

着任時のワクワク感

独立行政法人教職員支援機構

審議役

佐野

壽則

令和四年（二〇二二）五月一日、N I T Sに審議役(兼)戦略調整室長として、着任しました。この時、私は、何よりワクワクしていました。文科省人事課の配慮で、英国滞在中に、N I T Sに出席することを教えてもらったのですが、その時も、しばらく興奮していました。というのも、文科省での仕事や、カナダへの留学や、大分県教育委員会での経験の中で、教育とは、「子供についての事柄」であるのと同じくらい、「先生についての事柄」だと思うようになっていて、教職員の力量向上への支援を、自分のライフワークの一つにしたいと思っていたからです。

学校教育とは、つまるところ、何千何万もの教室で日々行われている「教える・学ぶ」という営みのことであり、その営みを変えていく原動力は、教師の力量向上にあると思います。

他方で、とすると、学習指導要領や教職員定数・給与など、子供の学びや学校の条件整備については多くの注目が集まっても、「教師の学び」については、あまり日が当たらないです。

教師等がN I T Sに集い、四泊五日、寝食を共にしながら共に学びます。

過去には数カ月にわたり開催されることもあった、N I T Sにとって「看板」とも言える研修が、中央研修です。（なお、図表1―1―3の通り、N I T Sの研修は、大きく、中央研修、指導者養成研修、セミナー等に分かれています。指導者養成研修は、地域の指導者の要請を目的として、特定のテーマ、例

いように見えるのは、とても残念なことだと思っていたので、この大事なタイミングで教職員の力量向上に関わらせてもらえるのは、とても嬉しいことでした。

また、教職員の学びへの支援は、今後、一層大事なものになっていくのではとも思っていました。日本を挙げて、「主体的・対話的で深い学び」や「探究的な学び」の実現が目指されているからです。「主体的・対話的で深い学び」や「探究的な学び」を実現しようとする際の一番の難しさは、必ずしもそのような学びを経験していない先生方にとって、転換後の学びのイメージを実感することが難しいところであり、そういったイメージを持てる教師の学びの機会が、一層大事になっていくのではないかと感じていました。

着任当時、もう一つ思っていたのは、「N I T Sって、どういうところだろう?」ということです。それまで、何度かN I T Sを訪問したことはありましたが、N I T Sとはどのような組織で、どういう人たちが働いていて、どういう方向に向かおうとしているかといっ

えば、「カリキュラム・マネジメント」、「生徒指導」などについて、多くは三日間研修を提供します。セミナーは、試行的・限定的な性格を持つ研修です。）

ショック①（「デパ地下方式」）

五月二十三日から、はじめてN I T Sの中央研修を見たのですが、実は、N I T Sの中央研修とはどういうものかについて、話を伺う機会が、この一カ月前にありました。

四月、夏に開催予定の研修の相談のため、研修を担当して下さる講師お二人（福井大学の松木健一理事・柳沢昌一教授）とN I T S職員との間で、荒瀬克己理事長の同席のもと、事前の打ち合わせ会が開催されました。私は着任直前でしたが、フライング気味に呼んでもらいました。印象的なコメントがありました。

打合せの席上、「N I T Sの中央研修についてどのような印象を持っていますか」と水を向けられた松木理事が、「N I T Sの研修

たことについては、皆目、見当が付きませんでした。

それでも、根が楽天的なので、「まあ、どうにかなるだろう」と思っていましたし、ナショナルセンターたるN I T Sが持っているだろう、教職員の学びに関する高い知見に触れられることを、心から楽しみに着任しました。

中央研修

赴任し、職員から様々な説明を受け、数週間経った五月二十三日からの五日間、N I T Sの「看板」研修である中央研修を、はじめて見ることにしました。

中央研修は、N I T Sが長年、開催してきた研修です。職階別で行っており、令和四年度（二〇二二）には、校長対象、副校長・教頭等対象、中堅教員対象、次世代リーダー育成、四十八年目教育育成、事務職員対象の六つを、それぞれ、年間五回程度、提供することになっていました。例えば副校長・教頭等研修であれば、全国から約一〇〇人の副校長・

