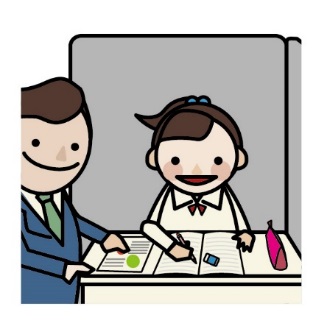
****個別指導の授業の進め方（総論）

個別指導の運営は非常に難しい。生徒や保護者は自分にピッタリ合った指導を求めて個別指導塾に入会されます。もちろん、塾としてもできるだけその生徒にピッタリ合った指導を行い、生徒の成績が上がって第一志望校に合格できるよう、日々心を砕きます。

ところが、現場はまさに戦場です。『100人いたら100通りの指導を行う』ということは聞こえは非常に良いのですが、これを実践しようと思うと、ものすごく大変なことです。個別指導では、塾長先生や校舎長の先生が面談を行い学習の方針を作るものの、実際に授業を担当するのはアルバイト講師が中心です。塾長先生や校舎長の先生は、保護者と『指導方針についての合意形成』を行い、生徒を動機付けするだけではなく、講師を巻き込んで運営しなければいけません。この**生徒・保護者・講師を巻き込むということが非常に難しい**のです。

また、個別指導の運営では、時間割組みやテキストの発注、面談のスケジューリングなど雑多な業務がいくつもあります。**生徒数が少ないうちはまだなんとか処理できても、生徒数の増加に伴い、この業務がどんどん重くなってきます**。そして、**業務の1つ1つが雑になってきてしまい、本来やるべき、『生徒1人1人の状況を踏まえた指導』という、個別指導の本分が荒くなるという悪循環に陥りがちです**。

一斉指導と個別指導はどちらが難しい仕事でしょうか。私自身、この両方を現場の時代、経験しました。この2つの比較は講師の立場で捉えるか、それとも校舎長の立場で捉えるかで、その答えが異なります。**講師の立場で考えると、個別指導よりも一斉指導の方が一般的に難しい仕事と言えます**。個別指導であれば自分と相性のいい生徒をマッチングしてもらって、その生徒だけを指導すればいいのですが、一斉指導では自分に合う生徒も合わない生徒も授業を受けています。**一斉指導では自分と合わない生徒であっても、対応できるだけのスキルを身に付けないといけないのです**。

一斉指導と個別指導を並立されている塾では、経験があり、力がある社員が一斉指導の校舎長に、そうではない社員が個別指導の校舎長に、という方針で配属されることが多いのではないでしょうか。**講師の立場での仕事の難しさのイメージ（一斉指導の講師＞個別指導の講師）から、『校舎運営をする校舎長も、やはり一斉指導の校舎長の方が、個別指導の校舎長よりも力量が必要である』と考えられての判断かと思います**。

ただ、校舎長の立場で考えたとき、**個別指導の校舎長業務は、一斉指導の校舎長業務よりも難しいと思います**。上述した『雑多な業務』を段取りよく処理していかないと、個別指導の現場は回らないからです。一斉指導であれば、パワーがある講師が授業に入って生徒を引っ張っていくことで、校舎に活気が出ます。しかし個別指導では、1人の講師が直接授業を受け持つ生徒の人数は限られています。**マンパワーではなく、業務を標準化して、仕組みとして業務を行うことが重要なのです**。

今回は個別指導の特性を踏まえて、どのような枠組みで授業を捉えていけば、より成績の向上に繋がる個別指導が出来るのかをお話いたします。個別指導の授業の中での具体的なアクションについては『個別指導の授業の進め方（各論）』として、別のWEEK LETTERで取り上げたいと思います。

**目次 （個別指導の授業の進め方（総論））**

【１】 個別指導の競争戦略 （2ページ）

【２】 私の苦い経験 （4ページ）

【３】 個別指導の弱み （6ページ）

【４】 個別指導の成績の上げ方（１） 面談で成績を上げる （10ページ）

【５】 個別指導の成績の上げ方（２） 一気に成績を上げる　（13ページ）

【６】 個別指導の成績の上げ方（３） カリキュラムで成績を上げる （14ページ）

【７】 個別指導の成績の上げ方（４） 講師配当で成績を上げる （16ページ）

【８】 個別指導の成績の上げ方（５） 講師の熱量で成績を上げる （19ページ）

付記 WEEK LETTERで使っている言葉の定義 （22ページ）

**【１】 個別指導の競争戦略**

ここ十数年、個別指導の塾が一気に増えました。『折り込まれるチラシは一斉指導のものは少なく、個別指導のものばかり』といった地域も多いのではないでしょうか。

**個別指導が世に出てきた頃は、個別指導の形態そのものが大きな差別化要素でした**。つまり『**個別指導です』と看板を上げていれば生徒が集まったのです**。従来の一斉指導と異なり、個別指導では講師が横について自分の弱点を中心に見てくれます。『自分は基礎で詰まっているので、一斉指導の塾に通っても多分ついていけない。家庭教師でもお願いしようかな』従来であればそんな風に考えていた成績中下位の生徒が多く個別指導に集まりました。**成績上位から下位まで対応できるのが本来の個別指導であるものの、個別指導の成長期の初期は、生成中下位の生徒が個別指導塾に多く集まる構図でした**。

ところが、**個別指導が広く認知され、今では成績上位の生徒も多く個別指導を選択するようになりました**。『一斉指導であれば、自分が分かるところも分からないところも説明を聞かなくてはいけないが、個別指導であれば、自分が分からないところだけを教えてもらえばいいので、学習効率が良い』『他の生徒がいると、かえってプレッシャーになるので、自分のペースで頑張れる個別指導がいい』**成績上位者のリクエストに対しても、個別指導は対応していき、成績中下位層だけではなく、成績上位の生徒からも個別指導は支持を得るようになってきました**。

生徒の個別指導へのニーズが高まり、また個別指導のフランチャイズブランドの出店ラッシュもあり、**個別指導は成熟期を迎えました**。近隣には複数の個別指導塾があり、生徒を奪い合っている状況です。以前は、『個別指導である』ということで差別化できていたのが、**これからは、よその個別指導塾と比較したときに貴塾は何が違うのか、つまりどんな個別指導なのかを明確にしなければ差別化が出来ません**。

競争を考えたときの3つの基本戦略は、①**コストを安くして授業料を安くする（コストリーダーシップ戦略）**、②**付加価値を発揮し、授業料の面で優位性を築く（差別化戦略）**、③**市場を分化して、自塾の強みにマッチした一部のセグメントに焦点を当てる（集中化戦略）**です。この中で①と②は同時に行うことはできません。①は価格を下げることであり、②は価格を維持または上げることだからです。

①を選択するか②を選択するかは、置かれている環境によって、また貴塾の理念によって異なってくると思います。①のポイントは**授業料を安くした際に、それでも利益を確保できるよう費用を圧縮できるかどうか**です。塾の運営において一番大きな費用は講師料です。①の作戦においては**講師をいかに減らして個別指導を行うかが重要な要素**になってきます。従来であれば生徒:講師=1:2や1:3だったのを、1:5や1:10にして、講師料を圧縮していきます。ただ、そうなると教務力が低下しますので、その部分を補うため、映像授業などのシステムが不可欠になってきます。**ICTなどのシステムを組み入れ、コストを削減し、安い授業料でも利益が確保できるモデルで戦う**、これが個別指導のコストリーダーシップ戦略です。

②はその反対に、**付加価値をつけて価格を下げない、または高くする方向でブランドを作っていく作戦**です。①と②はどちらがいいというものではありません。ただ、**①と②を中途半端に組み合わせると失敗します**。

