

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



労務

中堅・中小企業に求められる
**心理的安全性の
確保と
取組み事例**

- 1 心理的安全性とは
- 2 心理的安全性を確保するために必要な心構え
- 3 心理的安全性確保に向けた取組み内容
- 4 中堅・中小企業の取組み事例

2023
10
OCT

1 | 心理的安全性とは

「心理的安全性」という言葉を耳にしたことがあるでしょうか。これは、ハーバード大学のエイミー・エドモンドソン氏が提唱した概念で、心理的安全性が組織の健全性や生産性に多大な影響を与えるものとして、近年我が国でも関心が高まっています。

本レポートでは中堅・中小企業が「心理的安全性」を確保する必要性や考え方、具体的な取組みについて紹介いたします。

1 | 心理的安全性の定義

■心理的安全性の定義

心理的安全性（1999年）：エイミー・エドモンドソン

“A shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking.”

「対人関係においてリスクのある行動を取っても、『このチームであれば馬鹿にされたり罰せられたりしない』と信じられる状態」

定義されている内容をもとに心理的安全性が確保されている組織や環境について考えると、「個人やチームにおいて、オープンかつ建設的なコミュニケーションが取れ、自分の考えや感情を自由に表現でき、その上で言葉や行動による負の影響や制裁を恐れず、リスクを取ることができる良好な組織、環境」ということができます。

2 | Google社の調査「プロジェクト・アリストテレス」

2012年、生産性が高いチームの特徴を明らかにする目的で「プロジェクト・アリストテレス (Project・Aristotle)」という調査が実施されました。同プロジェクトは古代ギリシャの哲学者アリストテレスの言葉「全体は部分の総和に勝る」にちなんで名付けられたもので、生産性の高いチームとそうでないチームの特徴や違いを明らかにする目的で次に記載する4項目の調査を実施しました。

■生産性の高いチームを明らかにするための4つの調査項目

- ① マネージャーによるチームの評価（定性評価）
- ② チームリーダーによるチームの評価（定性評価）
- ③ チームメンバーによるチームの評価（定性評価）
- ④ 四半期ごとの売上ノルマに対する成績（定量評価）

定性評価は、結果や文化を理解するのに役立つ一方で、どうしても主観が入り込むことが避けられないという問題があります。また、定量評価は、チームの効果を図る具体的な物差しになる一方で、個別の事情を考慮することができないといった問題があります。

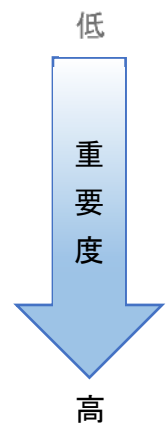
そこで、上記4つの指標を組み合わせることで、チームの生産性を総合的かつ的確に把握できるようになるとの考えに基づき調査を行いました。その結果、生産性の高いチームには共通する顕著な特徴があることが明らかになりました。

3 | 生産性の高いチームに共通していること

前述した調査により、明らかになった生産性の高いチームに共通する5つの項目は以下の通りです。

■ 調査によって明らかになった生産性の高いチームに共通する5項目

| | |
|---------|---|
| ①インパクト | 自分の仕事について、意義があり、良い結果を生むものだと思っている |
| ②仕事の意味 | その仕事が自分にとって意味のあるものだと思っている |
| ③構造の明確さ | チームの役割、計画、目標が明確になっている |
| ④相互信頼 | 他のメンバーが仕事を高いクオリティで時間内に仕上げてくれると信じている |
| ⑤心理的安全性 | メンバーがリスクを取ることを安全だと感じ、お互いに弱い部分もさらけ出すことができる |



この結果をもとに考えると、これまで生産性を高めるために必要とされていた、「個人の保有するスキルやパフォーマンス」「仕事の量」「会社や部門における在籍期間」はあまり影響を与えていないことが分かります。そのうえで5つの項目をまとめると、「社員一人ひとりに目的意識があり、役割や仕事の目的が明確で、相互信頼と心理的安全性が確保されていること」が生産性向上には重要ということになります。また、同調査で心理的安全性が高い組織は、離職率が低いという結果も出ており、社員定着に悩みを抱えている企業においては「心理的安全性」の向上に向けて取り組むことが必要といえます。

