

研究指導 大津 淳 助教授

## 学習塾の経営戦略 ～ A塾の場合～

渡邊 由香利

### ・研究動機・目的

少子化時代が到来し、子供の数は年々減少傾向にあり、福島県の0～19歳の人口は30年後には16万2千人減る<sup>1</sup>と予想されている。子供が少なくなる一方で、教育産業は年々拡大し、学習塾の事業所数が増加していることから、ますます学習塾間の競争は激しくなり生徒獲得が困難になるであろう。このような状況の中、どのようにして生き残るのが今後の学習塾の課題である。

私は、大学に入ってからA塾という学習塾でアルバイトをしており、卒業後はこの学習塾への就職が内定している。しかしアルバイトを通して、この学習塾がさまざまな問題点を抱えていることに気付いた。自分の就職先であるこの学習塾をよくするためにはどうすればよいのか、生徒獲得面と、雇用面からA塾の改善すべき点を挙げ、これまで学んで得た様々な知識を活かし、生徒が集まり、社員の働きやすい学習塾にするための提案をする。

### ・学習塾について

はじめに学習塾の定義であるが、広辞苑によると学習塾とは、「学校教育の補習や入学試験準備のための教育を行う私塾・塾」を指す。学習塾と一言でいっても様々な形態があり、学習塾を分類する方法として、次の3つが挙げられる。1つ目は規模別に分ける方法であり、自宅兼用塾、小規模塾、中規模塾、大規模塾の4つに分けられる。2つ目は指導方法別に分ける方法であり、集団指導型と個別指導型の2つに分けられる。3つ目は指導内容別に分ける方法であり、これは進学塾、補習塾、総合塾の3つに分けることができる。(詳しい定義は補足資料参照)

私が研究対象としたA塾は、福島県の中通りに15教室を展開している学習塾であり、この学習塾の設立は1976年4月1日、資本金1千万円の株式会社だ。この学習塾は正社員50名、生徒数約5000人(2006年)の、福島県では最大規模の学習塾である。この学習塾を、学習塾の分類に当てはめると、規模別では中規模塾に属する。指導方法で分類すると集団指導型に属するが、個別指導も行っている。そして指導内容別に分類すると総合塾に属する。

### ・A塾の広告における問題点と提案

A塾の広告の問題はどこであろうか。はじめに一般的な広告とA塾が行っている広告を挙げる。学習塾の広告には、テレビコマーシャル、折込みチラシ、ダイレクトメール、ホームページやウェブログ、パンフレット・カタログ、ポスター車内吊り(交通広告)、新聞広告、のぼり・懸垂幕・横断幕などがある。A塾では、折込みチラシ、ダイレクトメール、ホームページ・ウェブログ、看板・広告塔、新聞広告、パンフレット・カタログ、のぼり・懸垂幕・横断幕、ラッピングバスなどを行っている。上記のA塾が行っている広告のうち改善する必要がある広告は、ダイレクトメールとホームページであると私は考える。なぜならダイレクトメールにはレスポンス率が低いという問題があり、ホームページは内容が充実していないという問題があるからだ。

#### 1.レスポンス率を向上させるためのダイレクトメールの書き方

A塾はイベントを知らせるためのダイレクトメールを送っている。イベント参加をきっかけとして入塾する生徒も

<sup>1</sup>国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」より

多いため、できるだけイベントに参加してもらいたい。その大切なイベントを告知する役割を担っているのがダイレクトメールである。しかし、A塾のダイレクトメールのレスポンス率は一般的にいわれている0.1%<sup>2</sup>よりも低い。レスポンス率0.1%とは、1000通だして1人から反応がくるという計算だ。ではレスポンス率を高くするためにはどのようにすればよいだろうか。株式会社MKコンサルティングによると、ダイレクトメールによって売り上げを得るためには、次の4つの反応を引き出す仕掛けが必要だという。その仕掛けとは「開封してもらおう 興味を持って読んでもらおう 欲しいと思わせる 申し込んでもらおう」である。

では、この4つの仕掛けをもとに、A塾に合ったダイレクトメールの改善案としては次のようなものが考えられる。1つ目は開封してもらおうためにインパクトのあるはがき・封筒を使用する。例えば、透明の封筒を使い中が見えるようにする。中(封筒から見える部分)は、『プレゼント』、『無料体験実施中』など、開けて読みたくなるような内容のものにする。2つ目の興味を持って読んでもらおうについてだが、これは同封した手紙の見出し文を読んでもらい、文章に引き込ませるような仕様にする必要がある。具体的には、見出しをすぐに目に付くようなレイアウトにし、読み手の感情を動かせる刺激的な表現にするべきだ(例えば、『1ヶ月間授業料が無料になる!』『偏差値10アップ間違いなし!』など)。また、前年度の体験講座の写真を載せたりカラフルなデザインにしたりすることも効果的であると考えられる。3つ目は実際に体験してみたいと思わせるために、実際に体験した生徒、保護者の声を載せることを提案する。その内容はその授業を受けたことで、成績が何点アップしたというような数値データを使って示す。また、体験をした場合に特典がつくようにする(例えば、入学した場合の入学料無料や、一ヶ月間授業料無料など)。4つ目は、申し込んでもらうために、ダイレクトメールの最後に『お申し込み方法は簡単です』、『フリーダイヤルまたは同封のハガキでお申し込み下さい』といった指示を強調した文を載せることを提案する。また申込の手間を省くために、一般的ではあるが申し込みハガキまたは申し込み用紙と封筒を同封するという方法が効果的であろう。

