

〈論文〉

保育分野における心理的安全性に関する研究動向

野澤 友美・高木 俊雄

Review of Psychological Safety in the Childcare

Tomomi NOZAWA, Toshio TAKAGI

This study aims to (1) review the history of psychological safety research and (2) examine the effectiveness of psychological safety in childcare. Previous studies have shown that increased psychological safety increases work engagement, job satisfaction, performance, and teamwork, and reduces stress. In the field of childcare, this perspective can help prevent childcare accidents, abuse and inappropriate childcare, and early turnover of childcare workers. Further, it can improve the quality of childcare services.

I. 研究の背景と目的

本論文の目的は、心理的安全性の研究がこれまでにいかになされてきたか研究動向を確認することである。そして、保育分野において保育士職の心理的安全性が醸成されることによる効果について検討することである。

近年、保育の環境は大きく変化している。かつては待機児童問題が深刻な課題であったが、少子化の影響により、保育所への入所を希望する子どもたちが大幅に減少した。その結果、定員を満たせずに統廃合を余儀なくされる保育施設も増えている。

さらに、医療的ケアが必要な子どもや障害がある子どもなど、多様な保育ニーズを抱える子どもやその家庭への支援の強化が求められている（厚生労働省, 2021）。これにより、保育の高度化や複雑化が進行している。一方で、乳幼児期の成長は生涯の人格形成の基礎となる（Heckman,

2013 古草訳, 2015)。そのため、保育士は子どもとの愛着関係を築きつつ、子どもの主体性を尊重した保育を提供することが重要である。それゆえ質の高い保育を実現することが求められている。

だが、保育現場では事故が年々増加^{*1}しており、例えば、ずさんな登園状況の管理と職員間の情報共有不足が原因による通園バスでの死亡事故も起きている。さらに、保育士による不適切保育や虐待の発生^{*2}も大きな問題となっている。また、慢性的な人手不足による過重労働や職場の人間関係などのストレスも多いことから早期退職者も多く出ている（厚生労働省, 2021）。

* 1 2022年の保育事故は全国で前年から114件増え2461件、その内5件は死亡事故であった。（こども家庭庁, 2023a）

* 2 2022年4月～12月までの保育施設全体での不適切保育は1,316件発生しており、このうち122件は虐待であった（こども家庭庁, 2023b）。

このように多くの課題が存在する中で、安心・安全な保育を構築し、子どもたちの人権や主体性を尊重した保育を充実させていくためには、保育士同士がコミュニケーションを図りながら情報共有やアイデアの交換を通じて、協働していくことが不可欠である。また、そのためには、互いの意見を忌憚なく語り合える人間関係や風通しのよい職場風土が必要となる。

そこで、ビジネスから医療に至るまで様々な業界で研究が行われている「率直に発言したり、懸念や疑問やアイデアを話したりすることによる対人関係のリスクを、人々が安心して取れる環境」(Edmondson, 2019 野津 2021: 49) と定義される心理的安全性が保育分野においても有効であるといえる。

しかしながら、保育分野における心理的安全性の研究は緒についたばかりの段階(青木, 2022)である。そのため保育士職が心理的に安全な状態で働くことで、もたらされる有効性については、今までほとんど議論されていない。それゆえ本論文では、心理的安全性の研究動向を確認し、保育分野においてどのような効果を発揮するかについて考察を行う。

II. 先行研究

1. 心理的安全性の源流と展開

心理的安全性は、組織心理学者のScheinと経営学者のBennisによって提唱された概念である。彼らは組織改革の不確実さと不安に対処できるようになるには心理的安全性が必要である(Schein & Bennis, 1965)と述べており、これが「心理的安全性」という概念が用いられたはじまりだとされている(青島・山口, 2021)。しかしながら心理的安全性の研究はしばらく停滞を見せ、再び研究を重ねられるようになったのは、1990年代であった。例えば、Kahnは人々が自分の仕事に愛着を感じ、没頭するのに必要な条件として心理

的に安全であることを示唆し、心理的安全性が職員のエンゲイジメントを高めることを明らかにした(Kahn, 1990)。その後、これらの知的伝統をEdmondsonが引き受け、Sengeが提唱する「学習する組織」論の理論的枠組みも含めて、組織をチームとして機能させるチームング(teaming)を提唱し(Edmondson, 2012 野津 2014)、チームの心理的安全性を構築する方略を論理的に具体的に提示した。このように、心理的安全性の研究は1960年代初めて探求されたものの、何年にもわたって停滞していたが、1990年代から現在に至るまで、再び関心が高まっている(Edmondson & Lei, 2014 湯本 他 2021: 376-377)。

