

## 経営とは何か

### サービス・イノベーション、開倫塾の経営戦略と企業経営上の取り組み

株式会社 開倫塾 [www.kairin.co.jp](http://www.kairin.co.jp)  
代表取締役社長 林 明夫

お読みになりやすいように QandA の形でレジュメをつくらせて頂きました。

#### 1. はじめに 本講義の目的

Q：本日の講義の目的は何ですか。

A：経営とは何かを、サービス・イノベーションを目指す開倫塾の取り組みを紹介しながら、受講生の皆様とともに考えることです。企業経営の現実の取り組みや企業経営者がどのような経営的意思決定をし続けているのかを知ることで、経営的なものごとの考え方や経営学への関心を深める契機になればと考えます。

#### 2. 経営とは何か

Q：経営とは何ですか。

A：(1)経営とは「営みを経て、目的や目標を達成すること」と私は考えます。

(2)「目的」とは目的地つまり到達点(ゴール)、「目標」とは目的地に到着するまでの通過点、一里塚(マイル・ストーン)であると考えます。

(3)つまり、経営とは1つ1つのマイル・ストーンを通過しながら最終的に到達すべきゴール、目的に向かって突き進む一連の営みであると考えます。

(4)こう考えると、経営の考え方は営利を目的とする企業だけではなく、NPO などの非営利組織や、政府や自治体、小中高校などの学校や大学・大学院、皆さんの行っている研究活動にも用いることができます。一人ひとりの人生にも役立つ考えだと私は思います。

(5)経営の勉強は、企業経営者や経営幹部だけに役立つのではなく、大学や大学院で学ぶ皆様にもお役に立つものと私は確信しています。だからこそ、この講義原稿を本年も4月25日から書き始めてGWを準備に充て、私は今日この場で皆様にお話をさせて頂いているのです。

\*これは、「経営学は誰のための学問か」という大テーマですので、他の学問の存在意義と同様、是非皆様もお考えください。

### 3. 開倫塾の会社概要

Q：開倫塾の会社概要についてうかがいます。正式名称は何ですか。創業と会社設立に到る経緯も説明してください。

会社に限らずあらゆる組織やしくみを考えるときには、現在どのような活動をしているのかを考えるのはもちろんのことですが、なぜ、どのようにその会社や組織、しくみがつくられたのか、創業、スタートアップの理由をできるだけ正確に認識することが大事です。

その企業や組織、しくみが何のために、また、どのようにつくられたのか、その存在意義、社会的使命が明確になるからです。

\*裁判のときに、その事件に適用される法律の条文を解釈するにあたって、その法律の条文を執筆した担当者や議会での議論、つまり「立法者の意思」を参考にすることがあります。ちょっと似ていますね。

#### <会社概要>

A：(1)株式会社 開倫塾です。業種は小学生、中学生、高校生を対象とする学習塾です。栃木県を中心に群馬県、茨城県に60校舎あります。塾生は2010年度ピーク時には7040名いました。

#### <創業に到る経緯>

(2)創業は1979年です。当時、慶應義塾大学法学部の附属機関である司法研究室の研究生であった私が、29歳の時に足利市の郊外、百頭町に二間続きの借家をお借りして創業いたしました。

(3)なぜ学習塾を始めたのか。慶應義塾大学法学部法律学科に在籍中、犯罪の原因と対策を研究する刑事政策の研究会(ゼミ)に所属していた私は、日本に被害者学を紹介し、被害者救済制度の確立に尽力なさった宮沢浩一教授に連れられ、ゼミ生たちと日本国中の矯正施設(刑務所や少年院など)を視察。多くの刑務所長や受刑者教育担当の刑務官の先生から、「きちんと勉強していれば、このようなところに来なくても済んだ人ばかりなのに」と、学校や家庭、社会での教育の大切さを教えられました。

(4)司法研究室の研究生をしていたのは、司法試験の受験勉強をするためです。受験勉強をしながら、アルバイトとして東京や地元の足利市内外で予備校や学習塾の講師を毎日のように行い、家庭教師も週に10人以上頼まれ、ほとんど休みなく小学生や中学生、高校生を教えるようになりました。

(5)司法試験にもなかなか合格せず、ちゃんとした仕事をしなければと将来を考えました。刑務所などで教えて頂いて基礎教育の大切さを痛感し、また、それまでにやったことがあるのは学習塾や予備校、家庭教師のアルバイトだけでしたが、教えるのがとても楽しかったので、学習塾を始めることを決意した次第です。

(6)有名大学受験浪人生を教える予備校の先生はとても勉強になり、また、受講生は皆熱心でそこで教えることはとても楽しかったですが、予備校には私以上に授業の上手な方が当時も沢山おりました。北関東のような地域社会で最も求められるのは、小中高生を対象とする学習塾かなと考えました。

(7)家庭教師を専門にやっていた時期もあり、家庭教師は大好きだったのですが、家庭教師はすべてやめさせて頂きました。そして、セミナー方式の学習塾からスタートし、個別指導も併せて行うようになり、本年で32年目に入ります。

このような経緯でスタートした開倫塾であります。数年前に栃木市教育長を通じて栃木刑務所の受刑者への基礎教育のために講師派遣を依頼されました。その際も、「宮沢浩一先生の下で、刑事政策の勉強をした法学徒として、受刑者教育の支援をさせて頂くことは名誉なこと」と思いました。そこで、開倫塾の創業の経緯に沿った企業の社会貢献活動の一環として快諾させて頂きました。刑務官の先生方や開倫塾の講師の先生方、塾長室のスタッフの皆様の協力のもと、3年目に入りました。

<社名の由来>

Q：なぜ開倫塾という名称にしたのですか。

A：(1)高校生のときの倫理・社会という科目が好きだったこともあり、「倫理」の「倫」の字を入れました。せっかく自ら創業させて頂き、企業としての名称をつけるのなら、「志を高く」もとう。一人ひとりの人間としての尊厳を大切にするという意味での「倫理」を「開く」。そのきっかけとなる、お役に立てる小さな民間教育機関である「塾」。日本の寺子屋の伝統をふまえてつくろうと考え、開倫塾といたしました。

(2)私の育った足利市には、日本最古の学校、足利学校があります。中世日本の学問的中心であった足利学校の精神を少しでも学ばせて頂く。たとえ小さくても、先生も、塾生も、皆が熱心に学ぶ塾をつくろうと決心して、開倫塾という名前にしました。

(3)少しずつ塾生が増えたため、設備を整えた校舎をつくり、先生も塾生も快適に勉強できるようにしようと考えました。優秀な先生をお招きし、また、銀行に融資を申し込むときには個人よりは法人のほうがよいとアドバイスを頂きました。そこで、創業5年後に株式会社の設立をいたしました。

4. 開倫塾の存在意義・社会的使命

Q：開倫塾は何のためにあるのですか。開倫塾の現代社会における使命は何ですか。開倫塾の存在意義・社会的使命についてお話しください。

A：「人生における成功」と「正常に機能する社会の形成に貢献する」ことの2つです。

<人生における成功>

Q：「人生における成功」とは何ですか。

A：(1)「人生における成功」とは何か。「人生の成功」とは、学力を身につけて「多様な選択肢のある人生を送る」ことと考えます。

(2)「多様な選択肢のある人生を送る」ためには、学力を身につけることが欠かせません。

(3)自己責任・自助努力(self-help セルフ・ヘルプ)、自分の未来は自分の力で切り開く。多様な選択肢のある人生も自分の力で獲得するという基本的な考え方が大切だと思います。

