

## 学校における「分散型リーダーシップ」に関する理論的検討

織田 泰幸

A Theoretical Study on “Distributed Leadership” in Schools.

Yasuyuki Oda

### 問題関心

近年の教育改革では、「社会に開かれた教育課程」の実現や「主体的・対話的で深い学び」や「コミュニティスクール」の推進が目指され、これからの学校像として「チームとしての学校」が掲げられている（中央教育審議会答申『チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について』2015年12月）。「チームとしての学校」答申では、「学校のマネジメント機能の強化」という視点が重視され、校長のリーダーシップだけでなく、教頭・副校長、主幹教諭（ミドルリーダー）、さらには教育長（教育委員会）のリーダーシップの発揮にも言及されている。このような学校における多様なリーダーの存在や多職種による専門家の連携・協働を想定した実践を分析・検討するために近年注目を集めているのが、「分散型リーダーシップ(distributed leadership)」論である<sup>1)</sup>。

「分散型リーダーシップ」とは、「リーダー、フォロワー、および学校の文脈に広がるリーダーシップ活動(leadership activity)」であり、「個人や役割を超えて学校組織の全体でリーダーシップ活動を共有・拡張すること」(Louis et al.,2009,p.158)である。「分散型リーダーシップ」論の特徴は、従来の階層的・管理的なモデルとは異なり、①単独の英雄ではなく複数のリーダーが存在すること、②リーダーシップ活動が組織内や組織間で広く共有されること、③スキルや行為ではなく実践の中の相互作用に焦点を当てること、④垂直的・強制的な変革から水平的・集合的な能力の構築へのシフトを必要とすること、にある(Harris & Spillane,2008,p.31) (表1を参照)。

表1. 過去のリーダーシップから未来のリーダーシップへ

過去のリーダーシップ	未来のリーダーシップ
階層的・固定的	水平的・分散的
役割と職位	手腕と能力
一つの学校に位置づく	学校を越える移動
問題を基礎とする	解決策に焦点をあてる
スキル	実践
統制と能率性	能力構築と関係資本
組織に焦点をあてる	指導に焦点をあてる
報酬と結びつく	専門職の成長と結びつく

(出典：Harris,2014,p.37.)

欧米の教育経営研究では「分散型リーダーシップ」に関する文献は豊富にあり、例えば、アメリカではJ.Spillane、イギリスではA.Harris、オーストラリアではP.Gronnといった代表的論者による一連の議論がある。以下のような指摘は、近年の「分散型リーダーシップ」の隆盛を伝えるものである。

- \* 「分散型リーダーシップは、人気上昇中の理念である。」(Harris & Spillane,2008,p.31)
- \* 「教育リーダーシップの展望における大きな理念の中で、分散型リーダーシップほど際立つものは少ない。」(Louis, et al.,2009,p.157)
- \* 「近年、分散型リーダーシップは、教育学を含めた社会科学全般で、リーダーシップに対する代表的なアプローチとなった。」(Gronn,2016,168.)

その一方で、この用語や概念をめぐるのは、以下のような指摘がみられる。

- \* 「分散型リーダーシップには多様な意味があり、委譲型(devolved)、分布型(dispersed)、共有型(shared)、チーム型(teamed)、および民主的(democratic)なリーダーシップの特徴を備えているように思える。」(Pont et al.,2008,p.81)
- \* 「分散型リーダーシップという用語のカメレオンのような質は、間違った解釈や誤解を生む。問題の一端は、その用語の捉えどころのなさにあり、多くの異なる解釈を生みやすい点にある。」(Harris,2014,p.53)
- \* 「分散型リーダーシップについての言説の多くは、すでに確立された概念のラベルの張り替えにとどまるきらいがある…関連するレトリックは広く用いられているが、その意味の詳細や示唆はほとんど調査されていない。」(Storey,2004,p.252)

これらの指摘は、「分散型リーダーシップ」をめぐる概念的な重複や混乱に関するものであり、論者によって理論的な立場や研究方法論は多様である。そのため、「分散型リーダーシップ」をわが国の学校経営の研究と実践の参考にするためには、単純な適用や無批判的な借用ではなく、それらの文献の精緻な理論的検討を通じて、それぞれの議論の性格の違いを吟味しておく必要があると考える<sup>2</sup>。

以上の問題関心から、本稿ではアメリカの教育経営学者 David Mayrowetz らの研究<sup>3</sup>に着目し、その理論的な枠組みを整理・検討したうえで、意義と課題について考察を加える。Mayrowetz に注目する理由は、「分散型リーダーシップ」論の多様な立場や観点を明確にしつつ、学校改善を導くための独自の概念モデルを発展・洗練させているためである。

## 1. 学校改革事業における「分散型リーダーシップ」の位置

『危機に立つ国家』(1983)以降のアメリカの教育改革では、学校教員の雇用と勤続(雇用の継続)、職能発達、モチベーション、学業成績を促進するための一連の戦略の中で、「活動再設計(work redesign)」の事業やプログラムが考案されてきた。「活動再設計」とは、従業員の活動経験の質や現場での生産性の向上を意図した職務の変更を意味し、職務のローテーション、職務範囲の拡大、職務の充実といった幅広い戦略を含めた総称である(Mayrowetz & Smylie, 2004, p.275)。より具体的には、1980年代半ばからは、キャリアラダー計画、メンター教員・指導教員(lead teacher)プログラム、参加的意思決定(participative decision making)、学校を基礎とした経営(school-based management)という多様な事業が見られた。1990年代半ば以降、教育政策の動向は、スタンダード、体系的改革、評価、アカウンタビリティへと関心をシフトしたが、活動再設計は学校に残り続けた。2000年代以降になると、教員リーダーの開発、教師研究(teacher research)、

リーダーシップの分散、実践共同体(communities of practice)の構築と関連する学校改革の取り組みが見られるようになった。

Mayrowetz & Smylie(2004)は、以上のような活動再設計の事業を学校改革の事業（取り組み）として分析するために、変革の焦点を「個人的」と「集会的」なレベルに、変革の方法を「職務再割当」（組織の誰かが担ってきた既存の職務の再割当）と「職務再定義」（組織全体の仕事の再定義を通じた新しい職務の創造）に区別したうえで、次の4つのモデルに分類して、それぞれの特徴を整理・検討した（表2参照）。各モデルを概観すると次のようになる(pp.279-296)。

