経営者・起業家のためのニュースペーパー　愛される会社プロジェクト会報誌

RAYMAC PRESS

レイマック・プレス　2010年4月号 Vol.020

インタビュー

太田 照子

『プロとして結果を出さなければ、私たちの存在意義はない』

学生時代から人気家庭教師となり、そのまま塾経営に発展させてきた。少子化や周囲に同業他社が多く進出してきたこともあり、一時、将来の経営の方向性に頭を痛め、悩む時期もあった。その頃から「生徒たちの成績を本当に上げられる教材を作りたい。」という一心で開発を進めたシステムが支持され、現在では全国展開するまでに成長した。「早口の先生の方が生徒の脳みそが刺激できるからいい」と笑う太田照子社長の、早口だが小気味好いインタビュー。その溢れんばかりのエネルギーをお伝えしたい――。 文=豊田礼人





株式会社ヒューマン教育ネット
代表取締役　**太田 照子**（おおた てるこ）

1960年　北海道生まれ。
学生時代から家庭教師で人気となり、短大卒業後、塾経営に発展させきた。現在は株式会社ヒューマン教育ネットの社長として、塾経営のほか講演活動も行う。「学力・成績が上がる学習法を子供たちに伝える」ことをミッションとしている。

―現在、「ワン・ツー・ワン個別学習システム」の導入校が全国で100近くあるんですね。

はい。試行錯誤して作り上げたシステムが支持され始めています。でも、これからもっともっと増やして、2000校まで広げたいと思っています。

―すごいですね。さて、このインタビューではいつも幼少期からお聞きしているのですが、太田社長の出身はどちらなんですか？

北海道の留萌（るもい）です。未熟児で生まれてきて、小さい頃は体が弱かったんです。父親が一時蒸発してしまった期間があって、その間、北海道内の親戚の家に預けられました。3歳から6歳までぐらいの間ですね。隣の家まで1キロ以上あるような大自然の中で、動物もたくさん飼っていました。とても広くて、自然があって、今考えると、とても素晴らしい環境だったと思います。

―親と離れて、大変でしたね。

そうですね。でも母親は時々会いに来てくれましたし、親戚夫婦もとても可愛がってくれたので、寂しいということはありませんでした。9歳上のいとこがいて、彼はとても勉強が好きな子供でした。田舎町で幼稚園がなかったため、私は幼稚園にいけなかったんですが、そのいとこが、中学生が読むような文学作品をいつも朗読してくれたので、小学校に入るときには文字の読み書きが完璧にできるようになっていました。これはとてもラッキーでした。今、教育に関わる仕事をしていて、効果の高い指導法を研究したり、脳科学について勉強したりする中で、幼少期に耳で聴いて覚えることの重要性を知りました。それを身をもって体験したということですね。

―耳で聴くということが良いのですか？

そうなんです。いとこのお兄ちゃんは、多少難しい漢字があろうとお構いなしにどんどん読んで聴かせてくれました。この漢字は3年生で習う漢字だからとか言わずに、制限なく色々と教えてくれました。これがとても良かったと思います。私は体が弱くて、小学校の半分くらいは入院生活だったんですが、勉強で困ることは無かったですね。漫画が好きで、将来は漫画家になるぞといって、病室で漫画ばかり描いていました。基本的に明るい子だったので、なんだかんだ楽しくやっている子供でしたね（笑）。

―中学はどうだったんですか？

中学に上がる前には父親が戻ってきて、愛知県に転勤することになったんです。転勤先の候補として千葉の習志野市と愛知県の阿久比町の2箇所が上がっていて、「どっちがいい？」と聞かれたので、「愛知県がいい」と答えて、それで決まりました（笑）。私は明るくておしゃべりで、ウチでは

index

起業家インタビュー	1-4
メルマガバックナンバー	5
豊田礼人の経営コラム／ベストセラー1分解説	6-7
ATSUKOのできる社長のビジネス英会話 いまさら聞けない人事労務『秘密の相談室』／編集後記	8

何でも私が決めていたんです（笑）。私は引っ越すのがすごく楽しみで「いきたい、いきたい！」という感じでウキウキしていたんですが、隣で母と弟は泣いていました。可笑しいですね（笑）。中学ではスポーツはダメだったので英会話クラブに入って、英語で漫画を描いたり、英語のレコードの歌詞から引用したりしていました。それで英語が好きになりました。アメリカで流行っていたパートリッジ・ファミリーとかの歌詞の意味を調べたり、漫画のスヌーピーで使われるスラングの意味を調べて、自分の漫画で使ってみたりとか、そんなことをしていましたね。

―高校はどちらだったんですか？

半田高校というところに進みました。私が住んでいた地域では一番優秀な学校と言われている高校ですので、入学してみると皆さん大変優秀でした。中学校時代にはとったこともないようなひどい順位の時もあり、驚きました。部活は何に入ろうかな、と思っているときに、学校の廊下ですごくカッコイイ男の先輩を見かけたんです。「あ、カッコイイな」と思って後をつけていったら（笑）、ある部室に入っていったんですね。その部室から出てきた別の人に「ここは何部ですか？」と聞いたら、「天文学部です」っていうんです。特に天文学に興味は無かったのですが、入部することにしたんです。でも、部活の初日にみんなが集まったとき、そのカッコイイ人がいないんです。おかしいなと思って「部員はこれで全員ですか？」と質問したんです（笑）。そうしたら「全員です」と。後で聞いたら、その部室は写真部と共有していて、そのカッコイイ人は写真部だったんですね。

