

誰が組織内での発言をためらい、 心理的安全性を低く感じるのか

: 社会人調査モニターの性別・国籍・障害の有無に着目して

小川 詩音¹・李 受珉¹・中島 健一郎¹

Who is hesitant to speak up and feel less psychologically safe within the organization?
: Differences by gender, nationality, and disability

Shion Ogawa, Sumin Lee, and Ken'ichiro Nakashima

This study aims to explore how promotive and prohibitive voice, along with their antecedents, such as psychological safety, differ between minority employees (e.g., female employees, non-Japanese employees, and employees with disabilities) and non-minority employees. Research shows that demographic diversity in voice leads to various advantages. Conversely, research also shows that minority employees may have lower levels of voice and psychological safety. Thus, we hypothesized that the level of voice and psychological safety among Japanese minority employees would be lower than that among non-minority employees. An online survey was administered to 476 employees to measure their levels of voice and psychological safety. To determine the significant differences in voice and psychological safety between minority and non-minority employees, Welch's t-test was used. The results revealed that female employees reported a significantly lower level of prohibitive voice than male employees, and employees diagnosed with a current mental disorder reported a significantly lower level of prohibitive voice than those without such a diagnosis. In addition, individuals with a current or past mental disorder diagnosis reported significantly lower levels of psychological safety than those without any mental disorder diagnosis. These findings contribute to understanding the prevalence of low levels of voice and psychological safety among people with specific demographic characteristics.

キーワード : employee voice, psychological safety, minority

¹ 広島大学大学院人間社会科学研究所

問 題

組織の効果的な運営や潜在的な危機を回避するために効果的な手段の一つとして、従業員の発言 (employee voice) がある (Liang et al., 2012)。発言は「仕事に関連する問題についてのアイデア、提案、懸念を表現すること」と定義されている (Van Dyne et al., 2003)。発言は組織においてメンバーの能力と専門性が適切に活用されるようにするうえで非常に重要であり (Sherf et al., 2018)、発言がチームパフォーマンスの向上に役立つことが示されている (Chamberlin et al., 2017; Li & Tangirala, 2022)。このような発言は新しいアイデアや解決策の提案を表現する促進的発言 (promotive voice)、有害な慣行や出来事、従業員の行動についての懸念を表現する抑制的発言 (prohibitive voice) に分けられる。両者は組織に利益をもたらすことを目指しているという点で共通しているが、前者は理想と可能性の実現に焦点を当てており、後者は害を食い止めたり予防したりすることに焦点を当てている (Liang et al., 2012)。

属性の多様化とマイノリティ

発言の役割からも分かる通り、組織においてメンバーが互いの意見を共有することによる利点は明らかである。そして、その利点はメンバーが多様である場合に際立って現れるとされている (三浦・飛田, 2002; Jackson et al., 1995)。これは、メンバーの多様性が高まることで、利用可能な情報資源が豊富になることや (Kasperson, 1978)、組織としての選択肢が広がることが理由とされている (Falk & Johnson, 1977)。

日本においても、性別・年齢・人種・国籍・障害の有無などの違いを始めとした多様な属性を有する個人の、個々の能力が発揮されることでイノベーションが生み出され、生産性が向上し、企業の競争強化につながるとされている。このような背景から、多様な属性の活用は重要な経営戦略として位置づけられている (経済産業省, 2018a)。特に、女性活躍推進法 (厚生労働省, 2019)、特定技能制度 (出国在留管理庁, 2018)、障害者雇用促進法 (厚生労働省, 2022) などを始めとした、女性・外国人・障害者の雇用促進の動きが近年多く見られる。経済産業省が主催する「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」の受賞企業が活躍推進の対象とする属性においても、女性・外国人・障害者が上位 60%を占めており (経済産業省, 2018b; 船越, 2019)、企業が捉える重要度がうかがえる。しかし、日本の中心的産業である製造業²における女性就業者数は 2021 年時点で 30.0% (経済産業省, 2022)、外国人就業者数は 1.0% (UA ゼンセン, 2023)、そして 2023 年現在の全産業における障害者の実雇用率は 2.3% (厚生労働省, 2023) であるなど、女性社員・外国籍社員・障害のある社員は構成比においてマイノリティとなっている。そこで、本論文では女性社員・外国籍社員・障害のある社員を企業組織におけるマイノリティ属性と位置づけ、その様な社員の発言に着目する。女性社員、外国籍社員、障害のある社員の活躍は経営戦略の一つとして期待されており (経済産業省, 2018a)、マイノリティ属性の発言に着目することは、日本の企業組織のパフォーマンス向上に向けた施策を検討する上で有益と考えられる。

² 後述する本研究の目的を踏まえれば、製造業に限定した調査を実施した方が望ましい。しかし本研究では、利用した調査会社の契約モニター数に伴うサンプルサイズ不足のため全産業を対象とすることとした。

