

【特別寄稿】

# 「教室から世界を変える」

—認定NPO法人 Teach for Japanの10年間の軌跡と挑戦—

大阪教育大学 田中満公子

協力 認定NPO法人Teach for Japan代表理事 中原 健聡

## 1. 背景とめあて

21世紀初頭の10年間は「平成の教育改革」と呼ばれ、「第1の大改革 明治維新直後の学制開始」「第2の大改革 第2次世界大戦後の教育の民主化」と並び、第3の大改革と位置付けられた。学校経営の手法としてPDCAサイクルや成果主義が導入され、開かれた学校づくりが推進されるなど教育が大きく動いた時期であった。

その後の社会の急激な変化への対応も含め、この変革期を切り拓いていくために、学校現場における幅広い人材の活用について検討が重ねられてきたが、着目すべきは「教師の養成・研修・免許の在り方」（教育再生実行会議第十一次提言 2019）である。この提言を受けて第108回中央教育審議会初等中等教育分科会教員養成部会（令和元年8月30日）において「免許状を持たない社会人の登用について」について審議された。幅広い人材登用の制度化に向け専門的、実務的な検討が活発化したのだ。

2019年度、この教員養成部会の委員を務めたのが、認定NPO法人Teach for Japan（以下、TFJ）の創始者である松田悠介氏であった。TFJは、設立されて2020年で10年目を迎えるが、一貫して国内外の企業や団体で勤務経験があるなど、多様な背景をもつ、場合によっては教員免許を取得していない人材の学校現場への派遣に取り組んできた。

本稿では、このTFJの10年間の軌跡と教育への挑戦について、同団体の代表理事兼最高執行責任者（以下、CEO）である中原健聡氏の協力をえて、検討を進める。これまで学校があまり知ることがなかった教育NPO法人について、組織体制、活動や研修内容などをつまびらかにするとともに、TFJの学校教育に対するチャレ

ンジについて検証していく。そのことにより学校と教育NPOが連携して、子どもたちに未来型の教育を提供することができる可能性について一考することをめあてとする。

### (1) 筆者とTFJ代表理事・CEO

筆者は、公立高校での教諭、管理職、教育員会事務局での行政職の勤務の後、本大学の教職大学院に初年（2015年）度より実務家教員として勤務し6年目となる。2020年度からは大阪教育大学附属天王寺中学校校長、附属高等学校天王寺校舎校舎主任を兼務する。2014年度からTFJの赴任前研修の講師や赴任後の相談役として関わりつづけ、2019年度には理事に就任した。研修全般の制度設計や内容に関して助言、支援する役割を担う立場である。

協力者の中原健聡氏は大阪府の出身で、大学を卒業後、プロサッカー選手として3年間をスペインで過ごした。ス



中原健聡代表理事兼CEO

ペイン在住の時期にキャリア教育に関する講演をしたことが契機となり、教育を通して世界に貢献したいと考えるようになった。その頃TFJのことを知り、帰国後TFJの事業に応募し無事3期生として採用された。2年間、奈良県の小学校で教師として教育活動に携わった。その後母校の大学の行政職に就くが、この時期は教育法規や学校経営など教育関係の書籍を多数読み、知識を蓄積して過ごしたとのことだ。翌2018年度からは、北海道にある私学札幌新陽高等学校に「校長の右腕」<sup>1)</sup>として赴任した。民間人校長として2016年度より赴任した荒井優校長<sup>2)</sup>の学校の経営の立て直しに、文字通り右腕となって貢献したのだ。現在も引き続き勤務している。

## (2) 筆者とTFJの出会い

筆者が、TFJの初代表理事松田悠介氏に会ったのは、2014年の初夏であった。東京恵比寿のオフィスに大阪から単身乗り込んだ。彼の著書『グーグル、ディズニーよりも働きたい「教室」』(2013)を読み、是非とも直接会って、多様な背景をもつ人材を2年間現場に赴任させる(フェローシップ・プログラム事業<sup>3)</sup>)前に、どのような研修を実施しているのか聞いてみたかった。研修担当の職員山田育子氏(当時)も同席し、終始笑顔で私の単刀直入な問いに彼とともに答えてくれた。松田氏は非常に正直な人物であった。彼からは「研修は開発の途中です。田中先生のような現場経験者にぜひとも協力していただきたい」という言葉が返ってきた。意表を突かれた。筆者は大阪府立高校で校長の経験があるが、組織の代表が課題を初対面の人物に率直に語るという文化は学校にあまりなかった。その時から、筆者とTFJのかかわりが始まった。