―（笑）。天文学部はどうしたんですか？

仕方が無いのでそのまま続けましたよ。半田高校の天文学部は結構有名な部で、星の観察の合宿に行くなど、かなり真面目にやりましたね。あとは気象観測したり、黒点観測をしたりとか、何か分かりませんけど、結構真面目にやっていましたね。

―やっているうちに興味が出てきたのですか？

そうですね。星の観測は面白かったですね。星を見ていると、自分のサイズを知る、というのかな。限りなく広がる空を見ていると、未知のモノってたくさんあるなと思ったり。人間の小ささを感じたり、同時に「可能性は無限だ」と思ったり。

―勉強はしていたんですか？

ほとんどしてなかったですね（笑）。いとこのお兄ちゃんの読み聞かせのアドバンテージで中学時代まではトップクラスだったのですが、高校は勉強しなかったので成績は落ちました。教科書は学校のロッカーに置きっぱなしでしたから（笑）。当時は大学には行かなくてもいいのかな、なんて思ってました。

―何かやりたいことがあったとか？

漫画家になりたかったんですね（笑）。天文学部をやりながらも、漫画は描いていて、投稿したり、仲間と同人誌を作って本屋さんに置いてもらったり。売れませんでしたけどね。進路を決めるときに、東京の漫画の学校に行きたいと思ったんですが、親を交えた三者面談で担任の先生が「この子は外に出しちゃダメです！東京なんかに行かせたらどうなるか分かりませんよ!!」と言うんです。ヒドイですよね（笑）。まあ、真面目という感じではなかったので、そう言われたのだと思いますけど。その先生は「女の子だから、外には出さない方がいいんじゃないですか」というタイプの先生だったので、余計にそうだったのかもしれません。それでまあ、しょうがないか‥という感じであきらめてしまいました。親も自由奔放に育てるタイプだったので本人がやりたいならやればいいという感じだったのですが、先生が「この子は家にしばりつけておいてください!!」と言うので、「はあ、そうですか」ということになりました。振り返ると、自分の進路に担任の先生が与える影響って大きいな、と思いますね。

―先生に反対されなかったら、今頃偉大な漫画家になっていたかもしれませんね（笑）。それで大学に進学することにしたんですね。

そうですね。どん底の成績から勉強し始めました。やるとなったら結構やるので、お風呂の中でも勉強したりとか（笑）、やりましたね。それで南山短大に進むことになりました。当時は短大の人気が高くて、結構難関だったんです。私は学校の勉強はあまりしていなかったけど、英語に関しては英語で漫画を描いたり英語のレコードを聴いたりするということは習慣としてやっていたので、それが良かったのかな、と思います。語学って他の科目と違って、積み重ねた力は損なわれないというのでしょうか。自分の中で定着してしまえば、試験での出題のされ方が変わっても対応できるんですね。そんなことを体験しました。

―アルバイトはしていたんですか？

高校の時は、お好み焼き屋さんと、近所の2人の子供さんの家庭教師をしていました。もともと教えることが好きだったので、すごく熱心にやっていたんですね。熱い気持ちを子供たちにぶつけて「がんばれっ！」という感じで。そうすると通信簿の「1」が「5」になるという子供たちが出てきて、それが近所で評判になって、どんどん子供さんが私のところに連れられてくるようになったんです。大学に入るころには30人くらいの生徒がいて、普通のサラリーマンの2倍くらいの収入がありました。実家は経済的に大変だったので、大学の学費も全部そこから自分で出していました。



―自分で学費を‥すごいですね。就職についてはどう考えていたんですか？

就職はしようと思っていて、入社試験は受けていたんです。でも生徒の中にはまだ中学1年の子も何人かいて、その子たちの親御さんたちから、「先生、就職しないで、今後は塾という形でこの仕事を続けてください。私たちも応援しますから」と言われたんです。今までは家庭教師の延長という感じでやっていて、塾ということは頭に無かったのですが、そう言われて「じゃあ、やってみようかな」と思ったんです。

―塾の場所はどうしたんですか？

自宅の横の空いた土地にプレハブを建てて、そこで始めました。生徒は既にいましたが、もっと集めなくちゃということで、手書きのチラシを作って、下校してくる子供たちに配ったりしましたね。後は、飛び込みで家庭訪問営業もしました。既に通っている生徒からクラス名簿をもらって、まだ塾に行っていなくて、明るくて

