

組織の風通しのよさが組織文化の醸成に必要不可欠であると考えられており、すなわち、「率直に何でも言い合える」「非難されない」という心理的安全性を有することが安全文化を醸成するために必要不可欠な組織文化のひとつです。

心理的安全性を持った組織とするために、心理的安全性が確保されていない組織はどのような状態に陥るのか、心理的安全性を確保するために、さまざまな立場の構成員がどのような言動をすべきか、心理的安全性について倫理学の観点から検討する。

日 時：令和5年9月8日 13:00～14:30

場 所：O会場（名古屋大学 ES 総合館 2階 ES022） 出席者：11名

1. 開会挨拶 倫理委員会 大場委員長

2. 神崎先生講演「心理的安全性について～倫理学の観点から～」

概要：

エドモンドソンの著書「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」の内容を引用しつつ、心理的安全性について倫理学の観点で「率直さ」と「リスク」というキーワードを抽出。そのうえで、ジョン・スチュアート・ミル「自由論」での議論から「率直さ」の重要性について示す。

また、「沈黙させられたこと」「沈黙しないことの倫理」を、ピーター・シンガーやレイチェル・カーソンの事例を挙げて、勇気ある科学者を求めるのではなく、心理的安全性を高めて「率直に」意見を述べることの重要性を示す。技術者に「リスクを取る義務」を負わせるわけにはいかない。

もともとグーグルやエドモンドソンの議論では、心理的安全性向上はチームのパフォーマンス向上が目的となっているが、組織の社会的責任を果たすために重要と認識すべき。そのためには、率直に話すのに個人の勇気やリスクを必要としない環境を作ることが重要。特に原子力のようなリスクの大きな領域では、制度・環境づくりが予防原則の観点からも必要であろう。

3. 総合討論

会場) 心理的安全性がリスクを大きくしたり、小さくしたりすることができるかと理解した。3つのリスクとして挙げているリスクは、各々方向性が異なっていると思う。「1. 個人」であれば、組織から本人が受けるリスクであるし、「2. 組織」であれば、内部告発による組織のイメージダウンのようなリスクもあり、重大な事故を起こすリスクもある。「3. 社会」では重大な事故により被るリスク、ということになる。どのリスクに着目すれば、全体としてのリスクを小さくできるのか？

神崎) 3つのリスクのうち、着目すべきは、「1. 個人」のリスクではないか。個人がリスクを受けることなく、気になったことや懸念を上げることができる、すなわち心理的安全性を高めることが、その後の「2. 組織」、「3. 社会」のリスクを防ぐことができる。

会場) レイチェル・カーソンのような勇気ある人がいればいいとは思いますが、勇気がなくてもいえるような環境を作ることが大事と理解をした。

神崎) 勇気ある人がいればいいと、工学倫理や技術者倫理のテキストでも、そのような技術者の例が載っているが、そういう者を英雄視するのではなく、誰でも気兼ねなく懸念をいうことができ対策できる、ということが心理的安全性ということになる。エドモンドソンの本の後半にどうすれば心理的安全性を高めることができるのか、組織のリーダーはどのようにふるまうべきか、といったことが書かれているので参考にされたい。

会場) 原子力関係の組織は、言われたことをきちんとやること、それで評価されることを是としていて、そこに疑問を持つとか、気づこうという意識のない人たちが多いと思っている。そこで組織として心理的安全性を掲げ、リーダーが率直に意見をいうようにしても、部下に響かないところがあると思っている。どうしたらよいだろうか。

神崎) 組織の同質性が高いと、同じような考えで意見も言いやすく心理的安全性が高い可能性があるだろう。エドモンドソンは、心理的安全性とは別に組織のダイバーシティとか多様性に言及しているが、多様性と心理的安全性は必ずしも一致しない、ともいつている。組織に異質性を持ち込むことは難しいと思う。(特に原子力のような) 専門性の高い組織では、同一の価値観の組織になりやすいといえ、第3者監査とかステークホルダーの意見を聞くなどがあるが、簡単な解決方法はない。心理的安全性と価値観、観点の多様性は必ずしも一致しない。難しい問題だと思う。

会場) 心理的安全性が高まることの落とし穴は何か? 個人的には部下とフランクな組織づくりを心掛けてきて、アンケートの回答を見ても相互信頼のある風通しの良い職場という評価を得ている。その一方で上司からコンプライアンス違反の指示をされたらどうするか、という問いに「理路整然と説明されたら反論できない」という回答もあり、良かれと思った施策が、逆に盲目的信頼を構築してしまったのではないかと懸念もしている。

神崎) 心理的安全性と信頼性とはイコールではない。上司の言うことを信頼する、ということと上司にも疑問や意見を懸念なくいうことができる心理的安全性とは違う。一方、心理的安全性を高めているいろいろな意見を出すようにする、ということと放言を許すということは、異なる。エドモンドソンも全く無関係な発言にはペナルティをすべきといっている。そこにはある種の規律が必要であるが、匙加減が難しいとは思っている。

会場) グーグルのような心理的安全性を日本の組織で達成することは可能か、日本の特質(同質性の高い社会 etc) を考えたときにアドバイスのようなものがあればお聞きしたい。

神崎) エドモンドソンは、日本でもできると言っている。日本のような権力格差が大きい社会では難しい、という面はあるが、トヨタでは達成されており、国民性と組織は別に考えることができるとしている。私自身が納得しているわけではないが。日本風にアレンジすることができるのか、ということは難しいのでは。アレンジすると率直に意見が出なくなってしまうのではないかと。エドモンドソンも、国民や民族を超えて、心理的安全性は達成できるはずだ、ということを行っているのだと思う。

4. 閉会挨拶 倫理委員会 手柴副委員長

以上