

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 元年 6 月 23 日現在

機関番号：37101

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2014～2018

課題番号：26870773

研究課題名(和文) 教員集団の知の共有を促進するミドルリーダーと校長のリーダーシップに関する研究

研究課題名(英文) A study of principal and middle managers leadership which facilitates teachers mental model

研究代表者

迫田 裕子 (Sakoda, Yuko)

九州共立大学・スポーツ科学部・准教授

研究者番号：90714767

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,000,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、ミドルリーダーにあたる主任層の教員やコーディネーターとしての役割を持つ教員やトップリーダーである校長が学校教育現場における知の共有を促進するために発揮するリーダーシップの構造を明らかにすることを目的とした。リーダーの行動のみに焦点を当てるのではなく、リーダーとフォロワーとの相互作用に着目し、その中でも、トップリーダーとミドルリーダーの関連性、ミドルリーダーとフォロワーとの関連性、トップリーダーから間接的に及ぼされるフォロワーへの影響を明らかにすることが特徴である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

ミドルリーダーが発揮するリーダーシップ、さらにはチームメンバーが共有する知識(メンタルモデル)や、別々の知識を分担しながら、必要に応じて他のメンバーの専門的な知識を活用する交流記憶に関する研究を中心に、本研究につながる知見を整理した。これと並行して、学校教育現場において求められる主任層の教員が教員集団に共有すべきと考える知識、また、より専門的で、ケースごとにチームメンバーが変わることがあるチームを運営しなければならない教育相談や特別支援教育のコーディネーターがチームメンバーで共有すべきと考える知識について、調査を実施した。

研究成果の概要(英文)：This study purpose on This study purpose on representing the structure of the middle leaders' and top leader's leadership. It focuses on the effect of the leadership of the senior leader teacher, a teacher who has a role as coordinator promotes the sharing of knowledge in the field of school education. It is characterized by clarifying the influence on the interaction between the leader and the follower.

研究分野：教育心理学

キーワード：ミドルリーダー 教員 校長 リーダーシップ 知の共有

1. 研究開始当初の背景

経済・社会の複雑化等に伴い、より実践的な知識・技能及びその高度化が求められている。学校教育現場においては、小学校における英語教育の導入などカリキュラムの大幅な変更や、いじめ・不登校対応、保護者対応など、時代の要請に沿った組織・取り組みの改革や新たな取り組み・仕組みの創生が求められていることが背景にあると考えられる。教員養成において高度な力量を持つ教員の養成はもちろん重要であるが、学校教育現場における新たな取り組みの創生や組織の変革を効果的に推し進める方法を検討することも、同様に重要であると言えるだろう。

組織に影響を与える重要な要素の一つとして、リーダーシップが挙げられる。効果的なリーダーシップは、組織を活性化し、環境変化への適応を促進する (Yukl, 2010)。例えば、西山・淵上・迫田 (2009) は、校長の変革的リーダーシップが教育相談体制にポジティブに影響を及ぼし、間接的に学校の教育相談定着に影響を及ぼすこと、また校長の配慮的リーダーシップが協働的風土を促進し、間接的に学校の教育相談定着に影響を及ぼすことを明らかにした。また、迫田・淵上 (2004) は、校長が潜在的に持つ影響力や、校長と教師とのコミュニケーション、教師が自己主張できると感じられる雰囲気作りなどが、校長からのソーシャル・サポートを教師がよりよく認知する助けとなる可能性を示した。これらの研究は、校長というトップリーダーの影響力を主としてとらえたものである。しかしながら、新たな取り組みを組織のなかで実行し、定着させていくためには、学校組織全体での知の共有や学習が必要であると考えられる。新しい知識を周囲に効果的に普及させるために期待されるのが、ミドルリーダーのリーダーシップである。淵上ら (2009) は、ミドルリーダーの役割として、集団内における各成員の役割を自らが認識するだけでなく、全構成員が共有できるようにすること、その一方で集団は相互依存関係が強いので、役割を超えてお互いに助け合うような協働的な関係性を構築すること、構成員全員が合意することや多数を獲得することよりも、正しい解決策を見つけることに注意を向けさせることなどを示している。このことから、学校組織全体での知の共有や学習にミドルリーダーのリーダーシップが強くかかわる可能性が指摘できる。しかしながら、ミドルリーダーのどのようなリーダーシップが、学校教育組織において、特に教員集団の間で知の共有を促進し、新たな取り組みの創生や組織の変革を推し進めているのかについて実証した研究は見られない。さらには、教員組織の新たな取り組みの創生や組織の変革を推し進めるために、トップリーダーである校長がどのようにミドルリーダーに働きかけているのかについても、十分に検討されていない。

