

特集 リスタートの極意

## 第4章

# 楽天創業メンバーの学園開校、 「未熟」から次の「未熟」へ

軽井沢風越学園理事長 本城 慎之介 さん



山田 美鈴

東京都中小企業診断士協会

## 1. 経験を学びにつなげる幼小中混在校

### (1) 教えられるのではなく、学ぶ

「しんさん！ 私、今日がんばったよ！」

理科室に入るなり、中学生の少女が駆け寄ってきた。今日は授業で溶解度を学んだのだとうれしそうに話しかけている。相手は「しんさん」こと、本城慎之介さん。軽井沢風越学園（以下、風越学園）の理事長だ。

本城さんは、現在の楽天グループ株式会社（以下、楽天）の創業者の1人。2002年に当時まったく経験のなかった「教育」の分野でリスタートし、その後、風越学園を設立した。



軽井沢で幼小中混在校を創立した本城慎之介さん（画像提供：軽井沢風越学園、以下同）。

風越学園は、軽井沢の自然豊かな場所にある幼小中混在校だ。東京ドーム1.5個分もの敷地に2歳から15歳まで284名が通っている。

風越学園は、私たちがイメージする一般的な学校とは一線を画す。たとえば、黒板がない。あるのは可動式のホワイトボードだ。取材した日、教室に入ると中学生の社会の授業中だった。

ホワイトボードには、貧困、戦争、環境など、いくつもの社会課題が書き出され、子どもたちが自ら選んだ課題について解決策を話し合っていた。そこには黒板の前で教える教師、教えられる生徒という上下の構図はない。子どもたちが起点となって考え、教師は子どもたちを横でサポートしている、そんな印象を受けた。

「一方的に長時間教えられ続けると人は辛さを感じるが、苦勞しながらでも自ら学んでいるときは楽しそうだ」

本城さんは教育の現場に入ったとき、そう感じたという。

「人間は真似る、学ぶ生き物。赤ちゃんは教えられなくても、大人の姿の真似をして『ママ』って言いますよね。しかし、『ちゃんと真似なさい』とか、『この学び方が正しい』と言われると、エネルギーをそがれてしまいます」

実感のこもった言葉に、黒板を置かないことの意味がスッと腹落ちした。

## (2) 答えが見えない世の中で

現在、創立4年目を迎えた風越学園。子どもを通わせたいと家族で軽井沢に移住する家庭も少なくない。

「今までの学校は、決められた行事があり、ルールがあり、先生が教えてくれた。しかし、今の世の中はそうではない。答えがわからない中で、困難があっても自分の力で解決できるように、自ら学ぶことが大切です。風越学園は、それができそうな仕組みにしているからなのかもしれません」と、本城さんは、選ばれる理由をそうとらえている。



風越学園の授業風景。子どもたちとスタッフが1つの輪になり話し合いをしている。

## (3) やってみる経験、作る経験

自ら学ぶことと同じく本城さんが大事にしているのが、経験することだ。「自信というのは、成功体験ではなくて、失敗する、失敗しても自分は平気だと思えることから生まれます」と本城さんは言う。

そのためには、「まずは自分でやってみる、作ってみることが必要で、学校生活の中でそれを保証したいと考えて、風越学園は今のスタイルになりました」

たとえば、カリキュラム。小学3年生以上になると「プロジェクト」と呼ばれる学習に取り組み始める。子どもたちはスタッフから提案されたテーマに対して自ら問いを立て、さまざまな方法で探究し、ときには学校外のリソースも使いながら自分なりの答えを求めていくのだという。

また、設備にも工夫がある。ラボと呼ばれる実験や工作のスペースには、3Dプリンターから機織り機まで、本格的かつ多様な道具がそろそろ。手に取りやすいように配置も考えられており、子どもたちの作る体験を後押ししていることが伝わってきた。

