



Eli Goldratt's Legacy in the world

51st TOCPA Conference | 18th November 2021, JAPAN

学習塾にTOCを導入 ～働き方改革とCS向上の実現を目指して～

株式会社全教研
ZENKYOKEN Co.,LTD.

取締役 前田禎文
Yoshifumi Maeda

Gakken Group

学びの楽しさをともに 新しい未来をキミに
 全教研

2001年 株式会社全教研入社
2004年 北九州本部 教室長
2011年 北九州ブロック ブロック長
2014年 執行役員
第1事業部副本部長
2021年 取締役 第3エリア本部長



2020年より、TOCPA代表朝稲啓太氏と共に、
TOCによる業務改善に取り組む

発表内容

1. 会社概要
2. TOC導入の背景
3. TOCのプロセス
4. TOCによる業務改善効果
5. 今後のTOCの展開

1. 会社概要

- 会社名 株式会社 全教研
- 沿革
 - 1962年 私的研究会として全教科研究会を結成
 - 1969年 法人化
 - 1990年 株式会社 全教研 に改称
 - 1994年 福岡証券取引所に株式を上場
 - 2013年 株式会社 学研塾ホールディングスと資本提携
 - 2022年 創立60周年を迎えます
- 本社 福岡市中央区赤坂1丁目15番9号
- 資本金 1億円
- 職員数 約250名
- 事業内容 学習塾

信頼される学研グループの進学塾・家庭教師



学研エル・スタッフィング
(全国)

※一部対応できない地域もあります

高等進学塾

高等進学塾
(大阪・兵庫
・奈良)

新しい学び、夢の実現
進学塾 サイン・ワン

学研スタディエ
(埼玉・東京・宮城・福島・海外)

株式会社 学研アイズ

学研アイズ
(兵庫)

学びの楽しさをともに 新しい未来をキミに
全教研

全教研
(福岡・佐賀・長崎・
大分・山口)

文理学院
(山梨・静岡)

文理学院

イング
(大阪・奈良・和歌山)

総合学習館
ING イング

創造学園
(兵庫)

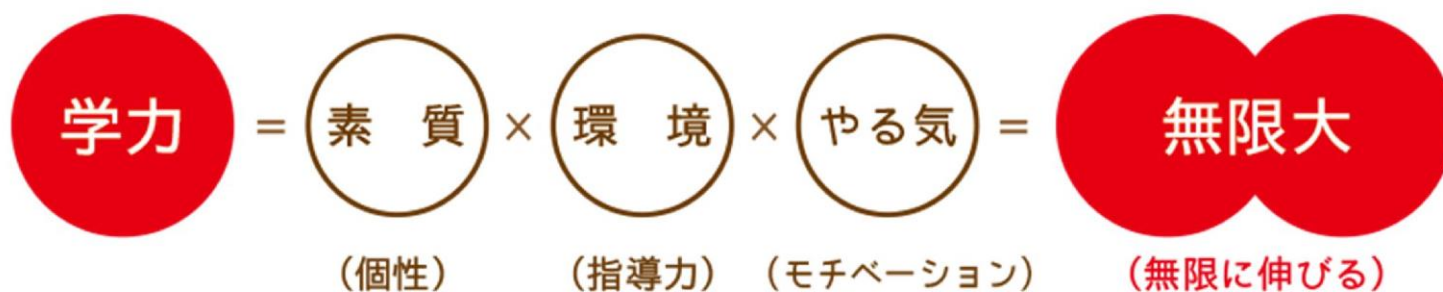
早稲田スクール
(熊本)

早稲田スクール

創造学園 エディック

学びの楽しさをともに 新しい未来をキミに
Gakken Group 全教研

「創業の精神」



学力の向上は、
素質と環境とやる気の相乗効果である。

すべての子どもは、
無限に伸びる可能性を持っている。



教育事業部門 紹介

若菜会 (年少～年長)



小学部



中学部



高校部 (高校・中高一貫校)



個別指導 (小学校～高校)



オンライン事業部



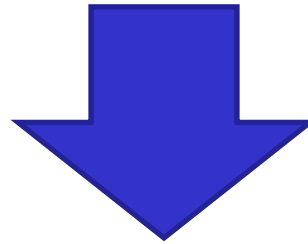
2. TOC導入の背景

全教研の抱えていた課題

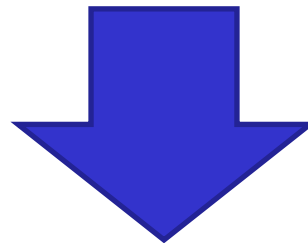
利益率の低下

生産性の低下

生徒数の伸び悩み



生産性を上げ、利益を増やすボトルネックとなっているものを発見し、解決する



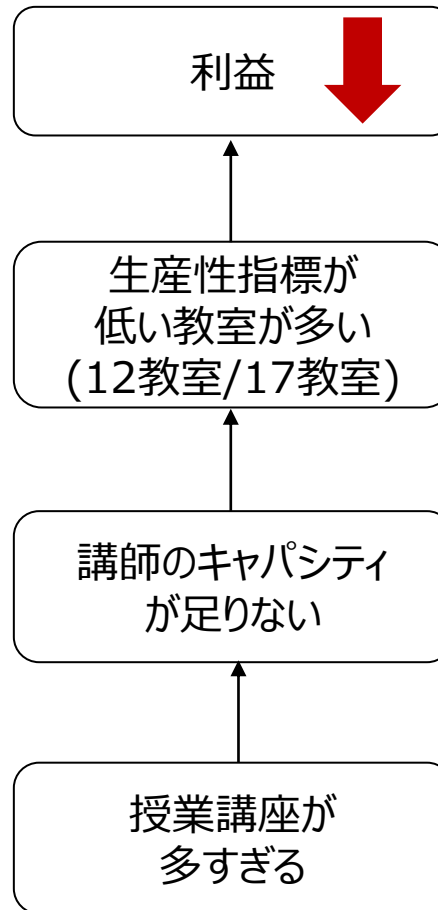
TOC理論をもとに、退会減と利益増を目標に改善を図っていく

2. TOC導入のプロセス

問題の分析

仮説:なぜ生産性・利益率が低いのか

・・・教室の授業講座数が多すぎ、講師の授業コマ数が多くなる一方で1クラスあたりの生徒数が少ないため、生産性が低く、利益率も低い



※ 生産性指標の定義:
生徒数 / 週コマ数

本当に？

A地区(各教室)の生産性とキャパシティ

教室	科目種類	週コマ数	生徒数	コマ×生徒数	生産性指標	判定-Total	判定1	判定2
1 B A								
A	41	147	961	1962	6.5	OK	OK	OK
B	42	128	926	1801	7.2	OK	OK	OK
C	40	120	804	1635	6.7	OK	OK	OK
D	44	134	789	1663	5.9		OK	
E	37	85	362	765	4.3			
小計	204	614	3842	7826	6.3	OK	OK	OK
2 B F								
F	46	139	774	1378	5.6			
G	50	107	552	981	5.2			
H	39	87	459	943	5.3			
I	43	103	448	857	4.3			
J	42	96	478	909	5.0			
小計	220	532	2711	5068	5.1			
3 B K								
K	70	202	1735	3235	8.6	OK	OK	OK
L	28	72	391	621	5.4			
M	23	54	321	590	5.9			
小計	121	328	2447	4446	7.5	OK		OK
4 B N								
N	38	98	380	694	3.9			
O	53	158	1138	2249	7.2	OK	OK	OK
P	48	130	504	992	3.9			
Q	42	110	394	782	3.6			
小計	181	496	2416	4717	4.9			
合計	726	1970	11416	22057	5.8			

