

集団の特徴としての心理的安全性の測定

測定項目の主語の違いによる影響の検討

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. 背景と目的

心理的安全性は、研究分野でも、実務の分野でも近年注目を集めている。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いう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である。心理的安全性は、チームなど小集団の特徴をあらわす概念である。心理的安全性の測定では、個人が質問紙に回答を行い、メンバーの平均値をチームの測定結果とする。最もよく使用されるのが Edmondson(1999)であるが、この質問紙の項目には、個人がグループの中でどのように感じるかを問うもの（If you make a mistake on this team, it is often held against you.）と、チームメンバーの様子を直接訪ねる項目（People of this team sometimes reject others for being different.）が混在する。本研究では、個人がチームの状態について回答した場合（チームの心理的安全性）と、チームにおける自分の状態（自分の心理的安全性）を回答した場合の、比較検討を試みる。この検討を通して、心理的安全性を測定する際の主語の違いによって、先行要因や結果変数との関係性がどのように影響を受けるのかを考察する。

集団レベルの測定

集団レベルの心理的な特徴をどう測定するかについては、組織風土・文化に関連する研究の中

で議論がされている（Schneider et al, 2013 ; Schneider et al, 2017）。組織風土に関する研究は、referent-shift-consensus model (Chan, 1998) として特徴づけられ、調査項目では回答者個人ではなく、組織を参照する。つまり職場の特徴を測定する際には、「私」ではなく「職場」に言及する項目を用いる。この方法は項目が集計されるレベルに言及しているため、概念的に適切であり、集計された際にコンセンサスが向上する傾向にある（LeBreton & Senter, 2008）。また、測定上の適切さを超えて、組織風土の一つである組織の公正性に関する研究のメタ分析では、「私」で測定を行った場合よりも、「私たち」で測定を行った場合の方が、組織パフォーマンスとの関係性が高かったことを報告している（Whitman et al, 2012）。

上記の議論からは、職場の特徴を測定する場合、「職場では」の方が、「私は」と尋ねるよりも良いと考えられる。ただし、心理的安全性の測定に関する研究は行われていない。そこで心理的安全性について、聞き方の違いの影響を検討することが本研究の主な目的である。

個人の心理的安全性と職場の心理的安全性

個人の心理的安全性と、職場の心理的安全性にはどのような違いがあるのだろうか。「私」も職場メンバーの一人ではあるが、「職場」について尋ねられる時とは、異なる反応をする可能性がある。私達は自分は平均的な他者よりも優れていると思う傾向（better than average）や（Zell et al, 2020）、自己の評価が高ぶれする傾向（Moore &

Healy, 2008) があることが知られている。つまり自分に関する認識は、特徴的にある種のバイアスを含むのである。従って、自分自身の経験に関する認知と、類似の経験をしている他者の反応の推論は異なっており、自分の方がより好ましい状況にあると感じる傾向があると考えられる。

上記のようなバイアスだけではなく、自身の直接の経験と、他者の経験の推測が異なることを示す研究もある。例えば、社会的推論の実験では、他者の意見や態度の推論の際に、自分と似た相手であればまず自分を基準とした推論を行った後、自分との違いを認識することや、自分と異なる他者の場合は、そもそも自分を基準に用いないことなどが報告されている (Tamir & Mitchell, 2013)。例えば、上司が職場メンバー全員に強い口調で目標の必達を説いているとき、自分は上司の意見に同意しているため安全性が損なわれると思わない。しかし、あまり仕事がうまくいっていない同僚の A さんは、ひょっとすると反対意見を持ちながらそれを表明できないかもしれないと推測する。その場合、「私は」心理的に安全であると答えるが、「職場は」と尋ねられるとそうでもないと回答するだろう。

加えて Tamir & Mitchell (2013) では、自分と異なる他者の場合、自分を基準とすることはなく、最初から自分と異なる意見や態度を示すとの推論が行われることが示されており、職場の多様性が高まることで、他者の心理的安全性に対する態度の推論は多様になることが予想される。そこで下記の仮説を検討する。

