

IV 書評

小島弘道・淵上克義・露口健司 著

『スクールリーダーシップ (講座 現代学校教育の高度化 第7巻)』

— 学文社, 2010年 —

愛知東邦大学 照屋 翔大

1. はじめに

本書は、著者でもある小島弘道が監修する『講座 現代学校教育の高度化』の第7巻で、同講座の〈知識基盤テーマ群〉を構成する一巻にあたる。同講座は、高度専門職業人としての教師に必要な3つの知、すなわち専門職の高度化を持続させる知、専門性を成熟させる知、専門性を学校づくりに生かす知を「大学院知」ととらえ、そのスタンダードモデルを創造し、発信することを目指して監修された。なかでも本書は、自律的学校経営が求められる今日においてスクールリーダーに必要なリーダーシップ、すなわちリーダー行動の本質とは何かについて考察することを課題としている。

本書の構成は下記の通りである。第1章・第2章・第7章を小島、第3章・第5章を淵上、第4章・第6章を露口が担当し、それぞれの専門分野・研究成果を基盤にしながら、多様なスクールリーダーシップの考え方を提示している。

監修にあたって

まえがき

第1章 学校経営の思想とリーダーシップ論

第1節 日本の学校経営の基調

第2節 学校経営改革とスクールリーダーの役割変容

第3節 学校経営研究とリーダーシップ論

第4節 自律的学校経営構築のためのリーダーシップ論

第2章 リーダーシップの構造と過程

第1節 リーダーシップの考察

第2節 リーダーシップの社会心理過程

第3節 リーダーシップの構造

第4節 リーダーシップの開発

第3章 リーダーシップ研究の概観

第1節 リーダーシップとは何か?—リーダーシップの定義

第2節 心理学や経営学におけるリーダーシップ理論

第3節 近年における新しいリーダーシップ理論

第4節 教育経営学におけるリーダーシップ研究

第5節 教育経営研究における組織内マイクロ変数への着目—相互作用と認知

第4章 スクールリーダーシップの行動論的／解釈論的アプローチ

—校長の教育的リーダーシップを事例として—

第1節 教育的リーダーシップの概要

第2節 リーダーシップの行動論的アプローチ（Ⅰ期）

第3節 リーダーシップの解釈論的アプローチ（Ⅰ期）

第4節 リーダーシップの解釈論的アプローチ（Ⅱ期）

第5節 リーダーシップの行動論的アプローチ（Ⅱ期）

第6節 日本の研究動向

第5章 スクールリーダー（シップ）の認知論的アプローチ

第1節 相互影響関係としてのリーダーシップ

第2節 教師からみたスクールリーダーシップ

第3節 スクールリーダーの自己効力感

第4節 スクールリーダーの意思決定、アセスメント能力

第6章 スクールリーダーのリーダーシップ・アプローチ

—変革・エンパワーメント・分散—

第1節 リーダーシップ・アプローチの変遷

第2節 変革的リーダーシップ・アプローチ

第3節 エンパワーメント・アプローチ

第4節 分散型リーダーシップ・アプローチ

第7章 自律的学校経営の構築とスクールリーダーの役割

第1節 「経営空間」の創造と校長のリーダーシップ

第2節 「中間概念」の創造とミドルリーダーシップ

2. 本書の概要

以下、各章の概要を確認していく。

第1章は、今般の改革におけるスクールリーダーシップ概念の必要性を、56年体制という小島がかねてより指摘する学校経営政策の転換と、日本の教育固有の特性の2点から論じている。前者について小島はこれまでも、戦後には大きく3つの学校経営政策の転換点（学校経営の基調

の変容)があったことを指摘してきた。改めてその指摘をまとめておくと、地域や住民、学校に教育の自治権や経営権を大幅に認め、経営の組織構造や意思形成のシステムが専門性と民主化という観点から構想された戦後教育改革における学校経営改革(戦後第1の学校経営改革)、1956年の地教法成立を主たる契機として、集権的教育行政と行政主導の学校経営の仕組みが整えられた「56年体制」を生み出した学校経営改革(戦後第2の学校経営改革)、1980年代を端緒とし、1998年中教審答申で決定的となった自律的学校経営の構築を目指す学校経営改革(戦後第3の学校経営改革)である。

