



経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気付きをお届けする

いま求められる

「心理的安全性」の

高い職場づくり

よくある誤解と、取組みのヒント

「心理的安全性」をキーワードに、職場環境改善に取り組む企業がここ数年増えていきます。

職場やプロジェクトチームの「心理的安全性」を高めることでメンバーの主体性が高まり、業務の生産性の向上や離職率の低下など職場環境改善にもつながるとして世界各地の企業が取組みを始めています。一方で「職場の心理的安全性を高めるために、まずは1on1ミーティングやコーチングを導入」など、各社サービスやPRを絡めた、誤解を招きやすいハウツー記事が乱立しているようにも見受けられます。

先進的な取組みとして注目が集まる「心理的安全性」について、よくある誤解の解説と取組みのヒントを紹介します。

「心理的安全性」とは何か？ 注目される背景は？

「心理的安全性」とはサイコロジカル・セーフティー (Psychological Safety) を直訳したもので、「率直に発言したり懸念や疑問、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とれること」を指します。

ハーバード大学経営大学院（ハーバード・ビジネス・スクール）で組織行動学を研究するエイミー・C・エドモンドソン教授が1999年に「チームの心理的安全性」という概念を提唱した論文は、経営学の分野で数多く引用されてきました。これを2012年から約4年間、米グー



2022年9月 管理部門注目のイベント

- 1日…改正会社法施行(株主総会資料の電子提供制度の創設など) 法務省
- 1~30日…健康増進普及月間 厚生労働省
障害者雇用支援月間 厚生労働省
防災月間 総務省消防庁
- 10~16日…自殺予防週間 厚生労働省
- 21~30日…秋の全国交通安全運動 国土交通省

IGNORANT
無知だと思われる不安

INCOMPETENT
無能だと思われる不安

INTRUSIVE
邪魔をしていると思われる不安

NEGATIVE
ネガティブだと思われる不安

エイミー・C・エドモンドソン教授
「TED x Talks」でのスピーチより
<https://www.youtube.com/watch?v=LhoLui9gX8>

質問をしたら「無知だと思われる」のではないか、ミスや失敗をしたら「無能だと思われる」のではないか、仲間から「鬱陶しい・邪魔だと思われる」のではないか、否定的・消極的な意見を言うと「ネガティブだと思われる」のではないか……発言や質問、指摘に対する不安や抵抗感が組織に浸透していると、個人のモチベーションが下がるだけではなく「正確な情報伝達」が行われにくくなるという研究結果もあります。

これらの不安は、組織やチーム内の活気にも大きく影響します。不安の背景にハラスメントなどの問題が隠されていることもあるでしょう。日常のミスや失敗に関する報告、改善策の提案、危険性の指摘などが正確に伝わるか否かは「意見を言い合える雰囲気がある」、つまりは「心理的安全性」という土台がしっかりと構築されているか

どうか」にかかっています。心理的安全性が低い環境では、業務の推進や目標の達成に向けた「報・連・相」が適切に行われず、ミスや事故につながるリスクも増してしまふといえます。

実際、ある病院の優秀な医療チームが、その他の一般的なチームの倍、ミスの報告を記録していたとする事例がエドモンドソン教授の著書で紹介されています。これはミスの「報告数」が多い＝ミスを指摘・報告しても煙たがられることがない、心理的安全性が確保された対人関係が築けていることの表れといえるでしょう。

「心理的安全性が高い」 仲間がよい・波風が立たない ことではない

心理的安全性について、「安全」「安心」という言葉の連想から、チーム内での衝突がなく当たり障りのない関係性を築くことや、上司と部下が友だちのように仲がよいことなどを想像されるケースもあるようです。特に日本の組織・文化でみられる、目上の人を立てるため・自らの立場が危うくなるのを懸念して忖度したり、空気を讀んで発言を控えたりする「事なかれ主義」が蔓延した職場環境は、心理的安全性が高いとはいえません。エドモンドソン教授は著書『恐れのない組織』の中で「心理的安全性についての誤解」として、「感じよく振る舞うこととは関係がない」「内向的・外交的といった性格の問題ではない」「信