H1: 個人の心理的安全性の方が、職場の心理的安全性よりも高くなる傾向がある

H2: 多様性の高い職場の方が、職場と個人の心理的安全性の乖離が大きくなる

心理的安全性の先行要因

心理的安全性の先行要因についてはすでに多くの研究がなされている。Frazier ら (2017) のメタ分析では、先行要因を、プロアクティブな性格特性といった個人要因と、上司との関係性や

仕事の特徴といった環境要因に分類して心理的安全性との関連を検討している。その結果、個人要因ではプロアクティブな性格特性、情緒の安定性、学習志向性が心理的安全性と有意な関係があることが示された。環境要因に関しては、LMX など上司との良好な関係性、自律的な仕事といった仕事の特徴、支援的組織環境のいずれも、心理的安全性と有意な関係があり、しかも個人要因と比べて高い値を示した。

本研究で扱う「私は」「職場では」の聞き方の違いに関連して考えると、前者の個人の心理的安全性は、個人の認知によるところが大きいので、個人要因との関係が大きくなると考えられる。

職場の心理的安全性は、自分だけでなく他のメンバーの認知を推測して回答している点で、組織環境との関連性が高くなると考えられる。心理的安全性と関連性の高い組織環境として多様性がある (Newman et al, 2017)。多様性の高い組織において、心理的安全性が低い場合にパフォーマンスが阻害されることが報告されている (Kirkman et al, 2013; Bradley et al, 2012)。多様性が高い場合は、心理的安全性の感じ方にもメンバー間でばらつきが生じることがその背景にあると考えられる。職場内での心理的安全性の認知のばらつきが大きいほど、職場の心理的安全性が低下する傾向があることから (今城・藤村, 2019)、多様性が高い職場において、心理的安全性が低くなると考えられる。

上司との関係性や仕事の特徴については、個人との関連がある一方で、上司は他の職場メンバーと共通であること、仕事の特徴は他のメンバーの仕事の特徴と相互に関連しあっていることから、これらについては両方との関連があると考えられる。そこで下記の仮説を検討する。

H3: 個人特性は個人の心理的安全性と、職場の多様性は、職場の心理的安全性との関連が強い

心理的安全性の結果変数

Frazier ら (2017) のメタ分析では、結果変数として業績、学習行動、組織市民行動などのほか、

コミットメントや満足度、エンゲージメントなど態度に関する変数が含まれる。Newman ら (2017) でも、チームレベルで成果や学習、個人レベルで職務遂行行動や態度があげられている。高い心理的安全性の結果として行動や態度など、様々なポジティブな変数が扱われている。

本研究では、個人と職場の心理的安全性の違いを検討するものとして、ポジティブな結果である職場のパフォーマンス評価と、個人の職場適応感を用いる。前者は、職場についての評価であることから、職場の心理的安全性との関連があると考えられる。一方で職場の適応感は、個人が自らの職場にうまく適応できていると思う程度であるため、個人の心理的安全性との関連があると考えられる。そこで下記の仮説を検討する。

H4：個人の心理的安全性は職場の適応感と、職場の心理的安全性は、職場のパフォーマンス評価にポジティブに関連する

2. 方法

調査会社のパネルを用いて、会社勤務の正社員を対象としたインターネット調査を実施した。実施期間は 2020 年 3 月 13～14 日である。

調査対象

抽出条件は、年齢は 22 歳以上 59 歳以下、役職は一般社員のみ、勤務先企業の従業員規模は 300 名以上である。職場の心理的安全性について回答

を求めるため、職場の人数が 5～30 名の場合を対象とした。なお、職場については「課・チームなど、いつも一緒に仕事をする人のことを想定してください」「複数ある場合には、一緒に仕事をする時間が相対的に長い職場を 1 つ決めて、その職場についてお答えください」という教示を行った。職務系統（営業・サービス・事務・技術）がそれぞれ均等になるように回収し、有効回答数は 738 名である。

属性として、性別は男性 59.5%、女性 40.5%、平均年齢は 39.6 歳（標準偏差 10.0）、職務系統は営業 26.0%、サービス 25.3%、事務 24.3%、技術 24.4% である。勤務先企業は、業種は製造業 28.6%、非製造業 71.4%、従業員規模は 300 名以上 999 名以下 37.4%、1000 名以上 9999 名以下 40.1%、10000 名以上 22.5% である。

