

学校組織における影響構造認知に関する実証的研究 (I)

— 教師側からみた影響力の布置と影響力の浸透度 —

淵上 克義

The purpose of this study was to identify the perceptual influence structure of school teachers in school organizations and to investigate the relationship perceptions of penetration and spread of principals' influence with teachers' evaluation of their colleague group, task motivation, effectiveness of their educational activity and role expectation. The sample consisted of 53 school teachers. Main findings are as follows. First, teachers classified the principal centered influence style made their evaluation for their colleague group and effectiveness of their educational activity negatively. Second, teachers' perception on penetration of principals' influence correlated positively with their evaluation of their colleague group, effectiveness of their educational activity and role expectation. The high magnitude of correlations obtained was interpreted as supporting the importance of interaction among members in schools.

Keywords : principals' influence style, interaction, school organization, teacher, role expectation.

問 題

本研究は教師の視点から、学校組織内の成員の影響構造と組織活動の有効性認知の関係を調査研究によって検討するものである。

組織心理学の研究において、組織活動の有効性を規定する重要な一要因として、組織成員の影響行動が挙げられる。これまで、効果的な組織経営の在り方を明らかにするために、組織内の誰が誰に対して、どのような影響力を行使するかについて様々な視点から検討されてきた。例えば、リーダーシップ、社会的パワー、影響戦略・戦術などに関する諸研究である。これら諸研究の多くは、ある一定の地位を占めている特定の個人（リーダー、サブリーダー、フォロワー）を対象として、彼らの影響力の量や内容を測定し、それらと組織の諸活動の有効性との関連性を検討するものであった。そしてその結果、特定の成員の行使する有効なリーダーシップ、社会的パワー、ないしは影響戦略・戦術を特定化するものであった。

このような研究から、リーダーの行使する有効な影響行動（リーダーシップ、社会的パワー、影響戦略・戦術）が明らかにされてきた。

さてこれまで社会心理学において影響行動に関わる研究がなされてきた暗黙の前提として、①組織における階層（ヒエラルキー）構造に伴う影響力を重視し、そのような構造の上位を占めている特定の個人を分析対象としていたこと、②たとえリーダーでなくフォロワーを対象とし、かつ階層構造を重視しない研究であったとしても、それらの研究は組織内の特定の個人の影響力を重視していたこと、を挙げることができる。

これまで組織の中でも特に学校組織における影響行動に関する研究の多くも、従来の社会心理学等で得られた研究知見を活かしながら、上述の研究パラダイムに乗っ取った形で展開してきた。例えば、古くから行われている校長など管理職のリーダー行動やパワー資源の解明（詳しくは淵上、1991を参照のこと）や学校をマイクロポリティカルな場と捉え、

そのような場における管理職や教師の影響戦術に関する研究 (Blase, 1991他) などである。さらに最近では校長の変革型リーダーシップ (Kirby, Paradise & King, 1992 : Leithwood, 1992, 94 : Silins, 1992他), 教師による校長のプロトタイプ像認知 (淵上, 1994 : Jantzi & Leithwood, 1996) に関する研究などが行われている。これらの諸研究は、他の組織研究と同様に、特定の地位を占めている成員 (主に校長や教頭) ないしは特定の個人 (教師) を対象として、彼らの行使する多様な影響行動の形態と学校組織の有効性の関係を検討している。ところが、最近の学校組織内影響行動に関わる研究成果によれば、上述した暗黙の前提自体が学校組織の実態に必ずしも合致しないことが実証的に明らかになりつつある。

例えば、Silins (1992) は教師を対象として、学校改善に及ぼす校長の変革型リーダーシップの効果について、大規模な調査研究を実施した。その結果、まずリーダー個人の属性に帰属される傾向のあるカリスマについては、学校組織の四つの有効性認知 (学校, 教師, プログラム・教授学習, 児童・生徒) とほとんど関係がなかった。さらに、他の組織研究では明瞭に区別されていた変革型リーダー行動因子 (カリスマ, 知的刺激, 個別的配慮) と交換型リーダー行動因子 (コンティジェントな報酬, 例外なき管理) が区別されず、とりわけ教師との対面的な相互作用に基づいたコンティジェントな報酬行動が変革型リーダー行動の中に含まれていたことが明らかになり、しかもコンティジェントな報酬行動が四つの有効性認知に強いポジティブな影響を及ぼしていることを見出ししている。

同様に Kirby, Paradise & King (1992) らの研究結果でも、校長によるカリスマの影響力は、リーダーの行動や特徴を測定しているのではなく結果に対する教師の帰属を単に測定しているにすぎないとして、カリスマ的影響力の効果そのものに対して疑問を投げかけている。さらに、Kirbyら (1992) は Silins (1992) の研究結果と同様に、従来は交換型リーダー行動に含まれているコンティジェントな報酬行動が学校組織の有効性認知や校長に対する満足と強い相関関係があることを見出ししており、コンティジェントな報酬行動は交換型リーダー行動よりもむしろ変革型リーダー行動と深い関連があることを明らかにしている。そこで Leithwood (1994) は、カリスマ的影響力を除いた具体的な働きかけを中心とした教育場面特有の校長の変革型リーダー行動を整理して、教師に対する変革型リーダー行動の実践そのものがコンティジェントであるとして、コンティジェ

