

校長のリーダーシップに関する一考察：教育社会学的観点から

油布，佐和子
福岡教育大学：助教授：教育社会学

<https://doi.org/10.15017/817>

出版情報：教育経営教育行政学研究紀要．3， pp.31-37， 1996-05-20．九州大学教育学部教育経営教育行政学研究室
バージョン：
権利関係：

校長のリーダーシップに関する一考察

— 教育社会学的観点から —

油 布 佐和子

本論文は、教育経営における校長のリーダーシップ研究を教育社会学的立場から検討することを目的とする。ここでは従来のリーダーシップ研究の問題点を検討することを中心におき、さらに、学校改善とリーダーシップという課題・言説が、現代の学校に及ぼす影響について考察したい。

1. 校長のリーダーシップ論の現状

1) リーダーシップ論の背景

まず初めに、どのような文脈で現在、校長のリーダーシップが問題とされているのかについて確認しておこう。

校長のリーダーシップを議論の対象として取り上げる背景には、学校のアカウンタビリティ運動および学校改善という問題が密接に関連しているように思われる。

学校のアカウンタビリティを求める動きは、アメリカにおいて1970年代より見られるが、1980年代に入ってから、これに学校改善の主張が結びつき、同時にわが国においても注目されるようになった。

学校改善は、第一に、教育荒廃とそれへの対処という現実的問題の中で主張された。1980年代にはいって、先進諸国に共通する教育問題の打開策として、OECD=CERIにより school-based な学校改善が提唱された¹⁾。いかなる教育改革も実際の教育現場に根付かなければ意味がないことから、個別学校を単位とした具体的な改善目標と、その効果的な達成が求められたのである。

しかしながら一方で、学校には固有の文化が

根付いており、学校改善は容易ではないということも次第に明らかになった。学校改善の戦略的中心は、教職員にあるが、教職員が学校改善を遂行するような知識・技術を自然に有しているわけではなく、反対に、新たな試みを無化するような行動様式さえ存在していることも指摘されたからである²⁾。

したがって、次のような論法が生じる。

学校改善をはかり、学校のアカウンタビリティをあげるためには、学校文化の変革をはからねばならない。学校文化の変革をはかるためには、教職員の意識改革を促すような、校長のリーダーシップが重要な役割を果たす、というのがこれである。

おおよそ以上のような文脈の中で、学校文化を改善し、変革を推進するリーダーシップが求められているのである。

2) 校長のリーダーシップの型の分析

学校改善のために、変革を推進するリーダーシップが校長に要求されるという認識は、どのようなリーダーシップがその目的を遂行することができるかという、望ましいリーダーシップの型を析出する研究へと導かれる。

ところで、リーダーシップについては、豊富な先行研究がある。

その一つに、リーダーの人格特性を指導類型にまとめあげ、それと集団の関係を明かにしようとしたものがあげられる。例えば、「権威的」「民主的」「放任的」なリーダーシップのもとで、集団の雰囲気や成員のモラルがどのように異なるかを明らかにした、リピット(R.O. Ripptt)

やホワイト (R.K. White) の研究はその代表的なものである³⁾。

また、集団の機能をもとにリーダーシップを論じた代表的なものに、三隅の PM 理論がある。どのような集団も、基本的には二つの重要な機能を有している。一つは集団の外的環境との関係を取り扱う「目標達成機能 (Performance function)」であり、いま一つは集団内部にたいする「集団維持機能 (Maintenance function)」である。したがって、集団のリーダーシップは、この P 機能と M 機能をめぐることで発揮されることになる。三隅らはこの PM 論に基づき、それぞれの測定尺度を構成し、リーダーシップについて、PM 型、Pm 型、pM 型、pm 型というような類型化を行い、どのような型のリーダーシップが有効であるかを測定している。

