

# 学習塾業界の現状と将来展望

1170432 清水 梓

高知工科大学マネジメント学部

## 1. 概要

少子化のため日本の若年人口（0～14歳）の割合は1980年ごろから減少を続けており、教育市場は縮小していると考えられているが、子どもの数は減りつつも一人あたりの学習塾費は増加傾向にある。それは、ゆとり教育・学力格差・学校内での問題などにより、勉強の中心は学校ではなく学習塾へとシフトしているからである。学習塾には、集団指導塾と個別指導塾の大きく分けて2つあり、特に個別指導塾は時代とともに変化し、多様化していく顧客ニーズに柔軟な対応ができるという点から、その存在感を増している。一方で難関校受験対策として集団指導塾を支持する声も一定数あり、顧客ニーズは二極化しつつあることが伺える。

本研究では、少子化が進む日本で学習塾業界が置かれた現状を把握し、諸問題を知るため、学習塾の関係者にインタビューを行う。その結果の考察を通して、学習塾業界が生き残っていく方法を提案する。特に二極化する顧客のニーズにいかに対応していくかという点に着目する。

## 2. 背景

1980年ごろから少子化の影響によって日本の若年人口（0～14歳）の割合は減少を続けている。そのため、学習塾業界に負の影響をもたらしていると考えられているが、子どもの数は減りつつも子ども一人あたりに消費する学習塾費は増加傾向にある（文献1）。

### 学習塾費の増加傾向の要因

- ・受験を視野に入れ小学校低学年から学習塾に通っている
- ・一家庭あたりの子どもの減少により、経済的余裕が生まれた
- ・子供一人に対して援助者が多くなってきた
- ・学力格差の不安から学習塾(教育)に力を入れている

【図 2-1】

このように、一人あたりの学習塾費が増加傾向にあるのは図 2-1 のような要因があるからであり、ゆとり教育・学力格差・学校内での問題などによって勉強の中心は学習塾へとシフトしている。内閣府が実施した『学校制度に関する保護者アンケート』でも、「学校と学習塾・予備校と比較した場合、子供の学力の向上という面ではどちらの方が優れているとお感じになりますか」という質問に対する回答を見てみると、「学習塾・予備校のほうが優れている」と回答した人は7割以上、「学校の方が優れている」と回答した人はごく僅かとなっている。このことから、学校での勉強に期待している親は少なく、学習塾における勉強は非常に重要な役割を担っているといえる。

このように、学校よりも学習塾に期待をしている親が多いことなどもあり、子ども一人あたりの学習塾費が増加傾向にあるが、少子化などの問題もあり、学習塾業界の成長率は低くとどまっている。今後、急激に進む人口減少の中で、いかにして学習塾業界の成長をけん引するかについて考えることは重要であると思われる。

## 3. 目的

少子化が進む日本で学習塾業界が置かれた現状を把握し、諸問題を知る。それを踏まえて学習塾業界が生き残っていく方法を考察し、提案する。特に、近年の多様化していく顧客ニーズに柔軟な対応ができる塾形態として最近脚光を浴びつつある個別指導に注目する。

## 4. 方法

個別指導塾（株）Global Assist のスタッフ2名に対して以下のような質問項目を中心にインタビューを行い、そこから学習塾業界の現状と将来展望を考える。

### 【質問項目】

- 1：集団指導塾・個別指導塾の特徴は何か。

- 2：学習塾業界がいま直面している問題は何か。
  - 3：学習塾業界は今どのように変わりつつあるか。
  - 4：その変化はなぜ生まれてきたのか。
  - 5：その変化によってもたらされる良い点と悪い点は何か。
  - 6：これから学習塾に求められることは何か。
- 等、学習塾業界の内情を知るための質問をした。その他は質問項目に対しての回答からさらに発展させた。

## 5. 結果

	集団指導塾	個別指導塾
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 授業料がリーズナブル</li> <li>② 集団の中で切磋琢磨できる</li> <li>③ 教務指導の高さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 面倒見が良い</li> <li>② 利便性の高さ</li> <li>③ カリキュラムの消化率の高さ</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 一度遅れると終わり</li> <li>② 疑問等を質問しにくい</li> <li>③ 先生や教室の替えがきかない</li> <li>④ 利便性のなさ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 先生との距離の近さ</li> <li>② ライバルのいない孤独さ</li> <li>③ 授業料の高さ</li> <li>④ 先生の指導力の差</li> </ul>

