

# 職務チームにおける パフォーマンスとメンタルヘルス — 心理的安全性とワーク・エンゲイジメントの影響 —

田原直美・小川邦治

Performance and Mental Health in Work Teams:  
Effects of Psychological Safety and Work Engagement

Naomi Tabaru and Kuniharu Ogawa

## 要 約

本研究は、職務チームにおいて、心理的安全性がメンバーのパフォーマンスとメンタルヘルスに影響を及ぼす過程について、ワーク・エンゲイジメントの媒介効果に着目して検討した。食品加工会社A組織の全従業員601名を対象に、調査を行なった。分析の結果、心理的安全性の高さがワーク・エンゲイジメントの向上を介して、高い文脈的パフォーマンス、職務満足感の増大、及びストレスの低減に影響することが示された。この結果から、職務チームにおいて心理的安全性の醸成が、優れたチームワークの発揮だけでなく、チームのストレス・マネジメントのあり方としても有効であることが示唆された。

## 問 題

本研究の目的は、職務チームの心理的安全性がメンバーのパフォーマンスとメンタルヘルスに影響を及ぼす過程について、ワーク・エンゲイジメントの媒介効果に着目して検討することである。

## 職務チームにおけるパフォーマンスとメンタルヘルス

企業組織の職務チームをマネジメントする上で、高いパフォーマンスの発揮と同様に、個々のメンバーが生き活きと職務を遂行する活気ある職場の醸成が重要である。後者がおろそかになった場合、たとえ高業績を達成できたとしても一時的・短期的なものとなりかねない。また、離職や組織コミットメントの低下、身体的・精神的健康の悪化などの問題を引き起こすこともあるだろう。

職務チームの効果性は、課題の多様性や複雑さ、メンバーの交代や協調関係の継続などのため、小集団実験で扱われる課題達成度のような単一の次元で捉えることはできない(Hackman, 1987, 2002)。この点を踏まえ、Hackman (1987, 2002) は、組織内のチームの効果を包括的に捉える3つの基準を提示した。第1に評価基準の達成や作業成果などのいわゆるパフォーマンス、第2に凝集性やコミットメントなどのチームの存続可能性、そして第3にメンバーの満足度やメンタルヘルスである。この3つの基準は、チームの効果を概念化する上で最も広く使用されている基準の1つである(e.g., Cavanaugh, Logan, Zajac, & Holladay, 2021; Gilmartin & D'Aunno, 2007; Smith & Tushman, 2005)。

しかし、チーム・プロセスに焦点を当てた多くの実証研究において、アウトプット変数としてはパフォーマンスを取り上げることがほとんどであり、業績や人事評価、顧客満足度などが指標として用いられてきた。チーム・プロセスに関する研究では、生産性や効率化を促進するチームのあり方に焦点が当てられ、それらがメンバーのメンタルヘルスの問題やチームのストレス・マネジメントとどのように関連するのかが検討されてこなかった。メンタルヘルスやストレス・マネジメントはチームのパフォーマンスと関連を持つと考えられるが、両者にどのような影響過程があるのかに関する学術的研究は進んでいない。

一方、職場におけるメンタルヘルス上の問題は、「労働安全衛生」や「産業精神保健」、「産業心理臨床(金井, 2018)」の分野において扱われ、ストレスの低減や不調者の早期発見、個別のケアや対策、職場復帰支援などを中心的なテーマとしてきた。この分野では、労働者の健康と安全を守ることに焦点が当てられており、パフォーマンスの向上というよりは、過重労働やバーンアウトなどネガティブな要因の分析と防止が目的とされる。また、業務の効率化や高

いパフォーマンスの追求は、メンタルヘルス上の問題を助長しかねないストレスラーとして位置づけられることもある。

ただし産業心理臨床の分野においても、不調者に対する個別介入だけでなく、職場づくりや組織体制が労働者の心身の問題にとって重要であることが指摘されている（金井，2018；小川，2010）。また、近年は、ポジティブ心理学の流れをうけ、不調者への対応だけでなく健康の増進と生産性の向上を同時に実現させるような職場環境の整備が重要な課題であることも指摘されるようになってきた（向江，2018；島津，2014）。たとえば、向江（2018）は、どのような職場の特性が生き生き働くことやパフォーマンスへつなげていくのかを検討することは、企業組織における効果的な実践のために有効であると指摘している。

