



Nov 19th, 2021 第8回JMAマネジメント講演会

# 3つの場面で考える心理的安全性の高め方 心理的安全性と「学習」と「パフォーマンス」の関係

東京大学大学院医学系研究科 精神保健学分野  
心理学博士・臨床心理士・公認心理師 関屋 裕希

# 関屋 裕希 (せきや ゆき)

東京大学大学院医学系研究科 精神保健学分野 客員研究員  
博士(心理学) / 臨床心理士 / 公認心理師

2003～2007年 早稲田大学第一文学部 心理学専修

2007～2012年 筑波大学大学院 人間総合科学研究科  
臨床心理学専攻 修士・博士課程修了

大学～大学院で心理学を専攻。大学院時代には、心療内科・精神科クリニックや、小中高のスクールカウンセラーとして勤務しながら、学位取得。

2012～現在 現所属

働く人のメンタルヘルスを専門に研究・実践活動を行う。  
科学的根拠に基づきながら、それぞれの現場に合わせて、  
ポジティブ心理学や認知行動的アプローチをベースにした対策  
を提案。

メディア・雑誌などでも活動中

NHK「クローズアップ現代」、フジテレビ「とくダネ」

TBS「あさちゃん」、集英社「MORE」、マガジンハウス「anan」など  
著書に「感情の問題地図」他多数



# アジェンダ

- 1 事例で理解する「心理的安全性」
- 2 心理的安全性の高いチームとは？
- 3 日々の積み重ねで心理的安全性を高める
- 4 会議の場で心理的安全性を高める
- 5 問題が起きたときこそ心理的安全性を高める
- 6 Q&A

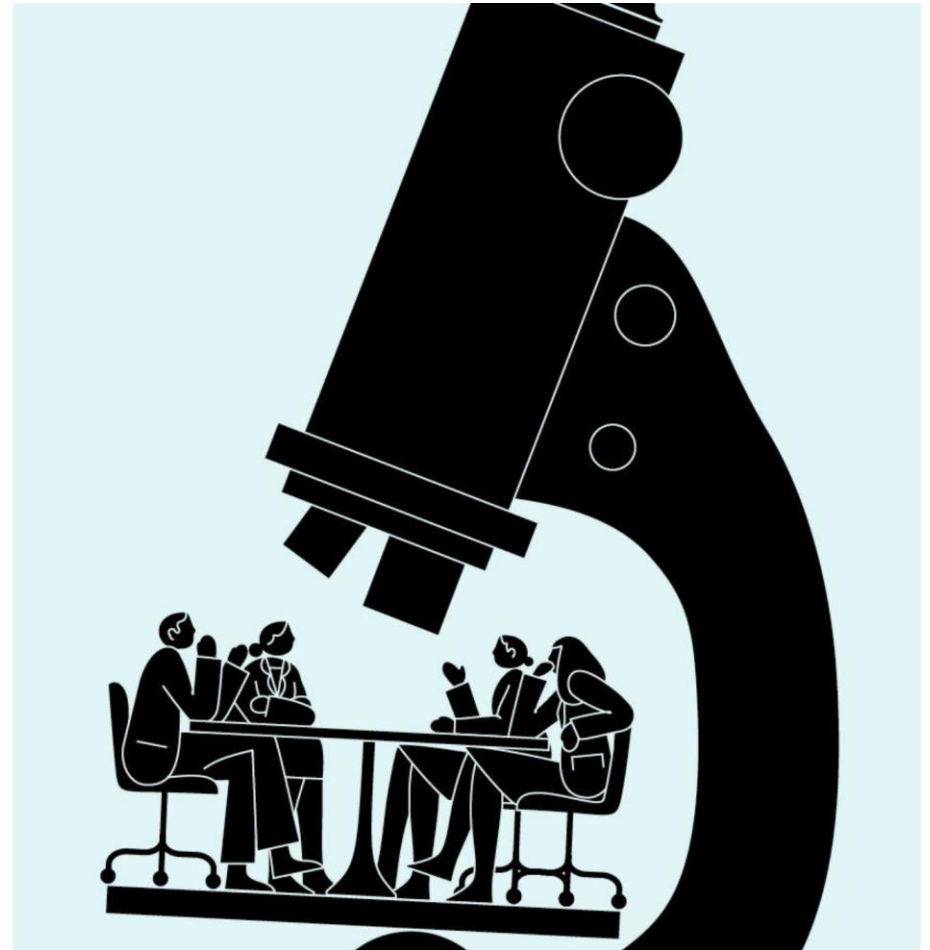
# 注目されるきっかけ

## 2016年2月NEW YORK TIMESの記事

THE WORK ISSUE

### What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team

New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter.



Article of NEWYORKTIMES, Feb, 25, 2016, By Charles Duhigg

# 注目されるきっかけ

Googleが大規模調査を行った結果、効果的なチームには「心理的安全性が重要」という結論に。

心理的安全性が高いチームは...

