

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  
3  
回

# 心理的安全性の高い組織と ぬるま湯組織の違い

— 経営承継研究会 —

中小企業診断士 平出 重浩

## Question

弊社は、関東圏で建築工事会社を運営しています。従業員50名程度の中小企業ですが、従業員間のコミュニケーションは良好、風通しが良い会社だと考えています。しかし、建設需要が高い環境ながら業績は停滞しています。加えて人材が定着せず、優秀な人材が流出することが悩みの種です。社員同士の仲が良いことには満足していますが、もっと社内に緊張感があった方がよいのでしょうか。何か良い方策があればご教示をお願いします。

コミュニケーションが良いにもかかわらず業績が停滞している貴社は、所謂ぬるま湯組織となっている可能性が考えられます。ぬるま湯組織が何かは後述しますが、風通しが良いだけで業績が上がっていない状態は、組織として良い状態ではありません。風通しが良く業績も上がる組織を目指しましょう。ぬるま湯組織からの脱却を図り理想的な組織へと変革する方策の一つを説明します。

## 1 心理的安全性の高い組織

そもそも組織とは何かとの考え方で、経営学者であるバーナードは「コミュニケーション」「貢献意欲（モチベーション）」「共通目的」からなる組織の3要素を挙げています。

組織とは、経営理念、ビジョンやパーパスである共通目的に向けてコミュニケーションよく協力して貢献するものであって、3つの内で何か欠けると組織に課題が生じます。

一方で近年新しい組織の在り方としてエイミー・C・エドモンドソン教授が提唱する「心理的安全性」があります。心理的安全性とは、エドモンドソン教授によれば「みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化」のことです。環境の変化が速いVUCAの時代を背景に、多様な変化に対応可能な柔軟性がマネジメントに求められてきたため、この心理的安全性の観点が重要になってきました。心理的安全性を高めることで、職場での学習が増えること、職場内で情報共有が図られること、仕事のパフォーマンスが向上することなどの効果があるとされています。

心理的安全性の高い組織とは、課題や問題点の指摘、あるいは新しいアイデアを提案しても、人間関係が壊れることなく罰を受けることもないような職場環境です。これは職場内で

決められたルールということではなく、暗黙のうちに了解されている共通の認識です。

心理的安全性の高い組織の特徴は以下の通りです。

① コミュニケーション面

- ・チーム内でコミュニケーションが活発になる
- ・意見を言いやすく、意見のぶつかりが怖くなくなる
- ・失敗が受け入れられる

② 貢献意欲面

- ・個人のパフォーマンスが向上し、組織全体の生産性が向上する
- ・従業員の定着率が高くなる

③ 共通目的面

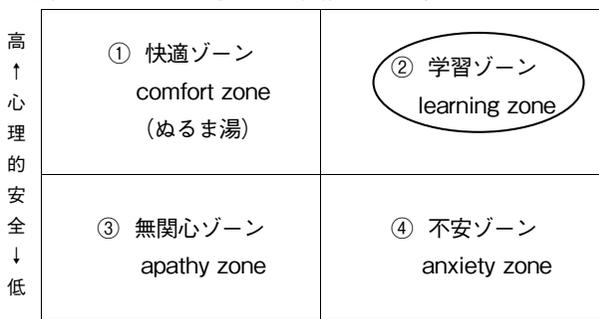
- ・イノベーションが生まれやすい
- ・問題点を指摘でき、問題点について話し合える（早期に解決策を検討し対処可能）

## 2 心理的安全性に対する間違った認識

心理的に安全な職場というとき、単に従業員同士の仲が良くアットホームな職場を連想するかもしれませんが、これは間違った認識です。問題点があっても、問題を起こした人に気遣い、指摘せず改善策を検討する等の話し合いをしない場合、課題の解決がなされず組織の成長が果たされません。結果として、優秀な人材の離反を招きます。

