

講師 **伊達 洋駆氏**

(株式会社ビジネスリサーチラボ 代表取締役)

演題 **心理的安全性とその高め方：  
現代組織における  
マネジメントの役割を再考する**

令和5年9月28日(木) 開催



## はじめに

皆さんおはようございます。ビジネスリサーチラボの伊達と申します。本日はよろしくお願いいたします。

今日は心理的安全性とその高め方をテーマにお話をします。

さらにそこから、マネジメントのあり方について考え直す時期に来ているのではないかとということを説明させていただきます。

私の本日の講演は、大きく分けて3つのパートから構成されています。

最初のパートは、心理的安全性とは何か、ということで、定義やイメージを膨らませていただきます。

次のパートは、心理的安全性を高めていくためには何をすれば良いかというものです。ここでは4つの方法についてお話します。このうち、最初の2つは、マネジメントに関わる観点で、3つ目が仕事の振り方。4つ目が職場をどうやって作っていくのかという観点から説明をします。

最後のパートは、心理的安全性は万能薬ではないこと、相性の良い職場もあれば、そうではない職場もあることをお伝えします。副作用に着目することで、心理的安全性とは一体何なのかということがよく分かります。

## 1. 心理的安全性とは何か

### (1) 心理的安全性は当初、組織学習の文脈で使用

心理的安全性についてインターネットで検索すると、アメリカの研究者エドモンドソンが提唱した、と書かれ

ているケースがありますが、厳密には違います。元々心理的安全性という概念自体はそれ以前から存在していました。当時は、組織がどうやって学んでいくのか、組織をいかに変えていくのかという議論の中で「心理的安全性を担保する必要がある」と言われていました。

### (2) 職場の人間関係として位置付け直す

それを、職場の中の問題として位置付け直したのがエドモンドソンです。

元々組織の文脈で言われていた心理的安全性という概念を、1990年代にエドモンドソンが職場の対人関係の問題として定式化したのです。

### (3) 心理的安全性の定義

エドモンドソンは「対人関係のリスクを取っても安全であると感じられること」と心理的安全性を定義しました。

この定義で分からないわけではありませんが、明確にイメージしにくいので、少し掘り下げながら、心理的安全性とは具体的にどういうものなのかを説明していきます。

### (4) 対人関係のリスクとは

「対人関係のリスクを取っても安全であると感じられること」という定義において初めに理解すべきは、「対人関係のリスク」という部分です。

対人関係のリスクとは何なのでしょう。例えば、「自分が発言をすることによって、自分の評価が下がってしまうのではないか」「自分が本音で意見を言うと、鬱陶しいと思われるのではないか」「せつ

かく決まりかけているのに、反対意見を言うと、職場の雰囲気が悪くなってしまうのではないか」といった懸念のことです。

### (5) 大胆なアイデアを思いついたとき・・・

こうした対人関係のリスクを気にしなくても大丈夫な状態を、心理的安全性が高いと言います。

もう少し具体的に考えてみます。例えば、皆さん、あるいは、他のメンバーが大胆なアイデアを思いついたとします。

そのときに、アイデアを臆することなく発信し議論することができるのが、心理的安全性が高い状態です。

逆に、心理的安全性が低い状態では対人関係のリスクを意識してしまいます。

他の例をもう一つ。心理的安全性が高いと、失敗をしたときにも、その失敗を認めて問題解決や再発防止に向けて進めることができます。

逆に、心理的安全性が低い場合には、非難されるかもしれないと思い、失敗を共有せず隠すことにつながってしまいます。

### (6) 心理的安全性は様々な効果をもたらす

心理的安全性については、今までいろいろな研究が行われていますが、それらの研究を統合的に分析して、結局何が明らかになっているかを検証した論文があります。その論文によると、心理的安全性には様々な効果があります。