(4)但し、社会のルールに反した犯罪行為を含む行動や、自分がされて嫌な言動はしないことも大切と思います。

そのためには、犯罪行為とは何か、社会のルールとは何かを知ること。

また、相手の感情を思いやる能力を身につけること。

(5)「人生の成功」とは「成功の実現」とも言えます。

#### <正常に機能する社会>

Q：正常に機能する社会について説明してください。

A：(1)「正常に機能する社会」とは、

「持続可能な社会(Sustainable Society サステイナブル・ソサイアティ)」を目指すと言い換えられます。

(2)学力を身につけた人々が、法令を含む社会のルールや相手の心情を思いやりながら、多様な選択肢のある人生を求めて活動することで、社会が持続可能になり、正常に機能するようになれば、こんなに素晴らしいことはありません。

(3)社会がもつ現代的課題を直視し、とりあえずの応急策を講じ、問題発生を予防するために様々なしくみを整え続け、社会を持続させるには、一人ひとりが高度な能力・学力を身につけることが求められます。

(4)3月11日の東日本大震災と巨大津波、引き続き発生している原発事故は実に悲惨なものです。しかし、近い将来東日本は必ず復興を果たす。また、いつの日か必ずや日本人は、いや人類はここから様々な教訓を学び取り、次世代の人々の「人生の成功」と「正常に機能する社会の形成」に役立てるものと確信いたします。

(5)それにしても、日本は、1945年8月の広島・長崎への原子爆弾投下と、2011年3月11日の福島原発事故と、世界に例を見ない二つの原子力による大きな惨禍を経験したと言えます。二度と再びこのようなことのないようにすることが、被害にあわれた方々と世界の人々に対する日本国民としての責務と考えます。

(6)ちなみに、「使命」という漢字の直接的な意味は「命を使う」と私は考えます。ですから、「企業としての社会的使命」とは企業の命、つまり存立、存在を懸けても貫き通さなければ社会に対して申し訳が立たないことと私は考えます。

#### <まとめ4>開倫塾の存在意義・社会的使命

(1)人生の成功<成功の実現>に貢献すること (多様な選択肢のある人生)

(2)正常に機能する社会の形成に貢献すること (持続可能な社会)

#### 5. 開倫塾の経営理念

Q：開倫塾が企業として大切にしている価値(基本的価値)、経営の基本理念は何ですか。

A：「顧客本位」、「独自能力」、「社員重視」、「会社との調和」の4つです。

#### <顧客本位>

Q：顧客本位とは何ですか。開倫塾の顧客とは誰ですか。

A：(1)顧客本位とは、開倫塾はものごとを考えるときに顧客を一番大切に考える、顧客にとっての価値を最大化すること(顧客価値の最大化)とは何かを絶えず考えることを言います。

(2)開倫塾にとっての顧客は、次の3者です。

塾生(小学生、中学生、高校生)

保護者

地域社会(Community コミュニティ)

(3)開倫塾の提供する教育サービスの内容は何か。それは、「学校教育で不足する教育を補うこと」であります。

(4)補わなければならない「学校教育で不足する教育」には、主に次の2つがあります。

学校での成績向上、具体的に言えば、学校で行われる様々なテストでよい点数を取ることです。つまり、学校の確認テストや単元テスト、定期テストや実力テストでよい点数が取れるように学校の教科書の内容を十分「理解」した上で、確実に身につけ(定着)、学校のテストのときにより点数が取れるまでにすること(応用)です。

自分の進学したい学校(一流校)に合格することです。開倫塾では、自分の進学を希望する学校が「一流校」です。一人ひとりの塾生にとっての一流校合格に向けて受験指導を行うのが開倫塾です。

\*各地域には偏差値の高い学校がありますが、それらを開倫塾では「トップ校」と呼んでいます。「トップ校」と「一流校」が同じ塾生もたくさんいますが、保護者と十分に話し合った上で自分の意志で決定した「一流校」合格を果たすことが、開倫塾の役割と言えます。

(5)これに加えて学校であまり指導していないのが、勉強の仕方、学び方です。そこで、学び方、とりわけ学力の身につけ方を具体的に指導し、自己学習能力の育成を目指すことが開倫塾の教育内容となります。

(6)5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)教育を含む躰教育や規範教育も不十分な学校が多いので、学校教育を補うという意味で、開倫塾では「開倫塾15の躰プログラム」として教育の内容としています。

Q：独自能力とは何ですか。

A：(1)開倫塾は、他の物まねでない独自の方法での経営(独自能力の発揮)で競合他塾との差別化を目指します。

(2)但し、担当者がこれがよいのではないかと思いついたことを次から次にやるのが、独自能力の発揮とは考えられません。

#### <競合比較>

(3)開倫塾には60のすべての校舎ごとに非常に優れた強烈な競争相手が存在します。それらの競争相手がなぜ優れた業績を出し続けているのかを調べ、謙虚で素直な心で学ぶことが求めら

れます。これを「競合比較」と言います。開倫塾では、テーマを決めて競合比較を行っています。

#### <ベストプラクティスのベンチマーキング>

(4) 競争相手以外にも、勉強すべきところがあります。様々な経営テーマごとに最も優秀な成果を出しているところから素直な気持ちで勉強することも大切です。

開倫塾では、これをベストプラクティスのベンチマーキングと呼んで重視しています。

(5) ベストプラクティスのベンチマーキングには、次の3つがあります。

- 社内ベストプラクティスのベンチマーキング
- 同業他社のベストプラクティスのベンチマーキング
- 異業種のベストプラクティスのベンチマーキング

(6) ものごとを考えるときには、「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」を行い、成功事例を十分に頭に入れた上で行うようにしております。何の事前勉強もしないで、こうすればよいのではないかと単なる思いつきで経営判断を行うのは、闇夜に鉄砲を撃つと同じで、人類初めての実験となり、失敗することが多いからです。

#### <Research Based Management>

(7) また、新しいことをやる場合には、実験を繰り返し、データを積み上げた上で行うこと (Research Based Management リサーチ・ベイスト・マネジメント) を心掛けています。

(8) このように、開倫塾における「独自能力の発揮」は「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」を踏まえた上で、「実験」と「修正」のP D C Aを繰り返した上で「標準化」、全社での「共有」を行うという手法で行っています。

(9) 今は60校舎ですが、近い将来の3ケタ校舎の使用に耐えられる「標準化」と、その全社での「共有」を目指すのが現在の経営課題です。

(10) このような方法で一度「標準化」され「共有」されても、後に異常値やバラツキが発見され、問題が生じ、また、成果が上がらない場合があります。そこで、工学的手法での統計的手法の活用による日常的業務改善や事業部ごとの戦略的方針管理が求められます。

(11) このように、学習塾のようなサービス産業でも店舗数(校舎数)3ケタの実現と永続的な企業づくりのためには、MOT (Management Of Technology マネジメント・オブ・テクノロジー 技術経営)で研究・教育がなされるTQM (Total Quality Management トータル・クオリティ・マネジメント 総合質経営)、ISO 29990(非正規教育機関)の国際標準、シックス・シグマやデミング賞、日本経営品質賞への挑戦などの取り組みが求められます。

(12) ただ、これらのすべての前提は5Sと基礎教育、標準化と全社での共有、それにPDCAの徹底です。

### <社員重視>

Q：社員重視とは何ですか。

A：(1)開倫塾が目指す社員重視とは、社員の能力を強化し、権限を大幅に委譲、労働生産を向上させ、社員の待遇や処遇を改善するとともに、雇用を維持、自己実現を果たしながら 85 歳過ぎまで働ける職場づくりを果たすことです。

(2)そこで、開倫塾は永続する企業(Visionary Company ビジヨナリー・カンパニー)、永続する学習塾(Visionary Juku School ビジヨナリー・ジユク・スクール)を目指さざるを得ません。

(3)企業や組織の永続性を担保するのは何か。

規律ある人材が

規律ある考えに基づいて

規律ある行動をすること

\* コリンズ著「ビジヨナリー・カンパニー」日経 PB 社刊

(4)永続性の強化を目指す開倫塾では、「規律ある人材」の採用と育成、キャリア形成、キャリア権の実現、評価、処遇、雇用の維持、地域社会の労働参加率の向上を大切に考え、このことをもって「社員重視」と考えます。