組織の人間関係に影響を与える要素の一つに責任の存在があり、この高低が従業員の行動に影響します。それを表したものが図表-1です。

●図表-1 心理的安全と責任の4象限



(出典) 「チームが機能するとはどういうことか」エドモンドソン著を筆者が一部加筆

- ① 快適ゾーン：心理的安全性の基盤は高いが責任感が低い状態です。メンバー間の仲は良いが、チャレンジしないため、イノベーションや学習は生まれません。メンバーにとって「快適」であっても、チームとしてはぬるま湯体質な組織状態です。
- ② 学習ゾーン：心理的安全性の基盤は高く責任感も高い状態です。メンバーが協働して学習し、仕事をやり遂げます。これが理想的な組織状態です。
- ③ 無関心ゾーン：心理的安全性は低く責任感も軽い状態です。チーム内で他人の仕事に関心な状況であり、官僚組織にありがちな組織状態です。

- ④ 不安ゾーン：心理的安全は低いが高責任状態です。責任が高すぎてメンバーの不安が生まれる状況で、完全歩合制の企業などの組織状態です。

心理的安全性の高い組織とは、「②学習ゾーン」にある組織です。学習する組織とは、チームとしてお互いの経験や学びを共有し、互いに学びあいながら成長し続ける組織です。チームメンバーが責任を持つ環境により、個々の主体性と積極性が生じます。そこには意見の対立が存在します。意見の対立が存在しえない組織は、心理的安全性の高い組織とは言えません。

### 3 むるま湯組織とは

むるま湯組織とは、所謂むるま湯に浸かったような緊張感や刺激の無い組織で、変化や変革を恐れ従業員がチャレンジしない組織です。勤務年数が経過すれば普通に給料や職階が上がる年功序列型の企業で生じやすい組織です。

近年では政府による「働き方改革」に取り組んだ企業が、従業員の働きやすさを目的とした結果として、むるま湯組織となってしまうことがあります。「働きがい」の向上を目論んだのは裏腹に、働きやすさだけが残り、当初の目的とは異なる結果を生んでいます。

むるま湯組織の特徴は、

- ・ 成果を上げてあげなくても安定した給与が受け取れる
- ・ 頑張った人も頑張らなかった人も評価・収入が同じで、業務に対する意識が低い
- ・ 従ってモチベーションが低く、成長意欲が乏しい
- ・ 居心地の良さを維持するために周囲との対立を避ける

などです。

むるま湯組織となるのは、仕事に対する責任感が低いことが要因です。従業員同士は日常的なコミュニケーションが良く協力的ですが、責任感は低いので、目標達成に対する意識は低い状態です。

日本企業はむるま湯組織になりやすいと言われています。「空気を読む」という企業風土や他者との衝突を避けるために自分の主張をしない傾向にあるからです。一方で日本人は個人よりも集団を重んじる集団主義の傾向が強いとされていることから、責任を持たせることで心理的安全性を活用することが社内を活性化する施策として有効であるといえます。

### 4 心理的安全性の高い組織とむるま湯組織の違い

心理的安全性の高い組織とは、図表-1でいうと「②学習ゾーン」に該当します。心理的安全は高く更に従業員の責任感も高い職場です。責任感が高いため経営から要求される水準も高く、従って従業員は積極的な行動をとります。またミーティングでは議題を自分事として捉え発言するため、意見の対立も厭わず他者の問題点に対しても指摘をします。責任感、意欲のある行動をとらせます。従業員同士が責任を果たすために行動していることを理解しているため、人間関係に軋轢は発生しません。意見の対立は起こるが、進む方向が同じためチームがまとまってお互いに協力できている職場だといえます。

一方、ぬるま湯組織とは、図表-1でいうと「①快適ゾーン」に該当します。メンバーにとっては快適ゾーンということですが、チームとしてはぬるま湯状態にあります。心理的安全性は高いが、従業員が求められる責任感は低い職場です。要求される水準が低く目標達成意識も低いため、従業員は消極的な行動をとります。仕事を積極的にやってもやらなくても、あまり評価や処遇には関係ないからです。ミーティングの場で、他者の考え方が間違っていると考えていても、意見を出さないため意見の対立は起こりません。そのため人間関係に軋轢は発生しませんが、緊張感の無い職場となっています。

心理的安全性の高い組織とぬるま湯組織の違いを簡潔に表すと、個人の責任感と、目標達成意欲の高さの違いであるといえます。その結果として、意見対立の有り無しが発生します。意見の対立に対し恐怖がないのが「心理的安全性の高い組織」、意見の対立を避けるのが「ぬるま湯組織」ということです。