## 2. TFJ

### (1) TFJの組織体制

TFJには、6名の職員と6名のパートタイム職員が勤務している(2019.3)。理事会は、中原CEOの他6名の理事と1名の会計監査役より構成され、会議は年間10回程度開催される。筆者は毎回オンラインにて参加している。理事会の主な役割は、法人の業務の決定や資金調達である。筆者は、経歴を生かして研修全体を指導助言する役割を担うこととなった。女性は7名中1名なので、女性理事の積極的な登用が話題にのぼることもある。NPO法人で理事職を遂行することは、はじめての経験で、他の理事の意見や哲学に触れることは、一般企業という組織に触れることでもあり、新鮮でかつ刺激的である。公教育の内と外の文化の違いに、いい意味でのカルチャーショックを受けた。それはとりもなおさず公教育をメタ認知できる機会でもあった。

TFJは非営利団体であることから運転資金の調達が理事会の大きな役割であった。調達された資金は、フェロー候補生の研修の費用(集合研修の交通費、オンライン講座の企画実施など)や職員給与に充てらる。2019年度はフェロー候補生の人数が大幅に増加したことから、2度ク

ラウドファンディングによる資金調達も実施し、獲得合計額は267万円にのぼった。

理事とはどのような経歴の持ち主であるのだろうか。例えば理事の一人は、外資系金融会社でマネージャーとして勤務後、ベンチャー・フィランソロピー<sup>4)</sup>である、継続的に社会事業発展させることを目的としている法人に勤務している。この法人は、教育や若者の就労支援、育児や女性の活躍などを支援することをめあてとしている。支援するか否かを検討するときは、社会課題の解決力や波及効果、成長潜在力、経営体制などを精査して決定しているのである。

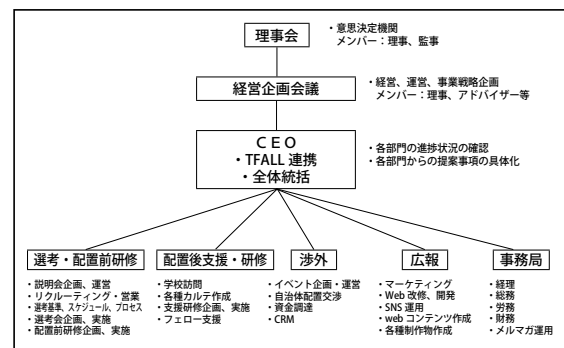


図1 TFJ組織体制

### (2) 着目する課題とビジョン

TFJは、日本の子どもたちが抱える次のような課題に着目していた。「自分が社会に参加しても変わらないと答えた高校生の割合:68.3% (「高校生の心と体の健康に関する調査報告書」国立青少年教育振興機構 2018)」「挑戦したいと思っても、挑戦できていないと答える高校生:69% (「世界の15歳の生徒の生活満足度に関する初の報告書」2015年OECD(経済協力開発機構))」「2018年度の小中学校と高校の児童・生徒の自殺者数:1988年度以降で最多の332人 (「平成30年度の児童生徒の問題行動・不登校等生徒指導上の諸課題に関する調査結果について」文部科学省 2019)」「子どもの貧困率:13.9% (「平成28年度 国民生活基礎調査 18歳未満子どもの貧困率」厚生労働省 2017)」等である。これらの課題の解決に貢献できる人材を学校現場に研修を経て赴任させることが、「教室から世界を変える」ことであると考えている。

### (3) Teach for AmericaとTeach for Allのネットワーク

次に、海外のTeach for America (以下、TFA)

