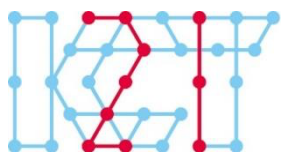


2021 年度
「学びと社会の連携促進事業（「未来の教室」（学びの場）創出事業）」

「教育コーチによる実証事業支援」
成果報告書

2022 年 3 月
一般社団法人 ICT CONNECT 21



ICT CONN^eCT 21

目次

はじめに	1
1. 「未来の教室」事業の全体概要	2
1.1 「未来の教室」実証事業について	2
1.1.1 2018年度実証事業の概要	3
1.1.2 2019年度実証事業の概要	4
1.1.3 2020年度実証事業の概要	5
1.1.4 2020年度までの事業から2021年度事業への継続性	6
1.2 2021年度「未来の教室」実証事業について	7
1.2.1 産業構造審議会「教育イノベーション小委員会」	7
1.2.2 2021年度「未来の教室」実証事業のコンセプト	8
1.2.3 その他の実証事業	9
2. 「未来の教室」実証事業と教育コーチ	10
2.1 2021年度「未来の教室」実証事業	10
2.1.1 学びの探究化・STEAM化	10
2.1.2 学びの自律化・個別最適化	11
2.1.3 学びの探究化・STEAM化 + 学びの自律化・個別最適化	12
2.1.4 学校BPR	14
2.2 実証事業における教育コーチの役割	15
2.2.1 2020年度までの教育コーチの役割	15
2.2.2 2021年度の教育コーチの役割について	15
2.3 「教育コーチ」リスト	16
2.3.1 教育コーチリスト	16
2.3.2 教育コーチが担当した実証事業	17
3. 各実証事業の取り組みと教育コーチの支援	20
3.1 キャリアリンク株式会社	20
3.1.1 実証概要	20
3.1.2 教育コーチの関わり	21
3.1.3 当初の課題感と期待感	22
3.1.4 自走化・モデル化に向けた取り組みと教育コーチの支援	23
3.1.5 事業総括	24
3.2 株式会社Z会	25
3.2.1 実証概要	25
3.2.2 教育コーチの関わり	26
3.2.3 当初の課題感と期待感	27
3.2.4 自走化・モデル化に向けた取り組みと教育コーチの支援	28
3.2.5 事業総括	29
3.3 一般財団法人地域・教育魅力化プラットフォーム	32
3.3.1 実証概要	32

3.3.2	教育コーチの関わり.....	33
3.3.3	当初の課題感と期待感.....	34
3.3.4	自走化・モデル化に向けた取り組みと教育コーチの支援.....	35
3.3.5	事業総括.....	36
3.4	株式会社学研プラス.....	39
3.4.1	実証概要.....	39
3.4.2	教育コーチの関わり.....	40
3.4.3	当初の課題感と期待感.....	41
3.4.4	自走化・モデル化に向けた取り組みと教育コーチの支援.....	41
3.4.5	事業総括.....	43
3.5	合同会社先生の幸せ研究所.....	45
3.5.1	実証概要.....	45
3.5.2	教育コーチの関わり.....	46
3.5.3	当初の課題感と期待感.....	47
3.5.4	自走化・モデル化に向けた取り組みと教育コーチの支援.....	48
3.5.5	事業総括.....	49
3.6	サイボウズ株式会社.....	51
3.6.1	実証概要.....	51
3.6.2	教育コーチの関わり.....	52
3.6.3	当初の課題感と期待感.....	53
3.6.4	自走化・モデル化に向けた取り組みと教育コーチの支援.....	54
3.6.5	事業総括.....	55
4.	まとめ.....	58
4.1	自走化・モデル化という視点.....	58
4.2	教育コーチの果たした成果.....	59
4.3	今後に向けた課題と展望.....	63

はじめに

2021年度の「教育コーチによる実証事業支援」成果報告について、詳細については本報告の内容をお読みいただきたい。必ず、今後の教育の在り方について、理念的にも実践的にも、多くの示唆が得られると確信している。この「はじめに」では、教育コーチの役割について、触れておきたい。

教育をめぐる課題は、学びのDX、教員の働き方改革、不登校児童・生徒の増加、COVID-19への対応など、枚挙にいとまがないが、にも関わらず、これからの社会は、先行き不透明なVUCAの時代と言われ、子供たちに、自律的な資質能力が必須になった。これらを予見したかのように、経済産業省は、2018年から「未来の教室」の理念を挙げて、実証事業を実施してきたが、2021年度は自走のフェーズに入った。

その自走化の課題として、学びのギャップが挙げられるのではないだろうか、目標と現実とのギャップ、教員の意識と働き方改革とのギャップ、社会や地域との連携における学校文化とのギャップ、探究活動と教科指導とのギャップ、不登校生徒の実態と教育制度とのギャップ、カリキュラムと異能・異才を生かす仕組みとのギャップなどである。

例えば、教員の意識と働き方改革とのギャップでは、働き方改革は待たなしで実行すべき事項であるが、どう実現するかは、具体的にどの時間を軽減すべきかは、現状認識と解決方略に依存することは言うまでもないが、それは、学校経営者と教員の意識は違うので、そこにギャップが生まれるのである。その溝は、どのように埋めたらいいのか、そのコンサルテーションが教育コーチの役目である。しかし、この役目は、たぶんにメタ認知的な能力が要請されるので、実践値に裏付けされた高度な教育的視点が求められる。本書には、その知見がちりばめられている。

これまでの教育は、特に中学高校の教員は、教科専門の免許制度なので、どうしても教科固有の見方・考え方や価値観が強く、あまり教育方法には目が向かないくらいがあった。「未来の教室」コンセプトは、「知る」と「創る」の往還によって、教科専門の枠から出て、探究という軸を柱としながら、より広い指導観に立つことを目指しているともいえるが、理念と現実とのギャップは大きく、そこにも、適切なアドバイスができ、学校の特性に応じてコンサルできる教育コーチが必要になる。

このように考えると、教育コーチは、難しい仕事であり、高い専門性が求められる職種である。ビジネス業界には、いくつかの著名なコンサル企業が存在するが、教育分野ではどうだろうか、あまり知らないが、少なくとも、本報告に関わっていただいた教育コーチは、正真正銘の本物である。厚く、お礼を申し上げたい。

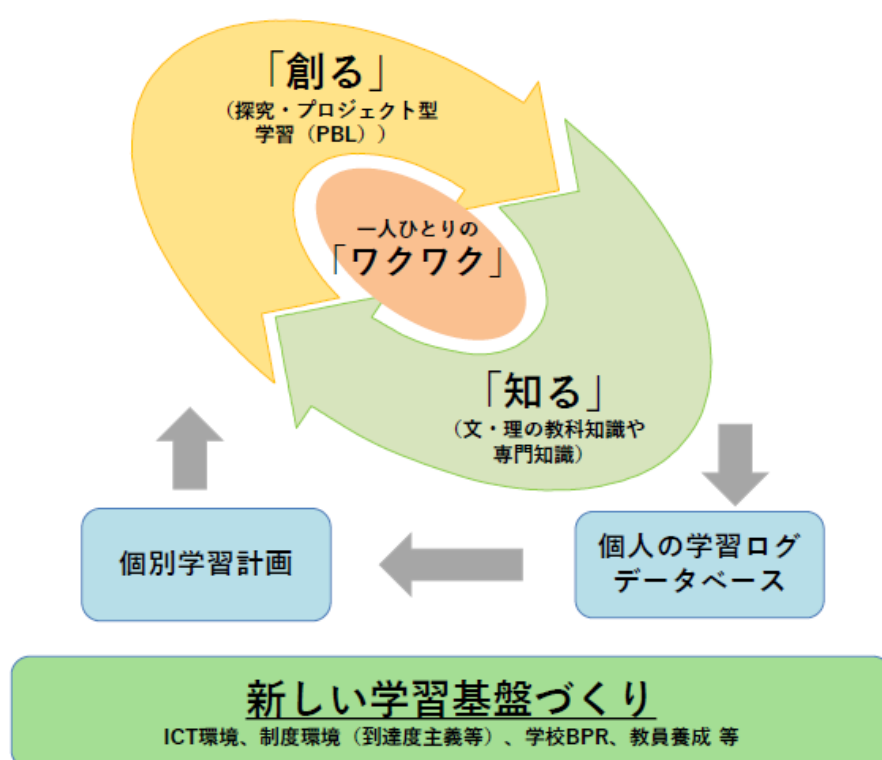
(一般社団法人 ICT CONNECT 21 会長 赤堀侃司)

1. 「未来の教室」事業の全体概要

1.1 「未来の教室」実証事業について

経済産業省は、2018年度より、「未来の教室」¹の姿を具現化するための実証事業（学びと社会の連携促進事業（「未来の教室」（学びの場）創出事業））を実施している。この実証事業は、特に EdTech（Education × Technology）を活用することで、誰もが「創造的な課題発見・解決力」を育むことができる「学びの社会システム」を実現することを目指すものである。

本実証事業の実施を見据え、経済産業省は「「未来の教室」とEdTech研究会」を2018年1月～6月の半年間で計4回開催し、2018年6月25日に第1次提言²を出した。このときすでに、2021年度実証事業まで一貫した学びのコンセプトである“一人ひとり違うワクワクを核に、「知る」と「創る」が循環する、文理融合の学び”はほぼ固まっていた。



「未来の教室」での学びのコンセプト

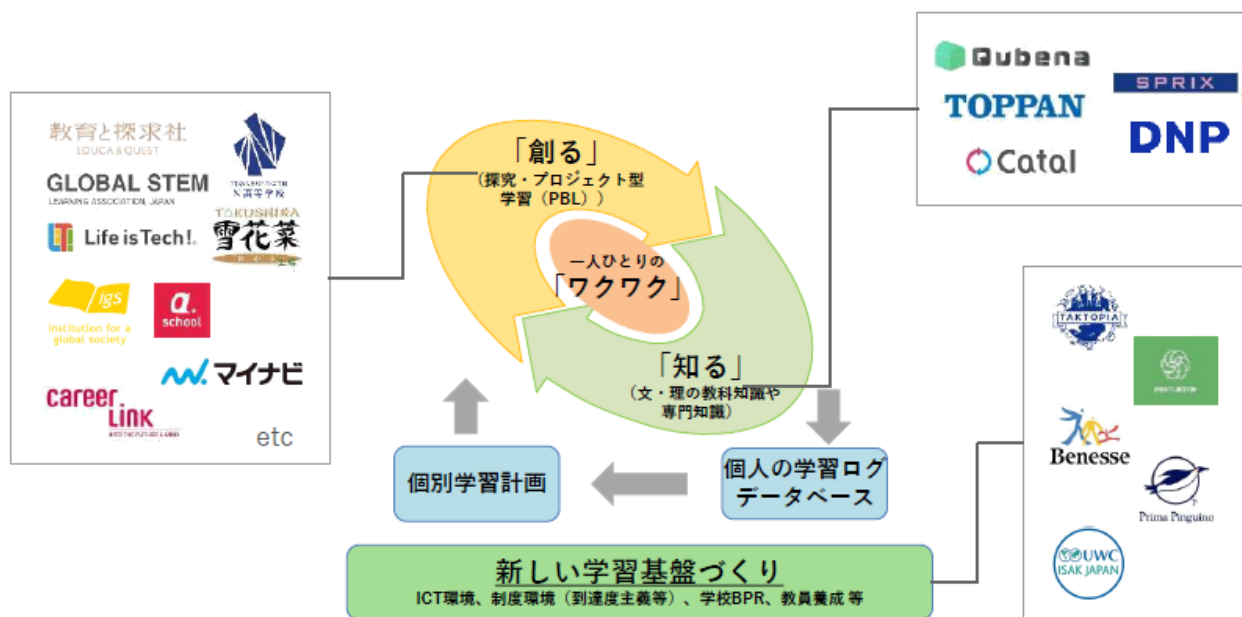
¹ <https://www.learning-innovation.go.jp/>

² <http://www.meti.go.jp/press/2018/06/20180625003/20180625003.html>

1.1.1 2018 年度実証事業の概要

2018 年度は、実証事業を通じて、「創造的な課題発見・解決力」を育む教育の成功例、または成功例につながる足掛かりを創出するとともに、開発や運営にあたっての課題を抽出し、解決の方向性を見出すことにより、将来的に「創造的な課題発見・解決力」を育む教育を全国に普及させ、継続的に実施していくための道筋をつけることが目的であった。

結果として実証事業群は、“子供たちが「ワクワク」する取り組みの博覧会”となり、EdTech の可能性を示したことが、後の GIGA スクール構想の実現に向けた動きに大きくつながることになった。一方で、「知る」活動、「創る」活動、等、それぞれ単体での成果を実証するに留まった事業が多かった。



2018 年度実証事業群

1.1.2 2019 年度実証事業の概要

「未来の教室」とEdTech研究会は、2019年1月21日より、第2次提言提出に向けて再開された（通算第5回目）³。その後2019年6月10日に開催された通算第10回に至るまで、2018年度の回数を上回る計6回の研究会を開催し、2018年度の実証事業の成果や課題を踏まえて「未来の教室」ビジョン⁴を取りまとめた。

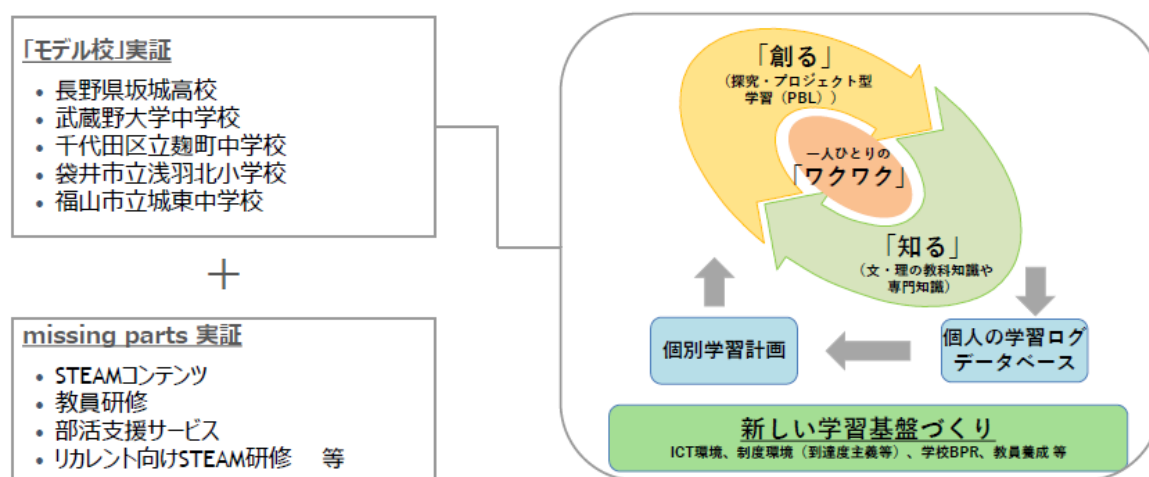
本ビジョンでは、「未来の教室」の実現に向けた必要な3つの柱を整理した。

- 児童生徒一人一人の興味・関心、ワクワクを核に、「探究」「プロジェクト型学習（PBL）」に取り組む、「創る」という取組と、知識習得を新しい技術（EdTech）を活用し、最大限効率化する、「知る」という取組とを接続・循環させる、『学びのSTEAM化』（Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics）の確立
- 新しい取組を学校で実践していくためには、『個別最適化された学び』の確立が必要である。各国で就学前・初中等・高等・リカレント教育の各段階における革新的な能力開発技法（EdTech）を活用した「学びの革命」が進んでおり、この潮流を踏まえつつ、各学校現場での実践に向けた課題整理が必要
- 児童生徒一人一台のパソコン端末の整備や、教員養成課程の見直し、学校での部活動改革、学校の業務棚卸し（BPR）等を総合的に行わなければ、このような新しい学びを実践することは困難であり、『教育環境の整備』が必要

その上で、“一人ひとり違うワクワクを核に、「知る」と「創る」が循環する、文理融合の学び”として『学びのSTEAM化』が実現するための環境を作ることを目的とし、コンセプト全体の成果を実証する「モデル校」実証と、まだ未着手／不足の要素（missing parts）の実証に取り組んだ。

結果として、後の「STEAMライブラリー」⁵のコンテンツにつながる成果物や、2021年度の実証事業にて耳目を集めることになる「学校BPR」につながる取り組み（教員研修等）等が生まれた。一方で、「モデル校」実証では、「未来の教室」事業のコンセプトと事業者の事業理念、さらには実証校・実証自治体の教育目標等のすり合わせは簡単ではないことに気付かされた。

なお、2019年度から実証校として取り組みを始めた長野県坂城高校が、その後3年間継続的に取り組みを続け、2021年度「生徒の学力向上に加え、探求力や主体性の向上、そして教員の意識改革に成功」としてデジタル大臣賞「プラチナ賞」⁶を受賞している。



2019 年度実証事業群

³ http://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/mirai_kyoshitsu/005.html

⁴ <https://www.meti.go.jp/press/2019/06/20190625002/20190625002.html>

⁵ <https://www.steam-library.go.jp/>

⁶ <https://digital-days.digital.go.jp/award/>

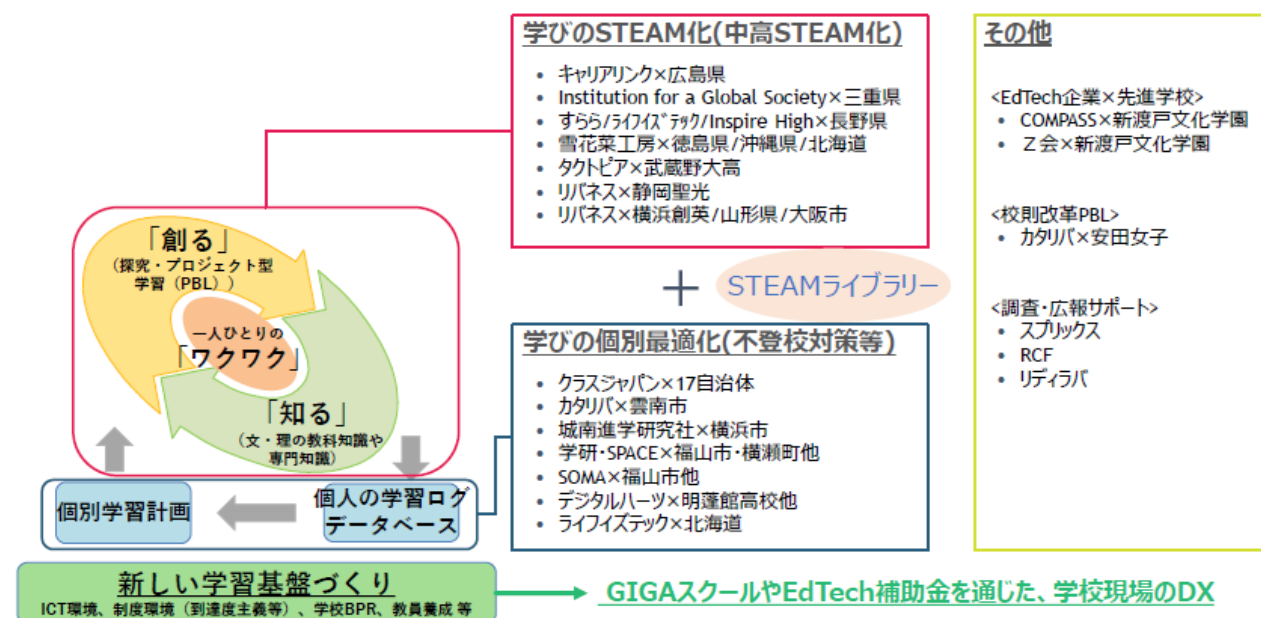
1.1.3 2020年度実証事業の概要

2020年度はコロナ禍に見舞われ、学校休業状態の中、全ての国民は、「学校」の存在意義について深く考えることになった。

日常生活に溶け込んでいた「学校」という場所に子供たちが通えない期間が長く続くことにより、子供たちの「居場所」としての「学校」が、社会にとってかけがえのない存在であることに国民は気づかされた。その一方で、“「学校」という場所がない”状態において、子供たちの学びを保障する方法の困難さに直面するとともに、「不登校」（状態）と言われる多くの子供たちが、“「学校」という場所がない”状態に置かれ、学びが置き去りにされている社会的な課題までも浮き彫りになった。

一方で、奇しくも2019年12月に文部科学省は「GIGAスクール構想」⁷を掲げ、児童生徒1人1台（PCやタブレット等の）端末環境を整備する国策を打ち出しており、ICTを活用した学習環境を整えようとしていた最中だった。文部科学省がコロナ禍の中、「学びの保障」を打ち出し、「GIGAスクール構想」による端末整備前倒しの方針を固めたため、経済産業省は、これまで「未来の教室」とEdTech研究会で議論してきた内容、および実証事業で得られた知見を最大限に活用し、「学校」という居場所がない子供たちに対し、オンラインによる学びの最適な形を生み出そうと試みることにした。これが、2020年度「未来の教室」実証事業の1つのコンセプトである「学びの個別最適化」である。

加えてコロナ禍は、先行きが不透明な社会情勢の中で生きていくことの必要性を全ての国民に感じさせることでもあった。そこで経済産業省は、「STEAMライブラリー」構築事業に力を入れていたことや、2022年度から施行される高等学校の新学習指導要領にて「探究」が強化されることを見据え、2019年度まで行ってきた「学びのSTEAM化」事業をさらに社会に広げることが狙うこととした。具体的には、2019年度までの実証事業者や実証校を中心に、実証校・実証場所が所属する自治体全域に適用すべく、都道府県等の教育委員会との連携を模索しながら実証事業を展開することとなった。これがもう1つの大きなコンセプトである「学びのSTEAM化」である。



2020年度実証事業群

⁷ https://www.mext.go.jp/a_menu/other/index_00001.htm

1.1.4 2020年度までの事業から2021年度事業への継続性

2018年度から2020年度までの事業の発展を整理すると、下記のように表現できる。

【2018年度】

EdTechを活用した、「知る」「創る」それぞれのシーンにおける新しい学び方の開発

【2019年度】

「知る」「創る」の循環が生まれる学び（=学びのSTEAM化）のパッケージの開発

【2020年度】

開発した学びのパッケージ等の教育委員会全体等への拡大展開

新しい学び方を開発し、開発したものを学校全体に広げ、学校全体の取り組みを地域全体に広げる、というステップで「未来の教室」の展開を広げてきたといえる。さらには、それぞれの段階における課題を一つずつ解決する中で、一段階上のレイヤーでの課題を解決しない限り進まないという点を発見し、新たな段階の課題解決に入ることを繰り返してきている。