先行研究において、多く行われているリーダーシップ研究は、リーダーの特性や行動をとらえる研究やリーダーとフォロワーを取り巻く環境に注目する研究、フォロワーとリーダーの相互作用をとらえる研究など多様である。特に、1990年代以降は、フォロワーの認知やフォロワーとリーダーの相互作用からリーダーシップをとらえることの重要性が指摘され、数多くの研究が示されている (坂田・淵上, 2008)。

このような背景をもとに、フォロワーとリーダーの相互作用に焦点を当てながら、教員集団のミドルリーダーが、教員集団の知の共有を促進するために発揮するリーダーシップについて検討すること、トップリーダーである校長のリーダーシップがミドルリーダーに及ぼす影響についての検討、校長のリーダーシップとミドルリーダーのリーダーシップが、教員集団の知の共有 (チーム知識顕在化) に及ぼす影響についての検討を行うことが必要と考えた。

特に、教員集団のミドルリーダーシップをとらえることを目的の一つとしており、その対象として学校組織におけるミドルリーダーの役割を持つ教員である教務主任、学年主任、教科主任など主任層の教員、さらには、教育相談や特別支援教育を推し進めるために、校長の示すビジョンをふまえながら、全教員との連絡調整や、システム作りに関わるコーディネーターの役割を持つ教員に焦点を当てることとした。本研究においては、教員集団の意見調整や知識の共有など、特定の専門領域に限定されない共通の役割に焦点を当て、ミドルリーダーのリーダーシップの構造について把握することを目指した。また、教員組織において、ミドルリーダーは、自分で判断し、リーダーシップを把握するだけでなく、トップリーダーである校長の影響力や判断を踏まえて行動することが期待される。校長の側からも、全教員に対して及ぼす影響のみでなく、ミドルリーダーに対して期待する役割に応じた異なる影響力を示している可能性が考えられる。そのため、校長がミドルリーダーに対して発揮するリーダーシップ、そしてミドルリーダーを仲介して、他の教員に及ぼす影響についても、検討する必要がある。これらのことから、本研究を進めることとした。

2. 研究の目的

本研究の目的は、ミドルリーダーに当たる主任層の教員や教育相談、特別支援教育などのコーディネーターとしての役割を持つ教員と、トップリーダーである校長が学校教育現場における知の共有を促進するために発揮するリーダーシップの構造を明らかにすることである。リーダーシップ研究の中でも、近年、重視されているフォロワーとリーダーの相互作用に着目した研究を行う。

主に、以下の3点について検討を行う。

- (1) 教員集団のミドルリーダーが、教員集団の知の共有を促進するために発揮するリーダーシップについての検討
これは、主任層の教員や教育相談、特別支援教育などのコーディネーターとしての役割を持つ教員が教員集団の意見調整や知の共有を促進するために、共通して発揮しているリーダーシップについて、明らかにしようとするものである（図1の(a)）。
- (2) トップリーダーである校長のリーダーシップがミドルリーダーに及ぼす影響についての検討
これは、トップリーダーである校長からミドルリーダーである教員に対して、ミドルリーダーが力を発揮しやすいようにするために、どのようなリーダーシップを発揮しているのかを明らかにしようとするものである（図1の(b)）。
- (3) 校長のリーダーシップとミドルリーダーのリーダーシップが、教員集団の知の共有に及ぼす影響についての検討
これは、校長からのリーダーシップが、直接、教員集団の知の共有に及ぼす影響と、ミドルリーダーから教員集団の知の共有に及ぼす影響、さらに、校長のリーダーシップが、ミドルリーダーを仲介して、教員集団の知の共有に及ぼす間接的な影響について検討しようとするものである（図1の(c)）。

