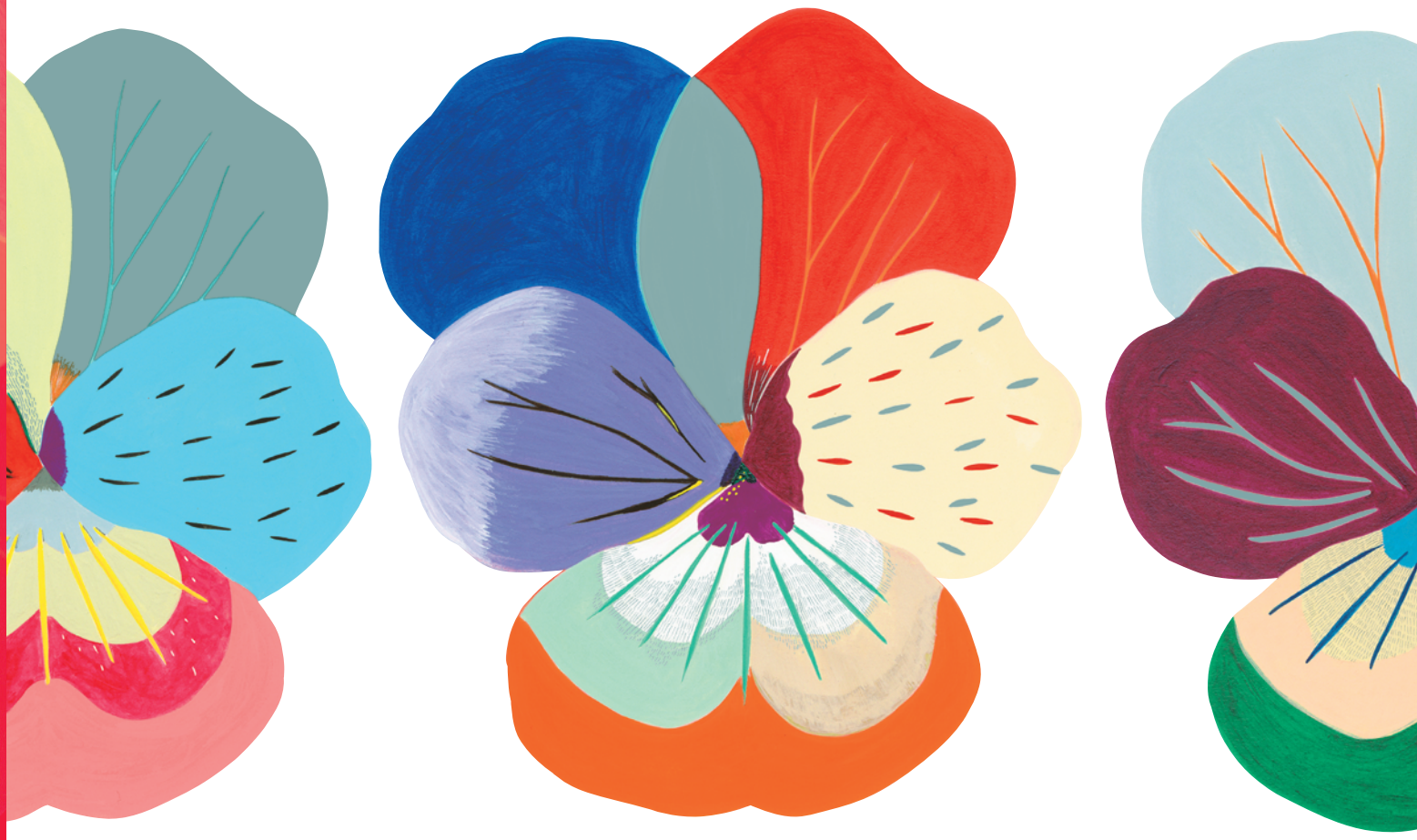
「個と組織を生かす」を探求する
RMS Message
2017.11 48

特集1

組織の成果や学びにつながる
心理的安全性のあり方



▸レビュー
心理的安全性の効用と
今後の研究課題

▸視点
早稲田大学 商学部 村瀬俊朗氏
関西学院大学 商学部 松本雄一氏
近畿大学 総合社会学部 堀田美保氏

▸事例
ねぎしフードサービス
カヤック

▸調査報告
心理的安全性が
必要なチームとは

Message from Top
島津製作所
代表取締役社長
上田輝久氏

特集2
なぜ経営人材育成は行き詰まってしまうのか
——推進を阻害する壁を乗り越えるために人事ができることとは——
▸事例 日立総合経営研修所

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 48

CONTENTS
2017.11

特集1

組織の成果や学びにつながる
心理的安全性のあり方

Part 1 | レビュー

07 心理的安全性の効用と今後の研究課題

Part 2 | 視点

11 心理的安全性の高低を決めるのはまずリーダー
村瀬俊朗氏 早稲田大学 商学部 准教授

13 実践共同体はメンバーに心理的安全性をもたらす
松本雄一氏 関西学院大学 商学部 教授

16 アサーティブネスで心理的安全性を形成する
堀田美保氏 近畿大学 総合社会学部 総合社会学科 教授

Part 3 | 事例

19 ねぎしフードサービス
顧客本位と従業員重視が相互信頼の風土を醸成する

21 カヤック
面白く働くために権限を1人に集中させない

Part 4 | 調査報告

23 心理的安全性が必要なチームとは
チームリーダー516人に聞く「心理的安全性」の実態

| 総括

29 心理的安全性を高めることは自然にはできない

特集2

31 なぜ経営人材育成は行き詰まってしまうのか
―― 推進を阻害する壁を乗り越えるために人事ができることとは ――

37 事例 日立総合経営研修所
リーダーは「選ぶ」のではなく「創り込む」
トップの強い関与と後ろ盾が不可欠

連載

01 Message from Top 経営者が語る 人と組織の戦略と持論
株式会社島津製作所
代表取締役社長 上田輝久氏

39 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第2回］
これからの人工知能はパーソナル化して“感性”に最適化される
渡辺祐樹氏 SENSY株式会社 代表取締役CEO

41 展望
有意性検定から脱却してベイズ的アプローチへ移行しよう
豊田秀樹氏
早稲田大学 文学学術院 教授

43 Information

MESSAGE FROM TOP

経営者が語る
人と組織の戦略と持論

お客様の声に真摯に対応すれば革新が生まれる

株式会社島津製作所 代表取締役社長
上田輝久氏

「科学技術で社会に貢献する」を社是とし、分析、計測、医療、航空など、
さまざまな分野の機器を開発、販売する創業142年の島津製作所。
老舗を率いるリーダーが今年60歳となった上田輝久氏だ。
自身の成長の糧となった仕事経験と、
そこから導き出される人事への示唆を語ってもらった。

text：荻野進介　photo：角田貴美

見知らぬ海外で、日本語を解しない人たちと一緒に仕事をする。そんな体験が人を成長させる。上田氏の場合もそうだった。1989年から2年間、アメリカ中西部にあるカンザス大学に単身で赴任し、同大学と共同で作った島津カンザスリサーチラボラトリーのマネージャーをつとめた。30代前半のことだ。

同大学で教鞭をとっていた薬学の世界的権威、ヒグチ博士が「全米ナンバーワンのものを作りたい」と島津に持ちかけ、実現したラボだった。赴任する直前、ヒグチ博士は不幸にも亡くなり、後を継いだ同じ日系人のクワナ博士がラボ全体を統括、上田氏が日々のマネジメントを行うという役割分担だった。

上田氏が当時を振り返る。「白人もいれば黒人も各国からの留学生もいました。価値観がまったく違う人たちのベクトルを合わせ、成果を出さなければならない。もちろん英語で、です。例えば失敗をしたときなど、日本人は潔くないと考えて言い訳をしないことが多いのですが、外国人はよく言い訳をします。最初はそれをよく思いませんでした。でもクワナ博士に指摘されて気づいたんですが、それが彼らの文化なんです。お互いに相手の文化や価値観を尊重し、良いところを認め合う。日本文化を知ってもらおうと、時にはメンバーを寿司屋に連れていってご馳走しました。ここでは国際感覚を磨きました」

クレームに真摯に向き合う

上田氏は大学で液体クロマトグラフィー（液体中に含まれる各成分を分離し、含有量や比率を計測する技術）の研究に勤しんだ経歴をもち、その分析装置（液体クロマトグラフ＝LC）を製品として扱っているという理由で島津を就職先に選んだ。アメリカ帰国後の1995年から10年間、そのLCの開発を担当する部門の課長、さらにはビジネスユニット（BU）長として働く。

「製品としては完成していましたが、ユーザーの細かいニーズに対応しながら、完成度を上げていく段階にあり、国内外を問わず、大手の製薬メーカー各社からのクレームや要望に辛抱強く向き合いました。こちらの至らぬところは素直に謝り、粘り強く対応していくと逆に信頼されるようになって、思わぬイノベーションにつながることがありました」

例えば1999年から始まったA社との共同開発である。これも最初はクレームから始まった。

A社は新薬開発のために島津のLCを活用して

いたが、新薬候補の物質が水に混ざりにくいためLC内部の金属表面に貼りついてしまい、成分量や濃度を正しく計算できず誤差が生じていた。「まずはこのサンプルが正しく測れるようにしてほしい、と先方から言われ、それをクリアしたら次はこれで、というように、何度も繰り返しテストを要求されました」

上田氏はBU長の立場にあったが、部下たちは他のプロジェクトに忙殺されているため、こうした仕事は自ら担当した。「盆も正月もなく、ずっと会社に行きデータをとってはなぜこうなるのか、ひたすら考えました。難題の1つが同じサンプルを使っているのに結果が異なることでした。サンプルは小さなガラス瓶に入れるのですが、ある日、ガラス瓶の底と上部で温度が10数度も違うことが分かったんです。原因はこれだと。先方の担当者に話したら、とても驚いていました。こうした細かな改善の繰り返しでした」

お客様が自らPR役に

2年ほど経ったとき、思いがけない話が持ち上がった。A社の担当者から「これをオートサンプラーとして製品化してほしい。他社はこんなに細かなことはやらないから、実現したら必ず御社にとっても重要な商品になる。ぜひ取り組んでもらいたい」と口説かれたのだ。

オートサンプラーはサンプルをLCに自動注入する装置だ。当時、島津のそれはサンプルの注入速度がライバル製品より遅かったので売り上げが伸びず、撤退も検討されていたが、上田氏は引き受けた。

いざ開発プロセスに入ると、不思議なことが起こった。あちこちの会社から「いつ発売されるのか」と問い合わせの電話が入ってくるのだ。外部発表もしていないのになぜと思ったら、A社の担当者が自分からPRしてくれていた。2001年7月、サンプルの注入時間が世界最短のオートサンプラーが完成、発売されヒットする。

「お客様が本当に困っていることに親身に対応して解決すると高い評価をいただける。当社への信頼を深め、自らPR役を買って出ていただける。この2つを学びましたね。難しいことから逃げては駄目なんです」

この後、2004年10月から品質保証部に異動し部長となる。それまではLCだけを見ればよかったが、今度は合計10事業の製品の品質保証を行う部署だ。仕事のスタンスを変えざるを得なかった。

内部のサイロを壊す

よく知っているLCの世界と違い、光やバイオ、排ガス、はたまたX線など、門外漢の分野の機器ばかり。それぞれの事業のリーダー、10人と誼を通じ、彼らをその気にさせなければ仕事にならない。癖の強い人も多く、最初はなかなかこちらの言うことを聞いてくれず、上田氏は悩んだ。どうやって打開したのか。

「彼らの職場に足繁く通いつめ、機会を見て、こちらから話しかけました。品質保証部長は新年会も忘年会も呼ばれないから寂しいなあ、と口を滑らせたら、ちょっと来ませんか、と。出かけていくと、その話が広まって、うちのグループの会にも、うちにも、となり、次第に日程調整が難しいほどになりました」

リーダー自ら内部のサイロを壊してかかったのだ。さらにもう1つの調整にも乗り出す。

そもそも製品の品質を向上させるには、クレームゼロを目指した新製品開発を徹底すると共に、発生した際には迅速に対応できなければならない。上流の開発部門と下流のサービス会社との連携が不可欠なのだ。上田氏はその仕組みづくりに奔走する。「それまでは技術という観点で物を見てきたわけですが、ここに来て事業という視点でも考えられるようになりました」

その後、分析計測事業部長を4年間つとめ、2015年6月、同社では異例の50代の若さで社長に就任する。アメリカのラボで培った国際感覚、顧客の不満を新製品開発につなげたイノベーターとしての

人材育成の基本は部下の強みを上司が伸ばすこと

上田輝久（うえだてるひさ）
1957年山口県生まれ。1982年京都大学大学院工学研究科修士課程修了、島津製作所入社。2000年分析機器事業部LC部長、2001年同LCビジネスユニット統括マネージャー、2004年分析計測事業部品質保証部長、2007年執行役員分析計測事業部副事業部長、2011年取締役分析計測事業部長を経て、2015年6月から現職。

力、サイロを壊して事業を最適化させた功績が評価されたのは間違いない。

仕事は丁寧に真心を尽くす

上田氏が考える人材育成の基本は「上司が部下に関心をもつこと」。そのとおりだろうが、もう少し詳しく聞くと、「部下の強みと弱みを整理しておき、その強みの方をいかに伸ばすかをあの手この手で考え実行すべき」という答えが返ってきた。

強みは本人の得意技でもあるから、それを伸ばす仕事を与えられたら、当然、意欲が向上する。成果も出るだろうから、弱みもおのずと克服されていく、という考え方だ。「私の場合はLCに関する技術がまさに強みであり、仕事のコアでした。技術だけではなく、人事なら人事、法務なら法務、それぞれのコアがあるべきです。自分なりの勉強をしっかりやらせた上で、社内外を問わず、人との交流からも学ばせる。これを上司は支援すべきでしょう」

入社間もない20代の頃といまとを比較して、自身、一番変わったことは何か、という質問に上田氏はこう答えた。「1つのことをいろいろな方向から見ることができるようになりました。若いときは自分視点で、好きか嫌いかで物事を見ていましたが、最近は多方面から物事を見られるようになりました。経営というのはまさにそういう性格の仕事だと実感しています」

大切にしている言葉は「寧静致遠」。丁寧に真心を尽くして物事を進めなければ遠大な仕事を達成することはできない。『三国志』で有名な諸葛亮孔明が実子に示した戒めの言葉だ。大学時代に『三国志』を愛読し、彼に憧れていたのだという。

物事を多方面から考え、寧静致遠の精神で仕事を進めていけば、気苦労も絶えない。実際、社長となり夜寝られないことが多かったという。「明日の会議でこれを話そう、あの人にこれを言わなければといろいろなことが気になって2時頃に目覚めてしまっていたんです。そこで枕元にiPadを置き、気になることを全部メモすることにしたら、すっきり眠れるようになりました」

根っからの技術者だろうが、それだけではない。人情にも通じたリーダーである。

特集1

組織の成果や学びにつながる

心理的安全性のあり方

昨今、組織の成果や学びにつながる要因として、心理的安全性という概念が注目されている。組織のなかで、メンバーそれぞれが、自分の考えや感情を安心して気兼ねなく発言できると感じられる状態のことを指す。

確かに、既存のやり方への疑問や新しいアイディアを、評価を気にせず発言するようになることで、個人や組織の学習や革新が進むことが期待される。一方で、個人が自由に発言することで、組織の統制がきかなくなるのではないか、などの懸念もある。実際、組織やプロジェクトチームを率いているリーダーのなかには「必要でない」「どちらともいえない」という人が4人に1人はいる。

一体、心理的安全性にはどのような効用があるのか、どのような組織に必要なのか、どのようにすれば心理的安全性を高められるのか。研究レビュー、識者や企業への取材、リーダー516名への調査をもとに考察する。

（編集部：佐藤裕子）

Q 心理的安全性はチーム運営上必要か

必要である

75.2%

（「必要である」「やや必要である」の合算）

- 言いたいことを言える環境で のびのび自由な発想をした方が 仕事の可能性が広がる（20代 女性）
- 問題を小さいうちに解決するには、 些細なことでも気兼ねなく発言できる 雰囲気が必要（40代 男性）
- 感情を抑えたままだと 心身の問題が発生する（40代 男性）

どちらともいえない、必要でない

24.8%

（「どちらともいえない」「あまり必要でない」「必要でない」の合算）

- 上下関係、職場規律があって 組織が成り立つ。 正しいことであっても言いたいことを 言うような職場は同じ方向に進めない（40代 男性）
- 自分の意見より、チームとしての 方向性の方が大事（40代 男性）
- 自分の考えを話すのはよいが、 感情が入ると厄介（40代 女性）

※組織・チームのリーダー516名への調査より。詳しくは、本誌p.23 ～28の調査報告をご覧ください。

Part 1
レビュー

心理的安全性の効用と今後の研究課題

本特集のはじめに、「心理的安全性（psychological safety）」に関して、
これまでの実証研究から明らかになったことを紹介しながら、今後の研究課題について考えてみたい。

「心理的安全性」の定義

エドモンドソン（1999）によれば「心理的安全性」とは、チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないという確信をもっている状態であり、チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態と定義されている。似た概念として、例えば「信頼」がある。信頼も、相手を信じてリスクをとることができるといった要素が定義に含まれている。エドモンドソンは両者の違いとして、「信頼」は2者の関係性にあるものだが、「心理的安全性」はチームや組織といった集団レベルの現象である点が異なるとしている。また、「信頼」は特定の相手に対する態度を決めるもので、相手の行動に着目するが、「心理的安全性」は状態として安全であるため、特定の相手の行動をモニタリングする必要がないといった違いがあるとしている[*1]。

上記の定義どおり、多くの研究では心理的安全性をチームや職場といった集団のものとして扱っているが、個人レベルの現象として扱っている研究もある。また、組織全体の風土や価値観の1つとして行われた研究もある。ただしいずれの場合も、個人がチームや組織のある種の状況認知を基にした信念であることは共通している。

心理的安全性と先行要因や結果変数との関連性

フレイザーら(2017）は、心理的安全性の先行要因や結果変数との関連性を検証した136の実証研究（22000名を超える個人と、彼らが所属する5000近くの集団）を用いて、どの程度の関連性（変数間の相関係数の平均推定値）が見られるかを統計的にまとめた[*2]。分析は、個人レベルで関係性を扱ったものと、グループの単位でまとめて扱ったもので分けて行われており、それをまとめたのが、**図表1**である。

まず個人レベルの結果を見る。個人レベルの分析とは、職場の状況に関する質問への個人の回答をそのまま用いて分析を行うものである。心理的安全性に先立つ要因には、パーソナリティなど個人特性（主体性、情緒の安定性、新たな経験への開放性、学習目標志向）、リーダーとの良好な関係性、裁量性など仕事の特徴、支援的な組織風土、がある。これらの要因があると心理的安全性は高まるとの仮説のもとに、研究が行われてきたということである。相関係数の「平均の推定値」を見ると、個人特性のなかには関係性がさほど強くないものもあるが、リーダーとの良好な関係性、裁量性などの仕事の特徴、支援的な組織風土については、心理的安全性と中程度の相関があった。また、心理的安全性がもたらす結果変数との関連を見ると、創造性との関連が低いものの、その他の変数との関係性は、中からやや強い程度であった。

