

『就実論叢』第48号 抜刷  
就実大学・就実短期大学 2019年2月28日 発行

# 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

**A Short Review of Distributed Leadership Theory in School Organizations**

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

## A Short Review of Distributed Leadership Theory in School Organizations

鎌田 雅史 (幼児教育学科)

KAMADA Masafumi

伝統的なリーダーシップ研究は、組織におけるリーダーの役割を暗黙の前提とし、主にその役割にいる個人の特性、スキル、認知、行動、メンバーとの相互作用の在り方などに焦点化してきた。先行知見はリーダーを、時に集団を導く先導者として、時に集団を下支えする屋台骨として位置付け、その個人から派生する影響プロセスを解明することによって、リーダーシップの現象解明を試みてきた。しかしここ20年ほどの間に、主にヨーロッパや、アメリカ合衆国において、リーダーシップ研究の新たな潮流が発掘され、理論化され、検証され、特に学校改革の文脈においては既に実践され始めてきている。これらの理論は、リーダーシップを特定の個人に帰属せず、社会的文脈の中で表出する集合的な特性として位置付け、英雄的リーダーを描くのではなく、より素朴で状況規定的な不特定多数のリーダーによる貢献をつぶさに描き出す新たなパースペクティブを生み出している。本研究は、近年、知見が蓄積されつつある分散型リーダーシップ (Distributed Leadership) の概念を主軸とした小展望を行い、伝統的なリーダーシップ理論との関係性や、類似概念との弁別性について概観した後、日本の学校教育における適応可能性およびこの領域に関する将来的研究課題についての考察を行った。

キーワード：分散型リーダーシップ 垂直型リーダーシップ 学校開発 学校組織

全ての人々にとって、自らが所属する主要な組織・集団、文化が存続し、繁栄していくことは、重要課題である。そしてその組織・集団の方向性が、“何によって”、“どのように”定められ、導かれているかという疑問は、素朴で重大な問いかけである。国内外を問わず膨大に蓄積されている多くのリーダーシップに関する知見は、明示的であれ暗黙的であれ、多様な水準 (イデオロギー、集団間、集団内、個人間、個人内; Brauer & Bourhis, 2006) における組織・集団における影響過程を解明しようと試みてきた。(坂田, 2017; 淵上, 2002; Yukl, 2012)。

近年のリーダーシップ研究では、従来不問とされてきたような前提が問い直されはじめてきている。そして領域の拡大やパースペクティブの転換を背景に、多様なアプローチが生み出されつつある (淵上, 2008)。そのような潮流の一つとして、分散型リーダーシップ理論

は位置づけられる。分散型リーダーシップ理論は、伝統的なリーダーシップ理論が前提としてきた、特定の傑出した個人が組織・集団に影響を及ぼし、よりよい方向へ導くという、“英雄的リーダー”観の問い直しによって、注目を集め始めた。この理論は、リーダーシップの機能を特定個人に帰属せず、複数リーダーを許容する。

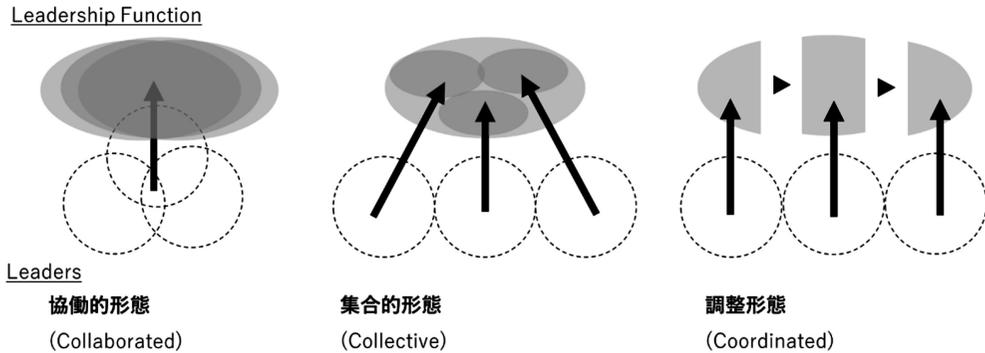
### 1 “英雄的リーダー”観の限界点

私たちは、集団の生産性を特定のリーダーに過度に帰属する認知的バイアスを持っている。生産性の高い集団においてはリーダーが称えられ、業績不振の集団においてはリーダーが糾弾される。リーダーによる影響プロセスは単純化され、精査されないまま、説得力をもって多くの人に受け入れられる傾向がある (Mayo, Meindl, & Pastor, 2003)。

伝統的リーダーシップ研究においても、集団の生産性は特定のリーダーの特性、認知能力、行動、行動様式、スキルやコンピテンシー、過去に生み出してきた成果などによって帰属され説明されてきた (Thorpe, Gold, & Lawler, 2011)。また、組織・集団の先導者として、もしくは全体を支える屋台骨としてリーダーを記述することで、有効なリーダーシップの在り方を模索するアプローチが採用されてきた (Spillane, 2006)。

