

特集：魔法の習慣 9

## 第2章 地域社会の「三宝」と 「対話」を通じて向き合う

株式会社ツバサ・翼学院グループ代表取締役学院長 芦澤 唯志氏



木下 岳之

東京都中小企業診断士協会中央支部

「子どもの笑顔を見るとモチベーションが上がるのですよ」と芦澤唯志学院長は笑顔で話す。株式会社ツバサ・翼学院グループは、東京都葛飾区に4事業所を開設し、勉強に苦手感を持つ児童や生徒への学習指導を行う学習塾を中核とする企業である。

対話と定式化による独自の学習メソッド「芦澤式」学習法により、発達障害や学習困難を抱える児童や生徒を中学・高校・大学の入学試験で100%合格へと導いてきた。「学校で何ともしてくれない小中高生を何とかしてくれる塾」として、児童・生徒、保護者、地域から大きな信頼を得ている。

進学・補習の「翼学院」だけでなく、生活や学習に困難を持つ幼児から高校生までを支えるワンストップサービスとして、児童発達支援の「放課後等デイサービス」、高校卒業サポート校「翼学院高等部」を展開している。



現在の翼学院 高砂校（写真提供：翼学院）

### 1. 翼学院設立の経緯

#### (1) 人生のどん底を経験する

芦澤氏は大学卒業後、マスコミの世界に入った。当時懂れていたビートたけしさんの会社のホームページをプロデュースしたり、ラジオに出演したりと順風満帆だった。

しかし、周囲のトラブルなどから体調を崩し、長い間苦しむ。仕事を続けられない状況になり退職。自身の家庭生活にも影響が及び離婚をするなど、一転してギリギリの生活にまで追い詰められた。

「何のために生きているのか？」と悩む日々。そんな折、発達障害を抱えている子どもたちを小学校で支援する機会に出会う。学生時代に塾でアルバイトをするなど、もともと子どもの教育に興味があった。

子どもとかかわり合いを持ち子どもが笑顔になる瞬間を見ると、自然と生きる気力が湧いてきた。幼少期から抱えてきた注意欠陥・多動性障害（ADHD）などの自身の困難さを見つめ直し、「自分の原点はここにある。困っている子どもたちのために働こう」と教育の世界に身を投じた。

#### (2) 「俺がやるしかない」

昼間は都内の小学校に勤務し、夜は翼学院の前身である学習塾でアルバイトの講師として学習指導を行う生活が始まる。

学習塾は地元の資産家の友人が土地活用のために始めたもので、駅からバスで15分、決して立地が良いとはいえなかった。塾生は10名程度で非行歴のある生徒もいた。ほどなくして塾は経営に行き詰まる。

オーナーから「塾をやめたいが、もしよかったら引き継いでもらえないか？」と相談を持ちかけられた。芦澤氏が子どもに真剣に向かい合っていたからである。

国立の大学院で教育に関する研究をしようとしていた矢先だった。しかし、頭をよぎったのは学習指導をしている塾生たちのこと。たった10人といえども「俺がやめたら、彼らは行き先がなくなってしまう」。

進学する大学院を教育学から MBA に変え、経営者の道を歩む決意をして塾を引き受けた。平成20年のことである。

## 2. 「芦澤式」学習法の誕生

### (1) 負の「のれん」からのスタート

「1人ひとりに翼をあげたい」との思いを込めて「翼学院」と名づけた。「問題のある子たちが通っている塾ね」と地域からマイナスのイメージを持たれてのスタートだった。

授業中、話をしていたり寝ていたりする塾生に対してはしっかりと注意する。一度や二度では改善されない。地域の番長である塾生とにらみ合いになることもあった。

塾生が興味を持てるように授業の内容も工夫した。たとえば社会の授業では、テレビのワイドショーについて教科書の内容と関連づけて話をした。十分な指導の準備をするため、教室に泊まり込みになることもあった。