次に集団レベルでの結果を見る。集団レベルでの分析では、個人の回答をチームや職場といった単位にまとめて分析を行う。この場合、例えばチームメンバーの多くが高く評定しないと、リーダーとの良好な関係性は高いとみなされず、心理的安全性をより集団のものとして評価するのに妥当性の高い方法である。学習目標指向などの先行要因は、個人レベルと同様に、心理的安全性と中程度の相関があった。結果変数については、仕事の成果と創造性がやや低いものの、おおむね中からやや強い程度の相関が得られている。個人レベルの分析と似た結果が得られており、心理的安全性と望ましい結果変数との関係性はかなり頑健に示されているといえる。ただし、この研究では、心理的安全性と先行要因や結果変数との関連性は、必ずしも一意に決まらないとの結果も示されている。つまりこれらの関連性は、強い場合と、さほど強くない場合があり、それはさらに別の要因に影響されていることになる。

関連性の強さに影響を与える要因

心理的安全性は、多くの望ましい結

図表1 心理的安全性と先行要因・結果変数間の相関のメタ分析

	変数	個人レベル 研究数	サンプル数	平均の推定値	信頼区間下限値	信頼区間上限値	集団レベル 研究数	サンプル数（集団数）	平均の推定値	信頼区間下限値	信頼区間上限値
先行要因	主体性	6	4,830	0.30	0.19	0.51	—	—	—	—	—
	情緒の安定性	8	2,936	0.14	0.07	0.27	—	—	—	—	—
	新たな経験への開放性	5	2,249	0.03	-0.11	0.18	—	—	—	—	—
	学習目標志向	6	1,172	0.24	0.12	0.37	6	354	0.32	0.15	0.65
	リーダーとの良好な関係性	30	10,180	0.37	0.39	0.50	16	1,583	0.34	0.28	0.50
	裁量が大きく明確な仕事	26	5,768	0.41	0.40	0.66	26	1,880	0.27	0.25	0.44
	支援的な組織風土	24	5,045	0.40	0.39	0.59	18	1,449	0.41	0.40	0.61
結果変数	エンゲージメント	13	3,676	0.36	0.34	0.56	4	264	0.32	0.17	0.70
	仕事の成果	18	4,061	0.35	0.31	0.56	33	2,802	0.24	0.20	0.38
	情報共有	19	3,427	0.42	0.40	0.63	9	644	0.41	0.32	0.67
	組織市民行動	16	7,275	0.28	0.27	0.37	—	—	—	—	—
	創造性	10	4,567	0.11	0.26	0.35	8	841	0.24	0.14	0.44
	学習行動	15	4,648	0.48	0.51	0.73	21	1,686	0.42	0.44	0.60
	コミットメント	18	4,811	0.39	0.38	0.57	—	—	—	—	—
	満足度	20	8,245	0.42	0.46	0.60	4	299	0.49	0.42	0.97

※ここでの平均の推定値は、与えられたデータから計算したものです。真の平均値があるはずとの想定を置いていますが、実際には分かりません。そこで推定の誤差を考慮して、十分に信頼できる推定値の幅を求めます。信頼区間上限値、下限値とは、その上限と下限を示しています。例えば推定値は正の相関をとったとしても、下限値がマイナスの場合、相関はゼロである可能性が出てきます。ちなみにこの信頼区間は、平均の推定値についてさらに統計的な補正を行った値をもとにしているため、下限値が平均の推定値よりも大きい場合があります。

果と関連があるために大変魅力的な概念である。しかし、例えば心理的安全性が高いことでなぜ創造性が高まるのか、なぜメンバーのコミットメントが高まるのか、またなぜ批判的な意見でも恐れず表明するようになるのか、にはそれぞれ異なるプロセスが考えられる。新たな商品開発のアイディアを求めて創造性を高めることをねらう場合と、リスク管理の観点から問題の芽を早く見つけるために社員一人ひとりから告発が出やすくなることをねらう場合では、どのように心理的安全を高めるか、またどの程度高めるかなどに違いが出ることが予想できる。そこで、これまで心理的安全性との関連が主として検討されてきた学習行動と創造性について、心理的安全性がどのように機能しているのかを検証した研究をいくつか紹介する。

学習行動

1990年代に心理的安全性が注目され始めた際には、組織学習や学習行動が主な結果変数であった。まず、個人レベルのデータを用いた研究としては、例えば、製造業とサービス業で、同僚との知識共有の程度に心理的安全性がどのように影響をしているかを検証したものがある。その結果、自分の知識に自信がある従業員は、心理的安全性とはあまり関係なく知識共有を行うが、自信のない従業員は心理的安全性が高いほど知識共有を行うことが確認された。一方でさまざまな職種の個人のデータを用いた調査からは、職場の人間関係の良さが一般に心理的安全性を高めることが認められ、直接学習行動を促進する効果も示されている[*3]。

集団レベルでの心理的安全性と学習についても多くの研究があり、その多くは学習の結果としてチームの業績が向上したことも示している。心理的安全性と学習をつなぐものとしては、情報共有以外にも、リスクテイク、トライアル&エラーなどの行動もある。例えば、手術チームが新たな心臓手術の技術を学ぶ際のチーム学習の研究では、その場のリーダーが、権威やステータスに関係なく気づいたことを発言するように促したことが、チームの学習を促進したことを示している。一方で、心理的安全性とチームの学習に関する先行研究を統計的にまとめた研究では、チームの仕事の性質が知識集約型であるときの方が、心理的安全性の効果が強いことを示している[*4]。心理的安全性がどのように学習を促進するかにはいくつかのパターンやバリエーションがあると考えられる。

ダイバーシティと創造性

心理的安全性は、創造性を高めるかを検証する研究も行われている。しかし、**図表1**に示すように、他の結果変数と比べて創造性との直接の関連性は弱い。近年の研究では、創造性に対して心理的安全性は直接影響するのではなく、創造性を促進する他の要因の影響を強める可能性が示されている。中規模の47のドイツの会社における業務プロセス改革と、心理的安全性、そしてその会社のROAの関連を見た研究では、心理的安全性が高い場合にのみ、業務プロセス改革の結果、会社のROAが向上する効果が見られたことを報告している。またフォーチュン100社に属するグローバル企業において、グローバルなバーチャルチームを対象とした研究でも、国籍ダイバーシティの高さは、心理

的安全性が低い場合には、チームでのパフォーマンスを低めたが、心理的安全性が高い場合には、パフォーマンスが高まることを示している[*5]。

ダイバーシティの高いチームでは、多様な視点がもたらされることで、新たなアイディアや解決策が見出され、創造性の高いパフォーマンスが期待される。一方で、ダイバーシティは、メンバー間でのコンフリクトを生じる原因にもなる。心理的安全性はチーム内のコンフリクトのネガティブな影響を抑える効果があることが示されている。心理的安全性があれば、コンフリクトがあったとしても、パフォーマンスは阻害されず、逆にパフォーマンスを向上させることが、大学の授業の課題を遂行するチーム活動を対象とした研究で明らかにされている[*6]。

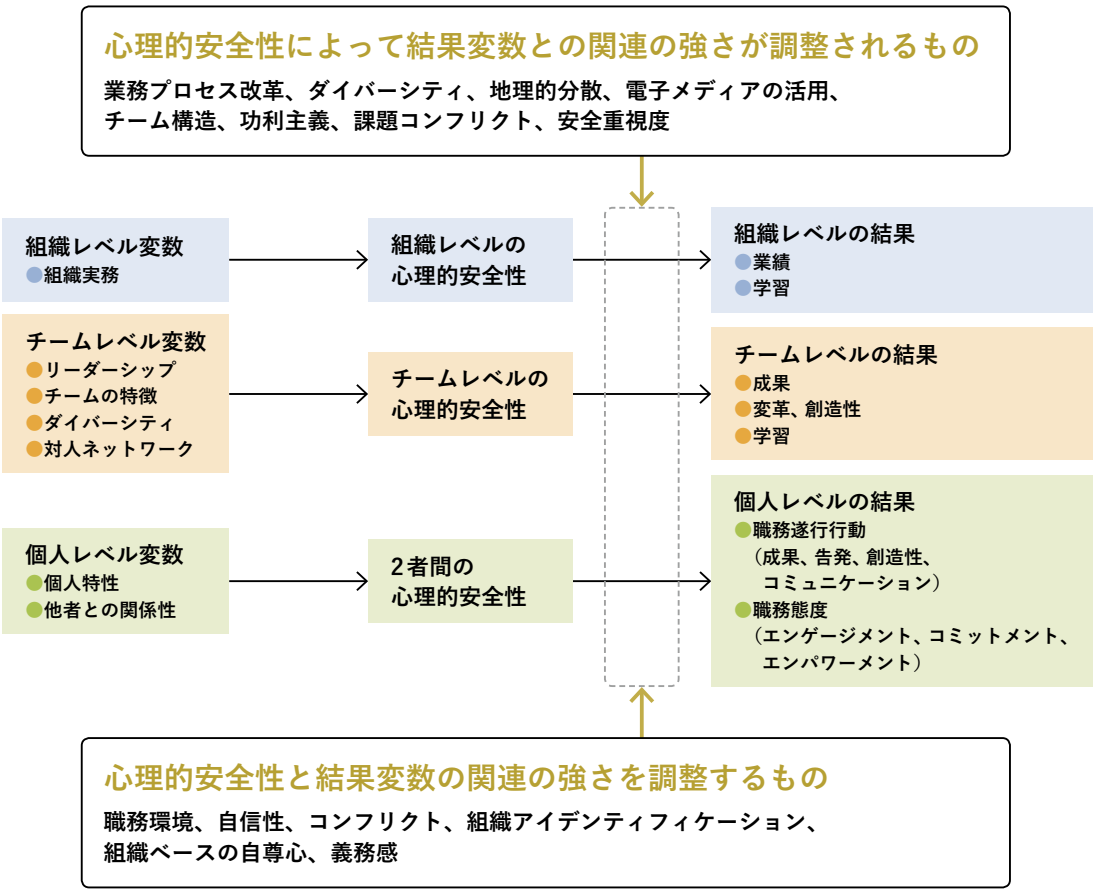
個人レベルの研究では、心理的安全性を感じている従業員は、仕事に対する活力が高く、結果的に創造性の高い職務への取り組み姿勢が高まることが示されている[*7]。コンフリクトがなく、対人関係が良好で、心理的に安全だと思えれば、状況が不透明だったり、これまでのやり方が通用せず、創造性が求められる状況であっても、前向きに課題に取り組めるということだろう。

これまでの研究のまとめと今後の方向性

最近発表されたレビュー論文では、心理的安全性にまつわる研究結果が、図表2のようにまとめられている[*8]。上記に紹介した研究も含めて、いかに心理的安全性がさまざまな変数と関連をもつかが分かる。一つひとつの研究は、この図の矢印のいずれかを検討しているのだが、全体を包括して説明する理論は残念ながら、まだ存在しない。現時点で考察を加えるとするならば、以下のようなことがいえるだろう。上記で紹介したさまざまな研究を見ていると、心理的安全性が高い場合に、立場が弱い人が発言しやすくなる効果はあるようである。これは、明らかに対人リスクが低下することによるものであり、言いにくいことを言ったり、上の人間の誤りを指摘することなどもこの範疇に入る。これは個人レベルでの効果である。一方で、立場の強い人間も含めて、これまでにない新しい行動や発言が必要な場合には、心理的安全性が高く、対人リスクが少ないことはどのように機能するかについては、特に集団レベルにおいて、今後の研究が待たれるところである。

上記の疑問を考える際の参考になり

図表2 心理的安全性と諸変数との関連



そうな研究を2つ、最後に紹介する。1つ目のエドモンドソンらの研究は、仕事の相互依存性と心理的安全性の関連を示すことで、集団レベルでの心理的安全性の性質をより明らかにしている。2つ目のレオンらの研究は、仕事の相互依存性が高く、しかも心理的安全性が高い場合に、集団レベルでのポジティブな結果がメンバー間の支援行動によってもたらされることを示している。心理的安全性が集団レベルでの効果をもたらすメカニズムを説明した研究であり、今後の研究の方向性の1つと考えられる。

仕事の相互依存性

エドモンドソンら(2016)は、医療の仕事に従事する人と、教育の仕事に従事する人を対象として、心理的安全性の測定と、何が両者の心理的安全性の違いをもたらすかについて研究を行った。その結果、階層が上の人やキャリアの長い人ほど心理的安全性の評価が高いことを示した。また、心理的安全性を感じる単位が、階層のある医療系と、比較的フラットな教育系では異なっており、前者はチーム単位、後者は学校全体で共有されているとの結果であった[*9]。これには仕事の相互依存性が影響していると考えられる。医療系はチーム内で役割分担があって連携して仕事を行うが、教育系は授業を1人で担当するなど、仕事のなかでの連携は少ない。ただし、いずれの場合もリーダーの特徴は影響があり、仕事の内容や組織の形態にかかわらず、リーダーの行動が心理的安全性に安定して影響を及ぼすことが示されている。この研究では、心理的安全性が立場の弱い人にとって有効である点に加えて、仕事の相互依存性が高いほど集団における心理的安全性の認知が共有され、その結果効果が得られることが示唆されている。

仕事での相互作用が多いと人との距離感が近くなる可能性が高く、その結果、対人リスクが低まることで心理的安全性を感じやすくなることは、ある意味当然のように思われる。上記で紹介した学習行動や創造性に関する研究でも、心理的安全性が効果をもつことの背景に対人関係の良さが見え隠れする。レオンら(2015)が中国で行った研究では、心理的安全性は所属するチームにおいて、仕事のゴールが互いに依存しているとの認知を高めることで、他者支援行動を促進する効果が確認されている[*10]。心理的安全性が高まると、チームでのコミュニケーションが増え、その結果、他のメンバーとゴールを共有する感覚が高まったのかもしれない。対人リスクをとることとは関係ない場面でも、心理的安全性の効果を示した研究であり、このようなプロセスでの効果がどの程度一般にあり得るのかは面白い研究テーマである。

おわりに

以前に中高年の転職後の適応について研究を行った。そのときに本人がもっている強みやスキルと新たな仕事が必要とするものが合っているほど適応がうまくいくのは当然の結果ともいえるが、合っていない場合でも、仕事の裁量度が高ければ適応は促進されるとの結果を得た[*11]。転職先での立場の弱さを考えると、仕事を行う際に自分のやり方や考えを発言できるという感覚をもってもらえるようにするのも、心理的安全性の効果といえるのかもしれない。実務へのインプリケーションを考えると、心理的安全性が高まることで期待する効果は何かに加えて、もっと自由に発言したり行動をしてほしい人はメンバー全員なのか、立場の弱い個人なのかを意識することが、自組織において心理的安全性の効果を推し量る第一歩といえるかもしれない。　（主幹研究員　今城志保）

*1 Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.
Edmondson, A. C., Kramer, R. M. & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches, 12, 239-272.
*2 Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. Personnel Psychology, 70(1), 113-165.
*3 Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S. & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. Manufacturing & Service Operations Management, 11(3), 429-447.
Carmeli, A., Brueller, D. & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. Systems Research and Behavioral Science, 26(1), 81-98.
*4 Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. Journal of Management Studies, 40(6), 1419-1452.
Sanner, B. & Bunderson, J. S. (2015). When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. Organizational Psychology Review, 5(3), 224-243.
*5 Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. Journal of Organizational Behavior, 24(1), 45-68.
Kirkman, B. L., Cordery, J. L., Mathieu, J., Rosen, B. & Kukenberger, M. (2013). Global organizational communities of practice: The effects of nationality diversity, psychological safety, and media richness on community performance. Human Relations, 66(3), 333-362.引用2件
*6 Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R. & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. Journal of Applied Psychology, 97(1), 151.
*7 Kark, R. & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. Journal of Organizational Behavior, 30(6), 785-804.
*8 Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review, 27(3), 521-535.
*9 Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S. & Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: a comparative perspective. Research in Human Development, 13(1), 65-83.
*10 Leung, K., Deng, H., Wang, J. & Zhou, F. (2015). Beyond risk-taking: Effects of psychological safety on cooperative goal interdependence and prosocial behavior. Group & Organization Management, 40(1), 88-115.
*11 今城・藤村 (2016). 中高年ホワイトカラーのキャリアチェンジ3ーポータブルスキルの発揮度と適応感の関係ー, 経営行動科学学会第19回大会

Part 2
視点

心理的安全性を捉える3つの視点

視点 1

［心理的安全性とリーダーシップ］

心理的安全性の高低を決めるのはまずリーダー

村瀬俊朗氏
早稲田大学　商学部　准教授

text：荻野進介　photo：平山 諭

人間が恐怖や不安に打ち勝ち、新しい出来事に挑戦するには心のよりどころが必要になる。心理学では「セキュアベース(安全基地)」という。幼児にとっては母親がまさにそれにあたる。組織における心理的安全性も「安全基地が確保された状態」といえるかもしれない。アメリカでリーダーシップとチームワークの研究を行ってきた早稲田大学の村瀬准教授に話を伺った。

組織がうまく機能するためには、メンバーが思いや価値観、考え方を共有していなければなりません。その共有されたものが組織の文化に、マナーに、そして仕事の作法に転換します。そうした共有がうまく行われている組織ほどパフォーマンスがよくなります。組織心理学でいうところのshared cognition(認知共有)です。

サッカーの試合を想像してみてください。ボールを保持した選手が「あそこに蹴るぞ」というコミュニケーションをとらなくても、空いたスペースにボールを蹴り出し、阿吽(あうん)の呼吸で、いつの間にか走ってきた味方にパスがつながるチームほど、多くの得点が期待できます。あいつがボールを持ったら、空いているスペースへの球出しを真っ先に考えるはずだ、という先読み、すなわち考え方の共有ができているのです。

心理的安全性も、そうした共有の結果、生まれてくるものだといえます。「こんなことを言ってもいいはずだ」「こんな振る舞いをしても非難されないだろう」。そんな価値観が共有されているからこそ、メンバーが自分の考えを自由に吐露し、時にはリスクを冒してまでも、新しいことにチャレンジできるのです。

余計なことはするな 上司の一言が現場を壊した

イノベーションやクリエイティビティは上意下達のトップダウン組織からは生まれにくいもの。言葉を換えれば、それは心理的安全性の低い組織といえます。そうではなく、若手が活発に発言し、「私はこう考える」「自分はこうしたい」というアイディアを具申できる組織ほど、イノベーションが生まれやすいのです。

心理的安全性が低いと逆の不都合も起きます。

アメリカの航空会社の従業員調査の分析をお手伝いしたことがあります。複数の客室乗務員からこういう“愚痴”が上がっていました。機内でトラブルに見舞われ困っていた乗客を助けたところ、客からは大いに感謝されたのに、後で上司に呼ばれ、「なぜ余計なことをしたのだ」と怒鳴られ、こってり油を絞られたというのです。