また、三隅と同様に、集団の主要な二つの機能からリーダーシップの類型を示したものに、パーソンズの「道具的次元 (Instrumental Dimension)」「表出的次元 (Expressive Demension)」や、フィードラーの「課題志向 (task oriented)」「人間関係志向 (relationship oriented)」などを挙げることができる。

繰り返すことになるが、これらはいずれも集団内部の統合機能と集団の対外的機能を基本的機能と捉え、その遂行をリーダーシップに求めたものである。

2. リーダーシップ研究の知見 — 一貫しない結果 —

ところで、こうした研究の知見には重要な問題がある。それは、リーダーシップを類型化し、それとアウトプットの関連を測定したとき、両者間に一貫した結果が導かれられないという報告である。

たとえば、リーダーの人格特性について「権威的」「民主的」「放任的」というリーダーシップを析出したリピットの研究では、集団内の成員相互の親密さという点については、「民主的」リーダーシップのもとにある集団が他に勝るが、作業のアウトプットという点で見ると、「リーダーが同じ部屋にいる」という条件付き

ではあるが、「権威的」リーダーシップのもとにある方が、他よりも勝るという結果が導かれており、必ずしも三つのタイプのどれか一つが優位にあるとは言えないことが明らかにされている⁴⁾。

リーダーシップの行動類型とその効果に言及した岡東は、先行研究の結果を次のようにまとめている。三隅の M 機能、パーソンズの表出的次元、フィードラーの人間関係志向といったリーダーの人間志向の行動は、集団成員の満足度や凝集性を高めるという点で効果があるという、おおむね共通する知見が導かれた。一方これに反して、P 機能、道具的次元、課題志向といったシステム志向行動については、一貫した結果が示されてていない。さらに、全ての状況に最も有効であるリーダーシップの特別の様式というものは存在しない。以上が岡東による指摘である⁵⁾。

さて以上の知見は、何を語っているだろうか。結論を簡潔に言えば、リーダーシップ研究は数多くあるが、これらの知見は「いかなるタイプのリーダーシップも万能ではない」ということに尽きるのである。

3. リーダーシップ研究の問題点 — 相互作用的观点の欠落 —

「校長のリーダーシップは、学校改善の引き金となり学校のアカウンタビリティを高める」という仮定の下で校長のリーダーシップ研究は行われているわけであるが、以上のような先行研究の結果からは、はかばかしい結果は予測されないということになる。

このような先行研究の知見にみる問題を、どのように捉えたらいいだろうか。

ひとつには先行研究における「一貫しない結果」の原因を、リーダーシップやアウトプットを測定する尺度等の技術的な問題に求め、より精緻な実証を行うという方法が残されているだろう。

しかしながら、技術的な面で考えるならば、より重要な問題は別の所にあるように思われる。それは相互作用の問題である。

リーダーシップの型が析出できたとしても、リーダーが実際にリーダーシップを行使する集団は一様ではない。なぜなら、ある行動が、集団との相互作用の場におかれたときに、常に同じような反応を引き起こすとは考えられないからである。このことは教師ならば誰でも経験するであろう、次のような単純な例を挙げる事で理解できる。用意周到に準備をし、あるクラスで生徒全員を引き込むような授業ができたとしても、それを別のクラスでやったときに、うまく行くとは限らない。

同様に、学校における強力なリーダーシップは、停滞している学校の諸活動を活性化する事につながる場合もあるが、逆に学校内に葛藤をもたらすこともまれではないのである⁶⁾。

以上のようなことを考えれば、校長のリーダーシップの類型だけではなく、それが具体的な場で集団成員とどのような相互作用を引き起こしているのかをより詳細に検討する事が必要であろう。どういったリーダーシップがどのようなタイプの集団の、目標達成や集団維持に貢献するのかということ、より詳細なレベルで検討し、そうした実証研究を数多く積み上げるところから、新たな知見を導く必要がある。

このような観点からすれば、校長の文化的リーダーシップを明らかにしようという試みは、学校の組織文化を視野に入れることで、上述してきたような問題の反省の延長線上に位置づくものになるだろう。

