

## 教師のリーダーシップと子供のフォロアーシップについて

佐藤 勝 弘 (保健体育講座・体育科教育学)\*

濱田 晴 明 (平成12年度教育学研究科修了)\*\*

R・ケリーが、一般企業において、組織の力が向上するには、「組織に及びリーダーの力は2割、残りの8割はリーダー以外の人々の力、つまり、フォロアーの力によるものである」という考えを主張したが、その考えを体育の学習へ導入することを試みた。つまり、学習集団の力を高めるには、教師の指導力だけではなく、子供たちのフォロアーシップにも何らかの関係があると考えた。そこで、本研究では、子供のフォロアーシップの測定をするためのアンケート作成をしたり、また、フォロアーシップ・スタイル別に形成的評価得点との関係を明確にしたり、さらに、フォロアーシップを高めるための手だてを究明したりすることを試みた。

〔キーワード〕 リーダーシップ・スタイル フォロアーシップ・スタイル S L 理論

### 研究目的

「個に応じた授業」をするためには、教師が子供の学習状況を適切に把握し、その学習状況に即した指導スタイルをとることが大切である。また、子供の学習状況に即した指導スタイルをとるために、教師はいくつかの指導スタイルを持ち、それらを適切に使分けることができる指導技術を身につける必要がある。

佐藤・濱田らは一般経営学において、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、K・ブランチャードのS L 理論を体育科教育へアプローチすることを試みた。その結果、子供の学習状況に即した効果的な指導スタイル、及び、教師の指導技術を高めるための方法論を明らかにし、また、教師の指導技術と学習集団の形成的評価得点との関係を報告してきた。

これまでの研究では、教師の指導力に視点を置いて研究を進めてきたが、R・ケリーが、一般企業において、組織の力が向上するには、「組織に及びリーダーの力は2割、残りの8割はリーダー以外の人々の力、つまり、フォロアーの力によるものである」と指摘していることから、学習集団の力を高めるには、教師の指導力だけではなく、子供たちのフォロアーシップにも何らかの関係性があるのではないかと考えた。

そこで、子供たちのフォロアーシップに視点を置いて授業研究の必要性を感じた。なお、これまでの検証授業においても、S L 理論により、教師の指導技術を高め、子供の学習状況に即した指導をしていくことを試みると、主体的に学習に取り組む子供の様子が多く見られるようになり、受身的であった子供の中にも

協力する姿が見られたり、子供たちの中でリーダーとなり学習する子供も見られたりした。本研究では、子供のフォロアーシップの測定をするためのアンケート作成を試みることを第一の目的とし、また、フォロアーシップ・スタイル別に形成的評価得点との関係を明確にしていくことを第二の目的とした。さらに、フォロアーシップを高めるための手だての一方法を究明することを第三の目的とした。

### 研究方法

#### 1. 研究の進め方

- (1) 文献調査
- (2) フォロアーシップ・スタイルアンケートの作成
- (3) 検証授業

対象児童：N県I小学校 5年生 38名  
教師：教職14年目  
単元：陸上運動(走り高跳び 全6時間)  
器械運動(跳び箱運動 全11時間)

#### (4) アンケートによる分析

形成的評価得点の測定  
フォロアーシップ・スタイルの測定  
フォロアーシップ・スタイルと形成的評価得点との関係

#### 2. フォロアーシップ・スタイルについて

R・ケリーは、フォロアーシップを測定するためには、建設的な批評や創造的な意見を言ったりする「独自の考え方」と自発的で担当業務以上の仕事をする「積極的関与」の2点から測定することを提唱し、20項目からなるアンケートを作成した。

