

# 知識実践としてのカリキュラム・マネジメント —持続的イノベーションをもたらす学校組織の把握に向けて—

浅野 信彦\*

## Curriculum Management as Knowledge Practice: To Understand How Schools Create Continuous Innovation

Nobuhiko ASANO

**要旨** 本論文は、学校におけるカリキュラム・マネジメントを「知識実践」の理論によって把握することの妥当性と意義を検討することを目的とする。「知識実践」とは、野中郁次郎・竹内弘高が1995年に提唱した「知識創造」の概念を2019年に再定義したものである。

これまで、学校は企業とは異質の存在であると捉えられ、イノベーションをもたらす組織の特質を把握することは、学校改革という文脈では研究課題とされてこなかった。しかし、各学校で「カリキュラム・マネジメント」の充実を図るため「よりよい学校教育を通してよりよい社会を創る」という目標を社会と共有することが必要とされている現在、学校組織にもイノベーションが求められている。

そこで、野中・竹内の理論が「知識創造」から「知識実践」へと変化した過程を跡づけ、「知識実践」の理論を参照しつつ、久喜市立久喜小学校の事例をもとにカリキュラム・マネジメントが学校組織にイノベーションをもたらす可能性を考察した。

学校のカリキュラム・マネジメントを「知識実践」の理論によって把握することは、学校組織に持続的イノベーションをもたらされる動態を、校長のリーダーシップの発揮や教師集団による知識創造および教師個人の実践知の育成という全体プロセスに即して把握できる利点をもつ。加えて、カリキュラム・リーダーの役割行動に組織変革の側面から迫る視点を提供する意義をもつ。

**キーワード：**カリキュラム・マネジメント 知識実践 知識創造 イノベーション 学校組織

### 1. はじめに

本論文は、学校におけるカリキュラム・マネジメントを「知識実践」の理論によって把握することの妥当性と意義を検討することを目的とする。

「知識実践」とは、野中郁次郎・竹内弘高が2019年に提唱した経営学の概念である。1995年に野中・竹内が提唱した「知識創造」の概念をその後の世界の変化を踏まえて再定義したものである。

野中らは、1970年代から80年代にかけて西洋人

から謎とみられていた日本企業の成功要因を、個人の暗黙知から社内でも共有される形式知へと変換するという日本企業もつ特質に見出した。このアイデアにもとづいて、多くの日本企業の事例研究を積み上げて1995年に発表されたのが「組織的知識創造理論」であった<sup>1)</sup>。この理論はイノベーションをもたらす企業組織の特質を把握するものとして世界中から注目された。その約25年後、野中らは、持続的なイノベーションを支えるためには暗黙知と形式知だけでは不十分であり、リーダーの経験によって培われる「実践知」に注目し

\* あさの のぶひこ 文教大学教育学部 発達教育課程 初等連携教育専修

なければならぬと主張し、組織的知識創造理論の深化を図った。こうして「知識実践」を鍵概念とする新たな理論が提唱された<sup>2)</sup>。

このように、知識創造/知識実践の理論は、企業組織の研究をベースとしたものである。我が国の教育学研究においては、この理論の一部をナレッジ・マネジメント論の観点から「レッスン・スタディ」に適用した倉本<sup>3)</sup>以外、これへの着目は特に見られない。これまで、多くの教育関係者は、児童生徒の人格形成を目的とする学校を、利益追求を目的とする企業とは異質の存在であると捉えてきた。そのため、イノベーションをもたらす組織の特質を把握することは、学校改革という文脈では研究課題として位置づけられてこなかったといえるだろう。

しかしながら、2016年8月の中央教育審議会答申「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領の改善及び必要な方策について」において、教科等を越えて教育課程全体で育成をめざす「資質・能力の3つの柱」（「知識・技能」、「思考力・判断力・表現力等」、「学びに向かう力、人間性等」）が示され、これを踏まえて各学校で教育目標を明確化することや、その教育目標の実現に向けて各学校で「カリキュラム・マネジメント」の充実を図ることが求められるようになったことは周知のとおりである。これを推進するにあたって、「社会や世界の状況を広く視野に入れ、よりよい学校教育を通してよりよい社会を創る」という目標を社会と共有することが重要とされている<sup>4)</sup>。こうした教育改革の動向から、21世紀は学校組織にもイノベーションが求められる時代に入ったという議論もなされるようになった<sup>5)</sup>。

本論文では、まず野中・竹内の経営学理論の展開に着目し、「知識創造」から「知識実践」へと変化した過程を跡づけながら、それらがイノベーションをもたらす組織の特質をどのように把握しているのかを検討する。次に、野中らの理論を参照しつつ、カリキュラム・マネジメントが学校組