マイノリティ属性と発言に関する研究の動向

本論文で着目するマイノリティ属性の発言について国内の研究に目を向けた場合、それを直接検討した量的研究は見当たらない。しかし国外では、マイノリティ属性の相対的な発言の低さやしにくさを危ぶむ研究結果が複数報告されている (Table 1 参照)。自身をマイノリティと捉える従業員の方がそうでない従業員よりも発言の程度が低く (Dalessandro & Lovell, 2023)、発言の自己効力感、すなわち組織の利益になるという点で意義のある発言をすることに対する自信についても 男性従業員より女性従業員の方が低い (Yan et al., 2022)。さらに、部下の発言については、白人よりも非白人の方が上司から低く評価されやすく、男性よりも女性の方が低く評価されやすい (Howell et al., 2015)。これらを総じて考えると、国内においてもマイノリティ属性の発言の程度が非マイノリティ属性に比べて相対的に低い可能性が考えられる。

Table 1
マイノリティ属性と発言に関する先行研究

着目するマイノリティ属性	独立変数	従属変数	結果	研究者
自身をマイノリティと捉える者	自身をマイノリティと捉えるかどうか	発言	自身をマイノリティと捉える従業員の方がそうでない従業員よりも発言の程度が低かった	Dalessandro&Lovell, 2023
女性	性別 (女性・男性)	発言の自己効力感	女性従業員の方が男性従業員よりも発言の自己効力感が低かった	Yan et al., 2022
非白人・女性	人種 (白人・非白人)・性別 (女性・男性)	上司による部下の発言の評価	非白人の方が白人よりも、女性の方が男性よりも発言を低く評価された	Howell et al., 2015

発言の先行要因には様々なものがあるが、中でも発言と密接に関わっているのが心理的安全性 (psychological safety) である。心理的安全性とは、チームにおいて提案や懸念を伝えるといったリスクを取ることに對して、他のメンバーが罰したり、拒絶したり、誤解したりしないという信念が共有された状態を指す (Edmondson, 1999)。心理的安全性が高い、つまり意見を表現することに対する恐れや懸念が無い状態では、発言のコストが最小限に抑えられ、結果として新しいアイデアを気軽に発信できる (Edmondson, 1999 ; Kahn, 1990 ; Liang et al., 2012)。さらに Liang et al. (2012) は発言の先行要因として、心理的安全性、建設的な変化への義務感、組織内自尊感情の三点を挙げたうえで、心理的安全性が他の要因の土台となる重要な前提条件であると述べている。先行研究でも、発言に対する心理的安全性の媒介効果 (Detert & Burris, 2007; Kong et al., 2020) や調整効果 (Romney, 2021 ; Starzyk & Sonnentag, 2019) が示されている。このように、発言について検討する際はその先行要因である心理的安全性に着目することで有用な示唆が得られると考えられる。

本論文で着目するマイノリティ属性の心理的安全性については、これまで直接検討されてはこなかった。心理的安全性には、個々人が知覚する心理的安全性の程度を扱う個人レベルの概念化と、単一集団の構成員が知覚する心理的安全性の平均値を集団の心理的安全性として扱う集団レベルの概念化がある (Edmondson, 2023)。マイノリティ属性という個人に着目する本論文は、個人レベルの概念化に該当するが、先行研究で特定の属性を有する個人が知覚した心理的安全性の高低に着目した研究はわずかである。例外として Edmondson (2016) は、上位の階層にある従業員の方が下位の階層にある従業員よりも心理的安全性を高く知覚することを示している。また、日本における質的研究では、精神疾患のある社員が持つ「距離を置かれ警戒される不安」や「周囲から理解されない不安」が報告されており (原田・村社, 2021)、このような不安が心理的安全性の低さと関連している可能性が考えられる。マイノリティ属性の発言の少なさが危ぶまれる以上、発言の前提条件と

される心理的安全性と発言を併せて検討し、属性の違いの観点からそれらの水準を比較することにより、先行研究の未検討点に関する新しい知見を報告できる。これは、従業員の発言を促進するための組織内研究プログラムの開発や介入研究など、今後の実践研究への示唆を提供するだろう。

本研究の目的

多様な属性の活用による組織パフォーマンス向上を掲げる日本において、マイノリティ属性の活躍は経営戦略の一つとして期待されている一方、海外の先行研究からはマイノリティ属性の発言の低さが示唆されている。しかし、日本におけるマイノリティ属性に着目した場合、その発言の現状は明らかにされていない。加えて、発言の重要な前提条件とされる心理的安全性について、マイノリティ属性の観点から検討された研究は国内外を問わず限られている。このような知見の不足により、マイノリティ属性の発言の低さが見過ごされ、企業のパフォーマンス向上の機会を逃している可能性がある。この問題提起を行うためにも、ひいては各組織が必要な改善を行うためにもこの知見の不足を補うことが必要である。

以上の議論を踏まえ、本研究では日本におけるマイノリティ属性の発言についての現状把握を行うため、発言と心理的安全性の程度が、マイノリティ属性（女性社員・外国籍社員・障害のある社員）と非マイノリティ属性とで異なるかどうかを検証する。なお、障害のある社員については障害者雇用において雇用割合の最も大きい身体障害者と雇用割合の伸び率が最も大きい精神障害者を対象とする（厚生労働省, 2023）。仮説は以下の通りである。

