

Mission Based Management
(社会的使命感に基づく経営)を目指して
- Performance Excellence
(卓越した業績)を目指した経営とは -

宇都宮大学大学院 工学研究科情報工学特論 講義資料

2008年5月12日(月)

14:30 ~ 17:40

宇都宮大学工学部

10号館1Fホール

宇都宮大学客員教授

林 明夫

1. はじめに

(1) 本講義の目的

受講生の「人生における成功の実現」と「正常に機能する持続可能な社会の実現」に貢献すること。

(2) 自己紹介...「私の好きな言葉」を通して

「自他共栄」(自分も他人も共に栄えよう)...足利市立山辺中学校柔道部長、椎名弘先生

「練習で泣いて試合で笑え」...同上

「ブルドック魂」(食いついたら離すな)...足利市立山辺中学校クラス担任、岡田忠治先生

「一所懸命」(一つの所で命を懸けるくらい熱心にものごとに取り組もう)

...栃木県立足利高校のマラソン大会合言葉

「独立自尊」(自己責任、自助努力。だれの世話にもならない。そうしてはじめて、自分自身を大切にし、誇りを持つことができる。)

...慶應義塾創始者、福沢諭吉先生

「法律を学ぶ者は常に最悪の場合を考えながら行動せよ」

...慶應義塾大学法学部法律学科 2 年次法思想史ゼミ担当峯村光郎先生

「注意一秒、ケガ一生」

...同 3・4 年次刑事政策ゼミ担当宮沢浩一先生

「本当の月を見たことがあるのか、本当の自分を見たことがあるのか」

...京都一燈園石川洋先生

「捨てなければ得られない」

...同上

「会った人は、皆友達」

...同上

「よいことをして忘れる」

...同上

「教育ある人とは勉強し続ける人」

...経営学のドラッカー先生

「企業は原則倒産」(倒産しないようがんばれ)

...弁護士高井伸夫先生

「経営とは営みを経て目的を達成すること」

...インタビュー小林恵智先生

「学習する組織 Learning Organization」...柳川高行先生

「一生勉強、一生青春」

...足利市在住の書家、相田みつを先生

「初心忘るべからず」

...世阿弥

「離見の見」

...同上

* 「書き抜き読書ノート」のすすめ

読書をしていて気に入ったことばに出会ったら、「書き抜き読書ノート」に書き写し、折に触れて何回も読み返すと趣深い人生を送ることができる。と考える。

(3) 私の活動領域... 3 枚「びょうぶ型」人生を目指しての「武者修行型」人生(毎日が武者修行)

「企業経営者」を目指しての活動

(ア) 株式会社開倫塾、代表取締役社長

(イ) マニー株式会社、社外取締役(手術用縫合針製造)

(ウ) 会社再建中の A 社を、経営指導中

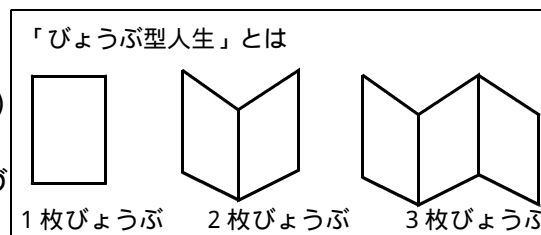
「ビジネス・ステーツマン」(経済界から信念に基づいて発言し、行動し続ける人)を目指しての活動

(ア) 社団法人 経済同友会(東京)、幹事、対内直接投資(FDI, Foreign Direct Investment) 促進委員会副委員長

(イ) 社団法人 栃木県経済同友会、幹事、社会貢献活動推進委員会、副委員長

(ウ) 群馬県経済同友会、地域問題委員会、経営問題委員会、委員

(エ) 栃木県教育委員会、栃木県社会教育委員



- (オ)学校法人友朋学園 東日本高等学校、評議員(福島市)
- (カ)社会福祉法人両崖福祉会 特別養護老人ホーム清明苑、理事(足利市)
- (キ)社団法人 栃木県生産性本部、理事
- (ク)栃木県産業協議会、理事
- (ケ)とちぎニュービジネス協議会、理事、政策委員会委員長
- (コ)開倫ユネスコ協会、会長。日本ユネスコ協会連盟、評議員
- (サ)開倫研究所、所長。教育経営品質研究会、主宰

* すべての企業・組織には、社会的使命(mission ミッション)がある。各々の場で各々のミッションを果たすことを大切に考える。

「コラムニスト」を目指しての活動

- (ア)「月刊私塾界」歩きながら考える執筆中、3年目。月刊誌「みにむ」にも15年間執筆
- (イ)CRT 栃木放送開倫塾の時間「歩きながら考える」担当、毎週土曜日 9:15 ~ 25(22年間)
- (ウ)読売新聞栃木版(6月より隔月執筆)
- (エ)「丸の内北口通信」(開倫塾のホームページの林明夫のコーナー www.kairin.co.jp)

* 毎月1回発行の開倫塾の広報誌「開倫塾ニュース」巻頭言執筆(20年間)。

- 昨年から長文の「塾長通信」も毎月執筆 -

* 毎週月曜日朝の「部長会議用メモ」を毎週執筆。全幹部社員に毎週公表。

- (4)本講義のすすめ方 - 「一期一会(いちごいちえ)」人生でこの瞬間は今しかないという思いで真剣に話します。真剣にお聴き下さい。

株式会社開倫塾を具体的ケースとして用いる。

- (ア)開倫塾がどのような「営みを経て目的を達成」しようとしているのかをご紹介します。
- (イ)この講義を通して、「経営品質」向上を目指しての企業活動とは何かの一つの例を受講者は知ることができる。
- (ウ)開倫塾の「経営品質」向上への取り組みは、製造業にも、また、民間企業だけでなく、公的セクターやNPO、NGOにも応用できる。国際レベルの基準をふまえた取り組みであるので、全世界でも応用が可能。
- (エ)受講者の本日からの研究活動にも応用できる。受講生の人生における成功の実現に貢献できる内容としたい。
- (オ)この取り組み方法で、個人、企業、公的セクター、NPO、NGOが「営みを経て目的を達成する」という意味での「経営」活動をすれば、「正常に機能する持続可能な社会」が実現できると確信。

開倫塾は、「経営品質の向上」への取り組みを通して「卓越した業績」を目指す。この「経営品質」の具体的内容は...

- (ア)1970年代の経済不振に喘いだアメリカ政府は、何百もの視察団を日本に派遣。
- (イ)日本的経営のエキスをアメリカ版としてまとめ上げ、レーガン大統領はマルコム・ボルドリッジ国家経営品質(MB)賞を制定。
- (ウ)1990年代のアメリカ経済復活の原動力となった。
- (エ)この「MB賞」は世界各国へも普及、日本政府は1996年に「社会経済生産性本部」を通じて「日本経営品質賞」を制定。
- (オ)開倫塾は1997年より取り組みをスタート、日本経営品質賞の地方版である栃木県経営品質賞2000年度会長賞、2002年度知事賞を受賞。
- (カ)本日の講義資料は、2008年度版の日本経営品質賞アセスメント(審査)基準書「組織プロフィール」に沿ってGWに執筆したもの。
- (キ)(www.jqac.com)

できるだけゆっくり、丁寧(ていねい)に講義をすすめる。わからないところがあれば、講義の途中でも御質問を。また、休み時間や授業終了後にも遠慮なく御質問を。また、意見やコメントを言いたいことがあれば、遠慮なく発言表明されることを希望する。

2. 開倫塾とは何か - 開倫塾の「組織プロフィール」

(1) 開倫塾で大切にしているもの(価値観)

開倫塾の経営目標・教育目標
(ア)高い倫理
(イ)高い学力
(ウ)高い国際理解
(エ)自己学習能力の育成

* 開倫塾が 1979 年創業以来少しずつつくり上げ大切にしてきた「経営目標」・「教育目標」は、OECD(経済協力開発機構)が 2000 年より 3 年ごとに行う PISA 調査(15 歳時国際標準学力テスト)の基底となる学力観である「キー・コンピテンシー(Key Competencies)」に極めて類似していることを、OECD IMHE(高等教育管理 Institutional Management on Higher Education)プログラムのメンバーに開倫塾がなってから気付いた。この「キー・コンピテンシー」は、日本の「新学習指導要領」や「新全国学力テスト」の基底となる「学力観」にもなっている。

