

# 職場の心理的安全性を チェックする

## 6つの項目で心理的安全性をチェック

職場の心理的安全性を把握するには、「対人関係のリスクをとっても安全と思う」という定義だけでは難しいかもしれません。そこで、次の3項目のうち、職場に当てはまるものと当てはまらないものを考えてみましょう。

- ・ 職場では、問題点を提起できる
  - ・ 職場では、メンバーどうして故意に努力を損ねることはしない
  - ・ 自分の能力は職場で適切に評価され、活用されていると感じる
- これらに**当てはまるものが多いと、心理的安全性が高い職場**です。

続いて、次の3項目はどうでしょうか。

- ・ 職場では、失敗したら悪く思われる
- ・ 職場において、異質なメンバーが拒絶されることがある
- ・ 職場では、ほかのメンバーに助けを求めにくい

これらに**当てはまるものが多いと、心理的安全性が低い職場**です。

ここで注意点があります。同じ職場のメンバーが上記6つの項目を考えても、回答が同じとはいえないことです。たとえば、最初の3項目について、マネージャーは「当てはまる」と回答しても、メンバーは「当てはまらない」と回答する可能性があります。これは、マネージャーには心理的安全性が高いが、メンバーには低い職場ということです。ほかにも、特定のメンバーだけに当てはまる（当てはまらない）といったことも起こり得ます。自分がこの6項目に回答するだけでなく、ほかのメンバーにも回答してもらい、互いの回答を見合って心理的安全性の認識の違いを確認しましょう。

## 心理的安全性を把握する6つの項目

### ●心理的安全性を確認するチェックリスト

#### 心理的安全性の高い職場

- 職場では、問題点を提起できる
- 職場では、メンバーどうして故意に努力を損ねることはしない
- 自分の能力は職場で適切に評価され、活用されていると感じる

#### 心理的安全性の低い職場

- 職場では、失敗したら悪く思われる
- 職場において、異質なメンバーが拒絶されることがある
- 職場では、ほかのメンバーに助けを求めにくい



### ●メンバー間で心理的安全性の認識の違いが見られる場合

- 心理的安全性が「低い」と認識している人を**絶対に責めない**
- そのうえで、各々が**なぜそのように回答したか**を話し合う
- 心理的安全性の高さ・低さを表す**エピソード**を共有し合う
- 本書の各項目を参考に、心理的安全性を**高めるための案**を出し合う

#### まとめ

- 6項目に回答し、職場の心理的安全性をチェックする
- 心理的安全性は同じ職場でもメンバーによって異なる

# ネガティブな要素が取り除かれる ～③パフォーマンスの向上～

## ❶ 失敗への不安が低下してパフォーマンスが高まる

心理的安全性が高まると、職場における個々人のパフォーマンスが高くなります。これは組織にとって大きなメリットです。

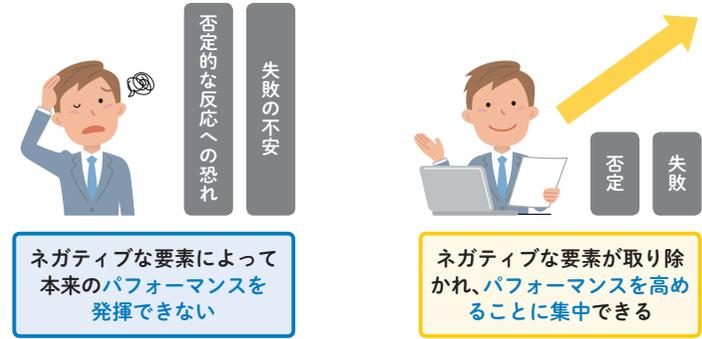
前出のフレーザーらは、仕事のあとに顧客が満足している状態、仕事の質が高い状態、職場が機能している状態の3つを「パフォーマンスが高い状態」と定義しました。そのうえで、過去の多くの研究をもとに、**心理的安全性が高いほどパフォーマンスが高くなる理由**を検討しました。その結果、周囲の否定的な反応への恐れ、失敗やミスへの不安などのネガティブな要素を感じる事が減り、**別のことに意識を向けられるようになる**からだとして結論付けました。たとえば、前節の情報共有では、メンバーそれぞれが情報を開示することに悩んだりためらったりする必要がなくなり、代わりに新たな情報を得ることに意識が向き、学習が促進されたわけです。また、メンバーがプロジェクトを任されたときも、「失敗をしても受け止めてもらえる」と感じていれば、悩まずにすぐ行動に移せますし、たとえミスがあっても軌道修正を図るなど、成功させることに意識を向けられます。このように、自分へのネガティブな影響を考えないで済む結果、メンバーはパフォーマンスを高めることに集中できるのです。

