

これで
万全!

心理的安全性・虎の巻 — 未来志向のイノベーション構想 —

第
1
回

今、なぜ心理的安全性か

— 経営承継研究会 —

中小企業診断士 長谷川 勇

Question

私は、4代目予定の後継者候補です。かわいい子には旅をさせよとの経営者である父の意向により大手企業で修業中です。有給休暇を利用して、オブザーバーとして経営会議に出席しています。経営が軌道に乗っている現在、創業時の苦勞を知らない経営会議メンバーは、新規事業などのチャレンジを伴う話題もなく、シャンシヤンで終わる会議風景に危機感を持っています。現在の経営環境をどのように伝えたら良いでしょうか。

経営が安定軌道にある経営陣に、「危機感を持たないことが最大の危機」であることを認識させることが、VUCAの時代の緊急課題です。成功体験を持つ経営陣にあって、波風を立てる若手従業員に対する同調圧力が強くなり、心理的安全性への懸念が高まっています。

1 VUCAの時代

VUCAとは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の略称で、予測困難で、不確実・複雑・曖昧な現在の経営環境を表現しています。VUCAの時代の経営は、過去の経験・成功体験が役に立たないというより、阻害要因となる恐れが大きい経営環境です。経営環境は、コロナ禍によりさらに混迷を深めています。半ば強制的に実施されたテレワークで、苦い経験を身近に味わった方も多いでしょう。特に、過去の経験を買われて昇進した上司は、チーム内でのコミュニケーションの取り方に戸惑ったとの報道が満ち溢れています。

VUCAの時代には、過去の経歴・職位の上下も関係なく、率直な話し合いで多様なアイデアを出し合い、予測困難な環境を乗り越える対策の必要性に迫られています。対策を有効ならしめるには、組織風土の土台としての心理的安全性が必要になります。

2 世界一低いワークエンゲージメント・従業員エンゲージメントの国際比較

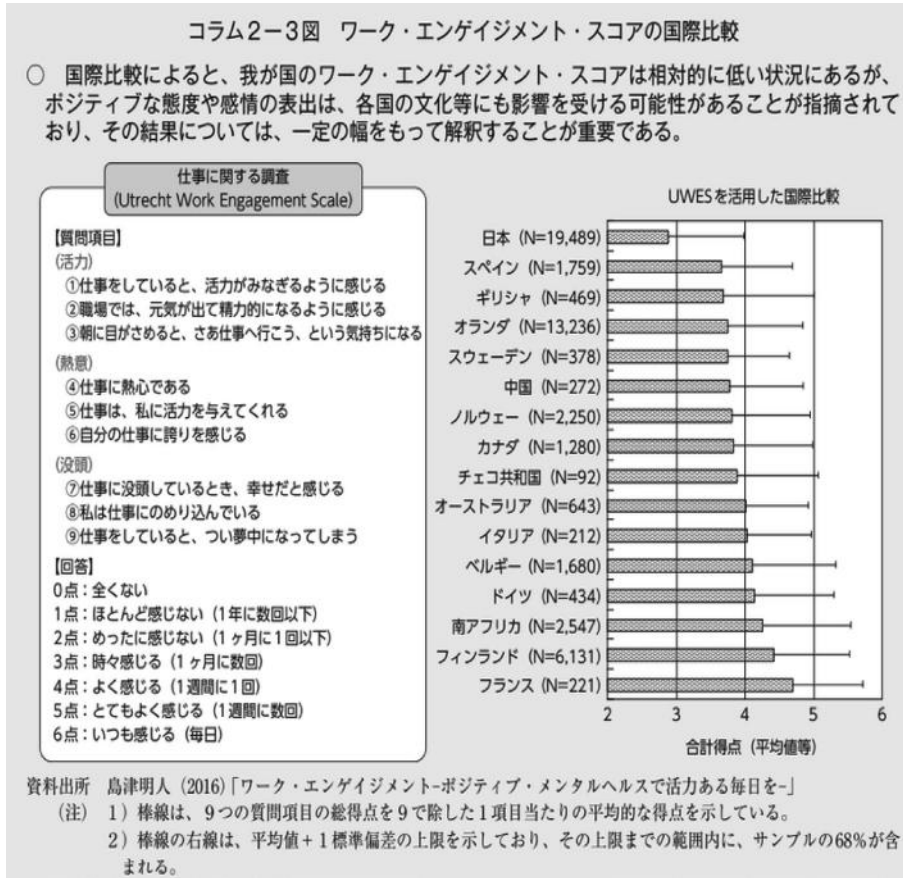
失われた30年の真因の1つに、日本の従業員・ワークエンゲージメントの低さがあると考えられます。

