

# 心理的安全性の高い職場とは

「部下に嫌われたくないし、職場の雰囲気は良くしたい。でも、肝心の数字や成果がついてこない……」

多くの職場で「心理的安全性」＝「アットホームで優しい職場」という誤解が起きています。もし、あなたの職場が「波風を立てないこと」を優先しているなら、それは心理的安全性ではなく、ただの「ぬるま湯」の職場かもしれません

心理的安全性とは、「みんな仲良しで、ミスを笑って許し合うこと」ではありません。「どんなに厳しい意見や、上司への反対意見を言っても、人間関係が壊れないと信じられる状態」のことです。上司が目指すべきは、部下に気を使う「いい人」ではなく、「何を言っても自分の存在を否定されない」という安心感を部下に与えられる人です。

## ● 職場で以下のようなことはありませんか？

- ・会議で「何も意見が出ない」あるいは「賛成です」ばかり
- ・事故・トラブル・ミスが起きたとき、言い訳や報告の遅れが目立つ
- ・上司が一番気をつかって、面倒な仕事、嫌がられる仕事を引き受けている

これらは、「余計なことを言って評価を下げたくない」という不安や、「面倒なことはしたくない」という消極的な姿勢です。

本当の意味で心理的安全性が高いチームでは、「課長、その指示は現場とズレてますよ」というような、耳の痛い指摘が部下から飛んできます。このような「健全な衝突（ヘルシー・コンフリクト）」こそが、チームを強くします。

## ● ぬるま湯チームの特徴

- ・職場に緊張感がない
- ・業務に対する意識が低い
- ・成長しようという意欲に欠ける
- ・チーム内でのコミュニケーションが少ない



## ● 心理的安全性を低下させる4つの不安

- ① 「無知」だと思われる不安  
質問や発言をすると「知らない」と思われるのではないかと心配すること
- ② 「無能」だと思われる不安  
自分の能力が低いとみられることを恐れ、意見を言ったり、リスクを取ることを避けたりすること
- ③ 「邪魔をしている」と思われる不安  
自分の意見が他人の進行を妨げているのではないかと心配すること
- ④ 「ネガティブ」だと思われる不安  
批判的な意見を言う事で、「ネガティブだ」と思われるのを恐れること

## ◆ 心理的安全性が高いチームの傾向

〔○△×で評価をしてみましょう〕

- ① [ ] チーム内ではポジティブな発言や考え方がよく聞かれる  
失敗や障害があっても悲観的にとらえず、前向きな解決法を探ろうとする。良い経験値としてメンバーを励ましながらか、次のステップに向かおうとする
- ② [ ] 課題に対して全員が厳しく意見を述べ合っている  
メンバー全員が自分事にとらえ、率直な考えを表明しあっている
- ③ [ ] 反対意見や新奇（目新しくて珍しいこと）な考えが歓迎されている  
反論を感情的にとらえない。常識や慣例に外れたアイデアにも耳を傾ける
- ④ [ ] 現場の空気が真剣でありつつも和やかで緊張していない  
真摯に取り組んでいるが一方的でなく、お互いの考えを共有する余裕がある
- ⑤ [ ] お互いに相手の立場を尊重している  
相互に理解し合い、話をよく聞く姿勢が感じられる
- ⑥ [ ] 過去の失敗についても話題に上がる  
成功例のみではなく、失敗談にも触れる。失敗の原因や経緯を客観的にとらえている

- ⑦ [ ] 会話にユーモアが感じられる  
親密さ、友愛が感じられる。和気あいあいとしている
- ⑧ [ ] 全員で責任を共有している  
誰かひとりに責任を押し付けるのではなく、分担・共有がなされている



世界中の企業が心理的安全性に注目したきっかけは、Google社が2012～2015年までの4年間に行った生産性向上のための「Project Aristotleプロジェクトアリストテレス」でした。

この調査の結果、心理的安全性を高めるとチームのパフォーマンスと創造性が向上することを突き止め、心理的安全性の高いチームのメンバーは以下のような特徴があることがわかりました。

- ・ 離職率が低い
- ・ メンバーが発案した多様なアイデアをうまく利用できる
- ・ 収益性が高い
- ・ マネージャーから評価される機会が2倍多い

Google社では、心理的安全性を高めるためにマネージャーにできることとして以下を示しています。

- ・ 積極的な姿勢を示す
- ・ 相手の発言内容を理解していることを示す
- ・ 対人関係において相手を受け入れる姿勢を示す
- ・ 意思決定において相手を受け入れる姿勢を示す
- ・ 強情にならない範囲で自信や信念を持つ

また、数年にわたる「Project Oxygenプロジェクト オキシジェン」と呼ばれる調査から「優れたマネージャーの特徴」を特定をしています。優れたマネージャーがいるチームは、より良い業績を上げており、幸福度がより高く、離職率がより低かったのです。

きわめて有能な Google マネージャーの 10の行動様式は、次のように特定されました。

- ・ 良いコーチである
- ・ チームに任せ、細かく管理しない
- ・ チームの仕事面の成果だけでなく健康を含めた充足に配慮しインクルーシブ（包括的）なチーム環境を作る
- ・ 効果的なコミュニケーションをする・・・人の話をよく聞き、情報を共有する
- ・ 生産性が高く結果を重視する
- ・ キャリア開発をサポートし、パフォーマンスについて話し合う
- ・ 明確なビジョンや戦略を持ち、チームと共有する
- ・ チームにアドバイスできる専門知識がある
- ・ 部門の枠を越えてコラボレーションを行う
- ・ 決断力がある

更にマネージャーに期待される3つの重要事項を「成果の達成」「人材の育成」「コミュニティの構築」と定義し、育成及び評価を継続的に実施しています。

出典 Google re:Work テータに学ぶ：  
Google の優れたマネージャー育成に関する調査



日本企業でも心理的安全性の重要性が注目され、その取り組みが行われるようになってきたそうですが、「空気を読む」「和を尊ぶ」文化もあり、まだ発展途上のようなようです。

しかし、朗報もあります。私は女子大の経営学部で福祉経営論の授業を前期15回担当してきたのですが、最初に学部長、学科長と面談した際、授業中にディスカッションやプレゼンをしてもらってよいか尋ねたところ、学生はそういうことは慣れていまして、どんどんやらせてくださいとの事でした。実際、授業中にやってもらうと、戸惑うことなくディスカッションをし、前に出てマイクを持って発表をしていました。話す内容をきちんとまとめて発表し、頼もしいなと感じたものです。

時に授業で教えていない専門的な言葉が出てくることもあり、「それはチャッピー先生（ChatGPT）の指導ですか？」とツッコミを入れる事もありましたが。

このように自分の考えをきちんと伝えられる若い人たちが就職した時、受け入れる企業側も意識改革をして、心理的安全性のある職場を作り上げ、若い人達が積極的にアイデアや意見を述べることができ、活躍できる環境を整える事が、遣り甲斐となり定着に繋がるのではないのでしょうか？



けあ人財アカデミー合同会社  
代表 垣内 イスズ