

リーダーでもメンバーでもできる 「心理的安全性」をつくる方法



大手小売業の人事部門で教育体系の構築や採用戦略策定、人事制度策定に携わり、自ら変革当事者として積極的に取り組んだ経験をもつ。人事課題をはじめ、ミッション・ビジョン・バリュー策定、戦略ビジョン等、多元的に観て本質的な経営課題をあぶりだすアプローチを得意とする。

安心して挑戦できる場をつくるために
誰もができるうこと

職場づくりに大切なことは
安心できること

私は、スコラ・コンサルトで15年ほど組織の風土改革という仕事をしています。色々な会社にお伺いしています。組織風土に関して、この会社は、いつもヒリヒリするような感じがするけど、別の会社はすごくゆつたりしているとか、言うに言われぬ、肌で感じるようなものがあると思つていています。

ます。そして、組織の風土をつくる一番大事なものが、実は心理的安全性ではないかと思います。

一方で、私は作曲家としても活動しています。最近、いろんな作曲の賞とかを頂くようになつてきました。アートな世界とビジネスの世界をより結びつけて、ビジネスの中に入間性とか、人間の持つ創造力とか豊かな思いなどを使って成果を出すということができるないかということをライブワークとしています。

『心理的安全性』という本を出しました。これは、サイボウズのなかむらアサミさんと共に著で出しました。本の中では小さいことをしっかりと続けていくことが心理的安全性づくりには大事で、誰でも取り組める小さいアクションを70個紹介しています。

心理的安全性という言葉、最近では、どこの会社に行つても、マネージャーが心理的安全性のある職場づくりをしたいと言っています。もともと、Google のプロジェクトアリストテレスという研究によつて、

2012年頃に発表されて、それが急速に広まっているものです。

心理的安全性とは、メンバー一人ひとりが安心して、自分らしくそのチームで働けるとか、チームの目標達成に向けて何でも言い合えるとか、つまり互いに安心して何でも言い合えるということです。

人間関係でリスクのある行動を取りつても大丈夫だと思えること、うかつに発言して、あいつは無知だとか、無能だとか、ネガティブだとか、場合によっては邪魔なやつだとか

塩見康史

チームなら言つても大丈夫だ、と思われることがありますか、このことを言つています。

まずこれはチームワークについての話であるということが重要です。その職場にはチームワークがありますか？ ということです。もともとチームとして動いていない職場ではあまり、心理的安全性の話をしてもその前提がないという話になります。

今はリモートワークが進んで、職場のチームワークが、若干薄れています。リモートワークでは、仲間と一緒に動いている、協力している、連携しているという実感が弱まっているといった声をよく聞きます。そういう職場で心理的安全性を前提として、まずチームワークをもう1回呼び戻していくということが大事なのかと思います。

「チームワークというのは、2人以上の人間が、役割を分担しながら、共有する目標の達成や価値の獲得のために共同し、連携する集団である」。これは九州大学の山口先生の定義です。心理的安全性を考える前に、まず職場がチームになつていることかが共通の目標や目的を腹落ちできているかです。日々の仕事をやつしているが、会社全体の目標とか目的はよく分かりませんとか、ビジョンで一

さて、心理的安全性が高いチームは、なぜ生産性が高いのでしょうか。いろんな現場を見ながら、こういうところかなと思ったことが、二つあります。

一つ目が、心理的安全性はチームの無駄を省くという側面があることです。職場には無駄な保険仕事があふれています。本人は無駄な仕事をやっているつもりはないわけですし、全て必要だと思っていますが、はたから見てみると、そこは無駄ですねといふことがあります。

実はこういう保険仕事が発生する根っこには、恐れというものがあります。要するに、心理的安全性がないう状態です。

保険仕事の例として、必要がないと

たときのために、資料をたくさん作つておくことがあります。会議で企画を承認してもらうために、事前にたくさん根回してから会議をします。

先週もある会社の部長さんと話していて、とにかく忙しくて時間ががない、新しいことをやりなさいとか、新商品を作りなさい、社長から言われても、そんな時間はないといった話をします。じゃあ、何に忙しいのですかと掘り下げていくと、こういう保険仕事をみたいなことをやっているという事実がありました。

社長には速やかに企画を提案して進めたいけど、1ヶ月ぐらい塩漬けになつてはいると言います。データがまだ集まりきっていないとかではなく、企画に自信がなくて、今のままで出したら社長に論破されそっただから、作り込むために時間が必要だということでした。

逆に社長さんに聞くと、半分ぐらいの出来、60点とか50点でいいから、早く自分のところに持ってきて欲しいと言つていました。社長としては、出来の悪い企画が来たら、それを叱責するとかいうことはないのですけど、部下側からすごく恐れてしまつていることがあります。

