

学校間連携事業の変革を対象にした チェンジラボラトリーの実践と考察

坂口恵子[†] 津曲隆[‡]

1. はじめに
2. チェンジラボラトリー
3. 姫戸校区保小中連携チェンジラボラトリーの実践
 - 3.1 姫戸校区保小中連携事業の現状
 - 3.2 保小中連携事業のミラーの収集と作成
 - 3.2.1 第1回チェンジラボのミラー
 - 3.2.2 第3回チェンジラボのミラー
 - 3.2.3 チェンジラボにおけるミラー作成について
 - 3.3 保小中連携事業における新たな活動システム
 - 3.3.1 矛盾の探求と混乱状況の生成
 - 3.3.2 ビジョンとしての未来の活動システム
 - 3.3.3 コミュニティ形成に向けたインフラ整備
 - 3.3.4 第2の刺激の提示
4. チェンジラボによる概念生成プロセス
5. おわりに

1. はじめに

組織は時代に応じた変革が求められる。本稿で取り上げる学校という組織もそのひとつである。平成10年6月に中央教育審議会答申「新しい時代を開く心を育てるために」が出され（文部科学省1998）、また、平成18年に幼児教育振興アクションプログラム（文部科学省2006）も策定されるなど、就学前教育の充実の気運が高まった。これらには、少子化、核家族化、女性の社会進出の拡大などに加え、科学技術の発展や高度情報通信社会の実現により、社会の姿が大きく変貌する中で、地球環境問題・エネルギー問題・食糧問題など人類の生存基盤を脅かす問題が更に厳し

[†] 熊本県立大学大学院アドミニストレーション研究科博士前期課程、上天草市立姫戸中学校

[‡] 熊本県立大学総合管理学部

さを増していく時代に生きる子どもたちの「生きる力」を育むため策定され、家庭、地域、幼稚園、保育所、小学校などが連携して、子どもの教育にあたることの重要性が述べられている。

熊本県においても、平成 15 年 3 月に「肥後っ子がやきプラン」(平成 15 年～22 年) が策定され、現在は、改訂されたプラン (平成 23 年度～27 年度) のもと (熊本県 2011)、幼・保、小、中連携が推奨されている。「肥後っ子がやきプラン」は基本目標を、

子どもが『生きる力の基礎』を身に付け、たくましく心豊かに育つために、家庭、幼稚園、保育所等、地域社会が『人と人』『心と心』をつなぎ合いながら教育機能を高め、子どもたちが自己肯定感をもち、安心感・信頼感に包まれながら育つ環境づくり

としている。その基本方向として 3 つが挙げられているが、そのひとつの基本方向Ⅱにおいて、幼稚園、保育所等、小学校、中学校の連携推進が記されている。そこには、熊本県における幼稚園、保育所等、小学校、中学校の連携の 4 つの視点、基本的生活習慣の定着、人権を大切にする心、勤労観・職業観、ふるさと感が明記されている。この視点に則って、本研究で対象とする上天草市立姫戸中学校校区内において、上天草市立姫戸小学校、姫戸ひかり保育園の 2 校 1 園による保小中連携が行われている。しかし、現状では、それぞれの学校、園の課題解決が中心であり、2 校 1 園が一体となった保小中連携が進行しているとは言い難い状況にあり、連携本来の意味を発揮するには組織の壁を越えた連携へと転換する必要がある。

一般に学校改革に関して、アクション・リサーチの分野で研究・実践が行われ、一定の成果があがっており、事例も豊富に紹介されている (秋田他編 2005)。しかしながらそれらのほとんどは単一の学校組織内に留まっており、今回のように組織を越えた変革についての事例はほぼ見当たらない。こうした対象に関してこれまで実践的に試みられた取り組みとして、ユーリア・エンゲストロームが、変化のための実験室として提唱しているチェンジラボラトリー (以下、断らずに「チェンジラボ」と略す) がある。チェンジラボも、アクション・リサーチの一種であり、組織を越えた変革に関して有効であることが示唆されている。具体的に、エンゲストロームらは、医療や教育、企業などでこの手法を検証しており、その中には、地域内での複数組織の連携に関する報告もある (山住他 2004, p.140)。しかしながら、そうした報告の中で、チェンジラボが、実践の場で具体的にどう運用されているのか等、チェンジラボの詳細は必ずしも明確になっていない。このため、チェンジラボを多くの人々が利用できる汎用ツールとするには知見が不足しており、チェンジラボを実際に活用していくためには多くの具体的な知見を集めることが必要である。本研究はそうした知見の収集を狙いとするものである。

本研究では、上天草市姫戸校区にある 2 校 1 園による組織を越えた保小中連携の変革を対象にチェンジラボを実践した。上天草市姫戸校区の 3 つの組織の協力を得て平成 25 年 8 月から 12 月までに 3 回のチェンジラボの実施し、その参与観察による情報の収集と分析を通して、チェンジラボの方法とその意味、そして効果について考察する。

2. チェンジラボラトリー

チェンジラボとは、活動理論という活動システムに対する変革 (脱構築活動) のための方法で

あり、実践者（活動に従事している人々）と研究者（外部から客観的に活動を見る人々）が協力して実践するアクション・リサーチの一種とみなせる。図1はエンゲストロームによるチェンジラボの具体的レイアウトを示したものである。チェンジラボは、ヴィゴツキーが高次心理機能の研究で用いた2重刺激法を基礎とするもので、参加した実践者に対して研究者が形式的介入を行っていくことで変革を促していく方法である（河井 2012, p.457）。図1に、エンゲストロームによりデザインされたチェンジラボのレイアウトを示す（山住 2004, p.139）。

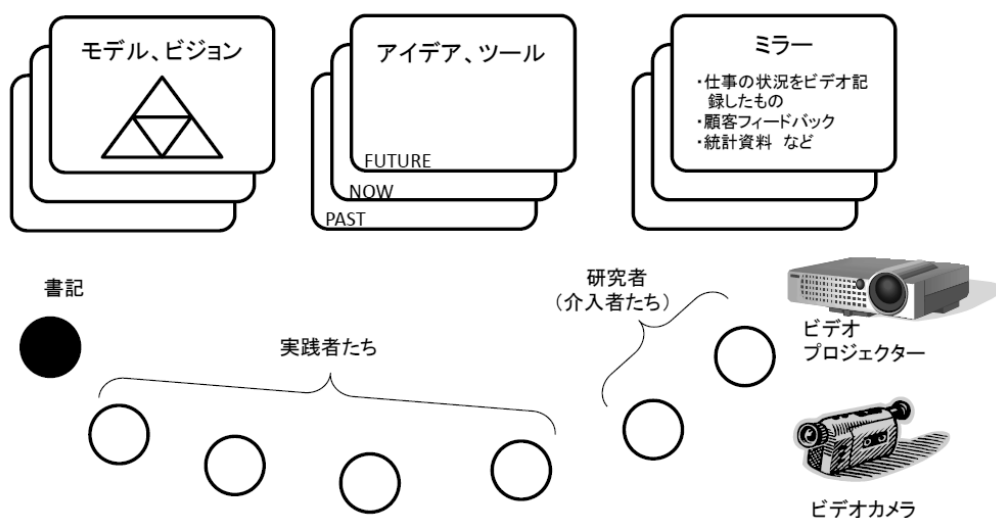


図1 チェンジラボラトリーの一般的レイアウト

チェンジラボでは、「モデル、ビジョン」、「アイデア、ツール」、「ミラー」の3つの情報が参加している実践者に提示される。それぞれが3枚重ねとなっており、3枚はそれぞれ過去、現在、未来（未来像）に対応するようにしてある。

