

職場における心理的安全性の要因についての考察

Consideration about the factor of psychological safety in the workplace

国分 さやか
KOKUBU, Sayaka

本稿の目的は、従業員の職場における心理的安全性を高めるための要因を明らかにすることである。

心理的安全性に関する先行研究では、心理的安全性に大きく影響するのは直属の上司の8項目の行動であるとされている。しかし、部下の心理的安全性は、単に上司が8項目の行動をとることで高まるのではなく、上司と部下の間に信頼関係があるからこそ、8項目の上司の行動が部下の心理的安全性を高めると考えられる。そのため、心理的安全性と信頼関係との関連性について調査をし、考察した。また、先行研究によると、役職等の立場も心理的安全性に影響するとされている。そのため、役職別に心理的安全性の高低を調査し、その水準が低い属性における心理的安全性をどのように高めるかについて考察した。

結論として、上司から信頼されていると感じることが心理的安全性を高める要因となり得ることを提示した。また、調査より、役職のない一般社員クラスの心理的安全性が一番低いという結果を得た。一般社員クラスの心理的安全性に大きく影響するのは、上司から信頼されていると感じることである傾向を見出せたのと同時に、信頼されていると感じるためには、上司と躊躇なく話せる関係性にあることが影響する傾向を見出せた。

キーワード：心理的安全性 (psychological safety)、ワーク・エンゲイジメント (work engagement)

1 本研究の背景と目的

厚生労働省(2019)によると、国内の7割を超える企業において、人手不足が企業経営に影響を及ぼしていることが明らかになっている。人手不足は、企業にとって雇用確保の困難化につながる。また、企業は人手不足を解消できたとしても、従業員が高いパフォーマンスを発揮し続けてくなくては、企業のサステナブルな成長を望むことはできない。企業は、雇用確保のみならず、従業員に高いパフォーマンスを発揮し続けることを促すためには、従業員が仕事に対して何を求めているのかを追求する必要があるだろう。

また、長谷川(2020)は、新型コロナウイルス

感染症の影響によるリモートワークの推進により、互いの状況が見えにくくなることでチーム内の透明化が低下し、それに伴ってチーム内の心理的安全性が低下し始めることや、情報格差からチーム内の尊重に大きな影響を与えること、上司からのコミュニケーションが一方的になると自由に意見を述べ合う風土も失われることなどに警鐘を鳴らしている。

本稿では、こうした状況を踏まえ、企業のサステナブルな成長のために、従業員の心理的安全性を高めることによって、彼らのワーク・エンゲイジメントを強化する要因を明らかにすることを目的とする。

2 先行研究

(1) ワーク・エンゲイジメントと心理的安全性の効果

岩澤 (2016) は、ワーク・エンゲイジメントが高まることによって3点の効果があるとまとめている。1点目は、心身の健康を高めることである。ワーク・エンゲイジメントの高い従業員には、不安、抑うつなど心理的ストレス反応や体の不調についての様々な訴えが少ないことである (Shimazu and Schaufeli 2009)。2点目は、仕事や組織に対するポジティブな態度を醸成することである (Shimazu et al. 2012)。ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、「仕事の満足度」や組織へのコミットメントの意識が高く、離職や転職の意思が低い傾向がみられる。3点目は、仕事のパフォーマンスを高める効果を持つことである (Salanova et al. 2005)。リンクアンドモチベーション (2018) の研究結果においても、従業員のエンゲイジメントが高いほど、売上と純利益の向上に効果的であることや、翌年の売上と純利益の伸びが安定するという結果を得ている。

また、Google の調査である「re:Work」によると、Google の研究者らは、従業員は単独で働くよりも、チームで働いた方が大きな成果を上げられる、という考えのもと、効果的なチームの特徴を明らかにするための調査、Project Aristotle を 2012 年に実施した。その結果、心理的安全性の高いチームのメンバーは離職率が低く、ほかのチームメンバーが発案した多様なアイデアをうまく利用することができ、収益性が高く、マネジャーから「効果的に働く」と評価される機会が、心理的安全性の低いチームのメンバーより 2 倍多いという特徴があった。

