



なぜ、あの会社ばかり良い人材が集まるのか？
リーダーシッup 心理的安全性編

シンワラボ 株式会社
<https://shinwalab.jp>

心理的安全性とは？

心理的安全性を高める

Google のリサーチチームが発見した、チームの効果性が高いチームに固有の5 つの力学のうち、圧倒的に重要なのが心理的安全性です。

リサーチ結果によると、心理的安全性の高いチームのメンバーは、Google からの離職率が低く、他のチームメンバーが発案した多様なアイデアをうまく利用することができ、収益性が高く、「効果的に働く」とマネージャーから評価される機会が 2 倍多い、という特徴がありました。

「チームの心理的安全性」の概念を最初に提唱したのは、ハーバード大学で組織行動学を研究するエイミー エドモンソン氏です。

同氏は、この概念を「対人関係においてリスクのある行動をしてもこのチームでは安全であるという、チームメンバーによって共有された考え」と定義しています。

チームメンバーに対してリスクのある行動を取ることは、特別難しいことではないと思われるかもしれませんが。

しかし、「このプロジェクトの目標は何ですか？」などのように、ごく基本的な質問をするときのことを想像してみてください。

「そんなこともわかっていないのか」とあきれられることへの不安を覚えるのではないのでしょうか。無知だと思われぬように、質問をせずにやり過ごそうとする人も少なくないはずです。

チームの心理的安全性がどの程度のレベルであるかを調べる際、エドモンソン氏は、次の文が自分自身に強く当てはまるかどうかをチームメンバーに尋ねます。

- 1.チームの中でミスをすると、たいてい非難される。
- 2.チームのメンバーは、課題や難しい問題を指摘し合える。
- 3.チームのメンバーは、自分と異なるということを理由に他者を拒絶することがある。
- 4.チームに対してリスクのある行動をしても安全である。
- 5.チームの他のメンバーに助けを求めることは難しい。
- 6.チームメンバーは誰も、自分の仕事を意図的におとしめるような行動をしない。
- 7.チームメンバーと仕事をするとき、自分のスキルと才能が尊重され、活かされていると感じる。

エドモンソン氏は、チームの心理的安全性を高めるために個人にできる簡単な取り組みとして、次の3点を挙げています。

- 1.仕事を実行の機会ではなく学習の機会と捉える。
- 2.自分が間違うということを認める。
- 3.好奇心を形にし、積極的に質問する。

心理的安全性が低い職場の例

- ミスするとたいてい叱られる
- 自分が情けない、周囲に迷惑をかけている、とよく落ち込む
- 失敗を正直に報告できない
- 失敗を恐れてリスクがある意見や行動を控える
- 上司や周囲からの評価を過度に気にする
- 平等な発言機会がない(意見自体も求められない)
- 指導者やチームの考えとは異なる意見は受け容れられない
- どうせわかってもらえない、言っても無駄という諦めがある
- メンバー同士で建設的な話し合いができない
(批判やネガティブな意見は言えない)
- チームのメンバーに助けを求め難い
- 仕事と関係ない個人的なことは話し難い

