

研究ノート

放課後児童クラブ指導員のリーダーシップ：セキュアベース・リーダーシップに基づく量的測定についての一考察^{注1)}

吉澤 英里

要約

放課後児童クラブ指導員のリーダーシップを量的に測定する枠組みとしてセキュアベース・リーダーシップ (Secure base leadership ; SBL) に着目し、用語の定義づけとその構成概念の整理を行った後、尺度開発と量的研究の動向をレビューし、SBL 研究として当該領域への導入可能性を考察する。既に SBL を測る複数の尺度が開発されており、それぞれ1因子または3因子構造であることが報告されていた。3因子構造では、「安全」と「探索」の下位尺度が一貫して確認される一方、第3因子の構成概念の内容は研究ごとに異なる。先行研究によると、SBL はリーダーシップの効果性や職務満足度、心理的安全性、ワーク・エンゲージメント等との正の関連がある一方で、バーンアウトや疲労、非生産的行動等と負の関連がある。さらに、SBL の調整・媒介効果を報告する研究も複数ある。他方、既存の尺度間の構成概念同士を比較した検討は乏しく、国・職域差による一般化にも限界がある。放課後児童クラブで量的測定をする際、研究者には多様な文化的背景で開発された既存尺度の活用に加えて、放課後児童クラブの領域固有の特性を踏まえた尺度開発が求められる。さらに調査設計と分析を行う際には、他者評価に伴うバイアスへの配慮や個人要因の適切な統制に対する慎重な対応が求められるだろう。

キーワード：放課後児童クラブ、セキュアベース・リーダーシップ、量的測定、文献レビュー

1. 問題と目的

近年、共働き世帯の増加によって、放課後児童クラブへのニーズが高まっている。放課後児童クラブは、児童福祉法 (昭和 22 年法律第 164 号) 第 6 条の 3 第 2 項に規定される放課後児童健全育成事業や社会福祉法 (昭和 26 年法律第 45 号) 上の第二種社会福祉事業^{注2)}、および子ども・子育て支援法 (平成 24 年法律第 65 号) 第 59 条第 1 項第 5 号に規定される地域子ども・子育て支援事業の一つとして実施されている (こども家庭庁, 2025)。このうち、児童福祉法での放課後児童健全育成事業は「小学校に就学している児童であつて、その

保護者が労働等により昼間家庭にいないものに、授業の終了後に児童厚生施設等の施設を利用して適切な遊び及び生活の場を与えて、その健全な育成を図る事業」と規定されている。

平成 27 (2015) 年に、厚生労働省が策定した『放課後児童クラブ運営指針』 (厚生労働省, 2015) では、職員体制として支援の単位^{注3)}をおおむね 40 人以下とし、支援の単位ごとに 2 人以上の放課後児童支援員を置かなければならない^{注4)}と定めていた。こども家庭庁が令和 7 (2025) 年に行った『放課後児童クラブ運営指針』の改正でも職員体制は維持されており、複数の支援員および補助員 (以下、指導員と表記) での支援を前提としている。

こうした背景を受け、放課後児童クラブでは指導員のチームワークに着目した研究・実践が行われてきた。例えば、放課後児童クラブに関する学術団体である「日本学童保育学会」では機関紙『学童保育』にて、「学童保育指導員のチームワークを考える」という特集論文を掲載している。この中で、長瀬（2023）は指導員の多様性（年齢、経歴、勤務に至る動機など）は放課後児童クラブのチームワーク構築の難しさに繋がっていると述べた。こうした多様な人材が協働する放課後児童クラブでは、職員間のチームワークに加えて、チームをまとめていくようなリーダーシップが求められている。しかし、放課後児童クラブの指導員を対象とした国内の先行研究の多くは、チームワークの一要素としてリーダーシップを扱っており（e.g., 鈴木・吉澤, 2021; 長瀬, 2023; 小野, 2023）、リーダーシップそのものに着目した調査や実証研究は相対的に少ない。さらに、特定のリーダーシップ理論に基づいて議論している論文は確認できなかった。

