

カリキュラムマネジメントにおけるナレッジマネジメントの特質 ー保育者の「保育の環境構成」に関する事例分析を通してー

The Characteristics of Knowledge Management in the Early Childhood Care and Education Organization:
An Analysis of Case Examples of "Environmental Composition" by ECCE Teachers

田 中 謙* 池 田 幸 代**
TANAKA Ken IKEDA Yukiyo

要約：本研究は、保育所、幼稚園、認定こども園等幼児教育施設（以下、幼児教育組織）の「保育の環境構成」に関する事例分析を通して、幼児教育組織でのカリキュラムマネジメントにおける保育者のナレッジマネジメントの特質を明らかにすることを目的とした。

その結果、事例としたM幼稚園の保育の環境構成を考えると、M幼稚園ではカリキュラムマネジメントにより保育環境の再構成を通して保育の質の向上が図られており、このカリキュラムマネジメントは保育者の知識資源を活用していることから、ナレッジマネジメントであったと考えられた。さらに組織でのカリキュラムマネジメントにおける保育者のナレッジマネジメントは、個々の組織のコンテキストに依存する特質を有しており、各組織で蓄積された知識資源を、各園でのコンテキストデザインと融合させる過程が必要であることを指摘した。

I. 問題の所在と研究目的

本研究は、保育所、幼稚園、認定こども園等幼児教育施設（以下、幼児教育組織）の「保育の環境構成」に関する事例分析を通して、幼児教育組織でのカリキュラムマネジメントにおける保育者のナレッジマネジメントの特質を明らかにすることを目的とする。

2017（平成29）年3月改訂の『幼稚園教育要領』（『幼保連携型認定こども園教育・保育要領』）には、教師（保育教諭等）は「幼児（園児）と人やものとの関わりが重要であることを踏まえ、教材を工夫し、物的・空間的環境を構成しなければならない」と規定されている。また2017（平成29）年3月改定の『保育所保育指針』には、「保育の環境には、保育士等や子どもなどの人的環境、施設や遊具などの物的環境、更には自然や社会の事象」等があるとされ、「人、物、場などの環境が相互に関連し合うことで「子どもの生活が豊かなもの」となるように「計画的に環境を構成し、工夫して保育」することが規定されている。さらに2018（平成30）年2月に示された『保育所保育指針解説』では、保育の専門性を有する保育士が「子どもと共に保育環境を構成しながら、保育所の生活全体を通して保育の目標が達成されるよう努めなければならない」こと、「乳幼児期の子どもの成長にふさわしい保育の環境をいかに構成していくかということは、子どもの経験の豊かさに影響を及ぼすという意味で、保育の質に深く関わるもの」であることが記されている。

これらの幼稚園教育要領・保育所保育指針等および同解説の規定、記述からは、幼児教育・保育が環境を通して行うものであるがゆえに、その環境および環境構成が重要であること、環境および環境構成は保育の専門性を有する保育者と子どもによって行われることがみてとれる。その上で、

* 山梨大学教育学部非常勤講師・日本大学 ** 道灌山学園保育福祉専門学校

環境および環境構成は、「保育の質」に関連するものであることが読み取れる。このように幼児教育・保育における環境構成は、その保育の質に影響を及ぼす要因であるため、幼稚園教育要領等では「常にその環境が適切なものとなるようにすること」が「指導計画の作成」に記されている。そのため、今日の幼児教育組織においては、「教育課程に基づき組織的かつ計画的に各幼稚園の教育活動の質の向上を図っていく」という「カリキュラム・マネジメント」(curriculum management)が重要視されている¹⁾。

このカリキュラムマネジメントの定義に関しては、早くは中留(2002)が「教育の目標—内容の活動系列とそれを支える条件整備活動系列との間に対応関係性をもたせながらも、それをP-D-S(構成・計画—実施—評価)というマネジメントサイクルにのせて、カリキュラムを動態化させていく経営的思惟」(中留, 2002, 5)と定義し、近年では天笠(2013)が「学校教育目標の実現に向けて、カリキュラムを編成・実施・評価し、改善をはかる一連のサイクルを計画的・組織的に推進していく考え方であり手法」(天笠, 2013, 24)、田村(2018)が「各学校が教育目標を実現化するために、学校内外の諸条件・諸資源を開発・活用しながら、評価を核としたマネジメントサイクルによって、カリキュラム開発と実践を組織的に動態化させる、戦略的かつ課題解決的な組織的営為」(田村, 2018, 24)と定義していることが確認できる²⁾。上述の定義を参照しつつ、カリキュラムマネジメントを検討する際には、本山(2017)のように定義だけでなく、カリキュラム概念そのものの多義性にも着目する必要性が指摘されている。

これらの先行研究を受け、本研究ではまずカリキュラムマネジメントを幼児教育・保育実践を行う幼児教育組織の組織的営為としてとらえる。その上で、主に田村(2018)の定義に準拠しながら、カリキュラムマネジメントにおける組織的営為としての「学校内外の諸条件・諸資源を開発・活用」について検討を行う。その際に本研究で課題とするのが、カリキュラムマネジメントにおけるマネジメントである。本山(2017)の示すカリキュラム概念に多義性が認められるように、マネジメント概念にも多義性が認められる。そこで本研究は、特に保育者の有する知識資源と知識資源に関するマネジメント、つまりナレッジマネジメント、に焦点をあて、検討を試みるものである。

Ⅱ. 研究方法

1. 研究手法

本研究は上記の目的を達するため、文献研究法を用いる。また事例分析に関しては保育実践に係る観察法と保育者に対する聞き取り調査法を混合して用いることとする。

事例分析は201X年4月～201X+1年4月までの1年1か月の間に、東京都A区に所在する学校法人立(私立)幼稚園M幼稚園に対して、不定期に合計6回実地での調査を実施した。保育実践の観察に関しては、SONYデジタルビデオカメラHDR-CX680を用いて午前中、園庭での自由遊びの時間に自然観察を行い、幼児の遊び場面を動画・静止画で記録した。また保育者と子どものやりとりに関しては、行動、発語、表情等をメモで記録し、フィールドノートにまとめた。

また上記期間中にM園園長S氏に対して、合計3回の半構造化インタビューを実施した。インタビュー内容は観察から得られた記録を基に、M園で調査期間中に新たに取り入れられた園庭用遊具に関する「導入の経緯」「導入に対する保育者間での協議内容」「導入後の遊びの変化」「導入後の遊びの変化に対する保育者の評価」である。インタビュー時間は合計3回、1回あたり10～30分であった。インタビュー内容はメモに記録し、インタビュー後にインタビューデータとしてとりまとめた。

本研究では上記の記録を基に2名の研究担当者が協議を行い、M園のナレッジマネジメントが顕

著に明示化された事例として適当であると考え、M園の園庭に配置された遊具を中心にした環境構成の場面を分析事例に選定した。

2. 倫理的配慮

本調査に際し、研究協力園の園長S氏に対して、研究目的、調査方法、調査内容に関して文書および口頭で説明した。S氏より調査実施および研究成果の公表の了承を得た。また、本研究では個人情報の保護から、幼児等の個人が特定されないよう、遊具に焦点をあてて記録をとり、個人が認識できる画像等は使用しないこととした。その上で、個人の特定につながるような情報が含まれる静止画に関しては、画像処理を施した。