「モデル、ビジョン」には、その組織の活動システムモデルが示される。活動システムをモデルとして示すことで、その組織が何を対象とし、何を目的とするものかが一目でわかるようになっている。過去、現在、未来とその組織のこれまでの活動を活動システムに示すことで、現状とそれまでの変容がわかり、なおかつどのような組織を目指すのかを、セッション参加者（実践者）間で共有しやすくしている。この意味で、「モデル、ビジョン」は、チェンジラボセッションの方向性を定めるものと言ってよい。

「ミラー」は組織の状態を映すものである。仕事の状況をビデオ記録したものなどが使われることも多く、具体的かつ視覚的なものが求められる。変革へと向かうエネルギーは矛盾である。研究者が収集するミラーは、実践者に組織の抱える欲求状態やダブルバインドを提供することで、変革を駆動していく役割を担う。このため、研究者は、ミラーとなる組織の抱える欲求状態やダブルバインドの状態を入念に調査することが要求される。しかし、それは一般には容易ではない。例えば、エンゲストロームが行ったヘルシンキ市保健局とヘルシンキ・ウシマ病院区の研究においては、ひとりの患者あたり、2ヶ月かけてデータを収集し、ビデオクリップ集や診療カレンダー

一、診療マップなどを作成していたことから理解できるであろう(山住、エンゲストローム 2008, p.121)。

「アイデア、ツール」は、経験的な「ミラー」と理論的な「モデル、ビジョン」の中間に配置し、スケジュールやフローチャートのような認知ツール、組織構造のレイアウト図やダイアグラム、インタビュー応答のカテゴリー、コスト計算方式などが示される。「ミラー」によって明らかになった組織の矛盾(第1刺激)を乗り越えるために、理論的な「モデル、ビジョン」に沿って、研究者もしくは参加者からの「アイデア、ツール」が第2刺激として実践者に提示され、第2刺激を利用して実践者が矛盾を克服する新しい概念を生みだしていくことを支援していく。

図1のレイアウトのチェンジラボ(変革のための実験室)はヴィゴツキーの2重刺激法を指導原理としてデザインされたものである。

次章では、本研究で対象とした熊本県上天草市姫戸校区の保小中連携事業の変革のために行ったチェンジラボについて、「ミラー」、「モデル、ビジョン」「アイデア、ツール」の順に提示しつつ、チェンジラボの実践方法について具体的に検討していく。

3. 姫戸校区保小中連携チェンジラボラトリーの実践

3.1 姫戸校区保小中連携事業の現状

本研究で対象地域とした姫戸町は、熊本県上天草市にある人口2,700人ほどの町である。平成16年3月に、近隣の3町と合併し、上天草市となった。平成19、20年度に、上天草市が熊本県教育委員会指定の就学前教育研究地域となった。この事が契機となり、各中学校校区において保小中連携年間カレンダーや連携プログラムが作られ、「ノーテレビ・ノーゲーム」の取り組みが上天草市全体で推進された。ここで、ノーテレビ・ノーゲームとは、テレビ・ゲームを禁止し、家族のだんらんを作り出すことを目的に始まった取り組みである。

平成23年4月に策定された「上天草市教育振興基本計画」のなかでも、上天草市全体で保小中連携の推進が施策として明記された地域である(上天草市教育委員会2011)。上天草市立姫戸中学校、上天草市立姫戸小学校、姫戸ひかり保育園と、1保育園、1小学校、1中学校で保小中連携を導入しやすく、さらに、それぞれが1km圏内に隣接していて連携した活動をしやすい環境にあった。

上天草市が就学前教育研究を推進し、そして学校数や地理的な条件においても恵まれているという校区と言えるが、現状では、保小中連携が活発に行われている状況ではない。平成19、20年度に上天草市が熊本県教育委員会指定の就学前教育研究地域となったことで、その際に作られた保小中連携年間カレンダーや連携プログラムは、現在まで担当者に引き継がれ、毎年全職員に配付されるが、連携プログラムを用いた具体的な実践はあまりなく、活用されているとは言い難い。ノーテレビ・ノーゲームの取り組みについては、保小中共通の実践として、月に1週間一斉に取り組み、定着しつつあるものの、学校によって取り組み方に差がある。

また、保小中連携交流研修会は、年2回実施されている。半日のプログラムで小学校1年生と6年生、中学1年生を中心に授業参観をし、その後、2グループに分かれ、意見交換が行われる。参加者は、保育園、小学校、中学校の全職員である。小1プロブレムや中1ギャップが起らないように学習状況や生徒指導上の課題が中心とするものであるが、ここで「挨拶の声が小さい」

など毎年同じような課題が出される。しかし、その解決策としてそれぞれの学校や園での取り組みをそれぞれの学校で実践することが提案されるのみで、組織を越えた、いわゆる「越境」が起きるまでには至っていなかった。

上記以外にもさまざまな取り組みがなされているものの、保小中連携担当者や学級担任、教科担任だけの一過性の取り組みに終始しており、姫戸校区全体の子供の実態や課題が明確にされないうまま、例年通りの活動が繰り返されてきた。もっともこうした実態は、この地域特有の問題ではなく他でも同様であろうと思われる。こうした状況に矛盾という刺激を持ち込み、変革を進めていくことがチェンジラボの重要な役割となる。

3.2 保小中連携事業のミラーの収集と作成

3.2.1 第1回チェンジラボのミラー

著者の1人は、この連携事業に参加している中学校に勤務する実践者であるのと同時に、大学院への派遣によって研究者としてもこの事業に関わることになった。研究者となったことで連携している3つの組織をフラットな立場で調査することが可能となった。実践者と研究者という2つのペルソナを持ったおかげで、事業についての事情を良く知りつつ、研究者ということで組織の壁を容易に乗り越えることが出来たため、ミラー収集は通常の研究者に比べて容易であった。この立場を活用し、第1回保小中連携チェンジラボを行うにあたり、ミラーとしては組織の問題に焦点を当て、収集を行った。以下、その収集の様子を述べる。

2013年6月12日に開催された第1回保小中連携交流研修会に参加し、保小中連携が具体的にどのような形で行われているか実態調査を行った。交流研修会は、小学校と中学校で行われる公開授業と、保育園・小学校低学年部会と中学校・小学校高学年部会の2分科会と全体会で構成されている。分科会や全体会では、担当者や管理職の発言が繰り返され、他の教師からの意見はほとんど見られなかった。また、担当者が、どのように会を運営すべきか悩みながら進行している状況であった。それは、平成25年度に保小中連携担当者となった中学校担当者（姫戸校区赴任3年目）による交流研修会の最後の発言からも読み取れる。

中学校担当者：今年、担当がまた、昨年変わった担当が、また今年も変わって、要領がわからないところもたくさんあって、3校で共通して地域の子供たちを育てていくという視点でどんなことができるかいろいろアイデアを出しながらやっていきたいと思いますので、ご協力をよろしくお願いします。

小学校も新しい担当者（姫戸校区赴任2年目）も、どのように保小中連携を進めていけばよいのかわからず戸惑っていることを、同年7月に筆者らが行ったインタビューの中で述べている。ただし、この中で保育園は、毎年園長が担当しており、保育園だけが事業担当者の継続性が保たれている。小学校、中学校担当者が戸惑いながら第1回交流研修会を開催した2ヶ月後の2013年8月7日に、実践者である3組織の連携担当者を集め、第1回保小中連携チェンジラボを開催した。

