

心理的安全性を高める上司の行動が職場にもたらす影響

The impact of psychological safety supervisor behaviors on the workplace

島村 香代

SHIMAMURA, Kayo

就労者が抱える働きづらは、離職の原因だけでなく、健康を害し、自ら生命を絶ってしまう危険すらある。自分らしく生きること、自分らしく働くことを推奨されているが、実現には至っていないのが現状である。Google は、社内で効果的なチームの特徴を明らかにする調査を実施し、Edmondson (1999) が提唱した心理的安全性がもたらす圧倒的な効果と特徴を紹介した。

Edmondson (2019) は「心理的安全性を得ている従業員は、エンゲージしている従業員である」と示している。本研究では、職場の仲間が互いに信頼、尊重し、疑問や懸念に関して率直に話ができるといった心理的安全性が機能する環境で、仕事にやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て活き活きとしているワーク・エンゲイジメントしている状態の仕組みについて検証していく。

心理的安全性と仕事の要求度、ワーク・エンゲイジメント、心理的ストレス反応、ポジティブなアウトカムとの因果関係を検証するため、縁故法にてアンケート調査を行った。心理的安全性を高める上司の行動が、チーム（職場）の心理的安全性とワーク・エンゲイジメントへの影響、心理的ストレスの軽減に影響する結果が得られた。チーム（職場）において上司の存在意義と役割、機能を再認識できた。心理的安全性を上司が正しく理解し、促進する行動をとることで、就労に伴う不幸を未然に防ぎ、一人ひとりが自分らしく輝けるチーム（職場）と従業員が自分の能力を発揮し自分らしく働く環境も形成される。結果的に、離職率増加等の社会課題も解決にもつながっていく。

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 はじめに

厚生労働省 (2016) による『働き方の未来 2035～一人ひとりが輝くために～ 報告書』に、次のように記載されている。

「誰にも出番と役割があり、働きがいや生きがいを感じることができる社会にしなければならない。多様性の中からこそ新しいアイデアが生まれ、小さな成功やイノベーションが湧き起こる。一人ひとりの個性と変化のあるライフステージに応じた多様な働き方が共存し選択できる社会を実現したいものだ」(厚生労働省, 2016, p.1)。

この報告には、新しい労働政策を構築していく必要があることなど、将来を見通した多くの示唆に富む提言がされている。

その一方で、令和2年「労働安全衛生調査(実態調査)」の概況では、現在の仕事や職業生活に関することで、強い不安やストレスと感じる事柄がある労働者の割合は54.0%となっている。ストレスと感じる事柄の内容をみると「仕事の量」が最も多く、次いで「仕事の失敗、責任の発生等」、「仕事の質」と続き「対人関係」となっている。令和元年1年間の転職入職者が前職を辞めた理由をみると、上昇幅が最大なのは、男女ともに「職場の人間関係が好ましくな

かった」であった。過労死等をめぐる調査・分析結果における労災認定事案の分析では、平成24年4月以降の精神障害事案について具体的な出来事別にみると、「仕事内容・仕事量の（大きな）変化を生じさせる出来事があった」、「（ひどい）嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」、「上司とのトラブルがあった」の順に多かった。このように、仕事の量や質、内容、対人関係によるストレスは、時に健康を害し、自分らしさを失うだけでなく、自ら生命を絶ってしまう恐れもある。

以上より、就労に伴う不幸を未然に防ぎ、自分らしく輝けるチーム（職場）と働く環境の仕組みを理解する方法として、Googleのリサーチチームが発見した効果的なチームにおける圧倒的に重要な力学として紹介した心理的安全性の概念とワーク・エンゲイジメントの概念と心理的ストレス反応とポジティブなアウトカムとの因果関係について本研究では議論する。

2 先行研究

(1) 心理的安全性

Edmondson (2012) によれば、心理的安全性の概念は、組織改革に関する初期の研究に端を発する。Schein & Bennis (1965) は組織改革の不確実さと不安に対処できるようになるには心理的安全性を生み出して、変化を確信させたり、実感させたりする必要性を論じた。

Edmondson (2019) によれば、組織の課題や挑戦に対して、安心して行動することができる人と々が感じるために心理的安全性は重要であると Schein & Bennis (1965) の指摘について言及している。

一方で、Edmondson (2019) は、心理的安全性について「考えを率直に述べても、恥をかくことも無視されることも非難されることもないと確信している。わからないことがあれば質問できると承知しているし、同僚を信頼し尊敬している。職場環境にかなりの心理的安全性がある場合、いいことが起きる。まず、ミスが迅

速に報告され、すぐさま修正が行われる。グループや部署を超えた団結が可能になり、驚くようなイノベーションにつながるかもしれない斬新なアイデアが共有される。つまり、複雑かつ絶えず変化する環境で活動する組織において、心理的安全性は価値創造の源として絶対に欠かせないものなのである」(Edmondson, 2019, p.15) と心理的安全性の概念を言及している。

さらに心理的安全性の形成における要について、「チーム、部署、支社など社内のグループのリーダーは、心理的安全性をつくるうえで重要な役割を果たす。」(Edmondson, 2019, p.49) とも言及しており、具体的に、心理的安全性が得られている状態については「心理的安全性を得ている従業員は、エンゲージしている従業員」(Edmondson, 2019, p.71) と言及している。ワーク・エンゲイジメントの概念を用いて、心理的安全性の概念との因果関係について議論していく。

(2) ワーク・エンゲイジメント

1) ワーク・エンゲイジメントの概念

島津 (2010a, 2010b) の訳によれば、Schaufeli, Salanova, González-romá, & Bakker (2002) は、ワーク・エンゲイジメントについて、次のように定義している。

「ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。ワーク・エンゲイジメントの高い人とは、仕事に誇り（やりがい）を感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て生き活きとしている状態を示している。バーンアウト（燃え尽き）の対概念として位置づけられている」島津 (2010a, p.2, 2010b, p.21)。

2) ワーク・エンゲイジメント・スコアを向上させる要因について

仕事の要求度－資源モデル (Job Demands-Resources model, JD-R モデル) は、Demerouti,

Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) によって初めて提唱されたものである。

「仕事の要求度」とは、従業員の適応能力を超えた場合、ストレス等を引き起こす可能性のある仕事の特性を表している。例として、時間や仕事のプレッシャー、対人業務における情緒的負担、精神的負担、肉体的負担、役割過重などがある。ただし、仕事の要求度は、必ずしもネガティブなものだけではなく、挑戦的なストレスと妨害的なストレスとといった観点から、区別することも重要である。挑戦的ストレス（例：時間的な切迫性）とは仕事の資源と同様に個人の成長や達成を促進するものであるのに対して、妨害的ストレス（例：役割葛藤等）は、成長や達成を邪魔するものである。

「仕事の資源」は、①仕事上の要求度とそれに関する身体的、心理的代償を低減する、②仕事の目標の達成を促進する、③個人的な成長、学習、発達を刺激するの3つの機能を有している。そして、この仕事の資源がワーク・エンゲイジメントを予測する最も重要な因子であると

結論づけられている。

また、「個人の資源」とは、①自己効力感、②組織内での自尊心、③楽観性を示し、「仕事の資源」と同様にワーク・エンゲイジメントを予測する最も重要な因子である。図1のモデルは、ワーク・エンゲイジメントとパフォーマンスが仕事の資源へフィードバックされる循環作用を持つことを示す。

仕事に高くエンゲージし、高いパフォーマンスをあげている人たちは、個人の資源を活用しており、また、自律性、社会的支援、キャリアの開発の機会といった仕事の資源をより多く活用していることを示す。個人の資源と仕事の資源の間、および、これらの資源とワーク・エンゲイジメントとの間に相互の関連があることを明らかにしている。

厚生労働省 (2019) では、図1について次のとおり説明している。仕事の要求度とコントロールのバランスがとれていない場合、従業員は仕事にストレスを感じるとともに、様々な仕事の資源も活用できなくなり、ワーク・エンゲ

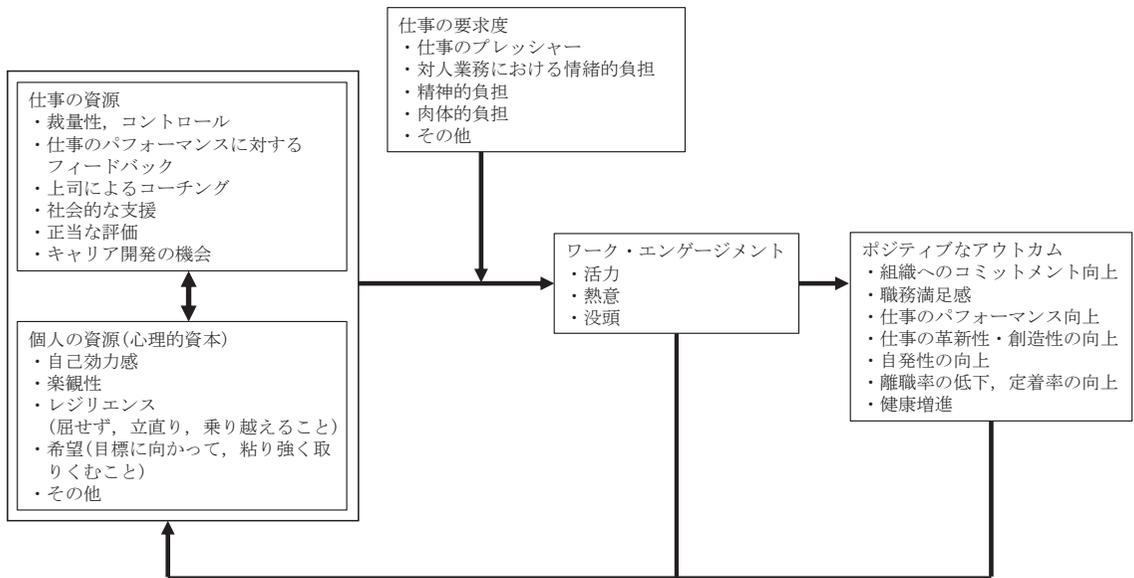


図1 仕事の要求度・資源モデル (JD-R モデル) とワーク・エンゲイジメント

出所：Bakker (ed.) & Leiter (ed.) (2010, 島津訳, 2014) p.381 と厚生労働省 (2019) p.192 の図を参考に筆者作成

イジメントを低下させる。他方、仕事の資源が豊富にある場合、仕事の要求度の高さにかかわらず、ワーク・エンゲイジメントが高まることが指摘されている。また、仕事の資源や個人の資源は、各々が独立してワーク・エンゲイジメントを高めるだけでなく、相互に影響を及ぼしながらワーク・エンゲイジメントを高め、組織コミットメントの向上、離職率の低下、仕事のパフォーマンスの向上などの様々なアウトカムを予測する。

(3) ストレス反応

医学や心理学の領域では、こころや体にかかる外部からの刺激をストレッサーといい、ストレッサーに適応しようとして、こころや体に生じたさまざまな反応をストレス反応という。健康に影響を与えるような精神的・心理的な負担を一般に「ストレス」と呼ぶ。仕事上のストレス要因は、精神的（イライラなど）・身体的（血圧の上昇など）なストレス反応を引き起こし、これが長期に続く健康への影響がおきる。