産業・組織領域でのリーダーシップ研究は、個人特性や行動様式に焦点を当てた特性論や行動論のアプローチに端を発し、その後、状況要因を考慮する Situational Leadership 理論やコンティンジェンシー理論、さらには変革型リーダーシップ論などへと発展してきた（山浦, 2018）。とりわけ1990年代以降は、リーダーシップをリーダーの属性ではなく、人と人との相互作用の中で構築される社会的過程として捉えるという見方が広がっている（e.g., Uhl-Bien, 2006）。そして、近年の新たなリーダーシップの概念として、セキュアベース・リーダーシップ（Secure base leadership; SBL）が提唱されている。

加えて、放課後児童クラブ指導員のチームワークについて論じた鈴木・吉澤（2021）は、「日本では、指導員をターゲットとした尺度作成の研究数自体が少ない」（p.41）と指摘しており、これはリーダーシップの研究にも当てはまる。また、研修やトレーニングプログラムのアウトカム評価を行う際にも、評価に適した指標（ものさし）が求めら

れる。

以上を踏まえて、本研究ではセキュアベース・リーダーシップ（SBL）に着目し、放課後児童クラブでの量的研究への導入可能性を考察する。そこで、(1)セキュアベース・リーダーシップの定義、(2)SBLの研究動向（主に量的測定を実施したものの）、(3)考察に項を分けて議論する。

2. セキュアベース・リーダーシップの定義

Coombe (2010) によると、SBLの出発点となったアタッチメント理論（e.g., Bowlby, 1988; Ainsworth et al., 2015）では、愛着と探索という2つの制御システムが人の行動を調整し、この2つの制御システムを仲介するのが安全基地の役割だと考えられている。また、Popper & Mayseless (2003) は、リーダーがフォロワーに安心感（sense of security）を与える安全基地として機能することで、自己効力感や自尊感情などの基盤となり、（Maslow A.H. が言うような自己実現などの）高次の欲求を可能にすると論じた。こうした理論的背景を踏まえて、Coombe (2010) は独自のリーダーシップであるSBLを提唱しており、これについては次のような定義を定めた。

「ポジティブな関係性に基づくリーダーシップ理論であるセキュアベース・リーダーシップは、3つの構成要素からなる。それは、(a)価値を認め、受け入れ、感謝することで安全を提供すること、(b)成長、発達、潜在能力を重視することで探求の機会を提供すること、(c)課題や状況をポジティブな方法で対処することである」（Coombe, 2010, p. 24）。

3. セキュアベース・リーダーシップの研究動向

Coombe (2010) は、経営幹部への半構造化インタビューからSBLのリーダーシップ行動に関する8次元（他者への受容、他者の可能性を見出す、

リスクを取る機会の提供、いつでもどこでも支援的で繋がれる、傾聴と探求、冷静さと信頼性、内発的動機づけの利用、ポジティブ・マインドセット)を見出した。その後、8次元を想定して尺度を作成した質問紙調査では、チームのメンバーに依頼してリーダーに対する評価を求めた。因子分析の結果として最終的な定義に繋がる3因子(安全因子、探索因子、積極的対処)のみが見出され、この3因子と「リーダーシップ効果性」「職務満足度」「心理的安全性」との間に正の相関が認められた。このCoombe (2010)以降、SBLに基づく量的検討が多く実施されている。

Khalijan et al. (2024)は独自に作成した56項目(16要素)の質問紙を用いた教育機関の教職員への調査から、SBLが大きく3次元(安全、探索、深い情緒的/知的結びつき)に収束することを示した。さらに日本でもSBLに基づく量的検討が行われている。池田他(2022)は、Coombe (2010)の尺度をもとに、日本企業で測定可能な項目内容となるように独自に作成した項目を用いて調査を行った。そこでは各メンバーが、所属するチームのリーダーについて回答するという形式をとっていた。因子分析の結果、Coombe (2010)と類似した3因子(探索、安全・安心、对人的信頼)を得た。このうち、「安心・安全」は組織風土の「心理的安全性」やチーム成果の「目標達成」と正の関連を示し、「探索」はチーム成果の「新規課題への取り組み」と正の関連を示していた。

上記はいずれもCoombe (2010)が提唱したSBLに基づいて量的測定を実施した先行研究である。ただし、セキュアベース・リーダーシップに関する研究の中には、「SBL」の用語を用いていながら、Coombe (2010)を引用していないものもあった。

