

宇都宮大学大学院工学研究科
経営情報工学特論
講義資料

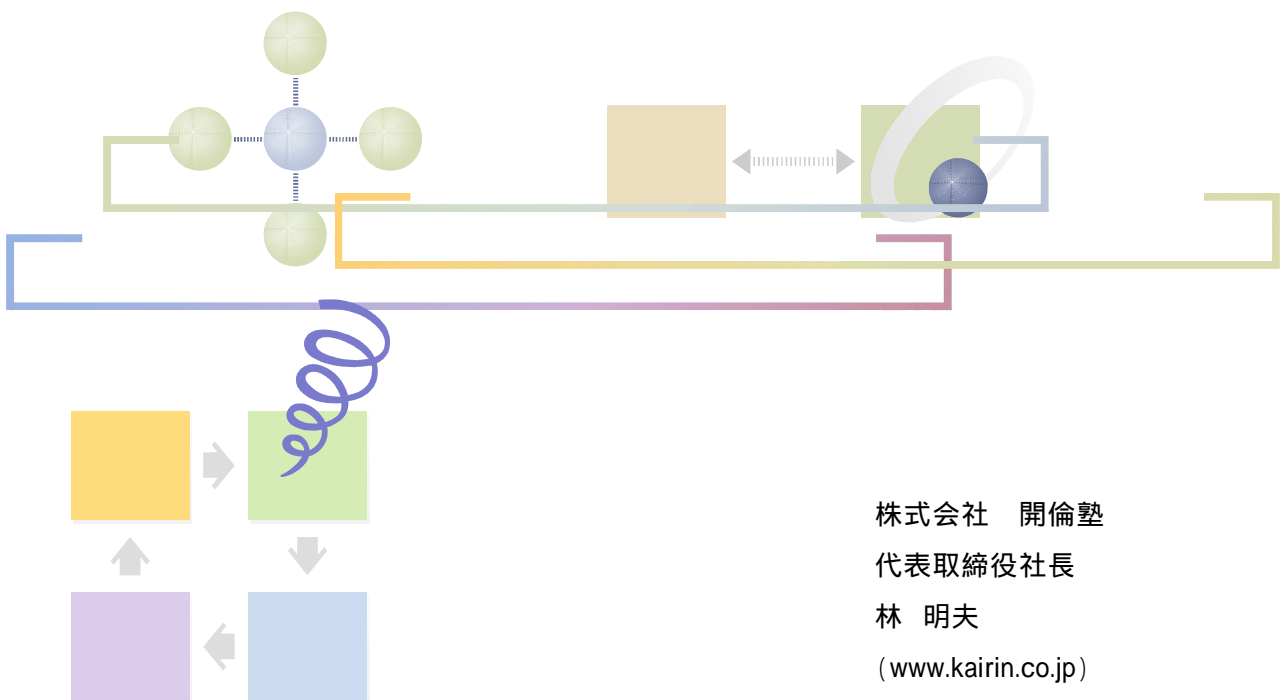
2009年5月11日(月)

14:30 ~ 16:00

16:10 ~ 17:40

宇都宮大学工学部アカデミホール

卓越した業績(Performance Excellence パフォーマンス・イクゼレンス)を目指して
- 教育経営品質の向上とは -



1. はじめに

(1) 本講義の目的

経営者は大不況の下で企業の永続的な成長と発展のためにどのように意思決定をし続けるのかを学ぶことにより、受講者の皆様が、仕事や社会的活動を通じて自らの「人生における成功」と「持続可能な社会の形成」に貢献するために、自分なりの経営能力を身につけること。

経営とは

「経営」とは「営みを経て目的・目標を達成すること」と考えます。

どのような「営み」を「経て」、「目的」や「目標」を「達成する」を目指しているのか。開倫塾を実例に、創業経営者である私がお話いたします。

心構え

「一所懸命」、つまり「一つの所で命を懸ける」くらい熱心に、また、「一期一会（いちごいちえ）」、つまりこの皆様との出会いは一生で一回のみ、今日だけと考え、本講義をさせて頂きます。

