

不確実性が高い環境では 失敗は「必ず起きるもの」。 その先の一步を踏み出す力を



失敗の先で



FC今治オーナー
FC今治高校学園長
岡田武史

輝 かしい成功ほど注目されるものです。一度いい結果が出ると「あの人はいつも成功している」なんて言われがちですが、よく見れば私のキャリアは失敗だらけ。サッカー日本代表の監督を経て、北海道コンサドーレ札幌の監督に就任したときもそうでした。「世界で戦った岡田が来る」とさんざん持ち上げてもらったものの、選手たちに無理な要求を続けて、結果は5位と奮わず。失敗した瞬間は、つらいし苦しい。ただ、そこでやめたら「失敗した」で終わりです。このまま終われるか、と自分の取り組み方を変えたことが、翌年の1位に繋がりました。うまくいったと思ったら地に落ちる。その経験から次の行動が生まれる。この繰り返し。当たり前のことですが、不確実性が高い環境で何かしようと思えば、やったことの何割かは必ず失敗するのです。

これまでのように、先が予測できるような社会なら、できるだけ失敗しな

い方法、素早く正解を出す方法を教えるのは理にかなっていません。しかし今、社会は大きな転換期を迎えていて、AIの発達や気候変動など「過去に起きていないから、誰に聞いても正解がわからない」ことが続出しています。知識や論理ではAIに勝てなくなる。もう夏には屋外でサッカーができないかもしれない。予測もつかない社会で、これからどのように生きていけばいいのか。

我が子でも教え子でも、ずっと面倒を見ていけるのなら、そうしてあげたいです。でも自然の順番でいえば先にいなくなる私が、その人の人生を、一生背負い続けることはできません。だから、自分で一步を踏み出せるようになってもらわなければならない。大人が喜ぶことを進んでやる自主性ではなく、本当の意味での主体性をもって、自分の道を切り拓いていける人に。そうなるには「失敗は当然起きるもの」と考え、それを失敗で終わらせず、何かしら次なる挑戦の糧にする姿勢が不可欠ではないでしょうか。

そこで、昨年4月から学園長を務めるFC今治高校 里山校では、生徒も教員も「エラー&ラン」を合言葉にしています。どんどん失敗してもらい、学んでいく。「トライ&エラー」ではないのは「エラー」で終えず、新しい一步を踏み出し続けることの意味表示です。

育てる側としては、エラーする前に手を差し伸べてしまったほうが早いし、楽です。サッカーを指導しているときも、スランプの泥沼に落ちそうになって「どうしたらいいですか」と私を見つめる選手に何度も会いました。ただ、そこでこちらが楽になりたいと手を差し伸べてしまうと、次に泥沼に落ちたとき、自力で這い上がれなくなることがある。だから相手を信じて、安易に手を出さない。そのかわり、学校教育に携わる以上、生徒たちは誰ひとり見捨てない。そのことは保護者の方たちにも粘り強く伝えていきます。とはいえ実際の道のりは失敗の連続です。まさにエラー&ランの真っ只中ですよ。

Profile

おかだ・たけし ● 1956年、大阪府生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、古河電気工業サッカー部に入団。サッカー日本代表に選出。コーチを経て、1997年に日本代表監督に就任。2007年には2度目の日本代表監督に。2014年、FC今治のオーナーに就任。2024年4月開校のFC今治高等学校学園長に就任。

取材・文／塚田智恵美

失敗の先で



岡田武史
FC今治高校
オーナー
学園長





特集

未来につながる 失敗のすすめ

「失敗は成功のもと」とは、よく言われる言葉です。確かに、失敗は人が成長する過程において欠かせない学びの源です。変化のスピードが加速し、将来が見通しづらい今の社会において、まだ経験の少ない高校生たちが壁にぶつかるのは避けられないこともあります。だからこそ、つまづいたときに立ち上がり、前を向いて進む力を身につけてほしい——そう願う先生も多いのではないのでしょうか。

一方で、失敗は怖く、恥ずかしいと感じるのも自然な感情です。さらに、「何でも失敗すればいい」というわけでもなく、失敗をどう受け止めさせ、どこまでを許容するかに悩む先生も少なくありません。

この特集では、「失敗の本質とは何か」を改めて見つめ直し、生徒たちが未来へと歩む力を育むために、学校という場でどのように失敗の機会をつくっていけるのかを探ります。

Question

先生方に 聞いてみました

学校生活で生徒たちが経験する「失敗」。

先生方にその意義や課題についてお聞きしました。

失敗を経験させることの難しさを感じつつも、失敗を恐れず挑戦し、そこから学びを得てほしいという先生方の願いが伝わってきました。

学校における 失敗の役割

Question

- 失敗からの立ち直り＝レジリエンスは、放っておいて身につくものではない。失敗→振り返り→改善→成功体験というサイクルを支援することで、生徒の中に「転んでもまた起き上がる自分」が育まれる。そのために、校内にリフレクションの文化を醸成していくことが大切だと考える。(静岡県・公立高校・副校長/教頭・50代)
- 人生において常に成功し続けるのは不可能です。失敗するのは当たり前のこと、恥ずかしいことではないというのは、まず教室で教えていく必要があります。たくさん失敗をする場として教室があることを意識づければ、自己肯定感を高めることにつながっていくのではないかと考えています。(神奈川県・公立高校・学年主任・40代)
- 失敗したくないという思いが強い生徒は自己肯定感が低いので、失敗から次につながる体験をさせたいです。総合的な探究の時間がそうだと思いますが、失敗しても大丈夫だという安心安全な環境を生徒に提供できるような授業づくりを紹介してほしいです。(静岡県・公立高校・副校長/教頭・50代)



失敗を避けたがる生徒たち

- 生徒に挑戦させたいと思っても本人や保護者が避けたがる。間違いや失敗を嫌うので、自ら行動に移さず指示を待つ傾向がある。(福岡県・公立高校・進路指導主事/部長・50代)
- 生徒によっては、失敗を経験することで、次へ進むのを怖がって止まってしまう。その際のフォローについて知りたい。(沖縄県・公立高校・クラス担任・40代)
- 生徒が失敗を恐れて挑戦をしない傾向にあると思います。さらに一度の失敗がこの世の終わりのようになってしまうので、そこから立て直させるのに一苦労です。周りのことや自分への評価をとても気にします。みんなの前での失敗をとにかく避ける傾向があるので、全体の前で発表することができません。(神奈川県・公立高校・クラス担任・30代)

Question

Question

- 失敗させないでおうと教師が段取りをしすぎてしまう。(和歌山県・公立高校・クラス担任・40代)
- 学校としては保護者の反応が気になる。打たれ弱い子どもが多く、すぐ親からクレームがきたり、学校に来なかったりとその反応に苦慮する。また、それを恐れて、100%の準備をしないと何事も進められないと過剰な準備に走る先生も多い。(群馬県・公立高校・校長・50代)
- 時間数の都合で、失敗させられない。こちらがフォローしてしまう(せざるを得ない状況)。(滋賀県・私立高校・クラス担任・50代)
- 失敗を避けたがるのは、生徒だけでなく教員も、保護者も、管理職も、大人もその傾向がある。大人が失敗を避けようとしている姿を見せ続けている限り、生徒は自ら動かないだろう。(愛知県・私立高校・進路指導主事/部長・30代)

失敗を許容する難しさ

失敗したから 今がある 私の失敗談

社会で活躍する人々には、多かれ少なかれ失敗の経験はあるものです。

失敗とどう向き合い、なぜその後も挑戦を続けられたのでしょうか。

3名の社会人に失敗からの気づきを語っていただきました。



遊び心のナレーター
朗読YouTuber
いぬい ゆうたさん

株式会社オリイ研究所 所長
吉藤オリイさん



森永製菓コーポレートコミュニケーション部
社会貢献グループマネジャー
植竹麻衣子さん



一度の失敗で夢は絶たれた。
それでも人生の新たなスタート地点だった

遊び心のナレーター
朗読YouTuber
いぬい ゆうたさん

いぬい・ゆうた ●北海道在住。朗読YouTubeチャンネル「あめつちコトノハ堂」で活動。メディアプラットフォームnoteで短編小説やエッセイも配信。本業は北海道内の民間放送企業の会社員。テレビやラジオの現場で記者・ニュースデスク、ディレクターなどの制作現場や営業・編成などを幅広く経験。



う四半世紀以上も前のこと。私の人生の最大の失敗とも言えるのが、就活で犯したミスでした。

子どものころからラジオが好きだったのですが、大学時代に地方のラジオ局でパーソナリティを務めるアルバイトをしていました。バイトとはいえ、自分の声がラジオから流れる経験は病み付きになる魅力がありました。それが、職業としてアナウンサーを目指すきっかけとなりました。

出身地である北海道でAMラジオ放送を行っている民間放送局は2社だけでしたので、その両方のアナウンサー職に応募。当時A社はアナウンサー職と一般職の両方にエントリーが可能だったので両方に応募し、B社はどちらか一方しか





遊び心のナレーター
朗読YouTuber
いぬい ゆうたさん

受けられなかったためアナウンサー職のみエントリーしました。自信はありませんでしたが、思いのほか就活は順調に進み、両社ともアナウンサー職の1次試験を通過し、A社の一般職は早々に内定を頂くことができました。

B社は2次試験も通過し最終面接の案内の電話を頂いたとき、先方の担当者から「もし他局の内定を受けていて、そちらに就職される可能性が濃厚であれば、早めにご辞退も考えてほしい」と言われたのです。今ならもっとうまく立ち回れたかもしれませんが、学生だった自分はA社の一般職の内定を受けていたこともあり、気づくと丁重に辞退していました。アナウンサーになる夢はA社に賭けるしかなくなりました。

ところがある日、A社の人事担当者からの電話に出ると思いも寄らぬ言葉が。「今日、2次試験でしたがどうしましたか？」

信じられないことに、私は2次試験の日程を翌日だと思っていたのです。当時は就活と代表を務めていた大学のサークル活動で多忙を極めていたとはいえ、考えられない痛恨のミスです。そんな私に、A社は、内定を出している一般職での入社意思を確認してくれ、即答で入社することを伝えました。そして私のアナウンサーになる夢は絶たれたのです。

失敗できる贅沢を味わった 「文学フリマ」での本作り



「文学フリマ」で自作の小説を販売することになったいぬいさん。本作りは初めてだったため、フォーマットの間違いなどを、印刷会社の方に根気強く指摘してもらいながら、何度もやり取りを重ねた。出版や製本に詳しい知人からは「言ってくればやってあげたのに」と言われたが、人を頼って成功しても自分の経験値にならないと考え、敢えて失敗して印刷について学んでいく道を選択。「失敗できる贅沢を存分に味わいました」





遊び心のナレーター
朗読YouTuber
いぬい ゆうたさん

一度失敗しても終わりではない。次があることを部下にも伝授

就活の失敗を通して、自己管理の至らなさを痛感しました。凡ミスで夢を失ったことで落ち込み、しばらく自室にひきこもっていました。自分の性格上、自力ではどうにもできないときは、時間が過ぎるのを待つしかない、時間だけが解決できることをなんとなく自覚していたのかもしれませんが。ひたすら内省しているうちに、少しずつ気持ちが回復していきました。何より一般職としてA社に入社できる。こんなミスをした私を受け入れ、チャンスを与えてくれたA社の懐の深さがありがたかったです。

一度失敗しても終わりではないと思えたのも会社が救ってくれたおかげです。それまでは就活がゴールかと思っていましたが、就活は社会人人生のスタートでしかなかった。それは中堅以上でも同じで、ある仕事でゴールだと思ったことでも、次の仕事へのスタートだったということに気づく。その繰り返しです。部下をもつようになってからは、部下が失敗してもそれで終わりではないこと、次のチャンスがあることを必ず伝えるようにしています。自分の失敗の経験を通して、他人に対しても早急に判断せず長い目で優しく見守ろうと、人の見方も変わりました。

