

「マネプロ」を立ち上げる

独立行政法人教職員支援機構

審議役

佐野 壽則

マネプロ

新しい年（令和五年）を迎えました。四月に新年度が始まる前に考えておきたいことが、大きく二つありました。

一つは、夏に開催予定の探究型研修をどのようにデザインするかということです。

もう一つは、次世代型センターをどう軌道に乗せるかということです。

この二つは、この時点では異なる事柄のように見えていましたが、次世代型センターでの探究型職員研修の立ち上げを通じて、結果的につながったものになりました。

次世代型センターにかけていた思いは、大きなものでありました。N I T Sの研修を変えても、その直接的な影響は、全教職員の1%未満に止まります。日本全体で求められている「学習観の転換」、そのための「研修観の転換」を進めるためには、全国の研修が変わっていくことが必要であり、そのためには、全国と協働することが不可欠だと考えていたからです。

学びの「観」の相似形

マネプロについて発案したとき、特別研修

し、際限のない相似形（入れ子状、フラクタル）の構造になっていると感じることがあります。当然にN I T Sはその例外ではなく、むしろ、着任以来N I T Sの研修を見ていると、N I T Sこそが、そのような学びの「観」の中に囚われているように感じてきました。

マネプロは、学びの「観」の転換に関する「相似形」をイメージしていくとき、必然的に求められる学びの場でした。

PLC

職員対象の研修プログラムについては、思い返されることがあります。

PLCという名称で、夏に提案させてもらったN I T Sのプロパー職員向けの研修プログラムについてのことです。N I T Sは中堅職員層が薄く、若手のプロパー職員が育つことが、N I T Sにとって、とても大事だと思ったのが提案の動機です。とりわけ、プロパー職員が、研修づくりにもっと関わるようになること、そのために、研修について学び合える環境があることが大事だと思っていました。そのため、学び合いの中核となる若手プロパーのチームをつくることができなにかと思い、各部署の長に推薦してもらい、六人からなるチームをつくってもらいました。このチームを核に、民間の教育者も交えながら、勤務時間内外で定期的に研修について学んでいく場をつくってもらうことを想定していました。

分かっていないこと（分かろうとしていなかったこと）、見えていないことが沢山あり

全国との協働を具体的に進める次世代型センターの成否は、自治体から派遣された特別研修員等がN I T Sで学びの多い時間を過ごすことで、その方々を架け橋として、N I T Sと自治体が、共に「研修観の転換」に向けて試行錯誤を行っていくと思える状況をつくることができるかにかかっています。

そういった状況をどうすればつくれるのだろうかと考えました。

その中で思いついたのが、特別研修員を中心として、「新たな教職員研修」について通年で学び合う、職員対象の探究型研修プログラムを行うことです。研修をマネジメントする力量の育成が目的となると考え、「研修マネジメント力育成プログラム」、通称、「マネプロ」と呼ぶこととしました（※令和六年度からは、「研修マネジメント力協働開発プログラム」と改称。通称は変わらず「マネプロ」）。

ました。それは例えば、若手プロパーが今どのような仕事をしていて、何を大事にしているかだったり、仕事から派生した飲み会に馴染みがなかったり、好まなかったりする感覚だったり、学びの場を上から唐突につくらされたときに感じる嫌悪感のようなものだったりではないかと思っています。

結局、理事長から、「取組が早すぎて、このままだと組織が壊れる」と諭され、しばらく考えた結果、PLCの取組自体は残す、ただ、理事長の直轄とし、私は関わらないこととするとともに、懇親会の開催を含め、何をするかは、執行部から一切求めないものにするにとしました。

「取組が早すぎる」という反発が出ることは、N I T S戦略を立ち上げたときから覚悟していました。ただ、その反発が、本質的なところで一番大事だと思っていた、学びの場の立ち上げの提案の際に噴出したのは、辛いことでした。

その後、PLCの取組は、当初メンバーを中心に、毎月一〜二時間集まり、取り組んでいる業務についてアイデアを募ったり、時には外部講師を招いて意見交換をしたりという形で、緩やかに行われていきました。