これらのことから、企業にとってのワーク・エンゲイジメントと心理的安全性の効果は、ほぼ同一といえよう。

(2) ワーク・エンゲイジメントと心理的安全性の関係

荒金 (2019) によると、リクルートマネジメントソリューションズは、ワーク・エンゲイジメントや心理的安全性など、従業員が仕事に臨む心理状態を総称して「ワーク・メンタリティ」と表現している。荒金 (2019) は、ワーク・メンタリティには代表的な3つの要素、すなわちエンゲイジメント、心理的安全性、孤独感・落ち込み、があるとし、この3要素が、従業員の勤続意向やストレス反応にどのように影響するかを調査し、相関関係をまとめている。その結果、エンゲイジメントおよび心理的安全性と、勤続意向との相関係数はほぼ同じであるのに対し、ストレス反応においては、エンゲイジメントより心理的安全性の方が高い相関関係がみられた。

荒金 (2019) は、従業員が不安や不満にとらわれており、ネガティブな状態である場合には、心理的安全性を高めるための対応をとるべきであり、従業員がネガティブな状態は脱しているもののポジティブには至っていない状態である場合には、エンゲイジメントを高めるための対応をとるべきだとまとめている。

ワーク・エンゲイジメントと心理的安全性は、企業にとってほぼ同一の効果があると考えられるため、本稿ではネガティブな状態に陥っている従業員にも効果があると考えられる心理的安全性に着目をした。

(3) 心理的安全性とは

心理的安全性とは、「関連の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」(Edmondson, 2012, p.153) を指し、チーム内でリスクのある行動をしても安全であるというチームメンバーに共有している考えであると定義している。また、Harrison et al. (1998) や今城・藤村 (2019) は、心理的安全性が低いと感じている個人は、高いと感じている個人より強く周囲に影響を及ぼすため、心理的安全性の

低い個人がいる場合には、職場全体の心理的安全性が低下するという報告をしている。

（４）心理的安全性に影響する要因

Edmondson（2012）は、心理的安全性に最も重要な影響をもたらすのは、一番近くにいるマネジャーや監督者や上司であるとし、心理的安全性を高めるためのリーダーシップ行動を８項目挙げている。一方で伊庭（2020）は、上司と部下の間に信頼感があるからこそチームが作り上げられるとしている。また、リクルートワークス研究所所長の奥本（2018）もコラムにおいて、心理的安全性を高めるためには、まず上司と部下、チームリーダーとチームメンバーの間に信頼感があることが重要であると指摘している。従って、心理的安全性を高めるためには、まず上司と部下、チームリーダーとチームメンバーの間に信頼感があることが重要であると考えられる。

また、今城・藤村（2019）は、「心理的安全性は立場が弱かったり仕事能力に自信がもてない場合に感じにくい」とし、上司の行動のほかに、勤続年数と役職（一般職または管理職）も「立場」として心理的安全性に影響することを、同一組織内での調査結果として報告している。

３ 調査

（１）調査の目的

伊庭（2020）や奥本（2018）より、心理的安全性を高める要素には、Edmondson（2012）の提唱する８つの上司行動項目以外に、率直に「自分は上司から信頼されている」と感じられることも含まれると考えられる。また、今城・藤村（2019）より、「立場」も心理的安全性に影響することが考えられる。

そこで、本稿では、心理的安全性に影響する要因には、Edmondson（2012）の提唱する８項目以外に、上司から信頼されていると感じることも含まれることと、役職別に心理的安全性の高低を調査し、その水準が低い属性における

