

# 王 道 経 営

教育 をすべてのはじまりに

No.  
30

MEMBER  
MAGAZINE



対 談  
教育の  
「新しいあたりまえ」  
を探る

## 教育改革の実践家が語る 日本の教育制度の課題と 新時代の学びの在り方

教育改革実践家 藤原和博

教育談義 挑戦者の在り方

地道な社員教育によって「自燃性社員」を育て環境対応の先進企業となる

株式会社マルワ 代表取締役社長 鳥原久資 副社長・HIME企画 鳥原由美

「社会貢献企業」を理念に掲げ地域、社会、社員のために幅広い事業を展開する

株式会社キャリアドライブ 代表取締役 田村嘉規

連 載

母が子に伝える人間学入門 ⑥ 子育ては自分を育てること

志が地球を救う ⑥ 立志のススメ (4) あなたの「志動詞」から「志方程式」へ



## 愛知万博の開催を きっかけに環境に 対応した経営に目覚める

株式会社マルワは名古屋に拠点を置かれ、創業から66年が経つ老舗の印刷会社です。現在は30名の社員を擁して、印刷事業の他、デジタル事業、各種ソリューション事業、出版事業など、さまざまな事業を展開すると同時に、環境に配慮した活動も積極的に行っています。

印刷業界というと、ペーパーレスの時代において逆風が吹いているようにも思えますが、そのなかで御社がどこに活路を見いだしているのかわかるのか、御社の強みはどこにあるのかといった点を、まずお聞かせください。

鳥原 印刷業界というのは中小企業・小規模の事業所が中心で、従業員数で申しますと、10人以下の会社が全体の6割を占めています。ですから、30人規模の印刷会社ともなると、普通の製造業の感覚でいえば100人規模くらいの会社というイメージでしょうか。

先代である私の父は、実は珠算の世界では有名で、暗算で3年連続日本一になったくらいの人物です。そうした縁もあり、弊社も創



教育談義  
挑戦者の  
在り方

# 地道な社員教育によって 「自燃性社員」を育て 環境対応の先進企業となる

株式会社マルワ 代表取締役社長 鳥原久資 副社長・有限会社HIME企画 鳥原由美  
【聞き手】株式会社フォーバル 代表取締役会長 大久保秀夫

名古屋に拠点を置く老舗印刷会社であるマルワ。創業66年を迎える同社は、印刷事業を基盤に、デジタル事業やソリューション事業など多角的な展開を図っています。2000年代初頭から環境対応に注力し、ISO認証取得や社員教育に力を入れてきました。元教師の経験を生かし、「自燃性社員」の育成を重視。環境への取り組みやBCP対策、独自の社員教育方法など、中小企業ならではの柔軟な経営戦略を進める鳥原社長に、そこに込めた想いを伺いました。

とりはら・ひさし 1958年、名古屋市生まれ。1981年、愛知教育大学卒業後、愛知県公立小学校、名古屋市立中学校教諭として8年間勤務。1989年、株式会社丸和印刷（現株式会社マルワ）入社。1998年、代表取締役社長就任。2005年の愛知万博（愛・地球博）が環境博と決まったことを機に、これからは環境の時代と2002年に環境ISO14001を取得。以後、多くの環境関係の第三者認証の取得と環境活動の対外的発信で自社をブランディング。地道な社員教育による、社員の自発的な活動が共感を呼び、年間300名を超える会社見学者が訪れる。

とりはら・ゆみ 1956年、愛知県知多市生まれ。愛知教育大学美術科卒業後、1980年から小学校教諭として5年間勤務。1985年、結婚を機に株式会社丸和印刷（現株式会社マルワ）に勤務。編集部、総務人事部、経理部を経て2006年、有限会社HIME企画設立。株式会社マルワ取締役副社長、有限会社HIME企画代表を兼務。現在は有限会社HIME企画の代表を息子に譲る。



業のきっかけが珠算の問題集をつくることでした。戦時中、父は予科練にいて、呉で終戦を迎え、印刷屋さんに勤めていたのですが、せっかくなら自分で印刷会社を立ち上げてつくったらどうかと人に勧められてスタートしたのが、マルワの始まりです。

私自身はもともと会社を継ぐ気はなく、大学卒業後は小学校、中学校の教諭として8年間勤務していましたが、周囲からの説得も受けて会社を継ぐために戻ってきたのが1989年です。当時の事業はまだ文字ものが中心でした。会報誌や本、新聞などの印刷ですね。