生産性指標が低い教室が多い
(12教室/17教室)

Target	≧ 1500	≧ 6
	判定1	判定2

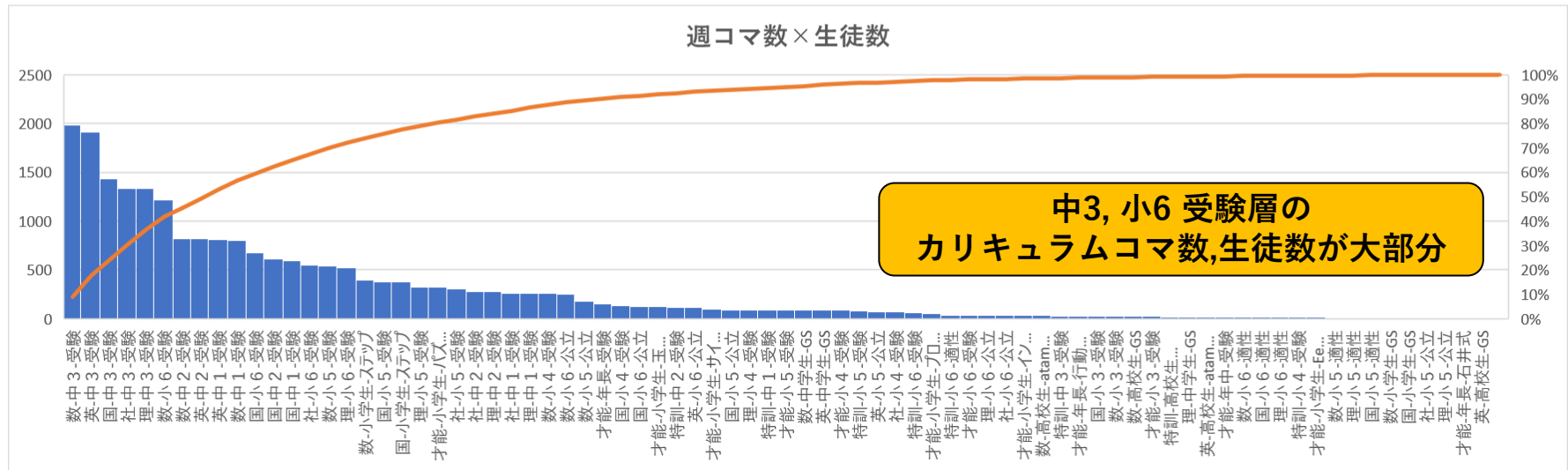
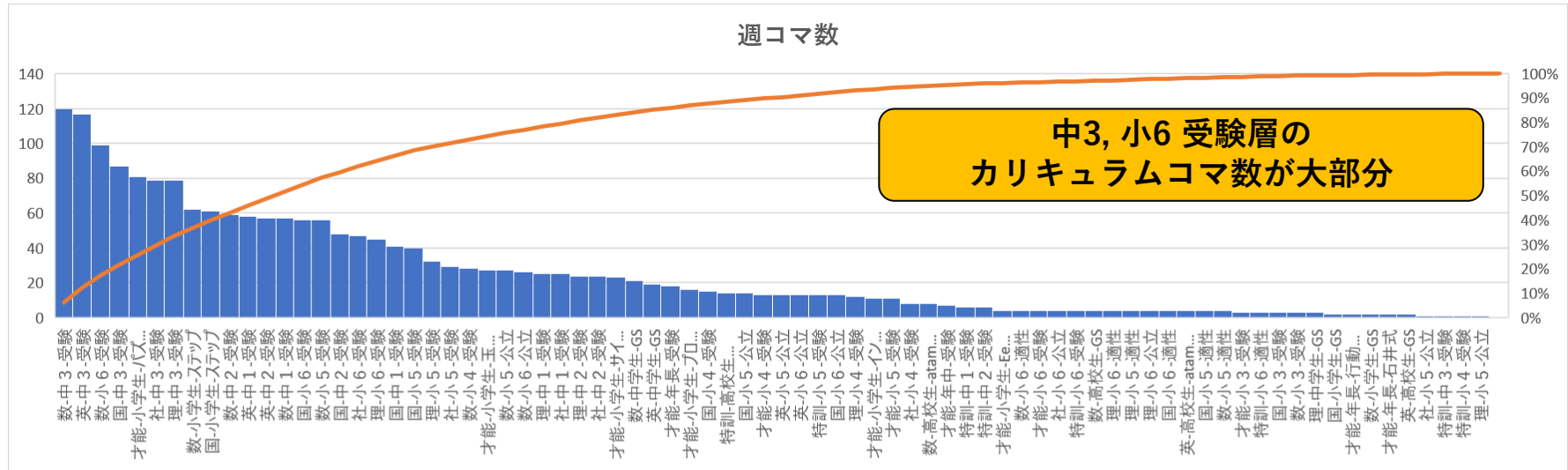
ブロック単位/教室単位の
キャパシティには、バラつきは少ない
(生徒数の割合に応じた職員の配置)

