

令和 2 年 8 月 12 日現在

機関番号：45302

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2017～2019

課題番号：17K18314

研究課題名（和文）学校組織における分散型リーダーシップを下支えする管理職教員の役割に関する研究

研究課題名（英文）Empirical study of the supporting effects of vertical leadership on teachers' distributed leadership effectiveness

研究代表者

鎌田 雅史（Kamada, Masafumi）

就実短期大学・幼児教育学科・准教授

研究者番号：10610040

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,600,000円

研究成果の概要（和文）：分散型リーダーシップ理論は、学校改善について、“英雄的なトップリーダー”だけではなく、教員をはじめとする様々なステークホルダーによる学校貢献の重要性を明らかにするために、国内外で注目を集めている理論である。日本においては、教育実践における有効性が認識されつつある一方で、国内の学校を対象とした実証的知見はほとんど蓄積されていない。そこで、本研究は、将来的な研究を充実させていくための足掛かりとして、先行知見を理論的に整理すること、分散型リーダーシップを測定する心理尺度を開発すること、分散型リーダーシップと従来の校長のリーダーシップ（垂直型リーダーシップ）との関連を検証した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

理論研究と2つのインターネットリサーチ、2つの質問紙調査を実施した。理論研究では、先行研究における分散型リーダーシップの形態の相違点を指摘し、類型化して概念整理を試みた。2018年度に、教員を対象にインターネット調査(n=600)・質問紙調査(n=362)を実施し、19項目からなる分散型リーダーシップ尺度(DLI)を開発した。2019年度には、インターネット調査(n=950)・質問紙調査(n=174)を行い、教員の自発性や心理的ストレス反応と、分散型リーダーシップ・校長によるエンパワメントとの関連を検討した。簡易的に実施可能な心理尺度が開発されたことで、実証知見を蓄積する足掛かりが示された。

研究成果の概要（英文）：Distributed leadership theories focus on the contributions of ordinary individuals and not necessarily those of one formal leader. Across the world, the effectiveness of distributed leadership has received a great deal of attention; however, few empirical studies on Japanese schools have been conducted.

This study addresses three key points. First, we review the extant literature and organize the concepts related to the phenomenon of distributed leadership to determine the practical implications. Next, we develop a valid, reliable, and simple scale for measuring teacher cognition in relation to group properties in their daily work. Finally, we assess the effectiveness of distributed leadership as well as the interactive effects of principals' empowering leadership styles. These studies indicated that leadership styles employed by the principal could enhance the effectiveness of distributed leadership, in accordance with teachers' cognition of their autonomy and mental health.

研究分野：社会心理学

キーワード：分散型リーダーシップ 校長のリーダーシップ エンパワリングリーダーシップ 学校組織 コミットメント 共有リーダーシップ 尺度作成 教員の自律性

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。

様式 C-19, F-19-1, Z-19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

従来、組織開発における旗振り役はトップリーダーであり、傑出した個人が組織変革を導くという、“ヒーロー的リーダー観”が暗黙視されてきた。確かに、校長をはじめとする管理職教員の重要性は疑い得ない。しかし特定の個人に焦点化したアプローチは、他の複数の教員による主体的な学校貢献を過少評価してきた可能性が指摘されている(Spillane, 2006)。

分散型リーダーシップに関する理論は、ここ 20 年程で体系化して紹介され始めた比較的新しい概念である (DeFlaminis, Abdul-Jabbar & Yoak, 2016; Harris, 2008, 2014; Spillane, 2006)。分散型リーダーシップの中核概念は、成員による主体性と“学習”および“相補性”であり(篠原, 2013), 組織内における社会関係資本や専門的学習コミュニティの構築に関しても、その有効性が指摘されており(Harris, 2014; 露口, 2010), 教員による分散型リーダーシップが有効に機能した場合、学校組織の社会関係資本の開発及び、組織文化を土壌とした個々の教員の職能発達が期待される。

しかし、教育実践における分散型リーダーシップ理論の有効性が認識されつつある一方で、国内の学校を対象とした実証的知見はほとんど蓄積されていない。さらに、分散型リーダーシップが単独ではなく、これまで多くの研究がなされてきた垂直型のリーダーシップとどのように関係しあいながら、学校教育に貢献し得るのかという点については、多くの研究者がその指摘しているにもかかわらず(淵上 2002; 篠原, 2012; 露口 2010), 実証的検証は十分になされておらず、研究知見の蓄積が必要であった。