* 開倫塾の経営目標・教育目標と OECD の示す国際標準の学力観であるキー・コンピテンシーの対照表

開倫塾の経営目標・教育目標	OECD の国際標準の学力観・キーコンピテンシー
(ア)高い倫理	(ア)自律的に活動する(能力)
(イ)高い学力	(イ)相互作用的に(知識・情報・技術・CP などの)道具(tool)を用いる(能力)
(ウ)高い国際理解	(ウ)社会的に異質な集団で共に交流(活動)する(能力)
(エ)自己学習能力の育成	(エ)Learning To Learn 学び方を学ぶ(学習の学習)能力

* これからの社会で求められる「学力」とは何か、「能力」とは何かを考える際に参考になる。

<参考文献>

- ・ドミニク・S・ライチェン、ローラ・H・サルガニク編著、立田慶裕監訳「キー・コンピテンシー国際標準の学力をめざして - 」明石書店 2006 年 5 月 31 日刊
- ・OECD 教育研究革新センター編著、有本昌弘監訳「形成的アセスメントと学力 - 人格形成のための対話型学習をめざして - 」明石書店 2008 年 3 月 20 日刊

開倫塾の経営方針
(ア)学ぶに値する塾づくり
(イ)働くに値する職場づくり
(ウ)倒産しない会社づくり

開倫塾の行動目標

- | |
|-------------------------|
| (ア)教え方日本一
(イ)塾生数北関東一 |
|-------------------------|

開倫塾の社会的使命

成功の実現に貢献すること

開倫塾の業務

- | |
|-------------------------------|
| (ア)教育業務
(イ)募集業務
(ウ)基本業務 |
|-------------------------------|

開倫塾の禁止事項

- | |
|--|
| (ア)セクシズム(性による差別)
(イ)エイジズム(年齢による差別)
(ウ)レイシズム(出生による差別)
(エ)夜 11 時以降の深夜勤務 |
|--|

開倫塾が目指す経営品質の基本理念

- | |
|--|
| (ア)顧客本位
(イ)独自能力
(ウ)社員重視
(エ)社会との調和 |
|--|

(2)開倫塾の「顧客」とは(「顧客」を定義)

開倫塾が対象としている顧客・市場とは

- (ア)開倫塾の「第一顧客」とは、「小学生」「中学生」「高校生」などの「塾生」である。「第二顧客」は、児童・生徒とその「保護者」である。「潜在顧客」は、「塾生」やその「保護者」となりうる「地域社会」である。

(イ)

開倫塾の顧客

- | |
|--|
| (a)塾生(第一顧客)
(b)保護者(第二顧客)
(c)地域社会(潜在顧客) |
|--|

(ウ)開倫塾の「市場」の特徴とは

- (a)少子化のため、「第一顧客」である「塾生」となりうる対象人口は減少の傾向にある。
(b)しかし、開倫塾の対象地域である「北関東」つまり「栃木県」「群馬県」「茨城県」の3県の特徴は、ものづくりの世界的な集積地であるため、経済活動は堅調。
()北関東は、R and D(Research and Development 研究開発)型企業の集積地。

() 都会(東京)にも程近く、また自然環境にも恵まれる。ロハス(LOHAS, Life of Healthy and Sustainable 健康で持続可能な生活)な「質の高い生活」が送れる極めて豊かな地域でもある。水も豊か。野菜や米の日本有数の生産地。どの町にも質のよい温泉あり。空気もよい。物価や地価も、首都圏と比べ安い。

() 私立中学校、私立高校はあるが、公立中学校、公立高校への進学志向(公立志向)が極めて強い地域である。高校卒業後の進路として、約 80 %以上が大学を含む高等教育機関に進学または進学を希望することは、全国の他地域と変わらない。

(エ)開倫塾の顧客・市場のニーズとは

(a)小学生の塾生は大部分が公立中学校へ進学するため、私立中学校進学のニーズは少ない。しかし、各市には特色ある私立中学校が存在するので、潜在的需要はある。

(b)中学生の塾生の半数以上は公立高校へ進学するため、公立高校進学へのニーズが大きい。特色ある私立高校も存在するため私立高校への進学ニーズも大きい。

(c)高校生の塾生の 80 %以上は、四年制大学か短期大学、専門学校に進学を希望する。四年制大学進学へのニーズが年々増している。開倫塾の中学部の塾生のほぼ全員は、高校卒業後四年制大学への進学を希望している。

(オ)開倫塾の顧客である塾生のニーズに応えるための(製品)教育サービスの内容およびそれが提供する価値や利便性

(a)開倫塾では、「マーケティング」の考えを取り入れて「経営」を行っている。

() マーケティング(マネジメント)とは、「個人と組織の目的を満たすような交換を生み出すために、アイデアや財、サービスの考案から、価格設定、プロモーション、そして流通に至るまでを計画し、実行するプロセスである」(アメリカ・マーケティング協会の定義)

() マーケティング・ミクス(マーケティングを考える上で大切な 4 つのツールの組み合わせ)

マーケティングの 4 つの P(4P)	マーケティングの 4 つの P の顧客にとっての意味
製品(Product)[サービスも入る]	顧客の問題解決(Customer Solution)
価格(Price)	顧客のコスト(Customer Cost)
流通(Place)	顧客の利便性(Convenience)
プロモーション(Promotion)	顧客とのコミュニケーション(Communication)

* 参考文献

・フィリップ・コトラー(Philip Kotler)著 恩蔵直人監修 月谷真紀訳「コトラーのマーケティング・マネジメント(基本編)」ピアソン・エジュケーション 2002 年 10 月 10 日刊 5 ページ、12 ~ 13 ページ

(b)開倫塾の顧客である「塾生」「保護者」「地域社会」の問題解決(Customer Solution, つまり Student Solution)になるような製品(Product)、学習塾であるので教育サービス(Educational Service)とは何か。 - 製品(サービス)戦略 -

() 学校成績向上(定期試験で 100 点満点を取ることで「学校成績」を向上させること)

() 希望校合格(開倫塾では、各塾生の行って勉強したい・入学して勉強したい学校、つまり希望校を「一流校」と呼んでいる。各塾生が行って勉強したい学校という意味での「一流校」合格。)

() 開倫塾の塾生は、現在、小学生、中学生、高校生であってもほぼ全員が、高校を卒業

後、四年制大学等の「高等教育機関」への進学を希望している。それゆえ、高校卒業後、四年制大学など高等教育機関で教育を受け、また、研究活動をするに耐えられるだけの学年相応の「基礎学力」を、たとえ小学生、中学生、高校 1 ~ 2 年生であろうとも身に付けさせること。同時に、大学での教育や研究の前提となる「自己学習能力の育成」、つまり Learning To Learn(学び方を学ぶ、「学習の学習」)スキルを身に付けさせること。これが、大学生の学力不足という「大学の大量化」に伴う現代社会の抱える問題の解決に寄与し、また、最終的には塾生の人生における「成功の実現」に貢献すると考える。

- () OECD の「キー・コンピテンシー(鍵になるような基本的能力)」など国際機関の最新の研究成果を取り入れながら「学力」とは何かを考え続けているのは、塾生にとっての真の問題解決とは何かを認識した上で、開倫塾での日々の指導を目指すため。多様性(Diversity ダイバーシティ)に富み、Global 化(Flat 化)した社会、知識基盤社会(Knowledge Based Society)で活動する上で求められる基本的能力(キー・コンピテンシー)は、開倫塾のような地方の公立学校進学を目指す塾生が大半の学習塾であっても、塾生の成功の実現の上で避けることができない。
- () ちなみに、「学力」を決定する要因とは何か。
 - () 読書の絶対量(「新聞」を読んで考えることも含む)
 - () Learning To Learn(学び方を学ぶ、「学習の学習」)スキルを身に付けていること
 - () Reflection(リフレクション、熟考、熟慮、ふりかえり)による思慮深さ
 - () 生涯にわたって学び続けること(Life Long Education 生涯学習)
 - () 励まし合う仲間
- () そして何よりも、「本人の自覚」と「教師の力量」
 - () 「本人の自覚」とは、学習する「目的」が明確であること、「現在の自分の強みと改善点」を認識していること、「目的達成のため、強みを伸ばし、改善すべき点を改善する」ことができること。つまり、営みを経て目的が達成できること、自分自身の「経営」ができること。
 - () 「本人の自覚」を促すのも「教師の力量」、最大の力量といえる。
 - () 「学習する目的」は、「悪い点を取りたくない」「落第したくない」「入試で不合格になりたくない」等、消極的なものであってもよいが、できれば「~をしたいからに進学し勉強したい」という積極的なものであることが望ましい。
 - () 「~をしたいから に進学し勉強したい」という積極的な目的意識を持つには、世の中の動きを知る努力をしながら、幅広い読書を積み重ね、様々な経験を積んだ人と接し、また、見聞を広めながら、自分の人生を真剣に考えることが必要。
- () そこで開倫塾では、次の活動を行っている。
 - () 新聞を読んで考える(NIE News Paper In Education 新聞を教育へ)活動
 - * 「毎日、小学生は 20 分、中学生は 40 分、高校生は 1 時間、新聞を読んで考えよう」
 - * 日本語の新聞を毎日 1 時間読んで内容がわかったものは、「英字新聞」を毎日 1 時間以上辞書なしで読んで、「英語で考えよう」。(英検 2 級合格を果たした後)
 - () 開倫ユネスコ協会の支援(民間ユネスコ運動の支援)
 - * Protect(保護)と Empowerment(能力強化)を具体的内容とする「人間の安全保障(Human Security)」の促進を基本理念に、2001 年に設立
 - * 識字率向上のための世界寺子屋運動(書き損じハガキ回収)
 - * 創造性を育む童話大賞
 - * 「Love and Peace」イラストコンクール