中でもリーダーシップの質的変容が求められるのは、第2から第3への変容であり、それを「校内管理体制」から「校内責任体制」への変化と読み解いている。校内管理体制とは、行政意思を各学校において徹底させるための内部改革・内部組織の構築を意味し、あくまで経営主体は行政の側にあるという捉え方である。一方、校内責任体制とは、経営の主体は各学校(特に校長)であり、校長のリーダーシップの発揮を助けるように校内を整えることを意味している。このような変化について、「管理機能(指示・監督・秩序)＝校内管理体制の確立が重視された56年体制から、経営機能＝“頭脳”を学校に蘇らせる自律的学校経営の構築への役割へと変化してきている姿を読み取ることができる」(p.32)とし、その実質的機能としてビジョンと戦略の設定を中核とする新たなリーダーシップ論が展開される必要があるとしている。

時代の変化から、求められるリーダーシップや学校経営のイメージを語ることについては現在多くの論者が基盤とする所でもある。それだけに、「日本の学校」ということを強く意識したもう一つの論の展開が重要な意味を持っていると考えられる。小島は、日本の学校における固有の特性として「経営空間」なるものの存在を指摘している。「経営空間」とは、「学校の意思形成過程で知恵や知見が交換され、問題や課題を解決する時間・空間」(p.36)を意味し、具体的には、「運営委員会、職員会議、ミドルの役割、校務分掌組織など」(pp.35-36)が考えられるとする。その具体については第7章へ引きつながっている。

第2章は、リーダーシップが「経営力のひとつ」(p.45)であり、また「リーダーとフォロワーが織りなし、結び合う、人と人(たち)との関係としてある」(p.52)という点を基盤にして、スクールリーダーシップの構造と、スクールリーダーシップ開発の在り方について述べている。

まず構造という側面においては、学校経営におけるリーダーシップをめぐるのは、リーダーとフォロワーの関係を捉えるだけでは十分でなく、この関係を取り巻く教育行政等の制度もその規定要因として取り上げる必要があることを指摘している。またリーダーシップの開発に関しては、リーダーシップは関係、状況の中で形成され、向上するものであり、日常的な経験の中で体得、体感するなかで開発されていくものと論じている。

第3章は、心理学や経営学での実証的研究の動向を踏まえた、集団や組織におけるリーダーシップについて考察している。淵上によると、心理学や経営学におけるリーダーシップ理論は次の点に着目してきた(カッコ内はその具体を示している)。①リーダーの認知(リーダーとフォロワ

一の交換理論、帰属理論を用いたリーダーシップ理論)、②リーダーの行動(リーダー行動の分類による理論、強化理論によるリーダーの報酬・懲罰行動、変革型リーダーシップ理論)、③フォロワーによるリーダーシップの認知(リーダーシップの受容とリーダーのプロトタイプ、フォロワーが影響力を受け入れる過程)、④フォロワーのリーダーに対する働きかけ(上方向への影響戦術: upward influence tactics)。

また本章では、近年の実証的教育経営学研究におけるリーダーシップ研究として、ブレイス(Blase, J. J.)、ホイ(Hoy, W. K.)、レイスウッド(Leithwood, K.)の論考を取り上げ、その研究動向を示している。それによると、認知・主体的側面を重視した認知心理学の知見が学校組織研究に大きな影響を及ぼしたとされる。その例として、学校における教職員観が「上からの影響や情報を受けるだけの受動的な、しかも効率性の基準によって機械的に活動を遂行するという存在から、主体的に情報を取捨選択し、他者に対して積極的に働きかけるという能動的な、意欲や効力感を抱き充実感を持って活動を遂行する存在へと転換」(p. 92)してきた点を挙げている。

リーダーシップをいかに定義するかは、非常に困難な課題ではある。しかし、心理学や経営学の知見を参照するならば、リーダーシップとは組織の階層構造の上位に位置づくものの行動(リーダー行動)のみを指すのではない。リーダーシップとは地位の点で差のあるリーダー(影響者)とフォロワー(被影響者)の関係があって成立する。そのため、リーダーシップとは、関係性の中に生起する影響力に対する、影響者と被影響者それぞれの認知や反応を包括したものとして捉えなければならないことが示された。