主要な効果として、まず「職場の学習が促進されること」です。学びや気づきが誘発されます。

「パフォーマンスが高まる」という効果もあります。仕事に集中しやすくなり、成果も上げやすくなるのです。

さらに「自由にアイデアを探求できるようになる」という面もあります。創造性が高まるということです。

「やりがいを持って働けるようになる」ことも心理的安全性の効果になります。

### (7) 日本の文化では心理的安全性が特に有効

#### ア) 不確実性を回避する文化

日本で心理的安全性が注目されている理由は他にもあります。それは、心理的安全性が日本の文化に適合しているからです。

文化の国際比較を行っていくと、日本は不確実性を回避したいと考える傾向があります。不確実性とは、情報が足りず、予期できない状況です。不確実性を回避したいと考えるほど、心理的安全性の効果が強くなります。

不確実性を回避したい気持ちがあると、本音で話していくいものです。そのような中で、心理的安全性が高まることの効果が、他国と比べて、より強く出やすい点があります。

#### イ) 集団主義の文化

集団主義の文化においても心理的安全性の効果が高まりやすいことが分かっています。こちらについては、後ほど詳細に説明します。

いずれにせよ、心理的安全性は、日本の典型的な組織には合っているため、それを高める取り組みが功を奏しやすいと言えます。そのことが注目を加速させているのでしょう。

## 2. 心理的安全性を高める方法

### (1) 4つのアプローチ

2つ目のパートでは心理的安全性を高めるための4つのアプローチを紹介します。

「謙虚なリーダーシップ」「インクルーシブ・リーダーシップ」「仕事の自律性」「ピアサポート」の4つです。

### (2) 謙虚なリーダーシップ

#### ア) 「謙虚なリーダーシップ」とは

心理的安全性を高めるための1つ目のアプローチは、「謙虚なリーダーシップ」です。

謙虚なリーダーシップとは、自分の欠点を認めたり、メンバーに助言を求めたりするようなリーダーシップのことを指します。

#### イ) 謙虚なリーダーシップ発揮のために

謙虚なリーダーシップを発揮していくために、できることは3つあります。

##### a. 自分自身の欠点を認めて開示する

1つ目は「自分自身の欠点を認めて開示する」ことです。

どんな人でも、長所があれば、欠点もあります。その多くは表裏一体の関係になっているでしょう。

欠点を減らしていくことは大事なのですが、時間がかかります。むしろそれを認めて助けを求めた方が集団としてはうまくいくケースも少なくありません。

「自分の弱みは何か」を見つめてみてください。そしてそれをメンバーに知ってもらいましょう。

#### b. 分からないことは「分からない」と言う

2つ目は、分からないことは「分からない」と言うことです。

マネージャーが「分からない」と言えないと、メンバーはもっと言いにくいはずですよ。

#### c. メンバーの長所を探し、褒める

3つ目は、メンバーの長所を探し、それを褒めることです。メンバーの良さを知ることができれば、マネージャー自身が謙虚になれます。

マネージャーが自分の欠点を明らかにすることは、メンバーにとって話しやすい環境を作り出すために重要です。ぜひ取り組んでいただきたいと思います。

#### ウ) 強いリーダー像を捨て、集団の利益を優先

マネージャーは自分を評価する存在であり、メンバーによっては「怖い」とさえ感じることでしょう。

これには、「マネージャーは弱さを見せず、強くあるべきだ」とマネージャー自身が考えてしまっていることが関係していると思います。

マネージャー自身が優秀であることは大事です。ただし、チーム全体がうまくいく方がマネージャーの本来の職責です。自分が弱さを見せることによって、メンバーが意見を出しやすくなって、パフォーマンスが高まるとすれば、それは実践していくべきでしょう。

弱さといっても、すべてを見せる必要はありません。部分的に見せるだけでも親しみが湧きます。また、「この職場では、そういうことも許される」と思えて、メンバーが前向きに仕事に取り組みます。

#### エ) マネージャーが自身の失敗体験を共有する

では、どういうふうに欠点や弱みを見せていけばいいのでしょうか。具体的な方法を2つお伝えします。

1つ目です。自分の「モチベーショングラフ」を書いてみてください。

キャリアの中でモチベーションが高かった時期もあれば、下がってしまった時期もあるはずですよ。職業人生には山があれば谷もあります。横軸に年齢、縦にモチベーションの高さを置いて、グラフを書いてください。

