

トレンド・ワード

# 心理的安全性

生徒の学びや進路選択、そしてその後の人生に影響を与えるような革新的な技術や価値観を「社会のトレンド」として、「学ぶ」「働く」「暮らす」の観点から解説する本コーナー。今回は「心理的安全性」を取り上げる。変化が激しい現代社会では、多様な人々が知恵を出し合い、問題を解決することが求められている。そこで重要になるのが、誰もが率直に意見を交わし合える、「心理的安全性」の高い社会の実現だ。心理的安全性が高まると、学びや仕事、暮らしはどう変わるのか。そして、そうした社会ではどういった資質・能力が求められるのか。心理的安全性の専門家である石井遼介氏に話を聞いた。

解説者



株式会社 ZENTech（\*）  
取締役、チーフサイエンティスト  
**石井遼介** いしいりょうすけ  
心理的安全性の計測尺度・組織診断サーベイを開発し、ビジネスやスポーツの領域で成果の出るチーム構築を推進。一般社団法人日本認知科学研究所理事等を兼任。著書に『心理的安全性のつくりかた』（日本能率協会マネジメントセンター）。

## サマリー

対人関係によるリスクの小さい社会を実現することが、  
組織の生産性や個人の幸福感を高める

組織内の心理的安全性によって  
人々の言動が大きく変化

「心理的安全性」は、「サイコロジカル・セーフティ (psychological safety)」の日本語訳で、「組織の中で対人関係のリスクをとっても大丈夫だと、メンバー間に共有される信念」と定義される。1999年にハーバード大学のエイミー・C・エドモ

ンドソン教授が提唱した概念で、それに近い考え方は、60年代に経営学や組織論の領域に登場し、心理学の考え方を応用して発展してきた。心理的安全性の高低により、組織内における人々の言動は大きく変化する。心理的安全性の高い組織では、誰もが安心して質問したり、違和感を指摘したりすることができる。すると、問題が改善されやすく、生産

性が高まる、メンバーが居心地のよさを感じるなど、多くの利点がある。逆に、心理的安全性が低いと、メンバーは人間関係における不安を抱いたり、リスクを避けようとしたりして、組織の利益になると思っても積極的に行動できなかつたり、必要な質問ができなかつたりする。その結果、組織に様々な問題が起こると、心理的安全性を研究する石井遼介氏

は指摘する。

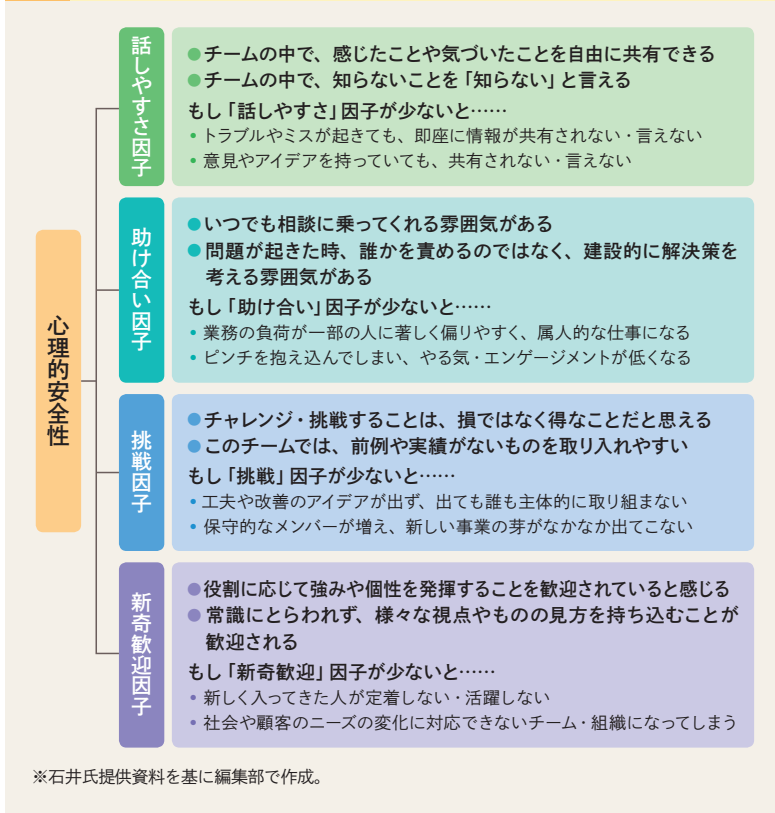
「企業の不祥事などでは、発覚まで誰も何も知らなかったというケースはほとんどありません。メンバーが問題に気づいても、組織内で浮いてしまつたり、責任を負わされたりすることを恐れて指摘できないなど、心理的安全性の低さが背景に潜んでいることがあります」