- ✓ 離職率が低い
- ✓ 収益性が高い
- ✓ 多様なアイデアを活用できる
- ✓ 「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

# Project Aristotle by Google

「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協力しているか」が大事

参考：Project Aristotleは効果的なチームとは何か、を探るために2012年から行われていたプロジェクト。

「効果的なチーム」は次の4点で計測  
マネージャーによるチームの評価  
チームリーダーによるチームの評価  
チームメンバーによるチームの評価  
四半期ごとの売上ノルマに対する成績

## 1 サイコロジカル・セーフティー (心理的安全性)

チームメンバーがリスクを取ることを安全だと感じ、お互いに対して弱い部分もさらけ出すことができる

## 2 相互信頼

チームメンバーが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いると感じている

## 3 構造と明確さ

チームの役割、計画、目標が明確になっている

## 4 仕事の意味

チームメンバーは仕事が自分にとって意味があると感じている

## 5 インパクト

チームメンバーは自分の仕事について、意義があり、良い変化を生むものだと思っている

# チームの心理的安全性

1999年 Amy Edmondson教授

このチームでは率直に自分の意見を伝えても、

**対人関係のリスク**を心配する必要がなく、

**安全である**ということが

チームに共有されている状態。

Amy Edmondson. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2 (Jun., 1999), pp. 350-383, 1999.



# 対人関係のリスクとは？

- ✓ 「生意気なひとだ」と思われる
  - ✓ 場の空気を壊す
  - ✓ 「空気が読めない」と思われる
  - ✓ 面倒だと思われる
  - ✓ 嫌われる
  - ✓ 間違っただけを言っていると思われる
  - ✓ 「仕事ができない」と思われる
  - ✓ 「物を知らない」と思われる
- など



# 偶然の発見！

A photograph of a female doctor in a white lab coat, blue surgical mask, and blue gloves kneeling on a light-colored wooden floor. She is holding a clipboard and looking at a young child with brown hair, wearing a colorful striped shirt and blue jeans. The child is standing and looking down at the clipboard. They are in a hospital room with a large window in the background showing bare trees. To the left is a white examination table, and to the right is a white medical cart.

**医療現場を対象にした  
研究がきっかけ**

# チームワークと医療過誤率の関係

**仮説：チームワークがよいほど、  
医療過誤率は低い。**

**結果：チームワークがよいほど、  
医療過誤率が高かった。**

**どうということか？**

**チームワークがよく、開放的な環境にあるほど、  
より多くミスについての報告がなされていた。  
さらに、報告内容について、ミスを回避・防止す  
るための話し合いも行われていた。**

# どんな概念と一緒に検討されてきたか

問題指摘  
行動

提言行動

【上方向の言語コミュニケーション】  
改革案を提言する、組織の利益になる行動や  
やり方について提言する  
今のやり方に疑問を呈する、ミスを指摘する、  
インシデントについて報告をする

\* 特に**組織に害をもたらす行動を抑制するための  
提言**と強く関連

Sonya Fontenot Premeaux , Arthur G. Bedeian. Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. Journal of Management Studies 40 6, 2003.

Liang J., Farh C. I. C., & Farh J. L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. Academy of Management Journal, 55, 71–92. 2012.

# 問題指摘行動や抑止的提言がしづらい理由

「こんなことも知らない」と  
思われてしまう  
(無知だと思われる不安)

「こんなこともできない」と  
思われてしまう  
(無能だと思われる不安)

「あの人のせいで進まない」と  
思われてしまう  
(邪魔してるとと思われる不安)

「後向きなことばかり言う」と  
思われてしまう  
(ネガティブだと思われる不安)

# 問題指摘行動や抑止的提言がしづらい理由

「分からないこと  
知らないことを  
聞かない  
(無知かと思われる不安)

「失敗やミスを隠す  
報告しない  
(無能かと思われる不安)

「あのアイデアを  
思いついても言わない  
(邪魔かと思われてしまう不安)

「後向きなことばかり言う」  
問題に気づいても  
自発的に発言しない  
(無能かと思われてしまう不安)