彼女たちは異口同音にこう述べていました。「頭にきて、それ以来、ルールブックにしか従わなくなりました」と。

これは上司の措置が心理的安全性を損なった例です。それまでは客室乗務員がルールブックにとらわれず、客のためによかれと思う行為を自分の裁量で行っていました。客にとっても「乗り心地のいい」航空会社だったでしょう。

それがルールブックにのっとった味気ないサービスに変わってしまいました。客室乗務員の意識もルールブック絶対になり、その改善を考える意識や、重大な事故につながる機内の些細な変化を察知する目も曇ってしまったかもしれません。

心理的安全性が低下すると、会社のブランドを毀損しかねないのです。実際、アメリカでは、心理的安全性の高さが現場の思わぬ事故を防ぐのに役立つという研究結果もあるくらいです。

日本とアメリカで文化の違いが存在する

心理的安全性を醸成するのはまさにリーダーの役割です。鍵を握るのは日常の行動です。若手が何か意見を言うと、「分かりもしないのに、何言ってんだ」「経験者でないと分からないんだよ」と切り捨てていたら、いざ会議となり、「忌憚のない意見を聞かせてくれ」と発言を促しても、皆貝のように押し黙るだけです。自分がいつも正しいと考え、下が何を言っても聞く耳をもたない。そういう人物がリーダーの組織は心理的安全性が最低レベルにあるといえます。「俺はこう思うんだけど、君たちの意見を聞かせてほしい」。そんな会話ができる者こそリーダーになるべきでしょう。

ただ、会議の活性化に関しては文化の違いという問題が横たわります。アメリカで長く生活し研究を行ってきた私から見れば、年齢や性別を問わず、誰もが活発に発言するという文化が日本の組織には根付いていません。

目上の人を敬い、1歳でも年上の人は「先輩」、教師を「先生」とみなす儒教的文化があるから、会議では若手がどうしても萎縮してしまうのです。

その点、アメリカは違います。いつ、いかなる場面においても自分の意見をもち、表明すべきだと、幼少の頃から教えられます。学校ではクラスにいる40人全員が自分の意見を述べますが、その多くは「優れた意見」ではなかったりします。

一方の日本は、40人のうち意見を表明するのは10人ですが、よく考え抜かれた「優れた意見」のことが多い。どちらにも良い面、悪い面があるのです。

ただ、そんなアメリカでも昨今、心理的安全性の確保が改めて重要になっています。特にグローバル企業にあてはまります。言語や文化の壁を越え世界中から優秀な人材を集めても、心理的安全性が低ければ、イノベーションやクリエイティビティが生まれないからです。そればかりではなく、早期退職も起こり得ます。逆に高ければイノベーションが実現し、優秀な人材が長くいついてくれます。そういう評判が新たな人材を惹きつけることにも役立つでしょう。

心理的安全性を高めるには人間同士が触れ合える場を

心理的安全性が高い職場を作るには仕事を離れたパーソナルな付き合いの場を設けることも重要です。飲み会やホームパーティなどです。心理的安全性が確保されているということは、「この人にはこんなことを言っても大丈夫だ」という信頼感を抱いていることを意味します。お酒が入ってリラックスすれば胸襟を開き、本音の話が出るでしょうし、家族との会話や言動などから、その人の意外な一面が見え、

いままでとは別の面からその人を見られるかもしれません。そうなると、「嫌だな」と思っていたことも許せるようになる可能性があります。信頼感が増すと、多少の欠点も目に入らなくなるからです。

このところ、一時中断していた社内運動会を復活させる日本企業が増えているようです。そうした活動も心理的安全性を高める手段になります。

この問題を深く考えていくと、実は「リーダーシップのありか」という問題に突き当たります。優れたリーダーシップが発揮された組織を作るのは、実はリーダーだけの責任ではありません。

リーダーも1人の人間です。欠点はありますし、ミスもします。それをカバーするのは部下の役割です。リーダーシップは上司から派生されるものではありますが、部下はそれを支え、健全なものに修正していかなければなりません。

リーダーは自分を支えてくれる部下に感謝し、頼りにします。折に触れて発言を求め、部下も期待に応えようとするでしょう。そうなると「これぞわがチームだ」とメンバー全員が思うような組織ができあがります。それこそ、心理的安全性が確保された組織といえます。

村瀬俊朗（むらせとしお）
1997年、日本の高校を卒業後、渡米。2011年、中央フロリダ大学で博士号取得。ノースウェスタン大学およびジョージア工科大学で博士研究員(ポスドク)をつとめた後、シカゴにあるリバラルアーツ系のルーズベルト大学で教鞭をとる。2017年9月から現職。専門はリーダーシップとチームワーク研究。

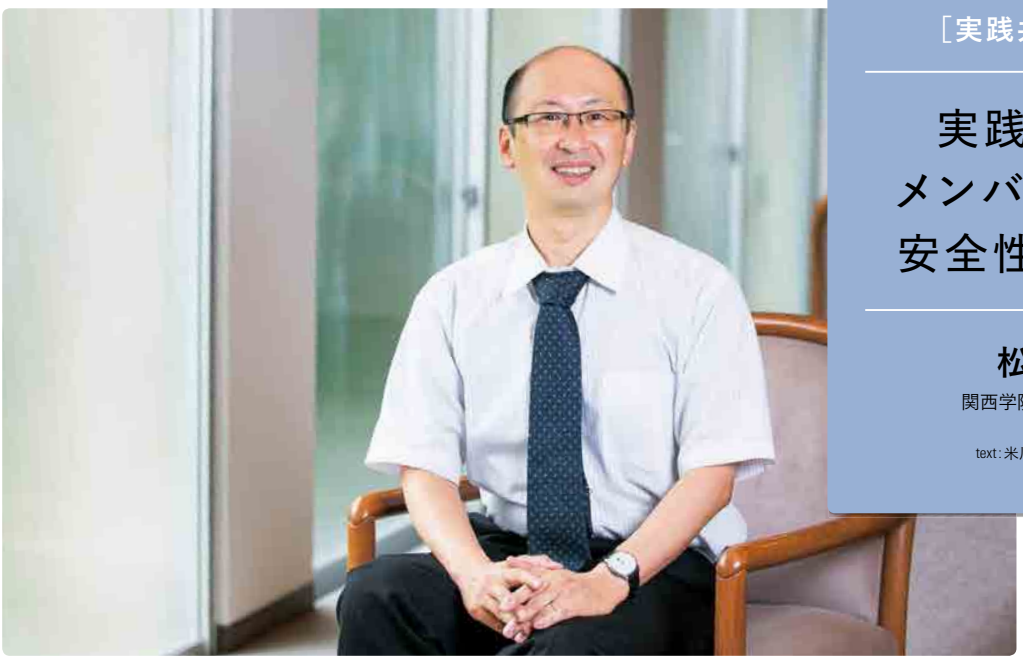
視点 2

［実践共同体の効用］

実践共同体はメンバーに心理的安全性をもたらす

松本雄一氏
関西学院大学　商学部　教授

text：米川青馬　photo：角田貴美



「実践共同体」。耳慣れない言葉かもしれないが、組織内での個人の熟達や心理的安全を考える上では欠かせないキーワードの1つだ。そこで、経営組織における技能形成を研究し、実践共同体に詳しい松本雄一氏に、実践共同体とはどういうものか、どうすればうまくいき、どういった効用があるのかを伺った。

ごく簡単に定義すると、「実践共同体」とは、企業などの組織の内外に作る「学びのコミュニティ」のことです。仕事の場でも研修の場でもない、「学習の第三の場」といってもよいでしょう。最も分かりやすい例は、企業のなかで特定の技術や知識を必要とするメンバーが部門横断的に集まる非公式の「勉強会」や「研究会」です。

私は、この実践共同体が、組織のメンバーに心理的安全をもたらし、他にもさまざまなプラスの影響を組織に及ぼし得ると考えています。その理由について、これから詳しくお話しします。

失敗や無知を許容する組織文化を作るのは難しい

なぜ実践共同体がメンバーに心理的安全をもたらすのか。結論からいえば、最大の要因は、実践共同体が失敗や無知を許容できるからです。

自主的な勉強会・研究会のなかで失敗しても、組織のビジネスには損害を与えませんし、そのミスが誰かに迷惑をかけることもありません。学びの場ですから、失敗や間違いがあれば、誰かがその原因を指摘してくれ、その場で正しいスキルや知識を学ぶことができます。つまり、実践共同体では、安心して失敗できるのです。むしろ、皆の学びになる分、誰かが多少間違った方がよいかもしれません。もちろん、その場ではどんな質問をしても大丈夫ですし、変に空気を読んだり、気を遣ったりする必要もありません。実践共同体には、こうした特徴があります。

もちろん、公式の組織そのものを、失敗や無知を許容する文化にすることもできます。しかし、それは実際にはかなり難しいことでしょう。ヒエラルキーと評価があり、成果を求められる以上、従業員の心から「失敗して責任を問われたらどうしよう」「こんなことを言ったら頭が悪いと思われる」といった恐れをなくすのは、至難の業だと思われます。それなら、仕事の場とは別に、実践共同体を立ち上げた方が簡単で早いと思うのです。

また、「学習する組織」を実現できれば、組織内で学び、成長できるのだから、実践共同体は不必要ではないかというご意見をいただくことがありますが、私はそうは考えません。なぜなら、学習する組織のメンバーであっても、主業務に直結しない新たなスキル・知識を学びたい、主業務とは関係のない組織内ネットワークを構築したい、主業務とは関係のない誰かに相談に乗ってほしいといったニーズはあるはずで、実践共同体はそうしたニーズによく応えられるからです。学習する組織と実践共同体は併存できるのですから、実践共同体をなくす必要はないと思うのです。

熟達したメンバーが偉い実践共同体は成功する

もちろん、実践共同体にも善し悪しがあり、すぐに動かなくなる実践共同体もあります。そのなかで、うまくいっている実践共同体には、1つの大きな特徴があります。

それは、実践共同体のなかで、組織の序列とは別に「学習対象のスキルや経験値に即した序列」ができていることです。例えば、英語を学ぶ実践共同体なら、英語が上手な社員が一番上で、英語ができなければ部長だろうと社長だろうと序列は下になる。こうした仕組みがある実践共同体はうまくいきます。熟達したメンバーが、そうでないメンバーの良いところや成長した部分を指摘しながら、参加者全員で成長していこうという空気を醸成できるからです。

そうした実践共同体を作るには、まずさまざまな部門や階層からメンバーを集めた方がよいでしょう。普段から近しいメンバーだけで実践共同体を作ると、どうしてもいつものヒエラルキーに収まってしまいます。新たな序列には、メンバーの多様性が必要なのです。

また、新人社員・若手社員が発言しやすい工夫を

すると、さらにうまくいきやすくなります。例えば、新人や若手にミッションを与え、それを参加者の前で報告してもらうのです。当然、それは新人・若手育成にも効果があるはずです。

実践共同体は回り回って組織やビジネスを変革する

ちなみに、私は、いまお話ししたような実践共同体の特徴を、公文教育研究会学習療法センターが展開する「学習療法」の実践共同体を研究するなかで発見しました。

学習療法とは、認知症の維持・改善・予防に効果がある非薬物療法で、現在、学習療法センターが全国の介護施設などに広めています。この学習療法の導入にあたって、多くの介護施設が実践共同体を設けているのです。そのなかでうまくいっている実践共同体には、メンバーの多様性、新人社員・若手社員が発言しやすい工夫、そして組織本体とはまったく別の序列がありました。

この研究からは、実践共同体が公式の組織にもさまざまな良い影響を与えているということが分かってきました。

第一に、実践共同体には、互いに助け合う文化を醸成する効果があります。実践共同体では、どうやったら上手になれるか、どうすればもっと上手に学べるかを、皆で力を合わせて考えますが、その過程を経ることで、組織全体に、普段の仕事でも協力し合おうという雰囲気、助け合いの精神が生まれていたのです。

第二に、さまざまな部門・階層からメンバーが集うことで、新たな人的ネットワーク、新たなつながりがいくつもできるという効果があります。実践共同体に参加した従業員は、部署や職場の境界を越えやすくなり、互いに相談しやすくなるのです。この「越境」のメカニズムが、組織をさらに改善していく可能性が十分にあります。

第三に、実践共同体には、往々にして「二次的意義」が生まれます。例えば、学習療法を学ぶうちに、他の技術や知識も学ぼう、あるいはいま介護の現場で起きている問題を一緒に解決しようというふうに、新たな目的がよくできるのです。私は、こうした二次的意義が起こった方がよいと考えています。自発的に考え、自律的に学んでいけるのが、実践共同体の大きな長所だからです。最初に設定した学びのトピックは、最初に集まるきっかけで全然かまわないのです。この二次的意義が、メンバーの学びをさらに深め、組織に還元されます。

第四に、実践共同体は、「組織が望ましいと考えるのとは異なる見方・やり方・考え方」を提供する可能性があります。学びを深めるなかで、「組織はこうしなさいと言うが、本当はこのやり方の方がいいのでは？」という発見が生まれることがよくあるのです。これが、イノベーションや業務効率化、組織の問題解決などにつながるケースが実に多い。つまり、実践共同体は、回り回って組織やビジネスに変革を起こす可能性が高いのです。

実は、学習療法を広めている公文教育研究会は、実践共同体を公文のシステム全体にも上手に組み込んでいます。知識共有・知識創造を行う地域の少人数グループの実践共同体と、ネットワークを広げて越境を促進する都道府県レベル・全国レベルの実践共同体を上手にリンクさせ、公文の先生方の成長を促すと共に、公文そのものの成長にもつなげています。実践共同体が組織やビジネスを改善する力を大いに秘めていることを、実証している例といえます。

松本雄一（まつもとゆういち）
神戸大学大学院経営学研究科修了。北九州市立大学経済学部経営情報学科助教授、関西学院大学商学部准教授を経て現職。専門は経営組織論・人的資源管理論。著書に『組織と技能』（白桃書房）、共著に『入門組織行動論（第2版）』（中央経済社）などがある。

視点 3

［心理的安全性を支えるスキル］

アサーティブネスで心理的安全性を形成する

堀田美保氏
近畿大学　総合社会学部　総合社会学科　教授

text：米川青馬　photo：角田貴美

最近、「アサーティブネス（またはアサーティブ、アサーション）」というコミュニケーション技術を研修などに取り入れる企業が出てきている。そこで、アサーティブネスのトレーナーであり、社会心理学の研究者でもある堀田美保氏に、アサーティブネスとは何か、アサーティブネスと日本企業、アサーティブネスと心理的安全性の関係などについて伺った。

アサーティブネスとは、一言で言えば、「自分も相手も大切にして、自分の感情や要求を率直に、誠実に、対等に伝えることのできる自己表現の考え方と方法」のことです。物事の伝え方にはスキルがありますから、上達します。

率直に伝えるといっても、アサーティブネスはただ言いたいことを言うコミュニケーションではありません。本当に自分が伝えたい大切なメッセージを、シンプルかつ具体的に分かりやすく伝え、その上で、相手と会話のキャッチボールをしながら、一緒に問題解決をするのが、アサーティブネスのコミュニケーションスタイルです。その際に最も大切なことは、相手を見下すことなく見上げることもなく、対等な姿勢で向き合うことです。

アサーティブネスが特に有効なのは、意見しにくい状況にあるときです。例えば、職場に怖い上司がいて、いつも怒ってばかりいるとしましょう。若い人たちは恐れて、会議でも誰も何も発言をせず、生産的ではありません。そのときに、「もっと優しくしてください」「もっとみんなが発言しやすい環境を作ってください」などとただ要求しても、上司はなかなか変わりません。「上司が悪い」「上司が何かすべき」と一方的に相手を責める気持ちがある限り、それが相手に伝わってしまいます。そうなると、おそらく相手は聞く耳をもたないか、場合によっては反撃にでてくるでしょう。それでは対話につながりませんし、そもそも多くの場合、上司が100%悪いわけではないはずです。この方法では、問題解決にはつながらないでしょう。

この場合のアサーティブなコミュニケーションは、問題に対する自分の責任をも考えることです。例えば、「これからは私が若いメンバーに意見を出すよう引っ張っていこうと思うので、何かアドバイスをもらえませんか?」と上司に伝えることです。あくまでも両者の間やその場にある問題を見据えて、その解決を目的としてコミュニケーションを進めていくのです。

このとき、何よりも大切なのは「相手を敵と思わないこと」です。アサーティブネスの中心には、加害者と被害者を分けるのではなく、相手と一緒になって問題に注目していく姿勢があります。この例でいえば、上司を敵と見て攻撃するのではなく、問題解決のパートナーと捉えるわけです。その視点を得られれば、アサーティブなコミュニケーションが腑に落ちてくるはずです。

アサーティブネスの導入を進める日本企業が増加

私は大学で教鞭をとる傍ら、「アサーティブジャパン」というNPOで認定講師として活動し、学校の先生や看護学校の生徒など、さまざまな方々にアサーティブネスのトレーニングを行っているのですが、実は最近、企業研修の機会も多くなっています。いくつもの企業がアサーティブネスを採り入れようとしているのです。

それはなぜなのか。私の見方では、日本企業では、ここ数年、「年上部下／年下上司」「異性の上司／部下」「外国人上司／部下」「世代の違う上司／部下」など、職場の人間関係の多様性や複雑さが増し、マネジメントやコミュニケーションに悩みを抱えるビジネスパーソンが増えていることに大きな原因があると思います。また、マネジャーの方がいきなり知らない部署に異動して、マネジメントに行き詰まるケースなどが多いことも問題の1つではないかと感じます。価値観や慣習、立場や経験の異なる相手、つまりは話がしにくい、通じないといった相手に伝えなければならない場面が増えているのではないでしょうか。

さらに、一昔前の日本企業では、人間関係やコミュニケーションの問題はお酒の席で解決することが多かったのですが、最近は飲みに行く機会が減り、オフの時間に信頼を醸成できなくなったことも事態を難しくしています。現代日本のビジネスパーソンは、人間関係やコミュニケーションの問題を勤務時間内に解決しなくてはならないのです。そうした理由から、多くの企業がアサーティブネスを必要としているのだと思います。

自分が求めていることをまずは具体的にする

では、実際にどのようなトレーニングをしているのか、その一端をご紹介します。

意外かもしれませんが、アサーティブネスのトレーニングは、まず自分に向き合うところから始めます。「自分が本当に求めていること」がいったい何なのか、そこに繰り返し戻ります。このときのNGワードは、「ちゃんと」や「きちんと」です。「報告はきちんとしてほしい」では、相手に伝わらないですし、事実確認の段階で揉めることが多いからです。「いや、きちんとやっていますよ」「きちんとやってないじゃないか」と、水掛け論になってしまいかねません。

それを避けるには、自分が求めていることをできるだけ「具体的」にすることが大切です。「商談の報告は、資料をつけて、翌日に説明に来てほしい」と言えば、何を求めているのか相手によく伝わりますし、「確かに資料はつけてなかった」「4、5日後になっていた」など事実確認で揉めることもありません。その具体的な要求が、お客様や組織にとって必要なことであれば、相手も納得して行動を変え、問題を解決していけるはずです。