2020年度までに、教育委員会という単位までの課題発見・解決に取り組んできた流れを引き継ぎ、2021年度は、これまでに未解決となっている課題に取り組みつつも、現在の日本の公教育制度の運用上抱えている問題について解決を図る取り組みにも挑戦していくことになる。

1.2 2021年度「未来の教室」実証事業について

1.2.1 産業構造審議会「教育イノベーション小委員会」

1.1にて記述したとおり、経済産業省では、2018年より「未来の教室」とEdTech研究会と、「未来の教室」実証事業を進め、「1人1台端末環境・高速通信網・クラウド環境」を前提にして「学びの個別最適化」「学びのSTEAM化」を進める提言や実証事業を繰り返してきた。結果として、その提言の多くは内閣府・文部科学省・総務省といった関係省庁との協業の中で実現に結びつき、「GIGAスクール構想」として全国の小中学校に1人1台端末が配備されるなど、「未来の教室」の基盤づくりは着実に進んできた。

これまで様々な教育現場を舞台に実施してきた実証事業は、累計100件を超えている。そこで、2021年度で「未来の教室」実証事業が開始4年目に突入することを念頭におき、経済産業省は、産業構造審議会内に「教育イノベーション小委員会」⁸を設置し、これまでの実証結果の評価を土台として、教育界を牽引する31名の委員（文部科学省中央教育審議会⁹とのリンクを意識し、兼務される委員を多数含む）と共に、DXと第4次産業革命の時代を生きる次世代人材に必要な「10代の学び」と、それを支える新しい学習環境について、検討を深めることになった。

具体的には、小委員会の下に「学びの自律化・個別最適化WG」「学びの探究化・STEAM化WG」の2つのWGを設置し、下記3点について整理することとした。

- ①GIGAスクール構想を前提に、2020年代から2030年代に実現しうる「未来の教室」像の具体的なイメージ
- ②実現に向けての制度的課題や教育イノベーション創出環境の課題
- ③進化した学習環境に誰もがアクセスできるための、地域格差・所得格差を解消するアクセシビリティの保障

そして、文部科学省からのオブザーバー参加も得て、省庁の垣根を越えた政策提言を目指している。

【開催状況】

■教育イノベーション小委員会

第1回 2021年6月11日

■学びの探究化・STEAM化ワーキンググループ¹⁰

第1回 2021年6月24日

第2回 2021年11月10日

第3回 2022年1月21日

■学びの自律化・個別最適化ワーキンググループ¹¹

第1回 2021年7月1日

第2回 2021年10月1日

第3回 2022年1月22日

第4回 2022年2月25日

⁸ http://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/mirai_kyoshitsu/005.html

⁹ https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/index.htm

¹⁰ https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shomu_ryutsu/kyoiku_innovation/manabi_tankyuka_wg/index.html

¹¹ https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shomu_ryutsu/kyoiku_innovation/manabi_jidoka_wg/index.html

1.2.2 2021年度「未来の教室」実証事業のコンセプト

開始4年目に突入した2021年度の「未来の教室」実証事業については、まず、2019年度に発表した「「未来の教室」ビジョン」の流れを受け継ぎ、「教育イノベーション小委員会」の2つのワーキンググループ名が表す学びの形に対応する実証事業の実施を念頭においた。具体的には、下記の2つである。

■「学びの探究化・STEAM化」

探究学習やPBLの手法を用いた学際的・教科横断的な学び

■「学びの自律化・個別最適化」

一人ひとり異なる特性や学習到達度に合わせ、誰一人取り残すことのない学び

2021年度の実証事業は、上記の学びを実現するために、学び方そのものにおいて／学校単位において／教育委員会単位において、それぞれ未解決となっている課題を解決するための方法を見極めるとともに、公教育制度そのものにおいて実現すべき絵姿を描く実証事業を、実証事業（テーマA）として2021年5月11日より公募を開始した。この際、実証事業終了後の自走化・モデル化を意識しているかどうかを採択の大きなポイントにおいた。

結果として、「学びの探究化・STEAM化」「学びの自律化・個別最適化」に関しては、10件の実証事業の採択に至った。

その他、「未来の教室」ビジョンの実現に資する事業として、「学校BPR」に関する事業を2件採択した。

そして、2021年度の実証事業は、教育イノベーション小委員会の2つのワーキンググループの議論を適宜踏まえつつ、アジャイルで進める性質も併せ持ったといえる。

学びの探究化・STEAM化

学びの自律化・個別最適化

- ① キャリアリンク @広島・高知
- ② steAm
- ③ Z会 @専大北上高校
- ④ リクルート

- ⑤ カタリバ (ルールメイキング)
- ⑥ デジタルハーツ
- ⑦ 地域・教育魅力化PF
- ⑧ すららネット @坂城高校

- ⑨ カタリバ (シェア型オンライン教育支援センター)
- ⑩ 学研プラス×SPACE @城東中学校



学校BPR

- ⑪ サイボウズ @三島市・鹿児島市
- ⑫ 先生の幸せ研究所



データ利活用

- ⑬ IGS @三重
- ⑭ atama+
- ⑮ すららネット
- ⑯ Linkall

2021年度実証事業群¹²

¹² データ利活用の実証については追加公募となった（1.2.3に掲載）

1.2.3 その他の実証事業

2021年度「未来の教室」実証事業は、2018年度からの実証事業の性質を受けるもの（1.2.2で述べた「テーマA」に関するもの）の他に、次の実証事業を行っている。¹³

■ 「地域×スポーツクラブ産業研究会」第1次提言¹⁴の実現に関するテーマ（テーマB）

部活動の地域移行の受け皿整備に向けたフィージビリティスタディ。

■ STEAM ライブラリー構築に資するテーマ（テーマC）

2020年度事業において構築した「STEAM ライブラリー」のプロトタイプの更なる発展に向け、幅広いテーマでのコンテンツ開発を実施。

■ 「学習ログ利活用」の実現に関するテーマ（テーマD）¹⁵

学習ログを利活用することで学びの充実を目指す事例の創出（学習ログ利活用のユースケースの創出）、及び、学習ログを標準化・蓄積する仕組みや制度を検討するにあたっての論点や課題を抽出し、その課題の解決に向けた示唆を抽出することを目指す実証。

¹³ 教育コーチが支援する実証事業とは別のテーマとなる。

¹⁴ <https://www.meti.go.jp/press/2021/06/20210625005/20210625005.html>

¹⁵ 教育イノベーション小委員会「学びの自律化・個別最適化」の議論が進む中で、テーマA「未来の教室」ビジョンの実現に資する事業に関係するものとして重要と考え、新たにテーマDとして設定、公募した。

2. 「未来の教室」実証事業と教育コーチ

2.1 2021年度「未来の教室」実証事業

2021年度「未来の教室」実証事業（テーマ A）における2つの主要領域、および「学校 BPR」にて採択された実証事業は下記のとおりである。

2.1.1 学びの探究化・STEAM化

事業名	事業者	実証校等	事業の目的・目標と実施内容
LIFE TECH ACADEMY 2021 高等学校カリキュラム改革	キャリアリンク株式会社	広島県立広島工業高等学校／呉工業高等学校／宮島工業高等学校／福山工業高等学校 他、高知県教育委員会内の工業高校	<ul style="list-style-type: none"> ・高等学校のカリキュラム改革（学びの STEAM 化）を通じた地域産業振興の礎となる、＜ネットワーク型の学び＞の自治体による実装と自走 ・未来の教室実証事業のこれまでの実績と、地域のステークホルダー、地域経済産業局等をつなぎ、分野融合型の学びを実社会・地域産業にビジネスとして還元。 <p>以上を目指し、下記を実施する。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①カリキュラム開発・検証（アカデミアとの連携） ②学習環境設計・検証 ③アセスメント設計・検証（未来の教室ビジョンの実現に資する成果の見取り、過去実証事業との連結、アカデミアとの連携によるカリキュラム・指導の汎用化） ④カリキュラム自走化に向けた研修、オープンスクール等の仕掛け ⑤地域作業との連携モデルの開発
未来の地球学校 ～創造性の民主化・分断から共創へ～	株式会社 steAm	大分県教育委員会／群馬県未来創生室／大阪府教育庁 他	<ul style="list-style-type: none"> ・分断を壊し、継続的な共創エコシステム構築 ・多様な STEAM の模索；特別支援学校・海外・目が見えない方・高齢者・過疎地… x STEAM <p>以上を目指し、探究型・プロジェクト型・横断型への学び変革支援／モデル化（特に教員・学校支援）を実施する。</p>
「探究」中心のカリキュラム・マネジメントによる教師の学びのモデルと評価方法の実証～指導と評価の一体化を伴った、専大北上高校のディープラーニングコースの開発～	株式会社Z会	専大北上高等学校	<ul style="list-style-type: none"> ・「探究」中心のカリキュラム・マネジメントの各自治体・各学校で自走 ・そのための評価スキームの確立 ・自走のため教師の学びのモデルが普及 <p>以上を目指し、下記を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・指導と評価の一体化を伴った、専大北上高校のディープラーニングコースの開発 ・そのための「教材」「授業」「評価」「教員研修」のモデルの実証
ミネルバ大学教授法を題材とした「未来の学校」像の探究	株式会社リクルート	高知県・広島県内のいくつかの高等学校	<p>学校の運営主体である教職員が、自立的に先進事例を使いながら、新たな学びを実践していくマインドセットや仕組みを獲得している状態を創る。</p> <p>上記を目指し、下記を実施する。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①高校教職員向けミネルバトレーニング（input） ②高校生向けミネルバクラス実践（output） ③仕組みや制度の変革（system）

2.1.2 学びの自律化・個別最適化

事業名	事業者	実証校等	事業の目的・目標と実施内容
シェア型オンライン教育支援センター事業	認定特定非営利活動法人カタリバ	世田谷区、広島県、中野区等	<p>「不登校支援の新たな公的支援スキームの構築」シェア型オンライン教育支援センターの導入で、支援スタッフの増員や支援施設の増設を各自治体や学校単位で行う必要が減少、全国にノウハウも展開できる、新たな支援スキームの構築</p> <p>上記を目指し、下記を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 支援計画コーディネーターによる オンラインを用いた現場との協働 カタリバのキャストによるオンライン伴走
探究学習による学習支援と学習計画の個別最適化実証事業	株式会社学研プラス	福山市立城東中学校	<p>「探究学習による個別最適化された学びを实践できる環境の普及」</p> <ul style="list-style-type: none"> 学校においては、上記環境が負担なく運用できるよう標準化されたフローが導入されること 不登校傾向のある児童生徒をはじめとしたあらゆる児童生徒が、自らに最適化された探究学習を实践できること <p>上記を目指し、不登校傾向のある児童生徒に対する、探究学習による個別最適な学習支援の方法論と実施体制の構築を実施する。</p>

2.1.3 学びの探究化・STEAM化 + 学びの自律化・個別最適化¹⁶

事業名	事業者	実証校等	事業の目的・目標と実施内容
ルールメイカー育成プロジェクト2021	認定特定非営利活動法人カタリバ	(希望する全国の学校)	<ul style="list-style-type: none"> ・多種多様な学校に対応できるルールメイキングプログラムを開発し、ムーブメントを起こすことで、全国の中高生の課題発見・合意形成・意思決定をする力（市民性“シティズンシップ”）を育む ・2023年までにキャズムを乗り越え、自然と取り組む学校が増える事業にする <p>以上を目指し、下記を実施する。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①プログラム開発/先進事例作り（個別伴走支援） ②自治体伴走支援モデル開発（県・市区町村） ③学校自走支援モデル開発 ④個人コミュニティ支援モデル開発 ⑤交流支援
エシカルハッカー発掘・育成プロジェクト2021	株式会社デジタルハーツ	明蓬館高等学校／ルネサンス高等学校／クラーク記念国際高等学校／愛知県立豊田工科高校	<p>「エシカルハッカーを発掘・育成する」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・子どもたちの発達特性に応じて、サイバーセキュリティ領域で活躍できる人材に必要なスキル・マインドを獲得する学習コンテンツを開発・提供する。 ・同実証が、生徒、保護者、教員に対してどのような影響を及ぼすか調査する。 <p>上記を目指し、下記を実施する。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①正義のハッカー講座の開発・提供 ②オンラインコミュニティの形成・新たにオンライン上で学びあう場に必要な要素を抽出し、実証的に提供する。 ③発達に応じた若者キャリア研究
旅する学校 みらいハイスクール	一般財団法人地域・教育魅力化プラットフォーム	(希望者を募集)	<p>「一人ひとりの「意志や目的」にあわせて、自由に越境的しながら探究し、学べる仕組み創り」</p> <ol style="list-style-type: none"> ①学校・地域を超えて自由に学べる ②多様な地域・テーマ・人との出会い ③どこでも質の高い探究ができる <p>上記を目指し、「ネット×リアル」「地域×地域」「全日制×通信制」を融合し、どこでも「知る」×「創る」の学びを実践できる「旅する学校」の実証を行う。具体的には以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「全日制×広域通信制」での探究授業の開発・実施・単位取得の実績作り ・全日制高校と広域通信制高校で生徒への個別の合同履修計画・単位互換の仕組み作り

¹⁶ 2つのテーマ双方に合致するもの。

事業名	事業者	実証校等	事業の目的・目標と実施内容
公立高校における「探究と個別最適化学習が効果的に接続した学び」「進路目標と関連付けた個別学習計画に基づく学びの実践」	株式会社すららネット	長野県立坂城高等学校	<ul style="list-style-type: none"> ・自らの興味とカリキュラム内の活動を関連付け、自らの興味に基づき、必要な行動を起こす ・自ら必要な学びについて、計画的に学び続けることができる <p>以上を目指し、下記を実施する。</p> <p>①STEAM 学習との連携学習の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教員による STEAM と連携する知識技能を整理する ・整理された内容に基づく学習者へのサポートを通じて、学習者のパフォーマンスを向上させる <p>②自律的な学習能力の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自律的な学習を促すための教員スキル向上とそのため仕組みの設計・実践を通じて、学習者が継続的に計画的に学び続ける能力を育む

2.1.4 学校 BPR

事業名	事業者	実証校等	事業の目的・目標と実施内容
教師のわくわくを中心にした PBL 型業務改善で授業と学校組織の変革につながる教師の新しい専門性は向上する	合同会社先生幸せ研究所	枚方市立桜丘小学校／セントヨゼフ女子学園高等学校・中学校	<p>「教師のわくわくを中心とした PBL 型業務改善が学校文化として普及し、新しい専門性を体現し続ける教師を育成する」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新しい学びを創るために業務改善で時間を創出・各学校・教師が自律分散型で業務改善や新しい学びを探究し続ける <p>上記を目指し、以下を実施する。</p> <p>①PBL 型業務改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務改善を通じた教師の「新しい専門性」の獲得・向上 <p>②資質向上の効果測定・教師の資質向上に関する効果測定・検証</p> <p>③業務改善リーダーオンラインコミュニティ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校をまたがったリーダー間のつながりをつくり、改革者の孤立を防止
学校 BPR プロジェクト～教員のチーム化により実現する働き方改革～	サイボウズ株式会社	三島市立中郷西中学校／鹿児島市立谷山中学校	<p>教師が定時に帰宅できるチーム連携が取れており、勤務時間中の生徒との触れあいの時間が、より増えている状態を創る。</p> <p>上記を目指し、以下を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・定時帰宅への障壁を確認（どの学校でも共有のことか、各学校特定の理由が多いのか） ・教師のチーム化、コミュニケーション活性化を発端とする意識、空気、行動（ガンバリズム、前例踏襲）の改善モデルプランの実証 ・ICT インフラの活用とそれによる定時帰宅への効果検証 ・地域で学校 BPR を横展開できる人の人材開発

2.2 実証事業における教育コーチの役割

2.2.1 2020年度までの教育コーチの役割

2018年度「未来の教室」実証事業開始時点は、複数の採択事業において、事業者と教育現場の対話を促進するための助言を行うことにより、実証事業における「学びの生産性」を高めるとともに、教育的視点からの検証や改善点の発見を行うため、PBL¹⁷やSTEAM教育等に関する有識者から「教育コーチ」を選定し、案件のコンサルティングを行うこととした。

2019年度は、引き続きPBLやSTEAM教育等の視点からの助言と共に、各事業に共通する「未来の教室」が目指す姿を言語化するため、コモン・ルーブリックの作成¹⁸およびその活用による授業評価の導入を試みた。

そして2020年度は、2019年度に作成したコモン・ルーブリックにおける観点のいくつかを、「学びの個別最適化」および「学びのSTEAM化」をコンセプトにした実証事業に適用し、全事業に通底する共通の「よさ」を浮かび上がらせようとした。そのため、2020年度の「教育コーチ」は、主に担当する実証事業を受け持つとともに、他の実証事業者へのヒアリングや、他の実証事業に関わる「教育コーチ」も適宜やり取りを行うこと等、横断的な事業評価を試みた。

2.2.2 2021年度の教育コーチの役割について

2021年度の「未来の教室」実証事業は、「学びの探究化・STEAM化」「学びの自律化・個別最適化」を実現するために、学び方そのものにおいて／学校単位において／教育委員会単位において、それぞれ未解決となっている課題を解決するための方法を見極めるとともに、公教育制度そのものにおいて実現すべき絵姿を描く実証事業を採択した。実証事業では、自走化・モデル化を重点目標においていたため、そのサポートとして「教育コーチ」が必要と思われる事業に「教育コーチ」を配置することになった。

なお、2020年度は、横断的な事業評価を試みるため、「教育コーチ」が主に担当する実証事業の他の事業へも積極的に関与してもらったが、本年度は事業の自走化・モデル化を主目的においたため、基本的に担当する実証事業の伴走に集中していただいた。これは、方法論として、2018年度に類似した形である。

¹⁷ Project-Based Learning あるいは Problem-Based Learning の略称。課題解決型学習、問題解決型学習等と呼ばれる。学習を能動的なものと規定し、知識の暗記といった受動的な学習でなく、自ら問題を発見し解決していく過程で、経験や知識を得ていくことを目的とした学習方法。

¹⁸ 作成した「未来の教室」コモン・ルーブリックは下記のURL参照。

<https://www.learning-innovation.go.jp/existing/doc202008/steam2020-common-rubric.pdf>

2.3 「教育コーチ」リスト

2.3.1 教育コーチリスト

教育コーチとして、以下の9名を選定した。

選定した教育コーチ

氏名	所属
松嶋 渉	下関商業高等学校 教頭
三浦 隆志	元岡山県立林野高等学校校長／授業デザイン研究所代表／ ノートルダム清心女子大学非常勤講師
田中 康平	株式会社 NEL&M 代表取締役
石川 一郎	21世紀型教育機構 理事／ 聖ドミニコ学園 カリキュラムマネージャー
菊池 広人	NPO 法人いわて NPO-NET サポート事務局長
澤 栄美	熊本市立学校初任者研修指導講師
前田 康裕	熊本市教育センター主任指導主事
齋藤 浩司	横浜市立鴨居中学校校長
親野 智可等	教育評論家

2.3.2 教育コーチが担当した実証事業

教育コーチが担当した実証事業は以下の通りである。

今年度はとくに、「自走化・モデル化」に焦点を当てて教育コーチを選定した。選定にあたっては、経産省や採択された実証事業者等にヒアリングし、教育コーチによる支援の必要性や、必要な場合の支援のポイント等の意識合わせを十分に行った。

各実証事業における教育コーチとその選定理由

事業者	教育コーチ	選定理由
キャリアリンク株式会社	松嶋 渉 三浦 隆志 田中 康平	<p>■自走化視点：高校での指導と評価の一体化の実践 ■モデル化視点：広島から STEAM 教育を全国波及</p> <p>2021 年度以前から続く、広島県教育委員会と連携し専門学科のカリキュラム構造改革を中核とした取り組みであるため、自走化の視点から、2020 年度からの継続性を重視した。結果として、事業の核である「学びの STEAM 化・探究化」について研究しつつ、社会とつながる教育についての実践を続ける松嶋渉先生と、ループリック等の学習評価の知見が深い三浦隆志先生を選定した。</p> <p>加えて、本取り組みを広島県から全国に広げることを狙い、同じ広島県内にある修道中学校・高等学校にて指導と評価が一体化したカリキュラムデザイン創りの支援をしており、2018 年度より「未来の教室」実証事業の教育コーチとしての支援や、福山市立城東中学校の取り組みを、「#学びを止めない未来の教室」¹⁹ で紹介する等、実践理解の下での事業の全国発信を狙い、田中康平先生を選定した。</p>
株式会社 Z 会	三浦 隆志	<p>■自走化視点：教師のアクティブラーナー化 ■モデル化視点：指導と評価が一体化する為のガイドライン</p> <p>2021 年度の実証事業の中で、「指導と評価の一体化」に最も焦点を当てていた事業であるとともに、「専大北上高校のディープラーニングコースの開発」という学校改革を伴った事業でもあったため、「探究」についての評価の専門的な知識を有する上、岡山県立林野高校校長時代に 3 つの高校を 1 つに合併し、Google chrome を導入することで ICT を用いた学校改革に取り組んだ三浦隆志先生を選定した。</p> <p>三浦先生は 2019 年度より長野県立坂城高校の「未来の教室」実証事業の教育コーチとして尽力されており、坂城高校で教員へのヒアリングを繰り返し、教員を支援しつつ、アクティブラーナーへ導いていただいた経験値を反映することも期待した。</p>

