

けいえい なに  
経営とは何か

サービス・イノベーション、開倫塾の取り組み

かぶしきがいしゃ かいりんじゅく  
株式会社 開倫塾 www.kairin.co.jp  
だいひょうとりしまりやくしやちよう はやし あきお  
代表取締役社長 林 明夫  
しゃだんほうじん とちぎけんけいざいどうゆうかい かんじ  
社団法人 栃木県経済同友会 幹事  
しゃかいこうけんかつどうすいしんいんかい  
社会貢献活動推進委員会  
おーぷんかんばんにーたんとう ふくくいんちよう  
オープンカンパニー担当 副委員長

よみ かんじ かな  
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。留学生の皆様のために、漢字に仮名をふってあります。

1. はじめに ほんこうぎ もくてき  
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1週間前の4月25日から書き始めてGWの前半を準備に充て、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。

#### 開倫塾の会社概要

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、私以上に授業の上手な方は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大好きだったので、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ので、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た際も、「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、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」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」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」を、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きながら、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、設備を整えて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。銀行に融資を申し込むときに個人よりは法人のほうがよいとのことでしたので、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。

#### <会社概要>

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。開倫塾では、学力を身につけて「多様な選択肢のある人生を送る」ことが「人生の成功」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だと思います。

(5) 「人生の成功」とは「成功の実現」ともいえます。

### <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 サスティナブル・ソサイアティ)」を指すと  
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あり  
ます。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いえます。  
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」と私と考えます。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と考えます。

### <まとめ>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>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いいます。

(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、確実に身につけて(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に合格するための受験指導です。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、開倫塾の役割といえます。

(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」といいます。開倫塾では、テーマを決めて競合比較を行っています。

(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。

#### <ベストプラクティスのベンチマーキング>

(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。

(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、実験と修正を繰り返した上で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) 「標準化」され「共有」されたものも、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、<sup>がくしゅうじゆく</sup>学習塾のようなサービス産業でも店舗数3ケタの実現と<sup>さんぎょう</sup>永続的な<sup>てんぼすう</sup>企業づくりのためには、MOT (Management Of Technology <sup>じつげん</sup> マネジメント・オブ・テクノロジー <sup>えいぞくてき</sup> 技術経営) <sup>きぎょう</sup> 技術経営)で<sup>けんきゆう</sup>研究・<sup>きょういく</sup>教育がなされるTQM (Total Quality Management <sup>ぎじゆつけいえい</sup> トータル・クオリティ・マネジメント <sup>そごうしつけいえい</sup> 総合経営)、ISO 29990(<sup>ひせい</sup>非正規教育機関)の<sup>こくさいひょうじゆん</sup>国際標準、シックス・マガマや<sup>でみんくしやう</sup>デミング賞、<sup>にほんけいえいひんしつしやう</sup>日本経営品質賞への<sup>ちやうせん</sup>挑戦などの<sup>とりくみ</sup>取り組みが求められます。

(12)ただ、これらのすべての<sup>ぜんてい</sup>前提は5Sと<sup>き</sup>基礎教育の<sup>てつてい</sup>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、<sup>かいりんじゆく</sup>社員の<sup>めざす</sup>能力を<sup>しやいん</sup>強化し、<sup>のうりよく</sup>権限を大幅に<sup>きやうか</sup>委譲、<sup>けんげん</sup>労働生産を<sup>おおはば</sup>向上させ、<sup>いじよう</sup>社員の<sup>ろうどうせいさん</sup>待遇や<sup>こうじよう</sup>処遇を<sup>かいぜん</sup>改善するとともに、<sup>こよう</sup>雇用を<sup>いじ</sup>維持、<sup>じこじつげん</sup>自己実現を果たしながら85歳過ぎまで<sup>はたらける</sup>働ける<sup>しょくば</sup>職場づくりを<sup>はたす</sup>果たすことです。

