

「心理的安全性」を高めて チームを活性化させる方法

昨今、「心理的安全性」という言葉が注目を集めています。チームのメンバーが、不安や恐怖を感じることなく率直に意見が言える状態のことを指します。その概要と具体的な取組みについて紹介します。

【執筆】

株式会社ZENTech シニアコンサルタント

原 田 将 嗣

【監修】

株式会社ZENTech 代表取締役

石 井 遼 介

心理的安全性とは何か

最近よく耳にする「心理的安全性」とは、ひと言で言えば「地位や経験にかかわらず、誰もが率直な意見・素朴な疑問を言うことができる」ことです。

ポイントは「誰もが」という部分です。たとえ新入社員や参画して間もないメンバーでも、率直に意見を言ってもらえるようチームづくりを進めることが重要です。

心理的安全性は、半世紀以上にわたって研究されている歴史ある概念で、最近では米グーグル社が「効果的なチームにとって核心的に重要である」と発信したことで、ビジネスでも注目を集めるキーワードとなりました。

最も重要な効果は「チームとしての学習」の促進です。心理的安全性の高いチームでは、トラブルの兆候に気づいた人が情報共有してくれれます。問題が生じた際には、指示を待つのではなくアイデアを出し合い、チームみんなで解決へ向かいます。ノウハウが属人化することなく、きちんと共有・継承され、混迷の時代でも軌道修正をしながら未来に向かえます。

また、心理的安全性の高いチームでは、メンバーの満足度やエンゲージメントが上がることで、多様性（ダイバーシティ）が成果につながることもわかっていきます。

心理的安全性が注目される理由には、「変化の激しい時代になった」ことと、企業価値の源泉が人へとシフトする「人的資本経営」の2つの潮流があります。

(1) 変化の激しい時代にメンバーの力を引き出す

市場のニーズが変わったり、多様な働き方が求められたり、これまでどおりのやり方、トップダウン型のマネジメントだけでは、成果を上げ続けることが難しくなっています。

現在のように変化の激しい時代においては、メンバー全員の力を引き出す環境をいかにつくるかが、組織やチーム全体のパフォーマンスを左右します。

具体的には、メンバーの1人ひとりが手にした情報やアイデアをチーム内で共有しやすく、何かを前に進める際に助け合いの起きる環境をつくるのが大切です。チームで成果を出そうとするなか、メンバー間の関係性の土壌になるのが心理的安全性です。

また、ハラスメントやコンプライアンス違反の防止にも有効です。誰かが気づいていても、それをすぐに言えない環境が、小さなトラブルが大きく燃え上がってしまう一因です。メンバー全員が、たとえ不都合な事実であったとしても、すぐにチームでシェアできる心理的安全性の高いチームに変革することが、問題発生の防止や早期解決につながります。

(2) 企業価値の源泉となる「人的資本」の向上に寄与

企業が価値を産み出すその価値創造の源泉は、有形資産（設備投資など）から無形資産、特にその中核となる「人的資本」へとシフトしています。

これまでは人材を「資源」すなわちコストをかけて消費・活用し、また管理や配分を行なう対象だと考える人的資源（Human Resource）の考え方が主流でした。一方、この人的資本（Human Capital）という考え方は、人材を「資源」ではなく「資本」として捉え、未来にリターンを生む投資の対象だと考えます。

こうした企業価値の源泉のシフトを受けて、2022年1月、岸田総理の施政方針演説で「人への

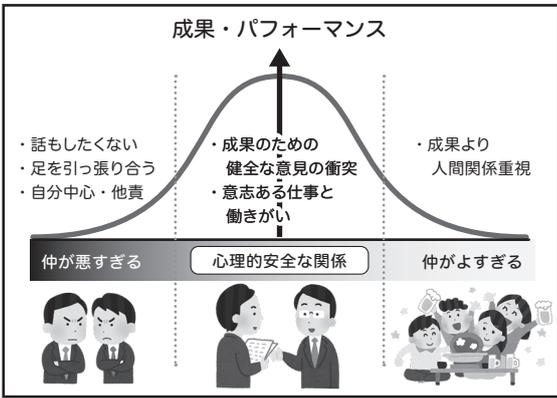
投資」の抜本強化が宣言され、8月には内閣官房が「人的資本可視化指針」を策定・発表しています。また、経済産業省は、2022年5月にアップデートした人材版伊藤レポートにおいて、人的資本を

持続的な企業価値の向上に重要とし、「人材戦略に求められる5つの共通要素」を指摘しています。

心理的安全性は、そのなかでも特に「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」「リスクル・学び直し」「社員エンゲージメント」の3つを支え、人的資本の土台・土壌となる要素です。

(3) 心理的安全性の高い職場とは

図表1 心理的安全性な関係とは



図表2 心理的安全性をつくる4つの因子



でも言い合える仲よしチーム」を連想されるかもしれません。しかし、心理的安全性の高い職場は、居心地のよい、仲がよいだけのチームではありません。成果をあげるために健全に意見を衝突させることのできる職場のことを指すのです（図表1）。

