

校長のリーダーシップ行動と教職
員の職場適応に関する実証的研究

学校教育・教育経営

80032

筒井浩滋

問 題

本研究は、小学校における校長のリーダーシップ行動が一般教職員（以下、教職員とよぶ）の職場適応に与える影響に関して、実証的に研究しようとするものである。

リーダーシップ行動がモラールに及ぼす効果に関するわが国での研究は、三隅の提唱するPM論によるものが多い。

三隅は、リーダーシップの2つの機能として、集団目標達成機能（P機能—Performance function）と集団過程維持機能（M機能—Maintenance function）をとらえている。P機能とは、集団における目標達成ないし課題解決へ志向したリーダーの行動である。校長の場合でいえば、学校運営のための計画手順を明確化し、さらに教職員の教育実践活動を指導・助言し、教職員が専門職としての資質向上に努めるよう動機づけを行う、校長

本研究を御指導下さいました兵庫教育大学大学院学校教育研究科
浜名外喜男助教授、天根哲治助手に深く感謝いたします。

の学校教育目標達成に志向した行動である。これに対して、M機能とは、集団の自己保存の傾性を促進し、強化するリーダーの行動である。例えば、職員間の不必要な人間関係の緊張を解消し、対立抗争を和解に導き、各職員に配慮をなし、各職員の自主性を刺激し、意志決定にあたっては話し合いを重視し、教職経験の浅い教職員の意見も尊重することにより、職員相互依存性を増大させていく校長の行動である。

このP・M両機能の強度差によって、三隅は、4種類のリーダーシップ類型を設定した。すなわち、P機能もM機能も高いPM型、P機能が高くM機能が低いPm型（P型と略称）、M機能が高くP機能が低いpM型（M型と略称）、両機能ともに低いpm型の4類型化である。

国立教育研究所（1967）によれば、教師のモラールとは、「ある学校の教師たちが、その学校の一員であることに満足と誇りを持つ

て結束し、教育という共通目標の達成に向かって積極的に努力しようとしている感情ないし態度」と定義され、石堂（1973）によれば、「学校の教育目標を達成するために個人の教育に課せられた職務を、熱意と関心とを持って創造的・主体的に遂行しようとする感情や態度」と定義されている。

三隅ら（1963など）は、リーダーシップ行動がモラールに及ぼす効果に関する研究を行い、PM類型の妥当性と信頼性の吟味をいろいろな集団場面の中で行ってきている。

三隅・白樫（1963）は、組織体において、PM型、P型、M型という3つの監督類型を操作的に導入し、これらの監督者の行動類型の下でIBMカードのせん（穿）孔数を数える作業を作業者に行わせ、生産性とモラールに関する実験的研究を行った。結果は、監督類型がPM型るとき集団生産性は最も高く、第2位はP型、第3位はM型であり、また、PM型るとき、作業に対する興味および監督

者に対する満足が最も高かった。
三隅・田崎（1965）は、炭鉱企業体において、監督者のPM式監督行動と集団の生産性およびモラールに及ぼす効果に関する研究を行い、実験室的研究結果の妥当性を現場組織体において実証した。つまり、高生産の作業集団群にはPM型の監督者が多く、低生産の作業集団群にはP型の監督者が多かった。また、高生産の作業集団群は、仕事、集団、監督者に対する一般採炭員の満足度が高いという傾向が見られた。

三隅・武田・関（1967）は、銀行におけるPM式監督行動と生産性、モラール、達成動機との関連を分析している。各支店の預金量の進展の指標を集団効果性（生産性）の基準とすると、高生産群にはPM型の監督者が多く、低生産群にはPM型の監督者が多かった。また、低生産群でPM型の監督者の下にいる集団成員は、高生産群でPM型の監督者の下にいる成員よりも監督者に対する敵意が高く、

達成動機は低かった。作業集団のモラールはPM型において最も高く、次がM型、そしてP型、pm型では著しく低かったのである。ただし、モラールと生産性の間には有意な関係を見出していない。

三隅・黒川(1971)は、集団規模との関係において、規模の拡大につれてP型、pm型が増加し、PM型、M型が減少すること、またモラールが低下する傾向があることを見出している。

古川(1972)は、リーダーシップ類型にかかわらず、集団活動のアウト・プットに関する成功の評価は、被験者のモラール得点を有意に上昇させ、失敗評価はそれを有意に下降させること、成功評価および失敗評価は被験者のリーダーシップ機能認知をそれぞれP型、pm型に変化させることを見出し、被験者の心理的状態の違いがリーダーとフォロワーの関係に影響を及ぼす変数の1つであるという点にも言及している。

黒川(1975)は、PM式リーダーシップ調査におけるP・M両機能認知得点とモラール得点との関係を詳細に分析して、PM4類型別にリーダーシップPM座標上のモラール推定得点分布図を作成した。そして、P機能とM機能が共通してモラールにポジティブな加算効果を示すのはPM型であり、pm型におけるよりもPM型のリーダーシップ得点の上昇の方が、モラールに及ぼす効果がより大であること、さらに、P機能は類型によってはモラールに対してネガティブな効果を及ぼすことを見出した。そして、上述の分析から、P機能に対するM機能の触媒効果というよりも、P機能が効果的に機能するための必要条件としてM機能があるという考え方が可能であると示唆している。

PM論は、行政、教育の場面にも拡大され、三隅・篠原・杉万(1976)は地方自治体の行政管理・監督者のリーダーシップ行動について、三隅・吉崎・篠原(1977)は学級集団に

おける教師のリーダーシップ行動について、その測定方法と妥当性の検討を行っている。

紅谷(1978)は、校長のリーダーシップが若年齢教師の職場雰囲気、モラール等に及ぼす影響について、P機能よりもM機能の方がモラール等との関連が強いこと、また、PM型の校長の下でモラール等が最も高いことを見出し、産業界と同様の傾向が認められると述べている。

さらに、紅谷(1979)は、校長と教頭との組合せとモラール等との関係について、PM—PMの組合せが教師の職場モラールにとって最も好ましく、次いでPM—M、M—Mであり、PM型を欠く組合せの場合は低い、換言すれば、校長、教頭のどちらかがPM型であれば教師のモラールの低下を防ぐことが期待できると述べている。

吉崎(1978)は、校長自身による自己評定と各学校の教師による校長に対する評定とを比較して、自己評定値が部下評定値よりも高

いこと、校長、教師とも校長のリーダーシップP機能とM機能をかなり独立したものと認知していること、P機能よりもM機能において大きな認知的不一致を生んでいることを指摘している。

吉崎(1979)は、校長のリーダーシップ行動測定尺度の作成とその妥当性について因子分析を行い、その結果、目標達成(P機能)および集団維持(M機能)の2因子を見出している。そして、リーダーシップ類型と教師集団の効果性との関連を検討し、校長がPM型の場合に、その下にいる教師集団の効果性は、校長が他のタイプのリーダーシップをとるときよりも職員間連帯性、給与満足、校内研修評価、職員会議評価、教育に対する研究意欲、学校への一体感などのモラール要因において優れることを見出している。

以上のように、PM論によるリーダーシップ類型と生産性およびモラールに関する従来の研究結果では、PM型の監督者の下にいる

部下が、他の種類の監督者の下にいる部下よりも生産性やモラルが高く、PM型の監督者の下にいる部下は、他の種類の下にいる部下よりもそれらが低い、つまり、監督者の集団効果性への影響は、一貫してPM型が最優位であり、PM型が最劣位である。また、P機能よりもM機能の方がモラル等との関連が強く、P機能が効果的に機能するためにはM機能が必要であるという結果が示されているのである。

本研究の第1の目的は、小学校の校長のリーダーシップ行動が、教職員のモラル、職場雰囲気にもどのような影響を及ぼしているかを検討することである。

ところで、リーダーのリーダーシップ行動は、リーダーとしての地位、役割に基づくと同時に、リーダー個人のパーソナリティによっても左右される。また、フォロワーのパーソナリティによってリーダーの行動をどのよ

うに受けとめるかが左右される可能性がある。そうした社会行動に影響するパーソナリティ変数の一つに権威主義的パーソナリティが考えられる。

牛島・坂本(1956)は、「個人の政治的、経済的、社会的信条は一貫したパターンを構成しており、このパターンは個人のパーソナリティに潜行する基本的傾向性の表われである」という仮説に基づき、権威主義的特性の実情把握と権威的パーソナリティ構造における価値態度の類型を究明しようとした。尺度は、9つのカテゴリーよりなる。

- (a) 伝統主義 (Conventionalism) —— 伝統的、中産階級的価値への執着
- (b) 権威的服従性 (Authoritarian Submission) —— 集団内の理想化された権威に対する服従的、無批判的態度
- (c) 権威的攻撃性 (Authoritarian Aggression) —— 伝統的な価値を犯す人を看視し、非難し、かつ、これに反発し罰しよう

- とする傾向
- (d) 反内省主義 (Anti-intropection) ——
主観的、想像的で柔らかい心への敵対
- (e) 迷信とステレオタイプ (Superstition
and Stereotype) ——個人の運命に神秘的な決定要因があるという信念、きびしいカテゴリーで考えようとする傾向
- (f) 権力と硬さ (Power and "Toughness")
——支配する人と服従する人、強い人と弱い人、指導者と従属者というような偏見をもった見方、権力のある人への同一視、習慣化された自我を極度に強調する態度、強さに対する誇張的態度
- (g) 破壊性とシニシズム (Destructiveness
and Cynicism) ——人間性への敵意や侮べつ (蔑)
- (h) 投射性 (Projectivity) ——野蛮で危険なもの、世界をうろついているという信念、無意識的情緒的衝動の外界への投射
- (i) 性 (Sex) ——性的な正常性を犯す人を

- 処罰しようとする態度
- その結果として、権威主義的態度は女子社会人の層において最も高く、男子学生群で最も低いこと、一般群と学生群とでは、学生群が非権威的であること、権威主義的パーソナリティの価値に対する特性は、政治的価値すなわち権力との自己同一視が高く、経済的価値への志向も強いことを見出した。
- 与那嶺 (1960) は、Fascism scale (F尺度) を用いて権威主義の意味探求を行い、教員群は学生群よりも権威主義的であり、特に女子教員は最も権威主義的であることを見出した。さらに、与那嶺・東江 (1967) は、権威主義尺度を作成して検討し、高年齢、低教育水準、女子の方が権威主義的であると報告している。
- Barnard (1938) は、権威を職位の権威とリーダーシップの権威の2つに分けている。そして、「人々は、上位の職位からのコミュニケーション (命令) に権威を認めて従い、コ

