

伊藤奈緒氏

スペシャルインタビュー

今こそではじめよう。学習塾・予備校業界の未来をつくろう！

三重県を本拠地とし、愛知県、静岡県、東京都にも教室を展開する eisu group。そのCOO(最高執行責任者)を務めるのが、伊藤奈緒氏だ。広い知見と深く鋭い考察力、そして持ち前の豊かな感性をもって eisu group を率い、経営陣の多くを男性が占める学習塾・予備校業界に風穴を開ける存在として注目を集めている。そんな伊藤氏に、コロナ禍を経験して感じたことや、これからの日本の教育、さらに、学習塾・予備校業界に求めることまで、じっくりと語っていただいた。



コロナ禍を経験したことで、本質的な価値が顕在化した

コロナ禍により、私たちの価値観や行動は大きく変容しました。一方で、実は本質的なところは変わっていないと、私自身は思っています。教育においては、コロナ禍を機にオンラインという手法が一気に広がりましたが、だからこそオフライン、つまり対面での指導の大切さが顕在化したと感じます。

オンラインには、学習の生産性を高める、個別最適化が可能などの良い面があります。一方で、実際に生徒を見ると、オンラインだけではドロップアウトしてしまう層が必ず一定数います。うちの教室に通う高校生は、三重県内でも学力が高い層(上位3割程度)が中心ですが、例年そのうちの10%ほどはオンラインだけでは学習の継続が難しいのです。つまり、上位層にはリーチするけれど、それ以外の約8割にはリーチしていない。高校生でこの状況ですから、小・中学生はもっと厳しいのではないかと思います。大事なのは、オンラインとオフラインのハ

イブリッド、つまりいいところどりをする。どちらがいいかという議論ではなく、いかにハイブリッドさせるかを考えていくべきだと思います。

コロナ禍により、これまでのあたり前があたり前ではなくなり、状況が目まぐるしく変わるなか、スタッフの力量も試されました。世の中が連続性をもって動いているときは、過去の経験・実績やマニユアルをベースに仕事をすればいいので、能力の差はあまり見えません。一方、今回のコロナ禍の

ように、この先がどうなるかわからないという非連続な世の中になると、能力、そして何よりセンスの差が顕著に見えるんです。マニュアルも前例もないなか、自分の頭で考えて仮説を立て、意思決定をし、動かなければなりません。実際にやるべき対策はやりながらも信念をもって愚直に教室運営に努めた校舎は、コロナ禍においても業績を伸ばしました。一方、信念がグラついたところは業績も下がっており、両者に大きな差がつかれました。スタッフの判断力やセンスの良さに驚かされることも多々あり、私自身、コロナ禍を経験したことでもたくさんの学びや気づきがありました。

パイが減るか未来予測を立て、そこから、企業として継続成長していくためにはどうすべきか、戦略を立案しました。売り上げは、「生徒の頭数×単価×リピート年数」ですので、単価と継続率を上げるしかありません。そこで、カギになるのは顧客満足度(CS)、顧客ロイヤリティ(CL)を高めることだと考え、対面での生徒指導や保護者への情報提供に力を入れました。

eisu groupは、東進衛星予備校のなかでは幸いにも優秀な加盟校に選ばれてきましたが、実は生徒数自体は増えていません。三重県では1学年下がるごとに子どもの数は約28%減という状況で、ターゲット自体がどんどん縮小しています。また、大学受験塾・予

顧客満足度、顧客ロイヤリティを高めた結果、顧客単価が上がる

備校というのは成熟している市場でもあり、これ以上の市場拡大は見込めません。

この事実に基づいたのは、約10年前でした。当時、生徒数は右肩上がりだったのですが、2012年にはじめて前年を下回りました。そこで、これから10年でどれだけ

とくに注力したのが、保護者への説明会です。塾はコンサルと同じ。大学受験指導のプロである私たちが、保護者が知らない情報をいかに提供するかが肝になります。また、受験とは視点を変えて、ここからの社会で豊かに生きていくためには認知能力も非認知能力も磨いていく必要がある、というような話もします。保護者の方々の意識も高く、参加率も高いのは、大変ありがたいことです。こうしてCS、CLの向上に努めた結果、顧客単価(高校生)を10年で1.5倍に伸ばすことができました。また、CSやCLの高さは、私たちがコロナ禍の影響をあまり受けずに済んだ要因の一つでもあります。