ントな報酬行動の重要性を指摘している。

さて以上の先行研究結果は以下のことを示唆している。まず第一に、校長のカリスマの影響力それ自体に対する疑問、及び教師による校長のカリスマ的影響力認知と学校組織の諸活動認知の関係が強く認められないという点である。このことは、学校組織においては組織の諸活動に及ぼす校長個人のカリスマに関わる属性的な影響力が強くないことを示唆している。したがって、学校組織では、特定の地位を占める個人 (例えば校長) が強いカリスマ性を持ち、例えば学校改善等に関与しながら組織全体の構造を変えるような強力な影響行動を発揮する傾向が比較的弱いことが認められる。またこのことに関連して 淵上 (1995) は、学校経営と学級経営が極端に成功した事例と失敗した事例を提示された学校外の観察者が、その原因をどれだけリーダーである校長に帰属する傾向があるかを検討した。その結果、学級経営の成功・失敗には教師のリーダーシップが注目されるのに対して、学校経営の成功・失敗に対しては、その第一の原因として、校長のリーダーシップではなく、教師集団のリーダーシップが上げられていた。つまり外部者である観察者にとって、学校は校長のリーダーシップによる統合的・統一的な色合いの強い組織というよりも、むしろ教師集団の協力体制から成り立つ協同的な組織としてみられていたのである。以上のことから他の組織研究のように、フォロワーの服従を暗黙の前提とした階層構造の影響に基づいて、特定の個人 (とりわけリーダー) を対象とし、彼ら個人のリーダー行動が及ぼす効果を検討する研究方法を学校組織研究、とりわけ学校改善研究にそのまま適用することは難しいと言わざるを得ない。

第二に、校長と教師同士の日常の対面的な相互作用に基づいたコンティジェントな報酬行動が学校組織の諸活動の有効性認知と関連しており、しかもこれらの行動が変革型リーダー行動と関連しているという点である。これらの結果からも、学校組織においてはその規模から考えても、他の組織研究における変革型リーダー行動でみられるような、組織全体を視野に入れたマクロな視点からの間接的な影響よりも、むしろ日常の校長と教師の対面的な相互作用、ないしは校長の考え方をよく理解した教頭や各主任と教師との対面的な相互作用が特に重要であることを明瞭に示唆している。そして管理職や教師を含めたそのような成員同士の日常の相互作用の中での、校長による報酬、知的刺激ないしは個別的な配慮行動が効果的であることを示している。したがって学校組織における影響行動は、管理職を含めた成員同

士の日常の相互作用が重要であり、さらに相互作用だけでなく成員同士の協力による協同的な影響力が重要であることが窺える。そこで管理職個人のリーダーシップだけでなく、管理職と教師の相互作用の内容や教師同士の協力による影響過程についても明らかにしなければならない。

このことに関しては、従来から学校組織における「協同化」という視点から数多く検討されてきた。この協同化は当然のことながら、校長等の管理職による上からの統制的な統合的組織づくりではなく、教師の自律性を基盤としたものであろう（佐古，1996）。最近教師の自律性に関わる実証的研究が数多く行われている。例えば、教師の意欲や自己有能感（青木・上田，1988：Emmer & Hickman，1992他）は彼らの心理面に、また教師のエンパワーメントや上方向への影響戦略・戦略（Wilson，1993：淵上，1994他）は彼らの実際の影響行動面にそれぞれ焦点を当てた研究といえよう。しかしながらこれらの諸研究も心理面以外の影響行動については、ある特定の教師個々を対象とした研究であり、学校組織内における影響力の構造について検討したものではない。

したがって、学校組織における影響行動の実態を明らかにするためには、従来他の組織研究で用いられてきたような、特定の地位を占めた個人を対象とした影響行動を検討する方法ではなく、まずもって学校組織内での影響構造がどのようになっているのかを明らかにする必要があると思われる。つまり学校組織における影響力の布置、言い換えれば影響力の分有状況を明らかにすべきであろう。そしてこのような影響力の分有の程度と学校組織活動の有効性との関係を検討すべきである。それによって、例えば影響力の分有の程度が高い、つまり教師の自律性が強く協同化が高い場合と、影響力が校長に集中している場合を比較することによって、協同化が学校組織にとって有効的であるかどうかも判断可能となる。さらには例えば、校長の放任ないしは無統制による単なる影響力の分有の場合と教育目標に沿った校長の意向や期待を反映した各成員の協同的な影響の分有の場合では、同じ分有でも学校組織に対して全く異なる機能をもたらすことも十分考えられる。しかしながら、上述のような視点から学校組織における影響行動について実証的に検討した研究は筆者のみ限りほとんどない。

そこで本研究は、まず第一に教師による学校組織内における影響力の分有の認知構造（影響力の布置構造）を明らかにする。そしてこのような影響力の布置構造と学校組織活動の有効性（教師集団の認知、