4 | 日本企業が心理的安全性を確保しづらい要因

調査は欧米の企業でしたが、振り返って我が国日本ではどうなのかを見てみると、心理的安全性を確保しづらい日本特有の要因が存在します。以下その代表的な要因2点について述べます。

(1) 日本特有の考え方で組織が作られている

Google社ではプロジェクト・アリストテレスの調査を行うにあたり、まずは心理的安全性の定義に含まれる「チーム」と「ワークグループ」を分けることから始めました。それぞれについては以下のように定義されています。

■「チームの定義」

チームとは、メンバーが強く依存しながら、特定のプロジェクトを遂行するために、作業内容を計画し、問題を解決し、意思決定を下し、進行状況を確認する関係性を伴うもの。チームのメンバーは作業を行うために互いを必要とする。

■「ワークグループの定義」

ワークグループとは、相互依存性が最小限という特徴があり、組織または管理上の階層関係に基づくもの。ワークグループのメンバーは、情報交換のために定期的集まる場合がある。

この定義に則って考えると、「日本企業にチームは存在するのか？」という疑問が生じます。日本企業は組織単位として部や課が存在しても、これは人事異動によって構成されるため、ここで言う必要なスキルを持ち合わせた、互いに必要とし合う『チーム』にはなっていないといえます。

(2) 業務遂行における考え方

例えば、部門横断型のプロジェクトを発足させる場合、このメンバーならうまくいくであろうという想定のもと、各部門から複数名が任命されることとなります。このプロジェクトはあくまで業務命令として遂行されますので、メンバー間ではプロジェクトのゴールを明確にすることが難しく、必要なスキルも保有していない可能性があります。

その結果、仕事の意味や目的が分からない仕事をさせられているといった意識に繋がり、心理的安全性を損なう、と考えられます。

上記2つの要因だけで良し悪しが判別できるものではありませんが、「心理的安全性が確保しづらい要因」という観点では「これまでの我が国特有の考え方が心理的安全性の確保には繋がりがなかった」ということとなります。

参考までに、株式会社ビズヒッツが行った職場における不満ランキングは以下の通りです。

1位の『人間関係・雰囲気が悪い』は、具体的には「コミュニケーションがない」「自分本位でまとまりがない」といった人間関係に関する項目です。これをチームの定義に照らし合わせ考えると、お互いに必要とし合える環境であれば、自然とコミュニケーションが生まれ、自分本位で働くこと自体が難しくなるため、結果的に不満の解消に繋がると考えられます。

■職場における不満ランキング
(現在働いている男女500人を対象)

| 職場への不満 | |
|--------|-------------|
| 1位 | 人間関係・雰囲気が悪い |
| 2位 | 収入が少ない |
| 3位 | 労働時間・休日への不満 |
| 4位 | 職場の環境・設備が悪い |
| 5位 | 仕事量・内容が不公平 |

重要なのは社員が抱えている不満を認識するところから始め、早期に解消していくことが結果的に心理的安全性の確保に繋がるということです。

参考：『職場の不満ランキング』
<https://bizhits.co.jp/media/archives/29409>

2 | 心理的安全性を確保するために必要な心構え

組織の見直しや業務遂行の方法を即座に変えることは一朝一夕という訳にはいきませんが、人に関する部分は心構えひとつですぐに行動に移せます。そこで本章では心理的安全性を確保するために必要な心構えについてみていくことにします。

1 | 中堅・中小企業が心理的安全性確保に取り組むべき理由

以下、中堅・中小企業が心理的安全性確保に取り組むべき理由を、退職者の退職理由と、心理的安全性が確保されていない職場で社員が抱える不安要素という視点から解説します。