このように、チーム・プロセスやパフォーマンスについては主に組織行動の分野において、従業員のメンタルヘルスに関する問題は主に産業心理臨床の分野において、それぞれ異なるテーマとして検討されてきた。これらの分野は、別々の体系で発展してきたため（金井，2018）、職場の人間関係やコミュニケーション、管理者のリーダーシップなど重なるテーマを扱いながら、ほとんど接点を持たずに独自に研究がすすめられたとあってよいだろう。

本研究は、高いパフォーマンスと個々のメンバーが生き生きと働くことのできる活気ある職場とを両立させる職務チームの特徴について検討する。これらを両立できるチームの醸成は、職務チームのマネジメント実践の上で必要とされている。また、組織行動の分野で検討されてきたチーム・プロセスの解明においても、産業心理臨床が目的とする従業員の健康増進の点でも重要な課題である。

### 心理的安全性とワーク・エンゲイジメント

本研究では、職務チームのパフォーマンスとメンタルヘルスとの両方に影響を及ぼす要因として心理的安全性（psychological safety）とワーク・エンゲイジメント（work engagement）に着目する。

心理的安全性が個人のエンゲイジメントを促進することを示した Kahn（1990）は、両概念のルーツとして位置づけられる研究の1つである。心理的

安全性 (psychological safety) とは、職場において新しい提案や問題の指摘、支援やフィードバックを求めるといった、対人的リスクを選択する結果についての知覚である (e.g., Edmondson 1999)。Kahn (1990) は、サマーキャンプの指導員と建築会社の従業員を対象としたケーススタディに基づき、仕事の役割を遂行する上で身体的・認知的・情緒的に自己を関与させるパーソナル・エンゲイジメント (personal engagement) は、個人が心理的安全性を感じる状況において高まることを示した。Kahn (1990) によれば、個人にとって、仕事へ関与し自己表現することはネガティブな結果をも引き起こしうるリスクの高い行為であるが、心理的安全性によってそのリスクが低減される。

その後、心理的安全性については、Edmondson (1999, 2000) によって組織やチーム全体に特徴づけられる集団レベルの現象であることが指摘された。これまでに組織行動の分野で、多くのチーム研究において、チームの心理的安全性がチーム学習やチームのパフォーマンスに、直接的、媒介的に影響を及ぼすプロセスについて検討されてきた (e.g., Edmondson et al., 2014)。

一方、ワーク・エンゲイジメントもまた、その後、Kahn (1990) によるパーソナル・エンゲイジメントとディスエンゲイジメント (disengagement) の概念的なフレームワークに基づき、Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker (2002) によって概念化された。ワーク・エンゲイジメントは仕事に向けられた持続的かつ全般的なポジティブな感情と認知であり、活動水準という行動的な側面も含む概念である (Schaufeli et al., 2002)。下位概念として、仕事をしている間の高い水準のエネルギーやメンタルレジリエンスによって特徴づけられる「活力 (vigor)」, 仕事に対する強い関与と有意味感や誇りによって特徴づけられる「熱意 (dedication)」, そして、仕事に集中し夢中になる状態として特徴づけられる「没頭 (absorption)」の3つがある (Schaufeli et al., 2002)<sup>1</sup>。ワーク・エンゲイジメントのアウトカムとして、組織へのコミットメントの高さや離職率の低さ、役割外行動やプロアクティブ行動の増加、顧客満

---

<sup>1</sup> 学術的な領域における「ワーク・エンゲイジメント」は、経営・人事コンサルタント領域で実務家を用いるエンゲイジメントとは異なる概念である (向江, 2018)。本研究では、前者について述べている。両者の違いについては向江 (2018) を参照されたい。

足度の向上, またメンタルヘルスの問題の低さなどが明らかにされている (向江, 2018; 島津・江口, 2012)。

ワーク・エンゲイジメントは, 自己効力感などの個人差要因だけでなく, 職場環境要因によって規定される。島津・江口 (2012) のレビューによれば, 職場環境要因には, 経営層との信頼や公正な人事評価などの組織レベルの要因, 同僚や上司の支援, 失敗に対する寛容さなどのチームレベルの社会的要因, 職務の自律性や役割の明確さなどの職務課題レベルの要因がある。職務チームにおける協調関係やリーダーシップなどのチームとしてのあり方は, メンバーのワーク・エンゲイジメントに影響を及ぼす。