この「具体的に伝える」というのは、アサーティブネスの基本の1つで、例えば褒めるときにも具体

的に褒めることがポイントとなります。単に「すごいね！」と言うのではなく、何がどのように、なぜすごいと思ったのかを明確にすると、自分の言動を見てくれていて、それが評価されたことを相手は感じます。褒め言葉がしっかり届くようになるのです。

伝えることが具体的になったら、次にロールプレイを通して、「相手に伝わりそうか」「相手と対等なスタンスで向き合っているのか」をチェックしつつ、「これがほんとうに自分の伝えたいことなのか」「解決したい問題なのか」も確認していきます。こういった繰り返しを通して、自分が本当に求めていることを、率直に、誠実に、対等に伝える技術を磨いていくのです。

ここでは少ししか触れられませんが、アサーティブネスにはいくつもの実践的な技術があります。例えば、アサーティブネスでは、時に「NO」と言うことも大切だと考えます。アサーティブなNOは、境界線を引くことです。今日は無理だけど、明日なら大丈夫、などという形で、境界線のあちら側はできないが、こちら側はできるという意志を伝えるのがNOなのです。例えば、新人社員の方のなかには、上司にNOと言えずに業務をため込んでしまい、予定通りに完了できなくなるケースがよく見られます。困った事態になる前に、上司に事実を報告し、相談することができれば、無理を重ねることもなくなりますし、何より組織としての仕事の効率や質も上がっていくのです。

大切なのは諦めずに勇気をもって続けること

アサーティブネスは、職場の心理的安全性を形成する上でも有効です。

心理的安全性は確かに望ましい状態ですし、企業がそのために仕組みを作ることは重要だと思います。しかし、言葉で言うのは簡単ですが、実際には作るのが難しいものだとも思います。最初から能力やスキルやモチベーションが極めて高いメンバーが集まれば、比較的簡単に心理的安全性を醸成できるのかもしれませんが、そうした職場はどちらかというと少数です。多くの職場では、チーム内の信頼関係ができておらず、風通しがそれほどよくなく、心理的安全性が十分ではないのが実情でしょう。

だからこそ、アサーティブネスが必要なのです。心理的安全性が確保されている場であれば、誰でも発言できます。アサーティブネスは、むしろ心理的安全性のない場で、どう伝えるかに関する理論と方法です。言いづらいことを言うという場面で役に立つのです。

一人ひとりがアサーティブネスを発揮していけば、チームに心理的安全性がある状態に近づけていけることは間違いありません。アサーティブなコミュニケーションが増えるよう組織がサポートすれば、その速度はさらに上がるでしょう。特に必要なのは、「モデル」です。最初に誰かがアサーティブなコミュニケーションを率先して始めれば、チームは徐々に影響を受けていくはずです。

もちろん、現実の多くの人はアサーティブではありませんから、アサーティブなコミュニケーションが常にうまくいくわけではありません。しかし、アサーティブネスを実践すれば、人間関係やコミュニケーションで悩む場面が減ることもまた確かです。大切なのは、技術を磨きながら、諦めずに勇気をもって続けること。そうすれば、物事はきっと好転していくはずです。変えるのは相手ではなく、自分自身なのです。そこからスタートします。そして、結果として、相手との関係性や場が変わっていくのです。

堀田美保（ほったみほ）
1992年、カールトン大学大学院心理学研究科修了。近畿大学文芸学部講師、助教授を経て現職。専門は社会心理学で、人間関係における不公平感・対等感やアサーティブネスを研究。2001年からアサーティブジャパンの認定講師としても活躍中。

Part 3
事例

心理的安全性を生み出す組織づくり

事例 1

ねぎし フードサービス

顧客本位と従業員重視が相互信頼の風土を醸成する

株式会社ねぎしフードサービス
執行役員　人財共育部長
石野直樹氏

text：曲沼美恵　photo：平山 諭

東京と横浜に38店舗を展開しているねぎしフードサービス。1600人を超える従業員数のうち、正社員は1割にも満たず、外国人アルバイトも多い。そんななか、いかにして職場の「心理的安全性」を高めているのか、執行役員で人財共育部長の石野直樹氏に聞いた。

東京都内と神奈川県横浜市に牛タン・とろろ・麦めしのチェーン店を38店舗展開している、ねぎしフードサービス(以下、ねぎし)。1970年の創業当初は茨城県、福島県、宮城県の3県にまたがる広範囲な地域に出店していた。

「東京で流行った業態を東北に持っていくと、必ず繁盛したそうです。しかし競合店が出たとたん売上が落ちてしまい、業態転換することの繰り返し。結果、20店舗で10業態。業態が違うと他店の失敗は他人事になってしまい、人も育たず、ひどい場合は従業員が全員、引きぬかれてしまうこともありました」

そのような反省から既存店を順次閉鎖し、1業態に絞り込む方針へ転換したのが1981年。1991年からは毎月、全社員が一堂に会する「改革改善全体会議」を開催するなど、全社的な情報共有にも取り組んできた。本格的にボトムアップ型へと変わってきたのは2005年、経営品質を高めるための取り組みを始めてからだという。

経営の目的の1番目に「働く仲間の幸せ」を掲げる

「経営幹部をはじめ全社員で学ぶ経営品質向上プロジェクト活動を通じ、100年企業にはどんな普遍的な価値があるのか、を皆で話し合いました。その際に出てきたのが顧客本位、従業員重視、独自能力、それと社会との調和という4つでした」

顧客本位で考えた場合、組織図は逆ピラミッド型となり、社長はその底辺に位置する存在となる。従業員重視の考え方から自ずと導き出されたのが、全従業員がイキイキと成長できる会社になる、ということだ。ねぎしでは、経営の目的の筆頭に「働く仲間の幸せ」を掲げている。仲間が成長するためにお互いに意見を出し合うことが、奨励されているのだ。

「人が育つために何が必要かといいますと、わが事で仕事に取り組んでいけることでしょう。一般的にPlan Do Check ActionをPDCAサイクルと呼びますが、ねぎしでは実践したことを評価するのではなく、対話を通じて確認するという意味でCheckをCommunicationに置き換えて考えています」

ねぎしが提供する5大商品はQuality(味)、Service(笑顔・元気)、Cleanliness(清潔)、Hospitality(親切)、Atmosphere(楽しさ)だ。これを高いレベルで提供するために必要なのが、アルバイトを含む従業員一人ひとりが、わが事として仕事に取り組める環境づくりだという。

「牛タンは焼きが命です。焼きのレベルを高めるために毎月講習会を開き、優秀な人を『焼士』として認定しています。接客に関しては、年2回、ロールプレイングコンテストを実施しています。1つは社員とアルバイトの大会ですが、もう1つは店長以上を集めて競わせる大会。店長以上の大会には私も参加しますが、社員とアルバイトの大会の入賞者に審査されるため、毎回、緊張します」

店長同士が店の清潔さを評価し合う「クレンリネスコンテスト」は、1996年から実施している。いわば店舗対抗のお掃除大会だが、ねぎしの場合、サポートオフィスやセントラルキッチンも参加する点がユニークだ。このような取り組みはいずれも店長が集まる店長・SOプロジェクトで企画され、自主的に運営されているという。

「顧客のため」だから本音で話し合える

「店は年中無休で運営していますから、コンテストの直前になってきれいにしようと思っても時間がない。日々、アルバイトさんがわが事として掃除をしてくれて初めて店をきれいにできますし、高いレベルの商品を提供できる」と石野氏は話す。

社員であれ、アルバイトであれ、心から顧客の役に立ちたいと思ったときに、良いサービスができるという。そのため、ねぎしではテーブルに常設のアンケートハガキを置き、月間2000通以上を回収。お客様から感謝されたスタッフを毎月、「親切賞」として表彰し、それを冊子にまとめて全員で共有している。

「親切賞は毎月450名以上に出しています。お客様からいただいたコメントをそのまま表彰状にしますので、何度もらっても、1枚ごとに内容が違う。ねぎしで使える1000円分のお食事券を添えていますので、家族にごちそうしてあげたり、勉強のために他の店舗へ食べに行ったりしているスタッフもいるようです。私も店長時代に何枚かいただいたことがありますが、表彰状をもらうとうれしいもので、お客様のためにまた頑張ろうという気持ちになります」

立場を超えて本音で意見を交わし合うことができるのも、「会社のため」ではなく「顧客のため」に働いているという実感があればこそ。これはFパートナーと呼ぶ外国人アルバイトでも同じだといい、ねぎしでは外国人アルバイトの待遇改善についても、当人たちを交えて本音で話し合う文化がある。

「どんな場合も重要視しているのは、コミュニケーションです。これがないまま『はい時間、お疲れ』で終わってしまうと、モノとして扱われているような気がしてしまう。社員でもアルバイトでも、人として認められているという安心感があることが風通しの良さやモチベーションの高さにつながっているのではないでしょうか」

事例
2

カヤック

面白く働くために
権限を1人に集中させない

面白法人カヤック　企画部　ディレクター
浜岡範光氏（写真右）
面白法人カヤック　管理本部　人事
三好晃一氏（写真左）
text：曲沼美恵　photo：平山 諭

ゲームやWEB制作などを手がける「カヤック」は1998年、面白法人カヤックという名の合資会社として設立された。2005年に株式会社化し、現在はユニークな人事制度をもつことでも知られている。「つくる人を増やす」を経営理念に掲げたカヤックにおける心理的安全性と、それを担保する仕組みについて聞いた。

上司のアイディアに「それは面白くない」と意見するのは、勇気がいることだ。査定で不利になるかもしれないという不安が頭をよぎるからだが、「カヤックの場合、それはありません」と企画部の浜岡範光氏は話す。

「設立当初から面白法人を標榜しているように、何をするにもまずは自分が面白がることが1番。次に周囲からも面白い人だと言われること、さらには誰かの人生を面白くすることで世の中全体を面白くしていくという3段階で考えています。社内で何か反論をする場合もごくシンプルに、面白く働きたいからこれは納得できるけれど、これは納得できませんと主張できる。言う側も言われる側も、そこにリスクを感じることはありません」

そんな心理的安全性を担保しているのが、「役割はあっても役職はない」ことだという。事業ごとにリーダーはいるが、彼らは人事権をもっているわけではない。「極論をいえば、CEOの柳澤大輔も給与決定権を握ってはいません」（浜岡氏）。どういうことなのか――。

平均値とサイコロで月給が決まる

カヤックの月給の決め方は、かなりユニークだ。まずは同じ職種・職能の人間をグルーピング。自分が社長だったらどういう順番で高い給料を払うかのランキングをお互いに付けさせ、その平均値で決め

ている。

「これを誰か1人が決めていたら、その人は自分のことを分かっていないと言えるでしょうが、『みんなの平均点があなたの評価です』と言われたら、受け入れざるを得ないでしょう」と、浜岡氏は説明する。人事や給与に関して、誰か1人に権限を集中させないことがポイントだ。

月給には、サイコロ給が上乗せされる。「月末になると、総務が見ている前で順番にサイコロを振ります。どうしてもその日外出しなくてはならない場合、代振りを頼むこともできます。ランキングで決まった金額が30万円だったとして、3の目が出たら30万円の3%が上乗せされる仕組みです」（浜岡氏）

そこには「評価などしょせんは運、気にするな」という暗黙のメッセージも込められているのだが、それについて管理本部・人事の三好晃一氏は次のように補足する。「カヤックには不確実性や理不尽を享受する文化といいますか、許容するための仕組みがいくつかあり、サイコロ給もその1つです」

CEO以下、全員の評価を全社員に開示

サイコロ給をもらうには、ある条件を満たさなくてはならないという。それが「スマイル」と「コブシ」だ。毎月、社員同士がランダムにマッチングされ、良い点（スマイル）と悪い点（コブシ）をお互いにコメントし合う。相手は機械的に選択されるため、仕事内容を含めてほとんど知らない場合もある。その際、参考になるのが、全社的に開示されている360度評価だ。

査定に影響する360度評価は半期に一度実施している。質問に答える形で本人が半期ごとの振り返りをし、それに対して同じ職種・職能の人間がコメントしていく。CEOも含めて全社員の評価やコメントを、全員が見られるようになっている。過去に遡って確認することもできるため、社員はお互いにこれまでの評価を見たり、成果物を確認したりしながら、相手の評価を付けていく。

「360度評価のコメントは、みんな気合いを入れて書いています。評価に対する本人のフィードバックも書き込めるようになっている。私も評価の時期は何を書き込まれるのかとドキドキしますが、むしろ、何も書かれないことの方がさみしい。たとえ厳しい評価でも、書いてくれたことに対しては、おおむねポジティブな反応が多いです」（浜岡氏）

自分の成長よりも仲間の成長にコミットすることを重要視しているカヤックでは、「評価を書かないこと」が一番バッシングされるそうだ。

弱みを認めた時点で乗り越えたことになる

半期ごとの査定では、失敗したことは何か、そこから学んだことは何か、を必ず本人に聞いている。「実は一番多く失敗をしているのはCEOの柳澤かもしれない」と浜岡氏。どんなにベテランの社員でも、間違いを指摘されたら、明るく素直に「ごめん」と謝る文化があるという。「弱みを無理に克服しようとしなくてもいい。認めた時点で乗り越えたことになると柳澤も言っています」（三好氏）

その言葉通り、カヤックではうまくいかなかったプロジェクトも、積極的にホームページで公開している。心理的安全性を担保する上で、CEO以下、役員が率先して失敗を認め、弱みをさらけ出していることの意味は大きい。

「良いものを作るためには当然、つらいことや大変なこともあります。アウトプットに対する評価はむしろ厳しいかもしれない。だからといって、人間性を否定されることはない。どんな人でも自分らしく働けるという意味で、心理的安全性は高いといえるかもしれません」（三好氏）

Part 4
調査
報告

心理的安全性が必要なチームとは

チームリーダー516人に聞く「心理的安全性」の実態

松本洋平
リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　研究員

「心理的安全性」という言葉が普及したのは最近のことであるが、
そのなじみやすいコンセプトは多くのビジネスパーソンの共感を得やすいのではないだろうか。
本調査では、職場での「心理的安全性」の必要性や効能についての従業員の意識を調査すると共に、
心理的安全性を構成する要素が何に影響を受けているかを明らかにすることを試みた。

調査概要

調査対象は、3名以上のメンバーがいる部・課・チームを率いる立場にある人とした。部・課などの定常組織に限らず、プロジェクト・チームも対象としているため、管理職層だけでなく条件を満たす一般社員層も対象に含んでいる。調査の概要については図表1を参照されたい。

「心理的安全性」を知っているか

「心理的安全性」という言葉が誕生したのは1999年だが、注目されるようになったのは2012年のグーグル社の研究結果によるところが大きいだろう。比較的新しい言葉ともいえる「心理的安全性」は、いまどれくらいのリーダー層に知られているのだろうか。確認したところ、約4分の1が「内容の詳細までよく知っている・だいたいの意味を知っている」と答えた一方、「聞いたことがない・知らない」という人が5割近くいた（図表2）。

「心理的安全性」は必要か

「心理的安全性」について、チームのメンバーそれぞれが「自分の考えや感情を安心して気兼ねなく発言できる雰囲気」という定義を行い、「心理的安全性」という言葉を知らない人も含めて、その必要性について確認した（図表3）。結果、「必要である」「やや必要である」

図表1 調査概要

調査対象
従業員規模100名以上の企業において、3名以上のメンバーがいる部・課・チームをマネジメントする業務に従事している正社員（役員クラスを除く、管理職・一般社員）
※職務系統（営業・サービス・事務・技術）が均等になるように割付

調査内容
チームの心理的安全性、心理的安全性の必要性、所属する会社・チームの業務・チームのメンバーの特性など

調査方法　インターネット調査

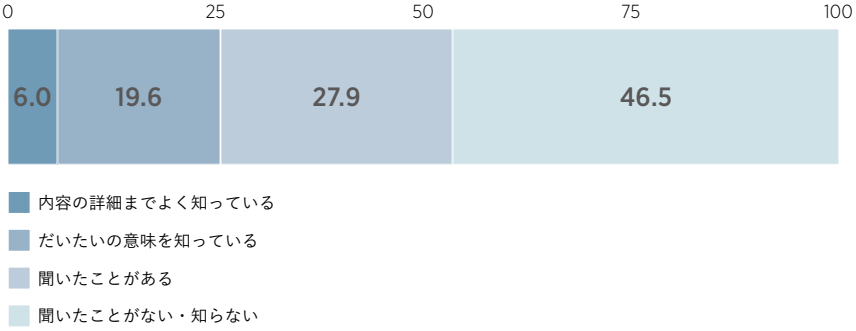
実施時期　2017年6月

有効回答数　516名

回答者の属性
男性79.8%、女性20.2%　一般社員層48.3%、管理職層51.7%
会社規模：100名以上300名未満22.1%、300名以上500名未満11.8%、500名以上1000名未満14.1%、1000名以上3000名未満17.2%、3000名以上5000名未満7.0%、5000名以上10000名未満9.1%、10000名以上18.6%

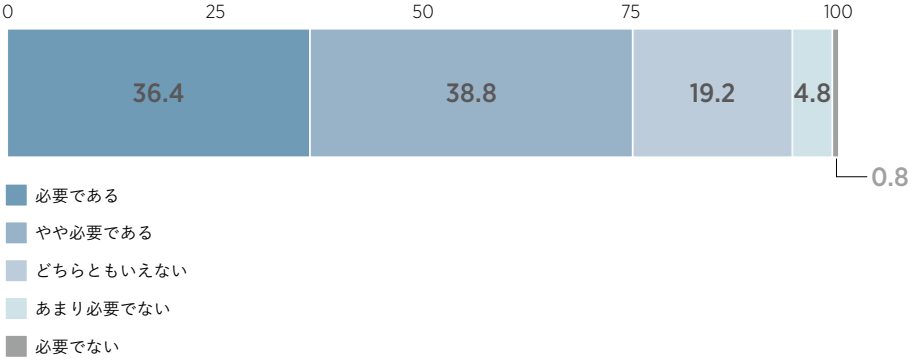
図表2 「心理的安全性」という言葉の認知度〈n=516／%〉

あなたは、チームの「心理的安全性」という言葉を知っていますか。



図表3 「心理的安全性」の必要度〈n=516／%〉

チームの「心理的安全性」とは、チームのメンバーそれぞれが「自分の考えや感情を安心して気兼ねなく発言できる雰囲気」のことだといわれています。
この心理的安全性は、ご自身のチーム運営上、必要だと思いますか。



が合わせて7割強となった。一方で「どちらともいえない」が約2割、「あまり必要でない」「必要でない」が5%強であった。多くの人から心理的安全性は必要と認識されているものの、必要ではないと思われる場面も少なからず存在することが窺える。

心理的安全性が必要な理由について自由記述で回答してもらったところ、「業務上、情報共有が必要である」ほか、「多様な意見や活発な議論によって新しいものを生み出す必要がある」「早期にリスク情報を挙げてもらって大きなトラブルにつながるのを防ぐ」などが多かった。「意見を発言できないとストレスがたまる」「いろいろな意見が出されないと組織をまとめられない」「良い雰囲気づくり」「モチベーションの向上」といった業務上の必要性というよりは心情面に配慮した意見もある。