(1) 退職者の退職理由として多いもの

中堅・中小企業においては社員一人あたりの業務量の多さや業務領域が広いといった特徴があります。その反面、上場企業や大企業と比べ社員が集まりづらいため、一定程度、社員定着に注力する必要性があるといえるでしょう。下表は求人会社であるエン・ジャパンとリクナビネクストによる、退職理由ランキングです。

■退職理由ランキング（それぞれ上位5位まで記載）

| | エン・ジャパンによる調査結果 | リクナビネクストによる調査結果 |
|----|---------------------|-----------------------|
| 1位 | やりがい、達成感を感じない | 上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった |
| 2位 | 給与が低かった | 労働時間・環境が不満だった |
| 3位 | 企業の将来性に疑問を感じた | 同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった |
| 4位 | 人間関係が悪かった | 給与が低かった |
| 5位 | 残業、休日出勤などの拘束時間が長かった | 仕事内容が面白くなかった |

出展：HRドクター『退職理由のランキング』

https://www.hr-doctor.com/news/management/engagement/management_dcc-26

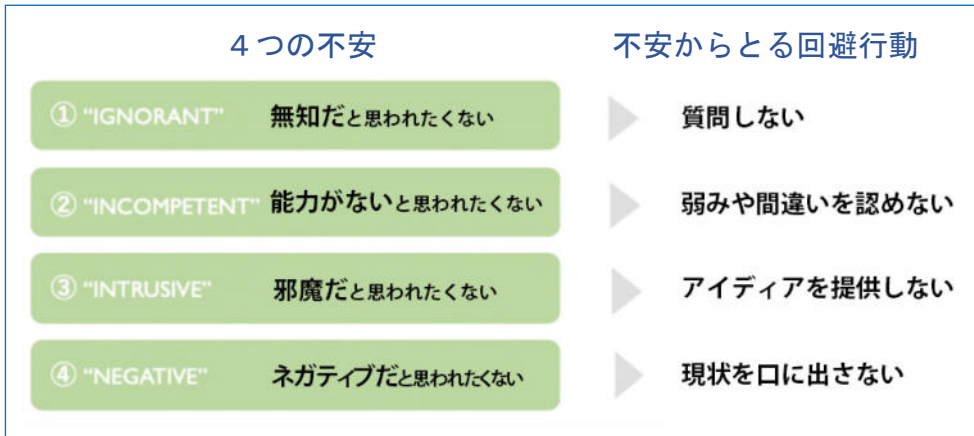
エン・ジャパンの調査結果『4位：人間関係が悪かった』の1つ、リクナビネクストの調査結果『1位：上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった』と、『3位：同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった』の2つはいずれも人間関係に関するものです。退職理由上位5位の中に人間関係に関するものがそれぞれ入っていることから、退職者が人間関係をいかに重視していたかが分かります。

(2) 心理的安全性が確保されていない職場で個人が抱える4つの不安要素

心理的安全性が確保されていない職場の特徴として「ミスをするとないてい叱られる」「失敗を素直に報告しづらい環境」「同僚や上司に助けを求めづらい」といったことが挙げられま