3. 研究視座

本研究では、カリキュラムマネジメントにおけるナレッジマネジメントの特質を幼児教育組織における実践事例から検討するため、保育の環境構成を分析対象として選定した。幼児教育・保育実践における環境に関しては、松延他（2016）では「保育者は自らが主体的に保育の環境を構成する役割を担いつつ、自らも環境の一つ」であることが指摘され、「環境から影響を受けて自らの援助の在り方への意識を変容」させているとしている。さらに松延他（2016）は、具体的に保育場面の観察等から保育者に関して、「人的環境的な役割から、環境を主体的に構成する役割を担う中で環境から影響を受けて自らの援助を変化させる」ことを指摘している。このことは、幼児教育・保育実践における保育の環境構成には、保育者を取り巻く環境から保育者に対して影響を与えることを示唆している。そのため、カリキュラムマネジメントを保育の環境構成に焦点化した場合、保育者を取り巻く環境として、幼稚園等の所在する地域の社会・自然環境のみならず、幼稚園等の理念・目的・目標、経営方針、経営計画、さらには組織開発、人的資源管理等の組織マネジメントとが関連してくると推測される。実際先行研究においても、松尾（2011）は「幼稚園や保育所のスタッフのマインドおよびスキルの両面」に着目した人材開発、倉田（2012）はヒューマン・リソースに関する「人的資源の獲得」「人的資源の動機づけ」「人的資源の育成」「人的資源の定着」の観点から、カリキュラムマネジメントに関連する人的資源に関する組織マネジメントの特質に言及している。

さらに、松尾（2011）、倉田（2012）、松延他（2016）等の先行研究では、人的環境である保育者の「援助の変化」等も保育の環境構成に影響を与えることが指摘されている。この保育者の「援助の変化」に関しては、保育者の有する保育の専門性が影響している可能性が考えられる。そこで保育の専門性の中でも、保育者の有する知識に着目する。保育者の知識に関しては、先行研究において特に実践知に焦点が当てられ、その固有性や保育者の支援や専門性との関連性が明らかにされている。実践知に関しては、Schwab（1969；1971）の『『実践的知識』（practical knowledge）と呼ばれる知識領域』の存在に関する指摘が出発点となっており（佐藤・岩川・秋田，1990，178）、その「特徴的な性格」として、「実践経験を基礎として既知の事柄の意味を深めたり再解釈する熟考的な知識」「教材の特性、子どもの認知の特性、教室の文脈の特性に規定された事例知識」「問題解決に向けて多領域の理論的知識が活用される総合的知識」「暗黙知や無意識の信念が重要な機能をはたす経験的な知識」「個人的な経験を基礎とした個性的な知識」が指摘されている（佐藤，1989；1990）。

本研究ではこのようにカリキュラムマネジメントを、そのマネジメントに携わる保育者の知識に着目し、知識および知識創造に関するマネジメント理論であるナレッジマネジメント理論からのアプローチによって、保育実践内で確認されるマネジメント手法から、その特質を検討する視座を設定した。

4、分析手順

本研究では、第一に先行研究等の整理検討を通して幼児教育組織におけるマネジメントの多義性を検討しながら、本研究の操作的定義を行う（Ⅲに該当）。第二にマネジメントについて、本研究で用いるナレッジマネジメントについてフレームを提示し、併せて保育の環境構成に焦点を当てながら、ナレッジマネジメントの特質とカリキュラムマネジメントへの応用可能性について言及する（Ⅳに該当）。第三に東京都A区M幼稚園を対象に、幼児教育・保育実践における保育の環境構成でのナレッジマネジメントの実践事例分析を行う（Ⅴに該当）。

Ⅲ．幼児教育施設におけるマネジメント

今日の幼児教育組織が社会変化の中で、限られた資源を有効活用し、地域社会の発展や地域づくりに貢献しながら組織開発を進めるためには、カリキュラムマネジメントをはじめとするマネジメントの強化が重要視されている。またマネジメントの有用性が幼稚園、保育所、認定こども園等で認識され、導入が図られてきている背景要因もある。

そこで、まずはマネジメントの対象となる組織について、概念整理を行う。Barnard (1938=1968) はあらゆる組織体を「少なくとも一つの明確な目的」のため、「2人以上の人々が協働すること」により、「特殊の体系関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体」である「協働体系 (cooperative system)」としてとらえ (Barnard, 1938=1968, 67)、組織を「2人以上の人々の、意識的に調整された活動、諸力の体系」とであると定義している (Barnard, 1938=1968, 75-76)。このBarnard (1938) の定義は「高い操作性」を有し、「広範な具体的状況に妥当する概念」であり、「概念的枠組みと他の体系との関係が有効かつ有意義に定式化」できる点から、今日においても定義の有用性が強調されている (桑田・田尾, 2010)。また青井 (1964) は組織の成立条件として、組織が達成すべき特定の共通目標となる組織目標、組織目標を達するために分業、調整を行う相互作用をもつ地位と役割のシステムである組織体系、組織目標を達するために個々の役割に応じて協力、協同する個の集合体である組織体、組織目標を達するために意図的・意識的に統括された諸活動である組織行動の側面があることを指摘している。本研究では青井 (1964) の指摘する組織の成立条件が、組織におけるマネジメントを考える上で有用な指摘であると考え、Barnard (1938) の定義を参照しながら、青井 (1964) が指摘する組織の特性に着目して以降ではマネジメントを検討することとする。

続いて組織におけるマネジメントに関する概念整理を行う。マネジメントに関しても多義的であるが、近年教育、福祉領域でも学校、社会福祉協議会や福祉施設等の組織におけるマネジメントに関する言及がなされている。一例をあげると、文部科学省「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」(2005) においては「学校の有している能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく過程 (活動)」というマネジメントの定義がなされている。また高橋・栗山 (2011) は学校マネジメントを「学校における資源、ヒト・モノ・時間などを最大限効果的・効率的に活用することにより、子どもたちに良質な教育を提供し、教育効果を上げること」としている。同様に福祉領域でも、社会福祉法人東京都社会福祉協議会 (2002) において、マネジメントは「組織の使命とそれに基づく目標達成のために経営諸資源 (人・もの・金等) を最大限に活用し、最大の成果をあげるための考え方、手段・方法」と定義されている。

いずれの定義も表現に違いは見られるため、詳細な検討が必要であるものの、上記の定義からは組織において、①組織の目的、目標を達成するために行われる営みであること、②資源の活用性に着目していること、③さらに資源活用のみならず、資源開発も行っていくこと、への指摘が示され、かつ実践的行為であることととらえられる点が共通項としてあげることができる。そこで本研究ではこ

これらの定義を参照しつつ、組織におけるマネジメントを、「社会への貢献を視座に、組織の目的、目標を達成するため、諸資源の開発、活用を通じて、組織の発展、事業継続を図る過程」と操作的に定義し、以下分析を進めることとする。

