

CHUOH TRY+ANGLE

知っ得通信

2014年7月22日発行 編集・発行：中央教育研究所(株) 〒732-0811 広島市南区段原2-15-5 <http://www.chuoh-kyouiku.co.jp/>



中土井鉄信の「地域一番の繁盛塾になるための最強法則」 vol.29

＜来たるべき日に備えてマニュアルを考える＞

7月の初めに、ベネッセホールディングスの原田会長兼社長の経営方針の記者会見が行われました。その様子を伝える日経新聞の報道を見る限り、原田氏は、マーケットにしっかり根を下ろした戦略を考えているように思えます。以下、箇条書きで施策を抜き出してみましよう。

1. 進研ゼミのタブレットを体験できるアンテナショップを来年1月までに首都圏に500か所設ける
2. 専用のタブレットでしか見られなかった進研ゼミのコンテンツをiPadでも見られるようにして、汎用性を高める
3. 赤ペン先生の付加価値を高め、子どもに寄り添うような仕組みを考える
たとえば、月1回、赤ペン先生が地域の拠点に出向いて、宿題の指導を子どもたちに直接行うようにする
4. 傘下に収めている東京個別指導学院を5～6年で1,000教室にする

これらのベネッセの改革は、まさに拠点を作って、子どもたちを直接指導するという、まさに学習塾化する方向へベネッセは舵を切ってきました。原田氏は、記者会見で「紙とデジタルのハイブリッド」という言葉を使っていましたが、実は、トロイカ体制（紙とデジタルと人間）によって、会員数を増やしていく戦略ではないかと思えます。また、今までDMを駆使して、新規会員の獲得を目指していましたが、これからは、場当たりのDMをやめて、継続者数（継続率）を高めていく方向にシフトするようです（それにしても、7月中旬に発覚した情報流出事件は、ベネッセのイメージを大きくダウンさせてしまう事件でしたが、素早い対応は、流石だと言わざるをえません）。

ベネッセの今回発表された内容で改革がなされれば、学習塾業界は、大きなライバルが出現することになります。進研ゼミは、従来から学習塾にとってのライバルでしたが、安心できるライバルでした。それは、生徒が進研ゼミをやめたら、自塾

に流れていたからです。しかし、今後は、進研ゼミを抜けた生徒は、一般の塾には流れなくなります。全国に1,000ヶ所作る東京個別学院が捲き取っていくようになるからです。ベネッセグループ内で生徒を囲い込めるようになるのです。つまり、巨大な黒船が塾業界にやってくるということです。

そこで、今回は多店舗展開をしている塾向けの話をしておきたいと思います。多店舗展開をする上で欠かせないマニュアルについて取り上げたいと思います。主にマニュアルの意味と作成の過程にポイントをつけてお伝えします。

1. マニュアルが必要になるとき

塾を長年やっていると、スタッフ間で共通ルール・共通の行動様式が必要になる時期がやってきます。そのルールを明文化したものがマニュアルです。具体的にはどんなときにマニュアルが必要になるのでしょうか。

すぐに思い付くのが校舎を増やしていくときです。最終的には、多少の差は出てしまうのですが、それでも、どの教室でも一定水準以上のサービスを顧客に提供しなければなりません。教室間でのサービスの標準化にマニュアルは必須なのです。

2. 問題意識が出発点

マニュアル作成に必要なのは「問題意識」です。これがないとマニュアルを作っても意味はありません。

- ① サービスのレベルが標準なのか？均一なのか？
- ② 競争力がついているのか？（他塾に勝てるのか？）

上記のような問題意識を持ったのなら、それはマニュアルを作る機会と言えるでしょう。問題を解決するための共有ツールがマニュアルなのです。決して、行動抑制・行動規制ツールではないことを是非意識してください。「～するな」というマニュアルは根付きませんし、マニュアル以上の行動は生まれません。

問題意識があり、それを改善するためのマニュアルは、「～

しよう」という促進表現になり、問題を解決するためにマニュアル以上の行動が生まれる可能性もあり、それはさらなるマニュアルの改善（＝自塾のレベルアップ）につながります。

3. マニュアルを作る

マニュアルを作るときは、まず理想状態を職員と議論します。「どうなりたいのか」、「他塾とどこが違うのか」、「よりよくなるためのルール」など、立場を越えて話し合います。これは、自分たちも積極的に参加して作ったマニュアルだという意識を持ってもらうためです。昨今「マニュアル人間になるな!」という風潮もあり、また「誰かから与えられたマニュアル」だと認識してしまえば、その後のマニュアルの徹底度が低くなってしまいますからです。