心理的安全性は、**パフォーマンスを高めるうえでの障害物を取り除く役割**を担っているとも解釈できます。主に対人関係の恐れや不安という障害に邪魔されず、組織がもっている本来の力を最大限に引き出す効果があります。

## ▶ ネガティブな要素がパフォーマンスを下げる

●心理的安全性が低い

●心理的安全性が高い



## ▶ 心理的安全性でパフォーマンスが向上しやすい仕事の例

パフォーマンスの向上 = メンバーと関わり合う仕事は、心理的安全性を高めるとパフォーマンス向上が見込める



まとめ

- ❑ 心理的安全性が高いとパフォーマンス向上に集中できる
- ❑ 心理的安全性が低いと本来の組織の力を発揮できない

# 仕事に充足感を抱くようになる ～⑥エンゲージメントの上昇～

## 職場に安心感をもち、仕事に充足感を抱きやすくなる

「**エンゲージメント**」は、日本語で「約束」や「誓約」といった意味ですが、ビジネスにおいては「関与」や「愛着」など、多様な意味で使われる言葉です。人事分野で「ワークエンゲージメント」というと、**仕事全般に関するポジティブで充足した状態**を意味します。仕事に熱心に取り組んでいたり、仕事に誇りをもっていたりすることが、ワークエンゲージメントの高い状態です。

過去の研究を統合して統計分析をした結果、**心理的安全性が高いほどワークエンゲージメントが高い**ことがわかっています。たとえば、従業員の心理的な条件がワークエンゲージメントに影響を及ぼすことを示した研究があります。ワークエンゲージメントが高まれば心理的安全性が高まり、ネガティブな結果を恐れずに仕事に取り組むことができ、成果につながりやすくなります。心理的安全性が高まれば、さらにワークエンゲージメントが高まるといった具合に、好循環が生まれる可能性があります。

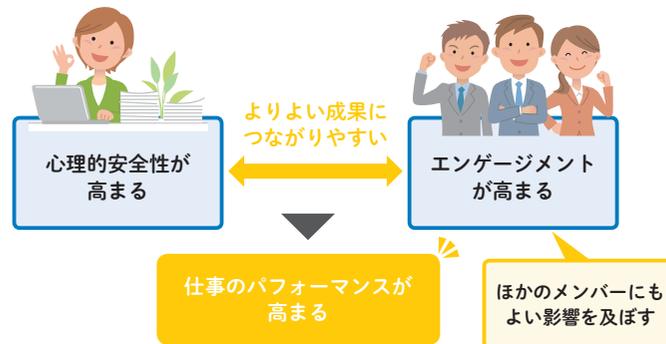
ワークエンゲージメントには、メンバーの仕事のパフォーマンスを高める効果があります。米ウイスコンシン大学のハレスレーベンらは、メンバー自身が評価したパフォーマンスと、周囲から評価されたパフォーマンスの両方が、ワークエンゲージメントにより高まることを示しました。心理的安全性を高めれば、**メンバーと仕事との良好な関係を形成**できます。そして、メンバーが仕事に対してポジティブになり、やりがいをもって働くようになることで、ワークエンゲージメントの高い職場をつくることができます。

