

働き方の創造的変革を実現するチーム・プロセスとコミュニケーション

山口 裕幸

(京都橘大学教授)

本稿では、働き方を創造的に変革する取り組みは、組織の持続可能性を高めるために不可欠であるという視点に立って、そうした変革を実現に導くチーム・プロセスとコミュニケーションのあり方について社会心理学の研究知見に基づきながら論考した。慣れ親しんだ旧来の働き方に拘泥することなく、柔軟性と創造性をもった新しい働き方へと転換していくには、単に就業制度を刷新するだけでは不十分であり、成員自身が、自分たちの働き方を非効率なものにしている問題や原因に気づき、それをチーム内で率直に指摘、発言して、成員同士で共有し、対応策・解決策を自律的に協議し、実践するチーム・プロセスの構築が課題となる。ただ、変革を実践する過程では、成員の心理的な抵抗や受け身の姿勢に加えて、組織・チームレベルで見られるサイロ化等の硬直化現象や集団浅慮、集合的無知といった組織心理学的要因が働いて、抑制的な影響をもたらすことを予め理解しておく必要がある。心理的安全性の醸成に有効な方略として、定例的なダイアログやワン・オン・ワンの機会を増やす取り組みの事例を紹介した。それを参考にすれば、働き方の創造的変革を実践していくためには、管理者のトップダウンの指示や命令に期待するだけでは不十分で、対話と協調を重視してチーム・コミュニケーションを活性化し、心理的安全性の醸成を促進するガバナンス型のマネジメントを充実させることが重要だと考えられる。

目次

- I 本稿の視座——働き方の創造的変革を取り巻く職場の動態
- II 働き方の「創造的」変革にブレーキをかける組織心理学的要因
- III 働き方の「創造的」変革を実現へと導くチーム・コミュニケーションの醸成方略

I 本稿の視座——働き方の創造的変革を取り巻く職場の動態

- 1 働き方改革のターゲット——労働環境健全化と組織の持続可能性強化

2019年4月1日に施行された働き方改革関連

法案は、時間外労働や長時間労働の問題を改善し、不合理な待遇差を解消することを中核に据えており、労働環境の健全化を目指す方向で検討が進められてきたことがうかがえる。もちろん、この方向性は、働き方改革を喫緊の課題として認識するときの、重要な視点の1つであることはいうまでもない。

ただ、働き方改革の持つ重要性は、労働環境改善の観点だけにとどまるものではない。もう1つの視点として、組織が将来にわたって存続し繁栄する持続可能性を高めるために、働き方改革が必要であるという視点も見逃すことができない。組織を取り巻く環境が変化する中で、その変化に適応していくことが、組織が持続的に発展するためには必要である。とりわけ、VUCA (volatility,

uncertainty, complexity, ambiguity) と表現されるような、目まぐるしく変動し、先の読めない昨今の社会において、組織が適切に自己変革して環境に適応していく必要性は、今までになく高まっているといえるだろう。

本稿では、働き方改革の取り組みは組織の持続可能性を高め強化することに連関するという視座に立ちつつ、チーム・ダイナミクス研究の成果を参考にしながら、働き方の創造的変革を実現するチーム・プロセスやコミュニケーションのあり方について論考する。

2 柔軟性に乏しい硬直化した働き方が組織の閉塞感につながる

日本が「失われた 30 年」とも称される経済的停滞の道を歩むこととなった背景には、さまざまな要因が複雑に絡み合っていると考えられる。その中でも、少子高齢化による労働力不足と並び、しばしば指摘されるのが、労働時間が過剰に長くなる原因となっている、仕事の「ムリ・ムダ・ムラ」の多さや、煩雑な手続き、さらには旧態依然とした仕事観が改められず、時代遅れとなっている点である（例：木内 2022）。すなわち、働き方の非効率性も、日本経済停滞の大きな要因の 1 つに挙げられるのである。

一人当たりの GDP（国内総生産）において日本が伸び悩み、諸外国におくれをとっている理由としては、少子高齢化の影響のみならず、働き方改革によって長時間労働が制限されたために、労働投入量が抑制されたことも指摘されている（財務省 2025；舟橋 2023）。しかしながら、仕事の進め方が旧来の非効率的なまま変わらない中で、単純に制度に則して労働時間を削減する施策が導入された結果、計算上、労働投入量が抑制された側面もあると考えられる。現状のような柔軟性にかける硬直化した働き方のままでは、政府が推進する長時間労働は正の取り組みも、労働投入量の減少ばかりが目立つ結果になってしまうだろう。働き方改革を組織や社会の持続可能な発展につなげるためには、状況に応じて柔軟に変化を取り入れる創造的な働き方への変革を実現することが重要な鍵を握っている。