IV. ナレッジマネジメント

1. ナレッジマネジメントの特質

幼児教育組織におけるマネジメントの目的は、組織の発展、事業継続に重点が置かれており、そのための組織におけるマネジメントの目標は、保育の質の向上を図ることに関連して各園で設定がなされている。この保育の質の向上を図っていく組織におけるマネジメントは、科学的なデータ、情報等を活用して知識を創造すること、その知識を経験等と結びつけた実践的な知恵を活用することが不可欠である。この知識、知恵といった経営資源や経営方法に焦点を当てたマネジメントをナレッジマネジメントという。

ナレッジマネジメントとは、主に企業組織を対象として研究が進められており、「個々人の知識や企業の知識資産（knowledge asset）を組織的に集結・共有することで効率を高めたり価値を生み出すこと」「そのための仕組みづくりや技術活用を行うこと」（野中・紺野，1999，7）と定義されている。この定義を参照しつつ、これまでの内容を集約すれば、幼稚園、保育所、認定こども園等におけるナレッジマネジメントとは「園内外の人、組織の知識、知識資産を組織的に集結・共有することで組織の維持発展に資する価値を生み出すこと」といえるであろう。より具体的に考えてみると、例えば、幼児教育から小学校教育以降の学校教育を含む生涯を通しての学びの過程における「資質・能力」の三つの柱（「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」）を育成していくためには、幼児期には遊びを通して幼児が生活の中で新たな事象に気づき（知識・技能）、試行錯誤して（思考力等）、挑戦する（学びに向かう力等）活動を積み重ねていくことが求められる。そのためには「資質・能力」を具体的な生活、遊びの場面の中で、経験を積み重ねて育っていく様子を示したものである「幼児期の終わりまでに育ってほしい姿」を、例えば、エスノグラフィー（観察記録）、画像・動画、制作物等を通して読み取っていく作業の有効性が一つ方法としてあげられる。この読み取りから保育の質の向上につながる「Evidence-based」の知識を創造していく園内研修体制や保育実践分析プロジェクトチームの編成等システムづくりを行い、保育の質の向上のための価値、特に知識を創造することが、ナレッジマネジメントの一例ととらえられる³⁾。

幼児教育組織の現場では、主に組織が投資した資源により創造された価値（成果）、特に知識、が個人内に蓄積されていく傾向にある。この場合、個人が退職等により組織から離れると、個人に対して投資して創造された知識が、組織から失われる組織的損失が生じやすくなる。組織の維持発展を図るためには、保育現場では創造された知識を個人に蓄積するだけではなく、組織に蓄積させる必要があるのである。この点に関して、高崎（2005）は学校組織マネジメントについて、「組織を取り巻く様々な変化の中で、変化を洞察し問題の本質をとらえて、その根本的な問題解決のために対策を講じ、解決することで自らを変革し、適応、発展していける組織人」としての「自律した個人」の必要性を指摘している。この「自律した個人」は、「変化から素早く学び適応するという能力をもち、変化を通して学ぶこと」により、「先を見通すための仮説と検証のフレームを素早く構築し、知識として蓄積していくこと」で、質の高い教育活動を提供することが可能となるとし、組織にとっても「適応していく過程で、課題形成能力、問題解決能力、企画提案能力などが加速的に開発され、組織として駆使していくことができるようになる」ことを主張している。高崎（2005）はこのような「個を重視する学校組織をつくること」の重要性を述べ、そのために「学校組織が教職員に何を

期待しているのかを明確に提示し、協議・支援する仕組みを作り出すこと」を摘示している。高崎(2005)を参考にすると、幼児教育組織マネジメントにおけるナレッジマネジメントは、個の組織構成員である職員が知識を創造するとともに、組織的に知識を集結・共有するための協議・支援する仕組みを創り出すことの必要性が指摘できる。

2. ナレッジマネジメントにおける知識

ナレッジマネジメントでは、組織における数多くの経営資源、経営手法のうち、特に知識に焦点を当てる。以下では知識概念について整理を図りながら、その特質について検討を行う。まず野中(2006)で、知識とは欧米の伝統的な認識論においては「正当化された真なる信念(justified true belief)」とされるが、野中・遠山・平田(2010)によればナレッジマネジメントにおいては、知識は「関係性の中で作られる資源」であり、「個人の信念が真実へと正当化されるダイナミックな社会的プロセス」であって、それは「個人の主観的な思い・信念や価値観が、社会や環境との相互作用を通じて正当化され客観的な『真実』になるプロセス」であるとされている。野中・遠山・平田(2010)を参考とすると、知識は関係性の中で創造され、個人の主観的な思い・信念や価値観を積極的に取り入れている点に特徴が見出せる。この信念は「保育者の成長の重要な支柱」であり、保育者が「反省的実践家」として「環境に臨機応変に対応しながら文脈に根ざした実践を行う」(吉岡, 2007, 107)上でも重要な概念として、保育領域でも研究が進められている。野中・遠山・平田(2010)は「信念(主観)と正当化(客観)の相互作用にこそ知識の本質」があるとするが(野中・遠山・平田, 2010, 8)、自らの信念・保育観と幼稚園教育要領等との相互作用の中で保育デザインを行う保育の環境構成のプロセスに関しても、野中・遠山・平田(2010)の指摘するプロセスの共通性が見出せ、ナレッジマネジメントにおける知識の創造が見出せる。

このような知識の特質について、國領・野中・片岡(2003)はすべての知識は「『暗黙知』と『形式知』という二つのタイプの知に還元できる」としている(國領・野中・片岡, 2003, 7)。「暗黙知」とは人の中にある知識であり、外部から見えにくい知識であるという性質を有する。國領・野中・片岡(2003)は暗黙知を「言葉や文章で表すことが難しくコンテキスト依存度の高い主観的・身体的知」であり、思い(信念)、視点、熟練、ノウハウ等を例示している(國領・野中・片岡, 2003, 7)。一方、「形式知」とは人の中にある知識を、外部からも見えるように形式化・可視化した知識という性質を有する。國領・野中・片岡(2003)は形式知を「言葉や文章で表現できる客観的で理性的な知」であり、コンピューター・ネットワークやデータベースなどのように情報技術(IT)を活用して時空間を越えて組換えや蓄積可能であるとしている。つまり組織においては業務報告書や業務マニュアル等が当該し、幼児教育・保育現場でも「児童福祉施設の設備及び運営に関する基準」(昭和23年厚生省令第63号)やカリキュラム、年間指導計画、各種の指導案等が当該する。

新しく創造される知識はこの暗黙知と形式知の相互作用によって創造されるといえ、この相互作用を促進する知識が実践知である。つまり暗黙知と形式知のスパイラルアップを促進するのが実践知であり、この3つの知の関係性が「知のトライアド関係」と呼ばれている。幼児教育組織マネジメントにおいても、その中の保育の環境構成においても、暗黙知、形式知だけでなく、実践知を用いたマネジメントが行われていることが報告されている。砂上他(2015)では、実践知を「『実際の知能』および『実践的知識』を反映し、個別具体的な状況で発揮され、更新される実践者独自の暗黙の知織や思考様式、方略の総体」と定義して、幼稚園の4歳児クラスにおける片付け場面の保育者の実践知の特質を分析している。砂上他(2015)の実践知の定義は野中の示す暗黙知と形式知も一部含めた概念として定義している点で本研究との差異がみられるものの、保育者の実践知の変化に関する指摘の中で新たな知識の創造が実践知により促進されているという側面を指摘している点