(2)そこで、開倫塾は<sup>かいりんじゆく</sup>永続する<sup>えいぞく</sup>企業(Visionary Company <sup>きぎょう</sup> ビジヨナリー・カンパニー)、<sup>えいぞく</sup>永続する<sup>がくしゅうじゆく</sup>学習塾(Visionary Juku School <sup>めざさ</sup> 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<sup>えいぞくせい</sup>永続性を<sup>たんとう</sup>担当するのは何か。

<sup>きりつ</sup>規律ある<sup>じんざい</sup>人材が  
<sup>きりつ</sup>規律ある<sup>かんがえ</sup>考えに基づいて  
<sup>きりつ</sup>規律ある<sup>こうどう</sup>行動をすること

\* コリンズ著「<sup>ちよ</sup>ビジヨナリー・カンパニー <sup>につけい</sup>」日経PB社刊 <sup>しやかん</sup>

(4)永続性の<sup>えいぞくせい</sup>強化を<sup>きやうか</sup>目指す開倫塾では、「<sup>めざす</sup>規律ある<sup>かいりんじゆく</sup>人材」の<sup>きりつ</sup>採用と<sup>じんざい</sup>育成、<sup>さいよう</sup>キャリア形成、<sup>いっせい</sup>キャリア<sup>けいせい</sup>形成、<sup>けん</sup>キャリア<sup>じつげん</sup>の実現、<sup>ひょうか</sup>評価、<sup>しょくごう</sup>処遇、<sup>ごよう</sup>雇用の<sup>いじ</sup>維持、<sup>ちいきしやかい</sup>地域社会の<sup>ろうどうさんかりつ</sup>労働参加率の<sup>こうじよう</sup>向上を<sup>たいせつにかんがえ</sup>大切に考え、このことをもって「<sup>しやいんじゆうし</sup>社員重視」と考えます。

(5)開倫塾の<sup>ぜったいてききんしじこう</sup>絶対的禁止事項は、<sup>つぎ</sup>次の5つです。

<sup>ほうれい</sup>法令違反<sup>こうい</sup>行為  
<sup>よる</sup>夜11時以降の<sup>きんむ</sup>勤務  
<sup>だんじよさべつ</sup>セクシズム(男女差別)  
<sup>ねんれいさべつ</sup>エイジズム(年齢差別)  
<sup>じんしゆ</sup>レイシズム(人種・<sup>しゆつしん</sup>出身による<sup>さべつ</sup>差別)

### <エンパワーメント>

(6)社員重視を実現する<sup>しやいんじゆうし</sup>中心概念は、<sup>じつげん</sup>エンパワーメント(<sup>ちゆうしんがいねん</sup> Empowerment)です。

このエンパワーメントには、<sup>つぎ</sup>次の2つの<sup>いみ</sup>意味があります。

<sup>のうりよくきやうか</sup>能力強化 <sup>けんげんいじよう</sup>権限委譲

(7)一人ひとりの社員に不足する能力を補い、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。)

#### <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、社会の発展があっ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 Enterprise 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)企業を目指したく考えます。

#### <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てできるだけ避けることが「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 Competencies)のうちの1つ、「自律的に活動する能力」が、「高い倫理」の具体的な内容だと考えます。

(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」を持つこと。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など、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、学校で学んだり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・ベイスト・ソサイアティ)では大切。

(6) 開倫塾で教育サービスを提供するには、このキー・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。

(7) また、塾生や保護者にも、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。

### <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。

### <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。自分で勉強する能力を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いえます。

(3) 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をより積極的に身につけることを、全塾生に口をすっぱくして奨励しています。

(4) その内容は「学習の三段階理論」としてまとめあげ塾生や保護者、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「<sup>まなびほう まなぶのうりよく</sup>学び方を学ぶ能力」が、<sup>かいりんじゅく</sup>開倫塾の4つ目の<sup>め きょういくりねん</sup>教育理念である「<sup>じ こがくしゅうのうりよく</sup>自己学習能力の育成」<sup>ぐたいてき ひょうげん</sup>を具体的に<sup>かんがえます</sup>表現したものと考えます。