す。長期間こういった状況が続くと、社員は個人的に次のような不安を抱え、不安から回避行動をとるようになってしまいます。

■社員個人が抱える4つの不安と不安から社員がとる行動のパターン

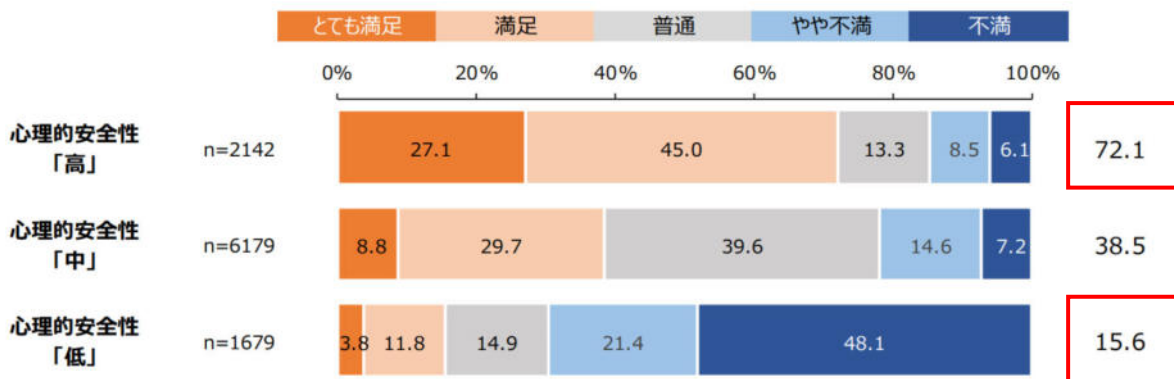


出展：
note『心理の専門家が考える“心理的安全性”が担保されたチーム・職場の作り方』
<https://note.com/hatayoku/n/ne80699baba5f>

不安からとる行動のパターンに近い事象が見られる企業においては、心理的安全性が確保された環境ではない可能性が高く、社員が不安や不満を抱え込んでいる状態と推察されます。

そしてこのような状況が長期間続くと、帰属意識の低い組織風土になることや、一向に離職が減らないといった悪循環に繋がります。

■心理的安全性と職場の満足度の関係性



出展：福岡産業保健総合支援センター『心理的安全性に基づくパワーハラスメント防止対策』

また、こちらの調査では、心理的安全性が高いと約72%が『満足』以上の回答をしており、心理的安全性が低いと約15%が『満足』以上の回答である一方、約69%が『やや不満』以下の回答になっています。

心理的安全性が低い要因が『不満』を抱える要因と重なっているため、いかにして不満を抱かせないかが重要になります。

まとめると、社員が不安を感じる環境や状況が長く続いてしまうことが心理的安全性を低下させ、それらが積み重なると不満が募り、結果として退職につながってしまうということです。

そのため、大企業と比べ人が集まりにくい中堅・中小企業においては、これらの要因を解消し、心理的安全性を確保するための取組みが求められてきます。

2 | 心理的安全性を確保するための管理者による取組みのポイント

心理的安全性を確保するための取組みは容易ではありません。したがって、まずは管理者がリーダーシップをとり、人間関係に関する部分から取組むことをお勧めします。管理者を中心とした心理的安全性を確保するための取組みポイントは以下の5点になります。

■心理的安全性を確保するための管理者による取組みのポイント

- ①人とタスクを区別する
- ②メンバーは『管理』するのではなく、『支援』する
- ③異なる価値観に対して寛容であり続ける
- ④『自己認識』と『自己開示』
- ⑤ローコンテキスト文化を意識する

①人とタスクを区別する

部下に仕事上におけるミスや至らぬ点が見られることはよくあります。こういった事象を指摘する際は、あくまで『タスク』として捉える必要があり、間違っても「なぜこのレベルのことが出来ないのか」という本人を非難するような表現は避けるべきです。

②メンバーは『管理』するのではなく、『支援』する

管理志向が強い管理者ほど「自分起点で物事を考え自分の思い通りにしようとする」傾向にあります。管理することは一つの手段ではありますが、心理的安全性を確保する上では、「相手の立場に立って物事を考え、結果まで導く支援をする」心構えが必要です。

③異なる価値観に対して寛容であり続ける

異なる価値観を持つ人が集まるからこそ、それぞれの強みを活かすことが出来ます。「あの人は考えが合わないから距離を置こう」といった考え方を持つことは禁物です。

④『自己認識』と『自己開示』

相互理解を進める上で重要になるのが、自己認識と自己開示です。自分をよく知り、相手に伝えることが出来るからこそ、共通点や相違点が明らかになり、対話による歩み寄りを進めることが出来ます。

⑤ローコンテキスト文化を意識する

ローコンテキストの状態とは、異なる価値観や考え方を持っているため言葉に出さないと分からない、という認識が当たり前になっていることをいいます。「察する文化」や「暗黙の了解」は認識の相違を生む根源であり、回避しなければなりません。