\* 新潟大学教育人間科学部

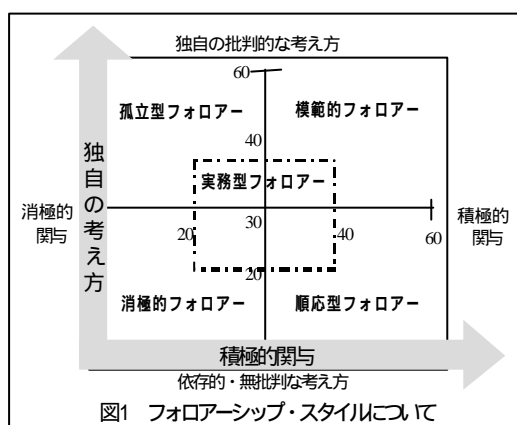
\*\* 新潟市立五十嵐小学校

そして、「独自の考え方」の得点と「積極的関与」の得点より、フォロアーシップ・スタイルを5つに分類した。(表1)

表1 フォロアーシップ・スタイル

フォロアーシップ スタイル	独自の考え方 の得点」	積極的関与 の得点」
模 範 的	高 い	高 い
独 立 型	高 い	低 い
順 応 型	低 い	高 い
実 務 型	普 通	普 通
消 極 的	低 い	低 い

独自の考え方を持ち、積極的に役割をこなす「模範的フォロアー」をはじめ、独自の考え方を持っているが、積極的関与が少ない「孤立型フォロアー」、積極的関与は高いが、独自の考えが少ない「順応型フォロアー」、独自の考えも積極的関与も普通である「実務型フォロアー」、独自の考え方と積極的関与の両方とも低い「消極的フォロアー」の5つのスタイルにアンケートの得点によって分けられている。(図1)



独自の考え方を持ち、積極的に役割をこなす「模範的フォロアー」のスタイルが一番よいとされている。

### 3. フォロアーシップ測定のためのアンケート作成について

R・ケリーはフォロアーシップ・スタイルを測定するための20項目からなるアンケートの一部が次のものである。

#### 独自の考え方の項目の一部

あなたの仕事は、あなたにとって大切な、何らかの社会的目的や個人的な夢を叶える助けになっているか？

リーダーの命令を待ち、言われたことだけをするのではなく、組織の最も重要な目標を達成するためには何が一番重要な組織活動を、あなたなりにほんだんしているか？

リーダーや組織の目的に大いに貢献する新しいアイデアを自主的に考え出し、積極的に打ち出そうとしているか？

#### 積極的関与の項目の一部

あなた個人の仕事の目標は、組織の最も重要な目標と同一直線上にあるか？

仕事、組織に心底のめりこんで精力的に働き、あなたにとって最高のアイデアや成果をもたらしているか。

あなたの熱意は広がり、ほかの社員をも元気づけているか？

これらの項目に対し、「めったにない」から「ほとんどいつも」まで0から6の7段階に分けて答えるようになっている。本研究でのフォロアーシップ・スタイルの測定のためのアンケート作成にあたっては、これらのR・ケリーが作成し企業で採用されているフォロアーシップ・スタイルアンケートの項目を体育の学習場面に置き換えて作成した。

一例を紹介すると、R・ケリー作成のアンケートは以下ようになる。

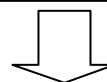
リーダーや組織の目的に大いに貢献する新しいアイデアを自主的に考え、積極的に打ち出そうとしているか。

これを体育の場面に置き換えると、

グループで立てためあてを達成するために、話し合いや友達との教え合いでは、積極的に自分の考えを言っているか。

となる。同じく2例を紹介する。

リーダーや組織の目的に大いに貢献する新しいアイデアを自主的に考え出し、積極的に打ち出そうとしているか。



話し合いや友達との教え合いでは、積極的に自分の考えを言っているか。

言われたことをするだけでなく、リーダーの知識、判断を心の中で問い直す習慣があるか。



先生に言われたことをするだけでなく、先生が何を考えているのかを考えながら動いているか。

#### 4 フォロアーシップを高めるための手だてについて

R・ケリーは、模範的フォロアーになるために身につけるスキルを「仕事におけるスキル」と「組織におけるスキル」の2つを提唱している。「仕事におけるスキル」では、「的をしぼる」、「目標設定の課程を把握して行動する」、「自分の存在価値を高める」といった、3つのスキルが重要であり、また、「組織におけるスキル」では、「リーダーと人間関係」、「チームにおける人間関係」、「組織的ネットワークにおける人間関係」の3つの人間関係を円滑にできる力を身につける必要があると主張している。