織にイノベーションをもたらす可能性をもつことを考察する。最後に、知識実践の理論によって実際にカリキュラム・マネジメントを把握することの利点と意義を提示する。

## 2. 知識創造から知識実践へ

### (1) 組織的知識創造理論の提唱

先述したように、「組織的知識創造理論」は野中・竹内が1995年に『知識創造企業』（日本語訳1996年）で提唱した理論である。彼らは日本企業の競争力の源泉を「知識」に求めた。

当時、西洋でもドラッカーが知識が重要な役割を果たす社会を「知識社会」と呼ぶなど、ビジネス関係の新聞や書物で知識に注目が集まっていた。知識は競争資源だという認識が西洋を雷のごとく襲っていたという。ところが、西洋では、知識は明白でなければならず、形式的・体系的なものだと考えられていた。こうした西洋的伝統に深く根ざす知識観は、日本企業のもつ知識観とは全く異なっていると野中らは指摘する。日本企業は、言葉や数字で表現される知識は氷山の一角にすぎないと考えている。日本では、知識は基本的には目に見えにくく、表現しにくい暗黙的なものだと考えられている。すなわち知識の実体は「暗黙知」（tacit knowledge）であり、これは非常に個人的なもので形式化にくく、他人に伝達して共有することが難しい。野中らはこうした日本的な知識観に立ち、知識を資源と見る欧米の経営理論を克服することをめざした。重要なのは、組織において知識が創られる仕組みやプロセスを理解することであった<sup>6)</sup>。

暗黙知には二つの側面があるという。一つは技術的側面で「ノウハウ」とも言い換えられるが、はっきりこれだと示すことが難しい技能や技巧などが含まれる。二つめは認知的側面であり、スキーマ、メンタル・モデル、思い、知覚などの無意識に属するものである。これは我々がもっている「こうである」という現実のイメージと「こうあるべきだ」という未来へのビジョンを映し出す

ものであるが、簡単に言い表すことはできない。暗黙知は、個人の主観にもとづく洞察や直観、勘などを含み、個人の行動や経験、理想、価値観、情念などに深く根ざす知識である。それゆえ、データベースに蓄積された形式知を経営資源とみなす西洋企業とは異なり、日本企業では暗黙知を組織内部で伝達・共有するために誰にでもわかるように言葉や文字に変換しなければならない。野中らが注目するのは、この「暗黙知から形式知への変換」およびその逆の「形式知から暗黙知への変換」のプロセスである。ここに組織の知が創られる仕組みを見出し、モデル化を試みた。その成果が組織的知識創造理論であった<sup>7)</sup>。

野中らによると、西洋的な知識観に立つ組織論研究者はイノベーションがどのように起こるかを説明できないという。なぜなら、彼らは組織が新しい環境状況に適応する過程を情報処理と捉えるからである。これに対して、イノベーションを起こす組織は、単に既存の問題を解決し、環境変化に適応するために外部からの情報を処理するだけではないという。こうした組織は、問題やその解決方法を発見あるいは定義し直すために、組織内部から新しい知識や情報を創出しながら環境を創り変えていくのだと主張する<sup>8)</sup>。

こうした考えは、『知識創造企業』の以下の記述に明確に示されている<sup>9)</sup>。

イノベーションは単にばらばらのデータや情報をつなぎ合わせるだけではない。それは人間一人ひとりに深くかかわる個人と組織の自己変革なのである。社員の会社とその目的への一体化とコミットメントが必要不可欠である。この意味で、イノベーションとしての新たな知識の創造は、アイデアと同じぐらいアイデアル（理想）を創ることなのである。こういう事実がまた、イノベーションの原動力となる。イノベーションの本質は、ある理想やビジョンに従って世界を創り変えることなのである。新しい「知」を創ることは、社員一人ひとりを会社を、

絶え間ない個人的・組織的自己変革によって創り変えることなのである。（中略）それは組織を構成する全員の責任なのである。

野中らは、新たな知の創出を個人の自己変革や組織の自己変革と切り離すことができず、これらが一体的に生起する全体過程こそがイノベーションの本質であると考えていたのである。

## （2）知識変換

野中らは「人間の知識が暗黙知と形式知の社会的相互作用を通じて創造され拡大される」という前提に立ち、このような相互循環を「知識変換」と呼んだ<sup>10)</sup>。これを4つのモードに整理しその循環系をモデル化したものが、組織的知識創造理論の核に据えられる「SECIモデル」である。紙幅の関係で、本稿ではこのモデルの詳細に立ち入らず、4つのモードとして挙げられている「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」がどのような変換プロセスかを要約的に示すにとどめる<sup>11)</sup>。

### 共同化—暗黙知から暗黙知へ

共同化（Socialization）とは経験を共有することによって、メンタル・モデルや技能などの暗黙知を創造するプロセスである。修行僧が師から、言葉によらず、観察、模倣、練習によって技能を学ぶように、暗黙知を獲得する鍵は共同体験である。経験を何らかの形で共有して他者の思考プロセスに入りこむことでこのプロセスが可能になる。

