

研究指導 大津 淳 助教授

## 個別指導塾の経営戦略～なぜ「森塾」は急成長できたのか～

本田 瑛莉香

### 第 章 研究動機・研究目的

少子化が進む中、一人あたりにかける教育費用は増加し学習塾のニーズはますます高まる一方、子供の出生率は低下し学習塾での生徒数の確保が困難になってきている。大手進学学習塾が個別指導形態の授業を取り入れるなど、学習塾間の競争が激しくなる中、個別指導専門塾はどのようにして生徒を確保しているのかに興味を持った。

そんな中、私が通っていた個別指導塾「森塾」のホームページで一教室当りの生徒数が日本一になり、創業から10年間で生徒数が4000名を超え新潟県から首都圏へと教室を展開し急成長をとげたと書かれてあるのを目にし、疑問に思った。そこで、短大で学んだ知識を生かし急成長できた要因を探る。

### 第 章 学習塾の概要

#### 1. 学習塾の分類

学習塾を分類する方法として三種類ある。一つ目は、規模別に分類して大規模塾・中規模塾・小規模塾がある。二つ目に、指導方法別に分類され集団指導型・個別指導型がある。三つ目に指導内容別に分類して、補習塾・進学塾・総合塾に分類される。

#### 2. メリット・デメリット

私の研究対象である個別指導塾について指導方法別に分類した集団指導塾と比較する。集団指導塾のメリットとしては月謝が安く済む、人数が多いためライバル意識が芽生え競争精神が身に付く点あげられる。その反面生徒がたくさんいるため内気な生徒は授業中質問しにくい、一人の生徒に対してそれほど時間をかけて対応することができず、授業についていけない生徒もでてくる可能性があることはデメリットとしてあげられる。

次に個別指導塾のメリットとしては、生徒一人一人の理解度、性格に合わせて勉強を進むことができる

点、生徒と講師の関わりが深くなり、学習以外のプライベートな相談もできる点などが挙げられる。しかし、集団指導塾に比べ授業料が高くなってしまったり、アルバイトの給料が低いこと、自分のペースで勉強を進めるため受験に対しての競争心にかけることがデメリットとなる。

#### 3. 個別指導塾の課題

少子化で子供の出生率が減る中、どれだけ生徒数を確保でき、売り上げをのばせるのかは塾を運営していくうえで重要なことである。また、大手学習塾でも個別指導のプログラムを取り入れるなど、学習塾間の競争力は増してきている。たくさんの生徒が在籍し、卒業生を様々な学校へ進学させている大手学習塾に比べ、競争意識や入試の情報量に劣る個別指導塾はいかにして戦略をたて生徒を確保し実績を残せるかが今後の課題である。

### 第 章 森塾の概要

#### 1. 会社概要と沿革

森塾は1997年1月に創立し、株式会社SPLIX<sup>2</sup>の1つの事業として運営され、従業員数600名のうち70名が社員である。現在までの10年間で首都圏を中心に全17教室を開校している。新潟県ではすでに最大規模であり新潟県長岡校では1教室あたりの生徒数は現時点で約1300名になり、個別指導塾業界で日本一になった。現在では、首都圏を中心に急展開を図っている。

#### 2. 森塾の指導方針

森林の「森」がさまざまな生命の一つひとつを大切に見守るように、森塾も多様な生徒の個性や能力を尊重しながら、勉強の好きな生徒はもちろん、つまづいている所がある生徒も大切にしっかり指導していき

<sup>1</sup> 平成12年から16年にかけて、16.1%増加している。

<sup>2</sup> SPLIXの他事業内容として 読書教育プログラム「グリムスクール」の開発 個別指導専用教材『フォレスト』の制作と出版 学習塾マネジメント用のデータベース『フォレストDB』の制作(特許出願中) シニア向けのカルチャースクール「東京カルチャーヴィレッジ」の運営など。

たい、という想いで「森塾」と名付けた。先生一人に生徒二人までを指導形態とする、個別指導専門塾である。

## 第 章 森塾が急成長できた要因の考察

### 1. 他塾選定の検討と方法

森塾が急成長できた要因を探る際に、他塾との比較が必要である。その研究対象塾を絞り込む際の条件を設定した。その条件として 個別指導専門塾である、全国展開を行っている、合格率や生徒数、売り上げなど優れた実績を持っている、と設定した。しかし、ネットや文献・資料で検索したが、ホームページに載せていないところや、公開していないところがあり個別指導塾がどのくらいあるのか把握できないため、上場している学習塾から検索することにした。その結果、学習塾の上場企業全21社のうち個別指導専門塾は3社該当した。絞り込み条件には2塾該当(以下、便宜上「A塾」と「B塾」と呼ぶ)し、事例研究として選定した。その他に個別指導専門塾ではないが、個別指導の他に集団授業、家庭教師も行っていて、新潟にも教室を持ち全国展開を行っている上場企業C塾も研究対象とする。また、教室長・アルバイト・生徒へのアンケート・ヒアリングをふまえながら考察を行う。

