

「教育行政リーダー研修」を、探究する。

独立行政法人教職員支援機構 専門職員 佐藤 悠人

目次

第1章 はじめに

NITS探究型中央研修の一つに位置付けられている教育行政リーダー研修を、ご縁あって今年度担当することになった。年度当初の本音を言えば、ご縁が無い方がよほど嬉しかった。全国から集まる教育行政のリーダーの方々を対象にした研修を担当するだなんて。普通なら話しかけることさえままならないお立場の方々ばかり。気が重かった。

しかし何事もそうかもしれないが、始まってみると「やっぱり、やって良かった」と思えるようになった。不思議なものだ。

探究的な学びのプロセスを大切にしている本研修では、航海日誌をつけるように、様々なことを「記録」していただくことを大切にしていた。ご自身の歩みを振り返り、これから歩むであろう道を想像できるよう、出来事、考えた事、その時の様子等、何でも自由に、かつできるだけ丁寧に「探究記録」として綴ることをお勧めした。7月から約半年間のプログラムとして始まった本研修でも、研修初日から参加者の皆さんに「ぜひ探究記録を書いてみてください。記憶は消えたり変わったりしてしまうけれど記録は残りますので。」とお伝えした。しかし、ご提出いただいた探究記録は「記録」と呼ぶのがはばかれるほど、お一人お一人の熱い想いと、よりよい組織を目指そうとする願いに溢れていた。皆さんの思いに触れ、自分の心にも火が付いた感覚を覚えた。皆さんに及ぶべくも無いが、私も、打合せメモなどをひっくり返しながらか、探究記録を綴ってみた。



(7月に行われた対面研修の様子。会場は、参加者の熱気が満ちあふれていた。)

第2章 準備当初、考えていたいくつかのこと

2-1 担当が決まってまず考えたこと

「よろしくお願いしますね」と上司から担当研修を告げられた時、畏れ多い、というのがまず浮かんだ言葉だった。教育行政リーダーでもなんでもない自分が、「教育行政リーダーである参加者の皆さんが満足し、学びが深まる」研修ができるとはとてもとても思えなかった。しかし切ないかな、出てきた言葉は「…かしこまりました。」

さて、大変なことになった。弱った。確かに昨年度、この研修の副担当だった。だが主担当の大先輩のもとでおんぶにだっこ状態、ほとんど何もしていない。もっとちゃんと研修に関わっておくべきだった、という後悔は後の祭り。前を向くしかなかった。

「参加者が満足し、学びが深まる」研修に向けて考えを巡らせた時、いくつもの壁にぶち当たった。真っ先に浮かんだのは、「教育行政リーダー」って誰の事なんだろう、どの範囲なんだろう、という疑問だった。実施要項案には「各都道府県市町村の教育委員会（教育センター等も含む）幹部職員等」と書かれているが、果たしてそうなのか。「教育行政」と一言に言ってもおそろしく広範囲にわたる。そして「リーダー」って、役職だけのことなのか。シチュエーション次第でずいぶんと変化するのでは。そんなことを考える育休中の日々だった。

2-2 教育行政について

「行政リーダー」と、「教育行政リーダー」との違いは何だろう。そもそも違いはあるのだろうか。

研修チームの打合せの中で、何度か「例えば、市の水道局の局長との違いとは何だろう？」という話題が出てきた。もちろん誰もその立場になったことが無いから想像に過ぎないが、何となく、水道局の局長は、上下水道の円滑な運営・保守管理の重要性を事あるごとに説明して予算の獲得をはかり、業務と予算が適切に執行されるための管理監督をし、その業務には組織のメンバーに対する管理監督も含まれる、という業務イメージではないかと考えた（見当違いだったらごめんなさい）。

そんな議論の中で、「行政は、市民に対するサービスを公平公正に提供する」という大学時代の行政学の講義を思い出した。同じ事柄について、同じ状況にあるAさんとBさんに対する行政サービスが異なることは、基本的に許されない。水道行政の公平公正についてはあまり分からないが、恐らく清潔な水にアクセスできる権利をあまねく保障すること、そのために必要な具体的な施策を実施すること、といったことになるのだろうか。

転じて、教育行政はどうだろうか。過去に自分がかじったことのある、学芸員業務や文化財保護、社会教育や生涯教育といった視点では、「公平公正」というキーワードを当てはめた時に比較的しっくりきた（専門家の方にとってどうなのかは分からないが…）。また、それらを統括する総務部系の業務も、自分は関わったことはないが、相通ずる部分があるかもしれない。

