

心理的 安全性の高い チーム・ 職場とは



早稲田大学 商学部
准教授
村瀬 俊朗



早稲田大学 商学部助手・
村瀬研究室シニア研究員
東京都立大学非常勤講師
村井 健彦

はじめに

現代の組織を取り巻く環境は、かつてないほど複雑で、不確実性を増している。市場環境、技術、働き方、価値観は絶えず変化し、過去の成功体験や一部の従業員の視点での経営活動だけでは対応できない多くの課題に直面している。こうした時代において、組織に求められるのは、トップや一部のリーダーがあらかじめ正解を示し、現場がそれに従うことではない。むしろ、現場で働く一人ひとりが日々の業務で感じている違和感、疑問、失敗、気づきを組織全体で受け止め、そこから学び続ける力こそが重要になる。

その土台となるのが心理的安全性である。心理的安全性とは、職場において意見や懸念、失敗、異なる見方を表明しても、不利益を受けたり、孤立させられたりしないと感じられる心理状態である (Gallo, 2023)。心理的安全性がある職場では、従業員は問題を隠すのではなく共有し、疑問を飲み込むのではなく問いかけ、失敗を責めるのではなく学習機会として扱うことができるため、変化への適応や、学習や創造性を育みやすい (Edmondson & Lei, 2014)。

近年、多くの企業が心理的安全性に注目しているのは、それが単なる流行語ではなく、組織変革、組織学習、イノベーション、職場改善に深く関わる概念だからである。特に、不確実性の高い環境では、現場で起きている問題や小さな変化を早く察知し、それを組織として共有し、改善につなげることが欠かせない。心理的安全性は、そのような声を組織内に流通させるための重要な要素となる。

一方で、心理的安全性については誤解も多い。心理

的安全性は、単に「優しい職場」や「何を言っても許される職場」を意味するものではない。また、対立を避け、厳しい指摘をしないことでもない。むしろ、組織や仕事をより良くするために、言いにくいことも率直に伝え合い、建設的に議論できる状態こそが、心理的安全性の本質である。

本稿では、まず心理的安全性とは何かを確認したうえで、なぜ今この概念が多く企業で重視されているのかを整理する。そのうえで、心理的安全性に関する代表的な誤解を解きほぐし、組織が本当に目指すべき状態について考える。さらに、労働組合の視点から、心理的安全性を高めるために何を重視すべきか、また、従業員の声を組織に届け、職場改善につなげていくうえで労働組合がどのような役割を果たしうるかについて検討していく。

Ⅰ 心理的安全性とは何か

心理的安全性は、「対人関係におけるリスクを冒しても安全であるという共通認識」と定義される (エドモンドソン、2021)。具体的には、拒絶、罰や嘲笑などを恐れることなく、質問、アイデアや懸念の表現、自分が犯したミスを共有できる状態を表す。ここでのポイントは、「不安がない状態」ではなく、「不安があっても必要な声を出せる状態」である点だ。つまり、心理的安全性は、不安がゼロになった安心ではなく、発言や挑戦に伴う不安を超えて行動できる状態を指す。

心理的安全性は、ハーバード・ビジネススクールのスター研究者であるエイミー・エドモンドソン教授によって発見された (Edmondson, 1999)¹。彼女がこ

の概念の重要性を意識したのは、博士課程在学中に、病院におけるチームワークと医療ミスの関係を調査していた時である(Gallo, 2023)。彼女は当初、チームワークと医療ミスの関係について、「優れたチームワークを発揮しているほど、ミスが少ないはずだ」という仮説を立て調査していた。この仮説は、非常に直感的である。たしかに、良いチームは、ミスもしなさそうである。

しかし、仮説検証のためにデータを分析すると、驚くべきことに「チームワークが良いと報告されているチームほど、エラー発生件数が多い」という仮説と反する結果が出た。そこで、彼女はデータを深く掘り下げた。その結果、優れたチームは、実際にミスが多いのではなく、「ミスを報告しても罰せられないという安全を感じているため、ミスを隠さずに報告していたから、データ上はミスの発生件数が多い」という事実を突き止めた(Edmondson, 2004)。つまり、優れたチームはミス、言い換えれば、失敗を多くしているわけではなく、失敗を共有できる状態を有していたのだ。