Maslow (1970) によれば、ストレス反応の一つである不安の概念について、「成長、欲求

を退行に向かわせる力」、「安全欲求阻止の結果である」と言及している。Edmondson (2019) によれば、「不安が成功の邪魔しかなしい」、「心の底で不安を覚えていたら、居心地がよい（ビロギング：自分らしさを発揮しながら組織に関われること）とは感じにくい」と言及している。厚生労働省独立行政法人労働者健康安全機構 (2019) の職業性ストレスモデルでは次のことを提示している。

仕事のストレス要因によるストレス反応が続くと健康障害につながる。ストレス反応は仕事のストレス要因だけでなく仕事外の要因、個人要因、緩衝要因によっても影響される。一方で、緩衝要因（上司・同僚・家族や友人からのサポート、仕事の満足度）の周りのサポートの有無はストレス反応の軽減に影響する。そこで、職場において上司、同僚間に心理的安全性が存在すれば、ストレス反応緩衝要因としての機能が促進され、健康でポジティブなアウトカムに影響することが推測できる。

(4) Google の実証検証

The New York Times (2016) は、Google

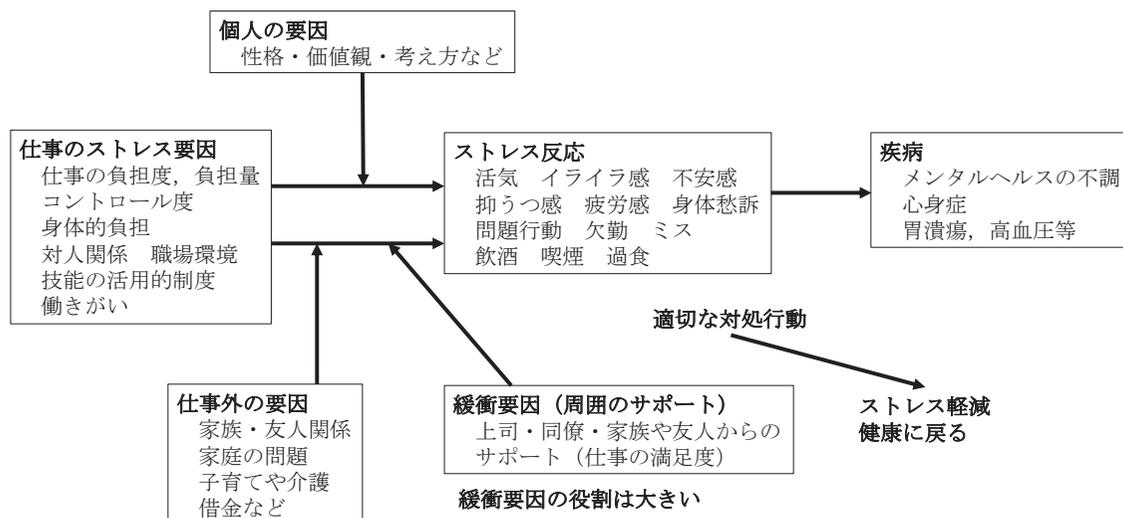


図2 NIOSH 職業性ストレスモデル

出所：厚生労働省 独立行政法人労働者健康安全機構 (2019) p.5 より筆者作成

社内で効果的なチームの特徴を明らかにするためのプロジェクト「Project Aristotle」の調査結果を掲載した。「心理的安全性の高いチームのメンバーは、離職率が低く、他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、「効果的に働く」とマネージャーから評価される機会が2倍多い」と、Edmondson (1999) が提唱した心理的安全性の特徴について紹介した。

心理的安全性に関する意識調査は次の7項目である。「1. チームの中でミスをする、たいてい非難される」「2. チームのメンバーは、課題や難しい問題を指摘し合える」「3. チームのメンバーは、自分と異なっているということを理由に他者を拒絶することがある」「4. チームに対してリスクのある行動をしても安全である」「5. チームの他のメンバーに助けを求めることは難しい」「6. チームメンバーは誰も、自分の仕事を意図的におとしめるような行動はしない」「7. チームメンバーと仕事をすると、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」。

次に、心理的安全性を高めるためにマネージャーができることについて、5項目を提示している。「1. 積極的な姿勢を示す」「2. 理解していることを示す」「3. 人間関係において相手を受け入れる姿勢を示す」「4. 意思決定において相手を受け入れる姿勢を示す」「5. 強情にならない範囲で自信や信念を持つ」。

Google はこれまで、マネジメント業務の大切さを必ずしも正当に評価してきたわけではなかったとされる。全てのマネージャーを廃止して管理職のいない組織にするという実験をおこなったが、失敗に終わり、マネージャーはきわめて重要な存在であることが確認されている。

Google における優れたマネージャーの条件とは何かを正確に突き止め、共通に見られる次の10の行動が明らかとなっている。「1. 良いコーチである（コーチング）、効果的な1対1のミーティングの実施」「2. チームに任せ、

細かく管理しない（チームに権限を与える）」「3. チームの仕事面での成果だけでなく健康を含めた充足に配慮しインクルーシブ（包括的なチーム環境を作る）」「4. 生産性が高く結果を重視する（専門知識でサポートし、結果を重視する）」「5. 効果的なコミュニケーションをする・人の話をよく聞き、情報を共有する（チームのビジョンをメンバー伝える）」「6. キャリア開発をサポートし、パフォーマンスについて話し合う」「7. 明確なビジョンや戦略を持ち、チームと共有する（チームのビジョンをメンバー伝える）」「8. チームにアドバイスできる専門知識がある（専門知識でサポートし、結果を重視する）」「9. 部門の枠を超えてコラボレーションを行う」「10. 決断力がある」。以上を見ると、優れたマネージャーは心理的安全性を理解しつつ、10の行動に適したリーダーシップを発揮していくことができなければならないといえよう。

