

テレワーク時代のマネジメント

先日、通信事業を営む企業が、

社員の勤務場所を原則として自宅とし、テレワークを全面的に推進する新制度を発表した。一方、今年の初めから急拡大を見せていた感染状況もようやく落ち着きを示すようになり、オフィスワークに回帰する企業も多く、二極化の様相を示し始めている（生産性新聞2022年6月15日）。テレワークという制度を今後推し進めていくかは企業によって対応が分かれるものの、多くの企業に共通して定着しつつあるのがオンライン・コミュニケーション・ツールを用いたオンライン会議である。

オンライン会議では、場所を選ばずに参加できるメリットを有するものの、対面と比べてさらに難しさを感ずるのは参加者の発言による会議においても、スタッフの発言は十分ではなかったものの、オンライン会議に移行したことでさらに発言が抑制されるようになったと感じる読者も多いのではないだろうか。その大きな原因は、

会議集団に流れる心理的安全性の薄薄さが、オンラインによってさらに顕在化したことによると見る

九州大学大学院人間環境学研究院 准教授 池田 浩

ことができる。

「心理的安全性」とは、ハーバード大学のエイミー・エドモンドソン教授が1999年に提唱した概念であり、「对人的なリスクのある行動を取っても、このチームは安全だとメンバー皆が信じているチーム状態」を意味するものである。例えば、率直な意見を述べ、質問をする、間違いを指摘する、新しいアイデアを提案する、

オンライン会議を活性化する基盤は「心理的安全性」

などの発言は、チームや会議では歓迎されるべきものである。しかし、発言する本人からすると、一歩間違えば、周りから無知や無能、余計なことを言う、自己顕示欲が高いなど、否定的に評価されるのではないかという評価懸念が生じる。心理的安全性とは、そうした評価懸念を感じることなく、発言をしてもこのチームは安全であるという安心感が共有されている状態とも言える。

心理的安全性が、学術の世界だけでなく、実務でも関心を寄せられるようになったきっかけは、グループによるアリストテレス・ブ

ロジエクトによるものである。グループでは、大きな成果を実現するチームの条件を調べたところ、その最も重要な要因として見出されたのが心理的安全性である。自分の意見を率直に発言することが当然と見なされている米国においても、心理的安全性が重要であるとする結果が見出されたのは興味深い。他方、我が国は、集団主義文化と称され「空気を読む」などリーダーや集団の意向を汲むことが暗黙に期待されている。そこに、権威主義や上意下達の組織風土が流れていけば、スタッフが能動的かつ創造的な発言をすることは決して容易ではない。

た状態であることから、スタッフ誰もが発言する機会を作り、お互いに発言する雰囲気を作ることが大事であるものの、それに先立つ重要な要因が管理者のリーダーシップである。最近、コンサルティング大手のマッキンゼー社の調査によると、指示命令による権威的リーダーシップは心理的安全性を抑制する一方で、相談のおよび支援的リーダーシップは心理的安全性を醸成する結果を報告している。その他にも、エドモンドソン教授をはじめとして、多くの学術的知見を総合すると、リーダー

と感ずるようになる。こうした知見を踏まえ、管理者としては次の3つのことに留意する必要がある。1つ目は、リーダーには正確な自己認識が求められることである。いかなるリーダーも決して万能ではなく、むしろ知らないことがあることを受け入れる必要がある。2つ目は、メンバーに対する開放的な態度である。発言や質問、提案を頭から否定するのではなく、それが些細なものであってもそれを奨励して、発言してくれることに敬意を表する姿勢が求められる。たとえ些細な発言であっても、それが取り上げられ感謝される

して容易ではない。

では、会議集団やチームにおいてどうすれば心理的安全性を作ることができるのだろうか。これを考えた上で、心理的安全性に関わる2つの誤解を解いておく必要がある。1つは、心理的安全性とは「ぬるま湯」はもとより「仲がよい」状態とも異なる。もう1つは、心理的安全性は、特定の相手との間に築く「信頼」とも異なる概念であり、あくまでもチームや会議集団で共有される信念である。

この2点を念頭に置きながら、心理的安全性を形成するための方法を考えると、チームで共有され

るからである。それと反対に、管理者であるリーダーがスタッフの支えとなり、助言を惜しみなく与え、疑問や挑戦を奨励するような開放的な態度や行動をとると、スタッフはこのチームは安全である

の物理的な距離が離れているからこそ、忌憚なく互いに発言し合える心理的安全性の風土を大事にしたい。