

エイミー・C・エドモンドソン著（野津智子訳、村瀬俊朗解説）

『恐れのない組織 「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』

英治出版（2021年）

著者はハーバード・ビジネススクールで教鞭を執るリーダーシップ、チーム、組織学習の研究者である。「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」のことであり、「複雑かつ絶えず変化する環境で活動する組織において、心理的安全性は価値創造の源として絶対に欠かせないもの」と著者は説明している。

この本を読んでみようと思ったのには理由がある。2020年初頭からつづくウィズコロナのなかで職業生活のあり方は大きく変化している。働く場所が変わるリモートワークは外見的にもわかりやすいが、毎日、出勤をする働き方であっても程度の差はあれ変化している。コロナ禍での働き方について多くの人から話を聞いてきた。多様な変化があるなかで、印象に残っていることのひとつがグループチャットの活用である。グループチャットを活用するようになった職場は非常に多いのだが、その活用の度合いがさまざまである。グループチャットが何でも書き込む気軽な意見交換の場として機能している職場もあれば、勤務先として導入したもののほとんど活用されていない職場もある（設備投資をしているにも関わらず！）。グループチャットを含むICTの発展により、私たちは簡単に情報を共有できる基盤を手にすることができる。何が成否をわけののだろうか？そのヒントを探るなかで出会ったのが本書である。現段階では仮説にとどまるが、活用できている職場、たぶん、それは心理的安全性が醸成されている職場である。

さて、本書の内容に戻ろう。みんなが気兼ねなく意見を述べることができる組織であることは多くの人が望むところだろう。かつては「不安と脅しによって人びとに目標を達成させるのが可能だったかもしれない」が、現在のVUCA世界（本書にたびたび登場する。Volatile不安定で、Uncertain不確実、Complex複雑、Ambiguousかつ曖昧な世界）では、不安、脅しは役に立たないどころか「最終的には内側から爆発し・・・企業の名声を台無し」にしてしまう（フォルクスワーゲン、ウェルズ・ファーゴ銀行、ノキアなどの事例が紹介されている）。

みんなが気兼ねなく意見を述べることができる組織となるための土台として注目されているのが心理的安全性である。より腹におちた表現は「自分の考えに40パーセントしか自信がないと想像してみよう。多く的人是躊躇し、同僚が受け容れてくれるかどうか状況をうかがおうとする」という一文である。皆さんの職場（組織）は40パーセントの自信にもとづく発言を受け容れられる職場（組織）だろうか。それとも“もっとも良く考えてから発言しろ”と指導してしまう職場（組織）だろうか。実のところVUCA世界では40パーセントの自信はよくある話だろうし、どんなに検討を重ねても、実際に展開するまでわからないことも多い。不確実であってもそこから可能性を探っていくほかない世界に私たちは生きている。

どうすれば心理的安全性をつくりだせるのか。著者はケースに参照しつつ、求められる要素を整理している（ピクサー、ブリッジウォーター、グーグルXなど、そして日本からも東日本大震災直後の福島第二原子力発電所の事例が紹介されている）。組織は人がつくりだすものであるが、同時に、人の意志を超えた生き物のようなものでもある。それゆえ組織を変革していくには、自分自身の組織実態に対する捉え方（＝観念）を相対化していくことが求められる。その点、研究成果の一つとして紹介されているツールキットには組織づくりのうえで参考になる部分もある。また、職場における心理的安全性を測るために検討されてきたアンケートの設問事例も掲載されている。今後の設問づくりの参考になるとも思っている。（小熊 信）