

学習塾の経営と教育

—N 学習塾を事例として—

松 森 武 嗣

はじめに

教育産業の中でも大きなウェイトを占めている学習塾の規模は拡大の一途を辿り、1988年に1兆円市場となり（通産省）、学習塾数（1994年→1996年）は約5万（47,475→49,586）（総務庁1994：72-3→総務庁1996：322）を数えている。「乱塾時代」や「乱塾列島」、「飽塾」なる用語が使用され、学習塾は「第2の学校」ないし「夜間小・中学校」と呼ばれるほど、学習塾の社会的認知は高くなっている¹⁾。

このような背景には、学習塾が第2次的存在だ²⁾とみなされながらも、学校より積極的に評価されていることにある。その根拠としては、①個々の子どもの能力や関心に即した指導がなされていること、②教育責任の遂行や教育サービスの現状、教員の勤務態度や資質などが良好であること、③勉強・成績・進学面での効果があること、などである（結城他1987：297-301）。その他にも、④一斉指導・集団教育や平等主義観などの学校教育、なかでも義務教育の学校制度的な本旨からくる限界、⑤公教育の機能障害、具体的には校内暴力や「いじめ」などの荒廃現象による学校教育の現実の欠陥、⑥「ゆとり教育」や「生きる力の育成」による授業の内容・時数削減などの、学校教育のマイナス要因が、保護者や児童・生徒の疑念と不信を増幅しているからである。こうして、通塾は一層促進されている。

このように、学習塾は現実にある種の役割を担っているにもかかわらず、「学校と塾の教育の二重構造」が存在しているという認識から、この構造が抱えている諸問題及びその解決策、学校と塾との協同の可能性の有無などを、「子どもの利益」を旨として模索することが要請されてきた（結城他1987：2-13）³⁾。それゆえ、子どもの教育にとって塾とは何かという問題意識に基づいて、学習塾を対象とした実態調査や学習塾にまつわる意識調査が多く実施され、これらの要請に応えようとしてきた。

だが本稿では、学習塾の是非論や功罪論を超えて、「教育の二重構造」が定着してきた根拠となっている学習塾への積極的な評価、つまり保護者や子どもの抱く「合理的神話」の要件を、学習塾自体が実際的にいかに確保しようと努力しているのかという「信頼」創造の営みとして理解したい。それは学習塾存続に関わる経営そのものであり、教育というサービスとの接点でもある。バブル崩壊後の平成不況（1991年5月～1993年10月）と少子化傾向への今後の戦略とも相俟って、サバイバルに向けた変革期に直面している学習塾の経営と教育の関連の実態に迫ることである。この回り道によって、子どもの教育にとっての塾という論議を深化できるかもしれない。

1 観察の概要

本稿の記述に際しては、大学院生であった筆者自らが1997年10月から1999年1月まで、長崎市

内にあるN学習塾に非常勤講師として採用され、その勤務した期間での経験と種々の公表された資料に基づいている。筆者は、県内一円に販売されている週刊誌『求人案内』の中からN学習塾を選び、履歴書を郵送し、面接を経て採用された。経営者(塾長)は、筆者をパートタイムティーチャーとして見ているので、N学習塾が調査対象になっていることを知らない[参与観察法]。1997年10月は週1日、11月から1998年3月までは週4日(ただし、ウィンター・スクール、入試対策集中講座及び春季講座の期間は毎日)、4月から1999年1月までは週3日(ただし、ウィンター・スクールの期間は毎日)勤務した。1997年度は社会と英語を、1998年度は社会を担当した。

なお、本稿はN学習塾での参与観察に基づいて考察しているが、その際には筆者が大学生から卒業後数年間と、大学院生で関わった6つの学習塾(80~90年代)⁴⁾での知見を、比較などで若干の参考としている。

2 N学習塾の沿革

N学習塾の『平成10年案内書』[表1]によれば、1959年9月1日に「学生の福利向上の為、アルバイト等の無料斡旋事業を開始」し、11月25日には「教育部を併設して進学塾を開始」しており、N学習塾は草分け的存在となっている⁵⁾。当時長崎市にも、いわゆる「稽古ごと」としての習字塾や算盤塾、教員退職者による補習塾などは見られたが、進学を明確にした学習塾はほとんどなかった。62年4月には、「塾入部者をテスト制」として選抜方式を採用している。63年4月には「高校受験予備校」を設置して、中卒生対象の昼間部と現役生対象の夜間部との2部制となっている。創業10年後の69年4月には2階建ての校舎(教室数5)を建築し、この校舎が現在もN学習塾の本校となっている。75年4月には「主要5教科に常勤教師をおき指導体制を確立」している。ただし、観察期間は非常勤講師が含まれている。

76年以降は全国的に学習塾の叢生期に入っているため⁶⁾、2校目(賃貸で、教室数2)を開設したのは86年4月となっている。経営規模拡大のスピードは明らかに鈍化しているが、同年6月には「全国の優良塾に県内で唯一選定」され、それまでの実績を認められている。

創業30年後の89年11月からは「高校入試公開模試」を実施し、90年3月には公立高入試終了当日に「公立高入試解答速報」(NBC長崎放送)の1時間番組——入試2日目の社会と数学の解答・解説、5教科の入試問題の分析・傾向及び次年度への対策などの内容——を開始している。平成の新しい時代に突入したからというよりも、至る所に学習塾が開設されている状況のなかで、もはや伝統だけでは子どもが集まらないという危機感により、差別化を明確に図ろうとしたことが窺える。

92年9月、公開模試と問題集発行などを手掛ける「長崎県入試情報センター」を設立している。公開模試では大手の大学受験予備校なみの成績票を個人に配布しており、また県内入試の過去問を単元別に精選した『長崎県内主要高校入試英語問題精選集』を処女出版し、書店で販売している。同年11月には「国・私立中学受験合同模試」も始めている。96年4月に3校目(賃貸で、教室数2)を開設し、同年10月には「高校受験ガイド」(NCC長崎文化放送)を、97年2月には「高校入試直前講座」(NIB長崎国際放送)を担当している。ただし、毎年継続しているのは「公立高入試解答速報」だけである。98年には処女出版の姉妹編ともいえる『長崎県内版高校入試英語文法・発音問題精選演習』を出版している。

