

適切な塾経営に向けて

——塾経営者が語るフランチャイズの実態と労務管理改善の取り組み

本誌編集部

この間、明光義塾など個別指導塾のラックバイト問題が注目されていますが、そのなかで大手個別指導塾のフランチャイズ問題も浮き彫りになってきました。今回は、塾業界の実態や適正な塾経営のあり方について、塾経営者であるAさんにインタビューをおこないました。

ITTO個別指導学院の運営体制

私はX塾を経営している、Aと申します。私はもともとフランチャイズの個別指導塾で働いていたのですが、その塾の体制に疑問を持ち、自ら塾を経営するに至りました。

——以前はどちらの塾で働いていたのでしょうか。

ITTO個別指導学院という塾でした。

——講師は準備時間などのために早めに来るのですよね。

はい。講師は準備時間と着替え時間があるのですが、だいたい一時間早く来るよう指示していました。ITTO本部から渡される教室長向けのマニュアルに、授業で使うプリントやテキストは授業中には絶対にコピーをしないように、というところが書いてあるんです。つまり、授業前に来て全部準備することが暗にルール化されています。

——他に、ITTO本部で決められている、労働条件等についての規定はありますか。

ITTO本部からの指示で、大学生を働かせる際にはアルバイトではなく個人

ITTOは全国に約1000教室を展開し、数校の直営校を除いてほとんどフランチャイズというかたちをとっています。私はフランチャイジーで新卒の正社員として就職し、約3年間教室長として働きました。リクナビなどの求人サイトではITTOでの募集という表示だったのですが、実は別企業だということ面接の段階で知ったんです。ほとんど詐欺みたいなものですよ。

私は教室長として、三教室をまとめて運営していたのですが、一教室に講師が10人、生徒が100〜130人いて、正直言って大変でした。講師は基本的に学生アルバイトで、社員は私を含め2人程度。生徒の顔も名前も一致しませんし、学生アルバイトの入れ替わりは激しく、アルバイトで誰が働いているかも全部データ上で把握していたに過ぎませんでした。

事業主というかたちをとり、労働者としては雇用しないことになっています。アルバイトは100パーセントいないということを売り込んで、保護者からの信頼を確保するためです。しかし、実態は学生アルバイトです。

また、給与にかんしても、人件費率は20パーセント程度が望ましいと規定されています。私はこの人件費率を守るために、講師の出勤を削って自分で授業していました。それを超すと本部からフランチャイジーの社長に注意がいくのです。

——本部が売上に相当介入してくるわけですね。

本部の売上に關する管理は結構厳しいですね。ロイヤリティーについての規定もありますし。ITTOだと、入会金、年会費の五〇パーセントと、授業料の七

社員は、営業利益の関係から一人を雇うので限界です。それが教室長の業務過多につながるのですが、実際には教室長は授業ができない人が多く、ほぼ生徒に教えることはないので、結局アルバイトへ業務が押し付けられ、ブラックバイト問題につながるのだと考えています。

——教室長の労働条件についてうかがいたいのですが、授業は平日だと何時くらいから始まりますか。

ITTOでは、当時は開校が一五時でしたが、今は二六時〜二二時が授業時間です。自分の場合は一〇時に出勤、二二時に退勤でした。開校までほとんどやることがないので、自主的に授業のための勉強をしていましたね。私は、ITTOの教室長の中では例外的に授業を担ったりしていたので。



パーセントを支払います。授業料に関し
ては校舎が複数になると三パーセントな
どに下がりますが、一校舎だと七パーセ
ントですね。他にも、スベシャルチャー
ジというものがあつて、生徒数が二〇人、
四〇人、六〇人という節目を越えた時点
でそれぞれ五〇万円を支払い、そして最
後に八〇人を超えると一五〇万円のスベ
シャルチャージを支払います。フラン
チャイジーから本部に対して、「生徒が
増えました、ありがとうございます」と
いうことで支払うんです。それに加えて
当時は毎月エリア保証料が一五五〇〇
円かかりました。半径一・五キロ以内に
同じITTO校舎を出しませんよという
保証ですね。

あとは、備品などを本部から買うこと
になっていて、それらが割高になってい
ます。自分たちでチラシを作って撒くこ
とはできないことになっていて、本部で

作ったチラシを買わなければならないの
ですが、一枚単価がかなり高い。看板だ
けで二〇〇万円以上。椅子、机、ホワイ
トボード、マーカーなどもITTOから
買います。それらは「ITTO個別指導
学院」というロゴ入りなんです。

——完全にビジネスですね。

そうですね。月に一回、抜き打ちで本部
のスーパーバイザーのチェックも入るの
で、他からは買えないのです。この時に
「教室管理偏差値」というものがつけら
れます。たとえば、椅子や机が本部から
買ったものではなかったとすると、ペナ
ルティで偏差値を下げられてしまう。個
差値が五〇を切ると、ロイヤリティーが
高くなります。

