

令和 6 年 6 月 25 日現在

機関番号：42414

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2022～2023

課題番号：22K20193

研究課題名（和文）保育施設における保育者等の職場定着に有効なリーダーシップ構造とその影響要因の検討

研究課題名（英文）The Influence of Distributed Leadership on Workplace Retention among ECEC Teachers and Staffs

研究代表者

小林 佳美（Kobayashi, Yoshimi）

川口短期大学・こども学科・講師

研究者番号：80866335

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,000,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、学校や保育組織のリーダーシップ研究に分散型の概念が応用された背景について先行研究を整理し、実証的調査・分析のための調査枠組みを開発した。その上で、日本の保育施設における園長・所長、保育者等を対象としたアンケート調査で得られたデータをもとに、保育者の組織コミットメントは、個人の属性や給与満足度を考慮したうえでも、分散型を指向した園長・所長のリーダーシップが正の影響を及ぼすことを明らかにした。  
さらに変革型、インクルーシブ、シェアドといった集合的リーダーシップ概念の先行研究を検討することで、それらとの弁別性を踏まえた分散型リーダーシップの実証的（暫定的）定義を定位できた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本科学研究の意義は、保育者の就労上の組織コミットメントへの影響要因をマルチレベル分析することで、就業継続にかかわる要因は、保育者の個人的な事情を踏まえても、園のリーダーシップ等の組織レベルの要因による影響もあることを、計量的研究によって統計的に実証できたことである。  
また、保育領域での分散型リーダーシップ研究は、量的研究の研究蓄積が少ないこと、実用的な測定尺度の開発の問題が挙げられてきたが、類似する集合的リーダーシップ概念との弁別性を整理し、分散型リーダーシップの実証的（残敵的）定義を定位できたことも、研究成果の義の一つに挙げられるだろう。

研究成果の概要（英文）：The significance of this study is that by conducting a multilevel analysis of factors influencing ECEC teachers' organizational commitment to work, I was able to demonstrate that factors related to job retention are influenced by organizational-level factors such as the leadership of the centre, even though they are based on the ECEC teachers' personal circumstances. In addition, the research on distributed leadership in the Early Childhood Education and Care domain has been cited for its lack of accumulated quantitative research and the problem of developing a practical measurement scale, but I was able to demonstrate an empirical (adversarial) definition of distributed leadership by sorting out the distinctions with similar collective leadership concepts. One of the achievements of our research is that we were able to sort out the distinctions from similar collective leadership concepts and to formulate an empirical definition of distributed leadership.

研究分野：保育・児童学

キーワード：保育のリーダーシップ 分散型リーダーシップ 園経営

様式 C-19、F-19-1、Z-19 (共通)

研究課題名：保育施設における保育者等の職場定着に有効なリーダーシップ構造と  
その影響要因の検討

Title of Research Project : The Influence of Distributed Leadership on  
Workplace Retention among ECEC Teachers and Staffs

### 1. 研究開始当初の背景

保育の量的拡大と質の保障が国内の保育領域における社会課題となっていた近年、保育の担い手の慢性的な不足が、その課題解決を阻害する要因となっていることが指摘されてきた。そのため、日本における保育の担い手確保政策は 2013 年に本格化し、2015 年からは施設を通じた財政支援スキームのもと、保育者等の経験年数や研修受講と連動した処遇改善が図られている。つまり、保育施設の経営者や園長・所長が発揮するリーダーシップやマネジメントが重視されるかたちで、保育の量と質の拡充施策が展開されていると捉えることができるだろう。日本における保育の担い手不足の問題は、1960 年代から指摘されてきた社会問題であったため、保育者の就業行動を規定する要因の研究は多様な蓄積が見られ、現に保育施設等で働いている保育者や、保育の職場から退いている潜在保育者、或いは施設の園長・所長や管理職等の個々の認識を調査・分析対象とした離職要因は多様に析出されてきた。しかし、園のリーダーシップ構造に由来する雰囲気や職務環境、或いは園長・所長のリーダーシップ・スタイルといった園レベルの要因が、個々の保育者等の就業行動に与える影響を実証的に検証することは、少なくとも日本においては研究の余地が残されてきた。