仮説 1：発言（促進的/抑制的）と心理的安全性において、女性社員の平均値は男性社員の平均値よりも有意に低い。

仮説 2：発言（促進的/抑制的）と心理的安全性において、外国籍社員の平均値は日本国籍社員の平均値よりも有意に低い。

仮説 3：発言（促進的/抑制的）と心理的安全性において、身体障害の診断を受けている社員の平均値は、そうでない社員の平均値よりも有意に低い。

仮説 4：発言（促進的/抑制的）と心理的安全性において、精神疾患の診断を現在受けている社員と過去に受けたことがある社員の平均値は、そうでない社員の平均値よりも有意に低い。

方 法

対象者と手続き

株式会社クロス・マーケティングの調査モニターに対して Web 調査を実施した³。IMC (Instructional manipulation check) 項目を設置し、通過した回答者のみのデータが納品された。具体的には、20 歳から 73 歳までの契約社員と正規社員を含む会社員 476 名、平均年齢は 45.58 歳 ($SD=$

³ ここでは本研究の目的に即した内容のみを報告している。目的外の尺度や質問項目の情報については第一著者から入手可能である。本調査は第一著者の所属する大学内に設置している倫理審査委員会による審査を受けており、その内容について承諾を得ている（承認番号：HR-PSY-001291）。

13.4) だった。調査対象者とその内訳を Table 2 に示す⁴。

Table 2
分析対象者とその内訳

		N	%
性別	女性	226	47.5
	男性	250	52.5
国籍	外国籍	3	0.6
	日本国籍	473	99.4
身体障害	診断有	28	5.9
	診断無	448	94.1
精神疾患	現在診断有	30	6.3
	過去に診断有	20	4.2
	診断無	426	89.5
役職	管理職	112	23.5
	一般職	364	76.5
勤務先企業の業種	製造業	125	26.3
	商社	19	4
	小売業	29	6.1
	金融・保険業	23	4.8
	マスコミ・報道	5	1.1
	I T業	49	10.3
	その他サービス業	107	22.5
	官公庁・公共団体	10	2.1
	その他	109	22.9

質問紙構成

1. マイノリティ属性の分類

性別 回答者の性別について回答を求めた。仮説 1 は男女差に関するものであったため、「その他・答えたくない」と回答した者は以降の分析対象から除外した。

国籍 回答者の日本国籍の有無について回答を求めた。日本国籍を持たない回答者が 3 名であったため、以降の分析対象から除外した。

身体障害・精神疾患の有無 回答者の身体障害と精神疾患の有無について回答を求めた。

2. 使用した尺度

職場での発言と心理的安全性について回答を求める際、職場の定義として正木・村本 (2017) を用い、「ここでの職場とは、部や課などの部署のように、日々コミュニケーションを取りながら働くグループを指します。」という記載を教示文に注記した。

発言 (employee voice) 尺度 Liang et al. (2012) の Employee voice について、田中 (2023) を基に

⁴ 身体障害・精神疾患のある社員のサンプルについては、調査モニターの都合によりサンプルサイズに偏りが生じる可能性を事前の調査会社との打ち合わせの時点で了解していた。本研究では、そのような偏りが生じても使用可能な検定を用いて仮説の評価を行うこととした。

邦訳した項目を用いて回答を求めた⁵。「私は職場の問題を解決するための提案を行っている。」などの5項目を含む促進的発言、「私は職場の業績を阻害する同僚の言動がある場合、本人に注意をしている。」などの5項目を含む抑制的発言の2因子10項目から構成されていた。これらの項目について、「あなたの職場についてお尋ねします。以下の項目はあなたの考えにどのくらい当てはまりますか。」という教示文のもと、「1. 全くあてはまらない」「2. あてはまらない」「3. どちらともいえない」「4. あてはまる」「5. 非常にあてはまる」の5件法で回答を求めた。

心理的安全性 (psychological safety) 尺度 宮島 (2018) による心理的安全風土の知覚尺度を使用し、回答者が職場で知覚している心理的安全性について回答を求めた。心理的安全性という概念には集団レベルと個人レベルがあるが (Edmondson, 2023), 本研究では様々な組織に所属する回答者に対して調査を実施すること、属性間の違いに着目することを理由に個人レベルの心理的安全性、つまり個々人に知覚された心理的安全性 (Liang et al., 2012) を用いた。「私の職場では、私は自由に自分の考えを表明できる。」などの5項目から構成されていた。これらの項目について、発言尺度と同様の教示文のもと、「1. 全くあてはまらない」「2. あてはまらない」「3. どちらともいえない」「4. あてはまる」「5. 非常にあてはまる」の5件法で回答を求めた。

3. その他の項目

役職 先行研究 (Morrison, 2023 ; Edmondson, 2016) で示されている、職場での階層や地位、ならびに発言や心理的安全性との関連を検討するため、回答者の役職について、管理職か一般職かで回答を求めた。各マイノリティ属性における役職の内訳を Table 3 に示す。

