前回のクイズの答え

◆ Answer DAY3

このクイズの正解は**「ア。心理的安全性が高い職場では、自分の意見が否定されることはない」**です。

心理的安全性の高い職場では、自分の意見と違う意見が出てくる、反論が出てくるということはありえます。むしろ「安心して、反対の意見も出せる」というのが、心理的安全性の高い職場であるということです。

さらに詳しい解説は本日の記事で取り扱っていきます。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved. ※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

生産性の高まる要因【心理的安全性】をどう構築するか？

DAY3

本日のキーワード

- ☑ 組織の「対話」リテラシーを高める
- ☑ いきなり対話を始めても失敗する
- ☑ 「感謝の共有」一つとっても大切な細かい技術がある
- ☑ 対話のテーマのグラデーション

DAY3

生産性の高まる要因【心理的安全性】をどう構築するか？

こんにちは。3日目の本日は、昨日ご紹介した人の意欲や創造性を高める上でマネジメントに重要な要素の一つである「心理的安全性」について詳しくお伝えしたいと思います。

本日の目次

1. 心理的安全性とは
2. 心理的安全性を考える上で外せない要素
3. 対話文化を醸成する際は順番が大事
4. 心理的安全性は「ぬるま湯」という批判はどう考えるべきか？

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved. ※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

心理的安全性とは

心理的安全性とは、誰もが安心してリスクを冒し、意見を述べ、質問できるような環境を表す心理学的な用語です。

ビジネスにおいて、業務上の悩みや課題などについて開示し、相談できることは勿論ですが、「どうしても業務に関係してしまいそうなプライベートのこと」について開示し、相談したとしても、それによって自分自身が不利益を被ることがない、と思えているのが心理的安全性が高い状態だと考えられています。

心理的安全性は、米国Google社によって組織・チームの**生産性を高める最も重要な要因**として発表され、近年注目されるようになりました。

◆ Google社の「プロジェクト・アリストテレス」

アメリカのグーグル社は、2012年に同社の「人員分析部（People Analytics Operation）」によって生産性向上計画に着手しました。それが、「プロジェクト・アリストテレス（Project Aristotle）」です。

もともとグーグル社はさまざまな社内研究・分析を行っており、そのうちの1つであるプロジェクト・アリストテレスは、**社内で最高の業績をあげているチームに焦点を当て、チームの生産性を高める秘訣を探ろう**というものでした。

簡単にいうと、「生産性が高いチームと低いチームの差は何か」「個人のパフォーマンスはどのチームでも発揮できるのか、チームによって変わるのか」などを、多大なデータによって解明しようとしたのです。

調査初期段階では、「最高のチームをつくるということは、最高の人材を集めることである」と信じてチーム特性を解析しましたが、明確なパターンは見つからなかったそうです。そこで、次に無形財産に注目し、暗黙の規範という観点からデータを洗い直しました。すると、成功するチームが持ついくつかの重要な特性を発見することができました。

ここで明らかになったことのひとつが、生産性を高める最も重要な要因は**「心理的安全性」**であった、ということです。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

Google『最も成功しているチームに共通する5つの特性』

1 信頼性

- チームメンバーは、基準をクリアする品質の仕事を、決められた時間内に終わらせることができる。

2 構造と透明性

- チームメンバーは、明確な役割、計画、目標を持っている。

3 意味

- チームメンバーは、仕事に個人的な意義を感じている。

4 影響

- チームメンバーは、自分たちの仕事には大きな意味があり、社会全体の利益にプラスの影響を与えると信じている。

5 心理的安全性

- 多くの人が、無能な人間に見られるのを恐れて、会議の場で質問をしたり、アイデアを提示することを躊躇しています。よくわかります。職場における自分の言動や行動が、逐一監視され、批判の対象となるように感じているのだとしたら、そうなるのも無理はありません。
- 一方、それとは真逆の状況を思い浮かべてください。誰もが安心してリスクを冒し、意見を述べ、質問できるような環境です。そこでは、マネージャーが「上空援護（air cover）」を担い、安全圏を作り出すことで、メンバーはガードを下げることができます。それが心理的安全性です。

出典： http://gendai.ismedia.jp/articles/-/48137?page=4

出典： https://www.lifehacker.jp/2017/08/170817_successteam_5traits.html

※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.

