

独立行政法人シンポジウム NITSの試行錯誤

20250210

理事長 荒瀬克己



独立行政法人教職員支援機構

試行錯誤

さまざまな試みをくり返し、失敗を重ねながら
目的に近づいていくこと。(明鏡国語辞典)

あれこれ試して、何度もやり直すこと。(三省堂国語辞典)

[trial and errorの訳語]結果の完全な成功を
はじめから必ずしも期待せず、失敗を重ねながら
成功を収めること。(新明解国語辞典)

試行錯誤

あくなき探究……

組織の在り方を問い続ける
ミッションの達成に向けて

独立行政法人教職員支援機構 NITS

National Institute for School Teachers and Staff Development

所在地：茨城県つくば市立原3番地

東京都千代田区一ツ橋2-1-2 学術総合センター11階

職員数：74名（特別研修員11名を除く）

ミッション：教職員の資質向上に寄与すること

……その達成に向けて

教職員の新たな学びの創出

研修の在り方に関する研究・開発

教職員の学びの協働開発

新たな学びの支援

オンライン動画配信

教育委員会・大学・大学院等との協働

社会に開かれたNITS

民間との協働、情報発信

教員資格認定試験の実施

校長、教員その他の学校教育関係職員に対し、研修の実施、職務を行うに当たり必要な資質に関する調査研究及びその成果の普及その他の支援を行うことにより、これらの者の資質の向上を図ることを目的とする。

(独立行政法人教職員支援機構法第3条)

中教審の議論の流れ

新学習指導要領 小学校2020(令和2)年
中学校2021(令和3)年
高等学校2022(令和4)年

2021(令和3)年1月26日

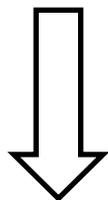
答申

「令和の日本型学校教育」の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～

2021(令和3)年3月12日

諮問

「令和の日本型学校教育」を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について



特別部会
審議まとめ

2021(令和3)年11月15日

「令和の日本型学校教育」を担う新たな教師の学びの姿の実現に向けて<審議まとめ>(更新制発展的解消/「研修履歴」)

2022(令和4)年12月19日

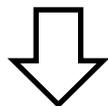
答申

「令和の日本型学校教育」を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について～「新たな教師の学びの姿」の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成～

2023(令和5)年5月22日

諮問

「令和の日本型学校教育」を担う質の高い教師の確保のための環境整備に関する総合的な方策について



2024(令和6)年8月27日

答申

「令和の日本型学校教育」を担う質の高い教師の確保のための環境整備に関する総合的な方策について～全ての子供たちへのよりよい教育の実現を目指した、学びの専門職としての「働きやすさ」と「働きがい」の両立に向けて～

「令和の日本型学校教育」の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～
(答申) 令和3年1月

- 一人一人の子供を主語にする学校教育
- 生徒が自立した学習者として自己の将来のイメージを持ち、高い学習意欲を持って学びに向かっている
- 「個に応じた指導」を学習者視点から整理した概念である「個別最適な学び」と、これまでも「日本型学校教育」において重視されてきた、「協働的な学び」とを一体的に充実する
- 子供たちを支える伴走者である教師／子供の主体的な学びを支援する伴走者としての能力も備えている

「令和の日本型学校教育」を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について～「新たな教師の学びの姿」の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成～（答申） 令和4年12月

- 個別最適な学び、協働的な学びの充実を通じて、「主体的・対話的で深い学び」を実現することは、児童生徒の学びのみならず、教師の学びにも求められる命題である。つまり、教師の学びの姿も、子供たちの学びの相似形であるといえる。
- 教師自らが問いを立て実践を積み重ね、振り返り、次につなげていく探究的な学びを、研修実施者及び教師自らがデザインしていくことが必要になる。あわせて、教育委員会で実際に研修に携わる指導主事等に対し、研修デザインに関する学び直しの機会が提供されるべきである。

参加者本位の研修に向けて

教職員研修の実施／マネジメント能力の育成

教職員研修に関する「指導助言」／協働

教職員研修の在り方（研修観の転換）の

調査・研究

■ NITSとして、

これまでも真摯に研修の提供に取り組んできた。

■ 全国の教育委員会、教育センター、研修センターももちろんそうだ。

■ 養成・研修は丁寧に行われてきた。

参加者の感想

- ○○を教えてもらい、ありがとうございました。
- 講師の○○という言葉が、大変印象に残りました。
- ○○が勉強になりました。現場で使ってみたいと思います。

NITSの問い

- 5日間にわたり、3時間×8コマの「知識のシャワー」を浴びせることが、意味のある研修になっているか？
- 本当に教職員の実践は変わっているのか？
 - 「主体的・対話的で深い学び」になっているのか？
 - 豊かな気づきが生まれるのか？

