

心理的安全性向上に向けた具体的方策



京都橘大学 総合心理学部
教授

山口 裕幸

はじめに

心理的安全性は、メンバー同士の相互作用によって生まれる集団レベルの特性であり、その効果的な醸成・強化の方策についても、集団レベルへの働きかけとして位置づけたうえで検討する必要がある。このような視座に立ち、本章では心理的安全性向上に向けて実践されてきた具体的方策を中心に解説する。それに続いて、これらの取り組みを有効なものにするために是非とも留意すべきことについて論じる。

Ⅰ 職場の心理的安全性向上を目指した具体的な取り組み

心理的安全性を育むコツはどんな行動にあるかを、先行研究の知見を参考にして整理すると表Ⅰのようにまとめられる。これらのコツを活かした具体策について、以下に順を追って概説していく。

(Ⅰ) メンバーで定例的に集まり対話する機会(ダイアログ)を増やす

コミュニケーションの機会を増やすことは、心理的安全性を醸成し、強化する基盤となる取り組みである。ただし、通常の業務に関連する会議を増やすことを意味しない。業務会議における発言は仕事に関する内容に偏りやすく、上司や同僚から評価される可能性が伴う。そのため、自分の発言が不利な状況につながるのではないかと不安や恐れが喚起されやすく、結果として心理的安全性の醸成には逆効果となる危険性が高い。

有効な工夫としては、メンバー同士の興味・関心、趣味・嗜好、価値観、性格などを知ることを目的とした対話(ダイアログ)の機会を定例的に設け、それを増やしていくことである。例えば、昼食を共にする機会を設け、業務を離れた話題で会話することで、メンバーの価値観や「人となり」を理解する機会を創出できる。昼食が難しい場合は、茶話会などでもよい。重要なのは、仕事から離れ、率直に語り合える場を設けることである。こうした取り組みは、近年徐々に広がりを見せている。

ダイアログを円滑に進めるためには、あらかじめ話題(テーマ)を設定しておくことが望ましい。導入初期には、アイスブレイクとして2~3問程度の質問を準備し、順に回答してもらう方法が有効である。例えば、「10日間の休暇があればどのように過ごしたいか」や「人に勧めたいお気に入りの映画(小説やコミックでも可)は何か」といった、気軽に答えられる問いが適している。当初は一問一答にとどまっても、次第に質疑応答が生まれ、対話が活性化し、相互理解が深まっていく。

ダイアログの意義は、自然な形でコミュニケーションを促し、メンバー同士が互いの「人となり」を理解することで、率直な発言が可能なチーム状態、すなわち心理的安全性の高い状態を構築する点にある。実践例としては、18時になると社内居酒屋を開店し、部署に関係なくメンバーで交流する場を作ったり、特定の曜日に朝食を会社が提供し、朝食をとりながら異なる部署のメンバーと交流する機会を作ったりしている組織もある。

表Ⅰ 「心理的安全性」を育むコツはどんな行動にあるか

ポイント	具体例
①メンバー間のコミュニケーションの頻度を見直す	コミュニケーションの絶対量は足りているか？ 量を増やせなくても頻度を増やしているか？
②会議のとき、メンバー同士が平等に話す機会を設定する	会議などでメンバーが平等に話しているか？全員が発言しているか？
③会話する時、メンバーが話す機会を半分以上作る	会話の総時間の半分以上メンバーが話しているか？
④メンバーの存在承認	互いにあいさつ、声掛けを行っているか？ 互いに名前を呼んでいるか？
⑤メンバー同士のインフォーマルな場を作る	メンバー同士が自由に話せる機会があるか？
⑥チーム内情報の透明性担保	各種仕組みを使った情報共有 メールの一斉送信などを活用しているか？