表 2. 活動再設計の次元による学校改革事業

方法	焦点	
	個人的	集会的
職務再割当	メンター教員, 指導的教員 指導コーディネーター	参加的意思決定 教員チーム
職務再定義	教師－研究者	集会的教師研究 実践共同体 分散型リーダーシップ

(出典：Mayrowetz & Smylie,2004,p.279 を一部修正)

### ①活動再設計モデル1：個人的職務再割当

このカテゴリーには、メンター教員、指導的教員、キャリアラダーがあてはまる。個人的職務再割当として教員の職能発達と関わる基礎理論は、「行為の理論(theory of action)」(Argyris & Schon)と「職務特性理論(job characteristic theory)」(Hackman & Oldham)である。キャリアラダーは教員の雇用と勤続に深く関連しており、有能な人材はキャリアラダーに魅力を感じて教職につき、その能力と業績にみあった報酬を受け取るがゆえに、職務に満足を感じ、長く教職に留まると考えられた。指導的教員やメンター教員になることは、仕事のやりがいを高め、新しいスキルの開発に役立つ反面、同僚教員の指導や監督に責任を負う職務は、大きなストレスや過重労働をもたらした。個人的職務再割当は再設計された活動を遂行する教員個人のモチベーションや職務満足を高めるが、教室レベルでの恩恵や他の教員への良い影響をもたらすことはあまりなかった。

### ②活動再設計モデル2：集会的職務再割当

このカテゴリーには、参加的意思決定や教員チームがあてはまる。集会的職務再割当の基礎となる理論は、個人的職務再割当と同じく「職務特性理論」であり、その起源となる「社会技術システム論(sociotechnical systems theory)」である。参加的意思決定や教員チームの研究は、教員の職務満足や能力開発への効果を実証しており、結果として、教員の勤続へのポジティブな効果を明らかにした。参加的意思決定は、教員の自己効力感や士気や組織責任を高める反面、役割の曖昧さやストレスをもたらす場合があった。教員チームは、教員の専門的成長の機会や職務満足をもたらす反面、対人関係の調整の中で困難や葛藤を抱える場合があった。いずれの研究も、教室レベルでの変革や生徒の学業成績の向上に対する影響力をほとんど示していないが、組織的文脈（例：リーダーシップ、組織的安定性、同僚の信頼関係）の重要性を示してきた。とりわけ校長が、どのように自身の影響力を行使するかが、その成否を大きく左右していた。

### ③活動再設計モデル3：個人的職務再定義

このカテゴリーには、「教師－研究者」があてはまる。個人的職務再定義の基礎となる理論は、「スタンスとしての探究(inquiry as stance)」(Cochran-Smith & Lytle)である。教師の研究は「教室や学校の活動についての体系的・意図的・自己省察的な探究」と理解され、個人の実践の改善が目指された。そのため、教員の勤続や専門的成長につながるし、生徒の成績向上や学校的能力構築の可能性を秘めていた。ただし、教師研究は個人的であることが多いため、学校全体の取り組みにつながらない限り、その効果は最小限に留まる恐れがあった。

#### ④活動再設計モデル4：集合的職務再定義

このカテゴリーには、集合的な教師研究、実践共同体、分散型リーダーシップがあてはまり、後者2つは集合的職務再定義の基礎となる理論でもある。集合的職務再定義は、学校において実現が極めて困難であった。教員の勤続を導くことを示す研究はごくわずかに存在したが、教員のモチベーションを高める研究成果はみられなかった。集合的な教師研究と関わっては、アクションリサーチの協働モデルを通じて、学校改革を実現した事例や、新しいカリキュラムの創造や教授法の考案を導いた事例がみられた。実践共同体と関わっては、伝統的な構造変革だけでなく文化的・社会的な変革を実現し、教員という仕事の意義の再評価につながった事例が見られた。現状では集合的職務再定義の実証的根拠(エビデンス)は極めて少ないが、集合的な学習を通じて学校全体の能力や学業成績を高める可能性が高いゆえに、最も前途有望なモデルである。

## 2. 「分散型リーダーシップ」の用法

先の学校改革事業のうち、最も前途有望なモデルにあてはまるのが「分散型リーダーシップ」であった。Mayrowetz(2008)によれば、「分散型リーダーシップ」が多様な意味あいでは使われると、異なる実践と関連づけられる。そのため、研究者の議論はかみ合わず、学校改善の目標やリーダーシップ開発との関連性が不明確になる。そこで Mayrowetz は、「分散型リーダーシップ」の用法(usage)を次の4つに整理した(表3参照)。

表3. 「分散型リーダーシップ」の用法

用法	活動の検討	民主主義	能率性・効果性	能力構築
代表的論者	J.Spillane P.Gronn	B.Maxcy B.Johnson	R.Elmore	A.Harris
関連する概念・理論	活動理論 分散認知	ミクロポリティクス	効果研究 効率性	学校改善 組織学習
志向性	記述的	規範的/処方的	規範的/処方的	処方的

(出典：Mayrowetz,2008 より筆者が作成)

#### ①リーダーシップの活動を検討するための理論的レンズ

この用法によれば、教育のリーダーシップの研究に「分散型」パースペクティブを用いるためには、2つの重要な思考のシフトが必要である。第一に、個人レベルではなく学校レベルでリーダーシップを調査するために、管理職を中心から外す(ただし黙殺しない)ことである。第二に、リーダーシップを、校長(管理職)の役割に内在するものではなく、「分散型」の活動として研究するために、教育者の相互作用や「協奏行為(concertive action)」(およびそれらの文脈的要因)に焦点をあてることである。研究者は、この観点から、どのような活動がリーダーシップを構成

するかを明確にする必要がある。この用法で議論を展開する論者は、社会的・物質的文脈、人工物、ツール、言語、主体、道具、共同体、規則、労働の分配といった要素・要因（活動を媒介するもの）を研究の中で考慮しなければならないと主張する。ただし、実証研究においてこれらの理論的なレンズが用いられることは極めて少ない。