¹⁹ https://www.learning-innovation.go.jp/covid_19/

事業者	教育コーチ	選定理由
一般財団法人 地域・教育魅力化プラットフォーム	菊池 広人 石川 一郎	<p>■自走化視点：地域みらい留学の事業化 ■モデル化視点：越境学習のカリキュラム開発</p> <p>本事業が自走する事業化に向けては、高校を中心にした学校が期待する授業や、そのために必要なリソース（費用、人材等）等、学校経営についての総合的な視点が必要となるため、学校経営のコンサルタントとして実績があり、2019 年度から「未来の教室」実証事業の教育コーチとしての実績もある石川一郎先生を選定した。</p> <p>また、石川先生のパートナーとして、専大北上高校の学校改革に取り組んでいる菊池広人先生にも加わっていただき、複数の視点からカリキュラムについて検討するとともに、全国の NPO 法人等とネットワークを築き常に情報交換している菊池先生の目線から、地域の生徒が望んでいる授業などについても助言していただくことを試みた。</p>
株式会社学研プラス	澤 栄美 前田 康裕	<p>■自走化視点：心理的安全性確保に必要な機能の明確化 ■モデル化視点：必要な立場・資格と予算・制度の整理</p> <p>2019 年度は探究プログラムの開発、2020 年度は開発したプログラムをオンラインで学習できるようにする、として発展してきた福山市立城東中学校での「未来の教室」実証事業だが、昨年度の実証を通じ、「生理的欲求」や「安全の欲求」が満たされていない状態では、学習以前の生活・家庭環境への介入が不可欠であることが明らかになった。そこで、介入していく際に子どもたちが安心して学びに入っていくために必要な支援体制モデルの構築をすることが重要と考える中で、本事業に当初より携わっている株式会社 SPACE の福本理恵 CEO より、学校心理士の資格を持たれる方からの助言要請を受け、元養護教諭の澤栄美先生をご紹介、ミーティングの上、福本 CEO が期待していた方として選定した。</p> <p>また、支援モデルを開発する際に、必要な体制や予算・制度の検討が必要であったため、澤先生が熊本市内で協働している熊本市教育委員会の前田康裕先生にもご協力いただくことになった。なお、前田先生は 2018 年度、2019 年度と本事業の教育コーチを務めている。</p>
合同会社先生の幸せ研究所	石川 一郎 親野 智可等	<p>■自走化視点：教師のアクティブラーナー化 ■モデル化視点：学校 BPR 内への教員の資質向上の組込</p> <p>事業者と打ち合わせした際、枚方市教育委員会とはこれまでの関係性の中で自走化・モデル化に取り組める見込みだが、セントヨゼフ女子学園高等学校・中学校については、学校経営の視点にて校長先生他管理職の伴走者が必要との要請を受けたため、セントヨゼフ女子学園と同様カトリックの教えを大切にす複数の学校にてカリキュラムマネージャー等を務め学校改革に関わってきた石川一郎先生を選定し、教師のアクティブラーナー化を学校 BPR そのものにつなげる役割を期待した。</p> <p>なお、枚方市教育委員会の取り組みについては全国に波及させたいと思う事務局の狙いから、広報の視点において、教育評論家の親野智可等氏にもご協力いただくことになった。</p>

事業者	教育コーチ	選定理由
サイボウズ株式会社	齋藤 浩司 田中 康平	<p>■自走化視点：教師のチーム化による働き方改革の自走</p> <p>■モデル化視点：学校 BPR 内への教師のチーム化の組込</p> <p>学校文化に余り馴染みがない事業者であったため、事業者と教育委員会・学校との橋渡しを期待し、萩生田前文部科学大臣が「働き方改革」の文脈にて視察に訪れた横浜市立鴨居中学校校長の齋藤浩司先生を選定し、三島市教育委員会および中郷西中学校の支援にご協力いただくことになった。なお、鴨居中学校は、2019 年度、2020 年度の「未来の教室」実証校としても実績があり、「未来の教室」の方向性について熟知していることも選定理由としては大きかった。</p> <p>鹿児島市教育委員会および谷山中学校においては、従来より鹿児島市教育委員会と関係性のある田中康平先生を教委が希望されたため選定した。「未来の教室」教育コーチとしてこれまでも十分な実績をあげていらっしゃる先生である。</p>

3. 各実証事業の取り組みと教育コーチの支援

3.1 キャリアリンク株式会社

実証事業名	LIFE TECH ACADEMY 2021 高等学校カリキュラム改革 in 広島県・高知県
カテゴリ	学びの STEAM 化・探究化
教育コーチ	松嶋渉／三浦隆志／田中康平
実証校	広島県立広島工業高等学校／呉工業高等学校／宮島工業高等学校／福山工業高等学校 他、高知県教育委員会内の工業高校
支援のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ■自走視点：高校での指導と評価の一体化の実践 ■モデル化視点：広島から STEAM 教育を全国波及

3.1.1 実証概要

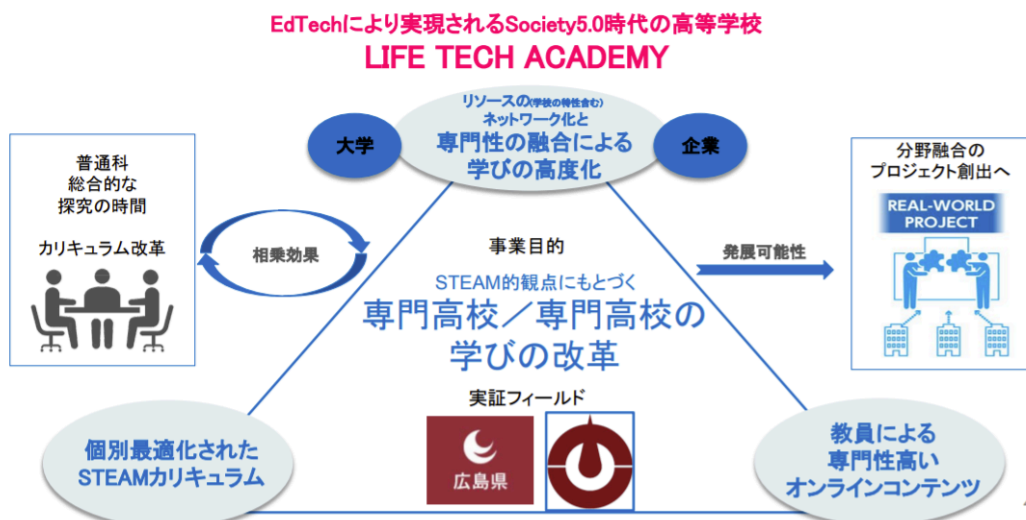
広島県のめざす「学びの変革」のグランドデザインを背景とし、2020 年度の実績を踏まえた高等学校のカリキュラム改革を段階的に進める。2021 年度は、ハード面の刷新を進める工業高校をターゲットとし、ソフト面（カリキュラム）の開発と、EdTech をベースとする学習環境の設計を通じ、「学びの STEAM 化」を実現する。その実現に際し

- ・地域企業・人材とのネットワーク形成（各地方産業局との連携）
- ・工業高校間のネットワーク形成
- ・他専門高校・普通科高校とのネットワーク形成
- ・複数自治体（県）の連携による、＜ネットワーク型の学び＞のあり方

についても検証し、分野融合・STEAM 型のプロジェクトを、教育課程内に実装・自走すること、またその成果を総合高校・普通科高校に還元することもめざし、総合高校・普通科におけるカリキュラム検証に着手する。加えて、「未来の教室」実証事業のこれまでの実績と、地域のステークホルダー、地域経済産業局等をつなぎ、分野融合型の学びを実社会・地域産業にビジネスとして還元することを目指す。

具体的には下記を実施する。

- ①カリキュラム開発・検証（アカデミアとの連携）
- ②学習環境設計・検証
- ③アセスメント設計・検証（未来の教室ビジョンの実現に資する成果の見取り、過去実証事業との連結、アカデミアとの連携によるカリキュラム・指導の汎用化）
- ④カリキュラム自走化に向けた研修、オープンスクール等の仕掛け
- ⑤地域作業との連携モデルの開発



3.1.2 教育コーチの関わり

日付	教育コーチ	支援種別
2021/9/17	松嶋渉／三浦隆志／田中康平	遠隔会議（事業者）
2021/10/15	松嶋渉／三浦隆志	第1回定例会（経産省・事業者）
2021/10/21	松嶋渉／田中康平	オンライン・授業視察（広島工業高校）
2021/12/3	松嶋渉／三浦隆志／田中康平	第1回教育コーチ会議
2021/12/9	松嶋渉	学校視察・助言（経産省・事業者・福山工業高校）
2021/12/20	松嶋渉／三浦隆志	第2回定例会（経産省・事業者）
2022/2/9	松嶋渉	本事業の支援過程等についてのヒアリング
2022/2/15	田中康平	第2回教育コーチ会議

2021年度以前から続く、広島県教育委員会と連携し専門学科のカリキュラム構造改革を中核とした取り組みであるため、教育コーチ選定にあたっては、2020年度からの継続性を重視した。

2020年度の教育コーチとして依頼した松嶋渉先生は、平成28年度に地域連携部門にて文部科学大臣優秀教職員表彰を受けており、社会とつながる教育についての実践を学校現場にて続けている²⁰。同じく、2020年度の教育コーチを依頼していた三浦隆志先生は、「探究」活動、および「探究」活動を形成的に評価するための評価方法であるルーブリック等についての知見が深い。

両名とも、事業の核である「学びのSTEAM化・探究化」が社会に広まって欲しいと心底願っており、自走化のポイントとして掲げた「指導と評価の一体化」についても支援できると判断できたため、2020年度からの継続性の視点もあわせて、2021年度の教育コーチとして選定した。そして、事業者との打ち合わせを経て両名を決定とした。

加えて、モデル化の視点において、本取り組みを広島県から全国に広げることを狙った。

そこで、同じ広島県内にある修道中学校・高等学校にて、指導と評価が一体化したカリキュラムデザイン創りの支援を継続的に行いつつ、2018年度より「未来の教室」実証事業の教育コーチとして実績があり、2020年度の本実証事業を「学びを止めない未来の教室」で紹介する等、学習評価の理解、本事業の理解、そして「未来の教室」プロジェクトの理解が深い田中康平先生を選定し、今回の事業の全国発信を試みた。田中先生も事業者との打ち合わせを経て、事業者の方の希望により、3人目の教育コーチとして決定した。

度重なるコロナ感染症の拡大により、本事業の外部からの支援は、広島県のコロナ感染症対策による制限を受けたためかなり限定的となった。3人のコーチを配属したものの、三浦コーチと田中コーチについては、遠隔会議の助言等にとどまり、実証校へは松嶋コーチが福山工業高等学校に1回のみ視察に伺っただけだった。

したがって下記の報告については、事業者からの報告と、福山工業高等学校に視察に伺った際の授業の様子等を中心にまとめていることを付記させていただきたい。

²⁰ 2021年度実証期間中に、文部科学省が運営する「#教師のバトン note」でも松嶋先生のインタビューが取り上げられている（下記URL参照）

<https://mext-teachers-gov.note.jp/n/na728298ab6f2>

3.1.3 当初の課題感と期待感

2020年度の本事業者の広島県下での実証事業の取り組みに対し、松嶋コーチは下記のようなコメントを寄せていた。

「先生が教える、生徒は（受け身で）学習する」。このシーンに慣れ、無意識にこのシーンを前提に考え方を構築すると、いつのまにか「先生が上手ではないものは生徒もできない」という考え方に埋没してしまうのではないだろうか。「うまくいかなくて当たり前なのだから、まずはやってみよう」「他の商業の授業とは違い私たち教員も答えを知らないのだから、生徒から聞かれても、こんなことを考えて欲しいのではないかと」というような答え方をしている」という教員の姿勢から生徒の主体性が生まれていくことが見事に表れたシーンである。

工業高校もまた、専門性が高い内容を授業で扱ってきた歴史が長いから、「先生が教える、生徒は（受け身で）学習する」という雰囲気学校文化として強いと推察される。そのため、松嶋コーチは、2020年度に見た教員の上記のような姿勢がどこまで発揮できるか、を最大のポイントとして捉えていたようだ。

また、今回の事業者の教材について、松嶋コーチは2020年度に初めて触れ、素晴らしいと高く評価していた。したがって、教材を授業で扱うにあたり、2020年度の商業高校での実証での経験を活かしながら、これまで工業高校独自に築いてきた様々な文化の中で、教員のマインドを変えながら進めていくことが大切だと思われた。

一方、事業者の教材が、教員にも生徒にも面白いと捉えられれば、専門高校では普通科高校以上に「ワクワク」が広がるのではないかとという予測もあった。とくに理数の要素が強いSTEAM教育と工業高校での授業内容は親和性があるため、2020年度の商業高校以上の成果につながることも期待した。

加えて、過年度の本実証事業における事業者の取り組み姿勢として卓越しているのは、実証事業に関わる多様なステークホルダーの意思や考え方を理解し、合意形成しながら進めている点にあることを述べておきたい。

ステークホルダーとは下記のような方々である。

- ・経済産業省
- ・教育委員会
- ・学校
- ・事業者自身

すべてのステークホルダーが「未来の教室」ビジョンに賛同している一方で、ビジョンを実現するための打ち手・タイミング等は、それぞれのステークホルダーの実情や、ステークホルダー自身が目指す全体の方向性の中で温度感や優先順位等が異なる。そのため、特定のステークホルダーが重視したい打ち手とそのタイミング等を提案しても、他のステークホルダーでは劣後とせざるを得ないこともしばしばある。このことを十分に理解し様々な調整を行う本実証の事業者は、実証事業の生産性を高めることに大きく寄与している事業者といえる。

そんな事業者から当初、下記のような報告があった。

「教員の、先に向けて大変前向きな反応とともに、実際のカリキュラムの実践への不安があげられている。教員の変容に期待。」

この報告、および松嶋コーチの上記のようなコメントを踏まえると、事業者が教員を支援し続け、教員の変容を助けられることがカギと捉えることができた。そしてそのような事業者を、少しでも教育コーチが支援できるよう計らった。

3.1.4 自走化・モデル化に向けた取り組みと教育コーチの支援

2020 年度実証事業時点において、事業者の教材を高く評価していた松嶋コーチは、福山工業高校の視察時における最初のポイントとして、教材を教員が受け入れて使っていこうとしているかどうかを観察した。そして次のようにコメントした。

教員が教材の狙いに沿った授業を行っていた。授業中の生徒の表情も豊かだった。
その様子を見る限り、事業者の教材を受け入れて、自分の授業に落とし込んでいこうとする姿勢の現れだと感じた。

さらに「いくら良い教材であっても、これまで余り見たことがない教材であれば、教師が受け入れることはそんなに簡単ではないのではないか。なぜ教師が受け入れることにつながったか」と松嶋コーチに伺い、コメントを引き出したところ「事業者が丁寧に学校に入り、説明する等して、信頼を得られているのではないか」と推察されていた。

3.1.3 でも述べたが、本事業者の取り組み姿勢として卓越しているのは、実証事業に関わる多様なステークホルダーの意思や考え方を理解し、合意形成しながら進めている点にある。関わる全てのステークホルダーを尊重するとともに、教材を実践するプレーヤーとして臨む教師をリスペクトしているからこそ、教師からの信頼を得られることにつながっている、と伺い知ることができる。

「未来の教室」における別の実証事業の教育コーチとしてご支援を頂戴している石川一郎コーチは、ご自身の校長経験、並びに現在の学校へのコンサルティングの経験から次のように語っている。

学校に外部から関わる事業者は、自分たちの方法を実践すればうまくいく、というような、プロダクトアウトの姿勢が滲み出ている事業者がとても多い。そしてほとんどがうまくいかない。学校文化の理解、そして現場を支える教師へのリスペクトの姿勢が外部事業者では不可欠である。

事業内容の実証校等との丁寧な共有と、その背景にある、日々一生懸命頑張っている現場の教師へのリスペクト、そして教師の支援に徹することが、外部から学校に関わろうとする事業者等の姿勢として、事業を成功させるために最も大切なことといえるのではないだろうか。

また、2020 年度は、リアルなプロジェクトを走らせながら、課題解決に繋がるスキル（デザイン思考など）をインプットしていくカリキュラムを組んだが、今年度はまず、CAD-CAM やデザイン思考になれる時間を 8 時間とり、その後リアルなプロジェクトとして、地元企業の課題を生徒が解く時間に移行するカリキュラムとしているという。松嶋コーチと共に福山工業高校の視察をしたタイミングは、まさにこの移行のタイミングであったが、生徒たちが CAD-CAM のソフトを使いこなしている姿を見て、今回のカリキュラムの方が目標とする生徒の資質・能力の育成につながるのではないかと感じた。

教育コーチ視察時は、事業者社員による授業も 1 コマ拝見することができた。「事業者の話に生徒は食いついていた」と松嶋コーチは述べる。なぜ食いついていたか、の深堀まではできなかったとのことだが、今後の分析ポイントかもしれない。

なお、視察時の松嶋コーチからの支援として、授業後の意見交換会において、松嶋コーチの過去の学校でのキャリア教育の経験に基づく助言行為があげられる。中でも、下記の助言が有効と思われる。

地元企業と関わる際には、企業の声が先生が媒介して届けるのではなく、極力地元企業の声を通して生徒に届ける方が良い。日常の生徒—先生の関係性を前提としない声だからこそ逆に、課題理解が進む場合が多い。

3.1.5 事業総括

■自走化視点：高校での指導と評価の一体化の実践

コロナ感染症の影響が大きい地域での実証であったため、教育コーチが事業に関わる機会や時間が少なからざるを得ず、本視点における支援は薄くなり、指導と評価の一体化の実践についても深く読み取ることはできなかった。

■モデル化視点：広島から STEAM 教育を全国波及

コロナ感染症の影響が大きい地域での実証であったこともあり、本視点においてとくに支援を期待した田中コーチが本実証に触れる機会をほとんどとれず、教育コーチが全国波及に寄与できたところは残念ながらほとんどなかった。

■教育コーチの支援について

限られた機会の中で、3人のコーチには役割に応じてご支援いただきました。

松嶋コーチは上述の通りの関わりであり、三浦コーチは経産省の定例会において松嶋コーチの支援の方向性を後押しするコメントを頂戴できた。また、田中コーチには、実践をタキソノミーに当てはめる方法論についてご助言を頂戴した。

■松嶋コーチからのコメント

「未来の教室」プロジェクトには以前から凄く期待しており、2020年度、2021年度と教育コーチという立場で関わったのは個人的には嬉しかった。コロナ感染症が広がっていなければよりダイナミックに関わっていたのが残念だ。

「未来の教室」のコンセプトや方向性はこれからより必要になってくると思うので、これからも機会があれば支援したい。とくに本事業者のように、教師をリスペクトし、教師の変容を支えたいという姿勢をもった事業者が増えてほしいし、そのような事業者の力にもなりたい。

願わくは、事業者の教材等の力で生徒が変容し、生徒の変容が教師の変容にもつながるようなお手伝いを今後もできると嬉しい。

3.2 株式会社Z会

実証事業名	「探究」中心のカリキュラム・マネジメントによる教師の学びのモデルと評価方法の実証～指導と評価の一体化を伴った、専大北上高校のディープラーニングコースの開発～
カテゴリ	学びのSTEAM化・探究化
教育コーチ	三浦隆志
実証校	専大北上高等学校
支援のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自走視点：教師のアクティブラーナー化 ■ モデル化視点：指導と評価が一体化する為のガイドライン

3.2.1 実証概要

2022年度、高等学校では新学習指導要領の下での授業が始まる。新学習指導要領では、各教科での学習において、高等学校の教師には馴染みの薄い「観点別評価」として、「知識・技能」「思考力・判断力・表現力」「主体的に学習に取り組む態度」の3観点からの評価が必要となる。また、観点別評価を実効性のあるものにするには、「指導と評価の一体化」が必要であり、その実現には、「診断的評価」「形成的評価」「総括的評価」の理解と、それらの評価に基づく指導が大切となる。

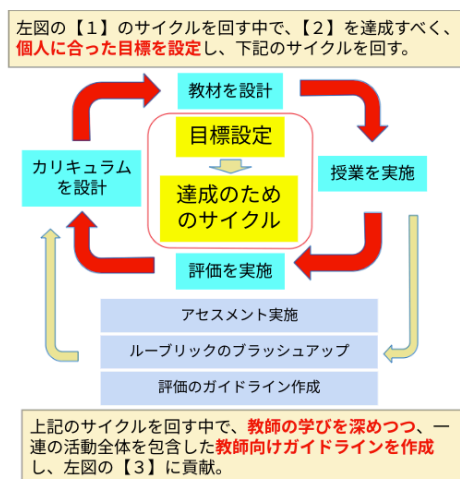
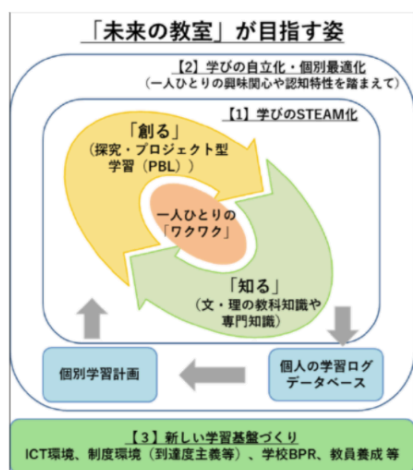
加えて、新学習指導要領でとくに「思考力・判断力・表現力」「主体的に学習に取り組む態度」の育成が大切であり、これらは「未来の教室」が目指す「学びのSTEAM化・探究化」が有効である。そして、この学びを支え、有効性を高めるためには、「指導と評価の一体化」を強く意識しながら、その中でもとくに「形成的評価」が重要である。しかし、「形成的評価」の手法については未経験の高校教師がほとんどである。

そこで本実証では、下記の状態が作られることを目標とする。

- 「探究」を中心に据えた学校内のカリキュラム・マネジメントの実施。および本実施プロセスを研究した上で、各自治体・各学校で自走するポイントの見極め
- 形成的評価の手法も取り入れた上で、3観点を評価のスキームの確立
- これらの学び方・評価、および「指導と評価の一体化」を可能とする教師の資質・能力育成のためのモデルの確立および普及

以上を目指し、下記を実施する。

- 指導と評価の一体化を伴った、専大北上高校のディープラーニングコースの開発
- そのための「教材」「授業」「評価」「教員研修」のモデルの実証



3.2.2 教育コーチの関わり

日付	教育コーチ	支援種別（参加者）
2021/9/9	三浦隆司	遠隔会議（事業者・専大北上）
2021/9/14	三浦隆司	遠隔会議（事業者・専大北上）
2021/9/24	三浦隆司	遠隔会議（事業者・専大北上）
2021/10/4	三浦隆司	遠隔会議（事業者・専大北上）
2021/10/5	三浦隆司	対面会議（事業者）
2021/10/5	三浦隆司	講義（専大北上）
2021/10/6	三浦隆司	校内研修視察・助言（専大北上）
2021/10/11	三浦隆司	遠隔会議（事業者・専大北上）
2021/11/16	三浦隆司	第2回定例会（経産省・事業者）
2021/12/3	三浦隆司	第1回教育コーチ会議
2021/12/13	三浦隆司	学校視察・講義（専大北上）
2022/2/8	三浦隆司	本事業の支援過程等についてのヒアリング