令和五年度からは、毎回テーマを決めた上で、誰もが参加可能な形で自由に話し合う場として運営されています。その中から、研修の参加者に寄り添ったアイデアが生まれ、実際に実現しています。このような取組を続けてくれ、広げてくれた若手プロパーには、本当に感謝しかありません。

員を中心としつつも、できる限り、N I T Sにいる職員全員が学び合えるプログラムになればと思います。

それは、「研修観の転換」を推進していくには、私たち自身の「研修観の転換」が必要ではないかと思ったからです。

「N I T S戦略」では、子供の学びに関する「学習観」を転換するためには、教職員の学びに関する「研修観」を転換することが必要だとしました。

「研修観の転換」のためには、全国で教職員研修の実施を担っている者、例えば、教育センターや学校の研修主事、大学教員などの「研修観」を問うていくことが必要ですが、N I T Sがそのような問いを発しようとするのであれば、まずもって、私たち自身の学びの「観」を問う必要があると思いました。

そうであれば、N I T S職員のための研修プログラムが必要なはずです。

私たちに根付いている「学習観」は、人の育成に関わるあらゆる局面（学校教育、研修、上司部下関係、親子関係等）に影響をおよぼ

専門家の招聘案

職員対象の研修プログラムについては、もう一つ別のことも思い出されます。

N I T Sに、ある県の教育センターから出向で来ていただいている職員がいました。教職員研修についての経験も造詣も深い職員です。私とほぼ同じタイミングでN I T Sに赴任し、私と同じようにN I T Sの「専門性」の乏しさをひしひしと感じ、年度の中頃から私に、研修の「専門家」を招いて、職員向けの研修をシリーズで行うことを提案してくれました。

よいアイデアだと思いました。やってみようかとも思いました。

その一方で、外部講師に十から十までお願いして職員研修を行うことで、N I T Sの職員が、どこまで学びを自分事にできるだろうかという気持ちだが、どうしても拭い切れませんでした。

N I T Sの中で、N I T S職員が主導して研修プログラムを立ち上げる。その中で、専門家に助言や監修をいただいたり、講義や演習を行っていただいたりする、そういった形が望ましいのではないかと思いました。

結局、具体の専門家の提案までしてもらったのですが、実行はしませんでした。

マネプロの検討体制

一月に、四月に立ち上がる次世代型センターの中核に位置付くかもしれないマネプロの準備を始めるとき、これらのことが当然に

頭にありました。

二つのことを思いました。

一つは、P L Cの時のような、半ば「思いつき」で学びの場の創設を提案するのではな

く、しっかりと時間をかけ、研修プログラムを準備しようということです。もう一つは、外部から助言をもらうことは必要だとしても、N I T S内で企画チームを立ち上げて、

マネプロ原案 研修マネジメント力育成プログラム（マネプロ）

■プログラムの目的および内容

【教育行政、NITSについて理解する】

- 教員研修に関する法律や、教育行政内の教員研修の位置づけ等を理解する
- 「NITSの主催する研修」の意義を理解する
- NITSの研修のこれまでの流れ（各変化の意図）、教育政策の流れを理解する
- NITSで研修をプロデュースする職員に期待されている役割を理解する

【「探究型」研修について理解する】

- 教師とは何かを自分なりに説明できるようになる
- 研修とは何か、教員研修とは何か（研修の意義）を理解し、自分なりに説明できるようになる
- 「探究」とは何かを理解する
- 子供の学びと教員の学びが「相似形」であるとはどういうことかを理解する
- 「探究型」研修と、他の研修の違いを理解する
- 研修の構成要素、構造について理解する（目的・内容・手法等）

【研修マネジメント力（組織内で研修を企画する際に必要な力）を身につける】

- 物事の考え方、思考のフレームワークを知り、活用（実践）する力を身につける
- 合意形成の方法を理解する（研修の企画会議等、合意形成が必要なタイプの会議を想定）
- 研修を改善するための方法を理解する（研修改善のための体制作り・方法論）