◆ 公私混同と何が違うのか

ビジネスにおいて、特に日本においては、プライベートな事情（家庭、恋愛、趣味など）を仕事に持ち込むこと、所謂「公私混同」に対して否定的な傾向があります。

もちろん、業務とは関係ない私的な事情を積極的に持ち込み、業務に悪影響をもたらすような場合は論外ですが、とはいえ、働いている人というのは「一人の人間」なので、プライベートが大変であれば、仕事にもマイナスの影響が出ることもありますし、プライベートが順調な時にそれが仕事にも好影響がある、ということも普通に起こります。

例えば、ある社員がプライベート（家庭の事情）で急に親の介護が必要になったとき、「ストレスもある」「睡眠時間も取りづらい」「早めに帰るようにしなければならない」などという状況に対して、「プライベートのことを、仕事に持ち込むな」というのは、あまり**合理的な主張とは言えないかもしれません。**

結婚、出産、子育て、親の介護、病気、、、人の生活は日々変化していくものです。

仕事とプライベートは完全に分けているという方もいらっしゃるかもしれませんが、働いているのが一人の人間であるとき、プライベートの事情を、必ず仕事に全く影響のないようにしなさいといっても、難しい状況が起こり得るのも事実です。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved. ※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

グーグルの発表した心理的安全性は、先ほどの親の介護で悩んでいる人が、複数人で進めているプロジェクトのチームメンバーに

> 実は急に親の介護が必要になってしまって、暫くできるだけ早く帰るようにしたいと思っている。業務時間内については他の家族が対応してくれるので問題ないが、急なトラブルが起きて、普段なら残業するようなときでも自分は残れないことがあるかもしれない。個人的な事情で申し訳ないが、数ヶ月間協力してくれないだろうか

という状況を、安心して開示・相談できるかどうかということになります。

実際問題として、心理的安全性が高いと**リスクマネジメントが機能しやすい**、という面があります。各メンバーがリスク情報を素早く共有することができれば、早く正確にリスクに対して手を打つことができます。

「あそこのプログラムちょっと遅れるかもしれない・・・」ということが分かれば、プロジェクトマネジャーは人員体制を一時的に変更するかもしれません。しかし「遅れるかもしれない、ということを言ったら無能者と思われるかもしれない・・・」などといった不安や恐怖が強ければ、その情報は共有されずに、リスクは潜在化していってしまいます。

今回の講座の後半でも解説しますが、注意していただきたいのは、心理的安全性は、**個人的な事情を何でもかんでも話そうということではありません。**組織の個性として私的な事柄の共有の程度に濃淡はあるかもしれませんが、共有することを強要してしまえば、逆に窮屈な人間関係になってしまいます。

けれど、いざ相談したいという状況になったとき、プライベートをいきなり話せといっても話せない場合もありますので、普段からある程度、社員同士がプライベートや家庭の状況などについて共有し、相談できるような職場環境をつくっていくことは、組織の生産性を高める上で重要になります。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

心理的安全性を考える上で外せない要素

心理的安全性について考える上で、外せない要素が「対話」です。

この対話の文化をどれほど築けているかで、その組織の心理的安全性がどれほど高まっているかが変わってきます。会社の中で、深く質の高い対話をできるようになるには**「順番」**があります。

◆ 雑談がある文化か

深い対話をする手前に「雑談をする」というフェーズがあります。雑談は「目的的でない」ことが特徴です。なにか明確な結論を出すための議論ではなく、無目的になされる会話が「雑談」です。

この無目的な雑談には重要な価値が二つあります。

1. **新しいアイデアなどが生まれてくる**
2. **人間関係、信頼関係を育む**

「タバコ部屋で話していたら、とてもいいアイデアが出てきた」とか「飲み会で同僚と話しているうちに、試してみたい方法が思いついた」といった体験をしたことがある人は多いでしょう。

「新しいアイデアが生まれる」という創発というものは、整理されたデータベースのようなものから生まれてくるのではなく、話が取っ散らかって、あっちこっちいってしまうようなカオスな状況でこそ生まれます。合理的、目的的に考えていたら結びつきもしなかったような要素が結びついて、新しいアイデアや革新的なアイデアになるのです。