このように、全国規模の大手やフランチャイズ式の学習塾とは異なるN学習塾は、長崎市内においては先駆的学習塾であり、着実に中核的存在としての基盤を築いてきている。

〔表1〕学習塾の歴史とN学習塾の沿革

年代	時期	時期	内容
～1959	萌芽期	1959. 9. 1	N会を諏訪神社内に設立し、学生の福利向上の為、アルバイト等の無料斡旋事業を開始。
		.11.25	教育部を併設して進学塾を開始。
1960～	成長期	1961. 7	青少年不良化防止のため市内8会場で夏季学習会を開く（参加530名）。
		1962. 4	塾入部者をテスト制とする。
		1963. 3	新中学一年生のための特別英語講座始まる。
		. 4	高校受験予備校を開設。
		1969. 4	三芳校舎（塾）を新設。
1970～	拡大期	1972. 3	諏訪神社内の塾を閉鎖し、校舎を増築。
		1975. 4	主要5教科に常勤教師をおき、指導体制を確立。
		1976. 9	校舎増築により施設を拡充。
1980～	定着期	1986. 4	滑石校を開設。当校で学ぶ中学浪人1,000名突破。
		. 6	全国の優良塾に本県からは当教育部が唯一選定される。
		1989. 4	当塾で学ぶ塾生延べ10,000名突破。
		.11	創立30周年を迎える。N会主催の高校入試公開模試始まる。
1990～	変容期	1990. 3	公立高入試終了当日、NBCテレビにおいて解答速報始める。
		.11	国語担当笹村宜弘講師（県童話会事務局長）、童話の功労として文部大臣賞を受賞。
		1992. 9	長崎県入試情報センターを設立。長崎県内主要高校入試英語問題精選集を発刊。
		.11	国・私立中学入試合同模試始める。小6,345名の応募あり
		1994.11	笹村宜弘講師、長崎県教育委員会より文化功労特別賞を受賞。創立35周年を迎える。
		1996. 4	東長崎校を開設。
		.10	NCCテレビ・高校受験ガイドで、3回にわたりコメンテーターを務め、受験情報を提供。
1997. 2	NIBテレビ・高校入試直前講座担当。		

学習塾の歴史は総合研究開発機構『学習塾からみた日本の教育』を参考

3 経営

3.1 規模、形態、実績

N学習塾は塾長が20歳代前半に創始し、間もなく40年を迎えようとしていた。中卒浪人生と現役高校生を除いた児童・生徒数は293人→275人（平成9年1月現在→平成10年1月現在）で、153.3人（文部省1993：49）の2倍弱、また教室数は9で、3.6（文部省1993：50）の2倍以上を示

している。設置形態としては法人化されていると思われるが、塾名だけからは判断つかない。

経営形態に関しては、対象学年が小学5年生から高校3年生までの現役生と中卒の浪人生で、指導教科は小学生で4教科、中学生と中卒浪人生で5教科、現役高校生で数学・物理・化学・英語である。ただし入塾条件としての必須教科があり、小学生で国語・算数、中学生で数学・英語だが、高校生にはない。それゆえ、他の教科はオプションである。教師数は、『案内書』では5教科それぞれに専任の常勤講師と記載されているが、観察期間中は該当していなかった。確かに専任制は確保しているが、常勤とは限らない。常勤講師4～5名(塾長を含む)、非常勤講師6名以上で、他にも常勤の事務職員2名と管理人1名がいた〔表2〕。非常勤講師の人数が明確でないのは、①筆者自らが非常勤のため、曜日によって3校を移動すること、②年度の後半になると、特別講座が増えることから講師数も増えること、③通常全員が一堂に会することがほとんどないこと、などの理由による。なお常勤講師の1名は塾長の次男、事務職員の2名は塾長の妻と

〔表2〕教職員の構成

常 勤：塾長(英語)、塾長の妻、塾長の妻の父、塾長の妻の妹、塾長の次男(英語)
 被用者2～3名〔山野(数学)、網田<約半年間休職>(社会)、大内(数学)〕
 非常勤：被用者6名以上

その妹、管理人は塾長の妻の父親である。だが塾長の妻は、ほとんど出勤していない。常勤の職員7～8名のうち5名は塾長一族であり、家族経営的色彩が強い。

進学実績に関しては、第1志望校にあたる合格率は、中学受験では7割弱〔表3〕、現役中学生(中卒予備校生は含まず、中3生のみ)の高校受験では7割強〔表4〕である。なお中学受験科の受験者数は小6生在籍者数の7割ほどである。また『案内書』によれば、「長崎5高合格者は市内塾の中で長年トップを維持してきました」⁷⁾と記載されている。

〔表3〕中学受験科の合格実績

	受験者数	長大付中	青雲中	合格率(%)
平成8年	10	7	1	80.0
平成9年	11	5	1	54.5
平成10年	9	6	—	66.7
計	30	18	2	66.7

〔表4〕高校受験科の合格実績

	在籍者数	長崎5高	佐高専	青雲高	合格率(%)
平成7年	139	103	1	1	75.5
平成8年	103	69	1	1	68.9
平成9年	136	91	2	2	69.8
計	378	263	4	4	71.7

