

心理的安全性のための アサーティブ・コミュニケーション

近畿大学総合社会学部心理系専攻 教授 **ほった みほ**
堀田 美保

大阪大学大学院人間科学研究科行動学専攻博士課程中退。Carleton大学大学院心理学研究科修了 (Ph.D. Psychology)。近畿大学文芸学部を経て現職。専門は社会心理学。特定非営利活動法人 (NPO法人) アサーティブジャパン認定講師および理事。『アサーティブネス：その実践に役立つ心理学』(ナカニシヤ出版、単著) など。



チームにおける心理的安全性とは

「心理的安全性」は、今や組織にとっての鍵としてよく語られます。「人間関係の中でリスクをとっても安全であるという認識がチームで共有されていること」と定義されています¹。ここでいうチームとは、組織においては課や係といった部署であったり、プロジェクトに参加している人たちのグループであったり、何かの目的・目標に向けてともに働く複数の人々からなる小集団といった、広い意味で考えてください。

心理的安全性が低いチームでは何が起こるのでしょうか。「馬鹿にされるのではとの思いから意見表明を躊躇する」「叱責を恐れてミスを隠そうとする」「非難されるかもしれないと不安なため異論があっても唱えない」「失敗を恐れ新しいことにチャレンジしない」「評価が下がるのではという懸念から不満があっても我慢し続ける」など、沈黙が選ばれます。いわば「ことなかれ主義」がチームの中に蔓延してしまっているような状況です。

このように発言のリスクを恐れている状態では、問題が解決されないまま、あるいは認識さえされないまま放置され、場合によってはそのことが後々のクレームや不祥事、事故につながるかもしれません。あるいは、新しいサービス

や創造的な成果が生まれるチャンスが潰されているかもしれません。しかし、その可能性を感じながらも、口を閉ざすことによる利益 (馬鹿にされずに済む、叱責を免れるなど) は目の前に確実に見える一方で、口を開くことによる利益 (問題に気づける、イノベーションのきっかけになるなど) は先にある不確かなものであるがゆえに、前者が勝る傾向にあります。沈黙・発言の非対称性です。

一方、心理的安全性が高いチームであれば、「自信はないながらも自分のアイデアを口に出してみる」「意見が一致しかけているタイミングだが気になるので疑問を投げかける」「他の人のやり方がまずいと思ったときにそのことを伝えられる」「自分がミスを犯してしまったことを報告できる」など、伝えにくい内容についても人々は安心して発言することができます (表1参照)。

この心理的安全性とは、意識的なものというよりは、暗黙のうちにチームで共有されているものであり、「感覚」に近い概念と言えるでしょう。声を上げたからと言って、罰せられる、拒絶される、排斥される、非難される、辱められるといったことはないというチームへの信頼であり、また互いに「リスペクト (尊重・尊敬)」の念を抱いている状態です。「言っても大丈夫」と思える、透明性の高い「風通しのいい場」と

表1 心理的安全性を測定する質問項目 (Edmondson, 1999資料から翻訳)

1. もし何かミスを犯したら、たいていは咎められる。
2. チーム内で、問題だと思うことや難しいと思うことを持ち出すことができる。
3. チームの人々は、みんなと違うからという理由で誰かを否定することがある。
4. チーム内では、安心して発言のリスクをとることができる。
5. チーム内で、誰かに手を貸してほしいとは頼みにくい。
6. 私が頑張ったことを故意に踏みにじるような人はチーム内にはいない。
7. チームでともに働くことで、私ならではのスキルや能力が大事にされ、活用されている。

註：各項目で「そうだ」と思えるほど、心理的安全性が高い。ただし、1、3、5は逆転項目

言えるでしょう。それは、対人関係の不安が最小限に抑えられた、気兼ねなく発言でき自分らしくいられる風土です。

ことができる、という一連の流れが想定されています (図1参照)。

心理的安全性がもたらすもの

チーム内で共有された心理的安全性は、そのチームの「学習行動」を左右するとされています。ここでいう「学習」とは、主に失敗や過ちから学び、現状をよりよい形に進めていくための一連の行動です。具体的には、「わからないことについて質問をする」「自分のやったことについてフィードバックを求める」「新しいことを試してみる」「たとえ予期しない結果や思わしくない結果が出た場合でもそれについて前向きに議論できる」といったことを指します。「学習」とは振り返りと次の行動の継続的なプロセスとして概念化されています。

