

# 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

今城志保（リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所）

藤村直子（リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所）

## 1. 研究の背景

Edmondson(1999)によれば「心理的安全性」とは、チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないと確信をもっている状態であり、チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態と定義されている。この定義では、心理的安全性は集団レベルの概念とされており、その点において、対人間の信頼とは異なる概念であるとされている(Edmondson, Kramer, & Cook, 2004)。

心理的安全性の概念は、研究者からも(Edmondson, & Lei, 2014)、実務家からも(Duhigg, 2016)、大きな注目を浴びている。その理由に、学習や満足度などの一般に望ましいと思われる結果変数との関連性が、多くの研究を通して示されてきたことがあるだろう(Frazier et al., 2017)。ところが、このメタ分析に用いられた実証研究においては、集団レベルの研究よりも個人レベルの研究のほうが数が多く、前者は 145 で、後者 234 である。個人レベルの結果と集団レベルの結果は、おおむね同じ傾向を示しているものの、一致しているわけではない。

Edmondson & Lei(2014)でも、個人とチームと組織に分けて先行研究のレビューが行われている。そこではレベル間の共通点を指摘しつつも、心理的安全性の先行要因や結果変数、またレベルごとに異なる影響プロセスが想定されている。加えて、レベル間の関連性が明らかにされていないなどの問題点が指摘されている。

Chan(1998)は、多層レベル(i.e., 個人、チーム、組織)からなる現象や概念を扱うためには、各レベル間でその概念がどのような機能を果たしているかを理解する必要がある、そのための composition model を提案している。このモデルでは上位レベルの特徴を下位レベルの測定で表現する方法として(a)additive model, (b)direct consensus model, (c)referent shift model, (d)dispersion model, (e) process model の 5 つが紹介されているが、本研究でもこの考え方を参考に、個人レベルの心理的安全性認知と集団レベルの心理的安全性の関係を検討することを目的とする。加えて、それぞれのレベルの心理的安全性が、どのように個人の適応感に影響を及ぼすかを探索的に検討する。

具体的には、以下 2 つのリサーチクエスションについて検討を行う。

- ① 同じ集団に属するメンバーの心理的安全性の認知の違いは、集団にどのような影響をもたらすのだろうか？
- ② 集団レベルでの心理的安全性は、個人にとってどのような効果があるのだろうか？

### 【集団内の個人の心理的安全性認知の違い】

Frazier et al. (2017)は、心理的安全性の先行要因を検討した実証研究のメタ分析も行っており、そのうち集団レベルでの心理的安全性は、上司との関係性、仕事の特徴、組織風土の有意な影響が報告されている。本研究では、一つの組織のデータを分析することから、このうち上司との関係性

と仕事の特徴に着目する。

仕事の特徴に含まれるものとして重要なのは、「立場の弱さ」である。前出の Edmondson(1999)の定義からもわかるように、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考えられる。例えば Edmondson et al. (2016)は、医療および教育の仕事に従事する人を対象として心理的安全性の測定を行った結果、階層が上の人やキャリアの長い人ほど心理的安全性の評価が高いことを示した。

上司との関係性は、上記のような立場が弱く、一般に発言が難しいと感じる個人の発言を促す効果があると考えられる。Hirak et al. (2012)では、医療チームが新たな心臓手術の技術を学ぶ際のチーム学習の研究では、その場のリーダーが、権威やステータスに関係なく気づいたことを発言するように促したことが、チームの学習を促進したことを示している。

そこで、仕事や職場の環境が個人の心理的安全性の認知に及ぼす影響として仮説 1 を検証する。

仮説 1 ; 職場において立場が強い人ほど、また上司との関係性が良い人ほど、職場内での心理的安全性の認知が高くなる

【個人の心理的安全性認知が集団レベルの心理的安全性に及ぼす影響】

Chan(1998)の提案した composition model を用いて、Schneider et al. (2002)は、組織文化の影響について検討を行っている。その際、(b)direct consensus model の考え方で、集団メンバーに共有された認知をサービス志向の組織文化の程度としている。また、(d)dispersion model によって、メンバー間のばらつきの小ささを、組織文化の強さとしている。

