

卓越した業績(Performance Excellence パフォーマンス・エクセレンス)実現を目指して
—経営品質向上の取り組み—

株式会社 開倫塾
代表取締役社長 林 明夫

1. 組織の概要(プロフィール)

(1) 組織が目指す「理想的な姿」

① 顧客本位

(ア) 「企業・組織の目的」は「顧客価値の創造」

- ・ 価値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。すべてのことは顧客への価値を創造、提供することができるかという観点で評価される。
- ・ もちろん、企業・組織である以上、売上げや利益の追求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が大前提とする。

マーケティングの4P		顧客にとっての意味
・ Product	製品・サービス	顧客の問題解決
・ Price	価格	顧客の負担
・ place	場所・流通	顧客の利便性
・ promotion	広告・宣伝	顧客とのコミュニケーション

(イ) 開倫塾の

- ・ 顧客とは「塾生」「保護者」「地域社会(Community)」(顧客定義)
- ・ 提供するサービスは「学習サービス」(Learning Services)
 - * 「小学生」・「中学生」・「高校生」を対象とする(事業領域・企業ドメイン)
 - * 「セミナー」と「個別指導」
- ・ 「一流校」の定義は、「塾生が進学を希望する学校が一流校」
 - * 入学希望校(一流校)合格率 100%を目指す

②独自能力

(ア)独自能力の追求が重要

- ・他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、方法による価値提供を目指す。
- ・独自の価値を創造するためには「学ぶ」ことが大切だが、単に手法を真似ることが大切なのではない。
- ・独自の能力を磨くために「見方」「考え方」を学ぶことが重要。こうした学習によって、今迄にない「独自能力」を形成し、能力を発揮することができる。

(イ)開倫塾では「独自能力」の前提として

- ・「競合比較」と
- ・「社内・同業他社・異業種のベンチマーキング」を行う。
- ・開倫塾の教育目標と OECD PISA 調査の根底となる学力観である「キー・コンピテンシーズ」との関係

開倫塾の教育目標	キー・コンピテンシーズ
高い学力	知識・情報・技術を相互作用的に用いる能力
高い国際理解	多様な集団で交わる能力
高い倫理	自律的に活動する能力
自己学習能力の育成	学習の仕方を身に着けること

③社員重視

(ア)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企業・組織目標の達成が重要

- ・経営は知識創造、業務は学習と考える。
- ・社員は知識創造者。故に、知識を学ぶ風土が不可欠。
- ・社員が知的な好奇心を持ち、学習意欲を高めるための環境づくりが必要。
- ・計画は幹部と一部スタッフがつくり、その他は実行するという「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」、「創造性」が不可欠。
- ・そのために、経営幹部は「高い思考性を持った社員」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らなければならない。

(イ)開倫塾では「エンパワーメント(empowerment)」を重視

- ・エンパワーメントとは「能力強化」と「権限委譲」。
 - * 「能力を強化」してから「権限委譲」。権限委譲した社員は、不足している能力を強化するために絶えず「学び直し」、「再教育」。

④社会との調和

(ア)社会に貢献し、調和することが重要

- ・「企業・組織は、社会の一員」である。この考えに基づいて、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社会に還元するに留まってはならない。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ないようにすること。
- ・さらに、より前向きに企業・組織活動を行う地域社会に対して、さまざまな問題や課題解決のための積極的支援や発展のための協力を行うこと。

(イ)開倫塾の社会的責任、社会貢献

- ・法令遵守
- ・絶対的禁止事項
 - ①セクシズム…性による差別
 - ②エイジズム…年齢による差別
 - ③レイシズム…出身による差別
- ・社会貢献活動
 - ①NGO(開倫ユネスコ協会他)支援
 - ②開倫杯ドッジボール大会、ポエム大賞、童話大賞、デザイン大賞、平和の鐘を鳴らそう、世界寺子屋運動
 - ③問題解決型教育相談
 - ④教育経営品質研究会／月例研究会。全国模擬授業大会

(2)顧客認識

①ターゲットとしている顧客・市場

- ・小学生、中学生、高校生
- ・栃木県ほぼ全域、群馬県東部、茨城県西部
- ・学校成績が中のちょっと下から上位層で上級学校への進学希望者
- ・徒歩や自転車、保護者の送迎で週に数回通える範囲

②その変化

- ・超少子高齢化で対象地域の対象年齢人口が減少
- ・都市化現象も少し影響
- ・セミナー志向から、個別志向へ

③その課題

<水平拡大>

- ・対象地域の移動(スクラップ・アンド・ビルド)を含めて
- ・海外展開

<重直拡大>

- ・個別指導の本格化
- ・対象年齢の拡大

<教育制度改革への対応>

- ・大学入試、高校入試改革
- ・小学校3年生からの正規教科としての英語指導(5年後)