4. 校長のリーダーシップと日本的集団主義

ところで、前項までで指摘してきたのは、従来のリーダーシップ研究の文脈の上ののっとった検討で、主として研究の技術上・方法上の問題から生まれる課題であった。

しかしながら、校長のリーダーシップ研究の中で指摘されている、より根源的な問題があるように思われる。それは P 機能（目標達成機能）と M 機能（集団維持機能）をめぐる問題である。リーダーシップ研究においては、集団内に向けた集団維持機能については、概ね効果

があることが示されているのに、目標達成機能については一貫した傾向が導かれないことが明らかになっていった。学校改善やアカウンタビリティの問題を視野にいれるとすれば、目標達成機能についても有効なリーダーシップの型がどのようなものであるかが明らかにされなくてはならない。しかしながら、先行研究の知見はそうはならず、集団維持機能の側面についての効果のみが示されているのである。

このような知見は、とりわけわが国で「リーダーシップ研究」を行う際の根本的な問題と関連しているように思われる。この点について、日本的集団主義の問題をとりあげ、以下で考察しよう。

1) 日本的集団主義とリーダーシップ

まず、教師集団がどのような集団であるかについて、日本的集団主義の議論を援用しながら検討しよう。

「包摂」と「排斥」という概念で集団における人間関係を論じた間庭によれば、わが国における特徴は、「異質なものと共存や統合をはかろうとするより、最初から異質を排斥しようとする力が働いている」ことにあるという⁷⁾。こうした指摘は、わが国における集団の原型を「家」に求め、「家」の行動様式として日本文化の基本的特徴を位置づける日本の「集団主義文化」の議論と基本的に一致している。

わが国における「集団主義文化」の特徴については、山村が4点の特徴を挙げて簡潔に紹介している⁸⁾。

本稿との関連で重要なものを二点挙げておこう。第一は、日本の集団主義の特徴としてあげられている「所属集団の和の重視」という項目である。日本的集団主義は「集団としての一体的まとまりを維持するため、それを乱す恐れのある成員間の争いや競争は、極力目立たないように押さえられ、タテの人間関係が尊重され、他の仲間に迷惑をかけないような配慮が要求され、集団としてのまとまりが絶えず確かめ合われる」という。

次に、日本の集団主義文化の特徴としていま

一つ提示すべきものは、「集団枠の可変性」の問題である。わが国においては、準拠する集団の枠が固定されたものではなく、状況に応じて弾力的に変わるところに特徴があるといわれる。「関連諸集団は横に並んでいるというよりは、上位・下位の関係によって階層的に構成されていて、状況により対抗者がどのようなものとして意識されるかに応じて、自己の所属する集団の範囲が伸縮する」こと、「上位の集団の必要が下位集団のそれに優先する」ことが、その特徴であると指摘されている。

そして重要なのは、教員集団も、わが国における集団である限り、こうした日本的集団主義と無関係ではないということである。

そこで、このような日本的集団主義を念頭において、集団機能の問題を検討しよう。先に、集団の機能には基本的に二つの機能、すなわち集団維持機能と目標達成機能があることを指摘しておいた。

日本的集団主義は、こうした集団機能との関連でいえば、集団維持機能については、強力な規範を有しているということが明白である。一方、集団の目標達成機能との関連で考えてみるとどのようなことがいえるであろうか。それは、集団目標の「絶対的基準」が存在しない、ということにつながると考えられる。なぜならば、集団枠が可変的で、上位の集団の必要が優先するため、絶対化した固定的目標の設定は、こうした集団のあり方に馴染まないからである。

したがってまた、日本的集団主義におけるリーダーの実態について言及すれば、次のような結論が導かれる。集団維持機能については意識的であるが、目標達成機能については曖昧にならざるをえない。なぜならば、目標達成機能についてはリーダーが確固とした集団目標を設定するというよりも、臨機応変に状況認識ができることのほうが望まれるからである。