以上の議論により、本研究では心理的安全性の概念に基づき、職場の心理的安全性と心理的安全性を高めるための上司のリーダーシップ行動、ワーク・エンゲイジメント、心理的ストレス反応、ポジティブなアウトカムとの相関と因果関係について研究をおこなっていく。

3 調査・分析

(1) 仮説

先行研究から、個人の資源と仕事の資源の相互作用がワーク・エンゲイジメントを高めることに影響することが議論されており、さらにそれらはワーク・エンゲイジメントがポジティブな結果にも影響している。Edmondson (2019) は、心理的安全性を得ている従業員は、エンゲージしている従業員であると主張している。心理的安全性に関する概念がワーク・エンゲイジメントを予測する因子である仕事の資源と個人の資源の概念と類似していることから、置き換えたとしても、ワーク・エンゲイジメントのモデルが有意に成立すると仮説を立て、検証し

ていく。

仮説1「上司のリーダーシップ行動は、職場の心理的安全性に正の影響を与える」

仮説2「心理的安全性は、従業員のワーク・エンゲイジメントに正の影響を与える」

仮説3「従業員のワーク・エンゲイジメントは職務満足に正の影響を与える」

仮説4「上司のリーダーシップ行動は、心理的ストレスに負の影響を与える」

(2) 調査対象・方法

調査対象者は、性別、雇用形態を問わず、組織で勤務している人を対象に、無記名でWEBアンケート調査を縁故法にて、2021年10月23日～11月6日の期間で実施した。有効回答数は180であった。

調査項目の属性については、性別、年代、業種別、雇用形態別、勤続年数別、職位別、職種別、部門別、部門（チーム）の人数別、従業員規模別、資本別の全11題を設定した。調査項目の仕事の要求度、ワーク・エンゲイジメント、職務・生活満足度の一部は、新職業性ストレス簡易調査票の尺度を利用した。心理的安全性に関する質問項目は、Edmondson（1999）が提唱している15項目のうち、13項目を採択し、「職場の心理的安全性」として7項目、「心理的安全性を高める上司のリーダーシップ行動」として6項目を採択し、Q6-4はセキュア

リーダーシップの尺度を使用、Q6-8は設問尺度の解説を参考し、自身の経験を踏まえて作成し5件法を用い、職場とリーダー（上司）対する認知をたずねた。

(3) 調査項目のカテゴリー別の因子分析

仕事の要求度調査票の9項目の平均値、標準偏差を算出し、得点分布に偏りが見られたが、いずれの項目も仕事の要求度を把握する上で、重要な内容が含まれていると判断し、全ての項目を以降の分析の対象とした。主因子法Promax回転後による因子分析を行い、固有値と因子の解釈可能性を考慮すると、3因子構造が妥当であると考えられた。その結果、一定の因子負荷量に満たなかったQ4-3を除外し残りの8項目に対して、再度、主因子法にて因子分析を行い、Promax回転後の最終的な因子パターンと因子間相関を表1に示す。次に内的整合性の検討を行い、信頼性統計量を確認しQ4-2を除外すると $\alpha = .80$ となる結果から、Q4-2も削除しQ2-1からQ4-1の7項目を利用した。

1) 職場の心理的安全性

職場の心理的安全性調査票の7項目の平均値、標準偏差を算出し、得点分布に偏りが見られたが、いずれの項目も職場の心理的安全性を把握する上で、重要な内容が含まれていると判断し、全項目を以降の分析の対象とした。職場の心理的安全性の7項目に対して主因子法によ

表1 仕事の要求度の因子分析結果（Promax回転後の因子パターン）

	I
Q2-1.非常にたくさんの仕事をしなければならない	.82
Q2-3.一生懸命働かなければならない	.78
Q2-2.時間内に仕事が処理しきれない	.72
Q3-3.勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない	.67
Q3-1.かなり注意を集中する必要がある	.56
Q3-2.高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ	.41
Q4-1.自分のペースで仕事ができない	.27

表2 職場の心理的安全性の因子分析結果 (Promax 回転後の因子パターン)

	I
Q5-3. あなたのチーム（職場）のメンバーは、自分とは異なる意見や考えを持っている人であっても拒絶することはない。	.68
Q5-5. あなたは、困った時にチーム（職場）のメンバーに助けを求めることができる	.67
Q5-6. チーム（職場）メンバーは誰も、あなたの仕事を意図的におとしめるような行動をしない	.66
Q5-2. このチーム（職場）では、メンバーが困難や難題を提起することができる	.64
Q5-7. チーム（職場）のメンバーと仕事をするときには、自分のスキルと才能が高く評価され、活用されている	.60
Q5-1. あなたがチーム（職場）の中でミスをしたとしても、非難されるようなことはない	.54

表3 心理的安全性を高める上司の行動の因子分析結果 (Promax 回転後の因子パターン)

	I
Q6-8. あなたのチームリーダー（上司）は進捗状況に応じて、予測可能なことは具体的に説明してくれる	.79
Q6-7. あなたのチームリーダー（上司）は何事も具体的に分かりやすく話す	.76
Q6-5. あなたのチームリーダー（上司）は結論を出す前に、意見や質問を求める	.75
Q6-6. あなたのチームリーダー（上司）は失敗は学習する機会として、積極的な挑戦を推奨している	.72
Q6-4. あなたのチームリーダー（上司）はストレスの多い状況であったとしても、話しかけやすい状態を保っている	.72
Q6-2. あなたのチームリーダー（上司）は知らないことを「知らない」と言うことができる	.71
Q6-3. あなたのチームリーダー（上司）は自分もよく間違えることを積極的に示している	.64
Q6-1. あなたはチームリーダー（上司）に直接話すことができる	.43

