

博士論文の内容の要旨

論文題目 学校における組織開発（OD）が

教職員に与える影響の過程の探求

- 問題解決アプローチとポジティブアプローチに基づいた実践研究 -

山 田 寛 邦

本研究の第1の課題は、組織開発（OD）論を概観すること、そして昨今のわが国の学校の組織開発論を批判的に検討し、組織開発（OD）論に位置付けることである。こうした組織開発（OD）論に依拠したレビューの作業により、学校経営の関係領域ではあまり議論されてこなかった、組織開発（OD）の定義や歴史やアプローチといったことを整理することができ、そのうえでわが国の学校組織開発論の位置付けを検討することができる。本研究の第2の課題は、学校の組織開発（OD）研究の全体的な研究アプローチを提唱することである。こうした研究アプローチの全体像が明示されることは、本研究を含め、わが国の学校の組織開発（OD）研究の方向性を検討する指標となる。本研究の第3の課題は、学校における組織開発（OD）の教職員への影響のプロセスを明らかにすることである。上記本研究の第2の課題で示された研究アプローチに立脚し、学校において組織開発（OD）を実践し、その教職員への影響の過程を明らかにする。ここで何通りの組織開発（OD）の実践研究を行うかは、第2の課題で示された学校の組織開発（OD）の全体的な研究アプローチに基づく。組織開発（OD）の影響過程ということに注目する理由は、これまで学校の組織開発（OD）の研究において、組織開発（OD）の影響過程ということが注目されてこなかったことと、組織開発（OD）が実践的な領域であることから、得られた知見がより実践指向であることが望ましいことである。

こうした本研究の基本的な課題を解決するために、本論では以下の章構成によって議論を進めた。第1章ではまず本研究の社会背景として、学校に組織変革が求められているこ

とをまとめた。そのひとつめの理由は、今日の行政主導の学校経営改革であり、学校に経営権を委譲し自主的・自律的な経営を求めることである。ふたつめの理由は、学校は組織であり組織が存続するためには組織変革が必要であることである。学校に組織変革を起こす方法として、組織開発（OD）を検討する価値があることを述べた。第2章では組織開発（OD）に関するレビューを行い、わが国の学校の組織開発（OD）研究のアプローチの全体像を示し、特に組織開発（OD）における問題解決アプローチとポジティブアプローチの両方を視野に入れた、「包括的学校組織開発研究アプローチ（CRAODS）」を提案した。第3章では本研究の全体像を説明した。本研究の目的を「包括的学校組織開発研究アプローチ（CRAODS）」に則り、問題解決とポジティブの両方のアプローチに立脚し、学校や教職員集団に対する組織開発（OD）の影響の過程を探求すること」と設定した。RQを「問題解決アプローチとポジティブアプローチの組織開発（OD）は、学校や教職員集団に対して、どのような過程で影響を及ぼすのか。」とした。そのうえで教職員の「行動・思考・理解」の側面と、動機やモチベーションなど心理的な側面という2つの分析の視点に基づき、以下の4つのSub RQに分解した。

Sub RQ 1-1：問題解決アプローチの組織開発（OD）は、学校や教職員集団に対して、「行動・思考・理解」の側面で、どのような過程で影響を及ぼすのか。

Sub RQ 1-2：問題解決アプローチの組織開発（OD）は、学校や教職員集団に対して、動機やモチベーションなど心理的な側面で、どのような過程で影響を及ぼすのか。

Sub RQ 2-1：ポジティブアプローチの組織開発（OD）は、学校や教職員集団に対して、「行動・思考・理解」の側面で、どのような過程で影響を及ぼすのか。

Sub RQ 2-2：ポジティブアプローチの組織開発（OD）は、学校や教職員集団に対して、動機やモチベーションなど心理的な側面で、どのような過程で影響を及ぼすのか。

さらに本研究ではこれらのSub RQを明らかにしていくために、実際に学校において組織開発（OD）を実践する実践研究の方法をとること、目的的サンプリングによってZ学園（私立小・中一貫校）をサンプルとして選んだこと、組織開発（OD）に参加した教職員のインタビューデータを用い、佐藤（2008）に基づいた「質的データ分析」によって分析を行ったことをまとめた。また動機やモチベーションなど心理的な側面からの分析枠組みとして、心理的エンパワーメント論を用いることにし、本研究において用いる教職員の心理的エンパワーメントの構成要素をまとめた。

