

校長のリーダーシップ行動の実際

—教育経営分野におけるリーダーシップ理論との乖離—

西川 潔 (関西福祉科学大学 教育学部, knishikawa@tamateyama.ac.jp)

堀田 千絵 (京都市立芸術大学 美術学部, chie_hotta@yahoo.co.jp)

The reality of school principal's leadership behavior:

Discrepancies from the leadership theory in the field of education management

Kiyoshi Nishikawa (Department of Education, Kansai University of Welfare Sciences, Japan)

Chie Hotta (Faculty of Fine Arts, Kyoto City University of Arts, Japan)

Abstract

A problem with leadership theory research is that many theories have been constructed without envisioning their use in school settings. Based on the problem, this study has two objectives. The first is to understand the similarities and differences among leadership theory studies that have been receiving attention from the 1970s to the present. The second is to clarify the extent to which principals of schools actually emphasize and act on the characteristics listed in the first. The results revealed that there is a tendency to place more emphasis on “policy communication,” in which the principal presents educational activities with goals to be carried out in line by the teachers, rather than “empowerment collaboration,” in which the principal works with teachers to bring out their abilities and carry out their duties. It became apparent that the latter type of leadership, which has been the ideal of previous theory research on leadership, is not realistically emphasized in the school setting. Furthermore, it was possible to derive the possibility that leadership behavior based on both “empowerment collaboration” and “leadership dominance” is leadership with a common foundation.

Key words

educational management, leadership theory, principal leadership behavior, literature review, questionnaire survey

1. はじめに

校長には学校経営を担う「確かな」専門的力量が求められてきた(日本教育経営学会, 2009)。ここでいう「確かな」専門的力量とは具体的にどういうことを意味しているのか。1970年代から現在における校長のリーダーシップに関する先行知見を整理する試みにおいて(西川, 2020a)、時代を経て共通する「確かな」専門的力量の特徴を明らかにする必要があるのではないかという課題が浮き彫りにされている(西川, 2020a)。具体的に言うと、1970年代頃から理論化された教育経営分野における校長のリーダーシップ研究は、学校現場での活用という視点を十分に検討しないまま現在に至っているものと考えられる。そのため、リーダーシップ理論を提唱した研究者の数だけ、リーダーシップの名称が存在し、概念整理がなされないままとなっている(西川, 2020a)。こうした課題は従前から Bass (1990; 2008) や淵上 (2009) によって指摘されていたが、未だに解消されていないといえる。その理由の一つに、それぞれの時代に注目されたある特定のリーダーシップ行動が、学校組織の改善に効果があるのかといった断片的な視点で検討される傾向にあったからではないかといえる。具体的な例でいうと、1990年代に注目された変革的リーダーシップ行動が、教員一人一人が主役となって学校場面での様々な活動に参画していく動機を引き出すというものである(露口, 2008; 小島・淵

上・露口, 2010: 137-163)。同様に、2000年代においても、分散型のリーダーシップ行動が学校組織の改善に影響を与えるという知見がある(末松, 2017: 122-123)。現在は、21世紀型のイノベーティブな学習環境をつくる担い手として学習づくりのリーダーシップ(OECD, 2016)が強調されている(レビューとして、西川, 2020a)。こうした特定のリーダーシップ行動が学校現場に良い影響を与えることを示すことに一定の価値はあると考えられる。しかし、特定のリーダーシップ行動は、文字通り特定の場面の特殊な状況において効果を成す可能性もある。また、より現実的な視点でいえば、校長が日々特定のリーダーシップ行動を使い分けるといよりは、例えば、変革的リーダーシップと分散型リーダーシップに共通する特徴があれば、それを学校現場における「確かな」専門的力量として捉え直しながら学校組織の改善にあたる方が自然だと考えられるし、現実にも受け入れやすくなるのではないかと考える。こうした現実場面での活用という観点から、リーダーシップ理論を再構築することは、実際の校長のリーダーシップ行動に役立てることができるばかりではなく、Bass (1990; 2008) や淵上 (2009) のリーダーシップ理論研究では解消しきれなかった指摘にも応えられるものと考えられる。