Molero et al. (2019)はCoombe (2010)と同様に愛着理論に着目して、Leader as Security Provider Scale (LSPS)を開発した。これは、フォロワーがリーダーを「安心感を与える存在(security provider)」として知覚している程度を測定するものである。彼らの研究では「secure

base」「safe haven」「proximity seeking」「emotional ties」「separation distress」の5機能が想定されていたが、開発された尺度は1因子構造に収まった。Molero et al. (2019)の調査から、LSPSはリーダーシップ効果性や満足度、さらにはワーク・エンゲージメントと正の関連をもち、バーンアウトと負の関連を持つことが示唆されている。

LSPSを用いてSBLを測定した研究として、Laguia et al. (2024)やNavas-Jiménez et al. (2025)による一連の研究がある。企業で働く従業員を対象とした複数の調査によって、SBLが課題パフォーマンスや文脈的パフォーマンス^{注5)}を高める一方、非生産的行動を抑制することが示唆された(Laguia et al., 2024)。また、感情的要求は労働者の疲労を高めるが、SBLが感情的要求と疲労との関連を弱めるように作用することが明らかになった(Navas-Jiménez et al., 2025)。

さらに、Wu & Parker (2017)も愛着理論に基づく尺度として「リーダー・セキュアベース支援(leader secure-base support; LSBS)」を開発した。LSBSは、「availability (必要時に心理的・道具的サポートを提供する)」「encouragement of growth (新しい挑戦や成長を促す)」「noninterference (過度に介入せず自律を尊重する)」の3因子9項目で構成されるが、最終的には1因子構造を採用した。米国および中国で実施された調査では、LSBSと自己効力感や自律的動機づけと間に正の関連を示し、これらを媒介して上司が評定するプロアクティブ行動^{注6)}と正の関連を示すことが明らかになった(Wu & Parker, 2017)。

このLSBSを使用したSBLの研究として、Zhang & Li (2024a)が中国の情報技術・製造業の従業員を対象に行った調査では、SBLは従業員のバウンダリー・スパニング行動を促進し、その結果としてラディカル・イノベーション^{注7)}が高まることが示された。また、Bao (2024)は中国の学校長のSBLを測定した結果、校長のSBLが高いほど教師の情緒的コミットメント(組織に対する情緒的愛着や帰属意識)や革新的行動が高い傾向を示していた。さらに、Zhang et al. (2024b)が中

国の企業や政府機関への勤務者を対象に行った調査では、SBLが高いほどポジティブなフォロワーシップ行動が促進され、かつ、組織ベースの自尊感情も高まることが示唆された。

考察

先行研究で開発されたSBLの尺度は、1因子または3因子で構成されていた。理論上では複数の因子を想定していた尺度でも (Molero et al., 2019; Wu & Parker, 2017) 因子分析を経ることで、最終的に1因子を採用していた。3因子構造の研究 (Coombe, 2010; Khalijan et al., 2024; 池田他, 2023) では「安全」と「探索」に関する因子は共通していたが、残りの1因子については研究ごとにその内容が異なっていた。

SBLを測定した研究では、仕事にとって望ましい指標 (例えば、リーダーシップ効果性、職務満足度、心理的安全性、ワーク・エンゲージメント) と正の関連を示す一方で、望ましくない指標 (例えば、バーンアウト、反生産行動、疲労) と負の関連を示されていた。さらに、Navas-Jiménez et al. (2025) では、SBLが感情的要求と疲労との関係を弱めたり、Zhang & Li (2024a) ではSBLがバウンダリー・スパニング行動を媒介してラディカル・イノベーションと関連したりと、SBLが他の変数に対して調整効果や媒介効果を持つことも示されていた。

他方で、SBLを測定する複数の尺度間 (Coombe, 2010; Molero et al., 2019; Wu & Parker, 2017) の構成概念の異同について、比較・検討した研究は確認できなかった。SBLを測定する際に使用する「ものさし」については、尺度間の比較を含めた検討が今後は求められる。また、研究ごとに対象となる国や調査フィールド (企業、行政機関、教育機関、学校など) が異なっており、得られた知見の一般化には一定の限界がある。

このように、先行研究では尺度開発と関連要因の検証を通して、SBLを測定可能な構成概念として扱ってきた。しかし、調査で使用された尺度は

いずれも、特定の職業集団や調査フィールドのもとで開発や検証されてきたものであり、放課後児童クラブ指導員にそのまま適用できるとは限らない。そこで以下では、放課後児童クラブでSBLを量的に検討する際の導入可能性について考察する。

