

リーダーシップ理論に基づく子どもの学習状況の把握 SL理論、SLII理論、PM理論からのアプローチ

佐藤 勝弘*・濱田 晴明**

Understand of Children's Study Conditions on Leadership theory
Approach to SLtheory, SLIItheory and PMtheory

Katsuhiko SATO* and Hareaki HAMADA**

目 次

1. 研究目的
2. 研究方法
3. 結果と考察
4. 結論
5. 今後の課題

【研究目的】

体育の授業において、運動技能やルールを教師が教え込み、子どもがそれらを受け身で学んでいく傾向があると文部省¹⁾は指摘している。また、文部省では、それらの授業の改善として、新しい学力観に立つ授業を進める主なポイントとして4つ示した。その一つのポイントとして、「個に応じた授業の進め方」を重視している。「個に応じた授業の進め方」をするためには、教師が子どもの学習状況を適切に把握することが大切である。また、子どもの学習状況に即したリーダーシップ・スタイルをとるために、教師はいくつかのリーダースHIP・スタイルをもち、それらを適切に使い分けることのできる指導技術を身につける必要がある。さらに、教師の意図していることと、子どもがそれらを受け捉えることとの間に差がないようにするために、常に教師のリーダーシップ・スタイルに対する自己評価と子どもによる他者評価を行い、その差を把握し、指導の参考にしていくことが大切である。

そこで、本研究では、経営学において、部下の成熟度を的確に捉え、その部下の成熟度に即したリーダーシップ・スタイルをとることにより、目標達成に効果的な成果をあげているSL理論²⁾とSLII理論³⁾を学校教育へアプローチすることを試みた。また、リーダーシップ・スタイルについ

*新潟大学教育人間科学部

**新潟大学教育人間科学部大学院（新潟市立五十嵐小学校）

て、上司の自己評価と部下による他者評価とのギャップとモラルとの関係について明確にしているPM理論⁴⁾からもアプローチすることを試みた。

つまり、SL理論、SLII理論及びPM理論より、特に、子どもの学習状況の把握の方法と、子どもの学習状況の違いによる教師のリーダーシップ・スタイルの受けとめ方のギャップについて究明することを本研究の目的とした。

【研究方法】

1. 文献調査及び先行研究調査

(1) SL理論とSLII理論の成熟度の捉え方とリーダーシップ・スタイル

P・ハーシーとK・H・ブランチャードがSL理論における部下の成熟度をレディネス(Readiness)と捉え、Readinessの頭文字をとってRと表現した。その後、K・H・ブランチャードにより、SL理論のレディネスという考えをさらに発展させ、SLII理論における部下の成熟度を開発レベル(Development)と捉え、Developmentの頭文字をとってDと表現した。また、両方の理論とも、成熟度を1～4の4段階に分けている(表1)。なお、SLII理論に基づいたリーダーシップ研修会では、すでに、世界30か国4000万人が体験している。

表1 SL理論とSLII理論の成熟度の捉え方

レディネス(SL理論)			⇒	開発レベル(SLII理論)		
	意欲	能力			意欲	能力
R 1	ない	ない		D 1	高い	低い
R 2	ある	ない		D 2	低い	ある程度
R 3	ない	ある		D 3	不安定	かなり高い
R 4	ある	ある		D 4	高い	高い

リーダーシップモデルについては、SL理論、SLII理論ともに基本的に同じ考えである。つまり、部下の成熟度に対応して、リーダーは、最適なリーダーシップ・スタイルをとるようにリーダーシップ・スタイルを変化させるものである(図1)。