(6) 「Learning To Learn」のLearnは、<sup>がくしゅう</sup>学習の<sup>さんだんかいりろん</sup>三段階理論でいう<sup>いちど</sup>一度「<sup>りかい</sup>うんなるほど」と理解した内容を<sup>ないよう</sup>確実に<sup>じつにみにつける</sup>身につけること、つまり、「<sup>ていちゃく</sup>定着」にあたるものと考えます。開倫塾では、「<sup>がくりよく</sup>学力を<sup>みにつける</sup>身につけること」、「<sup>ていちゃく</sup>定着」に<sup>おおきな</sup>大きなエネルギーを<sup>さい</sup>割いて、その<sup>ぐたいてきほうほう</sup>具体的方法を<sup>みにつけさせる</sup>身につけさせる<sup>どりよく</sup>努力をし<sup>つづけて</sup>つづけています。

(7) <sup>たかいがくりよく</sup>高い<sup>ぜんていじょうけん</sup>学力の前提条件となる「<sup>どくしょ</sup>読書による<sup>しりよぶかさ</sup>思慮深さ」を<sup>ぜんじゅくせい</sup>全塾生に<sup>みにつけさせる</sup>身につけさせるために<sup>どくしょ</sup>読書<sup>しどう</sup>指導もさかんです。

<sup>がっこう</sup>学校の<sup>としよしつ</sup>図書室や<sup>としよかん</sup>図書館の<sup>せっきよくてき</sup>積極的な<sup>りよう</sup>利用を<sup>しょうらい</sup>奨励。本を<sup>ほん</sup>読んでいて<sup>よん</sup>わからないことばに<sup>であっ</sup>出会ったら、<sup>きもち</sup>気持ちが<sup>わるい</sup>悪いと思ひ、<sup>おもい</sup>辞書を<sup>じしょ</sup>どんどん<sup>ひき</sup>引き、ことばの<sup>いみ</sup>意味を<sup>しらべる</sup>調べる。その<sup>いみ</sup>意味を<sup>いみ</sup>語句<sup>ごく</sup>ノートに<sup>きろく</sup>記録する。ことばの<sup>いみ</sup>意味、<sup>せっきよくてき</sup>定義を<sup>おぼえる</sup>積極的に<sup>がくりよく</sup>覚える。学力の<sup>きそ</sup>基礎となる<sup>ごい</sup>語彙、ことばの<sup>ぜったいすう</sup>絶対数を<sup>ふやす</sup>増やすことを<sup>しょうらい</sup>奨励しています。

<sup>どくしょ</sup>読書をしていて<sup>きに</sup>気に入った<sup>ぶんしょう</sup>文章や<sup>ひょうげん</sup>表現に出会ったら、「<sup>かきぬき</sup>書き抜き<sup>どくしょ</sup>読書ノート」に<sup>いっこう</sup>たとえ一行でも<sup>かきぬく</sup>書き抜く。この<sup>ノート</sup>ノートを<sup>おり</sup>折に触れて<sup>よみつづける</sup>読み続けると、<sup>じんかく</sup>人格の<sup>もと</sup>基が<sup>きずか</sup>築かれると<sup>かんがえます</sup>考えます。

<sup>どくしょ</sup>読書には、<sup>しんぶん</sup>新聞を<sup>よん</sup>読んで<sup>じぶん</sup>自分で<sup>かんがえる</sup>考える力、<sup>ひはんてきしこう</sup>批判的思考(critical thinking <sup>クリティカル・シンキング</sup>クリティカル・シンキング)能力を<sup>みにつける</sup>身につけることも<sup>ふくまれます</sup>含まれます。

<sup>きのう</sup>昨日の<sup>しんぶん</sup>新聞を<sup>ほごしゃ</sup>保護者などから<sup>きょうみ</sup>プレゼントしてもらい、<sup>きじ</sup>興味のある<sup>きりぬい</sup>記事は<sup>きりぬい</sup>切り抜いて「<sup>スクラップブック</sup>スクラップブック」にはり、<sup>ていしゅつ</sup>提出させている<sup>こうしゃ</sup>校舎もあります。