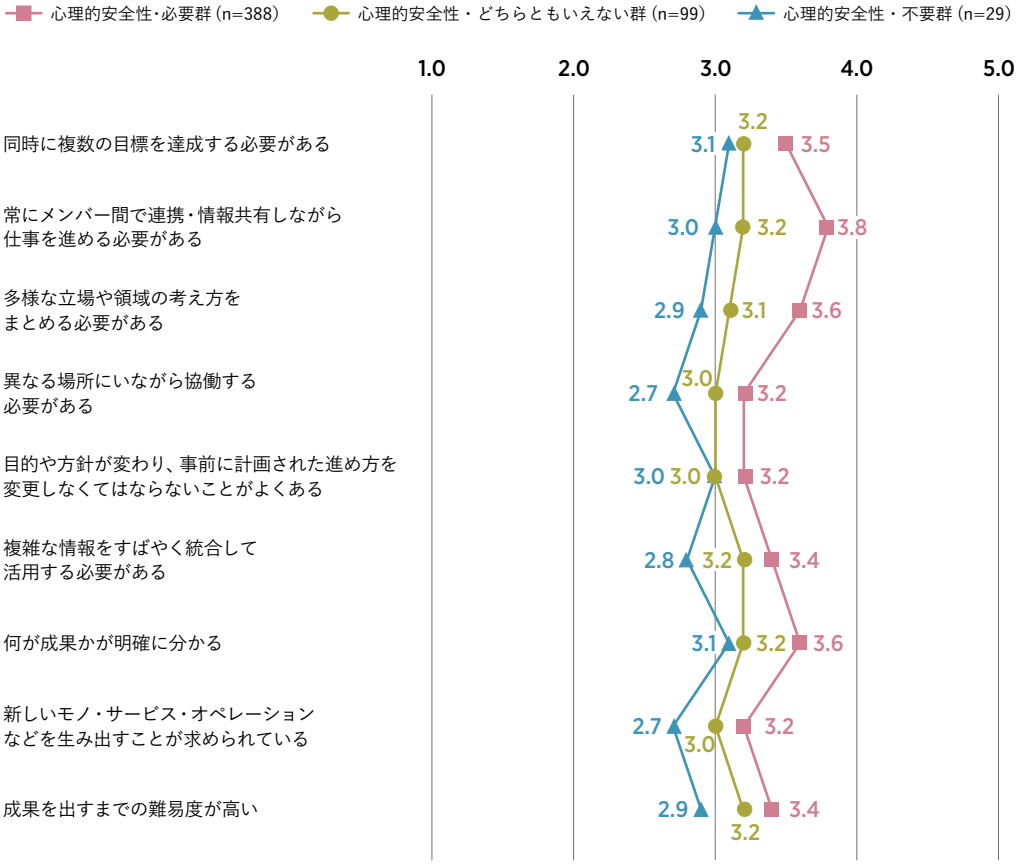
一方、必要ない理由としては「ネガティブな感情が出される」「いろいろな意見が出されると組織がまとまらなくなる」という意見が多かった。

「心理的安全性」が必要な職務の特徴とは

心理的安全性の必要性の違いは何によって生まれるのか。必要性の高低ごとに業務の特徴を確認した（**図表4**）。心理的安全性について、「必要群（必要である・やや必要である）」には「常にメンバー間で連携・情報共有しながら仕事を進める必要がある」「多様な立場や領域の考え方をまとめる必要がある」などの特徴が窺える。逆に「不要群（必要でない・あまり必要でない）」では「異

図表4 「心理的安全性」必要度別　業務の特徴〈n=516〉

あなたのチームの業務について、次のことはどれくらいあてはまりますか。
（1：あてはまらない／2：ややあてはまらない／3：どちらともいえない／4：ややあてはまる／5：あてはまる）



なる場所にいながら協働する必要」が少なかったり「新しいモノ・サービス・オペレーションなどを生み出すこと」があまり求められていなかったりという特徴があるようだ。

「心理的安全性」はチームの成果につながるのか

心理的安全性を必要と考えるチームにおいて、心理的安全性の高さはチームのパフォーマンスと関係があるのだろうか。

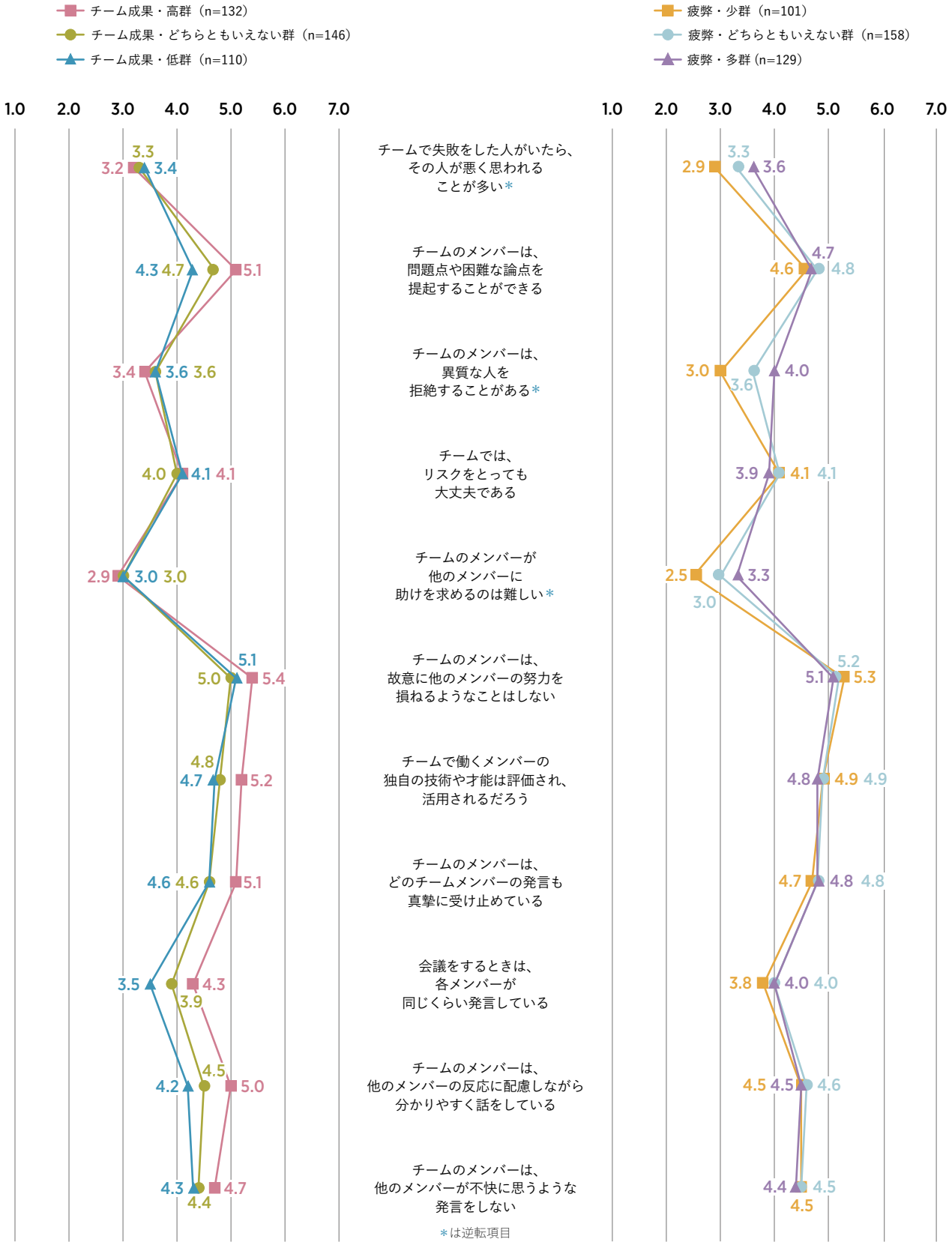
まず心理的安全性の構成要素と、チームが「会社が期待する以上の成果を上げているか」についての認識との関係を確認した（図表5）。なお、心理的安全性の構成要素は、ハーバード・ビジネススクール教授のエイミー・C・エドモンドソンが提唱している7項目を翻訳したものに、「自分の考えや感情を安心して気兼ねなく発言できる雰囲気」に相応すると思われる4項目を作成して追加したものである。「チーム成果・高群（あてはまる・ややあてはまる）」は、「チーム成果・低群（あてはまらない・ややあてはまらない）」に比べ、心理的安全性が高い特徴を示す項目が多かった。特に、「チームのメンバーは、問題点や困難な論点を提起することができる」「会議をするときは、各メンバーが同じくらい発言している」「チームのメンバーは、他のメンバーの反応に配慮しながら分かりやすく話をしている」という点に顕著な差が見られた。

また広くパフォーマンスを考えたときには、ベースとなるメンバーの心身の疲労も考慮する必要がある。そこでメンバーの「心身に疲れが見られるか」と心理的安全性の構成要素の関係を確認した。「疲弊・少群（メンバーのほとんどがあてはまらない・メンバーの多くがあてはまらない）」は「疲弊・多群（メンバーのほとんどがあてはまる・メンバーの多くがあてはまる）」に比べ、「チームのメンバーは、異質な人を拒絶することがある」「チームのメンバーが他のメンバーに助けを求めるのは難し

図表5 チームの成果別・心身疲弊度別　心理的安全性の程度〈n=388〉

あなたのチームについて、次のことはどれくらいあてはまりますか。

（1：まったくあてはまらない／2：あてはまらない／3：ややあてはまらない／4：どちらともいえない／5：ややあてはまる／6：あてはまる／7：とてもあてはまる）



い」という点が低かった。メンバーから拒絶されず、必要なときに助けを求められる関係が心身のために望ましいことが窺える。

「心理的安全性」を作るためには

心理的安全性を作り出すためにはどうしたらいいのだろうか。心理的安全性が高い群と低い群で、リーダー自身が意識していることは異なるのだろうか。自由記述回答をもとに、心理的安全性を高めるために工夫しているという点を整理した（図表6）。

図表5で挙げた心理的安全性の構成要素のうち、エドモンドソンの7項目を用いて、平均得点において上位・下位25%をそれぞれ心理的安全性の高い群、低い群とした。心理的安全性が高い群では、特に「話しやすい環境を作る」「話を聞く姿勢」「仕組みを作る」についてのコメントが多かった。内容は多岐にわたるが「その他心掛け」も多く、日々のマネジメントでさまざまな工夫をしていることが窺える。

心理的安全性が低い群では、約4割が「なし」との回答で最も多い。次いで多かったのは「コミュニケーションの強化」であった。このカテゴリは抽象的な内容のものが多く、心理的安全性が

図表6 「心理的安全性」を高めるための工夫〈自由記述回答をもとに筆者が分類／%〉

チームの「心理的安全性」を高めるために、意識して行っていることはありますか。

カテゴリ		全体（n=516）	心理的安全性・高群（n=133）	心理的安全性・低群（n=126）	コメント例
チームへの働きかけ	仕組みを作る	8.3	11.3	4.8	・毎週自由に意見を言い合える場を設けている ・ミーティングの際などは議題を全員が考えている。全員挙手全員発言というルールのなか行っている ・チーム内で事業状況を全員で状況確認・理解し、できるだけ差がないようにすることを行っている
	自分から声をかける	7.6	9.0	4.8	・適宜こちらから話しかけて、話しやすい雰囲気を作っていく ・リーダー自身が、意見を先に言ったり、普段から何気ないことでも考えを話し合うように心掛けている ・毎日全員に一言でいいから話しかける
	話しやすい環境を作る	11.6	15.0	6.3	・考えや思ったこと気づいたことを、遠慮なく言い合える雰囲気づくりに努めている ・役職、非常勤スタッフも含めて風通しの良いなんでも言い合える職場形成を心掛けている ・どの人にも発言しやすい内容を質問し、発言する壁をとる
	コミュニケーションの強化	5.0	1.5	10.3	・日頃からメンバー間でコミュニケーションをとるようにしている ・チーム内のコミュニケーションを活発にする ・コミュニケーションの機会を増やす
	非公式なイベント	3.5	5.3	2.4	・飲み会を増やして話しやすい雰囲気を作る ・メンバーで頻繁に食事会を実施して、心理的な風通しを良くするよう心掛ける ・食事を一緒にしたり、休憩もなるべく一緒にとったりして、コミュニケーションを図るようにしている
個人の姿勢	話を聞く姿勢	9.7	15.0	6.3	・ベテランの意見に偏らず新人の意見を新鮮な気持ちで聞く ・たとえ的外れな意見だとしても、否定せず耳を傾ける姿勢をもつ ・自分が上長の立場であるが、部下からの発言を先に聞き、発言を遮らないことを徹底している
	その他心掛け	16.7	21.1	15.1	・日頃の言葉遣いが高圧的にならないよう、留意する ・仕事を通じて、冗談を交えるように意識している ・評価するべき所はきちんとする。普段の行動をきちんと見ておく
その他		5.2	2.3	7.1	・何もしていなくてもできている ・上の者が、もう少し下の者を気にかけてあげればよい ・ユーザーに安全なものを提供する意識
なし		32.4	19.5	42.9	・特になし ・意識していない ・分からない
合計		100.0	100.0	100.0	

低い群ではあまり具体的な取り組みがなされていないことが推測される。

また、「心理的安全性」のベースとしては、チームを構成するメンバーが信頼に足りるかどうかも影響するのではないだろうか。

メンバーに対する信頼といっても、能力面に対する信頼もあれば、意欲や倫理性に対する信頼もある。そこで、メンバーの特徴と、チームの心理的安全性の高低がどう関係しているかを確認した（**図表7**）。

結果は、チームの心理的安全性が高いというリーダーの方が、仕事のスキル・意欲・倫理性など、いずれの観点においてもメンバーを高く評価していた。心理的安全性が高いチームのリーダーは、メンバーに対する信頼が厚いことが窺える。

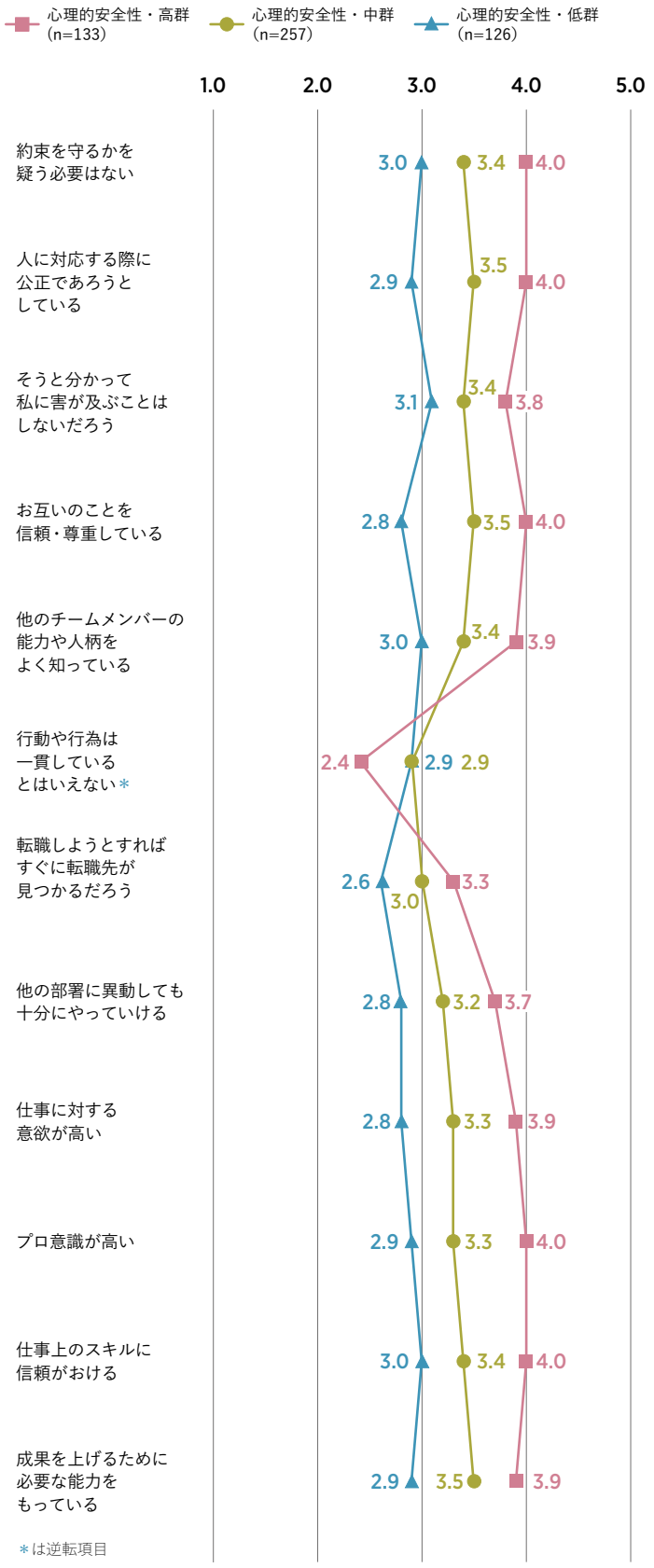
おわりに ―

「心理的安全性」はいくつかの意味合いを含む概念であり、個別のチームの状況によっては不必要な場合もあるかもしれない。しかし、生産性を高めていくという流れのなかでは、一方的な指示のもと遂行される比較的単純な業務は減り、双方向の情報共有が求められる複雑な業務が増えていくだろう。「心理的安全性」が低く、メンバーの経験から学んだり、もてる情報を統合した判断をしたりすることができない企業は、進む方向性によっては大きく劣後していく可能性がある。また「心理的安全性」が低い場合には心身の負担が大きくなる可能性もあるため、メンバーの能力を生かすどころか引きつけておくことも難しい可能性もある。

「心理的安全性」の効能について、今後も研究を進めて実践的な示唆を提供していきたい。

図表7 心理的安全性高低別 チームメンバーの特徴〈n=516〉

あなたのチームのメンバーについて、次のことはどれくらいあてはまりますか。
（1：メンバーのほとんどがあてはまらない／2：メンバーの多くがあてはまらない／3：どちらともいえない／4：メンバーの多くがあてはまる／5：メンバーのほとんどがあてはまる）



総括

心理的安全性を高めることは自然にはできない

古野庸一
リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

新しい価値を創出していくこと、試行錯誤を通して失敗から学んでいくこと、
現場の失策や不正によるリスクを最小限に抑えること。
いずれも職場における心理的安全性によって、促進される。
しかしながら「序列意識」「仕事を遅らせることにつながること」「無能と思われるリスクがあること」もあり、
そう簡単に心理的安全性は作れるわけではない。意識的な促進が必要である。

母親が見守っていることが分かると、小さな子どもは、安心して遊び、周囲をウロウロし、おもちゃを解体し始める。好奇心を満たすために、探索行動に出る。しかし、母親の姿が一瞬でも見えなくなると、子どもは不安になり、母親を探し始める。安全な場所が確保されるから、探索行動ができる。イギリスの精神科医のジョン・ボウルビィの「愛着理論」である。母親の存在は、ボウルビィの言うところの「安全基地」である。その存在によって、安全は保障され、恐れを感じず、健全な発達が促される。