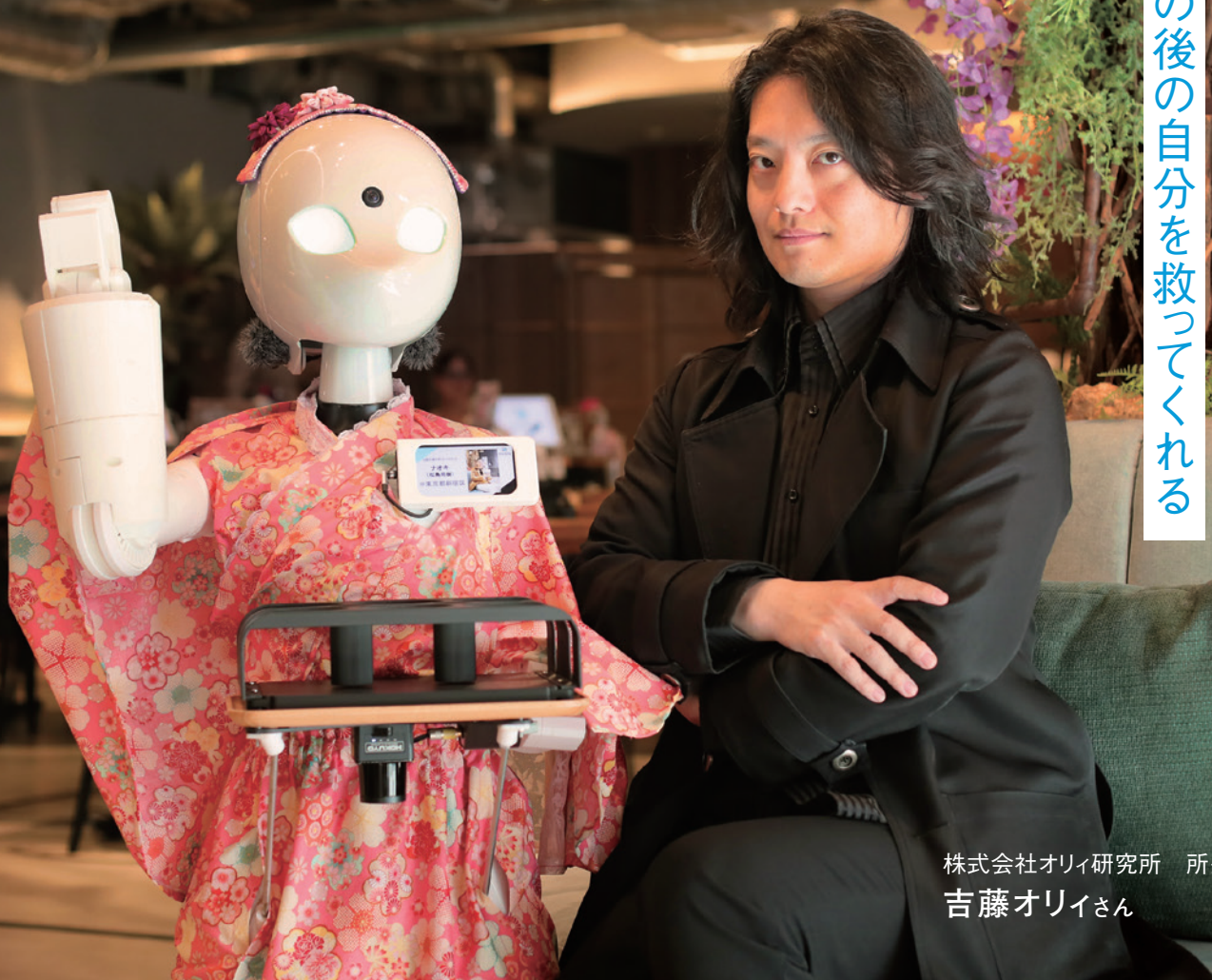
30代のディレクター職時代に、何をやってもうまくいかず落ち込んだときもあります。でも40代になって気づいたのは、当時の自分になかったのは能力ではなく経験だということ。時間が経てば経験が増え、周りの環境も変わってできるようになることも多々ある。失敗は何もかもが自分のせいではないのです。

世の中の環境が変わって、YouTubeという誰でも発信できるツールができた。そのおかげで私は今、会社員の顔とは別に朗読YouTuberとして「自分の声で作ったコンテンツをメディアで配信する」という、就活では失敗して一度は諦めた夢を叶えることができています。

失敗すると必ずそこから新たな学びを得られます。ゲームでは成功すると経験値が上がっていきませんが、人生は逆で、失敗した方が経験値が上がってレベルアップできると思うのです。だから人生を「自分育成ゲーム」だと思って、「失敗した方が成長できる。失敗は贅沢だ」というモチベーションでいろんなことにチャレンジした方が得ですね。高校生は学校というセーフティネットの枠にいられる間に、失敗する贅沢をたくさんしておけるといいですね。



失敗した経験を積み重ねることが、
その後の自分を救ってくれる



株式会社オリィ研究所 所長
吉藤オリィさん

よしふじ・おりい ●株式会社オリィ研究所代表取締役所長。高校時代に電動車椅子の新機構の発明に関わり、2004年の高校生科学技術チャレンジ（JSEC）で文部科学大臣賞、世界最大級の科学コンテストHSEFにてGrand Award 3rdを受賞。開発した分身ロボット「OriHime」が、寝たきりの障がいがある人などの分身としてカフェで活躍中。

研 究者としての私のキーワードは「1日1回失敗する」こと。失敗しないのは新しい挑戦をしていないことだと思うからです。

失敗っていいなと私が初めて感じたのは、不登校だった中学1年時に、母が申し込んだ虫型ロボット競技大会に参加したときです。不登校かつ勉強も苦手だった私は、頭の良さではほかの参加者には到底かなわないと考えました。みんな別室で一生懸命プログラムを考えていましたが、実践せずに頭の中でプログラムを考えることでは勝てないと思ったのです。だから別室には行かずに練習用コースに留まって、1行プログラムを書いたら実際に走らせてみる。失敗してひっかかったところがわかったら、また1行書き換えて走らせる、ということを繰り返した結果、なんと優勝。頭の中で完璧なプログラムを目指したほかの子たちは、誰もゴール



株式会社オリィ研究所 所長
吉藤オリィさん

できなかったのです。そのときに、失敗を繰り返したとしても手数を増やすやり方が自分に合っていると気づきました。

これは勉強も同じで、最初は解けなかった問題も反復することで記憶に残ります。何度か間違えた問題なら、いざテストに出ても慌てませんよね。予め失敗しておいた経験が後から自分を救うことが本当に多いなと思います。

失敗とは行動してみた結果なので、いろんなことをやって失敗経験を積み重ねていくと、自分の特性もわかってきます。失敗は痛みをとまいませんが、10代は自分を知る旅だと思うのです。

私自身が自我を本当の意味で意識したのは中2のとき。これもきっかけはロボットコンテストでした。すごくがんばって全国で2位に。達成感と、これだけやったのに1位になれなかったという強烈な悔しさを同時に感じました。そのときに、“自分”を強く感じて、プレイヤーとして生きている自分を、司令塔の自分が俯瞰して見ているようにメタ認知できるようになったんです。すると、少しいじめられても「これは大したことではない」と客観視できるようになりメンタルが安定してきた。不登校から脱却できたのも俯瞰的視点をもてたからです。

俯瞰的視点とともに、私の人生を安定させてくれたもう一つの要素が、17歳のときに、残りの人生は孤独の解消のために捧げると目標を決めたこと。自分で決めたことによっていろんな迷いを断ったので、生きやすくなりました。

人はみんな違いますから、誰もが自分で決断できるわけではありません。誰かに方向性を示してもらう方が、安心して一歩を踏み出せる人もいます。どんなきっかけでも行動することで成長の瞬間はありますよね。「大丈夫、失敗しても先生がいるから」と学校がセーフティネットになってあげることで、挑戦できるようになる生徒もいると思うのです。人生はよき出会いによって創られます。先生方には、それを見つける応援者になってあげてほしいと思います。



失敗を反省することは大事。
でも、挑戦に込めた想いは大切に続けていい

森永製菓
コーポレートコミュニケーション部
社会貢献グループマネジャー
植竹麻衣子さん



▲ガーナ現地視察の様子

うえたけ・まいこ ●森永製菓コーポレートコミュニケーション部社会貢献グループマネジャー、森永エンゼルミュージアム MORIUM(モリウム)館長。同社の菓子部門で関西エリア初の営業担当となった後、結婚・出産を経て2児の母となり、社内初のママ営業担当を経験。営業部と菓子マーケティング部を行き来しながら、2024年度より現職。



森永製菓では2008年から、チョコレートなどの売上の一部をカカオ生産地域の子どもたちなどの支援として寄付する「1チョコ for 1スマイル(以下、1チョコ)」という取組を行っています。マーケティング部に所属していた2023年は取組の15周年で、特別商品の発売が決まり、私がその担当になりました。

私自身、2児の母であることもあり、子どもの社会課題に深い関心をもっていました。自分が仕事をするうえでのパーパス(志や存在意義)も「貧困をなくし、すべての子どもたちがワクワクできる社会をつくる」ということ。15周年企画には強い



森永製菓コーポレートコミュニケーション部
社会貢献グループマネジャー
植竹麻衣子さん

想いが膨らんでいきました。

そこで特別商品企画として、カカオ生産国の子どもたちにメッセージが送れる仕掛けを施し、さらに、暑い生産国の子どもたちにも送れるよう、溶けないベイクドタイプのチョコを採用しました。

ところが、この特別商品は売上目標の25%しか達成できず大失敗に。失敗の原因は、自分の想いの強さだけで突っ走ってしまったこと。想いも商品の魅力も、社内の営業担当者や小売店様、消費者の皆様には伝わらなかったのです。この失敗から、想いがひとりよがりにならないよう言語化して伝える大切さと、周囲の客観的な意見に耳を傾け、協力しながら進めることの重要性を学びました。

自分の至らなさを反省する一方で、私のパーパスや想いは大切にしたいというモヤモヤした気持ちを抱えていました。そのとき、社内のロールモデルとして尊敬し、時折相談していた他部署の先輩が「あなたは一人じゃない。社内に必ず同じ想いの人がいる。小さなつながりが、いつか大きな力になる」とかけてくれた言葉が救いになりました。

その後、1チョコ活動の一環としてガーナの現地視察メンバーに選ばれました。児童労働を目の当たりにし、カカオ生産者の想いを直接聞いたことで、1チョコ活動や自分のパーパスの意義を改めて実感。視察期間中、同行した他部署のメンバーとも日々意見交換しました。失敗からの学びを活かし一人の想いだけではなく、みんなで協力しながら何かできないかと考えていたのです。メンバーの一人が「1チョコ for 1スマイルって、実は1チョコ for ALLスマイルだよね。チョコに関わるすべての人を笑顔にしたい」と言った言葉が心に残りました。

帰国後、その言葉をヒントにできることを思案中に、食育活動として学校への出張授業などの活動を行っている社会貢献グループに異動になりました。そしてつくったプログラムが1チョコをテーマにした「未来ラーニング～チョコレートでSDGsを学ぶ～」です。現在小学4～6年生を対象に実施しています。

大失敗の経験が1チョコの活動をもっと良くしようという原動力にもなり、今実現できています。自分のパーパスが揺らがなければ、たとえ一度失敗しても他の形でやり直せると信じています。



Q

失敗は、
なぜ必要？

Q

失敗できる
環境を
つくるには？

Q

失敗を
学びにつなげる
ためには？

Explanation

＼ 失敗学の専門家が解説 ／

失敗はしてもいい、 学びの機会と捉えよう

失敗することで人は学び、成長していきます。

では、具体的に失敗にはどんな価値があり、どうすれば学びにつなげることができるのでしょうか。

米バブソン大学で起業道とともに失敗学を教え、

「Dr.Failure」の異名をもつ山川恭弘先生に解説していただきました。

バブソン大学
アントレプレナーシップ准教授
山川恭弘先生

やまかわ・やすひろ ●ピーター・ドラッカー経営大学院にて経営学修士課程修了(MBA)。テキサス州立大学にて国際経営学博士号取得(PhD)。新規事業開発やスタートアップ設立の経験をもつ。バブソン大学では起業道、失敗学、経営戦略を教える。ベンチャーカフェ東京共同創業者・顧問、経済産業省推進「J-Startup」推薦委員、文部科学省起業教育有識者委員ほか。著書に『全米ナンバーワンビジネススクールで教える起業家の思考と実践術』(東洋経済新報社)など。



Q

失敗は、 なぜ必要？

失敗は、成功からは得られない成長と発展の機会を提供します。そこには具体的にどんな価値があるのか、5つ挙げてみましょう(図1)。

1つ目は、失敗によって、自分の弱点や改善が必要な点が明らかになることです。それを素直に受け止めることで自己理解が深まり、不足している知識やスキルを身につけようという行動が促されます。

2つ目は、課題解決するために必要となる批判的思考力の向上です。なぜ失敗したのか、どうすれば失敗を回避できたのか、自分の行動を振り返って深く分析するプロセスを通じ、物事を批判的に考えて本質を見極める力が磨かれます。

3つ目、レジリエンスの向上は特に強調したい点です。失敗は、困難な局面を乗り越えて再起する方法、あるいは「この方向ではなかった」と軌道修正して対処する方法を教えてください。そこで学んだことは、これからの人生をしなやかに生きるための大きな力となるでしょう。

A

成功だけでは得られない、 すべての人にとって 重要な力を育むから

4つ目は、イノベーションのきっかけとなりうることです。失敗を克服しようと新たな解決方法を探るなかで、創造性や革新性が引き出されます。そうした事例はビジネスでも数多くあり、例えば、化学企業の3Mが、簡単に剥がれてしまう接着剤を作ってしまったという失敗から、ポスト・イットという世界的な大ヒット商品を生み出したエピソードは有名です。

最後に挙げるのは、長期的な成功に不可欠なモチベーションにつながることです。失敗したからこそ、立ち止まって「本当にこれがやりたかったのか?」「自分に合っているのか?」を改めて考えることができます。そこで自らの動機を再確認できたら、成功まで粘り強く努力し続ける原動力になるのではないのでしょうか。

初めてやるのがすべてうまくいく人などいません。生まれたての赤ちゃんが数々の失敗をしながら成長していくように、すべての人にとって失敗は成長するチャンスです。特に現在はVUCAと言われる予測困難な時代。実際に行動してみないと結果はわからない。一步を踏み出し、失敗したら、そこから学んだことを次に活かせばよいのです。

