

派遣者番号	R6J03	氏名	柏木 桃子
研究主題 —副主題—	公立高等学校における組織学習基盤の形成 —質の高いつながりが心理的安全性の醸成に果たす役割—		
派遣先大学	立教大学 大学院	指導担当者	山口 和範
所属	東京都立町田総合高等学校	所属長	後藤 洋士

キーワード： 組織開発 組織学習 心理的安全性 質の高いつながり(HQC) 主任教諭

要旨：本研究は、教員の高流動性と多忙化に直面する都立A高等学校において、組織として知見を蓄積し続ける「組織学習」の基盤形成を探究したものである。現状分析の結果、教員間の対人リスクへの懸念が心理的安全性を損ない、知の循環を停滞させていることが明らかになった。そこで、主任教諭層を対象に、ミクロな相互作用の質を変える「質の高いつながり(HQC)」を概念に据えた介入を実施した。具体的には、対話を通じた相互理解を促すワークショップや、相手の視点取得を疑似体験するロールプレイ等を行い、関係性の質的な変容を働きかけた。実践の結果、介入対象者の同僚との関係構築における心理的変容および行動変容が確認された。本成果は、公立高校において主任教諭がハブとなり、組織学習を支える土壌をボトムアップで構築し得ることを示唆している。

1. 研究の概要

本研究は、厳しい外部環境と教員の高流動性に直面する都立高等学校において、属人的な経験に依存せず、組織として知見を蓄積し続ける「組織学習」の基盤をいかに形成するかを探究したものである。本研究では、研究対象校の課題を調査、分析し、校長の合意のもと、研究対象となる主任教諭層に対して、ワークショップを行う、という組織開発手法を取った。

研究対象校の持続的な成長を阻む要因を「対人リスクを恐れて知の循環が滞る心理的安全性の欠如」とした。その課題を解決する介入対象として、組織の結節点である主任教諭層に焦点を当てた。介入の拠り所としたのは、日常の微細な相互作用から関係性の質を変える「質の高いつながり（HQC）」の概念である。

以降、研究対象である主任教諭層の心理・行動変容が、いかにして組織全体の「学ぶ文化」を耕す足掛かりとなったのか、その介入のプロセスと成果の概略を述べる。

2. A 高の概要

本研究の研究対象校は、東京都立 A 高等学校(以下、A 高)である。A 高はカリキュラムの特色上、他の高等学校と比較して選択科目や少人数授業が多い。そのため教員数は多く、若手教員が高い割合を占める点組織的な特徴である。

現在、A 高は深刻な外部環境の変化に直面している。ある年度の入試倍率は定員割れの状態にあり、これは高等学校(以下、高校)授業料の実質無償化等の影響による公立高校全体の志願者減少という構造的課題を色濃く反映している。

加えて、学内における大きな組織課題として「教育職員(以下、教員)の定着率の低さ」が挙げられる。都立高校の教員異動制度上、6年以上勤務で必異動対象となる。一方、A 高の教員の平均在籍年数は4.2年(中央値4年)に留まっており、多くの教員が必異動年限前に異動している実態がある。

以上のように A 高は厳しい生徒募集状況におかれ、教員の定着率が低い職場環境にある。

3. A 高の抱える課題

A 高の課題を特定するために、管理職への聞き取り、計 16 名の教員への半構造化インタビュー、および職員室内の観察を通じて現状分析を行った。分析の結果、教員間における「心理的安全性の欠如」と、それに伴う「教員の学習の停滞」という実態が明らかとなった。具体的には、若手・中堅教員からは発言への恐怖感といった、組織的な学習を阻害する心理的障壁が語られた。また、校長からも、教員の「学びの習慣の欠如」や、「主任教諭層の役割認識の希薄さ」が課題として指摘された。

