

# 中堅教員のリーダーシップ支持を促す同僚性要因に関する研究

波多江 俊介（熊本学園大学商学部）

## A Study of Sense of Collegiality Accelerating Acceptance of Leadership with Middle Leaders in Schools

Shunsuke Hatae

### 【要約】

本稿は研究上の課題として、国内のミドルリーダー研究において、トップへの提案やトップの説得等の行動にはあまり関心が払われてこなかった点を課題として指摘した。その上で、先行研究レビューから、トップへの提案等の影響力が行使されるためには、ミドルリーダーが管理職のリーダーシップを支持的に受け止めていることと、周囲のフォロワーから中堅教諭が資源を得られていることが同時に満たされていること重要であることを示した。そこで本稿は、パネルデータを用いて両者の関係性を分析した。本稿の分析結果から、ミドルリーダーが管理職のリーダーシップを支持的に受け止めていることと、周囲のフォロワーから中堅教諭が資源を得られていることとの間には、正の関係性が確認された。このことは、ミドルリーダーがトップへの提案といった上方への影響力を行使するうえで、一旦トップからの影響力を支持的に受け止めることが必要であり、それを支えるのが周囲のフォロワーであることを示しており、単に主任・主事職のポジションを有しているのみでミドルリーダー的役割を發揮する条件が整うわけではないことが明らかになった。

## 1. 問題の所在

### (1) 政策動向

学校を取り巻く環境の変化とともに、教員の大量退職・大量採用に伴う年齢層の不均衡が、国の教育政策としても大きな課題であることが認識されている。文部科学省「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について（答申）」（2015年12月21日）等においてもこれらの課題が指摘されており、教員の養成・採用・研修のそれぞれに対する今後の具体的な方策が提示された。

これを受け、特に教員の研修については2016年度に教育公務員特例法が改正され、校長及び教員キャリアート全てに関して、その資質向上に関する指標が全国的に整備されることとなった。各自治体における教員の任命権者は、文部科学大臣の策定する指針を加味しつ

つ、教育委員会と関係大学等とで構成する協議会を組織した上で、教員のための「指標」を協議・策定することとなった。ここでいう「指標」とは、「その地域の実情に応じ、当該校長及び教員の職責、経験及び適性に応じて向上を図るべき校長及び教員としての資質に関する指標」(同法22条の三)を指している。また任命権者は、策定した指標を踏まえ、「校長及び教員の研修について、毎年度、体系的かつ効果的に実施」(同法22条の四)するための「教員研修計画」を定めることとなった。加えて、研修に関する大きな変更点として、十年経験者研修の見直しがなされ、「中堅教諭等資質向上研修」へと変更がなされた点が挙げられる。同法の条文は、「教諭等に対して、個々の能力、適性等に応じて、公立の小学校等における教育に関し相当の経験を有し、その教育活動その他の学校運営の円滑かつ効果的な実施において中核的な役割を果たすことが期待される中堅教諭等としての職務を遂行する上で必要とされる資質の向上を図るために必要な事項に関する研修(以下「中堅教諭等資質向上研修」という。)を実施しなければならない」(同法24条)となっている。

教職キャリアにとって、これまでの十年経験者研修が振り返りを促す“通過点”の位置づけであるとするならば、この指標と中堅教諭等資質向上研修は、個々の教員にその先の教職キャリアにおいて期待される役割がどのようなものであるかを積極的に示す“道標”と捉えることができよう(波多江2017)。

## (2) 年齢構造の問題

以下の図1は、H28年度の「学校教員統計調査」を活用し、全都道府県の中から小学校の本務者教員の総数差が最も少ない2県(熊本県・栃木県)をピックアップしたうえで、およそ5歳刻みで整理したものである<sup>(1)</sup>。