図1 失敗から得られるもの・価値

1

自己理解の
深化

2

批判的思考力の
向上

3

レジリエンスの
向上

4

イノベーションの
きっかけ

5

モチベーションの
持続・向上



Q

失敗できる 環境を つくるには？

A

その失敗から 何を学んだか、 オープンに共有する

失敗を恐れず行動できる環境には、一人ひとりがお互いの痛みに対する共感力をもち、「失敗は特別なことではない、失敗しても大丈夫」と許容する心理的安全性があるものです。そんな環境をつくるには、自分から率先して「こんな失敗しちゃったよ」と声に出してみてもいいでしょうか。

その際のポイントは、失敗を「克服困難な過ち」ではなく、「克服することができる学習の機会」として強調すること。失敗から何を学んだかに焦点を当ててオープンに共有していくことで、徐々に失敗のネガティブなイメージが払拭されていくでしょう。

しかしながら、どうしても「失敗」という言葉がネガティブな印象を与えてしまう場合は、「実験」という言葉に置き換えてみるのも手です。実験なの

ですから、うまくいくことが前提ではありません。やってみた結果は、「こうするとうまくいくことがわかったから大成功」、あるいは「これではうまくいかなかったことがわかったから大成功」のどちらか。いずれにしても成功と考えることができます。「できるかどうか実験してみよう」と促し、うまくいなくても「じゃあ次はどんな実験をしようか」と前向きに次の挑戦を支援できるのではないのでしょうか。

起業家を目指す人が集まるバブソン大学にも、最初は失敗に恐れや羞恥のある学生が大勢います。しかし、失敗学を学び、自分たちのアイデアでビジネスを立ち上げてみるという挑戦に取り組むなかで、大きく変化していきます。たくさん失敗し、その経験から多くを学んだ彼らは、1年後には「失敗最高!」と言える強さを身につけています。



Q

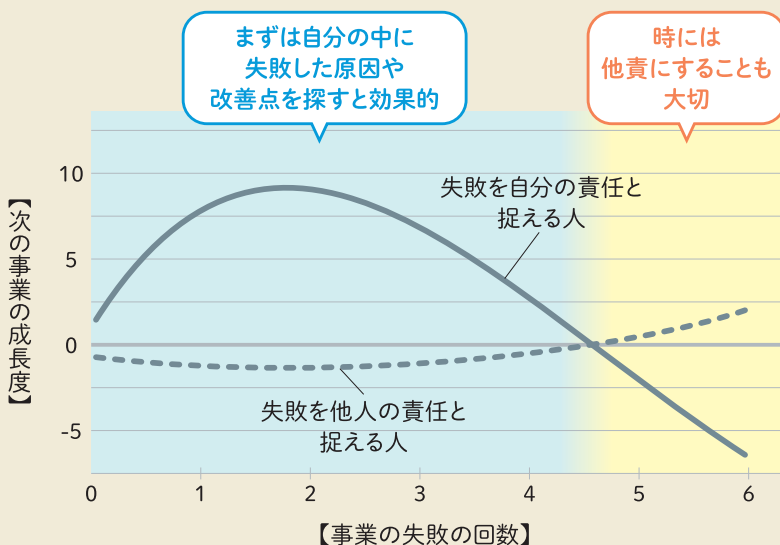
失敗を 学びにつなげる ためには？

失敗したら終わりではなく、振り返りを行うことが不可欠です。その際、失敗の要因をどこに見いだすかで学びの度合いが変わります。起業家への調査から、最初の数回の失敗は、それを自分の責任と捉えるほうが次の事業の成長度が大きいことがわかりました（図2）。真の要因は何であれ、まず自分の中に失敗の要因や改善点を探す大切さを物語っています。

ただし、データは、失敗の数が増えると、失敗を自責と捉える人の事業成長度が鈍化することも

図2 失敗に対する認識と事業の成長

（起業家を対象とした調査結果より）



出所：Yamakawa, Peng, & Deeds, "Rising from the Ashes: Cognitive Determinants of Venture Growth after Entrepreneurial Failure," *Entrepreneurship Theory and Practice* 39, No.2, 2015, pp.209-236.

A

まず内省し、他者に批判的意見をもらう。ただし、時には他責にする楽天性も大切

示しています。この傾向は起業家に限らず、すべてを自分で背負おうとすると精神的な負担が大きくなります。内省をしたあとも失敗を重ねる場合などは、「運がなかった」「天気の影響」など他責にする楽天性も大切でしょう。

振り返る際、多様な他者からのフィードバックも重要です。例えば高校の探究活動なら、先生やクラスメイト、地域の方などからの意見です。

ポイントは、いかに改善に活かせる建設的な批判をもらうか。相手を傷つけそうで言いにくいものですが、私は授業でよくこんな方法で行います。まず「良かったところだけ伝える」、次に「批判的な意見だけ伝える」というルールを設定し、ゲームを

楽しむようにフィードバックするので。何度も繰り返すうちに、ルールを外しても批判的意見が出るようになるでしょう。

そのように失敗も共有し、フィードバックし合うと、失敗からの学びを自分だけのものではなくチーム全体のものとして最大化させられます。

失敗が精神的な負担になるのは確かで、安易に奨励できるものではありません。だからこそ、失敗の学びの側面に着目できるように、最後にあえて言いたい。Failure is good!



「失敗」を 「機会」と捉える組織

チームのメンバーが失敗したとき上司はどう対応するべきか。
何をもって失敗とするのか。良い失敗と悪い失敗があるとすれば違いは何か…。
失敗をポジティブに捉え成長の機会としている企業に、失敗の価値を伺いました。

CASE

1

コクヨ



CASE

2

木村石鹼工業



CASE 1

コクヨ

1905年創業。『キャンパスノート』に代表される文具をはじめ
オフィス家具や事務機器の製造・販売、空間デザインなどを手掛ける。本社は大阪市。
東京・品川のオフィスビルの一部を開放したTHE CAMPUSを2021年オープン。



「人より先に失敗する」 この言葉から始まった挑戦の文化

「実験ビル」からスタートした 失敗と挑戦の歴史

文具メーカーとして知られるコクヨだが、売上構成でいえばステーションナリー事業は2割強。実は、オフィス家具や空間デザインなどのファニチャー事業が4割以上を占めている。

そうしたこともあり、コクヨの社員が実際に働く職場を見学できる「ライブオフィス」が、大阪や東京をはじめ全国に置かれている。顧客にオフィス空間を提案するうえで、まずは自分たちが最適なオフィス環境とは何か、日々実験・検証し続ける必要があるという考えからだ。ライブオフィスの歴史は1969年の大阪

\ POINT /

どのように
「失敗」に対応しているか

組織風土

二代目社長による「人より先に失敗する」という言葉をベースに、失敗をネガティブに捉えず、挑戦を奨励する社風。バリュー（価値観）の3本柱の1つに「実験カルチャー」と掲げ、実験と検証を繰り返す風土も。

制度・仕組み

業務時間の20%まで他部署の業務に参加できる社内複業制度「20%チャレンジ」で挑戦と成長を後押し。「マナビシェア」や「マナビゼミ」などの自主活動で、失敗も含めた経験値を社員同士で共有する仕組みも。

上司の役割

メンバーが失敗したとき、それを責めるのではなく、どうすれば良い方向に向かうかを共に考えたり、フォローしたりする雰囲気。上司と部下の1on1の時間は隔週30分が推奨されている。

本社新築まで遡る。二代目社長の黒田暲之助氏は、ショールームを兼ねた新社屋を「生きた実験ビル」と名づけ、家具や什器などの自社製品を職場に配したリアルなショールームとして一般に公開。販売前に、自分たちで実験を繰り返すことを徹底させた。そのとき大切にしていた言葉が「人より先に失敗する」だ。

それから50年以上が経ち、暲之助氏の孫にあたる黒田英邦氏がトップとなり、同社に新しい風が吹いている。

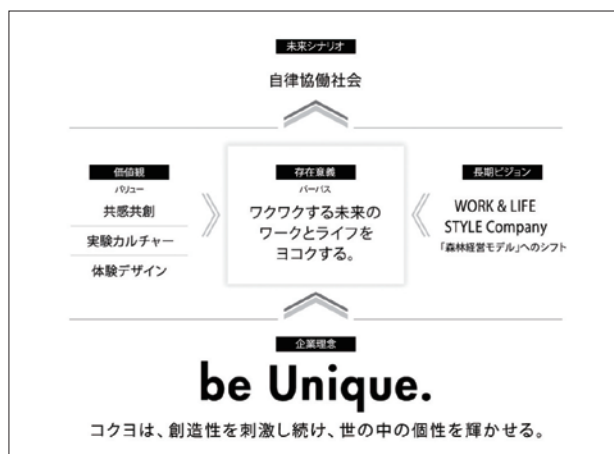
「以前はどちらかというと、あえて言葉に出さずともお客様に誠心誠意向き合い、価値を提供することで評価される不言実行的な会社でしたが、近年は、やりたいことを口に出し、人を巻き込みながらチャレンジする“有言挑戦”的な社風に変わりつつあります」(コーポレートコミュニケーション室 萩原航大さん、23ページコラム参照)

かつて流行った企業CMのフレーズ「コク

ヨのヨコク」を復活させ、社員自ら、それぞれが描く理想の未来像を予告する新テレビCMも、その表れだ。

2021年、事業領域の拡大を目指した「長期ビジョンCCC2030」が策定され、理念体系(図1)が刷新されたことで変化は加速した。注目すべきは、価値観=バリューの3つの柱の一つに「実験カルチャー」が掲げられた点だ。実験ビル以降、同社に根づく、挑戦し続けようとする文化を、改めて言語化したものと言っている。実験、言い換えれば挑戦と失敗のサイクルが特に速い部署が、新規事業の創出を目指すイノベーションセンターだ。そのなかで教育系領域を担当する「学び探求ユニッ

図1 コクヨの理念体系



ト」のリーダー久我一成さんは、イノベーションと失敗の関係について、こう話す。

「私たちは会社の資産を使って新規事業に挑戦させてもらっているため、少しでも成功確率を高めないとはいけません。それは肝に銘じつつも、新しいことに挑戦する以上、失敗の方が圧倒的に多いのも事実です。成功するに越したことはありませんが、挑戦した結果、うまくいかなかったても、その経験は次に繋がります。というか、転んでもただでは起きません。絶対に前に倒れるようにしているし、何かを掴んで立ち上がると決めています。『人より先に失敗する』というフレーズも、失敗そのものではなく、挑戦を奨励する言葉だと思っています。失敗の前提として、挑戦する文化があることが伝わってほしいです」

毎日が仮説と検証の繰り返し 否定されてもすぐ次の仮説へ

久我さんの発案から生まれたヒット商品に Carry Campus という勉強アプリがある。手書きのノートをスマホに取り込み、覚えたい箇所を見せ隠しできる「暗記マーカー」や「暗

記シート」などの機能をもたせ、アナログとデジタルの良いとこどりをした学習ツールとして中高生から支持されている。

開発メンバーのうち久我さんを除く2人は、業務時間の20%まで他部署の業務に参加できる社内複業制度「20%チャレンジ」をきっかけに異動してきた。社内の各組織が出す求人テーマに興味をもった社員が応募し、人事がマッチングする仕組みであり、足りない人手を埋めるための募集ではなく、その人の成長に繋がることが大前提だ。メンバーの一人、丹羽海渡さんは話す。

「学びに関わる仕事に携わりたくコクヨに入社しました。当初は文具の営業などをしていましたが、学びの未来を考えたとき、今後必ずデジタル領域に挑戦する必要があると考えていました。そんなとき、『未来のノートアプリと一緒に開発しよう』という募集があり、すぐ手を挙げました」

Carry Campus 開発にあたっては100人以上の中高生にヒアリング。リリースまでの一年半、仮説と検証を繰り返した。自信をもって臨んだ仮説が、あっさり否定されることも少なくない。

この方に聞きました



イノベーションセンター 学び探求ユニット長
久我一成さん

京都大学大学院修了後2015年コクヨ入社。ステーションナリー部門で文具開発、経営企画部門で長期戦略立案。現在、複数の新規事業に携わる。CM「コクヨのヨコ」出演時の予告は「この世から『勉強したくない』をなくします」



イノベーションセンター 学び探求ユニット
丹羽海渡さん

立命館大学産業社会学部卒業後2016年コクヨ入社。ステーションナリー部門でのマーケティング・営業を経て現部署。同CM出演時の予告は「『一生学びたい』をデジタルで応援します」

「例えば、画面上で文字を書く際、筆記音が出るなど、アクションに音をつけると面白がってくれるのではと考え、試してもらったところ、『音は邪魔。集中できない』と言われてしまいました。思い込みで物事を進めてはいけないと反省しました」(丹羽さん)

「仮説が10個あるとして10個当たることはありません。でも0個でもないんです。当たれば嬉しいけれど、外れたときは、何がいけなかったか検証し、次の仮説を立てるだけ。リリース後も、運用して違うとなったら作り変える。その繰り返しです」(久我さん)

メンバーが失敗しても 責めることなく一緒に考える

良い失敗と悪い失敗の違いは何かと聞けば、「先に繋がるかどうかでは」と久我さん。丹羽さんも「アクションを起こしたうえでの失敗は、基本的に良い失敗。行動しなかった結果、悪い方に向かうことが最悪の失敗では」と語る。

その点、チャレンジがうまくいなくても叱責されるようなことはない。

「数字が求められる営業職時代も、上長から頭ごなしに『なんでできないんだ』と叱られた記憶はあまりありません。むしろ、どうすればいいか一緒に考えてくれたし、営業先に同行してもらったことも。営業は常に緊張感が高く、社外の方から厳しいお言葉をいただくこともあります。なのに社内も同じ環境にし