は、本研究の観点と共通性がみられる。

田中・池田・前嶋（2014）では、ナレッジマネジメントにおける保育の環境構成をとらえる枠組みとして「コンテキストデザイン」のモデルを提唱している。田中・池田・前嶋（2014）は「コンテキストデザイン」により「個人や組織の実践知を構造化すること」を通して、保育の質に係る保育者間の「『環境構成』の概念共有が可能」となる可能性を示唆している。このフレームは実践知により新たな保育の環境構成に関する知識を創造し、組織的に創造した知識を集結・共有する可能性に言及しており、まさに「知のトライアド関係」を創り出すフレームであるといえる。

今日の組織においては、「知のトライアド関係」から新たな知識を創造して経営資源とし、経営手法に導入していくことを通して組織の維持発展を図るマネジメント、つまりナレッジマネジメントが求められるのである。この点は幼児教育組織においても同様であるとともに、幼児教育・保育研究においては、その知識創造を明らかにするための事例研究の蓄積が求められているといえる。本研究の積極的意義はこの点にあるといえる。さらに保育者の知識は暗黙知、形式知、実践知のみならず、田中・池田・前嶋（2014）を参照すればコンテキストに関する解釈や再解釈といった性質を有することも指摘できる。これらの保育者の知識の性質は、カリキュラムマネジメントの中で、保育の環境構成を規定する要因の一つとなると考えられる。

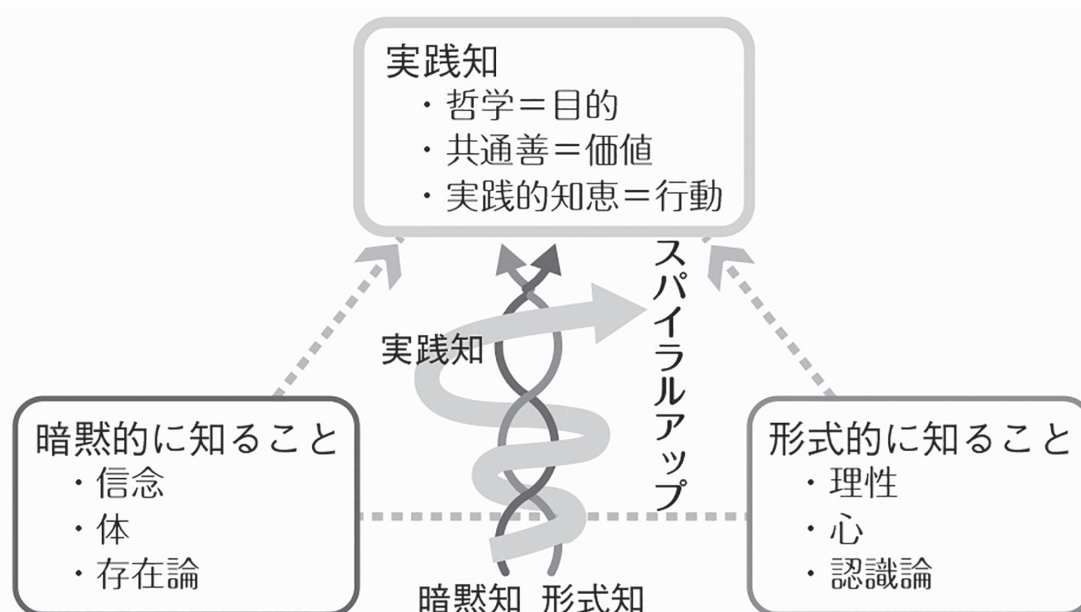


Fig.1 知のトライアド関係⁴⁾

3. ナレッジマネジメントのフレーム

個人内にある知識である暗黙知を組織内で共有し、より高次で精密性の高い知識を創造するためのフレームの例について、各組織で広く活用されているのが「SECI」モデルである。「SECI」モデルにおける知識とは、野中・竹内（1996）では「正当化された真なる信念（Justified true belief）」であるとされ、個人と個人の相互作用、あるいは組織と組織の相互作用により、ダイナミックに変化・深化・進化していくものである。知識創造は特に暗黙知が源泉になると考えられており、特に野中・勝見（2015）では、知識創造は「個人の信念を「真理」に向って社会的に正当化していくダイナミック・プロセスである」と解釈されている。この知識創造は、後述の「思い」のマネジメントと関連する重要な視点である。

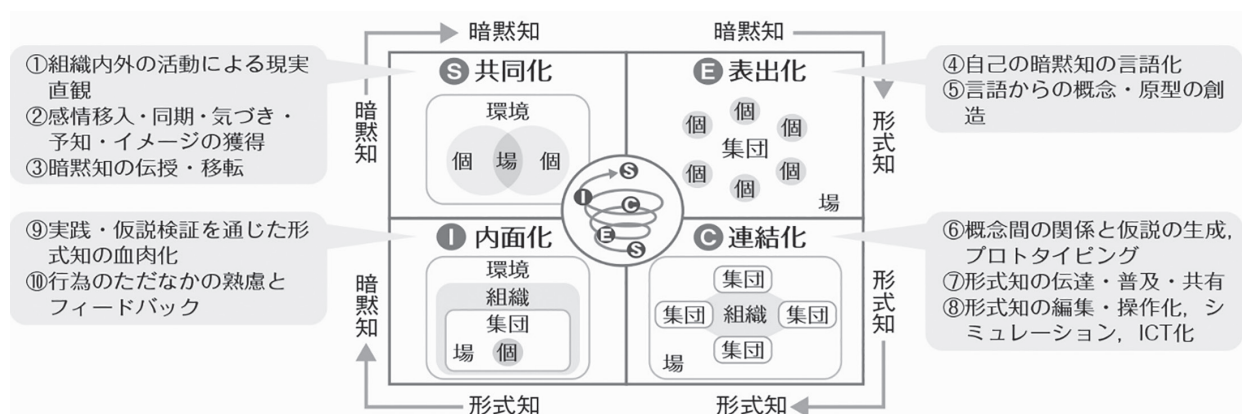


Fig.1 「SECI」モデル (池田・田中編, 2018, 20 より引用)

「共同化」(Socialization)は「身体・五感を駆使、直接経験を通じた暗黙知の共有・表出」であり、保育現場では組織や子ども、保育等に関する経験、思い、信念、考え方などの暗黙知を共有する場である「創発場」(Originating Ba)を組織に創出する。

「表出化」(Externalization)は「対話・思慮による概念・デザインの創造(暗黙知の形式知化)」であり、保育現場では各自が対話(ダイアログ)を通じて暗黙知を言語化・概念化して形式知に変換するための場である「対話場」(Dialoguing Ba)を組織に創出する。

「連結化」(Combination)は「形式知の組合せによる新たな知識の創造(情報の活用)」であり、保育現場では形式知を相互に移転・共有・編集・構築し、新たな体系の形式知へと統合する場である「システム場」(Systemizing Ba)を組織に創出する。

「内面化」(Internalization)は「形式知を行動・実践レベルで伝達、新たな暗黙知として理解・学習」であり、形式知を個々人の暗黙知へと身体化するための場。ここでは、単なる形式知の伝達ではなく、形式知に束ねる形で何らかの経験的要素や人間的要素を提供することで暗黙知としての移転・発展を促す場である「実践場」(Exercising Ba)を組織に創出する。