このような学習があるからこそ、チームはメンバーの知識や能力を引き出し有効に活用することができ、その結果より良いサービスや商品を生み出すなど、チームとしての成果を上げる

心理的安全性が有効な組織

心理的安全性という概念はすでに1962年の論文に見られ²、また今やこの概念の第一人者であるエドモンドソンの最初の論文は1999年の発表と、すでに20年以上の年月を経ていきます。その後、この概念が世の中で一気に広まったのは、Google社による「Project Aristotle」というプロジェクトの結果が2016年に公表されたことが一因でしょう³。「効果的なチームを可能とする条件は何か」の解明がプロジェクトの目的でした。そこで特定された5要因のうち群を抜いて重要とされたのが、心理的安全性でした。

Google社は独創性を求められる特殊な企業だから、という感想を持たれるかもしれませんが、組織マネジメントに関わる多くの研究では、心理的安全性の重要性は、病院、工場、学校、行政機関などさまざまな業種において確認さ

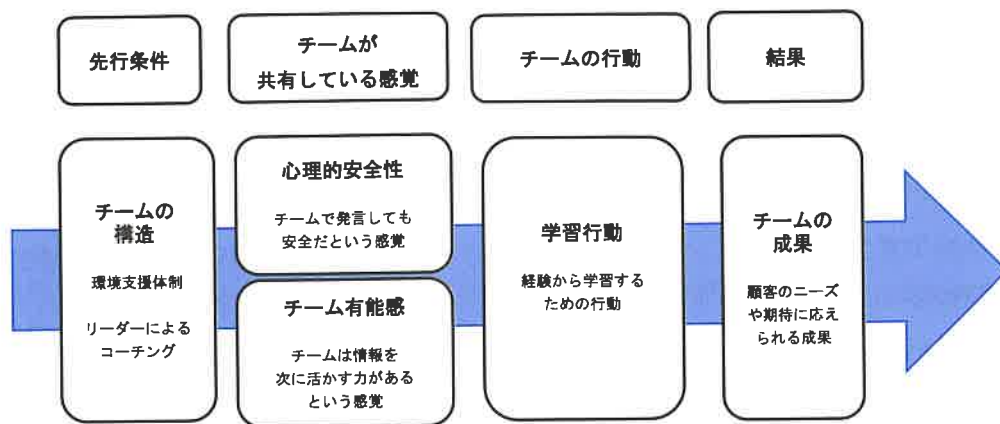


図1 心理的安全性がもたらすもの (Edmondson, A.(1999) Psychological safety and learning behavior at work. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2 (Jun., 1999), p.357をもとに作成)

れ、職場あるいはチームによって成果に差が生じるのは、この心理的安全性の高低が要因だと報告されています。

海外発信の概念ですが、むしろ日本だからこそその重要性が高いと言えましょう。「和を乱さない」「暗黙の了解」「口に出さない美德」という文化的価値観が色濃く反映された「合意」形成はこれまでも少なくなかったでしょうし、「沈黙の文化」は今なお優勢のように思えます。しかし、今の日本の職場環境には、そのような旧来の進め方では立ち行かなくなる要因があるように思います。

多様性の拡大

その1つは、メンバーの多様性です。以前のような年功序列的組織であれば、「年齢」「経験」「役職」「責任」「権限」はセットであり、上下関係はシンプルでした。上司は、たいてい年上で経験があり、権限と責任が付与されていました。しかし、現在は組織改編や異動も多く、転職も当たり前の世の中です。「今の仕事についての経験がない若い上司」「非正規であるベテランの年上の部下」「海外経験が豊富だが日本企業に初めて来たリーダー」など、複雑な関係が増えています。相手が上であっても下であってもコミュニケーションの取り方に戸惑う難しいケースが多くなっています。

また、年功序列的組織で長期にわたり共に働く人々の間であれば可能であった「あうんの呼吸」「言わなくてもわかる」ということも通用しにくくなっています。働き方についても「仕事第一」はもはや常識ではありません。ワーク・ライフ・バランスは、個々人が考え、選ぶ時代です。さらにプライベートな部分でも価値観は多様化しています。結婚や子どもを持つこと、家族のあり方にもいろいろな選択肢がある時代です。幸せとはどういう状態なのか、実に多岐にわたります。経済的豊かさ、精神的余裕、仕