# 心理的安全性の高いチームでは

分からないこと  
知らないことは  
すぐに聞くことができる

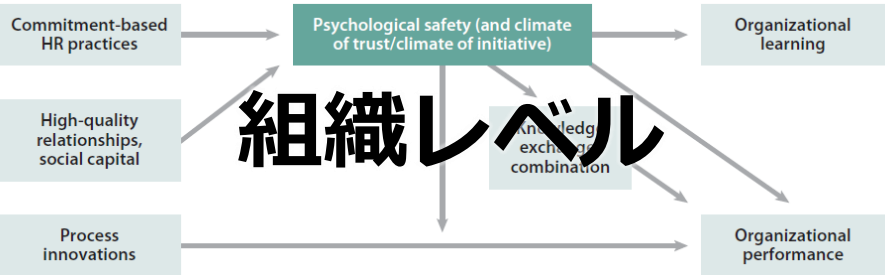
ミスを受け容れて  
すぐに報告する

アイデアや意見を  
言うことができる

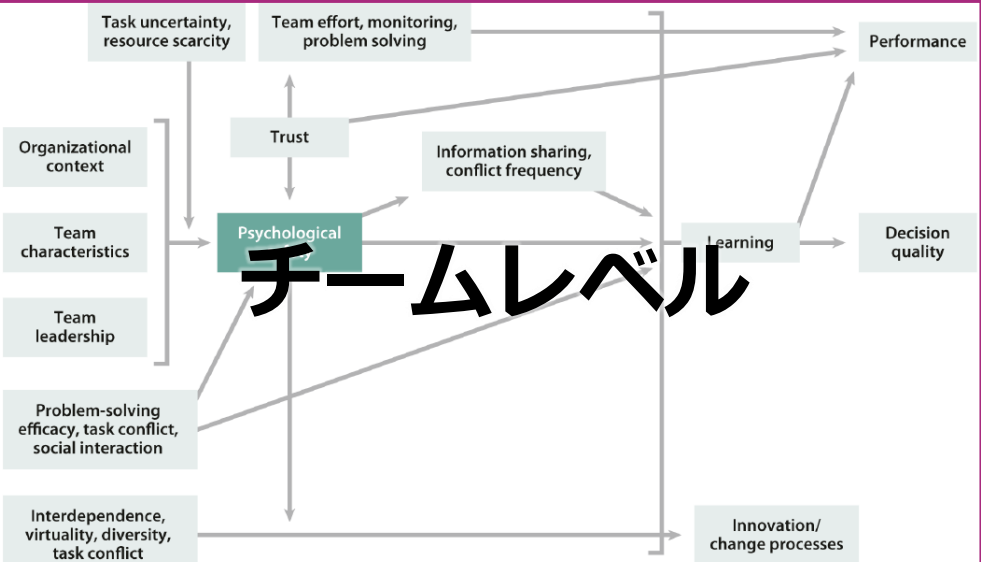
否定的な発言も  
言うことができる

# 心理的安全性研究をレビューすると

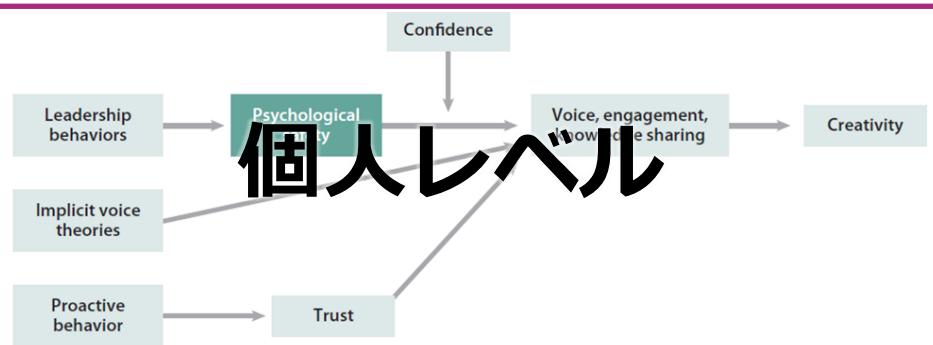
## 組織レベル



## チームレベル



## 個人レベル



心理的安全性が

「学習」と関連していること

従属変数に  
「パフォーマンス」  
があること

は3つのレベルすべてで  
共通している。

Edmondson, A.C., & Lei, Z. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 1: 23-43, 2014.

## 心理的安全性の高いチームとは

対人リスクを感じることなく

学習できるチームであり、

パフォーマンスをあげられる！



# 心理的安全性の出発点

わからないこと  
知らないことがあるのは  
当たり前

意見の対立は  
避けるべきも  
のではなく、  
あることが前提

ミスが起こるのは  
自然なこと  
(だって  
人間だもの)