偏差値の計算の仕方や評価基準は恣意
的な部分も大きいので、注意されたらそ

れを直すという風にはせざるをえないです。
スーパーバイザーが来た時に、ちゃんと
挨拶するかどうかということも評価され
ると言われましたね。

——他に売上を追求するための仕組みは
ありましたか。

ITTOでは、フランチャイズの会社
をまたいで、月に一回教室長会議を開き、
ひたすら売上について検討していました。
売上の増やし方は、大きく分けて二つ
あります。一つは、一対三や一対四とい
うように講師一人当たりの生徒数を増や
して効率的に収益を上げるやり方です。
そしてもう一つは、夏期・冬期講習を最
大限受講させるためのセールストークで
す。

フランチャイズの塾は、基本的に月額
授業料が安く月二万円程度なので、毎月

の売上だけでは黒字はそんなに生まれ
ません。その代わり、夏期講習、冬期講習をどん
どん取らせます。中学生だと、たとえば
夏期講習だと一〇〇万から提示します。
それがダメなら八〇万、六〇万というか
たちで、ひたすら高額を提示し、いかに
講習を取らせるかということをはたすら
研修します。それが生徒にとって必要か
どうかは検討せず、とにかく取らせるん
です。ちなみに、夏期講習をたくさん取
らせても、期間中には授業は終わらない
ことがほとんどで、夏休みが終わった後、
秋までかけて全部消化します。その消化
に人が足りないので、アルバイトの募集
をかけます。

「成功事例」としては、中学校三年生
に二〇〇万円分取らせた教室長のケース
があります。目次が細かいテキストを用
意し、目次のみをコピーして生徒や保護
者に見せ、各章の一節をマスターするた

めに、だいたい二つ授業が必要だとする
と、六〇節マスターするのに二二〇コマ
必要だという話をするわけです。そして、
これが五教科あれば六〇〇コマになりま
す。そういう具体性をもって提案して取
らせるのです。

自分は詐欺だと実感していますが、教
室長会議ではこれがすばらしいスキルだ
とされています。夏期講習の売上が高
い校舎順のランキング表もありましたね。

塾業界に参入するフランチャイズ

——塾業界にフランチャイズとして参入
してくるのは、どのような企業なのでしょ
うか。

私を知る限り、当時のITTOのフラ
ンチャイズの契約者のうち、教育に関心
をもっている人はほとんどいなかったで

す。一〇〇社あつて一社くらいでしょう
ね。その要因は、投資額が少なくて容易
に始められるフランチャイズとして、一
番塾が適しているからだと思います。設
備としてはスペースやパーティション等
があればよく、労働力としては学生アル
バイトを集めればできます。研修もだい
たいやりませんしね。私が働いていたフ
ランチャイズの会社の社長も、もともと
教育関係の仕事に関わっていたわけでは
なく、印刷業を営んでいました。現場に
はほぼ顔を出したことはないです。

——こうした体制で経営されているフラ
ンチャイズでも一定の利益を上げている
ところはあるのでしょうか。

あつたとしても少数だと思います。仮
に利益を上げられていなくても、フラン
チャイズは一般的に、加入したら一〇年

は抜けられないんですよ。一〇年以内に解約すると、違約金が最大で一〇〇〇万円以上かかるんです。やはり教室数が減ったりすると会社のイメージにかかわるので、なるべく解約させないようにしているのだと思います。

「情熱型」の直営校と「管理ずさん型」のフランチャイズ

私は、以上のような実態から、フランチャイズの個別指導塾のあり方を問題視しています。フランチャイズとブラックバイトが完全にリンクしているので、フランチャイズ自体を縮小させていかなければならないと感じています。

——ちなみに、単に直営校にすれば改善されるということではないと思うのですが、その点はいかがでしょう？ た

まで含めて全部給料を出しています。

——どういふかたちで塾を成り立たせているのですか。

二〇〇人程度の生徒規模の塾を運営していますが、授業を主とした業務は、基本的に正社員がやることにしています。事務手伝いや授業補佐、生徒の振替授業などの手伝いをアルバイトにもらっているのです。

——たしかに、個別指導塾のブラックバイトでは、学生のアルバイトを戦力化して重い責任を負わせて長時間労働をさせながら、「コマ給」にして給料を抑える、といったやり口が問題になっていきます。本心に授業のクオリティを確保するならば、学生がやるには限界があるので、正社員が中心となって業務を担うべきですよ。

えは、東京個別指導学院や個別教室のトライは全部直営校ですし、明光義塾も二二〇教室ほど直営校があります。直営校の方が本部の意思貫徹しやすく、講師を従属させるのがすくうまいように感じます。