継ぐと決めたからには、そのよくな昔ながらの印刷所では早晚、経営が苦しくなるだろうと思い、デザイン力を強くしようと考えました。印刷機もモノクロではなくカラーに対応できるものを導入し、企画からデザイン、印刷、加工まで一貫生産できる体制をつくっていったのですが、このようなデザインからの一貫生産ができる印刷会社は、中京圏にはあまりありませんし、首都圏でも珍しいと思います。

それと同時に環境に配慮した事業を行うことにこだわっていて、環境素材を用いるとか、二酸化炭

素を排出しないノーカーボンプリントにするとか、いろいろな施策を行っていません。最近では印刷業というよりは、環境対応に秀でた会社というイメージを打ち出すように経営を進めています。

大久保会長が今おっしゃられたように、ペーパーレス化の流れは強く、印刷業界の規模は年々縮小しています。出荷高で申し上げると、1997年は9兆円規模だったものが、昨年はその半分近くまで減少してしまいました。そのため近年では紙媒体以外にも手を広げています。具体的には、動画制作やネット配信です。

また弊社の強みですが、年間300名超の人たちが会社見学に見えられます。インターンシップも6校くらい受け入れていて、さまざまなメディアでも取り上げていただいております。それだけ弊社の社員活動が評価されているものと自負しております。

—— ESG経営が話題ですが、まだまだ大企業中心で、中小企業のなかにはピンときていないところも少なくありません。ところが御社の場合、四半世紀も前から環境対応に力を入れています。なぜそうした取り組みを始めたのですか。

鳥原 私に会社がに入った時に思っ

たのが、今の延長で設備投資を続けたとしても、印刷業界で勝つことはできない、ということでした。ずっとそう思いながら仕事をしていたのですが、2005年に愛知万博が開催されることになり、その準備室である日本国際博覧会準備室に、事務関係の仕事を受注する目的で営業に通ったことが転機でした。

報道でも話題になりましたが、会場予定地だった瀬戸市にオオタカの営業が見つかったことがきっかけになり、万博のテーマを「自然の睿智」として、より環境問題を前面に打ち出す内容になりました。この時以来、これからは環境がビジネスにおいても重要なテーマになるはずだ、と強く考えるようになったのです。

—— どのような取り組みから始めたのですか。

鳥原 真つ先に浮かんだのがISOの取得です。中部経済産業局に知り合いがいたので、その相談に行き、関係機関でいろいろ話を伺ったところ、「環境ISOは条例・法令に絡んだ折衝になるため少し難しいので、品質のISOを取得したらよいのでは」ということでした。品質ISOには環境ISOとの共通項がたくさんあるため、

いずれ環境ISOを取得する際にも役に立つというのです。

そこから着手して、品質ISOを取得したのが2001年で、その次に環境ISOを取得しました。当時全国で290社くらいいる企業が環境ISOを取得しまして、そのうち私どもは愛知県内で29社目の取得でした。

### 第三者認証の取得は社員教育の一環でもある

——さまざまな認証を取得しているらしいですが、環境関係の認証は、膨大な手間暇がかかる割には、収益面で生かされない。費用対効果で見た時に、何か意味があるのだろうかという意見をよく耳にします。御社の場合、どのようなかたちで具体的な成果につながっているのですか。

鳥原 おっしゃるとおり、CSRやESGといった取り組みはマネタイズが非常に難しいというのが実情です。弊社でも売上そのものについては増えたといえませんが、劇的に増えたというまではないです。ただし、何もしなければ売上が増えるどころか減っていた可能性はあると思います。

あわせて、私が考えていたのは



## 多くの企業がわざわざ何を見に来るのかという点、 弊社のCSR活動であり、 それが会社の個性になっているのです。

「社員教育の一環である」という

ことでした。それで、副社長である妻に「女性のスタッフだけで取得するようにしてほしい」と伝えました。

というのも、せっかく取得するのであれば女性の力で取得しましたと言ったほうが世間的にもインパクトが強いからです。また、環境関連の取り組みは詰まるところルールづくりなので、女性社員がキュー出したほうが社内の同意も得やすく、生産に結びつけて浸透させやすいという側面があると考えたからです。例えば、ゴミの分別をはじめとする、ちよつとした環境配慮の活動を行う際にも、女性に音頭をとってもらったほうが社員としても活動しやすいように思います。世間的にはまだ女性活躍などという言葉すらない時代でしたが、弊社では品質ISOの取得を機に、女性社員に活躍してもらえる場を広げることができた