心理的安全性を高める4つの因子「話助挑新」

では、心理的安全性を高めるためには、どこから手を打てばよいのでしょうか。注目すべきは、筆者の会社が日本の企業・団体を1万以上調査して導き出した日本版心理的安全性4つの因子です。こ

の4つの因子が高いとき、チームの心理的安全性が高いと言えます（図表2）。

① 話しやすい因子

「話しやすい」因子とは、雑談を含め、情報共有が頻繁に行なわれる環境のことです。情報共有の量に加えて質も大切です。

たとえば、あえての反対意見や、従来のサービスがうまくいっていない兆候など、「言いにくい」が、仕事を前に進めるうえで大切なこと。「不都合だが必要な真実」が発言・共有され、歓迎される環境であることが重要です。

② 助け合い因子

チームワークの根本となる因子で、互いに助け合える環境のことです。日常的にリーダーや同僚と相談でき、ミスやトラブルがあったとき、失敗した個人を責めるのではなく、解決・改善に向けて建設的な対話ができる状態です。

リーダーや先輩の立場であれば、「知らないことをメンバー・後輩に率直に聞いたり、フラットに助けを求めることができるか」を振り返ってみましょう。

③ 挑戦因子

「挑戦」を掲げている組織であっても、実際に歓迎されているの

は多くの場合、挑戦ではなく成功です。けれども成功が保証されていないものに取り組むのが挑戦であって、失敗はつきものです。

挑戦の結果が判明する前に、まずは「挑戦したこと」を歓迎できる環境が重要です。この挑戦因子が高いと、アイデアや企画が出やすくなり、チームの挑戦の総量を増やすことができます。

④ 新奇歓迎因子

「人」にフォーカスした因子です。組織やチーム、社会や業界の常識にとらわれず、メンバー一人ひとりの強みや個性、新しい視点や発想を受け入れ、「まとはずれ」をむしろ歓迎する環境です。多様性（ダイバーシティ）を包摂（インクルージョン）してうまく活用することに優れた組織・チームです。

心理的安全性をつくる きっかけ言葉・おかし言葉

何気ない言葉や態度が、心理的安全性を下げるがあります。

たとえば、課題を見つけてリーダーに報告したら、感謝も評価もなく、「じゃあ、それやっておいて」の一言で、報告した人の仕事が増えるだけということは少なく

ありません。メンバーからすると、よかれと思って発言したことが自分を苦しめてしまう結果になると、次にまた課題を見つけたときに進言することを躊躇してしまいます。自分の言動が相手のアンハッピーにつながっていないかを自問することで、チームが前に進みやすくなります。

職場で使われる言葉は、行動を促す「きっかけ言葉」と、行動を受け止める「おかし言葉」の2種類に大別できます（図表3）。

たとえば、「アイデアをたくさん集めたいから、どんどん言ってみてね。まずは数を出そうよ！」というリーダーからのきっかけ言葉があつて、新しいアイデアを考え、発言するというメンバーの行動が

図表3 「きっかけ言葉」と「おかし言葉」



起こります。そして、出てきたアイデアや意見に対して「いいアイデアだね!」と発言を受け止めるおかし言葉があります。

このきっかけ言葉とおかし言葉を効果的に使うことで、チームの心理的安全性を高めることができます。きっかけ言葉は使っても、おかし言葉は不十分であったり、不適切であったりすることは多いものです。言葉のバランスに目を向け、「この言葉は、相手から得たい反応を得るうえで役に立つか」自問してみましよう。

場面別に見る 心理的安全性の高め方

【場面1】日常

① 名前をつけて挨拶(きっかけ言葉)
心理的安全性を高める最もシンプルな方法は、挨拶に相手の名前を添えることです。名前をつけただけで「誰か来たからひとまず挨拶した」のではなく、「他でもない自分に話しかけられている」と感じられ、自然と話が生まれやすくなります。

会議の場でも「誰か意見ある?」と言う代わりに「○○さんは、どう思いますか?」と、メンバーの発言を促すきっかけ言葉と

して使うと効果的です。積み重ねていけば、報告や相談が増え、トラブルの予防や早期発見にもつながります。

② 理由を添えて「ありがとう」 (おかし言葉)

お礼には、理由を具体的に言い添えると効果的です。

注意したいのが「いろいろありがとう」など、理由をひとまとめにした抽象的なお礼です。何に對して感謝しているのかを具体的に伝えられたほうが、感謝されていることをより実感できるものです。理由つきでお礼を伝えられたメンバーは、以降も理想的な行動をとりやすくなります。

理由を添えるためには、メンバーの行動を観察していなければなりません。観察することが増えれば、メンバーの変調やサインにも気づくことが増え、メンバーとの信頼関係を強くする効果もあります。

【場面2】会議

① 心理的安全性宣言(きっかけ言葉)
会議の冒頭で「この場を心理的安全性な場にする」とリーダーが宣言することで、話しやすさ因子が向上します。

具体的には「この場所は、心理的安全性な場所です。どんな意見、

図表4 心理的安全性を下げる NG 言葉 (下線部)

