

**令和3年度**

**第6回 主幹教諭研修**

**令和3年12月24日(金)**

# 「学校をマネジメントすること」

プレーヤーは、いかにしてリーダー・マネージャーとなっていくのか

徳島市徳島中学校

校長 杉本 恭介

# 本日の流れ

1. はじめに
2. 校長として
3. 管理職になるということ
4. 何かのヒントになれば

# 1. はじめに

# 学校とは

---

人を育てる場

未来の社会を育てる場

私たちは、日々、過去の教育の答え合わせ（回収）をしながら、明るい未来のための教育（投資）をしている。

# マネジメント

---

マネジメントは肩書きではなく、人を活かし、創造的な成果を生み出す責任であり、仕事だ。

## マネジメントの目的

- ① その組織に特有の目的と使命を果たすこと。
- ② 仕事を生産的なものにし、働く人を活かすこと。
- ③ 事業を通じて社会の問題解決に貢献すること。

(藤田勝利「ドラッカー・スクールで学んだ本当のマネジメント」から)

# マネジメント

---

## 組織を組織として機能させるための原則

- ① 共通の目的。
- ② 協働する意思。
- ③ コミュニケーション。

(藤田勝利「ドラッカー・スクールで学んだ本当のマネジメント」から)

満員電車で老人が倒れた時に…

電車に乗り合わせただけの「群衆（単なる人の集まり）」

⇒老人を助ける「共通の目的」⇒乗り合わせた人たちとの「協働する意思」⇒助け合うための「コミュニケーション」

# マネジメント

---

## マネージャーの条件

- 1 強みよりも弱みに目を向ける者をマネージャーに任命してはいけない。**  
できないことに気づいても、できることに目のいかない者は、やがて組織の精神を低下させる。
- 2 何が正しいかよりも、誰が正しいかに関心を持つ者をマネージャーに任命してはいけない。**  
仕事よりも人を重視することは、一種の墮落であり、やがては組織全体を墮落させる。
- 3 真摯さよりも頭の良さを重視する者をマネージャーに任命してはいけない。**  
そのような者は人として未熟であって、しかもその未熟さは通常なおらない。
- 4 部下に脅威を感じる者を昇進させてはならない。**  
そのような者は人間として弱い。
- 5 自らの仕事に高い基準を設定しない者もマネージャーに任命してはいけない。**  
そのような者をマネージャーにすることは、やがてマネジメントと仕事に対するあなどりを生む。

# マネジメント

---

## まず、自分自身という資源

一流の仕事をするには、まず自己の強みを知ること。そして、仕事の仕方を知り、学び方を知る。価値観を知る。自己を知ることのできるべきところがわかり、なすべき貢献が明らかになる。

『自己探求の時代』ピーター・F・ドラッカー

**「自分自身をマネジメントできなければ、  
組織をマネジメントすることはできない。」**

# 「わたし」から「われわれ」へ

○京都大学 出口康夫教授 の言葉をヒントとして

「わたし」は一人で生きているのではなく、つねに「わたし」を支えてくれている「われわれ」のメンバーとして生きているのです。

\* 私たちは、「できる」ことによって認められてきた、また、自負してきたところがないか？

\* しかし、自分だけで「できる」こと等、ほとんどなかったのではないか？

自分だけでは何も「できない」それが、人間本来の姿

\* 「わたし」は、「できない」がゆえに、多くのものに支えられて生きている存在

◎ 「わたし」と「わたし」を支えてくれているものをまとめて ⇒ 「われわれ」とすれば

\* 私たちは、「われわれ」の一員として支え合って生きている

「われわれ」という視点で、自分、学校、世の中をとらえ直してみてもうどうでしょうか

# 「われわれ」を育ててくれたもの

---

○ これまでの教員人生を振り返ってみましょう。

\* あなたを育ててくれた「人・もの・こと」

\* あなたを支えてくれている「人・もの・こと」

\* あなたにつながる「人・もの・こと」

# われわれ

知識・教養 経 験

人 私 社 会

歴 史 その他



# 「われわれ」の未来

---

一人では生きていけない世の中で

「われわれ」をいかに充実させていくかが

私たちひとりひとりの人生を

決定づけていく

# 「われわれ」の未来

---

私たちひとりひとりの

「われわれ」充実させていきましょう

自分自身のために

あなたにつながる全ての人のために

# 「われわれ」の未来

---

この世界に生きるみんなの

「われわれ」を充実させた向こうには

誰ひとり取り残すことのない

明るい未来が広がっている

# 「われわれ」の未来

---

生徒たちひとりひとりの

「われわれ」を充実させていくこと

学校教育に課せられた

責務であると考えます

## 2. 校長として



# 徳島市徳島中学校

令和3年4月1日

第1回職員会議

# 不易と流行

---

## 不易

時代を超えて変わらない価値のあるもの

## 流行

時代の変化とともに変えていく必要があるもの

私たちが、求め続けてきたもの……

---

**「幸 せ」**

学校は  
みんなの「幸せ」を実現するための場所

学校の使命を全うするために

# かつて経験したことのない社会の変化

## 超スマート社会 (Society5.0)

狩猟社会 ⇒ 農耕社会 ⇒ 工業社会 ⇒ 情報社会 ⇒ 超スマート社会  
モノのインターネット (IoT), 人工知能 (AI) などの最新テクノロジーを活用した便利な社会。

