

特集

声を出せるチーム・職場が、 組織を強くする —心理的安全性再考

解題

心理的安全性が、チーム・職場の力を解き放つ

堀江 則子 …………… 4

寄稿

心理的安全性の高いチーム・職場とは

村瀬 俊朗・村井 健彦 …………… 7

心理的安全性向上に向けた具体的方策

山口 裕幸 ……………12

心理的安全性を醸成するためのリーダーシップとは

青島 未佳 ……………16

心理的安全性を育む「サードプレイス型労働組合」
～SOMPOシステムズ労働組合の挑戦～

堀江 則子 ……………22

巻頭言 ……………2

年収の壁と所得税ブラケットの違い

報告 …………… 27

デジタル・デモクラシー

～公正で倫理ある、民主主義に寄与する技術へ～

AI・デジタル時代の『支え合い社会』の在り方に関する調査
研究委員会 第1回識者ヒアリング 講演録まとめ

シンポジウム 報告 …………… 31

シンポジウム「働き方の多様化と法的保
護のあり方」を開催

九段南だより …………… 32

新しい風を入れる

最近の書棚から …………… 33

ヴァージニア・ウルフ 著 片山亜紀 編訳
『ヴァージニア・ウルフ エッセイ集』

今月のデータ ……………34

厚生労働省「労働安全衛生調査(実態調査)」(令和6年)

仕事関連のストレスの相談相手は、
「家族・友人」が最多

事務局だより …………… 36

年収の壁と所得税ブラケットの違い

連合総研所長 市川正樹

国民民主党が「年収の壁」という言葉を使ってきたが、従来の意味とは異なっており、混乱しないよう注意が必要である。

従来の「年収の壁」は下の上の図のように、例えば、配偶者(多くの場合妻)の年収が130万円を超えると、社会保険の第3号被保険者の地位からはずれ、自ら社会保険料を払わなくてはいけなくなるため、世帯の手取りが急激に低下することから130万円が「年収の壁」である。ただし、「壁」といっても越えられないものではなく、年収が低下するだけであるので、「谷」とした方が適切かもしれない。

この第3号被保険者制度は、働く意欲の抑制や自営業者との不公平さなどから多くの人が廃止すべきとしている。図にあるように、130万円を左向き矢印のゼロの方向に近づけていくことになる。政治的に廃止は当面困難な場合であっても、インフレが進んでも130万円を動かさなければ、相対的にゼロに近づいていくことになる。

一方、国民民主党のいう「年収の壁」は、所得税ブラケットが関係するものである。下の

下の図のように所得税の税率は、特定の所得範囲に対して特定の税率が適用されるが、これがブラケットである。税率は所得が増えるにつれて階段状に上昇していくが、この階段のことを国民民主党は「壁」としているようである。税率は高額所得ほど高くなる(累進課税)。ちなみに、所得税額の方は所得の額に税率がかけられるため、実質的に階段は生じない。

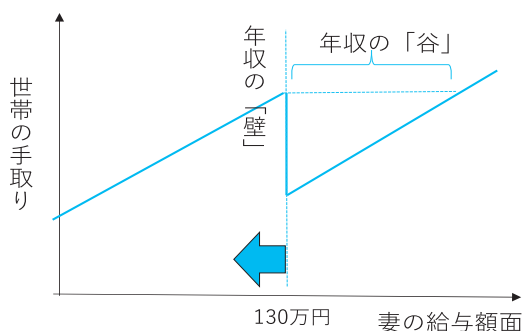
さて、所得税ブラケットは、インフレが進むにつれて税額が大きくなり、いわば隠れた増税となる。このため、多くの国やかつてのインフレ下の日本では、インフレが進むと適切なところで、図の矢印のようにブラケットを右側に動かしてきた。国民民主党の主張などもあって実現したのは、基本的にはこのブラケットの右側移動である。

なお、かつては配偶者の収入が103万円を超えると納税者本人が配偶者控除を受けられなくなり、段差である「壁」が生じていたが(ただし、1984-88:90万円、1989-1994:100万円、1995-2024-:103万円、2025-:123万円と

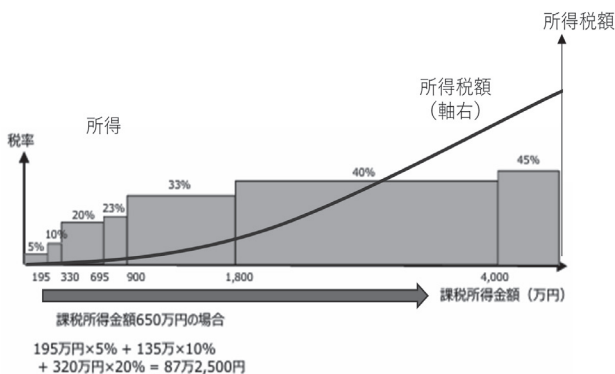
上と同じ理由で右に移動してきた)、配偶者特別控除の工夫により1987年から段差は解消している。それでも「103万円の壁」と現在でも言われることがあるのは、企業が配偶者手当を配偶者の所得が103万円を超えると支給しなくなる場合があるからである。

いずれにせよ、国民民主党のいう「年収の壁」は本来の意味とは異なるので注意が必要である。今後の方向も、それぞれ引下げと引上げで全く逆である。こうしたこともあって、報道でもカッコ付で「年収の壁」としているようである。

年収の「壁」・「谷」



所得税ブラケットと所得税額



(備考) 税制調査会「財務省説明資料(個人所得課税について)」(令和7年5月15日)に情報付加

1 市川正樹「年収の『壁』というより『谷』?」、DIO2023年11・12月号 巻頭言

特集

声を出せるチーム・ 職場が、組織を強くする —心理的安全性再考

「優れたチーム・職場の条件は、メンバー個々の能力の高さではなく、互いに安心して意見を言い合える関係性にある」——こうした調査結果を受け、近年心理的安全性への関心が高まっている。しかし、その関係性をどう築くかは、依然として多くのチーム・職場にとって課題である。

本特集では、心理的安全性を理論と実践の両面から捉え直し、チーム・職場において心理的安全性を育み、維持していくための方策について検討する。

心理的安全性が、チーム・職場の力を解き放つ

連合総研主任研究員
堀江 則子

本特集のねらいと見取り図

「余計なことを言えば、評価に響くかもしれない」「ミスを報告すれば、叱られるかもしれない」——何かに気づきながら、その一言を呑み込んだ経験は、誰にでもあるのではないか。呑み込まれた無数の声の先に、見過ごされた改善の機会があり、形にならなかった新しい発想があり、ときに重大な事故や不祥事の芽がある。

心理的安全性とは、対人関係上の不安を超えて、誰もが率直に意見や懸念を表明できる状態を指す。その概念や今日の意義については続く各寄稿に委ね、ここでは本特集全体の導入として、心理的安全性を捉える視座を示し、四つの論考の位置づけを示したい。

組織をより良くしようとするとき、人事評価制度の見直しや、研修による個人のスキル向上が、しばしば打ち手として用いられる。いずれも重要な打ち手ではあるが、それらは主に外から観察しやすい領域への対応であり¹、四象限のうち外面側への働きかけにとどまる(図1)²。たとえば、改善提案制度を導入しても、「余計なことを言えば面倒な人だと思われる」と感じる場では、気づきを提案せずに呑み込んでしまう。一人ひとりの納得感(個人の内面)や、率直に話し合える関係性(組織の内面)がなければ、制度は形骸化しかねない。心理的安全性とは、ともすれば見過ごされがちな組織の内面を支え、制度や仕組みを実効あるものにする関係性の基盤である。

当然のことながら、心理的安全性は、その重要性を認識するだけで自然に育まれるものではない。「それは何か、なぜ今求められるのか」「チーム・職場にどう実装するのか」「リーダーシップはどのような役割を果たすのか」「現場ではどのように実現されるのか」——これらの問いに沿って四つの論考を配した(図2)。

本特集を通じて、チーム・職場において心理的安全

性を育み維持していくための、実践的な知見と示唆を提示する。

なぜ、いま心理的安全性なのか

村瀬・村井論文(寄稿①)は、心理的安全性とは何か、なぜ今それが組織に不可欠なのかを、理論と実証の両面から論じる。

まず、概念の起源と定義を整理し、「優しい職場」「何を言っても許される場」といった通俗的理解を退ける。高度経済成長期には上層部が示す正解を現場が実行すれば足りたが、今日では環境の不確実性が高まり、現場の気づきをいかにチーム・職場の学びへつなげるかが問われていると指摘する。声を上げる不安が職場を覆えば、その気づきはチーム・職場に届かない。著者らは、心理的安全性を、現場の気づきをチーム・職場の学びに変える「変換装置」と位置づける。

さらに、心理的安全性の確保を個人の勇気や現場管理職の努力だけに委ねる限界を示し、労働組合が個人では言いづらい声を拾い上げ、職場改善に向けた対話の場をつくる役割を担うと論じている。本論文は、心理的安全性をめぐる議論の出発点を整え、本特集全体の土台をなすものである。

