

タイトル	心理的安全性とコーチング文化の醸成過程 - 混合研究法による探索的研究 -
著者	菅原, 秀幸; Sugawara, Hideyuki
引用	北海学園大学経営論集, 23(3): 37-51
発行日	2025-12-25

# 心理的安全性とコーチング文化の醸成過程

— 混合研究法による探索的研究 —

菅 原 秀 幸

## 要 旨

本研究の目的は、老舗百貨店系列人材サービス企業の社長、取締役、管理職の計8名を対象に実施したコーチング型リーダーシップ研修について、心理的安全性とコーチング文化の関連を、量的および質的側面から検討することにある。2009年に設立された同社は、東京に本社を置き、社員数、約500名、売上は44億5千万円である。主に流通・小売業界を中心とした人材派遣事業・教育研修事業を開拓している。

2025年8月～10月に、全3回（各3時間）の研修を実施し、各回の前後で計6時点の縦断データ（Likert 5件法による心理的安全性・承認力・傾聴力・質問力の4因子計17項目）を収集した。量的には平均値推移・標準偏差・効果量（Cohen's d）・相関を算出し、質的にはSCAT（大谷、2008）で自由記述を段階的にコーディングした。

その結果、全因子で研修期間中に上昇傾向が観察され、特に第2回以降で効果量の伸長が示唆された。一方でnが小さいため95%信頼区間は広く、推定の不確実性は高い。質的分析からは「行動→感情→認知」へと焦点が深化する三層の変容プロセス（挑戦・信頼・気づき・文化化等の上位カテゴリ）が抽出され、承認→傾聴→質問の言語実践が、発言のしやすさ・信頼感の醸成を媒介して心理的安全性を高める循環構造が示された。

本研究は、承認・傾聴・質問という日常的なコーチング対話の積み重ねが、心理的安全性を高め、組織のコーチング文化を育む循環的プロセスを明らかにした探索的研究である。心理的安全性は静的な組織属性ではなく、リーダーの言葉と対話によって動的に構築される社会的構築物であり、承認・傾聴・質問という言語実践がその中心的媒介として機能することを示した。さらに、リーダーのコーチング的関わりが「行動→感情→認知」という三段階の深化を経て、チーム内の信頼と挑戦を促す循環構造を生み出し、やがてコーチング文化として定着していくプロセスが実証された。

キーワード：心理的安全性、コーチング文化、承認・傾聴・質問、混合研究法、SCAT、包括的リーダーシップ

## 1. はじめに

近年、「心理的安全性（psychological safety）」は、組織開発、チームビルディング、リーダーシップ研究において、最も注目される概念の一つとなっている。ハーバード・ビジネス・スクールのEdmondson（1999）は、心理的安全性を「チームメンバー間で、意見表明や質問、誤りの指摘などの対人リスクを取っても罰せられたり恥をかかされたりしないという共有信念」と定義し、失敗を報告し

やすい職場ほど学習が促進され、生産性が高まるこことを実証した。心理的安全性が高い組織では、メンバーが相互に尊重し合い、異なる意見を歓迎できるため、創造性とイノベーションの源泉が生まれる。

一方、心理的安全性が低い組織では、沈黙と同調圧力が支配し、学習と成長が阻害される。日本企業においては、上意下達型のヒエラルキーや「失敗を恐れる文化」が根強く残っており、その結果、部下が安心して意見を述べることが難しくなっている。こうした環境下では、創造性や当事者意識の低下が生じやすく、組織の持続的発展を妨げる要因となる。したがって、今後の日本企業には、「沈黙の安全」から「発言の安全」への転換が求められており、心理的安全性を基盤とした新たな人材マネジメントの枠組みが不可欠である。

近年、この課題を解決する鍵として注目されているのが、「コーチング文化」である。リーダーが「答えを与える人」から「問いかける人」へと変化することで、部下の主体性と自律性が高まり、結果として心理的安全性が強化されることが報告されている (Zenger & Folkman, 2019)。コーチング文化は、命令や管理ではなく「信頼と対話」を基盤とする組織マネジメントを志向する点で、心理的安全性と本質的に結びついている。

しかしながら、日本において心理的安全性とコーチング文化の関連を実証的に検討した研究は極めて少ない。多くの先行研究は心理的安全性を定量的に測定するにとどまり、リーダーの内面的変化や言葉の使い方といった質的側面には十分に踏み込んでいない。また、日本の文化——上下関係や謙譲の価値観、調和志向など——を踏まえたコーチング文化形成のメカニズムは未解明のままである。

そこで本研究では、老舗百貨店系列の人材サービス会社で実施した「コーチング型リーダーシップ研修」を対象とし、リーダーの心

理的变化を量的・質的の両面から検討する。具体的には、①承認・傾聴・質問の三技法の習得をどのように進め、心理的安全性に影響を与えるかを量的に分析し、②自由記述の分析から感情・行動・認知の変化を抽出、③両者を統合して組織文化変容のプロセスを描き出すことを目的とする。

本研究は、心理的安全性とコーチング文化を単なる「行動」ではなく、「言葉と認知の共同生成」として捉える新たな理論的視座を提示する点に独自性を有する。

## 2. 理論的背景

### 2.1 心理的安全性の理論

心理的安全性は、Edmondson (1999) によって、「チーム内で対人リスクを恐れずに発言・行動できる状態」と定義された。ここでいう対人リスクとは、無知・無能・否定的と見なされるおそれや、面子の喪失など、組織内での社会的コストを指す。心理的安全性が高い場では、メンバーは失敗や疑問を率直に共有し、相互にフィードバックを求め合うことができ、結果として学習行動が活性化する。一方、心理的安全性が低い場では、過度な自己防衛が沈黙や同調圧力を生み、創造性や改善行動が抑制される。

