

2023年9月8日

2023年 日本原子力学会秋の大会@名古屋大学東山キャンパス

I会場 (ES総合館2F ES024)

倫理委員会企画セッション「よりよい組織文化醸成のため～心理的安全性について考える～」

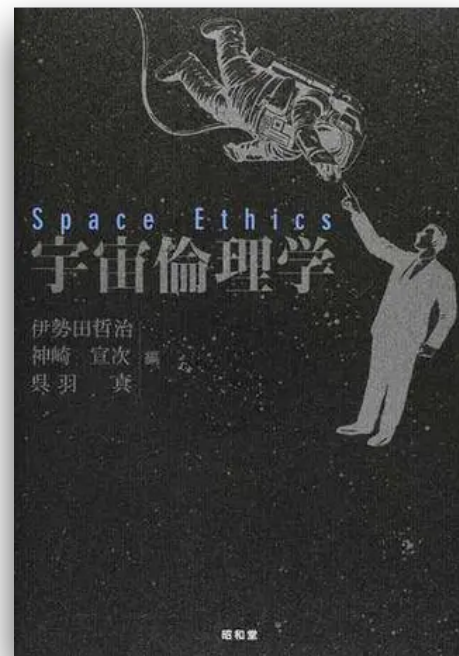
「心理的安全性について 倫理学の観点から」

神崎宣次 (南山大学 国際教養学部)

kanzaki@nanzan-u.ac.jp

- 今日のテーマは心理的安全性ですが、
- 経営学や心理学ではなく、
- 工学倫理、技術者倫理、ビジネス倫理などの観点からの関心に基づいてお話しさせていただきます。
- ざっくり言うと、**疑問や懸念が生じたときにちゃんと口にできる組織文化が大事**だということをいくつかの関連する話題を交えてお話ししたいと思います。

自己紹介代わりに



書影は全て <https://honto.jp/> より

なお、この講演は以下の研究資金の成果の一部を含んでいます。

- 科研費 基盤研究(B)「倫理的理由の分断と崩壊に関する問題領域を横断した検討による社会的議論の再生」(課題番号 20H01182 研究代表 神崎宣次)
- 科研費 基盤研究(B)「工学の学際的发展に対応する新たな工学倫理フレームワークの構築」(課題番号 20H01179 研究代表 藤木篤)

- ELSIやRRIの取り組みを実質化するためにも多様な観点からの質問や懸念の指摘が技術開発のできるだけ上流の段階で提出される必要があり、それが可能になる前提の一つとして心理的安全性が要請される。
 - ELSI 倫理的・法的・社会的問題/含意
 - RRI 責任ある研究・イノベーション

グーグルのProject Aristotle

- 目的 「効果的なチームを可能とする条件は何か」
- チームの効果性に影響を与える最も重要な因子として
「心理的安全性: 心理的安全性とは、対人関係においてリスクある行動を取ったときの結果に対する個人の認知の仕方、つまり、「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ」と信じられるかどうかを意味します。心理的安全性の高いチームのメンバーは、他のメンバーに対してリスクを取ることに不安を感じていません。自分の過ちを認めたり、質問をしたり、新しいアイデアを披露したりしても、誰も自分を馬鹿にしたり罰したりしないと信じられる余地があります。」

心理学的安全性 Psychological Safety

「…その重要性は、遡ること一九六〇年代初めに、組織改革の研究が進むなかで認識された。マサチューセッツ工科大学（MIT）のエドガー・シャイン教授とウォレン・ベニス教授が、一九六五年の著書のなかで、組織改革の不確実さと不安に対処できるようになるには心理的安全性が必要だと説いたのである。」(エドモンドソン, 2021, 36)

エイミー・C・エドモンドソン (2021). 『恐れのない組織 「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』. 野津智子訳. 英治出版. (原著は2019)

心理学的安全性 Psychological Safety

“a belief that one will not be punished or humiliated for speaking up with ideas, questions, concerns, or mistakes, and that the team is **safe for interpersonal risk-taking**”