**中途半端な戦略の例**

**① 合理的にコストを下げる作戦がないのに授業料を値下げする。**

**⇒ 一旦下げた授業料を上げにくくなる。**

**⇒ 生徒は集まっているのに利益が出ない。**

**② 授業料は高いのに付加価値が低い（形だけの個別指導）。**

**⇒ 高い授業料に見合うだけの付加価値を生徒や保護者が感じられない。**

**⇒ 付加価値を感じられないなら、生徒は安い授業料の塾に移る。**

重要なことは、①の作戦を取るなら**コストを合理的に下げ利益を確保する**こと。②は**付加価値を高め、他の塾と比べ貴塾にしか出来ない差別化のポイントを明確に打ち出す**こと。それぞれの戦略のコアとなる点をはずさないようにすることが大切です。本誌では、②の差別化戦略を念頭に置き、以下書き進めていきます。①のコストリーダーシップ戦略をとられる場合は、前述した通り、重要なことはいかにコストを削減するかどうかです。以下の戦術の中には、実施すると大きくコストに反映するものもありますので、その辺りは状況に応じてお読みいただけたらと思います。

**【２】 私の苦い経験**

私は現場の時代、始めは一斉指導の講師としてキャリアをスタートさせ、後に個別指導の立ち上げに参加しました。当時、生徒からそこそこ高い評価を頂いていた私は、個別指導スタート当初、こんなことを考えていました。

『個別指導の運営方法はイチから学ばなければいけない。しかし、成績の上げ方や教え方については一斉指導で培ったノウハウがある。生徒指導や教務に関しては、特段問題なくやっていけるだろう！』

しかし、これはとんでもない誤解でした。個別指導では、一斉指導で培った武器が全く通じないのです。一斉指導を担当していた頃、私は『怖い先生』と生徒からは受け止められていました。『楽しいときはとことん楽しく！厳しいときはとことん厳しく！』が私のモットーでした。態度が悪く改善が見られない生徒を泣かしたこともありましたが、その生徒の家にフォローの電話を入れると、保護者からは大きく感謝されるようなことも少なくありませんでした。

ところが、**同じように個別指導で生徒を叱ると（そんなに厳しくは叱っていないのですが）、保護者からクレームが続出するのです**。『小田原先生、何てことをしてくれたんですか！うちの子は「塾に行くのが怖い、もう勉強も嫌だ」と言っています。せっかく塾に入れて少しずつでも勉強を頑張ってほしかったのに、かえって勉強嫌いになっちゃったじゃないですか！もう塾を辞めます！』

生徒数が少しずつ減少していきました。これはまずい！どうしたらいいか必死で悩みました。そして出した結論が、『そうか！個別指導には勉強が嫌いな生徒が多く来るんだから、雰囲気があまり重くなってはいけない。楽しいムードの塾にしよう！生徒が楽しく勉強できたらいいんだ！成績は二の次だ！』 以前とは180度方向を変えて、教室の雰囲気を明るくすることに努めました。面白いことを言って生徒を笑わせます。宿題の量も少なくしました。叱られる原因になるものは取っ払ってしまえ！それより生徒が明るく楽しく塾に来ることが大事だ！そんな感じです。

この作戦は短期的には上手くいきました。生徒の表情は以前と全く異なり、校舎は笑いで包まれています。しかし、数ヵ月後、やはり電話が鳴りました。『小田原先生、今月で塾を辞めさせていただきます。子どもはそちらの塾を楽しいというのですが、学校のテストの点が全然上がらないので。』

『一体どうしたらええんやー』と叫びたい私がいました。 **成績を上げようと厳しく生徒に接すると、『勉強が嫌いになった』とクレームがつき、勉強嫌いにならないように楽しい雰囲気を作ると、今度は『成績が上がらない』とクレームが出る**。胃に穴が開きそうな毎日でした。。。

当時を振り返って、上手く行かなかった原因を考えると、それはいずれのやり方も『△』のやり方だったことです。最初のやり方『成績を上げるために厳しく接する』は、半分○で半分×です。**『成績を上げるために』は○で、『厳しく接する』が×です**。一斉指導だろうが個別指導だろうが、**塾は『成績』にコミットしないと成立しません**。**『成績を上げたい』ことが塾のニーズの根幹**だからです。そこまでは良かった。ただ、『厳しく接する』ことが個別指導では有効な作戦ではなかったんです。**集団の中で叱られるのと1対1で叱られるのは、生徒が受け止めるインパクトが全く異なる**からです。

2つ目のやり方『生徒が楽しく勉強できるよう、成績は二の次にする』、これも△です。**『生徒が楽しく勉強できるよう』これは○で、『成績は二の次にする』これが×です**。『生徒が楽しく勉強できる』こと、これは塾運営において非常に重要です。一斉指導だろうが個別指導だろうが、**生徒が『楽しい』と思わなければ生徒は集まりません**。ただ、その楽しさというのは、『**知的好奇心をくすぐる楽しさ**』や、『**成績が上がることで自己有能感を持てる楽しさ**』といったものです。しかし『成績を二の次』にしてしまったので、知的好奇心や自己有能感ではない楽しさ、関西風に言うと『あほなこと言うて、笑うてる』ような楽しさが中心になってしまったのです。

退会のときの保護者の言葉『子どもはそちらの塾を楽しいというのですが…』というのは、今思えば、保護者の方の皮肉だったんでしょう。**保護者の方はなにも、子どもを塾に遊びに行かせるために月謝を払っているわけではない**のですから。

私がこの経験を通じて学んだことは2つです。

**１、個別指導で授業中に使える『武器』は限られている（一斉指導で使える『武器』より遥かに少ない）。**

**２、だから、授業時間以外の間接的な教務システムを機能させないといけない。**

この具体的な中身について、次章以降でお話していきます。



**【３】個別指導の弱み**

個別指導の弱みは大きく、以下の5点と言えるでしょう。

**個別指導の弱み**

**１、教えられない。**

**２、生徒を叱りにくい。**

**３、講師の迎合が起こりやすい。**

**４、同じものが揃わない。**

**５、指導性を維持することが難しい。**

1つずつ見ていきます。まず1つ目『**教えられない**』についてです。過去に一斉指導を経験した講師が個別指導を担当すると、一斉指導の時と同じように教え込もうとして、この落とし穴にはまりがちです。**個別指導で、教え込んで成績を上げることは、まず不可能なのです**。



個別指導と一斉指導の授業時間を比較してみます。例えば、月・木の19:00～21:00で英・数を指導する一斉指導塾があったとしましょう。1週間あたりの勉強時間は4時間（月・木の合算）です。英語と数学の2教科教えてもらうので、各教科の1週間あたりの勉強時間は2時間（120分）です。この120分が自分のために教えてもらえる時間です。生徒が20人いようが30人いようが、**一斉指導では、講師はクラス全員に向かって説明するので、自分1人でその説明を全部聞いているのと同じことだからです**。

個別指導の場合を考えてみます。例えば1回の授業時間を80分とします。生徒:講師＝1:2モデルであれば40分（80分÷2人）、1:3モデルであれば27分（80分÷3人）が自分が教えてもらう時間です。個別指導と一斉指導の授業時間（自分のために教えてもらえる時間）の割合を考えると、生徒:講師＝1:2モデルであれば33%（40分÷120分）、1:3モデルであれば23%（27分÷120分）、極めて少ないのです。

