

職場の沈黙を減らす： 安心して言える仕組みで健康と 働きがいを高める

彭 冠語（Peng Guanyu）

北海道大学 大学院経済学院

宇田 忠司教室

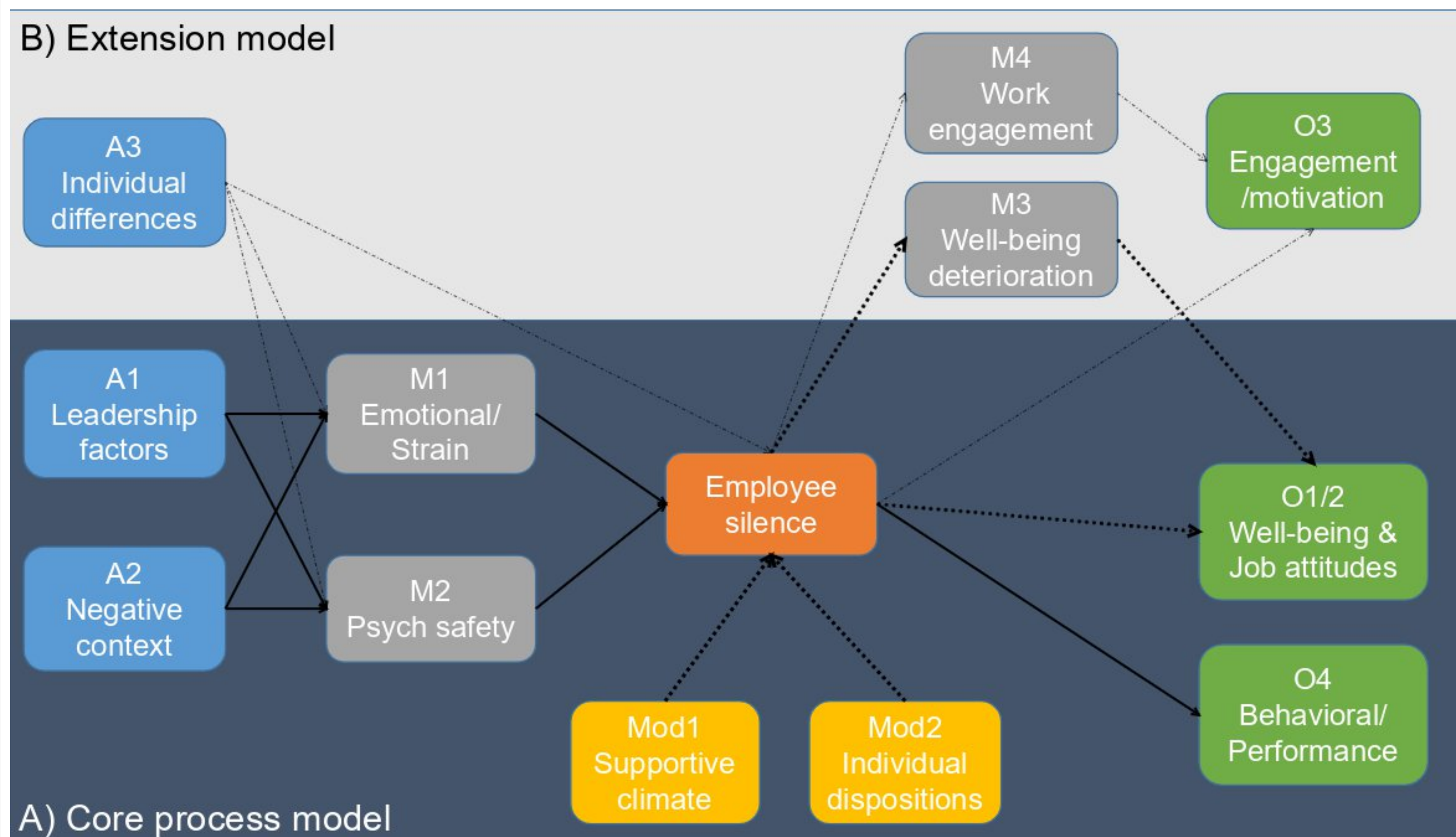


未来社会のあるべきかたち

- ◆ 安心して意見を言える職場が広がる
- ◆ 小さな問題を早期に共有し、損失を防ぐ
- ◆ 健康と働きがいが両立する社会へ

現代社会が抱える課題

- 職場では「言ったほうがいい」と思っても、黙ってしまう場面がある（従業員の沈黙）。
- その背景には、リーダーの関わり方や職場の雰囲気、個人差があり、ストレス増加や心理的安全性の低下につながりうる。
- 沈黙が続くと、健康・仕事満足・意欲、さらには行動や成果にも影響が出る可能性がある。



図の見方（1分でわかる）

左 = 沈黙の“原因”、中央 = 沈黙、右 = 沈黙が及ぼす“影響”

灰 = 心のプロセス（ストレス／安心して言える感覚）

黄 = 影響が強まる／弱まる条件（職場風土・個人特性）

課題解決の提案

- ✓ 安心して言える環境をつくる：否定しない聞き方、相談先の明確化、発言ルールの整備（心理的安全性↑）
- ✓ ストレスと負担をためない運用：小さな問題を早期に拾う仕組み、業務の詰まりを見える化（ストレス↓）
- ✓ 「言ったら変わる」を見える化：意見への返信、改善の採用事例の共有（沈黙↓→意欲・満足↑）