3 | 心理的安全性確保に向けた取組み内容

1 | 心理的安全性を確保するために必要な取組み内容

心理的安全性を確保するための取組みは、すぐに実行できるものと、仕組み化が必要なものがあります。

すぐに実行できるものから、自社に不足しているものは早速実践し、仕組み化する必要があるものは、まず自社に必要なか検討するところから始めてみましょう。

■心理的安全性を確保に向けた具体的な取組み内容

- ① まずは些細なことでもいいので雑談から始める
- ② 相手がいる場所に“会いに行く”
- ③ まずは相手の意見を受け止める
- ④ 人事評価項目の見直し

① まずは些細なことでもいいので雑談から始める

心理的安全性の確保に不可欠な相互理解や適切な支援を進めるには、コミュニケーションの量が必要になります。「仕事上の面談は実施しているが、気軽な雑談をすることはあまりない」という状況をよく耳にしますが、これではコミュニケーションの量は十分とはいえません。

そのため、仕事の一部だけではなく「些細なことでもいいので雑談する」ことから始めましょう。これがコミュニケーション不足解消の第一歩です。そして次のステップが『相手のことを知る雑談』です。

■相手のことを知る雑談の例

- ・ 季節
- ・ 得意なこと
- ・ 趣味
- ・ 好き/嫌いな食べ物
- ・ 家族
- ・ 持ち物
- ・ スポーツ
- etc.

相手を知る機会になる雑談は、「上司があなたに興味を持っています」というメッセージにもなります。そして、コミュニケーションの量が増えることで「相手の状態を知り、どのような形で支援すればいいのかを探るヒントを得る」ことが可能となるのです。

② 相手がいる場所に“会いに行く”

“Meet them where they are” という英語の表現があります。直訳すれば『相手が今いる場所に会いに行く』で、これを仕事にあてはめると『相手に合わせる』という意味になります。

例えば、口調が穏やかな社員に対して早口で話すと、それだけで相手は緊張して落ち着いて会話することができなくなります。反対に、目を合わせ、穏やかな口調で話すことが出来

れば、緊張がほぐれ、気持ちを落ち着かせることができ、それが心理的安全性の確保につながります。

③まずは相手の意見を受け止める

社員の意見に対し、反対意見を伝えなければならない場面は多くあります。その際、重要なポイントが一つあり、これを実践するだけで印象は大きく変化します。

■相手の意見を受け止めていることを伝えるポイント

相手の話を遮らずに最後まで聴く

相手の話しを遮り、自分の意見を強引に伝える光景を見かけることがありますが、これこそ相手が自分の意見を伝えられなくなる最大の要因です。相手の話しは最後まで聴いた上で自分の意見を伝えていくことが肝要です。また、相手に主張する内容のメリットやデメリットを話させる、というアプローチも有効で、相手の視野を広げることにつながります。

④人事評価項目の見直し

社員が積極的に行動・発言できない要因には、ミスの評価されてしまうのではないかと、というリスクを考えている場合があります。心理的安全性を確保していく上では、頑張っていることが適切に評価される仕組みにしておくことが重要です。

■人事評価項目見直しの3つのポイント

- イ) 等級制度を整備し、社員に求める役割を明確にする
- ロ) 役割を果たすために必要なプロセスや定性的な部分を評価項目に設定する
- ハ) 明確な評価基準を事前に作成、開示する