チーム・職場に実装する

山口論文(寄稿②)は、心理的安全性をメンバー間の相互作用を通じて形成されるチーム・職場レベルの特性として捉え、その向上に向けた具体的方策を示した論考である。

著者は、コミュニケーション頻度の見直しや、全員が発言できる機会の確保といった日常的な工夫に加え、対話の場づくり、1on1、チーム・ミーティングの可視化、リーダーの働きかけを体系化するプログラ

図1 組織の四象限

	内面	外面
個人	【個人の内面：主観的】 モチベーション、感情、認識、信念・価値観 など	【個人の外面：客観的】 行動、発言、スキルの発揮、成果・ パフォーマンスなど
組織	【組織の内面：間主観的/文化的】 組織文化、共有された価値観、関係性、職場 の空気・暗黙の規範など	【組織の外面：間客観的/社会的】 制度・評価、人員配置、業務プロセス、 会議体・意思決定ルールなど

出所：ケン・ウィルバー(2019)『インテグラル理論』をもとに筆者作成

図2 本特集の見取り図

問い	寄稿	切り口
心理的安全性とは何か／なぜ今か	寄稿①「心理的安全性の高いチーム・ 職場とは」	概念・前提
チーム・職場にどう実装するか	寄稿②「心理的安全性向上に向けた 具体的方策」	チーム・職場
リーダーシップをどう発揮するか	寄稿③「心理的安全性を醸成するリ ーダーシップとは」	リーダーシップ
現場ではどう実現したか	寄稿④「心理的安全性を育む「サー ドプレイス型労働組合」～SOMP Oシステムズ労働組合の挑戦～」	実践事例

ムなど、多様な取り組みを紹介している。さらに、心理的安全性をメンバー間で共有される「共有確信」として捉え、職場全体への働きかけと管理者層の支援的関与の重要性を指摘する。

本稿が示す方策は、日常的なコミュニケーションの工夫を出発点としており、どのような職場であっても実践が可能である。一見すると「当たり前」に見えるかもしれない。しかし、心理的安全性は、そうした当たり前を地道に重ねることで初めて根づいていく。率直に語り、相手を尊重して聴き、違いを安心して表明できる関係をどう育むか。本稿は、その実践に向けた多くの示唆を与えてくれる。

リーダーシップが土壌をつくる

青島論文(寄稿③)は、心理的安全性をリーダーシップの観点から考察した論考である。

著者は、高業績チームに関する研究を踏まえ、リーダーシップと心理的安全性がチーム・職場の基盤を構成し、その上に相互協力や学習行動が生まれると指摘する。また、心理的安全性は個人の資質ではなく、主としてチーム・職場の風土として育まれるものであり、その形成にはリーダーの言動や態度が大きく影響すると論じている。

本稿が着目するのは、心理的安全性を高める「セキユアベース・リーダーシップ」である。これは、メンバーに安心感や支援を与える一方で、挑戦や成長を促すリーダーシップであり、「安心」と「挑戦」の両立を重視する点に特徴がある。具体的行動として、メンバーの存在そのものを受け入れること、感情や態度を安定させ冷静さを保つこと、組織としての判断基準や境界線を明確に示すことを挙げている。さらに著者は、リーダーを権威的存在ではなく、組織における一つの役割として捉える重要性を説く。

リーダーシップは、職位や権限に限られるものではなく、共通の目標に向けて周囲に働きかけるプロセスである³。管理職のみならず、チーム・職場でリーダー的役割を担う人にとって、本稿は自らのリーダーシップのあり方を問い直す契機となるだろう。

信頼を起点とした共創型労働組合へ

寄稿④は、SOMP Oシステムズ労働組合が、新たなビジョン「労働組合を、組合員のサードプレイスに」を掲げ、従来型の対立・闘争を出発点とする労働組合から、信頼と対話を土台とした共創型コミュニティへの転換を目指す実践を、心理的安全性の観点から読み解いたものである。

本稿では、執行部内のコミュニケーション不足や組合員の関心低下を契機に、同労働組合がビジョンを刷新し、組合員が「声を出せる」「出した声を拾ってもらえる」と感じられる場づくりへと舵を切った過程を描く。対話の機会づくりや交流会の開催、組合大会で発言しやすい場を設計する取り組みを通じて、組合員や執行部内の心理的安全性が徐々に高まっていった様子が具体的に示されている。

こうした実践は、労働組合を要求や交渉の場にとどめず、人と人がつながり、ともに組織をつくる共創の場へと再定義する試みである。価値観や働き方が多様化するなかで、信頼関係を築き、組合員の主体的な関与を引き出そうとする同労働組合の挑戦は、労働組合の新たな可能性を示している。

その一言が、チーム・職場を変えていく

冒頭の一言に立ち返りたい。評価に響くかもしれない、叱られるかもしれない——そう思って呑み込まれた声の先に、見過ごされた改善や新しい発想があり、防げたはずの事故や不祥事の芽があった。心理的安全性とは、その一言を口にできるチーム・職場をつくる営みにほかならない。

安心して本音を言えるからこそ、人は高い基準に挑み、率直に学び合える。安心は、挑戦の対義語ではない。挑戦の土台である。それは、誰か一人の勇気に委ねるものではない。チーム・職場全体で支える「関係の土壌」である。

土壌は、一夜にして育たない。一人ひとりの内面に、チーム・職場の文化に、同時にかつ継続的に働きかけてはじめて、声は安心して交わされるようになる。

変革は、大きな号令からではなく、呑み込まれずに発せられた最初の一言から始まる。その一言を呑み込まずにすむ職場をどうつくるか——本特集が照らし出そうとしたのは、その問いである。心理的安全性の高い場における一言の積み重ねが、チーム・職場を変えていく。

【注】

- 1 Landrum, N. E., & Gardner, C. L. (2005). Using integral theory to effect strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 18(3), 247-258.
- 2 日本の人事部(2026)「インテグラル理論」(<https://jinjibu.jp/keyword/detl/1860/>)(2026年6月29日取得)
- 3 Northouse, P. G. (2022)『Leadership: Theory and practice』Sage publications.

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。

1 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>

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1 「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。

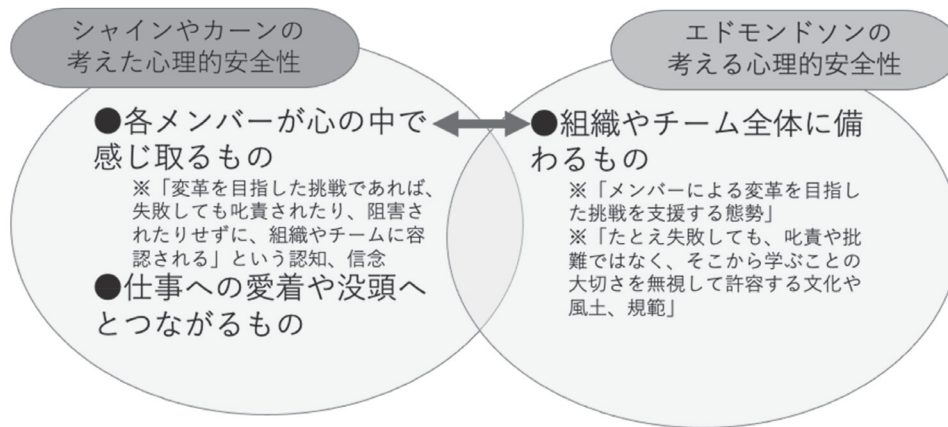
ただし、「チーム学習」を進めようとしても、メンバーが発言をためらったり、控えたりしてしまうことが現実には少なくない。なぜならば、自分の発言が、周囲のメンバーから否定的に評価されたり、拒否されたり、場合によっては、のちのち人間関係に悪い影響が及んだり、上司からネガティブな評価を受けることに繋がったりするのではないかと、様々な視点から不安や恐れを感じるからである。そうした不安や恐れを払拭して、職場で自分の考えを率直に述べるようになるには、メンバー皆の間で「この職場では率直に自分の考えを発言しても大丈夫だ」という「共有確信」が確立されていることが不可欠だとエドモンドソンは考えたのである。