3 働き方の変革に取り組む姿勢の違いが「創造性」に影響する

環境の変化への適応を考えると、一般的に思い浮かべられるのは、環境が変化した後、それに対応して組織や個人が変化し、適応していくという文脈である。これは、いわばリアクティブな（受け身の）適応であり、そのようにして行われるのは、「守りの変革」といえる。個人は、自己の周囲で生じる多種多様な変化を認知し、それに刺激を受けて反応し、成功や失敗から得られるフィードバックを通じて、知識やスキルを学習していく。組織の場合も、環境変化への適応のプロセスの多くは、基本的にリアクティブに進行すると考えて良いだろう。

しかしながら、環境変化への適応には能動的な、いわば「攻めの変革」とも呼べる位相も存在する。これは、環境変化の様相を先読みし、プロアクティブ（能動的）に変革へ挑む姿勢である。ここで言う「先読み」とは、単一の未来を予測することではない。多様な観点から将来起こりうる複数の環境変化を想定し、それぞれの変化に応じた対応策を予め検討して準備しておくことを意味している。例えば、最も起こりそうな変化への対応をプラン A として準備しつつ、異なる変化の場合にはプラン B、さらにはプラン C と、対応の仕方を準備することで、今までに経験したことのない新奇性の高い変化に直面しても、慌てふためくことなく、対応していこうとするのが、プロアクティブな適応戦略である（古川・山口 2012）。

前述のように、働き方改革の核心は、従来の硬直化した仕事の仕方や働き方を、これまでとは異なる新たなものへと変容させるところにある。このとき、環境の変化に対応するだけの受け身の姿勢では、一時しのぎの変革にとどまってしまうおそれがある。平時からプロアクティブに将来を先読みして、さまざまな変革の選択肢を検討し、準備していくことが重要である。それによって、未曾有の環境変化に直面しても、動じることなく、創造的かつ攻めの姿勢による働き方改革を実現する道が拓かれるのだといえよう。

4 働き方の創造的変革を実現するための理論的枠組み

働き方を創造的に変革していくには、どのような手順を踏んで進めると良いだろうか。真っ先に思い浮かぶのは、管理職がリーダーシップを発揮して、メンバー同士でアイデアを出し合い、多くの支持を得たアイデアに基づいて働き方を変革していく、という流れであろう。しかしながら、そうした管理職主導の変革は、必ずしも成功するとは限らない。というのも、管理職主導で進められる変革は、部下にとって「受け身」の変革に他ならず、管理職が提案する行動基準をただ遵守することを意味するからである。定められた手順やルールを遵守することで目標を達成していくタイプの組織やチームでは、働き方が次第に硬直化し、柔軟性を失っていく傾向がある。さらに、こうした組織やチームでは、他の成員がミスやエラーを犯しても気づかなかったり、気づいても指摘しなかったり、さらには指摘しても適切な修正が行われなかったりしてチームエラーの発生につながる事が報告されている (Sasou and Reason 1999)。

創造的な変革を実現するには、部下が自律的に問題に気づき、意見を交換して原因を見極め、効果的な対応策や解決策を練り上げ、実施するプロセスを辿ることが望ましい。チームエラーの発生プロセスモデルを参考にして、その対称関係にある創造的な変革を生み出すプロセスモデルを考え

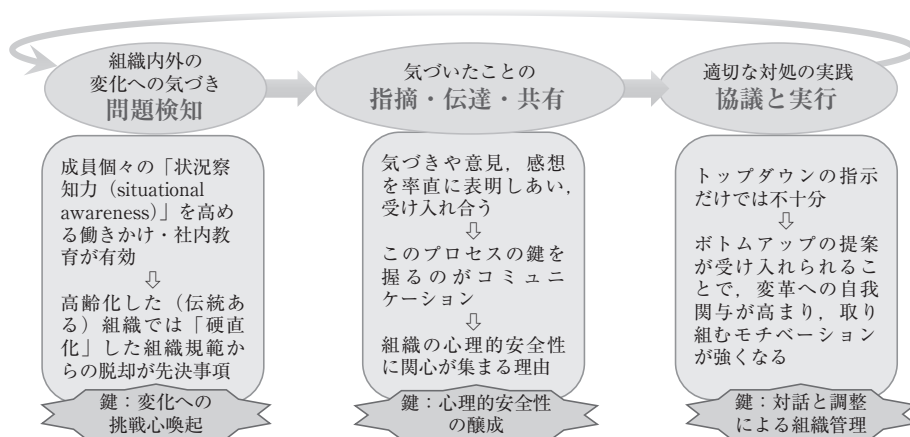
ると、図1のように整理することができる。まずは、管理職・部下を問わず、誰かが、自分たちの働き方には非効率なところや不合理なところがあることに気づく「問題検知」段階が出発点である。次に、それに気づいた人が、その事実をチームに伝え、皆で共有する「指摘・伝達・共有」段階へと進む。そして、共有された問題に対して有効な対応策・解決策を議論して生み出し、実践に移す「協議と実行」段階が続く。こうして生まれる働き方の変革サイクルは、これまでにない新規で創造的な改革につながる可能性が高く、組織の持続可能性を強化するサイクルへと連なっていく。

