

初ケース・スタディ試作品

～ 日能研 ～

お題

「日能研は現在のポジションにとどまるべきか？

それとも SAPIX と直接競合すべきか？」

©早稲田大学大学院 商学研究科
井上研究室 M1 真木圭亮

【企業情報】

日能研は、中学受験に特化した進学塾の運営、通信教育事業「知の翼」、個別指導・家庭教師指導事業「ユリウス」、英語指導「Dr フォニックス」という複数の事業を行っている教育関連企業である。(株)日能研、(株)日能研関東、(株)日能研関西、(株)日能研九州という四社によるグループ経営によってその事業活動は全国展開されており、中学受験のための進学塾としては、全国でも有数のものとして広く認知されている。

【教育方針】

人々が社会から求められる能力というものは、もはや「効率性」や「事務処理能力」といった単純に測定できるものから、「創造性」や「考える力」へと変化しつつある。言わば、「量」から「質」への変化である。その社会の変化が教育機関である私立中学校に反映されるのはある意味では当然であり、それに伴い中学受験も変化するのもまた然りである。多くの私立中学入試が、単なる「知識確認」のためのものから、「考える力」を測るものになりつつある。

電車内広告でおなじみの「シカクいアタマをマルくする」というキャッチフレーズの導入が1986年であるという事実からも見てとれるように、古くから日能研の教育方針は合格のための知識をただ詰め込むだけのものではなく、「自分で考える力を伸ばす」というものとなっている。

【オペレーション】

上記の教育方針に支えられる形で日能研は進学塾を運営しており、そこでの活動には当然教育方針が反映されている。以下ではそれらの活動について見ていきたい。

1. コース制と授業内容

日能研では、受験に必要な力を「学習力・運用力・私力」の三つに分類し、それらの力を身に付けることを目的とした三コース制を採っている。三つの力と各コースについては、以下のとおりである。

「W コース」: 基本となる知識や問題を読む技術、解く技術を子供自身が効率的に獲得する力 = 学習力に重点を置いたコース

「Gコース」: 獲得した知識や技術を使いこなす力 = 運用力に重点を置いたコース

「Rコース」: 自分の力を駆使して、自分の中に生まれた疑問と向き合うことを大切に
し、それを解決する力 = 私力に焦点を当てたコース

学習力に基礎を置いた W コースがもっとも基本的なコースであり、G コース、W コースになるにつれてコマ数が増加していく。

各コースの具体的な授業内容を、ことわざの授業を例として説明することとする。あることわざについて知り、入試においてそれをどのように選択すればよいのかを学ぶのが W コース。知識として得たことわざを、どのように用いるべきかを学ぶのが G コース。そして、知識として獲得し、さらに使い方を学んだ後にそのことわざを実際に児童自身が表現できるように学ぶのが R コースである。

児童がどのコースで学ぶべきかは、複数回のテストを通じて決定される。複数回のテストを行うことで、その子供の解答傾向が少しずつ浮き彫りになり、その中で欠けていると思われる能力を伸ばすことが出来るコースで児童は学ぶこととなる。具体的に言えば、基本的な知識が備わっていない児童はまず W コースから学び、知識面では充分ながら空欄の多い児童 知らない問題に答える「一歩踏み出す勇気」の無い児童 は、R コースで学ぶこととなる。

2 . 教授法

日能研で行われている授業において、講師が最低限守るべき二つの事柄がある。それは、「答えを講師がいきなり言ってはいけない」、「一人が答えたら、別の児童が答えるまで待つ」というものである。

『ポキポキ』って言葉を使って作れって言うと、答えは何種類でもありますよね・・・ポキポキって言葉を使って何か作ってみて、と。みんな下を向きます、低学年ですと・・・この時にある子が勇気を持って、『ポッキーをポキポキ食べた』と。あのお菓子のね。この時に、ポッキーっていうのはお菓子の名前だからこの問題には適した答えじゃないよね、って私らが言うかって言ったら、もう持ち上げるわ持ち上げるわ。いい答えだねー、と・・・安心できるゾーンの一歩外に踏み出してみたら、ちゃんと床があったぞと。ここは行っても平気だった場所なんだって思うと、いろんな子が飛び出しますよ。安心ゾーンがゴーンッと広がりますよね。それを広げていくのが私たちの教授法であっ

て、・・・それを広げていきたい。

講師が答えを言ってしまうと一方通行的な授業になり、児童はその問題について深く考えることができなくなるため、得た知識を自分で使いこなす能力を身につけることが出来ない。また、複数の児童に解答するように促すことで、彼らが自信の無い問題に対して一歩踏み出す勇気を育むことが出来る。日能研は、その一歩踏み出したことで得られる「成功体験」を何よりも重視している。日能研の教授法は、その教育方針としっかりと合致したものとなっている。