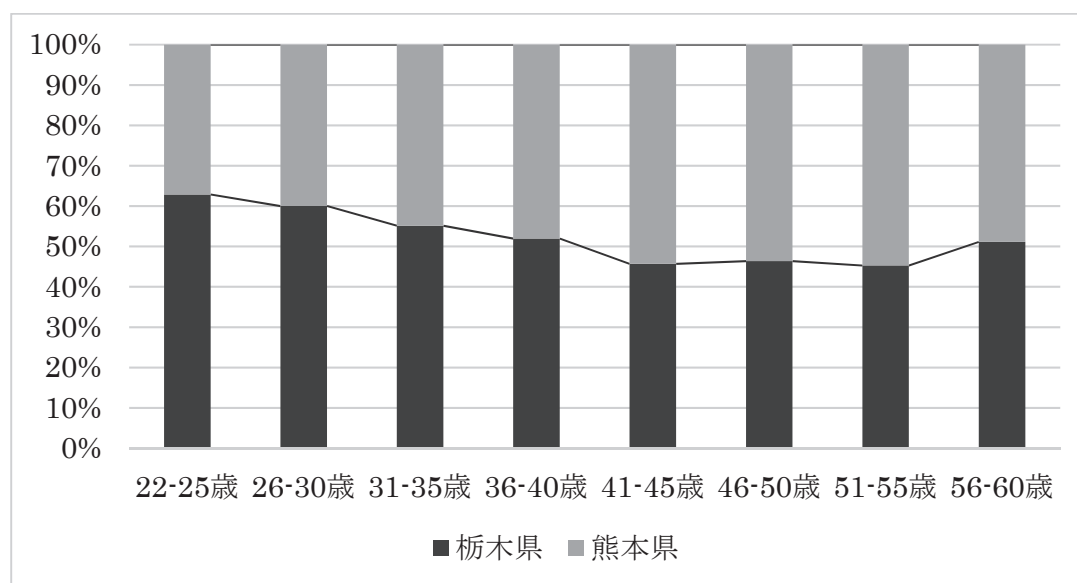


図1 2県の小学校教員の年齢構成比較

出典：文部科学省「平成28年度 学校教員統計調査」をもとにして筆者作成

熊本県は40代～50代半ばの層が充実している一方で、栃木県は20代～30代前半の層が多いことがわかる。教員数がほぼ同じであっても、自治体によって年齢構造が多様であることが推察される。このことは、中堅教諭としての自覚のタイミングに差をもたらす。例えば中堅層に厚みがない自治体では、20代後半～30代前半の教員が早くも組織の重要なポジションに就かざるを得ないこととなる。他方で、ベテラン層が厚かったために長らく“若手”に位置づけられ続けていたところに、唐突に組織の中核を担うポジションになり大変苦労しているという教員もいるという（高井良 2015）。ゆえに、どのような年齢構造の自治体に所属していたのかによって教職のキャリアに差異が生じ、その後に発揮しうる教員の職能にも差が生じることが推察される。図1でいえば、熊本県は40代～50代半ばのベテラン層が充実しているため、30代の層は中堅教諭としての意識がかえって乏しい可能性も考えられる。同じく熊本県では、現在ところ50代の教員層が厚いが、この層が退職期を迎えれば一気に20代の初任層が増えることとなる。そうすれば現状の栃木県のように、厚い初任層を如何にして育成していくかが課題となる。特に現状で中堅層が相対的に薄い自治体では、その上の層から受け取った知識をさらに下の世代を育成するために継承していくことが難しくなる。中堅教諭層の職能開発が急がれ、効果的な研修プログラムの開発とともに、中堅教諭がその役割を発揮しやすい環境要因についても解明が求められている。

## 2. 先行研究レビューと研究課題の設定

### (1) ミドルリーダーに関する先行研究

中堅教諭について先行研究では、各分掌組織の「主任」や30代後半から40代を指していると整理されている（畑中 2010）。この年齢段階の教諭を指して、ミドルリーダーと別称することがある。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 2012 [a]）。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）。どういった意味で「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 2013[b]）。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という土台となる理論を算出するための質的な研究方法を用いて、「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が明らかにされている（畑中 2012 [b]）。ただし、上記の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）にいない教員達であっても発揮しうるかどうかについては未解明である。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も含めて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捉えられない。