学校の組織活動や教育活動の認知及び教師のモチベーションや役割認知）の関係を検討することを目的とする。

第二に管理職（校長）のリーダーシップについては、これまでの先行研究結果から、学校組織における教師との日常の対面的な相互作用に基づいた交換型リーダーシップが重要であることが示唆される。したがって、管理職や教師を含めた成員間の相互作用が頻繁になされ、成員全員の共通理解が進み、教師に対する校長の考え方が十分に理解された文脈での、校長のリーダーシップは十分に影響力をもつものと思われる。では成員間の共通理解が十分になされ、教師に対する校長の考え方が十分に理解される文脈とはいかなる場面であろうか。そのような場面の一つとして、学校組織におけるサブリーダーの役割に位置する教頭や各主任層が校長の影響力を十分に受け入れている状況であると思われる。すなわち、教頭や各主任が校長の学校経営や教育活動に関わる考え方をよく理解しながら、各教師に対して働きかけ、そしてそのことが教師に理解されている状況であろう。そのような状況こそ、学校組織の各成員が自分たちの役割を認識しながら、校長を中心としながらも全員の協力体制による学校の組織活動や教育活動がなされる可能性が強いと考えられる。逆に、教頭や各主任が校長の学校経営や教育活動に関わる考え方を反映しないような働きかけを教師に行うような各成員が無統制のバラバラな活動をしている状況では、共通理解や協力体制が成立しがたく、結果として組織活動や教育活動も非効果的となりがちであり、校長の影響力も強く認められないであろう。したがって、学校組織全体を視野に入れた成員による協同的影響力や校長の影響力の効果を検討する上で、教師が学校組織経営や教育活動に関わる校長の考えや意向などの影響力が教頭や各主任に浸透し、彼らの日常の行動に反映していると捉えられることは極めて重要である。この点に関して吉田・石田・藤田・松原（1997）は、教師の職務意欲に影響を及ぼす管理職（校長、教頭、教務主任、学年主任）のリーダーシップの効果について検討し、教師のチームワーク認知が低い場合よりも高い場合に、管理職のリーダーシップがより効果的であることを明らかにしている。このチームワークは管理職と主任の役割分担、管理職と主任の信頼関係、管理職と主任の話し合いの頻度、の三項目によって測定されており、校長のリーダーシップには管理職と主任の協力関係が必要なことが示唆される。けれども吉田らの研究は、教頭や各主任の実際の活動が校長の意向をどの程度反映したものであるかについて検討していない。

彼らの活動が校長の意向を反映したものであると教師に認知されることが校長の影響力の浸透を示すと思われるので、このことについて明らかにすべきであろう。

そこで本研究の第二の目的は、教師による校長の影響力の浸透度認知の違いが教師集団の認知、学校の組織活動や教育活動の認知及び教師のモチベーションや役割認知に及ぼす影響について検討する。すなわち、学校組織経営や教育活動に関わる校長の考えや意向などの影響力が教頭や各主任に浸透し、彼らの日常の行動に反映していると教師が捉えている場合とそうでない場合の学校組織の有効性認知の差異を検討することを目的とする。

方 法

1. 被 験 校

鹿児島県内の高等学校、中学校、小学校の教師53名。

2. 調査方法

1998年2月に、調査者が複数の教師（小学校教師2名、高等学校教師2名）に調査用紙を配布して、調査を依頼した。調査用紙が配布された。その後ほぼ2ヶ月経て、教師を通して、3月末に調査者が調査用紙を回収した。

3. 質問紙の構成

質問紙は以下の諸項目から構成されていた。

(1) 影響構造の分布に関する認知

被調査者が勤務校における影響構造の分布をどのように捉えているのか検討した。すなわち、学校における全体の影響行動を100とした場合、日常の学校活動において、校長、教頭、学年主任、教科主任、分掌主任の各リーダーのリーダーシップ量の割合について棒グラフで提示して、以下の七つの中から回答を求めた。①全員がまんべんなくリーダーシップを発揮している、②校長が突出している、③教頭が突出している、④学年主任が突出している、⑤教科主任が突出している、⑥分掌主任が突出している、⑦その他（被験者に各影響量の割合について自由に記述を求めた）。

(2) 学校目標に対する認知

佐古（1990）らを参考にしながら、勤務校の教育目標に対する認知について以下の六項目を作成した。そして各項目について、⑦「大変そう思う」から、①「全くそう思わない」までの七段階で評定を求め

た。「あなたの学校の教育目標は明確である」、「あなたは学校の教育目標をよく把握している」、「あなたの学校では教育目標について教師の間に共通理解がある」、「学校教育目標の具体化の方法については各教師の判断が分かれている」、「教師の間でも学校教育目標の受け止め方の違いが大きい」、「あなたの学校では教育目標がよく達成されていると思う」。

(3) 学校組織活動に関わる教師同士の交流と部署間の連絡・調整に関わる認知

天笠（1988）や佐古（1990）らを参考にしながら、勤務校における教師同士の交流の程度や部署間の連絡・調整に関わる認知について以下の六項目を作成した。そして各項目について、⑦「大変そう思う」から、①「全くそう思わない」までの七段階で評定を求めた。「異なる分掌間での仕事の調整や連絡がよくおこなわれている」、「異なる学年間での仕事の調整や連絡がよくおこなわれている」、「異なる教科間での仕事の調整や連絡がよくおこなわれている」、「学校の教育目標の共通理解や具体化については校内で意見の交換がよくなされている」、「あなたの学校には教育目標について教師同士が話し合う雰囲気がある」、「職員会議では活発な討論がおこなわれ各自の意見を自由に交換できる」。