●図表-2 心理的安全性の高い組織とぬるま湯組織の違い

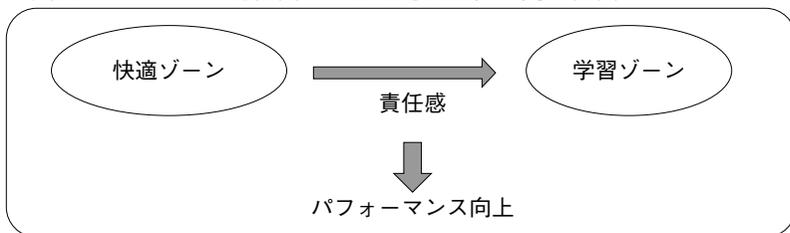
	心理的安全性の高い組織	ぬるま湯組織
意見の対立	多い	少ない
仕事に対する意欲	高い	低い
互いの問題点の指摘	多い	少ない
目標への達成意識	高い	低い
職場での緊張感	高い	低い
学習意欲・成長意欲	高い	低い

## 5 ぬるま湯組織からの脱却

貴社は、図表-1「①快適ゾーン」の組織状態であると考えられます。従業員にとって快適なだけで、会社にとってはぬるま湯で望ましい状態ではありません。従業員は責任感や使命感をもって仕事に取り組んでおらず、恐らく会議等の場でも反対意見が出ていない環境にあると考えられます。自分に責任が無いと考えるため、議題に対し真剣に深掘りした意見を出しません。また、他者の意見に対しても真剣に検討しません。人間関係での衝突を避けて仲が良いだけでは不十分ということです。

貴社が目指すべき理想形は、心理的安全性も責任感も高い状態である図表-1「②学習ゾーン」です。ここで言う責任感とは職責や職階によるものではなく、責任感を持った発言をするという意味です。ぬるま湯組織から脱却するためには、「①快適ゾーン」から「②学習ゾーン」へ転換する必要があります。責任感を「低い⇒高い」へ改善することです。まずリーダー教育から始め、従業員がミーティング等で自分は関係ないという無責任な状態から、1人ひとりが自分事として責任感を持つようにします。また、個々の業務、業績や職責とは無関係の責任を持たせることも一案です。例えば「業務改善大臣」「コスト削減大臣」等の任務を与えることです。これにより従業員が経営に対する参画を意識し、横断的に会社やチーム全体に対する責任感を持ちます。更に Google が行った生産性が高く効果的なチームの調査である「プロジェクト・アリストテレス」では、心理的安全性が組織の生産性を高めることが実証されています。

●図表-3 めるま湯組織から心理的安全性の高い組織へ



ここで意見の対立が必要な理由について別の観点でも説明します。社会心理学者アービング・ジャニス教授が提唱した「グループシンク（集団浅慮）」を引用します。集団浅慮とは、集団で合意形成をすることで、個人が考えたアイデアよりも質が劣り、好ましくない結果を導き出してしまう考え方です。

言い換えれば、組織のまとまりや居心地の良さを優先することで、不合理な意思決定をしてしまうということです。他者の考え方や意見に違和感を持つ従業員がいても、組織の和を乱したくないという理由あるいはその場のプレッシャー等により、多数派の意見に従ってしまい、結果的に多面的な意見が出づらくなっていきます。

貴社のケースでは、会議で何らかの意思決定をする際、多人数の賛成があったからその結論で良いとするのではなく、意思決定の過程や内容に落ち度がないか意見を言える人物が必要です。つまり会議の参加者一人ひとりが場の空気に流されず、責任をもって意思決定に参画し発言することが重要となります。

●図表-4 集団浅慮



(出典) アービング・ジャニス教授提唱

心理的安全性を高めるには、意見の対立が可能な環境づくりが必要です。貴社でも、会議では特定の決まった人間に偏らないよう平等に多くの人に発言の機会を与えましょう。発言しても相手に嫌われない安心感が必要となるため、発言しない参加者にもコミュニケーションをとる機会を設けることも一案です。経験から学習し、成長し続ける会社にしていきましょう。