

2 上司のマネジメント行動が心理的安全性に及ぼす影響

堀下 智子 清水 裕美子 庄司 敬子

1 はじめに

心理的安全性とは、思ったことや懸念を気兼ねなく発言することができるようなチームの状態、雰囲気のことを指します¹⁾。心理的安全性が高まることによって、チームの中で疑問や失敗経験などを共有しやすくなる、挑戦が促進される、などの効果があると言われています。当社でも、安全考動計画 2027 において、組織全体で安全を確保する仕組みの一つとして「心理的に安全なチーム作り」が掲げられています。

本研究は、どうすれば心理的安全性を高めることができるのか、マネジメントの観点から明らかにすることを目的としています。そこでまず、マネジメントと心理的安全性に関する先行研究を概観しました。さらに、実際の職場において同じチームに所属する上司と部下にヒアリング調査を行い、心理的安全性を高めるための工夫や取り組みの事例を収集しました。

2 心理的安全性を高めるマネジメント要素

2.1 リーダーシップスタイル

リーダーシップには様々なタイプがあります。青島(2021)²⁾は、心理的安全性を高めるために有効なリーダーシップの一つとして、「セキュアベース・リーダーシップ」を挙げています。セキュアベース・リーダーシップとは、“守られているという感覚と安心感を与え、思いやりを示すと同時に、物事に挑み、冒険し、リスクを取り、挑戦を求める意欲とエネルギーの源となる(青島,2021, pp.178)²⁾” リーダーシップのことです。このリーダーシップは、「奉仕・支援」と「変革」の2つの特徴を兼ね備えていることが特徴です。心理的安全性を高めるためには、部下の支えとなり、挑戦を促すことが求められていると言えます。

2.2 上司の行動

エドモンドソン³⁾は、心理的安全性を高める上司の行動として、表1に示すような8つの行動を示しています。国分³⁾によると、これらの行動が実施されているほど、部下の心理的安全性が高いことが明らかになっています。

また、上司と部下とのコミュニケーションの頻度が心理的安全性に影響を与えることも明らかになっています⁴⁾。具体的なコミュニケーションの方法の一つとして挙げられるの

が、上司と部下が定期的に1対1でミーティングを行う、「1 on 1」です。1 on 1とは、事前に時間を決めて、リーダーとメンバーが1対1で定期的に行うミーティングのことを指します¹⁾。

表1 エドモンドソン¹⁾による、心理的安全性を高めるための上司の行動

- | |
|---------------------------|
| ①直接話の出来る、親しみやすい人になる |
| ②現在持っている知識の限界を認める |
| ③自分もよく間違えることを積極的に示す |
| ④参加を促す |
| ⑤失敗は学習する機会であることを強調する |
| ⑥具体的な言葉を使う |
| ⑦境界を設ける |
| ⑧境界を超えたことについてメンバーに責任を負わせる |

3 ヒアリング調査

実際の職場の心理的安全性と、心理的安全性を高めるために上司が行っている具体的な取り組みの例を収集するために、ヒアリング調査を実施しました。

3.1 実施概要

(1) 実施時期

2023年11月に実施しました。

(2) 対象者

工務系のグループ会社X社の4つの職場(A~D)を対象に実施しました。各職場について、上司1名とその部下2名の計3名、計12名にヒアリングを実施しました。ヒアリングは1名ずつ個別に対面で実施しました。上司の4名は30代~60代(平均53.3歳)、部下の8名は20代~50代(平均37.8歳)でした。

(3) ヒアリングした内容

(7) 心理的安全性

丸山ら⁵⁾による心理的安全性の測定項目(7項目)を使用し、チームの心理的安全性をどう感じているかを「1点:まったくあてはまらない~7点:非常にあてはまる」の7点満点で評定してもらいました。

