

Jan. 19, 2026 第4回EBPM事例研究会



東京大学 先端科学技術研究センター
Research Center for Advanced Science and Technology
The University of Tokyo

組織における心理的安全性の役割

松尾 朗子

東京大学先端科学技術研究センター

圧倒的に重要な「心理的安全性」

- 高い成果を達成するチームに固有の5つの力学
- 心理的安全性：対人的なリスクがある行動をしてもこのチームでは安全であるという、チームメンバーみんなが信じられる状態

(エドモンソン, ハーバード大)

対人的なリスクとは

- 率直な意見を述べる
- 質問する
- 間違いを指摘する
- 自分の間違いを認める
- 新しいアイデアを提案する
- 助けを求める

チームに「誰」がいるかではなく、「どのように」協力しているかが重要

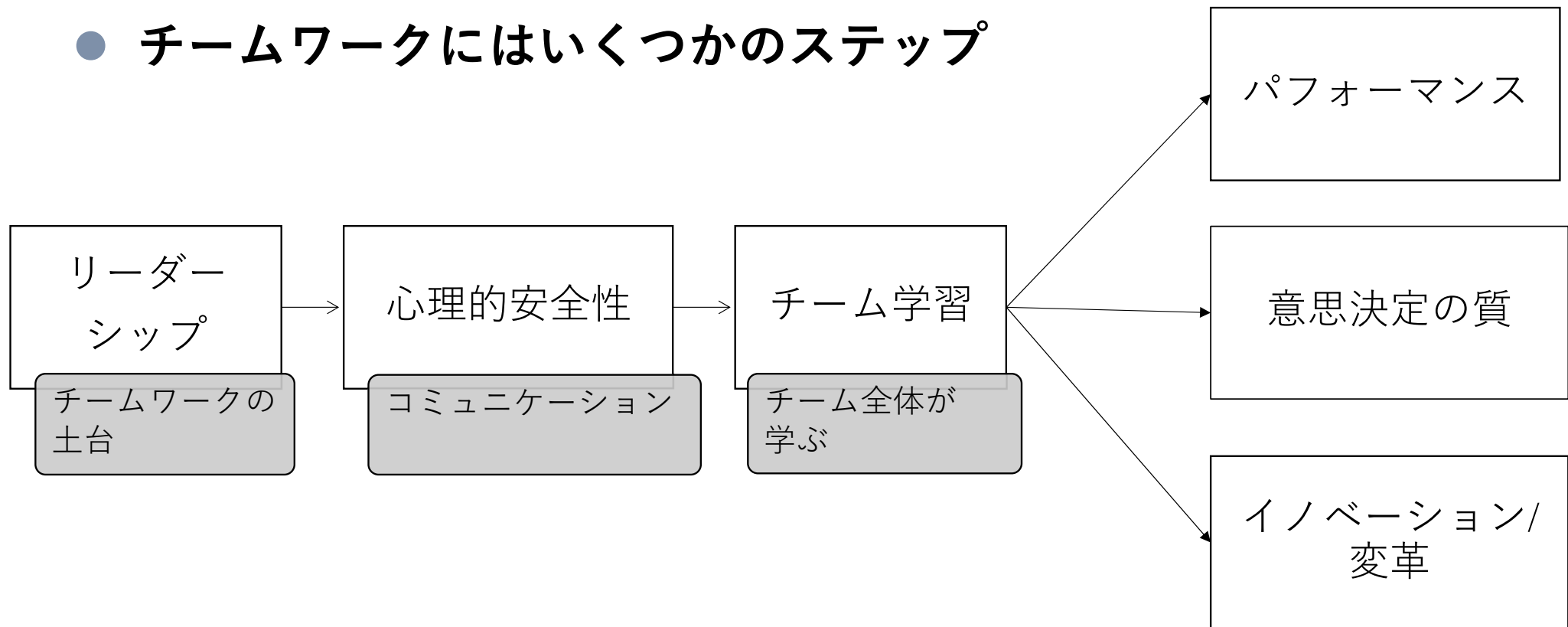
- チームメンバーは必ずしも平均以上の個人でなくても、心理的安全性によって結ばれていれば、効果的なパフォーマンスを発揮する単位となる
- 職場の心理的安全性が高いと、メンバーは自分の考えを素直に表現する

→仕事が円滑に遂行される (Newman et al.,2017)

- 心理的安全性により、エンゲージメントや勤続意思、創造性などup (山口, 2023)
 - チームのアジリティにも不可欠 (Clark, 2022)
- ※ アジリティ, アジャイル: 外部環境における意外で予測不可能な変化への対応として、新しい状況に適応する能力だけでなく、迅速に反応する能力