この目的に沿って、検討する要因間の関係の図を以下に示す。

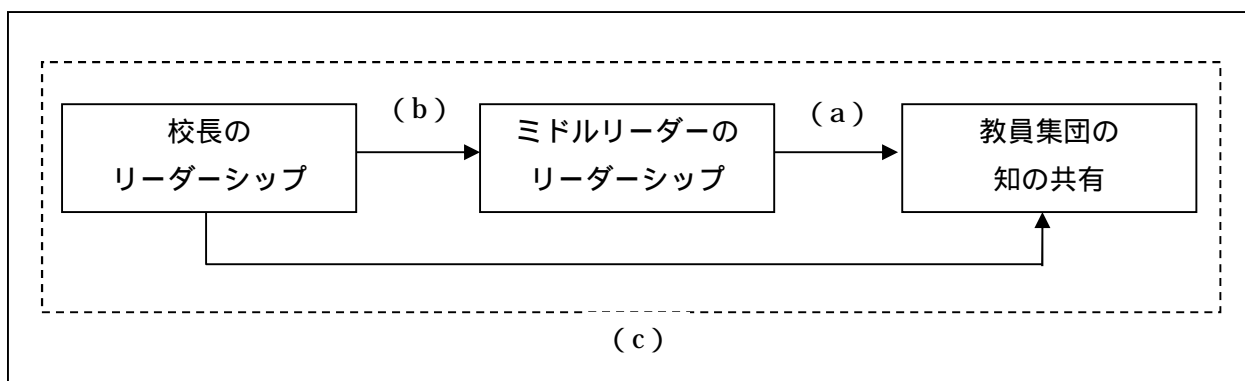


図1 本研究で明らかにする内容（要因間の関係）

3. 研究の方法

リーダーシップに関する研究は非常に多いが、ミドルリーダーに焦点を絞った研究は非常に少ない。また、知の共有に関わる概念として、メンタルモデルや交流記憶などが研究されているが、これらとリーダーシップとの関連を示した研究はほとんどない。そのため、第1に、先行研究においてミドルリーダーのリーダーシップに関する研究、メンタルモデルや交流記憶などに関する研究、そして、チームを対象とした研究の知見を整理する。

第2に、教員集団のミドルリーダーの立場に当たる、主任層の教員やコーディネーターの役割を持つ教員に先行研究の知見をもとにしながらインタビューや自由記述による調査を実施し、具体的なリーダーシップの尺度や項目を明らかにする。

第3に、校長に対し、インタビューや自由記述による調査を実施しながら、校長がミドルリーダーに対して及ぼす影響と、校長が教員集団に対して知の共有を促進させるためのリーダーシップについて明らかにする。

第4に、それまでの研究で明らかになった知見をもとに、質問項目を作成・選定し、教員集団に対し、質問紙調査を実施する。

4. 研究成果

これまで、集団における知の共有とリーダーシップとのかかわりについて整理した研究はほとんど見られない。また、リーダーシップ研究においては、トップリーダーやリーダー役割を与えられた個人についての研究が多くを占めており、ミドルリーダーのリーダーシップに焦点を当てた研究はほとんどない。さらに、近年の研究において、リーダーシップはリーダー役割を持つ個人のみ影響力だけでなく、集団の中でメンバーの間に共有される影響力や相互のかかわりの中で発揮されるものとしてとらえているものもある。そのため、本研究を実施するにあたり、リーダーシップに関する研究の中から、本研究にかかわりのある先行研究を収集し、知の共有の促進のために重要とされる要因や、チームとして機能するために必要となる要因について整理を行った。例えば、知の共有に関連する概念として、交流記憶がある。交流記憶は、グループメンバーがすべて共通の情報を持つわけではなく、だれが必要な情報や能力を持って

いるのかを知ることで、チームや集団のパフォーマンスに良い効果を持つとされる。例えば、Michnovら(2008)は、麻酔チームの交流記憶システムが、パフォーマンスにポジティブに関連することを示している。この研究では、交流記憶があることによって、職務満足感やチームの同一視にポジティブに関連することを示している。また、Littlepageら(2008)は、ワークグループにおける交流記憶の活用に及ぼす専門性、コミュニケーション、能力差、仕事割り当ての影響を検討し、交流記憶が集団のパフォーマンスを促進することを示している。特に、着目すべきは交流記憶を発達させるためにメンバー間のコミュニケーションは重要であるが、ある程度知識のパターンがチームメンバーの間で定着した場合、顕在化したコミュニケーションがない場合でも、パフォーマンスが促進するという結果であったことである。組織の中で交流記憶が定着する前と定着する後では、影響力のあるリーダーシップが異なる可能性が推測される。

ミドルリーダーのみを取り上げてそのリーダーシップについて研究しているものはほとんどないが、近年は、リーダーシップ役割を持つ個人だけがリーダーシップを発揮しているわけではなく、複数の個人に担われるより複雑で動的な過程であると述べる研究者もいる(Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark, & Mumford, 2009)。リーダーシップは、集団目標の達成に向けたメンバー間の相互影響過程であるとする視点を本研究においても採用する。集団・チーム内にリーダーシップ行動、その機能や役割の共有の有用性について検討した研究については、坂田(2017)において整理がなされている。集団・チーム内にリーダーシップ行動、その機能や役割の共有の有用性を検討した研究は、その調査方法においても多様な手段が用いられているが、Grille & Kauffeld(2015)は、共有リーダーシップを測定するための信頼性、妥当性のある尺度を提案している。この尺度は、課題志向リーダーシップ、関係志向リーダーシップ、変化志向リーダーシップ、最小支配志向リーダーシップの4つのリーダーシップによって、共有リーダーシップをとらえようとするものである。ミドルリーダーあるいは、トップリーダーが、知の共有を発達・促進させようとする場合に、このような共有リーダーシップが教員集団の間で発揮されやすくなる風土づくりや、働きかけが重要である可能性が考えられる。

