

# 心理的安全性とは

— 経営承継研究会 —

中小企業診断士 野崎 芳信

## Question

私は、創業経営者です。創業以来、従業員全員の面談を毎月欠かさず実施し、経営理念を伝え、従業員の思いも汲み取ることができました。従業員が50名を超えた今、全員との面談が充分に行えなくなってきました。経済人の仲間から、心理的安全性を使って、組織を円滑に回す仕組みがあることを教わりました。まずは、心理的安全性とは何か、幹部と一緒に学んでいきたいと思います。ご教授ください。

事業が一定の規模を超え組織が大きくなると、経営理念を共有していくことに工夫が必要になってきます。経営者は、組織論やリーダーシップ論など多様な手法でこのハードルを乗り越えてきました。最近、チームの運営の仕方についての研究が進みましたが、リーマンショック・コロナ禍など過去に経験のない環境変化も加わり、全員参加型の組織が今までにも増して求められるようになりました。その基盤として、「心理的安全性」の視点が重要との研究成果が示されています。

## 1 心理的安全性の定義

エイミー・C・エドモンドソン教授が、1999年に組織研究分野の学術雑誌に発表した論文で、心理的安全性 (Psychological Safety) の概念を初めて提唱しました。

「対人関係のリスクをとっても安全だと信じられる職場環境であること」言い換えれば、「異議ある考えや疑問や懸念に関して、率直に話しても大丈夫だと思える経験があること」と定義しています。それは、「職場の仲間が互いに信頼・尊敬し合い、率直に話ができると思える場合に存在する」としています。

この考えは、組織改革の不確実さと不安に対処できる (組織改革の研究) あるいは、従業員エンゲージメントを高める (組織と従業員の研究) など過去の論文を取り入れたものです。

VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) の時代には、多様な考えが生まれるチームでの対応が、結果を生みやすいとの研究成果がでています。

先月号で議論した、VUCAの時代に立ち向かうために必要な土台について、今月号では定義から説明します。

## 2 VUCA 時代の不確実性

### ・VUCA 以前

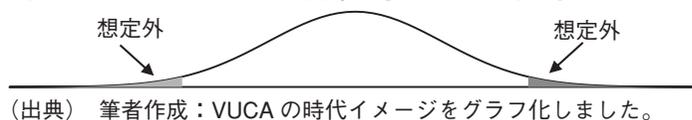
現象は正規分布しており、予測可能な範囲でした。リーマンショック前はMM理論の完全市場仮説により、市場のゆがみの値を知ることができれば、必ず完全競争市場へのゆり戻しがあり、コンピュータの演算速度の高速化で、裁定取引に依る安定的な利益を得ることができました。また、リスクの多様性を計測することで、運用商品の分散投資が進みました。

コロナ禍前は、ウイルスが引き起こす感染症が、どのような影響を起し、過去の経験でワクチンによる予防効果と治療薬開発により抑えられるとされていました。

### ・VUCA の時代

世界は、リーマンショック、コロナ禍を経て、予測不能な時代に入ったことを知りました。リーマンショック後は、現象は正規分布の想定外の範囲になり、予測は困難になります。

●図表ー1 アノマリーの範囲(法則・理論から説明できない事象)



テクノロジーの進歩は急速であり予測困難です。実際の進歩に、チームとして備えます。リーマンショックの結果として株式・債券等の市場は機能不全に陥りました。多くの市場の動きが同じ方向性を示すようになり、効果的なリスク分散取引は行えなくなりました。更に、東日本大震災は日本の多くの分野に工場操業停止に依る停滞を残しました。

また、コロナ禍について、まだ総括はされていませんが、想定外の事象で予測が不可能であることが明確になりました。こういった事象については、企業やチームが今まで以上に触角を張り巡らせ、予兆をとらえていくしかありません。心理的安全性が高い組織であれば、センサーが多方面に広がるため、情報収集・連絡の機会が多くなります。回避策・対処策も早めに打つことが可能になります。

