

# 人的資本経営の基盤となる職場の「心理的安全性」

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長  
大野 英明

2023年3月期から有価証券報告書における人的資本の開示がスタートしている。人的資本に対する関心の高まりとともに、「心理的安全性」という言葉をよく耳にするが、言葉のイメージから、「心理的安全性が高い職場＝ヌルい職場」といった誤った認識を抱く方が多いように思われる。この概念を提唱したハーバード・ビジネススクール教授のエイミー・C・エドモンドソン氏は、よくある誤解として「気軽さや心地良さを指すものではない」「相手に感じ良く振る舞うことではない」「相手の意見に賛成することではない」「性格の問題ではない」と著書で列挙している。同氏はこの概念を「率直に発言したり、懸念や疑問、アイデアを話したりすることによる対人関係のリスクを人々が安心して取れる環境」と定義している。

「心理的安全性」のもとになった研究は、同氏が関与していた病院の医療ミスに関する調査である。「心理的安全性」が高いチームでは、日頃から小さなミスや懸念点を率直に報告することができており、報告の数と反比例するように医療過誤が少なかった。一方、有能と評価されているスタッフが揃っていたものの、「心理的安全性」の低いチームでは、ミスや懸念点が報告・共有されず、医療過誤が多く発生していた。

また、「心理的安全性」と信頼は別物であり、直接の関係性はないものとされている。信頼は個人が特定の対象者に抱く認知的・感情的態度で、「心理的安全性」は集団の大多数が共有すると生まれる職場に対する態度と定義されている。例えば、職場に異なる意見を受け容れる雰囲気があれば、部下は率直な発言が可能となり、周りはそれに耳を傾け、チーム全体で建設的な議論が交わされることとなる。一方、個人間の信頼のみにとどまると、会議中は個々人が自身の思いを胸の内に留め、後に信頼する相手とのみ考えを共有するので、チーム全体の活発な議論にはつながらないことになる。医療チームのケースをみても、率直な指摘や議論は仕事に必要なものであり、メンバー同士の信頼関係を十分に構築してからミスを報告するようでは手遅れとなる。特に日本人は「穏便に済ませたい」「波風をたてたくない」と考える人が多いと思われるので、義務化するなどの仕組みを導入する必要があるだろう。

一方、リーダーからは、部下の創造性の欠如やチャレンジ精神のなさを嘆く声を聞くことが

多い。当然、部下の資質の問題もあるが、個人の意識変革だけで解決できる問題ではないことを認識する必要がある。リーダーが言葉では「チャレンジ」を促しても、普段の言動などから「自分が現場を一番理解している」「失敗は許さない」といったメッセージを部下が受け取り、その解釈が自然とチームに共有されると、個人の行動は多大な影響を受けることとなる。この問題の本質は、部下個々人に帰属する問題として扱うのではなく、組織の問題として認識する必要がある、組織として「心理的安全性」を醸成するには、リーダーの立ち振る舞いが重要となる。リーダーは、「自分の周りの状況をすべて理解することはできない」という前提にたっただけで、「私の見方こそ正しい」という過剰な自信を捨て、どのような状況に対しても謙虚さと好奇心を持って向き合うことが大切である。

また、リーダーと部下の感覚にはズレが生じやすいという構造的な問題を認識する必要がある。相対的に社会的地位の低い部下は、空気を読み、周りとは歩調を合わせることで社内に居場所を得るため、周りの言動や職場の動向に自然と目が向き、注意して観察することから、結果として正確に職場の雰囲気把握することができる。一方、リーダーは社会的地位が高く、周りからの要求に応えなくても、自分の考えを実現しやすい状態にあることから、周りの反応に疎くなりがちである。この感覚のズレは自然と発生するもので、リーダーの努力だけで解消することは困難であることから、問題を解決するには、周りの声が届くように職場の構造を変える必要があるだろう。

リーダーに声を届ける者としては、側近ではなく、組織階層の中間に位置する人物が適切と思われる。側近は社会的地位が高いためリーダーと同じ構造上の問題を抱えていることに加え、リーダーと近い価値観や考え方を持っていることが多い。一方、中間に位置する部下は、現場メンバーとの接点が多く、組織に漂う雰囲気を察することができ、上層部とも日々の業務を通じて仕事上の関係が構築されていることから、無理なくリーダーへ声を届けることができる立場にある。そして、リーダーがこの人物と1対1の信頼関係を構築することができれば、職場の「心理的安全性」の状態や変化を把握することが可能な構造が形成されることとなる。

事業環境が激しく変化し、業務が複雑化し続ける状況においては、初めから成功が約束された事業はほとんどない。この状況に適応するためには、うまくいかないことがあったとしても、組織として軌道修正しつつ、メンバー個々人が当事者意識を持って、問題解決に向けた取り組みや、新しいことを試す行動を増やしていくことが求められており、その基盤となる職場での「心理的安全性」の確保が急がれる。