

博士論文（要約）

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（小島，2007）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。そして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た。まず本研究では Anderson（2010）の組織開発（OD）の定義を応用し、学校における組織開発（OD）を「社会科学や行動科学の知見に基づく介入により、学校の効果を高め、学校や関係者を変革に導くための手法やプロセス」と定義した。諸外国の学校の組織開発（OD）研究では、組織開発（OD）論に依拠した研究や実践がなされてきているのに対し、わが国の近年の学校の組織開発論（木岡，2004，佐古，2006 など）では、組織開発（OD）論の知見が適切に引用・応用されていないことを批判

的に論じた。そのうえで組織開発（OD）のアプローチにおける、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（図1）。

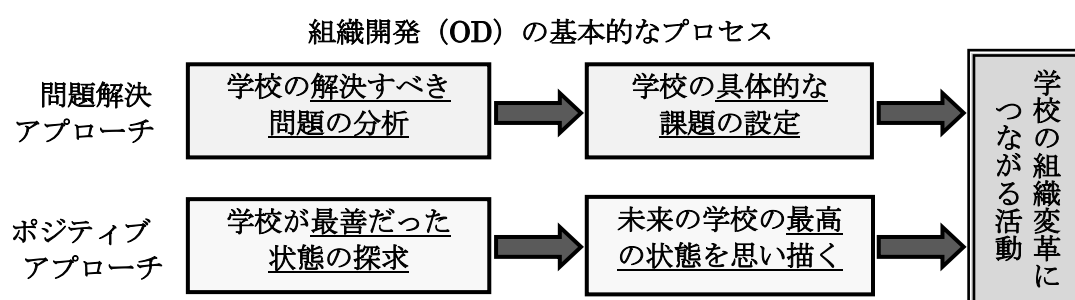


図1（本文図2-4） 包括的学校組織開発研究アプローチ（CRAODS）

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（Spreitzer, 1995）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（図2）。