## エンゲージメントが高まるとパフォーマンスも高まる

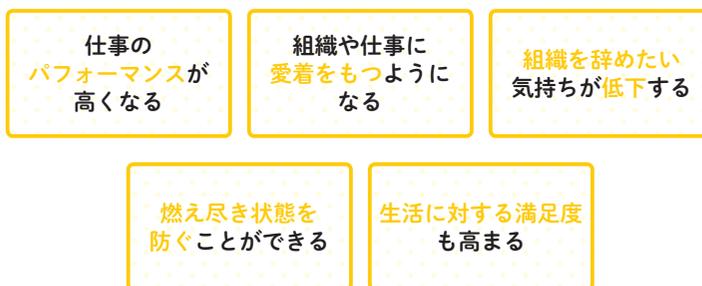
ワークエンゲージメント = **ポジティブで充足した状態で仕事ができる**

- ・ 仕事に熱心に取り組める
- ・ 仕事に没頭できる
- ・ 仕事に誇りをもっている など

## 心理的安全性とワークエンゲージメントの好循環



## エンゲージメントが高まることの効果



まとめ

- 心理的安全性が高いとエンゲージメントが高い状態になる
- エンゲージメントはメンバーのパフォーマンス向上をもたらす

# マネージャーの信頼を実感させる ～⑦被信頼感を高める～

## ◎仕事を任せたり意見を求めたりして被信頼感を高める

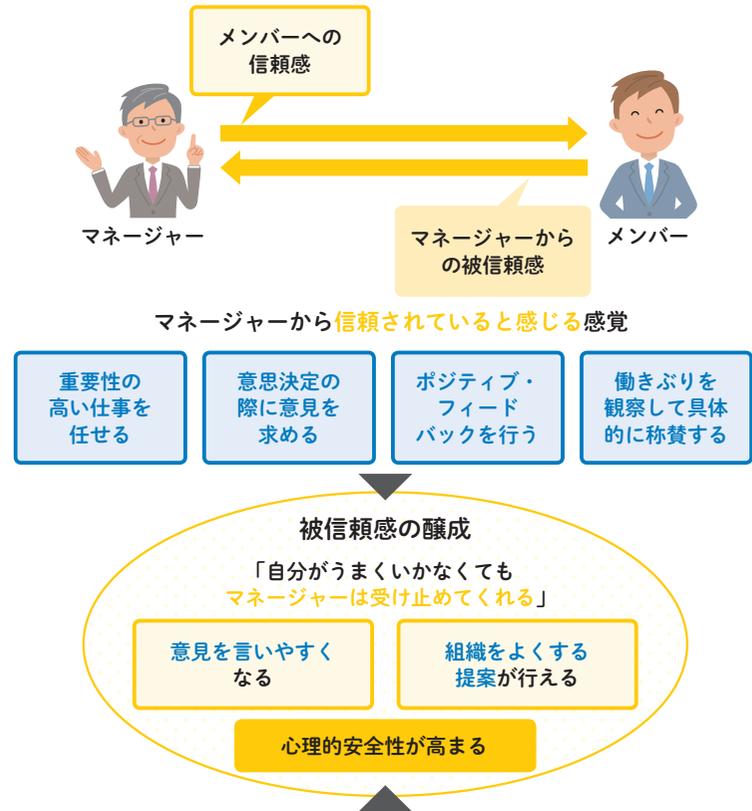
中国の中央财经大学ビジネススクールのソンらは、メンバーがマネージャーに「被信頼感」をもっているほど心理的安全性が高く、メンバーは組織をよくするための提案を行うようになることを実証しました。被信頼感とは、「相手に信頼されている」と感じる感覚です。メンバーの被信頼感が高いと、「失敗してもマネージャーは受け止めてくれる」と思うようになり、発言することを恐れなくなって、意見を言えるようになるのです。

とはいえ、マネージャーからメンバーへ「あなたを信頼している」と伝えるだけで被信頼感が高まるなら苦労しません。逆に、何度も言う、「また言っている」と思われかねません。

そこで、マネージャーはさまざまな方法により、**メンバーに対して自分の信頼を示す必要**があります。たとえば、メンバーに重要性の高い仕事を任せたり、意思決定の際にメンバーに意見を求めたり、メンバーにとって難度の高い役割を与えたりする方法があります。ほかにも、メンバーの仕事に対してポジティブ・フィードバックを行ったり、メンバーの働きぶりをよく観察して具体的に称賛したりすることも有効です。さらには、マネージャーからメンバーに助言を求めたり、たまにマネージャーの悩みを打ち明けたりすることで、メンバーを信頼していることを暗に示します。

