

幼稚園における創造的保育に関する研究

－「夏祭り」の園行事の展開に着目して－

都丸洋一

A Study on creative childcare in kindergarten

－Focusing on the development of “summer festival” kindergarten events－

Yoichi TOMARU

Abstract

Kindergarten events are indispensable for the education of kindergarten children, and are also important as an opportunity to improve the qualifications of teachers throughout the kindergarten. Therefore, in this study, I focused on the "summer festival" kindergarten events and explored how organized and creative events were born. As a result, I was able to clarify the mechanism by which organized and creative events are carried out. This study also showed the potential for high quality kindergarten education from the perspective of kindergarten management.

Keywords: kindergarten events, creative childcare, organizational creation, kindergarten management

はじめに

幼稚園の教育は、遊びを通して行われ、そこに環境の構成という大事な支援があることを見逃すことはできない。幼稚園の教育においては、子どもの状況やその環境をどう看取するかによって、その支援の質が大きく変わってくる。したがって、幼稚園の教育はたいへん奥が深く、そのため教師には創意工夫や質の高い教育力が求められているといえる。端的に言えば、それぞれの教育段階に求められる教師の資質は、子どもの成長段階と反比例するように、質の高さが求められているといえるであろう。

教育の特質をこのようにとらえたうえで、高い資質が求められる幼稚園の教師がどのようにして資質を高めているかといえば、その多くは在籍する幼稚園で子どもと関わり、職員と関わり、保護者と関わりながら培っている。そのため、教師自身の課題意識の高さとともに、職場のもつ体質が大きく影響し

ているといえる。特に園行事などは、全職員で取り組むためにそれぞれの教師の資質向上に大きな影響を与えている。園行事は、幼児の教育のために行われるのであり、また保護者の理解を促す面もあるが、同時にそこに携わっている教員の資質形成において、良きにつけ悪きにつけ影響を与えている。

このようにとらえられる園行事であるが、最近本幼稚園で行われた園行事「夏祭り」から大きな感動を得た。筆者は、副園長という立場で行事に関わったが、予想以上の教育効果があったことを園児の行動やその表情から捉えることができた。「夏祭り」の園行事自体は毎年行われているものであるが、今年は新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐために、多くの行事が取りやめになり、本行事も例年のようなやり方では行うことができなくなった。事例は、そうした中で創出された園行事「夏祭り」である。副園長として計画段階から全体的な状況は把握していたつもりだが、ここまでの盛り上がりは生まれることは予想していなかった。

それだけに、なぜこのように充実した園行事が創出できたかを明確に分析し、考察する必要がある。前述したように、園行事のもつ意味はたいへん大きく、その背景にはそれぞれの幼稚園としての体質も影響している。そのため、明確な分析に基づいて詳しく考察を加えて、組織的かつ創造的な行事が創出される仕組みや効果的な園経営の在り方を探ることができれば、質の高い幼稚園教育の提供に貢献できると考えた。

1. 研究の目的

経営的な視点から質の高い幼稚園教育を提供するための園経営の在り方に迫る。

具体的には、新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐために例年のような「夏祭り」の園行事が行えない状況の中で、職員が一致団結して新たな「夏祭り」を創出し、園児にとって教育効果の高い行事が行えたのはなぜか、その状況を分析して考察を加え、創造的な保育が生まれてくる仕組みを探る。

2. 研究の方法

1) 研究対象

足利短期大学附属幼稚園で2020年7月17日に行われた「夏祭り」の園行事

2) 研究方法

創造的な保育を生み出す組織的な仕組みを探るために、次のような方法で迫りたい。

まず「夏祭り」を①のように表出し、そのうえで②③のような視点から分析する。さらに④のように組織的な特徴を加味したうえで、⑤のように総合的考察を行ってねらいに迫る。

- ①園行事としての「夏祭り」がどのようなものであるかを描写する。
- ②例年行われていた「夏祭り」との違いを明らかにする。
- ③新しい形の「夏祭り」が生まれた背景を探る。
- ④本幼稚園における組織的な特徴を明らかにする。
- ⑤①から④を総合的に考察して創造的な保育が生まれた仕組みを探る。

3. 研究の内容

1) 園行事「夏祭り」の様子

当日は、梅雨の谷間で何とか天気が崩れずに保っていた。出勤すると既にほとんどの職員は来ており、目まぐるしく動いていた。

そうした職員の活気あふれる姿とともにその衣装が目をついた。教員は全員が浴衣姿だった。そして、バスの運転手や事務職もハッピー姿だった。教員それぞれの浴衣は、自前のものだった。ハッピーや色とりどりの浴衣は、祭りの雰囲気盛り上げ、いっそうの活気強さが感じられた。(a)

子どもたちもハッピー姿で続々と登園してきた。幼児同士は、お互いの姿に刺激され、また教員の普段と違う姿によりいっそう気分を高揚させていた。

また、園児を乗せて園に戻ってくるバスを見ると、その園バスには心地よい祭りの飾り付けがされていた。保護者はきつと園児をバスに乗せながら飾りを見て、いつもと様子が違うことを察したことであろう。

一方、「夏祭り」を手伝ってくれる役員とPTA本部役員は、幼稚園に到着して中に入るなりに、例年と大きく変わって祭りが行われようとしていることに気づき、驚きを隠せない様子だった。特に教員の浴衣姿からその意気込みを感じとり、感謝の気持ちをにじませながら朝の挨拶を交わしていた。