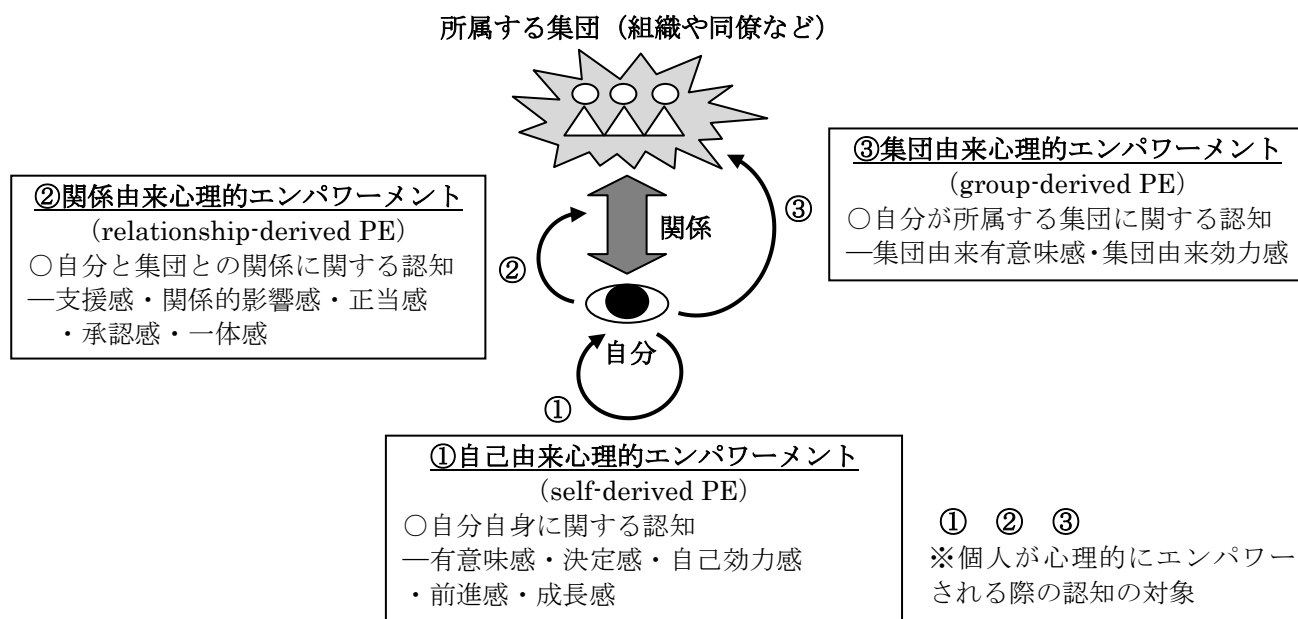


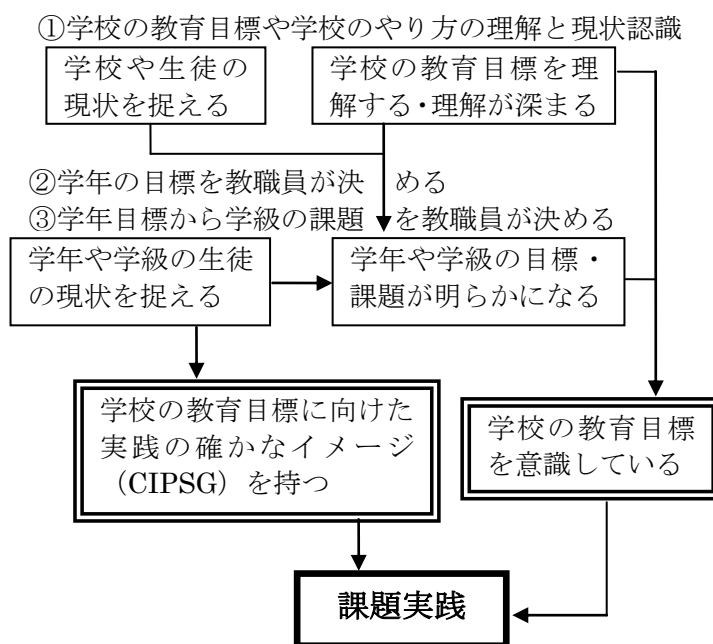
図2（本文図3 - 1） 心理的エンパワーメントの認知の対象の3つの分類

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。問題解決アプローチの組織開発として、「内発的改善サイクル」（佐古, 2006）の〈実態認識→課題生成→実践化〉というプロセスに依拠した。

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

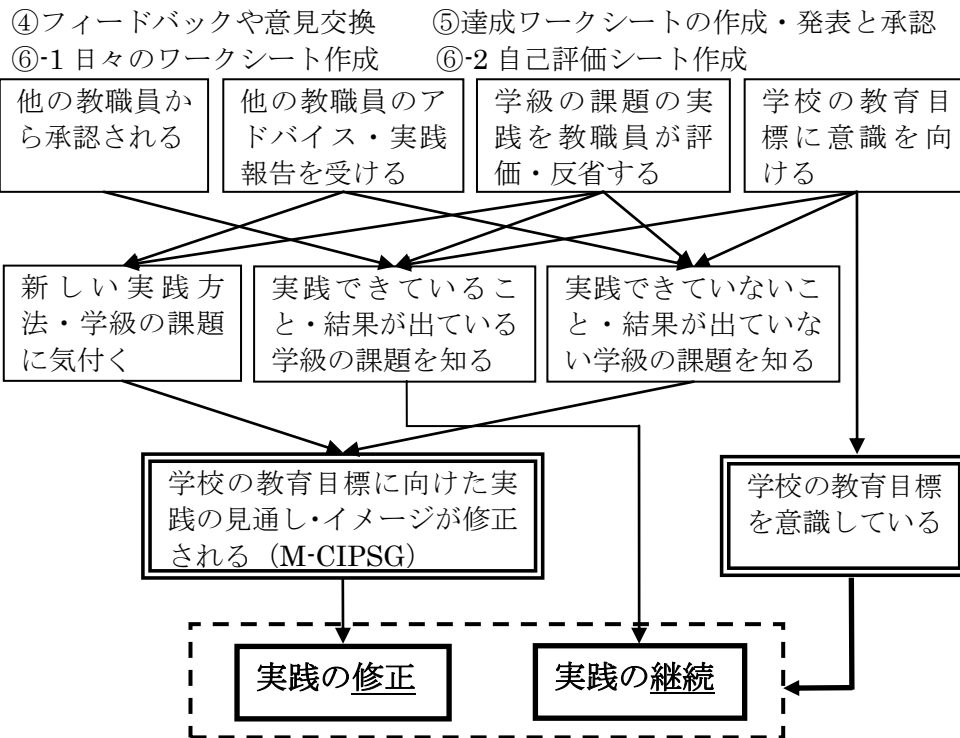
側面と、心理的エンパワーメントの側面に対する影響の過程を明らかにした。

「行動・思考・理解」の側面では影響の過程を描出する過程で、「学校の教育目標に向けた実践の確かなイメージ（CIPSG）」（図3）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）」（図4）といった概念の発見もなされた。



注1. CIPSG: Clear Image of Practice for School Goals

図3（本文図5 - 1） 問題解決アプローチの組織開発において教職員が課題実践に至る過程



注1. M-CIPSG : Modified Clear Image of Practice for School Goals

図4 (本文図5 - 2) 組織開発において教職員の課題実践が継続・修正に至る過程

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。図5は教職員が課題の実践にいたるまでの心理的エンパワーメントの過程であり、図6は課題の継続・修正にいたる過程である。また影響過程の「行動・思考・理解」のモデルと、心理的エンパワーメントのモデルを概略的にまとめると、図7のようになる。