知識が重要であることは言うまでもないが、参加者の血肉になるような学びを実現する必要があるだろうと考えて、課題探究型の研修を模索した。

コア研修

「自ら問いを立て、実践の振り返りや対話、知識の習得を重ねながら、実践を展開していくことで、自他の価値観を捉え直し、新たな問いや実践に向かう」探究過程を後押しすることを通じて、参加者の中に、自己の「在り方」の気付きを含め、豊かな気づきが醸成されていくことをめざす学びの場。

教師にとって中核的(コア)に求められている力を高める機会。

コア研修参加者が研修中に綴った「探究記録」の一部

中学校教諭：

「探究的な学習について議論をかわしたり資料を読み解いたりする中で、「探究的な学習とは、自ら問いをたて、問いを探究するプロセスを探りながら自分なりの解を発見していく学習。また探究する中で新たに生まれる問いにより、探究のサイクルがまわること」と自分なりに解釈した。

この研修に入る前は、自分自身は探究的な学習に取り組むことができている、きちんと理解していると自負していたが、ここで他の先生方と対話しているうちに、「探究的な学習」の型はできていて、分かっているかもしれないが、本来の目的について理解できていなかったなと猛省した。」

小学校教諭：

「学習者主体。自由進度学習。対話で深める学習展開。学びの必要性。これまで難しい言葉を並べるばかりだった自分の研修観。なかなか実感がわかなかったのは、きっと上から見ていただけだったからだと思う。今回「まずは自分がやってみよう」と飛び込み、子どもたちと同じように発見や経験を繰り返す中で、また新たな疑問や興味がわいてきた。ボランティアの方々の言う通り、関わる大人も懸命に学び、そして挑み続けた。自分の新たな視座は、このことかもしれない。今記録を綴りながら、ふと省察できた。

今度の研修が最後となる。きっと他の先生方もそれぞれのアプローチで「探究」を探究しているに違いない。また対話を通して自分の中の何となくが形になっていく経験を味わえる。そのことが楽しみでたまらない。」

研修観の転換に向けたNITSからの提案



教職員の学びの協働開発を……
豊かな気づきの醸成に向けて

幼稚園、小学校、中学校、
高等学校、特別支援学校等の教員数
約108万人(令和6年)

NITSの主催する研修への参加予定者数
4,298人(令和7年度。教育委員会からの推薦等による)
校長(園長含む)190人(学校・園数は4万3千あまり)

- 都道府県教育委員会等との連携の重要性
- 研修参加者からの波及効果への期待

NITSとして研修の在り方について調査・研究、計画、実施、評価、改善……を重ねていく。

NITSのプロパー職員（管理系担当も含め）と1～2年で入れ替わっていく職員（主として教員）が、各教育委員会、教員研修センター、また、NITSの地域センターとして連携している教職大学院や多くの研究者と協働して取り組む。

取り組む職員一人ひとりにとって、
気持ちよく仕事のできる場か？
豊かな気づきを得ることができるか？



ミッションの認識

課題の共有

主体的な組織づくり

コミュニケーション

重要なのは、思いを口に出すこと。その際、
丁寧さと誠実さと敬意を忘れないこと。

行動規範の改正

ミッション達成のためには、よりよい職場環境の形成が重要との認識のもと、令和4年度に行動規範を改正。

「健全な職場環境の形成

全国の教職員へのよりよい支援(Customer Satisfaction)を行うため、気づいたことを言い合える風通しのよい組織を作り、安心、信頼、満足できる明るく健全な職場環境の形成(Employee Satisfaction)に努めます。」

『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について(答申)

令和4年12月中央教育審議会

各論「2.(4)校長等の管理職の育成及び求められる資質能力の明確化」から

校長に求められる基本的な役割は、校務をつかさどり、所属職員を監督することであり、その職務を遂行する上では、学校経営方針の提示、組織づくり及び学校外とのコミュニケーションの3つの重要性が高まっている。

