

心理的安全性を 醸成するための リーダーシップとは



一般社団法人
チーム力開発研究所 理事
九州大学 人間環境学研究院
学術研究員
青島 未佳

1 はじめに

この数年来、心理的安全性という言葉は、企業だけでなく様々な組織に急速に浸透した。民間企業、自治体、医療法人、非営利活動法人などの組織だけでなく、家庭内や友人の会話、子供の会話の端々など日頃の生活の様々な場面でこの言葉が聞かれるようになった。

一方で、この言葉が非常に概念的であるため、間違った文脈で活用されることもしばしば耳にする。また、心理的安全性という言葉の耳障りが良いせい、言葉の解釈に対する誤解はいまだに拭いきれていない。

本寄稿ではその誤解を解きつつ、心理的安全性を高めるためのポイントをリーダーシップの観点を含めてご紹介したい。

2 チームワークの基盤となる 心理的安全性

グループダイナミクスやチームワーク研究において、どのようなチームが高い成果を上げるのか、という研究は古今東西行われてきた。そして、今回のテーマである心理的安全性は、組織心理学や社会心理学分野における多くの研究において、高い成果を上げるチームワークの土台となる要素であることが証明されている。

チームワークは大小問わず組織が発展するために重要なキーとなる。これまでの人類の発展は、外敵から身を守る、集団で狩りをするなどの原始的な活動から国づくり・明治維新など、様々な時代・局面で、

チームの力を発揮し、お互いに助け合いながら進化をしてきた。

今日の最新医療やデジタル技術の発展も、個人技では到底難しく、組織やチームでの取り組みがなかったら成し得ていないだろう。様々な局面で私たちが生活を営むための基盤としてチームワークは欠かせないことは肌実感があるのではないだろうか。

一方で、チームのマネジメントは益々難しくなってきたのも確かだ。

Covid19により働き方が急速に変化し、オフィスワークからリモートワークが余儀なくされた。また、超高齢化社会・少子化・グローバル化が進む中で、チームの人員構成は、男女、国籍、年齢、契約形態など様々な形で多様化が進み、ダイバーシティ & インクルージョンというテーマは、組織の中でもはや欠かせない重要課題となっている。

例えばリモートワークは、移動時間の削減や隙間時間の活用により生産性の向上につながるが、対人不安を引きおこすデメリットもある。また、ダイバーシティが高まると、多様な知恵やアイデア、視点をチームに持ち込めることで、イノベーションを起こしやすいというメリットがあるものの、価値観や考え方も多岐にわたるため、コンフリクトが起こりやすいことも事実だ。

だからこそ、会えない中でも対人不安を軽減させるコミュニケーションスキルや、多様な人材の中で、自分とは違う考え方や価値観の違いをお互いが認め合い、健全な衝突の中で相乗効果をもたらすチームマネジメントスキルは重要となる。

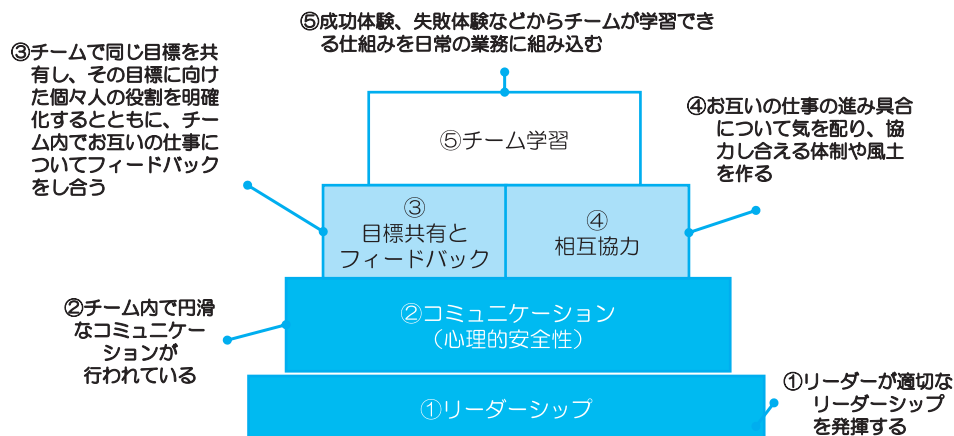
ちなみに、高い成果を上げているチームの特徴を調べた我々の研究においては、高業績チームの5つの特徴が明らかになっている(図1)。