そこで、ある政令市の全小・中学校教員へ調査票を配布し、ミドルリーダー的役割発揮のしやすさと、①・②・③との関連について分析された（波多江・畑中 2016）。ここでは、特に小学校教員において、30代・40代は教務主任や学年主任等の重要な分掌を担っている教員の方がミドルリーダー的役割を発揮しやすい状態にある一方で、20代教員でそういったポジションを担うことになった教員の場合、かえってミドルリーダー的な役割の発揮が難しくなることが明らかにされた。また、小・中学校ともに、管理職への相談しやすさや、教員間の関係性を把握していることが、ミドルリーダー的な役割発揮のしやすさにつながっていることが明らかにされた。このことから、③の役割を發揮しうるには、①・②といった教員の属性的要因も考慮する必要があることが明らかとなった。

そもそもミドルリーダーの研究は経営学におけるミドル・アップダウン・マネジメントという考え方に端を発するが、ミドル・アップダウン・マネジメントとは、トップの理想とボトムの実現との間に生じる矛盾を解決し、新たな知識やアイデアの実現を図るものを指している（野中 1996）。しかし、国内におけるミドルリーダー研究は、上記の先行研究も含め、どちらかといえばボトムに向けたアクションや、トップとボトムとの間の緩衝材・調整的機能に主たる焦点が当たっており（畑中、2018）、トップに対しては従属的であるという印象が強い。他方、海外の研究では、ミドルリーダーはトップに対して必ずしも従属的な振る舞いばかりを行うわけではなく、提案や説得といった上方への影響力を發揮する点も研究上の視野に入れられている（例えば、Floyd.S.W.、Wooldridge.Bill 1997、Schilit.W.K. 1987 等）<sup>(2)</sup>。

ミドルリーダーが上方への影響力を發揮するうえで、階層上の同じポジションや下位のポジションから様々な資源を引き出す能力が求められるとされる（福原 2017）。組織における成員間の相互行為はミドルリーダーの職能開発にとっても有用であり、特にシニアとの相互作用において話を聞いてもらえる等の受け止めてもらえるという経験が重要であることが、定性的な研究から明らかにされている（柏木 2010）。それと同時に、管理職のリーダーシップが有効に機能するためには、ミドルリーダーをはじめとしたフォロワーにそれが支持されていることが重要となる。つまり、ミドルリーダーがその役割を發揮するためには、管理職のリーダーシップを支持的に受け止め、かつ周囲のフォロワーからミドルリーダーが資源を得られていることが、同時に満たされていることが肝要となる<sup>(3)</sup>。ただし、この2つの関係性について明らかにした国内の研究はない。シニア層を含めたフォロワーの中には、意図や事情があって管理職になることを選択しなかった者もいる。そのため、フォロワーと管理職との関係性は相反する要因としてミドルリーダーに影響を与えている可能性もある。その場合、ミドルリーダーがトップとボトムとの調整的機能を担うことから、2つの関係性が相反するものであるからこそ、ミドルリーダーの役割がかえって発揮されうる要因となることも考えられる。したがって、上記2つの関係性を明らかにすることは、ミドルリーダーの役

割が適切に発揮される条件を解明するための下地となる作業であると考える。

## (2) 本論文の課題設定

ここまでのミドルリーダーに関する先行研究のレビューから、中堅教諭が役割を發揮しやすくなるためには、年齢やポジションといった属性的要因の有無に加え、環境的要因である周囲のフォロワーからの資源を引き出すことができていることや、学校管理職に支持的であることが重要であると理解できる。しかし先行研究では、ワンショットサーベイのものがほとんどであり、教員個々が元々有する資質や適性面、あるいは個々の学校における中堅教員と管理職との相性といった、観測されない異質性（中澤 2010）への対処ができていない。例えば、管理職や周囲のフォロワーと支持的な関係性にあるかどうかは、ミドルリーダー自身のパーソナリティや相性次第という見方もできてしまう。この問題をクリアするためには、そういった観測されない異質性（上の例でいう「パーソナリティ」や「相性」）への対処が必要となる。

そこで本稿では、中堅教諭個々を紐づけた上で調査票を複数回配布し得ることができたパネルデータを用いて、観測されない異質性の問題へ対処したうえで、中堅教諭が役割を發揮しやすくなるための諸要因について検討する。具体的には、ミドルリーダーが管理職のリーダーシップを支持的に受け止めていることと、周囲のフォロワーからミドルリーダーが資源を得られていることとの間に、どのような関係性が存在するかを検討する。