【研修手法について理解した上で、効果的な研修を企画・実施できるようにする】

- 基本的な研修手法を理解する（例：ジグソー法、ラウンドテーブル等）
- リフレクションの意義や目的について理解し、実践する力を身につける
- 講師との関係作りをする力や、講師選定力を高める
- 研修評価やアンケート分析を効果的に行う力を身につける
- 伝わりやすい話し方、スピーチ法を身につける
- 研修を受ける姿勢作りについて検討する
- 受講者の学びのみとり方を身につける

【各現場での「実践」力を身につける】

- 実践に移す上で想定される「困難」と、それへの向き合い方を考え、準備する
- 「理想」と「現実」の間のギャップへの接し方、それを実践に繋げるためのアプローチ方法を検討する

その他：実際に研修を回す（職員研修→NITS主催研修）／事例を収集する（通年？）

N I T Sとして自走していける体制をつくった上でにしようということです。

このため、N I T S内で六人から構成される企画チームを設け、一月から三月の三カ月間、時間をかけてマネプロを準備していくこととしました。また、助言については、福井大学の松木理事、柳沢教授にお願いすることとしました。コア研修と同様、マネプロも「学習観」、「研修観」の転換を目指しています。コア研修の助言を福井大学にお願いするのであれば、併せて、マネプロについての助言もお願いするのは、自然な成り行きでした。

マネプロ原案

一月から三月は、新年度に向け、コア研修とマネプロの中身を考える準備期間となりました。この二年間の中で、最も落ち着いた期間だったと思います。

コア研修とマネプロと書きましたが、実際には、主に、マネプロをどのように運営すればよいかについて、考えました。マネプロとコア研修が同じ目的を持つ研修プログラムなのであれば、四月開始のマネプロの検討やその展開の経験が、八月開始のコア研修に活用できるのではないかと、松木さん、柳沢さんの助言を踏まえてのことです（今思えば、仰る通りでした）。

まず、企画チームで、年末から一月半はに、かなりの時間をかけ、マネプロの展開原案をつくりました。掲載した二つの資料です。

一つ目の資料は、マネプロを通じて、どのようなことを知り、どのような力を身に付け

てほしいかを整理したものです。二二の項目を掲げました。

二つ目は、これら二二の項目をどのように学んでいくかを記載した年間行程表です。

- まず、教育（研修）行政やN I T Sについて、また「新たな教職員研修」の概要について学んだ上で（四月・五月）、
 - 探究や探究型研修についての理解を深め（六月・七月）、
 - 研修の評価について学び（八月）、
 - 様々な研修手法を学んだり、研修企画の具体について考えたりし（九月・十月・十一月）、
 - 地元自治体で今後行う研修のプランを考える（十二月以降）
- 行程としました。

衝撃

一月十四日から、松木さん、柳沢さんのお二人から、隔週約二時間、オンラインで助言を受けるセッションが始まりました。

一回目のセッションの時の衝撃をよく覚えています。

お二人は、作成したマネプロ原案についてのこちらの説明を受け止めてくれた上で、概ね、以下のような示唆を下さいました。

今回つくられようとしている、参加者が探究していく研修のデザインは、旧来の、項目があって、それを一つ一つ共有し伝達していく場合のプログラムの組み方とは、かなり根本的に転換が必要なと

ところがあるんです。ふつうは出発点のところで、どうやって理解できるかを考えて、項目を配列していくことになる。それだと、逆に、前提にある「力」を固定的に設定してしまうことになります。

「探究力のような力量」を形成していく学びをデザインする場合は、初発のサイクルが小さく回って、そこでお互いの力を探りながら発展させていくような、それぞれのサイクルの中でコミュニケーションし、その中で、発展の可能性とか、壁になっていく部分を見積もりながら、デザインを調整し直していく組み立てになるかと思っています。ある程度力をつけていくことを見積もったスパイラルの構造を構成していくのですが、それぞれのスパイラルを途中で調整しながら、さらに発展させていくような構成が求められているということになるかと思っています。

力の見積もりは、計画でできない難しいところで、また、実際の動きの中で活動を調整していくのもすごく難しいのですが、研修担当者の「みとりの力」を高めながら、まずは小さなサイクルの中で、課題提起が行われ、構想を立てて吟味してみ、お互いにそれを共有してディスカッションしながら整理していくというサイクルを設け、このサイクルを発展的に再構成しながら積み重ねていくというイメージになります。

