

# 高い心理的安全性の 効果・メリット

— 経営承継研究会 —

中小企業診断士 平出 重浩

## Question

弊社は、IT関連事業を運営しています。創業10年と短く、従業員も比較的若い世代が多い会社です。業界的なことかもしれませんが転職による従業員の出入りが多く、またそれに係るコストも相応に発生していることが課題です。人手不足への対策として、心理的安全性という考え方があることを耳にしました。心理的安全性を取り入れることで得られる効果やメリット、更に心理的安全性を高めるポイントについてご教示願います。

心理的安全性を取り入れることで、従業員の働きがいが増えること、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増えること更に離職率の低下などの効果があるとされています。これらの効果やメリットについて、チームとメンバーに分けて説明します。

## 1 心理的安全性が高い組織とは

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。この考え方は、1999年にハーバードビジネススクールのエイミー・C・エドモンドソン教授により提唱されました。

エドモンドソン教授によると理想的な組織とは、心理的安全性が高く且つ目標達成への意識が高い状態であるとしています。図表-1での心理的安全性が高く且つ求められる業績基準も高い状態の「学習及び高パフォーマンスゾーン」がこれに該当します。このゾーンに属する組織では、会議等の場で上司やメンバーの態度を気にすることなく、率直な意見を発表出来る雰囲気が構築されています。メンバー1人ひとりの業績達成に対する責任感が強いいため、意見の対立は発生しても、それを許される雰囲気のある組織です。次項以降で、高い心理的安全性のある組織とそのメンバーに対するメリットを説明します。

●図表－1 心理的安全性と業績基準の関連性

高 ↑ 心理的 安全 性 ↓ 低	ぬるま湯ゾーン	学習及び 高パフォーマンスゾーン
	無気力ゾーン	不安ゾーン
	低 ←	業績基準 → 高

出典：「恐れのない組織（エイミー・C・エドモンドソン著）」から抜粋し一部修正

## 2 組織メンバーとチームリーダーとしてのメリット

### ①働きがいの向上

心理的安全性を高めれば、従業員は質の高いエンプロイヤー・エクスペリエンスを享受することが出来ます。

エンプロイヤー・エクスペリエンスとは、社員が企業で体験するすべての経験のことです。具体的には日常の業務のみならず、キャリアの成長や人間関係など、従業員としての一連の体験を指します。

心理的安全性が高まることで、エンプロイヤー・エクスペリエンスが増え、従業員満足度が高まります。これによりワークエンゲージメントが向上し、結果的に従業員の働きがいが向上する仕組みです。ワークエンゲージメントとは、従業員の仕事に対する前向きな心理状態のことです。ワークエンゲージメントの特徴として、活力（仕事をしていると活力がみなぎる状態）、熱意（自分の仕事に誇りを感じる状態）、没頭（仕事をしているとつい夢中になってしまう状態）の3つの要素があります。

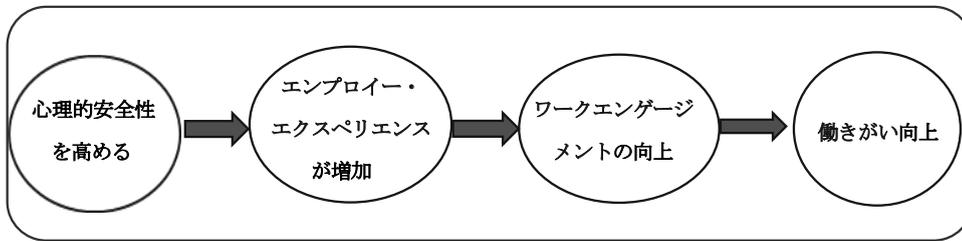
### ②パフォーマンスの向上

通常の職場では、ミスや失敗することへの不安から持っている能力を十分に発揮できないことがあります。一方、心理的安全性の高い職場では、ミスや失敗をメンバーが受け止める雰囲気があるため、業務に集中し安心して仕事が出来ることからパフォーマンスが向上します。