チェンジラボの場で、ミラーとして提示したのは、第1回交流研修会全体会での発言をすべて

文字に起こしたプリントである。発言者ごとに色分けして提示した。このミラーによって、全体会は、司会者（中学校担当者）と校長、教頭といった管理職の発言に終始していることを示した。その上で、「保小中連携が進むようにするにはどうしたらいいか」と問いかけ、実践者から意見を出してもらった。問いかけに応じ、「保小中の職員がお互いを知らない」、「交流研修会のあり方や家庭、地域の問題」など様々な意見が出されたが、担当者が抱えている「保小中連携をどう進めるのか」という活動の中心問題に迫るのには至らなかった。

収集したチェンジラボでの参加者の発言のすべてを詳細に分析した結果、提示したミラーによる矛盾は、連携事業全体としての矛盾であり、実践者個々人の矛盾となっていないことが、中心問題へと至らなかった大きな原因であることがわかった。交流研修会を従来のやり方から変えるべきという理想論は多く出てくるが、組織の抱える矛盾あるいはダブルバインドでは、具体的な変革へとつながるアイデアまでに至らないのであった。ただし、それはチェンジラボによる変革への出発点として、混乱状況を作り出すという意味では重要であった。しかし、実践者に対して、そうした混乱が本質的な意味となって欲求状態へと昇華していかせるには、実践者個々人が自分事として捉える矛盾を提示しなければならない。混乱を欲求状態へと昇華させることがこの場ではできなかった。こうした観察により、チェンジラボによって変革のプロセスを駆動するには自分事となる矛盾の提示が極めて重要なことであり、チェンジラボを正しく機能させる上でのキーポイントになることが明確となった。

3.2.2 第3回チェンジラボのミラー

第1回チェンジラボを終え、第2回チェンジラボ（2013年8月30日実施）を経て（図2）、第3回チェンジラボを2013年12月26日に実施した。それぞれでミラー作成を試行錯誤的に行ってきたが、第2回までの実践で、ミラーとは単に組織の実態や課題を示すものではないことが具体的にわかっていった。このため、担当者や保小中全職員が、保小中連携の推進について自分事となる矛盾（第1の刺激）、すなわち、職員個々人に関わるミラーが必要となるのであるが、そうしたミラーは、筆者らのように取材が自由に行える立場であっても、容易にミラーとなる矛盾を見つけることは難しいものであった。時間をかけて、緻密な観察とインタビューを重ねていく必要がある。



図2 チェンジラボの様子（前面右からミラー、アイデア、活動システム）

第2回までのチェンジラボでは、中学校の3点固定[†]や保育園、小学校の生活チェックの集計結果から見えてきた姫戸校区の子どもの課題をとりまとめ、組織全体についての矛盾をミラーとしていた。第3回チェンジラボの準備では、ミラーを個人に対するものとするため、中学校の3点固定に関する調査結果から学習開始時刻を守れない子どもが多いことに着目した。これであれば全体の問題が個人の問題へと直結するものになっているものと推測された。この観点で、教職員個々にインタビューを行っていった。具体的には、「学習開始時間が守れていないことで、学習指導に関して困ったことはないか」といった問いかけを行ったのであるが、この問いによって、従来とは異なり、全体の課題を取り込みつつ、自分事にもなっているミラーを集めることができた。

小学校教師とのインタビューの中で家庭学習が話題となり、その中で「熊本県学力調査に係る意識調査」が実態をつかむのに有効ということがわかり、小学校と中学校のデータを集約し、分析することにした。この調査は、小学校3年から中学校3年までが対象で、毎年同じ質問からなっている。その結果を小学校から中学校にかけて同一グラフ上に表現すると、小学校から中学校にかけて子どもたちの様子に変化していることが明らかであった。しかしながら、中学校教師は子どもの小学校の時の姿を知らず、また小学校教師は中学校でどのような状況に子どもたちが置かれ変化するのか、互いに見えない状態にあった。このことは、一貫した子どもたちの成長という見通しがなく、子どもの課題を改善することに保小中職員がそれぞれに東奔西走している姿がイメージされるものであった。この状況をミラーとすることが、適切であると判断した。このミラーを見て、主体である教職員は、対象である子どもたちに関する自分たちの問題が、連携事業という道具を通して解決していけることを理解し、その重要性を自分事として認識していくことになるはずである。

具体的には家庭学習指導に苦慮している中学校、歯みがき指導の取り組み、つなぎの時期の情報ギャップなどを、子どもの調査結果と合わせてミラーとした。ミラーは、チェンジラボの開催前に参加者に見てもらった。第3回チェンジラボの参加者は第1回と同様、連携事業の各組織を担当をする実践者である。参加した実践者の1人は、チェンジラボの場で次のように発言している。

小学校担当者： ノーテレビ・ノーゲームをやってますけど、3つ（の組織）同じにやってるんですけど、3つがバラバラみたいな感じがするんですよ。やってるんだけどなんかつながりが無いっていうか、その、お互い情報を共有できてないから、小学校もやってます、中学校もやってます、保育園さんもやってもらってますって感じで、なんか、連携した取り組みが独立して、小学校もやってる中学校もやってるっていうふうになってないかなって、そこをどうにかしなきゃいけないかなって、もっと情報を集めて、大変かもしれないですけど、集まる機会なり、まあデータの共有とか、そういう必要があるのかなって思いました。

[†]「3点固定」とは、規則正しい生活習慣を徹底させる目的で、中学校で行うことになっていた起床、就寝、家庭学習開始時刻を固定させる取り組みのことである。

提示したミラーによって、小学校担当者は、組織を越えて共通して行っていたノーテレビ・ノーゲームの取り組みさえも連携とは言えないものだと気づき、連携のための組織のあり方を訴えている。中学校担当者は、保小中連携の必要性をミラーから問いかけられ、改めて連携とは何かを考えることになり、さらにまた保育園担当者も、保育園児の将来像を思い浮かべると同時に、園児たちに夢や目標を持たせられる保小中連携の姿を思い描き、それぞれに発言している。担当者によって差異はあるものの、保小中連携を推進するために、これまでの組織の状況を見直し、どのような組織になっていけば良いのかが抽象論でなく自分事として担当者の口から語られていた。

第3回で用いたミラーが従来と異なるのは、子どもに関する具体的なデータやインタビューした職員の会話などを示した点であった。これを通して、矛盾が保小中それぞれの組織の課題としてではなく、姫戸校区全体の職員個々へと接続される課題として示されたことで、保小中全職員に関わる問題として認識されることになった。

3.2.3 チェンジラボにおけるミラー作成について

5ヶ月の期間で3回行った保小中連携チェンジラボトリーの実践についての参与観察を通して、ミラーとはどのようなものであるべきかに関して、次の2つの知見を得ることができた。

第1は、対象に関わる主体に対し、それらを活動システムの上で明確にした上で、ミラーを提示しなければならないということである。本研究にてミラー作成を行う中で、対象である姫戸校区の子どもの課題を単に示すだけでは、主体である保小中全職員が連携事業という活動という道具を自分事として捉えることができないことを前述した。これを可能にするには、チェンジラボの場では、対象と主体の関係が可視化されていることが重要である。それによって、ミラーに駆動される形で、組織間を越境し、連携事業を道具として用いていくための変革への動きが生まれていく。

第2に、ミラーは、客観的かつ具体的でないといけないということである。個々人の主観で捉えられた「挨拶をあまりしない」や「睡眠時間が短いようだ」というものではなく、映像や写真のように一目でわかるものや、客観的に数値化されたものであることがより望ましい。それらはこれまでの変化を確認できる。チェンジラボの典型的なレイアウト（図1）で示されたミラーに、「過去・現在・未来」があるのは、そうした組織の変容を明示的に示すためであると言える。具体的には子どもたちの変化を示したグラフが強いミラーとなったことを思い出せばこのことは容易に納得出来るものであろう。