ライブオフィスのイメージ (THE CAMPUS 5階「整う」フロア)

てしまうと精神的に追い込まれてしまいかねません。そうした共通認識があるため、責めることをせず、フォローしようという雰囲気があったと思います」(丹羽さん)

「失敗したくて失敗する人などいませんし、基本的にサボっているわけでもない。なので私も、メンバーがうまくいってないときは、『なんでそうなったのか考えよう』とか『じゃあ、次はどうするか』と一緒に考えるようにしています。人によってスイッチの位置は違うため、どうすれば動きやすいか考え、対応を変えています。ちなみにコクヨでは、上司と部下の1on1は、隔週30分が推奨されています。業務外のことも含め対話する機会として有意義に活用できています」(久我さん)

人生は〇の数だけではなく、 △や×の多さで決まる

失敗を含め、社員の経験を共有する機会として「マナビシェア」と「マナビゼミ」がある。

「マナビシェア」は、「新規事業とは何か」といった業務に関することから、パン作りなどの趣味まで自由なテーマで1時間ほど話し、ディスカッションする学びの場。コロナ禍前後から始まった全社的な取組だ。発表者は、福利厚生で使えるポイントがもらえるが、それ目的の人はほとんどいない。

「興味あるテーマについて人と話したいとか、誰かと繋がりたいというのがモチベーションでしょう」(久我さん)

一方「マナビゼミ」は、社員の経験を通じて得た暗黙知の共有を目指す自発的な学びの場として今年から始まった。

「私の場合、経営企画本部で経験した、うまくいかなかったことをまとめ、『このとき、こうしておけば良かった』とか『そこで得られたことは』といったことを発信し、参加者が今の自分に置き換えて考えるといった内容のゼミを複数回実施しています」(久我さん)

「参加者の立場としては、発表者の失敗談や成功体験を追体験しながら学ぶことができます。一方、発信する立場の場合、風化しがちな自分の経験を振り返り、何が良くて、何が悪かったかを整理する機会になっています」(丹羽さん)

中高生と接すること多いお二人。最後にメッセージをいただいた。

「何かをした結果、うまくいくかどうかはわからないけれど、どちらにしろ得られるものがあります。ということは、絶対やった方がいいで

すよね。ただし、『失敗してダメでした』といった態度ではなく、そこで得たものを次に生かそうとする。そのプロセスと蓄積が大事だと思います」(丹羽さん)

「結果が出たら○、出なかったら×という評価はわかりやすいけれど、私たちのような、結果が出にくい部署の場合、ほとんど×になってしまいます。だから、メンバーの評価をする際も、結果ではなく、どれだけ打席に立ったかを重視しています。そうしたことも踏まえ、高校生にはこう伝えたい。唯一の正解などなくなりつつあるこれからの社会、あなたの人生は、今までのような○の数だけではなく、△とか×の多さで決まるようになるよって」(久我さん)



interview

コーポレートコミュニケーション室
萩原航大さん

不言実行から「有言挑戦」へ

私が携わったCM「コクヨのヨコク」は、社員が世の中に向けて、どういう社会にしたいかを宣言する内容です。不確実性が強い宣言もありますが、訴えたいのは実現の可否ではなく、そこに向けて挑戦する意志です。登場する社員23人は、1年目は指名、2年目は公募で選出しました。2年連続同じ構成ですが、私は当初「2年目は違う構成に」と考えていました。しかし議論を交わすうち、継続して発信することが大切なフェーズという声に納得。俯瞰して判断できていなかった点は、反省であり学びです。失敗には、お客様やステークホルダーに損害を与えてしまう許されないものもあります。一方、新しい価値を生もうと挑戦した結果、思い通りにいかなかったことは一概に失敗とは言えません。経験を活かし、どう次に繋げるかメンバーと考える絶好の機会です。

CASE 2

木村石鹼工業

大阪府八尾市に本社を置く1924年創業の石鹼・洗剤メーカー。
今なお職人による手作業の釜焚き製法を用いて石鹼を製造。社員数60人の
中小企業ながら自己申告型給与制度や社員の幸福を追究する経営でも知られる。



「決めたことを最後までやり抜く意志」 そう責任を定義し、失敗を厭わずトライする社風に

「言ったもん負けの会社から 挑戦が奨励される会社」に

木村石鹼工業 現社長の木村祥一郎さんが、大学時代に友人と創業したITベンチャーを離れ、曾祖父が創業した木村石鹼に後継者として戻ってきた2013年。営業担当から

言われた言葉が今も耳に残っている。「この会社は言ったもん負けの会社です」。新しいことに挑戦しようとしても、うまくいかないと、当時のトップから「言いだしたお前が責任をとれ」とばかりに厳しく詰められるのだという。そのため多くの社員が後ろ向きになっていた。こうした空気が蔓延した理由は、二度の

事業承継がうまくいかなかったからだ。長年、会社を支えてきた木村さんの父親が息子に代を譲ろうとするも、ベンチャー企業の経営で忙しい。そこで一度は内部、二度目は外部から手腕のある経営者を招いたが、業績を落とすわけにいかないプレッシャーもあったのか、数字至上主義に走り締めつけに繋がったようだ。木村さんが戻るまでの7年、会社は混乱に陥っていた。

「小さなメーカーとしては、新商品を次々作らないといけないし、そのための開発環境もあるのに、失敗を恐れトライできない雰囲気をひしひしと感じました」(木村さん、以下すべて)

書類一つにも、それは表れていた。例えば、新商品の開発にあたり、営業部が作成し、経営陣や開発部門が審査するための開発依頼書。顧客の要望や仕様など、細部まで記載しないと検討の俎上に載らない書式になっており、仮に検討が始まっても「価格で勝負にならない」など、皆リスクばかりに目がいきってしまう。開発のための書類というより、商品を作らない理由を探すための書類と化していたのだ。

そこで、木村さんは開発依頼書を廃止し、当事者同士が話して、面白そうと思ったら、失敗することも厭わず、すぐに開発を進めていいことにした。

稟議書に、押印の枠が5つもあったことも、責任回避の表れだと感じた。

「当時20数人しかいない会社なのに、営業

POINT /

どのように「失敗」に対応しているか

組織風土

一時期、「失敗して責任をとられるくらいなら新しいことなどしたくない」といった空気があふれていたが、責任の定義を改めることで、失敗を厭わず、次々と新しいことに挑戦する社風へと変化。

制度・仕組み

新商品開発の足かせになっていた開発依頼書を廃止。責任回避の表れでもあった稟議書も自然消滅させる。また、社員の失敗をネタ化し、笑い話として共有することで、挑戦に対するハードルを下げる。

上司の役割

「失敗しそうだな」と思っても、自分自身で気づき、学んでもらうため、見守りつつトライさせることがしばしば。特に若い人が飛躍的に成長することを期待して、乗り越えられるかどうかギリギリの試練を与えることも。

部や開発部の責任者全員が判を押したうえで私に回ってきます。私は専門的なことは判断できないため、『自分たちで決めて』と話すと、『それでは責任がとれない』という返事。責任という言葉や、ペナルティにも似たネガティブなものとして受け止めていたんです」

そこで行ったのが責任の再定義だ。曰く、木村石鹼における責任とは、やると決めたことを最後までやり抜く意志のこと。問題が起きても、逃げずにやり遂げれば責任を果たしたことになる。金銭的な対応や関係者への謝罪といった責任は会社がとるから安心してトライしてほしいと。この定義は今も事あるごとに社員に発信している。

失敗しそうとわかっていても 手を差し伸べず学びに繋げる

こうした改善の結果、それまで年間15件着手して10件商品化していたようなところを、今では大小あわせて300～500件着手し、その10分の一ほどが商品化されるようになった。ただ、トライの数が増えるということは、失敗の数も多くなるということだ。「商品化に至らなかっただけで、失敗とは思いません。『この方法では、うまくいかなかった』という実験結果がわかったに過ぎないからです。しかも、まったくの無駄で終わらず、別の商品の開発過程で『昔うまくいかなかったアレで対応できるのでは』と、突然、繋がるのが往々にしてあるんです」

“失敗”は、深刻なものから、笑えるものまで多岐にわたる。例えば、掃除機のホースを泡で満たすことで汚れを取るアイデアを形にしたところ、何台もの掃除機を壊してしまった。掃除機によっては、ホースの内側に電極がむき出しで、ショートしてしまったのだ。

「今も社内で笑い話になっています。調べた

らわかることですからね。ただ、この出来事を『事前に調べなかったから』という反省にしまうと、今後アクションを起こす前に考え過ぎてしまう恐れがあります。だから、『まず取り組んで形にしたのが偉い。しかも、笑い話のネタが増えたのでなお偉い』ということにしています。失敗をネタにして、社内外に発信することで、ハードルを下げることを常に意識しています」

ちなみに、この失敗。ブーツの内部を泡で満たして消臭するというアイデア商品の開発にも活かされているそうだ。

こんな失敗もあった。ある年、社員が年始の福袋を企画した。人気の商品をバリエーション豊かに選定したことで売上は上々だったが、思いのほか配送オペレーションが複雑だったため、2年目は簡易なセレクトに変更した。それを見ていた木村さんは「お客様が選ぶ楽しみや福袋のメリットが薄れてしまうのでは」と気がかりだったが、あえて口を挟まなかった。案の定、売れ行きは悪く、木村さんが、原因をどう考えるか尋ねたところ、的確に分析し、来年は改善したいと言ったため、若干のアドバイスをしたうえで3年目を迎えたところ、再び好評だったという。一連の流れから何が見えてくるか。

「2年目確かに売上の的には失敗したわけですが、彼女は何も考えずに失敗したわけはありません。どうすればオペレーションがスムーズにいくか考え、その部分では成功した

この方に聞きました



木村石鹸工業
代表取締役社長
木村 祥一郎さん

1972年生まれ。同志社大学在学中に仲間とITベンチャーを設立。2013年、同社取締役を退任し、木村石鹸工業へ。2016年四代目社長に就任。

わけです。一方、それによって初めて、お客様の反応が悪いことに気がついた。私たちのようなダイレクトに顧客と繋がるビジネスは、常にお客様の方を向いている必要がありますが、忙しくなるとつい、自分たちの方を向きがちです。こうした気づきは、経験しないことにはわかりません」

あえて社員に失敗させるといった理不尽なことはしないが、このように、失敗してもいいと思いトライさせることはしばしばあると木村さん。成功したらしたで大きな自信になるし、失敗しても、得難い学びになるからだ。

「特に若い人が、飛躍的に成長するためには、徐々に身体を慣らしていくやり方ではなく、ここぞという場面では、乗り越えられるかどうかギリギリの難しいことに挑戦してもらうことが近道だと考えています」(右下コラムも参照)

全品回収の危機がもたらした 社員の前向きな姿勢と温かい言葉

時には会社を揺るがすような失敗も起こる。今年初め、ある商品に、異物混入ではないかという指摘が入った。結論としては、想定以下の低温環境時に生じる成分の結晶化であり、人体に影響はなかったが、当初はその可能性もゼロとは言えなかったため、早い段階での全品回収に踏み切った。

「全品回収は、メーカーとして起こしてはならない失態です。しかし、取り返しのつかない失敗だったかということ、そうとも言えないと

思っています。というのも、原因がまだわからない段階で、社員から『全品回収しよう。すべてをオープンにしよう』という声があがってきました。また、『虚偽はもちろん、真偽不明の情報を発信しない』といったNG事項をマニュアル化し全社に流す社員もいました。担当者はもちろん、それ以外の社員も、これまで経験したことのないトラブルに対して、驚くほど前向きに取り組んでくれました」

全社員が、木村石鹼が定義した「責任」のとり方を実践したわけだ。会社としても、通常の基準より厳しい温度まで検査できる高価な機器を導入するなど、同じことが起きないよ



interview

営業・マーケティング部
西浦紗楽さん

大阪・関西万博出展をかけた プレゼンに挑む

万博の大阪ヘルスケアパビリオンに、八尾市の中小企業13社が交代で出展できる話を頂いたのですが、社長の指名で、企画からプレゼンまで、当時新卒1年目の私が担当することに。「落ちても経験になるし会社に損害はない。受かったら自信になるだろう」って。プレッシャーで泣きそうになりながら準備した結果、他社の多くが代表自らプレゼンを行うなかでも熱意が伝わったのか高い評価を頂きました。合格の知らせを受けたときはホッとしたのが正直なところ。経験を通して言えるのは、絶対無理と思えたことでも「なんとかなる」ってこと。ただ、本番に向けてメンバー構成や依頼の仕方などで失敗続き。部門長にアドバイスを頂きながら9月の出展に向け、もうひとがんばりです。

う仕組みを整えている。話はここで終わらない。

「実は、購入者から返品された商品に、かなりの確率で手書きのメッセージが添えられていたんです。『とても良い商品なので、がんばって続けてください』とか、『情報を公にしてくれて信頼度が高まりました』など。迷惑をかけたのはこちらなのに、多くの激励の言葉を頂いたことで、商品に対する自信が揺らぐことなく、期待に応えられるよう改良し、再び届

けようと社員の意識が固まっています。後退どころか、ものすごい前進。これって“失敗”なんですか」

そう、木村さんはしみじみと語る。

「小さな成功体験を積み重ねることは、社員のモチベーションを上げるうえで、とても大事。しかし、それと同じくらい、次へと繋がる失敗を数多く体験することも、大事なことなんですよね」