既にSBLがバーンアウトを抑制したり (Molero et al., 2019)、感情的要求と疲労との関連を弱めたりする (Navas-Jiménez et al., 2025) ことが示唆されている。放課後児童クラブ指導員は、子どもや保護者、同僚との関係調整を含む感情労働の担い手であるため、SBLによって感情的な負担を調整・緩和することが期待できる。こうしたことから、放課後児童クラブのリーダーシップをSBLの枠組みで検討することは有用であると言える。

その際、量的測定で使用する尺度が重要な検討課題となる。Coombe (2010)、Khalijan et al. (2024)、池田他 (2023) で、下位尺度の構成概念が異なっており、これには文化的・組織的背景が影響している可能性がある。日本で開発された尺度としては池田他 (2023) があるため、これを参照しつつ、放課後児童クラブに適した尺度を開発する必要がある。なお、日本語で発表された論文のうち、SBLに基づく量的検討として確認できたのは池田他 (2022) のみであり、国内のSBLに関する量的研究自体が発展途上の段階にある。加えて、放課後児童クラブでは量的・質的を問わずSBL研究自体が不足しているため、量的研究と質的研究とを往還させた研究の展開も求められる。

量的検討を行う際は、方法論上の限界についても留意する必要がある。先行研究の多くはSBLを「部下が上司のリーダーシップをどのように認知しているか」という観点で測定していた。放課後児童クラブのような小規模なチームでは、評価者間の関係性が回答に影響を及ぼす可能性があり、こうした点は量的検討の限界として考慮されるべきである。また、先行研究では個人のパーソナリティがSBLの影響度合いに作用することも報告されている (e.g., Zhang et al., 2024b)。その

ため、個人要因を統制した調査研究が求められるとともに、「どのような要因がSBLに影響を与えるか」を事前に把握する必要がある。

本研究では、放課後児童クラブ指導員のリーダーシップを検討する枠組みとしてセキュアベース・リーダーシップ(SBL)に着目し、量的測定の研究動向を概観した。その結果、SBLは「安全」や「探索」に関わる要素を中核として、仕事にとって望ましい指標との正の関連や、望ましくない指標との負の関連が一貫して報告されていることを確認した。一方で、使用された尺度は開発した国や調査フィールドによって構成概念が異なっていた。以上を踏まえると、放課後児童クラブのリーダーシップを量的に検討するにはSBLの理論的枠組みを参照しつつ、当該領域の特性を考慮した尺度作成が求められる。

注

- 1) 本研究は科研費(22K02443)の助成を受けた。
- 2) 放課後児童健全育成事業においては、放課後児童健全育成事業の設備及び運営に関する基準第14条で定める運営規程において事業所ごとに定めることとしている利用定員が20名未満の事業については、社会福祉事業に含まれない(子ども家庭庁, 2025, p.1)。
- 3) 支援の単位とは、子どもの集団の規模のことを指す。
- 4) ただし、そのうち1人は、補助員(放課後児童支援員が行う支援について放課後児童支援員を補助する者)に代えることができる。
- 5) 課題パフォーマンスとは、組織から期待されている役割や業務を遂行する職務行動である。他方の文脈的パフォーマンスとは、「組織にとって中核をなす自他の職務をよりよく機能させるための、より広範囲な組織的、社会的、心理的な環境を支援する行動」である(池田・古川, 2008)。
- 6) プロアクティブ行動とは自分の状況や自分自身を変革・改善することを目的とした、能動的かつ将来を見据えた行動のことを指す(Wu & Parker, 2017)。
- 7) ラディカル・イノベーションとは、従業員が既存

の枠組みから大きく逸脱する新規アイデアを創出・実装し、組織の発展に資する革新的成果を生み出す行為を指す。また、バウンダリー・スパンニング行動とは、従業員が組織外部や他部門と交流し、情報・知識・資源を探索・統合する行動を指す(Zhang & Li, 2024a)。