このサイクルを円滑に回す原動力は、組織やチーム内のコミュニケーションにある。特に、ある成員の個人的気づきを、他の成員に伝達し、共有するプロセスは、日頃から成員同士のコミュニケーションが活発に行われていることが前提にあって実現するものである。また、皆で共有した問題への効果的な対応策、解決策を導き出す議論においても、率直な意見交換を可能にする組織やチームのコミュニケーション風土が重要な役割を果たす。

5 創造的変革を生み出すチーム・コミュニケーションの基盤は心理的安全性

チームで活動する際に、成員が自分の考えや意見を率直に発言できるチーム風土は、心理的安全性という概念で捉えることができる。Edmondson (1999) は、心理的安全性とは、チーム内で自分

図1 組織の持続可能性強化のプロセス・モデル



が発言しても他の成員に恥をかかされたり、拒絶されたり、攻撃されたりすることはないという確信を成員が持ち、率直に意見を伝えても対人関係が悪化する心配をしなくてよい、という信念が成員間で共有されている状態であると定義している。重要なのはこうした信念が「共有されている」ことであり、それはチーム全体に宿る心理学的特性、すなわちチームの文化や規範として機能する。このようにして深く共有されることで、成員はいちいち注意を払わずとも、無自覚のうちに心理的安全性に則った言動をとるようになる。

今までにない創造的なアイデアや意見を生み出すには、多様な観点から意見を出し合い、活発に議論するプロセスが重要である。したがって、成員は自分の独自性や個性、アイデンティティを大切にしながら、各自が思うことを率直に発言できることが、チームで創造的な議論やアイデア生成を促進していくことにつながる。心理的安全性は、働き方をはじめとして、チーム活動に創造的な変革を作り出すための闊達なチーム・コミュニケーションを促す基盤であるといえる。

本稿の出発点である働き方の創造的な変革を実現するにはどのような取り組みが有効なのかを考えると、中核となるターゲットが心理的安全性の醸成にあることは確かである。ただし、心理的安全性は成員間の心理や行動のさまざまな相互作用ダイナミックスを経て形成される特性であり、それを醸成していくプロセスには多様な困難が待ち受けている。

どのようなマネジメントが効果的な構築につながるのかについては慎重に検討する必要がある。単に管理職がリーダーシップを発揮して頑張れば解決するという問題ではない。組織やチームにおいて心理的安全性を育むマネジメント方略を検討するのに先だって、まずは働き方の「創造的」実現を妨げているチーム・プロセスの特徴や、成員の心理および行動の傾向について整理しておこう。

Ⅱ 働き方の「創造的」変革にブレーキをかける組織心理学的要因

1 変革への成員の心理的抵抗

組織の部門編成や人事制度等の客観的に把握できる構造に関する変革は、トップダウンによって実施可能であることが多い。もちろん、働き方に関する制度やルールについても、トップダウンで策定して実施の号令を出すことで、これまでとは異なる働き方が推進される可能性がある。しかし、それが「実現」に至るかどうかは別問題である。実際のところ、働き方の変革については、トップダウンによる変革の推進だけでは実現が難しい側面を持っている。

その理由の1つは、既存の働き方が習熟されており、物理的にも心理的にも負担が軽くなっているケースが多い点にある。新たな働き方を提案・実施するとなると、改めて最初から慣れ親しんでいく必要が生じ、少なからず大きな負担感を伴うことになる。物理の世界に慣性の法則が働いているのと同じように、人間の心理の世界でも、「慣れ親しんだやり方を継続する方が楽」（摩擦が小さい）という傾向があり、異なる新たなやり方を実施するとなると、「面倒である」「抵抗感がある」（摩擦が大きい）と感じやすい。併せて、新しい働き方が、本当に効果を発揮するのか、すなわち、従来よりも生産的で効率的なものになるのかについて疑問や不安を抱くことも、心理的抵抗感を生む要因となる（古川 1988）。

組織の持続可能性を維持するためには、環境の変化に対応して、組織自体が自律的に変革を作り出すことが重要であるという点は、これまでも繰り返し指摘されてきた（Bass and Avolio 1993）。その中核を担う取り組みとして、多くの組織で、変革型リーダーシップの導入が推進された（e.g. Doody and Doody 2012）。しかし、理論的には合理的であっても、現実の組織においては必ずしも成功を収めるとは限らず（e.g. Tourish 2013）、管理職の変革型リーダーシップに期待しすぎたり、依存したりする組織変革への道筋には限界があると考えた方がよい。このことは働き方の変革につ

いても同様にあてはまる。

働き方を創造的に変革していくには、こうした心理的抵抗を乗り越える必要がある。Senge (2006) が指摘する「学習する組織」の観点に立てば、成員同士で問題を見極め、対応について意見交換しながら、働き方の具体的な変革案を企画し、実践する取り組みが効果的だろう。組織マネジメントのあり方を、旧来の権力と制度・規則による統制を基盤とする「ガバメント中心」の観点から、対話と協調を基盤に成員たちの自律性を尊重する「ガバナンス中心」の観点へと発展させることが、働き方の創造的な変革を実現する上での重要課題の1つといえる。この課題を克服するための具体的なマネジメント方略に関してはⅢで詳細に述べる。