<sup>しょうがくせい</sup>小学生は<sup>ふんいじょう</sup>20分以上、<sup>ちゅうがくせい</sup>中学生は<sup>ふんいじょう</sup>40分以上、<sup>こうこうせい</sup>高校生は<sup>ふんいじょうしんぶん</sup>60分以上<sup>まいにちよみ</sup>新聞を毎日<sup>じぶん</sup>読み、<sup>ちから</sup>自分の力<sup>かんがえる</sup>で<sup>ひはんてきしこうのうりよく</sup>考える力、<sup>みにつけよう</sup>批判的思考能力を<sup>みにつけよう</sup>身につけよう」と、<sup>NIE</sup>NIE(Newspaper In Education <sup>ニュー</sup>ニュー<sup>スパイパー・イン・エジュケーション</sup>スパイパー・イン・エジュケーション<sup>しんぶん</sup>新聞を<sup>きょういく</sup>教育へ)活動<sup>かつどう</sup>を<sup>こころざし</sup>志<sup>おなじく</sup>を同じくする<sup>ぜんこく</sup>全国の<sup>がくしゅうじゅく</sup>学習塾の<sup>せんせい</sup>先生方と<sup>てんかい</sup>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) <sup>たかいらんり</sup>高い倫理 ..... (1) <sup>じりつてき</sup>自律的に<sup>かつどう</sup>活動する<sup>のうりよく</sup>能力
- (2) <sup>たかいがくりよく</sup>高い学力 ..... (2) <sup>ちしき</sup>知識・<sup>じょうほう</sup>情報・<sup>ぎじゅつ</sup>技術を<sup>そうごさようまと</sup>相互作用的に<sup>もちいる</sup>用いる<sup>のうりよく</sup>能力
- (3) <sup>たかいこくさいりかい</sup>高い国際理解 ..... (3) <sup>たよう</sup>多様な<sup>しゅうだん</sup>集団で<sup>こうりゅう</sup>交流する<sup>のうりよく</sup>能力
- (4) <sup>じ こがくしゅうのうりよく</sup>自己学習能力の育成 ..... \* <sup>まなびほう</sup>学び方を<sup>まなぶのうりよく</sup>学ぶ能力  
 \* <sup>どくしょ</sup>読書による<sup>しりよぶかさ</sup>思慮深さを<sup>みにつける</sup>身につけること、<sup>しんぶん</sup>新聞を<sup>よみ</sup>読み<sup>じぶん</sup>自分で<sup>かんがえる</sup>考える力、<sup>ひはんてきしこうのうりよく</sup>批判的思考能力を<sup>みにつける</sup>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)	顧客の問題解決になっている
(2)	Price(プライス、価格)	顧客に負担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を解決してはじめて、教育サービスといえます。

何のために勉強するかわからないなど「自覚が不足」している問題  
 どのように勉強してよいかわからないなど「勉強の仕方」の問題  
 勉強時間がとれないなど「勉強時間不足」の問題  
 この三大問題の解決が開倫塾に求められています。

(2) 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：校舎の立地は、塾生が通い易い、利便性の高い場所を数年間の立地調査を繰り返して選定。

<Promotion>

Q：広報、販売促進の顧客にとっての意味は何ですか。

A：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スタッフ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、「学習の三段階理論」を詳細に説明し、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、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。

## <キャリア権行使の奨励>

(4) キャリア形成、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と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たからには、他人従業員を雇い、金融機関から御融資をいただいて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。決定に至った理由は、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、さかに行われています。今回の3月11日の大東日本震災でも活用されました。

## <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。

#### <レスンプラン>

A: (1) レスンプランに基づいた授業

開倫塾では、すべての授業ごとにどのような順序で教えるのかをレスンプラン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。

レスンプランに基づき授業をし、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い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。

