

個人とみんなの心理的安全性はどちらが大事か

異なる視点からの回答を用いた探索的検討

今城志保 藤村直子（リクルートマネジメントソリューションズ）

キーワード：心理的安全性、測定、個人レベルと集団レベル

背景 心理的安全性は、近年産業組織場面において注目されている集団レベルの概念である(Edmondson, 1999)。個人からの回答結果を用いて集団レベルの測定を扱う際には、職場レベルについての質問に回答を求めたうえで、その回答を集団ごとに統合することが勧められている(Chan, 1998)。心理的安全性についても、この提案の妥当性は実証的に支持されている(Imashiro, 2024)。具体的には、「職場のメンバーは」を用いて尋ねた場合と、「私は」を用いて尋ねた場合では、後者の評価の方が高くなるという系統だった違いがあり、違いの程度は職場の多様性が高くなると大きくなった。

本研究では、上記を発展させる形で2つの検討を行う。心理的安全性は、さまざまな結果変数との関連が報告されているが(Frazier et al, 2017)、職場レベルの測定である「職場の心理的安全性（職場 PS）」と個人レベルの測定である「個人の心理的安全性（個人 PS）」では、結果変数との間にどのような関係性の違いが生じるのか、両者の間に交互作用はあるのかなどについて、探索的に検討を行う。

方法 2025 年 3 月に調査会社のパネルを用いて、22～59 歳の会社勤務のホワイトカラー一般社員を対象に、インターネット調査を実施した。従業員規模 300 名以上で、年代および職種(営業、サービス、事務、技術)が均等になるようにデータを収集。分析対象は 879 件で、男性 62.8%、女性 37.0%、その他 0.2%であった。

心理的安全性は、Edmondson (1999) の 7 項目とオリジナル 2 項目の計 9 項目を使用した。「職場 PS」の教示文は、「あなたの職場について、次のことはどれくらいあてはまりますか」、「個人 PS」の教示文は、「職場でのあなたについて、次のことはどれくらいあてはまりますか」である。その他の変数は、「職場多様性」(オリジナル)、PM リーダーシップスタイル(三隅, 1986)を参考に「上司 P」「上司 M」、個人の特徴として「立場の強さ」(オリジナル)、神経質尺度(柳井ら, 1987)を参考に「情緒の不安定性」、鈴木・木村 (2008) を参考に「被影響性」、「当事者意識」(オリジナル)を用いた。結果変数は、職場のポジティブな状態を評価した「職場パフォーマンス評価」、本人の仕事に対する「適応感」(いずれもオリジナル)を用いた。使用した尺度の α 係数は、0.73～0.92 であった。

結果と考察 表1は、「職場パフォーマンス評価」と「適応感」を結果変数とした重回帰分析の結果である。前者では職場 PS と個人 PS がともに有意であったが、後者では個人 PS のみ有意であった。適応感は個人の状態評価であるため、職場 PS の直接の影響はなかったと考えられる。先行研究では、満足度は集団レベルでの心理的安全性と有意な相関が示されているが、類似した適応感には、職場メンバーで共有された

心理的安全性は関係なかった。

一方で、職場パフォーマンス評価に対して職場 PS と個人 PS には交互作用があり(図 1)、職場 PS が低い場合は、高い場合に比べて個人 PS の影響が強くなった。職場 PS の高低によって、個人 PS への影響の性質が異なる可能性があり、職場 PS の上位 33%と下位 33%のデータを用いて、個人 PS の規定因について検討を行った。年齢、職種、性別の属性に加えて、職場 PS を統制した。職場における自身の立場の強さや当事者意識の強さ、また個人特性として、情緒の不安定さや被影響性を説明変数として、重回帰分析を行った(表 2)。職場 PS が低い場合、立場が強く、情緒の不安定さが低い人は、個人 PS が高くなった。他方、職場 PS が高い場合は、職場 PS の影響が強く、個人 PS の有意な規定因は見いだせなかった。

ここまでの分析結果をまとめると、職場 PS と個人 PS は、職場レベルの結果変数に対してはどちらも有意に働く。2 つの PS は相互に関連があり、職場 PS が高い場合は個人の PS も高くなり、職場 PS が低い場合、個人 PS は職場 PS に加えて、個人的な要因に影響を受ける。今後は縦断的データを用いて相互作用についてさらに検討を進めたい。

表1 レベルの異なる2つの結果変数への重回帰分析 (n=876)

変数名	職場パフォーマンス評価			適応感		
	Step1	Step2	Step3	Step1	Step2	Step3
職種_営業	0.059	0.013	0.013	0.050	-0.042	-0.042
職種_サービス	-0.059	-0.013	-0.012	-0.036	-0.033	-0.033
職種_事務	0.038	0.026	0.029	0.084 *	0.024	0.024
年齢_22-29歳	0.161 **	0.044	0.040	0.122 **	0.061 *	0.060 *
年齢_30-39歳	0.008	-0.011	-0.015	0.036	0.023	0.022
年齢_40-49歳	-0.026	-0.016	-0.019	-0.003	-0.006	-0.007
性別_男	-0.642	-0.257	-0.269	-0.001	0.005	0.003
性別_女	-0.713	-0.303	-0.314	-0.120	-0.056	-0.058
職場PS		0.169 **	0.165 **		-0.054	-0.055
個人PS		0.106 **	0.105 **		0.200 **	0.200 **
職場多様性		-0.034	-0.028		-0.031	-0.029
上司P		0.367 **	0.361 **		0.203 **	0.201 **
上司M		0.094 *	0.095 *		-0.007	-0.007
立場の強さ		0.054 *	0.051 *		0.174 **	0.174 **
情緒の不安定性		-0.057 *	-0.055 *		-0.154 **	-0.154 **
被影響性		0.138 **	0.130 **		0.119 **	0.118 **
当事者意識		0.171 **	0.176 **		0.408 **	0.408 **
職場PS*個人PS			-0.043 *			-0.008
R ²	.039 **	.667 **	.669 **	.028 **	.589 **	.589 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$
参照カテゴリは、職種は「技術」年齢は「50歳以上」性別は「その他」

図1 個人PSと職場PSの交互作用

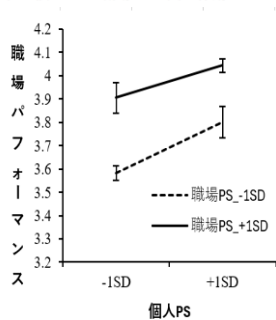


表2 職場PS高低別
個人PSを結果変数とする重回帰分析

	職場PS低 n=319	職場PS高 n=271
職種_営業	.038	-.017
職種_サービス	.015	-.050
職種_事務	.045	-.008
年齢_22-29歳	.073	-.154 **
年齢_30-39歳	.121 *	-.080
年齢_40-49歳	.045	-.114 *
性別_男	-.165	.010
性別_女	-.245	.083
職場PS	.669 **	.712 **
立場の強さ	.168 **	.016
情緒の不安定性	-.103 *	.001
被影響性	.063	-.099 +
当事者意識	.069	.074
R ²	.578 **	.602 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$