### 2. 要因検討の根拠

塾が成り立つためには生徒、講師(アルバイト)そしてそれらを取りまとめる教室長(社員)がいなければならない。そして、売り上げを伸ばすためには生徒数をいかに確保できるかが重要である。生徒を確保するために、いかに生徒を自社に惹きつけるかが塾にとって大事な戦略となる。

3では生徒が入塾する際にまず広告や口コミで情報を手に入れると考えた。その中で立地条件、授業料、授業内容、付加的サービスに注目することにした。

次に 4では塾を経営していくために、講師であるアルバイトの存在は重要である。学生がほとんどを占めているアルバイト講師をどのようにして採用し管理・育成しているのか。本当に未経験者でも大丈夫なのだろうか。育成や指導の方法によっては生徒の

成績にも反映されているのではないかと考えた。

そして最後に 5では、森塾長岡校の場合は生徒数 1300 人に対して社員である運営スタッフはたった 4 人である。しかも運営、教務だけでなく生徒に授業を教えることもしている。なぜこんな少人数でも運営していけるのか。教務・運営に関しても何らかの成功要因があるのではないかと考え、考察の要素の一つとして取り入れる。

### 3. 生徒を確保するために

生徒はまず入塾を決める際に、その塾の立地条件や授業料、カリキュラムなどの情報に着目するであろうと考えた。また、付加的サービスでどれほど他塾との差別化を図っているかを比較したが、それぞれ大きな違いは見られなかった。

ではなぜ新潟県の長岡校が 1300 人もの生徒数を確保できたのだろうか。長岡市にも学習塾は多数存在している。その中には研究対象塾である A 塾も存在する。その上アルバイトのほとんどは地元の学生ではあるが、大学は少ない上に学力レベルも高いとは言えない。

そこで教室長のヒアリングから、友人や兄弟の紹介が一番多いことが分かった。具体的に情報が詳細されているHPや広告よりも口コミで入塾する生徒が多いと言うことは、「森塾」が長岡市民の間でブランド<sup>3</sup>化されているのではないかと考えた。

次に授業内容で特徴的だったのが、C塾である。C塾では個別指導も行っているがそれにあわせて、集団授業や家庭教師と組み合わせる学ぶカリキュラムがあるため自分の苦手なところをじっくり学び且つ、集団授業も行うため競争心も身につく。しかし集団指導塾と個別指導塾の両方のメリットが生かされているため受験生にとってはとても強みになる。森塾の特徴的なカリキュラムとしてグリムスクールが組み込まれている。受験をあまり意識しない小学生をターゲットとしているため、小学生の入塾率も高まる。

<sup>3</sup> ブランドとは企業と生活者の共通認知である。それは、売り手である企業の理念にもとづく商品化と買い手である生活者の文化によって形成されるというもの。

#### 4. アルバイト管理

アルバイト管理には、講師の採用から育成・指導が含まれる。採用の面でB塾との違いを見つけた。B塾では、採用時に厳しい条件を設け、その条件をクリアしたもののみ採用という形になっている。それに比べ森塾では、短大生・大学生であれば誰でも採用される。その理由には『フォレスタ』<sup>4</sup>シリーズがあるからではないかと考えた。このマニュアルは誰が教えても一定レベル以上の教務力がみにつくという仕組みである。採用時に厳しい条件があると、確かに質の高い講師ばかり集まるが、それでは採用するのに時間がかかり生徒を多く確保することが困難である。

また、他塾では研修制度、昇給制度は取り入れていたが、生徒・保護者を対象に先生評価制度をとりいれている所は少なく、その評価により表彰あるいは生徒の担当を外されることもある。そのまま自分の成果が評価に反映されるため、アルバイトのモチベーションアップにつながっているのではないかと考えた。やりがいを感じて、そのままアルバイトから社員へと希望する人が多く新潟エリアでは7割がアルバイトから社員になっている。

その他に、どこの塾でもお互いに意見交換を頻繁に行うことを大切にしているため、飲み会などインフォーマル組織で仲を深めコミュニケーションを活性化させている。それに加え、森塾では生徒も含めたスポーツ大会なども開催され、生徒との信頼関係も築いている。

#### 5. 教務・運営

森塾では教務・運営をシステム化している。事務処理や評価結果などをデータベース化しているためそれらの手間が省け、教室長は実際に生徒に授業を行っている。A塾とB塾の場合、本部ではデータベースで管理しているが各教室では教室長が全てをこなしていたり、事務・受付スタッフを雇ったりしている。

事務処理、経理等をデータベース化したことにより、人件費、事務処理コストを削減でき、教室長は生徒

に授業を教えることで、コミュニケーションの活性化、現場の状況を把握できるのではないかと考えた。

### 第 章 検証と結果

以上第 章の考察、ヒアリングをふまえて、森塾の強みと弱みについて検証してみる。森塾の強みは1つめに、教務・運営をシステム・データベース化したことが挙げられると考える。それにより、事務処理コスト・人件費の削減を図ることに成功した。その分教室長はリアルな現場にでることにより、即時に問題の把握や改善、ニーズの変化に対応することができる。