表3・4共に、N学習塾『平成10案内書』より作成

3.2 講師の属性・条件・身分

講師の学歴に関しては、塾長のみが短大英文科卒⁸⁾である。非常勤講師のなかには、学校の元

教諭や東大卒などの経歴をもつ者もいた。

講師の採用状況に関しては、①学歴や学校歴の重視のみならず、採用年齢が22歳以上であり、経験を重視している傾向がある。例えば、2人の元教諭は定年退職であり、長大院（修士）卒と東大卒で長大（歯）生は社会人の経験をもち、もう1人の長大（歯）生は私大工学部中退であった。常勤講師の進学指導部長・山野先生（仮名、阪大卒、1998年3月退職、47歳）と網田先生（仮名、約半年間の休業ののち、1998年4月再採用）も、前職は学習塾であった。N学習塾は、教職経験者採用の一般に低い傾向⁹⁾と比べると、必ずしも該当していない。また、法人化された大手の学習塾（2カ所）では、一般企業なみに新卒を採用する傾向もみられたが、通常はN学習塾のように中途採用が多く、大卒者の比較的容易な就職・転職先の一つとして位置づけられている。②7カ所すべての学習塾に共通だったのは、面接の際には具体的な給与などの契約面を話すことはほとんどないし、そのような質問は採用の可否に影響を及ぼす。例えば、前職が自営業（ソフトウェア開発）だった非常勤講師の川瀬先生（仮名、長大卒、35歳）は、常勤講師希望のため面接時に細かく尋ねたそうである。「1～2カ月は非常勤で、その後常勤で」という口約束で採用されたのだが、1年近く経っても変更はない。

なお、前職が学習塾だった2人に共通していた転職の理由は、求人欄での給与や待遇（社会保険完備の記載など）の良さであった。ただし、給与が高いといっても、あくまで前職と比較した上でのことである。筆者が1997年10月に採用される際の求人欄は、次のようになっていた（表5）。

〔表5〕求人欄の内容

〔賃金〕	常勤：給与183,000～260,000円 ※年齢・経験等により異なります（能力のある方は、昇給幅大） 非常勤：時給2,000～4,000円、日給6,000～10,000円 ※授業内容や経験で異なります
〔時間〕	9：00～22：00（フレックスタイム制、1日8時間程度）
〔待遇〕	賞与年2回（夏、冬）、交通費支給、家族手当支給、社会保険完備

（※雇用促進事業会『求人案内』より作成）

長崎市職員の大卒初任給180,900円（1998年4月1日現在）と比べると、住居手当はついていないが、長崎市内の学習塾では条件が良い方である。だが、非常勤講師の時給の査定は定かではない。例えば、元教諭である筆者は時給2,200円だったが、中学校教諭を定年退職した柳川先生（仮名、1998年4月採用、60歳代前半、本職は経営コンサルタント〈中小企業診断士〉）は、3,000円だった。

講師の身分状況に関しては、講師統制の方法として、賃金の支給による功利的権力の使用がみられる。例えば、勤続10年目の山野先生は、筆者の「給与は30万円はあるのですか？」の質問に対して、言葉少なに否定した。「給与や賞与に関しても、貰うまでは分からない」だけでなく、「5年間は昇給したが、その後減少しはじめ、8年目からまた少しずつ回復してきて、今はピーク時と同じ」と語っていた。給与を下げた理由の説明はなされていない。職能給とも年功序列賃金ともつかない、雇用主の一方的な給与支給のため、給与の体系化はないと考えられる。筆者の経験上、このような傾向は法人化されていない学習塾では一般的であり、勤労者にとっては生活設計がたてにくく、不安材料となっている。

筆者が採用された1997年は、講師3人が辞職していた。学習塾の講師は1カ所に長くどころか定年まで勤務することが難しく、より良い条件を求めて転職を繰り返すことになる。それが困難

な年齢になると、独立開業を目指すことになる。塾経営者には、子ども相手のサービス業ということもあってか、終身雇用の考えは薄く、給与支払いの上限もあるようで、また経営的にも困難な学習塾も多い。身分の不安定な経済的事情から、学習塾の講師は独身の割合が高いのである。N学習塾でも、学校を定年退職した元教諭以外は、筆者の知る限り、全員独身であった。

3.3 組織

N学習塾の経営に関すること、つまり経営の理念・方針、各種の企画とその実施については、塾長一人の判断で決定されていて[非合議制]、給与体系については不透明である。N学習塾に限らず、法人化された大手の学習塾ですら、所有と経営が未分離であった。そのため、講師や事務職員などの意見が反映されることは難しい。経営に口を挟むことは、結果的に経営者との人間関係を悪化させ、辞職へと方向づけられることになる。経営と教育に関わることのすべては塾長の指示であり、基本的に上意下達の一方向的な流れになっているため、塾長からみた逸脱へのサンクションは懲罰タイプになる。ただ、N学習塾の塾長は経営全般を一人で担っているが、筆者が経験した7カ所の学習塾のなかでは、穏やかな性格のために、カリスマ性やリーダー性はやや乏しく感じられた¹⁰⁾。

組織としての職位の階梯では、塾長の下に進学指導部長なる職位——他の常勤講師と同じ授業数や雑務をこなしながら、サマースクールやウィンタースクールなどの特別講座の時間割づくりと講師の配置を行う職務上の地位——が存在するが、①このポストの職責は曖昧である。塾長は少ないながらも英語を担当し、経営全体の見通しを持ちながら、各種の年間計画を練り、渉外や非常勤講師との折衝などを行っているのだが、それらが何らかの事情で変更になっても、進学指導部長への連絡が遅れたり忘れたりして、実施直前になって原案の変更を迫られる事態が幾度となく発生していた。このことが進学指導部長の塾長への不満や不信をもたらし、摩擦を生んでいた。②このポストの認知度の低さである。筆者は進学指導部長本人から名刺を頂いたのを知っていたが、他の非常勤講師で知る者はいなかった。小学・中学・高校部主任や教科主任などが考えられるが、塾長と進学指導部長のみが存在し、ほとんど組織化されていない。

役割(職務)では、常勤・非常勤講師に限らず、1人につき1～2教科で、基本的には文系か理系かの教科を担当する講師として位置づけられ、複数の学年を担うことが多い[準専門化]。平常授業の担当講師の配置には、まず塾長が非常勤講師の勤務可能な曜日、希望教科や希望勤務校などを尋ねておいて、次に常勤講師に空き時間がでないようにし——ただし、塾長は本校の中3生の英語のみ担当——、その上で非常勤講師を割り当てる。地位や役割などは厳格に構造化されているとは言い難いが、見方を変えれば、職場集団の人的構成は、職階レベルの平準化に伴う平等主義的な小集団編成を特色とする自律的な性格をもっている。