使用変数

分析に使用した変数は表 1 のとおりである。いずれも 6 件法（とてもあてはまる～まったくあてはまらない）である。

心理的安全性は、Edmondson (1999) が提唱している 7 項目と、「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 4 項目の計 11 項目を使用した。「職場心理的安全性」については、「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。※職場の状況についてお答えください。」という教示文に対して、

「私の職場では、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)」などの項目を提示した。「個人心理的安全性」については、「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。※あなた自身のことについてお答えください。」という教示文に対して、「私が失敗をしたら、職場の人から悪く思われることが多い(R)」などの項目を提示した。

表1 使用した変数の項目数、信頼性項目例

変数		項目数	信頼性	項目例
心理的安全性	職場 心理的安全性	11	0.83	私の職場では、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)／私の職場のメンバーは、問題点や困難な論点を提起することができる
	個人 心理的安全性	11	0.77	私が失敗をしたら、職場の人から悪く思われることが多い(R)／私は、職場で問題点や困難な論点を提起することができる
要因	職場多様性	3	0.78	仕事に取り組む意欲・やる気のバラつきが大きい／仕事を進めるうえで大切にしている価値観のバラつきが大きい
	職務自律性	5	0.81	仕事の手順や方法は、私の判断で変えることができる／私は仕事のペースを自由に変えることができる
	上司M型 スタイル	5	0.86	メンバー一人ひとりの成長に気を配っている／メンバー一人ひとりに、それぞれの担当業務の目的や意義を伝えている
	主体性	9	0.89	どのように仕事を進めるかについていつも自分の考えがある／仕事を成功させることへのこだわりは人一倍である
結果	職場パフォーマンス評価	4	0.74	会社が期待する以上の成果を上げている／過去の経験や慣習にとらわれることなく、新たな施策や考え方を取り入れている
	職場適応感	3	0.80	職場の人とうまくやれている／上司とうまくやれている／職場では自分らしくふるまえている

先行要因となる変数としては、職場の多様性については、価値観、意欲、能力など深層的な多様性について聞いた「職場多様性」(オリジナル項目)、仕事の特徴については、田尾 (1978) の自律性からの 5 項目である「職務自律性」を用いた。上司との関係性については、三隅 (1986) の PM リーダーシップスタイルより M 型リーダーシップスタイルを用いて「上司 M 型スタイル」とした。個人特性については、今城ら (2020) の主体性尺度からの 6 項目に職場のミッションに対する当事者意識などの 3 項目を追加した「主体性」を用いた。

結果変数としては、職場の成果、変革・改善など、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」、本人自身の「職場適応感」(いずれもオリジナル項目)を用いた。

3. 結果

表 2 は、今回使用した変数の記述統計量と変数間相関である。職場多様性を除いて変数間には弱～中程度のポジティブな相関がある。

図 1-1 は、職場心理的安全性と個人心理的安全性の全データの散布図である。両者の相関係数は $r = .62$ ($p < .05$)であった。相関は高いが、同じものを測定しているとは言えないこと、また職場心理的安全性よりも個人心理的安全性が高くなる傾向が見られた (それぞれ $M = 3.62$, 3.96)。H1 は支持された。

図 1-2、1-3 は、それぞれ多様性低群と多様性高群の職場心理的安全性と個人心理的安全性の散布図である。両者の相関係数は多様性低群で $r = .75$ ($p < .05$)、多様性高群で $r = .54$ ($p < .05$)であった。多様性が低い群の方が、両者の相関が高く、H2 は支持された。図 1-3 より、多様性が高い群では、特に職場心理的安全性が低い場合に、個人心理的安全性が高く、乖離が大きくなる傾向があった。