2. 研究の目的

本研究の目的は、以下の 3 点である。

- (1) 分散型リーダーシップに関する先行知見を整理・統合し実践的課題を明確化すること
- (2) 尺度開発により将来的な研究の基板を構築すること
- (3) 分散型リーダーシップの有効性および、管理職教員によるリーダーシップとの相互関係性について実証的に検証すること。

3. 研究の方法

- (1) 先行知見を整理・統合し実践的課題を明確化

2017 年度において、先行研究のシステマティックレビューおよび、理論研究を行った。

- (2) 尺度開発

理論研究を基礎として、2018 年 6 月に、現職教員 $n=362$ 名を対象とする、質問紙調査を実施した。さらに、2018 年 10 月に、全国の小学校および中学校に勤務する、現職教員 $n=600$ 名を対象としたインターネット調査を実施した。これら 2 つの研究調査から得られたデータを元に、分散型リーダーシップ測定尺度(DLI, Distributed Leadership Inventory)の開発を試みた。

- (3) 分散型リーダーシップの有効性、管理職教員によるリーダーシップとの相互関係性の検証

2019 年 6 月に、現職教員 $n=174$ 名を対象とする質問紙調査を実施した。さらに、2020 年 1 月から 2 月にかけて、全国の小・中・高校に勤務する $n=950$ の現職教員を対象としたインターネット調査を実施した。

2019	(3) 本調査 Web調査 (n=950) 質問紙調査 (n=174)
	(2) 尺度開発 Web調査 (n=600) 質問紙調査 (n=362)
2018	(1) 理論研究
2017	

Figure1

本研究課題において実施した調査

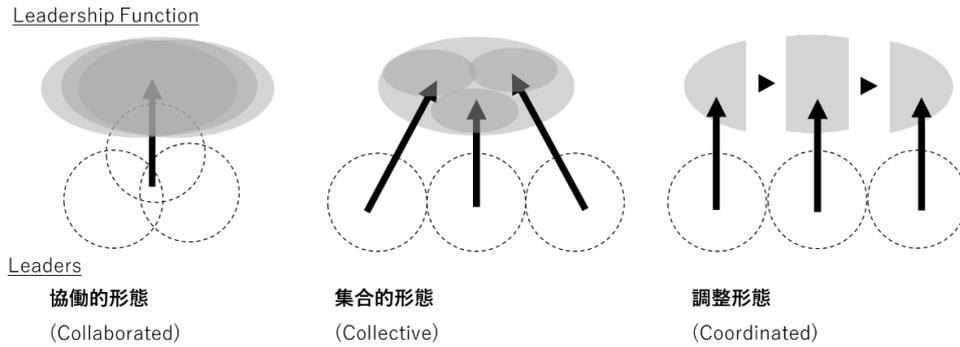
4. 研究成果

- (1) 分散型リーダーシップの先行知見の整理 (鎌田, 2019)

① “英雄的リーダー”観の問題点

有能なリーダーの特性や行動パターン、認知的スキルや影響プロセスを描き出すことは、組織集団の運用に対する貴重な示唆を含む重要な研究課題である。しかし“英雄的リーダー”に焦点化するアプローチを採用することによって、以下のような盲点が存在することが指摘されている(Spillane, 2006, Gronn, 2002)。

第一に、特定のリーダーが有能性を発揮する際の、他の成員の役割や貢献が無視できないレベルで単純化され重大な情報が抜け落ちている可能性についてである。第二に、リーダーが特徴的に“何を(what)”したかという記述が主となる一方で、日常的なルーティーンやリーダーシップ機能を含む実践の中で、リーダーシップがどのように(How)”展開されたかに関しては、十分注目がなされていない点についてである。第三に、個人に着目した場合、集団成員のインタラクティブな創発性に関する記述が困難である点である。第四に、特定のリーダーに焦点化することで、他の成員の貢献や、日常的なリーダーシップに関する重大な情報が欠落してしまう可能性がある。



Spillane, J. P., Diamond, J. B., and Jita, L. (2003) Leading instruction: The distribution of leadership for instruction. Journal of Curriculum Studies 35, 533-543 を元に、著者が作成。