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>

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。

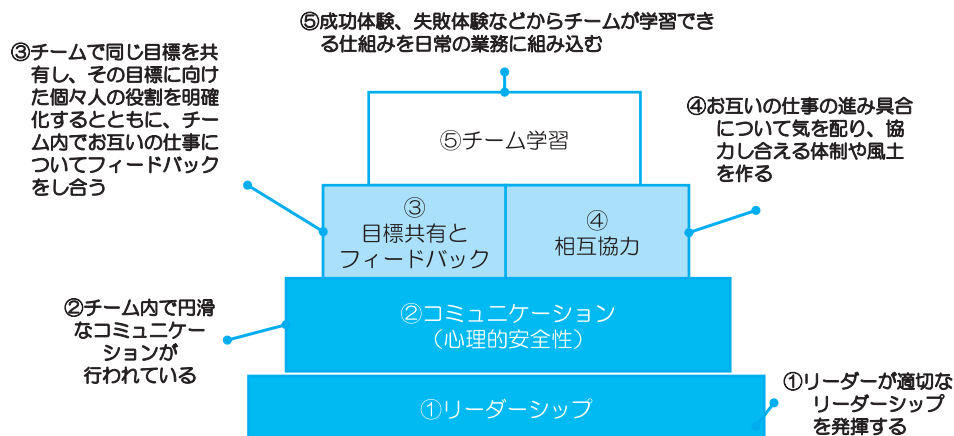
ちなみに、高い成果を上げているチームの特徴を調べた我々の研究においては、高業績チームの5つの特徴が明らかになっている(図1)。

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

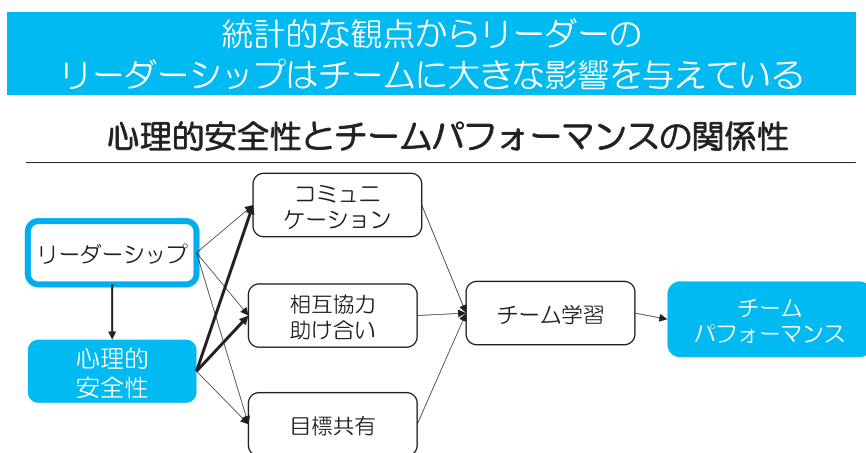
前述の図の通り、チームワークを高めるためには、心理的安全性とリーダーシップが土台であるが、様々な研究で、リーダーシップが心理的安全性の先行指

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。

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ることが多かった。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。

心理的安全性を育む 「サードプレイス型労働組合」 ～SOMPOシステムズ労働組合の挑戦～

連合総研 主任研究員
堀江 則子

「かつては団結して声を上げる運動を通じて、組合員との信頼関係を築いていました。ですが今は、順番が逆です。まず信頼があり、その上に人が集まり、運動になる。」

SOMPOシステムズ労働組合の小川貴之執行委員長は、穏やかながら揺るぎない口調でこう語った。

労使の対立や闘争を出発点とする従来型の労働組合から、信頼と対話を土台にした共創型のコミュニティへ——。同労働組合が掲げる「労働組合を、組合員のサードプレイスに」というビジョンは、単なるキャッチフレーズではない。労働組合のありようを根本から問い直す挑戦である。

働き方やコミュニケーションの形が大きく変わり価値観の多様化が進む中で、多くの労働組合が執行部の担い手不足や組合員の関心低下という共通の課題に直面している。そうした状況下で、組合員の「声」をいかに引き出し、活動の原動力に変えていくか。その鍵を握るのが、近年注目を集める「心理的安全性」である。

心理的安全性とは、ハーバード・ビジネススクールのエイミー・C・エドモンドソン教授が提唱した概念で、「チームの中で対人関係のリスクを取っても安全だと信じられる環境であること」を指す。すなわち、率直に意見を述べても、質問をしても、失敗を認めても大丈夫だと感じられる状態のことである。

本稿では、小川貴之執行委員長および平田美由紀書記長へのインタビューをもとに、同労働組合の実践を、心理的安全性の観点から読み解く。



左から、小川貴之執行委員長、平田美由紀書記長

【会社・労働組合概要】

SOMPOシステムズ株式会社は、損害保険ジャパンのグループ会社で、従業員数は1,804名（男性1,133名、女性671名）（2026年4月現在）、東京都立川市に本店があり、主に損保ジャパンの情報システム構築や情報処理サービスの受託業務を行っている。SOMPOシステムズ労働組合（損保労連加盟）は、ユニオンショップ制の労働組合で、組合員1,369名、非専従の執行部役員11名、会計監事2名（2026年3月現在）である。

I 2つの危機

—執行部の分断と組合員の関心低下

2020年頃、SOMPOシステムズ労働組合執行部は、大きな転換点にあった。役員の入替わりが相次ぎ、継続して活動していたのは小川執行委員長ひとり。引継ぎが十分に機能しない場面もあり、「教えながら進めるより、自分でやったほうが早い。」そう判断するうちに、気づけば小川執行委員長単独で活動を前に進めることが常態化していた。

「執行部のメンバーからは『一生懸命だが、ひとり

で突っ走っている』と見えていたのではないか」——小川執行委員長は、当時をそう振り返る。

執行部は全員が非専従であり、日常のやり取りはメールやチャットが中心である。そこにコロナ禍が重なり、週1回の対面の機会も途絶えた。文字ベースの連絡は、発信してもすぐに反応は返ってこない。やり取りの頻度も厚みも、次第に薄れていった。

第10期(2021年)の執行委員会では、「執行部内のコミュニケーションが圧倒的に不足している」との認識が共有されたが、具体的な取り組みには結びつかず、小川執行委員長は周囲を巻き込めないもどかしさと焦りを募らせていった。

こうした状況と並行して、もうひとつの危機が静かに進行していた。組合員の労働組合活動に対する関心低下である。さらに、会社合併に伴う組織文化の変化や、ペースアップが実現しない状況が長引く中で、「組合は何をしているのか」「会社の言いなりではないか」という声が漏れ聞こえるようになる。「執行部として手を抜いているわけではない。しかし、その努力や意義が十分に伝わらず、結果として信頼が目減りしていたのかもしれない。」——小川執行委員長の問題認識そのものが変わっていく。問題は「組合員の関心低下」ではなく、「執行部が信頼されていない」となのではないか、と。

2 信頼を起点に ——新たなビジョンを掲げて

では、信頼をどう築くのか。ペースアップが容易でない時代にあって、労働組合として示しうる価値とは

何か。すぐに成果が見えなくとも、「任せておけば何かやってくれる」と思ってもらえる存在になるためには、労働組合の存在意義と方向性を言語化し、共有していくことが不可欠であると小川執行委員長は考えた。

こうして、同労働組合は、「新しい労働組合をと共に創る仲間の輪を広げていく」ことを掲げ、ビジョンの抜本的な見直しに踏み切った。ビジョンを刷新したのは、第12期(2022年)の運動方針策定時である。前年の第11期(2021年)から意見交換を重ね、最終的には小川執行委員長の想いを軸に作り上げた。

その頃、会社ではチームビルディング施策が始まっていた。小川執行委員長も同施策に参画する中で知り合った組合員(現執行副委員長)をリクルートし、執行部役員に迎え入れる。翌年(2022年)にも、同施策で関係を築いたメンバー2名が執行部に加わった。彼らが中心となって取り組みを進める中で、執行部の空気が変わりはじめた。組合活動として正式な施策には至らなかったものの、想いを共有できるメンバーの存在は、その後の活動の基盤となる。

一方で、第11期(2021年)までの状況に対する危機感は強く、小川執行委員長は現状の厳しさを伝える資料を作成し、組合員への発信を検討していた。

小川執行委員長

「当時の執行副委員長が、危機感を前面に出した発信はかえって逆効果になる可能性がある、と進言してくれたんです。それからは、ネガティブな内容の発信はせず、活動方針を通じて労働組合のイメージを刷新していく方向へと舵を切りました。」

執行部内で率直に進言できる関係性、すなわち心理的安全性があったことで、組合の方向性は大きく転換した。

図表1 SOMPOシステムズ労働組合のミッション・ビジョン・バリュー



出所: SOMPOシステムズ労働組合「労働組合基本方針」

3 「サードプレイス」が意味するもの

新たなビジョンに掲げた「サードプレイス」とは、自宅でも職場でもない、気軽に集い会話を交わすことのできる第3の場所をいう。では、組合員にとってのサードプレイスとは、どのような場であるべきか。

小川執行委員長は、次のように語る。

「組合員が声を出せる場所であり、出した声を拾ってもらえると思える場所であること。そして、集まりたいときに集まれる場所であり、ただそこに居てもいいと思える場所であること。普段から常に発言しなくてもいい。ただ、言いたいと思ったときに言える場所であること。執行部からの発信に耳を傾けられること。そういう場所として労働組合が存在できれば、組合員との関係も少し変わるのではないかと考えています。」