個別指導で一斉指導と同じ、週あたり120分の授業時間を確保しようと思うと、生徒:講師＝1:2モデルでは週3回（120分÷40分）、生徒:講師＝1:3モデルでは週4回（120分÷27分）通塾してもらわないといけません。この回数を1教科あたりの標準回数とするのはあまりに無理があるでしょう。**どれだけ教え方が上手い講師であっても、一斉指導の1/3や1/4といった時間の制約の中では、教え込んで成績を上げることは非常に厳しいのです**。

2点目の『**生徒を叱りにくい**』についてお話します。前章でも書いた通り、私はかつて生徒を叱り飛ばして沢山の退会者を出してしまいました。**一斉指導と個別指導では叱られた生徒の受け止め方が全く異なります**。一斉指導での説教は、クラスの数人に対して行われることが多いことでしょう。もし、特定の1人だけが宿題をずっとやって来ないような場合は、授業中に叱るのではなく、授業終了後に呼び出して『これが今後も続くようだと、先生はみんなの前で君を強く叱らないといけないよ』と伝えるようなアプローチになることと思います。一斉指導において、説教は数名に対して行われることが多いので、『1人あたりの説教の負担量（へんな言い方ですが）』は分散されるのです。



一方、個別指導では、叱られるのも個別です。**一斉指導であれば分散されていた『説教の負担量』を1人で受け止めないといけません**。また、**とても近い距離で叱られますから、受けるプレッシャーは非常に大きいものになります**。生徒がやる気をなくしたり、もう塾に来たくなくなったりといった、講師が本意としていないような結果に繋がりやすく、『叱って伸ばす作戦』は個別指導においては、やめたほうが良さそうです。

誤解がないように書きますが、個別指導であっても、生徒に何度言っても状況の改善がない、または他の人に迷惑をかける、または平気で嘘をつくといった行動があったときは、きっちり叱らないといけません。**生徒と精神的対決をすることは非常に重要です**。ただ、これは塾長先生や校舎長の先生の領域です。**担当の講師が授業をするにあたっては、穏やかな雰囲気を作り、なるべく『叱る』という武器を使わずに生徒を指導したほうが、より個別指導の良さが出て、成果に繋がりやすくなります**。

ただ、この心配（担当講師が生徒に厳しく接することで、かえって生徒のやる気をなくしてしまうこと）は、かつての私のように、一斉指導を経験したことがある講師には起こる可能性がありますが、一斉指導の経験がない普通の大学生のアルバイト講師では、そもそも『授業中に叱る』という状況が、発生しにくいでしょう。それは、個別指導の弱みの3点目の『**講師の迎合が起こりやすい**』という特徴があるからです。

一斉指導だろうが個別指導だろうが、『全生徒の気持ちを掴んで離さない』という状況は、そうそう簡単に出来るものではありません。その講師のファンもいますし、アンチもいます。一斉指導の講師をやっていると、クラスの1～2割は自分のアンチだったりします。ただ、自分のアンチの生徒は、他の講師がぐっと掴んでくれているので、全体としては上手く回ります。講師の気持ちからしても、1～2割アンチがいても、8～9割は自分のファンなので、特段やりにくいこともありません。

ところが個別指導では、1人の講師が受け持つ生徒の数が一斉指導に比べ圧倒的に少ないのです。一斉指導の講師が1日に受け持つ生徒数は、塾の規模やスタイルにもよりますが、20～30人くらいでしょうか。それに対し個別指導の講師の1日あたりの受け持ち生徒数は、平均4～5人くらいのものでしょう。日によって1コマだけ授業に入るとなると、受け持ち生徒が2人だったりします。**その中で1～2人アンチがいれば、それはそれはやりにくいことでしょう**。**アウェイな状況の中で行う個別指導の授業ほどしんどいものはありません**（笑）。

**講師も潜在的にそれが分かっていますから、『生徒に嫌われたくない』という心理が働き、生徒と向き合うことを避けがちになります**。そして生徒に迎合しながら授業が進むという状況が生まれやすくなります。だって、**生徒のリクエストを聞いておけば自分は生徒に嫌われず、楽しくアルバイトが出来るんですから**。**これは講師にとって非常に大きな誘引です**。

ただ、**塾は他のサービス業と違って『指導性を発揮するサービス業』です**。一般的なサービス業ではお客さんのリクエストに従ってサービスを施せば、お客さんの満足度は上がります。しかし、**塾では、生徒のリクエストに従って対応したからといって、必ずしも成績が上がるとは限りません**。生徒は成績向上のためだけではなく、『自分が楽をしたい』ためにもリクエストをするからです。

『宿題を少なくしてほしい』とか『今日は数学の授業日だけれども、明日学校の英語の授業で自分があてられるから、その部分を訳してほしい』といった様々なリクエストが授業中に生徒から出てきます。一方、講師はと言うと、前述した『生徒に嫌われたくない』という思いから、生徒に迎合してしまう…。結局、**楽をしたい生徒の気持ちと、生徒に嫌われたくない講師の気持ちが同調してしまい、成果に繋がらない個別指導になりがちなのです**。

4点目の『**同じものが揃わない**』のお話です。**個別指導においては、なんせ同じものが揃いません**。その日に授業する生徒の学年がバラバラ、成績もバラバラ、テキストも宿題もバラバラです。成績を回収しようにも様々な学校の生徒がいますから、成績の資料の形もそれを学校で貰う時期もバラバラ。

**このバラバラが、オペレーションの難しさを生みます**。例えば、ある連絡を中3生全員に伝えようと思えば、一斉指導だと中3の授業の日に全生徒に伝達し、欠席した生徒に架電をするという対応をします。ところが個別指導では生徒が分散しますから、月曜日から土曜日まで毎日それを言い続けないといけません。授業の開始時の始礼などで一斉に生徒に伝えるとなると、校舎の中にもう既に聞いている生徒と、まだ知らない生徒がいる状況になります。週に何コマも受講している生徒だと、同じ話を何回も聞かなくてはいけません。一斉に生徒に伝えるのではなく、講師に授業中に伝えてもらうとなると、それを講師にきっちり伝えて、講師がきちんと生徒に伝えたかどうかをチェックしないといけません。何かと大変です。

テキストについても、一斉指導であれば『使用するテキストのパッケージ』を作って、入会した生徒にそれを一式渡せば問題ないのですが、個別指導だと、生徒によって渡すテキストが異なりますから、なかなかパッケージが作りにくい。面談で伝えた話を元にカリキュラムを作り、テキストを発注して生徒に渡しますが、そのプロセスの中で様々なエラーが起こり得ます。発注し忘れたり、渡し忘れたり…etc。テキストを発注したものの到着まで時間がかかりそうなので、とりあえず見本のテキストを渡しておいて、正式なテキストが届いたらそれを渡して見本を返してもらおうと思っていたら、見本のテキストには生徒が思いっきり書き込んでいたりして…もうわやです（関西弁で、無茶苦茶ってことです（笑））。

このバラバラの状況に対応するために、**業務を標準化し、マネジメントを行うことがきわめて重要です**。**一斉指導であれば、講師の指導力やリーダーシップで、ある程度はマネジメントの拙さをカバーすることが可能ですが、個別指導においてはマネジメントの拙さがそのまま生徒の退会に直結します**。

退会についてはまた別のWEEK LETTERで詳しくお話しますが、**退会は生徒の成績が下がるから起こるのではなく、生徒や保護者が自分のこと、または子どものことを大事にしてくれていないと感じるから起こります**。成績が下がったとしても直ちに誠実に対応すれば、必ずしも退会まで至りません。反対に少々成績が上がったとしても、その生徒に対するイージーエラーが繰り返され、生徒や保護者が『この塾は自分のことを大事にしてくれていない』と感じたら、退会に繋がり得ます。**どれだけ、授業を熱心に行っていても、マネジメントをしっかり実施しなければ、個別指導塾は上手く運営できないのです**。