## 3. 調査設計

### (1) 調査票の配布

調査票は、2017年・2018年のそれぞれで、7月下旬に配布をし、8月下旬に回収した。対象は政令市 X における 15 年教職経験者及び 20 年教職経験者である。配布対象は 163 名であり、2017年に配布をスタートしたグループは 2018年にもう一度同じ内容で調査に協力をしてもらっている。

調査を実施した政令市 X における小・中学校教員の年齢構造は、図 2 の通りであるが、小・中学校ともにシニア層の 50 代が最も多く、特に小学校教員のシニア層はミドル層より多いことが一見して把握できる。ゆえに、学校組織の中でミドルリーダーが主に相談をする相手は、当該世代が下の者よりも、層が充実しているシニアであると想定できる。ミドルリーダーの職能開発にとって、特にシニアとの相互作用において話を聞いてもらえる等の受け止めてもらえるという経験が重要であることは先述したが（柏木 2010）、政令市 X の年齢構造は、まさに中堅教諭の成長にとって有用であるといえる。

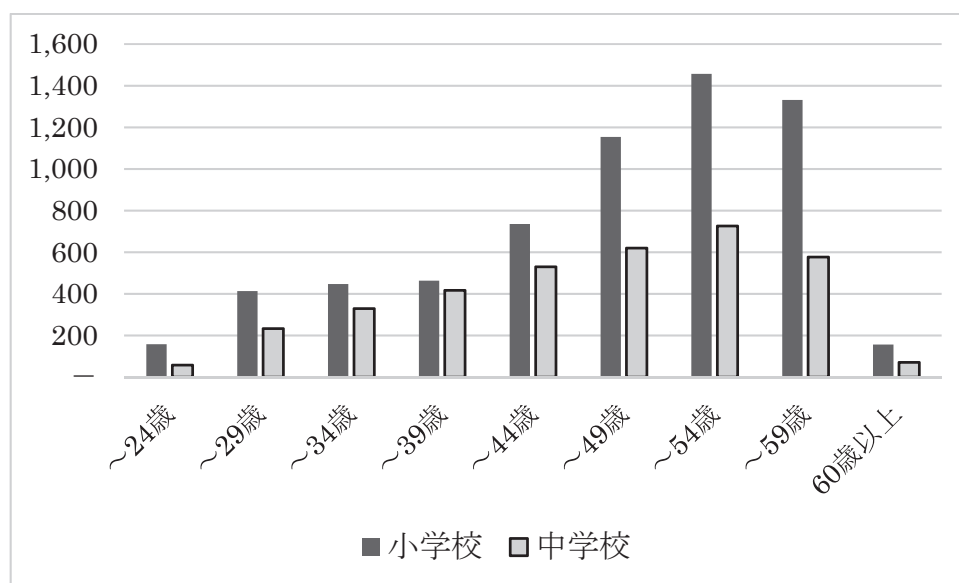


図2 政令市 X における小・中学校教員の年齢構造

出典：文部科学省「平成28年度 学校教員統計調査」をもとにして筆者作成

## (2) 分析に用いる調査項目

分析に用いる調査項目は次の通りである。

15年教職経験者と20年教職経験者を判別するため、「0=15年経験者、1=20年経験者」とするダミー変数を充て、「教職経験年数」とした。また、「性別」(0=男性、1=女性)の項目を用い、これらを統制変数として用いる。

従属変数は、先行研究から管理職からの働きかけが重要であることが明らかにされていることから、リーダーシップ関連項目を設定した。ただ、管理職が発揮するリーダーシップが有効に機能するためには、フォロワーがそれを支持している必要がある。そこで、先行研究(露口2008)を参照し、「リーダーシップの支持」項目を設定した<sup>(4)</sup>。調査票における質問項目は、教育的リーダーシップに関する次の10項目で、「抱えている問題の解決方法を一緒に考えてくれていると感じる」・「努力する教師を認めてくれていると感じる」・保護者に関する問題が発生した際、矢面に立って行動してくれると感じる」・「明確なビジョンを持っていると感じる」・「仕事の悩みについてよく話を聞いてくれていると感じる」・「教師が安心して授業ができるような環境を整えてくれていると感じる」・「校長自身の行動の意図を教職員にきちんと説明してくれていると感じる」・「生徒指導に関する問題が発生した際、矢面に立って行動してくれていると感じる」・「校長は、豊富なネットワークをもっていると感じる」・「児童生徒の保護者と普段からよくコミュニケーションをとってくれていると感じる」である。当該10項目についてクロンバックの $\alpha$ 係数を算出したところ、0.97とまとまりがよかった。そこで、これら10項目をそのまま用いて因子得点を算出し、従属変数「リーダーシップ支持」の項目として用いる。