心理的安全性は、定義によってメンバー間で共有された特徴であることから、職場メンバーの心理的安全性評定の平均値を組織の心理的安全性の水準とする。一方で上記で論じたように、心理的安全性の認知には、職場において個人が置かれ

た立場の強さや、職場内の人間関係によって影響を受けることが考えられる。そこで、心理的安全性の認知がメンバー間で共有されている程度を表すものとして、職場内の個人の心理的安全性認知のばらつきに着目する。Schneider et al. (2002)では、標準偏差をグループレベルの文化の強さとして分析を行っているので、本研究もそれに倣うこととする。

心理的安全性認知のばらつきの大きさは、集団レベルの心理的安全性にどのような影響を与えるだろうか。Harrison et al. (1998)は、深層レベルのダイバーシティが集団の凝集性に及ぼす影響を検討した研究で、時間の経過とともに、集団メンバーの満足度のレベルの違いが集団の凝集性を低めたことを報告している。これは、ばらつきの影響が、満足度の高い個人よりも、満足度の低い個人によってもたらされたことを示唆している。心理的安全性においても、同様のことが予想される。つまり、心理的安全性が低いと感じる個人が職場にいる場合には、高いと感じる個人よりも影響が強く、職場の心理的安全性の水準は低下することが考えられる。そこで以下の仮説 2 を検証する。

仮説 2 ; 職場内の個人の心理的安全性認知のばらつきが大きいほど、職場の心理的安全性の水準は低くなる

【集団レベルの心理的安全性が個人に及ぼす影響】

職場の心理的安全性の水準が、個人の認知を超えて意味をもつならば、その効果を検証する必要がある。ここでは、個人の仕事に対する適応感を結果変数とする。仕事への適応感とは、仕事に関する現在の自分の状況について、全体的にうまくいっているとのポジティブな態度を指す。Frazier et al. (2017)のメタ分析では、満足度との間に、個人レベルで 0.42 の、集団レベルで 0.49 の関連の推定値が報告されていることから、どちらのレベルにおいても、心理的安全性は適応感に

ポジティブな影響があることが考えられる。

個人の適応感を考えたときに、集団レベルでの心理的安全性は、どのように効果を発揮するのだろうか。集団レベルの特徴が個人に影響を与えることは、先述の組織文化のみならず、多くの組織行動に関する研究で示されている。特に心理的安全性のような集団レベルの心理的概念が想定される場合、すべての個人に一律の影響があるわけではないと考える。心理的安全性の水準が高い職場にいて、相対的に心理的安全性を低く認知するメンバーであったとしても、適応感が高まると考えられる。そこで以下の仮説3を検証する。

仮説3；職場の心理的安全性の水準は、心理的安全性の個人差が仕事の適応感に及ぼす影響を調整する

## 2. 方法

教育事業に携わる法人A社に勤務する従業員を対象に、2018年7月に職場の特徴や本人の適応感に関するアンケート調査を実施した。依頼数1495名に対し、回収・有効回答数は1225名だった（回収率81.94%）。本研究では、回収した111の職場のうち、回答者数が5名以上の94職場に所属する1192名を分析対象とした。ここでいう職場とは、所属部署の最小単位で、同一拠点の同一事業部門もしくは機能部門を表している。アンケートへの回答に際して、「職場についての設問については、日常的に仕事上の接点がある、同じ所属の人々のことをイメージしてください。」と