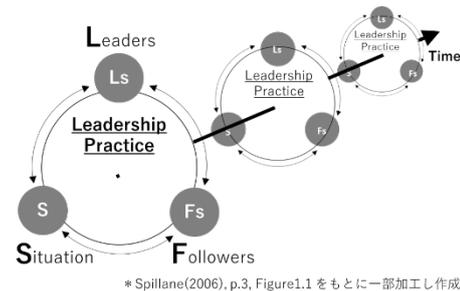
Figure 2 分散型リーダーシップの形態類型

② 分散型リーダーシップ理論の形態類型

分散型リーダーシップは、複数のリーダーを仮定する。しかし、だれが旗振り役になるのかについては、文脈規定的要素が大きく、必ずしも集団・組織の成員全員がリーダーシップを発揮している状態を示すものではないし、状況によっては単一のリーダーによるリーダーシップも含まれる(Spillane, 2006; Deflaminis, Abdul-Jabbar, & Yoak, 2016)。分散型リーダーシップが、発揮される形態について、Spillane, Diamond, & Jita(2003)は、①協働的形態 (Collaborated)、②集会的形態(Collective)、③調整的形態(Coordinated)の3類型を提案している(Figure 2)。先行研究には、どのような形態における分散型リーダーシップを検討するのかに関する見解の違いが認められ、研究知見の整理を困難としている。概して、協働的形態では、グループダイナミクスに基づく集団の創発的な側面が強調されるのに対して、集会的形態においてはワークシェアリングによるリーダーシップ機能の分担や効率化、適材適所のチームデザインが問題とされ、調整的形態ではスケジューリングやジョブフローの最適化が強調される。

② James Spillane の提唱する、分散型リーダーシップ理論

James Spillane が提唱した理論は、最も影響力のある分散型リーダーシップ理論である(Deflaminis et al., 2016)。Spillane(2006)は、成員から派生する対人影響が、中核的業務と関連づけられる範囲においてリーダーシップを定義した。Spillane は分散型リーダーシップ理論の特徴として、実践 (Practice) の構成要素として、“リーダー(Leader)”, “フォロワー(Follower)”, “状況(Situation)”を位置づけている(Figure 3)。



* Spillane(2006), p.3, Figure1.1 をもとに一部加工し作成

Figure 3

分散型リーダーシップ理論における実践

分散型リーダーシップ理論は、伝統的な“英雄的リーダー”観に対する批判から生み出された。従って、革新的なリーダーシップスタイルや行動を提唱しているわけではなく、対象とする事象そのものは伝統的研究と差異があまり認められず、むしろ特定の文脈状況におけるリーダーシップ現象の詳細を記述する面においてアドバンテージを持っており、質的アプローチと親和的である(露口, 2010)。Bolden, (2011)は、共有リーダーシップとの比較に関して、分散型リーダーシップの規範的アプローチは共有リーダーシップ・アプローチとほぼ互換的であるが、記述的アプローチには独自性が認められると言及している。

③分散型リーダーシップ理論研究が有する課題

分散型リーダーシップに関する先行研究において、問題とされるのが量的な研究における測定である。質的研究アプローチが主流であることと、いくつかの測定尺度が開発されているものの、実践研究を行うには複雑なものが多いことから、十分な先行知見が蓄積されていない。この点について、実践研究に耐える簡易的な測定尺度の開発が望まれる。尺度開発が進めば、分散型リーダーシップ理論が有する以下の疑問点に対して、検証が可能となる。

第一に“リーダーシップ研究における聖域”に関する検証である(Grint, 2010)。リーダーの影響力の特異性を軽視しているとの批判や、チームワーク研究との差異が困難となるという指摘を検証する必要性が認められる。第二に、分散型リーダーシップの影響力の発生系統の検証である。分散型リーダーシップの有効性を規定する要因は十分に検証されていない。第三に、分散型リーダーシップが組織集団に及ぼす有効性についても、批判的検証が必要である。特に垂直型リーダーシップと比較した際に、実証的に有効性の高いリーダーシップ形態であることを示す必要性や、どのようなアウトカムに対して有効性が高いのかなどに関し客観的な検証が求められる。最後に、公式的な組織構造や、伝統的な垂直型リーダーシップと分散型リーダーシップの関係性に関する解明である。相補的關係なのか、相乗的關係なのか、あるいは相補抑制的なのか、研究者間で見解が分かれており、実証的検証が求められる。

