

## 連載 プロマネの現場から

### 第 158 回 心理的安全性の重要性

蒼海憲治(大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

4年前に赴任した際は、200名弱だった現地法人の社員は、300名を超えました。その間、当初の社員は三分の一ほど退職しているのです、実に半分強が新しいメンバーになっています。若手から中堅社員が退職する一方、部長・事業部長以上の幹部層に退職者は少ないのが特徴ですが、入れ替わった新しいメンバーと一緒に、いかにパフォーマンスの良い組織を作っていくかが全社の課題の一つとなっています。

いかにすれば、チームの生産性を高めることができるか？

PMBOKにおいては、チーム・ビルディングについて、「プロジェクト人的資源マネジメント」の知識エリアにおいて言及されています。チーム・ビルディングの目的は、個々のチームメンバーが効果的に協力して作業できるようにすることにあります。リモートワークにおいて、チーム・メンバーが顔を合わせることなく離れた場所で作業している場合は、特に重要になります。

チーム環境を作る上で最も重要なスキルは、プロジェクト・チームの問題をチームの課題として扱い、話し合うことにあります。PMBOKでは、チームの発展段階を表す「タックマンモデル」が紹介されています。

このモデルでは、成立期から動乱期を経て、安定期に入り、よく組織されたチームとなる遂行期を経て、解散期に至るという5つのプロセスを経るといいます。このプロセスを円滑に経ることができれば、チーム・ビルディングとしては成功になります。

ところで、いかにすれば、円滑にチーム・ビルディングを進めることができるのでしょうか？

このチームの生産性に着目した研究が、グーグルが2012年に行った「プロジェクトアリストテレス (Project Aristotle)」です。

生産性が高いチームの共通点を発見しようとするこのプロジェクトは、あらゆる業界の企業から注目を浴びました。プロジェクト名の由来は、アリストテレスの「全体は部分の総和に勝る」という言葉、つまり、「人は単独で働くよりもチームで働いた方が大きな成果を上げられる」という考えから採られています。プロジェクトアリストテレスは、グーグルの人員分析部によって行われた労働生産性向上計画に与えられたコードネームであり、この計画を語る上での通称となっています。

そもそものプロジェクトのきっかけは、社員の半数以上が博士の肩書を持つ優秀な組織において、そもそもマネジメントは必要か、という疑問からでした。

グーグル社のトップは、長年『最高の人材を揃えることによって最高のチームを作り上げることができる』というチーム編成の重要性を信じて採用・処遇を行ってきました。つまり、最高の人材が揃っているのであれば、マネジメントは無駄ではないか、という問題意識があったようです。

そのため、プロジェクトアリストテレスの目的は、「生産性の高いチームの条件は何か」という問いに対して、答えを見つけ出すことでした。グーグルには、様々な業務に携わる数百のチームがあるといわれていますが、その中には、生産性の高いチームもあれば、低いチームもありました。そこで、生産性の高いチームが持つ共通点から、生産性向上の成功要因を見つけ出し、より生産性の高い働き方を見つけることを目指しました。

グループダイナミクス（メンバーの行動特性を規定している諸法則や諸要因）やスキルセット（メンバーの知識や技術）、エモーショナル・インテリジェンス（EQ：心の知能指数）などについて、調査・分析がされました。また、マネージャを中心としたメンバーに対しても様々な質問をしました。たとえば、「賛成できないときに反対意見を言える雰囲気か」「ボトルネック（障害）があったときに乗り越えられるか」「自分は信頼できる従業員かどうか」「自分が他人に興味があるかどうか」などなど、生産性向上の鍵として、様々な仮説が立てられ、検証されていきました。

プロジェクトアリストテレスの研究結果から判明したこととして、チームの生産性に対して、影響力の低い要素がわかりました。

- ・ チームメンバーの働き場所（コロケーション：同じ場所で働いているか否か）
  - ・ 合意にもとづく意思決定
  - ・ チームメンバーが外交的であること
  - ・ チームメンバー個人のパフォーマンス
  - ・ 仕事量
  - ・ 前任順位
  - ・ チームの規模
  - ・ 在職期間
- などです。

また、調査の結果わかったのは、チームごとにいつも同じ結果を出しているという点でした。すなわち、成功するチームは常に成功し、失敗するチームは常に失敗していました。

そして、成功するチームの効果性に最も重要なのは「チームメンバーの構成」よりも、「チームがどのように協力しているか」であることが判明しました。つまり、優秀な人材を集めただけでは生産性の高いチームは生まれず、チームがどのように協力して仕事に取り組んでいるかがより重要になります。

最終的に、世界最高のチームとしては、成功に導く 5 つの鍵を持っていることがわかりました。

1. チームの「心理的安全性」が高いこと
2. チームに対する「信頼性」が高いこと
3. チームの「構造」が「明瞭」であること
4. チームの仕事に「意味」を見出していること
5. チームの仕事が社会に対して「影響」をもたらすと考えていること