心理的安全性をどのように高めるかについて検証するために調査をした。

（２）調査対象者と調査方法

調査対象者は、性別、雇用形態などを問わず企業で働く人とし、2020年11月23日～12月8日にwebアンケート形式により無記名で行った。調査にあたり、調査協力者への回答の自由意思、個人情報の取扱いに関する注意事項などを明記した。また、調査開始当初、ビジネススクールに在籍する社会人学生とその知り合いに調査依頼をしたが、回答が偏る可能性やサンプル数の不足などが考えられたため、調査会社に依頼し12月7日～8日に、組織に属して働く人を対象にしたサンプル数を追加した。なお、分析に使用したサンプル数1,037件のうち、905件が調査会社によるものである。

（３）調査内容

調査における質問項目は、１）属性 ２）心理的安全性 ３）上司の行動 の３項目とした。

１）属 性

性別、社会人経験年数、勤続年数、雇用形態、所属部署、回答するにあたって想定したチームまたは同僚の人数、役職、勤務先企業について（日系か外資系か、事業内容、従業員数）質問した。

２）心理的安全性

Edmondson（2012）の心理的安全性に関する７項目の質問を、回答者が具体的に想像できるよう日本語に翻訳し、５件法（「全く当てはまらない」「当てはまらない」「どちらとも言えない」「当てはまる」「とても当てはまる」）でたずねた。質問項目は表１の通りである。

３）上司の行動

Edmondson（2012）の提唱する心理的安全性に影響する上司の８つの行動項目に、伊庭（2020）や奥本（2018）の指摘する「信頼されていると感じるか」という項目を加えて９項目

表１ 心理的安全性に関する質問項目

Q.3-1	あなたがミスをした時、チームメンバーまたは同僚から悪く思われることはない
Q.3-2	あなたのチームメンバーまたは同僚は、課題や難しい問題を指摘し合える
Q.3-3	あなたのチームメンバーまたは同僚は、異なる意見や考えを持つ人でも拒絶することはない
Q.3-4	あなたは、チームメンバーや同僚に大きな利益をもたらす可能性があるが、同時に、大きな不利益をもたらす可能性のある行動（リスクのある行動）をとることができる
Q.3-5	あなたは、困った時にはチームメンバーや同僚に助けを求めることができる
Q.3-6	あなたのチームメンバーや同僚は、わざとあなたの努力を損ねるようなことはしない
Q.3-7	あなたはチームメンバーや同僚と仕事をすると、自分のスキルと才能が尊重され、活かされていると感じる

出所：Edmondson（2012）を元に筆者作成

表２ 上司の行動に関する質問項目

Q.2-1	あなたは、躊躇なくチームリーダーに直接話をする事ができる
Q.2-2	あなたのチームリーダーは、知らないことを「知らない」と言える
Q.2-3	あなたのチームリーダーは、自分も間違ふことがあることをチームメンバーに伝えている
Q.2-4	あなたのチームリーダーは、ミーティングなどの際に、あなたに発言するよう促している
Q.2-5	あなたのチームリーダーは、強調して失敗を恐れずにチャレンジすることを推奨している
Q.2-6	あなたのチームリーダーの話は、具体的でわかりやすい
Q.2-7	あなたのチームリーダーは、あなたがやるべきことを明確にしている
Q.2-8	あなたの仕事に対する勤務先からの評価基準は明快である
Q.2-9	あなたはチームリーダーから信頼されていると感じる

出所：Edmondson（2012）p.181、伊庭（2020）、奥本（2018）を元に筆者作成

とし、5件法（「全く当てはまらない」「当てはまらない」「どちらとも言えない」「当てはまる」「とても当てはまる」）でたずねた。なお、チームリーダーが不在の場合には、直属の上司についての回答を得ている。質問項目は表2の通りである。

（４）分析方法

調査結果は、心理的安全性に関する質問7項目と上司の行動に関する質問9項目それぞれ

に、「全く当てはまらない（1点）」「当てはまらない（2点）」「どちらとも言えない（3点）」「当てはまる（4点）」「とても当てはまる（5点）」と5段階のリッカート・スケール（Likert scales）による線形のスコアを付した上で、それぞれの合計を「心理的安全性の合計点」「上司の行動の合計点」として評価をした。