以上を踏まえ、本研究は以下の2点を目的とする。第1に、西川 (2020a) を参考に、1970年代から現在まで注目されてきたリーダーシップ理論研究からそれぞれの共通点と相違点を捉えることとする。ここで重要なことは、1970年代や1980年代に注目されたリーダーシップであるからといって過少評価してはならないし、2010年代に登場し

たリーダーシップであるからといって、現実場面に適用できるような理論であると安易に考えることはできない。校長のリーダーシップ行動の実際を捉えるためには、理想とする、いわゆる理論化されたリーダーシップのみを捉えていては限界がある。そのため、第2は、第1で挙げた特徴を、学校現場の校長がどの程度用いて行動しているのか明らかにする。このためには、第1において整理したリーダーシップ理論の特徴を汎用的に捉えたリーダーシップ行動尺度が必要になるが、2020年前後において、現状そうした目的で開発されたリーダーシップ行動尺度は著者らの調べた限り存在しない（レビューとして、西川, 2020a）。そのため、本研究は第1において整理した特徴を項目として文章化し、学校現場の校長を対象に調査することによって第2の目的を達成することとする。結果的には、リーダーシップ行動の尺度の作成につながるが、あくまで、本研究の目的は、校長のリーダーシップ行動を汎用的に捉える手段として尺度の作成があることを先に述べておく。

2. 時代に共通するリーダーシップ行動の特徴

第1の目的を検討するために、先行文献（Hallinger, 1992; 露口, 2000; 2003; 2004; 2008; OECD, 2009; 2016; 吉村・木村・中原, 2014; Jolonch, Martinez, & Badia, 2016: 263-295; 末松, 2017: 122-123）を整理すると、表1に示したように、1970年代は管理的、1980年代は教育的、1990年代は変革的、2000年代は分散型、2010年代に入ると協働分散型や学習づくりのリーダーシップが注目されてき

た（レビューとして、西川, 2020a）。

表1を参考に、校長のリーダーシップの特徴を具体的な内容として整理し直したのが表2である（西川, 2020b）。表2の左段におけるリーダーシップ行動の特徴は、右段における出典を基に、リーダーシップ理論の共通点を集約したものである。結果的には3つのリーダーシップ行動の特徴を見出すことができた。それぞれ3つの特徴は、「エンパワメントを引き出す」という点が第2、第3のリーダーシップ行動の特徴に反映される以外は、互いに相違点として抽出されたものといえる。1つ目の特徴としては、1970年代における校長の役割として、サービスの管理や目標に沿った教育活動を校長自ら率先し、またそれを教職員に求めるものである。現在、校長が教職員を管理したり目標を提示しそれを指示したりするようなリーダーシップをよいと考える主張は否定されている（レビューとして、西川, 2020b）。第2の特徴として、教職員の「支援」や「相談」が重視され、教職員と校長が横、あるいは校長が下から支えるように関係を築くことが大切にされている。こうした関係であるからこそ、教職員を動機づけ、エンパワメントすることができるという点が強調される。第3は、校長のみならず、フォロワーである教職員、児童生徒のすべての人々が学校目標の策定や運営にかかわり、エンパワメントを引き出すことができるように経営に参画できる仕組みをつくらうとするリーダーシップの分散と協働が強調される。これらを要約すると、校長のサービス管理等の行動が前面に押し出され

表1：年代による校長のリーダーシップと年代を貫くその特徴

1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	
管理的 リーダーシップ	教育的 リーダーシップ	変革的 リーダーシップ	分散型 リーダーシップ	協働分散型 リーダーシップ	学習づくりの リーダーシップ
<ul style="list-style-type: none"> ・ ライン重視。 ・ サービス管理、施設管理的役割。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教職員の行動（技術改善）のための支援・相談的役割。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高次目標達成のために教師集団を動機づけるための変革を促す役割。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教職員一人一人をエンパワメントし、経営参画させる役割。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教職員一人一人が経営に参画するエンパワメントを引き出す役割。 ・ 相互の信頼と開かれたコミュニケーション。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 校長、教職員のみならず児童生徒を中心とした学習コミュニティと学習者自身のイノベティブな学習環境づくり。

