

卓越した業績を目指して

- 社会的使命感に基づいた経営(Mission Based Management)とは -

開倫塾

塾長 林 明夫

1. はじめに

(1) 「公立学校現職教諭の開倫塾での3か月間社会体験研修生」からの報告 - (15分間)

(2) 本日の講演の目的 - 社会的使命(mission ミッション)

東大和南高等学校が教育機関としての社会的使命を果たすことに貢献すること。

参加者が教育者としての社会的使命を果たし、教育者としての人生の「成功の実現」に貢献すること。

(3) 講師略歴

慶應義塾大学法学部法律学科卒業。卒業後30歳まで、同大学司法研究室研究員として司法試験の勉強。29歳の時、開倫塾創業。

世界銀行研究所、ハーバード大学行政大学院国際開発研究所(HIID)、シンガポール国立大学行政大学院で、民営化短期集中コース修了。

現在、宇都宮大学大学院工学研究科客員教授。宇都宮大学大学懇談会、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制度改革に関する懇談会、委員。学校法人友朋学園東日本高等学院評議員。社会福祉法人両崖福祉会 特別養護老人ホーム清明苑理事。社団法人栃木県生産性本部理事。社団法人栃木県経済同友会幹事。社団法人経済同友会(東京)幹事。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。OECD IMHE(高等教育管理)プログラムメンバー。開倫ユネスコ協会、会長。開倫研究所所長、教育経営品質研究会主宰。

(4) 開倫塾概要

本社所在地 栃木県足利市堀込町 145

代表取締役社長 林 明夫

職種 学習塾

対象 小学生、中学生、高校生

塾生数 6300名(2007年度ピーク時)

教職員数 350名

校舎数 47 校
対象地域 栃木県、群馬県、茨城県
資本金 8000 万円
売上 14.9 億円
受賞 2002 年度栃木県経営品質賞知事賞受賞
創業 1979 年

2. 「塾と学校の課題、工夫は同じ」～塾から見た東大和南高校～

(1) 開倫塾の社会的使命(mission ミッション)

「成功の実現」に貢献すること

「社会の持続的発展」に貢献すること

* 開倫塾は、社会的使命感(mission ミッション)に基づいた経営を目指す。

* 「経営」とは、「営みを経て目的(社会的使命 ミッション)を達成すること」。

(2) 開倫塾は、「卓越した業績」を目指す

「卓越した業績」とは「経営品質」の向上

「経営品質」の基本理念

(ア) 顧客本位

* 顧客とは、「塾生」、「保護者」、「地域社会」

(イ) 独自能力

(ウ) 社員重視

(エ) 社会との調和

(3) 開倫塾の教育目標

高い倫理

高い学力

高い国際理解

自己学習能力の育成

* 「読書教育」(書き抜き読書ノート)

* 「NIE 新聞を教育へ」活動

* 「規範教育」(開倫塾 15 の「躰」)

(4) 開倫塾の経営方針

学ぶに値する塾づくり
働くに値する会社づくり
倒産しない会社づくり

《参考》

<OECD のキー・コンピテンシー>

自律的に活動する能力

知識・情報・技術を相互作用的に用いる
能力

多様な集団で交流する能力

・ Learning To Learn(学び方を学ぶ、「学習の学習」)の能力

・ 読書によるリフレクション(熟慮、熟考、自省)する能力

を身に付けること。

《学ぶに値する塾づくり》を目指して

学校教育で不足する教育を補うのが、学習塾の役割と考える。

学校成績の向上の実現
希望校合格の実現

} が主な教育内容

「学習の3段階理論」に基づいた学習

(ア) 自習、学校や開倫塾の授業で、「うんなるほど」と「理解」すること

) 「自習」の方法(「予習の方法」や「予習の意味(わからないことを予めはっきりさせてから授業に臨むために予習はするもの)」を指導。辞書・参考書の使用法、図書館の活用方法)