これらを体育の場面で考えると、以下のように考えた。

##### 仕事におけるスキル

###### その1「的をしぼる」

###### 【体育の場面】

「めあての3つの中身をしっかり考えた上で、自分にあつためあてを持てる」

###### その2「目標設定の課程を把握して行動する」

###### 【体育の場面】

「めあて達成の課程を把握したり、振り返り修正したりする」

###### その3「自分の存在価値を高める」

###### 【体育の場面】

「学級やチームのめあて達成のために貢献して活動する」

##### 組織におけるスキル

###### その1「リーダーとの人間関係」

###### 【体育の場面】

「教師との関係（教師の言うことを理解しようとしたり、自分の考えを教師に言ったりできる。」

###### その2「チームにおける人間関係」

###### 【体育の場面】

「グループ内できかわりを重視した人間（積極的に教え合う）」

##### その3「組織的ネットワークにおける人間関係」

###### 【体育の場面】

「互いの能力を理解し、その能力を生かせる人間関係（実態にあったグループ内での役割分担をしたり、ルールなどを考えたりする。」

フォロアーシップを高める手だてについては、5年生の集団跳び箱運動で検証を試みる。

R・ケリーの提唱した仕事におけるスキル（その1）から「めあての3つの中身をしっかり考えた上で、自分にあつためあてを持てる」ことを考えたが、しっかりとめあてを持たせるために図2のような学習カードを作成した。

##### タイミングが合うためにはあなたのめあては？

どれか一つを選択しましょう。  
友達と一緒に大きな声を出す。  
友達の目をしっかり見て、合図をする。  
手拍子をしっかり打つ。  
スタートのタイミングを正確にやる。  
ちょうど良いスピードの助走を心がける。  
一つの技が終わったら、次の技の場所へ素早く移動する。  
友達にスタートのタイミングをしっかりと教えてあげる。

図2 めあてをきめるための学習カード

漠然としためあてを持たせるのではなく、教師が提示したいいくつかの詳しいめあてから選択させた。

仕事のスキル（その2）「めあて達成の課程を把握したり、振り返り修正したりする」については、めあてを達成するための方法を教師の方から提示し、それらを参考に練習に取り組みさせた。（図3）

踏み切りのタイミングが合っていないと言われたよ。タイミングを合わせるための練習を次の中から選ぼう

声を出す  
「トン、トン、トン」「せーのーで！」  
アイコンタクト（目と目で合図する）  
手拍子で合わせる  
助走のスピードを合わせる  
順番を変えよう  
技の組み合わせをもう一度考える  
（組み合わせに無理がないかな）

図3 めあてを達成するための学習カード

また、自分のめあてが自分にあるかを確認させるために自己評価及び他者評価を行う機会を設定した。(図4)

評価項目	評価 すばらしい だいたいよい もう少し ×ぜんぜんだめ
・タイミングが合っているか	×
チームがタイミングを合わせるために気をつけていることがしっかりできていたか	×

図4 めあてに対する他者評価カード

仕事のスキル(その3)「学級やチームのめあて達成のために貢献して活動する」については、毎時間、「授業のめあて」「チームのめあて」「自分のめあて」をしっかり持たせると同時に、友達同士で確認をさせた。