問題や  
トラブルは  
起きるもの

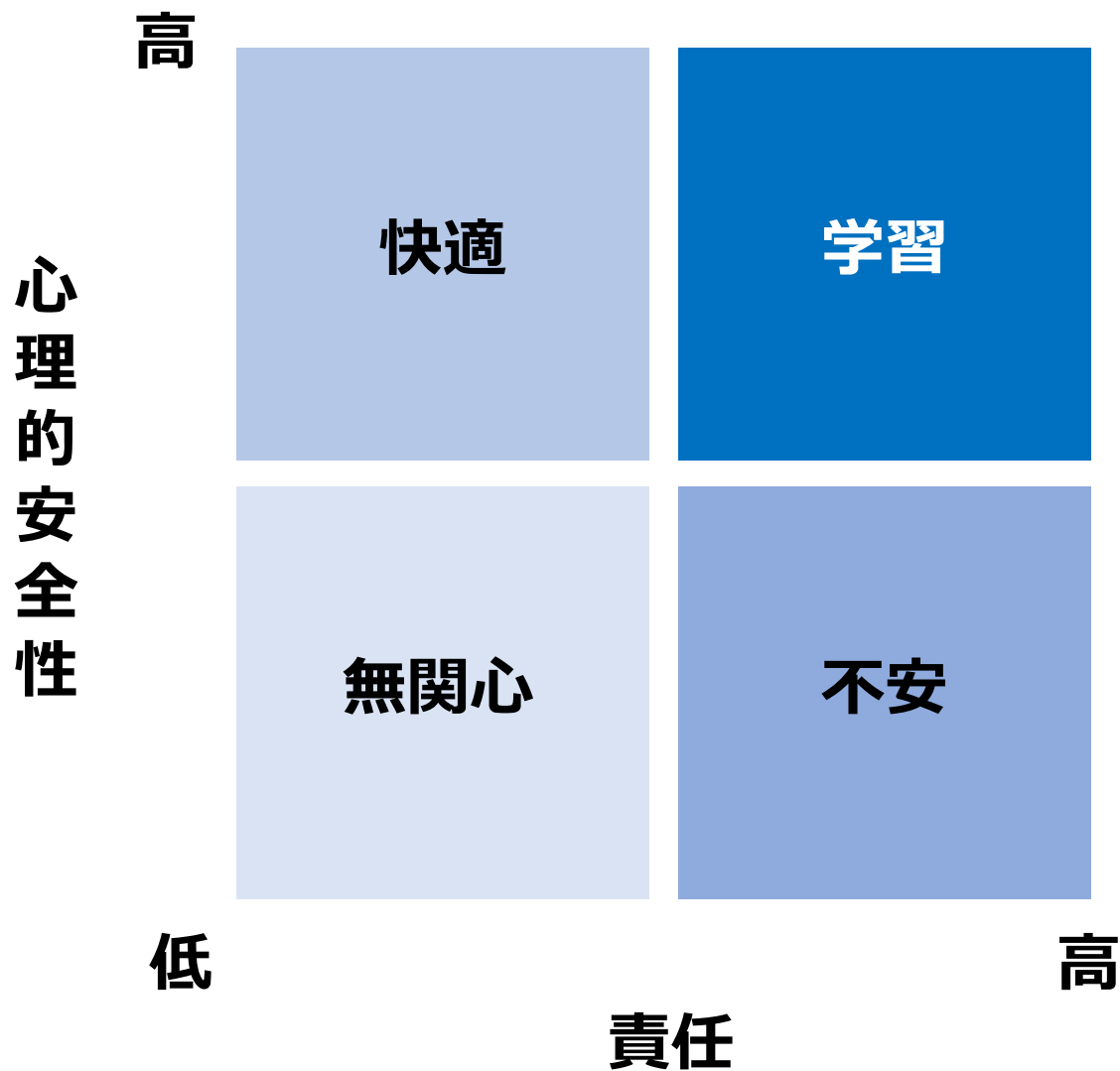
## 心理的安全性の出発点

(一見)ネガティブなことが  
ないこと・起こらないこと  
が前提ではなく、  
自然なものと受け止め  
チームで扱っていいける

## もう少し具体的に！心理的安全性の高いチームとは

- ✓メンバーひとりひとりが自分の意見・主張を持っている
- ✓自分の意見をチームに表明でき、相手の意見に対して違う意見がある場合も、その意見を伝えられる
- ✓お互いの意見の相違があることを自然なことと受け止められ、組織の目標達成に向けて合理的な選択をしたうえで、話し合いができる
- ✓相手の意見を否定したとしても、そのことで対人関係が悪くなったり、評価が下げられたり、人格的な攻撃を受けることがない

# 心理的安全性と責任



# 〇〇しても安全なチーム

- ✓ 自由に意見を言っても
- ✓ 「困ってるから助けてほしい」と言っても
- ✓ 「できない」と正直に言っても
- ✓ 個性を発揮しても
- ✓ 新しいことに挑戦しても
- ✓ 間違ったことを言っても
- ✓ 「わからない」と言っても
- ✓ 「それ、おかしくないですか？」と言っても

## 安全！なチーム

# テレワーク下のチームで起こっていること

チーム

コミュニケーション質量の変化  
一体感・帰属意識↓

メンバー間 様々なズレ

上司-部下

出社者-テレワーク者  
適応できた-まだまだ

個人

不安・不満・  
不公平感・疑心暗鬼

# 心理的安全性を阻む壁

空気を  
読む

同調  
圧力

出る杭を  
打つ

協調性  
重視

上意  
下達

集団  
主義

年功  
序列

# 心理的安全性の高いチームづくりのために

# 1

メンバー間の  
相互理解を  
深める



# 2

発言しやすい  
環境や雰囲気  
の醸成



# 3

未来志向かつ  
協働的な表現  
の浸透





日々の積み重ね

Daily

# チームの状態はこれまでの歴史を映す

日々の出来事の積み重ね  
> めったにない強烈な出来事



## 「NO」と言われたときの対応

否定的な反応が返ってきたとき  
どう感じますか？

The image shows the letters 'N' and 'O' made of light-colored wood, placed on a white surface. The 'N' is on the left and the 'O' is on the right, together forming the word 'NO'. The lighting is soft, creating a slight shadow to the right of the letters.

ネガティブなことが起きたとき  
どんな感じがしますか？

# 「否定的な反応」 「ネガティブなこと」 を受容

ネガティブな  
フィードバック  
も成長の種

指摘は  
プロジェクトを  
よりよくする  
ためにも大事

問題は  
次に活かす  
ヒントにもなる

▶ 人として受け容れ合うことを「行動」で示す

**Civility**

A photograph of several young green plants with small leaves growing against a blurred green background. The plants are in the foreground, and the background is a soft, out-of-focus green, suggesting a natural setting. The overall tone is fresh and positive.

