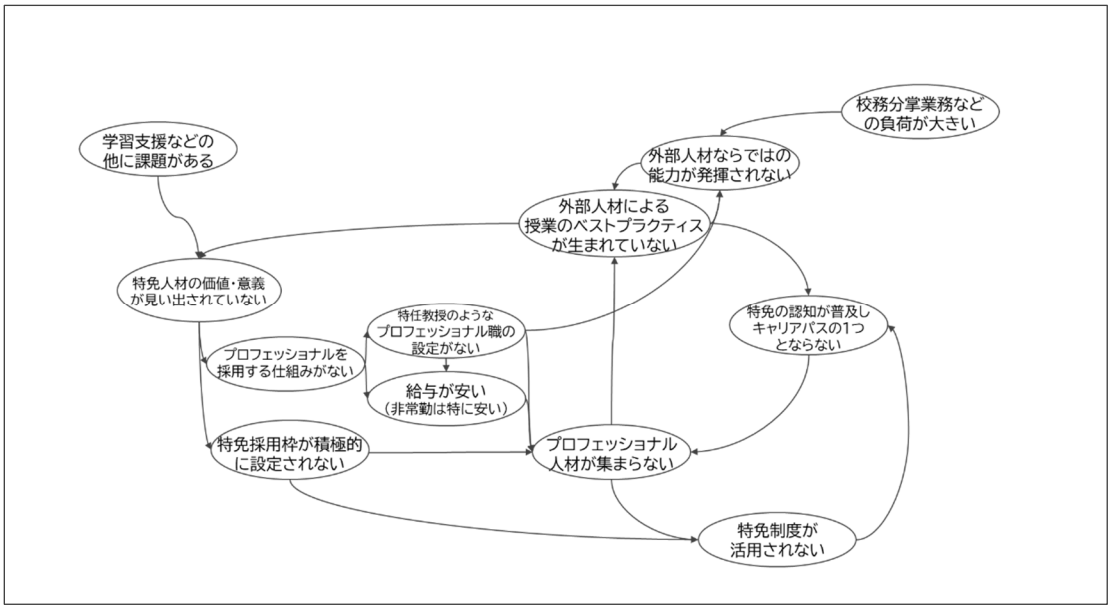
Ⅵ. 提言

1. 外部人材活用における問題構造

Ⅳ、Ⅴ章で確認した問題と学校現場や教育委員会等に追加ヒアリングした内容を総合すると、外部人材活用問題の全体像が、因果関係のループ構造として浮かび上がってくる。

それは、学校運用管理業務（校務分掌業務）では、外部人材ならではの能力が発揮されず、また、プロフェッショナル人材を活用する現場体制となっていないため、外部人材による授業のベストプラクティスをなかなか生み出せていない。その上、学習支援などの他の現場課題が大きく、特免人材活用の意義が見い出されておらず、プロフェッショナル人材のための仕組み（プロフェッショナル職種や給与設定）がなく、また、採用枠も設定されないために、プロ人材が集まらず、特免制度は使われない。人材が集まらず、ベストプラクティスが生まれず、特免制度が使われないため、キャリアパスとしての特免教員の認知普及が進まないため、ますますプロフェッショナル人材が集まらない、負のスパイラル構造である。（下図）