ではなぜ、この心理的安全性は世界中の多くの人の強い関心を集めたのだろうか。それは、Schein & Bennis や Kahn が、「組織で働く個人が心理的安全性を認知することに焦点をあてた」(青島・山口, 2021: 251)のに対して、Edmondson はさらに「組織やチームの心理的安全性に焦点をあてた」(青島・山口 2021: 251)ためであると考えられる。すなわち、予測不可能で複雑で不確実な世の中で、組織で働く人々がたとえ失敗しても、叱責や批難されるのではなく、そこから学ぶことの大切さを重視して許容する文化や風土の重要性に着目したがゆえに心理的安全性が検討されるようになったと考えられる。

すでに、Edmondson がチームの心理的安全性の概念を病院の医療ミスの研究の調査中に偶然発見してから20年以上が経過した。そして今では「マネジメント・組織行動・社会心理学・ヘルスマネジメントなどの分野において、心理的安全性に大きな関心が寄せられ、取り組みがなされてきた。さらに、複数の国や地域で、多岐に渡る産業の文脈において実証研究」(Edmondson & Lei, 2014 訳: 376-377)がなされてきた。このことから、次節においてはこの心理的安全性に関

する研究展開について示していくこととする。

2. 心理的安全性の研究の展開

心理的安全性は、組織やチームのパフォーマンス向上と安全性に関連があり、パフォーマンスを導くプロセスや対人関係にも良い影響を与えることが明らかになっている（伊藤，2021）。

一方で、心理的安全性を阻害する要因は、「無知だと思われる不安」、「無能だと思われる不安」、「ネガティブだと思われる不安」、「邪魔をする人だと思われる不安」（Edmondson, 2012）の4つとされ、不安を感じると心理的安全性が醸成されないとしている。

加えて、組織やチームの心理的安全性を高めるにはリーダーが大きな役割を担う。自分の思いを率直に表しても、チームのメンバーから叱責や批難の対象にならないという信念をメンバー間で共有していることが大切であり、それを作り出すのはリーダーである。例えば、「アイデアを提供し、情報を共有し、ミスを報告する風土」（Edmondson, 2019：訳15）をリーダーが作ることによって、心理的安全性が保たれた職場となる。しかしながら、Edmondsonは、グループや部署内で地位が最も低い人は一般的に高い人に比べて心理的に安全だと思っていないという知見も明らかにしている（Edmondson, 2019）。わからないことやミスをしたために批難されるのではないかという不安から、他の人に相談することが少なくなるという。リーダーはこれらのことを配慮した上で、組織運営することが重要である。このことから次節では、心理的安全性とリーダー行動やモチベーションといった組織行動との関連性の観点から検討を行っていく。

3. 組織行動に関する心理的安全性の研究の展開

Edmondsonは、あるメーカーで販売、製造、新製品開発、経営など50のチームメンバーに

チームパフォーマンスの調査をしたところ、心理的安全性が高いチームはパフォーマンスも上昇することが明らかになった（Edmondson, 2019）。このような心理的安全性とチームパフォーマンスに着目した研究として田原・小川（2022）の研究がある。彼らは心理的安全性がワーク・エンゲイジメント（活力・没頭・熱意）を媒介にして、貢献度レベルのパフォーマンス（職場と同僚への貢献、顧客と業務への貢献、自己の職務への専念）やストレスや職務満足感へ与える影響を分析した。その結果、心理的安全性がワーク・エンゲイジメントの向上を介して、パフォーマンスや職務満足感を高め、ストレスの低減に影響することが示された。このように、心理的安全性がワーク・エンゲイジメントを高め、パフォーマンスや職務満足感、ストレスに影響を及ぼすということは、チームメンバーが組織の目標に向かって協力し合い、効果的なチームの醸成を実践していく上でも重要である。また、「個々のメンバーが活き活きと働くことのできる活気のある職場」（田原・小川, 2022：113）の醸成にもつながることが明らかとなっている。