# 人として受け容れ合うことを「行動」で示す

- あいさつをする（返す・無視しない）
- 忙しいときに話しかけられても邪険にしない
- フィードバックするときに、バカにした言い方をしない
- 相手に身体を向けて話す
- 嫌みを言わない
- どんなときでも、侮蔑的な表現を使わない
- 反対意見を言われても、不機嫌な対応をしない

ミーティング

MTG

心理的安全性が高いと…



**会議の効率が上がる**



## まずは基礎を整える

- ✓ミーティングに際して、会議の目的を提示する
- ✓ミーティングには時間どおりに全員が集まっている
- ✓ミーティング効率化に向け、事前準備（宿題・やるべきタスクの提示）が適切にできている
- ✓ミーティングの最後に結論・次回のアジェンダ・宿題が伝えられている

# 心理的安全性のためにできること

A photograph of four business professionals in a modern office setting. On the left, a woman with long brown hair and a woman with blonde hair are looking towards the center. In the center, a man with dark hair and a beard is smiling and looking towards the right. On the right, a man with glasses and a beard is gesturing with his hands while speaking to the group. They are all dressed in professional business attire (suits and blouses). The background is a bright, modern office with large windows and a white railing.

**メンバー間の相互理解を  
深める**

# ミーティングや面談の場では「3つの目」を

## 自分の視点

この前の  
トラブルについて  
Aさんに指導しようと  
思うけど



## 相手の視点

Aさんは、  
みんながいる前で  
指導されるのは  
つらいかな



## 第三者の視点

周囲のメンバーは  
どうだろう  
他の業務に集中できなくなる  
かもしれないし、  
会議室で話そうかな



# 在宅勤務者の心理的ストレス反応の関連要因

		各時点での推定平均値				群の固定効果*		時点の固定効果**							
		5月		8月		11月		2月		8月調査		11月調査		2月調査	
		t値	P値	t値	P値	t値	P値	t値	P値	t値	P値	t値	P値		
量的負担***	高														
	低														
コントロール	高	4.39	4.53	3.81	3.82	-1.11	0.27	1.12	0.26	0.50	0.62	-0.03	0.97		
	低	5.11	5.45	5.29	5.10										
上司の支援	高	4.47	5.11	4.23	4.54	-1.19	0.23	0.17	0.87	0.39	0.70	-0.73	0.47		
	低	5.17	5.22	5.32	4.87										
同僚の支援	高	4.41	4.88	4.33	4.27	-2.11	<b>0.04</b>	0.41	0.68	0.03	0.98	-0.42	0.67		
	低	5.60	5.74	5.61	5.42										
テレワーク頻度***	完全在宅														
	部分在宅														
同居人	無	5.61	5.74	5.12	5.62	1.49	0.14	1.21	0.23	0.48	0.63	-0.49	0.62		
	有	4.61	4.98	4.78	4.43										


\* それぞれ「低群」、「部分在宅」、「同居人有」を参照群とした。

\*\* それぞれの時点について5月調査時点の結果を参照群とした。

\*\*\* 「仕事の量的負担」および「テレワーク頻度」については混合効果モデルが収束しなかった

職場の同僚の支援が高い労働者は基本属性調整後も  
4時点を通じて心理的ストレス反応が低い

# 心理的安全性のためにできること

A high-angle photograph of four business professionals (three men and one woman) sitting around a white conference table. They are engaged in a meeting, looking at documents, a laptop, and a colorful pie chart. The atmosphere appears collaborative and focused.