勤務先企業の業種 回答者の勤務先企業の業種 (主な事業内容) について回答を求めた。

IMC 項目 増田他 (2019) に倣い、IMC (Instructional manipulation check) 項目を1項目設定し、指示に従った回答者のみを分析対象とした。『ここはきちんと文章を読んで回答しているか確認する質問です。「全く当てはまらない」を選択してください。』という教示文のもと回答を求めた。

Table 3
各マイノリティ属性における役職の内訳

		管理職 (N=112)		一般職 (N=364)	
		n	%	n	%
性別	女性	48	10.1	178	37.4
	男性	64	13.4	186	39.1
国籍	外国籍	1	0.2	2	0.4
	日本国籍	111	23.3	362	76.1
身体障害	診断有	9	1.9	19	4.0
	診断無	103	21.6	345	72.5
精神疾患	現在診断有	13	2.7	17	3.6
	過去に診断有	4	0.8	16	3.4
	診断無	95	20.0	331	69.5

⁵ 田中 (2023) の尺度に関しては、著者への問い合わせをし、抄録には記載のない具体的な項目を入手した。ここに記して心からの謝意を表したい。

結 果

分析の方法

分析には統計ソフト HAD (清水, 2016) の version18.002 を用いた。なお、全ての分析において有意水準は 5% に設定した。

確認的因子分析と項目分析

発言尺度 確認的因子分析 (Table 4) の結果、適合度指標 (CFI・RMSEA・SRMR) が許容水準にあることが示された。また、先行研究と同様の項目群から成る 2 因子構造が確認された。項目分析の結果、両因子共に高い信頼性が示された (促進的発言: $\omega = .937$, 抑制的発言: $\omega = .917$)。

心理的安全性尺度 確認的因子分析 (Table 5) の結果、CFI と RMSEA が許容水準にあることが示された。SRMR が許容水準外のやや高い値を示しているものの、先行研究と同様の 1 因子構造が示され、因子負荷量の正負の方向も先行研究と同様であったことから、1 因子構造を採用することとした。項目分析の結果、高い信頼性が示された ($\omega = .945$)。

Table 4
発言 (employee voice) 尺度の因子分析結果

CFI=.984 RMSEA=.065 SRMR=.022	因子1	因子2	共通性
促進的発言			
1. 私は職場の問題を解決するための提案を行っている。	.886	.000	.785
2. 私は職場で新しいプロジェクトを積極的に提案している。	.804	.000	.646
3. 私は職場で業務プロセスを改善する方法を提案している。	.882	.000	.779
4. 私は職場の目標達成に寄与する提案を積極的に打ち出している。	.865	.000	.748
5. 私は職場運営について、建設的な改善提案を積極的に行っている。	.884	.000	.781
抑制的発言			
6. 私は職場の業績を阻害する同僚の言動がある場合、本人に注意をしている。	.000	.834	.696
7. 私は職場に大きな損失を与える可能性のある問題について、反対意見があったとしても正直に話している。	.000	.823	.678
8. 私は職場の能率に影響を与える可能性のあることについて、同僚と気まづくなったとしても、恐れずに発言している。	.000	.868	.754
9. 私は職場で問題が起きたときに、他の同僚との関係に支障が出る可能性があっても、恐れずに指摘をしている。	.000	.856	.734
10. 私は職場での連携を乱すような問題があった場合、積極的に管理職に報告している。	.000	.771	.595
	因子間相関	因子1	因子2
	因子1	1.000	.906
	因子2	.906	1.000

Table 5
心理的安全性尺度 (psychological safety) の因子分析結果

CFI=.988 RMSEA=.069 SRMR=.190	因子1	共通性
1. 私の職場では、私は自由に自分の考えを表明できる。	.894	.799
2. 私の職場では、本心を表明することは歓迎されている。	.895	.801
3. 私の職場では、私は自分の仕事に関して本心を打ち明けられる。	.887	.786
4. 私の職場では、もし私が事のある意見を持っていたとしても、誰もそのことで私をいびったりしない。	.859	.738
5. 私の職場では、本音を口にするだけで傷つけられることを心配しなくてよい。	.868	.753

各指標の記述統計量と相関係数

各指標の記述統計量、相関係数を Table 6 に示す。相関分析の結果、促進的発言と抑制的発言 ($r = .846, p < .01$)、促進的発言と心理的安全性 ($r = .594, p < .01$)、抑制的発言と心理的安全性 ($r = .607, p < .01$) の間に強い正の相関が見られた。

Table 6
各尺度の記述統計量, 相関係数

	<i>M</i>	<i>SD</i>	ω	1	2	3
1 促進的発言	2.918	0.934	.937	1.000		
2 抑制的発言	2.930	0.872	.917	0.846**	1.000	
3 心理的安全安全性	3.207	0.928	.945	0.594**	0.607**	1.000