「SECI」モデルに基づく知識創造を、保育現場で考えてみると、次のような例が考えられる。「共同化」では参加した組織構成員同士で保育実践における保育の環境構成を学び合い、自分の保育実践と他の職員の保育実践の暗黙知を伝授し合う。「表出化」では会議や研修を実施することを明示化し、そのためにそれぞれが実践を記録し、まとめ合うことで構成員が有する保育の環境構成に関する暗黙知を相互に言語化・図示化等を通して形式知とする。「連結化」では相互の実践の学び合いを実践記録等の形式知を通して学び合い、実践を関連付けしていきながら、新たな組織としての保育の環境構成に関する知識を創造し、研究報告書、実践記録、実践マニュアル等を作成して、組織の知識として集結・共有していく。「内面化」では研究報告書等を通して創造した新たな保育の環境構成に関する知識を個々の組織構成員が学び、自らの保育の環境構成(実践)を振り返り、新たな知識を暗黙知として自らの中に蓄積していく。

上記のような「共同化」-「表出化」-「連結化」-「内面化」のプロセスは、組織内の取り組みを通じて、個々の組織構成員により知識が創造され、その知識が組織として集結・共有され続け、組織として集結・共有された知識が個々の組織構成員の思考や経験を通じて内在化され、再び個々の組織構成員の知識創造へと循環していく流れを示している。このプロセスは、幼児教育組織ではそれぞれ、「創発場」として園長や主任、先輩保育者による若手保育者への指導・助言の場等、「対話場」として会議や研究保育(公開保育)およびその後の検討会等、「システム場」として研修(自主学習

会等も含む)等、「実践場」として研究保育(公開保育)時の保育実践者等が、場として例示できるだろう。以上より、「SECI」モデルに関しても幼児教育組織においては新しいフレームではなく、すでに行われているマネジメントとしての営みを価値づけて合理的にとらえなおすフレームであるといえる。このナレッジマネジメントのフレームとして「SECI」モデルにより幼児教育組織をとらえなおすことで、特に個々の組織構成員の中に蓄積されやすいとされる幼児教育・保育現場での知識を、組織的に集結・共有する場の創造や機能について検討することが可能になると考えられる。

V. M幼稚園の実践例ーナレッジマネジメントによる木製遊具の導入ー

1. 3種の木製遊具の設計・作成・導入に係るナレッジマネジメント

私立幼稚園M幼稚園は、東京都A区に所在し、201X年で創設約110年の歴史を有する幼稚園である。都心部に位置しながらも、緑豊かな広い園庭を有し、子ども主体の自由保育を行っている。ゆえに園では、自然物を多く取り入れた園庭で、日々、子どもたちが自由に走り回りながら出会う、様々な経験を大切に见守ってきた。

しかし、201X年の遊具導入前の時期に、保育者による「ただ、無目的に走り回るだけ」の子ども、「何となく、そこに居るだけ」の子どもへの存在への気づきが生じた。幼児期の遊びは、自発的な活動として機能することにより重要な学習となるため、「環境に対して自ら働きかけをしない」子どもの姿、すなわち「園庭で楽しさを見いだせない」「他の子どもと協同できない」「集中できる遊びがない」という子どもたちの姿は、カリキュラムマネジメント上の課題と保育者に認識された。M園の保育理念は、子どもが「日常の遊びを通して育つ」ことを基本としている。そのため「自由保育の“自由”は勝手気ままに子どもが動き回り、時間を潰すのではなく、そこに保育の目的があること」という同園の保育理念に基づく保育目標が各職員に浸透し、共通認識となっており、M園では課題として顕在化したのである。この気づきを契機に、M園では園長はじめ全教職員による話し合いの場、つまり対話場が設定された。

話し合いの結果、園での遊び時間の多くを過ごす園庭環境と子どもをつなぐマネジメント手法として、新しい遊具の導入が保育者から提案された。この時M園内で新たに創造されたものが、3種の木製遊具Fig.3「長方形の板」、Fig.4「切り込みの入った丸太」、Fig.5「直角に組み合わせた板」の設計・作成・導入であった。この3種の木製遊具の設計過程においては、複数の保育者から「うちの園の子どもたちが」「うちの園庭で」「子どもたち自身が工夫して、楽しく遊びを展開していける」ものでありたい、という「思い」(belief)が示され、作成過程へとつながっていった。これらの「思い」の背景には、どのような遊具であれば、園庭環境と子どもたちとがつながるかに関する予測という保育者の知識資源が用いられている。S園長の言葉で示せば「この園で、園の子どもたちを見てきた」保育者のみが有する実践知であるといえる。つまり、これら3種の木製遊具の設計・作成・導入は、M園の各保育者が有する実践知が組織内に集約され、教職員で共有可能な形式知となって生み出されたといえるのであり、設計・作成・導入過程においてナレッジマネジメントが行われたと考えられる。

また3種の木製遊具について、Fig.3「長方形の板」には、保育者の意見により、安全に扱うために角を丸く切り、断面を滑らかに削る細工が施された。同様にFig.4「切り込みの入った丸太」には、経年の乾燥により木が割れるのを防ぐために切り込みを加え、組み合わせて使用できるよう、太さと高さを一定にする細工が施された。Fig.5「直角に組み合わせた板」には、「長方形の板」同様、角を丸く切り、断面を滑らかにし、また接合部にもう一枚板を金具で貼り付け、強度を高める細工が施された。つまりいずれの木製遊具にも、作成を依頼した業者の方へ伝達した形式知のみならず、

保育者の実践を通して蓄積されてきた暗黙知を加えた細工が施されたのである。

このナレッジマネジメントによる新たな木製遊具の導入により、子どもたちの走り回るだけの遊び（活動）に、「目的や意味づけ」をする手法、また、遊びこめない子どもや、子ども同士の関わりが持てない子どもにとっての「手がかりや橋渡し」となる手法として、遊具が機能することが期待された。



Fig.3 長方形の板



Fig.4 切り込みの入った丸太

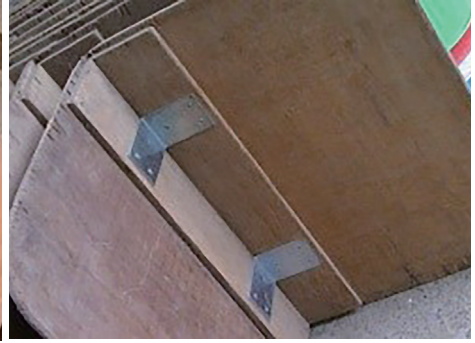


Fig.5 直角に組み合わせた板

2. ナレッジマネジメントによる遊びの変容

M幼稚園では、3種の木製遊具の園庭環境への導入後、園庭での子どもの遊びの変容が確認された。Fig.6では、「おままごと遊び」において、「切り込みの入った丸太」(Fig.4)を家具に見立て、そこに他児が加わり「〇〇が足りないんじゃない？」と共有の見立てが生じた。そのため、「切り込みの入った丸太」(Fig.4)を渡して設置する等の遊びにおける協同が生み出された。Fig.7では、「長方形の板」(Fig.3)を地面に「横たえる」「並べる」「つなげる」という遊びの中で「玄関」(くつをぬぐところ)との見立てにつながる使用方法が生じ、さらにモノからモノへの「橋渡し・通路としての使用」(Fig.8)、「台・屋根としての使用」(Fig.9)と展開していった。Fig.9では、「直角に組み合わせた板」(Fig.5)上に置いて「お店屋さんのカウンター」として見立てられた。この「お店屋さんのカウンター」の上で、子どもが調理し、「いらっしゃいませ！」と販売を行う遊びのストーリーが展開していった。