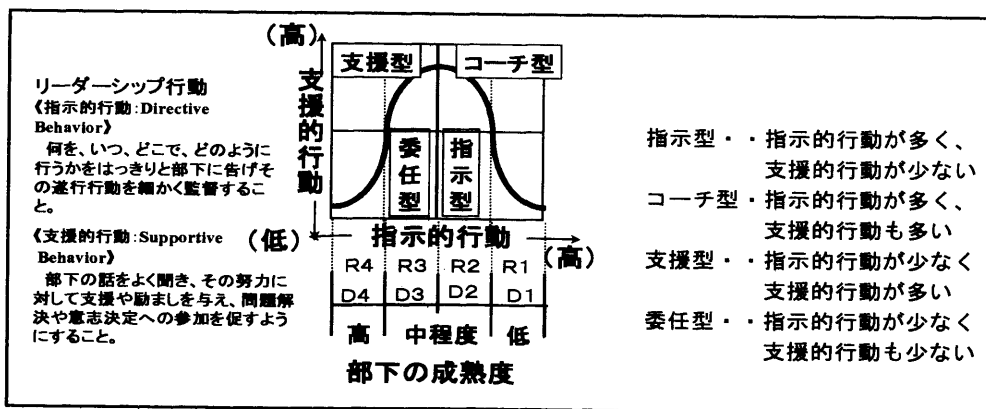


図1 リーダーシップモデル

(2) PM理論について

三隅二不二 (1966) が提唱した理論で、リーダーシップ機能からリーダーシップ行動の類型化を試みたものである。この理論は、リーダーシップの機能を、集団活動の基本的次元である目標達成機能 (Performance : P 機能) と集団維持機能 (Maintenance : M 機能) から捉え、リーダーが各機能をどの程度果たしているかによって4つのリーダーシップ類型 (PM型、Pm型、pM型、pm型) が構成されている (図2)。

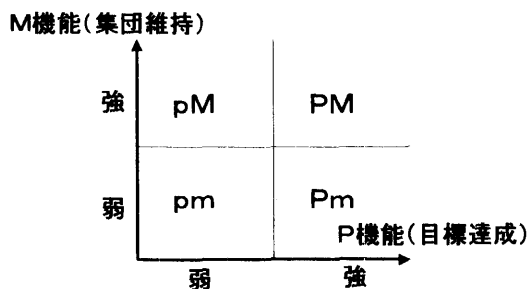


図2 PM理論

また、村杉⁵⁾ は、S L 理論をオハイオ流の「配慮と構造づくり」の代わりにPM理論を使って説明している (図3)。つまり、部下の成熟度が未成熟の場合 (R 1、D 1) の時は、リーダーはPm型が適し、「指示型」というリーダーシップ・スタイルが効果的であるということになる。

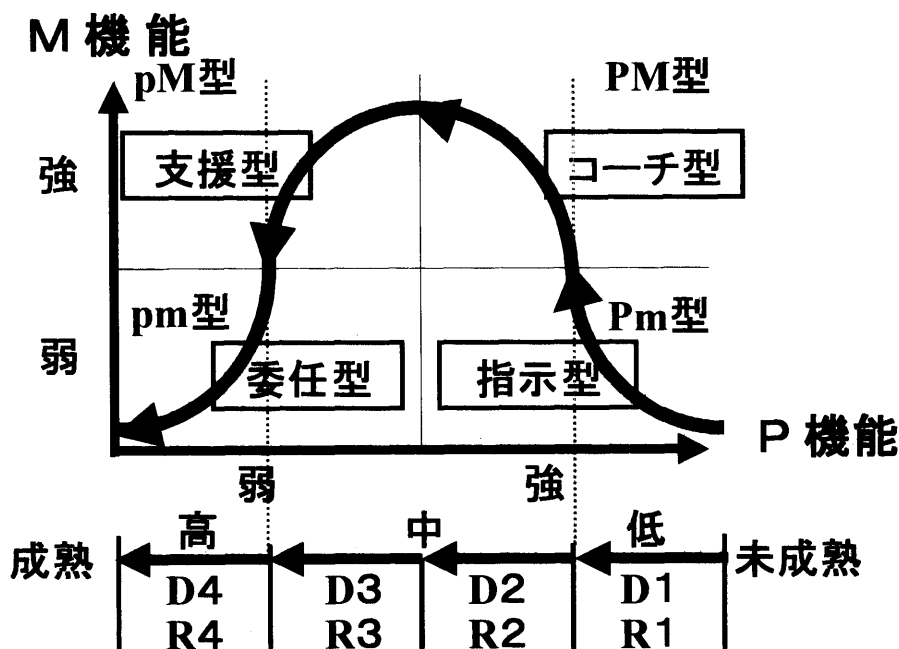


図3 PM理論とS L 理論・S L II 理論の関係

(3) 先行研究について

中村の先行研究⁶⁾ では、学校教育へS L 理論を導入し、単元の初め、半ば、後半における子どもの自主性と教師の指導性のバランスを明らかにした。この先行研究においては、子どもの学習

状況を学級全体で捉えていたが、本研究では、先行研究をさらに深め、子ども一人ひとりの学習状況に留意し、研究を進める。

2 仮説設定

前述した文献調査・先行研究調査より以下の2つの仮説を設定した。

【仮説1】

子どもの学習状況を把握するためにSL理論は、これまでに学校教育へ導入されているが、意欲と能力に相関がないと考えるSL理論より、意欲と能力に強い相関があると考えられるSLII理論の方が、子どもの学習状況を把握する方法として有効であろう。