事での成功、安定した生活、趣味の時間、人とのつながり、何がどのくらい重要なのかは人それぞれです。

今や価値観や慣習、立場や経験の異なる相手、つまりは話を通じにくい相手に伝えなければならない場面が増え、「異なる」を前提にしたコミュニケーションが求められています。自分の発言がどのように受け止められるのかが不確かな状況であり、心理的安全性がないと、沈黙が選択されてしまいます。

職場のハイブリッド化

多様化に加えて、職場環境の大きな変化がハイブリッド化です。コロナの蔓延により急増したリモートワークですが、コロナ禍が終焉したとしても活用は進むでしょう。今後は、程度の差はあれ、職場への出社勤務と在宅勤務が混在する「ハイブリッド」な職場環境がデフォルトとなっていくと予想されます。

ハイブリッド化した職場においても、チームが有効に機能するかどうかを予測する要因の一番に心理的安全性が挙げられています⁴。チームが機能するには、ハイブリッドな職場環境における格差についての話し合いが必要となります。仕事に必要なさまざまな資源（公式・非公式な情報やツール）へのアクセス⁵、上司や同僚からのソーシャルサポートの可能性、自分の行動や努力が評価される機会といった点における格差です。オンラインによってこれらが得にくくなることで生じる不公平あるいは不平等感への対処も重要です。他の人たちの状況が見えにくくなる分、必要な時でも、声をあげてリソースを求めにくい、助けを求めにくいなど、沈黙に傾斜していく可能性がでてきます。

また、メンバーのプライベートな状況についても情報の共有が必要になるでしょう。たとえば、高齢者や子ども（あるいはペット！）は、出勤していれば仕事だと理解してくれるあるいは

は諦めてくれますが、自宅にいれば勤務中でも何かと関りを求めてくるでしょう。自分の在宅での状況について安心して説明し、リーダーに相談することが必要です。

以上のように、多様な価値観や働き方が混在する現代では、これまで以上に心理的安全性の確保は、チーム内での透明性の高いコミュニケーションの実現にとって、そしてその先にくる創造的、効率的な成果にとって必須事項とされているのです。

心理的安全性はどこから来るのか

では、この心理的安全性はどのように達成できるものなのでしょうか。心理的安全性がまったくない、あるいは限りなくゼロに近い職場はどうすればいいのでしょうか。

多くの研究では、心理的安全性とはリーダーが作るべき特徴と位置づけられています。具体的には、まず失敗の意味づけや率直な発言の意味づけを再定義し、チーム内に浸透させることです。失敗とは「ダメなこと」ではなく、「学びにとっての重要なきっかけや情報源であること」、発言とは「ネガティブな結果をもたらす余計なこと」ではなく、「ポジティブな効果をもたらす必要なこと」といった枠組みを浸透させる行動や仕掛けを提供することがリーダーに求められています。さらに、メンバーの発言や議論への参加を促すこと、率直な発言に対して感謝を示し、関心をもって対処すること、さらなる発言を引き出す問い方を身につけることも重要です

確かにこのように受容的・建設的な風土を作る努力をしてくれるリーダーの下でなら、発言しやすくなるでしょう。リーダーの育成は重要課題です。しかし、そのためには意識改革と、努力と練習が必要でそれだけ時間もかかります。また、リーダーがそのような姿勢とスキルを身につけたとしても、当のメンバーが口を開

いてくれなければ、「発言しても大丈夫」という経験が蓄積されることはありません。リーダーが威圧的でなかったとしても、沈黙・発言の非対称性から、言わないという選択肢は「転ばぬ先の杖」として取られやすいのです。また、発言のリスクは、リーダーからだけではなく、他のメンバーからどう思われるか、メンバー同士の評価への懸念からも生じます。リーダーだけが受容的となっても、発言への抵抗は存在し続けます。

そこで、心理的安全性の醸成に役立つコミュニケーションツールが、アサーティブネスです。

アサーティブネスとは

アサーティブネスとは、言いづらいこと、伝えるのが難しいことを、伝わりやすい形にして相手に届けるためのコミュニケーションの技法です。「上司に相談に乗ってほしい」「仕事を依頼されたができそうにないので相談したい」「依頼された役割を断りたい」「一度教えてもらったけどわからなくなったので、もう一度教えてほしい」「別の方法がいいのではないかと提案したい」などです。