### 表出化—暗黙知から形式知へ

表出化（externalization）とは、暗黙知を明確なコンセプトに表すプロセスである。これは暗黙知がメタファー、アナロジー、コンセプト、仮説、モデルなどの形をとりながら次第に形式知として明示的になっていくという点で、知識創造プロセスの神髄である。たいていは言語によってなされるが、言語はしばしばイメー

ジと表現の不一致やギャップを伴う。そのため、表出化は典型的には対話すなわち共同思考によって引き起こされる。

#### 連結化—形式知から形式知へ

連結化 (combination) とは、コンセプトを組み合わせて一つの知識体系を創り出すプロセスである。異なった形式知を組み合わせて新たな形式知を創り出すことである。一人ひとりが対面もしくは非対面で知識を交換しながら組み合わせたり、既存の形式知を整理・分類して組み替えることもできる。ミドル・マネージャーが様々な情報や知識を組み合わせて新しいコンセプトを創る際によく見られる。

#### 内面化—形式知から暗黙知へ

内面化 (internalization) とは、形式知を暗黙知へと体化するプロセスである。個々人の体験が共同化、表出化、連結化をつうじてメンタル・モデルや技術的ノウハウという形で暗黙知ベースへ内面化される。形式知を暗黙知に内面化するためには書類、マニュアル、物語などに言語化・図式化されたものが役立つ。それらはある人の経験を他の人に追体験させることを可能にする。過去の経験が臨場感をもって語られ組織の多くのメンバーに共有されることもある。内面化にとって重要なことは、体験の範囲を拡大することである。

野中らは、イノベーションを起こす組織の知識創造のプロセスを、「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の4つの知識変換のフェーズを何度も回転させて次元を上げていくスパイラル回転のモデルで示した<sup>12)</sup>。これがSECIモデルである。

1996年当初のSECIモデルでは、こうした知識スパイラルを動かすのは、「『目標への思い』と定義される組織の意図 (intention)」であるとされていた。この「意図」とは、「組織のレベルでは、組織の規範やビジョンの形をとり、創り出された

知識を正当化するために使われる」ものであり、これを明確にして組織のメンバーに提示し、彼らのコミットメントを育成する役割がトップやミドルに求められるとしていた<sup>13)</sup>。

ところが、2017年に出版された野中・西原共著『イノベーションを起こす組織』では、イノベーションの起点を抽象的な「組織の意図」に求める論から、より「現場リーダーの善い目的や思い」を強調する論に変わっている。また、組織メンバーの「コミットメント」についても「知を創る場には、メンバーのコミットメント、目的の共有、そして、メンバー間の信頼関係が欠かせない。また、開かれた場にして多様な知を取り入れることも共創を進めるためには必要である」<sup>14)</sup>と述べられているように、「共創の場づくり」を強調する論に変わっている。2019年には従来のSECIモデルに再考が加えられ、新たな「知識実践」の理論が提唱されるに至った。

#### (3) 知識実践

2019年に野中・竹内共著『ワイズカンパニー—知識創造から知識実践への新しいモデル—』(日本語訳2020年)が出版された。本書は『知識創造企業』から約25年を経て、その後の世界の激変に直面し、SECIモデルの再考を試みたものである。前著でも知識を形式知と暗黙知に区別し後者に着目していたが、本書では、高次の暗黙知である知恵に着目する。野中らは、知恵は「ものの本質を見抜くことを可能にすると同時に、変化の激しい社会に対応することも可能にする」<sup>15)</sup>ものであるという。そこで、彼らは、実用に役立つ知恵という意味のアリストテレスの術語である「フロネシス」を中軸に据えてSECIモデルを見直した。新たな理論モデルは、長期的な繁栄に欠かせない「持続的なイノベーション」を支える知識実践と、実践知をよりどころに賢明な判断を下す「リーダーシップ」をより強調するものになった<sup>16)</sup>。

まず、持続的なイノベーションについて、野中らは次のように述べる<sup>17)</sup>。

逆境を長期的に乗り越え続けるには、イノベーションを何度も何度も、絶え間なく繰り返す必要がある。長い期間にわたって革新性を保つためには、一連の斬新なアイデアを思いつくとか、漸進的な改善を続けるとかいうだけでは足りない。トップの経営陣だけではなく、全社を挙げての腹を据えた取組みが求められる。社員全員に自社の目的や、理念や、将来の方向性についてのはっきりとした理解が浸透していかなくてはならない。