3. テキスト

日能研は自社で作成したテキストを用いているが、そのテキストは他社の用いているものと比較すると、詳細な点までは触れられていない。むしろレジュメのように、詳細な点を省いた意図的に「不親切」なものになっている。それは、すべてをテキストから一方的に教えるというのではなく、そのレジュメ式テキストの行間にあることを児童が自ら考え、身に付けるという教育方針を反映させたものであるからである。

【独自模試】

日能研は独自の模試を開催している。1979年開始という歴史や、毎回約二万人という多くの受験生が集まることで得られる豊富なデータによって、児童の実力が非常に高い精度で測定されるという評価を得ている。

また、試験結果を分析し、その児童の解答傾向と各学校の合格構造とを照らし合わせることで、今後の学習のポイントや見直しのポイントを適切に指摘することが出来る。

さらに、模試の分析結果は、「実力テスト判定成績表（小学4・5年生）」、「志望校選定成績表（小学6年生5～7月）」、「合格判定成績表・併願作戦成績表・合格対策成績表（小学6年生9～12月）」といった受験ステップ別の分析票で提供され、「合否が見える」、「ライバルが見える」、「弱点が見える」成績表であると高い評価を得ている。

【中学受験観】

これまでの中学受験に対する一般的な考え方は、「いかに難関校に合格するか」という「偏差値第一主義」が主流であり、そしてその考え方が今現在も根強いものとして残っている

のは事実である。しかし日能研は、そういった現状の中でそれとはまったく異なった中学受験観に基づいて活動を行っている。日能研の中学受験観の特色としては、以下の二点が挙げられる。

一点めは「児童の特性と進学先とが合致するか否か」という点である。これを上記の「偏差値第一主義」と対比させるのであれば、「子供第一主義」とでも言えようか。

二点めは「顧客(=保護者)が教育に求める要素に合わせて、進学先を選ぶべきである」という点である。

以下に記すのは、日能研の中学受験観を象徴的に表している三つのエピソードである。

エピソード1：

開成の総人数 - 東京大学合格者数 = 何か残るのって言ったら残らないっていう考え方は、私学に行く意味というものを、正直言うとあまり理解をしていないままの受験だと思います。いや、開成っていう学校はあれだけ音楽の授業が充実しているじゃないかと。あれだけスポーツが盛んな学校なんだよと。なぜかって言ったら、音楽やスポーツは世界の共通言語だという考え方があるんです、根底に。・・・それぞれの学校の良さっていうものをまず考えて、受験をさせたい・・・

エピソード2：

過去の例でも、日能研歴代何位という成績を持っていても、芝中に進学をした子が僕の卒業生にもいますよ。芝中学校は、非常に仏教系の学校で良い学校なんだけども。・・・どっから見ても、クラスが尊敬する一番の子ですよ。でも、何で開成行かないのと。そういう塾系だと言われるでしょうね。むしろ、お前、開成受けると言われると思うんですよ。でも、単純明快に、お兄ちゃんが芝に行ってるんですよ。だから僕も芝に行きたい。それならウチ(=日能研)は芝で学ばせたい。ウチは芝を受けてください、という塾です。

エピソード3：

私はよく保護者に問うんですよ。早稲田と慶応義塾、どっちが好きですかと。で、それは世論はやめてくれと。どっちが、じゃあ就職率が高いだとか、それはやめてくれと。好き嫌いということだけで、物事を決めてください・・・つまり世の中とか世論とかね、その、噂。そういったものに惑わされていて、何で中学受験するのと。だって近所に学校があるんですよ、行ける学校(=公立中学校)が。

わざわざ何で高いお金を払って行くんですかと。それを人に言われたからじゃなくて、ご自身が好きな学校って、どこに行かせたいんですかと。・・・

エピソード1には「進学先は、各中学校の特色・良さを知った上で選ぶべきである」、エピソード2には「受験児童の希望に沿って進学先を選ぶべきである」という特色が見られ、これら二エピソードは「子供第一主義」の現れであると言える。そしてエピソード3では、「世論や数字で測ることが出来る要素ではなく、保護者自らの教育観と合致した進学先を選ぶべきである」という日能研の中学受験観が、それぞれ表されている。

例えば日能研の競合企業であり近年実績を伸ばしてきている SAPIX などでは、児童の模試での偏差値よりも偏差値の低い中学校に進学させるということは、ほとんどないであろう。しかし日能研では、偏差値や有名大学への進学率などといった、いわゆる「量的」に測定し序列をつけることの出来る要素のみを重視して進学先を切り分けるのではなく、むしろ児童・保護者の主観に基づく「質的」な希望を元に進学先を選定している。つまり日能研のもつ中学受験観は、「中学受験の目標 = 高偏差値の難関校合格」ではなく、前述したように「中学受験の目標 = 児童と保護者の希望に合う学校への合格」であると言える。