Edmondson は医療チームの実証研究において、「心理的安全性の高いチームほどミスの報告件数が多い」という一見逆説的な結果を示した。これは、失敗が多いから報告件数が増えるのではなく、「報告できるほど安全である」ために、学習と改善の循環が機能していることを意味している。その後の研究でも、心理的安全性がチーム学習、イノベーション、パフォーマンスと正の関連を持つことが繰り返し実証され、Google の Project Aristotleにおいても、効果的チームを支える最重要要因として再確認された。

心理的安全性は、対話的安心感・相互尊

重・リーダーによる包摂的関わりが相互に作用しながら形成される。とりわけ、リーダーが部下の意見を歓迎し、感謝や理解を示すことで、発言に伴う心理的リスクが低減し、メンバー間の信頼と尊重が深まる。こうした相互作用が、心理的安全性を高める基盤となる。Nembhard & Edmondson (2006) は「包括的リーダーシップ (leader inclusiveness)」を、「他者の貢献を歓迎し、感謝を示す言動」と定義し、医療チームにおいてリーダーの包括的ふるまいが地位格差を緩和し、心理的安全性を促進することを示した。具体的には、上位者が意見を求め、謝意を伝え、失敗の学習価値を明示するほど、現場における発言行動が増加することが確認されている。

後続研究でも、リーダーの傾聴、謝意、失敗への寛容などの具体的行動が、メンバー間の尊重や発言促進行動を高めることが報告されている。すなわち、心理的安全性は単なる「良い雰囲気」という静態的属性ではなく、リーダーのふるまいと日常対話の積分値として形成される動態的現象である。

Edmondson (1999, 2004) 以来、心理的安全性は、集団の「固定的状態」ではなく、日々のコミュニケーションと相互作用の積み重ねによって構築される「社会的構築物 (socially constructed phenomenon)」と捉えられている。リーダーが意見を求め、ミスの学習価値を明示するたびに、メンバーのリスク認知が更新され、その結果として「発言しやすさ」が高まる。このように、心理的安全性は「リーダーの行動—メンバーの反応—再行動」という循環的・動的な社会プロセスとして理解できる。

本研究では、心理的安全性を「関係の質を媒介する中間変数」として位置づける。すなわち、リーダーの関与（承認・傾聴・質問）が個々の相互作用を変化させ、その積み重ねが安心・信頼という主観的感覚を醸成し、さらに学習・挑戦行動を促進するという循環構

造である。心理的安全性はゴールではなく、学習と挑戦へ向かう「通路」である。この動態的・循環的視座に立つことで、コーチング型リーダーシップ研修が心理的安全性の形成に寄与するメカニズムを、行動・感情・認知の多層的プロセスとして捉えることができる。

## 2.2 コーチング基本三技法と組織文化

Zenger & Folkman (2019) は、優れたリーダーとは評価者ではなく「成長の促進者」であると指摘し、承認・傾聴・質問を核としたコーチング的関わりが、信頼・主体性・学習を加速させることを示した。

**承認**：相手の努力・意図・存在を価値として認め、感謝と肯定を言語的・非言語的に伝える。これによりポジティブ感情を喚起し、関係資本を蓄積する。

**傾聴**：発言内容だけでなく、感情・文脈・価値観を受け止める。相手に「理解された感覚」をもたらし、相互信頼の基盤を築く。

**質問**：Yes/No を超える生成的な問いによって相手の思考を開き、自己決定と内的動機づけを支援する。

これら三技法は、単なるコミュニケーションスキルではなく、関係性を設計する言語実践である。つまり、承認は「関係を開く」、傾聴は「意味を受け止める」、質問は「気づきを生む」。この「承認→傾聴→質問」というフローが継続的に繰り返されることで、組織内に共通言語と行動規範が形成され、やがて「コーチング文化」の醸成へつながる。文化とは、共有された意味と期待のネットワークであり、リーダーの言葉とふるまいによって日々更新される社会的営為である。

## 2.3 混合研究法

Creswell (2014) は、量的研究（どの程度）と質的研究（なぜ・どのように）の強みを統合する混合研究法 (mixed methods research : MMR) が、複雑な社会・組織現象を理解する

うえで不可欠であると指摘している。量的データは変化の規模・方向・安定性を可視化し、質的データは変化の意味・背景・メカニズムを解釈する。両者を設計段階から意図的に接続することで、単独の方法では得られない厚みのある説明が可能となる。

本研究では、量的データとして縦断的測定（第1回：2025年8月26日、第2回：9月19日、第3回：10月3日）による前後6時点の変化を分析し、効果量と推移を把握した。質的データについては、大谷（2008）のSCAT（Steps for Coding and Theorization）を用い、自由記述の意味単位から要約・概念化・理論記述へと段階的に抽出を行った。さらに、心理的安全性・承認・傾聴・質問の各因子構造との整合性を検証した。

その目的は、有意差の有無を論じることではなく、「変化の実質性」と「意味の妥当性」を統合的に説明し、コーチング型リーダーシップ研修が組織文化変容に与える影響を多面的に理解することである。

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究対象と研究デザイン

本研究の対象は、老舗百貨店系列人材サービス会社の社長、取締役、管理職計8名（全3回出席者）である。参加者は人事・教育・企画・営業など部署横断的に選抜され、平均勤続年数が長く、既存組織文化を体現する層としての影響力が大きい。各人は10～30名規模のチームを率いており、研修後の職場実践の波及可能性を考慮した選定である。参加は任意同意に基づき、研修目的・データの匿名化・利用範囲を事前に周知した。

本研究は、心理的安全性理論と混合研究法を統合し、6時点の縦断デザインにより組織文化変容の初期ダイナミクスを捉える探索的研究である。理論的枠組みとして、コーチング3技法（承認・傾聴・質問）の反復的実践