		非常勤														コマ 日/週							
OK		OK		数学	社会	理科	英語	若菜会	才能・他	小計	国語	数学	社会	理科	英語	若菜会	才能・他	小計	合計	生徒/先生	コマ/先生	科目種類/先生	
				2	1	1			1	7	0.5						1	0.4	1.9	8.9	220	17	5
				1		1	1			3	1	1	0.5					0.8	3.3	6.3	286	20	
				2		1	1			5			0.5		0.5			1.6	2.6	7.6	215	16	5
				1	1	1	1			4	1	0.5						1.2	2.7	6.7	248	20	7
				1			1			2	1		0.5	0.5				0.6	2.6	4.6	166	18	8
				7	2	4	4	1	0	21	3.5	1.5	1.5	0.5	0.5	1	4.6	13.1	34.1	230	18	6	
				2		1	1		1	6	0.5		0.5					0.8	1.8	7.8	177	18	6
				1		1	1			4			0.5		0.5			1.6	2.6	6.6	149	16	8
				1			1			3		0.5	0.5	0.5				0.4	1.9	4.9	192	18	8
			I	1	1		1			3		1	1	0.5				0.6	3.1	6.1	140	17	7
			J	1	1	1		1		4			0.5	0.5	0.5			1	2.5	6.5	140	15	6
			小計	5	6	1	2	5	0	1	20	0.5	1.5	3	1.5	1	0	4.4	11.9	31.9	159	17	7
3B			K	2	3	1	2		1	9	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5			0.8	3.3	12.3	263	16	6
			L		1		1			2	0.5		0.5	1				0.4	2.4	4.4	141	16	6
			M		1		1			2	0.5		0.5	0.5	2			1.5	3.5	169	15	7	
				2	5	1	2	2	1	0	13	1.5	0.5	1.5	2	0.5	0	1.2	7.2	20.2	220	16	6
ない 置)			N	1	1		1			3			1	0.5				0.8	2.3	5.3	131	18	7
			O	1	3	1	1			6	0.5			0.5	0.5			1	2.5	8.5	265	19	6
			P		1		1			2	0.5	0.5	0.5	1	0.5			0.4	3.4	5.4	184	24	9
			Q		1		1	1		3	0.5		0.5					1.4	2.4	5.4	145	20	8
				2	6	1	1	4	0	0	14	1.5	0.5	2	2	1	0	3.6	10.6	24.6	192	20	7
				12	24	5	9	15	2	1	68	7	4	8	6	3	1	13.8	42.8	110.8	199	18	7

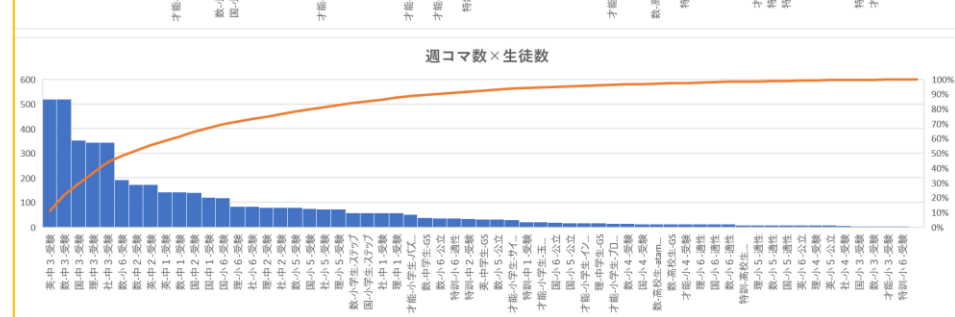
50% 50% 50% 50% 50% 50% 20%

学びの楽しさをともに 新しい未来をキミに

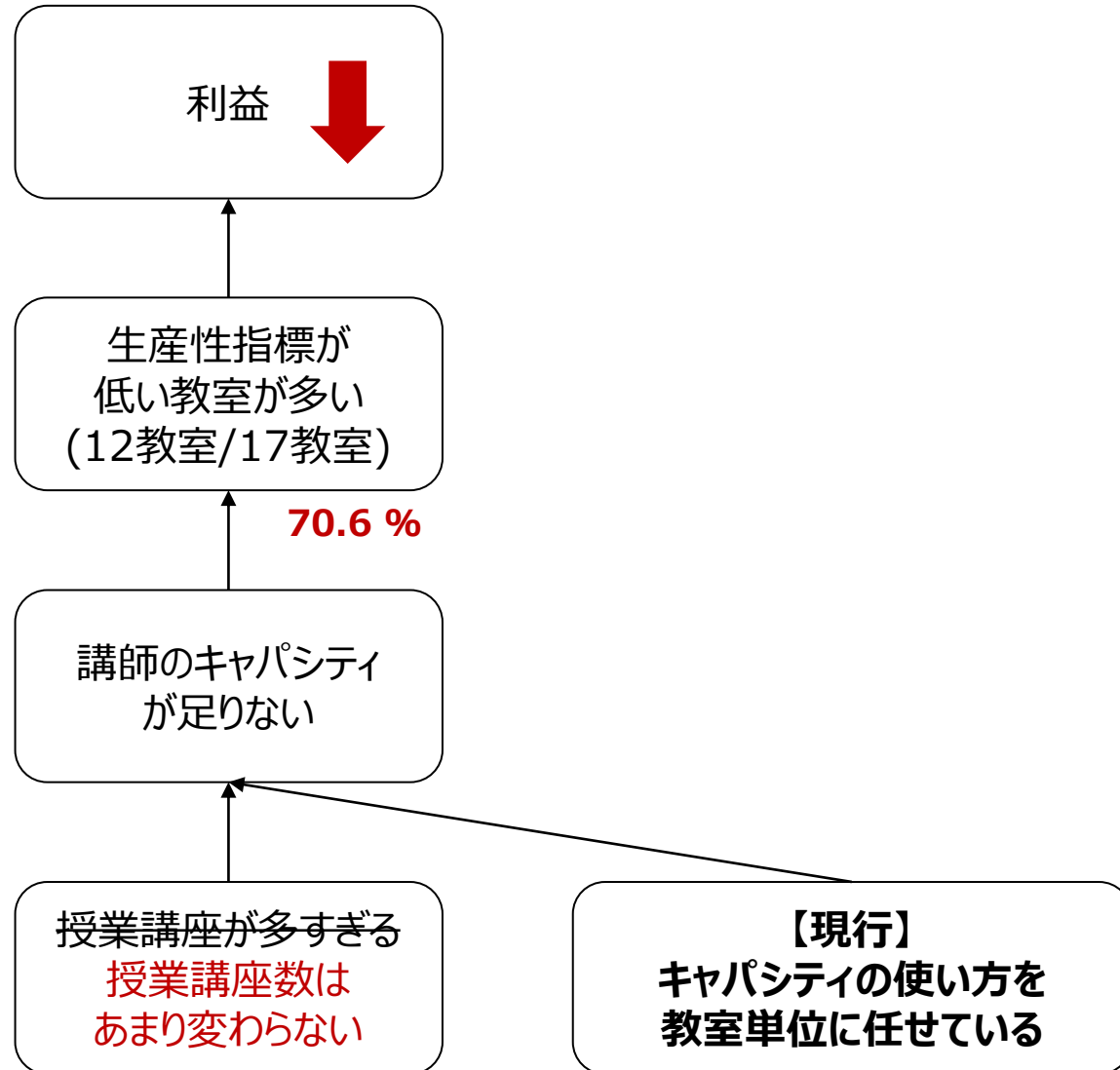
パレート図(A地区 全体)



パレート図(各ブロック)