【図 5-1】

### 5-1. 集団指導塾のメリット・デメリット

学習塾は大きく分けて2種類あり、集団指導塾と個別指導塾がある。個別指導塾について述べる前に、集団指導塾について触れておく。集団指導塾とは学校での授業のように集団で授業を受ける形態の塾である。集団指導塾のメリットは図5-1にあるように大きく分けて3つある。

まず①は、あくまで個別指導塾から見て、という観点であるが、これは1つの授業での生徒数が増えれば増えるほど効率が上がり、1人当たりの生徒の経費が抑えられるからである。②は、集団の中ならではの友人やライバルができ、共に高めあう効果を発揮するという点である。規模が大きくなっていくと、集団指導塾も学力別にクラスを分け、教室内の学力もある程度同レベルになる。ゆえに、競争のやりがいも生まれ、成長につながるという訳である。③については、指導には生徒指導と教務指導があり、生徒指導は挨拶や提出物などの基本的な人としての指導であるが、教務指導は本来の教科の指導のことである。成績を上げるというのはテストの点数が高ければ良いというものではなく、テストの点だけでなく遅刻がないことや提出物を出していることなどの総合的

な部分も含まれるため、テストの点を上げるという点が本来の学習塾の役割である。つまりこれが教務指導であり、集団指導塾では生徒指導と教務指導の2つの指導が混同しにくいので教務指導の高さがより期待できる。

次にデメリットであるが、①は言葉通り、理解できなくなったり何かの都合で授業を休んだりすることによって、進度が遅れ始めるとついていけなくなるということである。一般的に学校よりも授業スピードも速く、宿題も多く出されるため遅れを埋め合わせるために補習をお願いするなどして埋め

合わせをしていく必要がある。②は先ほどメリットで挙げた仲間ができる連帯感や切磋琢磨しあえるという点が、逆に自分だけが分からないという劣等感を抱いたり、子ども自身の性格が消極的だったりすると質問がしにくくなり、疎外感を感じてしまうということである。③は子どもには一度先生に苦手意識を持ってしまうと科目自体にも苦手意識をもってしまふ傾向がある。しかし、集団指導は個別指導のように先生や教室の替えがきかないことが多い。また、集団であるためにクラスの雰囲気も重要であるが、これは入塾してみないと分からない。④はクラス単位で集団指導をするためにいつでも入塾できないという利便性のなさである。途中から入塾できるとしている塾も沢山あるが他の子どもに進度の遅れをとらないためにもスタートは一緒である方が良いと考えられる。

### 5-2. 個別指導塾のメリット・デメリット

次に、個別指導塾のメリット・デメリットである。まず、メリットの①は時代が変わるにつれて、子どもや保護者の要望はより高度で専門になっている。学習塾もサービス業という観点から見ると子どもや保護者の多様化するニーズを満ちし、満足度を高めていかなくてはならない。集団指導に比べて、

子どもひとりに対して指導する時間が長く取れる分、より詳細に対応できるという点で、メリットに面倒見がよいことが挙げられる。②は子どもが入塾したいと思った時に入塾できるという便利さである。最近の子どもは、習い事や部活動といった学校で勉強した後の予定が詰まっていることが多いため、塾へ通う曜日を定めるだけでも調整が大変である。また、仕事をしている保護者も多いため、子どもの予定のない日かつ送迎が困難でない時間帯を考慮し、都合のいい曜日や時間に通える利便性は非常に重要であると言える。③については、個別指導塾には休んでも大抵振替制度というものがある。そのため、病気などで休んだ分を別の日や時間に振替で授業をしてくれるため、休んでしまっても遅れている分をカバーでき、カリキュラムの全てを漏らさず受講できる。また、みんながいるから、先生も次の時間の担当だから忙しそうだから、のような理由で分からないところが聞けないということも個別指導だと先生と子どもの距離が近い分、集団指導に比べて少ない。