と思っています。

——奥様の眼からはどのように見えましたか。

**鳥原（由）** 弊社の女性社員は活発な方が多かったこともあって、ゴミの分別を呼びかけることはもちろん、週に1回、ゴミ箱をあさって、間違ったゴミを出していないかどうかをチェックしたり、お昼休みにはちゃんと使わない部屋の電気を消しているかどうかを見て回ったりと、積極的に動いてくれました。

そこにはやはり女性ならではの細かいところにも気を配ることができるといふ強みがあって、スムーズに会社全体に定着したのだと思います。

——女性ならではの視点で進めるなか、男性から「面倒だな」といった声が上がったりはしませんでしたか。

**鳥原** それは大丈夫でした。「会社として環境レポートの作成を考

えているので、そのための成果が必要だ」ということを全社員に伝えてあったこともあり、業務であるという意識が共有されていました。

もちろん、そもそもは私が会社に必要な取り組みだと考えて始めたことです。私がいかにしてブレずにいけば、社員からの不平不満は出てこないと思っていました。

——先行して環境対応を行ったことによるアドバンテージのようなものはありましたか。

**鳥原** それも残念ながらありませんでした。本当の意味で環境に注目が集まったのは、2011年3月11日の東日本大震災以降に再生可能エネルギーへの関心が急速に高まってからだだと思います。

ただ、環境に注目が集まる機運を感じる機会はありました。例えば、2006年に日本規格協会から環境活動に関する講演の依頼を受けたら、中小企業の環境対応に

ついてメディアで取り上げられる時には、真つ先に弊社が取材されるケースが増えました。

——環境対応というとマルワのイメージがあるのですね。でも、どうして第三者認証にこだわっているのですか。

**鳥原** 印刷そのものでは他社と差別化することが難しいことがひとつ目の理由です。なぜなら、印刷業というのは、オリジナルで特殊な機械を使うわけではなく、どの会社にも似たような設備しかありません。そうしたなかで、弊社よりも大きな印刷会社も視察に来られるのですが、こうした多くの企業がわざわざ何を見に来るのかという点、弊社のCSR活動であり、それが会社の個性になっているのです。

もうひとつの理由が、それによって会社の整理ができるからです。第三者認証を取得する場合、チェックシートが送られてくるので

すが、それに答えているうちに、自分の会社に何が足りていないのかが見えてきます。そうやって足りていないものが分かったら、あとはそれを整備すれば、会社も良くなります。これが第三者からのチェックを入れることのメリットだと思います。

——BCPにも取り組んでいて、「事業継続力強化計画」の認定を取得しているのでしょうか。また、他の中小企業を対象にしたBCP支援を行うなど力を入れていらっしゃいますね。

**鳥原** 2007年、愛知県の印刷工業組合から「BCPの策定をするので会社を集めてください」と声をかけられたことがきっかけです。会社としてしっかりBCPに取り組んでいけば、いざ災害が生じたとしても社員が安心して働けますし、一度策定してしまえば、あとはそれを改定していくだけなので、会社の強みのひとつになるだろうと考えました。

以来、商工会議所の大きな冊子を弊社で制作したり、あるいはこの10年ぐらいは、9月と12月に、県主催の防災減災カレッジという社会人大学で講師を務めさせてもらったりしています。また、新型コロナウイルスの感染拡大が深刻

化した時には、中小企業のBCP対応ということで取材を受けましたし、弊社にとっては一種のブランディングにもなっています。

### ISOの委員会をつくり維持・運用を効率化

——環境対策に取り組むに際して、社員の知識や技術取得も大変だと思いますが、そこはどのような取り組みをしているのですか。

**鳥原** 2006年時点において300人以上の従業員がいる中小企業で品質、環境、情報のすべてでISOを持つているのは、弊社だけでした。そのくらい、ISOを維持していくのは大変です。

例えば情報のISOを取得した時の話ですが、結局、限られた社員が運用することになり、大変面倒なことになりました。

しかし、これについては全社員をその委員会に入れて活動するという方法を教えてもらい、運用が上手くいくようになりました。

今はISOの運用も順調に軌道に乗り、環境負荷低減、新規事業、おもてなしの3つの委員会を形成して毎月、活動するようにしています。そして、それぞれの委員会の活動をしながら、1年の最後に、各委員会が1年を通じてどうい