(4) 校長のリーダーシップ認知

この質問項目は、吉崎（1979）や淵上（1994）らを参考にしながら、以下の六項目を作成した。そして各項目について、⑦「大変そう思う」から、①「全くそう思わない」までの七段階で評定を求めた。「校長はリーダーシップをよく発揮している」、「校長は高い課題解決能力をもっている」、「校長はリーダーとして有能である」、「あなたは現在の校長に満足している」、「校長をリーダーとして好ましく思う」、「校長の教育目標設定（方針）は明確である」。

(5) 校長、教頭、各主任の指導性認知

この質問項目は、吉崎（1979）や淵上（1994）らを参考にしながら、以下の三項目を作成した。そして各項目について、⑦「大変そう思う」から、①「全くそう思わない」までの七段階で評定を求めた。「校長・教頭・各主任は全般的にリーダーシップをよく発揮している」、「校長・教頭・各主任は全般的に高い課題解決能力をもっている」、「あなたは現在の校長・教頭・各主任に全般的に満足している」。

(6) 教師集団の認知

Deluga (1991) やMudrack (1989) を参考にしながら、勤務校の教師集団に対する認知について五項目を作成した。そして各項目について、⑦「大変そう思う」から、①「全くそう思わない」までの七段階で評定を求めた。「教師集団の和を大切にする学校である」、「教師の間には我々という仲間意識がある」、「何か困ったときには同僚から援助や助言を得ることができる」、「あなたの学校の教師集団は一つにまとまっているというより分裂している」、「あなたの学校の教師集団はよくまとまっている」。

(7) 教師の職務モチベーションと教育活動認知

青木・上田 (1989) とEmmer & Hickman (1992) を参考にしながら、勤務校における教育活動と職務モチベーションに関わる認知について六項目を作成した。そして各項目について、⑦「大変そう思う」から、①「全くそう思わない」までの七段階で評定を求めた。「あなたの学校の教師は高い課題解決能力をもっている」、「自分の担任でない児童・生徒の指導にも配慮する教師が多い」、「あなたは高い職務意欲をもっている」、「あなたの学校では教師は熱心に教育活動を行っている」、「あなたの学校では教師一人一人の意欲が大切にされている」、「あなたは現在の学校に満足している」、「他の学校に替わることができるとしても現在の学校で勤務を続けたい」。

(8) 教師の役割認知

Rahim (1986) を参考にしながら、勤務校における役割の認知について以下の二項目を作成した。そして各項目について、⑦「大変そう思う」から、①「全くそう思わない」までの七段階で評定を求めた。「あなたはあなたが学校で果たすべき役割をよく理解している」、「あなたはあなたが学校で果たすべき役割をよく実行している」。

(9) 校長の意向浸透度認知

次に、勤務校の学校活動における校長の意向浸透度に対する認知について検討した。この校長の意向浸透度に対する認知については、学校組織経営や教育活動に関わる校長の考えや意向などの影響力が教頭や各主任に浸透し、結果として彼らの日常の発言や行動にどの程度反映していると教師が捉えているかによって測定した。したがって、教頭や各主任の日常の学校活動に校長の意向がどの程度反映しているのかについて以下の四項目を作成した。そして各項目について、⑦「大変そう思う」から、①「全く

そう思わない」までの七段階で評定を求めた。「教頭の発言・行動には校長の意向がよく反映されている」、「あなたの学年主任の発言・行動には校長の意向がよく反映されている」、「あなたの教科主任の発言・行動には校長の意向がよく反映されている」、「あなたの分掌主任の発言・行動には校長の意向がよく反映されている」。

(10) 教頭の意見浸透度認知

この項目も(9)と同様に、勤務校の学校活動における教頭の意向反映度に対する認知について以下の三項目を作成した。そして各項目について、⑦「大変そう思う」から、①「全くそう思わない」までの七段階で評定を求めた。「あなたの学年主任の発言・行動には教頭の意向がよく反映されている」、「あなたの教科主任の発言・行動には教頭の意向がよく反映されている」、「あなたの分掌主任の発言・行動には教頭の意向がよく反映されている」。

(11) 教師集団のイメージ認知

Fuchigami (1997) を参考にしながら、勤務校の教師集団の形と色のイメージについて回答を求めた。形については以下の八つから一つ選択してもらった。①丸・円、②四角、③三角型ピラミッド型、④逆ピラミッド・逆三角形、⑤ヨコにフラット、⑥縦長、⑦無形、⑧その他（自由記述）。形については以下の14から一つ選択してもらった。①白、②黒、③灰、④赤、⑤黄、⑥青、⑦緑、⑧桃、⑨橙、⑩紫、⑪茶、⑫紺、⑬透明、⑭その他（自由記述）。

(12) その他

被調査者の個人情報に関わる以下の諸項目について回答を求めた。①性別（男性、女性）、②年齢（20代、30代、40代、50代、60代）、③勤務校（小学校、中学校、高等学校、その他）、④勤務校の規模（児童・生徒数の記入）。

4. 本研究における独立変数と従属変数

本研究で分析対象とした質問項目は以下であった。まず独立変数は、質問(12)の教師の性別（男性・女性）と所属校種（小学校・高等学校）、質問(1)の教師による影響力の構造認知（校長中心・平等・その他）、そして質問(9)の教師による校長の意向浸透度認知（大・中・小）であった。