これらの基本的な役割を果たす上で、校長には、教師に共通的に求められる資質を基礎として、従前より求められている教育者としての資質や的確な判断力、決断力、交渉力、危機管理等のマネジメント能力に加え、これからの時代においては、特に、様々なデータや学校が置かれた内外環境に関する情報について収集・整理・分析し共有すること(アセスメント)や、学校内外の関係者の相互作用により学校の教育力を最大化していくこと(ファシリテーション)が求められる。

『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について(答申)

各論「2.(4)校長等の管理職の育成及び求められる資質能力の明確化」から

また、校長のマネジメントについても、学校で働く人材の多様化が進む中で、職場の心理的な安全を確保し、働きやすい職場環境を構築するとともに、教職員それぞれの強みを活かし、教師の働きがいを高めていくことが一層求められる。

『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について(答申)

総論「4.(2)②多様化した教職員集団のマネジメント」から

学校管理職のリーダーシップの下で、目標の明確化、心理的安全性の確保、教職員の経歴・背景の多様性を考慮したマネジメントなども不可欠である。

特に「心理的安全性」の確保は、様々な課題に対応できる質の高い教職員集団を形成するために不可欠である。働き方改革を通じて学校全体が抱える業務量を見直し、安全・安心な勤務環境を実現するのみならず、萎縮せずに意見を述べたり、前例や実績のない試みに挑戦する教師を支援できる環境を醸成したりすることで、学校内外で発生した問題を教職員が一人で抱え込むことなく、組織としてより最適な解を導き出すことが可能になる。

健全な職場環境が、
NITS職員の探究的な学びを支え、
全国の教職員の学びに還元されるよう。

背景

NITSでは、教職員の学びに関する総合的支援を行う全国拠点として、教職員の資質向上に寄与することをミッションとして掲げている。

主な取組内容

- ① 行動規範改正などを通じた職員へのミッションの浸透
- ② 令和3年度に就任した理事長による積極的な職員とのコミュニケーションなどの日常的なやりとり（モニタリング）
- ③ ミッション達成を阻害するリスクの管理

主な取組①：行動規範改正などを通じた職員へのミッションの浸透

➤ 行動規範の改正

ミッション達成のためには、より良い職場環境の形成が重要との認識のもと、令和4年度に行動規範を改正
「健全な職場環境の形成

全国の教職員へのよりよい支援(Customer Satisfaction)を行うため、気づいたことを言い合える風通しのよい組織を作り、
安心、信頼、満足できる明るく健全な職場環境の形成(Employee Satisfaction)に努めます。」

➤ 法人ミッションを理解した出向の実現

- 令和5年度からの「次世代型教職員研修開発センター」（令和6年度から「教職員の学び協働開発部」に改組）の設置に当たっては、「参加者が探究心を持ちつつ自律的に学ぶ」という学び手主体の発想に基づく研修の実施を通じて、**NITSと地方公共団体が協働的に「新たな教職員の学び」を作り上げていくための部門**とすることを重視した。
- 令和4年夏から現在まで、**理事長、理事、幹部職員を始めとする役職員で全国約60の教育委員会**を行脚して教育長等に直接説明。
- 訪問先では、中教審答申の示す「新たな教職員の学び」を踏まえた「研修観の転換」に向けたNITS 戦略について説明
- 結果として、「研修観の転換」に向けたNITSの**ミッションを理解した上での出向を受け入れることができている。**
- **出向している教職員とNITS職員が信頼関係の中で業務に当たることができるよう**、研修マネジメント力共同開発プログラム（マネブ口）、プロフェッショナル・ラーニング・コミュニティ（PLC）、NITS会議での実践交流等、多様な場を設けている。

➤ 全役職員が参加する全体会議「NITS会議」の開催

- 令和4年度まで事務連絡会という名称で、隔週で1回当たり10～20分間で簡易的に開催していた全体会議を、令和5年度から「**NITS会議**」と改称し、**国の動きやNITSが置かれている状況、組織の課題等を把握・周知する目的で**、隔週で1回当たり30分～1時間で開催する（全員参加）とともに、その終了後に、担当する事業や研修・出張等の報告等を職員研修（任意参加）として実施（オンライン）。
- NITS会議では、機構の事業全般について情報共有や報告等を行うことにより、**全役職員がNITSのミッション、NITSに求められている役割を意識して業務に取り組む姿勢が醸成されるよう配慮。**

