

ミドルリーダー的役割の発揮に関わるマネジメント諸要因の検討

波多江 俊介（熊本学園大学商学部講師）
 畑中 大路（山口東京理科大学工学部助教）

Investigation of the Management Factors for Teachers in Middle-Level Positions' Positive Act
 Shunsuke HATAE, Taiji HATANAKA

【要約】

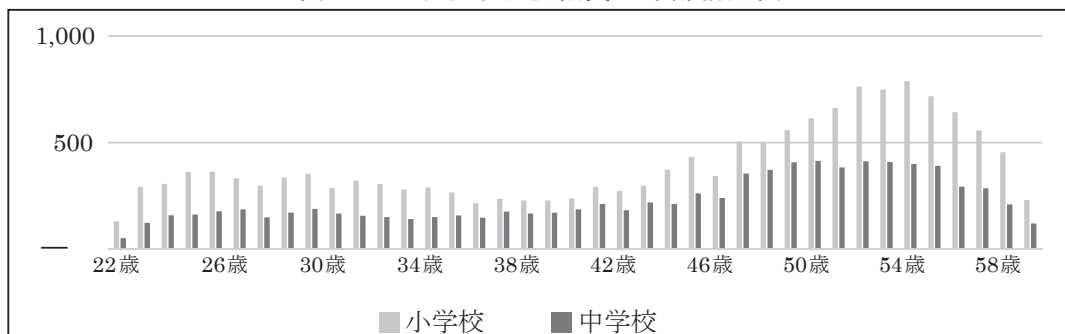
本稿は、ミドルリーダー的役割に着目し、その役割を発揮しやすくなるためにはどういった要因が関わってくるのかについて検討を行うものである。分析の結果、教員の年齢・分掌等の役割の有無、教員を取り巻く関係性などの諸要因が関連することが明らかとなった。

1. 問題の所在

(1) ミドルリーダーを取り巻く社会的・学校組織的状況

教員の大量退職期という問題は、いずれの自治体で時間差を伴いつつも課題となってきている。教員の年齢構成に偏りが生じつつある中、学校組織内における教師の関係性にも影響を及ぼしていることが想像され、学校組織内で培われてきた「『知識』の創造・継承（畑中 2015）」に困難をもたらしているものと考えられる。このような学校組織で培われてきた知識を継承しつつ創造・発展させていく上で、各学校組織におけるミドルリーダー⁽¹⁾の役割が一層重要となってくる。下図 1 は、本稿の調査対象である政令指定都市 A 市の所在する都道府県における小学校・中学校教員の年齢構成図である。教員の大量退職を眼前に控えている実態がうかがえる。