“If you change the nature and quality of the conversations in your team, **your outcomes will improve** exponentially. Psychological safety is the core component to unlock this.”

from <https://amycedmondson.com/psychological-safety/>

倫理学の観点からの心理学的安全性への関心 「率直さ」と、それに伴う「リスク」

チームのパフォーマンスではなく

「率直に発言せず、安全地帯にとどまって傍観していると、自分の身は守れるが、よい結果につながらず、後ろめたくなるかもしれない。組織を危険にさらす事態にもなりかねない。… 率直な発言に対する不安は、避けられたはずの事故を引き起こしてしまうかもしれないのだ。対人関係のリスクを不安に思うために黙っていると、生死に関わる問題が発生する場合もある。航空機が墜落したり、金融機関が破綻したり、入院患者が無用に命を落としたり。いずれも、企業の風土に関わる理由があり、誰かが率直に話すのを恐れたせいで起きた。幸い、そんな事態にならないようにすることは可能である。」(エドモンドソン, 2021, 36)

- この本では第四章で、スペースシャトルの事故、航空機事故、病院の事故、そして原発事故という致命的な事例が扱われている（そしてほかの章の事例は必ずしもそうではない。）

率直さに伴うリスクの歴史的事例

- ガリレオ
- ソクラテス

事例：医療事故の例(1994)

- 本来の四倍の量の化学療法剤を投与されたがん患者が死亡

「…心理的安全性の観点からすると、より大きな疑問が残っている。レーマンは極度の身体的苦痛を訴えていたのに、なぜ誰も、重大な手違いか何か起きているのではないかと真剣に問い、追求しなかったのか。レーマンと夫は、高い評価を受けている医療機関を信頼しすぎていたのか。同様に、薬剤師はなぜ、そもそも高用量である化学療法剤を四倍も投与することを不思議に思わなかったのか。疑問は看護師に対してもわき起こる。ことによると、研究者でもある医師たちの専門知識を絶対的に信頼するあまり、看護師は無関心になってしまっていたのかもしれない。あるいは、治療計画の根拠を質したところで、上の立場の人たちに批判されるだけなので、声を上げるのを渋るようになってしまっていたのかもしれない。…究極的には、ベッツィ・レーマンの母親であるミルドレッド・K・レーマンが、次のように簡潔にまとめたとおりでろう。「もし、治療が本来の方向から大きくそれてしまっていることを示すいくつかのサインに、スタッフが積極的に注意を払ってくれたら、ベッツィは命を落とさずにすんだかもしれない。」」(エドモンドソン, 2021, 117-118)

事例：スペースシャトル・コロンビア号の事故(2003)

- ・ 再突入時に宇宙飛行士全員（7名）死亡

「二週間前、ロドニー・ローシャという名のNASAのエンジニアが、打ち上げ日のビデオ映像をチェックしていた。…断熱材がシャトルの外部燃料タンクから剥がれ落ち、左翼を直撃したように思った。…曖昧さを解消するためには、シャトルの翼の衛星写真が要る。ただ、それを手に入れるには、NASAの上層部から国防省へ協力を依頼してもらう必要があった。…上司は、そんな写真は必要ないと判断し、そのように返答した。落胆したローシャは仲間のエンジニアらに失意のメールを送り、後にはこう述べた。「序列がはるかに上の人間にもものを言うなど… エンジニアには無理だ」と。…一週間後、ミッション・マネジメント・チームの定例会議でシニア・マネジャーらによって断熱材直撃の可能性が少し議論されたとき、ローシャは片隅に座り、黙って成り行きを見守った。」

- ・ 後の調査で、困難ではあるが救出策があったことが判明している

事例：福島原発事故(2011)