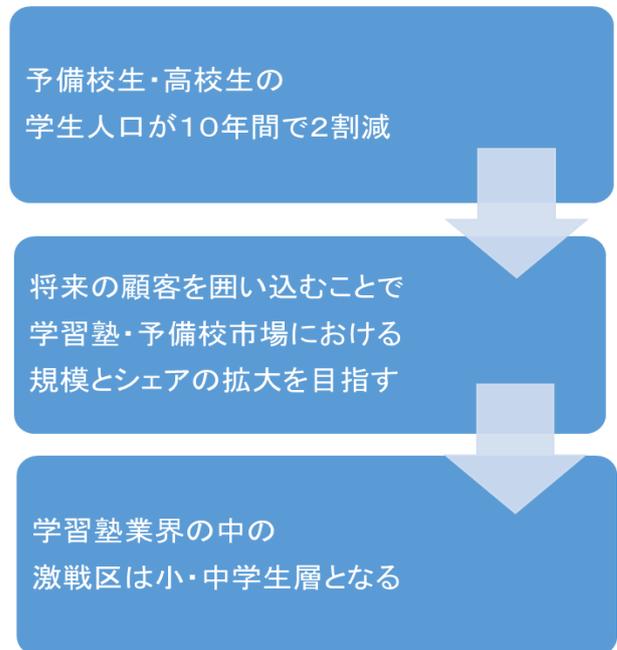
続けてデメリットであるが、まず①はメリットで挙げた面倒見が良いということは、子どもの実力に合わせてくれるということであり、逆に言えば目標を下げてしまう可能性もあるということでもある。また、距離が近く先生と話しやすくなったことによって、授業というよりも会話となってしまう可能性も生まれる。②は、授業進度も個別に管理してくれるのでどこが基準のペースであり目指すラインであるのか、ということが子どもに分かりにくく、ライバルが生まれにくいということである。自分が3ヶ月前の70点より80点になり点数が上がったが、他の子どもも3ヶ月前と比べて10点上っているとすると、点数の面から見れば成長しているかもしれないが、全体の成績という面では他の生徒と一緒にになってしまう。ゆえに、自分のペースで授業を受けられるといっても、定期的に塾の中で模擬試験などをし、生徒同士にライバル意識を持たせることも重要である。③は子ども1~3人に対して先生が1人つくので、単純に塾の生徒数が30人いれば先生が10~15人程度も必要なわけである。経営という観点からみると先生の人件費がかかり、その経費は授業料に跳ね返るのは当然である。④「わかる」ということは出来なかった問題がある一定期間を過ぎると「できる」ようになり、そして「教えられる」ようになるということである。このプロセスを教えるのが指導する役割であり、その指導の結果と

して、出来るようになる子どもと出来ないままの子どもの差は、先生の指導力である。個別指導塾は、集団指導塾に比べてひとつの教室にいる先生の数が多いため、指導力にバラつきがみられることが多いというわけである。

このように、集団指導塾と個別指導塾にはそれぞれメリット・デメリットがある。5-2で述べたように、集団の中だけか学べない人間関係や学習観もあるため、今個別指導塾が著しく存在感を増しているからといって、一概に個別指導塾を選ぶ方が現代の教育にとって良いという訳ではないということである。

### 5-3. 学習塾業界の現状

学習塾・予備校市場の中でも、予備校生・高校生の学生人口は過去10年で2割減と減少が続いており、現在学習塾業界での激戦区は中学生層となっている。これは、小学生・中学生という将来の顧客を囲い込むことで、学習塾・予備校市場における規模とシェアの拡大を目指すためである。これをまとめたものが図5-2である。



【図5-2】

学校よりも学習塾に期待をしている親が多く、子ども一人あたりの学習塾費が増加傾向にあると背景でも述べたが、このように教育に熱心な保護者は難関校の受験に強みを持つ学習塾か、子どもの習熟度に合わせた個別指導塾に子どもを通わせたい傾向にあり、学習塾に求められるのは、もともと

自ら学習する力があり、さらに高みを目指すのか、自らの習熟度に合わせて学習するのかのどちらかである。このことから、学習塾業界での顧客ニーズは二極化が進みつつあることが分かる。

その象徴的な現象として、『個別指導塾の急増』がある。個別指導塾はフランチャイズを中心に、急激に勢いを増した。その理由は、会社の利益率が良かったことに加えて学力に不安がある子どもを持つ保護者は、ひとりひとりのニーズに柔軟に対応して欲しいと考えることが多いため、個別指導塾が人気を集め始めたからである。個別指導塾を支持する顧客が増える一方で、集団指導塾で人気を集めているのは難関校受験対策として通常の指導に加えて遠隔講義などの展開をしているところである。ただこれらの指導方法で顧客ニーズに答えれば良いという訳ではなく、圧倒的な成績の向上や志望校の合格といった実績が必要であることは忘れてはいけない。すでに自分で学ぶ力があり、さらに高みを目指したい子どもや保護者にとっては個別指導塾よりも専門性が高いプロ講師に教わることを望むことが多いというわけである。ゆえに、学習塾業界ではこの二極化する顧客のニーズに対応していくことが求められると考えられる。