## 2. ホームページにおける内容の充実

A塾のホームページは一昨年に立ち上げられたが、そのホームページを作ったのはA塾の教務科の社員であり、現在もその社員が教務の仕事の合間にホームページの更新を行っている。このホームページの問題点は、お問い合わせ・お申し込みフォームがない、各講座の説明が少なく、分かりづらい、各講座の金額が記載されていない、ブロックごとに、開講している講座が違うにもかかわらず、すべてまとめて書いている、ホームページは教務の先生が片手間で作っているため、更新が遅く今知りたい情報が載っていない、あるいはもうすでに終了した講座が載っているという5つの点であると考えられる。

ここからはこの5つの問題点について提案をしていく。はじめに に対する提案は、まずお問い合わせ・お申し込みフォームをつくり、講座の説明を細かく書き、金額をのせることである。講座の説明については、写真や動画なども載せ視覚的にアピールし、どのような雰囲気で行っているのかを見せるべきである。については、従来のホームページの形式を変え、トップページに閲覧者が自分の住んでいる地域を選べるようにし、自分はA塾のどのブロックに行くのかを選択させる。もし福島を選んだとするなら、次のページからは、福島専用のページになり、福島ブロックで行われている講座を閲覧することができる。の問題点は、ホームページ管理専門の社員を雇うことによって解決すると考える。ホームページ管理専門の社員がいることで、すぐに知らせたい記事を、載せたいときに載せられる。そうすることで、すでに終了した講座をいつまでも載せておくようなこともなくなる。

<sup>2</sup>日本郵政公社「DMファクトリーウェブサイト」より

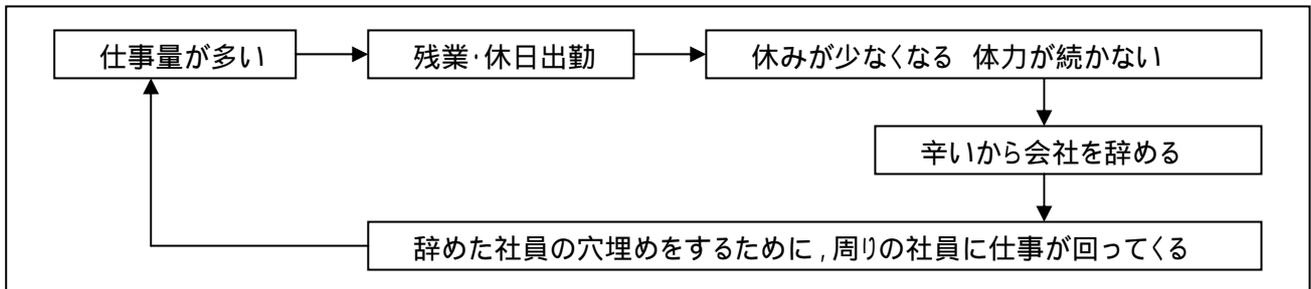
・A塾の雇用における問題点と提案

A塾の今年度の新入社員は13人であった。しかし、すでに退職した新入社員が5人いて、その5人全員が入社してから半年以内に退職している。就職後1年間の離職率は大学卒業者で15.1%<sup>3</sup>という統計結果があるが、半年で約4割の人が退職しているのがこの企業の現実だ。ではなぜこの企業の離職率が高いのだろうか。この企業を退職した方にヒアリング調査を行い、また、現在この企業で働いている方々にアンケート調査を行った。

ヒアリング調査は、入社して5ヶ月で退職した元新入社員の方々を対象に行った。ある方は、A塾での仕事について、「やるべき仕事の量が多く、教務として一番大切な授業にまで支障をきたすかもしれない状況が何度かありました。また家に帰るのは夜中であり、十分な予習の時間を確保することが難しかったです。」とおっしゃった。そのほかにも「忙しくて体力が続かない」や、女性の方で「残業が多く帰るのが24時を過ぎる時もあり辛かったし、両親にも帰宅時間が遅いことを心配された」という意見もあった。このヒアリング調査から浮かび上がる問題点は、一人に課せられる仕事の量が多いということではないだろうか。

