

# チームの創造性を高める「心理的安全性」

日本では、なぜイノベーションが起きにくいのか？

青島未佳さん

ビジネスやスポーツの現場など、共通の目標のためにチームや組織をつくって活動する際、最も成果を発揮するために必要とされる「心理的安全性」とは何か？

青島未佳さん（一般社団法人チーム力開発研究所理事）にその重要性とつくり方を聞いた。



遠慮なく発言できる環境が必要  
心理的安全性≠仲良しではない

バブル崩壊から30年、長引く不況に苦しむ日本でよく聞かれるのが「もっと創造的なイノベーションを起こしたい」という声である。海外では未来を担う最先端のテクノロジー企業なども生まれる中、なぜ日本にはイノベーションが起きにくいのか。原因の一つとして「心理的安全性」に注目が集まっている。

年功序列、厳格なヒエラルキー、上意下達の組織風土……。あるいは過労死、教育現場でのいじめや、過度な部活動による事故、政治家の不祥事や人災なども、この心理的安全性の欠落が指摘されている。

1999年、ハーバード・ビジネススクール教授のエイミー・C・エドモンドソンが発表したこの心理的安全性という概念は「組織内で対人リスクを恐れず、思うことを気兼ねなく発言できる状態」のことだ。これを一躍有名にしたのは、12年からGoogle社が行った社内実験「アリストテレスプロジェクト」だろう。数百単位のプロジェクトが同時進行する中で、最もチームの創造性を高める要因は何かを探った結果、心理的安全性が群を抜いて重要であり、これがすべての土台になるという結論に至った。

こうした発見を受け、日本においても心理的安全性を普及するために企業などのコンサルティングに取り組む青島未佳さんは「心理的安全性」に注目が集まっている。

「強権的な上司が一方的に主張するだけの組織なら、部下は叱責を恐れて発言せず、次第に無関心になっていき、せつかくのイノベーションにつながるはずの意見やアイデアも表に出ないままになってしまいます。上司も部下も遠慮なく、それぞれのアイデアや主張を発言しあえ、侃々諤々議論できる環境は、心理的安全性を確保した『学習する組織』とも呼べます」

一方、誤解されやすいのは「心理的安全性≠仲良し」ではないということだ。「気兼ねなく発言できる」というのは、乱暴に『何でも言いたい放題』ということではないですし、上司も『部下の意見をすべて受け入れ、

こう話す。

「強権的な上司が一方的に主張するだけの組織なら、部下は叱責を恐れて発言せず、次第に無関心になっていき、せつかくのイノベーションにつながるはずの意見やアイデアも表に出ないままになってしまいます。上司も部下も遠慮なく、それぞれのアイデアや主張を発言しあえ、侃々諤々議論できる環境は、心理的安全性を確保した『学習する組織』とも呼べます」

「一方、誤解されやすいのは「心理的安全性≠仲良し」ではないということだ。

「気兼ねなく発言できる」というのは、乱暴に『何でも言いたい放題』ということではないですし、上司も『部下の意見をすべて受け入れ、

反論しない」ということではありません。『安全』という言葉の印象から、アットホームな雰囲気と誤解されがちですが、むしろ異なる意見が飛び交い、議論する現場は、心理的安全性がありながらも『厳しい組織』と言えます」

この心理的安全性があれば防げたであろう、数多くの事件や事故もわかっている。たとえば、1986年に起きたNASAのスペースシャトル「チャレンジャー」の爆発事故は、末端の技術者たちが打ち上げ中止の必要性を上層部に指摘できない、物を言えない文化が原因の一端であったと分析されている。現代においても、同じような問題が医療過誤や産業事故、政治家や官僚の不祥事などに散見される。

「一人ひとりが意見を表明するようになれば、時には共感ではなく、差異を感じることもあるでしょう。それでもいいんです。多様性の時代には、相手の意見を尊重し、対話を重ねることで、多種多様なメンバーの知恵を集めた1+1>2以上の創造性につながるのですから」

図1 心理的安全性が確保されている具体的な行動

- 1 一人ひとりが自分の意見・主張を持っている
- 2 自分の意見をチームやメンバーに表明でき、相手の意見に対して違う意見がある場合については、その意見を伝えられる(=上司でも部下でもNoはNoと言える)
- 3 お互いの意見の相違について、その内容を受け止め、組織の目標達成に向けて最も合理的な選択をした上で話し合いができる
- 4 相手の意見を否定したりしても、後々、そのことで対人関係が悪くなったり、評価が下げられたり、人格的な攻撃を受けたりしない

図2 自由闊達に意見交換・議論ができる組織



(参照:『リーダーのための心理的安全性ガイドブック』)

あおしま・みか  
一般社団法人チーム力開発研究所理事。九州大学大学院人間環境学研究院学術研究員。組織・人事領域全般のマネジメントコンサルティングを手がける。主な著書に『高業績チームはこう違う...成果を上げるために必要な三つの要素と五つの仕掛け』(共著、労務行政)など。

『リーダーのための心理的安全性ガイドブック』  
青島未佳 著、山口裕幸 監修  
労務行政  
2640円(税込)

かという「対人不安」をいかに減らしていくかが大切であり、そのためにはまず「人は100%完璧ではなく、ミス≠無能ではない」という考え方を共有することが重要だと語る。

「そのためにリーダーの立場にあるような人たちが、まず積極的に自分のしたミスや失敗を共有し、自分もよく間違っていることを周りに示してほしいんです。そうすれば『自分は無能だと思われんじやないか』といった不安をメンバーも持つことなく、ミスやエラーを報告

しやすくなり、それが結果的に必要な改善、不正や不祥事の防止などにつながります」

また、心理的安全性のある企業として名前がよく挙がるピクサーでは「フィードバックする際には、個人でなくプロジェクトに対して建設的に意見を述べる」というルールがあり、議論の約束事を明文化するのも効果的だという。「それからチームの『達成すべき共通の目的』や『メンバーそれぞれの役割』も明確にしてほしいんです。メンバーは組織が持っている

使命やミッションによって動機づけられると、発言の不安を乗り越えやすくなるからです」

さらに青島さんは、テレワークになって減ったと言われる「雑談」が、チームのパフォーマンス向上につながることを実感してきたという。「たとえば1回30分程度、上司と部下が語らう『1on1』という研修があります。この時に上司は部下の話に耳を傾け、互いに質問をして理解を深めます。また、仲間同士でも仕事の内容だけでなく、

家庭や趣味といったプライベートな話題についても雑談することは、一見、生産性から遠いもののように思われますが、他者を知り、自らを知ること、結果的に心理的安全性を向上させてくれます。ひと昔前は「飲みニケーション」もありましたが、今はそういう時代ではなくなりましたので、こうした時間を別の形でつくることも重要です」

そのように、心理的安全性が確保されていけば、図のような具体的な行動がとれるようになります。