組織開発の内容①及び②③の一部：学校の教育目標ややり方の理解を深め、
学校・学年・学級の生徒の現状を把握する

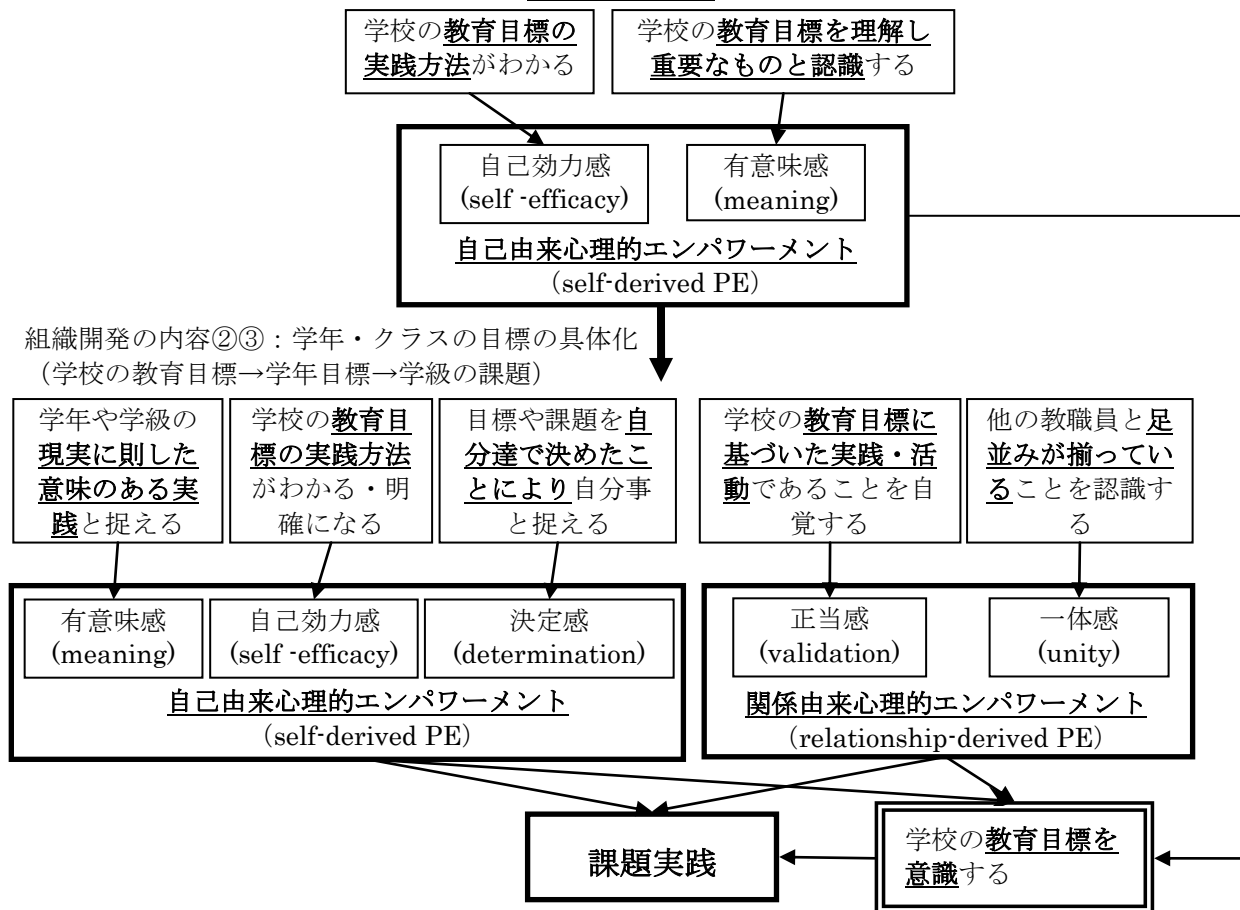


図5 (本文図5 - 3) 問題解決アプローチの組織開発において教職員が課題実践にいた
るまでの心理的エンパワーメントの過程

組織開発の内容④⑤：実践報告・教職員同士のフィードバックやアドバイス・計画の宣言と承認、
 ⑥：日々のワークシート作成、自己評価シート作成

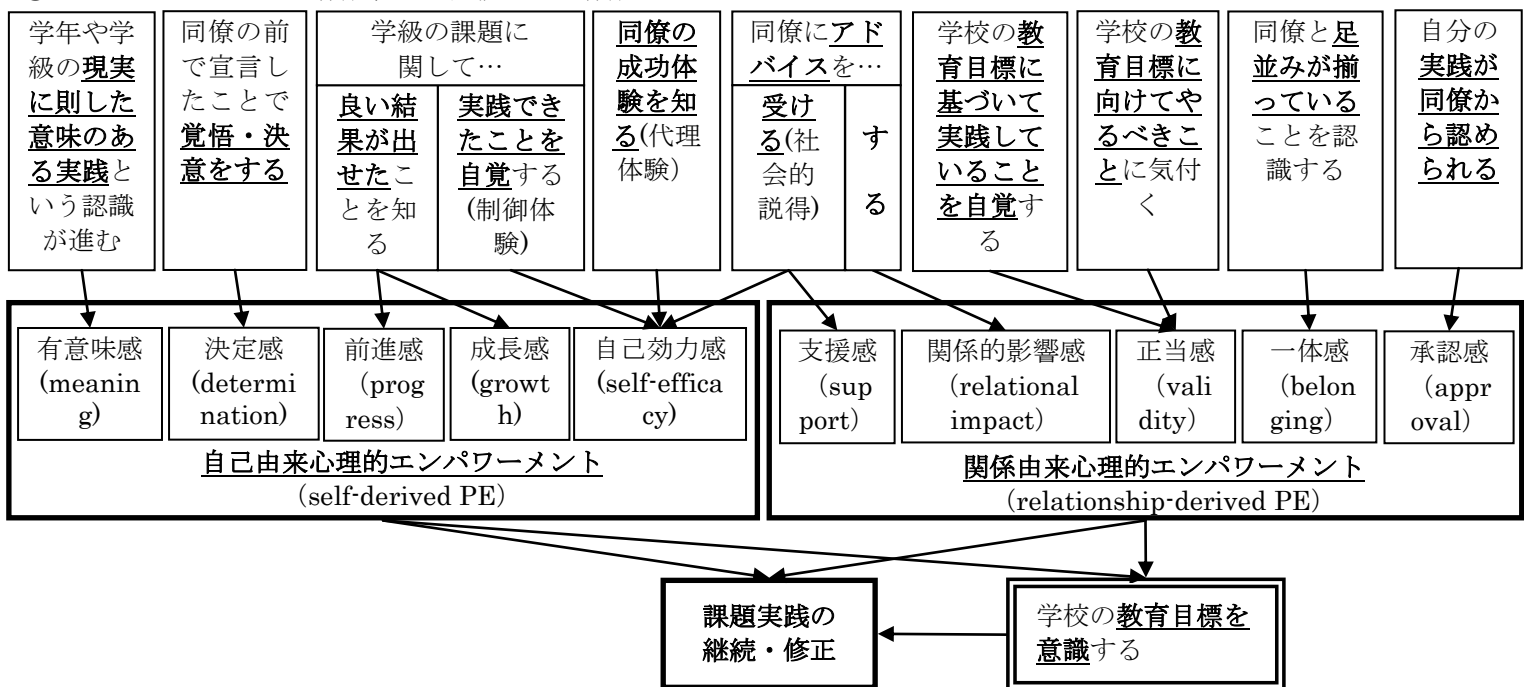