さらに, ワーク・エンゲイジメントは, 個人内の現象であるだけでなく集団レベルの現象としても認められる (e.g., Bakker, Emmerik, & Euwema, 2006)。たとえば, Bakker et al. (2006) は, マルチレベル分析を行い, 職務チームにおいてチームレベルのワーク・エンゲイジメントが高いほど, メンバー個人のワーク・エンゲイジメントも高いことを示した。また, 個人のワーク・エンゲイジメントが集団内の別の個人に「伝染」するクロスオーバー効果 (Westman & Etzion, 1999) が, 組織における上司・部下間また同僚間で見られることが明らかにされている (e.g., Bakker et al., 2006; Westman, 2001; Westman et al., 1999)。

このようにチームレベルの要因とメンバーのワーク・エンゲイジメントは強く関連するため, 職場環境や職務チームのあり方に働きかけることでワーク・エンゲイジメントの向上を目指す実践は有効であると考えられる。Knight, Patterson, & Dawson (2017) は, ワーク・エンゲイジメントに関する 20 の介入効果研究のメタ分析を行い, 集団を対象としたもの, 個人を対象としたもの, あるいはオンラインのものなど様々なスタイルがある中で, 特に, 集団に対する介入で効果量が大きかった ( $g = .51$ ) ことを示している。

しかし, どのようなチームのあり方がワーク・エンゲイジメントを高め, さらにパフォーマンスやメンタルヘルスに結び付くのかに関する心理メカニズムの解明はまだ十分に行われていない。先に述べた Knight et al. (2007) のメタ分析で分析対象となった介入研究では, 集団に対する介入に分類されているも

のであっても心理教育をはじめとする個人の行動変容に焦点を当てたものが多い。また、日本においてもワーク・エンゲイジメントの介入効果研究は少ないながらも行われ始めているが (e.g, Imamura, Kawakami, Furukawa, Mtsuyama, Shimazu, Umanodan, Kawakami, & Kasai, 2015; 向江, 2018; 貫井・浅見・嶋田, 2020), 心理教育やジョブ・クラフティングによって認知行動療法に基づく個人の行動変容を目指すアプローチが用いられている。

職務チームにおいてパフォーマンスとメンタルヘルスを両立するチーム・マネジメントを実践していくためには、個人への働きかけだけではなく、これらを規定するチームとしての特性を明らかにし、その影響プロセスについて検討することが有効だろう。本研究では、ワーク・エンゲイジメント向上を規定するチームの特性として心理的安全性を取り上げる。

心理的安全性とワーク・エンゲイジメントとの関連については、Kahn (1990) 以来あまり検討されてこなかった (Chinelato, Tavares, Ferreira, & Valentini, 2020) が、近年、チーム研究において心理的安全性への関心が高まる中でいくつかの研究が行われ、心理的安全性がワーク・エンゲイジメントを促進することが示されている (e.g., Basit, 2017; Ge, 2020; Heyns, Mccallaghan, & Senne, 2021; Liu & Ge, 2020; Lyu, 2016; Chinelato et al., 2020)。たとえば、心理的安全性がワーク・エンゲイジメントを媒介して従業員の創造性を高めることや (Liu & Ge, 2020), 上司のサポートとワーク・エンゲイジメントの関係を心理的安全性が媒介することが (Heyns et al., 2021) 明らかにされている。

心理的安全性がワーク・エンゲイジメントを高める心理メカニズムについて実証的に示した研究は見当たらないが、2つの説明が考えられる。1つは、上述のKahn (1990) が指摘したように、心理的安全性が、仕事へエンゲイジメントする際に懸念される、失敗や対人的批難、評価などに対する様々なリスクへの不安を和らげることによって、ワーク・エンゲイジメントを高めるというものである (e.g, Edmondson, 1999)。心理的安全性が高いとき、メンバーは対人的なリスクを恐れることなく、仕事に対しエネルギーになり、情熱的に職務に従事することが可能となる (Chinelato et al., 2020)。