次に先行要因、結果変数との関係性を検討する

表2 尺度間相関と平均値 n=738使用した変数の項目数、信頼性項目例

	職場 心理的安全性	個人 心理的安全性	職場多様性	職務自律性	上司M型 スタイル	主体性	職場パ フォーマンス 評価	職場適 応感
職場 心理的安全性	3.62 (0.72)							
個人 心理的安全性	.62**	3.96 (0.63)						
職場多様性	-.34**	-.07	4.08 (0.95)					
職務自律性	.35**	.52**	.08*	3.78 (0.86)				
上司M型 スタイル	.59**	.49**	-.13**	.31**	3.73 (0.96)			
主体性	.22**	.44**	.16**	.51**	.27**	3.80 (0.81)		
職場パ フォーマンス 評価	.55**	.47**	-.11**	.38**	.58**	.38**	3.54 (0.81)	
職場適 応感	.50**	.55**	-.08*	.48**	.45**	.43**	.39**	3.94 (0.97)

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

対角線上の数値は平均値 (標準偏差)

図1-1 職場心理的安全性と個人心理的安全性 (全体) n=738

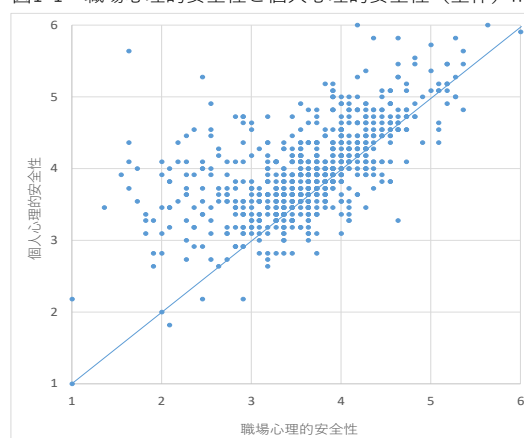


図1-2 職場心理的安全性と個人心理的安全性 (多様性低群) n=411

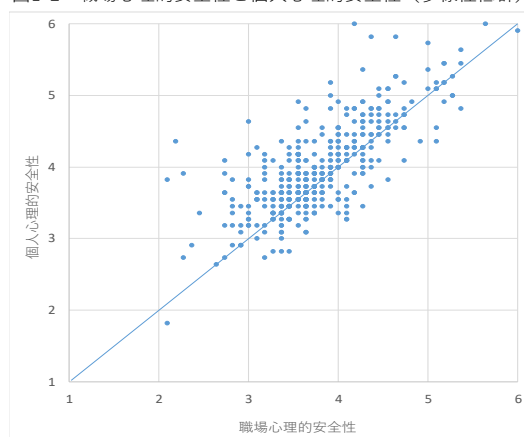
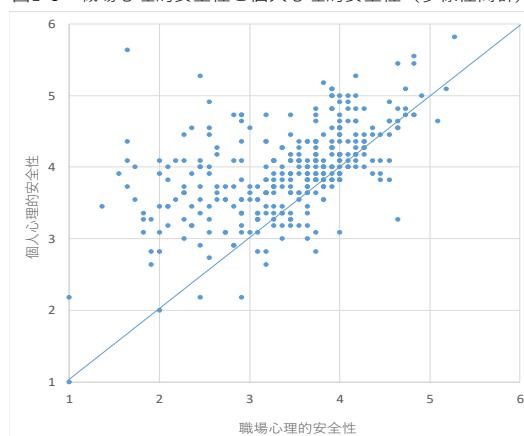


図1-3 職場心理的安全性と個人心理的安全性 (多様性高群) n=327



ために構造方程式モデルによる検討を行った。モデルの構築に際して、最初、先行研究から個人と職場の心理的安全性にすべてパスを引き、2つの心理的安全性から2つの結果変数にもすべてパスを引いた。また、Frazier ら (2017) のメタ分析では、数ある先行要因と結果変数の直接の関係性に対して、心理的安全性の増分妥当性があることを確認している。そこで、全ての先行要因から、結果変数へパスを引いた。そこから、有意でないパスを削除した。結果的に、主体性は個人心理的安全性にのみ、職場多様性は職場心理的安全性にのみ有意なパスが引かれることになった。そこでこれらの変数を操作変数とみなして (黒木ら, 2003)、2つの心理的安全性の間に双方向の矢印を引いて、最終モデルとした (図 2)。モデルの適合は十分であった ($\chi^2=2.35$, $df=5$, $p=0.80$; CFI=1.00, TLI=1.01, RMSEA=0.00, AIC=64.35)。双方性を指定せず、2つの心理的安全性の誤差に共分散を引いたモデル ($\chi^2=12.01$, $df=6$, $p=0.06$; CFI=1.00, TLI=0.98, RMSEA=0.04, AIC=71.08) と比較しても、高い適合を示した。