事業者は長らく、「知識・技能」を身につけつつ、「思考力・判断力・表現力」を育成する教材を、「主体的に学習に取り組む態度」につながる教育メソッドとともに提供してきた企業であるため、その文脈を「学校」の「教育課程」に落とし込む支援ができる教育コーチを選定することにより、本実証の成果を高めることを狙った。

その狙いに基づき、下記の点等に留意して教育コーチを選定した。

- 2022年度から始まる、高校段階における新学習指導要領の内容に精通し、他者にわかりやすく説明できること。
- 新学習指導要領においてより重視され、「未来の教室」においても大切にしている「探究」学習について造詣が深いこと。
- 「指導と評価の一体化」および「形成的評価」を教師が実施できるようになるまで支援ができること。
- 「専大北上高校のディープラーニングコースの開発」という学校改革を伴った事業でもあるため、公立高校での学校改革に携わった経験があること。

そして、教育コーチとして、三浦隆司先生にご快諾いただいた。三浦先生は、3つの高校が1つに合併し、新たな岡山県立林野高校としての第一歩を踏み出すときの校長を務められ、学校教育内でのICT導入の黎明期にも関わらず、Google chromeを積極的に導入し、ICTを用いた授業や学校改革に取り組んできた実績をお持ちである。

加えて三浦先生は、2019年度より長野県坂城高校の「未来の教室」実証事業の教育コーチとして尽力されており、坂城高校で教師へのヒアリングを繰り返し、アクティブラーナーへ導いていただいた経験もあり、教師を支援するという視点でも大きく期待できた。

もちろん、2022年度から始まる高校段階での新学習指導要領の内容にも精通しており、「探究」学習とその評価における講師としても数多くの研修実績がある。

本実証において、実証校の希望により、教育コーチを講師に招いて校内研修を行ったのは、教育コーチの支援の形態として新しい試みであった。実証事業は、事業者・実証校・教育コーチの目指す方向性を一致させた上で、両者の信頼関係を深めていくことが成果を高めるためにも有効であることは、これまでの「未来の教室」実証事業でも見えている。今回、実証校から教育コーチに積極的に新しい試みの提案があるような関係性を作れたのは、2022年度以降の実証事業の参考にもなると思われる。

3.2.3 当初の課題感と期待感

初めて実証校を訪問したときの様子を振り返って、三浦コーチから次のようなコメントを頂戴した。

とにかく生徒が、自分のようなよそ者に心を開いている、という印象が強かった。

生徒が学びに向かうマインドができていのかどうかまでは初めてではわからない。けれど授業見学し声をかけると正直に思ったことを話してくれる生徒たちだったことに正直驚いた。

大概はよそ者に対して生徒は斜に構えるもの。色々な高校に関わっているが、1年間はなかなか生徒が心を開いてくれない。

心が開いている生徒とその集団であれば、対話をする習慣がつくのがほんとに大きい。そのことにより良し悪しのいずれも受容できる自分自身に成長していく。

実証校の教師ほかにヒアリングしたところ、この1年半位でかなり雰囲気が変わったと言う。2020年4月に現校長が着任し、校長の支援型リーダーシップの発揮によるところが大きいと伺えた。

加えて2021年度から、毎月1回の教師の校内研修を設け、ワークショップを適宜織り交ぜ、教師同士の対話の機会が増えたことが日常の会話にもつながり、それが生徒の対話習慣につながった部分も大きいと推察された。

このような雰囲気の下、「探究」を軸に学校改革を進めていく途上であるが、教師の皆さんの課題意識は「社会課題を自分ごと化する」という部分にあるという。確かに、2021年7月に開催された探究学習集中週間「夏の探究 Week」では、大きな 이슈だと生徒が余り興味関心を示さず、身近な話だと議論が闊達になる様子が見られた。身近な課題を取り巻くより広い世界まで視野を広げられるかどうか、2021年12月に予定されている「冬の探究 WEEK」での課題でもあると思えた。

ほか、指導と評価の一体化につながるルーブリックについて、毎月1回の校内研修で作成の演習を何度か行う予定であることや、探究を軸にした2022年度のカリキュラムを構築していく方向性等、「未来の教室」ビジョンの「学びの STEAM 化・探究化」を学校全体で達成しようとする試みに大いに期待が持てた。

一方、三浦コーチは、当初の事業者と実証校の狙いにずれがあることを心配していたという。

三浦コーチは、初回の事業者との打合せにおいて、今回の実証事業の説明を頂戴するものの、実証校そのものの現状や向かう方向性についての話題がほとんど出てこなかったことが気になったそうだ。使用する教材やアセスメントツールの説明が多く、プロダクトアウトのイメージが強かったとのこと。三浦コーチは 3.1 で取り上げた事業の支援もしており、3.1 の事業者がステークホルダーの合意形成を大切にしているからこそ余計気になったのかもしれない。

今回の実証事業では、普段から学校改革アドバイザーとして実証校に関わっている菊池広人アドバイザーに、通常の学校改革アドバイザー業務にプラスオンして、本実証事業に関する業務を再委託している。普段から実証校の改革の方向性を熟知している菊池アドバイザーが、事業者と実証校の橋渡しをすることで、温度感のずれを埋めていくことが、ステークホルダーの方向性を一致させる大きな役割を背負うように見えた。

三浦コーチはこう語った。

過去、教育コーチとして支援した実証事業において、事業者のプロダクトアウトの姿勢が実証校との関係性を構築できなかった事例を見てきている。事業者と実証校をつなぐ人間の存在が、本実証事業では最も大切かもしれない。

3.2.4 自走化・モデル化に向けた取り組みと教育コーチの支援

探究を軸にした学校改革を通じた教師のアクティブラーナー化は極めて順調に進んだ。そのクライマックスとなる取り組みが「冬の探究 WEEK」であった。

「冬の探究 WEEK」では、専大北上高校の中で「自分しか知らないマニアックな知識」を見つけ、それを学ぶことの楽しさ、それを学ぶこと・深めることと地域・世界のつながりを共有する「**授業チャレンジ～自分が学びたいこと・興味があることをみんなに伝える～**」に全1・2学年の生徒が取り組んだ。生徒側に「発表を聴く側に、自分が探究したいことが「すごく意味のあること」「未来に可能性がある」、そして「おもしろい」と感じ、興味を持ってもらうこと」という、シンプルかつわかりやすい目標を提示し、生徒が積極的に探究活動に取り組む中で、「夏の探究 WEEK」より一歩進んだ、身近な課題を取り巻くより広い世界まで視野を広げることを目指した。

「冬の探究 WEEK」は5日間。午前すべて使って行われた。大まかな内容は下記の通りである。

- 1日目：教師が自分の研究分野等の専門性を持った授業を実践し、生徒は教育方法を学ぶ。
- 2日目：個人ワークとして、図書館の書籍等を参考にしながら、自分の授業づくりに取り組む。
- 3日目：グループになり個人が授業をリハーサルし、メンバーからフィードバックを受ける。
- 4日目：グループになり個人が授業をする本番。授業後メンバーは内容について質疑を行う。
- 5日目：個人での授業の振り返りと授業の動画制作。

かなり濃い内容であることが伺える。そして生徒たちは10分間の授業を次々と見事に行った。

「夏の探究 WEEK」から「冬の探究 WEEK」への飛躍を生んだ一番の要因は、学校内に根付いている対話の文化・習慣だと考える。3.2.3 で述べたように、多様な考え方を受容できる生徒に変容しつつあるため、「探究」のアクティビティ内で自らの興味関心に沿う事柄を素直に選択し調べ、堂々と発表し、聴く側が素直にフィードバックすることができており、その雰囲気が身近な事象と大きな世界とのつながりを一人ひとりが意識することにつながっているように思う。まさに、2018年に発表した「未来の教室」第一次提言中に記述されている「自由の相互承認」がなされている環境ではないだろうか。

そして、生徒の変容を生んだのは、教師に対話する文化・習慣が根付いているからと捉えている。これは、毎月のワークショップ中心の校内研修の影響であることは間違いない。ワークショップだけではなく、「活動あって学びなし」とならないよう、外部講師による座学での講義を織り交ぜているところが、教師の資質・能力の向上にも寄与していると思われる。

一方、経産省のコンテンツである「STEAM ライブラリー」や、事業者のコンテンツである「Z 会 Asteria」の利用を試みたものの、十分に活用されるまでには至らなかった。菊池アドバイザーが事業者と実証校の橋渡しに相当の時間を費やしたが、スケジュール面や教師のコンテンツ利用の習熟度の見込みについての設計が不十分だったと見受けられる。

コンテンツの活用について、三浦コーチのコメントを紹介する。

「STEAM ライブラリー」は探究学習としてパッケージとなっている。「Z 会 Asteria」の活用も含めて、事業者はどれもパッケージ通りならすぐできるというイメージを持っているように感じるが、教師にはそれぞれに固有の授業の構成や指導法をもっているため、パッケージ通りに進めることはほばしない。そのため外部の方が思うほど容易に活用しない。

一方で、STEAM ライブラリーの良いところだけ使う、という使用方法もできるが、専門教科以外の要素が入ったコンテンツの一部をピックアップして使う、ということをして授業に落とし込める教師は稀であり、そのようなことができるようになるまで慣れと時間が必要。

教師は探究のお作法がわかる方ばかりではない。多少は伴走してあげないといけない。探究学習で有名な高校でも、教師の活動を軌道に乗せるまで探究の基礎（お作法）を徹底的に学ばせる。子供た

ちはやりたいことを図書館で調べるなどのプチ探究したりする。勝手に探究基礎委員会などを立ち上げて協働で探究する子供もいる。そういう子供に教師が学べるように、探究をわかっている人が伴走しながら鍛えていく。身につくまで2年近くかかると思う。

ちょっとやっただけで教師がやらない、できない、で止めるのではなく、学校として辛抱強く続けることが大切である。

3.2.5 事業総括

■自走化視点：教師のアクティブラーナー化

教師をアクティブラーナー化する過程において、実証校が取り組んだ最も優れたポイントは、逆説的だが、「教師が“教える”ことのできない授業を学校全体で構成」した点にあると思われる。

「冬の探究 WEEK」では、生徒自身が15分の授業を行うこと、そしてその授業の動画をスマートフォンで撮って提出することを最終課題にしていた。デジタル技術の活用においては教師よりも生徒の方が得意なので、教師は“教える”ことがほとんどできない。しかしその課題を終えることを目指し、生徒は生き生きと探究活動を続け、身につけた知識を元にして授業を行い、課題は教師から促されなくても生徒自らが進んで提出するシーンが見受けられた。実証校の教師によると「これまでの学校史上、恐らく、最も急かさずに提出された課題ではないか」とのこと。

この姿に教師たちは一様に驚き、“教える”という形態だけではなくても生徒の学びや成長につながることに気づいた。同時に、教師が生徒のデジタルリテラシーを理解することにもつながった。このことが、アンラーンの上、新たな知見を身につける、という、最もアクティブな学びといえるのではないだろうか。

そしてそもそも実証校には、対話の文化・習慣が根付いている。生徒の学びから得た新たな気づきを教師同士で対話し共有することで、より教師の探究的な学びにつながっていくと考えることができる。

これからの課題は、探究的な姿勢を、どう普段の教科の授業に落とし込んでいくか、という点にあると思われる。まずは自分の専門とする教科の見方・考え方が身につくような探究の授業を試みること、そして教科横断的な授業まで発展させること。上記で三浦コーチが指摘したように、探究学習そのものが軌道に乗るのが2年くらいかかるとしたならば、教科横断型の授業が定着するまで、やはり3、4年というスパンでの見通しが必要となるだろう。

教師の活動がアクティブになっている実証校では、それくらいの見通しでやり続けることができると思われる。

■モデル化視点：指導と評価が一体化する為のガイドライン

探究の授業において「指導と評価の一体化」を目指すには、教師が「形成的評価」について理解し実施できるようになることが大切なことの1つである。

実証校では、形成的評価の1つとしてよく活用される「ルーブリック」について、校内研修で作成演習を続けた。

- ・ディプロマ・ポリシーに基づく資質・能力（例：「自律」等）のレベルを個々人が記述語に詳述し教師同士で共有する。
- ・上記の記述語を自らの専門教科にあてはめ、評価する際の記述語に個々人が詳述する。
- ・個々人が詳述した教科のルーブリックを教科を超えて教師同士で共有する。
- ・専門教科ごとがチームで集まり、これまでの対話の結果を活かし、教科のルーブリックをすりあわせていく。

という研修のステップは見事。この研修のステップを踏むことで、最終的に各教科で記述語についての

意思統一が図られ、各教科の形成的評価に活用できることにつながる。

また、校内研修では、個人ワークとグループワークを中心とした研修もあれば、講義形式の研修もあった。3.2.2 で述べたように、三浦コーチが講義を行った回もあった。適宜理論を押さえながら、実践中心に年間の校内研修を組み立てることで、教師の学びにつながる研修になっているといえる。

指導と評価が一体化する為のガイドラインとしては、上記校内研修の過程を、ポイントを押さえて表現するとよいのではないだろうか。そのようなガイドラインがあれば、多くの高等学校で参考になるはずである。

■教育コーチの支援について

三浦コーチは教師のアクティブラーナー化に向け、対話文化・習慣を根付かせるため、つねに「支援」の立場でアプローチしていた。

教師と直接対話し、教師のマインドセットを動かすお手伝いをするだけでなく、ときには石川理事と対話し次の打ち手を考えるのに協力する、ときには菊池アドバイザーと事業者や実証校の間に入り第三者的視点で助言する、ときには授業を視察し改善点について教師と意見交換する…等、実証校の探究学習の質を高めるとともに、ステークホルダーの潤滑油として貴重な存在だったといえる。

三浦コーチについて特筆すべきところは、どのような実証事業に関わっても「普通の授業」を視察する時間をつくることだ。そのことにより、教師が校内研修で培った力が授業に反映されているかウォッチできるだけでなく、普通の生徒像を把握し、その時点での生徒の動向にあわせた打ち手を学校に助言できる。

大人はその時点での自分の視点で子供たちに期待をかけるが、その期待は得てして過剰なものとなる。生徒の資質・能力を伸ばすには、適切なタイミングで適切な手立てをすることが大切である。

生徒への寄り添い方についても、三浦先生の「支援」の立場でのアプローチが生きていた。

■三浦コーチからのコメント

質問票では、夏の探究 WEEK 時と比べて、冬の探究 WEEK 時には「自分が大人だと思いますか？」の項目に肯定的な割合が相当伸びていた。また、夏から冬にかけても伸び続けている様子が伺える。教師に話を伺うと、「ことあるごとに生徒に対し、君たちは大人だよと言い続けている。」とのこと。

生徒を一人前として信頼して接する姿勢が自尊感情の成長につながっているといえると思う。

探究の文化は学校に根付いているが、そのアクティビティが専門教科の学習に転嫁するまではまだ時間がかかる。探究の実践を積み重ねていくことが大切。

生徒の成長には必ず「機会点」がある。「こんなことまでできるんだ！」と気づくシーンが必ず訪れる。過去の校長の経験からもそう思うし、「未来の教室」実証事業では長野県坂城高校の実証事業に3年間伴走しているが、2年目の終わり頃にそのようなシーンがあった。そしてそのシーンは見守っている教師や教育コーチがみんな同じように思った。

本実証校では、阿部校長や石川理事、菊池アドバイザーという頼りになる存在と、対話文化・習慣が根付いている教師陣がいるので、「機会点」には皆さん気づくと思う。そのタイミングで生徒に成長したことを素直に伝えてあげることも大切になる。

今後、ICT の環境が整い、校舎の改築が加わると、学校や授業をより良くする具体のアイデアが教師の皆さんからも出てくるのだと思う。授業そのものはもっと改善できる。定期的に授業を観察している石川理事がいらっしやるので、適切な助言があるものと思っている。

STEAM ライブラリーの活用等、教科横断的な学習が定着するのはまだ先だろうけど、生徒にも「機会点」があるように、学校全体が変わるタイミングが必ずある。本実証校の場合、生徒の「機会点」は早ければ2022年度にもくるのではないかな。その「機会点」に教師が気づけば、教師自身の学びにも転化するのではないかな。

子供は課題をクリアする力を十分にもっている。少し高い課題を与え続けるのがいい。「冬の探究WEEK」では、最後に授業動画を作るという課題がとても生徒の「いま」にあった。子供たちが ICT を使うことは豊かな表現をすることにつながると教師にも伝わったと思う。

蛇足だが、他の教育コーチの皆さんと出会えるのも、本業務の楽しみの1つである。

3.3 一般財団法人地域・教育魅力化プラットフォーム

実証事業名	旅する学校 みらいハイスクール
カテゴリ	学びのSTEAM化・探究化 学びの自律化・個別最適化
教育コーチ	菊池広人／石川一郎
実証校	なし
支援のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ■自走視点：地域みらい留学の事業化 ■モデル化視点：越境学習のカリキュラム開発

3.3.1 実証概要

VUCA の時代、今後の日本社会では、未来を創っていく若者たちを増やしていく上で、一人ひとりの「興味関心のある、こと・場所・人」で学べる多様な学びの環境作りが必要となっている。しかし、多様な挑戦をする上で次のようなハードルがあり、学びが制限されている状況がある。

【課題1：越境した学びへの制度上の制限】

高校在籍中に、生徒が興味を持ったことを学ぶ上で、場所の制約が大きい。教育課程が合わないと別の学校で学べないため挑戦しにくい状況。

【課題2：視野を広げられる学びの難しさ】

オンライン・オフラインを超えた学びや、地域を自由に移動しながら学べる機会が不十分なため、視野が同じ地域・同じ人間関係内になりがち。

【課題3：探究学習の場/質の担保の難しさ】

- ・学校や指導者により探究学習のレベルに差がある。
- ・探究を実践する場がないケースもあり、活かした学びにならないことも。

そこで実証事業では

- ①学校・地域を超えて自由に学べること
- ②多様な地域・テーマ・人との出会いがあること
- ③どこでも質の高い探究ができること

を目指し、一人ひとりの「意志や目的」にあわせて、自由に越境的しながら探究し、学べる仕組みを創ることを試みる。

具体的には、「ネット×リアル」「地域×地域」「全日制×通信制」を融合し、どこでも「知る」×「創る」の学びを実践できる「旅する学校」の実証を行う。ポイントは次の2点である。

- ・「全日制×広域通信制」での探究授業の開発・実施・単位取得の実績作り
- ・全日制高校と広域通信制高校で生徒への個別の合同履修計画・単位互換の仕組み作り



3.3.2 教育コーチの関わり

日付	教育コーチ	支援種別（参加者）
2021/9/10	菊池広人／石川一郎	遠隔会議（事業者）
2021/9/28	菊池広人／石川一郎	遠隔会議（事業者）
2021/10/19	菊池広人	遠隔会議（事業者）
2021/10/19	菊池広人	遠隔会議（事業者）
2021/10/21	菊池広人	視察・打合せ（島根県教育委員会）
2021/10/22	菊池広人	視察・打合せ（隠岐島学習センター）
2021/10/22	菊池広人	視察・打合せ（隠岐島前高校）
2021/10/25	菊池広人	視察・打合せ（雲南市教育委員会）
2021/11/9	菊池広人	遠隔会議（事業者）
2021/11/30	菊池広人	遠隔会議（事業者）
2021/12/3	菊池広人	第1回教育コーチ会議
2021/12/27	菊池広人	遠隔会議（事業者）
2022/2/1	菊池広人	遠隔会議（事業者）
2022/2/2	石川一郎	第3回定例会（経産省・事業者）
2022/2/15	菊池広人	本事業の支援過程等についてのヒアリング
2022/2/15	菊池広人／石川一郎	第2回教育コーチ会議

本実証事業の自走化・モデル化のポイントは、下記の3点と考えた。

- ①提供するプログラムそのものが魅力的であること
- ②プログラムの導入が既存の公教育の制度および運用上の課題を乗り越えること
- ③プログラムの受益者の費用負担者を明確にし、実現可能なものにする

①のポイントにおいて、既にプログラムとして存在する「全国高校生マイプロジェクトアワード（以下、マイプロ）」に高校生が参加することにより得られる情緒的な価値や学びに勝るとも劣らない魅力が必要だと考えた。そのためには、マイプロのことを熟知し、マイプロでは提供しにくい別の価値を模索できる伴走者が必要である。加えて、②のポイントもあるため、より公教育の制度や運用のハードルを理解している方がいれば、本事業者を強力に支援できると考えた。

偶然ではあるが、2021年度「未来の教室」に実証校として参画した専大北上高等学校に、学校改革アドバイザーとして菊池広人先生が関わっておられた。菊池先生は、マイプロに関わる「探究」を軸にして公教育内での活動を進めている全国の先生方とのネットワークをお持ちであった。そして、学校に外部から関わるという立場であるため、事業者と同じ目線で公教育の制度や運用のハードルを考えることができると思われた。

加えて、同じ専大北上高等学校の理事を務める石川一郎先生は、菊池広人先生と日々対話し、専大北上高等学校の学校改革を進めており、改革の軸を「探究」においていた。本事業が自走する事業化に向けては、高校を中心にした学校が期待するプログラムや、そのために必要なリソース（費用、人材等）等、学校経営についての総合的な視点も必要となる。そこで、他の学校経営のコンサルタントとしても実績がある石川先生と菊池先生の両名で本事業に関われば、上記①～③のポイントにおいて支援できると考えた。なお、石川先生は、2019年度から「未来の教室」実証事業の教育コーチとしての実績もあるため、2021年度に初めて「未来の教室」プロジェクトに関わることになった菊池先生を、「未来の教室」実証事業全体から見たサポートも期待できた。