5点目の『**指導性を維持することが難しい**』ことについてです。個別指導においては『生徒の成績向上のために生徒や保護者に提案を積極的に行う』という本来のスタンスではなく、**『生徒や保護者からクレームが出ないようにしよう…』という消極的なスタンスになってしまいがちです**。

その背景は『**塾に対する不信な目**』と『**授業料の高さ**』があるでしょう。難関高校に合格者を毎年多く排出しているような一斉指導であれば、もし生徒の成績が上がらなくても、保護者はこう思ってくれるはずです。『○○塾はトップ高校に今年も多く合格者を出している。やはり素晴らしい塾だ。うちの子の成績は上がらないけど、これは塾で言われたことをちゃんとやらないうちの子どものせいだ。熱心に授業をしてくれている先生に申し訳ない。』

ところが、個別指導ではこうなりがちです。『□□塾に入会したけど、全然成績が上がらない。個別指導と言いながら、うちの子のことちゃんと見てくれているのかしら。ちゃんと指導してくれるよう今度、塾の先生にしっかりお願いしておこう。』

**生徒の成績が上がらないときの保護者の捉え方は、一斉指導であれば『うちの子が悪いんだ』、個別指導であれば『塾が悪いんだ』となりがちです**。これが、塾長先生や校舎長の先生のプレッシャーとなり、面談が重くなってします。

本来であれば、塾長先生や校舎長の先生は、面談の中で指導性を発揮し、今後の学習方針についてのリーダーシップをとらないといけません。ただ、**リーダーシップは、それを受ける側の人の受諾があって初めて成立するのです**。つまり**生徒や保護者が心を開いて、塾を信頼してもらわないと、リーダーシップは成立しないのです**。

これに追い討ちをかけるように、**授業料の高さが塾長先生や校舎長の先生にとって、さらに大きなプレッシャーになります**。『先生のところに高い授業料をずっと払っているのに、全然成果が出ないですね』私もこれを現場時代、何度も何度も言われてきました。そして、こう言われる度に、その生徒や保護者と向き合うのがすごくしんどくなってしまうのです。そうなってしまうと指導性は発揮できません。自分が生徒や保護者と向き合うことを避け、対応を講師に丸投げするような状況になり、さらに状況は悪化するという悪循環に陥ります。

もちろん、高い授業料に見合う成果を出せるよう日々業務改善を行っていかなければいけません。ただ、私がお伝えしたいのは、『**残念ながら成績が伸びなかったとき、個別指導は一斉指導以上に、指導性が崩れやすい**』ということです。**面談において、このあたりを充分整備しておくことで、塾長先生や校舎長の先生は必要以上の不安やプレッシャーに怯えることなく生徒に対して指導を行うことができます**。

こういった個別指導の弱点を乗り越えて、本来の個別指導が持っている長所を生かしていけるような運営をすることが大切です。その対応について、次章以降で述べていきます。

**【４】個別指導の成績の上げ方（１）面談で成績を上げる**

前章で申し上げた個別指導の弱点をどう補うのか、この章からは個別指導で成績を上げるための原則をお伝えします。

**個別指導での成績の上げ方**

**１、面談で成績を上げる**

**２、一気に成績を上げる**

**３、カリキュラムで成績を上げる**

**４、講師配当で成績を上げる**

**５、講師の熱量で成績を上げる**

個別指導での成績の上げ方のポイントは大きくこの5点です。1つずつ見ていきます。まずは1つ目の『**面談で成績を上げる**』についてです。**入会面談だけではなく、できれば年間3回の定例の面談を行ってください**。

塾長先生や校舎長の先生が、長い時間じっくり生徒や保護者と話が出来る機会は三者面談または二者面談です。面談の質を上げて、成績向上に繋いでいきます。面談を通じて、**『生徒の頑張りが成績向上の一番の源泉である』ことを生徒や保護者とコミットして下さい**。**頑張る本人が中核であって、塾はそのサポートである**ことを明確にするのです。この考え方が成績向上の一番の土台です。この土台が成立していないと、授業中に講師がどれだけ頑張っても成績は上がりません。

可能であれば、講師も参加して4者面談（塾長または校舎長、生徒、保護者、講師）で行うとベストです。**保護者や講師がいる中で、生徒に『頑張る宣言』をさせる**形で面談を進めていかれると良いでしょう。

ただ、中には生徒のやる気がなく、『親が生徒を無理やり頑張らそうとしている』ような場合があります。本人が主体的に頑張ろうとしている状況ではなく、親に嫌々やらされているような状況です。このケースにおいてはまず成績は上がりません。**個別指導の構造上の弱点である『叱って伸ばすことが得意ではない』点を考えると、やる気がない生徒を在籍させておいてもクレームの元になるだけです**。

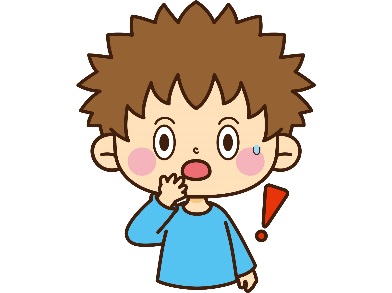
トーク例（親に無理やり塾に連れて来られたような状況の入会面談の1シーン）

塾　長『これからの抱負や目標を具体的に言ってごらん。』

生　徒『…』

保護者『ちゃんと自分の口で言いなさい！入試も近いのにそんなことでどうするの！』

塾　長『○○くん、無理して「頑張る」って言わなくていいんだよ。無理して「頑張る」って言っても続かないからね。ただスポーツでも何でもそうだけど、結局自分自身がやる気になって頑張らないと成果って出ないよね。それに、自分が「頑張ろう」って思えないときに、他人から「頑張れ！」って言われると、どんどん追い込まれていって、健全に取り組めないことが多いと思うんだ。だから○○くんが「頑張る」か、それとも「今はまだそこまでの気になれない」かを選んでいいんだよ。』

こんな感じのトークをします。このトークをすると、生徒がびっくりした表情をするでしょう。そんなこと今まで先生に言われたことがないからです。『どうせ、先生は無理やりでも僕を頑張らせるんだろ！「先生の気に入る答え」を言わないとこの説教は続くんだろ』多くの生徒はこんな風に思っていることでしょう。自分で選択していいと言われ、生徒はドキッとして初めて本気で考え始めるのです。**生徒が『頑張る』を自分で選択したら、具体的な学習計画の話に進めばいいですし、『今はまだ頑張れない』を選択したら、塾をしばらくお休みにしたらいいのです**。生徒が『今はまだ頑張れない』ことを選択する場合、以下のようなトークを行います。

トーク例（入会面談で生徒が『今はま頑張れない』を選択するときの1シーン）

生　徒『うーん、今はまだ勉強を頑張るって気になれない…』

保護者『そんな悠長なことを言ってちゃダメでしょ！』

塾　長『○○くんは、今はまだ頑張れないって思うんだね。じゃあ、ちょっと塾を休んで、また○○くんが頑張る気になったタイミングで塾の授業を再開しようよ。』

保護者『先生、そんなことで入試、間に合いませんよ。そんな甘いこと言わないでください。この子は単にサボりたいだけなんですよ！』

塾　長『お母さんのご心配なお気持ちは大変よく分かります。お母さんのご指摘の通り、○○くんはサボりたいという気持ちが勝っているのかもしれません。しかしそれでも勉強するのは○○くん本人なんです。私たちが宿題を出して厳しく対応しても、○○くんが誰も見ていないところでしっかり決められたことを頑張れないと、成績は上がりません。私たちも決して安くない授業料を頂きながら成果が出ない形をご提案するのは申し訳なく思います。

