九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

学校組織間における知識移転 : カリキュラムマネジメントの事例を踏まえた仮説生成

畑中, 大路
山口東京理科大学工学部 : 助教

https://doi.org/10.15017/1498382

出版情報：教育経営学研究紀要. 17, pp.13-22, 2015-03. 九州大学大学院人間環境学府(教育学部門)教育経営学研究室/教育法制論研究室
バージョン：
権利関係：

学校組織間における知識移転
―カリキュラムマネジメントの事例を踏まえた仮説生成―

畑中　大路
（山口東京理科大学／助教）

Ⅰ　はじめに
Ⅱ　知識移転概念の整理
Ⅲ　知識移転チャンネルの検討
Ⅳ　おわりに

Ⅰ　はじめに

１．問題の所在

ベテラン教員の大量退職に伴う教員年齢構成の変化や、断続的に続く自律的学校経営を志向した制度改革、グローバリゼーションや知識基盤社会の進展と、近年の公立学校内外をめぐる環境は大きく変化している。上記変化を受け、学校には様々な課題が生じているが、その一つに、学校組織で培われてきた「知識」の創造・継承がある。

従来、「知識」の創造・継承は、それぞれの学校において様々な形で行われてきた。例えばその一つに、“Lesson Study”として世界的に注目を浴びる授業研究（校内研究）がある。授業研究では、「教師個人の成長発達だけでなく、教員集団の同僚性や組織学習のあり方、さらには、学校づくり、教科や公教育のあり方」（松木 2008：190）が検討される。この授業研究の中で教師は、同僚教師による子どもの見とりや働きかけ、それらを踏まえ構築された授業観に触れ、その過程を通じて「知識」の創造・継承がなされてきた。

また、授業研究といったフォーマルな「知識」創造・継承に限らず、インフォーマルな「知識」創造・継承も学校組織では行われている。戦後の静岡大学教育学部卒業生を対象に教師のライフコース研究を行った山崎は、各世代に共通する「力量形成上の契機」として、「教育実践上での経験」や「学校内でのすぐれた人物との出会い」を挙げるとともに（山崎 2002：335）、「日常の教職活動を遂行しながらタテのみならずヨコも含んだ、インフォーマルな関係性」（山崎 2012:455）の重要性も指摘している。このように、学校組織ではこれまで、フォーマル、インフォーマルな形で「知識」の創造・継承が行われてきた。

しかし、冒頭で述べた近年の学校内外環境の変化は、学校組織における「知識」創造・継承に支障をきたしている。

例えば、行政による学校改革や教師の「多忙」といった環境変化は、教師から日常的なゆとりを奪い、学校現場を混乱させ疲弊させている（油布 2007）。それらの影響として授業研究の形骸化等が生じており（佐藤 2009）、これまで日常的に行われてきたフォーマルな「知識」創造・継承の機会が減っている。

また、近年のベテラン教員の大量退職と若手教員大量採用に伴う「「ワイングラス型」から「ふたこぶラクダ型」へ」の教員年齢構成の変化は（大脇 2007：76）、フォーマル、インフォーマルな教師の関係に影響を及ぼしており、これに前述の「多忙」が加わることで「知識」創造・継承の困難性は一層増している。

以上のような、近年の学校・教師が置かれる状況に鑑みると、従来から行われてきた単位学校を中心とした「知識」創造・継承のみへ期待を寄せるには、もはや限界があると言わざるをえない。

それでは今後、これまで学校で培われてきた「知識」をいかなる方法で継承し、いかにして発展させることが可能であろうか。その方策の一つとして考えうるものに、学校組織間で行われる「知識移転」がある。「知識移転」とは、新たな「知識」を創造・普及・活用するナレッジ・マネジメント（OECD 2012）の過程で生じるものであり、「送り手から受け手へあるチャンネルを経由して知識が移転され、受け手の成果に影響を及ぼすとともに、移転された知識が受け手のルーチンに統合されるプロセス」（中西 2013：28-29）を指す。この知識

移転は、一般経営学において提唱された概念であるが、「知識」の創造・継承の方策を探る学校経営においても有効な概念といえよう。

ただしここで考えるべきは、学校組織間の知識移転を可能とする「知識移転チャンネル」である。本稿はこの「知識移転チャンネル」の検討を目的とするものであり、その対象としては、高校教師によってなされたカリキュラムマネジメントの事例を取り上げる。

２．用語の定義及び本稿の構成

本稿では学校組織における「知識」に着目し論を進めるが、「知識」概念は曖昧である(OECD2012：79)。例えば学校組織における「知識」には、授業に関するもの、学校経営に関するもの、教員個人が持ちうるもの、学校組織全体に共有されたものと、様々なものが想定できる。よって、学校組織における「知識」の詳細については今後検討が必要といえるが、本稿ではひとまず「知識」を「組織改善を果たすアイディアやノウハウ」と捉えることにする。

同じく本稿の分析対象として取り上げる「カリキュラムマネジメント」も、教育課程経営との兼ね合いやその表記方法も含め、未だ統一の見解が成されていない(吉冨 2011)。このように、「カリキュラムマネジメント」は論者によって多様な解釈がなされる概念であるが、本稿では諸先行研究を参照したうえで、「「教育課程経営」を拡張させ、自校の子どもが置かれる学校・家庭・地域・社会状況をも踏まえ、マネジメントを試みたもの」(畑中 2014a:35)と定義し取り扱う。