【仮説2】

SLII理論における開発レベルにおいて、開発レベルの4段階で最も高いD4の子どもは、意欲と能力が高いことから、教師のリーダーシップに対する教師の自己評価と子どもによる他者評価には差がないであろう。

3 アンケート作成

(1) 成熟度に関する調査

仮説1を検証するために、子どもの学習状況を把握するアンケートを作成した。アンケートの作成にあたっては、SL理論によるレディネスとSLII理論による開発レベルの考えをもとに、それらを体育の学習の場面に置き替えて作成した。

ア 調査対象	新潟市内3学級 西蒲原郡内9学級 計12学級 392名 回収率100% 有効標本数366部(93.4%)
イ 調査内容	自信、やる気、コミットメント、達成意欲などの「意欲に関する項目」(8項目)、知識、技能、学び方、経験などの「能力に関する項目」(8項目)、むらっけなどの「不安に関する項目」(2項目)の計18項目
ウ 調査期間	平成10年12月1日～12月14日

(2) 教師のリーダーシップ・スタイルに対する自己評価と他者評価に関する調査

前項(1)の子どもの学習状況を把握するためのアンケートと、下記の教師のリーダーシップ・スタイルを把握するためのアンケートによる分析から、仮説2の検証を試みた。

教師のリーダーシップ・スタイルを把握するためにPM理論を核とし、武隈の先行研究⁷⁾及び中村の先行研究にもとづき、アンケートを作成した。

ア 調査対象	子ども 新潟市内3学級 西蒲原郡内9学級 計392名 回収率100% 有効標本数370部(94.4%) 教師 新潟市内3名 西蒲原郡内9名 計12名 回収標本数7部(回収率58.3%)
イ 調査内容	目標達成機能・課題達成指向のリーダーシップ・指示的行動に関する項目(以下P項目)8項目、集団維持機能・人間関係指向のリーダーシップ・支

	援的行動に関する項目（以下M項目）8項目、計16項目
ウ 分析方法	子どもによる他者評価からの教師のリーダーシップの4種類の決定 教師による自己評価と子どもによる他者評価の差（ギャップ値）の測定
エ 調査期間	平成10年12月1日～12月14日

【結果と考察】

1 子どもの学習状況の把握の方法について

SL理論にもとづくレディネスアンケートにおいて、「意欲に関する項目」（8項目）と「能力に関する項目」（8項目）において相関関係を調べた。その結果、0.753という「強い相関」がみられた。つまり、子どもの学習状況を把握するには、意欲と能力に相関がないと考えるSL理論より、意欲と能力に相関があるというSLII理論の方が有効であると考察される。よって、仮説1が検証された。

2 子どもの学習状況と教師のリーダーシップ・スタイルとの関係について

レディネスアンケート項目にSLII理論にもとづく「不安に関する項目」（2項目）を加え、子どもの学習状況の分析を再度行い、子どもの開発レベルを4段階に分けた（図4）。

次に、子どもの他者評価による教師のリーダーシップ・スタイルの分析を行った。その結果、P項目に関する平均得点は、30.29点であった。また、M項目に関する平均点は、29.43点であり（図5）、各種類の割合は図6のようになった。