一方で、自分が主として身を置いていた学校教育に関しては、あまりピンとこなかった。もちろん、公教育の基本として「公平公正」は大前提だ。だが具体の学校に目を向けると、子どもたちは十人十色、一人一人が異なる存在である。教育サービス（という言葉を念頭に置く先生はあまりいないかもしれないが）を行う主となるのは学校の先生方だが、日々の様々な場面で、公平公正な教育を目指しながらも、時にそううまくいかない状況に直面し、思い悩む。むしろ、先生方が心を砕くのは、「その子にとって”本当に”いいこととはなんだろうか」という問いだろう。そうすると必然的に、全国に一千万人以上いる小中高生に対して、一千万通りの「本当にいいこと」があるのかもしれない。ならば、それを統べる立場にある教育行政の、しかもリーダーの方々に対し、どんな研修をすることが「本当にいいこと」なのだろうか。この問いは、研修当日も含め、今なお抱き続けている。

2-3 リーダーについて

もう一つ、「リーダー」とは一体何なんだろうか、ということも考えた。

もちろん、一つには役職としての「リーダー」だろう。本研修の応募条件も、こちらに沿う形で設定されている。

だが、実際の組織の中では、「リーダー」とはもっと可変的な存在だろう。リーダーが必要とされる場面に、必然的にリーダーが生まれ出ずる、というイメージだろうか。裏を返せば、リーダーが必要とされていない場面に、役職としてのリーダーは何ができるのか。

議論の中で出てきた懸念点の一つとして、「リーダー」という言葉の中には、リーダーに対する願望が含まれる、そしてその願望は、往々にして要求過多になる、ということがあった。「うちのリーダーは、〇〇はいいけれどもうちちょっと△△して欲しい」「もっとこういうところを〇〇して欲しいんだけどなあ」等々。そしてそれらの願望が本人に伝わることは稀である。リーダーに対して、リーダーでない人間は、自分にはできないことをリーダーには平気で求める。「自分の事をさて置ける」とでも言うべきか。

それらの願望（要求）をすべて叶えることなど不可能だし、ましてそのための研修にすることは目指していない。では、この研修をどのように位置付けるべきか。

浮かんできたアイデアは、「組織にとってのリーダーの在り方」を捉え直す事と、「リーダーにとっての組織の在り方」を捉え直す事の両輪だった。組織のメンバーとリーダー双方にとって、お互いが対立するのではなく、必要不可欠な存在であること。その前提があって初めて、メンバー一人一人の思いや願いが組織としての取組へと昇華していくだろうし、組織としての取組も一人一人にとって自分事化され、よりよいものへと発展したり進化（深化）したりするのではないだろうか。いろいろな視点からこの研修の在り方について考えていく中で、結局はこのような面が一番根っこにあるのでは、と考えるようになった。

2-4 ビジョンについて

この頃同時に、「ビジョン」というキーワードを持ち続けていた。過去の研修参加者への聞き取りの中で、「リーダーは、ビジョンを持つ」というキーワードが浮かび上がってきていたからだ。

研修全体のコンセプトにも関わると考え、発出文書にも「教育行政リーダーや教育委員会自体が、ビジョンを描き、描いたビジョンに基づき、自身や、組織としての思考の枠組みや「在り方」について、捉え直したり、問い直したりする云々」の文言を加えた。研修3日間は、まずビジョンを描き、対話や資料読解、リーダーによる講話などを通じて、自身が描いたビジョンをブラッシュアップしていく、というラフスケッチを描いた。

だが、打合せを重ねる中で、コンセプトが変わっていった。すでにリーダーとしてビジョンを抱きながら日々の業務に取り組まれている方々に、「ビジョンを描いてみましょう」という問いかけが、どれだけの意味があるのか。結果としてビジョンを描き直すことがあったとしても、他律的に行う「ビジョンの創出」は、所属組織のメンバーの心を捉え動かすことができるのだろうか。

自分の中の問いは増える一方だった。「この研修の場で届けたい学び、皆さんとともに深めたい学び」とは何だろうか、と突き詰めて考えようとしては思考が止まり、悩みを深める日々だった。

2-5 探究型研修について

NITSには「探究型研修」という研修の分類がある。課題に向き合う参加者の学びのプロセスそのものを大切に、解決に向けた試行錯誤の過程の中で、参加者自身の「在り方」・「観」の変容を目指す、という、分かったような分からないような説明がなされる研修である。

自分の在り方を捉え直し続けることの大切さは何となく分かるが、はて、何がどうなるとそうなるのだろうか。そもそもこの研修における、「教育行政リーダーにとっての課題」とは何だろうか（教育行政リーダーになったこともない自分にとって、想像すること

令和7年度教育行政リーダー研修 実施要項

(各地域で学校教育において中心的な役割を担う教職員の探究に向かう力の涵養を主たる目標とする研修)

1 目的

急激な社会の変化に伴い、教育課題が多様化・複雑化し、向き合うべき課題が次々と生まれ続けている中で、各教育委員会等には、既存の思考に囚われることなく、中長期的なビジョンを描き、優先的なテーマを設定し、教育行政を前に進めることが求められている。その際、「鍵」となるのは、教育行政リーダーや教育委員会自体が、ビジョンを描き、描いたビジョンに基づき、自身や、組織としての思考の枠組みや「在り方」について、捉え直したり、問い直したりすることではないかと考える。こういった考えのもと、探究型研修としての本研修では以下のことを目指す。