上記の考えにおいて事業者を伴走すれば、プログラムを複眼的に検討できると捉え、2名を事業者を紹介、打合せの上、両名が教育コーチとして支援することに決定した。

なお、以下の記述は、ハンズオンで継続的に伴走を続けた菊池広人先生の支援内容が中心となっている。

3.3.3 当初の課題感と期待感

本事業の事業計画書にて掲げられた実証テーマは次の2つであった。

実証1：全日制高校の生徒が、個人のテーマを広域通信制の授業で探究できる授業の実証。
→半期で1単位取得の授業で実証。個別指導での探究。

実証2：全日制・広域通信制高校が合同で個人に最適化した履修計画の作成・実証。
→個人の意思にあった学びを実現するため、合同履修計画の作成

この実証にて、3.3.1で記述した

- ①学校・地域を超えて自由に学べること
- ②多様な地域・テーマ・人との出会いがあること
- ③どこでも質の高い探究ができること

の3点が叶えられる社会を目指す、というビジョンについては、菊池コーチも大きな期待を抱いた。

一方、ビジョンと実証手法に乖離があるように菊池コーチは感じたという。

- ・明蓬館高校の実証だけで「学校・地域を超えて自由に学べること」につなげられるか？
- ・多様性はどのようにして担保しているのか？
- ・具体的な「質の高い探究」プログラムとは？他の探究プログラムとの差別化は？
- ・受益者の費用負担モデルは？そもそも費用負担は個人？学校法人等？費用負担モデルによって開発するプログラムは異なるのでは？

等、多くの課題があり、初回の事業者との打ち合わせにて菊池コーチは率直に指摘した。

菊池コーチが一番課題に感じたのは、個人や学校側等、みなしユーザー層へのリサーチと分析、それに伴うペルソナ設定が不十分に感じられた点だった。「実証された本プログラムが稼働したとき、多くの「現場」のステークホルダーが運用でき、そしてユーザーの well-being の向上につなげることができるのだろうか。」その疑問の下、実証期間に、菊池コーチは地域・教育魅力化PFが関わっている隠岐島前高校や、その周辺の地域やステークホルダーである島根県教育委員会や雲南市に飛び、地域の実情のヒアリングや土地勘等を掴みに行くことになる（後述）。

様々な課題を感じるのには期待感の裏返しでもある。岩手県在住で、岩手県内の中間支援団体の事務局長を務める菊池コーチは、地方、とくに過疎地域の高校生等が文化的・経済的制約等により本人の可能性を伸ばしにくくなる側面に普段からもどかしさを感じていた。そのような地域に生まれた子供たちにも十分な学びの選択肢を用意し、地域や学校に縛られない学びを実現したいというのは、菊池コーチの願いでもあった。そのため、当初の案に付加価値をつけるような提案が菊池コーチより次々と発出される。たとえば次のようなものだ。

○発想として「都市部から地方へ」だけではなく、地域にある高校高校（特に小規模校）の可能性を広げるようなプログラムはできないか

—都市部の高校生が課題のリアルに触れるために地方に留学する、という発想だけではなく、地方の高校生が困っていることを都市部が解決できるような仕組みにつながる発想も必要

—地方の高校生は都市部に比べ、普段の教科学習についてのサポートが薄い

—広域・通信高校との連携は、地域のリアルな課題に触れる機会を増やすということだけではなく、地方の高校生が現時点で困っていることを解決する機会にもなる

—「普段の授業を遠隔で受けられるし、ときには別の高校でリアルに学べる」という地方の高校の存在自体が、その高校のブランディングにつながる場合がある。

本実証事業に関わるお話を頂戴したとき、ほんとうに嬉しかった。だからこそ、地域・教育魅力化PFのもつプログラムである「地域みらい留学」と同期しつつ、実証が本当に自走化・モデル化につながるためにはどうすればいいか、当初から様々な提案し、案を叩いて叩いて自走化・モデル化への精度をあげていくべきだと思った。

後に菊池コーチはそう語る。

3.3.4 自走化・モデル化に向けた取り組みと教育コーチの支援

本実証の自走化・モデル化に向け、菊池・石川コーチの支援は不可欠だった。実証期間中、月1回程度の定期的な打合せの中で、菊池コーチは自走化・モデル化につなげるための戦略・戦術不足と思われるところについて「問い」の形で指摘を繰り返し、石川コーチは「問い」の精度を高めるために、菊池コーチを補う形で課題を表現した。事業者とコーチの間に早期に信頼関係が構築されたからこそできたことでもある。

実証を自走化・モデル化につなげるために、菊池コーチが大切にしていたのは「現場感」である。そこで、本プログラム、および「地域みらい留学」に興味・関心がある皆さんはどのように受け止めているかリサーチするために、菊池コーチは隠岐島前高校や島根県教育委員会、そして雲南市に足を運んだ。

その際出てきた現場の受け止め方は次のようなものである。

- ・地域・教育魅力化 PF は、研修等の機会創出は行っているが、高校との連携のハブという機能を果たすまでには至っていないと感じる。高校と連携するために、高校の要望を洗い出す、要望に応えられるか検討する、等がより必要だと思う。
- ・隠岐島前高校や雲南市、津和野市等は独自で地域に根ざした活動を行っているので、第三者が開発した探究プログラムへのニーズは余りないのではないか。
- ・国の各種補助金等があるから地域留学を受け入れるという側面もあり、教委や保護者が自分たちで費用負担して新しいプログラムを導入する意向がどれくらいあるかは未知数。
- ・隠岐島前高校では地域留学を受けているが、逆に、島内の生徒が都市部の高校に通って世界観を広げる、という発想はアリだと思う。ただしその時も補助金等の支援の程度により実現可能性は変わる。
- ・留学の受け入れ側としては、寮のキャパシティの問題をつねに意識しなければいけない。
- ・高校間の単位互換においては、様々な科目の内容についてきちんと学習できるのかが送り出す側の場合どうしても心配になる。基本的には受け入れ校ではなく、在籍校での判断が必要だから。実情を考えると、公立校ではなかなか難しいのではないか。
- ・地域ではできない探究を地域の外でやる前に、まずは地域での体験から自分のリアルの間を進めていくことを十分にすることが大事でもある。
- ・探究学習の1年生向け、2年生向けのテキストを自分たちで既に作成し終わっている。毎年改良を重ねている。
- ・地域では、美術や音楽、あるいは理系数学を教える教師が足りないという切実な問題がある。

図らずも、3.3.2 で述べた①～③の課題が浮き彫りになった形だ。

菊池コーチは、上記のような現場のヒアリング結果を事業者に伝え、課題をリアルに感じてもらう一方で、11月以降は、課題を解決したときのゴールイメージの解像度を高める伴走をし続けた。

- ・「対価を支払うのは個人？法人？ 法人とは学校？企業？ 学校なら都会？地方？」
- ・「単位互換を望んでいるのは誰？ 生徒？保護者？学校？ 障壁は受け入れ側？送り出し側？」
- ・「どんな課題感をもっている高校生を幸せにしたいの？」

等、菊池コーチが「壁打ち」と表現する問の投げかけを、自走化・モデル化に向けて行い続けた。

結果的に越境学習プログラムには8名が参加した。そして、2021年度の実証の成果としては、量的な分析が厳しいことから、質的な分析やエピソード的な事例が中心となることが予見された。そのため、単位互換等の行われた事例の深堀をする方向が確認された。

また、プログラムに興味があったり、応募したりしたものの、結果的に参加しなかった高校生の理由も深堀することが大切だと思えた。

3.3.5 事業総括

■自走化視点：地域みらい留学の事業化

自走化のポイントは「提供するプログラムそのものが魅力的であること」と「プログラムの受益者の費用負担者を明確にし、実現可能なものにする」とであると当初から考えられていた（3.3.2 参照）。

事業者の担当者は、「今回の授業を通して、他の地域の生徒と学びあうことで、多様性を知る、自分の考え方をその中で固めていく、という設計はまちがっていなかった」とは語る。一方で、菊池コーチが担当者にヒアリングしたところ、本実証を有料化したときにどのようにするかを展開がイメージできていないようでもある。

世の中に「いいもの」はたくさんある。その中で「よりいいもの」という比較優位性が生まれたものに対し、人は対価を支払う。つまり、コンテンツ作成者が「いい」と「思っている」コンテンツは、コンテンツ作成者が無料で受益者に与え続け、他のコンテンツにプラスオンしても受益者が容易に選択できるか、そのコンテンツが結果として他の「いいもの」より有料でも選択されない限り、「いいもの」として存在し続けられない。

「提供するプログラムが、受益者に（受益者自身を含む）誰かが費用負担をしてもよいと思えるだけ魅力的なものにする」とまで質を高めることが大切なのであり、そのためにはプログラムそのもののユーザー視点からの評価が必要だ。事業化にあたっては、事業者の業務サイクルの中に、テストマーケティングの考え方や視点を含めることが極めて大事になるのではないだろうか、と、実証内のプロセスを見て感じられるところである。

菊池コーチが担当者にヒアリングした際”「観光」というテーマがあったから、そのテーマに魅力を感じる参加者が集まり、結果として議論が深まるきっかけとなった”というコメントがあったそうだ。ユーザーに受け入れられるテーマの明確化は、募集・プログラムの深化には必須であろう。そして、元々は通信制高校の単独講座として設置予定だったが、今年度、無料でも希望者が余り集まらなかったことを考えると、テーマだけではなくプログラムの考え方自体も再考する必要があると思われる。

また、菊池コーチは、事業者の立ち位置として、コンテンツプロバイダーを目指すのかプラットフォームを目指すのか明確ではないことが課題だと感じている。確かにこの方向性が明確ではないと、今回の実証であれば、事業者と明蓬館高校の役割分担が明確にならず、事業としての完成にはつながらないと思われる。

■モデル化視点：越境学習のカリキュラム開発

モデル化のポイントは、「プログラムの導入が既存の公教育の制度および運用上の課題を乗り越えること」とであると当初から考えられていた。単位互換について認めなかった高校の理由としては

- ・単位の増加を特例で行うのを止めたい
 - ・前例がないのでできない
 - ・県教委の方で、期中での単位追加・変更は難しいという見解だった
- というものがあげられた。これらは制度的にできない、というものではなく、運用上できない、という

理由と捉えられる。運用上の理由をできない理由にあげられるというのは、ひとえに、単位互換が魅力ではなかった、ということに尽きるのではないだろうか。

今後は、独自単位の認定に向けた定義を今年度の取り組みから整理することによって、「学校外での単位取得」という新しい価値を創出し、それを在籍校の単位取得にもみなすという仕組みづくりの可能性を追求する方が大切だと思える。そのような際に、単位を「認定する」のは誰か？という問をたて、在籍校、あるいは高校という枠に縛られず、大学や資格認定団体など、探究のクオリティの担保する認定システムがあれば、在籍校の単位認定がされなくても、その後のキャリアで活用できる、とう発想につながるることができる。

地域・教育魅力化 PF 自体が資格認定団体を目指すことが1つの解決策のように思える。

■教育コーチの支援について

自走化・モデル化に向けて事業者の考察が足りない点について、つねに問いを立て、事業者自らに考えてもらう方向に持ち込んでいた。1ヶ月に1、2回のペースで続けたこの打合せがなければ、プログラムそのものの解像度をあげるばかりではなく、解像度をあげる必要がある、という自覚にもつながらなかったように思える。

従って、菊池コーチの支援は不可欠だったし、早期に事業者と信頼関係が構築できたことで、助言の有効化につながったと感じる。

菊池コーチはつねに、理想と現実、案と実践の間を往還し、事業のクオリティを上げる助言をし続けた。早期に隠岐島前高校や島根県教育委員会、そして雲南市に足を運んでいただき、現実を事業者にフィードバックしていなければ、良い意味での危機感も事業者に生まれなかったのではないだろうか。

菊池コーチは最後に、事業者の担当者に事業を振り返ってもらった。

- ・そもそも募集が手こずった。巻き込む人、ネットワークがない。
- ・広めていくと考えたときに、生徒にとって追加の1単位はまったく意味がない
- ・単位をとるという実績を残すために、通信制高校とつながったが、単位のニーズがないので、つながる意味はなかったのではないか

などのコメントを引き出したことは、本事業のみならず、事業者そのものがこれから生み出すコンテンツに有効に左右すると思われる。

また、助言により、事業者自身が、資格認定団体としてのポジションを作りに行く、という新しい発想も生まれたので、是非事業者の事業ドメインを変え、発展につなげてほしいと思う。

■菊池コーチからのコメント

所属している学校に限定されない個人の学びを広げる、という取り組みは日本社会にとっても必要だと思う。今回教育コーチとして本事業に関われたことは嬉しかった。

いまの公教育の仕組みでは、所属校の学びに留まっている。教員の発想自体、自分の高校で「囲う」という発想になっているのも課題。「「囲う」だけでは生徒の学びが広がらないという発想をして、所属校以外に飛び出すことで、結果生徒の広い学びにつながることを所属校の魅力向上にもつなげる、という発想をしてほしい。

教員のマインドを変えるには、教員に教えられないものを学校内に存在させる、ということも1つの方法だと思う。たとえば「5分の授業動画を作成する」という行為は、教員にとって難しいケースがたくさんあるが、生徒、とくに高校生は、ICTを用いて、すぐに素晴らしい動画を簡単に作る。その動画

を見て先生は、自分の「教える」を超えるものの存在に気づく、という具合に。

事業者が発展する1つのアイデアとして、単位・資格認定団体を目指すことがあると思う。事業者が提供するコンテンツの良質性が認められ、大学入試において、事業者のプログラムを受けた高校生が「よい」と認められる仕組みづくりなど検討したらよいのではないか。

また、そのようなブランドが作れば、同じ曜日の同じタイミングの時間で探究コンテンツを提供し続ければ、そのコンテンツをユーザーが受講したいと思うだろうし、受講する高校生を学校側も単位として認めやすくなるだろう。

世にインターネットが生まれ、越境的な学びがしやすくなった。一つは様々な事例について事前に調べることで、本当にその地域に行かないとわからないことに焦点を当てやすくなり、実際に地域に行くことの学びが深まることにつながっている。また、どんな地域に住んでいても、知識を得ることはほぼ確実にできるようになった。

都会から地域の学びとともに、地域にいても都会の学びができる。そんなシステムそのものを事業者には作って欲しいと願う。

3.4 株式会社学研プラス

実証事業名	探究学習による学習支援と学習計画の個別最適化実証事業
カテゴリ	学びの自律化・個別最適化
教育コーチ	澤栄美／前田康裕
実証校等	福山市立城東中学校
支援のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自走視点：心理的安全性確保に必要な機能の明確化 ■ モデル化視点：必要な立場・資格と予算・制度の整理

3.4.1 実証概要

本実証事業は、2019年度から同一の実証校・実証事業者の下で行っている3年目の事業となる。

2019年度の実証では、不登校傾向のある生徒に対する複数の学習支援策の中で、探究学習の実践が効果的であることを確認した。

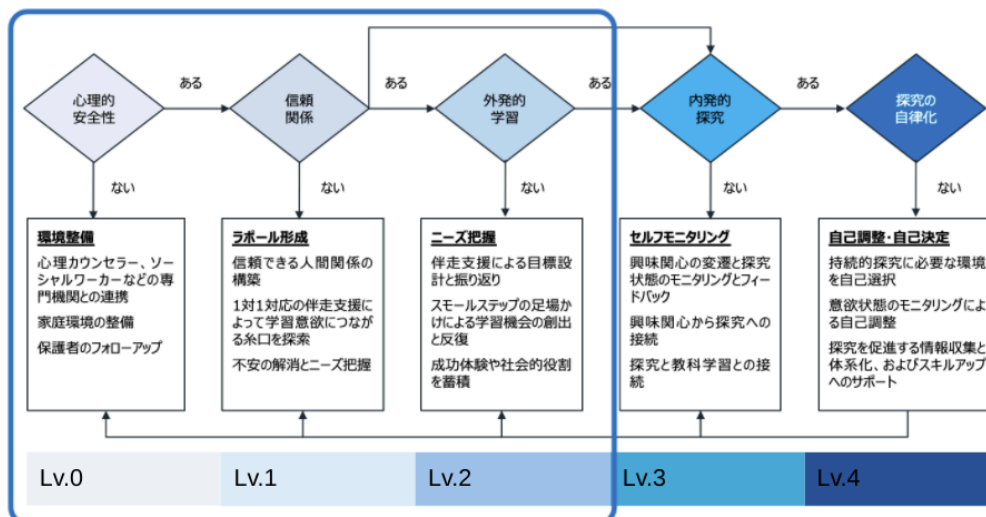
2020年度はコロナ感染症の拡大の中で実証事業を進めることになったが、GIGAスクール構想の下で一人一台のICT端末環境が急速に整備されつつある環境だったため、オンラインでの探究学習による個別最適学習に挑戦した。そして、オンラインであっても、興味関心領域の拡張、学習意欲・探究心の向上について一定の効果が認められた。

加えて2020年度は、不登校傾向のある生徒に対して、伴走者による人力支援も実践した。この手法が有効である一方、レディネスの低い生徒にはより手厚い人力支援が求められることが明らかになった。そして、教員や支援者からは、個別最適な探究学習実践の持続可能な支援体制の構築や、学校全体への拡大が大切であるといった示唆をいただいた。

探究学習は、個別の興味関心を端緒として自律的かつ総合的に学ぶものであり、その方法論とコンテンツ・支援体制までをワンストップで広く学校・児童生徒に提供することで、「未来の教室」の目指す姿である「学びの自律化・個別最適化」と「学びのSTEAM化・探究化」の両方に資するものとなる。本実証では、その自走・普及可能なモデルケースを形成することで、これらの推進に大きく寄与することを狙う。

そのために

- ・学校においては、上記環境が負担なく運用できるよう標準化されたフローが導入されること
- ・不登校傾向のある児童生徒をはじめとしたあらゆる児童生徒が、自らに最適化された探究学習を実践できることを目指し、不登校傾向のある児童生徒に対する、探究学習による個別最適な学習支援の方法論と実施体制の構築を実施する。



3.4.2 教育コーチの関わり

日付	教育コーチ	支援種別
2021/8/13	澤栄美／前田康裕	遠隔会議（事業者）
2021/8/23	澤栄美／前田康裕	遠隔会議（事業者）
2021/8/30	澤栄美／前田康裕	遠隔会議（事業者）
2021/9/29	澤栄美	遠隔会議（事業者）
2021/12/3	澤栄美	第1回教育コーチ会議
2022/1/10	澤栄美／前田康裕	遠隔会議（事業者）
2022/2/11	澤栄美／前田康裕	本事業の支援過程等についてのヒアリング
2022/2/15	澤栄美／前田康裕	第2回教育コーチ会議

2019年度は探究プログラムの開発、2020年度は開発したプログラムをオンラインで学習できるようにする、として発展してきた福山市立城東中学校での「未来の教室」実証事業だが、昨年度の実証を通じ、「生理的欲求」や「安全の欲求」が満たされていない状態では、学習以前の生活・家庭環境への介入が不可欠であることが明らかになった。

そこで、介入していく際に子どもたちが安心して学びに入っていくために必要な支援体制モデルの構築をすることが重要と考える中で、本事業に当初より携わっている株式会社 SPACE の福本理恵 CEO より、下記のような属性の方にご支援を仰ぎたいとの要請を受けた。

- ・ ソーシャルワーカー
- ・ 社会福祉士
- ・ スクールカウンセラー
- ・ 保健室の先生など子どもを取り巻くサポーターを繋ぐハブとして機能する方
- ・ 立場、資格を整理できる方

中でも、資格として「学校心理士」に注目している、との声を頂戴したため、本資格をお持ちで、日本学校心理士会熊本支部副支部長を務める元養護教諭の澤栄美先生をご紹介、福本 CEO との打ち合わせの上、期待していた方のイメージ通りというご評価を受け、決定した。澤先生には、生理的欲求、心理的安全性が担保されずに学校へ来ることができていない子どもたちを取り巻く教育リソースの現場のあふり出し、具体的には、児童生徒の課題解決のために、学校現場の支援にあたっている人材とその役割についてご助言をいただくことで、心理的安全性確保のために必要な機能の洗い出しにご協力いただくことになった。

また、支援モデルを開発する際に、必要な体制や予算・制度の検討が必要であったため、2018年度、2019年度と「未来の教室」実証事業の教育コーチを務めており、澤先生が熊本市内で協働している熊本市教育委員会の前田康裕先生にもご支援を仰いだ。前田先生には、学校現場で学校に行きづらい状態の子供たちを支援するための教育リソースの予算額やその出どころ等、教育委員会の立場だからこそ把握できる様々なことの洗い出しにご協力いただき、最終的に図示につなげることを目標とした。

福本 CEO がイメージする、両教育コーチの支援を仰ぎながらの進め方は下記の通りである。

- ・ 心理的安全性の確保のために、具体的に足りていない部分の機能、ポジションを書き出す。
- ・ そこにマッチできる現場のポジションや資格があれば書き出す。
- ・ ハブ化できそうな機能を誰が、どのように担えば一つのモデルとして実証の中で試すことができるか検討する。
- ・ その際の予算のシミュレーションを行う。
- ・ 以上について、学校の先生や保護者が見ても理解できる言葉を選ぶことを一つのゴールとする。

3.4.3 当初の課題感と期待感

2020年度の実証において、子供たちの抱える問題の深刻化とともに、学校だけでは問題解決の手立てを講ずることが難しい場合が多々あることに気づいた事業者は、2021年度においてこの深刻な問題に真正面から向き合い解決に向けて取り組もうとしていた。そのため、個々人に最適な学びの実現に向けて、問題解決に近づくシステムの在り方とそのために必要な資源についての見える化に力点を置いていた。フレームワークの提示や教師の暗黙知の形式知化等にも積極的に取り組む模様だった。

澤コーチは、福本 CEO との初めての対話を下記のように振り返った。

福本さんと2人でじっくり話し、話せば話すほど“私と同じ考え方・見方をしているな”と思った。教員の多くは教諭であり、教諭の主な仕事が授業を通じての学習指導であるから、児童生徒のことは学習指導の文脈を中心に語られることが多い。でも子供たちって授業のためだけに学校に来ているわけではなく、授業ではない部分で他者との相互交流等で成長していくところもある。もちろんそういうことは教員は“わかっている”かもしれないし、質の高い授業の中で、よりよい人間関係築かれることもあると思うけれど、実際には授業での学習以外の文脈で学校内で「教育」が語られる機会はあまりなく、心理的安全性が保たれた学校の在り方等は見落とされがちだと思う。

