

# 怖れのない組織

「心理的安全性」が  
学習・イノベーション・成長をもたらす

The Fearless Organization  
Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning,  
Innovation, and Growth

エイミー・C・エドモンドソン

英治出版  
2021(原著2019)



第25回対話研究会  
課題図書資料  
2023年3月15日  
堀野美奈子

目次	概要
はじめに	
<b>第1部 心理的安全性のパワー</b>	<b>心理的安全性の概念を説明し、研究史を簡単に紹介</b>
第1章 土台	着想の元となった病院の実話
第2章 研究の軌跡	学術研究
<b>第2部 職場の心理的安全性</b>	<b>様々な組織のケーススタディ(心理的安全性の確保/欠如が業績と人々の安全にどのように影響するか)</b>
第3章 回避できる失敗	職場に不安があるとビジネスの成功が幻と化してしまう事例 潜在する問題を発見できたはずなのに報告も解決もされないままにされた例
第4章 危険な沈黙	不安うずまく文化のなかにいるために、従業員が率直になれず、避けられたはずの身体的/精神的害を受けてしまう事例
第5章 フィアレスな職場	フィアレスな事例の紹介
第6章 無事に	圧倒的リーダーシップで組織改善/PJを成功させた事例
<b>第3部 フィアレスな組織を作る</b>	<b>リーダーがどんなことをすればフィアレスな組織が作り出せるか</b>
第7章 実現させる	心理的安全性をつくるためのリーダーのためのツールキットとフレームワーク
第8章 次に何が起きるか	総括とQ&A

## 本書の目的

- ・ 従業員の成長と組織の成功を手伝うこと
- ・ 知識集約型組織がより効果的に活動できるようになるための新たな考え方と方法を伝えること

- ・ 今日の従業員はレベルを問わず、協働する時間が20年前に比べて50%増加している。優秀な人材を採用すればよいという時代ではない。**優秀な人材が、力をあわせて仕事をする必要がある。**(13ページ)
- ・ フィアレスな(不安も恐れもない)組織とは、**知識集約的な世界**にあって、**対人関係の不安**を最小限に抑え、チームや組織のパフォーマンスを最大にできる組織のことである(14ページ)  
より具体的に言うと、フィアレスな組織とは、従業員が不安を覚えることなくアイデアを提供し、情報を共有し、ミスを報告する企業風土を持つ組織…自分の意見が重視されていると実感するのが当たり前…の組織(15ページ)
- ・ 心理的安全性とは
  - ・ 「みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化」のこと(14ページ)
  - ・ **対人関係のリスク**を取っても安全だと感じられる職場環境であること(30ページ)
  - ・ 心理的安全性は**グループレベルで存在**する。心理的安全性は、グループごとのリーダーによって作られる(35ページ)



・ 本書以外で言及

## 対人関係のリスク(≡拒絶あるいは軽蔑されるリスク)とは

- ・ 無知だと思われたくない
- ・ 無能に見えたくない
- ・ 事態をややこしくする人間だと言われたくない

### ■4つの不安

- (1) 無知だと思われる不安(Ignorant)
- (2) 無能だと思われる不安(Incompetent)
- (3) 邪魔をしていると思われる不安(Intrusive)
- (4) ネガティブだと思われる不安(Negative)

## 不安によって意欲がうまく引き出せない理由

- ・ 仕事が単純で、作業者が問題にぶつかることも改善を提案されることもない職場なら、不安や(成績不振への)恐怖は有効かもしれない
- ・ 学習や協力をしなければ成功できない仕事なら、不安がやる気を引き出す要因になることはない
- ・ 脳科学は、不安によって学習と協働が阻害されることを示す
  - 不安や恐怖が扁桃体(脅威を感知する脳領域)を活性化する
  - 不安のせいで生理的資源が消費され、ワーキングメモリの管理や新情報の処理をする脳領域に資源が届かなくなる(39ページ)



<p>心理的安全性は 感じよく振る舞うこととは関係がない</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“感じのよさ”“礼儀正しさ”“明らかな称賛や無条件の支持“ではない。MTGで表面的に取り繕っても、廊下で「実は…」と言う話が始まるのでは無意味</li> </ul>
<p>心理的安全性は 性格の問題ではない</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>心理的安全性＝外交的であること、ではない</li> <li>心理的安全性は<b>職場風土</b>であり、そういう場では外交的・内向的にかかわらずアイデアを提供し、意見を述べる</li> </ul>
<p>心理的安全性は 信頼の別名ではない</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>心理的安全性はグループレベルで経験され(同じグループなら皆同じ印象を持つ)、<b>信頼</b>は、個人/組織間で個別に経験されるもので似た概念だが置き換えることはできない</li> <li>信頼とは<b>あなたが他者を</b>とりあえず信じてみるということ、心理的安全性は、<b>他者があなたを</b>とりあえず信じてみようと思っていること</li> </ul>
<p>心理的安全性は 目標達成基準を下げることではない</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>”勝手気まま”“気楽に過ごす”という意味ではない</li> <li>心理的安全性が高く、業績基準が高いチームが「学習ゾーン」「高パフォーマンスゾーン」である</li> </ul>
<p>率直な討論の目的は 主要な意思決定者に別の視点をもたらし 最良の結果を出しやすくすること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>明確なヒエラルキーと心理的安全性がフィアレスな組織では相容れないものではない</li> <li>コンセンサスによる意思決定は行われない</li> </ul>