他方、世界の学術研究に視点を移すと、学校や保育施設の経営を対象とした研究領域においては、組織を取り巻く複雑かつ多様なニーズへの対応が求められた 1990 年代以降、複数のリーダーシップの貢献を重視する分散型リーダーシップ概念が注目を集めてきた(Hallinger, 2003; Gumus et al., 2016 等)。その意味するところは、概して公式的な地位にある一人のトップ・リーダーに限らず、一つの組織のどこにでもリーダーシップが分散されている学校経営上の実践の在り様を捉えるパースペクティブであると言われる(Spillane et al., 2004)。近年では、この分散型リーダーシップ概念が、保育施設の保育者等の職務満足や組織コミットメントにポジティブな効果をもたらすことを実証する研究も広がりつつある(Siraj-Blatchford & Manni, 2006; McDonald et al., 2018; OECD, 2020 等)。ただし、保育施設において複数のリーダーシップの発揮を可能にし、支援する組織的条件をつくり出すのは、帰するところ、園長や管理職等の立場上のリーダーの実践の在り様に依るとの指摘も見られる(Logie, 2013; Kangas et al., 2015)。それにもかかわらず、日本の保育施設の園長・所長によるリーダーシップが、そこで働く保育者の職場定着との関連で実証された定量研究は未だ限られていた。そのため、園長・所長のリーダーシップを捉えるための測定枠組みを含め、そこで働く保育者等の職場定着の指標との関連を明らかにすることには、研究の余地が残されていた。

### 2. 研究の目的

そこで、保育者確保のための職場定着という現代的課題の解決に寄与することを目的に、保育施設における「分散型リーダーシップ」と従来の階層型リーダーシップとの差異、及び類似のリーダーシップ指標との弁別性に関する理論的検討を行ったうえで、実用的な分析尺度を検討し、保育者等の定着指標に及ぼす影響を検証することとした。

特に、2年間の本科学研究期間においては、①保育組織が分散型を指向するような園長・所長のリーダーシップを捉える指標や、保育者の職場定着を捉える指標等、保育領域で応用可能な測定枠組みを定位するための理論を整理したうえで、②トップ・リーダーによる組織レベルの分散型指向と個々の保育者の定着指標との関連を検討することで、保育者等の職場定着に資する園経営上の実践的、及び政策的インプリケーションの導出を目指した。また、何をもって園の意思決定が分散化されていると捉えることができるのか？ ③組織の内部でリーダーシップが分散化された状況を捉えるためには、組織のどのようなメンバーが、どの程度リーダーシップを発揮しているのかに着目し、組織レベルでの総和を捉える必要があるだろう。そこで、研究期間後半は、保育組織の分散型リーダーシップの現状を捉えるための、実証的な定義の策定と分散化を捉える研究手法を解明することを目的に研究を進めた。

### 3. 研究の方法

目的①を達成するために、リーダーシップ研究の系譜、及び、学校や保育組織のリーダーシップ研究に分散型の概念が応用された背景について先行研究を整理し、これまでの実証的研究に使用されてきた具体的な調査枠組みを捉えた。

次に目的②の解明のため、上記から導出された調査枠組みを用いて取得したデータ(園長とその保育組織で働く保育者からのアンケートの回答)をもとに、マルチレベル分析を行い、園長・所長によるリーダーシップ行動と個々の保育者の定着指標との関連を検討した。その際、個人の属性や給与満足度を調整変数として統制したうえで、園長・所長がつくり出す組織レベルの分散型を指向したリーダーシップが、保育者個々の職場定着に及ぼすのかを検討した。