今回の実証では、内発的な動機づけや外発的な刺激だけではなく、より低位にある心理的安全性について向き合うところにとっても期待は持てたし、自分にできることがあれば支援したいとも思った。

福本 CEO と澤コーチに信頼関係が構築され、このあと澤コーチは、福本 CEO からの依頼に従い、学校現場のリアルな温度感や、相談関係機関の様々な情報を提供していくことになる。

実証事業は2020年度までと同様、実証校生徒と大学生伴走者のラポール形成と、生徒に対する伴走者による学習支援から始まった（週2回、各日4名の伴走者が実証校へ訪問）。前年度までの反省を活かし、学習支援を生徒に案内する際、探究だけでなく教科学習も（生活学習も）できるというコミュニケーションを取ると、さらに多くの生徒が興味を持ってくれたようだ。不登校や不登校傾向の生徒にとって、教科学習が十分に行えていないことが相当に心理的不安につながっていると想定される。

また、生徒から、教員には話せなかったが大学生伴走者に話せる、という自己開示の例がいくつかあった。学校へ外部から介入することによって生徒や保護者の現状が変わる可能性があることを示唆する現象である。

実証の中盤から、福山市内の NPO や、スクールカウンセラー（以下、SC）の方等のご協力も仰ぎ、これまでの体制・人員・時間では行い切れなかった手立てを探っていく計画を立てていた。そのような体制構築とともに、「現象→原因→手立て」という支援のサイクルを回すための「見取り・見立ての観点」について、支援に関わるチーム全員でそれを共有しながら手立てを探っていくという方法を取る予定でもあった。

かなり多くのこと、そしてこれまで見逃されていた本質的な問題に取り組む実証であるが、澤コーチが最初の打ち合わせ後に語った下記コメントを信じ、成果を期待して全力で支援をすることとなった。

「福本さんのパワーはすごい。」

当初は福本さんの目指すイメージが理解できなかった、と語る前田コーチも、対話を続けることによって徐々にイメージの理解と想いの共有が図られた。

3.4.4 自走化・モデル化に向けた取り組みと教育コーチの支援

本実証事業は、事業の進め方の手順が次のように明確になっている実証である。

- ①実証校生徒と伴走者（大学生）のラポール形成
- ②生徒に対する伴走者による学習支援
- ③実証校教員に対する研修
- ④生徒に対する教員・SSW・SCによる支援
- ⑤支援体制・支援フローの構築
- ⑥支援マニュアル・ツールの作成

2020年度の実証において①、②はすでに自走できているため、2021年度の実証のテーマである「自走化・モデル化」に向けては、③の前段階で支援に必要な機能をできる限り洗い出しておくことがカギであり、実証事業を続けながら機能を見直し、同時に機能を発揮するために必要な体制や予算措置などを明確化することが目標と捉えられた。

そんな中、澤コーチは、適応指導教室に既に通っている生徒だけに着目するのではなく、普通教室内で見逃されている生徒がいないか確認することも大事だと助言した。そして、2013年度より日本学校心理士会熊本支部で開発してきた心理教育的アセスメントのツール（チェックリスト）である「こころの間診票」²¹を紹介され、事業者と実証校の合意の下、実証校全生徒にアセスメントを行った。また、アセスメントを行う前に、澤コーチに実証校の教員に対し研修を行っていただいた。

この一連の行為により、教諭の皆さんには、養護教諭のもの見方を通して、生徒の心理的な理解が深まったと考えられる。

そして教員・SSW・SCによる生徒支援が始まる。このとき

- 支援を実践した人が、生徒の見取りの内容と、行った手立てを記録した「学びのカルテ1」
 - 複数の支援者から集まった一人の生徒のカルテ1の記録を確認し、見取りと手立ての検討結果を記録した「学びのカルテ2」
- を集約し、生徒ごとに一覧、支援の方針を検討し記録・確認・分析するサイト「SAOS」を独自に開発し使用した。このことにより、学校内での細かい情報共有と、手立ての実践 ⇒ 検討 ⇒ 改善のサイクルを回すことが可能になった。

本サイクルについて、教員からは「やったほうが良いことと、やらなくても良いことが精選されてよい」という意見もあれば、「多面的な視点での情報量の多さはメリットでもあるが、情報が増えれば増えるほど情報に翻弄されるのではないかという気もする。」という意見もあり、運用に工夫が必要なことも浮かび上がった。

なお、教員・SSW・SCによる生徒支援の手立ての実践⇒検討⇒改善のサイクルを回している最中は、本支援者と学校関係者等から集まる生徒自身の情報が相当程度多くなっていたため、内部での情報共有を効果的に行うため、教育コーチの支援はとくに入っていない。

実証も終盤に入った2022年1月に、事業者と教育コーチ両名との打合せの機会がもたれた。モデル化視点として、必要な立場・資格と予算・制度を整理するためである。

本打ち合わせにおいて、予算化するためには、アンケートでのニーズの把握と実績となる小さなモデル事例をもとに必要な人員とそこにかかる予算の試算が必要であり、予算編成の時期に合わせて提案していく必要があることがわかった。予算の編成はニーズの実態に合わせて、オンラインでの支援モデルから始めるか、必要な役割機能を果たす人員の確保から取り掛かるかなど、ステップバイステップでの提案が必要でもあることも明らかになった。

大学との連携で大学生インターンが常時学校でのサポートに入れる仕組みづくりも、単位認定をどのような枠組みで実施していくのか整理して組んでいく必要があることも明らかになった。

これらの助言は、次年度以降の継続プランを組み立てていく参考になると考えられる。

²¹https://klc.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=391&item_no=1&page_id=13&block_id=17

3.4.5 事業総括

■自走化視点：心理的安全性確保に必要な機能の明確化

今回、学びのカルテ1、2を集約しSAOSにまとめていく、というフローをつくり、個々のケースにおける教員・SSW・SCによる生徒支援の手立ての実践⇒検討⇒改善のサイクルを回したが、まさにこのフローに基づくサイクル自体が、最も必要な機能といえるのではないだろうか。具体的には次のフローである。

- ①個々の教員や外部協力者が、生徒1人1人への見取りや手立てを「学びのカルテ1」に記入する。
- ②「学びのカルテ1」を確認し、学年会で検討した記録を「学びのカルテ2」にまとめる。
- ③「学びのカルテ1、2」をSAOSに集約し、校長を中心にした委員会にて支援方針を決定する。

そして、決定する支援方針を次の10ヶにまとめていたのも、その後の支援がスムーズにできる要因を生んだ。とくに「心理的安全性確保に必要な機能」は、下記の①～⑧であると考えられる。

- | | |
|-------------------|-------------|
| ①保護者への経済的支援 | ②保護者への精神的支援 |
| ③保護者への自立支援／生活習慣支援 | ④自立支援 |
| ⑤生活習慣支援 | ⑥専門的精神支援 |
| ⑦日常的精神支援 | ⑧生活学習支援 |
| ⑨探究学習支援 | ⑩教科学習支援 |

SAOSを中心にした上記のサイクルが回れば一定程度の心理的安全性は確保できると思えるが、必要かつ未解決な機能として、教員の意見から、次のようなものが明確化された。

- 連絡がとれない家庭への介入
- 心理・社会福祉の専門知識をもつ組織からの支援

■モデル化視点：必要な立場・資格と予算・制度の整理

教員からのアンケートを見ると、ラポール形成や学習支援に協力した大学生の存在が最も大きい。生徒からも、教員には話せなかったが大学生伴走者には話せる、という自己開示の例がいくつかあったようだ。学校「外」の介入によって生徒や保護者の現状が変わる可能性があることを示していると考えられることができる。

SCやSSWといった存在の必要性も教員は感じているようだが、SCやSSWについては、継続的な支援もさることながら、福祉的スキルの低い教員では解決しづらいシーンが訪れたときに、SCやSSW等が所属する組織・団体などに「組織的に」サポートされる体制の方がより必要と感じていることがアンケートからは見て取れた。

SCやSSWが専門とする、心理・社会福祉領域の組織的な支援の他、連絡がとれない家庭への介入についても、学校だけでは解決できないため、この両者においては行政の支援が必要であると整理できる。そしてこれらについての予算付けが必要と考えることができる。

■教育コーチの支援について

両コーチは、福本CEOの精神的な支柱として支えた部分が最も大きい。

本実証事業、あるいは2021年度「未来の教室」プロジェクト全体においても、「心理的安全性」が大きなテーマの1つとなっているが、実証を進める福本CEOと両コーチの信頼関係が構築され、両コーチ

の専門的な知見を福本 CEO が心から納得して受け入れ、そして自信をもって実証に臨めたことが、最終成果物の質を高めることにつながったと感じる。

2018 年度に始まった「未来の教室」プロジェクト当初から「教育コーチ」の派遣を続けているが、「教育コーチ」は事業を評論したり監督したりするだけの立場では決してない。事業を複眼的に見るための第三者的立場である一方で、「未来の教室」ビジョンの理念に共感し、事業者・実証校等といったステークホルダーの共通理解を生むコーディネーターでもあり、プロモーターでもある。従って、ステークホルダー全体に信頼感が溢れるよう支援することが「教育コーチ」にとって最も大切な役割の1つであるが、両名にはまさにその役割を果たしていただいた。

教育コーチの支援の形態はハンズオンで事業に臨むことだけではない。事業者・実証校を中心としたステークホルダーが、必要なときに必要な支援をすることが最も大切である。

本事業においては、澤コーチが実証事業開始時に大切なポイントを指摘・助言することで、支援が必要な生徒を見逃さない仕掛けの実施（＝「こころの間診票」の全生徒に対する実施）につながった。その上両コーチには、事業計画を十分にご覧いただき、澤コーチは養護教諭を経験しての知見を、前田コーチは教育行政からの知見を惜しみなく提供した。その例として、澤コーチは上述した「こころの間診票」の紹介と、関係者への間診票の使用許可の調整に奔走していただいたこと、そして前田コーチは、千葉市の予算編成の流れ²²等を提示し、地方教育行政で予算を獲得する際の工程を明確に説明していただいたことなどがあげられる。

一方で、実証事業中は一歩引いた立場から事業を見つめ、福本 CEO の要請がなければとくに指摘等の行為を行わなかった。そして事業終盤の検証段階で再び福本 CEO の要請で、学校内だけでは支援が届きにくい児童生徒への支援体制の構築における制度策定の方法や、自治体が予算確保に必要なフロー等の助言を行い、それが成果報告書に大いに反映されたと思われる。

■澤コーチからのコメント

「福本さんの情熱を支えたい。」その気持ちで半年間伴走させていただいた。何をするか、以上に、子供たちの支援のためにどうあるべきか、という「在り方や」「考え方」に拘っていることがすごく伝わってきた。養護教諭として、福本さんのような方がいらっしゃることだけでもとても心強く感じた。

システムとしての SAOS は、一人ひとりに何が必要かというのを、カルテ 1、2 という 2 段階で教員が入力して対応し、さらにそれを分析・検討するチームがいる。これ全体が学校の中での支援システムといえ、支援に関わる人たちの共通理解ができる。「このシステムを作る。運用する。」と意思決定した、教員を中心にした学校のチーム力がとても素晴らしいと思う。「決める」ことができる組織とそれを支えるシステム。学校ではこれらが本当に大切。

日本社会は、「学校」というハコを 150 年前につくり、そこで教育を行ってきたが、現代においてはその「学校」に入りきれない子供が出てきている。福本さんは、先に「学校を作る」という発想から入らず、世の中にはどういう子供たちがいて、どういう点でしんどい思いをしているかをつねに気にかけて、調べている。そしてその子供たちを「学校に通わせる」という発想ではなく「支援する」という発想で向き合う。その姿勢には心からリスペクトする。

学校にはいろんな子供がいる。ボロボロの服の子、上履きが汚れている子、髪がボサボサの子、、、現代の貧困に学校スタッフだけで対応するには限界がある。学校では子どもの成長を心身両面から支援する専門家であり、外部との連携におけるハブ的役割を果たすことのできる養護教諭の職務について理解を深めると共に、その役割を大きくしていることが望まれる。そして福祉的なサポートをしてくれる外部スタッフに助けていただくような在り方が今後大切になると思う。

²² https://www.city.chiba.jp/zaiseikyoku/zaisei/zaisei/documents/01yosanhensei_3.pdf

3.5 合同会社先生の幸せ研究所

実証事業名	教師のわくわくを中心にした PBL 型業務改善で授業と学校組織の変革につながる教師の新しい専門性は向上する
カテゴリ	学校 BPR
教育コーチ	石川一郎／親野智可等
実証校	セントヨゼフ女子学園高等学校・中学校（石川コーチ担当） 枚方市立桜丘小学校（親野コーチ担当）
支援のポイント	■ 自走視点：教師のアクティブラーナー化 ■ モデル化視点：学校 BPR 内への教員の資質向上の組込

3.5.1 実証概要

2019 年度に公表した「『未来の教室』ビジョン」で掲げた「新しい学習基盤作り」の中で、①の学校 ICT 環境の整備については急ピッチで進みつつあるが、②学校 BPR、③教師自身の資質向上についてはさらなるアクションと実証が必要である。②、③それぞれの課題は下記と考えられる。

○学校 BPR（業務改善）

- ・過去事業で事例や打ちは確立されているものの、「わかっているけどできない」という教師が多く、実行されていない。
- ・具体的な実行に移す人が「孤立した改革者」となってしまう。

○教師自身の資質向上（新しい専門性の獲得）

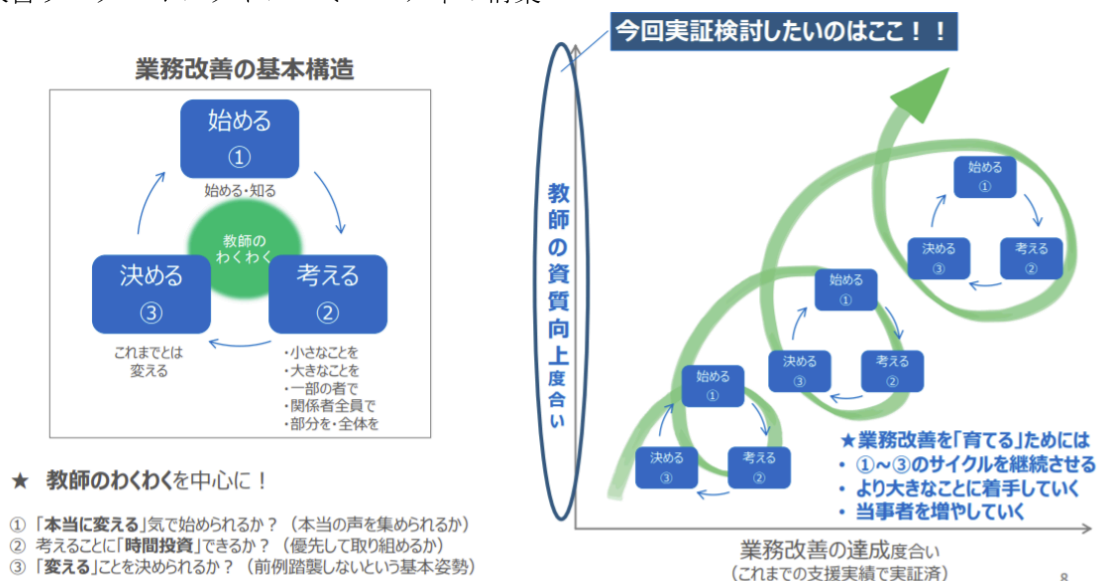
- ・新しい専門性を発揮しているのは一部の教師のみで、体験がないためにイメージすら持っていない教師も多い。
- ・「知識やスキル」を習得するための研修（アプリ）が多く、「自らの意志で変革するマインド」を醸成することを目的とした 取り組み（OS のアップグレード）は少ない。

そこで、教師が当事者としてわくわくしながら学校の具体的変化を生み出す過程（業務改善）が PBL の実践体験となり、それが教師の資質向上にもつながる！新しい学びを創るための時間も生まれる！という一石二鳥を狙う。具体的には、以下を実施する。

①PBL 型業務改善

②資質向上の効果測定・教師の資質向上に関する効果測定・検証

③業務改善リーダーオンラインコミュニティの構築



3.5.2 教育コーチの関わり

日付	教育コーチ	支援種別（参加者）
2021/7/16	石川一郎	遠隔会議（事業者）
2021/8/4	石川一郎／親野智可等	第1回定例会（経産省・事業者）
2021/8/7	石川一郎	学校視察・助言（事業者・セントヨゼフ）
2021/9/6	石川一郎	遠隔会議（事業者・セントヨゼフ）
2021/9/24	石川一郎	遠隔会議（事業者）
2021/9/30	石川一郎	遠隔会議（事業者）
2021/10/4	石川一郎	学校視察・助言（事業者・セントヨゼフ）
2021/10/28	石川一郎／親野智可等	第2回定例会（経産省・事業者）
2021/11/5	石川一郎	遠隔会議（事業者・セントヨゼフ）
2021/11/5	親野智可等	遠隔会議（事業者・枚方市教育委員会）
2021/11/26	石川一郎	学校視察・助言（経産省・事業者・セントヨゼフ）
2021/11/30	石川一郎	遠隔会議（事業者）
2021/12/3	石川一郎	第1回教育コーチ会議
2021/12/6	石川一郎	学校視察・助言（事業者・セントヨゼフ）
2021/12/17	石川一郎	遠隔会議（事業者・セントヨゼフ）
2022/1/19	石川一郎	学校視察・助言（事業者・セントヨゼフ）
2022/1/26	石川一郎	遠隔会議（事業者・セントヨゼフ）
2022/1/28	石川一郎	第3回定例会（経産省・事業者）
2022/1/31	石川一郎	本事業の支援過程等についてのヒアリング
2022/2/4	石川一郎	遠隔会議（事業者・セントヨゼフ）
2022/2/15	石川一郎／親野智可等	第2回教育コーチ会議
2022/2/18	石川一郎	遠隔会議（事業者・セントヨゼフ）

セントヨゼフ女子学園高等学校・中学校の学校 BPR を進めるにあたっては、教師と同じ目線で教師のマインドセットを変えていくことを得意とする事業者の missing parts として、教師を支援する管理職への伴走者の存在、とした。とくに私学では、学校経営が最大の課題となるため、現場が PBL 型業務改善を行うことを支援しつつ、その動きを学校経営の視点につなげる管理職の支援の役割を石川先生にお願いした。

7月に初回の事業者・教育コーチの打合せを行ったが、事業者の支援しきれない部分を石川先生がフォローしていただける、という期待を事業者が短時間で抱き、両者の信頼関係はすぐに構築された。その後、事業者が必要なタイミングで石川先生に声をかけ、セントヨゼフ女子学園の管理職同席のもとでの打合せが頻繁に行われた。対面・オンラインのそれぞれの機会については、事業者が最も効果がでるように配慮し、バランスの良い支援が続けられた。

現場の支援と管理職の支援の両方があって初めて学校 BPR が達成できる側面があるように思える。上記の関わり方の頻度については、一つのモデル事例として有用ではないだろうか。

一方、枚方市教育委員会の取り組みについては、枚方市の取り組みを全国に波及させたいと思う事務局の狙いから、広報の視点において、教育評論家の親野智可等先生にご協力いただくことになった。

以下の記述では、セントヨゼフ女子学園と枚方市教育委員会の実証事業のプロセスにおける様々な変容を記述しつつも、教育コーチの関わり方としては、ハンズオン支援を行ったセントヨゼフ女子学園での石川先生の活動を中心に上げる。

3.5.3 当初の課題感と期待感

■セントヨゼフ女子学園高等学校・中学校

教師にヒアリングしたところ、下記のような傾向が伺えた。

- 若手からは業務量に加え、“校長の意見がころころ変わる”等の不満も聞こえた。
- “改革に反対ではないが、この部分は変えたくない”という意見が、“この部分は変えたくない”が強調されることで、改革反対派であると見なされることが見えてきた。お互いにそれが見えていない。

石川コーチは上記のような不満の本質について「結果が出ていないから」と分析していた。私学であるため、生徒募集が極めて大事であり、そのためには管理職の学校経営の手腕が必要となるが、校長先生は教員から抜擢されて管理職になったこともあり、組織の経営面が必ずしも得意ではない。

上記の声を校長先生に伝えたところ、軽い衝撃を受けつつも、現実を受け止めていた。一方、教頭先生が校長先生を支え、“校長先生が笑顔で楽しく働けるようにしたい”という気持ちを強く持っており、その気持ちを素直に校長先生の前で表現したところ、校長先生自身も、“今まで真面目すぎた。もっと楽しんでいいんだ”ということに気付いた様子だった。

校長先生と教頭先生は固い絆で繋がっているため、両名の信頼関係を大事にしながら、教師の中でリーダー的存在を育成し、学校という船を同じ方向を向いて漕いでいくことが何よりも大切だと推察できた。

一方、石川コーチは、コンサルタントとして外から学校に関わる方にはトップダウンで主張が強い方が多いが、今回の事業者は、現場の声を尊重し、みんなでやってみましょう、というチーム形成を図られており、学校現場の皆さんへのリスペクトを強く感じるため、教師が事業者に打ち解けているところにとっても期待を感じられていた。

そこで、事業の「自走化」視点の「教師がアクティブラーナー化する」ための手立ては事業者を中心に行っていただき、変わろうとする教師のチームビルディングが学校経営につながっていることの視点の提供、および教師への声掛け、助言のタイミングを管理職に助言するとともに、組織の経営面について校長先生の力量育成の支援を中心にするすることで、教員の資質能力の向上を学校 BPR につなげていくこととした。

■桜丘小学校（枚方市教育委員会）

枚方市教育委員会自体は、以前から働き方改革に力を入れている教育委員会で、現場を変えていきたいという思いが極めて強いため、今回の取り組みを教育委員会全体に広げるモデルケースとすることを意識している。ある意味、枚方市教育委員会管轄内での平均像といえる学校を実証校として選んだと見えた。

事業者ヒアリングすると、最初は外部のコンサルタントが入り込むことに後ろ向きな教員もいたが、話し合っていくうちに、自分たちができることにも目を向けなきゃいけない、という前向きな様子になっているようだ。この辺は、上記のセントヨゼフ女子学園での石川コーチの事業者評価にも見られるように、事業者のコンサルタント手腕によるところが大きいと思える。

