

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

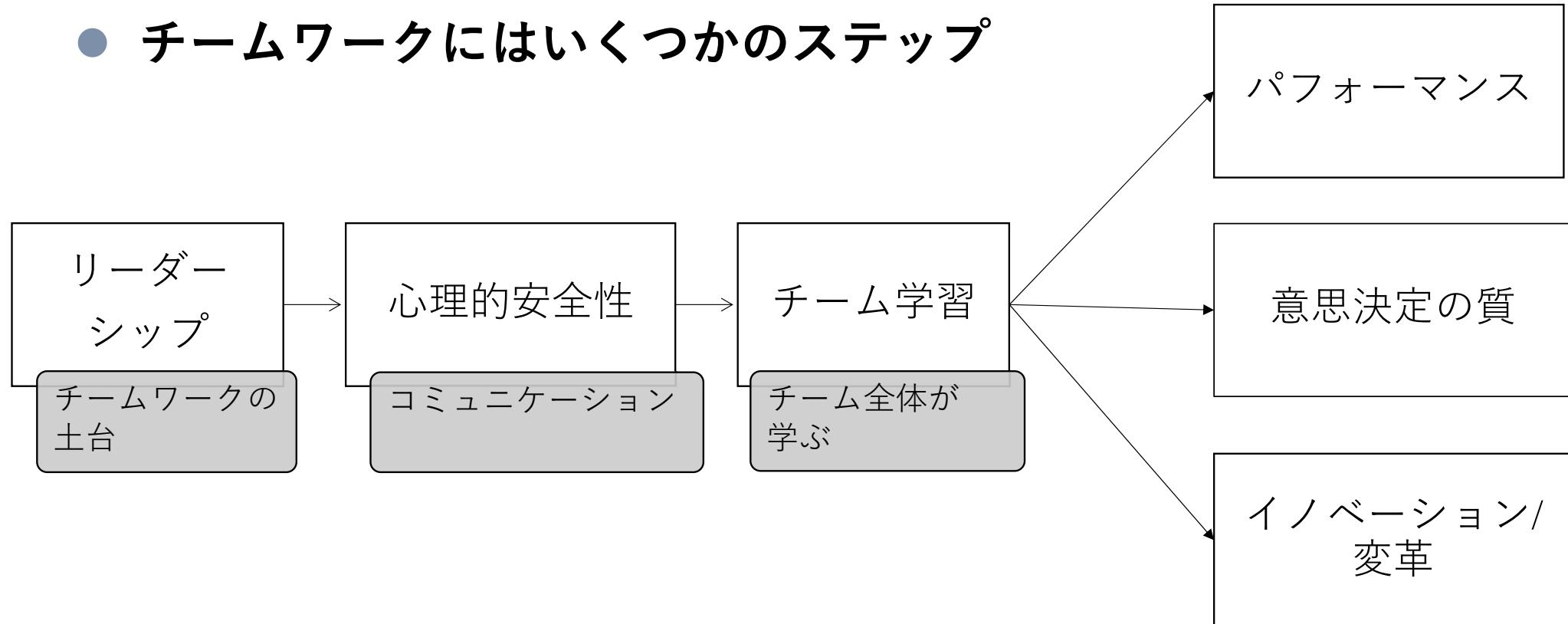
- 率直な意見を述べる
- 質問する
- 間違いを指摘する
- 自分の間違いを認める
- 新しいアイディアを提案する
- 助けを求める

## 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とも、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

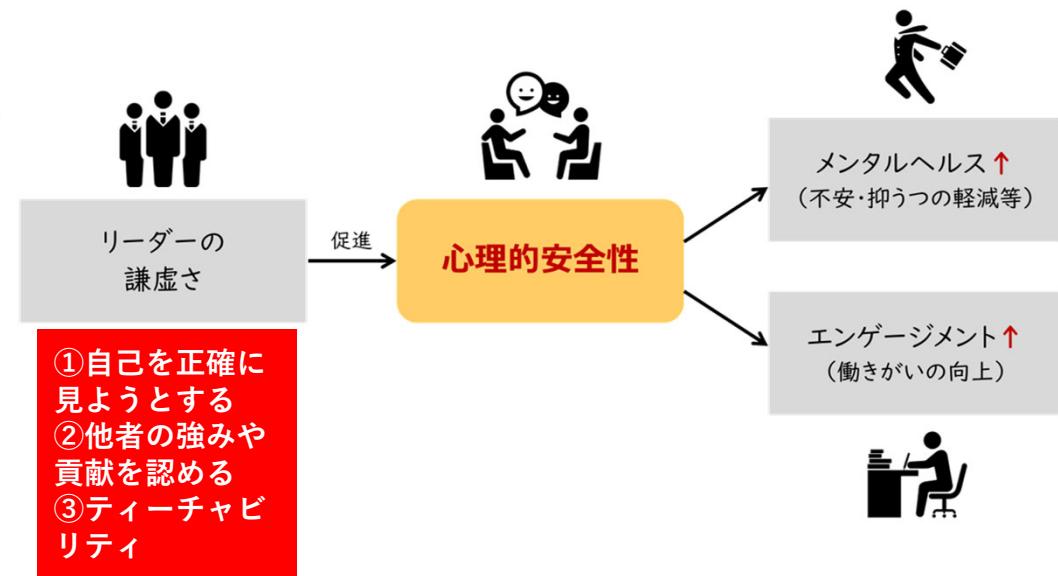


## 心理的安全性がもたらすもの

- 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?)
  - ダイアローグ (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がらない
- 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