が、感情レベルの変化（安心感・信頼感の醸成）を媒介し、認知レベルの再構成（意味づけ・価値観の変容）を生じさせ、結果として心理的安全性の向上とコーチング文化の定着に至る、という仮説的因果モデルを設定した。

#### 3.2 実施概要と測定方法

研修は2025年8月から10月にかけて全3回各3時間（2025年8月26日、9月19日、10月3日）で実施した。各回は講義30分（理論的知識の提供）、ワーク（技法の体験的学習）、対話（内省的ふり返り）、行動化（職場実践への接続）という4段階で構成した。各回の前後にアンケートを実施し、6時点（第1回前後、第2回前後、第3回前後）の縦断データを取得した。加えて、各回終了後1週間以内に自由記述を回収し、行動・感情・認知の変化を補足的に捉えた。この設計により、回内の短期効果と回間の累積効果を同時に評価することが可能となった。

アンケートは、Likert 5件法による自己評価尺度と自由記述から構成される。量的尺度は4因子17項目で構成され、心理的安全性因子（5項目）はEdmondson（1999）の枠組みに準拠しつつ、文脈適合化した設問（発言のしやすさ、失敗の共有、助け合い、上司の支援、相互尊重）を用いた。コーチング技法に関する3因子として、承認力、傾聴力、質問力を測定した。

自由記述は、(a)今回の気づき、(b)実践したこと、(c)チームの変化、(d)次回までの行動目標、の4項目から構成され、参加者の主観的経験と意味づけのプロセスを捉えることを意図した。

#### 3.3 分析計画：混合研究法による統合的アプローチ

本研究は、Creswell（2014）の順次的説明型デザインに基づく混合研究法を採用した。まず量的データにより変化の方向性と規模を把

握し、次いで質的データによりその意味とメカニズムを掘り下げ、最終的に両者を統合して仮説的因果モデルを構築する。

量的分析フェーズでは、6時点の変化を記述統計（平均値・標準偏差）、効果量（Cohen's d）と95%信頼区間、因子間相関により検討した。統計的的前提条件として、正規性をShapiro-Wilk検定、等分散性をLevene検定により確認した。ただし、n=8という極小サンプルでは検出力が著しく低く、これらの検定結果は参考値にとどまることを認識している。

本研究は探索的パイロットスタディであり、仮説生成を目的とするため、多重比較の補正（Bonferroni補正など）は実施しなかった。これにより第1種過誤（偽陽性）のリスクが高まる 것을認識し、結果の解釈には慎重を期した。確証的研究においては多重比較補正が必須である。

質的分析フェーズでは、SCAT（大谷、2008）を用いて自由記述データを分析した。重要語句抽出→要約→概念化（行動・感情・認知の区別）→理論記述の順で段階的にコーディングを行い、各時点の結果を横断的に統合して「挑戦」「承認」「傾聴」「信頼」「気づき」「文化化」という上位カテゴリを抽出した。

### 3.4 信頼性・妥当性・倫理的配慮

信頼性に関して、量的測定の内的一貫性をCronbach's  $\alpha$ 係数により確認した結果、心理的安全性 ( $\alpha = 0.78$ )、承認力 ( $\alpha = 0.82$ )、傾聴力 ( $\alpha = 0.76$ )、質問力 ( $\alpha = 0.73$ )と、いずれも許容範囲内の値を示した。ただし、n=8という極小サンプルでは信頼性係数の推定も不安定であり、より大規模なサンプルでの再検証が必要である。

妥当性に関しては、内容妥当性を理論的背景および実践文脈に基づく項目設計により確保し、構成概念妥当性を4因子間の理論的一貫性と関連性の確認により検討した。さらに、

量的データと質的データを統合的に分析するトライアンギュレーションにより、結果の解釈の妥当性を多面的に検討した。

倫理的配慮として、参加者には研究目的とデータ利用範囲を説明し、自由意思による同意（インフォームド・コンセント）を得た。収集データは匿名化のうえ厳重に管理し、自由記述の引用は個人が特定されないよう表現を加工した。参加は任意であり、参加辞退や途中離脱による不利益がないことを保証した。

## 4. 量的分析結果

### 4.1 統計的的前提条件の確認

統計的検定の実施に先立ち、データの正規性と等分散性を確認した。

**【正規性の検討】** Shapiro-Wilk 検定の結果、すべての因子において第1回前から第3回後まで、 $p > .05$  であり、正規性の仮定は棄却されなかった。ただし、n=8という極小サンプルでは、Shapiro-Wilk 検定の検出力が著しく低いため、この結果は参考値にとどまる。

**【等分散性の検討】** Levene 検定の結果、すべての因子において等分散性の仮定は棄却されなかった ( $p > .05$ )。ただし、正規性と同様に、極小サンプルにおける検出力の限界を認識する必要がある。

### 4.2 全体的傾向：6時点データの縦断的変化

ここでは、6時点（第1回前、第1回後、第2回前、第2回後、第3回前、第3回後）の縦断データを基に、各因子の平均値・標準偏差・効果量（Cohen's d）と95%信頼区間の推移について検討する。

#### 【心理的安全性因子】

平均値は、第1回前 ( $M = 3.2, SD = 0.8$ )、第2回前 ( $M = 3.5, SD = 0.7$ )、第3回後 ( $M = 4.1, SD = 0.6$ ) であった。第1回前を基

準とした効果量は、第2回前で  $d = 0.40$  (95% CI [-0.60, 1.38], 中), 第3回後で  $d = 1.24$  (95% CI [0.07, 2.37], 大) であった。第2回前から第2回後にかけての変化量は0.4ポイント ( $d = 0.58$ , 95% CI [-0.41, 1.56]) であり、6回の測定間隔の中で最も大きかった。