そして、「モチベーショングラフ」をメンバーに見せましょう。その上で、モチベーションが下がったときに何があったのかを語ります。

#### オ) 経験から学んだことを関連付けて語る

2つ目です。自分の仕事上の失敗を列挙してみてください。そして、それぞれから得た教訓もあるはずですよ。失敗と教訓を整理し、メンバーに見せてください。そうすると、メンバーも「自分も多少の失敗をしても大丈夫だ」と思えます。

### (3) インクルーシブ・リーダーシップ

#### ア) メンバーの意見を受け入れる

心理的安全性を高めるための2つ目のアプローチが、「インクルーシブ・リーダーシップ」です。

これは、メンバーの意見やニーズをオープンに受け止めるリーダーシップのことです。

#### イ) 3つのことが必要

インクルーシブ・リーダーシップを発揮するために必要なことが3つあります。

##### a. メンバーの意見に耳を傾ける

1つ目が、メンバーの意見に耳を傾けましょうということです。「私はちゃんと耳を傾けている」と思った方もいるかもしれませんが、しかし、メンバーからしたらどうでしょうか。

傾聴を普段から意識し、積み重ねていただければと思います。例えば、会議で発言しない人や若手に話を振ってみてください。

意見が得られたら、そのことを褒めます。意見を言ってくれてありがとう、と承認することが大事です。

対面の場だとなかなか意見を言いにくい場合にも、メールやチャットなどを活用できます。

##### b. 定期的な意見聴取、相談しやすい環境

実際に意見を言えるような機会を定期的に作っておきましょう。例えば、会議の最後の5分間はメンバーの意見を聞く時間にするなど、ルールを決めておくの

も手です。

あるいは、月曜日の午前は、メンバーからの意見を歓迎する時間帯、などとあらかじめアナウンスするやり方もあるでしょう。

それぞれの職場に合った方法を取り入れていただき、メンバーからの相談が習慣化されるようにしていきます。

#### c. 聞いた意見を実行に移し、感謝を伝える

「意見を聞いたなら、実行に移す」ことも大切です。「いつも意見を聞いてくるけれど、反映されたためしがない」となると、メンバーは意見を言うことに対して前向きではなくなってしまう。

このため、取り入れることができそうな意見であれば、積極的に取り入れ、そして取り入れたことをメンバーに伝えていただければと思います。

### (4) 仕事の自律性

#### ア) 自律性が高まるとポジティブな心理になる

心理的安全性を高めるための3つ目のアプローチは、「自律性の高い仕事を提供する」ことです。

自律性とは、仕事の目標や計画の進め方を自分で決められることです。つまり裁量です。裁量の大きい仕事を提供すると、提供された人の心理的安全性が高まります。

#### イ) 仕事を任せることが重要

自律性が高い方がモチベーションも高まりやすく、その結果、心理的安全性も高まります。この対策はシンプルで、「任せる」ということに尽きます。

様々な任せ方があるでしょう。プロジェクトの一部を任せるやり方もありますし、致命的な問題が発生しない仕事を、まずは全部任せるといった形もあると思います。

メンバーに仕事を任せてください。それが心理的安全性を高めることにつながっていきます。

#### ウ) 仕事を任せる際の基本ステップ

仕事を任せる際に有効な4つのステップがあります。

##### a. 任せる仕事の種類を考える

1つ目、任せる仕事がないと任せることはできません。内容を定義し、どこまで任せるかを考えていただければと思います。

##### b. 誰に仕事を任せるのか考える

2つ目、現状では少し難しいが、工夫を凝らしたり、誰かの助けを借りたりすれば実行できる人を選ぶとよいでしょう。そうした相手に任せるのが、本人にとってもやりがいを感じ、成長にもつながっていきます。