注：西川（2020a）を一部加筆。

表2：リーダーシップ研究に基づく主な特徴から見た校長の役割

リーダーシップ行動の特徴	リーダーシップ論（出典）
サービスの管理と目標に沿った教育活動を遂行する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理的リーダーシップ論（Hallinger, 1992; 露口, 2008）
教職員の相談にのったりサポートしたりしながら、より高次な目標達成のために教職員を動機づけ、教職員に内在するエンパワメントを引き出す。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教育的リーダーシップ論（Hallinger, 1992; 露口, 2000; 2003） ・ 変革的リーダーシップ論（Hallinger, 1992; 露口, 2004; 吉村・木村・中原, 2014; 末松, 2017）
校長と教職員との相互信頼のもとに、校長のみならず、フォロワーである教職員、児童生徒のすべての人々が役割をもって組織にかかわりエンパワメントを引き出すように、学校目標の策定や運営にかかわり経営に参画できる仕組みをつくらうとする。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 分散型リーダーシップ論（OECD, 2009; 末松, 2017） ・ 協働分散型リーダーシップ論（Jolonch, Martinez, & Badia, 2016） ・ 学習づくりのリーダーシップ論（OECD, 2016）

注：西川（2020b）を一部加筆。

ていたが、その後、教職員に対して奉仕的な支援と内発的動機付けやエンパワメントを引き出す役割が強調されるようになってきた。

以降では、以上を踏まえた特徴を項目として文章化し、校長がどの程度これらのリーダーシップ行動を実際に重視しているのか、調査によって明らかにすることとする。

3. 本調査

3.1 方法

3.1.1 質問項目の作成

調査項目の作成にあたっては、表2に示した校長のリーダーシップの3つの役割と表1のリーダーシップ理論の定義を往還しながら、校長のリーダーシップ行動を10項目ずつ作成した。質問項目の作成にあたっては、項目の

表3：校長のリーダーシップ行動に関する項目

対応番号	項目内容
1	校長のリーダーシップとは、校長の意思にしたがって周囲を動かす力を意味すると考えて学校経営を行っている。
1	学校経営では校長の強い統制力を発揮している。
1	校長がしかるべき意思決定を下し、教職員がその決定に従って教育活動を行っている。
1	地位が高くなるにつれて人材としての重要性も増し、その最たる存在が校長であるとの認識のもと、学校経営を行っている。
1	校長として教職員とは一線を画し、職務を遂行している。
1	学校経営方針は校長自身が考え、それを文書化したりグランドデザインに表したりして教職員に提示している。
1	校長自身が熟考を重ね、学校経営方針を教職員に示し、教職員はこれを実行に移している。
1	校長として自分を強く打ち出して学校経営を行っている。
1	教職員の意見や考えが校長の考えと食い違っていた場合、教職員の意見や考えを積極的に取り入れる必要があると考え、それを実行している。
1	校長は学校の最高責任者であり、トップである校長は学校そのものであるという認識をもって学校経営を行っている。
2	校長としての自分を強く押し出さないようにして学校経営を行っている。
2	少しでも時間があれば、教室を回って授業を参観し、教職員や児童・生徒の様子を観察している。
2 (逆)	学校経営において校長は教職員より重要な役割を担っていると考えて職務を遂行している。
2	校長として、教職員をサポートするという立場を重んじて職務を遂行している。
2	校長は学校の最高責任者であるが、学校の看板は校長ではなく、全教職員であるとの認識のもと、日々の職務を遂行している。
2	校長のマネジメントとは教職員に内在するエネルギーを引き出すことであるとの認識のもと、職務を遂行している。
2	校長として教職員を鼓舞し、共に働くことを日々実践している。
2	学校経営では校長が人的資源を含む経営資源を配分し、様々な情報に基づいて分析し判断することが重要であるという認識のもと、職務を遂行している。
2	学校を変革するためには、教職員一人一人が強い意志で立ち上がることが大切であるという認識のもと、学校経営を行っている。
2	校長の存在意義は重要な仕事をこなす教職員を後押しすることにあるとの考えを基本として職務を遂行している。
3	学校経営方針は校長が核となる部分を教職員に提案し、具体的な取組内容や方法は全教職員で考案している。
3	教職員の意見や考えと食い違った場合、校長としての考えを最優先にして学校経営を行っている。
3	校長が提示する学校経営方針に沿って教職員が教育活動を行うよりも、教職員が主体的に考えて教育活動を行っている。
3 (逆)	日常の業務の大半を校長室で行っている。
3	職員会議では教職員が考え、導き出した意見を重視している。
3	校長としてその地位にこだわることなく、教職員の間を身をおきながら教職員と共に職務を果たしている。
3	経営資源の活用のためには様々な情報に基づく分析を行うよりも学校の抱える実態そのものを見極めた学校経営を行っている。
3 (逆)	何かを実行するときの問題の発生の大半は、教職員の抵抗によるものであるとの認識のもと、学校経営を行っている。
3	教職員からの信頼を勝ち取ることこそが校長のリーダーシップである考え、学校経営を行っている。
3 (逆)	校長が何かを変えようとしても校内の教職員が抵抗するため容易に実現しないことが多いという認識のもと、職務を遂行している。