以下ではまず、知識移転に関係する組織学習、組織間学習、戦略的提携といった一般経営学における概念を整理し、学校経営への示唆と差異を確認する(Ⅱ)。そしてカリキュラムマネジメントの事例をもとに、学校組織間における知識移転を描く(Ⅲ)。以上を通し、「学校組織間における知識移転は、いかなるチャンネルを通じて行われるのか」について、その着眼点(仮説)を生成することが本稿の目的である。

Ⅱ　知識移転概念の整理

１．組織学習の類型

グローバル化や知識基盤社会の進展がめざましい現在において、「知識」は企業が存続する上で最も重要な資源としてみなされている。この「知識」が生成される条件や動態に着目したものが組織学習研究であり、当該研究領域では現在に至るまで相当数の蓄積がなされている。その研究を概観するならば、生成された「知識」を棄却し、より妥当性の高い「知識」へと置き換える“アンラーニング”に着目したもの(Hedberg 系)や、組織におけるルーチンに着目したもの(March 系)、組織学習主体である組織メンバーによってなされる学習行動や価値観の修正・再構築プロセスに着目したもの(Argyris 系)をあげることができる(安藤 2001)。

そして近年では教育学領域においても、一般経営学の知見を参照する形で組織学習研究が蓄積され始めている。その代表的なものとしては、「組織学習論をはじめとするさまざまな理論の応用」(安藤 2001:24)として位置づけられるセンゲ(Senge)の「学習する組織」研究に依るものがある。「学習する組織」とは、「変化を迫る環境からの外的な圧力以上に、自分たちで生み出した内的圧力を基盤として、絶えず変化し成長し続ける状態に到達した組織」(センゲ 2003：4)を指す。この概念を踏まえた教育学研究として、例えば的場(2005)は、Lesson Study(校内研究・授業研究)が恒常的に行われる日本の学校は「学習する組織」に当てはまると言及している。熊谷・志々田・佐々木(2011)は、全国で展開される学校支援地域本部の状況や今後の展望を「学習する組織」を手がかりに考察している。また教育経営研究においても、「学習する組織」が成立する鍵を校長に求め、その要因分析を行った曽余田らによる一連の研究(曽余田・森下・織田・金川 2009 等)や、帰納的アプローチによりその実際に迫った織田(2013)等の研究が存在する。

２．組織間学習の内容と方法

上述した組織学習では、組織が必要とする「知識」は組織内で生成可能であるとの前提がある。しかしながら現実には、組織が持ちうる資源は限られており、単一の組織で「知識」を生成するには限界がある。特に、昨今のグローバル化や知識基盤社会の進展といった急速な環境変化へ適応す

るために、多くの企業では、自組織ではもち得ない資源を外部から取り入れ、「知識」を生成する必要に迫られている。その方策の一つとしてあげることができるのが、「当該組織が、通常、他の異質な組織から学習する」(松行・松行 2002:106)組織間学習である。

組織間学習は多様な手段を通じて行うことが可能であるが、近年、多くの企業がとる手段の一つに戦略的提携(アライアンス)がある。戦略的提携は、「企業の閉鎖的・独自型発展を目指す内部的成長戦略に固執することが難しくなってきた」(米倉 2012：127)現代において、企業が選択する「競争と協力の戦略」(松行 2000： 2)であり、「企業の意図する目的を達成するために、戦略的な同盟を締結することで提携関係を樹立する企業行動」(同上書: 2)とされる。企業はこの戦略的提携を通し、他組織の資源を「活用」するのである(安田 2006)。また、戦略的提携を軌道にのせることは、単に他組織の資源を「活用」するに留まらず、他組織のマネジメント手法や製品生産ノウハウ等、自組織では得ることのできない「知識」の「学習」が可能となる。それゆえ、戦略的提携ではその過程で組織間学習、ひいては知識移転が起こるのである。

しかしながら、戦略的提携には「裏切り」、「学習の難しさ」、「異質な文化」といった困難が内在するゆえ、戦略的提携自体がうまくいかないことも多々ある(米倉 2012：154)。また、組織間学習や知識移転が期待される戦略的提携の過程では一方で、自社の中核能力(コアコンピタンス)が流出する危険も兼ね備えており、そのマネジメントには最新の注意が払われなければならない(松行・松行 2002：77)。

３．教育経営研究への示唆と差異

ここまで、一般経営学における組織学習と組織間学習について述べた。

一般経営学では企業組織内での知識創造(組織学習)に留まらず、「競争と協力」という戦略(戦略的提携)のもとでの組織間学習のあり方が模索されている。教育学領域においても、一般経営学における研究蓄積を参照しながら組織学習研究は進められているが、その研究は単位学校を対象として取り上げるものがほとんどである。冒頭で述べたように、近年の学校組織は、教員年齢構成の変化や諸改革の影響を受け生じた教員の「多忙」等により、学校組織内での「知識」創造・継承が困難になりつつある。それゆえ、一般経営学において展開されている組織間学習の発想、他組織からなされる知識移転への着目は示唆的である。

