

「心理的安全性」の キーパーソンは管理職？

今回から、管理職の皆さまに向けて職場のメンタルヘルス対策の実践についてお伝えしていきます。具体的には、コミュニケーションを通じた職場づくり、多様化するメンバーの理解やご自身のメンタルヘルスケアなどについてご紹介いたします。日頃の皆さまの対応に少し工夫を加えて実践することで、メンバーもご自身も気持ちよく過ごせる職場になるかと思えます。そのヒントとなれば幸いです。



はまだ・ようこ

慶應義塾大学法学部を卒業後、金融機関、第三セクターにて営業、人事、広報等を経験。その後心理学に出会い、大学院に進む。現在、心のサポートオフィス、大手EAP(従業員のメンタルケア支援プログラム)企業、心療内科クリニックにてカウンセラーを務める。メンタルヘルス、復職支援、その他職場の困りごと、ライフキャリアに関する相談などを日々行う。特技は人生を楽しむこと。

第1回は、「心理的安全性」について

取り上げます。聞いたことのある方もいらっしゃるかと思いますが、心理的安全性が高い職場づくりには、管理職の皆さまの取り組みがとても重要な役割を果たします。言い換えれば、皆さまが心理的安全性のキーパーソンとも言えます。

「すでに管理職としてやることはいっぱいあるのに、まだあるの？」というお声が上がっているかもしれません。でも、メンバーの方々の日頃のコミュニケーション方法に少し工夫を加えるだけでよい変化が生まれる可能性がありますので、ご参考にしていただければと思います。

「心理的安全性」って何？

「こんなことを質問したらこれも知らないの？と思われるかも」と呑み込んでしまったことはありませんか。また「こんな意見を言ったら的外れと思われるかも」と恐れて言い出せなかった、業務でまづい事態になっても言い出せずに対応が後手になってしまった……ということも心当たりがあるのではないのでしょうか。チームに「ここは大丈夫」という安心感があれば、メンバーは自分らしく発言し、行動し、ミスも早期に報告できるかもしれませんね。

「心理的安全性」はエイミー・C・エドモンドソン氏が1990年代から提

唱している概念です。グーグル社が自社での研究成果として「心理的安全性がチームの生産性を高める最大の要素」と発表したことから、近年注目度が高まりました。

エドモンドソン氏によると、ある研究で有能かつ成果の高いチームの方が、ミスの報告が多いという結果となり、不思議に思ったそうです。そのチームでは率直に話す風土があり、ミスについてメンバー間で話し合い、ミスを回避する新たな方法を自主的に模索するケースが多く見られたそうです。ミスを率直に話し合えるこのチームの風土の特徴を、後に心理的安全性と名付けたとのことでした。心理的安全性とは、

「支援を求めたりミスを認めたりして対人関係のリスクをとっても、公式・非公式を問わず制裁を受けるような結果にならないと信じられること」とされています。職場の仲間が互いに信頼・尊重し合い、ここなら安心して発言・行動できる場であると思える場合に、心理的安全性が高いと言えます。

心理的安全性の高いチームでは、エンゲージメント、つまりチームへの思い入れが高まるとされています。また、忌憚なく意見を言えるため、多様な情報が集まり新しいアイデアが生まれ、生産性が向上するのも自然なことですね。

心理的安全性の高い チームづくりに 管理職ができること

「心理的安全性が高い」とは、必ずしも何を言ってもいいということではありません。言い合うだけだったら、単に馴れ合っている職場かもしれない。大切なのは、チーム全体にチーム目標が浸透し、メンバーがルールを理解していることです。

皆さまは、チームの業務がなぜ必要で、どう役に立つかをはっきりと伝えることができていますか。チームのルールも明確に示していますか。

業務に対して自分の意見が受け入れられるという安心感は心理的負担を軽減し、能力を発揮しやすくなり仕事への意欲も高まることから、結果としてメンバーのメンタルヘルスの向上につながります。また、円滑なコミュニケーションが行われることで「報・連・相」も活発になり、信頼関係の構築、意思決定に必要な情報も多く集まり、問題やリスクへの早めの対応も可能になります。管理職ご自身にもメリットが多いのではないのでしょうか。

以下に、心理的安全性を向上させるポイントをお示しますが、すべて実行する必要はありません。まずはできるところから実践してみてください。

いかがでしょうか。

① リーダーが謙虚であること

リーダーはこうあるべき、という思い込みありませんか？ そうした思い込みは、リーダー自身にもメンバーにもあります。でも、リーダーにも得手不得手がありますね。時には自身がすべての答えを持っていないことを開示して、メンバーの協力が必要なことを伝えてみてはいかがでしょうか。

② メンバー一人ひとりを尊重する

メンバーは一人ひとり独特です。興味を持ってもらえている、ありのままの存在を認めてもらえているという感覚は、信頼関係の構築にとっても重要です。皆さまは、メンバーの努力に配慮して耳を傾けているというサインを送っていますか？ 日常の挨拶に、「○○さん、お疲れさま」と名前を付け加えることも効果的です。

③ メンバーから公平に発言を引き出す努力をする

発言の多い人がいる一方で、その場の空気を読んでなかなか言い出せない人もいます。沈黙の裏にもアイデアが隠されている可能性もありますね。安全に発言ができる環境を整えるには、異なる意見も尊重し、多様な視点を歓迎する姿勢をリーダー自身が実践していくことが大切です。どんな意見も否定せず真摯に耳を傾け、「それは面白

い視点ですね」などポジティブに反応してみてもいかがでしょうか。

④ 失敗を恥ずかしいことと決めつけない

失敗は成功のもととも言いますね。まずは報告してくれたことに感謝を伝え、失敗を隠さない土壌をつくるのが第一歩です。なぜ失敗したかではなく、今から何ができるのか、一緒に整理することから始めてみてはいかがでしょうか。その失敗からどんな学びがあったか、どう改善していけばよいか、その際に支援できることがあるかなど、建設的な会話に導くことが肝要です。メンバー同士が率直に失敗を共有できる風土をめざしたいですね。

⑤ 建設的な意見・フィードバックを心掛ける

何でも言いつ放しの状態では心理的安全性は高まりません。リーダー自身が発言のマナーを実践していくことも必要です。建設的に伝えるためには、事実と意見を区別して伝える、否定と受け止められそうな内容は代案も併せて伝える、チーム目標に紐づけて伝えるなど、よりよくするための提案としての意見やフィードバックを、相手の気持ちを尊重しながら伝える心掛けが大切です。

⑥ 感謝を伝える風土づくり

感謝される／褒められる経験は、嫌

な気持ちにはなりませんね。ポジティブワードはどんどん伝えましょう。言葉で気持ちを伝えることをリーダーが率先して実践することで、チーム全体に少しずつ波及していきます。メンバー同士がお互いの貢献を認め合う風土は心理的安全性の基盤となります。

以上、今回は心理的安全性を高めるために管理職ができることについてお伝えしてきました。心理的安全性の取り組みとして1on1というメンバーとの定期的な対話の機会を取り入れる組織も増えていきます。評価の場ではなく支援と対話の場として位置づけ、業務以外の話題も取り上げること、安心して話せる関係性の構築をめざすものです。

まずは実践できそうなことから始めてみていただければと思います。

次回は、心理的安全性の高い職場づくりに欠かせないコミュニケーションスキルについて取り上げます。

〈参考文献〉

「抱れない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーションをもたらす」エイミー・C・エドモンズ著 野津智子訳 村瀬俊朗解説 英治出版(2021)
Google re:Work・ガイナ:「効果的なチームとは何か」を知 <https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/#introduction>