る因子分析を行い、固有値と因子の解釈可能性を考慮すると、2因子構造が妥当であると考えられた。主因子分析を行い、Promax 回転後の因子パターンと因子間相関を表2に示す。一定の因子負荷量に満たなかったQ5-4を除き、6項目に対して再度、主因子法・Promax 回転による因子分析を行い1因子となった。次に6項目の内的整合性の検討を行い、信頼性統計量 $\alpha = .80$ を確認し、Q5-4以外の6項目を利用した。

2) 心理的安全性を高める上司の行動

心理的安全性を高めるための上司の行動の調査票の8項目の平均値、標準偏差を算出し、得点分布を確認した。得点の偏りが見られたが、いずれの項目も重要な内容が含まれていると判断し、全項目を以降の分析と対象とした。主因子法による因子分析を行い、1因子のみが抽出

された。内的整合性の検討を行い、信頼性統計量 α の数値について $\alpha = .88$ と確認し、全ての項目を利用することとした。

3) ワーク・エンゲイジメント

ワーク・エンゲイジメントの調査票の3項目の平均値、標準偏差を算出し、得点分布を確認し、得点の偏りが見られたが、いずれの項目も重要な内容が含まれていると判断し、以降の分析と対象とした。ワーク・エンゲイジメントの3項目に対して主因子法による因子分析を行い、1因子のみが抽出された。3項目の内的整合性を検討するため、信頼性統計量 α の数値について、 $\alpha = .81$ と確認し、そのまま利用することとした。

4) 心理的ストレス反応

心理的ストレス反応の調査票の6項目の平均

表4 ワーク・エンゲイジメントの因子分析結果 (Promax 回転後の因子パターン)

	I
Q7-1. 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	.77
Q7-3. 仕事をしていると、つい夢中になってしまう	.76
Q7-2. 自分の仕事を誇りに感じる	.76

表5 心理的ストレス反応の因子分析結果 (Promax 回転後の因子パターン)

	I
Q8-4. 気分が沈み込んで何が起ころうとも、気が晴れないように感じましたか	.85
Q8-5. 何をするのも骨折れだと感じましたか	.81
Q8-2. 絶望的だと感じましたか	.77
Q8-3. そわそわ、落ち着かなく感じましたか	.76
Q8-6. 自分は価値のない人間だと感じましたか	.71
Q8-1. 神経過敏に感じましたか	.68

表6 職務・生活満足感の因子分析結果 (Promax 回転後の因子パターン)

	I
Q9-4. 仕事に満足だ	.88
Q9-3. 私にはやりがいのある仕事をしているという実感がある	.84
Q9-1. 私はここから仕事に没頭している	.72
Q9-2. 私は仕事に一生懸命打ち込んでいるときに、達成感を感じる	.63
Q9-5. 家庭生活に満足だ	.26

値、標準偏差を算出し、得点分布を確認した。得点の偏りが見られたが、いずれの項目も心理的ストレス反応を把握する上で、重要な内容が含まれていると判断し、全ての項目を以降の分析と対象とした。全項目に対して主因子法による因子分析を行い、1因子のみが抽出された。内的整合性を検討するため、信頼性統計量 α の数値について $\alpha = .88$ と確認し、そのまま利用することとした。

5) 職務・生活満足感

職務・生活満足感の調査票の5項目の平均値、標準偏差を算出し、得点分布を確認し、得点の偏りが見られたが、いずれの項目も把握する上で、重要な内容が含まれていると判断し、以降の分析と対象とした。全ての項目に対して主因子法による因子分析を行い、1因子のみが

抽出され、その結果は表6に示す。他の項目と比較すると、Q9-5の数値が低かった。5項目の内的整合性検討するため、信頼性統計量 α の数値を確認したところ $\alpha = .79$ で、Q9-5を除くすると $\alpha = .85$ となることから、Q9-5以外の4項目を利用することとした。Q9-5のみが生活満足感の項目ゆえ、調査票名も職務満足感に変更した。

以上より、調査項目のカテゴリー間の相関を表7に示す。ワーク・エンゲイジメントと職務満足感には高い正の有意な相関がみられた。仕事の要求度に関しては、心理的ストレス反応のみ正の有意な相関がみられた。

(4) 仮説の検証

仮説1「上司のリーダーシップ行動は、職場

表7 各変数の相関係数, 及び平均と標準偏差

	1.	2.	3.	4.	5	6	M	SD
1. 仕事の要求度	-	.135	.039	-.106	.306 ***	-.098	11.72	4.44
2. 職場の心理的安全性		-	.605 ***	.483 ***	.468 ***	.487 ***	22.05	4.61
3. 心理的安全性を高める上司の行動			-	.429 ***	.124	.422 ***	29.23	6.72
4. ワーク・エンゲイジメント				-	.345 ***	.751 ***	10.76	2.63
5. 心理的ストレス反応					-	.352 ***	22.52	5.23
6. 職務満足感						-	14.24	3.64