また、心理的安全性を醸成する要因としてチームリーダーのリーダーシップも取り上げられている（青島・山口, 2021）。心理的安全性を高めるリーダーシップとはどのようなものなのか。このことについて、池田他（2022）は、サーバント・リーダーシップ、セキュアベース・リーダーシップ、変革型リーダーシップと心理的安全性の関連性を明らかにしている。サーバント・リーダーシップとは「奉仕型」「支援型」のリーダーシップと訳され、リーダーは、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである（Greenleaf, 2002 金井訳, 2021）。セキュアベース・リーダーシップとは、愛着理論を基盤としたリーダーシップで、「安全（安心）」と「探索（リスクテイク）」という2つの機能を併せ持っているリーダーシップで

ある(池田他, 2022)。そして、変革型リーダーシップは変革のビジョンを掲げ、その必要性や意義を理解させながら、メンバーを動機づけているリーダーシップである(池田他, 2022)。池田他(2022)は、この3つのリーダーシップとチーム風土としての心理的安全性を検討し、分析した結果、サーバント・リーダーシップは心理的安全性に対して正の関連性を示した。そして、この結果からチームリーダーが「メンバーにとって支援的な存在であるかがチームにおける心理的安全性の醸成に大きく寄与する」(池田他, 2022: 57)との知見を明らかにした。

また、Schaubroeck, et al. (2011)はサーバント・リーダーシップと心理的安全性の影響について明らかにしている。香港と米国にある、金融サービスの191チームを対象に調査を行った。分析の結果、サーバント・リーダーシップは感情的なリーダーに対する信頼感と心理的安全性を通じて、チームのパフォーマンスに影響を与えたことを示唆した。そして、サーバント・リーダーシップは変革型リーダーシップの効果より上回った結果となり、サーバント・リーダーシップの有効性を示した。

さらに、心理的安全性を組織風土として捉えた調査も行われている。三沢ら(2020)は教師間の積極的な意見交換や情報共有ができる協働的風土と集団圧力のため同質的な思考となる同調的風土と、職場のメンバーが互いの考えや感情を気兼ねなく発言できる雰囲気である心理的安全風土が教師間のチームワークと関連があるかについて検討した。分析の結果、協働的風土と心理的安全風土は教師間のチームワークに正の関連があり、同調的風土は負の関連を示した。すなわち、協働的風土が醸成されていると、率直で開放的な議論ができる組織風土となり教師間のチームワークも発揮されやすいことが明らかになった。

また、心理的安全性と職場内の権限や地位との

関係について調査されている研究も存在する。Edmondsonは「職場での権力の序列において自分がどこに位置するか、皆よく承知している」(Edmondson, 2012: 訳171)と述べている。ゆえに、地位が低い人は一般に高い人に比べてあまり心理的に安全だと思っていないといえよう。心理的安全性が低い組織では、それぞれが他人からの評価、特に上司からの評価を気にしながら仕事をしている。そのため、自分の評価が下がってしまうなら、自分より地位の高い人にミスを指摘したりはしない。自分にとって得にならないからである。「誰も自分の進退・昇任のリスクを犯してまで、組織のために進言はしない」(青島・山口2021: 26)ものである。日本の企業においても、心理的安全性と地位に関する実証研究がなされている。例えば、国分(2021)は企業で働く人を対象にしたアンケートを実施し、役職別に心理的安全性の高低を調査している。その結果、役職のない一般社員クラスの心理的安全性が低いということを見出した。また、企業の中で大部分を占める一般社員の心理的安全性の低いことは、チーム全体、ひいては企業全体の心理的安全性の低下につながる可能性を指摘している。また、今城・藤村(2019)は教育事業に関わる企業の社員1,192名に調査をしたところ、心理的安全性が低い個人が多くいる場合には、高いと感じる個人が多くいる場合よりも、職場の心理的安全性を低下させることも指摘している。

本節では「心理的安全性」の概念がどのように生まれ発展してきたかを検討した。組織やチームの共有された信念と捉えたEdmondsonの概念は多くの人の関心を集め、多岐にわたる分野で研究がなされてきた。特に組織行動に焦点を当てて検討すると、心理的安全性が高まると、チームワーク、ワーク・エンゲイジメント、職務満足感、パフォーマンスが高まり、そして、ストレスは軽減されることが示唆された。また、心理的安全性を

醸成するためには、積極的な意見交換や情報共有ができる協働的風土や支援的なリーダーシップであるサーバント・リーダーシップ、上司からの信頼が関係していることも明らかになっている。これらは心理的安全性が職場組織の有効性に大きく影響するということであり、この研究結果は保育分野に拡張可能ではないかと考え、次節では特に保育分野に着目し検討していく。