⇒ ヒトの役割が変わるのでは

AI, VR「仮想現実」, AR「拡張現実」, ロボット, アバター, 5G(6G) …

⇒ 教育が変わる タブレット導入は、その入り口に過ぎない

## 少子・高齢化と人口減少

県内小学校の数 2000年:290校 ⇒ 2019年:191校 (34.1%減)

県内小学生の数 2000年:48147人 ⇒ 2019年:35153人 (27.0%減)

## グローバル化の進展と国際的な地位の低下

## 子供の貧困や地域間格差の問題

# 新型コロナウイルス感染症

---

この1年間で、私たちが学んだこと  
**世界は小さく、大きな課題を共有している**

人類の危機・予測不能な事態は  
想像を絶するスピードで、国境を越えてやってくる

**「描く力・つながる力・進める力」**

自分の頭で考え、他者と協力し、みんなで立ち向かうしか、  
生き残ることはできない時代へ

**これからの教育に求められていること**

---

**どんな時代・危機的な状況にも耐えうる教育  
人としての土台となる力をつける**

**10年後、さらにその先を見据えた教育**

**2030年以降の社会で  
求められる力をつける**

**教育振興基本計画(平成30年6月15日閣議決定)**

# これからの学校のイメージ

## ◎ 工場から道場(トレーニング場)へ

**工場** …… 同質の価値観, 能力を持った人間を育て, 社会に送り出してきた。  
「認知的な能力(読み・書き・計算など)」を育てる。

**道場** …… 多様な価値観, 能力を持った人間が育つための, チャレンジや模索の場。  
「非認知能力」を高める。

目標に向けて頑張る力, 他人とうまく関わる力, 感情をコントロールする力

## ☆ 社会のあり方や自分の役割を学ぶ場としての学校

新しい価値を創造し, 自分たちの未来を創造するトレーニング

※生徒たちは, 数年後に主権者となり, 10年後には社会の一員となっている。



## ☆ 学校(徳中)の在り方や自分の役割を学ぶ機会を多く創る

このトレーニングで, 「資質・能力」を高め, 故郷への思いを深める。

自分の頭で考え創造する＝描く力, つながる力, 進める力を身につけさせる。

※教師は, よきお手本となって, 日々の教育活動で自ら実践してみせる。

# 令和3年度 学校経営方針

---

徳中の伝統を引き継ぎながら、**徳中が徳中として徳中らしく**  
生徒，保護者，地域，そして教職員が**誇りを持てる学校に**

## ・校訓

「自律・友愛」

## ・教育目標

たくましくしなやかに，明るい未来を創造することができる，  
知・徳・体の調和のとれた生徒の育成

## ・めざす生徒

故郷を愛し、明るい未来を創造することができる、知・徳・体の調和のとれた人間性豊かな生徒

## ・めざす教職員

自己の崇高な使命を深く理解し、教育に対する情熱と専門性を兼ね備え、絶えず研究と修養につとめ職責を全うする、人間性豊かな教職員

## ・めざす学校

生徒が一人の人間としてしっかりと自立することができる、すべての生徒にとって“最高の故郷”となる学校

# 経営理念

---

どのような時代にあっても、たくましくしなやかに生き抜くことができる人間を育てること。

生涯にわたり、胸を張って”故郷““母校”を語ることができる人間を育てること。

教職員がともに助け合い、誇りを持って勤務できる、働きやすく働きがいのある職場を実現すること。

# 令和3年度 重点課題

---

## 1. 確かな学力・豊かな心・健やかに生きる力

新学習指導要領の完全実施 GIGAスクール構想  
「描く力・つながる力・進める力」をつける教育の創造  
授業改善 生徒会の活性化 食育 部活etc

## 2. 安心・安全で誰にも優しい徳島中学校

新型コロナウイルス感染症対策 SDG's  
生徒指導・特別支援・人権・防災・食・感染予防etc

## 3. 働き方改革

働きやすく、働きがいのある職場 統合型校務支援システム  
チームワーク 業務改善 意識改革etc

## 4. 人財の育成

生徒たちの「お手本」となる教職員に  
メンター制(UQ会) ミドルリーダー ベテランの力 etc

# 新しい時代を迎える今

---