独立変数は次の項目を用いる。ポジションの有無については、「教務主任・学年主任・生徒指導主事・進路指導主事・研究主任」のいずれかを担当している場合と、そうでない場合とで、「0=非担当、1=担当」というダミー変数を充て、「主任・主事職担当有無」とした。

ポジションがあれば、ミドルリーダーとしての自覚が生まれやすくなるため、管理職のリーダーシップ支持がポジションを有しない場合と比べて促進されると想定できる。また、同僚性については、校内・校外における本音で相談できる相手のそれぞれの数について0人～10人で尋ねており、「校内における本音の相談相手の数」・「校外における本年の相談相手の数」としてそれぞれ分析に用いる。ただし、本音の相談相手とした場合、仕事のことだけでなく、プライベートな項目も相談している可能性もある。そこで、仕事のこと限定をした項目として、「仕事のことについて相談しやすい同僚がいる」を「全く当てはまらない」から「とても当てはまる」の10段階で尋ねたものを「仕事の相談をしやすい同僚の存在」として設定し、こちらも分析に用いることとした。

なお、同僚への相談しやすさが、リーダーシップ支持とどのように関わるかを検討することが本稿の主たる検討課題であるが、中堅教諭がポジションを有しているかどうかでその度合いが異なるのかも検討したい。そこで、「主任・主事職担当有無 × 校内における本音の相談相手の数」と「主任・主事職担当有無 × 仕事の相談をしやすい同僚の存在」という交差項目をそれぞれ設定し、分析に用いることとした。

## 4. 分析結果

### (1) 基礎集計データ

記述統計量は以下の表1の通りである。項目によって無回答であったケースもあったため、度数にバラつきがある点はやむを得ない。

また、イメージを持ちやすくさせるため、「教職経験年数」と「主任・主事職担当有無」とのクロスをとったのが、表2である。103人の15年教職経験者の中でポジション有は29.1%で、125人の20年教職経験者の中でポジション有は38.4%であったので、経験年数が上がるとポジションを担う機会が多くなるものの、 $\chi^2$ 乗検定の結果は有意ではなかった。

加えて、ポジションと経験年数とが、リーダーシップ支持とどのように関わるかについて示したものが表3である。経験年数に関わらず、主任や主事職を担当している方がリーダーシップ支持に関する平均値が高いことから、校内でも重要なポジションを担っていることで学校組織の中心としての意識が高まっていることが基礎集計レベルではうかがえる。

表1 記述統計量

項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
教職経験年数	228	0	1	0.55	0.50
性別	193	0	1	0.59	0.49
主任・主事職担当有無	228	0	1	0.34	0.48
校内における本音の相談相手の数	201	0	10	2.40	1.88
校外における本音の相談相手の数	196	0	10	3.32	2.42
仕事の相談をしやすい同僚の存在	203	1	10	7.73	2.03
リーダーシップ支持	201	-3.15	1.49	0.00	0.98

表2 教職経験年数と主任・主事職担当有無とのクロス集計表

		主任・主事職担当有無		合計
		無	有	
教職経験年数	15年	73 (32.0%)	30 (13.2%)	103 (45.2%)
	20年	77 (33.8%)	48 (21.2%)	125 (54.8%)
合計		150 (65.8%)	78 (34.2%)	228 (100%)

表3 経験年数や主任・主事職有無とリーダーシップ支持とのクロス集計表

経験年数	主任・主事職担当有無	平均	標準偏差
15年経験者	非担当	-0.28	1.08
	担当	0.20	0.87
20年経験者	非担当	0.03	0.95
	担当	0.19	0.87