Table1 分散型リーダーシップ測定尺度に含まれる項目

コード	内容
プラクティス	
P 1	教員の役職や立場を超えて、互いに腹を割って意見を述べることができる
P 2	教員間の意見や立場が異なる時にも、個人の考えに固執せず互いを尊重しながら一緒に考えることができている
P 3 ¹⁾	会議等の普段の活動を効果的に活用しながら、日々の教育を充実させることができている
P 4 ¹⁾	教員間で話し合うと互いが刺激となり、一人では思いつかないようなアイデアが生まれている
P 5	自分たちに欠けている知識や技術を確認しあい、積極的に学びあう関係がある
リーダー	
L 6	知識や経験など、各教員の個性が活かされ、状況に応じ最適な人が皆を引っ張っている
L 7	特定の教員がすべてを決めるのではなく、皆で意見を出し合う関係がある
L 8	職位や分掌にこだわらず、それぞれの教員が自分なりに主体的に活躍している
L 9	活動の内容や、話し合いの内容に応じて、最も適切な教員たちが旗振り役を担っている
L 10 ¹⁾	校長が一度決定した事柄でも、他の教員たちの意見をもとに変更される余地がある (study 1 で除外)
フォロワー	
F 11	役職にある教員の方針に対して、素直な意見を述べるができる
F 12 ¹⁾	話し合い時に、皆、よりよい意思決定にむけて、責任をもって出し惜しみなく情報提供している
F 13 ¹⁾	教育実践について話し合う時、多くの教員が自分に何ができるかについて主体的に考え意見を出している
F 14	様々な業務において、皆が担当者に対し協力的である
F 15	教員は、自分の与えられた役割について、手を抜かず一所懸命に取り組んでいる
シチュエーション	
S 16	教員間で良いアイデアが出たときには、どのように実現するか皆で具体的に考えている
S 17	教育活動をよりよくするために必要な環境(新しい活動の計画、ルール作り、足りない物資の調達など)を、自分たちで整備しようと取り組んでいる
S 18	定例会議等において教員間で情報共有したり、意見交換したりする機会が十分に確保されている
S 19	緊急で話し合いたい時に、必要なメンバーが集まって話し合うための仕組みが機能している
S 20	教員間で客観的なデータや根拠となる事実に基づく話し合いができている

1) Study2において、文言の修正が行われた。Study1での項目を以下に示す。

P3 定例の会議等を効果的に活用し、日々の教育実践を充実させることができている。

L10 校長が一度決定した事柄は、他の教員たちの意見により改善されることは少ない。

F12 教育実践について話し合う時、多くの教員が自分に何ができるか主体的に考え意見を出す。

F13 様々な業務において、担当者に対し皆が協力的である。

(2) 尺度開発

第1調査では、理論研究及び、Spillane(2006)を基に、演繹的に作成した分散型リーダーシップ測定項目(20Items, Table1)に関して、現職教員 $n=362$ 名に対する質問紙調査を実施した。各項目の記述統計量を算出し、極端に回答が偏る項目が無いことを確認したうえで、分散型リーダーシップは、専門的学習コミュニティの上位概念に位置づくという DeFlaminis et al (2016)の見解に基づき、全ての項目と(Oliver & Hipp, 2010)の専門的学習コミュニティリスト(PLCA-R)に含まれる、Collective Learning and Application との相関値を確認した。1項目(校長が一度決定した事柄は、他の教員たちの意見により改善されることは少ない)のみ分析から除外し、探索的カテゴリカル因子分析を行った。スクリーテストにおいて、平行分析(固有値の変化量は、7.68, 1.34, 1.11, 乱数相関行列の固有値の変化量は、1.60, 1.48, 1.39)、MAPの値(.016, .018, .020)を基準に、因子数を探索したところ1因子による解釈が妥当であると判断した。累積寄与率は40.41%であった。全ての項目は、共通因子に高い負荷量を示しており ($Min=.47$)、信頼性を示す ω 係数は.91であった。