は、デパ地下方式ですよね」と仰ったのです。このときは何も分かっていなかったのですが、「どういう意味だろう?」と思った程度でした。

ただ、五月に、中央研修を見て、「確かに、その通りかもしれない」と思いました。例えば、令和四年度（二〇二二）の第一回中堅教員研修は、図表2のように提供されています。

初日は、午前中に開講式・研修ガイダンスがあり、午後は「学校組織マネジメント」をテーマとした講義・演習が三時間行われます。

二日目は、午前は「新しい学びの推進」について三時間、午後は「生徒指導の推進」について三時間の講義・演習があります。

三日目は、午前は「インクルーシブ教育システムの推進」について三時間、午後は「カリキュラム・マネジメント」について三時間の講義・演習があります。

四日目は、午前は「タイム・マネジメント」について三時間、午後は「リスク・マネジメント」について三時間の講義・演習があります。

五日目は、午前に「学校ビジョンの構築」について三時間の講義・演習が行われ、午後一時間程度「学校改善計画の策定」に取り組み、閉校式が行われ、解散となります。

確かに、五日間の日程をこのように見てくると、良し悪しはともかく、一品料理が並べられたデパ地下の姿と重なるように見えます。

言葉を飾らずに言えば、中央研修をはじめて見たときの感想は、「これで本当にいいのか?」というものでした。

図表1―1 令和4年度独立行政法人教職員支援機構
研修等事業一覧【予定】＜中央研修＞

研 修 名		開催期日	ユニット 数・人数	備考 ※つくば中央研修センター（茨城県つくば市）で実施
1. 各地域で学校教育において中心的な役割を担う校長、副校長・教頭、中堅教員及び事務職員等に対する学校経営力の育成を目的とする研修（教職員等中央研修）				
校長研修	主として小学校の校長等	6月13日(月) ～ 6月17日(金)	2ユニット (40人)	リアルタイム・オンライン研修
	主として高等学校・特別支援学校の校長等	7月4日(月) ～ 7月8日(金)	2ユニット (40人)	リアルタイム・オンライン研修
	主として中学校の校長等	9月5日(月) ～ 9月9日(金)	2ユニット (40人)	
	主として小学校・中学校の校長等	11月14日(月) ～ 11月18日(金)	2ユニット (40人)	リアルタイム・オンライン研修
副校長・教頭等研修	小学校・中学校・特別支援学校等の副校長・教頭、指導主事等	8月1日(月) ～ 8月5日(金)	5ユニット (100人)	※ハイフレックス研修を執行(予定)
	高等学校・特別支援学校の副校長・教頭、指導主事等	9月12日(月) ～ 9月16日(金)	5ユニット (100人)	
	小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の副校長・教頭、指導主事等	9月26日(月) ～ 9月30日(金)	5ユニット (100人)	
	幼稚園・小学校・中学校の副校長・教頭、指導主事等	10月17日(月) ～ 10月21日(金)	5ユニット (100人)	
	小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の副校長・教頭、指導主事等	1月30日(月) ～ 2月3日(金)	5ユニット (100人)	リアルタイム・オンライン研修
中堅教員研修	主として高等学校・特別支援学校の教諭	5月23日(月) ～ 5月27日(金)	4ユニット (80人)	リアルタイム・オンライン研修
	主として小学校・中学校の教諭	6月27日(月) ～ 7月1日(金)	4ユニット (80人)	リアルタイム・オンライン研修
	主として小学校の教諭	7月25日(月) ～ 7月29日(金)	6ユニット (120人)	リアルタイム・オンライン研修
	主として中学校の教諭	8月15日(月) ～ 8月19日(金)	6ユニット (120人)	リアルタイム・オンライン研修
	小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の教諭	10月3日(月) ～ 10月7日(金)	6ユニット (120人)	
	小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の教諭	1月23日(月) ～ 1月27日(金)	5ユニット (100人)	リアルタイム・オンライン研修
次世代リーダー育成研修	教職経験概ね10年前後の者で小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の教諭	6月20日(月) ～ 6月24日(金)	3ユニット (60人)	リアルタイム・オンライン研修
		8月22日(月) ～ 8月26日(金)	3ユニット (60人)	リアルタイム・オンライン研修
		1月16日(月) ～ 1月20日(金)	3ユニット (60人)	リアルタイム・オンライン研修
4～8年目教員育成研修	教職経験4～8年目の者で小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の教諭	6月6日(月) ～ 6月10日(金)	2ユニット (40人)	リアルタイム・オンライン研修
		11月7日(月) ～ 11月11日(金)	2ユニット (40人)	リアルタイム・オンライン研修
		6月13日(月) ～ 6月17日(金)	3ユニット (60人)	リアルタイム・オンライン研修
事務職員研修	小学校の事務職員	6月13日(月) ～ 6月17日(金)	3ユニット (60人)	リアルタイム・オンライン研修
	高等学校・特別支援学校の事務職員	7月11日(月) ～ 7月15日(金)	3ユニット (60人)	
	中学校の事務職員	9月5日(月) ～ 9月9日(金)	3ユニット (60人)	
	主として小学校・中学校の事務職員	2月6日(月) ～ 2月10日(金)	3ユニット (60人)	リアルタイム・オンライン研修
合 計			91ユニット (1,820人)	