## 3 組織を動かす仕組みとは

### イ. トップダウン

経営者が意思決定し、それを従業員に指示し、従業員は指示に従って実行する仕組みです。権限は経営者に集中し、責任も経営者が負います。成果も経営者が配分します。

### ロ. 権限移譲

株主は取締役役に、取締役は部課長に、それぞれ権限の一部を移譲し業務を実行する仕組みです。移譲された権限について、下位の者は上位の者への報告の義務があります。それぞれの職位で権限が発生し、役割に応じ責任も発生します。成果配分は規則で定められます。

### ハ. 心理的安全性を基盤とした組織

経営層の意思決定により方向性が定められます。具体的な権限はチームに与えられます。リーダーは構成員が入手した情報を、チーム内のコミュニケーションにより、チームとして、

いち早く感知することが可能となります。

## 4 プロジェクトアリストテレス

心理的安全性にインスパイアー（触発）された研究成果のうち、Googleのプロジェクトアリストテレスが重要です。

プロジェクトアリストテレスは、Googleが、自社の世界180チームを対象に「効率的な」チームにはどのような点が共通しているかを調査したプロジェクトの成果です。

Googleでは世界中から集まった専門家（天才プログラマー、幅広い分野）は、チームで動いていますが、どのようにパフォーマンスを出していたかを研究しました。

<結論>『心理的安全性の高いチームが成果をあげている』

プロジェクトの内容は5月号で個別に説明します。

## 5 エドモンドソン教授の「恐れのない組織」発刊

多くの研究者の論文の成果と、自らの定量研究の結果を「恐れのない組織」にまとめ2018年にアメリカで発刊しました。

「恐れのない組織」：副題「心理的安全性が学習・イノベーション・成長をもたらす」

The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth

（結論）『複雑で不確かな現代世界で成功するためには、どのような企業のリーダーやチームメンバーも、外部環境の動きに、熱心に耳を傾け続けなければなりません。人々は、変更が必要だというサインを察知するセンサーであると同時に、試行すべき新しいクリエイティブなアイデアの源でもあります。とことん話し合って実行する、意思決定する、誤りがあれば訂正します。沈黙の声を聴く：心理的安全性は一夜で出来ることではないので、リーダーは熱意を持って心理的安全性の必要性を語り掛け続けます。』

## 6 「心理的安全性」の考えの有効性を検証したエドモンドソン教授の研究

エドモンドソン教授は2001年から2017年に発表された学術文献の分析結果、100を超す多くの論文を、5つのグループに分けて研究しました。結果を「恐れのない組織」第2章「研究の軌跡」に要約して掲載しています。

G1 心理的安全性が、多くの職場でどの程度欠けているかを明らかにするもの

G2 心理的安全性と学習の関係を研究するもの

・他の何より想像力・ミス報告・ナレッジの共有、さらに変化の必要性を見抜いたチームや組織が変化をおこす行動に結び付く

G3 心理的安全性とパフォーマンスとの関係を研究するもの

G4 心理的安全性と従業員エンゲージメントとの建設的関係を明らかにするもの

G5 調整変数を研究するもの

・心理的安全性があればチームのなんらかの特徴とその結果（チームパフォーマンスなど）との関係が変わる

- ・ 考えをはっきり述べたり，質問したり，仕事をやり遂げるのに必要な支援を互いにできる  
 ときの方が障壁を克服する可能性が高い  
 この結果をまとめエドモンドソン教授は，以下のことを明らかにしました。
- ・ チームレベルについての研究であること
- ・ チームによってかなり開きがあること
- ・ チームの学習行動が促されること
- ・ チームのパフォーマンスも向上すること