心理的安全性は媒介的役割

- チームワークにはいくつかのステップ

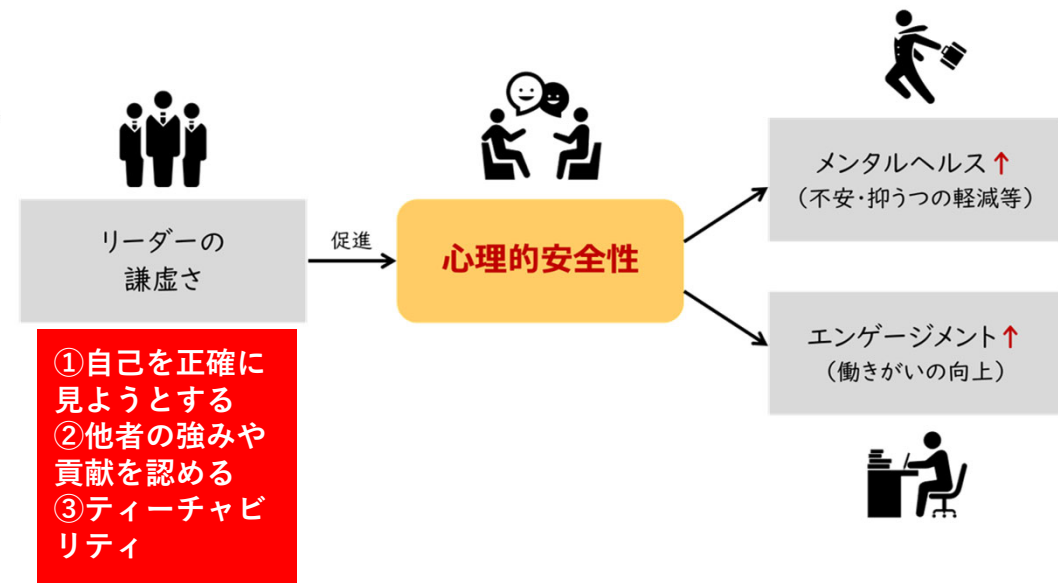


心理的安全性がもたらすもの

- **心理的安全性は組織文化，組織風土（の一部）としてもとらえることができる**
 - （良い）組織文化が（高い）組織パフォーマンスを導く（Boyce et al., 2015）
 - 逆の方向ではない
- **心理的安全性が高いと，チーム内の意見の対立は良い結果を導く（Bradley et al., 2012）**
 - 人間関係を壊すことなく議論を戦わせることができる（縄田, 2025）

法務省における調査結果

- 複数のパフォーマンス指標（メンタルヘルス、エンゲージメント）に対して、リーダーの謙虚さ（我々の研究室が注目しているリーダーシップスタイル）が心理的安全性を通して影響
 - 各分析単位（チーム）の違いを織り込んだ分析
- 心理的安全性の重要性が示された
 - コミュニケーションを適切にとることで心理的安全性が醸成される



*Kumagaya, S., *Matsuo, A., Yui, N., Ayaya, S., Kawahara, T., Kashiwabara, K., Koto, G., & Kamioka, H. (2025).
Fostering employee engagement and mental health: Impact of psychological safety, humble leadership, and knowledge sharing in the Japanese public sector. International Review of Public Administration. *equal contribution
プレスリリース：<https://www.rcast.u-tokyo.ac.jp/ja/news/release/20250220.html>

ミッションの共有（＝チーム学習）

- 心理的安全性により，チーム学習が進む
- 組織やチーム全体として目指す理想の将来像を明確にし，共有する重要性（山口，2020）
 - 将来，自分たちは，組織として，チームとして，どのような存在になりたいのか，何を成し遂げたいのか（ミッション）
 - 長期的なミッションの達成は，階段のような短期的目標をクリアすることにより進んでいく

とはいえ.....実践するのは難しい

- **リーダーの育成**
 - 課題遂行と対人関係どちらも重要
- **（成功と）失敗の共有（みんなが同じ失敗をする可能性）**
 - 犯人探しはしない（もちろん「全部リーダーのせい」でもない）
- **対立OKな雰囲気**
 - むしろ同調ばかりだと危ない
- **普段のコミュニケーションの重要性（フォーマル，インフォーマル）**
 - フィードバック
 - 情報共有（目標の共有，誰が何を知っているか？）
 - ダイアログ（特に何かを決定するわけではなく，率直に各自の考えを述べ，お互いに聞く機会）

コミュニケーションの難しさ

- 部下は上司からの評価を恐れて、都合の悪い情報や、上司への批判を伝達しない
- 嫌われたくないという心理から、相手にとってネガティブな情報を伝達したくない
- コミュニケーションにおける情報伝達の歪みを防ぐために...
 - 送り手と受け手の信頼関係
 - 役割分担や職務課題の明確な理解
 - 情報伝達のためのシステムの整備→信頼する相手にはネガティブ情報であっても正確に伝える傾向

個人個人のモチベーションの維持も重要

- 現代日本では組織のための努力意欲や満足度は総じて低い傾向（米田, 2021)
 - 内発的—外発的モチベーション（報酬かタスクそれ自体か）
 - 内発的モチベーションによりおこなったタスクに報酬（金銭）を与えるとモチベーションが下がる（アンダーマイニング効果）
 - 多様化する組織における現代のモチベーション
 - 組織の目指すところや大切にしているもの（価値観）を理解し共有することでモチベーションを維持
 - モチベーションには対人関係も影響する（上司との関係性など）
- ⇒ 外発的モチベーションを原動力にすると「やらされ感」が.....

失敗がなければ、学びもない

- 誰でも失敗するし、仕事への貴重な「気づき」もある
 - モヤモヤしたら、共有できるといい
- 「やらされ感」からの脱却（モチベーション）＋心理的安全性の促進
 - ~~失敗＝責任を追及されるもの~~
 - 失敗＝将来のために学び活かすもの（組織の無謬性という幻想を捨てる）

⇒ 職場は「学習の場」

「チーム」はすぐには育たない

山口, 2020