第3回で用いたミラーは参加者の変化を促すことになった。ミラーはモデル・ビジョンとしての活動システムを踏まえて作成されないと、チェンジラボでの新しい概念の創造には役立たない。ミラーとは、活動システムの頂点、もしくは頂点間の矛盾を示すものである。筆者らは、当初、ミラーを収集することだけを第一に考えていたが、それだけではうまくいかず、ミラーが活動システムのどの地点における矛盾なのかを明確に描きながら、収集し提示する必要があるのである。そうすることで今回の新しい媒介の道具である連携事業が個々の主体にその意味が理解されていく。

3.3 保小中連携事業における新たな活動システム

3.3.1 矛盾の探求と混乱状況の生成

第1回保小中連携チェンジラボでは、あまりに理論的過ぎると考え、参加者にモデルとしての活動システムを提示することはしなかった。その代わりとして提示したモデルが図3の模式図である。

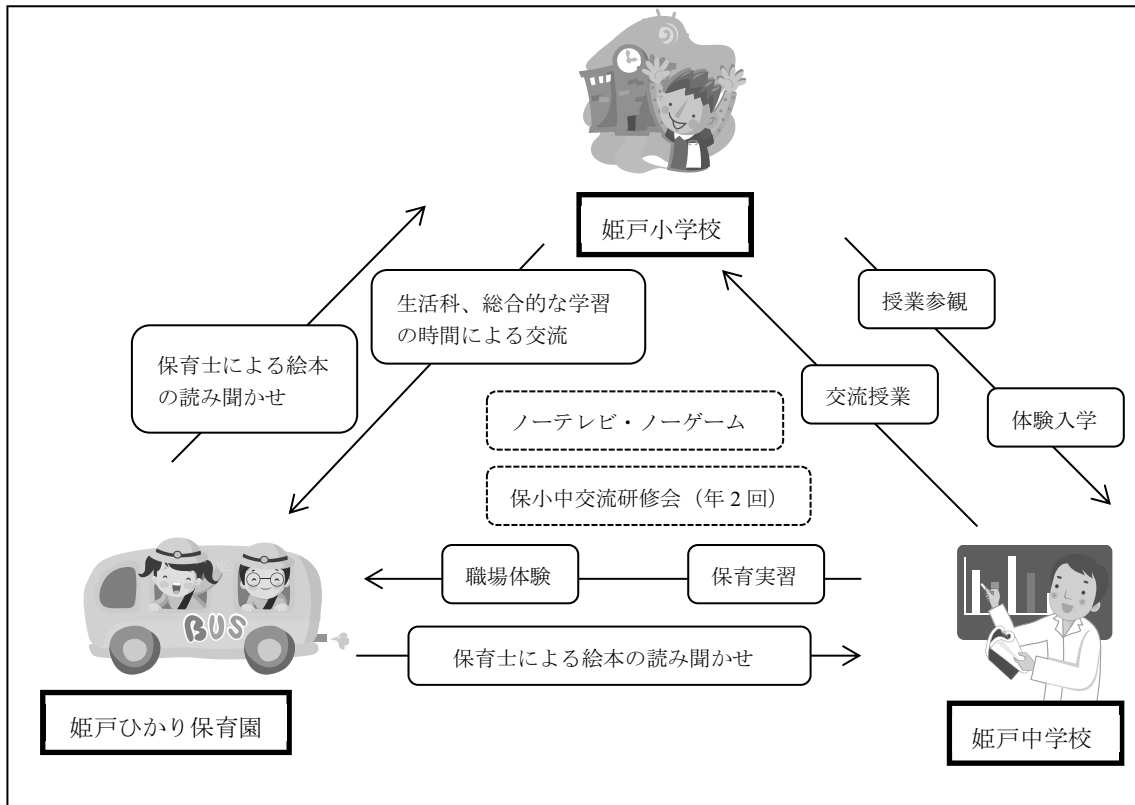


図3 第1回チェンジラボで提示した保小中連携事業関係図

図3をもとにチェンジラボを進めた結果、姫戸校区の子どもという対象が喪失し、道具である保小中連携事業が対象となってしまい、それを中心に話し合いが進行してしまうことが起きた。そこでは、対象を誤認した図4の活動システムをチェンジラボ参加者、さらには研究者である筆者らもイメージしてしまっていた。図4が描かれると、参加者たちが、これまでの経験をもとに、保小中連携推進という対象に関する話し合いを進めることになった。担当者たちが持つルールは、過年度までの資料という慣例であり、分業も担当者間だけで行われている。コミュニティも、保小中連携とは名ばかりで、保育園、小学校、中学校それぞれの組織がそれぞれで動いている状態であった。エンゲストロームは、停滞する組織が、現状維持を最優先にするあまり、衝突やイノベーションを単純に不適切で不必要とし、活動システム内部に深刻な矛盾や緊張関係が存在していたことを明らかにしている(山住他 2013, p.61)。これと全く同様の状況が姫戸校区においても展開されていたとよい。

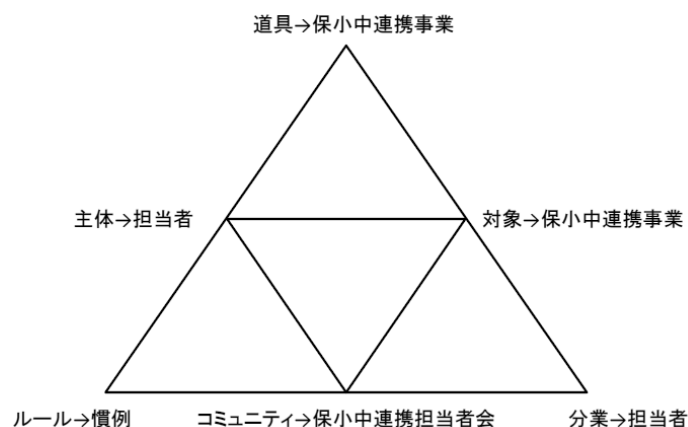


図4 第1回チェンジラボで議論された活動システム

こうして、第1回チェンジラボでは、「保小中連携の課題は何か」という問いに対し、チェンジラボの場では、対象が「保小中連携事業」となっていたことで、保小中職員がお互いを知らないこと等が語られることとなった。

中学校担当者：(小中) お互いが顔見知りではない。

保育園園長：小中もそうですか？

この後、いかにお互いが知らないかを表すエピソードが多く語られる。これらの発言は、各学校に保小中連携の担当者は存在しても、保小中連携が組織として機能していないことを示していると言えるであろう。将来的に目指す保小中連携の活動システムをモデルとして明示化しておけば、その制約によって第1回チェンジラボは違う結果を生んだものと予想される。変化の方向を定めていく上で、モデルの重要性を明らかにできたチェンジラボの実践であった。

3.3.2 ビジョンとしての未来の活動システム

第2回チェンジラボでは、第1回を踏まえ、モデル・ビジョンとしての活動システムを提示した。活動システムを示す前に、第1回で用いた連携の様子を図式化した図3を示し、その上に図5の活動システムを掲示することで参加者が考えやすくなるようにした。そして、未来の活動システムを、保育園、小学校、中学校の個別組織が連携し、3組織の全職員が一体化した「姫戸校区職員組織」が存在するものとして図6を提示した。ここで、「姫戸校区職員組織」とは仮想的な組織であり、現在、そういった名称の組織が存在しているわけではない。本稿では、以下、この名称を連携事業の主体となる組織名として便宜上用いる。図6は、それぞれの組織がバラバラに活動するのではなく、仮想組織である「姫戸校区職員組織」が存在し、姫戸校区全体を横断的に活動していることを描いたものである。