2 成員が自分の役割と責任に引きこもる「タコ壺」化

一般に、組織やチームの一員になると、役割と果たすべき責任が与えられる。そして、多くの場合、成員は「自分の役割と責任をしっかりと果たそう」という意気込みで職務に取り組みはじめる。しかし、長期にわたって職務を遂行している中で、ミスをしたたり失敗したりして自分の役割を果たせない場合、叱責されたり、責任を問われたりすることを経験するようになる。そして、「叱責や責任追及は避けたい」という思いが強くなり、次第に、上司から指示があった職務だけは確実に遂行し、それ以外は手を出さないようにしようとする傾向が強まっていく。この傾向が顕著になると「指示をしてください。指示されたことはしっかりとやり遂げます」という姿勢になって表れるようになる。いわゆる「指示待ち」傾向である。

指示待ち傾向は、自律性や自発性に乏しい受身的な職務遂行の姿勢を反映している。そして、次第に「職務遂行に関しては、自分の役割と責任を果たせばそれでよい」という発想につながることが多い。しかも、成員同士のコミュニケーションが業務連絡中心のオンライン形式のものに偏り、人手不足により業務の繁忙度が増すと、対面でのコミュニケーションの機会が減少する。そう

した状況では、成員はますます自分の役割と責任を果たすことばかりに没頭し、視野が狭隘になり、周囲の成員との協力関係や相互依存関係への意識が希薄になっていく。まるで、それぞれが自らの役割や責任という「タコ壺」に入り込んで閉じこもっているかのような状態である。

組織全体の目標を達成するためには、自分の職責を果たすだけでなく、他の成員との協同が不可欠である。成員が自分の役割と責任という「タコ壺」に閉じこもる状態は、チームワークが機能不全に陥っていることを意味している。先述したように、働き方改革はトップダウンの働きかけだけでは実現が難しく、成員たちの自律的な取り組みが不可欠である。その観点から見ると、成員が自分の役割と責任にばかり注意を向ける「タコ壺」化は、看過できない抑制要因であり、克服すべき重要課題である。

3 歴史や伝統の副作用「組織の硬直化」現象

集団に関しては、形成から発展を経て衰退に至る一連の時系列プロセスを辿る存在として捉える視点から、複数の集団発達理論が提示されてきた(e.g. Tuckman and Jensen 1977; Moreland and Levine 1988; Chidambaram and Bostrom 1997; 山口 2008)。これらの理論に沿って組織やチームの発達過程を描くと、形成当初は一定の混乱を経ながら、次第に協調的な活動が可能となり、活気に満ちた時期を経て、目標達成と成果の獲得を実現する成熟期を迎える。ただし、成熟期が永続するわけではなく、適切な変革を取り入れなければ、環境の変化に適応できなくなり、次第に機能不全に陥る衰退期を迎えることになる。

この成熟から衰退に向かう段階では、さまざまな硬直化現象(古川 1990)が見られる。代表的なものでは、1) 過去の成功経験や前例、慣習に固執し、新たな挑戦を避ける傾向や、2) 所属部署の内部に関心が集中し、外部の状況への関心が希薄になる傾向、そして3) 縄張り意識が強くなり、部署内の縦割り構造が重視され、他の部署との連携や協力が軽視される「サイロ化現象」(e.g. Tett 2015)等があげられる。

古川(1990)は、こうした硬直化現象は、次の

ようなチーム・プロセスによって生じると指摘している。まず、各メンバーの役割と行動が固定化して、思考が均質化することで、成員間に相互の刺激が生まれにくくなる。その結果、情報伝達の相手が限定され、コミュニケーションのルートが固定化してしまう。このようなプロセスを経て、上記2)の関心や注意の内向化と視野の狭隘化現象、3)のサイロ化現象につながると考えられる。

組織やチームは、時間の経過とともに発達する特性を持っている。したがって、形成から長い時間が経過した組織やチームでは、これらの硬直化現象が顕在化しており、自律的な変革の導入を妨げる要因となっている可能性がある。本稿のテーマである働き方改革においても、制度改革を伴うトップダウンの変革が推進されているにもかかわらず、組織レベルやチームレベルでは思うように進展しない理由の1つとして、この硬直化の影響を考慮する必要がある。

4 創造的アイデアや挑戦の意見の表明を抑制する集合的無知 (pluralistic ignorance)

組織やチームで活動する成員は、自己の意見を率直に発言することによって、周囲の反発を誘発したり、攻撃的な反応を引き起こしたりすることを恐れて、そうならないように発言そのものを控えてしまう場合も少なくない (e.g. 大坪ほか 2003; Edmondson 2018)。いわゆる「空気を読む」ことによって、他成員から否定的に評価されることを避ける行動をとるのであって、チームへの適応方略の一環と捉えることができる。しかし、こうした「空気を読む」行為は、成員一人ひとりの気づきや発想を抑圧してしまう副作用を持っている。組織やチームには、職位や在籍年数、年齢の要素で、成員間に一定の上下関係が存在しているのが一般的である。そして、下位に位置づく成員は、上位の成員に対して、気づいたことを伝達することを控える権威勾配の影響が見出されている (大坪ほか 2003; 佐相 2004)。そのため、組織やチームでは、成員の気づきや斬新な発想が表面化しにくく、結果的に、創造的な変革は抑制されてしまう傾向があると考えられる。