心理的安全性が低い環境で生じる「4つの不安」

無知だと思われる不安



不明点を質問しない

無能だと思われる不安



能力不足やミスを隠す

邪魔をしていると
思われる不安



発言を控える

ネガティブだと
思われる不安



否定的な意見をしない



ハインリッヒの法則

ハインリッヒの法則の意味と自社に取り入れる方法

ハインリッヒの法則とは
重大事故の裏に潜むヒヤリ・ハットを把握する重要性を説いた法則のこと

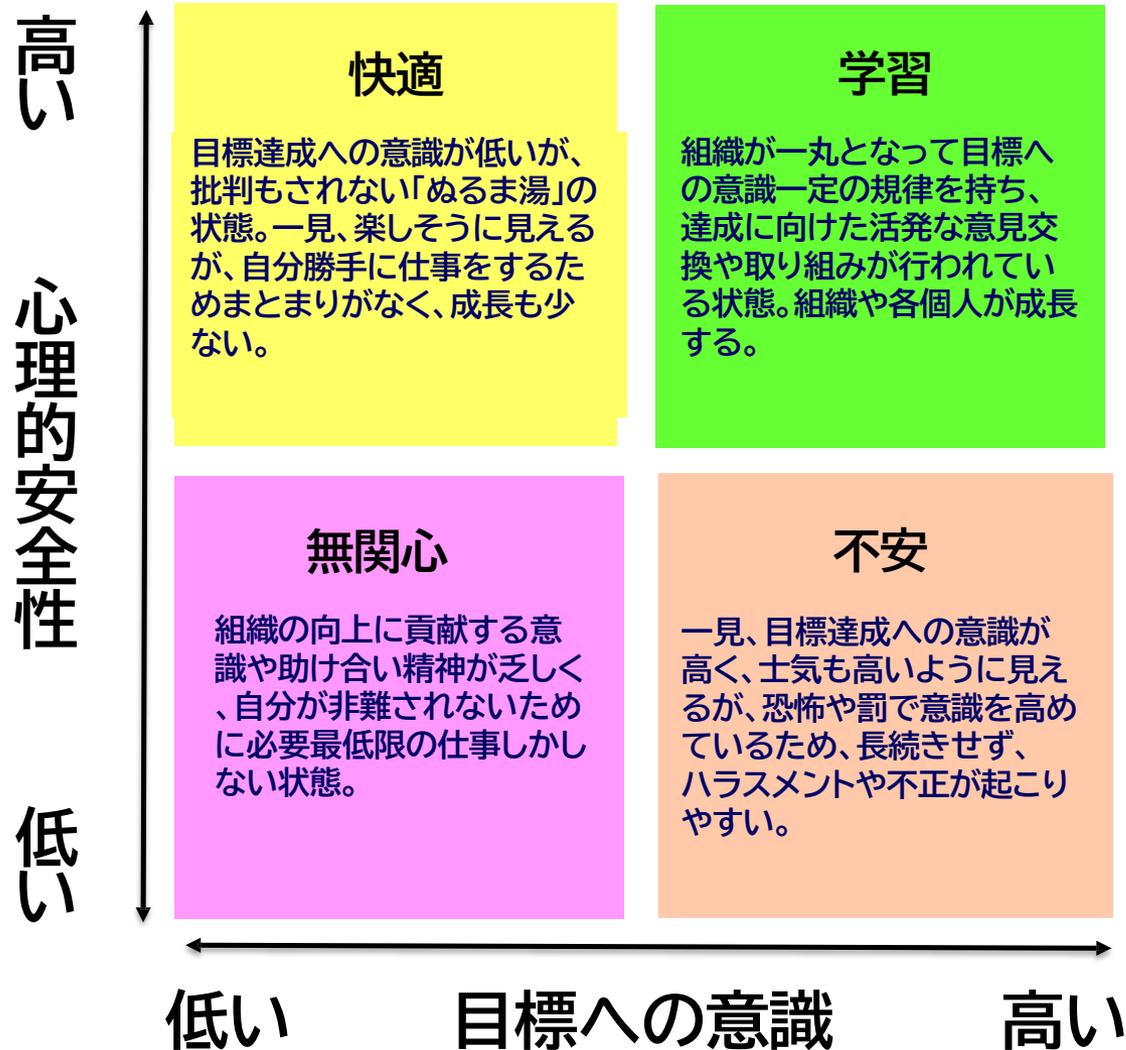
👉 「1:29:300の法則」とも呼ばれる



👉 ハインリッヒの法則を自社に取り入れる方法5つ

- ☑ 安全教育としてハインリッヒの法則についての研修を行う
- ☑ ヒヤリ・ハット報告書の作成を推奨する
- ☑ ヒヤリ・ハットの事例について社員同士で議論する
- ☑ 社内安全大会を実施して事故予防について報告する
- ☑ ヒヤリ・ハット掲示板を作成して社員の目に触れる場をつくる