④教えること以外はしない。物品販売(教材販売)はしない

(3)競争認識

①競争相手とは

- ・近くの地元個人塾
- ・ローカルチェーン塾
- ・ナショナルチェーン塾
- ・英会話学校

②競争環境の変化とは

- ・予備校業界からの参入
- ・いよいよ ICT 活用塾の台頭

③現在および将来の課題

- ・ M and A

(4)経営資源認識

①知的資産

- ・大手教材会社と共同開発の主要教科の通年テキスト
- ・独自の講習会(春期・夏期・冬期・お盆特訓・正月特訓)テキスト
- ・各教科の独自の副教材
- ・作問から CP 処理まですべて自社製作の「開倫模試」
- ・社会貢献活動を担う塾長室
- ・独自開発の開倫塾学習基本調査(年3回、3年目)
- ・毎月発行の開倫塾ニュース(毎月1回、25年目)
- ・ラジオ番組「開倫塾の時間」(毎週1回の27年目)

②装置・設備・施設

- ・標準的な教室環境
- ・入力センター
- ・両面印刷機

③財務活動

- ・月次決算、部門別管理
- ・四半期決算の実施
- ・実地棚卸の実施

④ビジネス・パートナー

⑤課題

長期経営計画、中期経営計画と連動した戦略的な人財採用・育成、設備投資、財務活動の実施

2. 経営幹部のリーダーシップ

(1) 経営組織

- ① トップ・マネジメント
- ② ミドル・マネジメント
- ③ 一般社員

(2) リーダーとは

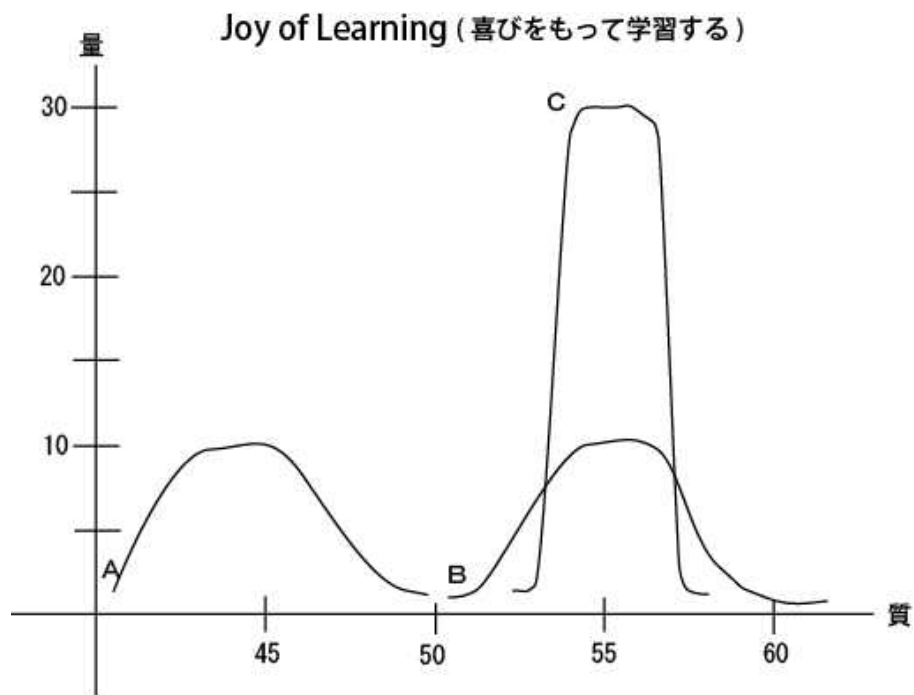
- ① 振り返って見たら人がついてくる人
- ② 最後までものごとをやり抜く人

(3) 永続する企業・組織の条件

- ① 自律的な考えに基づき
- ② 自律的な人財が
- ③ 自律的に行動すること

(4) Joy of Work (働く喜びを持って働く)

(5)



「経営とは、バラツキをできるだけ少なくして、AをBに、BをCにもっていくこと」

3. 経営における社会的責任

(1) 社会要請への対応

① 法制遵守

② 倫理行動

③ 事実を正しく伝える経営姿勢

④ 環境問題への対応

(2) 社会への貢献

① 業界の持続的発展への貢献

② 地域社会の持続的発展への貢献

③ 日本及び国際社会の持続的発展への貢献

4. 顧客・市場の理解と対応

(1) 顧客・市場の理解

① 既存顧客・市場

② 潜在顧客・市場

(2) 顧客からの意見や苦情への対応

(3) 顧客満足の明確化

5. 戦略策定と展開

(1) 競合比較

(2) ベストプラクティスのベンチマーキング

① 社内ベストプラクティスのベンチマーキング

② 同業他社のベストプラクティスのベンチマーキング

③ 異業種のベストプラクティスのベンチマーキング

(3) 戦略の展開

① 新製品・新サービス・新業態の実験

② 標準化・マニュアル・修正

③ 撤退・リスクマネジメント

6. 個人と組織の能力向上

(1) ベクトル合わせ

(2) 社員の能力開発— empowerment(エンパワーメント)