特に気をつけたいのは、集合的無知 (あるいは

多元的無知) と呼ばれる現象である。例えば、本音では、自分も他の成員も積極的に休暇を取得すべきだと考えている成員がほとんどのチームであっても、各自が休暇の取得を申し出る局面になると、「休むと迷惑をかけるし、自分以外のほとんどの成員は休暇を取ることに批判的だろう」と勝手に誤った推測をして、休暇取得をあきらめることがある。こうした「誤った推測を皆がして」しまうと、本音では休暇取得を願望する成員たちが集まって、従来のまま休暇取得が難しい状態を維持・継続する皮肉な事態を生み出すのである。特定の価値観や規範、あるいは権力が支配的な組織やチームでは、成員の自由な発言が抑制されて集合的無知が生じやすくなる。

人類は集団で生活することで生き延びてきた歴史を持っており、周囲の様子を敏感に察知して状況に適した行動を選択する習性を身につけている。「空気を読む」行為は無自覚のうちに行われることも多い。本来は適応的に機能するはずの「空気を読む」行為も、各自が発言を控える方向に働くと、斬新なアイデアの発想や鋭敏な気づきを抑制する副作用をもたらすことになる。この副作用を克服するには、各成員が気兼ねなく自分の意見や考えを発言できるようなコミュニケーション環境を醸成することが重要課題となる。

5 チームとしての誤った判断を誘発する集団浅慮と集団ヒューリスティック

チームはさまざまな属性を持つ成員によって構成されるのが一般的である。それゆえ、異質な意見を出し合うことで、成員同士が認知的に刺激しあい、斬新で創造的なアイデアが生まれることが期待されてきた。創造的なアイデアを生成する技法として、Osborn (1953) が提唱し、長年にわたり広く組織の現場で採用されてきたブレイン・ストーミングは、その期待を反映した代表的な手法といえるだろう。

しかしながら、本節の3で述べたように、チーム成員間の相互作用は、時間の経過とともに発展し、成長段階から成熟段階へと移行していく。この過程では、チーム規範の共有度が高まり、成員たちの考え方や価値観が類似・均質化す

る傾向が強まる。こうした集団発達を経て均質化した考え方を持つようになったチーム、あるいは初めから類似性が高い成員で構成されたチームでは、特定の方向性を持った考え方を全員で支持・強化しあって、チームの判断が一方向に偏ってしまうことがある。歴史上の重大かつ深刻な政治的意思決定の誤りを分析した Janis (1972) は、このような現象を groupthink と名づけ、その特徴を分析した。これは造語であるが、日本語では集団浅慮と訳されることが多い。

また、成員の属性が多様であっても、集団状況のもとでは、多数意見への同調を少数者に強いる斉一性の圧力が働くことがよく知られている。集団意思決定の場面では、必ずしも成員たちの意見の平均的なところに結論が収束するとは限らない。例えば、Stoner (1968) は、集団で話し合うと、個人判断の平均よりも挑戦的でリスクを伴う決定がなされやすいことを実験によって示した。さらに、Moscovici and Zavalloni (1969) は、集団意思決定は、リスクな方向だけでなくより慎重な方向にも生じることがあると指摘し、現在では、両方向への偏りを集団極性化 (group polarization) と総称している。

集団浅慮や集団極性化の現象は、チーム活動を継続するうちに成員各人が持っている態度の類似度が増すとともに、各成員の態度の平均よりも極端な方向にエスカレートする場合があることを示している。いわば、チームは成員たちの類似した態度を増幅する装置のような働きをするといえるだろう。変化への抵抗感や保身を重視する傾向は、個人が素朴に持っていてもとと類似性の高い特性であり、チーム内で互いに承認・強化される心理的ダイナミックスが働くことを踏まえると、結果として変革に対する強固な壁となることがあると考えられる。

ここまで述べてきたような、働き方の創造的変革にブレーキをかける組織心理学的な諸特性を克服し、変革を実現するためには、心理的安全性の醸成が鍵を握る。具体的にはどのような取り組みが有効なのだろうか。

Ⅲ 働き方の「創造的」変革を実現へと導くチーム・コミュニケーションの醸成方略

1 心理的安全性を醸成するアプローチが創造的変革への道を開く

組織の現場では率直な発言をしたことで上司や他の成員から批判されたり、攻撃されたりするのではないかという不安を感じている成員も少なくない。そのため、単に「もっと発言しよう」と号令をかけるだけでは不十分である。率直な発言を促すには、成員が「このチームでは自分の考えを率直に発言しても、否定されたり批判されたり、攻撃されたり無視されたり、人間関係が悪化したりすることはない」と確信を持ち、チーム全体でその確信を共有できること、すなわち「心理的安全性」の醸成が不可欠である。