子どもと同様、大人も職場が「安全基地」になれば、つまり職場で「心理的安全性」が確保されれば、仕事に必要な探索行動を起こし、健全な発達が促されるのではと考えられる。

「心理的安全性」は時代として必要とされている

「心理的安全性」は、ボウルビィが扱ったように、概念は古くから存在する。しかし、注目され始めたのは最近のことである。グーグル社が「生産性が高いチームは心理的安全性が高い」と発表したことで、一気に注目を浴びた。ただ、その注目はそれがきっかけであることは間違いないが、それ以上に、時代として、必要とされている概念と考えられる。

「職場において心理的安全性が必要か」と問われたときに、私たちはどう答えるだろうか。弊社の調査では、チームリーダーの7割強が必要であると答えている。反対に、2割強の回答者は、心理的安全性の必要性について「必要でない」「どちらともいえない」と答えている。

2割強という数字は、無視できる数字ではない。心理的安全性を確保するということが、必ずしもいいわけではないということを示している。メンバー全員のいろいろな意見を聞いているとまとまるものもまとまらなくなるし、コミュニケーションコストは上がり、短期的な生産性は低くなることが予測される。リーダーとしては、「つべこべ言わずに、やらなければならないことはやろうよ」と思うのだろう。

ただ、それでは乗り越えられない時代になってきた。弊社調査でも支持されているが、時代として、これまでにない新しいものを創造することが必要とされている。一方で、リスクに関する感度は高めておかなければならないし、それぞれのメンバーの声を尊重することでモチベーションを鼓舞しなければならない。

心理的安全性の3つの効用

心理的安全性の効用はいくつもあるが、分かりやすいように、あえて3つに大別した。

第一の効用は、円滑な情報流通のベースになることである。

組織のなかで働いていると、言わなければならないことを言えない。違和感があってもあえて沈黙することがある。年長者への遠慮があるし、会議進

行の妨げになるのではないかという気遣いもある。議論している内容がよく分かっていなければ、疑問をはさむことで無知や無能だと思われるリスクもある。つまり、何か余計なことを言わない方がいい場合も多い。しかし、それでいいのだろうか。

多くの人が心のなかで違うと思っていても、それを言うことで、全体の士気を下げるような場合には、集団として間違った意思決定をしてしまうことがある。よく扱われる事例が、太平洋戦争開戦の決定とキューバ侵攻作戦のピッグス湾事件である。いわゆる集団浅慮の事例である。

あるいは、現場で何か間違ったことが起こっている。何か不正なことが行われている。そういうことを率直に言えることは、組織のリスクを回避することにつながる。違和感をもったときに、誰もが「何か違うと思う」と率直に言える土台になるのが、心理的安全性である。結果として、不正や失敗などの被害を低減することができる。

第二の効用は、学習・創造性の促進である。先行研究でも支持されているが、心理的安全性の確保によって、メンバーからの自由なアイディアが提案され、自由なアイディアの組み合わせから新たな知恵が創出されることにつながる。

松本氏が言うように、心理的安全性が確保されていないと、失敗が伴う試行錯誤が難しく、メンバーは評価されることや序列が気になり、言いたいことが言えずに、個人としても組織としても学習が促進されにくいといえる。

第三の効用は、メンバーのコミットメント促進である。ねぎしフードサービス社の事例にあるように、言いたいことが言えないとなれば、仕事は作業になる。村瀬氏が扱った航空会社の事例のように、よかれと思って言ったことが「余計なことは言わなくていい」というふうになれば、自分なりの創意工夫を行うという気は失せる。

逆に、言いたいことが言えるというのは、その人の存在が認められることになり、当たり前だが、人として扱われているという感覚になれる。そういう観点で、心理的安全性はコミットメントを引き出す重要な概念である。

心理的安全性を作る3つのポイント

さて、そのような心理的安全性は、どのようにすれば形成できるだろうか。

会社組織において、自然に形成されればいいのだが、前述したように、言いたいことを言うことはリスクがあり、言わないことの方が得になることも多い。そういう意味で、意識的な促進が必要になってくる。

まず、リーダーとメンバー、メンバー間の信頼や尊重が形成のベースになる。それがなければ、心理的安全性は作れない。堀田氏の言うところのアサーティブネスは、心理的安全性を作る意味でも、その効果を発揮させる意味でも、大事な概念である。焦点を人ではなく、問題解決に合わせ、他者に配慮することで、建設的な議論をすることができる。その技術がアサーティブネスである。心理的安全性はあるけれども、単なる仲良しクラブで終わらせない技術である。

2つめのポイントは、言いたいことが言える価値観の共有がある。村瀬氏はshared cognitionという言葉を使っているが、ねぎしフードサービス社のように、顧客のためになることであれば、役職に関係なく言いたいことが言える。あるいは、面白法人カヤックのように、面白いものを作るために言いたいことが言える。そういう価値観があり、共有されることで、言いたいことが言える風土を作ることができる。逆に、そのような価値観がないなかで、職場で心理的安全性を高めることは難しい。

3つめのポイントは、実践共同体の利用である。松本氏が言うように、多くの会社では、公式組織で心理的安全性を作るのは難しい。しかし、勉強会や研究会などを通して、心理的安全性の高い場を作ることができる。このような非公式組織では、公式組織ではできない試行錯誤ができ、学習が促進され、メンバーの組織に対するコミットメントを高めることに寄与できるのではないかと思われる。そして、その経験は、公式組織での活動にも良い影響を与える。

ただ、注意が必要なのは、心理的安全性は目的ではなく、手段であるということである。学習、イノベーション、問題解決、成果、コミットメント向上を目的としたときに、心理的安全性は強力な手段になる。しかし、それを目的にしてしまうと、仲良しクラブ、ぬるま湯集団、または責任のない言いっぱなし、やりたい放題集団になるリスクもあるので、注意が必要である。

特集2

なぜ経営人材育成は行き詰まってしまうのか

── 推進を阻害する壁を乗り越えるために人事ができることとは ──

経営人材育成は長い間人事の重要課題として上位に挙がっているテーマである。それにもかかわらず、
「経営人材を順調に確保・育成できている」と認識している企業は未だに多くはない
（「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成ガイドライン（2017年3月経済産業省）」では37.6%）。
過去、さまざまな文献などで、経営人材育成の基本的なプロセスとポイントは示されてきた。
またGEやP&Gといった企業事例が、リーダー育成のベストプラクティスとして共有されている。
それでもなぜ、経営人材育成は人事の重要課題であり続けるのだろうか。
本特集では、まず経営人材育成の基本的なプロセスを概観した上で、経営人材育成の推進を阻むものを
「3つの壁」として整理し、その要因を考察する。
その上で、人事起点で経営人材育成を進めるためのヒントをお伝えしたいと思う。

リクルートマネジメントソリューションズ
ソリューション統括部 ビジネスフロンティア部 ソリューショングループ
主任研究員 岩下広武　研究員 高橋真寿美

事例 **日立総合経営研修所**

リーダーは「選ぶ」のではなく「創り込む」
トップの強い関与と後ろ盾が不可欠

経営人材育成の基本的なプロセスとポイント

なかなか成果が出ない経営人材育成だが、基本的なプロセスとポイントは明確だ（**図表1**）。

第1のステップは、ゴール設定である。自社の目指すビジョンや経営戦略に照らして、「どのような経営人材が」「いつまでに」「何人必要なのか」といった5W1Hを明確にしなければならない。例えば、海外でのM&Aによって成長することを決めている企業の経営者は、海外を飛び回りタフな交渉をする必要があり、体力があることが必須だ。そのため、新入社員から候補者を選抜し、若い経営者を輩出しようとする傾向がある。

第2のステップは、候補となる人材の選抜である。全社共通の基準を用いて人材の評価を行い、候補者をリストアップする。もし社内に十分な候補者が見当たらない場合には、社外からの人材調達（中途採用）も考えなくてはならないだろう。

第3のステップは、候補人材の育成だ。手段としては選抜研修が行われることが多い。従来はマーケティングやアカウンティングといった経営に必要となるリテラシーを学ぶことが多かったが、ここ数年は単なるお勉強で終わらせず、実際に事業上の課題を設定したり新たなビジネスを構想するといった実践型の研修が主流となっている。また、研修実施だけで終わらせず、チャレンジングなプロジェクトへのアサインメントや他部門・他事業へのローテーション、海外現地法人への出向といった、候補者の成長につながる異動・配置を継続して行うことが重要である。ちなみに、異なる事業や地域への異動・配置、職種転換は、人材の環境適応力や学習能力を見極めるという「ロードテスト」の意味合いも兼ねている。

第4のステップは、育成結果の評価と候補者プールの見直しだ。定期的に候補者の変化をモニタリングし、登用や候補者の入れ替えを判断する。PDCAサイクルのCheckとActionに相当する部分であり、やりっぱなしにならないためにもこのステップは不可欠である。

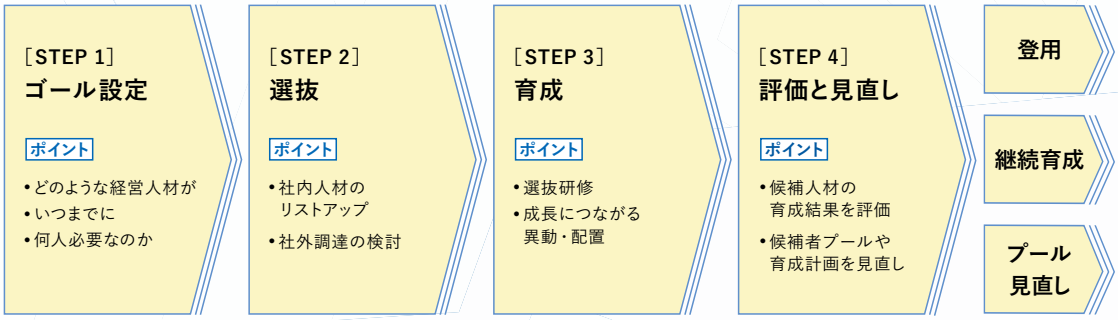
「分かっちゃいるけど、やりきれない」経営人材育成

プロセス自体はさほど複雑なものではない。しかし実際には、これらのステップをきっちりと踏むことができている企業は意外と少ないのではないか。プロセスの一部分しか実施していなかったり、プロセス上のどこかで行き詰まったりしている場合が多いように思う。「分かっちゃいるけど、やりきれない」……経営人材育成における“Knowing-Doing Gap（知識と行動のギャップ）”である。人事の現場からの話を聞いていると、その理由が構造的に見えてくる。そのうち代表的なものを「育成を阻む3つの壁」として以下でご紹介する。

第一の壁 育成対象を「選抜」できない

経営人材育成を実施する場合、まず育成の対象を決める、すなわち人材を選抜することが必要だ。しかしながら、そもそも社員のなかから一部の社

図表1 経営人材育成の基本的なプロセスとポイント



員を「選抜」すること自体ができない（したくない）という悩みを聞くことがある。特に、若手からの早期選抜には及び腰となりがちである。背景には、日本企業に特有の新卒一括採用や遅い昇進といった人事施策に代表される、横並びを尊重する風土がある。そのため、育成においても「選抜」をすること自体に強い抵抗や反発が生まれる。選抜されない社員のモチベーションに過度に配慮し、「選抜」自体に足踏みをしてしまう。場合によっては、「平等」を旗印にこれまで全社一律の制度やルールを適用することを生業としてきた人事自体が選抜をよしとしない、といったケースもある。似た話としては、選抜研修はするものの、「受講者にエリート意識をもたせたくない」という理由から、研修の目的や受講者への期待を曖昧にすることがある。呼ばれた受講者は何のために研修に参加するのかも分からず、なかなかモチベーションが上がらないという本末転倒の事態が起きる。

第二の壁
意図的な「異動・配置」ができない

この壁の前で止まっている企業は非常に多い（**図表2**）。限られた拘束時間と現場が割り切ってくれれば、社員を選抜研修に呼ぶことはできる。しかし、「異動・配置」となると話は別だ。経営人材候補として選抜される人材というのは、各部門のエース級の人材であることが多い。そのような人材を育成の観点で異動させるとなると、現場からの反発は避けられない。現場にとっては戦力ダウンにつながるからである。もちろん、将来が期待される人材の成長にとって、いろいろな事業や機能を経験することのメリットを理解しないわけではない。しかし、業績達成の責任を担っている各部門からすれば、希少であるエース人材を他部門に出す人事は簡単に飲めるものではない。結果、人材の異動は「総論賛成、各論反対」で進まない。

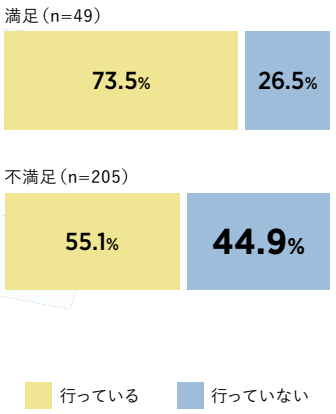
第三の壁
育った人材を「早期登用」できない

候補者が順調に育ったとしよう。次は、会社にとって重要なポストに登用していくフェーズとなる。しかし、ここにも壁がある。まず、年功序列の風土である。候補者の準備が整っていても、「若い」「年齢順からするとウェイティングリストの下の方」ということで、結局早期登用が進まない。年下の上司に対する抵抗感もある。役職定年制度が導入されている場合は一定期間で交替していくものの、順送りの登用がなされがちである。

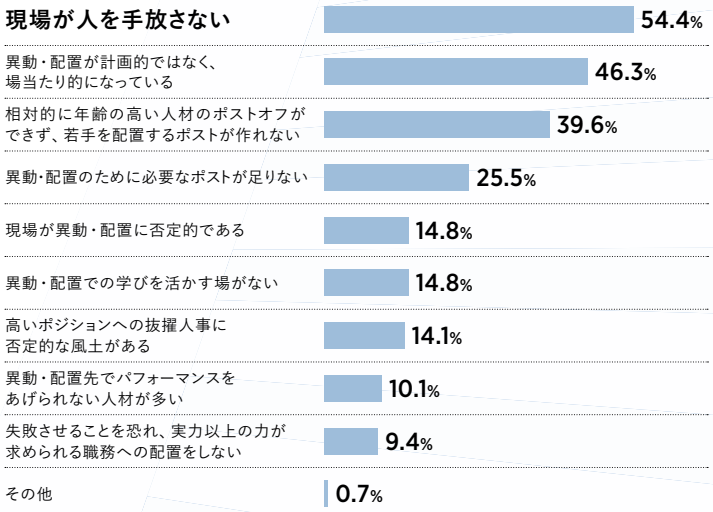
また、成長著しい企業であれば、それに伴って組織が大きくなり、従ってポスト数も増加するが、成

図表2　経営人材候補の育成を目的とした異動・配置の実態

Q.経営人材候補の育成を目的とした異動・配置を行っていますか（自社の経営人材育成に対する満足度別）



Q.経営人材候補の育成を目的とした異動・配置の課題は何ですか　（n=149 複数選択）



出所：リクルートマネジメントソリューションズ「経営人材育成実態調査2012」

熟期や衰退期にさしかかった企業では、ポスト数には限りがある。そうなると、ポストオフが必要となるが、降格を前提としないとすると、ポストオフを機能させるためには、シニアマネジャー級の専門職制度が機能していることが前提になる。言い換えると、マネジメント以外でも生きる道を作っておく必要がある。しかし、ゼネラリスト育成に主眼が置かれてきた日本企業において、そのように育てられたシニアマネジャーは非常に少なく、ポストオフに踏み切ることができないケースも散見される。

「3つの壁」を乗り越えるには経営者のコミットメントが必要

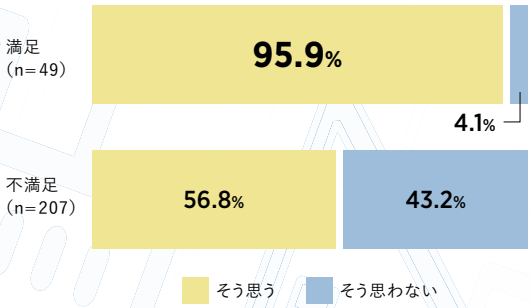
以上、経営人材育成を阻む「3つの壁」をそれぞれ見てきた。壁の根っこにあるのは、日本企業に従来からあった人事慣行や「出る杭を打つ」風土が、(特に早期選抜を伴った)経営人材育成にそぐわない、ということである。特に、第一の壁(選抜できない)と第三の壁(早期登用できない)はこの日本特有の慣行や風土の影響が大きい。「過去のやり方にこだわり続ける」のは、知識と行動が一致しない原因の1つとされている。

もう1つ、経営人材育成の実行を難しくしているもの、それは「不確実性」である。経営人材育成には「将来の」活躍を期待した先行投資の面がある。若いうちから選抜しようとすればするほど、経営人材としてのポテンシャルを見極めることは難しい。本当にその人材のポテンシャルに賭けていいのかどうか分からないなかで、現場の反発があっても異動やローテーションをすべきか。そもそも、「VUCAの時代」(VUCA = Volatility〈変動性〉、Uncertainty〈不確実性〉、Complexity〈複雑性〉、Ambiguity〈曖昧性〉)といわれるように環境変化が激しい昨今、一度決めた経営人材像が10年後も通用するものなのかどうかも分からない。ここに難しさがある。これは、組織のなかからイノベーションを起こそうというときに直面する難しさと本質的には同じである。つまり、「不確実性が高いなかで資源動員をする」という決断をしなくてはならない。

企業風土や価値観とのコンフリクトを超えて、また不確実性があるなかで資源動員の意思決定をするのは経営者の役割である。そもそも、将来の経営者を育てるのは現在の経営者の責務であり、人事に一任して経営者は報告を聞くだけでは、うまくいくはずもないだろう。さらに、経営者自身が多くの時間を経営人材育成に費やすことで、その重要性が社内にも伝播していく。「経営人材育成を成功させるためには、経営者のコミットメントが必要」だといわれる(**図表3**)のはこのためである。

図表3 経営人材候補に対する経営者のコミットメントの実態

Q.経営人材の育成に経営者が高くコミットメントしていますか
(自社の経営人材育成に対する満足度別)



出所:リクルートマネジメントソリューションズ「経営人材育成実態調査2012」

人事起点で経営人材育成を進めることはできる

経営人材育成には経営者のコミットメントが不可欠なのだが、かといって人事は受け身で待っている必要はない。ある企業の人事マネジャーは、グローバル化・テクノロジーの進歩のなか、現経営層が経営判断をしていては勝ち残ることができないと考え、膨大な事実に立脚した提言を経営層に対して行った。退職も覚悟で現経営層にNOを突きつけたのだ。その必死の訴えが認められ、戦略的な経営人材育成を進めた結果、いまでは経営層のほとんどが入れ替わっている。極端な例だと思われるかもしれないが、この例から伝わるのは、人事から経営者を動かし、経営人材育成を進めることもできるという事実だ。

