

教育情報 No.31

Educational information

02. 人生は自分が決めたことを正解にしていくこと

人材育成アカデミー・ローズレーン代表 黒田三佳

04. 管理職に求められるマネジメント

兵庫教育大学大学院教育政策リーダーコース

教授 澤野幸司

06. 壁の高さを知らないからこそ乗り越えられる

AeroEdge株式会社代表取締役社長 森西淳

08. データとOODAループで構築する

機動的な学校経営

北海道室蘭市立室蘭西中学校

校長 山田誠一

黒田三佳さん

人材育成アカデミー・ローズレーン代表

特集

マネジメントに 求められるものは

日文のWebサイト

日文 🔍



※本冊子掲載二次元コードのリンク先コンテンツは予告なく変更または削除する場合があります。
本資料は、一般社団法人教科書協会「教科書発行者行動規範」に則り、配布を許可されているものです。



心が動く、その先へ。

日本文教出版



▲講演の様子

人生は自分が決めたことを 正解にしていこう

人材育成アカデミー・ローズレーン代表 黒田 三佳さん

山形県米沢市にビビッときたのは？

実は、山形への移住は、たった一度の旅の記憶で決めました。当時、私は国際線の客室乗務員をしていましたが、旅で出会った青空と緑、道を聞くと、見ず知らずの私に野菜をくれた初老の男性のやさしさや人々の温かさが忘れられませんでした。

その後、家族でデンマークで暮らし、当時の日本では考えられないライフスタイルに衝撃を受けました。デンマークの人たちは、午後4時になると仕事を終え帰宅するのです。仕事帰りの寄り道はせず、家で家族と過ごします。ふと、かつて旅をした山形を思い出、「デンマークの続きは米沢でやろう！」と、気づいたら知人も友人もいない米沢の里山の森に暮らしていました。

「人生は自分で決めたことを正解にしていこう！」だと思っています。今は、裏に続く2,000坪の森を自ら整備し、譲り受けた古い家を手作りリノベして人材育成のセミナーや英語塾、森のようちえんも行っています。

里山ソムリエ？森のようちえん？

私のもう一つの肩書き里山ソムリエ、これは里山に暮らし、そこにある素敵なことや暮らす人、ライフスタイルなどの魅力を紹介するライフワークとしてのものです。地域の人と関わり、過去から続く魅力を再発掘・再評価し、今の暮らしに再導入することを楽しんでいます。知人が、里山ソムリエを商標登録してくれたり、看板を寄贈してくれたりする企業もあります。多様な方々とコラボし、ことづくりやものづくりをし、地域を元気にしています。



▲里山ソムリエの活動の様子

私が企業や行政で人材育成や大学で教えるようになったのは、里山に暮らし、その魅力を証明したくて、山形大学で「里山構成要素と人材育成」をテーマに論文を書き修士号をいただいたことに始まります。しかしながら、知人も友人もない雪国の里山に移住し、畑を耕し、山羊を飼い、自然の脅威を肌で感じながら子育てする中で、逆に地域の方々に助けられ多くのことを学ばせていた

だいています。

その後、山形大学の大学院で授業を担当し、日本での活躍を考えている修士コースの留学生に礼儀作法、ビジネスマナー、ソーシャルマナーに加えローカルマナーなど、長い間教えていました。留学生たちは、日本が好きになり、日本で起業する人や海外の大学で授業の資料を使いたいという人もいました。今は、学科再編成があり、建築デザイン学科にて地域デザイン論を教えています。地域と関わることで、学生一人ひとりが地域を好きになり、自分ごととして動くようになることが喜びです。

森のようちえんは、ここに来たデンマークの森の幼稚園の先生の「森があるなら森のようちえんをしたらいいんじゃない」という、一言で始めました。森の幼稚園とは、デンマークが発祥で、母親が自分の子どもを森に連れて行ったのが始まりですが、今はシュタイナー教育を取り入れたり様々なものを取り入れたりしているものがあります。私が家の裏の森を整備し開放すると、幼稚園や小学校も来るようになりました。何かを教え込むのではなく、子どもたちが主体的に「今」を楽しんでいます。