3.4 職場の人間関係

職場集団としての人間関係はきわめて希薄である。要因として、次のことがある。①常勤・非常勤講師であろうと、採用されても紹介されることはなく、辞職しても報告を受けることもない。②非常勤講師は勤務日数自体が少ないので、出会いの機会が少ない。③講師は曜日によって3校を移動するため、曜日や校舎が異なれば、物理的に知り合うこともない。④非常勤講師は基本的に授業のみを担っているため、授業以外での時間を必要以上に割くことはない。⑤年間を通じて、全体会議の回数がきわめて少なく1～2回程度であり、非常勤講師の参加は自由である。

このような理由から、たとえ面識はあっても、苗字以外のプライベートなことなどを知ることは難しい状況である。それでも、子どもたちとの何気ない会話の中から、さまざまな情報が入手

できた。ただ、留意すべきはその信憑性である。往々にして噂が独り歩きしている場合がみられるからである。

こうして、講師は分業化された自分の職務を、ただ黙々と消化するだけである。講師の拠り所は、畢竟子どもとの繋がりのみになる。社会的地位も金銭的ゆとりも期待できないとすれば、働きのいは、子どもとの接触で満足する職務としての仕事(教師)にしか見出しにくい。それでも、親睦を深める催しとしては、新年会(1999年)が1度だけ開かれた¹¹⁾。フォーマル関係でのボランティアな側面はきわめて乏しい。そのことは、勤務終了時刻が遅いことや、年末年始とお盆を除いて、基本的に日曜日と祭日——模試が行われることもある——しか休日がないこととも関係がある。

4 教育

4.1 理念と方針

教育サービス産業としての学習塾である以上、N学習塾も学力向上や志望校合格を需要とする保護者、児童・生徒の希望を叶えることが、最高の、そして唯一の供給目的となっている¹²⁾。そのため、①N学習塾内に設置している「長崎県入試情報センター」が実施する「高校受験公開模試」(7・12月)、「国・私立中学受験合同模試」(11月)、「夏・冬季模試」(8・12月)や「長崎私塾協議会」が実施する「長崎県統一模試」(11・1月)などの他に、塾生対象の「実力テスト」が行われたり、②学校で実施された定期・実力テストの成績や通知表の評定を申告させている。ところが、そのような学業成績の情報は、講師が自主的に事務職員に尋ねなければ、基本的に開示されない。それゆえ、講師は児童・生徒の学力を、担当する教科の授業中から察する以外にない「成績秘密主義」。

学習における指導方針では、「基本・基礎の充実と新学力観対応」と謳い、具体的な指導内容も学年・教科ごとに公表しているが、厳密には授業に反映されていない。なぜなら、①これらの記載内容に関して、1度も会議は開かれなかった。そのため、講師は『案内書』などに目を通すことで、塾長の意向を知ることになる。つまり、塾長が1人で作成しているのである。②講師は、学校の授業の進度を考慮しつつ、自作プリントを含めながら、市販されていない塾専用のテキスト¹³⁾——基本・基礎の充実と新学力観対応——に従って授業を進めるのだが¹⁴⁾、塾長ないし進学指導部長による進捗状況の確認や児童・生徒個人への対応策の検討などは一切なされなかった。その反面、筆者の経験した他の学習塾同様、保護者からの苦情を児童・生徒からの不満として受け取ると、その事実のみから単純に講師の指導性に疑問を抱く傾向がみられる。非常勤講師の場合には、勤務の継続性と大いに関わっている。③『案内書』では、ストーリーミング(習熟度別クラス編成)として標準クラスとハイクラスに区分するとしているが、実施されていなかった。このことはむしろ、学校での課外クラブ活動参加という保護者や児童・生徒の意向に添ったもので、勉強以外のスポーツ活動や文化活動への取り組みに寛容である。ただし、各種の特別講座期間はストーリーミングを実施していた。

生活態度における指導方針では、年度初めに1度だけ、「通塾規則」の再検討のために会議が開かれた。結果的に大きな変更はなかったが、次の内容を配布している[行為の標準化・文書化]〔表6〕。問題なのは、規則違反への対応策を検討しなかったことである。講師が違反を何度注意しても従わない時に、塾としてはいかなる態度をとるのかという問題である。学校現場で起きていることが、N学習塾でも見られた。義務教育学校とは異なり、違反の程度が極端な場合には退塾を促すことが可能なのだが、児童・生徒の減少が直接に経営状態に悪影響を及ぼすため、

〔表6〕通塾規則

1. 制服で通塾すること。ただし、小学生は私服を認める。
2. 通塾はズックで、革靴・スリッパ・下駄履き等を禁止する（高校生は革靴可）。
3. 食べ物（おやつ類）、遊具を持参しないこと。
4. 塾周辺の方に迷惑をかけること。
5. 机・掲示板等の備品を汚したり破損しないこと。
6. 落書きは絶対に禁止する。
7. 理由なく欠席・遅刻しないこと。
8. 与えられた宿題は怠らないこと。
9. 持ち物には必ず名前を明記しておくこと。
10. 教師、父兄に会ったときは挨拶すること。
11. けんか・口論は絶対に禁止する。

口頭注意以外の有効な策はなく、規則が意味をなさない可能性を孕んでいる。それよりむしろ、授業中の目立った私語などに対する指導に効果が見られない場合には、講師自身の指導力不足で結論づけられる傾向がある。備品の破損は弁償という形で解決が図られるが、行為規則の遵守は講師の力量に委ねられている。ただ、過去には塾長の判断で退塾になった子どもがいたようだ。

〔表7〕講師の勤務規則

1. 講師のネクタイ着用およびそれに見合った服装をすること。
2. 授業の開始・終了時の起立と礼の挨拶を実行すること。
3. 喫煙の場所とマナーを遵守すること。
4. 体罰を禁止すること。

そのことは「合理的神話」を補強することに役立つ。また、児童・生徒の「通塾規則」に関連して、次のような講師の実践すべき課題も採り上げられた〔表7〕。2の項目は異論もでたが、塾長の意向として決定した。児童・生徒によれば、塾長だけが実施しているようで、他の講師の実施状況は疑わしい。