変化が激しい現代社会では、  
多様な人々の協働が不可欠

近年、心理的安全性が注目されるようになった背景には、社会の急速な変化により、多くの人が答えのな

\* 1 株式会社 ZENTechについては、右記ウェブサイトをご覧ください。https://zentech.jp/

図1 心理的安全性の4つの因子



い課題に直面していることがある。  
「穏やかで安定した社会では、答えを知る一部のみに従えば問題なく過ごせました。ところが、変化が激しく、未来の予測が難しい社会では、様々な考えや価値観を持つ人々が話し合い、知恵を出し合って前に進むことが求められます。地位や立場、年齢などに関係なく発言し、行動でき

るようになるためには、心理的安全性を高めることが不可欠なのです」  
組織内の心理的安全性は、国民性や会社のカラーよりも、少人数の職場やチームごとに異なる傾向が見られるという。  
「同じ企業内でも、各部、各課で人間関係や雰囲気は異なるため、心理的に安全であるという状態は様々

です。学校も、学級ごとに生徒の様子は異なるはずですが」

石井氏は、心理的安全性を「話しやすさ」「助け合い」「挑戦」「新奇歓迎」の4つの因子(図1)に分け、それらの因子が組織内に十分にある場合、心理的安全性は高まると考えている。逆に、組織のメンバーの言動に対して「罰」が与えられる場合は、心理的安全性は低くなる。よくれと思つて行動した結果、叱られたり、周囲から浮いてしまったりする「罰」を受けると、今後は黙っていろいろなと考えるからだ。

**人間関係の悩みがなくなり、誰もが生きやすい社会に**

組織内で4つの因子を育むためには、「この組織では、率直な意見交換を歓迎します」などと方針を表明し、メンバーと共有することが出発点となる。そして、自由な言動はリスクではないと、実際に感じられる環境を整えることが重要だ。  
「例えば、上司に失敗を報告した場合、失敗の内容はともかく、報告自体は望ましい行動ですから、頭ごなしに叱責するのはよくありません。報告したことを認めて褒めた後、

失敗への対策を一緒に考えるなどの対応により、メンバーは次も安心して発言できます」  
社会全体の心理的安全性が高まると、人々は「こんな行動をしたら、周囲から変に思われるのではないかな」などと思わず、自由に生きやすくなり、人間関係に起因する悩みも少なくなると考えられる。そのためには、一人ひとりが心理的安全性について理解し、行動を変えることで、組織内の人間関係や雰囲気をよりよくすることが重要だ。

「どうした社会が実現すれば、人々は保身や忖度(おもんばか)に走らずに、家族や地域、学校、企業、国など、自分が所属する組織をよりよくするための言動を積極的にするようになるでしょう。その結果、組織としての成果や生産性、さらには個人の幸福感が高まりやすくなると考えています」

●次ページからは、「学ぶ」「動く」「暮らす」の3つの切り口で、心理的安全性による社会や生活の変化を具体的に見ていく。

# 学ぶ

## 安心できる人間関係が、学びを深める

**間違いを恐れずに学べれば、探究学習もより充実した学びに**

教室での生徒の行動は、人間関係のリスクをどう捉えるかによって異なる。生徒がリスクを感じなければ、伸び伸びと過ごし、自分のよさを発揮しやすい。一方、リスクが高いと感じれば、同調圧力が高まり、失敗を恐れて消極的になったり、人間関係のトラブルが起きやすくなったりする。