心理的安全性の合計点には、どの上司の行動項目が影響するのかを確認するために相関係数を測定した。また、相関係数の高かった項目に

については、IBM 社の分析ソフト（SPSS）を用いて、ロジスティック回帰分析によって検証を行った。

4 結果と分析

（1）属 性

回答数は1,060件だったが、無気力回答や対象外者による回答、「その他」の多い回答などを除き、1,037件を分析対象とした。主な属性の内訳は、性別は、男性48%（502名）、女性52%（535名）であり、役職は、一般社員クラス69%（717名）、主任・係長クラス16%（163名）、課長クラス8%（88名）、部長クラス5%（48名）、役員クラス2%（21名）であった。

（2）結果と分析

心理的安全性の各質問項目に対する回答は5段階で評価をした。表3は、各項目の平均点及び合計の平均点である。各項目の平均点は5点に近いほど、合計点は最高点である35点に近

いほど、心理的安全性が高いことを示している。また、心理的安全性の合計点の標準偏差は4.588であった。

上司の行動の各質問項目に対する回答は5段階で評価をした。表4は、各項目の平均点及び合計の平均点である。各項目の平均点は5点に近いほど、合計点は最高点である45点に近いほど、心理的安全性を高めるための上司の行動がとられていることを示している。また、上司の行動の合計点の標準偏差は6.524であった。

心理的安全性の合計点と、上司の行動項目の点数との相関係数を算出したところ、「Q.2.9あなたはチームリーダーから信頼されていると感じる」という項目において0.514と一番高い正の相関関係がみられた（表5）。

また、役職ごとの心理的安全性の合計点の平均は、表6のように役職が下がるにつれて下がる結果となり、役職のない一般社員クラスの心理的安全性が一番低い結果となった。なお、一般社員クラスの上司の行動の合計点の平均は、

表3 心理的安全性の各項目と合計の平均点

Q.3-1	あなたがミスをして、チームメンバーまたは同僚から悪く思われることはない	3.15 点
Q.3-2	あなたのチームメンバーまたは同僚は、課題や難しい問題を指摘し合える	3.39 点
Q.3-3	あなたのチームメンバーまたは同僚は、異なる意見や考えを持つ人でも拒絶することはない	3.40 点
Q.3-4	あなたは、チームメンバーや同僚に大きな利益をもたらす可能性があるが、同時に、大きな不利益をもたらす可能性のある行動（リスクのある行動）をとることができる	2.93 点
Q.3-5	あなたは、困った時にはチームメンバーや同僚に助けを求めることができる	3.86 点
Q.3-6	あなたのチームメンバーや同僚は、わざとあなたの努力を損ねるようなことはしない	3.96 点
Q.3-7	あなたはチームメンバーや同僚と仕事をすると、自分のスキルと才能が尊重され、活かされていると感じる	3.38 点

（注）数値は回答選択肢の平均値

5点＝とても当てはまる 4点＝やや当てはまる 3点＝どちらとも言えない 2点＝当てはまらない 1点＝全く当てはまらない

Q.3-1～7の合計（最大35点）の平均点	24.07 点
-----------------------	---------

表4 上司の行動の各項目と合計の平均点

Q.2-1	あなたは、躊躇なくチームリーダーに直接話をする事ができる	3.81 点
Q.2-2	あなたのチームリーダーは、知らないことを「知らない」と言える	3.72 点
Q.2-3	あなたのチームリーダーは、自分も間違ふことがあることをチームメンバーに伝えている	3.52 点
Q.2-4	あなたのチームリーダーは、ミーティングなどの際に、あなたに発言するよう促している	3.23 点
Q.2-5	あなたのチームリーダーは、強調して失敗を恐れずにチャレンジすることを推奨している	3.17 点
Q.2-6	あなたのチームリーダーの話は、具体的でわかりやすい	3.28 点
Q.2-7	あなたのチームリーダーは、あなたがやるべきことを明確にしている	3.41 点
Q.2-8	あなたの仕事に対する勤務先からの評価基準は明快である	3.12 点
Q.2-9	あなたはチームリーダーから信頼されていると感じる	3.43 点