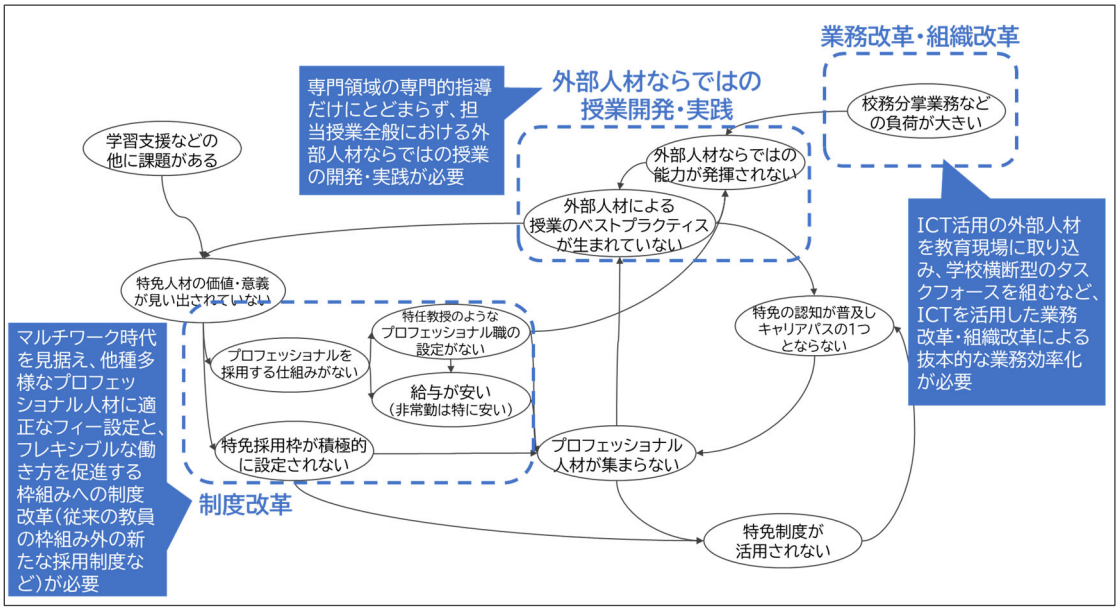


図Ⅵ-1：特別免許状活用における問題構造（因果ループ）

この問題の負のスパイラル構造を、Ⅲ章で確認した「採用」「育成」「配置」「評価」「独自の価値創出」と、「授業」「授業外」「学校運用管理業務」領域の８つの観点でみると、「学校運用管理業務」の負荷が高く、「授業」「授業外」含めて外部人材の「独自の価値創出」がなされていない。そして、外部人材の意義が「評価」されておらず、またその「評価」制度もなく、「採用」枠も設定されない。適切な「評価」がされていない状況で、「育成」は一般的な教員へのキャッチアップ課題に焦点が当たり、外部人材ならではの「独自の価値創出」をいかに実現するかの方向性に向いていない、と８つすべての観点で問題構造が確認できる。

2. 提言：ループ構造を断ち切る問題解決の方向性

この負のスパイラル構造をどのように断ち切るか、その 3 つの方向性を示す。それぞれ、①学校現場の業務改革・組織改革、②外部人材ならではの授業開発・実践、③外部人材のための制度改革である。



図VI-2：特別免許状活用に向けての解決策の方向性

提言 1：学校現場の業務改革・組織改革の推進

まず、外部人材が能力を発揮できるように学校現場の「業務改革・組織改革」を行うことが必要と考えられる。

まず確認しておく必要があるのは、外部人材のプロフェッショナル性を、現在の学校管理運営業務の中で発揮するのは難しいということである。学校管理運営業務において、外部人材が民間企業で培ったリーダーシップや組織マネジメントやマーケティングや業務改革などの経験が活かせると考えるのは早計である。民間企業では、コンサルタントやスペシャリストという立場でプロジェクトに参画しており、また、プロフェッショナル型組織体制が敷かれている。つまり、プロフェッショナル人材が活躍できる環境や体制が整えられているからこそ、個人としての能力が発揮できるわけである。一方、1 人の現場教員としての立場では、できることは多少あるかもしれないが、状況は全く異なるため、同じ成果が生み出すことはできない。コンサルタントやスペシャリストとしての立場や、業務変革をする体制や業務分掌や予算割当てなどプロフェッショナル人材を活用するための環境整備、つまり、現在の職務環境の改革なしに、プロフェッショナル人材の活躍を期待することは難しい。このように、たとえ業務改革の専門家であっても、教員の立場で実施は難しく、業務改革を担当するコンサルタントの立場や環境整備が、プロフェッショナルとしての成果を出すためには

必要である。まして、業務改革とは別分野の人材にとっては、学校管理運営は能力が全く発揮されない業務になり、わざわざ外部人材リソースを割り当てる価値はあまり見込めない。外部人材としても、自分自身の能力を発揮できない業務が求められる組織ということでは、次のキャリアを検討する際に二の足を踏むことになりかねない。