心理的安全性と目標への意識との関係

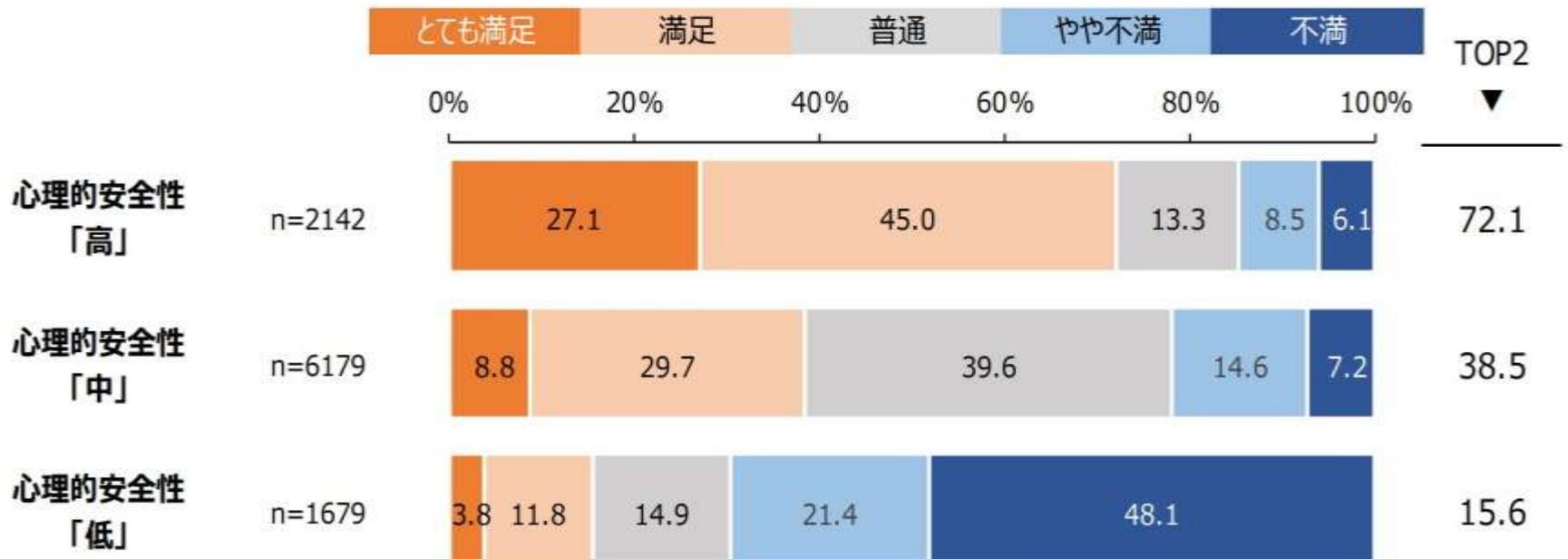


心理的安全性と職場満足度との関係

スコア：%

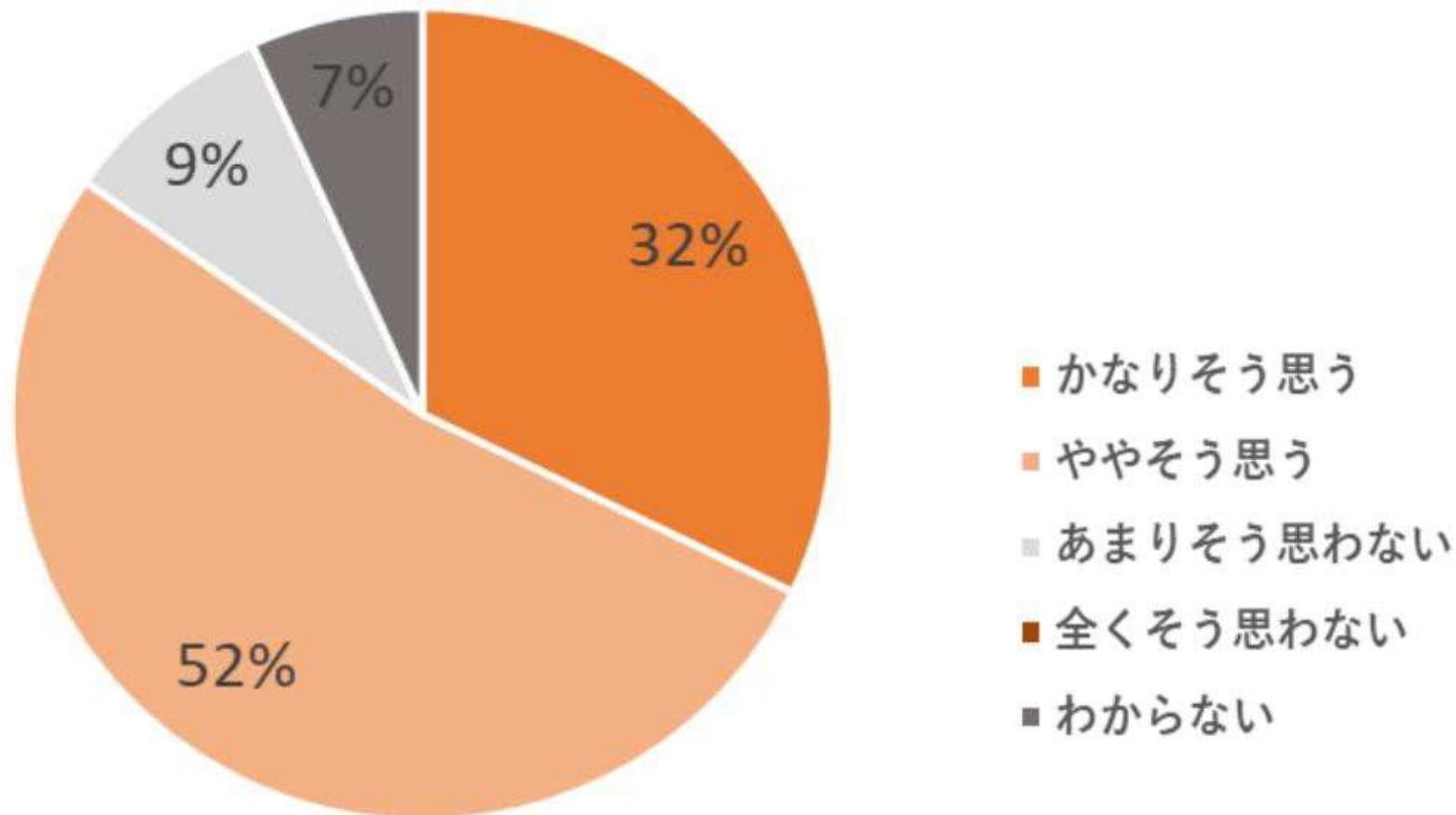
心理的安全性が高いほど、従業員満足度は高い

心理的安全性の高低と満足度には大きな関連がみられ、「低」では不満が5割弱を占める。



調査期間：2022年7月7日～7月27日 調査実施：Humap（株式会社アスマーク）

心理的安全性の取組と売上/生産性向上



(従業員数100名以上300名未満の企業の経営者59名
株式会社カルチャリア「心理的安全性に関する調査」2021を改変)