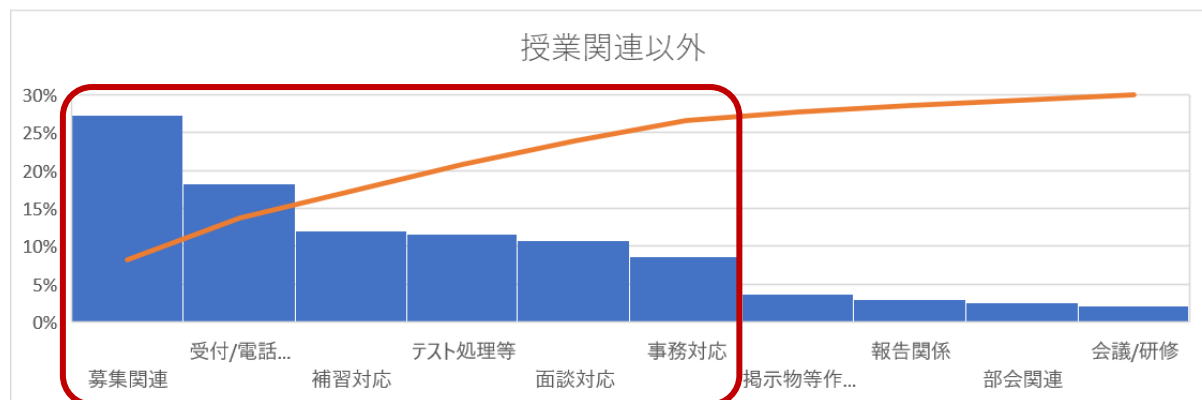
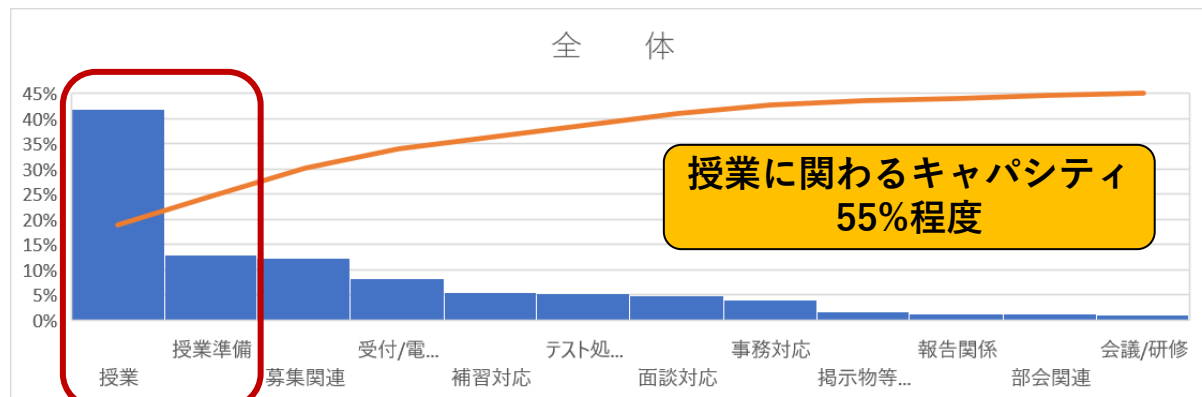
パレート分析による、問題分析の検証



ヒアリング結果の分析

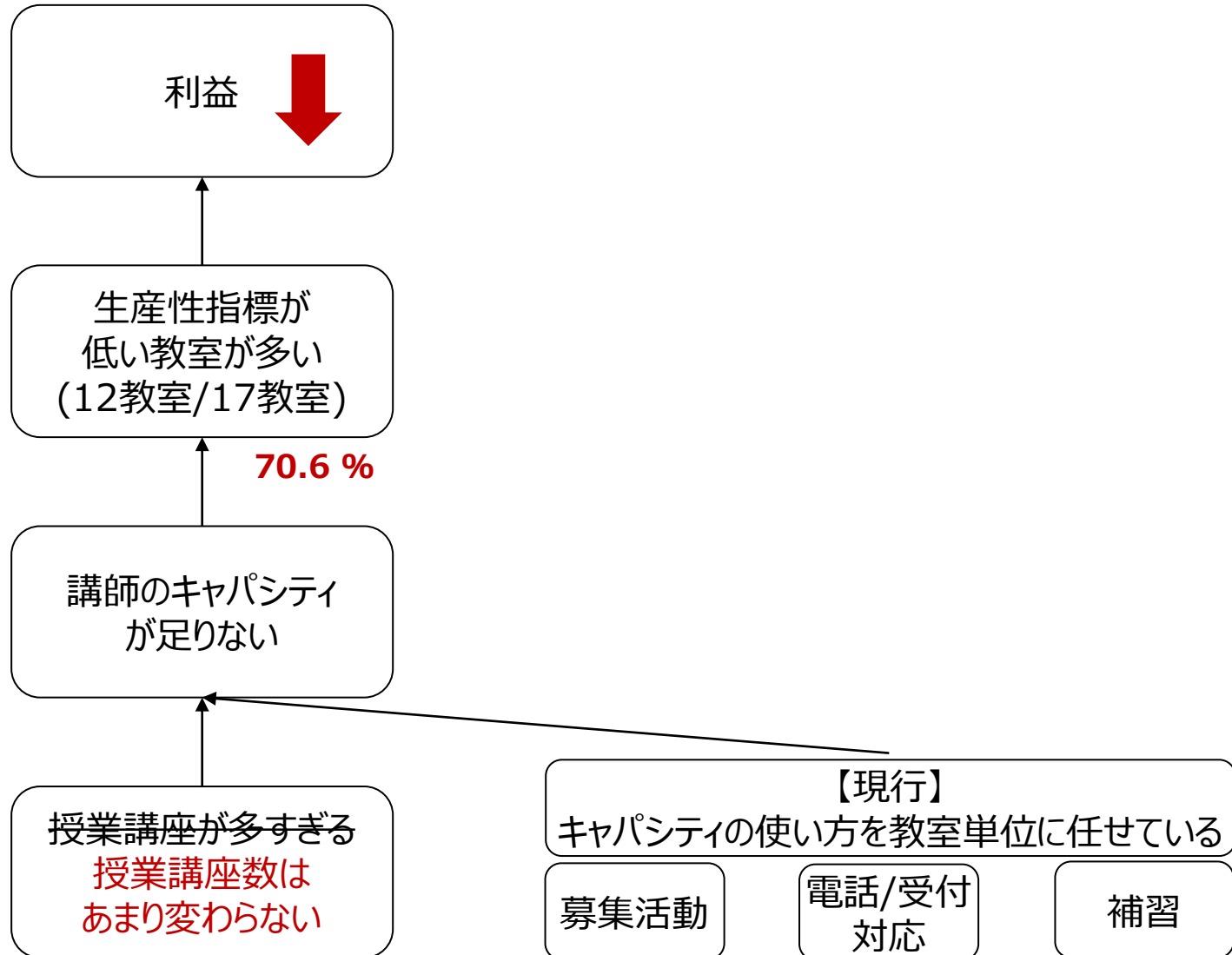
作業内容	時間	%	%
授業	898	42%	
授業準備	277.5	13%	27%
募集関連	263.75	12%	
補習対応	115.75	5%	
面談対応	104.5	5%	
受付/電話応対等	177	8%	
事務対応	84	4%	
掲示物等作成業務	35	2%	
会議/研修	20.5	1%	
部会関連	25	1%	
報告関係	29	1%	
テスト処理等	112	5%	