ここで語られているのは、労働組合の活動参加の強制でも啓蒙でもない。ひとりの人間として存在を許され、必要なときに声を発することができ、その声が拾われるという確信を持てる場——すなわち心理的安全性と、深く関わっている。

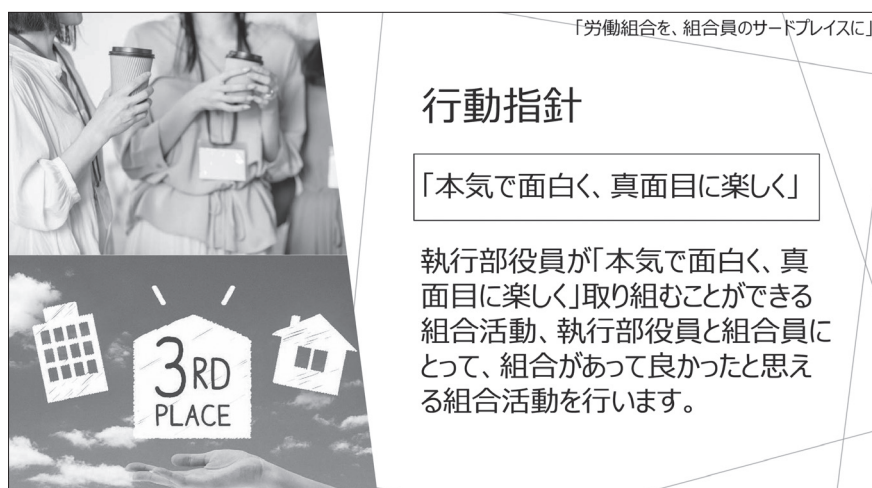
加えて、行動指針として掲げられているのが「本気で面白く、真面目に楽しく」である。

小川執行委員長

「組合活動は真面目なテーマを扱うため、執行部自身が楽しそうに活動していないと、組合員も関わりたいとは思いません。だからこそ、真面目なテーマを扱いながらも、執行部が前向きに活動している雰囲気大切にしています。」

「楽しさ」は副次的な潤滑剤ではなく、組合員が安心して関わろうと思える場に必要な条件なのである。

図表2 SOMPOシステムズ労働組合の行動指針



出所：SOMPOシステムズ労働組合「第16期活動方針」

4 ビジョン刷新後の取り組みと効果

ビジョン刷新から数年を経て、様々な変化が現れはじめた。

特に効果が実感されるのが、年2回開催される組合員交流会である。ホテルの宴会場で150名規模の立食形式で催される場合は、執行部と組合員、組合員同士が肩の力を抜いて語り合える機会となっている。

組合大会にも変化が見られた。これまでの大会では質疑応答の場面でも発言がほとんど出なかった。しかし、直近2026年の大会では、風景が一変する。「感想でもよいので発言してほしい」と、世代の異なる3名——従来の労働組合を知る層、30代、20代——にあらじめ声をかけて臨んだ。最初の発言をきっかけに、続いて手が挙がり、活発な質疑応答が展開されたの

である。参加した代議員からは、「発言しやすい雰囲気だった」「質問があったことで理解が深まった」との声が寄せられた。

また、最近ではベースアップ等の交渉や人事制度改定に取り組むことが可能な環境が整いつつあり、組合員が声をあげるようになった。こうした変化を受け、同労働組合では、組合員の声を丁寧にすくい上げるための仕組みを強化している。春闘における要求提出時にはアンケートを実施し、要求方針提示後にはその納得度を確認する調査を行っている。その中では、「世間では5%のベースアップが議論されている中で、当社は3%で十分なのか」といった意見が寄せられるなど、組合員が積極的に意見を表明する姿勢が見られる。

最も大きな変化として挙げられるのは、ビジョン



2026年組合大会

に共鳴する新たな執行部役員を迎え入れることができた点である。執行部のなり手不足が課題であったが、労働組合の方向性に共感する人材が加わったことで、執行部にとって決定的な転機となった。互いに支え合い、率直に意見を交わせる空気が生まれている。そうした関係性の変化こそが、執行部内の心理的安全性を高め、安定した運営を支える基盤となっている。

小川執行委員長は、「執行委員には、活動そのものを楽しいと思ってもらいたい」と語る。その変化は徐々に周囲にも波及しつつある。長時間労働対策の検討委員会への参加を呼びかけたところ応じる組合員が現れ、また若手組合員が交流会の企画に加わるなど、新たな関わり方が広がっている。

こうした動きの背景には、組合員向けのイベントなど執行部が何をしているのかが組合員に見えるようになってきたことがある。活動の様子が伝わることで、楽しそうに活動しているという印象が生まれ、距離が縮まりつつあるのだ。

もっとも、こうした取り組みが一様に歓迎されているわけではない。「そこにお金を使うなら、組合費を下げしてほしい」という声もある。このような意見に対し、小川執行委員長は、次のように説明する。

「これは単なる支出ではなく、組合員の声を集め、労働組合としての活動を前に進めていくための投資です。組合費をどう使うかによって、どれだけ組合員の声拾えるかが変わってくるのです。」

5 執行部を心理的安全性の高い場に

最後に、執行部の心理的安全性について、おふたりに語っていただいた。

平田書記長

「小川さんは執行部の水準を保つために厳しいことも言いますが、私たちの立場もきちんと考えてくれています。ベースに信頼関係があり、本音で言い合

える雰囲気があります。既存メンバーにとっては、執行部は心理的安全性の高い場であると思います。

一方で、新任メンバーはまだその空気をつかみきれていません。本来は対面で雰囲気を感じてほしいのですが、リモートワークが多い中で強制的に集まることも難しく、顔を合わせる機会が限られています。メールやチャットだけでは誤解も生まれやすいため、関係性をどう築いていくかが課題だと感じています。」

小川執行委員長

「既存メンバーは、きちんと自分の考えを言ってくれるんですよ。そこが一番ありがたいと思っています。ただ、私が問題提起をして既存メンバーが意見を言う時に、新任メンバーがどこまで理解できているのかがわからなかった。そこで、『質問ある?』と問うことから始めました。質問だけの時間を確保することで、『質問していいんだ』という雰囲気をつくる。加えて、自分が発言をしていいんだと思ってもらえる場をつくることを心がけています。組合大会も同様です。自分の考えを言っていていいとみんなにと思ってもらえる場を設計する。執行部として、そういう運営をしたい。」

質問だけの時間を確保する——この一見ささやかな仕掛けが、新任メンバーの心理的安全性を高めていく。そして、そのベースには、互いの立場に立って物事を考えようとする姿勢がある。



SOMPOシステムズ労働組合執行部の皆様

6 おわりに

—信頼・対話・心理的安全性を 土台とした共創へ

SOMPOシステムズ労働組合の挑戦から浮かび上がるのは、信頼を起点に執行部や組合員との関係を築き直していく労働組合の新たなカタチである。

執行部の分断と組合員の関心低下という危機から、ビジョンを掲げ直し、ビジョンに共感するメンバーを執行部に迎え入れ、発言しやすい場を設計し、執行部のメンバーや組合員の「声」を引き出していく——そのひとつひとつの営みが相互に呼応しながら、心理的安全性の高い場を醸成している。

重要なのは、変化が「意見が出やすくなった」という一点にとどまらないことである。執行部や労働組合への関わり方そのものが多様化し、主体的に動くとする人が現れはじめている。心理的安全性の高い場は、参加を促し、新たな担い手を生み出し、組織の持続性を支える基盤となる。いわば、労働運動の土壌そのものである。

不確実性が高く価値観が多様化する時代にあって、労働組合が果たすべき役割もまた変わりつつある。対立と闘争を前提とした運動から、信頼・対話・心理的安全性を土台とした共創へ——。その転換を、地道な実践の積み重ねによって示している本取り組みは、労働組合のみならず、多くの組織にとって示唆に富むであろう。

謝辞

本稿の執筆にあたり、貴重なお時間を割き、多大なご協力をいただいたSOMPOシステムズ労働組合の小川貴之執行委員長、平田美由紀書記長、およびご紹介いただいた損保労連に、謹んで感謝の意を表する。

【参考文献】

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』
SOMPOシステムズ労働組合(2025)「第16期活動方針」

デジタル・デモクラシー

～公正で倫理ある、民主主義に寄与する技術へ～

AI・デジタル時代の『支え合い社会』の在り方に関する調査研究委員会 第1回識者ヒアリング 講演録まとめ

講師：内田 聖子（アジア太平洋資料センター〈PARC〉共同代表）

日時：2026年4月3日17:30-19:00

形式：オンライン

4月3日に開催した「第5回AI・デジタル時代の『支え合い社会』の在り方に関する調査研究委員会」（主査・新川敏光 法政大学法学部教授）において、第1回識者ヒアリングを実施しました。本研究委員会は連合総研40周年事業の調査研究として、識者へのヒアリング等を通じて、近年の労働・経済・社会政策を検証するとともに、「包摂」と「参加」「熟議」の民主主義を重視した、AI時代におけるあるべき社会像を提