Ⅲ. 保育・教育分野に関する心理的安全性の研究の展開

保育分野に関する心理的安全性の研究はまだまだ発展途上であるため、ここではまず隣接領域である教育分野に関する心理的安全性の研究から検討する。CiNii（国立情報学研究所 学術情報ナビゲーター）のうち論文・雑誌記事データベース「CiNii Research」を用い、「心理的安全性」、「教育」をキーワードとして検索を行った結果、70件の論文が検索され（2023, 9, 9 検索）。いずれの論文も2019年から2023年の直近5年に集中していた。また、70件のうち、ビジネス、介護、医療など、教育分野についての研究とはみなされないものが17件あった。また、教育分野の心理的安全性の研究53件では授業の内容や学級作りをテーマにした研究が多く、特に学校組織風土や文化などの職場の環境作りの観点から論じられたものは7件あった。

例えば、前節でも述べたように三沢他（2020）は、協働的、同調的、心理的安全の3つの学校組織風土と教師のチームワークとの関連があることを示唆している。また、森本（2021）においては、上記の3つの組織風土に保護者に対する心理的安全性を加え、学校組織風土と定義し、教師の学習動機とエンパワメントに影響があることを見出した。さらに、教師の効力感を高める学校組織文化の醸成について吉本（2023）は、心理的安全性と専門職の学習共同体の観点から論じてい

る。さらに吉田他（2023）は教師の心理的安全性の確保は学校職場環境と管理職の関わりが影響していることを明らかにした。また三沢、鎌田（2022）は心理的安全性と対人リスクに着目し、職員間の協働を阻害する要因としている。そして、徳留（2019）は教員の学びと心理的安全性を確保するための職場環境作りについて、校内研修のあり方や授業実践の共有、職員室の座席配置の工夫などの実践を述べている。また、永合・田邊（2022）は心理的安全性、Well-beingを実現するための対話の場づくりを具体的に示している。このように教育分野では教師の心理的安全性の有効性について少しずつ検討が行われているのが現状となっている。

一方、保育分野の心理的安全性についても同様の検索を行った（2023, 9, 9 検索）。「心理的安全性」、「保育」をキーワードとして検索した結果、5件の論文が抽出された。そのうち2件が保育士の心理的安全性の有効性に関わるものであった。まず、青木（2022）は保育・教育分野の心理的安全性についての研究動向を確認し、保育士の離職や保育現場において課題について検討するために心理的安全性が有効な概念であると述べている。また、小澤・小川（2023）は保育観の違いへの対処と保育士の省察及び職務満足感と心理的安全性との関連を論じている。142名の保育士への調査を実施し、心理的安全性が保育観の違いへの対処を促進することを明らかにした。なお、他3件については、1件は保育内容に関わるものであり、他2件は保育雑誌掲載記事と進行中のプロジェクトであり論文とはみなされないものであった。

このように心理的安全性の研究は保育分野では、ほとんどなされていない。そこで、本節では保育分野における心理的安全性の有効性がどのような文脈で検討できる可能性があるか述べていく。

1. 心理的安全性と保育事故・不適切保育の防止

本論文の冒頭で述べたように保育事故は年々増加している。日々の保育の中で、子どもが怪我をすることはよくある。『教育・保育施設における事故防止及び事故発生対応のためのガイドライン』においても、「こどもが成長していく過程で怪我が一切発生しないことは現実的には考えにくい。」(厚生労働省, 2016: はじめに)と述べている。しかしながら「死亡や重篤な事故とならないよう予防が重要」(厚生労働省, 2016: はじめに)とも述べられている。では、いかに保育事故を予防していくのか。このことについて、掛札(2015)は、日頃から保育士がヒヤリハットに気づき、報告することが効果的な予防となると述べている。園内での気づきや違和感を声に出せること、意見を出し合えることが必要であり、それには施設長のリーダーシップや風通しの良い組織風土が重要であることを指摘している。また、不適切保育や虐待についても同様で、『保育所等における虐待等の防止及び発生時の対応等に関するガイドライン』でも、保育士同士の対話を通して日々の保育実践を振り返ることが大切であるとしている(こども家庭庁, 2023c)。