主な取組②：理事長による日常的で積極的なやりとり（モニタリング）

「職員との対話を大切にしたい」との思いで、職員一人一人が法人のミッション達成に向けて前向きに職務遂行ができるよう、広く全職員を対象とした意見交換の場を設けるなど、**日常的なやりとり・接触を恒常化**

日常的モニタリング手法

➤ 職員との日常的なコミュニケーション

- 理事長が1日に数回事務室を訪れ、非常勤を含め70名ほどの**職員とフラットに対話する中で、職員の近況や業務の状況がある程度把握**

➤ 職員との意見交換

- 年に1回、1グループあたり職員4、5名で、1時間程度実施。「どのような仕事がしたいか」、「理事長に聞きたいこと」などをテーマに、**理事長自身がファシリテートする形で、職員一人一人と対話**
- 令和3年度は全職員、令和4年度は①出向者及び新規採用者（20名程度）、②プロパー職員のみを対象に実施、令和5年度は出向者及び新規採用者を中心に25名が参加
- 意見交換で出された意見は、各担当部署において対応を検討

★ 常勤職員40名程度中、約4割が教職員等の出向者
任期は2年程度



意見交換を踏まえた対応例①

意見

出向者の多くは学校現場をよく知る教職員であり、専門性が高く即戦力として活躍しているところ、プロパー職員も教育の専門性を学ぶ機会がほしい

対応

研修制度の一環として職員を教職大学院に派遣し、「新たな教職員の学び」に関する実践研究を行い、その成果を機構の研修等に還元することを目的とした「国内研究員制度」を創設。教育委員会等への派遣研修の創設。

意見交換を踏まえた対応例②

意見

講義形式の研修動画だけでなく、もっといろいろな形態の動画を制作したい

対応

ドラマ仕立ての動画や対談形式の動画を制作。現在も新たなスタイルを模索中

主な取組③：ミッション達成を阻害するリスクの管理

主な取組①②で浸透させたミッション達成を阻害する要因をリスクとして整理し、進行管理を重視

リスク管理手法

➤ リスク対応計画の策定

- 民間企業の取締役を務めた経験のある監事(在任期間：平成28年8月～令和3年8月)が、内部統制に係る知見を多く有していた。
- リスク管理の強化を含む内部統制体制整備の取組を進めるに当たっては、折に触れて**監事から助言**を受け、その助言を基に、令和3年度において**業務フロー図の作成と併せてリスク対応計画を策定**
- 同計画においては、業務ごとに想定されるリスクの内容と発生要因を記載し、それぞれのリスクの分類と評価(影響度と発生可能性)及びリスク対応計画(対応措置とアクションプラン)を整理(下図参照)

➤ 計画の策定方法

- 計画策定に当たり、小さなリスクも含め広くリスクを洗い出すよう、職員全体に周知
業務フロー図の作成とセットにすることで、業務ごとのリスク把握を促し、洗い出しの漏れがないよう工夫
- リスクの見直し時、既に把握しているリスクにとらわれ、積極的な洗い出しを行えない可能性を考慮し、リスクの見直しに当たって参照できるよう、リスクの分類や対応措置の記入例などをまとめた「**リスク対応計画作成要領**」を作成
- 年度初めに転入職員にリスク対応計画を配付し、機構全体のリスク概要を把握してもらうことを通じ、危機管理意識を醸成

図 教職員支援機構のリスク対応計画(様式) (注) 法人提供資料より

年度計画		リスク			リスクの評価					リスク対応計画(アクションプラン)	
項目	内容	想定されるリスク	具体的内容	発生要因	リスクの分類			評価		対応措置 (対応済の場合は既存の対策や関連規程を記載)	令和5年度アクションプラン (令和6年度に向けた検討を含む)
					業務の有効性・効率	法令の遵守(コンプライアンス)	資産の保全	財務報告等の信頼性	影響度		

小さい組織であるがゆえに、
職員と直接やりとりできる。考えがわかる。
常に顔や姿が見えている。姿勢がわかる。

よい面と、場合によっては少し困る面

やりがい＝居場所 × 出番 × 評価

わたしなりの流儀

できることをする。

任せる。委ねる。

話すことと、聞くことと。

視座の認識。

気を入れて、心を込めて、力は抜いて。



ありがとうございました
学校を豊かな学びの場に