コミュニケーションを発する人は、その職位にかかわらず、彼の持つ知識と理解力、つまり個人的能力が卓越していることから、その権威を認められる。そして、卓越した能力を持つ人が、それにふさわしい職位を占めているならば、人々は、一般に彼の権威を認め、コミュニケーションの権威の有無をことさら問題としない」と示唆している。

蜂屋（1978）は、リーダー行動と上司への満足感やモチベーションとの関係に職務特性や部下の個人的特性が影響を及ぼすことを見出している。彼は、(1)課題遂行過程において内発的満足が得られうる課題の場合、課題遂行強調的リーダー行動は比較的容認されやすいが、そうでない課題では、リーダーが課題遂行を強調するにつれて部下から受容されにくくなる。(2)集団維持的リーダー行動は一般に部下に受容されやすく、特に、見通しやフィードバックの少ない課題では、集団維持的リーダー行動は部下に一層受容されやすい。

(3)作業遂行上協力が必要な課題では、集団維持的配慮を示すリーダー行動は、部下から一層歓迎される。(4)強い成長欲求を持つ個人にあっては、リーダーの課題遂行強調の増大につれてリーダーへの不満を増加させるということはなく、リーダーの集団維持的配慮の増加に対してはリーダーへの満足感を増大させる。これに対して、低い成長欲求しか持たない個人は、リーダーが課題遂行を強調するに従ってリーダーに不満を示す傾向があり、また、リーダーが集団維持的配慮を示すに従いリーダーへの好意的態度を増加させていく傾向が強いという。

このように、リーダーや部下の個人特性は重要な状況変数であるにもかかわらず、これまで必ずしも十分な取り上げ方がなされてきたとはいえない。

学校集団における校長のリーダー行動と教職員のモラールや職場雰囲気との関係は、校長や教職員の個人特性によってかなり影響を

受けることが予想される。この点を説明しようとするのが本研究の第2の目的である。

具体的に検討しようとする仮説は、次の通りである。

1 校長のPM式リーダー行動の違いは、教職員のモラルおよび職場雰囲気異なる影響を及ぼすであろう。

2 校長のリーダーシップ行動が教職員のモラル、職場雰囲気に与える影響は、校長の権威主義性の違いによって異なるであろう。

3 教職員の権威主義性の違いにより、校長のリーダーシップ行動認知が異なるであろう。

方 法

1 調査対象

鳴門市内の小学校18校の校長および教職員（副校長、教頭、教諭、助教諭、養護教諭、事務職員）283名を対象とした。回収率は、91.9%であり、有効回答者数は、校長17名、教職員236名であった。有効回答者の内訳は、教職員男性75名、女性161名で、教職経験年数は10年未満35.6%、10～19年18.2%、20～29年22.5%、30年以上23.7%である。校長は全て男性で、30年以上の勤務年数であった。

2 調査日時と調査手続き

調査は1981年2月中旬から下旬、無記名の質問紙法により実施した。

3 調査内容

(1) 校長のリーダーシップ行動測定尺度

具体的な項目選定にあたっては、従来のP・M式監督方式に関する諸研究（吉崎，1979；三隅・白樫・武田・篠原・関，1970；三隅・関・篠原，1969；三隅他，1976；三隅・杉万・窪田・亀石，1979）において用いられた尺度を参考にして作成した。P機能に関する監督行動を評定する項目10、M機能に関する監督行動を評定する項目10の計20項目よりなる。測定は5段階評定によった。

次に示したものが、校長のリーダーシップ行動尺度の各項目である。

P尺度

1 服務規律（遅刻や外出など）について、

あなたにきびしくいわれますか。

2 あなたが校務分掌上やらなければならぬ

い仕事について、やかましくいわれますか。

3 あなたがまずい指導（仕事）をしたとき

その指導（仕事）の仕方や要領について指

- 導してくれますか。
- 4 あなたが提出した書類を細かくチェック
されますか。
- 5 学校経営案や年間指導計画などの提出を
あなたに要求されますか。
- 6 あなたの仕事に必要な知識や研究の仕方
について指導・助言してくれますか。
- 7 学校経営目標や教育計画について、ご自
分の意見をはっきり述べられますか。
- 8 何かを決めるとき、職員会議や各部会の
話し合いを重視してくれますか。
- 9 あなたの転勤など将来に関することにつ
いて、気を配ってくれますか。
- 10 職員会議などの話し合いの際、ご自分の
考えを示されますか。

M尺度

- 11 職場に何か気まずい雰囲気が生じたとき
冗談などをいって、ときほぐしてくれます
か。

- 12 あなた方を公平に取り扱ってくれますか。
- 13 あなたの教育観や教育方針を尊重して、
仕事をまかせてくれますか。
- 14 仕事のこと以外の個人的な問題で、あな
たの相談にのってくれますか。
- 15 仕事の割り当て（校務分掌など）を決め
るとき、あなたの意見を尊重してくれます
か。
- 16 あなたが仕事のこと意見や希望・提案
などを持ち込んだとき、話を聞いてくれま
すか。
- 17 生徒指導などで、あなたの意見とくい違
う場合、あなたの意見を尊重して聞いてく
れますか。
- 18 決められた期日までに行事計画案などの
書類を提出するよう、あなたに要求されま
すか。
- 19 校内研修会で、研究の内容や方法につい
て、指導・助言してくれますか。
- 20 あなたが意欲的に取り組んだ仕事の結果

がまずかったような場合でも、その努力を認めてくれますか。

(2) 権威主義的パーソナリティの測定尺度

牛島・坂本(1956)の権威主義尺度のうち、(b)権威的服従性、(c)権威的攻撃性、(d)反内省主義、(e)迷信とステレオタイプ、(g)破壊性とシニシズム、(h)投射性、の6つのカテゴリーを使用し、それぞれ10項目のうちから3項目を選出した。項目数は18で、5段階評価による。6つのカテゴリーの総合得点の高い者ほど権威主義的傾向が大であると解釈されている。

(3) 職場モラール測定尺度

三隅他(1976)、吉崎(1979)の尺度を中心にして作成した。モチベーター・モラール、コミュニケーション、チーム・ワーク、学校への一体感、職員会議の評価、校内研修の評価、メンタル・ハイジーンの7つのカテゴリー

で構成されており、各カテゴリーとも3項目よりなる。測定は5段階評価で行った。得点が高いほどモラールが高いことを示す。ただし、メンタル・ハイジーン要因については、採点の場合は逆尺度とした。

(4) 職場雰囲気測定尺度

白樫(1968)が使用した形容詞対の尺度(10項目、8段階評価)を、4段階評価に直して使用した。得点が高いほど職場雰囲気を好ましいと認知していることになる。項目は、愉快な—不愉快な、友好的—非友好的、よい—悪い、価値がある—価値がない、身近か—離れている、暖かい—冷たい、仲がよい—めんどろが多い、きっぱりとした—ためらいがち、効率的—非効率的、陽気な—陰気なである。

4 分析の方法

権威主義性における分析では、校長を権威

主義得点の高い者から順に5名、低い者から順に5名を選び、それぞれを高権威主義校長群、低権威主義校長群とし、それぞれの群の校長の下にいる教職員を50名ずつランダムに選出した。

また、教職員を、権威主義得点の高い者から順に50名、低い者から順に50名を選び、それぞれの群を高権威主義教職員群、低権威主義教職員群とした。

Blank grid for handwriting practice on page 24.

結 果

1 校長のリーダーシップ行動の因子分析
結果

20×20のリーダーシップ尺度間の相関行列を算出し、その結果を主因子解法による因子分析（共通性は反復推定による）にかけた。

Fig 1は、第10因子までの固有値の変動を示

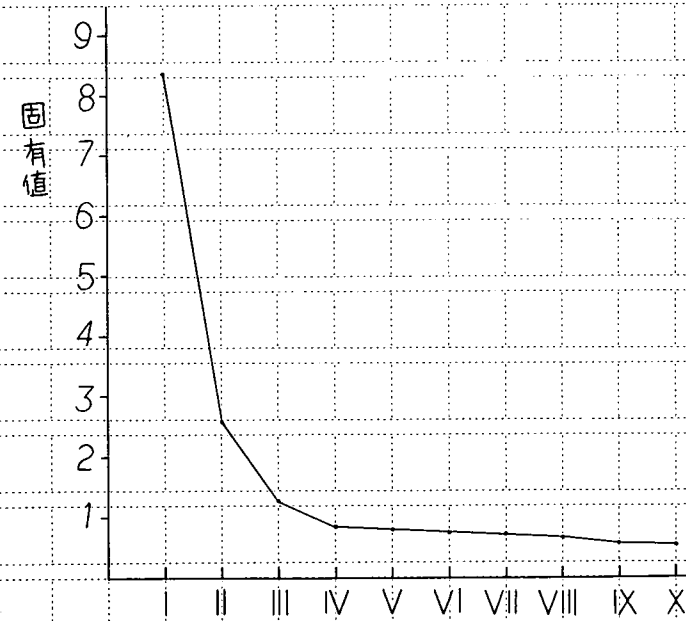


Fig 1 リーダーシップ項目の因子分析における固有値の変動

本研究のデータ解析に際して、広島大学情報処理センターHITAC M-180、
鳴門市立高等学校情報科FACOM 230-15を使用した。

したものである。

Fig 1から明らかのように、第1、第2因子が相対的に大きな固有値を示し、この2因子で全分散の54.4%が説明できる。そこで、因子数を2因子と指定して再び因子分析を行い、その結果をバリマックス回転を用いて単純構造へと変換した。

Table 1は、回転後の因子負荷行列を示したものである。

第1因子に高い因子負荷量を示す項目は、Q20、Q16、Q17など14項目であった。このことから、M尺度としてあらかじめ設定したQ11～Q20の項目のうち、Q18を除きすべてのM尺度項目が高く負荷していることがわかる。また、P尺度として設定した項目の中でこの第1因子に高負荷を示したものは、Q6など5項目である。