園内の祭りの飾りは、数日前からバスの運転手たちが空いた時間を使って少しずつ進めていた。飾り自体は教員が作ったものだが、高いところの飾り付けや工夫した飾り方には、男手が生かされていた。運転手の3人は、教員の作った飾りを丁寧に扱い、飾りの意図を生かせるようにとボソボソ呟き合いながら作業しており、その姿からはほほえましさを感じられ、職員間の生きた連携の姿を見る思いがした。こうした事前の準備や計画があって、「夏祭り」当日の朝の雰囲気はできあがったのであった。(b)

そして、いよいよ「夏祭り」開始の時間になって全員が外に集合し、開会行事が始まった。幼児も職員も、はやる気持ちを抑えて式に臨もうとしていた。挨拶に立った私には、それがひしひしと伝わってきて、「堅い挨拶はできない」と感じた。はやる気持ちを抑えている園児や職員^{たが}の箍を外してやりたいと思った。子どもたちの衣装の格好よさをほめたり、祭りの楽しいイメージを共有できるように言葉を投げかけたりした。そして話の最後に、式ということで抑えていた気持ちを取り払えるように「エイエイ

オーで楽しい祭りにしよう」と呼びかけると、子どもたちが乗ってきた。園児も職員もみんなで「エイエイオー」と元気のよい掛け声で抑えていた気持ちを開放した。明るい盛り上がりを引き継いで、PTA 会長さんの挨拶も明るく、式の堅さは自然と和らいでいった。

開会行事の後は、祭り気分に乗って園児や教員が園庭で踊り始めた。団扇^{うちわ}をもって園庭で踊るその様子を観ていた役員の保護者や運転手、事務職からは、自然と手拍子が始まった。小規模にできる「夏祭り」ということでこの日に向けて準備をしてきたが、小規模でもその中身に充実したものが感じられた。(c)

園庭で踊った後は、室内に入り金魚釣りまがいの魚釣りや風船釣りをして祭り気分を味わった。その他、射的やボーリングなどのゲームも用意され、保護者の役員がそれぞれの持ち場につき、ゲーム券を持ってやってくる園児に明るく対応していた。また、特に子どもたちが笑顔で並んでいたのは、かき氷屋の所である。イチゴやメロンなど赤や黄色の色鮮やかなかき氷が4種類ほど用意され、好みのものを注文していた。氷屋さんは、保護者役員やねじり鉢巻をした運転手がやっていた。そこには、本物の祭りの氷屋さんの雰囲気^{きんぐわい}が漂っていた。

かき氷を受け取って、別室で友達と仲良くテーブルに座って嬉しそうに氷を頬張る園児の姿からは、楽しさが素直に表出されていた。

新型コロナウイルスの感染防止のために、例年のように保護者や家族など大人数が参加して行う大規模な「夏祭り」は実施できなかったが、規模の大きさを内容でカバーすることができた「夏祭り」であった。

2) これまでの「夏祭り」との比較

今年度の「夏祭り」が、例年と比べて大きく変わることになったのは、新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐために行事の見直しが迫られたためであった。(d)

そこで、まず例年行われてきた「夏祭り」の概要を押さえておきたい。

この行事は、これまで PTA 主催の行事として行われてきた。したがって、当然保護者の関わりが多い行事であり、規模も大きく、園外の公共の広場を借用して行ってきた。また、祭りの雰囲気^{きんぐわい}を盛り上げるために、夜の時間帯で行った。そして参加者も

保護者の他に兄弟家族やさらに祖父母など大人数が参加する祭りであった。

これだけ大規模に行ってきたため、これまでの「夏祭り」の行事を経験している園児にとっては、最も楽しみにしている行事であり、それを知っている教職員にとっても「中止」は受け入れがたいものであった。

そこで、現状で実施可能な「夏祭り」の仕方を考えたわけであるが、例年の「夏祭り」との違いとしてあげられるのは、次のような点である。(e)

- ①会場は園外でなく、園内で行う。
- ②密集をさけるために、保護者や家族は招かないで行う。(最少人数の役員のみ)
- ③これまで夜行っていたが、規模を縮小するために通常の保育の時間に行う。

このように列挙してみると例年の「夏祭り」に比べ、その魅力的な特色をすべて削って行うことになる。こうした特色をそぎ落とされた「夏祭り」で、果たして子どもたちは楽しめるのだろうかと思われるほどであった。

しかし、結果として前述のように子どもたちは大いに楽しみ、盛り上がった「夏祭り」を行うことができた。

夏祭りの様子を捉えた記述の最後のところで「規模の大きさを内容でカバーすることができた」とまとめたが、この点を具体化してみると次のような姿が捉えられる。

- ①ハッピー姿で団扇を持って踊り、ゲームをしたりかき氷の列に並んで順番を待ったりする園児の姿から、一人一人の園児が祭り気分を楽しんでいることが見て取れた。
- ②みんなでかけ声をあげ、友達や先生と一つの輪になって踊り、友達と仲良く座ってかき氷を食べる姿からは、親しい友達や先生、職員と一緒に安心できる環境で楽しめていることが見て取れた。
- ③浴衣姿に変身した教員やハッピーを着て本物の氷屋さんに変身した職員の姿を見て、みんなが祭りの中にいるという一体感を感じているようであった。
- ④祭りの雰囲気^{きんぐわい}を盛り上げる飾りつけや、踊りを盛り上げる職員の手拍子などから、子ども心にも幼稚園職員のとまりのある人間関係を感じ取ったと思われた。

このことから、行事の規模の大きさや時間の長さをカバーするものとして、①園児自身の確かな行事への参加、②安心できる環境、③友達や先生との一体感、④園内の人との心のつながり、といった点を今回の「夏祭り」の中に捉えることができた。