しかし、企業と学校の差異を踏まえる必要もある。企業にとっての「知識」は競争優位の源泉の一つであり、「知識」を他組織へたやすく譲渡せぬように「戦略的」提携という手段がとられる。一方、わが国の学校では、全国各地で定期的に行われる「研究発表会」の存在からも分かるように、学校経営における「知識」は比較的オープンな性質をもち、「戦略的」提携という発想が馴染みにくい。また学校教育は、教育目標・対象・方法に曖昧性を持つゆえ(佐古 2011)、「研究発表会」等で提案されるパッケージ化された他校の「知識」をそのままの形で流用することも困難であろう。すなわち、学校組織における知識移転へ着目する上では、「学校組織間における知識移転はいかにして起こるのか」という、「知識移転チャンネル」についての考察が必須である。

Ⅲ　知識移転チャンネルの検討

１．調査手続き

上述した学校組織間における「知識移転チャンネル」を検討する対象として、本稿ではＺ県立学校教員であるＸ氏によって行われたカリキュラムマネジメントを取り上げる。

現在、Ｚ県立Ｇ高等学校長であるＸ氏は、これまで、関東の私立学校講師として２年、Ｚ県私立学校教員として１年、Ｚ県立学校教員として 32 年の教職経験を積んでいる(**表１**)。担当教科は国語であり、大学院時代は関東の国立大学にて国語教育学を専攻した。また、Ｘ氏はサッカー部顧問としても活躍しており、在籍校のサッカー部を強豪校に育て上げた経験を多く持つ。加えて、Ｋ高校在籍時からはＺ県高等学校文化連盟理事長として高校文化の発展にも寄与しており、Ｚ県で開催された全国高等学校総合文化祭(高校文化部の全国大会)では、大会企画運営のキーパーソンとして活動している。

表１　Ｘ氏の在籍校・年度・年齢

在籍年度	高校名	年齢
1980	Ｄ学園高校 （関東私立）	24 歳 （修士１年）
1981	Ｓ学園高校 （関東私立）	25 歳 （修士２年）
1982	Ｋ学園高校 （Ｚ県私立）	26 歳
1983～ 1986	Ｈ高校 （Ｚ県立）	27～30 歳
1987～1996	Ｉ高校 （Ｚ県立）	31～40 歳
1997～2001	Ａ高校 （Ｚ県立）	41～45 歳
2002～2008	Ｋ高校 （Ｚ県立）	46～52 歳
2009～2010	Ｍ高校 （Ｚ県立）	53～54 歳 ※教頭として在籍
2011～2013	Ｚ県教委	55～57 歳
2014～	Ｇ高校 （Ｚ県立）	58 歳 ※校長として在籍

表２　調査の概要

実施日	実施時間	調査場所	内容
2014 年 7 月 31 日	18:30～20:00	Ｚ市内飲食店	調査内容の説明
2014 年 8 月 1 日	12:30～13:30	Ｇ高校校長室	Ｄ学園・Ｓ学園高校時の実践
2014 年 8 月 15 日	9:00～12:30	Ｇ高校校長室	Ｋ学園・Ｈ高校・Ｉ高校時の実践
2014 年 8 月 29 日	15:00～18:30	Ｚ市内飲食店	Ｉ高校時の実践
2014 年 8 月 30 日	10:00～16:00	Ｚ市内飲食店	Ｉ高校・Ａ高校時の実践
2014 年 10 月 25 日	12:00～18:00	Ｚ市内飲食店	Ｋ高校時の実践
2014 年 11 月 30 日	13:00～18:00	Ｚ市内飲食店	Ｋ高校時の実践

以上のようにＸ氏は、これまでの教職経験の中で様々な教育実践を行っており[1]、特にＩ高校およびＫ高校在籍時には、当該校の学校改善へと繋がるカリキュラムマネジメントを主導している。このＸ氏によるカリキュラムマネジメントが、何を契機として生み出されたのかについて、Ｘ氏に対するインタビュー調査や当時の資料をもとに考察することで、「知識移転チャンネル」の内実に迫りたい。

なお、Ｘ氏に対して行ったインタビュー調査の日時・場所は**表２**に示した通りであり、調査はＸ氏の経歴を聞き取る非構造化形式で行った。

２．調査結果

（１）カリキュラムマネジメント前史

Ｘ氏はＺ県立学校教員となる以前、私立学校における講師・教諭としての教職経験を持つ。その中でも特に、1981 年度に勤務したＳ学園高校での１年間は、自らの「「教師」としてのアルバムの最初のページ」（Ｘ氏 1989：155)に位置すると認識している。

Ｓ学園は大正期に創設された私立学校であり、「個性の尊重」や「自学自習・自治自律」を教育方針に据える。この方針のもとＳ学園高校では、生徒が自主的に選択する 100 分１コマの選択授業が行われており、その中では「映画鑑賞」や「源氏物語講読」講座等の特徴的な取り組みがなされていた。Ｚ県で生まれ育ったＸ氏は、生徒の主体性を重視するＳ学園高校の教育姿勢にカルチャーショックを受けたという。

Ｘ氏：*生徒が自分の進路だとか希望だとかに合わせて選択する。すべて自分の興味や関心、あるいは進路希望に応じて講座を選択するわけ。強制はだめだって。あくまで選択なんだって。(中略)地方出身の僕は、こんな学校が世の中にあるんだって、びっくりしたね。*

［2014 年 8 月 1 日］[2]