## チーム徳中

徳中で学ぶ生徒たちのために、事務室、給食室、職員室が一丸となって、お互いを大切にしながら、それぞれの力を思う存分発揮して下さい。

## 徳中ファミリー

生徒たちを中心に、保護者や地域も巻き込みながら、子どもの成長を心から願い、その喜びを分かち合う家族のように、力を合わせて頑張っていきましょう。

生徒たちには、徳島中学校の3年間でたくましく成長し、徳中生としての誇りを持って、卒業していただけることを願います。

その姿を見送ることが、私たちの喜びであり、また、誇りとなるのだと思います。

そして、そうした営みを通して、私たちもまた成長していくのだと思います。

私たちは**生徒たちを育て、生徒たちに育てられている**のではないのでしょうか。

今年1年間、私たち教職員一人一人にとっても、成長する飛躍の年に出来ればと思います。

それぞれに目標を持って、公私ともに充実させながら、思い出に残る1年にしていきたいと思います。

皆さんにとって、“誇らしい”徳中での日々となることを心から願っています。

私たちにとっても、徳中が、“最高の故郷”となるようにともに頑張っていきたいと思います。

**最後に私の頭の中を  
覗いていただきます。**

# 令和3年度 目標達成シート (杉本)

R 3.4.1 現在

授業のユニバーサルデザイン化	授業改善 わかる授業 主体的・対話的 深い学び	学習規律 落ち着いた 学校・教室	感動体験 学校行事 部活動 ボランティア	生徒会 自分で考える 力を合わせる	読書 読書習慣 図書館の充実	食育推進	給食指導	カウンセリング
場の創造 描く力 つながる力 進める力	<b>確かな学力</b>	学力向上 実行プラン	特別の教科 道徳	<b>豊かな心</b>	人権教育	保健体育 飲酒・喫煙 薬物乱用	<b>健やかに 生きる力</b>	生活習慣
家庭学習 家庭との連携 学習の手引き	GIGA スクール構想	現状把握 学力学習状況 ステップアップ	人との出会い 講演等	教師の言葉 校長講話 集会・学活	愛校心 校歌 徳中人権の歌	連携 家庭・地域 関係機関	保健室	部活動
防災 避難訓練	防犯 不審者対策	食の安全 アレルギー対応	<b>確かな学力</b>	<b>豊かな心</b>	<b>健やかに 生きる力</b>	指導力向上 研修	生徒たちの お手本	メンター制 UQ会
生徒指導 体制	<b>安心安全な 徳中</b>	関係機関 との連携	<b>安心安全な 徳中</b>	幸せを創る <b>最高の故郷 徳島中学校</b>	人財の宝庫 徳中	研修	<b>人財の宝庫 徳中</b>	ミドル リーダー
家庭・地域 との連携	施設・設備	いじめ防止	<b>誰にも 優しい 徳中</b>	<b>働きやすい 働きがいの ある徳中</b>	<b>地域に 愛される 徳中</b>	チーム徳中 専門性を 生かして	外部人材 保護者・地域 関係機関	ベテランの力
授業の ユニバーサル デザイン化	特別支援 教育	人権教育	業務改善 行事の見直し 出張精選	働き方改革	勤務時間 年休取得	地域の誇り 徳中生の活躍	学校行事 開放	安全安心 防災拠点
環境の ユニバーサル デザイン化	<b>誰にも 優しい 徳中</b>	教職員の 意識・知識 改革向上	コンプライアンス意 識の向上	<b>働きやすい 働きがいの ある徳中</b>	チーム ワーク	情報発信 HP 学年便り	<b>地域に 愛される 徳中</b>	愛校心 校歌
生徒理解	SDG's 取組推進	保護者・地域 関係機関 連携	親 睦	管理職の 相談体制 支援体制	意識改革 ワークライフ バランス	ゲスト ティーチャー	ボランティア	地域行事 地域の歴史

**補 足**

**“最高の故郷”について**

# ”最高の故郷”

## 故郷とは…

家族 仲間 先輩 後輩 恩師 近所のおじさん・おばさん  
学校 通学路 公園 川 田んぼ 神社 路地 駄菓子屋  
楽しかったこと 悲しかったこと 腹が立ったこと  
嬉しかったこと 恥ずかしかったこと 情けなかったこと ……

## 故郷で…

鍛えられた 認められた 叩きのめされた 笑われた  
教わった 任された 怒られた 許された 驚かされた  
導かれた 助けられた 嫌われた 傷つけられた ……  
それでもやっぱり **愛された**