頼と多くの共通点があるが、その概念置き換えることはできない」「目標達成基準を下げることはない」といったケースを挙げています。

エドモンドソン教授によると、心理的安全性が確保されている現場では、たとえ上司や部下、同僚と意見が異なっても「自分の評価が下がるのではないか」「こんな初步的な質問をしたらどう思われるだろう……」などと不安を抱く必要がなくなり、活発な意見交換が生まれます。

その組織・チーム内では反対意見も建設的になされていて、共通の目標に向かって率直に意見を出し合う雰囲気・環境が育まれます。自身の提案やアイデアが採用された経験は、個々の学習意欲につながり、離職率の低下・モチベーションのアップなどのプラス効果も高いとされています。

グーグル社も特設サイトの中で、
心理的安全性とは、対人関係においてリスクある行動をとったときの結果に対する個人の認知の仕方、つまり、「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ」と信じられるかどうかを意味します。

心理的安全性の高いチームのメンバーは、他のメンバーに対してリスクをとることに不安を感じていません。自分の過ちを認めたり、質問をしたり、新しいアイデアを披露したりしても、誰も自

分を馬鹿にしたり罰したりしないと信じられる余地があります。

Google re:Work

「効果的なチームとは何か」を知る

<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>

とまとめています。

どんなにポテンシャルの高い人材を採用しても、企業・チーム内の心理的安全性が低ければ実力を発揮できずに、結果的に有能な人材の流出や士気の低下などにつながるケースも少なくありません。心理的安全性の高い職場づくりは、企業の生産性向上や職場環境改善に向けた土台となる、いわばスタートラインの整備といえるのではないのでしょうか。

日本国内においても、経済産業省が2019年に発表した「変革の時代における人材競争力強化のための9つの提言」日本企業の経営競争力強化に向けて」の中で、日本型の人材マネジメントや組織文化の改革に重要な視点の一つとして心理的安全性に言及しています。そのほか、新型コロナウイルス禍におけるリモートワークの推奨や、オンライン配信ツールを活用したミーティングや商談などが定着し始めたなかで、多様な働き方に対応したプロジェクトマネジメントの一手法として、また、働きやすい職場づくりの一環として、「心理的安全性の高い」職場づくりのニーズが高まっていると考えられます。

心理的安全性の高い職場づくり 「三つのキーポイント」

では、職場環境改善や生産性の向上につながる「スタートライン」としての心理的安全性を高めるためには、どのような取り組みが必要なのでしょう。

まず欠かせないのは、管理職やチームリーダーが心理的安全性を正しく理解し、その認識を現場と共有すること。そして「率直に、建設的に反対したり意見を交換したりできる土台」づくりをリーダーから率先して行うことです。

エドモンドソン教授は、リーダーができる具体的な方法を提案しています。それらの要点をまとめると、次の三つが心理的安全性の高い職場づくりのカギとなっているようです。



1. 失敗に対する認識を変える
2. 相手を受け入れる姿勢を示す
(態度・傾聴・感謝)
3. 問題ではなく解決策に
焦点を当てる

普段からコミュニケーションを積極的にとることは、お互いにより心地よく話せる関係性を築くために大切です。コミュニ

ケーションが増えることで強みだけではなく弱みも見せやすくなりますし、心理的安全性が高まると「自信のなさを克服しやすくなる」こともわかっています。問題やリスクに気付いた際に、躊躇することなく率直な意見を伝えやすくなります。

また、すべての従業員に「失敗は個人の能力不足が原因ではないこと」や「完璧である必要はない」など、「指摘に個人を責める意図はない」と伝えることも重要です。本来のリスクは何か、共通の目標は何かなど、心理的安全性に必要な視点を浸透させる枠組みづくりがまずは必要となるでしょう。

更に、感謝の気持ちを示す、傾聴する姿勢を日ごろから実践すること。傾聴の姿勢や受け入れようとする態度・言葉遣いだけではなく、「人の話を妨げない」「会話を妨げる行動はきちんと注意する」「問題ではなく解決策に焦点を当てる」など、互いを尊重し受け入れるために必要な基本が社内・チーム内の「共通認識」となるように示すことが求められています。意思決定の基準・根拠の透明性や、意見を伝える機会を設ける定期的なフィードバックも大切です。

これらの方法を参考にグーグル社では、実際に心理的安全性の高いチームづくりに必要なツールや研修を開発し、個人・チーム・マネージャー・全体のレベルで「心理的安全性がチームづくりの土台となる」という意識が浸透するよう備えておくべきポ