- * 「新聞を読んで考える」エッセイ大賞
- * ポエム大賞
- * 「子供は風の子、元気な子」KAIRIN 杯ドッジボール大会
- * 師を囲む会
- * 人間の安全保障フォーラム
- * 平和の鐘を鳴らそう運動(8月15日正午)
- * ESD(Education For Sustainable Development 持続教育、持続可能な社会のための教育)

(c)開倫塾の保護者、つまり顧客にとってのコスト(Customer Cost)である価格(Price)をどう考えるか - 価格戦略 -

- ()開倫塾の「商圏」人口は、2～4万人の小商圏
 - * 「商圏(trading area)」とは、その店舗に実際に来る客の8割が居住(通勤)する地域のこと。学習塾であれば、校舎に通塾する塾生の住む地域
- ()「小商圏」を対象とする開倫塾の提供する商品(サービス、教育サービス)は、ポピュラー・アイテム(popular item)つまり大部分の人々が普段使う(味わう)品。学習塾であれば、「学校成績の向上」(普段の学校授業の補習と定期試験対策)と「希望校合格」(地元私立中学校、公立中高一貫校、私・公立高校と大学などの入試対策)である。
- ()それゆえ、開倫塾の「価格帯(Price zone)」は、大多数の客がその価格なら気軽に買える価格帯、つまり「ポピュラー・プライス(popular price)」に設定。
- ()開倫塾は、地域の学習塾の「プライス・リーダーシップ(price leadership)」を担うことを使命とする。
- (参考)東京都をはじめとする大都市圏の有名私立中学校、有名私立高校、有名大学など超難関校受験を専門にする「受験塾」の「商圏」人口は80～100万人以上と大きく、また、価格帯も高い。開倫塾の全塾生平均年間納入金は25万円で、首都圏の受験塾の2分の1以下、首都圏近郊の学習塾の3分の2。中学3年生の受験生については競合他塾の3分の2である。

(d)開倫塾の顧客の利便性を考慮した立地(Place)についての考え方 - 立地戦略 -

- ()開倫塾は、塾生と塾生の送迎をする保護者の利便性を考え、通塾しやすい場所への立地を目指す。
- ()開倫塾の立地の基本は、競争の激しい大きな市の中心はできるだけ避け、郊外の人口の増えている地域に校舎を出す(最後は、大きな市の中央にも出す。)
- ()「商圏」の外側と外側を重ねるように校舎を出し続けることで、ドミナント・エリア(dominant area)、つまり顧客が開倫塾を圧倒的に支援して下さる地域づくりを目指す。(最後は、商圏と商圏の間に「インク・プロット出店」する。)
- ()「商勢圏(company operating zone)」、つまり開倫塾の校舎をそこに集中的に配置して、その地域で多くの塾生を確保しようとする地区づくりを目指す。1つの商圏は普通、人口120～250万人とされているので、人口200万人の栃木県はあと15校舎出すことで商勢圏を目指せる体制に入ったといえる。
- ()栃木県という人口200万人の商勢圏の中に、商圏と商圏を隣接させながら51校舎～68校舎を展開させるローカル・チェーン(local chain - 各店舗の商圏が相隣接したチェーン -)を開倫塾は目指す。
- ()同時に、ローカル・チェーンが2つ以上あるチェーンであるリージョナルチェーン(regional chain)の展開を、栃木県、群馬県、茨城県、ゆくゆくは東京都「川の手地区」で目指す。

- (e)顧客とのコミュニケーションを目指す開倫塾のプロモーション(Promotion)戦略とは
- ()PR(広報 public relations)活動の重視
 - ()「PR」とは、「企業の良さやあるべきストア・イメージを外部の人々に知らせ、理解してもらうこと」をいう。
 - ()新聞社の取材にはできるだけ丁寧に、また、記者の皆様にとりわかりやすく親切にご説明することを第一とする。電話取材は30分以上、面談取材は1時間以上かけ、記者の方が十分「理解」できるようにご説明するよう心掛けている。
 - ()教育関係の様々な調査をし、その結果をできるだけ詳細にメディア各社に配信する。
 - ()イベントなどのあるときは、事前に取材のご案内をし、取材に来てくれなかったときも、その結果を写真なども添えてできるだけ速やかに報告する。
 - * 5月8日読売新聞栃木版
 - * 5月14日NHKTV「一都六県」
 - ()塾生、保護者とのコミュニケーションの活発化
 - ()送迎時の保護者とのコミュニケーション
 - ()DTS(Daily Telephone Service) - 気になる塾生への電話かけ
 - ()個別面談 - 1学期1回以上
 - ()保護者会 - 1学期1回以上
 - ()「開倫塾ニュース」の送付 - 毎月1回
 - * 校舎別ニュースも添えて
 - ()開倫塾の時間 - 毎週1回、教育情報の提供
ホームページでの積極的開示 - アーカイブ化
(開倫塾としてのオープン・コース・ウェア open course ware)
 - ()潜在顧客へのプロモーション
 - ()チラシ(校舎別、ブロック別、全体チラシ)
 - ()DM
 - ()校門前でのパンフレット配布
 - ()教育的な配慮をした楽しいイベントや定期試験対策講座などへの招待
 - ()お試し入塾の奨励(1か月間授業料無料)
 - * 但し、「比較購買」に耐えられる教育内容であることが大前提。

開倫塾が対象としている顧客や市場の変化

- (ア)顧客や市場の変化の予測
- (a)少子化のため、対象人口は年々減少
 - (b)一夫婦あたりの出生数が年々減少(1～2人)
 - (c)「保護者の高学歴化」と「核家族化」と「働くシングルマザー増加」
 - (d)高校卒業後の高等教育機関への進学増加(大学の大衆化)
 - (e)「新学習指導要領」の策定と施行、「新全国学力テスト」の実施
 - (f)幼小連携、小中連携、高大連携の促進
 - (g)高等教育機関での厳格な評価
 - (h)国際基準での学力評価
 - (i)児童・生徒・学生の(国家間)移動
 - (j)小中一貫教育校の増加
 - (k)公立中高一貫校の増加
 - (l)単位制高校の増加
 - (m)公立高校入試の全県一学区化の推進
 - (n)地域の私立中学校入試の活発化

(イ)顧客や市場の変化に伴うニーズ変化の予測

- 学校教育の補完機関としての学習塾(開倫塾)の役割があらゆる分野で極大化しつつある -

- (a)小学校での本格的な英語教育
- (b)小学校での 20 ~ 30 年前のレベルでの理数教育
- (c)中学校での 20 ~ 30 年前のレベルでの社会科、理数科教育
- (d)高等学校での 20 ~ 30 年前のレベルでの社会、理数科、国語教育
- (e)小 ~ 高校生までの「読書」指導、NIE(Newspaper In Education 新聞を教育に)活動
- (f)Learning To Learn(学び方を学ぶ、「学習の学習」)スキル
- (j)「キー・コンピテンシー」への具体的対応
- (h)個別教育
- (i)人格形成のための対話型学習
- (j)生活訓練
- (k)規範教育
- (l)躰(しつけ)教育(「美しい立ち居振舞い」、「敬語表現を含む言葉遣い」)
- (m)各レベルの学校の入学試験の多様化、学校教育の多様化に伴う多様な新規需要