これらの方法により、メンバーの被信頼感が高まり、心理的安全性の醸成につながるのです。

## ◎被信頼感を高めてメンバーの意見を言いやすくする



## ●被信頼感を高めるためのメンバーの行動

- マネージャーから評価される**自分の強み**を考える
- マネージャーからの**ポジティブ・フィードバック**を思い出す
- **自分が貢献できている点**を探す
- **仕事を任せてもらえるように**マネージャーに働きかける

まとめ

- マネージャーからメンバーを頼って被信頼感を高める
- 被信頼感が高まるとメンバーは意見を言いやすくなる

## 仕事の与え方で 心理的安全性は変わる

### 心理的安全性を高めやすい仕事の特性

仕事の特性が働く人の心理に影響を及ぼすことは、古くから研究されています。有名なものが「**職務特性理論**」です。自分で決められる仕事や、始めから終わりまで携われる仕事、重要性の高い仕事などが、やる気を高めるとい理論です。詳しくは次節以降で述べますが、職務特性理論は心理的安全性にも利用できます。具体的には、次の3つの特徴をもつ仕事が心理的安全性を高めます。

- 1 自律性 (裁量の大きさ)**：自分自身で目標や計画、進め方などを決められると、リスクをとって行動することに前向きになる。
- 2 相互依存性 (仕事でのメンバー間の関わり)**：メンバー間で協力するとコミュニケーションが増え、関係が深まる。
- 3 役割明確性 (明確な役割)**：期待されている役割がわかると、やってよいことを把握でき、リスクを受け入れやすくなる。

このように、心理的安全性は仕事の与え方でも高めることができます。マネージャーは仕事の特性と心理的安全性との関係を知り、メンバーに**どんな仕事を与えれば効果的か**を考えましょう。

一方、メンバーは、マネージャーの仕事の与え方に期待するしかないのかというと、そうではありません。たとえば、**自分が前向きになれる仕事を求めに行く**こともできますし、周囲に積極的に働きかけて現在の仕事をつくり替えていくこともできます。

心理的安全性を高める仕事の特性を把握し、マネージャーは適切な仕事を与え、メンバーはそれを求めることで、活気のある職場をつくり出していきます。

### 心理的安全性を高めやすい仕事を与える



### 心理的安全性を高める仕事の例

- メンバー自身で判断できることが多い仕事
- メンバーが何を指すべきかを考えられる仕事
- メンバーがどのように進めればよいかを決められる仕事
- メンバー自身でスケジュールを調整できる仕事
- 1つの目標に向け、メンバーが関わり合いながら進める仕事
- 情報を共有しなければうまく進められない仕事
- ある人の進捗や成果がほかの人に影響するような仕事
- 周囲とのやり取りで求められているものがわかる仕事
- 自分への期待がわかりやすい仕事
- 文書化が進み、役割が理解しやすい仕事

まとめ

- 仕事の裁量の大きさ、相互の重なり、役割の明確さが有効
- 心理的安全性が高まる仕事を与える、求めに行く

## 積極性が低い人へのフォロー ～①プロアクティブ・パーソナリティを支援する～

### ◎ 行動を起こすことに不慣れな人に自信をもたせる

心理的安全性は、「**プロアクティブ・パーソナリティ**」の人は高まりやすい傾向があります。プロアクティブとは、日本語で「積極的な」という意味で、**自ら変革を起こし、問題を解決しようとする性格**のことです。米コーネル大学のデタートらは、プロアクティブ・パーソナリティの人は、どんなマネージャーのもとでも、組織への満足度が低くても、心理的安全性を感じやすいと指摘しています。

しかし、性格は簡単に変えられないため、プロアクティブ・パーソナリティでない人へのフォローを検討しましょう。プロアクティブ・パーソナリティでない人は**行動を起こすことが不慣れ**で、**不安を感じやすい**傾向があります。その不安を和らげるように働きかけましょう。たとえば、「時間はあるので考えを教えてください」「一緒にアクションプランを考えてみましょう」「商品と売り方のどちらを変えるのとよさそうですか？」「それはよいアイデアですね。詳細を教えてくださいませんか？」などといった声かけが有効です。

**積極的に行動する自信をもってもら**うフォローも必要です。それには、成功体験を提供するとよいでしょう。たとえば、会議の最後に参加者が意見を言う時間を設け、それを事前に伝えておきます。そうすると、会議中に自分の意見を考えられるので、何かしらの発言ができるはず。こうした成功体験は、たとえ小さなものでも自信につながり、積極的な行動を促します。こうした体験の積み重ねによりプロアクティブ・パーソナリティを徐々に高めていくのです。

