

1

心理的安全性とは？



● Google社の「プロジェクト・アリストテレス」

企業等組織の人材育成において、「心理的安全性」という言葉をよく耳にするようになったのは、2010年代の後半くらいからでしょうか。「心理」も「安全」も、言葉としては一般的であり、それほど目新しいものではないのですが、この言葉がスポットライトを浴びたきっかけがありました。

それは、Google社が2012年に開始した、「効果的なチームというのとはどのような条件があるのか」を調査・定義する研究プロジェクト、その名も「プロジェクト・アリストテレス」です。

このプロジェクトで4年の歳月をかけて調査・分析したところ、判明したのは、「誰がチームのメンバーであるか」よりも、「チームがどのようにして協力しているか」のほうがよほど重要であるということです。

カリスマ的な経営者やケタ外れに稼ぐ営業担当がいるかいないかとか、給与・報酬の高さや福利厚生の手厚さなどではなく、「チームのメンバー同士がどのように協力しているか」。そしてそれらの要素のなかでも圧倒的に重要なのは、「心理的安全性」であると結論づけたのです。

調査の結果、心理的安全性が保たれているチームは離職率が低く、収益性が高い、そして個人がさまざまな面で尊重されているので、モチベーションにも直結するし、ワーク・エンゲイジメント（働きがい）とも非常に親和性が高いということです。

その心理的安全性は、このように定義されます。

心理的安全性 = 誰もが気兼ねなく意見を言える



組織やチーム全体の成果に向けた、率直な意見、素朴な疑問、そして違和感の指摘が、いつでも、だれもが気兼ねなく言えること

(石井遼介『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刊)

言い換えると、対人関係の不安に悩まされることのない、「恐れのない組織」である、ということです。この「心理的安全性」が所属している場にあるのとなないのとでは、「働くこと」に対する私たちの気持ちに非常に大きな差が出てくるということです。

● 「いつでも、誰もが気兼ねなく言える」組織を目指す

皆さんが所属している、もしくは任されている職場では、この「心理的安全性」が保たれているでしょうか？

チームに対する「率直な意見」や「素朴な疑問」、そして「違和感の指摘」。言葉にすると、さほど難しいことのように見えません。また、自分がすでにリーダーなどの役職者になっていて、実績も経験も十分であれば、この心理的安全性の定義に対して違和感をもつこともないでしょう。

しかしながら、あなたが新人だった頃を思い出してみてください。なんとなく質問しづらいとか、「変なことを発言して怒られたり小ばかにされたら

1

チーム全体の心理的安全性を向上させる方法



● 心理的安全性が高いチームをつくる3つの方法

では、具体的にどうすればチーム全体の心理的安全性を高めることができるのでしょうか。また、それをメンバー全員が実感するためにはどうすればよいのでしょうか。

私たちは「不快である」ことに対しては敏感であり、すぐに気づくことができます。「ネガティビティ・バイアス」とも呼ばれるもので、ポジティブな情報よりもネガティブな情報に注意を向けやすく、記憶にも残りやすいという心理学的な傾向によるものです。これは人間が危険をいち早く察知し、生存するために発達させた脳のメカニズムの一部と考えられています。

しかしながら、なかなか感じにくいはずの「安心・安全である」「心地よい」など、ポジティブな面を感じることができたら、それはあなたの職場にとって大きな強みになります。

ここでは、大きく3つの方法を考えてみましょう。

① 学習する組織をつくる

心理的安全性が高い職場では、メンバー全員が「ここで自分は成長できる、学びが多い」という前提で行動することができます。そのためには、「学習する組織」を意識的に構築していくことが重要です。

学習する組織とは、経験から学び、変化に柔軟に対応し続けられる組織のことを指します。そのためには、日々の業務で「成果」だけに注目するのではなく、「成果を出すためのプロセス」も重視します。例えば、定例会議等のなかで「気づきの共有」や「最近の学び」の意見交換をするだけでも、互いの成長を認め合う文化が育ちはじめます。