(2) 分析モデルのセレクト

パネルデータを用いる分析では、「観測されない異質性」を“個別効果”（各個人がもともと持つ恒久的な特性のようなもの）として考慮する（千木良 2008）。 $i$ が個体を示すとき、 $y_i$ を従属変数、 $x_i$ を独立変数、 $z_i$ を個別効果、 $v_i$ を真の攪乱項、 $t$ を時間を表す番号とおく。一般的に  $z_i$  は観測そのものが困難である。分析では下記式の  $u_{it} = (z_{it} \gamma + v_{it})$  のように、誤差項  $u_{it}$  の中に個別効果と真の攪乱部分があると考える。パネルデータ分析において、この個別効果と真の攪乱部分の捉え方がポイントとなる。

$$y_{it} = x_{it} \beta + (z_{it} \gamma + v_{it})$$

$$= x_{it} \beta + u_{it}$$

パネルデータ分析において、個別効果と真の攪乱部分とを区別せずに誤差項として分析するのがプールド回帰モデルである。個別効果と真の攪乱部分とを区別した上で、個別効果を確率変数として扱うモデルが変量効果モデルであり、個別効果が観測期間中一定であると想定したモデルが固定効果モデルである（武内 2004）。個別効果によるデータの変動部分が多い場合、固定効果モデルと変量効果モデルは類似の結果を示す。他方、個別効果の分散に比べて真の攪乱項の分散が相対的に大きい場合、変量効果モデルはむしろプールド回帰モデルに近い結果を示す（樋口ら 2006）。

簡便に説明すれば、固定効果モデルは個別効果が観測期間中一定であると想定しているため、個別効果と独立変数の相関によって生じるバイアスを差分（階差）によって取り除き、独立変数が従属変数に与える直接的な影響を示すことができる。それは同時に、時点不変の変数（例えば性別に関する項目等）も合わせて除外されることでもあるため、固定効果モデルでは時点不変の変数を用いた分析ができない。一方の変量効果モデルは、個別効果を確率変数として扱うため、時点不変の変数も分析に含めることができる。ただし、変量効果モデルは個別効果と独立変数の間には相関がないという強い仮定を置くため、個別効果と独立変



数の間に相関がある場合には、「偏った回帰係数の推定値を求めてしまう危険性（三輪・林 2014）」が存在する。

パネルデータは時系列方向の情報とクロスセクション方向の情報の双方を含んでおり（北村 2005）、上記の分析モデルは相互に関連している。そのため分析結果の出力・解釈の際は、これらを比較提示することが通常である。実際の推定に際して、いずれのモデルを重視すべきであるかは、種々の検定を用いる。プールド回帰モデルと固定効果モデルの間ではF検定を、固定効果モデルと変量効果モデルの間ではハウスマン検定を、プールド回帰モデルと変量効果モデルの間では *Breusch and Pagan* 検定を、それぞれ用いることとされている（松浦 2015）。

パネルデータ分析の結果、F検定では固定効果モデル（>プールド回帰モデル）が支持され、ハウスマン検定では変量効果モデル（>固定効果モデル）が支持され、*Breusch and Pagan* 検定では変量効果モデル（プールド回帰モデル）が支持された。ゆえに「変量効果モデル > 固定効果モデル > プールド回帰モデル」の順で支持されたこととなる。以下では、表4の変量効果モデルを中心にみていく。

教職経験年数や主任・主事職の担当有無と、管理職のリーダーシップ支持との関係は確認されなかった。特に、主任・主事職の担当有無については、校務分掌上の重要なポジションを誰に充てるかは管理職が決定するため、そういったポジションを有している教員への管理職側からの期待は小さくはないはずである。しかし、そのことが中堅教諭らのリーダーシップ支持を促すわけではないようである。では、何が中堅教諭のリーダーシップ支持を促すのであろうか。

学校内外における本音の相談相手の数は、リーダーシップ支持を促すことにはつながらないものの、仕事の相談をする同僚の存在が重要であることが明らかになった。本音の相談相手がいることそのものは望ましいことではあるが、本音の相談の内容にはプライベートな事項も含まれる可能性がある。したがって、中堅教諭のリーダーシップ支持を促すのは、学校組織内での相互行為であればどのような形でもいいというわけではなく、仕事に関わる事項であることが重要となるようである。