示することをめざしています。

今回は、内田聖子氏（アジア太平洋資料センター〈PARC〉共同代表）から「デジタル・デモクラシー～公正で倫理ある、民主主義に寄与する技術へ～」をテーマにご講演いただき、闊達な意見交換を実施しましたのでご紹介いたします。

なお、今後も識者ヒアリングを紹介していく予定です。

今、世界で起きていること

1990年代後半から興隆してきたビッグテックによるデジタル化技術は、様々な問題を引き起こしている。テック封建制、監視資本主義、アテンションエコノミーなどの語られ方がされる。公正で倫理ある技術、そして民主主義に寄与する技術をどのように構築していくかという視点が重要であるが、現実には全く真逆の奪い合い、攻撃、分断が起っており、民主主義の危機も招いている。

今起っていることの多くは、この20年30年で構築されてきたビジネスモデルに起因している。AI、ビッグデータの仕組みが加速的に開発され、そこに広告が絡むことによって、私たちの行動がデータベースにされ、予測され、その行為自体が誘導され、操作されていくという世界が構築されている。スマホやパソコンはもちろん、家電製品、ウェアラブル機器、自動運転の車など、私たちの生活の全てがつながっているのが今の社会である。

ここでの問題は、私たち個人と、データを収集して広告を出してくる主体としての巨大IT企業との間は、決して対等、平等ではないということである。私たちは自分に関するデータがどれだけ収集され、どうい



う加工や分析がされ、広告として戻ってくるのかという仕組みを完璧に知ることはほぼ不可能である。これまでも広告を出す仕組み自体はあったが、かつてない規模で、私たちの24時間全ての時間や移動空間が把握され、支配されている。

ビッグテックによる市場の寡占、垂直統合

様々な業種でグローバル企業はたくさんあるが、デジタル分野ほど、ごく限られた少数の企業がほとんどの市場を占有しているという状況はかつてない。

デジタル分野は、巨大なインフラ産業でもある。AIを動かすためには、ソフトウェア、クラウド、デバイス、ネットワーク、チップ、原材料、エネルギー、水などが必要になる。従来はそれぞれに業界があり、様々な企業が競争していたが、今やGAFAやOpenAI、Anthropicなどの企業がそれらを垂直的に所有する状況が生まれている。ほとんどが米国企業であり、これに対抗しているのが中国企業である。

インターネットの通信は地上では無線で行われるが、大陸間でのデータの移動は、基本的に海底ケーブルで行う。かつては海底ケーブル専門の通信会社が敷設し、運ばれたデータをビッグテック企業が使用していたが、今や、海底ケーブルも、データセンターもビッグテックが直接投資し、建設し、所有するという垂直統合が急速に進んでいる。

また、スマホやパソコンに使われる鉱物資源のほとんどがグローバルサウスといわれる途上国の採掘現場から運ばれている。つまり、人間の原始的な労働が背景にある。今なお、危険な状態で採掘が行われている国や地域がたくさんある。

なぜこうした市場の寡占と集中、支配ができるのか。ビッグテックの上位5社は巨額のロビー費用をかけており、しかも年々増えている。バイデン政権時代にビッグテックへの規制が多少進んだが、トランプ政権がそれを全てひっくり返し、AI覇権を中国と争うために、ありとあらゆる規制緩和をし、データセンターの建設を推進している。

その結果、生成AIを使ったディープフェイクのまん延、AIによる貧困、差別の再生産、労働の監視的な管理、人権侵害など、多様な問題が起こっている。これをどのように人々の手に取り戻し、包摂的で民主主義に寄与するような技術に転換していくのが問題である。

デジタル・デモクラシーへの視点

どの国でも、ビッグテックが支配する市場を放置してきたわけではなく、あらゆる方法を使い、より良い形に規制するなど努力が重ねられてきた。ただ、企業側の力があまりに強すぎるため、どこかの国で何かが起こったぐらいでは不完全である。

「集団行動」というアクティビズム、すなわち消費者や労働者、被害に遭った人々が声をあげ、様々な形で働きかけるといふ運動は、世界中に無数にあるが、これだけでは企業は変わらない。

そこで「法規制・訴訟」という動きが必要になる。というのも、ビッグテック企業が興隆してきたのは、た

だかこの30年ぐらいの短い期間であり、法律は十分に対応できていない。日本もまさにその途上にある。どの国においても、市民社会、規制当局、法律家、メディアがともに、デジタル社会の中で必要となる規範や法制化に取り組むという動きは重要であり、成果も一定程度ある。

しかし、それだけでは足りず、「倫理的な技術」も必要になる。ボイコット運動など企業の批判だけではなく、代替となるオルタナティブな技術や理念を持つ企業が生まれない限り、本当の意味で民主主義に寄与する技術は生まれてこない。

この3つが互いに関連し合い相乗効果を起こしながら、国境を越えた交流が行われない限り、完全に企業が支配している市場や世界は根本的に変わらない。

「集団行動」

—当事者としてのアクティビズム

今や、アメリカやイスラエルでは軍事にAIが導入され、情報収集、分析、作戦の立案もほぼ全てAIが行っている。最後にその決定を下すのは人間だが、恐るべきスピードでAIがシミュレーションをして作戦を立てる。

「集団行動」は、今年に入り、いい意味で様相が変わってきた。アメリカを起点に、Anthropicに代わり国防総省と契約を交わしたOpenAIに対する批判が高まり、「ChatGPTをやめよう」運動が大変な勢いで起こっている。「QuitGPT」という運動は、環境活動家やシビックハッカーなど様々な分野の若い活動家たちが立ち上げ、いろいろな人々が応援することで広がっている。既に数百万規模の人々がChatGPTをやめている。

アメリカだけでなく他の国でも、デジタルの課題を巡る運動がたくさんある。例えば、ディープフェイクポルノの被害に遭った女性たちが実名と顔を出し、規制する立法を求める運動を起こしている。また、Google、Amazonの社員、研究者たちが、自分たちが開発したAIを軍事行動に使わないでほしいとデモを行っている。あるいは、データセンターの建設に対する反対運動も全米で草の根的に広がっている。AIが戦争に使われていいのかという問題提起をきっかけに、こうした多様な運動がつながり合い、大きなうねりが起こっている。

その背景にはトランプ政権への強い批判もある。トランプ政権下では移民の排除が熾烈に行われており、ICEが移民、地元の米国人を殺すという事件も起

こった。監視技術が使われていることに、そもそもみんな怒り心頭であった。そこにイラン攻撃があったため、沸点に達して大きな運動になっている。さらに言えば、雇用の喪失、他国の排除、中国との覇権争い、治安の悪化に対する恐怖心、あるいはAIを使っている人と使っていない人との間に広がる格差も背景にある。

便利で快適な生活ができるデジタルを享受しているが、倫理的にいいのか、戦争に使われていないかななどの観点で消費者がきちんと選ぶ時代が来たということも指摘されている。

「法規制・訴訟」

—国際的に広がる規制の取り組み

一方、多岐にわたる法律、規制が、既に様々な国で検討、導入されている。特にヨーロッパでは個別の法律をいろいろ作り、イタチごっこになっている現状がしばらくあった。しかし、それでは足りないということで、個別の法律をたくさん作るのではなく、より包括的な法制度を作るという「デジタル立憲主義」の考え方がかなり根強くなった。そのため、デジタルサービス法、デジタル市場法、GDPRなど包括的にAIを規制する法律もできた。日本でも参考にしたほうが良いと思う。アメリカではほとんど何の法律もなかったが、ようやくでき始めている。

立憲主義は、従来、国家権力を縛るという意味で使うが、ここで言う「デジタル立憲主義」とは、国家ではなく、巨大IT企業に対して統制を及ぼすべきという議論である。

EUの場合、包括的な法律を使い、日々驚くべき数の違反の摘発、調査、開示命令を行っているが、仮に罰金を科しても、ビッグテック企業にとっては、残念ながら大した打撃にはなっていない。ただ、法律はないより、あったほうがよい。人権やプライバシー、人間の尊厳などがきちんと明文化されたハードローとして存在することは大きな意義があると思う。

「倫理的な技術」

—EUで広がるデジタル主権：

ユーロスタック構想

EUは、この10年、15年ぐらい法規制にかなり集中してきた。その結果、ある程度の成果は得たが、一方でEUにはアメリカや中国ほどの巨大企業はなく、これが産業政策としての弱みになった。