第2ブロック
対象に調査



授業関連以外では、上記項目が上位を占める
特徴：突発的に発生する対応が多い

問題分析の検証



学びの楽しさをともに 新しい未来をキミに

問題解決の方向性

何を変えるのか？

- 教室単位に変動を吸収する
 - 教室単位で募集活動、補習対応、問合せ対応などを行う
- 教室単位でのリソース配置
 - リソース(職員)に仕事を割り当てる(教室内で調整する)
- 部分最適を追求する
 - Σ 部分最適 = 全体最適
 - 教室単位の収支、入会数、退会数の改善を追求する



何に変わるのか？

- 変動をブロック全体で吸収する
 - 募集活動、補習対応、問合せ対応などをブロック全体で取り扱う
- フレキシブルなリソース配置
 - 仕事にリソース(職員)を割り当てる(教室間で調整する)
- 全体最適を追求する
 - Σ 部分最適 $\neq$ 全体最適
 - ブロックの収支、入会数、退会数の改善を追求する
 - 優先順位に基づいて采配する(各教室の収支、入会数、退会数の改善が重要ではない)

解決の方向性

【現行】

キャパシティの使い方を教室単位に任せている

募集活動

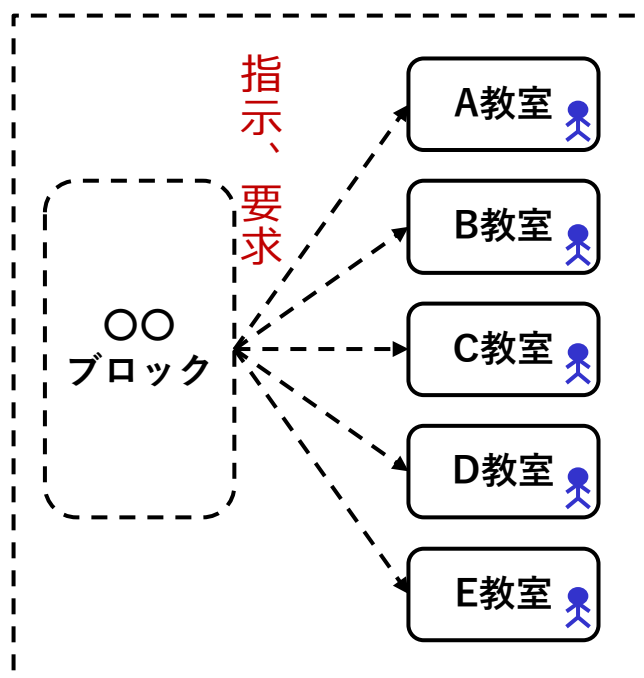
電話/受付
対応

補習

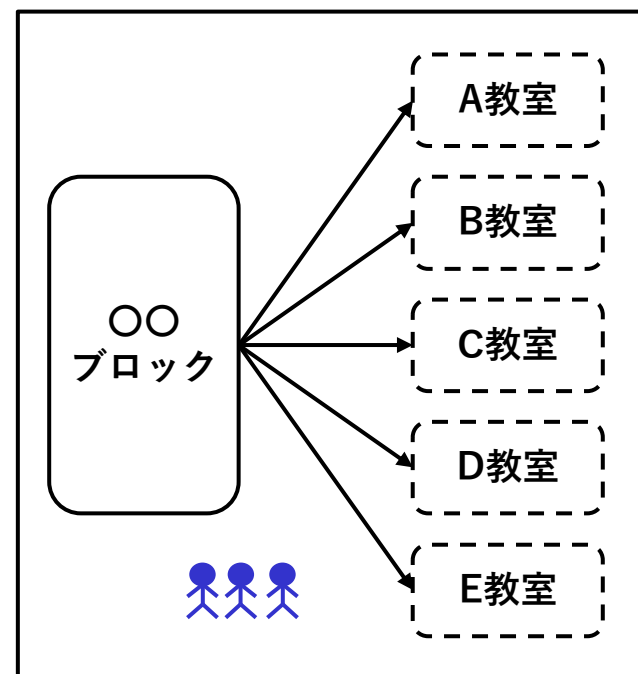


【解決の方向性】

キャパシティをブロック単位で共有し、
授業以外の対応内容(変動)を
ブロック全体で吸収する仕組みにする



収支、入会数、退会数、成績の
責任は教室単位



収支、入会数の責任はブロック
退会数、成績は、教室単位

学びの楽しさをともに 新しい未来をキミに

解決策の方向性

Rule 1: 変動をブロック全体で吸収する

- 1日の時間帯で行うべき仕事を分ける [Zone 設定]
- 各教室間でリソースを共有し、変動を吸収する [Zone2, Zone3]
- 電話応対する人を決め、人的余裕がない教室の電話は、ブロック内で余裕のある教室に転送する

Rule 2: フレキシブルなリソース配置

- 時間帯によって、全社業務や教室業務を各教室の職員を共有し、集中して作業を行う [Zone 1]

Rule 3: 全体最適を追求する

- ブロック長、教室長の役割と責任を定義する
- ブロック全体で募集活動などの優先順位を決める

Rule1: 変動をブロック全体で吸収する

平日【火曜から金曜】

Zone 1 開始 - 16 : 20	Zone 2 16 : 25 - 19 : 20	Zone 3 19 : 30 - 終わり
学生がいない時間帯	学生がいる時間帯	
	小学生がいる時間帯	小学生/中学生がいる時間帯
全社業務や教室業務を ブロック全体の職員で 集中して行う	教室単位で TEL業務を選任する (一部教室間で担う)	ブロック全体で TEL業務を担う
ブロック長が 仕事に職員を割り振る	各教室の職員は 授業と塾生に集中する	

