

## 経営危機からよみがえった「品川女子学院」、人を動かす4つの法則とは 漆紫穂子 品川女子学院理事長（1）

前身となる荏原女子技芸伝習所は、関東大震災の復興が進む中、1925年に漆雅子によって設立された。衆議院議員も務めた当時の品川町長（漆昌巖）の娘であり、現理事長（4代目）である漆紫穂子さんの曾祖母にあたる。生まれ育ったわが家のような学校が経営危機に直面した時、現場に飛び込んでからはや30年余り。女の子が自立して幸せに生きるために、学校は何をしたらいいのか。（ダイヤモンド社教育情報、撮影／平野晋子）

曾祖母が設立した“家業”を守る

——お会いしてから、もう30年くらいたちますね。

漆 最初からご存じですものね。当時は、この学校が経営的に厳しい状況でした。個人としては、最初に赴任した私立校で、国語科の教員を一生やっていたかったです。環境に恵まれ、教員は天職と思えるほど幸せな日々でした。

しかし、情報源は定かではありませんが、都議会の資料とかいう「廃校危険指数」で、本校は財政状況や人気の点で上位に入る状況にあると聞きました。それにショックを受けて、実家に話に行ったら、学校の経理を見ていた母が末期がんで余命半年と言われて。

バスケット部やバレー部など、子どもの時から日曜日に試合があると、引率していった父に付いて、球拾いのお手伝いなどをしていて、卒業生のお家のような学校がなくなってしまう。父母には一言も手伝ってくれとは言われませんでした。誰に頼まれたわけでもありませんが、自分が後悔しない選択をしようと、1989年に父母が経営していたこの学校に入りました。ちょうど学校存続をかけた改革が始まろうとしていた時期です。

——たしか、当時は公立校みたいな名前の学校でした。隣の病院の看板が目立っていたのを覚えています。

漆 1991年に現校名に変える前は、品川中学校・高等学校という女子校でした。商業科もあり、公立中学校から推薦で生徒を集め、しつけをきちんとしてデパートや、地元の金融機関などに就職させるような学校でした。併設されていた中等部の1学年の在校生は、少ないときで5人、私の入ったときでも二十数人という状態。高校が10クラス前後なのに対して、中学は1クラスという構成でした。

勤務していた学校で中高一貫教育の良さを感じていたので、中学受験が大切だと考えました。とはい

え、まだ20代後半の教員で、経営の「ケ」の字も知りません。「3年間は自分の意見を言うな、発言すると居場所がなくなる」と、周囲から言われるような状態でもありました。

——その頃、最初にお会いしたわけですね。学校存続のために、何から手をつけたのですか。

漆 教職員は生徒のためによかれとみな一所懸命にやっていたのですが、男女雇用機会均等法（1986年）という大きな時代の変化に取り残されている状況でした。

まず、生徒はどこから来るのか、と考えました。これからの世の中のニーズを考えると、進学支援をしない女子校の志望者は減る。一貫校の良さを生かすためにも中等部に力を入れる必要がありました。公立の中学校を回るだけではなく、中学受験塾に行き、親御さんのニーズをうかがいました

——学校の特命全権大使的に動いたわけですね。

漆 でも、自分には何の権限もなかったので、管理職に声が届きませんでした。「これをやったらいいよ」とアドバイスされ、その場で「やります！」と答えてきてしまい、学校に戻ってから「どうやってやるつもり？」とみんなを困らせることもありました。20代の私は立場が弱く、人を動かす力がない。そこで教育界の方々に来てもらって、教職員に学校の外の事情を話していただきました。

——日能研関東の創業者である小島勇さんとかですね。

漆 一人で外に行くと自分ばかり焦って、ますますみんなとの距離が開くので、複数の人と一緒に回るようにして、いろいろな教員の口から情報を共有してもらいました。当時は悟りを開きたくて、真冬に滝行までしたほどです。

——精神的にも追い詰められていたわけですね。

漆 なぜ学校に改革が必要なのか、それを共通理解にするのが大変でした。教員は子どもの安全を守る仕事なので、リスクに対しては敏感です。カウンセリングを学んで気付いたのですが、自分と他の人とは見えている絵が違うのではないかと。ゴールにある成果を見る人とプロセスにあるリスクや手間を見る人がいる。だから、いつまでも平行線なのだなど。

人を動かす四つの法則

——1991年に校名を現在のものに変更しました。これが当時の改革の一つの結果かと思います。そこに至るまで、どのようなことがありましたか。

漆 「人が動かない四つの理由」に気付かされました。

生徒の声を聞いていたら、「この学校の生徒だと分かるのが嫌だから」と、学校で制服から私服に着替えて帰宅する子がいました。一方で半世紀以上前の卒業生からは、「セーラー服がかわいいからこの学校を受けたから変えないでほしい」と言われましたが、在校生が制服に誇りを持ってない状況になっていたのです。

そこで、制服を変える委員会を若手中心に立ちあげ、生徒が毎日着ていて楽しくなるような組み合わせの利く制服にモデルチェンジしました。改革の必要性が伝わらないのは、この制服の例でも分かるように、「情報を知らない」ことにあります。これが理由の一つ目で、情報を共有することが大切です。

二つ目の理由は、「面倒くさい」です。改革は昨日と違うことをすることなので、面倒くさいものです。そこで、結果タイプとプロセスタイプの例のように、同じ絵（ゴール）を見てもらえるように、as if（アズイフ）の質問をするようにしました。「もし、できたとしたら生徒、喜ぶよね？」と、改革が達成できた時の状況や気持ちを思い浮かべて、一歩踏み出すようにと。