このように、野中らは、持続的イノベーションを単なるイノベーションの連続とは捉えていない。それは、激しい社会の変化を生き抜くための組織全体の知識実践に支えられており、その土台は、組織構成員に共有された「目的」「理念」「将来の方向性」などにかかわるフロネシスにあると捉えられている。さらに、この理論では、持続的イノベーションは「知識の創造と実践のプロセス」が「個人から組織へ、コミュニティへ、社会へと、スパイラルに波及」<sup>18)</sup>するものであると捉えられている。つまり、野中らがいうところのフロネシスとは、自社の利益や繁栄のみを目的とする知恵ではなく、組織のリーダーや構成員に「社会的な次元」の問いを自問することを促す知恵である。すなわち、社会にとって何が善で、何が正しいことかという「共通善」を追求し、道徳に即した行動や判断を可能にする知恵がフロネシスである<sup>19)</sup>。こうした持続的イノベーションを可能にするのは「リーダーシップ」であり、その実践が問われることになる。

野中らは、持続的イノベーションを可能にするリーダーシップの実践として次の6つを挙げる。①何が善かを判断する、②本質をつかむ、③「場」を創造する、④本質を伝える、⑤政治力を行使する、⑥社員の実践知を育む。以下、それぞれに要約的に説明を加える。

#### ①何が善かを判断する<sup>20)</sup>

自社や社会にとって何がよいことかを判断する能力。リーダーの優れた判断のよりどころとなる目的や価値観が組織内に「下降」して隅々に行き渡ることで、組織はスパイラルに「上昇」する。ミドルマネージャーと現場の社員も組織内での善についての判断を支えている。

#### ②本質をつかむ<sup>21)</sup>

問題や状況の本質をつかむ能力。問題や状況の根底に何があるのかを徹底的に問う、相反するものを同時に見る、仮説を立てて検証するなどの知性の働き。何が善であるかを判断するために、企業と社会の利益が重なる本質的な部分を見出すことが求められる。

#### ③「場」を創造する<sup>22)</sup>

経営幹部や社員が互いに学び合い、新しい知識を共同で創造できるよう、そのための相互交流の機会を作ること。そのような「場」はさまざまなものがあり、公式の/非公式の、大きな/小さな、社内の/社外の、物理的な/認知的な、直接対面の/バーチャルの、というように分けられるが、全てに共通するのは、参加者が文脈を共有し、「いま・ここ」の人間関係を築き、相互交流を通じて新しい意味と洞察を獲得するということである。

#### ④本質を伝える<sup>23)</sup>

個別のことから普遍的な「真理」をつかみ取り、主観的・直感的な考えを概念化して、みんなにわかる言葉にするとともに、意欲をかき立てる野望やビジョンとしてそれを表現する能力。本質を伝えるためには、メタファーで感情に働きかけたり、物語で共感を引き出したりすることが役立つ。また、豊かな想像力を働かせることも重要である。

### ⑤政治力を行使する<sup>24)</sup>

部下を一つにまとめて行動に駆り立てるため、相反する目標を総合して、共通善を成し遂げるために行使する政治力。

### ⑥社員の実践知を育む<sup>25)</sup>

実践知を社内に分散させるミドルマネジャーの育成を中心に、社内のトップからミドル、現場まであらゆる層の社員が実践知を使いこなせるようにすること。自律分散型リーダーシップを育成すること。そのためには社員に「幅広い自由」を与え、チームで判断し、実行し、解決を図る権限を与えることが重要である。

持続的イノベーションを可能にするリーダーシップの実践として野中らは以上を挙げている。

こうした知識実践の理論モデルが描き出すのは、社会にとって何が善で、何が正しいことかという「共通善」を追求する組織の姿である。トップの価値観や理念は「共通善」に根ざしている必要がある。それが組織に行き渡るためには自律分散型リーダーシップと「場」が不可欠である。さらに、チームに自由裁量が与えられることで個人の暗黙知がリーダーのビジョンと結びつき、実践知が育まれる。そんなイメージである。

こうした組織像は、「よりよい学校教育を通してよりよい社会を創る」ことをめざすカリキュラム・マネジメントが求める学校像と重なる。社会全体を視野に入れた「共通善」に根ざす校長のビジョンが教師集団の意欲やコミットメントを引き出す。それによって教師個々人の暗黙知が様々な「場」で相互交流され新たな知が創造される。それらが組織の目的や価値観と結びつき、「共通善」をめざす教師個々人の実践が引き出される。こうして、校長、管理職、そして現場の教師も実践知を高め合う持続的なイノベーションがもたらされる。そんな学校のイメージが頭にうかぶ。

そこで、次にカリキュラム・マネジメントが学校組織にイノベーションをもたらす可能性につい

て考察する。

## 3. カリキュラム・マネジメントが学校組織にイノベーションをもたらす可能性

### (1) カリキュラム・マネジメント

教育学における「カリキュラムマネジメント」の研究は1990年代後半に着手された。中留武昭は、カリキュラムマネジメントを「各学校の教育目標の達成のために、児童・生徒の発達に即した教育内容を諸条件とのかかわりにおいてとらえ直し、これを組織化し、動態化することによって一定の教育効果を生み出す経営活動である」<sup>26)</sup>と説明した。田村知子は「カリキュラムマネジメントは、カリキュラムを主たる手段として、学校の課題を解決し、教育目標を達成していく営み」であると簡潔に言い換えた<sup>27)</sup>。