ローズレーンの MMHH 理論

この理論は、独自に開発したもの一つで、自己肯定・多様性を受けとめること、自己開示をすることを大切にしています。

ここで、MMHHの法則を紹介します。一つ目のMは「認める」、二つ目のMは「見守る」、一つ目のHは「ほめる」、二つ目のHは「励ます」を表しています。

リーダーとしての視点で考えると、「認める」は、組織の中でお互いの役割を認める（社長、



▲ MMHH 理論図

校長といえども役割の一つ）ということ。「見守る」は、現場の細かいところまで目を配り、助けること。「ほめる」は、行いに対しての評価です。ゆえに評価する仕組みをきちんと作ることが大切です。納得できる公平な評価で、若い方は伸びます。「励ます」は、やる気を起こさせること、つまり、具体的な教育や研修をしっかりとすることです。

広い世界に目を向けながら自分のフィールドで、勇気を持ち行動する文化的なビジネスパーソンを育てることを目標にしています。

上杉鷹山公に学ぶリーダー論

私が活動拠点としている里山は、江戸時代に破綻寸前だった米沢藩を立て直した上杉治憲公（のちの鷹山公）の時代、武士が半士半農で暮らした場所です。当時の武士の末裔の方が今も暮らし、小学校の体育館には鷹山公の肖像画が飾られています。

研修などで、上杉鷹山公の教えを紐解き、現代の諸問題を重ね、変わることをのめない大切なことを伝えると、受講者は自ら気づきを得て勇気をもって行動できるようになります。

学びは実践して初めて意味をなすこと（学思行）、リーダーの役割と考えの拠り所の明確化（伝国の辞）、現場を知り人々の心に寄り添い、自ら範を示し信頼関係を構築すること（率先垂範）など、時空を超えた普遍的な理念を、現代のウェルビーイングのあり方へ生かしていけるよう、私自身精進して参ります。

くろだ みか
黒田 三佳

人材育成アカデミー・ローズレーン代表。
修士（工学）。里山ソムリエ。
東京都出身。大学卒業後国際線客室乗務員としてキャリアをスタート。結婚、出産、デンマーク暮らしを経て、米沢の里山に移住。森を整備し畑を耕しながら、人材育成、幼児自然教育、英語教育に携わる。
山形大学非常勤講師、米沢市国際交流協会会長。元米沢市教育委員。
著書『森に暮らす』『森とかてもの』他全国紙連載など。



撮影：伊藤美香子

管理職に求められるマネジメント

兵庫教育大学大学院
教育政策リーダーコース
教授 澤野 幸司

タイトルからは「マネジメントに必要な知識やスキルに関する内容」が書かれているように感じるかもしれない。しかし、本学が開発した探究型プログラムは、リーダーとしての「対課題行動」「対人行動」をメタ認知し、自身の在り方を省察することを、ねらいとしている。本プログラムの紹介を通して、多様化する課題に向き合う管理職のマネジメントについて考えてみたい。

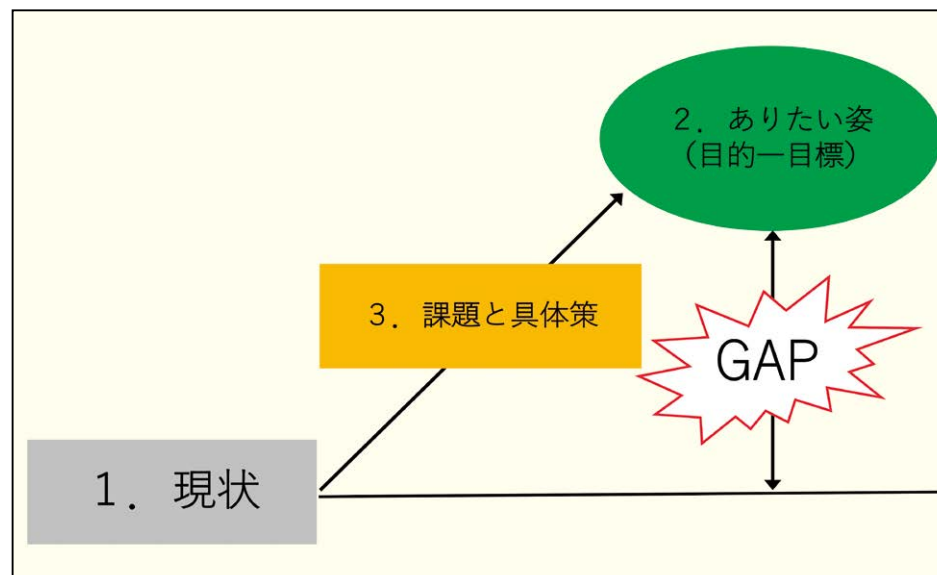
公務員型のマネジメントへの転換

2000（平成12）年、小淵総理の諮問機関「教育改革国民会議」が設置され、教育を変える17つの提言が示された。内容は分権型社会における教育の実現に向けてのものであり、その一つに学校の自主的・自律的運営に向け、組織マネジメントの手法を取り入れることが盛り込まれた。以降、新たに「学校組織マネジメント研修」が多くの自治体で実施された。学校で目的・目標が設定され、「PDCAサイクル」を意識しながら学校運営が展開されるようになった。しかし、日渡（2023）はその取り組みについての課題をこう指摘している。「目的意識の発点となった『自己』を意識することなく、目標を立てることが目的化された」。つまり、公教育という公共性の高いシステムを担う学校