注：(逆)は逆転項目を指す。

意味が変わらないようにすることに加え、回答への慣れと回答の傾向への偏りを防ぐために、逆転項目を4項目作成した。その内容を表3に示した。これら30項目をもとに調査を実施することとした。なお、調査項目はランダムに並べ替えた。

3.1.2 対象並びに手続き

全国の小中学校1,000校（小学校670校、中学校330校。内訳：北海道・東北地方237校、関東、中部地方400校、近畿、四国地方197校、中国、九州、沖縄地方166校）を無作為に抽出し、各校の校長を対象に郵送調査を実施した（調査期間：2018年10月から11月、調査方法：郵送における回答、回収率27.2%）。その結果、有効回答者数は、270であった。内訳として、男性220人（81.3%）、女性36人（13.0%）、性別未記入14人（6.0%）、平均年齢は57.8歳、校長在職平均年数は4.5年であった。倫理的配慮として、アンケートの協力依頼時に本研究の協力を同意できるかどうかを確認した上で回答を求めた。質問は「現在、校長として実際に行っていること」について、1:「かなり当てはまらない」から、7:「かなり当てはまる」までの7件法とした。

4. 結果

以下、2点を報告する。第1に、本調査からどのようなリーダーシップ行動の因子が抽出されるか明らかにしたうえで、第2に、これらの因子のうち、実際にどういったリーダーシップ行動を行う傾向にあるかを明らかにする。

4.1 リーダーシップ行動の因子構造

各項目における回答の偏向傾向について、二極化する項目や天井効果、床効果を示す項目はなかったため、以降では30項目すべてを分析の対象とした。なお、逆転項目は「かなり当てはまる」を最も低得点に、「かなり当てはまらない」を最も高得点になるように変換した。このデータについて探索的因子分析（最尤法、Promax回転）を実施し、十分な因子負荷量（.35以上）を示さなかった項目と因子負荷量が複数の因子にかかる2項目を除外した後に再度同様の分析を行った。その結果、表4に示すような3因子構造が得られ、適合度も十分高かった。そこでこの3因子構造が妥当であると判断した。第1因子は「学校経営では校長の強い統制力を発揮している。」に代表されるように、校長の統率行動が重視されるため、「統率優位」と命名した。第2因子は「校長としてその地位にこだわることなく、教職員の間に身をおきながら教職員と共に職務を果たしている。」など教職員と共に職務を遂行し、持てる力を引き出そうとすることを重視するため、「エンパワメント協働」と命名した。第3因子は「学校経営方針は校長自身が考え、それを文書化したりグラウンドデザインに表したりして教職員に提示している。」など校長自身の考えを教職員に伝達する行動を取ることから「方針伝達」と命名した。校長のリーダーシップ行動

の3つの下位尺度に相当する項目の下位尺度間の相関並びに α 係数を算出した結果、エンパワメント協働の α 係数が.61でやや低い値であるが、これまでのリーダーシップ理論研究からも、重要な因子と考えられるため、採用することとした。3つの下位尺度間においては、第1因子の統率優位と第3因子の方針伝達とにおいてのみ、正の相関関係が見られた。