学校の定期テスト前には、芦澤氏自ら教科書を隅から隅まで分析して作ったプリントを配り、席を巡回して1人ひとりにアドバイスしていく。できた問題があると「よく気がついたね」と良いところを率直に褒める。

すると「にらみ合ったことがある先生が俺のことをこんなに考えてくれている」と芦澤氏の親身の指導に気づく。芦澤氏は「褒める

のも叱るのも、教育の一環として行わなければならないのです」と指導法について話す。

定期テストが返ってくると、これまで5点、10点しか取れなかった塾生が80点を取ってきた。塾生は自信を深め通学する学校でクラスの中心的存在になる。こうした奇跡のような事例が次から次へと生まれた。



指導をする芦澤氏（写真提供：翼学院）

### (2) 塾生が2年で10人から100人に

地域に対して情報発信も積極的に行った。翼学院の取組みを知ってもらうために、小中学校の校門前の電信柱に広告を掲出したり、路線バスでバスアナウンスも実施したりした。

塾生の定期テストや入学試験の成果が出たことも相まって「あの子たちが集まっている塾」から「あの子たちがあれだけ変わった塾」にイメージが変化していった。

初めはテストの結果を疑っていた地元の中学校の先生も「ああ、翼学院に通い始めたな」と気づくほどだ。

翼学院の塾生は平成20年の10名から、2年後の平成22年には10倍の100名になった。

こうして多くの塾生を成功に導いた芦澤氏独自の学習法が地域で評判になる。1人ひとりとの対話による指導と定式化した問題の反復練習を重視した学習法を「芦澤式」と名づけたのは、それを高く評価した塾生や保護者、地域の方たちというから驚きだ。平成24年に

は「芦澤式」学習法の本も出版された。

現在も受験直前期に学校やほかの塾に見放されるなどの学習困難な生徒がかけ込みで入塾してくる。集まってくる児童・生徒のほとんどは口コミで、塾生は約500名になった。地元の葛飾区から通う子どもが多いが、神奈川県、埼玉県、千葉県から片道2時間をかけて保護者の車で来る塾生もいるほどだ。

### 3. 翼学院と社員は一体

「芦澤式」学習法を指導できる社員の確保、育成はどうしているのだろうか。東京都の有効求人倍率は、平成22年の0.65倍を底に、平成28年は2.01倍と一貫して上昇が続いている。製造業や飲食業の賃金が上昇する中、福祉・教育業において人材の確保は課題だ。

「社員を確保するのがとても大変でした」と芦澤氏は当時を振り返る。塾の知名度が低く、交通の便が良くないところに来てくれる人はとても少なかった。

会合などで偶然出会ったモチベーションの高い人に声をかけて来てもらう。入社後も来てくれた人のために、家庭や生活の中での悩みなど人生相談を全部受けた。相談は深夜の2、3時になることも多かったという。

徐々にテレビや新聞などのマスコミで取り



社員・塾生と対話する芦澤氏（写真提供：翼学院）

上げられるようになると「ぜひ翼学院で学習指導を行いたい」と志願してくれる人が増えてきた。

「社員は志を同じくする者の集まりである」という考えのもと、翼学院グループの教育理念に合っている人、モチベーションの高い人を採用する。有名大学院博士号取得者でも入社試験に合格するとは限らない。入社試験の倍率は何と約30倍だ。同社の「放課後等デイサービス」の責任者は3児の母である。子どもがいて家庭もあることで、いっそう児童に寄り添うことができる。

芦澤氏は社員に責任のある立場を任せるときにも配慮を欠かさない。業務の中で困ったときに迅速に相談できる体制を整えている。

さらに、社員と積極的に対話を行う。たとえば、業務中の移動のときなどは、新人社員が普段はなかなか話せない話をどんどん聞くことができる。好きな小説があると知れば、週末にその本を買って読んでみて、翌週にはその感想を伝える。そうして、芦澤氏と社員の気持ちがますます近づく。