3) 新しい「夏祭り」が生まれた背景

新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐために行事の見直しが迫られ、例年行っていた「夏祭り」とは違う「夏祭り」が生まれた。そして、時間や規模は縮小して行われたが、そこには感動があり、子どもたちの思い出に残る楽しい行事にすることができた。

では次に、なぜこのような行事を実施することができたのか。前例踏襲だった「夏祭り」がなぜ創造的に展開できたのか。しかも、職員が一致団結して行えたのはなぜか、という点を探りたい。

すると、①教職員の「夏祭り」を実施したいという強い思いを捉えることができた。また、教職員の中で3人の存在の大きさを捉えることができた。それは、②「夏祭り」の担当教員、③教務主任、④教頭である。そこで、この4つの視点から「夏祭り」の行事を探ってみることにする。

①教職員の強い思い

新しい形の「夏祭り」が創出できた根拠としてあげられるのは、まず教員の「子どもたちに楽しい行事を体験させたい」という強い思いである。(f)

入園式や始業式が例年のような形で行えないだけでなく、子どもたちにとって楽しい思い出となるはずのいろいろな行事が制限された。6月に入って登園が再開されたが、感染を防止するため例年のように進められなかった。そうした中で、保育参観に代わって、インターネットを活用したオンライン参観を実施するなど、幼稚園の活動の発信に努めた。しかし、活動が制限されるなかでは、例年のように子どもたちに感動を味わわせることができていないことをどの教員も感じていた。

一学期の行事がほとんど実施できていない中で、夏休み前の最後の行事として実施している「夏祭り」はどうなるのだろうか、と実施を心配する気持ちがどの教員の心にも内在していたことが予想できる。特に本園では、大々的に実施してきた行事である。規模を縮小してでも、「楽しい行事を実施してやりたい」という気持ちである。そのことは、教員はもちろんのこと、登園や降園のバスで関わっている運

転手や日頃から職員室に出入りする園児に親しく声かけをしてきた事務職などからも看取できた。(g)

②行事担当の教員の存在

特にこの行事の担当教員(A)からは、感情的にも強いものが感じられた。(h)

年中クラスを担当していることもあり、子どもに寄り添う中で今年度の行事がことごとく中止になっている状況の中で、例年のように子どもたちと一緒に楽しむ場面がない。せめて一学期最後の行事はなんとかならないものだろうか。子どもたちのことを人一倍考え感じており、子どもたちを思う気持ちが不完全燃焼でくすぶっているという状況であった。

③教務主任の教員の存在

この担当教員の思いを受け止めたのは、各学年の主任をまとめる立場にある教員(B)であった。

この教員は教務という立場でもあるが、全体への目配りや情報収集、またその対応が早く、臨機応変に状況判断ができる教員である。教務主任は、Aの気持ちを素早く受け止めて相談に乗った。「子どもたちに思い出に残る感動を」とその思いを共有し、現状でできることは何かを相談した。互いに不完全燃焼の気持ちは同じであるため、その現状を打開する方策を考えることは、面倒なことではなかったはずである。むしろ、思いを出し合いその実現に向けて進むことは、不完全燃焼を完全燃焼に向かわせることであり、意欲を高揚させたのではないかと想像できる。

④教頭の存在

さらに、現状で可能な「夏祭り」を模索し実現していくためには、もう一人重要な役目を果たした者がいた。それは、教頭(C)である。

教頭は、新型コロナの感染拡大を防ぐためには、行事を抑制していくことを職員に周知していかなければならない立場的である。したがって、行事を実施したい、楽しい行事にしたいと考える二人に比べるとさらに広い立場で状況に臨んでいた。しかし、二人の意向をシャットアウトしなかった。それは、新年度が始まってから幼稚園での楽しさを子どもたちが味わえていないことを二人と同じように問題と考えていたからである。しかも、感染防止を周知徹底させる役を担いながらである。子どもと直接関わる教員の心情が十分理解できていた。その教頭が加わることによって、二人の暴走しかねない豊かなア

アイデアを実施可能なものへと調整していったことが窺える。

このように、教職員の子どもたちへの強い思いがあり、それを代表する直接の行事担当教員、その思いを創造的に広げる教務主任、実施可能なものに調整する教頭という関係が捉えられる。(i)

4) 本園における組織的な特徴

本園は、足利短期大学の附属幼稚園であるため、公立の幼稚園や一般の幼稚園とも異なる組織的な特徴がある。

具体的にその役職をあげていくと、園長、副園長、教頭、教務主任、各学年主任がおり、そして各学級担任、担任や支援を要する園児に関わる補助教員や預かり保育の教員がおり、さらに事務職や幼稚園バスの運転手という役職によって組織が構成されている。

職員数は 24 人で、補助教員の変動で前後するが教員 16 人が、全 7 クラス（年少・年中・年長が各 2 クラスに年少以下が 1 クラス）と預かり保育の運営に当たっている。

こうした本園の組織運営における一つ目の特色として、園長と副園長は、常勤でないことがあげられる。園長は短大の学長であり、副園長は短大の教員である。そして、園長は短大だけでなく大学の学長でもあるため、園長の幼稚園への関わりを補うために副園長が配置され、勤務日を分けて対応している。