引用文献

- 池田浩・縄田健悟・青島未佳・山口裕幸(2022). セキュアベース・リーダーシップ論の展開：過去から「安全基地」の関係を築き、未来への挑戦を促すリーダーシップ. *組織科学*, 56(1), 49-59.
- 池田浩・古川久敬(2008). 組織における文脈的パフォーマンスの理論的拡張と新しい尺度の開発. *産業・組織心理学研究*, 22(1), 15-26.
- 小野智子(2023). 多種多様な背景を持った指導員が気持ちよく働くこと. *学童保育*, 13, 43-46.
- 厚生労働省(2015). 「放課後児童クラブ運営指針」の策定. <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000080764.html> (アクセス日: 2025/12/12)
- 子ども家庭庁(2025). 放課後児童クラブ運営指針解説書について(通知). https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/0abf2f27-1ebe-4fa2-bab8-362dd67ffc4b/fla423bd/20250328_policies_kosodatehien_houkago-jidou_hourei-tsuuti_58.pdf (アクセス日: 2025/11/9)
- 鈴木瞬・吉澤英里(2021). 学童保育における指導員のチームワーク能力を測定するための尺度作成. *学童保育*, 11, 39-50.
- 長瀬美子(2023). 学童保育指導員のチームワークを考える—チームワーク研究会の成果と課題から—. *学童保育*, 13, 31-41.
- 山浦一保(2018). 第1章 リーダーシップ. 松田幸弘(編), *経営・ビジネス心理学*. ナカニシヤ出版.
- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. N. (2015). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation* (Class edition). Psychology press.
- Bao, Y. (2024). Principals' secure base leadership and teachers' innovative behavior: A moderated mediation model. *Social Behavior and*

- Personality: an International Journal*, 52(6), 1-10.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development*. Basic books.
- Coombe, D. D. (2010). *Secure base leadership: A positive theory of leadership incorporating safety, exploration and positive action* (Doctoral dissertation, Case Western Reserve University).
- Khalijian, S., Shams, G., Pardakhtchi, M. H., & Mirkamali, M. (2024). Construction and Validation of a Secure-base Leadership Model in Education Organization: A Mixed-methods Exploratory Study. *Research in Educational Administration and Leadership*, 9(4), 697-753.
- Laguia, A., Navas-Jiménez, M. C., Schettini, R., Rodríguez-Batalla, F., Guillén, D., & Moriano, J. A. (2024). Effects of secure base leadership vs. avoidant leadership on job performance. *Businesses*, 4(3), 438-452.
- Molero, F., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2019). The development and validation of the leader as security provider scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 183-193.
- Navas-Jiménez, M. C., Laguia, A., Schettini, R., Rodríguez-Batalla, F., Guillén-Corchado, D., & Moriano, J. A. (2025). When leaders are safe havens: How secure base leadership buffers the impact of emotional demands on exhaustion. *Merits*, 5(1), 3.
- Popper, M., & Maysseless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14 (1), 41-65.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 654-676.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049.
- Zhang, Z., & Li, B. (2024a). The effect of secure-base leadership on employee radical innovation: a moderated mediation model. *Current Psychology*, 43(34), 27842-27858.
- Zhang, L. X., Li, S. H., Cui, Y. Q., & Li, J. M. (2024b). Research on the influence mechanism of secure base leadership on positive followership behaviour. *Current Psychology*, 43(47), 36378-36392.

Leadership of After-School Child Care Workers: A Conceptual Review of Quantitative Measurement Based on Secure Base Leadership

YOSHIZAWA Eri

Abstract

This study examines secure base leadership (SBL) as a framework for the quantitative measurement of leadership among after-school child care workers. After defining SBL and outlining its theoretical components, the study reviews research trends in scale development and quantitative empirical studies, and discusses the applicability of SBL to after-school child care settings. Multiple instruments for measuring SBL have been developed, with prior research reporting either one-factor or three-factor structures. In three-factor models, the subscales “Safety” and “Exploration” are consistently identified, whereas the conceptual content of the third factor varies across studies. Empirical findings indicate that SBL is positively associated with leadership effectiveness, job satisfaction, psychological safety, and work engagement, and negatively associated with burnout, exhaustion, and counterproductive work behaviors. Several studies have also demonstrated moderating or mediating effects of SBL within organizational processes. Nevertheless, research directly comparing the constructs captured by existing SBL scales remains limited, and the generalizability of current findings across national and occupational contexts is constrained. When conducting quantitative measurement in after-school child care settings, researchers should draw on existing scales developed in diverse cultural contexts while also developing new instruments that reflect the domain-specific characteristics of child care work. In addition, potential biases associated with other-rated measures, as well as the need for appropriate control of individual-level factors, must be carefully addressed in survey design and analysis.

Keywords: after-school child care, secure base leadership, quantitative measurement, literature review