いう注記をしている。

属性としては、性別（男性33.14%/女性66.86%）、管理・一般（管理職8.47%/一般職91.53%）、雇用形態（正社員64.93%/契約社員33.14%/その他1.93%）、平均年齢は32.82歳（最小値20歳、最大値69歳、標準偏差8.51）、平均勤続年数は5.30年（最小値0年、最大値41年、標準偏差6.38）である。職場単位での平均回答者数は12.68名（最小値5名、最大値49名、標準偏差6.83）、平均年齢は32.87歳（最小値27.17歳、最大値55.00歳、標準偏差4.26）、平均勤続年数は5.30年（最小値1.44年、最大値24.00年、標準偏差2.69）、管理職割合は9.10%（最小値0%、最大値33.33%、標準偏差6.01）である。

分析に使用した変数は、心理的安全性、上司コミュニケーション頻度、適応感である（表1）。心理的安全性は、Edmondson（1999）が提唱している7項目を翻訳したものに、「自分の考えや感情を安心して気兼ねなく発言できる雰囲気」に相応すると思われる5項目を作成して追加した12項目（6件法：1.まったくあてはまらない～6.とてもあてはまる）を用い、「あなたの職場について、どれくらいあてはまるか」という問いで、職場に対する認知をたずねたものである。12項目を平均したものを心理的安全性の尺度得点（個人レベルの心理的安全性）とし、それらを職場単位で平均したものをその職場の心理的安全性の水準（集団レベルの心理的安全性）を表すものと捉えることとした。

上司コミュニケーション頻度は、直属上司との

表1 使用した変数の項目数、信頼性、平均値、項目例

尺度	項目数	信頼性	個人レベル 平均値 (標準偏差)	集団レベル 平均値 (標準偏差)	選択肢	項目例
心理的安全性	12	0.83	3.99 (0.70)	4.00 (0.37)	6件法 (1.まったくあてはまらない ～6.とてもあてはまる)	職場で失敗をした人がいたら、その人が悪く思われることが多い(R)／職場では、リスクをとっても大丈夫である職場では、互いの技術や才能を認め活用している
上司コミュニケーション頻度	4	0.82	2.98 (0.62)	—	4件法 (1.まったくしていない ～4.頻繁にしている)	直属の上司と仕事の問題点や解決策を相談する／直属の上司と世間話やプライベートに関する雑談をする
適応感	11	0.91	4.20 (0.83)	—	6件法 (1.まったくあてはまらない ～6.とてもあてはまる)	現在の仕事にやりがいを感じている／自分の力を十分に発揮できている／職場の人とうまくやれている

仕事に関する情報・意見共有、問題点や解決策の相談、職場や会社の将来に関する意見交換、世間話や雑談の頻度を聞いた4項目（4件法：1.まったくしていない／2.ほとんどしていない／3.ときどきしている／4.頻繁にしている）を用いた。4項目を平均したものを上司コミュニケーション頻度の尺度得点とした。

適応感は仕事のやりがい、力の発揮、職場適応など11項目（6件法：1.まったくあてはまらない～6.とてもあてはまる）の回答を平均して、個々の適応状況を表すものとした。

### 3. 結果

#### 3.1 職場における立場の強さ、上司との関係性が個人レベルの心理的安全性の認知に及ぼす影響

所属する職場内での偏差値を算出し、相対的心理的安全性認知とした。立場の強さに関連する尺度としては、勤続年数、一般・管理を、上司との良好な関係性に関連する尺度としては、上司コミュニケーション頻度を用いた。各変数間の相関係数を表したのが表2である。

相対的心理的安全性認知と、勤続年数、一般管理、および上司コミュニケーション頻度との間に統計的に有意な相関が確認され、仮説1は検証された。

#### 3.2 集団レベルの心理的安全性のばらつきの影響

集計単位として先述した所属部署の最小単位である職場を用いて、集団レベルの平均値と標準偏差の変数間の相関を確認した。相関係数は-.33 ( $p < .05$ ) となり、負の相関であった。職場内のばらつきが大きいほど、その職場の心理的安全性