Fig.6 「協同」



Fig.7 「玄関」

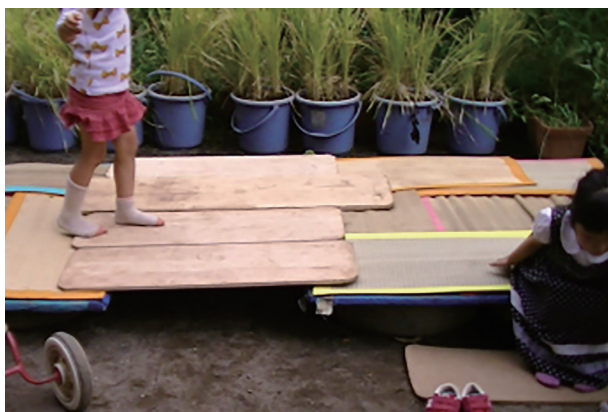


Fig.8 「橋渡し・通路としての使用」



Fig.9 「カウンター」

上述の遊びの変容の背景には、M幼稚園の保育者の遊具のみならず子どもに関する知識資源が活用されていることもうかがわれる。例えば「直角に組み合わせた板」(Fig.5)は年長児でも大きさ・重さ・形状が、一人で持てる性質を有するように作成されているが(Fig.10)、「切り込みの入った丸太」(Fig.4)はそれより重く、Fig.6のように一人で「頑張れば」持つことが可能な性質となっている。さらに「切り込みの入った丸太」(Fig.4)は、二本縦積みすると「直角に組み合わせた板」(Fig.5)とほぼ同程度の高さ、二本直列に並べると「長方形の板」(Fig.3)とほぼ同程度の幅になるように設計されている。そのため遊びの展開においても、例えば「直角に組み合わせた板」(Fig.5)は自立する性質があるため、「立てる→並べる→次々並べる→友達と協力して並べる・・・」というように、遊びの規模の拡大に伴い、協同の可能性も高まり、他の遊具との組み合わせやイメージの共有が広がるという一連の展開が予測されているのである(Fig.11、Fig.12)。つまり、M幼稚園では保育者の知識を活用し、遊びの中で3種の木製遊具の性質が、互いに組み合わせやすく設計されていることが読み取れる。また子どもの発達段階を踏まえ、身体機能等を考慮し、使用時の扱いやすさにも知識資源が活用されているのである。

以上から、M幼稚園では保育者の気づきを契機に、保育目標を達成するための保育環境の構成を、新しい木製遊具の導入によって行った。そのため、M幼稚園での園庭遊びは、遊びの発展という新しい価値創造へとつながっていった。特にM幼稚園での園庭遊びでは、遊具を媒介とし、異年齢児との交流が例えば「秘密基地」遊び(Fig.12)として活性化するという保育者の見通しを上回る変容も生じた。暗黙知、形式知からスパイラルアップした保育者の実践知により設計・作成・導入された木製遊具により、発達段階の異なる子ども集団が一つの遊びを協同して行う機会が増えたのである。もともとM幼稚園は自由保育を柱としており、異年齢児の関わりが多い実践であったものの、さらに関わりが密接で活発なものへと展開していったのである。

M幼稚園の教職員は、調査期間中、遊具の設計・作成・導入による子どもたちの遊びの変容を、綿密に記録し、常に園全体での共有化を図っていた。その中で、保育者も予測しなかった子ども集団の関係性の変化も記録により共有化し、組織知として蓄積することで、さらなる保育実践の質の向上につなげる資源として活用していた。このように、M幼稚園では保育実践上のコンテキストの中で、保育者の知識資源をナレッジマネジメントによって活用し、カリキュラムマネジメントとして保育実践の発展につなげていったのである。



Fig.10 「性質」



Fig.11 「組み合わせ」



Fig.12 「秘密基地」

VI. 考察

本研究は、保育所、幼稚園、認定こども園等幼児教育施設の「保育の環境構成」に関する事例分析を通して、幼児教育組織でのカリキュラムマネジメントにおける保育者のナレッジマネジメントの特質を明らかにすることを目的とした。

その結果、事例としたM幼稚園の保育の環境構成を考えると、M幼稚園ではカリキュラムマネジメントにより保育環境の再構成が図られ、保育の質の向上が図られていった。このカリキュラムマネジメントは保育者の知識資源を活用しており、ナレッジマネジメントであったと考えられる。M幼稚園の実践事例では、保育者たちの日々の実践活動を通して、子どもたちの姿から保育実践上の課題が顕在化した。そのため、この保育課題について検討する話し合いの場が設けられたことにより「共同化」される契機が生じた。この話し合いの場では「共同化」された課題に対して、保育者に蓄積されていた子どもたちの身体能力や興味・好奇心、発達段階、潜在的な欲求等に関する暗黙知が「表出化」され、具体的な保育環境の再構成を行うための形式知を生み出していった。このことを通じてナレッジマネジメントによる3種の木製遊具の設計・作成・導入の動きとなり、これらの遊具には性質に保育者の知識が形式知として表れていた。この遊具を媒介とし、M幼稚園では保育者の予測を上回る遊びの展開が生じ、その遊びに関する記録に基づく知識が各保育者にまた暗黙知として蓄積されていったのである。この遊びの展開はナレッジマネジメントにより生じた新たな価値創造であり、このプロセスを「SECI」モデルに基づき分析すると、Fig.13のようになる。

さらにM幼稚園のナレッジマネジメントの背景には、M幼稚園独自の保育者に浸透した保育理念があり、保育目標に対する保育者の意識が一致した上で、その目標を達成するために、一つの「コンテクストデザイン」によるマネジメントが行われたのである（田中・池田・前嶋，2014）。M幼稚園における新しく導入された3種類の木製遊具やその遊具により生じた遊びは、M幼稚園固有のコンテクスト、すなわち幼稚園の保育目標と教職員の信念、他にも園文化、園環境、子どもの特性、発達段階、身体機能、遊びへの欲求・意欲、子どもの現在の姿等といった、つながり合う多層的・統合的な文脈でとらえてこそ、実践例で見られたような価値を創造させた。そのため、他園にこのまま同じ遊具を提供しても、同様の実践が生み出されるわけではないという点に留意が必要である。つまり、M幼稚園の一連の過程により生じた価値創造は、M幼稚園独自のコンテクストに乗せることで価値創造する遊具と、それに関連する保育者の知識が融合して、コンテクストデザインが行われたから生じたと考えられる。従って、他園にM幼稚園と同様のコンテクストがあるとは考え難く、ゆえに遊具の導入だけでは他園で同様の価値創造を生じさせることは困難といえよう。実際、この遊具による多様な遊びの展開に共感した他園の保育者が、自分の勤務する園に同じ遊具を持ち帰り、導入した事例があったものの、他園では遊具を使いこなせなかったとS園長は指摘する。このことは、幼児教育組織にはそれぞれ園独自の保育目標があり、その目標の下で保育実践に臨む保育者も、