良さそうな子にシルシをつけてもらうんです。それでその生徒を車の助手席に乗せて、ターゲットの子の家まで案内してもらって、一軒一軒訪問するんです。訪問したら「今度学習塾をやることになりました。ウチの塾の生徒が夜自転車でこの辺りを通ることもありますので、ご迷惑を掛けるかもしれませんが、よろしくお願いします」と挨拶するんです。あくまで「挨拶」というスタンスで。それで先方が「あなたが塾をやるの?」と興味を示したら、「体験入学もできますので」と少しだけ営業トークを入れて帰るんです。どうやって営業していいのかも分からなかったので、自分の思いついたこの方法でやり始めました。



―上手な方法ですね（笑）。
これが割りと上手くいって、100名からスタート出来たんです。

―えーっ!スゴイですね。
（笑）。さっきプレハブを建てたと言いましたが、あれも100名も集まっちゃったので、後付けで急いで建てたんです。出来たのは前日の夜という突貫工事で、何とか間に合った、というスタートでしたね。今でも、加盟校さんが新規開校する際には、この営業方法をお勧めしています。「夜、子供が通りますので何かありましたらよろしくお願いします」というご挨拶をして、もしそのご家庭に子供さんがいなくても、知り合いの方に紹介してくれるかもしれませんので、と加盟校さんにはお話しています。

―講師は何人でスタートしたんですか?
6名です。私の同級生で浪人や留年してまだ学生をしている人たちをスカウトして集めました。そうなると生徒も集めなきゃ、という感じで、何百軒と訪問営業しましたね。

―最高のスタートを切ったわけですが、その後は順調だったんですか?
そうですね。23歳の時に仲間3人で法人化して、新しい塾を開いていきました。広告宣伝に使える予算も増えてきたので、新聞折込やダイレクトメールで生徒を集めました。当時は競合する塾もあまり無かったので、宣伝すると十分な数の生徒が集まりました。最初の自宅横に作った教室では、定員を越えて教室に入れなくて、ドアの外に机を置いて、そこから教室の中を見ながら勉強する生徒さんもいましたね。待機者名簿もどんどん増えていくような状況でした。

―超人気塾ですね（笑）。
（笑）。そうですね。みんな20代前半のフレッシュな講師陣ですし、大学はバラバラですが、全員半田高校出身なんです。半田高校のブランド力って、その地域では超強力だったので、塾のブランド力も高まりましたね（笑）。とにかくみんな若くて、楽しかったですね。競合する塾もあったのですが、みんなご年配の先生方なんです。ウチは女性塾長で、全員若くて明るくて、テレビドラマに出てくるような先生たちだったんで、異例な存在というか。他を圧倒していたんだと思います。新聞とか、雑誌からもよく取材されました。女性起業家の先駆者的な扱いでカラーで1ページ掲載されたりもしました。私としては就職したことが無く、比較するものが無いので、起業についてもそんな構えることもなく、ごく普通にやっていた感じでしたね。

―でもアルバイトの講師陣はいつかいなくなりますよね?
そうですね。皆、他の会社へ就職したり、学校の先生になる人も出てきて、講師陣の入れ替えという難しい局面を迎えました。外部から新しい講師を採用するんですが、当時は講師を育てるノウハウも技術も持っていませんでしたので苦労しました。今までは、各講師が持っている「成績を上げる個人的ノウハウ」で生徒達に教えていたんですね。塾としてのノウハウは無いのです。ですから、新しい講師に代わったとき、同じように生徒の成績を上げる難しさに直面しました。塾としての統一された方法を持っていないと、バラバラになってしまい、結果も出ないんです。それで講師が辞めてしまったりとか、人材の面でとても苦しみました。いい状態は長く続かないというか、スタート時がいかに恵まれていたかを痛感しましたね。

―それで、指導方法を見直すわけですね?
見直すというより、根本的にゼロから開発し直す、という感じです。そのきっかけとなる衝撃的な出来事があったんです。私がある教室を巡回していたときに、誰もいない教室で中3のA君という男の子が一人で机に座っていて、自分の頭を机にガンガンぶつけているんです。額から血がでるくらいの激しさで。びっくりして問いただすと、「僕はこの頭が憎い。勉強を全然覚えられないこの頭が憎い!」と言うんです。A君は野球をやっていて、文武両道の野球の強い高校を目指していたのですが、成績が上がらなくて悩んでいたんです。その時、A君には「大丈夫大丈夫。がんばろうよ」と言ってみたものの、じゃあその子の成績をあげるための具体的なノウハウがあるかといったら、ウチの塾には無いんですよね。それで、経営的にも落ち込んでいる時期だったことも重なって、新しいシステムを開発しなければと強く思いました。

―経営的に悩むということは、生徒も集まらなくなってきたんですか?
はい。ウチのような中途半端な規模の塾は、大手や地元で勢いのある塾から狙われて、すぐ近くに教室を開かれてしまいます。そうすると、生徒はそちらに流れてしまうんですね。生徒が減ってくると、入塾基準が甘くなり、成績が低い生徒も受け入れざるを得なくなります。2･6･2の法則でいう、中･下位の6･2の子が多くなり、かといってその子たちの成績を上げるノウハウも持っていない。だから成績が上げられず、悩む子供が出てきて、辞めてしまう。そうすると生徒がさらに減っていく‥という悪循環ですね。スタートしてからしばらくは、上位の2の生徒が多くて、割と労せず成績を上げられたという面があったと思います。そういう危機的状況の中、A君の悩みに直面して、緊急会議を開いて今後の方向性について話合いました。