心理的関係性を損なう4つの要素

1. 非難

相手の性格、人格、能力などを否定、攻撃する行為

2. 侮辱

見下し、無礼、軽視、敵意のある噂などの侵害行為

3. 自己防衛

自己責任の回避や否認(弁明や言い訳など)

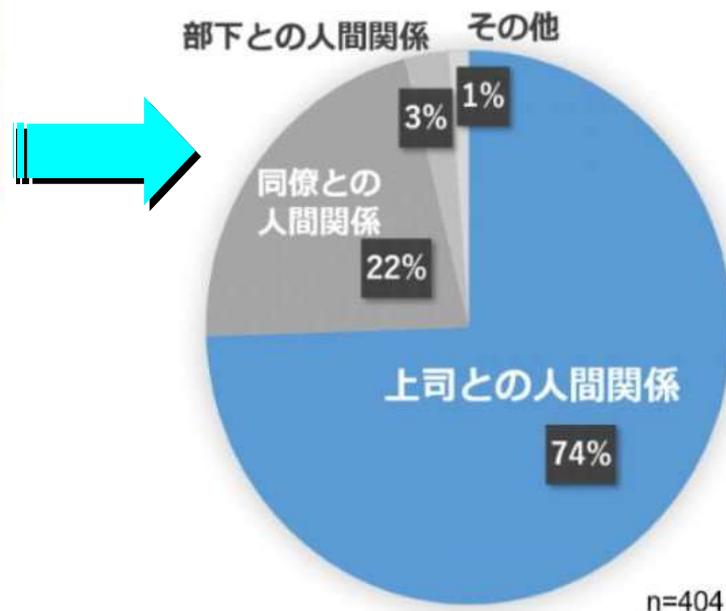
4. 逃避

周囲からの関りに心を閉ざした非協力的な態度や無視

産業医からみた従業員のメンタル不調の原因

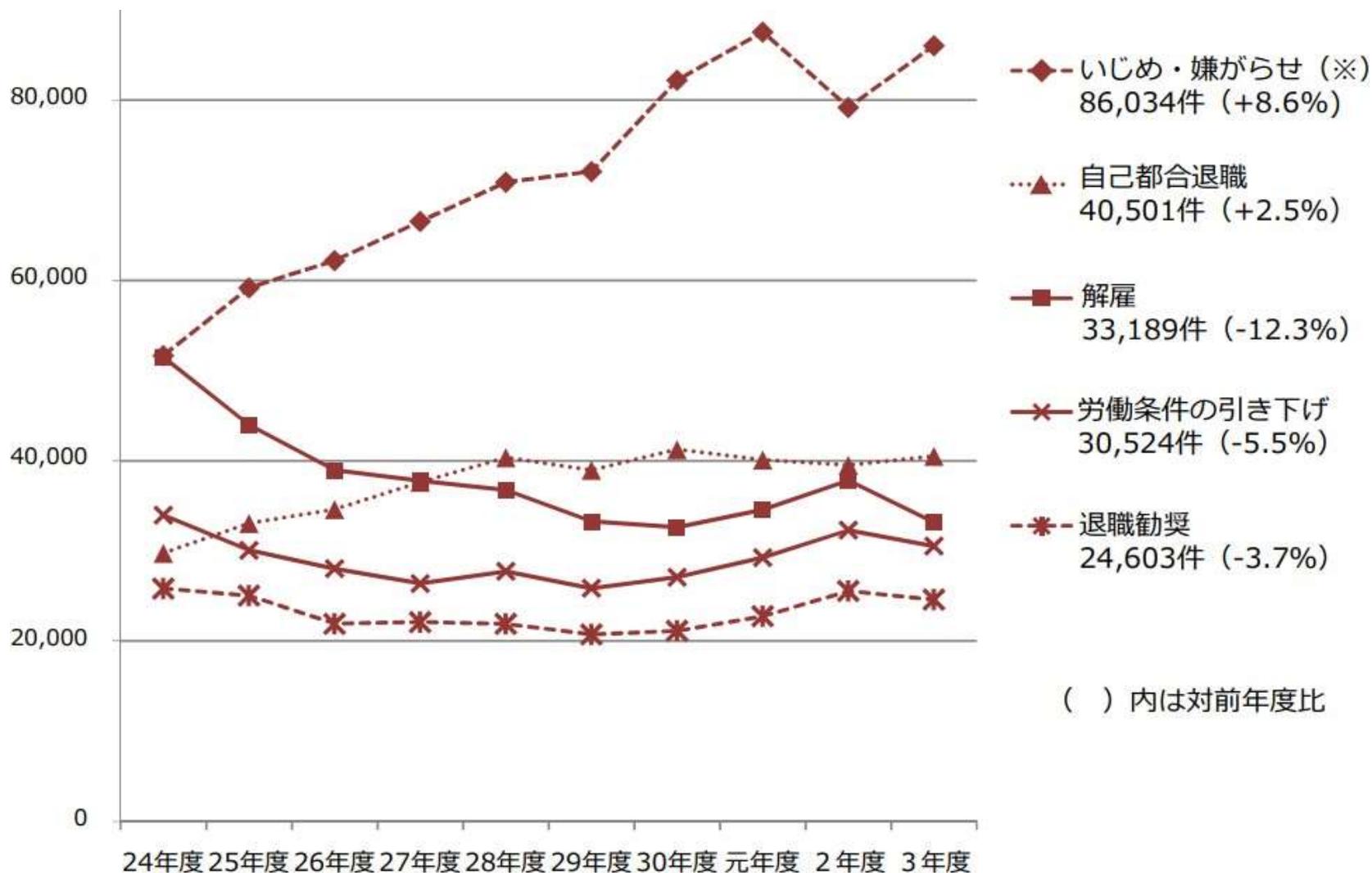
- ・調査対象: 産業医資格があり、現在産業医として事業所で従事している医師
- ・有効回答: 500人
- ・調査期間: 2019/6/4～2019/6/7
- ・調査方法: インターネット調査

