

健康コラム

*** 安心安全な職場 ***

皆さん、ご安全に・ご健康に

皆さんは「**心理的安全性**」という言葉をご存じですか？

人が話している途中で そんなの言っても無駄だよ・・・とか 咳払い・・・舌打ち！ なんてことも・・・

そんなことされると話しくいいですよね！ 顔色見ちゃいますよね！



心理的安全性とは、**組織・チームのメンバーが自分の意見や疑問を伝えることに不安や恐怖を抱かない心理状態**のことで、Googleがチームの生産性を高めるうえで最も重要な要素であると発表したことで一躍有名になりました。

ここでの自分の意見や疑問とは、「上司やメンバーと異なる意見を述べる」「懸念を伝える」「初歩的な質問をする」「的外れかもしれない意見を言う」「自分の失敗や力不足を伝える」などの**チャレンジングなコミュニケーション**を指します。

チャレンジング = **相手から不快に思われたり、無能やネガティブだと思われたりする可能性がある**、という意味です。

「心理的安全性がある = 仲が良い、自然体の自分でいられる」といった形で表現されることもありますが、心理的安全性の本質は上記のように**チャレンジングなコミュニケーションを不安なく**できることです。

心理的安全性が高い状態になれば、**チームのパフォーマンスや生産性が高まるほか、仕事をとおしたスキルアップや成長、自主性・主体性が高まりやすくなるなど個人のメリットも期待**できます。

仲良しクラブ・・・とは違うんです。

心理的安全性を理解するうえでは、日本企業に多い「仲がいい**だけ**のチーム」や「優しい**だけ**のチーム」との違いを理解することが非常に大切です。

まず、仲がいい**だけ**のチームの場合、「仲良し」という関係維持が目的になってしまい、率直な意見交換や厳しい指摘などのリスクある行動ができない傾向があります。また、優しいチームにおいても、ほかのメンバーとの衝突や関係が壊れることを恐れるため、相手のために本音でフィードバックをすることも控えがちになってしまいます。

これは心理的安全性の高いチームで起こる状態とは正反対です。**心理的安全性の高いチームでは、「仲がいい」や「優しい」が壊れることへの恐れやジレンマがなく、チームのビジョンや目標を達成するために、相手を信頼して率直なコミュニケーションが行なわれます。**

健康コラム

*** 安心安全な職場 ***

心理的安全性の不足が引き起こす4つの不安

心理的安全性が不足すると、先ほどのようなチャレンジングなコミュニケーションをする際に4つの不安が生じます。不安が正直な意見や疑問を述べたり、失敗を開示したり、サポートを求めたりする行為を止めてしまうのです。心理的安全性の不足が引き起こす不安とは以下の4つです。



①無知だと思われる不安

一つ目の不安は、ほかのメンバーから「無知」だと思われることへの不安です。「こんな質問をしたら無知だと思われる」「こんなことも知らないのかと他メンバーからバカにされるのではないか」といった不安が生じると無知だと思われることを避けるために、上司やほかのメンバーに不明点の相談や質問をしなくなります。

結果的に、チーム内での質問などが減っていき、理解のズレが生じたり、懸念点やリスクが放置されたままになったりします。また、自己流の方法で作業を進めることで、大きなミスやクレームなどのトラブルにつながってしまうこともあるでしょう。

②無能だと思われる不安

二つ目の不安は、自分の欠点をさらけ出すことで「こんなこともできないのか」と言われたり、能力が低いと思われたりすることへの不安です。

例えば、仕事でミスがあったときには、早期の報告・相談でトラブルを最小限にすることが大切になります。しかし、無能と思われることへの不安があると、ミスがあっても相談せずに隠したり、自分の失敗を素直に認められなくなったりするのです。

結果として、ミスや失敗の発覚が遅れて、取り返しのつかない大きなトラブルが起こりやすくなったり、大きな問題への対処は多くの労力を必要とするため、本来目指すべき目標達成にも支障が出てしまったりします。

無能だと思われる不安があると以下のような事象が起こりやすくなります。

- ・ ミスが共有されない
- ・ 分からないことを質問できない
- ・ 未完成だったり実現可能性が低かったりする意見を提案できない
- ・ 思い付きやアイデアを発言できない
- ・ 進捗の遅れが共有されない

健康コラム

*** 安心安全な職場 ***



③邪魔だと思われる不安

三つ目の不安は、ほかのメンバーから邪魔や鬱陶しいと思われることへの不安です。言い換えると、自分の「居場所」が失われることへの不安です。

例えば、課題を抱えたチームが改善策を考えるためにミーティングをする場合、異なる視点や価値観からの意見が相乗効果を導き出すことが良くあります。

しかし、邪魔していると思われる不安があると、意見が求められている状況でも自発的な発言ができず、ほかのメンバーに賛成するだけになってしまいます。自発的な発言ができない結果、活発な意見交換による効果的な課題の改善方法や、新たなイノベーションなどは生まれづらくなります。