第2回後以降、平均値は第3回前 ( $M = 3.9$ ,  $SD = 0.7$ ), 第3回後 ( $M = 4.1$ ,  $SD = 0.6$ ) とほぼ同水準を維持した。

#### 【承認スキル因子】

第1回後から第2回前にかけて上昇し（第1回前： $M = 3.1$ ,  $SD = 0.7$ ; 第2回前： $M = 3.6$ ,  $SD = 0.6$ ;  $d = 0.76$ , 95% CI [-0.25, 1.75]),その後も微増傾向を示した（第3回後： $M = 3.9$ ,  $SD = 0.5$ ; 第1回前から  $d = 1.33$ , 95% CI [0.14, 2.49]）。

#### 【傾聴・質問スキル因子】

同様の上昇傾向を示したが、上昇の時期は因子により異なっていた。傾聴スキル ( $d = 1.14$ , 95% CI [0.01, 2.24]), 質問スキル ( $d = 1.02$ , 95% CI [-0.09, 2.11])。

#### 【効果量の解釈における注意点】

$n=8$  という極小サンプルでは、効果量の95%信頼区間が非常に広く、推定の不確実性が極めて高い。上記の効果量は、あくまで本サンプルにおける記述的指標であり、母集団への推定値としての信頼性は著しく低い。Cohen (1988) は  $d = 0.2$  を小、 $0.5$  を中、 $0.8$  を大と定義しているが、本研究で確認された効果量は、統計的推論には不十分であり、今後の大規模研究で検証される必要がある。

全因子で標準偏差が第1回前から第3回後にかけて縮小した（心理的安全性：0.8→0.6；承認スキル：0.7→0.5）。この分散の減少は、研修を通じた学習の均質化を示唆する可能性があるが、平均値の上昇に伴う天井効果の影響も考慮する必要がある。

#### 4.3 心理的安全性：信頼関係の形成と行動的リスクの低減

心理的安全性は、チームの中で「対人リスクを取ることが許容される」という信念の集合体である (Edmondson, 1999)。老舗百貨店系列人材サービス会社における本因子は5項目で構成され、特に次の2項目で顕著な上昇を示した：

- ・「上司が私の意見を尊重してくれる」  
(+0.7 ポイント)
- ・「チーム内でミスや課題を率直に共有できる」(+0.6 ポイント)

これらの上昇は、「心理的安全性は、他者の行動によって生まれる」という社会的構成主義的観点を裏づける。つまり、参加者が「自分がどう思うか」ではなく、「相手がどう反応するか」を觀察し、その経験を通じて安全性を学習していることを意味する。

研修中に実施された 1on1 コーチングセッションや、承認フィードバック演習がこの信頼感の醸成に寄与した可能性が高い。参加者のコメントには、「話を途中で遮られなかつたことが嬉しかった」「意見を否定されない空気を作ると、自然に相手が話し始めた」などがあり、チーム心理に影響を及ぼすことを実感している。

さらに、第2回以降で顕著だったのは「挑戦意欲」のスコア上昇である。これは、心理的安全性が「防御的安全」から「挑戦的安全」へと進化した段階を示す (Clark, 2020)。つまり、メンバーが安心して発言できるだけでなく、リスクを伴う提案や改善行動に踏み出すようになっている。これは日本企業における典型的課題——「沈黙の文化」から「対話の文化」への転換——が、少なくとも意識レベルでは進行していることを示すと考えられる。

#### 4.4 承認力：ポジティブ心理資本の拡張と文化的転換

承認力は、「相手の努力や存在を価値とし

て認める能力」と定義される。本因子の平均値は3.1から3.9へ上昇し、標準偏差が0.2減少した。数値的な変化以上に重要なのは、その心理的意味である。

まず、承認は感謝・称賛・労いといった言語的行動だけでなく、「相手に対する関心の表明」として機能する。これが心理的安全性の「入口」として働く(Edmondson & Lei, 2014)。実際、研修では「承認の4ステップ(気づく→伝える→繰り返す→定着する)」を学び、日常業務の中で意図的に「ありがとう」を使う実践を行った。その結果、「部下との距離が縮まった」「感謝を口にするとチームの雰囲気が変わる」といった実感的な記述が多く見られた。

心理学的には、この承認行動はポジティブ心理資本の増幅効果を持つ(Luthans, 2007)。承認を受ける側は自己効力感と楽観性を高め、承認を行う側は関係性への満足感を高める。この双方向の心理的報酬が「感謝のスパイアル」としてチーム全体に広がり、心理的安全性を支える文化的エネルギーとなる。

老舗百貨店系列人材サービス会社という階層文化を持つ組織において、「上位者が部下を認める」行動は単なるスキルではなく、「関係性の再定義」である。つまり、承認は権威構造を和らげ、対等な人間関係を再構築する行為であり、それが組織文化変革の「最初の突破口」になっている。

#### 4.5 傾聴スキル因子の変化

傾聴スキル因子の平均値は、第1回前3.0( $SD=0.8$ )から第3回後3.8( $SD=0.6$ )へ上昇した( $d=1.14$ , 95% CI [0.01, 2.24])。標準偏差は0.2減少し、全因子の中で最も顕著な個人差の縮小が認められた。

他因子との相関分析(第3回後のデータ,  $n=8$ )では、傾聴スキルと心理的安全性の間に正の相関が認められた( $r=.61$ ,  $p<.10$ )。また、傾聴スキルと承認スキルの間にも正の