及びTeach for All (以下、TFAI) についての話を進める。TFJがモデルとしたのはTFAである。TFAが1990年代から取り組み始めた「フェロースhip・プログラム」の成果が認められ、2010年には全米で文系の学生が就職したい団体ベスト1となった。グーグル、ゼネラルエレクトリックといった企業がTFAと連携し、2年にわたるプログラムの修了生の受け皿となった(松田 2013)。同団体の実践はTFJにとり先行事例とはなるが、一方で国や地域により教育制度など背景が異なるため、慎重にロジックや実践を進めていく必要があることはいままでのない。

またTFJは、TFAIという組織に属している。同様の事業モデルをもつ“Teach For ~”という組織は世界の約50の国と地域にあり、これらを統括する団体である。Global Conferenceも定期的に開催され、ここ数年世界中から500人規模で職員や教育関係者が集まる会議となっている。2019年は10月に東欧のアルメニアで開催され、開会式にはサルキシャン大統領も参加するなど、世界の教育界で一定の評価を得てきた。このグローバルなネットワークを活用し、共通のビジョンを達成するために、互いにフェロースhip・プログラムの実践や課題を共有している。

**(4) アラムナイのネットワーク**

もう一つ、TFJと連携するネットワークを紹介する。フェロースhip・プログラム修了生、アラムナイの組織である。2年間の期間終了後も引き続き社会課題や教育課題に取り組んでいるフェロー経験者が多く存在する(図2)。2019年度は64名のアラムナイが、自らの授業経験や現場での経験に基づいて、メンター、コーチとして次世代のフェローの育成の支援に協力している。TFJにとり心強い応援団である。

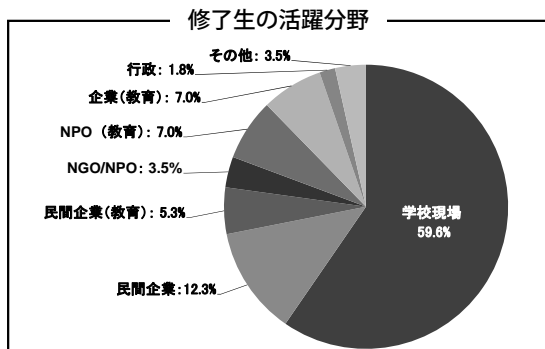


図2 修了生の活動分野 (2019)

以上のように、TFJにとりこの10年間は、図1に示す組織体制のもと、TFAやTFALL及びアラムナイという国内外のネットワークと連携して、「教室から世界を変える」リーダーの育成にチャレンジする日々であった。

**3. TFJの10年間**

**(1) 活動実践**

2010年にTFJが準備会を立ち上げた2年後、TFAに23番目の加盟国として加入、2013年には「フェロースhip・プログラム」の1期生が学校現場に赴任、2015年にはフェローの赴任先が関東、関西から福岡県に拡大、2019年には組織の大改革の後フェロースhip・プログラムと関連づけながら「教員の養成・採用・研修の一体的な改革」の推進に着手した。

しかしながら、この10年間の道のりは順風満帆ではなかった。2013年度のフェロースhip・プログラム1期生は11名であったが、その後12名、13名、12名、9名、7名、そして2019年度は2名になった。理事会と運営を担当する職員が意見をたたかわせ進むべき方向性を模索していた。この間、代表理事も2回、3回と交代した。

2019年4月、CEOが交代し中原健聡氏が就任した。チェンジメーカー、リスクテイカーの登場である。彼が登場してからは、団体の解散が脳裏をかすめる状況が、一気に変容していった。彼は団体に新たに同期のアラムナイを数名職員として採用した。理事に教職大学院の教員で、長年TFJの研修を担当してきた筆者を任用するなど、団体の体制や、フェローの採用基準と研修のコンテンツを一体的に再構築した。もちろん彼自身も先陣を切って、赴任先の開拓のために全国の地方自治体の教育委員会を訪問し、交渉を重ねた。全てが上手くいった訳ではなかつ