(2) 日常の業務の流れの中に対話のチャンスを増やす取り組み

定例的な対話の場に加え、日常の休憩時間などに自然な対話が生まれる工夫も有効である。例えば、お茶やコーヒーを飲みながら過ごせる休憩スペースを設けるだけでも交流と対話のチャンスは広がる。さらに対話を誘発する仕掛けを工夫する取り組みもある。例えば、メンバーの名前の入ったラベルのついた刺しピンと一緒に「あなたが楽しかった旅行先はどこ？ピンを刺してください」とタイトルをつけた世界地図を貼りだす工夫を試した職場もある。お茶やコーヒーを片手にその地図を眺めながら、自分のお気に入りの旅行先にピンを刺すメンバーが出てくると、その旅行先をめぐって対話が生まれてくる。例えば、「あなたのお気に入りの旅行地、一度行ってみたいと思っていたのだけど、どんなところが良かったの？」と問いかけるメンバーが出てきて、それに答えが返ってきたりしながら、仕事を通しては知り得なかったメンバーの一面を知り合う機会になる。

このように、なにげなくさりげなく対話のチャンスを作り出すアプローチは行動経済学における「ナッジ」と通じるところがある。職場の実態に合わせて、無理なく対話の機会を広げる仕掛けを工夫する取り組みと言えるだろう。

近年では職場におけるスモール・トーク(雑談)が心理的安全性の醸成に及ぼす効果が注目されるようになっており、本邦でも実証的検討を行った結果が報告されている(Tanaka, Ikeda & Yamaguchi, 2025, 2026)。もちろん雑談に偏ることは望ましくないが、発言が抑制されている職場においては、雑談を起点とした対話の創出が、心理的安全性向上の第一歩となる場合もあることを視野に入れておきたい。

(3) ワン・オン・ワンの機会を設ける

複数人での対話では扱いにくい個別の課題については、リーダーとメンバーが1対1で対話するワン・オン・ワンが有効である。ワン・オン・ワンの進め方は、基本的に1～2週間に1回程度、定例的に、プライバシーを確保するのに適した場所で行うようにする。

進め方としては、いきなり悩みを聞き出すような深刻な話題は避け、ダイアログ同様、アイスブレイキング的な話題から始める。また、具体的に話し合うテーマは、リーダーが決めるのではなく、メンバーが決めるようにする方が対話は活性化しやすい。そして、リーダーは発言を評価・否定せず、聞き手に回って傾聴することが重要である。ワン・オン・ワンは1組のリーダー・メンバー間で、互いに信頼しあい、率直に考えを言い合える関係の構築を実現するが、それがチーム全体の対話の質向上にもつながる。

(4) メンバー同士で相互協調関係を再認識する 感謝カードの交換

メンバー同士で感謝の気持ちをカードに書いて交換する取り組みが感謝カードのエクステンジ・プログラムである。この取り組みには、普段、発言して伝えることが難しいことがらでも、文章にすることで伝え合えるメリットがあり、相互支援関係の再認識を促し、チームの一体感を高める効果が期待できる。言葉で伝えにくい内容も、文章であれば表現しやすいという利点もあって、心理的安全性の強化をサポートする働きが期待できる。メンバー同士の人間関係が成熟してきたら、感謝のみならず、相手に期待することを書いたカードを交換しあうハイレベルなエクステンジ・プログラムまで展望できるようになる。

(5) チーム・ミーティングの可視化による改善

センサリング技術とICT(情報通信技術)の飛躍的發展によって、チーム・ミーティングにおいて、各メンバーの発言行動を時系列で記録し、発言時間の多いメンバーや逆に少ないメンバー、発言に対する反論や同意の出現頻度などを測定することを可能にする機器とシステムが開発されている(例えばHylable Discussion System; <https://hylable.com/remote/>)。このようなシステムを活用すれば、自分たちのチームのコミュニケーションの特徴を客観的に把握するとともに、できるだけ全員が同等の発言機会を持ち、また意見のやりとりが数多く行われるようになるために心がける態度や行動について理解を深めることが可能になる。例えば、発言が一部のメンバーに偏っているようであれば、発言の多い者は控えることを心がけ、発言の少ない者は意識して発言を増やすように心がけて、偏りを是正していくことに取り組むことができる。