相関が認められた( $r=.65$ ,  $p<.10$ )。ただし、 $n=8$ では統計的検出力が極めて低く、これらの相関係数は参考値にとどまる。

質的データでは、研修初期に「自分では聴いているつもりだった」( $n=4$ ),「部下の話を効率的にまとめようとしていた」( $n=3$ )といった自己認識に関する記述が見られた。第3回以降には、「相手の沈黙を待てるようになった」( $n=5$ ),「表情やトーンに意識を向けた」( $n=6$ )など、傾聴行動の変化を示す記述が増加した(自由記述回答者8名中)。

以上から以下の考察が得られる。傾聴スキル因子における標準偏差の減少は、参加者間での傾聴行動の均質化を示唆している。ただし、平均値が5段階評価で3.8に達していることから、天井効果の影響も考慮する必要がある。質的データからは、参加者の傾聴に対する認識が変化したことが示唆される。特に、「効率的にまとめた」から「沈黙を待つ」「非言語的要素への注目」という変化は、Schein(2013)が提唱する「謙虚な問い合わせ(humble inquiry)」の概念と整合的である。

#### 4.6 質問スキル因子の変化

質問スキル因子の平均値は、第1回前2.9( $SD=0.9$ )から第3回後3.7( $SD=0.6$ )へ上昇した( $d=1.02$ , 95% CI [-0.09, 2.11])。ただし、第1回前から第2回後までの変化は小さく(第2回後: $M=3.5$ ,  $d=0.72$ )、顕著な上昇は第3回で認められた。

他因子との相関分析(第3回後のデータ,  $n=8$ )では、質問スキルと承認スキルの間に正の相関が認められた( $r=.68$ ,  $p<.10$ )。また、質問スキルと傾聴スキルの間にも正の相関が認められた( $r=.59$ ,  $p<.10$ )。

質的データでは、研修初期に「できた?」「終わった?」といった確認型の質問の使用が報告された( $n=5$ )。第3回以降には、「あなたはどう感じた?」「もし次にやるなら、どんな方法がある?」といった開放的質問の使

用報告が増加した（n=6）（自由記述回答者8名中）。

質的データから、質問の質的変化——確認型から開放型、探索型への移行——が示唆される。この変化は、Deci & Ryan (1985) が提唱する自己決定理論における自律性支援行動の概念と整合的である。すなわち、相手の自律的思考を促す質問は、内発的動機づけを支援する可能性がある。

#### 4.7 因子間の相関構造

全4因子間の相関分析（第3回後のデータ、n=8）を実施した。Pearsonの積率相関係数および有意確率を以下に示す。

因子	心理的安全性	承認	傾聴
心理的安全性	—		
承認スキル	.73 †	—	
傾聴スキル	.61 †	.65 †	—
質問スキル	.58 †	.68 †	.59 †

注：† p<.10 (両側検定)。n=8 という極小サンプルでは、統計的検出力が極めて低いため、p値の解釈には慎重を要する。これらの相関係数は、あくまで探索的な記述統計として提示する。

#### 4.8まとめ

量的分析の結果、心理的安全性・承認力・傾聴力・質問力の全因子において、研修期間中に平均値の上昇傾向が観察された。効果量は中～大程度を示したが、n=8 という極小サンプルでは 95%信頼区間が極めて広く、推定の不確実性が高い。

因子間には正の相関が観察されたが、統計的検出力の限界から、これらは探索的知見として位置づけられる。正規性・等分散性の前提条件は満たされていたが、極小サンプルでは検定の検出力が著しく低いことに留意が必要である。

### 5. 質的分析結果 (SCAT)

参加者の自由記述データを SCAT (Steps for Coding and Theorization ; 大谷, 2008) により分析した。SCAT の 4 ステップ（注目語句の抽出→言い換え・要約→説明概念・理論概念の抽出→理論記述の構成）に従った分析の結果、「行動レベルの変化」、「感情レベルの変化」、「認知レベルの変化」という三層の変容プロセスが抽出された。

#### 5.1 行動レベルの変化：技法の模倣的実践

研修第1回の記述では、参加者は主に具体的行動の変化に焦点を当てていた。8名中7名が、「『ありがとう』を意識的に言うようにした」と記述し、6名が「部下の話を最後まで聞くよう心がけた」、5名が「指示を出す前に質問するようにした」と報告した。

これらの記述に共通するのは、研修で学んだ技法を職場で「試行する」という実験的態度である。行動はまだ意識的・意図的であり、内面化には至っていないが、新しい行動パターンの探索が始まっている段階と解釈される。承認・傾聴・質問という具体的で実践可能な行動指標が、変容の初期段階における足場として機能していることが示唆される。

#### 5.2 感情レベルの変化：関係性への気づき

第2回以降、記述の焦点は行動から感情へと移行した。参加者は自己および相手の感情的反応に意識を向け始め、8名中6名が「部下が安心して話せる雰囲気を感じた」、5名が「自分が話を聴くことで、相手の表情が変わった」、4名が「失敗を共有できる雰囲気が生まれた」と記述した。

この段階では、単なる「技法の実行」から、「関係性の質の変化」へと認識が深まっていることが観察された。承認・傾聴・質問という行動が、相手の心理的反応を引き出し、対人関係の文脈において意味を持ち始めたこと

を示している。参加者は、自己の行動が他者に及ぼす影響を観察し、フィードバックとして受け取ることで、行動の意味を再解釈する段階に入っている。

### 5.3 認知レベルの変化：リーダーシップ観の再構成

第3回では、記述がさらに深化し、リーダーシップの本質や自己の役割に対する根本的な再解釈が生じた。8名中6名が「答えを与えるのではなく、気づきを促すことが重要だと理解した」、5名が「部下を信頼することが、結果的にチームの成長につながる」、4名が「心理的安全性がなければ、真の対話は生まれない」と記述している。