4.2 校長のリーダーシップ行動の実際

「統率優位」、「エンパワメント協働」、「方針伝達」の3因子のうち、実際に校長がどのようなリーダーシップ行動を行う傾向にあるのか検討するため、それぞれのリーダーシップ行動因子の平均評定値に対する一元配置の分散分析を実施した。その結果、有意な差がみられた（ $F(2, 801) = 188.14, p < .001, \eta^2 = .32$ ）ため、多重比較を行ったところ、「統率優位」因子と「エンパワメント協働」因子（ $p < .001, d = 1.08$ ）、「統率優位」因子と「方針伝達」因子（ $p < .001, d = 1.54$ ）、「エンパワメント協働」因子と「方針伝達」因子（ $p < .001, d = 0.72$ ）に、いずれにも差が見られた。すなわち、「方針伝達」因子は「統率優位」因子及び「エンパワメント協働」因子よりも、また、「エンパワメント協働」因子は「統率優位」因子より高かった。以上をまとめると、実際に校長は、「方針伝達」に基づくリーダーシップ行動を用いる傾向にあり、続いて「エンパワメント協働」、「統率優位」の順となった。また、表5に示したように、それぞれ正の相関がみられた。しかし、これらに疑似相関がみられる可能性もあるため、各因子を調整した偏相関分析を行った（表6）。

すなわち、「エンパワメント協働」と「方針伝達」の間にみられた有意な正の相関は、「統率優位」を統制すると消失した。一方、「統率優位」と「方針伝達」の間にみられた有意な正の相関は「エンパワメント協働」を統制してもなお有意で、係数自体もほとんど同じであった。同様に、「統率優位」と「エンパワメント協働」の間にみられた有意な正の相関も、「方針伝達」を統制しても有意で、係数にほとんど変化はなかった。

以上の結果で注目すべきは、「エンパワメント協働」はわずかではあるが「統率優位」と共通の基盤をもつリーダーシップのあり方であることを示唆していることにある。

5. 総合考察

5.1 結果のまとめ

本研究の結果を要約すると、以下のとおりであった。第1に、1970年代から現在まで注目されてきたリーダーシップ理論の知見の共通点と相違点を明確にすることであった。その結果、表2に示したように3つの特徴が得られ、その概要は、1970年代頃は校長の服務管理等の行動が前面に押し出されていたものの、その後、教職員に対して奉仕的な支援と内発的動機付けやエンパワメントを引き出す役割が強調されるようになったということであった。第2の目的は、第1で挙げた特徴を、校長がど

表 4 : 因子パターンと因子間相関及び各項目の α 係数及び平均評定値、標準偏差

	因子			平均評定値	SD
	I $\alpha = .77$	II $\alpha = .61$	III $\alpha = .72$		
学校経営では校長の強い統制力を発揮している。	.75	-.12	.04	4.00	1.36
校長として自分を強く打ち出して学校経営を行っている。	.75	.06	-.07	4.10	1.37
校長としての自分を強く押し出さないようにして学校経営を行っている。	-.58	.13	.33	4.27	1.56
校長は学校の最高責任者であり、トップである校長は学校そのものであるという認識をもって学校経営を行っている。	.49	.16	.05	4.74	1.53
教職員の意見や考えと食い違った場合、校長としての考えを最優先にして学校経営を行っている。	.49	-.23	.15	3.99	1.28
地位が高くなるにつれて人材としての重要性も増し、その最たる存在が校長であるとの認識のもと、学校経営を行っている。	.43	.29	.08	3.93	1.69
校長のリーダーシップとは、校長の意思にしたがって周囲を動かす力を意味すると考えて学校経営を行っている。	.42	.00	.14	3.75	1.63
学校経営において校長は教職員より重要な役割を担っていると考えて職務を遂行している。	.37	.16	.02	5.59	1.48
校長がしかるべき意思決定を下し、教職員がその決定に従って教育活動を行っている。	.36	.00	.30	5.18	1.15
第 1 因子の平均				4.39	.76
校長としてその地位にこだわることなく、教職員の間に身をおきながら教職員と共に職務を果たしている。	.01	.56	-.03	5.31	1.07
教職員の意見や考えが校長の考えと食い違っていた場合、教職員の意見や考えを積極的に取り入れる必要があると見え、それを実行している。	.01	.53	-.14	4.75	1.04
職員会議では教職員が考え、導き出した意見を重視している。	.07	.47	-.20	5.23	.99
校長として、教職員をサポートするという立場を重んじて職務を遂行している。	-.03	.45	.21	5.97	.86
校長の存在意義は重要な仕事をこなす教職員を後押しすることにあるとの考えを基本として職務を遂行している。	-.04	.43	.20	5.11	1.26
校長のマネジメントとは教職員に内在するエネルギーを引き出すことであるとの認識のもと、職務を遂行している。	.12	.36	.10	5.95	.84
校長が提示する学校経営方針に沿って教職員が教育活動を行うよりも、教職員が主体的に考えて教育活動を行っている。	-.01	.36	-.30	3.59	1.30
第 2 因子の平均				5.13	.58
学校経営方針は校長自身が考え、それを文書化したりグラウンドデザインに表したりして教職員に提示している。	-.03	-.04	.76	5.86	1.05
校長自身が熟考を重ね、学校経営方針を教職員に示し、教職員はこれを実行に移している。	.17	.03	.62	5.45	.98
第 3 因子の平均				5.66	.89
因子相関行列	I	II	III		
I	—	.11	.41**		
II		—	.04		
III			—		