さらにこうした議論を、リーダーシップ論をわが国で論じる上での問題として認識するとすれば、次のような指摘も可能であろう。すなわち、集団機能について言及する際に、集団の目標達成機能を固定的なものとして「測定しよう」

という試みそのものが、わが国においてはそもそも馴染まないのだ、と。

2) 求められる校長の資質

以上の論議をもとに、日本的集団主義の文化の中では集団維持機能の側面が強調されるということ、校長のリーダーシップ論についての主張を例示しながら、確認しておきたい。

次に挙げるのは、これまでどのような校長が求められてきたのかという課題への一つの回答である。

教職研修の総合特集に「体験的リーダーシップ論」という項目で、31名の校長が、校長とはどのようにあるべきかを述べている⁹⁾。

中には「自らの経営理念の確立を」と題して、組織の中のリーダーシップは経営理念に基づいて人をどう動かすかの問題が重要な課題であることを述べている者もいる。しかしながら、多くの校長が「体験的リーダーシップ論」として展開しているのは、人間関係やあるいは校長自身の「人柄」についてなのである。例えばそれは、「包容力」のある「魅力ある人柄」であったり、「厳しくてあたたかい指導」であったり、「日常的な心にまで届くようなかわり」「(教職員に)影響を及ぼす人」「リーダーであると同時にシンボル、端正で清潔な身」であったりする。

すなわち、そのほとんどが、いわばリーダーシップの集団維持機能の側面について語っているのである。中に、目標達成機能について言及している者もいるが、それは「命令とはならないp機能が重要である」という指摘であり、純粹に目標達成機能について述べているわけではない。

繰り返す事になるが、校長職に就いている者自らが、校長のリーダーシップとして、重視しているのは人柄や人間関係能力ということになり、目標達成機能についてはさほど言及されていないのである。

こうした例をあげることで、日本的集団主義の文化の中でのリーダーのあり方がどのようなものとして捉えられているのか確認できるので

はないだろうか。

5. 校長キャリアの特色と教員文化

次にリーダーシップを発揮することが期待されている校長に焦点を当て、校長キャリアの特色を検討してみたい。

まず、校長の年齢状況を見よう。

昭和61年4月の臨教審第二次答申では、若手管理職の登用と校長の在職期間の延長を提言としており、それをもって学校改善の一助とすることが述べられている。確かに最近では、40代前半の校長職への登用は0.1%にも満たないものの、図表にみるように、40代後半の校長職への登用は、ごくわずかではあるが上昇してきており、管理職の若年化はわずかずつではあるが進んできている。しかしながら、平成6年度末の統計によると、全国の小中学校の校長の平均年齢は、小学校で53.2歳、中学校で53.4歳となっている。一般に校長は、年配教員の中から登用されるというのが慣例であり、管理職登用時の若年化が進んできているとはいえ、若年管理職は、現在まだ定着していない。

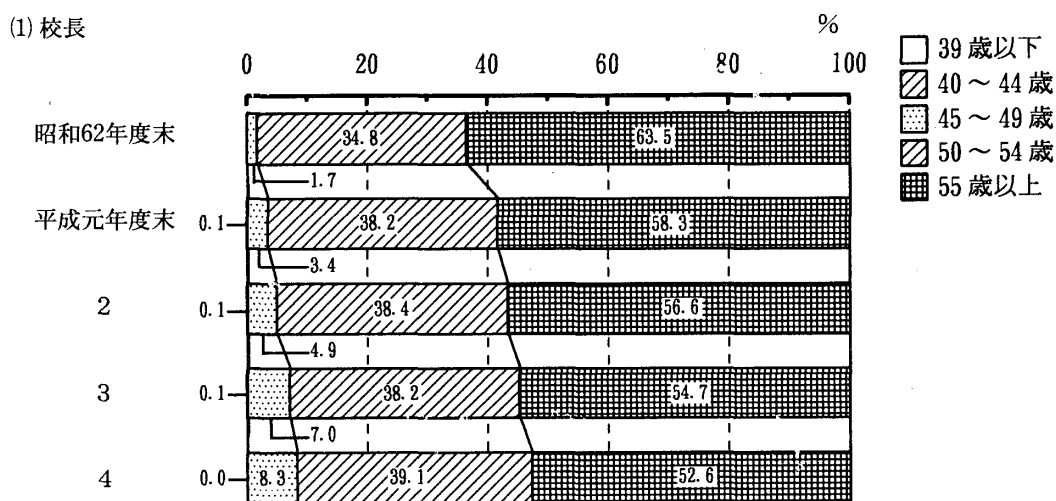
つまり今のところ、校長になるには、教員集団内での、少なくとも20年以上の教員集団内での「経験」を必要としているといえるのである。