自分の「居場所」に対する不安があると、リーダーや声が大きな人の顔色、チームの空気を窺うような状態となり、コミュニケーションも減少しがちですし、独自の意見なども出にくくなるでしょう。

④ネガティブだと思われる不安

4つ目の不安は、消極的や否定的といったネガティブな印象をもたれることへの不安です。ネガティブだと思われる不安があると、リーダーや他メンバーの意見に対する懸念点、リスクなどが発言しにくくなり、十分な議論がされないまま危険な意思決定がされてしまうことにつながります。

また、チームが進化していくためには、従来の方法や考え方を否定しなければならないこともあります。しかし、ネガティブだと思われる不安を抱えたチームでは、従来のやり方や誰かの意見を否定するような発言は生じにくくなってしまい、課題が解決できない、進化できなくなってしまう。

健康コラム

*** 安心安全な職場 ***

心理的安全性のプロフェッショナルとして知られる株式会社ZENTechでは、[心理的安全性を高める4つの因子](#)を定義しています。本章ではZENTechの定義に基づく心理的安全性を高める4つの因子の概要と高め方、リーダーや人事がケアすべきポイントをご紹介します。



①話しやすい

心理的安全性を高めるには、メンバー同士で話しかけたり、なんでも相談できたりと、コミュニケーションを図りやすいチームであることが大切です。

コミュニケーションを活性化させるためには、仕事の相談や連絡をされるリーダーや上司、先輩などが、メンバーにとって話しやすい存在である必要があります。リーダーや上司、先輩などは、一人ひとりのメンバーを尊重し、相手の存在をしっかりと認めることが必要です。

話しやすいを生み出すためには、『7つの習慣』の第5の習慣である「まず相手の理解に徹し、続いて自分が理解される」という傾聴のコミュニケーションが有効です。

メンバーが「自分の話を真剣に聴いてもらっている」や「自分が受け入れられる」と思えるようになれば、無知や無能であることを恐れず、自分の意見や考えを気軽に話せるようになります。

②助け合い

心理的安全性の高いチームには、個々のメンバーが競い合うライバルではなく、新たなイノベーションを一緒に生み出したリ、課題を乗り越えたりする協働・共創の風土があります。

助け合いができるチームにするには、チーム全体の共通目的・目標が大切です。最終的なゴールを共有した状態から個人の目標設定、各自の意味付けをしていくことで、「競争」ではなく「共創」の風土が生まれやすくなります。

そのうえで、メンバーの相互理解を深めることも重要です。最近では以前にも増して、さまざまな価値観やワークスタイルのメンバーが増えています。こうした状況で協働・共創できるチームをつくるには、朝礼やMTGなどの場を使って相互理解を促すワークを実施したり、社内イベントを行ったりすることが効果的です。



③挑戦

心理的安全性が高いチームには、前向きにチャレンジしていく雰囲気があります。挑戦には失敗やミスがつきものです。失敗やミスが起きた場合、同じことを繰り返さないための学びやフィードバックは重要ですが、リーダーや先輩は失敗したメンバーの人格や能力を否定してはなりません。

メンバーが「自分は尊重されている」と思えて、リーダーやほかのメンバーとの間に信頼関係があれば、一度の失敗やミスでへこたれることなく、前向きに挑戦していけるようになります。

ミーティングなどでリーダーが若手にも平等に意見を求めることで、経験が乏しい新人や若手も意見を述べたり、挑戦したりできる雰囲気にするのも有効です。また、リーダー自らが挑戦する姿勢、失敗する姿を見せることも大切です。

④新奇歓迎

チームが課題解決や新しい挑戦をするには、今までの自分たちとは異なる価値観やスキル、やり方を取り入れていくことも必要です。一方で、価値観の違いは、意見の衝突や人間関係のトラブルなどにつながる側面もあります。

新奇歓迎の風土を実現するためには、チーム内に視点や価値観の違い、相違点こそが相乗効果をもたらすという考え方を浸透させることが大切です。また、助け合いの項目でも述べたとおり、チーム全体の共通目的・目標を意識させることも有効です。

あなたの職場の心理的安全性はどうですか！？

書いてきたように、職場はあなたを含めて、

関わる人々皆さんすべての方が作っていくものです。

あなたがどう振舞えばいいのか あなたはどう行動するのか・・・

あなたの関わり方を見直してみる機会になれば幸いです。

2023年12月吉日

赤川 佳史