先行要因から心理的安全性のパスについては、個人特性である主体性は、個人心理的安全性には有意な影響があったが、職場心理的安全性には有意な影響がなかった。他方、職場多様性については、個人心理的安全性ではなく、職場心理的安全性にのみ有意な影響があり、H3 は支持された。上司 M 型スタイルと職務自律性については、仮説と

しては置いていなかったが、個人心理的安全性と職場心理的安全性の両方に有意な影響があった。

心理的安全性から結果変数へのパスについては、職場パフォーマンス評価は、職場心理的安全性からのパスのみ有意であった。職場適応感については、個人心理的安全性だけでなく、職場心理的安全性も同程度の影響を及ぼしていたことから、H4 は支持されなかった。

4. 考察

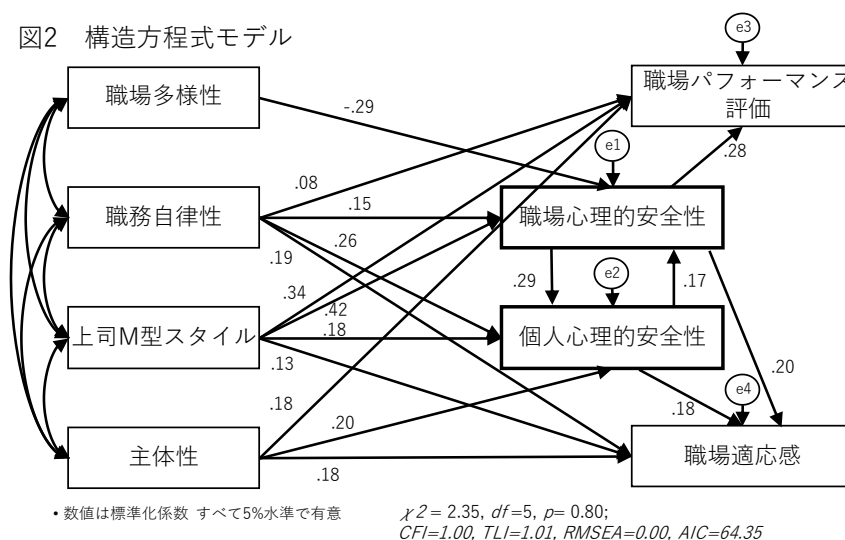
職場の心理的安全性と個人の心理的安全性は、中～高い相関はあるものの、同じものを測定しているとは言えない結果となった。図 1-1 からわかるように、個人の心理的安全性の方が職場の心理的安全性に比べて高くなる傾向があった。Better than average 効果といわれる自分を他人より高く評価する傾向は、心理的安全性の認知においても見られることが分かった。

図 1-2、1-3 で多様性の高低別に散布図を見ると、職場の多様性が高くなると、両者の乖離は大きくなり、個人の心理的安全性が相対的に高くなる傾向も強まった。図 2 から、職場多様性が高まると、職場の心理的安全性は低下するが個人の心理的安全性には影響しない。職場の心理的安全性の平均値は、多様性低群で 3.79、多様性高群 3.41 と、後者が低くなっているが、個人の心理的安全性は、多様性低群が 3.97、多様性高群が 3.95 と、群間に違いはなかった。多様性が高まると、自分

ではなく職場メンバーの心理的安全性が低いと感じる、あるいは自分だけは大丈夫だと思う傾向があるようだ。

ただし、図 2 から職場の心理的安全性は個人の職場適応感にも影響を及ぼすことから、結果的に多様性は職場適応感を下げると考えられる。職場の多様性が高い場合には、自分が心理的に安全だと感じるのではなく、職場が心理的に安全であると思

