

第46回クラーク・フューチャー・セミナー（2005年10月3日）より

廃校危険度ランキング上位校をV字回復させる法

漆 紫穂子

品川女子学院中学高等学校副校長

「何かを変えたい時は、まず「変える」ことを宣言する。すると、変えないわけにはいなくなる」

清話会でもお馴染みの赤木美香氏が主催するクラーク・フューチャー・セミナーからの特別寄稿。今回は、学校経営に顧客第一主義を導入し、わずか一〇年で入学応募者数をV字回復させた仕掛け人、品川女子学院中学高等学校の漆氏の登場です。既存の概念にメスを入れ、教育改革を実現させた氏の考え方は――。

全校生徒合わせて三〇人。経営上、最大の危機に直面

品川女子学院の前身は、八〇年前に私の曾祖母が創立したものです。ですが、残念なことに、私が経営に参画した頃は、中学三年生合わせても生徒が三〇人に満たないこともあり、修学旅行に行く生徒が五人しかいない、あまりにも寂しいので三年生がまとまって行ったこともありません。卒業アルバムは、皆で写真を持ち寄り、家庭のアル

バムのように貼ってつくったりも……。そんな様子でしたから、当時の入学難易度の偏差値は、ランキング表の中にも入らないくらい。応募者が三〇人足らずということでありました。少子化の時代を迎え、このままでは生徒が減り、学校が潰れてしまう。そんな危機感から、一九八九年に私は学院の経営に本格的に参画することにしたのです。そして学校改革に着手した結果、一〇年後の九九年には応募者が延べ一八〇〇人になり、

入学難易度の偏差値もランキング表の上から数えられるまでになりました。では、なぜ、たった一〇年でここまで変貌させることができたのでしょうか。すべてが揃ってからは遅かったと思う

改革当初はまず、目に見えるところから着手しました。私は中でも、まず「学校の常識」を疑うことから始めました。たとえば下駄箱です。学校には下駄箱が必要という

それまでの常識。これを捨て、下駄箱をなくしたのです。下駄箱のある施設など、今や病院と学校くらいではないでしょうか。当然、強い反対もありました。結局、「東京の品川という地域で今時、田んぼの上を歩いて登校する子がいるのか？」との校長の発言が援護射撃となり、下駄箱を廃止しました。その代わり、空いたスペースにソファを置き、生徒達がくつろいでおしゃべりできるアメニティスペースをつくったのです。



Urushi Shihoko

品川女子学院を経営する漆家に生まれる。中央大学卒業後、他学校での修行を経て品川女子にて学校経営に携わる。制服のデザイン、カリキュラムの大幅な変更などさまざまな改革を成し遂げた。

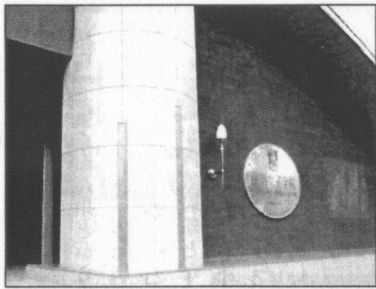
もちろん、学校ですから授業内容の改革も同時に進めました。しかし、すべての改革案が出揃ってから外に発信していたら、手遅れになっていたと思います。私は、改革を進める過程で「何かを変えたい」と思った時には、まず「変える」ことを宣言しました。そうすると、変えないわけにはいなくなるからです。やると決めれば、方法は何かかなる。そう思って改革に取り組んだのです。

広報ツールも、生徒、保護者、塾の先生など、相手に合わせた内容のパンフレットを作成しました。たとえば、学校外で配るものは受験生にターゲットを絞り、受験生にわかりやすいものを投入する。とにかく見てもらって、学校に来てもらうことを第一にしました。そして見学に来ていただいたら、今度は保護者の疑問に答えられるような詳細な資料のパンフレットを……。このように、いつ、どのような

人に、何を伝えるか、目的を絞って進めました。また、制服も変更しました。これは新聞に取材もされ、評判になりましたが、その結果パブリシティの重要さを知り、改革を打ち出す時は、外部に積極的な情報発信するなつたのです。わからないなら、聞いてみる

学校経営に参画した当初は、何をしていいのかわかりません。そのため、何でも人に話を聞くことにしました。中でも一番話を聞いたのは、生徒達です。子供達は多くのことを教えてくれます。制服の変更も、当時の制服では、彼女達が誇りを持ってないことがわかったからです。若い教員にも聞きましたが、彼らも不満でいっぱいでした。多くの人が、学校を何とかしなくちゃいけないと思っており、また改革案はあるのに採用されていない状況もわかりました。

また、塾の先生からもヒヤリングをしました。私立の中学受験生は、塾の先生から助言を受ける場合も多いのです。ある塾の先生からは、「手遅れ」と言われ、落ち込んだこともありま。さらに、上手くいっている他校の先生にも話を聞きに行きました。その際、勇気づけられたのが、ある学校の先生の「諦めないで、今できることを一つひとつやっていこう」という言葉です。こういった情報収集の末、自分達の学校が「負のブランド」となっていることがわかりました。そのため、これをプラスにすることに着手したので。ですが、当時の学校に対する危機感は、内部の人間と外部とは大きく違いました。塾の先生は「品女はもうダメ」、しかし内部の先生は「まだまだ大丈夫」と思っている。この情報差が非常に大きい。これでは、私だけが「改革、改革」と必死に