有能なリーダーの特性や行動パターン、認知的スキルや影響プロセスを描き出すことは、組織集団の運用に関する示唆を含む重要な研究課題である。しかしながら“英雄的リーダー”に焦点化するアプローチを採用することによって、以下のような問題が指摘されている (Spillane, 2006, Gronn, 2002)。

第一に、特定のリーダーが有能性を発揮する際の、他の成員の役割や貢献が無視できないレベルで単純化され重大な情報が抜け落ちている可能性についてである、第二に、リーダーが特徴的に“何を (what)”したかという記述が主となる一方で、日常的なルーティーンやリーダーシップ機能を含む実践の中で、リーダーシップが“どのように (How)”展開されたかに関しては、十分注目がなされていない点についてである。第三に、個人に着目した場合、集団成員のインタラクティブな創発性に関する記述が困難である点である。リーダーが描いた地図をフォロワーが辿るのであれば、リーダーを超えるアイデアは生れないことになってしまう。第四に、英雄的なリーダーの記述は明確な成果に関連付けられ評価される傾向があるが、必ずしも明確な成果と結びつかない素朴なリーダーシップも存在する点である。つまり、特定のリーダーに焦点化することで、他の成員による貢献や、日常的なリーダーシップに関する重大な情報が欠落してしまう可能性がある。特記すべきリーダーシップに焦点化し図 (Figure) とすることで、より日常的で素朴なリーダーシップは地 (Ground) となり注意が払われなくなるが、“神は細部に宿る”という批判である (Wood & Duck, 2006)。



Spillane, J. P., Diamond, J. B., and Jita, L. (2003) Leading instruction: The distribution of leadership for instruction. *Journal of Curriculum Studies* 35, 533-543 を元に、著者が作成。

Figure 1 分散型リーダーシップの形態類型

このような批判のもとに分散型リーダーシップは理論化されてきた。その特徴は、リーダーシップを実践レベルで全体論的に捉えることで、特定の個人へ帰属することを回避し、リーダーシップのプロセスをつぶさに記述しようと試みるアプローチである。このため、分散型リーダーシップ理論は、「有効なリーダーシップはこのように発揮するべきである」という規範的 (Prescriptive / Normative) な側面よりも、「特定の社会的文脈において有効なリーダーシップが生起する影響課程を精査し、改善を探る」といった記述的 (Descriptive) な側面がしばしば強調されてきた。分散型リーダーシップ理論が発揮される場面や、集団構造、プロセスは多様であり単純化できない。

## 2 分散型リーダーシップの形態類型

分散型リーダーシップは、集団プロセスにおける複数の貢献者を描き出すため、公式的 / 非公式的な複数のリーダーを仮定する。しかし、だれが旗振り役になるのかについては、文脈規定的要素が大きく、必ずしも集団・組織の成員全員がリーダーシップを発揮している状態を示すものではないし、状況によっては単一のリーダーによるリーダーシップも包含される (Spillane, 2006; Deflaminis, Abdul-Jabbar, & Yoak, 2016)。分散型リーダーシップが、発揮される形態について、Spillane, Diamond, & Jita (2003) は、①協働的形態 (Collaborated)、②集合的形態 (Collective)、③調整的形態 (Coordinated) の3類型を提案している (Figure 1)

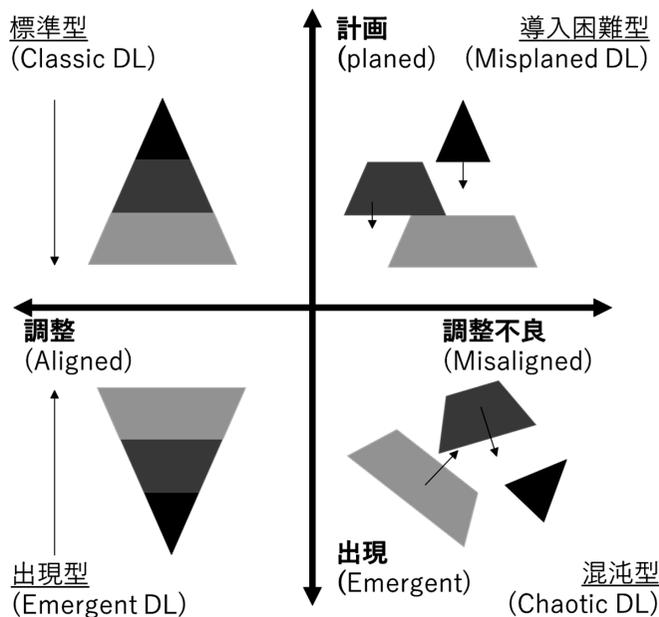
協働的形態とは、同じ時、場所で複数リーダーが共通した目的を目指し、相互に注意を払い、行動を調整し、互いに影響を及ぼしあいながら主体的に貢献している状況である。Diamond & Spillane, (2016) は、バスケットボールにおける選手の動きに例えて説明している。選手たちは、ゴールを獲得するために、複雑に変化する状況を分析し、互いの動きをモニタリングし、行動を調整しながら、勝利を目指す。集合的形態とは、複数のリーダーが協力しながらも独立してそれぞれの役割を果たす形態である。複数リーダーを個別に評価し、