Ｓ学園高校での勤務は１年と短くはあったが、この経験はその後のＸ氏の教員生活に強い影響を及ぼすこととなった。

Ｘ氏はその後、Ｚ県私立学校での勤務を経た後、Ｚ県立学校教員に採用される。Ｘ氏が初任校で勤務した学校はいわゆる「大規模進学校」と呼ばれる学校であった。このようなＺ県における公立進学校は国公立大学への進学率を学校の「特色」として位置づける傾向にあり、その毎日は壮絶なものであった。

「都市圏と違って現役の高校生が自由に行ける予備校などないから、学校で受験のためのすべての指導も行わなければならない。中でも補習授業は熾烈で、一限の始業前に五十分の補習を毎日行う。また三年ともなれば(現在三年担当だが)それこそ必死で、放課後五十分から八十分の補習授業を週に四日は行うのである。生徒たちは、朝七時半から夕方五時までを教室の机に座すのであり、私たち教師はその時間の前後まで、学校に居ることになる。さらには夏休みも冬休みもずっと補習授業が行われ(これは全学年)、休みなどほんの僅かしかない。日曜日は三年生の場合は、月に二回ほどは模擬試験に駆り出される。全く息つく間もない日々が続く。」

(X氏 1989:155-156)

この様な毎日が続く中、X氏はZ県高校教育における進学指導体制へ疑問を持ち始める。

(2) I高校におけるカリキュラムマネジメント ～"OBAS"の導入

X氏のZ県立学校2校目の勤務校は、新設された大規模進学校、I高校であった。ちょうどその当時は、中教審答申「新しい時代に対応する教育の諸制度の改革について」(1991年4月19日)や文部省通知「高等学校の入学者選抜について」(1993年2月22日)が出された頃であり、高校教育の「多様化」や、「特色ある学校づくり」が唱えられ始めた時期であった。

この影響はZ県にも及ぶ。Z県は戦後以降、高校入試において総合選抜制度[3]を実施していたが、この制度に対しては、生徒・保護者から「希望する学校に行けない」という「学校選択の自由」に関する不満が蓄積していた。そこでZ県教育委員会は、学校の「特色」作りと「学校選択の自由」に資する打開策として、総合選抜制度実施校に文系・理系に特化したクラスを設置し、このクラスであれば総合選抜制度に関わらず学校選択をできるという、いわゆる「コース制」を導入したのである。X氏は当該制度導入2年目の1996年度、1年文系コース学級担任を担うこととなった。

そもそも「コース制」は上述のように、各校がその制度を活用し「特色」を創出することを企図して導入されたものであった。しかし、導入校の多くは、「コース制」を活用した進学指導体制強化に舵を切り始める。例えば多くの学校では、コース学級のみ追加授業枠(7時間目)を設定し、受験主要科目の補充授業を行い始めたのである。

かねてよりZ県の進学指導体制を疑問視していたX氏は、この状況の改善に動き出す。

X氏：*コースクラスだけの7時間目授業を導入すると、そのクラスは部活のような課外活動もできない。それはおかしいでしょう。コースを、受験のためだけに使うのはおかしいって。授業の枠内で、カリキュラム内で「特色」を出すべきだって。*

[2014年8月29日]

以上のような背景のもと、X氏が行ったカリキュラムマネジメントが"OBAS"(応用文化アカデミック・ソサエティー)である。OBASはX氏が担当する国語授業の一環として組織された「特別講座」であり、週1回、50分×2単位連続の100分として設置された(**表3**)。

表3　OBAS授業内容
(X氏 1999：57を匿名化のため一部改変)

回	日付	講座内容		講師
1	10/22	映画鑑賞Ⅰ(芸術)	フライド・グリーン・トマト	X氏
2	10/29	歴史への招待Ⅰ(史学)	世界の黎明(ほののめ)	生徒
3	11/5	現代詩鑑賞(文学)	昭和詩の地平	X氏
4	11/12	映画鑑賞Ⅱ(芸術)	ルディ	X氏
5	11/19	歴史への招待Ⅱ(史学)	中国とは何か	世界史教員
6	11/26	児童文学(文学)	絵本とことば	国語教員
7	12/10	映画鑑賞Ⅲ(芸術)	いまを生きる	X氏
8	12/17	文化探求(教養)	数学という文化	数学教員
9	1/14	映画鑑賞Ⅳ(芸術)	翼をください	X氏
10	1/21	文化探求Ⅱ(教養)	教育学と心理学	英語教員
11	1/28	言語学講座(英語)	身振りと言語	英語教員
12	2/5	映画鑑賞Ⅴ	陽のあたる教室	X氏
13	2/12	芸術討論(芸術)	音楽・美術・文学の段階	X氏、音楽・美術教員
14	2/19	世界は今(英語)	イギリス・トルコの旅	ALT、生徒
15	2/26	哲学への誘い(哲学)	生きるということいま　生きているということ	X氏

Ｘ氏：*文系コースだから，レベルの高い授業をしたかったんです。それは，S 学園高校のイメージもあるし。もっとアカデミックで，高い文化力を養成する授業をしたいと思った。リベラルアーツ的な教養の部分がないと，本当に受験で必要な小論文は書けない。いくら書く形式を学んでも，中身がないと…。*