―その会議ではどんなことを言ったのですか?
「生徒の成績を上げられないこんな形でやっていてもダメなので、根本的にやり方を変えるか、それができないのならやめる!」といいました。講師陣は動揺しましたが、改革というのはそれくらいの決意が無ければやれないという思いがありました。本心ではやめるつもりはなかったけど、皆を引っ張るためには

その覚悟は必要でした。

―どういう形に変えようとしたんですか？

塾というのは、生徒側の予算、塾側の運営コスト、という面で制約があるんです。つまり、さっきのA君の成績を上げるためには、講師がつきっきりになって、過去に分からなかった部分を突き止め、そこを勉強しなおす、ということが必要になりますが、それをやろうとすると塾側はすごくコストがかかるし、生徒側にそれを負担させるということは現実的ではありません。生徒側が負担できる予算に限りがある以上、塾側はその中で最大限のパフォーマンスを出さなければなりません。それから、学習の速度は生徒によって違います。勉強が分からない生徒は、分からなくなった所まで戻って勉強し直さないといけません。逆に、出来る生徒はどんどん先に進めばいいんです。教室でその両者を一度に教えることは無理があるので、ビデオやウェブなどの教材を充実させて、生徒達が自由に後戻りしたり、飛び級したりできるプログラムを作りあげたんです。何度も実験を繰り返しながら作って最良の方法を見つけて行きました。新しい学習に入るとき、例えば三角形の面積を求める、というテーマに入る導入部分においては、いかに分かりやすく伝えるかが重要なんです。導入部分では成績が2の子にも5の子にも同じように分かりやすく説明する必要があります。だったらその部分はビデオにして、最も分かりやすい教え方を統一的に使いましょう、ということです。三角形の面積の求め方は誰が教えても同じですから。料理で言えば下ごしらえの部分はビデオで行い、その後の調理や味付けは現場の先生が生徒の力量に応じて個別に対応しましょう、というシステムにしたんです。

―基本的なことや導入部分はコンテンツ化してしまえば、塾側の負担も減らせますね。

そうですね。先ほども言いましたが、塾側にも生徒側にも現実的に予算の制限があるので、この方法にすることはお互いにメリットがあるんですね。誰がやっても当たり前のティーチングの部分はパソコンや映像配信などのツールを使って行い、生徒のやる気を高めるコーチングや結果を出すリーチングの部分はリアルな先生たちが担当します。これによって、予算を増やさずに最大限の結果を出すことが可能になると思っています。現在の塾では結果が出ないと生徒はすぐに辞めていきますので、リーチングの部分も常に意識しています。いくら先生が頑張ろうが、生徒が頑張ろうが、結果が出なければプロとして失格ですからね。昔のシステムでは教える（ティーチング）ことで時間も体力も使い果たしてしまって、本来プロとしてやるべきリーチングやコーチングまで手も気も回りませんでした。それでティーチングの部分を標準化・コンテンツ化することで解決していこうと思ったわけです。

―このシステムを全国展開されているんですね。

そうです。このシステムには私が長年塾経営をしてきて得てきたノウハウを詰め込んであります。塾経営で大切なのは運営コストをいかに抑えながら、生徒の成績をあげるかということに尽きます。しかし大手の塾さんでも、新しく教室を開いたときは少人数でのスタートになります。そこからジワジワとクチコミで生徒を増やしていくのです。中小の塾であればさらに厳しい状況です。ですから、生徒が集まるまでの期間をいかに低コストで運営するかがとても重要なんですね。当社の『ワン・ツー・ワン個別学習システム』は先ほど言いましたとおり、映像による導入解説やWEBトレーニングを組み合わせて、先生の人件費を3分の1に抑えながら最大のパフォーマンスをあげることができます。塾の先生は人気商売的な面があり、また、体力も必要ですので、年齢が上がってくると厳しくなります。ですから、ティーチング部分は標準化でコストを抑え、自らは塾全体の経営をコントロールしていくことに注力していくのです。そうしないと塾講師の給料が上がらなくて、職業としての魅力も無くなってしまうと思うんです。

―生徒のやる気を高めるセミナーもやっているんですね。

はい。子供ってどこでやる気のスイッチが入るか分からないんです。ですから、そのセミナーではいろんな情報や事例を見せたり聞かせたりすることで、スイッチが入るように促します。以前、ある生徒がすごく勉強するようになったんですね。お父様が心配して塾に相談に来るほど、見違えるように勉強に取り組むようになったんです。理由を聞いてみると、「塾の先生たちが目標に向かって頑張っているのを見て、僕も頑張ろうと思った」と言うのです。私たちは、この塾のシステムを2000校に広げようというビジョンを掲げて頑張っていて、その子はそれを見てくれたんですね。こういうことでもスイッチが入るんだな、と思いました。