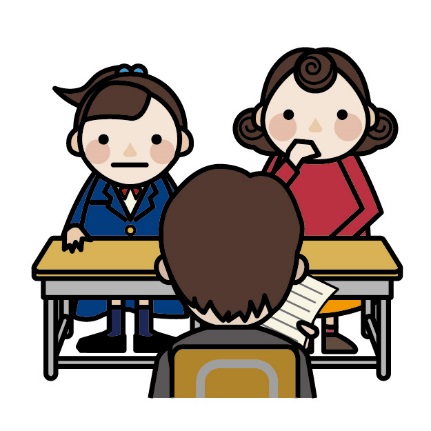
ただ、○○くんを見捨てるわけではありません。これからの日々の中でどこかで「頑張ろう！」と思う日は必ず来ます。そのときにすぐお電話ください。すぐ授業を再開しましょう。そして詰めて授業を取ってください。今、週2回で来ているところを、来月はお休みして、もし再来月にやる気が出たら、休んでいた分も合わせて週4回で取ってください。

そんなことが出来るのも個別指導のメリットです。大丈夫です。毎年、やる気が出ないという何人かの生徒に私は同じ対応をしていますが、その多くの生徒が1～2ヶ月お休みした後、しっかり頑張って、大きく成績を上げていますよ。』

と、こんなトークで対応します。ただ、**対応の目的は、やる気がない生徒を辞めさせることではなく、生徒に自主的に『頑張ること』を選択してもらうことですので、塾をお休みとなった後で継続的にフォローすることが大切です**。具体的には2～3週間に1回くらいのペースで架電をしましょう。『その後どう？』といった軽いタッチで声をかけてあげるといいと思います。

ただ、一点対応が難しいのが、生徒は『頑張る！』というものの、どうもその言葉が心から出てきていると思えないようなケースです。親が怖い場合、親に睨まれて、しぶしぶ頑張ることを宣言する場合もあるでしょうし、なんとなく面談の中での空気を読んで、どう答えたら一番良いだろうかと考えて『頑張る』を宣言する場合もあることでしょう。ただ、ここで重要なことは、**表面的に生徒がどのように答えるかではなく、きちんと自分の気持ちとして『頑張る』を選択したかどうかです**。もし、生徒が『頑張る』を選択するものの、その言葉が軽いように感じられる場合は**決意作文を課す**ことがお勧めです。

トーク例（入会面談で決意作文を促すときの1シーン）

塾　長『○○くんは頑張ろうと思ってるんだね。お母さんどう感じられますか？』

保護者『この子はこういう話になったら、いつでも口では「頑張る」って言うものの、それが続かないんですよ。今回もいつまでこれが持つのか心配です。』

生　徒『いや、だから、今回は頑張ってるって言ってるじゃないか！』

塾　長『○○くんは頑張ろうとしてるんだね。先生もすごく応援したいよ。ただ、お母さんが心配する気持ちも先生は分かる。これまでに何回かそういったことがあったんだったら、今回も同じようになったらどうしようかとお母さんが心配されるのは自然なことだと思う。実はね、先生も少しだけ心配なんだ。だって、○○くんは、今は「頑張る！」って言っているけど、20分前はあまり前向きじゃなかった。この20分で気持ちが大きく変わった。一気に変わった気持ちは、一気に冷めやすいってこともあると思うんだ。』

生　徒『だから、そうならないように頑張る！って、言ってるじゃないですか！』

塾　長『○○くんの気持ちを疑っているわけじゃないよ。ただ、せっかく今やる気になっていても、時間が経って戻ってしまったらもったいないだろう。こうしないかい。この面談の続きを来週もう一回やるんだ。お母さん、ご足労ですが、もう一回塾に来てもらえませんか。』

保護者『はい、大丈夫です。』

塾　長『ありがとうございます。○○くん、来週までに宿題を1つやって来てほしいんだ。それは、今の頑張ろうと思っている気持ちを作文してくるって宿題。』

生　徒『作文ですか？』

塾　長『そう、作文だ。原稿用紙に2枚書いてきてほしいんだ。作文を通じて「今頑張ろうと思う気持ち」とか「これまで頑張れなかった自分自身」とか色々考えてきてほしいんだ。原稿用紙に2枚作文するって結構大変だよ。でも、この作業を通じて、自分でしっかりと状況を受け止めて、今後の決意をするってことは、○○くんの今後にとって大事なことだと思うんだ。どうだろう？』

生　徒『分かりました。書いてきます。』

こういった流れになります。生徒がその場のノリで『頑張る！』と言っているだけなら、原稿用紙2枚の作文は書けません。1週間経ったものの、作文が出来ていないようであれば、しばらく塾を休む作戦の方向に話を振っていきます。ぜひ、実践してみてください。

**【５】個別指導の成績の上げ方（２）一気に成績を上げる**

成績とは本来、徐々に上がっていくものです。土台を固めて徐々に応用問題へもアプローチしていく、そういう流れで少しずつ上がっていきます。ただ、土台を固め、少しずつ成績を安定させていくためには、講師の教務力が必要になってきます。一斉指導であれば、模擬授業など研修を通じて講師の教務力を計画的に向上させていくことが可能ですが、個別指導で講師を多く抱える状況においては、講師の教務力向上をシステム的に行うのは非常に困難です。つまり、**土台を固めて少しずつ成績を安定させていくような伸ばし方は個別指導には不向きなのです**。**個別指導では一気に成績向上を狙います**。その為には教科を絞って対応することが有効です。私はよく生徒や保護者に**ハンカチ理論**を伝えていました。

トーク例（入会面談でハンカチ理論を伝えるときの1シーン）

塾　長『例えばここに1枚ハンカチがある。このハンカチを持ち上げるとしたら、四隅を全部持たなくても、どこか1部分をつまんで引っ張り上げればいいよね。どこか1部分を掴んで引っ張り上げれば残りの部分もつられて上がっていく。勉強もこれと同じなんだ。（ハンカチの左上を指差して）この部分が英語、（ハンカチの右上を指差して）この部分が数学だ。どこから手を付けてもいい。例えば数学がまず大きく成績が上がると、他の英語や理科なども上がって来るんだよ。』

**教科を絞って一気に成績向上を狙うことで、それは他の教科にも影響を与える**ことを生徒や保護者に伝えてあげることで、教科を絞ることへの納得が貰いやすいことでしょう。ランチェスター戦略で言うところの『**弱者の理論**』に則って対応するのです。可能であれば、**1教科に対して週2～3回の受講提案をします**。少々、その教科が苦手であっても、週2～3回の受講があれば成績は上がります。これまで定期テストで30～40点しか取れなかった生徒でも、70点くらいまでは詰めて頑張れば何とか取れます。30～40点しか取ったことがない生徒にとって70点を取るということは非常に大きなインパクトです。**大きく自己有能感を得ることが出来、他の教科へのモチベーションにも繋がります**。

教科を絞る際の注意点は、生徒や保護者にその趣旨をきちんと説明して、納得を頂くことです。科目を絞ることへの合意形成が出来なければ、『ホントはもっと沢山教えてほしいのに、あの塾では数学しか見てもらえない』とか『他の子はみんな、週3回で3教科教えてもらっているのに、うちの子だけ週3回で1教科しか教えてもらっていない』などの不満が出てしまい、悪い口コミに繋がってしまうので注意が必要です。