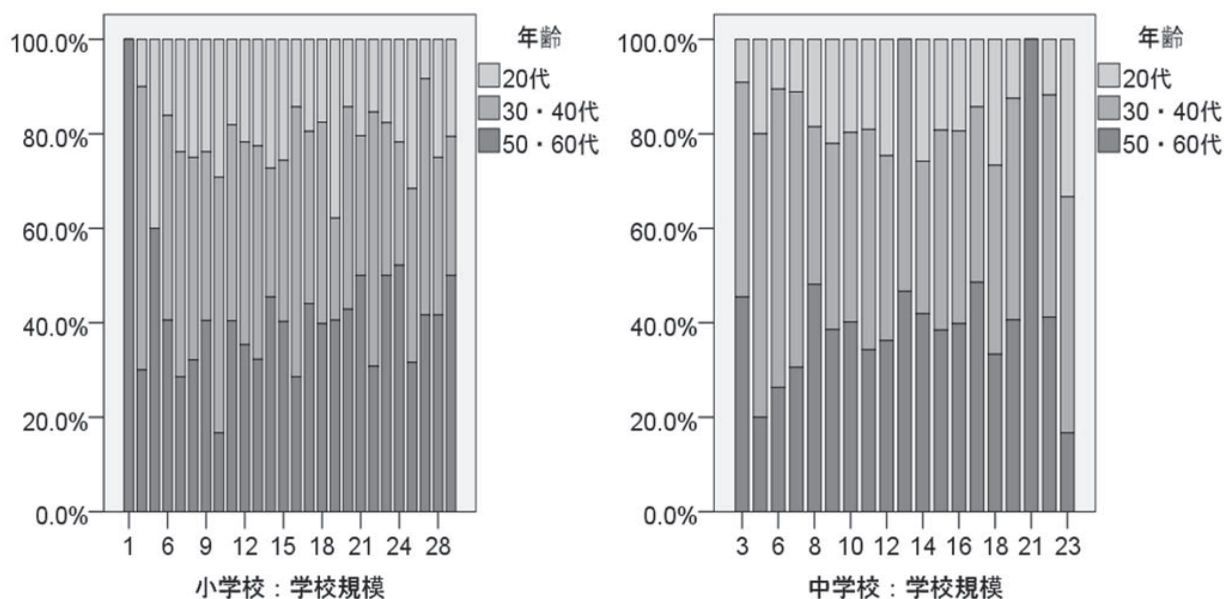
図 1：A 県小中学校教員の年齢構成図



※ A 市の年齢構成図の代替として、文部科学省「学校教員統計調査：平成 25 年度」の都道府県別年齢構造のデータを参照し、執筆者作成

また下図2は、本調査結果をもとにして、A市立小学校・中学校の学校規模ごとに教員の年齢構成を整理し図示したものである。後述の通り、調査票の回収率が100%ではないため、実態を正確に反映しているとはいえない部分がある点は留意が必要である。図2からわかることは、自治体内の異動によって各学校の年齢構成が極端に偏らないように配慮がなされている点がかがえるものの、人事配置レベルだけで各学校組織の年齢構成を平準化することには限界があることが看取できる。

図2：学校規模ごとのA市小中学校教員の年齢構成図



※ 執筆者がA市調査の回収データをもとに作成

図2のような各学校の年齢構造の差を受け、ミドルリーダーの役割発揮の仕方に差異が生じてくる可能性があり、各学校の管理職が校内分掌人事を工夫していく必要性も生じうる。特にミドルリーダー的役割の発揮については、例えば学校規模によってフォロワーの数も変わってくる場合や、50代・60代が多い場合等には、組織の中での立ち位置や役割発揮のしやすさが変わってくることが考えられる。先行研究では「ミドルリーダー」の役割について積極的に検討が積み重ねられてきており、それらの研究は、いずれの学校にも「ミドルリーダー」が存在し、同一の学校組織条件下で役割を発揮していることを前提とする研究が多い。ゆえに、ミドルリーダーを取り巻く組織的諸条件の差異も考慮した上で、ミドルリーダー的役割の発揮しやすさについて考察する必要がある。このことは、ミドルリーダー的役割の発揮しやすさを促すような学校組織的なバックアップの在り方を考えることにつながるものと考えられ、一定の研究上の価値があるものと考えられる。

(2) 先行研究の到達点や課題と本稿の目的

ミドルリーダー研究の対象は、先行研究では各分掌組織の「主任」や30代後半から40代にあたる「中堅教員」を指していると整理されている(畑中 2010)。他方、ミドルリーダーが誰で、ミドルリーダーにどのような役割を期待するかについて、教師の実際の認識を尋ねた研究も存在する(畑中 2012a)。そこでは、「必ずしも職位を担う人物のみをミドルリーダーとして捉えているわけではない」ことが示され、「学校組織との関わり」と「教師個人への関わり」

の2つがミドルリーダーに期待する役割として示されている。

なお、そもそも「ミドル」というワードそのものが「相対的な位置を指す」ものであるとされる（榊原 2011、畑中 2013）。こういった意味で「相対的」であるかについては、次のような3側面での整理が可能である（畑中 2013b）。すなわち、①年齢 20代～50代の中で中間に位置するという意味での年齢的な「ミドル」（八尾坂 1998）、②職位や分掌等の役職的な意味での「ミドル」（淵上 2009、二宮・露口 2010）、③「職制によっては包みきれない（小島 2010）」ような学校組織との関わりにおいて中核的機能・役割を果たす「ミドル」、といった3側面である。特に③については、M-GTA という研究方法を用いて、「コミュニケーション基盤の構築（経験を語る、子どもの情報を介して、その立場を使って）」・「現状の可視化（現状を受けて、アイデアを出していく）」・「巻き込み（後ろ盾確保、実現可能性の提示）」・「実現への障害（抵抗や負担感表明への対応）」・「成長の探究（自身と周りを動かす原動力）」といったミドルリーダーの機能に関する全体像を、各カテゴリ間の関係性からトータルに示した研究が例として挙げられる（畑中 2012b）。

先行研究では、上記③で明らかにされたミドルリーダー的な役割を、①・②で挙げた位置（年齢・役職）にいる教員達が発揮しているかについては検証されていない。また、量的調査法を用いた論文でも（例えば、松原・吉田・藤田・栗林・石田 1998、二宮・露口 2010、米沢・山崎・栗原 2014 等）、ミドルリーダーの役割に関する測定項目は設定されているが、①・②に該当する教員のみが調査の対象となっている。①・②に該当しない教員達が、③の役割をどの程度果たしているか比較検討しない限りは、相対的な位置にいるとされるミドルリーダーの役割を十分に論じることはできない。