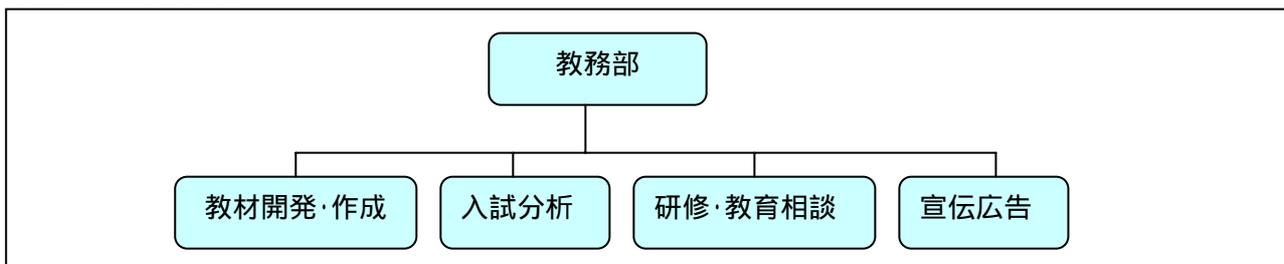
次に社員に対するアンケート<sup>4</sup>であるが、このアンケートは全国学習塾協会が行った「学習塾業の雇用管理に関するアンケート調査」の中の、「雇用管理の問題点」を利用した。これを利用することにより、全国の傾向との比較ができ、A塾は全国と比べどの項目が問題だと感じているのか知ることができる。正社員と講師(アルバイト社員)に分けてアンケートをとったが、アンケートから分かることとして、全国に比べどちらの社員も勤務時間や休日休暇に関する項目が高かった。特に残業時間においては、講師で全国との差が17.11%、正社員においても12.02%も差があった。このアンケート結果から、A塾の社員は勤務時間と休日休暇について最も不満をもって、改善してほしいと思っていることがわかる。ヒアリング調査の結果と併せて考えると、A塾の社員は図1のような悪循環スパイラルに陥っていると考える。

図1:悪循環スパイラル



では、この状態を脱するためにはどのようにすればよいであろうか。私は、専門の課を設立することを提案する。ヒアリングで「あれもこれもとやるべき仕事の量が多い」というのがあった。効率よく仕事をこなすためにも職務を細分化することによって、自分の専門分野に集中して仕事ができ、より一層研究ができると考える。私は図2に示したように教務部を4つの課<sup>5</sup>に分けた。

図2:教務部組織図



<sup>3</sup>文部科学省「新規学校卒業就職者の在職期間別離職率の推移」より

<sup>4</sup>補足資料参照

<sup>5</sup>詳しい業務内容は補足資料参照

職務を細分化することによりこの4つの課のどの課の仕事量が多いのかが分かり、仕事量が多い課は人材を増やせばよい。たとえば宣伝広告課で一人退職した場合、次に採用された人は宣伝広告課に配属すればよい。このように今この部署で人材が足りないのかがはっきり分かり、どれだけの人を補充すればよいのか明確に分かる。

そのほかにも教務部の社員の勤務時間を今の13:00～21:30から、30分繰り下げて、13:30～22:00にすることを提案する。通常授業が終わるのは21:30であるが、それから生徒対応や掃除をしていると、最低でも22時は過ぎてしまう。しかし、この間の残業代はでないのが現状である。通常業務をしているだけなのに、毎日最低30分以上のサービス残業をしていることになる。そのため、勤務時間を変えれば毎日サービス残業をしなくて済むのである。

そして最後に、就職ポータルサイトを使って人材を募集することを提案する。現在は一部の大学・短大に求人を出すこと、求人広告で募集することしか行っていない。それでは、人材を多く集めることは困難である。積極的に合同企業説明会などのイベントにも参加して、よい人材を全国から募集することが必要である。

## ・結び

と でA塾の広告と雇用の問題点を述べ、それに対する提案をしたが、 のホームページに関する問題点はホームページ管理専用の社員を雇うことで解決し、 の宣伝広告課をおくことにも繋がると考えられる。教務部の宣伝広告部門にWEB管理をする人材をおくことで、 の根本的な問題は解決するだろう。

学習塾にとって最大の経営資源は人だ。なぜなら学習塾の商品とは形のないサービス、つまり社員が行う授業であるからだ。経営資源である人の管理、つまり人事についてどういう取り組みをするかで、会社としての将来が決まる。以上のことからA塾においては、社長を始め、幹部社員を中心として人事管理の整備に取り組み、社員が長く働くことができる環境を作ってもらいたい。

## 参考文献

- ・小高正芳『新版、学習塾経営のすべて』、経営情報出版社、1990。
- ・千葉誠一『新教育産業 - 2007年度版』、産学社、2006。
- ・<http://www.ipss.go.jp/pp-fuken/j/fuken2002/kekka-hyo/kekka07.xls>、『都道府県別将来推計人口(平成14年3月推計)』都道府県別、男女5歳階級別推計値、国立社会保障・人口問題研究所
- ・<http://navy.ap.teacup.com/applet/pscon/archive?b=30>、学習塾・教室産業、学習塾の実践経営学
- ・<http://www.jja.or.jp/enq-koyo.pdf>、学習塾業の雇用管理に関するアンケート調査、社団法人全国学習塾協会
- ・<http://www.mk-c.co.jp/colmsz8.htm> 経営のヒント、株式会社MKコンサルティング
- ・<http://www.dmfactory.jp/>、資料室 / DM Q & A、日本郵政公社DMファクトリーウェブサイト
- ・[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/12/chuuou/toushin/pdf/12-2.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/12/chuuou/toushin/pdf/12-2.pdf)、新規学校卒業就職者の在職期間別離職率の推移、文部科学省