表2 個人レベルの心理的安全性と各変数の相関

	相対的 心理的安全性 認知	勤続年数	管理・一般	上司コミュニ ケーション 頻度
相対的 心理的安全性認知	1	.081**	.123**	.378**
勤続年数		1	.540**	.074*
管理・一般			1	.087**
上司コミュニケーション 頻度				1

の平均値は下がるという傾向が確認された(図1)。さらに、その様子を可視化するために、集団レベルの標準偏差と、個人レベルの心理的安全性の得点の散布図を確認した(図2)。両変数の間には弱い有意な負の相関 ( $r = -.15$ ) があり、標準偏差の大きな職場では、個人の心理的安全性が低い傾向が示された。したがって、仮説2も支持された。

#### 3.3 心理的安全性が適応感に及ぼす影響

心理的安全性の集団レベル(職場単位)の平均値を等分に3群に分け、中位群を除いた高群( $n=391$ )と低群( $n=349$ )のデータを用いた。使用した変数の記述統計量は表3のとおりである。なお、管理・一般は2段階(1=一般職、2=管理職)、勤続年数は7段階(0, 1-2, 3-4, 5-9, 10-19, 20-29, 30-)に変換した値としている。高群と低群の群別平均

図1 集団レベルの心理的安全性の平均値と標準偏差の関係性

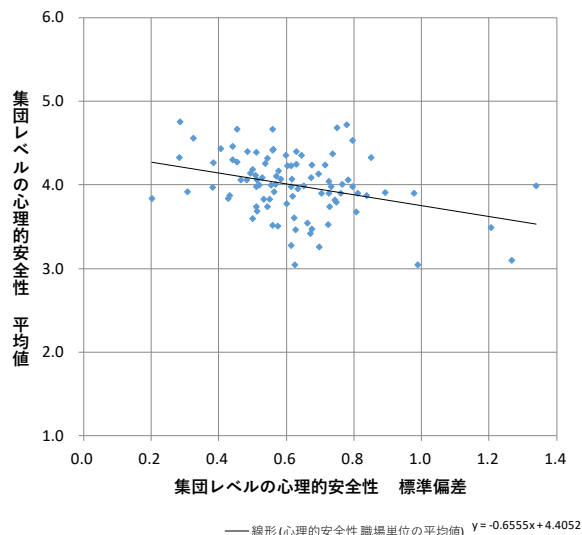


図2 個人レベルの心理的安全性と集団レベルの標準偏差の関係性

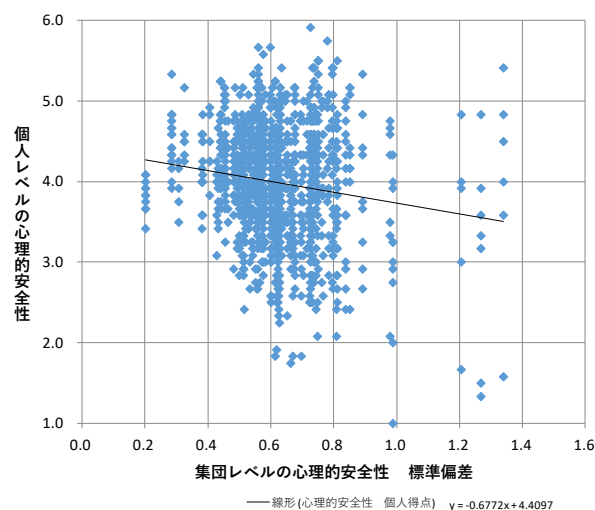


表3 各変数の群別の平均値(標準偏差)

	集団レベルの心理的安全性		
	高群 (n=391)	低群 (n=349)	
上司コミュニケーション頻度	3.20 (0.53)	2.84 (0.63)	***
管理・一般	1.09 (0.29)	1.08 (0.27)	
勤続年数	2.91 (1.41)	3.11 (1.56)	†
適応感	4.49 (0.69)	3.93 (0.87)	***