総量的に評価するアプローチ（露口，2010）と親和的であり、野球のイメージが近いと思われる。最後に、調整的形態とは、相互依存するフェイズごとで系列的にリーダーが交代する形態である。リレーマラソンに比喻される。

複数のリーダーが、組織レベルでのリーダーシップ実践に貢献する場合、状況や課題、成員の特質に応じ、有効な形態は変化する。研究レベルでは、協働的形態では、グループダイナミクスに基づく集団の創発的な側面が強調されるのに対して、集合的形態においてはワークシェアリングによるリーダーシップ機能の分担や効率化、適材適所のチームデザインが問題とされ、調整的形態ではスケジューリングやジョブフローの最適化が強調される。

### 3 分散型リーダーシップの特性類型

分散型リーダーシップの実践は、組織における権限や、地位役割といった階層性と関係して様々な形態をとる。Thorpe, Gold, & Lawler, (2011) は、先行研究を概観する中で、計画／調整という2軸で表現される4象限上に、①標準型、②導入困難型、③出現型、④混沌型を配置する4類型を提案している（Figure 2）。



Thorpe, R., Gold, J., & Lawler, J. (2011). Locating distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 239-250.

Figure 1を加筆修正

Figure 2 分散型リーダーシップの特性類型

計画軸とは、組織的な計画のもとで、組織のフラット化や、権限移譲、エンパワーメント、組織的な意識改革などを通して、トップダウン方式で分散型リーダーシップを推奨する形態を意味する。例えば、Yukl (2013) は、分散型リーダーシップを、トップリーダーによる戦略的リーダーシップの一形態として紹介している。また、アメリカ合衆国で実施されてい

る、大規模な学校改善事業 (cf, The Annenberg Distributed Leadership Project; Deflaminis et al., 2016) や、イギリスの National College for School Leadership (NCSL) が、教育改革における処方薬として分散型リーダーシップの情報提供を行っていること (Bennett, Wise, Woods, & Harvey, 2003) なども該当する。計画の対立軸となるのが出現であり、組織的に計画されない分散型リーダーシップの派生を意味する。ボトムアップ的に拡大する団結や、イノベーション、組織階層とは独立した自治的で集合的な学習や組織・集団の改善などは出現軸に配置される。暫時的に自然発生し、目標達成と共に解散するような流動的なワークグループも分散型リーダーシップの一類型と考えられる。また、複数リーダーが台頭する際に、前提となる目標や態度を共有しているか、もしくは共有する必要性を認識しているかどうかという点について、調整—調整不良の軸が設定されている。

分散型リーダーシップ研究の黎明期においては、主に計画的で調整された標準型や、リーダーシップの出現プロセスに着目した出現型の研究が主流であった。しかし、多くの複数リーダーを想定するアプローチは、前提となる価値や目標の共有を暗黙視してきたが、分散型リーダーシップは、必ずしも集団内の一致を要件とはしていない (Spillane, 2006)。むしろ組織内で複数のリーダーの意見や態度が不斉一であることは、新たな価値観の創設や革新に必要であるという見解もある。多元的価値やダイバーシティマネジメントを考慮にいたした研究も想定される。また、これらの軸で表現される4つの類型は、静的ではなく集団の発達過程の中で、動的に変遷し得るものである (Thorpe et. al., 2011)。

Gronn (2002) は、分散型リーダーシップが生起する状況において、①自発的な協働 (Spontaneous collaboration)、②直感的な職場関係 (Intuitive working relations)、③組織化された実践 (Institutionalized practice) の3類型を提唱している。自発的な協働は、散発的に起こる集団活動上の協力を意味し、暫時的である。ところが直感的な職場関係になると、それぞれの役割認識や過去の相互作用の経験からある程度パターン化された協力が生起する、さらにそれらは将来的に職務に対する制度設計に組み込まれる可能性を有している。また、既存の制度が見直される際には、逆方向の移行も想定される。多様な形態の分散型リーダーシップの概念マップを描き、先行知見を配列して知見を統合していくことが必要であると思われる。

#### 4 James Spillane の提唱する、分散型リーダーシップ理論

James Spillane が提唱した理論は、最も影響力のある分散型リーダーシップ理論の一つであり、欧米の学校改善研究において中核的役割を担っている (Deflaminis et al., 2016 ; 篠原, 2007 ; 篠原, 2012)。以下にその理論の概観と、特徴を示す。

##### 1) リーダーシップの定義

Spillane (2006) は、リーダーシップを、「組織の中核的業務に関連付けられた活動 (Activities)

であり、成員によって動機・知識・感情または他の組織メンバーへ影響を及ぼすために意図されたもの、または成員に動機・知識・感情・実践に影響を及ぼすと理解されているもの」と、成員から派生する対人影響が、中核的業務と関連づけられる範囲においてリーダーシップを定義している。