従属変数は、質問(6)の教師集団の認知に関する五項目、質問(7)の教師の職務モチベーションと教育活動に関わる七項目、質問(8)の教師の役割認知に関わる二項目であった。

結 果

1. 被調査者の構成

被調査者である教師は、男性は34名で、女性が19名の計53名であった。所属校は、小学校29名、中学校6名、高等学校18名であった。また年齢構成は、20代14名、30代29名、40代7名、50代3名であった。

2. 性別、年齢、所属校、生徒数による教師集団、教師のモチベーションと教育活動及び教師の役割認知の違い

まず教師の性別によって、教師集団、教師のモチベーションと教育活動及び教師の役割に関する認知に差があるかどうかを検討した。t検定によって分析した結果、教師の役割認知に関わる二項目においてのみ有意差が見出され、男性教師が女性教師よりも、校内で果たすべき役割理解と役割実行が高かった（それぞれ $t(52)=2.52$, $p<.05$; $t(52)=2.06$, $p<.05$ ）。けれども他の教師集団や教師の職務モチベーションと教育活動に関わる認知の12項目については、有意差は見られなかった。

次に教師の所属校（小学校と高等学校）の違いによって、教師集団、教師のモチベーションと教育活動及び教師の役割に関する認知に差があるか検討した。なお中学校教師は数が少なかったので除外した。性別の時と同様に、t検定によって分析した結果、教師集団の認知に関わる五項目すべてにおいて有意差が見出された。すなわち小学校所属の教師は高等学校所属の教師に比較して、①自校は和を大切にす学校であり（ $t(46)=2.82$, $p<.01$ ）、②教師の間にはわれわれという仲間意識があり（ $t(46)=3.60$, $p<.01$ ）、③なにか困ったときには同僚から援助や助言を得ることができ（ $t(46)=2.06$, $p<.05$ ）、④集団として分裂しておらず（ $t(46)=3.45$, $p<.01$ ）、⑤一つにまとまっていると捉えていた（ $t(46)=3.26$, $p<.01$ ）。しかし教育活動や役割認知に関する項目においては差がみられなかった。

最後に学校の規模（生徒数）によって、教師の行動認知に差があるかどうかを検討した。被調査者の所属校の生徒数が1000名以上（21名）、500名以上1000名未満（19名）、500名未満（13名）の三つに分類し、一要因分散分析を行ったが、いずれの項目においても有意差は見出されなかった。

3. 影響力の構造（タイプ別）と教師集団、教師のモチベーションと教育活動及び教師の役割認知の関係

次に影響力の構造別に、教師集団、教師のモチベ

ーションと教育活動及び教師の役割に関する認知に違いがあるかどうかを検討した。

まず質問紙(1)で回答を求めた被調査者の勤務校における影響構造の分布に関する認知について、回答数の多かった選択肢を整理して以下の三つに分類した。①校長が全体の50%以上の影響力があると答えた校長中心の群（以下校長中心群と略す、12名）、②校長、教頭、各主任（学年・教科・分掌）が全く平等の影響力があると認知した平等群（以下平等群と略す22名）、③①と②に該当しないその他の群（18名）。

そして三つの各タイプ別（校長中心群・平等群・その他）にみた、教師集団、教師のモチベーションと教育活動及び教師の役割に関する認知の違いについてt検定によって分析した。

【校長中心群と平等群との比較】

t検定の結果、教師集団認知に関わる二項目（教師集団の和を大切にす学校である（ $t(33)=1.68$, $p<.10$ ）、教師の間にはわれわれという仲間意識がある（ $t(33)=1.72$, $p<.10$ ））、教師の職務モチベーションと教育活動に関わる三項目（自分の担任でない児童・生徒の指導にも配慮する教師が多い（ $t(33)=1.69$, $p<.10$ ）、あなたの学校では教師は熱心に教育活動を行っている（ $t(33)=2.53$, $p<.05$ ）、あなたの学校では教師一人一人の意欲が大切にされている（ $t(33)=2.19$, $p<.05$ ））、において有意差もしくは有意差に近い傾向が見出された。すなわち、校長中心の教師群に比較して、平等群の教師は和を大切にすままとまりのある教師集団であると捉え、さらに個々の教師は子どもに対する教育活動や配慮行動を示していると思われていた。

【校長中心群とその他の群との比較】

t検定の結果、教師の職務モチベーションと教育活動に関わる二項目（あなたの学校では教師は熱心に教育活動を行っている（ $t(29)=1.71$, $p<.10$ ）、他の学校に替わることができるとしても、現在の学校で勤務を続けたい（ $t(29)=1.69$, $p<.10$ ）、のみに有意差に近い傾向が見出された。すなわち校長中心の教師群に比較して、その他の群の教師は自校の教師がより熱心に教育活動を行っていると捉え、また現在の学校で勤務を続けたいという姿勢を示していた。

【平等群とその他の群との比較】

t検定の結果、教師集団認知に関わる四項目（教師集団の和を大切にす学校である（ $t(39)=2.22$, $p<.05$ ）、教師の間にはわれわれという仲間意識がある（ $t(39)=1.78$, $p<.10$ ）、何か困ったときには同僚から援助や助言を得ることができる（ $t(39)$