n=180, ***p<.001, **p<.01, *p<.05

表8 職場の心理的安全性を従属変数とした階層的重回帰分析

説明変数	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	β	β	β	β
性別	.11	.063	.128*	.11
年齢 (年代)	.105	.104	.007	.049
業種	-.014	-.061	-.078	-.021
雇用形態	.163*	.06	.023	-.024
勤続年数	.004	-.011	-.064	-.025
職位	.129	.062	.092	-.012
職種	-.191*	-.067	-.067	-.025
所属部門	-.026	-.025	-.024	-.05
所属する部門 (チーム) の人数	.002	.019	-.039	-.028
従業員規模	-.062	-.101	-.006	.034
資本	.044	.03	.038	-.04
心理的安全性を高める上司の行動		.567***	.527***	.509***
仕事の要求度			-.01	-.062
心理的ストレス反応			.421***	.059
ワーク・エンゲイジメント				.223**
職務満足感				-.029
R ²	.062*	.368***	.518***	.529***

n=180, ***p<.001, **p<.01, *p<.05

の心理的安全性に正の影響を与える」については、職場の心理的安全性を従属変数とした階層的重回帰分析 (表8) の結果、モデル2では説明変数「心理的安全性を高める上司の行動」を投入した際の標準化係数 .567***, 決定係数 $R^2 = .368***$, モデル3では説明変数「心理的安全性を高める上司の行動」を投入した際の標準化係数 .527***, 決定係数 $R^2 = .518***$, モデル4では説明変数「心理的安全性を高める上司の行動」を投入した際の標準化係数 .509***, 決定係

数 $R^2 = .529***$ となった。以上より、仮説が支持された。

変数が増加するに伴い、モデル3, 4において「心理的安全性を高める上司の行動」標準化係数は減少しているものの、安定した高い数値を維持していることから、直接効果の強さを示しているといえるだろう。一方で、モデル3においては「心理的ストレス反応」標準化係数 $\beta = .509***$ が影響し決定係数の上昇にも影響を与えている。モデル4において、「ワーク・エ

ンゲイジメント」標準化係数 $\beta = .223^{**}$ と数値は決して高くないが影響していることがわかった。図1より、ワーク・エンゲイジメントは個人の資源と仕事の資源に還元され、好循環の流れを作っている。

仮説2「心理的安全性は、従業員のワーク・エンゲイジメントに正の影響を与える」については、ワーク・エンゲイジメントを従属変数とした階層的重回帰分析(表9)の結果、モデル2では、「職場の心理的安全性」の標準化係数 $\beta = .321^{***}$ 、「心理的安全性を高める上司の行動」の標準化係数 $\beta = .231^{***}$ で決定係数 $R^2 = .239^{***}$ 、モデル3では、「職場の心理的安全性」の標準化係数 $\beta = .199^*$ 、「心理的安全性を高める上司の行動」の標準化係数 $\beta = .275^{***}$ で決定係数 $R^2 = .303^{***}$ で数値としては高くないが、以上より仮説2は支持された。

モデル3において、仕事の要求度はワーク・エンゲイジメントに対して負の影響を与えていることを示す。心理的ストレス反応は影響して

いる結果となっている。仕事の要求度は、必ずしもネガティブなものだけではなく、挑戦的なストレスと妨害的なストレスといった観点から、区別することも重要である。モデル3で、図1より「ワーク・エンゲイジメント」までの流れを支持する結果が得られた。「ワーク・エンゲイジメント」は個人の資源と仕事の資源にポジティブな影響として還元され、両資源が豊かになり個人としての成長にも影響を与えていく。

仮説3「従業員のワーク・エンゲイジメントは職務満足に正の影響を与える」については、ポジティブな結果の一つである職務満足感を従属変数とした階層的重回帰分析(表10)の結果、モデル3より、説明変数に「ワーク・エンゲイジメント」を追加すると、標準化係数 $\beta = .661^{***}$ 、決定係数 $R^2 = .576^{***}$ となり、モデル2の決定係数の数値の2倍以上となり、仮説3は支持された。

仮説4「上司のリーダーシップ行動は、心理

表9 ワーク・エンゲイジメントを従属変数とした階層的重回帰分析

説明変数	モデル1	モデル2	モデル3
	β	β	β
性別	.049	-.005	.029
年齢(年代)	.065	.031	.014
業種	-.019	-.033	-.03
雇用形態	.105	.011	.038
勤続年数	-.007	-.015	-.039
職位	.211*	.143	.12
職種	-.033	.079	.052
所属部門	.009	.018	.027
所属する部門(チーム)の人数	.039	.046	.018
従業員規模	-.065	-.062	-.053
資本	.056	.037	.032
職場の心理的安全性		.321***	.199*
心理的安全性を高める上司の行動		.231**	.275***
仕事の欲求度			-.23***
心理的ストレス反応			.264***
R^2	.019	.239***	.303***

n=180, ***p<.001, **p<.01, *p<.05

表 10 職務満足感を従属変数とした階層的重回帰分析

説明変数	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	β	β	β	β
性別	.129	.074	.77	.10
年齢 (年代)	-.046	-.084	-.104	-.118
業種	.037	.026	.048	.043
雇用形態	.122	.03	.023	.029
勤続年数	-.048	-.055	-.045	-.061
職位	.316**	.248**	.154	.158*
職種	-.048	.062	.009	.002
所属部門	-.004	.005	-.006	-.003
所属する部門 (チーム) の人数	.04	.045	.015	.00
従業員規模	.035	.044	.085	.094
資本	-.014	-.034	-.058	-.056
職場の心理的安全性		.355***	.143*	.083
心理的安全性を高める上司の行動		.19	.037	.075
ワーク・エンゲイジメント			.661***	.619***
仕事の要求度				-.079
心理的ストレス反応				.146*
R^2	.029	.246***	.576***	.586***