# ”最高の故郷”とは

ここで…

**学 び**

闘うための知識　生き抜くための知恵  
人生を豊かにするための教養　etc

**集 い**

助け合い・競い合い・高め合う　仲間たち

**鍛 え**

くじけない心・健やかな身体・生き抜く技　etc

**思 う**

10年後， 20年後 … 未来の自分や世界の姿

# ”最高の故郷”とは

生涯にわたって、心の支えとなるところ

自分を育ててくれた  
一人一人にとっての特別な場所

進むべき道に迷った時やくじけそうになった時  
振り返ることが許される場所

思い描いた夢 歩んできた道 頑張った記憶  
家族 恩師 仲間たち…

**”最高の故郷”とは**

**”最高の母校”**



**徳島中学校**

# 経営理念

どのような時代にあっても、たくましくしなやかに  
生き抜くことが出来る人間を育てること。

生涯にわたり、胸を張って“故郷”“母校”を  
語る事ができる人間を育てること。

教職員がともに助け合い、誇りを持って勤務できる、  
働きやすく働きがいのある職場を実現すること。

そこで、皆さんへのお願いです

まず、私たち教職員から

徳中に対する”**愛校心**“を持って下さい。

そして、生徒たちの心に

徳中に対する”**愛校心**“を育てて下さい。

### 3. 管理職になるということ

# 「校長」について

## ◇校長の職務

◇学校教育法第37条第4項

「校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する。」

〈校務掌理権〉

〈所属職員監督権〉

◎「校務をつかさどる」とは

学校運営に必要な一切の事務を掌理し、処理する権限と責任を有すること

◎「監督する」とは

① 職務上の監督

② 身分上の監督

# 「校長」について

---

## ◇校長に求められる力（資質・能力）

「とくしま教員育成指標」より

### ◇素養

「使命感・責任感」 「倫理観」 「リーダーシップ・決断力」

「先見性・識見」 「社会性・人間関係構築力」

### ◇学校マネジメント力

「企画経営力」 「組織づくり力」 「危機管理能力」

「学校資源整備・活用力」 「人材育成力」

「連携・交渉力」 「職場環境づくり力」

# 「校長」について

## ◇教育を取り巻く状況と今後の方向性〈1〉

### ◇第3期 教育振興基本計画 (H30.6.15 閣議決定)

教育の普遍的な使命とともに、社会の現状や2030年以降の変化等を踏まえ、取り組むべき課題が示されている。

#### ○社会状況の変化

人口減少・高齢化の進展，急速な技術革新，グローバル化の進展と国際的な地位の低下  
子供の貧困など社会経済的な課題，地域間格差など地域の課題

#### ○教育をめぐる状況の変化

子供・若者をめぐる課題，地域コミュニティの弱体化，家庭の状況変化，教師の負担  
高等教育を取り巻く状況変化と課題

#### ○教育をめぐる国際的な政策の動向

# 「校長」について

## ◇教育を取り巻く状況と今後の方向性〈2〉

◇徳島教育大綱 (令和元年8月 徳島県教育委員会)

### 〈基本方針〉

未知の世界に果敢に挑戦する、夢と志あふれる「人財」の育成

- 重点項目Ⅰ 未知への挑戦！未来を創る教育の推進
- 重点項目Ⅱ 夢と志を実現！確かな学びを育む教育の推進
- 重点項目Ⅲ 一人ひとりが輝く！多様性を育む教育の推進
- 重点項目Ⅳ 誰もがいきいき！生涯を通じ、安心して学ぶ教育の推進
- 重点項目Ⅲ 世界へ飛躍！「徳島ならではの」文化・スポーツレガシーを創出

# 「校長」について

## ◇教育を取り巻く状況と今後の方向性〈3〉

### ◇子どもたちを取り巻く教育的な課題

超スマート社会（Society5.0），人工知能（AI），IOT，ビッグデータ  
人口減少社会，学力向上，グローバル化，グローバル人財，キャリア教育，  
消費者教育，主体的・対話的で深い学び，いじめ防止対策，徳島型メンター制度  
働き方改革，不祥事防止，南海トラフ巨大地震 . . . . .

☆自らの理念と教育の現実を照らし合わせながら，校長としての「ミッション」  
「ビジョン」を明確に持ち，それを実現するための学校経営案を，自分なりに  
シミュレーションしておくことが大切。

# 「校長」について

---

## ◇教育を取り巻く状況と今後の方向性〈4〉

### ◇新型コロナウイルス感染症対策 (withコロナ)

- \* 企画経営力を発揮して
- \* 管理能力を発揮して
- \* 統率力を発揮して
- \* 人材育成力を発揮して
- \* 判断力を発揮して

# 「校長」について

---

## ◇あなたがめざす教育

### ◇教育理念

社会の一員として、たくましくしなやかに生き抜き、平和で民主的な未来を創造することができる、知・徳・体の調和がとれた人間を育成する。

### ◇学校経営理念

児童・生徒が一人の人間としてしっかりと自立できるように、最高の教育環境を提供して支えきる。

☆まず、あなた自身がめざす教育についての考えをまとめておくことが大切。  
すべての考えは、そこから始まる。

# 「校長」について

## ◇あなたがめざす学校像

徳島中学校を例として

### ◇学校教育目標

たくましくしなやかに、明るい未来を創造することができる、知・徳・体の調和がとれた生徒の育成。

### ◇めざす生徒

故郷を愛し、明るい未来を創造することができる、知・徳・体の調和がとれた人間性豊かな生徒。

### ◇めざす教職員

自己の崇高な使命を深く理解し、教育に対する情熱と専門性を兼ね備え、絶えず研究と修養につとめ職責を全うする、人間性豊かな教職員。

### ◇めざす学校

生徒が一人の人間としてしっかりと自立することができる、すべての生徒にとっての“最高の故郷”となる学校。

# 校長職の実際

---

1, 学校教育目標の実現

「われわれ」の

2, 危機管理

総力を挙げて

3, 人材育成

リーダーシップを

4, 職員の服務規律の確保

発揮

# 「教頭」について

---

## ◇教頭の職務

### ◇学校教育法第37条第7項

「教頭は、**校長（及び副校長）を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる。**」

#### ◎「校長を助ける」とは

校長の一番の理解者となり、校長の正しい判断の準備をし、校長と教職員や地域等との関係を調整し、校長の業務の遂行の推進役となる。

#### ◎「校務を整理する」とは

校長の学校経営方針を確実に具現化するために、教職員の種々の意見を取りまとめ、事前の準備や調整を行い、資料をそろえて校長の意思決定、最終判断を助けること。

# 「教頭」について

---

## ◇教頭の職務

### ◇学校教育法第37条第8項

「教頭は、校長（及び副校長）に事故があるときは校長の**職務を代理し**、  
校長（及び副校長）が欠けたときは、校長の**職務を行う**。」

#### \* 職務を代理する場合

校長が海外出張、海外旅行、休職又は長期にわたる病気等で職務を執行することができない場合。

#### \* 職務を代行する場合

校長が死亡、退職、免職又は失効により欠けた場合。

# 「教頭」について

---

## ◇教頭の職務を全うするために必要なこと

- ・ あらゆる教育法規に精通し，国や県の施策，各種の通知等も把握している。
- ・ 学校現場における様々な（危機的な）状況での対処法を身につけている。
- ・ 人間関係を調整する力をもっている。
- ・ 教職員に対して指導や助言をする力をもっている。
- ・ 最新情報の収集と処理，学校事務を管理する力を身につけている。

