

◎特別講演 漆 紫穂子氏 (品川女子学院理事長)

# スポーツ指導に役立てる『組織改革』と『相手のやる気を引き出すコミュニケーション』

入学希望者減少で一時、厳しい状況に追い込まれた品川女子学院が、組織改革と教員、生徒のやる気を促し、好転。いかなる取り組みがあったのか……。



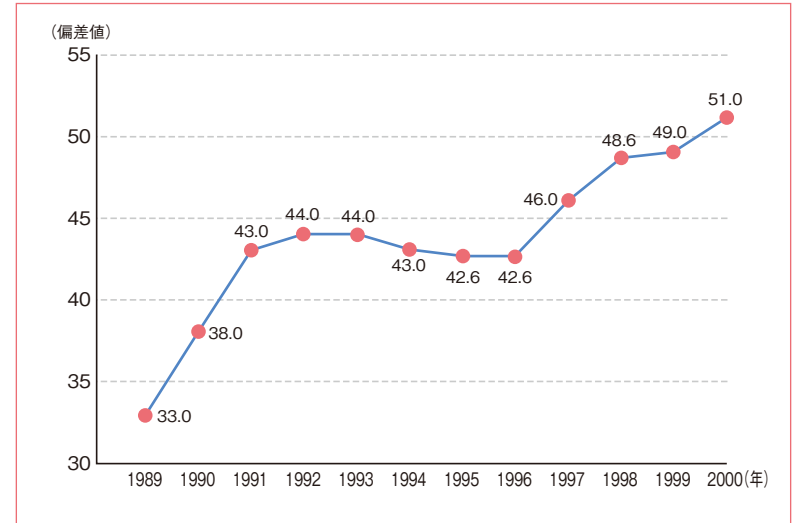
東京都生まれ。中央大学卒業。早稲田大学国語国文学専攻科修了。都内私立中高一貫校の教員を経て、1989年に曾祖母が創立した品川女子学院に入校。2006年品川女子学院6代目校長を経て、'17年第4代理事長に就任。教育再生実行会議委員(内閣官房)、国立教育政策研究所評議員(文部科学省)。「28プロジェクト〜28歳になったときに社会で活躍する女性の育成」を教育の柱に、社会と子どもをつなぐ学校づくりを実践。趣味はトリアスロン。近著『働き女子が輝くために28歳までに身につけたいこと』(かんき出版)。

## 受験生わずか30人 偏差値表では圏外

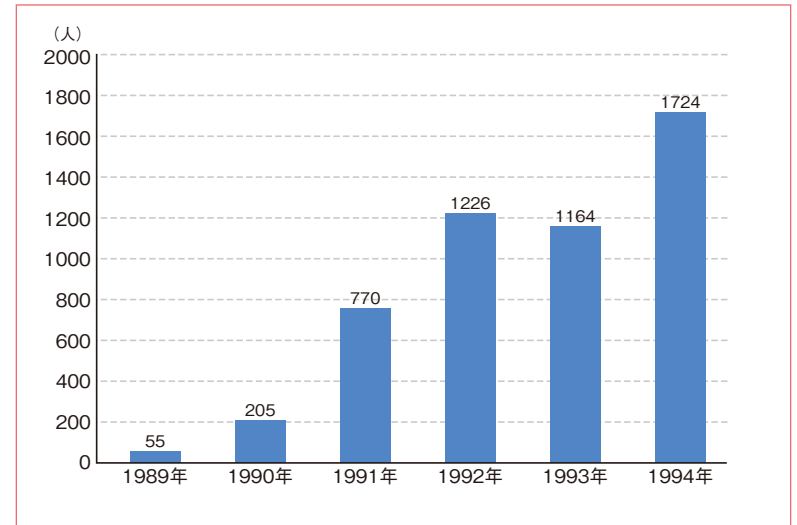
本日は皆さんに、組織改革や、中高生との30年間の付き合いから学んだ、やる気のスイッチが入るとき、そんな話をしたいと思います。まず、なぜきょう私にここに呼ばれたのか? 学校(品川女子学院)が近いから? 実際、歩いていきますから(笑)。品川女子学院は今から93年前の1925(大正14)年、私の曾祖母(漆雅子氏)が創立(荏原女子技芸伝習所)。47年には中学校を設置し、以来中高貫校として歴史を歩んできました。ところが、90年を迎えるころには人気低迷。中等部は1