⑤チーム学習、④相互協力、③目標共有、②コミュニケーション、①リーダーシップの5つであるが、前述の通りチームの土台となる部分は、①のリーダーシップと②の心理的安全性だ。(これらは、統計的な

観点から①、②を介して③、④、⑤が作られることが証明されている。)要するにチーム作りも家作りと同様に上物ばかりしっかりしていても、土台が崩れてしまうとすぐに崩壊してしまうということである。

図1 高業績チームを作るために必要な取り組みとは？

チーム力を上げる4階建ての構造



出所:青島未佳(2022)『リーダーのための心理的安全性ガイドブック』労務行政。

3 “心理的安全性”とは何か？

では、改めて「心理的安全性」とはなんだろうか？

この言葉は、心理学者のエイミー・C・エドモンドソン(1999)が定義したサイコロジカル・セーフティ(psychological safety)の日本語訳であり、組織・チームの中で、対人リスクを恐れずに思っていることを気兼ねなく発言できる、話し合える状態や雰囲気を示す。

近年、「心理的安全性」は、社会心理学の分野のみならず企業内の組織マネジメントや人事の分野でも注目されている。特に、Google社が行った社内実験「プロジェクト・アリストテレス」において、「チームの生産性・パフォーマンスを高める最も大きな要因は心理的安全性である」という結果を公表して以来、大きな関心を集めてきた。

前述のエドモンドソンの言葉を借りてもう少し詳しく心理的安全性の概念を説明すると「チームの心理的安全とは、このチームでは率直に自分の意見を伝えても対人関係を悪くさせるような心配はしなくてもよいという信念が共有されている状態である」ということである。

4 “心理的安全性”と“安全基地”

「心理的安全性」という概念は比較的新しいが、同ような概念もこれまで存在している。

例えば、ジョン・ボウルビイの愛着理論の「安全基地」の概念である。子供は、「母(主たる養育者)」という安心できる場所＝「安全基地」があるからこそ外の世界に興味を持ち、成長していくことができる。

子供にとって、外の世界を探索し、新しい人・ものと出会うことは不安もあるし、大きなエネルギーがいることだろう。不安に思ったとき、何らかの危機を感じたときに助けてもらえるという安心感を持ち、愛情を注いでもらってエネルギーを補給できる「安全基地」の場があるからこそ、子供は外の世界に目を向けることができ、次第に成長し自立していく。

このように、子供にとっての「安全基地」が、組織や集団における「心理的安全性」であるといえる。

5 “心理的安全性”を作るリーダーシップ

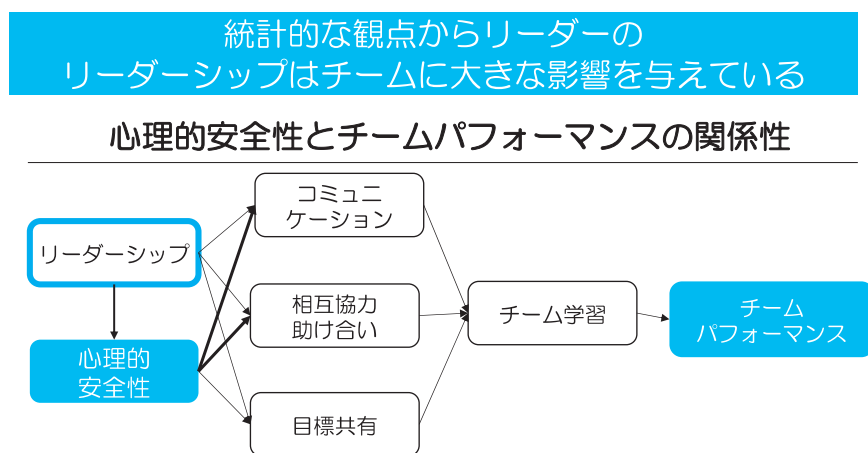
前述の図の通り、チームワークを高めるためには、心理的安全性とリーダーシップが土台であるが、様々な研究で、リーダーシップが心理的安全性の先行指