―生徒に良い影響を与えられる先生っていいですね。最後になりますが、何かメッセージをお願いします。

私は、勉強のやり方を子供たちに教えることと、やる気を高めてもらうことをミッションとしています。それが国への貢献にもなる、と言うと少し大げさですけど、そんな気持ちで今後もこの仕事をやっていきたいと思っています。「勉強が分かって、学校が楽しくなった」という子供たちがもっと増えたら、それが何より嬉しいですね。

インタビューを終えて

とても楽しいインタビューでした。1時間半の予定がかなりオーバーしてしまうくらい濃密なお話。自らの仕事に置換えながら聞いていました。太田社長の軌跡を振り返ってみましょう。

* 本の読み聞かせで、読み書きを人一倍早く覚えることができた。
* 英語で漫画を描くなど、英語にずっと触れていた。
* 家庭教師先の親の薦めで、就職せずに塾経営を始めた。
* 営業方法を工夫し、100名の生徒を集めた。
* 勉強に悩む生徒とのやり取りから「本当に成績を上げる方法」の必要性を感じ、すぐに開発に着手した。
* 部下を引っ張るため、「辞める」覚悟で開発に取り組んだ。
* ワンツーワン個別学習のシステムを確立し、全国へ販売するに至った。

先生たちが目標に向かって頑張ることで、生徒たちも勉強を頑張るようになったという話に、とても刺激を受けました。自分の頑張りが他の人に影響を与えられるって素晴らしいですね。これからも日本の教育現場で戦う太田社長に注目していきたいと思います。

【会社プロフィール】
会 社 名　株式会社ヒューマン教育ネット
本社所在地　名古屋市千種区今池1-2-5プラザフェニックス村松苑ビル3F
T E L　052-745-1444
事業内容　学習塾経営、教育プログラム開発
U R L　http://www.1to1kobetsu.com/



豊田礼人の
メルマガ
バックナンバー

連続250週間以上無休で発行しているメールマガジンの
バックナンバーから、特に好評だったものをピックアップしてお届けします。

頭の外に出せ　（2009年1月30日発行　第198号）



■ 離婚の苦しみを聞き出す

離婚相談をしているカウンセラーの方が書いている記事を日経で読みました。相談者の女性は、単身赴任先で夫に愛人ができてしまい、夫から離婚話を切り出されたそうです。それでパニックになってしまい、相談に訪れたとのこと。夫への激しい怒りと不安や絶望感で頭の中がぐちゃぐちゃになっているその女性の話を、そのカウンセラーは一つずつ丁寧に聞いてあげて、出てきた話を少しずつ整理してあげたそうです。そうすると不思議なものでだんだんと平静を取り戻し、自分のことを客観的に見られるようになっていくのだそうです。悩みは人に聞いてもらうだけで半分は解決する、といいます。きっと、頭の中でこんがらがった「見えない不安」を、話すことによって外部に出し、客観的に「見える化」することで不安をむやみに増幅させることを止められるのだと思います。人間、見えないものを必要以上に恐れる傾向がありますからね。信頼していた人から裏切られると、絶望してつらい気持ちが永遠に続くかのように感じられますが、誰かに話すことで事態を客観化し、平静さを取り戻すことができるのだ、とそのカウンセラーは言っています。なるほど、ですね。

■ 気になることを「外に出す」

最近話題の本「はじめてのGTD　ストレスフリーの整理術」でも、仕事を効率的に行なうためには、まず頭の中にある「気になること」を全て頭の外に追い出すことが必要だ、と述べられています。頭の中に「気になること」がある状態では、目の前にあるやるべきことに集中できないのです。気になること全てを一旦頭の外に追い出し、整理して並べ替えることで、リラックスしつつも集中して目の前にある仕事に取り組むことができるようになる、ということなのだそうです。頭の中でぐちゃぐちゃしているものを、目の前に並べてみることが、それらを計画的に、そして高い集中力で処理するための第一歩なんですね。この本、面白いので、是非読んでみてくださいね。

■会社の問題も「外に出す」

会社の中も、いろいろな問題が入り混じって、ぐちゃぐちゃになっていると、なかなか上手くいきません。業績も上がりません。そういう会社の状況の中に身を置いていると、社長さんの頭の中も、社員さんの頭の中も、ごちゃごちゃになってきます。ごちゃごちゃになっている会社は、お客様から見るととても分かりにくい会社に映ります。ですからボクは、まず社長さんが頭の中で考えていることを聞き、外に出します。社員さんの頭の中のことも外に出します。出てきたものを並べたり、くっつけたりして、整理します。こうすることで会社を客観的に見ることが出来るようになります。客観的に見ることで、問題点の改善策や新たな方向性やアイデアが出てきやすくなります。外に出して、整理して、発想するのです。まず外に出すのです。

■ 自分レベルの視点で

さて、自分レベルではどうでしょう?ボク自身、クライアント企業の方向性、そして自分の事業の方向性に迷った時、紙に書くことで頭の外に出すという作業をしています。頭の中だけで考えていると、どうしても同じところをグルグル回ってしまいますが、手を動かして紙に書くことで、考えていることを上手く整理することができるようです。コピー紙の裏紙に、いつも色んなことを殴り書きしながら、脳みその中の「気になること」や「迷っていること」を整理しています。その紙を、少し時間を置いてから見ると、これがまた新鮮だったりするんです。熟成させるのです。そこで解決の方向性が見えたりするんですよね。頭の中で考えたことを、頭の外に出し、紙に書き、時間を置いてもう一度見直す。このサイクルが、とても気に入っています。