$=2.35, p<.05$), あなたの学校の教師集団はよくまとまっている ($t(39)=1.92, p<.10$), 教師の職務モチベーションと教育活動に関わる二項目 (自分の担任でない児童・生徒の指導にも配慮する教師が多い ($t(39)=2.59, p<.05$), あなたの学校では教師一人一人の意欲が大切にされている ($t(39)=1.80, p<.10$)), において有意差もしくは有意差に近い傾向が見出された。すなわち, その他の教師群に比較して, 平等群の教師は和を大切にしたまとまりのある教師集団であると捉え, さらに個々の教師は子どもに対する配慮行動を示し, 教師の意欲が大切にされていると思っている。

総じて, 平等群の教師が自校の教師集団や教師の職務モチベーション及び自校における教育活動に対して最もポジティブに捉えていた。他方校長中心群の教師が自校の教師集団や教師の職務モチベーション及び自校における教育活動に対して, 最もネガティブに捉える傾向があった。けれども役割認知に関しては, 三群間で有意差はみられなかった。

4. 校長の意向浸透度と教師集団, 教師のモチベーションと教育活動及び教師の役割認知の関係

次に校長の意向浸透度について検討した。質問(9)で回答を求めた校長の意向浸透に関する四項目 (教頭の発言・行動には校長の意向がよく反映されている, あなたの学年主任の発言・行動には校長の意向がよく反映されている, あなたの教科主任の発言・行動には校長の意向がよく反映されている, あなたの分掌主任の発言・行動には校長の意向がよく反映されている) の合計得点を求め, 校長の意向浸透度の認知別に, 高群 (19名), 中群 (17名), 低群 (17名) に分類した。そしてこれら三群と教師集団, 教師のモチベーションと教育活動及び教師の役割に関する認知の関係を検討した。

一要因分散分析を行った結果, 教師集団認知に関わる四項目 (教師集団の和を大切にしている学校である ($F(2/50)=4.246, p<.05$), 何か困ったときには同僚から援助や助言を得ることができる ($F(2/50)=3.518, p<.05$), あなたの学校の教師集団は一つにまとまっているというより分裂している ($F(2/50)=3.882, p<.05$), あなたの学校の教師集団はよくまとまっている ($F(2/50)=5.211, p<.05$)), 教師の職務モチベーションと教育活動に関わる二項目 (自分の担任でない児童・生徒の指導にも配慮する教師が多い ($F(2/50)=3.892, p<.05$), あなたは高い職務意欲をもっている ($F(2/50)=3.687, p<.05$)), 役割行動認知に関する二項目 (あなたはあなたが学校で果たすべき役割をよく理解してい

る ($F(2/50)=3.774, p<.05$), あなたはあなたが学校で果たすべき役割をよく実行している ($F(2/50)=5.495, p<.01$)) において有意差が見出された。それぞれの結果をFigure1.からFigure 8.に示す。

下位検定の結果, 有意差のみられたすべての項目において, 校長の意向浸透度低群よりも, 意向浸透度高群の教師が自校の教師集団や教師の職務モチベーション及び自校における教育活動に対して最もポジティブに捉えており, 役割行動認知も高かった。

考 察

これまで, 学校組織における影響行動については, 学校という組織が本来的に持っている特徴から校長一人がリーダーシップを発揮する状態は, 組織にとって必ずしも望ましいことではないことが指摘されてきた (例えば天笠, 1998他)。けれども実証的研究の多くは, 「学校は校長しだい」という前提のもとで他の組織研究と同様のパラダイムを用いながら, 特定の地位を占める校長個人を対象とした影響行動の分析を行ってきた。

そこで第一の目的として本研究では, 前もって校長個人に限定することなく, まず学校組織における影響力の構造そのものを分析対象として検討した。その結果, 学校における影響力が管理職を含めた主任全員に平等に分布していると捉えている平等群の教師が自校の教師集団や教師の職務モチベーション及び自校における教育活動に対して最もポジティブに捉えておりその一方で, 影響力が校長に集中していると捉えている校長中心群の教師が自校の教師集団や教師の職務モチベーション及び自校における教育活動をネガティブに捉える傾向があることが明らかになった。

以上の結果は教師からみれば, 他の成員よりも校長のみが突出して学校組織において様々なことに関して影響力を発揮することは, 学校における組織活動や教育活動の有効性に必ずしも結びつかないことを示している。つまり校長のみの影響力が突出していると捉えられることは, フォロワーである教師にネガティブな影響をもたらす可能性があることを示唆している。また以上本研究の結果と学校が本来的に校長の強いリーダーシップによる統合的・統一的な色合いの強い組織というよりもむしろ教師集団の協力体制から成り立つ協同的な組織として捉えられる傾向にあるという淵上 (1995) の研究結果を考え併せると, 学校組織において校長だけが突出した影響行動をとることは, 組織全体の諸活動にポジティブな影響をもたらす可能性が低いことを示している。

したがって、今後の学校組織における影響行動と組織活動の有効性に関わる研究は、第一に校長個人の影響力だけでなく教頭や主任を含めた教師の多様な影響行動の形態を詳細に検討する必要があるだろう。