これらの項目は、部下の個人的な問題への配慮、相互信頼、集団内の融和、指導・助言を表わす項目であるから、この第1因子を「

Table 1 校長のリーダーシップ行動の因子分析結果

測定項目の内容	Factor loadings		
	I	II	h ²
Q 20 教職員が意欲的に取組んだ仕事の結果がまずかったような場合でも、その努力を認める	.852	.053	.729
Q 16 教職員が仕事のことで意見や希望・提案などを持込んだとき、話を聞いてやる	.821	.075	.680
Q 17 生徒指導などで意見がくい違う場合、教職員の意見を尊重する	.801	.055	.645
Q 6 教職員の仕事に必要な知識や研究の仕方を指導・助言する	.786	.186	.652
Q 19 校内研修会で、研究の内容や方法を指導・助言する	.734	.109	.551
Q 14 仕事のことで以外の個人的な問題で、教職員の相談にのる	.733	.163	.564
Q 9 教職員の転勤など将来に関することに気を配る	.722	.092	.530
Q 8 何かを決めるとき、職員会議や各部会の話し合いを重視する	.712	.100	.517
Q 15 仕事の割当て(校務分掌など)を決めるとき、教職員の意見を尊重する	.699	.011	.489
Q 11 職場に気まずいふん囲気が生じたとき、冗談などをいって、ときほぐす	.680	.018	.463
Q 12 教職員を公平に取りあつかう	.670	.015	.449
Q 3 教職員がまずい指導(仕事)をしたとき、その指導(仕事)の仕方や要領について指導する	.667	.251	.508
Q 13 教職員の教育観や教育方針を尊重して、仕事をまかせる	.626	.130	.409
Q 7 学校経営目標や教育計画について、校長自身の意見をはっきり述べる	.601	.087	.369
Q 1 服務規律(遅刻や外出など)をきびしくいう	.145	.762	.602
Q 2 校務分掌上やらなければならない仕事をやかましくいう	.076	.740	.553
Q 18 行事計画案などの書類を決められた期日までに提出するよう、教職員に要求する	.016	.615	.378
Q 5 学校経営案や年間指導計画などの提出を要求する	.234	.562	.371
Q 10 職員会議などの話し合いの際、校長自身の考えを示す	.458	.085	.217
Q 4 教職員の提出した書類を細かくチェックする	.366	.315	.233
Σ k ² 寄与率 (%)	7.787 38.9	2.120 10.6	9.907

集団維持の因子(M機能因子)」と命名した。

次に、第2因子に高い因子負荷量を示す項目は、Q1、Q2、Q18、Q5の4項目である。P尺度としてあらかじめ設定したQ1~Q10の項目のうちでは3項目しか負荷しなかった。

これらの項目は、「-----きびしくいう」「-----やかましくいう」「-----要求する」といった校長の教職員に対する強い要求を表わす項目であるので、この第2因子を「目標達成の因子(P機能因子)」と命名した。

2 校長のリーダーシップ類型と教職員のモラル、職場雰囲気との関係

(1) 校長のリーダーシップ類型の分類

校長のリーダーシップ類型は、因子分析の結果に基づき、4個のP項目、14個のM項目についての教職員の評定によって行った。

236名の教職員の評定によるP・M両項目

の平均点、P得点10.28 (SD 3.63)、M得点48.97 (SD12.21) に基づいて、両得点が共に平均値以上であればPM型、P得点が平均値以上でM得点が平均値以下であればP型、P得点が平均値以下でM得点が平均値以上であればM型、共に平均値以下であればpm型とした。その結果、校長のリーダーシップ類型をPM型と認知している者は54名、P型は49名、M型は68名、pm型は65名であった。

(2) 校長のリーダーシップ類型と教職員のモラールとの関係

Table 2は、校長のリーダーシップ類型別にモラール要因の平均値と一元配置の分散分析結果を示したものである。

Table 2によれば、すべての要因においてリーダーシップ類型間に統計的に有意な差が見出された。そこで、コクラン・コックスの法によってモラール・カテゴリー別に類型間の差の検定を行った。その結果、モチベータ

Table 2 校長のリーダーシップ類型別要因平均値

モラール	校長のリーダーシップ行動				F比
	PM	P	M	pm	
1 モチベーター・モラール	13.00 (1.79)	11.35 (1.95)	12.71 (2.12)	11.72 (2.30)	7.84
2 コミュニケーション	12.11 (1.73)	8.16 (2.19)	11.69 (1.90)	8.68 (2.14)	57.81
3 チーム・ワーク	11.61 (2.32)	8.29 (2.44)	11.03 (2.49)	8.06 (2.49)	32.32
4 学校への一体感	12.98 (2.01)	9.41 (2.41)	12.41 (2.44)	9.97 (2.96)	27.60
5 職員会議の評価	11.57 (2.32)	7.76 (2.33)	11.29 (2.06)	8.15 (2.35)	45.16
6 校内研修の評価	10.20 (3.93)	9.33 (2.14)	11.53 (2.12)	9.19 (2.29)	10.13
7 メンタル・ハイジーン	11.87 (2.48)	9.71 (2.22)	11.88 (2.15)	10.25 (2.32)	13.21

モチベーター・モラール: PM~P; t=4.43 df=101 P<.001 PM~pm; t=3.38 df=117 P<.01
M~P; t=3.55 df=115 P<.001 M~pm; t=2.34 df=131 P<.05
コミュニケーション: PM~P; t=9.92 df=101 P<.001 PM~pm; t=9.60 df=117 P<.001
M~P; t=9.01 df=115 P<.001 M~pm; t=8.51 df=131 P<.001
チーム・ワーク: PM~P; t=7.00 df=101 P<.001 PM~pm; t=7.97 df=117 P<.001
M~P; t=5.89 df=115 P<.001 M~pm; t=6.81 df=131 P<.001
学校への一体感: PM~P; t=8.05 df=101 P<.001 PM~pm; t=6.53 df=117 P<.001
M~P; t=6.56 df=115 P<.001 M~pm; t=5.15 df=131 P<.001
職員会議の評価: PM~P; t=8.25 df=101 P<.001 PM~pm; t=7.89 df=117 P<.001
M~P; t=8.44 df=115 P<.001 M~pm; t=8.13 df=131 P<.001
校内研修の評価: M~P; t=5.46 df=115 P<.001 M~pm; t=6.07 df=131 P<.001
メンタル・ハイジーン: PM~P; t=4.61 df=101 P<.001 PM~pm; t=3.63 df=117 P<.001
M~P; t=5.23 df=115 P<.001 M~pm; t=4.18 df=131 P<.001

一・モラル要因においてPM型はP型よりも0.1%水準で、pm型よりも1%水準で有意に高い得点を示し、M型はP型よりも0.1%水準で有意に高い得点を示した。コミュニケーションおよびチーム・ワーク、学校への一体感、職員会議の評価、メンタル・ハイジーン要因において、PM型はP型、pm型よりも0.1%水準で、M型はP型、pm型よりも0.1%水準で有意に高い得点を示した。校内研修の評価要因において、M型はP型、pm型よりも0.1%水準で有意に高い得点を示した。このように、PM型、M型は、P型、pm型よりも、モラルに関するリーダーシップ効果性に優れていた。しかし、PM型とM型の間において、また、P型とpm型の間においては、類型間の効果性の相違は明らかでなかった。また、リーダーシップ効果が顕著なモラル要因は、F比の大きさをからみて、コミュニケーション、職員会議の評価、チーム・ワーク、学校への一体感の要因であるといえる。

(3) 校長のリーダーシップ類型と職場雰囲気との関係

職場雰囲気は、10項目の評定尺度で評定された。Table 3は、校長のリーダーシップ類型別の平均値と要因分散分析結果を示したものである。

Table 3 職場雰囲気平均値

	校長のリーダーシップ類型				全体平均	F比
	PM	P	M	pm		
\bar{x}	30.20	25.18	31.49	25.75	28.31	** 27.02
SD	5.46	4.33	4.34	4.47	5.40	

(注) ** $P < .01$ (分散分析の結果に基づく)

Table 3によれば、リーダーシップ類型間に統計的に有意な差が見られた。そこで、コクラン・コックスの法によって類型間の差の検定を行った。その結果、PM型はP型、pm型よりも0.1%水準で有意に高い得点を示し、(

PM-P: $t=5.15$, $df=101$; PM-pm: $t=4.76$, $df=117$) M型はP型、pm型より0.1%水準で有意に高い得点を示した。(M-P: $t=7.69$, $df=115$; M-pm: $t=7.44$, $df=131$)。このように、PM型、M型はP型、pm型よりも、リーダーシップ効果性において優れていた。しかし、PM型とM型の間において、また、P型とpm型の間において、職場雰囲気に関する類型間の相違は明らかでなかった。

3 校長の権威主義性、リーダーシップ行動と教職員モラル

(1) 校長の権威主義性

抽出された高権威主義校長群と低権威主義校長群との得点値をTable 4に示す。

Table 4 校長の権威主義得点

	N	平均値	SD	両群の平均値の差
高権威主義校長群	5	67.00	4.52	$t_0 = 8.39$ $df = 8$
低権威主義校長群	5	44.40	2.94	$p < .001$

両群の差は0.1%水準で有意である。

(2) 校長の権威主義性と教職員のP機能認知得点とM機能認知得点

まず、校長の権威主義性の高低によって、教職員の校長に対するP機能およびM機能の認知が異なるかどうかを検討した。

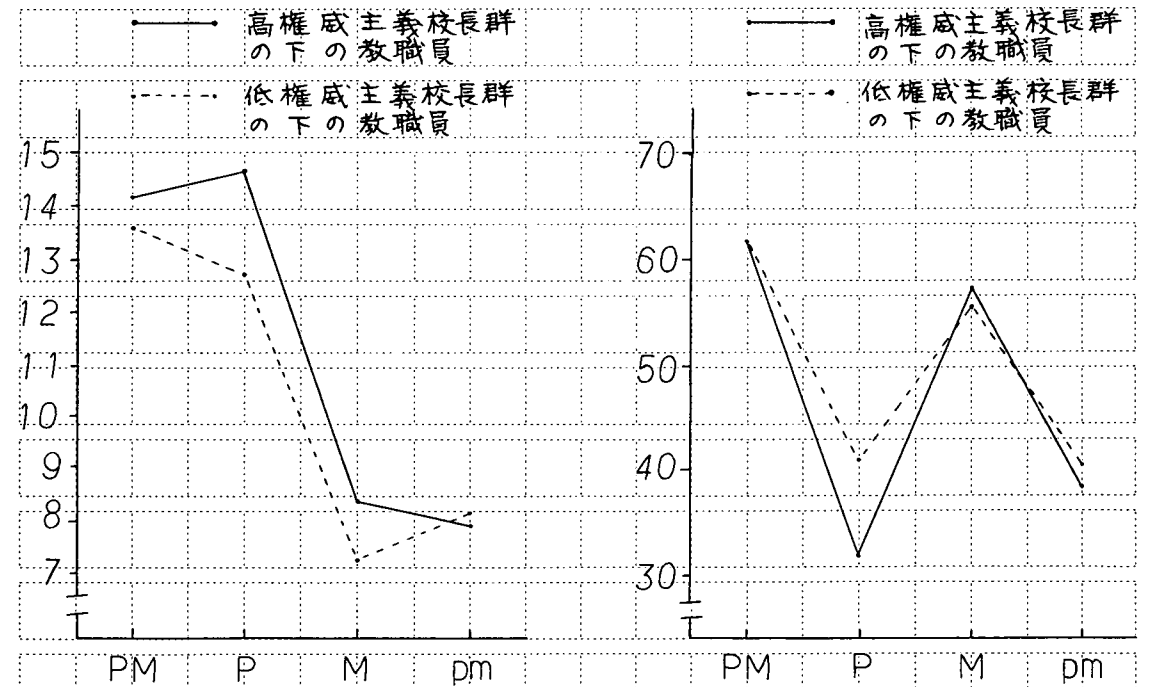


Fig 2 校長の権威主義と教職員によるP機能認知

Fig 3 校長の権威主義と教職員によるM機能認知

Table 5 教職員のP機能認知得点の分散分析

変 動 因	df	MS	F
P M (A)	3	23.19	53.93**
校長の権威の高低 (B)	1	1.57	3.65
交 互 作 用 (A×B)	3	0.45	1.05
誤 差	92	0.43	
** P<.01			

