

## コンセプト下水道【第21回】

## 心理的安全性

～安心して発言し、失敗から学ぶ組織づくり～

加藤 裕之

東京大学 工学系研究科 都市工学専攻  
下水道システムイノベーション研究室 特任准教授

下水道

イラスト：諸富里子（環境コンセプトデザイナー）

## 「学習」や「融合」を可能とする組織とは

今回は「心理的安全性」というコンセプトを取り上げますが、まずはその経緯についてお話ししようと思います。

最近、自治体や企業の中期計画や経営計画について助言を求められることが多くなりました。洗練されたフレームワークを活用し、将来像からのバックキャストによる素晴らしい事業プランや組織体制の再編、DXによる効率化等、とても真剣に練り上げられているものが増えてきていると思います。ただ、なんとなくリアリティーのないモヤモヤした感覚が残ります。「理由は何だろうか？プランの段階だから仕方ないのでは？」と考えていましたが、もしかしたら、その原因は推進する「主体」、すなわち職員の生き生きとした働く姿を実現するための仕組みが見えないからではないだろうか、と考えるようになりました。もちろん、対外的に公開するプランに書くようなことではないかもしれませんが、プランに付随する組織階層図を見ても、知識の共有による創造性よりも「上から下への支配力」を感じてしまいます。

また、下水道事業は今、次の調和の前の混沌の中にいて、先行きが不透明な転換期にあります。これからのマネジメント時代には、標準化による効率性を目的としていた既存のマニュアル本は役に立たず、地域や急速な変化に応じて、職員が一丸となって学習し続け、最適な方法を探す必要があります。さらには、異業種といかに組むかがイノベーションのカギになっています。「学習意欲」や「異分野との融合」を可能とする組織はどうしたらつくれるのか。何が障害で、どのような職場の空気感により職員を包摂していくべきなのか。

このようなことを考えていたところ、たまたま「心理的安全性」というコンセプトに出会いました。簡単に言うと「心理的安全性」とは、チームの中で何でも

モノを言える状態のことを指し、ミスを無くすことや、イノベーションを興す上で重要なファクターとして近年、関心を集めています。例えば、『ザ・グーグルウェイ グーグルを成功へ導いた型破りな戦略』（ベルナル・ジラル著、三角和代・山下理恵子訳、ゴマブックス発行）はベストセラーになっているのでご存じかもしれません。その中でグーグルが成功した大きな理由の第一として挙げているのが職場の「心理的安全性」という空気感です。これについては、欧米では1960年代から研究が進められており、組織論ではTeaming（チーミング）と言われる分野です。研究論文等をまとめた書籍等も読んでみると、自分自身の数々の反省や、ずばり思い当たる場面に居合わせた経験が多々ありました。もう少し、早く知っておけば良かったと感じていますので、その一端をお話しします。

## 何でもモノを言える組織に ～当たり前が難しい～

学習し続け、異分野と融合し、イノベーションを興す。こうした組織になるには心理的安全性は不可欠です。では心理的安全性があるとはどういう状態か。さきほど、少し触れましたが、組織階層的には低い地位にいる担当者（つまり組織の弱者）が、幹部を含めたメンバーに対しても、何でも自由にモノを言え、提案できるということ。さらには、自らの失敗を素直に言える状態です。そのような発言に対して職場は厳罰を与えることもなく、逆に「失敗から学習しなさい」と言えるような組織です。「失敗してもいいんだよ、挑戦しなさい。悪い情報ほど早く知らせなさい」と口で言うのは簡単です。私も何回も職場で聞いたセリフです。しかし、そのような状態、空気感をつくるのは実は容易ではないのです。心理的安全性が保たれていない典型的な例が会議です。「ふとアイデアを思いついたけど発言しようかな」「幹部の人が言っているのは少し問題点があるのではないか？ 発言してみようか」などと感じることは誰でもあると思います。一方で、「もしかして的外れなアイデアで無知と思われないか？偉い人の発言の問題点を指摘して空気を読まないと思われないか？失礼ではないか？」「失敗を報告すると自分のイメージダウンにつながらないか？」と、こうした不安感から発言をやめてしまうこともあり得る光景です。私自身も国交省時代の会議などで、「発言しておけばよかったなあ」と、あとで反省する場面も、「若い職員はどうして発言しないんだろう？ 元気ないなあ」と上から目線で考えてしまう場面もありました。