活動をしてきたのかを外部の人間を呼んで発表会を行っています。発表するためには活動しなければならぬので、皆、やらざるを得ません。こうした仕組みづくりが社内にも根付くようになりました。

——委員会とか発表会というのは、まさに学校ですね。そこは鳥原社長が元教師だったという経験が生きていられるようにお見受けします。

**鳥原** たしかに、学校での行事運営や課外活動に似ている面もあるかもしれません。

2020年に新型コロナウイルスの感染が拡大した時には発表会もリモートでやればいいということになり、2回ほどリハーサルを行ったうえで大会を開催しました。パワーポイントを駆使して、限られた時間内でいかに伝えるかを社員それぞれに考えさせて発表させました。

すると面白いことに、それを見ていたお客さんたちが、「ここまですることができるよね」と言い出して、今ではそれもうちの業務のひとつになっていきます。

今お話ししている空間も、パーティーションを外すとセミナールームになって、ここでセミナーの内容を配信することもできますし、

あるいは私どもが機材を持って、県外でもどこへでも出かけて、そこで取材した映像を編集し、オンライン配信したりもします。

コロナ禍で印刷事業の売上は3割近く落ちましたが、映像配信など新たな事業ができたことは大きなプラスだったと思います。

——社員教育をするうえで鳥原社長が最も重視していることは何ですか。

**鳥原** 社長として指示命令をしない、ということですね。社長の仕事はアイデア、つまり次の施策をどうするかを示すことです。そして、やると決めたら、それを社員にやってもらう。

社員が自発的に動くために何をしてきたのかというと、「社長がやっているんだから自分たちもやってみるか」と、社員自身が思うような行動を心がけています。

一例を挙げると、弊社の前にある大きな公園の掃除です。毎日、うちの社員がやっているのですが、もともとは一人の社員が研修を受けてきて、掃除を始めたことがきっかけでした。ところが、ある時、その社員が辞めてしまったのです。それで掃除も止めたというので、は恰好がつかないのです。私が掃除するようにしました。それからは、

## 経営者の子育て

子どもを自分の後継にするべきか。多くの経営者は悩んでいると思います。

そもそも多くの中小企業経営者は、自分がしてきた苦勞を子どもにはさせたくないという気持ちが強く、とりわけ地方企業だと、子どもが東京などの大都市圏にある大学で学び、そのまま就職して結婚し、自分の生活を築き上げるなか、そのキャリアや人生設計を捨てて、親の会社の経営を継ぐことを選ぶのは、並大抵の覚悟ではないでしょう。

また、そのハードルを乗り越えて、親が経営する会社に入ってきたとしても、今度は経営方針でぶつかり、うまくいかなくなってしまうケースもあります。

私自身がそうでした。

父の経営する会社に入ってからも、時々、社員の前で大喧嘩することもありました。しかし、父は私のすることに対して、とやかく言わないようにしていたのだと思います。新たに社員を9名採用すると言った時も、2000万円もする機械を入れる時も、何も言いませんでした。

もともと私がマルワに入社した時、父とのあいだでは、私が40歳になった時に、社長を交代するという話になっていました。だから、私が40歳になった時には約束どおり社長を交代し、父は会長職に。5年後、会長職を降りる際には、父が持っていた弊社の株式をすべて譲り受けました。その時も特に何も言うてはきませんでした。

私にも息子がいます。私が父から経営を引き継いだように、この数年後には私が自分の息子に対して、経営を譲り渡すことになります。

幸いなことに息子は、私の時とは異なり、マルワの経営を引き継ぐつもりでいます。それは、息子が経営を継ぎたいと思ってもらえるような育て方をしてきたからだ、少しだけ自負しています。「社長はこんないい仕事なんだぞ」ということを理解してもらうために、私自身の仕事ぶりを見せてきま

したし、一方で会社前の公園の掃除にも付き合わせました。

そして、社長は会社の中で唯一、自分の時間を自由に使うことができる立場にあることを、私の仕事ぶりを通じて見せてきたのです。たしかに経営者は激務ではありますが、社内で私の時間を縛る人は、誰もいません。