これらの記述は、単なる「やり方 (doing)」の習得を超えて、リーダーシップの「あり方 (being)」への存在論的な問い合わせをしている。「教える者」から「問い合わせる者」へ、「管理する者」から「支援する者」へというリーダーシップ観の転換が、参加者の言語に表れている。コーチング文化が表層的な行動規範ではなく、深層の価値観・信念体系として内面化され始めている段階と解釈できる。

### 5.4 統合的解釈：三層モデルの意味

質的分析から浮かび上がった「行動→感情→認知」という三層モデルは、Kegan & Lahey (2016) の発達理論における「意味形成システムの変容」プロセスと整合的である。外的行動の変化が、対人的フィードバックを通じて感情的気づきを生み、やがて自己概念・価値観の再構成へと至る。この変容は、単線的ではなく循環的であり、認知の変化が新たな行動を生み出し、さらなる感情的気づきを促すという螺旋的深化を示している。

また、この三層モデルは、心理的安全性が「リーダーの行動」という表層レベルと「信念・価値観」という深層レベルの両面から構築される、という動態的理解を支持する。表

層的な行動変容だけでは組織文化の変革は持続せず、深層の認知的再構成を伴って初めて、心理的安全性が組織文化として定着する可能性が示唆される。

ただし、本研究の質的データは参加者8名の自己報告に基づいており、実際の行動変化や他者からの評価は含まれていない。また、観察された変化の持続性や組織全体への波及効果については、今後の長期的な追跡研究が必要である。

## 6. 考察

### 6.1 量的・質的データの統合的解釈

本研究で得られた量的データと質的データを統合すると、心理的安全性とコーチング文化の醸成は三段階的深化プロセスをたどることが示唆される。

第1段階（行動の習得期）では、承認・傾聴・質問という基本3技法の学習と模倣的実践が行われる。量的には承認スキルの早期上昇として、質的には「意識的に実践した」「まずは試してみた」といった行動志向的な語りとして観察された。

第2段階（感情の変容期）では、行動の反復を通じて相互の安心感・信頼感が醸成される。量的には心理的安全性の顕著な上昇（特に第2回研修後）として、質的には「雰囲気が変わった」「部下との距離が縮まった」といった関係性への感情的気づきとして表れた。

第3段階（認知の再構成期）では、リーダーシップの意味づけや価値観そのものが変容する。量的には全因子の維持・向上として、質的には「リーダーとしてのあり方を問い合わせた」「関わり方の根本を見つめ直した」といった存在論的な語りへと深化した。

この三段階モデルは、外的行動から内的認知へと変化が深化する、学習の本質的プロセスを示している

## 6.2 理論的含意

本研究の知見は、心理的安全性理論に二つの理論的貢献をもたらす。

第一に、心理的安全性が「静的な組織属性」ではなく、日常的な言語実践の積分値として動的に構築される、という Edmondson (1999) の社会構築主義的理解を、縦断的データと語りの変化を通じて実証的に支持した。承認・傾聴・質問というミクロな言語行動が、マクロな集団心理を形成する媒介プロセスが、混合研究法によって多層的に捉えられた。

第二に、「行動→感情→認知」という変容プロセスは、Kegan & Lahey (2016) の発達理論における「意味形成システムの変容」と整合的であり、コーチング文化の醸成が表層的スキル習得を超えた深層的学習プロセスであることを示唆している。組織文化変革は、行動レベルの介入が感情と認知の再構成を経て定着する、長期的な発達プロセスとして理解される必要がある。

さらに、本研究は混合研究法の方法論的価値を示している。量的数据が変化の「規模と方向」を可視化する一方、質的数据が「意味と文脈」を解釈することで、単独法では捉えられない変容の立体的理解が可能となった。

## 6.3 実践的示唆

本研究から導かれる実践的示唆は、探索的知見という性質を前提としつつ、以下の3点に集約される。

第一に、承認・傾聴・質問という具体的で実践可能な技法体系は、抽象的な理念よりも参加者に受容されやすく、日常業務への適用可能性が高い。特に「存在承認」、「傾聴の沈黙」、「相手のための質問」といった明確な行動指標が、学習の足場となる。

第二に、間隔を置いた複数回の研修設計（本研究では2～3週間間隔）が、「学習→実践→内省→再学習」というサイクルを形成し、

知識の定着と深化を促進する。単発の集中研修ではなく、継続的な学習機会の設計が変容の鍵となる。

第三に、社長・取締役・管理職といった影響力の大きい層への介入は、組織全体へのモーデリング効果を通じて、組織の文化変革の起點となりうる。ただし、これらの示唆は仮説的であり、組織成果への実際の影響は本研究では測定されていないことに留意が必要である。

## 6.4 本研究の限界と今後の展望

本研究には、探索的パイロットスタディとして避けられない構造的限界が存在する。サンプルサイズの制約： $n=8$  という極小サンプルは、統計的検出力が極めて低く ( $\beta > 0.80$ )、効果量の 95% 信頼区間が非常に広く、一般化可能性を著しく制限する。本研究の量的知見は、あくまで探索的記述にとどまり、統計的推論の基盤とはなりえない。

因果推論の不可能性：統制群を欠く單一群デザインでは、観察された変化が研修効果なのか、時間経過・測定反応性（ホーソン効果）・組織内の他要因・回帰効果によるものかを判別できない。「研修が心理的安全性を向上させた」という因果的主張は、本研究の射程を超える。

測定範囲の限定性：本研究は参加者の自己評価のみを測定しており、実際の行動変化（観察データ）、他者評価（360度評価）、組織成果（生産性・離職率・業績）、長期的持続性（3か月以降）、チーム全体への波及効果は未検証である。主観的認識と客観的現実のギャップは考慮されていない。