では校長の影響力はない方が望ましいかということではないことも明らかになった。すなわち、学校組織内の影響力の構造認知だけでなく、本研究の第二の目的である校長による実際の影響力の浸透度について検討した結果、校長の意向浸透度低群よりも、意向浸透度高群の教師が自校の教師集団や教師の職務モチベーション及び自校における教育活動に対して最もポジティブに捉えており、役割行動認知もより高かった。

すなわち、学校組織経営や教育活動に関わる校長の考えや意向などの影響力が教頭や各主任に浸透し、彼らの学校における日常の発言や行動に十分反映していると教師に捉えている場合には、校長の影響力は学校における組織活動や教育活動に極めてポジティブな効果をもたらしていることが見出された。とりわけ、先の影響認知の分析結果では差がみられなかった教師の役割認知については、校長の意向が教頭や各主任の日常の諸活動に十分に浸透した場合により明瞭に形成されることが明らかになった。

したがって本研究の結果から単に校長のみが突出して影響力を行使するだけでは不十分であり、彼らの影響力が教頭や各主任を通じて教師集団に十分浸透した場合に始めて学校における組織活動や教育活動の有効性に結びつく可能性があることが窺えた。そして校長の考え方や意向を教頭や各主任を含めた教師集団が受容してこそ、校長を中心とした成員間の共通理解が形成され、結果として教師の学校における組織活動や教育活動にもポジティブな効果をもたらすものと思われる。つまり学校組織において成員による協同的活動が成立しやすくなっていることが示唆される。このことは校長の意向が教頭や各主任の日常の諸活動に十分に浸透した場合に、組織活動や教育活動だけでなくそれら諸活動を遂行する際の背景となる教師の役割認知がより明瞭に意識されていることから裏付けられる。逆に教頭や各主任の日常の行動が校長の考え方や意向を反映されたものではないと教師から判断される状況は、教師に校長や教頭ないしは各主任の日常の活動がバラバラな印象を与え、学校の組織活動や教育活動の目標が教師には理解しがたく不明瞭な意識を抱かせる可能性がある。その結果教師の学校における組織活動や教育活動ないしは役割認知の低下をもたらす可能性があることが伺える。

以上のことから、Kirbyら(1992)、Leithwood

(1994)及びSilins(1992)らが明らかにしてきたように、校長と他の教師との日頃の対面的な相互作用が大切であることが示唆され、さらにはそれだけでなく本研究の結果から、校長と教頭や各主任及び教師同士の日常の対面的な相互作用が重要であることが明らかになった。通常学校の教育目標やそれに伴う組織活動ないしは教育活動に関する校長の考え方や意向について、校長側からの日頃の積極的な交流が教頭や各主任を含めた教師側に影響を及ぼし、そのような交流を経ながら結果として学校組織の諸活動に関わる校長の影響力が浸透していくことになる。そこで始めて校長の影響力が効果をもたらすことが考えられる。本研究の結果から、このような校長による教師との積極的な関わりなしに、校長が影響力を発揮しようとしてもあまり効果的ではないことが窺える。

また本研究と関連して最近になって、校長と連携しつつ校内の組織改編に関わる教師リーダーの重要性が注目されつつある(浜田, 1998)。学校組織における教師リーダーの主要な役割とは、①生徒や同僚教師が自分の責務を遂行する際、彼らに対してリーダーシップを発揮する、②学校内外における運営上の課題に貢献する、③学校内外における管理や意志決定に能力を発揮する、の三つにまとめることができる。つまり教師リーダーは校長のリーダーシップを分有しながら、その一方で分有したリーダーシップを他の教師の間で共有しながら教師(集団)を活性化していこうとするものである(浜田, 1998)。本研究は直接教師リーダーに焦点を当てた研究ではない。けれども、本研究で見出された学校経営や教育活動に関わる校長の考えや意向などの影響力が教頭や各主任に浸透し、彼らの学校における日常の発言や行動に十分反映していると教師に捉えることの重要性は、教頭や各主任が校長のリーダーシップを分有していることの重要性を示唆したものであるといえよう。

さらにこれまで述べてきた本研究の結果は、成員間の協同性を基盤としている学校組織の持つ特徴からも十分考えられよう。つまり特定の地位を占めているリーダー(校長)のみの突出した影響力ではなく、教師全員が様々な相互作用を経ながらその中で校長の影響力を発揮していくことが、学校組織の有効性を左右することが窺える。校長が日頃の相互作用を通じて自らの考え方や意向を教師集団にどのように浸透させていくかが、校長による効果的な影響力となるための条件といえよう。このようなリーダーとフォロワーによる継続的な相互作用によるリーダーの信頼性(Credit)の獲得については、従来の組織

におけるリーダーシップ研究でも指摘されてきたことである(例えば, Bass, 1990他)。校長にとっては, このような継続的な相互作用による教師からの信頼性の獲得が極めて重要なことを示唆している。今後は本研究では推測の域を出ない, 校長と教師の相互作用による校長の信頼性の獲得プロセスに関して, 詳細に検討していく必要があるだろう。