図6 (本文図5 - 4) 問題解決の組織開発において教職員が課題実践の継続・修正にいたるまでの心理的エンパワーメントの過程

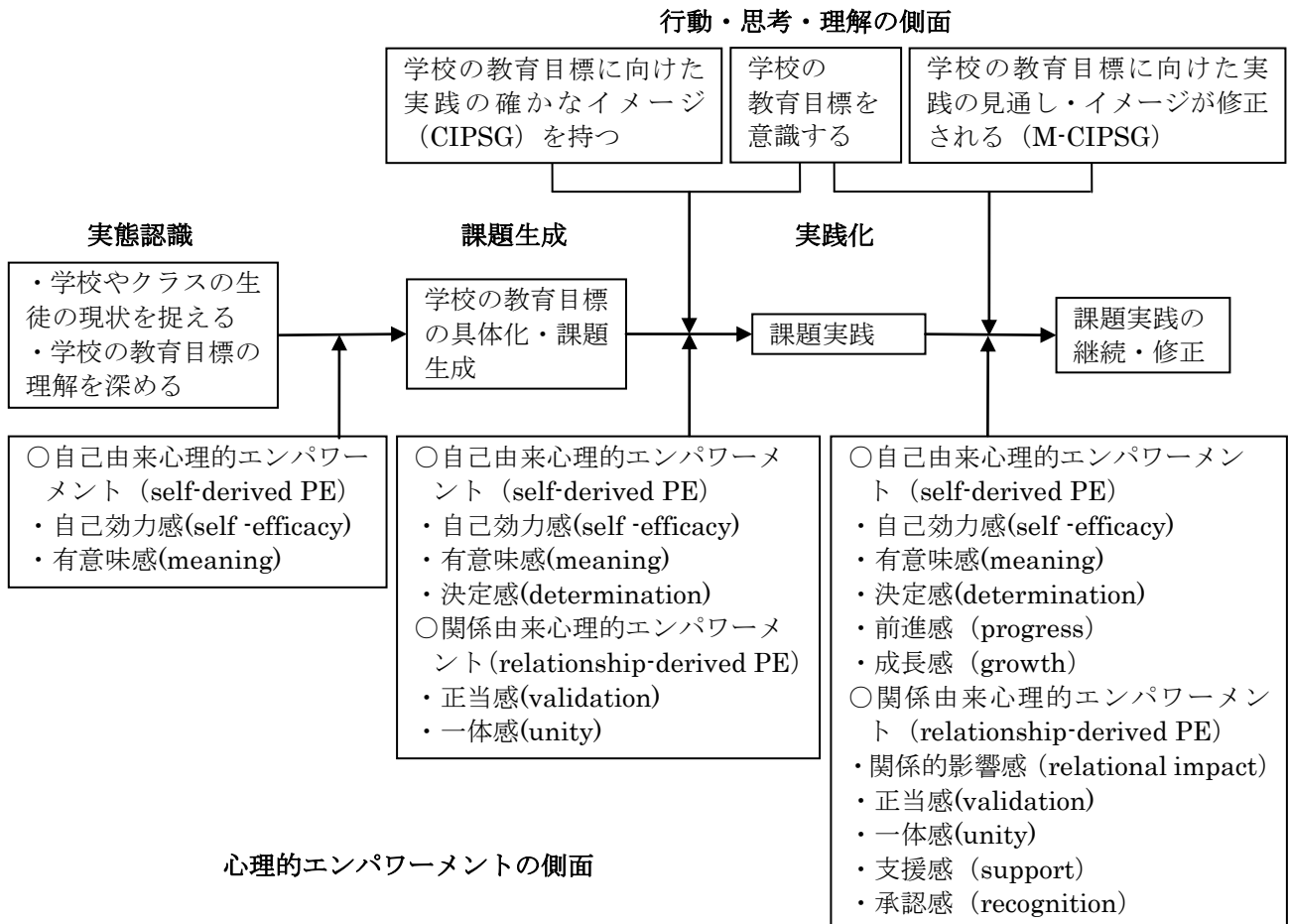
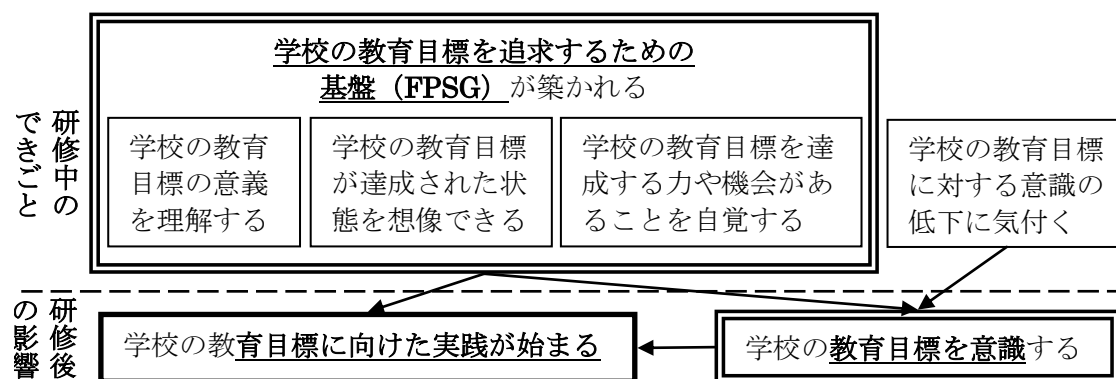


図7 (本文図5 - 6) 問題解決アプローチの組織開発が教職員へ与える影響の過程

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。ポジティブアプローチの組織開発として、AI (Appreciative Inquiry) (Cooperrider, et al., 2008) の「4 - D