Table 6 教職員のM機能認知得点の分散分析

変 動 因	df	MS	F
P M (A)	3	307.57	107.17**
校長の権威の高低 (B)	1	10.66	3.71
交 互 作 用 (A×B)	3	10.33	3.60*
誤 差	92	2.87	
** P<.01 * P<.05			

高・低権威主義校長群の下にいる教職員のP機能認知得点と分析結果は、Fig 2およびTable 5に、M機能認知得点と分析結果は、Fig 3およびTable 6に示した。P機能認知

得点は、PM型、P型において高く、M型、pm型において低い。M機能認知得点は、PM型、M型において高く、P型、pm型において低い。このように、PM要因においては1%水準で有意差が見出されている。しかし、校長の権威主義の高低要因との関係については、P機能認知得点には特別の関係が見られないが、M機能認知得点については、PM要因と校長の権威主義の高低要因との交互作用に5%水準で有意差が見出されている。これは、教職員からP型の校長であると認知される校長であっても、高権威主義的傾向のある校長は、低権威主義的傾向の校長より、M機能が一層低いと認知されていることを示している。

(3) 教職員のモラールとの関係

教職員のモラールについては、Table 2のモチベーター・モラール等の7要因を合計して分析する。Fig 4およびTable 7に示されるように、PM要因において1%水準で有意

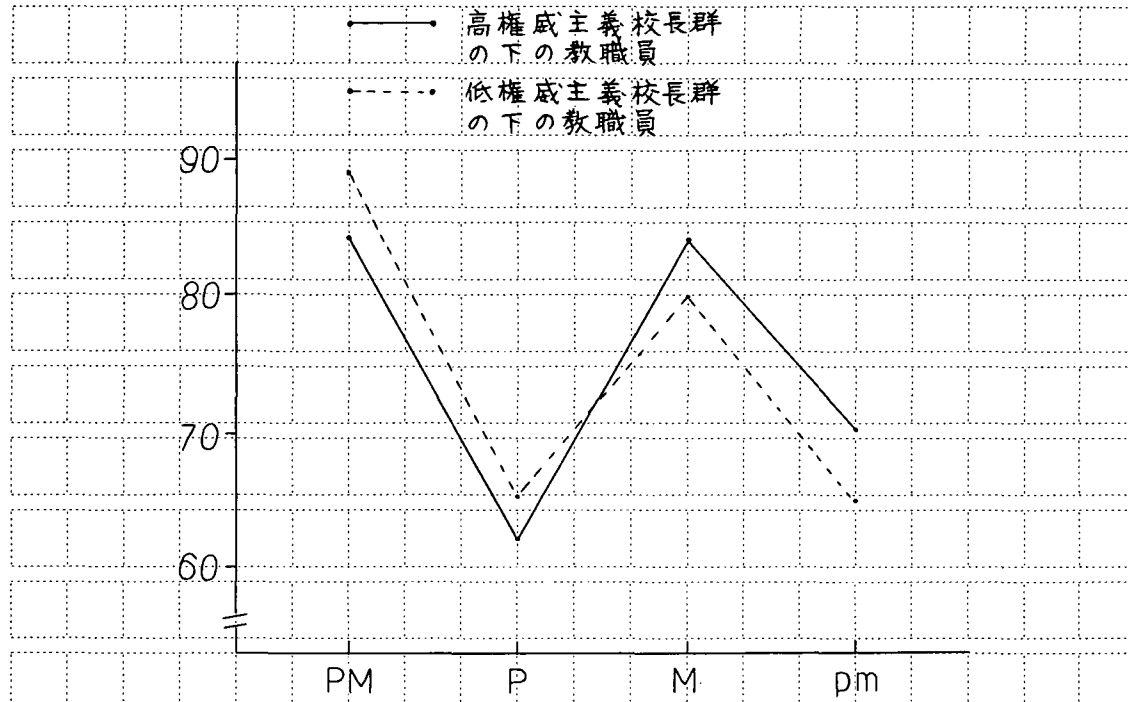


Fig 4 校長の権威主義とその下の教職員のモラル

Table 7 教職員のモラルの分散分析

変 動 因	df	MS	F
P M (A)	3	263.20	25.19 **
校長の権威の高低 (B)	1	0.12	<1
交互作用 (AxB)	3	12.22	1.17
誤 差	92	10.45	

** P<.01

であり、PM型、M型といったM機能の高い校長の下で教職員のモラルは高く、P型、PM型といったM機能の低い校長の下では、教職員のモラルは低い。一方、校長の権威主義の高低要因および両要因の交互作用のいずれも統計的有意水準に達しないが、PM型、P型と認知される低権威主義校長群の下での教職員のモラルが、高権威主義校長群の下での教職員より優れ、M型、PM型と認知される高権威主義校長群の下での教職員のモラルが、低権威主義校長群の下での教職員より優れる傾向が見られた。

(4) 教職員の職場雰囲気との関係

教職員の職場雰囲気については、Fig 5 およびTable 8 に示される通りである。前述の教職員のモラルと同様の傾向が見出された。すなわち、PM要因において1%水準で有意差が見られ、PM型、M型で職場雰囲気を好ましいものと感じており、P型、pm型で職場

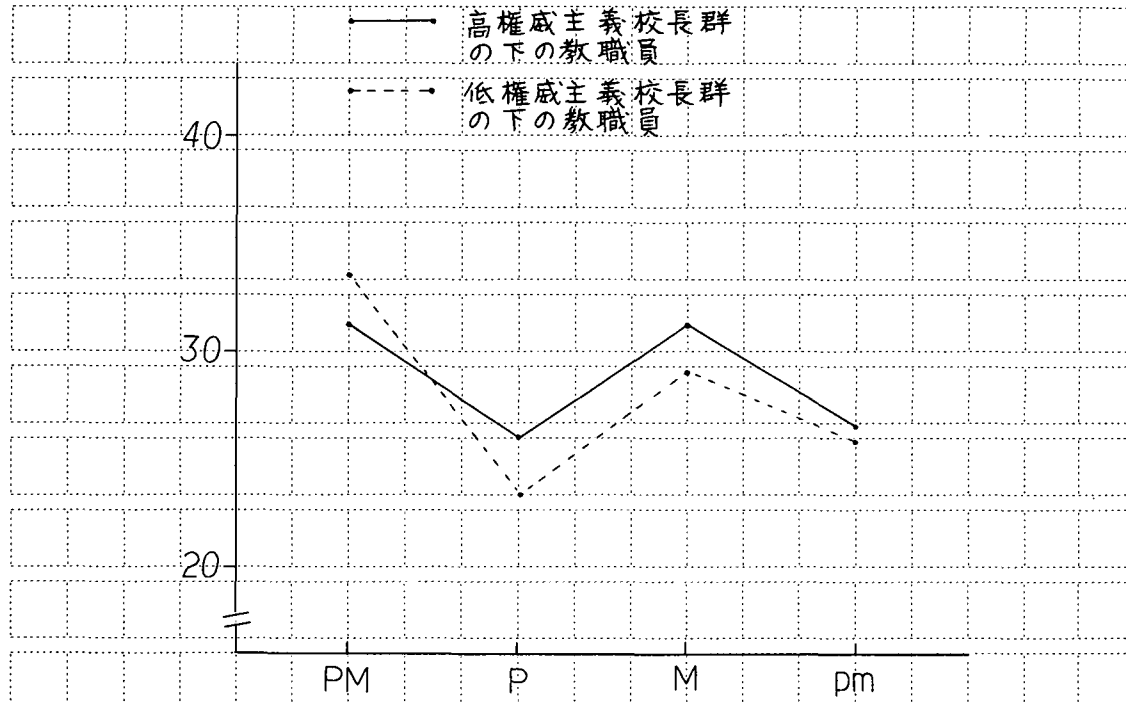


Fig 5 校長の権威主義とその下の教職員の職場雰囲気

Table 8 教職員の職場雰囲気の分散分析

変 動 因	df	MS	F
P M (A)	3	23.71	13.10
校長の権威の高低 (B)	1	1.63	< 1
交 互 作 用 (A×B)	3	2.12	1.17
誤 差	92	1.81	
		** P < .01	

雰囲気をおましいとは感じていない。校長の権威主義の高低要因および交互作用のいずれも統計的有意水準に達しないが、PM型と認知される低権威主義校長群の下の教職員が、高権威主義校長群の下の教職員より職場雰囲気を好ましく感じ、M型、pm型と認知される高権威主義校長群の下の教職員が、低権威主義校長群の下の教職員より好ましく感じる傾向が見られた。しかし、P型と認知される高権威主義校長群の下の教職員は、低権威主義校長群の下の教職員より職場雰囲気を好ましく感じる傾向が見られた。