本稿では、調査対象に①・②に含まれない教員も加え、ミドルリーダー的役割を發揮する上で、年齢や職位・分掌の有無等がどのような関係性を有しているかを検証する。また、「ミドル」が「相対的な位置を指すもの」であるとした場合、各教員が所属する学校の組織的諸要因（例えば「学校組織文化」・「学校規模」等；町支 2015）との関係性も考慮する必要がある。ゆえに、所属する学校における組織条件の差異が、ミドルリーダー的役割の發揮しやすさにとって、どう関連するのかについても考察する必要がある。

以下本稿では、先行研究で明らかにされたミドルリーダー的な役割の發揮しやすさが、教員の年齢や役職の有無、学校組織諸要因とそれぞれどのような関係にあるか検証する。

2. 調査の設計と分析方法

(1) 調査手続き

調査は政令指定都市「A市」の許諾を得て実施した。調査対象はA市立小中学校に勤務する教師と管理職である。2013年6月に電子媒体で質問票を作成・送付し、回収・分析を行った。配布は、A市内の公立全小中学校193校（小：131校、中：62校）の、教師（主幹教諭・指導教諭・教諭・講師）3,655名（小：2,260名、中：1,395名）・管理職（校長・副校長・教頭）385名（小：260名、中：125名）に対して行った。回収票数および回収率は下記の表1の通りであり、小学校教師1503票（66.5%）、中学校教師878票（65.1%）である。分析に必要な一定のサンプルサイズを確保できていると考える。調査項目は、A市教育委員会企画課職員と協議を行い設定した。

表 1：調査票の回収票数・回収率

回収結果		回収票数	回収率
小学校	管理職	237 / 260	91.20%
	教員	1,503 / 2,260	66.50%
中学校	管理職	115 / 125	92.00%
	教員	878 / 1,395	62.90%
合計		2,733 / 4,040	67.60%

本稿は大別して2つの分析を実施している。1つは、①や②で提示した年齢や職位・分掌に
いる教員達が他の教員達と比較した場合に、③で提示したようなミドルリーダー的な役割を果
たしているかについて考察するために分散分析を実施する。もう1つは、ミドルリーダー的役
割の発揮しやすさが学校組織におけるどういった要因と関係性を有しているかについて、特に
学校規模との関係から考察するため、階層的データ構造の分析に適した分析手法であるマルチ
レベル分析を実施する。

(2) 設定した変数の説明

分析に使用したデータは以下の通りである。被説明変数は、畑中 (2012[b]) の分析で析出さ
れたミドルリーダー的役割項目を参考に設定した。そのうち、ミドルリーダー的役割を果たす
過程でのファーストステップである3項目について尋ねたものを用いる。その3つとは、「現
在の学校は、自校の課題を見つけ、自ら積極的に周囲の教職員へ発信しやすい環境である」・
「現在の学校は、自校の課題解決のため、自ら率先してチームづくり等を行いやすい環境で
ある」、「現在の学校は、自校の課題解決へ向け、周囲の教職員と日常的に自らコミュニケー
ションを図りやすい環境である」の3項目であり、これらにそれぞれ「1：思わない」～「4：
その通りだと思う」の4件法にて回答を求めている。これら3項目について主成分分析 (α
=.856) を行い、主成分得点化したものを被説明変数とする。

分散分析で用いる説明変数は、「年齢」(1：20代、2：30代・40代、3：50代・60代の順序
変数)・「職位や分掌の有無」(1：無(教諭・講師等)、2：有(主幹教諭・指導教諭・教務主
任・学年主任等)のダミー変数)である。分析では「年齢×職位・分掌の有無」の交互作用項
も投入している。

一方のマルチレベル分析では、結果の解釈しやすさの点から「職位や分掌の有・無」で2つ
にデータカテゴリを区分した上で分析を実施した。モデルは固定効果モデルを選択し、推定方
法は最尤法を用いた⁽²⁾。

説明変数として、個人レベルと集団レベルの2つを設定した。個人レベルの変数として、「年
齢」(1：20代、2：30代・40代、4：50代・60代の順序変数)・「年齢の2乗項」・「管理職との
教科マッチング：「0：不一致、1：一致」のダミー変数(中学校のみ)を設定した。また、
水平方向や上方向への働きかけやすさ(淵上 2005、町支 2015)もミドルリーダー的役割の発揮
しやすさと関わってくるため、「管理職への相談しやすさ」(「管理職に相談しやすい環境であ
る」)・「教員間の関係把握」(「職場の人間関係を理解している」)の2項目について、「1：思わ
ない」～「4：その通りだと思う」の4件法で回答を求めたものを用いる。この2項目につい
ては、集団平均中心化(group-mean centering)、全体平均でセンタリング(grand-mean centering)