		業績基準	
		低い	高い
心理的安全性	高い	快適ゾーン ゆでがえる	学習ゾーン 高パフォーマンス・ゾーン
	低い	無気力ゾーン 言われたことだけやる	不安ゾーン ビクビク、目標達成のためなら自己本位に不正にも手を染める



<不正に手を染める>

- 2015年のフォルクスワーゲン社のディーゼルエンジン環境基準偽装「ディーゼルゲート事件」 →(組織・仕様への)無理な目標設定
- 2016年のウェルズ・ファーゴ銀行の不正営業問題 →(個人への)無理な目標
- ノキアの凋落 →外部環境の変化による脅威や不安を上司に伝えられない
- ニューヨーク連邦準備銀行が、監督すべき銀行に忖度して何も言えなくなる事例→グループシンク(集団浅慮)でコンセンサスに到達するためにまともな意思決定ができなくなる



<意見を言えない>

- 2003年のスペースシャトル・コロンビア号事件  
→事故の兆候に気付いても、厳格なヒエラルキーが存在するときには発言「できない」※「しない」のではなく
- 1977年のボーイング747衝突事件「テネリフェの惨事」 機長の権威に逆らえず安全確認不足を指摘できなかった  
→反省を元に、クルー・リソース・マネジメント(CRM)訓練として、全パイロットの受講が義務付けられる  
→「ハドソン川の奇跡」として実を結ぶ
- 1994年ダナ・ファーバーがん研究所での医療過誤 なぜ誰も致死量の薬剤投与と患者の異常な状態を疑問に思わなかったのか
- 2011年の東日本大震災での原発災害  
→石橋教授(神戸大)や岡村博士ら地震・津波研究専門家や東電内の津波発生の可能性を示唆するレポートを、エグゼクティブたちは無視(当時、原子力政策が国家的重要事項だったため)
- ウーバー・テクノロジーズの例。成果を出すことが最重要の社風で、「業績のいい社員の不正には見て見ぬふり」



## <フィアレスな事例>

- **ピクサー・アニメーション・スタジオの例**

→「ブレイントラスト(専門家集団)」ミーティング

- ①個人ではなくPJについて述べる
- ②強制しない
- ③恥をかかせるのではなく共感の観点で

→相応しい人材像「より賢く考える力をもたらし、短時間に多くの解決策を提案できる人」

- **ブリッジウォーター・アソシエイツ(ヘッジファンド運用会社)の例**

→「徹底した真実と透明性」文化と、それを明文化した「プリンシプルス」

- **アイリーン・フィッシャー(アパレルブランド創業者)**

→謙虚に耳を傾ける

- **グーグルX**

ムーンショット(桁違いの壮大で有意義な挑戦)テクノロジーを世に出し、世界をよりよい場所にするために、「安心して失敗してもらうために全力を尽くす」

失敗の称賛

- **努力して「圧倒的なレベルで率直に話し、エンゲージし、力をあわせ、リスクをとる」環境を作り出している例**

- **ダヴィーダ・キドニー・ケア**(腎臓透析のリーディングカンパニーの事例)
- **アングロ・アメリカン**(南アフリカを拠点とする、世界有数の鉱山・資源会社) の事例