第4章と第5章は本研究のSub RQ 1-1「問題解決アプローチの組織開発（OD）は、学校や教職員集団に対して、「行動・思考・理解」の側面で、どのような過程で影響を及ぼすのか。」と、Sub RQ 1-2「問題解決アプローチの組織開発（OD）は、学校や教職員集団に対して、動機やモチベーションなど心理的な側面で、どのような過程で影響を及ぼすのか。」を明らかにするための研究であった。第4章では問題解決アプローチに立脚した、学校における組織開発（OD）の実践の報告をした。問題解決アプローチの組織開発（OD）として、本研究では私立小・中学校のZ学園（仮名）1校を研究対象とし、2009年の約半年間

にわたり組織開発（OD）を実施した。第5章では学校における問題解決アプローチの組織開発（OD）が、教職員へ及ぼす影響の過程を明らかにした。そのためにZ学園における問題解決アプローチの組織開発（OD）において、教職員が生成した課題を実践するまでの過程における、「行動・思考・理解」の側面と、心理的エンパワーメントの側面に対する影響の過程を明らかにした。「行動・思考・理解」の側面では、「学校の教育目標に向けた実践の確かなイメージ（CIPSG）」や「学校の教育目標に向けた実践の見通し・イメージが修正される（M-CIPSG）」といった概念の発見もなされた。心理的エンパワーメントの側面では、心理的エンパワーメントの構成要素のメタな概念カテゴリーとして、自己由来心理的エンパワーメントや、関係由来心理的エンパワーメントという概念カテゴリーの発見もなされた。こうした新たに発見された概念を含め、問題解決アプローチの組織開発（OD）が教職員に影響を与える過程が、ダイアグラムとして描出された。

第6章と第7章は本研究のSub RQ 2-1「ポジティブアプローチの組織開発（OD）は、学校や教職員集団に対して、「行動・思考・理解」の側面で、どのような過程で影響を及ぼすのか。」と、Sub RQ 2-2「ポジティブアプローチの組織開発（OD）は、学校や教職員集団に対して、動機やモチベーションなど心理的な側面で、どのような過程で影響を及ぼすのか。」を明らかにするための研究であった。第6章ではポジティブアプローチに立脚した、学校における組織開発（OD）の実践の報告をした。ポジティブアプローチの組織開発（OD）として、私立小・中学校のZ学園（仮名）1校を研究対象とし、2008年8月の2日間を用いて組織開発（OD）を実施した。第7章では学校におけるポジティブアプローチの組織開発（OD）において、教職員や教職員集団への影響と影響の過程を明らかにした。そのためにZ学園におけるポジティブアプローチの組織開発（OD）によって教職員に与えられた影響の、「行動・思考・理解」の側面と、心理的エンパワーメントの側面に関する、影響の過程を明らかにした。「行動・思考・理解」の側面では、「学校の教育目標を追求するための基盤（FPSG）」や、「対話的な同僚関係を高める基盤（FDCRC）」といった概念も発見された。心理的エンパワーメントの側面では、心理的エンパワーメントの構成要素のメタな概念カテゴリーとして、自己由来心理的エンパワーメント、関係由来心理的エンパワーメント、そして集団由来心理的エンパワーメントという概念カテゴリーも発見された。こうした新たに発見された概念を含め、ポジティブアプローチの組織開発（OD）が教職員に影響を与える過程が、ダイアグラムとして描出された。

第8章は最終章であり、第1章から第7章までで論じたことを要約し、第5章と7章において描出した組織開発（OD）の教職員への影響の過程のダイアグラムが、本研究のRQに答える知見であるという結論を述べた。次いで本研究の知見に基づき、理論的な示唆、学校における組織開発（OD）の実践に対する示唆を述べた。最後に本研究の限界をまとめ、展望として学校の経営戦略との関連を述べた。