自分たちの対話、ミーティングの様子を客観視しながら、より質の高いチーム・コミュニケーションを図ることは、職場やチームの心理的安全性を向上に導く取り組みとして有効なものだと期待される。

(6) リーダーの働きかけの体系化

心理的安全性の向上を図っていくためには、チームリーダーがチームの状態を把握し、適切な取り組みを的確に選択することも大切な要因になる。そうした視点から、リーダーが心理的安全性向上を図るうえで、自チームに合った先行要因を特定し、具体的な取り組みを検討し、選択できるように一定の流れに沿って作業を進められる「心理的安全性能力成熟度モデル(PS-CMM)」と名づけられたプログラムが考案されている(甲谷、佐藤、白坂, 2025)。理論的に丁寧に考案されたプログラムであるが、その有効性については今後さらなる検証作業が必要な状況にある。リーダーの働きかけを工夫することが、集団レベルの特性である心理的安全性の向上にどのくらい効果をもたらすのか、さらなる精緻な検討が期待される。

2 職場の心理的安全性向上を目指す際に、予め認識しておくべきポイント

(1) 心理的安全性は、職場やチームにおける「共有確信」である

心理的安全性の概念は、組織科学において前世紀

後半から、組織を環境に適応させ、変革に導くうえで鍵を握るものとしてその重要性を指摘されてきた(Schein & Bennis, 1965; Kahn, 1990)。この段階では、メンバーが「この職場では率直に自分の考えを発言しても大丈夫だ(拒否されたり攻撃されたり、不利な評価を受けたりしない)」と確信していること、すなわち個人レベルの確信のことを意味していた。しかし、エドモンドソン(Edmondson, 1999)は、個人レベルの確信では不十分だと主張した。彼女は、上記の確信をメンバー同士で「共有」していることこそが重要なのだと指摘している(図1参照)。

エドモンドソンがそう考える根拠は、「学習する組織論」(Senge, 1990)の理論的枠組みに基盤がある。環境が多様にかつ急速に激しく変化する時代にあって、組織がそれに適応し発展するためには、チーム単位で情報交換を行って、メンバーで一緒に探求、考察、内省を行うことで自分たちの意識と能力を共同で高める「チーム学習」がひととき大切な取り組みになる。「チーム学習」を効果的なものとするには、メンバー間でまだ共有されていない文脈(例えば、各自が持っている情報どうしの関係性など)について洗い出し、その理解を図り、メンバー間の関係性や思考の質を高めることが課題になる。

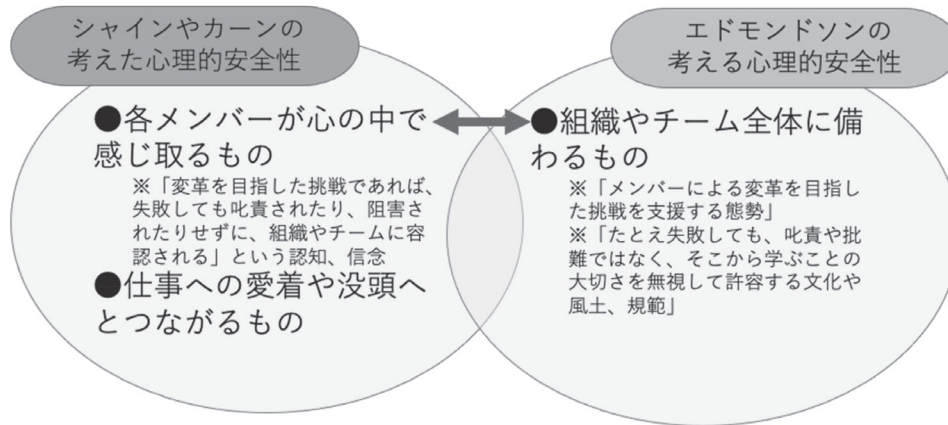
ただし、「チーム学習」を進めようとしても、メンバーが発言をためらったり、控えたりしてしまうことが現実には少なくない。なぜならば、自分の発言が、周囲のメンバーから否定的に評価されたり、拒否されたり、場合によっては、のちのち人間関係に悪い影響が及んだり、上司からネガティブな評価を受けることに繋がったりするのではないかと、様々な視点から不安や恐れを感じるからである。そうした不安や恐れを払拭して、職場で自分の考えを率直に述べるようになるには、メンバー皆の間で「この職場では率直に自分の考えを発言しても大丈夫だ」という「共有確信」が確立されていることが不可欠だとエドモンドソンは考えたのである。

