

上司のマネジメント行動が心理的安全性 に及ぼす影響（その2）

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、気兼ねなく発言できるチームの雰囲気のことを指します。当社では安全行動計画の中で、組織全体で安全を確保する仕組みの大きな要素として「心理的に安全なチーム作り」を挙げており、心理的に安全なチームでは「情報の共有」「失敗から学ぶ」ことが促進され、エラーの減少等の安全性向上が期待できます。

チームの心理的安全性を高めるための方法として、リーダーの力が重要であることは多くの研究から指摘されています。本研究は、心理的安全性を高めるためのリーダーの具体的な行動とその条件を明らかにすることを目的として、文献調査を行いました。

2 リーダーシップと心理的安全

2.1 リーダーの行動

青島(2021)¹⁾は、心理的安全性を高めるためには「奉仕・支援」と「変革」の2つの特徴を兼ね備えたリーダーシップが重要であることを指摘しています。

また具体的な行動としてエドモンドソン²⁾は8つの行動を示しています。堀下ら³⁾は2023年度に実施したヒアリング調査で、上司・部下の双方に対し、心理的安全性を高めるためのリーダーの具体的な行動を収集し、この8つの行動を元に分類しました。その結果、リーダーの行動を(ア)コミュニケーション、(イ)失敗・間違いに関する価値観の共有、(ウ)参加・発言の推奨、(エ)公正さの4つに分類することができました。

ただし、このような行動や工夫については、上司が「行っている・工夫している」と言っても部下はそうのように受け止めていない職場が一部にはありました。こういった、上司部下間の認識のずれを解消することが、心理的安全性向上のためには必要であると考えられます。

2.2 リーダーシップの効果に影響を与える要因

集団の状況や課題の特性によって、有効なリーダーシップスタイルが異なる、ということは多くの研究が指摘しており、どの集団にも有効な万能なリーダーシップは無いと言われています。

リーダーシップと心理的安全の関係についても同じことが言えると考えられ、リーダー

シップが持つ効果を調整する（弱めたり強めたりする）要因があると考えられています。寺口ら(2024)⁴⁾は、リーダーシップと心理的安全性の関係を調整する要因に関する文献レビューを行いました。その結果、「権力」が心理的安全性の効果を調整する可能性を指摘する論文が複数あることを紹介しています。

また、もし心理的安全性が高まったとしても、心理的安全性の高さがさらにポジティブな影響（例えば「チームパフォーマンスを高める」など）を与える過程でも、その影響を調整する要因があるとも考えられます。この点については、さらに文献調査を進めます。

3 まとめ

適切なリーダーシップが心理的安全性を高め、さらにポジティブな効果を生むことは明らかです。ただし、それぞれが影響を与え合う上では、その影響を高めたり弱めたりする要因があることが予想されます。

有効とされるリーダーシップ行動をとっていても、チームの状態やリーダーとメンバーの関係、仕事の質によっては、心理的安全性を十分に高めるとは限らないこと、また、心理的安全性が高く保たれているチームでも、同様に状態や関係性等によって、望ましい結果に十分につながらない可能性があることに着目し、その要因を明らかにすることを今後は検討していきます。

【文献】

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) 堀下智子・清水裕美子・庄司敬子. 上司のマネジメント行動が心理的安全性及ぼす影響, あんけん vol.17, 16-19, 2024.
- 4) 寺口 司・藤野秀則・後藤 学・彦野 賢. リーダーシップはいつでも心理的安全性を高め得るのか：スコーピングレビューの試み. 産業・組織心理学会第 39 回大会発表論文集, pp208-209, 2024.