等々

他の人にはない「何か」，あなたならではの「強み」をもっておくことが大切。

# 「教頭」について

---

## ◇教頭に求められる力（資質・能力）

「とくしま教員育成指標」より

### ◇素養

「使命感・責任感」 「倫理観」 「リーダーシップ・決断力」

「先見性・識見」 「社会性・人間関係構築力」

### ◇学校マネジメント力

「企画経営力」 「組織づくり力」 「危機管理力」

「学校資源整備・活用力」 「人材育成力」

「連携・交渉力」 「職場環境づくり力」

# 「教頭」について

---

◇教頭としてどう対処する？

◇コロナウイルス感染症対策 (withコロナ)

- \* 企画経営力を発揮して
- \* 管理能力を発揮して
- \* 統率力を発揮して
- \* 人材育成力を発揮して
- \* 判断力を発揮して

# 教頭職の実際

---

1, 学校教育目標の実現

2, 危機管理

3, 人材育成

4, 職員の服務規律の確保

「われわれ」の総力を挙げて

常時点検・日々対処

学校が日々前進できるのは

教頭先生のおかげです

## 4. 何かのヒントになれば

徳島の教育の未来を託されたみなさんへ

---

あなたの「われわれ」を充実させていく

あなたが「われわれ」を充実させていく

ヒントとして

※ ほとんどが、受け売りです。

# 徳島の教育の未来を託されたみなさんへ

\* 人・本・旅

\* 「タテ・ヨコ・算数」

\* 「貞観政要」から学んだこと

・「三鏡」 リーダーが、持っておくべき3つの鏡

・組織マネジメント 5つのヒント

・「六正と六邪」 組織を繁栄させる人財と滅ぼす人財

\* マネジメント ードラッカーの教えー

\* 漫画や映画、アスリートやアーティストからも・・・

# 人・本・旅

## 人生を豊かにするために

魅力的な人に導かれ、われわれは成長していきます。  
どうか魅力的な人、魅力的なリーダーになってください。  
リーダーの魅力は、その人自身の人間力だと思います。  
今から、しっかりと自分を磨き、人間力を高めて下さい。