一方、リーダー的な教師の存在がないため、業務改善を担当されている教師にチーム形成力や組織開発力を身につけてもらうこと、それが今後異動された学校でも手腕を発揮できること、が、本校での実証を教育委員会全体に広げていく際にはとても大事になると考えられた。

校長先生は基本的にボトムアップを歓迎する姿勢である。教頭先生も強いビジョンをお持ちであった。教頭先生が校長先生を支援しながら現場をまとめていけるのが理想だが、日常業務に追われており、計画してマクロな改革につなげていくための十分な時間がないように感じられた。

まさに本事業のプロセスとしての目標である、「教師が当事者としてわくわくしながら学校の具体的

変化を生み出す過程（業務改善）が PBL の実践体験となり、それが教師の資質向上にもつながる！新しい学びを創るための時間も生まれる！」という循環を創ることが大切となる実証校だと感じた。

3.5.4 自走化・モデル化に向けた取り組みと教育コーチの支援

■セントヨゼフ女子学園高等学校・中学校

“気軽に話せる人間関係だったり時間が必要とわかった。『「対話」をすると、かかる時間がかえって短くなる』の効果を実感したい！”

実証事業中に教員から挙げたこの声こそが、本取り組みにおいて最も大事なポイントを表していると思える。

事業者の過去の実績においても、「変化を起こせなかった例は、いつまでも教師が考えるための時間を作らなかった学校」だという。セントヨゼフ女子学園が少なくとも取り組み中において、このスタートラインには立てているといえる。そして石川コーチの事業後の所見でも、「割と早い段階で、教員の皆さんで話せる集団ができていた。斜に構えている教員がほとんどいない」という言葉を頂戴しているように、先生方が議論できる状態を早期に作れたことが、その後の事業をスムーズに進める鍵になったと思われる。

具体的な学校内の課題として、校務分掌・教科会・意思決定・部活動の4つがあげられ、これらの改善に取り組むことになった。課題解決のコアチームは様々な相談を重ねながら立ち上がりに成功。その後課題だった校内の巻き込みについても、職員室に意見お伺い板を立てる等、少しずつでは在るものの着実に進捗していったようである。

11月下旬に事務局が視察に伺った校内研修では、事業者が「メンタル面で相手を引っ張らないことが組織人として最も大切」と強調していたことが印象に残る。研修は希望した教師のみが参加する形式だったが、予想以上の教師が参加し、話し合いも活発に行われていた。この時点で、自分たちで対話する時間を作って問題を解決していこうとする雰囲気ができていたといえる。

一方で、教師の資質能力の向上が学校 BPR につながるためには、最終的には生徒募集を主にした学校経営の問題に踏み込み、教師も含め全員で取り組んでいかなければいけないことについて、石川コーチは当初より気づいており、管理職に助言は続けてきた。本実証事業の段階で課題としてあげられた、校務分掌・教科会・意思決定・部活動の4つは、学校経営とは直接的に関係するものではないので、いずれさらなる大きな問題に踏み込む必要がある。この良い雰囲気が作られているうちに、より大きな問題に教師たちも踏み込んでもらうかどうか。石川コーチは「今年度はまだ早い」と話す。いまは事業者により、問題解決に積極的に関わろうとする教師の雰囲気が醸成されてきているので、それが固まって以降、1、2年かけて、徐々に学校経営問題に取り組むようシフトしていくべき、というのが、石川コーチの見立てとして得られている。

そのような環境の中、石川コーチはこれまでの校長経験を活かし、校長先生の精神的支援や、打ち手を出すタイミングの助言を続け、事業者との役割分担による素晴らしい学校改革が続いた。

■桜丘小学校（枚方市教育委員会）

桜丘小学校では、ICT 推進・会議削減・分掌の引継ぎの仕組み化・雑談・職員室レイアウトの変更の5つに取り組むことになった。

10月に事務局が現場視察をし、枚方市教育委員会・学校管理職・教師の3者の様子を伺うと、「働き方改革」という目標は一致しているが、手法論が異なると感じた。例えば、教師は人手を増やすしかないと思っているが、教育委員会はそれでは教師を増やすだけでは解決しないと考えている、等である。学校の中でも、会議時間を減らそうとする教師と、時間を減らすと生徒指導等の問題が十分に話し合え

ないとする校長先生との間に見解の相違があった。

このようなケースでは、学校の中核リーダーに働きかけ、校長先生は支援の立場に立ってもらえるようになることが有効である、と事業者は語る。今回のケースでは、チームの合意やリーダーの決定を校長先生が理解し、一度任せてみる必要があると視察の際には感じた。

その後、事業者のサポートにより、校長先生と教師が対話する機会が何度かもたれ、結果として校長先生に任せていただけるような合意が図られたようである。このようなプロセスもまた、学校 BPR では大事といえるのではないだろうか。

3.5.5 事業総括

■自走化視点：教師のアクティブラーナー化

実証校の両校とも、学校変革において事業者が最も大切なポイントの1つとして掲げていた「教師たちで考える時間、対話する時間を作ることの大切さ」に教師自らが気づき、その時間を作ろうとすることができたことが大きかった。このことにより、普段から教師同士が対話する雰囲気が生まれた上に、チームで定期的に話し合う時間ももたれたことが、両校での課題設定と、課題解決に向けた動きが生まれた。

上記ポイントに気づいた理由は、これまでの事業経験に裏打ちされた事業者のコンサルテーションによるところが大きいと考える。組織改革には、組織へのアプローチと、組織で働く人々へのアプローチがあるが、本実証を踏まえると、こと学校改革におけるファーストステップとしては、教師たちへアプローチし、「教師たちに、考える時間、対話する時間を作ることの大切さに気づいてもらう」ことが不可欠ではないかと思われる。

そして、本視点における自走を止めないためには、管理職の関わり方がとても大切になる。

セントヨゼフ女子学園高等学校・中学校においては、管理職が学校経営の課題と真正面から向き合うことと、その課題意識をどこまで教員と共有していくか、という温度感のコントロールが重要だった。管理職だけでは気づかない部分があったり、適切なコントロールができなかったりすることも多いと思われるが、石川コーチがハンズオンで支援を続けることで、組織として、管理職と教師との適切な関係づくりやタイミングに応じたメッセージの発出（あるいは、発出ししないということ）につながったと感じる。そして4つの課題解決チームが生き生きと課題解決に向けて議論できる風土形成に成功したといえる。

一方、桜丘中学校は、管理職が課題解決の方法をチームに委ねる判断をすることがカギであったと思われる。チームが提示した課題解決の方法に難色を示した管理職に対し、事業者が話し、管理職と教師の対話の時間を設け、対話を続ける中で管理職の判断を引き出した事業者の力によるところが大きく、公立学校の BPR を考える上で参考になるポイントだといえる。

■モデル化視点：学校 BPR 内への教員の資質向上の組込

アクティブラーナー化した教師の力を、「組織」としての力に昇華することこそが、学校 BPR において大事である。こと本実証においては、ボトムアップのアプローチであるからこそ、人の力を組織という船にはめこみ、船を問題解決に向かうよう安定的に方向づけることがカギになる。

本視点において、私学であるセントヨゼフ女子学園高等学校・中学校では、組織の一人ひとりが学校経営の当事者である意識するようになれば、船の方向は一致すると思われる。そこで問われるのが、学校経営の手腕を発揮する管理職の存在である。とくに、学校経営の当事者であるということをもとに、どのようなタイミングで教師に意識付けるかは大切になると思われるところ、今回の実証では、アクティブラーナーになろうとしている教師の皆さんの「いま」の頑張りを止めないような配慮として、石川コーチが（教師の学校経営についての意識付けを）コントロールし、今年度は対話による課題解決を成果として残すことを優先し、学校経営については余り意識しないように持ち込んだ。このことが自

走化の成功を生むとともに、教員の資質向上が将来的に学校 BPR につながる流れを生んだといえる。

一方、公立である桜丘小学校は教員の異動もあるため、学校経営の視点よりも、教員が対話する雰囲気が続くことに焦点をあてることが大切と思える。今回取り組んだ、ICT 推進・会議削減・分掌の引継ぎの仕組み化、の3つの方向性については、組織として継続的に取り組むことで、教師が対話し考える雰囲気づくりとともに、学校 BPR につながる活動といえるのではないだろうか。

■教育コーチの支援について

セントヨゼフ女子学園高等学校・中学校については、事業者と石川コーチの信頼関係の中、自らの役割を理解し、役割分担することで、学校からの信頼の獲得とともに、学校が組織一丸となって課題解決に向かうことに大きく貢献したといえる。

実証終了後も、管理職が学校経営の手腕を身につけるまで、石川コーチのような存在が学校に必要と思える。

一方桜丘中学校の方は、親野コーチの twitter で下記のような tweet をしていただくなどしていただいた。

<https://twitter.com/oyanochikara/status/1457961925329887240>

■石川一郎コーチからのコメント

これまで複数の学校改革に携わってきたが、基本的にはトップダウン型の改革のお手伝いだった。今回の事業者のように、教師たちが声を出して提案して変えていく、ボトムアップ型の改革は私自身も勉強になった。そして事業としても大変良い流れだった。

きっと管理職や教師の皆さんの危機感を、事業者がうまく引き出し、学校改革につなげられたのだと思う。

事業者の素晴らしいところは、決して結果を相手に求めているところである。方向性を示すファシリテーターに徹し、問題を整理して投げかけ、教師たちが自ら前に進めるよう常に意識していることで、教師が問題解決の当事者になれるよう支援している。

教師を想う気持ちと技術がないとなかなかできないと思う。

事業者のようなポジションを、ミドルアウトリーダーという。学校で言えば研修主任やカリキュラムマネージャーがそれにあたる。今後、これらの立場にある皆さんの役割が、学校改革では大切になると思う。

3.6 サイボウズ株式会社

実証事業名	学校 BPR プロジェクト ～教員のチーム化により実現する働き方改革～
カテゴリ	学校 BPR
教育コーチ	齋藤浩司／田中康平
実証校	三島市立中郷西中学校（齋藤コーチ担当） 鹿児島市立谷山中学校（田中コーチ担当）
支援のポイント	■自走視点：教師のチーム化による働き方改革の自走 ■モデル化視点：学校 BPR 内への教師のチーム化の組込

3.6.1 実証概要

学校の働き方改革が進まない要因は数多くあり、それぞれの要因が複雑に絡み合っている。

本実証では「あるべき姿」を

「教師が定時に帰宅できるチーム連携が取れており、
勤務時間中の生徒との触れあいの時間が、より増えている状態」

として明確に掲げ、下記を実証する。

- 定時帰宅への障壁を確認（どの学校でも共有のことか、各学校特定の原因が多いのか）
- 教師のチーム化、コミュニケーション活性化を発端とする意識、空気、行動（ガンバリズム、前例踏襲）の改善モデルプランの実証
- ICT インフラの活用とそれによる定時帰宅への効果検証
- 地域で学校 BPR を横展開できる人の人材開発

実際の進め方としては、実証自治体でのモデル校にて、下記の手順にて行う。

1. 理想の働き方と改善したいテーマを考える
2. 関係者と対話を重ねて理想の働き方を鮮明にする
3. 実際に運用し、関係者全員で改善を進める

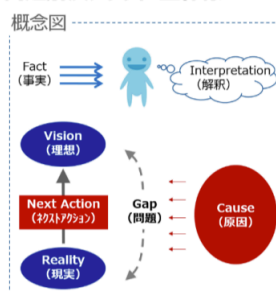
この際、事業者が社内で働き方改革を進めてきた問題共有フレームワークなども適切に用いる。

また、この実証のプロセスを積極的に情報発信し、多くの学校にて働き方改革の機運を高めることにつなげる。

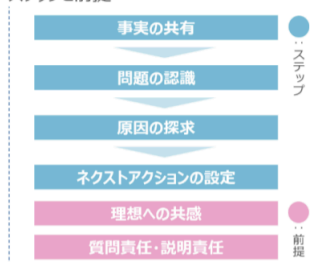
問題共有フレームワークとは

価値観の違うメンバー同士が建設的に議論して問題を解決するための手法（スキル）

問題解決メソッド 全体像



ステップと前提



フレームワーク：理想マップ

継続期間	1年	3年	5年	10年	30年
適用範囲					
会社	今期の目標	中期戦略	長期戦略	サイボウズ NEXT	企業理念
本部					
部/チーム					
個人					

3.6.2 教育コーチの関わり

日付	教育コーチ	支援種別
2021/8/5	齋藤浩司	遠隔会議（三島市教育委員会）
2021/8/5	齋藤浩司	遠隔会議（中郷西中学校）
2021/8/5	田中康平	遠隔会議（鹿児島市教育委員会）
2021/8/30	齋藤浩司	遠隔会議（事業者／中郷西中学校）
2021/10/1	齋藤浩司	遠隔会議（三島市教育委員会）
2021/12/3	齋藤浩司	第1回教育コーチ会議
2021/12/3	齋藤浩司	校内研修視察・助言（事業者／中郷西中学校）
2022/2/15	齋藤浩司／田中康平	第2回教育コーチ会議
2022/2/17	齋藤浩司	本事業の支援過程等についてのヒアリング

サイボウズ株式会社は大日向小学校等で ICT を用いた学校の業務改善を進めた²³事業者ではあるが、学校の業務改善に携わった数としては実績が多いわけでもなかった。そのため、学校文化にあまり馴染みがない可能性もあった。逆に、数校に携わった経験が元になり先入観が生まれ、地域における違い・学校種における違い・学校の規模による違い、等の存在にケアレスとなり、学校の働き方改革の阻害要因への意識が欠ける危険性もあった。

「未来の教室」実証事業の教育コーチに求められるのは、教育そのものの知見だけではなく

- ・「未来の教室」ビジョンを理解し、ビジョンに共感していること
- ・学校文化を理解していること
- ・学校に外部の事業者が関わる際に留意すべき点について把握していること

等があり、本事業では、教育委員会という組織の理解や、学校種として「中学校」についての理解がさらに必要と思われた。とくに今回は、関係者全員が当事者意識をもち、関係者全員で改善を進める計画であるため、教育委員会や中学校で働く側の気持ちに寄り添い、事業者と教育委員会や学校との橋渡しができる教育コーチが必要だった。

そこで注目したのが、横浜市立鴨居中学校校長の齋藤浩司先生である。齋藤先生はまず、2019 年度、2020 年度の「未来の教室」実証校としての実績があり、「未来の教室」ビジョンをよくご理解されているとともに、事業者と二人三脚で実証事業の質を高めてくださった経験がある。その上「中学校」の校長を務められていることも大きくプラスに働くと捉えられた。

他にも齋藤先生には次のような経歴・実績がある。

- ・横浜市教育委員会での勤務経験
- ・「働き方改革」の注目校として、萩生田前文部科学大臣が鴨居中学校を視察
- ・多くの教育委員会がいま重きを置いている不登校対策に関係する取り組みの実施

以上を理由に、三島市教育長を含め、三島市教育委員会に齋藤先生をご紹介したところ、強い希望があり、教育コーチとして選定することになった。

また、鹿児島市教育委員会および鹿児島市立谷山中学校においては、鹿児島市教育委員会に「教育コーチ」という立場のご紹介した上で、ご要望を伺ったところ、既に教育委員会と関係性のある田中康平先生を指名希望された。田中先生は、「教育コーチ」としてこれまでも十分な実績をあげていらっしゃった先生だったため、ご指名を受け田中先生に要請したところ、ご快諾を頂戴した。

以下の記述では、三島市教育委員会・三島市立中郷西中学校と鹿児島市教育委員会・鹿児島市立谷山中学校の実証事業のプロセスにおける様々な変容を記述しつつも、教育コーチの関わり方としては、よりハンズオンに近い形でご支援いただいた三島市教育委員会・三島市立中郷西中学校での齋藤先生の活動を中心に上げる。

²³ <https://npo.cybozu.co.jp/blog/post/135/>

3.6.3 当初の課題感と期待感

齋藤コーチは、教育コーチの依頼があったときの感想をこう語った。

正直、驚いた。現職の校長なので、自分の学校しか見ていない自分ができるのかと思った。
2020年度、「未来の教室」に実証校の校長の立場で関わったときにご助言いただいた教育コーチの先生²⁴方は、「学級経営」の視点から多くの教育的示唆を頂戴したので、「教育コーチ」になるにはそれなりのスキルや経験が必要だと思っていた。

ではなぜ自分に依頼が届いたか考えてみた。「未来の教室」事務局と打ち合わせする中で、きっと事業者が、学校の文化や学校で働く教員たちの1日の動き等について感覚的に捉えられていないんだろうな、と思った。それならば、実証校と全く違う地域の校長である自分が、事業者と実証校の橋渡しをしながら、実証校あるいは教育委員会に、自分のこれまでの経験を伝えることは、自分たちの客観視にもつながり、それであれば支援できるのではないかと。

事務局の狙いをすぐに汲み取っていただいたことで、夏休みに本格的に、教育コーチとしてのサポートに入ることができた。

齋藤コーチは早期に、三島市の教育長・教育委員会、そして実証校の管理職との打合せにも臨んだ。

三島市の教育委員会に心強さを感じた。外の方の意見を聞ける機会として、約10人も打合せに同席してくれた。その事自体がとてもありがたいし、熱心にメモを取られていたことから、熱意の現れだと思った。

中郷西中学校の校長・副校長もとても前向きな姿勢を感じた。実証校に選ばれた学校の校長は、大袈裟に「やるぞ!」という語り口を見せる場合もあるが、そのようなわざとらしさは私にはわかる。中郷西中学校の管理職のお二人はそのような感じではなく、学校を前進させたいという本質的な意欲を感じた。

きっと教育委員会が学校を見守る体制ができていて、それを学校が感じている、素晴らしい地域なんだと思った。

齋藤コーチの役割理解とステークホルダーへの理解が実証初期に進んだことと、そのことを素直にステークホルダーの皆さんに伝えたこと、また、伝えられる関係性を築いたことが、ステークホルダー自身の客観視と自信につながり、その後の実証をスムーズに進めることにつながったと思う。

一方、田中コーチは、実証開始の前に、事業者に対し、次のような助言を行った。

- ・事業初期の助言として「市や県による既存事業と重複することによる、教職員の意識低下を防ぐこと」「鹿児島市の既存校務支援システムとの併用、または棲み分けの視点」について提案。
- ・事業展開の助言として「鹿児島市立学校では、保護者との情報共有システムが脆弱である」「保護者(≒PTA)の情報共有や業務改善の視点も、学校BPRとして有効である可能性がある」「生徒から見た教員の働き方改革の視点を意識しておくことで、発展性の導線となる可能性がある」「釧路でキーポイントとなっている第三者組織の形成について、地元の教育ICT導入事業者の参画なども検討してはどうか」等を提案。

ヒエラルキー型組織になりがちな教育委員会や学校におけるBPRについては、業務の再構築と組織的文化との折り合いの付け方に工夫や柔軟性が求められる可能性が高い。県教委、市教委だけではなく、教育事務所など、業務の在り方や指導に影響力を持つ組織が複数並存する公立学校では、特にその点を意

²⁴ <https://npo.cybozu.co.jp/blog/post/135/>

識しながら、業務改善を得意とする企業からの働きかけが、学校や教職員のウェルビーイングに繋がるように、通訳的な立ち位置からの支援が今後必要と思われた。

3.6.4 自走化・モデル化に向けた取り組みと教育コーチの支援

本事業者からは、学校の現場を大事にしようとする気持ちが当初より伝わってきた。その気持ちが学校現場にも伝わったのか、事業者の希望による教職員ヒアリングに

三島市立中郷西中学校：17名（全校生徒約340人の中規模に近い小規模校）

鹿児島市立谷山中学校：50名（全校生徒約1,000人の大規模校）

と、非常にお忙しい中、多くの教職員の皆さんにご協力いただけ、その後の学校改善のポイントを突きとめる際に大いに参考になった。

ヒアリングで出てきた代表的なポイントを紹介する。

○やりたいができていないこと

- ・教材研究（授業準備）の時間を増やすこと
- ・教科連携のための時間を確保すること

○現在負担になっているもの

- ・通知表へコメントすること
- ・研究授業を担当すること。とくに、研究授業が繁忙期と重なると大変
- ・不登校の生徒対応
- ・部活動の遠征。生徒が30人でも保護者がついてくると50人になったりして大変
- ・週に1度程度届くアンケートへの回答

○負担の量を左右する変数

- ・部活動を担当すると、元経験者の保護者の対応等は該当する部活動の経験値に左右
- ・教科ごとの人数
- ・テストの採点は学校規模により左右（大規模校だと相当な負荷）

これらを

- ①すぐに解決策が見え、2021年末までに解決できるもの（保護者との連絡のICT化など）
- ②課題の深堀りが必要だが、2022年度中には解決できるもの
- ③今回の実証では解決できないが、課題が可視化され、政策に打ち込めることに価値があるものに分けつつ、問題の絞り込みに向けて、問題の優先順位をつけて解決を図る方法で進めた。

また、教員の1日の動き方を少しでも把握するため、三島市立中郷西中学校では、教頭先生にGo Pro²⁵をつけてもらって1日の動きを検証した。そのときのことを綴ったnote「サイボウズが先生のことを知る - 教頭先生1日密着²⁶」では、次のような記載がある。

- ・休憩時間が全然ないんですね。お昼ご飯も5分くらいで終わっていて仕事を再開していました。お茶やコーヒーを飲み、仕事から離れ一息つく時間もなさそうでした。これで朝から夕方までは辛そう。

²⁵ <https://gopro.com/ja/jp/>

²⁶ https://note.com/gakkobpr_cy/n/n8cde9fed1393

- ・先生たちは昼間はほとんど職員室に帰ってこないことに驚きました。事務作業は生徒指導・部活指導が終わってからになるということでしょうか。

齋藤コーチは次のように語った。

事業者はこれまで身につけてきた働き方改革メソッド的なもので進めるかと思ったら、意外と違った。現場の声を吸い上げ反映する姿勢が良い。教職員は外部からの押し付けでは動かないから。