## 2. ビジネス業界から一転、教育現場へ

### (1) 自分との約束を守る

このようなユニークな学校を設立した本城さんのリスタートは、どのようなものだったのだろうか。

本城さんは、大学院在学中の1997年に三木谷浩史氏とともに楽天を創業。取締役副社長として、会社の成長を支えた。

本城さんがリスタートを意識したのは、楽天の創業以前、三木谷氏と働き始めて間もない頃だ。その時点でやりたいことがあったわけではないが、「三木谷さんが独立した30歳に、自分も独立する」と決めた。

そして、30歳を迎えた2002年。楽天は5年間で売上高100億円、従業員500人規模の上場企業へと躍進していたが、「独立する」という本城さんの自分との約束は揺らがなかった。

しかし、三木谷氏は本城さんの独立を安々と受け入れてはくれない。本城さんが、興味のあるホテルや旅館の経営をやりたいと伝えると、「それなら宿を買おう」と楽天の事業の中で取り組むことを提案されたという。

### (2) 難しいからこそ、面白い

「楽天がやらないことは何か」

三木谷氏に納得してもらえない日々の中、たどり着いたのが「教育」だ。本城さんは、当時から次の世代の経営者を育てることが経営者の役割と考えており、「教育」に興味があった。しかし、自身はどちらかといえば仕事を1人で進めるタイプ。人を育てることに「苦手意識があった」という。

「知らない分野、今までと違う分野のほう、難しいし、面白い。自分の知らない自分

の力が引き出される感じがします」

あえて苦手意識のあった「教育」を選んだ理由を尋ねると、迷うことなく答えてくれた。

今とは違うものを目指す感覚を本城さんは幼い頃から持っていたようだ。ブロックが大好きだった本城さん。作ってはすぐに壊し、次を作ることを繰り返していたという。「次に、もっといいものができるかもしれない」と、壊すのはもったいないとは思いつかなかった。

### 3. 目指す学校の転換

#### (1) リスタートから始まるアンラーン

楽天を退社した本城さんは、約束どおり「教育」の分野でリスタートを切った。目指したのは全寮制の中高一貫校の設立。時代をけん引するリーダーを育てる、いわゆる「エリート養成校」だ。

そのために、公立中学校の校長や、小中高一貫校の理事などさまざまな教育の現場で経験を積んでいった。そして、学校の設立場所として選んだ軽井沢で転機となる、ある幼稚園と出会うことになる。

見学に訪れたのは冬。幼児がぬれた手袋を温めようと、たき火の傍らに置いた。すると、近すぎて手袋は焦げてしまう。心配する本城さんにスタッフは言った。

「先週は燃やしてしまったのですよ」

大人が先回りすることなく、燃やしても、焦がしても見守り、失敗したことで、幼児は火との距離感を自ら学ぶことができたのだ。

本城さんはこの一件を機に、自ら体験し、学ぶことの大切さを痛感する。そして、エリート養成校という当初の考えを手放し、改めて教育の在り方を模索していった。その11年後、風越学園は開校した。

「リスタートするまでは、学ぶ、身につけるラーン (learn) の時期ですが、リスタートした瞬間にアンラーン (unlearn) が始まりました」

アンラーンとは、これまで学んできた知識や思考を手放し、新しく学び直すこと。アン

ラーンをしなければ、「今までの延長にしかならない」。風越学園が生まれた背景には、本城さん自身のアンラーンがあったといえるだろう。

#### (2) やってみる、だめならやめる

風越学園は、2020年の開校早々困難に見舞われた。新型コロナウイルス感染症の急拡大だ。開校を遅らさざるを得ず、開校後も分散登校、オンライン授業など、試行錯誤が続いた。

その中の1つに、AI型学習教材の導入がある。タブレット端末を使い、AIが1人ひとりの学習レベルに合った問題を出題してくれるAI型学習教材。自分に合った問題が解けるので、一見すると子どもたちの学習意欲は高まるように思えるが、導入後しばらくすると、「学んでいる気がしない」という声が出たという。「子どもたちが学びの手応えを感じられていない」と感じた本城さんは、AI型学習教材の積極的導入を見直した。