値は、上司コミュニケーション頻度と適応感に有意差が、勤続年数に有意傾向が見られた。

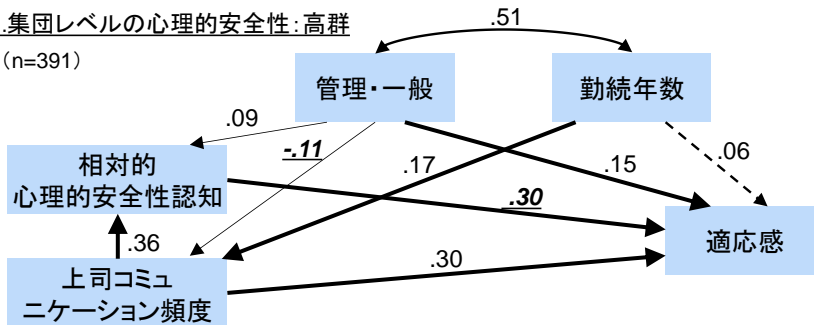
集団レベルの心理的安全性の高群・低群の2群での多母集団分析を行った。上司コミュニケーション頻度は相対的心理的安全性認知に影響を及ぼし、その両変数とも適応感につながるとした。初期モデルでは、管理・一般と勤続年数は統制変数として扱うこととし、すべての変数に影響を及ぼすモデルを構築した(飽和モデル)。その結果、大きく有意水準を上回った勤続年数から上司コミュニケーションのパスを除き、最終モデルを構

図3 共分散構造分析

心理的安全性と上司コミュニケーション頻度が適応感に及ぼす影響  
集団レベルの心理的安全性 高・低群による影響の違い

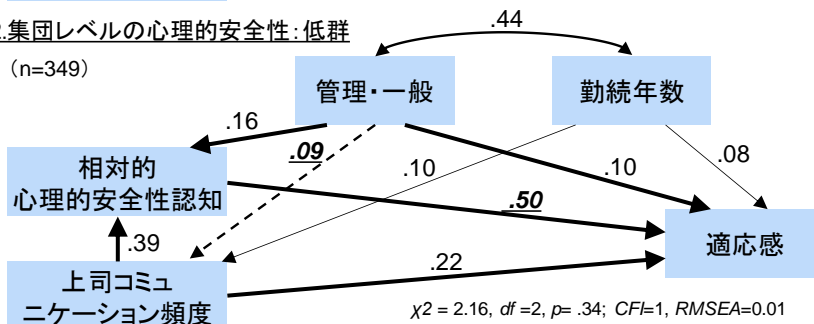
1. 集団レベルの心理的安全性: 高群

(n=391)



2. 集団レベルの心理的安全性: 低群

(n=349)



$\chi^2 = 2.16, df = 2, p = .34; CFI = 1, RMSEA = 0.01$

- 数値は標準化係数
- 実線(太線)は5%水準で有意、実線(細線)は有意傾向、点線は5%水準で有意でないもの
- 数値は群間で有意差のあったもの

築した。最終モデルの適合指標は十分な値が得られた ( $\chi^2 = 2.16, df = 2, p = .34, CFI = 1, RMSEA = 0.01$ )。多母集団分析の結果は、図 3-1、3-2 のとおりである。

高群では、勤続年数から適応感のパスが、低群では、管理・一般から上司コミュニケーション頻度へのパスが有意にならなかったが、それ以外のパスについては、有意もしくは有意傾向であった。

群間で有意差が見られたのは、相対的心理的安全性認知から適応感へのパスと、管理・一般から上司コミュニケーションへのパスであった。このモデルの下で、相対的心理的安全性認知が適応感に及ぼす影響は、高群で.30、低群で.50 となり、職場での心理的安全性の水準が高い場合は、相対的心理的安全性認知の影響は小さいことが示された。したがって仮説 3 も支持された。