このように、学習及び生活態度における、指導方針の内容とその実施には齟齬が存在するし、日常における塾長と講師とのコミュニケーションも必ずしも良いものとは言えないディスコミュニケーション状況が存在している。

4.2 講師と児童・生徒

講師と児童・生徒との関係を窺い知れるのは、授業間の短い休憩時間のときである。特徴的なことを挙げると、①会話が友達同士とさして変わらない。子どもたちは「先生」（大学生ないし大卒という「学歴の象徴的価値」）と呼ぶことで敬意を表しているが、言葉遣いは友達と会話をしている感覚である。講師もそのことで不機嫌になることはなく、同じ目線に立っている。例えば、元教諭の柳川先生や常勤講師の大内先生（仮名、東京の大学卒、40歳代後半）は「じいちゃん」と呼ばれて、苦笑いしながら否定しても怒ることはない。このような友達感覚の言葉遣いは日常茶飯事である。②若い講師は、概して人気がある。例えば、非常勤講師の土本先生（仮名、長大院・修士卒、29歳、友人と数名で予備校経営）は、年齢の若さもさることながら、私的なことを話したり、子どもとの共通の話題（ラグビーを中心としたスポーツ全般）があった。③指導

が厳しい講師を避ける傾向がある。例えば、塾長は授業の開始・終了時の挨拶などを徹底して実践しているのも、子どもからは煙たがられている。

児童・生徒にとって親近感のある講師が好きで良い先生となり、結果的に人気を集めることになる。もちろん、授業が等閑であってもよいということではない。つまり講師には、教科の指導力——丁寧で分かり易い授業など——以外の要素が要求されている。講師はそのことを十分に自覚しており、サービス業としての学習塾を弁えている。そのため、各種の指導には甘くなりがちである。

4.3 児童・生徒

N学習塾に通塾している児童・生徒の学校数（1998年1月現在）は、小学校で14校、中学校で23校である。在籍校は市内及びその周辺地域にわたり、広範囲に及んでいる。

子ども同士の間人間関係をみると、①学年を超えての人的交流はほとんどみられない。それは時間割の編制に大きく依存しているからに他ならない。②同学年であれば、同じ学校の者同士や通塾期間の長い者同士が仲が良い。そのため、同じ学校で通塾期間の長い者同士が、塾内での発言力を持ち、中核的存在となっている。その対極として、同じ学校の者がいず通塾期間が短い者は孤立する傾向がある。

児童・生徒の授業態度としては、筆者の指導力とも関係するが、①1クラスの人数が多くなるほど、私語も多くなる傾向がある。私語をする者は限られているが、注意しても容易には直らない。②休憩時間には空腹を埋めるための菓子パンなどを食べることは認められているが、授業中に時折菓子やガムなどを食べる者もいる。ある時筆者は厳しく注意したことがあるが、「何故食べたらいけないのか」と聞き直る者（中3生）もいた。この日の授業は15分ほど説教のために中断してしまった。③いつもではないが、漫画を描いたり読んだりしている者もいる。これも容易には直らない。以上のような授業態度は、学校によく見られる光景である。その意味から児童・生徒にとっては、学校との境界がなくなってきたことを示すものといえよう〔学校と塾とのボーダレス化〕。というのは、筆者は1980年代から7つの学習塾で教壇に立ってきたが、このような授業態度はあまり経験したことがなかった。つまり、過去の塾生は、注意されると非を認め繰り返しなかつたものである。学習に真面目に取り組んで、素直であるという印象が強かった。「学校と塾とのボーダレス化」を感得させるケースの他に、例外的であろうが、こんな女子生徒もいた。いつも自由奔放なある女子生徒¹⁵⁾との会話の中で、「塾ではこのようにしているが、学校や自宅では真面目にして、模範生として振る舞っている」といった内容のことを話したのである。後日には「生徒会長候補にクラスから推薦されたが、断った」とわざわざ知らせにきた。彼女にとって、塾は気分転換や憩いの場として位置づけられている〔子どもの居場所機能〕。学校での優等生ぶりは、「子供を縛る三種の神器（内申書、体罰、校則）」（山岡1992：67）の一つである内申書（調査書）が、公立高校入試では大きな意味を持っていることを、この女子生徒が弁えていることを示している。「勉強は学校でやるのではなくて塾でやって、学校は遊ぶところ、気を抜くところと思っている子供たちが、非常に多い」（国立教育研究所1985：157）といわれる「進学塾」の場合とは事情が異なっている。

5 緩やかなシステム

N学習塾には、職員・講師間に児童・生徒の学力向上や志望校合格という明確な目標が存在し、学年ごとのカリキュラムも存在して、職務の分業化がみられるが、職位の階梯、権限の階層

化や職務の専門性においては曖昧さが残り、組織としての構造化は不十分である。例えば、①塾長は講師の教育活動についての把握が弱く、②講師間は協同もなく、むしろ不干渉の原則であり、③講師の授業は、「学級王国」なる用語に準じて自律的である。それでも、児童・生徒の行為に対しては、基準化・文書化へのタイトな傾向もみられる。

N学習塾は、規則的な行為のパターンを保持していることから、組織として認められるとしても、緩やかな統制による緩やかな結合の組織のため、目標を効率的に達成する合理的な経営組織体とは異なっている。N学習塾は合理的に統合的な組織ではなく、ワンマンだが抑圧的ではない塾長を中核とした緩やかな連帯のシステムである。N学習塾が長崎5高合格者数で長年トップを維持してきたとしても、必ずしも合格率が高いというわけではないことから、何らかの特別な教育活動によって支えられているのではない¹⁶⁾。そもそも、長崎5高の偏差値は53程度(塾長談)とされているので、特別な学習は必要ではなく、学習の習慣が身につければ、さほど難しいものではないのである。入塾テストを実施している状況で入塾してくる塾生の学力は低くはないが、総体的には平均的である。それゆえ目標の達成は、むしろ向上心という動機づけに依存している。その向上心という動機づけが、塾に対する「合理的神話」と連結することで通塾を始めるのであり、また通塾することによって、目標と学習活動の持続性が保証され、補強されている。ただN学習塾が市内で長年トップを維持してきているのは、保護者や児童・生徒が信頼する「儀礼的分類」や他塾との「差異化」をたえず創造してきたからに他ならない。

