

◆心理的安全とはどういうことか

心理的安全とは、自分の考えや感情を安心して気兼ねなく発言できる雰囲気を目指す。自分が率直な意見を言おうとするときに、たとえそれが結果的に自分の勘違いや誤りだったとしても、他の人から悪い評価を下されたり、罰せられたりしないと思える安心感を持ってこそ、人は自らの意見を述べるができる。

また、心理的安全があることは、生産的な“対立”を生み出す上で不可欠なものだ。一般的に、チーム内に対立があることは、人間関係の悪化を通じて、チームの成果を下げる方向に作用する。しかし、その一方で、仕事内容に関する意見の対立は侃々諤々^{かんかんがくがく}とした議論を通じて、問題の理解を深めるという側面がある。自分が意見を述べても、メンバーから受け入れられているという心理的安全を持ってこそ、積極的に議論することができ、問題解決が促進される。そういった意味で、チームの心理的安全は生産的な対立を通じて、チームの成果を高める効果があるといえる。

とはいえ、「心理的安全が高い、率直な意見を言える組織をつくりましょう」といっても実はなかなか難しいものだ。自分が新人や後輩である場面を考えてみよう。上司や先輩がどうも間違っていることを言っているように思える。しかし、それは自分の誤解かもしれない。さて、こうしたシチュエーションで、あなたは上司や先輩の間違いを指摘することができるだろうか。

多くの研究が、上司や先輩といった職位の高い人には、ミス指摘したり、疑念を述べたりしないことを示している（例えば、大坪・島田・森永・三沢、2003※16）。チームが心理的に安全でないと感じられるときには、メンバーは慎重になって、余計なことを話さないように口をつぐみがちだ。その結果、失敗はリカバリーされず、多くの事故が誘発されてしまう。また、イエスマンばかりで創造的な挑戦をしない組織になってしまう。

心理的安全は、チーム全体もしくは職場全体が持つ風土や規範である。したがって、個人に対して「率直に意見を言うようにしましょう」と促したところで、そう単純にことは運ばない。むしろ、率直な意見を排除することなく、積極的に受け入れて改善を目指すという、意見を言われる側の意識を変えることの方が先決だ。そういった意見の受容を繰り返す中で、「自分は意見を言ってよいのだ」という心理的安全がメンバー内に醸成されていくことになる。

◆Google が突き止めたチーム成果を上げる方法

ニューヨークタイムズの2016年2月の記事※17にGoogleが突き止めたチームの生産性を上げる方法が紹介されていた。Googleには人材分析部があり、そこが生産性を高める方策を提案するため多種多様な観点からのデータを駆使し、どのようにしたら生産性の高いチームをつくれるのかを分析したそうだ。

Googleの経営陣は、良いチームはチーム構成にあると考えていた。例えば、外向的な人を集めるとよい、仕事以外でも皆が友人であるチームがよいといった具合である。しかしながら、これらのデータでは検証されていなかった。

そこで、人材分析部はアリストテレスプロジェクトを立ち上げ、「仕事以外のインフォーマルなコミュニケーションがあるのか」「共通の趣味はあるか」「同じような動機要因を持っているか」「学歴に共通性はあるか」「外向的・内向的な社員を集めてチームにするのがよいのか」など、多岐にわたって分析と観察を行った。

しかしながら、目立ったパターンを見いだすことができなかったという。生産性が高いチームを調べると、あるチームは仕事以外でも付き合いがあるが、あるチームは仕事以外ではまったく付き合いがなかったりしたそうだ。

次に人材分析部は、心理学者や社会学者のいう“集団規範”に焦点を当てた。集団規範の理解や影響が生産性を上げる鍵であるという結論には至ったが、どのような規範が重要なのかという点については、残念ながら大きな特徴は見いだせなかったという。

あるチームでは、できるだけオープンに話すことがよく、あるチームではマネージャーがリードし、とりとめのない会話を終わらせるほうがよいなど、まったく正反対の規範のケースもあったそうだ。

チーム構成にも集団規範にも、生産性の高いチームの特徴をみいだせずにはいた人材分析部は、集団心理学に関する学術論文を調査し、その中で「心理的安全」という言葉に出会った。心理的安全とは、「他者への心遣いや同情、あるいは配慮や共感」といったメンタルな要素を含む。

Googleが集めた心理的安全のデータは、「自立した風土やチームが明確なゴールを持つ」ことよりも「チームをつくる」ために重要ということを示したそうだ。つまり、成功するチームでは、心理的安全が確保されるということである。「こんなことを言ったらメンバーから馬鹿にされないだろうか」「リーダーから叱られないだろうか」といった不安を払拭することがたいせつなのである。ある研究者は、良いチームの特徴に関して、メンバーが同じだけ発言する機会を持っていることとメンバーの社会的知性・感受性の高さの二つを見つけ出した。これは、心理的安全と同じような概念である。

要するに、チーム内で誰か1人もしくはある特定のメンバーのみが話をしているチームは失敗しやすく、逆にメンバー皆が同じだけ発言する機会を持っているチームは成功しやすいそうだ。また、メンバーの知性が平均的でも、相手が思っていることを表情や態度などで理解できる社会的な感性が高いメンバーが集まると成功するという。