2-1 ワークエンゲージメントとは

- ① 活力（仕事をしていると活力がみなぎる感じ）
- ② 熱意（自分の仕事に誇りを感じる）
- ③ 没頭（仕事をしていると夢中になってしまう）

の3つが揃っている状態と定義されています。ワークエンゲージメントとの視点で、日本は世界に劣後しています。

●図表－1 ワークエンゲージメントスコア国際比較

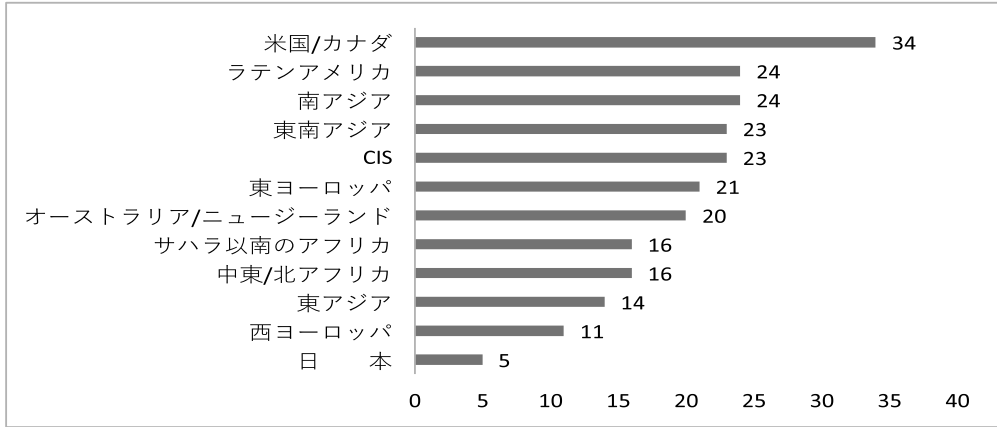


2-2 従業員エンゲージメントとは

- ・従業員が自発的に抱く組織への愛着
- ・従業員の組織に対する自発的な貢献意欲 などです。

従業員エンゲージメントの視点からも、国際的に日本は劣後しています。日本での心理的安全性への関心の高まりは、エンゲージメント向上に対するてこ入れへの期待です。

●図表－2 従業員エンゲージメント国際比較 (％)



出典：第1回未来人材会議 2021.12

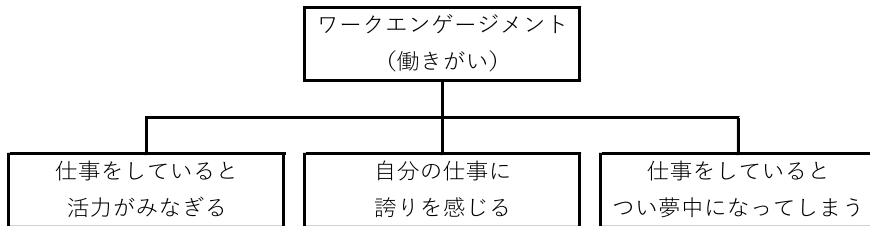
3 ワークエンゲージメントスコア

オランダ・ユトレヒト大学の Schaufeli 教授らが提唱した UWES (ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント・スケール) は、ワークエンゲージメントを評価するための国際的に認知された尺度で、仕事に対する活力、熱意、没頭の3要素が満たされている心理状態の尺度です。評価の得点が、ワークエンゲージメントスコアです。失われた30年からの脱却対策の1つに、日本一人負けのワークエンゲージメントからの脱出があります。

4 ワークエンゲージメントとは

ワークエンゲージメントが高い状態とは、先に説明した通り活力・熱意・没頭の3要素が満たされている状態です。UWES 基準のアンケート調査は、国際比較・業界比較・企業比較や経年比較が可能になります。

●図表－3 ワークエンゲージメント



出典：厚生労働省政策統括室
ユトレヒト・ワークエンゲージメント尺度

5 心理的安全性とワークエンゲージメント

日本の国際的な一人負けを解消するには、心理的安全性を高める必要があります。心理的安全性を高めるには、4つの不安 (①無知と思われる, ②無能と思われる, ③邪魔と思われる, ④否定的と思われる) から解放されると、次の効果が期待できます。

- ・自分の意見を率直に発言でき、チームの活動に積極的に参加する
- ・自分が尊重され、プロジェクトに積極的に貢献する
- ・チームの仕事を自分ごとと捉え、オーナーシップをもって参加する
- ・心理的ストレスから解放され、安定した心理的状态で仕事に集中できる

このように、心理的安全性が高まりワークエンゲージメントが向上します。心理的安全性は、ワークエンゲージメントを高める組織風土の土台になります。

6 心理的安全性の高まりによる従業員と組織のメリット

6-1 従業員のメリット

心理的安全性が高まると、①従業員は自分の意見を率直に発言し、チーム活動に積極的に関わります。②自分の意見が尊重され、チーム活動に積極的に貢献します。③仕事を自分ごと化し、オーナーシップをもって参画します。④心理的ストレスが軽減され、仕事に集中できます。⑤チームメンバーも意見やアイデアの発信が多くなることで、情報交換が活発化し、メンバーのスキルを活用できるようになります。これらの結果、モチベーションが高まり従業員エンゲージメントが向上します。