さらに、目的③の検討を進めるために、分散型リーダーシップと類似する変革型、インクルーシブ、シェアドといった集合的リーダーシップの弁別性について先行研究のレビューによって検討し、保育施設や学校組織における分散型リーダーシップの実証的定義を定位した。さらに、学校経営、及び保育

領域で分散型リーダーシップの実証的研究はどのような研究手法で行われているのか、それまでに抽出した先行研究群から、さらに実証的研究のみを抽出するスコーピングレビューを行った。

#### 4. 研究成果

目的と方法①に基づく文献研究の結果、学校や保育組織の経営におけるリーダーシップ研究の領域においては、1990年代初めから、報酬や罰則によって教職員の努力や貢献をコントロールするといった交換型のリーダー、フォロワーの相互関係を超越して、組織の共通目標に向かってメンバーの自主的・主体的な学びや貢献を引き出すような変革型(transformational)リーダーシップに注目が集まり(Hallinger, 2003)、教職員の職務満足や組織コミットメント、モチベーション等との正の関連が報告されていることが確認された。

特に Burns(1978)によって理論化され、尺度開発が行われた変革型リーダーシップの指標は、1990年代後半から2000年代初頭にかけて、Leithwoodの研究グループによって北米の学校経営研究に応用された。この学校経営研究での変革型リーダーシップと類似する指標が、その後、保育領域でSiraj-Blatchford & Hallet(2014)による「保育における効果的でケア的なリーダーシップの実践モデル」として展開されている経緯を整理している。

これらの先行研究を踏まえ、目的・方法②に基づいて、園長・所長の変革型リーダーシップを捉えるために開発した4次元・8項目の指標によって、日本の保育施設の所長・園長、保育者等を対象に調査を行い、園長・所長のリーダーシップと保育者・職員の「組織コミットメント」との関連をマルチレベル分析によって検討した。分析結果から、個々の保育者等の勤務する組織へのコミットメントは園ごとに統計的に有意な違いがあり、変革型リーダーシップ概念を反映した園長・所長の「効果的でケア的なリーダーシップ」が、そこで働く保育者等の家庭の事情や年齢、或いは、園の類型や所在地、規模等を考慮したうえで、職場定着に有意な影響を及ぼし得ることが明らかになった。すなわち、保育者等の定着に有効な園長・所長のリーダーシップとして、フォロワーが自己の利益を満たすための交換関係を超越し、それぞれの専門性を発揮しながら園の意思決定に貢献する意欲を引き出すようなスタイルが求められることが、示唆されたと言える。加えて、園長・所長のリーダーシップ指標の下位項目と「給与満足度」の交互作用効果の分析結果からは、園長・所長が園運営のビジョン(理念)をわかりやすく示したり、園の意思決定に全ての保育者・職員が意見を言える雰囲気をつくることといった「方向づけのリーダーシップ」が、当該園の中で比較的給与に満足していない保育者・職員たちにこそ、「組織コミットメント」を維持・向上させるための調整効果として働くことが確認されている。

これら①②に関連する研究は、2023年6月刊行「保育者等の職場定着と園長・所長のリーダーシップの関連—マルチレベルモデルを用いた変革型リーダーシップと給与満足度の交互作用効果の検討」『子ども社会研究』第29号(pp.141-160)にて原著論文として公表した。