これまでの議論によれば、心理的安全性の高いチームには率直に話す風土があって気軽にミスや報告したり話し合うことが可能である。だからこそ心理的安全性の低いチームに比べて、ミスの報告数が多い。ミスについて話せ、回避するための新たな方法を見つけることができるからである。さらに、ミス認めたり、指摘したりすることで上司や同僚から制裁を受けるような結果にならないこともまた重要である。

人々は職場で、悪印象を与えたり恥をかいたりするかもしれない内容については口を閉ざし、改善につながるアイデアも言わないことが多いためである。率直に意見を言ったりアイデアを提供したり質問したりしても懲らしめを受けない、ばつ

の悪い思いをしないことが必要となる。

それゆえ、心理的安全性が保育施設で確保されることで、問題や課題に対して有意義な意見交換を臆することなくできる。

職員間での情報共有も活発になるため、たとえ懸案事項があったとしても早い段階で共有し、対策を検討しやすくなる。結果として問題や課題に対し早期発見・解決になることから、保育事故や不適切保育・虐待の軽減にもつながる。

2. 心理的安全性と離職防止

このように保育施設で心理的安全性が醸成されることによって、対人関係の不安による影響を減じ、率直な保育士同士の対話やコミュニケーションが活性化される。これは保育事故、不適切保育や虐待を未然に防止するだけでなく、保育士の離職率の低下にも影響を与えると考えられる。

こんにちに至るまで、保育施設では保育士の離職が多いことが継続的な課題となっている。特に中でも経験年数が8年未満の保育士の約半分が早期離職している(厚生労働省, 2021)。保育士の早期離職に関する先行研究を整理した木曾(2018)は、早期離職者は職場の人間関係のストレスから心身の不調に至ることが多いと示している。

離職者のインタビュー調査を行った高口ら(2021)は離職の要因である人間関係の維持には職場の同僚性が重要であることを明らかにした。同僚性形成のための手立てとして、保育観の共有においては立場を超えた職員全体で行うことも重要であることを述べている。

また、治部・小山(2018)は職場の共通意識を高めることで、保育士職のワーク・エンゲイジメントが高まり、ストレスが低下し、離職意向も低下するという見解を示している。

以上の議論を踏まえて考察すると、心理的安全性が高まると対人関係にも良い影響を与えるた

め、人間関係を原因とするストレスを軽減することが期待できる。また、協働的風土と関連のある心理的安全性が醸成されている風土では、率直に意見を言い合えることで同僚性を形成することができる。また、このように職場の共通意識も高めることで離職防止につながると言える。このように心理的安全性は離職を防止する上でも重視すべき概念として検討することができる。

3. 心理的安全性と保育の質の向上

心理的安全性はワーク・エンゲイジメントを高め、ストレスや職務満足感が高まることで、早期離職を防止できる可能性を述べてきたが、本節ではパフォーマンスにも影響を与えることに注目したい。先行研究では、心理的安全性は「組織学習を促進する職場環境が生み出される」(伊藤, 2021: 381), 「チームの創造性・新規課題への挑戦度が高まる」(青島・山口, 2021: 37) といった効果も実証されている。

乳幼児期の保育・教育が生涯の人間の発達に影響を及ぼすことが明らかにされ質の高い保育を実践することが重要である(秋田他, 2016)。そのためには「職員間に互いに支え高め合う関係性が築かれること」(厚生労働省, 2020b: 8)が必要となる。また、チーム保育研究のレビューを行った恒川(2021)は、保育士相互の協働や同僚性を構築することが保育士の力量形成や保育の質につながっていくことを確認している。

この観点から検討を行うと、保育現場で心理的安全性が醸成されることによって、対人関係の不安による影響を減じ、率直な保育士職同士のコミュニケーションが促進されることになる。すると、1人ひとりの保育士が能力や個性を発揮できるようになり、より保育に力を注ぐことができる。また、子どもの様子や保育内容について職員同士で対話の機会を多く取り、さらに職員間で、知識やアイデアの共有を図り、新しいアイデアを

創り出すようになる。こうした職場づくりを組織全体で進めていくことで、保育施設のパフォーマンスも向上する。これは保育の質を向上、充実させることにつながるといえる。

IV. 結論

心理的安全性の研究がこれまでいかになされてきたか、そして保育分野における心理的安全性の有効性について検討を行った。1960年代にすでに言及されていた心理的安全性であるが、その後、多くの人の関心を集め発展したのは、Edmondsonによって定義された「心理的安全性」の概念であった。その発展の理由は、心理的安全性を組織やチームの共有された信念であると捉えたからであることがわかった。