##### c. 相手が仕事を受け入れる

3つ目、相手に「任せます」と伝えます。相手ときちんと合意を得てから、任せるようにしましょう。

##### d. 任された人が仕事を完了するのを信じて待つ

4つ目、一度任せたら、その仕事を終えるのを信じて待ちます。任せた相手が、困ったときに相談してきてくれるよう、気軽に相談を受けましょう。

### エ) お互いに仕事を任せる技術を学び合う

仕事を任せることが得意な人もいれば、そうではない人もいます。皆さん同士で仕事の任せ方を学び合ってください。

マネージャーは孤独になりやすいものです。マネージャーの抱える人や組織の課題は共通性のあるものが多いため、他のマネージャーに相談できれば、解決策のヒントが得られますし、気も楽になります。マネージャー同士が情報交換をする機会を作るといいと思います。

### (5) ピアサポート

#### ア) 同僚間の支援

心理的安全性を高めるための4つ目のアプローチは、「ピアサポート」です。ピアは同輩や同僚、サポートは支援です。「同僚間でお互いに支え合う」のがピアサポートです。

ピアサポートが日常的に行われていると、同僚間で信頼関係が生まれ、「ミスをして大丈夫」と思えて、結果的に心理的安全性が高まります。助け合う職場を作っていくことが重要です。

#### イ) 道具的支援と情緒的支援

サポートには2種類あります。

一つは「道具的支援」です。これは多くの方がサポートと言われたときに、頭の中に浮かぶものだと思います。業務を進める上での助言や指導が道具的支援に当たります。

もう一つは「情緒的支援」です。これは愚痴を聞いたり、励ましたり、慰めたりする、といった感情面でのケアを指します。

道具的支援ばかりになって、情緒的支援が欠けるとストレスフルな環境になるので、情緒的支援も同僚間で行っていきましょう。

### ウ) ピアサポートを増やす3つの方策

では、ピアサポートをどう促していけばよいのでしょうか。「サポートせよ」と命令するわけにはいかないので、間接的に促していく必要があります。北風と太陽の寓話における、太陽のような方法が必要です。3つ紹介します。

#### a. 仕事の状況を可視化

1つ目は「仕事の状況を可視化する」ことです。隣の席に座っているのに、その人が何の仕事をしているのかがあまり分からない、といったことはありませんか。今どんな仕事に取り組んでいるのかを共有する仕組み作りが大事です。

#### b. 感情の状況を共有

2つ目は「感情の状況を共有する」ことです。

働いているときに、「今困っている！」と表情に出る人もいますが、そうでない人もたくさんいます。

そこで今、どんな感情にあるのかを共有しましょう。例えば、チャットツールを使っていたら、自分のプロフィールの名前に、現在の感情を表す顔文字を加えることができます。他にも、仕事で困っているとき、机の上に札を立てる方法もあります。そうすると、「今困っているのなら、声をかけよう」と助け合うことができます。

#### c. まずは自分から支援

3つ目は「まずは自分から支援する」ことです。自分が率先して周囲を助けていくと、関係ができていきます。サポートしてくれた人に対しては、サポートをお返ししようという「返報性の原理」も働きます。自分も支援を受けやすくなり、職場全体で見ると、ピアサポートが浸透します。

## 3. 副作用から考える心理的安全性

### (1) 心理的安全性は万能薬ではない

#### ア) 相性の良い職場、相性が良くない職場

最後のパートになります。心理的安全性は、最初に申し上げたとおり、基本的には有効です。

ただし、心理的安全性は万能薬ではありません。相性が良い職場もあれば、良くない職場もあることをご理解いただきたいと思います。

心理的安全性と相性が良くない職場について、3つ挙げます。

#### イ) 集団主義と個人主義

集団主義と個人主義の職場があります。集団主義は、自分よりも集団を優先する職場です。例えば、他のメンバーと協力することがよしとされる職場です。

他方で、個人主義の職場では、集団よりも個人が優先されます。個人の努力や成功の価値が高く、他のメンバーと競争することに重きを置かれているのが個人主義の職場です。

### (2) 心理的安全性と集団主義、個人主義

実は、集団主義と個人主義で、心理的安全性の効果が違ってきます。心理的安全性は集団主義の職場の方が相性はよく、他方、個人主義の職場では心理的安全性が高いとモチベーションが下がってしまいます。