次に、組織におけるスキル(その1)「教師との関係(教師の言うことを理解しようとしたり、自分の考えを教師に言ったりできる)」については、毎時間、学級全体と話し合う機会を設定した。また、抽出時には、授業前、授業後に意見を聞く機会を設けたり、励ましたりした。組織におけるスキル(その2)「グループ内のかかわりを重視した人間(積極的に教え合う)」については、跳び箱運動は個人的種目だが、今回は、かかわりを持たすために、集団で跳び箱運動に取り組むようにした。グループ内で話し合う機会を設けたのはもちろんのこと、兄弟グループでの話し合う機会も設定した。組織におけるスキル(その3)「互いの能力を理解し、その能力を生かせる人間関係(実態にあったグループ内での役割分担をしたり、ルールなどを考えたりする)」では、互いの能力を知る機会を設け、その上で、グループ内での集団の演技構成を考えさせた。

## 結果と考察

### 1 フォロアーシップ・スタイルと形成的評価得点との関係

36名のフォロアーシップ・スタイルの内訳は図5に示した通り、「模範的フォロアー」の子供は15人、「孤立型フォロアー」の子供は1人、「順応型フォロアー」の子供は0人、「実務型フォロアー」の子供は17人、「消極的フォロアー」の子供は3人であった。

最も優れているフォロアーである「模範的フォロアーの子供」を「High群」(以下、H群)とし、その

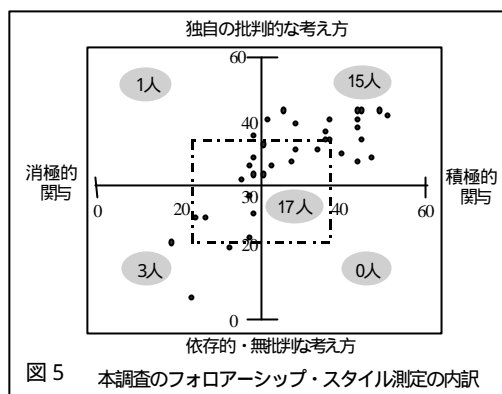


図5 本調査のフォロアーシップ・スタイル測定の内訳

他の「孤立型フォロアー」、「実務型フォロアー」、「消極的フォロアー」の子供を「Low群」(以下、L群)として、形成的評価得点の関係を調べた。(図6)

その結果、H群は3点満点中、走り幅跳びの2時目は「2.55」3時間目「2.41」4時間目「2.54」5時間目「2.72」6時間目「2.63」であった。一方、L群は2時目「2.32」3時間目「2.27」4時間目「2.26」5時間目「2.59」6時間目「2.49」であった。どの時間においてもH群の方が形成的評価得点が高かった。また、2時間目と4時間目においては、統計上、有意な差がみられた。つまり、独自の考え方をもち、積極的に役割をこなす「模範的フォロアーの子供」は形成的評価得点が高い傾向にあることが伺える。

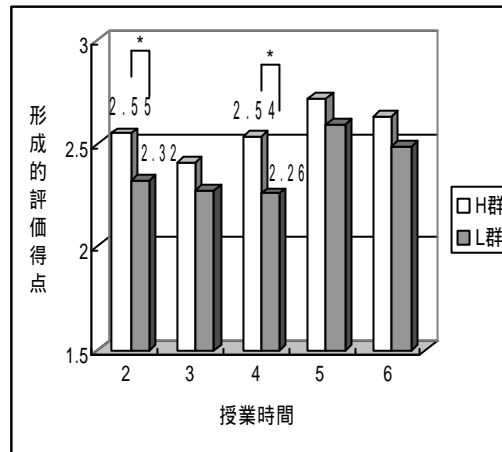


図6 H群とL群の形勢的評価得点の比較

### 2 形成的評価得点の変化の様子

学級全体では、単元の前半と後半では、形成的評価得点が向上した。(図7)

次に、H群とL群の単元前半と後半の形成的評価得点の変化の様子から調べると、H群、L群それぞれにおいて単元前半と後半では、後半のほうが形成的評価得点は高かった。また、対応のある差の検定を行ったところ、H群において有意な差がみられました。(図8)つまり、H群は、自主的な態度から、形成的評価得点が単元が進むにつれて向上していることが分かった。