n=180, ***p<.001, **p<.01, *p<.05

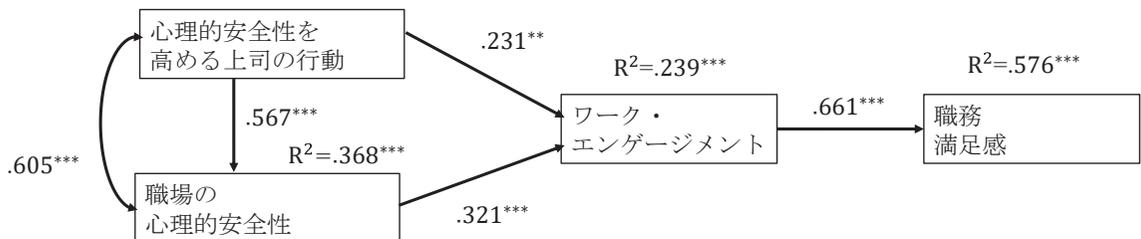


図 3 表 7～表 10 の相関分析と階層的重回帰分析の結果を図式化

的ストレスに負の影響を与える」については、心理的ストレス反応を従属変数とした階層的重回帰分析（表 11）の結果、モデル 2～3 に共通して、職場の心理的安全性と心理的安全性を

高める上司の行動が影響した。換言すれば、心理的安全性と上司の行動が心理的ストレス反応を低減することが実証される結果となった。このことから、仮説 4 は支持された。

表 11 心理的ストレス反応を従属変数とした階層的重回帰分析

説明変数	モデル1	モデル2	モデル3
	β	β	β
性別	-.148	-.192**	-.178**
年齢（年代）	.232*	.171*	.146
業種	.051	.079	.057
雇用形態	.11	.057	.019
勤続年数	.13	.134	.124
職位	-.065	-.113	-.066
職種	-.022	.038	.053
所属部門	-.002	.013	.002
所属する部門（チーム）の人数	.136	.127	.122
従業員規模	-.223*	-.17*	-.138
資本	-.017	-.037	-.024
職場の心理的安全性		.588***	.558***
心理的安全性を高める上司の行動		-.239**	-.222**
仕事の要求度			.205**
ワーク・エンゲイジメント			
職務満足感			
R^2	.108***	.326***	.361***

n=180, ***p<.001, **p<.01, *p<.05

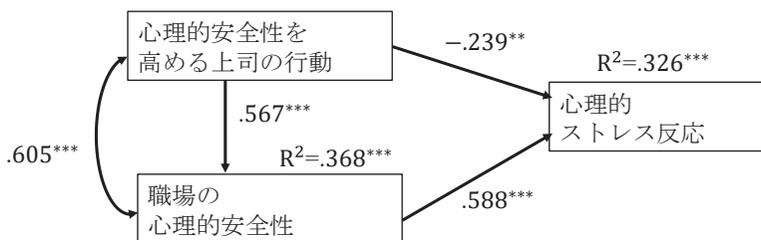


図 4 表 7～表 8 と表 11 の相関分析と階層的重回帰分析の結果を図式化

(5) 考 察

1) 心理的安全性を高めるための上司の行動

分析の結果、職場の心理的安全性と心理的ストレス反応の低減、ストレス反応の緩衝要因としても上司の行動が影響することが確認された。Googleの全てのマネージャーを廃止して管理職のいない組織にするという実験が失敗に終わったことで、マネージャーが重要な存在であることが明らかになっているが、本研究において、その一部を説明できる結果が得

られた。チームの心理的安全性を高めるためにマネージャーができることの5項目として、Edmondson (2019) では、心理的安全性を促進させるのは上司の行動は部下に対して「単純に耳を傾ける」としているが、これらは、人間尊重の態度に基づく、来談者（クライアント）中心者療法（カウンセリング）を創始したカール・ロジャーズの聴く側の3要素（中央労働災害防止協会編著、2010）と次の共通している。

①共感的理解：相手の話を、相手の立場に立って、相手の気持ちに共感しながら理解しよう

とする。

②無条件の肯定的関心（受容）：相手の話を善悪の評価、好き嫌いの評価を入れずに聴く。相手の話を否定せず、なぜそのように考えるようになったのか、その背景に肯定的な関心を持って聴く。そのことによって、話し手は安心して、話ができる。

③自己一致：聴き手が相手に対しても、自分に対しても真摯な態度で、話がわかりにくい時はわかりにくいことを伝え、真意を確認する。分からないことを分からないことをそのままにしておくことは自己一致に反する。

上司（リーダー）は職場（チーム）の実情を把握して、適切なリーダーシップ能力を発揮するだけでなく、受容、共感といった対人援助技術を身につけ、一人ひとりの従業員理解し、各々の従業員とその職場における仕事の資源（コーチング、仕事のパフォーマンスに対するフィードバック、正当な評価等）に活用することが求められていることが確認された。また、Edmondson（2019）は、最高のリーダーについて「ひとを大切にすると述べているが、ひととして大切に扱われることで、社会課題を未然に防ぐ要素があることが説明できる。

仮説4「上司のリーダーシップ行動は、心理的ストレスに負の影響を与える。」が支持されたことで、NIOSHの職業性ストレスモデルにおいて、「仕事のストレス要因」がストレス反応に影響する過程で周囲のサポート（上司・同僚）が緩衝要因となることも実証できたといえよう。心理的安全性を高める上司の行動は緩衝要因となり、心理的ストレス反応を低減、抑制し、結果的に疾病予防の効果につながることに研究を通じて明らかにすることができた。

2) 職場における心理的安全性の影響

ワーク・エンゲイジメントはポジティブなアウトカムへの影響だけでなく、個人の資源にも仕事の資源においてもポジティブな影響を還元することとなる。心理的安全性が得られている環境であれば、上司が各々の従業員のスキル、