順位	メンタル不調の原因	件数
1	職場の人間関係	404
2	長時間労働/業務過多	236
3	パワハラ	161
4	仕事の難易度/能力・スキル不足	126
5	目標達成へのプレッシャー	79
6	家庭の問題	69
7	低賃金	29
8	職場の設備環境	26



(MedPeer資料より引用)

民事上の個別労働紛争の増加



(厚生労働省:「令和3年度個別労働紛争解決制度の施行状況」より引用)

アンコンシャスバイアス

アンコンシャスバイアス

- 無意識の思い込み、決めつけ(自分よがりの解釈)
- 自分では気づいていない、ものの見方やとらえ方の歪み
- 過去の経験、知識、価値観、信念などを基に自動的な認知や判断を行うこと

- 偏見



決めつけ言葉・押しつけ言葉

価値観の決めつけ言葉

- ・普通そうだ ・たいていこうだ
- ・学歴がない者は仕事ができない
- ・お茶出しは女性の仕事

能力の決めつけ言葉

- ・どうせダメ ・きっと無理
- ・そんなことできるわけがない
- ・以前ダメだったから今回もダメ

解釈の押しつけ言葉 (違う解釈を受け入れない)

- ・そんなはずはない
- ・こうに決まっている
- ・つべこべ言うな

理想の押しつけ言葉 (自分の理想を相手に求める)

