



組織の心理的安全性について

はじめに

皆さんの会社はこのような状況に陥っていませんか。

- 会議中に積極的に意見を出してほしいのに、社員の発言が乏しい。
- 意見の対立や異なった視点からの意見がほとんどない。
- ミスや重要事項の報告がタイムリーではない。
- 必要があっても助けを求めず、結果として不十分な仕事で妥協してしまう。

このような事象が発生する背景として、「組織の心理的安全性」の低下が考えられます。

心理的安全性とは

心理的安全性は1999年にハーバード大学教授のエイミー・C・エドモントン氏により提唱されました。同氏は心理的安全性を「組織の中で、対人関係におけるリスクをとっても大丈夫、というチームのメンバーに共有される信念のこと」と定義づけています。これをわかりやすい表現にすると、「メンバー同士が健全に意見を戦わせ、どのような発言をしたとしても、メンバーから嫌われたり、関係が壊れたりすることなく安心して自分の意見や思いを伝えられる状態」と言えます。

心理的安全性が近年、注目を集めている背景として米Googleが2012年から行ってきた「プロジェ

クト・アリストテレス」という生産性向上計画が関係しています。このプロジェクトで「どのようなチームがより生産性が高いか」ということを調査分析した結果、チームメンバーの能力や働き方によって生産性が左右されるのではなく、他者への心遣いやどんなことも安心して発言できるという心理的要因が生産性に影響していることがわかりました。現在では、様々な論文・書籍が発表され、日本国内においても心理的安全性を高めていくことを経営課題ととらえ様々な取り組みをする企業が増えてきています。

心理的安全性を高めるために

心理的安全性を高めていくには、リーダーによる働きかけ、雰囲気づくりが必要不可欠です。そのためアプローチは様々ですが、ここではすぐに始められる2つのポイントを示したいと思います。

①感謝を伝える

まず相手がした「行動」について感謝を伝えることが大切です。冒頭に示した会議中の事象をもとに考えると、「質問してくれてありがとう」「新しいアイデアを出してくれてありがとう」とまず感謝を伝えること、そしてそれを根気強く続けることで、組織内に「何でも言い出せる雰囲気」が少しずつ醸成されていきます。またその際は「あなたが素晴らしい」ではなく、「私

が助かった」というように自身を主語にして、感謝の理由を伝えるとより効果的です。

②WHYからWHATへ

悪い報告を受けた際に、「『なぜ』ダメだったんだ」「『なぜ』もっと早く言わないんだ」と言ってしまうことがあると思います。日本語で「なぜ」というと、そのつもりはなくても問い詰めている印象を与えてしまいます。

その際はまず「報告してくれてありがとう」と伝えた上で、「こうなる前に『なにか』できることはあったかな」、「次から私(たち)に『なにか』できることはあるかな」と伝えることで相手が本音で話しやすくなります。

さいごに

心理的安全性は万能薬ではありません。しかしながらビジネスの現場で正解のないこの現代においては、組織で成果・業績を上げようとするとき、メンバー同士で複雑な協働が必要なときに、土台となる考え方です。

経営者がリーダーとして心理的安全性を最大限高められるような雰囲気づくりをすることで、社員が自分の立場に関係なく、自発的に意見交換を行えるような組織風土が醸成されます。その結果として皆さんの会社が成果・業績を更に上げられる組織となるよう切に願っています。

藤原裕介
(株)ちばぎん総合研究所
経営コンサル第一部
コンサルタント