2つめに挙げるのはマニュアル化である。これまでの経験の積み重ねで作上げたもので、どんなレベルの学生でも、一定レベル以上の教務力がつくというものである。それがきっかけとなり一科目二十点の成績保証をかけられるようになった。

3つめには、もともと学習塾では、学校のテストや受験を意識した生徒が多いため個別指導での小学生の入塾率は高いと言えない。非受験学年である小学生をグリムスクールで顧客層として掴んだことは強みになる。

4つめには、アルバイト・教室長共にヒアリングを行った際「生徒の人生に貢献」できたことにやりがいを感じている。これは経営理念に忠実で、全員が生徒のために同じ目的を持って行動している。教室長であるリーダーが目的達成のために**動機づけ**を促し、共に同じ現場で働くことでアドバイスや、問題解決に取り組んでいる。

5つめに挙げるのは、**内部リクルート**が多いということである。アルバイトがその仕事にやりがいや充実感を感じ、アルバイトから社員になった比率をみても、また働きたいと思える職場であることが証明できる。アルバイトを経験していることにより、経験上からの確かな助言やアドバイスができる。

最後に挙げるのは、新潟県長岡校で見られるように、1300人という生徒数を確保できたことは、その地域に「森塾」が**ブランド化**されている。つまり、その地域の人々に「ここなら安心」という考えが浸透していると考えた。以上6つの点を森塾の強みであると考えた。

<sup>4</sup> 森塾の研究開発チームが独自に開発したオリジナルテキスト。1年ごとに生徒のニーズに合わせて改訂される日本でも唯一の指導マニュアル付き個別指導専用教材。

次に森塾の弱みとして以下の2点を挙げる。

1つめは、大手進学塾に比べ競争力にかけてしまうことである。自分のペースに合わせて授業を行うため、受験を意識した競争力が身につみにくい。受験を意識してレベルの高い学校を狙っている顧客層を獲得するのは難しくなってしまう。

2つめに挙げるのは、長岡校では日本一の生徒数を誇れたが、その他の教室では平均して200人前後である。それぞれの教室の生徒数をのばすためにも、その地域性を考えたマニュアル作りが必要である。実際に埼玉県には多く教室を展開しているが、学力意識の高い東京では一教室しか展開していない。森塾のプログラムが適応していないためであると考えられる。以上が森塾の弱みであると考えた。研究対象としたC塾に比べ、個別指導専門だけではレベルの高い受験を意識した顧客層には弱みになってしまう。

実際に、高校3年生の入塾率は低く森塾から大学受験に対応したマニュアルが備わっていないのが現状である。今後それらの弱みを克服するために、受験生を対象に週1回でも集団授業を行っていけば、受験に対する意識が芽生え、競争心が身に付くのではないかと考えた。また、それらに対応したマニュアルの作成も必要となる。

## 第 章 結論と今後の展望

森塾が急成長できたのは教務・運営をシステム化・データベース化することによって教室長が現場に立つことができ、リアルな現場での問題やニーズに即時に対応することが可能になったからだ。私はそのことが大きな成功要因の一つになったと考える。またそれ以外にも、リーダーである教室長が授業を行っていることや、アルバイトから社員になったことで、アルバイトと同じ目線に立ち的確なアドバイスができ、共に問題解決に取り組める点、インフォーマル組織の充実でコミュニケーションが活性化されている点、働きやすい楽しい職場であると感じている点、全員が経営理念である「生徒の人生に貢献する」という共通目的にむかって忠実に行動している点、これら全てが生徒との信頼関係や、成績、勉強に対する意欲に反映しているのではないかと考えた。

それらが保護者や地域の人々に評価され受け入れられ、次々に教室を展開することができ、この10年間で生徒数の割合を高くすることができた。以上述べたことが急成長できた要因であるのではないかと私は考える。

昔と比べ大手学習塾が、個別指導形態も取り入れるなど個別指導型がますます注目されてきている。森塾は、これらのニーズにあわせて、その地域性を考えながら森塾の強みを生かして、より多くの生徒の成績をあげるため全国へと教室展開を行っていく。

## 【参考文献】

- 『月刊 私塾界』ワイエム出版 2005,10
- TAC 公務員講座編集 『公務員Vテキスト13』TAC 出版, 2007
- 森塾HP <http://www.morijuku.com/>
- 明光義塾HP <http://www.kobetsu.co.jp/>
- 東京個別指導学院 HP <http://www.kobetsu.co.jp/>
- 個別指導 Axis HP <http://axis-kobetsu.jp/index.htm>
- 株式会社京進 <http://www.kyoshin.co.jp/ir/sijyou.html>
- 学習塾を考える <http://www.geocities.jp/jukunituitenokoto/sitemap.html>
- 総務省統計局 <http://www.stat.go.jp/>