学習する組織 役職に関係なく意見を出し合える 失敗を受け入れる



また、そこでは、リーダーのふるまいも重要です。部下の発言を上から評価したり否定したりするのではなく、「その発想、いいね」「面白い視点だね」と受け止めることで、学びの対話が生まれます。そうした関わり方が、自然と安心して声を出せる雰囲気をつくります。

② 失敗を受け入れる文化をつくる

人は、失敗する可能性がある場面では萎縮します。心理的安全性の高いチームでは、失敗は「責めるべきもの」ではなく「学習のチャンス」として受け止められます。

例えば、あるプロジェクトでミスがあったときに、「なぜこんなことになった?」「誰のせいだ?」ではなく、「この経験から私たちは何を学べるだろう?」「次に活かすとしたらどうすればいいだろうか?」と問いかける姿勢が重要です。

原因追及だけに終始するのではなく、その失敗をチーム全体の知恵や学びに変えるプロセスこそが、チーム力を高めます。

③ 役職に関係なく意見を出し合える場づくりをする

心理的安全性が高いチームでは、年齢や役職にかかわらず、誰もがフラットに意見を言える風土があります。

「何を言っても上司や先輩に否定される」

「生意気だと思われるから黙っておこう」

という空気がまん延する場では、本質的な議論やアイデアは生まれにく

「共感」の定義

● 「共感」は対人コミュニケーションで最重要

対人コミュニケーションで、何よりも大事であると言われている「共感」。あなたも、「共感してほしいな」「共感してもらえてうれしい」「この人は共感力が低いな」などと、感じたり思ったりしたことがあるのではないのでしょうか。

あらためて、「共感」を定義しましょう。広辞苑にはこう記されています。

他人の体験する感情や心的状態、あるいは人の主張などを、自分も全く同じように感じたり理解したりすること。同感。

(『広辞苑 第七版』岩波書店刊)

私が研修のベースにしているアドラー心理学では、

- 相手の置かれている状況、考え方、意図、感情、関心などに関心をもつこと
- 相手の目で見、相手の耳で聞き、相手の心で感じること

と説明しています。

目の前の相手がつらくしんどいときに、「私だったらこう思うよ」と自分のことにすり替えるのではなく、「苦しんでいる目の前のこの人は、今どんな景色が見えているのか、どんなふうに人の声が聞こえているのか、そしてどんな思いでいるのか」という視点をもつことが大切なのです。

また、昨今よく耳にする「共感力」という言葉があります。こちらは、こ



のような言葉で表されるのではないのでしょうか。

1. 相手に寄り添うことができる力
2. 相手がどう思い、どう感じるかを察することができる力
3. 思いやりの心

● 「認知的共感」と「情動的共感」

共感には、「認知的共感」と「情動的共感」の2種類があります。

「認知的共感」とは、相手の思考や感情を「知的に認識できること」、つまり頭で考えて共感することです。それに対して「情動的共感」とは、相手の思考や感情に対して「情的につながって反応できること」、つまり心から共感することです。

さて、政治家や著名人など、発信力がある人たちがとんでもない失言をしてバッシングされることがあります。これはたいがい共感力に欠けていることが原因になっています。とくに情動的共感に大きく欠けると、人の怒りを買うのは明らかです。例えば、米価の高騰の際の、「自分はいつも支援者からもらうから、米を買ったことがない」という発言などが、それにあたります。

1

アクティブ・リスニング (積極的傾聴)

● アクティブ・リスニングの4つのポイント

では、ここからはカウンセリング・マインドを活かした具体的な聴き方を見ていきましょう。

まず心がけるべきは、Part 3でも触れた「アクティブ・リスニング」、積極的傾聴姿勢です。「聴く」というのは受け身に捉えられがちですが、それを「積極的に」行うというのはどういうことなのでしょうか。具体的には、以下の4点に留意して聴くことです。

① 真摯な姿勢

話し手に体を向け、姿勢を正す。相手へのリスペクトの気持ちを忘れずに、相手の話をさえぎらずに聴く。腕組み、足組み、頬づえをつくことなどはしないようにする。

② アイコンタクト

話し手の目や、指す場所に注目して聴く。ただし、あまり目をじっと見つめすぎると相手の居心地が悪くなる。相手の鼻から首元あたりに視線を置くと、凝視されている感も目をそらされている感もないので適切。