4 教職員の権威主義性とモラル、職場雰囲気

(1) 教職員の権威主義性

高権威主義教職員群と低権威主義教職員群の権威主義について見ると、Fig 6 およびTable 9 に示される通り、教職員の権威の高低

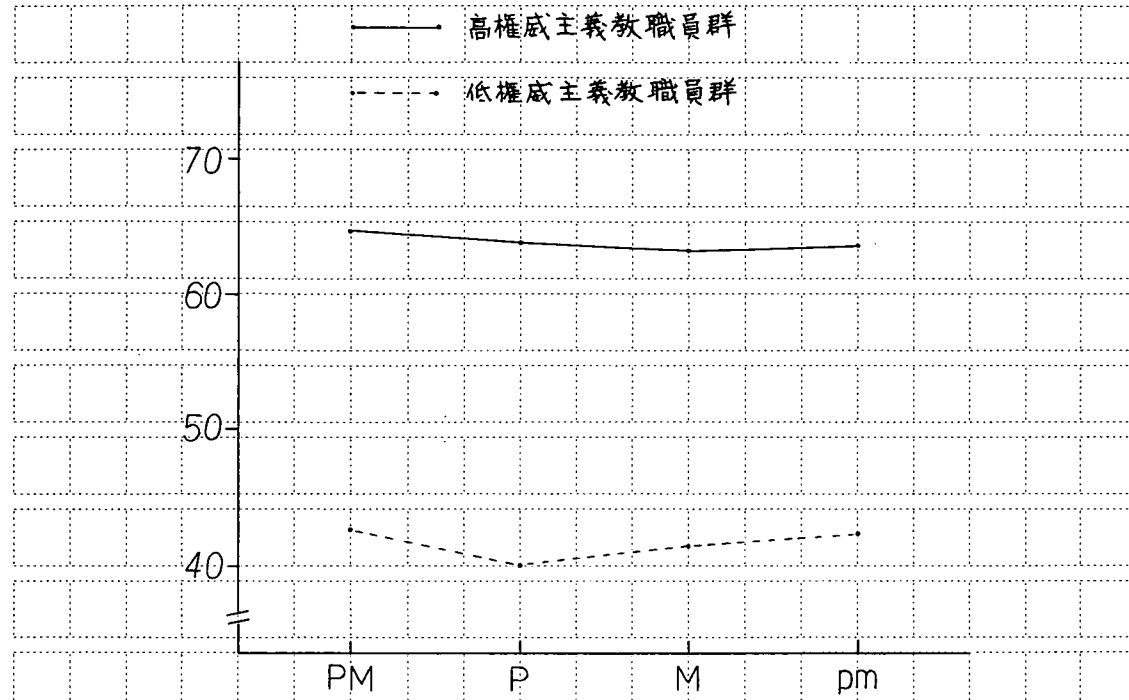


Fig 6 教職員の権威主義性

Table 9 教職員の権威の分散分析

変 動 因	df	MS	F
P M (A)	3	1.17	<1
教職員の権威の高低 (B)	1	981.80	584.40**
交 互 作 用 (AxB)	3	0.55	<1
誤 差	92	1.68	

** P < .01

要因については1%水準で、高権威主義教職員群が低権威主義教職員群よりも権威主義的である。

(2) 教職員の権威主義性と教職員による校長のP機能認知得点とM機能認知得点との関係

高・低権威主義教職員群のP機能認知得点、M機能認知得点

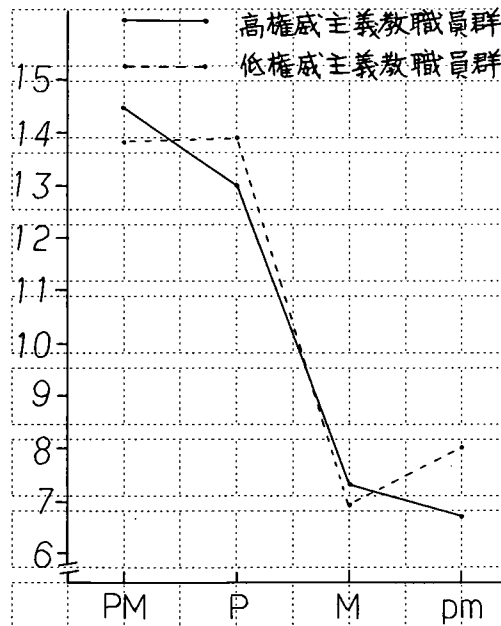


Fig 7 教職員によるP機能認知

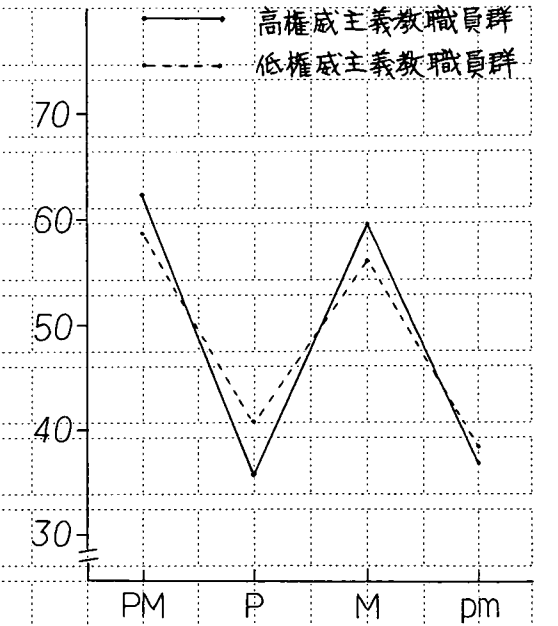


Fig 8 教職員によるM機能認知

Table 10 教職員による校長のP機能認知得点の分散分析

変 動 因	df	MS	F
P M (A)	3	28.58	60.81
教職員の権威の高低 (B)	1	0.16	< 1
交互作用 (A×B)	3	0.43	< 1
誤 差	92	0.47	
** P<.01			

Table 11 教職員による校長のM機能認知得点の分散分析

変 動 因	df	MS	F
P M (A)	3	302.19	74.07**
教職員の権威の高低 (B)	1	0.08	< 1
交互作用 (A×B)	3	7.89	1.93
誤 差	92	4.08	
** P<.01			

は、Fig 8 およびTable 11 に示す。P機能認知得点は、教職員の権威主義性の程度に関係なく、PM型、P型において高く、M型、pm型において低い。M機能認知得点は、PM型

M型において高く、P型、pm型において低い。しかし、高権威主義教職員群が校長をPM型、M型と認知する場合、校長のP機能とM機能をともに低権威主義教職員群より高く認知し、逆に、P型、pm型と認知する場合は、低権威主義教職員群より校長のP機能とM機能を低く認知する傾向が見られた。

(3) 教職員のモラールとの関係

教職員の権威主義性の程度と教職員のモラールとの関係は、Fig 9 およびTable 12 に示される通りである。PM型、M型といったM機能の高い校長の下では、権威主義性の程度と関係なく教職員のモラールは高く、P型、pm型といったM機能の低い校長の下では、教職員のモラールは低い。教職員の権威主義の高低要因については5%水準で有意であり、校長のリーダーシップ類型がPM型、M型、pm型である場合は、高権威主義教職員群が低権威主義教職員群よりもモラールが高い。P

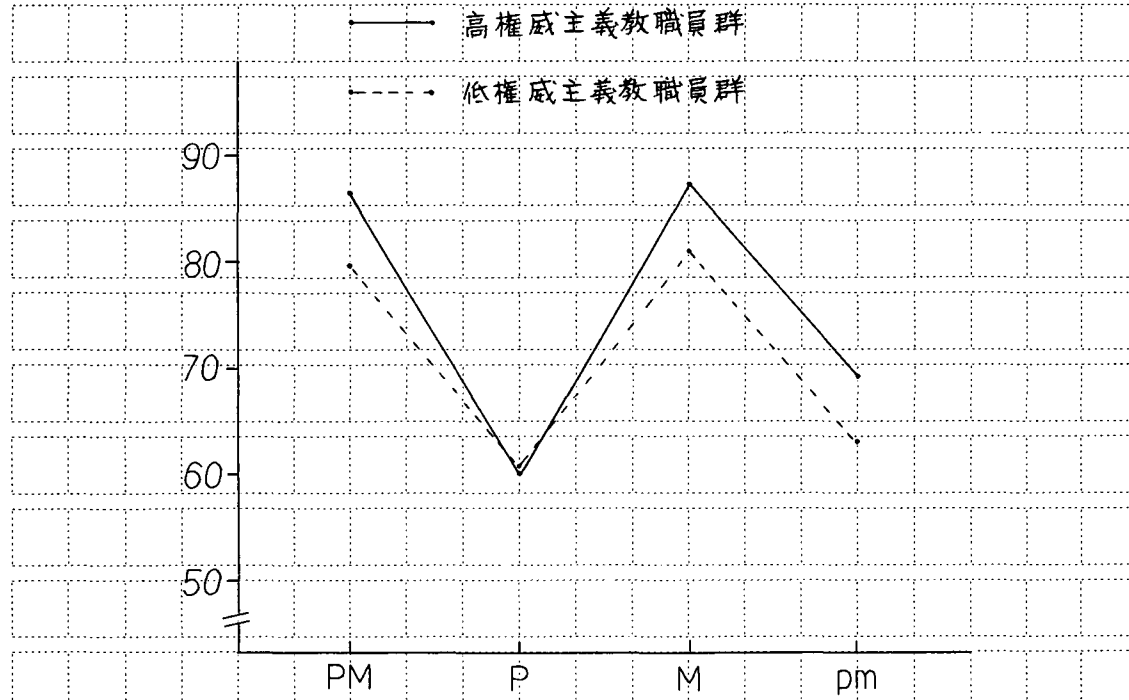


Fig 9 教職員のモラル

Table 12 教職員のモラルの分散分析

変 動 因	df	MS	F
P M (A)	3	293.56	29.71**
教職員の権威の高低 (B)	1	46.17	4.67
交 互 作 用 (AxB)	3	7.52	< 1
誤 差	92	9.88	