**発言しやすい環境や  
雰囲気醸成する**

心理的安全性のためにできること

**Forward**

**未来志向かつ  
協働的な表現の浸透**

愚痴や不満を口にするのもOK

**Forward**

**+次に活かす視点**

**「だから、次はこうしよう」**

**「やり方を見直してみよう」**

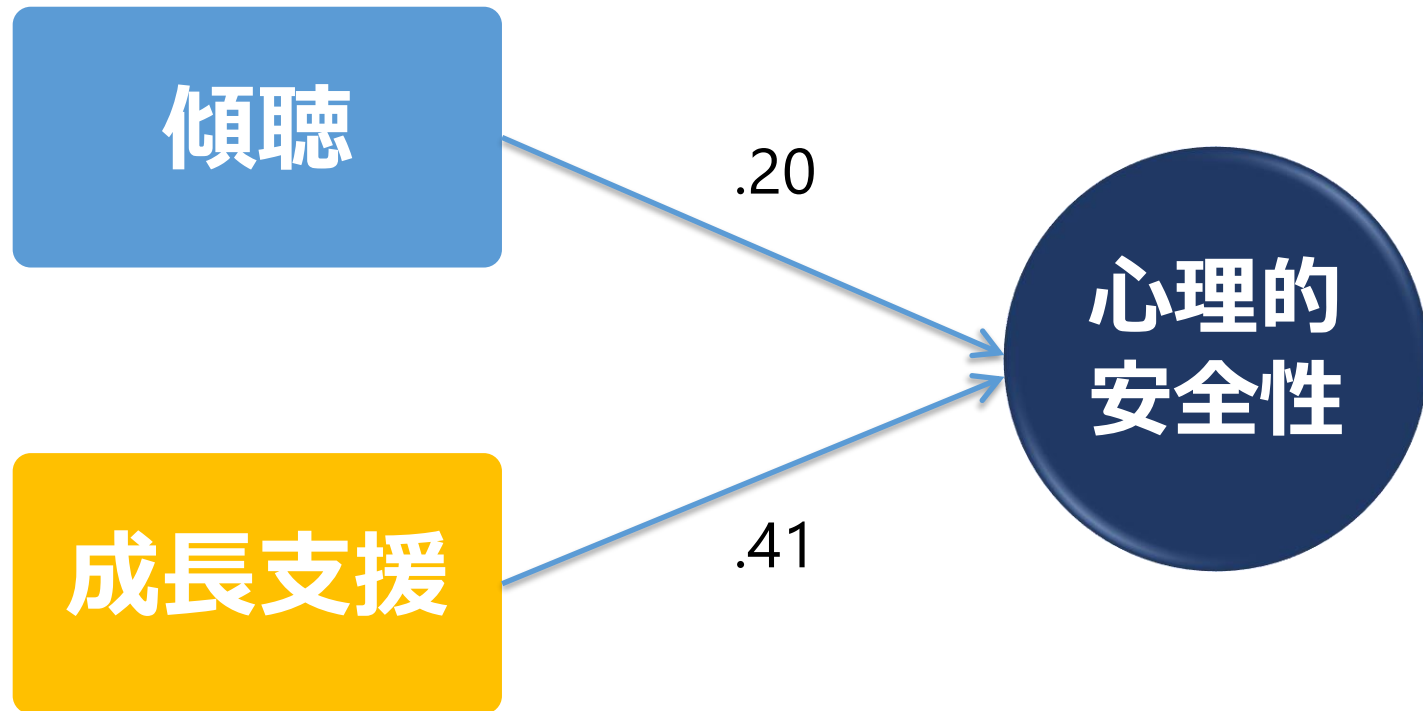
**「別の方法も試してみよう」**

**「次へのヒントにしよう」**

**などなど**

# 受容だけでなく積極的なフィードバック

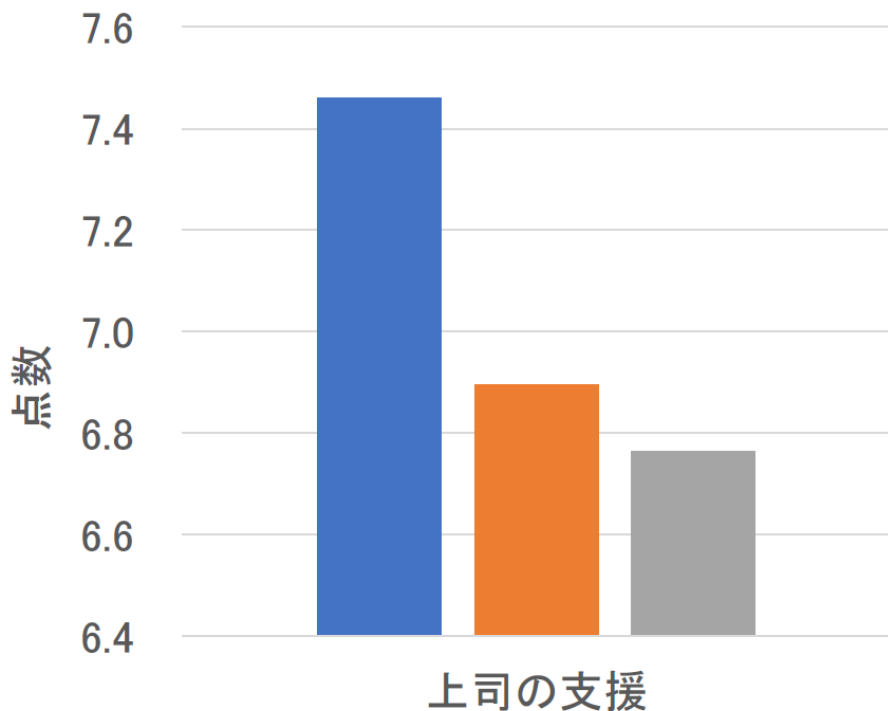
メンバーの気持ちや行動  
を受容する



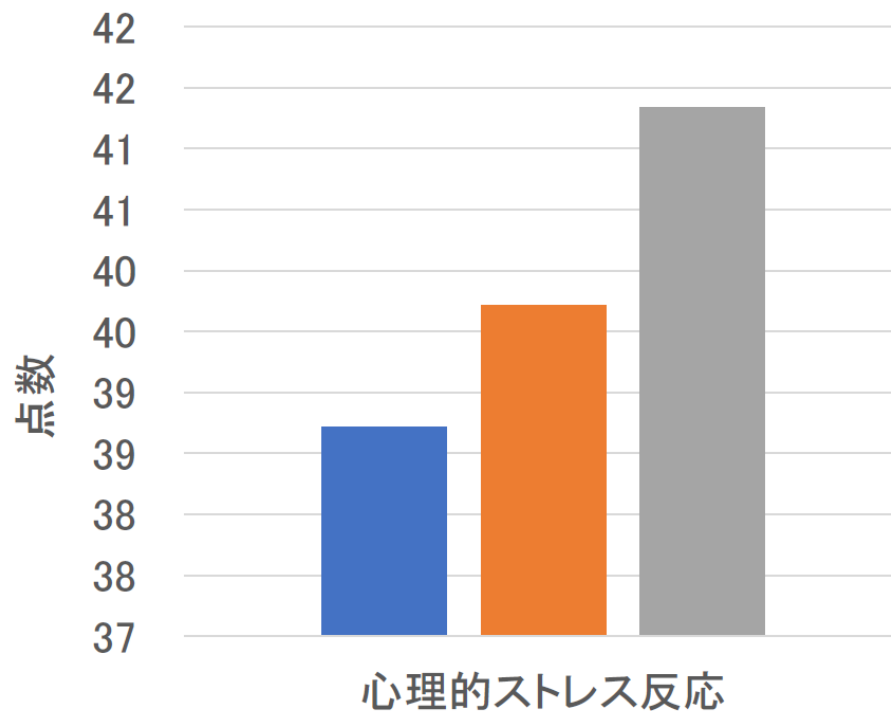
- ・良かった点や改善点をフィードバックする
- ・気づきを促す質問をする



# 職場のチーム全体のビデオ会議



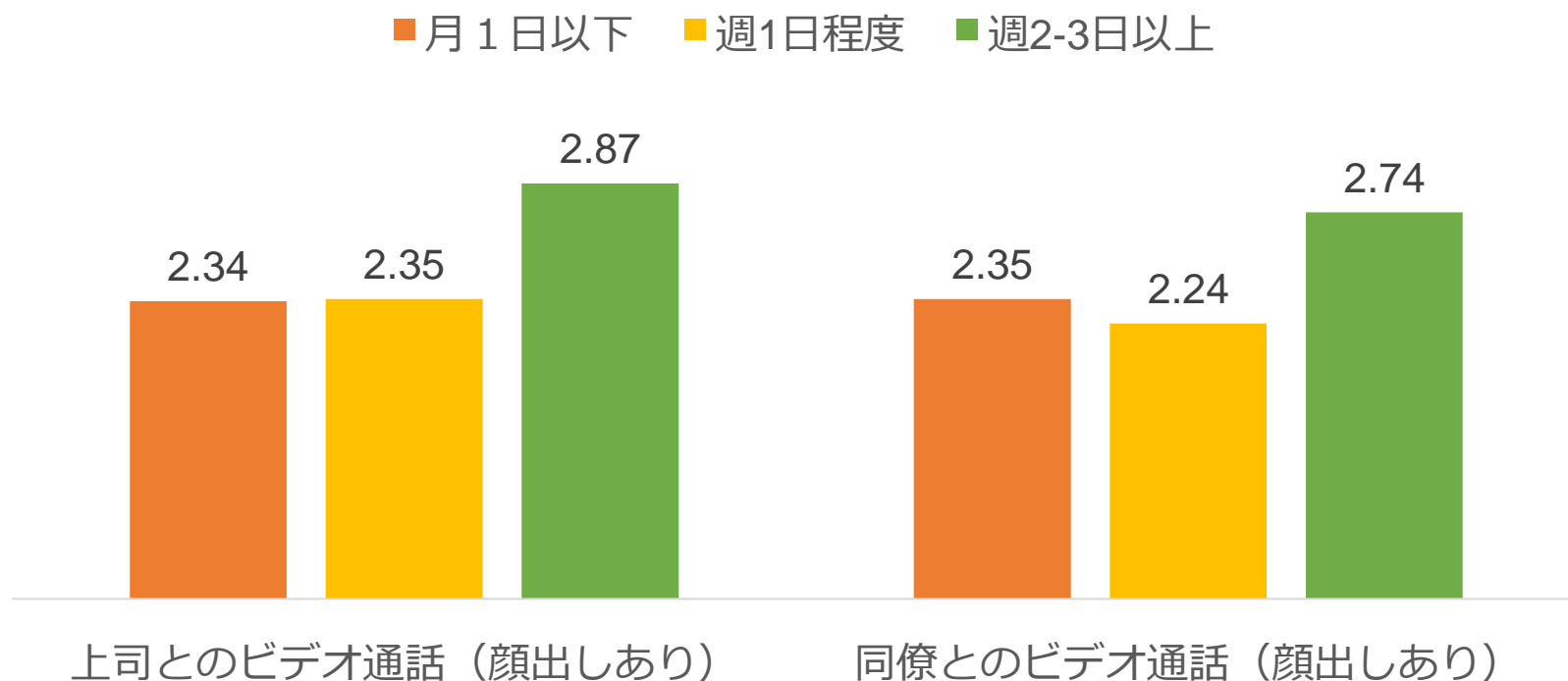
■ 週2-3回以上 ■ 週1回程度 ■ 月1回以下