なお、重要なポジションに就いていることで同僚とも相談しやすくなり、中堅教諭のリーダーシップ支持が促されると考えて交互作用項を投入していたが、結果はいずれのモデルも有意ではなかった。教職経験年数や主任・主事職の担当有無と、管理職のリーダーシップ支持との関係は確認されなかったことも合わせて考えると、単にポジションを宛がえば、ミドルリーダーが役割を發揮するようになるというものではないようである。

表4 パネルデータ分析の結果

従属変数：リーダーシップ支持	プールド		固定効果		変量効果	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
教職経験年数	0.22	0.14			0.19	0.16
性別	-0.20	0.15			-0.16	0.16
主任・主事職担当有無	0.12	0.58	-1.10	0.79	-0.15	0.66
校内における本音の相談相手の数	-0.01	0.06	-0.11	0.08	-0.04	0.05
校外における本音の相談相手の数	-0.02	0.03	0.01	0.07	-0.01	0.03
仕事の相談をしやすい同僚の存在	0.17 **	0.05	0.16	0.08	0.18 *	0.07
主任・主事職担当有無 × 校内における本音の相談相手の数	0.05	0.09	0.12	0.16	0.08	0.10
主任・主事職担当有無 × 仕事の相談をしやすい同僚の存在	0.01	0.08	0.12	0.10	0.03	0.10
Adj R-squared	0.13					
within			0.17		0.14	
between			0.09		0.16	
overall			0.10		0.16	

Note. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ . 変量効果モデルはクラスタロバスト標準誤差を表記

以上の分析結果から、リーダーシップを支持することに関連しては、仕事の相談相手がいることが、ポジションの有無よりも重要であることが明らかになった。

## 5. 結果の考察と今後の課題

### (1) 結果の考察

先行研究から、中堅教諭が管理職のリーダーシップを支持的に受け止めていることと、周囲のフォロワーから中堅教諭が資源を得られていることが同時に満たされていることが、中堅教諭の役割発揮にとって重要であることが示されていた。しかし、リーダーシップ支持と資源を得られているかどうかとの間の関係性は検討されておらず、加えて中堅教諭それぞれが持つ異質性（例えばパーソナリティ等）も考慮されてこなかった。そこで本稿では、中堅教諭を回答者とするパネルデータを用いて、観測されない異質性の問題へ対処したうえで、中堅教諭が役割を発揮しやすくなるための諸要因について検討した。具体的には、パネルデータを用いて、リーダーシップ支持と資源を得られているかどうかとの間の関係性を検討することを通して、中堅教諭が役割を発揮しやすくなるための要因の検討を試みた。分析の結果、教員の属性的要因であるポジションの有無や経験年数等はリーダーシップ支持との関係性を示さなかったことに加え、学校内外における本音の相談相手の数は、リーダーシップ支持を促すことにはつながらないことが明らかになった。他方で、環境的要因である仕事の

相談をする同僚の存在が、リーダーシップ支持にとって重要であることが明らかになった。

特に国内のミドルリーダー研究では、ミドルリーダーのトップとボトムの間における調整的機能に主たる関心が置かれてきた一方で、トップへの提案やトップの説得等の行動にはあまり関心が払われてこなかった。トップへの提案等の影響力が行使されるためには、ミドルリーダーが管理職のリーダーシップを支持的に受け止めていることと、周囲のフォロワーから中堅教諭が資源を得られていることが同時に満たされていること重要であった。本稿の分析結果から、ミドルリーダーが管理職のリーダーシップを支持的に受け止めていることと、周囲のフォロワーから中堅教諭が資源を得られていることとの間には、正の関係性が確認された。このことは、ミドルリーダーがトップへの提案といった上方への影響力を行使するうえで、一旦トップからの影響力を支持的に受け止めることが必要であり、それを支えるのが周囲のフォロワーであることを示しているといえよう。加えて、主任・主事職を担当しているかどうかは、リーダーシップ支持とは関連性をもっていないことも確認されたため、単にポジションを有しているのみでミドルリーダー的役割を発揮する条件が整うわけではないことが明らかになった。