図表2 令和4年度 教職員等中央研修【第1回中堅教員研修】

5月23日(月)	5月24日(火)	5月25日(水)	5月26日(木)	5月27日(金)
9:45～10:15 受付	8:45～8:55 ミーティング	8:45～8:55 ミーティング	8:45～8:55 ミーティング	8:45～8:55 ミーティング
	休憩	休憩	休憩	休憩
	9:00～12:15 (休憩:15分を含む)	9:00～12:15 (休憩:15分を含む)	9:00～12:15 (休憩:15分を含む)	9:00～12:15 (休憩:15分を含む)
	講義・演習 新しい学びの推進	講義・演習 インクルーシブ教育システムの推進	講義・演習 タイム・マネジメント	講義・演習 学校ビジョンの構築
	10:15～10:50 開講式			
10:55～12:15 研修ガイダンス	早稲田大学 教授 藤井 千春	新潟大学 教授 長澤 正樹	兵庫教育大学大学院 教授 川上 泰彦	茨城大学 教授 加藤 崇英
12:15～13:15 昼休憩	12:15～13:15 昼休憩	12:15～13:15 昼休憩	12:15～13:15 昼休憩	12:15～13:15 昼休憩
13:15～16:30 (休憩:15分を含む) 講義・演習 学校組織マネジメント	13:15～16:30 (休憩:15分を含む) 講義・演習 生徒指導の推進	13:15～16:30 (休憩:15分を含む) 講義・演習 カリキュラム・マネジメント	13:15～16:30 (休憩:15分を含む) 講義・演習 リスク・マネジメント	13:15～14:45 講義・演習 学校改善計画の策定
滋賀大学 教授 大野 裕己	日本大学 教授 藤平 敬	県立静岡文化芸術大学 教授 倉本 哲男	宮城教育大学 准教授 小田 隆史	教職員支援機構 15:00～15:10 閉講式
休憩	休憩	休憩	休憩	
16:45～17:15 ユニットミーティング (リフレクションを含む)	16:45～17:15 ユニットミーティング (リフレクションを含む)	16:45～17:15 ユニットミーティング (リフレクションを含む)	16:45～17:15 ユニットミーティング (リフレクションを含む)	

といったことについて、「専門性」や考えを持ち合わせていないところにあると思いました。着任前、「NITSのことをよく知らないけれど、恐らく、NITSには、教職員研修について専門的に考えている人たちが沢山いるのだろう」と考えていました。実際には、そのような職員はほぼおらず、研修の質を高め合う雰囲気も希薄であることが分かり、驚きました。「NITSは教職員研修のナショナルセンターではないのか?」と思いました。この状況は、少し考えれば、得心できるものでもありました。

NITSの研修のやり方であれば、知見が

ある有識者に講師を引き受けてもらいさえすれば、基本、成立します。もちろん、日程の調整や教育委員会とのやりとり、宿泊の手配、当日の受け入れなど、ロジ業務を着実にこなす必要はあります。ただ、研修の「中身」については、NITSの職員があまり関わらないでも、前年度を概ね踏襲し、講師の先生方にお願ひすれば、あとは、講師が進めてくれます。NITSの職員に教職員研修についての「専門性」や考えがなくとも、研修の質を高め合う文化がなくとも、研修は成立することになります。