(4) 上司の行動

表1をもとに、上司・部下の双方に、心理的安全性を高めるための具体的エピソードを

聞きました。上司に対しては部下に対してどのような行動を行っているか、部下に対しては上司がどのような行動を行っていて、どう受け止めているか、を聞きました。

なお、調査に際しては事前に実験等倫理委員会の承認を得ました。

3.2 結果

(1) 心理的安全性

いずれの職場も、心理的安全性の平均点は4点以上であり、比較的高い結果でした。

(2) 心理的安全性を高める上司の行動

表1を参考に、収集したエピソードを、(ア)コミュニケーション(表1の①、以下同様)、(イ)失敗・間違いに関する価値観の共有(②③⑤)、(ウ)参加・発言の推奨(④)、(エ)公正さ(⑦⑧)の4つに分類しました。それぞれについて、収集したエピソードや意見の一部を以下に挙げます。

(ア) コミュニケーション

いずれの職場も、少人数で作業に出かける業務が多く、チームが集まって仕事をしたり話し合いをしたりする機会が少ないという特徴がありました。そのような業務でも、以下のような工夫によってコミュニケーションの機会を確保していることが分かりました。

- ・1日1回は話しかけるように心がけている(職場C)
- ・現場と一緒にいく機会を話す時間として活用している(職場A)
- ・報告を定期的に行う仕組みを作り、相談のタイミングを逸しないようにしている(職場B)

また、部下からはおおむね上司に対して親しみや話しやすさを感じているという意見が聞かれました。

(イ) 失敗・間違いに関する価値観の共有

職場によって、上司部下間の認識に違いがみられました。

職場Bでは、上司は「職場全体としてチャレンジを推奨している」と認識しており、その部下も「失敗しても批判されず、別のやり方を考えようというスタンス」だと感じており、上司部下間で同じ価値観が認識されていると推察されました。一方、職場Aでは、上司は「部下の提案は受け入れるようにしている」としているものの、部下は「上司は提案や変更を嫌がる」と感じており、上司と部下で認識が一致していないことを示す意見が聞かれました。

(ウ) 参加・発言の推奨

いずれの職場でも、とくに若手(10代~20代前半)とのコミュニケーションや発言の

少なさに対する悩みや工夫が多く聞かれました。その中でも、以下のような工夫がありました。

- ・若手社員の研修等への参加を推奨し、その成果を発表させる(職場 B)
- ・年齢層が混在する場ではベテランも若手も発言がしにくいいため、若手だけ、あるいはベテランだけでディスカッションさせる(職場 B)
- ・若手に得意分野を持たせることで発言しやすくする(職場 B)
- ・30代の自らが率先して発言するようにしている(職場 A)

(I) 公正さ

一部の職場では、「上司は人によって対応が違う」といったネガティブな意見が聞かれました。また、過去に出会った上司のエピソードとして「ベテランであっても若手の手本にならない人には注意する」上司は信頼できる、といった意見が聞かれました。

4 まとめ

ヒアリングによって、心理的安全性を高めるために、コミュニケーションの機会を確保する多くの工夫が行われていることが分かりました。

また、失敗を学習の機会として捉える考え方や挑戦を促す風土についても、上司と部下が同じ価値観を持っている職場の例がありました。ただし、そうでない職場や、上司の公正さを低く感じている部下がいる職場もあったことから、そういった職場による違いが何によって生じるのかについては、今後さらに調査を行っていく必要があります。

今回の調査では、どの職場も比較的的心理的安全性が高く、また対象者には若手(10代～20代前半)が含まれていませんでした。今後は、更に幅広い対象職場・対象者にヒアリングを実施する予定です。

【文献】

- 1) エイミー・C・エドモンドソン著. 野津智子訳. チームが機能するとはどういうことか. 英治出版, 392p, 2014.
- 2) 青島未佳. リーダーのための心理的安全性ガイドブック: 本当に強いチームを作るためにリーダーはどうすべきか. 労務行政, 281p, 2021.
- 3) 国分さやか. 職場における心理的安全性の要因についての考察. 立教ビジネスデザイン研究, 18, pp. 65-75, 2021.
- 4) 今城志保・藤村直子. 職場の心理的安全性が個人に及ぼす効果を検証する. 経営行動科学学会第22回大会発表論文集, 2019.
- 5) 丸山淳市・藤桂. 職場ユーモアが創造性の発揮に及ぼす影響—心理的安全性の役割に着目して—. 産業・組織心理学研究, 35(3), pp. 381-392, 2022.