二つ目は、教頭の組織運営への関わりが通常の幼稚園より大きいことである。園長も副園長も常勤でないため、教頭が常に組織を統轄する役目を担っている。

三つ目としては、各クラスの幼児の実態に応じて補助教員を配置し、その結果、各クラスがほぼ複数教員の配置に近い状態が確保されていることである。

四つ目は、事務職 2 人と運転手 3 人が、通常時間勤務で職務に当たっていることである。

このように整理してみると、三点目や四点目から一般的な幼稚園に比べて、人数的には人的環境が整っているといえる。しかし、組織運営から捉えると、経営的な視点では、園としての方向性や改革・改善等における意思決定において、時間を要するという組織的な課題がある。それは、上記の一点目と二点目で上げていることと関連して生じていることである。しかし経営判断に時間を要するということは、

多面的な判断や慎重な状況判断を可能にするという利点も内在しているわけである。また、保育それ自体における運営においては、実質的には教頭の統括のもとで、迅速な対応が可能となるよう組織運営がなされている。

本事例で取り上げている園行事「夏祭り」の展開は、こうした本園の特徴的な組織運営の中で創出されたものである。

4. 考察

研究対象である「夏祭り」の園行事を以上のように把握して研究内容としたうえで、なぜ創造的な「夏祭り」の行事が展開できたかを分析して考察し、そこから見えてくる組織的な展開の仕組みを探ってみよう。

1) 創造的な「夏祭り」の分析

先の研究内容から、新たな「夏祭り」の創造過程において、特徴的な展開を捉えて整理してみると、次のようになる。

- a) 例年恒例となっていた「夏祭り」が、コロナ禍で実施できなくなったという負の要因が、この展開の契機となっていること。(3-2)-d)
- b) 多くの行事が中止となる中で、何とか「子どもたちに楽しい行事を体験させたい」という強い思いが教職員の中に生まれたこと。(3-3)-f)
- c) 実施したいという強い思いを背景にして、どのような「夏祭り」なら実施可能か、組織内に例年と異なる実施方法を創造する動きが生じたこと。(3-3)-②③④)

これらをさらに要約すると、「負の要因」「強い思い」「創造の動き」という要因を創造過程内に捉えることができ、これらは創造的な過程の骨組みに関わっているといえる。これら 3 点の要因が意味するところを要約してみると、「負の要因」はこの展開の契機となった問題状況であり、「強い思い」は問題解決への強い意志であり、「創造の動き」は組織的な創造の展開と捉えることができる。

そこで、これら 3 点を拠り所として、創造的な「夏祭り」に切り込んでいくことによって、そこに普遍的な仕組みを明らかにしたい。

a) 契機となった問題状況

例年行っていた「夏祭り」の行事が行えないとい

う問題状況の発生が、新たな夏祭りを創造する契機となったことから、ここに問題状況に対する意義を認めることができる。

しかし、一般的には、幼稚園教育に限らず、問題が生じないようにと日々予防策や安全策を講じて、安全・安心な環境を目指している。問題の発生は、回避すべきものというのが一般的な解釈である。これは当然のことである。大事な子どもたちを預かって保育する教育機関であるから、安全確保は第一に考えなければならない。

しかしそれでも、問題は、いついかなる時に生ずるかわからない存在のものである。だとすれば、問題をどう克服するかという問題解決的な姿勢や組織体制の構築が重要なのではないだろうか。つまり、問題は、「避けるべきもの」というよりも、「克服すべきもの」という前向きな認識が必要ではないだろうか。

本事例では、新型コロナウイルスの感染拡大を防がなければならないという問題状況が発生したわけだが、これを「問題は避けるべき」という認識で対応すると、行事の中止という判断に至る。

これに対して、本事例では、何とか子どもたちに夏祭りの楽しさを味わわせてやりたい、という教職員の強い思いがあり、それが例年と違ったやり方によって、感染対策を講じて思いを実現することができたのである。そこで、ここから何が捉えられるかを考えてみたい。

それには、何のために「夏祭り」を行うのかという原点に帰る必要がある。するとそれは、当然のことながら、教員の思いを実現するためと捉えるべきではない。幼稚園教育で行う夏祭りの行事であるから、そこには教育的な視点からの行事のねらいがあるわけである。つまり、日本の伝統行事を体験することや、行事を通して祭りの雰囲気や人との交流を体験することなどがあげられる。このねらいを到達するための行事があり、そのためにどう行事を実施したらよいかという原点が大切になる。

この視点から、今回の「夏祭り」を振り返ってみると、これまでの夏祭りとの違い(e)で取り上げた3点、つまり①実施場所、②参加者、③実施時間などの変更は、感染防止の対策として採られたものである。それによって、規模は大きく縮小された。しかし、教職員の強い思いを背景に実施した「夏祭り」は、子どもたちに楽しさを味わわせることができた。

そして、先の行事のねらいは、しっかり確保されていた。

したがって、この事例から捉えられることは、新型コロナウイルスの感染を防ぐという視点を加味して、これまでの夏祭りを強い思いをもって見直したということになる。つまり、問題状況の発生は、行事の見直しの契機となったということである。さらに踏み込めば、見直しをすることに必然性を与えたということである。そのため、ここに問題状況の発生に対して価値を見いだすことができる。これは、「問題は避ける」ものという認識のもとでは生まれにくいものである。「問題を克服」しようとする強い思いをもった前向きな姿勢によって、獲得できるものである。

さらに、恒例となっていた「夏祭り」には、繰り返されるうちに教育的な目的以外の不純物がいつしか付着していたかもしれない。また、拡大の方向に向かうことはあっても、縮小の方向に向かうことは難しかったのではないだろうか。そうした状況を打開する契機となったのが、コロナ禍での対応であり、問題状況の発生である。したがって、この負の要因が結果として、行事の見直しを促進し、行事の質的な向上へとつなげたと考えられる。つまり、幼稚園の行事は、ねらいがあって行われるものであるから、小規模にしたにもかかわらず、より確かにねらいを達成することができたのであれば、それは質の向上と捉えることができる。如何にねらいを達成するか、その方法が、質を左右するわけである。