### ②民主主義のための「分散型リーダーシップ」

この用法によれば、リーダーシップの活動は、より民主的に学校全体の多くの人たちに共有されるべきだという規範的なメッセージとして、多様な個人の相互作用を通じて実践されるものである。ここには、「分散型リーダーシップ」を従来のリーダーシップに対する民主的な代替案とみなす論者もいれば、反対にトップダウン型の経営アプローチを綺麗に一般化するための解毒剤、すなわち管理職だけでなく教員に改革事業の権限を普及するためのマイクロポリティカルな戦略と見なす論者もいる。ただし、民主主義的な学校では、意思決定場面への教員の参加が多く求められるため、そのことが過剰なストレスになる。特に、教員と組織の目標が合致しない場合は、教員の参加によって、優れた教授実践や学校組織の恩恵にネガティブな帰結をもたらす恐れがある。さらに言えば、民主的リーダーシップが学校改善を導くかについては不明である。

### ③能率性と効果性のための「分散型リーダーシップ」

この用法では、リーダーシップが一人の人間（特に管理職）に集中しないのならば、必要な専門知識・技能を有する者（非管理職）にリーダーシップ活動に取り組むよう求めるほうが能率的だと考える。例えば、教育指導に関する豊富な知識や技能を持つコーチや指導教員の知識を巧みに利用するためにリーダーシップ実践を分散するほうが効果的である。ただし、リーダーシップ活動に取り組む全てのリーダーが、必ずしも優れたリーダーではないため、無能さの分散につながるリスクを孕んでいる。

### ④人間の能力構築としての「分散型リーダーシップ」

この用法では、多様な人々にリーダーシップを発揮させることで、その人自身や学校の抱える課題について多くを学ぶという見解を促進する。最終的には、組織の集合的な能力によって、学校が自校の欠点に取り組むレベルにまで高まることになる。「分散型リーダーシップ」は、「教員たちが協力して活動することで専門的な知識・技術を開発する集合的リーダーシップの形態」と定義され、組織内での人間の能力を最大限に高めることに等しいものである。「分散型リーダーシップ」は、公式権限ではなく、集合的な目標、内部境界の開拓、そして専門的な知識・技術への信用を目指す集合的な行為を行う状態とみなされる。ただし、学校全体の実践を詳細に調べ、学校改善の実施のために収集されたエビデンスを活用するような、レベルの高い集合的探究に取り組むことのできる学校は稀である。

以上の4つの用法のうち、①は「記述的(descriptive)」な理解（実践がどうなっているか、どのように行われているか）、②と③は規範的(normative)な理解（実践はどうあるべきか、何をどのように行うべきか）、②と③と④は処方的(prescriptive)な理解（実践をどうすればいいか、実行可能な方法は何か）を深める用法として位置付けられる<sup>4</sup>。また4つの用法には、それぞれに強みと弱みがある。①は活動理論を基礎とした魅力的な概念基盤ではあるが、学校改善やリーダーシップ開発との関連の創出が課題である。②と③は学校改善やリーダーシップ開発に関する当面の関心に取り組むが、理論的な基礎づけがなく、実証的な根拠は対立する場合がある。④は学校改善との関連という点では最も有望であるが、実証的な根拠が極めて乏しい。

### 3. 活動再設計としての「分散型リーダーシップ」の概念モデルと事例分析

「分散型リーダーシップ」は、学校改革の処方的な用語法とみなされているが、学校改善を導く実践を進めるための概念モデルが不在であった。そこで Mayrowetz らは、「職務特性モデル (Job Characteristics Model) (Hackman & Oldham,1980)を援用・改良したモデルをもとに「分散型リーダーシップ」事業を検討し、そのプロセスと成果を説明するための理論枠組み(ツール)を研究・開発した。ここでは、オリジナルの「職務特性モデル」の特徴を概観したうえで、Mayrowetz らによって改良・洗練された概念モデルの特徴を紹介する。

#### (1) 「職務特性モデル」

Hackman & Oldham の職務特性モデルの前提は、以下のようなものである。

「組織の生産性に大きな影響をもつのは、仕事をする人たちと彼らが遂行する職務との関係の質である。人とその仕事が「適合」していれば、生産的な活動は個人的にやりがいのある経験になるため、モチベーションや満足を高めるために経営管理者が行うことは(人と仕事の健全な関係を支えることを除いて)少なくなるであろう。」(1980,p.4)。

職務特性モデルは、組織の中の特定の職務の「どのような側面」が、「どのような過程を経て」、人の仕事の意欲(内発的動機づけ)を高めるのかを解明した。職務特性の研究では、労働時間や報酬といった条件以上に、職務それ自体(職務特性)が、個人のモチベーション(動機付け)に重要な影響を及ぼすと想定している(図1参照)。

