

デジタルと人の温かみで、 学びのモチベーションを高め続ける

「進研ゼミ」のみならず、近年では社会人のDX人材育成にも力を入れるベネッセ。
自ら学びに向き合える子どもが減るなど大きな社会変化の中で、
一人ひとりの成長に寄り添うパーパスを掲げている。変革を続ける同社のミッションに迫った。

教師だった創業者の思いを 今に受け継ぐDNA

——事業化が難しいとされる教育分野で、御社が成功をおさめられた要因は何だと思われますか？

逆説的な言い方ですが、そもそも「教育を事業として成功させること」を第一義にしてこなかったことが、結果、功を奏したのではないのでしょうか。というのも、当社創業者である福武哲彦自身が教師でしたから。子どもたちに今、どのような教育が必要なのかをことごとく考え抜いて実現する——その姿勢が創業以来のDNAとして脈々と受け継がれ、今日の当社の礎となっていることは間違いありません。

今でこそ、ベネッセといえば個人の学びを支援する通信教育のイメージが一般的ですが、1955年に前身の福武書店が誕生した当初は、学校向けの生徒手帳の発行等からスタートしています。そして、1962年に岡山県内と周辺の学校を対象に、高

小林 仁 HITOSHI KOBAYASHI

株式会社ベネッセホールディングス 代表取締役社長 COO

株式会社ベネッセコーポレーション 代表取締役社長
1960年岡山県生まれ。1985年に福武書店（現ベネッセホールディングス）入社。2000年ベネッセケア（現ベネッセスタイルケア）取締役、2007年同社社長。2012年ベネッセホールディングス取締役、2016年に同社副社長 兼 ベネッセコーポレーション社長を経て、2021年4月より現職。



校生向け模擬試験の事業を開始。1973年からは「進研模試」と名を改め、全国に拡大していきました。

一方で、後に「進研ゼミ」となる通信教育事業が始まったのは1969年から。そこにも、「全国の子どもに等しく質の高い学びを提供したい」という創業者の思いがありました。教育の地域格差をなくすために、通信教育という“建物のない学校”をつくらうと考えたわけです。高校生向けの講座を皮切りに、中学講座、小学講座、さらに現「こどもちゃれんじ」の幼児講座を開講。ラインナップが広がり、基幹事業へと成長しました。とはいえ、最初は会員も増えず失敗の連続でした。

一人ひとりの成長に寄り添う パーパスを掲げる

——通信教育事業の開拓はどういう点が難しかったのでしょうか？

当時の日本には、通信教育という概念が普及していなかったですからね。市販の問題集とどう違うのか、教材が毎月送られてくるだけじゃないのか——そういった認識を変えていかなければなりません。通信教育には、取り組ませる強制力がないので、子どもには難しいのでは、という問題がつきまといます。そこで当社の先人が心を砕いたのが、一人で頑張り切れるモチベーションをど

う高めるか、いかに子どもの興味を引き出して自然に学ぶ意欲へとつなげていくか。「モチベーションから学びへのナビゲーションのサイクル」の設計こそ、進研ゼミ事業の真骨頂とあっていいでしょう。

誌面に漫画やキャラクターを取り入れたりしたのもその一例です。教科学習だけでなく、「教科外」という担当を設けて、そうしたしかけや取り組みを追求し続けています。

ただ、今は一人で頑張るのが難しい時代です。自ら学びに向き合える子どもも減っています。当社は昨年、そうした学習意欲の変化を踏まえた上で、自らの事業の存在意義を見つめ直し、「一歩踏み出して成長したい」と思った時にそばにいてほしい存在に」というパーパスを掲げました。それを具現化するツールの一つとして力を入れているのが、デジタルトランスフォーメーション（DX）です。

——タブレット教材「チャレンジタッチ」や、高校向けの教育プラットフォームなどの利用も伸びています。

デジタル化によって、子ども一人ひとりの学びのサイクルや理解度の把握が進み、より手厚い個別対応を提供できるようになりました。一人で頑張りが続けるのが難しい時代に、これは非常に大きい。利用者の学びの状況を逐一フォローしながら、最適のタイミングで最適な提案をしていくことが、紙ベースではどうしても難しかったのです。デジタルならアジャイル開発が可能ですから、教材の進化にもゴールはありません。

もちろん、デジタルだけですべてが完結するわけではなく、たとえば進研ゼミではライブでのオンライン授業にもこだわっています。わからないことをその場で質問して解決できるチャット機能も設けました。いまや学びのモチベーションを高め続けるためには、デジタルと人の温かみ、どちらも欠かすことはできないでしょう。

DXを加速させるには 社会人のリスキルが必須

——新領域への挑戦として、大学・社会人領域や海外展開を挙げています。

大学・社会人の学びのニーズとして顕在化しているのは、DXスキルの向上です。企業のDXを加速させるためにも、カギを握るのは人材のリスキルです。当社では社会人向けオンライン学習サービス「Udemy」を中心に、リスキルの支援事業を展開しています。

もっとも、学びのモチベーションを維持・向上させるのが難しくなっているのは、子どもの例に限らず、社会人にも言えること。むしろ、この国の教育全体の構造的な問題といえます。学習から競争の概念が失われつつある中、「自分が何をしたいのか」を探究できる教育を再構築しないといけないと考えています。

2020年には、中国でもデジタルを活用した幼児向け新サービス「AI録画レッスン」の導入が決定しました。教育は国策の面が強く、日本で成功したノウハウが通用するとは限りません。一方で海外でも日本同様に、各国の教育目標が従来の教科



進研ゼミ中学講座では学習データから学校のテストの点を予測し、目標に合わせた学習プランを生成する「習熟スコア」を搭載。個別のデジタル学習とやる気を引き出す人の指導で最適な学びを提供する。
提供：ベネッセ

教育から、思考力・判断力・表現力の育成といった方向へ変わりつつある。そこは共通の価値として注目しています。

——経済産業省が定める「DX認定事業者」や、経産省・東京証券取引所が認定する「DX銘柄2021」にも選定されました。社内のDX化をどう進めていきますか？

人材のリスキルが不可欠なのは、当社も例外ではありません。私が言うのも変ですが、当社には教育と誠実に向き合おうとする社員が非常に多い。しかし、これからはツールとしてのデジタルを使いこなせない限り、お客様一人ひとりと個別にしっかりと対応することはできません。どうあってもDXスキルを身につけるというチャレンジを乗り越えなければならない。会社でも現在、スキルマップを作成し、求められるスキルの種類やレベル感を可視化しているところです。当社のDNAである教育への思いやパッション、社員がこれまでに培ってきた知見は、そこにデジタルのリテラシーを組み合わせることで、さらなる成長への原動力となるに違いないと考えています。