問題状況に対応した本事例は、その対応方法を原点である教育のねらいから眺めることによって、不純物がそぎ落とされ、効率的な行事、つまり質の高い行事になったと捉えることができる。

このことから、質の高い保育を創造する仕組みが、この問題状況への対応の仕方の中に見いだせるのではないだろうか。

b) 問題解決への強い意志

新たな「夏祭り」を生み出す契機となった問題状況に対して、その意義を認め、既存の行事の見直しに必然性を与えるという価値を見いだした。そして、「問題は避けるもの」ではなく「問題は克服するもの」という認識によって、その後の展開が創造的な方向に向かう可能性があることが見えてきた。

しかし、この事例において、当事者の教職員にそうした認識があったことは認めたい。認められる

のは、(f)にあるように「子どもたちに楽しい行事を体験させたい」という現場に直面した者が抱く強い思いである。そして、それは(g)で触れたように、教員だけでなく園バスの運転手や事務職まで、共通するものであったことである。

中でも(h)で述べられているように、この行事の担当教員(A)の思いは強いものであった。担当ということで、思いを表出しやすい立場にあったといえるが、職場の雰囲気の後押しとなったことが予想できる。では、なぜ担当教員(A)を中心に楽しい夏祭りを体験させてやりたいという強い思いが結集できたかという点を考えてみたい。

そこには、日頃の子どもたちと教職員との関わりから看取できる。園バスの運転手は、運転するのが仕事だが、見ているとよく子どもたちに声をかけている。名前を覚えてよい表情で接している。事務職も同じで、それぞれの子どもの特性をよく承知していて、職員室に来る子どもに声をかけ、朝の様子からその子のその日の状態まで感じ取っている。つまり、それぞれに自分の持ち場の仕事はあるが、もう一方の面で共通して子どもへの関心をしっかり持っていることが看取できる。立場や仕事内容は違っても、子どもを思う気持ちにおいて共通している。

このことが、(g)のところで示されているように、コロナ禍で例年予定した行事が次々と中止となる中で、夏休み前の最後の行事である「夏祭り」が実施できるかどうか、心配する気持ちにおいて一致し、担当教員(A)を後押しして強い思いを結集させたと考えられる。

充実した行事として実施できるかどうかは、実施方法によるところが大きいであろうが、行事への思いがそこに注がれるかどうかは行事の充実度に大きな影響を与えるであろう。そのことが、園行事「夏祭り」の様子の(b)や(c)の記述からうかがえる。

今日、園経営はもちろんのこと、いろいろな場面で「改革・改善」ということが叫ばれ、キャッチフレーズのようにになっている。しかし、そこにこうした職員全員の強い思いとしての共通意識がどれだけ存在しているであろうか。この点を、本事例と比較してみたい気持ちにかられる。つまり、問題状況を変えようとする時、そこに組織成員の強い思いがどれだけ内在しているかという点である。

この事例の場合は、新型コロナウイルスの感染防止という問題に対して、行事が実施できるかどうか

において、職員の強い思いが内在していた。この状況が形成されたことによって、新しい行事の創出に向けて動き出すことができたといえる。(a)で示されているように、事務職や運転手がハッピーを着たり教員が自前の浴衣を着たりするなどは、職員の強い思いがあるからこそである。やっかいと思えることも、やっかいと思わずにできてしまうのである。ここからは、変えよう変えようとしても進まない改革・改善に対して、その差がいかにか大きいかを感じずにはいられない。

ここに何を見いだすことができるかと言えば、組織は人なり^(注1)であり、そこに組織成員の思いが共有されているかどうかである。人の思いは、創造に向かう大きなエネルギーをもっているのではないだろうか。

c) 組織的な創造の展開

事例から、状況を変えようとする教職員の強い思いが、問題解決の大きな力となったことを捉えることができた。そして、その思いが、既に考察した「問題を克服する」という方向の認識と融合することによって、創造的な方向への展開が一層可能となっていくと考えられる。

しかし、強い思いというのは、視野を狭くし、感情の表出だけで終わりがねない一面ももっている。例えば、不満や愚痴、陰口となって状況をかき乱す可能性を十分に秘めている。ましてや、単なる一人の思いではなく、多くの職員で成り立つ組織の中で生じる強い思いは、現状を否定して大きな混乱を引き起こすことも大いに考えられることである。

だが、本事例ではそうならなかった。夏祭りの様子に描かれているように、教員だけでなく全ての職員が準備段階から実施まで、さらには当日の祭りの中でも手拍子を送ったり、氷屋さんになりきったりして祭りを盛り上げている。ここからは、夏祭りという目指す姿を実現するために、強い思いが集結して組織的な大きなエネルギーが有効に働いていたことが看取できる。

ではなぜ、強い思いが暴走しないで組織力となって新しい夏祭りの実現に生かされたのか。より具体的には、なぜ質の高い夏祭りの創出へと展開したのか、この点を3番目の切り口として、実際の展開を読み解いていきたい。

まず、夏祭りを中止にしたいという強い思いを振り返ってみると、研究内容の(h)で捉えたよう

に、祭り担当の教員(A)の思いは特に強く、その思いが他の職員の思いと結集できたのは、日常の子どもとの関わりから「子どもを思う気持ち」が共有されていたと考察したことを押さえておきたい。