#### 1. 心理的安全性(Psychological safety)

心理的安全性とは、「自分らしさを発揮しながらチームに参画できる」という実感のことです。

対人関係において、自分自身への信頼度が低下するような行動を取った時の「結果」に対する安心感や認知の仕方を指します。たとえ「無知」「無能」のようなマイナスの印象を与えるような発言をしても、「このチームなら大丈夫」と信じられるメンタル状況を意味しています。

心理的安全性が低い状態では、「無知だと思われる不安」「無能だと思われる不安」「邪魔をしていると思われる不安」「ネガティブだと思われる」という 4 つの不安が、率直な意見や行動を阻害するため、会議の質やチームの生産性が低下するデメリットが生じます。無能や邪魔者と思われることを恐れたメンバーが重大なミスを隠すことで、組織として取り返しのつかない状態になるまでミスが発覚しないというような事態も起こり得ます。

一方、心理的安全性の高いチームに所属している場合、自分の過ちを素直に認めたり、気軽に質問をしたり、積極的にアイデアを提案したりできるようになります。

「安心してなんでも言い合えるチーム」と信じあえるチームは、生産性も高いと考えられます。

## 2. 信頼性(Dependability)

「このチームは決めた時間内に高い成果を上げられる」と信じていることです。

相互に信頼しあっているチームのメンバーは、各自の仕事を高品質かつ時間内に仕上げる傾向があります。

その一方、相互信頼の低いチームのメンバーは、自分の責任や業務を他のメンバーに押し付ける傾向があります。つまり、相互信頼性の高いチームで働くことで、人は、自らの仕事に責任感や自信を持てるようになり、結果として、チームの生産性も向上します。

## 3. 構造と明瞭さ(Structure & clarity)

「構造と明瞭さ」とは、役割分担が決まっいて、チーム及びメンバー個人の目標やそれを達成するための計画が明確であることです。

グーグルでは、短期的・長期的な目標をそれぞれ設定し、メンバーに周知する「目標と成果指標 (OKR)」という手法が採られています。

## 4. 仕事の意味(Meaning of work)

生産性の高いチームを作るにあたって、「自分の仕事には意義がある」とメンバー全員が主観的に思えるかが大切になります。仕事の意味は、「家族を養うため」「経済的な安定のため」「チームの成功を助けるため」「仕事を通して自己表現するため」など個人により異なっています。

しかし、チームのメンバー一人一人が、自分の仕事に意味を見出すことができれば、仕事に対するモチベーションも継続して保たれ、チームの生産性も向上することにつながります。

これまで、会社での仕事と、私生活を含む個人的な事情は極力分けて考えた方がよいというのが一般的な考え方だったのでと思います。しかし、私生活に干渉しない範囲で、各個人の事情や思い・悩みなどを共有することが、納得感のある配置や業務のアサインを

行う上で大切になっていると思います。日々の会話や目標管理設定やコーチングなどの機会を通してフォローすることが必要になっていると思います。

## 5. インパクト(Impact of work)

「インパクト」とは、チームメンバー全員が、自分の仕事には意義があり、社会に対して良い変化をもたらすものだと思えている状態です。

上記の成功に導く 5 つの鍵は、どれも大切なものですが、その中でも一番大切な成功の鍵は、一つ目の「心理的安全性」になります。

≪心理的安全性とは、端的に言えば、「メンバー一人ひとりが安心して、自分が自分らしくそのチームで働ける」ということ。自分らしく働くとは、「自己認識・自己開示・自己表現できる」ということです。

要は、「安心してなんでも言い合えるチーム」が心理的安全性の高いチームなのです。

≫ (\* 1)

≪裏返せば、メンバーがチームに対して心理的安全性を感じていなければ、チームを信頼することはできないし、どんなに目標や計画、役割が明確であっても、仕事に意味を見出すことができず、社会的なインパクト（影響）を考えることもできません≫ (\* 1)

社会の変化、技術の進歩が急速に進むVUCAの世界においては、多様性に富む「集合知」が必須となります。そのためには、チームメンバー一人一人が活躍できる風土を作ることが、チーム全体の生産性向上にとっては重要になります。人材の流動性の激しい中国はもちろんですが、日本においても「心理的安全性」をベースに組織風土を作ることが、マネージャに求められていると思います。

2021年になり、新型コロナの感染者が拡大し、在宅勤務となり、外食や懇親会が難しくなりました。従来の「飲みにケーション」や二次会の意義は、仕事の建前の話だけではなく、本音ベースでの意見の交換にあり、それが、チームメンバーや顧客との間の「心理的安全性」の確保にあった面もあります。

新型コロナで非接触・非対面となるがゆえに、いかに「心理的安全性」を確保する環境を作るかが、大切であると思っています。

(※1) ピョートル・フェリクス・グジバチ『世界最高のチーム グーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法』、朝日新聞出版、2018年刊