の処理を行った後、それぞれを個人レベルと集団レベルの変数として用いている。

集団レベルの変数としては、上記で挙げた「管理職への相談しやすさ」・「教員間の関係把握」の2項目を全体平均でセンタリング (grand-mean centering) したものを用いている。集団レベルとしてのこの2つの変数の意味は、各学校が組織全体として「管理職への相談しやすさ」を感じることができる環境であるかどうか、また組織全体として「教員間の関係把握」をしているかどうかについて検証するための項目である。個人レベルで「管理職への相談しやすさ」を感じていることや、「教員間の関係把握」していることとは区別されるものである。これらに加えて、「学校規模」(所属校のクラス数) について尋ねたものを全体平均でセンタリング (grand-mean centering) した上で用いている。

3. 分析結果と考察

(1) 年齢や職位・分掌有無との関係性

ミドルリーダー的役割を發揮する上で、年齢や職位・分掌有無とどのような関係性にあるかを検証するため、分析を実施した。記述統計量は表2の通りである。

まず、小中学校教員の30代・40代のみを対象として、職位や分掌の有無によってミドルリーダー的役割の發揮しやすさに差異が生じるかどうかを検証すべく、t検定を実施した。結果は、小学校教員は、 $t(581) = -3.27, p < 0.01, d = 0.30$ で有意差があり、効果量 (Cohen's d) も中程度であるため⁽³⁾、小学校教員の場合に職位や分掌を有している方が有意にミドルリーダー的役割を發揮しやすいと感じていることが分かった。他方で中学校教員は、 $t(363) = -1.28, p > 0.1, d = 0.18$ と有意差は見られなかった。

表2：記述統計量

小学校教員					中学校教員				
年齢	職位・分掌	度数	平均値	標準偏差	年齢	職位・分掌	度数	平均値	標準偏差
20代	無	293	0.29	0.94	20代	無	161	0.24	1.02
	有	15	-0.01	0.91		有	5	-0.54	1.30
30代・40代	無	422	-0.11	1.01	30代・40代	無	307	-0.11	0.98
	有	161	0.20	0.98		有	58	0.07	0.99
50代・60代	無	341	-0.11	0.98	50代・60代	無	196	-0.04	1.03
	有	239	-0.13	1.01		有	127	0.03	0.92

次に、年齢と職位・分掌の有無と、ミドルリーダー的役割の發揮しやすさとの関係性を検証すべく、年齢(20代、30代・40代、50代・60代) × 職位や分掌の有無(有・無)について、小学校と中学校それぞれに対して二元配置の分散分析を実施した。

表3：分散分析の結果（小学校）

Source	SS	df	MS	F	p	η_G^2
年齢	8.870	2	4.435	4.568	0.011	0.006
職位や分掌	0.002	1	0.002	0.003	0.960	0.000
年齢×職位や分掌	9.023	2	4.512	4.646	0.010	0.006
誤差	1422.479	1465	0.971			
全体	1466.571	1470				

表3の小学校教員についての分散分析の結果、職位・分掌の有無に関する主効果は $F(1,1465) = 0.003, p = 0.960$ で有意ではなかったものの、年齢の主効果は $F(2,1465) = 4.568, p = 0.011$ で有意であった。ただし、効果量が $\eta_G^2 = 0.006$ と小さかった。年齢と職位・分掌の有無との交互作用は、 $F(2,1465) = 4.646, p = 0.010$ で有意であったので、続いて単純主効果の検定を行った。その結果、職位・分掌「無」群において、20代が30・40代、50・60代を有意に上回っていた ($p = .000$)。職位・分掌「有」群においては、30・40代のみが50・60代を有意に上回っているだけに留まった ($p = .004$)。次に年齢に着目すると、30・40代においてのみ、職位・分掌の「有」群が「無」群より有意にミドルリーダー的役割を發揮しやすいと感じていることがわかった ($p = .001$)。以上の結果から、小学校教員30・40代にとって職位や分掌を有していることは、ミドルリーダー的役割を發揮する上でプラスに作用していることがわかった。この結果は同時に、ミドルリーダー的役割の測定項目として被説明変数で用いた3項目が一定の妥当性を有していることと捉えられよう。

中学校教員についての分散分析の結果は表4の通りである。年齢や職位・分掌の有無に関する主効果も、交互作用についても有意ではなかった。

表4：分散分析の結果（中学校）

Source	SS	df	MS	F	p	η_G^2
年齢	0.370	2	0.185	0.188	0.829	0.000
職位や分掌	1.138	1	1.138	1.157	0.282	0.001
年齢×職位や分掌	4.023	2	2.012	2.045	0.130	0.005
誤差	834.227	848	0.984			
全体	849.238	853				

以上、年齢や職位・分掌の有無と、ミドルリーダー的役割の發揮しやすさとの関係性について検証を行うため、分析を実施した⁽⁴⁾。分析の結果、小学校教員の特に30・40代にとって、職位や分掌を有していることはミドルリーダー的役割を發揮する上でプラスに作用することが明らかになった。ただし、算出された効果量から判断して、教員集団の全年齢でみた場合には大きな差であるとはいえない。他方の中学校教員にとっては、年齢または職位や分掌の有無により、ミドルリーダー的役割を發揮する上で差こそ生じるものの、有意な差をもたらしているとはまではいえないことが示された。