具体的レベルでは、集団にどのようなリーダーシップ機能が想定されるのだろうか。例えば分散型リーダーシップを考慮したものではないが、Yukl (2013) は、リーダーシップの中核的機能として10の項目を挙げている (Table, 1)。このような機能の中から、集団状況に即した機能を担保することは分散型リーダーシップの文脈においても、重要である。

Spillane の理論は、教育心理学者であるレフ・ヴィゴツキーから派生する、分散認知 (Salomon, 1993) や、活動理論 (Engeström, 1987) が背景となっている。また Senge (1990) による学習する組織論や、Bohm (1996) の対話に関する理論と密接な関係を有している。

## 2) 分散型リーダーシップ実践の構成要素

Spillane は分散型リーダーシップ理論の特徴として、複数リーダー (Leader-plus aspect) と実践 (Practice) の概念を挙げ、その構成要素として、“リーダー (Leaders)”、“フォロワー (Followers)”、“状況 (Stuation)” を位置づけている (Figure 3)。

分散型リーダーシップ理論では、要素還元主義を否定し“実践”を最小の分析単位として定める。そして構成要素としての“リーダー”は、公式的役割に限定されず、非公式な役割も含まれ、リーダーシップ実践の旗振り役を自発的に担う個人を指す。リーダーは流動的であり、複数リーダーが同時に存在する場合もある。

“フォロワー”とは、その時々リーダー役割を担う個人以外で、リーダーシップ実践に貢献する参加者である。フォロワーの役割は、リーダーによる対人影響の建設的な受容や協力、意欲的な参加、場合によっては率直な意見／情報の提供などである。状況に応じリーダーと役割交代が起こる場面もある。最後に、固有の意味を持つのが“状況”である。状況とは、主にルーティーンやツールを意味する。さらに包括的には、組織構成や風土、固有の文化、歴史なども状況に含まれる。

ルーティーンとは日常的習慣に埋め込まれ、認識可能な相互作用のパターンであり、定例会議や朝会、行事などが挙げられる (Feldman & Pentland, 2003)。

ツールとは実践の中でアイデアが具体化されたもの (Norman, 1988) で、会議資料や掲示物、チェックシート、記録簿、調査データや手順表などが含まれる。コンティンジェンシーモデルと異なり、分散型リーダーシップでは、状況を実践を包括する静的要因としてだけでなく、リーダーシップによって生み出され、分析・修正・活用される、より動的な構成要素としても意味づけている。したがって、リーダーシップ実践における状況は、時系列的に変化し調整されていく可能性を秘めている。分散型リーダーシップ理論においては、以上のリーダー、フォロワー、状況が相互にインタラクションすることによって、それぞれの関係

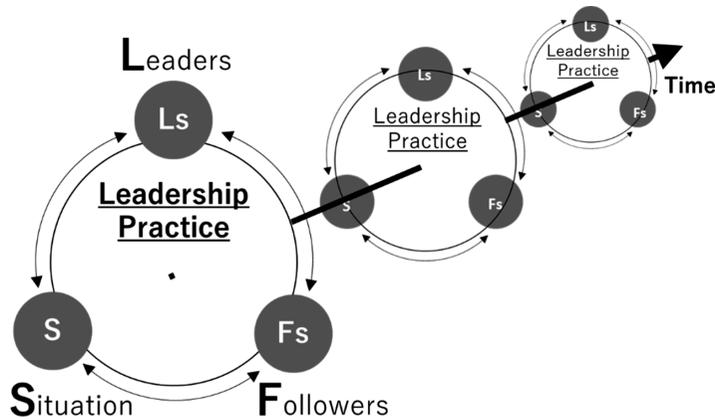
Table 1 有能なリーダーシップに関する中核的な機能 (Yukl, 2013)