このように、現状のままで外部人材を登用することは、学校側や外部人材側の双方にとってのデメリットが大きい。この問題を乗り越え特免制度を推進するには、業務改革・組織改革が必要だと考えられる。前章までで確認してきたように、授業実施までの周辺擦り合わせ業務の負担は少なくなく、プロフェッショナル人材が所属する組織体制と比較すれば、プロ人材が能力を発揮するのに適した職務環境とは考えられない。この問題が解決されないままに、外部人材を学校現場に採用・配置しても、外部人材ならではの能力が発揮されない。つまり、学校運営管理業務（校務分掌業務など）などの負担を減らさなければ、外部人材ならではの能力を発揮することは難しく、そして、能力の発揮が難しいとなると、質の高い外部人材は集まらず、質の高い人材が集まらなければ、外部人材活用の意義は見いだされず、外部人材活用が進まない結果となってしまう。

以上のように、外部人材活用を推進するためには、プロ人材が能力を発揮できる職務環境に整えるための業務改革・組織改革の必要性は高いと考えられる。

なお、この業務改革・組織改革に際しては、この取り組み自体に、外部人材を活用することが 1 つの方策として考えられる。ただ、繰り返しになるが、たとえ業務改革のプロフェッショナルといえども、現場の教員として配属されてはプロとしての業務改革・組織改革の成果を出すことは難しい。業務改革・組織改革のコンサルタントや特任職務として、教員とは別枠の現場改革プロフェッショナルの立場とそのための体制整備が必要になる。ICT による業務改革・組織改革経験がある専門家を外部人材として教育現場に取り込み、学校横断型のタスクフォースを組むなどして、ICT を活用した業務改革・組織改革などによる抜本的な業務効率化が成功し、こうしたプロジェクトに現在の教員も参画していけば、既存教員も ICT 活用の実践経験を積むことができ、ICT 領域のスキルアップにつながり、外部人材登用による既存教員のキャリアップ効果を図ることもできるであろう。

提言 2：制度改革

提言 1 で、プロフェッショナル型組織について言及したが、プロフェッショナル型組織とは、前章で授業実践をしたようなプロフェッショナル人材が所属する組織、例えば、デザインファーム、コンサルティングファーム、研究所、プロスポーツチームなどの組織である。このような組織は、プロフェッショナル人材のための組織となっており、そのための制度も敷かれている。その制度とは、組織体制、職務分掌、職務規定、報酬制度など全般に及ぶものである。ただ、プロフェッショナル型組織といっても一様ではなく、その在り方は多種多様である。例えば、報酬制度を例に挙げてみても、月給制、年俸制、年功制、歩合制などがあり、また、組織体制についても、事業部型、機能別型、ピラミッド型、フラット型、プロ

ジェクト型など、プロフェッショナル型組織といえども、多種多様であり明確な在り方があるわけではない。しかし、プロフェッショナル人材を集め、その能力を発揮するための組織設計が、それぞれなされていることは間違いない。例えば、同じ学校でも、大学の教授と小・中学校の先生では、働き方も組織体制も相当異なる。大学などで採用されているクロスアポイントメント制度による外部人材の活用は、制度改革の好例と言えるであろう。

実際に、高度専門性を有する専門家（外部人材）だとしても、学校という異なる環境で、自身の専門外の授業も多く、最悪の場合は、自分の専門性すら発揮できないという状況に陥ることも可能性としては低くはない。よって、外部人材側・受け入れ学校側の双方の工夫が必要となっている。そして、さらに高い視座に立てば、教員という職種の枠組みを新たに検討することも求められる可能性がある。例えば、スポーツにおいては、コーチデベロッパー（コーチのコーチ）という概念があるが、外部人材の活用先として、教員と指導主事の中間的な存在としてのティーチャーデベロッパーという職種が検討される余地もあるかもしれない。

また、昨今は大企業でも副業解禁・奨励が進んでおり、リモートワークに加え、マルチワーク時代となってきている。この時代の潮流を見据え、多種多様なプロフェッショナル人材に適正なフィー設定と、フレキシブルな働き方を促進する枠組みへの制度改革（従来の教員の枠組み外の新たな採用制度など）の対応は、民間企業の動向に対応していく必要があると考えられる。なぜならば、外部人材にとって、検討比較先は企業だからである。なお、非常勤制度などは、プロフェッショナル人材を採用する枠組みとしては、給与設定の時点で全く不十分である。