■ 週2-3回以上 ■ 週1回程度 ■ 月1回以下

チーム全体で週に2～3回程度の定期的なビデオ会議を行うことで  
従業員が上司から支援されていると感じ、  
心理的ストレス反応も低くなる可能性

# 顔出しありビデオ通話がWEを高める



問題が起きたとき

Emergency

問題が起きたときにも協働モードを保つには

問題を「外在化」する  
個人やメンバー間、  
チームの中に問題がある、  
とするのではなく、  
問題を取り出す。



# 問題の外在化

「何が私たちが協働することを妨げているのか？」



問題に名前をつける

外在化した問題を  
一緒に分析にする



問題に対して横並びになれる



言いづらいことを口に出しやすくするために



## こんなときにどう伝えますか



A社とのプロジェクト、期日が迫ってきているな。1度延ばしてもらっているんだから、もう遅れられないぞ。明日のゲート通過会議もよろしく頼む。

検証項目をテストした結果、一部の機能に不具合が生じたって、報告したのに、なかったことにされている…？



# 言いづらいことを少しでも伝えやすくするDESC法



**Describe**  
描写する

誰から見ても、  
「そうだ！」と言える客観性



**Explain**  
説明する

「私は～」から始まるIメッセージ  
× Youメッセージ



**Suggest**  
提案する

具体的かつ実現可能な提案  
「～してもらえませんか？」



**Choose**  
選択してもらう

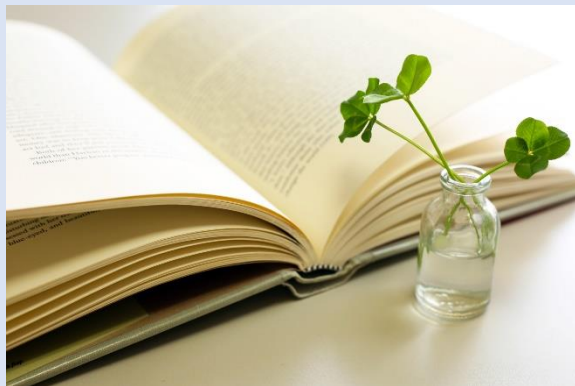
相手の「Yes」も「No」も尊重  
「No」に備えた代替案を準備



# 心理的安全性のために個人ができること

# 1

仕事を実行の  
機会だけでなく  
学習の機会  
ととらえる



# 2

自分が間違っ  
たということ  
を受け容れる  
(相手も)

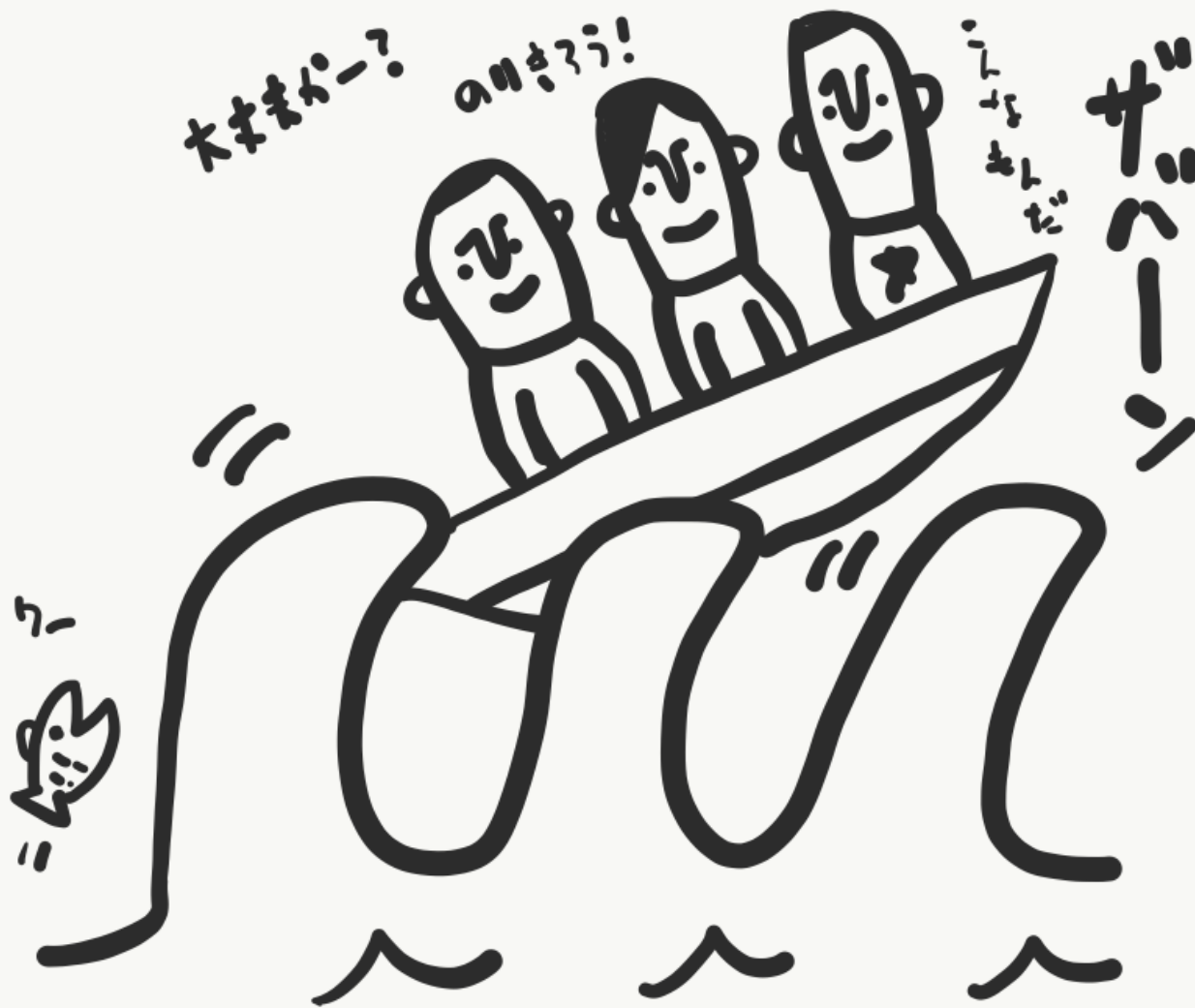


# 3

好奇心を形に  
して、積極的  
に質問する



# 一緒に成長できるチームになるために





***Thank You!!***