このように捉えると、学習塾の発展にとって、官僚制的な組織が大きな意味を持っているとは限らないことが分かる。長崎市にも、フランチャイズ式経営を含めて、県外からの大手進学塾が進出しているが、それらが企業としての色彩——例えば、①授業料の高さ、②合宿や行事などの派手な企画、③宣伝・広告の体裁の良さ、など——を強くアピールして、「合理的神話」を得ようとしても、あまり目立った成果を生みだしてはいないからである¹⁷⁾。地元で誕生した古い学習塾の多くは数カ所の教室(校舎)を営んでいるが、縮小や廃業の憂き目は見られない。学習塾が変容期に突入している90年代には、市内においても、廃業する学習塾——そのような事態に遭遇するのは新規参入の零細塾である——が見られ、淘汰の時代となっているが、それでも多くは何とか生き延びている。

では、学習塾が生き残る要件は何であろうか。県外からの大手進学塾や地元創成の古い学習塾は、伝統と資本力によってほぼ安定した経営状態であるが、これらの学習塾の多くが実施しているものに、①入塾テストがある。単に現在の学力診断の意味だけではなく、目標達成の可能性判断の意味も兼ね備えている。一定の学力を備えた塾生が集まることで、効率的な学習指導が可能であり、目標達成へも近道となる。たとえ全入させても、②ストーリーミングを実施している。③カリキュラムが存在し、④教科専任制を導入して、⑤合格可能性判定などの詳細な模試成績表を配布している。これら「儀礼的分類」の実施のためには、それなりの教室数や講師数の確保が必要であり、零細塾の資本力では難しい状況である。それでも零細塾が生き残っているのは、⑥熱意の存在にある。熱意はサービス業としての教育への情熱である。熱意というロジックの存在は、零細塾にとって「儀礼的分類」に匹敵するものなのである。

長崎市とその周辺地域では、長崎5高が生徒を一括募集するために、ピラミッド型の高校序列が出来上がっている傾斜的選抜システムとは異なり、合格のボーダーラインが相対的に低くなっている。そのため、N学習塾内の雰囲気は穏やかで張りつめた緊張感もなく、塾生同士の仲も良好であり、ガリ勉や点取り虫などと言われるような勉強一筋のタイプが見受けられない[協同的競争]。塾生の多くは学校における課外クラブ活動と通塾を両立していて、保護者も児童・生徒も、スポーツ活動や文化活動と勉学の両立が最も健全な姿であるとの認識で一致している。その

意味から、N学習塾内では、学校内のようなT. ホブブス的世界のなかで、ゼロ・サム・ゲーム的高校受験競争といった「敵対的競争」(学校内に閉じた競争)の様相は必ずしも呈していない。受験対象校が限られていて、長崎市とその周辺地域というマクロ的にみればゼロ・サムの競争であるにもかかわらず、成績順位を公表しない塾内での相対的位置が不透明なため、塾内にはゼロ・サムの競争の緩和した状態が出現している〔塾外に開いた競争〕。

N学習塾は、塾の教育システム(塾での教育活動全体)と保護者や児童・生徒が抱く「合理的神話」との乖離を、「儀礼的分類」や他塾との「差異化」と緩やかな目標達成との連結によって、覆い隠している。こうして、N学習塾には疑似合理的教育システムとしての学習塾という命題が醸し出されてくる。このペールを可能たらしめているのは、目標とされている長崎5高の入試形態である総合選抜制度なのである¹⁸⁾。

おわりに

N学習塾は、40年近い経営のなかで、着実に発展してきている。それは単に学習塾ブームに乗った形でのみ拡大してきたのではなく、常に教育システムを模索し、創造しながら、長崎市内での中核的存在に辿り着いている。大都市に本部をもち大きな資本に裏づけられた大手進学塾やフランチャイズ式の学習塾、大学予備校に併設された中学・高校生講座などの競争相手がいるなかで、N学習塾が生き延びた要因として、次のことが挙げられるだろう。①塾長の堅実な経営姿勢に基づく地道な努力、②保護者や児童・生徒が信仰する「合理的神話」を支える「儀礼的分類」や他塾との「差異化」の試み、③大学進学を目指す長崎市内の公立高校(長崎5高)は総合選抜入試であるため、難関校の合格水準ほどにはN学習塾に期待されない学力、④目標達成だけを最優先しない、保護者や児童・生徒の教育・学習観に添った柔軟の対応性、である。

しかし、外面的な印象とは異なり、経営組織体としては不十分な側面が存在する。長い歴史があるにもかかわらず、学習塾の経営と教育に関わる塾長以外の幹部が見当たらない¹⁹⁾。学習塾の経営という観点からすれば、人材が育成されていないということである。N学習塾の成長の限界がそこにある。塾長の経営と教育に対する理念と方針がすべてであり、筆者の経験上、そのような学習塾の傾向はかなりみられる。

今後は、少子化による児童・生徒の減少が進むという危惧がある一方、2002年4月からの週休2日制の実施(学校のスリム化)は通塾率の上昇を予感させる。その意味では、学習塾の経営は現状を維持し続けるかのようでもある。だが、平成不況による社会システムの変容期が続いている現状では、必ずしも楽観視はできない²⁰⁾。特に地方の学習塾にとって最大の驚異は、全国展開をしている教育産業の力である。1999年の教育産業界最大の動きは、在宅学習市場を狙った通信教育への参入である。つまり、従来型の通信添削に加え、インターネット学習分野での競争である(ダイヤモンド社1999:81)。ただ、文部科学省が学習塾を民間教育機関として承認したことは、通塾の後ろめたさを払拭し、「学力向上機能」のみならず、「居場所機能」としての要素も存在している限り、その存在意義は保持されるだろう。いずれにしても、荒波を乗り越えた暁には、学習塾は「第2の学校」ないし「夜間小・中学校」として定着することになるかもしれない。その際学習塾は、近年学校が抱えている機能障害を、少なからず背負うことになると思われる。