標となることが証明されている(図2)。

心理的安全性は、個人、チーム、組織それぞれのレベルで分析され、その優位性が認められているが、特にチームの概念として有意な値を示していることが多い。

この結果は、チームの風土の7割はリーダーが決めるといわれるように、心理的安全性は、主としてリーダーが影響を及ぼすことができる単位の職場レベルで作られる規範(風土)であるということの意味している。

図2 心理的安全性を作るリーダーシップ



出所:青島末佳(2022)『リーダーのための心理的安全性ガイドブック』労務行政。

6 セキュアベースリーダーシップとは

では、心理的安全性が高い職場を作るために、どのようなリーダーシップを発揮するべきだろうか。前述した通り、子供にとっての「安全基地」が、組織や集団における「心理的安全性」であるとお伝えしたが、この安全基地の概念をベースにしたリーダーシップ論を紹介したい。

ジョージ・コーリーザー、スーザン・ゴールズワージー、ダンカン・クーム著、東方雅美訳『セキュアベース・リーダーシップ』[プレジデント社]は、心理的安全性を高めるリーダーシップに関して非常に有益な示唆を与えてくれる。

セキュアベース・リーダーシップとは、「安全基地」の概念のリーダーシップ版であり、「守られている」という感覚と安心感を与え、思いやりを示すと同時に、ものごとに挑み、冒険し、リスクを取り、挑戦を求める意欲とエネルギーの源となる」リーダーシップと定義される。この「源となる」ということが、愛着理論の「安全基地」になることに近い。

この概念には、「安心＝思いやり」と「挑戦＝挑ませる」という二つの要素が含まれている。思いやりだけでは、甘やかし・ぬるま湯になってしまうし、挑ませるだけだと不安に駆られて前に進めない。この両輪があるからこそ、我々人間はより良く成長できる。

ロッククライミングでは、登っているクライマーのロープを下で保持し、クライマーの安全を確保するビレイヤーという存在がいる。ビレイヤーはクライマーが安全に、かつクライミングに集中できるようにロープを操作している。クライマーはこのビレイヤーの存在があるからこそ、登頂に向けて果敢にチャレンジすることができる。ビレイ(安全確保)がない中で、登頂を進めることはまずない。職場においても、安心がないのに難しい課題にチャレンジさせることは、過度な不安やストレスを与え、部下に挫折という“落下”を味わわせることになる。

セキュアベースであるリーダーとは、「思いやり」と「挑ませる」の両方で、ビレイヤーのように部下の安全を確保しつつ、挑戦・チャレンジさせることができるリーダーといえる。

ちなみに前掲『セキュアベース・リーダーシップ』では、セキュアベースには、目標と人の両方の絆が必要と説いている。挑みがいのある「目標」は、人のチャレンジや意欲を促進し、その方向に動機づける。「目標」の存在がエネルギーの源になることは、誰もが実感したことがあるだろう。

一方、現実社会では、この「目標」ばかりにリーダーはとらわれ、「人」との絆の形成は置き去りにされがちだ。その意味では、不確実性、不透明性の高い現在において、リーダーは信じて任せるだけでなく、何かあれば相談に乗ってくれる、自分のために時間を使ってくれる、という安心感を与えることが大切だ。