栄光ゼミナールも直営校ですが、ブラックバイトとしては直営校の方が結果として過酷かもしれないですよ。栄光ゼミナールだと、週一で先生たちが全員集まらなければいけない会議があります。その場所が、全国の校舎を輪番制で転々とするんです。たとえば、千葉の教室で働いている私の元教え子が会議で茨城まで行くときにも交通費は出さず、会議自体も無給らしいです。

おそらく、塾には二つのタイプがあり、一つは「子供のため」という名目を掲げて社員を服従させ、無給の長時間労働

そうですね。実際、自分自身がフラン

チャイズの個別指導塾の実態を目の当たりにして、全く逆の正しいかたちの塾をつくってみたいと思ったことで、今の私たちがあるのです。正しい正社員像と正しいアルバイト像で個別指導塾を運営することは可能です。今となっては、それをやらない塾の方が不思議でしょうがないです。

うちは、授業ができない正社員は雇いません。正社員は各校舎の教室長というかたちになっていて、授業は基本的に彼らに担ってもらいます。高校生の物理など特殊な教科になると、できる人が行き来しながらやったりしています。正社員の勤務時間は一四時から二時です。一四時に出勤してもらって、一四時一五分から四五分休憩してもらい、あとは授業、というようなかたちです。残業は

働を強いる直営校の「情熱型」。二つ目が、私が先ほど話したような、フランチャイズの「管理ずさん型」。人手が足りない時に、前者は学生アルバイトが積極的に参加し、後者だと塾が強制的にやらせるような感じですよ。

Aさんの塾経営

私は、個別指導塾業界を合法的で適正なものにしていきたいと思っています。だから私の経営する塾では、多くの塾がやっている「コマ給」ではなく、授業の後片付け、見送り、面談など、仕事内容にかかわらず出勤時間から退勤時間まで給料を出しています。時給は一〇〇〇円で、授業を担当してもらえば授業手当をつけるようにしています。九〇分のコマでプラス八五〇円、六〇分のコマで三〇〇円です。かつ、研修も移動の時間

ありません。

——授業後に報告書などを作成したりはしないんですか。

授業中に授業日報は書きますが、事後の報告書はありません。ITTOで私が働いていた時は、業務報告の作成に二時間くらいかかりました。その経験があるので業務報告書はもう作らせていません。

一人の講師が同じ生徒を担当してれば、そもそも報告書を作る必要がないのです。フランチャイズの個別指導塾のように、同じ生徒をその日その日のシフトの都合で違うアルバイトで教えるから、報告書が必要になってしまいうわけですね。

塾業界の改善に向けて

——塾業界全体の改善に向けてお考えの

ことはあります。

現在、私のようにフランチャイズや大手ではない地域の塾で、学習塾組合をつくっています。塾のブラックバイトが社会問題になって以降、組合の中で講師の待遇を自分たちが真っ先に改善していくという流れになってきています。私の塾のような、フランチャイズとは違う給与体系などの仕組みを老舗の塾で作ろうとしています。

さらに、率直に言うと、授業準備という時間をなくせばいいと思っています。授業準備には、面談も予習も含まれます。

いま塾の学生アルバイトが困っているのは、授業管理のいい加減さなのです。中学生の数学を教えるつもりで応募して数学の授業をされると言われていたのに、直前になって理科を教えなければならなくなると、理科の授業準備が必要に

なりますね。そういうことをなくすために、出勤する曜日や授業のコマを固定して担当してもらえばいいわけです。そうすればだいたい勝手がわかるから、特に準備することもない。

それに、たとえば文系の大学生が、いきなり高三の大学受験の物理の授業ができるのかといったら、できるわけがないんです。授業準備に何十時間かかるのか、という話です。それ相応のスキルや能力を持った人に担ってもらわなければなりません。

——なるほど。偏差値の高い大学に通うような人で、専門にしている分野が授業内容とびったり合うような人なら、授業準備はいらなそうですね。昔、集団指導塾でバイトをしていた人はそういう人がほとんどだったと思います。以前の塾に近いかたちに戻し、スキル、能力が担保さ

れている講師しか雇わないようにするということですね。

加えて、個別指導塾へのニーズ自体の多様さも踏まえる必要があるかと思いますが。受験対策のための授業を欲する人たちもいれば、特に貧困家庭の子供たちなどに多い、最低限の学力を確保したり居場所が必要だったりするようなソーシャルワーカー的なニーズもある。ニーズをすみ分けて経営を展開し、教える側の特性をそこにフィットさせていけば、別に準備する必要はないわけですね。

そういう意味でも、そもそも塾のフランチャイズは成り立ちません。フランチャイズは利益が出る仕組みであるのであって、生徒に勉強を教えるという塾本来の仕組みではありません。塾のフランチャイズは、普通の教育者だとありえないというのが私たちの共通認識です。