

3 発言しやすい職場環境の醸成に向けた研究

吉田 裕* 田中 春奈** 和田 一成 堀下 智子 小倉 有紗

* 現 関西大学 社会安全学部

** 現 近畿統括本部運輸車両部

1 はじめに

職場で発言したいことが発言できないと、大事なことが伝わらずにエラーや事故になってしまうことがあります。本研究では、そのような危険な事象の発生を防止することを目指しています。

これまでも「職場における発言のしやすさ」や「心理的安全性」が「安全行動」に対しどのように影響するかについて調査を行ってまいりましたが、一般の社会人を無作為に募集したため、「心理的安全性」が組織ごとにどのように現れるのか、組織単位での分析や考察を行うことができませんでした¹⁾。そこで今回は、協力者の所属する職場単位での分析を可能とする目的で複数の工務系職場を対象に調査を行い、分析では従来からの個人単位に加え、職場単位での分析を試みました。ここでいう心理的安全性とは、「リスクをとることに對し当該チームは安全であるとチームメンバーにより共有された信念」と定義されており、人々が口に出しにくい懸念等を気兼ねなく発言できる雰囲気を目指します。心理的に安全な環境では対人不安が低く、人々はアイデアや疑問や懸念を積極的に発言するようになると言われています²⁾。

2 調査内容

(1) 調査対象者

2021年2月に技術系23職場の社員350名を対象にWebアンケートを実施しました。対象者全員に送信したメールに記載されたURLからアンケート画面を開き、回答してもらいました。同意確認において「同意する」と回答したのは350名中308名(88.0%)でした。なお、実験の方法については、事前に実験等倫理委員会の承認を得ました。

今回の分析では、技術系23職場のうち現業部門あるいはそれに直結する業務を行っており、日々の業務において職場における「発言のしやすさ」が特に重要と思われる18職場(268名)を分析の対象としました。268名の年代別は図1のとおりであります。

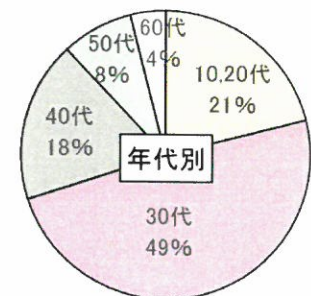


図1 協力者(年代別)

(2) 調査内容

ア 安全に関する発言のしやすさ

協力者が所属する職場において安全に関する発言のしやすさを評価するため、表 1 に示す 3 つの項目を作成しました。協力者本人に関する発言のしやすさ (表 1-1) だけでは職場での状況を十分把握できないと懸念されるため、表 1 のとおり協力者から見た職場全体の状況 (表 1-2) や自分以外の社員の発言のしやすさ (表 1-3) も項目に加えることにしました。これらの 3 項目について、「1. 全くあてはまらない」から「7. 非常にあてはまる」までの 7 段階により回答を求めました。また、3 項目の平均点を発言のしやすさ得点として分析に用いました。

イ 心理的安全性

心理的安全性の評価尺度は、エドモンドソンにより作成された英語版の尺度³⁾を丸山・藤が日本語へ翻訳したもの⁴⁾を使用し、アンケートの対象者に配慮して「チーム」を全て「職場」に置き換えました (表 2)。これらの 7 項目について、「1. 全くあてはまらない」から「7. 非常にあてはまる」までの 7 段階により回答を求めました。また、7 項目の平均点を心理的安全性得点として分析に用いました。

ウ 安全行動

鉄道会社およびその関連会社を対象に実施した質問紙調査をもとに作成された職場の安全行動評価尺度 (5 因子、40 項目)⁵⁾のうち、「安全に関するコミュニケーション」因子 (表 3 の 13 項目) を用いました。そして、13 項目の平均点を安全行動得点として分析に用いました。調査では、それぞれの項目について、「1. しない」から「4. よくする」までの 4 段階により回答を求めました。なお、職場や個人の作業内容によっては、普段行わない項目もある可能性があったため、「0. あてはまらない」の選択肢も設けました。

表 1 発言のしやすさ

表 1-1	あなた個人のことについて伺います。あなたは、普段の仕事中に職場で、安全に関する気付きや自分の意見がある場合には、安心して気兼ねなく発言できていますか。
表 1-2	あなたの職場全体のことについて伺います。あなたの職場では、普段の仕事中、安全に関する気付きや自分の意見を発言した場合に、それを受け止めてくれる雰囲気がありますか。
表 1-3	あなたの職場全体のことについて伺います。あなたの職場において、あなた以外の社員 (あなたの上司や部下、同僚) は、普段の仕事中に安全に関する気付きや自分の意見を安心して気兼ねなく発言できていますか。

表 2 心理的安全性

項目 1	あなたの職場では、あなたがミスを犯してしまうと、多くの場合責められることになる(注)
項目 2	あなたの職場のメンバーは、問題が起きていたり困難な事案が生じていたりしても、それを提起することができる
項目 3	あなたの職場の人々は時々、他の人々に対して、「自分たちとは違う」として受け入れないことがある(注)
項目 4	あなたの職場では、思い切ったことをしても大丈夫だ
項目 5	あなたの職場の他のメンバーに助けを求めることは難しい(注)
項目 6	あなたの職場の誰も、わざとあなたの努力を踏みにじるようなことはしないだろう
項目 7	あなたの職場のメンバーと働いているとき、他の人には真似できないあなたのスキルや能力は評価され、役立てられている