## 7 心理的安全性と業績基準の関連性

●図表ー 2 心理的安全性と業績基準

	業績基準が低い	業績基準が高い
心理的安全性が高い	快適ゾーン	学習および 高パフォーマンスゾーン
心理的安全性が低い	無気力ゾーン	不安ゾーン

(出典) 「恐れのない組織 第1部」

チームのパフォーマンスは，心理的安全性があれば上がります。業績基準が高いと，学習し，より高いパフォーマンスをあげられます。心理的安全性の高いチームでは，新しいアイデア⇒イノベーションに結びつきます。心理的安全性が高く，業績基準も高い，すなわち人にやさしく結果の評価に厳しいチームが高いパフォーマンスを上げます。

## 8 個人・チーム・組織での研究に広げる試み

組織の形態で，検討する内容は異なってきます。最小単位は個人同士，創業時の組織は企業＝チームです。個人，チーム，企業（チームの集合）など組織のレベル毎の研究が進んでおり，あらゆる段階で心理的安全性の考え方の応用が試みられています。

●図表ー 3 研究範囲を広げる試み

	企業	チーム	個人
心理学の利用	意思決定論	心理的安全性	アドラー心理学
リーダーシップ	経営者	チームリーダー	1対1ミーティング
評価者	株主	経営者	上司

(出典) 筆者が把握した範囲で，分野別の広がりをもとめ作成

心理的安全性は，チームを基本単位にしますが，企業全体で利用できる活動でもあります。テレワークなど通信コミュニケーションの普及で，対面によるコミュニケーション不足が心配されています。動画配信は，文字離れを招きます。会話や画像データであいまいな理解の共有をしています。心理学では，ユングの分析心理学からアドラーの対話型心理学に研究の視点は広がっています。ゲームでは，ゲームの参加者はリーダーのリーダーシップでルールを共有します。リーダーは常にゲームのルールを確認しながらチームを引っ張ります。

## 9 (株)日本レーザーのマネジメントステージ (2024年で30年連続黒字の会社を作った近藤会長の考え)

企業の成熟度に応じて、マネジメントスタイルを変えます。心理的安全性は、ステージ1から5まで常に必要です。採用する段階で会社の方針を伝え、会社の方針に納得できる者を採用し、言いたいことを言える会社を作ります。

ステージ1：トップダウン

強制的マネジメント

ステージ2：モチベーション向上

雇用・人事・組織変革で、能力主義・業績主義・理念主義を貫く

ステージ3：当事者意識の向上

従業員を経営者とする分社化への道も出てくる（目標管理も出口の一つ）

ステージ4：会社から大切にされている実感

生涯雇用：評価下位20%を排除したり解雇をしたり、邪魔者扱いをしない

ステージ5：仕事を任せることのできる、自己効力感ある自己組織化

経営者にとってとことん任せる勇気が試されます

近藤会長は、業務は自己決定が可能なチーム、ビジネスモデル構築は社長の仕事としています。

## 10 ワンチーム企業から複数チーム企業へ

**Question** 企業のように経営者が全員をワンチームとして管理できている企業規模の間、心理的安全性は、トップ如何で保つことが可能でした。企業規模が拡大することで機能分化し、複数チームで複数リーダーが必要となった時、心理的安全性の確保をどうするかが課題となります。経営者・リーダー・従業員が三位一体として作れるか発展する組織の作り方の要諦です。

まず、組織の理念はトップダウンで決定します。日本の企業の場合、前経営者の背中を見て後継者は経営を学ぶ形が多かったのですが、これからは、組織の理念に基づき、チームごとに心理的安全性を基盤としたチームにします。

具体的に、チーム内で言い合え、組織内でも言い合える企業が存続していきます。持続の志ある中小企業は、心理的安全性の認められるチームの集合体の企業が適しています。

経営者は、あらゆる手段で経営手法を学ぶことが大切です。実務に沿った、理念経営、パーパス経営を学ぶことが、企業規模の拡大に関係なく企業体質を変えるチャンスです。

何れの企業・チームでも、これからは、少子高齢化・生産年齢減少時代なので、物理的投資に加え、心理的安全性のある風土づくりへの投資ができるかが生き残れるかのカギになります。