そのため、この3、4年ぐらいの間でEUでは、デジタル主権というコンセプトがよく議論されている。データ主権と言ってもいい。つまり、アメリカや中国の技術に依存するのは、主権国家および主権国家の連合体であるEUにとって相当に問題であるという意識が共有化され、国産技術を作るという発想で取り組みが進んでいる。EUが公的資金を投資し、企業を育てていく方向に進んでいる。これがユーロスタックという構想である。AIから原材料まで、可能な限りEU域内で調達して中小企業を育てていく。EUには多くの国があるので、投資額もより大きくなる。もちろん政府が主導してうまくいくのかという疑問もあり、結果は注視しなければならないが、アメリカや中国への依存から脱していくことがEUの生存戦略でもある。

そうした観点でいうと、この間、興味深い企業が欧州で次々と生まれている。例えば、Googleに比べれば規模は小さいが、環境に配慮し、利益を100パーセント気候変動に充てているドイツのEcosiaという検索エンジンがある。GoogleやBingなどに全く依存せず、プライバシー重視の特徴があり、サードパーティーといわれる他社に検索履歴、行動履歴を渡さないというハードルを設けている検索エンジンもある。重要なのは、ビッグテックに依存したくないと思ったときに、身近にオルタナティブがあるということである。利用者数が一定程度にならないとネットワーク効果で「みんなが使っているものの方がいい」となってしまうのが課題だが、今ヨーロッパではそういう機運が高まっている。

また、XやFacebookに代わるようなSNSも少しずつ出てきている。2026年1月に開始したW Socialというスウェーデンの会社が作ったプラットフォームは、有害なアルゴリズムのオルタナティブとして作られたSNSである。

日本でも、こうしたヨーロッパの事例に示されるように、人を傷つけない、倫理性がある、プライバシーに十分注意して、監視せず広告を打たない、そのような倫理ある技術を開発する企業に投資家が投資する、そうした企業に政府もきちんと光を当てるような動きができないか。そこには市民社会からのいろいろな運動や声も必要だと思う。

大企業や政府・欧州機関を

“恐れない自治体”

—バルセロナの事例

スペインのバルセロナでは、自治体として、市民が

参加して熟議を展開するようなプラットフォームを作った。「Decidim」といい、私たちが決めるという意味である。バルセロナ市にはかなり深い思想、ビジョンがあり、これはまさに民主主義を草の根から修復していく作業である。企業や政府、欧州機関から「もうお金は出さない」などいろいろなプレッシャーをかけられても、「フィアレスシティー」という恐れのない自治体として、徹底して人々の暮らし、自治、命を守るという強い考えの下で新しい技術が導入されてきた事例である。

日本でもコード・フォー・ジャパンという団体が紹介し、幾つかの自治体でも導入されている。ただ、みんなが議論するだけでは不十分で、本当の意味で技術の人々の手に取り戻して、誰も取り残さない自治体を作っていくという強い信念がなければ、仕組みだけをまねしているだけになる。残念ながらそういう事例も散見される。

こうした実験や取り組みは、ヨーロッパでは割と小さな自治体でも進んでいる。大企業や中央政府は、どうしても自治体の様々な関係の中で一人一人のデータを収奪する側になってしまうが、そうではなく、データコモンズという発想も必要である。住民は必ずしも全ての自分のデータを誰にも渡したくないと思っているわけではないという調査結果も出ている。ビッグテックにデータを取られて監視されるのは嫌だが、地域で困っている人を助けるために自分のデータがきちんと使われるのであれば、喜んで提供するという人は結構いる。

それが本来の助け合い、包摂の感覚だと思うが、今は全くそういうシステムがないために、みんなプライバシーが大事だといって何も渡さないという状況になる。きちんとした信頼できるシステムがあれば、人々は喜んでオープンにいろいろなデータを提供する。自治体の役割はもちろん大切で、地元の企業、協同組合、スタートアップ企業なども取り込むことで、地域でポジティブな連鎖が生まれ、地域経済がもっと豊かになるのではないかな。

デジタル植民地主義

ーグローバルサウスとデジタル社会

最後に重要な視点をあげておきたい。先進国のビッグテック企業が世界中でビジネスを展開し、その負の影響がより色濃く出てしまうのが、サウスの国々である。この問題を多くの研究者や運動が提起している。こういう取り組みにも、緩やかに国境を越えた

ネットワークがある。

かつての植民地支配とは異なり、今は世界中どこにいても、24時間、自分の行動を搾取されまくり、時間の支配に変わっている。ただ、基本的な搾取と被搾取の構造は変わらない。

例えば、YouTubeやFacebookなどのコンテンツの中に、犯罪的な有害な情報が勝手に投稿される。AIが自動的にそれらを削除していくが、AIにも間違いがあり、見逃すこともある。最終的には、ケニアで200人ぐらいの若い社員がパソコンを目視し、問題がある写真や動画を手動で削除するという、信じられないような労働が、今この瞬間にも世界にはある。

これは途上国、新興国にアウトソーシングされ、安い労働賃金で、何の保障もなく働かされている場合が圧倒的に多い。現地の企業が雇うため、Facebookには何の責任もないということになる。労働者は暴力シーンを見続けて、かなりの割合でメンタルを病んでしまうが、病院にも行けず、辞めるしかないというような過酷な労働現場が世界にはある。

もちろん労働者も、みんなで労働組合を作り、労働条件をよくするように運動をしたり、メンタルヘルスを患ったのは雇用主が適切な措置を取らなかったからだと訴訟を起こしたりしている事例はたくさんある。これに先進国の市民社会がサポートする事例もある。

データフェミニズムという視点

もう一つは、データ、デジタル技術の中に孕んでいる権力構造を読み解くときに、フェミニズムの視点が非常に重要だと思う。古くから資本主義経済の中で、可視化されない労働の多くを女性が担ってきた。ここを物差しにして光を当てることによって、資本主義の矛盾、搾取、権力などを暴き出してきた。これと同じようにデジタルの中でも、フェミニズムの視点は非常に有効で、誰がどこでどのように搾取をされているのかが、非常にクリアに見えてくる。

ビッグテックの社会、デジタル技術の世界は、圧倒的に白人の男性が握っていると言っても過言ではない。AIの研究なども女性の研究者の論文が全体の15パーセントぐらいしかない。Googleなども多様性と言っているが、実は中枢は女性や人種、いろいろな意味でのマイノリティーは入れないという世界がずっと続いている。そういう中でも、それに抗って、本当の意味で多様性のある包摂的な倫理的な技術を作ろうと奮闘している女性の研究者や技術者はたくさんいる。私たちはこういう人たちの視点を学んでいくことも重要だと思う。

シンポジウム「働き方の多様化と法的保護のあり方 ～請負就業者とプラットフォームワーカーの就業実態及び 国際動向を踏まえて～」を開催

連合総研は、2026年6月11日、連合と共催でシンポジウム「働き方の多様化と法的保護のあり方～請負就業者とプラットフォームワーカーの就業実態及び国際動向を踏まえて～」を開催し、労働組合役職員、企業・団体関係者、研究者、報道関係者、行政・議会関係者など約250人にご参加いただきました。

本シンポジウムでは、「労働者概念の在り方に関する調査研究委員会」の成果としてまとめた報告書『働き方の多様化と法的保護のあり方～請負就業者とプラットフォームワーカーの就業実態及び国際動向を踏まえて～』（2026年3月公表）をもとに議論が行われました。

冒頭、橋本陽子氏（学習院大学法学部教授、本研究委員会主査）から研究委員会の趣旨及び全体成果報告について基調講演が行われ、フリーランス法の見直し、労働者概念の見直し、迅速な労働者性認定手続、プラットフォーム労働の法規制、被用者保険の適用範囲の見直しなどが提起されました。

続いて、各委員等から、請負就業者及びプラットフォームワーカーの実態に関するアンケート調査結果、フリーランス法の概要と執行状況を踏まえた成果と課題、フリーランス等を被用者保険へ包摂する際の論点、保護対象者概念の設計に着目したEUプラットフォーム労働指令の意義、ILOにおける議論を中心とした国際動向、日本における労働法上の労働者性の見直しとプラットフォーム就労の現状についての報告がありました。

質疑応答を経て富高裕子・連合副事務局長が総括を行い、働き方の多様化により労働関係法令や社会保険関係法令の保護から外れる者が生じている中、連合として今回の研究成果を踏まえ政策実現につなげていきたいとの意思表示がなされました。

※シンポジウムの詳細については、連合総研ホームページ（<https://www.rengo-soken.or.jp/info/2026/06/161327.html>）を参照してください。



【事務局より】

2024年10月から1年2か月にわたり実施してきた「労働者概念の在り方に関する調査研究委員会」は、

今回のシンポジウムをもって一区切りを迎えました。限られた期間の中で精力的にご議論いただいた委員の先生方、また研究会の取りまとめにご尽力いただいた橋本主査に改めて感謝申し上げます。

本研究は、ILO及びEUにおいてプラットフォーム就労をめぐる規制に関する議論が進展し、日本においてもフリーランス法が制定され、さらに厚生労働省において労働基準法上の「労働者」概念の見直しの要否に関する検討が開始される中で、今後の本格的な議論を見据え、連合と共同で実施したものです。そのため、本研究では、フリーランス法の施行状況や国際的な法整備の動向を待たずに、今後の議論の土台となる課題整理と提言を示すことに重点を置いて報告書を取りまとめました。