現状の問題と理想状態のギャップを埋めるための行動やルールを明文化したものがマニュアルですから、無味乾燥なマニュアルにはしないことが大切です。

それでは、次に問題解決の手法を確認しておきます。マニュアルを作る際に、必ず優先順位が問題になります。この優先順位を明確にするために右上のフローで考えてみてください。

①～⑤について、検証と討論して問題解決のための「抛り所の最低ライン」を決めていきます。是非、行動・判断の抛り所を明確にしてください。これが基本マニュアルとなります。何か迷ったらマニュアルを見れば答えが書いてあるということが重要です。

- ①問題の具体的な記述化
 - 1. 緊急度の高い問題
 - 2. 重要度の高い問題
 - 3. 拡大化傾向にある問題
- ②事実確認
 - 1. 数値化したデータ（在籍数・成績・退塾率など）
 - 2. 問題現象の報告
- ③原因追及
 - 1. 直接原因 2. 間接原因
- ④対策
 - 1. 対処療法 2. 根本対策
- ⑤問題の共有化
 - なぜ、この改善をしなければならないか。
 - 改善することによってどんな影響が出るか
 - 改善した時の効果はどうか
 - 改善しないとどうなるか

基本マニュアルができたら、個人の持っている「技」を公にしていきます。これが応用マニュアルとなります。

1. 基本マニュアル

最低限、ここまでやろうというマニュアルです。まずは、ある程度みんなでもって持っている、まだ言葉になってない基本的なことを明文化します。

2. 応用マニュアル

ベテランの隠し技を公にし、明文化したものです。

それでは、マニュアルのもとは何なのでしょう。マニュアル作成には情報共有・情報交換の場の創出が必要です。「意見が言える」、「情報が聞ける」、「生の情報交換ができる」といったツールや場を設けていきます。良い情報も悪い情報も共に公式に流していきましょう。下記に、マニュアル作成の源泉となるツールや場を挙げておきます。

■日報・報告書類の充実

- ・授業日報
（教科内容・クラス状況・個人状況の把握）
- ・校舎日報
（校舎状況・校舎実践・校舎外環境等の把握）
- ・感謝報告書
（ご父母や生徒に感謝・賞賛されたことの報告書）
- ・クレーム報告書
- ・全体業務通信
（業務指示・各校舎状況報告・特記事項）
- ・校舎日報抜粋（校舎プラクティスの共有化）
- ・総合日報（校舎日報の集計）
- ・その他

■会議の充実

- ・校舎ミーティング
（業務指示・業務報告・生徒情報・特記事項）
- ・社員会議
（方針伝達・業務指示報告・校舎状況・ベストプラクティス報告）
- ・室長会議
（方針伝達・業務指示報告・校舎状況・ベストプラクティス報告）
- ・全社会議
（方針伝達・業務指示報告・校舎状況・ベストプラクティス報告）

■研修の充実：全体の研修と小グループの研修が必要。

- ・教科研修会
（教科知識・授業研修（教授法）・その他）
- ・教務研修会
（教育状況・教育知識・受験情報・その他）
- ・人事研修
（社会人として・職員として・幹部として・校長として）
- ・社外研修
（社会情報・業界情報・特殊技能・流行スキル・異種交流）

それでは、最後に塾に必要なマニュアルを挙げておきます。

■教務的なマニュアル

- ①テキスト使用マニュアル
教科別の使用テキスト／授業用・宿題用・テスト対策用
- ②カリキュラム
授業毎の教科別問題指定・時間指定
- ③授業マニュアル
授業における行動指針・対応
- ④入試分析マニュアル
入試分析におけるパラダイム
- ⑤進路指導マニュアル
データ活用指針と学校データとのマッチング指針
- ⑥体験学習マニュアル
体験学習における行動指針

■運営的なマニュアル

- ①教室（校舎）運営マニュアル
生徒対応・クラス運営・クレーム対応・テスト処理等々
- ②入会ガイダンスマニュアル
接遇・ガイダンス進行・応酬話法・クロージング等々
- ③入会手続きマニュアル
記入帳票・入金手順等々
- ④電話対応マニュアル
接客対応
- ⑤面談マニュアル
接遇・面談進行・応酬話法・クロージング等々
- ⑥保護者会運営マニュアル
会場設営・プログラム進行・資料・集客戦術
- ⑦講師管理マニュアル
講師研修・勤怠管理・講師指示等々
- ⑧有事対応マニュアル
緊急事態に対する行動等々
- ⑨防災マニュアル
災害時対応

■総務的なマニュアル

- ①就業規則
- ②校舎出店マニュアル・備品管理マニュアル
- ③採用マニュアル
- ④研修マニュアル

最後にマニュアルについて一つ注意してもらいたいことがあります。それは、同じ内容をしゃべってもそれを話す人によって聞き手が受ける印象が違うように、マニュアルどおりにみんなが行動したとしても個人によって結果が異なります。マニュアルの効果は「個性＋行動」の結果となることは、やむを得ないことです。