だからこそお堅い会議よりも、雑談の方がアイデアが生まれてくることがあるわけです。

雑談のもう一つの重要な点は**「人間関係、信頼関係が育まれる」**ということです。雑談となれば、仕事上の苦労話をすることもあれば、プライベートの話をすることもあるでしょう。そのような情報交換によって、人は、その相手への信頼度を深めていきます。

全く初対面の人よりも、長く付き合いがあって、どんな考え方をしているのか、どんな背景がある人なのかを知っている人の方が仕事がしやすいのは当然のことです。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

1つ面白いデータがあります。日立の研究員の方が書かれた「データの見えざる手」という本がありますが、そこで**コールセンターの生産性についての研究成果**が報告されています。

> コールセンター業務において、生産性を高めるのに影響が大きかった要素はなんだったでしょうか？研修でしょうか？上司の声かけでしょうか？
>
> 実は「休憩室でのコミュニケーションの量」が大きな影響を与えていたのです。休憩時間中に、同僚と会話をできた人は、そのあとの生産性が高いということが明確にデータで出たのです。

「お互いの話を、会話する」ということはとても重要な要素です。そして雑談をできる環境は「場づくり」にあります。休憩室を設けるもそうですし、飲み会を開くもそうです。まずはそういった「場」を持つことから始めていくとよいでしょう。もし「場を設けたものの、全然雑談が生まれていない」となった場合には、雑談が生まれるような場に改善していくことに取り組みます。（「場を設けたのに、雑談が生まれなかったから、場を設けても意味がない」となってしまうともったいないものです）

会社として休憩時間のルールを作ってみるとか、ランチでのコミュニケーションを半強制的に行ってみるとか、**自社に合った「場」を、自分たちで開発していく**ようにするのです。このプロセスを進めるだけでも、組織活性化に関する様々な学びを得られることでしょう。

◆ 業務時間内に「対話」をする

休憩時間などではなく、業務時間内に「対話」の時間を取るようにすることも、もちろん効果的です。

但し、やみくもに「対話しよう！」としても失敗してしまいます。一度失敗してしまうと、参加者の「あんなの無駄だよ」という認知が深まってしまったり、主催者が責められて「やらなきゃよかった」と委縮してしまったりということも起こりえます。ですから、押さえるべきところは押さえて準備を進めていただきたいと思います。

社外のワークショップなどで「素晴らしい対話の時間」を過ごした人が、それを社内に持ち帰って「社内でもこういう時間を持てば、会社がよくなる！」と思ってやろうとして失敗してしまうというケースはしばしばあります。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

どういう失敗が起こるかと言うと「さぁ、自由に本音で対話をしましょう！」と対話を始めてみたときに

- **誰も発言しないで、重苦しい雰囲気になる**
- **誰かが、会社の愚痴を大声で言い続け、ネガティブな雰囲気で終わる**

などといったことが起こったりします。

このような「対話の時間」を経験してしまうと、対話に対するネガティブな印象が刻み込まれて、「対話なんかもういいよ」ということになっていってしまうわけです。また、こういった傷を負ってしまうことにはならないのである意味では重症にならずに済みますが「対話をしよう」と呼び掛けても、そもそも人が集まらないということも起こります。

では、どういう順番で社内に対話の文化を取り入れていくとよいのでしょうか。次の項で具体的なステップを解説していきましょう。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

対話文化を醸成する際は順番が大事

◆ まずは業務に関係する場から

まずは業務報告などの場から質を高めていくことに取り組んでいきます。これは会議のような複数人の場であっても、1on1など1対1の場であってもOKです。一番初めは、業務報告などの場に「感情」、特に**ポジティブな感情を共有する時間を足しこむこと**です。これが対話文化を醸成し、心理的安全性を高める重要な一歩になります。

会社や職場というところで「感情は扱わない」という不文律を持っている企業はたくさんあります。「不安です」とか「いやぁ、プレッシャーだなぁ」というような言葉が出てくると「そんなことは聞いてないよ」「君の個人的な感情なんか知らないよ」という雰囲気になる場合があります。

これを積極的に壊していくことが、心理的安全性を高めていく上で重要なのです。

例えば1on1の場で「今週は何を頑張った？」と問いかけ、部下が業務上の取り組んだことについてロジカルに回答したとします。そこで「達成できてどんな気持ちだった？」と問いかけたりします。