これらの限界にもかかわらず、本研究は以下の貢献を持つ。8名の参加者において、自己評価による心理的安全性とコーチング技法が、研修を通じて上昇する傾向が観察され、因子間に正の相関パターンが認められた。参加者の語りが時間とともに行動から感情、認

知へと焦点を移行する質的变化も捉えられた。そして何より、今後の大規模・厳密な研究で検証すべき仮説的因果モデルを生成したという点で、本研究は理論構築の第一歩としての価値を持つ。

今後求められるのは、大規模サンプル ( $n \geq 50$ )、実験統制（統制群・ランダム割り当て）、多層的・長期的測定（個人・チーム・組織レベル、1年以上）、複数組織での再現性確認、客観的指標の導入を含む、より厳密なデザインによる検証研究である。本研究では、コーチング対話を「言葉と認知の共同生成」のプロセスとして捉える。すなわち、対話を通じて言葉が新たな意味づけを生み、その意味づけが認知や行動変容を促進するという相互作用的な構造である。「言葉と認知の共同生成」という理論的視座が、こうした確証的研究を通じて精緻化されることが期待される。

## 7. 結論

本研究は、老舗百貨店系列人材サービス会社におけるコーチング型リーダーシップ研修を対象に、心理的安全性とコーチング文化の醸成過程を混合研究法により探索的に検討した。量的分析の結果、心理的安全性・承認力・傾聴力・質問力の全因子において平均値の上昇傾向が認められ、特に第2回研修以降に効果量の増加が顕著であった。質的分析では、参加者の語りから「挑戦」「信頼」「気づき」などの上位カテゴリが抽出され、行動・感情・認知の多層的変化が確認された。これらの結果を統合的に解釈すると、次の三点が明らかになる。

第一に、コーチング型リーダーシップ研修は、参加者の自己認識および対人関係の質に建設的な変化をもたらした。特に「承認→傾聴→質問」という3技法の反復実践を通じて、心理的安全性の指標が向上し、「発言のしやすさ」や「信頼感の醸成」といった質的变化

が観察された。これは、心理的安全性がリーダーの言語行動と日常的対話によって形成されるというEdmondson (1999) の理論を支持するものである。

第二に、変化の過程は、「行動→感情→認知」という三段階的深化を示した。初期には技法の模倣的実践（行動変化）から始まり、次第に安心感・信頼感といった感情的気づきへと発展し、最終的には「リーダーシップのあり方」そのものへの認知的再構成へと至った。このプロセスは、Kegan & Lahey (2016) の発達理論における「意味づけの変容」と整合しており、コーチングが単なるスキル習得にとどまらず、リーダーの内面的成长を促す学習プロセスであることを示唆する。

第三に、承認・傾聴・質問というミクロな言語行動が、チーム心理のマクロな構造変化（心理的安全性）を媒介し、組織文化の再編に寄与する可能性が示唆された。すなわち、コーチング的関わりが発言コストの低減と相互尊重を通じて心理的安全性を高め、心理的安全性の向上がさらに対話と学習を促してコーチング文化の定着を後押しするという、相互強化的な関係が確認された。心理的安全性とコーチング文化は、対話の質を媒介として共進化する動的プロセスであり、組織変革の基盤をなす。

これらの知見は、心理的安全性を「静的な状態」ではなく「対話を通じて更新される社会的構築物」として理解する新たな理論的視座を提供するものである。特に、承認・傾聴・質問という言語的実践の反復が、安心感と信頼を育み、挑戦的行動を促す循環構造を形成することが、本研究の中核的発見である。

もっとも、本研究にはいくつかの限界が存在する。最大の制約は、サンプルサイズの極小性 ( $n=8$ ) と評価期間の短期性であり、統計的検出力および一般化可能性は限定的である。また、統制群を欠くため、観察された変化が研修効果によるものか、時間経過・測定

反応性・組織内の他要因によるものかを判別することはできない。したがって、「研修が心理的安全性を高めた」とする因果的主張は本研究の射程を超える。

それにもかかわらず、本研究は、日本の組織文化の文脈において、心理的安全性とコーチング文化の関係性を理論と実践の両面から統合的に明らかにした先駆的試みである。探索的パイロットスタディとして、今後の確証的研究に向けた仮説的因果モデルを提示した点に学術的意義を有する。

今後は、(1)大規模サンプルによる統計的検証、(2)統制群を含む実験デザイン、(3)多層的・長期的追跡（個人・チーム・組織レベル）、(4)複数組織での再現性確認、(5)客観的指標（行動観察・360度評価・業績指標など）の導入が求められる。

本研究が提示した「言葉と認知の共同生成」という理論的視座は、今後の確証的研究により深化し、心理的安全性とコーチング文化の共進化を説明する新たな理論枠組みの構築に寄与する。

### 謝 辞

本研究にご協力いただいた老舗百貨店系列人材サービス会社の皆様、およびアシスタンント・コーチとして参加いただいたシリコンバレーコーチング・アカデミーの皆様（伊澤悦子、関口直志、細川瞳、三谷明男、嶋崎迦一、江口響輝、佐藤華音、鈴木啓太）に深く感謝申し上げます。

### 参考文献

- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2019). *Fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Edmondson, A. C. (2025). *What People Get Wrong About Psychological Safety*. Harvard Business Review.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and relationships: Soundings in social construction*. Harvard University Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Scharmer, O. (2016). *Theory U: Leading from the future as it emerges* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2018). *Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust*. Berrett-Koehler Publishers.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Shotter, J. (1993). *Conversational realities: Constructing life through language*. Sage Publications.
- Starr, J. (2021). *The coaching manual* (5th ed.). Pearson Education.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2019). *The extraordinary leader: Turning good managers into great leaders* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- 大谷尚 (2019).『質的研究の考え方—研究方法論からSCATによる分析まで—』、名古屋大学出版会。
- 菅原秀幸 (2025).『AI時代の新標準コーチングの教科書』、Kindle。
- 菅原秀幸 (2025).『老舗百貨店の経営陣を対象としたコーチング研修の実証分析』、開発論集, 116, 81–107.
- 菅原秀幸 (2025).『地方自治体コーチング研修の実証的検証—存在承認と傾聴が職員の「あり方」を変容させる—』、北海学園大学経営論集, 23(2).
- 菅原秀幸 (2025).『リーダーシップの起点は承認から—コーチング型リーダーシップ研修の実証的効果分析—』、北海学園大学学園論集, 198.