それを育てるためには，もっと高度な内容の，普通の教科書の授業ではないものが必要だった。［2014 年 8 月 30 日］

OBAS の特徴は、**表３**「講座内容」や「講師」欄から分かるように、S 学園高校で取り組まれている「映画鑑賞」講座等の実施や、様々な教科教員による授業で構成されている点にある。この OBAS 実現へ向けＸ氏は、自身の校務分掌（教務担当）を活用するとともに、OBAS の目的と実現可能性を説き、賛同者を得た。

そしてＸ氏によって導入された OBAS は、生徒の「＜聞き・読み・表現（書き・話し）＞する「総合力」」（Ｘ氏 1999：67）を高めるとともに、Ｘ氏の意識にも変容を及ぼすこととなった。

Ｘ氏：*（学級経営で精一杯だった状況から、）クラスのために組織を変えていくことに転換できたのは，これからでしょうね。（中略）カリキュラムを変えるということ，構造を変えるということを初めてしたわけ，言ってみれば。（中略）*

（生徒のことを考えるのであれば）学校全部を変えなきゃいけない。「（学校は）変えられるんだ」みたいなことは，イメージできるようになった。［2014 年 8 月 30 日］

（３）K高校におけるカリキュラムマネジメント ～“ステージアップ・プロジェクト”の導入

Ｘ氏は、Ｚ県立学校４校目に在籍した大規模進学校のＫ高校において、再びカリキュラムマネジメントを主導する。

Ｘ氏がＫ高校に在籍した当時、Ｚ県では先述の「コース制」導入以来、最大の高校入試改革が行われた。総合選抜制度の廃止である。「教育の平等」を目指し実施された総合選抜制度であるが、一方で既述の様に、各学校の「特色」が埋没し、生徒の「学校選択の自由」を奪うというデメリットも持つ。当時の世論は後者のデメリットを問題視する傾向にあり、その結果、Ｚ県では戦後以降続いた総合選抜制度が廃止されたのである。この後、Ｚ県各高校はそれぞれ、「特色」を見出すべく様々な取り組みを行い始めるが、結局はそれも「進学」を重視するものへと収斂していった。

総合選抜制度廃止はＸ氏が在籍するＫ高校にも様々な影響を与える。その一つに「早朝補習の廃止」があった。先述のように、Ｚ県における進学校の多くは、１限開始前に早朝補習を実施していた。しかしＫ高校をはじめ他の大規模進学校では、総合選抜制度廃止によって生徒の通学区域が拡大したことにより、朝７時台から開始される早朝補習の実施が不可能になったのである。そこでＫ高校では早朝補習の代替として、従来の「早朝補習＋６時間授業」をとりやめ、「７時間授業」を行うこととなった。

７時間授業を導入することで、従来の６時間授業に比べれば授業枠が大幅に増える。もちろん早朝補習がなくなった分、国語・数学・英語・理科などの補習実施科目を補う必要もあるが、各教科教師の持ち時間数にも限界があることから、結果、どの科目にでも充てられる「ニュートラルな時間」が生じることになった。当時のＫ高校におけるこの「ニュートラルな時間」は、高校２年次では２コマ、高校３年次では文系３コマ、理系２コマであった。

この時間の取り扱いについて、2006 年度までのＫ高校では、受験主要科目を追加補充し進学指導体制の強化を図っていた。しかし、総合選抜制度の廃止によってＫ高校では生徒の学力差も拡大しており、それへの対応を求められていることも必至であった。

Ｘ氏：*「もう一回中学校の基礎からやり直しなさい」とか，「１年生からやりなおしなさい」って言ったって，それが必要なことはわかる。しかし，いつそれをさせるのかっていうことが問題。学びなおしをいつさせるのか。朝から晩まで次々に新しい進度の授業をやらなければいけない。さらに部活があり，家に帰っては課題や予習で精一杯であると。*

夏休みも補習があって、先へ先へと進んでいく。「いつ復習しろっていうの？」って。学びなおしの必要性は言うけど、実際にはできない現状が続いている。

［2014 年 10 月 25 日］

2007 年度より教務主任を担うこととなったＸ氏は、この現実を改善するカリキュラムマネジメントに取り組み始める。

Ｘ氏：*学校の中での受験授業のやり方では、もう溢れているわけ。生徒にとって、オーバーワークなわけですよ。どれだけ知識の水を注ぎ込んでも、受容する生徒の器が小さいんだから、どれだけ授業しても溢れるだけで力になっていかない。*
そうではなくて、生徒の弱いところにもっと水を入れて、器を大きくしていくしかない。器を大きくしていくことが大事だ。そのためには、そのような構造をシステムとして作るしかない。教務主任だったら、それはできると思った。［2014 年 10 月 25 日］

ここでＸ氏が導入したのが、生徒が自身の進路希望や苦手領域を判断し、自主的に科目・授業レベルを選ぶ選択授業“ステージアップ・プロジェクト”であった。この授業は、各科目を上下２～３の難易レベルに分け、週２回７限目に開講される。生徒は学級担任と面談の上、科目・レベル選択を行い、当該授業は半期継続して行われる。そして半期後に再度選択を行い、再び半期の選択授業が継続するという計画であった（**図１**）。