イ) 等級制度を整備し、社員に求める役割を明確にする

まずは、次のように役割の段階を明確することから見直しを行ないます。

■等級フレーム（中小企業、6等級イメージ）

| 等級 | 階層 | 期待役割 | 役割基準 | |
|-----|-----|------|----------------------|--|
| | | | 項目 | 定義 |
| 6等級 | 管理職 | 部門統括 | 経営補佐 | 広い見識と高度のマネジメントスキルを有し、部門の統括を行うとともに、経営の意思決定を補佐する。 |
| | | | 部門方針 | 会社の中期・年度の方針決定に関わり、全社的な視点に立った適切な中期・年度の部門方針と部門目標を設定する。 |
| | | | 部門目標設定 | 会社方針、部門方針を、直接あるいは部内の管理者を通して組織内に浸透・共有化させ、強い目標達成意欲を持った組織風土を作り出す。 |
| | | | 会社・部門方針の浸透 組織風土醸成 | 部門の中期・年度の目標を達成するための活動を、部内の管理者を通して立案・管理・修正し、目標達成に導く。 |
| | | | 部門目標の達成 | 自らが関与する指導・教育およびOJTを通して、担当部門の管理者を中心とした部下育成を行う。 |
| 5等級 | 課統括 | 課統括 | 課統括・課統括補佐 | 会社方針に基づき、全社的な見地において担当する課の統括または統括補佐を行う。 |
| | | | 部門方針の浸透 | 部門方針を、担当する課の中に理解・浸透させる。 |

記載した等級フレームのように、等級別に求める役割を明確にすることができれば、社員に対し何を求め、評価し、処遇しているかを示すことが可能になります。

ロ) 役割を果たすために必要なプロセスや定性的な部分を評価項目に設定する

等級フレームに記載された役割を果たすために必要なプロセスや定性的な部分を評価するために必要な項目を、以下のように設定します。

■ 役割基準のプロセス評価項目 (部長級イメージ)

| 評価項目 | | | 具体的内容 |
|------|------|---|--|
| 区分 | 評価要素 | 定義 | |
| 情意 | 経営意識 | 経営に携わる意識を持ち、会社の利害得失を踏まえた、意思決定の姿勢の度合い。 | 会社の方針、部門の方針の実現に向かって自ら努力し、部下の指導に努めたか 法令を遵守し、公私混同なく、自己の職責と役割をわきまえて行動したか |
| | 責任性 | 自分に与えられた仕事をやり遂げようという意欲、姿勢の度合い。 | 重大な意思決定のタイミングを誤ったり、利益を逸したことはなかったか 部下の失敗について適切に対応し、組織としての責任を十分果たしていたか |
| | 協調性 | チームの一員として他人の守備範囲をカバーする行動の度合い。 | 自部門の士気を高め、他部門にも進んで協力し、組織全体の能率向上に貢献していたか 相手の立場・意見を尊重しつつ、自分の意見も伝えながら建設的な議論が出来ていたか |
| | 積極性 | 改善提案、仕事の幅を広げたり深めること、および自己啓発などへの意欲と姿勢の度合い。 | 常に自己啓発に努め、問題を解決する為の提案をしチャレンジしていたか 事業環境の変化に合わせて、前例にとらわれず判断し行動できていたか |
| 成績 | 仕事の質 | 仕事の出来映え。仕事内容の充実度、正確性、信頼性、丁寧さ。 | 仕事の目的を正確に理解し、確実に実行していたか。また部下への指示は的確だったか 部下の同じミスが発生を事前に防いだか。またその方策を部門内に展開したか |
| | 仕事の量 | 仕事の遂行度合い。達成率、増減率、仕事をこなす量や速さ、期限 | 仕事の優先順位を的確に判断し、配分していたか |

非管理職には、「積極的に業務に取り組んでいたか」「協力的な姿が見られたか」といった、姿勢を評価項目とすることも有効で、リスクに捉われず、積極的な行動・発言を促すという意味では、是非とも組み入れるべきでしょう。

ハ) 明確な評価基準を事前に作成、開示する

最後に、設定した評価項目をどの程度評価するかを評価基準として設定します。

■ プロセス評価の評価基準の例

| | |
|----|------------------------------------|
| 5点 | 上位等級者としても申し分なかった。上位等級としてもAである。 |
| 4点 | 申し分なく、期待し要求する基準をクリアした。 |
| 3点 | 多少問題やミスはあるが、期待し要求する基準はほぼクリアした。 |
| 2点 | 問題やミスがかなりあり、期待し要求する基準をクリアできなかった。 |
| 1点 | 問題やミスが非常に多く、期待し要求する基準を全くクリアできなかった。 |