いずれにしても、程度の問題はあるかもしれないが、特免制度を推進し外部人材活用を進めていくためには、外部人材が能力を発揮できるような制度改革を検討していく必要があると考えられる。このような制度改革は、組織マネジメントの複雑性を招くデメリットはあるが、教育の多様性を実現する組織のためには有用であると考えられる。

提言 3：外部人材の能力育成

職務環境や制度の問題を乗り越える必要性を述べてきたが、3 つ目は、外部人材の能力育成課題になる。前章で確認したように、外部人材が教員として学校現場に参画するための能力育成において最も重要な方向性は、外部人材ならではの授業を実現する「授業の構想力」と「授業の展開力」であると考えられる。（e.g. 大阪府教委 2020）

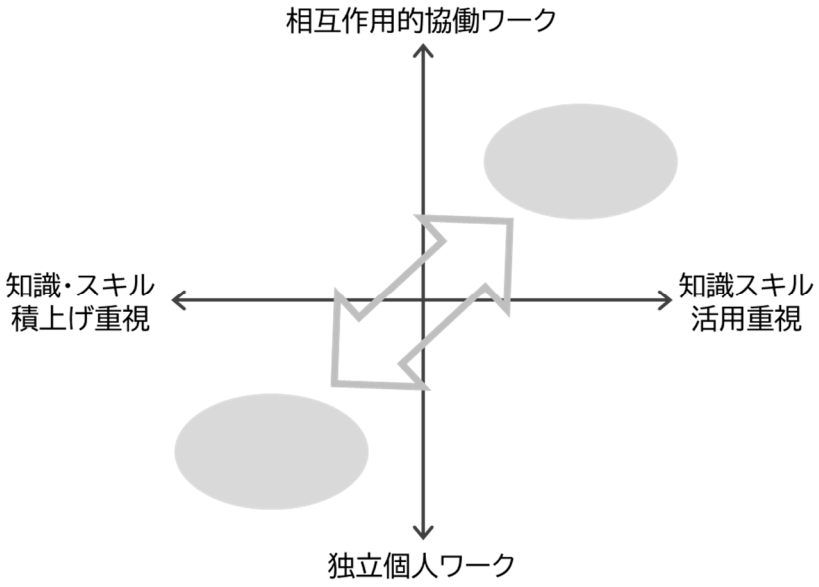
確かに、その他にも外部人材が教員となるために、必要な知識・スキルは様々にある。しかしながら、一般的な教員には成し得ない、外部人材ならではの独自の価値創出ができなければ、外部人材を活用する意義は見出されない。外部から人材を採用するのは、様々な労力がかかり、マッチングリスクが高いなどのデメリットがある。わざわざ外部人材を特免制度で採用しなくとも、普通免許を持つ教員を採用すればいい、人材が不足しているのであれば、外部に求めず普通免許の取得者数を増やせばいいとの方策とはならず、外部採用リスクを

越えてでも、その意義が見出されるためには、一般的な教員だけでは成し得ない外部人材ならではの教育活動を実現していくことが何よりも重要になる。

そして、この外部人材の独自の価値創出を学校教育現場で実現するためには、外部人材が持つ高い専門性と学校教育現場のニーズを掛け合わせて、外部人材ならではの授業を企画開発・実践していける「授業の構想力」と「授業の展開力」が必要である。

本事業における様々なプロフェッショナル人材による授業実践の試行から得られた示唆としては、プロフェッショナル人材が徹底して、知識・スキルを教示していくアプローチをとらなかったということがあった。プロフェッショナル人材の専門分野における知識・スキルは膨大であり質としても卓越しているため、その知識・スキルに着目しがちである。知識・スキルが重要なことには違いないが、知識・スキルの蓄積だけでは実社会で十分に通用しないことを、本事業でプロフェッショナル人材によってなされた授業の企画設計が物語っている。例えば、AI や統計解析ツールやプログラミング言語を知っているだけではなく、それらを状況に応じて活用して問題解決していく力がなければ役に立たないし、いくら個人技でボールを正しく丁寧に扱えたとしても、ゲームでディフェンスがいる状況でゴールに結びつくプレイができなければ活用スキルとはならない。個々の知識・スキルを高めれば、テストでは結果は出せる。しかし、テストで結果を出す能力と、社会の中で答えのない問題をチーム・組織で何とか協力して解決していく能力は異なる。これはまさに OECD にて定義されたキーコンピテンシー(Rychen & Salganik 2003)の、単なる知識や技能ではなく、状況に応じて相互作用的・協働的・自律的に行動する能力(use tools interactively, interact in heterogeneous groups, act autonomously)に通ずる。