次に研究内容の3)の②③④で述べられている組織内の立場の違い3人の存在について着目してみたい。ここには、組織的な創造の展開における鍵となるものが存在していると考えられる^(註2)。この3人の関係については、すでに(i)のところでも簡潔に捉えたが、この点を補い要点を押さえて整理すると、次のようにまとめることができる。

「夏祭り」の行事担当の教員(A)の実施への思いは強く、不完全燃焼の状態であった。その不完全燃焼の気持ちを受け止めたのは、教務主任(B)であった。(B)は情報収集や状況判断に優れており、その持ち味を生かして(A)と共に強い思いにアイデアを加えて、創造的な夏祭りの構想が進んだ。(A)と(B)は保育や園児への関わりにおいてには優れているが、園外部との関係や経営的な視点においては、立場上どうしても十分ではなかった。この部分を補ったのが、教頭(C)であった。(C)がそこに関わることによって、コロナ禍での対応や上司管理職への対応にも精通しているため、創造的な構想が、コロナ禍でも実施可能でより質的に高められた構想として展開していった。

このように整理してみると、創造的な夏祭りの構想の過程が捉えやすくなる。そして、(i)のところでも導き出した捉え方の中から、次のような要素を抽出することができる。それは、実施したいという強い「思い」、創造的な豊かな「発想」、実施可能な「調整」の3点である。事例では、この3点が三者の立場や役割によって関係し合うことによって、創造的な構想が創出されたと考えられる。

この関係によって、強い思いは単なる勢いに任せたいつきでなく、強い思いにアイデアが加わり、さらにコロナ禍で実施可能な構想を伴った思いへと高められた。

そのことによって、子どもたちを思う満たされたい気持ちだけで結集した強い思いであれば、方向を定めず暴走したエネルギーとして放出されるであろうが、構想を共有することによって、「子どもたち

を思う気持ち」が「子どもたちのためにこうしたい」という具体化の方向に向かうことができるようになった。そして、組織的なエネルギーは、効率的に昇華されていったと考えられる。このことは、(a)や(b)で捉えられているように、それぞれの教職員が、それぞれの立場で主体的に行動し、さらに互いにカバーしあって展開したことの背景において機能していたことが看取できる。

この過程で特に注視したいのは、強い思いが進むべき方向性や実施可能なアイデアを内在した構想のもとで、組織として思いを共有したことである。

この強い思いは、子どもたちを思う気持ちで共有された最初の「強い思い」とは、質的な違いがある。どちらも組織的な強いエネルギーを内在させているが、方向が定まり目的意識をもった「強い思い」の方は、創造的な方向にエネルギーを働かせたからである。強い思いが、質的に高められた思いへと変換される過程は、正に正当化^(註3)と呼ぶべき過程であると考えられる。強い思いをもった組織的なエネルギーには、暴走しかねない大きなエネルギーが内在されている。しかし、質的に高められた構想の下で正しい方向を得て、大きなエネルギーが組織的な創造の展開を推進させた。

このことから、組織的なエネルギーに対する正当化の重要な役目を捉えることができるのではないだろうか。

2) 組織的な展開の仕組み

以上のように、創造的な「夏祭り」を分析したうえで、これを図式化して整理し、組織的な展開を構造的に把握してみたい。

a) 組織的な創造的展開の全体像

まず、本事例の全体像を把握しやすくするためにその概要を図示すると、図1のようになる。

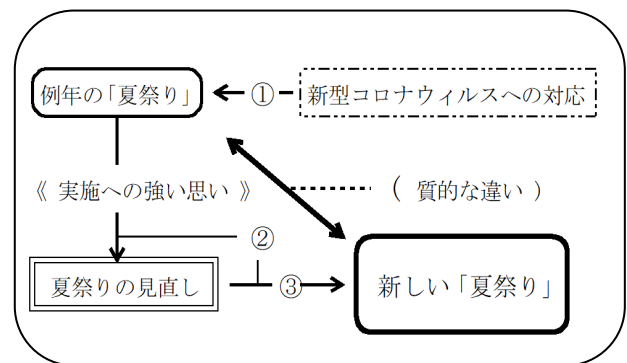


図1 本事例全体の概要

この図は、コロナ禍で例年行われていた「夏祭り」

が実施できなくなり、実施のためにはその見直しが必要になり、その結果、新しい「夏祭り」を創造することができたことを示している。

本事例の全体像を捉えた図1において注目すべき点は、例年行われてきた「夏祭り」と新しい「夏祭り」との比較にある。そこから捉えられたことは、規模を縮小して実施したにもかかわらず、行事のねらいを十分に達成できたことである。このことから、ここに教育の質的な向上を確認した。そして、新しく生み出された行事を創造的な行事と捉えた。

この創造的な行事の創出において、図中の①～③のように3点が大きな役目を果たしている。それを端的な言葉にすれば次のようになる。

- ① 負の要因
- ② 強い思いの正当化
- ③ 創造的な組織展開

創造的な展開の仕組みを探るには、①や②を追究してから③に迫っていく必要があると考える。

b) 負の要因の役目

この事例では、創造的な展開の契機になったのは、新型コロナウイルスの感染拡大の防止をしなければならぬという「負の要因」である。この問題状況に対して、それを回避するために中止を選択していれば、創造的な展開は生まれなかった。しかし、組織成員である教職員は、実施したいと強く思った。この強い思いは、負の要因によって生まれてきたものである。そして、この思いには、その後の展開を推進する大きなエネルギーが内在されていた。