** $p < .01$

仮説の検証

仮説検証のための分析結果を Table 7 に示す。

仮説 1 (性別) の検討 仮説 1 の「発言 (促進的/抑制的) と心理的安全性において、女性社員の平均値は男性社員の平均値よりも有意に低い」を検証するため、性別を独立変数、発言 (促進的/抑制的) と心理的安全性のそれぞれを従属変数とする平均値の差の検定 (Welch 検定) を行った。分析の結果、促進的発言において女性社員と男性社員の平均値に有意差は見られなかった ($t(458.205) = 1.883, p = .060, n.s.$)。しかし、抑制的発言において女性社員の平均値が男性社員の平均値よりも有意に低いことが示された ($t(460.772) = 2.311, p = .021$)。心理的安全性においては、男性社員と女性社員の平均値に有意差は見られなかった ($t(448.425) = .374, p = .708, n.s.$)。

仮説 2 (国籍) の検討 日本国籍を持たない回答者が 3 名であり、検定に必要なサンプルサイズが得られなかったことから、仮説 2 の検討を本研究では行わなかった。

仮説 3 (身体障害の有無) の検討 仮説 3 の「発言 (促進的/抑制的) と心理的安全性において、身体障害の診断を受けている社員の平均値は、そうでない社員の平均値よりも有意に低い」を検証するため、身体障害の有無を独立変数、発言 (促進的/抑制的) と心理的安全性のそれぞれを従属変数とする Welch 検定を行った。分析の結果、発言 (促進的/抑制的) と心理的安全性において身体障害のある社員と身体障害のない社員の平均値に有意差は見られなかった (促進的発言: $t(29.291) = .576, p = .569, n.s.$, 抑制的発言: $t(29.289) = -.342, p = .735, n.s.$, 心理的安全性: $t(29.185) = -1.239, p = .225, n.s.$)。

仮説 4 (精神疾患の有無) の検討 仮説 4 の「発言 (促進的/抑制的) と心理的安全性において、精神疾患の診断を現在受けている社員と過去に受けたことがある社員の平均値は、そうでない社員の平均値よりも有意に低い」を検証するため、精神疾患の有無 (現在診断有・過去に診断有・診断無) を独立変数、発言 (促進的/抑制的) と心理的安全性のそれぞれを従属変数とする 1 要因参加者間分散分析を行った。その結果、促進的発言において精神疾患の有無の主効果は有意ではなかった ($F(2, 473) = 1.839, p = .160$)。しかし、抑制的発言と心理的安全性において、精神疾患の有無の主効果が有意となった (抑制的発言: $F(2, 473) = 4.384, p = .013$, 心理的安全性: $F(2, 473) = 6.449, p = .002$)。多重比較の結果、抑制的発言において現在診断有群が診断無群に比べて有意に低かったが ($t(473) = -2.625, \alpha = .027, p = .009$)、過去に診断有群は、現在診断有群と診断無群のそれぞれとの間に有意差は見られなかった (現在診断有群: $t(473) = -.520, p = .603, n.s.$, 診断無群: $t(473) = -1.511, p = .131, n.s.$)。次いで心理的安全性については現在診断有群が診断無群に比べて有意に低く ($t(473) = -2.451, \alpha = .029, p = .015$)、過去に診断有群が診断無群に比べて有意に低かった ($t(473) = -2.754, \alpha = .018, p = .002$)。

=.006)。現在診断有群と診断無群の間に有意差は見られなかった ($t(473)=.579, p=.563, n.s.$)。

Table 7
各尺度得点の平均値の差
(下線部分は、Holm法による有意水準の調整を行ったうえで5%水準で有意な箇所を示す)

		促進的発言				抑制的発言				心理的安全性			
		t値	df	p値	効果量d	t値	df	p値	効果量d	t値	df	p値	効果量d
性別	男性-女性	1.88	458.21	.060	.173	2.31	460.77	.021	.213	.37	448.43	.708	.035
身体障害の有無	診断有群-診断無群	.58	29.29	.569	.134	-.34	29.29	.735	.080	-1.24	29.19	.225	-.294
	現在診断有群-過去診断有群	-.41	473.00	.683	-.116	-.52	473.00	.603	-.148	.58	473.00	.563	.164
精神疾患の有無	現在診断有群-診断無群	-1.73	473.00	.084	-.332	-2.62	473.00	.009	-.488	-2.45	473.00	.015	-.456
	過去診断有群-診断無群	-.92	473.00	.361	-.206	-1.51	473.00	.131	-.340	-2.75	473.00	.006	-.620

追加分析

役職（管理職・一般職）の観点 発言と心理的安全性の平均値において、管理職と一般職とで差があるかどうかを検討するため、役職を独立変数、発言（促進的/抑制的）と心理的安全性のそれぞれを従属変数とする Welch 検定をそれぞれ行った。その結果、促進的発言と抑制的発言において管理職の平均値が一般職の平均値に比べて有意に高かった（促進的発言： $t(194.90)=5.97, p=.000$ 、抑制的発言： $t(178.35)=4.51, p=.000$ ）。しかし、心理的安全性においては、管理職と一般職との間に有意差は見られなかった ($t(170.11)=1.19, p=.235, n.s.$)。

Table 8
各尺度得点の役職における平均値の差

役職	管理職-一般職	促進的発言				抑制的発言				心理的安全性			
		t値	df	p値	効果量d	t値	df	p値	効果量d	t値	df	p値	効果量d
		5.97	194.90	.000	.622	4.51	178.35	.000	.497	1.19	170.11	.235	.136