評価項目に対してどのように評価されるのかの程度が分かれば、社員もより良い評価を得るために何が必要かを自身で考え取り組むようになります。

中小企業では、評価項目は設定していても、評価基準を開示していないケースがあります。それでは、社員はどの程度頑張れば自身が評価されるかを認識できなくなってしまうため、人事評価の納得感や、最終的に結びつく心理的安全性を確保する上では、評価基準は事前に設定し、開示することが重要になります。

4 | 中堅・中小企業の取組み事例

1 | 顧客本位と従業員重視が相互信頼の風土を醸成するA社の事例

< A社の概要 >

| | | | |
|----|-------|-----|-----------------|
| 創業 | 1970年 | 社員数 | 1,600名（アルバイト含む） |
| 本社 | 東京都 | 業種 | 飲食店経営 |

A社は現在、東京都内と神奈川県を中心に飲食店をチェーン展開しています。

（1）多業態から1業態への転換

以前は東京で流行った業態を東北に持っていくと必ず繁盛していたものの、競合店に出店されたとたん売上が低下し、その結果、業態転換を繰り返すという時期がありました。

当時は、10業態20店舗まで拡大していましたが、業態が異なるが故に人が育たず、社員が全員引き抜かれることもありました。

こういった反省をもとに1業態に絞り始めたのが1981年のことです。そして1991年からは全員参加型会議を開催する等、全社的な情報共有にも取り組んでいます。

（2）経営の目的の1番目に「社員重視」を掲げる

100年企業にはどんな普遍的な価値があるのかを皆で考え、挙げた4つのキーワード、「社員重視」「顧客本位」「独自能力」「社会との調和」のなかから、「社員重視」を経営目的の筆頭に掲げたことにより、全社員がイキイキ成長できる会社になるという意識が共有されました。さらには仲間の成長のためには互いに意見を出し合うことが重要という考えにも至り、その結果、活発な意見交換が奨励される組織風土が醸成されました。

（3）社員の意見をカタチにし、社員重視を体現する

たとえば主力商品の「焼肉」には絶妙な焼き具合が欠かせないため、全社員参加型のコンテストで『焼士』を認定する催しや、清掃技術や品質を競う『クリンリネスコンテスト』を実施しています。

これらの取組みは社員のアイデアによるものであり、社内で好評を得ています。

■ A社の取組みのポイント

- 自社の反省点をもとに、業態を絞り、全社的な情報共有を始めた
- 『社員重視』を経営目的の筆頭に掲げ、取組みを行っている
- 社員から挙げた良い意見は実行に移し、心理的安全性確保につなげている

2 | 「面白く働くために」を追求していくB社の事例

< B社の概要 >

| | | | |
|----|-------|-----|-------------|
| 創業 | 1998年 | 社員数 | 正社員270名 |
| 本社 | 東京都 | 業種 | ゲーム制作、web制作 |

ゲームやweb制作などを手がけるB社は1998年に「面白法人」として設立されました。以下、「つくる人を増やす」を経営理念に掲げる同社における心理的安全性と、それを担保する仕組みを紹介します。

(1) 自分が面白がるのが1番

上司のアイデアに反論すれば人事評価で不利になるかもしれないという不安が過るものですが、同社にはそれがありません。設立当初から面白法人を標榜しているように、何をすることも面白いことが1番、次に周囲から面白い人だと言われること、誰かの人生を面白くすること、という3段階での考え方が徹底されているからです。したがって議論の際も、面白く働きたいからこれは納得できるが、これは納得できないといった主張ができるのです。そして、言う側も言われる側も、それをリスクだと感じない環境が構築されているのです。

(2) 弱みを認めた時点で認めたことになる

人事評価では、失敗したことや学んだことは何かを必ず聞くようにしています。そして、ベテランや立場の高い社員であっても、間違いを指摘されれば明るく素直に「ごめん」と謝る文化が醸成されています。