サイクル」である <Discovery→Dream→Design→Destiny> というプロセスに依拠した。

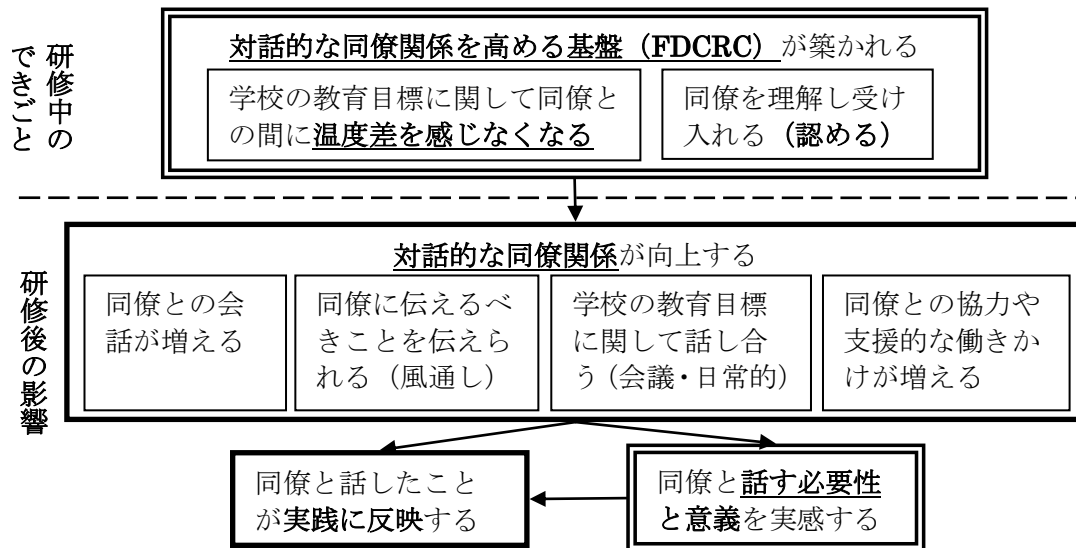
第7章では学校におけるポジティブアプローチの組織開発（OD）において、教職員や教職員集団への影響と影響の過程を明らかにした。特に教職員による学校の教育目標の捉え方や実践など、そして教職員間の対話や意思疎通などに着目した。そのためにZ学園におけるポジティブアプローチの組織開発（OD）によって教職員に与えられた影響の、「行動・思考・理解」の側面と、心理的エンパワーメントの側面に関する、影響の過程を明らかにした。