や教育行政における「自己」とは、管理職や教育行政トップリーダーの考える「自己」ではなく、「自己」のスタートは「民意」とであると指摘。自治体の首長は公約を掲げ、選挙という直接民意の付託を受けているからこそ、「自己」のスタートははっきりしているのに対し、管理職や教育行政トップリーダーは独任制で選ばれるわけではない。その正統性（legitimacy）は、教育基本法や学校教育法に規定される「法令による正統性」と「民意による正統性」により担保されなければならない。本プログラムは「民意」を「自己」のスタートとして意識するため情報収集・分析を重視し、それを踏まえたうえで目的・目標設定する公務員型のマネジメントプログラムとして開発された（図1参照）。

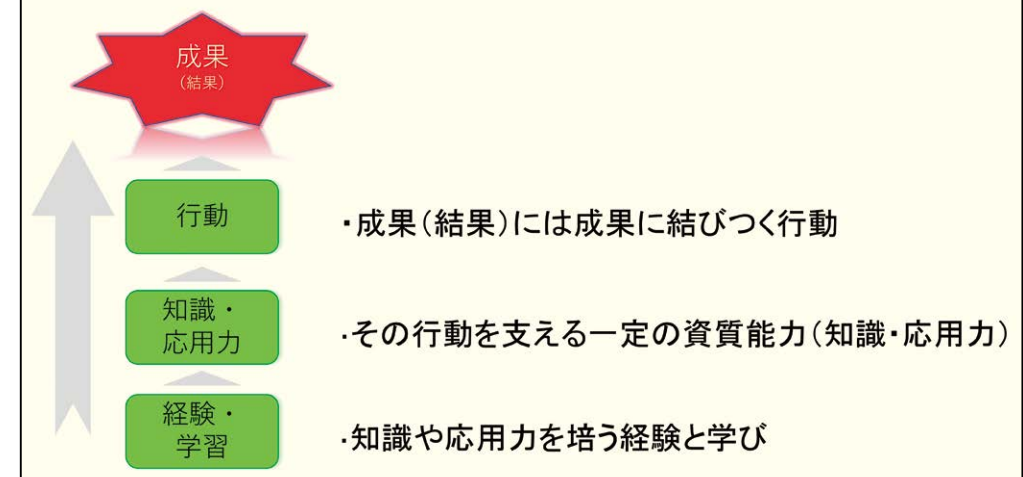
プログラムの実際「情報収集」

本プログラムでは仮想の学校を提示し、管理職として、どのような情報を収集するかを「個人ワーク→グループワーク」の流れで進める。



▲図1 公務員型のマネジメントへの転換

リーダーは成果（結果）を出さなければならない。それを支えるのは・・・



▲図2 トップリーダーが成果を出す構造

参加者は仮想の学校に関する情報（自治体の方針や状況、地理的な特性、組織や教育に関する状況等）を読み込み、着任したばかりの校長としてさらにどのような情報が必要かを考え、グループワークでは各自が考えた情報を整理し、カテゴリー化していく。しかし、プログラムの本質は情報をカテゴリー化することではない。思考を外化したものについて、俯瞰的に見るような「問い」を投げかけられることにより、自身の思考のクセ（メンタルモデル）に自ら気づいていくような構造になっている。プログラムが「管理職に求められる『応用力』を養うポイントをつかむ」ことを目的とし、『正しい』『間違っている』を気にするのではなく、『自分と何が違うのか』を重視すること」「自分の思考特徴を、意識して内省すること」を重視する意味がここにある。参加者自身が「つい学習指導面の情報や授業改善にばかり意識が向きがちであった」とか「地域の状況に目が向いていない自分がいた」といったふり返りを行うなど、自身の思考のクセに気づくことが確認される。こうした省察が、自身の主体的な行動変容にどうつながっていくのかなど、研修後の意識の継続や行動変容についても今後考えていく必要がある（図2参照）。