中学校教員にとっては、年齢や職位・分掌の有無以外の要素がミドルリーダー的役割の發揮

しやすさと関連があるとも考えられる。そこで、小中学校教員にとってのミドルリーダー的役割の発揮しやすさについて、個人的要素（属性等）だけでなく、それ以外の学校組織レベルの要素との関連性を以下では検証していくこととする。

(2) 学校組織諸要因との関係性

小学校・中学校それぞれについて、以下のマルチレベル分析では、先述の通り結果の解釈しやすさの点から「職位や分掌の有・無」でデータカテゴリを二分した上で分析を実施する。分析では「学校規模」について教員レベルの変数である「管理職への相談しやすさ」と「教員間の関係把握」とのそれぞれのレベル間交互作用項を設定して投入し、「-2対数尤度」・「AIC」の値を確認して投入が適当かどうかを検討した（表4）。レベル間交互作用項の投入により、小中学校のデータ両方でかえってAICの値が上昇したため、レベル間交互作用項を投入しないモデル（Model 2）を分析結果として出力し考察を進めていくこととする⁽⁵⁾。分析結果は次の通りである（表5・表6）。

表4：-2対数尤度及びAICのモデル間比較

		Null モデル		Model 1		Model 2		Model 3	
		無	有	無	有	無	有	無	有
小学校	-2 対数尤度	2935.721	1158.805	2568.684	1002.93	2463.638	936.012	2463.57	935.951
	AIC	2941.721	1164.805	2582.684	1016.93	2483.638	956.012	2487.57	959.951
中学校	-2 対数尤度	1817.766	558.873	1348.425	423.219	1321.140	405.305	1320.340	404.674
	AIC	1823.766	564.873	1366.425	441.219	1345.140	429.305	1348.340	432.674

Model 1：教員レベルの変数まで投入、Model 2：Model 1 に学校レベルの変数を投入、

Model 3：Model 2 にレベル間交互作用項を投入

まず、表5の小学校教員にとって、「管理職への相談しやすさ」感じていることや、「教員間の関係把握」をできていることを、個人としてまた学校集団レベルで感じているほど、ミドルリーダー的役割の発揮しやすさを感じるようである。管理職に相談しやすければ管理職からの後押しも期待でき、自身の想起したアイデアについて提示・発信しやすく、他の教職員を巻き込んで行動しやすくなると考えられる。また、教員間の関係性を把握できていれば、コミュニケーションも取りやすいであろう。この2つは、教員個人が感じているだけでなく、学校組織の雰囲気として共有されていることも、ミドルリーダー的役割の発揮しやすさにとって重要であることを示している。

なお、（学校組織にとって重要度の高い）「職位や分掌」を有していない教員にとって、学校規模が小さいほどミドルリーダー的役割の発揮しやすさにつながっているようである。なるほど学校規模が小さくなれば、教員間の関係性把握も容易になるものと考えられるが、クロスレベルの交互作用項は有意ではない。さらに、「職位や分掌」を有している教員と学校規模との関係性が有意でなかった。これらをどのように考えるかについてだが、「職位や分掌」を有していることは、教員へコミュニケーションを図っていく上での正当性（大義名分）を有しているゆえ学校規模と無関係に他教員へ働きかけを行っているものと解釈され、一方の「職位や分掌」を有していない教員にとっては学校規模が小さいことがむしろコミュニケーションのとりやすさにつながっているものとみることができると考えられる。また、「職位や分掌」を有していない教員において、年齢の

2乗項との関係性が正の方向に有意となっている。ミドルの年齢層にとって「職位・分掌無」であることが、ミドルリーダー的役割発揮のしづらさにつながっているものとみることができよう。

表5：小学校教員のマルチレベル分析結果 [固定効果モデル]

パラメータ	職位・分掌無	職位・分掌有
切片	-0.028	-0.009
教員レベル (個人レベル)		
教員の年齢	-0.035	-0.004
教員の年齢 (2乗項)	0.183 **	-0.077
管理職への相談しやすさ	0.589 **	0.479 **
教員間の関係把握	0.215 **	0.453 **
学校レベル (集団レベル)		
管理職への相談しやすさ	0.784 **	0.738 **
教員間の関係把握	0.705 **	0.947 **
学校規模	-0.015 *	-0.016
誤差		
教師レベルの誤差	0.586 **	0.514 **
学校レベルの誤差	0.034 *	0.073 *
ICC	0.054	0.124
-2対数尤度	2463.638	936.012
AIC	2483.638	956.012

Note. [無]N = 1049 (個人レベル)、126 (集団レベル) [各校の平均回答教員数 8.3]、
 [有]N = 410 (個人レベル)、121 (集団レベル) [各校の平均回答教員数 3.4]
 ** $p < .01$; * $p < .05$.