心理的安全性がない状態の一番の問題は大きなミスにつながってしまうことです。小さな失敗を見つけても上司に言えない。そうなるとう改善の提案は生まれません。小さな失敗や問題点を自由に発言できないムードが最終的には取り返しのつかない大惨事につながる可能性があります。例えば、アメリカ航空宇宙局(NASA)のコロンビア号空中分解事故です。スペースシャトルが発射する一週間前にあるエンジニアが1つの問題を発見しました。しかし、それを発言しなかったためというか、会議の場で偉い人達の「問題ありませんね?」というムードの中では階層が下の立場の弱いエンジニアに発言する勇気がなく、大惨事につながったと言われています。また、病院を舞台にしたテレビドラマなどでもよく研修医や看護師さんが手術中に見つけた小さなミスが大きな医療事故の原因になったという、実話のような話が描かれています。こうした場面に共通しているのが「心理的安全性」の欠落です。組織内に心理的安全性が保たれ、偉い人に対しても小さなミスを発言でき、共有できていれば、大きな事故を防ぐことができたのかもしれない。

上下関係だけでなく、心理的安全性がないと、異業種同士や立場の違うメンバーによる横のチームプレイが円滑に進まないという弊害もあります。先ほどの病院の例で言えば、医局と薬局の連携を想像してみてください。病院の診断に応じて薬局が最適な薬を処方する。疑問点があれば薬局から医局に問い合わせるような適切な連携プレーが必要になります。これを、下水道事業で置き換えるとしたら、官民連携事業などの大規模事業で見られる文化や得意分野が異なる会社同士のJV(共同企業体)のメンバー間の連携や、PPPでの官と民の対等な連携でしょうか。特に、異業種連携では、その最大の効果であるイノベーションを生み出すためにも、互いにモノが言える空気感を常に保っておくべきだと思います。そもそもイノベーションは失敗から学ぶことが多いので、失敗を恐れる必要は全くないのですが。

### リーダーは自ら声をかけるべき

「大きなミスにつながる」「連携が上手くいかない」と心理的安全性がない状態のデメリットを説明してきましたが、ではこの状態を打開するにはどうすればよいのでしょうか。何でもモノを言える雰囲気が大事と言っても、組織の上下関係に縛られ、普通は部長や課長などの幹部に何でもモノは言いにくいものです。そこで

大事なのがリーダーの役割です。空気はリーダー次第で変わります。「何かあったら何でも言えよ」と声をかけるだけでは十分ではありません。多くの組織に言えることだと思いますが、幹部には個室などが与えられており、気軽に入っていける雰囲気がないからです。「この部屋のドアはオープンだからいつでも…」という方がいましたが誰かが入っていくのを見たことはありませんでした。リーダーに必要なのは、部屋を出て実際に立場の弱い地位にいる職員、すなわち心理的安全性が低い傾向にある階層の職員に自分から声をかけて何でも言える雰囲気を自ら実践することです。あなたの職場のリーダーはどうでしょうか?

さて、人・モノ・カネのマネジメントという言葉があります。モノとカネはよく分かるのですが、「人のマネジメント」という言葉に関しては、個人的には危うい印象を持っています。「人のマネジメント」と言ってしまうと、仕事の行動や時間、逐一の出張まで管理する“お目付け役”のようになりがちです(組織学では「マイクロマネジメント」とも言います)。一定の必要性はありますが、それで幹部として自分は人をうまくマネジメントしている、仕事をしていると勘違いしているリーダーがいると思います。そういう職場は息苦しいですし、心理的安全性とは逆行します。それよりも、職員や社員に声をかけ、鼓舞して頑張る雰囲気づくりこそ、まさにリーダーシップと言えます。混沌としている今の時代に必要なトップの姿はマネジメントよりリーダーシップです。そうしたリーダーの下では自由にモノが言えますし、イノベーションや異分野との融合も生まれるものだと考えています。