【日能研の機能】

しかしながら、先にも述べたように保護者や児童の側には、いまだに「中学受験の目標 = 高偏差値の難関校合格」という考え方が根強いものとしてあるのは事実である。つまり、日能研の考える受験観と保護者の考える受験観にはズレがあるのである。やはり入塾当初には、「偏差値第一主義」の保護者・児童が多い。その意識を変え、日能研と保護者・児童間にあるズレを埋めるために、保護者や児童との対話を日能研は重視しており、各教室ごとに教室父母会を開催している。そこでの対話を通じて、保護者が教育に何を求めているのか、子供にどのような成長を望むのか、子供が自宅にいる場合と塾にいる場合でどのように違うのか、などに対する認識を明確にし、それにより保護者・児童が受験校を選択する手助けを行っている。

保護者・児童との直接的な対話のほかにも、日能研は受験校選択における手助けをインターネット上でやっている。日能研のHPには「進学情報フォーラム」という私立中学のさまざまな情報をまとめたコンテンツがあり、さらにそれには「学校情報レポート」、「学校情報トピックス」、「私立・国立中学イベント案内」、「学校行事速報」という四つのサブ・コンテンツが含まれている。その中でも特に「学校情報レポート」内容は、実際に各学校に赴き取材した授業内容や生徒との会話などが多く、その学校の校風などを伝えるものと

なっており、質・量ともに非常に充実したコンテンツとなっている（2005年5月現在47校を紹介）。また、日能研のHPとは別に複数のサイトを運営しており、それらにおける情報も非常に有用なものとなっている。

「保護者・児童との対話の重視」と「インターネット上での情報提供」という二つの特徴を持つという点を鑑みると、日能研はただ単に受験に必要な知識を教えるという機能だけではなく、「児童と中学校のマッチング」という機能を果たしていると考えられる。これら二つの機能を併せ持つ日能研を一言で表すならば、「進学サポート機能を持つ企業」とであると言える。

【日能研の強み】

これまで日能研の教育方針、オペレーション、受験観などについて述べてきたが、日能研の強みは一体どこにあるのだろうか。

さまざまな要素が考えられるが、ここでは「『成功体験』による子供の成長サポート」、「独自模試の企画・運営による受験サポート」、「マッチング機能による進学サポート」という三つの活動を、日能研の強みとして考える。

まずは一つめの「子供の成長サポート」についてである。これは日能研の教育方針に基づいて実現されているが、前述したように日能研と競合他社とではその教育方針は正反対と言えるほど異なる。進学塾の講義はその事業活動の中心であり、それはその企業の理念（＝教育方針）と整合性が取れていなければならない。そのため、他社はこの「成長サポート」を模倣しようとも模倣できないのである。もしくは、そもそも教育方針という根幹が異なるので、模倣しようという意思すら持たないかもしれない。

二つめは「独自模試の企画・運営による受験サポート」である。前述したように、日能研は独自模試を1979年から企画・運営しており、また近年ではその受験者数は毎回約二万人という人数を記録している。この長い歴史と多くの受験者から蓄積された受験情報は日能研にとっての何よりの資産であり、その蓄積情報を用いた分析を他社は一朝一夕には模倣することは出来ないであろう。

最後になるが、三つめは「マッチング機能による進学サポート」である。これは日能研の中学受験観に基づいて実現されている。日能研の中学受験観は他社とは大きく異なるため、他社はそもそもこの活動を模倣しようとはしないであろう。また、この点は教育方針とも関係しているので、模倣しようにもその教育方針と反する場合には模倣が不可能であると言える。

以上の三点が日能研の特色であるが、それらが強みとして機能しているのは、前述したように日能研のもつ貴重な資源に裏打ちされた活動であるからである。「子供の成長サポート」と「マッチング機能による進学サポート」は、教育方針や中学受験観と密接に関連した上で成り立っている。また、「独自模試の企画・運営による受験サポート」に関しても、そこで用いられる蓄積情報は強く歴史に依存している。