6-2 チーム・企業のメリット

心理的安全性が高まると、①情報交換が高まり、百花繚乱のアイデアが公開され、イノベーションが創出されます。②多様な人材（考え方・価値観）が集まります。③多様な人材に活躍の場が提供され、チーム・企業の成長が促進されます。④仕事のやりがい・モチベーションの高まりで従業員の定着率が高まります。⑤信頼関係が高まり、食事会・飲み会など交流機会が増えます。ただし、馴れ合い・単なる仲良しではなく、メリハリのある指示・注意・1 on 1 ミーティングや目標進捗管理が必要です。

7 伝統的日本文化と心理的安全性との調和

伝統的な「和の精神」は、心理的安全性に通じるものがあります。聖徳太子の十七条憲法第一条「和を以て尊しとなす。逆らうこと（いさかい）無きを旨とせよ」。「和」とは、「仲睦まじくする」、「仲良くする」ことであり、「尊しとなす」とは、最も大事なことを意味します。「仲睦まじくすることが大事なこと」と教えています。相手を尊重することです。「お互いに相手を尊重し、認め合い、協調することが尊いもの」とし、間違いをしても、過失を怒らず、協力・協調・協和を大切にすることを教えます。話し合うことの必要性を論じています。

「君主は和して同ぜず」との伝の通り、最高の権力者であっても、君主は和の精神で人と接すべきと戒めています。心理的安全性に通じる教えます。

和の精神は、明治に引き継がれています。五箇条の御誓文には、「広く会議を興し、万機公論に決すべし」、「官武一途庶民に至るまで、……」と、和の精神を継承しています。「広く会議を開き、人々の意見により政治を行う」、「上の者、下の者心を1つにして国を治める」ことは、身分の上下に関わらず、会議を開き話し合うことで心理的安全性に通じる内容です。

8 和の精神と「同調圧力」・「空気を読む」

伝統的な「和の精神」を象徴するかのように、聖徳太子の肖像を描いた紙幣は、昭和21年発行の百円紙幣を始め、千円札・5千円札・一万円札と4種類も発行されています。五箇条の御誓文も同様に、多くの場面で引用されています。

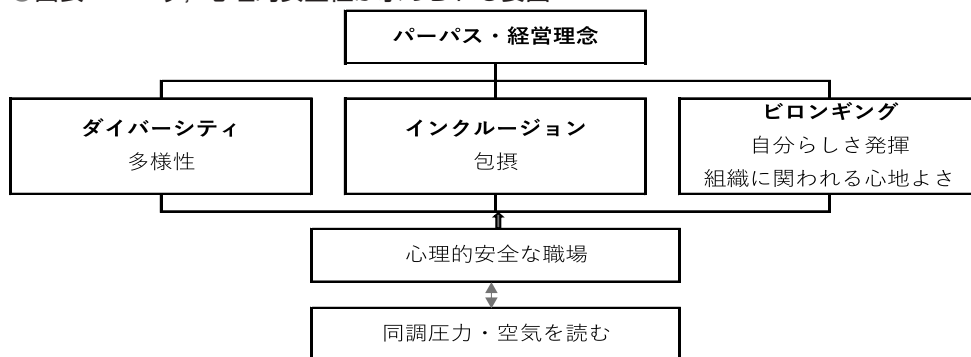
しかし、その後の日本の現状は、表面的な「和の精神」を実現するための「同調圧力」の強い組織風土にあると言われていています。権力者は同調圧力で、個人は「空気の読みすぎ」や忖度で、和の精神をゆがめています。同調圧力とは、ある集団に属している場合、少数派・個人に対する「多数派・権力者に同調させる」心理的圧迫です。

個人・少数派は、「和の精神」で波風を立てない様に引き下がる傾向が強いと言われていています。メンバーシップ型企業において、「籠の中の鳥」・サラリーマンは、同調圧力に弱く、定年退職まで大過なく過ごすことが理想の人生とされています。

9 心理的安全性が求められる VUCA の時代

正解のない時代には、職場の上下に関係なく物事に対処し、模索・挑戦を奨励し、失敗から学ぶ「学習組織」に転換する必要に迫られています。学習組織とは、複雑で多様な世界を多様な視点で率直に話し合う組織です。上下に関係なく率直に話し合い、相互に学び合うことが、失われた30年からの脱出の絶好の機会となり、心理的安全性が求められる要因があります。

●図表-4 今、心理的安全性が求められる要因



VUCA の時代のダイバーシティとインクルージョンへの要請は、単一民族と信じ込んでいた日本人にとって、断絶の世界です。VUCA の時代では、同調圧力を排して心理的安全性のある組織風土を確立し、ダイバーシティ・インクルージョン・ビロッキングの並立を可能とし、パーパス・経営理念で統合します。

多様な意見・主張が混在する VUCA の時代は、ヘーゲルが主張する弁証法的発展（「正」×「反」⇒「合」止揚）、シュンペーターのイノベーション（ $A \times B \Rightarrow$ 新結合）を誘発し、率直な話し合いを生む心理的安全性により促進されます。VUCA の時代は、イノベーションのゆりかごであり、イノベーションを誘発するために心理的安全性が求められている時代です。