失敗や想定外を楽しめるように

～エフェクチュエーションとは何か～

結果が読めなくても果敢に挑み、失敗しても前向きに次につなげる。そうした姿勢を育む一助となりそうなのが、エフェクチュエーション（effectuation）という考え方です。なかなか聞きなじみのない言葉ですが、どのような考え方なのでしょう。このテーマで中高生に向けたワークショップもされている島岡未来子先生にお話を伺いました。



島岡未来子先生

- 早稲田大学研究戦略センター教授
- 神奈川県立保健福祉大学
ヘルスイノベーション研究科教授
- アントレプレナーシップ推進大使

完璧な準備はいらないし 崖から飛び降りる必要もない

高校生に一番伝えたいことは、「今のあなたで十分です」ということです。昨今の学生は「あれが足りない」「これが足りない」と散々言われています。それが努力を促す側面もありますが、一方で「まだ準備が足りないから動けない」と考える要因にもなっています。だから別の視点も授けたいのです。「あなたは既に多くのものをもっていて、できることが十分にありますよ」と。

私が行う中高生向けのワークショップでは、生徒が次の3つを付箋に書き出し、自分の宝物をまず探します。

- ①自分は何者か（自分がわくわくすること、興味、好きなこと）
- ②自分は何を知っているか（できること、知っていること、知識や経験）
- ③自分は誰を知っているか（個人的に知っている人やその特徴）

そのうえで「今もっているもので始められること」を考えます。すると、普段はあまり前に出ないような生徒からも面白いアイデアがどんどん出て、すごく盛り上がるんですよ。「自分の姉が化粧品に詳しいから、同級生にコスメを教える機会をつくりたい」とか。

行動するにあたり「何を失っていいか」も考えます。時間やお金などのコストから、自分が提供できるものなどの資源まで。許容範囲を見極めて動くのです。これは起業家もしていること。起業家には崖からジャンプするようなイメージがありますが、実際はリスクを計算しています。失敗は成功のもと、とはいえ、闇雲に「大失敗しよう」と促すことではないと思うのです。

許容範囲から始めれば、失敗しても取り返しがつかないことにはならず、「今回の経験を糧にして、できることをまた始めよう」と前を向きやすくなります。その行動をくり返すなかで、失敗から学ぶ姿勢も磨かれます。こうしたやり方が、エフェクチュエーションの原則に沿うものと言えます。

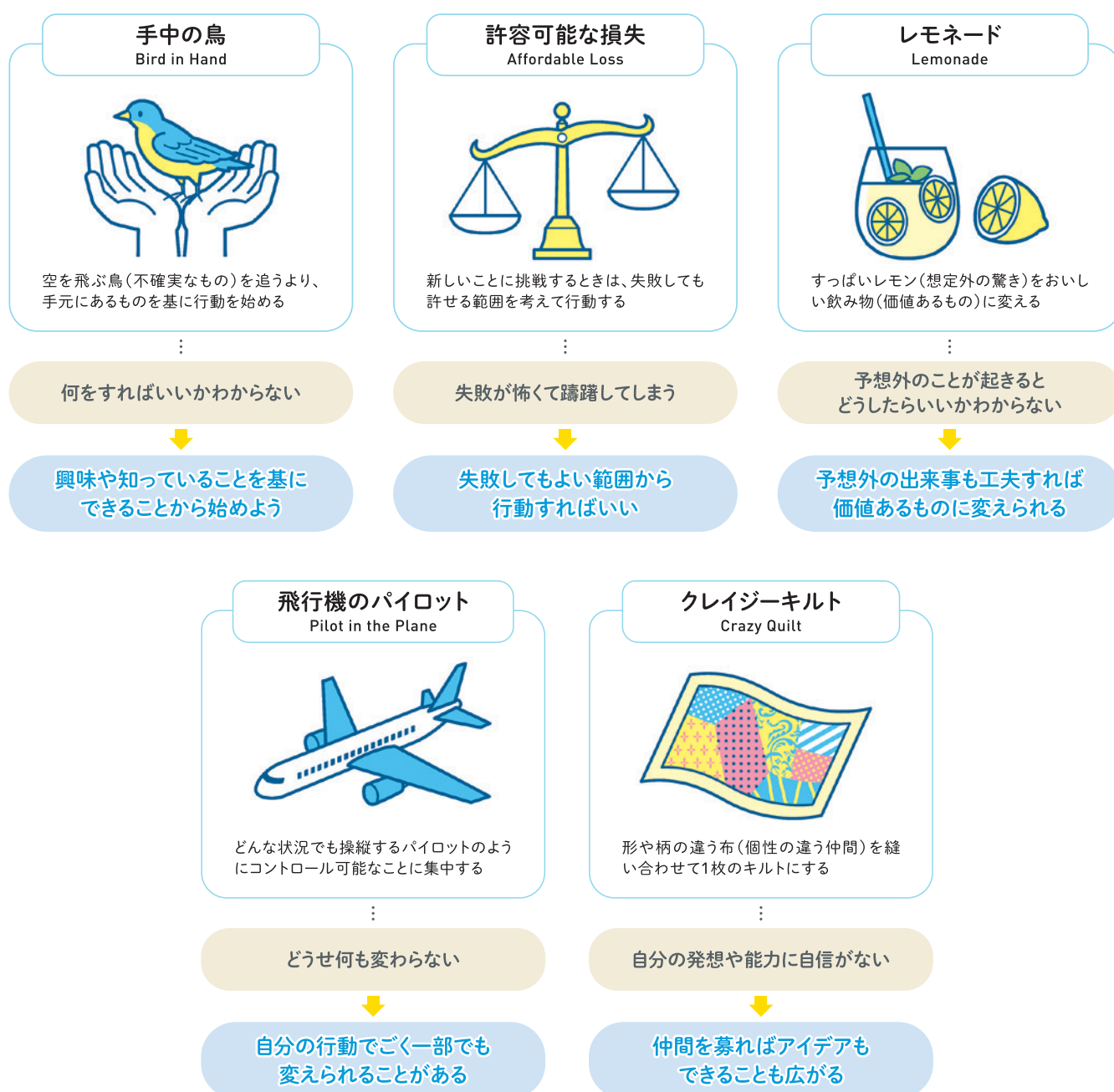
果敢そうに見える起業家から 「誰もが学べる」原則とは

エフェクチュエーションとは、起業家の行動や意思決定に見られる一連のパターンを体

系化したものです。下の図のように5つの原則にまとめられています。天才やカリスマ性のある人だけが実践できることではなく、「誰もが学べるし、自分で伸ばせる」ものです。

先ほどのワークショップの取組は、原則の

エフェクチュエーションの5つの原則



「手中の鳥」と「許容可能な損失」に基づくものですが、それ以外の3つも含め、先生方も大なり小なり、原則に沿った行動や意思決定をしたことがあるのではないのでしょうか。ですので、先生方や高校生に試してほしいのが「自分がエフェクチュエーションを発揮した体験」を思い出すことです。

手持ちのもので無理せず始めたこと（手中の鳥・許容可能な損失）。想定外の出来事をうまく生かしたこと（レモネード）。周りにも頼って壁を乗り越えたこと（クレイジーキルト）。逆

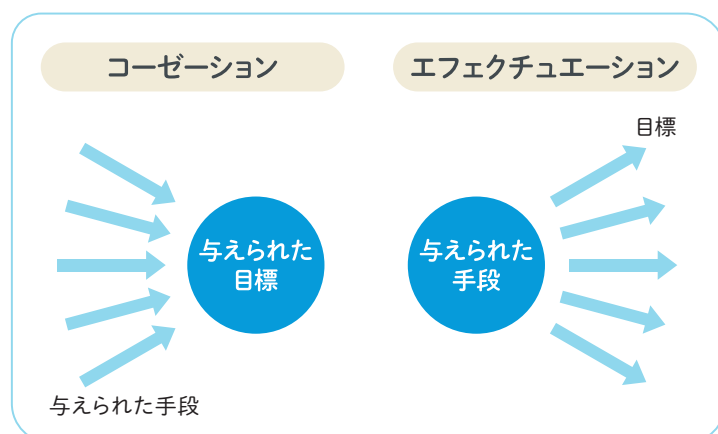
風や予測困難な状況で、自分がコントロールできることに集中して突破口を開いたこと（飛行機のパイロット）。実体験を基に理解を深めれば、原則に沿った行動を意識的に強化していけるはずです。

予測が困難な時代だから 今できることから道を切り拓く

エフェクチュエーションの考え方は、対立する概念となるコーゼーションのことも知ると、より理解が深まります。下の図は両者の違いを

原理	コーゼーション	エフェクチュエーション
出発点	目標志向	手段志向
リスク認知	期待収益率を重視する	許容可能な損失を見極める
他者に対する態度	潜在的な競合他者	潜在的なパートナー
不確実性に対する考え方	回避	レバレッジ（テコ）
未来への展望	予想	創造

出典：STUART READ AND SARAS D. SARASVATHY, "Knowing What to Do and Doing What You Know: Effectuation as a Form of Entrepreneurial Expertise" 2005などを基に作成



出典：ANDREW BREEN, "Effectuation: Entrepreneurship with a sense of purpose" 2021などを基に作成

表したものです。

エフェクチュエーションの特徴は、自分もつ「与えられた手段」から出発すること。向かう先一目標はどんどん変わってよくて、本人や周囲の思いが結集していくなかで、そのつど目指したいゴールが立ち現れます。どうなるかわからない不確実性を受け入れ、想定外のことが起きてもむしろそれをテコにして今後の展望を描き、自分たちで未来を創造しようとしています。

一方のコーゼーションでは、自分や周囲がまず目標を設定、その「与えられた目標」に向かうために手段を用います。不確実なことは避けようとし、この先何が起きそうか、未来を予測しようとしています。受験の際に、将来性も踏まえて志望先を決め、入試に向けて努力するのもその一例です。大多数の人はこちらの思考に慣れていますよね。

両者はどちらか一方が良いということではありません。エフェクチュエーションの発想で今もつ手段から柔軟に始めたことでも、どこかの段階で目指したいゴールが定まれば、コーゼ

ーションの方向に変わることもあります。

ただ、これまでの私たちはどちらかといえばコーゼーションを重視しがちでした。ところが社会が今直面している課題は、皆で目標を立ててがんばっても、そもそもその目標に向かうのが正しいのかわからないほど複雑化しています。不確実な未来に対応するために、エフェクチュエーションという武器も手にしよう、ということです。

では、エフェクチュエーションのことを、先生方が生徒に教えるなら、何から始めるとよいでしょう。まさにそこでも5つの原則を生かしてみてください。関連する本や映像など手に入るものを活用する、ホームルームで試すなど許容できる範囲で動き出す。1人だと考えが凝り固まるので、同僚の先生と2人でもやってみて、互いの強みを生かして可能性を広げる、などと。

「もっと準備してから」と思うかもしれませんが、今のままの自分でも、できることは十分にあります。そのことに先生ご自身もわくわくして、一歩踏み出してもらえたら嬉しく思います。

「手中の鳥」の一つに追加を！



しまおか・みきこ ● 早稲田大学で博士号取得（公共経営）、地球環境戦略研究機関特任研究員等を経て現職。上の画像は島岡先生が監修した『未来への扉 アントレプレナーシップ入門』。漫画でエフェクチュエーションのことを学べる。神奈川県立保健福祉大学 島岡研究室のホームページより閲覧可能。

https://www.kuhs.ac.jp/shi/laboratory/details_02296.html



CASE STUDY

失敗と向き合う 高校事例

失敗は挑戦の証し。失敗から学べることもある。

そうした考えから、「失敗(=挑戦)」を推奨する取組や失敗を許容する学校づくりを実践している学校を紹介します。

失敗と向き合ってきた先生や生徒の言葉は、読者の先生方のヒント、そして勇気となるはずです。

CASE
1

失敗を恐れず踏み込み、振り返ることで
学びを深める、「失敗を共に称え合う学校」へ
隠岐島前高校(島根・県立)

CASE
2

自己完結せず他者と共有することで、
失敗は大きな価値を発揮する
筑波大学附属坂戸高校(埼玉・国立)

CASE
3

「想定外」こそ成長のチャンス。
主体性を引き出す商品開発への挑戦
倉敷鷺羽高校(岡山・県立)

CASE
4

生徒と教員による座談会をレポート
不測の事態から生徒を遠ざけない。
エラー&ランで育つ「挑戦できる力」
FC今治高校 里山校(愛媛・私立)