ここまでの研究で、保育組織が分散型を指向するための園長・所長のリーダーシップ行動が、保育者・職員の定着に及ぼす影響力はある程度の解明が進んだ。しかし、分散型リーダーシップの効果を検討するためには、③の目的・方法に基づいた研究を進める必要がある。そこで類似のリーダーシップ理論との弁別性に着目し、再び、文献レビューを進めると、変革型は複数の主要研究で、常にリーダーからフォロワーへの能動的な働きかけに着目がなされる傾向が見られた。つまり、リーダーのリーダーシップ・スタイルに着目している点で、非公式なリーダーの発揮する影響力も含めた組織全体の総和に着目する分散型リーダーシップとは異なる。加えて、類似性が指摘されるインクルーシブ・リーダーシップも、リーダーからメンバーへの開放性、近接性、有用性を示し、発言の奨励やそれに対する感謝を示す行動により複数のメンバーによって影響力を発揮しやすくする環境を構築する点で分散型を指向していた(Cameli et al., 2006)。しかし、メンバーの組織への包摂を促すための、リーダーのリーダーシップ行動に着目する点で、メンバーのリーダーシップ分散の総和を捉えようとする分散型との理論的な相違が見られた。さらに、教育以外の領域も含め、広く活用されてきたシェアード・リーダーシップは「創発的」に生じる「同僚間の水平方向」の影響力と捉えられていた。一方、分散型は「固定的な役割分担」や「学校長等の公式リーダーのリーダーシップ」も含めて、複数の意思決定主体が影響力を発揮できるように「意図的に制度化された形態」も含むとされている。この理論的な違いは、欧米に比べて、あらゆるレベルの組織・社会がタテ型の階層構造をもつ日本社会の学校や保育の文脈において、分散型リーダーシップの適用可能性を高めるものと推察される。また、分散型リーダーシップを捉える分析視点として、Spillane(2006)の実践中心モデル、Gronn(2008; 2009)のハイブリットモデルの代表的な主要研究が抽出されている。これらの文献研究を踏まえて、本研究では、保育施設の分散型リーダーシップの実証的(暫定)定義として、「公式的、或いは実質的な地位にある一人のトップ・リーダーに限らず、一つの園のなかの多種多様な専門職によって、それぞれの特性を生かしたリーダーシップが発揮されている組織運営上の在り様を捉えるパースペクティブ」として定義している。

ただし、各園の分散型リーダーシップを捉えるための、具体的な調査・分析手法については、ここまでの先行研究レビューで明らかにすることはできなかった。何より、学校経営や保育領域における分散型リーダーシップ研究は、欧米や北欧での研究数が全体の9割以上を占めるため、保育実践や保育労働への基本的な価値観や運営体系が異なると推察される日本に、応用可能な理論、方法論については、さらなる検討が必要となる。これらの考察を踏まえて、目的・方法③に関連する研究経緯は、2023年12月「日本乳幼児教育学会第33回大会」(於:名古屋市立大学)にて口頭発表を行った。ここで発表した保育施設における分散型リーダーシップの暫定的定義に対して、会場からは「一つの園のなかの多種多様な専門職」の範囲として、子どもの主体的・自律的な生活や遊びを通じた総合的な

指導を保育・幼児教育の基本としてきた日本においては、子ども自身も含めたリーダーシップの分散を捉えることの必要性の提案があった。こうした指摘も踏まえて、より適切に保育施設固有の分散型リーダーシップの様態を捉えるための調査・分析方法を検討することが、本科学研究に残された課題である。これらの課題は、既に採択されている基盤研究 C(課題番号 24K00472)にて、引き続き検討を行っていく。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 2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 小林佳美	4. 巻 第29巻
2. 論文標題 「保育者等の職場定着と園長・所長のリーダーシップの関連 マルチレベルモデルを用いた変革型リーダーシップと給与満足度の交互作用効果の検討」	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 『子ども社会学研究』	6. 最初と最後の頁 -
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 有
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 小林佳美	4. 巻 1
2. 論文標題 保育領域におけるリーダーシップ研究の現状：分散型・シェアード・インクルーシブリーダーシップへの着目	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 日本乳幼児教育学会第33回大会 研究発表論文集	6. 最初と最後の頁 pp.230-231
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 有
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1件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 小林佳美
2. 発表標題 保育領域におけるリーダーシップ研究の現状：分散型・シェアード・インクルーシブリーダーシップへの着目
3. 学会等名 日本乳幼児教育学会第33回大
4. 発表年 2023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
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------