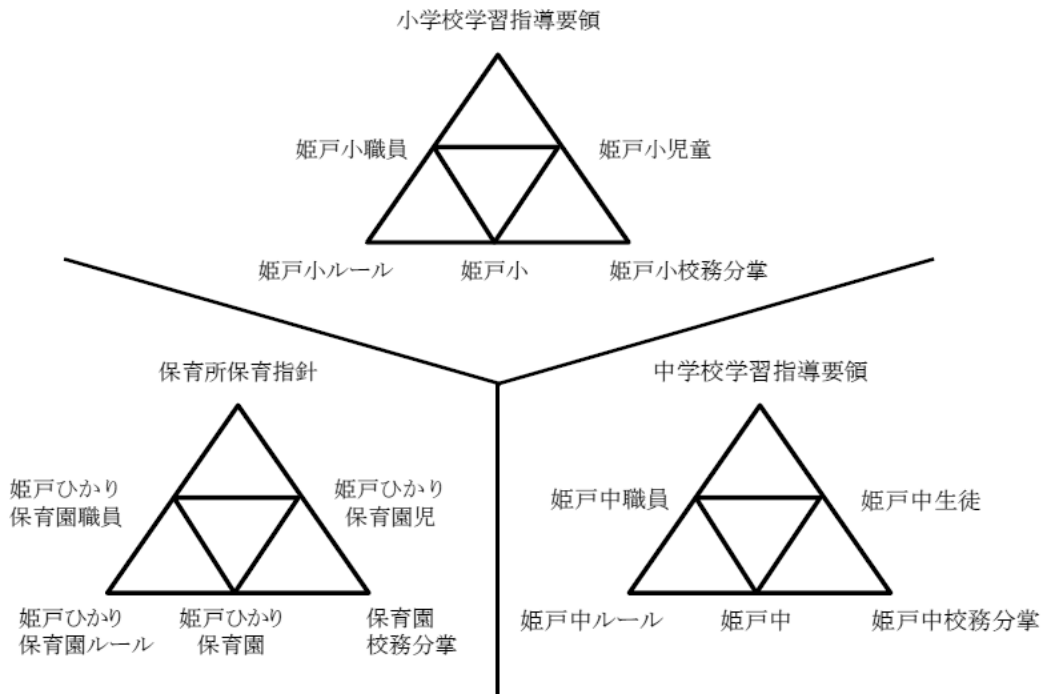


図5 独立した3つの現状の活動システム

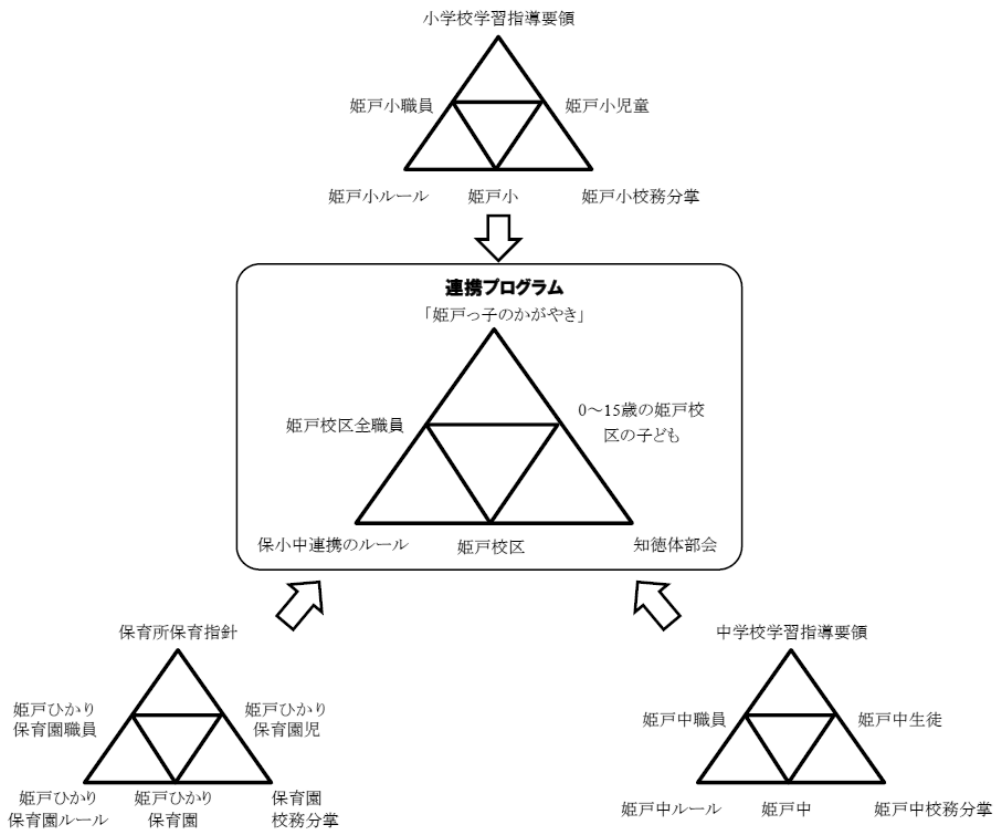


図6 将来ビジョンとしての新たな活動システム

図6の活動システムは、保小中連携をそれぞれの学校ではなく、保小中全職員が一体となって、姫戸校区の子どもを対象とし、連携プログラムや「姫戸っ子のかがやき」という保護者向け啓発資料を道具として、知徳体の部会に分かれて、保小中連携を推進することを示している。図5と図6の現在と未来の活動システムを示すことで、組織の現状と目指すべき方向が、参加者の中で共有された。

3.3.3 コミュニティ形成に向けたインフラ整備

ここでは、新たな活動システムの土台となる新たなコミュニティについて考察する。コミュニティが存在するには、「インフラ(分配、交換、生産)が必要である」とされる(山住他2013, s.275)。インフラは日常生活に埋め込まれ、見えなくなりがちである。インフラは、様々な方法で埋め込まれており、活動システムの3頂点を作り出す人間の営みである。この中で狩りや採集それ自体ではなく、分かち合いが我々を社会的動物へと変えていくのに本質的なものであったと言われている。だとするならば、コミュニティを誕生させるには分配のインフラが最初に整備される必要がある。

第2回チェンジラボにおいて、具体的にどのようなことをやればよいのかという点が話題になったとき、「保小中連携通信」の発行が小学校担当者より提案された。

小学校担当者： 小学校は(ノーテレビノーゲームの結果を通信として)出そうと思います。

これは情報を分け与えていくわけで、分配のインフラとして機能するものである。さらに、これまで年度末に1回しか発行していなかったノーテレビノーゲームの結果を載せた「保小中連携通信」だけではなく、分配を強力にしていくために複数回出すことを小学校担当者は提案した。その後、中学校校長より次のことが提案される。

中学校長： それは、保小中の連携の会議ってことで出せないんですかね。

これまで年度末に1回しか発行していなかったノーテレビノーゲームの取り組みの結果を、3回発行することで、その有用性を浸透させようとするものである。最終的に9、12、3月に発行することが決まり、発行担当者も決まり、分配のインフラが整えられた。

次に、交換のインフラであるが、これは、社会的な相互作用に関するルールと、手続き上の規範から成り立っている。具体例として、物理的な空間への立ち入りを規制する錠や警報システムがある。交換のインフラはルール集に書かれるだけでなく、物質的な人工物と一体になっているなど、対象志向の実用的なものが求められる。連携事業において仮構する姫戸校区職員組織においては、その組織の規約がこれに当たる。この組織には明確な規約が存在せず、名称もその年々で異なっていた。連携事業推進担当者が変わると名称も変わってしまう曖昧な組織であった。コミュニティを成立させるため、保小中の職員一人一人が保小中連携をスムーズに実行できるルールを整備する必要がある。このことを第2回チェンジラボの序盤で中学校教頭がこう訴えた。