これは一日でやる場合も、一年間でや

る場合も、二年間、三年間つづく場合も、それこそ相似形の構造を示していきたいと思います。

今回、N I T Sからいただいた原案を見ていくと、一年間が、ワンサイクルですよね。つまり研修を行うために必要なものが一個一個あげられていて、こういうことを全部学んだ上で、はじめて、自分で研修を考えられるというデザインになっている。（そうではなく、身近なところからサイクルを組み、段々大きくしていくイメージをどうやってつくっていくかということかなと思います。自分の思考の枠組みに気付きながら、自分の中で修正していくプロセスが磨けるようにしていくためには、全ての行程をクリアしないと研修の企画ができないというデザインではなくて、二重三重にサイクルが編み込まれていくデザインとすることが大事だと思います。

平たく表現すると、こちらで作成した案は、「事前につくり込みすぎ、探究する中で、参加者が様々に変容していくことへの想像力に乏しいデザインになっているのではないか」ということだったと思います。

本当にその通りだと思いました（そのように思えたのは、お二人が、穏やかな空気感の中で、われわれの理解を誘ってくれたからだと思います）。

どこか、私（たち）には、「しっかりとしたプログラムをつくり上げて提供しなければ

・週に2回程度、集まって議論をしたり一緒に考えたり、という場を設ける（大学のゼミみたいなものを想定）																											
月	4				5				6				7				8				9						
週	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
イベント	着任				GW								コア① （31日～）				コア① （2日まで） エンパワ集合										
予定	○着任																				○各教育委員会と調整し次年度の研修の計画立案を開始						
問い	「新たな教師研修」とはどういうもので(what)、																										
	NITSとは？ NITSの研修企画者として どんな力の獲得と発揮が求				研修とは？ どのような研修が今求めら れているか？				探究とは？ 探究型研修とは？ それを構成する要素とは？				探究型研修を作るための要 素・ポイントとは？				研修の振り返りの視点は？ どのような研修を受けるとど のように受講者が変化すると				研修の企画 具体的にどんな研修を作り たいか						
	●マネプロとは？ ●教育行政について ●NITSについて ●NITSの研修企画職員に求め られていること ○研修を受ける姿勢、学ぶため の共同体作り				●研修・教師研修について →研修を見る「観点・視点」 ●教師について ●研修の分類				●探究について ●探究型研修について				●研修の構成要素 ●具体的な実施方策（手法）				●研修評価について				●研修企画 ●組織体制作り						
	・教育行政について（法律、位 置づけ、流れ） ・NITSについて（これまでの流 れ、各事業の意義） ・NITSの職員に求められているこ と（教育委員会・センターとの違 いも含む） ・学習の姿勢、効果等について				・教員研修について、研修につい て（法的的な位置づけについて ＋意義等） ・研修を見るとき観点・視点に ついて（どのような項目がある か） ・教師について ・研修の分類（知識伝達型、 探究型等）				・探究について（学習指導要領 の記載や、それ以外で昨今言わ れている「探究」について） ・「探究型」研修について、目的と しているもの等 ・相似形であるとはどういこと か？				・研修の構成要素（目的・内 容・手法） ・リフレクション ・具体的な実施方策 ・細かい実施スキル（話し方 等）				・研修の振り返り ・データ分析				・研修企画の主体者として、研 修の大枠作り（目的・内容の整 理等） ・研修を実施するための条件 （日程・組織・環境等）の把握						
	・教育行政・NITSについてはプロ パー職員中心に説明 ・各回、随時ディスカッション ・今までに自身が受けてきた研修 の振り返り ・「どんな研修を企画できるように なりたいか」「どうい力を身につけ たいか」的な個人の目標等の共有 ・中教審の資料等の再確認				・今後研修の視察や、NITS研 修の振り返りを行って行くにあつ ての「視点」を示す（一度提示 し、その視点の妥当性等について 一緒に検討する？） ・「現在NITSではこう考えてい る」「説明者はこう考えている」と いうものを提示し、議論する形式 有				・具体的な実施方策→各研修 手法（特色等）の理解				・コア研修が終わったところなので 実際に研修の振り返りを行う				・各自の実態にあわせて検討、そ れを汎用化できるよう整理する （NITS職員の場合はNITS研 修について考える？）										
手法	・NITS内外（教育委員会、大学、民間等）の研修の視察																										
備考					・研修を見る観点について議論し たあと、その観点をまとめ、視察 の時等に利用できるシートのような ものを作成する。→今後の研修 視察・振り返りの際に同じ視点で 振り返るようにする																						