ですから、私語、居眠り、携帯電話、授業中の教室の出入りはお避け下さいますよう、予めお願い申し上げます。疑問点やわからない点、納得しがたい点があれば、どんなことでも O.K. ですから、話の途中でも、挙手の上是非お聞き下さい。

(2) 私の好きな言葉 - 講師自己紹介も兼ねて -

- 「一生勉強、一生青春」 (相田みつを先生)
- 「ブルドック魂（食いついたら離すな）」 (岡田忠治先生)
- 「練習で泣いて、試合で笑え」 (椎名弘先生)
- ・「自他共栄」(自分も他人も共に栄えよう)
- 「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)
(足利高校マラソン大会)
- 「独立自尊」 (福沢諭吉先生)
- 「法律を勉強した人は、いつも最悪の事態を予想して行動すること」(峯村光郎先生)
- 「注意一秒、ケガ一生」 (宮沢浩一先生)
- 「学校や家庭できちんとした教育さえ受けていれば、このような所に来なくて済んだ人たちがかりなのに」 (刑務官の先生方)

- 「捨てなければ得られない」 (石川洋先生)
- ・「人生逃げ場なし」
- ・「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。」

- 「離見の見」(りけんのけん) (世阿弥先生)
- ・「初心忘るべからず」
- ・「序・破・急」

「教育ある人とは一生涯勉強し続ける人」 (ドラッカー先生)

「いつまでも若々しく生きる」 (中村天風先生)

「練習は不可能を可能にする」 (小泉信三先生)

「田舎の10年、都の3日」 (司馬遼太郎先生)

「持続する志」 (大江健三郎先生)

「歴史における個人の役割」 (プレハーノフ先生)

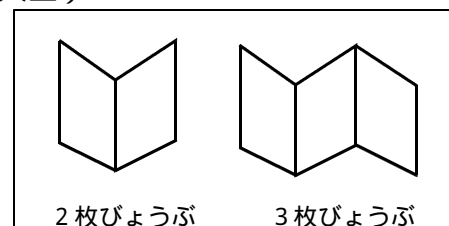
「貧困の撲滅」(Reduction of Poverty) (ジェフリー・サックス先生)

「人間の安全保障」(Human Security) (緒方貞子先生、アマルティア・セン先生)
- 保護 (Protection) と能力強化 (Empowerment) -

「びょうぶ型人生」(2枚びょうぶ、3枚びょうぶ型人生)

「健康第一」(心の健康、身体の健康)

②「励まし合う仲間づくり」



②「学習する組織」(Learning Organization) (柳川高行先生)

(3) 現在の活動 - 「びょうぶ型人生」を目指して -
会社経営 - 「よりよき経営者」を目指して -

(ア) 株式会社開倫塾 代表取締役社長

(イ) マニー株式会社 (ジャスダック・Jストック、手術用縫合針製造) 社外取締役

社会活動 - ビジネス・ステーツマンを目指して -

- (ア) 社団法人 経済同友会(東京) 幹事、対内直接投資推進委員会 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) 社団法人 栃木県生産性本部 理事
- (エ) 学校法人 友朋学園 東日本高等学院(福島市) 評議員
- (オ) 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
- (カ) 栃木県社会教育委員(栃木県教育委員会)
- (キ) 開倫ユネスコ協会 会長
- (ク) 開倫研究所(Kairin Institute) 所長、教育経営品質研究会 主宰

執筆・講演活動 - コラムニストを目指して -

- (ア) 「開倫塾の時間」
(CRT ラジオ栃木放送 毎週土曜日 午前 9:15 から 10 分間、一人で担当、22 年目)
- (イ) 「とちぎ寸言」(読売新聞、栃木版)
- (ウ) 「林明夫の歩きながら考える」(月刊私塾界)
- (エ) 「出張授業」(社団法人経済同友会、学校・企業経営者の連携推進委員会、運営委員として)