塾生の大半は、高校卒業後に、大学・短期大学・専門学校等の高等教育機関に進学するので、そこでの教育や研究に耐えられる勉強の方法を、開倫塾に在籍している間に身に付けさせることが「成功の実現」に繋がる。

) 「理解」を促進するために、「授業の受け方」を指導

・「授業」での「理解」を妨げるもの

「欠席」「遅刻」「早退」「居眠り」「私語」「e-mail」「ゲーム」「ボーッとしていること」

・「授業」での「理解」を促進するもの

「先生の話に全神経を集中して聴くこと」「必要なことはノートに取ること」

* 授業後に「ノート」整理を確実にすること。

(イ) 「定着」... 「うんなるほど」と十分理解した内容を、確実に身に付けること

) 一度「理解」した内容を、何も見ずに正確に言えること

・「音読練習」を繰り返すこと。

) 何も見ずに言えるようになった内容を、正確に楷書で書けるようになること。

・「書き取り練習」を繰り返すこと

) 一度「理解」して、なぜそのような解答になるかがよくわかった計算や問題については、問題を見た瞬間に条件反射で正解が出るまでにすること。

・「計算・問題練習」を繰り返すこと

* 「定着」のためには、この「3大練習」が不可欠。いくら授業を熱心に行っても、この定着のための「3大練習」を欠いては、「学校の成績」や「受験に必要な偏差値」は「余り」上がらない。

* この「3大練習」が家でできるようになるまで、自習室でその方法を指導することが開倫塾のミッションと考える。

* 「定着」のための「3大練習」を妨げるもの(長TV、長ファミコン、長電話、長マンガなど)。

* 「時間管理」、「早寝、早起き、朝ごはん」の推進。

* 但し、「教育の成果を決定する要因」としては、「本人の自覚」も考えられる。どのように「本人の自覚」を促すかが課題となる。

- ・ 読書教育
- ・ NIE (Newspaper In Education 新聞を教育へ)
- ・ 学校紹介
- ・ NGO、NPO 活動紹介

(ウ) 応用 テストで合格点が取れること(過去出題問題の分析)
社会で役に立てること

《働くに値する職場づくり》「社員重視」の実現を目指して

「雇用の維持」が「社員重視」の目的

そのためには、empowerment(エンパワーメント)が大切と考える

empowerment の 2 つの意味

(ア) 「能力強化」

(イ) 「権限委譲」

* 「能力が強化」された場合にのみ、「権限委譲」する。

2 つの意味の empowerment(エンパワーメント)で、employability(エンプロイアビリティ 雇われる能力)を身に付けることが大事と考える。

(ア) 経営幹部(塾長、部長、ブロック長)としての employability

(イ) マネージャー(校長、副校長、各プロジェクトの責任者)としての employability

(ウ) 一般社員としての employability

各人が、自らのポジションごとの社会的使命(ミッション)を自覚して能力向上を図りながら、他人を頼ることなく業務を執行する。

「研修」の目的：開倫塾が経営の危機に陥入した時に、同業他社からスカウトがくるか、自分(たち)で開業できるまでに「能力強化」を図っておくこと。

- 自己責任で、最悪の事態に備えること -

顧客(塾生、保護者、地域社会)の問題解決を図りながら、労働生産性を向上させることが企業の存続、雇用の維持に直結すると考える。

《倒産しない会社づくり》を目指して

「企業は原則倒産」と考える。

倒産しない会社づくりは、経営者としての最大の社会的使命(ミッション)と考える。

自己資本比率を 30 % 以上に保つことを、努力目標とする。

* 不採算部門からの撤退、経営資源の効率的配分(選択と集中)