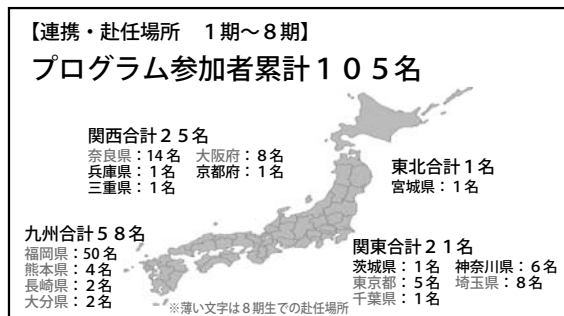


図3 フェロースhip・プログラムの参加者 (2019)

だが、2020年度にフェローを受け入れる自治体も増え、学校現場に赴任するフェローは過去最大の41名となったのだ。2021年度は100名をめざすことも団体として決定した。5月の春の募集では125名の応募があった。

#### 4. 赴任前研修と支援

次に筆者が、指導助言をした赴任前研修の枠組みやコンテンツについて述べる。

##### (1) 研修のめあて

めあては、「学校現場で2年間やりきることができる力を養うこと」、そのために「教師に求められる基礎的な力を身につけること」「急激な社会の変化対応した力を身につけること」とした。

##### (2) 研修の形態

形態は次の6つである。②～⑤は、自宅などにおいて受講が可能である。特に海外から研修に参加するフェロー候補生にとっては、大きな恩恵となっている。また③は、同期生の中で職員も含め頻度高く活用され、コミュニティへの帰属意識の醸成に大きく貢献したといえる。

- ①地域集合研修 (月1回 東京・大阪・福岡で実施)
- ②Zoomを活用したオンライン研修 (週1回: 木曜と日曜のどちらかを受講、1回2時間、合計30回)
- ③Slackを活用した交流、自主研修や勉強会の企画実行
- ④「フェローカルテ (育成指標)」による振り返りと評価
- ⑤研修担当職員との面談 (毎月1回 オンライン)
- ⑥学校現場実習

##### (3) 研修のコンテンツ

研修は、次の三部構成とした。

##### ①第一部:「人としての土台作り」

自分史作成して、自己認識を深めていく中で、自分の強みと弱みを認識して、現場で他者と協働するための土台を築いていく。

##### ②第二部:「教員としての土台作り」

大阪府の教員等育成指標に準拠したTFJ独自の「フェローカルテ」を作成し、それに基づいてオンライン講座や模擬授業などを行っている。教師に必要な資質を明確にした上で、今後

のキャリアステージの展望を持ちながら成長できる設計となっている。

##### ③第三部:「チェンジメーカーとしての土台作り」

これはTFJの際立った特色の一つである。社会の新たな課題に対応できる力量を高めるためのコンテンツである。LGBT教育、感覚統合、SDGs、デザイン思考、教育のユニバーサルデザイン、イェナプランなど多様なテーマについて学び、深めていく。

##### (4) 研修の評価

エビデンスによる評価、改善に重点をおいている。

- ①毎回研修後に、振り返りシートに学びを記述する。
- ②フェローカルテを活用し、毎月1回オンラインによる面談をする。自身の成長を見える化し評価しながら、得意な領域や苦手な領域を意識したうえで研修を受講する。
- ③上記②は、職員側にとっても研修についてメタ認知する機会としている。

以上のように、今年度は、研修を開始してからの7年間に比べて、TFJとして研修を構造化し一貫性を持たせることができた。現在、新体制で研修を受けた8期フェローに対しアンケートを依頼し検証中である。

#### 5. フェロー2年間の活動事例と関係者の評価

フェローとしてどのような活動をするのか、4期の長村裕氏に着目して説明をする(「第108回中央教育審議会初等中等教育分科会教員養成部会 資料」2019)。彼は、和歌山大学卒業、University of East Anglia 教育大学院修士課程修了後、学習塾に就職した。その後JICA・青年海外協力隊(キルギス)、特別非営利活動法人ピースウィングス・ジャパン(南スーダン)、国境なき医師団(バルセロナ)といった海外NGOでの勤務を経て、TFJのフェローとなることができた。その後は福岡県から特別免許状が付与され、飯塚市の中学校に英語科の教員として勤務した。学校での業務内容は①英語主指導教員 ②副担任 ③研究推進部(国際教育・ICT) ④教科研修会(英語・アクティブラーニング) ⑤校内分掌(道徳担当・生徒会担当・野球部副顧問・飯塚市 中学生海外研修事業サニーバー