## 6. 考察

学習塾業界の中で最も大きな問題となっているのは、やはり少子化が学習塾市場の成長の足かせとなっている点である。しかし、少子化の影響を受けるのは学習塾業界に限った話ではなく日本企業全体に及ぶことであり、むしろ少子化は国の統計により予測できる変化である。予測できる変化ということは対策をすることができるが、予測できない変化には対策がたてられない。技術革新に伴う需要と供給のバランスの変化の速度に対応できずに倒産する会社は少なくない。この点において製造業や小売業に比べ、固定費用が少ない学習塾業界のリスクは低いといえる。

次に、これからの学習塾業界の展望についてである。少子化の傾向が進み、学習塾の成長が停滞気味となっている現在、学習塾側もさまざまなサービスを生み出したり、それぞれの塾が独自の路線を明確にして特徴を出したりする必要があるということだ。さらに、すでに自分で学ぶ力があるため専門性の高いプロの講師に教わることを望んだり、ひとりひとり

の現状に柔軟に対応されることを望んだり等、顧客ニーズが二極化しつつある。

このことから、学習塾業界が生き残っていくための二つの方法が考えられる。一つは、集団指導・個別指導のどちらかに高度に特化し、割り切った塾経営をしていくことである。たとえば、ネット配信等を積極的に活用し、質の高い講義を大人数の受講者に対して柔軟に提供していくことなどである。その逆に一人の受講者に対して複数の講師を付け、個別指導であるにも関わらず教師間の指導力のばらつきをなくするような方法も、コストはかかるが可能であろう。一人当たりの教育費が増加している近年の傾向を考えれば、あながち非現実的とはいき切れない。

もう一つの可能性として、集団指導で通常の授業を、個別指導で分からないところや苦手なところをじっくりと学べる、集団指導と個別指導の両方を実践している学習塾が人気を集めるかもしれない。しかし、単に一つの塾が集団指導と個別指導の両方を提供するというだけでは、経営方針にブレが生じ、指導の質そのものを下げてしまうことにもつながりかねない。こういった「二兎追うものは一兎を得ず」の事態を避けるためには、二つの指導形態をどのように連携させるかということが重要であり、この連携がうまく行けば、今後少子化の波によりさらに苦難を強いられるであろう学習塾業界にとって、生き残りの活路を与える新しい経営戦略をもたらさう可能性を秘めている。

実際には、このような集団指導と個別指導の両方を提供する学習塾はマイナーであるがすでに存在する。こうした学習塾では、集団指導で分からなかったところを個別指導で補うというように、集団指導が軸とされており、個別指導は比較的消極的な役割を担っている。しかし、個別指導はそれ自体が大きなメリットを有するのであるから、もっと積極的な活用をし、集団指導・個別指導の双方を軸とする新しい学習塾の形があるのではないかと考えられる。

教育に対するニーズは、時代が変わるにつれてより細かく、多様化している。その中で学習塾が生き残っていくには、軸をしっかり持ちつつも環境の変化に素早く対応し、その環境に合った学習システムを提案できることが重要である。本研究では、塾業界の二極化が進むニーズを明らかにし、それを活用した新たな学習システムの可能性について論じた。

## 謝辞

貴重なお時間を割いていただき、インタビューにご協力いただいた Global Assist のスタッフ 2 名（匿名）に感謝します。

### 【参考文献】

- 1) <http://gyokai-search.com/3-kyoiku.htm>
- 2) <https://allabout.co.jp/gm/gc/412299/>
- 3) <http://www.jyuku-hikaku.com/k-jyuku>
- 4) <http://saiko-kosodate.com/kosodate/421/>
- 5) <http://www.meiko-net.com/about-work/education/>
- 6) [http://bizboard.nikkeibp.co.jp/houjin/cgi-bin/nsearch/md\\_pdf.pl/0000304284.pdf?NEWS\\_ID=0000304284&CONTENT\\_S=1&bt=NBA&SYSTEM\\_ID=HO](http://bizboard.nikkeibp.co.jp/houjin/cgi-bin/nsearch/md_pdf.pl/0000304284.pdf?NEWS_ID=0000304284&CONTENT_S=1&bt=NBA&SYSTEM_ID=HO)