中学校教頭： 保小中連携会議の規約なり、組織図なり、何を目的とした会なのか、組織としての全体、何をやるのかっていうのも、そこがないと。僕が今までやってきたところは、組織図だって、本部はどこにあるのか、どういう形で回していくのかとか、会、中身は流動的になるでしょうけど、全体にあって、この役割が何を果たすべきなのか、担当者としてですね、こういう部分が、ちょっと話がずれるかもしれませんが、そこが姫戸にはないんだなあと思ってですね。

この話を受けて小学校校長も交換のインフラが整備されていなかったことに言及する。

小学校校長： 去年も、私の学校が中心としてやっていたわけですが、当初これできたとき、ふわふわあとした感じでできた、うん、ですよね、明確な、いわゆる、さっき、教頭先生が言われた明確な組織、明確な規約、そういうものがない中で、ふわーっとして始まったので、なんかいつも出てくるのは、それぞれ持ってる課題をばばあっと出してから、なんかそれを解決するために、ちょっとお茶を濁すようなところでしかなかった。

これらのやりとりから、保小中連携の改善点がいくつか出され、チェンジラボ終盤のまとめの段階で規約作りが決まった。

最後に、生産のインフラであるが、これは、仕事をするのに必要な道具やアイデアの布置を意味する。姫戸校区職員組織にとっては、「姫戸っ子のかがやき」や連携プログラムといった道具がこれに当たるだろう。第2回チェンジラボにおいて、連携プログラムを活用していくことが提案された。これを受け、中学校担当者により、連携プログラムの視点で、互いの授業を参観すること、そのために職員を知徳体に分けておくことが提案された。

今回のチェンジラボで、それまで曖昧であった3つの組織の連携の土台となるコミュニティ形成のための3つの基本インフラが整備されることにつながった。こうして、現状の活動システムの変革に向かう準備が整えられた。

3.3.4 第2の刺激の提示

前述したように、ミラーとなる材料を集めていく中で、またチェンジラボ内での参加者との議論を通して、研究者の対場にある筆者ら自身が保小中連携の対象をより明確にしていくことになった。チェンジラボにおいて、研究者とは客観的で不変な存在ではない。参加者のひとりであって、研究者も変容を受けるのである。実際、今回の実践でそのことは明らかであった。変革とは、従来の活動システムを脱構築する活動であるから、そうした変容は不可欠なものとなる。研究者自身が実践者とチェンジラボを通して議論しながら、考え方を整理していく様子は、2重刺激の方法を基礎にした、チェンジラボの本質ともいえる。河井はこのことを次のように説明する。

形成的介入においては、第1刺激となるのは、現在までの実践を通じて蓄積されてきた矛盾やジレンマに起因する混乱状況・問題状況である。そして、こうした状況の中で、研究者の提起するモデルやアイデアを含む媒介する人工物が第2刺激となる。・・・介入プロセスを

通じて、実践者と研究者はこの媒介する人工物を変化させていく。(河井 2012)

実際、今回のチェンジラボを実践する中でこの通りのことが起きていた。研究者と実践者とがやり取りをする中で、当初曖昧であった人工物が、試行錯誤の過程を経て、共通認識をもったものとして出来上がっていく。それが強いリアリティを持つものとなって、自分たちの活動の捉え方が変化し、実践が変革されていくのである。

従来、連携事業の活動システムの対象を「姫戸校区の子ども」としていたが、無意識的には、保育園は園児を、小学校は小学生を、そして中学校は中学生を見ていた。それは研究者だけでなく、実践者もそうであった。しかし、ミラー作成を行う中で、姫戸校区職員組織には、自分の所属する学校や園の子どもだけでなく、0～15歳すべてにわたって子どもを見る視点がないと、その時々を担当教師等（担任など）の個人責任のみを問うものになってしまうことに繋がる。そうではなく、組織に分断され理解される子どもではなく、0～15歳で連続したひとつの人格としての子どもの対象でないと、姫戸校区職員組織としての活動システムは成立しえないであろう。

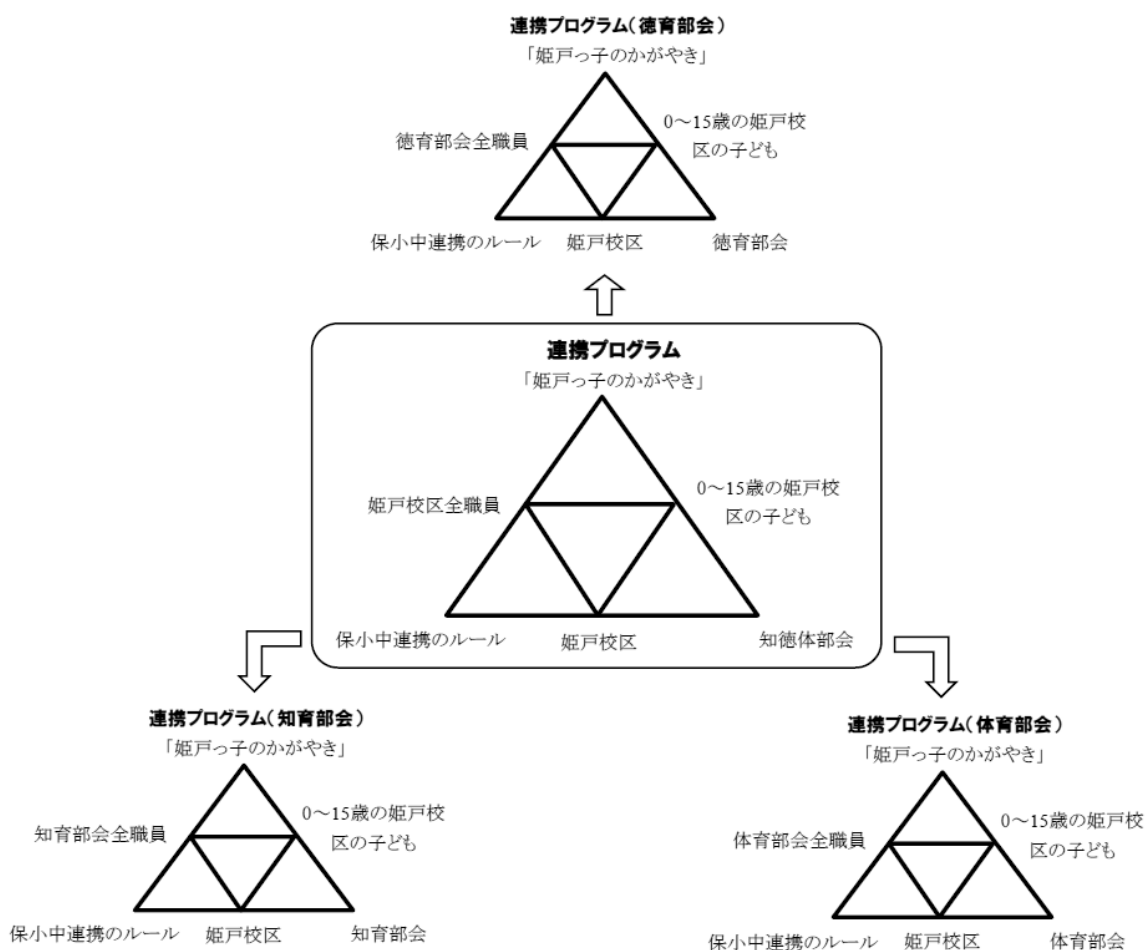


図7 姫戸校区における知徳体の3つの下位構造を持つ未来の活動システム

そうした新たな活動システムへと変革していくには、対象を「0～15歳の姫戸校区の子ども」とし、保育園、小学校、中学校が、15年間の子どもの育ちを見通した上で自校の教育を推進する、いわゆる「学びの連続性」（文部科学省 2010）の考え方に立脚するのが良さそうである。チェンジラボの開催とそのミラー作りを通して、研究者の中で明瞭になって行った第2刺激としての「0～15歳の姫戸校区の子ども」を実践者に提示し、さらに姫戸校区職員組織が、姫戸校区の0～15歳の子どものために、知徳体の3部会に分かれ、それぞれの領域で目指すべき子どもの姿に向かう未来の保小中連携組織の姿を提示したのである（図7）。