(5) 開倫塾の行動目標

教え方日本一 塾生数北関東一

「教え方日本一」を目指して

(ア)「LESSONプラン」を書き続けることが絶対条件

)「LESSONプラン」とは、「授業の設計」図。

・今日の授業をどのように行うかの具体的な手順書。

)1つ1つのクラスの状況により、「授業」の設計は異なる。

「確認テスト」の内容は異なる。

)毎日書き続けるのが「LESSONプラン」。

)授業中の生徒(塾生)の発言、動きも記録。

(励ますときの材料として)

)授業後は、授業内容を振り返る(リフレクション 自省、省察)。

)「LESSONプラン」は、「先生としての成長の記録」。

)先輩の先生は、後輩の先生のLESSONプランを添削してあげること。

)LESSONプランを相互に見せ合い、意見交換することは、授業力向上のよい研究会。

(イ)「模擬授業」は、先生としてのプレゼンテーション能力を高める

)開倫塾では、新人の先生は「LESSONプラン」に基づき、毎日「模擬授業」。

「立ち位置」、「目配り」、「声の大きさ」、「間の取り方」、「話すテンポ」、「机間巡視」
「板書の方法」etc.

)クレームのある先生は、授業をビデオに撮り、自分で研究。その後「模擬授業」をし、授業力向上。

)全国模擬授業大会を年1回開催。

)教え方の上手な人の模擬授業を見学。(ビデオも有益)

(ウ)アナウンサーによる「ボイストレーニング」、ネイティブの大学の先生による「英語の先生への発音トレーニング」、「カウンセリング研修」、「NIE研修」etc.

(エ)教材開発

)教材は毎年改訂(昨年よりは今年、今年よりは来年、少しでもよくしよう)。

)模擬試験はすべて自社開発(作問、ソフト開発、処理すべて自社で)。

*毎年バージョン up

(オ)教科別研修(教務会議)

)カリキュラム開発(テキスト、副教材テスト、研修内容方法)。

)入試問題分析(予想問題作問 - 的中率向上を目指す)。

(カ)事務部門、教材作成、教材入力、印刷の充実

*すべての事務職員は、全講師の教育活動を全面的に支援することで、塾生の学力向上に貢献することに徹している。

塾生数北関東一を目指して

教育内容を充実させた上で、価格を最低限度におさえ、なるべく児童・生徒の住む近くに立地、校舎を開校することで、塾生数を北関東一にすることを旨とする。

6 . 開倫塾の業務

教育業務
募集業務
基本業務

* 開倫塾では、業務を3つに分析している。

教育業務だけでは塾生が集まらず、校舎は閉鎖に追い込まれ、会社としては倒産するため、教育業務と併せて、募集業務を業務として明確化した。その他を基本業務としている。

募集業務

「退塾者サーベイ(調査)」...いくら募集しても、退塾者が出たのでは募集したことにならない。

)開倫塾を退塾した塾生の保護者に、退塾後3か月がたってから、塾長室より電話連絡をさせて頂き、退塾に至った本当の理由を伺っている。

)その結果を退塾者サーベイ会議で検討して、対策を、塾長に対する「勧告書」の形で定期的に提出して頂いている。(個人名や校舎名をすべて削除して)

)塾長、ブロック長、校長、全職員は、情報の共有化を図っている。

)最も多い退塾原因(3大原因)

(a)私語が多い 退塾

(b)授業がわかりにくい 退塾

(c)成績が向上しない 退塾

* 「クレーム(苦情)」のサーベイも定期的に行っているが、その原因は上記と同じ。

基本業務

「塾生」、「保護者」との個別面談

)1学期に1回以上は個別に面談。

)1回1時間以上かける。

)困っていること、解決してもらいたい問題を、できるだけ時間をかけて「傾聴」する。

)その上で、どうしたらよいかを一緒に考える。

)自宅で勉強できない場合は、開倫塾の空きスペースで、先生が勤務している時間に自習を許可する場合が多い。(無料。何日でも)

)デイリー・テレフォン・サービス(気懸かりな塾生や保護者にはどんどん電話連絡をとる)

