

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で幸せに暮らせる社会をつくらう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉)「心理的安全性」を高め、生産性を上げる。

- ①心理的安全性とは
- ②心理的安全性を高める方法
- ③アイデアを生む源泉に健全な対立のある組織をつくる

2023年9月号(第233号)

「バスケ、48年ぶりに自力での五輪出場を決める」

前回(2019年)のW杯では5戦全敗、開催国枠で出場した東京五輪でも3連敗、全く歯が立ちませんでした。今回のW杯では3勝2敗とし、ついに自力での五輪出場を決めたのです。

団体競技で、日本チームが躍進しています。WBC(野球)では前回覇者のアメリカを破り、14年ぶりに世界一に返り咲きました。バレーボールネーションズリーグ2023では世界ランキング3位のイタリアを破り、大会初の銅メダルを獲得しています。

多くの選手が海外で挑戦し、個々のスキルを上げています。同時に日本チーム全体の「心理的安全性」が高まっていることも成果につながっているのです。

「心理的安全性」は、①コミュニケーションを活発にし、②個々のパフォーマンスを上げ、③組織の生産性や成果を高めます。

今回は、この「心理的安全性」について、考察したいと思います。

「心理的安全性」を高め、生産性を上げる

■心理的安全性とは■

心理的安全なチームや職場とは、一言でいえば「メンバー同士が健全に意見を戦わせ、生産的でよい仕事をするために力を注げるチーム、職場のこと」です。

【心理的安全性の低い職場の共通点】

心理的安全性の低い職場には6つの共通点があるとされています。

- ①会議では誰も発言しない、発言権の強い人だけが話している
- ②職場の上下関係が不必要に厳しい
- ③恐怖やペナルティーで失敗を減らそうとする
- ④情報共有が行われない
- ⑤過去の成功や前例にこだわる
- ⑥従業員のワークライフバランスを軽視する

こうした職場環境では、新たな提案、アイデアは生まれず、生産性も上がりません。

【心理的安全性4つの因子】

『心理的安全性のつくりかた』(石井遼介)で、心理的安全性4つの因子を明らかにしています。

- ①話しやすさ(何を言っても大丈夫) …仕事や相手の状況を把握し、多様な視点から状況を判断し、率直な意見とアイデアを募集するために重要な因子。例えば、「問題」や「リスク」に気づいた瞬間、感じた時に声を上げられる職場か? 知らないことやわからないことがある時、それをフラットに尋ねられるか? など。
- ②助け合い(困ったときはお互い様) …通常業務やルーティンでの仕事を越えて、トラブルに迅速・確実に対処・対応する時や、通常よりも高いアウトプットを目指すときに重要な因子。例えば、問題が起きたとき、人を責めるのではなく、建設的に解決策を考える雰囲気があるか? リーダーやメンバーは、いつでも相談ののってくれるか? 減点主義ではなく加点主義か? など。

③挑戦（とりあえずやってみよう）…組織・チームに活気を与え、時代の変化に合わせて新しいことを模索し、変えるべきことを変えるために重要な因子。例えば、このチームではチャレンジ・挑戦することが損ではなく、得なことだと思えるか？ 前例や実績がないものでも、取り入れることができるか？ など

④新奇歓迎（異能、どんと来い）…正解のない時代にあって、メンバー一人ひとりがボトムアップに才能を輝かせ、多様な観点から社会・業界の変化を捉え対応する際に重要な因子。例えば、役割に応じて、強みや個性を発揮することを歓迎されていると感じるか？ 常識に囚われず、様々な視点やものの観方を持ち込むことが歓迎されるか？ など。

日本では、この4つの因子があるときに、心理的安全性を感じる可以说われています。

■心理的安全性を高める方法■

心理的安全性を高める方法は、一言でいえば、4つの因子に紐づく「行動」を増やしていくことです。もっと言えば、望ましい4つの因子の行動を増やし、望ましくない行動を減らすことです。

【望ましい行動を増やす】

①話しやすさ…話す、聞く、報告する、目をみて報告を聞く、雑談する、報告という行動自体をほめるなどの行動

②助け合い…相談する、相談にのる、問題を見つける、自分一人では対応できないことを認める、トラブルを楽しむ、ピンチをチャンスに変えるアイデアを出し合う、解決のためのアイデアを広く募る、個人ではなく組織の成果を考えるなどの行動

③挑戦…挑戦する、機会をつかむ、機会をつくる・与える・試す、改善する、工夫する、変化を歓迎する、挑戦自体をほめ歓迎する、失敗を歓迎する、現実のフィードバックを受け入れる、常識を疑うなどの行動

④新奇歓迎…個性を発揮する、個性を歓迎する、強みに応じて役割を与える、常識に固執しない、月並みを拒否する、批判を一時脇に置く、違いを良い悪いではなく、ただ違いとして認めるなどの行動

【望ましくない行動を減らす】

心理的安全性を阻害する4毒を減らすことです。①批判、②侮辱、③自己弁護、④逃避（詳しくは「元気の源通信」2022年5月号参照）

■アイデアを生む源泉に健全な対立のある組織をつくる■

多くの企業が、この心理的安全性の向上に取り組み始めています。その1社が「かっぱえびせん」や「じゃがりこ」で有名なカルビーです。

「反対意見がなければ、健全な対立も起こらない。やったことがないからやめようと前例を踏襲するようになり、新しいものやアイデアが生まれなくなる」（人材・組織開発部長）

昨年からは専門家の協力も仰ぎ、まず管理職から4つの因子などを学び、その研修を全社員に拡大しています。

【「マジ感謝賞」で気軽に意見が言える職場にする】

現場でも変化が見られるようになりました。心理的安全性のある職場づくりの一環として、女性工場長が命名した「見つけてくれてマジ感謝賞」を募集し、毎月工場内で目立つように掲示しました。

「部品の破損を発見した」など「マジ感謝」する。このキャッチーな賞で後押ししながら、気軽に意見を言えるような職場にしています。

【全員活躍をさらに進める】

カルビーの人事ビジョンは「全員活躍」です。そのために多くの取り組みを行ってきました。

19年には、上司と部下の面談、「1on1」を開始。これは業務の進捗管理や指導のためではなく、「社員の成長のため」と位置付けています。上司の質問により、「気づき」を得ることが目的です。管理職向けには傾聴や共感、コーチングをテーマにした研修も実施し、よい事例は社内でも共有しています。

今年からは、社長をはじめとした経営陣と20~30人の社員を集めたスモールミーティングを定期的に行っています。直接対話を増やし、意見が言いやすい、話しやすい職場環境をつくらうとしているのです。