### ▶ 行動を起こすことが不慣れな人に自信をもたせる



#### 積極性が低い人

- ・行動を起こすことが**不慣れ**
- ・**不安**を感じやすい
- ・積極的に行動することに**自信がない**

#### フォローが必要



意見を聞いて  
もらえる実感  
を与える

- メンバーの意見を聞く
- メンバーと一緒に意見を考える



成功体験を行動する自信につなげる

- 会議中に考えさせて発言を促す
- 結果が出たことを称賛する

### ● 具体的な声かけの例

- 「質は気にしなくてよいので、アイデアを挙げてみましょう」
- 「すぐに決めなくてよいので、候補だけでも挙げておきましょう」
- 「よいアイデアに思えなくても、ほかの人には有益なことがあります」
- 「私は顧客をもう少し分析したほうがよいと思うのですが、どうですか？」
- 「反対する人は何と言いますか？」

### ▶ 積極性が低い人への対応の例

- コミュニケーション頻度を増やし、**発言のハードルを下げる**
- メンバー本人に明確に**行動を起こすことを奨励する**
- 行動を起こした際に**ポジティブ・フィードバック**を欠かさない
- 積極性を発揮した状態の**イメージトレーニング**をしてもらう
- 思いついたものの**行動できなかったことをメモ**しておいてもらう
- 営業や企画など、**積極性の求められる仕事を一部経験**してもらう
- 最初は積極性が低かったが現在は行動を起こしている**先輩を紹介**する



#### まとめ

- 本人の意見を聞いたり一緒に考えたりすることが有効
- 成功体験を提供して自信をもたせ、積極的な行動を促す

# 心理的安全性が高いと衝突を生かせる ～⑤タスク・コンフリクトを活用する～

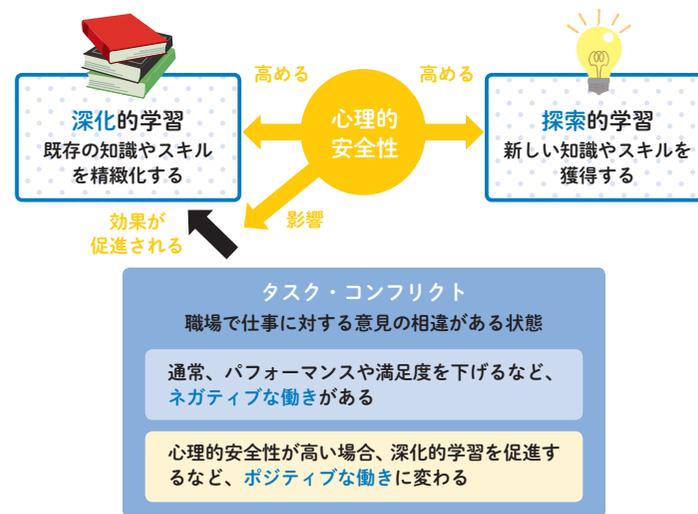
## ◎ 本音を言い合える環境では建設的な衝突ができる

近年、「**両利きの経営**」という考え方が話題になっています。これは、企業には「**深化**」と「**探索**」の**両立が必要**という考え方です。深化は既存のものを深めること、探索は新しいものを求めることを意味します。これを職場学習に落とし込んだ研究があります。

スペインのEADAビジネススクールのコストポウルスらは、**既存の知識やスキルを精緻化する「深化的学習」と、新しい知識やスキルを獲得する「探索的学習」**の2つについて、ICTと医薬品の複数の企業のイノベーションプロジェクトに携わるチームを対象に、心理的安全性との関連を調査しました。結果、心理的安全性が高いチームでは、どちらの学習も促進されることが明らかになりました。