他にも「今週、嬉しかったことは？」などと聞いてみるのもよいでしょう。「正直、嬉しかったです」「お客さんから喜ばれたことが嬉しいことでした」といった言葉が部下から出てきたりすると思いますが、この時間だけでもとても意味があります。

「自分の気持ちを受け止めてもらえる」という体験は、上司や職場への信頼感を深め、心理的安全性を高めていってくれるのです。人間にとって、気持ちが受け止められるということは**とても意味のあること**です。

まずは、業務報告などの場において、事実内容だけでなく、主観的な感情、それも喜びや感謝など、ポジティブな感情についても共有するという体験を増やしていくとよいでしょう。そうすることで、組織的に「気持ちについても受け止めてくれる職場だ」という認識が深まっていきます。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

◆ ポジティブな感情の共有に慣れてから ネガティブ感情も取り扱う

徐々に「気持ちについても共有する」ということに慣れてきたら、今度は不安やストレスといったどちらかというと負の感情についても、共有するように取り組んでいきます。

例えば「業務上の課題について話し合う会議」を開催します。そうすると、顧客への対応の遅れが問題だとか、社内の情報共有ができていないことが課題だとか、色々出てきたりするかと思います。

ここでも「その課題に関して、どのような気持ちを感じているか？」についても共有するようにします。なにせ心理的安全性は「心理」の安全性ですから、感情を適切に取り扱う技術を組織的に高めていくことが重要です。

例えば「顧客への対応の遅れに問題があります」という発言があった際に、ファシリテーター役の社長や管理職が「その問題に対して、どんな気持ちを感じている？」と問いかけたりします。

もしくは、課題を付箋紙に書き出して出し合ったあとに「これらの課題に対して、どんな気持ちを感じているか？」ということを付箋紙に書き出すといった方法もとても有効です。（補足になりますが、これはU理論でいうところのSeeing→Sensingのプロセスを進める上でもとても効果的な方法になります）

気持ち、感情といったものを聞くようにすると「ストレスを感じている」とか「顧客に対して申し訳なさを感じている」とか「焦っている」といった感情が出てきたりします。場合によっては「対応が遅いＡ部署に対して怒りを感じている」というような、やや攻撃的なものも出てくるかもしれません。

まずはこういった感情が生じているということ自体を場に表出し、共有するというところが重要です。

このときに、感情そのものについて議論するようなことはしないようにします。「その感情を持つことは正しいのかどうか？」などと議論を始めてしまうと、結論も出ませんし、今後、感情面を共有することが難しくなります。つまり、心理的安全性を高めることが難しくなります。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

◆ 感情共有の技術：Iメッセージ

一点、注意があるとすると**「I（アイ）メッセージで表現する」**ということを徹底することです。Iメッセージは「私は不安を感じている」とか「私はプレッシャーを感じている」といった表現です。それに対してYouメッセージは「お前は間違っている」とか「あなたの対応が悪い」といったものです。

感情面を共有する際には、このIメッセージの徹底を意識してみてください。

なお、負の感情が表明されると、人は防衛反応を取ることが多くあります。自分の身を守ろうとして自己正当化することに意識が向いてしまうのです。「A部署の対応がおかしい。A部署に腹が立っている」といった話が出てくると「そんなこと言ったら、そっちの部署だってこないだあんなミスをして迷惑かけたじゃないか」というように「相手も悪い（から自分だけが悪いわけじゃない）」とか「自分の方は間違っていない」というような話をしようと、反射的になってしまうのです。

このような喧嘩に近いような状況に陥ってしまうと、そこを超えていくのはなかなか難しくなります。ですから**「お互いの非を攻撃しあう」というような場にはならないように注意する**必要があります。

「感情そのものについて議論するようなことはしない」と前述しましたが、ではどうしたらよいでしょうか。

例えば付箋紙に書き出された感情たちがありますが、まずはそれを「眺めます」。そして、それぞれがどんな感情を持っているのかを「感じます」。やや、抽象的に感じるかもしれませんが、この「感じる」という時間が大切です。

感じていると「ああ、そりゃそういう不安を感じるよなぁ」とか「分かる分かる、自分も同じようなこと感じたことあった」とか「そうは言われても、こっちもしんどいんだよなぁ」とか、人の感情に触れて、自分の感情もまた出てきたりします。そこで感じたものをまたIメッセージで共有するということを行います。