もう1つの説明は、心理的安全性により活発になる社会的相互作用が、個人

のエネルギー水準を高めるというものである。Quinn & Dutton (2005) は、「会話におけるエネルギーとしての協調 (coordination as energy-in-conversation)」という理論モデルにおいて、職場におけるコミュニケーションが個人にとってエネルギー (ポジティブな情動喚起) の源泉となることを指摘している。職務チームの心理的安全性は、関係葛藤の抑制を通してチームの課題的・情緒的コミュニケーションを促進する (田原・小川, 2021)。そして、メンバー間の相互作用が活発になることによって、エンゲイジメントに必要なエネルギーが喚起され、免疫系などの生理的資源が強化される (Heaphy & Dutton, 2008; Kark & Carmeli, 2009)。このようなエネルギー喚起と生理的資源の強化が、ワーク・エンゲイジメントを促進すると考えられる。Ge (2020) による大手製造業の従業員を対象とした調査では、心理的安全性が従業員の発言行動 (employee voice) を媒介して間接的にワーク・エンゲイジメントを促進していた。この結果は、心理的安全性が職務におけるコミュニケーションを活性化し、そのことによってワーク・エンゲイジメントが促進されることを示している。

以上を踏まえて、本研究では、心理的安全性とワーク・エンゲイジメントがパフォーマンスとメンタルヘルスに及ぼす影響を検討するため、アウトカム変数として、パフォーマンス、職務満足感、及びストレスを測定する。また、パフォーマンスについては、期待される職務行動をどの程度達成できたかという成果を示す課題パフォーマンスではなく、職場において自他の職務遂行や成果にどの程度貢献できたかを示す文脈的パフォーマンス (池田・古川, 2008) を測定し、どのような職務行動と心理的安全性やワーク・エンゲイジメントが関連するのかを検討する。さらに、ワーク・エンゲイジメントが、心理的安全性とアウトカム変数の影響過程において媒介効果を持つのかについても検証する。

## 方 法

### 調査対象者

ある食品加工会社 A 組織の全従業員 601 名を対象に、質問紙調査を行った。調査対象者の職務内容は商品の生産や開発、営業、総務など様々であった。回答の不備及びアルバイト社員 1 名を除く 561 名 (男性 197 名, 女性 339 名, 不

明 25 名) を分析対象とした。平均年齢は 43.1 歳 ( $SD=10.0$ ), 平均勤続年数は 7.4 年 ( $SD=5.8$ ,  $Range=0-26$ ) であった。

## 調査内容

**心理的安全性** 1 因子 7 項目からなる Edmondson (1999) の心理的安全性尺度を邦訳して用い、各項目について「いつもある (5)」から「まったくない (1)」の 5 件法で回答を求めた。リード文に「ここでいう職場とは、〇〇をさします」と記載した上で、すべての項目の冒頭に「この職場では」を付し、回答者の所属部署ごとに、部、課、あるいは営業所を意識しながら回答してもらった。

日本での使用例がなかったため、探索的因子分析 (最尤法、プロマックス回転) を行った結果、Edmondson (1999) とは異なるものの、2 因子解が適当であると判断した。第 1 因子は、「この職場で仕事をする中で、私のスキルや個性は評価されている」「この職場では、問題点や困難な課題について持ち出すことができる」「この職場では安心してリスクをとることができる」の 3 項目であった。チーム内で抵抗なく問題点を出し合えるといった項目が抽出され、本来の心理的安全性の定義にあたることから「心理的安全」とした ( $a=.60$ )。第 2 因子は、「この職場では、ミスをしたら責められる」「この職場では、メンバーに支援を求めることが難しい」「この職場では、自分たちと異なるメンバーを受け入れないことがある」の 3 項目 (いずれも逆転項目) であった。支援等を求めても阻害されないといった内容であることから「メンバーからの受容」とした ( $a=.49$ )。

**パフォーマンス** パフォーマンスの指標として、回答者の主観的な仕事成果について、池田・古川 (2008) と尾関 (2011) を参考に、業務、顧客満足、同僚や職場への貢献の程度と、創造的な貢献の程度を尋ねる項目計 15 項目を作成した。また池田・古川 (2008) による文脈的パフォーマンス尺度のうち自己の職務への専念に関する項目を 5 項目抜粋して用いた。最近半年間の自身の仕事をどのように感じているかについて「非常にそう思う (5)」から「まったくそう思わない (1)」の 5 件法で回答を求めた。