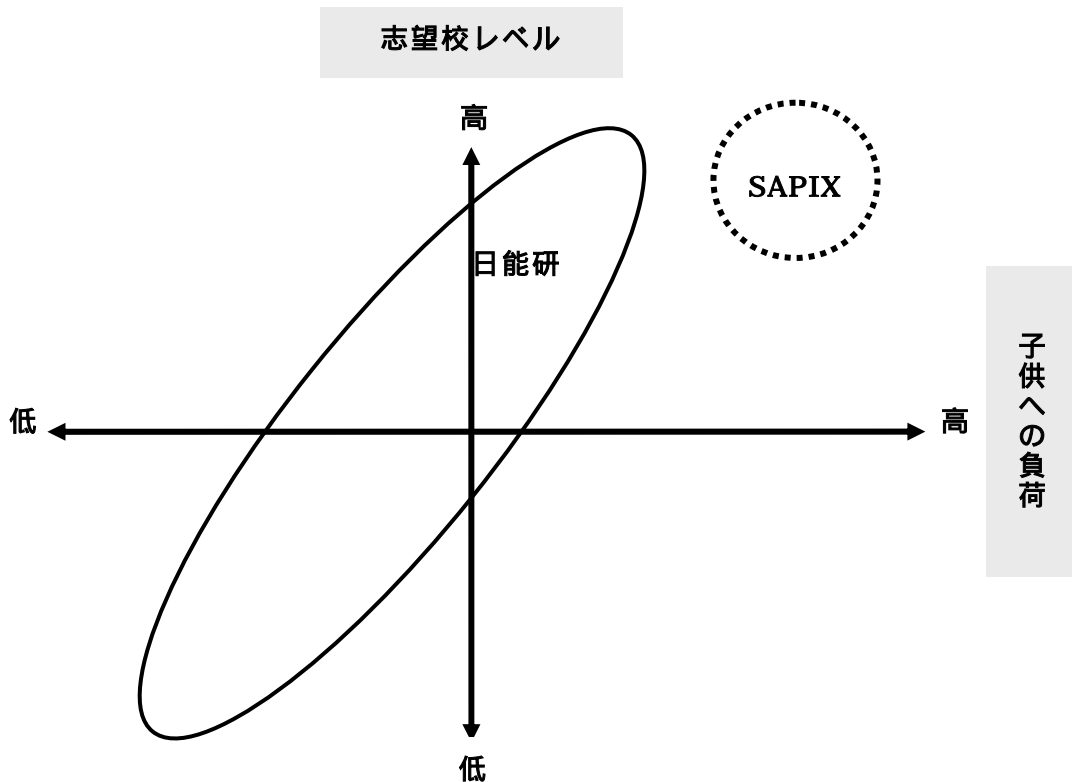
そして、この三点によって「進学者としての児童」、「受験者としての児童」、「保護者」という三種類の重要なステークホルダーに満足を提供している。これこそが日能研の価値であると同時に強みであると言えるであろう。

【競合との関係】

ここまでは日能研という企業について述べてきたが、その競合企業はどのような活動を行っているのだろうか。簡単にではあるが、以下では近年その実績を着実に伸ばしている SAPIX との比較を行うこととする。

< ポジショニング >

中学受験市場を「志望校レベル」と「子供への負荷」という二軸で分類した場合、日能研と SAPIX のポジショニングはそれぞれ以下の図のように表される。



前述したように、日能研は保護者と児童の希望に合った進学を第一に考えているため、そのカバーする範囲は非常に広いものとなっている。これに対して SAPIX は「志望校レベル」と「子供への負荷」ともに非常に高い部分にポジショニングし、そこに特化している。SAPIX は「最難関校合格を目標としたスパルタ的進学塾」であると言えるだろう。

< 最難関校合格者数の持つ意味 >

顧客が進学塾を選択するに際して非常に重要な役割を果たすのが「評判」である。さまざまな方向からの評判が考えられるが、新規顧客を獲得する場合に最も有効な評判は、合格実績に関わるものであろう。特に最難関クラスの中学への合格実績は、顧客の心に大きく作用するものと思われる。

日能研と SAPIX の 2004 年度主要合格実績は以下のとおりである。

日能研と SAPIX の合格実績の比較

企業名	日能研		SAPIX	
主要合格実績 (04 年度)	麻布	101	麻布	102
	開成	136	開成	117
	筑波大附駒場	43	筑波大学附駒場	55
	栄光学園	106	栄光学園	84
	慶応普通部	71	武蔵	58
	桜蔭	85	桜蔭	86
	女子学院	130	女子学院	119

単純に合格人数だけを見ると両社の実績はほぼ互角と言えるが、日能研の全体合格者数は約 12,000 人であるのに対して、SAPIX は約 5,000 人である。日能研は偏差値を重視した受験をさせてはいないため単純に比較は出来ないが、しかし全体合格者数と最難関校合格者数との比率では、SAPIX に大きく差を付けられているのは事実である。

さらに、以下のグラフからもわかるように、日能研は近年最難関校合格者数を減少させてきている。合格実績という評判が大きく作用する中学受験市場においては非常に大きな問題であると言えるのではないだろうか。

日能研と SAPIX の最難関校合格者数比較