——情報と結果の共有ですね。他にはいかがですか。

漆 三つ目が、「責任を取りたくない」です。学校では、失敗でポジションや収入が変化するようなことはまずありませんが、賛同すると失敗したときに自分のせいになり、責任が生じるから怖くなる。よくよく聞いてみると、怖いのは同僚の目だったりします。「私が責任を取るから」と言うと、協力してくれる人もいました。実際、そのときの自分に責任など取れるはずもなかったのですが、その人にとってのリスクをどのように回避するかを一緒に考えることで、共にゴールに進めるようになると思います。

こうしたことを乗り越えても、すべてのことに反対する人がいます。四つ目の理由は「発案者のことが嫌い」です。論語に「人を以て言を廃せず」という言葉がありますが、認めていない人の意見は耳に入りにくいものです。私の失敗は、改革にあたって、自分の焦りから過去を否定するような発言をしてしまったことです。方法を否定されることが、自分自身を否定されるように聞こえることもあるのだと後から気づきました。

——どのようなことだったのですか。

漆 先ほどしつけのことに触れましたが、改革前は校則の厳しい学校でした。教員が生徒の将来のことを思ってやっていたことを私が否定してしまったことで、改革はだいぶ遠回りをすることになりました。

目標達成のために敵をつくることを恐れないというのは、目的達成意識が低い人ではないかと、いまでは思います。それよりも、理念は一緒であることを共有した上で、方法論をすりあわせていった方がいい。みんな生徒のためにやったことだから過去は100%OK、未来のためにやり方を変えましょう、と。

こうした前例否定は、後継ぎ経営者がよく陥る失敗例です。ある経営者は、それで3年間をムダにしたと言っていました。

——私学経営者でも、そうした2代目は多そうですね。

偏差値がなかった状態からの脱却

経営危機からよみがえった「品川女子学院」、人を動かす4つの法則とは2020年竣工の新校舎C棟。最新設備を備えた理科室などがある 写真提供：品川女子学院

漆 中学受験に偏差値というものがあることは最初の学校で生徒から聞いていましたが、四谷大塚の偏差値表を見ましたら、“測定不能”ということで、本校の名前がありませんでした。模試で志望校に挙げてもらわないことには偏差値が出ないという仕組みをそのとき初めて知りました。そこからいろいろな塾を回って、「第5志望でもいいから書いてください」とお願いしました。

当時は中学校での入試説明会もやっていなかったもので、最初は知り合いの塾にお願いして、参加者5人の説明会でした。

——それがいまでは、2月1日午前の受験者数ランキングの15位に入るようになりました（ダイヤモンド・セレクト2021年8月号「本当に子どもの力を伸ばす学校」20ページを参照）

漆 最初のビジョンは「卒業生の母校をつぶさないこと」でしたが、今は、やりたいことが明確にあるので、教育理念に賛同する方が集まる、第一志望率の高い学校を目指しています。

偏差値は合格可能性を測る基準としては便利な道具で、一つの指標にはなるとは思いますが、先ほどのランキングに並ぶ他校は偏差値が60以上で本校より一段高い層にあります。本校はユニークな学校なので、数字とは違う基準で選んでくださる方が増えてきているように感じます。

説明会でも、「本校に入って漏れなく体験できることが二つあります」と言っています。それは「失敗」と「もめ事」です。失敗はチャレンジの結果であり、気の合わない人と組んでも、妥協せずに良いものを作ろうとすれば必ずもめます。チームの力でやり抜く人を育てたいと思っています。

——14位中央大学付属横浜（第1回）の偏差値が58、16位広尾学園（第1回）が61なのに対して、品川女子学院は51。その点だけでもユニークな存在ですね。

漆 本校は関東大震災の後の避難所から始まっています。その創立のDNAのようなものがあると感じています。「文句を言う前にまず行動」「チームでやる」「人の幸せが自分の幸せ」の三つです。明文化はされていませんが、10代から90代の卒業生を見て、共通すると感じる特徴です。

——たしか、ご実家は旧東海道品川宿にあるお寺でしたね。

漆 曾祖母(漆雅子)がこの学校を設立したのも、彼女の父である昌巖(しょうがん)の影響からでした。岐阜に生まれ、浄土宗の増上寺で学んだ僧侶で、北品川の法禅寺の住職に就きます。漆という苗字も法然上人にちなんだものです。

明治初期の廃仏毀釈(きしゃく)の時代を乗り越えた後、品川馬車鉄道(現・京浜急行)の設立に関与したことから還俗し、実業家から政治の道を歩みます。53歳で政友会の衆議院議員に。当時の首相である原敬の喜寿の祝いを、そのおカネを教育に向ければ後世に生きると振り替えてしまったこともあるそうです。

座右の銘「志願無倦(しがんうむことなし)」は志を立てたらそれがかなうまで努力を続けるという意味です。彼の志願とは、人を育てることでした。晩年は女子教育にささげようと考え、国会を去ります。1920年、昌巖68歳の時のことでした。

この3年後に関東大震災が起き、雅子が起こした荏原婦人会が設営した避難所の地域貢献への褒美として寄せられた10台のミシンなどを、女子の実用教育に生かしたことが、本校の起源となるのです。