(注) 数値は回答選択肢の平均値

5 点 = とても当てはまる 4 点 = やや当てはまる 3 点 = どちらとも言えない 2 点 = 当てはまらない 1 点 = 全く当てはまらない

Q.2-1 ～ 9 の合計 (最大 45 点) の平均点	30.68 点
------------------------------	---------

役員・部長・課長クラスと比較すると低くなっている。そのため、心理的安全性が低くなっていることの要因の1つに、上司の行動がとられていないことが含まれると考えられる(表6)。

また、一般社員クラスの心理的安全性の合計点と、上司の行動の各項目の平均点との相関係数に、大きな差はなかったものの、一番大きな相関がみられた項目は「Q.2-9 あなたはチームリーダーから信頼されていると感じる」で相関係数は0.537、次いで「Q.2-1 あなたは、躊躇なくチームリーダーに直接話をする事ができる」で相関係数は0.464であった(表7)。

なお、一般社員クラスにおいて、「Q.2-9 あなたはチームリーダーから信頼されていると感じる」と、そのほかの上司の行動項目(Q.2-1～8)との相関関係を確認すると、「Q.2-1 あなたは、躊躇なくチームリーダーに直接話をする事ができる」との相関係数が0.482と比較的高かつ

た(表7)。

そこで、「Q.2-9 あなたはチームリーダーから信頼されていると感じる」と「Q.2-1 あなたは、躊躇なくチームリーダーに直接話をする事ができる」をロジスティック回帰分析したところ、p-値が0となり帰無仮説は棄却され、決定係数(補正 R² 値)が0.231とやや低いものの正の相関関係がみられた(表8)。

5 考 察

(1) 一般社員クラスの心理的安全性について

Harrison et al. (1998) や今城・藤村 (2019) は、心理的安全性が低いと感じている個人は、高いと感じている個人より強く周囲に影響を及ぼすため、心理的安全性の低い個人がいる場合には、職場全体の心理的安全性が低下すると指摘している。すなわち、一般に企業の構成人員

表5 心理的安全性の合計点と上司の行動の各項目の点数の相関係数 (n=1,037)

	1	Q.2-1	Q.2-2	Q.2-3	Q.2-4	Q.2-5	Q.2-6	Q.2-7	Q.2-8	Q.2-9
1.心理的安全性	1									
Q.2-1	.455**	1								
Q.2-2	.378**	.484**	1							
Q.2-3	.415**	.382**	.599**	1						
Q.2-4	.364**	.365**	.305**	.364**	1					
Q.2-5	.428**	.339**	.361**	.453**	.456**	1				
Q.2-6	.410**	.353**	.436**	.462**	.327**	.462**	1			
Q.2-7	.391**	.328**	.345**	.375**	.284**	.356**	.598**	1		
Q.2-8	.428**	.296**	.230**	.284**	.243**	.366**	.386**	.432**	1	
Q.2-9	.514**	.478**	.358**	.376**	.387**	.398**	.427**	.422**	.429**	1

注：*p<0.05, **P<0.01

表6 属性別の心理的安全性の合計点（降順※高い方が心理的安全性が高い）

属性	心理的安全性の合計点の平均	上司の行動の合計点の平均
役員クラス	26.9 点	33.7 点
部長クラス	26.1 点	34.3 点
課長クラス	24.8 点	31.3 点
(平均)	(24.1 点)	(30.7 点)
主任・係長クラス	24.0 点	30.0 点
一般社員クラス	23.8 点	30.5 点

の大部分を占めている一般社員クラスの従業員の心理的安全性が低いことは、チーム全体、ひいては企業全体の心理的安全性の低下につながる可能性があるといえよう。

前述のとおり、一般社員クラスの従業員における上司の行動の合計点の平均が、他の属性に比較して低い傾向があることを考慮すると（表6）、一般社員クラスの従業員の心理的安全性を高めるためには、まず一般社員クラスの従業