才能・強み＝ストレンクスを理解し、ワーク・エンゲイジメントを支援することで、JD-Rモデルが示すようなポジティブなアウトカムに影響を与えることができるだろう。今回の研究で、ワーク・エンゲイジメントの概念モデルを用いて、心理的安全性との因果関係を検証し、Edmondson（2019）が言及した「心理的安全性を得ている従業員は、エンゲージしている従業員である」を、理論上、説明することができたといえよう。

職場、組織は人で構成されているため、従業員が自分らしく輝くことができるように上司、職場の同僚もお互いを人として尊重し理解することが重要である。本研究では心理的安全性を高める上司の行動がワーク・エンゲイジメントや心理的ストレス反応への影響が大きかったことから、「単純に耳を傾ける」だけでも効果があるといえるだろう。先行研究に基づき調査項目を設定し、仮説を支持する結果が得られ、JD-Rモデルとワーク・エンゲイジメントとの好循環のサイクルの流れができています。心理的安全性が個人の資源と仕事の資源を豊かにし、交互作用も促進され、Googleの心理的安全性によるポジティブなアウトカムの特徴について、図1のモデルを用いて理論的な実証ができた。

4 結論

(1) 本研究のまとめ

本研究は、就労に伴う不幸を未然に防ぎ、いかにして一人ひとりが自分らしく働き、生活していくことができるかといった問題意識のもと、その問題を解明する手段として、心理的安全性がJD-Rとワーク・エンゲイジメント統合モデルの主要なカテゴリーに与える影響を検証するため、カテゴリー別の調査項目を用いて、アンケート調査を実施し、量的分析を行った。

分析の結果、心理的安全性を高める上司の行動が、チーム（職場）の心理的安全性とワーク・エンゲイジメントに影響するとともに、心理

的ストレスの軽減に影響する結果が得られた。Googleの実証検証でも、マネージャーはきわめて重要な存在であることが確認されており、本研究においても確認をすることができた。

すなわち、チーム（職場）と従業員の就労環境の良し悪しは、上司のリーダーシップ行動が影響するといっても過言ではないといえよう。人と人で構成されている組織において、管理職やリーダーは、人を人として大切にすることを根拠とする心理的安全性を正しく理解したリーダーシップ行動が取ることで、働き方の未来の実現と社会における労働に関する問題の解決にやがてつながっていくと推測する。

(2) 本研究の課題

実務的な課題として、心理的安全性を上司が正しく理解し、促進する行動をとることが何より重要である。その行動は、従業員の幸せや組織の成長に貢献し、同時に、離職率増加等の社会課題が解決されていく可能性もある。

一方で、心理的安全性によってポジティブなアウトカムが期待できるにもかかわらず、それを導入できない組織内の阻害要因については、明らかにできておらず、今後の研究課題である。

【参考文献】

- Bakker, Arnold B. (ed.) & Leiter, Michael P. (ed.). (2010) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press. (島津明人訳 (2014) 『ワーク・エンゲイジメント－基本理論と研究のためのハンドブック』星和書店.)
- Edmondson, Amy C. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative science quarterly*, Vol.44, No.2, pp.350-pp383.
- Edmondson, Amy C. (2012) *TEAMING: How Organization 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』かー「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』英治出版.)
- Edmondson, Amy C. (2019) *The Fearless*

Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, John Wiley & Sons, Inc. (野津智子訳 (2021) 『恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版.)

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001) "The Job Demands-Resources Model of Burnout," *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.499-512.
- Maslow, A. H. (1970) *Motivation and Personality. Second Edition*, Harper & Row, Publishers, Inc. (小口忠彦訳 (1987) 『人間性の心理学 (改訂新版)』産能大学出版部.)
- Schaufeli, Wilmar B., Salanova, Marisa., González-romá, Vicente., & Bakker, Arnold B. (2002) "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach," *Journal of Happiness Studies*, 3, pp.71-92.
- Schein, E. H. & Bennis, W. G. (1965) *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*, Wiley, Print. (伊藤博訳 (1969) 『T-グループの実際——人間と組織の変革』岩崎学術出版社.)
- 島津明人 (2010a) 「職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント」『ストレス科学研究』Vol.25, pp.1-6.
- 島津明人 (2010b) 「ワーク・エンゲイジメントに注目した自助と互助」『総合病院精神医学』Vol.22, pp.20-26.

【資料】

- The New York Times (2016) "What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team" 2016-2-25.
- 厚生労働省 (2016) 『働き方の未来 2035 ～一人ひとりが輝くために～ 報告書』.
- 厚生労働省 (2019) 『令和元年版労働経済白書』.
- 厚生労働省独立行政法人労働者健康安全機構 (2019) 『Selfcare こころの健康気づきのヒント集』.
- 厚生労働省 (2021a) 『令和2年版過労死等防止対策白書』.
- 厚生労働省 (2021b) 『令和2年労働安全衛生調査 (実態調査) の概況』.
- 中央労働災害防止協会編著 (2010) 『メンタルヘルス教育研修担当者養成研修テキスト』メンタルヘルス教育研修担当者養成者テキスト検討委員会.

【インターネット資料】

Google re: Work (日本語版)

<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understandingteameffectiveness/steps/introduction/v> (2021年6月25日閲覧)

国立安全衛生センター

<https://www.jniosh.johas.go.jp/icpro/jicosh-old/japanese/country/usa/ministry/niosh/about.html>

(2021年9月23日閲覧)

事業場におけるメンタルヘルスサポート

<https://mental.m.u-tokyo.ac.jp/jstress/> (2021年9月3日閲覧)

労政の時報の人事ポータル jin-Jour「第5回 心理的安全性を高めるリーダーシップ」

https://www.rosei.jp/jinjour/article.php?entry_no=78693 (2021年9月23日閲覧)