探索的因子分析（最少二乗法，プロマックス回転）を行った結果，3因子解が得られた。第1因子は，「職場の改善に貢献できた」「同僚の成長や学習に貢献できた」「同僚の職務の達成度に貢献できた」など，職場の改善や評判，同僚の職務や成長への貢献を示す内容であることから「職場と同僚への貢献」とした（ $\alpha = .86$ ）。第2因子は，「顧客の満足に貢献できた」「業績に貢献できた」など業績や顧客満足への貢献を示す内容に関する項目からなることから「顧客と業務への貢献」とした（ $\alpha = .84$ ）。第3因子は，「積極的に仕事に取り組んでいる」「自分なりに職務のやり方を工夫した」など，池田・古川（2008）の自己の職務への専念に関する項目にほぼ一致していたことから，因子名をそのまま「自己の職務への専念」とした（ $\alpha = .78$ ）。

**ワーク・エンゲイジメント** Schaufeli et al. (2002)により開発されたUWES-J (Utrecht work Engagement Scale Japan)の9項目版(Shimazu, Schaufeli, Kosugi, Suzuki, Nashiwa, Kato, Sakamoto, Irimajiri, Amano, Hirohata, Goto, & Kitaoka-Higashiguchi, 2008)を用い，「いつもそうだ (5)」から「まったくくない (1)」の5件法で回答を求めた。「活力」「熱意」「没頭」の3つの下位因子それぞれの $\alpha$ 係数は順に，.87, .75, .78であった。

**ストレス** 職業性ストレス簡易調査票23項目版（厚生労働省，2016）から心身のストレス反応に関する11項目を抜粋して用いた。最近1か月の自身の状態について「いつもそう感じる (5)」から「まったくくない (1)」の5件法で回答を求めた（ $\alpha = .92$ ）。

**職務満足度** 田中・林・大淵（1998）による職務満足感尺度（1因子3項目）を用いた。最近半年間の自身の仕事をどのように感じているかについて「非常にそう思う (5)」から「まったくそう思わない (1)」の5件法で回答を求めた（ $\alpha = .66$ ）。

なお，分析にはHAD（清水，2016）を用いた。

## 結果と考察

### 各変数の記述統計量と相関

各測定変数の平均値と標準偏差、相関分析の結果を Table 1 に示す。すべての変数間に有意な相関関係が認められた。ストレスとその他の変数との間には負の相関関係が、それ以外の変数間には正の相関関係が示され、理論的予測と一致したものであった。

Table 1 各尺度の記述統計量と相関係数

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
心理的安全性											
1 心理的安全	3.07	0.69									
2 メンバーからの受容	3.32	0.78	.50**								
ワーク・エンゲイジメント											
3 活力	2.76	0.83	.34**	.23**							
4 没頭	3.01	0.75	.27**	.16**	.68**						
5 熱意	3.26	0.74	.31**	.24**	.69**	.78**					
パフォーマンス											
6 職場と同僚への貢献	2.76	0.66	.35**	.16**	.38**	.42**	.44**				
7 顧客と業績への貢献	3.01	0.72	.27**	.15**	.33**	.38**	.45**	.58**			
8 自己の職務への専念	3.56	0.53	.22**	.11*	.39**	.51**	.56**	.46**	.48**		
9 ストレス	2.85	0.82	-.30**	-.38**	-.50**	-.28**	-.36**	-.12**	-.19**	-.18**	
10 職務満足感	3.15	0.75	.43**	.30**	.55**	.56**	.65**	.55**	.48**	.48**	-.31**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

### 心理的安全性とワーク・エンゲイジメントがパフォーマンス、ストレス、職務満足感に及ぼす影響

パフォーマンス、ストレス、職務満足感に、心理的安全性とワーク・エンゲイジメントが及ぼす影響を検討した。心理的安全性（心理的安全、メンバーからの受容）とワーク・エンゲイジメント（活力、没頭、熱意）に加え、統制変数として年齢を独立変数とし、パフォーマンス（職場と同僚への貢献、顧客と業績への貢献、自己の職務への専念）、ストレス、職務満足感のそれぞれを従属変数とする重回帰分析を行った。ワーク・エンゲイジメントの3つの下位因子は互いに強い相関関係にあるため、ステップワイズ法により分析した。結果を Table 2 に示す。

パフォーマンスのうち、職場と同僚への貢献及び顧客と業績への貢献について

では、心理的安全性と熱意が有意な正の影響を持つことが示された。職務チームにおいて課題やリスクを安心して持ち出すことができると感じているほど、また、仕事への強い関与や誇りを感じているほど、職場の改善や学習への貢献、同僚との協働の程度が高く、また顧客満足度向上や業績達成への貢献の程度も高いことが分かった。自己の職務への専念については、熱意のみが正の影響を持つことが示され、仕事への強い関与や誇りを感じているほど、自分の仕事に主体的に取り組んでいることが分かったが、心理的安全性の影響は認められなかった。