注 : ** $p < .01$.

表 5 : 3 因子の下位尺度間相関

	統率優位	エンパワメント協働	方針伝達
統率優位	—	.21*	.46**
エンパワメント協働		—	.17*
方針伝達			—

注 : ** $p < .01$, * $p < .05$.

表 6：3 因子における偏相関分析

制御変数		エンパワメント協働	方針伝達
統率優位	エンパワメント協働	—	.08
	方針伝達		—
制御変数		統率優位	方針伝達
エンパワメント協働	統率優位	—	.44**
	方針伝達		—
制御変数		統率優位	エンパワメント協働
方針伝達	統率優位	—	.15*
	エンパワメント協働		—

注：** $p < .01$, * $p < .05$.

の程度実際に用いて行動しているのか明らかにすることを目的とした。その手順として、第1で整理したリーダーシップの特徴を汎用的に捉えたリーダーシップ行動尺度を作成した上で、日常場面での程度各項目の行動を行っているか、校長に回答を求めた。その結果、校長のリーダーシップ行動の特徴として、校長自身が自分を強く打ち出して学校経営を行う「統率優位」、校長としてその地位にこだわることなく教職員の間に身をおきながら教職員と共に職務を果たす等、教職員に内在するエネルギーを引き出すことを重視する「エンパワメント協働」、学校経営方針は校長が提示し教職員はそれに沿って職務を遂行する「方針伝達」の3因子を得た。さらに学校現場で校長が実際に行う傾向にある順として、「方針伝達」、「エンパワメント協働」、「統率優位」という結果であった。付加的に、これらの3つのリーダーシップ行動の偏相関分析を行ったところ、弱いながらも「エンパワメント協働」と「統率優位」のリーダーシップ行動には共通の基盤がある可能性も示唆された。

5.2 本研究が新たに得た知見

主に2つある。第1に、リーダーシップ理論研究では方針伝達に基づくリーダーシップ行動は否定的に捉えられているが、最も現場で校長が用いるリーダーシップ行動であることを示したことにある。本研究は、1970年代から現在までのリーダーシップ理論研究を踏まえ、リーダーシップ行動として3つの特徴を抽出したが、それらの特徴を、校長の実際の行動から捉えなおしたことによって、リーダーシップ理論研究が理想とするリーダーシップ行動と、校長のリーダーシップ行動の実際との乖離を明確にした。方針伝達に基づくリーダーシップ行動が否定的に捉えられる理由は、教職員が主体的に様々な教育活動に参加することを支援したり、エンパワメントが引き出されたりすることによって、子どもたちや保護者、教職員自身の効力感を高め、学校組織を改善することにつながること (OECD, 2016; 末松, 2017: 122-123; 露口, 2008; 小島他, 2010: 137-163、レビューとして、西川, 2020b) が分かかってきたからである。こ