人事や人材育成上の課題もあります。NI

参加者は熱心に参加してくれていますし、講師陣は各分野の一流の専門家で、扱っている内容に間違いはありません。ただ、それぞれの講義・演習の間のつながりは乏しく、参加者が一連の学びを「自分事」として捉え直す時間もあまりありません。様々な工夫をして研修を展開して下さる講師もいらつしやる一方、教育理論を一方的に話し続ける講師もいらつしやいました。NITSの職員は、講師を紹介し、研修ロジを丁寧に回していまし

たが、あまり面白そうではありませんでした。五日間、入れ替わり立ち代わり、相互のつながりを感じることもなく、「情報のシャワー」を浴び続けるような研修が、教職員の実践を変える力を持つのだろうかと思いました。そして、NITSの研修は、果たして、「審議まとめ」で求められた「主体的・対話的で深い学び」の実現を目指そうとしているのだろうかと思いました。

教職員研修のナショナルセンターたるNI

図表1－2 令和4年度独立行政法人教職員支援機構 研修等事業一覧【予定】<指導者養成研修>

研 修 名	開催期日	ユニット (定員)	備考 開催地の表示のないものは、オンラインで実施
2. 学校経営の観点から教職員の意識・意欲を高め学校の組織基盤の強化を目的とする研修（学校経営に関する基盤研修）			
①学校のマネジメントを推進する基盤研修			
学校組織マネジメント研修	第1回	9月20日(火) ～ 9月22日(木)	6ユニット (120人)
	第2回	10月24日(月) ～ 10月26日(水)	6ユニット (120人)
		12月1日(木) ～ 12月28日(水)	※2 学習管理システムによる講義動画の配信
カリキュラム・マネジメント研修	第1回	10月12日(水) ～ 10月14日(金)	6ユニット (120人)
	第2回	11月21日(月) ～ 11月24日(木)	6ユニット (120人)
		12月1日(木) ～ 12月28日(水)	※2 学習管理システムによる講義動画の配信
②生徒指導及び教育相談を推進する基盤研修			
生徒指導基幹研修		6月1日(水) ～ 6月3日(金)	6ユニット (120人)
教育相談基幹研修		8月1日(月) ～ 8月31日(水)	※2 学習管理システムによる講義動画の配信
いじめ問題理解基幹研修	第1回	5月17日(火) ～ 5月19日(木)	6ユニット (120人)
	第2回	8月1日(月) ～ 8月31日(水)	※2 学習管理システムによる講義動画の配信

研 修 名	開催期日	ユニット (定員)	備考 開催地の表示のないものは、オンラインで実施
③児童生徒の統合的な発達を促進する基盤研修			
幼児教育専門研修	9月13日(火) ～ 9月15日(木)		6ユニット (120人)
	12月1日(木) ～ 12月28日(水)		※2 学習管理システムによる講義動画の配信
道徳教育推進研修	10月19日(水) ～ 10月21日(金)		6ユニット (120人)
	12月1日(木) ～ 12月28日(水)		※2 学習管理システムによる講義動画の配信
人権教育推進研修	8月1日(月) ～ 8月31日(水)		※2 学習管理システムによる講義動画の配信