不足する勉強を補うために「毎日、勉強」、「毎日、読書」。毎日が「武者修行」
<モットー> ・「一生勉強、一生青春」(相田みつを先生)
・「会った人は、皆、友達」(石川洋先生)
・「学習する組織(Learning Organization)づくり」(柳川高行先生)

(4) 経営の学び方(経済学や法律学も学ぶとよい)

教科書

- (ア) 「ドラッカー先生」、(イ) 「コトラー先生」、(ウ) 「マイケル・ポーター先生」のテキストはおすすめ

経済学は、アダム・スミス(国富論と道徳感情論)、スティグリッツ先生、クルーグマン先生、アマルティア・セン先生、ジェフリー・サックス先生などのテキストがおすすめ

新書・文庫本を読んで考える。かんき出版のビジネス書は読みやすい。

新聞や雑誌にも毎日目を通そう

- (ア) 新聞(日本経済新聞、Financial Times、International Herald Tribune)
- (イ) 雑誌(ハーバード・ビジネス・レビュー、The Economist、Foreign Affairs)

HP は

- (ア) OECD、(イ) 経済産業研究所(RIETI)、(ウ) 国際連合大学、(エ) MIT の OCW
- 営みを経て目的・目標を達成するという意味での経営の勉強は、一生役に立つ。一生を通じてのお取り組みを。

2. 開倫塾の事業概要

- (1) 開倫塾創業、1979年
- (2) 株式会社開倫塾設立、1984年
- (3) 代表取締役社長、林明夫
- (4) 業種、学習塾（小学生・中学生・高校生の補習と進学指導）
- (5) 本社住所、栃木県足利市堀込町145
- (6) 校舎、栃木県・群馬県・茨城県に44校舎
- (7) 教職員数、350名
- (8) ピーク時塾生数、6646名（2009年1月末日）
- (9) 年間売上、16億円（2009年3月）

3. 開倫塾の経営の基本理念

経営の基本理念

- (1) 「顧客本位」
- (2) 「独自能力」
- (3) 「社員重視」
- (4) 「社会との調和」

- ・経営の基本理念とは、開倫塾で「こうありたい」「こういう価値を提供する組織になりたい」という営みを経て達成すべき「目的」「目標」とするもの・価値観。
- ・「事実前提の経営」（価値観や目的を明確にせずに、今この出来事にその場しのぎで対応したり、その時々都合で対応したりするご都合主義の経営）を排する。
- ・「価値前提の経営」（どのような組織であるべきかという価値を大切にす経営）を目指す。

- (1) 「顧客本位」とは、「組織は利益追求のための仕組みではない。顧客にとっての価値を創造する（顧客価値創造）のプロセス（過程）と考えること。」

「顧客」とは、「塾生」「保護者」「地域社会」をいう。

「顧客」の「成功の実現」を通して、「持続可能な社会の形成に貢献」することを企業としての社会的使命(mission ミッション)とする。

「顧客の成功の実現」とは学力向上。

- (ア) 学校成績の向上
 - (イ) 希望校合格
- } のための学力向上を通して、
- (ウ) 鍵になるような基本的能力 (Key Competencies キー・コンピテンシーズ) を身につけることを目指す。

(2) 「独自能力」とは、「業界横並び、業界常識にとられることなく、独自の見方や独自の能力をつくり出すことを目指すこと。」

但し、業界水準や競争相手がどのレベルで業務を行っているかは徹底的に調査する。その情報を共有化する。

「競合比較」(競い合う競争相手から優れた点を学ぶこと)

「ベストプラクティスのベンチマーキング」(最良の実践例から学ぶ)

- (ア) 社内のベストプラクティスのベンチマーキング
- (イ) 同業他社のベストプラクティスのベンチマーキング
- (ウ) 異業種のベストプラクティスのベンチマーキング