さらに、心理的安全性という概念の普及を決定づけたのが、Googleのプロジェクト・アリストテレスである。このプロジェクトは、Googleのピープルアナリティクスチームが、「生産性の高いチームの条件は何か」という大きな問いに答えるために、社内で大規模調査を行ったものだ(Google re:Work, 2018)。そこで、彼らは30以上の統計モデルと何百もの変数を分析し、チームの有効性を高める要因を調査した。その結果、誰がチームにいるか(どれだけ優秀な人材が集まっているか)よりも、チームがどのように協力して働くかの方が重要であることを発見した。中でも、心理的安全性こそが、チームの有効性を予測する最重要な要因であったと結論づけられた。

この流れは、日本企業にも広がりを見せている。たとえば富士通株式会社は、心理的安全性を組織変革の中核に据えた代表的事例である。同社では、急速な技術や事業環境の変化に対応する中で、「挑戦や失敗について率直に語れない組織では、新しい価値を生み出すことは難しい」という問題意識のもと、心理的安全性向上に向けた全社的取り組みを推進してきた(富士通, 2024)。実際に、システム開発領域の603チームを対象とした分析では、心理的安全性が高いチームほど、生産性が高く、プロジェクト原価の乖離も小さい傾向が確認された。また、そのようなチームでは、立場を越えて率直に意見を交わせることや、互いに支え合えることが共通して見られた。富士通の事例は、心理的安全性が単なる流行語や働きやすさの議論で

はなく、不確実性の高い時代において、組織全体で学習と挑戦を続けるための基盤として重要性を増していることを示している。

2 なぜ今、心理的安全性が必要なのか

2-1. 正解が見えにくい時代には、現場の生きた知恵が必要になる

ここまでの導入を踏まえると、たしかに心理的安全性は重要なのかもしれない。しかし、なぜ「今」重要なのだろうか。ひとつの大きな理由は、組織を取り巻く環境が、かつてよりもはるかに不確実になっているからである。高度経済成長期や大量生産・大量消費の時代には、顧客ニーズ、競争相手、技術、働き方が安定しており、過去の成功パターンをもとに計画を立て、それを現場が正確に実行することが重要だった。いわば、正解は組織の上層部や専門部署が見つけ、現場はそれに従って効率よく動くことが優先されていた。

しかし現在は、その前提が大きく崩れている。そのため、昨日まで有効だったやり方が、明日も通用するとは限らない。実際に、2005年末時点で世界の時価総額トップ20に入っていた企業のうち、2024年現在もその地位を保っているのはわずか4社にすぎない(Bradley et al., 2024)。たとえば、携帯電話市場で圧倒的な地位を築き、2005年時点で業界シェアの13%を握っていたノキアは、スマートフォンの登場という技術的飛躍によって、2020年にはシェアをわずか0.3%にまで落とすことになった。また、2010年に約200億ドルの収益を誇ったブラックベリーも、わずか5年で20億ドル未満へと急落している。これは、過去の成功が大きい企業ほど、環境変化に気づきながらも既存の事業モデルから抜け出すことが難しくなる典型事例である。他にも、生成AIは文字通り日進月歩の変化を見せており、生成AIを搭載したチャットボットが従来の広告収入型ウェブ検索のビジネスモデルを根本から脅かすなど、自社の強みがいつ陳腐化してもおかしくない時代に突入している。

このような時代においては、組織の上層部だけが正解を知っているわけではない。むしろ、顧客の小さな変化や現場で起きている違和感は、日々顧客や業務に向き合っている現場の人々のほうが早く気づける。だからこそ、組織にとって重要なのは、現場が単に決められたことを実行することではなく、既存業務の進め方や顧客の欲求を再評価し、業務での失敗の共有と分析を促し、生きた知恵を拾い上げることで組織全体の学習につなげることである。