これらの調査を経て、A 高の現状を「組織内で学習が行われていない状態」と見立てた。背景には、以下の4つの構造的要因がある。それは、第1に学びの欠如、第2に教科・分掌間の連携不足、第3に着任者の組織参入支援の欠如、第4に一部上位職層のリーダーシップ課題である。

本研究の最終的な目標(理想の状態)を「校内に、学ぶことへの積極的な文化が醸成されている状態」と設定した。介入にあたっては、自身の役割を十分に発揮できていない「主任教諭層」に焦点を当てた。A 高を理想の状態にするべく、主任教諭同士の関係性構築を主眼にした介入施策を講じ、心理的障壁を軽減する取り組みを実施した。

4. 課題に対応する理論、先行研究、関連調査、先行事例のレビュー

特定された「組織内で学習が行われていない状態」という課題に対し、本研究では経営学における組織学習論を理論的基盤として採用した。組織学習とは、個人の学習を組織全体で共有・蓄積し、ルーティンの改善を通じて組織能力を向上させるプロセスである(Argote and Miron-Spektor 2011; Argyris and Schön 1978; 安藤 2019; Levitt and March 1988)。組織が個々の経験を知識へと変換し、それを組織全体で共有・蓄積するためには、教科間および分掌間の「関係性の質」が決定的な要因となる。この関係性の質を支え、学習行動を促進する中核概念として、本研究では「心理的安全性 (Psychological Safety)」に

着目した。心理的安全性とは、Schein and Bennis (1965)により提唱され、個人の自尊心が損なわれない安全な環境と定義している。心理的安全性をチーム内の信念として昇華させた Edmondson(1999)は「チーム内で対人リスクを取っても安全であるという共有された信念」と定義している。つまり、単なる友好的な関係ではなく、反対意見や問題定義を安心して行える、という認識である。高校においては、教科の専門性によるセクショナリズムが強く、他校種に比べて対人リスクが高いという先行研究（三沢・鎌田 2022）を踏まえ、A高においては、対人リスクを低減させる心理的安全性の醸成が、組織学習の基盤形成に不可欠であると結論付けた。同僚間のサポートが心理的安全性を醸成することも明らかになっている

(Carmeli and Gittell 2009)。特に社会的強度 (Social Intensity) が高い職業であれば、より同僚間のサポートと成果の相関が強くなる (Chiaburu and Harrison 2008)。社会的強度とは業務を成功させるために、周囲との対人情報のやり取りや協力、対人関係の配慮がどの程度必要とされるかという度合いである (Chiaburu and Harrison 2008; Morgeson and Humphrey 2006)。この定義により、日常的に同僚や生徒とのやりとりをしている高校教員は社会的強度の強い職業であると言える。よって、学校文脈において、同僚間のサポートは支援組織である学校の心理的安全性の醸成に有用であると期待できる。A高における心理的安全性を構築するための具体的な介入策として、「質の高いつながり (High-quality Connections, HQC)」(Dutton 2003) の概念を採用した。HQCは、短期間の相互作用において生成される動的なつながりである。本研究の介入対象である主任教諭層は、日常的な多忙やコミュニケーション不全により、互いの全人的な側面を知る機会が乏しい。そこで、HQCの先行要因である「認知・感情・行動」の3つのメカニズムに働きかけるワークショップを設計した。具体的には、従来の「仕事の愚痴を言い合う関係」や「関わりの薄さ」を脱し、「遊び (Play)」を通じた多面的な他者理解や、「敬意ある関わり (Respectful Engagement)」による対話の場を創出することで、ミクロな相互作用の質を変容させる。このHQCの積み重ねが、既存の同僚関係を質の高い関係性 (HQR) へと昇華させ、最終的に組織全体の学習文化を醸成する触媒となると仮定し、介入を実施した。