**【６】個別指導の成績の上げ方（３）カリキュラムで成績を上げる**

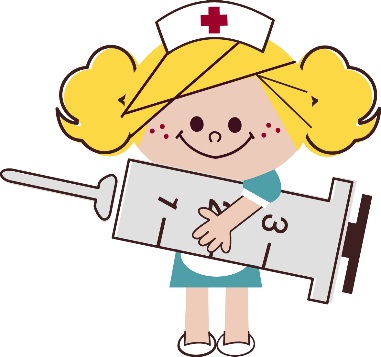
個別指導においてカリキュラムはとても重要です。**具体的なカリキュラムがないと、授業が不安定になります**。第3章で述べた通り、生徒はリクエストをどんどん授業に持ち込みます。そのリクエストが、本来塾でサポートすべき領域のものであればいいのですが、中には、自分が楽をしたいだけのようなリクエストも混じります。講師も生徒に嫌われたくないという思いから、それを受けてしまって、結局、**面談で保護者と約束した指導方針から授業がどんどん外れてしまうということになりかねません**。

**カリキュラムとは、使うテキストと学習ペースを明確にすることです**。塾がテキストを指定し、そのテキストに沿って授業を進めるようにしましょう。高校生は中学生よりもテキストの種類が少なく、ついつい生徒が持ってくる学校のテキストの質問に答えるといった形になりがちです。ただ、第3章で述べた通り、これではなかなか成績は伸びません。

**テキストを決めるにあたって重要なことは、原則として、7～8割程度正答できるテキストを選択することです**。難しいテキストを渡してしまうと、なかなか1人で進めることが出来ません。これも第3章で述べた通り、個別指導では『教えこむ』だけの時間が授業中に充分取れません。その単元の簡単な例題だけを解説して残りを宿題に課す形になりがちです。生徒からすると『**授業中に教えてもらうことはよく分かるものの、家で宿題をやろうとすると難しすぎてよく分からない…**』ということになってしまいます。テキストは講師が教えてあげないと出来ないようなレベルのものではなく、自分一人でも進められるものを選定し、**『授業中は、生徒が自分でテキストを進めていくことのサポートをする』という位置づけを明確にしておくことがポイントです**。

学習のペースを決めることも重要です。**定期テストに目標を設定した普段の授業であれば、学校よりほんの少しだけ速いペースで塾の授業を進めることが原則です**。『今週学校で習った内容は、前週に塾で一度やっていたので良く分かった！』というのが理想の形ですが、なかなかそこまでピッタリ合わせるのは難しいと思います。若干はペースにずれが出るのは仕方がないですが、原則として『塾では学校より少し速いペースで学習する』ことを講師とシェアするようにしましょう。

講師の立場からすると、学校よりも少し速いペースで授業を進めることは若干のストレスです。それよりも学校より少し遅れて進めるほうが講師の負担は減ります。学校で一度習っているので授業がやりやすいからです。**学習ペースについては塾長先生や校舎長の先生がきちんとチェックしておく必要があります**。定期テストが終わって生徒の成績が上がらなかったとしても、それは直ちに塾だけが責められることではありません。もちろん塾にも責任がありますが、何より頑張っていない生徒自身の問題もあるからです。ところが、**定期テストが終わって成績が上がっていないうえに、定期テストの範囲を塾で一通りやっていなかったとなると話は全く異なります**。**保護者からすると『個別指導と言っているのに、うちの子のことを全然考えてくれていない』となり、大きな不信感に繋がるでしょう**。

塾としても、そうなってはいけないと思い、テスト前に対策授業として遅れている分を一気に取り戻そうと頑張ります。しかし、テスト前の対策で成績が上がろうものなら、生徒は『テスト直前だけ頑張ったらいい』と間違った解釈をして、普段はもっと頑張らなくなる…という悪循環に陥ってしまいましす。

『普段、生徒が頑張らない』という悩みをお持ちの塾は、**テスト前に『ドーピング的な対応』をしていないかどうか見直すことが大事です**。**普段から頑張らせるためには、使うテキストを明確にし、進行のペースを普段からマネジメントしていくことが重要なのです**。

目標が入試であるような場合（定期考査以外が目標）は、**そのテキストが終わるタイミングを決めましょう。その決めたタイミングで実際にテキストを終われるよう、講師と生徒が授業中に相談しながらその週の学習ペースを決めるような形で対応します**。

例えば、今が4月で、7月までに終えたいテキストがあるとします。そのテキストが80ページあるなら、単純に4ヶ月で割って、1ヵ月に20ページ進めばいいわけです。1週間あたりでは5ページです。ただ、定期テストや部活動の公式戦、修学旅行などの学校行事などがあるでしょうから、均等に毎週5ページずつ進めるわけではありません。そのあたりの個別の行事にも対応しながら、最終的に帳尻が合うように講師と生徒で相談しながら進め、塾長先生や校舎長の先生はそれがきちんとなされているかをチェックしてあげると良いでしょう。

添付にて、年間の学習計画と月間の学習計画をお送りします。

**《添付資料：年間学習計画表（エクセルファイル）》**

**《添付資料：月間学習計画表（エクセルファイル）》**

**年間学習計画は面談などで設計する1年間の学習計画を『見える化』したものです**。原則として塾長先生や校舎長の先生が作成します。**月間の学習計画はそれを週単位の計画に落とし込んだものです**。原則として講師と生徒が授業中に相談しながら組んでいきます。講師は自分が担当する領域についての週ごとの計画を作成します。例えば『受講のメイン教科としては英語だけれども、国語と社会の宿題も一緒に出す』というような場合は、講師は、英語・国語・社会の週ごとの計画を立てていきます。

面談においては様々な相談があり、その相談に対して学習法のアドバイスをするような場合があります。例えば『国語の基礎ができない』という相談に対して本読みや書写のアドバイスをしたり、また『計算間違いが多い』という相談に対して、計算ドリルを渡したりといった対応をされていることでしょう。ただ、こういった対応はその場のアドバイスだけではなく、その後のケアを充分に行って効果が出てくるものです。**ちょっとした相談にも対応してくれて、きちっと毎週チェックしてくれたという対応は面倒見の良さとして、他塾との大きな差別化になります**。反対に言うと、**面倒見の良さを伝えようと思えば、面談のときだけアドバイスするのではなく、その後のチェックも含め、講師と連携して継続的な対応をしなければいけないのです**。こういった情報も、年間予定や月間予定に反映しておくことで、チェックし忘れなどの人為的なエラーを防止することが出来ます。

**【７】個別指導の成績の上げ方（４）講師配当で成績を上げる**

個別指導においては、講師配当をいかに行うかが、成果に大きな影響を与えます。**講師の教務力のばらつきを、生徒と講師との相性でカバーし、生徒のモチベーションを維持していくために、年間数回、『校舎全体の配当の最適化』を行いましょう**。講師配当については、別のWEEK LETTERで詳しくお話しますが、今回はその要点を簡単にお伝えします。

**講師配当のポイント**

**１、タイプごとに講師ラインアップを揃える。**

**２、年間2回、講師配当を最適化する。**

**３、講師のスケジュールに生徒のスケジュールを合わせる。**

まずは、講師ラインアップのお話です。**個別指導においては多様な講師ラインアップを揃えることが重要です**。また、配当を最適化するには、余裕をもって講師の人数を確保することが必要です。講師数が不足していると、配当最適化どころではなく、その日の授業を回すだけで手一杯になってしまいます。

生徒:講師=1:2のモデルだと、生徒数の1/4くらいの講師数が、また生徒:講師=1:3のモデルだと、生徒数の1/5くらいの講師数が必要です。まとめると、**多様な講師ラインアップを揃え、なおかつ一定数の講師陣を抱えておくことが、講師配当最適化の条件になるのです**。