豊田礼人の経営コラム　「愛される会社への道」

bmmo™（ビーモ）で経営を考えてみる【その2】

■ bmmo™（ビーモ）で整理

前号からbmmo™（ビーモ）について書いています（大文字でBMMOと表記していましたが、このたび小文字表記に改めました）。bmmo™（ビーモ）とは、ビジネスモデル、マーケティング、マネジメント、オペレーションの4つの頭文字をとった私の造語です。前号では、ビジネスモデルとマーケティングについて詳しく述べました。ビジネスモデルとは、その会社が行なっているビジネスの仕組みです。「誰に、何を、どのように提供することによって、お客様を喜ばせ、利益を得るのか？」という商売の根本的な構造のことです。マーケティングについては、「営業マンの前（あるいはお店）にお客さんを連れてくるための活動すべて」という解釈で、そのために専門家としての情報を継続的に発信していくことの重要性について触れました。今回はマネジメントについて考えてみたいと思います。

■ マネジメント

組織として事業を行っていくとき、そこには必ずマネジメントが必要になります。マネジメントは「管理」と訳されますが、「運転する」とか「操縦する」というニュアンスの方が近いように思います。マネジメントについては考えるべき色々な要素がありますが、まずはPDCAサイクルをしっかり回すことが基本になります。世の中の会社において、計画（Plan）を立てずにいきなり実行（Do）する会社の割合は、我々が想像する以上に多いようです。「全てのものは2度作られる」という言葉がありますが、これは、何かを作ろうとする時、まず設計図上で一度作ってみて、全体の完成予想をしたり分かり得る限りの詳細を確認したうえで実際に作り始めるべきだ、ということを表しています。家を建てるとき、いきなり柱をたて始める大工さんはいません。まず、設計図という計画図をつくってから取り掛かるわけです。それによって起こりうる障害を避けたり、段取りを綿密に行うことで効率化が図れたりするわけです。計画を立て、それに従って実行した後は、検証（Check）し、是正・改善（Action）します。この検証もまた、企業においては見逃しがちです。「やりっぱなし」で放置してしまう企業がとても多いのです。実行したからには、そこには必ずコストがかかっています。成功したにしろ、失敗したにしろ、投入したコストに対してどんな結果が出たのかを検証することは重要です。利益という「数字」を追求する営利企業において費用対効果を数値で検証しておくことは当然のことと言えます。検証の方法についても注意すべきことがあります。私たちは失敗に関してはよく分析し、反省もし、次につなげようとしますが、成功したことを改めて振り返っておくということは忘れがちです。成功したこと、良かったことというのは自らの能力や強みを再確認することになりますので、「強みを伸ばしてブランド力を高める」という意味でも是非やるべきことだと思います。

■ リーダーシップ

マネジメントをしっかりと行うためには、リーダーシップについても考える必要があります。「リーダーシップを発揮する」ということは、組織のメンバーを組織の目指す方向へと導くことです。そのためにはまず、「目指す方向」を明確にする必要があります。つまり目標です。目標を明確にすることで、色々な考え方を持つ社員の行動を一つにすることができます。ただでさえ経営資源が限られる中小企業においては、資源を一点に向かって集中していくことが、競合他社と戦っていく中では重要になります。目指すべき目標が明確になれば、やるべきことの優先順位を決めることができ、やるかやらないかの基準も定めることができます。プロスポーツを例にとって考えてみましょう。

プロスポーツ選手はいつも自分の目標を口にします。例えばサッカー日本代表のW杯南アフリカ大会での目標はベスト4だそうです。岡田監督が目標を明確に打ち出した理由の一つに、今までの代表チームが目標を設定せずに運営されてきた反省があるからだと思います。目標が無いと結果を正しく評価できないため、次の成長へつなげることが難しくなります。ベスト4が達成できれば、「今までの方法は正しかった」と結論付けられるし、達成できなければ「何が足りなかったのか」と反省を促すことができます。目標が無ければ、勝手も負けても「頑張ったね」で片付けられてしまいます。使う予算にしても、「ベスト4を達成するためには、本番までにどんな強化策をしなければいけないか」という議論ができます。目標がなければ「まあ、前回並みで・・・」という結論になってしまうものです。目標という基準を設定することで、議論すべきことや行動すべきことが明確になるのです。また、目標に向けて皆を導くためには、リーダーが信頼されている必要があります。そのために最も重要なことはリーダーの一貫性です。リーダーの発言や行動が毎回ブレていては、メンバーからの信頼を得ることは不可能です。最も信頼が低いリーダーとは、「口では偉そうなことを言っているのに、自分は違う行動をする、あるいは行動しない人」です。部下が言うことを聞かないと悩むリーダーは、自分は一貫性のある言動をしているか