しかし、現場の知恵は自然に組織へ上がってくる

わけではない。上司による否定、余計な発言をする面倒な人物認定、勇気を奮い立たせた失敗の報告とそれによる低評価。これらの不安がある職場では、たとえば重要な違和感や改善のヒントに気づいていても、人は声を上げない。その結果、組織は変化の兆しを見逃し、問題が手に負えないほど大きくなってからようやく対応することになる。だからこそ正解が見えにくい時代には、現場の声を引き出し、失敗や違和感を学びに変えるために、心理的安全性が必要になるのである。

2-2. 現場の気づきを、組織の学びにつなげる心理的安全性

では、心理的安全性は、具体的に何を可能にするのだろうか。重要なのは、心理的安全性が、現場の気づきを単なる個人の感想や一時的な違和感にとどめず、組織全体の学習へと変えていく点である。

組織が学ぶためには、まず、現場で起きていることが共有されなければならない。たとえば、業務プロセスの不具合、顧客反応の変化、組織的仕組みによる失敗の発生、といった気づきである。初期段階で従業員はこれらの予兆を察するが、具体的な指摘やわかりやすい問題の言語化には至らず、曖昧な違和感や不明瞭な問題意識の状態として感じることが多い。

心理的安全性がある職場では、こうした未完成の気づきが共有されやすくなる (Frazier et al., 2017)。従業員は、確信を持ってない段階でも疑問を出し、うまくいかなかったことを報告し、他者に助言を求めることができる。そして、それに対して周囲が「誰の責任か」を探すのではなく、「そこから何を学べるか」を考えることで、個人の経験はチームの知識へと変わっていく。つまり、心理的安全性は、失敗や違和感を責任追及ではなく、改善と学習の材料として扱うための条件なのである。

この点で、心理的安全性は、単に発言しやすい雰囲気をつくるものではない。情報共有、フィードバックの探求、懸念の表明、新しいアイデアの提示、ミスの報告といった、組織学習に不可欠な行動を促す土台である。特に、前例のない課題に取り組む場面では、最初から正しい答えを出すことよりも、試し、失敗し、修正しながら前に進むことが重要になる。そのためには、暫定的な試みや不完全なアイデアを出すことが許容される環境が欠かせない。

また、心理的安全性は人々のエネルギーの向け先を変える (Schein, 1993; Edmondson & Lei, 2014)。発言や失敗の共有に不安がある職場では、人は自らの保身に注意を向けやすくなる (Kahn, 1990)。一方で、

率直に話しても頭ごなしに否定されないという感覚があれば、保身に使っていた力を、問題解決や改善に向けることができる。これは、職場から緊張感をなくすということではない。むしろ、厳しい課題に向き合うために必要な知識や経験を、互いに持ち寄れる状態をつくるということである。

したがって、心理的安全性は、成果と無関係な単なる優しさではない。現場の気づき、失敗、疑問、提案を組織の中で循環させ、よりよい判断や改善につなげるための学習につなげる。正解が見えにくい時代において、組織が変化に適応し続けるためには、現場で生まれた小さな気づきを、個人の中に閉じ込めず、組織全体の学びへと変えていく必要がある。その変換装置として機能するのが、心理的安全性なのである。

実際に、この変換装置が機能して前例のない課題を見事に乗り越えた好例として、米国の病院における新しい低侵襲(患者の負担が少ない)心臓外科手術の導入プロジェクトに関する調査がある (Edmondson, Bohmer, & Pisano, 2001)。医療現場は本来、絶対的な権限を持つリーダーである執刀医と、それに従う看護師や技師といった強固なヒエラルキーが存在する職場である。しかし、これまでにない新技術という「正解のない不確実な課題」に直面した際、導入に成功したチームと失敗したチームを分けたのは、医療従事者個人のスキルや経験の差ではなく、リーダーが意図的に構築した心理的安全性であった。導入に成功したチームリーダーは、事前のシミュレーション段階から「どんな些細な疑問や懸念でも発言してほしい」とメンバーに伝え、誰もが声を上げやすい環境をつくった。その結果、メンバーは階層の壁や無知だと思われるリスクを恐れることなく、手術中の違和感や予期せぬトラブルをリアルタイムで共有できるようになり、チーム全員の知恵を統合して軌道修正を繰り返すことで、難易度の高い新技術を組織の新たなルーティンとして定着させることに成功した。