ここからは、自社の経営人材育成に強い課題感をもち、変えていきたいと考えている方、特に人事担当の皆さまに向けて、先の3つの壁を乗り越えるためのヒントをお伝えしたい。

3つの壁を乗り越えるために人事ができること

① 外部の視点を取り入れ風土や価値観からくる反発や懸念を払拭する

知識を行動に変えるための1つのポイントとして、「何をどうやってするのか」という行動そのものよりもまず「なぜそうするのか」といった行動の裏にある哲学を理解すること、がある。

第一の壁と第三の壁を作り出しているのは新卒一括採用、横並び人事、年功序列の風土であると書いた。まず、「なぜ」これまでの慣行や風土とのコンフリクトを起こしてでも経営人材育成を進める必要があるのか、自社にとっての経営人材育成の必要性やあり方について経営と人事が徹底的に議論する必要がある。

その際のポイントは、自社の基準に染まりきっていない人の視点を取り入れることである。自社の基準が前提として染み込んでいる人のみで議論をしても、デメリットや懸念点が先に立つものだ。本特集の取材でお話を伺った日立総合経営研修所の迫田氏によると、日立製作所では、グローバルメンバーを含めたバーチャルチームで大変革を成し遂げている。また、外部から来た役員や顧問の提言によって初めて経営人材育成を本格的にスタートする企業は少なくない。多様な視点やある種の「外圧」をうまく使うことで、前提に凝り固まらないフラットな議論を進めることができる。

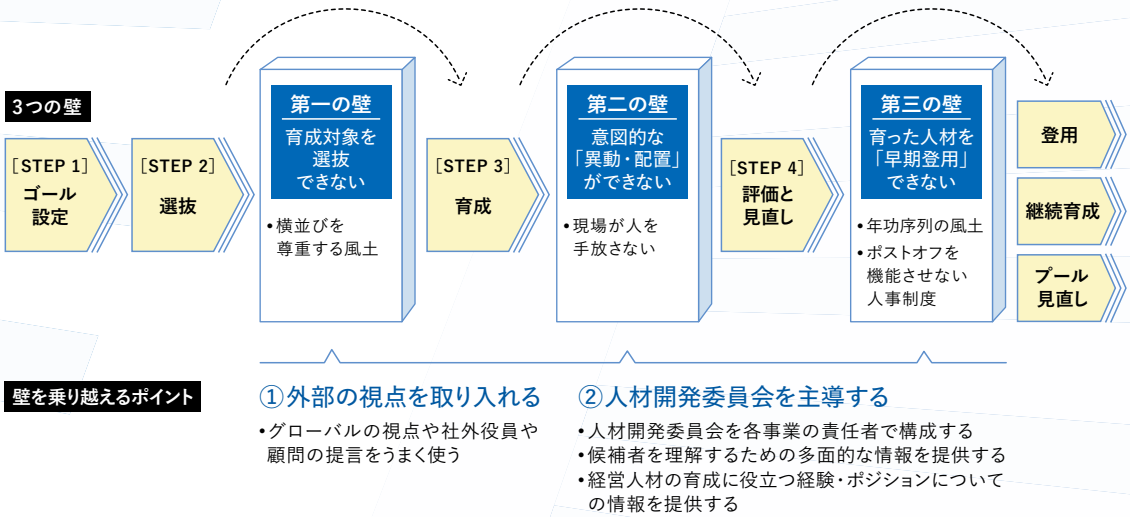
また、実際に施策を進めてみると、懸念していたよりもデメリットは大きくなかった、ということもある。昨今、「管理職になりたくない」という人が増えているという調査もある。だとすると、「選抜されなかった人のデモチベーション」よりも、「選抜された人のモチベーションや意欲、覚悟をいかに引き出すか」の方を考えるべきではないだろうか。

② 人材開発委員会を主導し全社で経営人材を育てる意識を醸成する

第二の壁を乗り越えるには全社視点・中長期の視点での育成検討が必要になる。そこで人材開発委員会(人事委員会、タレントレビューなどとも呼ばれる)の導入が欠かせない。委員会メンバーを各事業の責任者で構成することで、個別事業の利害を超えて、全社視点で必要な育成施策を話し合うことを可能にする。そこで人事は、お飾りの委員会ではなく意味ある委員会を運営するために果たせる役割がある。

まず、人事の大事な役割としては、人材開発委員会のファシリテーターである。委員会メンバーが事実に基づいて議論をしているかをチェックし、印象論で議論がなされていたり議論がかみ合っていない場合には軌道修正する。また議論が発散するだけでなく収束しているか、候補者一人ひとり

図表4 「3つの壁」と「壁を乗り越えるポイント」



の今後の育成方針について結論を出しているかをチェックする。

次に、人材開発委員会に参加する経営陣に、議論対象となる候補者についての多面的な情報を提供する。ありがちなのが、自部門以外の候補者について、「実はほとんど知らない」という状態である。これではまともな議論は成立しない。人事評価の結果にとどまらず、360度サーベイの結果やアセスメントデータなど複数の定量データを用意する。さらに、定性的な情報や一次情報を得ることも必要だ。例えば、人事が現場に赴いて候補者の日常的な評判や噂を収集する。日産自動車の「キャリアコーチ」は、社内を動き回り、将来の経営者候補となり得る優秀な人材を発掘するのが役目だ。また、候補者向けの選抜研修を経営陣がオブザーブして直接自分の目で候補者を見る、といったことも有効である。

加えて、自社の経営人材の成長に資する経験について棚卸しをし、その情報も人材開発委員会に提供する。個人の育成課題について議論ができたとしても、その課題を克服するためのアサインメントや配置のアイディアが乏しければ打ち手に行き詰まる。人材情報だけではなく成長機会の情報を人事が収集して提供することで、人材開発委員会では候補者の育成方針の確認にとどまらず、方針に応じた具体的なアサインメントまで議論することができる。例えば、ある企業では、リージョン(地域)ごとに「タレント・ダイレクター」という役割があり、自らのリージョン内におけるアサインメントの機会を発掘するという機能を担っていた。

どの会社にも、経営陣になるための登竜門的なポジションは存在するものだが、限られた花形ポジションだけが経営人材の成長に資するポジションであると決めてかかる必要はない。むしろ、傍流だとみなされていた関連会社などに意外な成長機会があるかもしれない。規模は小さくても、ビジネス全体を見ることができる立場に立つことは有益である。また、ポストありきではなく、プロジェクトにアサインすることで得られる成長機会もある。かつての日産自動車におけるクロスファンクショナルチームは、リーダー育成のねらいもあった。また、KDDIの「役員補佐制度」(社長をはじめとする5名の役員に男女1名ずつ役員補佐がつき、経営の意思形成過程を知り、全社的・中長期的な視点を養う)や、サムスン電子の「地域専門家制度」(3年目以上の社員を世界中の各地域に1年間派遣する)のように、社員に必要な経験をさせるための制度を設けるというやり方もある。このように、自社における成長経験が明らかになれば、それを踏まえて意図的にタフアサインメントの機会を作り出すという発想もできる。

おわりに

以上、経営人材育成がなかなか進んでいない状況を「分かっちゃいるけど、やりきれない」と表現して、その要因を考察してきた。ただ、こう言っては元も子もないが、阻害要因や「壁」に目を向けて分かった気になるのではなく、いかに愚直に行動するかに尽きるともいえる。取材した日立製作所でも、グループ会社で40代の社長誕生という大胆な人事が実現したのは、人事が各所に根回しをして合意をとりつけるなど、まさに泥臭く行動した結果であった。

「成功事例を探すだけで何もしないのはもうやめて、そろそろ動き出そう」と思われている人事担当の皆さまにとって、少しでも本特集が参考になれば幸いである。

岩下広武(いわしたひろたけ)
コンサルティング会社を経て、リクルートマネジメントソリューションズに入社し、従業員満足度調査や組織診断、人事制度構築など、人と組織に関するコンサルティング業務に従事。現在は、次世代リーダーの選抜・育成が主なテーマ。創業者の後継者候補や次期事業責任者の育成、グローバルでのサクセッションプランニングの導入支援などに携わる。

高橋真寿美(たかはしますみ)
リクルートマネジメントソリューションズに新卒入社。トレーニング、コンサルティングなどの大手企業向け営業業務に従事。2016年より現職。現在は、次世代リーダー育成と企業におけるイノベーション創出支援が主なテーマ。次期事業責任者や新価値創造を牽引するリーダーの育成などに携わる。

事例

リーダーは「選ぶ」のではなく「創り込む」トップの強い関与と後ろ盾が不可欠

日立総合経営研修所
迫田雷蔵氏

株式会社日立総合経営研修所　取締役社長　兼
株式会社日立製作所　グローバル人財開発部長　兼
人事教育総務センタ　総合教育センタ長

一時、世界を席巻した日本の電機各社が軒並み苦境に陥るなか、日立製作所が気を吐いている。それまでの総花路線をきっぱり止め、電力や鉄道といった社会インフラ事業に大きく舵を切る一方、グローバル化を急速に推進、2009年の大赤字から業績をV字回復させた。自社を「IoT時代のイノベーションパートナー」(2018中期経営計画)と規定すると共に、積極的に企業買収を進め、海外売上高比率は48%に上る。社員は国内17万人に対し、海外13万人(いずれも2016年度)。どちらの比率も逆転が時間の問題となっている。

事業のグローバル化は人財のグローバル化があって初めて成り立つ。

そこで、グループ各社別、国別に分かれていた人事制度や施策を、グループおよびグローバル共通のものに作り変えた。2011年のことだ。翌2012年にはグローバル人財データベースを構築し、全世界の従業員25万人分の情報を一元管理できるようにした。

重要ポジションを特定し志をもった人材を育てる

こうした基盤を整えた上で、従来とはまったく異なる手法での次世代リーダーの育成に乗り出した。

グローバル人財開発部長の迫田雷蔵氏が話す。「2000年からリーダー育成プログラムを走らせていたのですが、『遅い』という問題がありました。優秀な係長クラスから課長を選び、優秀な課長から部長を選び……という育成の仕方でしたが、それでは事業部長、部門長を経て、社長になるときは60歳を超えてしまう。海外の企業では40代のトップがざらですから、われわれも体力、気力に満ちた若いリーダーを創っていかざるを得ない。また、グローバルに事業を推進していくためのリーダーの数も質も、決して十分とはいえませんでした。そこで、適任者を『選ぶ』ことから、ふさわしい人財を若いうちから『創り込む』ことへ、やり方を刷新したのです」

それが2012年から走らせているグローバル・リーダーシップ・ディベロップメント(GLD)というプログラムだ。

具体的には、①リーダーが就くべき重要ポジションを選定する、②そのポジションにおいて求められる役割と人財要件を定義する、③それぞれのポジションごとに候補者を選抜する、④候補者の強みと弱みを評価(アセスメント)する、⑤その評価に基づき、個別の育成プランを策定・実行する、という5ステップを経る。

最後の育成プランの中心になるのがタフアサインメントだ。ライオンがわが子を千尋の谷に突き落とすように、ハードな仕事を与えるわけだ。

text:荻野進介　photo:伊藤 誠

重要ポジションのうち、社内カンパニーやグループ主要会社の社長など、特に重要なポジションを選定した上で、そうしたポジションに就けるべき候補者がまず約500名、選抜された。「ただ、この規模では各人にきめ細かな配慮を行うのが難しいので、そのなかから約100名を選び、次世代の経営者候補としてプールしています。顔ぶれは固定ではなく、毎年見直しを行います。当初は35歳を目標においていましたが、いまはもっと若くなっています」

どんな人財が候補者になるのだろうか。「特に重視しているのがコンピテンシーで、具体的には、①顧客にとっての新たな価値を創出する、②勝つシナリオを創る、③決断する、④目標を決め、結果を出す、⑤ビジョンを示し、共感させる、⑥勝てるチームを作る、⑦メンバーを奮い立たせる、の7つ。よくいうように、自ら前に出て行くと共に、周囲も奮い立たせ、その気にさせるリーダーです。それに加え、われわれが重視するのが志をもっていること。人から何を言われようが決してぶれない自分なりの判断軸です。いまはまだ日本人が大半を占めていますが、将来は外国人の比率をもっと増やしていきたい」

評価については、まず日立本社の社長が参加したランチミーティングで行う。外部機関によるアセスメントや人事によるインタビューもある。

5年目にしてようやく 40代トップが2人、誕生

候補者の見直しや育成プランについては、社長、人財担当役員、それに部門長と人事のトップが参加する人財委員会において議論される。委員会は年に20回以上開かれるというから驚く。そうした議論を経て、具体的な一つひとつの人事が決まっていく。

こうした人事が選ばれなかった社員のモチベーションを下げるというデメリットはないのか。それに対して、迫田氏は明確に否定する。「まず比率の問題です。30万人のうちの500名、あるいは100名なので、選ばれるのはごく例外といっていい。しかも、誰もが社長になりたいと思っているわけではありませんから、選ばれた人を羨望の目で見るのはごく一部でしょう。もう1つは、相応の苦労がついてくること。抜擢された後に、新事業の立ち上げ、他社の買収や提携の推進や買収、不振事業の立て直しなど、タフなアサインメントが必ず待ち構えているからです」

プログラムが始動して5年、ようやくこの4月に目に見える成果が表れた。主要グループ会社で、40代の社長が生まれたのだ。

本社の情報部門から、家電関係のグループ会社のトップに、さらに日立化成から、電力部門の中核となるグループ会社のトップに、それぞれ就任した。

「両人とも若い頃から目立っていた各々の部門のエースであり、動かすのはなかなか大変でしたが、最終的には、本社トップが強いリーダーシップを発揮し、各々の部門トップと話し合いを重ね、実現することができました。多様な経験を重ねないと、大きく育たない、変化に対応し、変革をリードできる強いリーダーに育たないということが、ようやく共通の認識になってきたように思います」

人事を変えるには 人事が変わる必要あり

一方、この裏にはそこから漏れてしまった人財がいる。こうした大胆な人事を続けていくことは難しいことではないのだろうか。「今回の人事に関しては、社長交代に合わせた人事なので、大きな影響はないといっていいでしょう。もし次は自分が社長になれると思っていた人がいたとすれば、がっかりしたかもしれませんが、やむを得ません。それから、タフアサインメントはポジションにはこだわりません。プロジェクトリーダーや事業立て直しの責任者など、仕事ベースで考えればいくらでもあります」

日立は指名委員会等設置会社であり、こうした経営者候補の決定には指名委員会のメンバーも関わっている。「指名委員は4名いて、うち3名が社外の方々です。その人たちと候補者とを会わせ、議論する場をできるだけ作っています。彼らもどんな若手のリーダーがいるのか、と興味津々です。これは世界で戦っていけるリーダーだと彼らが太鼓判を押してくれるような人財をわれわれが育てていかなければなりません」

年功序列、終身雇用の典型的なザ・日本企業というイメージがあった同社で、こんな革新的人事が可能になったのはトップの強い関与と後ろ盾抜きには語れないことが話の端々から窺える。

もう1つ、こうした施策が成功している理由として、迫田氏は人事の体制を挙げた。「人事制度の統一から始まった一連の改革はグローバルチームで行っています。一堂に会するのは無理なので、バーチャルチームを組織し、英語で議論して成し遂げました。スタートした時点こそ日本人がリーダーでしたが、いまのリーダーはアメリカ人です。日本人だけでやっていたら、ここまでドラスティックにはならなかったでしょう」

人事を変えるためには、まず人事自身が変わらないといけないという教訓だ。

データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

連載・第2回

これからの人工知能はパーソナル化して“感性”に最適化される

渡辺祐樹氏 SENSY株式会社※ 代表取締役CEO

インタビュアー／
入江崇介（リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab マネジャー）

「人工知能が未来を変える」といわれて久しいが、実際にいま、人工知能はどのように社会を変容させようとしているのだろうか。感性を学習する「SENSY」は、その最前線に生まれた人工知能だ。今回は、SENSYを生み出した渡辺氏にお話を伺った。

入江　渡辺さんたちが開発したSENSYで、どのようなことが実現できるのでしょうか。詳しく教えてください。

渡辺　ごく簡単にいえば、SENSYは、ユーザー一人ひとりの「感性」を学習する「パーソナル人工知能」です。

私たちが最初にビジネスの場として選んだのは、アパレル業界です。エンドユーザー向けのパーソナル人工知能アプリSENSYは、利用者が選択・購入したファッションアイテムの特徴を**ディープラーニング**することによって、その方のファッションセンスを学習し、5000を超えるブランドのなかから、その方に似合う服装のコーディネーションを考え、提案できます。アプリに「今日はフォーマルなコーデをお願いしたい」などと入力すれば、すぐに画面上にアイテムの組み合わせを表示してくれるのです。

2016年からは、「味覚」の分野も始めています。個人がある銘柄のワインやビールなどを飲んだときの味覚表現を入力することで、個人の味覚を学習する「SENSYソムリエ」を開発し、大手百貨店などに提供しています。

今後、私たちはSENSYをさまざまな分野に応用していきます。コスメ、ヘルスケア、旅行、音楽……。数年後には多分野の感性を学習・理解できるパーソナル人工知能がきっと実現するでしょう。

スモールデータ分析こそ私たちのユニークネス

入江　その人に合った商品を紹介する「レコメンドエンジン」は、すでに多くのECサイトが搭載しています。このレコメンドエンジンとSENSYは、どこがどのように違うのでしょうか。

渡辺　最も一般的に使われているレコメンドエンジン「**協調フィルタリング**」との比較をお話ししたいと思います。

協調フィルタリングは、Aさんの購買ログと似たような購入パターンのBさん・Cさん……を発見して、Bさん、Cさんなどが持っているけれど、Aさんは持っていない商品をAさんに紹介するというレコメンド手法で動いています。

対して、SENSYが行っているのは、パーソナル情報のディープラーニングです。例えば、Aさんが買った商品の画像・説明文・価格など、商品に紐づく情報を深く辿り、さらにAさん本人に紐づく情報も収集した上で、Aさんがどのようなロジックでその商品を選んだのかを人工知能で解析していきます。SENSYは、そのロジックに合わせて、商品をレコメンドしているのです。

つまり、協調フィルタリングが購買ログを利用した比較的簡便な手法なのに対して、SENSYは商品選択・購入の背景にある情報をディープラーニングすることで、その人の感情や行動の複雑なロジック、つまり「感性」を解析し、学習・理解するレコメンド手法なのです。

入江　性能の上で、両者にはどのような違いがあるのでしょうか？

渡辺　最初に、私たちの弱点を1つお話しすると、SENSYは、協調フィルタリングとは比較にならないほど、計算量が膨大です。その計算量のコストは、確実に私たちの方が高くなります。

しかし、レコメンド精度に関してはSENSYの方がはるかに上だと自信をもって言えます。例えば、現在のSENSYは、個人のたった10着ほどの選択・購入情報があれば、その方の感性をある程度読み解くことができます。10着の情報をとことん深く辿り、その方の感性モデルを形成できる独自の画像解析エンジンや自然言語処理エンジンを開発し、磨きをかけ続けてきたからです。これはいまのところ、他のどの人工知能ももたない能力ではないかと思います。