(ウ)予測の根拠

- (a)社会の変化のスピードが極めて速いため、教育の制度改革が全くそのスピードに追いつかない。
- (b)そのため、各学校の改革のスピードも社会の変化のスピードに追いつかない。
- (c)そこに、少子化で対象人口は減ってはいるが「学校教育を補う」という膨大な市場が誕生しつつある「ブルー・オーシャン」に近い。

現在および将来の顧客および市場に関して、開倫塾が認識している課題とは何か。

(ア)栃木県、群馬県、茨城県、ゆくゆくは東京都「川の手地区」において、小学校から高校までの学校教育を補うために、「経営の質的向上」を課題と考える。

(イ)

教育の質とは
(a)カリキュラムの質
(b)教師の質
(c)マネジメントの質

1つ1つの教育プログラムについて、教育の内容である「カリキュラムの質」、教育を担当する「教師の質」、「マネジメントの質」(生徒募集や経理、校舎管理などすべて)をどう向上させるかが課題となる。

(ウ)3つのどの分野の質的向上に取り組むかについても不可欠なこと。

- (a)戦略的意思決定
- (b)情報の共有化(「暗黙知の共有化」も含めて)
- (c)Know How の蓄積(実験を積み重ねた上での)
- (d)人材の蓄積(必要な能力を持つ人材の採用と、「リテンション」)
- (e)empowerment エンパワーメント、つまり「能力強化」と大幅な「権限委譲」
- (f)組織づくり(組織強化) - チームづくり(team building) -
- (g)担当者の「使命感」と「やる気」あふれる企業風土、企業文化(Corporate Culture)

(3)競争認識

競争相手としている企業、組織とは

- (ア)(a)全国展開をしている児童教室、学習塾、予備校
- (b)地域でチェーン展開している学習塾

(c)各地域に根を張る個人塾

(d)各中学校を巡って、どの地域でも 20 ~ 30 の学習塾が群雄割拠し、激しい競争状態にある。

(イ)開倫塾の市場における地位(Market Position)

(a)開倫塾はそこにあつて、半数以上の校舎が地域 1。残りの半数以上も 2。 3 以下は極めて少ないといえる。

(b)栃木県だけでは、塾生数 1

(ウ)競合相手それぞれの強みとそれを生み出すプロセスの特徴

(a)「全国展開」している競合相手は、全国合計の合格実績が強みである。「株式上場」しているところが多いので「資本市場」からの「資金調達」と「全国水準での Know How」の蓄積がプロセスの特徴となる。

(b)「地域でチェーン展開」している競合相手は、特定地域内の合格実績が強みである。各中学校や高校に完全密着した指導がプロセスの特徴である。

(c)「地域に根を張る個人塾」は、塾生一人ひとり、保護者一人ひとりを熟知した上で、365日、24 時間対応に近い「フル・コミットメント」(完全個別対応)が強みである。「償却済みの資産」(家賃や不動産のための借入れゼロ)と、個人事業主であるために労働基準法の適用なしの長時間労働がプロセスの特徴である。

マーケットポジション(市場地位)

- ・リーダー
- ・チャレンジャー
- ・フォロワー
- ・ニッチャー

競争環境はどのように変化していくと考えるか

(ア)現在の競争相手の変化

(a)全国チェーンは、企業買収、営業譲渡(M and A)が早急に進んでいる。

(b)地域のチェーンも、M and A が緩やかに進むと同時に、後継者への事業承継が進む。

(c)地域に根を張る個人塾は、長時間 365 日休みなしの長時間労働のため健康を損ねたり、後継者不足による事業縮小ないし廃業が増加。

* 株式や不動産投資に失敗した場合以外は倒産は少ないのが、この業界の特徴

(イ)どのような新規参入者が参入してくるか

(a)全国チェーンで株式上場している教室、学習塾、予備校

(b)インターネットを活用した学習塾、予備校

(c)ベンチャー精神にあふれた個人(男女)や団塊世代の退職者で、教育サービスに興味を持つ人たちの参入が予測される。

(d)外国からの参入も予測される

(ウ)それらの予測の根拠

(a)株式上場している会社は、現在の取り扱い分野では売上げ・利益の伸びが見込めないため、活路を他地域に求めているため。

(b)インターネットの急激な普及で、大量の動画や資料の配信と相双方のコミュニケーションが安価で可能となってきたため。

(c)教育サービスに興味・関心を持つベンチャー精神にあふれる人々が、年齢や性別に関係なく増えているため

(d)東南アジアで学校外教育がさかんに行われている国で日本の Know How の入手を希望することが多いため

開倫塾が認識している、現在および将来の競争環境に関する課題は何か

(ア)開倫塾の活動領域である小学生対象の児童教室、中学生対象の学習塾、高校生対象の(現役)予備校には、「参入障壁」が一切ない。申請や許認可は一切不要で、誰でもどこでもいつからでもどのような業態でも始められる仕事である。

(イ)「参入障壁」なし、「規制」なしということは、常に厳しい競争にさらされていることを意味する。現在のみならず将来にわたっても、世界中で最も厳しい競争環境にあると言える。

(ウ)「企業は原則倒産」が文字通り該当するのが、「参入障壁」ゼロ、「規制」全くなしの児童教室、学習塾、現役予備校であると言える。

(エ)栃木県、群馬県、茨城県、ゆくゆくは東京都「川の手地区」の4つの商勢圏に各々50～60校舎ずつ校舎展開をすると、最終的には約1500名の教職員、約3万名の塾生、売上げ75億円の企業規模となる。「成長の節目ごとの経営課題」を解決することが、競争力強化となる。

* 店舗数ごとに取り組み課題が異なるのが同じ形の標準化された店舗を店舗展開することを目指す「チェーン・ストア経営」の特色。

(オ)「株式上場」は競争力強化の有力なツールとなるので、売上げ30億円を超える時期までに上場準備を完了し、Late Comer(レイト・カマー、遅れてきた者)として他の学習塾関連業者で既に株式公開・上場した企業との競争に備えることが求められる。

* 但し、先発者の成功や失敗を学べるかというLate Comer Advantage 遅れてきた者の利益(後発者利益)がある

(4) 開倫塾が保有する経営資源認識

顧客価値を高め、競争力の源泉となっている開倫塾の組織・人材に蓄積される主たる技術、ノウハウはどのようなものか

(ア) 技術、ノウハウの内容

(a) 「学習の3段階理論」

・「学習」を「理解」「定着」「応用」の3段階に分け、各々の段階ごとの効果的学習法と教授法を塾生と先生方に示し、効果の上がる学習法・教授法を共有している。

(b) 塾生の学習面、先生方の教授面、事務職、業務面など、各々の面での共通参照枠(Frameworks of Reference For Students, Teachers and Staffs)

(c) 開倫塾独自の社内ネットワーク(Kairin Network)の構築

・模擬試験の作問・処理をすべて自社内で行うと同時に、すべての事務処理を社内ネットワークで行うことを目指す(ソフト開発もすべて自社で行っている)。

(d) 教材開発の自社製化

・メイン教材は、最大手の学習塾業界用教材会社と開倫塾専用教材を共同開発。ほとんどのサブ教材やテスト用教材は、「開倫塾教材センター」で開発。大半は、「開倫塾印部所」で印刷、製本。

(e) 開倫塾独自の社員研修システム

入社前、入社時、入社年次ごとの研修会をはじめ、教科別、役職別、対象学年別、コース別などの研修会をシステム化。校長希望者、メンター希望者のための研修、表現練習、ボイス・トレーニングなど日常業務に直結したトレーニングをたえず自社内で行っている。研修担当者のための研修も、自社内で行う。2011年までにこれらの研修をコース・カリキュラム化して、企業内教職専門職大学院としてスタートの予定。(2009年秋から実験スタート)

* ちなみに開倫塾の研修カリキュラムはすべて「90分」単位で行っている。90分×15回で「2単位」とする。

(イ) どこに蓄積されてきたか

(a) 開倫塾の「企業文化(Corporate Culture)」の一つに、「学習し続ける組織 Learning Organization」がある。開倫塾の「企業文化」の中に蓄積され続けている。