ル市からの受け入れ担当) などであった。長村氏は「私は海外での活動経験を持っており、これらの経験を通して日本の教育現場に貢献したいという思いを強くしていきました。」と述べ、働きながら教員免許を取得することの難しさ、福岡県から特別免許状が授与され教壇に立つことができたことへの感謝を語った。赴任校の校長は「2年間受け持って頂いた学年の英語の成績は、民間が実施している学力テストにおいて、県内の受験者の平均を大幅に(20ポイント以上) 上回り、大変助かりました。また、授業以外でも、部活動をはじめ、大いに貢献していただきました。今後のTFJの活躍に期待します。」と述べている。福岡県教育委員会教育長城戸秀明氏は、「福岡県教育委員会では、学校教育において重点的に取り組む施策を示す“福岡県学校教育振興プラン”を策定し、様々な教育施策を展開しています。学校において、子どもの健やかな成長に大きな影響を与える良き教職員の存在は必要不可欠であり、教育現場へ派遣する教員の育成・支援を行っているTeach For Japanの活動に期待しているところです。」と語った。TFJとしては、初年度は受け入れて頂くのが大変だが、少しずつ良い事例を教育委員会や学校現場と一緒に創っていくことで理解が広がり、協働して長い目でプログラムを改善していく姿勢が大切であると捉えている。

また、フェローの赴任の期間は、一人の単位では2年だが、フェローを継続して配置することにより学校単位では5年連続でフェローが配置されている学校もある。また、フェロー期間修了後も学校現場に残る者は59.6%、教育関係の企業やNPOを含めると78.9%、4人に3人が教育の分野で仕事をしている(図2)。またフェローによっては3年目以降も同一校で勤務している事例も多数あるなど、引き続き教育に関する分野で仕事を継続する者は後を絶たない状況である。

## 6. 考察

研修にかかわった6年間の経験を基に、NPO法人と学校の組織の共通点及び相違点について、次の6つの観点から検討をくわえた。

### (1) 役割と機能

日本では1998(平成10)年に特定非営利活動推進法が施行され、法人として特定非営利活動を行うことが可能になった。時を同じくして、教育においても21世紀初頭大きく動いたことは冒頭でも述べた。同年に「23」のNPO法人が日本に誕生したが、認証法人数は、2020(令和2)年には「51,403」となり22年間で約2200倍となった。

このように、学校に新たな波が押し寄せてくる時代の流れに添うように、NPO法人も誕生し、その数を増やしていった。そこには、それまで閉鎖的であった学校が開かれ対応すべき範囲が押し広げられていく中で、地域や企業、あるいは非営利の団体が学校と協働し補完し合いながら、期待される役割と果たすべき機能を遂行するよう枠組みが明らかになっていったと筆者は捉えている。

### (2) 組織と組織文化

学校とNPO法人の組織の規模を比べると、明らかに違いがある。組織文化としては、学校は堅実で安定感があるが、NPOは未来志向型、言い換えれば挑戦的であるが流動的でもある。それぞれに強みと弱みがあるが、組織の規模が活動や取組みの迅速さや柔軟さに大きく関係していることを痛感した。例えば、学校で新たな取組みに着手する場合、分掌、委員会など担当部署を決め、主担を決め、取組みのめあてや内容を整理し、次に職員会議で報告するなど時間を十分かけることになる。一方で、NPO法人は組織が小規模であることから、一気に取組みのプロセスをふむことができる。加えて、実施して上手くいかなければ変えればよいというマインドセットが定着していることも、決定、実施へのスピード感の差に大きく関係している。

### (3) 終身雇用制とキャリアパスの一環

「年功賃金と終身雇用を企業が維持することが困難になった」(内閣府経済社会総合研究所の研究グループ 2010) という調査結果があるものの、依然として学校では途中で離職する教師は少ないという調査結果が出ている。2016(平成28)年度の公立学校の年間での退職者は41,381名(総務省 2016年度)で全体の約4.1%になるが、この数字には定年退職や特殊事情での退職も含まれており、それらを除くと普通退