学年全体で5人しか生徒がいなかった状況になり、卒業アルバムは手作り、修学旅行は学校全体で行く、そんな状態になつていました。そんななか、私は他校で教壇をとっていましたが、その学校の先輩に呼ばれ、品川女子学院の苦境を知らされます。両親からはそんな状況にあるとはまったく聞かされていませんでした。さらに、同時に母が卵巣ガンで余命半年の宣告を受けました。(同校に)戻るべきか否か、迷いました。振り返って考え、チームスポーツで育った私はみんなが幸せでなければ楽しめない人間だと気づき、戻る決心をしました。28歳のときでした。

■図表1:中等部受験偏差値の推移



■図表2:中等部 願書提出数



品川女子学院に戻ってみると、受験生はわずか30人ほど。進学塾の偏差値表では圏外、校名が見当たりません。学校経営は立ち行きません。改革に踏み切りました。7年間で志願者を30倍に増やすことに成功し、最終的に偏差値は20近く上がりました(図表1、2参照)。改革にあたって変えなかったものが二つあります、「理念」と「人」です。他校でも改革に成功しているところはありますが、共学化したり、教員をほとんど入れ替えたりする例は少なくありません。『生意気を言っていると居場所がなくなるよ』

これは、動かない理由4つが考えられます(図表3参照)。一つは、「変える理由を知らない」からです。あるとき、下校時に制服を着替えている生徒を見つけた。なぜ? と聞くと、恥ずかしい、そんな答えが返ってきました。自分の学校の制服に誇りを持っていないなんて。たつた二つでもいい、生徒が自慢できることをつくりたい、そう思いました。当時、「女子高生制服図鑑」なるものがあり、セーラー服の化石と評されていました。ところが制服を変えようとするに反対する人もいました。なかでも、真剣に異を唱えたのは、当校を卒業した60歳目の先生でした。

だから入学した。制服を変えたら、ますます魅力がなくなる」と言うんです。変えなければならぬ理由、それを知らなければ人は動かないですね。こんなこともありました。教員というのはまじめな人間が多く、生徒のためにと一生懸命なものです。学校の中になると時代の変化が見えないこともあります。私は改革に成功した学校に足を運び、情報も仕入れ焦りました。そして過去を否定するよう

な発言をしてしまったことがあります。古くからいる先生に呼び出され、注意されました。生意気ばかり言っていると居場所がなくなっちゃうよ。3年間は黙っていないさい。親身になって言ってくれたのですが、3年は学校が持たないと思いき、それは、複数の人間で情報収集するようにしました。異なる目で見、異なる口で伝えると効果は変わっていききました。(図表3の)②の「面倒くさい」と③の「責任を取りたくない」では、私とほかの先生の見ているものの違いに気づきました。人には、プロセスを見る人と結果を見る人がいて、また、成果が気になる人とリスクが気になる人が

います。前者はプロセスを見るからそこにある手間をリスクとしてしまう。でも、結果を見る私はゴールにある成果が気になる。そこで同じ絵を見る工夫をしました。もしうまくいいたらどう?。本当は何が心配?。そしてリスクを減らす方法を一緒に考え、生徒の喜ぶことを描くようにしました。4つ目の「その人のことが嫌い」は、大人になってから気づいたことですが(笑)、私の最大の失敗は、過去を否定したことでした。今、若い方には、嫌われてもいい、そんなふうな考え方は、目的達成から遠のくと伝えていきます。さて、学校は人を育てるところです。生徒も、そして教員も。それには、組織文化への水やりが欠かせません。学校に戻ったころは企業のまねをしてみましたが、失敗もありました。組織によって、人によって人間のモチベーターは違います。教員は、生徒に教える、成長が見られる、そんなところに喜びを見いだす人が少なくありません。

■図表3:人が動かない4つの理由

- 1 知らない(なぜ変えなければいけない?)
- 2 (変えるのは)面倒くさい
- 3 責任を取りたくない
- 4 その人のことが嫌い

【出典】『働き女子が輝くために28歳までに身につけたいこと(かんき出版)』漆紫穂子著



スポーツ現場で役立つ内容も多く、熱心にメモを取る参加者

まず改革で気づいたこと、そして「私は当校のセーラー服が好き」

ルールをつくりすぎ、それも学校に不向きでした。ルールが増えれば、教員の、もつとやりたのにと、いう思いに歯止めをかけてしまう。生徒のため、そう思つて行動している、そんな文化さえ築かれていけばいいと思うようになりました。(水やりの二つは)「捨てることを決める」です。目標をこうします。こうたつても響かないものです。一方、これこれをやめるはインパクトがあります。この点で、私はある化粧品メーカーから学んだことがあります。当時、この会社も改革をしていましたが、グループのなかで黒字を出していた食品事業を売却してしまつたのです。なぜ?と

