

知識社会における企業経営 － Mission and Research Based Management －

宇都宮大学大学院情報工学研究科
非常勤講師 林 明夫
(株式会社開倫塾 代表取締役社長)

1. 栃木県経営品質賞 2002 年度知事賞を受賞した開倫塾の経営

1-1 開倫塾の Corporate Data(コーポレート・データ)

a) ①校舎数

②塾生数

③地域的広がり

④特長 discounting strategy

・ 業界の price leadership を地域でとる。

・ (地域の)local standard となる。

* global standard ではなく…。

b) 学習塾を起業しようとした経緯

ーどのような目的を実現するために、学習塾を起業しようとしたのかー

①法学部で法律学を勉強。刑務所を訪問して学んだことは、犯罪を少なくするためには犯罪の予防として教育が大切であるということ。

②学習塾と犯罪予防の関係

・ なぜ、「開倫」という名称をつけたのか。

・ 開倫塾の教育目標に「高い倫理」があるのは。

* 会社のネーミングと教育目標との関係で、倫理観をもった、犯罪を起こさない、犯罪に巻き込まれない人間の育成と社会人として不可欠の基礎学力の養成を目的にしている。

c) 経営者としての基本姿勢、経営者信念

①学習塾としてあるべき **sollen**(ゾレン)

4つの教育目標(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)
開倫塾は、普通の学習塾と比較しドメインが広い

②人間としてあるべき **sollen**(ゾレン)

Educated Person(勉強し続ける人を「教育ある人」と定義) ドラッカー

③これは、日本の超優良企業の行動の習慣(くせ)と似ている

(例)トヨタ… **KAIZEN** に次ぐ **KAIZEN** をする、毎日少しずつ良くなっていく、**educated corporation**

・打倒トヨタ…自分が今やっていることを壊していく

・トヨタのコーポレート・スローガンは **more than best**. (今日のベストを超えていこう。)

*マニー株式会社も **more than best performance**. これも同じこと。

セブンイレブン **more than best today's merchandising** (マーチャンダイジング)

東京ディズニーランド (TDL)

永遠の未完成戦略

新しい行為を次々に付け加えていく

Educated Person は、**never ending improvement** (終わることのない改良主義)

これを、人間が幸福に生きることの基本と考える。

1-2 開倫塾の教育理念、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)、ドメインの定義

a) 事業構成は、3つのドメインの複合的構成

①開倫塾—メインの事業(利益獲得事業)

② NGO 支援：開倫ユネスコ協会 (**Protect** (保護) と **Empowerment** (能力強化) を内容とする「人間の安全保障 **Human Security**」の促進を基本理念とする)

③開倫研究所—社会貢献投資、**SCR** 社会責任経営を実践するもの

なぜ学習塾が社会貢献活動をすべきと考えるのか—経営者信念

このようなことを考えるから、このような選択をする。

すべての学習塾が、このような経営をしているわけではない。かなり特殊な形をとっている。

NGO、NPO 活動を行う際の **motivation** (モチベーション)、それを持つに到る動機付け **Corporate Citizenship** 企業市民としての社会的役割を果たす。

b) 学習塾のドメインの特質

①「顧客価値」としての「学ぶに値する塾づくり」

顧客が学んで効用の高い4つの教育目標のうち「高い学力」以外のものは、学習塾の伝統的な目標ではないもの。

普通の塾を超えた塾を目指している。

このドメインを選択する考えとは……。

Mission (社会的使命)に基づく企業経営。

②「顧客価値」としての「学ぶに値する塾づくり」を実現する「コアコンピタンス(中核的能力)」は、「教え方日本一」

＊「情報」化社会

「知識社会(ドラッカー)」と「Knowledge Worker」とは。

「教え方日本一」とは、「教育労働者」という「Knowledge Worker」のNo.1をめざす目標。では、どのように「教え方日本一」を「個人的」、「組織的」に高めるのか。

③実現された「顧客価値」が他の競争相手よりも卓越した競争優位を持つ(「顧客価値」の Excellence)、「顧客価値」が Excellence であることを社会が承認するときの測定尺度が、「塾生数北関東一」という目標。これは、「教え方日本一」を調査可能、測定可能な尺度にするもの。