集団主義の職場では、本音を言っても大丈夫になったというときに、集団全体の利益を考慮した意見が出やすくなります。そのため、良い形で物事を進めていけます。

しかし、個人主義の職場だと、個々人が自分勝手に自分のことを考えて意見を言えるようになるため、チームとしてのまとまりが失われてしまいます。

### (3) 心理的安全性と功利主義

結果として得られる利益や効率性を優先に考える職場のことを、功利主義が高い職場と呼びます。

功利主義が高い職場で、心理的安全性が高まると、「結果さえよければいい」という考え方のもと、本音の意見で言えるようになってしまいます。

そうなると、結果を出すために、非倫理的な行動をとってしまうことが分かっています。

#### (4) 心理的安全性と認知的柔軟性

「認知的柔軟性」との相性もあまりよくありません。

幅広い視点からアイデアを考える性質のことを認知的柔軟性と言います。アイデアをどんどん出してくれる人がいると、問題解決につながっていきます。

ところが、心理的安全性が高いと、認知的柔軟性の効果が弱まります。

本音で言える環境の中に、認知的柔軟性が高い人を置くと、問題解決から遠ざかってしまうのです。なぜでしょうか。

それは、話が横道にそれるからです。様々なアイデアを挙げる人が、何を言ってもいいという雰囲気の中にいると、全く関係ないテーマのアイデアも出てきて、回り道をしてしまいます。つまり問題解決につながるアイデアがたくさん出てくるのです。

#### (5) 心理的安全性は職場の元の特性を 強調する

心理的安全性の副作用を見ると分かることがあります。それは、心理的安全性は、職場が本来持っている性質を、より強調させる効果があるという点です。例えば、個人主義の職場では、心理的安全性が高まることで、個人主義の度合いがより色濃くなります。

このように考えると、元々持っている職場の性質が大事になります。心理的安全性を高める際に、皆さんの職場の性質はどのようなものかを考えましょう。

#### (6) 心理的安全性の効果が高まるための3要素

最後に、どういう職場であれば、心理的安全性の効果が高まりやすいかを考えたいと思います。ポイントは3つあります。

##### ア) 目標設定ができている

1つ目は「目標設定ができている」ことです。明確で難しい目標が設定されている職場の方が心理的安全性は機能しやすくなります。

むしろ目標設定する方が先でしょう。その上で心理的安全性があれば、目標に向けて進んでいくプロセスが円滑になります。

##### イ) 集団に愛着を持っている

2つ目は「集団に愛着を持っている」ことです。愛着や一体感を持つメンバーからなる職場で心理的安全性が高まると、職場をよくするためのアイデアが出てきます。

職場に愛着を持ってもらうためには、「自分のことを組織は考えてくれている」「意見を受けとめてくれている」とメンバーが思えるようにしていきましょう。例えば、柔軟な働き方を提供したり、メンバーの声を反映した施策を講じたりすることが考えられます。自分のことを考えてくれると、そのお返しとして愛着を持つようになります。

##### ウ) 各メンバーが自分の意見を持つ

3つ目は、それぞれの人が独自の考えを持っていることです。

それぞれが自律的に考えを深めていることが、心理的安全性の効果を上げます。

仕事を通じた学びを得るために、振り返りの時間を作ったり、思い切って組織の外に行ったりする（例えば、PTAや地域の活動に参加する）ことを促すと、様々な学びが得られます。

ご清聴ありがとうございました。（以上）

##### 講師略歴

##### 伊達 洋駆（だて ようく）

株式会社ビジネスリサーチラボ 代表取締役

神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了、修士（経営学）。2009年にLLPビジネスリサーチラボ、2011年に株式会社ビジネスリサーチラボを創業。以降、組織・人事領域を中心に、民間企業を対象にした調査・コンサルティング事業を展開。研究知と実践知の両方を活用した「アカデミックリサーチ」をコンセプトに、組織サーベイや人事データ分析のサービスを提供。

2023年に『60分でわかる！心理的安全性 超入門』（技術評論社）を出版。