第2調査では、一部項目表現を改めた後、全国の小・中学校に勤務する常勤の現職教員を対象としたインターネット調査を実施し、因子構造の再現可能性の検証および、基準関連妥当性の検証を行った。小学校および中学校それぞれを母集団とした、他母集団同時分析における確認的因子分析の適合指標の値および、等値制約を課した際の適合度を Table2 に示す。許容可能なレベルの適合度が示され、さらに適合指標は、等値制約を行うモデルと行わないモデルの間で有意な変化は認められず、少なくとも小学校と中学校を対象にした因子構造は、被験者や校種を越えて安定していることが示された。

さらに、先行研究において、分散型リーダーシップとの相関関係が確認されている諸変数に関し、基準関連妥当性を検討する目的で相関分析を行った。分散型リーダーシップの尺度得点は、共有型リーダーシップ、専門的学習コミュニティ、教育相談の定着化と高い相関を示し($r_s=.74-.86$)、校長によるPMリーダーシップの認知、情緒的学校コミットメントに対しても、分散型リーダーシップ尺度の得点は、先行知見と一致する方向の有意な相関値を示した(総合サポート、協働的風土、M型リーダーシップ、p型リーダーシップ、教職コミットメント、学校コミットメントに関する $r_s=.343-.739$ 、同調的風土との相関値 $r_s=-.285--.181$)。以上の結果に基づき、本尺度の有効性と実用性について一定の支持が得られた。

Table 2 確認的因子分析の適合度

確認的因子分析の適合度						
	χ^2	df	CFI	RMSEA, 90CI[Low, Hi]	BCC	備考
Model 1	1361.415	304	.889	.076 [.072, .080]	1524.311	多母集団同時分析(小=300, 中=300) 等値制約なし
Model 2	1388.048	320	.888	.075 [.071, .079]	1516.650	多母集団同時分析(小=300, 中=300) 等値制約あり
Model 3	505.307	129	.960	.070 [.063, .076]	895.520	独自性因子間に共分散(小=300, 中=300)

小=小学校教員, 中=中学校教員

(3) 分散型リーダーシップの有効性と、校長によるエンパワリングリーダーシップとの相乗効果

2019年度に、一般教員($n=174$)を対象にした質問紙調査(第3調査)および、全国の小学校、中学校、高等学校に勤務する常勤の現職教員($n=950$)を対象にしたインターネット調査(第4調査)により、分散型リーダーシップの有効性を検証した。

第3調査においては、教員による分散型リーダーシップの認知と校長によるエンパワリングリーダーシップと強い正の相関が認められた($r=.61$)。また、分散型リーダーシップは、SRS-18(鈴木・嶋田・三浦・片柳・右馬埜・坂野, 1997)により測定した心理的ストレス反応と負の相関が認められた(抑うつ・不安($r=-.234$, $p<.001$)不機嫌・怒り($r=-.23$, $p<.001$), 無気力($r=-.20$, $p<.05$))。さらに、「思い切って、教育実践を行う」ことを示す、古川・尾崎, 朝川天根(2002)のエンパワーメント尺度に含まれる自律性項目について、正の相関が認められ($r=.21$, $p<.001$), 重回帰分析に基づく校長によるエンパワリングリーダーシップと分散型リーダーシ

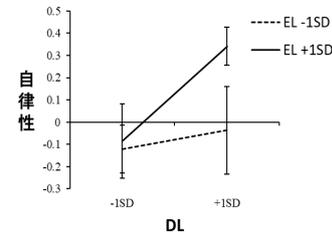


Figure 4
分散型リーダーシップと
エンパワリングリーダーシ
ップの交互作用

ップの交互作用が有意傾向を示した($\beta=.16$, $p=.09$, Figure4)。1標準偏差(1SD)を基準とし単純傾斜の検定を行った結果、平均値よりもELの値が1標準差高い場合にDLの主効果は有意であり($\beta=.28$, $p=.02$), 1標準差低い場合には主効果($\beta=.06$, $p=.68$)が認められなかった。