(b) 具体的には、すべて開倫塾のシステムの中に、仕事をする上での「作業の標準化マニュアル」という形で落とし込む努力がなされているといえる。

(ウ)どのように蓄積してきたか - 民間教育サービス機関としての研究・開発(Research and Development、 R and D)がすべて -

(a)開倫塾は 1979 年の創業で、2009 年秋に 30 周年を迎える。開倫塾では、開塾以来一貫して「昨日よりも今日、今日よりも明日、少しずつでよいからありとあらゆる部門において創意工夫をしていこう」、「Step By Step」「Gradually」の精神が大事を合い言葉に、絶えざる業務の改善を積み重ねて今日に至っている。「ものづくり世界一の日本」、日本の製造業の「カイゼン」を手本にしている。

(b)問題点が発見されれば、否、問題点を発見するために、他塾視察(同業他社のベストプラクティスのベンチマーキング)を 30 年間にわたってほぼ毎週のように行っている。「異業種のベストプラクティスのベンチマーキング」も積極的に行う。ありとあらゆる機会をとらえて、「社内ベストプラクティス」の発見と社員相互のベンチマーキングを通して、「暗黙知の共有化」を奨励し、行っている。

* 開倫塾自体も、部門により同業他社、異業種からベストプラクティスのベンチマーキングの対象になっているためか、視察チームが毎週のように訪れている。年に何回か、開倫塾をケーススタディにしたセミナーが開倫塾で開催されている。

(c)開倫塾の技術・ノウハウの蓄積の手順(Process(プロセス)、 Procedure(プロセデュア))

() 「観察」... 「問題の発見」(何が問題か、問題の所在は何か)...

() 「分析」... 「原因の推定」(本当の原因は何か。なぜ、なぜ、なぜと頭のシンが痛くなるまで考える)

() 「判断」... 「問題の解決」

() とりあえずどうするか... 「応急措置」、「対処療法」

() 2 ~ 3 年後、10 年後どうするか... 「システム改革」、「制度の抜本的変更」

* この「観察」「分析」「判断」「応急措置」と「システム改革」の手法でものごとを考えることが、開倫塾の基本。

() その際、「競合比較」と、社内、社外、異業種の 3 つの「ベストプラクティスのベンチマーキング」を徹底的に行う。

* サム・ウォルトン著、渥美俊一・桜井多恵子監訳「私のウォルマート商法 - すべて小さく考えよ - 」講談社 文庫 2002 年 11 月 20 日刊が、この分野では最も参考になる。

() 「競合比較」とは、開倫塾の校舎ごと、ブロックごと、あるいは開倫塾全体として、各々の競争相手となっている有力な同業他塾の「強味」を素直な心で学ばせて頂くことを言う。

() 「ベストプラクティスのベンチマーキング」に際しても、問題点や弱点には一切目をつぶり、開倫塾全体や自分の校舎と比較して、素晴らしい・参考になると思われる強味のみを素直な心で学ばせて頂き、なぜそのような仕組みをつくったのか、どのようにつくったのか、これからどのようにしようとしているのかを、少しずつ理解するように心掛けている。

() 「競合比較」と 3 つの「ベストプラクティスのベンチマーキング」を継続的に行うことにより、問題意識がどんどん高まるため、「観察」「分析」「判断」を行う際のインセンティブ(動機付け)と基礎的情報が蓄積されるといえる。

() 開倫塾では、ものごとを考えるときには、初めから自分の頭ですべて考えると「単なる思いつき」「人類初の実験」となり失敗する確率が極めて高いので、「競合比較」と 3 つの「ベストプラクティスのベンチマーキング」を積み重ねながら、すべて 2 ~ 3 年のレンジでものごとを考えるようにしている。

() 新しくものごとを始めるときには、「競合比較」や 3 つの「ベストプラクティスのベンチマーキング」を積み重ねながら、既存校のはやっているところで、今までのやり方と比較しながら実験を繰り返し、「仮説」を立て、「マニュアル(標準化された仕事の作業手順指示書)」第 1 案を、仕事の方法つまり作業方法の起案権を持つ「部長(各

事業本部長)」が作成し、塾長が決済をする。「実験」と「修正」を繰り返し、1～2年後に、場合によっては3～4年後に開倫塾全体で展開する。1つの手法やプログラムが全社に浸透し軌道に乗るまでに、最短でも3年はかかる。

- ()一度作られた「しくみ」も、社会の急激な変化や開倫塾の実情から考え変更を迫られる場合には、「競合比較」や3つの「ベストプラクティスのベンチマーキング」を積み重ねながら、状況によっては一気に中止、または変更することもある。「よく考えると10～20年先にはやっていないと考えられることは、今日からやらないことにしよう。」「限られた少ない経営資源の選択と集中」こそが、「イノベーション」を呼ぶ。「仕組みをたえず見直すこと」こそが、全社員、とりわけ職位の上位者の使命(mission ミッション)である。「耳に痛いことを言う人ほど尊い」「言論は自由。但し、決定するのは責任者が一人で」が、開倫塾の戦略的意思決定の大原則である。「しくみをたえず見直す」ことが、Know How(ノウハウ)蓄積の基本と開倫塾では考える。そのためには、「競合比較」と「ベストプラクティスのベンチマーキング」が上位層ほど欠かせない。

(エ)開倫塾の技術・ノウハウは、塾生や保護者、地域社会などの顧客価値にどのように結びついているか。

(a)栃木県、群馬県、茨城県に立地する「児童教室」「学習塾」「現役予備校」の「開倫塾」ではあるが...

- ()塾生や保護者の問題解決に直結した日本で最も質の高い「教育サービス」を提供している。
- ()価格(塾生の年間平均の納入金額)は、首都圏の半額以下、首都圏近郊の3分の2、中学3年の受験学年については地域の有力塾の3分の2の価格である。
- ()塾生や保護者の利便性の最も高い立地で、開倫塾の教育サービスが受けられる。
- ()塾生や保護者、地域社会と、PR(public relation パブリックリレーション 広報活動)も含め十分にコミュニケーションを図りながら、教育サービスを提供させて頂いている。
- * 民間教育サービス機関としての研究開発(R and D)によるこれらの技術・ノウハウの蓄積が、顧客価値に結びついていると考える。

(オ)開倫塾の技術・ノウハウは、どのように競争力の源泉に結びついているか。

(a)限られた少ない「経営資源(人材、教育サービス、資金、ビジネスパートナー)」を「選択と集中」する。

- * 「経営資源」といえば普通は「ヒト・モノ・カネ」であるが、これではあまりにも品性に欠ける直接的な表現なので、「人材、教育サービス、資金、資産、設備」と言い換え、これに価値観を共有し、共に顧客価値を創造することを目指すビジネスパートナーも含めることで、競争力の源泉である「イノベーション(Innovation)」と結びつける努力をしている。

(b)「イノベーション」の基本の1つは、「トレード・オフ(Trade Off)」、つまり「選択と集中」で何かを重視して取り上げれば、逆に他の何かを捨てなければならないという考え方である。「二者択一」が必要。

()開倫塾では、教育サービスを提供することに全エネルギーを傾注する。「物品販売(教材販売)」は一切しない。

* 授業中使用する教材費は頂く。

- ()開倫塾では、校舎の教室での指導はするが、「家庭教師の派遣」は一切しない。
- ()開倫塾では、首都圏の「御三家」のような「超有名私立中学校への受験指導」はしない。
- ()「トレード・オフ」はじめ「競争力の強化」については、マイケル・E・ポーター氏の一連の著作が参考になる。

・マイケル・E・ポーター著 竹内弘高訳「競争戦略論」ダイヤモンド社 1999年刊、「トレード・オフ」については「」巻の91～98ページの説明がわかりやすい。

(5 - 1)開倫塾の変革認識

開倫塾が描く「理想的な姿」を現実のものにするために、「顧客認識」、「競争認識」、「経営資源認識」それぞれで整理・統合した課題を踏まえ、開倫塾では「教え方日本一」を通しての塾生数北関東一、「成功の実現に貢献する」という「革新テーマ」を設定している。革新テーマに関する、経営品質の基本理念である「顧客本位」、「独自能力」、「社員重視」、「社会との調和」という4つの視点からの意味付けを、次に示す。