改革によって生まれ変わった品川女子学院



「28プロジェクト」など、中高一貫した独自のミッションで、社会で活躍できる女性の育成を目指す

なっても、空回りするだけです。この状況を改善するには、情報の共有が必要——そう考え、教員と一緒に外に出て、本校を客観的に見て、外から見える姿を知ってもらう。そんな方法で、情報の共有化を図りました。

それとともに、若手の先生方の提案を取り上げ、若手を中心に、ベテランが助言してバランスをとるようなプロジェクトチームをつくって進行させました。

する方と呼んで、教員とチームを組んでチームティーチングを行うなど、外部の力を積極的に活用し、より一層、社会とのパイプの強化を試みています。

ミッションに合わないものは捨ててしまおう

このように、さまざまな改革を進めていたのですが、本校にはまだ足りないものがありました。それは、どのような人材を育て、社会へ旅立たせるかを具体的に形にしたものです。

本校の目的は、生徒が大人になった時、社会に貢献できる女性に育てること。だから、その実現のために「私達は世界を心に、能動的な人生を創る日本女性の教養を高め、才能を伸ばし、夢を育てます」というミッションをつくったのです。「生徒が大人になった時」、私達はその年齢を品川女子学院を卒業して一〇年後の二八歳としました。その時点で社会に貢献する女性、

また何でも職員会議にかけ、初めから検討すると、時間がかなり、機動力がなくなりそうです。そのため、すべてのプロジェクトチームに参画し、いざとなったら私が責任を取ることにしました。「やってみましょう。やらなければダメになるのだからやりましょう、責任は私が取るから」と……。そうしたこと、改革がスムーズに進むようになったのです。

社会人として、家庭人として活躍する女性になるには、中学、高校で何が必要か、何をなすべきかを逆算していったのです。そして、ミッションに合わないものは捨てることにしました。

具体的には「入試」を捨てたのです。二八歳で社会で貢献する女性に育てるには、中高一貫教育が必要と結論し、高校入試を止めました。経営的には入試を止めることでの減収は痛手でしたが、ミッションに照らして生徒、保護者、教員に説明し捨てることにしたのです。

成功女性の共通点は、高いコミュニケーション能力

社会で活躍する女性になるためには、高いコミュニケーション能力が求められます。最近、知人がアメリカの各界の女性トップリーダー達を取材しました。そこでわかったことは、全員が最初からトップを目指していたわけではなく、自分が所属す

「よい」と思ったら「どどん」と挑戦する

ある時、子供達に学校に来る目的を聞いてみました。すると、「勉強が一番、友達に会いたい」というのが二番でした。ですから、授業改革のために「シラバス」という講義実施要綱をつくり、どういう勉強をするのか、事前に全体の流れがわかるようにする一方、校内に多くのイスを置き、友達と囲んでできる場もつくりました。

ですが、生徒にとって第一の目的である「授業の質」を高めるためには、優秀な教員を揃える必要があります。また、子供達に「いい思い出」をつくることのできる教員がいることも大切です。そこで力のある、そして生徒にとって魅力的な人材を採用するため、企業が行うように説明会を開催しました。学校では当時は珍しかったのか、七〇〇名近くの応募がありました。

るチームの仲間をサポートしているうちに、いつの間にかトップに立っていたということです。彼女達の共通点の一つとしてメンター、つまり自分を引き立て支援してくれる助言者がいることがあります。

アメリカでもまだまだ男性主体の職場が多く、その中で女性がリーダーとしてやっている、女性の視点からのみ、ものを見てしまうこともあります。そんな時、いわゆる男社会的な視点から助言してくれる男性がいると、自分だけではわからないさまざまなことに気づき、それを取り入れることで、コミュニケーションをより円滑にすることができるといいます。

改革半ばの挫折も原点復帰で乗り越えた

いろいろと述べましたが、改革のすべてが順調に進んだわけではありません。改革がある程度進み、本校が人気校になった

加えて、方法よりも目的を重視し、学校内部でやるよりも効果があると判断した時は、アウトソーシングもしました。たとえば、TOEICによる英語教育。講師と教材を、「カプラン」というワシントンポストの子会社に委託したこともあります。今ではTOEICの本試験を、本校で行うまでになりました。

教員の研修においても、生徒を送り出す実社会を知るために、最初の一年間は企業に派遣して会社生活を体験し、外から学校を見る制度も導入しました。

今、お話ししたように「よい」と思ったこととどどんと挑戦するうちに、大学や企業からもご協力をいただけるようになりました。文科省や男女共同参画局の制作物に協力させていただいたこともあります。竹中大臣に授業をしていただいたり、ジャーナリストの櫻井よしこさんにもご講演いただきました。今では、企業の第一線で活躍

後、難関を突破して入ってきた優秀な教員と、改革期を乗り越えたという自負を持つベテラン教員とのギャップが目立つようになったのです。自主性を育てるという言葉が一人歩きし、嫉妬のできない教員も出てきました。そのため、もう一度原点に戻り、学校のサービスとは何かを考えることにしたのです。

学校におけるサービスとは、生徒の今のニーズにのみ合わせるのでなく、大人になった時に役立つと気がつくようなものを提供することではないでしょうか。

生徒の視点でものを考える際にも、何でも生徒達の言うことを聞くのではなく、時にはプロとして生徒を厳しく叱ることも必要です。それは、すべて生徒達の将来のためを思っていることとて、そこに誇りと責任感を持たなければならぬ。そこに学校サービスの真髓があるのでないかと、思っております。