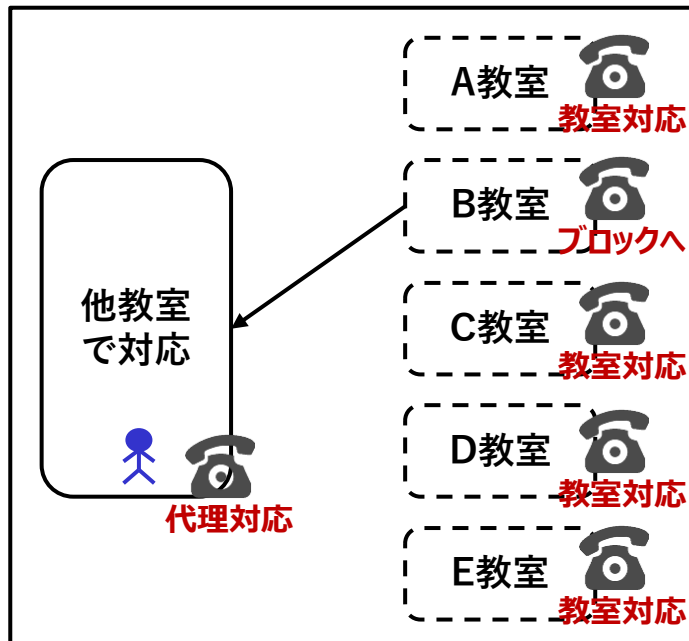
※ 既存のカリキュラムは変更しない

※ 休日（土曜日）は、時間帯変更

Rule1: 変動をブロック全体で吸収する

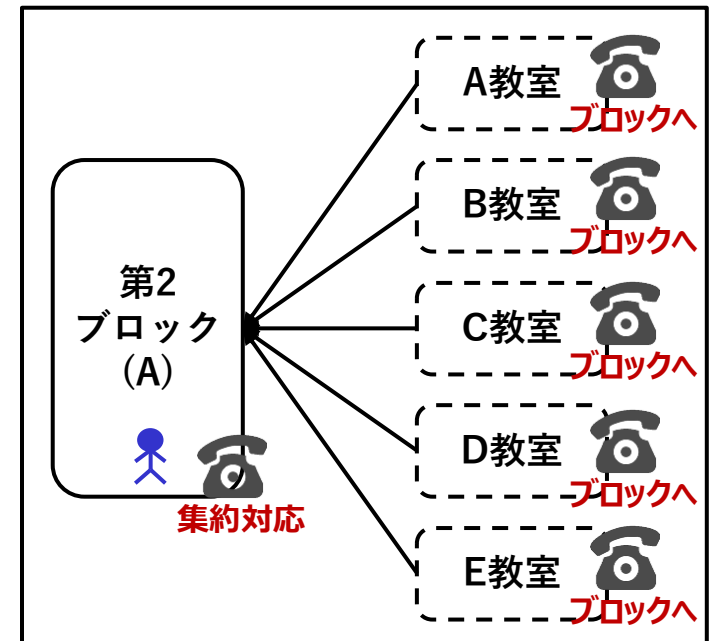
平日【火曜から金曜】

Zone 2
16 : 25 – 19 : 20



- 火曜日 : B→A教室で代理対応
- 水曜日 : B→A教室で代理対応
- 木/金曜日、各教室で代表者が対応

Zone 3
19 : 30 – 終わり

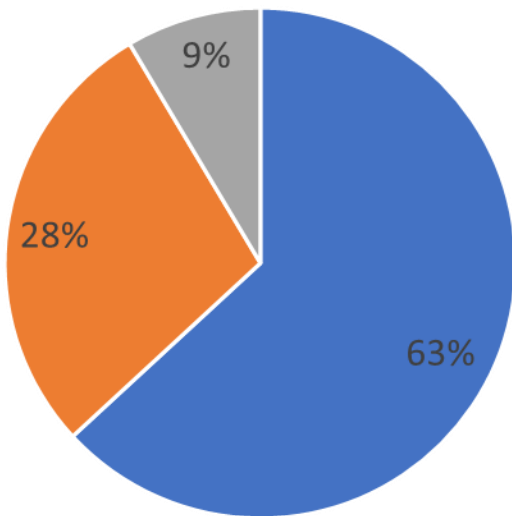


- 全ての教室のTELを止める
- メッセージでブロックTELを案内する (A教室に集約)
- ブロックTELで集まった緊急内容を各教室の空いている人へ携帯に連絡

転送電話に対する懸念

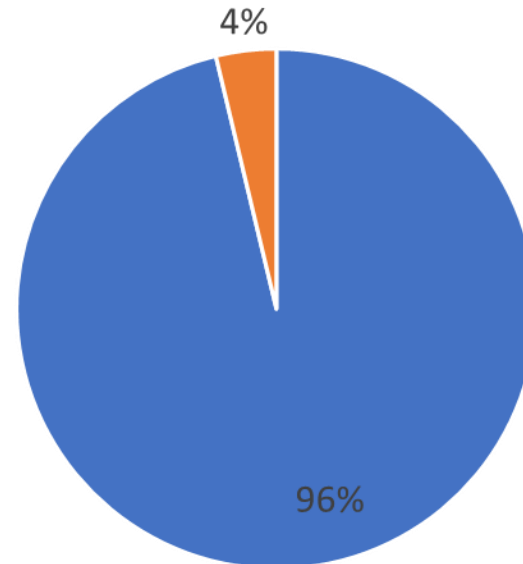
・教室にかかってきた電話を転送することで、保護者に不満が出るのでは・・・という懸念があったので、保護者にアンケートを実施

A 教室対応について



- ①教室対応は、良い
- ②教室対応は、特に課題はない
- ③教室対応は、改善が必要

C 教室運営 転送電話について



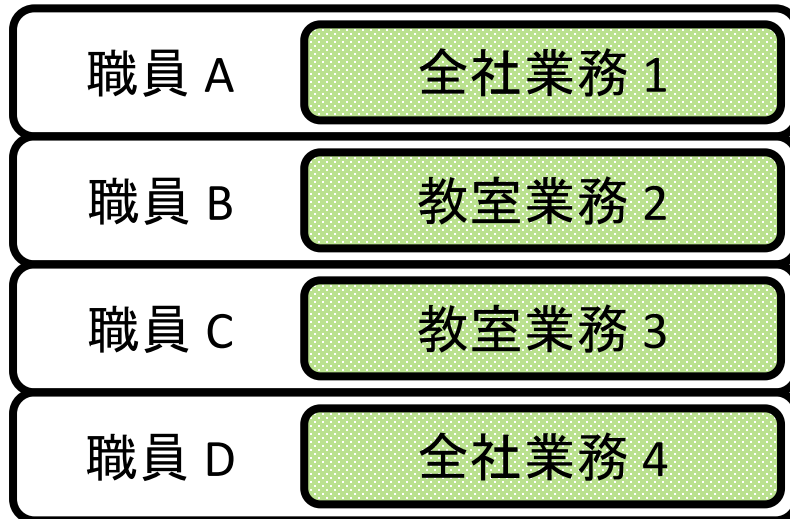
- ⑦電話対応は今のままで特に問題ない
- ⑧電話対応を改善して欲しい

Rule2: フレキシブルなリソース配置 (Zone1)