シンポジウムの翌日には、ILOで、プラットフォームワーカーの保護やデジタル労働プラットフォームに対する規制に関する規定が盛り込まれた条約が採択されました。また、EUプラットフォーム労働指令を踏まえたEU加盟国の国内法化期限は2026年12月に迫っています。

今後、日本においても、同条約の批准の可否を含め、国内法制との整合性や必要な対応についての本格的な検討が進められていくものと思います。その際には、本研究報告書における課題整理及び提言も踏まえつつ、今回十分に掘り下げられなかったデジタル労働プラットフォームへの規制の在り方や、労働者概念の拡大を含む法的保護の対象・範囲の具体化について、さらなる研究と議論が深められ、新しい働き方に従事するすべての人々のディーセント・ワークの実現につながっていくことを期待しています。



九段南だより

連合総研事務局長 村上 陽子

新しい風を入れる

余白づくり

息子たちが就職して家を出た数年前から、数か月ごとに寄せては引く、「断捨離」「捨て活」の波。書棚の整理に着手したところ、独占禁止法の入門書など30年前に担当した業務関係の本が、何冊も眠っていました。どこかで有効活用されるようリサイクルショップに持ち込み、物理的にも精神的にも少しゆとりが広がりました。

連合総研のオフィスでも、この片付けのムーブメントは続いています。防災備蓄品や消耗品を置いているスペースに、自宅で不要になったスチールラックを運び込み、管理部門メンバーで整理。現在の事務所に移った2016年以降使用実績のなかった備品なども処分し、スッキリと使い勝手がよくなりました。

すき間時間を活用して、キャビネット内の紙資料も1冊ずつファイルの中身を確認し、サーバーに保存されているものと重複していれば処分する、という作業を始めました。コツコツと地道に続けることで、少しはゆとりができるものと思います。こうして余白をつくれれば、空気が動き、新しい風がもっと通りやすくなるのではないかと期待しています。

生き続ける「運営の基本」

書類整理や連合総研の組織案内資料をリニューアルする過程で手にした『連合総研30周年記念誌』の中で、連合総研設立時の文章に目が止まりました。そこには、「設立の趣旨」とともに「運営の基本」が記されていました。

1. シンクタンクは、政策の整合性と総合化および高度化を中心に、連合の充実、強化の一翼を担う。
2. 組織、研究体制は、機動的かつ効率的なものを指向するとともに、調査研究機能、情報収集・提供機能、広報機能の強化を進める。
3. 連合との間に、企画会議を設け、密接な連携のもとに運営する。

連合総研設立の1987年当時の空気感を感じる表

現もありますが、40年近くの連合総研のあゆみの中で、この「運営の基本」は今に受け継がれています。

特に意識したいのは、3.の「連合との密接な連携」です。会議を行うということだけでなく、直面している課題やこの先の見通しなどを、少し離れた視点から見ながら、有識者とのネットワークを活かして知見を集め、連携していくという日々の営みが重要だと感じています。大切なことをキャッチできるよう、アンラーニング(学習棄却)も大事だと改めて気持ちが引き締まった文章でした。

「政策甲子園」

さて、「夏の甲子園」といえば、甲子園球場で行われる全国高等学校野球選手権大会ですが、「政策甲子園」をご存じでしょうか。これは、日本青年会議所が主催している、高校生を主役にした政策コンテストです。2026年夏は「第4回全国高校生政策甲子園」として実施され、7月に地区予選、8月に全国大会が行われます。

先日、日本青年会議所・主権者意識向上委員会より、国会議事堂で行われる決勝大会に連合総研から審査員をとのご依頼をいただき、麻生裕子・主任研究員を審査員として送ることになりました。今回の募集テーマが、①設定テーマ部門:「希望の就職や働き方を実現! 若者が安心して社会に出られる政策」と、②自由設定部門:「私が総理大臣になった時の一丁目一番地(最優先事項)」であり、①についての審査のご依頼でした。

雇用・労働政策関係に関する研究蓄積のあるシンクタンクとしてフォーカスしていただいことはうれしい限りです。同時に、次代を担う高校生たちが社会を変えられるという実感を持てるようにと、本業の仕事や生活の傍らこの活動を推進されている主権者意識向上委員会のメンバーの姿勢は、労働組合の活動を担う人々の思いと重なっていると共感しました。

若いみなさんからの新しい提案が楽しみです。

『ヴァージニア・ウルフ エッセイ集』

100年前のロンドンの路上から 得られる現代への示唆

連合総研主任研究員 松岡 康司



ヴァージニア・ウルフ 著
片山亜紀 編訳
平凡社
定価 1,800 円（税別）

生成AIの普及やビッグデータによる最適化が進む現代、私たちはかつてないほど「正解らしきもの」に囲まれて生きている。効率性と同調圧力が思考を型にはめていく感覚を、オフィスや工場で働く人の多くが抱いているのではないだろうか。日々の意思決定においても、データが示す最適解を優先するあまり、自分自身の目や感覚を後回しにしてしまう場面は少なくない。そんな情報過多の時代に、自身の「知的ヴィジョン」をどう磨くか。そのヒントは、約100年前、第1次世界大戦下のロンドンの「路上」にあった。

2025年12月に刊行された『ヴァージニア・ウルフ エッセイ集』（平凡社ライブラリー、片山亜紀編訳）は、初期から晩年までのエッセイ25篇を精選したアンソロジーである。匿名批評家として出発した若き日の鋭い観察から社会批評まで、ウルフの思

考の変遷をたどることができる一冊だ。初訳も多数収録されており、改めて彼女の豊かな視野に触れられる。

特に印象的なのは、1919年に書かれた『路上から見た戦争』だ。ウルフは、国家の大義やプロパガンダによって個人の精神が一つの不気味な「ゼリー（一塊の凝固物）」へと均一化されていく様子を、冷徹に指摘している。公式の歴史からこぼれ落ちる市井の人々の言葉にならない生活——街角の会話や日常の小さな揺らぎ——に、彼女は路上からまなざしを注ぎ続けた。この時期のウルフの特徴は、「一人の冷徹な観察者」として現場の日常を直接見つめる視点である。戦争という大きな出来事の陰で、個人がどう感じ、どう生きているかに注意を払う姿勢は、今日においてもますます重要になっているのではないだろうか。

1920年代中期になると、ウルフの視線は個人の内面や表現のあり方へと深まっていく。1924年の『ベネット氏とブラウン夫人』では、従来の小説技法を批判し、人物の意識の流れや瞬間的な印象こそが重要だと主張する。現場で感じたフィーリングを、もっと深く、正確に言葉にしようとする試みだったと言える。この頃の彼女は、単に観察するだけでなく、その観察をどう表現するかという課題に向き合い始めていた。

さらに1940年前後の後期エッセイでは、視点はより広い社会へと向かう。『傾いた塔』では、知識人や作家が社会から少し離れた場所に立ち、自らの前提や特権に無自覚になって

しまう危うさを静かに分析している。初期の現場に根ざした観察は、中期の内面的な探求を経て、後期には社会全体の潮流や仕組みだけでなく、自らの立ち位置をも問い直す視座へと深みを増していった。

シンクタンクが扱う経済指標や予測データは、極めて重要だ。それらは政策や議論の基盤となり、方向性を示してくれる。しかし、それだけに頼れば、私たちの思考も現代の「ゼリー」に成り果ててしまう恐れがある。アンケートで得られた数字だけでなく、必要に応じて現場で直接話を聞く理由も、まさにそこにある。

このエッセイ集は、100年前に書かれたものだが、変化する時代の中で現場や経験、観察に根ざした視点を保ち続けることの大切さを思い出させてくれる。同時に、自分自身もまた「傾いた塔」の住人であることを忘れず、その立場に安住しないよう促してくれる。データから得られる視点と、自分の目で確かめる視点を往還させる——そんな往復こそが、データが支配する時代に思考の自由を守り、自身の「知的ヴィジョン」を磨くための読書と並ぶ静かな訓練なのではないかと感じた。

厚生労働省「労働安全衛生調査(実態調査)」(令和6年)

仕事関連のストレスの相談相手は、 「家族・友人」が最多

今回の特集テーマである「心理的安全性」は、職場における信頼と相互尊重を基盤とする概念である。心理的安全性の高い職場では、仕事や職業生活に関するストレスについても相談しやすいと考えられるが、実際に労働者は誰に相談しているのだろうか。

仕事関連のストレスの相談相手は、 家族・友人が最多。上司、同僚が続く。

厚生労働省の令和6年「労働安全衛生調査(実態調査)」によると、現在の仕事や職業生活において不安・悩み・ストレス(以下、「ストレス」)について相談できる人がいる労働者の割合は94.6%で、そのうち、実際に相談したことがある労働者の割合は74.7%である。相談相手(複数回答)としては、「家族・友人」が62.1%と最も高く、「上司」58.9%、「同僚」57.0%と続く。

