

大不況下の塾経営とは
－教育経営品質研究会で考える－

開倫塾

塾長 林 明夫

Q：「大不況下の学習塾・予備校・私立学校の経営を考える」研究会を開催したそうですね。

A：(林明夫：以下省略)はい。10月17日(金)に、東京の地下鉄東西線「竹橋」駅の毎日新聞社ビルの3Fにある「同友クラブ」会議室をお借りして、大討論会を実施しました。主催は、開倫塾の付属機関である開倫研究所。5年目に入った教育経営品質研究会の10月例会として開催しました。急な御案内にもかかわらず、20名の方が全国各地から参加なさいました。

Q：なぜ「大不況」をテーマにしたのですか。

A：慶大法学部法律学科2年生のときにお聞きした、法思想史のゼミ担当の峯村光郎先生の「法律を学ぶ者はいつも最悪の場合を考えて行動するように」という言葉を思い出したからです。大恐慌に突入寸前を感じさせる本年秋の経済状況を目の前にして、もし経済が最悪の状況に陥った場合にはどうしたらよいかを考えることが、経営者としての社会的使命(ミッション)だと思います。全国には同じ思いの先生方もいらっしゃるかと思い、僭越とは思いましたが呼びかけをさせて頂きました。

Q：どのようなテーマを議論したのですか。

A：たくさんあります。

(1)大不況下の生徒募集をどうするのか。

前年と同じ担当者が同じような内容のDMやチラシを作って、果たして冬期講習の受講生や新年度の生徒が集まるのか。担当者を代え、DMやチラシで訴えるポイントを変えない限り、顧客とのコミュニケーションは促進されないのではないか。

(2)新年度のコース・カリキュラムをどうするのか。

この不況期、ヘビーで高額なコースはいつまでもつのか。指導時間を短縮し、価格を下げて、果たして学力は身に付くのか。単科受講を推し進めて経営は成り立つのか。コンピュータや映像での代替はどの学年まで可能か。

(3)月謝や納入金をどのように設定するのか。

値下げをして経営がどこまで維持できるのか。全納制や分納制、振替日の前倒し変更を、どこまで推し進めたらいいのか。

(4)急激に増加すると考えられる月謝や納入金の未納に、具体的にどのように対処するか。

振替不納が発生しないようにするための保護者への丁寧な説明や、未納が累積した場合の対処をどのように具体的にすすめるか。(督促や請求、法的手続の方法)

(5)経費の大幅な削減をどう行うか。

不動産や広告宣伝費の削減をどのように考えるか。家賃の値下げのお願いや、チラシやDMをできるだけ減らし「校門前配布」や「ポスティング」をどうすすめるのか。人件費を少しでも固定費から流動費にするにはどうしたらよいのか。

(6)前年同時期対比で生徒数や売上を減らしている不振校や不振コースの業績回復をどのようにすすめるのか。

何が問題なのか。問題の所在の発見。なぜはやらないのかの原因の推定。問題解決のためにとりあえずどうするのか。中・長期的にしくみをどう変更したらよいのか。

校長が代われれば、校舎は変わるのか。教務担当者が代われれば、コースの内容はよくなるのか。そうであるならば、誰を校長にすればよいのか。誰をコースの責任者にしたらよいのか。そのような人材は、我が塾・予備校・学校にいるのか。

校舎名変更、塾名変更、コース名変更、教材変更、指導方法変更を、どうすすめるか。

(7)どうしても業績回復の見込めない校舎やコースのスクラップをどのように行ったらよいのか。

2～3校舎を1校舎にどうまとめるか。校舎のリロケーションをどうすすめるか。何年計画で校舎を閉じれば、塾生へのご迷惑を最小限に止められるか。

(8)組織としての労働生産性をどう上げるか。

能力別クラス分けをした場合クラス平均人数をどう上げるか。中学生から集めたのでは、クラスが成り立たない。小学生からどう集客したらよいのか。塾のブランドイメージをどうつくりあげたらよいのか。

(9)講師の稼働計画をどう組んだらよいのか。

すべてのクラスに、生徒は本当に存在するのか。労働力ロスは本当にないのか。誰がどのように、全クラスの稼働計画を組めばよいのか。

稼働計画の年度内変更はどのくらいの頻度で、どのように、誰が行うべきか。耳に痛い情報、悪い情報をどのように入手したらよいのか。内部通報制度をどう導入するか。

(10)金融機関とどのようにコミュニケーションを取ったらよいのか。

株式公開、上場会社が投資家にするようなIR活動を、未上場会社が金融機関にどう行ったらよいか。四半期決算を未上場会社がどう行うか。

(11)その他、経済危機を乗り切る具体的対応策は何か。

MandA(企業買収)をどうすすめるか。事業承継をどうすすめるか。内部留保をどう充実させるか。自己資本比率を30%以上にどう高めるか。赤字月をどう撲滅するか。

Q：学習塾・予備校・私立学校の経営者の皆様にお伝えしたいことはありますか。

A：どのような時代でも、企業は原則倒産です。特に、参入障壁ゼロで誰でもいつでも新規開業できる学習塾は、自己責任、自助努力あるのみです。金融機関から融資を受ける場合には、経営者が自分の全存在を懸けて個人保証をし続けなければなりません。どんなに苦しくても弱音を口にする事なく、目の前の現実を正確に認識しながら、理想の姿、企業としての社会的使命の達成を目指すべきと考えます。

Q：最後に一言どうぞ。

A：生徒には、不況期の生き方を教えてあげることが大切と考えます。高い志をもってどう不況期を生き抜くか、そのためには今何をしなければならないかを積極的に伝えることが大切と思われま

す。今月も、読めば必ずためになる本を御紹介いたします。教育が社会全体にどのような効果をもたらすか、その成果をどのように評価するかをまとめた OECD 教育研究革新センター編著「学習の社会的成果」明石書店 2008 年 4 月 20 日刊です。「教育のシナリオ」、「個別化していく教育」、「デマンドに応える教育」、「形成的アセスメントと学力」、そして「キー・コンピテンシー」(すべて OECD 編、明石書店刊)などの一連の著作とともにお読み頂ければ、日本の教育政策に最も反映されている OECD の最先端の考えを知ることができます。

この 6 冊は、PISA 型学力の本質を知る上での基本文献でもあります。

－ 2008 年 10 月 19 日記－

*教育経営品質研究会は、毎月 1 回開催。当面、大不況下の塾経営をテーマとします。どなたでも参加できます。

参加希望の方は、0284-73-7812 開倫塾・塾長室 高尾に御連絡下さい。