ストレスについては、メンバーからの受容と活力が有意な負の影響を持つことが示された。チームのメンバーに受け入れられ支援を求めることができると感じているほど、また、就業中の高い水準のエネルギーや心理的な回復力が高いほど、ストレスの程度が低かった。

職務満足感については、心理的安全性、活力、熱意がいずれも有意な正の影響を持つことが示された。職務チームにおいて課題やリスクを安心して持ち出すことができると感じているほど、就業中の高い水準のエネルギーや心理的な回復力が高いほど、そして仕事への強い関与や誇りを感じているほど職務満足感が高かった。

Table 2 パフォーマンス、職務ストレス、職務満足感を従属変数としたステップワイズ法による重回帰分析の結果

	パフォーマンス			ストレス	職務満足感
	職場と同僚への貢献	顧客と業績への貢献	自己の職務への専念		
年齢 (歳)					-.081*
心理的安全性					
心理的安全性	.144**	.103*			.175**
メンバーからの受容				-.232**	
ワーク・エンゲイジメント					
活力				-.438**	.148**
没頭					
熱意	.450**	.437**	.611**		.504**
$R^2$	.260**	.227**	.374**	.291**	.482**

\* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

**媒介効果の検討** 心理的安全性と、パフォーマンス、ストレス、及び職務満足感との関係に対するワーク・エンゲイジメントの媒介効果を検討した。重回帰分析において有意な影響過程がみられた変数について、従属変数ごとに媒介分析を行った (Baron & Kenny, 1986)。結果を Figure 1 から Figure 5 に示す。ブートストラップ法 (バイアス修正法, 2000 回のリサンプリング) により 95% 信頼区間を算出したところ, 0 は含まれておらず, ワーク・エンゲイジメントの有意な部分媒介の効果が認められた (Figure 1 から順に, 95% CI (.068— .170) (.067— .192) (-.158— -.052) (.110— .236) (.106— .247))。これはいずれも, 職務チームに心理的安全性を感じていることがワーク・エンゲイジメントを高め, その結果としてパフォーマンスの向上, ストレスの低減, そして職務満足感の増大につながることを示している。

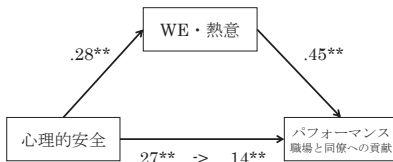


Figure 1. 媒介分析の結果 1

注) 心理的安全性から職場と同僚への貢献への直接効果 (.27) は, ワーク・エンゲイジメント (熱意) という媒介変数によって有意に減少 (.14) していた ( $p < .001$ )。

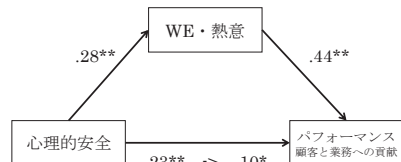


Figure 2. 媒介分析の結果 2

注) 心理的安全性から顧客と業務への貢献への直接効果 (.23) は, ワーク・エンゲイジメント (熱意) という媒介変数によって有意に減少 (.10) していた ( $p < .001$ )。

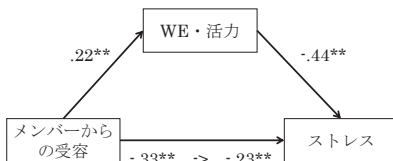


Figure 3. 媒介分析の結果 3

注) メンバーからの受容からストレスへの直接効果 (-.33) は, ワーク・エンゲイジメント (活力) という媒介変数によって有意に減少 (-.23) していた ( $p < .001$ )。

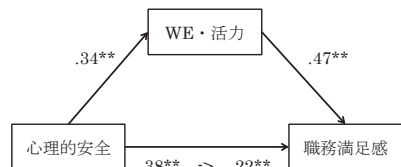


Figure 4. 媒介分析の結果 4

注) 心理的安全性から職務満足感への直接効果 (.38) は, ワーク・エンゲイジメント (活力) という媒介変数によって有意に減少 (.22) していた ( $p < .001$ )。