イントをまとめて、マニュアルなど日ごろのコミュニケーションのなかで活用できる形で広めました。更に、チームの心理的安全性に影響を与える行動例を紹介し、どの振る舞いが心理的安全性に影響を与えるのかを学ぶワークショップ、個人やチームで仕事を行う際の心構え、意見やアイデアを求めるときに自己開示を活用することなどで、より失敗や弱みを見せやすくなる場づくりの工夫など、対話スキルの共有も行われました。

識者も注目！ 心理的安全性を高めるヒントは 日本企業にあり？

グーグル社の心理的安全性を高める取組みは、優秀な人材が集まるクリエイティブな集団だからできたことなのでしょうか？日本人には難しいのでは…と思う方もいらっしゃるかもしれません。しかし、エドモンドソン教授は著書の中でトヨタ自動車
を例に挙げて、「失敗を先に報告する文化」に心理的安全性を確立するための不可欠な要素があると注目しています。

トヨタの取組み事例は、ハーバード大学経営大学院のMBAの授業の必修科目として過去数十年にわたって採用されています。米テスラ社の立ち上げに「多様な個性と経歴を持った人たちの間に、全体的な秩序をもたらすのに貢献した」のがトヨタ生産方式だった、と初期エンジニアリーダーがインタビューで語っています。(佐

藤智恵「ハーバードはなぜ日本の「基本」を大事にするのか」日経BP日本経済新聞出版本部

エドモンドソン教授は一方で、権力やパワーバランス格差が大きな国や組織では特に心理的安全性が低く、「日本では問題を先に報告するように促しても徒労に終わることが多い」「トヨタの見た目だけを真似してもトヨタになれるわけではない」とも指摘しています。成功事例のフレームをなぞるだけで誰もが実現できるわけではなく、組織として、チームとしてのマインドセットこそが重要だとしています。

その「土台」づくりは現場の従業員だけではなく、経営層やマネジメント層の理解がなければ成立せず、まずは心理的安全性が根付く意識づくりとルールの浸透に取組む必要があるでしょう。「心理的安全性の高い職場をつくる」とは、ゴールではなく手段です。従業員の誰もが率直に発言でき、お互いに能力を発揮しながら目的に向かって一丸となって働くことができるスタートラインを形成する不
断の取組みが、生産性向上や離職率の低下などさまざまなメリットをもたらすのです。



心理的安全性の高い職場づくり 取組みのヒント

① 土台をつくる

失敗をリフレーミング／率直な発言の必要性を明確化／意欲を刺激

- 誰でも失敗はするもの。不確実で変化の多い社会のなかでは何が起るかわからない。お互いを頼りながら業務を進めていくことは当然であることを伝える。
- 失敗を恐れて発言や行動をしないことによって生じるリスクを皆で考える。
- チームとして仕事をするために、本来の目的を明確にする。
- チームメンバーのために時間を割き、友好的な態度を示す。
(例: 1対1の定例外の会話、意見交換、キャリアに関するコーチングのための時間をつくる)*
- 定期的な1対1の打ち合わせやチーム会議とは別に定例外の会議を開く場合は、会議の目的を明確に伝える。*
- 相手に対して開いた姿勢をとる。
(チームメンバー全員に顔を向ける。誰かに背中を向けることはしない)
- チームメンバーと親密な関係を築く。
(例: チームメンバーと仕事以外の話をする)
- 意思決定の背後にある根拠を説明する。
(例: 対面またはメールで、その結論に達した経緯を詳しく説明する)
- 他のチームメンバーの貢献を認める。
(例: チームメンバーが成功や意思決定に貢献した場合は、その事実而言及する)

② 参加を求める

状況的謙虚さ／発言を引出す問い／意見を引出す仕組み

- 自分の意見が常に正しいとは限らないことを部下やチームメンバーに伝えたいので、自分の意見に対して異論・反論・違う視点などがあれば指摘してもらおうように促す。
- 部下やチームメンバーから学ぼうという意欲を持ち、積極的に質問を投げかける。
- 傾聴の姿勢を示して、対話的なコミュニケーションを心がける。
- 積極的な姿勢を示すため、返答するときは言葉で返す。
(例: 「なるほど。詳しく説明してもらえますか?」)