＊いつから北関東一を目指し、各地でNo.1になったのか。

④従業員価値、「働くに値する職場づくり」－ Empowerment(能力強化と権限委譲)に基づく競争力強化と生産性向上と雇用の維持－

・ employee's satisfaction (エンプロイーズ・サティスファクション)－社員満足－なぜ「顧客価値(CS)」が必要か。

・ 学習塾の戦略的資源、最も重要な資源は core competence(コア・コンピタンス)の中核を形成する人材(high skilled human resource ハイ・スキルド・ヒューマン・リソース)である。

・ それゆえ、学習塾は Human Business(ヒューマンビジネス)。この Human Business の motivation を絶えず UP(アップ)していかなければならないので、「研修」に積極的に取り組み「教え方日本一」を目指している。

・ そのとき、従業員に対する「見返り」、頑張ったときの「Return(リターン)」は何か。それがまさに「働くに値する塾づくり」である。

・ 「働くに値する塾づくり」の基本的な中身は何か。従業員価値として「3つの差別」がないこと。「人種」「性」「年齢」による制限がないこと。(レイシズム、セクシズム、エイズムのない企業風土づくり)

- ・年齢による制限がないことが、「非解雇主義」つまり「解雇はしない」「定年はない」ことに。このような形で **employee's satisfaction** を上げている。
- ・ただし、この「非解雇主義」は単なる「温情主義」ではない。
「非解雇主義」とペアになっているのが、「採用厳選主義」と「成果主義の賃金支払い方法」。採用のところで非常に厳しい選択をして、よい先生しか残らないように予めしている。そして、結果として成果が上がった人には、**incentive**(インセンティブ)を与えている。
では、成果は何で測定するかといえば、これは明確になっていて、「集客力」つまり人数をどれだけ集められたかと離塾率(退塾率)がどれだけ低いか、合格実績、成績向上実績、これらを測定して評価に反映させることにより **incentive** を与えるのである。
- ・この **employee's satisfaction** は只(ただ)で手に入るものではない。当然 **cost**(コスト)を払わなければならない。

⑤ **stake・holder**(ステーク・ホルダー)価値

stake・holderにとって、開倫塾の企業価値は「倒産しない会社づくり」である。「倒産しない」ということは、全 **stake・holder** との永続的取引関係が持続されていくので、**stake・holder** にとっては「交換関係」がずっと成り立つこと。

これによって、**stake・holder** は自分のところの **business** が成り立っていく。

- ・「倒産しない会社づくり」における **stake・holder** との関係は、「戦略論」で言うところの「相補的資産 **complementary asset**(コンプリメンタリー・アセット)」である。
complementary asset の **network**(ネットワーク)づくりのところの **nod**(ノッド)、**network** の中核に位置付けられる企業、それが開倫塾である。

- ・これによって、他の相補的資産を追及している企業との取引を行いながら **collective winning game**(コレクティブ・ウィニング・ゲーム)、集団勝利ゲームを行っている。

- ・集団勝利ゲームを形成して **stake・holder** にある種の利益をずっと与えていくのが、「社会的公益としての企業」、「社会的存在としての企業」の「価値」である。

- ・開倫塾はなかったら困る。

stake・holder にとってもなかったら困る、従業員にとってもなかったら困る、塾生と保護者にとってもなくてはならない企業になる、これが開倫塾の **policy**(ポリシー)である。

- ・**stake・holder** 価値としての「倒産しない会社づくり」は、最低限の貢献である。最低限の社会的責任は「倒産しないこと」。この最低限の社会的責任である「倒産しない会社づくり」の測定基準・判定基準を、開倫塾では自己資本比率にとっている。日本の他人資本に依存した経営と比べたときに、開倫塾の倒産のしにくさは非常に際立つ。

*マイカルやダイエーが潰れたのは借金のしすぎ。借金で大きくなっていく会社はたくさんある。ライブドアもその1つ。

1-3 「戦略」としての「競合比較」（競い合っている相手と自社を比較し、相手のよいところを素直な気持ちで学ぶこと）
何のために、どのような方法でやるのか。
改善をするための一つの手段。
どのように競合比較をするのか、具体的なやり方を示す→自分の強みを伸ばし、欠点を直す手法とは。