次に表6について、中学校教員も同様に、「管理職への相談しやすさ」感じていることや、「教員間の関係把握」をできていることを、個人としてまた学校集団レベルで感じているほど、ミドルリーダー的役割の発揮しやすさに概ねつながるようである。ただ一点、「職位や分掌」を有している教員にとって、学校組織全体として「教員間の関係把握」をしていることはミドルリーダー的役割の発揮しやすさにつながらず、その分、学校規模が小さいほどミドルリーダー的役割の発揮しやすさを感じられるようである。中学校の場合は学年団ごとの垣根が高く、ミドルリーダーが組織全体として教員を巻き込んだりコミュニケーションを行っていったりする上で、所属校の学校規模が大きいことはミドルリーダー的役割を發揮する上で阻害要因として機能するものと考えうる。一方の「職位や分掌」を有していない教員において学校規模との関係性が見出せなかったのは、そういった役職を有していないことで自ら他教員へ働きかけを行っていく必要のない実態を反映していると考えられる。

また小学校教員と同様に、「職位や分掌」を有していない中学校教員において、年齢の2乗項との関係性が正の方向に有意となっている。中学校教員のミドルの年齢層にとっても、「職位・分掌」を有していないことはミドルリーダー的役割発揮のしづらさにつながっているものとみることができよう。

さらに中学校教員対象の分析では、受け持ちの教科が管理職と同じであればそれだけ相談しやすくなるものと考え、「校長と同教科」・「副校長・教頭と同教科」という2項目を投入し

た。しかし、ミドルリーダー的役割発揮のしやすさとの有意な関係性は見られなかった。中学校でミドルリーダー（その先のスクールリーダー）を目指す上では、教員個人の授業力とマネジメント力とは切り離して考える余地があるのかもしれない。

表6：中学校教員のマルチレベル分析結果 [固定効果モデル]

パラメータ	職位・分掌無	職位・分掌有
切片	-0.126	-0.443
教員レベル（個人レベル）		
教員の年齢	0.041	0.141
教員の年齢（2乗項）	0.167 **	-0.054
校長と同教科	-0.017	0.006
副校長・教頭と同教科	-0.027	-0.044
管理職への相談しやすさ	0.506 **	0.460 **
教員間の関係把握	0.442 **	0.306 **
学校レベル（集団レベル）		
管理職への相談しやすさ	0.590 **	0.785 **
教員間の関係把握	0.808 **	0.361
学校規模	-0.014	-0.047 *
誤差		
教師レベルの誤差	0.608 **	0.569 **
学校レベルの誤差	0.051 *	0.068 *
ICC	0.078	0.107
-2 対数尤度	1321.140	405.305
AIC	1345.140	429.305

Note. [無] $N = 551$ （個人レベル）、49（集団レベル） [各校の平均回答教員数 11.3]、

[有] $N = 171$ （個人レベル）、47（集団レベル） [各校の平均回答教員数 3.6]、

** $p < .01$; * $p < .05$.

4. 本稿のまとめと今後の課題

本稿では、先行研究で明らかにされたミドルリーダー的役割の発揮しやすさが、教員の年齢や役職、学校組織諸要因とそれぞれどのような関係にあるかについて検証を行った。

教員の年齢や役職との関係性を検証した結果、小学校教員の特に30・40代にとって、職位や分掌を有していることはミドルリーダー的役割を發揮する上でプラスに作用するものの、教員集団の全年齢でみた場合には大きな差であるとはいえないことが示された。なお被説明変数で用いた項目は、ミドルリーダー的役割の測定項目として一定の妥当性を有していることと判断できよう。中学校教員にとっては、年齢または職位や分掌の有無は、ミドルリーダー的役割の発揮しやすさにとって、有意な差をもたらしているとはいえないようであった。

また学校規模等の学校組織諸要因との関係性を検証した結果では、小中学校教員とも、管理職への相談しやすさや教員間の関係把握ができていて、つまり水平方向や上方向への働きかけやすさを感じているほど、ミドルリーダー的役割を發揮する上で概ねプラスに感じられていることがわかった。また年齢の2乗項との関係性が見出されたことから、職位や分掌を有してい

ないミドル層の小中学校教員については、ミドルリーダー的役割の発揮しづらさを感じているという結果が示された。学校規模については、小学校教員と中学校教員とで結果が異なり、それは学校種間の差異を示しているものと考えられ、今後一層の検討が必要となる。なお調査票では個々の教員の「在校年数」について尋ねた項目もあるが、「教職経験年数」や自身の「年齢」と誤解した回答（明らかな誤答から、判断に悩むものまで）があり、サンプルに少なくない脱落が生じるため、今回の分析では扱っていない。