現在、20を超える自治体等から依頼を受け、

協力研究員の献身的な協力のもと、管理職や事務職員等を対象に本プログラムを実施するとともに、本学主催の「教育政策トップリーダーセミナー」として全国4会場で本プログラムを実施している。セミナーには、全国の現職教育長が定員

（100名）の5割近く参加するなど、教育長が学び自身の教育施策をメタ認知する機会として活用されている。さらに参加した教育長を含む参加者どうしが自治体を越えたネットワークを広げようとする動きもある。今後ネットワークへの支援も視野に入れつつ、取り組みをさらに磨き上げることに今後も尽力したい。

※（文中下線部）日渡円・葛西耕介編著『6つのプロセスで理解する令和の学校マネジメント』（2023）学事出版発行より引用

著者プロフィール



澤野 幸司（さわの こうじ）
1963（昭和38）年、宮崎県生まれ。
地元大学を卒業後、1986年に宮崎県小学校教員として採用され、県内小学校5校、教育委員会事務局、小学校長等を経て、2019（令和元）年10月より2期6年間延岡市教育長を務め、現職に至る。全国の教育関係者との出会いに感謝する毎日。

壁の高さを知らないからこそ
乗り越えられる

AeroEdge 株式会社
代表取締役社長 森西 淳



▲ AeroEdge 社屋

日本で唯一、航空機のチタンアルミ製タービンブレードを製造している、栃木県足利市にある AeroEdge 株式会社の森西淳社長にお話を伺いました。

製造業界へ進むきっかけと、見て覚える世界

小さい頃から、勉強もスポーツも好きでした。ただ、それ以上に遊ぶことに魅力を感じ、高校を中退してしまいました。当時は強い者が格好よく、もてる時代だったんですよね。だからその時代の流れに乗っていたのかもしれない。

あるとき、『ドラッグストア・カウボーイ』というアメリカの映画を観ました。麻薬を得るためにドラッグストアを襲う青年が、逮捕されて更生して足を洗うというストーリーの中で、工場に勤めて夜勤をするという内容です。私もそのときの自分が置かれた境遇を考えたときに、「このままではいけない」という危機感をもって、それに感

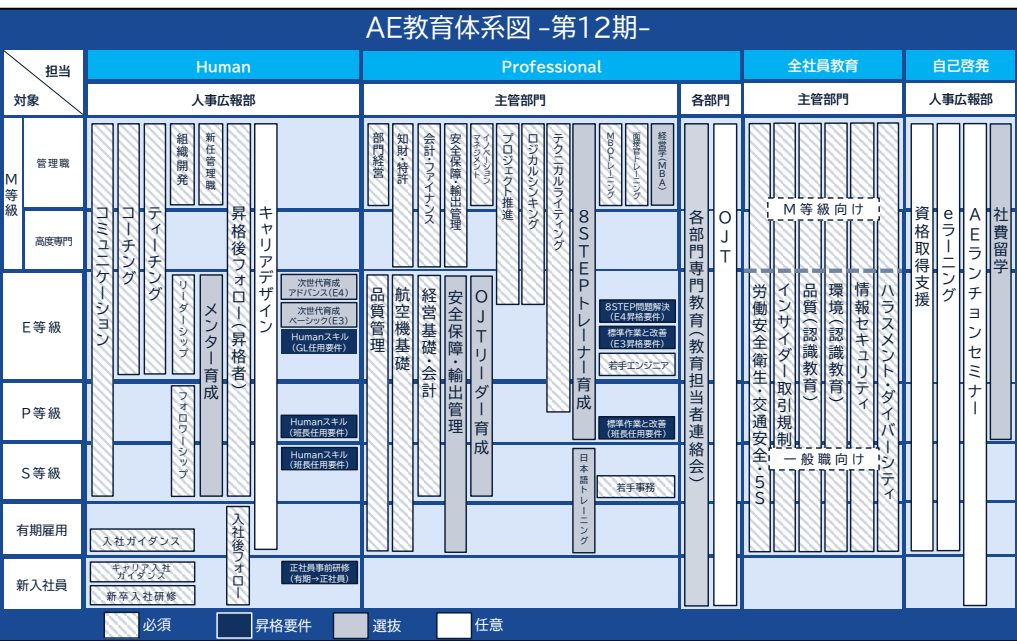
化されて製造業を選んだのです。そして足利に单身きて、菊地歯車に入社しました。菊地歯車は技術力に定評がある会社でした。そのような中で、私は何事に対してもその道を極めてトップになりたいと常に考えていました。