## (2) 今後の課題

今回分析に用いたデータは、パネルデータとはいえ時系列方向の蓄積が十分ではなく、変化の析出にとって十分データの蓄積がなされていなかった可能性もあり、その点が限界である。引き続きデータを取得していけば、変化を見出せうるかもしれないため、今後ともデータの収集に努めたいと考える。

## 注記

- (1) 小学校教員を選択したのは、他の学校種と比較してその数が多いため、年齢構造をクリアにみることができると考えたためである。
- (2) 「フォロワーシップ」という（小野 2016）。
- (3) なお、管理職からのリーダーシップを受容的に受け止めなくとも、ミドルリーダー的な役割を発揮できる教員もいる可能性がある。相談できる同僚の存在や管理職からのリーダーシップの受容がミドルリーダー的役割の発揮にどのように作用するかは、別途検討を要するため、今後の課題としたい。
- (4) 管理職の年齢等の属性も統制要因として用いるべきであるが、本調査では尋ねることができていない（調査対象にしていない）。新聞記事等を用いて、在校年数と性別は概ね把握可能なので、その辺りのデータも追加して検討をする必要はあろう。ただし、本稿はあくまでも中堅教諭の属性の方に焦点を当てているので、そちらの検討の方を主とした。

## 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。
- 小野善生『フォロワーが語るリーダーシップ』有斐閣、2016年。
- 柏木仁「リーダーの成長に影響を与える相互作用に関する定性的考察－技術系中小企業におけるミドルとシニアの事例研究」『日本ベンチャー学会誌』No.15、2010年、pp.49-58。
- 北村行伸『パネルデータ分析』（一橋大学経済研究叢書53）、岩波書店、2005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。
- 武内真美子「女性就業のパネル分析－配偶者所得効果の再検証」『日本労働研究雑誌』46（6）、2004年、pp.76-88。
- 千木良弘朗「静学的パネルデータ分析－概観」『経済研究』59（2）、2008年、pp.97-111。
- 露口健司『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版、2008年。
- 高井良健一『教師のライフストーリー』勁草書房、2015年。
- 中澤渉「メンタル・ヘルスのパネルデータ分析」『東洋大学社会学部紀要』47（2）、2010年、pp.83-95。
- 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－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。
- 野中郁次郎・竹内弘高〔著〕、梅本勝博〔訳〕『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。
- 波多江俊介「計画的な中堅教員の育成」『教職研修』第535号、2017年、pp.96-97。
- 波多江俊介・畑中大路「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」『熊本学園大学論集「総合科学」』第21巻第1号（通巻第41号）、2016年、pp.57-68。
- 畑中大路「ミドルリーダー研究の現状と課題－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－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－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「ミドル・アップダウン・マネジメントにおける教頭の位置－高等学校における3年間の実践を分析事例として」『日本教育経営学会紀要』第60号、2018年、pp.128-142。
- 樋口美雄・太田清・新保一成『入門 パネルデータによる経済分析』日本評論社、2006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－学校組織を活かす教師の力』金子書房、2009年、pp.47-69。
- 福原康司「フォロワーシップと上方影響力－社会構成主義による立夏一と理論再訪」『専修経営学論集』103、2017年、pp.71-86。
- 松浦寿幸『Stataによるデータ分析入門〔第2版〕』東京図書株式会社、2015年。
- 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。
- 三輪哲・林雄亮〔編著〕『SPSSによる応用多変量解析』オーム社、2014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。

Floyd, Steven W.; Wooldridge, Bill. Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*. Vol. 34 Issue 3. 1997. pp.465-485

Schilit, Warren Keith. An Examination of the Influence of Middle-level Managers in Formulating and Implementing Strategic Decisions. *Journal of Management Studies*. Vol. 24 Issue 3. 1987. pp.271-293.

## Summary

This paper reports sense of collegiality accelerate acceptance of leadership with middle leaders in schools. Middle leader in schools may have a lot of parts in schools. But studies about middle leaders in Japan are limited about coordinating role. It is more important that middle leader in schools need not only their position but also collegiality in schools in order to show their ability.

※この論文は、科研費 17K04727「中堅教員の職能形成過程の実証研究 - 既存の教員縦断調査を活用したフォローアップ調査」の助成を受けた。