「カーナビがあると道を覚えないように、AIによる自動操縦で、子どもたちは学びの方向感覚を失ってしまう。風越学園の子どもたちはそれを楽しみませんでした」

環境変化の速い昨今、教育現場でも変化の波は避けられない。波に乗るか、乗らないかの判断は難しいとしたうえで、本城さんは「やってみる、だめならやめる」と、自分の目で見て、見極めることの大切さを語ってくれた。



校舎中央の開放的なライブラリー。子どもたちは本を見たいときに見ることができる。

## 4. リスタート、再び

### (1) 「未熟」から次の「未熟」へ

「私は、2032年3月に風越学園を辞めます」本城さんは、楽天を離れたときのように今も自ら期限を区切っている。その年は、開校時に最年少の3歳だった子どもたちが中学校を卒業する節目。本城さんは、60歳を迎える。

「僕は未熟という言葉で、すごく大事だと思っています」

リスタートを迷う人も少なくないと話すと、自らの思いをこう語ってくれた。

「未熟というのは不足がある状態。未熟から成熟して不足がない状態を作ろうとするのではなく、未熟から次の未熟に向かっていく。そのほうが、次の可能性が開かれていくと考えています。成熟しては面白くない」

できないこと、失敗することはいけないことではない。むしろ、自分の可能性が開かれる機会になる。これは風越学園の方針とも共通するものがあるが、子どもたちだけではなく、成熟に近づく私たち大人にこそ大切な視点ではないだろうか。

### (2) 出会いの感度を鈍らせない

本城さんには、未熟であるために心がけていることがある。それは、人と会うこと。特に、自分とは年齢が離れた人、違う分野の人との接点が大事だと言う。

「それによって、面白いことが起きたり、まだ新しい世界がここにもあったと気づいたりできるのです」

自分とは違う世界との出会いが大切なのは個人だけではない。「これからは、企業の人々が学校の中で学ぶことも大事になる」と本城さんは考える。そのため、風越学園では一般企業を対象とした研修も主催している。会社の将来を考えるプログラムで、受講者には風越学園の子どもたちを通して、自分自身の価値観に気づき、ときにはそれを崩してもらって、会社の将来を思い描いてもらうという。

### (3) 自分の体が動くほうへ

「辞めないことも大事な決断だと思う。今でも、楽天を辞めたことに後悔はあります」

最後にリスタートを考える読者へのメッセージを聞くと、本城さんからは意外な言葉が返ってきた。そして、こう続ける。

「後悔はあります。しかし、理科室で話しかけてきた中学生とあんな風にやり取りできる幸せは、今の仕事をしているから。どちらも貴重ですね」

それを聞いた瞬間、少女と話していたときの本城さんの優しい笑顔が頭に浮かんだ。

「リスタートは自分でしか決められない。決めるときは動物的な感覚も大切で、そのことを考えるとワクワクする、夜も眠れないほど楽しいというように、思わず体が動くほうを選べるとよいと思います」

本城さんのこの言葉とともに、改めて今回の取材を振り返ると、話の随所に「楽しむ」、「面白い」という言葉が出てきていたことに気がついた。リスタートにおいて大切なことは多々ある中で、それ自体を「楽しむ」心意気もまた、大切なのではないだろうか。

### 本城 慎之介

(ほんじょう しのすけ)

軽井沢風越学園理事長。慶應義塾大学大学院在学中の1997年に三木谷浩史氏と楽天を創業、取締役副社長を務める。2002年に退任、公立中学校校長などを歴任し、2020年に軽井沢風越学園を設立。



### 山田 美鈴

(やまだ みすず)

大学卒業後、市場調査会社や事業会社で市場調査を担当。市場や顧客の声を事業に生かすことに一貫して携わる。2023年中小企業診断士登録。