- ・教育委員会幹部職員等が、組織的・協働的な教育行政の展開をテーマに、「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、自他の価値観に気付く」探究のプロセス全体を通して、課題を探究していく力の涵養を目指す。
- ・自身や自身の組織について様々な気づきを得たり、考えを深めたりすることを通じて、組織的・協働的な取組を展開していく力を深めることを目指す。
- ・参加者が、協議等を通して交流し、将来に続くネットワークを構築することを目指す。

2 主催 独立行政法人教職員支援機構

3 共催 文部科学省

4 期間・実施方法・標準定員

テーマ	参加者	期間	実施方法	標準定員
地方教育行政	各都道府県市町村の教育委員会（教育センター等も含む） 幹部職員等	（事前説明会※） 令和7年6月17日（火）	オンライン又は 後日動画視聴	40人
		令和7年7月14日（月） ～7月16日（水）	対面	
		令和8年1月20日（火）	オンライン	

※本研修はインターバル開催であり、参加者は期間に示された全日程参加を前提とする。

※事前説明会（オンライン・60分程度を予定）では、研修の主旨および事前課題等の説明と、質疑応答・簡単な協議の時間を設ける予定。当日参加できない参加者は後日動画視聴を行う。

（今年度の教育行政リーダー研修実施要項。本稿は、1月の研修第4日を計画しながら作成。）

自体が難しい）。さらにそこから、どのような学びのプロセスを経ていくのだろうか。課題も分からないのに解決に向けた試行錯誤なんてもっと分からない。教育行政リーダーの「在り方」や「観」とは…etc。謎が増えるばかりである。「探究とは」どころの話ではなく、ひとつひとつの謎を解き明かすことに精一杯な日々を送ることとなった。

しかし、今となって考えてみると、私自身が直面した課題の一つ一つに対し相当な試行錯誤を重ねることで、図らずも「探究のプロセス」を私自身が追体験していたことに気付いた。なるほど、探究型研修とは研修担当者が探究する研修なのか、と妙に納得した。

「学びの姿は相似形」ならば、研修担当者の学びの姿と、研修参加者の学びの姿も、もしかすると相似形なのかもしれない。裏を返せば、研修担当者が探究しなければ、参加者が探究するわけがない、ということだろうか。そうだとすれば、教育行政リーダーの学びの姿は、そのもとで働く組織のメンバーの学びの姿とも「相似形」なのだろうか。

第3章 準備を進めながら考えたこと

3-1 昨年度の研修について

教育行政リーダー研修は、一昨年度に立ち上がり、昨年度からは探究型研修として位置付けられた。私も昨年度副担当として末席を汚していたが、比喻ではなく本当に末席を汚すことしかしておらず、去年の研修を参考にしようと思っても、記憶も記録もあいまいだった。後悔先に立たず。一生懸命うんうんうなりながら考えるしかなかった。しかし今となっては、かえって昨年度の研修のやり方にとらわれ過ぎず、新しいチャレンジを取り入れられるきっかけになったかもしれなかった。

念のため付け加えておくと、私自身は、昨年度の研修は素晴らしいものだったという印象を強く持っていた。極めて多様なバックグラウンドを持つ参加者の方々に対し、研修冒頭でリーダーとしてのものの見方の再認識を促したうえで、所属組織を捉える視点をさまざまな形で提供しながら、最終的には所属組織の組織文化の改善を図る視点を持つとする研修の流れだった。結構野心的な研修だな、とまるで他人事のように感じていた。

素晴らしい研修ならば、それをコピーすればいいじゃないか、というささやきが何度も耳元で聞こえてきた。だが、コピーは原本からどんどん劣化していく。原本には、行間や余白にいたるまで、意図も文脈もつむがれているが、コピーした瞬間に、全ては単なる何もない行間と余白になってしまう。そんな思いのこもらない3日間を参加者と過ごす度胸は、自分には無かった。

結局は、今年のコンセプトに沿って、良いと思う部分を活かしながら、より改善を図る、という当たり前のプロセスを経るしかなかった。育休中も、組織論、リーダー論、行政学、マネジメントの本や記事など、手当たり次第に読みあさっては、さてどうしたものか、と悩む日々だった。

3-2 見えてきたポイント

昨年度の研修で難しかったのは、野心的だと思った「組織文化」という視点だった。「文化(culture)」の語源はラテン語の「耕す」という言葉にあるように、作物を育てるためには、時間をかけて土を良くしていく必要がある。人間が手を加える部分より、天候や土壌の微生物たちの影響が大きいように、「文化をよりよくする」ということは不確定要素が大きく、研修として目指すことは難しいかもしれない、と思い直した。

もう一つ、研修担当者側がある一定の「目指すべき場所」を設定してしまうと、そこを目指す必然性を感じていない参加者にとっては、研修の意義や価値を感じるのが難しくなるかもしれない、とも思った。さらに、意図を持って「目指すべき場所」を定めてしまうことで、「意図」は「規範」を生じさせる。まして、前に立っている人が発する言葉にはなおさらその力がある。「こうしたい」が「こうすべき」にいつの間にかすり替わってしまう。結果的に、取り組むこと自体が目的化してしまう。