中留らに始まるカリキュラムマネジメント論は、1970年代から教育課程に関する「組織・運営上の条件整備」を強調してきた教育課程経営論を、1998年改訂の学習指導要領における総合的な学習の時間の創設を契機に発展させたものである<sup>28)</sup>。この改訂で国の教育課程の基準の大綱化・弾力化が図られ、総合的な学習の時間を中核として学校独自のカリキュラムづくりが求められるようになった。これらの政策動向を背景に、各学校の教育目標の達成に向けた課題解決志向の学校経営・組織論が求められ、これに応答する理論形成が急がれたわけである。こうした研究が提起した重要な論点の一つに、カリキュラムに関するネガティブな組織文化をポジティブな協働文化に変えていくカリキュラム・リーダーの役割がある<sup>29)</sup>。

中留は、カリキュラム・リーダーが「学校組織の中に強いビジョンを構築」し、これを「変革を意図した学校改善の中心に」位置づけ、「ビジョンと学校改善との境界線上に総合のカリキュラムを構造的に位置づけ」て、それを校長・管理職等のスクールリーダーとミドルリーダーとの協働体制によって実現していくことは「学校経営の新しい戦略」の一つとなりうるとしている。一方で、「こ

うした視点からのビジョンの形成、共有化は、その必要性が叫ばれているわりには研究的にも実践的にもほとんど進んでいない」とも述べている<sup>30)</sup>。

ところで、2017年に「社会に開かれた教育課程」の実現をめざして改訂された学習指導要領では総則に「カリキュラム・マネジメント」が明記された。社会に開かれた教育課程は、①「よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標」を社会と共有していくこと、②「これからの社会を創り出していく子供たちが、社会や世界と向き合い関わり合い、自らの人生を切り拓いていくために求められる資質・能力とは何か」を教育課程において明確化すること、③「学校教育を校内に閉じずに、その目指すところを社会と共有・連携」することと説明されている<sup>31)</sup>。ビジョンという言葉こそ明記されていないが、「よりよい社会を創るという目標」「求められる資質・能力」「目指すところ」など、それに相当する重みのある言葉が並んでいる。その意図するところを思い切って深読みすると、野中らのいう「共通善」を追求する組織へと学校を変革することをめざしているように思われる。学校のトップリーダーが「これからの社会」を見据えて「共通善」をビジョンに表現し、校内に行き渡らせる。ミドルリーダーを中心に現場教員がそれを共有しながら日々の教育実践を相互交流させ、個人の暗黙知を形式知へと、そして組織全体のビジョンと結びついた実践知へと高めていく。このスパイラルが上昇していくフロネシスによって、学校組織の持続的イノベーションが可能になる。このような学校の変革である。

先述したようにカリキュラム・リーダーの「ビジョンの形成、共有化」の研究が停滞しているとすると、野中らの知識実践の理論を参照することで、持続的イノベーションを可能にする学校の姿をより具体的に把握できると考えられる。

## (2) 事例検討<sup>32)</sup>

### 【事例の概要】

埼玉県久喜市立久喜小学校は、2019年、学校教育目標を変更した。従来の学校教育目標は「賢く豊かにたくましく」であった。何十年も前に知・徳・体をベースに設定されたであろうこの学校教育目標は、長年とくに見直されることもなく掲示されていたが、教師や保護者、子どもたちにも浸透していなかった。どのような学校や子どもの育成をめざすのかをイメージしにくく、これを学校内外の関係者と共有し日々の実践の中で具現化を図るという意識は希薄であった。

しかし、2017年3月に学習指導要領が改訂され、学校において育成をめざす資質・能力を明確化することが求められるようになった。Society5.0といわれるように社会が激しく変化していく中で、本気になって変化に対応することが必要であると受け止めた同校では、校長を中心に学校教育目標を変更する作業に着手した。学校運営協議会等でもこのことを議題にし、何度も検討を重ねた結果、新しい学校教育目標を「イノベーション力の育成」と決定した。

「イノベーション力の育成」に向けて、学校全体で、授業をはじめ様々な教育活動を学校教育目標に照らし合わせて見直した。評価方法の改善や教育資源を最大限に活用することなどを含め、カリキュラム・マネジメントの充実を研究主題に据えて取組を進めた。

同校では「イノベーション力」を「予測困難な時代が来てもそれを乗り越えるために必要な力」と定義した。その力を①Acquisition [自分の自信につながる経験(知識・技能, 自律的態度)], ②Application [新しい価値を創造する思考(論理的思考, 批判的思考, 創造的思考)], ③Approach [より良いものを目指そうとする態度(探究的態度, 協働的態度)]の「3A」に整理した。この力を身に付けた子どもを育成するため、「授業のイノベーション」「評価のイノベーション」「学校力のイノベーション」に照準を合わせ