「二〇〇七年、石橋[克彦 神戸大学教授]は将来を予見するような論文「なぜ懸念されるのか。地震の被害の深刻なリスクにさらされている日本の原子力発電所」を発表し…。プレート・テクトニクスの専門家である彼は、プレート運動に規則性があり、当該地域ではいつ地震が起きてもおかしくないと考えていた。彼の警告は率直だった。…残念ながら、ほかの人びとは石橋の警告に見向きもしなかった。たとえば、事故当時、原子力の監督官であり原子力安全委員会委員長だった斑目春樹は日本の議会に対し、石橋は「取るに足りない人物」であり、心配には及ばないと述べた。」

- 予防原則 Precautionary Principle の事例でもある
 - 欧州環境庁の報告書のタイトル “Late Lessons from Early warnings”

事例：福島原発事故(2011)

「二〇一三年、スタンフォードの調査によって、五〇〇〇万ドルもあれば、十分な高さの壁を建設し、この大惨事を回避できたはずだったことが突き止められた。しかしながらこの事例はやはり次の点を示している。メッセージを聞こうとしないことが支配的な文化になっているときに耳を傾けてもらうこと—意見を歓迎し、じっくり話し合い、時にはその意見に基づいて行動を起こしてもらうこと—が、どれほど困難であるかを。」

沈黙の文化

- 「ギリシャ神話に登場する悲劇の王女カッサンドラは、予言の力を授かったが、その予言を決して信じてもらえないという呪いもあわせてかけられた。心理的安全性のレベルが低いと、沈黙の文化がつくられかねない。カッサンドラの文化—率直な発言が軽んじられ、注意を促しても無視されてしまう環境—が生まれる可能性もある。…かくて沈黙の文化とは、率直な発言を妨げるだけでなく、率直に発言する人の言葉に、とりわけその人がもたらす知らせが不愉快なものである場合には、注意深く耳を傾けられなくなる文化なのである。」
- 耳を傾ける（企業）文化の重要性

心理的安全性と内部告発

「内部告発者とは、目撃した…不正を、外部の権力者やメディアと接触して公にする組織内部の関係者のことだ。法または倫理に反すると思われる行為（詐欺や汚職から、公共あるいは国家の安全を脅かすものまで）を訴えることによって、内部告発者は、不正を働いたとして**非難する相手から報復されるリスクを引き受ける**。勇気も示す。ただ、内部告発は心理的安全性の表れではなく、その欠如を示唆するものである。**心理的安全性が作られている会社であれば、内部告発をする必要がない**。なぜなら、従業員の懸念は話され、耳を傾けられ、しっかりと検討されるからである。」

「どのような組織であれ最善は、組織のなかで率直に発言できる環境を造り、懸念を組織の外に訴えるほかないと従業員に思わせないようにすることだ。意義ある変化を起こして問題に取り組むためには、**不正や危険が表沙汰になってしまうより、問題が起きている可能性を示す早期のサインに対応するほうがはるかにいいのだ**。」

ビジネス倫理における議論：

リチャード・ディジョージの内部告発の倫理

- 倫理的に許容可能になる条件
 1. 公衆に対する深刻な脅威の存在
 2. まず懸念を直属の上司に伝えた
 3. 会社内部での可能な手段や手続きでの対処を尽くした
- 倫理的義務になる条件
 4. 深刻な脅威の存在を第三者に確信させる証拠
 5. 内部告発によって脅威が防がれると信じる十分な理由

関連する三つのリスク

1. 個人（潜在的な内部告発者）にとってのリスク
 - 報復などの可能性
 - 多くの告発者が後に公開している
 - このリスクを個人が負う必要をそもそもなくすべき
2. 組織(企業)にとってのリスク
 - 内部告発される
 - 重大な事故を起こす
 - これらは心理的安全性を確立することによって回避できる
3. 社会にとってのリスク
 - 重大なリスクへの予防的介入のチャンスが失われる