そして、自ら部屋を出て声をかけること以外にも、心理的安全性を創るためにリーダーがすべきことがあります。例えば、自分の弱みを見せること、リーダー自らが失敗や間違いを認め、積極的に見せることで、失敗に対する寛容さを示すというようなことです。もっと言うと、個としての人間らしさを見せて、部下と同じ目線に立つことです。あなたの自虐ネタはなんですか? 私はクワガタや占いが好きと平気で話しています。ただ、これではなかなか同じ立場に立ってくれるどころか奇異な目で見られることが多いですが(笑)。

一方で、やってよいことと、そこから先は好き勝手にやってはいけないことの境界を設けることも、リーダーとしてやるべき行動の1つです。部下にとっては境界が曖昧で予測不可能な場合は、逆に一步も踏み出せないことにつながります。

それでは、楽な仕事で、かつ心理的安全性が高い楽園のような職場づくりや組織を目指すべきなのでしょうか。そのことについては次にお話ししたいと思います。

### 4つの組織 ～あなたの職場は？～

組織を「心理的安全性」と「責任」という2つの指標から、4つに分類する組織学の著名な研究があります。この4分類についてお話しします。

1つ目は仕事の内容はチャレンジングで責任もあるが、心理的安全性が低い組織は、「Anxiety Zone（不安）」という名称が付けられています。仕事量は多く、何とかこなすが、新しいアイデアは生まれづらい組織と言えるでしょう。

2つ目は仕事の責任は軽く、かつ心理的安全性も低い組織で、「Apathy Zone（無関心）」と名付けられています。仕事はラクだが、上からの圧力はあるような組織で、職員は仕事に無関心。できれば頭を引っ込めて目立たないように最小限の努力で働くようになるとされています。

3つ目は「Comfort Zone（快適）」と言って、仕事の責任は少ないが心理的安全性は高い組織。一見良さそうですが、仕事のやりがいや達成感は少ない。成長しないし、そもそも成長する必要のない組織。

4つ目は責任のある仕事を抱え、心理的安全性も高い組織。これを「Learning Zone（学習）」と呼んでいます。チームを組んで、失敗を共有し、共通の目標に向かってお互いに高め合う。まさにこれが学習することですが、混沌とした時代にも適合していく理想の組織と言っていいのではないのでしょうか。決して仕事が気楽と言うことではないです。

不安、無関心、快適、学習。ぜひ自分が所属する組織どこに当てはまるか考えてみてください。そして、ミッションとして、その分類にいることがよいのか？また、水業界を見渡して、あの組織は「不安」だな、あの団体は「無関心」では、職員が生き生きしているあの会社は「学習かな？」などと考えてみるのも一興かもしれません。私もあれこれ考えてみましたがコメントは控えます。ただ、私が経験した過去の職場を考えると、6～7割はAnxiety Zone（不安）、2～3割がLearning Zone（学習）、1割がComfort Zone（快適）かな…。同じ組織で同じような仕事をしていても、その時のリーダーの性格や振る舞いで、随分と職員のモチベーションや成果は変わるものと実感しています。



心理的安全性と責任・ストレス（組織の4分類）

※引用：Amy・C「チームが機能するとはどういうことか」に加藤加筆

### 業務内容に応じた心理的安全性の効果

さて、これまでお話ししてきた心理的安全性の効果や価値はどんな業務内容でも同じなのでしょうか。実は、それはかなり異なります。業務の内容を「ルーティンワーク」「研究開発」「複雑なマネジメント業務」の3つに分けて、整理してみました。

まずルーティンワーク（定期点検や定型化された組み立て業務など）の場合、心理的安全性のメリットは作業の改善につながることです。トヨタの「カンバン方式」と呼ばれる、欠陥品を減らすために仕事のやり方を常に改善していくという品質管理の考え方がありますが、これはシステムだけでなく改善のために誰もがどんな些細なミスでもすぐに言える空気感が基盤にあると考えられます。さらにその根底にはプライドや組織文化があります。

続いて研究開発。イノベーションは失敗から学ぶことが多いと書きましたが、研究開発分野はまさにその1つです。失敗をすることに意義があり、その連続により、正解を探していきます。ですから、失敗を恐れては何も始まり、心理的安全性のある状態が大前提と言えるかもしれません。