1	相談されたら本人のことを思い「 <u>まずは自分で考えて!</u> 」と言っている
2	新しいアイデアが出てきたら、考えてくれた人によってもらうのがいちばんなので「 <u>じゃあ、担当としてやっておいてね</u> 」と任せるようにしている
3	一度教えたことをまた聞かれたら「 <u>前にも言ったよね</u> 」と厳しく指導している
4	注意するとき「 <u>こんなこと言いたくないんだけど</u> 」と言うようにしている
5	自分の担当する仕事でトラブルがあっても、周りには迷惑をかけないよう「 <u>大丈夫です</u> 」と言い、まずは自分でなんとかできないかを考える
6	できなかったことに対して原因を究明し、理由を明確にするために「 <u>なんでできなかったの?</u> 」と聞くようにしている
7	チームで失敗が明らかになると、まず「 <u>誰の責任?</u> 」と責任の所在を明確にしている
8	後輩や部下から仕事の目的や、やる理由について質問されたら、チームワークを乱さないためにも「 <u>仕事なんだからそんなこと考えないでやるんだよ</u> 」と伝えている
9	新しく入ったメンバーには、まずは「 <u>会社のルールはこれだ</u> 」と、マニュアルや規程類をしっかりと覚えるよう伝えている
10	プロジェクトに途中から参加した部下に会議で「 <u>何か意見ある?</u> 」と尋ねたが、部下はまとはずれになってはいけないので「 <u>特にありません</u> 」「 <u>よいと思います</u> 」と答えた

アイデアを言ってもよい場です。ミスやトラブルなどの報告があるなら、それを「叱る場」ではありません。検討する場です。この場の心理的安全性は、私が担保します」といった言葉を伝えます。

メンバーは、発言しやすくなるだけでなく、他のメンバーの意見にも、耳をしっかりと傾けるようになります。

「リーダーが私の意見を頭ごなしに否定しないと言っている。他のメンバーも、きっと否定はしないだろう。それなら私も、誰かの意見を否定するのはやめよう」と思ってもらえるところが、あえて冒頭で宣言するメリットです。

② 「組み合わせるとうまくいくことってなんだろう?」(きつかけ言葉)

話しやすさ因子が高まると、意見がまとまらないのではと思われる人もいるでしょう。その場合、「シナジー」という考え方を頭に入れておくと、うまくいきます。

「シナジー (Synergy)」とは「相乗効果」のこと。2つ以上の人や事柄などが相互に作用し合い、効果や機能を高めることを言います。職場では、複数のメンバーが意見を出し合い、それを組み合わせることで、1人で考えたときよりも、大きな付加価値や成果を生み出すことを指します。

リーダーとしては、自分で決め

てそれを周知徹底したほうが楽かもしれません。しかし、重要な方針や意思決定、今後長期間にわたって影響がありそうなことは、チームみんなの視点や意見を出し合って「相乗 (シナジー) 効果」を目指したほうが、中長期では大きなメリットがあります。

【場面3】1 on 1ミーティング

● 「私に知っておいてほしいことはありますか?」(きつかけ言葉)

1 on 1ミーティングで汎用性の高い言葉に「私に知っておいてほしいことはありますか?」があります。「プライベートのことで構いませんので」と付け足してもよいでしょう。話し手が「何を伝えようか」と思考を巡らす問いかけです。

「上司・リーダーとして知っておきたい」から聞くのではなく、あくまで話し手の判断で、リーダーに「知っておいてもらいたほうがよい」ことを発信できるのがポイントです。

この言葉のメリットは、どこま

はらだ まさし 企業へ心理的安全性を浸透させるための組織開発・育成計画の企画提案、研修講師、マネジャー向けコーチングを担う。

いしい りょうすけ (株)ZENTech 代表取締役、教育・研修領域、環境領域で、ひとの認知モデルを元にしたメソッドづくり、仕組みづくりを行なう。

で開示するかの選択権を話し手に委ね、過不足なく話してもらえ点です。「積極的には言い出しにくい、業務に支障が出る可能性もあり、伝えたほうがよいこと」も、スムーズに打ち明けてもらうことができます。



どんなきつかけ言葉でお願いしたら、相手が「協力したい」と思えるだろうか。どんなおかし言葉で感謝を伝えたら、相手に「また協力してもよい」と思ってもらえるだろうか。この2つの視点で自問しながら言葉をかければ、協力が得られやすくなるはず。心理的安全性は、特別なアクションを起こせば一晩でチームが劇的に変わるというようなものではありません。日常の小さな行動や言葉がけから、積み重ねることが大切です。心理的安全性という土壌ができれば、その土壌のうえでチームの学習が進みます。それが、いずれ実を結び、大きな成果が得られるのです。

心理的安全性は、特別なアクションを起こせば一晩でチームが劇的に変わるというようなものではありません。日常の小さな行動や言葉がけから、積み重ねることが大切です。心理的安全性という土壌ができれば、その土壌のうえでチームの学習が進みます。それが、いずれ実を結び、大きな成果が得られるのです。



『心理的安全性をつくる言葉55』 原田将嗣 著 / 石井遼介 監修