また本研究ではフォロワーである教師が教頭や各主任を通じたリーダーである校長の意向を汲みながら, 彼らの影響力を受け入れることが重要であることも明らかになった。最近, リーダーシップはフォロワーがリーダーの影響力を受容しないとほとんど効果をもたらさないことが明らかにされている(例えばLord & Maher, 1991他)。本研究でも, 教師から校長の影響力が教頭や各主任に十分浸透していると教師から認知されないと, 彼らの影響力が学校における組織活動や教育活動に効果的に結びつかないことを示していた。したがって, 問題でも少し触れたように(淵上, 1994: Jantzi & Leithwood, 1996), 今後はフォロワーである教師による校長の影響力の受け入れプロセスについても解明していく必要があるだろう。

最後に, 教師の所属校(小学校と高等学校)の違いによって, 教師集団の認知に差が見出され, 小学校所属の教師は高等学校所属の教師に比較して, 自校の教師集団をよりポジティブに評価していた。通常小学校の教師集団は, 高等学校のそれよりも小規模であると思われるので, 小規模が故の教師同士の親密感の増大かもしれないし, あるいは学級担任性と教科担任制などの組織制度の差異から生じたものかもしれない。さらには男性教師と女性教師間では, 役割認知のみについて明瞭な差が見いだされた。これらに関しては, 今後明らかにすべき研究課題の一つである。

本研究の調査対象者は教師であり, 教師の側からみた研究であった。当然のことながら, 影響力と組織諸活動の認知について教師だけでなく校長自身かどのように捉えているかも重要である。

引用文献

- 天竺 茂 1988 学校の意思決定システム 34-44.
永岡 順・金子照基・久高喜行(編集)現代学校セミナー 第4巻 学校経営. 第一法規
天竺 茂 1998 スクールリーダーとしての主任シリーズ 学校改善とスクールリーダー⑤. 東洋館 出版社

- 青木薫・上田則夫 1989 教師の職務満足に関する実証的研究. 日本教育経営学会研究紀要, 31, 82-95.
Bass, B. 1990 Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. NewYork: Free Press.
Deluga, R.J. 1991 The relationship of subordinate upward influence behavior: health care manager interpersonal stresses, and performance. Journal of Applied Social Psychology, 21, 78-88.
Emmer, E. T. & Hickman, J. 1992 Teacher Efficacy in classroom management and discipline. *Educational & Psychological Measurement*, 51, 755-765.
淵上克義 1991 学校組織行動の社会心理学的研究 (I) -校長のリーダーシップ・パワー-. 鹿児島大学教育学部教育実践研究紀要, 1, 21-35.
淵上克義 1994 教師の持つ校長のプロトタイプ像がリーダーシップ認知に及ぼす効果と教師の上方への影響戦略に関する研究. 鹿児島大学教育学部教育実践研究紀要, 4, 49-56.
淵上克義 1995 学校組織の構造的性とリーダーシップの幻想-観察者のリーダーシップ幻想傾向と錯誤帰属-. 鹿児島大学教育学部教育実践研究紀要, 5, 65-74.
Fuchigami, K. 1997 A fundamental study on the clique as a subgroup of Japanese organizations-the image of Japanese clique-. Joint Meeting of The 45th Conference of the Japanese Group Dynamics Association and The Second Conference of The Asian Association of Social Psychology. 50.
浜田博文 1998 アメリカにおける個別学校の裁量拡大と校内組織改編に関する一考察. 日本教育経営学会紀要, 40, 61-81.
Jantzi, D. & Leithwood, K. 1996 Toward an explanation of variation in teachers' perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32, 512-538.
Kirby, P.C., Paradise, L.V. & King, M.I. 1992 Extraordinary leaders in education: understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85, 303-311.
Leithwood, K. 1992 The more toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49, 8-12.
Leithwood, K. 1994 Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30, 498-518.
Lord, R.G. & Maher, K.J. 1991 Leadership and

- Information Processing. Boston. Unwin Hyman, Inc.
- Mudrack, P.E. 1989 Defining group cohesiveness. *Small Group Behavior*, 20, 37-49.
- Rahim, M.A. 1986 *Management Conflict in Organization*. New York: Praeger.
- 佐古秀一 1990 学校組織の構成次元抽出とその複合性に関する実証的研究. 鳴門教育大学研究紀要, 5, 321-336.
- 佐古秀一 1996 学校経営における協働化の意味と課題. 日本教育経営学会紀要, 38, 161-163.
- Silins, H.C. 1992 Effective leadership for school reform. *Alberta Journal of Educational Research*, 38, 317-334.
- Wilson, S.M. 1993 The scale empowerment index: a measure of internally and externally expressed teacher autonomy. *Educational & Psychological Measurement*, 53, 727-737.
- 吉田俊和・石田靖彦・藤田達雄・松原敏浩 1997 学校組織の社会心理学的研究(Ⅱ)―スクールリーダーが学校組織行動のプロセスに与える影響―. 名古屋大学教育学部紀要(心理学), 44, 65-85.
- 吉崎静夫 1979 校長のリーダーシップ行動尺度の作成とその論理的妥当性の研究. 教育心理学研究, 27, 253-261.
- *本研究は、平成10年度文部省科学研究費基盤研究(C)(2) (課題番号 0861037) の補助を受けて実施された。また結果の一部は、日本教育経営学会第39回大会で発表した。また本研究を実施する上で、鹿児島女子高等学校有村かおり先生、鹿児島市立鴨池小学校木田博先生及び鹿児島市立武岡小学校吉田力先生に大変お世話になりました。ここに深く感謝致します。