「社内」「同業他社」「異業種」から最良の実践例を見つけ出し、素直な心で学ぶ。決して「アラ探し」はしないこと。優れたところだけに注目。5 W 1 H で学ぶ。

学び続ける組織 (Learning Organization 「学習する組織」) を目指す。

「暗黙知 (あんもくち) の共有化」

できるだけ簡単な形にした上で「実験」を繰り返し、今までやっていたこととの差異を検証し、少しずつ導入。

「トレード・オフ」(やらないことを戦略的に明確にすること) で「独自能力」を強化。

* マニー株式会社の「トレード・オフ」は参考になる。

(3) 「社員重視」とは、「卓越した経営」は経営者と社員との信頼関係、つまり大幅な権限委譲によって成り立つ。そのためには、学び続け、能力を強化した上で深く考え、自由に考え、対話できる社員で満ちあふれる組織をつくることが求められる。

社員重視の中心概念はempowerment (エンパワーメント)

エンパワーメントには2つの意味がある。

- (ア) 「能力強化」
- (イ) 「権限委譲」

社員が自らの潜在能力に気付き、その潜在能力を自らの努力で顕在化することが能力強化の目標。不足する仕事の上での知識を補うことも能力強化に含まれる。

仕事上の地位にふさわしいまでに能力が強化された社員を信頼し、組織上の権限を大幅に委譲することを目指す。

Employability (エンプロイアビリティ、雇われる能力) を身につけること

(ア) トップマネジメントとしてのエンプロイアビリティ

(イ) ミドルマネジメントとしてのエンプロイアビリティ

(ウ) ロアー・マネジメントとしてのエンプロイアビリティ

(エ) 一般社員としてのエンプロイアビリティ

P(Plan(プラン)計画) D(Do(ドゥ)実行) C(Check(チェック)検証) A(Action(アクション)修正)を徹底的にまわすためには、「能力強化」と「権限委譲」が不可欠。

強化すべき仕事上の能力とは、「因果関係」(どのような原因となる行為をし、また、しなければ、どのような結果になるかという原因と結果の関係)を学ぶことが不可欠。

この「因果関係」を熟知した上で、企業として大切にしている価値観を念頭に置きながら、P D C Aの中でどのように応用できるかで、卓越した業績が出るか否かが決まる。

業界レベルや産業社会での「因果関係」を熟知するために、「競合比較」と「ベストプラクティスのベンチマーキング」は必要不可欠。

「田舎の10年。都の3日」。自分にとって、また、自らの組織にとっての「都」とはどこかを探し求めて、時には、地の果てまでも学びに出掛けることも大切。

中世の学問的中心地であった「足利学校」には、一時3000名もの学僧が、儒教、易学、陽明学を学びに訪れた。自らの学ぶ目的を達し、一日で帰途に就いた者もいれば、一生をかけて学び続けた者もいたと伝えられている。

「社員重視」の最終目標は、「能力強化」「権限委譲」により「労働生産性を向上」させ、「雇用の維持」を図ること。企業全体でDecent Work(ディーセント・ワーク)を目指すこと。

仕事とは何か。

Decent Work(ディーセント・ワーク)

(ア) 生活できるだけの収入を得ること。

(イ) 仕事を通して自己実現すること。

(4) 「社会との調和」とは、「社会が組織に求める倫理性、健全性を重視すること。組織が社会性を追求し、それを高めることで、組織の思考能力を高め、適切なガバナンスを自立的につくり上げることを目指すこと」

法令遵守

社会貢献活動の推進

(企業市民としての社会的責任 Corporate Citizen's Social Responsibility, CCSR を果たすこと)

4. 開倫塾の教育目標

開倫塾の教育目標

- (1) 高い倫理
- (2) 高い学力
- (3) 高い国際理解
- (4) 自己学習能力の育成

開倫塾では、創業以来、教育目標を実現する教育を目指す。

各々の教育目標は OECD の PISA(15 歳時の国際標準学力調査)の基底となる学力観であるキー・コンピテンシーズ(Key Competencies 鍵となるような基本的能力)を参照しながら、その実現を図る。