(5)開倫塾の絶対的禁止事項は、次の 5 つです。

法令違反行為

夜 11 時以降の勤務

セクシズム(男女差別)

エイジズム(年齢差別)

レイシズム(人種・出身による差別)

### <エンパワーメント>

(6)開倫塾の社員重視を実現する中心概念は、エンパワーメント(Empowerment)です。

このエンパワーメントには、次の 2 つの意味があります。

能力強化      権限委譲

(7)一人ひとりの社員に不足する能力を補うこと、また、強みをさらに伸ばすことが能力強化。さらに、社員一人ひとりが自分の潜在能力を自分自身で発見した上で、その潜在能力を自分自身の手で伸びるだけ伸ばすことが最重要です。この一人ひとりのキャリアの形成を支援することが、企業の社員に対する責任・役割と考えます。このような意味で、開倫塾は一人ひとりのキャリア権の推進をはかっています。

(8)このような形で一人ひとりにふさわしい能力が最も強化された社員に権限譲渡をすることが、エンパワーメントの実現と開倫塾では考えます。

(9)このエンパワーメントの考えの下に、開倫塾には様々な研修会、学習の機会が用意されています。すべての研修会は、その職責にない社員も参加は自由、開かれています。(開倫塾においてはキャリア形成に制限はありません。)

(10)最終的には、「学習する組織(Learning Organization ラーニング・オーガニゼーション)」を「企業文化(Corporate Culture コーポレート・カルチャー)」にしたいと考えます。

#### <社会との調和>

Q：社会との調和とは何ですか。

A：(1)開倫塾はもちろんのこと、企業は社会的な存在であり、社会の発展があつてはじめて企業活動は存在するものと考えますので、開倫塾は「社会との調和」を基本理念としています。

(2)「社会との調和」は、従来「法令遵守」と「社会貢献活動の推進」を内容とすると考えられ、開倫塾もその実現を目指してきました。

(3)最近では、政府や自治体だけでは解決が困難な様々な現代的課題が多発していますので、それらの社会的問題の解決を目指す「社会(的)企業」(Social Enterprize ソーシャル・エンタープライズ)や「社会起業家」(Social Entrepreneur ソーシャル・アントレプレナー)が CSR (Corporate Social Responsibility コーポレート・ソーシャル・リスポンシビリティ 企業の社会的責任)として叫ばれるようになっていきます。

(4)今後は、開倫塾も社会起業家の精神をもち、教育に関する現代的問題解決のための社会(的)企業を目指したいと考えます。

#### — <まとめ 5>開倫塾の企業理念 —

- |         |            |
|---------|------------|
| (1)顧客本位 | (2)独自能力の発揮 |
| (3)社員重視 | (4)社会との調和  |

#### 6. 開倫塾の教育理念

Q：開倫塾が民間教育機関として大切にしている教育理念は何ですか。

A：「高い倫理」、「高い学力」、「高い国際理解」、「自己学習能力」の4つです。

#### <高い倫理>

Q：高い倫理とは何ですか。

A：(1)高い倫理とは何か。人間の尊厳を大切にすること、相手を思いやること、つまり、自分でされたり、言われたりしたら嫌なことは、相手の感情を思いやっただけ避けることが「高い倫理」であると考えます。

(2)これに加えて、OECD(経済協力開発機構)が2000年から3年ごとに行っているPISA(15歳時の国際標準学力調査)の背景となる学力観である3つのキー・コンピテンシーズ(Key Conpitenencies)のうちの1つ、「自律的に活動する能力」が、「高い倫理」の具体的内容だと考えます。

(3)「自律的に活動する」の「律」は、自分の力で「立っ」た上で、「自分の行動は自分の力で律する、コントロールする」という意味です。

(4)「高い志」をもつこと。自分のため、家族・友人のため、地域のため、自分が所属する企業や団体のため、国家のため、国際社会のため、世界のために、高い志をもって行動すべきときには行動し、やるべきでないことは行わないことが大切と考えます。



### <高い学力>

Q：高い学力とは何ですか。

A：(1)高い学力とは何か。学校のテストでよい点数を取る、進学を希望する上級学校の入学試験で合格点を取る、英語検定などの資格試験や国家試験、就職試験などで合格点を取る。このように、ありとあらゆるテストでよい点数を取るには、高い学力が必要です。

(2)同時に、学校で学ぶ際にも、また、社会に出て仕事や社会的活動、生活をする際にも、高い学力が求められます。

(3)学力が不足すると、学校のテストでよい点が取れない、希望する学校に進学できない、資格が取れない、就職ができない、希望する仕事に就けない、十分な収入が得られない、希望する社会的活動や思うような生活ができないなど、人生における選択肢が狭くなります。

(4)そこで、多様な選択肢のある人生を送るためには、高い学力を身につけることが大切と考えます。

(5)OECD のキー・コンピテンシーズでは、学力観の 2 つめとして「知識・情報・技術を相互作用的な用いる能力」を示しています。

開倫塾の 2 つめの教育理念である「高い学力」に該当するキー・コンピテンシーズは、「知識・情報・技術を相互作用的に用いる能力」であると考えます。

「知識」とは、学校教育で学ぶ知識。

「情報」とは、コンピュータなどを用いて得られる情報。

「技術」とは、知識や情報を基盤として専門的な教育や訓練により得られる技術。

\* これら 3 つを相互に組み合わせて用いることが知識基盤社会(Knowledge Based Society ナレッジ・ベースト・ソサイアティ)では大切。

### <高い国際理解>

Q：高い国際理解とは何ですか。

A：(1)国際理解のために欠くことができないのは、英語によるコミュニケーション能力を身につけることなので、開倫塾では、創業以来英語教育に積極的に取り組んできました。学校の教科書内容だけではなく、英語検定の指導もさかんです。

(2)これに加えて、国際化が加速されている現代社会では OECD のキー・コンピテンシーズの 1 つである「多様な集団で交流する能力」が不可欠であると、開倫塾では考えます。

(3)開倫塾で教育サービスを提供する際には、この 3 つのキー・コンピテンシーズを絶えず意識しながら、その基礎教育を現在行っているとの自覚をもつことが求められます。

(4)また、塾生や保護者の皆様にも、今勉強している内容はキー・コンピテンシーズに役立てるために行っているとの自覚が求められます。地域社会で生活し、活動する皆様も 3 つのキー・コンピテンシーズの重要性を知り、自分のものとして少しずつ身につけて頂きたく思います。

### <自己学習能力の育成>

Q：自己学習能力の育成とは何ですか。

A：(1)学校での成績向上や希望校への進学の実現にあたって、開倫塾の授業時間のみでは困難な塾生が多いのはまぎれもない事実です。自分で学習する能力を自分自身の力で少しでも身につけなければ、学力の飛躍的向上は望めません。

(2)また、学校でわからないことがあれば、開倫塾で教わればよいと安易に考えていたのでは、いつまでたっても学校の成績はあまり上がらず、また、合格偏差値が現在の偏差値とかけ離れている場合、希望校の合格は難しいと言えます。

(3)学校を卒業した後も、自分自身の力で学習し、身につけなければならないことはたくさんあります。そこで開倫塾では、開倫塾に在塾している間に一生の使用に耐えられる勉強の仕方、自分自身で学習する能力をより積極的に自分自身の力で身につけることを、全塾生に口をすっぱくして奨励しています。

(4)自分自身で学習する方法を自分の力で身につけるための参考になればと、開倫塾では「学習の3段階理論」をまとめ上げ、「塾生」や「保護者」、「地域社会」に繰り返し示し続けています。

(5)OECDは、キー・コンピテンシーズの3つの学力観を身につける前提条件として、「学び方を学ぶ」(Learning To Learn ラーニング・トゥ・ラーン)スキル・能力を身につけることと、読書による思慮深さを身につけることを掲げています。