講師ラインアップは以下の5つの個性で捉えると良いでしょう。

**①かしこ君…教えることが上手。思春期の生徒は苦手。チームへの意識が低い。難関大学生が中心。**

**②いいやつ君…生徒への気遣いができる。気持ちに敏感。チームへの意識が高い。仲間を大事にする。**

**③おしゃれ君…容姿端麗。思春期の生徒から憧れられる。気移りがある。結構いい加減だったりする。**

**④おっかさん…生徒への深い愛情が仕事の動機。母性に溢れる。生徒に寄り添う。厳しく叱れる。**

**⑤きんに君…体育会系。規範やルールへの意識が高い。生徒と精神的に向き合える。**

『塾講師には、①の『かしこ君』タイプの人材を揃えたほうが上手くいく』とお考えの方が多いのではないでしょうか。確かに、高校生や成績上位の生徒など、『かしこ君』の活躍領域はいくつもあります。しかし、個別指導に集う生徒は多岐に渡ります。成績中下位の生徒や思春期真っ只中で反抗期の生徒も来ますが、『かしこ君』タイプの講師の多くはこういった生徒が苦手だったりします。**多様な生徒に対して対応するためには、多様な講師が必要なのです**。⑤の『きんに君』タイプの中には、学力が『？』な人もいますが（笑）、それでも大丈夫です。生徒の中には通知表がオール2くらいで、躾が必要な生徒もおり、こういったタイプの生徒には学力の高い講師ではなく、精神的に対決できる講師がピッタリだからです。この5つのタイプの講師をバランスよく揃えると、少々どんなタイプの生徒が来ても、相性がぴったり合うような最適な講師配当が可能になります。

講師配当のポイントの2点目、『**年間2回の講師配当の最適化**』について述べます。**5月と10月に校舎の講師配当を大きく変えるオペレーションがお勧めです**。同じ講師が1人の生徒を、何年も指導することにはメリットとデメリットがあります。**メリットは、生徒が安心して学習が出来る**ということです。講師が変わると、どうしても教えられ方などが違うので、若干のストレスを生徒に与えます。一方、**デメリットは指導に甘えが出てしまいがち**なことです。講師と生徒の人間関係が出来てくるにつれて、どうしても基準が下がってしまい、馴れ合いの雰囲気になってしまいがちです。また、**その生徒のことを客観的に判断しにくくなるといったデメリット**もあります。

内向的な生徒に対しての対応など、1人の生徒に対して同じ講師が継続して指導することへのメリットは部分的にはあっても、校舎全体としてはデメリットの方が大きいと思います。**原則として年間2回は講師配当をシャッフルし、そのタイミングでの最適化を図ることと、定期的に講師配当を変えることの目的や意義を、生徒や保護者に継続的に伝えておくことが重要です**。

講師配当最適化のタイミングは5月と10月がお勧めです。講習明けの4月や9月ではない理由は、大学の時間割がまだ確定していないからです。**4月と9月に最適化を図っても、大学の時間割の確定後に仕事に入れない曜日が出てしまい、結局5月と10月にもう一度時間割を考えないといけません**。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **月** | **1月** | | **2月** | **3月** | | **4月** | | | **5月** | **6月** | **7月** | | **8月** | **9月** | **10月** | **11月** | **12月** | | |
| **学期**  **講習** | **冬期** | **3学期** | | | **春期** | | | **1学期** | | | | **夏期** | | **2学期** | | | | | **冬期** |
| **配当** | **冬期** | **後期** | | | **春期** | | **後期** | | **前期** | | | **夏期** | | **前期** | **後期** | | | **冬期** | |

配当としては、**年間を前期・後期に分けて、運用する形がお勧めです**。大学の時間割が確定する前の4月・9月については前の配当が継続することを講師とよくシェアしておくことが重要です。4月は大学の新学期で大学生は浮かれ気味ですし、9月は夏期講習は終わるものの大学はまだ夏休みなので、仕事の欠勤や代行が多く起こりやすくなります。講師面談の中でよく話し合って、仕事が疎かにならないよう手を打っていくことが求められます。

講師配当のポイントの3点目、『**講師のスケジュールに生徒のスケジュールを合わせる**』についてです。個別指導の特長の1つは『生徒のスケジュールに合わせて時間割が組める』ことです。しかし、**何十人もの生徒が自由に通塾日を選択したのでは、その講師配当を最適化に近づけることは極めて難しくなります**。

塾　長『今日面談を行って、君の弱点がよく分かった。君の今の状況にピッタリ合いそうな講師がいるよ。個別指導においては、自分にピッタリ合う先生に担当してもらうことが非常に重要なことなんだ。ちょうど火曜日と金曜日だったら、君にピッタリ合いそうな先生の授業時間に空きがあるから、もし良かったら火曜日と金曜日で受講してみてはどうかな？ そのうえで、相性が合わなければすぐに対応するから安心だよ。』

こういったトークで、**講師のスケジュールに合わせて受講いただけるよう、生徒や保護者に誘導を行うと良いでしょう**。また、自由に受講時間を選択していくとなると、19時前後のゴールデンタイムの授業に生徒が多く集まり、最終の20時半前後の授業に生徒が少ないということが、しばしば起こります。こうしたアンバランスな時間割を作成してしまうと、必要な講師の人数は足らず、講師からしても自分が望むだけの給料を貰えず、生徒からしても自分にピッタリ合った指導を受けられないなど、全く良いことがありません。**講師配当の流れとして、まず講師のスケジュールの空きを確認して、そこに生徒の予定をはめ込んでいくような形で行われることをお勧めします**。

**【８】個別指導の成績の上げ方（５）講師の熱量で成績を上げる**

最終章として、講師の熱量についてお話いたします。**個別指導の成績の上げ方を2つにまとめると、マネジメントの徹底と講師の熱量です**。ここまで書いてきたお話は、全てマネジメントの徹底に関わるテーマです。複雑で煩雑になりがちな個別指導をいかに標準化し、チェック可能な状況に持っていくかが個別指導塾の成功においては非常に重要な要因です。ただ、それは『枠組み』の話です。**実際に指導を行うのは講師であり、同じ『枠組み』であっても、講師がどのように授業を行うのかによって成果は大きく異なります**。

第3章で述べた通り、『教え込んで成績を伸ばすこと』は、個別指導の得意とするところではありませんし、講師の教務力を大きく引き上げるのも限界があります。そこで、講師の『熱量』に注目するのです。では、『熱量』とは何なのでしょうか？

『塾講師の仕事とはどんな仕事なのか、一言で言ってください』と聞くと多くの講師が『勉強を教えること』と答えるでしょう。これは、間違ってはいませんが、塾講師の仕事のほんの一面を言っているに過ぎません。

**塾講師の仕事とは『成績を上げること』です**。その為の活動の1つとして『教えること』があるだけで、**いかに勉強を上手に教えようと、生徒の成績が上がっていないとしたら、それは業務改善の余地が大きくあるということです**。

**『私たちの使命は、生徒の成績を上げること』という点を皆でシェアし、その為にどんな改善をしたら良いかを授業前後の講師ミーティングなどでぜひ話し合い、成績向上のためのアイデアをぜひ講師に募集してみてください**。講師は様々なアイデアを持って来てくれることでしょう。中には塾長先生や校舎長の先生が思いもつかなかったような作戦が出てくることもあると思います。また、目新しいアイデアではなくても、**上司から言われて実行するのと、自分で考えたことを実行するのでは、主体性においてずいぶん違いが出てきます**。講師からのアイデアを、ぜひ実行してみてください。実行してみて結果が出れば、その作戦を継続すればいいし、結果が出なければ改善を行えばいいのです。ただ、講師からのアイデアについて、踏まえておくべき条件が3つあります。