5. 本研究の介入策

介入策として、2回のワークショップと1回の個別面談を設計・実施した。施策の概念には「質の高いつながり (HQC)」を据え、職場におけるミクロなつながりの質を変容させることを目的とした。1回目のワークショップでの対話を通じ、自己開示と共感を促す場の設計を行った。2回目のワークショップでは、多忙な職場環境を考慮し、理論の再インプットよりも実践を重視したロールプレイングを実施した。中堅とベテランの役割を交代して演じることで、相手の「視点取得」や「敬意ある関わり」を擬似的に体験させ、日常のコミュニケーションにおける行動変容を促した。

介入の評価にあたっては、ワークショップに参加した主任教諭3名に対し事後インタビューを実施した。得られた定性データは、複線径路・等至性モデル (Trajectory Equifinality Modeling, TEM) を用いて分析した。これにより、ワークショップを通じて参加者の心理的変容や行動変容がどのようなプロセスを辿り、組織学習の基盤形成に寄与したのかを多角的に検証した。

6. A高が得られたインパクト (効果)

本研究の介入効果について、TEMを用いた質的分析を実施した。その結果、介入対象者である主任教諭らに明確な心理的変容と行動変容が確認された。個人レベルの評価においては、当初は前任校とのギャップや多忙感から同僚との関係構築に消極的であった対象者らが、ワークショップを通じて互いに「仲間意識」や「親近感」を抱くに至った。これは、HQCの構成要素である相互の肯定的関心や信頼が醸成されたことを示している。

組織レベルのインパクトとしては、介入対象者が主任教諭としての役割認識を拡張させ、自律的に職場環境へ働きかけ始めた点が挙げられる。具体的には、同僚への支援の幅を広げた例や、これまで1人で行っていた出張に他者を誘い対話の機会を創出する例、あるいは「周囲との関係性構築」を通じて組織文化を底上げしようとする意識の変化が見られた。これらの変容は、心理的安全性の低い「独りで仕事をして

いる」状態から、互いに支え合い学び合う「組織学習」の土壌へと移行するための重要な足掛かりである。本研究において、主任教諭層による自律的な関係構築と組織への働きかけは、組織学習基盤の形成に寄与し得る視座を提供するものである。

7. 考察および今後の課題

本研究の理論的含意は2点に集約される。第1に、公立学校という多忙かつ特殊な職場環境において、二者間の短期的・動的なつながりに着目した「質の高いつながり（HQC）」の概念を導入し、その有効性を実証した点である。これは、従来の静的な人間関係論を超え、学校現場における心理的安全性醸成の新たなアプローチを提示したといえる。第2に、日本の学校文脈において未だ浸透していない「組織学習」の研究に寄与した点である。本研究を通じ、介入による個人の意識変容が自発的な関係構築行動へと繋がり、それが組織学習の基盤となるプロセスを明らかにした。

一方で、課題として以下の3点が挙げられる。まず、限定的な介入人数となったことである。構成人数に対し、介入対象者が3名であったことは、組織への波及効果が限定的なものとなる可能性は否定できない。次に、学校組織開発支援者として研究を推進する上での構造的な課題も2点浮き彫りとなった。1点目は、学校組織特有の個業文化や階層性に伴う「支援の困難さ」である。公立学校における組織開発の制約条件を再認識することとなった。今後は、初期段階における管理職との「役割の合意」の形成を重視し、組織学習の基盤をより安定的かつ持続的なものへと発展させることが求められる。

8. 謝辞

研究協力校の皆様に深く感謝する。研究を実施できるように後押ししてくださった副校長先生、教職員に協力要請をしてくださった校長先生にこの場を借りてお礼申し上げる。また、ご多忙中、ワークショップに参加してくださった先生方、またインタビューを受けてくださった先生方には、多大なる御協力をいただいた。研究者として未熟な私に、心を開き気持ちを共有してくださったことに、記して謝意を表したい。インタビューを通し、多くのことを学ばせていただいた。また、派遣研修にあたり、所属校の先生方からは、多大なご配慮を賜り、大学院での研究を温かく見守り、励ましていただいた。皆さまからのご支援なしに研究を全うすることはできなかった。