4. 考察

仮説 1~3 はいずれも支持される結果となった。仮説 1 では、立場の強さと心理的安全性の関連をみたが、予想通り立場の強い人ほど職場の心理的安全性を高く認知していた。この傾向は表 2 の相

関分析の結果だけでなく、図 3 の共分散構造分析の結果からも示された。特に共分散構造分析では、集団レベルの心理的安全性が低い場合、管理職のほうが相対的心理的安全性認知が高かった。

Keltner et al. (2003)は、組織において個人がパワーを持つ程度の多寡によって、組織行動が受ける影響に関する研究をレビューした。その結果、パワーをもつ人は発言などの積極的働きかけを多く行うようになるとまとめている。本研究の結果もそれに符合するものであったが、加えて、職場の心理的安全性の水準が高くなることで、上記のよ

うな個人のパワーの偏りの影響が軽減されたことが示唆された。ただし、相対的にパワーが少ない人にとって特に効果的なのか、職場全体のパワーの総量が向上したことによるのかなど、さらに詳細な検討が必要である。

仮説2では、職場メンバーの相対的心理的安全性がばらつくことで、職場の心理的安全性の水準が低下することを示した。これは職場平均から下に乖離した人の影響が大きくなる可能性を示している。一方で、職場の心理的安全性の平均値は6段階評定の4であり、上にばらつく余地が小さく、結果的に分散は下に広がった可能性も否定できない。いずれにせよ、個人の認知する心理的安全性がどのように共有され、組織の水準に影響するのかの詳細についてはわかっていない。これを明らかにすることで、集団レベルでの心理的安全性の性質理解が前進すると考えられる。

仮説3では、職場の心理的安全性の水準によって、個人の相対的心理的安全性認知が適応感に及ぼす影響が異なるかを検討した。職場の心理的安全性が高い場合には、そうでない場合と比べて、個人の相対的心理的安全性認知の影響は抑制された。

図3からは、職場の心理的安全性の高低にかかわらず、上司とのコミュニケーションが多いと、職場における相対的心理的安全性認知は高まり、そのいずれもが適応感にポジティブな影響を及ぼすことが確認された。また、上司コミュニケーション頻度の影響は、職場の心理的安全性の高低とは関係なかった。これは上司コミュニケーション頻度が、個人レベルの心理的安全性認知を向上する可能性を示すものと考えられ、実務上のインプリケーションの一つといえる。

立場の強さに関係する管理・一般と勤続年数については、統制する意味でモデルに入れたが、群間で傾向の違いが確認された。パスに有意差が確認されたのは、管理・一般から上司コミュニケーション頻度へのパスである。職場の心理的安全性が高い場合には、一般職のほうが管理職に比べて上司コミュニケーション頻度が多くなる傾向が

あった。心理的安全性高群のほうが、低群と比べて上司コミュニケーション頻度は高かったが、その理由として、一般職の上司コミュニケーション頻度が増加したことが考えられる。職場の心理的安全性の水準の高低によって、職場のコミュニケーションパターンにどのような影響があるかを検討することも、今後の課題となる。

群間で有意差はなかったものの、今回のデータに特徴的な結果として、職場の心理的安全性高群のほうが、勤続年数の長い人が上司コミュニケーションを多くとる傾向があったことが挙げられる。教育事業を行っている法人であるため、勤続年数が長い専門職が多く、そういった立場の人にとって、集団レベルの心理的安全性の効果があつたと考えられる。立場の強さが何に起因するのかや、上司とのコミュニケーションの内容については、様々なケースが考えられるため、異なる業種や仕事についても、検討を進めたい。

<引用文献>

- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of applied psychology, 83*(2), 234.
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine, 26*, 2016.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S. & Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: a comparative perspective. *Research in Human Development, 13*(1), 65-83.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M. & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches, 12*, 239-272.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 23-43.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113-165.
- 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), 96-107.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly, 23*(1), 107-117.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological review, 110*(2), 265.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of applied psychology, 87*(2), 220.