30 年以上前のことですが、その菊地歯車に入ったときは、現場は腕利きの職人が仕切っている、そういう環境でした。そこで手取り足取り教えてくれる人は少なかったので、自ら考えて仕事をするしかありませんでした。自分で本を読み、トライ＆エラーを繰り返してものづくりを覚えしました。指導者がおらず、自由に自分の思い通りに失敗も成功もできる環境でしたが、私にとってはそれがとてもよかった。

社内マネジメントで明るい未来を照らす

能動的に自走して何かをやり遂げる人間は、やっぱり少ないです。何かテーマを与えられてそこで道筋をつけてもらって何かやっていく人のほうが、こと日本においては多いし、それを望む人も多いと思います。少なからず私を含めた能動的に自走する人間は、目的が明確にあって、この領域では誰にも負けないという気持ちがエネルギーとなり、その目的地にまで行けるのではないのでしょうか。

当社は、後輩や部下に丁寧すぎるぐらいの教育



▲当社教育プログラム

と指導を徹底しています。これだけ変化の激しい時代なので、早く目的地にたどり着かないと手遅れになるケースが多いからです。そのためには、導いて、もしくは押し上げて、そこに到達させることが第一の目標になります。カリキュラムやプログラムを組んで、そこで知識と経験をお膳立てして、その後自走させます。それでも自走できない人もいます。日々、試行錯誤しながらの毎日です。

また、エネルギーにしてもらいたいものは、ポジティブであるべきで、採用する人も基本的にポジティブな人になります。我々と一緒に明るい未来を考えられる人でしょうか。

挑戦なくして成功なし

チタンアルミ製タービンブレードに目をつけたのは、技術的な価値が多分にあったからです。どんな価値かという、切削であったり、その工程の設計であったり、その難易度が高いことです。成功例が少ないからこそビジネスとしての成長性もあるし、だからこそチャレンジのし甲斐がありました。

当社の特長は、成功や失敗の経験がたくさんあるということです。たとえ前任者が失敗したとしても、おそらく後続の者が再チャレンジしたいと訴えてきます。挑戦を会社の一つのテーマにしていることもあり、たとえそれが難しいことであっても挑戦を推奨するカルチャー、それが成功の一つのキーワードです。



▲チタンアルミ製タービンブレード

グローバルニッチトップで未来の人にバトンを渡す

グローバルニッチトップというのが、私たちの成長戦略のキーワードです。まだ誰もやっていない、成功していない、そういうものを狙ってつかみ取るカルチャーの会社に作り上げています。

では、なぜそれをやるのかというと、成長し続けるためです。まだ見ぬ次の世代が挑戦する場を作るために、成長し続けることが私の一番のエネルギーになっています。そして、未来へバトンを渡していきたいと考えています。

日本と異なる外国のインターンシップとは？

出張の関係でドイツによく行きますが、ドイツではより実践に近いインターンをしています。例えばパートナー会社では高校生を受け入れていますが、一定の教育期間を経て知識を身につけた後に、今度は学生たちも含めて協力工場と一緒に見習書を出します。安く早く見習もりを出したところに実際に仕事を出すのです。学生が仕事を獲得することもあります。ビジネスの本質は利益を生むことです。そのためには何が必要かを、学生時代から経験することができるのです。吸収力の高い若い世代が主体的に探究していく、私たちはそういうことをやってみたいと考えています。

著者プロフィール

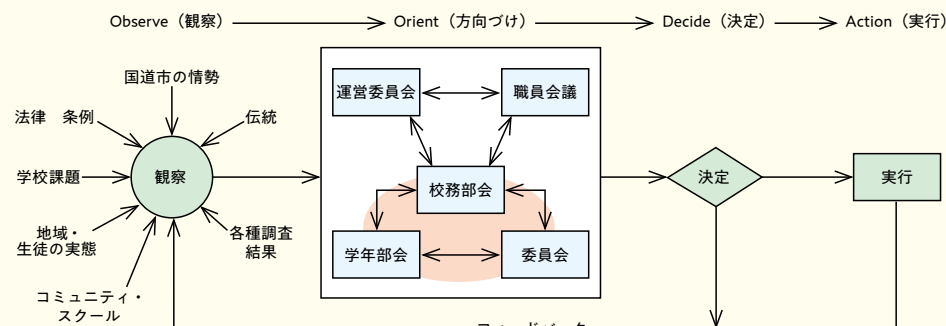


森西 淳（もりにし じゅん）
菊地歯車株式会社にて航空宇宙部門を立ち上げ、2014 年、フランスの大手航空機エンジンメーカーである Safran Aircraft Engines と、LEAP エンジン向けチタンアルミ製タービンブレードの長期供給契約締結を実現した。菊地歯車からスピンオフして AeroEdge 株式会社を創業し、難削材であるチタンアルミブレードの量産体制を早期に確立。グローバル市場で通用する体制の構築と組織マネジメントを主導し、経営者として企業の成長を牽引している。