この「学び方を学ぶ能力」が、開倫塾の4つ目の教育理念である「自己学習能力の育成」を具体的に表現したものと考えます。

### <学び方を学ぶ能力とは>

(6)「学び方を学ぶ Learning To Learn」の「学ぶ Learn」は、「学習の3段階理論」でいう一度「うんなるほど」と「理解」した内容を確実に身につけること、つまり、「定着」にあたるものと考えます。開倫塾では、「理解」にも力を割きますが、「学力を確実に身につけること」、つまり「定着」にも大きなエネルギーを割きます。「定着」の具体的方法を身につけさせる努力をし続けています。

### <読書による思慮深さを身につける>

(7)高い学力の前提条件となる「読書による思慮深さ」を全塾生に身につけさせるために読書指導もさかんです。

学校の図書室や図書館の積極的な利用を奨励。本を読んでいてわからないことばに出会ったら、気持ちが悪いと思い、辞書をどんどん引き、ことばの意味を調べる。その意味を語句ノートに記録する。ことばの意味、定義を積極的に覚える。辞書を用いて学力の基礎となる語彙、ことばの絶対数を増やすことを奨励しています。

読書をしていて気に入った文章や表現に出会ったら、「書き抜き読書ノート」にたとえ一行でも書き抜く。このノートを折に触れて読み続けると、人格の基が築かれると考えます。

<新聞を読んで考える力、批判的思考能力を身につける>

(8)読書には、新聞を読んで自分で考える力、批判的思考(critical thinking クリティカル・シンキング)能力を身につけることも含まれます。

昨日の新聞を保護者などからプレゼントしてもらい、興味のある記事は切り抜いて「スクラップブック」にはり、提出させている校舎もあります。

「小学生は20分以上、中学生は40分以上、高校生は60分以上新聞を毎日読み、自分の力で考える力、批判的思考能力を身につけよう」と、NIE(Newspaper In Education ニュースペイパー・イン・エジュケーション新聞を教育へ)活動を志を同じくする全国の学習塾の先生方と展開しています。

<まとめ6>開倫塾の教育理念と対応するOECDのキー・コンピテンシーズ

- |              |   |
|--------------|---|
| (1)高い倫理      | .....(1)自律的に活動する能力  |
| (2)高い学力      | .....(2)知識・情報・技術を相互作用的に用いる能力  |
| (3)高い国際理解    | .....(3)多様な集団で交流する能力  |
| (4)自己学習能力の育成 | .....* 学び方を学ぶ能力<br>* 読書による思慮深さを身につけること、新聞を読み自分で考える力、批判的思考能力を身につけること |

## 7. 開倫塾の経営基本方針

Q: 10年間以上変更してはならないと考える開倫塾の基本方針、基本政策は何ですか。

A: 3つあります。

- (1)学ぶに値する塾づくり
- (2)働くに値する職場づくり
- (3)倒産しない会社づくり

<学ぶに値する塾づくり>

Q: 学ぶに値する塾として、開倫塾で一番大切に考えていることは何ですか。

A: 塾生の安全と安心です。開倫塾では毎年1回、救命訓練、消防訓練、防犯訓練などを実施。非常時の連絡網も整備して、塾生の安心・安全を目指しています。

<マーケティングの4P>

Q: 学ぶに値する塾にするために、マーケティングの4Pを活用したどのような取り組みをしていますか。

A: マーケティングの4Pと顧客との関係を、下の表にまとめてみました。

|     | マーケティングの4P               | 顧客(Customer カスタマー)に対する意味                        |
|-----|--------------------------|---|
| (1) | Product(プロダクト、製品・サービス)   | 顧客の問題解決(Solution ソリューション)になっている                 |
| (2) | Price(プライス、価格)           | 顧客に負担(Cost コスト)をあまり感じさせない                       |
| (3) | Place(プレイス、場所・流通)        | 顧客にとって利便性(Convenience コンビニエンス)がある               |
| (4) | Promotion(プロモーション、販売・広報) | 顧客とのコミュニケーション(Communication コミュニケーション)の手段となっている |

<Product>

Q：開倫塾の教育サービスの顧客に対する意味は何ですか。

A：(1)学力が不足している・偏差値が不足していると考えられる塾生の抱える問題解決になってはじめて、教育サービスと言えます。

(2)塾生の抱える問題とは何か。

学習すべき内容が理解できない。

学習すべき内容が身につかない。

学習すべき内容を用いてテストでよい点数が取れない。

(3)そのような塾生の抱える問題の根本原因は何か。

何のために勉強するかわからないなど「自覚が不足」していること。

どのように勉強してよいかわからないなど「勉強の仕方」が身についていないこと。

勉強時間がとれないなど「勉強時間」の絶対量が不足していること。

(4)この3つの問題の解決が、開倫塾に求められる教育サービスであります。

(5)この問題解決のために、次のかけ算が大事です。

$$\boxed{\text{学習効果}} = \boxed{\text{本人の自覚}} \times \boxed{\text{学習方法}} \times \boxed{\text{学習時間}}$$

<Price>

Q：価格の顧客に対する意味は何ですか。

A：「価格」は保護者にとって負担(Cost コスト)となるものです。そこで、学力向上を願う児童・生徒、保護者にとって必要不可欠なコース・プログラムについて、ためらったり、迷ったりしないで選択できる価格(Affordable Price アフォダブル・プライス)を目指します。

<Place>

Q：場所の顧客にとっての意味は何ですか。

A：(1)校舎の立地としては、塾生が通い易い、利便性の高い(Convenient コンビニエント)場所が大切です。

(2)そこで、数年間の、場所によっては10～20年間にわたる様々な形での「立地調査」を繰り返して選定。

(3)最初のどの市や町に出すかという決定と、最後のこの土地・建物でやるという経営的意思決定は塾長が行います。

<Promotion>

Q：広報、販売促進の顧客にとっての意味は何ですか。

A：(1)顧客とのコミュニケーションです。そこで、チラシやパンフレットなどの配布も行いますが、「御紹介」を大切にします。入塾希望者には、できるだけお試し入塾をして頂き、開倫塾をよく理解して頂きます。また、校長や校舎スタッフとのコミュニケーションを大切にします。

(2)入塾にあたっては、事前の体験授業や校長による面談などで入塾希望の児童・生徒や保護者とのコミュニケーションを十分とるようにしています。

Q：その他、学ぶに値する塾づくりについての取り組みはありますか。

A：(1)開倫塾のすべての活動が、学ぶに値する塾づくりについての取り組みです。特に、「学習の3段階理論」をまずは「理解」して頂くために、詳細に御説明。授業の受け方、自学自習の仕方、学力向上の方法も詳細に説明。

(2)毎回の授業にあたっては、「本人の自覚」を促すための「武者語り」を3分間以上行うことが、開倫塾では全講師の義務事項となっています。

(3)「定期テスト 100点満点取得」と「偏差値大幅向上」で、希望校、つまり「本人にとっての一流校」全員合格を目指します。

(4)学力向上については、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、実験や修正を繰り返した上での「標準化」と全社での「共有化」、PDCA、分析的手法を活用しての改善活動がさかんに行われています。

#### <働くに値する職場づくり>

Q：働くに値する職場づくりのために、社員重視のところでも述べた以外の取り組みはありますか。

#### <エンプロイアビリティの向上>

A：(1)エンプロイアビリティ(employability 雇われる能力)の向上を目指します。エンプロイアビリティには3つあります。

トップ・マネジメントとしてのエンプロイアビリティ(経営幹部としての雇われる能力)

ミドル・マネジメントとしてのエンプロイアビリティ(中堅管理職としての雇われる能力)

一般社員としてのエンプロイアビリティ (一般社員としての雇われる能力)