解決策を協議・策定するプロセスにおいても、心理的安全性の存在は重要な役割を果たす。問題に気づき、それを成員同士で共有したあとは、問題を具体的に解決する方法についてアイデアを出し合い、それを実行していく段階に移る。特に創造的な変革を実現するには、成員各自が自分の意見やひらめきを率直に発言し、それをもとに斬新な解決策を創出していくことが求められる。

これまで多くの組織で、創造的変革を生み出すために、成員の「気づき」を刺激・育成する試みが行われてきた (e.g. Amabile 1988; 山口 1997, 2024; Mumford 2012)。しかし、気づいたことや良いアイデアがあっても、それを周囲の成員に伝える段階でためらいを感じさせる心理的要因が、組織内で強く働くことがしばしばあり、それが創造的変革の実現を阻害する大きな障壁となってきた。心理的安全性の醸成は、その障壁を乗り越えるための取り組みであると言えるだろう。

2 心理的安全性の具体的醸成方略

(1) 成員たちが対話するダイアログの機会を定例的に設ける

一般的に、チームで活動していると、会議やカンファレンスなど、話し合いの機会は少な

い。しかし、それらは業務に関連する情報を伝達・共有する、いわば公的かつ形式的なコミュニケーションの場であることが多い。業務と無関係な話題は控えられる傾向にあり、そのような堅苦しいコミュニケーションだけでは、心理的安全性の醸成はなかなか進まない。むしろ、業務外の個人的な関心ごとや他愛もない雑談といった「スモールトーク (small talk)」を楽しむことが、成員の結束を強め、相互作用する際の気兼ねや遠慮を低減させ、関係性を安定的なものにするのに役立つ (e.g. Coupland 2003; Methot et al. 2021)。成員たちが気兼ねなく自由に思いや考えを発言できる心理的安全性の醸成には、スモールトークは促進的効果を発揮すると考えられる。雑談も含め、成員が気軽に対話を楽しめる「ダイアログの場」を設けることが、心理的安全性を育む基盤となる。

この「場づくり」は、思いつきで不定期に行うのではなく、定例化することが重要である。週のうち、全員が参加しやすい曜日と時間帯を決めて、定期的にダイアログを開催し、それを習慣化することが有効である。加えて、成員に過度な負担感を与えないよう、各回は1時間程度にとどめる。話題も、まずはアイスブレイクとなるような気軽な内容から始めるとよい。例えば、各自のお勧めのグルメや小説、音楽、映画など、誰でも気軽に話せるテーマを設定する。時間に余裕があれば、業務上の課題や悩みについても取り上げてよい。こうした定例ダイアログを繰り返すうちに、成員同士が打ち解け、業務上の問題についても率直に話し合えるようになる。そして、課題の背景や原因について意見を出し合い、どのように対処し、解決していくかを議論することが可能になってくる。定例的なダイアログの場を通じて、成員同士が互いの考え方や価値観、人柄を理解し合い、打ち解けて対話できるようになることで、心理的安全性は育まれていく。

また、こうしたダイアログと並行して、リーダーと成員が1対1で対話する「ワン・オン・ワン」を導入することも効果的である。多くの成員が同席している場では話しにくいことや、個人的な相談をしたいというニーズに応えることができ

る。成員一人ひとりの気持ちに配慮し、寄り添う姿勢を示すことで、チーム内の信頼関係を深め、コミュニケーションを促進する効果が期待できる。さらに、チームの成員それぞれに対し、「仕事上で助けられている」と感じていることを感謝の言葉として名刺サイズのカードに書いて渡す「エクステンジ・プログラム」も有効である。これにより、互いの存在価値を認め合い、チームとして目標に向かって協力し合っているという認識が高まる。

このように、スモールトークレベルの気軽な対話からスタートし、さまざまな工夫を凝らして定例的にダイアログを実施していくことで、チーム内のコミュニケーションは、心理的安全性を備えたものへと発展していく。気づいたことがあれば気兼ねなく発言し、それを他の成員が素直に受け止め、自身の意見も述べ合えるようになる——こうした関係性が、自分たちの働き方を創造的に変革するための基盤となるのである。

(2) チームのリーダーに期待される行動スタイル

チームにおける心理的安全性の醸成に大きな影響を与えるのが、リーダーの行動スタイルである。Edmondsonらは、リーダーが心がけるべき具体的な行動スタイルを提示し、「包摂的リーダーシップ (inclusive leadership)」という概念を提唱している (e.g. Nembhard and Edmondson 2006; Edmondson and Lei 2014)。そこでは、リーダーが成員と直接対話する機会を必ず持つこと、チームへの積極的な参加を促すこと、そして一人の失敗をチーム全体の学びの機会として受け止め、隠す必要はないと明確に伝える姿勢が重視されている。また、成員が失敗を恐れて挑戦をためらわないようにするためには、リーダー自身が失敗を受け入れ、自分の知識にも限界があることを率直に認めることが求められる。加えて、助言を行う際には、具体的かつ即座に行動に移しやすい言葉を用いることも、重要なポイントである。