学校組織におけるミドルリーダーには、校長・教頭などの管理職と教職員の中間的立場に一つづく教務主任、学年主任、教科主任などの主任層に当たるミドルリーダー教員がいる。彼らは、管理職の考え方や方針を教職員に対して周知徹底させる下への働きかけだけでなく、教職員間における意見の調整や管理職に対する積極的な働きかけも求められている(淵上ら, 2009)。主任層の教員は、校長との相互のやり取りを行いながら、教職員へ伝えるべき情報を確認し、さらに教職員がその情報を理解できるように周知させることが必要といえる。主任層の教員は、校長・教頭の意味を糸電話の糸のようにただ伝える役割ではなく、必要な情報を時にはかみ砕いて教職員に伝えたり、教職員の組織形態に応じて伝えやすい方法を考えたりしながら、集団としての力量が高まるよう働きかけることが重要である。集団としての力量を高めていくためには、日ごろからの集団内でのコミュニケーションのあり方が重要であるといわれる。トップリーダーである校長については、配慮的リーダーシップが教職員の積極的で建設的なコミュニケーション風土である協働的風土を促進させるという研究がある(西山・淵上・迫田, 2009)。ミドルリーダーにおいても、教職員に対してこうした配慮的リーダーシップを行使することにより、教職員の協働的風土を形成させ、教職員間での知の共有を促進させることが重要であると予測される。それだけでなく、相互に情報のやり取りを行う中で、教職員の理解を促進させる必要があると考えられる際には、具体的な解決策を示すなど道具的なサポートを行うことも必要かもしれない。教職員が道具的なサポートを認知するためには、教職員自身が自己主張を認められているというエンパワメントを感じていることが重要であり(迫田・田中・淵上, 2004)、したがって、ミドルリーダーからあるいはトップリーダーからエンパワメントを感じられるような働きかけを得ていることも重要であろう。

教育相談や特別支援教育のコーディネーター的役割を持つ教員は、主任層の教員と同様に、校長・教頭などの管理職の考え方や方針に基づいて、他の教職員へ情報を伝える役割を果たす。しかしながら、特定の専門的課題を取り扱うために、全教職員へ情報を伝えるだけでなく、時に課題に応じて編成されたチームのメンバーへ情報を伝えたり調整したりする必要がある。この場合のチームは、企業のプロジェクトチームや医療チームなど、専門性が異なるメンバーで構成され、さらに、チームとして動く期間はさまざまである。したがって、固定的なメンバーの間で情報が共有されればよいわけではなく、それぞれのチームに応じて、その時々で情報が活用できるように配慮しなければならない。特に、専門性が異なるメンバーは、すなわちミドルリーダーとフォロワーという関係であっても、その関係は縦方向ではなく、別の専門性を持つメンバーとしての横方向の関係としてフォロワーから認識されやすいといえる。したがって、ミドルリーダーが指示的なリーダーシップを発揮した場合、感情的な軋轢が生じやすい可能性が考えられる。知の共有を促進させるためには、必要な情報を明確に伝える必要はあるが、相手の専門性を尊重し、鼓舞するような働きかけが必要であろう。こうした際には、変革的リーダーシップ、あるいはカリスマ的リーダーシップが重要である可能性がある。

学校組織におけるミドルリーダーが教職員の知の共有を促進させるために重要なリーダーシップとして、変革的リーダーシップ、配慮的リーダーシップ、情動的サポート、エンパワメントが考えられる。これを踏まえ、今後さらに実証に向けた研究を継続する必要がある。

引用・参考文献

- 淵上克義・佐藤博志・北上正行・熊谷慎之輔 2009 スクールリーダーの原点 学校組織を活かす教師の知から 金子書房
- Littlepage, G. E., Hollingshaesead, A. B., Drake, L. R., & Littlepage, A. M. 2008 Transactive memory and performance in work groups: specificity, communication, ability differences, and work allocation. *Group Dynamics: Theory, Reaserch and Practice*, 12, 223-241.
- Michinov, E., Oliver-Chiron, E., Rusch, E., & Chiron, B. 2008 Influence of transactive memory on perceived performance, job satisfaction and identification in anaesthesia teams. *British Journal of Anaesthesia*, 100, 327-332.
- 西山久子・淵上克義・迫田裕子 2009 学校組織のケル教育相談活動の知恵着に及ぼす諸要因の相互関連性に関する実証的研究 *教育心理学研究*, 57, 99-110 .
- 坂田桐子 2017 社会心理学におけるリーダーシップ研究のパーспекティブ ナカニシヤ出版
- 坂田桐子・淵上克義 2008 社会心理学におけるリーダーシップ研究のパーспекティブ ナカニシヤ出版
- 迫田裕子・田中宏二・淵上克義 2004 教師が認知する校長からのソーシャル・サポートに関する研究 *教育心理学研究*, 52, 448-457 .
- Yukl 2010 *Leadership in organizaions*(7th ed.) Upper Saddle River, NJ:Peason,

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。