さらに興味深いのは、心理的安全性が「**タスク・コンフリクト**」をよい働きに変えることです。タスク・コンフリクトとは、仕事上で意見や見解などがぶつかることです。通常、タスク・コンフリクトは、チームのパフォーマンスや満足度を下げる働きがあります。しかし、心理的安全性が高い環境では、深化的学習を促すことがわかったのです。本音を言いやすく、さまざまな意見を出せることで、**タスク・コンフリクトが建設的に機能し、学習につながる**ことが実証されました。多様性が進む職場では、価値観の違いなどからタスク・コンフリクトが発生しやすくなります。心理的安全性が高ければ、それがあってよい結果に結びつく可能性があるのです。ほかの人の意見から、自分の考えを深められたり、新しいアイデアを得られたりするだけでなく、職場の改善につながることもあります。

## ▶ 心理的安全性+タスク・コンフリクトがよい影響を及ぼす



## ▶ タスク・コンフリクトが深化的学習を促進する理由



まとめ

- 心理的安全性が高まれば2つの学習が促進される
- 心理的安全性が高いと意見の相違がよい働きに変わる

# 心理的安全性のマイナス面 ～二重プロセスモデル～

## 心理的安全性の快適さが意欲低下につながることもある

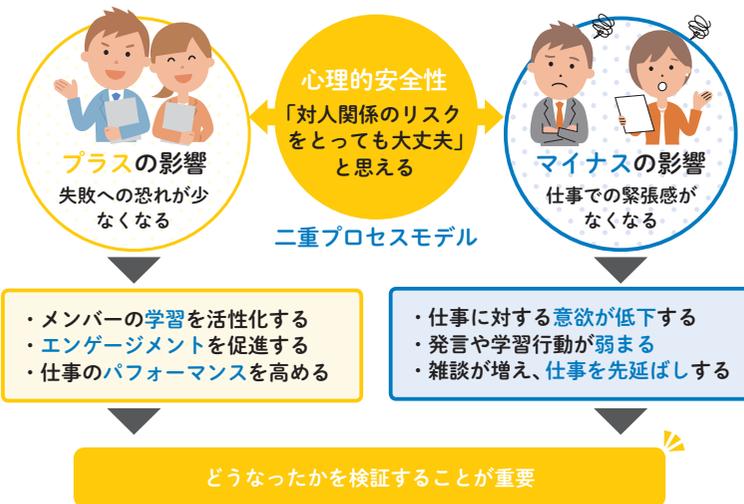
心理的安全性は、総じて職場により効果をもたらします。しかし、実は**あまりよくない影響がある**ことも指摘されています。5節で紹介した英マンチェスター大学のデンらは、心理的安全性の影響にプラスとマイナスの2つの側面があることを、アンケート調査と実験を通じて突き止めました。これを「**二重プロセスモデル**」と呼びます。

まず、プラスの影響を及ぼすメカニズムを確認しましょう。心理的安全性が高いと、失敗への恐れが少なくなります。その結果、職場で意見を言ったり学習したりする行動が促進されます。

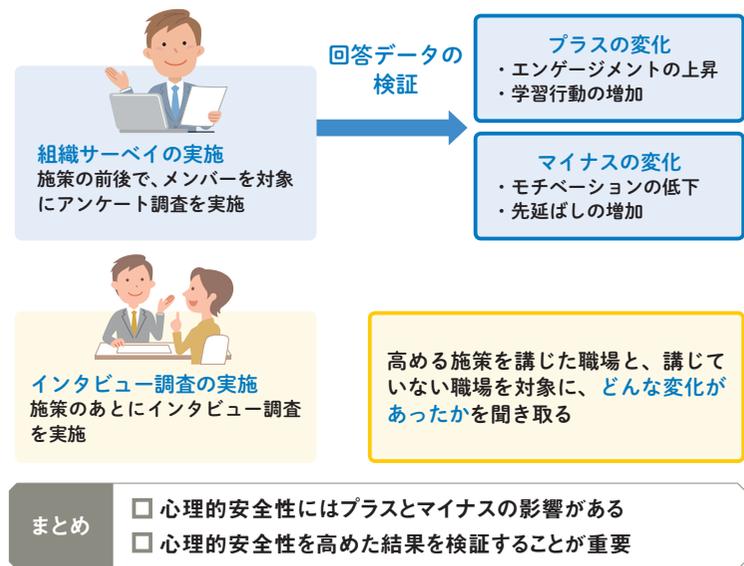
他方で、マイナスの影響を及ぼすメカニズムが働くと、**メンバーの仕事に対するモチベーションが低くなり、職場で意見を言ったり学習したりする行動が弱まる**のです。デンらは、このような状態を「快適にさぼる」と表現しています。心地よい環境にいて、メンバーどうしが仕事と関係のないおしゃべりをしたり、仕事を先延ばししたりする可能性は、誰でも想像できるはずですが。

