

心理的安全性が注目される理由

— 経営承継研究会 —

中小企業診断士 長谷川 勇

Question

私は、100年企業に勤める6代目予定の後継者候補です。当社は、幾度かの時代の荒波を乗り越えて現在に至っています。成功体験に自信を持つ父を説得するには、若い世代の感性で成長志向に転換する必要があります。そのためには、若い世代が率直に自分の考えを発言できる企業への風土改革を目指す日本のマインドセットはどうあるべきかを教えて頂けないでしょうか。

「危機感を持たないことが、最大の危機である」とは、正に名言です。ダイバーシティの時代は、「正 × 反 ⇒ 合」と、過去からの脱皮を生み出す弁証法的発展の機会です。別の表現をすれば、ダイバーシティ&インクルージョン（包括性=平和的共存）は、安定した旧秩序の波乱要因であり、失われた30年に対する「泰平の眠りを覚ます蒸気船」の役割を期待できる絶好の機会です。心理的安全性は、リスクを感じないで本音で話し合えるこの機会を活かす前提条件として注目されています。

1 心理的安全性への注目のきっかけ：プロジェクト・アリストテレス

グーグルの生産性向上研究「プロジェクト・アリストテレス」（2012年～2015年）の研究成果が、心理的安全性への注目を集めるきっかけになりました。その研究成果を要約すると、心理的安全性のあるチームは次の成果を上げていることが判明しました。

- ・ 離職率が低い
- ・ チームの労働生産性が高い
- ・ 他者のアイデアを有効に活用して業績を上げている
- ・ 効果的に働くと評価されることが増える

グーグルでは、プロジェクト・アリストテレスの研究成果を踏まえて、生産性向上のために心理的安全性を高める次のような取り組みをしています。

- ・ 上司と部下との「1on1ミーティング」を導入し、信頼関係の構築
仕事上の悩み・良かったこと・今後のキャリア等の率直な意見交換

- ・OKR (Objectives and Key Results) :目標と成果指標の設定
 - チーム全体の目標をメンバー1人ひとりの目標への落とし込み
 - メンバーのチームでの役割の明確化
- ・マネジャーへの部下メンバー3人からの13項目アンケート
 - 無記名のアンケートを人事部で集計
 - 集計結果をマネジャーへ成長を促すようフィードバックし、マネジャーの人事評価の資料として採用

2 日本で心理的安全性が注目される背景

心理的安全性に注目する日本社会の現状は、①失われた30年からの脱却の必要性、②サラリーマン経営者のマインドセット（金があっても投資しないリスク回避姿勢）、③心理的安全性の低い日本社会、④同調圧力・空気の読みすぎ、⑤メンバーシップ型雇用体系のひずみの表面化などです。

2-1 失われた30年

失われた30年とは、1990年のバブル崩壊後の30年を言いますが、厳密な意味での30年間ではありません。

●図表-1 名目GDPの推移

暦年	名目GDP	備考
	単位10億円	
1994	510,916	
1999	526,070	(97年消費税5%)
2004	529,410	
2009	494,938	
2014	518,811	消費増税8%
2019	557,911	消費増税10%
2020	539,082	
2021	549,379	
2022	556,387	円安(150円/\$)

出典：内閣府

●図表-2 1人当たり名目GDP順位推移 (G20諸国)

2016			2022			2022/2016
順位	国名	US \$	順位	国名	US \$	
1	米国	57,840	1	米国	76,343	132.0
2	オーストラリア	51,815	2	オーストラリア	64,814	125.1
3	カナダ	42,383	3	カナダ	55,037	129.9
4	ドイツ	42,124	4	ドイツ	48,756	115.7
5	イギリス	41,276	5	イギリス	45,461	110.1
6	日本	39,411	6	フランス	42,350	110.4
7	フランス	38,349	7	サウジアラビア	34,441	160.1
8	イタリア	31,191	8	イタリア	34,085	109.3
9	韓国	29,274	9	日本	33,854	85.9
10	サウジアラビア	21,516	10	韓国	32,418	110.7

出典：GLOBAL NOTE

1994年より2022年までの28年間に、名目GDPは8.9%増加していますが、名目GDPには消費税の増加分を含んでいますので、実質的なGDPの増加はゼロに近いでしょう（図表-1）。一人当たり名目GDPの国際比較では、円安要因もありますが日本はG20諸国で6位から9位に転落し、マイナス成長（\$39,411⇒\$33,854）となっています。衰退途上国からの脱出が緊急課題です。