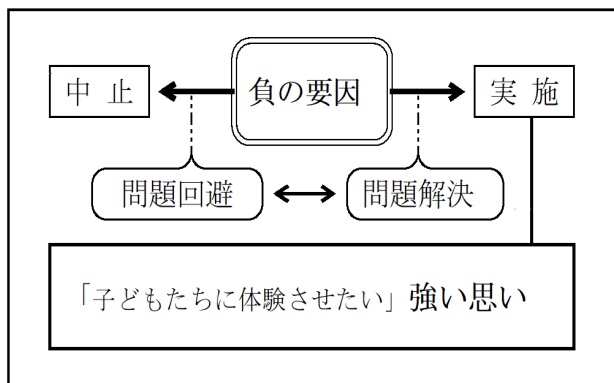


図2 ①負の要因から生まれる強い思い

こうしたことを示す図2からは、問題状況の発生という「負の要因」において、その対応が創造的な展開の契機になるとともに経営判断や経営姿勢の分かれ道になっていることが分かる。

c) 強い思いの正当化

次に、強い思いに内在する大きなエネルギーに着

目してみたい。大きなエネルギーを内在しているということは、必ずしも良いことではない。なぜなら、暴走する可能性もあるからである。ましてや思いを共有した組織的なエネルギーは、大きな影響力を発揮する。したがって、エネルギーがどう発揮されるかが重要となる。

本事例では、実施可能な構想を共有することによって、その大きなエネルギーが有効に昇華され、創造的な展開へと向かった。そして「強い思い」は、質的に高められた「強い思い」になった。

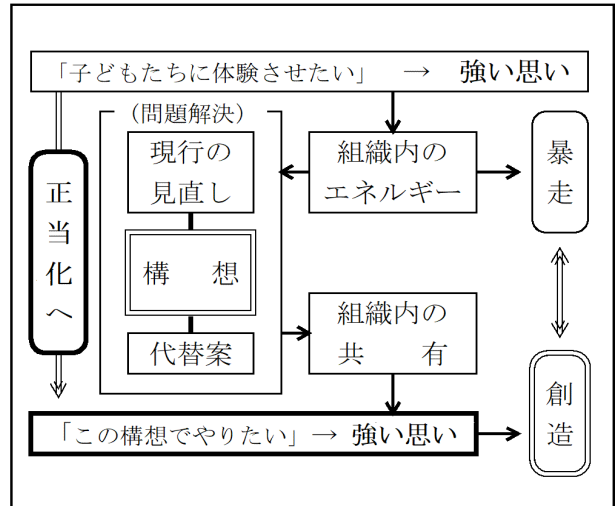


図3 ②「強い思い」の正当化の過程

このことを示す図3からは、組織的なエネルギーを創造的な方向に向かわせるために「正当化」の過程が重要な意味をもっていることが分かる。

d) 創造的な組織展開の仕組み

創造的な行事の組織的な展開において、「負の要因」や「強い思い」その「正当化」について、図を通して理解を確認した。次にこの理解を基に、創造的な行事の中核をなす「構想」に着目したい。

「構想」は、当初の強い思いを正当化に向かわせるために重要な役目を担っており、図4のように創造され、共有され、実施へと向かっていった。

そこで、この「構想の創造」に着目すると、このような図示に至ったのは、事例の分析を通して三者のそれぞれの立場や持ち味から看取することができたからである。そこには、3つの要素として「思い」「発想」「調整」が関係し合っ、創造的な構想を生み出していることを捉えた。

この構想においては、図3で示したように例年の行事の見直しであり、例年の行事の代替案である。しかし、それは、組織で共有し、強い思いを損なうことなく実施に向かいたくなるものでなくてはなら

ない。さらに、コロナ禍に対応できるものであり、本園において実施可能なものであり、そして何よりも行事のねらいを達成できるものという、多様な条件を克服しなければならない構想である。したがって、単なる代替え案ではなく、正に構想の創造といえるものであると捉えた。

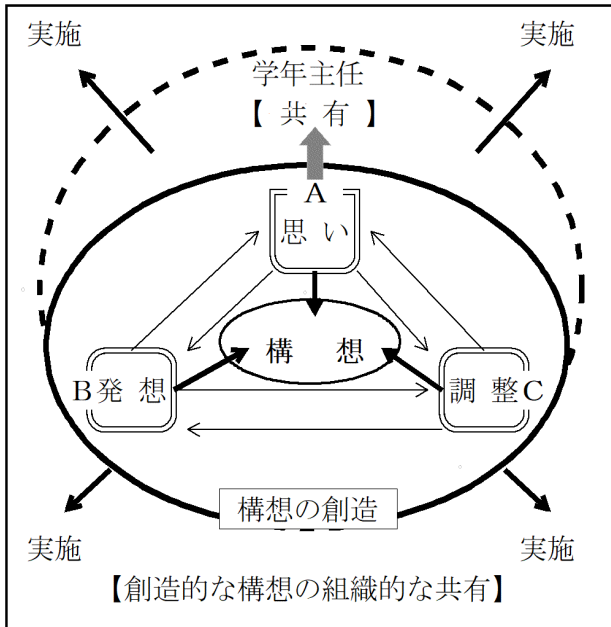


図4 ③構想の創造と組織的な展開

その仕組みは、立場や持ち味の異なる三者が、3つの要素である「思い」「発想」「調整」を他の二者に働きかけ、互いに関係し合うことによって構想が創造されることを示している。それは、複雑に絡み合っていると表現するのが適切である。上記で列挙したような多様な条件を克服するためには、三者のそれぞれの要素が重要な役割を果たしているといえ。したがって、この3つの要素は、創造的な構想を生み出すために欠かせないものであり、それぞれの要素の果たす役目を次のように整理することができる。

