

## 参議院常任委員会調査室・特別調査室

論題	視点「心理的安全性」
著者 / 所属	金澤 真志 / 企画調整室
雑誌名 / ISSN	立法と調査 / 0915-1338
編集・発行	参議院事務局企画調整室
通号	460号
刊行日	2023-9-28
頁	2
URL	<a href="https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rip_pou_chousa/backnumber/20230928.html">https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rip_pou_chousa/backnumber/20230928.html</a>

※ 本文中の意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。

※ 本稿を転載する場合には、事前に参議院事務局企画調整室までご連絡ください (TEL 03-3581-3111 (内線 75013) / 03-5521-7686 (直通))。

## 心理的安全性

国家基本政策委員会 専門員

かなざわ まさし  
金澤 真志

心理的安全性という言葉をよく目にするようになった。提唱するエイミー・C・エドモンドソン教授によれば、「対人関係のリスクを取っても安全だと信じられる職場環境であること」とされる。職場の誰もが、批判や非難を恐れたり不安を感じたりすることなく、自分の意見や気持ちを率直に気兼ねなく表明できるということであり、これが組織や個人のパフォーマンスを高めるのに資するとして近年多くの企業等で研究や取組がなされているようである。知識集約型やクリエイティブな仕事はもちろんのこと、他者との協力やコミュニケーションが必要な全ての仕事にとっても、ワーク・エンゲージメントを向上させ、生産性や業績を高めることにつながる重要な要素と考えられている。

叱責や追及への恐れからミスを報告しない、あるいは言うべきことがあっても、人間関係の悪化への不安や、自身が無知、無能、出しゃばりと思われることの回避等から沈黙してしまうことはよくあり、それが状況や事態をより悪化させる。沈黙は金と言うが危険でもある。ヒエラルキーが堅固な組織ではそうした沈黙の文化がより根強いとも考えられ、そこで更に不合理な罰や強迫を用いて権威主義的統制が図られれば、業績等に一定の効果があったとしてもいずれ瓦解する例に事欠かない。厳格なヒエラルキーの下でも、規律正しさは固持した上で、意思決定者に別の視点も提供する意味で、意見を率直に述べるができるような機運の醸成や制度的誘導が心理的安全性の向上には必要だと考えられる。

働き方改革や人手不足の現下、心理的安全性の高さは就職活動をする者への訴求力にもなる。だが、単なる優しさや居心地の良さ、気楽さを心理的安全性と捉えてしまうと、結局、成長意欲やキャリア志向のある若者の流出も招くようだ。求められる業績が高く難しい仕事に向き合う中で、建設的な対立を恐れず、懸念、疑問、さらには自身のアイデアについても、安心して率直に発言できることがそういった若者の望むところであろうし、若者に限らず職場の皆がそうした形で、自己肯定感を得て、積極的な学習行動、達成意欲、ワーク・エンゲージメントを高めることができる職場環境がその本来の意義であろう。

こうした概念は経営的目線に過ぎず、日々現場で仕事に追われる者にとってはそれどころではないといった見方もある。だが、「変動・不確実・複雑・曖昧」(VUCA)の時代と言われる現在において、政府も人的資本こそ企業価値向上の鍵とする中、人材の価値を最大限に引き出すには、対人関係のリスクを減らし、コミュニケーションを活性化して互いに協力し、能動的に学習し成長することでパフォーマンスの伸長を導く心理的安全性に属目すべきと考える。しかも、働く者の幸福度をこれと関連付ける研究もなされている。職場風土として、リーダーを要に皆で培うものであるから一朝一夕にはいかないだろうが、仲間が互いに信頼し尊敬し合えるような心理的安全性の高い組織を目指したいものである。