実は、この「0～15歳の姫戸校区の子ども」という考えは、2013年7月に行った保育園長に対するインタビューのなかで、保育園長が語っていることと通じる。

保育園園長： この町に一つの保育園、一つの小学校、一つの中学校ってあって、この町に生まれた子は、うちに来て、姫小に行って、姫中に行って、それこそ赤ちゃんから来てる子は、15年間くらいずっと一緒に過ごすんで、ここで育っていくので、責任重大だなんて思いながら・・・。

この言葉にあるように、目指すべき新しい活動システムでは、15年の育ちのなかで、子どもを見守る姿勢が保小中全職員に求められているのである。研究者と実践者とがチェンジラボで相互作用することで、それまで曖昧な性格であった概念が明確になっていったことを示すものである。

こうして、「姫戸校区の子ども」から「姫戸校区の0～15歳の子ども」へと、対象が明確になったことで、分業の仕組みが具体的になり、それぞれの学校または個人でバラバラに取り組まれていたことが把握され、整理されていくことになる。

エンゲストロームが、「活動理論による分析は企業の価値とは全く異なる何か、すなわち生産的な仕事の対象が、その内部の矛盾にもかかわらず、そしてまさにその矛盾のためチームワークやチーム学習を動機づけるかもしれないという可能性を開く」（山住他 2013, p.304）と述べているように、チェンジラボの場において、対象志向の活動システムが構築されたことで、組織に変革へと向かう動機が生まれていったのである。

4. チェンジラボによる概念生成プロセス

チェンジラボを具体的に実践していく際の課題を、参与観察を通して明らかにしてきた。本章ではチェンジラボが変革についてどういった役割を担っているのかについて、これまでを整理し、その意義を確認しておきたい。

拡張による学習とは、環境（道具）を変えることで個人や組織を変えていく変革の方法である。チェンジラボとは、それを効率よく行うための手法であり、先に述べたように、ヴィゴツキーの2重刺激の方法を理論的基礎としている。チェンジラボにおける形成的介入の手法は、実践者（チェンジラボ参加者）のエージェンシーを考慮し、研究者が実践者に対し形成的介入を行いながら変革を促していく。実践者は、それと同時に研究者も、形成的介入を通して、環境の意味を主体的に作り変えていくプロセスが駆動される。こうしたことが本研究で実践したチェンジラボで起きていた。以下、チェンジラボが果たす役割を考えるために、本研究の中で組織に起きた変化を

全体的に整理しておくことにする。

姫戸校区の保小中連携において、これまでは3つの個別組織がバインドされただけの関係であった。チェンジラボにおける実践者への形式的介入を通してそれらを一体化、融合する方向へと変化を促していった。チェンジラボによって、従来の活動システムにもたらされた変化の様子を河合(2012)に従って描いたのが図8である。

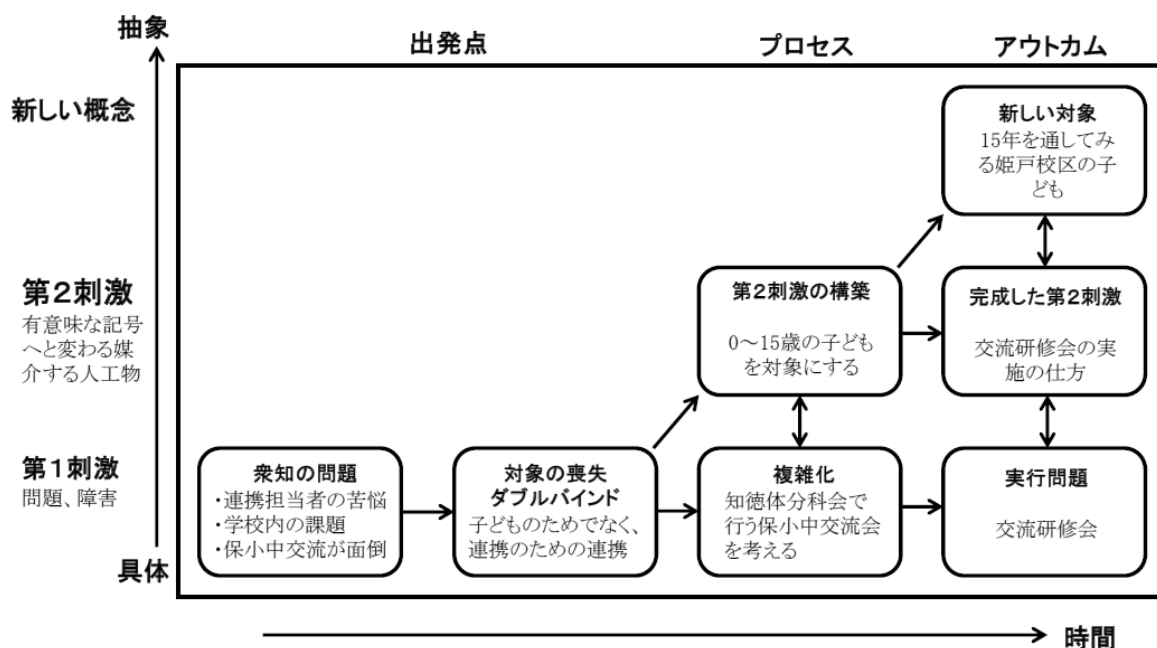


図8 チェンジラボにおける概念生成のプロセス

まず、ミラーとして提示された第1刺激によって、何のために保小中連携を行っているのかといった対象を喪失した状態を保小中職員に自覚させるプロセスがあった。当初、連携の面倒さに関する発言が多くあり、連携事業担当者だけが過重な作業を強いられるといった混乱した状況にあった。この時は、子どもたちの育成のための連携でなく、いわば連携事業を維持するための活動であった。すなわち、この時の活動システムの対象とは、「連携維持」であったと言える。対象を喪失した状況にあった。

こうした状況の中で、チェンジラボにおいて研究者が提示した第2刺激としての「0~15歳の子ども」という本来の対象の提示があった。この時点での個々の組織は、それぞれの学校の子どもだけを無意識に見ていた。「0~15歳の子ども」は、その見方に大きな変化を与えるものであった。もちろん、この言葉自体は、従来から実践者たちの頭には存在しているものであった。だからこそ、それを提示された段階で実践者たちはそれがどういうことであるかは即座に理解できたわけである。しかし、その段階では理解は理念的なものであり、漠然としていたものであった。「0~15歳の子ども」という概念は理解できても、実践においてはやはり自分の所属する学校組織の視点で子どもを見ていた。しかしながら、子どもたちを一貫した流れの中で見ていく重要性がミラーとして多様なデータで提示されながら議論を行っていくことで、所属の組織の視点で子

どもを区分していくことは、結局は自分たちにとって不利になっていくことが理解され始め、それを通して子どもを見る視点が変わっていった。子どもたちは、姫戸地区に生まれそこで15歳まで成長していく一人の人間であることが自覚されていく。このことを通して、連携事業に関する現状の活動の意味が捉え直されていくことになる。子どもたちの捉え方に関するパラダイムの転換を経て、新しい概念としての「15年を通してみる姫戸校区の子ども」が生成され、これが新しい活動システムにおける対象としてセットされた。