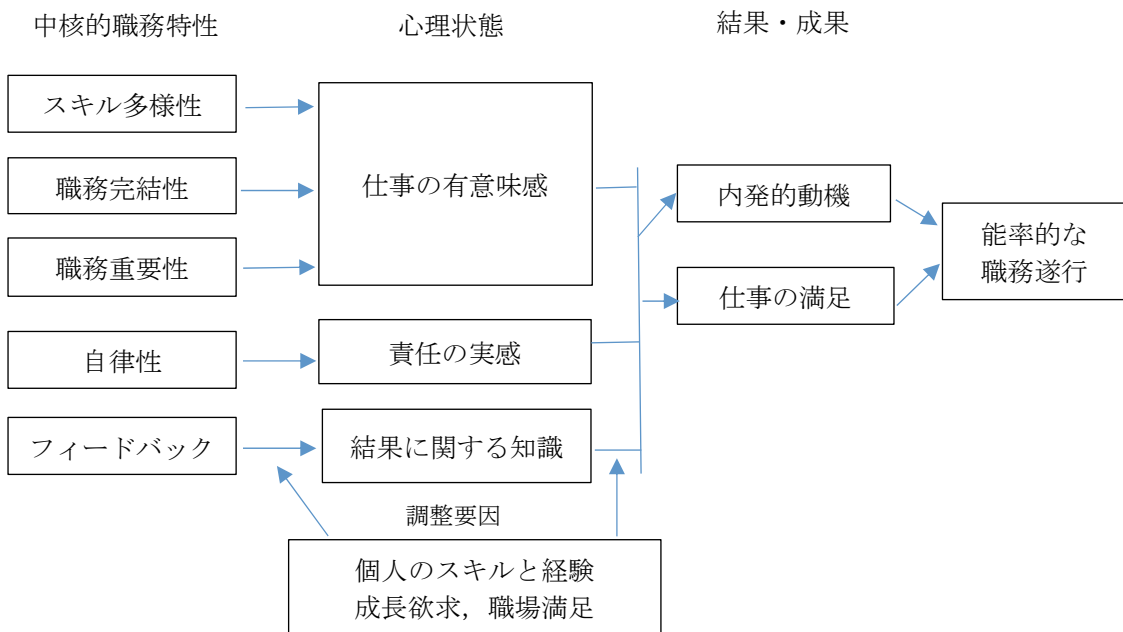


図 1. Hackman and Oldham の職務特性モデル (1980)

(出典 : Mayrowetz, Murphy, Louis, & Smylie,2009,p.170)

中核的職務特性は、スキル多様性(職務の遂行に要求される技能や能力の度合い)、職務完結性(一連の仕事に関与できる度合い)、職務重要性(自分の職務が周囲の人に影響を及ぼす度合い)、自律性(仕事の計画や遂行の手続き決定における裁量の度合い)、フィードバック(職務の

遂行を通じて仕事の出来栄えがわかる程度)である。これらの職務特性が、働く個人の心理状態に影響を及ぼし、仕事の意味を実感させ、責任の実感を高め、結果についての理解を深める。それらの結果として、仕事の意欲の向上、業績の向上、仕事自体の満足、さらには欠勤や離職の減少につながるのである<sup>5)</sup>。このモデルのもう一つの特徴は、中核的職務特性が内発的動機付け(結果・成果)をもたらすかどうかには、個人のスキルや経験、成長欲求(専門的に成長して成果をあげたいという従業員の望み)、そして職場満足の強度を意味する「調整要因(moderator)」が影響を及ぼすと想定されていることである。個人のスキルが低い、当人の成長の欲求が弱い、労働条件に不満を抱えている場合には、内発的動機づけにつながらないことがある。

「職務特性モデル」は、いくつもの研究の追試を経てその有効性を確認されており、「活動再設計」を考察するための出発点となる。ただし、①媒介変数としての心理状態の役割が不確定であること、②職務遂行よりも動機と満足のほうをうまく予測すること、③調整要因のその他の要因と関連が不明確であること、④従業員の集団の研究には適合的ではないこと、といった課題(脆弱性)が指摘されていた。

## (2) 活動再設計としての「分散型リーダーシップ」モデル

Mayrowetz らのモデルの特徴は、仕事のモチベーション効果に着目した「職務特性モデル」を、学校における教員の職務の特徴や、学校の文脈に即した組織レベルの先行条件(antecedents)や調整要因を加味して洗練した点にある。このモデルを基礎とした「分散型リーダーシップ」実践の分析と検討によって、教員の活動再設計、教員や管理職の役割再定義、効果的な職務遂行、学校改善へと至るプロセスの一端を明らかにできると考えられている。以下では、図2の特徴を概観する(Mayrowetz et al.,2009,pp.175-190 ; Louis et al.,2009, pp.158-162)。

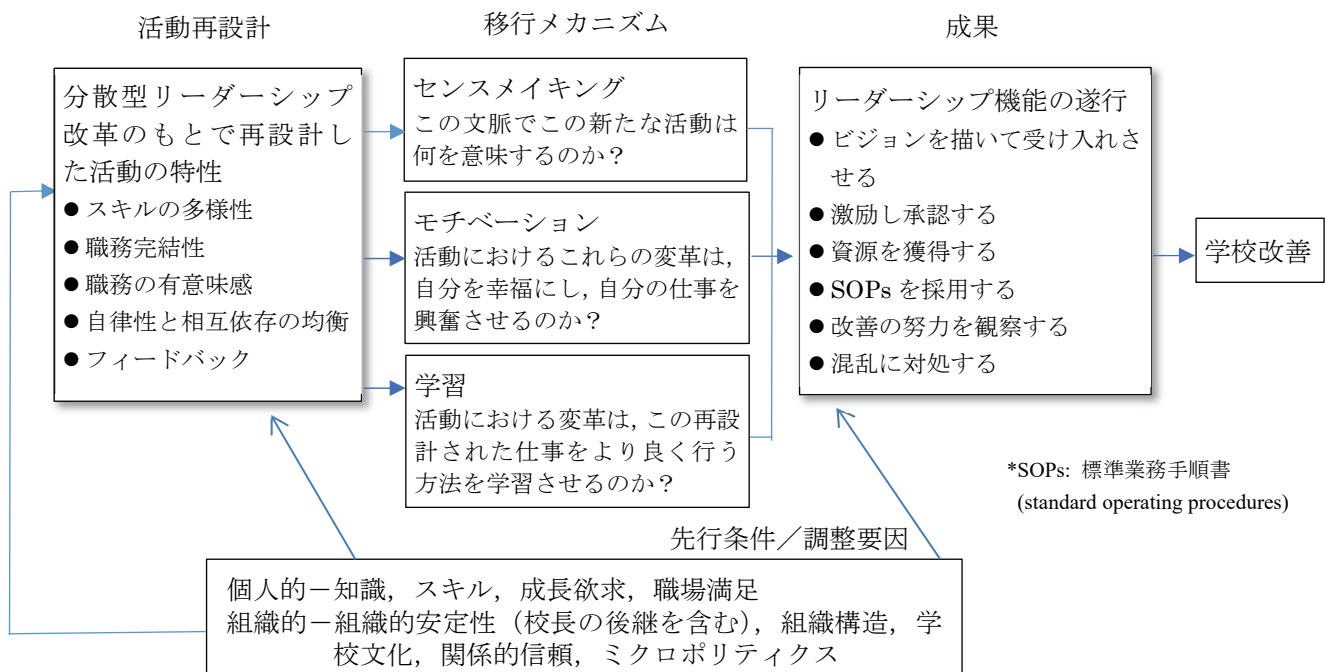


図2 活動再設計としての「分散型リーダーシップ」

(出典: Mayrowetz, Murphy, Louis, & Smylie, 2009, p.174 を一部修正)