こうしたリーダーシップのあり方は、サーバント・リーダーシップ (Greenleaf 1998) やハンブル・リーダーシップ (Schein and Schein 2018)、セキユア・ベース・リーダーシップ (Kohlrieser,

Goldsworthy and Coombe 2012) といった、近年注目を集めているリーダーシップの概念と共通する部分が多い。すなわち、VUCA と表現される不確実で変動の激しい経営環境において、組織が適応的に変革を遂げていくためには、トップダウンの指示命令による推進力に加え、対話と協調を通じたボトムアップの力を引き出すリーダー行動が期待されているのである。

留意すべきは、課題対応を迫られたときだけ部下たちに意見を求めるのではなく、日常的な相互作用においてリーダーが成員たちと寄り添い、上述したインクルーシブな行動スタイルを実践することである。具体的な行動は、日々の挨拶はもちろん、仕事の区切りの折り、あるいは雑談等のスモールトークの折りには、ねぎらいや感謝の言葉や頑張りを認め、褒める言葉をかけることなど極めて地道なものになる。しかし、そうした各成員の存在価値を認める態度が、モチベーションとエンゲージメントの高揚を導き、心理的安全性の醸成を促進することにつながる。

(3) チームに心理的安全性を醸成する実践的取り組みの成果

心理的安全性を醸成し、チーム・コミュニケーションを活性化する方策については、これまで述べてきた理論的な枠組みに沿って工夫を凝らすことになる。多様な要因が複雑に絡み合いながら事態が進行する実際の組織やチームにおいて、定例的なダイアログの開催を軸とするチーム・コミュニケーション活性化の取り組みは、果たして心理的安全性の醸成に促進的な効果を持つのであろうか。筆者らは、ある企業組織を対象に、2018年7月から6カ月間にわたり、チームに定例ダイアログを導入する取り組みを実施した。その際、取り組み開始前と終了後において、その効果を社会心理学的に測定し、取り組みの成果を検討した(山口ほか 2019)。

この研究では、ある電子機器メーカーの製品開発部門および技術開発部門に所属する57チームのうち、6チームに定例ダイアログを導入し、残りの51チームには従来通りの業務遂行を継続してもらった。具体的な取り組み内容としては、

毎週定例のチーム・ダイアログを開催し、それが定着した段階で、職務遂行上の課題や問題について意見を出し合い、解決すべきテーマを絞り込んだ上で、具体的な解決策を協議し、実践に移していった。さらに、2カ月後からはエクステンジ・プログラムを実施し、加えてチームリーダーと成員とのワン・オン・ワンの対話も導入した。

定例ダイアログの導入前後に、「チームワーク」「リーダーシップ」「組織革新指向性」「心理的安全性」などの指標を測定し、それらの変化を比較することで取り組みの具体的な効果を確認した。主な結果として、導入チームと非導入チームの測定結果を比較したところ、導入前には両者の間に大きな差は見られなかったが、取り組み後には導入チームの心理的安全性が向上していた。また、組織革新指向性についても、非導入チームではほとんど変化がなかったのに対し、導入チームでは向上が見られた。

本研究の分析結果は、あくまで単一企業の限られた対象から得られたものであり、一般化には慎重を要する。ただし、この活動に具体的に関与した当事者として取り組み全体を振り返ると、ダイアログが定期的に開催されることで、成員同士が互いに助け合う相互依存関係にあることの実感が得られ、日常的な挨拶や声かけ、他愛もない雑談の機会が増えたことが好循環につながった様子がうかがえた。この取り組みの成果は、チーム・ダイアログの導入が、チームのコミュニケーションを活性化し、心理的安全性を高める可能性を示唆していると考えられる。

働き方の「創造的」変革を実現するチーム・コミュニケーションのあり方を考えるとき、経営トップによる明確な目標設定と行動方針の提示は不可欠である。しかし同時に、成員自身が変化の必要性に気づき、率直な意見交換を通じて問題意識を共有し、ボトムアップで自律的に変革に取り組むサイクルを連関させていくマネジメントの重要性に気づかされる。そして、そうしたマネジメントを実践する基盤は、心理的安全性を醸成する地道で素朴なチーム・コミュニケーションの活性化によって構築されるものであることを忘れないようにしたい。