また、息子自身が、経営者の子どもだったからできたこともたくさんあります。小学校や中学校、高校は公立でしたが、大学は県外の外国語大学に行きたいと言ってきたので行かせましたし、留学もさせました。

普通のサラリーマン家庭では、ここまで子どもの教育費にお金を費やすのは難しいと思われるくらいの金額でしたが、それを出せたのは、経営者の家庭だったからです。

息子は大学を卒業後、ベンチャー企業に入社し、ホテルを転々としながら日本全国で仕事をしたり、営業所を立ち上げたり、名古屋で支店長をしたりしていましたが、そのベンチャー企業は、あれよあれよという間に、株式を東証プライム市場に上場させるところまで成長しました。

そして今、彼はうちの会社で働いています。企業理念の継承についても、私がそれを策定した際にお世話になった、私にとって経営の師である方のもとで学んでいる最中なので、ほぼ済ませることができたと考えています。あとは株式の移管だけを計画立てて行えば、事業承継はほぼ終わりです。

息子とは何でも話すようになってきました。喧嘩をしたことは、ほとんどありませんが、経営に対する考え方は私とはだいぶ違っているようです。ベンチャー企業で揉まれてきたからでしょうか、正直なところ私よりも、人に対する評価はシビアです。

でも、それはそれで良いと思います。私と彼とでは、歩んでいる時代が違うのですから。私の父がそうだったように、彼が経営者としてどういう道を歩んでいくのか、じっと見守りたいと思います。



清掃の時間を勤務時間内にするようになり全社員で関わることになりました。

中小企業、特にオーナー企業の場合、社長が自ら実践しないと誰も社員はついてこないのではないかと思います。それが社員教育のひとつかもしれません。

あと、先ほどアイデアを出すのが社長の仕事だと言いましたが、私の場合、アイデアは出せるのですが、それを実現することができないので、私の妻が実現させるほうを担当してくれています。

——アイデアを形にする際の苦労はありますか。

**鳥原（由）** 企画の内容をメモにしておいて、それを文章化した後、他の社員と共有して進めていくという方法で進めていきます。毎回、苦労というよりも面白さが先に立っている感じですね。

## 17人いた社員のうち 14人が退職するという 苦い経験も……

——鳥原社長は「可燃性社員ではなく可燃性社員になれ」という持論をお持ちですが、可燃性社員と自然性社員の違いは何ですか。

**鳥原** 可燃というのは文字どおり、焚きつけられて燃えるだけです。から、いわゆるトップダウンの組織です。しかし、これからの時代はボトムアップが組織に求められると考えていますから、自然性の社員からなる組織が必要だと思っています。

ではどうやったら自然性社員を育てられるのか。

例えば、月1度の土曜日に全社員会議を行っています。その時には、会社の現状を正しく理解してもらうため、分かりやすい試算表を準備して、外部購入費、製造原価、一般管理費まで開示し、説明を行

います。そして、各部署から上がってくる目標値に対する現在値、他部署にお願いしたい課題などについて、司会者を置いて、2時間半ほど議論します。この会議において、以前は私が司会者でしたが、今はオブザーバーとして見ているだけにして、最後に感想だけ述べさせてもらいます。

そのようにしているうちに、利益を残すにはどうするか、懸案の案件はどう解決するのかといったことを、社員が自分で考えるようになります。

——まさに理想的な学校教育のようなスタイルですね。教員が生徒に一方的に教えるのではなく、生徒に考えさせる。そして先生がモデルト役をする。これからの教育に必要なことを、企業の人材育成に取り入れているかのようです。そもそも、どうして自然性社員を育てようと思ったのですか。

**鳥原** 31歳の時に教員を辞めて、

この会社に入ったのですが、実はそれから5年間で、17人いた社員のうち14人が退職してしまったという経験があります。すべてはトップダウンを志向していた私と合わなかったことが原因でした。私が入社した翌年から、新卒を入れては辞められ、また次の年も入れずは辞められ、という状況が続き、

そのうち既存社員も辞めてしまい、気付いた時には、社員はいらぬもの、皆、素人集団になっていました。その時に自らの在り方や会社のあるべき姿を省みたことが原点で、トップダウンではなく、自然性社員を育てようと思ったのです。