### ①活動再設計：中核的職務特性

「分散型リーダーシップ」改革の文脈の中で、教育者たち（特に教員と管理職）は、中核的職務特性と関わる次のような変化を求められる。

スキル多様性：教員と管理職は、これまで以上に仕事の範囲が拡大するため、多様な技術的・対人関係的なスキルを活用するだけでなく、新しいスキルの学習に関心を向ける必要がある。

職務意義：教員は、新しい活動が学校全体に影響することを認識・理解すれば、それを意義深いものと受け止める。管理職は、リーダーシップ実践を担う教員の望みや能力を開発することの意義を理解し、それが自身の権力や権威を脅かすものではないことを理解する必要がある。

職務完結性：教員は自分の教室や専門教科だけに責任を負うという考えから脱却して、学校をシステムとして理解する中で、生徒の成果を改善する方法を開発する必要がある。

自律性：教員と管理職が学校の仕事に集合的責任を負うためには、伝統的な自律性と独立を、集合的な自律性と相互依存の関係へと転換する必要がある。

フィードバック：教育の場合、正確なフィードバックは、アクションリサーチや集合的探究の技法を通じて得られるため、新しい活動の意味づけや結果から学ぶ姿勢が重要になる。

### ②移行メカニズム

職務特性モデルは職務特性のモチベーションへの影響に焦点をあてたが、図2のモデルは、移行メカニズム（＝職務特性がリーダーシップの取り組みに変換されるプロセス）として、センスメイキングと学習の影響も考慮されている。リーダーシップを発揮する教員には次のような影響や変化が起こると想定されている。

モチベーション：教員が刺激的な職務経験を通じて満足を高めると、活動の質は向上する。教員のチームワークにはやる気を高める効果があり、教員の満足や職業への献身、さらには生徒の満足にも影響を及ぼす。

センスメイキング<sup>6</sup>：学校全体で新しい事業に取り組む際には、教員や管理職が新しい実践をどのように解釈するかが、意義深い変革につながるか、漸進的な変革となるか、あるいは抵抗を生み出すのかを決定づける。「分散型リーダーシップ」事業でのセンスメイキングは、「誰がリーダーなのか」、「リーダーであることは何を意味するのか」に関する共通の理解を集合的に進化させるプロセスになる。

学習：リーダーシップ機能を遂行するために、伝統的な範囲を超えるスキルを求められる場面では、組織学習が重要になる。教員は、例えば、管理職や学校コミュニティのリーダーからそれらスキルを習得し、集団で情報を処理して創造的な問題解決策を考案することになる<sup>7</sup>。学校知識の多くは実践を基礎とするため、誰が何を知っているのか、さらなる知識はどうすれば得られるのか、その知識はどのように普及されるのか、に関心を向ける必要がある。ただし、ここでの学習は、そうした技術的な学習だけでなく、組織内外の人にとって目に見えない非伝統的な学習であり、予期せぬ変更や中断を伴う非連続的な学習であり、試行錯誤や小さな誤りから学ぶことを含む漸進的な学習である。

### ③成果：分散型リーダーシップ実践

図2のモデルでは、行為のための「分散型リーダーシップ」を概観するために、リーダーシッ



プの役割よりも機能を前面に出す公式を選択している。リーダーシップの機能は、ビジョンを描いて受け入れさせる、激励と承認を提供する、資源を獲得する、標準業務手順書(SOPs)を採用する、改善の努力を観察する、混乱に対処する、である。ここでの実践において重要な要素は、適切な「境界管理」(教員と管理職の境界、学校と地域社会との境界)と「一貫性の創出」(例:学校と地域社会の成員が一貫性のあるビジョンのもとで連帯して職務を遂行すること)である。これらの適切な職務と活動を通じて、学校改善が導かれる。

#### ④調整要因/先行条件

「職務特性モデル」では、個人レベルの調整要因として「成長欲求」があるが、学校における「分散型リーダーシップ」実践では、以下のような組織レベルの要因を考慮する必要がある。  
組織構造: 職場構造(例:規則と方針, 組織図, 職務時間)は、望ましい労働成果の実現にとって重要である。組織構造は、仕事の分担や時間の管理を規定するので、組織の過程や成果に直接的な影響をもたらす<sup>8</sup>。「分散型リーダーシップ」改革の設計と実行において最も重要なのは「階層(hierarchy)」である。「分散型リーダーシップ」が階層を平坦にすることを意味するにせよ、既存の組織構造がなくなることはないため、独自の職務の責任や地位は改革の実行に影響力を持つ。課題としては、例えば、異なる学年や教科部門に所属する教員と管理職から成る活動チームを編成することの困難性(例:バルカン諸国化, 教員と管理職の対立)や、協働的な活動に取り組むための時間確保の困難性(例:教室業務からの解放, 団体交渉を通じて承認された就業日の非指導的な時間の存在と活用)が挙げられる。

組織文化・専門職文化<sup>9</sup>: 学校文化は学校改革の鍵であるが、学校改革の重大な障壁でもある。良い学校文化(建設的・効果的な文化)は成員の意識や意欲を高めるが、有害な学校文化は変革への抵抗を生む。魅力的な専門職文化の学校では、管理職は教員がリーダーシップ機能を遂行するための自律性を保障し、教員は共同活動を通じて共通の理解や団結力を育み、既存の専門職文化をより強固なものにする。逆に、教員の労働条件の悪化や長期的な失敗を経験した学校では、専門職文化が活気なき断片化を強化し、専門職意識の浸食を招く恐れがある。