- ・こうあるべきだ
- ・これくらいできて当然だ
- ・こうでないとはダメだ

パワーとアンコンシャスバイアス

「力」をもっている人

自分のもつ「力」を自覚していないので、
非難される理由がわからない

口ぐせ・態度は・・・

それくらいのことで？何が問題？

どうして気にするの？

自分は悪くない

相手にも問題がある



「力がない」と思っている人

相手の力に恐れや不安をいだく
何気ない言葉や態度に敏感に反応する
「根底に尊重されたい・対等に扱ってほしい」
という願いがある

口ぐせ・態度は・・・

どうせわかってもらえない

軽く扱われている気がする

決めつけられて不快

その態度がストレス！



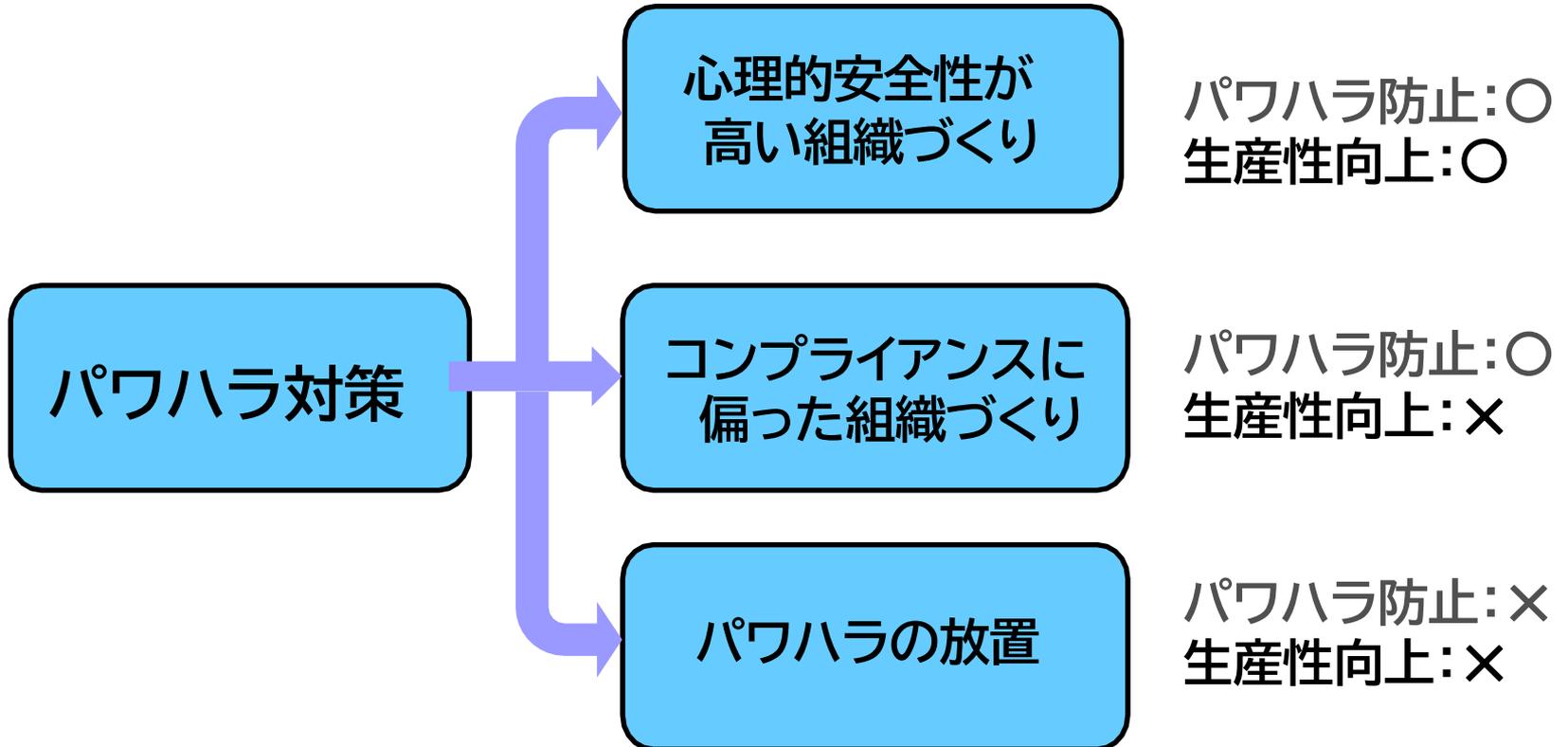
心理的安全性を踏まえたパワハラ対策

労働施策総合推進法のパワハラ対策で事業主が講ずべき措置の内容

事業主が必ず講じなければならない具体的な措置の内容は以下のとおりです。

事業主の方針等の 明確化および周知・啓発	①職場におけるパワハラの内容・パワハラを行ってはならない旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発すること ②行為者について、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等文書に規定し、労働者に周知・啓発すること
相談に応じ、適切に 対応するために 必要な体制の整備	③ 相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知すること ④ 相談窓口担当者が、相談内容や状況に応じ、適切に対応できるようにすること
職場におけるパワハラ に関する事後の 迅速かつ適切な対応	⑤ 事実関係を迅速かつ正確に確認すること ⑥ 速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行うこと ⑦ 事実関係の確認後、行為者に対する措置を適正に行うこと ⑧ 再発防止に向けた措置を講ずること (事実確認ができなかった場合も含む)
併せて講ずべき措置	⑨ 相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、その旨労働者に周知すること ⑩ 相談したこと等を理由として、解雇その他不利益取り扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発すること ※労働者が事業主に相談したこと等を理由として、 事業主が解雇その他の不利益な取り扱いを行うことは、労働施策総合推進法において禁止されています。

パワーハラメントと心理的安全性



指導とパワーハラスメントとの違い

項目	指導	パワハラ
目的	相手の成長を促す	相手を馬鹿にする、排除する 自分の目的の達成
業務上の必要性	仕事上必要性がある 健全な職場環境を維持するために必要なこと	業務上の必要性がない (個人生活、人格を否定する) 業務上の必要性があっても、不適切な内容や量
態度	肯定的、受容的、保護的(見守る)	威圧的、否定的、批判的、攻撃的
タイミング	タイムリーにその場で 受け入れ準備ができているときに	過去のことを繰り返す 相手の状況や立場を考えず
誰の利益か	組織にも相手にも利益が得られる	組織や自分の利益優先 (自分の気持ちや都合が中心)
自分の感情	思いやり、穏やか、冷静	いらいら、怒り、嫌悪感、嘲笑、冷徹、不安
結果	部下が責任を持って発言、行動する 職場に活気がある	部下が委縮する 職場がぎすぎすする 退職者が多くなる

パワーハラスメントにならない指導のポイント

- 日頃から良好な関係性を心がける
- 指導する場合、その必要性をよく説明する
- 自分の意見に固執せず、相手の言い分への聴き耳を持つ
- 自分の指導の仕方に気づき、感情的にならない
(長時間、繰り返し、頭ごなし、一方的、怒鳴るなど)
- 人格や尊厳を侵害しない
- 雇用を脅かすような表現はしない
- 指導は事実を基に簡潔に、タイミングよく、公明正大に行う
- 汎化せずに、具体的な言動や内容に焦点を当てる
- 他者の面前では細心の注意を払う
- 他人との比較や好き嫌いでの特定指導をしない
- 意欲、姿勢、プロセス、工夫など、必ず1つは褒める。
- 相手にどう伝わったかを確認する
- フォローアップを行い、指導以前の状態と比べた成長を促す