さて、第4章から第6章は、教育経営学における異なるアプローチからのリーダーシップ研究の成果を詳述している。

第4章は、アメリカでの「教育的リーダーシップ(instructional leadership)」、とりわけ校長の教育的リーダーシップについて、行動論的および解釈論的アプローチによる議論展開を基に、その効果性・有用性が研究的に深く理解されてきたことを明らかにしている。行動論的アプローチ、解釈論的アプローチをいずれも、I期・II期と分類し、そこでの議論の成果を示している。それによると、行動論的、解釈論的アプローチいずれもそのI期においては、校長の教育的リーダーとしての役割、教育的リーダーシップの発揮の重要性は指摘されなかった。しかし、効果的学校研究(effective school research)の成果や教育アカウンタビリティ運動の展開によるパフォーマンスへの着目を背景に、校長のリーダーシップ影響モデルが直接影響モデル(direct-effect model)、先行要因—直接影響モデル(antecedent with direct-effect model)、先行要因—間接影響モデル(antecedent with mediate-effect model)へと発展し、校長の教育的リーダーシップが、学校組織における教授—学習過程の改善において重要であることが明らかにされてきたことが指摘された。

第5章は、認知的アプローチによるスクールリーダー研究の成果を取り上げている。認知的アプローチによるスクールリーダー研究のテーマは主として2点あり、第1は教師からみたスクー

ルリーダー研究であり、第2はスクールリーダー自身の認知的な要因に焦点をあてた研究である。前者の研究群では、教師によるスクールリーダーのリーダーシップ評価が、その教員の所属している学校組織内部の組織風土や人間関係などの社会的・心理的な諸要因によって変化する可能性があること、教員の所有するリーダー・プロトタイプによって校長の同行動であっても、それに対する期待や評価が異なることが明らかにされてきた。また後者については、校長の自己効力感がいかなる要因によって規定されているのか、また校長の意思決定やアセスメント能力を取り巻く認知的な要因について明らかにしている。これらの研究を通して、教師によるリーダーシップ評価や校長の自己効力感が共通して、「組織風土や教職員の人間関係など学校の社会・心理的な組織特性が深くかかわっている」（p. 134）という知見が明らかにされた。

第6章は、スクールリーダーがどのように、また何を対象にしてリーダーシップを発揮しようとするのかというスクールリーダーのリーダーシップ・アプローチの変遷について明らかにしている。その変遷とそれぞれのアプローチが研究対象とする内容を端的に整理すると、①教育的リーダーシップ・アプローチ：教授—学習活動やその成果の改善を目指したリーダー行動、②変革的リーダーシップ（transformational leadership）・アプローチ：組織の変革を目指したリーダー行動、③エンパワーメント・アプローチ：教員の効力感・自律性・影響力などを高めることを目指したリーダー行動、④分散型リーダーシップ（distributed leadership）・アプローチ：組織内の複数のリーダーによる日常的なリーダーシップ「実践」（leadership practice）、ということになる。ここでは特に、④分散型リーダーシップ・アプローチに着目をしたい。国際的なリーダーシップ研究の展開においては④に高い関心が示され、その浸透が急速であるからだ

露口によれば、分散型とは、ある一人のリーダーにリーダーシップの発揮が焦点化する「集中型」に対置されるものとして理解される。この分散型リーダーシップ・アプローチには2つのタイプがある。ひとつは、総量モデルとよばれ、トップリーダーだけでなく、ミドルリーダーも学校組織におけるリーダーシップの主体として同時に着目し、組織のリーダーシップの「総量」に焦点を当てるものである。もうひとつは、「リーダーシップ実践のリアリティを記述し解釈する事例研究を積み重ねることで、『どうすればよいのか（How）』についての実践的な知見の生成をねらい」とする実践モデルである。後者の観点については、特にスピラーンらの研究を通して、すでに日本でも紹介されてきたところである。

第7章は、自律的学校経営の構築とスクールリーダーシップの在り方を考える視点として、「経営空間の創造」と「中間概念の創造」というスクールリーダーの役割について論じている。「経営空間」については上述したので、ここでは「中間概念の創造」について述べておきたい。「中間概念（または中間知）」とは個人と組織を媒介させるために必要な存在と位置づけられている。またその創造を、学校ミドルの役割・機能として期待していると理解される。

すなわちミドルとは、「媒介項として個人知と組織知いずれに対しても、それぞれの知を環境・状況との絡み合いの中で読み、分析し、解釈と加工を行い、意味づけをする」（p. 169）存在であ