それは避けたかった。参加されるお一人お一人にとっての研修の意味が無くなるだけでなく、取組と目的が逆転した研修が生まれてしまうことにつながるからだ。

大切なことは、参加者一人一人が「本当に取り組みたい課題」を再認識すること、その課題を本当に改善したいと思うこと、そのことがご本人にとっても組織にとってもよいものとなること、であるように考えられた。

では、「本当に取り組みたい課題を考える」って、どうすればできるのだろうか。ストレートに「本当に取り組みたい課題は何ですか？」とは聞きたくなかった。心理的安全性が保たれていない場合、その問いかけに対するレスポンスは「表面的」なものだ。「本当に取り組みたい課題は何ですか」という言葉を使わないで、「本当に取り組みたい課題」に気付い

たり見つけ出したりするためにはどうすればいいのだろうか。また壁にぶち当たった。自分で自分を困らせているような気がして、本当に弱った。

3-3 問いについて①

探究型研修のデザインのポイントは、研修目標とリンクする「問い」の置き方にある、と考えていた。特に、授業のように、単元やその時間を「貫く問い」にあたるような、「この研修を通じて、皆さんと共に考えを深めたいと思う問い」をどのように置くかで、視野や思考の広がりが変わってくると考えていた。

とはいえ、やはり口で言うほど簡単ではなかった。今回お集まりになる皆さんが、何を「問いたい」と心から感じているのだろうか。どのような事に関心を持ち、何を課題だとお考えなのか。事前にお聞きするのが一番間違いないだろうから、アンケートを取ろうかと考えた。

しかし、結果的には実施しなかった。事前アンケートに書かれる問いは、今、この研修を通じて、心から問いたい、と願える問いではない可能性も考えられるし、これから先、研修後もずっと大切にしていきたい問いであるかどうかは、分からない（実際、多くの方が研修3日間でご自身の問いそのものを問い直していたように感じた）。ここに置きたい問いは、私にとってはそのくらい大きく、大切にしたいものだった。

再度、この研修の意義を問い直した。多様な属性をお持ちの参加者に共通するのは「教育行政」の「リーダー」であること。改めてここに立ち返った。いろいろな問いを仮置きしては崩す繰り返しだったが、その中で浮かび上がってきたのは「組織に対するまなざし」だった。組織の一員として、自身は組織をどのように捉え、どのようによりよくしたいのか。リーダーとして、組織のメンバー一人一人とどのように関わり合っていくのか。

3-4 問いについて②

ある時ふと、「教育行政」という視点が抜け落ちていることに気付いた。「組織と、そのメンバー」という関係性の枠組みの中でしか考えられていないように感じた。そもそも組織は、何らかの目的を持って立ち上げられる。教育の専門家集団という行政組織は、何について、どうなることを目指す組織なのだろうか。

昨年度の本研修中に、「教育行政は、子どもたちと学校のためにあるよね」という参加者の言葉が遠くから聞こえてきて、違和感があつたことを思い出した。学校教育という枠組みの中では確かにそうかもしれないが、例えば総務課の方、社会教育や生涯教育、文化財保護担当の方は、同じようにお考えなのだろうか。博物館勤務の方にとって、来館者は子どもより大人の方が多いのではないのだろうか。

税金によって運営される教育行政組織が果たす役割は、どこまでも公平性と公正性が求められる。ここでいう公平と公正は、定められた価値観ではない。教育が持つ力とは、「（このコミュニティに属する）私たちにとっての公平とは、公正とは」ということについて問い続ける力を持てるようになることではないか。極めて多様な属性を持つ「みんな」で運営されている（一見いびつな）この社会を、自分と同じように他の一人一人も生きやすい「よりよさ」を目指す力が持てるようになること。教育と福祉は社会の公平性と公正性を担保する重要な仕組みだが、わけても教育は、社会を「よりよく」する力を生み出す原動力となり得る。そのためのパズルのピースが、さまざまな部課に割り振られている。

では、どのような「よりよい社会」を目指したいのか。そんなことを、集った皆さんと共に語り合い、考え合いたいんじゃないだろうか。

最終的に置いた問いが、「ご自身の組織は、何のために在るのですか。そのために、ご自身が大切にしたいことは何ですか。」という問いだった。むろん、この”大きな”問いを考

える手掛かりとなる”小さな”問いについて考えたり、様々な視点を持てたりするようになることが研修で実際に行われる事なので、この問いそのものについて問う時間は設定しなかった。

今振り返ると、私自身が「問いについて問い続ける」経験を通じて、「この研修で」問いたい事とは、（私自身も含めた）参加者の皆さん一人一人の中から生まれることに気付いた。