この事例が示すように、心理的安全性とは決して「波風の立たないぬるま湯職場」をつくることではない。むしろ、未知の領域への挑戦や意見の対立、自分のミスの報告といった本質的に不快でリスクを伴うプロセスを、自己防衛に走ることなく安全に経験するための強靱な器をつくることである。少数の上層部が描いた計画を現場がただ黙って実行するだけの組織は、想定外の事態や急激な環境変化に対応できない。誰もが対人関係の恐れを手放し、現場の最前線で得た微かなシグナルや未完成のアイデアをテーブルの上に持ち寄れる状態にすること。過去の成功モデルが陳腐化し、常に適応とイノベーションが求め

られる現代において、一人ひとりの生きた知恵を組織の持続的学習へとつなげる心理的安全性は、組織が生き残り続けるための確かな競争優位の源泉となる。

3 心理的安全性の向上における 労働組合制度の役割

心理的安全性は、組織が従業員の声に耳を傾け、環境変化に適応し、業績を高めていくための重要概念として注目されているが、その意義は組織学習や成果向上にとどまらない。職場における不満や違和感、業務上の困難、さらにはハラスメントや不公正な扱いといった問題を早期発見し改善につなげるためにも不可欠である(Walker et al., 2019)。従業員が安心して声を上げられなければ、職場の問題は表面化せず、結果として個人の苦痛や組織の機能不全が放置されてしまう。

この点において、労働組合は心理的安全性を制度的に支える重要な仕組みとして位置づけられる。心理的安全性の確保を、個々の従業員の勇気や、現場マネジャーの個人的な努力だけに委ねてしまうと、発言の有無は上司との関係性や職場の雰囲気が大きく左右されることになる。特に、一個人としては会社に対して交渉力の弱い労働者にとって、不満や懸念を一人で表明することには大きな心理的リスクが伴う。

これに対して、労働組合は、個々人では言いづらい声を制度的に拾い上げ、会社との間で議論するための道を提供する。つまり、労働組合は、労働者が各自の努力を超えて、集団として意見を表明し、職場改善に向けた対話を行うための仕組みである。このような仕組みを企業が認め、維持し、機能させることは、心理的安全性を単なるマネジメント上のスローガンにとどめず、組織の中に制度として埋め込む意思表示となる。

実際、労働組合が存在する組織と存在しない組織を比較した研究は、組合を持つ職場の従業員は、組織からの報復への不安が低く、安心して懸念を表明できる傾向を示した(Sundari, Pertiwi, & Nugroho, 2025)。また、労働組合の活動は心理的安全性を高めることで、従業員の自発的な職場改善行動を高めることもわかっている(Tran Pham, 2026)。

心理的安全性を本質的に担保するためには、単に「何でも言ってよい職場」を目指すだけや、各職場の管理職に依頼するだけでは不十分である。重要なのは、従業員が声を上げたときに、その声が適切に受け止

められ、不利益を受けずに職場改善につながるという制度的保証である。労働組合は、そのような保証を組織内に作り出す象徴的かつ実質的な仕組みであり、心理的安全性を個人の努力ではなく、組織として支える基礎とする。

4 これからの組織づくりにおける 心理的安全性の役割

これからの世界において、組織の舵取りはますます難しくなっていくだろう。グローバル化が進む中、経済的・政治的な不安定さは強まり、地政学的不確実性も高まっている。さらに、生成AIに代表されるテクノロジーの急速な発展は、働き方、そして労働の概念そのものを大きく変えつつある。このような時代において、少数の経営者や一部のリーダーが一つの正解を決め、それを組織全体に下ろしていくという従来型の意味決定だけでは、変化に対応することは難しくなっている。