どうかをチェックしてみてください。岡田監督も、一貫性のあるチーム運営を何より心がけているのでしょうが、残念ながら最近は少し迷走気味にみえます。

■ モチベーション

マネジメントを考える上でもう一つ重要なことは、モチベーションです。社員のやる気（モチベーション）を高めたいというのは、経営者であれば誰しもが願うことです。何をきっかけにやる気を高めるのかは、人それぞれ違います。給料を上げればやる気を出す人がいる一方で、給料がどんなに高くても無気力な人もいます。仕事を任せることでやる気を高める人もいれば、チームで仕事をさせることでやる気を高める人もいます。結果をフィードバックすることでやる気を高める人もいれば、褒めてあげるだけでやる気を高める人もいます。人によってやる気のスイッチは異なるので、一つの方法だけではなく、色々な方法を組み合わせることが必要だと思います。ただ、どんな方法を採用するにしろ、必ずリーダーがやるべきことがあります。リーダー自身が目いっぱいやる気をもって仕事に取り組む、ということです。やる気は必ず伝染します。今回の巻頭インタビューで登場した太田照子社長は、「自分たちが目標を立てて頑張っていたら、それを見た塾の生徒が勉強を頑張るようになった」と報告してくれました。リーダーがやる気をもって行動することは、部下のみならず、さらに輪を広げて伝染していく良い例だと思います。伝染して高まったやる気は、「報酬をエサにして高まったやる気」よりも強力で、なおかつ持久性があります。報酬などで瞬間的に高まったやる気は、報酬を手にした途端急速にしぼむことがあるので、世の企業は成果主義の給与制度の見直しを進めています。



プロフィール
とよた あやと　レイマック代表
「1000人の社長を笑顔にする」をモットーに社員30人規模以下の中小企業専門のコンサルティングを行う。
家族は妻と息子1人。最近の趣味はゴルフ。愛される会社プロジェクト推進リーダー。
中小企業診断士。

あなたの読書時間を大幅短縮!!　ベストセラー1分解説

―巷を賑わすベストセラーを豊田が読み、その要約をお伝えします。―

死ぬときに後悔すること25

～1000人の死を見届けた終末期医療の専門家が書いた

大津秀一　著

読むべき人：「このまま死んだら後悔するな～」と漠然と思っている人

オススメ度：★★



ポイント①　自分のやりたいことをやらなかったこと

忍従を重ねた人生は尊敬される。自由にやりたいことをやって生きた人生は尊敬はされないが、愛される。

ポイント②　仕事ばかりで趣味に時間を割かなかったこと

人生の引き出しが多い人は、病気で仕事が出来なくなっても、良い終わりを迎えられる。

ポイント③　愛する人に「ありがとう」と伝えなかったこと

説明するまでもなく、これを言わずに死んだら天国に行けない…。

結論　人が後悔する内容は、人類皆兄弟、だいたい決まっている。だったら、自分が思い次第を今のうちからやっておけば、後悔しない人生が送れる。当たり前だが、これがなかなか難しい。

★★★★★読まないと損をする
★★★★　読み応えたっぷり、お薦め
★★★　読み応えあり
★★　価格の価値はあり
★　人気作だがピンとこなかった

今月のランキング

100人の社長アンケート「2010年度の経営課題は？」　by.日本経済新聞

1位. 新しい収益源の確立	2位. 製品・サービスの高付加価値化	3位. 新市場の開拓	4位. コスト低減	5位. 営業・販売体制の強化

攻める姿勢が出ていますね。不況脱出も近い！（豊田）

ATSUKOのできる社長のビジネス英会話



帰国子女でヘヴィー海外出張者だったATSUKOが、海外で使える生きたビジネス英会話をレクチャーします。中学英語を知っていれば絶対使いこなせる、簡単でイケてる英語を毎月お届けします。

このコラムを書かせていただいて約1年半が経ちました。今までは言葉の表現方法についての話題が中心でしたが、私自身振り返ってみると英会話で最初に苦しんだのは、言葉の表現ではなく発音でした。ということで、今回は英語の発音についてお話したいと思います。
日本語を話すときは、英語のように唇や舌を使って発音せず、どちらかというと『口先』だけで発音します。例えば『ら行』の発音は日本語で1種類しかありませんが、英語では『l』と『r』を使い分けます。同じように『s』と『th』、『b』と『v』、『h』と『f』など日本人が苦手な発音がいくつかあります。
人それぞれのコツがあると思いますが、特に気をつけたい発音は・・・・

『l』・・・・・・・上の前歯の裏に舌をつけて発音
『r』・・・・・・・舌をどこの歯にもつけずに発音
『th』・・・・・・前歯に舌を軽く触れて息を吐く
『v』『f』・・・・下唇を上の前歯で軽く触れて息を吐く

多くの日本人は英語を読んだり書いたりすることは得意ですが、話すのはあまり得意ではありません。その原因は発音にあると私は思います。発音を意識しないと聞いたり話したりする単語が変わってしまいます。