「顧客本位」

- (ア)開倫塾では、企業・組織の目的を「顧客価値の創造」に置く。企業や組織の価値(大切にするもの)の基準を、売上げや利益ではなく、顧客からの評価に置く。顧客の価値評価こそがすべてに優先する基準であり、すべてのことは顧客へ価値を創造提供することができるかどうかという観点で評価されるものとする。もちろん、開倫塾も企業・組織である以上、売上げを上げ、利益を追求をすることを否定するものではないが、それは顧客への価値提供の結果として得られるものであるということ、大前提としている。
- (イ)開倫塾の顧客は開倫塾で学ぶ「塾生」と、その「保護者」、「地域社会」である。「塾生の学校成績の向上」と「希望する学校の入学試験に合格すること」が、開倫塾の顧客に提供する価値である。「学校成績向上」、「希望校合格」という結果を提供するプロセス(過程)で、「学校教育で不足する教育を補いながら、社会に出てからも役に立つ基礎学力を身に付けさせる」という、「より高次の顧客価値」を創造し、提供することを目指す。これが、開倫塾としての「顧客本位」の考え方である。
- (ウ)開倫塾で学ぶことにより、単に学校の成績を上げるだけでよい、単に希望校に合格するだけでよいと考えれば、学校の成績を上げるだけでよい教育サービス、希望校に合格させさえすればよい教育サービスになってしまう。もちろん、学習塾であるため「学校成績向上」「希望校合格」は、「教育の成果」として絶対に達成せねばならない。しかし、「学校の定期テストでよい点さえ取ればよい」「合格しさえすればよい」では、顧客の価値創造とはならない。
- (エ)OECDの15歳時の国際標準の学力調査(PISA)の前提となった調査研究の成果である「キー・コンピテンシー」の考え方を、開倫塾の経営目標・教育目標と重ね合わせて、できるだけ具体的な形で開倫塾の教育サービスの内容として展開しているのも、「学校成績向上」「希望校合格」を目指しながらも、開倫塾に在籍している間に少しでも「国際レベルでの学力」を身に付けることが顧客価値の創造の提供になると考えるからである。
- (オ)「質のよい読書(新聞を含めて)の量を増やすこと」は、学校の定期テストや入学試験の際に大量の問題文を短時間で読み正解を考えるテスト問題の読解力を身に付ける上で役立つだけでなく、Critical Thinking(批判的思考能力)、自分の頭でものごとを考える力を育成する上で生涯にわたり役立つ。
- (カ)Learning To Learn(学び方を学ぶ「学習の学習」)のスキルを身に付けること(自己学習能力の育成)は、「学校成績の向上」と「希望校合格」を効率よく行う上で絶大な成果をもたらすことはもちろんであるが、大学等の高等教育機関での教養教育(リベラル・アーツ)・専門領域での研究の前提にもなる。生涯にわたり学び続ける際に役立つ。それゆえ、開倫塾が提供を目指す真の意味での顧客価値と考える。

経営品質の基本理念

顧客本位
独自能力
社員重視
社会との調和

「独自能力」

(ア)開倫塾では、独自能力の追求が重要と考える。他の児童教室、学習塾、現役予備校、個別指導塾などの組織と同じことをよりうまく行うのではなく、独自の「見方」、「考え方」、「方法」による価値実現を目指している。独自の価値を創造するには「学び続ける」ことが不可欠であるが、単に手法を真似ることではなく、独自の能力を磨くために、「見方」、「考え方」、「方法」を「学び続ける」ことが重要と考える。こうした組織としての学習(学習する組織 Learning Organization)を目指すことにより、今までにない「独自能力」を形成し、組織としての能力を発揮できると考える。

同質的な競争意識に偏っていると、模倣的、あるいは目先の管理改善を繰り返し、全体を無視した「部分最適」に陥ってしまうことが多い。そこで、開倫塾では、他の組織とは異なる戦略的革新を目指している。それが、開倫塾という組織全体に整合した「全体最適」と「長期的な成功」を可能にすると考えられる。

(イ)時代の変化のスピードが速く、変化し続ける時代のニーズに全くといってよいほど十分な対応のできない「学校教育を補う」ことが、開倫塾が独自性を発揮する領域である。考え方によっては、この領域はいまだ誰も足を踏み入れたことのない「ブルー・オーシャン」ともいえる。

*「ブルー・オーシャン」の対立概念は、「レッド・オーシャン(血の海)」。

開倫塾は、「ブルー・オーシャン戦略」を目指す。

(ウ)人口動態の変更、地域により全く異なる教育ニーズ、流動性の高まる労働人口(働き手)、日本のみならず世界全体の景気の不透明性など、ありとあらゆる教育ニーズと経営資源が急激に変化し続ける中で、開倫塾として学校教育をどう補い続け、塾生にとっての顧客価値を創造、提供できるかが最大の「革新テーマ」となる。

(エ)「新学習指導要領」、「全国学力テスト」、「OECD・PISA(15歳時国際標準学力テスト)」、「大学入試センター試験改革」、「大学での厳格な評価」、「学生の移動」など、日本のみならず世界の動向を見据えた上で、それらに耐えられる「学力」向上こそが、「独自能力」を発揮する上での「革新テーマ」となる。

「社員重視」

(ア)開倫塾では、社員一人ひとりの尊厳を守り、社員の独自性と知識創造による開倫塾の企業・組織目標の達成が重要と考える。開倫塾では、経営(営みを経て目的を達成すること)を知識創造、業務を学習ととらえている。社員を知識創造者であると位置づけ、知識を尊ぶ企業文化づくりを目指す。社員が知的好奇心を持ち、学習意欲を高めるための環境づくりの重要性を認識。

経営計画はじめ、様々な計画についても、幹部と一部の管理スタッフだけで作り、そのほかには実行するという「支配統制型」の経営ではなく、「社員による目標設定」と「自律的な経営」を目指す。戦略が形成されるプロセスでは、社員の自主性と創造性が不可欠。そのために、開倫塾の経営幹部は、高い思考能力を持った社員を育て、そうした社員が自由に発想し、対話できる環境を意図的につくることを、自らの使命(mission ミッション)と考えている。

(イ)以上のような意味での「社員重視」を実現するために、開倫塾では、Empowerment(エンパワーメント)つまり「能力強化」と「権限委譲」、Employability(エンプロイアビリティ)つまり「雇用される能力」を中心概念に据(す)え、「革新テーマ」として設定し続けている。

(ウ)Empowerment(エンパワーメント)には、「能力強化」と「権限委譲」という2つの意味があると開倫塾では考える。社員を重視するということは、一人ひとりの社員の持つ「能力を最大限に強化」した上で、職位ごとに求められる Employability(エンプロイアビリティ、雇われる能力)を充足した段階で「大幅な権限委譲」をすることであると考える。

(エ) Employability(エンプロイアビリティ、雇われる能力)にも種類がある。

- (a) Top Management としての Employability(部長)
- (b) Middle Management としての Employability(ブロック長)
- (c) Lower Management としての Employability(校長)
- (d) 一般社員としての Employability
- (e) 時間講師としての Employability
- (f) 事務職員としての Employability

(オ) 最大の取り組み課題、「革新テーマ」は、各 Employability の内容を示した上で、Empowerment(能力強化)できるように学習のプロセスを示すこと、それに基づき、具体的な研修プログラムをつくり上げることである。

(カ) このような形で Empowerment(能力強化)し、Employability(雇われる能力)が備わった段階で大幅に Empowerment(権限委譲)することが、先に述べた意味での「社員重視」と直結すると考える。また、労働生産性の向上があれば、雇用の安定・待遇の改善にも直結する。

(キ) 開倫塾は、「年令」「性別」「出身地」に関係なく、実力に応じて「出入り自由」で何歳になってもフレキシブルに働ける組織づくり、職場環境づくりを目指す。

* 社団法人経済同友会「21世紀の労働市場と働き方委員会」2008年4月15日の提言、『21世紀の新しい働き方「ワークライフ・インテグレーション」を目指して』で、「ワーク」と「ライフ」が相乗効果を発揮する「WLI」として「出入り自由」が掲げられている。

(ク) 高井伸夫弁護士が言うように、「企業は原則倒産」である。経営方針に「倒産しない会社づくり」と自戒の念を込めて示す通り、決してそのようなことのないよう最善の努力を尽くす。しかし、開倫塾が万が一倒産や廃業するような場合でも、「能力が強化」され「雇うに値する能力」が身に付いているならば、相応の職位に就くよう同業他社から招かれるであろう。もし招かれない場合には、自分で開業できると確信する。社員の Empowerment と Employability の向上のための取り組みは、「企業は原則倒産」という厳しい状況下で開倫塾としてできる究極の「社員重視」と考える。