る。そのようなミドルの「個人知と組織知を解釈、意味づけなどの営みを通じて媒介し、それぞれの知に意味ある知を付加」した「中間概念（中間知）」を生み出す機能（リーダーシップ）は、いわゆるトップリーダーとしての校長のリーダーシップと併せて、自律的学校経営の構築において必要なスクールリーダーシップとして位置づける必要があると主張している。

3. 本書の意義と若干の論点

以上、本書の概要をまとめた。これらを通して、改めて本書が実に多角的にスクールリーダーシップという概念を分析しようとしていたことがうかがえる。自律的学校経営が求められる今日においてスクールリーダーに必要なリーダーシップの本質とは何かという本書の課題について、日本のみならず国際的な研究動向も踏まえながら描かれたものと理解した。

ただしそれだけに、小島が担当する3つの章と、淵上・露口の担当する4つの章の違いがはっきりと出たこともまた事実である。この点は本書の内容を全体としてどのように理解すればよいのかという読者側の素朴な疑問へと結実する。一例をあげれば、本書において分量・内容の両面でもっともボリュームを持っていたのが、第1章であった。はたしてこのことは、第1章を本書全体で主張するスクールリーダーシップの内実を理解するための基本的認識として了解してよいということなのか。それとも第1章も他の章と並列の一章として位置付けたほうがよいのか。そうすると、本書全体を貫く、または枠づけるスクールリーダーシップの意味とは何なのか。そのような疑問から解き放たれぬまま、終章を迎えたという感想を持つ。

評者自身は、本書の意義を多義的なスクールリーダーシップの概念を解釈する（主として、淵上・露口担当章）とともに、「日本」という文脈に即した必要性、その概念の特殊性を考察しようと試みた（主として、小島担当章）点にあると理解している。なかでも、「日本」という国の特殊性を意識したスクールリーダーシップの在り方を考察しようと試みた点に挑戦的意図があったのではないかと考えている。その意味では、日本という文脈を強く意識した小島担当の章の知見（以下、小島スクールリーダーシップ論とする）と淵上・露口の国際的な実証的研究成果レビューに基づく諸章が提起した知見の関係をどのように描くことができるか、それが本書の理解において重要であるように考えるのである。

実際に小島は、これまでのリーダーシップ研究に対して「多様なリーダーシップモデルを踏まえながら、そこで見落とされ、取り残されていたものは、自律的学校経営の構築のために学校づくりの進むべき方向、ビジョン、戦略に注目するリーダーシップの新たな視野、研究軸」（p. 33）と総括し、そこに足りないものは、「リーダーシップの働きの中に、学校の外部環境（企業では市場やニーズなど）とそれが学校に期待していることを読み解き、それを自校の学校経営課題と絡ませ、学校づくりを方向づけるための明確なビジョンと戦略を設定し、経営活動をデザイン、運営するリーダーシップイメージである」（p. 33）と批判した。では、このようなリーダーシップのイメージが国際的な研究動向と符合するのか。それとも日本という文脈を強く意識したからこそ

言及されるイメージなのか。以下、若干の論点を示し両者の関係について問題提起をしてみたい。

まず、本書として「スクールリーダーシップ」の内実をいかに定義するのかという課題がある。その点について小島は、「経営空間の創造」、「中間概念（中間知）の創造」をキー概念にして、ミドルのリーダーシップまでスクールリーダーシップの射程に含みこむことの必要性・必然性を主張した。しかし、淵上・露口の論考では、分散型リーダーシップ・アプローチについての言及を除き、あえてトップリーダー（特に校長）を意識したスクールリーダーシップの考察に徹していたように思う。淵上の記述を引用するならば、「本書では、階層構造をもった学校組織に焦点を当てており、スクールリーダー（具体的には校長、教頭）を対象にしたリーダーシップについて考える」（p. 71）と明記している。我々がスクールリーダーとして議論する対象はどこに設定されるのか、またその主体や内容も含めて何をスクールリーダーシップとして定義するのかについては必ずしも明確にはなっていない。

このような違いを生んでいる要因の1つとして考えられるのが、国際的なリーダーシップ研究の成果と日本の特徴を重視した小島スクールリーダーシップ論の接合点という問題である。これが第2の論点である。