(注) 評価結果を反転させて分析

表 3 安全行動

職場の清掃や整理整頓を行う
期限に間に合わない時でも、手順や規則を守ること
互いに助け合いながら作業を行うこと
安全に関する疑問点を上司や関係者に聞くこと
自分の担当する仕事の安全について他人から意見を聞くこと
危険に感じたことを職場内で話し合うこと
安全に関する調査に協力すること
小さなトラブルを上司に報告すること
周囲の人が気分良く作業できるように配慮すること
業務に自信が持てない時、他人に援助を求めること
他人の安全に気を配ること
自分の心身の健康に注意すること
危険に感じたことを上司に報告すること

3 調査結果

(1) 得点間の相関

表4は、分析対象者238名の各得点（発言のしやすさ得点、心理的安全性得点、安全行動得点）同士の相関係数です。表5は、職場ごとに平均値を算出した各得点同士の相関係数です。表4より、発言のしやすさ、心理的安全性、安全行動の3つには、いずれの間にも0.4から0.7の中程度の正の相関が見られ、すべて有意でした（ $p < .01$ ）。また、発言のしやすさ得点と心理的安全性得点との相関係数が0.681と最も高く、安全行動得点と心理的安全性得点が0.465と最も低いことが分かります。

表5の職場単位での得点の相関を見ると、表4と同様にすべての得点間で有意な相関が見られ（ $p < .01$ ）、発言のしやすさ得点と心理的安全性得点の相関が最も高いことがわかります。職場単位の平均値を用いても個人単位の場合と同様の傾向を示しており、これらの関係性の大きな傾向は、職場単位の得点でも分析できる可能性を示唆しています。

(2) 職場単位による心理的安全性得点の分析

心理的安全性得点が職場ごとにどのように分布しているのかを確認するため、職場単位で平均値と標準偏差をそれぞれ算出しました。標準偏差の値が大きいほど、その職場でのばらつきが大きいことを意味します。

図2の中の数値（ r ）は、平均値と標準偏差との相関係数であり、 $r = -0.693$ と平均値と標準偏差との間に中程度の負の相関が見られました（ $p < .01$ ）。このことから、心理的安全性得点の高い職場ほど所属する社員の得点はばらつかず、低い職場ほどばらついていることが示唆されました。つまり、心理的安全性の高い職場ではそのメンバーが一樣に高い心理的安全性を認識しているが、心理的安全性の低い職場では、心理的安全性の認識の高い人と低い人が混在していることを示しています。このことは今城・藤村の研究⁶⁾でも同様の傾向が示されています。

表4 得点間の相関係数
(個人単位)

	発言のしやすさ得点	心理的安全性得点	安全行動得点
発言のしやすさ得点	1		
心理的安全性得点	.681**	1	
安全行動得点	.526**	.465**	1

** $p < .01$

表5 得点間の相関係数
(職場単位)

	発言のしやすさ得点	心理的安全性得点	安全行動得点
発言のしやすさ得点	1		
心理的安全性得点	.862**	1	
安全行動得点	.741**	.549**	1

** $p < .01$

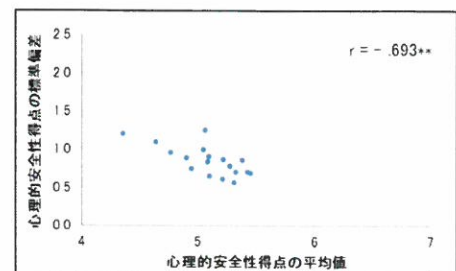


図2 職場ごとの心理的安全性得点
(平均値と標準偏差)

4 おわりに

本調査では工務系社員を対象とした Web アンケートにより、安全に関する発言のしやすさ、心理的安全性、安全行動を調査し、個人単位および職場単位で分析を行いました。分析により以下の2点が明らかとなりました。

第一に、これら3つの相関係数を個人単位、職場単位でそれぞれ算出したところ同様の傾向が見られました。

第二に、心理的安全性の平均値と標準偏差を職場単位で算出し相関係数を確認したところ、心理的安全性の高い職場ほど所属する社員間のばらつきは小さく、低い職場ほどばらつきが大きいことが示唆されました。また、職場単位での分析から有用な示唆を得られる可能性が示されたため、引き続き職場単位での分析を行っていきます。

今回の調査では、限られた項目での実施であったため、心理的安全性を高めるための方策や安全行動に寄与している他の要因は何かを明らかにすることができませんでした。以上の2点は今後の課題とします。

【参考文献】

- 1) 吉田裕・田中春奈・和田一成. 発言しやすい職場環境の醸成に向けた研究. あんけん研究成果レポート, vol. 15, pp. 20-21, 2022.
- 2) エイミー・C・エドモンドソン (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.
- 3) Edmondson, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Team. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350-383, 1999.
- 4) 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.
- 5) 大塚泰正・鈴木綾子. 職場の安全行動評価尺度の作成とその職種差. *安全工学*, 45(1), pp. 25-33, 2006.
- 6) 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回年次大会, 2019.