1-4 ベストプラクティスのベンチマーキング→自社のレベルをどのように上げるのか、具体例を示す。

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

- ・ヨークベニマルから何をどう学ぶか。
- ・失敗した企業から学ぶこと。（例 マイカル）

1-5 競合比較とベンチマーキングのあとは自社への取り入れ

①観察（問題点の発見）

②分析（原因の推定）

③判断（緊急措置とシステム改革）

④実験

⑤マニュアル作成

1-6 「退塾者サーベイ」を行う意義・ポイント

1-7 機能する「問題解決型教育相談所」をなぜ設置しているのか

1-8 業務

①教育業務

②募集業務

③基本業務

- ・先生方は、なぜ経営活動もやるのか。
民間企業である学習塾と公立学校の決定的な違い。
募集業務とは。
＊以上が、開倫塾の紹介。(前半 90 分終了)

2. 知識社会の知識労働者としての学習塾講師

2-1 P.F.Drucker の「知識社会」の特質と Knowledge Worker の基本的特質

刈谷教授(東京大)「自己学習能力を賛美する教育の光と影」

刈谷氏は、Knowledge Worker を取り上げる。これから Knowledge Worker になっていくには、自分で勉強していかないと落ちこぼれる。勉強は want ではなく、must でやらなければならない時代が来る。

先生も Knowledge Worker にならなければいけない。Knowledge Worker をどのように育てているのか。先生は、教案(Lesson Plan)をつくり話をする。これは、情報をつくって売っているのと同じ。情報をつくり生産、それを分かりやすく話す、つまり情報の製造販売をするのが先生。その先生を、開倫塾ではどのように育てているのか。(授業後のリフレクション 省察、自省、熟考。レッスンプランは、先生としての成長の記録)

- ・優れた情報の製造とその提供ができるようにするために、一人ひとりをどのように育てているのか。

Educated Person(教育ある人)の考えを普遍させ、Educated Employee(エデュケイティド・エンプロイー)つまりずっと学習し続ける先生を、開倫塾ではつくりたい。そのためにはどうしたらよいか。

- ・4つの教育目標を身につけ、それを普段の行動・教育の場で塾生に見せることができなければ、開倫塾ではちゃんと教えていることにならない。

- ・「教え方日本一」。掲げている4つの教育目標を、1つ1つの教室の中で先生が実践しなければならない。そのとき、どのようにやっているか。

- ・自らその価値を体現して、塾生の学習対象つまりモデルになれる先生になるためにはどうしたらよいか。

「教え方日本一」の先生は、「学び方日本一」の先生と同様である。この「学び方日本一」を塾生に伝えていく必要がある。(タイムリミットは高校卒業まで。リベラルアーツの前提は自己学習能力が身につけていること。)

「学び方日本一」を、塾生にどのように身につけさせていくのか。「学び方日本一」は、「自己学習能力の育成」に繋がる。

- ・ Knowledge Society における Knowledge Worker は、「学習する組織」から生まれる。
学習塾は、学習する組織の典型例にならない。学習し続けるのは一番初めに述べた Educated Person(教育ある人)であるが、それと企業が重なり合うのが「学習する組織」。
- ・ 「学習する組織」とは、どのようなものを言うのか。
- ・ 「学習する組織」の Top Management(トップ・マネジメント)のあり方として、どのようなことをしているのか。自ら率先垂範して、学習し続ける経営者像を部下に示さなければならない。それをどのようにやっているのか。
- ・ リーダーシップの代替物として、Top Management の分身である経営幹部をどのように育てているのか。これは、Top Management の個性と Personality(パーソナリティ)がなければ動かない組織から、万が一欠けたり退職しても動き続ける「組織経営」に脱皮するための不可欠条件。すべてのリーダーには右腕となる人材を。右腕と後継者を育てるのもリーダーの仕事。
- ・ 将来のビジョンを提示するリーダーとしての責任とは。
自分の中でどのように情報を集め、新しい業態をつくろうと勉強しているのか。
自分の中でのビジョンづくりのための勉強の仕方とは。