失敗を恐れず踏み込み、振り返ることで 学びを深める、「失敗を共に称え合う学校」へ

隠岐島前高校（島根・県立）



校長
伊藤尚子先生



コーディネーター
宮野準也さん



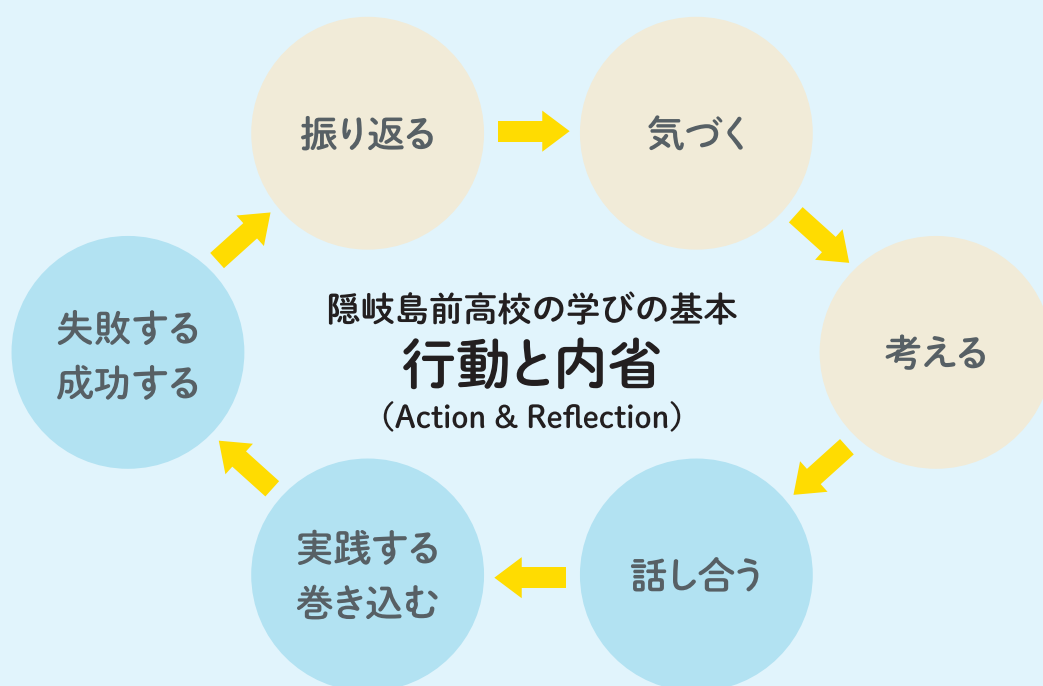
地域共創科主任
吉岡裕司先生

掲げる学校経営スローガンは 「失敗を共に称え合う学校」

地域をフィールドに、地域の人々と生徒がプロジェクトを共創する探究学習に取り組んできた島根県立隠岐島前高校。全国から生徒を募集する「島留学」により、生まれ育った環境が多様な生徒が共に学んでいる。同校では、2022年度より「失敗を共に称え合う学校」を中期の学校経営スローガンに掲げ、失敗を恐れずに踏み込む文化を醸成してきた。スローガンを掲げた背景について、同校でコーディネーターとして

生徒の学びや教員の授業づくりに伴走する宮野準也さんは、「学校経営会議で、隠岐島前高校が進化し続けるためには何が必要かを話し合ななかで生まれたもの」と説明する。

隠岐島前高校と言えば地域課題探究の先駆者であり、生徒たちは地域という豊かなフィールドで活発にチャレンジをしてきた。一方、「活動が活発な反面、アクション同士のつながりが希薄だったり、活動の振り返りが十分でなかったり…という弱みもあった」と課題を指摘する。生徒の強みを伸ばし弱みを補うために必要なことを突き詰めた末に至ったのが、「踏み込み」と「振



り返り」を両輪で回すことが大事だ、という結論だった。「踏み込みと振り返りを繰り返すことで、学びの質が高まっていくイメージ。大事なのは、踏み込んだ結果が成功であれ失敗であれ、しっかりと振り返ること。失敗を恐れて躊躇するのではなく、踏み込んだことを互いに称え合おうというメッセージを込めて、このスローガンを掲げた」と言う。

スローガンを掲げただけでは意味がない、文化として浸透させようと、宮野さんをはじめ教員ら4名からなる「失敗共創プロジェクトチーム」が発足。フィンランドでは10月13日が「失敗の日」とされていることを受け、隠岐島前高校でも同日を「失敗の日」と定め、学校行事として取り組むこととなった。

教員も生徒も失敗を称え合う 「失敗の日」を開催

フィンランド大使館からのビデオメッセージで幕を開けた第1回の「失敗の日」。午前通常授業で、教員たちは「失敗おめでとう」とプリントされたおそろいのTシャツを着て授業に臨んだ。失敗共創プロジェクトチームから教員に出されたのは、「授業の導入で、自身の失敗談をしてください」というお題。これが盛り上がり、なかには授業が失敗談だけで終わった教員もいたという。「先生たちが失敗談をイキイキと話す姿が印象的でした。倫理の先生の恋愛の失敗談を聞いたことで、倫理の授業の受け止め方が変わったという生徒もいたりして。先生の意外な一面が垣間見えて、生徒が先生を、先生としてではなく

一人の人として受け取った時間になりました」(宮野さん)

続く昼食は「踏み込みランチ」と称し、各学年の生徒と先生の4人1組で食事をとる形式に。普段は関わることの少ない異学年の生徒や先生との交流は新鮮だったようで、生徒からは「話したことのない先生と話せたのが良かった」「先生との距離が近くなった」という声が多数寄せられたという。

さらに、昼休みには失敗共創プロジェクトメンバーの教員が失敗談を語る「失敗ラジオ」、午後には同校の卒業生であるタレント・井手上 漠さんの「失敗講演」が行われた。講演後には、生徒と教員が過去の失敗経験を語り合い称え合うグループワークを実施。失敗を称え合う先にある「未来に対して失敗を恐れずに踏み込む」という本来の目的を達成するため、最後は一人ひとりが「自分がこれから踏み込みたいこと」を宣言した。

グループワークの企画・運営には、生徒会のメンバーも参画した。各グループのファシリテーターは3年生の生徒が務め、未来に向けた「踏み込み宣言」がしたいというのも、生徒から出た意見だ。「最後にみんなで円陣を組んだときに、普段はおとなしい印象だった生徒会の生徒が先陣を切って大きな掛け声をかけていて、思い切って踏み込んだんだなと嬉しく思った」と振り返る。

やりたいことを口にする、 応援してくれる人が現れる

第2回(2023年度)、第3回(2024年度)と、

「失敗の日」の取組は企画のリニューアルを重ねて継続中だ。生徒が自分の好きなものについて語る「偏愛授業」でタレント・西野亮廣さんへの思いを表現した生徒が、その後、交渉を重ねた結果、翌年の第3回に西野さんの講演が実現するなど、生徒の踏み込みが生徒自身の力によって実ったケースも。また、出身地(島根県浜田市)に伝わる石見神楽と隠岐島前に伝わる島前神楽が共演する舞台を作りたいと踏み込

み宣言をした生徒が、地元住民をはじめさまざまな人の協力を得て舞台を実現させたこともある。

「結果的にはやりたいことが実現できた生徒も、その過程ではうまくいかないことや失敗をたくさん経験し、そのたびに振り返って次の踏み込みにつなげていった。自分のやりたいことを口にすることで、応援してくれる人が現れる。そして、言ったからには実現しないと…という良いプレッシャーが生まれる。自分の踏み込みをみんなの前

❶過去の失敗経験を語り合い称え合うグループワークの様子。最後には「踏み込み宣言」をした。❷フィンランド大使館からのビデオメッセージが流れ、一気に沸く会場。❸地域の人も交えた踏み込みワークショップの様子。❹おそろいの「失敗おめでとう」Tシャツに身を包む教職員たち。



で宣言することの意味を、感じてくれたのではないかと生徒の姿から推測する。

第3回の「失敗の日」は、企画・運営を生徒の有志チームに任せたものの、「前例踏襲感が強く、失敗の日を失敗した。私たち大人の委ね方が雑で、生徒が戸惑ってしまった」と宮野さん。一方、「失敗の日自体、踏み込みと振り返りで改善していくもの。まず、大人が手放して、生徒主体でやってみると踏み込んだことに価値がある」と前向きだ。中心となった生徒たちとは、振り返りもした。「生徒たちからは本音がポロポロ出てきて、悔しい、今年の失敗を活かして来年はもっとがんばりたい、と。生徒に任せつつ、いかにパスを出すか、いかに伴走するか、私たち大人の探究も続く」と次回に向けて意欲を見せる。

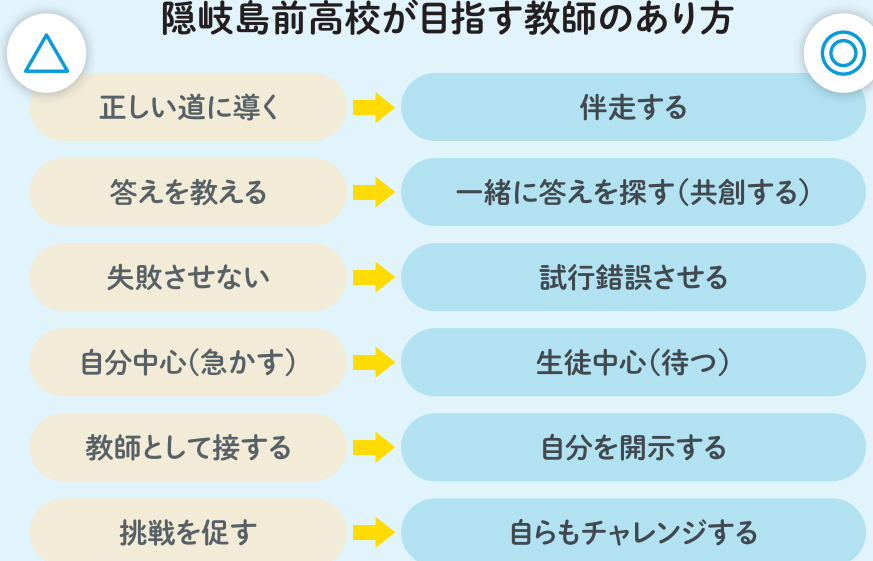
日常のシーンで体現・発信することが、文化の浸透につながる

「失敗の日」は年に1回のイベントであり、失敗

を恐れずに踏み込む文化の醸成は、これだけでは難しい。さらに、離島にある隠岐島前高校には若い教員が派遣されることが多く、全教員の約3分の1が入れ替わる年もあるほど異動者が多いという課題もある。宮野さんは「文化の浸透において大事なのは日常のシーン。踏み込みや振り返りにこだわる学校なんだということが自然に感じ取れるよう、意識的に行動・発信している」と言う。

失敗の日に取り組んだ1年目は、イベントが盛り上がった勢いで、「それって踏み込んでないじゃん?」「もっと踏み込もうぜ!」といった会話が職員室でも頻繁に交わされていたという。一方、教員やスタッフの入れ替わりがあるなか、熱量は次第にトーンダウンしていった。「『踏み込みって何?』という他校から赴任した先生にまで文化を伝え、浸透させるためにはどうしたらいいか。考えた結果、自分自身が積極的に発信していくことが大事だと思うようになった」と言う。例えば、生徒が

隠岐島前高校が目指す教師のあり方





1

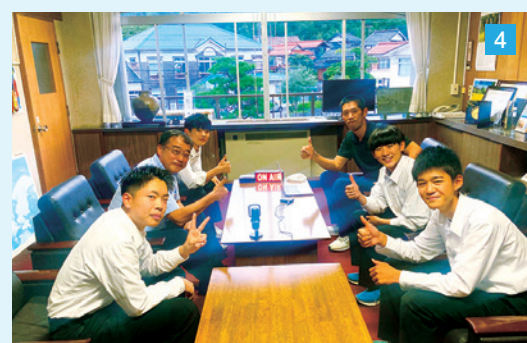
112「踏み込みランチ」の様子。普段は関わることの少ない、各学年の生徒と先生の4人1組で、校内の思い思いの場所で昼食をとった。3陽岐島前高校の卒業生であるタレントの井手上 漠さんがサプライズで登場。自らの失敗経験を語った。4失敗ラジオの収録風景。



2



3



4

失敗したシーンに遭遇すれば「失敗、おめでとう!」「その踏み込み、いいね!」と声をかけたり、スタッフからミスを報告されたときには「失敗を報告してくれてありがとう」と返したり。失敗を咎めるのではなくポジティブに捉える学校であること、スローガン通り「失敗を共に称え合う学校」であることを、学校経営会議のメンバーや管理職といった影響力のある立場にある人が体现し、発信することが、文化の浸透には欠かせないのではないか。宮野さんはそう考え、実践している。

失敗を称え合う関係性には、心理的安全性が不可欠

失敗を恐れずに踏み込む文化は、校内にどれほど浸透しているのだろうか。学校の空気の

変化について、同校に赴任して6年目を迎える吉岡裕司先生は、「生徒間でも教員間でも、誰かがやりたいと言ったことに対して、やってみればいいじゃん、と返す空気がある」と言う。

「周囲の反応がポジティブなので、みんながやりたいことを内に秘めずに口に出せるんだと思います。失敗を称え合える関係性の前提として、生徒も教員も自分を開示することが大事だと思うんです。相手のことを知りたければ、まずは自分を開示しないといけません。本校では、自らをさらけ出せる、出そうとする、そんな雰囲気があると感じます」(吉岡先生)

現在、地域共創科3年生の担任を務める吉岡先生。生徒から「お互いに何を思っているのかもっと知りたい」という声が挙がり、終礼で一

人ずつスピーチをすることになった。2年次の3学期から始めて数カ月が経ち、「生徒にとってクラスが、安心できる場になっている」と感じている。「日々感じていることや好きなものについてお互いに共有すること、つまり、自分を知ってもらい相手を知ることが、一人ひとりの気持ちを楽にするんだと実感した」と吉岡先生。突拍子のないことをやりたいと言っても否定されない安心感がある一方、その関係性に甘えてはいけないこと、気の置けない間柄であっても丁寧なコミュニケーションが大切だということも、生徒には伝えている。