データとOODAループで構築する機動的な学校経営

北海道室蘭市立室蘭西中学校 校長 山田 誠一

令和8年度 室蘭市立室蘭西中学校 学校経営フローチャート



人の市職員と多数の市民が避難してきました。当時、避難所としての備品は納入予定段階でマニュアルも未完成であり、さらに「決定」担当の校長が不在という状況でした。しかし、その事実自体をリアルタイムのデータとして「観察」した現場は、教頭の的確な意思決定のもと、自発的に車の誘導や避難者の案内を開始しました。即断即決が求められる場面でOODAループの基本が浸透していたからこそ、臨機応変に「決定」「実行」を回せたのです。

現在、このシステムを次期学習

OODA ループの活用について

本校では、スピード感と柔軟性を重視した「OODA ループ」による意思決定システムを取り入れ、生徒や地域の実態に応じたマネジメントを展開しています。

データに基づく「観察」と熟議による「方向づけ」

OODA ループの起点となるのは、客観的な「観察」です。本校では毎年実施する生徒向けの学校評価アンケートの「学校満足度」を目的変数とし、各質問項目を説明変数とした回帰分析を行っています。その結果、「いじめ対応」や「協働的な学び」といった安心感や他者とのつながりを示す要素が、生徒の満足度を左右する強い要因であることが数的に可視化されました。

このデータを含む生徒のリアルな実態や地域の情勢を、各組織、分掌、ときにはコミュニティ・スクールで共有し、熟議します。客観的エビデンスを用いることで、話し合いは論理的に進み、実現可能性を重視した方向性が出されます。

有事の「実行」から、次期学習指導要領を見据えた展開へ

OODA ループによる意思決定システムが真価を発揮したのが昨年7月のカムチャツカ半島沖地震に伴う津波警報発令時の対応です。本校は市役所の機能移転先に指定されており、当日は約200

指導要領の全面展開を見据えた「地域素材や人材の活用」にも応用しています。この領域における実践はまだ途上であり、今は地域にどんな教育資源が存在するのかを調査し、試験的に授業へ取り入れてみる「観察」の段階です。私は校長として、教職員へ常に見通しを示し、情報の「頭出し」を心がけることで、本格的なカリキュラム化に向けた組織の「方向づけ」を促しています。スクールマネジメントの本質は、実態に即した検討と実行を組織的かつ速やかに行う体制の構築にあると考えます。

著者プロフィール



山田 誠一（やまだ せいいち）

1990（平成2）年、北海道の中学校理科教員として採用。2017年、室蘭市立港北中学校長、2019年、苫小牧市立沼ノ端中学校長、2021（令和3）年、安平町立早来中学校長、2023年、安平町立早来学園校長、2024年より現職。2025年、北海道中学校長会会長。

アンケートのお願い

ご感想、ご意見を右の二次元コードよりお寄せください。



本誌に関するお問い合わせはこちら



教育情報 No.31

日文教授用資料
令和8年（2026年）10月1日発行

編集・発行人 佐々木 秀樹

日本文教出版株式会社
〒558-0041 大阪市住吉区南住吉 4-7-5
TEL: 06-6692-1261
FAX: 06-6606-5171

本書の無断転載・複製を禁じます。

CD3000140310

日本文教出版株式会社

<https://www.nichibun-g.co.jp/>

大阪本社 〒558-0041 大阪市住吉区南住吉 4-7-5
TEL: 06-6692-1261 FAX: 06-6606-5171

東京本社 〒165-0026 東京都中野区新井 1-2-16
TEL: 03-3389-4611 FAX: 03-3389-4618

九州支社 〒810-0022 福岡市中央区薬院 3-11-14
TEL: 092-531-7696 FAX: 092-521-3938

東海支社 〒461-0004 名古屋市東区葵 1-13-18-7F-B
TEL: 052-979-7260 FAX: 052-979-7261

北海道出張所 〒001-0909 札幌市北区新琴似 9-12-1-1
TEL: 011-764-1201 FAX: 011-764-0690