伊藤奈緒氏

大学入試で求められる
高い情報処理能力の基盤は国語力

大学入試も大きな過渡期を迎え、今年初の共通テストが実施されました。特筆すべきは、すべての教科・科目で情報量（文字量）がものすごく増えているということです。近年のセンター試験と比べると1.2〜1.3倍程度ですが、保護者の方が受験生だった90年代と比較すると、例えば数学I・Aの文字量は7.7倍にもなっているんです。解答時間が10分伸びたことを考慮しても、これは驚きの数字だと思います。英語リーディングの単語数も、90年の約2倍です。つまり、速く正確に読んで聞いて理解するという情報処理能力が要求されるのです。

大学入試で情報処理能力が要求されるということは、大学での学びにもこうした力が必要だということです。十分な力も明確な目



いけない、専門書が読めない、レポートが書けない...ということになりかねません。今の時代は適当なレポートを出せば単位がもらえるなんていうことはなく、実際、近年は大学の中退率や留年率も高くなっています。

大学入試を突破し、大学で学びたいことを学ぶためにも、情報処理能力をはじめとする基礎

AI翻訳が進化する今、英語よりも
まずは母国語のリテラシーを

2021年度からは、中学校で新学習指導要領が実施されます。とくに注目されているのが、英語の難化です。学習塾業界では、これを好機ととらえる向きもあるかもしれませんが、私はいけません。しかし私は、英語

められ、英文和訳でも、読み取ったことをいかに正しい日本語で表現するかが求められます。

そもそも、どのレベルの英語力を目指すのか、という問題があります。インバウンドで日本に来る海外の方に案内ができる日常会話レベルなのか、高度な学術論文を読

んだり書いたりできるレベルなのかによって、取り組み方は大きく変わります。前者であれば、自動翻訳アプリで十分です。AI翻訳については、今やかなり高性能のものが数多く出ています。一方、後者であれば、英語力はもちろん、そのベースとなる母国語の力を育成する必要があります。英語ができるに越したことはありませんが、AI翻訳が進化するなか全員にその能力が必要だとは思えませんし、どこをめざすのが曖昧なままに漠然

と英語の勉強をすることにも違和感を感じるのです。くり返しになりますが、重要なのは母国語のリテラシーです。AI翻訳を活用するためにも、まずは正しい日本語が書けなければなりませんし、翻訳された日本語を正しく整えなければなりません。英語の必要性や英語教育の方向性が定まらないうちは、英語にだけ焦点を当てるのではなく、根幹となる国語力の育成にこそ力を入れていきたいと考えています。

脱・同質性の男性社会！多様性こそが組織を強くする

私が声を大にして言いたいのが、学習塾・予備校業界の人材モデルの古さです。ダイバーシティや女性の活躍推進は社会全体が進みつつありますが、いまだに男性中心の同質性モデルを引きずっている業界は数多くあります。学習塾・予備校業界もその一つ。生徒の半分は女子で、保護者会に来る保護者の約7割が母親（女性）なのに、こちら側は男性ばかり。明らかにアンバランスです。同性だからこそ共感でき通じ合える部分もあるので、保護者対応などはむしろ女

性に向いていると思います。私は、感性豊かな若い女性にどれだけ入ってきてもらえるかが、これからの業界全体の成長・衰退を左右するとまで考えています。そう考えるのは、大きな危機感があるから。コロナ禍で教育のオンライン化が進んだことで、新規参入の障壁が下がりました。現に、教育系YouTuberなども増えていきます。大学受験レベルの授業というのはいくらでもできるものではないかもしれませんが、中学・高校受験レベルのオンライン授業なら、優れ

たシナリオさえあれば芸人やタレントでもできます。そして、娯楽コンテンツづくりのプロが参入すれば、エンタメ性のある面白いものになるでしょう。そうなったときに、私たちの業界のシェアを奪われてしまう可能性があると思うのです。もっと危機感を持つべきだと、私は思っています。今回のコロナ禍のように、これまでの当たり前がある日突然そうではなくなったり、画一的な手法では通用しなくなったり、既存の枠組みでは乗り越えられない課題が出てきたり...という状況を打破するためには、いろんな価値観や感性をもった多様な人たちが意見やアイデアを出し合い協働することが不可欠です。そして、これからの時代は、そういう組織こそが、困難を生き抜く強い組織になるのです。私は、この業界に身を置いて20年以上になりますが、子どもたちの成長に伴走できる、本当にやりがいのある素晴らしい仕事だと誇りをもっています。後進を育てるべく、女性に魅力を感じてもらえる、働きたいと思ってもらえるような業界づくりに、これからも貢献していきたいと思っています。