関係的信頼: 信頼は、組織の参加者を互いに結びつける「接着剤」であり、組織の機構を滑らかにする「潤滑油」でもある。高信頼組織では、幅広い職務を担い、挑戦的な活動を設計し、自由裁量を拡大し、共同的な問題解決、正確な情報交換、率直で開かれた評価を促進する協働の期待と過程が組み込まれている。高いレベルの信頼は、職務特性(例:挑戦的だが意義ある職務, 大幅な裁量, 双方向的コミュニケーション)に影響力を持っており、移行メカニズム(例:モチベーション, 相互理解, 個人的・集合的な学習)を促進して増幅させるものになる。

マイクロポリティクス<sup>10</sup>: 学校における活動再設計と移行プロセスでは、権力構造(方針・規則)と人の相互作用が、リーダーシップの遂行に影響を及ぼす。例えば、教員によるリーダーシップ機能の遂行は、教育指導の領域から管理的な領域への侵犯の要求であるため、葛藤が生起する(領域の再定義に付随する葛藤)。また、管理職が校内の集団内や集団間の境界を管理すると、集団の権力動態が変化して、必然的に葛藤が生起する(境界管理に付随する葛藤)。そうした葛藤が学習を促進する場合もあるが、逆にストレスになって、モチベーションを低下させる場合もある。

組織的安定性：上記4つの変数（構造、文化、信頼、ミクロポリティクス）に影響を及ぼす上位事項が、組織的安定性である。公式リーダーとしての校長の安定性や学校の校舎の不変性は、学校組織の複雑な動態力学（例：環境の影響力に対する脆弱性、緊密な内部連結の不在）ゆえに、望ましいものである。反対に、教員や職員や校長や教育長の不安定性（例：在職期間の短さ、異動や離職率の高さ、リーダーシップの欠如）は、教育効果や学校改善にとって負の相関にある。逆説的ではあるが、変革には安定性が必要であり、教員がリーダーシップを発揮するために重要なのは、管理職（特に校長）からの支援と指示なのである。

### (3) 「分散型リーダーシップ」開発の事例分析

では「分散型リーダーシップ」事業における学校改革は具体的にどのようなものになるのだろうか。Mayrowetzらは、「活動再設計としての分散型リーダーシップ」モデルに基づく学校改革の事例分析を行った。ここでは、特に重要な要因であるセンスメイキングと信頼との関連性に焦点をあてた事例研究のうち、ポジティブな事例校を紹介する(Louis et al.,2009, pp.164-169)<sup>11</sup>。

職業高等学校(vocational high school)であるオバートン(Overton)校は、かつては募集定員を上回る志願者がいたが、80年代から90年代にかけて、「末期的な生徒たち(terminal students)」に焦点をあてたカリキュラムを準備する「最後の望みをかける学校(last chance school)」となっていた。2000年代に、限定的な雇用／キャリアプログラムを廃止して、より高度な技能に焦点化した新たなプログラムを開発したことが、学校の再活性化の契機となった。その後、州のリーダーシップ開発事業への申請が採択されたことを受けて、「分散型リーダーシップ」と「専門職の学習共同体」の開発というテーマの接続に取り組むことになった。

産業界から新たに雇用された職業コーディネーターは、高い責任感と起業家精神を持っており、新しいプログラムを開発する裁量を与えられた。少数の教員たちが、規律の問題を抱える生徒の行動を気かけ、職業専門のカウンセリング、学習スキルの支援、魅力的な助言システムを関連づけるアカデミー（学校内学校）を開発した。このアカデミーが教科の教員とキャリアの教員との重要な懸け橋を提供した。他の多くの教員たちは、当初の機構と特別委員会に参加し、伝統的な経営リーダーシップチームも存在した。大規模な運営委員会（副校長4人、全教科の代表、主要教職員）では、毎週のように校長との会合が行われ、ブレインストーミングをしながら学校の未来について戦略的に思案した。その後に着任した新しい校長は、多すぎる委員会のいくつかを廃止するとともに、運営委員会を拡大して、PLCs ボランティアコーディネーター役の教員をメンバーに迎えた。管理職である校長（元副校長）と教育長（校長の任命者）は、他の教員たちとリーダーシップを共有する気質を持っており、教職員の昇進に際して、自分たちのメッセージを伝えるとともに、新任に様々なリーダーシップを発揮する機会を与えた。

この学校の文化の特徴は、全ての当事者の信頼と尊重のレベルが高いことであった。教員は管理職が学校を良くするために必要な資源を確実に持たせてくれると信じていた。管理職は教員たちを専門家として信頼してエンパワー（権限委譲）し、教員は生徒たちの可能性を信じていた。教員たちは不満を述べることは何の解決にもならないことを理解しており、お互いに開かれた心で心を砕いて話を聞きあった。

この学校は通常の学校の2倍もの教科部門があるうえに、職業専門の教員と教科の教員たちは、

校舎内の別の場所において互いに交流することはなかった。(自発的に) 参加する放課後会議のスケジュール調整は困難を極めた。2003 年以降の 5 年間で、教職員のほぼ半数が異動ないし退職したが、この人事異動こそが重要な構造的特徴であった。校長と教科代表は、資格や経験よりも新たな職業教育を推進するための意欲や情熱を重視して若手の教職員を雇用し、人員配置を行った。これらの新しい教職員たちの使命感が、学校に大きなエネルギーをもたらし、起業家精神を生み出した(例:「いいアイデアだね、やってみよう」)。校長と教育長は、「資源は優先事項に従うべきだ」と考え、優先事項の第一は生徒と生徒の学習、第二は教員と教員の創造性、と明確に述べた。2007 年に就任した校長は、前任校長の考えを支持した。新任校長は参加的な開発と計画を重視しており、運営委員会に多くの教員リーダーを関与させ、学校の未来についての議論に貢献する機会を与えた。教員たちは、自分たちが大切にされており、自分たちの求める影響力を行使する機会を多く持たせてもらっている、と感じていた。(事例の特徴は表 4 を参照)