7 セキュアベースリーダーシップ の具体的な行動

前述の安全基地の概念から提唱されているセキュアベースリーダーシップやエドモンドソンが提示を

したリーダー行動、我々のフィールドワークの結果から、心理的安全性を高めるために実践したい12のリーダー行動は以下の通りである(図3)。

12行動はすべてリーダーにとって必要な行動であるが、今回は、特に心理的安全性を高めるために重要な要素に絞ってご紹介したい。

図3 心理的安全性を高めるリーダー行動

心理的安全性を作るための リーダー行動	概要
①：部下を見る・人として受け入れる	部下のことを評価せずにありのままの人間として見る
②：オープンさ/いつでも話せる	いつでも相談・コンタクトが可能であると思われる存在であること
③：失敗を認める	自分の弱さや失敗を認める勇気を持つこと
④：冷静でいる	プレッシャーを受けたときでも、冷静でいられること
⑤：聴く	部下が話したいことに耳を傾け、積極的に聴く
⑥：質問する	思考のフレームや視点を変えられる質問をする
⑦：ビジョンを描くファシリテーション	ビジョンをみんなで作るための対話を推進するファシリテーションを行う
⑧：共感できるストーリーを語る	自分の言葉で共感できるストーリーを語ること
⑨：役割を再定義する	部下の強みの発掘と役割の再定義を行い見える化する
⑩：部下に任せる	部下の主体性を引き出すための権限移譲し見守る
⑪：境界線を示す	何がよくて何が悪いのかを明確に定義をすること
⑫：フィードバックする	信頼関係を基本としてよい点も改善点も率直に伝える

出所：青島未佳(2022)『リーダーのための心理的安全性ガイドブック』労務行政。

【人として受け入れる】

リーダーは日ごろから部下の人事評価者でもあるがゆえに、自然と“できる・できない”、“能力がある・ない”で部下を判断してしまいがちだ。そのような環境においては、部下は当然ながらミスを認めたり、できないことをできないといえないだろう。心理的安全性が高いチーム作りにむけては、上司は評価の視点を脇に置き、部下の“存在そのものを受け入れる”ということが大切だ。

そのためには、過去のレッテルやバイアスを脇に置き、目の前の部下を人間として尊重することだ。もちろんバイアスは誰にでもあるものだし、過去の経験に基づいて判断する思考が身についているからこそ、様々な意思決定の場面で、時間とエネルギーを節約できているという利点もある。一方で人は成長するものであり、変わるものであるため、必ずしも過去の評価や判断が正しいわけではない。ぜひ人に対する固定的な見方をしないように心がけてほしい。そのためには、自分がどのようなバイアスを持ちやすいか、どのような価値観で人を見ているのかといった、思考のくせ・傾向を知っておくことが有益だ。

【冷静でいる】

「冷静でいる」は、日頃から気分や感情が安定している、プレッシャーを受けても冷静でいるということである。

これは親子の関係でも重要な要素である。仮に子どもが同じ言動をしても、昨日は何も言われず見過ごされたのに、今日は叱られたとする。子どもからすると、「昨日は何も言われなかったのになぜ？」と親の行動に矛盾を感じてしまう。親としては、単純に今日は虫の居所が悪かったのかもしれない、もしくは昨日は機嫌が良かったのかもしれない。このようなことが続くと、子どもは、何が正解か分からず、いつも親の顔色をうかがうようになってしまい、「安全基地」の機能が失われていくだろう。

最近、ある企業の課長から同じようなことを聞いた。上司に同じ資料を持っていても、機嫌が良いと何も言われないが、そうでないと徹底的に指導されとのことだった。その課長は「いつも上司のご機嫌取りで大変ですよ」と途方に暮れた様子だった。

家庭でも、組織でも、上に立つ者の「矛盾がない行動」は心理的安全性・安全基地をつくるために大切な

要素である。この矛盾がない行動の裏にあるのは、リーダーの安定性・冷静さだろう。実際に、企業の調査においても「安定さ・冷静さ」が高いリーダーのチームは心理的安全性も高かった。印象的だったのは、その企業では人当たりが良く、話し掛けやすいリーダーよりも、第一印象はとっつきにくく固い印象でも冷静で落ち着いているリーダーのほうが、部下からの安心感・信頼度は高かった。人当たりが良いリーダーは普段はよいが、プレッシャーを受けたときに方針がぶれたり、メンバーに対する態度に不公平感があつた。セキュアベースとなるには、プレッシャーを受けたときでも（攻撃的にならず）、誰にでも公平で冷静でいられるかがポイントである。