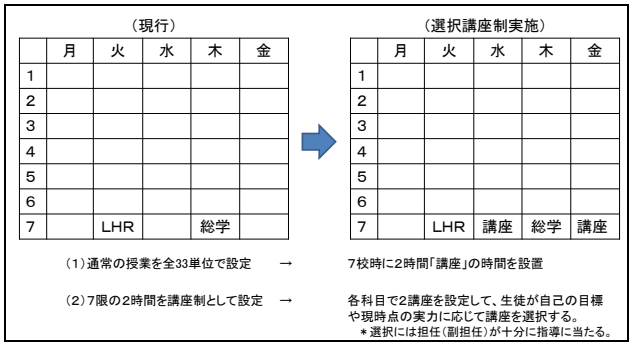

図１ ステージアップ・プロジェクト（選択講座制）の導入
（Ａ高等学校 2008：２）

Ｘ氏：*Ｓ学園高校時代の選択授業っていうのが（頭にあって）…。*
Ｚ県の場合には、ほとんど（授業を）選択（すること）が出来ない状況なんだよね。（中略）文系・理系で（進路が）決まったら、決められた時間割をこなすしかない。選択をしないから、主体性が入らない。勉強は主体的にやらないと伸びないんだから（中略）。やらされてもできない、やる気にならないと伸びないんだから。［2014 年 10 月 25 日］

上記計画を実現するためには、学年を超えた全校教員の参画を必要とする。Ｘ氏はまず、当該計画の実現可能性について、各教科・各分掌副主任で構成するプロジェクトチームを作り、計画の吟味を行った。また同時に、職員朝礼等の場で計画の意義を語り、教科や学年の枠を超えた同僚性構築などの必要性などを訴え、教員の説得を図った（**図２**）。

Ａ高のこれから～Ａ高改革の方向性～

①「文武両道」（校訓）の教育実践の堅持とさらなる発展。生徒一人ひとりを大切にする教育を追求・実践するなかで、生徒個々が自己に誇りを持ち、理想を追求し、ひいては社会優位の人物たらんとする精神の育成を目指す。

②部活に取り組む生徒はもちろんのこと、一人ひとりが志望する大学へ進学できる力を育成する「進学校」であることを、Ａ高は生徒からも保護者・地域からも求められている。（これまでも、これからも）→その生徒の能力に応じた、能力を伸ばした進路実現（一般大学～難関大学、国公立大学～私立大学）を果たさせる使命がある。

③生徒一人ひとりが、いま在る現状よりももう一つ上の「ステージ」（より高次）で、「自己実現」できる力を養成することが必要。→それこそが他校にはない、このＡ高の特色（スクールアイデンティティー）となるはず。

④多様化する生徒たちの一人ひとりに応え、しかもそれぞれの生徒たちが、このＡ高を卒業してよかったと心の底から思える学校。→かけがえのない自分の青春時代を、このＡ高で学んでよかったと誇りに思うことが、将来の「生きる力」となっていくような高校教育を目指していくための＜新たな教育体制の構築＞を目指すべきではないか。

図２　職員への説明資料
（Ａ高等学校 2008：１を匿名化のため一部改変）

こうした経緯を経た後、「ステージアップ・プロジェクト」は 2007 年度の 3 年文系クラスで試行的に実施され、2008 年度より全面実施へと移行した（図３）。

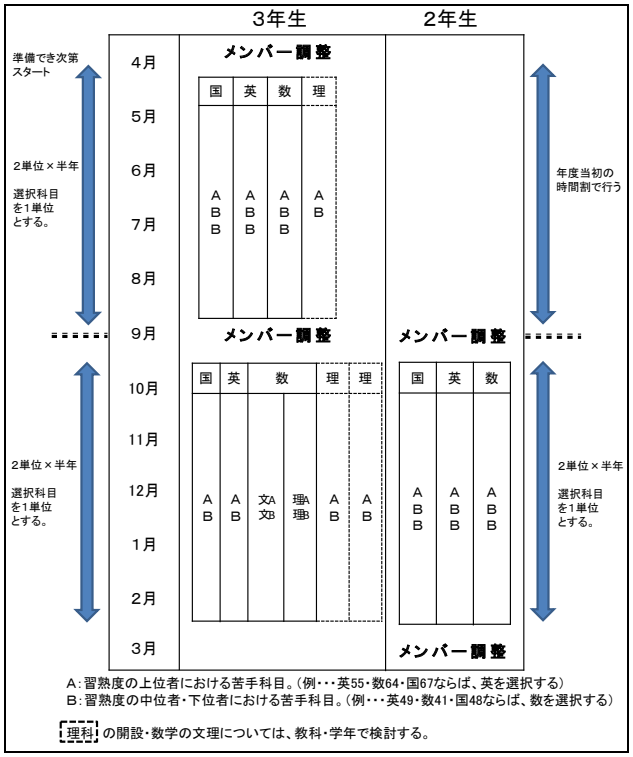

図３　実施の時期・内容（例）
（Ａ校 2008：５）

Ｘ氏：*週に２時間でしかないけど、７時間目に実施しているから、その後も、時間がある生徒は質問できる。それに、普段の先生とは違う先生にあたるわけです。学年を超えて、全教員で対応しているからね。そうすると、そこに新たな関係性ができる。今までにない関わりが生じて、これまでの「教科と生徒」との関係性を組みなおすことになる。それは結構意味がありますよね。*

［2014 年 11 月 30 日］

当該カリキュラムの方策は、Ｋ高生徒の学習意欲を高めるとともに、他校からも注目された。また、その成果の一つとして、大学受験における多数の難関大学合格者を輩出することとなった。