** P < .01

型においては有意差が見出されず、低権威主義教職員群が高権威主義教職員群よりもわずかながらモラルが高い傾向が見られる。

(4) 教職員の職場雰囲気との関係

教職員の権威主義性の程度と教職員による職場雰囲気評価との関係は、Fig 10およびTable 13に示される通りである。PM型、M型

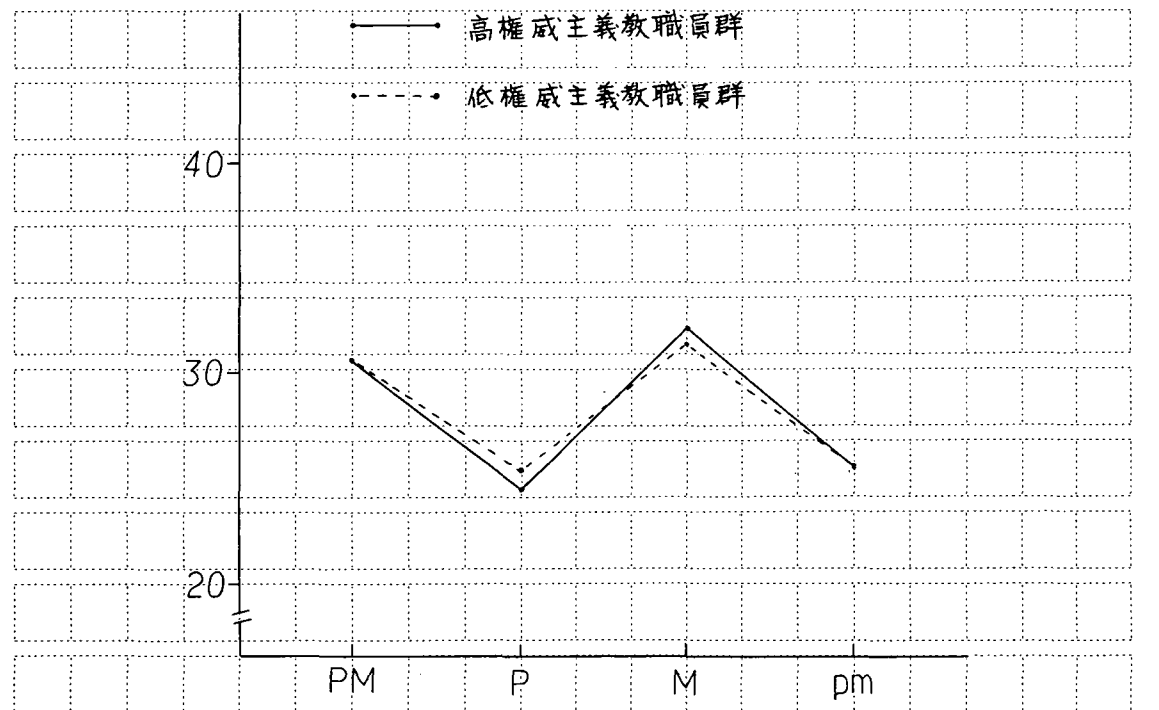


Fig 10 教職員の職場雰囲気

Table 13 教職員の職場雰囲気の分散分析

変 動 因	df	MS	F
P M (A)	3	24.43	12.46**
教職員の権威の高低 (B)	1	0.06	<1
交 互 作 用 (A×B)	3	0.20	<1
誤 差	92	1.96	

** P<.01

といったM機能の高い校長の下で、教職員は権威主義性の程度と関係なく職場雰囲気を好ましいものと感じているが、P型、PM型といったM機能の低い校長の下では、教職員は職場雰囲気を好ましいものとは感じていない。教職員の権威主義の高低による職場雰囲気評価の違いはなかった。

考 察

まず、結果についての考察に入るまえに、校長のリーダーシップ測定尺度構成上の問題点にふれておかねばならない。調査に先立ちあらかじめ考えておいた尺度は、吉崎（1979）らを参考にして作成した目標達成の因子（P機能因子）と集団維持の因子（M機能因子）の各10項目であった。因子分析の結果では、M機能因子14項目、P機能因子4項目となり、M機能因子に片寄る内容となった。しかし、この2因子は、三隅等の目標達成機能（P機能）と集団維持機能（M機能）に対応するものと考えられる。

ところで、校長がPM型、M型のリーダーシップをとるとき、すなわち、M機能を強く発揮するとき、その下にいる教職員集団の効果性は、校長がP型、PM型のリーダーシップをとるときよりも、モラール（校内研修の評

価要因を除く)、職場雰囲気において優れていた。この結果は、紅谷（1978）の若年齢教師の認知による校長のリーダーシップ研究結果と一致するものであった。しかし、PM型リーダーシップをとるときが、他の種類のリーダーシップをとるときよりもモラールが高いという教師のリーダーシップ研究（吉崎，1979；三隅他，1977）、民間企業体におけるリーダーシップ研究（三隅他，1970）、官公庁におけるリーダーシップ研究（三隅他，1976）といった従来の諸研究結果とは異なるものであった。このことは、教育現場では校長のM機能が産業界以上に重要であることを示しているものと思われる。

次に、校内研修の評価要因において、M型はP型、PM型よりもリーダーシップ効果性に優れていたが、PM型は他の種類との間に統計的に有意な差が見出されなかったのは何ゆえであろうか。教職員の研修は、多様な内容のものが様々な形態、主体によって行われて

いる。静岡の報告(1980)によれば、小学校で校内研修に積極的に取り組んでいない理由として、研修内容や方法がよく分からないから(39.3%)、主題が自分たちの求めていたものでないから(22.9%)、推進上の組織や運営に問題があるから(13.1%)、等があげられている。すなわち、教職員は、他から要求された研修に反発する意識が強く働き、自発的な研修を望むとともに、経験豊富な教職員の指導・助言を求めているのである。このことはTable 1の校長の指導・助言が目標達成の因子としてではなく、集団維持の因子として認知されていることと相通じるものである。校内研修を他から要求される(P機能)ものとしてでなく、教職員の側に立った指導・助言(M機能)としてとらえ、P機能の強いPM型よりもM型を優れたものと認知しているのである。校長のP機能は、教職員の心理的緊張を引き起こし、モラルを低下させる危険が多いのではなからうか。しかし、モラル

全般において、M型がPM型より優れて高いという傾向は見出されず、むしろ、傾向としては、PM型の方がM型よりもモラルが高いのである。

次に、校長の権威主義性の違いによる校長のリーダーシップ効果性について、高権威主義校長群は、低権威主義校長群より権威主義である。また、権力的リーダーはP型である(三隅・田崎, 1965)から、P機能の強いP型、P型は、P機能の弱いM型、pm型よりも権威主義である。一方、三隅ら(1965など)の研究から、P機能認知得点はPM型、P型が高く、M型、pm型が低い。また、M機能認知得点はPM型、M型が高く、P型、pm型が低い。以上のことから、P機能認知得点は高権威主義校長群のPM型、P型において最も高くなり、M機能認知得点は低権威主義校長群のM型が最も高くなるものと考えられる。この仮説は、Fig 2およびTable 5で、P機能認知得点に関しては支持された。しかし、

M機能認知得点に関しては仮説が支持されず、校長の権威主義性にかかわらずPM型のM機能認知得点が最上位となり、M型においても校長の権威主義性の違いによる差は認められなかった。このことは、従来の研究同様、校長がP・M両機能を共有してはじめて教職員は自己の価値、期待に照らしてその経験を支持的とみなし、校長のM機能の発揮を認めるものと思われる。一方、PM型においては、P・M両機能認知得点は最下位であり、校長の権威主義性の差が表われないのは、校長の影響力が教職員に及びにくいからであろう。PM型に対して、校長の強い指導力が望まれる。

次に、モラルについて、高権威主義でP型、M型の校長は、低権威主義でPM型、P型の校長に比してその下にいる教職員のモラルが低く、職場雰囲気について、高権威主義でPM型の校長の下での職場雰囲気が低権威主義でPM型の校長の下での雰囲気より低かった（それぞれ有意差はない）。一方、モ

ラルについて、高権威主義でP型、PM型の校長、職場雰囲気について、高権威主義で、P型、M型、PM型の校長が、低権威主義校長群のそれぞれに比して高くなっている（それぞれ有意差はない）のは、何ゆえであろうか。このことは、P機能が最も強いPM型、P型の高権威主義校長は、あまりにも目標達成を強く要求しすぎるからであろうと解釈される。校長の発揮する強いP機能は、教職員にとっては圧力となり、教職員に強い構え効果を生起させる。このことが、M機能の強いPM型の校長であっても、高権威主義校長の下での教職員のモラル、職場雰囲気が、低権威主義校長の下での教職員より低く表われたものと思われる。一方、P機能の弱いM型、PM型は、校長のP的リーダーシップにひっぱられて、仕事達成へ適切な指導性を発揮するようになり、リーダーシップを望み、それが一時的にきびしい指導性であっても、そのきびしさによって仕事の達成がより優れたものになれば、教職

員は、やはり、その方を望むからであろう。そして、これが、教職員のモラルや職場雰囲気を高める作用を及ぼしているものと思われる。つまり、高権威主義校長は、教職員との相互作用において、P機能の弱いM型、PM型に自信を生ぜしめ、自分が価値ある存在であるという認識、自己の重要性の認識を醸成し、組織に対する動因を高めているといえよう。

最後に、教職員の権威主義性の違いによる校長のリーダーシップ行動認知については、有意な差は見出されない。

高権威主義教職員群は目標達成機能の強い群であり、低権威主義教職員群は目標達成機能の弱い群である。一方、高権威主義教職員群は集団維持機能の弱い群で、低権威主義教職員群は集団維持機能の強い群であるということが出来る。つまり、P機能認知得点は、高権威主義教職員群が低権威主義教職員群に比して高く、M機能認知得点は、高権威主義

教職員群が低権威主義教職員群に比して低くなるものと考えられる。しかるに、この仮説は実証されなかった。校長のリーダーシップ類型をP型、PM型と認知していても、そのP機能認知得点は高権威主義教職員群が低権威主義教職員群に比して低かった（有意差はない）。また、校長のリーダーシップ類型をPM型、M型と認知していても、そのM機能認知得点は、高権威主義教職員群が低権威主義教職員群に比して高かった（有意差はない）。これは、校長がM機能を発揮する強さの違いによるものと思われる。校長のM機能が弱い場合、低権威主義教職員群は高権威主義教職員群よりP機能を高く評価し、校長のM機能が強い場合、高権威主義教職員群は低権威主義教職員群よりもP機能を高く評価する。校長のM機能は、校長のP機能により生起されたマイナスの感情を減殺して高権威主義教職員群に高く認知されるのである。P機能が効果的に機能するための必要条件としてのM機能

(黒川, 1975) が実証されたといえる。

次に、モラールについて、Table 2 に示される通り、M機能の強いPM型、M型がリーダーシップ効果性に優れていた。このことからして、M機能の弱い高権威主義教職員群はM機能の強い低権威主義教職員群よりモラールが低いと考えられる。しかるに、Fig 9、Table 12 に示される通り、校長のリーダーシップ類型をPM型、M型、PM型と認知している高権威主義教職員群が低権威主義教職員群よりもモラール得点が高く、P型と認知している低権威主義教職員群が高権威主義教職員群よりもモラール得点が高いという傾向が見出された。これも、前述のP機能が効果的に機能するための必要条件としてのM機能という考えを支持するものである。つまり、M機能の弱い高権威主義教職員群に校長のM機能が発揮されるPM型、M型は、M機能の強い低権威主義教職員群のPM型、M型よりモラールが高くなる。校長のM機能発揮の重要性