考察

本研究では発言と心理的安全性の程度が、マイノリティ属性（女性社員・外国籍社員・障害のある社員）と非マイノリティ属性とで異なるかどうかを検証した。本項では、関連する結果とそこから得られる示唆について述べる。

尺度の検討

発言尺度については、CFI・RMSEA・SRMRにおいて一定の適合度が得られ、先行研究と同様の2因子構造が確認された。このことから、発言が促進的発言・抑制的発言の下位因子に分かれることが日本で働く会社員の調査モニターを通して示された。

心理的安全性尺度については、CFI・RMSEAにおいて一定の適合度が得られたが、SRMRが許容水準を超える値を示していた。先行研究と同様の1因子構造が示されたこと、先行研究と同様の因子負荷量の正負の方向が示されたことから本尺度を採用することとしたが、尺度の妥当化のためにも追加データにより因子構造を確認する必要があるだろう。検討結果次第では、探索的因子分析を通して、データにより適合する因子構造の候補を見出すことも想定する必要があるかもしれない。

変数間の相関

相関分析の結果、促進的発言と抑制的発言 ($r=.846, p<.01$)、促進的発言と心理的安全性 ($r=.594,$

$p < .01$), 抑制的発言と心理的安全性 ($r = .607, p < .01$) の間に強い正の相関が見られた。この結果は、Miao et al (2020) による中国で働く会社員を対象とした先行研究で示された各尺度の相関 (促進的発言と抑制的発言: $r = .582 (p < .01)$, 促進的発言と心理的安全性: $r = .022 (n.s.)$, 抑制的発言と心理的安全性: $r = .141 (p < .01)$) と比べて、各尺度間のより強い相関を示している。このことから、中国で働く会社と比較した際、日本で働く会社員にとって促進的発言・抑制的発言・心理的安全性は、より密接に関わっていることが推測される。その理由については現状では考察するのが難しいため、今後も関連研究を渉猟しながら、理由を考察していく必要がある。

マイノリティ属性の発言と心理的安全性

まず、女性社員と男性社員の平均値については、促進的発言と心理的安全性において有意差は見られなかったが、抑制的発言において女性社員の平均値が男性社員の平均値よりも有意に低いことが確認された。よって、仮説 1 は抑制的発言において支持された。次に、身体障害の診断を受けている社員と受けていない社員の平均値については、促進的発言・抑制的発言・心理的安全性のすべてにおいて有意差は見られなかった。よって仮説 3 は支持されなかった。最後に、精神疾患の診断を現在受けている社員・過去に受けている社員・受けたことのない社員については、促進的発言において精神疾患の有無により平均値に有意差は認められなかったものの、抑制的発言において現在診断を受けている社員が診断を受けていない社員に比べて有意に低いこと、そして心理的安全性においては現在診断を受けている社員が診断を受けていない社員に比べて有意に低く、過去に診断を受けている社員が診断を受けていない社員に比べて有意に低いことが示された。よって仮説 4 は抑制的発言と心理的安全性において支持された。

仮説 1 と仮説 4 において促進的発言と抑制的発言で異なる結果が見られた理由として考えられるのが、両発言の性質の違いである。促進的発言は新しいアイデアや解決策の提案を表現する一方、抑制的発言は害のある行いや出来事に対する注意や懸念を表現する。そのため、抑制的発言は促進的発言よりも、職場での対立やネガティブ感情を生むことによって人間関係上の調和を乱すリスクを伴うことが指摘されている (Liang et al., 2012)。また、両発言は異なる予測因子を持つことも示されている。Wei et al. (2015) は、権力格差が促進的発言を抑制し、表面的な調和を重んじる文化的価値が抑制的発言を抑制することを明らかにしている。このような性質の違いが、性別と精神疾患の有無における抑制的発言の差と関連している可能性が考えられる。

女性社員と現在精神疾患の診断を受けている社員の抑制的発言が低いという結果から、企業組織において害を食い止めたり予防したりする領域において当該属性の視点が活かされていない可能性が示唆される。抑制的発言は既存の考え方に対するチーム全体での省察を生むとされているため (Liang et al., 2019)、抑制的発言の属性間による偏りはそのチームにおける省察に偏りを生む危険性を示しているのではないだろうか。さらに、精神疾患の診断を現在受けている社員と過去に受けている社員の心理的安全性が低いという結果から、当該属性において意見を表現することに対する恐れや懸念が高いことも示唆される。心理的安全性が発言の前提条件であることから、心理的安全性の低さが精神疾患のある社員の発言の低さにも繋がっていると考えられる。心理的安全性は良好なメンタルヘルスとの関連も示されていることから (Sasaki et al., 2022)、精神疾患のある社員の心

理的安全性の向上は喫緊の課題だと言えよう。

役職別にみた発言と心理的安全性

促進的発言と抑制的発言において管理職の平均値が一般職の平均値に比べて有意に高かったことから、管理職の方が一般職よりも新しいアイデア、解決策の提案や有害な慣行や出来事、従業員の行動についての懸念を表現していることが示された。Morrison (2023) は、従業員が他の同僚に対して自身が高い地位にいると認識している場合ほど発言の程度が高いことを明らかにしており、ここで言われる地位を職場における階層と捉えると、今回の結果はMorrison (2023) の結果と整合的だと解釈できる。