開倫塾の教育目標	キー・コンピテンシーズ
(1) 高い倫理 (2) 高い学力 (3) 高い国際理解	(1) 自律的に活動する能力 (2) 知識・情報・技術を相互作用的に用いる能力 (3) 多様な集団で行動する能力
(4) 自己学習能力の育成	(キー・コンピテンシーズの条件) (1) 学び方を学ぶ(Learning To Learn)能力 (2) 読書による熟慮・熟考・自省能力 * 新聞を読み考える。批判的思考(Critical Thinking)能力

5. 開倫塾の経営方針

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

(1) 学ぶに値する塾づくりのために

「学習の3段階理論」による教育

(ア) 「理解」... 「うんなるほどとよくわかること、納得すること」

- ・ 授業の受け方
- ・ ノートの取り方
- ・ 自習の仕方 ー辞書、事典、参考書、図書室、図書館の活用の仕方ー
- ・ 「予習」とは「よく理解できないところをはっきりさせてから授業に臨むためにするもの」

(イ)「定着」...「一度理解したことを確実に身につけること」

- ・何も見ないでスラスラ言えるまでになること(暗^{あんしやう}誦)...「音読練習」
 - ・何も見ないで楷書で正確に書けるまでになること(暗記)...「書き取り練習」
 - ・一度理解した計算や問題は、見た瞬間にパッパッと正解が出るまでにする事
...「計算・問題練習」
- *この「音読練習」、「書き取り練習」、「計算・問題練習」を、開倫塾では「定着のための3大練習」として奨励。

(ウ)「応用」...「一度理解、定着させた内容を自由に用いることができること」

- ・学校の定期テストで100点が取れるまでにする事
 - ・受験する試験(入学試験、国家試験、資格試験 etc)で合格点が取れるまでにする事
- *そのためには、「理解」「定着」をした上で、「過去問」(過去に出題された問題)を数年分繰り返し(できれば5～6回以上)解き直すこと。間違った問題は「誤答分析」をし徹底的に研究。できるようにすること。
- ・社会に出て役立てることができるまでにする事

地域の実情に合った「教材開発」「模擬テスト開発」

(ア)「教材センター」による教材開発(通年テキスト・講習会テキスト・副教材)

(イ)「テストセンター」によるテスト開発(模擬テスト・予想問題・各種テスト)

価格設定(Affordable Price 購入しやすい価格を目指して)

「一流校」を「自分の行きたい学校」と定義

*自分にとっての一流校合格を目指す。

「本人の自覚」を促す教育—「武者語り」—

(ア)学期毎に始業式、終業式を1時間実施

(イ)講習会毎に開講式、閉講式を1時間実施

(ウ)すべての授業で最低3分間の「武者語り」

(エ)何のために生きるのか、働くのか、学ぶのか、進学するのか、進学して何をするのか、勉強の仕方、読書の方法、新聞の読み方、ノートの取り方、部活動との両立などを積極的・具体的に先生は自分の言葉で「語り」、「本人の自覚」を促す。一人ひとりの塾生が自分の力で自分の潜在能力に気付くことを支援する。

学校教育との関係の明確化

(ア)教育のメイン・ストリーム(本流)は学校教育

学習塾は、学校教育で不足する部分を補うための民間教育機関

(イ)但し、補うべきことは徹底的に補い、「地域の教育力の向上」に貢献する

(ウ)(例)躰(しつけ)教育...「躰(しつけ)」とは「美しい立居振舞い」と「敬語表現を含む言葉遣い」

*「開倫塾15の躰(しつけ)プログラム」の実施

開倫塾に在籍した塾生のほとんどは、高校卒業後、大学・短期大学・専門学校などの高等教育機関に進学する。そこで、「高等教育機関での教育・研究に耐えられる学年相応の基礎学力や基礎的能力を確実に身につけさせること」も、開倫塾の「社会的使命(mission ミッション)」と考える。「学習の3段階理論」などを提示し、「学び方を学ぶ」ことを促し続けているのもそのため。