#### <出入り自由な職場づくり>

(2)出入り自由な職場づくりを目指します。

様々な理由により開倫塾を退職せざるを得なかった社員も、その理由がなくなったときには、十分話し合った上で開倫塾に復帰できます。

ただし、休職期間中に不足した「知識・情報・技術」を補うために、十分な研修を受ける必要があります。

#### <85歳過ぎまで働ける職場づくり>

(3)85歳過ぎまで働ける職場づくりを目指します。

開倫塾の社員の雇用の場を年齢に関係なく確保すると同時に、開倫塾のある地域社会の労働参加率を向上させるためです。

#### <キャリア権の行使の奨励>

(4)キャリア形成、キャリア権の行使を積極的に支援します。

キャリア形成は、基本的には社員一人ひとりが自分の責任、自分の力によって行うべきと考えます。

その中心概念が、人間として働く権利を根拠としたキャリア権であると考えます。

開倫塾は社員のキャリア権行使を積極的に支援します。

<倒産しない会社づくり>

Q：倒産しない会社づくりとは何ですか。

A：(1)大学の法学部法律学科の2年生のときのサブゼミの講義で、当時の法学部長であり、労働法と法哲学の権威であった峯村光郎教授から「法律を学ぶ者、法学徒は、常に最悪のことを考えて行動するように」と何回も教えて頂きました。

(2)また、20年来経営法務の御指導を頂いている弁護士の高井伸夫先生からは、「企業は原則倒産である」と教えて頂いています。

(3)「常に最悪のことを考えて行動するように」という行動指針と、「企業は原則倒産である」という厳しい企業の現実を、高名な法律学者と高名な法律実務家のお二人から直接指導を受けました。塾生と保護者の皆様から信頼を得、ビジネスパートナーに支えられ、金融機関から御融資を頂き、また、他人従業員を雇い、企業経営に携わるようになってからは「倒産しない会社づくり」を目指さないわけにはいきませんでした。

(4)そこで、「倒産しない会社づくり」を目指し、次のような様々な取り組みをしています。

四半期決算の実施

自己資本比率向上の取り組み

労働生産性向上の取り組み

経営情報の開示(transparency 透明性の確保)

問題点を先送りにしない。耳に痛いことを言う人は尊い(但し、丁寧な言葉遣いで、人格非難はしないで)企業文化の創出。

言論は自由。但し、決定は責任者が一人で。決定に到った理由は、わかりやすい言葉で丁寧に説明(Accountability アカウンタビリティ 説明責任)という意思決定プロセスの確立。

内部統制(Internal Control インターナル・コントロール)のしくみづくりも順次行う予定。

新型インフルエンザ発生時や地震などの自然災害発生時に備えてのBCP(Business Continuity Plan 事業継続計画)の策定と実施訓練。BCPはBCM(Business Continuity Management ビジネス・コンティニューイティ・マネジメント)としてさかんに行われています。今回の3月11日の東日本大震災でも活用されました。

企業経営者、弁護士、公認会計士、税理士、社会保険労務士、労務コンサルタント、不動産コンサルタント、経営学や教育学など関係する学問分野の大学の先生方、学習塾、マスコミ、そして宗教家はじめ様々な専門家の御意見を素直な気持ちで率直にお聞きし、倒産しない企業、永続する学習塾づくりを心掛けています。

— <まとめ7>開倫塾の経営方針 —

- (1) 学ぶに値する塾づくり
- (2) 働くに値する職場づくり
- (3) 倒産しない会社づくり

## 8 . 開倫塾の行動目標

### <開倫塾の行動目標>

Q : 開倫塾の行動目標は何ですか。

A : 「教え方日本一」と「塾生数北関東一」の2つです。

### <教え方日本一への取り組み>

Q : 教え方日本一のためにどのような取り組みをしていますか。

A : 学習塾として教え方日本一の学習塾を目指します。そのために数多くの取り組みをしています。

### <レッスンプラン>

#### (1)レッスンプランに基づいた授業

開倫塾では、先生が行う1つ1つの授業ごとに、「授業の設計」を行った上でどのような順序で教えるのかをレッスンプラン(授業計画書)にまとめ上げてから、授業をすることが決まりとなっています。レッスンプランなしの授業は、開倫塾では授業として認めません。

レッスンプランを書き上げる前に、前提として「教材研究」、つまり、授業で用いる教材の先生としての100%完全「理解」と、100%完全「定着」は欠かせません。

また、クラスの一人ひとりの現在の学力と将来の夢や進学希望校の把握は欠かせません。

\* 塾生の氏名や出身校、在学学校など必要な情報はカード化して確実に覚えておく必要があります。

レッスンプランに基づいて授業をし、授業中の塾生の気になる発言や質問をメモ。授業後、リフレクション(reflection、自省)、気づきなどを朱書きし、教え方の向上に役立てます。レッスンプランは先生としての成長の記録となります。

### <模擬授業>

#### (2)模擬授業で訓練してからの授業

教えるのが最も難しいと言われる新出事項についての導入部分の授業は、ブツケ本番でやるのではなく、塾生のいない教室で同僚の先生方に何回も見てもらいながら、また、優れた先生の授業を見学してから行います。これを開倫塾では「模擬授業」と称し、奨励しています。

一人模擬授業の奨励。模擬授業は一人でもできます。授業前の一人模擬授業を奨励しています。

### <全国模擬授業大会>

#### (3)全国模擬授業大会の実施

模擬授業の全国大会を毎年1回実施し、教え方日本一を競い合っています。

2011年は5月29日(日)午前10時から午後5時まで、足利市の足利短期大学附属高校の校舎をお借りして第6回全国模擬授業大会を実施。英語・数学・理科・社会・国語と検定試験(英検・漢検・言語力検定)の導入部分を15分間模擬授業。各科と総合で、日本一の先生を決定します。本年より、団体戦も実施。見学・出場は自由です。お申し込み下さい。

### <ボイストレーニング他>

(4)ボイス・トレーニングや英語発音クリニック、翌月の指導マニュアル発表会など各科ごとの教え方の研修会を山ほど実施、研修の開倫塾と言われています。

#### <メンター制度>

(5) 新人の先生の教え方の向上を含む様々な相談のために、「メンター制度」があります。

新人の先生には、少し先に入った先輩の先生が相談相手になっています。

メンター担当者のために、大学院修士課程レベルのメンター研修制度もあります。

校長以上の職位の社員は全員メンター研修の修了を目指します。

#### <ブライต์・アイ・セオリー>

(6) 先生が目を輝かせて教えれば、塾生は目を輝かせて勉強するようになる。塾生が目を輝かせて勉強すれば、勉強ははかどり、学力はどんどん身につく、学校成績は上昇し、希望校にも合格。

人生の選択肢が増える。これを、開倫塾ではブライต์・アイ・セオリー(Bright Eye Theory 輝く目の理論)と呼び奨励しています。教え方の上手な先生ほど、目が輝いています。先生の目を輝かせるのは職場の上司、最終的には経営者である私の責任となります。

#### <教材開発とテスト開発>

(7) 開倫塾の「教え方日本一」を支えるのが、「教材開発」です。

開倫塾では、通常授業で使用するメイン教材の大半を、学習塾業界では最大手と言われる教育開発と開倫塾のある北関東の地域の実情に合致するよう共同開発しています。2年に一度の改訂を原則としています。

春期講習会や夏期講習会、冬期講習会、入試対策ゼミナール、日曜特訓ゼミナール、お盆特訓、正月特訓、直前特訓など様々な講習会や特訓授業のテキストは、原則開倫塾で開発、毎年改訂を原則としています。

開倫塾では、小学校5年生から中学校3年生まで学年別の「開倫模試」を実施。問題作成、印刷、実施、採点、コンピュータ処理、解説の上返却までを開倫塾独自で開発しています。問題、コンピュータ処理システムも毎年改訂を原則としています。