在園児も、保育の環境も、すべてコンテキストが異なることに起因すると考えられる。以上から、組織でのカリキュラムマネジメントにおける保育者のナレッジマネジメントは、個々の組織のコンテキストに依存する特質を有しており、各組織で蓄積された知識資源を、各園でのコンテキストデザインにより融合させる過程が必要であることを指摘できる⁵⁾。

その一方で、本研究はM幼稚園の事例分析に留まる。そのため、他園での調査を通してサンプル数を増やし、本研究の知見の妥当性を検討することが今後の研究課題となる。

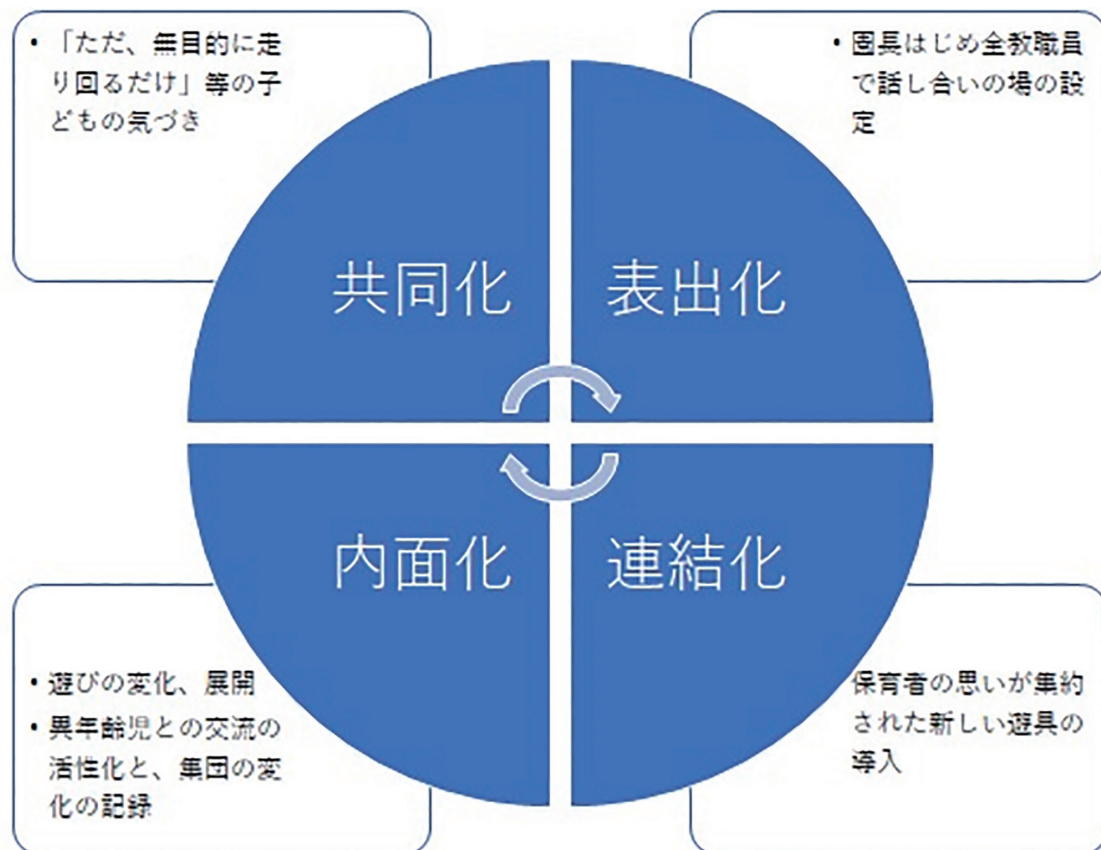


Fig.13 「SECI」モデルに基づく事例分析

注

- 1) カリキュラムマネジメントの表記に関しては主として行政文書では「カリキュラム・マネジメント」、学術研究では「カリキュラムマネジメント」が用いられる傾向にある。そのため、本研究では行政文書を指し示す場合以外は「カリキュラムマネジメント」の表記を用いた。
- 2) いずれも主としては小学校・中学校・高等学校等を主眼としたカリキュラムマネジメントに関する言及であるが、幼児教育施設におけるカリキュラムマネジメントにも通底する定義ととらえ、本研究では上述の定義を参照に検討を進めることとする。
- 3) なお、織田（2008）はナレッジマネジメントに関して「企業組織の経営を説明するために構築された理論」であるがゆえに、「学校の組織能力について検討するためには教育の特殊性や独自性を十分に踏まえる必要がある」ことに留意する必要性を指摘しており（織田，2008，50-51）、重要な知見を示している。
- 4) 出典は池田・田中編（2018）、原典は野中・児玉・廣瀬（2012）より。
- 5) 松河・津川・宮里（2011）は、保育者を対象とした質問紙調査より、「質の高い遊び」について、

「協働協同協力」「自主自発自律」「集中熱中没頭」「共有共感イメージの共有」などカテゴライズされる語が抽出されたことを報告している。「質の高い遊び」を提供できることは、「質の高い保育」の構成要素のうち、重要な要因であると考えられる。

謝辞

本研究にご協力いただいたM幼稚園関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。またFig.データの使用を快諾いただいた教育情報出版に対しても感謝申し上げます。さらに日本保育学会第71回大会において、東間掬子氏に遊具に関してご助言いただいた。記して感謝申し上げます。

なお、本研究は前嶋元（東京立正短期大学）との共同研究の成果の一部である。

付記

本研究は2018（平成30）年日本保育学会第71回大会（宮城学院女子大学）および2019（令和1）年日本保育学会第72回大会（大妻女子大学）におけるポスター発表に加筆修正したものである。