****

**講師からのアイデアについて踏まえておくべき条件**

**（以下を満たすのであれば、講師からのアイデアは基本的には採択してＯＫ）**

**１、『生徒の成績を上げるために』というテーマから外れないこと。**

**２、武器は変えないこと。**

**３、その方法を保護者に伝えたら、保護者の賛同がもらえそうなこと。**

ミーティングなどで講師からアイデアを募集すると、テーマが大きくぶれることがあります。講師の意見を自由に求めると、生徒の成績向上に関してもののだけではなく、塾長先生や校舎長の先生への不満や、講師の労働条件改善、他の講師への愚痴など、意見の目的が多岐に渡り、収集できないような状況になりがちです。

仕事への愚痴や不満はまた別の機会に聞くとして、**改善のメインテーマとして『生徒の成績向上のためにどうしたら良いか』というテーマがぶれないようにすることが重要です**。

また、講師自身の成功体験が改善のアイデアのベースとなっていることが少なくありません。例えば『自分が予備校時代にこの参考書を使って成績が上がったので、同じ参考書を使って指導したい』といったものです。ただ、使うテキストやシステムなどのハード面は変えないほうが良いでしょう。**ハード面は塾長先生や校舎長の先生が責任を持って決定し、講師はソフト面（その使い方）に関してのアイデアを考える**といった役割分担を事前に決めておくと上手くいきます。

講師の意見は、主観的で独りよがりなものになりがちです。『実行してみて、上手くいかなければそれを振り返る』という流れの中で、講師自身も主観的な自分の考え方に気がつき、成長していくものですが、**限度を超えた主観的で独りよがりなアプローチはさすがにストップするべきです**。**その基準は『その方法を保護者に伝えて同意を得られそうか』です**。

現場の時代、全くやる気がない中2の生徒への対応として、自分が感銘を受けた『自己啓発本（

というより哲学書みたいなやつ）を読ませてみる』というアイデアを持ってきた講師がいました。本人は至って真剣に考えたうえでのアイデアなのですが、反抗期ど真ん中で全く言うことを聞かないその生徒に、自己啓発本を読ませる作戦はあまりに現実的ではありません。そこで、『君がその本を今年読んで感銘を受けたことと、14歳の生徒が読んでやる気になることは、全く別の話であること』や『そもそも国語の通知表が2の生徒がこんな難しい本は読めない』こと、ｓ『こんな分厚い本を読める集中力があれば、そもそも勉強してる』など伝えましたが、その講師には全く聞き入れてもらえません（笑）

で、『じゃぁ、来週の三者面談で保護者にその趣旨を伝えようと思うので、その趣旨を文章にしてみて』とその講師に伝えると、彼自身も少し冷静になり、『自分は生徒の状況を考えず、独りよがりなやり方を押し付けようとしているのではないか』と考え直してくれました。講師といってもまだ大学生です。『相手の状況を踏まえて客観的な考えを持つ』ということは、なかなかすぐには出来ません。**『生徒の成績向上のためにどうしたら良いか』という共通のテーマで、日々コミュニケーションを図ることで、中長期的にその講師は大きく成長するとともに塾に対するロイヤリティも大きくなっていくのではないでしょうか**。

**講師の熱量というのは、声が大きいとかパフォーマンスがあるといった外観的なものではなく、『担当する生徒の成績向上のために頑張る努力』そのものです**。一朝一夕になかなか改善することは難しいかもしれませんが、『成績向上』を常にスローガンにし、それをコミュニケーションの中核に置くことで、組織風土は少しずつ変わっていきます。ぜひ頑張ってください。

今回は『個別指導の授業の進め方（総論）』として、個別指導で成績向上を図るために注意しておくべき点を中心にお話しました。実際の授業中のアクション（宿題点検の方法や確認テストの方法など）はまた別のWEEK LETTERの中でご紹介いたします。

最後になりましたが、貴塾の益々のご発展をお祈りし、今週のWEEK LETTERはここまでとさせていただきます。

長文にお付き合いいただき、ありがとうございました！



**付記 WEEK LETTERで使っている言葉の定義**

【指導スタイルについて】

◆一斉指導…同学年の生徒に講義形式で指導するスタイルの総称です。

◆個別指導…無学年式で講師が生徒に対し1対1～1対3程度で個別指導を行うスタイルの総称です。

◆自立型指導…映像授業やICTシステムを活用したスタイルの総称です。

【営業構造について】

◆受信…電話や来訪での問い合わせ、生徒伝いの友人の情報など、入会の可能性のある人の塾へのアクセスを指します。実際にアクセスがあったものを確定受信、塾を探している人がいるという情報があった場合を情報受信と呼びます。

◆アポイント…受信を受けた生徒や保護者に、面談や入会テスト予約などのアポイントを頂くことを指します。

◆アポイント率…受信数（確定受信数）における面談実施数の割合を指します。

◆クロージング率…面談実施数における入会数の割合を指します。入会数には講習会のみの参加者は含みません。

◆退会…生徒が辞めることを指します。一定期間の休み（休会）も含みます。中3や高3が既定の時期に卒塾することは含みません。講習生の通常授業への非継続は退会に含めません。

◆退会率…一定期間の在籍生徒数における退会者数の割合を指します。

◆講習生…各講習のみ参加する生徒を指します。

◆講習生継続率…講習生における講習終了後、継続して入会した生徒の割合を指します。

◆高1継続率…中3の人数（高校受験をした人数）における高1の6月の人数の割合をさします。高校になって新規に入会した生徒は高1人数に含みません。中3のときに在籍していた生徒の何割が高1に継続したかを見る指標として使います。

【組織について】

◆塾長…経営者を指します。

◆マネージャー…複数の校舎長を束ねる管理職を指します。自身が校舎長も兼ねているプレイングマネージャーもマネージャーに含みます。

◆校舎長…ブランチの校舎が複数ある場合の校舎責任者を指します。

◆講師…個別指導や一斉指導で授業を行う（原則として非常勤の）講師を指します。

◆チューター…授業受け持つことはなく生徒面談等を通じて生徒のフォローを行うスタッフを指します。

◆事務スタッフ…総務業務を行うスタッフを指します。

【業務について】

◆オペレーション…塾における業務を指します。

◆授業…一斉指導・個別指導における授業に加え、自立型指導では映像授業やICTシステムを使って生徒が塾で勉強する時間も授業とします。

◆宿題…締め切りとやることを明確にし、家庭学習として与える勉強を指します。

◆チェックテスト…塾の授業において毎回またはそれに近い頻度で行う前回の学習内容の定着を図る為のテストです。

◆月例テスト…塾の授業において月に1回程度行う、直近で学習した単元の定着を図る為のテストです。

◆模試…数か月に一度行う、これまで学習した総合的な学力を図る為のテスト。業者の模試に加えて塾で独自に作成した問題を解かせる、過去問を解かせるなども模試に含めます。

◆入会テスト…入会希望者に対し、既定の学力に達しているかどうかを図る為のテストです。

◆生徒面談…校舎長または代理と生徒が授業以外で話し合うことを指します。

◆保護者面談…校舎長または代理と保護者が事前のアポイントの上で話し合うことを指します。

◆三者面談…校舎長または代理と生徒と保護者の三者が事前のアポイントの上で話し合うことを指します。

◆講師面談…校舎長または代理と講師またはチューターまたは事務スタッフが事前のアポイントの上で話し合うことを指します。

◆入会面談…入会希望者に対し、三者または二者で話し合うことを指します。

◆面接…社員またはパート・アルバイトとして入社を希望する人と話し合うことを指します。

WEEK LETTERに関するご質問、ご意見などは

contact@office-lokki.com

までお送りください。