教室における心理的安全性が生徒の学びに好影響を与えるケースは、大きく2つ考えられる。1つは、教科学習などの場面で、生徒が間違いを恐れずに積極的に学べるようになることだ。「間違えたら恥ずかしい」「こんな質問をしたら、馬鹿にされるのではないか」といった心配をせずに発言や質問をすることで、不明点はその場で解決し、学びを進めることができる。

もう1つは、探究学習などが充実

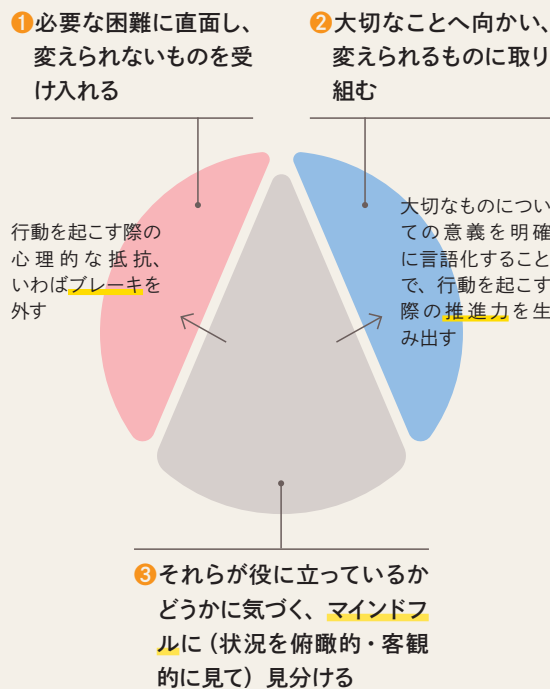
することだ。生徒が自由に考えを述べ合い、協働して探究を進められる場を積極的に設けることで、よい人間関係が構築され、相乗的に学びが深まっていく。

「異なる考えを持つ生徒たちが良好な人間関係を維持しながら一緒に探究を深めていく経験は、将来、プロジェクトチームなどで他者とかかわりながら仕事を進める時にも生きるでしょう」

### 生徒の行動変容を促して心理的安全性を高める

教室における心理的安全性を高めるためには、教師は、「間違えるのは恥ずかしいことではない」「他者の考えを尊重しよう」といったメッセージを繰り返し発信し、生徒と共有するとよい。また、面談など、生徒と1対1で向き合う場面では、生徒の話聞くことに注力し、安心して自分について話せる場であると実感させることも重要だ。

図2 リーダーシップとしての心理的柔軟性



※石井氏提供資料(\*2)を基に編集部で作成。

生徒一人ひとりに、心理的安全性を高めていこうとする姿勢を育むことも大切になるだろう。

「心理的安全性の4つの因子を理解し、それぞれにひもづく行動を増やし、逆に望ましくない行動を減らすことが大切です。それにより、まず自分が変わり、そして周囲に好影響を及ぼすようになります」

そうした行動変容のために必要な資質・能力を、石井氏は「心理的柔軟なリーダーシップ」と名づけ、3つの要素に分けている(図2)。

「自分が変えられることと変えら

れないことを見極め、変えられることに取り組み、変えられないことを受け入れるように努める態度を育むことで、心理的安全性を高めるリーダーシップがより発揮されるようになるでしょう」

心理的安全性を高めることは、教室と同じく、職員室にも必要だ。

「役職や立場、年齢などに関係なく、率直に意見を交わし合える環境が職員室にあれば、問題が発見されやすくなり、教育活動の改善が進んだり、教師が個性を発揮して活躍したりするようになります」

\* 2 石井氏が、次の資料を基に作図した。[1] Hayes, S. C., Strosahl, K. D., Wilson, K. G. (2009). *Acceptance and commitment therapy*. Washington, DC : American Psychological Association. [2] Harris, R. (2019). *ACT made simple: An easy-to-read primer on acceptance and commitment therapy*. New Harbinger Publications.