て研究を重ねた。

「授業のイノベーション」では、生活科と総合的な学習の時間を軸に、教科横断的な視点で単元を構成した「大単元構想」に取り組んだ。「大単元構想」とは、教科や領域の枠を取り払った共通の目標を設定し、魅力的な問いを立て、児童が自主的・自発的に課題解決を進めていく問題解決型学習の実現をめざすものである。学校行事等についても慣例主義にとらわれず、「イノベーション力の育成」につながる活動になっているかを検討し、新しい教育活動の創造に取り組んだ。

「評価のイノベーション」では、「イノベーション力」を身に付けている子どもの姿を明確にするため、低・中・高学年ごとに育成すべき資質・能力を明確に設定した。「イノベーション力」という曖昧な資質・能力を子どもの姿で評価するため、各学習場面の目的に合わせて、様々な方法を用いて、多角的に学びの過程を評価することを試みた。

「学校力のイノベーション」では、保護者や地域住民に呼びかけて「チーム久喜小」を組織し、地域の教育力を最大限に活用することをめざした。学校運営協議会の定例会議において課題を明確にし、様々なボランティアの力を学校の教育活動に生かした。

これらのイノベーションの中核である「大単元構想」の実践例を次に示す。

2020年度4年生は、大単元「守ろう！大切な水・命」を学習した。4年生は、前年までの総合的な学習の時間で、福祉体験等を通して、どんな人とも「Scrum」を組んでいくことの重要性を知り、それを学年目標として設定していた。生活の中で命と同じように欠かせない重要なものである「水」に子どもたちの興味関心が移ってきたことで、「水」をテーマにした単元を構成した。

具体的には、地域の方の協力も得て、自分たちの住む地域に足を運び、用水の水環境を調べ、校内のビオトープの水環境と比較したり、水のプロフェッショナルをゲストティーチャーとして招い

て、子どもたちの水についての知識や考えを広げたり深めたりした。それらの体験を通して、子どもたちは日々の生活スタイルを見つめ直し、日常の中から新しい価値を見出したり、環境保全のためにできることを計画したりした。一人ひとりが課題に向き合い計画を実践する活動を行う過程で、例えば、PTAと連携してアルミ缶をお金に換える取り組みに挑戦し、地域の方々と共同する必要性を実感していく姿が見られた。このように、地域の力を取り入れることで日常の生活スタイルへの気づきから環境保全をめざす活動にまで広がった。

### 【事例に対する考察】

筆者は、この実践に外部支援アドバイザーとしてかかわった。その立場から本実践の特徴を整理し、その意義を考察する。

第1の特徴は、学校教育目標の変更がカリキュラム・マネジメントの起点になっていることである。久喜小では、校長のリーダーシップのもと、教師や地域の人々が教育に対する「思い」を語り合い共通理解を深める「場」として職員会議や学校運営協議会が活用された。これらを通して未来社会を生き抜くために子どもたちに育みたい力が問い直され、新たな学校のビジョンが共有されていった。それが「イノベーション力」という言葉で表出され、新たな学校教育目標として掲げられた。しかし、この目標は極めて曖昧で多義的である。こうした曖昧な目標が教師の一体感を醸成し、新たな実践の創造に向かわせる機能を果たしている事実注目する必要がある。

学校教育目標については、2016年12月の中央教育審議会答申で「不断の見直し」が求められている。2017年3月に改訂された学習指導要領の解説においても「教育課程の編成の基本となる学校の経営方針や教育目標を明確にし、家庭や地域と共有していくこと」がカリキュラム・マネジメントを効果的に進めるために不可欠であると述べられている<sup>33)</sup>。研究者サイドでも、カリキュラム・マネジメントによる「教育目標の具現化」が強調さ

れ、学校内外の実態を把握し明確に目標を設定することや、それを重点目標や「めざす子ども像」へと具体化することの必要性が論じられてきた。一方で、どの学校にも旧来から学校教育目標が掲げられてはいるものの、そのほとんどは抽象的な教育理念をうたっているにすぎず、多くの教師が学校教育目標と日々の教育活動とのつながりを意識していない現状が問題点として指摘される傾向があった。「お飾り」のようになっている学校教育目標を具体的で明確な目標に置き換え、その実現をめざし教育活動を組織的に展開することこそがカリキュラム・マネジメントの要であると説明されてきた<sup>34)</sup>。

しかし、久喜小では、先述のように議論を重ねた結果、教師や地域の人々の「思い」が曖昧な「イノベーション力の育成」へと表出され、新たな学校教育目標になった。ある教師は筆者に「私たちはイノベーション力を探す旅をしている」と語った。曖昧な目標が、それを探す旅に教師たちを駆り立てるほどの価値をもつものになっている。