表 4. 事例校におけるセンスメイキング・信頼・分散型リーダーシップ

	オバートン高等学校	ミドル・フォークス高等学校
既存の職務特性	起業家的な教職員の行動。高い自律性と専門職性。学校や学区からの支援的なリーダーシップ。高度な資源。評判の高い「古参」教員リーダー。	個人的・集合的な挫折感。教室外での脆弱な教員の関与。リーダーシップの交代が教員と管理職との溝を深める。明白な教員リーダーがいない。限定的な専門職性ないし職能発達。
センスメイキングのプロセス	校長が DL とセンスメイキングを促進する(曖昧性を容認する)。活発な委員会活動が個々の専門職性と DL との関連を知る手がかりとなる。新しい教員リーダーの漸進的な出現。PLC と DL 事業の統合。新しい校長を雇用/社会化する際の教員役割が影響力を深める。DL は(非公式に)学校のプログラムや成績を改善するための努力の一環と見なされる。	校長は DL 事業から隔絶した存在と見なされる。教員リーダーを開発するための取り組みの連続的な介入が管理職と教員の溝を深める。DL は教員から他の学校改善とは別ものと見なされる。教員を弱体化させる否定的な物語が教職員に広まる。DL は管理職から教員へ活動をシフトするための取り組みと見なされる。一部の教員は新しい校長が雇用されると楽観論を述べる。
信頼	職業高校の教員と正規の教員との当初の不信感が共同の委員会活動や「気難しい」教職員の離脱で軽減する。管理職への信頼はリーダーシップの交代を通じて持続する。経営的支援への信頼は教員側の冒険心を明確に支える。教員は事業に対して同僚から「見返りを受ける」。信頼が埋め込まれた文化的特性になる。	高い不信感が DL 事業に対する校長の無関心によって確信となる。管理職は 2~3 のエピソードによって教員の関与を抑える意思を固める。教員は公の場で自分の本心をめったに話さない。教員は「処罰」事案を報告する。教員は独りで怯えている。教員間のコミュニケーションは分断されている。
分散型リーダーシップの根拠	教員リーダーの人数が過去 3 年間で増加している。ほぼ全ての教員が時間のかかる委員会体制に関わっている。DL によって校長の交代を乗り切っている。	数人のテニユア教員だけが非常に限られた協働的な取り組みに参加している。非テニユア教員は関与しない。「分散」によって校長の選択が制約される。

DL : Distributed Leadership PLC : Professional Learning Community 高校名は仮名

(出典 : Louis, Mayrowetz, Smylie, & Murphy, 2009, p.175 を一部修正)

#### 4. 若干の考察～意義と課題～

以上、Mayrowetz らの活動再設計としての「分散型リーダーシップ」の概念モデルの基本枠組みを整理・検討してきた。最後に、このモデルの意義と課題について、若干の考察を加えておきたい。

これまでの研究では、「分散型リーダーシップは学校効果と学校改善に貢献する可能性がある」(Pont et al., 2008, p.83), 「様々な人や組織構造の中でのリーダーシップの分散は、現代の学校の困難を乗り越え、学校効果を改善するための方法となり得る」(op. cit., p.94)という指摘がなされてきたが、それを支持する研究根拠(エビデンス)は希薄であった。これに対して、Mayrowetz らのモデルは、①理論的な枠組みだけでなく、学校改善を導くための実践的な概念モデルを構築した点、②教育経営の中心的なテーマである学校改善やリーダーシップ開発との関連を理論的・実証的に裏付けた点、に意義があると言えるだろう。

ただし、「分散型リーダーシップ」については、以下のような課題の指摘が見られる。

- \* 「分散型リーダーシップと学校改善の関係を検討するならば、定義の精度が極めて重要であることは確かであるが、分散型リーダーシップの様々な立場や観点の是非を議論し続けてもほとんど意味がないだろう。最大の課題は、何らかの組織的な影響力や効果の程度および範囲を測定することについて考えていくことである。」(Harris,2010,p.60)
- \* 「分散型リーダーシップは専門職的実践の現実(リアリティ)に役立つとみなされているが、階層(ヒエラルキー)に抗うのではなく階層を保守するものと認識されている。学校のリーダーシップに付随する問題は、(教育的なアプローチというよりは)ビジネスの無批判的な適用を通じた専門職的実践の集権的な統制である。」(Gunter,2012,p.88)

前者は、Mayrowetz の議論に対する直接的な批判であり、後者は「分散型リーダーシップ」言説の背景にある経営管理主義(managerialism)のイデオロギーに対する批判である。現状ではこれらの厳しい批判の妥当性や適切性の吟味は困難であるが、「分散型リーダーシップ」の論者の立場をより精緻に理解することが必要になると思われる。

今後の課題は、①このモデルの我が国の学校への応用可能性の検討、②他の論者の議論との違いについてのより詳細な検討、③上記の「分散型リーダーシップ」に対する批判的見解の検討である。

#### 注

- <sup>1</sup> 例えば、中央教育審議会「学校における働き方改革特別部会(第10回)」(平成30年2月8日)では、「学校の組織運営体制の在り方について」審議される中で、「分散型リーダーシップ」をモデルとした組織運営を進めていくべきである、という一つの方向性が示された。
- <sup>2</sup> わが国では、欧米の「分散型リーダーシップ」に関する文献を参照して、理論的な考察を加える論考や研究動向を紹介する論考が見られる。例えば、篠原(2007, 2017)、露口(2010, 2018)、鎌田(2019)を参照。
- <sup>3</sup> Mayrowetz の共同研究者は、K.S.Louis, J.Murphy, M.Smylie である。
- <sup>4</sup> 「記述的」「規範的」「処方的」アプローチについては、山崎(2011)を参考にした。
- <sup>5</sup> 職務特性モデルに関する記述は、ロビンス(2009)、服部(2020)を参照した。
- <sup>6</sup> センスメイキングとは「事柄を枠組みの中に置くこと、全体を把握すること、驚きを是正すること、意味を構成すること、相互理解を求めてやり取りをすること、そして類型化すること」(Weick,1995,p.6)であり、その概念は「解釈とその後の再解釈の足跡をたどる行為、活動、お