以上のために、教材センターとテストセンター、印刷センターがあります。

#### <塾生数北関東一に向けた取り組み>

Q：塾生数北関東一に向けた取り組みは何ですか。

A：(1) 教え方日本一を目指す開倫塾の校舎を、北関東(栃木県、群馬県、茨城県)のすみずみに展開、その結果として塾生数北関東一を目指します。

(2) 同時に、先生の採用、研修、校舎開発などが100校以上の校舎数に耐えられるしくみづくりの「標準化」とその全社での「共有」が欠かせません。

#### <チェーンストア理論に基づいた立地戦略>

(3) 特に、現在60校舎の開倫塾は、いつの日か北関東全域に開校した場合150校を超える展開となりますので、「チェーンストア理論」に基づいた「立地戦略」が必要不可欠です。

#### <まとめ8>開倫塾の行動目標

(1) 教え方日本一

(2) 塾生数北関東一

— 教え方日本一を目指す開倫塾を北関東のすみずみに —



## 9 . 開倫塾の「学習の3段階理論」

### <学習の3段階理論>

Q : 開倫塾の「学習の3段階理論」とは何ですか。

A : 開倫塾の教育目標の最後に「自己学習能力の育成」があります。開倫塾の塾生である間に、自分で学習する能力を少しでも身につけて学力を向上させてもらいたい。自己責任・自助努力で自分の未来は自分の手で切り開いてもらいたい。そのような思いでまとめ上げたのが、学習を「理解」、「定着」、「応用」の3つの段階に分けた上で、その1つ1つの段階に応じた勉強の方法を明示した「学習の3段階理論」です。

### <教育の成果を決定する要因>

Q : 「学習の3段階理論」に入る前におたずねします。そもそも教育の成果は何によって決定されるのかと考えますか。教育の成果を決定する要因は何ですか。

A : 「本人の自覚」と「先生の力量」であると私は考えます。

### <本人の自覚>

Q : 「本人の自覚」とは何ですか。

A : 自分の不足していること、自分の強みを自分自身でよく認識することが自覚です。

### <自覚をもって勉強すること>

Q : 自覚をもって勉強するとはどのようなことですか。

A : (1) 何のために生きるのか。

(2) どのような生き方をしたいのか。

(3) 何のために仕事をするのか。

(4) どのような仕事がしたいのか。

(5) 何のために進学するのか。

(6) どこに進学したいのか。

(7) 進学を果たした学校で何をしたいのか。

\* 以上のようなことを自分の力で十分に考えた上で、自分の不足していることと自分の強みを認識しながら「高い志」、志を高くもって勉強することが、「自覚」をもって勉強することだと私は考えます。

### <自覚をもつためには>

Q : このような尊い「自覚」を学習者本人がもつためには、どうしたらよいですか。

A : (1) 様々な社会的な体験や経験をすること。

(2) 様々な人々から生き方を学び、お話をうかがうこと。

- (3) 視野を広くもつために、折に触れて日常生活から少し離れ、国内外へ小さな旅行をすること。
- (4) 本(自伝もじっくり読む)や新聞を毎日じっくりと読み続けること。
- (5) 一日の終わりにたとえ 5 分間でも机を前にして心を静かに保ち、その日や自分の人生を振り返えること。
- (6) 自分で作成した「書き抜き読書ノート」や「新聞のスクラップブック」を折に触れ再読すること。
- (7) 深くものごとを考えること。
- (8) 自分で考えたことをたとえ短くても文章にまとめ上げ、絶えず読み続けること。  
\* 以上のようなことの積み重ねが「自覚」をもって生きる、「自覚」をもって勉強することに役立つと私は考えます。
- (9) 自覚なしに毎日過ごしている塾生には、このような形で自覚をもつように「自覚を促す」ことが先生には求められます。

<塾生の自覚を促す「武者語り」を3分間以上行う>

- (10) 開倫塾では「塾生の自覚を促すことは先生の力量に含まれる」と考え、塾生の「自覚を促す」話を「武者語り」と呼ぶことにしました。その「武者語り」を一回の授業について3分間以上必ず行い、「塾生の自覚を促す」という取り組みを行っております。
- (11) では、どのような内容の「武者語り」をすれば「塾生の自覚を促す」ことに役立つのか。開倫塾の先生方は、「武者語り」をする前に、たとえ1～2行でもその内容を必ず文書化する。それを何も見ないで話すことができるようになるまで、何回も繰り返し練習。その上で「武者語り」を行う。武者語りの内容は、後で文章を整えて塾生に配付する。校舎に掲示する。保護者宛の文章でも紹介して広めることを、開倫塾では奨励しています。
- (12) 研修会のときには、どのような「武者語り」をしたかをベストプラクティスのベンチマークとして発表。「暗黙知の共有化」をはかっています。また、昨年(2019)の第5回より、全国模擬授業大会でも学習者の自覚を促す「武者語り」を必ず授業に入れるよう出場者に要請しています。本人の自覚を促す「武者語り」は、開倫塾だけでなく少しずつ広まっていると言えます。

<先生としての自覚をもち学び続ける>

- (13) 「先生の力量」を形成するためには、すべての先生は教育の専門家、プロフェッショナル(Professional)である「先生としての自覚」をもって学び続ける以外にありません。先生という立場にある人ほど、自覚をもって学び続けることが求められる人はないと考えます。

<教育ある人とは学び続ける人>

- (14) 経営学者のドラッカー先生は、「教育ある人とは、学び続ける人である」と定義しました。先生ほどいつまでもずっと学び続ける人という意味での教育ある人であることが求められる人はいないと確信します。

<先生としての勉強のテーマ>

(15)自分が担当する塾生にとって何が問題であるかを発見して、塾生の問題解決のためにはどのようにしたらよいかを考え、実行することが、先生としての最大の取り組み課題であってほしいと私は希望します。

<学習効果を決定する要因>

Q:「本人の自覚」と「教育の成果」、「学習効果」とはどのような関係があるのですか。

A:私は、開倫塾においては、「学習効果(学力)」は学習者「本人の自覚」と「学習方法」、「学習時間」の長さで決定されると考え、次のようにまとめました。

(1)

$$\begin{array}{c} \boxed{\text{学習効果(学力)}} = \boxed{\text{本人の自覚}} \times \boxed{\text{学習方法}} \times \boxed{\text{学習時間}} \\ \text{レベル} \qquad \qquad \text{レベル} \qquad \qquad \text{レベル} \quad (\text{合計}) \\ 10 \qquad \qquad \qquad 10 \qquad \qquad \qquad 10 \qquad \qquad 1000 \\ \downarrow \qquad \qquad \times \downarrow \qquad \qquad \times \downarrow \qquad \downarrow \\ 1 \qquad \qquad \qquad 1 \qquad \qquad \qquad 1 \qquad \qquad 1 \end{array}$$

(2)「本人の自覚」が十分にあり、「学習方法」がすぐれ、「学習時間」が十分な場合、つまり、1つ1つのレベルが高い場合には、高い「学習効果(学力)」が期待されます。仮に各々のレベルが1から10までだとすると、各々が最高レベルなら  $10 \times 10 \times 10 = 1000$  で、1000の効果が出ると考えられます。三者のレベルが低ければ、高い学習効果は期待できません。各々が1のレベルならば、 $1 \times 1 \times 1 = 1$ 、つまり1の効果しか出ません。

(3)「本人の自覚」は「学習時間」の長さに大きく影響すると考えられます。「本人の自覚」のレベルが高ければ高いほど学習する意味、大切さがわかっていますから、長時間学習することが苦にならない。苦にならないどころか、できるだけ長い時間かけて学習したいと心から思うようになります。また、学習を効率よく進めようと創意工夫するようになりますから、本人の自覚は「学習方法」のレベルにも影響する。本人の自覚のレベルが高ければ、学習方法のレベルもどんどん上昇します。

(4)人間は、ものごとをするときに、その意味を自分自身でよく納得し、自覚すればするほど、驚くようなエネルギーを出します。学習する意味をよく「自覚」すればするほど、「学習時間」は長くなり、「学習方法」も工夫するようになります。最終的には、「学習効果(学力)」も高まります。