その他（NITS内部打合せで出た意見）

・視察について：最初は各自が持っている視察先の情報も少ない⇒マネジメント系の研修は年度の初め（4～6月頃）に行われることが多い→ある程度事前にリスト化しておき、興味関心に応じて視察にいったらう形でも良い？

・最終的には実践記録として、1年間（あるいは自県に戻ってから2年）の記録を作成する。

・内容は固定するものではなく、参加者のニーズ、議論の方向性に合わせて随時変更する。

する学びをすべからく決めておき、学びをきちんと「完結」させなければならぬという発想に、自分がどれだけ囚われているかに気付かされました。

お二人の助言を取り入れ、年間を通じたマルチサイクルをもつ大まかなデザインを意識しつつ、まずは春の当初サイクルをどうする構成するかに注力することとし、初発のサイクルの展開を見取りながら、次のサイクルを検討していく柔軟性の高いデザインへと、私たちの発想は、大きく「転換」しました。

このことにより、私たち自身の中に、未知へのワクワク感が生まれました。それは同時に、どう展開させていけばいいか、常に悩み続けなければならないという絶えざる不安感も生じました。

ワクワク感と不安感は、「セツト」でした。

△注△

1 特別研修員の身分は自治体に属したままなので、厳密には「職員」ではないが、NITSに在籍しているという意味で、便宜上、「職員」と書かせてもらっている。

10					11					12					1					2					3				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
	コア ② 集 合			デ ザ イン カ セ ミ ナ ！	コア ① オン ライ ン ①							年 末	年 始			エン パ ワ 最 終	コア ② オン ライ ン ①	コア ① 最 終											
	○NITS次年度予定計画開始				○NITSの次年度予定決定？																								
我々は、どのように「研修観の転換」を図ればよいか(how)																													
	研修企画の具体				実施手法				次年度自分が関わる研修 はどのようなものとなるか				改めて、今後求められていく 教師研修とはどういうもの か？																
	●研修企画手法 ●研修手法				●研修手法 ●実践力								●研修観の転換 ●新しい教員研修																
	・研修を実施する組織体制作り ・合意形成方法 ・研修手法の具体																												
・「研修観の転換」「新たな教師研修」について説明するような機会を設ける（出番を作る）																													
	・一度研修手法については整理 しているが、あらためてここで必要 となると思われるので再検討。 （目的や実態・対象を考慮して 選定）																												
（年間通じて） →視察後の共有、振り返り、カンファレンス																													

ならない」という意識がありました。そして、「それなりにしっかりつくった」このプログラム案を、お二人から助言をいただき、よりしっかりした「緻密な」ものとした上で、特別研修員等に「やってほしい」と意気込んでいました。

それは、余白のない設計でした。参加者に付けたい力や、力を付けるプロセスを詳細に決めた上で、それらを参加者に「予定通り消化してもらおう」、「なぞってもらおう」意識が強くなっていました。

講師が持つ知識・技能を理解してもらう講義・演習であれば、それでいいのかもしれませんが、ただ、われわれは、「探究型」の学びをつくろうとしていました。参加者に、「新たな教職員の学び」について「探究」してほしい、私たちと一緒に「探究」していきたいと思っていたはずなのに、出来上がっていたのは、参加者に私たちが大事だと予め決めたことを「やってもらおう」、参加者にとっても、私たちにとっても面白味の乏しいプログラムでした。

これでは、ワクワク感もへったくれもありません。自分は、なんて馬鹿なんだと思いました。それとともに、事前に緻密な計画を練りそれを遂行していく発想、提供