男性は上司、女性は家族・友人への相談が最多

男女別でみると、男性の相談相手は、「上司」62.5%、「家族・友人」59.1%、「同僚」55.0%である。一方、女性の相談相手は、「家族・友人」64.9%、「同僚」58.9%、「上司」55.7%となっており、男女で相談先の傾向に違いがみられる(図表1)。

正社員以外では、上司への相談割合が低い

就業形態別にみると、「上司」への相談は、正社員は61.4%であるのに対し、契約社員55.0%、パートタイム労働者52.6%、派遣労働者39.4%と、正社員以外の就業形態では低くなる傾向がみられる(図表2)。

高年齢層ほど上司への相談割合は低下

年齢別にみると、「上司」への相談割合は、20～29歳60.5%、30～39歳63.4%、40～49歳64.9%と比較的高い水準にあるが、50～59歳では55.6%、60歳以上では38.0%と大きく低下している(図表3)。

多様な立場の労働者に開かれた 相談環境の整備を

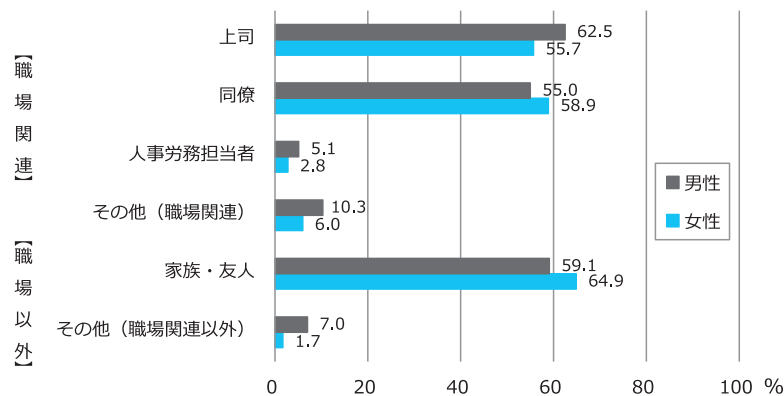
職場の心理的安全性については、上司をはじめとするリーダーの影響が大きい。本調査では、「上司」への相談割合が、派遣労働者で39.4%、パートタイム労働者で52.6%と、正社員(61.4%)に比べて低い。また、年齢の高い層では「上司」への相談割合が低下し、50代では55.6%、60歳以上では38.0%にまで落ち込む。

これらの結果から、非正規雇用や年齢の高い層ほど、上司に対して悩みを相談しにくい、あるいは相談したくない傾向にあることがうかがえる。また、派遣労働者と60歳以上の労働者では、セクハラ・パワハラを含む対人関係の悩みの割合が高く、職場における信頼関係が十分に構築されていない可能性がある。

多様な立場にある労働者がストレスについて安心して相談できる環境の整備は、メンタルヘルス不調の予防にとどまらず、労使間の信頼関係を支える基盤となる。非正規雇用や高齢期の労働者が増加する中、上司に限らず、利用しやすい複数の相談チャネルを整備するとともに、労働組合による「聴く」機能を多様な労働者に対して整備していくことも、今後の課題といえよう。

(連合総研主任研究員 堀江 則子)

図表 1 男女別の仕事や職業生活におけるストレスの相談相手（複数回答）

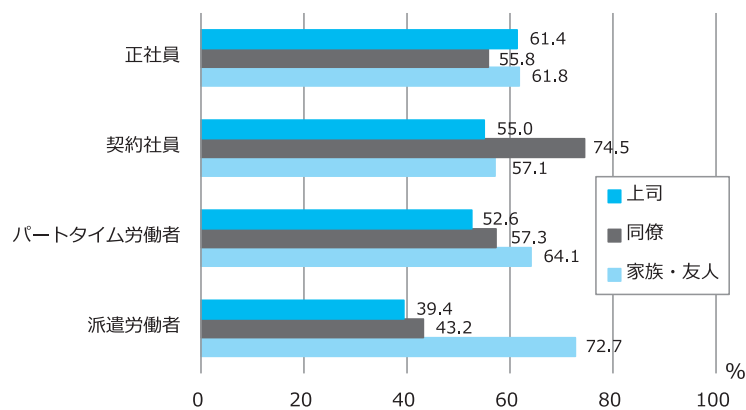


注 1. その他（職場関連）とは、職場における事業所外資源を含めた相談先で、産業医、産業医以外の医師、保健師または看護師、公認心理師等の心理職、衛生管理者または衛生推進者等、事業場が契約した外部機関のカウンセラー、「こころの耳電話相談等」の相談窓口、その他職場における相談先のこと。

注 2. その他（職場関連以外）とは、地域のかかりつけ医・主治医、家族・友人以外の相談先のこと。

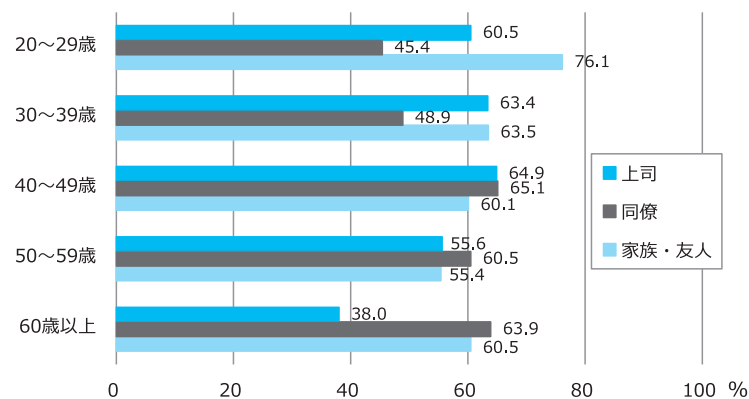
出所：厚生労働省「労働安全衛生調査（実態調査）」（令和6年）をもとに筆者作成

図表 2 就業形態別の仕事や職業生活におけるストレスの相談相手（複数回答）



注 1. 相談先は、割合の高い「上司」「同僚」「家族・友人」のみとした。

図表 3 年齢別の仕事や職業生活におけるストレスの相談相手（複数回答）



注 1. 相談先は、割合の高い「上司」「同僚」「家族・友人」のみとした。

INFORMATION

【6月の主な行事】

- 6月3日 所内・研究部門会議
- 9日 第1回経済社会研究委員会(主査:吉川 洋 東京大学名誉教授)
- 11日 連合総研・連合共催シンポジウム
「働き方の多様化と法的保護のあり方ー請負業者とプラットフォーム
ワーカーの就業実態及び国際動向を踏まえて」
- 12日 第7回AI・デジタル時代の『支え合い社会』の在り方に関する調査研究委員会
(主査:新川 敏光 法政大学教授)
- 17日 所内・研究部門会議
- 22日 第4回勤労者の働き方と主観的ウェルビーイングに関する調査研究委員会
(主査:齋藤 隆志 明治学院大学教授)
- 24日 所内勉強会(講師:千谷 真美子 連合総研主任研究員)
所内成果報告会(報告:千谷 真美子 連合総研主任研究員)
- 25日 第2回経済社会研究委員会(主査:吉川 洋 東京大学名誉教授)
- 26日 第3回高齢者の雇用政策に関する調査研究委員会
(主査:島田 陽一 早稲田大学名誉教授)
- 29日 UAゼンセン政策サポートセンターとの意見交換

editor

心理的安全性を提唱したエイミー・C・エドモンドソン教授は、それを「対人関係のリスクを取っても安全だと信じられる職場環境」と述べている。この「安全だと信じられる」状態には前提があり、自らの弱さや不完全さを受け入れていなければ成立しないのではない。例えば、「わからない」と言えない若手職員は、上司や同僚など他者の反応を恐れる以前に、不完全な自分を無意識に裁いているようにも思う。逆もまた然り。自らの弱さや不完全

さを受け入れられない上司は、その未消化の感情を若手職員に投影し、彼女の発言を受け止められなくなるかもしれない。

自らの弱さや不完全さと向き合い、それを受け入れたときに初めて、他者の弱さや不完全さに慈しみをもって関わるのできるのではないだろうか。自己への慈しみと他者への慈しみは、地続きにある。

(堀江 則子)

発行人／市川 正樹
発行日／2026年7月1日
発行／公益財団法人連合総合生活開発研究所
〒102-0074
東京都千代田区九段南 2-3-14
靖国九段南ビル5階
TEL 03-5210-0851
FAX 03-5210-0852
印刷・製本／株式会社コンポーズ・ユニ
〒100-0011
東京都千代田区内幸町 1-3-1
幸ビルディング6階
TEL 03-4330-0741
FAX 03-4330-0730

ISSN 2758-6030