[註]

- 1) 都市化の程度と相関がみられる。通塾率(全国平均、長崎県)を比較すると、小学生(23.6%、15.7%)、中学生(59.5%、54.3%)である(文部省1993:64-5)。因みに、1997年3月高卒者の大学・短大進学率の全国平均は40.7%、長崎県36.4%である(総務庁統計局1998:306)。
- 2) 例えば、「本質的には違憲性を有するが、成立過程で合法の手づきごとられたので一定の適法性をもつ、などという三百代言ふうの正当化が試みられるような存在」(宮坂1985:13)とか「正規の学校教育の疎外形態」(宮坂1985:18)、「学校教育を補完する役割」(佐々木1985:41)などと規定している。
- 3) 文部科学省は塾に夜7時以降の開講自粛などを求めつつも、1999年に初めて塾を民間教育機関と認めた。その上で、2002年4月から導入する学校の完全週休2日制にあわせて、自然体験、スポーツ、理科実験、文化体験などの活動の機会を設けるように依頼している。
- 4) 塾名を挙げると、鶴〇予備校、〇山塾、藤〇塾、〇学社、育〇学館、〇津ゼミナールである。そのなかで、法人化が明確なのは鶴〇予備校と〇学社であった。
- 5) 1960年以前の学習塾設置の割合は2.7%(文部省1993:46)とか1.4%(総務庁1994:72-3)にすぎない。
- 6) 1976年以降の学習塾設置の割合は82.0%に及んでいる。因みに、76-80年(18.8%)、81-85年(26.0%)、86-90年(26.7%)となっている。70年代後半から80年代の約15年間に、学習塾の71.5%が誕生している(文部省1993:46)。
- 7) 長崎5高とは、長崎東・西・南・北・北陽台の5つの高校を指している。これら5高校の入学者選抜方法は、総合選抜制度による。つまり、5高校が連合して生徒を一括募集し、合計定員数の合格者を決定した上で、さらに各高校間の学力格差が生じないように合格者を配分する方式である。ただ通学距離や交通機関なども考慮するので、合格者は概ね居住地に近い高校になる。選抜方針としては、調査書の記載内容と学力検査(5教科)の成績を同等に扱っている。平成7年には、合格しても進学したい高校に行けない弊害を少しでも緩和するために、「生活態度が良好で、生徒会・ボランティア・文化・スポーツ等の活動において優れた実績をあげた者または熱意をもって継続的に活動した者」という条件を満たす志願者は、志望校への推薦を受けられることになった。ただし、中学校長が推薦できる人数は、その中学校の全総合選抜高校志願者の10%程度となっている。たとえ推薦が得られなくても、各高校に文系・理系コース——5教科のうち、文系は国社英を、理系は数理英を1.5倍にする傾斜配点入試で、生徒は3年間同じクラスになり、教科の授業時数もコースに応じて特別に考慮されている——を1クラスずつ設けているので、志望高のコース志願者として願書提出ができるように、制度の改善も図っている。ただ、結果的にはコースクラスは成績上位者が集まるため、合格してもコースから漏れると、どの高校に進学できるかは分からない。12年からは無試験の推薦入試(調査書・推薦書・面接のみ)も始まっている。このような総合選抜制は、「佐世保3高(西・南・北高)」と「諫早・西陵高」にもある。
- 8) 筆者が経験した学習塾のなかには、経営者(塾長)が定時制の高校卒もいた。
- 9) 文部省の調査(1985年→1993年)で比較すると、「現職教員・教職経験者」(22.9%→14.3%)、「大学生・大学院生」(29.2%→37.3%)である。また採用基準についても、「考慮しない」割合は、「教員免許状」(50.6%)、「講師の経験」(46.9%)、「教職経験」(58.9%)である(文部省1993:51-2)。このような傾向の積極的理由としては、①塾生と年齢が近いこと、②受験的知識に近しいこと、が挙げられよう。特に①は、少子化できょうだいの少ない塾生が、兄さん・姉さんの存在に憧れや親しみを感じる要素が大きいの。消極的理由としては、「現職教員・教職経験者」は気位が高く気難しいため、経営基盤の弱い経営者には雇用価値が低いと映るのであろう。サービス業にとって、サービス精神の欠如は致命的だからである。
- 10) 年間売上げ10億の企業に育て上げたある経営者は、講習会で次のように語っていたという。「合格販売株式会社の有能なセールスマンたれ」「何もむづかしい教育論など一切不要」「必ず[成績の]上位の生徒に合わせ