第二に、どのような者が管理職になるのかということについて、先行研究の結果を検討しておこう。教師の人事異動について、とりわけ小学校校長の輩出条件については、有本の詳細な分析がある¹⁰⁾。

有本によれば、大阪市の小学校校長・教頭の場合、明らかに出身校による差異が見られ、性別や年齢別影響力と共に出身校・学閥の影響が看過できないことが指摘されている。ただしこの調査研究は、1974年のものであり、当時の学閥は15年以内で消滅することが予測されている。したがって、現在はこうした学閥は基本的には問題にはならなくなっているはずである。しかしながら重要なのは、少なくともそれまでの長い時期にわたって、校長の輩出に師範系の学校閥が重要な意味を持っていたということである。

さらにまた、教師という職業が地元密着的な職業であることは以前から知られている。教員

校長・教頭の年齢別登用状況の推移



教育委員会月報より転載

養成大学に入学する学生のキャッチメントエリアは地元が中心であるし、学生の卒業後の希望も地元志向の強いことが指摘されている¹¹⁾。

すなわち校長になった者のキャリアを考えると、その土地で生まれて、その土地の教育学部・教員養成大学に進学し、その土地で教師として就職し、長年の教師生活を経て校長になるという典型的パターンを見いだせるのである。

このような校長キャリアは、「学校改善と校長のリーダーシップ」というテーマとの関連で見たとき何を語っているだろうか。

校長キャリアが示す何よりも重要なことは、校長職に就く者は、長いこと教員文化になじんできたものであるということである。したがって、校長は、他の教師と異質の文化をもった存在なのではなく、文化的には同一であるということ、むしろ教員文化により馴染んだものであるといえるのである。

さきに、教員集団には変革を阻む文化が存在していると述べた。では、はたして校長には文化を改革する要素が備わっているのだろうか。その「キャリア」形成からみる限り、長老としての校長には、学校文化や教員文化を変革する要素は、自然には生じないはずである。以上のような結論が、当然の事ながら導かれるであろう。

6. 学校改善と校長のリーダーシップ

前記の5、6の項で検討してきたことを、「学校改善と校長のリーダーシップ」というテーマに関連して再度まとめておこう。

わが国における集団には、「日本的集団主義」と指摘される特徴がある。それは、異質な者を排除して同一集団内の結束を固めるという特徴、及びその集団枠の可変性という特徴である。日本的集団においては、まず何よりも集団内の「和」を保つ努力に力がさかれ、集団維持機能に関しては意識的である。この点に関しては、リーダーシップとして重要なことが「人間関係」とであると認識されていることから明らかになった。一方、集団枠の可変性という点から、集団目標については絶対的基準をもちえないとい

うことが指摘できた。集団目標は状況適合的であることから、固定的なものとして測定する事が難しいからである。このような特徴から、「学校改善と校長のリーダーシップ」というテーマに関連づけると、次のようなことを指摘できる。日本的集団は「明示した目標を持ってそれを遂行する」というような近代的「経営」の発想からかけ離れている、と。