入江　いまは誰もが「ビッグデータ」に焦点を合わせていて、少ない情報を処理する人工知能に注目している方は、あまり見当たらない気がします。

渡辺　そうですね。私たちは、これを「スモールデータ」と呼んでいます。スモールデータ分析こそ、私たちのユニークネスであり、強みなのです。

マーケティングの世界をSENSYで変えることができる

入江　ビジネス上では、SENSYにはどのような可能性があるのですか？

text：米川青馬　photo：伊藤 誠　※旧社名カラフル・ボード株式会社

今回お話をお聞きした人

渡辺祐樹（わたなべゆうき）／写真右

2005年、慶應義塾大学理工学部卒。システム工学を専攻、人工知能アルゴリズム研究に従事。フォーバルを経て、IBMビジネスコンサルティングサービスにて戦略コンサルタントとして製造業・サービス業の事業戦略策定、組織再編、業務変革などに従事。2011年カラフル・ボード株式会社を設立、2017年11月SENSY株式会社へ社名を変更。代表取締役CEO現職。

KEYWORD

ディープラーニング

現在の第3次人工知能ブームを牽引する、深層学習とも呼ばれる機械学習の一種。分類や予測に必要な情報をコンピュータが自動的に抽出することが特徴で、近年急速に応用が進む。

協調フィルタリング

情報フィルタリング手法の1つ。ユーザーの類似度をもとにした「ユーザーベース」、商品などの類似度をもとにした「アイテムベース」の大きく2つの手法がある。

渡辺　最も大きいのは、SENSYは、消費者へのレコメンデーションだけでなく、企業側のマーケティングや商品開発にも利用できるということです。

なぜなら、一人ひとりの感性モデルを形成するということは、消費者一人ひとりが何を考えているかが分かるということだからです。それらのモデル情報を集めて分析すれば、今後どのような商品を開発すればよいか、どのくらい用意すればよいかが見えてくるのです。

それどころか、私たちは、SENSYを使えば、マーケティングの世界を変えることができるとすら思っています。マスマーケティングには、小さな声やニーズを無視せざるを得ないという欠点があり、それが機会損失につながってきた部分があります。その点、SENSYを使えば、商品数を細かく調整したり、こまめにプライスダウンを仕掛けることができ、かなりのビジネスインパクトが出ているという報告を受けています。

入江　なぜ渡辺さんたちが、いちはやくSENSYを実現できたのでしょうか？

渡辺　私は、2005年から人工知能研究に取り組んできました。「AI冬の時代」と呼ばれ、まったく注目されていなかった時期です。その頃から研究を進め、慶應義塾大学・相吉英太郎先生、千葉大学・岡本卓先生、東京工業大学・奥村学先生、東京大学・中山英樹先生とも共同研究や技術アドバイスをいただきながらSENSYを開発してきた成果が表れているのだと思います。さらに現在では岡本先生にはSENSY株式会社のCROとして入社しAIチームの責任者として率いていただいています。

キャリアマッチングサービスや働き方マッチング解析も

入江　今後はどのような分野に進出したいと考えていますか？　例えば、HR領域はいかがでしょうか？

渡辺　HR領域にも興味があります。例えば、SENSYを使って、個人の感性・行動モデルと、企業や職種の特徴を解析して、両者のマッチ度を測るキャリアマッチングサービスは実現可能性があると思います。また、一人ひとりがどのような環境や働き方のもとで最もパフォーマンスが上がるのかという「働き方マッチング解析」にもいずれ挑戦したいと思っています。

また、教育分野にも惹かれます。なぜなら私たちは、ものの覚え方、間違えやすいポイント、忘れやすさなどが一人ひとり違うからです。そうした「学習の感性」を解析すれば、一人ひとりに合った教育コンテンツや学習法を提案できるのではないかとも想像しています。

こうしてSENSYの対応範囲を広げていけば、「何でもアドバイスできるパーソナル人工知能」が実現できるでしょう。私は、その人工知能を1人1つクラウド上に持ち、皆がさまざまなデバイスから気軽に人工知能につながる時代が、近いうちにやってくると考えています。ビッグデータ時代だけでなく、「スモールデータ時代」や「パーソナルデータ時代」も、実は間近に迫っているのです。

HAT Lab マネジャー 入江の解説

ビッグデータの活用が進むなか、その分析のために人工知能の活用も急速に進んでいます。人工知能は、分析を自動化することによる「効率化」だけでなく、「人にはできない発見をする」という面でも強力なツールです。人事領域でも、離職者予測やエントリーシート自動採点に人工知能を活用した事例が出てきました。

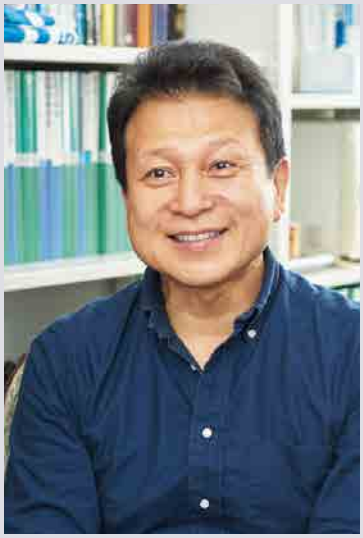
「個を生かす」ためには個人個人に合わせたアプローチをしていくことが大切ですが、渡辺さんのお話を伺い、SENSYの「個人の特徴を少数のデータから把握する」技術は、まさにそれを手助けしてくれるものだと感じました。対談にあった、個人の習熟度や適性に応じて提供する学習コンテンツを変える「アダプティブ・ラーニング」での応用などが楽しみです。

HAT Labとは

正式名称HR Analytics & Technology Lab。リクルートマネジメントソリューションズが先進技術を活用して「個と組織を生かす」ための研究・開発を行う部門。中心テーマは、データサイエンスとユーザーエクスペリエンスの向上技術。マネジャーは、2002年入社後、一貫して人事データ解析に関する研究・開発やコンサルティングに携わる入江崇介が務める

展望
the prospect

統計学に関する数多くの著書を出し、統計学の世界でよく知られている豊田秀樹氏が、
数年前から「有意性検定の濫用」に警鐘を鳴らしており、
その代わりに「ベイズ的アプローチ」を積極的に勧めている。
それはなぜなのか、なぜいま有意性検定よりもベイズ的アプローチがよいのかを詳しく伺った。



ビッグデータ時代の統計データ分析学

有意性検定から脱却して ベイズ的アプローチへ移行しよう

豊田秀樹氏
早稲田大学　文学学術院　教授

ビッグデータを相手にすると、あらゆる意味で有意性検定は無力になってしまう

―豊田先生は、いまなぜ「有意性検定」ではなく、「ベイズ的アプローチ」に注目しているのでしょうか？

ごく簡単にいえば、統計学で長年使われてきた「有意性検定」が限界を迎えており、おそらくすでに破綻しているからです。2016年3月、アメリカ統計学会が有意性検定の誤解や誤用に関する注意喚起の声明を出したことで、統計学の世界では有意性検定の使命が終わりつつあることが注目されています。ただ、一般的にはまだあまり知られていないと思いますから、どういうことなのかを説明したいと思います。

まず有意性検定をご存じない方のために、できるだけ分かりやすく説明しましょう。有意性検定とは、例えば平均値の差を示したい場合に、差がないという仮説を否定することによって差を示す方法です。

例えば、A社が新たに開発したダイエット法に、一定の効果があることを示したいとしましょう。どうするかといえば、①最初に、そのダイエット法を体験した方々の使用前・使用後の体重データを集めます。②次に、両時点での使用前後の平均的体重には違いがない（つまり、ダイエット法には効果がない）という仮説（帰無仮説）をいったん立てます。③そして、この仮説を棄却し、効果がないという仮説をひっくり返すことで、そのダイエット法には一定の効果があることを示すのです。その際、仮説を棄却できる数値の範囲をp値<5%に設定するのが一般的です。それは統計上稀な現象だから、効果がないという仮説は成り立たない、つまりそのダイエット法には効果があると判断するわけです。これが有意性検定です。

長いあいだ、統計学を学ぶことは、有意性検定を学ぶことでした。いまも、多くの大学の統計学のクラスで有意性検定を教えていますし、マーケティングや心理学などでは頻繁に使われています。しかし最近、この有意性検定が役に立たなくなってきたのです。

　text：米川青馬　photo：柳川栄子

―有意性検定が、なぜいまになって役に立たなくなったのでしょうか？

いくつかの要因があるのですが、最も大きく分かりやすいのは、「ビッグデータ時代」が到来したからです。これは実際に計算するとすぐ分かるのですが、データ数が極端に多くなると、有意性検定は誇張抜きですべて有意になってしまうのです。膨大なデータを集めれば、たとえ1カ月間に3グラムしか痩せないダイエット法でも、効果があるとみなされてしまいます。

この欠点は、ビッグデータを扱う上では致命的です。例えば、私はマーケティングのデータ分析をよく行うのですが、コンビニエンスストアのトランザクションデータ（商取引データ）は、5000万も6000万もあるわけです。これを有意性検定で分析して、何らかの意味を見出すのは不可能です。ビッグデータを相手にすると、有意性検定はまったく無力になってしまいます。

大学でも、やはりビッグデータを扱うことが増えています。そこで有意性検定を使えば、たいがいは有意と出ます。論文執筆者としては有意差が出れば論文が形になりますから、ビッグデータにも有意性検定を適用するわけです。その結果、どういうことが起きているかというと、統計学的には有意だが、内容的には無意味な論文が意図せずに増えているのです。

この状況が学問にとって良いわけがありません。そこで私は、有意性検定よりもベイズ的なアプローチを取った方がよいと主張しています。

現場でデータ解析をする方々が基準点を決める主導権をもつべきだ

―では今度は、ベイズ的なアプローチについて、詳しく伺えればと思います。

この紙面上でベイズ統計学とは何かを詳しく説明するのは難しいのですが、ベイズ統計学はビッグデータ時代に適した統計学といえるでしょう。実際、メールサービスがスパムメールを判別するために搭載する「迷惑メールフィルター」をはじめ、ベイズ統計学はすでにさまざまな場面で活用・応用されています。

ベイズ統計学は大きく2つの点で優れています。1つは、仮説が正しいかどうかを直接推定できることです。例えば、①このダイエット法を行うと、1カ月で平均3キロ以上痩せられるという仮説を立てた上で、②その仮説が正しい確率を計算できます。有意性検定が不自然な仮説（帰無仮説）を立てなくてはならないのに比べ、ベイズ統計学はより直接的で分かりやすいのです。

もう1つは、ベイズ統計学では、データ数が増えるほど研究仮説が正しい確率が0か1に収束していき、仮説の白黒がはっきりしてくることです。つまり、ベイズ統計学ではビッグデータがプラスに働くのです。これはこれからの時代に大変適した特徴です。

―ベイズ的なアプローチをする際、私たちが気をつける点はどこでしょうか？

私は、有意性検定が機能しなくなった根本的な理由は、誰もが統計学者の決めたρ値<5%の基準を使っている点にあると考えています。本来、基準点を決める主導権は、統計学者ではなく、各分野の研究者がもつべきなのです。「平均的に3キロ以上痩せられる」という研究仮説の正しい確率が87%と示されたとして、それが高いか低いかを判断するのは、統計学者ではなくダイエット科学を研究する方々であるべきです。ベイズ的アプローチならば、それが可能になります。

もちろん、ρ値<5%という基準が決まっていた方が論文の査読はしやすいのです。しかし、それで無意味な論文が増えるなら本末転倒です。たとえ論文数が減ったとしても、ベイズ統計学を用い、各分野の専門家が基準点を決めて査読すべきです。

それから、私がもう1つ、有意性検定が問題だと思うのは、「このようなパターンのデータに対してはこの検定」と、暗記中心で学ぶことになってしまう点です。これは、文科系のユーザーにとって有意性検定を支える数学が高度すぎるからです。対するベイズ統計学は、データの生成過程を見て、そこから有益な情報を取り出すための統計モデルを自分の手で作ります。難しい数学は必要ありません。つまり、有意性検定からベイズに移行すれば、統計学が暗記科目でなくなり、学生はデータがどのように生成されるかを深く理解し、自らモデルを考えて分析を行えるようになるのです。この点において、ベイズ統計学には教育上の望ましい特徴があります。

とよだひでき
1990年、東京大学教育学博士学位取得。早稲田大学文学部哲学科心理学専修助教授などを経て、2000年より現職。専門は心理統計学、教育測定学、マーケティング・サイエンス。著書に『はじめての統計データ分析』（朝倉書店）、編著書に『基礎からのベイズ統計学』『実践ベイズモデリング』（いずれも朝倉書店）など多数。

RMS Forum 2017

「変化への適応を主導する人事」開催報告

年に1度開催する弊社最大のフォーラムRMS Forum 2017を11月6日(月)東京コンファレンスセンター・品川にて開催いたしました。社会情勢やテクノロジーの進化などの変化への適応を主導する人事と題し象徴する6つのテーマを取り上げ、具体的な推進事例とそのプロセスをご発表いただきました。多くの方にご来場いただけたことに担当者一同、心より御礼申し上げます。

4つのセッション

- ●働き方改革×変化適応
  「働き方改革」成功の舞台裏
- ●経営人材育成×変化適応
  リクルート流経営人材育成術
- ●人事データ活用×変化適応
  「個人と組織を活かす」人事データの活用
- ●新人・若手育成×変化適応
  組織全体で新人・若手を育成する仕組みづくり
  ～若手の成長とマネジメントの育成力を同時に高める～

2つの研究事例

- ●組織トランジション×変化適応
  事業成長を阻害する組織のひずみを予測し先手を打つ～環境変化に強い人・組織をつくる～
- ●ダイバーシティ×変化適応
  ダイバーシティ2.0と働き方改革の進め方
  ～効果・効率的にどう進めたらいいの？～

New Release 書籍

次世代リーダーを育て、新規事業を生み出す
リクルート流 イノベーション研修 全技法
(井上 功 著 / ディスカヴァー・トゥエンティワン社)

イノベーション研究の第一人者・野中郁次郎氏推薦！
リーディングカンパニーでの実績多数！ 組織のなかからイノベーションを起こせる最強の研修メソッドを公開

井上 功(いのうえ・こう)
ビジネスフロンティア部 エグゼクティブプランナー
1986年リクルート入社、企業の採用支援、組織活性化業務に従事。2001年、HCソリューショングループの立ち上げを実施。以来11年間、リクルートで人と組織の領域のコンサルティングに携わる。2012年より現職。イノベーション支援領域では、イノベーション人材の可視化、人材開発、組織開発、経営指標づくり、組織文化の可視化などに取り組む。

組織行動研究所 Institute for Organizational Behavior Research

調査・研究レポートのご案内

組織行動研究所はリクルートマネジメントソリューションズの調査・研究機関です
人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行い、WEBサイトにて発信しています

WEBサイト掲載コンテンツ

- ■調査ライブラリ
- ■研究レポート
- ■学会レポート
- ■論文
- ■「RMS Message」バックナンバー
  本誌のバックナンバーを本WEBサイトにて閲覧できます

メールマガジンにご登録いただきますと、
最新の調査・研究レポートや、イベント情報などをお知らせいたします

登録方法は弊社HPをご確認ください
https://www.recruit-ms.co.jp/

「2030年の『働く』を考える」特設WEBサイト更新中

2030 WORK STYLE 2030年の「働く」を考える

少し先の未来を想定し、
私たちの未来の「働く」に関する調査や有識者の意見を集め、
これからの「働く」を考える視点を発信しています

https://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/

facebookページ／リアルタイムで更新情報をお知らせします
https://www.facebook.com/2030wsp

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年４回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています

vol.47
職場での「自分らしさ」を考える
（2017年８月発行）

【Message from Top】
中田卓也氏
（ヤマハ株式会社 代表執行役社長）
【特集１】
職場での「自分らしさ」を考える
▶ レビュー
「自分らしさ」と組織内役割
▶ 視点
・浅野智彦氏（東京学芸大学）
・伊藤正哉氏（国立研究開発法人　国立精神・神経医療研究センター認知行動療法センター）
・高尾義明氏（首都大学東京／首都大学東京大学院）
・柏木仁氏（亜細亜大学）
▶ 調査報告
職場での「自分らしさ」に関する実態調査
【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
岡田謙介氏（専修大学）
【特集２】
人事データ活用 ―はじめの一歩を踏み出す―
【展望】
髙山緑氏（慶應義塾大学）

vol.46
長時間労働
―時短議論の、その先へ。
（2017年５月発行）

【Message from Top】
吉貴寛良氏
（フタバ産業株式会社 代表取締役社長）
【特集１】
長時間労働 ―時短議論の、その先へ。
▶ レビュー
日本人の長時間労働をめぐる法律と
その要因に関する研究
▶ 視点
・山本勲氏（慶應義塾大学）
・武田晴人氏（東京大学）
・大内伸哉氏（神戸大学大学院）
・中谷文美氏（岡山大学／岡山大学大学院）
・松本晃氏（カルビー株式会社）
▶ 調査報告
20～30代正社員の労働時間についての実態と意識
【中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”】
中室牧子氏（慶應義塾大学）
【特集２】
今の時代の新人若手の生かし方育て方
【展望】
松島公望氏（東京大学大学院）

vol.45
心理学からみる人事評価
（2017年２月発行）

【Message from Top】
小谷近之氏
（協和発酵バイオ株式会社 代表取締役社長）
【特集１】
心理学からみる人事評価
▶ 学術レビュー
「正確性の追求」から「パフォーマンスの向上」へ
▶ 事例
・曽山哲人氏（株式会社サイバーエージェント）
・横山政司氏（株式会社オリエンタルランド）
▶ 視点
・角山 剛氏（東京未来大学）
・古川久敬氏（日本経済大学大学院）
・繁桝江里氏（青山学院大学）
▶ 調査報告
人事評価制度に対する意識調査
【中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”】
中室牧子氏（慶應義塾大学）
【特集２】
会社と社員に価値あるダイバーシティ推進とは
【展望】
澤田康幸氏（東京大学大学院）

vol.44
「越境」の効能

vol.43
研修効果を高める
―実践につながる研修デザイン

vol.42
伝えたい マネジャーの醍醐味

vol.41
大企業病にならない 組織における自律と規律

バックナンバーは、右記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます

https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/

■ 本誌へのお問い合わせは **message@recruit-ms.co.jp** までご連絡ください

次号予告 RMS Message 49

2018年２月　発行予定
次号は個と組織を生かす適材適所の実現にむけて（仮）に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2017年11月発行　vol.48
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒141-0032
東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー 7階

発行人／奥本英宏
編集人／古野庸一
編集部／荒井理江　佐々木一寿　佐藤裕子　藤村直子　渡辺礼子
執筆／荻野進介　曲沼美恵　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　角田貴美　平山 諭　柳川栄子
イラストレーター／大久保厚子（表紙、目次）　岸 潤一（p.5）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

RMS Message 48

組織の成果や学びにつながる心理的安全性のあり方

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

80274820

A 8 0 2 7 4 8 2 0 A