イスや長机ほかが設置され、今や生徒で鈴なりの状態となった職員室わきのスペース



社長に伺う機会がありました。優秀な生徒が応募し、在校生と切磋琢磨し、活性化が期待できる。迷いました。中高一貫の独自の教育を進め、そこに特徴が出つつある。目標に合わないことをやめたことにより、教員皆の心がつになりました。

3年生に送られた感涙の拍手

（水やりの二つ目は）「失敗を評価する」こと。生徒にも言いませぬが、失敗はもめ事を提供する大切な機会です。いい失敗、チャレンジしての結果ならそれいい。もしそこでハシゴを外したら誰も行動しなくなります。

当校は体育館が狭いことなどから、あるときから東京体育館などを借りて体育祭をするようになりまし。その1回目です。学校の体育館と違って広く、移動に時間がかからず、読み通りの時間で終わらず、プログラムを3つ残して、終了時間がきてしまいました。体育祭の企画者だった高校2年生は号泣です。自分たちの責任とワンワン泣き出していました。

した。うれしかった。最初にやる人は大変なんだ、失敗するんだ、それを生徒みんなが学べた。一つの失敗が後輩を育てました。

この人に任せられるのか？たえそう思っても、生徒のための提案であれば任せてみる。新しいことをするのが大事で、失敗を恐れるよりもチャレンジを大切にしています。失敗も育成の糧になりますから。

失敗はもめ事を提供する大切な機会。だから私は、失敗を評価する

「任せる方法」も水やりの二つですが、施設や設備など〇〇があつたらやれるのに、こうした提案には慎重に対応します。ですが、生徒のための新たな提案であれば前向きに対応します。

職員室前の廊下で数学の若手教員が質問を受けると、壁に教科書を当てたりしながら質問に答えている。時には30分もその姿勢で。すると教員が自分たちでイスや長机を持ってきて、質問に来る生徒はさらに増えました。これは！そう思い、ホワイトボードも、MHPも、さらには空調まで、リクエストに応

図表4:「やる気をくじく」対「やる気になった」親の言動

Table with 2 columns: やる気をくじく (Negative), やる気になった (Positive). Lists various parental behaviors and their impacts on children's motivation.

【出典】『伸びる子の育て方(ダイヤモンド社)』漆紫穂子著

図表5:「やる気が出る時」対「やる気が出ない時」

Table with 2 columns: やる気が出る (Active), やる気が出ない (Inactive). Lists factors that either boost or hinder a child's motivation.

【出典】『伸びる子の育て方(ダイヤモンド社)』漆紫穂子著

頑張り、優しさ……非認知能力の重要性

さて、日本はまだペーパーテスト重視ですが、世界の構図は変わってきており、これからは「非認知能力」が重要になります。

非認知能力とは、頑張りだったり、優しさだったりといった数字で認知できないものです。米国には40年前から継続している研究もありますが、日本ではあまり研究が進んでいません。

卒業式前日に卒業生の声を集めたものです(図表7参照)。皆で高め合い、皆で学ぶために、当校では行事と部活を大切にしています。決して勉強だけに特化しない。皆でつくり上げ、常にチームで考える。だからこそ、品川女子学院では非認知能力が育てられる。これは、スポーツを指導する立場にあっても、きつと大切なことはずです。

しかし、AI化が進むと、ますます人間性が問われてくる。すでに欧米では、1点刻みの得点では計れないテストにシフトしています。

図表6:やる気スイッチが入る環境づくり

- 1 始めるためのきっかけをつくる
2 やる気をくじくものを排除する
3 はじめの一步のハードルを下げる
4 ご褒美を用意する
5 目標と計画を公言させる

【出典】『女の子の未来が輝く子育て(朝日新聞出版)』漆紫穂子著

図表7:品川女子学院で学んだこと

- できそうならやってみよう。もしダメでも、もう一回
● チャレンジは怖いけど、し続ける人でありたい
● 後輩と本音でぶつかり、他者を知り、信頼され、支えられ、それが自信に
● 意見の食い違いは多いが、話し合いの場を設け、言いたいことはそこで言う
● 人とどうつながればいいのか、立ち方を実感した
● 先輩に相談してもいいが、味方にしてはいけない
● 人は変わらない、ゆえに私が変わる
● 人のせいにせず行動を起こす
● 人それぞれ役割がある。自分を生かすことが大事
● 小学校では付和雷同だったが、自分の意見を言う勇気を持てるようになった
● 異なる考えを切り捨てるのではなく協同する
● それが生きていけばいい
● みんながいるからできる、それを大事にする人間になれた