しかし、心理的安全性においては管理職と一般職との間に有意差は見られず、上位の階層にある従業員の方が下位の階層にある従業員よりも心理的安全性を高く知覚するという先行研究(Edmondson, 2016)とは異なる結果となった。発言と心理的安全性の関連についての日中差と同様に、その理由については現状では考察するのが難しい。そのため、今後も関連研究を渉猟しながら、理由を考察していく必要があると考えられる。

限界点と今後の課題

第一に、研究手法に基づく限界がある。本論文で対象としたのは様々な企業の所属する回答者のデータであるため、想定外の組織特性の影響が交絡している可能性がある。例えば、吉田・高野(2018)や廣瀬他(2000)は従業員が認知する職場の組織風土の特徴が、業種によって異なることを明らかにしている。組織風土が異なれば、発言や心理的安全性の程度も異なってくるのが推測される。したがって、今後は単一組織の構成員を対象とすることや業種・職種などを限定した調査研究が必要であると考えられる。

第二に、マイノリティ属性における発言と心理的安全性の関係を解明するまでには至っていない点である。先行研究では、発言に対する心理的安全性の調整効果や媒介効果が示されているが、本論文では属性間の差において発言と心理的安全性で一致した結果は得られず、両概念の強い相関関係を示すにとどまっている。さらに、本論文では、無作為割当を伴う実験操作や介入を行っていないことから、心理的安全性が発言の先行要因として働いていることの根拠を得るには至っていない。したがって、今後は先行研究で心理的安全性が発言との関係を調整・媒介するとされていた専門性の違い(Truе et al., 2014)やリーダーシップ(Liu et al., 2015)などの変数を用いるとともに、概念間の因果関係を同定することで、組織での介入研究の方向性を具体化する必要があると考えられる。

第三に、マイノリティ属性の中でも外国籍社員・身体障害のある社員・精神疾患のある社員のサンプルサイズが小さかった点が挙げられる。今回の調査で納品されたサンプル全体のうち、外国籍社員は0.6%、身体障害のある社員は5.9%、現在精神疾患の診断を受けている社員は6.3%、過去に精神疾患の診断を受けている社員は4.2%という割合であった。そのため、一定のサンプルサイズを確保しなければ分析項目からの除外や検出力の低下の恐れが生じる。一方で、マイノリティ属性という性質上、サンプルサイズの確保自体が困難であるという問題も存在する。今後は半構造化面接などの質的調査を用いることで、具体的な事例を通じてマイノリティ属性の発言や心理的安全性の現状を明らかにすることも検討する必要があると考えられる。

謝辞

本研究は JSPS 科研費 JP 20H01757 の助成を受けて実施された。

引用文献

- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology, 70* (1), 11–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12185>
- Dalessandro, C. & Lovell, A. (2023). Influence and Inequality: Worker Identities and Assessments of Influence over Workplace Decisions. *Social Sciences, 12* (4), 1-12. <https://doi.org/10.3390/socsci12040205>
- Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50* (4), 869–84. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44* (2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10* (1), 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: A comparative perspective. *Research in Human Development, 13* (1), 65–83. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141280>
- Falk, D. R., & Johnson, D. W. (1977). The effects of perspective-taking and egocentrism on problem solving in heterogeneous and homogeneous groups. *The Journal of Social Psychology, 102* (1), 63–72. <https://doi.org/10.1080/00224545.1977.9713241>
- 船越 多枝 (2019). ダイバーシティ・マネジメントにおけるインクルージョンの効果と促進要因, 神戸大学大学院経営学研究科博士論文
- 原田 武彦・村社 卓 (2021). 精神障害者の就労継続阻害要因としての「障害の開示・非開示による不安」の検討 岡山県立大学保健福祉学部紀要, 28 (1), 79-86. <http://doi.org/10.15009/00002400>
- 廣瀬 文子・小島 三弘・高野 研一・長谷川 尚子 (2000). 組織要因と企業の安全度に関する比較検討 複数業種間の比較 人間工学, 36, 474-475. https://doi.org/10.5100/jje.36.Supplement_474
- Howell, T. M., Harrison, D. A., Burris, E. R., & Detert, J. R. (2015). Who gets credit for input? Demographic and structural status cues in voice recognition. *Journal of Applied Psychology, 100* (6), 1765–1784. <https://doi.org/10.1037/apl0000025>
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making