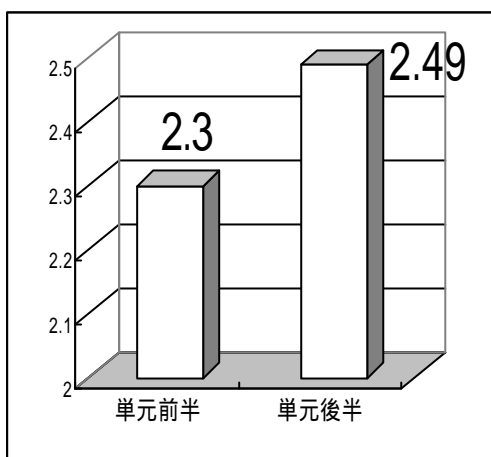


図7 単元（走り高跳び）の前半と後半の形成的評価得点

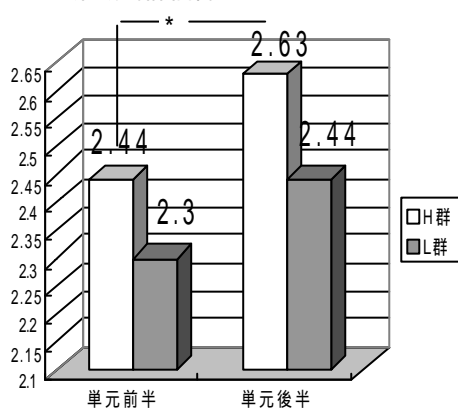


図8 単元前半と後半におけるH群とL群との比較

L群の方は、全体的に向上をしているが、統計上有意味な差がみられず、子供一人一人によって形成的評価得点が上がった子供もいれば、逆に、下がった子供もいることが分かった。

教師の指導力向上により、つまり、教師のリーダーシップにより、形成的評価得点が高くなる傾向にあることを報告したが、この模範的フォロアーシップ・スタイルの子供が単元が進むにつれ、形成的評価得点を上げる傾向が明確になったことにより、授業の善し悪しを決める形成的評価得点が高くなるのは、教師のリーダーシップのみではなく、このフォロアーシップによる影響も高いということが考察される。

### 3 フォロアーシップを高めるための手だてとフォロアーシップ得点

抽出児5人に対して研究の方法4で述べたように、R・ケリーによる仕事のスキルおよび組織におけるスキルに基づいた手だてを試みた結果、図9、図10、図11、図12、図13のようなフォロアーシップ得点の向上が見られた。

A子は単元の始まる前は、独自の考えの得点が20

点、積極的関与の得点が8点であったが、単元終了時では、それぞれの得点が24点と向上した（図9）。フォロアーシップ・スタイルも、消極的フォロアーシップ・スタイルから実務型フォロアーシップ・スタイルへと向上した。

同じく、B男は独自の考えの得点が32点から42点へ、積極的関与の得点が30点から44点と向上した（実務型 模範型）（図10）。C子は独自の考えの得点が35点から45点へ、積極的関与の得点が34点から45点と向上した（実務型 模範型）（図11）。D男は独自の考えの得点が38点から45点へ、積極的関与の得点が38点から44点と向上した（実務型 模範型）（図12）。E子は独自の考えの得点が45点から50点へ、積極的関与の得点が51点から54点と向上した（模範型 模範型）（図13）。