7 . 開倫塾の禁止事項

絶対禁止事項

セクシズム(性による差別)

レイシズム(出身による差別)

エイジズム(年齢による差別)

夜11時以降の勤務

法令違反行為

8. 企業市民としての活動(Corporate Citizenship)を目指して

- (1) 社会貢献活動の推進
- (2) NPO, NGO 活動の支援

9. 公立高校に対する期待

- (1) 卒業生の大半が、大学・短期大学・専門学校等、所謂(いわゆる)「高等教育機関」に進学する高等学校に対する期待

何のために、高等教育機関に進学するのか、その目的を明確に持たせること。

高等教育機関に進学して、何をしたいのかを明確にさせること。

高等教育機関での教育や研究に耐えられるだけの高校卒業生としての基礎知識を「理解」「定着」させること。

高等教育機関での教育や研究の前提となる「勉強の仕方」のスキルを身に付けさせること。

* 高校卒業生としての Learning To Learn(学び方を学ぶ「学習の学習」)のスキル(能力)が身に付いていること。

(例)図書館の使い方、辞書のひき方、ノートの取り方、本の読み方。

大学などの高等教育機関は、勉強する場所であることを自覚させること。

- (2) 東大和南高校の独自性を押し出して、その社会的使命(mission)を社会に問うこと

われわれは、このような特色、独自性を持って教育を行う。

よって、このような生徒に入学して欲しいというメッセージを発信すること。

大学入試の結果だけが、高校教育の成果ではない。

10. おわりに

- (1) フランスのリセ(後期中等教育機関)では、5年間の最終学年に課される哲学の授業を担当する先生が、その地域の最高の知識人として、高い尊敬を集めていると聞き及ぶ。

フィンランドの高校の先生(Subject Teacher)も、生徒のみならず、地域の人々から高い尊敬を集めている。私の通った栃木県立足利高校の先生方も、生徒や足利市民から高い尊敬を集めていた。

- (2) その理由は何か。1回1回の授業を、生徒にとって一生に1回の極めて大切なものと考え、最大限の準備をして臨んだためと思われる。高等学校の先生にとって、「授業」は文字通り「一所懸命」に「一つの所で命を懸けて」行うべきものとする。一人ひとりの先生が、この教科についてはこれ以上の教え方はないというくらい、生徒の目線に立った教え方を展開して、先生としての人生を全うして頂きたい。(例)英語の先生は、授業をすべて英語で行う。

「学校改革」の第一歩は、1回1回の授業に命を懸けて臨むことであるとする。先生として授業を行う最後の日まで全力投球して頂きたい。「最後の授業が最高の授業」であることが、理想ではないかと考える。

- (3) その上で、生徒には、不足する勉強を補うため、図書館や空き教室を活用して授業時間外の長時間指導(自学自習の方法を教えた上で自習させること)をすることも必要と考える。自学自習、勉強の仕方を身に付けさせるための指導体制を、どのように組むかが大切である。

- (4) 「中高連携」、「高大連携」、「地域や産業界との連携」の促進も大切である。
- (ア) 地元中学校の総合学習の時間、放課後や土曜日の活動に、高校の先生がどんどん参加すること。
 - (イ) 地元の学習塾の経営者との交流を深め、自信のある授業のサワリを、学習塾でやってみること。
 - (ウ) 大学の先生方や地域社会で活躍する方、産業界で活躍する方々を、高校の総合学習の時間などに、よくカリキュラムを練り、年間計画を立てて、毎週のように講師としてお招きしてお話をして頂く。
- (5) 「一生勉強、一生青春」(相田みつを先生)
- 「教育ある人とは勉強し続ける人」(ドラッカー先生)
 - 「人生逃げ場なし」(石川洋先生)
 - 「いつまでも若々しく生きる」(中村天風先生)
- (6) 健康第一(心の健康、身体の健康)

- お体を大切に -

以上

- 2008年7月17日記 -

[質問事項]