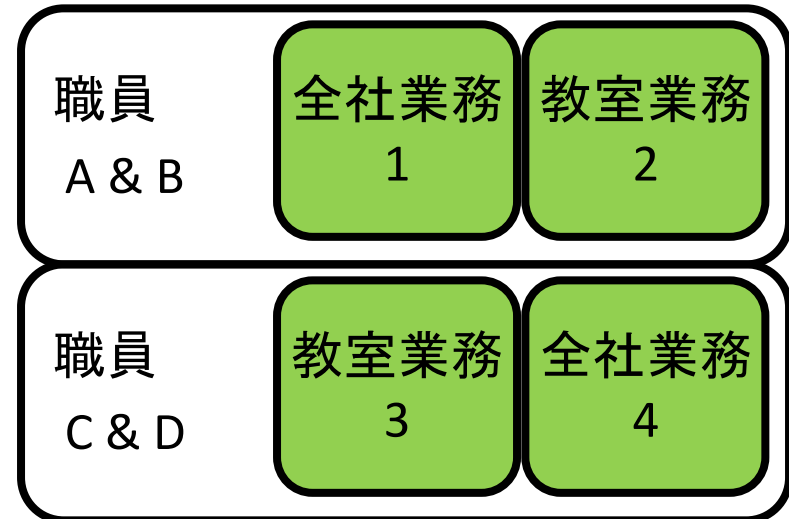
【平日】
Zone 1
開始 - 16 : 20

【土曜日】
Zone 1
開始 - 13 : 00

薄く伸ばして配置する



リソースを集中して配置する



- 「人に仕事を割り当てる」のではなく、「**仕事に人を割り当てる**」
- リソースを集中させることで：
 - 学生がいない時間帯に全社/教室業務を完了させる
(学生がいる時間帯に授業と塾生に集中できる)

Rule2: フレキシブルなリソース配置 (Zone1)

		14:00～	14:30～	15:00～	15:30～	16:00～	終礼
A	職員A						
A	職員B						
A	職員C	①	全社業務 A		教室業務 A		
A	職員D	休	休	休	休	休	
A	職員E						
B	職員F						
B	職員G	①					
B	職員H		教室業務 B				
C	職員I						
C	職員J						
C	職員K	①	休	休			
C	職員L	休	休				②
D	職員M						
D	職員N		教室業務 C				
D	職員O	①					
D	職員P				全社業務 B		
D	職員Q	休	休	休	休	休	
E	職員R						
E	職員S	①	教室業務 C				
E	職員T						
E	職員U						

【平日】
Zone 1
開始 - 16 : 20

【土曜日】
Zone 1
開始 - 13 : 00

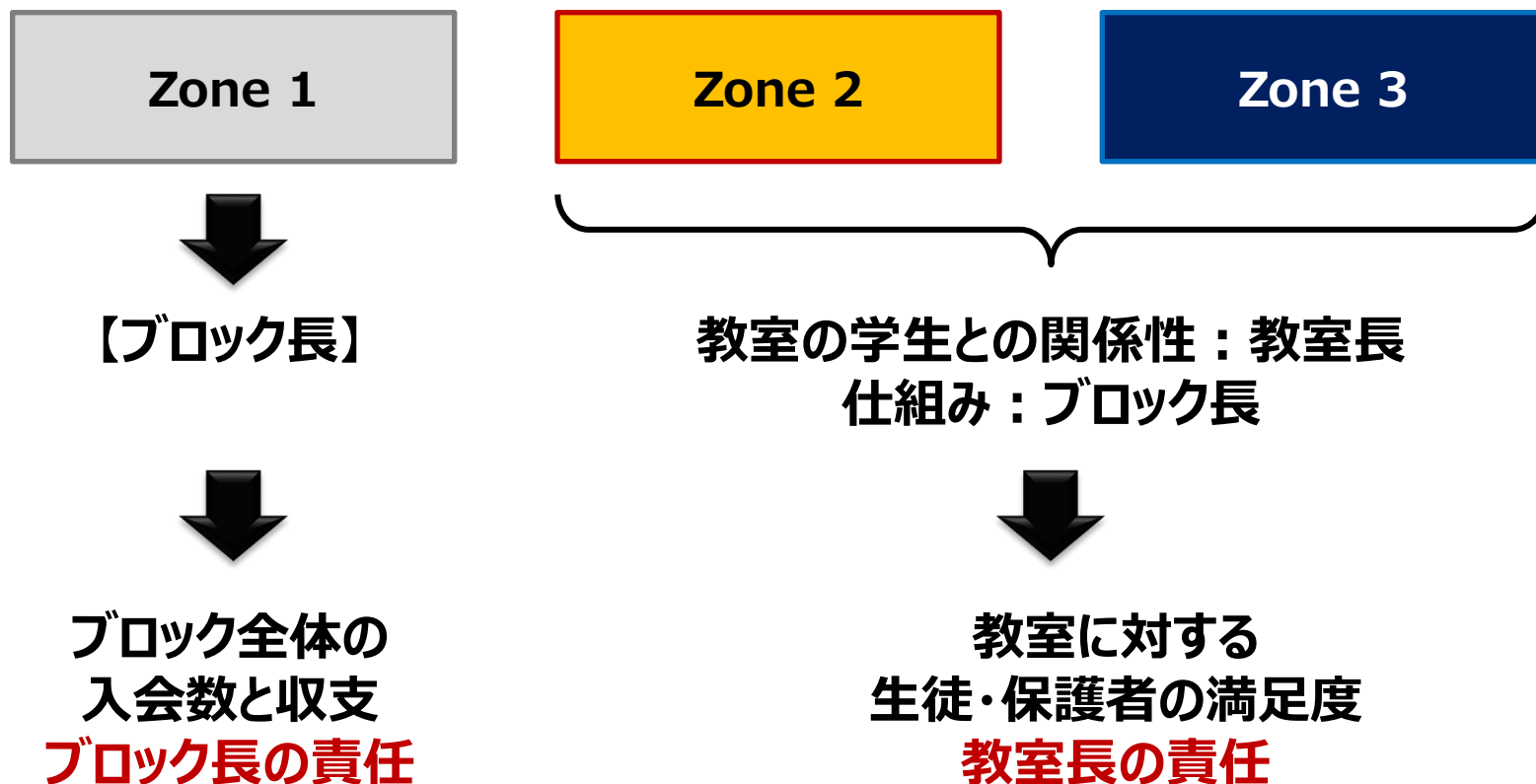
- 集中して作業を行うために、教室間を移動することもある
- スケジューリングは、テトリスの要領で！

Zone 1

No	全社/教室 業務内容	期日	担当	必要人数	時間	カテゴリ	備考
1	7月入会、退会者の確認 (各教室単位の在籍者、売上確定)	7月3日	各教室	全員	0.5時間	①	毎日、始礼にて
2	7/5 テスト会の新規生のリスト作成	毎日集計	各教室	全員	0.5時間	②	毎日、終礼にて
3	7/5 テスト会の新規生へのフォロー電話	7月4日	だれでも			SW	
4	7/5 テスト会の準備 (保護者会準備)	7月4日	ブロック	5	2.0時間	③	各教室から1名集める
5	夏期講習の講座マスタ確認	7月1日	各教室	全員	0.5時間	②	毎日、終礼にて
6	夏期講習の申込の登録	毎日集計	各教室	全員	0.5時間	①	毎日、始礼にて
7	校門配布	7月3日	だれでも	2	1.5時間	④	1校につき
8	配布用チラシの作成 (定期対策の案内チラシ含む)						済
9	配布用チラシの封詰め	7月1日	教室	全員	1.0時間	⑥	
10	出席簿、クラス分け、座席表を作成	7月1日	教室	全員	1.0時間	⑦	
11	教室掲示物の準備、張替 (七夕のかざり含む)	7月3日				SW	
12	新規講座生の面談	都度				SW	
13	講座生の夏期講習の申込確認電話	7月5日				SW	
14	定期対策の準備 (予想模試作成、印刷)	7月4日	教室	全員	2.0時間	⑧	
15	営業電話	都度				SW	
16	地区別研修 (国語、社会、英語)	7月3日	対象者	2.0時間	対象外	14:00 以前に対応	
17	中学入試本部会議	7月2日	対象者	2.0時間	対象外	14:00 以前に対応	
18	高校入試本部会議	7月3日	対象者	2.0時間	対象外	14:00 以前に対応	
19	教科部会の仕事		対象者	???	⑨		
20							