顧客満足度の客観的認識のために

- (ア)顧客満足度調査
- (イ)クレーム調査
- (ウ)退塾者サーベイ

(2)働くに値する職場づくり

職場の人間関係構築のために

メンター制度の導入—メンター研修—
カウンセリング研修・メンター養成研修

深夜労働の禁止—離職理由撲滅—

リテンション(Retention)

社員満足度調査

(3)倒産しない会社づくり

- 「企業は原則倒産」(高井伸夫弁護士)、「校舎は原則閉鎖」
- (ア)赤字校舎・赤字部門の放置は倒産に直結
- (イ)自己資本比率30%以上を目指す

公認会計士(CAP)の毎月直接監査

部門別・四半期決算を目指す

「問題点を先送りにしない会社づくり」

言論は自由。耳に痛いことを穏やかな言葉遣いで言う人は尊い。但し、問題点を先送りにしないために、経営上の意思決定は経営責任者が一人で行う。経営責任者は、決定に至った理由をできるだけわかりやすく、また、ていねいに何回も何回も説明する責任がある(accountability アカウンタビリティ 説明責任)。

*未上場の「中堅企業」としての「コーポレート・ガバナンス(Corporate Governance 企業統治)」の強化を目指す。

*未上場の「中堅企業」としての「内部統制(Internal Control インターナル・コントロール)」制度の構築を目指す。

6 . 開倫塾の行動目標

開倫塾の行動目標

- (1) 教え方日本一
- (2) 塾生数北関東一

(1) 「教え方日本一」の開倫塾づくり

教育成果を決定する要因

- (ア) 本人の自覚(本人の自覚を促すのも先生としての力量)
- (イ) 教師(先生)の力量

採用条件

- (ア) 子ども好き
- (イ) 声が大きい
- (ウ) 研究熱心

* 学科試験後には、開倫塾の研修担当者による面接試験。研修に耐えられる人の採用。

教師としての力量を身につけるために「研修制度」を充実させる

- (ア) 採用前研修
- (イ) 採用時研修(2泊3日)
- (ウ) 採用年度研修(半年間)
- (エ) 年次別研修
- (オ) 副校長研修
- (カ) 校長研修(事前研修、就任時研修、就任後研修)
- (キ) ブロック長研修(毎週1回塾長による)
- (ク) 経営幹部研修
- (ケ) 科目別研修
- (コ) 職種別研修
- (サ) 外部研修
- (シ) 他塾・他企業視察

* 研修体系を整備の上、「企業内専門職大学」「企業内専門職大学院」のスタートを目指す。

Lesson Plan(レッスン・プラン 教案・授業案)に基づく授業

- (ア) どんなベテランでも授業毎にレッスン・プランを書き「授業の設計」を行う。
- (イ) 「レッスン・プラン」に沿って授業
- (ウ) 授業中の塾生の発言も記録。後刻塾生を「励ます」ときに活用
- (エ) 授業終了後、その日の授業をふり返る。

「Reflectionリフレクション。自省、省察」した内容をメモ。「昨日よりは今日、今日よりは明日、少しでも授業をよくしよう」と翌日からの授業に役立てる。

- (オ) 「レッスン・プラン」は「先生としての成長の記録」。大切にしたい。

(カ)「武者語り」する内容も事前にメモをし、レッスン・プランの中に入れておく。

塾生の感想や反応をふまえて書き直し、CP に入力保存。折に触れて塾生・保護者・地域社会に広めることが求められる。

(キ)授業前の「一人模擬授業」の奨励

(ク)「全国模擬授業大会」の実施

- ・毎年1回足利市で実施し、本年で4回目。
- ・2009年は6月7日11:00～19:00白鷗大学足利高校富田キャンパスで実施。
- ・「チョーク一本の教育改革」。各科の授業の導入部分を15分かけて授業。授業後5分間参加者とのQandA。

(2)「塾生数北関東一」を目指して

立地戦略

(ア)北関東(栃木県・群馬県・茨城県)の3県に50校舎ずつ開校し、消費者が学習塾を選択する場合に、開倫塾という選択肢ももって頂く。消費者の厳しい比較購買に耐えられるだけの価値ある内容・品質を提供したい。