叱るときは「かりてきたねこ」で

- 「か」:感情的にならない
- 「り」:理由を話す
- 「て」:手短に
- 「き」:キャラクター(人格)に触れない
- 「た」:他人と比較しない
- 「ね」:根に持たない
- 「こ」:個別に叱る



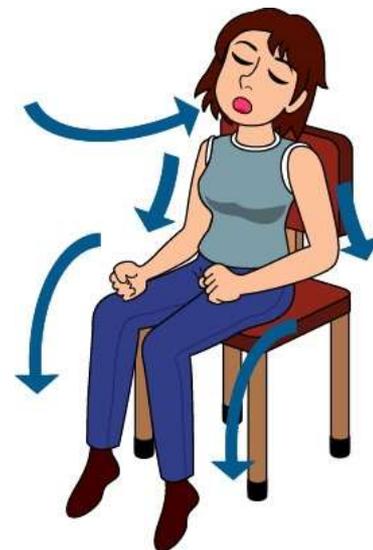
アンガーマネジメント(6秒ルール)

- 怒りが生まれても6秒経つと理性が働く
- 腹が立ってもとにかく6秒間やり過ごす
- 具体的方法
 - ・ 6秒間数える
 - ・ 怒りを点数化する
 - ・ 落ち着く言葉を唱える
(例:「冷静に」「大丈夫」「何とかなる」)
 - ・ 深呼吸
 - ・ グーパー運動
 - ・ 水分をとる
 - ・ トイレに行く(その場を一旦離れる)



怒りを整える呼吸法 腹式呼吸

- 3つ数えながら鼻から吸う
「1、2、3…」
(下腹部を膨らませる)
- 息を止め、2つ数える「1、2」
- 6つ数えながら、ゆっくりと口から吐く
「1、2、3、4、5、6」
(下腹部はへこませる)



自分の気持ちを適切に伝えるアサーション

➤ 攻撃的

自分のことだけ考えて、他者を踏みにじる

➤ 非主張的

自分よりも他者を常に優先し、自分のことを後回しにする

➤ アサーティブ

自分のことをまず考えるが、他者も大切にする

(松崎一葉:こころを強くするメンタルヘルス セルフケアマニュアルを改変)

自己表現の3つのパターン

【状況】レストランで海鮮丼を注文したが、ウニの量がメニューの写真よりも明らかに少ない。

	攻撃的	非主張的	アサーティブ
行動	店員を呼びつけ、「お前、こんな料理を客に出しやがって。ふざけるな。」と怒鳴り散らし、作り直させる。	「ウニの量位で文句を言うのは恥ずかしい。でも、これがわかっていたら注文しなかったのに。」と、不満に思いながらも何も言わない。	店員に、「楽しみにしていたウニの量が写真よりもかなり少なくながっかりしています。私が期待しすぎたのかもしれませんが、できればウニを写真と同じように増やしてもらえませんか？」と、料理が写真と違う事実と、気持ちを率直に伝える。
結果	要求通りになったが、雰囲気が悪くなり、楽しく食事できなかった。 店員は、侮辱されたような不愉快な気持ちになった。	料理に不満が残り、暗い気持ちになった。 店側はお客様の不満に気づかず、改善のチャンスがないままとなった。	要求は通り、食事も楽しめた。 自分の行為にも満足した。お客様が満足したことで、店側も安堵した。

職場でのアサーション例

【状況】A課長の部下Bさんの仕事が遅れており、納期に間に合わないかもしれない。

A課長	「何でいつも予定通りにできないのか」「どうして報告しないのか」
Bさん	「いつもではなくひどい言い方」と思いながらも「すみません」とだけ答える。

A課長の怒りは、Bさんが思ったように動いてくれないことからきています。しかし、Bさんには、A課長が怒っていること以外は何も伝わってなく、萎縮から事情をうまく話せていません。

A課長	「今の仕事の納期は今週末だったよね」「予定よりも遅れているようだが大丈夫か？」「大事な仕事なので私も心配している」「もし間に合わないようなら早めに報告してほしい」
Bさん	「納期のご心配をおかけして申し訳ありません」「C課長から急ぎの仕事を急遽頼まれて、予定よりも遅れてしまっています」「できれば、どなたかに協力してもらえると助かるのですが・・・」
A課長	「そうだったか」「サポートも含めて、どうするか一緒に考えよう」

A課長が具体的にどうしてほしいのか正直な気持ちをBさんに伝え、Bさんも事情や気持ちを率直にA課長に伝えたことで、相互理解が深まり、お互いのストレスが減りました。仕事については、納期に間に合わせる方法を一緒に考えることになりました。