図3 心理的安全性と基準の関係性

		基準 / Standard	
		低い	高い
心理的安全性	高い	ヌルい職場 コンフォートゾーン 仕事の充実感はない	学習する職場 学習して成長する職場、健全な衝突と高いパフォーマンス
	低い	サムい職場 余計なことをせず、自分の身を守る	キツイ職場 不安と罰によるコントロール

※石井氏提供資料（\*3）を基に編集部で作成。

# 働く

## 個人と組織がともに成長する好循環が生まれる

社会的にコンプライアンス意識が高まり、企業の法令違反やハラスメントなどに対する人々の目は厳しくなっている。企業様々な不祥事が報道され、中には企業経営を揺るがす問題に発展するケースも少なくない。そうした状況を受け、企業では、社員が多様な視点から問題を指摘し

合える風土づくりが、危機管理の重要な課題の1つとなっている。

「社員が問題に気づいても、『上司が気づいているかもしれない』『解決する役割を押しつけられるのでは』などの理由から見過ごされ、不祥事に発展する場合があります。心理的安全性が高く、風通しのよい職場では、一人ひとりの問題意識がすぐに共有されて、問題が小さいうちに解決されやすくなります」

また、少子高齢化による労働力人口の減少への対応や、イノベーション創出への期待があり、年齢や性別、国籍などにとらわれずに多様な人材を生かし、個々の能力が最大限に発揮される機会を提供するダイバーシティ経営も重視されているが、それでも、心理的安全性の高い環境は欠かせない。

「組織内に多様な人材がそろっていても、少数派の立場にいる人々の意見が尊重されない環境では、新たな発想は生まれにくいでしょう。逆に、すべての社員が公平に意見を言い合える環境では、個々の力がかけ算のように増幅されて、新たな価値が生み出されやすくなります」

# 暮らす

## 家庭や地域の人間関係が健全な生活を支える

心理的安全性の高い職場は、社員の居心地がよいだけではない。目標の基準を適切に設定することで、社員は前向きな姿勢で学び続けるとともに、健全な関係で協働することを通じて、個人と組織がともに成長していく好循環が生み出されやすくなる（図3）。企業間の国際競争が激しくなると予測される中、企業がさらなる発展を遂げるためには、そうした環境の実現が不可欠だろう。

家庭や地域においても、心理的安全性が高まることで、人々はより自分らしく生きられるようになると考えられる。家庭では、夫婦や親子が日頃から考えや悩みを話しやすい関係にあると、家庭内外でのトラブルを未然に防ぎやすくなる。

「例えば、子どものいじめの問題は、子どもが保護者に相談できず、問題が大きくなってから発覚するところが少なくありません。夫婦間も、何でも相談し合える関係であれば、1人で悩みを抱えずに済むなど、健全な生活を支えることができます」

「性別や立場といった様々な枠組みから解放され、一人ひとりが地域や社会のために自分は何ができるのかを考えて挑戦できるようにすることで、よりよい社会へと変化していくことを期待しています」

全な生活を送りやすくなります」

地域社会では、「この地域をもっとよくなりたい」と思っている人が発言しやすい環境があれば、小さなアクションが増えていく。そこに賛同者が集まり、地域を変える大きな力となっていくこともあるだろう。

「性別や立場といった様々な枠組みから解放され、一人ひとりが地域や社会のために自分は何ができるのかを考えて挑戦できるようにすることで、よりよい社会へと変化していくことを期待しています」

\*3 石井氏が、次の資料を基に作図した。エイミー・C.エドモンドソン、野津智子(翻訳)。(2014). チームが機能するとはどういうことか:「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ. 英治出版. Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons. より一部改変。