——今は30数名の社員が働いていらっしゃるようですが、社員の定着状況や採用はいかがですか。

**鳥原** どんなにいい会社をつくったとしても、人が辞めることを止められはしないと考えています。例えば30歳前でも優秀な社員がいるとします。今の時代なら、

日本には400万社もの企業がありますから、  
400万分の1の確率で入社してくれた  
社員との出会いは、まさに奇跡的なのです。

もう1度、違う世界にトライしてみたいと思う人がいるのは普通ではないでしょうか。特に今の印刷業界では覚えることが非常にたくさんあって、一人前になるまでに5年以上はかかりますから、他の業種から転職してきても、途中で心が折れて辞めてしまう人もいます。

ですから辞める人が出るのは仕方ないのです。ただ、うちの会社そのものが嫌で辞めるようなことにはさせたくない。実際、そういうケースは、今はまずありません。逆に、他の会社に転職したものの、「最後はこの会社でキャリアを締めくりたい」といつて出戻ってきた社員もいます。

今はそういう会社であるということで、採用面にも良い影響が出ていると思います。

## 事業計画書の作成には 教員時代の経験が 役立っている

——元教師で、あまり家業を継ぎたくないとおっしゃっていたとのことですが、どうして会社を継ぐ決断をされたのですか。

**鳥原** 家業を継ぎたくないと思っていたのは、自分の親を見ていて楽しく働いていないように見えた

からです。父が創業者で、母と一緒に会社を切り盛りしていたのですが、時代は高度経済成長期で、人の引き抜きなどが横行していて、とにかく苦勞している姿しか見ていませんでした。二人とも、毎日午前2時、3時まで働いていたので、朝起きてこないことが多く、私は小学校に遅刻するという日々でした。

だから、会社の仕事を継ぎたくない子ども頃から思っていて、大学卒業後は小学校の教師になり、同じく教師だった妻と結婚したのです。その時に父が「中小企業の嫁たるものは、会社に入るのが当たり前前だ」と言い出して、私は反発したのですが、意外なことに、妻はあっさり教師の仕事を辞めてうちの会社で働き始めたのです。

やがて父の体調が悪いと聞かされ、商工会議所などからも「継いだらどうか」と電話がかかってきたりして、仕方なく入社しました。実際は、父は体調が悪いどころか、元氣一杯だったので、騙されたようなものです。

——教員経験は今の仕事に役立ちましたか。

**鳥原** 役に立っています。例えば新入社員は入社してから6カ月、転職してきた社員は1カ月、私と

交換日記をします。気付いたことを好きなように書いてもらい、それに対して私がコメントを書いて返すのですが、教員の時も同じことをやっていたので、苦になりません。

あとは経営計画の立案です。例えば学校では、2月が終わると次年度の4月以降に向けて、今期を反省すると同時に、新たな課題を見つけ、次年度の計画書を作成するので、この経験が非常に役立ちました。

他の経営者の方と話をすると、銀行借入をするための事業計画書を作成するのに苦勞するといったことをおっしゃる方が多いのですが、私は自分でどんな事業計画書を作成して銀行に持ち込みます。これには銀行員の方からも驚かれます。ただ、一方で中期経営計画は一切立てません。経営理念もあるし、将来のビジョンも頭のなかで描いてはいるのですが、3年後、5年後の計画を立てるのが苦手なのです。

——最後に教育とは、そして教育者とは何か、考えをお聞かせください。

**鳥原** 教育は「共育」、つまり共に育つと言う人もいますが、私には今ひとつそれはピンとこなくて、

かといって「今日行く」というほど短い時間で人が育つはずもなく、結局、教育には時間がかかるものだと考えています。だから教育とは地道な継続の繰り返しだと考えています。

人の個性は誰にもコントロールできません。日本には400万社の企業がありますから、400万社の1の確率で入社してくれた社員との出会いは、まさに奇跡的なのです。だから、来てくれた社員には能力を最大限に生かして働けるようになってほしい。会社として、そのための環境をつくることも含めて、すべてが教育だと考えています。そして、教育者というのはそういう人たちの可能性を引き出し、かつ未来に導く人ではないでしょうか。

**鳥原（由）** 教育者とは常に自分の姿を見られている人でしょうか。私が小学校で教えていた子どもたちと会う機会があると、「先生、あの時こう言っていたよね」と今も言われます。そういう意味で、自分の姿を見られているのが教育者ですし、教育については、共に学び、一緒に考え、行動することだと考えています。

——ありがとうございました。