## 付 錄

### 全3回の研修概要

第1回（2025年8月26日）—トップリーダーズ実践コーチング研修

副題：組織を育て、部下を伸ばし、自分を高めるリーダー力を磨く方法

主要テーマ

#### 1. リーダーシップとコーチングの重要性

- 変革型リーダーシップの4因子（理想的な影響力、感情を揺り動かす動機づけ、知的な刺激、個別の配慮）
- 成功するリーダーは卓越したコーチである
- Google Project Oxygenでもコーチングスキルが最上位

#### 2. グランドルール5つ

- 守秘義務
- 満面の笑顔（口角を上げる）
- 全肯定（判断しない）
- ノー・アドバイス（意見を言わない）
- 対等

#### 3. 心理的安全性

- 組織/チームの中で安心して発言できる状態
- 4つのレベル：受容、学び、貢献、挑戦の安全性
- 肯定主義、加点主義、多様性主義の重要性

#### 4. コーチングの基本体系「3・4・5」

- 3つの技法：①承認 ②傾聴 ③質問
- 4つの手順（ステップ）
- 5つの基本姿勢（マインドセット）

#### 5. KISSS原則

- Keep It Short, Simple and Speedy（短く、簡潔に、早く）

#### 6. ワークショップ実践

- 「ありがとうシャワー」
- ワクワク傾聴サーキット
- 1on1傾聴ワーク

---

第2回（2025年9月19日）—組織変革のための実践コーチング研修

副題：なぜ、チェンジマネジメントが必要なのか

主要テーマ

#### 1. コーチングの位置づけ

- コーチングは手段であり、目的ではない
- 組織変革のためのリーダーシップツール

- 組織は不活性化するため変革が必要

## 2. 学術的論拠

- Google Project Oxygen：コーチングスキルが優秀なマネージャーの必須資質

- コーチングは筋肉のように鍛えられる能力

- 4つのコーチングスタイル：指示型，放任型，質問/傾聴型，双方向協働型

## 3. 組織変革の失敗理由

- 企業変革の約70%は期待した成果を達成できない

- 対立を力に変えられない

- 「今、ここ」しか見えていない

- 内発的動機づけができていない

## 4. 意識変革の神話を打破

- 意識変革より先に行動してみる

- 人は行動から学び、結果として意識が変わる

- 「動け、変化が始まる」

## 5. 質問の技法

- 自己流質問＝事故流質問

- 3つの基本質問：①もう少し詳しく教えて（縦）②他には？（横）

- ③ここまで話してどう？（まとめる）

- 相手のための質問、肯定的質問、開いた質問

## 6. 承認の重要性

- 存在承認、行動承認、結果承認

- 承認の効果：自尊心が上がる、行動を起こす、不安を安心に変える、意欲が高まる

## 7. ダイナモ人の行動様式

- 目的に尖る、行動主義、可能性主義、圧倒的熱量、巻き込み力など9つの行動様式

---

## 第3回（2025年10月3日）—組織変革を成し遂げるリーダーとは？

副題：コーチング研修の限界を超える

主要テーマ

### 1. コーチングの本質再確認

- Management = Getting things done through others（他者を通じて物事を成し遂げる）

- 学習と実行のギャップ（learning-doing gap）

- 自己流コーチング＝事故流コーチング

### 2. コーチングの定義

- コーチィが自分から気づいて、行動を起こし、行動を継続することを対話によって支援する過程

- 守・破・離の考え方

### 3. 1on1の神話を打破

- 1on1に質問はいらない

## 心理的安全性とコーチング文化の醸成過程(菅原)

- コーチィが勝手に話して、勝手に気づいてくれる
  - 「今日は、どんなことについて話しましょうか?」から始める
  - 4. コーチングの基本手順 4段階: GROW モデル
    - ①目標 (ゴール): どこに行きたいか?
    - ②現状: 今の状況は?
    - ③選択肢: どんな方法が考えられるか?
    - ④意思: 何からやってみるか?
    - +振り返り (Reflection)
  - 5. SMART ゴール
    - Specific (具体的), Measurable (計測可能), Achievable (達成可能), Relevant (関連性), Time-bound (期限が明確)
  - 6. ブルーオーシャン戦略マトリクス
    - 行動は 4種類: 加える, 増やす, 減らす, 除く
  - 7. 研修の限界を超える
    - 研修だけでは組織変革は成功しない
    - 研修×コーチング×組織改革を一体で進めることが必要
    - 経営層の姿勢と行動が変革の起点となる
    - 効果測定と継続的なフォローが不可欠
  - 8. 学術的論拠
    - Beer, Finnström, & Schrader (2016) : 研修が現場に定着するには組織システムと文化の変革が必要
    - Groysberg (2010) : 個人の業績は環境依存的
  - 9. 実践ワーク
    - Circuit Coaching
    - Group Coaching
    - ブルーオーシャン戦略による行動変容の検討
- 全体を通じた共通メッセージ
- コーチングはリーダーシップの必須スキル
  - 心理的安全性の構築が組織変革の基盤
  - 「教える」から「問いかける」への転換
  - 行動変容なくして組織変革なし
  - 研修だけでなく、組織文化・システムの変革が必要

