

## インクルーシブ・リーダーシップ行動の推進 ～A 中学校型 OJT を通して～

学校マネジメントプログラム  
船場 尚武

### 1. 問題と目的

時代の変化に伴い、教職員の分断を引き起こす様々な課題が生じている。生徒指導提要では、発言することへの安心感を持てる状態(心理的安全性)をつくり出す職場の組織的風土(雰囲気)の醸成が求められている。それらを踏まえ、本研究はインクルーシブ・リーダーシップ(以下 IL)という方略で職場の心理的安全性を醸成することを目的とする。

### 2. 方法

#### (1) 職場の心理的安全性の醸成

Edmondson(2012)は心理的安全性の定義を「関連ある考えや感情について人々が気兼ねなく発言できる雰囲気としている。また、Rozovsky(2015)は「Google 社による『Project Aristotle』ではチームの生産性に寄与する最重要因子として心理的安全性が見出されている」とし、「その効果は実社会でも注目されている。」としている。

#### (2) IL 行動の推進

職場の心理的安全性を醸成する方略として、Nembhard & Edmondson(2006)や Carmeli(2010)らの先行研究を参考とし、インクルーシブ・リーダーシップに着目した。Korkmaz ら(2022)や北村(2023)は、IL について「多様な人材の統合に寄与するインクルージョン、とりわけ、その実践を担う上司の役割に注目する」ものとし、「いまだ定義や尺度が定まっておらず、各研究者が共通のフレームワークを持たないまま、各々の視点から研究を重ねている状況にある」としている。

表 1 は本研究の IL 行動の定義である。

表 1 本研究の IL 行動の定義

次元	要素
従業員の独自性を育む	①従業員個人を支援する
	②多様性を促進する
	③従業員をエンパワーする
	④従業員の人材開発に貢献する
チームへの帰属意識を高める	⑤公平性を確保する
	⑥関係性を構築する
	⑦意思決定のプロセスを共有する
感謝を示す	⑧努力や貢献を承認する
組織への貢献を支援する	⑨組織の変化に対してオープンである
	⑩インクルージョンに対する組織のミッションを促進する
アドボカシー	⑪権利擁護について代弁する。
支援要請	⑫仲間に支援を要請する。

本研究では、Korkmaz ら(2022)の「107 件の論文を対象とした IL の先行研究レビュー」をもとに、「4 つの側面から構成される IL 行動のマルチレベル(従業員、チーム、組織)モデル」を参考に IL 行動を捉えた。また、組織改善のための要素としてのアボドカシー機能と援助要請機能を加えたものを IL 行動の定義とした。

#### (3) 「主任・副主任層」の IL の発揮 (拡大 OJT の場)

A 中学校は人間関係の醸成をねらいとして、過去 3 年間、全職員対象に拡大 OJT に取り組んできた。ファシリテーターを介して小グループの話し合い活動に取り組んできた。学校の課題解決の中心にいる学年主任・副主任層 10 名の教職員が IL 行動を学び、拡大 OJT の場で発揮することを通して、経験学習を促進する手法を取った。IL 行動が拡大 OJT の場を越えて発揮されることをねらっている。

### 3. 評価方法

#### (1) IL 行動意識調査アンケート

8 月と 12 月に、IL 行動の自己理解を促がすことを目的に IL 行動意識調査アンケートを実施した。

#### (2) 職場の心理的安全性アンケート

Edmondson(1999)が示した項目を用いて 4 月と 12 月にアンケート調査をし、評価した。

#### (3) 4 レベル評価モデル

カークパトリック(1959)の「4 レベル評価モデル」を用いて研修効果を測定し、IL 行動の転移の様子を捉えるアンケート調査をし、評価した。

また、実践的な評価手法として質的・量的データを収集し分析する「混合評価」を用いることとした。

### 4. 結果

主任・副主任層 10 名全員が IL 行動を意識して課題改善に取り組み、内 5 名が、良い結果が出たと認識している。また、10 名のファシリテーターとしての取組への評価が高いと一般教職員の研修の満足度が高まる。また、一般教職員の 87%が学習内容を意識して日々の業務に取り組んでいることが分かった。心理的安全性も一つの項目を除いては高まっていた。

### 5. 考察

IL 行動の発揮と結果に相関があることを示したものではないが、IL 行動の定着やその実践の場面のモデルケース例の一つとなった