**そのためには、人生を豊かにすることです。**

# 人・本・旅

たくさん人と会い、たくさん本を読み、  
たくさん旅をすることで人生が豊かになる。

出口治明(立命館アジア太平洋大学学長)さんの言葉です。

多忙な日々をお送りとは思いますが、「人・本・旅」で、毎日の生活を充実させてください。

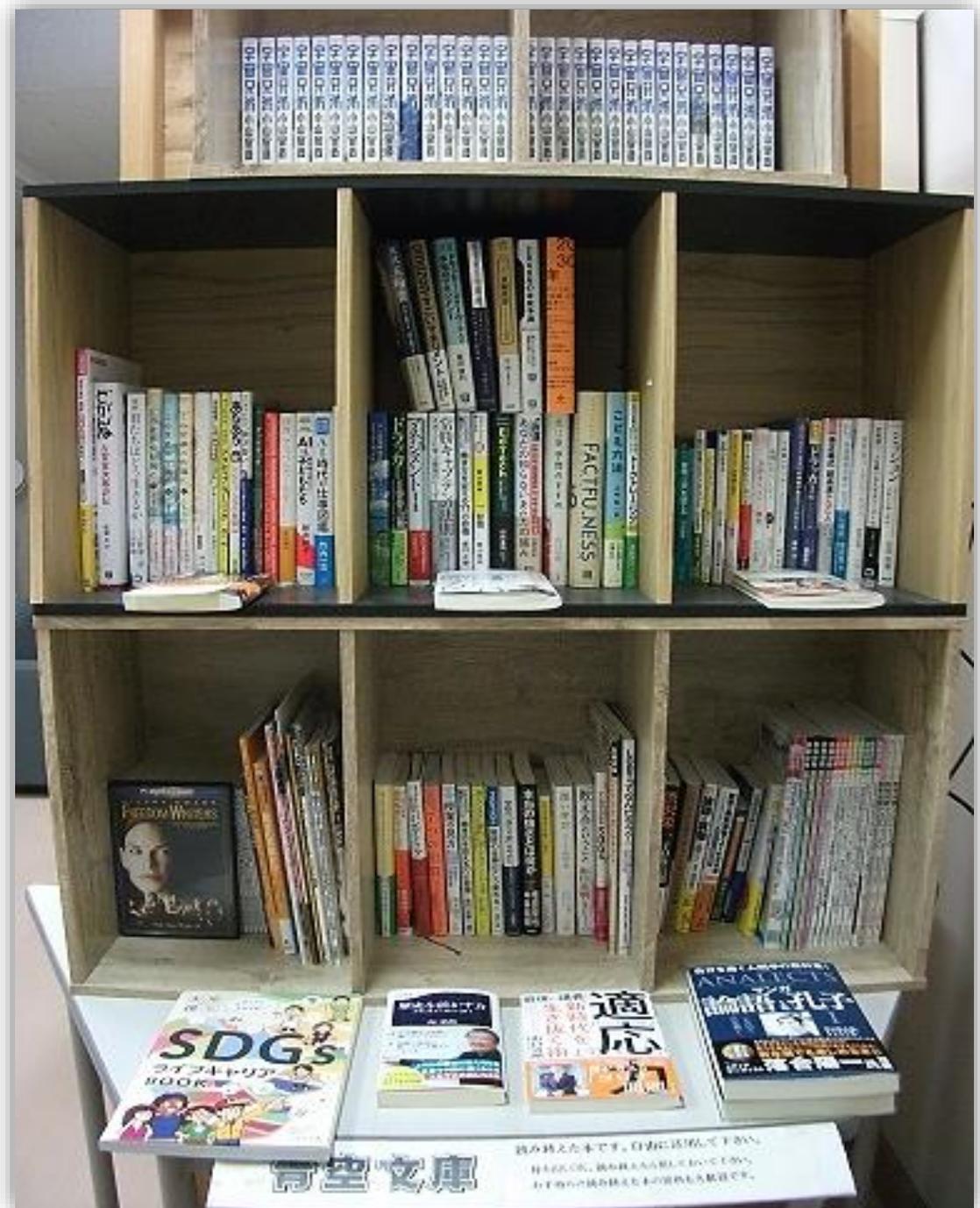
様々な出会いが、あなたの人生を輝かせます。

# 徳島中学校

## 「青空文庫」

本代は馬鹿になりません。  
読み終えて、「これは！」と  
思った本をみんなで共有して  
います。

「なかなか読む時間がない」  
というのが現実ですが…。



# タテ・ヨコ・算数

リーダー・マネージャーとしての  
**正しい現状認識と、未来の創造のために**

\* タテ : 歴史

\* ヨコ : 世界

\* 算数 : 数字・ファクト・ロジック

出口治明 立命館アジア太平洋大学学長の言葉より

# タテ・ヨコ・算数

\*タテ：歴史（昔の人はどう考えていたのか…）

- 人間の脳はこの1万年の間、まったく進化していない。
- 昔の人が考えたことを知ることは、判断の参考となり今を知り、未来を知るヒントを得られる。

歴史を学ぶ ⇒ 歴史から学ぶ

# タテ・ヨコ・算数

**\*ヨコ** : **世界** (世界の人たちはどう考えているのか…)

- ・ 世界では何が起きているのか？  
世界の人たちは、どういうふうに考えているのか
- ・ 日本の(自分の周囲の)状況や常識だけでの判断は  
とても危険。

**広い視野を持つ = 自分自身を知る**

# タテ・ヨコ・算数

## \* 算数 : 数字・ファクト・ロジック

- ・ 現状を具体的な数字で客観的に把握する。
- ・ 「ファクト」に基づいて考える。
- ・ 数字と「ファクト」を基にした論理的な思考。

エピソードよりエビデンス

# 「貞観政要」

**\* 校長として、わたしが最も影響を受けた書物**

- 唐の2代皇帝“太宗”とその臣下たちとの対話をまとめたもの。
- 1300年読み継がれてきた「世界最高のリーダー論」。
- 平安時代に伝わって以降、多くのリーダーたちに愛読された。

**日々読み返し、気づき、改める。**

# 「三鏡」 リーダーが、持っておくべき3つの鏡

銅を鏡にすれば、自分の顔や姿を映して、元気で、明るく、楽しそうかどうかを確認することが出来る。

歴史を鏡にすれば、世の中の興亡盛衰を知ることが出来る。

人を鏡にすれば、その人を手本として、自分の行いを正すことが出来る。

・銅の鏡 部下が自然についてくる「いい表情」をしているか。

上司はいつも鏡を見て、元気で、明るく、楽しい顔を見せることを心がける。

・歴史の鏡 過去に照らして、将来に備える。

将来何が起こるか誰にも分からない。将来に備える教材は過去しかない。

・人の鏡 直言をしてくれる「他人」が大事。

リーダーが正しい意思決定を行うためには、厳しい直言をしてくれる人をそばに置き、自分の本当の姿を見ることに努めなくてはならない。

裸の王様にならないために。

# 組織マネジメント 5つのヒント

- ① **組織はリーダーの器以上のことは何一つ出来ない。**  
⇒ 自らの器を捨てる。必死に消す。
- ② **リーダーは、自分にとって都合の悪いことを言ってくれる部下をそばに置くべき。**  
裸の王様にならないために。
- ③ **部下は茶坊主になってはならない。上司におもねってはならない。**  
部下は信念に従い、勇気を持って正しいと思うことを上司に諫言すべき。
- ④ **君は舟なり、人は水なり。水はよく舟を載せ、またよく舟を覆す。「荀子」**  
リーダーは、部下に支えられていることを忘れてはならない。
- ⑤ **リーダーは、常に勉強しなければならない。**  
抽象論で人は動かさない。具体的に話すためには、さまざまなケーススタディをするしかない。