(5)私は、「本人の自覚」を促すために、内村鑑三先生の一連の著作「後世への最大遺物、デンマルク国の話」、「代表的日本人」、「余は如何にして基督教徒になりし乎」(いずれも岩波文庫に所収)を紹介しています。

(6)ちなみに、「後世への最大遺物」という講演の速記録の中で、内村鑑三先生は人間が死んだ後、後の世に遺せるものとして5つを挙げています。

お金

仕事(事業)

著作(作品)

教育(人にものを教えること)

生き方(ああ、あの人はあのようになつたのだなという「生き方」)

(7)その外国の具体例として「デンマーク国の話」、日本の具体例として西郷隆盛、上杉鷹山、二宮尊徳、中江藤樹、日蓮の5人の「代表的日本人」、ご自身のお話として「余は如何にして基督教徒になりし乎」を著したものと、私は3冊の本を体系づけています。

皆様は後の世に何をお遺しになりますか。

#### <学習時間>

Q：学習時間として1日に一体どれくらい自分一人での学習をすればよいのですか。

A：(1)私は、睡眠時間として1日に6～8時間は必要と考えます。生活に必要な時間として4～6時間は必要と考えます。睡眠時間と生活に必要な時間の合計として、10時間から14時間は必要と考えます。それ以外のすべての時間、つまり1日に8～14時間ぐらいの学習時間は計算上取ることができます。本当に勉強に打ち込みたいのなら、8～14時間を目安に机に向かったらよいと私は考えます。その場合、集中力をもつこととストレスをためないことが最大のテーマとなります。どのような状況の下でも集中できる力を身につけることと、自分自身に最も合ったストレスをためない方法のいくつかを身につけておくことが、学習時間確保のためには大事です。

(2)例えば、友達や先生方、家族とのけんかやトラブル、不仲は最大のストレスとなることが多く、学習時間を大幅に減少させる、時には学習時間をゼロにする直接の原因となります。人によっては大きなテーマとなります。

(3)そのような場合には、率直に話し合うことが大事です。ただ、じっくり腰を落ち着けて話し合いお互いの立場を理解することが急には難しい場合が多いので、関係の仕方を少し変える工夫をすることも大事です。

(4)あいさつは大事です。元気なあいさつは、人と人との関係をよくします。

こちらから大きな声で元気に、できるだけ丁寧に「おはようございます」「行ってきます」「ただいま」「いただきます」「ごちそうさまでした」「失礼します」「失礼しました」「さようなら」「お休みなさい」「ごめんなさい」「すみませんでした」、そして何よりも「ありがとうございました」とあいさつをすることで、関係をよくすることができます。

「あいさつ」と同時に、ゆっくり、丁寧に辞儀をすることも、人間関係を構築するときには重要です。お辞儀の仕方も身につけましょう。

人間関係でいつまでも悩んでいると、学習時間がどんどん少なくなっていくます。元気なあいさつや丁寧なお辞儀で人間関係をとりあえず修復し、悩む時間はできるだけ少なくすることが大切です。

(5) とりあえず人間関係が修復されたら、後はゆっくり時間をかけて話し合い、相手の立場を理解することで関係の改善を心掛けたいと思います。

(6) 「関係は本質に先立つか」という命題が、異文化教育方法論にあります。個人と個人は、また、ある国の人とある国の人、本質的には異なっても、関係の仕方を変えることによってとりあえずの大きなトラブルは避けられるという考え方もあります。

せっかくの機会なので、2009年に私が塾生と保護者の皆様のために書いた文章を用いて、学習の3段階理論を紹介いたします。

#### <学習の3段階理論>

Q: 「効果の上がる学習方法」とは何ですか。開倫塾の「学習の3段階理論」とは何ですか。わかりやすく説明してください。

A: (林明夫。以下省略) いろいろな学び方があると思います。開倫塾でお勧めするのは、学習を「理解」、「定着」、「応用」の「3段階」に分けて、各段階にふさわしい勉強をすることです。開倫塾では、これを「学習の3段階理論」と名付けました。一生役に立つ学び方ですので、「人生の成功」のために、開倫塾に在籍する間に正確に身につけることを希望します。

学力を身につける前提として、「読書による思慮深さ、つまり、熟慮・熟考・省察・自省する能力」と、「学び方を学ぶ能力」が欠かせません。「学習の3段階理論」は、「学び方を学ぶ能力」を身につける上で役立つと考えます。

#### <理解とは>

Q: 第1段階の「理解」とは何ですか。

A: 「理解」とは、「うんなるほどとよくわかる、納得する、腑(ふ)に落ちること」です。

(1) 「理解」は、学校や開倫塾などの「授業」でもできますが、一人で学ぶ「自習」でも可能です。

#### <授業での理解の方法>

(2) そこで大切なのが、「授業」の受け方、参加の仕方と、「自習」の方法です。

「授業」中は、姿勢を正し、手を机の上に置き、先生の目を見ながら、まずはしっかりと先生のお話をお聴きしましょう。また、先生の指示に従い、授業中の活動に積極的に参加しましょう。

授業中に、必要なことはどんどんノートにメモを取り続けましょう。ノートを取ることができるのは大切な能力です。(授業が終わった後、勉強しやすいように「ノート整理」をすることも大切です。)

「ノート整理」の仕方も身につけましょう。ノート整理ができるのも大事な能力です。

授業の「欠席、遅刻、早退」や、授業中の「忘れ物、私語・おしゃべり、居眠り、ボーッとしていること、携帯電話、徘徊(はいかい)」などがなぜよくないのか考えたことがありますか。それは、「理解」の妨げとなるからです。せっかく先生が皆様により授業をしようと何時間もかけて準備をしても、皆様が教室に存在しなければ、存在しても気持ちが授業に集中していなければ、また、忘れ物があれば、「理解」の妨げになります。「うんなるほどとよくわかる」ことの妨げになります。ですから、授業には、積極的に参加して下さいね。

### <学びの共同体を>

Q：よくわからないところを友達に聞くのは、よいことなのですか。

A：「これはどういうこと」「これはどんな意味」と気軽に友達に聞いたり、「これはこういうことかもしれないよ」と教え合うことは素晴らしいことです。よくわかっている人は友達に教えることでさらに学力が「定着」し、よくわからない人は「理解」ができるからです。これはお互いのためにとてもよいことで、学習効果(学力)も上がります。皆様も、このような「学びの共同体」を毎日5分間でもよいですから作ってみましょうね。

Q：第2段階の「定着」とは何ですか。

A：「定着」とは、一度「うんなるほど」と「理解」したことを身につけることです。「定着」には、3つの内容があります。

(1)「定着」の第1は、一度「うんなるほど」と「理解」したことを、何も見ないでスラスラ口をついて言えるまでになることです。つまり、「暗誦(あんしょう)・暗唱(あんしょう)」です。

「暗誦・暗唱」ができるようになるために一番よい方法は、「声を出して読むこと」、つまり「音読練習」です。何十回、何百回も「音読練習」し、スラスラ言えるようにすることをお勧めします。

(2)「定着」の第2は、一度「うんなるほど」と「理解」したことを、何も見ないで正確に楷書(かいしょ)で書けるまでにするということです。そのための最も効果的な方法は、「書き取り」です。そこで、何回も、何十回も書いて覚える練習をすること、つまり「書き取り練習」をお勧めします。

(3)「定着」の第3は、一度「うんなるほど」となぜそのような答えになるかが十分に「理解」できた「計算」や「問題」は、その「計算」や「問題」を見た瞬間にパツパツと条件反射で正解が出るまでにするということです。そのためには、一度やった問題を何回も、何回もやり直すこと、つまり「計算練習」や「問題練習」が大切です。「計算・問題練習」をお勧めします。

### <練習は不可能を可能にする>

\*開倫塾では、この「音読練習」、「書き取り練習」、「計算・問題練習」を「定着のための3大練習」と呼び、皆様にお勧めしています。練習は不可能を可能にすると確信します。