皆さんは、この問いをどのように捉えたのだろうか。

**自身の組織は、何のために
在るのですか。
そのために、自身が大切に
したいことは何ですか。**

（研修初日のイントロダクションで示したスライド）

3-5 研修チームについて

自分にとって、本研修のチームメンバーはこれ以上無いほど贅沢なメンバーだった。研修副担当に、課長、課長補佐、室長補佐がお一人ずついらっしゃる。自分に無い「リーダー」という視点を補い高めてくださるメンバーだった。

しかし一番ありがたかったのは、すごい役職の方ばかりであるにもかかわらず、打合せの時は文字通り「フラットな立場」で、純粋に研修をよりよくするための議論を重ねられたことだった（単なる私の思い上がりや態度の大きさかもしれないが…）。5月から始まった毎週1時間一本勝負の打合せでは、誰の意見も公平に扱われ、吟味され、取捨選択されたり、よりよいアイデアへと昇華したりしていった。少なくとも私自身は本当に心地よい時間と空間だったし、この研修を「チームで作っている」実感を持っていた。1時間限定としながら、いつの間にか時間が超過することもしばしばだった。

まさに「学び合う」とはこういうことかもしれない、と打合せのたびに思っていた。今までの職場でも、自分は「学んで」いたつもりだったし、先輩方から「学ぶ」こともたくさんあった。もちろん、「学び合う」経験も重ねてきた。その上で、今の自分の姿は、「学び合っている」と表現するのが一番しっくりくる。この研修の打合せに限らず、今の職場では毎日のように「学び合っている」という感覚を覚える。だからクリエイティブで刺激的な研修デザインが職場のあちこちで生まれてくるのかもしれない。

自分がこれから先所属する組織では、こういう組織文化にできたらいいなあ、と強く思った。

0516

久しぶりのチーム打合せ

高橋さんが音頭を取ってくれた、ありがたい

主担以外は知らんぷり、という関係性でないことに感謝

「ホンネ」の話題に終始

ホンネとグチはどう違うか、グチに終始してしまわないか

グチは外に矢印が向く、ホンネは自分の内側に矢印が向く

（5/16の個人メモのページより抜粋）

第4章 当日考えたこと

4-1 研修デザインについて①

研修第1日に大切だと考えていたことは、一年間の研修を通じて参加者と共有し続けたい「探究型研修の中で大切にしたい事」の目線合わせと、「心理的安全性の確保」だった。後者は「ジブンガタリ」という形で自己紹介と内省を兼ねた活動にたっぷりと時間を取り、前者は、荒瀬理事長から「省察」「視座」「問う」「記録」「相似形」という言葉とともにシンプルかつ具体としてお伝えいただく予定だった。

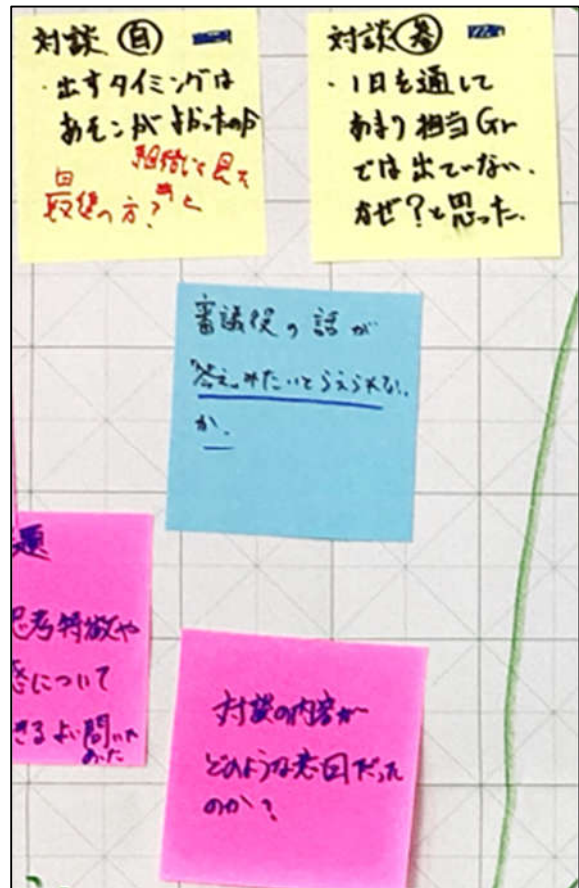
すると、研修直前に荒瀬理事長から「せっかくだから、加賀市教育長のご経験も踏まえていただきながら、島谷審議役との対談形式にするのはどうか」というご提案をいただいた。信じられなかった。こんなすごいことってあるかしら。早く対談を聞きたい、とワクワクした。一方で、研修のどのタイミングで実施するかということを検討する余地はほとんど無く、結果的に当初の予定通り、研修冒頭で実施した。

第1日終了後のグループファシリテーター・オブザーバー会議の中でも、このタイミングについての議論が白熱した。「もっと参加者の思考が深まった段階での話題提供の方が良かったのではないか」「冒頭だからこそ効果が高まるのではないか」。