- よび創造的営為を強調する」(op. cit., p.13)。Mayrowetz ら(2009)は、この概念を組織における個人と集団の焦点の懸け橋となるパースペクティブとして理解している。
- 7 ここで想定されているのは、個人、集団、組織レベルでの、直観・解釈・統合・定着のプロセスとしての「組織学習」である(Mayrowetz, et al.,2009, p.181)。
- 8 組織構造の考察が重要である理由は、①組織構造には、その組織の歴史や環境との関係が反映されていること、②組織構造によって、仕事の実行が可能になったり制約されたりすること、である(op. cit., p.183)。
- 9 組織文化は「学校を一貫性のある全体へと結びつける人工物、価値、前提のパターン」と定義される(op. cit., p.184)。組織文化の概念は、集合的なセンスメイキングプロセスを基礎とした集合的な現象である(op. cit., p.181)。
- 10 ミクロポリティクスは、学校を、自己の利益、葛藤、同盟、イデオロギーが蠢く「闘争の舞台」と見なす(op. cit., p.187)。
- 11 事例研究の対象校は、中部大西洋沿岸地域の2つの州における6つの中等学校であり、期間は2004～2007年である。方法としてはフィールドワークが採用され、訪問先の各学校と中央事務局の15人から聞き取りが行われた(Louis et al.,2009, p.163)。表4は2校の比較(ポジティブとネガティブな事例)であるが、紙幅の都合上、前者の紹介に留めた。

## 参考文献

- Elmore,R.F., "A Plea for Strong Practice", *Educational Leadership*, Vol.61(3), 2003, pp.6-10.
- Gronn,P., "Fit for Purpose No More?", *Management in Education*, Vol.30(4), 2016, pp.168-172.
- Gunter,H., *Leadership and the Reform of Education*, Policy Press, 2012.
- Hackman,G.R. & Oldham,J.R., *Work Redesign*, FT Press, 1980.
- Harris,A., 'Distributed Leadership: Evidence and Implications', in Bush,T., Bell,L.,& Middlewood, D.,(eds.), *The Principles of Educational Leadership & Management(2<sup>nd</sup> edition)*, SAGE Publications, 2010, pp.55-69.
- Harris,A., *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential*, Corwin Press, 2014.
- Harris,A. & Spillane,J., "Distributed Leadership through the Looking Glass", *Management in Education*, Vol.22(1), 2008, pp.31-34.
- Johnson,B., "Local School Micropolitical Agency: An Antidote to New Managerialism", *School Leadership and Management*, Vol.24, 2004, pp.267-286.
- Louis,K., Mayrowetz,D., Smylie,M., & Murphy,J., 'The Role of Sensemaking and Trust in Developing Distributed Leadership', in Harris,A.(eds.), *Distributed Leadership: Different Perspectives*, Springer-Verlag, 2009, pp.157-180.
- Mayrowetz,D. & Smylie,M., 'Work Redesign that Works for Teachers', in Smylie,M. & Miretzky,D.,(eds.), *Developing the Teacher Workforce*, National Society for the Study of Education, 2004, pp.274-302.
- Mayrowetz,D., "Making Sense of Distributed Leadership: Exploring the Multiple Usage of the Concept in the Field", *Educational Administration Quarterly*, Vol.44(3), 2008, pp.224-243.
- Mayrowetz,D., Murphy,J., Louis,K., & Smylie,M., 'Conceptualizing Distributed Leadership as a School Reform- Revisiting Job Redesign Theory' in Leithwood,K., et al.,(eds.), *Distributed Leadership According to the Evidence*, Routledge, 2009, pp.167-195.
- Maxcy,B.D. & Nguyen,T., "The Politics of Distributing Leadership: Reconsidering Leadership

- 
- Distribution in Two Texas Elementary Schools”, *Educational Policy*, Vol.20(1), 2006, pp.163-196.
- Pont,B., Nusche,D., & Moorman,H.(eds.), *Improving School Leadership-Volume1: Policy and Practice*, OECD Publishing , 2008.
- Smylie,M., Mayrowetz,D., Murphy,J.,& Louis,K., "Trust and the Development of Distributed Leadership", *Journal of School Leadership*, Vol.17(4), 2007, pp.469-503.
- Storey, A., “The Problem of Distributed Leadership in Schools”, *School Leadership & Management*, Vol.24 (3), 2004, pp. 249-265.
- Weick,K.E., *Sensemaking in Organizations*, SAGE Publications, 1995.
- 鎌田雅史「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』第48号, 2019年, 105～118頁。
- 篠原岳司「教師の相補的『実践』に着目した学校改善理論に関する一考察」『日本教育経営学会紀要』第49号, 2007年, 52～66頁。
- 篠原岳司「これからの教育経営におけるリーダーシップ論」末松裕基編著『教育経営論』学文社, 2017年, 106～127頁。
- 露口健司「スクールリーダーのリーダーシップ・アプローチ」小島弘道編著『スクールリーダーシップ』学文社, 2010年, 137～163頁。
- 露口健司「リーダーシップ研究の進展と今後の課題」日本教育経営学会編『教育経営研究の研究動向』学文社, 2018年, 14～23頁。
- 服部泰宏『組織行動論の考え方・使い方ー良質のエビデンスを手にするために』有斐閣, 2020年。
- スティーブ・ロビンス『新版 組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社, 2009年。
- 山崎由香里『組織における意思決定の心理ー組織の記述的意思決定論』同文館出版, 2011年。

**付記** 本稿は、日本教育行政学会第55回大会（2020年10月3日 於：北海道大学オンライン開催）の発表要旨「分散型リーダーシップを機能させる教育マネジメント・システムの開発的研究（1）」における織田の担当箇所には大幅な加筆・修正を加えたものである。なお、本稿は平成31～令和4年度科学研究費助成事業基盤研究（C）（一般）「分散型リーダーシップを機能させる教育マネジメント・システムの開発的研究」（課題番号19K02715：研究代表者 木岡一明）および令和2～令和5年度科学研究費助成事業基盤研究（C）（一般）「専門職の学習共同体」を創造する校長のリーダーシップに関する構成主義的研究」（課題番号20K02763：研究代表者 織田泰幸）の成果の一部である。