---

<p><b>1. 様々な出来事の意味に関する解釈を促す</b></p> <p>特に、激しい変化が様々な生活場面に波及してきた際に、複雑な出来事の中から人々が意味を見出すことを手助けすることが重要である。有能なリーダーたちは人々の現状分析を促し、その解釈がなぜ妥当であるのかに関する理解を促し、表出してきた脅威や好機を見つけたことを手助けする。</p> <p><b>2. 目標達成や方略実行に関する結束力を生み出す</b></p> <p>集合的な課題業績を向上させるためには、何をすべきかや、どのように実行すべきかといった事項に関してかなりの同意が必要である。このような選択肢に関する意見の一致を築き上げる手助けは、新規のグループや停滞している組織において特に重要である。有能なリーダーたちは、集団内での目的、優先順位、方略に関する合意形成を促進する。</p> <p><b>3. コミットメントの形成と、希望の醸成</b></p> <p>難度の高い課題や、ストレスフルな課題の成果を高めるには、困難に直面した場面や後退した場合における忍耐強さが求められる。有能なリーダーたちは、職務に対する熱意を高め、課題目標に対するコミットメントを形成し、努力は報われるだろうという有能感を鼓舞する。</p> <p><b>4. 相互信頼を築き上げ、協調する</b></p> <p>集合的な課題成果を高めるためには、他者との協調や相互信頼が求められる。これらは、成員が互いを理解しあい、多様性を認め合い、互いの差異に関して建設的な方法で向かいあい、解決できるような状況下で促進される。有能なリーダーたちは、お互いの尊敬、信頼、協調を高める。</p> <p><b>5. 集団アイデンティティを高める</b></p> <p>組織や集団においてリーダーたちが有能であるためには、少なくとも中程度の集団アイデンティティが必要である。流動的なチーム、バーチャル・オーガニゼーション、ジョイントベンチャーなどは、しばしば境界線が不明確であり、忠誠心は分断される。有能なリーダーたちは、組織や集団における固有のアイデンティティを生み出し、そのアイデンティティに調和した関わりによって、メンバーシップの問題を解決する。</p> <p><b>6. 活動を組織化し、コーディネートする</b></p> <p>複雑な課題の成果を高めるためには、人々や資源の有効性を最大限活用するような方法で、相互に関係しあう多様な活動をコーディネートすることが求められる。有能なリーダーたちは、集合的活動を有効に実施できるように組織化し、それらの活動が生じた際にはコーディネートの手助けを行う。</p> <p><b>7. 集合的な学習を奨励し、促進する</b></p> <p>競争が激化し、混迷極まる環境において、継続的な学習やイノベーションは、組織の存命や繁栄のために不可欠である。成員は、共通の目標に向かいよりよい方法で集合的に学習しなければならない。有能なリーダーは、集合的な学習やイノベーションを促進する。</p> <p><b>8. 必要な資源や支援を確保する</b></p> <p>集団が、有効に使命を果たすためには、組織外の他者や親組織から、主要な資源、承認、支援、政治的なサポートを確保する必要がある。同様に、組織の存命や繁栄は、取引先、顧客、ファンディングエージェンシーのような外部機関と好ましい取引を行うことに左右される。有能なリーダーたちは、所属する機関の利益や名声を高め、保護することを促し、それらを支えるために必要な資源獲得を手助けする。</p> <p><b>9. 人々をエンパワーし、開発する</b></p> <p>集団や組織における成果は、構成員が意思決定や問題解決に対して能動的に関わる場合においてより高まる。リーダーの役割、新しい責任、主要な変化がおこることを想定して、人々が関連するスキルを習得するよう人材開発しなければならない。有能なリーダーたちは、作業ユニットにおける成員の有能性やスキル開発を促し、成員が変革の主体となったり、リーダーとしての役割を担ったりすることができるようにエンパワーする。</p> <p><b>10. 社会的な公正感や道徳性を育む</b></p> <p>集団成員の満足度やコミットメントは、公平で、思いやりがあり、社会的な責任感を有する風土を醸成することによって促進される。このような風土を築き上げるためには、個人の権利を保守し、社会的責任を促し、非倫理的な活動に反対するような取り組みが求められる。有能なリーダーたちは、道徳的な行動や、社会的公正を促すために必要な活動の模範を示す。</p>	
---	--

---

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.), Essex: Pearson Education Limited. (pp.406-407より引用)



\* Spillane(2006), p.3, Figure1.1 をもとに一部加工し作成

Figure 3 分散型リーダーシップ理論における実践 (Practice)

性の中からリーダーシップの機能が集団レベルの特性として出現してくると定義している。

### 3) Spillane による分散型リーダーシップ理論の特色

Spillane による分散型リーダーシップ理論は、伝統的な“英雄的リーダー”観のもとでは、重大な情報の欠落があるという批判から生み出されてきた経緯がある。従って、対象とするエピソードや事象そのものは伝統的研究と差異があまり認められず、むしろリーダーシップのプロセスをつぶさに、そして動的に記述するための理論的枠組みを提供する意味で修辞学的 (Rhetoric) な特質が強い (Corrigan, 2013)。新規的かつ革新的なリーダーシップスタイルや行動を提唱しているわけではなく、特定の文脈状況における現象を詳細に記述する面においてアドバンテージを持っている。しかし、現代社会において広く普及し、固着化している“英雄的リーダー”観にメスを入れ、より現実に即した組織構造を見直す根拠を提供することから、理論研究においても有効な示唆を含んでいる。

分散型リーダーシップ理論が有効に機能するための要素として、Spillane (2006) は成員のヒドフルネスを挙げている。ヒドフルネスとは、グループが慎重かつ知的に目的をもって責任ある参加をしている状態を意味する (Weick & Roberts, 1993)。Spillane (2006) は、この概念をより緩やかに、“共に参加している状態”という意味で捉えているが、構成員および状況における能動性の統合を重要視している。また、立場や役職に固着せずに対話 (Bohm, 1996) を行うことや、組織における中核業務に関する集合的な学習を重視する立場をとり、しばしば専門的学習コミュニティ (Deflaminis et al., 2016; 露口, 2013) と関連付けて言及される。これらは個々の構成要素の潜在力の損失を回避し最大化する総和的アプローチではなく、むしろ構成要素の相乗効果を検出するアプローチとしての側面が色濃い。既述の類型論に基づけば、現象の記述的側面 (Discriptive) では全ての類型に適応し得るが、規範的な側面 (Prescriptive / Normative) では協働型や、特性類型における調整軸が重視