カリキュラム・マネジメントが「イノベーション力を探す旅」ならば、宝探しのように、それが見つかりそうな領域を深掘りしてみるのが有意義である。生活科と総合的な学習の時間を中核とする「大単元構想」がそれにあたる。ここに本事例の第2の特徴がある。

教科等横断的な視点に立って単元配列表などを作成している学校はもはや珍しくない。そうした中であって、同校の「大単元構想」は、「学校教育目標→学年目標→学級目標」の系列に位置づけられ、とりわけ「学年目標」の具現化を図る教育活動として、カリキュラム・マネジメントの中心に据えられている特徴をもつ。「大単元構想」とは、学年目標の具現化につながる「魅力的な問い」を設定し、その目的の達成に向けて様々な教科や領域の学びを関連付けて展開する連続的な教育活動をさす。子どもたちは自分なりの「思い」をもって、集団やグループまたは個人で活動し目標の達成をめざす。単元指導計画には、子どもた

ちが課題を自分事として粘り強く追究していく姿の予想が「ストーリー」として記述される。

第3の特徴は、「イノベーション力」をもとに育みたい資質・能力を整理し系統化して、それが各学年や様々な学習場面でどのように育まれているのかを子どもの姿から捉えるための評価方法が模索されていることである。いまだ試行錯誤の段階にとどまっている印象が拭えないが、教師全員で「イノベーション力の育ちをどう評価するか」という答えのない課題を粘り強く探究する共通経験を積み上げてきたことで、授業研究会などの「場」で発言が活発になり、場の雰囲気は柔らかくなってきたように感じられる。

つまるところ、「イノベーション力の育成」という目標の曖昧さゆえに、これを複数の要素に整理し系統化してみたとしても、どこまでも多様な解釈の余地が残る。校内研究会で授業を参観する教師が事前に設定された評価規準にもとづいて子どもの姿を捉えようとしても、実際には、その枠組では捉えきれない子どもの姿があちこちに見られ、多くの教師が戸惑いながら観察することになる。しかし、そうした場面で、教師個人の暗黙知を働かせれば、「すてきだな」とか「もっとこうなってほしいな」などと別の解釈もできる。こうして捉えた多様な姿を研究協議等で語り合い、これを視点として、形式知となった評価規準をつくり変えていくこともできるだろう。

今後は「大単元構想」を含む年間の実践を振り返り、実践知を高め合うための「場」を意図的に設けること、実践を語るだけでなく記録としても蓄積し、実践知の高め合いが持続的なイノベーション力につながるようにすることが課題であろう。

#### 4. 知識実践の理論によるカリキュラム・マネジメントの把握に向けて

久喜小学校のカリキュラム・マネジメントの事例を知識実践の理論に照らしてみると、持続的イノベーションを可能にしている学校組織の特質を以下のように把握することができる。

第1に、校長のリーダーシップと「場」の活用である。学校教育目標の見直しに向けてリーダーシップを発揮したのは校長であった。しかし、校長が独断で決定したわけではなく、既存の校内組織や学校運営協議会が対話の「場」として活用された。ここで個々の教師や地域住民が感じていた暗黙的な課題意識や思いが校長のビジョンとすりあわせられ、「イノベーション力」と表出されたと捉えられる。校内では研究推進部が検討の中心を担っており、これがプロジェクト型の組織のように機能したことで自律分散型リーダーシップが発揮されたと考えられる。

第2に、校長や現場の教師のみならず、地域住民を含む学校内外で共有された「共通善」である「イノベーション力の育成」が、これに関与する個人の自己変革をもたらしていると考えられることである。新たな学校教育目標に照らして日々の教育活動を見直す過程で、職員会議や校内研修等の「場」での対話や共同思考を通して、個々の教師の暗黙知が「共同化」され、それが「3A」などの形式知として「表出化」された。さらにそれらが「連結化」されて「イノベーション力」が示す具体的な子ども像や評価規準が整理されていった。「イノベーション力」という曖昧な目標は、個人の思いや願いに根ざす多様な暗黙知を他者と共同化することを幅広く許容できる利点をもつ。こうしたプロセスが活性化したことで、組織の変革と個人の自己変革が結びつき、学校と地域が連携して「共通善」の実現をめざす新たな実践が創造されていった。このことから、校長のビジョンをあえて曖昧な言語で表出化して学校教育目標に位置づけることは、学校組織にイノベーションをもたらす経営戦略となりうるであろう。

第3に、「大単元構想」にもとづく単元の開発や実践が「授業研究部」「学習評価部」「学習環境部」という3部会の連携・協力のもとで推進されたことである。これにより、各部会に蓄積された形式知の交流が促され、個人のメンタルモデルや技術的ノウハウという形で暗黙知ベースへと「内