ひとり模擬授業の奨励

#### <全国模擬授業大会>

##### 全国模擬授業大会の実施

\* 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>

ボイス・トレーニングを含め、教え方の研修会は山ほど実施しています。

#### <メンター制度>

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。

メンター候補のために、大学院修士課程レベルのメンター研修制度もあります。

### <ブライト・アイ・セオリー>

(3) 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つき、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、開倫塾ではブライト・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

### <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、北関東全域に展開した場合100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「学習の三段階理論」

### <学習の三段階理論とは>

Q：開倫塾の「学習の三段階理論」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あげたのが、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「学習の三段階理論」です。

### <教育の成果を決定する要因とは>

Q：「学習の三段階理論」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と考えますか。教育の成果を決定する要因は何ですか。

#### <本人の自覚と先生の力量>

A：(1) 「本人の自覚」と「先生の力量」であると私は考えます。



ほんにん じかく  
<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。

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、どのような生き方をしたいのか。

(2)何のために仕事をするのか。

(3)どのような仕事かしたいのか。

(4)何のために進学するのか。

(5)どこに進学したいのか。

(6)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。

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)本や新聞を毎日じっくりと読み続けること。

(4)深くものごとを考えること。

(5)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。

(6)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ること。

(7)自分で考えたことをたとえ短くても文章にまとめあげ、絶えず読み続けること。

(8)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。

\*以上のようなことが「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)ただ、このような形で自覚をもち勉強することは、塾生が自分の力で気づいて行うのはとても難しい場合が多いので、「先生が自覚を促す」ことが求められます。

(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、「武者語り」の時間を一回の授業で3分間以上必ずもち、「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。先生方は、「武者語り」をする前にその内容を必ず文書化し、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練習を繰り返した上で「武者語り」を行い、その内容は後で塾生に配付したり、校舎に掲示することを、開倫塾では奨励しています。

(12) 研修会の時には、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いえます。

(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」をもってまなびつづ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。

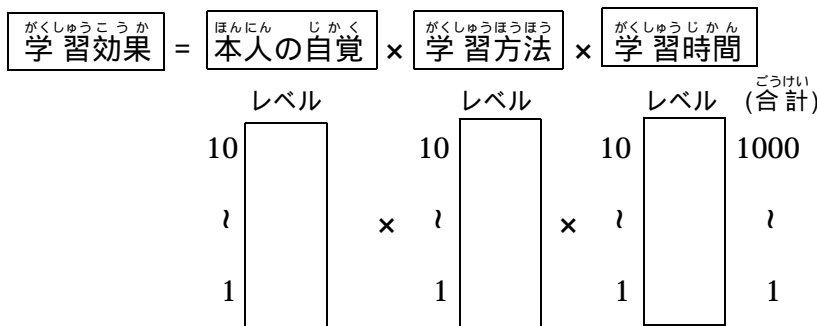
(14) 経営学者のドラッカー先生は、「教育ある人とは、勉強し続ける人である」と定義しました。先生ほどいつまでもずっと勉強し続ける人という意味での教育ある人であることが求められる人はいないと確信します。

(15) 自分が担当する学習する人々にとって何が問題であるかを発見して、その問題解決のためにはどのようにしたらよいかを考えることが、先生としての最大の勉強のテーマであってほしいと私は希望します。

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、「学習効果」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)



(2) 「本人の自覚」が十分にあり、「学習方法」がすぐれ、「学習時間」が十分な場合には、高い「学習効果」が期待されます(10 × 10 × 10 = 1000)。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。

(3) 「本人の自覚」は「学習時間」の長さ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ようになりますから、「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すればするほど、驚くようなエネルギーが出ます。学習する意味をよく「自覚」すればするほど、学習する時間は長くなり、学習方法も工夫するようになります。学習効果も高まります。

(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、デンマーク国の話」、「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(人にもものを教えること)