３．小括

以上、Ｘ氏によってなされたカリキュラムマネジメントの実際を詳述した。この二つのカリキュラムマネジメントから、本稿の研究課題である「知識移転チャンネル」について考察したい。

Ｘ氏はＩ高校での OBAS、Ｋ高校でのステージアップ・プロジェクトという性質の異なるカリキュラムマネジメントを実施しているが、この二つはＳ学園高校時代に経験した「選択授業」をもとに発想されたものであった。またＫ高校で行われたステージアップ・プロジェクトは、Ｉ高校の OBAS で培われた「生徒のために学校組織を変える」、「学校は変えられる」という経験・実感を踏まえ成し遂げられたものでもある。すなわちＸ氏の実践からは、教員の異動が「知識移転チャンネル」としての役割を果たす可能性が読み取れる。

教員の異動に関しては、これまでの教育行政研究、教育経営研究においても多数の蓄積がなされている。例えば元兼(1993)は、福岡県公立高等学校校長の人事異動結果を新聞記事や教員名簿等を用いて割り出し、その異動結果と偏差値との関係を述べている。荒井(2007)は、教職員名簿や新聞等を用いて東京都における人事異動を追い、異動承認パターンの類型化、都レベル・基礎自治体内レベルでの異動の不均衡、新任集中校と退職集中校の存在を示した。京都府立高等学校人事を対象とした村松・浅田・榊原(2010)は、職員録を用いて教諭の最終年度から学校長への登用年度までの個人の軌跡を辿ることで、ローカルルールの存在を示している。川上(2013)は教員人事の多様性を示すとともに、その過程で形成される情報源としてのネットワークについて言及している。また川上・妹尾(2011)は、人事異動が教員の資質力量形成へ与える影響を示した。

以上のように、これまで教員の異動は多方面から研究がなされており、そのメカニズムや効果が明らかになりつつある。しかし、上記にあわせ教員の異動プロセスにおいては、本稿が着目する知識移転も同時に生じる可能性が指摘でき、教員の異動が「知識移転チャンネル」としての役割を果たすという仮説が浮上する。

Ⅳ　おわりに

本稿では、学校における「知識」は、いかなるチャンネルを通じ移転するのかについて考察する

べく、まず、一般経営学における組織学習や組織間学習等の先行研究を概観した。

企業組織では組織学習だけでなく、戦略的提携を通じた組織間学習による知識移転が行われており、単位学校での「知識」創造・継承への着目に留まる教育経営研究にとって示唆的である。しかしながら、学校組織にとっては「戦略的」提携という概念が馴染まず、また、学校教育の特殊性を踏まえるならば、学校組織間で行われる「知識移転チャンネル」の内実を考察する必要がある。

そこで本稿では、高校教師Ｘ氏によってなされたカリキュラムマネジメントの事例を踏まえ、試論的な考察を行った。その結果、学校組織における知識移転チャンネルとして「教員の異動」が浮上した。企業における人事異動は、出向を除きそのほとんどが同一企業内他セクションへの異動を意味する。それに対し学校組織における異動では、他組織である他校への異動が毎年度行われており、その異動プロセスの中で知識移転が生じる可能性がある。

もちろん、上述した考察は未だ仮説にすぎず、本稿には課題が残る。例えば知識移転チャンネルとしては、教員の異動のほかにも、教員有志が集まり開催される各種研究会や、行政・大学・民間主導で行われる研修等様々な手段が考えうる。

また、移転する「知識」の性質についても考察する必要がある。本稿では「知識」を「組織改善を果たすアイディアやノウハウ」と捉えることで事例選定に幅を持たせることが可能であったが、本稿で取りあげた二つのカリキュラムマネジメントにおける「知識」はその「質」が異なる。そのため、今後事例を蓄積し、学校組織間で移転する「知識」とは何かについても考究しなければならない。

さらに、本稿ではＸ氏の語りをもとに「学校組織間における知識移転」を考察したが、知識移転の実態に迫る上では、Ｘ氏が異動とともに持ち込んだ知識が「いかにして」学校組織・教員へ伝播していったかという点を解明する必要がある。そのため、Ｘ氏の同僚教師や生徒の認識といった、より複眼的な視点から知識移転プロセスを捉える作業が今後求められる。

上記課題を念頭に置き、「学校組織では、いかなるチャンネルを通じ、どのような「知識」が、いかにして移転するのか」について、本稿で生成した仮説（教員の異動）を手がかりに、継続した調査分析を行っていく。

【注】

（１）例えば、Ａ高校在籍時には、文化祭（学校行事）を通じた生徒指導および学校改善に取り組んでいる（畑中 2014ｂ）。

（２）Ｘ氏のインタビュー記録は斜体で表記し、インタビューデータへの筆者による補足は（ ）で記載する。また、インタビュー記録文末に記載した［ ］は、インタビュー実施日である。以下同様。

（３）総合選抜制度には多種の類型があるが、Ｚ県で実施されていた総合選抜制度は、「一つの学区内の高校の全定員に当たる合格者をまず決定し、その合格者の各高校への配分については、学力や通学距離などを基準に決定する」（潮木 1990：121）というものである。特にＺ県の場合、都市部にある大規模進学校を対象に行われていた。