(イ)背景人口2～4万人に1校舎を展開する。

(ウ)飛び地開校はしない。商圈と商圈を重ね合わせるような形で開校する。

中学生は1クラス20名を超えたらクラス分けを行い、赤字を出さないようにしながらも、できるだけきめこまかな指導を目指す。

ブロック長、校長などのマネージャーの育成が校舎展開のカギ。「1校舎5～10名の小さな組織のマネジメント力」の育成と同時に、ブロック長、校長のインセンティブ使命観(mission ミッション)の醸成が持続的成長の鍵となる。

将来は、北関東の他に、東京都内川の手地区への校舎展開(50校)も考える。

チェーン・スクール(4都県各50校舎、合計200校)を目指す。「チェーンストア理論」を参考にしながら経営。

7. 開倫塾の業務

開倫塾の業務

- (1)教育業務
- (2)基本業務
- (3)募集業務

教えることはもちろん大切だが、募集活動を戦略的に行わないと、塾生減のため「校舎閉鎖」に陥る。

8. 開倫塾の禁止事項

開倫塾の禁止事項

- (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)
- (4)夜 11 時以降の勤務
- (5)法令違反行為

9. おわりに

(1)社外取締役を務めるマニー株式会社は、2008 年 12 月に第 8 回ポーター賞を受賞、一橋大学大学院国際戦略研究科ポーター賞運営委員会から表彰されたので最後に紹介する。

(2)大学院理工系を終了した皆様に社会が期待することは何か。
日本や世界の「ものづくり」の担い手として活躍して欲しい。

現代社会が抱える課題の解決に、大学院での研究成果を役立て活躍して欲しい。

- (ア)少子高齢化社会
- (イ)エネルギー問題
- (ウ)人口爆発
- (エ)高度 IT 社会
- (オ)グローバル化
- (カ)原子力発電
- (キ)宇宙航空機産業
- (ク)福祉

高度専門職に就いて活躍すること

- (ア)理工、法曹(弁護士・裁判官・検事)
- (イ)公務員(国家公務員、地方公務員)
- (ウ)教員(小学校・中学校・高校・大学・短大・専門学校)
- (エ)医師・歯科医師など医療関係専門職
- (オ)NGO、NPO の専門職

(3)経営つまり営みを経て目的・目標を達成するという考え方は、企業活動だけでなく、人間の行うありとあらゆる活動に活用できる。少しでもよいから興味をもち学び続けることを希望する。

(4)最も大切なことは「幅広い教養」。

「幅広い教養」は何から学び身につけたらよいか。「古典」が一番かと考える。

リーダーシップであれば「貞観政要」。

原田種成先生著の「貞観政要」(上下)明治書院刊を 1 日 1 ~ 2 ページ、3 ~ 5 年をかけてじっくり読み通すこと。

プロフェッショナルの本質は、宮本武蔵著の「五輪書」を読み、学ぶこと。

理系の人ほど、日本だけでなく世界の古典を一生涯かけて読み続け、物事の本質を「深く考える人」になって頂きたい。

(5) 語学、とりわけ「英語」は徹底的に学び、正確に身につけておくこと。週刊の The Economist と月曜から金曜まで配達される International Herald Tribune は、HP ではなくできれば紙媒体のものを定期購読し、毎日 1 時間以上、また、辞書がボロボロになるまで引き続き読み通すことをおすすめしたい。

(6) 「田舎の 10 年、都の 3 日」。自分にとっての「都」はどこかを探し求め、勇気をもって出掛けてみる。外国には 1 年に 1 回は出掛け、見聞を広げること。「励まし合う仲間」をつくること。よい「師匠」をもつこと。35 歳まではとにかく勉強。85 歳までの 50 年間は、健康に気をつけながら仕事。85 歳から 100 歳すぎまでは、自由自在に過ごす。このような考えもあるかもしれない。

以上

—2009 年 5 月 7 日記—