### ③情報交換の活発化

通常の職場では、メンバーが各々持っている情報を簡単に共有しないことがあります。こんな情報は誰でも知っているはずと考え、周囲から無能と思われないかと考え、言い出せない不安になるからです。心理的安全性の高い職場では、何でも気軽に言える雰囲気があるため、このような不安を感じないことから情報の交換が活発化します。情報交換が活発化すれば、新たな学びが増え、図表1での学習する組織へと移行します。

●図表-2 心理的安全性と働きがいの関係



#### ④ ストレスの通減

心理的安全性の高い職場では、何でも発言できる雰囲気があるため、発言を我慢することや、他のメンバーが何を考えているか不明なことへの不安がないことから、人間関係に伴うストレスが低減します。

### 3 組織・チームにとってのメリット

#### ① イノベーションが生まれやすい

心理的安全性が高い状態では、メンバーが自分の意見を主張しやすい雰囲気にあります。他者と意見が違っていても意見を発信出来る環境にあるため、業務改善や新規事業などの提案が集まりやすくなり、そこからイノベーションが生まれます。業務改善により収益率向上や、新規事業により売上アップなどの効果が派生して現れます。

#### ② 従業員エンゲージメントの向上

心理的安全性が高い状態では、無能と思われる不安がないため、支援が必要な時に助けを求めることが可能です。助けに対応する過程でメンバー間の信頼関係が生まれます。また前項のようにメンバーの働きがいが高まることで、組織に対する信頼感や愛着、貢献する気持ち等が生じます。つまり従業員エンゲージメントが高まります。

従業員エンゲージメントとは、従業員が企業の経営理念・ビジョンを理解し、自発的に能力を発揮する貢献意欲です。従業員エンゲージメントが高まると、組織としては一般的に業績の向上や離職率の低下に繋がります。因みに米Gallup社の2022年エンゲージメント調査では、企業内でエンゲージメントの高い社員の割合は世界平均が20%超であるのに対し、日本では5%と大きく劣後し、139ヶ国中132位と非常に残念な状況となっています。

#### ③ 従業員定着率の向上

従業員エンゲージメントが高まることで、従業員の定着率が向上します。定着率が向上すると、組織としては長期的視野での人材育成が図れると共に、採用にかかる費用も削減する効果があります。

### 4 心理的安全性とリーダーシップ

上意下達型の上司の力が強すぎる組織では、従業員は上司の意見に反対できない立場にあ

り、従業員から自分の意見を積極的に言う機会が少なくなります。そのような組織では前項のメリットの裏返しでイノベーションは生まれにくく、心理的安全性は低くなる傾向にあります。

この状態から脱するためにチームリーダーによるリーダーシップが必要となります。チームリーダーは、メンバーを尊重し、メンバーのスキルが必要であることを認知し且つメンバーに伝達する必要があります。そしてメンバーのパフォーマンスを最大限引き出すことに注力するため、メンバーとの関係性を高めることの基盤となります。このことについては後項で説明します。

心理的安全性を高めるには、オープンで話しやすく普段からメンバーの意見を聞く機会を持つインクルーシブ・リーダーシップが有効です。エドモンドソン教授も提唱していますが、困ったときに相談しやすいリーダーは、メンバーが意見を言っても否定されず安心感のあるリーダーです。インクルーシブ・リーダーシップの特徴は、常にメンバーの意見を傾聴すること、その意見を傾聴する機会を常に確保していること、更にメンバーの意見を実行に移す行動力を持っていることです。

## 5 チームリーダーが心理的安全性を高める

心理的安全性を高めるには、先ずチームリーダーが心理的安全性の雰囲気高め、次にチームリーダーとメンバー間、そしてチーム全体へと広がっていきます。

チームリーダーが心理的安全性を高めるには、自分の仕事に意義・目的（パーパス）意識を持つことから始めます。パーパスが明確になることで、大局的な思考で働きがいを感じながら仕事をするため、自信をもってメンバーに対してリーダーシップを発揮することができます。