2-2 失われた30年の諸要因

失われた30年の原因は、多くの原因の複合汚染の結果と言えます。バブル崩壊後の金融危機・不良債権処理、サラリーマン経営者のノーリスク経営、少子高齢化・人口減少による国内市場の縮小の恐れ、リーマンショック、イノベーションの停滞、消費税・社会保険料引

き上げによる可処分所得減少、自然災害の頻発など、複合的な要因の絡み合いの結果です。

2-3 失われた30年からの脱却

失われた30年の要因は、複数要因の複合汚染の結果ですから、複数の解決策の同時並行的な実行が必要になります。企業の構造改革やイノベーションの促進、成長戦略の推進、金融政策・財政政策改革、社会保障政策・税制改革、デジタル化促進等があります。さらに、労働人口減少社会にある現状においては、労働生産性の向上を促進するための人材育成や雇用改革・人的資本経営等が求められます。人材育成面では、リスクリングの促進・副業容認・人事異動の社内公募制の導入などがあります。雇用改革面では、ジョブ型雇用の導入などが注目されています。

3 人口減少社会

日本は人口減少社会に突入しており、日本の市場規模も将来的に縮小するとの悲観的な将来予測により、ハード面でもソフト面でも投資意欲が減退しています。日本の時間当たりの労働生産性は、OECD加盟国38カ国中27位に留まっています。これらの人材面での失われた30年脱却策は、人材面を活性化することで労働生産性を高めることです。日本の一人当たりの労働生産性は、OECD加盟国38カ国中1970年の16位から2021年に27位と順位を大きく下げました。労働生産性を高める為に、心理的安全性のある企業風土への改革が注目される理由です。

●図表—3 OECD加盟国時間当たり労働生産性

	1970年	1980年	1990年	2000年	2010年	2021年
1	スイス	スイス	ルクセンブルグ	ルクセンブルグ	ルクセンブルグ	アイルランド
2	ルクセンブルグ	ルクセンブルグ	ドイツ	ノルウェー	ノルウェー	ルクセンブルグ
3	米国	オランダ	オランダ	ベルギー	米国	ノルウェー
4	スウェーデン	スウェーデン	ベルギー	オランダ	アイルランド	デンマーク
5	カナダ	米国	スイス	スウェーデン	ベルギー	ベルギー
6	オランダ	ベルギー	米国	米国	デンマーク	スウェーデン
7	オーストラリア	ドイツ	スウェーデン	フランス	スウェーデン	米国
8	ベルギー	アイスランド	フランス	スイス	オランダ	スイス
9	イタリア	カナダ	ノルウェー	ドイツ	スイス	ドイツ
10	イタリア	イタリア	イタリア	デンマーク	フランス	オーストラリア
	日本 (16位)	日本 (20位)	日本 (20位)	日本 (21位)	日本 (20位)	日本 (27位)

出典： OECD 「Labor Force Statistics」

4 メンバーシップ型雇用の弊害

メンバーシップ型雇用の特徴は、長期雇用・同じオフィス・同じメンバーと共に勤務することです。その結果、①一見して仲良しメンバーチーム、②反対意見を言わない、③空気の読みすぎ・同調圧力・忖度、④出た杭は打たれる、⑤籠の中のサラリーマン化、⑥何を考えているか本音がわからない（外国人の日本人観）等があります。

メンバーシップ型雇用組織を外部から観察すると、一見和やかな組織に見えますが、経営

的な視点では「ぬるま湯」体質です。別の表現をしますと、チームのメンバーは長時間ぬるま湯につかって思考停止状態の「茹でガエル」状態にあります。最近頻発している企業の不祥事や、政党・政治家の金銭感覚は、永年ぬるま湯につかった茹でガエルが、世間の冷たい空気に触れて、あたふたしている姿に見えます。

5 仕事のストレスが多い日本社会

心理的安全な組織であるか否かの判断指標として、仕事にストレスを感じるかのアンケートを使用することが出来ます。ストレスの要因は、満員の通勤電車、達成困難なノルマ等がありますが、心理的安全性に関連する「上司・同僚とのトラブル」、「上司の叱責」、「セクハラ」、「納得できない人事評価」など、心理的安全性に欠ける職場環境に起因するストレスがあります。

