

株式会社公文教育研究会

教材哲学と指導原理は世界共通 それ以外は現地に合わせる

江崎雅彦氏 株式会社公文教育研究会 取締役

日本で生まれた個人別学習システム、“KUMON”。創業者、公文公（くもん とおる）氏が創業間もない1962年、将来取り組むべき事業の一つに、早くも海外普及を掲げていたという。それから半世紀が経ち、公文式は世界45の国と地域に広がり、延べ教科学習者数は世界で433万人（日本は141万人）に広がった（2011年5月現在）。江崎雅彦氏に、KUMONのグローバル経営の要諦と課題をうかがった。

KUMONは、算数・数学、英語、国語という基本3教科に特化した学習塾のフランチャイズ・チェーンで、子どもの理解力に応じ、スラスラできるところより少し上のレベルのプリント教材を与えることで自学自習を促すやり方を特徴とする。江崎氏は世界で受け入れられた理由についてこう話す。「教育は個人別であるべきで、個人の能力に合わせて適切な学習をすれば伸びない子どもはいないという価値観が受け入れられました。教科数、教室の展開形態などで国ごとの違いはありますが、基本的な学習方法は世界共通です。もちろん、日本のやり方をすべて押し付けているわけではありません。そういう意味でグローバルというよりトランスナショナル主義といえるかもしれません」

不即不離の関係にある 教材と指導法

KUMONの海外展開は、日本企業の駐在員や日

系人から、「こちらでも教室を開いてほしい」という強い要望に応える形で始まった。皮切りは1974年のニューヨークで、国内教室の指導者の親族が始めたものだった。翌1975年に台湾に社員が赴任し、初めての海外直営教室がつけられた。1980年には日系人の多いブラジルのサンパウロ、ヨーロッパ最大の日本人学校があったドイツのデュッセルドルフに現地法人を設立。アメリカのロサンゼルスに現地法人がつけられた1982年以降、展開が加速していく。

同時に教材面でも変化が起こった。世界共通の教科である算数・数学のほかに、いくつかの母国語や外国人向けの言語教材（代表は英語）が加わった。

各国で使用される教材がどんどん生まれると、統一性が失われるという危惧はなかったのか。「世界共通の算数・数学の教材は日本でつくっています。また言語の教材開発は各国に任せていますが、すべての教材の制作過程で現地担当者と本社の日本人担当者が十分なコミュニケーションを取りながら制作を進めていますので、全く心配はありません」

一方、教材といってもプリントである。真似されたら第二の公文式が生まれ、競争力を失ってしまう可能性もあるが、それについても江崎氏は否定する。「私たちの強みは教材だけではありません。半世紀以上にわたって培われた独自の指導法とその教材に精通した指導者がいて初めてその学習効果が期待できます。現に教材をコピーされたケースも過去にはありましたが、結局根付きませんでした」



指導者、社員が切磋琢磨する 「学習する組織」の創造

ただ、その指導法がバラバラになりかけた時期があった。「1990年代から展開国、地域が増え、現地採用の社員も増えていくと、KUMONメソッドの捉え方にバラつきが生じてくるようになりました。これではいけないと考え、指導原理を研究する会議を日本で毎年開き、指導法の発展と指導責任者(社員)同士の切磋琢磨、そして交流を図るようにしました。世界にはかけ算の九九のある国、ない国があり、明らかに算数の成績に影響を及ぼしているように思います。算数・数学の教材は世界共通ですから、その場合は教材を変えるのではなく、指導を工夫することで対処しています。その時にこうした会議が生きているのです。各国の指導責任者が時間を忘れるほど白熱した議論をしています」。それぞれの知識が共有され高められ、更に共通化されていく。いわば「学習する組織」である。

順調に進んでいるように思える世界展開だが、最近の課題は何だろうか。「それぞれの国における現地化の推進です。そのためには世界に約2000名いるローカル社員を育成・評価し、国をまたいで異動させ

たり、地域本社のトップが務められる中核人材に育てていく必要があります。それを実現するために、最近、人材のデータベースづくりに着手しました」

更に今年から次世代リーダー育成のための取り組みも始まっている。海外に五つある地域本社から、計16名を本社に呼び、マネジメントスキルを高めるための5日間の研修が6月に行われた。内容はすべて英語。年末には再度来日させ、学んだことをもとに、経営への提言をするプログラムも用意されている。来年は日本人対象のプログラムも始める予定だ。

国を増やす前に 人材基盤を固める

同じメンバーを対象に、公文式の本質を学ばせる研修も用意されている。その名も「伸伸道場」という。「現状の指導に満足せず、常に進化させ、よりよいものにしていく、という一番大切な考え方を身につけてもらいます。具体的には日本で指導力に定評のある指導者が運営する教室を見学してもらうのです。そして、その教室が優れている要因を分析し、自国で同じことを実現するにはどうしたらいいかを自ら考え、帰国後、それぞれのモニター教室で実践してもらう、という内容です。これには日本人も参加させます」

更に中間管理職を対象とした新しい研修も今年から始まった。こうした人材強化に乗り出したのはこんな背景があるからだ。「国を超えてより多くの人に公文式を提供する際に鍵となるのがマネジメント人材だと考えています。今いる人材に研修を行い、正しい公文式を浸透させることで、その国でより多くの人々が公文式の真髄を学んでいく。まずは正しい公文式がすでに進出した国で浸透していくことに今は注力しています」

本社が何については強く手綱を引き、何に関しては現地に任せるか。日本企業のグローバル化といえ、家電や自動車などハード製品を思い浮かべがちだが、学習システムという究極のソフト事業での成功という公文の例には、学ぶべき点が多々あるはずだ。