- A「思い」は、実施に向けたエネルギーを内在しており、構想が共有そして実施へと展開していくためにその土台となって構想を運んでいく。
- B「発想」は、創造的な構想の中核をなすもので、思いを共有しながら問題解決の効率や効果など質の向上に向かって進んでいく。
- C「調整」は、思いや発想が暴走あるいは消滅しないよう働きかけながら、実施可能な質の高い構想が実現できるよう働きかけ行っていく。

事例では、それぞれの役割を行事担当教員、教務主任、教頭が果たしていたわけであるが、園行事の

見直しということで、こうした役職が関係し合ったわけである。したがって、どのような問題状況の解決に向かうかによって、そこに関わる組織成員は、異なってくると考えるべきである。しかし、どのような組織成員が関わるにしても、創造的な構想を生み出すためには、その関係者間で先の3つの要素を機能させる必要があることは変わらないと考えられる。

以上のように、図4に着目して創造的な組織展開の中核部分の仕組みを考察してきたが、最後に補足として、「調整」の要素を機能させることの難しさを指摘したい。

事例では、教頭がこの要素を機能させていた。子ども中心になりがちな教諭の思いを共有しながら、経営的な視点も見失うことなく、広い視野をもってバランスのとれた調整を行っていた。こうした調整は、一般の教員には難しいことが予想される。しかし、組織成員の中に経営的な意識が育っていけば、可能なことであり、組織内の経営意識の育成が必要となってくるといえるのではないだろうか。

5. まとめ

1) 研究の成果

幼稚園における創造的な保育を目指す視点から、「夏祭り」という園行事の事例に着目し、創造的な展開の仕組みを探った。

その結果、本研究を通して得られたものを次のように整理することができる。

- ①「4. 考察」において、図1から図4のようにその展開の仕組みを図示して、構造的に理解できるようにした。
- ②図1で示したように創造的な展開の過程において、「負の要因」、「強い思いの正当化」、「創造的な組織展開」の3点が大きな役目を果たしていることを見いだした。
- ③創造的な展開の過程に見いだした3点に着目し、創造的な展開を考察して図2、図3、図4のようにその構造を捉えた。
- ④図4において、創造的な展開の中核をなす「構想の創造」では、「思い」「発想」「調整」の3つの要素が関係しあって創造的な構想を生み出していることを示した。

また、この他に創造的な展開の仕組みを考察する中で、次のような点を投げかけてきた。

- ①質の高い行事(保育)を創造する仕組みが、問題状況への対応の中に見いだせるのではないか。
- ②人の思いは、創造に向かう大きなエネルギーをもっているのではないか。
- ③組織的なエネルギーに対して、正当化の重要な役目を捉えることができるのではないか。

これらは、言い換えれば①問題状況(負の状況)を生かす、②人の思い(エネルギー)を生かす、③正当化(共有)を生かすということであり、創造的な組織展開のための提言としたい。

2) 今後に向けて

本研究は、創造的に展開した事例を分析して考察を加え、その仕組みを探ったものである。この仕組みは、質の高い幼稚園教育を提供するために実践的なものにしていく必要があると考える。

そのために、①いかに組織の思いを高めるか、といった方向からの研究や、②正当化に向かわせるための支援の在り方、さらには③創造的な構想を生む人材の育成、といった切り口からの研究を今後積み重ねていく必要であると考えており、これらを今後の課題としたい。

おわりに

本研究は、質の高い幼稚園教育のために貢献したいという思いのもとで行われたものである。そして、創造的な保育を生み出す仕組みを探ってきたが、この模索の過程を通して、人の心に内在する「思い」について考えさせられることが多かった。

目まぐるしい社会の中であって、そこで活動するのは人間であり、その活動において人の思いが大きな役割を果たしている。そこに内在するエネルギーは大きく、それをどう活かすかによって、人や組織は創造的な方向へ力強く進んでいくことができる。

デジタル化やコンピュータ化が進展する中で、人やその内面の存在をどう捉えるかを見間違わないようにしていかなければならないと思った。ましてや、人を育てる教育やその経営に携わるのであれば、なおさらのことである。

注・引用・参考文献

- 1) 既に 50 年以上も前になるが、吉本は「教員は、創造的な喜びや自主的な行動の尊重などが活動の大きな源泉になっている」とし、人の内から沸き出るものを源泉に喩えている。吉本二郎『学校経営学』国土社、1965 年、166 頁。
- 2) 一般的に三者の関係という下記書で示されているミドル・アップダウン・マネジメントの形態を想起しがちである。しかし、本事例の分析からは、役職による上下の関係というより、立場やさらには三者の持ち味によって展開されるフラットな関係が捉えられる。野中郁次郎『知識創造の経営－日本企業のエピステモロジー－』日本新聞社、1990 年。
- 3) 筆者は、既下記拙稿において、前掲書(野中)に示されている「組織的知識創造モデル」を参照して表現形式を多少変更しつつ作成した「組織的知識創造過程のモデル」の中で、正当化を概念化と形態化の間に位置づけて、その存在を認識してきた。しかし、今回の事例の分析を通して、位置づけを変更するものではないが、正当化が組織的なエネルギーを質的に変換する役目を果たし、組織的な創造の大きな推進力に関わっていることを捉えることができた。都丸洋一「「知識創造」の経営理論に基づく学校経営の展望－組織的知識創造過程のモデルに焦点を当てて－」上越教育経営研究会編『教育経営研究』第 4 号、1994 年。