### 4. 地域連携ネットワークの広がり

翼学院グループは、地域社会への情報発信にも力を入れている。たとえば、学校に導入されている週1回訪問のスクールカウンセラー制度では、悩んでいる児童・生徒に十分な時間を充てることはできない。芦澤氏は創業時から塾生の保護者の委託を受けて、家庭の相談内容を学校や教育委員会に伝えている。

「民間の学習塾が何を言っているのだ」と当初は門前払いをされたという。

その状況が変わってきたのは、地域の商工会議所などの集まりに参加するようになってからだ。民間の事業者の中でも教育の大切さを意識している経営者がいて、芦澤氏の考え方や取組みに共感を示してくれた。そして、先進的な経営者として認められ役職をいただくようになった。

現在、芦澤氏は東京商工会議所の本部生産

性向上委員や公益財団法人 産業教育振興中央会の理事などに就任し、その発言は民間の一教育機関の声としてではなく、地域や教育の課題を提示するものとして取り上げられるようになっていく。

さらに、翼学院グループでは地域住民が誰でも参加できる都立高校の合同説明会や、保護者交流・支援の場としての「つばさサロン」を開き、地域社会に貢献している。地元の「かつしかFM」でレギュラー番組をもち、メインパーソナリティーとして毎週情報を発信しているのも、その一環である。

## 5. 対話を通して「三宝良し」を実現

翼学院グループの経営理念は、芦澤氏の造語である「三宝良し」だ。三宝とは、お客様である「子どもと保護者」、社員を翼学院グループに毎日送り出してくれる「社員の家族」、子どもたちを見守ってくれる「地域住民」の3つの宝のことである。

この「三宝」を幸せにするという理念の実践が高く評価され、平成29年に「第7回日本でいちばん大切にしたい会社大賞 実行委員会特別賞」を受賞した。

これまでの芦澤氏の行動を振り返ると、一貫しているのは「対話」だ。子どもと保護者、社員と社員の家族、そして地域社会の三宝との「対話」を通じて、1人ひとり向き合いかかわっていく。

答えは現場にある、迷ったら現場に行き「対話」により笑顔に接する。芦澤氏にとっての魔法の習慣である。まるで魔法にかかったようにモチベーションが上がる瞬間だ。

現在大変忙しい毎日を送っているが、視線は将来を見つめている。「当社だけでは担いきれない社会貢献の輪を広げるため、世に当社のナレッジを提供していきたいのです」と芦澤氏は抱負を語る。

翼学院グループの取組みが広く知られるようになり、講演を依頼されることも多い。講演後、感動のあまり涙を流して握手を求めて

くれる行政職員もいる。また、全国の保護者から翼学院の新教室開設の依頼もあり、そのためには社会にナレッジを提供する必要があると考えている。

「翼学院は社員に求めるレベルが高い」とよく言われるが、レベルを下げるつもりはまったくない。現在の課題は、「芦澤式」学習法を指導できる人材をどうやって増やしていくかである。

「1人でも多くの困っている子どもたちや保護者の役に立ちたい」

芦澤氏は心の底からそう思っている。

### 【7年後のイメージ】

地に足をしっかりと根づかせ、求めている方たちのために事業を発展させたい。オーバーワークで倒れないように健康維持にも留意している。

### 芦澤 唯志

(あしぎわ ただし)

慶應義塾大学 SFC 研究所 上席所員。自らの ADHD やうつ体験を社会に生かすため翼学院を設立。「芦澤式」学習法を開発し、学習困難な児童・生徒を100%合格に導いてきた。各種団体の役職、執筆、講演、ラジオ出演など子どものための活動を行う。



### 木下 岳之

(きのした たかゆき)

大学卒業後、電機や素材メーカーに勤務。経営企画や事業管理を担当。2017年中小企業診断士登録。現在事業計画策定・管理、生産関連、販売促進、海外推進分野を中心に活動中。