研 修 名	開催期日	ユニット (定員)	備考 開催地の表示のないものは、オンラインで実施
3. 各学校や地域における現代的な教育課題に関する研修のマネジメントを推進する指導者の養成等を目的とする研修 (教育課題に対応する指導者養成研修)			
④児童生徒の安全・健康を促進する指導者養成研修			
体力向上マネジメント指導者養成研修	12月1日(木) ～ 12月28日(水)	(200人) ※2	学習管理システムによる講義動画の配信
健康教育指導者養成研修	12月1日(木) ～ 12月28日(水)	(200人) ※2	学習管理システムによる講義動画の配信
食育指導者養成研修	12月1日(木) ～ 12月28日(水)	(200人) ※2	学習管理システムによる講義動画の配信
学校安全指導者養成研修	8月1日(月) ～ 8月31日(水)	(200人) ※2	学習管理システムによる講義動画の配信
	11月1日(火) ～ 11月4日(金)	6ユニット (120人)	11/3(木)を除く
⑤学校のグローバル化を促進する指導者養成研修			
外国人児童生徒等への日本語指導指導者養成研修	10月3日(月) ～ 10月6日(木)	4ユニット (80人)	開催地: 三重県津市
小中学校における外国語教育指導者養成研修	8月1日(月) ～ 8月31日(水)	(200人) ※2	学習管理システムによる講義動画の配信
⑥現代の教育課題に対応する指導者養成研修			
学校教育の情報化指導者養成研修	8月1日(月) ～ 8月31日(水)	(200人) ※2	学習管理システムによる講義動画の配信
	11月28日(月) ～ 11月30日(水)	6ユニット (120人)	
キャリア教育指導者養成研修	6月21日(火) ～ 6月24日(金)	4ユニット (80人)	リアルタイム・オンライン研修
	8月23日(火) ～ 8月26日(金)	4ユニット (80人)	開催地: 富山県富山市

図表1－3 令和4年度独立行政法人教職員支援機構 研修等事業一覧【予定】<セミナー等>

研 修 名	開催期日	備考 タイ国校長等研修を除き開催地の表示のないものは、オンラインで実施
4. セミナー等		
全国研修担当者セミナー	5月11日(木)	
教職大学院セミナー	5月11日(木)	
研修デザイン力育成セミナー	8月4日(木) ～ 8月5日(金)	
防災教育推進セミナー	8月18日(木) ～ 8月19日(金)	
共生社会を実現する教育研究セミナー	12月8日(木) ～ 12月9日(金)	
研修企画担当職員研究セミナー	2月16日(木)	
教職大学院教職員研究セミナー	2月16日(木)	
タイ国校長等研修	調整中	
※今後、追加して実施する可能性あり		

事 業 名	開催期日	ユニット (標準定員)	備考
5. 学校教育関係職員を対象とした研修に関する指導、助言及び援助			
外国語指導助手の招聘に関する事業	調整中		
英語教育海外派遣事業	令和4年度は中止		
産業・情報技術等指導者養成事業	令和3年度の各都道府県からの受講者の推薦状況を踏まえ、開設コースを決定。令和4年度に開設するコースについては、決定次第、連絡予定。		
産業教育実習助手実質向上事業	令和3年度の各都道府県からの受講者の推薦状況を踏まえ、開設コースを決定。令和4年度に開設するコースについては、決定次第、連絡予定。		
産業・理科教育教員派遣事業	通年(原則1年、6か月又は3か月)	100人 (※2)	大学・研究機関・産業界等で開催

TSで研修を担当する職員の多くは、自治体からの出向者です。NITSと関連が深い教育委員会から、中堅や若手の先生を送ってもらい、一、二年の間、研修を担当してもらいます。ただ交代時にはほとんど引継ぎが行われてこなかったとのことで、一年目は恐る恐る前年度を踏襲しながら研修を行い、二年目には一年目の経験を踏まえて幾ばくか講師陣と話ができるようになるものの、翌年には、教育委員会に帰ってしまうといった状況でした。他方、NITSにずっといるプロパー職員は、事務処理を担う場合がほとんどで、研修について考える機会や担当する機会はありません。これはこれで、いいのかもしれません。ロジ業務を支えてくれる非常勤職員の力もあり、安定感を持って参加者を受け入れ、研修を「回す」ことはできます。

ただ、講師任せのこのやり方だと、各コマの間の繋がりが見えない「デパ地下的な」研修にならざるをえません。「素晴らしい研究者」であっても、必ずしも「素晴らしい教え手」だとは限らない有識者と、研修の進め方についてNITSとしての考えを持って話すことはできません。何より、NITSとして、求められている教職員の学びを追求し、実践し、全国に提案することはできません。

仮に、NITSだけではなく、全国で教職員研修を行っている教育センターにも類似の課題があるのだとすれば、「新たな教職員の学びを」と言ったところで、実現しようがないのではないかと思います。