実は吉岡先生も、終礼のスピーチで自分自身の経験を開示したことがある。語ったのは、地域の小学校で理科の実験講座をやった際、「割れないシャボン玉」を作るはずが割れ続け、小学生に同情された…という失敗談だ。

「私にとっては心に引っかかっていた失敗だったんですが、生徒に話し、生徒がいい失敗じゃんと言ってくれたことで、なんだかスッキリしました。教員は失敗したらダメな仕事だと思い込みがちで、つい生徒の前でバリアを張ってしまうんですよ。でも、それでは相手も自己開示してくれません。自分が本音を話すこと、自分をさらけ出すことで、生徒も本心を見せてくれるのだと思います」(吉岡先生)

転ばぬ先の杖は渡さず、 生徒自身に試行錯誤させる

今春、隠岐島前高校に校長として赴任した伊藤尚子先生も、同校の「じゃあやってみます

3回の「失敗の日」で実施した主な企画 /

- 生徒による踏み込み授業「偏愛授業」
- 教員の失敗を恐れない踏み込みチャレンジ
- 地域の大人による失敗発表会
- 未来への踏み込みワークショップ
- 失敗の価値を考えるワークショップ
- 踏み込みランチ／失敗ラジオ

か、という雰囲気には驚いた」と言う。

「譲れない部分はあっても、世の中の変化に合わせて、学校も変わっていかないとはいけません。しかし、多くの学校には、今までこうしてきたから今回も…という前例踏襲の文化が根強く残っています。本校には若い先生が多く、コーディネーターや寮のハウスマスターなど教員以外のスタッフも多く、多様な意見が出て、かつ、機動力が高い。新しいことに挑戦し続けようという空気をひしひしと感じています。現状維持は後退であると肝に銘じて、失敗云々ではなくとりあえずやってみる。これを私自身の踏み込みとしたいと考えています」(伊藤先生)

また、「これまで教員は、生徒が失敗しないよう、こうしたらいんだよとレールを敷いて道筋を示してしまいがちだった」と伊藤先生。「これからの時代は、時に待ち、時に導きながら、失敗も含めて生徒自身に試行錯誤させることが大事なのではないか」と提議する。これを受けて、「こちらが準備した道を生徒がその通りに歩むことで安心していただいていたのは、自分たち教員だと気づいた」と吉岡先生。きっかけとなったのは、ある生徒のひと言だった。

数年前、3年生の担任だった吉岡先生。なかなか進路が定まらない生徒に対して、進路の情報を集め、提案するなどして熱心にサポートしていた。しかし、ある日、その生徒が「進路を決めないことを決めた」と宣言。一体どういうことだと驚いた吉岡先生が、突き詰めて考えて行き着いたのが、「生徒のために良かれと思ってやってきたが、実は自分が安心したいからやっていたことであり、生徒のためになってはいないのではないか」という気づきだった。その生徒は、最終的に自分で進路を決めた。「生徒が転ばないように

と先回りして準備をしていたけれど、違ったなと気づかされた」と吉岡先生。そこからは、「探究学習でも進路選択でも、自分の焦りから生徒を急かしたり誘導したりしないよう、生徒が自ら納得感をもって次に進めるよう、待つことを意識するようになった」と言う。

失敗は世代を越える！ 生徒も教員も踏み込む学校に

生徒の踏み込みを後押しし、実際に多くの生徒がさまざまなことにチャレンジする姿を見て、



1



2



3



4

① 上半期の踏み込みを振り返り、共有するワーク。② 「偏愛授業」でタレント・西野亮廣さんへの思いを語る生徒。③ 西野さんの講演を実現するため、クラウドファンディングに挑戦し、達成。④ 翌年の「失敗の日」に実現した西野さんの講演の様子。

「負けたくないと思った」という吉岡先生。昨年、JICA(国際協力機構)が主催する教師海外研修に応募し、夏休みの10日間をラオスで過ごすという「踏み込み」を実践した。帰国後は、学園祭や授業の中で、ラオスでの経験やラオスについて話をする機会が何度かあった。「大人が勇気を出して踏み込む姿を見て、生徒たちも何かしら感じてくれたらと思う」と期待する。

学校の中で失敗を許容しにくい背景には、保護者からの目に見えぬプレッシャーもあるだろう。我が子の未来への漠然とした不安の矛先が、高校や教員に向けられることも往々にしてある。「保護者vs学校」という対立構造ではなく、「子どもを真ん中に置いた共創パートナー」という関係性を構築することが、「失敗を共に称え合う学校」の実現には不可欠である。そう考えた宮野さんらは、今年度より新たな取組をスタートさせた。その名も「保護者のはじまりの会」。1年生の保護者を対象に、入学式の1週間後にオンラインにて開催した。

同校では島前地域外から通う生徒は寮生活をしており、「保護者自身も、我が子を離島の高校に送り出すという大きなチャレンジをしている」と宮野さん。「入学直後は、生徒だけでなく保護者にとっても大きく環境が変化する時期。この時期に改めて隠岐島前高校の保護者としてのマインドセットをすることが大事だと考えた」と言う。会では、今の心境を互いに共有する時間をもったうえで、保護者としてどうありたいかをそれ

／ 生徒の声(アンケートより) ／

■今までは「踏み込まない＝停滞」と考えていたが、踏み込んでマイナスになったとしてもそこから学べることもあるのだから、「踏み込まない」という選択をすることは、学びのチャンスを失うという意味においてマイナスだと思うようになった。

■自分の失敗を語ることによって、失敗もある意味成功だったことに気づけて良かった。

■今まで失敗は悪いものだと思っていたけど、失敗が悪いのではなく、それを次に活かさないことが悪いと思うようになった。

ぞれが考え、最後に宣言した。「保護者からも好評で、共創パートナーとして共に歩み出す一步になった」と宮野さん。今後は、保護者も含めた「失敗を共に称え合う学校」づくりを進めたいと、意欲を見せる。

「失敗を共に称え合う学校」をスローガンに掲げ、折に触れて「失敗」の価値を問うなかで、今、「失敗は世代を越えられるのでは？」という仮説が、宮野さんの中で立っていると言う。

「先生たちが過去の失敗談を楽しそうに話す様子を見て、失敗は世代を越えて対話のテーマになり得るのではないかと考えるようになりました。社会の第一線で活躍している人にも失敗はあるはず。今後は、高校という枠を越えて、失敗をキーワードに地域や社会までつながりを広げていけるといいなと考えています」(宮野さん)

自己完結せず他者と共有することで、 失敗は大きな価値を発揮する

筑波大学附属坂戸高校(埼玉・国立)



2024年度卒業生
佐藤優磨さん



3年生
大島章護さん

先生の言葉に背中を押され、 失敗を共有するイベントを開催

筑波大学附属坂戸高校では、隠岐島前高校の「失敗の日」にならい、生徒主体で独自の「失敗の日」を実施している。45代生徒会長で現在は秋田大学1年生の佐藤優磨さん、佐藤さんと共に生徒会に所属していた現・3年生の大島章護さんは、「自分たちの代で、何か大きなことをやりたいと思っていた」と振り返る。

佐藤さん、大島さんらの背中を押したのが、「今年はなにか面白いことやらないの?」という、本弓康之先生(現・副校長)のひと言だった。「何かやりたいという気持ちはあったものの、具体的に何をどこまでやっていいか掴めていなかった。そんなときに先生からやったらいいじゃんと言われて、あ、やっていいんだと気づいた」と大島さん。調べるなかで隠岐島前高校の取組を知り、「いい意味で失敗する機会をたくさん与えられてきたうちの学校でもできるんじゃないか、やってみたい、と思った」と言う。

また、佐藤さんは、「筑波大学附属坂戸高校は、授業でも課外活動でも探究活動に積極的に取り組む学校」と説明。「探究では成功例が目立ちがちだけど、成功には失敗がつきもので、

裏には失敗もたくさんある。その失敗をただ内省して終わらせるのではなく、外部に公開して評価やフィードバックをもらう場をつくりたい、失敗の日をその機会にしたいと考えた」と振り返る。

生徒の自主性・主体性を重んじる同校では、「先生たちは基本的にノータッチ」と佐藤さん。一方、「生徒だけでは解決できない課題に直面したときに相談すると、真摯に向き合い、アドバイスをくれた」と言う。

失敗を解放することで前進し、 他者の失敗に勇気づけられる

こうして2023年12月に「失敗の日」と銘打った一般公開型のイベントを初開催。同校の生徒に加え、他校の生徒や受験生とその保護者らも参加した。柱はポスターセッションで、プロジェクト型の自主活動に取り組む生徒らが自らの失敗やそれを乗り越えた過程などをポスターにまとめ、来場者に説明して意見をもらう場とした。具体的には、「代替わりの際の引き継ぎがうまくいかず、団体の活動目的や理念がすり替わってしまった」「報・連・相が不十分で、取材を申し入れたが断られてしまった」などの失敗事例が見られたという。

翌2024年には、本来の失敗の日である10



1



2

①自主活動団体の広報メンバーが失敗談を語ったトークセッション。②校則について、受験生や保護者を交えてディスカッションする企画も開催。③自主活動(T-GAP)で起きた失敗やそれを乗り越えた過程をポスターにまとめ、来場者に説明。



3

月に第2回を実施。いずれの年も、実施後には生徒会のメンバーで振り返りを重ねた。「失敗について話すことで、自分の中で溜め込んでいたものが解放されて心のもちようが楽になり、次のステップに進みやすくなったのではないかと感じた」と佐藤さん。また、大島さんは、「失敗の日は、生徒、特に下級生にとって、勇気づけられるイベントになったのではないかと続ける。「優秀に見える先輩たちも、みんなと同じような

失敗をしてきたことや、それを乗り越えてきたプロセスを知ること、先輩たちは特別でなく自分たちと同じなんだ、自分たちにだってできるんだという気づきや励みになったと思います」(大島さん)

失敗の日は同校の生徒に違和感なく受け入れられた背景について、佐藤さんは「本校には、失敗は悪いことではない、とりあえずやってみよう、という風潮がある」と言う。

「根底には、世の中には正解がなく、物事に取

り組む過程で何を得るかが大事…という考え方があると感じます。また、自己をオープンにしている先生が多いことも影響していると思います。だから、失敗に対する恐怖心はあまりありませんでした。授業中も、みんな間違いを気にせず手を挙げたり意見を言ったりしていましたね。とはいえ、人はつい成功談を話したくなるもの

の。その反面で失敗を誰かと共有したいという思いも抱えていると思うので、失敗の日はとても良い機会になったと思います」(佐藤さん)

同校では今後も、失敗の日の取組を継続予定だ。「本来の目的と理念は受け継ぎつつ、型にとられず、自分たちらしい失敗の日をつくってほしい」と大島さんは後輩たちにエールを送る。

CASE

3

「想定外」こそ成長のチャンス。 主体性を引き出す商品開発への挑戦

倉敷鷺羽高校(岡山・県立)



ビジネス科
石橋毅士先生

うまくいかないからこそ、 「なんとかする力」が身につく

倉敷鷺羽高校のビジネス科ならびにビジネス研究部(部活動)では、「こじまっちゃんぐ」と名づけた生徒主体の地域活性化プロジェクトに取り組んでいる。生徒が間に入って地元・児島の事業者同士をマッチングし、観光資源を活かしたマイクロツーリズム事業や地元の食材を使った商品開発を実現。高校生が企画・開発に携わる商品を全国から集めて販売するマルシェ

の開催などを通して、その活動は県外にまで広がっている。

「こじまっちゃんぐ」は、「課題解決型商品開発」として設計されたプロジェクト。利害が対立する当事者を意図的に組み込み、「生徒にあえて失敗や想定外の経験をさせるよう設計している」と、ビジネス科の石橋毅士先生は言う。

「いくら計画を立てていても、いざ動いてみるとうまくいかないことが次々と起こるもの。事業者間で板挟みになることもあるでしょう。想定外の出来事や壁に直面することで、自分でなんとか

する力や失敗を次に活かす力が身につきます。失敗を乗り越える過程が学びになり、生徒自身の成長につながると感じています」

また、「こじまっちゃんぐ」の活動ではチームワークを重視し、生徒は5人程度のグループでプロジェクトを動かしている。

「生徒たちは、それぞれの得意なことを活かせるよう役割分担し、互いにサポートし合いながらプロジェクトを進めています。うまくいかないときは、すぐに教員を頼るのではなく、まずはチームのメンバーと課題を共有し、解決策を考えます。時には、他のグループに意見を求めることも。自分だけで抱え込まないためにも、気軽に相談できる関係性づくりを大事にしています」

「こじまっちゃんぐ」などの取組を通して、生徒には「人とは違う視点で考えて、課題解決ができる創造力と主体性を身につけてほしい」と石橋先生は言う。

「AIが仕事を奪う…などと言われるなか、生徒にはAIにはない創造力と主体性を身につけてほしいと考えています。こちらが準備をしてあれこれ指示を出してしまうと、生徒は言われたことをやるだけで、自分の頭で考えて創造する力も主体性も育まれません。児島にどのような課題があるか、その課題を解決するために何がやりたいか、自らアイデアを考案し、失敗も含めて試行錯誤することで、課題が自分ごとになり責任感が生まれるのです」