「いろんな感情があって、プレッシャーを感じているのは自分だけじゃなくて、多くの人が感じているんだなと思いました」
「正直、自分のミスもあって、怒られてしまっている面も感じて、凹んでいます」

こういった共有ができる、というようなイメージです。

臨床心理学の知見からすると、負の感情は受け止められるとそれだけで消化されたり、緩和したりします。実際にやってみると、それ以上感情について議論をしなくても「それぞれの感情が受け止められた」という認識になっているだけで、**話しやすさや関係性がよくなっていること**が多々あります。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

そして、このプロセスを経たのちに、改めて具体的な課題である「顧客への対応の遅れが問題」「社内の情報共有ができていない」といったことについてどう対応していくかなどを議論していくプロセスに入っていきます。

◆ 対話を続けた先に生じる変化

こうした丁寧なプロセスの対話の場を経験していくと、社員の心理的安全性が高まっていきます。

「課題だと感じているモノを出していいんだ」
「そこで不安を感じている、といったことも共有できるんだ」

という成功体験の積み重ねが、まさに心理的安全性を高めていくわけです。

心理的安全性は**「一緒に働いている人は人間であり、機械ではない」「人間であるから、ストレスや不安など感情的なものも持っている」**ということへの共通理解が深まった職場において高まるものです。

この共通認識が深まると「仕事なんだからやれよ」とか「その領域はそっちの部署の責任でしょ」といった面だけでなく、「この仕事は、Aさんにとってどんな気持ちになるものか？」といった観点も含めた、質の高いコミュニケーションが日常的に起こるようになります。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

心理的安全性は「ぬるま湯」という批判は どう考えるべきか？

時折「心理的安全性とかいうが、ぬるま湯にしかならない」と言った批判的な意見を目にすることがあります。これについては、**心理的安全性について誤解をしている**と申し上げてよいと思います。

心理的安全性というのは、例えば「若手社員の意見をなにも否定せず、いいよいいよと甘やかす」ということでは決してありません。そうではなくて職場において「しっかりと議論を尽くせる」という土壌を作るということであり、「共に働くメンバーの状況（プライベートのネガティブ感情を含む）をしっかりと共有し、チームとしての最善策を考える」ということです。

確かに、心理的安全性を高めるには、各人の傾聴力を高めて「しっかりと聞く」ということは非常に重要になります。そこだけ切り取ると「なんでも受け入れてもらえる」というように誤解されるかもしれません。

しかし、**傾聴は、肯定とは違います。**反論をしてはいけないというものではないのです。相手の意見にしっかりと耳を傾けたうえで「私は、違う意見を持っている」とか「ここが納得いかなかったのでもう少し聞かせて欲しい」というように、反論したり、突っ込んだりしないわけではないのです。

むしろ、そうした適切な反論や、突っ込みができる状態が作られているものが「心理的安全性が高い」という状態になります。

いかがだったでしょうか。

本日は心理的安全性が何故 今のビジネスにおいて注目されているのか。その理由と、実際に会社で心理的安全性を高めていく際のステップについて解説しました。

昨日出題したクイズの答えも是非確認してみてください！明日は「効果的なビジョン（経営理念）をいかに構築するか？」という切り口で会社活性化を深堀します。明日もお楽しみに！

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

次回への宿題

明日は「会社のビジョン」といった切り口で、会社活性化についてお伝えしていきたいと思いますので、今日はビジョンに関するクイズです。

◆ Quiz DAY4

ビジョンは「こういう状態を実現する(ために動いていく)」という大きな方向性を示すものですが、このビジョンを効果的なものとするために大切なことは、以下のうちどれでしょうか？

ア. 具体的にするために定量的な表現(100万人に提供するなど)を盛り込む
イ. 理想的で美しい表現(顧客の喜びのために尽くすなど)にする
ウ. リーダー自身が本気で思っていること(金持ちになりたいなど)をビジョンにする

あなたは、どれが最も大切だと思われますか？なぜそれが大切と思うか、理由も一緒にぜひ考えてみてください。

解答欄 ※ぜひ理由もあわせて考えてみてください！

選択肢：	選んだ理由：

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved. ※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。