第4調査でも、第3調査の結果は再現された。同様の相関関係と、教員の自律性(自律的挑戦)に関する、校長によるエンパワリングリーダーシップと、教員集団の分散型リーダーシップとの交互作用が認められた($\beta=.15$, $p<.001$)。さらに、SRS-18の3因子についても、同様の有意な交互作用が認められ、エンパワリングリーダーシップが認知されている状況下において、分散型リーダーシップがストレス反応を低減する効果が促進される調整効果が示された((抑うつ・不安 $\beta=-.11$, $p<.01$, 不機嫌・怒り $\beta=-.07$, $p<.05$, 無気力 $\beta=-.12$, $p<.001$)。

<引用文献>

- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251–269.
- Corrigan, J. (2013). Distributed leadership: rhetoric or reality? *Journal of Higher Education Policy & Management*, 35, 66–71.
- DeFlaminis, J., Abdul-Jabar, M., & Yoak, E. (2016). *Distributed leadership in schools: A practical guide for learning and improvement*. New York, NY: Routledge.
- 古川雅文・尾崎高弘, 朝川潔司 天根哲治 教師の自己エンパワーメント測定尺度の作成 学校教育学研究 (2002) 14, 15-24
- 淵上克義(2002). リーダーシップの社会心理学 ナカニシヤ書店
- Grint, K. (2010). The sacred in leadership: separation, sacrifice and silence. *Organization Studies*, 31, 89–107.
- Harris (2014) *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential*, Thousand Oaks, California: Corwin.
- Harris, A. (2008) *Distributed school leadership: developing tomorrow's leaders*, New York, NY: Routledge.
- 鎌田雅史(2019). 学校における分散型リーダーシップ理論に関する小展望 就実論叢, 48, 105-118.
- Olivier, D. F., Hipp, K. K., & Huffman, J. B. (2003). Professional learning community assessment. In J. B. Huffman & K. K. Hipp (Eds.), *Reculturing schools as professional learning communities*, 70–74 Lanham, MD: Scarecrow Press.
- 篠原清昭(編)(2012) 学校改善マネジメント ミネルヴァ書房
- Spillane, J. P., Diamond, J. B., and Jita, L. (2003) Leading instruction: The distribution of leadership for instruction. *Journal of Curriculum Studies*, 35, 533–543
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 鈴木 伸一・嶋田 洋徳・三浦 正江・片柳 弘司・右馬埜 力也・坂野 雄二(1997) 新しい心理的ストレス反応尺度 (SRS-18) の開発と信頼性・妥当性の検討 行動医学研究 4, 22-29.
- 露口健司(2010). スクールリーダーのリーダーシップ・アプローチ, 尾島弘道・淵上克義・露口健司(著) スクールリーダーシップ 学文社 137-163.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 鎌田 雅史	4. 巻 48
2. 論文標題 学校における分散型リーダーシップ理論に関する小展望	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 就実論叢	6. 最初と最後の頁 105-118
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 鎌田 雅史	4. 巻 47
2. 論文標題 組織市民行動の副次的な反作用に関する理論的考察	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 就実論叢	6. 最初と最後の頁 157-167
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計8件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 鎌田 雅史・三沢 良
2. 発表標題 学校組織の分散型リーダーシップ測定尺度の開発
3. 学会等名 日本教育心理学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 鎌田 雅史・三沢良
2. 発表標題 学校組織における分散型リーダーシップの効用（1） 教員の多忙感に及ぼす緩衝効果の検討
3. 学会等名 日本グループ・ダイナミクス学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 三沢 良・鎌田 雅史
2. 発表標題 学校組織における分散型リーダーシップの効用(2) 労働時間とストレス反応の関係における緩衝効果
3. 学会等名 日本グループ・ダイナミックス学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 鎌田 雅史
2. 発表標題 分散型リーダーシップが教育相談の定着化に及ぼす影響 ~ 専門的な学習共同体(PLC) 認知を媒介として ~
3. 学会等名 学校心理士会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 鎌田雅史・三沢良
2. 発表標題 校長によるエンパワメントリーダーシップが教員による組織市民行動に及ぼす効果
3. 学会等名 日本教育心理学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 鎌田雅史
2. 発表標題 学校組織における教員の組織市民行動に関する研究
3. 学会等名 日本グループ・ダイナミックス学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 鎌田 雅史
2. 発表標題 教員による自律的貢献を促す学校組織特性
3. 学会等名 日本教育心理学会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 鎌田 雅史
2. 発表標題 教員による自律的貢献を促す学校組織特性
3. 学会等名 日本社会心理学会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考