表1 心理学・経営学におけるリーダーシップ研究の新たな動向

これまでの研究	2000年以降の研究
リーダーシップを単体としての集団や組織内部に対する働きかけであると捉え、自集団内部のフォロワーに対する対面的なリーダーシップの在り方に注目	組織内チームにおけるリーダーシップ、外部組織に対するリーダーシップ、部署間の横断的なリーダーシップなどの多様な形態に対するリーダーシップに注目が集まると同時に、複数リーダーによるリーダーシップの効果も検討されている
公的な特定の地位を占めた支配権のあるリーダーによる下方向への影響課程を明らかにすることが前提	状況に応じて課題遂行能力に秀でたメンバーがリーダーシップを発揮するという考え方がとられるようになった
リーダー主導で、リーダーの指示に忠実に従う部下を育成する	自主的・自律的に判断できるような部下を育成するようなリーダーシップへの着目（メンタリング、エンパワーリング、コーチングなど）
目に見える業績に及ぼす影響、客観的に目に見える指標である集団・組織の業績向上が中心におかれ、集団や組織のマネジメントの効率性に重きが置かれていた	組織における効率性以外のいわば質的成果が厳しく問われ、組織や集団の安全や倫理を重視した組織風土やリーダーシップが再び注目されている

(84-87頁を基に評者が作成)

淵上は検討文献の第3章「リーダーシップ研究の概観」(特に、pp. 84-87 を参照)において、心理学や経営学の分野においても2000年以降のリーダーシップ研究には、それ以前とは異なる特徴を見いだせることを指摘している。

表1を参照すると、2000年以降の研究動向には小島が主張するリーダーシップの捉え方とも類似点が見いだせるようでもある。「学校は小規模組織であり、かつ専門的意思がベースとなってその経営が展開されるので、組織一般論では語りきれないリーダーシップの質とかたちがある」(p. 28)といえども、小島のスクールリーダーシップ論を学校経営・教育経営という学問分野におけるリーダーシップ研究の新たなステージと考えるならば、組織におけるリーダーシップの在り方という点において近接領域における研究動向との接点を探ることも課題となるように考える。

たとえば第7章では、自律的学校経営を構築するスクールリーダーに求められる役割として、「経営空間の創造」と「中間概念(中間知)の創造」が提起された。本書166頁の図を参照するならば、経営空間には保護者・子ども、地域住民も含まれる。また中間概念(中間知)への着目は自律的な学校経営におけるミドルリーダーの重要性を突き付ける。第7章の著者である小島の主張は、学校という組織が全体として前進していくエネルギー・動因としてのリーダーシップを強く意識していると解される。このような学校(学校の意思決定構造)のイメージの核となるスクールリーダーシップとは、第6章で展開される近年の、特に教育的リーダーシップ以降の種々のリーダーシップ論とどのような関係を取り持っているのか。

以上、若干の論点を評者なりに提示してみたが、そうしてみると、スクールリーダーシップの在り方を考えるということは、とりもなおさず、どのような学校(学校経営)を理想像として描くかということであることに気づく。つまり、スクールリーダーシップの構造や内容を考察していくことは、我々がどのような学校論、学校像を準備するのかという問いと連続しているのだ。

その意味では、本書が明らかにしようとしたスクールリーダーシップのイメージが、日本教育経営学会が取り組む「校長の専門職基準」が想定するスクールリーダー像、スクールリーダーシップ像とどのような接点が描けるかを考察することも重要な問いとなろう。高度専門職業人としての教師に必要な3つの知を「大学院知」ととらえ、そのスタンダードモデルを創造し、発信することを目指して監修された本書の位置づけからも、本書の主要な論点が校長の専門性または専門職性を考えようとする学会での議論に対してもメッセージを発信することを願う。

というのも、このことが本講座監修の背後にある「スクールリーダー養成は大学院で」という主張と強く結び付いていると考えるからである。大学院におけるスクールリーダー教育の肝は、コンセプチュアルスキルを核とした大学院知の獲得であると、監修者の小島は指摘している。しかし本書が主張するリーダーシップがすべて、大学院での教育を通して獲得されると措定することは現実的なのか、可能なのか、行うべきなのか、他の機関との協力関係を考えるべきなのか等についてはいまだ議論の余地が残されているように考える。今後本書で主張されたスクールリーダーシップという概念がいかにかにシステムとして現実化されるかに注目したい。