『lover』と『rubber』
『sick』と『thick』
『heat』と『feet』

相手に伝わるように発音することはそんなに簡単なことではありませんが、発音が上手くなれば自信がでてきて英語を話そうという意欲がどんどん沸いてきます。そのような意欲を沸かせるためには、最初は上手く発音できなくても積極的に話そうとするチャレンジ精神が大事です。言葉は相手に自分の意思を伝えるための手段ですので、誠心誠意ゆっくり話せば少々発音が悪くても十分理解してもらうことができると思います。
現在は様々な国の様々な人が英語を話しますので、あまり発音を気にせず自分なりの英語でどんどん話して下さい。それを繰り返す事、つまり多くの人々の英語を聞く事によって、会話をする上で支障が無く、相手が理解できる『自分なりの発音』が身についてくると思います。



プロフィール
いしだ あつこ
13歳から父親の仕事の関係でドイツ・デュッセルドルフで過ごす。帰国後、大学の外国語学部を卒業し、貿易関係の仕事に就く。海外出張も数多く経験し、生きたビジネス英会話を身につけた。外国人のイケてる友人多数。現在は2児のママ。田舎で暮らす。

いまさら聞けない人事労務 秘密の相談室

企業の発展に欠かせない人事労務の知識。特に近年その重要性が日に日に増してきています。しかし、分かっているようでも結構勘違いをされていることが多い分野でもあります。そこで、今さら人に聞くこともできない人事労務に関するトピックを毎回取り上げ、わかりやすく解説します。

■ 新入社員を戦力化するための3つのポイント

毎年、日本生産性本部が名付ける新入社員のタイプが、先日発表されました。
今年は、『ETC型』だそうです。つまり、急いで関係を築こうとしても、直前まで心の「バー」が開かずギクシャクする傾向があるので、ゆとりを持った接し方が重要である、そんな意味だそうです。うまいこと言いますね。タイプはともかく、例年になく厳しい就職戦線を経た新入社員達です。ぜひとも思いきり力を発揮して頂きたいものです。

さて、特に中小企業に顕著に見られるのが、採用するまでは社長はじめ社員一同ものすごくパワーをかけて頑張るけれども入社後の育成にはほとんど手をかけていない、というパターンです。もちろん、日常業務で忙しいのは分かります。でも、大変な労力をかけて採用した新入社員を活かすも殺すも、入社後の会社の扱い方一つで決まります。そこで今回は、新入社員を定着・戦力化するためのポイントを、労務管理という観点から3点、述べてみたいと思います。

① 法令遵守

当然ですが、労働基準法を始めとする法律をしっかり守ることがまず大前提となります。残業代の支払いや有給休暇、そして社会保険への加入等には特に注意が必要です。さらに、給与額等の雇用条件をきちんと明示し理解してもらった上で採用することも大きなポイントです。

② 会社の指示や方針に従うことを教える

なぜ社員は会社（上司や社長）の指示や方針に従う必要があるのでしょうか。それは企業活動を行う上で相応の「責任」を会社が常に負っているからに他なりません。部下の行動により生じた結果に対しては、ほぼ100%といっても良いくらい、その上司や経営者が責任を負っています。部下は責任を取りたくても取れないのです。だから会社の指示や方針に従わなければならないのです。こんな至極当然と思えることが意外と理解されておらず、そのために労使間のトラブルが多発している、そんな会社が実はとても多いのです。

③ セクハラ・パワハラに要注意

セクハラ（セクシャル・ハラスメント：性的な嫌がらせ）はともかく、パワハラ（パワー：ハラスメント：職務上の地位や職権を利用した嫌がらせ）については、会社全体で要注意です。叱咤激励のつもりで叱った部下から、「パワハラ」だと言って上司が訴えられるケースも最近急増しています。特に班長・主任・係長クラスの現場管理者が、きちんとその危険性を認識していないと大きなトラブルに発展することもあり、社長・役員クラス含め、一度社内でセクハラやパワハラについてのリスクや対応方法に関する研修を行うことも必要でしょう。



プロフィール
後藤 剛（ごとう たけし）
（株）アクア・ブレイン　シニアコンサルタント。その豊かな経験と視野で、多くの顧問先にて会社と従業員との労使関係の向上を果たしている。ちなみに自身の新卒入社時は、『タイヤチェーン型（!）』だったそう。"「装着」が大変だが、装着の具合次第で安全かつ駆動力OK"との意味らしいが、ウーム…?。家族は妻・子2人。日進市在住。42歳。血液型O型。

編集後記	このレイマックプレスも今回で20号を迎えました。毎号毎号、必死の思いで作っていますが、ここまで続けられてきたことを嬉しく思います。今後も「ためになるニュースレター」を目指して頑張っていきたいと思います。（豊田）

定期購読をご希望の方は、愛される会社プロジェクトにご入会ください。
ホームページにアクセスして頂き詳細をご確認ください。
A会員　月額1,575円／AA会員　月額4,200円／AAA会員　月額12,600円

RAYMAC
発行元／レイマックプレス・プロジェクト　〒466-0051名古屋市昭和区御器所2-9-27-305　発行者／豊田礼人
URL／http://www.raymac.jp　アートディレクター／MARIKO　広告のお問い合せ／info@raymac.jp