社会との調和

(ア) 開倫塾では、社会に貢献し、調和することが重要と考える。開倫塾は、企業・組織は社会の一員(開倫塾は企業市民)であるとの考えに基づいて、社会に貢献する社会価値と調和することを目指す。社会との調和のためには、事業を通じた利益を税金という形で社会に還元(利益の約5割は税金として納税)するにとどまらず、社会価値を社内に取り込む環境をつくり、企業・組織目標の達成との間で不調和が生じる可能性への十分な対応が必要と考える。更に、前向きに企業・組織活動を行う地域社会に対して、様々な問題や課題解決のための積極的な支援や発展のための協力を行うことが求められていると、開倫塾では認識している。

(イ) 社会との調和で最も重要なことは、適正な利益を上げ、その利益の約5割を国や地方自治体に税金という形で納税することである。「適正な利益の上がるしくみづくり」には、具体的には、サービス産業における最大の課題である「労働生産性の向上」が大切である。

(ウ) 社会的価値を内側に取り込む環境づくりとして重要なのは、「法令遵守(「法令順守」とも書く)」で、法律違反なく事業を営むことである。労働関係法、とりわけ労働基準法や労働契約法や個人情報保護法、競争法、とりわけ独占禁止法や不当表示防止法、景品表示法、青少年育成条例などは、知らないでは済まされない重要な法令である。社員への法令教育も含め、社内の規範意識の向上のためのプログラム策定が課題である。

(エ)本業に即した形での社会貢献活動とは何か。

(a)開倫塾では、社会貢献活動担当部署として、塾長直轄の塾長室の中に開倫研究所を置き、本業に即した形での社会貢献活動の推進をしている。

()問題解決型の教育相談室「開倫教育相談室」

- ・相談料(旅費、交通費等含め)一切無料、秘密絶対厳守で、塾生であるか否かを問わず、教育上の相談に乗っている。不登校や校内暴力、いじめ、メールによる様々なトラブルなど。

- ・年間 50 件以上の相談があり、問題解決に当たる。本格的な問題解決型教育相談所。

()栃木刑務所での、受刑者に対する基礎教育支援。

- ・2008年2月より、毎週1回3～4時間、開倫塾のベテラン講師3名を栃木刑務所(女子専門刑務所)に講師として派遣し、初歩的な「読み、書き、計算」の指導をしている。1グループ6名で、3か月間。5月から新グループを指導。

()公立学校教員研修生の受け入れ。

- ・1999年より毎年2～10名受け入れ。

- ・2008年度は、3か月コースを3名(公立小学校、公立中学校、公立高校から)受け入れ。

- ・2008年度は、埼玉県私立高校からも受け入れ要請。

()教育関係のアンケート調査実施と、地域教育機関やマスコミへの公表。

()「教育経営品質研究会」の開催(1日90分×3コマ×毎月1回・年間10日4年目)

(b)社員の社会貢献活動推進の支援。

()休職して社会貢献活動をする場合には、職場復帰を奨励。

()少なくとも、社員がやろうとしている社会貢献活動の足を引っ張ることは、会社としてしない。

(c)開倫ユネスコ協会はじめ教育関係のNPO、NGO、社会起業家(ソーシャル・アントロプルナー)の支援。

(オ)現代的な課題に沿い、本業との関係を深めながら、企業としての社会的責任(CSR、Corporate Social Responsibility)をいかに果たすかが「革新テーマ」となる。

(5 - 2) 開倫塾の変革認識

「革新テーマ」を実現するための最新の戦略課題(その目標と達成時期を含む)。単年度あるいは今年度達成したい課題ではなく、変革したい組織を実現していくために設定している中・長期的な視点を持った主要な課題は何か。組織を成功に導くための要因も含めて。継続した戦略的課題、変革のために過去と全く異なる課題とは何か。

「学習の3段階理論」を全職員が自分なりに身に付けた上で、それを全塾生、全保護者、地域社会に浸透させながら、塾生の学校成績を確実に向上させ、希望校に確実に合格させることで、地域の教育力向上に貢献する。

そのために、「教科学習指導、評価のための開倫塾共通参照枠 Common Kairin Framework of Reference for Subjects Learning, Teaching and assesment」を作成することを、2009年秋の創塾30周年までの課題とする。

*参考文献：

吉島茂、大橋理枝訳・編「外国語教育、外国語の学習、教授、評価のためのヨーロッパ共通参照枠」朝日出版社 2004年9月25日刊

教育内容および社会貢献活動の内容として「持続可能な社会のための教育(持続教育)、Education For Sustainable Development (ESD)」を中心に据えて、今までのあらゆる活動を見直し2009年秋の創塾30周年を迎えたい。

但し、企業・組織は人で動く。「ワークライフ・バランス」を念頭に置き、多様な人材を多様な働き方で、「出入り自由」な形で受け入れ、「Decent Work ディーセントワーク」が実現できる会社づくりを目指したい。

「株式公開や上場」も視野に入れながら、開倫塾を多店舗展開すると同時に、学習塾以外での教育授業、たとえば「すべて英語で行うコミュニティ・カレッジ(Community College All in English)」なども展開し、日本人の英語によるコミュニケーション能力の向上に役立ちたい。

(6) 開倫塾の組織情報

対象とする顧客・市場の規模

(ア)塾生数：6300名(2008年1月のピーク時)

*保護者は、塾生数の倍の12000名以上いると推定される。

(イ)売上高：14億9千万円

主な事業所・拠点の所在地、および事業を展開している地域

(ア)本社 〒326-8505 栃木県足利市堀込町145

TEL 0284-72-5945 FAX 0284-73-1520

ホームページ：www.kairin.co.jp

(イ)校舎数：45校舎 58教室(7月に4校をNASU地区にオープンする予定)

社員数：約380名

資本金：8000万円

代表取締役社長 林 明夫

3. おわりに

(1)以上。経営(営みを経て目的を達成する)とは何か。私が経営する株式会社開倫塾をケースに、日本経営品質賞 2008 年度版アセスメント基準書「組織プロフィール」の記述要請にほぼ基づいて説明した。

* 日本経営品質賞では、この「組織プロフィール」に基づき、次に、7つのカテゴリでの方法、展開についての記述を求める。

経営幹部のリーダーシップ
経営における社会的責任
顧客・市場の理解と対応
戦略策定と展開
個人と組織の能力向上
顧客評価創造のプロセス
情報マネジメント

更に、結果のカテゴリとして、次の4分野の記述を求める。

活動結果

- 1 リーダーシップと社会的責任の結果
- 2 個人と組織の能力向上の結果
- 3 プロセスの結果
- 4 総合結果

最後に

顧客満足目標(CS Customer Satisfaction カスタマー・サティスファクション)
社員満足目標(ES Employee Satisfaction エンプロイヤー・サティスファクション)
財務目標

の設定と、達成への取り組み、進捗状況の記述を求める。

* ~ の8つのカテゴリについて、20のアセスメント事項と60の項目について記述が求められる。経営の品質を向上させるについて、「日本経営品質賞」以上質の高い取り組み課題を体系的に示す賞はないので、困難ではあるが、開倫塾では1997年より取り組みをスタート。本年で10年目に当たる。2011年日本経営品質賞受賞に向けて、本年4月より再度Kick Offをした。本日の講義は、その成果の一端である。

(2)「営みを経て目的を達する」という意味での「経営」の有用性

どのようなことなら取り組むにも、「経営」という考えを用いることは有用と考える。

(ア)一人でものごとを行う場合

(イ)二人以上でものごとを行う場合

(ウ)集団でものごとを行う場合

(エ)「営利企業」(出資者に出資金額に応じた配当を分配することを目指した企業をいう)であろうが、「非営利企業」(出資者に配当を分配しない企業をいう)であろうが、「経営」という考えは求められる。

「公共サービス」「日本国政府」「地方自治体」「学校」「研究所」「国際機関」「NGO」「NPO」などありとあらゆる組織には、「経営」が求められる。

(オ)「天下り」がなぜダメなのかといえ、国でも自治体でも「天下り」する高級官僚には「経営」という概念が欠如しているため、「営み」を「経る」こともできなければ、「目的」(その組織の社会的使命 Mission ミッション)を達成することもできないからである。