- ること」「成績の悪い生徒が……やめます、といっても、その塾は打撃を受けない」などである（戸崎1985：33-4）。
- 11) その際には、塾長がカラオケボックス代とタクシー代を含め、すべてを支払った。事務室に呼ばれ、新年会の出欠を尋ねられた際に、親睦会などを年に何度か開きたい旨を話しながら、「模試の採点ミスの確認をしていたため、本当に忙しくて、正月も休めなかった」と語っていた。例年、模試の採点には長崎大学生をアルバイトとして雇っているが、ミスがかなり多くあるそうだ。独り言のように、「今後も続けばどうしようもない。何とかしなければ……」と対策に苦慮していた。
 - 12) 稲穂塾々長の平林一之は、学習塾に与えられた最大の責務と課題を、「学力並びに成績の向上」に尽きると語っている（国立教育研究所1985：132）。
 - 13) 塾専用テキストとは、N学習塾が作成したテキストではない。学習教材出版社が学習塾に納入する目的で作成したテキストのことである。学習塾は種々の出版社のテキストの中から、目標とする学校のレベルと塾生のレベルを比較考量して採択し、授業に使用している。
 - 14) 『案内書』によれば、例えば、中3生の理科では、年間を前期と後期（10月1日から）に分けて、後期からは中学全範囲を復習するようになっているが、実施されていない。元来、学校の進度に合わせた授業である以上、不可能だからである。N学習塾は「進学塾」と自らを公表しているが、国立教育研究所による4タイプ（進学塾、総合塾、補習塾、救済塾）に準ずれば、実質的には「総合塾」に該当する。なぜなら、「進学塾」は難関校を目的として、学校とは関係なく、塾の進度を優先させるのに対し、「総合塾」は進学と補習の両面を併せ持っているからである。
 - 15) この女子生徒は公立中の2年生で、小学生の時から通塾している。二人の兄がいて、学校での成績は学年で約240人中10番前後であり、父親の職業は開業医である。私服で通塾することが多く、社会のテキストはよく忘れ、授業中も漫画を読んだりして不真面目で、言葉遣いもひどく乱暴である。塾内での言動は粗雑で男まさりな性格であるが、他の女子生徒とは仲が良く、リーダー的存在で、いわゆる女傑である。
 - 16) 塾の効用について、小学生4～6年生対象だが類似の調査結果（深谷）がある。例えば、①成績と通塾率との関連がみられない。②通塾が学習習慣の形成に役立っていない。③成績下降の不安や焦りの傾向で、通塾生と在宅生に差異がない。④家庭学習の時間の長さや成績段階には関連がある。
 - 17) 例えば、1980年代後半に、大阪に本社を構えているフランチャイズ式のK塾が、長崎県本部として誕生したが、1年たらずで撤退している事実もある。
 - 18) 長崎市内では公立高校志向が強く、それらの公立高校では大学進学を目指す高校（長崎5高）とそれ以外の高校とに峻別されている〔層別競争移動〕。全日制の公立高校は1高しか受験できないため、大学進学志望者のほとんどは、全国レベルの私立・青雲高校を除けば、長崎5高を第1志望高とし、青雲高以外の私立高を第2志望高としている。
 - 19) 10年間勤務していた進路指導部長の山野先生も、いなくなってしまった。非常勤講師の上本先生によれば、塾長と山野先生、山野先生と網田先生が対立していたらしい。網田先生が突然辞職したのだが、約半年後には山野先生がいなくなり——辞めたか辞めさせられたか明確ではない——入れ替わるように網田先生が戻ってきた。筆者は山野先生から塾長への不満を幾分聞かされていたし、その不満内容も理解できていたが、網田先生とのことは全く知らなかった。
 - 20) 学習塾数（1991年→1994年）の比較によれば、すでに福井県（227→225）、大阪府（3802→3762）、鳥取県（191→188）、高知県（339→330）は減少傾向がみられた（総合研究開発機構1996：131→西日本新聞社1995：12-3）。

[文献]

- 通商産業省, 1994, 『サービス産業年鑑1994』通商産業省.
- 総務庁統計局, 1994, 『サービス業基本調査報告』第1巻全国編, 総務庁統計局.
- , 1996, 『事業所・企業統計調査報告』第1巻全国編その1, 総務庁統計局.
- 毎日新聞社, 1977, 『乱塾時代』サイマル出版社.
- 文部省, 1993, 『学習塾等に関する実態調査』文部省.
- 総務庁統計局, 1998, 『日本の統計1998』総務庁統計局.
- 宮坂広作, 1985, 「〈塾〉の時代」『児童心理』7月号, 金子書房, 39(9): 12-20.
- 佐々木俊介, 1985, 「学校と塾=その共存は可能か」『児童心理』7月号, 金子書房, 39(9): 36-42.
- 結城・佐藤・橋迫, 1987, 『学習塾』ぎょうせい.
- 桂・真仁田・長島・原野編, 1985, 『児童心理』7月号, 金子書房, 39(9).
- 毎日新聞社, 1996-8, 『サンデー毎日』毎日新聞社.
- 榎本保生, 1998, 「平成10年案内書」長崎学生援護会教育部.
- 総合研究開発機構, 1996, 『学習塾からみた日本の教育』総合研究開発機構.
- 富士教育出版社, 1998, 『平成11年度受験長崎県立高校入試問題』富士教育出版社.
- 国立教育研究所内塾問題研究会, 1985, 『塾と学校』ぎょうせい.
- 戸崎賢二, 1985, 「進学塾最前線の取材から」『現代のエスプリ』至文堂, 212: 26-35.
- 高城修三, 1985, 「塾で子供は救えない」『現代のエスプリ』至文堂, 212: 63-74.
- 山岡俊介, 1992, 『公立学校は、だから塾に敗れた』双葉社.
- 竹内洋, 1988, 『選抜社会——試験・昇進をめぐる〈加熱〉と〈冷却〉——』メディアファクトリー.
- , 1995, 『日本のメリトクラシー——構造と心性——』東大出版会.
- 深谷和子, 1981, 『モノグラフ・小学生ナウ』福武書店.
- ダイヤモンド社, 1999, 『週刊ダイヤモンド新春合併号』ダイヤモンド社, 87(3762): 81.
- 西日本新聞社, 1995, 「西日本新聞1995.8.21」第40258号, 西日本新聞社.
- 遠藤豊吉, 1975, 『学習塾』風濤社.
- 原田彰編, 1996, 『子育て〈大変な時代〉』教育開発研究所.
- 小宮山博仁, 1999, 『塾の力』文春新書.
- 高嶋哲夫・小篠弘志, 2000, 『塾を学校に』宝島社新書.

Management and Education of A Cram School

Taketsugu MATSUMORI

The aim of this paper is to contribute to a solution of the problem about what cram schools for education of children is. I adopted the participant observation method to attain the aim. If we can have a good grasp of the actual state of cram schools, we will be able to deepen arguments about cram schools for education of children. So I attached much importance to relations between education and management of N cram school.

Children in N cram school were in conditions of a cooperative competition because 'Sogo Senbatsu' system in entrance examination of Nagasaki-Five-Schools was recruiting new students in a lump sum and the results of various tests in N cram school were secret between children. In addition to above-mentioned features, I found N cram school was functioning as the place children can relax. But the intention of a manager had been reflected strongly in management and education of N cram school that is not enough as an organism of management.