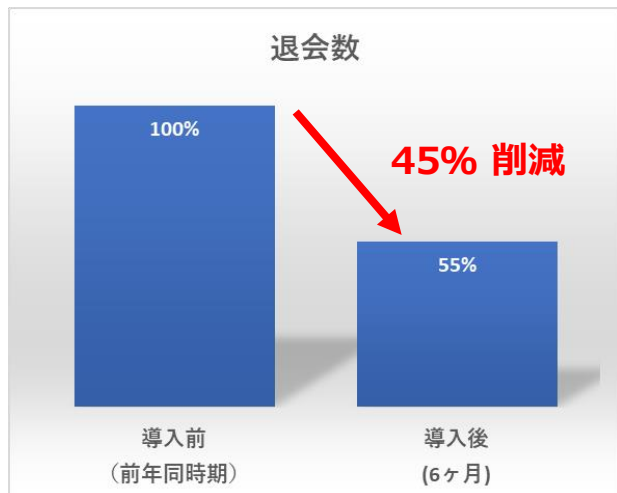
学びの楽しさをともに 新しい未来をキミに

Rule3: 全体最適を追求する(役割と責任)



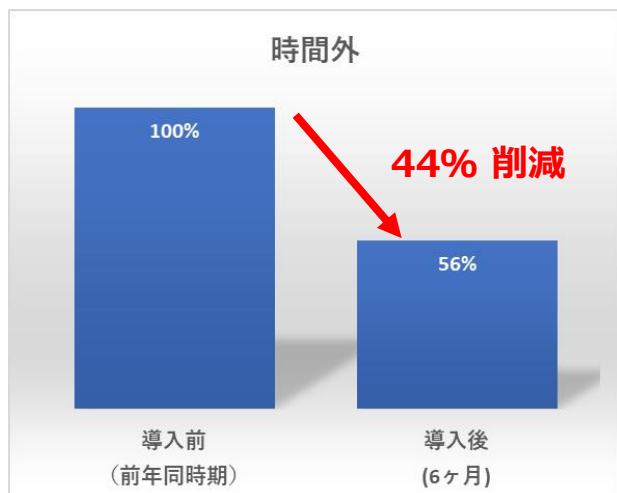
4. TOCによる業務改善効果

【導入後 6ヶ月の変化: ブロック - 5教室】



[Zone1(生徒のいない時間帯) 現場のコメント]

- ・ 仕組みを変えることで、全員の行動が変えられた
- ・ 生徒へ向かおうという意識がより強くなり、行動もできた
- ・ 業務の優先順位を意識するようになった
- ・ 職員の1週間の動きが把握しやすくなった
- ・ ブロック全体でどのような業務を抱えているか把握でき、責任者しか分からなかったことが職員全体で把握でき、抜けがなくなった
- ・ 1人で業務を抱えなくて良くなり、効率的になった

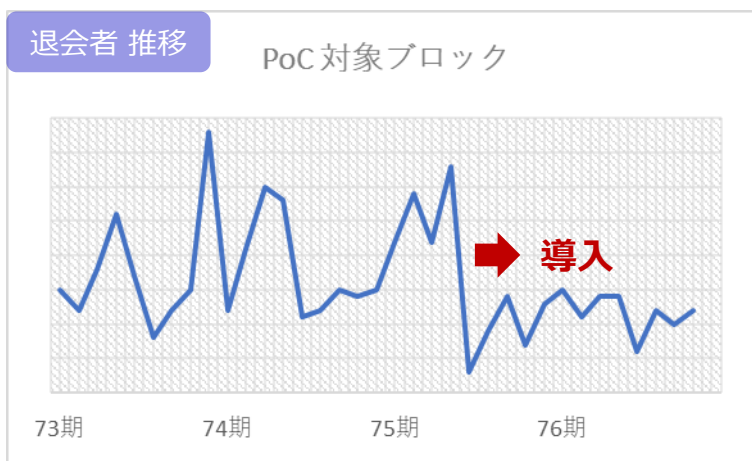
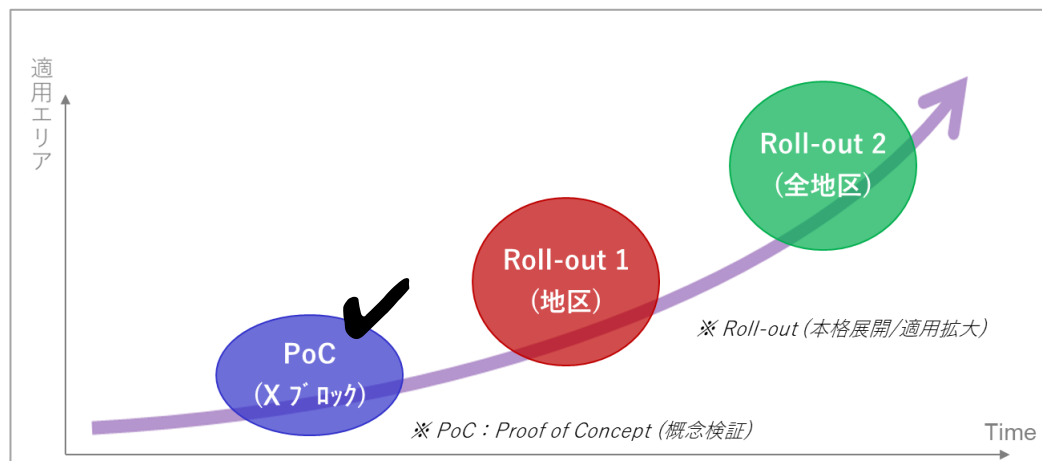


[Zone2&3(生徒のいる時間帯) 現場のコメント]

- ・ 余裕をもって生徒対応ができるようになった
- ・ 生徒と落ち着いてコミュニケーションを取れるようになった
- ・ 授業に集中できる
- ・ 空き時間で他の先生の授業を見学したり、自習室を覗ける
- ・ 生徒対応はもちろん、保護者への近況報告などができるようになった
- ・ 休み時間にクラスに居ることで、生徒から話しかけられたり、生徒との距離がさらに縮まった

5. 今後のTOCの展開

【第2ブロック】



【適用拡大 Roll-out 1:適用ブロックの影響：複数ブロック - 10教室】