「行動・思考・理解」の側面では影響の過程を描出する過程で、「学校の教育目標を追求するための基盤（FPSG）」（図8）や、「対話的な同僚関係を高める基盤（FDCRC）」（図9）といった概念も発見された。



注 FPSG : Foundation for Pursuing School Goals

図8（本文図7 - 1） ポジティブアプローチの組織開発の教職員に対する影響（1）教職員による学校の教育目標の捉え方や実践などに関して



注 FDCRC : Foundation for Developing Communicative Relationships between Colleagues

図9 (本文図7 - 2) ポジティブアプローチの組織開発の教職員に対する影響 (2) 教職員間の対話や意思疎通などに関して

心理的エンパワメントの側面では、心理的エンパワ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メント、関係由来心理的エンパワメント、そして集団由来心理的エンパワ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 (図9, 図10)。また影響過程の「行動・思考・理解」のモデルと、心理的エンパワメントのモデルを概略的にまとめると、図11のようになる。

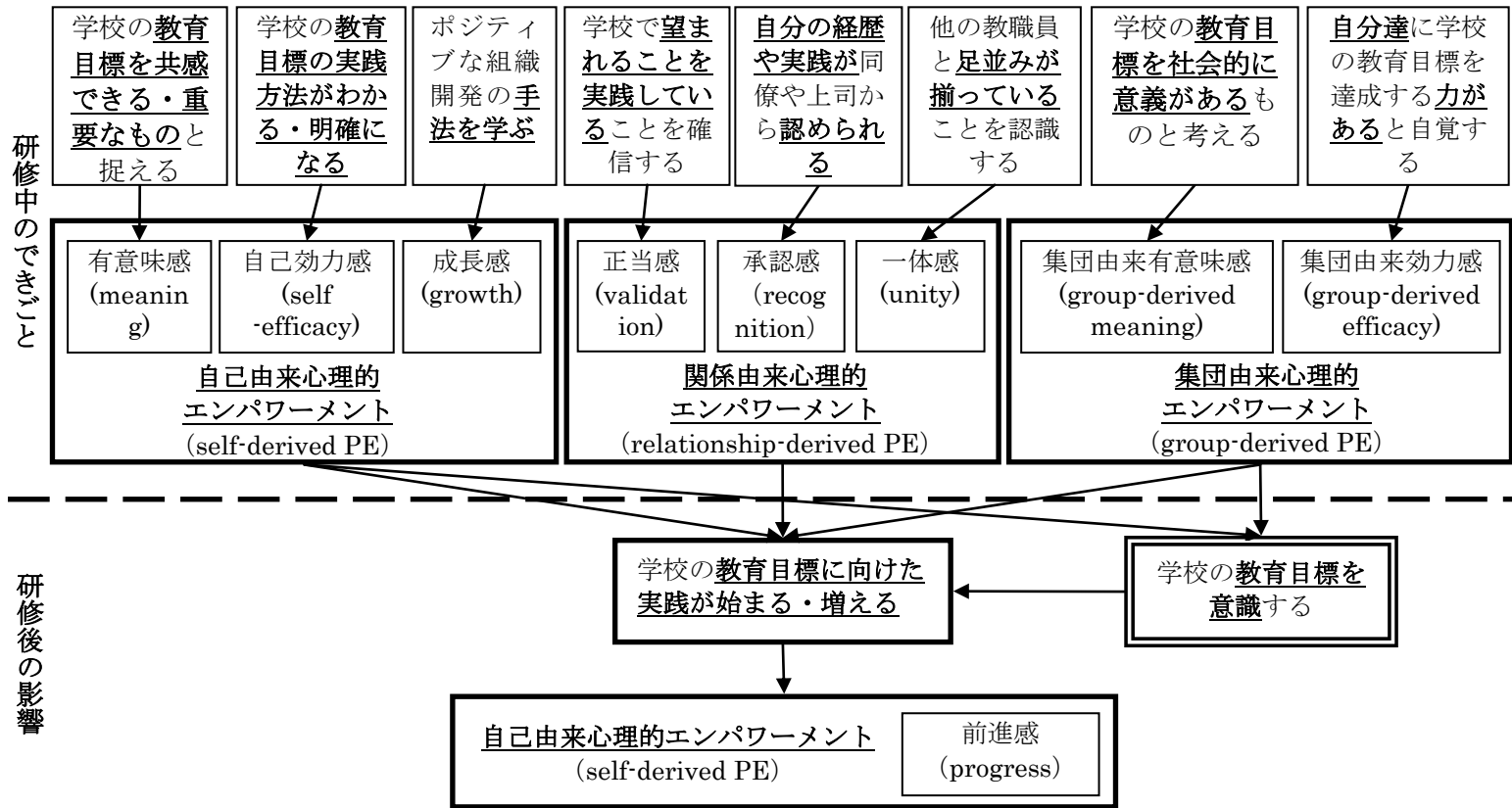
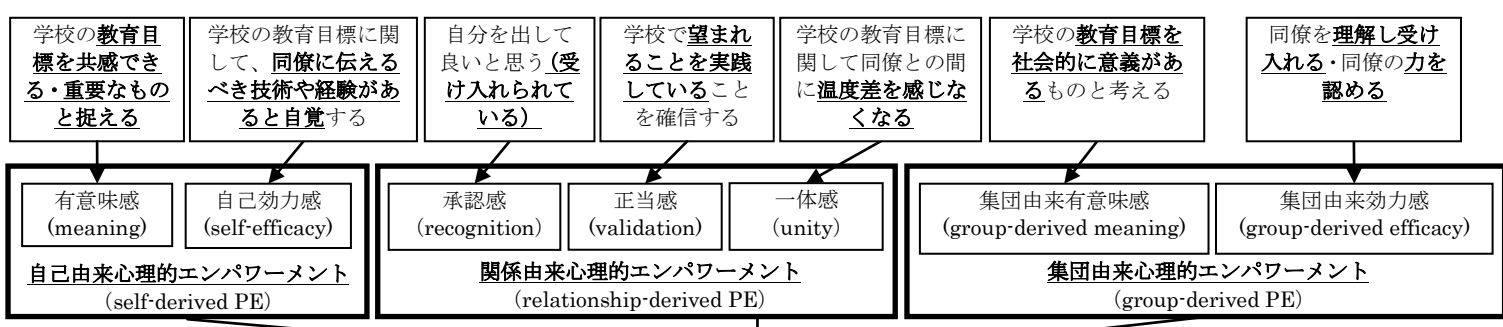