こうした中、今後重要になるのは、組織がより多くの従業員の知恵や経験に依拠し、現場で働く人々が感じている違和感、懸念、気づき、提案を組織的に吸い上げる力である。先行きが不透明な環境では、変化の兆しは必ずしも経営層だけに見えているわけではない。顧客と接し、現場業務を担う人々、組織の中で日々の矛盾や課題に直面している人々の声にこそ、組織が変化に適応するための重要な手がかりが含まれている。そうした声を受け止め、学び、改善につなげる状態が、これからの組織には求められる。

心理的安全性は、単に組織を活性化するためのマネジメント手法ではない。それは、従業員が安心して問題を共有し、組織の未来づくりに参加するために、組織が担保すべき基礎的な条件である。心理的安全性があってはじめて、従業員の声はすくい上げられ、組織内での改善や学習へつながっていく。そのために、組織として心理的安全性を高める制度作成、働く人々の声を受け止め、議論し、職場改善につなげていくことは、これからの組織に欠かせない。不確実な時代において、組織が人の力を活かし、働く人々の尊厳を守りながら前に進んでいくための出発点なのである。

【注】

- 1 厳密には、心理的安全性の概念を最初に発見(提唱)したのはエドモンドソンではない。この概念の起源は、1965年にマサチューセッツ工科大学(MIT)のエドガー・シャインとウォレン・ベニスが組織変革の文脈で言及したことに遡る。その後、1990年にウィリアム・カーンが個人のワーク・エンゲージメントを

引き出す条件としてこの概念を復活させた。エドモンドソンの最大の功績は、1999年の研究でチームの心理的安全性(team psychological safety)というフレーズを用い、チームレベルで共有された信念として概念を再定義したことにある。彼女がチームの学習やパフォーマンスとの強い関連を実証したことで、現代のビジネスや学界で不可欠な概念として広く認知されるようになったため、今日では実質的な提唱者として紹介されることが多い。

【引用文献】

エイミー・C・エドモンドソン (2021).『恐れのない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』(翻訳:野津智子、解説:村瀬俊朗). 英治出版. (原著出版年: 2018)

富士通. (2024). 富士通はなぜ心理的安全性の向上を目指すのか. フジトラニュース.<https://global.fujitsu/ja-jp/local/blog/article/2024-06-18-01> (アクセス日:2026年6月9日)

Bradley, C., Ellingrud, K., Birshan, M., Chui, M., & Russell, K. (2024). The next big arenas of competition. McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/mckinsey%20global%20institute/our%20research/the%20next%20big%20arenas%20of%20competition/the-next-big-arenas-of-competition_final.pdf (アクセス日:2026年6月9日)

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 66–90. <https://doi.org/10.1177/0021886304263849>

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685–716. <https://doi.org/10.2307/3094828>

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

Gallo, A. (2023). What is psychological safety? Harvard Business Review.

Google re:Work. (2018). ガイド:「効果的なチームとは何か」を知る. <https://rework.withgoogle.com/intl/jp/guides/understanding-team-effectiveness/> (アクセス日:2026年6月9日)

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>

Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34(2), 85–92.

Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach. Wiley.

Sundari, P., Pertiwi, D. N. B., & Nugroho, B. S. A. (2025). Unionized workforce and employee well-being: A comparative study of psychological safety in unionized vs. non-unionized organizations. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 7(2), 438–443. <https://doi.org/10.37034/inf.v7i2.1144>

Tran Pham, T. K. (2026). Perceived union practices and employees' change-oriented organizational citizenship behavior:

The role of psychological safety and openness to change. *Personnel Review*, 55(4), 943–959. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2024-0908>

Walker, S. S., Ruggs, E. N., Taylor, R. M., & Frazier, M. L. (2019). Reporting sexual harassment: The role of psychological safety climate. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(1), 106–109. <https://doi.org/10.1017/iop.2019.19>