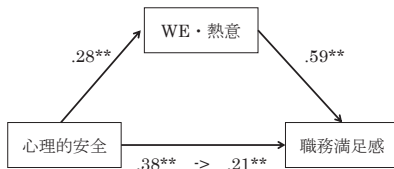


Figure 5. 媒介分析の結果 5

注) 心理的安全性から職務満足感への直接効果 (.38) は、ワーク・エンゲイジメント (熱意) という媒介変数によって有意に減少 (.21) していた ( $p < .001$ )。

## 総合考察

本研究では、職務チームにおいて高いパフォーマンスの発揮とメンタルヘルスの両立に影響を及ぼす要因として、チームの心理的安全性とワーク・エンゲイジメントに着目し、これらの影響過程を検討した。そして、チームの心理的安全性が、ワーク・エンゲイジメントを介して、パフォーマンスだけでなく、ストレス低減や職務満足感の増大というメンバーのメンタルヘルスにも影響を与えることが示された。

このことは、職務チームにおいて心理的安全性を醸成することが、優れたチームワークの発揮や目標達成のためにも、また同時に、チームのストレス・マネジメントのあり方としても有効であることを示すものである。Edmondson (1999, 2018) は、心理的安全性はチームの個性として備わるものではなく、チームのリーダーによって生み出され醸成されるものであることを指摘している。職務チームにおいて、管理者の態度や働きかけ、サポートなどの対人的交流が、心理的安全性を醸成するうえで重要となる (e.g., Edmondson, 1999; Edmondson, & Lei, 2014; Heyns et al., 2021)。本研究で示した、心理的安全性の醸成とチームとしてのワーク・エンゲイジメントの向上という視点は、これまで別々の領域で進められてきた効果的チーム・プロセスの解明とメンタルヘルスの向上という職務チームの多面的な効果性を、今後検討するうえで重要になると考える。

今後の発展として、心理的安全性がどのようにワーク・エンゲイジメントを

高めるのかに関する心理メカニズムを解明することが必要である。本研究の分析結果から、文脈のパフォーマンスの中でもチームメンバーとの協働に関わる「対人的促進 (interpersonal facilitation) (Van Scotter & Motowidlo, 1996)」に対して、心理的安全性とワーク・エンゲイジメント (熱意) が影響を及ぼすことが示された。一方、主体的に熱心に自己の職務遂行に専念することを意味する「自己の職務への専念」には、心理的安全性の影響は認められず、ワーク・エンゲイジメント (熱意) のみが有意な影響を与えていた。この結果は、心理的安全性の高いチームにおいてはコミュニケーションをはじめとする社会的相互作用が活発になることを示唆する。今後、パフォーマンスとメンタルヘルス両方において効果的なチームの醸成を実践していく上でも、この社会的相互作用の活発化のプロセスが、重要な鍵になると考えられる。

また、本研究の結果から、このようなチーム醸成のための介入やアクションリサーチを実践していくにあたって、チーム・マネジメントの視点を取り入れることの有効性が期待される。上述した通り、これまでワーク・エンゲイジメント向上の取組に関する介入効果研究は、従業員個人のスキル向上や行動変容に焦点を当てたものがほとんどであった。心理的安全性やチームレベルのワーク・エンゲイジメント向上という視点に立ち、特に、管理者がチーム・マネジメント、あるいはチーム・ストレス・マネジメントを実践していくための取組を行うことが有効であろう。

最後に、本研究の限界を述べる。まず、本研究では、個人レベルでの分析を行ったが、今後、心理的安全性がワーク・エンゲイジメントに影響を及ぼす心理メカニズムの解明や、チーム・マネジメントの視点からの実践を行うためには、ワーク・エンゲイジメントやストレス、パフォーマンスについてチームレベルでの測定や分析を工夫する必要があるだろう。また、本研究は、一時点の調査結果に基づく相関分析に基づくものであることに注意が必要である。アクションリサーチやパネル調査を取り入れ、縦断的なデータを分析し、各変数の時間的変化について検討することで、より精緻な研究知見を生み出すことが可能になるだろう。