されている傾向がうかがえる。

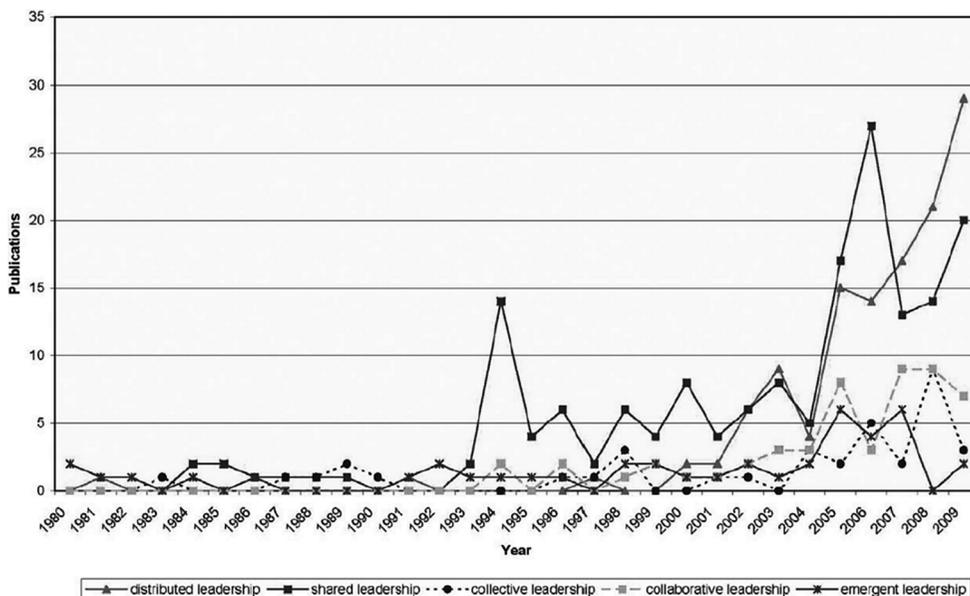
研究アプローチとの関連からは、Spillane のモデルはどちらかといえば質的アプローチと親和的である（露口，2010）。しかし、質問紙調査によって定量的に捉えようとする試みもなされ始めている。代表的な尺度としては、Hulpia, Devos, & Rosseel, (2009) による Distributed Leadership Inventory が挙げられる。また、Pitts & Spillane, (2009) や Pustejovsky & Spillane (2009) は、社会的ネットワーク分析 (Social Network Analysis; SNA) の適用可能性を指摘している。Spillane の理論は、全体論であり、個別の実践における文脈的要因を重視する側面が強いため、量的アプローチによって細部を検討することは難しいが、概念の有効性を示し一般的知見を生み出すうえでは、測定法の精緻化が求められる。

## 5 複数リーダーを理論化する近接概念との弁別性

組織・集団における複数リーダーによる貢献を描き出す理論は、分散型リーダーシップ以外にも多数存在する。例えば、共有リーダーシップ (Shared Leadership)、集合的リーダーシップ (Collective Leadership)、協働的リーダーシップ (Collaborative Leadership)、自然発生的なリーダーシップ (Emergent Leadership)、共リーダーシップ (Co-Leadership)、民主的リーダーシップ (Democratic Leadership)、移譲型リーダーシップ (Delegated Leadership) など多様なリーダーシップの類型が提唱されてきた (Bolden, 2011; Bennett, Wise, Woods, & Harvey, 2003)。先行研究においてこれらの理論は、時に分散型リーダーシップ理論と互換的に、時に弁別的に扱われており、研究者間で明確なコンセンサスは得られていない状態である。

概念の弁別性に関し、Thorpe ら (2011) は分散型リーダーシップが多様な形態をとり得るため、むしろ先行知見の包括概念として位置づくと言及している。同様に、Bolden, (2011) は、共有リーダーシップとの比較に関して、分散型リーダーシップの規範的アプローチは共有リーダーシップアプローチとはほぼ互換的であるが、記述的アプローチには独自性が認められると言及している。分散型リーダーシップ理論には、単独のリーダーによる貢献や、成員間で目的やワークプロセスの共有が十分でない状態のリーダーシップなども含む点で、概念的にも他の理論を包含すると思われる。

一方で、これらのリーダーシップ理論に関して、研究者によって採用される概念の時勢的な流行が認められるという報告がある。Bolden (2011) は、1980年から2009年にかけて、Scopus (学術データベース) に登録されている文献数を数えたところ1990年-2000年ごろまでは集合的リーダーシップに関する研究が多かった一方で、2000年以降は共有リーダーシップに関する研究が隆盛し、2007年以降では分散型リーダーシップに関する研究が主流となりつつあることを報告している (Figure 4)。



Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3) p.255 Figure 1より引用

Figure 4 Scopus Databaseにおける出版本数の変遷

同様に、Bolden (2011) は、分散型リーダーシップと共有リーダーシップの、先行研究の第一著者の所属機関の国籍を調べることで、共有リーダーシップの研究のほとんど（検索された112本のうち103本）はアメリカ合衆国においてなされているのに対し、分散型リーダーシップは、アメリカ合衆国、ヨーロッパのどちらにおいても研究がなされてきたこと（検索された82本のうちアメリカ35本、ヨーロッパ47本）を示している。

第三に、分散型リーダーシップの研究の68%が教育関連のジャーナルに掲載されており、そのうち26%が *School Management and Leadership* に掲載されていた一方、共有リーダーシップについては教育関連のジャーナルに掲載された割合は22%に過ぎなかった。また、共有リーダーシップの研究の39%が医療分野のジャーナルであった半面、分散型リーダーシップはこの領域では発表されていなかった。産業組織研究領域に関しては、分散型リーダーシップに関する文献の19%、共有リーダーシップの25%が該当していた。以上のように、それぞれの概念が取り扱われる研究領域に差異が認められる。

## 6 分散型リーダーシップ理論の課題と将来的展望

第一に分散型リーダーシップが直面する重大な批判は、“リーダーシップ研究における聖域” についてである (Grint, 2010)。“リーダーシップはリーダー個人が発揮する影響力” という前提を覆すことで、リーダーシップ研究そのものの固有性を侵食しかねず、伝統的な研究が見出してきたような集団プロセスにおけるリーダーの固有性が軽視されてしまう可能

性がある。例えば、公式リーダーによる自己犠牲的な集団への貢献、カリスマ型リーダーに起因する強烈な影響力等は、リーダーによる影響プロセスを他の成員による貢献と同値として扱うべきかといった課題をはらんでいる。同様にチームワーク研究や、コミュニケーション研究とどのように線引きすることができるのかについても不明確な部分があり理論の精緻化が求められる (Gronn, 2002)。

第二に、リーダーシップを影響力として規定しているにも関わらず、その影響力の発生系統は十分に注目されていない。組織の公式的階層性に是認されるポジション (Position)、権力 (Authority)、メンバーの相互作用の中で育まれる地位 (Status)、そして勢力 (Power) これらの概念は混同されて使用されている (鎌田, 2017)。例えば、組織的な権限移譲や部局の再構成によって分散型リーダーシップを推進する試みは、ポジションや権力の再分配を意図したものであり (Yukl, 2013)、社会的勢力資源の再分配と関連づけることが可能であろう。一方で、メンバー間の相互作用における自然発生的なリーダーの台頭に着目した場合、それらはリーダー役割の信託であると考えられる (Turner, 2005)。つまり、相互作用における社会的勢力資源の派生と蓄積、もしくは関係性の醸成が研究課題となり得る (Day, Gronn, & Salas, 2004)。

第三に、分散型リーダーシップが組織集団に及ぼす効果の有効性についても、研究知見の蓄積が必要である。教育領域においては有効性を示す知見や実践が多く報告されているが、分散型リーダーシップが、真に垂直型リーダーシップと比較して有効かどうかについての実証知見は十分でない。さらに、複数リーダーが有効に機能するための条件に関する調整変数や媒介変数などについても検討の余地を残している (高口, 2017)。

第四に、公式的な組織の構造や、伝統的な垂直型リーダーシップと分散型リーダーシップの関係性についても、研究者によって見解が異なる。分散型リーダーシップ理論は、忌憚ない成員の相互作用プロセスを描きだすため、風通しのよい関係が前提となる。しかし、組織階層上の地位との関係については明確なコンセンサスは形成されていない。実際に Deflaminis et al (2016) や Spillane (2006) の描く事例においては、校長は分散型リーダーシップの援助者である場合もあれば、先導する指揮官である場合や、実際のプレイヤーである場合、また静観して応援する観衆や支援者である場合も含まれている。分散型リーダーシップと垂直型リーダーシップの影響力は、対立しあうのか、補完しあうのか、相乗的に作用するのか理論化し、実証的に検証する必要が認められる。

## おわりに

以上のように、分散型リーダーシップは多様な形態を含み、また克服すべき概念上の課題も有している。一方で、特に教育に関する学術領域において、すでにアメリカ合衆国やイギリスではその重要性が認識されており、学校改善の実践レベルで活用されている (Deflaminis et al, 2016)。