研修のねらいや参加者の思考の流れ等を考えた時、どのタイミングでどのような話題提供を行うかは重要である。参加者アンケートからも、「もっとゆっくり、じっくりと聞きたかった」といった声があった一方で、「研修冒頭から、自分の視座を問い直すことができた」という言葉もいただいた。

とてもとても、悩ましい。

個人的には、研修の冒頭で、教育行政のトップリーダーであるお二人が、何を、どのように語り合い、どのように聞き合っていたのか、という姿そのものが参加者にとってのいわば「教材」であったように感じた。



(第1日終了後の会議で書かれた意見の数々)

4-2 研修デザインについて②

もう一つ、研修初日に大切にしたいと考えていたことは、「自分の思考の枠や特徴、ものの見方や考え方に気付く、メタ認知する」ことだった。自分が研修をデザインする過程ですっと苦しめられたし、逃れられないものでもあったからだ。しかしそれらは、言葉を変えれば、自分にとっての「こだわり」でもあり、「強み」だとも感じていた。このことを、「自分の思考の枠や特徴、ものの見方や考え方に気付く、メタ認知する」という言葉を使わずに、参加者が実感を伴ってどう腹落ちするか、そこに腐心した。言葉だけで理解していただこうとすると「伝えたつもり」になってしまうし、相手も「理解したつもり」という関係性に陥りがちだ。そもそも「参加者に理解してもらう」なんていう発想そのものがおこがましい。大切にしたい部分だからこそ、この部分の研修の進め方も大切にしたいかった。

早い段階から、ケーススタディを用いるアイデアを軸に据えていた。昨年度の研修を参考にしながら、「自治体の教育大綱を見直す作業を通して、自分のものの見方に気付く」というテーマ案で議論を進めたが、どうにもしっくりこない。一番の原因は、このワークを「自分が楽しめていな」かったからだ。授業と同じで、自分が知的に楽しいと思えなければ、その時間が楽しい時間とはならない。

研修数日前に、アイデアが急に思い浮かんだ。「あなたは教育次長に呼ばれ、『秋に、『我がまちの”学びの未来”』について考えようプロジェクト』の実行委員会を立ち上げた。あなたにはその委員会の実践をお願いしたい。選んだ理由と優先順位を付けて、案を持

ケーススタディの進め方

①「どんな人にメンバーになって欲しいか」を付箋1枚につき一つずつ書き出す。(一人一色) (個、5分)

②書きながら考えていた事を簡単に説明しながら、ホワイトボードに付箋を貼る。(7、10分)

③付箋を分類し、タイトルを付け整理する。(7、10分)

④情報収集の分類に優先順位を付ける。(7、10分)

(14:50頃、全体アナウンスを入れます)

※作業が終わらなくてもいい。
優先順位を決めきれなくてもいい。
※「正解」は無い。「良い」／「悪い」も無い。



(左：ケーススタディの進め方とポイントを示したスライド。活動の意図は示さなかった。)
(右：活動の様子。この後、他班のホワイトボードを見て回り、気づきを共有した。)

ってきて欲しい。』と言われました。」というテーマ設定だ。自分が過去に似たようなプロジェクトを実施し、とても楽しかった記憶がよみがえってきた。このタイミングで過去の経験を思い出すとは不思議だ。

いけるかも、と思い、早速数名の職員に体験していただいた。とても熱量の高い、あっという間の1時間だった。3日間の研修で唯一といってもいいくらい、「ある程度の確信」を抱いて皆さんにお示しできたワークだった。そして、研修中に皆さんから飛び出てくる視点と意見は、我々スタッフの想像をはるかに超えるものだった。興奮し、いくつかの視点を取り上げて全体に紹介してみた。アンケートや探究記録には、その取り上げられた視点や意見に対するさらなるご意見や考えが綴られていた。「思考が深まっていく」というプロセスを目の当たりにした思いだった。

4-3 研修デザインについて③

研修第1日で調べた学びの場を踏まえ、第2日にはまなざす先を「自分」から「組織」へと向けたかった。ただし、一人一人にとっての「組織」は十人十色、千差万別である。「あるべき組織論」を振りかざして、その枠組みの中に所属組織を当てはめていくような思考の進め方は、この場にはふさわしくないように思えた。

ならば、一人一人にとっての「組織」を描き、語ってもらえればいいのか、という考えが浮かんできた。これまた、チーム内で描き合ってみた。やはり、一人一人が考える組織の範囲も、組織に対するイメージも、自分がその中にどう位置づけられるかも、全く異なった形で描かれた作品が並んだ。これは、自分と組織をメタ認知するやり方として有効かもしれない、と思った。さらに、同じグループのメンバーだけだと組織に対する見方が閉じてしまう可能性もあるから、このタイミングでクロスグループのメンバーと対話することで、組織に対する見方がより広まるのでは、