最後に「複雑なマネジメント業務」。これは何かと言うと、既に書いた病院と薬局の連携や、下水道事業で言えば大規模な官民連携事業におけるJV、異業種による新規プロジェクトなどをイメージしています。こういう場面では、単純な上下関係でなく、知識や文化の違いをどう埋めるか、どう融合するかが課題になります。また、異分野との連携ではリスクを抽出しておく必要がありますが、そのためには各々がリスク回避のためのアイデアを自由に出し合うことが大事です。アイデアを出し合うことで、相手の知識や文化を知り、認め合う。そうした雰囲気がつくれないと、組織の融

合は難しいと思います。組織統合の初期段階でも必要なことです。そして、リーダーは融合するために共通の目標や文化をつくる必要がありますし、自らが異分野の組織の文化や価値を認め、関心を持つべきだと考えます。いずれにせよ、複雑なマネジメント業務においても心理的安全性が基盤になります。

下水道界でも、今後は、複数企業または官民出資会社による大規模なPPP案件が増えると思います。親会社の顔色ばかりを見ないで、組織の新たな文化を創り出すリーダーの行動を期待しています。

### 顧客・市民対話との心理的安全性

モノづくりが限界を迎え、モノをどう使うかに価値が置かれる時代になりつつあります。モノを使うのは自分が所属する組織の「内」の人ではなく、「外」の顧客・市民です。新たなモノづくりによるイノベーションを興すには「外」の人たちとつながる必要がありますが、その際に、組織のリーダーやスタッフが「外」の

人たちと何でも言い合える関係性を築かなければなりません。この連載でも何度も行政や民間企業と市民の関係性について言及してきましたが、ここでも心理的安全性の考え方は応用できるのではないのでしょうか。今回は主に組織の内部の話をしてきましたが、対外部、対市民にも心理的安全性は効果があるのです。

最後になりましたが組織の幹部の皆様には、冒頭に私が感じたこと、「中期計画はつくったけど、変化に対し、主体である職員が自ら学習して適合し、生き生きと働くような組織をどのようにつくるべきか」をお考えになるヒントになれば幸いです。

### 【参考文献（一部）】

- ・『Teaming チームが機能するとはどういうことか』（Amy・C・Edmondson著、英知出版発行）
- ・『ザ・グーグルウェイ グーグルを成功へ導いた型破りな戦略』（ベルナル・ジラル著、三角和代・山下理恵子訳、ゴマブックス発行）

出版案内 2021年5月31日発行

# コンセプト下水道 加藤 裕之 著

「下水道情報」で大きな反響の名物連載が一冊に！

国土交通省で様々な政策立案と新プロジェクトにより下水道界に新風を吹き込み、現在は東京大学・下水道システムイノベーション研究室で教育と研究活動続ける著者が、これまでの経験や携わった企画、人との対話などを通じ、独自の理論と感性で下水道のこれからを考察した一冊。

### ・目次・

**第1章 コンセプト下水道** ▶BISTRO下水道 ～グローバルとローカル～ ▶イノベーション ～その起こし方と普及理論～ ▶市民科学 ～「生きもの」を経営戦略の柱に～ ▶アート下水道 ～感性・主観・構想・暗黙知のチカラ～ ▶官民連携 ～欧州と日本を比較して～ ▶広域連携 ～時間と空間の概念～ ▶雨水管理 ～四つのコンセプト～ ▶災害対応 ～「戦術」のコンセプト～ ▶東日本大震災から十年 ～災害対応が人を育て、絆をつくる～ ▶安全と安心の「すき間」～その埋め方のコンセプト～ ▶下水道経営と信頼学 ～「価値共有・共感」で市民の信頼を～

**第2章 熱い人と語ろう** ▶味の素ファンデーション・高橋裕典 ▶国土交通省・阿部千雅 ▶東北大学名誉教授・大村達夫 ▶水ジャーナリスト・橋本淳司 ▶横浜ウォーター代表取締役・鈴木慎哉 ▶東京都市大学特別教授・小堀洋美 ▶九州大学名誉教授・楠田哲也 ▶近畿大学教授・浦上拓也 ▶専修大学教授・中村吉明 ▶[座談会] 鶴岡市・有地裕之、佐賀市・前田純二、岩見沢市・斎藤貴視



発行 **公共投資ジャーナル社** 〒105-0003 東京都港区西新橋2-19-2  
TEL. 03-6721-5371 FAX. 03-6721-5373

体裁 A5判・230ページ  
価格 1,650円(税込)