職は4,175名となり、公立学校の教員の離職率（普通退職）は約0.4%となる。

一方、NPO法人の職員は多様な職歴を有する人材が多い。例えばTFJのある研修担当職員は、静岡大学教育学部卒業後、青年海外協力隊員として活動後、国内の住宅メーカー勤務を経て、神奈川県内の公立小学校教諭として8年勤務後現職について、『「学び合い」神奈川の会』代表であり、地元清川ロックフェス実行委員長でもある。彼には数年後の明確なビジョンがあり、現職はキャリアパスであると捉え、自らの資質・能力を育て、人的ネットワークを広げている。実際、筆者がTFJと出会った6年前の職員で現在も引き続き働いているのは、わずか一人だけである。この点は、両者の大きな相違点である。

#### (4) 理論・ロジックと実践

TFJの強みは、戦略的ロジックの立て方が、学校に比べ企業型であることである。理事会では、中原CEOから事業展開に関する戦略の説明を受けるが、例えば大阪府立学校の「学校経営計画と学校評価」に記載する戦略「今年度の取組み」に比べ、目的設定、戦略、実践、結果、説明責任という流れの一貫性が強く、企業的な要素が濃い。

また説明責任を果たすことが、実は、非営利団体の生命線でもある。つまり寄付により成り立っている組織であることから、活動内容の充実と説明が直接寄付者や寄付の額の数字に表れるからである。あまたあるNPO法人の中で真に社会的に貢献しているかどうかを、支援者や支援団体が見る目は鋭い。

#### (5) 外部組織との連携

学校では、連携という言葉から保護者や地域との連携が浮かぶ。最近では「チーム学校」(中央教育審議会『チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)』平成27年12月21日)のようにソーシャルワーカーやスクールカウンセラーを巻き込んだ連携体制を挙げることができる。

一方、NPO法人と外部企業や団体、専門家との連携は、外部講師による時代の課題に対応した専門的な研修、フェローカルテや研修のコンテンツの共同開発、実習の機会確保など多面的に行われている。

#### (6) 免許取得と免許不取得

いうまでもなく学校で教壇に立つ教員は、教員免許取得者であり、普通免許が教員採用試験の出願に必要な免許状となっている。

一方、TFJの教員免許に関する状況は、次の通りである。TFJの中心的事業は「フェロシップ・プログラム」であることは述べたが、開始した2013年から2019年度の7年間で66名が参加した。その内11名は国内外において社会人として、海外青年協力隊や一般企業等における多様な経験は有するが、教員免許を取得していない人材である。TFJが自治体にプログラムの趣旨を説明した結果、自治体は特別免許を1名、臨時免許を10名、計11名に交付した。他にも、取得教員免許の校種とは異なる校種に赴任するために臨時免許を交付した者は10名であった。最終的に、TFJから学校に赴任した人材66名のうち21名、32%に対し、特別免許、臨時免許が交付された。そして赴任した学校において、2年間他の教師と同様に教育活動に取り組んだのだ(「第108回中央教育審議会初等中等教育分科会教員養成部会 資料」2019)。

最後になるが、この6年間のTFJとの関わりから、学校とNPO法人が、それぞれの強みをと弱みを補い合うことにより、これからの未来社会が学校に求める役割と果たすべき機能に 대응していくことの可能性を感じている。今後もTFJの飽くなき挑戦を見守り、支援していきたい。「教室から世界を変える」ために。

#### 【注】

- 1) 「学校の右腕」は、学校における正式な名称である。
- 2) 元ソフトバンクの社長室配属。グループ企業の取締役を歴任後、2016年2月より現職に就く。
- 3) 2年間常勤講師として自治体が任用。学校に赴任し教育活動を実践する制度で、TFJの活動の軸となっている。また教育活動を実践する人物をフェローと呼んでいる。
- 4) 「成長性の高い非営利組織や社会的企業に対し中長期に亘り資金提供と経営支援を行うことで事業の成長を促し、社会課題解決を加速させるモデル」(日本ベンチャーフィロソフィー財団HPより抜粋)