プロフェッショナル人材が、知識・スキルを軽視しているわけでは決してない。しかし、知識・スキルを個別に習得していくことよりも、答えのない問題に対して多様に移り変わる状況の中で、何とか知識・スキルを駆使していく活用能力がまずは重要と考えているということである。社会実践においては、チームや組織でいかに能力を発揮し問題解決をしていくことが求められ、互いに解答用紙を見せないような個人に閉じた独立した個人実践はほとんどない。独立個人ワークではなく、相互作用的協働ワークが根底にある。このような知識・スキルの積上げ重視と活用重視、独立個人ワークと相互作用的協働ワーク重視における学習観の差異は髄所で散見される。繰り返し確認しておくべきことは、これらが二者択一論ではなく、比重の問題であることである。その上で、外部人材への期待を、知識積上げ型学習観重視で求めることは相互にミスマッチを引き起こし、外部人材を十分に評価活用しきれない可能性がある。プロフェッショナル人材が教育業界に集まり、その能力を教育現場で発揮していくようになるためには、このような能力観・学習観のギャップを理解し、発展的に解消していくことも重要になる。



図VI-3：学習・能力観のギャップ

また、本事業においてプロフェッショナル人材が実践した方向性は、Society5.0 対応型授業モデルとしての教科横断の情報活用能力やそれによる問題解決型授業(文科省 2018a)にも通ずることも確認しておきたい。そして、この方向性は、外部人材が非専門分野の授業(例えば、トップアスリートにとっての保健授業や専門競技とは異なる体育種目など)で専門知識スキルが活用できていないという問題も一気に解決し、さらなる外部人材の能力発揮を加速させることが期待できるものである。外部人材の実践アプローチは、教示型アプローチが主流の現場の期待とは乖離があるかもしれないが、しかし、Society5.0 社会を見据えれば、上記のようなプロフェッショナル人材による実践は、学校教育に価値ある実践であったといえるだろう。このようにプロフェッショナル人材が保有する「学び続ける力」と「問題解決力」をベースにした、「授業の構想力」「授業の展開力」の育成強化をし、外部人材ならではの授業実践の開発をしていくことが、外部人材活用を促進すると考えられる。

なお、大阪教育大学が新しく改組する大学院（修士課程）の「教育ファシリテーションコース」では、優れた専門的能力を有する社会人を受入れ、専門家が有する知識・技能、経験・知見を活用して教育現場の課題解決・価値創造を担う人材の養成を目的としている。こうした人材養成像のもと、修了生のうち教員としての資質・能力を有する人材においては、特別免許状制度を活用した教育現場への参画が進路の一つとなることを目指しているが、そのためには同制度活用の教員の「授業の構想力」と「授業の展開力」の育成が必要ということであり、これら力量を高める仕組みとして、同大学院では教職を志す社会人対象の教育プログラムの開発の強化を進めていく。同大学院では、共通・専門科目により、主体的に分析、考察、解決ができる汎用的な研究能力を修得する科目や、多職種協働により実際の教育現場に即した課題探究型の学び(プロジェクトベース科目)等の科目が用意されており、そして、これら科目の学びを総合して課題研究科目に取り組むことで、特定分野の専門性、汎用的な

研究力、人や組織間をつなぐ高度なコーディネート力等の能力に加え、「授業の構想力」と「授業の展開力」を備えた人材としての育成を期待している。このようなカリキュラム体系は、教育現場起点で授業改善や生徒指導改善などの課題解決に最適化した教職大学院とは内容・目的が異なり、新しい大学院ならではの「授業の構想力・展開力」を持った人材育成が成されると考えられる。