うした研究は、冒頭で示したように、特定の理想とされるリーダーシップと学校改善との関係性を支援した結果から導き出されたという限界がある。本研究結果が示したように、方針伝達に基づくリーダーシップ行動を最も行う現状にあるのはなぜか、その原因を突き止める必要があるといえる。これらの課題は、リーダーシップ理論と現実との乖離を理解するうえでも重要な点であると言える。

第2に、「エンパワメント協働」と「統率優位」に基づくリーダーシップ行動が共通の基盤を持ったリーダーシップである可能性を示唆したことにある。付加的な偏相関分析による弱い相関ではあるとはいえ、無視できない結果である。本研究結果の第1で示したように、エンパワメント協働に基づくリーダーシップ行動は、現在のリーダーシップ理論が理想とするものである。一方、統率優位に基づくリーダーシップ行動は、校長が様々な活動で主導となり教育活動を遂行するため、教職員は後方に下がりむしろ消極的に職務にあたるというようにも受け取れる。統率優位に基づくリーダーシップ行動の項目は、学校経営での強い統制力の発揮や、校長としての自分を打ち出し学校の責務を背負っているという覚悟や自覚を背景とする内容である。これらは1970年代における管理的リーダーシップに基づくものとして著者らは位置付けたし、こうしたリーダーシップは、校長の主導に重きが置かれているため、現在のリーダーシップ理論研究においては否定的に捉えられていることは先にも述べたとおりである。しかし、本調査結果では、地位にこだわらず教職員の間に身を置く校長や、教職員の意見を積極的に取り入れ実行するといった校長がむしろ後ろに下がってサポートするような、エンパワメント協働に基づくリーダーシップ行動と先の統率優位とのそれが共通の基盤を持ちうる可能性があることを示唆した。一見すると対極にありそうなリーダーシップ行動に共通の基盤がある関係を考慮すると、本研究結果で得られたリーダーシップ行動を相互に独立してとらえるのではなく、相補的な関係や共通の基盤に基づく分析、あるいはそうしたことを視野に入れた観点で今後検討を進めなければなら

ないことを示唆する。本研究の目的は、あくまで、これまでのリーダーシップ理論研究の批評に基づいたリーダーシップ行動との乖離を仮説とし、その概要を明らかにすることを目的としたため、これ以降は今後の検討課題としたい。

5.3 今後の課題

本研究の結果から、今後の検討課題を2点提示する。第1に、本研究が明らかにしたリーダーシップ行動における「方針伝達」、「エンパワメント協働」、「統率優位」の3因子が互いにどのような関係にあるかということは今後も検討し続ける必要がある。5.2で得られた知見の2点目で述べたように、「方針伝達」は他の2つとは異質な行動と捉えることができるが、「エンパワメント協働」と「統率優位」にはその背景に共通の基盤が関与する可能性を示唆した。例えば、その基盤は何も新しいものではなく、これまでわずかながら検討がなされてきた、校長と教職員の信頼性（露口, 2003; Tschannen-Moran, 2014a; 2014b; Hoy & Tschannen-Moran, 1999; 2003; Kars & Inabdi, 2018）、コミュニケーションの質や量（中留, 1998; 淵上, 2002; 西川, 2018）、校長自身のコンピテンシー（Tschannen-Moran, 2014a; Mintzberg, 2014; Fullan, 2016）等があげられるのではないかと推測する。いずれにしても、今後の学校現場でのリーダーシップ理論の活用に関して新たに検討課題を提示した点で意義があるといえる。

第2に、本研究が因子として採用した「方針伝達」は該当する項目が2項目であり、また α 係数が低かった。採用した因子に基づく尺度の信頼性や妥当性の検証が必要であることは言うまでもない。

謝辞

本調査では、多くの小中学校の校長先生方にご協力いただきました。なお、本研究の分析の方向性や解釈等については、関西福祉科学大学 心理科学部 准教授 津田恭充先生より助言を得ました。記して謝意を表します。

なお、本研究の一部は、科学研究助成事業基盤研究（C）（課題番号：18K02598、代表者：西川潔）の助成を受けて遂行しました。

引用文献

- Bass, B. M. (1990). *Bass & stogdills handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The bass handbook of leadership*. New York: Free Press.
- 淵上克義 (2002). リーダーシップの社会心理学. ナカニシヤ出版.
- 淵上克義 (2009). リーダーシップ研究の動向と課題. 組織科学, 43 (2), 4-15.
- Fullan, M., 塩崎勉 (訳) (2016). *The Principal 校長のリーダーシップとは*. 東洋館出版.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders.