- **東日本大震災の福島第二原発で発揮されたリーダーシップの例。**

→ホワイトボードを使い、(命令ではなく)情報を出してメンバーに協力を求める





	リーダーのツールキット		
	①土台を作る	②参加を求める	③生産的に対応する
リーダーの務め	<b>仕事をフレーミングする</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「失敗」のリフレーミング</li> <li>「不確実性」「相互依存」を当たり前とする</li> <li>「率直な発言」の必要性を明確にする</li> <li>新たな用語の導入で、出来事や行動の意味を変える 調査する→研究する ミス→事故/失敗 組織戦略「計画」→「仮説」</li> </ul>	<b>状況的謙虚さを示す</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーが「自分は完璧でない」と伝え、助言/意見を求める (インクルーシブ・リーダーシップ)</li> </ul>	<b>感謝を表す</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>耳を傾ける</li> <li>受け容れ、感謝する</li> </ul>
		<b>探求的な質問をする</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>良い質問をする (相手を敬う気持ちがにじみ出る)</li> <li>イエス/ノーを求める問いをしない</li> <li>集中して「聴く」手本を示す</li> </ul>	<b>失敗を恥ずかしいものではないとする</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>努力を称賛する</li> <li>未来に目を向ける</li> <li>支援を申し出る</li> <li>次のステップについて話し合い、熟慮し、ブレンストーミングする</li> </ul>
	<b>目的意識を際立たせる</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「危機にさらされているもの」と、それが、「何故」「誰にとって」重要であるかを認識する (自分の仕事がなぜ顧客や世の中にとって重要なのか)</li> </ul>	<b>仕組みとプロセスを確立する</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>意見を募るためのフォーラムやクロスファンクショナル・チームを設ける</li> <li>ディスカッションのためのガイドラインを示す</li> </ul>	<b>明らかな違反に制裁措置をとる</b>
成果	期待と意味の共有 <b>意味づける</b>	発言が歓迎されるという確信 <b>メンバーの行動を促す</b>	絶え間ない学習への方向付け <b>ファシリテーション</b>





	失敗の3つの典型例		
	回避可能な失敗	複雑な失敗	賢い失敗
<b>定義</b> (望まない結果が起きる状況)	既知のプロセスから逸脱したとき	出来事や行動がかつてない特異的な組み合わせり方をしたとき	新たなことを始めたとき
<b>共通する原因</b>	行動・スキル・注意の欠如	慣れた状況に複雑さ・多様性・かつてない要因が加わる	不確実性。試み。リスクを取る こと
<b>特徴を示す表現</b>	プロセスからの逸脱	システムの破綻	うまくいかなかった試み
<b>典型的なコンテキスト</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製造業の生産ライン</li> <li>・ファストフード店</li> <li>・公共事業やサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・病院での医療</li> <li>・NASAのシャトル計画</li> <li>・航空母艦</li> <li>・原子力発電所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医薬品開発</li> <li>・新製品の設計</li> </ul>
<b>生産的な対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トレーニングする</li> <li>・再トレーニングする</li> <li>・プロセスを改善する</li> <li>・システムを再デザインする</li> <li>・処罰する(非難されてしかるべき理由がある場合)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多角的な失敗分析を行う</li> <li>・対処すべきリスク要因を特定する</li> <li>・システムを改善する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・失敗パーティを開く</li> <li>・失敗を表彰する</li> <li>・影響を突き止めるための綿密な結果分析を行う</li> <li>・新たな仮説を立てるためのブレインストーミングを行う</li> <li>・次のステップまたは追加の試みをデザインする</li> </ul>



	失敗について	
	従来の枠組み	新たな枠組み
失敗に対する考え方	失敗は受容できない	試みに失敗はつきものである
高い業績についての考え方	高い業績を上げる人は失敗しない	高い業績を上げる人は賢い失敗をし、失敗から学び、その学びを共有する
目標	失敗を回避する	素早い学習を促進する
枠組みがもたらす影響	保身のために失敗を隠す	率直に話し合い、素早く学び、イノベーションを起こす



	一般的な枠組み	リフレーミング後の枠組み
上司	<ul style="list-style-type: none"><li>• 答えを持っている</li><li>• 命令する</li><li>• 部下のパフォーマンスを評価する</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 方向性を決める</li><li>• 考えを明らかにしてもらい、方向性に磨きをかける</li><li>• 絶えず学習し、卓抜するための条件を整える</li></ul>
ほかの人々	<ul style="list-style-type: none"><li>• 指示通りに行動しなければ ならない部下</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 貴重な知識と知恵を持つ貢献者</li></ul>



M

心理的安全性とシステム思考の関係性について教えてください。



心理的安全性とシステム思考は密接な関係があります。システム思考は、問題を解決するために、関連する要因を含む全体像を考慮するアプローチです。このアプローチは、問題を単純化することなく、複雑な関係や変数を正確に理解することができるようにするために使用されます。



一方、心理的安全性は、個人が感じる安心感、安定感、および信頼を意味します。このような環境を提供することで、個人はより自信を持って問題に対処することができます。また、心理的に安全な環境は、個人が自分の意見やアイデアを開示することを促進することができます。このような環境では、他の人の意見やアイデアも尊重され、適切な方法で議論されることができます。

このように、心理的安全性とシステム思考は、問題解決に対するアプローチをより効果的にするために重要な役割を果たします。心理的に安全な環境が整備されていると、個人は自信を持って自分の意見やアイデアを提示することができます。このような環境では、他の人の意見やアイデアも正當に扱われ、適切な方法で議論されます。これにより、システム思考に基づいた解決策が得られやすくなります。|