【境界線を示す】

心理的安全性という言葉が広く認知されるようになった一方で、その中身を正しく理解していない人も増えてきている。最も多いのが、心理的安全性＝アットホームな職場という誤解だ。心理的安全性が高いチームとは、決して仲良しチームや居心地の良いチームではない。組織内の多様性が増している中で、一人ひとりの多様な知恵や考えを共有するときには、健全な衝突が起こるのは当然のことである。健全な衝突の結果、新しいアイデアが生まれたり、困難を乗り越えたりすることができ、チームの目標や目的を達成できる。リーダーは、決して耳に心地良いことばかりを部下に言っていないといけない。

多様な価値観や考えが入り混じる中、リーダーとして大切なことは、このチームではどこまでがOKであり、どこからはNGなのかの境界線を明示することである。この境界線・判断軸をリーダーが明示しないと、組織は無法地帯となってしまう、何が良くて何がNGなのかの判断がつかない。組織には目的がある。心理的安全性が高い組織を作ることは決して目的ではない。組織のビジョン・目的の達成のために、リーダーが境界線を示し、境界線の中では安全であるということを部下に明示することが大切だ。

たとえば、組織の中でルールを守らない人がいればそれは厳しく罰せられるべきである。成果重視のチームの場合、成果が上がらないメンバーの評価は適切に行うべきである。

不文律も含めて、チームにおいて最大限一人ひとりがパフォーマンスを発揮できるように、組織の境界線＝ルールの明文化を心がけてほしい。

8 リーダーとは役割である

人は、リーダーとして職位が上になればなるほど、自分は大物であると勘違いしたり、自分にはパワーがあると誤解をする場合も多い。また、部下も、出世や保身のために、自分の本意とは違うにもかかわらず上司にゴマをすったり太鼓持ちしたりする。そして、部下の態度が迎合的になればなるほど、リーダーはますます自分の立場や影響力を勘違いしていく。

しかしながら、リーダーとは組織の単なる“役割”であり、その役割の高さ・低さに人間的な上下はない。

もちろん組織の中では、職位が上がるほど役割も責任も大きくなり、経営的な判断・意思決定はより上位の職責のリーダーが下すため、組織全体の方向性を決めるといった影響力は大きい。

しかし、リーダーの役割は、目標達成のために、部下を何でも自分の思い通りに活用する、駒のように扱うことではない。また、能力が低いと部下にレッテルを貼り、評価することでもない。

リーダー本来の役割は、如何にメンバー一人ひとりが最大限能力を発揮できるような環境づくりや成長できる仕事を与えることができるか、ということである。

もちろん組織の中では、権威勾配も自然と発生するし、人は生物学上、自分自身を集団の序列に当てはめて位置づけるように遺伝的に組み込まれているという主張もある。だからこそ、リーダーが自身のことを権威者ではなく、本来は上も下もない、単なる役割であるということを認識し態度に示していくことが心理的安全性構築にむけた第一歩であると考ええる。

9 最後に…チーム全員で心理的安全性を作る

本来リーダーとは、組織の中の管理職などの役職者に限定されるものではない。そもそもリーダーシップとは、“組織のビジョンを掲げるとともに、その達成に向け、同じ方向に向かって人々の行動を促進する影響力”である。上記に掲げたリーダーシップの12行動も職位にかかわらず発揮できるものも多い。

チームメンバー一人ひとりが組織やチーム力の向上を自身の役割・責任だと自覚し、立場や役割にかかわらず適切なリーダーシップを発揮することができたならば、組織全体として飛躍的に心理的安全性を高めることができるだろう。

また、組織には様々な立場の方が存在する。一見す

ると企業の経営者と労働組合は相対する立場と見受けられるかもしれない。

しかしながら、働く従業員一人ひとりがやりがいや成長を実感し、高いパフォーマンスを発揮できる環境・組織を作ることとは両者の共通の目的だろう。人的資本経営が叫ばれる中、企業も以前とは違い人材(人件費)をコストではなく資本としてとらえる視点が普及しつつある。また、社員も単に終身雇用で企業に入ったら安泰ではなく、自律的にキャリアを築く責任が増している。そのような環境の中では、社員一人ひとりのキャリア自律やWell-Beingの実現にむけた心理的安全性の確保は、仮に利害関係がある組織であっても、共通のテーマである。ぜひ、全社一丸となって組織開発に取り組んでいただけると幸いである。