# 「六正と六邪」 組織を繁栄させる人財と滅ぼす人財

## 六正 (りくせい)

- ① **聖臣** 危ない兆候が起きる前に、ハッキリと危機を見抜き、未然に防ぐことができる。君主には何の心配もさせず、ただ高くその地位に立たせることができる。
- ② **良臣** 何事にもとらわれず、わだかまりのない心で善を行い献策することで、君主の長所を伸ばし短所を正すことができる。
- ③ **忠臣** 朝早くから夜遅くまで職務に精を出し、賢者を熱心に推挙したり、ことあるごとにいいにしえの立派な人物の行いを褒め称えては、主人を激励する。
- ④ **智臣** 成功例や失敗例の観察から素早く危険回避の行動を起こしたり、意見を調整し、失敗を根本から断つことができる。また、禍を転じて福となし、主人を心配にさせない。
- ⑤ **貞臣** 法律を尊重し、職務に励み、高禄を辞退し、手柄は人に譲り、衣食は儉約をもつぱらとする。
- ⑥ **直臣** 国が乱れた時、おもねったりへつらったりせず、臆せず主人の過失を諫めることができる。

# 「六正と六邪」 組織を繁栄させる人財と滅ぼす人財

## 六邪(りくじゃ)

- ① **具臣** 官職に安住して俸禄だけをむさぼり、職務に精励せず、ただ周囲を伺ってばかりいる者。
- ② **諛臣** 主人の言葉なら何でも善であると言い、主人のやることは全て褒めちぎり、こっそり主人の好みを突き止め献上して気に入られようとし、後々の禍を考えないで気楽にすごそうとする者。
- ③ **奸臣** 口がうまく、一見温厚そうだが善良な人を妬み嫌う。推挙したい人物の長所を挙げて短所は口をつぐみ、失脚させたい人物は短所を誇張して指摘し、結束を内側から崩壊させる者。
- ④ **讒臣** 自分の非は完璧にごまかす知恵が働き、言葉巧みに自分の正当性を訴え、保身のためには骨肉の間柄すら憎み合うように仕向け、もめ事を作り上げる者。
- ⑤ **賊臣** 権力を自分の思いのままにし、自分に都合がよいように善悪や可否の基準を変更する者。そして、徒党を組んで、自分の地位や名誉を高めようとする者。
- ⑥ **亡臣** よこしまなへつらいの言葉を駆使して主君をだまし、悪い連中と共謀して賢者を排除する者。主人には嘘の報告をして善悪の区別をなくさせ、周辺の国々まで悪評を広めようとする者。

# マネジメント　ードラッカーの教えー

- \* これから起きる変化は、すでにその一部が目の前で起きている。  
今起きていることで、もっと加速して大きな影響を与えていくものがある。  
その一方で、一過性に過ぎず消え去っていくものもある。私はその変化を予測する。
- \* **いかなる優れた部分最適も、全体最適には勝てない。**
- \* 世の中の変化を止めることはできない。しかし、変化の先頭に立つことはできる。
- \* 成果をあげる人は最も重要なことから始め、しかも、一度に一つのことしかしない。
- \* 意見の一致ではなく、不一致を見いださなければならない。
- \* 成果をあげる者は、時間が制約要因であることを知っている。
- \* **何事かを成し遂げるのは、強みによってである。**
- \* 自分は何が得意で何が不得意か。
- \* 我々に必要なのは、専門分野の一つに優れた人を、いかに活用するかを知ることである。
- \* **何が目的か。何を実現しようとしているのか。なぜそれを行うか。**
- \* 成果は機会から生まれる。組織の内と外に変化を見つけ、機会として使えるかどうかを考えることが大切。
- \* 事業の定義は、石版に刻んだ碑文ではない。

# マネジメント　ードラッカーの教えー

- \* 知識労働者は、自らが教えるときに最もよく学ぶ。
- \* 外に出、見、問い、聞かなければならない。
- \* 社内を歩き回ること頼るならば、経営者は間違った安心感に陥る。
- \* コミュニケーションを成立させるものは、受け手である。
- \* **勉強しない生徒やできの悪い生徒は、学校の責任である。**
- \* 人事を成功するには、候補者の弱みを見ることからスタートしてはならない。
- \* **「できないことは何か」ではなく「できることは何か」と考える。**
- \* リーダーが公言する信念とその行動は一致しなければならない。
- \* 「これが本当に望んでいる事業だ」と胸を張って言うことができなければならない。
- \* 人は優れているほど多くの間違いを犯す。優れているほど新しいことを試みる。
- \* 何が正しいかを知らなければ、正しい妥協と間違った妥協を見分けることはできない。
- \* **リーダーたることの要件は、リーダーシップを、地位や特権ではなく責任と見ることである。**
- \* **「私は」と言わずに、「我々は」と考え、「我々は」と言うことである。**

# 漫画や映画、アスリートやアーティストからも・・・

\* 学ぶ気持ちがあれば, あらゆるところにヒントがある。

\* 学ぶ対象に, 権威は不要である。

あなたが影響を受けた

小 説 ( )

漫 画 ( )

映 画 ( )

スポーツ ( )

アーティスト ( )