さらに、組織行動に焦点をあて検討すると、心理的安全性が高まることにより、チームワーク、ワーク・エンゲイジメント、職務満足感、パフォーマンス、が上昇し、そして、ストレスは軽減されることが示唆された。また、心理的安全性を醸成するためには、積極的な意見交換や情報共有ができる協働的風土や支援的なリーダーシップであるサーバント・リーダーシップ、上司からの信頼、が関係していることも明らかになっている。そして、地位や職位が低いと組織の中で心理的安全性が低く、組織全体の心理的安全性を低下させるなど、周囲に影響を及ぼすことも指摘されている。これらの先行研究を踏まえて、保育分野における心理的安全性の有効性について検討を試みた。

しかしながら、これまで保育分野での研究はほとんどなされていないことが明らかとなった。今後は、保育現場で勤務している保育士職の心理的安全性が高まることで、どのような効果をもたらすのかについて実証研究を行い、検証する必要がある。また、心理的安全性を高めるリーダーシップとはどのようなものかについても明らかにする

ことが重要である。

心理的安全性が保育現場で高まることで、保育士職の「多様な視点を取り入れたり、自分の直感を言葉にして発信する」(厚生労働省 2020a : 4)ことや「一人一人の力や個性が発揮」(厚生労働省, 2018 : 59)され、保育士はやりがいをもって働くことができる。これは保育士の早期離職防止にもつながり、安定的な園運営にもつながる。また、肯定的で風通しの良い職場風土が組織として多くの課題を解決し、安心・安全な保育を構築し、保育の質の充実に寄与することにつながるだろう。

引用文献

- 青木弥生 (2022) 保育領域における心理的安全性, *こども教育宝仙大学* **13**, 39-43.
- 青島未佳・山口裕幸 (2021) 「リーダーのための心理的安全性ガイドブック」*労務行政* 12-44, 66-67, 175-177.250-269.
- 秋田喜代美・淀川裕美・佐川早季子・鈴木正敏 (2016) 保育におけるリーダーシップ研究の展望, *東京大学大学院教育学研究科紀要* **56**, 283-306.
- Edmondson, A. C. (2012) *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons. (2014, 野津智子訳「チームが機能するとはどういうことか—「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ」, 英治出版.)
- Edmondson, A. C. (2019) *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons. (2021, 野津智子訳「恐れのない組織—「心理的安全性」が学習・イノベーション成長をもたらす」, 英治出版.)
- 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. (2021, 湯本淑江・伊藤絢乃・佐藤可奈・緒方泰子訳「心理的安全性・対人関係の構築の歴史, 復興, 未来」『看護管理』**31** (5), 370-378.)
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press. (2021, 金井壽宏監修・金井真弓訳「サーバントリーダーシップ」英治出版株式会社, 10-35.)
- Heckman, J. J. (2013). *Giving kids a fair chance*. Mit Press. (2015, 古草秀子訳「幼児教育の経済学」東洋経済出版社, 19-35.)
- 伊藤絢乃 (2021) 「ヘルスケア領域における心理的安全性の概念分析 海外の文献レビューの結果から」, *看護管理*, **31** (5), 380-383.
- 池田浩・縄田健悟・青島未佳・山口裕幸 (2022) セキュアベース・リーダーシップ論の展開: 過去から「安全基地」の関係を築き, 未来への挑戦を促すリーダーシップ, *組織科学* **56** (1), 49-59.
- 今城志保・藤村直子 (2019) 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回大会発表論文.
- 治部哲也・小山秀之 (2018) 保育士のストレスサーおよび職務や職場環境に対する認識がワーク・エンゲイジメント及びストレス反応に及ぼす影響, *関西福祉科学大学 EAP 研究所紀要* **12**, 25-35.
- Kahn, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, **33** (4), 692-724.
- 木曾陽子 (2018) 保育士の早期離職に関する研究の動向—早期離職の実態, 要因, 防止策に着目して, *社会問題研究* **67**, 11-22.
- 掛札逸美 (2015) 「こどもの「命」の守り方—変える! 事故予防と保護者・園内コミュニケーション」エーデル研究所, 118-129.
- 厚生労働省 (2016) 「教育・保育施設における事故防止及び事故発生対応のためのガイドライン【事故防止のための取り組み】～施設・事業者向け (https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/03f45df9-97e1-4016-b0c3-8496712699a3/39b6fd36/20230607_policies_child-safety_effort_guideline_02.pdf, 2023-10-1.)
- 厚生労働省 (2018) 「保育所保育指針解説」(<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000202211.pdf>, 2023-10-1.)