ストレスを感じる比率は、調査30か国中日本人の男性は2番目、女性は4番目の高さにランクされています。心理的安全性の向上によるストレスの軽減が求められています。

●図表—4 仕事のストレスを感じることもある（いつも+よく）

順位	男性	(%)	順位	女性	(%)
1	スロベニア	50	1	スウェーデン	53
2	日本	50	2	スロベニア	53
3	フランス	46	3	ベネズエラ	48
4	ベネズエラ	44	4	日本	46
5	スペイン	43	5	ノルウェー	46
6	スウェーデン	43	6	フランス	44
7	台湾	42	7	クロアチア	44
8	クロアチア	41	8	フィンランド	43
9	ドイツ	40	9	アイスランド	43
10	チリ	39	10	デンマーク	43

出典：NHK参加の国際比較調査グループISSP 3 0 5 国実施

6 心理的安全性が低い日本の組織

自分の気持ちで率直に会話・議論して、クラスで浮き上がってしまう帰国子女や異文化交流の話題は、今流に表現すると、ダイバーシティ&インクルージョンのテーマになります。

6-1 ディベート：日本と異なり欧米では、学生のうちから積極的に発言することが奨励されており、ディベート（討論）を訓練する機会が身近にあります。ジョブ型雇用では、自ら職務を取りに行きますが、メンバーシップ型雇用では、企業を選ぶだけで就社後は職務・働く場所・時間は受身で選べませんから、心理的安全性は低くならざるを得ません。

6-2 稟議制度： 決裁書類も「稟議書」の形式で回覧を受けると、集団浅慮（グループシンク）を招く決裁の典型的なプロセスになります。稟議書段階での反対や条件付き賛成は実質的に困難な承認プロセスですから、決裁者も意に反して承認をせざるを得ない立場に立たされます。稟議書は、集団浅慮の共同責任（無責任）の仕組みです。

6-3 同調圧力： ゆがんだ和の精神は、同調圧力に抗しきれず、心理的安全性を低下さ

せる要因になります。出た杭は打たれることになります。出過ぎた杭は打たれないと言われますが、例外中の例外です。心理的安全性を阻害する日本のマインドセットです。

6-4 サラリーマン経営者のマインドセット

日本企業と取引する外国企業の日本批判の一つに、経営判断の遅さがあります。その原因に、稟議制度や前任経営者の顧問や相談役の存在があります。前任経営者の影は、現経営陣にとり心理的安全性の重しになります。

7 心理的安全性を支える環境変化

心理的安全性のある組織とは、経営者・上司にとっての組織ではなく、従業員にとって心理的安全性のある組織です。経営者・上司と従業員との微妙なバランスの上に成り立つ組織です。そのバランスを支える経営上の環境変化が生じています。

7-1 人口減少社会の到来

人口減少社会における労使の力関係は、求職者に有利な立場を提供します。有効求人倍率は高まり、求職者にとり企業・業務を選べる時代の到来です。企業は、求職者に選ばれる職場環境を提供しなければならない時代です。心理的安全性が期待できる企業・職場です。

7-2 転職の増加

2022年の転職率は、2016年と比べて男性で2.39倍、女性で1.6倍に増加しています。リーマンショック後のリストラの嵐の時代は、実質的な解雇通告を受けた従業員がたこ部屋に閉じ込められても声を上げることが出来ない職場もありました。転職率の高まりは、従業員の選択肢が増えていることの反映で、心理的安全性を高める環境変化です。

転職の第1理由は、給与の低さで、第2位は、職場の人間関係が原因で、心理的安全性も転職の理由です。

●図表—5 正社員の転職率

男性				女性			
2016	3.3%	2020	4.8%	2016	4.5%	2020	5.2%
2017	3.7%	2021	7.0%	2017	5.1%	2021	7.2%
2018	4.6%	2022	7.9%	2018	6.6%	2022	7.2%
2019	6.3%	22/16	2.39	2019	8.3%	22/16	1.60

出典：(株)マイナビ「転職動向調査2023年版」

●図表—6 転職を始めた理由（単一回答）

	年	比率	人間関係が悪かった	年	比率
	2019	10.7%		2019	12.4%
給与が低かった	2020	9.9%	2020	9.7%	
	2021	9.8%	2021	9.9%	
	2022	12.5%	2022	9.3%	

出典：(株)マイナビ「転職動向調査2023年版」

8 失われた30年からの脱却の機会に

心理的安全性への注目の高まりは、閉塞感に閉じ込められていた「失われた30年」からの脱却の機会として捉える空気の反映です。出た杭でも打たれない、恐れのないワイワイガヤガヤの組織は人的資本経営とのハイブリッドな革新で、心理的安全性のある職場を実現し、従業員は人間性を回復し創造性を発揮します。イノベーションを創出し、生産性を向上させる、失われた30年からの脱却の機会として、心理的安全性が注目される理由です。