アサーティブに話すためのポイント

- 「人」ではなく、「事」にフォーカスする
- 相手の状況に配慮する
- 相手の立場、気持ちを代弁する
- 自分の正直な気持ちを誠実、率直に伝える
- あいまいではない、具体的な要望を伝える
- 自分の責任も伝える
- 自分も相手も対等な関係であることを意識する
- どうするかは自分で決め、結果に責任を持つ

積極的傾聴法

- 部下のものの見方、考え方、行動様式を理解するには
部下の話を聴くことが必要
- 積極的傾聴法は人の話を聴く基本技法
- 積極的傾聴法を実践できれば、他者とのコミュニケーションが円滑になり、パワハラは生じ難い。



具体的な聴き方

- 先入観を持たない
- うなづき、あいづちをタイミングよく
- 相手のペースに合わせて最後までじっくり聴く
- 批判や否定、レッテル貼り、説教をしない
- 話を発展させる質問をする
- キーワードを繰り返す
- 話を整理する
- 沈黙は邪魔せずに待つ
- 話の流れがわからなくなったら、素直に聞き返す
- 気持ちに焦点を当てる

部下とのコミュニケーションのポイント

- 部下の仕事の管理をするだけでなく、心身の体調管理にも気を配る。
- 自分の仕事のスタイルを押し付けず、部下がやる気を持てるよう、部下の力が伸びるように努める。
- 個人的な価値観や好き嫌いを職場に持ち込まない。
- 自分のアンコンシャスバイアスに気づき、押し付けない。
- 性格の問題はお互いさま。
- 心の扉を開くのはリーダー。
- 心理的安全性が高い、信頼関係が構築された職場づくりを心掛ける。



EQ(Emotional Quotient)

3つの知性	8つの能力
<p>心内知性(セルフ・コンセプト)自分の心理的な状態を自分で捉える力で、EQの基本となる知性</p>	<p>自己認識力(自分の感情や感情状態をはっきりと認識する能力)</p>
	<p>ストレス共生(怒りや不安、恐れなどネガティブな感情を抑えたり、調整する能力)</p>
	<p>気力創出力(ポジティブな感情を自発的に作り出し、活用、維持する能力)</p>
<p>対人関係知性(ソーシャル・スキル) 自分の考えや気持ちを、他の人に適切に伝えるための知性</p>	<p>自己表現力(自分の気持ちや考えを的確に相手に伝えるため、自己を表現する能力)</p>
	<p>アサーション(相手の考え・意思を尊重しながら自分の考え・意思を主張できる能力)</p>
	<p>対人関係力(人間関係で生じるトラブルに解決策を見出したり、トラブルを未然に防ぐための行動がとれる能力)</p>
<p>状況判断知性(モニタリング能力) 状況を正確に把握することで他者の感情を敏感に察知したり、自分の行動を調整して人間関係を豊かにしていく知性</p>	<p>対人受容力(相手が何を感じ、考えているかを理解し、受け容れる能力)</p>
	<p>共感性(相手の感情を理解して感じ取る能力)</p>

EQが高い人と低い人の特徴

EQが高い人

- 自分の長所・短所を知っている
- ストレスに強く、柔軟性がある
- 観察力が鋭い
- 気遣いができる
- 寛容で、思いやりがある
- 傾聴力、共感力が高い
- 上手に言葉を選ぶ
- 人間関係が円滑

EQが低い人

- 自己中心的な言動が多い
- 協調性や責任感に欠ける
- すぐに感情的になる
- 許容範囲が狭い
- 謙虚さが足りない
- 権威を振りかざす
- 人の話を聞かない
- 人目を気にしない
- 愚痴や悪口が多い
- 周囲の雰囲気が悪くなる

EQについての自問自答

- 相手の立場に立って考え、相手に共感しているだろうか？
- 相手が今どんな気持ちでいるかを感じ取っているだろうか？
- 相手がどう感じるかを推測し、それに配慮する言動ができているだろうか？
- 相手が自分をどう見ているか、感じ取っているだろうか？
- 課題や目的のために、自分の感情を適切に作り出しているだろうか？
- 自分の感情に振り回されることはないだろうか？

(株式会社アドバンテッジリスクマネジメント資料を改変)

自他理解と自己成長を促す方策例

組織的アプローチ

- セミナーや研修を受講する
- 周囲の者が指摘する
- 人事評価制度に組み込む

個人的アプローチ

- EQ(Emotional Quotient)を高める
(自分を客観視する、自問自答する、素直になる、相手の感情に気を配り
良い点を見つける、感謝する、向上心を持つ、リラックスするなど)
- カウンセリング(マインドを持つ、受ける)
- コーチング

心理的安全性を踏まえたパワーハラスメント対策のまとめ

- パワハラにならない指導
- アンコンシャスバイアスへの取組
- アンガーマネジメント
- リラクゼーション
- アサーション
- 積極的傾聴
- 相手に対する感謝や尊重

→EQ(Emotional Quotient)を高める