- 厚生労働省 (2020a) 「保育所における自己評価ガイドライン (2020 年改訂版)」 (<https://www.mhlw.go.jp/content/11907000/000631124.pdf>, 2023-10-1.)
- 厚生労働省 (2020b) 「保育をもっと楽しく 保育所における自己評価ガイドラインハンドブック」 (<https://www.mhlw.go.jp/content/11907000/000631125.pdf>, 2023-10-1)
- 厚生労働省 (2021) 「保育を取り巻く状況について」 (<https://www.mhlw.go.jp/content/11907000/000784219.pdf>, 2023-10-1)
- 国分さやか (2021) 職場における心理的安全性の要因についての考察, 立教ビジネスデザイン研究, **18**, 65-75.
- こども家庭庁 (2023a) 「令和 4 年教育・保育施設等における事故報告集計」 (https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/68cc3ca7-8946-43e9-939c-5ec2113f1512/51bfb3df/20230726_policies_child-safety_effort_shukei_08.Pdf, 2023-10-1.)
- こども家庭庁 (2023b) 「保育所等における虐待等の不適切な保育への対応等に関する実態調査」 (https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/e4b817c9-5282-4ccc-b0d5-ce15d-7b5018c/de52c20b/20230512_policies_hoiku_4.pdf, 2023-10-1.)
- こども家庭庁 (2023c) 「保育所等における虐待等の防止及び発生時の対応等に関するガイドライン」 (https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/e4b817c9-5282-4ccc-b0d5-ce15d7b5018c/13e273c2/20230512_policies_hoiku_3.pdf, 2023-10-1.)
- 三沢良・森安史彦・樋口宏治 (2020) 教師のチームワークと学校組織風土の関連性——「チームとしての学校」を実現するための前提の吟味, 岡山大学教師教育開発センター紀要 **10 別冊**.
- 森本哲介 (2021) 学校の組織風土と教師の教科指導学習動機およびエンパワメントとの関連, 兵庫教育大学学校教育学研究, **34**, 7-14.
- 永合本幸・田邊正明 (2022) 心理的安全性を高める Wellbeing な職場を目指す研究, 三重大学教育学部研究紀要, **73**, 教育実践, 521-536.
- 小澤拓大・小川美由紀 (2023) 保育観の違いへの対処と保育士の省察および職務満足感の関連, 日本家政学会誌, **74** (4), 169-178.
- Schein and Bennis (1965) *Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach*. Wiley, 44-45, 279.
- Schaubroeck J, Lam SS, Peng AC. (2011) Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *J Appl Psychol.*, **96** (4) 863, 71.
- 高口知浩・伊勢慎・古橋啓介. (2021) 公立保育所における同僚性の形成に関する質的研究——離職保育者の語りから——, 福岡県立大学人間社会学部紀要, **30** (1), 1-20.
- 田原直美・小川邦治 (2022) 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——, 西南学院大学人間科学論集, **17** (2), 111-127.
- 恒川丹 (2021) チーム保育の実践を測定する尺度開発及びチーム保育に影響を与える要因の分析, 日本家政学会誌, **72** (7), 415-424.
- 徳留宏紀 (2019) 教員の心理的安全性を高める組織マネジメントについて「確かな学び」を育むための土台作りとしての職場環境の形成, 教育研究集録, **26**, 30-33.
- 吉田隆志・木村国広・榎景子 (2023) よりよい教育を行うための学校職場環境づくり～職員の心理的安全性の構築に向けた管理職の取組に着目して～, 長崎大学教育学部教育実践研究紀要, **22**, 43-52.
- 吉本研二 (2023) 「教師効力感」を高める学校の組織文化の醸成: 「心理的安全性」と「専門職の学習共同体」に着目して, 大分大学教職大学院研究報告 **6**, 167-180.

(のざわ とみみ 横浜市こども青少年局)

(たかぎ としお 大学院生活機構研究科/グローバル
ビジネス学部 会計ファイナンス学科)

受理年月日 2023 年 9 月 29 日

審査終了日 2023 年 11 月 29 日