こうして、連携事業のプログラムは、対象に向かう道具という本来の意味を持つことになったのである。3つの組織が緩く結合している活動システムであった時、連携事業は活動の道具ではなく、維持されるべき活動の対象であったことからするとこのことは非常に大きな転換であったと言える。

こうしたプロセスをチェンジラボは駆動させたわけで、現状の活動システムを脱構築していく道具として有効であることを具体的に確認できた。

エンゲストロームによれば、組織変革とは図9に示す拡張的学習のサイクルに沿って進むものである。チェンジラボとは、このサイクルにおける矛盾の顕在化と解決において威力を発揮していくツールとなる。本研究では、このサイクルの中で、第2の矛盾を乗り越え、姫戸校区の課題を解決する新しい活動システムのモデル化にまで到達したと考えている。そこまでに至るのに約5ヶ月の期間を要した。今後はモデルの検証、そしてそこから出てくる第3矛盾へと対峙していくことが要求されるわけで、変革を実現していくのは、実践者と研究者ともかなりの長期戦が要求されることになる。歴史的慣性の中にある活動システムを脱構築することは容易ではないことを自覚しておくべきであろう。

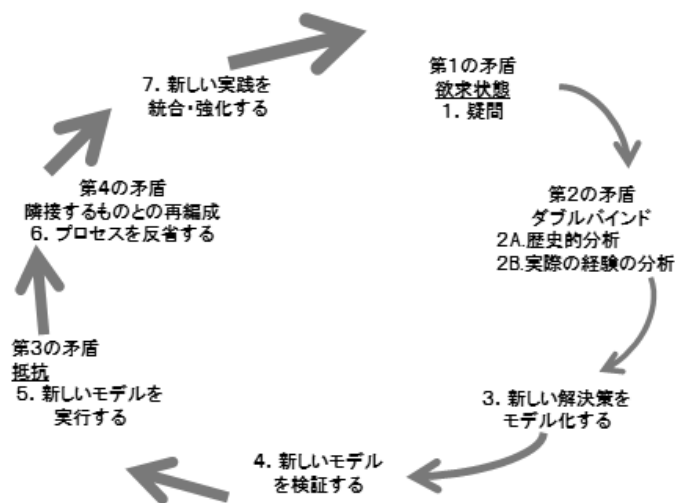


図9 拡張的学習のサイクル

5. おわりに

本稿では、学校間の連携事業の変革を事例にチェンジラボラトリーを実践し、その状況を詳細

に記述してきた。本研究を通し、チェンジラボを実践していく上で以下のことがわかった。

まず、チェンジラボの場で、組織の状態を活動システムとして明確に記すことである。現在だけでなく、過去や未来も含めて記す必要がある。活動システムの歴史的分析が、組織の矛盾を明確にするうえで必要不可欠であるからである。矛盾が明らかになれば、対象も明らかになる。「活動理論における『活動』は、『対象』とその新たな『使用価値』の創造へ向けられた『対象的活動』である」（山住、エンゲストローム 2008, p.11）という主張の通りである。さらに、「『対象』は、人々によって、社会的に獲得されたものであり、かつ育成されるものである」（山住、エンゲストローム 2008, p.12）とあるように、活動システムをチェンジラボ参加者に提示することで、参加者に組織の現状を知らしめ、目的や動機を持たせることにつながっていく。

次に、変革に向けた動機には、ミラーの選択が極めて重要であるということである。特に、活動システムに潜む内的矛盾を示すミラーでないと、拡張的な学習のサイクルを動かすのは難しい。実践者（チェンジラボ参加者）にとって自分事にならない矛盾は、具体的な実践へと結びつかず、理想論ばかりが語られてしまうからである。実際、本研究における第1回チェンジラボラでは、提示したミラーが不十分であったため、理想ばかりが語られ、変革に向かう動きは生成できなかった。

組織変革に向かうチェンジラボの成否は図8に示すように新たな概念（アイデア、ツール等）が創出されたかで判断できる。この意味で、チェンジラボとは形成的介入の方法を通して実践者と研究者が協働して、新しいアイデア、ツールを生み出す協働作業と言ってよいだろう。そのためには、上記で述べた2つのこと、すなわち、「活動システムに組織の目指すべき姿が示されていること」、そして「ミラーによって主体の抱える矛盾した状態が明らかになっていること」が重要となる。さらにそれを可能にするには、新たな活動システムの土台となるコミュニティ形成に関し、分配、交換、生産のインフラ整備が不可欠となることも本稿で指摘した。

保小中連携に限らず、学校などの組織は様々な矛盾を抱えながら活動している。チェンジラボは、組織の主体にまつわる矛盾を発見することに一番の難しさがあるが、組織変革を促す効果的な手法であることは間違いない。5ヶ月に亘ってチェンジラボを現場で実践してきた経験からそれは明らかであった。しかしながら、筆者らのように実践者であると同時に研究者の立場にあっても、その初期において自分事となる矛盾を見出していくことは非常に困難であった。矛盾の発見についての方法論が今後は必要になるであろう。今後の研究を待ちたいと思う。そこが進展すれば、チェンジラボは組織や地域の変革のためのツールとして有効であり、従来のワークショップといった方法に代わるツールとして活用できるものと期待される。

謝辞

本研究の一部は、平成 23-25 年度科学研究費補助金基盤研究 (C) (課題番号 23500314) の助成を受けたものである。

参考文献

秋田喜代美, 恒吉僚子, 佐藤学編 2005, 『教育研究のメソドロジー—学校参加型マインドへのいざない—』 東京大学出版会, pp. 168~172.

エンゲストローム, Y. 2004, 『拡張による学習—活動理論からのアプローチ—』 (山住勝広他訳), 新曜社, p. 17.

上天草市教育委員会 2001 『上天草市教育振興基本計画(平成 23 年 4 月)』, p. 12.
<http://www.city.kamiamakusa.kumamoto.jp/q/aview/442/1182.html> (2014 年 9 月閲覧)

河井亨 2012, “Y. エンゲストロームの形式的介入の方法論—教育実践と調査・研究の形式的関係に向けて—”, 京都大学大学院教育学研究科紀要, 第 58 号, pp. 453-465.

熊本県・熊本県教育委員会編 2011, 『肥後っ子がやきプラン改訂版～未来にかがやく子どもたちのために～(平成 23 年 3 月)』.
<http://kyouiku.higo.ed.jp/page2018/page3550/> (2014 年 9 月閲覧)

文部科学省 1998, 中央教育審議会『新しい時代を拓く心を育てるために(平成 10 年 6 月 30 日答申)』.
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chuuou/toushin/980601.htm (2014 年 9 月閲覧)

文部科学省 2006, “幼児教育振興アクションプログラム”.
http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/youchien/07121721/001.htm (2014 年 9 月閲覧)

文部科学省 2010, 幼児期の教育と小学校教育の円滑な接続の在り方に関する調査研究協力者会議『幼児期の教育と小学校教育の円滑な接続の在り方について(報告)(平成 22 年 11 月)』.
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2011/11/22/1298955_1_1.pdf (2014 年 9 月閲覧)

山住勝広 2004, 『活動理論と教育実践の創造—拡張的学習へ—』 関西大学出版部.

山住勝広, エンゲストローム, Y. 2008, 『ネットワークキング』 新曜社.

山住勝広, 山住勝利, 蓮見二郎, エンゲストローム, Y. 2013, 『ネットワークする活動理論—チームから結び目へ—』 新曜社.