日本の学校組織は、官僚的な統制システムによって教育活動の安定性を確保する一方で、前線の教員に裁量権を持たせることで、組織的な柔軟性を担保している複合的な組織である(佐古, 2006)。つまり、子どもに関する学校組織の中核的業務(教育活動)の実践においては、役職を問わず教員による主体的なリーダーシップの発揮が求められるため、分散型リーダーシップとの親和性が高い一方で、教育政策や学校制度の文脈からはむしろ官僚的な組織における垂直型リーダーシップの在り方の重要性が示唆される。垂直型リーダーシップを建設的、能動的に受け入れる分散型リーダーシップ、もしくは分散型リーダーシップを奨励、支援する垂直型リーダーシップといった相互依存(包含)的關係の解明が必要であると示唆される。このような方向性の異なるリーダーシップは、どのような条件のもとに相殺しあい、どのような条件のもとでは有効に機能しあうのだろうか。既に一定数の事例収集や、理論化がなされている課題ではあるが(篠原, 2012; Spillane, 2006; 露口, 2007; Deflaminis et al., 2016)、将来的にも重要なテーマとしてさらに実証的に探求する必要があると思われる。

#### 引用文献

- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. a, & Harvey, J. a. (2003). *Distributed Leadership : A Review of Literature Distributed Leadership*, National College for School Leadership.
- Bohm, D. (1996). *On dialogue*. New York: Routledge.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251-269.
- Brauer, M., & Bourhis, R. Y. (2006). Social power. *European Journal of Social Psychology*, 36, 601-616.
- Corrigan, J. (2013). Distributed leadership: rhetoric or reality? *Journal of Higher Education Policy & Management*, 35, 66-71.
- Day, D., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- DeFlaminis, J., Abdul-Jabar, M., & Yoak, E. (2016). *Distributed leadership in schools: A practical guide for learning and improvement*. New York, NY: Routledge.
- Diamond, J. B., & Spillane, J. P. (2016). School leadership and management from a distributed perspective: A 2016 retrospective and prospective. *Management in Education*, 30, 147-154.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Retrieved. New York, NY: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a

- source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118.
- 淵上克義 (2002). *リーダーシップの社会心理学* ナカニシヤ書店
- 淵上克義 (2008). 現代社会におけるリーダーシップの理解と社会心理学におけるリーダーシップ研究の発展 坂田桐子・淵上克義 (編) (2008). *社会心理学におけるリーダーシップのパースペクティブI* ナカニシヤ書店 pp.245-254.
- Grint, K. (2010). The sacred in leadership: separation, sacrifice and silence. *Organization Studies*, 31, pp. 89-107.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). Development and Validation of Scores on the Distributed Leadership Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69, 1013-1034.
- 鎌田雅史 (2017). 勢力と地位 坂田桐子 (編) *社会心理学におけるリーダーシップのパースペクティブII* ナカニシヤ書店 pp.13-37.
- 高口央 (2017). 共有されるリーダーシップ 坂田桐子 (編) *社会心理学におけるリーダーシップのパースペクティブII* ナカニシヤ書店 125-143.
- Mayo, M., Meindl, J. R., & Pastor, J. C. (2003). Shared leadership in work teams: A social network approach. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 193-214
- Norman, D. A. (1988). *The design of everyday things*. New York: Doubleday.
- Pitts VM and Spillane JP (2009). Using social network methods to study school leadership. *International Journal of Research & Method in Education*, 32,185-207.
- Pustejovsky J and Spillane JP (2009). Question-order effects in social network name generators. *Social Networks*, 31, 221-229.
- 坂田桐子 (編) (2017). *社会心理学におけるリーダーシップのパースペクティブII* ナカニシヤ書店
- 佐古秀一 (2006). 学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究 —— 個業化, 協働化, 統制化の皮革を通して —— 鳴門教育大学研究紀要, 21,41-54.
- Salomon G. (1993). *Distributed cognitions: Psychological and educational considerations* New York: Cambridge University Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday
- 篠原岳司 (2007). 教師の相互的「実践」に着目した学校改善理論に関する一考察 - J. スピラーンの「分散型リーダーシップ (distributed leadership)」理論の検討- 日本教育

- 経営学会紀要, 49, 52-66.
- 篠原清昭 (編) (2012). 学校改善マネジメント ミネルヴァ書房
- Spillane, J. P., Diamond, J. B., and Jita, L. (2003). Leading instruction: The distribution of leadership for instruction. *Journal of Curriculum Studies*, 35, 533-543
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Thorpe, R., Gold, J., & Lawler, J. (2011). Locating distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13, 239-250.
- 露口健司 (2010). スクールリーダーのリーダーシップ・アプローチ, 尾島弘道・淵上克義・露口健司 (著) スクールリーダーシップ 学文社 pp.137-163.
- Turner, J. C. (2005). Explaining the nature of power : A three-process theory. *European Journal of Social Psychology*, 35, 1-22.
- 露口健司 (2013). 専門的な学習共同体 (PLC) が教師の授業力に及ぼす影響のマルチレベル分析 日本教育経営学会紀要 55, 66-81.
- Weick, K., & Roberts, K. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Wood, J. T., & Duck, S. W. (2006). *Composing relationships: Communication in everyday life*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.), Essex: Pearson Education Limited.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.), Essex: Pearson Education Limited.