図2 構造方程式モデル



うことが、職場パフォーマンスだけでなく、職場の適応感を高めるためにも重要だということだろう。

図2のモデルから、主体性は個人の心理的安全性にのみ影響があった。Frazier ら (2017) のメタ分析では、プロアクティブ性格特性と心理的安全性の間に 0.35 の相関の推定値が報告されている。多くの研究が Edmondson (1999) を用いているため、この関係性の一部は、個人の心理的安全性を反映した結果である可能性がある。

上司がM型として優れていると評価する程度と仕事の自律性については、個人と職場の心理的安全性のどちらにも有意にポジティブな影響が認められた。特に、上司のM型としての評価が職場の心理的安全性に及ぼす影響は先行要因の中でも相対的に強く、また個人の心理的安全性に与える影響と比べても有意に大きな値であった。

以上の結果から、個人の心理的安全性と職場の心理的安全性では、先行要因に違いが見られた。職場の心理的安全性を高めるために、主体性の高い個人を集めても期待したほど効果がないということになるかもしれない。

結果変数については、職場のパフォーマンス評価には、職場の心理的安全性のみ影響があったが、職場への適応感については、個人と職場の両方の心理的安全性が同程度にポジティブな影響を及ぼした。これらの影響は、職場の多様性を除く先行要因に対する増分妥当性があった。M型の機能を高いレベルで発揮する上司などは、それ自体で、職場のパフォーマンスや職場適応感を高める効果があるが、加えて心理的安全性が高いことはプラスの効果を示した。

今後の課題

本研究は、referent-shift-consensus model (Chan, 1998) をベースに、職場の心理的安全性と個人の心理的安全性の比較検討を行った。聞き方の違いは、概念の適切さの議論だけでなく、個人と職場の心理的安全性は異なるものを測定していることを示したことが本研究の貢献である。

ただし、職場パフォーマンスは個人の主観的評価であることや、職場単位でのデータ収集が行われていないことなど、今後に向けて解決すべき点も多い。例えば、「職場」について聞く方の方がメンバー間の評価の一致度が高いかについては、検討が必要である。

また今回は1時点でのデータ収集であったため、因果を論じることとはできない。個人と職場の心理的安全性は双方に影響を及ぼす可能性がモデルから示されたが、心理的安全性が低い職場にいると、最初は自分は大丈夫だと思えるかもしれないが、そのうち徐々に心理的安全性が低下することがあるのか、など、時系列データによる検討も行う必要がある。

- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R. & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151.
- 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: 234-246.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- 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.
- 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—. *経営行動科学学会第22回年次大会*
- 今城志保, 藤村直子, & 佐藤裕子. (2020). 仕事の経験学習における主体性とメタ認知の役割とは—ホワイトカラーの「仕事の面白さ」を高めるための持論を題材として—. *日本心理学会第84回大会* (pp. PQ-016).
- Kirkman, B. L., Cordero, J. L., Mathieu, J., Rosen, B. & Kukenberger, M. (2013). Global organizational communities of practice: The effects of nationality diversity, psychological safety, and media richness on community performance. *Human Relations*, 66(3), 333-362.
- 黒木学, 宮川雅巳, & 川田亮平. (2003). 条件付き操作変数法の推定精度と操作変数の選択. *応用統計学*, 32(2), 89-100.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational research methods*, 11(4), 815-852.
- 三隅二不二. (1986). *リーダーシップの科学*. 講談社.
- Moore, D. A., & Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological review*, 115(2), 502.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361-388.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of applied psychology*, 102(3), 468.
- Tamir, D. I., & Mitchell, J. P. (2013). Anchoring and adjustment during social inferences. *Journal of Experimental Psychology: General*, 142(1), 151.
- 田尾雅夫. (1978). 仕事の特性とワークモチベーション. *実験社会心理学研究*, 18(1), 1-9.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of applied psychology*, 97(4), 776.
- Zell, E., Strickhouser, J. E., Sedikides, C., & Alicke, M. D. (2020). The better-than-average effect in comparative self-evaluation: A comprehensive review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 146(2), 118.