## 謝 辞

本研究はJSPS 科研費 17K04477 の助成を受けたものです。本研究の実施にご協力をいただきました A 組織の皆様に、心より感謝申し上げます。

## 引用文献

- Basit, A. A. (2017). Trust in supervisor and job engagement: Mediating effects of psychological safety and felt obligation. *The Journal of Psychology*, **151**(8), 701-721.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, **51**, 1173-1182.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. V., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations*, **33**(4), 464-489.
- Cavanaugh, K. J., Logan, J. M., Zajac, S. A., & Holladay, C. L. (2021). Core conditions of team effectiveness: Development of a survey measuring Hackman's framework. *Journal of Interprofessional Care*, 1-6.
- Chinelato, R. S. de C., Tavares, S. M. de O. e M., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2020). The effect of perception of organizational politics on professionals' engagement: the moderating role of the psychological safety climate. *Annals of Psychology*, **36**(2), 348-360.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, **64**(1), 89-136.
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality*, **48**(3), 1-7.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, **44**(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The journal of applied behavioral science*, **40**(1), 66-90.
- Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, **1**(1), 23-43.
- Gilmartin, M. J., & D'Aunno, T. A. (2007). 8 Leadership research in healthcare. *The Academy of Management Annals*, **1**(1), 387-438.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed), *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. pp. 315-842.

- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of management review*, **33**(1), 137-162.
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., & Senne, O. W. (2021). Supervisor support and work engagement: The mediating role of psychological safety in a post-restructuring business organisation. *Journal of Psychology in Africa*, **31**(2), 140-144.
- 池田 浩・古川 久敬(2008). 組織における文脈のパフォーマンスの理論的拡張と新しい尺度の開発 産業・組織心理学研究, **22**, 15-26.
- Imamura, K., Kawakami, N., Furukawa, T. A., Matsuyama, Y., Shimazu, A., Umanodan, R., ... & Kasai, K. (2015). Effects of an internet-based cognitive behavioral therapy intervention on improving work engagement and other work-related outcomes: an analysis of secondary outcomes of a randomized controlled trial. *Journal of occupational and environmental medicine*, **57**(5), 578-584.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, **33**(4), 692-724.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, **30**(6), 785-804.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of organizational behavior*, **38**(6), 792-812.
- 金井篤子 (2018). 産業領域における精神医学と心理学の協働(特集 公認心理師のキャリアラム等検討会報告とさまざまな領域における精神医学と心理学の協働) 精神神経学雑誌, **120**(10), 935-941.
- 厚生労働省(2016). 労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度実施マニュアル
- Liu, K., & Ge, Y. (2020). How psychological safety influences employee creativity in China: Work engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality*, **48**(8), 1-7.
- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality*, **44**(8), 1359-1370.
- 向江亮(2018). ワーク・エンゲイジメント向上の実践的取組に向けた知見の整理と今後の展望 産業・組織心理学研究, **32**(1), 55-78.
- 貫井侑・浅見祐香・嶋田洋徳(2020). 職場におけるワーク・エンゲイジメントに対する認知行動論的理解 早稲田大学臨床心理学研究, **20**(1), 81-88.
- 小川邦治(2010). 職場のメンタルヘルス対策の現状と課題-組織介入の視点と「組織の健康」研究への展望. 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要, **10**, 73-81.
- 尾関 美喜(2011). 社の発展への貢献度, 現状への危機意識と集団アイデンティティが革新指向性に及ぼす影響 産業・組織心理学研究, **25**(1), 91-98.



- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of management review*, **30**(1), 36-57.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, **3**(1), 71-92.
- 島津明人 (2014). 日本語版 UWES, ワーク・エンゲイジメント— ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を. 労働調査会, 68.
- 島津明人・江口尚 (2012). ワーク・エンゲイジメントに関する研究の現状と今後の展望. 産業医学レビュー, 25(2), 79-97.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A.,... & Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, **57**(3), 510-523.
- 清水 裕士 (2016). フリーの統計分析ソフト HAD : 機能の紹介と統計学習・教育, 研究実践における利用方法の提案 メディア・情報・コミュニケーション研究, **1**, 59-73.
- Smith, W., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, **16**(5), 522-536.
- 田原直美・小川邦治 (2021). 職場における心理的安全とチーム・コミュニケーションとの関連 西南学院大学人間科学論集, **16**(2), 27-42.
- 田中堅一郎・林洋一郎・大淵憲一 (1998). 組織シチズンシップ行動とその規定要因についての研究 経営行動科学, **12**, 125-144.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, **81**(5), 525.
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human relations*, **54**(6), 717-751.
- Westman, M., & Etzion, D. (1999). The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa. *Journal of occupational health psychology*, **4**(3), 269.