3.6.5 事業総括

■自走化視点：教師のチーム化による働き方改革の自走

教育委員会や実証校と信頼関係を築く。

現場に丁寧にヒアリングする。

ヒアリングで出た課題を分類して整理し、優先順位をつける。そのステップを現場と一緒にやる。

ワークショップを実施し対話の文化を作る。

全体的に、上記のようなステップを踏みながら実証を進めた事業者は、「チーム化」をととても丁寧に行っていたと感じる。

事業者の秀逸なアプローチは、適宜「個」にアプローチし続けたことだと感じる。「チーム化」を目標にすると、“まずグループで話し合う”などの形式が優先され、「個」の気持ちがついていかない状態で他者と会話しなければいけない状態が作られる。これではきっと「チーム」にならないのだろう。

事業者は、優先順位の高いと思われる課題がいくつか浮かび上がってきたとき、その課題についていきなりグループで考える時間をとるのではなく、課題意識を持つ教職員と「ざつだん」²⁷したり、その後定期的にオンラインミーティングを行う等も忘れない。「チーム」への意識を「個」が持ち続けるために大切な行為なのだと感じる。

実証終了直前に、鹿児島市教委にヒアリングを行ったところ、次のようなコメントが得られた。

・約 1,000 人の生徒が在籍し、教職員数も多い大規模校の谷山中学校の課題を解決するのは簡単ではない中、教職員、とくに 1 年生を担当する皆さんの意識が変わり始めているのが教育委員会側でもわかる。とくに、不平不満を管理職批判につなげず、自分たちで変えていけるという意識が根付いてきた。

・教職員間でざくばらんに話せる対話の文化が生まれた。対話により業務改善に気持ちが向かっていくようになっている。そのような空気づくりを事業者がやってくれた。

・意識が変わったトリガーは、「事業者が教員の意見を丁寧に聞いたこと」「事業者は学校文化にいい意味で馴染んでない外部の存在で、だからこそ内部でいると気づかないボタンのちょっとした掛け違いに気づき、すり合わせていったこと」だと思う。

事業者の取組姿勢の素晴らしさは言うまでもないが、教委や学校独特の文化と、学校についての見識が浅い事業者のコミュニケーションを「翻訳」によりつないだ両コーチの存在も大きい。

²⁷ 事業者は事務局への定期報告で、教職員との打合せ等を「ざつだん」と平仮名で表記したものを使用している。この表現・表記が教職員と打ち解ける雰囲気作りにも貢献していると思われる。

■モデル化視点：学校 BPR 内への教師のチーム化の組込

本実証に見る、学校 BPR の成功法則ともいえる点について 3 点あげる。

- ①学校外の存在が、教職員等、学校内の存在をリスペクトし、学校内から上がる意見を丁寧に聞く
—上から目線のコンサル的な関わり方ではうまくいかない。
- ②うまくいかないことがあれば途中でやり方を柔軟に変える
—ICT 導入の方法論では進まないと思ったら別のやり方へスイッチ。
- ③学校外の存在が、外の世界の方法論についてうまくエバンジェリストの役割を果たす。
—「よい方法」があれば、学校内でセミナーを開いたり、学校外へ発信したりする。

このことにより、教職員の個々の意識改革が学校という組織に広がり、そして世間に広がることにつながると思われる。

なお、学校 BPR の取り組み過程で対話を続けた両教育委員会が、学校だけではなく教育委員会自身の BPR も大切であると気づき、取り組みを始めたことは、事業者がモデル化視点をつねにもちあわせていたからともいえる。

■教育コーチの支援について

両コーチは、ステークホルダーの不安を払拭する存在だったといえる。

「学校 BPR」という言葉での実証事業、と聞くと、多くの学校関係者は「どんなことをやるんだろう…」と漠然と不安に思うのではないだろうか。そして漠然とした不安には、論理的に不安の根拠をつかみにいくという方法論よりも、気持ち的に安心してもらう方法論を施したほうがよい場合も多い。

齋藤コーチには、実証開始時に、三島市教育委員会や中郷西中学校の管理職に対し、自身の中学校で取り組んできた不登校対策についてご説明を頂いた。そして「事業者を支援する形で、自分のような人間が、本事業に関わる」ことを表明した。

不登校対策については多くの教育委員会や学校で課題となっていることである。齋藤コーチの様々な経験がとても参考になった三島市教育委員会や中郷西中学校の管理職は、この説明の機会ですぐと実証に対する安心感が生まれたと思われる。

実証事業の視察に訪れた際、齋藤コーチには、教職員の個別質問に丁寧に応えていただいた。対応の際はつねに、「この質問者はどういう回答をしたら「安心」につながるか」という視点があったように思える。

そのため、好事例を知りたがっている教職員には自分の経験談を語り、自分の課題解決の方法論が間違っていないか担保してほしいと内心思っている教職員には、その内心を見抜き「大丈夫」と後押しする、そんな回答姿勢が見られた。

また、田中コーチは、事業開始前まで関係性がなかった事業者と鹿児島市教育委員会をつなぐ役割を果たした。事業者の課題解決の方法論を学校現場にわかりやすく伝えたことが、実証のスタート段階ではとくに大きな貢献を果たしたと思われる。

■ 齋藤コーチからのコメント

2019年度、2020年度と実証校だったときのことを振り返りながら支援を続けた。とくに2020年度、2名の教育コーチの意見は本当に参考になり、いまだに記憶に残っている。自分はそのような教育コーチの立場として何ができるか考えながらやれることをやった。お役に立てていれば幸いである。

事業者は「働き方改革」で有名な企業なので、「いままでこうやっている」というメソッドがあり、そのメソッドを半ば押し付け気味に実施しないか危惧していた。そのような上から目線的な方法は、学校現場はとくに嫌がる。しかし蓋を開けたら、中郷西中学校の状況をよくヒアリングし、学校に特化したアドバイスを送っていた。教職員の意見を受容しながら伴走し変えていったのが見事だった。

実証校である中郷西中学校は、雰囲気として安心して見られる中学校だと感じた。とにかく明るい。教職員同士がお互いリスペクトしている中で触れ合っている雰囲気を感じた。横浜市の教育委員会在籍時代にいろんな学校を見てきて感じる「よい」方の匂いがする。

とくに驚いたのは、研修の時間にみんなきっちり集まること。意外かもしれないが、教職員には「忘れていた」や「生徒対応をしていた」などの言い訳をして時間を守らない人がそこそこいる。そのような個人行動が、ひょっとしたら学校全体の働き方改革を妨げる要因でもあるのではないかと感じることもある。

中郷西中学校の教職員は時間通りに集まるということができているだけで、そもそも働き方改革への意識はあるのではないだろうか。

学校は学校内だけで思考すると「なぜそれをするのか」に無頓着になることがある。そして帰結として、なんでも「子供のため」ということへ持ち込む。これでは働き方改革の意味付けができない。

サイボウズさんのような外部の事業者が、「働き方改革は自分の幸せにやるもの」等の価値づけをすることで初めて気づくことがある。自分も実証校だったとき、事業者だった城南進学研究会さんにいろんな気づきや触発を頂戴した。そういうものを得られること自体が実証事業の財産だと思う。

4. まとめ

4.1 自走化・モデル化という視点

「未来の教室」プロジェクトをより成功に導くには、複数のステークホルダーが関わっているという事実を知り、各ステークホルダーがどのような狙いをもって実証を進めていくか、進めていっているか、について、実証開始時や実証過程において全ステークホルダーが理解し、自分の役割を果たし続けていることが最も大切である。このことがより強く認識された2021年度の実証であった。

代表的なステークホルダーは下記のとおりである。

- ①経済産業省 ②教育委員会 ③学校 ④事業者

すべてのステークホルダーが「未来の教室」ビジョンに賛同している一方で、ビジョンを実現するための打ち手・タイミング等は、それぞれのステークホルダーの実情や、ステークホルダー自身が目指す全体の方向性の中で温度感や優先順位等が異なる。

したがって、こと、「自走化・モデル化」を狙った2021年度の実証において、①と、①から委託され「未来の教室」プロジェクト全体を統括する「未来の教室」事務局の役割は

- A. 社会において「自走化・モデル化された状態」を明確に言語化し、解釈を統一すること
- B. 採択する実証事業者個々の役割や立場を明確化した上で、実証事業“群”総体で、社会において「自走化・モデル化された状態」を創ること
- C. Bを目指すために、個々の実証事業者を中心に、関わる全てのステークホルダーのマネジメントを実行すること

といえる。そして、Cのレイヤーにおいて、実証中、ステークホルダー間の橋渡しをすることで、“「未来の教室」が社会において「自走化・モデル化された状態」”を創ることに貢献するのが「教育コーチ」の不可欠な役割である。

2021年度の実証を振り返り、事務局としての反省点として、Aの解釈統一や、Aに向けた各実証事業の役割の明確化が不十分だった点を挙げる。

プロジェクト全体としては、“「未来の教室」が社会において「自走化・モデル化された状態」”を創ることを目指すわけだが、そのために個々のステークホルダーが背負う役割は違う。そして、「自走化・モデル化」という言葉の解釈は、次のように様々に考えられる。

- 実証校が、事業者の支援を受けなくても、「学びの自律化・個別最適化」「学びのSTEAM化・探究化」が自走している状態
- 事業者がビジネスモデルとして確立した状態
- 事業者のビジネスモデルが今以上に社会に広がった状態
- 事業が地域・自治体において定着し、国の支援がなくても継続できる状態
- 実証事業の成果物がその後の社会において活用できる状態

「自走化・モデル化」という視点で、1つの実証事業に関わる全てのステークホルダーに背負わされている役割がどれか、を明確化し、事業者と理解を一致させておくことは、事務局の役割であると考えられる。そのためにも今後は、上記A.を当年度のプロジェクト開始時にしっかり実行しておく必要がある上、実証過程では上記C.の役割意識を強く持ち続けることが必要だと思われる。

事務局が上記のような状態の中、実証事業に取り組んだ事業者・実証校等は、「自走化・モデル化」を目指して全力で取り組んでいただけたと思われる。心より感謝したい。

4.2 教育コーチの果たした成果

2022年度「教育コーチ」の重点目標は下記であった。

「事業者の自走化・モデル化に向けた“missing parts”を埋める」

4.1 で述べたように、“「未来の教室」が社会において「自走化・モデル化された状態」の解像度が高くなるような言語化が十分とはいえない事務局の状態の中、「教育コーチ」の皆さんには、担当した事業において、事業者・実証校等、複数のステークホルダーの共通理解を図るべく尽力され、「未来の教室」ビジョンを達成するために奮闘していただいたことに、まずは心からお礼を申し上げたい。

冒頭の「はじめに」において、次のような記述がある。

例えば、教員の意識と働き方改革とのギャップでは、働き方改革は待ったなしで実行すべき事項であるが、どう実現するかは、具体的にどの時間を軽減すべきかは、現状認識と解決方略に依存することは言うまでもないが、それは、学校経営者と教員の意識は違うので、そこにギャップが生まれるのである。その溝は、どのように埋めたらいいのか、そのコンサルテーションが教育コーチの役目である。

今回、「教育コーチ」が携わった実証の中で、上記重点目標を達成するために、「教育コーチ」という立場ではないと埋められなかった“missing parts”が最も大きかったのは、2つの学校BPRに関する実証だったと思われる。それは、事業者自身が力不足というわけでは決してなく、1つの事業者では埋められない、ということになる。

まさに「はじめに」において指摘された点が、これにあたる。

学校BPRに取り組んだ、合同会社先生の幸せ研究所は、教員の意識改革から始まる業務改善の継続を狙った。この取り組みだけで学校の働き方改革につながる部分は多分にあるが、BPRといえるまでのレベルに昇華するには、学校経営への切り込みや教育委員会まで巻き込んでの取り組みまでであるのが望ましい。しかし、教員の意識改革をすると同時に、学校管理職と理解をそろえ続け、教育委員会との適切な調整を続け、保護者と地域社会の共感を生み、取り組みを社会全体に伝播させることなど、約半年の実証事業で1つの事業者が実行することなど可能であろうか。

恐らくは極めて難しいと思う。だから選ばれた実証事業であっても、課題を解決することにつながる方略には必ず“missing parts”がある。したがって、事業の成果を出すためには、「教育コーチ」による支援が必要なのである。これまでも、これからも。

合同会社先生の幸せ研究所も、サイボウズ株式会社も、見事に教員の意識改革を続ける実証を行った。そこに学校管理職と理解をそろえ続ける支援や教育委員会との適切な調整をする支援等が続けたのが、実証をサポートした「教育コーチ」の皆さんだった。そして、この支援は、事業者だけではなく、実証校の支援にもダイレクトにつながったといえる。

事業者を支援の方法は他にもある。その1つが、事業者を精神的に支えるということである。

キャリアリンク株式会社の実証に対しては、2020年度の事業も支援した「教育コーチ」を配属することで、2021年度の実証を自信をもって進めることができたことが大きい。また、株式会社学研プラスの実証に対しても、経験値に基づく様々な提示をすることで、事業者に自信を植え付けるとともに、事業者のアウトプットの質を高める効果があったと考える。

そして、一般財団法人地域・魅力化プラットフォームの実証に対しては、「教育コーチ」の存在が精神的に大きかったばかりか、「教育コーチ」がいなければ、実証のポイント、自走化・モデル化につながるポイントなどの焦点が定まらなかったように思う。

もう一つ、株式会社Z会の実証では、事業者が十分ではなかった実証校の自走化に向けたアプローチを続けた。

今後の「未来の教室」プロジェクトでも、「自走化・モデル化」に向けた支援が必要だと思われる。
 なお、教育コーチの果たした役割と、その具体的な事例をまとめると、下記ようになる。

	教育コーチの果たした役割	事例 ※文頭の数字は本報告書の見出し番号に対応
1	実証開始時の事業者・教委・実証校等の支援	<p>○ (3.1) 事業者からの、2020 年度と同じ教育コーチ（松嶋コーチ、三浦コーチ）への委嘱要請を受諾することで精神的安心感を提供すると共に、2020 年度を振り返った反省点を 2021 年度に活かすことができた。</p> <p>○ (3.4) 澤コーチから全生徒に「こころの問診票」にて受診を促すことにより、実証校内で支援が必要な生徒の洗い出しができた。</p> <p>○ (3.5) 事業者の経験が浅くアプローチしにくかった私学の学校管理職に対し、実証中伴走することを石川コーチが約束することで、学校管理職の不安が払拭され当初から実証に全力で取り組むことができた。</p> <p>○ (3.6) 学校関係者に馴染みの薄い事業者だったため、事業の始動に慎重だった教委に対し、齋藤コーチ、および田中コーチが担当する教委に学校 BPR の大切さを説明したこと、お二人のこれまでの経験に基づく支援が受けられることに安心感を覚え、事業者が希望していた実証校教員ヒアリングを早期に開始することができた。また大勢の教員のヒアリング協力にもつながった。</p>
2	事業者・実証校等の意識合わせの継続的なサポート	<p>○ (3.2) 三浦コーチが実証開始時に事業者と実証校に個別にヒアリングしたところ、事業者・実証校がそれぞれに成果と捉えていることが乖離していることを突き止めた。そのため、事業者・実証校両者をかけ合わせた総体での成果がより「未来の教室」ビジョンに近づくよう、両者をサポートし続けた結果、実証校が主体的に動きやすい体制構築につながった。</p> <p>○ (3.6) 実証校視察の際、齋藤コーチは、事業者の説明では学校関係者に伝わりにくい部分を個別にフォローしたり、教員からの質問に直接答えたりした。またその様子を見ていた事業者が、齋藤コーチのこれまでの経験に基づく学校の現状についてのヒアリング希望につながり、結果、事業者が意識していなかった学校内の様々な課題や、教委と学校という公教育の管理体制の現実に気づくきっかけが生まれた。そのことで事業者と教委や実証校のその後のコミュニケーションが円滑に進んだ。</p>
3	現ステークホルダーだけでは聞き出しにくい、教員を中心としたプレイヤーの本音のヒアリングとそれに基づく支援	<p>○ (3.2) 三浦コーチが 2019 年度から続けている長野県坂城高校の「未来の教室」実証事業の支援経験を活かし、教員に寄り添って教員の信頼を得、事務局や教委・学校管理職には切り出しにくい本音を聞き出すことで、実証の運営を円滑に進めることができた。</p> <p>○ (3.3) 事業者の現サービスの受益者（高校教員等）が、事業者に対して感じている本音をヒアリングすることで、事業者が気づいていなかった missing parts を事務局が理解するにいたり、その後の実証に必要な論点を整理できた。</p>

4	事業者のビジネスモデル構築支援	<p>○ (3.3) 2021 年度の実証が終了した後、誰がサービスを作り、その対価は誰が支払うのか、のモデルが、事業者サイドでほとんど作られていなかったため、菊池コーチが「何がサービスの強みか」「誰が対価を支払うのか」等の問いを投げ続け、事業者以案を何度も考えさせるきっかけを作った。</p> <p>○ (3.4) 前田コーチが、教育委員会で予算化する時期や工程を伝えつつ、教育委員会内での動き方といった粒度の細かい部分まで丁寧に助言することで、事業者がモデル構築後、教委に説明に行くタイミングなどを把握することができた。</p>
5	学校管理職支援	<p>○ (3.5) これまで複数の私学の校長を経験した石川コーチが、学校経営の要諦を学校管理職に伝えた。その上で、私学の場合、教員全てが学校経営を意識すべきという観点を助言しつつ、管理職から教員への適切なアプローチのタイミングを管理職とともに見極め続けたため、学校BPR中の学校運営をつねに前に進ませることができた。</p> <p>○ (3.6) 学校管理職経験者にしかわからない、学校管理職からの相談に、齋藤コーチがつねに対応し続けることで、実証が円滑に進んだ。</p>
6	教員支援	<p>○ (3.1) 工業高校勤務経験者である松嶋コーチが、視察後の教員等関係者ミーティングに参加し助言を行うことで、教員の安心感を育んだ。</p> <p>○ (3.2) 速いスピードで学校改革を行っている実証校の教員の不安に三浦コーチが寄り添い、相談につねに対応し続けることで、教員の不安解消につながった。</p>
7	校内研修講師	<p>○ (3.2) 三浦コーチが、高校の新学習指導要領の概要、および総合的な探究の時間の授業例や観点別評価についての校内研修講師を務め、知識・知見を伝達した。</p> <p>○ (3.4) 澤コーチが養護教諭としての見方・考え方を伝える校内研修講師を務め、知識・知見を伝達した。</p> <p>○ (3.5) 石川コーチが、新しい時代の教育などをテーマにした校内研修講師を務め、知識・知見を伝授した。</p>
8	広報支援	<p>○ (3.5) 親野コーチが、実証に関わっている教委の働き方改革について紹介する tweet を twitter 上で行い、多くのフォロワーに伝えた。また、親野コーチにアドバイスいただいたことを教委の twitter から tweet するきっかけを生んだ。</p>

9	事業者アサインの研究 者支援	<p>○ (3.2) 三浦コーチが、事業者がアサインした町支先生とコンタクトをとり、実証校の現状などを伝え、町支先生の理解が深まった。</p> <p>○ (3.4) 澤コーチが、事業者がアサインした福本先生とのコンタクトをとり、福本先生が提示する段階的な支援のアプローチ方法等について継続的な対話をすることで、より現場に即したモデルを生み出すきっかけを作った。</p>
10	制度等の運用実態につ いてのフィードバック	<p>○ (3.3) 菊池コーチが高校の単位取得における実態を伝え、単位互換が事業者が思っているほど簡単には実行されない現実を事業者が知るきっかけを作った。</p> <p>○ (3.4) 澤コーチは学校内支援体制での様々な立場、前田コーチは教育委員会内支援体制での様々な部署を伝え、事業者が学校内や教育委員会内での役割分担を図式化することにつながられた。</p> <p>○ (3.6) 齋藤コーチが自校の適応指導教室の運営実態を実証に関わっている教委に伝えることで、教委の不登校対策の知見が深まった。</p>

4.3 今後に向けた課題と展望

- プロジェクト全体が心理的安全性が保たれた高信頼性組織であること。
- 上記の状況下において、全てのステークホルダーの役割を明確化し、共通理解を創ること。
- 特定のステークホルダーだけでは役割が果たしづらい状況が生まれたり、別のステークホルダーが積極的に支援に入ること。
- これらが達成されている状態をつねに作っておくために、対話の文化が根付いていること。

「未来の教室」をプロジェクト全体で捉えたときに、成功を収める必要条件としては、上記のようなものがあげられる。そして、「未来の教室」事務局自身は、事務局の一員を務める個々人が、つねに「プロジェクト」全体を包括して、この状況を作ることを意識し実行し続けることが絶対的に必要である。

そうでなければ事業者に対し、上記を望むことができる自身に決してなることはないだろうから。

「未来の教室」の実証では「実証校」の立場におかれる「学校」を例に出すと、上記のことがわかりやすいのではないだろうか。

- みんなが「居場所」として安心できる。
- 管理職、教職員、教育委員会、保護者等が、「学校」における自らの役割を明確に語れ、共通理解が作られている。
- 管理職、教職員、教育委員会、保護者等が単独では解決できない課題が生まれたり、別の立場から積極的なサポートが入る。
- 管理職、教職員、教育委員会、保護者等に対話の文化が根付いている。

VUCA の時代、次々と新しい課題が生まれる中、個人としても組織としても課題解決力そのものを高めることが必要ではあるが、「学校」でその力を育むためには、上記の状態が must であると強く思う。

そしてこの状態を作るには、誰かに特別な能力が必要なわけではなく、「学校」に関わる一人ひとりの心がけと他者へのリスペクトの気持ち、そこにちょっとしたアイデアが含まれるだけで可能になるのではないだろうか。

「教育コーチ」に選定した皆さんの最も素晴らしい点は、その人間性にあると思う。該当年度の「未来の教室」プロジェクトのミッションに合わせ、実証の成果を上げるために「教育コーチ」を選んで以上、「教育コーチ」としての「役割」を果たせると思える先生にお声掛けしているわけだが、先生方に「他者へのリスペクトの気持ち」がなければ、複数のステークホルダーの橋渡しをする役割そのものを果たせない。

「はじめに」にて「教育コーチは、難しい仕事であり、高い専門性が求められる職種である。」と述べられている。その前提にある人間性に言及し、2022 年度「未来の教室」プロジェクトでも素晴らしい「教育コーチ」の皆さんに巡りあえることを期待しながら、締めくくりの言葉としたい。

（「未来の教室」教育・広報アドバイザー 寺西隆行）