①地元のコーヒーショップ「KOJIMA FOK COFFEE」とのコラボ商品企画案について発表する生徒。②役割分担をしつつ、協働してプロジェクトに取り組む生徒たち。③「岡山県展示大商談会フードマッチングフェア」に出展し、「くらしき たこSUNカレー」「たこやき Beans」など開発に携わった商品を紹介。

不測の事態から生徒を遠ざけない。 エラー&ランで育つ「挑戦できる力」

FC今治高校 里山校(愛媛・私立)

不満で教員は動かないと知り 気づくと不満は「企画書」に

2024年4月に新設された、FC今治高校 里山校(以下、FC今治高校)。ロールモデル不在の時代に、主体性をもって困難に立ち向か

い、次の時代を切り拓く人材を輩出することを目指して、実践重視のカリキュラムを設計している。学びの姿勢としてモットーにしているのが、失敗を恐れずに学びへとつなげる「エラー&ラン」だ。やってみたいとひらめいたことは、まずやる。失敗でも成功でも、その結果を素



校長
辻正太さん

2年生
井出光波さん

2年担任・数学担当コーチ
宮合拓也さん

2年生
藤本健汰さん

2年生
菊地春海さん

直に受け止め、自分なりの意味や、次につながる気づきを得ることを大切にしている。

どのような環境が、そのエラー&ラーンの循環を促すのか。1期生である現2年生の生徒たちと、教員の方々(FC今治高校では先生ではなく

Keyword ① /

「やりたい」は生徒から

試行錯誤の1年間で生徒にも変化が。
自発的に、さまざまなコミュニティで活動し出す。



学校を飛び出して地域で実践する「探究ゼミ」や自分の興味関心をベースにしたマイプロジェクトのほか、企業活動や地域活動、ボランティアなど、生徒の主体性に任せてさまざまな形、時間で、やりたいことができる。入学当初は「やりたいことがわからない」とモヤモヤしていた生徒も、周りの同級生の活動に触発されてか、徐々に自分から「やりたい」と声をあげるように。写真(上)はFC今治高校里山校の有志が能登で復興支援のボランティア活動を行った様子。井出光波さんも参加した。

「コーチ」と呼ぶ)に語り合っていた。

聞くと、開校からの1年間はエラーの連続だったという。それだけ、生徒もコーチも、うまくいかなかったことに挑戦してきたのだろう。1年の間に、部活やコミュニティの立ち上げ、ボランティアや地域活動など「これをやりたい」という声が、徐々に、生徒一人ひとりからあがるようになった(▶ Keyword ①)。しかし、それらの活動をコーチが逐一管理・指導しているわけではないので、蓋を開けてみると想像以上にうまくいったケースもあれば、大失敗するケースも。

もちろん、開校当初すべての生徒に、やりたいことがあったわけではない。校長の辻 正太さんによると、何をしたいのか戸惑う生徒や、不平不満をもらす生徒もいたとか。「校長室を開放しているので、生徒たちが入ってきて、学校や寮についてあれこれ文句を言ってきたこともありました。でも私は『そうなんだ』と返し、それ以上のことはしなかった」と辻さん。不平不満を言うだけでは何も変わらない、「こうしなさい」とコーチから指示することもない、と暗に伝わったのだろうか。次に校長室を訪れた生徒たちは、なんと、みずから企画書を書いてきたそう。やりたいことがあるが、どうしても自力ではできない、と言われれば、コーチはできる限り協力する。実際に、生徒の藤本健汰さんが「オンラインコミュニティを立ち上げたいので8000円出資してほしい」と直談判したところ、辻さんは快諾した。そのうえ、藤本さんのほうから相談してこない限り、活動報告を求めず、口を出すこともなかったという。

「学園長の岡田武史さんからは常々『子どもた

ちは育つ力をもっているのだから、大人はそれを邪魔するな』とされています。当初は、生徒たちの状況をもっと把握し、支援したほうがいいのでは、という議論もありましたが、不要な助け舟を出す頻度は徐々に減っていきました」(辻さん)

エラーで気づく、行動を阻む箱。 その箱から出るまで

生徒たちに自発的な行動が増えていったのは夏休み明けごろからだそう。「同級生から刺激をもらったり、長期休みに体験したことが意欲になったりして、行動が加速していったのでは」と2年担任の宮谷拓也さんが語る。

その言葉に、生徒の菊地春海さんがうなずく。入学当初は、やりたいと思ったことをすぐに行動に移せずにいた菊地さん。もともと関心のあ

った投資をテーマに投資部を立ち上げたものの、思うように進まなかった。そんなエラーを経て「周りの人に好かれたいという気持ちが、行動のブレーキになっていることに気づいた」と語る。あるとき、同級生の前で、金子みすゞさんの「みんな違って みんないい」のフレーズをもじり「みんな違って どうでもいい」と、自分の思いをプレゼンした。みんな違うのだから、みんなに好かれる必要はない。思いを打ち明けたら、同級生は面白がって受け入れてくれたのだそう。「自分の素をさらけ出しても大丈夫という安心感が生まれて、どんどん挑戦していこうと思えた。同時に、みんなのことがもっと好きになりました」と菊地さんは言う。

何が、その生徒のブレイクスルーにつながるかはわからない。だから「コーチにできるのは、そ



のきっかけになるかもしれない出会いや、視座を変える機会を提供すること」だと辻さん。「日本一出会いの多い学校」にしたいと掲げる(▶ **Keyword②**)のも、そうした理由からだ。出会いを経て、自分一人では起きないような心の揺れが起こり、次の行動につながっていく。

エラーが“言葉”を育てる

生徒たちの話からは、あえて「振り返り」という形をとらない日常的な場面でも、自身の失敗体験から、何らかの学びや教訓を得ているように思えた。なぜそれが自発的に起きるのだろう。

生徒の井出光波さんは、能登での災害復興支援ボランティアのほか、地域に根ざしたボランティア活動を数々行った。その経験も経て「うまくいなくて一回止まることはある。でも、そこで諦めるから『失敗』になるのであって、それを何かしら活かすことができれば失敗ではない」と考えている。“エラーが起きた時点で終わりではない”という前提があるから、うまくいかなかった経験に、自分なりの意味が生まれている。

「エラーが起きるのは『このやり方ではうまくいかない』ことのサインだと思う。だから自然と『では、どうすればいい?』と考えるようになる」と井出さんは続ける。「以前、妹に前髪を切ってもらったら、思ったよりも切られてしまった」と身近なエラーを例に出しながら、「そういう経験からも『人に頼むときは、相手がわかるように、言葉を補いながら伝えないといけないんだな』と学びました」と笑う。

思い通りにならなかった経験が“言葉”を育て

Keyword ② /

日本一出会いの多い学校

多種多様な実業家・実務家による
特別講義を開催。



トヨタ自動車会長 豊田章男氏、EXILE HIRO 氏、TETSUYA 氏、プロテニスプレイヤーの伊達公子氏など、業界の最先端で活躍する講師が講義を行う特別講座も。注目されるために著名人を呼ぶのではなく「成功者のように見える人にも失敗体験があることを生徒に感じてほしい」という思いがあるとか。出会いによって生徒が“覚醒”していく様も見られる。

る。それは、他者に伝えるための言葉だけではない。「自分の中で起きていることにも気づけるようになった」とも話す井出さん。そんな井出さんを見守ってきたコーチの宮谷さんは「彼女が『私は裏方役に回ると、自分の力を活かせるタイプだと思う』と同級生にプレゼンしたことがあった。行動の結果、自己理解も深まっているように見える」と成長を実感する。

エラー&ラーンを繰り返すことで、行動の精度も上がっていく。菊地さんは「1年生の間はとにかく打席に立って、飛んできた球をすべて打つぞ、と意気込んでいるような感覚だった。2年生の今は『選球眼』を高めたい」と話した。

コーチも「実践者であれ」

「生徒たちの成長を邪魔しない」と心がけているコーチたちだが、決して、生徒をほったらかしているわけではない。気になる様子の生徒がいれば「どうしたの?」と声をかけるし、希望があれば、生徒がコーチを選んでマンツーマンで話せるお茶会の場を用意している。

辻さんいわく、コーチは先に手を出さず、生徒たちから言葉が出たり、生徒自身が決めたりするのを、忍耐強く信じて待つこと。その思いに寄

り添い、受け入れることを大切にしているそう(▶Keyword③)。「だから、見守りはするけれど『こうすれば?』とは言いません。壁にぶち当たって、どうにもならない様子でいる生徒を見つけたら、まずは『どうしたの?』と聞く。答えが返ってきたら『君はどうしたいの?』、また返ってきたら『僕に何か手伝えることある?』。この3つの質問を繰り返すうちに、生徒たちは、自然と変わっていく」(辻さん)

教えるのではなく、同じ目標に向かって伴走する役。だからコーチ自身も実践者であることが求められるのだと、宮谷さんは語る。

「この1年間、辻さんには『生徒に学校から飛び出せと言っているのだから、コーチが学校の中に留まっていて、どうするんだ』と何度も言われてきました。だから私も、副業で記者をしたり、ラジオ番組のパーソナリティーをしたりと、時にエラーもしながら、行動の範囲を広げてきた。同じ実践者としてのスタンスをもつことで、指導しなければと焦らず、生徒たちを見守ることができるようになってきたように思います」(宮谷さん)

Keyword ③

教員の役割は 待つ、寄り添う、受け入れる

教員のことを「先生」とは呼ばない。
同じ目標に向かって伴走しながら、
いっしょに驚き、考える「コーチ」。



コーチと生徒の関係はフラット。コーチの姿勢として、教壇に立って教えるのではなく、生徒の隣に立ち、いっしょに考え、寄り添うことを大切にしている。

【寄り添うための問いかけ】

- 「どうしたの?」
- 「どうしたいの?」
- 「私に何ができる?」

起きることはすべてが必然。 その意味を考える

生徒の主体性や育つ力を信じて、見守る。授業を休んで活動を行う場合などは報告してもらうが、基本的には学び方や活動の仕方は任せる。

そのことを徹底するためにも「命の危機に関わること」と「法律に触れること」、「人の成長を邪魔すること」の3つは、「やってはいけない大原則」として全員で認識しあって活動している

(▶ **Keyword 4**)。校則と言えるようなものはそれだけだ。それ以外は何をやってもいい。グレーなところは、その都度、生徒たち主体でルールを決めている。

辻さんは試行錯誤の1年間を振り返り「大人には『失敗』に見えるような体験でも、生徒が何らかの学びを得ているのなら、それは『失敗』ではない。生徒自身の捉え方と、『その後』が重要だと気づいた」と語る。学園長の岡田さんが常々「起きることはすべてが必然。それが起きたことの意味を考えるのが大事」と伝えているそうで、その言葉がコーチにも生徒にも浸透しているのだ。

さらに辻さんは「自分にコントロールできることなど、たかが知れている、とも思うようになった」と言う。「それまでは『生徒の主体性を大切にする』と言いながらも、大人がコントロールする枠の中で、生徒たちを踊らせていたことに気づきました。思い切って枠を外してみたら、生徒たちは

\\ Keyword 4 //

やっではいけない大原則

野外体験活動にも力を入れているが、生徒の主体性や育つ力を信じるために、やっではいけない大原則を徹底する。



授業に出ない自由はあるけれど、人の授業を邪魔する自由はない。やっではいけないことを明確にすることで、生徒たちを信じ、任せられるようになった。

【やっではいけない大原則】

- 「命の危機に関わること」
- 「法律に触れること」
- 「人の成長を邪魔すること」



想像を超えたアクションを起こしてきた。好き勝手やっているうちに、周りに協力してもらわなければならないと気づいた生徒もいる。生徒のオーナーシップを奪ってはいけないと、つくづく感じた」と辻さん。今は、想定外・板挟み・修羅場という3つの言葉を大切に、不測の事態から生徒をできるだけ“遠ざけない”ようにしている。

本当の意味で生徒たちに任せる。不測の事態が起きることを受け入れる。育てる側に、相当の忍耐と覚悟が必要であるようにも見えるが、辻さんは「やる前から『これはやっちゃダメ』と生徒の行動を止めなくてもよくなった、というのは、実はすごく楽なんですよ」と笑う。

エラーは「特別じゃない」

入学直後「オンラインコミュニティを立ち上げ

たいので8000円出資してほしい」と辻さんに直談判した藤本さんは、1年間さまざまな挑戦を続けながらコミュニティを拡大してきたが、運営に課題を感じ、1年生のおわりに、コミュニティを解散することを決めた。「それが入学してから、最大のエラーでした」と藤本さんは言う。そのときは落ち込んだのかもしれないが、座談会では後ろ向きには見えなかった。

失敗が挫折にならない。なぜなら生徒もコーチも、誰もが当然のようにエラー、すなわち失敗をしているからだ。

「あえて言葉にしなくても、みんながそれぞれのタイミングで、壁にぶち当たったり、自分の生き方に疑問をもって立ち止まったりしているのは、なんとなくわかる。波があるんですよね。それが当たり前だから、僕のエラーは別に『特別なことじゃない』と思う」(藤本さん)

エラーは必ず起きるもの。エラーすることから始まる。その考えが隅々まで根つき、挑戦できる力を育成している。「失敗しないのは『挑戦していない』ということじゃないかとも思う。だから失敗することを、カッコ悪いとは思わない。むしろ、失敗の数だけカッコ良くなれるのかな」と藤本さんは語った。