図9 (本文図7 - 3) ポジティブアプローチの組織開発の教職員に対する心理的な影響の過程 (1) 教職員による学校の教育目標の捉え方や実践などに関して

研修中のポイント



研修後の影響

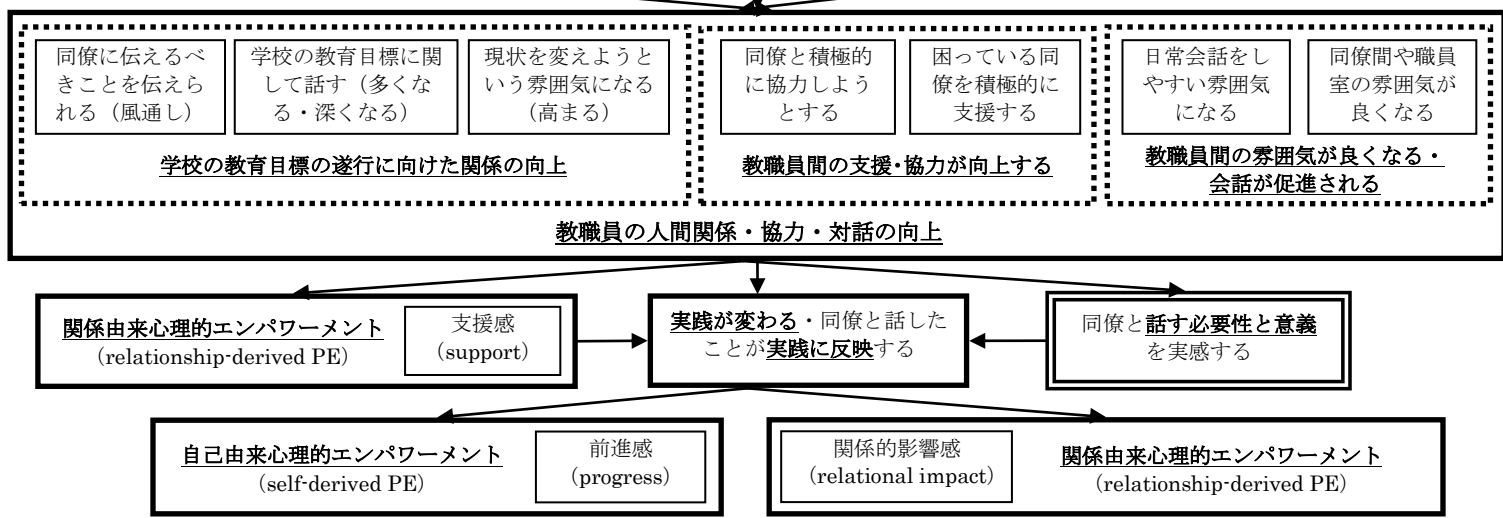


図 10 (本文図 7 - 4) ポジティブアプローチの組織開発の教職員に対する心理的な影響の過程 (2) 教職員間の対話や意思疎通などに関して

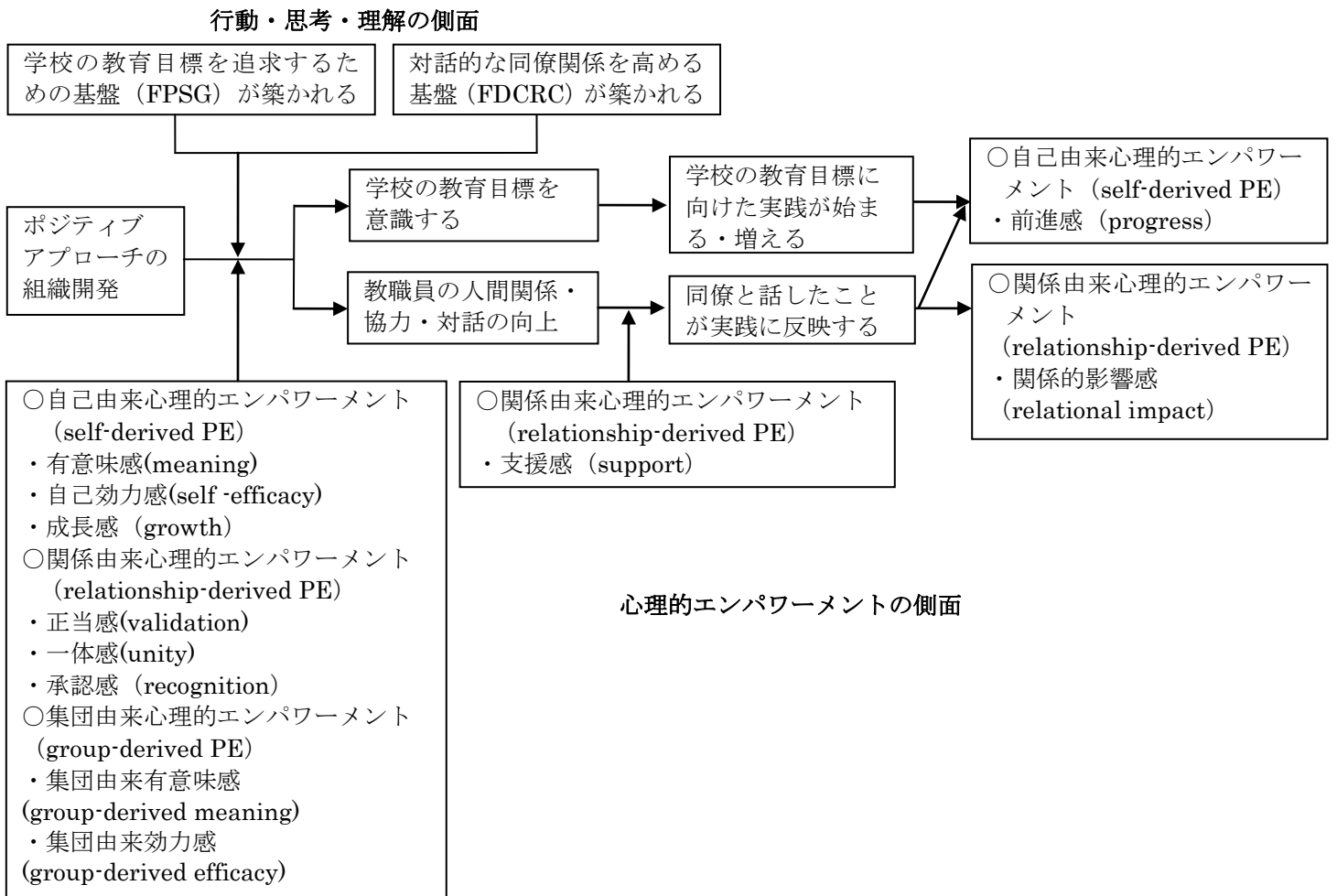


図 11 (本文図 7 - 6) ポジティブアプローチの組織開発が教職員へ与える影響の過程

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論じた。

以上

参考文献

- Anderson, D. L. (2010) *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*, Sage: Thousand Oaks, California.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook* (2nd ed.), Crown Custom: Brunswick, Ohio.
- 木岡一明 (2004) 『学校評価の「問題」を読み解く』教育出版, 東京.
- 小島弘道編 (2007) 『時代の転換と学校経営改革』学文社, 東京.
- 佐古秀一 (2006) 「学校組織開発の視点と方法論に関する基礎的考察—学校組織の変革課題と変革方法について—」『鳴門教育大学学校教育研究紀要』21, 55-64.
- 佐藤郁哉 (2008) 『質的データ分析法 —原理・方法・実践—』新曜社, 東京.
- Spreitzer, G. M. (1995) *Individual Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*, *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.