(カ)経営能力のないトップマネジメントの組織は、銀行からの借り入れや補助金の形でいくら税金をつぎ込んでも、最終的には赤字が累積し、ニッチもサッチも行かなくなり、民間企業であれば倒産、公共部門であれば閉鎖、企業破産、第 3 セクター破産、自治体破産、国家破産の直接の原因となる。

(キ)国立大学にすら、「経営」は求められている。

近い将来、必ず何らかの形で社会で活躍する受講生 130 名の皆様は、是非この講座を活用し、「経営」とは何かを考えるきっかけをつくり、皆様の人生の成功と持続可能な社会の形成に役立てて頂きたい。「営みを経て、目的を達成する」という意味での経営ほど、役に立つ勉強はない。

(3) 経営の勉強方法

成功と失敗の因果関係に興味を持つこと。

何をどのようにやれば成功し、何をどのようにすれば失敗するか。

なぜあの会社は成功し、あの会社は失敗したのか。原因と結果の因果関係を考え続けると面白い。

(ア)但し、その前提として、何を以て成功するのか、何を以て失敗するのか。根本のところまで考えてみるのも面白い。成功とは何か。失敗とは何か。人生にとっての成功とは何か。企業にとっての成功とは何か。社会にとっての成功とは何か。国家にとっての成功とは何か。東アジアにとっての成功とは何か。世界にとっての成功とは何か。また、各々の失敗とは何か。歴史的な見地から、また、文化的、地勢学的な見地から考えてみるのも面白い。

(イ)1 つ 1 つの組織には、必ず Mission(ミッション 社会的使命)がある。身近なところにある「組織の社会的使命」とは何か。Mission とは何か。その Mission を以て「目的」とするならば、どのような営みを果たしたらよいのかを考えるのも面白い。

(ウ)そもそも、その組織の対象とする相手つまり顧客とは何なのか。顧客を定義することも、よく考えればおそろしく難しいが、面白く、興味が尽きない。

(エ)「捨てなければ得られない」の言葉通り、やりたいことをすべてやることはできない。何を捨て、何をやるのか(Trade Off)。「時流に乗る」何を以てその企業組織の仕事とするのか。「乗り物」を考え直すこと、「業態変更」を考えることも、大事な「経営」課題。

(オ)仕事は、1 人ではできない。組織をどのようにつくるのか。どのような人を、どのように採用するのか。採用した人の能力を、どのように強化するのか。どのように配置・処遇・評価し、日々の業務をしてもらうのか。やる気をどう持ってもらえるのか。組織の生産性と同時に、一人ひとりの生産性をどう向上させるのか。暗黙知も含め情報の共有化をどのように図るのか。企業風土、企業文化をどうつくるのか。

(カ)どのように売上げを伸ばし、売上げの範囲内で支出をするのか。必要な場合には、金融機関からどのように融資を受け、どのように返済したらよいのか。税金をどのように支払ったらよいのか。将来必要な資金をどのように蓄積したらよいのか。資本金をどのように増やしたらよいのか。株式の公開や上場はどのように果たしたらよいのか。株式公開や上場後の会社は、どのように経営したらよいのか。企業や組織の経営にとって、危機とは何か。訪れるであろう危機に、どのように対処したらよいのか。企業や組織を、誰にどのように承継せたらよいのか。M and A はどのように行うのか。清算や解散はどのようにするのか。最悪の場合は倒産となるが、倒産の処理はどのように行うのか。

(キ)「営みを経て目的を達する」という意味での「経営」は、この他様々な課題がある。あるところでは一見成功したと思われるが、別の面ではうまくいっていない場合が多い。1 つ 1 つの経営上の課題について、成功とは何か、失敗とは何かについて考えた上で、どうすれば成功し、どうすれば失敗するのか、その原因と結果の関係、つまり「因果関係」を自分なりに分析し続けることが最も大切な「経営」の勉強となる。

社会のしくみや動き、経済のしくみや動きを知ること。

(ア)現代の社会は「資本主義市場経済」の社会であるから、その前提となる「自由主義」とは何かを知らなければ、「経営」は難しい。

(イ)自由主義を知るために

(a)アダム・スミスの次の3冊が最も重要

()国富論(諸国民の富)

()法学講義

()道徳感情論

* 経済活動は自由に行うべきであるが、自分にとってつらいことは相手にとってもつらいので、行ってはならない。法律に反した行動もってはならない。道徳感情を配慮し、法律つまりルールの中でのみ自由な経済活動は許されることをバランスよく、アダム・スミスが生涯を懸けて説いた成果がこの3冊。

(b)「ハイエク」

()隷従への道

()ハイエク全集

(c)「ミルトン・フリードマン」

()資本主義と自由

()選択の自由

(d)「二宮尊徳」

()二宮翁夜話

(e)「福沢諭吉」

()学問のすすめ

()福翁自伝

(ウ)「現代社会」を知るために

(a)「トマス・フリードマン」著「フラット化する社会 The World is Flat」

(b)英字新聞「International Herald Tribune」

(c)英字週刊誌「The Economist」

(d)雑誌「Foreign Affairs」

(e)日本の新聞「日本経済新聞」

(f)日本の月刊雑誌「選択」「フォーサイト」

(エ)経済のしくみを知るために

(a)「クルーグマン」経済学

(b)「スティグリッツ」経済学

(c)「アマルティア・セン」経済学

経営学の勉強に最も役に立つ人、2人。

(ア)「コトラー」Kotler(マーケティング)

(イ)「マイケル・E・ポーター」Michael E Porter(競争戦略論)

経営学の勉強に役に立つ雑誌

(ア)Harvard Business Review

(イ)MIT Management Review

世の中の動きを知り、また、「経営」の勉強に役立つサイト

(ア)経済産業研究所

(イ)OECD(世界最大のシンクタンク)

・UNESCO(国際連合教育科学文化コミュニケーション)

・日本国際問題研究所

- ・国際大学(GLOCOM)
- ・Brookings Institute(ブルッキングス研究所)
- ・競争法研究協会(旧、独禁法研究協会)
- ・平成進化論

(ウ)経済同友会

* 毎年、20以上の委員会が政策提言をまとめている。

(エ)日本経団連

(オ)国際連合大学(UNU-OCW)

(カ)Open Course Ware Consortium

「MIT OCW」 - MITの2000講座のうち1800がWebで公開 -

(キ)World Economic Forum(世界経済会議、ダボス会議主催団体)

* 最先端の議論の議事録

(ク)World Bank Institute

- ・IMF
- ・ICGN(International Corporate Governance Network)

(ケ)日本経営品質協議会 マルコム・ボルドリッジ米国国家経営品質賞(MB賞)

(コ)開倫塾 林 明夫もほぼ毎日更新

(4)健康第一(心の健康、身体を大切に)

週に1回は、十分Relaxできる時間と場所を持つこと...日帰り温泉がおすすめ。身体も動かすこと。1日1回は机の前に座り、心静かに過ごすこと。

食事に注意...「マクロ・ビオティック」がおすすめ。

睡眠を...「1日7時間」キッチリとること(疲れたら、ためらわず横になる)。

混んでいるところは避ける...行くときは時間をずらす。

Dental I.Q....歯の健康維持。

体重計に毎日乗る。

(5)お金の貯め方

収入の範囲で支出すること(とにかく自炊する。お金が貯まったら、物やサービスを購入すること)

収入の1~2割は天引き貯金

(6)仕事の選び方(Decent Work ディーセント・ワークとは)

生活できるだけの収入が得られる仕事

自己実現できる仕事

* 今後、世界で最も求められるのは、「原子力」技術者と「宇宙航空機産業」技術者。日本で求められるのは、理系出身の法律家(弁護士、裁判官、検察官)、会計士、経営コンサルタント、国際ビジネスマンと国際公務員。是非、ご活躍を。但し、「英語によるコミュニケーション能力」が絶対条件。

(7)「いつまでも若々しく生きること」(中村天風先生) - 人生105年間の心掛け -

35歳まではひたすら勉強し、実力を備える。

70歳まではひたすら仕事をし、世の中に貢献する。

105歳までは人にたよらず自分の力で楽しく若々しく生きる。

(8)「リーダーシップ」とは何かも学ぼう

貞観政要(じょうがんせいよう)

- 以上 -