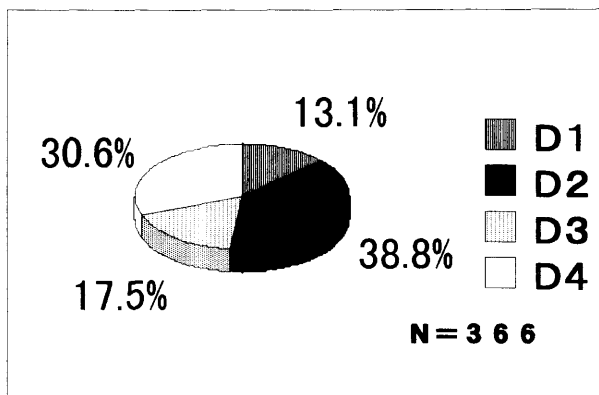


図4 開発レベルの割合

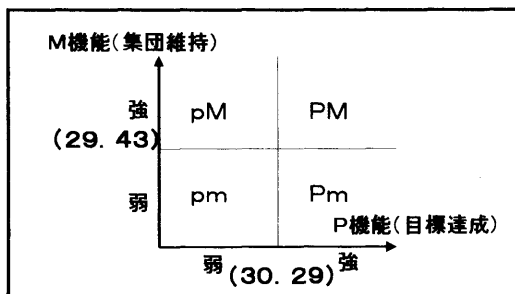


図5 リーダーシップの判別

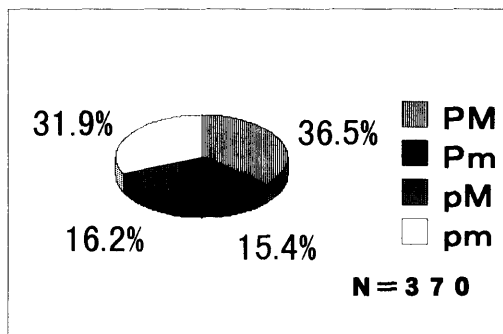


図6 PM種類の割合

さらに、子どもの開発レベル別にPMタイプの割合を示したのが、図7である。

SLII理論から考えると、D1の子どもには、Pm型のリーダーシップ・スタイルが有効であり、以下、D2の子どもにはPM型、D3の子どもにはpM型、D4の子どもにはpm型が最適なリーダーシップ・スタイルということになる。しかし、図7を見ると、D1～D4のどのレベルの子どもたちにおいても、4つの教師のリーダーシップ・スタイルがみられる。

この要因は、図7や指導者である教師の話などから、教師が子どもの学習状況を毎時間適切に把握しないで指導をしているからと考察される。なお、SLII理論における子どもの開発レベルとそのレベルに即したリーダーシップ・スタイルの有効性については、今後の課題である。

次に、体育担当教師によるリーダーシップ・スタイル自己評価と子どもによる他者評価の比較を行った。比較方法は、子ども一人ひとりによる他者評価得点からその子どもの体育担当教師の自己評価得点の差を求め、P項目、M項目それぞれにおいて求めた。そして、開発レベルの4段階

(D1～D4)の子どもごとに、その差についてt検定を行った(表2)。

その結果、D2の子どものM項目だけに、有意な差がみられた。よって、仮説2は棄却された。

D2の得点差から、子どもによる他者評価よりも教師の自己評価の方が高いことがわかる。

D2の子どもは、SLII理論によると、D1で意欲が高かった状態からD2で意欲が低くなるが、その際、運動に対する当初の好意的な思いとは違ったという現実当たり、子どもの意欲面

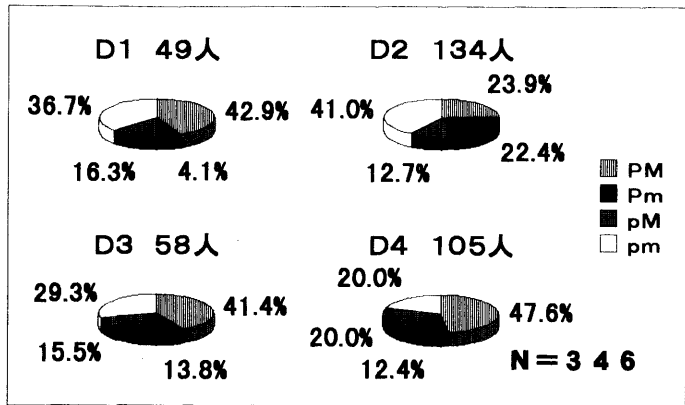


図7 開発レベル別のPMタイプの割合

表2 リーダーシップの自己評価と他者評価の差と開発レベル別の子どもとの関係

開発レベル		子どもと教師の差
D1 34人	P	-0.6176
	M	-1.1176
D2 80人	P	-0.7875
	M	-4.0750***
D3 33人	P	0.5152
	M	0.1515
D4 59人	P	-0.3559
	M	2.2881

N = 206

***P < 0.001

評価の差の得点 = 子どもの他者評価得点 - 教師の自己評価得点

＋の数字は、子どもの他者評価の方が教師の自己評価より高い

－の数字は、子どもの他者評価の方が教師の自己評価より低い

での落ち込みが激しくなったために、教師の支援活動が教師が思っているほど子どもに伝わっていないことが考察される。

また、村杉はリーダーシップの自己評価測定値と他者評価測定値の差異を「ギャップ値」とし、モラール得点との相関を分析したことを報告⁸⁾している。その報告によると、リーダーシップ・ギャップの大きい管理者ほど、部下のモラールが低いこと、P機能のギャップよりもM機能のギャップの方が、モラルの低下により大きな影響があることが述べられている。

S L II 理論や村杉の報告からもわかるように、意欲が低くなるD 2の子どもに対しては、教師は集団維持機能・人間関係指向のリーダーシップに関する活動をより一層重視すべきであると考察される。

さらに詳しく分析するため、7学級で子どもの他者評価得点と教師の自己評価得点のt検定を行った(表3)。

その結果、子どもの他者評価と教師自己評価に統計上有意な差がみられなかった学級が2学級(A学級、C学級)あった。

また、子どもの他者評価より教師の自己評価が高い傾向が一部にみられた学級、つまり、教師の意図していることが、教師が思ったほど子どもたちに捉えられていない学級が3学級(B学級、D学級、E学級)あった。