心理的安全性を醸成し、強化する取り組みは、メンバー間の「共有確信」に働きかけるものであることを予め明瞭に認識しておきたい。それは、組織文化を育み、変革する取り組みと言って良い。個人の成長を企図する研修や教育プログラムに比べて、チームや職場レベルの発展を目指したアプローチをとる必要がある。

(2) 「チーム・アプローチ」および組織上層部の積極的な支援的関与の重要性

心理的安全性の向上を目指す取り組みは、メンバー全員が参加して行う「チーム・アプローチ」の形態を

図1 心理的安全性の概念の変遷



出典:青島美佳(著)・山口裕幸(監修)『リーダーのための心理的安全性ガイドブック』 労務行政 Pp.252 図表6-1

とる必要がある。一般的には、各職場・チームから数名が選出され、それを集めて教育・研修を実施する場合が圧倒的に多い。実際の職務遂行の都合を考えれば、全員が日常の職務を離れて取り組みに参加することは非常に難しい。しかし、職場・チームの数名だけが研修・教育プログラムに参加して、そこで学習した知識や理解、認識を持ち帰って、職場・チームに浸透させていくアプローチでは、「共有」を実現するのは容易ではない。職場やチームの全員が参加する学習機会を設けるように工夫する「チーム・アプローチ」が、心理的安全性の向上を目指す取り組みでは必要であることに留意したい。

心理的安全性向上は職場やチームの取り組みではあるが、メンバー各自が担っている本務とは一線を画す活動になる場合もあり、負担感も生じるので、現場任せにしていたのでは、次第に尻すばみになってしまうことも少なくない。この困難を克服するには、取り組みチームを所掌する管理者のサポートが大きな推進力になる。管理者は、自分が所掌する職場・チームの取り組み状況に関心を寄せて見守り、必要に応じて、コミュニケーションの機会を持ったり、活動の支援をしたりする態勢をとることが重要である。上層部から関心を持ってもらっていることで、現場のメンバー達の取り組みへのモチベーションが高まるとともに、現場のリーダーは、管理者とのコミュニケーションを通して、様々なストレスへの対処のサポートを得ることができる。

【引用文献】

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal

engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

甲谷勇平, 佐藤優介, & 白坂成功. (2025). チームの心理的安全性の向上に向けた心理的安全性能力成熟度モデルの提案と有効性の検証. *日本創造学会論文誌*, 28, 64-82.

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

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of organizational learning*. Doubleday Business: New York. (『最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か』、P.センゲ(著)、守部信之(訳)、徳間書店、1995年)

Tanaka R, Ikeda H, & Yamaguchi H. (2025). What Types of Small Talk Foster Trust Between Leaders and Members? 19th European Congress of Psychology at Paphos (Cyprus).

Tanaka R, Ikeda H, & Yamaguchi H. (2026). Which fosters psychological safety and voicing in online meetings: face-to-face contact or casual conversation? *Cogent Psychology*, Vol.13, No.1, <https://doi.org/10.1080/23311908.2026.2623272>