チームリーダーとメンバー間の心理的安全性を高めるのに有効なのは、1on1ミーティングです。1on1ミーティングとは、チームリーダーとメンバーの双方向による対談です。ポイントはチームリーダーからの一方的な伝達としない点です。1on1ミーティングにより、チームリーダーのパーパスをメンバーと共有します。

チームの心理的安全性を高めるには、チームビルディングの手法が適します。チームビルディングとは、メンバーの能力を最大限引き出し高い実績を上げるチームを作ることです。チームの存在意義であるミッションの実現に向け、ビジョン（目指す目標）を定め、バリュー（大切とする行動・価値観）を実践します。

チームビルディングを実施する目的は、高い実績を上げることによる効果に加え、メンバー間の関係性を強化することにもあります。何故、心理的安全性を高めることにメンバー間の関係性強化がポイントとなるかを次項で説明します。

## 6 心理的安全性を高めるポイント

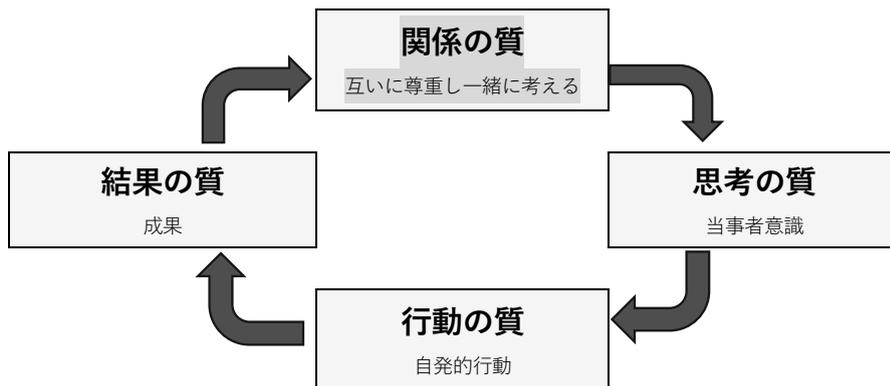
心理的安全性を高めるには、メンバー間の関係性が重要となります。ダニエル・キム教授が提唱した組織の成功循環モデル（図表－3）で説明します。

仕事をする以上、メンバーは結果が求められます。しかしながら、「結果の質」を出発点とし結果を求められすぎて成果が出ないと、メンバー間の対立やリーダーからの命令が多くなり、「関係の質」が下がります。「関係の質」が下がると仕事が面白くなく、仕事が受け身になり「思考の質」が下がります。それにより自発的行動が減少し仕事に対する姿勢が消極的になり、「行動の質」が下がります。すると更に結果が出なくなるという悪循環が生じます。

一方で、結果を出すために先ずメンバーとの「関係の質」を高めることに注力します。するとメンバー各々の学習に伴い気づきが生じ「思考の質」が高まり、仕事への積極性が増し「行動の質」が高まります。結果が出る状況では成果の実感を持つことが出来て「結果の質」として現れチーム内の関係値が更に高まり「関係の質」がさらに高くなるという組織の好循環が生まれます。

重視するのは「結果の質」ではなく「関係の質」ということです。つまり先ず「関係の質」を高めることが、心理的安全性を高めるポイントとなります。

●図表－3 組織の成功循環モデル



（出典：マサチューセッツ工科大学ダニエル・キム教授の提唱）

箱根駅伝の常勝校となったことで有名な青山学院大学陸上競技部の原晋監督によると、監督就任時にまず着手したのは心理的安全性を高めることでした。成功循環モデルをもとに、まず成果を求めるのではなく、チーム内の関係性（関係の質）を高めることが一番重要であることを語っています。部内の理不尽な上下関係を撤廃し、「年次ではなく偉いのは発言する人間だ」とし発言の内容については決して否定しなかったとのこと。

「関係の質」を見直します。そして、組織にポジティブな循環が生じるように運営することで、心理的安全性の高い組織へと変えましょう。