自分と組織の関係性について考える

「自身の所属組織」と言われた時、
どのくらいの範囲をイメージしますか。

そのイメージする範囲をもとに、現時点で考える、
「所属組織のイメージ図」を描いてください。
その図に、「自分」も書き込んでください。

①A4用紙に、イメージを自由に描く
②なぜそのように考えたかについて、対話

【～9：30】

(緻密な分析ではなく、イメージで組織を捉えた)

というアイデアも生まれた。やはり、アイデアを生み出し後押ししてくれるメンバーの存在はありがたいし、心強い。

参加者皆さんが描かれた「組織」は、文字通り百花繚乱だった。熱い想いを言葉に乗せながら、一人一人がご自身の組織の特徴とメンバーについて語る姿が印象的だった。探究記録にも、このワークを通じた気づきが数多く書かれていた。今更ながら、皆さんの作品を展覧会のように掲示しても良かったかも、と思った。（それでは心理的ハードルが上がってしまうか!?)

4-4 研修デザインについて④

「組織」もまなざしながら、最終的にはどこまでも「自分事」として組織の課題を捉え、その解決に向かう心持ちを大切にしたい。教育行政リーダーでいらっしゃる参加者が抱える課題は、一筋縄では解決できない「複雑な課題」ばかりだ。単純な解決メソッドを披瀝し合う場としてではなく、困難かもしれないけれど、それでも様々な視点を考慮しながら、前を向いて解決に向かおうとする心持ちを、参加者同士がエンパワーし合うような研修としたかった。

そこに向かうために、一つは島谷審議役のエネルギッシュな実践のお話を聞くことで、もう一つは読み物資料の中にちりばめられている実践とマインドを読み、感じ合うことで、そのきっかけになればと考えた。2日目の午前から午後にかけて、そのような時間とした。アウトプットの方法として、メモ代わりにえんたくんも使ってみた。だが少し思考が忙しい時間となってしまったかもしれない。限られた時間を何にどう配分するかは、常に課題としてつきまとう。

参加者同士がエンパワーする時間は、どうしてもたつぷりと取りたかった。第3日はこの時間に費やしたい、と考えていた。ただ、エンパワーし合うのはグループのメンバーだけだろうか。もしかしたら、一番身近な存在である所属組織のメンバーこそが、日々のパワーの源になっているのではないか。ご自身が解決したい課題は、組織のメンバーの思いや願いと歩みを重ねるものとなるだろうか。そう考えた時、当初考えていた「マイ・プロジェクト」というネーミングでは、主語が「私」にとどまってしまうように思えた。「私」=Myではなく、「私たち」=Ourなのではないか。そんな思いから、「アワー・プロジェクト」というネーミングに変えた。そのような意図とメッセージも参加者の皆さんに伝えた。何人かの方が、深くゆっくりとうなずかれているのが印象的だった。



活動6(～17:00 ※適宜解散)

アワープロジェクトの構想

何を、誰とともに実現していきたいですか？

**そのために、向き合いたいこと、
考えたいことは何ですか？**

対話、個人活動等、自由に・・・
「これからの『アワープロジェクト』を構想」

※計画を「完成」させる必要はありません
※今後変化しても問題ありません
※最終的に(半年後に)「成果・完結」を求めるものではありません

～|+＝ 独立行政法人教職員支援機構

(左：異なる業務・職位で集まったクロスグループでの対話を通じ、視点を広げた。)

(右：「アワープロジェクト」の構想に向けたポイント。計画は、提出を求めなかった。)

4-5 参加者を「見る」こと

探究型研修は、参加者の思考の流れを大切にしようとするため、研修中も参加者の発言や様子を見ながら、結果的に研修の流れを変更することがあった。第2日は、第1日より不確定要素が大きかった。案の定、皆さんの対話に耳を傾けながら、もう少し対話の時間を延長しよう、その分この時間を短くしよう、といった時間の計算に追われた。最終的に、対話の時間を伸ばした結果、ワークを丸々一つカットした。（カットしたことで参加者の皆さんが不利益を被るという意味ではなく、恐らくこの方が、お一人お一人の思考が深まるだろう、と判断しての事だった。）

ただし難しいのは、自分が「見ている」「聞いている」範囲は極めて狭く、そんな限られた情報を基に研修全体を動かす判断の根拠にして良いかどうかということだった。

私の悩みを和らげてくれたのは、グループファシリテーターのメンバーだった。ちょっとしたタイミングで、「自分の班では、さっきの問いに対してこんな話題が出ていた」「メインファシリ（＝佐藤）からの指示が、グループにうまく届いていない様子だ」といった声をかけてくれた。自分が判断する規準となる情報を、ありのままに提供してくれた。研修チームに加え、研修当日はさらに仲間が増えた気分だった。