員に対する上司の行動を強化させることを検討する価値があるだろう。

一般社員クラスの従業員においては、前述のとおり、上司から信頼されていると感じることと心理的安全性を高める傾向がみられた（表7）。また、一般社員クラスの従業員が、上司から信頼されていると感じることと、上司に躊躇なく直接話せること（Q.2-1 あなたは、躊躇なくチームリーダーに直接話をする）ができ

表7 一般社員クラスの心理的安全性の合計点と上司の行動の各項目の平均点の相関係数

	1	Q.2-1	Q.2-2	Q.2-3	Q.2-4	Q.2-5	Q.2-6	Q.2-7	Q.2-8	Q.2-9
1. 心理的安全性	1									
Q.2-1	.464**	1								
Q.2-2	.401**	.509**	1							
Q.2-3	.423**	.360**	.555**	1						
Q.2-4	.345**	.359**	.342**	.379**	1					
Q.2-5	.423**	.321**	.341**	.451**	.463**	1				
Q.2-6	.440**	.376**	.417**	.463**	.333**	.469**	1			
Q.2-7	.432**	.336**	.312**	.382**	.273**	.358**	.616**	1		
Q.2-8	.427**	.313**	.224**	.282**	.215**	.361**	.381**	.417**	1	
Q.2-9	.537**	.482**	.379**	.377**	.412**	.404**	.435**	.450**	.446**	1

注：*p<0.05, **P<0.01

表8 一般社員クラスの Q.2-9 と Q.2-1 の回帰分析

重相関 R	0.482
重決定 R ²	0.232
補正 R ²	0.231
観測数	717
有意確率	0.000

	Q.2-1
係数	0.468
t 値	14.705
p- 値	0.000

る）との間に比較的高い相関関係がみられた（表7）。従って、一般社員クラスの従業員が「上司から信頼されている」と感じ、心理的安全性を高めていくためには、上司と躊躇なく話せる関係性を構築することが有効だと考えられる。

（2）上司と躊躇なく話せる関係性を構築する方法

1対1での個人面談は、1on1 ミーティングと呼ばれており、人材育成の手法として世界的

に注目を集めている。『日本の人事部 人事白書 2020』によると、調査対象の日本企業 616 社のうち、42.2%が1on1 ミーティングを導入している。また、企業が1on1 ミーティングに期待する成果は、「部下のモチベーション向上」と「上司と部下の円滑なコミュニケーション」が8割を超える回答となっている。なお、1on1 ミーティングで取り上げられている複数あるテーマのうち、成果を「上げている」、または「どちらかといえば上げている」という肯定的な回答を得た上位3つのテーマは、「メンバー

の能力開発・育成」が67.6%, 次いで「将来のキャリア」が63.3%, 「メンバーの心身の健康状態」が62.3%と、メンバーや部下のプライベートな話題である¹⁾。しかし、実際のlonlミーティングでのテーマの9割は、「業務上の課題や進捗状況」であるという結果を得ている。なお、これらの結果は複数回答である。

また、リクルートマネジメントソリューションズ(2020)の調査結果において、新入社員が上司に期待することは「一人ひとりに対して丁寧に指導すること」との回答結果(複数回答)が過去最高の46.9%となっている。効果的なlonlミーティングを取り入れることにより、上司は新入社員の期待に応えられると考えられる。

なお、一般社員クラスにおいて、「Q.2-9 あなたはチームリーダーから信頼されていると感じる」と、そのほかの上司の行動項目(Q.2-1~8)との相関関係を確認すると、「Q.2-1 あなたは、躊躇なくチームリーダーに直接話をするができる」の次に相関係数が高かった項目は、「Q.2-7 あなたのチームリーダーは、あなたがやるべきことを明確にしている」であった(表7)。