ただし、マニュアル通りであれば、誰が行動しても一定の水準になっているはずですから、「マニュアルは役に立たない」とすぐに決めつけないでほしいのです。

スタッフのレベルが均一化していない、教室によってレベルが異なるなどの問題を感じているとしたら、そろそろマニュアルの作成の時期かもしれません。さまざまな立場の人から人選し、プロジェクトを組んで作成を始めてみてはいかがでしょうか。そして、来たるべき黒船に備えてほしいと思います

【あとがき】

いよいよ夏期講習が始まります。校舎の運営的にも、教務的にも重要な期間です。講習が始まって7月中は動きがあります。講習が始まってしまったから打ち止めと諦めることなく、しっかりと集客してください。そして、学習指導でしっかりと鍛えましょう。今年の夏が貴塾と貴塾に通う生徒にとって更なる躍進の機会になりますように！



公立中高一貫校は、学校基本法の改正によって、1999年より多くの都道府県に設立されて以来、様々に注目を集めてきました。中高一貫教育を通じて生徒一人ひとりの本質的な学力、つまり、論理的思考力、表現力、自己発信力、読解力を含む各種リテラシーなどを伸ばしていくことを、公立中高一貫校は設立趣旨としてスタートしています。ですから、難関大学に合格させることだけを意図して開校したわけではありません。ところが、在校生の本質的な学力を伸ばす試みは、結果として大学合格実績も堅調に推移させるようになったのです。公立中高一貫校に「進学校としての魅力」が加わったのです。

ところで、公立中高一貫校には併設型、中等教育学校型とタイプが分かれますが(連携型については省略)、その「原型」となる高校は地区のトップ校であることはまれです。だいたい二番手、三番手の学校に中学校を設立する場合と、それらの学校を基にして中等教育学校を設置するというのがほとんどです。東京都立高校を見ても、進学重点校の都立日比谷、西、戸山、八王子東などのトップ校の下にランクする小石川や両国、富士、武蔵などが公立中高一貫校となったわけです。このことはほかの多くの地域でも同様です。千葉県立千葉は唯一の例外でしょう。京都府立洛北は日本最古の旧制中学校として開校した京都一中が前身で、同校からは湯川秀樹、朝永振一郎のノーベル賞受賞者を出すなどの名門ではありますが、ながらく大学合格実績面では低迷していました。

首都圏の場合、都立白鷗が一貫校となり、中学からの一期生が大学受験したのは2011年、その年同校からは東大に5名の合格者が出ました。しかも全員が一貫生であったことが話題となりました。同校の前年の東大合格実績が皆無であったことが、公立中高一貫校を進学校として注目させたのでした。翌年には、桜修館中等教育学校が4名の東大合格者を出し、大きな驚きとなりました。同校の前身は都立大付属で半世紀ほど前は東大にコンスタントに20

名ほど入っていた学校でしたが、その後の都立高校凋落が長く続く中で、難関大学への合格者も皆無の状態が続いていたのです。

このようなケースは、全国的にも言えることでした。むしろ、首都圏より先んじて起こったと言えるのではないのでしょうか。京都市立西京、京都府立洛北両校が公立一貫校として誕生したのは2004年。その年、西京は東大はおろか京大の合格者もゼロです。一期生がでた10年入試では、東大はゼロでしたが、京大には一気に28名の合格者が出ました。そして今春入試での合格者数は東大が4名に、京大は16名でした。洛北の場合は、東大ゼロに京大2名だったのが、10年は東大ゼロ、京大13名、そして今春は東大1名に、京大8名となりました。年によって増減はありますが、基本的には上昇カーブを描いています。

西に目を移しますと、県立の中高一貫校のモデル校として同じく04年に開校した広島県立広島は、大学受験初年度の10年には東大3名、京大9名そして地元広島大36名の合格者を出しました。そして、5期目の今春も東大2名、京大8名、広島大48名と堅調に推移しているのです。九州では長崎県立佐世保北、長崎東両校が中学を開校した04年は、佐世保北が東大、京大ともにゼロでしたが、一期生の10年実績では東大3名、京大2名となり、今春は東大4名、京大2名に。長崎東は東大1名のみだったのが、10年には東大5名、京大1名と伸び、今春入試では東大は1名に減少(前年の13年は3名)しましたが、京大は2名とさらに伸ばしているのです。

公立中高一貫校は冒頭にふれたように、難関大学に合格させることだけを目標に開校したわけではありませんが、中高一貫校の大学合格実績の推移をちょっとスケッチしただけでも「進学校としての魅力」が伝わってくると思います。