率直かつ安全に話せることの重要性

倫理学関連からヒントになる2つの話題をお話しします

1. ジョン・スチュワート・ミルの『自由論』（1859）
2. 知的異議申し立ての抑圧

ミルの自由論における議論

- 以下で引用する訳文は、斉藤悦則訳（光文社古典新訳文庫 2012年）を用いる。引用にはページ数のみを示す。
- 第二章より
- なお、ミルが論じているのは社会(公衆)が自分たちとは異なった思想や意見の発表を妨げるべきではないという議論であり、組織における心理的安全性の議論とは本来異なった文脈のものであることは断っておきたい。

- 「…**意見の発表を封ずるのは特別に有害**なのだ。すなわち、それは人類全体を被害者にする。…」
- 「つまり、その意見が正しい場合、ひとびとは間違いをあらためるチャンスを奪われたことになる。**その意見が間違っている場合にも**、ひとびとは前の場合と**同じくらい大きな利益を失う**。なぜなら、間違いとぶつかりあうことによって、真理はますますクリアに認識され、ますます生き生きと心に刻まれるはずだったからである。」
- 「封じようとしている意見が実は正しい場合と、やはり間違っている場合を、それぞれ別個に考察する必要がある。それぞれでの場合で、議論の領域が異なるからである。…」

エドモンドソンによるFAQ

- 心理的安全性が過度になることはないか
- 「…私たちが情報や疑問を言わずにおく程度は度を超している。それらの情報や疑問が重要かもしれない。逆に、発言しすぎる人となるとめったに見かけない。私は、基準を過度に下げてあらゆる種類の無駄な、あるいは不適切な発言を自由にさせるのは現実的ではないということより、むしろ、度を超して発言する人が期待するほどいないことを伝えたい。…」 (エドモンドソン, 2021, 242)

「このストーリーの学びであり、今日の大半の病院がなんとも避けるべきもの、それは次のような環境だ。人々が、ひたすら沈黙し、情報の提供が不可欠かもしれないときでさえ保身と恥ずかしい思いの回避を無意識に優先し、それが重大なリスク要因になってしまう環境である。黙ったままでいるより、疑問を呈したり懸念を表明したりして結果的に問題はなかったとわかる方がはるかにいいに決まっているのだが、この事実をはっきり認識している人はほとんどいない。懸念を表明したが杞憂だったとわかることによって、率直に発言する人にも耳を傾ける人にも学習の機会がもたらされる。その結果、両者は状況や課題について皆が理解している、あるいは理解していない極めて重要な情報を収集できるようになるのだ。」(エドモンドソン, 2021, 118)

沈黙させられた学者

- ガリレオ
- ソクラテス
- ピーター・シンガー

ピーター・シンガー 1992. 「ドイツで沈黙させられたことについて」 市野川容孝・加藤秀一訳, 『みすず』 三七四号-三七五号. 原文は1991.

「しかしながら以上がシンガーに起ったことのすべてではない。ザールブリュッケン大学哲学教授ゲオルク・メグレ博士が「ドイツでも安楽死の倫理について理性的に討論することは可能であることを示すために」彼の大学で講義するようシンガーを招いた。シンガーはこの機会を通じて、安楽死に関する彼の見解がナチスのそれとは全く関係がなく、むしろ対照的なものであることを説明しようとした。しかしながら、登壇したとたん、シンガーが話すのを妨害しようとして待ち構えていた少数の聴衆による口笛と怒号が彼を迎えたのである」（神崎, 2012, 20）

- 重度の障害を持った新生児の安楽死を親と医師が選択することを肯定する主張に関して、シンガーは障害者団体などから激しい非難を受けていた。
- 一方、元々シンガーをドイツに招待したのは知的障害を持つ子どもの親の団体だった。