① 能力強化

② 権限委譲

③ 職務権限規定

(3) 学習する組織 (Learning Organization) づくり

(4) 基本は「5S」

- ①整理 (seiri) いらぬものを捨てる
- ②清掃 (seisou) きれいに掃除
- ③整頓 (seiton) すぐに出せるようにする
- ④清潔 (seiketu) ①～③を保つ
- ⑤躰 (shituke) 自分から進んで行、決まりを守る

7. 事例研究—マニー株式会社(手術用縫合針製造、東証一部)イノベーションへの挑戦—

* 「ポーター賞受賞企業」

8. 現代社会の課題

(1) 潜在成長率の向上—超少子高齢化社会の取り組み課題

(2) サービス産業の生産性向上と海外展開

(3) 国際競争力強化

* イノベーションはクラスター(産業集積)から生まれる

(4) グローバル人材とは

9. 効果の上がる学習の方法とは

(1) 学力とは

① 「学ぶ力」

② 学力の人生における意味

「多様な選択肢のある人生を歩むこと」

③ 学力の社会における意味

「正常に機能する社会の形成」

「持続可能な社会の形成」

(2)効果の上がる学習の方法とは

①理解

- ・ 予習とは
- ・ 辞書の活用方法
- ・ 授業の受け方
- ・ ノートの活用方法

②定着

- ・ 音読練習
- ・ 書き取り練習
- ・ 計算・問題練習
- ・ 「定着のための3大練習は、不可能を可能にする」

③応用

- ・ 学校でよい成績を取る
- ・ さまざまな試験で合格点を取る
- ・ 仕事や社会的活動、生活で役立てる

10. 経営も最後は「哲学」

(1)経営者は教育者

教育とは「よく生きる」ため

(2)経営者は自らの哲学、経営哲学を持つこと

①哲学とは、物事の本質を極めること

②「真・善・美」

③高校の「倫理」は社会人にとって最高のテキスト

11. 最後に一言

(1) 「健康第一」

①心の健康

②身体の健康

(2) 「目には遠いが心は近い」(インドのことわざ)

①「初心忘るべからず」(世阿弥)

②「持続する志」(大江健三郎)

③「歴史における個人の役割」(プレハーノフ)

(3) 「教育ある人とは学び続ける人」(ドラッカー)

(4) 「一生青春、一生勉強」(相田みつを)

感謝

ご清聴ありがとうございました。

ご質問、ご意見、ご感想をご自由にお述べください。



- 1950年栃木県生まれ、栃木県立足利高校、慶應義塾大学法学部法律学科卒業。29歳まで同大学司法研究室研究生。1979年開倫塾創業、塾長に就任、現在に至る。1984年株式会社開倫塾設立、代表取締役社長に就任、今日に至る。
- 1998年世界銀行研究所、1999年ハーバード大学大学院行政大学院国際開発研究所、2002年国立シンガポール大学行政大学院で各々、公共部門の民営化短期集中コースを修了。
- 栃木県 IT・経済戦略会議、委員。栃木県経済活性化戦略会議、委員。栃木県教育委員会、栃木県社会教育委員。宇都宮市教育委員会、学校教育制度に関する懇談会、委員。足利市教育委員会、英語教育推進プロジェクト会議、委員。足利市経済活性化諮問会議、会長。以上を歴任。
- <現在>学校法人 有朋学園 有朋高等学院(福島市)、理事長。
- 国立大学法人 宇都宮大学大学院工学研究科、客員教授。
- マニー株式会社(手術用縫合針製造、東証一部)、顧問。2004～2010年社外取締役。
本社、宇都宮市。現地法人、ベトナム、ミャンマー、ラオス。
- 社会福祉法人両崖福祉会 特別養護老人ホーム清明苑(足利市)、理事・評議委員。
- 開倫ユネスコ協会(設立の基本理念は、人間の安全保障の推進)、会長。
- 所属団体：OECD IMHE(高等教育管理)プログラム・メンバー。教師教育学会、日本カリキュラム学会、大学教育学会、日本リメディアル教育学会、日仏教育学会、日本国際理解教育学会、NIE 教育学会、サービス学会。日本 MOT 学会、日本 MOT 振興協会、安全工学会日本品質管理学会、日本経営品質学会、日本経営倫理学会、全日本大学解放機構などの会員。
- 公益社団法人 経済同友会、幹事、サービス産業国際化推進プロジェクト・チーム副委員長、学校と経営者の交流委員会 運営委員、教育改革委員会 委員、科学技術・イノベーション委員会、農業改革委員会、医療福祉改革委員会、観光立国委員会、地方分権・道州制委員会、企業経営委員会、新しい働き方委員会、社会保障改革委員会、行政・制度改革委員会、経済連携委員会、米州委員会、欧州・ロシア委員会、中国委員会、アジア委員会、アフリカ委員会、東北未来創造イニシアティブ協働プロジェクトチーム。
- 日本商工会議所教育専門部会、委員。足利商工会議所、議員。足利 5S 学校、役員。第 2 回世界 5S サミット(2014年11月6・7日)実行委員会、副委員長。

以上