- teams. In R. A. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision-making in organizations* (pp. 204-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kasperson, C. J. (1978). Psychology of the scientist: XXXVII. Scientific creativity: A relationship with information channels. *Psychological Reports*, 42 (3, Pt 1), 691-694. <https://doi.org/10.2466/pr0.1978.42.3>
- .619
- 経済産業省 (2018a). ダイバーシティ経営の推進について 経済産業省 Retrieved January 16, 2024 from <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>
- 経済産業省 (2018b). 平成 29 年度「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」「100 選プライム」ベストプラクティス集 経済産業省 Retrieved January 16, 2024 from https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/pdf/H29_diversity_bestpractice.pdf
- 経済産業省 (2022). 2022 年版ものづくり白書経済産業省 Retrieved January 16, 2024 from <https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2022/pdf/gaiyo.pdf>
- Kong, F., Liu, P., & Weng, J. (2020). How and when group cohesion influences employee voice: A conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 35 (3), 142–154. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2018-0161>
- 厚生労働省 (2019). 女性活躍推進法の改正 厚生労働省 Retrieved January 16, 2024 from <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>
- 厚生労働省 (2022). 令和 4 年 障害者雇用促進法の改正等について 厚生労働省 Retrieved January 16, 2024 from https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000077386_00019.html
- 厚生労働省 (2023). 令和 5 年 障害者雇用状況の集計結果 厚生労働省 Retrieved January 16, 2024 from https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_36946.html
- Li, A. N., & Tangirala, S. (2022). How employees' voice helps teams remain resilient in the face of exogenous change. *Journal of Applied Psychology*, 107 (4), 668–692. <https://doi.org/10.1037/apl0000874>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55 (1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liang, J., Shu, R., & Farh, C. I. C. (2019). Differential implications of team member promotive and prohibitive voice on innovation performance in research and development project teams: A dialectic perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 40 (1), 91–104. <https://doi.org/10.1002/job.2325>
- Liu S, Liao J, Wei H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131 (1) :107–19. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2271-z>

- 正木 郁太郎・村本 由紀子 (2017). 多様化する職場におけるダイバーシティ風土の機能, ならびに風土と組織制度との関係 実験社会心理学研究, 57 (1), 12-28. <https://doi.org/10.2130/jjesp.1519>
- 増田 真也・坂上 貴之・森井 真広 (2019). 調査回答の質の向上のための方法と比較 心理学研究, 90 (5), 463-472. <https://doi.org/10.4992/jjpsy.90.18042>
- Miao R, Lu L, Cao Y, & Du Q. (2020). The High-Performance Work System, Employee Voice, and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Safety. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (4) :1150. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041150>
- 宮島 健 (2018). 残業規範知覚と意見表明との関係における心理的安全風土の調整効果 組織科学, 52, 4-17. https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.52.2_4
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Romney, A. C. (2021). It's not just what you say, it's how you say it: How callings influence constructive voice delivery. *Human Relations*, 74 (12), 2021–2050. <https://doi.org/10.1177/0018726720945775>
- Sasaki N, Inoue A, Asaoka H, Sekiya Y, Nishi D, Tsutsumi A, Imamura K. (2022). The Survey Measure of Psychological Safety and Its Association with Mental Health and Job Performance: A Validation Study and Cross-Sectional Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (16) :9879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19169879>
- Sherf, E. N., Sinha, R., Tangirala, S., & Awasty, N. (2018). Centralization of member voice in teams: Its effects on expertise utilization and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 103 (8), 813–827. <https://doi.org/10.1037/apl0000305>
- 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, 教育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 -7
- Starzyk, A., & Sonnentag, S. (2019). When do low-initiative employees feel responsible for change and speak up to managers? *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103342. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103342>
- 出国在留管理庁 (2018). 特定技能制度 出国在留管理庁 Retrieved January 16, 2024 from https://www.moj.go.jp/isa/policies/ssw/nyuukokukanri01_00127.html
- Yan, T. T., Tangirala, S., Vadera, A. K., & Ekkirala, S. (2022). How employees learn to speak up from their leaders: Gender congruity effects in the development of voice self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 107 (4), 650–667. <https://doi.org/10.1037/apl0000892>
- 田中 理菜・池田 浩・山口 裕幸 (2023). パーチャリティの程度は会議における心理的安全性とボイス行動にどのような影響を与えるか? 日本グループ・ダイナミクス学会第 69 回大会発表論文集, 64-65.
- True G, Stewart GL, Lampman M, Pelak M, Solimeo SL. (2014). Teamwork and delegation in medical homes: primary care staff perspectives in the Veterans Health Administration. *J. Gen. Intern. Med.* 29 (2) :632–39. <https://doi.org/10.1007/s11606-013-2666-z>

- UA ゼンセン (2023). 【報告書】UA ゼンセン外国人労働者の雇用・生活状況に関する調査報告書
UA ゼンセン Retrieved January 16, 2024 from <https://uazensen.jp/wp-content/uploads/2023/03/> 【報告書】UA ゼンセン外国人労働者の雇用・生活状況に関する調査報告書 (2023年3月).pdf
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Wei, X., Zhang, Z.-X., & Chen, X.-P. (2015). I will speak up if my voice is socially desirable: A moderated mediating process of promotive versus prohibitive voice. *Journal of Applied Psychology*, 100 (5), 1641–1652. <https://doi.org/10.1037/a0039046>
- 吉田 佳絵・高野 研一 (2018). 現代企業においてパフォーマンス向上に寄与する組織風土要因に関する研究 日本経営工学会論文誌, 69 (1), 1-20. <https://doi.org/10.11221/jima.69.1>