さらに、子どもの他者評価より教師の自己評価が低い学級、つまり、教師の意図していることが、教師が思った以上に子どもたちに捉えられている学級が2学級(F学級、G学級)あった。このことから、子どもの開発レベルごとにおける教師のリーダーシップ・スタイルについて、子どもの他者評価と教師の自己評価と間には、学級によって様々な関係があることが考察される。この子どもによる他者評価と教師による自己評価の差を少なくするための方法を今後明確にすべきである。

表3 子どもの開発レベル別他者評価と教師の自己評価の差(学級別)

レベル\学級	A	B	C	D	E	F	G
D1	P						
	M					+ *	
D2	P	- *			- **	+ *	
	M	- **		- **	- **	+ *	
D3	P	2(1)				+ *	
	M	-1(1)				+ **	
D4	P						
	M			- **			+ **

評価の差の得点=子どもの他者評価得点-教師の自己評価得点
 +の数字は、子どもの他者評価の方が教師の自己評価より高い
 -の数字は、子どもの他者評価の方が教師の自己評価より低い
 数字は差の数値、()の数字は、子どもの人数

* P<0.05 ** P<0.01 空欄・有意差無

【結論】

次の3点をもって本研究の結論とする。

- 1 結果と考察1より、子どもの学習状況を把握するには、学校教育においては、S L 理論のレディネスより、S L II 理論における開発レベルの方が有効である。
- 2 結果と考察2より、教師の意図していることとそれに対する子どもの捉え方においては、D 2の子どもに対する教師の集団維持機能・人間関係指向のリーダーシップに関する行動以外は、子

どもの開発レベル別には差がない。しかし、各学級によって様々な傾向があることから、子どもの他者評価と教師の自己評価において高い得点で、差がみられないような指導の工夫が必要である。

- 3 結果と考察2より、集団維持機能・人間関係指向のリーダーシップに関する子どもによる他者評価と教師による自己評価の差が大きいと、子どもの意欲低下につながる。

【今後の課題】

- 1 子どもの学習状況をより適切に把握するために、S L II理論に基づくアンケートの改善を図り、統計上においても正確性を立証できるようにする。
- 2 S L II理論にもとづく、子どもの学習状況に応じた教師のリーダーシップ・スタイルの有効性を検証授業によって明らかにする。
- 3 S L II理論によるリーダー行動診断表(L B A II)にもとづいて、教師自身のリーダーシップ・スタイルを正確に把握したり、教師のリーダーシップ・スタイルが子どもの学習状況に合っているかを明確にしたりし、教師の指導技術を高める方法を探る。

【主要引用・参考文献】

- 1) 文部省、「小学校体育指導資料 新しい学力観に立つ体育の授業の工夫」東洋館出版社 1995 pp.15-19
- 2) P・ハーシー、K・H・ブランチャード共著「行動科学の展開」生産性出版社 1996
- 3) 瀬戸 尚「無敵のリーダーシップ」ダイヤモンド社 1996
瀬戸 尚「S L II 状況対応リーダーシップ 管理者教育ツール」ダイヤモンド社 1993
- 4) 三隅二不二「リーダーシップの行動の科学」有斐閣 1984
- 5) 村杉 健「作業の行動科学」税務経理協会 1987
- 6) 中村康弘「リーダーシップ状況適応理論による自発性と指導性」千葉県長期研修生研究報告書 1988
- 7) 武隈 晃「リーダーシップ機能が体育学習に及ぼす効果」体育経営学研究第1巻 1984
- 8) 村杉 健「リーダーシップに関する事例研究」産業能率 第217号 1975 pp.13-22
- 9) 松原敏浩「リーダーシップ文献展望VII」愛知学院大学「経営管理研究所紀要」第4号 1997
- 10) 松原敏浩「リーダーシップ効果に及ぼす状況変数の影響について」風間書房 1995
- 11) 高橋正泰、山口善昭、磯山 優、文 智彦「経営組織論の基礎」中央経済社 1998
- 12) 二挺木秀雄「リーダーシップがとれる人・とれない人」中央経済社 1998
- 13) 宇土正彦「学校体育授業事典」大修館書店 1995
- 14) 高橋健夫「小学校体育実践指導全集15体育の授業研究」日本教育図書センター 1990
- 15) 三隅二不二「新しいリーダーシップ」ダイヤモンド社 1966
- 16) 小川一夫「社会心理学用語辞典」北大路書房 1987