「シンガーがドイツで沈黙させられたことは、ナチズムの歴史を背負ったドイツ語圏という特殊な地域、重度の障害を負った新生児の安楽死という特殊なテーマ、そしてそれに関するシンガーの特殊な見解といった限定された条件によって生じた例外的な出来事なのだろうか。それとも、研究者がその場での支配的な立場や空気によって歓迎されていない自分の見解を、それでも研究者として誠実に語ろうとするならば、ふりかかってくる可能性が常に存在する、いわば日常的なリスクなのであるだろうか。」(神崎, 2012, 21)

沈黙しない倫理？

- レイチェル・カーソンが『沈黙の春』を出版しようとした際、農薬関連企業が出版社に対して、出版したら訴訟を起こすと通達した。（SLAPP訴訟の脅し）
- 「もしも私が沈黙をつづけるならば、私の心に安らぎはないでしょう」（ポール・ブルックス (2007). 『レイチェル・カーソン』 . 上遠恵子訳. 新潮社. 下巻 113.)

知的異議申し立ての抑圧

Suppression of Intellectual Dissent

- The ‘Fight for forest’ 事件
- リチャード・ラウトリーとヴァル・ラウトリー、大規模な伐採を含むオーストラリアの森林管理計画を批判して「戦い」を始める
- 1973年に Fight for forest 初版刊行
- 「森林管理学部を率いていたオビングトン教授がこの著作のことを聞きつけ、ウィリアムズ副総長に自分が納得するよう内容が書き直されるまで出版を差し止めるよう依頼したのである…。幸いなことに、著作の出版元の部局である Research School of Social Sciences の部局長代理であったソウヤー教授がこの申し出に抵抗してくれた上に、原稿をチェックして法的措置を取られる恐れのあるような内容上の問題はないと確認してくれたので、この本は無事出版された。」（神崎、2012、27）

知的異議申し立ての抑圧

- 「また一九七四年には、新しい森林管理学部長によってリチャードと彼のRAの森林管理ライブラリー利用が禁じられた。さらに翌年、新しい版もしくは増刷のための資金が利用できないことを著者たちは知らされた。(この著作を含むと思われる)大学の出版物に関する批判に対応するために、出版審査の手続きが変更されていたのだが、著者たちはその著書が審査の対象とされていたことすら知らされていなかったのである。」 (神崎、2012、27)
- 「森林管理の当時の状況では、批判的意見に対する極度の抑圧があったとプラムウッドは三〇年後に語っている…。彼女は具体的事例にもいくつか言及している。一つ挙げると、ある友人は、彼女たちとアイディアを議論しあい、公表済みの論文のコピーをくれたというだけで、研究プロジェクトを停止され、**研究者としてのキャリア上の不利を招く**ことになったという。」 (神崎、2012、27)

知的異議申し立ての抑圧

- 「本論で事例として取り上げたカーソンやプラムウッドやシルヴァン、そしてシュレーダー=フレチェットのように、強い決意によって異議申し立てを行おうとする(ごく少数の例外的な)研究者に対しては**直接的抑圧**が行われる(可能性がある)が、抑圧が効果を発揮する対象はそれだけではない。その事例と可能性を目にすることを通じて、**その他の不特定多数の研究者にも間接的抑圧が働き、そうした人々を萎縮させ、黙らせてしまう**だろう。「最も効果を発揮する異議申し立てへの抑圧とは、**抑圧を受ける側が自己規制すること**」なのである…。」(神崎、2012、29)

知的異議申し立ての抑圧

- 「・・・資金や仕事の機会を与えない、職に就くことを妨害する、テニユアを与えない、昇進させない、講座を閉鎖する、出版を行わせない、自由な発言をさせない、解雇する、嫌がらせをする、ブラックリストに載せる、評判を傷つける。これらは「直接的抑圧」の例である。「間接的抑圧」が生じるのは、暗黙の、あるいは明白な制裁の恐れや、恐怖や同調圧力が全体的な雰囲気や占めているといった理由から、人々が公の発言や研究を行うことなどが抑制される場合である。」
- Brian Martin (1986). 'Introduction', Brian Martin, C. M. Ann Baker, Clyde Manwell & Cedric Pugh. Intellectual Suppression - Australian Case Histories, Analysis and Responses. Angus & Robertson Publishers. p. 2.
- 翻訳は（神崎、2012、29）より