### <応用とは>

Q：第3段階の「応用」とは何ですか。

A：「応用」とは、「理解」、「定着」させたことを用いて、学校の定期テストで100点満点が取れること、入学を希望する学校の入学試験などで合格点が取れること、社会で役に立てることです。

(1)学校の定期テストで100点を取るには、まずは学校や開倫塾の授業にしっかりと取り組み、「理解」をする。次に「定着のための3大練習」を徹底的に行い、「定着」をはかればOKです。試験範囲をよく「理解」した上で、「完全丸暗記」することです。

### <誤答分析>

(2)入試等で合格点を取るには、その試験で「過去に出題された問題(過去問、かこもん)」を5～10年分実際に解いてみることに。同じ年度の過去問を5～6回やり直すことが大切です。そして、間違えた答えについてなぜ答えを間違えたのか、その原因を自分で分析することです。これを、開倫塾では「誤答分析(ごとうぶんせき)」と呼んでいます。

(3)「応用」の第3は、生涯にわたり社会での生活や活動に役立てることです。これが、学習の最終目標と考えます。

Q：最後に一言どうぞ。

A：学力を身につけるためには、「新聞を含む読書」により、「思慮深さ、つまり熟慮、熟考、省察、自省する能力」と「批判的思考能力」を身につけることが重要です。そこで、これぞという本は5～6回熟読しましょう。

そして何よりも「学び方を学ぶ」能力、英語で言うと「Learning To Learn(ラーニング・トゥ・ラーン)」の能力を身につけることです。

勉強は社会に出てからが本番です。自分なりの学習方法を少しずつでも身につけて、生涯にわたって自分の能力を強化し続けることが「人生の成功」、「多様な選択肢のある人生」を歩む上で大切かと考えます。

皆様は、どのようにお考えになりますか。

\*以上は、「開倫塾ニュース」巻頭言、2009年7月号、林明夫執筆からの引用です。

#### <サービス・イノベーション>

Q：開倫塾におけるサービス・イノベーションの取り組みのお話がなかなか出てきませんね。

A：(1)本日、今までお話したような内容を、私は開倫塾を創業してから30年余り、365日、毎日、寝ても覚めても、また、どこにいても考え続けています。考えたことは、毎日、何時間かかけてできるだけ文章化し、幹部社員の議論を経たものについてはほぼ全員に瞬間的にFAXやメールで開示し、また、時間をかけて説明をしたり、意見をお聞きしたりしています。

また、塾生や保護者、地域社会の皆様、開倫塾の基本的な考えをできるだけわかりやすい表現でたえず御説明させて頂いております。

(2)幹部社員はもちろんのこと、社員の多くの皆様は皆様に自らの仕事、開倫塾のあるべき姿について365日とはいわなくても、おそらく勤務時間以外の時間も、私以上に熱心に、また、真剣に考え続けていると考えます。

だからこそ、開倫塾は失敗の連続ではありますが、行きつ戻りつ、試行錯誤しながら、30年余りかけ、ようやく企業としての体を成してきたのだと考えます。

(3)サービス産業としての学習塾にとって最も大切なイノベーションに向けての取り組み課題は、「塾生の継続率(student retention rates スチューデント・リテンション・レイツ)」向上です。教育の前提は信頼関係です。本日お話したすべてのことが十分機能すれば、学力が向上し、その結果、学校成績が向上し、希望校(一人ひとりにとっての一流校)合格が果たされ、塾生や保護者と開倫塾の信頼関係が少しずつではありますが築かれ、「塾生の継続率」は少しずつ向上してきます。

(4)開倫塾では、学期ごと、講習会ごと、また、学年ごとに詳細な継続率調査を実施。平均値よりも高い、また、低い結果の要因分析を実施。「標準化」と全社での「共有化」をはかるために、日常業務の改善やシステム改革に役立てています。

(5)開倫塾では、塾生一人ひとりの偏差値の推移の要因を詳細に分析、「標準化」と全社での「共有化」をはかるために「日常業務の改善」と「システム改革」に役立てています。

(6)具体的には次の通り。

データ収集

統計的手法の活用 - 異常値、バラツキの発見 -

観察(問題点の発見：本当の問題は何か)

分析(原因の推定：本当の理由は何か)

- なぜ、なぜ、なぜと頭のシンが痛くなるくらい考える -

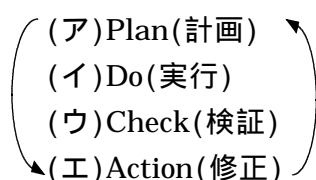
判断(対策立案と実行)

(ア)応急措置(とりあえずどうするか)

(イ)制度改革、システム変更(中長期的にどうするか)

実験 修正 標準化 全社での共有

PDCA をまわす



異常値、バラツキの撲滅

「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」が前提

Q：経営を学ぶよい方法がありますか。

A：(1)MBA(Master of Business Administration マスター・オブ・ビジネス・アドミニストレーション「経営管理」)やMOT(Management of Technology マネジメント・オブ・テクノロジー「技術経営」)のカリキュラムやMBA、MOTへの参加にもっと強い関心をもつことをお勧めします。

日本MOT学会による査証論文が毎月掲載されている「科学技術と経済の会」発行の「技術と経済」を定期購読することをお勧めします。

(2)例えば、宇都宮大学大学院工学研究科と白鷗大学大学院、作新学院大学大学院の三大学連携で開設している「とちぎMOTプログラム」(毎週水曜日19:00～20:30に宇都宮大学工学部アカデミアホールで開催)に積極的に参加することをお勧めします。

(3)日本経済新聞と全国紙の経済欄

(4)「ポーター賞」受賞企業の申請書

(5)「ハイサービス日本300選」受賞企業の受賞理由書

(6)「日本経営品質賞」受賞企業の受賞理由書

を丹念に読むことをお勧めします。  
\* ホームページですべて閲覧できます。



(7) 日本経済新聞社の日経文庫やカンキ出版などから出版されている経営についての単行本、文庫本、新書本を、関心のあるものから少しずつでも読むことをお勧めします。

(8) 「ハーバード・ビジネス レビュー」(英語版、日本語版)、「MIT Sloan」なども役に立ちます。

(9) MIT OCW(マサチューセッツ大学・オープンコースウェア)のMOTコーナーは参考になります。

\* ホームページで閲覧できます。

(10) 「公益社団法人 経済同友会」の「企業白書」や「提言書」、「報告書」は、各委員会が1～2年の調査と研究に基づき活発な議論を経てまとめたものとして極めて有益です。

\* ホームページで閲覧できます。

(11) 「ドラッカー」「マイケル・ポーター」「コトラー」などは、経営学の現代の古典とも考えられる最も基本的な教科書ですので、お一人おひとりの代表的な著作から少しずつでも読むことを、心からお勧めします。

(12) 経営学系の大学院では MBA コースが、また、工学系の大学院では MOT コース(修士・博士課程)がどんどん開講されています。しっかり勉強すれば誰でも入れますので挑戦を。但し、例えば、MOT の現在の学術レベルを知るために、「科学技術と経済の会」発行の「経済と技術」のバックナンバー 3 年分ぐらいと指導希望教授の著作や論文は、サブノートをつくりながらすべて丹念に読み尽くし、身につけること。

\* 特に、定義、ことばの意味は十分「理解」してから正確に覚え「定着」させ、大学院入試に出題されたとき合格答案が書けるまでにすること。

(13) 理系の方は文系の古典を、文系の方は理系の古典をゆっくり読むことが肝要と考えます。

「論語」

「貞観政要(じょうがんせいよう)」

\* とともに、日本最古の学校、足利学校で研究がさかんで出版もされました。

Q : 最後に一言どうぞ。

A : 最後に私の好きなことばを贈ります。

(1) 「一生勉強、一生青春」(相田みつを先生)

(2) 「健康第一」(心の健康、身体の健康)

お体を大切に。

御清聴を感謝申し上げます。

- 2011年7月10日訂正、加筆 -