生き方(ああ、あの人はあのように生きたのだという「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) 睡眠時間の6~8時間と、生活に必要な4~6時間以外のすべての時間、8~14時間くらい学習時間は計算上取ることができるので、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。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、自分自身に最も合ったストレスをためない方法をいくつか身につけておくことが大事です。

(2) 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いので、学習時間を大幅に減少させる直接の原因となります。

(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。その1つがあいさつです。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を勧めています。

(4) 「あいさつ」と同時に、ゆっくり、丁寧に、お辞儀をすることも、人間関係を構築するときには重要です。お辞儀の仕方も指導します。

(5) 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。

(6) 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らよいと思います。

(7) 「関係は本質に先立つか」という命題があります。本質的には異なっても、関係の仕方を考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。

### ＜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。

学力を身につけるには、「読書による熟慮・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。

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。

(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。

必要なことは、<sup>ひつよう</sup> どんどんノートにメモを取り続けましょう。<sup>とりつづけましょ</sup> (授業が終わった後、<sup>じゅぎょう おわっ ごと</sup> 勉強しやすいように「ノート整理」<sup>せいり</sup> をすることも大切です。)

\* 「ノート整理」<sup>せいり</sup> の仕方<sup>しかた</sup>も身につけましょう。

授業の「欠席、遅刻、早退」<sup>けっせき ちこく そうたい</sup> や、授業中の「忘れ物、私語・おしゃべり、居眠り、ボーッと<sup>じぶつもの しご</sup> していること、携帯電話、徘徊(はいかい)」<sup>けいたいでんわ はいかい</sup> 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」<sup>りかい</sup> の妨げとなるからです。折角、先生が皆様<sup>みなさま</sup> によい授業をしよう<sup>じゅぎょう</sup> と何時間もかけて準備をしても、皆様<sup>みなさま</sup> が教室に存在しなかつたり、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」<sup>りかい</sup> の妨げになります。「うんなるほどとよくわかる」<sup>うんなるほどとよくわかる</sup> ことの妨げになります。授業には、積極的に参加して下さいね。

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。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」です。何十回、何百回も「音読練習」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のです。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のです。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。

\* 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。

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」を図れば 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。

(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。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。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、「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。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、2009 年 7 月号「開倫塾ニュース」巻頭言(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。幹部社員はもちろんのこと、社員の多くの皆様は皆様で自らの職位に関して 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、真剣に開倫塾の将来や日常業務について考え続けています。

(2) だからこそ、行きつ戻りつ、試行錯誤、失敗の連続ではありますが、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)」です。教育の前提は信頼関係です。本日お話し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 -

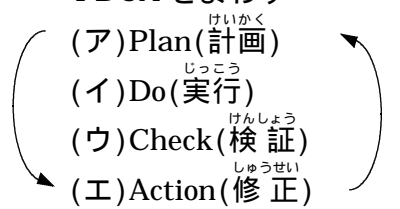
判断(対策立案と実行)

(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: 工学系の大学院生として経営を学ぶよい方法はありますか。

A: (1) MOT(Management Of Technology マネジメント・オブ・テクノロジー「経営工学」)のカリキュラムに関心をもつことをお勧めします。

(2) 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。

(3) 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。

(4) MIT OCW の MOT コーナーは参考になります。

(5) 全国紙の経済欄や日本経済新聞

(6) 「ポーター賞」受賞企業の申請書

(7) 「ハイサービズ日本 300 選」受賞企業の受賞理由書

(8) 「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。

(9) 「マイケル・ポーター」「コトラ」「ドラッカー」などの著作を代表的なものから少しずつ読むことをお勧めします。

(10) 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。

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

(12) 「公益社団法人 経済同友会」の「企業白書」や「提言書」、「報告書」も有益。

(13) 工学系の大学院で 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。ただし、「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作りながらすべて読み尽くすこと。  
\* 定義、ことばの意味は正確に覚えること。

(14) 理系の人は文系の古典を、文系の人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。

ご清聴を感謝申し上げます。

- 2011 年 4 月 29 日記 -