- Journal of Educational Administration*, 30 (3), 35-48.
- Hoy, W. K. & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary Schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.
- Hoy, W. K. & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T-scale. In W. K. Hoy & C. G. Miskel (Eds.). *Studies in leading and organizing schools*, 181-208. Greenwich, CT: Informmation Age.
- Jolouch, A., Martinez, M., & Badia, J. (2016). カタルーニャにおける学習づくりのリーダーシップの促進と今後に向けた展望. OECD 教育研究革新センター編著, 木下江美・布川あゆみ監訳, 21世紀型学習のリーダーシップ. 明石書店.
- Kars, M. & Inandi, Y. (2018). Relationship between school principals' leadership behaviors and teachers' organizational trust. *Eurasian Journal of Educational Research*, 74, 145-161.
- Mintzberg, H., 池村千秋 (訳) (2014). ミンツバーグ マネジャー論. 日経 BP 社.
- 中留武昭 (1998). 学校文化を創る校長のリーダーシップ—学校改善への道—. エイデル研究所.
- 日本教育経営学会 (2009). 校長の専門職基準 (2009年度版)—求められる校長像とその力量—.
- 西川潔 (2020a). 校長のリーダーシップ研究の動向と展望—1970年代から2010年代までの研究動向を踏まえて—. 人間環境学研究, 18 (1), 57-62.
- 西川潔 (2020b). 小中学校の校長が重視するリーダーシップについての意識傾向—現在求められるリーダーシップ研究からの一考察—. 関西福祉科学大学研究紀要, 24, 21-30.
- 西川潔 (2018). 協働性を基盤とした学校組織における教員の主体的学びの育成を目指した実践研究—校長のリーダーシップの視点を踏まえて—. 総合福祉科学研究, 9, 9-19.
- OECD (編), 有本昌弘 (監訳) (2009). スクールリーダーシップ教職改革のための政策と実践. 明石書店.
- OECD 教育研究革新センター (編), 木下江美・布川あゆみ (監訳) (2016). 21世紀型学習のリーダーシップ—イノベティブな学習環境をつくる—. 明石書店.
- 小島弘道・淵上克義・露口健司 (2010). スクールリーダーシップ. 学文社.
- 末松裕基 (2017). 教育経営論. 学文社.
- 露口健司 (2000). 校長のリーダーシップと学校成果 (School effectiveness) の関係—リーダーシップの量的・質的分析—. 日本教育経営学会紀要, 42, 64-78.
- 露口健司 (2003). 信頼構築を志向した校長のリーダーシップ—リーダーシップ・信頼・学校改善の関係—. 教育経営学研究紀要, 6, 21-37.
- 露口健司 (2004). 校長のリーダーシップが教師の職務態度に及ぼす影響プロセス. 日本教育経営学会紀要, 46, 93-105.

- 露口健司 (2008). 学校組織のリーダーシップ. 大学教育出版.
- Tschannen-Moran, M. (2014a). *Becoming a trustworthy leader, trust matters leadership for successful schools, 2nd edition*. Jossey-Bass. San Francisco: jossey-Bass.
- Tschannen-Moran, M. (2014b). The interconnectivity of trust in schools. In D. Van Maele, P. B. Forsyth, M. Van Houtte (Eds.), *Trust and school life: The role of trust for learning, teaching, leading, and bridging*, 57-81. NY: Springer.
- 吉村春美・木村充・中原淳 (2014). 校長のリーダーシップが自律的学校経営に与える影響過程—ソーシャルキャピタルの媒介効果に着目して—. 日本教育経営学会紀要, 56, 52-67.

(受稿：2021年10月26日 受理：2023年2月25日)