心理的安全性が高まったところで、常に仕事に意識が向けられるとは限りません。**メンバーに緊張感がなくなり、働く意欲が低下**することもあり得ます。心理的安全性を高める施策をとったらず、職場やメンバーにどんな影響が出ているかを検証することが大切です。施策の前後で、メンバーを対象に組織サーベイを実施したり、メンバーと面談をしてどんな変化があったかを聞き取ったりするとよいでしょう。

## 心理的安全性のプラスとマイナスの側面



## 心理的安全性を高めた影響を検証する



まとめ

- 心理的安全性にはプラスとマイナスの影響がある
- 心理的安全性を高めた結果を検証することが重要

# 集団を優先する職場と相性がよい ～集団主義と個人主義で異なる運用～

## ◎ 集団と個人のどちらのための意見が出されるかが鍵

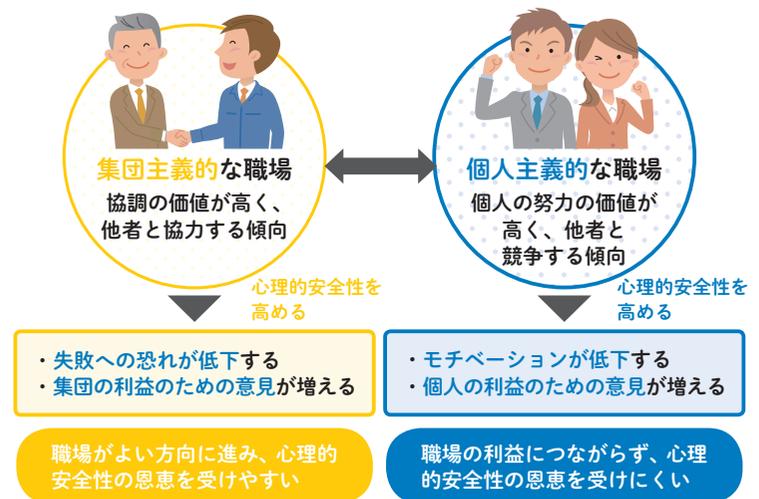
集団主義の職場と個人主義の職場では、心理的安全性の影響の及ぼし方に違いがあります。個人より集団を優先する集団主義では、協調の価値が高く、**他者と協力する傾向**があります。一方、個人主義では、個人の努力の価値が高く、**他者と競争する傾向**があります。

前出の英マンチェスター大学のデンらによれば、心理的安全性が高まると、集団主義の職場では失敗への恐れが低下し、個人主義の職場ではモチベーションが低下することが確認されています。意見を言うリスクが低い環境で、集団主義の職場においては集団の利益のための多様な意見が出ますが、個人主義の職場においては個人の利益のための意見が増えるようになり、チームのまとまりがなくなってモチベーションが低下します。つまり心理的安全性は、**集団主義の職場と相性がよく、個人主義の職場と相性が悪い**のです。

個人主義の職場とは、完全歩合制の営業職や、独力で完結するエンジニアなど、個人の業績を重視する職場が該当します。日本にはまだ少ないジョブ型雇用の企業に見られ、逆にメンバーシップ型雇用では集団主義になりやすい傾向があります。そのため、現状の日本の企業は、心理的安全性と相性がよいのです (P.16参照)。

個人主義の職場では、**組織の目標や価値観などをメンバー間で共有**することが大切です。そうすると、心理的安全性を高めても、目標などに沿った意見を導き出せるようになります。たとえば、ジョブ型雇用の企業でも、個人と組織の価値観が一致すれば、メンバーは共有した目標に向かって努力できます。

## ▶ 集団主義と個人主義の影響の違い



## ▶ 個人主義の職場での心理的安全性の高め方



- まとめ
- 集団主義の職場では集団を重視する意見が多く出される
  - 個人主義の職場ではまず目標や価値観を共有する