- 話の内容を理解したことを言葉で示す。
(例: 「なるほど」「おっしゃることはわかります」)
- 体の動きや仕草に注意する。話を聞くときは少し体を乗り出すようにするか、相手のほうに顔を向ける。会話や会議中は相手と目を合わせて、話の内容に集中し、うなづく。
(例: 会議中はノートパソコンを閉じる)
- 互いの理解が一致していることを確認するために、相手の発言内容を要約する。
(例: 「あなたがおっしゃったのは…ということですね?」)
- その後で、同意できる点、できない点を示して、グループ内で率直に意見を交わす。
- チームメンバーに意見やフィードバックを求める。

③ 生産的に対応する

感謝を表す／失敗を恥ずかしいものではないとする／明確なルール違反には制裁措置をとる

- チームメンバーの貢献や率直な発言に対して感謝の意を示す。
- 自分の弱みを見せる。自らの過去の仕事での失敗や自分の個人的な考え方をチームメンバーに伝える。
- 「なぜそのようなことをしたのですか?」などの責めを負わせるような言い方はせず、解決策に焦点を当てる。
(例: 「この作業をよりスムーズに進めるためにできることを考えましょう」「次に備えた行動計画を立てるため、皆で協力しましょう」)
- 気付かぬうちに否定的な表情(苦い顔や不愉快そうな顔)を浮かべていないか注意する。
- 失敗は恥ずかしいものではないことを伝えて、リスクをとるようチームメンバーに促し、自分の仕事でも実践してみせる。
- 人の話を妨げない。妨げようとする人をたしなめる。また、チームメンバーが他のメンバーについて否定的な言葉を口にしたときは間に入る。

*…1on1ミーティングやコーチングの導入が必須という前提ではなく、さまざまな対話における留意点として例示の中で言及。
エドモンドソン教授は「チームメンバーがお互いに『このチームでは対人リスクをとっても大丈夫だ』と信じている状態」をつくることが重要だとして、そのための課題はさまざま、ツールやメソッドは必ずしも共通するわけではないとしています。

エイミー・C・エドモンドソン「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)の記述内容と、Google re:Work「心理的安全性を高めるためにマネージャーにできること」(https://docs.google.com/document/d/1M2HwvzFXfnNkt-r9s4XXQIN8YeVHfEpolCwzNlPo)を基に情報基盤開発で編集

株式会社 情報基盤開発 <https://www.altpaper.net>



東京大学発ベンチャーとして2004年創業。独自研究・開発した帳票自動読み取り技術とデータベース技術をもとに、2006年12月からアンケート自動入力・集計ソリューション「AltPaper」のサービス提供を開始し、2015年4月から「AltPaperストレスチェックキット」提供を開始してストレスチェック事業に参入。2021年より「ストレスに悩まない職場をつくる」を企業スローガンに、職場のメンタルヘルスケア・健康経営の領域に向けたサービスを扱い、仕事上のストレスが生産性低下やワークライフバランスに影響を与えない職場づくりをサポートしています。

「健康経営®」は特定非営利活動法人 健康経営研究会の登録商標です。

ストレスチェック・メンタルヘルス・労務をまるっと解決!

ストレスチェックMagazine

<https://www.altpaper.net/b/>



【執筆・監修者プロフィール】

遠藤 美紗

精神保健福祉士。建設業界などで産業保健業務に従事した後、2018年に株式会社情報基盤開発に参加。企業のストレスチェック実施者代行やカスタマーサポート業務、当社運営Webメディア「ストレスチェックMagazine」の記事執筆・監修などに従事。

飯田 万里奈

公認心理師・精神保健福祉士。教育委員会や障害福祉サービス事業所などで子ども支援に携わる一方、子どもの権利を守る国際NGOで広報業務・啓発活動に従事。現在も児童福祉の現場に関わりつつ、海外勤務経験や国内外のメンタルヘルス施策の知見を活かした記事執筆・監修を担当。

本誌に掲載の記事は2022年8月1日時点での情報を基に作成しております。

発行：株式会社 星和ビジネスリンク

本社：〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階
TEL:(03) 5439-2370 (大代表) FAX:(03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けいたしましたのは



(生 22 - 4173, 法人開拓戦略室)