参考文献

- 大坪庸介・島田康弘・森永今日子・三沢良 (2003) 「医療機関における地位格差とコミュニケーションの問題——質問紙調査による検討」『実験社会心理学研究』43 巻 1 号, pp. 85-91.
- 木内康裕 (2022) 「誤解がかなり多い「日本の生産性が低い」真の理由——企業の生産性＝国の生産性とは必ずしもならない」『東洋経済 Online』. <https://toyokeizai.net/articles/-/622627> (2025 年 5 月 26 日最終閲覧)
- 財務省 (2025) 「経済成長の停滞の要因と課題」. <https://www.mof.go.jp/zaisei/economy-and-finance/economy-and-finance-02.html> (2025 年 5 月 26 日最終閲覧)
- 佐相邦英 (2004) 「チームパフォーマンス向上による安全文化の醸成——チームエラーとチームの評価」『組織科学』38 巻 2 号, pp. 61-68.
- 舟橋良治 (2023) 「日本経済の生産性、なぜ低い——人口減、インフレで環境変化」リコー経済社会研究所. https://blogs.ricoh.co.jp/RISB/inout_economy/post_825.html (2025 年 5 月 26 日最終閲覧)
- 古川久敬 (1988) 「集団の硬直および再構造化過程」『組織科学』21 巻 4 号, pp. 67-76.
- (1990) 『構造こわし——組織変革の心理学』誠信書房.
- 古川久敬・山口裕幸 (2012) 『〈先取り志向〉の組織心理学——プロアクティブ行動と組織』有斐閣.
- 山口裕幸 (1997) 「メンバーの多様性が集団創造性に及ぼす影響」『九州大学教育学部紀要. 教育心理学部門』42 巻 1・2 号, pp. 9-19.
- (2008) 『チームワークの心理学——よりよい集団づくりをめざして』サイエンス社.
- (2024) 『チーム・ダイナミックスの行動科学——組織の生産性・安全性・創造性を高める鍵はどこにあるのか』ナカニシヤ出版.
- 山口裕幸・縄田健悟・池田浩・青島未佳 (2019) 「組織におけるチーム・ダイアログ活性化が成員のプロアクティビティ育成にもたらす効果」『日本グループ・ダイナミックス学会 (会場・富山大学) 第 66 回大会発表論文集』.
- Amabile, T. M. (1988) "A Model of Creativity and Innovation in Organizations," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, No. 1, pp. 123-167.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993) "Transformational Leadership and Organizational Culture," *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp. 112-121.
- Chidambaram, L. and Bostrom, R. (1997) "Group Development (I): A Review and Synthesis of Development Models," *Group Decision and Negotiation*, Vol. 6, pp. 159-187.
- Coupland, J. (2003) "Small Talk: Social Functions," *Research on Language and Social Interaction*, Vol. 36, No. 1, pp. 1-6.
- Doody, O. and Doody, C. M. (2012) "Transformational Leadership in Nursing Practice," *British Journal of Nursing*, Vol. 21, No. 20, pp. 1212-1218.
- Edmondson, A. (1999) "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383.
- (2018) *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. and Lei, Z. (2014) "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1, No. 1, pp. 23-43.
- Greenleaf, R. K. (1998) *The Power of Servant-Leadership*, Berrett-Koehler Publishers.
- Janis, I. L. (1972) *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin.
- Kohlrieser, G., Goldsworthy, S. and Coombe, D. (2012) *Care to Dare: Unleashing Astonishing Potential through Secure Base Leadership*, John Wiley & Sons.
- Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., Downes, P. E. and Gabriel, A. S. (2021) "Office Chitchat as a Social Ritual: The Uplifting Yet Distracting Effects of Daily Small Talk at Work," *Academy of Management Journal*, Vol. 64, No. 5, pp. 1445-1471.
- Moreland, R. L. and Levine, J. M. (1988) "Group Dynamics over Time: Development and Socialization in Small Groups," in J. E. McGrath (ed.) *The Social Psychology of Time: New Perspectives*, Sage Publications, Inc, pp. 151-181.
- Moscovici, S. and Zavalloni, M. (1969) "The Group as a Polarizer of Attitudes," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 12, No. 2, pp. 125-135.
- Mumford, M. D. (ed.) (2012) *Handbook of Organizational Creativity*, Academic Press.
- Nembhard, I. M. and Edmondson, A. C. (2006) "Making it Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 7, pp. 941-966.
- Osborn, A. F. (1953) *Applied Imagination*, Scribner's.
- Sasou, K. and Reason, J. (1999) "Team Errors: Definition and Taxonomy," *Reliability Engineering and System Safety*, Vol. 65, No. 1, pp. 1-9.
- Schein, E. H. and Schein, P. A. (2018) *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*, Berrett-Koehler Publishers.
- Senge, P. M. (2006) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Broadway Business.
- Stoner, J. A. (1968) "Risky and Cautious Shifts in Group Decisions: The Influence of Widely Held Values," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 4, No. 4, pp. 442-459.
- Tett, G. (2015) *The Silo Effect: Why Putting Everything in Its Place Isn't Such a Bright Idea*, Hachette UK.
- Tourish, D. (2013) *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*, Routledge.
- Tuckman, B. W. and Jensen, M. C. (1977) "Stages of Small-group Development Revised," *Group and Organization Management*, Vol. 2, No. 4, pp. 419-427.

やまぐち・ひろゆき 京都橋大学総合心理学部教授, 九州大学名誉教授。主な著書に『チーム・ダイナミックスの行動科学——組織の生産性・安全性・創造性を高める鍵はどこにあるのか』(ナカニシヤ出版, 2024 年)。社会心理学専攻。