そのため、新入社員を含む一般社員クラスにおけるlonlミーティングにおいて、プライベートな話題以外にも「業務上の課題や進捗状況」を話題にする場合には、彼ら彼女らがやるべきことを具体的に明確に伝えることも、心理的安全性を高めるために重要であると考えられる。

(3) 上司側の課題

松本(2017)の調査結果によると、2割強のリーダーは、心理的安全性についての概念を知った上で、心理的安全性は、自分がチームを運営するために「必要でない」「どちらともいえない」と答えている。その理由は、「ネガティブな感情が出される」「いろいろな意見が出されると組織がまとまらなくなる」というものが

多かった(松本, 2017)。

しかし、リクルートワークス研究所の「人事マネジメント調査2007分析報告書」では、辞令を境にプレイヤーからマネジャーに突然変わることは困難であり、「見習い期間」が必要だとしている。マネジャーにとって、研修やトレーニングなくしてメンバーの心理的安全性を高めることは困難であることを示しているといえよう。

また、グジバチ(2019)は、「lonlと心理的安全性はセットで考える必要」があると指摘している。lonlを実施したからといって心理的安全性が高まるとはいえず、心理的安全性が高い状態でlonlを行うことによって、より心理的安全性が高まると考えられる。

lonlは一朝一夕で成果を出せるものではないことや、特に上司の立場の従業員が効果的なlonlを行うためにはスキルが必要であること、心理的安全性を高める要因は上司の行動だけではないことなどについて、企業は十分に理解し、対策を取っていく必要があるだろう。

なお、心理的安全性を高めることを目的とした場合、「仲良しクラブ、ぬるま湯集団、または責任のない言いっぱなし、やりたい放題集団になるリスクもある」(古野, 2017, p.30)という指摘もある。心理的安全性を高めることは目的ではなく、手段であるということにも注意が必要である。

6 結論と今後の課題

(1) 結論

本稿では、従業員にサステナブルにパフォーマンス良く働いてもらうためには、従業員の心理的安全性を高めることが効果的であることについて、また、心理的安全性を高める上司の行動項目や心理的安全性の低い属性の従業員について考察した。心理的安全性と「上司から信頼されていると感じる」との間に、比較的高い正の相関係数(0.514)が認められたことから、心理的安全性には、エドモンドソンの提唱する

8項目の上司の行動のほかに、「上司から信頼されていると感じる」ことも影響する傾向がみられたほか、役職の有無も心理的安全性に影響を及ぼす傾向がみられた。

しかし、上司の立場となった従業員が、辞令と同時にリーダーシップを発揮することは困難であることが考えられる。企業には、上司の立場となった従業員がリーダーシップを発揮するための仕組みや企業文化を作り上げていくことが求められるだろう。上司の立場となった従業員が上司の行動をはじめとしたリーダーシップを発揮でき、部下の立場の従業員の心理的安全性が高まることにより企業のサステナブルな成長につなげていけると考えられる。

(2) 今後の課題

本研究では、上司が部下との信頼関係を築くことが、部下の心理的安全性を高めることにつながるという傾向はみえたものの、「信頼」の定義については調査対象者の判断に委ねた。そのため、「信頼」とはどのような状態を指すのか曖昧である。また、「信頼されている」と部下が感じるために、上司は8項目の上司の行動の中でも何に注力すべきかという点については、傾向はみえたものの有意性の高い結果を得ることはできなかった。そのため、より具体的な上司の行動の優先順位などを把握できるよう、同一組織内で調査を行う、属性を絞る、サンプル数を増やすなどの工夫を重ねる必要があろう。また、心理的安全性を高める要素は、上司の行動だけではないため、そのほかの要素についても研究する価値があると考えられる。

企業は、上司の立場の従業員を含めた全従業員の心理的安全性を高めるためにも、企業内の誰もが「上司の行動」をとることができる仕組みを構築していく必要があるだろう。例えば、継続したリーダーシップ研修の導入や、部下が上司と直接話せる 1on1 ミーティング等を導入し、その効果を長期的に見守ることなどが考えられる。今後、従業員の心理的安全性を高めること