部下は100点で作つていかないと思いつ込んでいます。ここ

に心理的安全性があれば、60点とか場合によっては2割ぐらいの出来でも、一度社長とブレストしてこうともできるわけです。

一方で、聞き返せないとか、問い合わせないとかいう口もあります。例えば、上司の人がこうだつて言つて、「分かりません」と言えないのですから、いままで「はい」って言つてしまします。はいと言つといて、後から周りの人に「あれってどういう意味？」とか聞いたりしています。周りの人も分からぬから、いろいろ推測します。本人に聞けば早いのですが、なかなか聞けないで、ああだこうだと推測して、持つていくど、「いやそういう意味じやない」と言われて振出しに戻る。そういう口が起こりがちです。

ちょっと別の観点ですが、米国での研究では、心理的安全性が高い職場は、離職率が低いとも言われています。離職は悪いわけではないのです。が、本来その会社で頑張るべき人が、心理的安全性が低いがゆえに辞めてしまうということは、すごく口にスピーディーになります。

いずれにしても、心理的安全性が上がつてくると、こういうことが少しづつ減つていき、組織運営が非常にスピーディーになります。

一方で、別の観点があります。心

根っこには、恐れというものがあります。要するに、心理的安全性がない状態です。

部下側からすごく恐れてしまつてゐることあります。

いずれにしても、心理的安全性が上がつてくると、こういうことが少しづつ減つていき、組織運営が非常にスピーディーになります。

編集責任
清訛會編

理的安全性が高い職場は、新価値創造へ向けて、お互いにぶつかり合うことがあります。イノベーションは異質なアイデアのぶつかり合いから生まれると言われています。新しいことを考えるために、お互いにぶつかったり、議論をしたりということは必要ですが、何となく異議申し立てをするとか、自分の意見をはつきり言うみたいなことに、恐れを感じている人がいるのも事実です。

そういう意味では、安心してぶつかれないという状態から、安心してぶつかることができる状態になると、非常にいい議論になり、新しいものが生まれやすくなります。また試行錯誤サイクルも早く回すことができます。そういう職場は、自分の仮面、ビジネスマンとか社会人としての仮面を外して、自分がわくわくするようなことを素直に出せるので、生きがいや働きがいが高まっていくだけが、やや働きがいが高まっています。

心理的安全性が高いチームというものは、無駄な経費が減るという側面と、新価値創造がしやすいという、二つの側面を持つていると思います。心理的安全性が高いチームは、生産性が高いので、業績がいいのですが、業績面以外でも、最近ウェルビーベンジとか、心身両面からの健康といふことが、働く中で求められている

アプローチのほうがうまくいきます。
職場で実際に「言つてはいけない」と思っていたことを言つてみたけれど大丈夫だったという体験をするとき、心理的安全性は高まるのです。こういう経験を積み重ねていくことが大切です。

組織の生産性を上げるためにやらなければならぬこと

社員が数千人という人材系の会社の事例です。会社内でサーベイをやつていて、部単位にスコアが出ますが、全社でも最下位という部署がありました。この部署を変革することができたら、全社に対するインパクトも大きいのです。

その部の部長さんにまずインタビューをして、色々聞きました。部長もまずいと分かっていて、色々やつっていました。しかし、挽回しようと上司が頑張っていますが、そういう部長を冷ややかに見ている部下という構図がありました。上司に対する信頼感が低いので、上司が頑張っている思いというのは、すごく純粹だと思えたし、歯車がうまく合っていないところは、すごくもつたいたい

ないなと思いました。諦め感とか疲弊感がまん延していく、異動希望者が多数いたという状態です。

このときは、オフサイトミーティングという、職場を離れて、真面目な話をリラックスした雰囲気でやるというスタイルのミーティングをやつてみました。

このアプローチはうまくいきました。オフサイトミーティングの中で、上司なしで一人ひとりが自分の考え方を素直に話して、本音で率直な話が出たときに、メンバー同士が結びつき合つて思ひが一つになる瞬間がありました。またその場に、部長の右腕 左腕というような、サブリーダーの人もいて、メンバーの本音の悩みを聞いて、本当にまずいと思いました。