一方、リーダーシップの発揮が期待されている校長は、キャリアから見ると教員集団の文化に馴染んだ長老として存在していることが明らかになった。学校改善は革新をもたらす発想を内在していなければならないのだが、校長キャリアの側面からみると、「改善」を求めることは難しいと結論づけることができる。なぜなら、校長こそが、改善すべき文化を体現した人間であるからだ。

教師集団に、近代的経営に欠かせない目標達成という集団機能が作用していないこと、校長キャリアからは学校改善を遂行するリーダーシップは自然には形成されないことから、「学校改善をはかる校長のリーダーシップの形成」は一筋縄ではいかないと結論づけることができる。

7. まとめにかえて

— 「学校改善」と「学校経営」の発想が及ぼす影響 —

以上の議論で、教員集団には特定の固定した目標を掲げるような文化とは無縁であること、校長に変革のリーダーシップを求めるのは簡単にはいかないであろうということを指摘してきた。

ここでは、まとめにかえて、これまでの議論とは視点を変え、「学校改善」やそのための「校長のリーダーシップ」という発想や言説が、現代の教育や学校に及ぼす影響について考察しておきたい。

上記で展開してきたように、そもそも日本の集団や学校は、目標を設定しそれを実行するというような近代的「経営」体ではないため、目標を決め、それに向かって邁進し、評価を下すということには馴染まない。とりわけ学校は、

企業と異なりアウトプットを測ることが必至ではなかった。そこに丸ごと組み込まれた人間が共在する「生活」体なのであり、そこにいるということそのもの、それ自体が評価されるべき事柄として、長い間認知されてきたのである。一方、「学校改善」「改善を導くリーダーシップ」の目指すものは、組織の経営・改善の論理である。近代的な組織であれば、評価・改善は不可欠である。しかしながら、繰り返し述べるように、それはこれまでの学校の論理とは相いれないものである。

このような状況の中で、経営的発想で学校を見るということは、どのような意味をもち、どのような影響を及ぼすことになるだろうか。少なくともそれは、これまでの学校を見る眼差しに変化をもたらすということを指摘しておかねばならない。つまり、経営的発想でもたらされるものは、学校目標も曖昧で、多様で多元的な機能を有していたこれまでの学校に対して、極めて明確な「目標」設定のもとにアウトプットを求め、それを評価し、再構造化するという論理を学校に要求しているのである。学校改善と校長のリーダーシップというテーマが、実はこれまでの学校の存在原理そのものを変容せしめているという側面を忘れてはならないように思われる。

注

- (1) 奥田真丈「学制改革と学校改善の可能性」『現代日本の教育課題と教育経営』ぎょうせい, 1987年
- (2) 拙稿「教育文化と学校改善」牧昌見・佐藤全編『学校改善と教職の未来』教育開発研究所, 1990年
- (3) Lewin, K. Lippitt, R. & White, R.K. 'Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climate"' Journal of Social psychology No.10 1939 pp.271-299
- (4) Levin, K. Lippitt, R. & White, R. K. .op cit
- (5) 岡東壽隆「スクールリーダーと学校組織の改善」『スクールリーダーとしての管理職』東洋館出版, 1994年
- (6) 拙稿「現代教師の Privatization (3)」学校内の意思決定を探ったところ、強力なリーダーシップの校長の下では、教職員との葛藤が大きいことが知られている。
- (7) 間庭充幸『日本的集団の社会学』, 河出書房新社, 1990年
- (8) 山村賢明『家庭と学校—日本の関係と機能』, 放送大学教材, 1993年
- (9) 教職研修総合特集 No.97「体験的リーダーシップ論」『学校リーダーシップ読本』, 1992年
- (10) 有本章「小学校教師の経歴型—大阪市の小学校長輩出条件」大阪教育大学教育研究所報, 1947年
- (11) 清水義弘『地域社会と国立大学』, 東京大学出版会, 1975年