引用・参考文献

- 秋田喜代美・箕輪潤子・高櫻綾子（2007）「保育の質研究の展望と課題」『東京大学大学院教育学研究科紀要』47, 256-272.
- 秋田喜代美・芦田宏・鈴木正敏・門田理世・野口隆子・箕輪潤子・淀川裕美・小田豊（2010）「保育プロセスの質」「保育プロセスの質」研究プロジェクト編『子どもの経験から振り返る保育プロセス』幼児教育映像制作委員会.
- 天笠茂（2013）『カリキュラムを基盤とする学校経営』ぎょうせい.
- 青井和夫（1964）「組織へのアプローチ」青井和夫編『組織の社会学』有斐閣, 1-26.
- Chester Irving Barnard（1938）The Functions of the Executive. Harvard University Press. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳（1968）『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社.
- 越中康治・廣瀬真喜子・松井剛太・朴信永・若林紀乃・八島美菜子・山崎晃（2014）「障害のある幼児の保育に関する保育者の意見—テキストマイニングを用いた職種による特徴の検討—」『宮城教育大学情報処理センター研究紀要』21, 33-38.
- 藤澤啓子・中室牧子（2017）「保育の『質』は子どもの発達に影響するのか—小規模保育園と中規模保育園の比較から—」独立行政法人経済産業研究所『RIETI Discussion Paper Series』17-J-001,1-23.
- Hargreaves, A. and Fullan, M.（2012）『Professional Capital—Transforming Teaching in Every School—』Routledge Academic.
- Heckman, J. J.（2013）『Giving Kids a Fair Chance』MIT Press（ジェームズ・J・ヘックマン著・古草秀子訳（2015）『幼児教育の経済学』東洋経済新報社）.
- 池田幸代・田中 謙・前嶋 元（2014）「幼児教育・保育における「保育の環境」をとらえる視点Ⅱ」『日本保育学会第67回大会発表要旨集』576.
- 池田幸代・田中謙編（2018）『マネジメントする教育・保育カリキュラム』教育情報出版.
- Iram Siraj, Denise Kingston, & Edward Melhuish（2015）『Assessing Quality in Early Childhood Education and Care—Sustained Shared Thinking and Emotional Well-being (SSTEW) Scale for 2–5years-olds provision』IOE Press（秋田喜代美・淀川裕美訳（2016）『「保育プロセスの質」評価スケール—乳幼児期の「ともに考え、深めつづけること」と「情緒的な安定・安心」を捉えつづけるために—』明石書店）.
- 椋島香代・尾田芽衣花・安達祐亮（2013）「遊びの充実を図る保育環境構成について」『文京学院大

- 学人間学部研究紀要』14, 263-272.
- 國領二郎・野中郁次郎・片岡雅憲 (2003)『ネットワーク社会の知識経営』NTT出版.
- 倉田新 (2012)「保育環境マネジメントにおけるヒューマン・リソースについての考察」『東京都市大学人間科学部紀要』(3), 45-64.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (2010)『組織論』(補訂版) 有斐閣.
- 松河秀哉・津川典子・宮里暁美 (2011)「質の高い遊びとは何か？」日本保育学会『保育学研究』49(3), 291-300.
- 松延毅・中村知嗣・藤田清澄・本田由衣・石田淳也・松延摩也子・香曾我部琢 (2016)「2歳児保育室の環境構成の変化と保育者の役割の変容(1)」『宮城教育大学情報処理センター研究紀要 COMMUE』(23), 3-8.
- 松尾信子 (2011)「幼稚園教諭および保育士の人材開発—ヒューマンリソース・マネジメントの視点からのアプローチ—」『秋草学園短期大学紀要』(28), 163-177.
- 本山敬祐 (2017)「主体的・対話的で深い学びを促すカリキュラム・マネジメントの実現に向けた基礎的考察—カリキュラム概念の多義性に注目して—」『東北女子大学・東北女子短期大学紀要』(56), 105-113.
- 中留武昭 (2002)『学校と地域とを結ぶ総合的な学習—カリキュラムマネジメントのストラテジー』教育開発研究所.
- 二橋香代子・上田敏丈 (2012)「保育における環境構成のねらいに関する研究—教育要領・保育指針の変遷とある保育園の取り組みを通して—」名古屋市立大学大学院人間文化研究科『人間文化研究』(17), 111-121.
- 西山修・吉田満穂・片山美香 (2015)「中堅保育者におけるアイデンティティ地位からみた保育職への意識の相違」『岡山大学大学院教育学研究科研究集録』158, 27-34.
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社.
- 野中郁次郎・紺野登 (1999)『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代—』筑摩書房.
- 野中郁次郎 (2006)「ナレッジマネジメント2 知識経営の戦略」一般社団法人情報処理学会『情報処理』47(5), 547-552.
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透 (2010)『流れを経営する—持続的イノベーション企業の動態理論—』東洋経済新報社.
- 野中郁次郎・児玉充・廣瀬文乃 (2012)「知識ベースの変革を促進するダイナミック・フラクタル組織—組織理論の新たなパラダイム」『一橋ビジネスレビュー』60(3), 110-124.
- 野中郁次郎・勝見明 (2015)『全員経営』日本経済新聞出版社.
- 織田泰幸 (2008)「学校の組織能力を構築するための知識経営論に関する考察」『日本教育経営学会紀要』50, 50-64.
- 大宮勇雄 (2006)『保育の質を高める—21世紀の保育観・保育条件・専門性—』ひとなる書房.
- Sato, M. (1989)「Research on teaching and inservice education—An experiment to empower wisdom of teachers」(Paper for presentation, Japan/US Teacher Education Consortium, The Second Conference at Honolulu).
- 佐藤学・岩川直樹・秋田喜代美 (1990)「教師の実践的思考様式に関する研究1—熟練教師と初任教師のモニタリングの比較を中心に—」『東京大学教育学部紀要』(30), 177-198.
- 佐藤学 (1990)「現職教育の様式を見直す」柴田義松・杉山明男・水越敏行・吉本均編『教育実践の研究』図書文化, 234-247.
- Schwab, J. (1969)「The practical—A language for curriculum」『School Review』78,1-24.

Schwab, J. (1971) 「The practical—Arts of eclectic」『School Review』79,493-543.

白石昌子・平林秀美・大宮勇雄 (2001) 「幼稚園における遊びの質と環境構成」『福島大学教育実践研究紀要』41, 11-17.

砂上史子・秋田喜代美・増田時枝・箕輪潤子・中坪史典・安見克夫 (2015) 「幼稚園 4 歳児クラスの片付けにおける保育者の実践知—時期の異なる映像記録に対する保育者の語りの分析—」『日本家政学会誌』66(1), 8-18.

社会福祉法人東京都社会福祉協議会 (2002) 「区市町村社協におけるマネジメント機能高めるために」区市町村社協におけるマネジメント機能強化・推進プロジェクト.

高橋洋平・栗山和大 (2011) 『文部科学省若手職員が学校管理職の疑問に答える現代的学校マネジメントの法的論点厳選10講』第一法規.

高倉弘士 (2014) 「保育運動を考える」永久欣也・飯田哲也編『保育の社会学—子どもとおとなのアンサンブル—』学文社, 119-134.

高崎隆一 (2005) 「組織マネジメントを視点とした学校経営」奈良県立教育研究所『研究紀要』12, 1-5.

田村知子 (2018) 「カリキュラム・マネジメント研究の進展と今後の課題」日本教育経営学会編著『教育経営学の研究動向』学文社.

田中 謙・池田幸代・前嶋 元 (2014) 「幼児教育・保育における『保育の環境構成』に対する実践的視点の考察」『保育士養成研究』(32), 51-60.

田中 謙・池田幸代・前嶋 元 (2014) 「幼児教育・保育における「保育の環境」をとらえる視点」『日本保育学会第67回大会発表要旨集』575.

Thelma, H・Richard, M.C.・Debby, C. 著・埋橋玲子翻訳 (2008) 『保育環境評価スケール1 幼児版』(改訳版) 法律文化社.

上村 晶 (2017) 「教育実践をデザインする幼稚園教諭の視点と役割—教師の経験年数に伴う計画的及び協働的な環境のあり方に着目して—」『桜花学園大学保育学部研究紀要』16, 45-63.

吉岡一志 (2007) 「保育士の成長を支える信念の形成過程—ある保育士のライフヒストリーを中心に—」『広島大学大学院教育学研究科紀要 第三部 教育人間科学関連領域』(56), 101-108.