その部は結果的にその後、サーバイメンバーや信頼して任せる、サブリーダーに任せるというスタンスができきたことによって部のマネジメントがいい感じに進化しました。

でも、私はその部長さんの、頑張っている思いというのは、すごく純粹だと思えたし、歯車がうまく合つていなかったところは、すごくもつたいたい

か、思つてしまします。

そういう意味では、安心してぶつかれないという状態から、安心してぶつかることができる状態になると、非常にいい議論になり、新しいものが生まれやすくなります。また試行錯誤サイクルも早く回すことができます。そういう職場は、自分の仮面、ビジネスマンとか社会人としての仮面を外して、自分がわくわくするようなことを素直に出せるので、生きがいや働きがいが高まっています。

心理的安全性が高いチームというものは、無駄な経費が減るという側面と、新価値創造がしやすいという、二つの側面を持つていると思います。心理的安全性が高いチームは、生産性が高いので、業績がいいのですが、業績面以外でも、最近ウェルビーベンジとか、心身両面からの健康といふことが、働く中で求められている

時代の中において、心理的安全性の必要性が高まっているのです。

よくある失敗事例一つとして、上司だけが頑張ってしまう問題があります。以前、支援していた会社で、マネージャー向けに、心理的安全性の研修をして、心理的安全性の必要性が「非常に腹に落ちた」というマネージャーの方がいました。急速部下と話して、心理的安全性が高い人間関係をつくります。職場をつくりますと言つて帰つていったのです。が、その後の研修でまたお会いして、「いやあ、難しいです」と言うのです。話を聞くと、一生懸命やつているのですが、部下の反応が思わしくない、あまり率直に心を開いてくれていてないと。これは結構ある話だと思います。二つ目が、性急にチームの心理的安全性を高めようとする問題です。飲み会一発でとか、1 on 1をやつて一気に何とかしたいという気持ちになつてしまつ上司がいます。実際は、時間がかかるものですから、じつくりと心理的安全性づくりをできないと、性急にやろうとする返つて滑つてしまつというのが難しいところです。

三つ目は、特異な人に引っ張られるという問題です。例えば、心理的安全性のセミナーで、質問ありますかと聞くと、ほぼ毎回出るのは、実はうちの職場には、Aさんというすごい暴言を吐く人がいて、そのAさんがいる限り、心理的安全性は無理ですといった、そういう特異な人の問題が出てきます。実際にその方がいるから、職場を心理的安全性が高められないチーズにできないかというと、そういう特異な人のケースに引っ張られてしまうことは間違います。次が、ぬるま湯問題です。心理的安全性のある職場を目指しているのだけど、職場がぬるま湯になつてしまつて、諦めてしまつたのです。職場がぬるま湯になつてしまつて、安全目標も下がつてしまつて、仕事の評価の話をシビアにできないからです。ただし、部下とか仲間に對して、仕事の評価の話をシビアにできないからです。職場がぬるま湯になつてしまつて、安全目標も下がりましたという状態です。

いい仕事をするためには、むしろシビアな感じだと思います。甘やかすとか、仕事の水準を下げるとか、そういうことを目指しているわけではありません。むしろシビアに、ようやく仕事の水準を上げるために、安心してぶつかり合えるような関係をつくるのが、心理的安全性です。

以前、風土改革の一環として、オフィスのリニューアルをしたいといふお客様がいました。フリー・アドレスで、自由にお茶とかも飲めたり、場合によつてはゲームとかもできた人が言つていました。「うちの会社のオフィスは令和だけど、働き方は昭和です」と。その若手はオフィスという物理的空間が良くなつたことについて、諦めてしまつたのです。働き方の前提となる風土が古い体质を引きずつたままで、なかなか心地で「心理的安全性を大事にしよう」といくら言つても、それだけで心理的安全性は根付かないと思います。例えば、部長とか社長が、朝の朝礼で「心理的安全性を大事にしよう」といふと、必ずしも肌感覚で分かるとか、体感で分かるというレベルで、安心感が実感できて、初めてチームの心理的安全性が醸成されるわけではありません。もっと肌感覚で分かるとか、感が実感できて、初めてチームの心理的安全性が高まつていくものだからです。

体感で分かるというのは安心感を感じてもらうというよりも、不安とか危機感の感覺を除いていくという

が、心理的安全性です。

古い風土の序列意識問題もあります。うちの会社は、まだ昭和を引きずつていて、「うちの職場には、Aさんという人がいる限り、心理的安全性は無理です」といった、そういう特異な人の問題が出てきます。実際にその方がいるから、職場を心理的安全性が高められないチーズにできないかというと、そういう特異な人のケースに引っ張られてしまうことは間違います。

以前、風土改革の一環として、オフィスのリニューアルをしたいといふお客様がいました。フリー・アドレスで、自由にお茶とかも飲めたり、場合によつてはゲームとかもできた人が言つていました。「うちの会社のオフィスは令和だけど、働き方は昭和です」と。その若手はオフィス