経営者は、「弱みを無理に克服しようとしなくてもいい。認めた時点で乗り越えたことになる」と考えており、その言葉通り、うまくいかなかったプロジェクトも積極的にホームページで公開しています。会社自体が弱みをさらけ出すことで、社員の心理的安全性を担保しています。

(3) 引き続き『面白い』を追求するために

良いものを作るためには当然、つらいことや大変なこともあります。またアウトプットに対する評価は厳しいものであるかもしれません。ただ同社ではそれを理由に、人間性が否定されることはあり得ません。自分らしく働けるという意味で心理的安全性は確立されており、そういった環境がより「面白い」取組みを可能にしているのです。

■ B社の取組みのポイント

- 『面白い』 ことか否か判断基準のため発言のリスクを抱える人が少ない
- 弱みを克服するのではなく、認めてオープンにすることが心理的安全性に必要
- 人間性を否定することはないため、自分らしく働くことができる

3 | 規模の拡大に合わせて個の尊重が必要になったC社の事例

< C社の概要 >

| | | | |
|----|-------|-----|---------|
| 創業 | 1963年 | 社員数 | 正社員300名 |
| 本社 | 東京都 | 業種 | 求人広告 |

C社は、働き方改革やグローバル化の結果、異なるバックグラウンドを持つ社員が増加傾向にあり、「価値観の違いを埋めるためには会社の支援が必要である」という結論に辿り着きました。以下、「社員のパフォーマンスの向上」「バリューを有言実行するための組織作り」の目的でEED部（Employee Experience Design部）を発足させ、活動を進めてきた事例を紹介します。

（1）「個の尊重」には心理的安全性が必須

同社のバリューのひとつである「個の尊重」を重要視するのであれば、心理的安全性は必須であるという考えに至り、EED部の最終目標も自社社員の思いを最大限に実現できる組織づくりへと変化しています。

（2）具体的な施策4つ

まずは、社内コミュニケーションを目的として社内メルマガの配信から始めました。社員インタビュー、役員や組織長の戦略共有、組織外との協働による成果事例の紹介を通し、コミュニケーションを強化することで、社員の帰属意識を高めることに繋がっています。

また、社員同士が相互理解するために本人がどのようなコンディションだったのかを公開するツールを導入したり、目標設定の実施と共有や、社員同士が感謝の言葉を伝え合うピアボーナスを取り入れています。

（3）これから取組みを始める企業に向け

C社では、定期的にアンケートを実施し、社員が望んでいるものは何かを探っています。また、記述式にしていることもあり、社員の生の言葉で不満や会社の問題を知ること成功しています。

■ C社の取組みのポイント

- 新たな部門を発足し、重点事項として心理的安全性確保に取り組んでいる
- 全社共通の情報配信や、互いを知り関係性を深めるための取組みを実施
- 社内アンケートを定期的に実施し、タイムリーにアプローチしている

心理的安全性を高めるための取組みは会社の状況に応じて異なります。大事ななのは、会社として心理的安全性がいかに重要であるかを認識し、実行に移していくということです。まずは社員の声に耳を傾けるところから始めてみましょう。

本レポートが貴社の心理的安全性の確保に向けて役立てることができれば幸いです。

■参考資料

東洋経済新報社：『心理的安全性 最強の教科書』

福岡産業保健総合支援センター：『心理的安全性に基づくパワーハラスメント防止対策』

(産業保健相談員 入江正洋)

ティーペック株式会社：2019.7.15 Cept vol.8 『心理的安全性』

リクルートマネジメントソリューションズ：『組織の成果や学びにつながる心理的安全性のあり方』

『人材育成・研修 お役立ち情報・用語集』

<https://www.recruit-ms.co.jp/glossary/dtl/0000000230/>

関総研グループ

■事務所所在地

〒540-0022 大阪市中央区糸屋町 1-3-11関総研ビル
TEL 06-6947-1313 FAX 06-6947-1414
フリーダイヤル 0120-430-426

■URL

(関総研グループ)
(結い相続センター)

<http://www.sekisoken.co.jp/>
<http://yui-souzoku.jp/>