2-2 組織のメンバーに課題を割り当てていく (Task Allocation タスク・アロケーション)、これも Top Management の仕事

- ・ Empowerment(エンパワメント) 権限委譲。その前提も Empowerment 能力強化。
- ・ Dis・empowerment(ディス・エンパワメント) 権限を軽くする。権限を軽くしないと、本人も潰れるし組織も潰れることがある。
学習する組織としての競合比較とベンチマーキング。
どのような先生と比較して自分を高めるのか。どのような先生になっていったらよいのか。
identification(アイデンティフィケーション) 一体化・同一化のためのモデルの探索。
これが、ベンチマーキングと競合比較の個人レベルの話である。
- ・ チームプレー。「励まし合う仲間づくり」。(仕事上の問題点は指摘し、問題の先送りはしない、人格非難はしない。)

2-3 メンバーに対する mission(ミッション)教育をどのようにするのか。

先生の「教科教育能力」と、教育目標である「高い倫理」「高い国際理解」をどのように関係づけて伸ばしていくのか。

「研修の開倫塾」としての具体的な研修内容、研修方法とは。

「教育成果」の決定要因は、①「本人の自覚」 ②「先生の力量」。

2-4 学習塾から考える、日本の学校教育の問題点

a) 義務教育の問題点

- ・ゆとり教育

- ・学力低下

- ・テレビゲームとインターネットの影響

* 文科省の調査結果によると、「家庭と地域の教育力が低下した」。家庭と地域の教育力が低下したら、学校教育の教育力を上げるしかない。この議論が足らず、責任を他に転化しているところに問題がある。

b) 高校教育の問題点

大学での学習ができない高校生を送り出している。大学での学習が理解できる高校生を育てることに、開倫塾のビジネスチャンスがある。

c) 大学教育の問題点

d) フィンランドに学ぶ

①技術・教育水準

- ・教育と国の経済力は、きれいな相関関係がある。

- ・これは、昔の日本のよかったときと同じ。

- ・フィンランドでは戦略的な産業創造を行っている。

- ・戦略的な産業に適合的な Knowledge Worker を、国家的に教育。

Knowledge Worker を教育する教員は非常に高い skill と教授法を勉強している。日本は何を学んだらよいか。開倫塾は何を学んだらよいか。

②地域クラスター

- ・ 知的産業集積の中心としての大学など高等教育機関の役割

e) シリコンバレーから学ぶ

①アントレプレナーシップ(起業家精神)

②イノベーションに基づいた競争力と自己責任

3. 知識社会に求められる人材(Human Resource)とは

3-1 健康第一(心の健康、身体健康)ーいつまでも若々しく生きるー

①自律(self control)

②4週間を通じて4日以上の完全休養

3-2 英語でのコミュニケーション能力

①日本語の新聞を毎日1時間購読(×インターネット)

②よくわかっている内容から、英字新聞(The Herald Tribune)や英文週刊誌(The Economist)を毎日1時間購読(×インターネット)

3-3 チームプレー能力

①自分の仕事は、完全に自分でこなす(役割分担を果たす)

②上司、部下、同僚、ビジネスパートナーとのコミュニケーション

3-4 decent-work(ディーセント・ワーク)、①「生活できるだけの収入」が得られ ②「自己実現」できる仕事をめざそう

3-5 専門分野をもつ

南方熊楠(みなみかたくまぐす)

- ・水木しげる著「猫楠」(ねこぐす)
- ・南方熊楠著「十二支考」岩波文庫

3-6 国際性をもつ

- ・フリードマン著「レクサスとオリーブの木」草思社
- ・フリードマン著「The World is Flat.」

3-7 経営の勉強は役に立つ

①ドラッカー

②コトラー「マーケティングマネジメント」

③マイケル・E・ポーター「競争戦略論Ⅰ」「競争戦略論Ⅱ」ダイヤモンド社

④サム・ウォルトン「私のウォルマート商法」講談社α文庫

おわりに

- ・“一生勉強、一生青春” 相田みつを
- ・この続きは林明夫のホームページで(www.kairin.co.jp)

以上
御清聴を感謝いたします。