は企業のサステナブルな成長につながるということ企業に提唱することによって、企業で働く人及び企業の幸福に貢献していきたいと考える。

【注】

- 1) 「1on1 では、どのようなテーマが話し合われていますか（すべて）」の結果と、5件法による「1on1を実施することで、期待した成果を上げることにはできていますか」の結果のクロス集計結果。

【参考文献】

- Edmondson, Amy C. (2012) *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, And Compete In The Knowledge Economy*, Jossey-Bass. (野津智子訳 (2014)『チームが機能するとはどういうことか』英治出版.)
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998) "Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion", *Academy of Management Journal*, 41 (1), pp.96-107.
- HR ビジョン (2020)『日本の人事部 人事白書 2020』.
- Salanova, M., S. Agut, J. M. Peiro, (2005) "Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate," *Journal of Applied Psychology*, 90, pp.1217-1227.
- Shimazu, A., and W. B. Schaufeli, (2009) "Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-Being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement among Japanese Employees," *Industrial Health*, 47, pp.495-502.
- Shimazu, A., W. B. Schaufeli, K. Kamiyama, and N. Kawakami, (2012) "Do Workaholism and Work Engagement Predict Employee Well-Being and Performance in Opposite Directions?" *Industrial Health*, 50, pp.316-321.
- 荒金泰史 (2019)「心理的側面に着目して、一人ひとりを生かす～ワーク・メンタリティの視点から～」『RMS Message』vol.55 (2019年8月), pp.41-46.
- 伊庭正康 (2020)「なぜフォロワーシップが必要なのか」『看護展望』9月号, Vol.45, No.10, 通巻 569号, メヂカルフレンド社, pp.10-19.
- 今城志保・藤村直子 (2019)「職場の心理的安全性が個人に及ぼす効果を検証する—心理的に安全な環

境は誰に資するのか」経営行動科学学会第22回大会発表論文.

岩澤誠一郎 (2016)「日本企業における従業員のワーク・エンゲイジメントとマネジメント・スキル」『経済社会学会年報』Vol.38, 経済社会学会, pp.72-90.

厚生労働省 (2019)『令和元年版労働経済白書』.

長谷川晃大 (2020)「時代のシフトとチームコミュニケーション」『人事実務』2020年9月号, pp.15-21.

ビョートル・フェリクス・グジバチ (2019)『成長企業はなぜ、OKRを使うのか』ソシム株式会社.

古野庸一 (2017)「心理的安全性を高めることは自然にはできない」『RMS Message』Vol.48 (2017年11月), pp.29-30.

松本洋平 (2017)「心理的安全性が必要なチームとは チームリーダー 516 人に聞く『心理的安全性』の実態」『RMS Message』Vol.48 (2017年11月), pp.23-28.

リクルートワークス研究所 (2007)「人事マネジメント調査 2007 分析報告書」.

【インターネット資料】

Edmondson, Amy C. (2014) “TEDxHGSE Building a

psychologically safe workplace”

<https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>
(2021年10月18日閲覧)

Google「re:Work」ホームページ (日本語版)

<https://rework.withgoogle.com/jp/> (2021年9月26日閲覧)

奥本英宏 (2018)「研究所員の鳥瞰虫瞰 vol. 3 職場の心理的安全性を高めるために人事は何ができるか？」リクルートワークス研究所

<https://www.works-i.com/column/works03/detail042.html> (2021年9月26日閲覧)

株式会社リンクアンドモチベーション (2018)「『エンゲージメントと企業業績』に関する研究結果を公開」

<https://www.lmi.ne.jp/about/me/finding/filedownload.php?name=09540c9c7dc93e02dba4e085670faf8f.pdf> (2021年9月26日閲覧)

リクルートマネジメントソリューションズ「2020年新入社員意識調査」

https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000867/ (2021年9月26日閲覧)