二つの目と耳では、得られる情報に限界がある。当然、より多くの目と耳があったほうがいい。ただし、単純に目と耳が増えればいい、という問題ではない。あくまでも最終的に考え、判断するのは自分自身である。自分の中に、研修や参加者の「よりよい」姿や像が想定されていなければ、またそのための道筋が見えてなければ、どれだけ目や耳を増やしても意味や効果は薄れてしまうだろう。さらに言えば、目と耳だけあれば十分なわけではない。五感をフル回転して、参加者の様子や思い、感情の機微を感じ取る。教壇に立っていた時は、自然とそうしていたことを思い出した。

4-6 最後の「問い」について

研修2日目が終わりと、3日目の準備を終えた帰りの高速道路でふと、
「今考える、『教育行政とは、 』である」
という問いが急に浮かんできた。そして頭から離れなくなった。

風呂に入りながら問いを反芻した。問うべきか、問わないべきか、それが問題だった。

そして、やはり、皆さんにお聞きしてみよう、という思いが大きくなった。

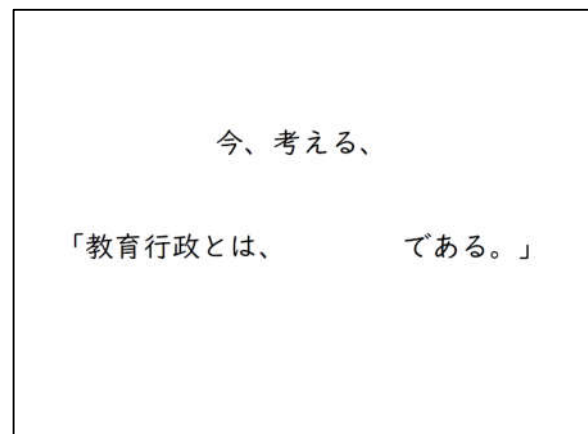
別の研修で、似たような問いをお聞きしたこともあった。しかし完全に忘れていた。

もちろん、自制する思いもあった。研修冒頭から示していた、「ご自身の組織は、何のために在るのですか。そのためにご自身が大切にしたいことは何ですか。」という問いとの関係性や重なり具合などを考えると、参加者はかえって混乱したりしないだろうか。

3日目、皆さんの様子を見ながら、ずっと考えていた。14時20分まで迷っていた。そして、14時30分からのクロージングのスライドに入れる決心をした。

皆さんは、どんなことをお考えだったでしょうか。

ありがたいことに、何名かの方がお考えを探究記録に書いてくださった。お一人お一人が抱かれていた思いが、短い言葉の中に満ち溢れていた。「教育行政とは、学びの列車が迷わぬよう導く星の羅針盤である。」と表現された方もいた。こんな素敵なことを考



（最後の「問い」を示したスライド）

えていらっしゃる方々と、同じ時間と空間を共有できた幸せを改めて噛みしめた。そして、その言葉の数々と、その裏に広がる熱い想いに触れられた幸せも噛みしめた。

第5章 おわりに～3日間を終えて改めて考えてみたこと～

メインファシリテーターをしていて残念なのは、一人一人の語る言葉にじっくりと耳を傾けられないことだ（その分、参加者全員のお話を聞くことができるが）。聞き取れない分は、探究記録やアンケートの記述から想像を膨らませた。どのグループでも、素敵な対話が紡がれていたことが察せられた。

一方で、皆さんの記述を振り返りながら、改めて「組織をまなずす、組織について考える」研修というコンセプトでよかったのだろうか、と自問した。研修立ち上げ時に描いていた「ビジョンを描き、考える」という視点は結果的に加えなかった。すでにビジョンをお持ちの方がたくさんいらっしゃるであろうことが想定される中で、人から言われて描くビジョンは人の心を動かすことができるだろうかとも思う。3日間の思考と対話を通じ、もしかしたらご自身や組織のビジョンについても考えを巡らせる方がいたかもしれない。そのくらいでよかったのだろうか。

もう一つ。年度当初は「畏れ多い」と思っていた自分の気持ちが、今では「こんなすごい方々と、同じ問いについて考えを深める」機会をいただけたことに、心から感謝するようになった。良い思い出となったら、気持ちがコロっと変わってしまう。現金なものだ。逆に、これだけ素晴らしい方々が集まって、そういう感情を抱かないことって無いんじゃないか、とも思う。

豊かな気付きや学びがあふれる時間は、心の中に温かさや幸せをもたらしてくれるのかもしれない。ならば、心が温かくなれる組織ってなんだろう、幸せをもたらす組織ってなんだろう、という思いが頭をよぎる。そんな行政組織なら、温かさや幸せをもたらす教育施策が今よりもっともっと生み出されるのだろうか。それは少し飛躍しすぎだろうか。

そもそも今この瞬間も、教育行政に関わる方々は誰もが、一人でも多くの方を幸せにしようと思って汗を流していらっしゃることだけは確かだ。みんなの思いは一つ。その思いを束ねることができる「リーダー」という立場の方々は、もしかしたら私たちが感じている幸せよりも、もっとたくさんの幸せを一番感じられる立場なのかもしれない、ともふと思う。

そんなに甘くないぞ、という言葉が真っ先に飛んできそうだが。

