

理的安全性が高い職場は、新価値創造へ向けて、お互いによつかり合うことができます。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、お互いによつかったり、議論をしたりということが必要ですが、何となく異議申し立てをするとか、自分の意見をはっきり言うみたいなのに、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、安心してぶつから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く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でなく離職防止にもなります。

心理的安全性が高いチームというのは、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、二つの側面を持っていると思います。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、最近ウェルビーイングとか、心身両面からの健康ということが、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。

どのようにして心理的安全性を高めていけばいいのか

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。早速部下と話して、心理的安全性が高い人間関係をつくり、職場をつくり、まずと言って帰っていったのですが、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、一生懸命やっているのですが、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、1on1をやった一気は何とかしたいという気持ちになってしまふ上司がいます。実際は、時間がかかるものですから、じっ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と、返って滑ってしまふというのが難しいことです。

三つ目は、特異な人に引つ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いチームにできないかというところではありません。職場はチームなので、メンバー一人ひとりがしっかりと人間関係を結んでいくと、心理的安全性が上がっていくものです。その特異な人のケースに引つ張られ、諦めてしまふことは間違いです。

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んだけど、職場がぬるま湯になってしまつて、部下とか仲間に対して、仕事の評価の話やシビアにできないため、目標も下がってしまった、実績も下がりましたという状態です。

いい仕事をするためにぶつかるというのは、甘いというよりは、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ないのです。むしろシビアに、より業績を上げるために、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。

古い風土の序留意識問題もあります。「うちの会社はまだまだ昭和を引きずっている」というような話をよく聞きます。

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うお客さんがいました。フリーアドレスで、自由にお茶とかも飲めたり、場合によってはゲームとかもできたりする。そんな非常にリラックスした感じなのですが、その若手社員の方が言っていました。「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ったことを喜んではいなかったのです。

働き方の前提となる風土が古い体質を引きずったままですと、なかなか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」といくら言っても、それだけで心理的安全性が醸成されるわけではありません。もつと肌感覚で分るとか、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高まっ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おうというよりも、不安とか危機感の感覚を除いていくという悩んでいる「ことなど、弱みを開示しました。

その結果どうなったかというところ、少しづつ、部下が自分の本当の悩みを自己開示してくれるようになり、心理的安全性が大きく高まってきたのです。上司だけではなくて、部下同士も本音で話すことが、そのチームの文化になって、すごく心理的安全性が高いチームになったそうです。

上司自らが、実は自分はこの弱みがあるのだけど、と踏み込むことで、「こんなことまで言っているのか!」と、部下が肌感覚で実感することによって、部下から本音の話が出てくるようになった事例です。

先ほどのケース1のアプローチとケース2のアプローチは、場の力を使うとか、上司との1on1でやるのか、ちょっとアプローチが違うように見えます。実際、心理的安全性はこうすればこうなるみたいなことが一概に言えないことがわかります。

私の本の中で、70のTIPSを紹介しています。この70個のTIPSは、引出しの数だと思っております。どれか1個で劇的に変わるというよりは、70ある中で色々やってみて、そのうちに何かはまって、チームが動き出すといったことが起きるので、そのためには、引出しの数は多いほうがよいのです。

アプローチのほうがうまくいきます。職場で実際に「言ってはいけない」と思っていたことを言ってみなければ大丈夫だったという体験をすると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ないこと

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っている、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。この部署を改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た、色々やっていました。しかし、挽回しようとして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、上司が頑張れば頑張るほど、部下は離れていくといった悪循環がありました。

でも、私はその部長さんの、頑張っている思いというのは、すごく純粋だと思えたし、歯車がうまく合っていないところは、すぐくもった

ないなと思いました。諦め感とか疲弊感がまん延していて、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行うというスタイルのミーティングをやってみました。

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とか思いを素直に話して、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っている、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、本当にまじいと思ひ出しました。

メンバーの想いを受けて、サブリーダーが本場にまじいと思つて、いい動きを始めたのです。要するに、部長とメンバーを結びつけるような動きです。

その部は結果的にその後、サーベイのスコアが劇的に改善して、部長もマネジメントとして一皮むけました。

メンバーを信頼して任せる、サブリーダーに任せるというスタンスができてきたことよって部のマネジメントが感じに進化しました。メンバーのモチベーション、エンゲ

ジメントも高まって、サブリーダー層が活性化され、部長のマネジメントを支える存在となり、スコアが劇的に改善した事例でした。

次に、別の会社でIT系の社員数千人という組織の話です。課長級のマネージャーの方々はワークシヨップをしていて、1on1をやつて、その中で心理的安全性をつくりたいと一生懸命やっていますけど、表面的な会話しかできていないということに悩んでいました。いくら話しても、部下が腹を割って話してくれているかどうかよく分からないのです。上司からすると、あまり悪いことは言わないし、表面上、素直に受け止めているように見えます。しかし、本当に分かってくれているのかどうか、自信がないといった悩みでした。

1on1で部下の話を受けているのですが、本音が出ていないことで悩んでいました。上司は積極的に、「思っていることを何でも言つて」と伝えるのですが、部下から見たら半信半疑なのです。あまりネガティブなことを言うとか、悪いか、思つてしまひます。

上司が自ら率先して、自分はこのことに悩んでいる、例えば、「こういう目標だけど、実際できるかどうか自信がない」とか、「メンバーとの関係が本当にうまくいっているのか