

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3）

堀下 智子

1 はじめに

心理的安全性を高めるためには、リーダーによるリーダーシップ行動が重要です。本研究では、部下の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行動や、その上司の行動に対する部下の受け止め方、チームの雰囲気などの具体例を収集することを目的としてヒアリング調査を実施しました。

2 ヒアリング調査

2.1 調査方法

調査は2025年2月に実施しました。

A 鉄道会社の工務系社員を対象に実施しました。上司1名とその部下2名の計3名を1チームとし、3チーム計9名を対象に、個別にヒアリングを実施しました。上司の3名は30代～60代(平均45.7歳)、部下の6名は20代～60代(平均35.2歳)でした。

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(申請番号第24-8号)。

2.2 質問内容

(1) 心理的安全性

心理的安全性に対する評価や、心理的安全性に関する理解度を聞きました。

(2) リーダーシップ行動

心理的安全性を高めるためのリーダーシップ行動の具体例について聞きました。上司には自分の行動について、部下には自分の上司の行動についてそれぞれ聞きました。

(3) チームの状態

チームの雰囲気、コミュニケーションの状態について聞きました。

2.3 結果概要

(1) 心理的安全性

全体的に高い評価でした（7点満点：係長平均5.90、管理係平均5.64）。おおむね、正し

い理解が出来ており、さらに安全と結びつけた深い理解が出来ている人もいました（例：危ないことを指摘することで不安全行動を防ぐ、隠すことなく課題を発掘でき安全性向上につながる）。

(2) リーダーシップ行動

上司：

主に以下のような行動が挙げられました。

- ・コミュニケーションを取る様々な工夫（例：機会を意識して作る、移動中の会話）
- ・「知らない」「教えて」「助けて」を伝える（弱点の開示）
- ・感謝を伝える／傾聴する

部下：

おおむね、上司によるコミュニケーションの工夫や弱点の開示を好意的に受け止めていました。

(3) チームの状態

チームの心理的安全性の向上や指摘しやすい雰囲気づくりのために、部下が行っている行動を聞くことができました。

- ・メンバー間で、声掛けや気配りができている
- ・チーム全体として、指摘してもらえ、指摘しやすい雰囲気がある
- ・聞き耳を立て、困っている人がいたら手助けできるようにしている
- ・後輩や同僚に間違いを指摘してもらえやすいような雰囲気づくりをしている

3 まとめ

心理的安全性を高めるために、上司部下間で行われるリーダーシップ行動だけでなく、部下がチームの同僚や後輩に対して、心理的安全性を高めるための行動を行っている可能性があることが分かりました。

今後は、心理的安全性を高めるための行動について、上司から部下の働きかけだけでなく、同僚どうしや先輩後輩関係など、さまざまな関係性の中で検討する必要があるといえます。

【文献】

- 1) 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（その2）. あんけん, 18, pp.16-17, 2025.