加えて、中学校教員の担当教科と管理職の担当教科とのマッチングについても分析したが、関係性は見出されたとはいえない。教員個人の授業力とマネジメント力とは切り離して考える余地があるのかもしれない。中学校では、全国的に特に女性教員がミドルリーダー（その先のスクールリーダー）を目指すことを、様々な理由を以て固辞されるケースがある。一部その結果が、教諭と管理職層のそれぞれの男女比率が逆転する現象（楊 2007）をもたらしている。今回、教科という限られた項目での検証となったが、生徒指導力への不安等を抱えていればそれだけミドルとしての役割を果たそうとする意識を持ちづらくさせる可能性も存在する。ゆえにそういった項目を投入して検討する必要がある。なお経営学における「ミドル」の役割は「課題の発掘」であり、「全体感を共有しながら、創造的な意思決定を繰り返し、社内・社外のネットワークの中心点として機能すること（塩次・高橋・小林 2009）」とされている。ここで重要となるのは、ミドルが直接的に課題対応できる力を有していることを指しているわけではない点である。したがって、無論あれば望ましい職能ではあるが、授業力や生徒指導力以上に、ミドルリーダー的役割を果たす上で重要となる対教員のマネジメントに関する要素を究明し提示していくことが、我々研究者に求められているのではないだろうか。

最後に、本稿の課題や今後の研究方向性について述べる。本稿で用いた調査票はA市の全教員に配布したものの、学校ごとの回収であったため、特定化を危惧した回答拒否を避けるため性別を尋ねることができなかった。今後、調査票設計における工夫が必要となる。さらに、「ミドル」が一意に定まっていない部分もあり、重要とされる「分掌」の設定に明確な根拠があるわけではない。分析に用いた調査票では、学校教育法施行規則に規定されている小中学校共通の「教務主任」・「学年主任」の2つを、組織マネジメントの視点から重要であると考え尋ねた。しかし、組織的な中核となると、それ以外の分掌（例えば中学校では生徒指導主事・進路指導主事等）も重要度は高い。分掌のどこまでを学校組織的な重要度（周囲の期待）が高いものとみなすかは、今後精査していく必要がある。そして、「ミドルリーダー」の役割について、調査票で活用可能なレベルでの具体的な操作化が必要となろう。今回調査で、畑名（2012[b]）で析出された概念が、ある程度有用であることは確認されたため、次のステップへつなげていくことが肝要であろう。

今後の方向性としては次のような点が挙げられる。今回調査では、管理職からの働きかけ等のリーダーシップ関連項目（露口 2008）を尋ねていない。また、ミドルリーダーとフォロワーとの関係性を考察する必要もある。そういった相互作用のプロセスやメカニズム、教員間ネットワークについて分析を行っていく必要がある。

ミドルリーダー研究に限った話ではないが、研究が積み重なる中で複数の類似概念が析出されることとなるだろうが、そういった研究の積み重ねを整理することもなく、新規概念を提示すればいいというものではない。先行研究と真摯に向き合う姿勢が研究者には必須であり、当然、執筆者らにもそれが求められている。一層精進したい。

Summary

Teachers in middle-level positions attempt to realize their ideas by utilizing their own opinions and so on. The purpose of this study is to clarify the determinants of their ease of performing their parts. A result of the analysis, the following some points have been extracted. For example, it is important for teachers in middle-level positions to have their middle-level positions in order to lead the schools' improvement.

注記

- (1) ミドルリーダーについては、広義に（次世代の）「スクールリーダー（元兼 2010）」と位置付ける場合もある。
- (2) 分析にマルチレベル分析を用いることの妥当性は次のような検証方法が存在する（清水 2014）。すなわち、「A：級内相関係数が有意である場合」、「B：級内相関係数が 0.1 を超えている場合（0.05 以上とする場合もある）」、「C：デザインエフェクト（DE）が 2 以上の場合（※算出方法は、 $DE = 1 + (k-1) ICC$ [「k」は一校あたりの平均教員数])」の 3 つである。本稿の分析では、確実にクリアしているのは条件 A のみであるものの、データの構造が階層的（入れ子構造）であり、一部条件 B を満たしていることから、マルチレベル分析を用いることが適当と判断した。
- (3) 効果量（*Cohen's d*）の捉え方については、平井（2012）を参照した。
- (4) なお、表 2 の通り、特に 20 代については「職位や分掌」の有無で区分した場合、サンプルサイズに極端な偏りが生じる。ミドルリーダー育成が課題となっているとはいえ、そうそう校内の重要ポジションに 20 代教員を就けることはないと考えられ、実際 A 市でも該当者は少なかった。こういった変数間のサンプルサイズの偏りが推定に歪みをもたらしている可能性も考えられる。分析方法の工夫が求められる。
- (5) 「-2 対数尤度」は値が小さいほど当てはまりのよいモデルであることを意味しており、モデルを複雑化するだけで改善されるものである。一方の「AIC」は、良い予測をするモデルを選ぶ際に参照するものであり、より値が小さい方がよい予測をするモデルであると判断される（南風原 2014、久保 2012）。なお、教員レベル（個人レベル）の変数を係数の変量効果として投入した変量効果モデルでは、変量効果がいずれも有意ではなかった。そのため本稿では、固定効果モデルを採用した。