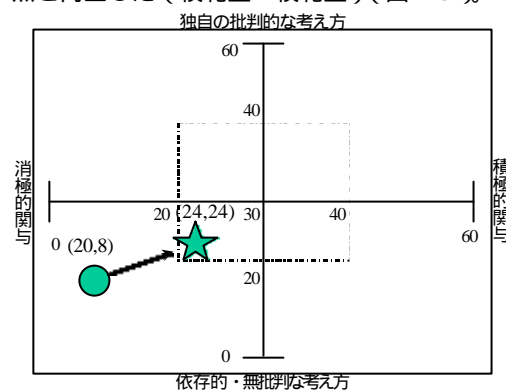


図9 A子のフォロアーシップ得点の変化

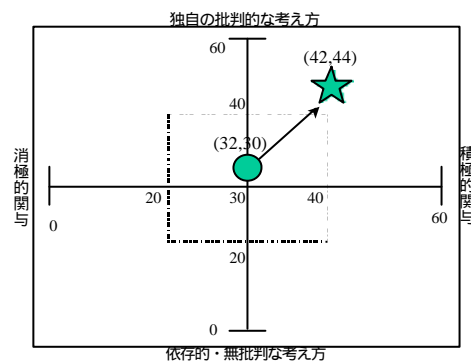


図10 B男のフォロアーシップ得点の変化

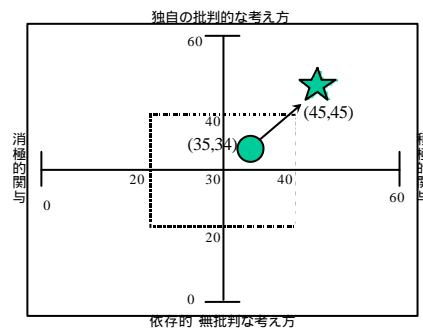


図11 C子のフォロアーシップ得点の変化

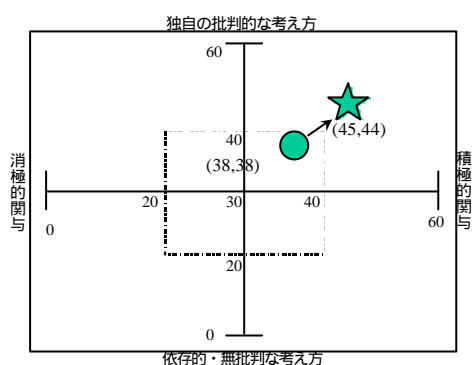


図12 D男のフォロアーシップ得点の変化

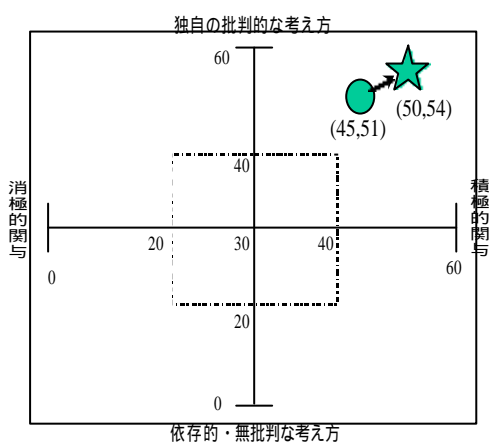


図13 E子のフォロアーシップ得点の変化

## 結論

以下の4点をもって本研究の結論とする。

- 1 模範的フォロアーシップ・スタイルの子供は、形成的評価得点の高い傾向にある。
- 2 模範的フォロアーシップ・スタイルの子供は、単元が進むにつれ、形成的評価得点が向上する傾向にある。
- 3 授業の形成的評価得点の向上には、教師のリーダーシップだけではなく、子供たちのフォロアーシップも強く関係している。
- 4 R・ケリーが提唱しているフォロアーシップを高めるスキル(「仕事のスキル」及び「組織におけるスキル」)は、体育の授業における子供のフォロアーシップを高める一つの有効な手法である。

## 今後の課題

模範的フォロアーのスタイルの子供の育成、及び、各フォロアーのスタイルに応じた指導法を明確にしていく。

<注・引用文献・参考文献>

- 1) Rケリー『指導力革命』プレジデント社、1993
- 2) 佐藤勝弘・濱田晴明「リーダーシップ理論に基づく子供の学習状況の把握 S L 理論, S L 理論, P M 理論からのアプローチ」新潟大学教育人間科学部附属 教育実践研究センター研究紀要第 18 号, 1999
- 3) 瀬戸 尚「無敵のリーダーシップ」ダイヤモンド社、1996
- 4) 瀬戸 尚「S L 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