が実証されるのである。一方、校長のリーダーシップ類型をPM型と認知している高権威主義教職員群が低権威主義教職員群よりモラール得点が高い傾向が見出される(有意差はない)のは何ゆえであろうか。このことは、校長のP・M両機能が弱い場合、高権威主義教職員群は低権威主義教職員群よりも士気が高く、目標を容認して、その達成のために積極的に参加しようという気概を持っているゆえであると思われる。一方、職場雰囲気について、両群間に差は認められない。モラールと職場雰囲気との相関が高い($r=0.889$)にもかかわらず、教職員の認知が異なるのは、他の規定要因が存在するものと思われる。モラール、職場雰囲気を規定する諸要因についての包括的な検討の中で、リーダーシップの問題を吟味する必要があると思われるので、この点は、今後の課題として残された。

要 約

本研究は、小学校における校長のリーダーシップ行動が一般教職員の職場適応に与える影響を実証的に検証することであった。

鳴門市内の小学校18校の校長のリーダーシップ行動を236名の教職員によって評定した。また、校長および教職員の権威主義性を自己評定によって求めた。一方、リーダーシップの効果性を測定するために、モラールと職場雰囲気に関する教職員の反応を求めた。校長のリーダーシップ測定項目は、因子分析の結果に基づいて選定した。また、校長のリーダーシップ類型は、リーダーシップPM論に基づいて行った。主たる結果は、次の通りであった。

1. 校長のリーダーシップ20項目の因子分析の結果、第1因子として「集団維持の因子」、第2因子として「目標達成の因子」の2つ

の因子が見出された。

2. 教職員の効果性を測定する変数としてのモラールのコミュニケーション、チーム・ワーク、学校への一体感、職員会議の評価、メンタル・ハイジーン要因について、PM型、M型は、P型、PM型よりも有意に優れていた。しかし、モチベーター・モラール要因について、PM型はP型、PM型よりも、M型はP型よりも有意に優れていたが、M型とPM型との間には有意な差は見出されなかった。また、校内研修の評価要因について、M型はP型、PM型よりも有意に優れていたが、PM型は有意な差は見出されなかった。さらに、PM型とM型、P型とPM型の間には、すべての要因について有意な差は見出されなかった。

3. 教職員集団の効果性を測定する変数としての職場雰囲気について、PM型、M型はP型、PM型よりも有意に優れていた。しかし、PM型とM型、P型とPM型の間には、有意な差は見出されなかった。

4. 校長の権威主義性の高低と、教職員の校長に対するP機能、M機能認知との関係については、P機能認知得点では有意な差が見られなかったが、M機能認知得点では、校長のリーダーシップ類型と権威主義性の間に交互作用が認められた。すなわち、教職員からP型と認知される校長のうち、高権威主義的傾向のある校長は、低権威主義的傾向のある校長より、M機能が一層低いと認知されていた。

5. 校長の権威主義性の高低と、教職員のモラール、職場雰囲気との間には、有意な関係が見出されなかった。しかし、リーダーシップ類型がPM型、P型と認知される低権威主義校長群の下で教職員のモラールが優れ、M型、PM型と認知される場合、高権威主義校長群の下で教職員のモラールが優れる傾向を示した。一方、PM型と認知される低権威主義校長群の下で教職員は職場雰囲気を好ましく感じ、P型、M型、pm型と認知される場合

には、高権威主義校長群の下で職場雰囲気を好ましく感じる傾向を示した。

6. 教職員の権威主義性の高低と、校長のリーダーシップ機能認知との関係については、交互作用的関係は認められなかった。

7. 教職員の権威主義性の高低と、モラール、職場雰囲気との関係の分析から、モラールに関して有意差が認められ、高権威主義的傾向のある教職員のモラールの方が、低権威主義的傾向のある教職員のモラールより優れる傾向を示した。一方、職場雰囲気については、有意な関係が見出されなかった。

引用文献

- バーナード C. I. 飯尾春樹(編) 1979 経営者の役割 有斐閣
 (Barnard C. I. 1938 The Functions of the Executive Harvard University Press)
 紅谷博美 1978 上司のリーダーシップが若年齢教師の上司イメージ、職場雰囲気、モラールに及ぼす影響について(1) 愛媛県教育センター教育研究紀要 第39集 64-70
 紅谷博美 1979 上司のリーダーシップが若年齢教師の上司イメージ、職場雰囲気、モラールに及ぼす影響について(2) 愛媛県教育センター教育研究紀要 第41集 57-59
 古川久敬 1972 成功あるいは失敗評価がフォローのモラールおよびリーダーシップ

- 機能認知に及ぼす効果 実験社会心理学研究 第11巻 第2号 133-147
 蜂屋良彦 1978 リーダー行動と上司への満足感との関係に及ぼす職務特性および個人特性の影響 実験社会心理学研究 第18巻 第1号 47-55
 橋口捷久・藤田 正 1978 リーダーシップ 実験社会心理学研究 第17巻 第2号 141-145
 石堂 豊 1973 教師の疲労とモラール——学校経営科学化の研究——黎明書房
 石井 滋 1978 PM式監督者行動が部下の知覚した影響力・満足度および離職希望に及ぼす効果 教育・社会心理学研究 第17巻 第2号 89-96
 国立教育研究所 1967 学校経営と教職員のモラール、国立教育研究所紀要 第53集
 黒川正流 1975 PM式リーダーシップ調査に関する条件分析的研究 実験社会心理学研究 第15巻 第2号 142-161

- 三隅二不二 1964 教育と産業におけるリーダーシップの構造——機能に関する研究——
教育心理学年報 第4集 83-106
- 三隅二不二 (編著) 1972 リーダーシップ
ダイヤモンド社
- 三隅二不二・黒川正流 1971 集団規模の大きいさが集団のリーダーシップ機能及び成員の帰属意識・モラルに及ぼす効果に関する研究 教育・社会心理学研究 第10巻
第2号 169-181
- 三隅二不二・白樫三四郎 1963 組織体におけるリーダーシップの構造——機能に関する実験的研究——教育・社会心理学研究
第4巻 第2号 115-127
- 三隅二不二・田崎敏昭 1965 組織体におけるリーダーシップの構造——機能に関する実験的研究——教育・社会心理学研究 第
5巻 第1号 1-13
- 三隅二不二・関文恭・篠原弘章 1969 討
議集団におけるPM機能評定尺度作成の試

- み 教育・社会心理学研究 第8巻 第2
号 173-191
- 三隅二不二・篠原弘章・杉万俊夫 1976 地
方官公庁における行政管理・監督者のリ
ーダーシップ行動測定法とその妥当性 実験
社会心理学研究 第16巻 第2号 77-98
- 三隅二不二・武田忠輔・関文恭 1967 組
織体のPM式リーダーシップ条件が、生産
性とモラル、とくに達成動機におよぼす
効果に関する実証的研究 教育・社会心理
学研究 第7巻 第1号 27-42
- 三隅二不二・吉崎静夫・篠原しのぶ 1977
教師のリーダーシップ行動測定尺度の作成
とその妥当性の研究 教育心理学研究 第
25巻 第3号 13-22
- 三隅二不二・杉万俊夫・窪田由紀・亀石圭志
1979 企業組織体における中間管理者のリ
ーダーシップ行動に関する実証的研究 実
験社会心理学研究 第19巻 第1号 1-14
- 三隅二不二・白樫三四郎・武田忠輔・篠原弘

- 章・関 文恭 1970 組織におけるリーダー
—シップの研究 年報社会心理学 第11巻
63-90
- 白樫三四郎 1968 小集団のリーダーシップ
効果性に関する実験的研究——contingency
model の検討——教育・社会心理学研究
第8巻 第1号 123-141
- 白樫三四郎 1969 小集団のリーダーシップ
効果性に関する実験的研究(2)——coac-
ting group における contingency model
の検討 教育・社会心理学研究 第8巻
第2号 249-267
- 静岡県立教育研修所 1980 学校経営の課題
——学校経営に対する青年教師(20代)の
参加意識について——教育研究67 23-60
- 田中宏二 1975 コンティンジェンシイモデ
ルにおける課業変容の効果に関する実験的
研究——リーダーシップの状況工学の検討
——実験社会心理学研究 第15巻 第1号
74-85

- 牛島義友・坂本龍生 1956 権威主義的価値
態度に関する研究 九州大学教育学部紀要
第4輯(教育心理学部門) 51-74
- 与那嶺松助 1960 権威主義尺度に関する一
研究——Fスケールの検討——琉球大学教
育学部研究集録 第4集 43-53
- 与那嶺松助・東江康治 1967 権威主義尺度
の意味の相関的考察 琉球大学教育学部紀
要 第10集 119-122
- 吉田道雄・白樫三四郎 1973 成功—失敗条
件およびリーダーのLPC得点が集団過程に
およぼす効果 実験社会心理学研究 第13
巻 第1号 1-10
- 吉崎静夫 1978 校長のリーダーシップ行動
に関する研究——自己評価と部下評定の関
連において——日本心理学会第42回大会発
表論文集
- 吉崎静夫 1979 校長のリーダーシップ行動
測定尺度の作成とその論理的妥当性の研究
教育心理学研究 第27巻 第4号 26-34

昭和56年2月10日

兵庫教育大学大学院
学校教育専攻 教育経営コース
浜名教室 (心理学)

筒井 浩 滋

リーダーシップ行動に関する調査の趣旨とお願い

現在、「学校経営とリーダーシップ」をテーマに研究をしています。研究の視点として、

- (1) リーダーシップ行動を大阪大学 三隅教授の提唱するP M 論から追求する。
- (2) リーダーシップ行動と教職員のモラル (士気) の高低や職場ふん囲気の間には、大きな相互関係があるのではないか。
- (3) 教職員が感じているリーダーシップと学校長自身の考えているリーダーシップ行動との間にズレがあるのではないか。
- (4) ズレがあるとすれば、それは、教職員の人格特性に関係があるのではないか。

から、問題を追求したいと考えています。

そこで、学年末をひかえて何かとご多忙な折ではございますが、先生にご協力頂きたいのです。

この調査は、リーダーシップ行動に対する先生のお考えをお聞きするものです。学校毎に資料分析を行って校長評価を行うものでもありませんし、鳴門市教育の現状分析を行うものでもありません。性、年令、勤務年数、学校規模等の差による各教職員のリーダーシップ観の違いをみようとするものです。あくまでも、心理学の立場に立って、教師集団におけるリーダーシップ行動から学校経営をみていこうとするものです。

ごめんどろな調査をお願い致しますが、上記の趣旨をご理解の上、本調査にご協力下さいますよう、お願い申し上げます。

昭和56年2月28日までに、ご記入の上、ご提出下さい。

下記の事項に、ご留意下さい。

- 自分の気持ちを卒直に表わして下さい。
- 氏名、学校名は、絶対に書かないで下さい。
- 一問でも回答が落ちていますと集計が出来なくなります。必ず全部の質問に答えて下さい。
- ご回答が終わりましたら、添付の小封筒に厳封して下さい。それを学校で一括していただくことにしています。