③ 聴いている合図

話し手を見ながらのうなずき。表情は基本的には穏やかに、相手の話す内容に合わせた表情で。

④ 肯定的な意思表示

「なるほど」「そうですね」「いいですね」などのあいづちをうったりうなずいたりする。機械的にならないよう気持ちを込める。



● 相手に不信感を与えてしまう「ながら聞き」

「聴くこと」を積極的に行う場合、こんなにもやることがあるのか、と思った方もいらっしゃるのではないのでしょうか。

私たちは意識をしないと、「相手が話している最中に、自分が何を言おうか考えてしまう」「相手が話しているにもかかわらず、違うことを考えてしまう」ということをやりがちですし、そんなときにはたいがい表面的なあいづちに終始してしまいます。

「あー、うん」

「へー」

「ふーん」

というようなセリフを平板に言われると、

「この人、本当に私の言ったこと聴いているのかな？」

「ちゃんと理解してくれているのかな？」

「真剣に聴こうと思っているのかな？」

など、相手に不信感を抱かせかねません。

また、最近本当に多くの人がやってしまいがちなのが、スマホやパソコンの画面を見つめたままの「ながら聞き」です。身に覚えがある方もいらっしゃるでしょう。

3

適切な質問②

「Why」の 使用上の注意



● 「Why (なぜ)」という質問のもつ側面

開いた質問のなかで気をつけなければならない一つ、それが「Why (なぜ、どうして)」です。

普段はあまり意識せずにこの「Why (なぜ、どうして)」を使っている方がほとんどだと思います。筆者自身も、最初は「いったい何が問題なのだろう？」と不思議に思いました。しかしながら、「Why (なぜ、どうして)」には以下のような側面があるのです。

- ◆賛成できないときや不快に思うときに使われることが多い。
- ◆詰問調になると相手に圧を与えてしまい、結果的に相手の回答に嘘やごまかしが混じる可能性がある。
- ◆言われた側に否定的な響きで伝わる。
- ◆相手を防衛的、逃避的にさせる。また、攻撃的にさせることさえある。
- ◆距離感をつくり、人間関係を悪化させる結果になる。

「なぜできなかったんだ」

「どうしてこんなことになるんだ」

「なんであなたはいつもそうなの？」

もちろんどのような口調なのかにも大きく左右されますが、上記のようなセリフを言う場合、たいがい怒りの感情や不快感が込められています。そうすると、おのずと強い口調、つまり詰問調・尋問調になり、言われた相手はプレッシャーを感じ、あたふたしてしまう。その結果、嘘やごまかしでなんとかその場を切り抜けようとする、という事態を招きかねません。

Whyの質問のもつ側面



もちろん相手は「責められている」「叱られている」と受けとることでしょうし、自己防衛しなければと思ったり、その場から逃げ出したいと思ったりするのも当然です。人によっては、「反撃しなければ」と、いわゆる「逆ギレ」を起こしかねません。

そんなことが繰り返されれば、その二人の間の人間関係は、悪化の一途をたどります。

● 「なぜ遅刻した？」という問いへの答えの正解

これ、本当に不思議だなあと思うのです。本コースを学習されている方の多くは、日本の義務教育で英語を習ったという前提でお話すると、「英語でWhy (なぜ、どうして) とたずねられたら、Because (なぜなら) で返す」と教わったはずですが。

では、例えば職場で、「なんでこんな大事な会議に遅刻したんだ？」とたずねられたときの答えの正解はなんだと思いますか？「なぜなら電車が遅延したからです」とか「なぜなら事故渋滞でAからBまでいつもなら5分で着くところが30分かかったからです」などではありません。

そのようにBecauseで正直に返すと、「言い訳するな!」という理不尽な叱責を受けかねません。現代の日本社会におけるこの場合の正解は、往々にして「まことに申し訳ございませんでした」の謝罪の言葉です。