# 最近、私が衝撃を受けたこと

## その1

日本シリーズ 巨人8連敗！

# 日本シリーズ 巨人8連敗！

今シーズン、圧倒的な強さでセリーグを制したわが栄光の巨人軍は、日本シリーズにおいて再びパリーグの覇者ソフトバンクホークスと激突。

昨年の4連敗の屈辱を晴らすべく、準備万端で臨んだものの、2年連続の4連敗！

ソフトバンクに4連覇を許してしまった。

# 日本シリーズ 巨人8連敗！

8連敗！という試合結果も衝撃的だが、それ以上に、両チームの実力差が歴然で、まるで違うスポーツを見せられているようにも感じられた。

一体、巨人はどうしたのか！？

いや、この圧倒的なホークスの強さは、どういうことなのか！

# 日本シリーズ 巨人8連敗！

ここで、少し冷静になって、ここ数年の日本シリーズを振り返ってみた。

そして、改めて分かったことは・・・

セリーグとパリーグの野球では、もはや、次元が違うレベルまで差がついてしまった という、現実であった。

# この10年間 パガセを圧倒！

## 【エビデンス 1】

	優勝	対戦相手	勝敗
2020	ソフトバンク	巨人	4勝0敗
2019	ソフトバンク	巨人	4勝0敗
2018	ソフトバンク	広島	4勝1敗1分
2017	ソフトバンク	DeNA	4勝2敗
2016	日本ハム	広島	4勝2敗
2015	ソフトバンク	ヤクルト	4勝1敗
2014	ソフトバンク	阪神	4勝1敗
2013	楽天	巨人	4勝3敗
2012	巨人	日本ハム	4勝2敗
2011	ソフトバンク	中日	4勝3敗

**この10年間 パガセを圧倒！**

何故こんなことに……

出てきた結論は

セリーグとパリーグの野球は、

**選手の育て方と選手自身の鍛え方が違う！**

# この10年間 パガセを圧倒！

## 【エビデンス 2】

### ホームランが出やすい球場

球場の形や広さ等のデータを分析して分かったこと

#### 〈ホームランが出やすい球場〉

1. 横浜球場
  2. 神宮球場
- (東京ドーム)

#### 〈ホームランが出にくい球場〉

1. 福岡ドーム
  2. 札幌ドーム
- (名古屋ドーム)

セリーグよりパリーグの球場が、  
ホームランを打ちにくい

# この10年間 パガセを圧倒！

ホームランが打ちにくい広い球場に対応するために

バッターは より遠くへ飛ばすために  
フルスイングをする

ピッチャーは フルスイングに負けない  
速くて強い球を投げる

こんな野球をリーグの全チームが目指し  
生き残りをかけて、しのぎを削り鍛えあう

その育成方針に、人材育成の秘密あり。

# この10年間 パガセを圧倒！

【エビデンス 3】

ソフトバンク：育成ドラフト出身選手の活躍

投手3冠(防御率・勝利数・奪三振) 千賀 投手

投手2冠(最多勝・勝率) 石川 投手

強肩キャッチャー 甲斐 捕手

盗塁王 周東 選手

※令和2年度ソフトバンクは育成出身の支配下登録選手が13人で最多。

ちなみに2番目に多かったのは、巨人の11人。

この2チームは、ともに「3軍制」導入している。(他は広島だけ)

その育成方法に、人材育成の秘密あり。

# かつて時代の変化に対応して 天下を取った徳島県のチームがあった！

【エビデンス 4】

春夏の甲子園で優勝3回，準優勝2回。

池田高校 やまびこ打線

金属製バットの導入にいち早く対応した蔦文也監督。

「芯を外れても腕力が強ければ飛距離が伸びる」

ひたすら上半身を鍛え上げ，とにかく打ちまくる戦法で全国制覇を成し遂げ，  
その後の高校野球に大きな影響を与えた。

その育成方針と方法に，人材育成の秘密あり。

# 日本シリーズ 巨人8連敗！

この結果から、学んだこと。

育成の方針と方法を誤ると、  
未来に大きな違いを生じてしまう。

「時を戻そう」では、  
取り返しがつかないことになる。

# 緊急追加！

令和3年のソフトバンクと巨人…  
改めて組織について考えさせられる結果に。

そして、

前年度両リーグ最下位の2チームが  
見事にリーグ優勝！

**勝ちに不思議の勝ちあり  
負けに不思議の負けなし**

**江戸時代中後期 肥後国平戸藩**

**第9代藩主 松浦 清(静山)の言葉**

# 緊急追加！Ⅱ

## 新庄 BIG BOSSの誕生

選手として

最高のセルフ・マネジメント力を発揮

今後のチーム・マネジメントに期待大!!

# 緊急追加！Ⅲ

我が師 **大谷 翔平** 選手

投打二刀流による圧倒的な活躍で  
2021 アメリカ・メジャーリーグ  
**アメリカン・リーグ MVP受賞！**

**セルフ・マネジメント 最高のお手本です**

参考になりましたでしょうか？

いたるところにヒントあります。

**徳島の教育の未来を託されたみなさんへ**

**様々な学びや出会いを通して**

**あなたの「われわれ」を充実させて下さい。**

**あなたが「われわれ」を充実させて下さい。**

**来たるべき時のために備えて。**

今日のこの出会いが  
みなさんの「われわれ」を  
充実させるものであれば  
幸いです。

リーダーが追求すべきものは

**「幸 せ」**

学校で

みんなの「幸せ」を育てていきましょう

これからのリーダー

みなさんに期待しています

**あなたの職務に誠実であれ。**

**先生方のご健康と  
ますますのご活躍を  
心よりお祈りいたします。**

**ご静聴ありがとうございました。**