下記の事項に、ご記入下さい。

- 1 あなたの性別 (男 ・ 女)
どちらかに○をつけて下さい。
- 2 あなたの年令 (才)
昭和56年2月1日現在
- 3 現在までの勤務年数 (年)
端数は四捨五入
- 4 現在校での勤務年数 (年)
端数は四捨五入
- 5 学級数 (11学級以下 12~17学級 18学級以上)
該当するものを○で囲んで下さい。
- 6 職種 (校長 教頭 教諭 助教諭 養護 事務)
副校長

下の事項は 校長先生、副校長先生、教頭先生のみ 答え下さい。

- 7 校長経験年数 (年) 現在校 (年)
(副校長) 端数は四捨五入
- 8 教頭経験年数 (年) 現在校 (年)
端数は四捨五入

あなたの学校の校長先生のイメージについて、あなたにお聞きします。
 下に示すような内容について、あなたのいだかれるイメージの段階に、
 ○をつけて下さい。

	い つ も	か な り	と き に は	あ ま り	ほ と ん ど		い つ も	か な り	と き に は	あ ま り	ほ と ん ど
0	服務規律（遅刻や外出など）について、あなたに きびしくいわれますか。					5	4	3	2	1	
	職場に何か気まずいふん囲気が生じたとき、冗談 などをいって、ときほぐしてくれますか。					5	4	3	2	1	
	あなたが校務分掌上やらなければならない仕事に ついて、やかましくいわれますか。					5	4	3	2	1	
	あなた方を公平に取りあつかってくれますか。					5	4	3	2	1	
	あなたがまずい指導（仕事）をしたとき、その指 導（仕事）の仕方や要領について指導してくれます か。					5	4	3	2	1	
	あなたの教育観や教育方針を尊重して、仕事をま かせてくれますか。					5	4	3	2	1	
	あなたが提出した書類を細かくチェックされま すか。					5	4	3	2	1	
	仕事のこと以外の個人的な問題で、あなたの相談 にのってくれますか。					5	4	3	2	1	
	学校経営案や年間指導計画などの提出を、あなた に要求されますか。					5	4	3	2	1	
	仕事の割り当て（校務分掌など）を決めるとき、 あなたの意見を尊重してくれますか。					5	4	3	2	1	
Q 11	あなたの仕事に必要な知識や研究の仕方について 指導・助言してくれますか。					5	4	3	2	1	
Q 12	あなたが仕事のこと意見や希望・提案などを持 ち込んだとき、話を聞いてくれますか。					5	4	3	2	1	
Q 13	学校経営目標や教育計画について、ご自分の意見 をはっきり述べられますか。					5	4	3	2	1	
Q 14	生徒指導などで、あなたの意見とくい違う場合、 あなたの意見を尊重して聞いてくれますか。					5	4	3	2	1	
Q 15	何かを決めるとき、職員会議や各部会の話し合い を重視してくれますか。					5	4	3	2	1	
Q 16	決められた期日までに行事計画案などの書類を提 出するよう、あなたに要求されますか。					5	4	3	2	1	
Q 17	あなたの転勤など将来に関することについて、気 を配ってくれますか。					5	4	3	2	1	
Q 18	校内研修会で、研究の内容や方法について、指導・ 助言してくれますか。					5	4	3	2	1	
Q 19	職員会議などの話し合いの際、ご自身の考えを示 されますか。					5	4	3	2	1	
Q 20	あなたが意欲的に取り組んだ仕事の結果がまずか ったような場合でも、その努力を認めてくれますか。					5	4	3	2	1	

この調査は、いろいろな問題に対して、健全な社会人はどんなふうを考えているかという傾向を見ようとするものです。

あなたの感じられている段階に、○をつけて下さい。

	全く同感	だいたい同感	ふつう	あまり思わない	全然思わない
Q 1 親に対する服従の心こそ、子供が学ぶべき最も大切な徳です。	5	4	3	2	1
Q 2 浪曲に出てくる義理や人情の世界も、一概に否定することはできません。	5	4	3	2	1
Q 3 人生は、あまり深刻に考えないで、できるだけ愉快に送る方が賢明です。	5	4	3	2	1
Q 4 社会的に名声をあげる人は不言実行、自分のことは犠牲にしても他人のためにつくすような人であることに、今も昔も変わりありません。	5	4	3	2	1
Q 5 あまり物事に興味を多く持たない方がよい。そうしておれば、失望はないでしょう。	5	4	3	2	1
Q 6 他人なんてあてにはならないもので、つまるところ頼れるものは自分だけでしょう。	5	4	3	2	1
Q 7 先輩の意見や目上の人への生活は、たとえ間違っていると思っても、素直に聞いておけばいつかは役に立つことがあります。	5	4	3	2	1
Q 8 人から受けた恩は、返すのがあたりまえです。	5	4	3	2	1

全く同感
だいたい同感
ふつう
あまり思わない
全然思わない

Q 9 人間は、全く微力で、一生かかっても個人の手ではそれほど大きなことはできません。	5	4	3	2	1
Q 10 どんなに科学が進歩しても、手相や占いも決してほかにはできません。	5	4	3	2	1
Q 11 善良な社会人は、常にその人を利用しようとたくらんでいる野心家に、つけねられているものと思わねばなりません。	5	4	3	2	1
Q 12 人の心は、もともと闘争的ですから、戦争や争いことは永久に絶えないでしょう。	5	4	3	2	1
Q 13 今、日本で一番必要なのは、国民が安心して生活できるようにしてくれる、すぐれた一人の英雄が出ることです。	5	4	3	2	1
Q 14 今日のような不安な社会では、法律はもっともっと厳しいものでなければなりません。	5	4	3	2	1
Q 15 自分のことになると目の色を変えて熱心になっても、人のことは少しも気にかけない人が、世の中にはあまりにも多すぎます。	5	4	3	2	1
Q 16 人の一生は、生まれた時から、もはや運命によって決められており、ただその人が知らないだけです。	5	4	3	2	1
Q 17 人が予想以上の好意を示す時は、たいてい何らかのたくらみがある時なので、十分な警戒が必要です。	5	4	3	2	1
Q 18 今日では、経済力と権力とを備えた人の方が、教養の高い人や信仰心の深い人よりも、ずっと価値があります。	5	4	3	2	1

あなた自身のことについて お聞きします。
 あなたの日々の考え方や感じ方、行動などについて、
 それぞれ該当する段階に、○をつけて下さい。

い かな と あ ほ
 つ ち き あ と
 も り に ま ん
 だ

1 あなたは、毎日の仕事に、はりあいを感じておられますか。

5 4 3 2 1
 |-----|

2 あなたは、教育の専門家としての誇りを持っておられますか。

5 4 3 2 1
 |-----|

3 あなたは、更に高度な専門職としての知識・技能を身につけたいと思っておられますか。

5 4 3 2 1
 |-----|

4 あなたは、あなたの学校では、話題が常に明るく建設的であると思われませんか。

5 4 3 2 1
 |-----|

5 あなたは、あなたのご意見やご希望が、学校経営に取り入れられていると思いませんか。

5 4 3 2 1
 |-----|

6 あなたは、校長先生から当然知らされるべき事柄は知らされていますか。

5 4 3 2 1
 |-----|

7 あなたは、あなたの学校の教職員は、ベストをつくすように、お互いに励まし合っていると思われませんか。

5 4 3 2 1
 |-----|

8 あなたは、あなたの学校の教職員は、お互いに自由に指摘・批判し合っていると思いませんか。

5 4 3 2 1
 |-----|

9 あなたは、あなたの学校の教職員間に、仕事上の悩みや問題を理解し相談し合える友好的なふん囲気があると思われませんか。

5 4 3 2 1
 |-----|

10 あなたは、あなたの学校のすぐれた業績をニュースなどで知ると、ご自分のことのようにうれしくなりますか。

5 4 3 2 1
 |-----|

11 あなたは、他の学校にかわれるとしても、現在校の勤務を続けたいと思いませんか。

5 4 3 2 1
 |-----|

い かな と あ ほ
 つ ち き あ と
 も り に ま ん
 だ

Q 12 あなたは、あなたの学校に勤務していることに誇りを持っておられますか。

5 4 3 2 1
 |-----|

Q 13 あなたは、職員会議での話し合いは役に立っていると思われませんか。

5 4 3 2 1
 |-----|

Q 14 あなたは、職員会議での話し合いに満足しておられますか。

5 4 3 2 1
 |-----|

Q 15 あなたは、職員会議は効率的に運営されていると思いませんか。

5 4 3 2 1
 |-----|

Q 16 あなたは、職員会議で、お互いに気軽に話し合えるふん囲気があると思いませんか。

5 4 3 2 1
 |-----|

Q 17 あなたは、学校経営上、職員会議が重視されていると思いませんか。

5 4 3 2 1
 |-----|

Q 18 あなたは、あなたの学校の校内研究会に積極的に参加しておられますか。

5 4 3 2 1
 |-----|

Q 19 あなたは、あなたの学校の校内研究会は満足する成果があがっていると思われませんか。

5 4 3 2 1
 |-----|

Q 20 あなたは、あなたの学校のふん囲気が積極的な研究的態度に満ちていると、お感じになっていませんか。

5 4 3 2 1
 |-----|

Q 21 あなたは、毎日の勤務で、圧迫感を受けることがありますか。

5 4 3 2 1
 |-----|

Q 22 あなたは、工作中、何となく落ち着かぬ心理状態に悩まされることがありますか。

5 4 3 2 1
 |-----|

Q 23 あなたは、朝起きたとき、その日の仕事のことを考えて、うんざりすることがありますか。

5 4 3 2 1
 |-----|

次にあげるような、対になった観点から考えてみた場合、あなたが、いまの職場のふん囲気を感じるイメージがどこになるか、各線上のあてはまる点に、一つずつ○をつけて下さい。

とばさずに、全部の線に一つずつ○をつけて下さい。

	非常に	やや	やや	非常に		
1					不愉快な	愉快な
2					友好的	非友好的
3					悪い	よい
4					価値がある	価値がない
5					離れている	身近か
6					暖かい	冷たい
7					もめことが多い	仲がよい
8					きっぱりとした	ためらいがちな
9					非効率的	効率的
10					陽気な	陰気な

ごめんなら調査にご協力いただき、誠にありがとうございます。

ました。本資料を有効に使用させていただきます。

封筒に入れて、ご提出下さい。