参考文献

- 小島弘道「スクールミドルの役割－『中間概念』の創造」『月刊高校教育』第 43 巻第 3 号、2010 年、pp.82-85。
- 久保拓弥『データ解析のための統計モデリング入門－一般化線形モデル・階層ベイズモデル・MCMC』岩波書店、2012 年。
- 榊原禎宏「校長・教頭を支えるミドルリーダーのあり方を見直す」北神正行[編著]『「つながり」で創る学校経営』（学校管理職の経営課題第 4 巻）、ぎょうせい、2011 年、pp.65-81。

- 塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男『経営管理[新版]』有斐閣アルマ、2009年。
- 清水裕士『個人と集団のマルチレベル分析』ナカニシヤ出版、2014年。
- 町支大祐「若手教師としてリーダーを務めることーリーダー経験」中原淳[監修]、脇本健弘・町支大祐[著]『教師の学びを科学するーデータから見える若手の育成と熟達のモデル』北大路書房、2015年、pp.115-127。
- 露口健司『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版、2008年。
- 二宮賢治・露口健司「学校組織におけるミドルリーダーのリーダーシップー学年主任のリーダーシップに焦点を当てて」『愛媛大学教育実践総合センター紀要』(28)、2010年、pp.169-183。
- 南風原朝和『続・心理統計学の基礎』有斐閣アルマ、2014年。
- 畑中大路「ミドルリーダー研究の現状と課題ー研究対象と期待される役割の視点から」『教育経営学研究紀要』第13号、2010年、pp.67-73。
- 畑中大路[a]「教師はミドルリーダーをいかに捉えているかー自由記述データを用いた探索的考察」『教育経営学研究紀要』第15号、2012年、pp.65-71。
- 畑中大路[b]「M-GTAを用いた学校経営分析の可能性ーミドル・アップダウン・マネジメントを分析事例として」『日本教育経営学会紀要』第54号、2012年、pp.76-91。
- 畑中大路[a]「教師がミドルリーダーになる契機ー概念整理を踏まえた試論的考察」『教育経営学研究紀要』第16号、2013年、pp.35-41。
- 畑中大路[b]「学校経営におけるミドル論の変遷ー『期待される役割』に着目して」『飛梅論集』第13号、2013年、pp.87-101。
- 畑中大路「学校組織間における知識移転ーカリキュラムマネジメントの事例を踏まえた仮説生成」『教育経営学研究紀要』第17号、2015年、pp.13-22。
- 平井明代[編著]『教育・心理系研究のためのデータ分析入門』東京図書、2012年。
- 淵上克義『学校組織の心理学』日本文化科学社、2005年。
- 淵上克義「スクールリーダーの心理と行動」淵上克義・佐藤博志・北神正行・熊谷慎之介[編]『スクールリーダーの原点ー学校組織を活かす教師の力』金子書房、2009年、pp.47-69。
- 松原敏浩・吉田俊和・藤田達雄・栗林克匡・石田靖彦「管理職・主任層のリーダーシップが学校組織行動プロセスに及ぼす影響」『実験社会心理学研究』38(1)、1998年、pp.93-104。
- 元兼正浩「次世代スクールリーダーの条件」ぎょうせい、2010年。
- 八尾坂修「教育センター等における主任層・中堅教員に対する学校経営関連研修の実態と課題」『季刊教育法』第115号、1998年、pp.43-51。
- 米沢崇・山崎茜・栗原慎二「校長・ミドルリーダーのリーダーシップ及び学校の組織風土と生徒指導の取組との関連」『学習開発学研究』(7)、2014年、pp.51-58。
- 楊川「女性学校管理職のキャリア研究の再検討」『教育経営学研究紀要』第10号、2007年、pp.85-94。

[備考]

本稿は、2015年日本教育経営学会第55回大会(於:東京大学)6月20日自由研究発表2にて「ミドルリーダー的役割の発揮に関わる諸要因の検討」という題目で波多江・畑中が共同で発表を行った内容を、当日の質疑・応答等の中で得られた示唆・知見を加味し、加筆修正したものである。質疑・応答の中で得られた示唆は大きく、本稿を執筆する上で非常に参考となるものであった。ご意見・ご質問をくださった方々には、ここに記して謝辞としたい。