面化」されたと捉えられる。この内面化のフェーズは、個々の教師の実践知を高めるうえで非常に重要な意味をもったであろう。

以上の考察から、学校におけるカリキュラム・マネジメントを「知識実践」の理論によって把握することは、学校組織に持続的イノベーションがもたらされる動態を、校長のリーダーシップの発揮や教師集団による知識創造および教師個人の実践知の育成という全体のプロセスに即して、具体的に把握できる利点があると結論づけることができる。加えて、カリキュラム・リーダーの役割行動に組織変革の側面から迫る視点を提供する意義ももつと考えられる。

#### 〈注〉

- 1) Nonaka, I & Takeuchi, H, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Company Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995 (野中郁次郎・竹内弘高著, 梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年).
- 2) Nonaka, I & Takeuchi, H, *The Wise Company: How Company Create Continuous Innovation*, Oxford University Press, 2019 (野中郁次郎・竹内弘高著, 黒輪篤嗣訳『ワイズカンパニー—知識創造から知識実践への新しいモデル—』東洋経済新報社, 2020年).
- 3) 倉本哲男「カリキュラムマネジメントの国際的展開—レッスン・スタディとナレッジ・リーダーシップの視点から—」齋藤義雄・倉本哲男・野澤有希『教育課程論—カリキュラムマネジメント入門』大学図書出版, 2018年, 162-172頁.
- 4) 中央教育審議会『幼稚園, 小学校, 中学校, 高等学校及び特別支援学校の学習指導要領の改善及び必要な方策について(答申)』2016年.
- 5) 東京大学教育学部カリキュラム・イノベーション研究会編『カリキュラム・イノベーション』東京大学出版会, 2015年/OECD (2008),

- 有本昌弘監訳『学びのイノベーション－21世紀型学習の創発モデル－』2016年，明石書店など。
- 6) 野中・竹内前掲訳書，1996年，72-73頁。
- 7) 同上書，83-141頁。
- 8) 同上書，83頁。
- 9) 同上書，11-12頁。
- 10) 同上書，90-91頁。
- 11) 同上書，92-105頁。
- 12) 野中郁次郎・西原文乃『イノベーションを起こす組織－革新的サービス成功の本質－』日経BP社，2017年，20-26頁。
- 13) 野中・竹内前掲訳書，1996年，109-112頁。
- 14) 野中・西原前掲書，31頁。
- 15) 野中・竹内前掲訳書，2020年，10頁。
- 16) 同上書，233-234頁。
- 17) 同上書，12頁。
- 18) 同上書，37頁。
- 19) 同上書，180頁。
- 20) 同上書，203頁。
- 21) 同上書，247-249頁。
- 22) 同上書，251-252頁及び287-288頁。
- 23) 同上書，339-340頁。
- 24) 同上書，392-394頁。
- 25) 同上書，395-404頁。
- 26) 中留武昭・田村知子『カリキュラムマネジメントが学校を変える』学事出版，2004年，11頁。なお，中留ら研究者の多くは以前から「カリキュラムマネジメント」という表記を用いており，これが学習指導要領等で用いられている「カリキュラム・マネジメント」と同一の意味内容を示すかは文脈によって異なる。そのため，本論文内ではあえて表記を統一せず，引用元の表記をそのまま用いた。
- 27) 田村知子『カリキュラムマネジメント－学力向上へのアクションプラン－』日本標準，2014年，12頁。
- 28) 八尾坂修「カリキュラムの経営学的研究」日本カリキュラム学会編『現代カリキュラム研究の動向と展望』教育出版，2019年，325-328頁。
- 29) 中留武昭・曾我悦子『カリキュラムマネジメントの新たな挑戦』教育開発研究所，2015年，199-219頁。
- 30) 同上書，205頁。
- 31) 中央教育審議会，前掲答申，2016年。
- 32) 日本カリキュラム学会第32回大会（琉球大学）で飯岡裕介と共同発表した内容を筆者が要約して示した。（日本カリキュラム学会第32回琉球大学Web大会 自由研究発表Ⅱ「学校教育目標の実現に向けたカリキュラム・マネジメントの実践研究－『イノベーション力の育成』をめざして－」2021年6月27日）
- 33) 文部科学省『小学校学習指導要領（平成29年告示）解説 総則編』2017年，41頁。他校種にも同様の記述がある。
- 34) 天笠茂『カリキュラムを基盤とする学校経営』ぎょうせい，2013年，55-59頁など。

#### 〈文献〉

- ・野中郁次郎・勝見明『イノベーションの知恵』日経BP社，2010年。
- ・野中郁次郎・広瀬文乃・平田透『実践ソーシャル・イノベーション』千倉書房，2014年。
- ・『学校教育実践ライブラリVol.1 学校の教育目標を考えてみよう 学校目標から学級目標まで』ぎょうせい，2019年。

※事例をご提供いただいた久喜市立久喜小学校の教職員の皆様に感謝申し上げます。