リスクをとる義務？

「…専門家あるいは社会的エリートとしての研究者が公共に対して負うと期待されてきた、「言うべきことを公に発言する」という積極的な責任…

シュレーダー=フレchetteは、そうした義務を環境アドボカシー Environmental Advocacy の問題として論じている。彼女によれば、「科学者、哲学者、そしてその他の知識人による環境アドボカシーは、それを行うことが許容されるだけでなく、おそらくは倫理的に命ぜられるものでもある」(Shrader-Frechette 2000=1994:209)。環境に関わる問題では異議を申し立てなかった場合に取り返しのつかない結果になる場合があるために、研究者はより強い義務を負うというのが、この主張の主な論拠の一つとなっている。」(神崎、2012、33)

リスクをとる義務？

- ラウトリーたち、カーソン、シュレーダー＝フレチェットのような、自らリスクを負う強い意志を持つ研究者は例外とみなすべき。
- そもそも文献が残っている話は、異議申し立てが少なくともある程度は成功した例といえる。語られていない事例が本当は問題。
- 内部告発についても、告発者の保護が実質的に保証されていないので、個人に推奨することはできない。
- 「正しいことだからという理由で人々に率直な発言を促すことは、倫理観に訴えており、確実によい結果をもたらす戦略とは違う。勇気を出して行動すべきだと主張すれば、そうしてもらえだけの状況をつくらないまま、人々に責任を負わせることになってしまうのだ。」(エドモンドソン, 2021, 114)
- 個人の倫理観や義務感に頼るのではなく、組織の制度や企業文化を確立すべき

予防原則の12の教訓より

...

4. 異なる分野間の学び合いに障害となっているものを特定し、これを減らすこと。

...

11. 事実を知ることと行動することに対する制度的障害をはっきりさせて、これを減らすこと

...

欧州環境庁 (2005). 『Late Lessons 14の事例から学ぶ予防原則』 . 松崎早苗監訳. セツ森書館. pp. 352-353. (原著は2001)

エドモンドソンによるFAQ

- 異文化間の差についてはどうなのか。中国で心理的安全性をつくることは可能なのか。日本ではどうか。
- 「…調査によれば、「パワー・ディスタンス（権力格差）」が大きい国は他国に比べて心理的安全性が低いという。たとえば日本では、率直な発言やミスの報告を促そうとしても徒労に終わるというのである。言うまでもなく、この完璧な論理は、トヨタ生産方式という現実にはぶつかる。トヨタ生産方式は、たゆまぬ改善と完璧な実行に対するアプローチであり、ヒエラルキーの上下を問わずあらゆる従業員に絶えず、積極的に、進んで誤りを指摘することを求める。これは日本の文化で一般的に行われることなのだろうか。ノーである。では、トヨタの文化に深く根付いているのだろうか。答えはイエスだ。」(エドモンドソン, 2021, 257-258)

Take-home messages

- 心理的安全性はチームのパフォーマンスのためだけに重要なではありません。
- 組織の社会的責任(ISO26000)やESGといった、企業や学会を含む団体に向けられている公共的要請を果たすための前提条件の一つと考えるべきです。
- 多様な観点からの指摘や、ちょっとした懸念に耳を傾けることは、組織や社会にとってのリスクを予防するためにも必須です。
- そのためには、**率直に話すために個人の勇気やリスクを必要としない環境作り**が必要になるでしょう。特に原子力のように潜在的に巨大なリスクを孕む領域では、個人的資質に頼らない、制度や環境作りが**予防原則の観点からも必要**と考えられます。
- 心理的安全性は万能薬ではないでしょう。**組織のガバナンスは多層的な要素の組み合わせ**を必要とします。たとえば組織内オンブズマン制度や倫理教育など。