【参考文献】

・荒井文昭（2007）『教育管理職人事と教育政治―だれが校長人事を決めてきたのか』大月書店。
・安藤史江（2001）『組織学習と組織内地図』白桃書房。
・大脇康弘（2007）「スクールリーダーの絶対的不足時代」『悠＋』第 24 巻 4 号、ぎょうせい、pp. 76-77。
・織田泰幸（2013）「学校づくりにおける校長のリーダーシップに関する事例研究～「学習する組織」論の視点から～」『三重大学教育学部附属教育実践総合センター紀要』第 33 号、pp. 1－6。
・川上泰彦・妹尾渉（2011）「教員の異動・研修が能力開発に及ぼす直接的・間接的経路についての考察―Off-JT・OJT と教員ネットワーク形成の視点から―」『佐賀大学文化教育学部研究論文集』第 16 巻第 1 号、pp. 1-20。
・川上泰彦（2013）『公立学校の教員人事システム』学術出版会。
・熊谷愼之輔・志々田まなみ・佐々木保孝（2011）

「学校支援地域本部事業の展開と課題～「学習する組織」としての学校支援地域本部をめざして～」『日本生涯教育学会年報』第 32 号、pp.167-182。
・佐古秀一(2011)「学校の組織特性とその問題」佐古秀一・曽余田浩史・武井敦史『学校づくりの組織論』学文社、pp.118-130。
・佐藤学(2009)「授業研究の現在 改革の動向」日本教育方法学会編『日本の授業研究 上巻』学文社、pp.104-114。
・潮木守一(1990)「高校入学者選抜制度」『新教育学大辞典』第三巻、第一法規、p.120-122。
・曽余田浩史・森下真実・織田泰幸・金川舞貴子(2009)「「学習する組織」を創造する校長のリーダーシップに関する研究(１)」『教育学研究紀要』第 55 巻第 1 号、pp.148-159。
・中西善信(2013)「知識移転の構成概念とプロセス―知識の使用とルーチン形成の相互作用―」『日本経営学会誌』第 31 号、pp.27-38。
・畑中大路(2014a)「「校長の専門職基準」を読み解くキーワード」日本教育経営学会実践推進委員会編『次世代スクールリーダーのためのケースメソッド入門』花書院、pp.34-42。
・畑中大路(2014b)「学校組織におけるナレッジマネジメント―高等学校生徒指導のケーススタディ―」『東京理科大学紀要(教養篇)』第 47 号(印刷中)。
・松木健一(2008)「学校を変えるロングスパンの授業研究の創造」秋田喜代美、キャサリン・ルイス編著『授業の研究 教師の学習―レッスンスタディへのいざない―』明石書店、pp.186-201。
・松行彬子(2000)『国際戦略的提携―組織間関係と企業変革を中心として―』中央経済社。
・松行康夫・松行彬子(2002)『組織間学習論―知識創発のマネジメント―』白桃書房。
・的場正美、サルカール アラニ・モハメッド レザ(2005)「授業研究を基礎とした校内研修と教師の資質に関する国際共同研究(4)―「学習する組織」という学校における授業研究のプロセス―」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要教育科学』第 52 巻第 2 号、pp.123-134。
・松村千鶴・浅田昇平・榊原禎宏(2010)「教育資源の「適正」配置に関する基礎的研究―高等学校長のキャリアプロセスの観点から―」『京都教育大学紀要』第 117 号、pp.73-81。
・元兼正浩(1993)「校長人事異動の実証的研究―福岡県公立高等学校を事例として―」『日本教育行政学会年報』第 19 号、pp.149-160。
・安田洋史(2006)『競争環境における戦略的提携 その理論と実践』NTT 出版。
・安田洋史(2010)『アライアンス戦略論』NTT 出版。
・山崎準二(2002)『教師のライフコース研究』創風社。
・山崎準二(2012)『教師の発達と力量形成―続・教師のライフコース研究―』創風社。
・油布佐和子(2007)「教師のストレス・教師の多忙」油布佐和子編著『転換期の教師』放送大学教育振興会、pp.12-26。
・吉冨芳正(2011)「授業改善につなげるカリキュラム・マネジメント」天笠茂編集代表『学校を創るカリキュラム経営』(学校管理職の経営課題 これからのリーダーシップとマネジメント 第３巻)ぎょうせい、pp.65-85。
・米倉穣『オープン・イノベーションと企業の戦略的提携 再生医療のネットワーク型総合産業化の創造に関する研究』税務経理協会。
・センゲ,P.他著、柴田昌治＋スコラ・コンサルト監訳、牧野元三訳(2003)『フィールドブック 学習する組織「5 つの能力」企業変革をチームで進める最強ツール』日本経済新聞社。
・OECD 教育研究革新センター編著、立田慶裕監訳(2012)『知識の創造･普及･活用―学習社会のナレッジ・マネジメント』明石書店。
・Ｘ氏(1989)「成城の灯」『成城教育』第 65 号、pp.154-157。
・Ｘ氏(1999)「「総合的な国語力」の育成をめざして」『日本語学』第 18 巻第 12 号、明治書院、pp.52-68。
・Ａ高等学校(2008)『「ステージアップ」プロジェクト 第Ⅱ期 具体的なねらいと運用と方法～教科・学年討議用～』(Ａ高等学校内部資料)。

＜謝辞＞
本稿の作成にあたり、多大なご協力を頂いたＸ氏に心よりお礼申し上げます。