こういった依頼しづらいこと、断りにくいこと、伝えづらいことを、相手に伝わりやすい形に整理した上で、自分の感情や要求・提案を率直に伝えていくためのコミュニケーションツールがアサーティブネスです。伝える内容をどのように整理するのか、伝える際に何に気を付けるのかといった、具体的な方法とともに、自分も相手も尊重するという心の姿勢が中核にあります。何とかしたいと思っている問題そのものの解決とともに、相手との信頼関係の構築をコミュニケーションのゴールにしています。まずは自分が何についてどう感じ、考え、どうしたいと思っているのかを誠実に認め、それを簡潔で具体的な形に整理した上で、相手の状況も理解しながら、自分の感情や要求・提案を率直

に伝えていきます。

アサーティブ・トレーニングの参加者の方からよく尋ねられるのが「自分がアサーティブにしても、相手がアサーティブではないときにはどうしたらいいのでしょうか」という質問です。私の答えは「そういう人に対してこそ、アサーティブに向き合ってください」です。相手が物わかりのいい、共感性のある人であれば、伝えるのはそう難しくはありません。そうではないとき、つまり心理的に安全だと感じにくい場面でこそ使う意義があります。価値観や立場が異なる相手に対して、それらを一方的に否定することなくかつ自分の感じ方や考えを知ってもらうものです。心理的安全性がないあるいは低い場で、アサーティブネスという道具を携えて自分から勇気を出して一步を踏み出すことで、相手との信頼関係を築きつつ問題解決に向かいます。さらに、アサーティブに伝えている姿を見た周囲の人が「言ってみるもんだ」「言ってみてもいいんだ」と感じてくれることでチーム内での発言バリエーションが下がっていきます。

アサーティブに伝えるポイント

アサーティブネスのスキルやスタンスのうち、いくつかを簡単に紹介しておきます。

○ **的を絞る** 何かおかしい、不満だ、気になるといったままでは相手には伝わりません。まずは、本当に自分は何が問題だと感じ、何がどうなればいいのかを考えているのか、自分に誠実に向き合い整理することが第1歩です。仕事のミスが多い同僚に「もっとちゃんとしてほしい」と言いたくなる気持ちはわかりますが、そのまま伝えても相手からの「ちゃんとしています!」という反論や「すみません」という謝罪で終わってしまう確率が高いでしょう。まずは相手が同意できる事実としての問題点からスタートし、何をどうしてほしいと言われているのか行動レ

ベルで理解してもらえるよう、的を絞ることが必要です。たとえば「会議の資料はちゃんと準備しておいてください」ではなく「枚数と部数を再確認して、会議の30分前までには配布しておいてください」と、何をいつまでにどういう状態にしてほしいのか、できる限り具体的に的を絞って伝えます。また一度に多くのことを伝えるのではなく、1つのことに絞って確実に伝えます。

断りたいときにも、的をしぼることは大切です。依頼されたことのどの部分にNOであるのかを明確にすることで、逆にYESの部分が見えてきます。資料の作成は「今日中は無理」だが「明後日ならできる」とか、「一人では不安」だが「二人でならできそうだ」とか、「今は引き受けられない」が「今の作業が終われば可能だ」などです。NOとは相手を拒否する言葉ではありません。何ができて何ができないのかNOの的を絞ることで、自分の境界線を相手にわかってもらうのがアサーティブなNOです。

○ **率直に感情を伝える** 言いづらいときに、自分の中に渦巻いているのは不安です。「伝えると自分の評価が下がるのでは」「生意気だと思われるのでは」「言う立場ではないのでは」「相手が落ち込んでしまうのでは」「相手を怒らせてしまうのでは」など不安は尽きません。これらが頭の中に浮かんでくると、言いづらさが勝ってしまい言葉に出せなくなります。こんな場合、「〇〇ではと思って、言いづらいのですが」と、むしろこれらの不安を率直に言語化し伝えてみると、その次に「大事な話なので聞いていただけますか」と依頼を言葉にしやすくなります。言いづらい気持ちの実況中継です。

○ **自分の責任を考える** 目の前にある問題が改善されるためには、相手に要求するだけではなく、自分の責任も考えることが重要です。たとえば、口調がきつい上司がいることで、若い人たちが恐れて会議で誰も何も発言しないとすれば、生産的ではありません。「もっと優しい

言い方をしてください」「もっとみんなが発言しやすい環境を作ってください」と要求しても、上司はなかなか変わらないでしょう。「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、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をしてくるでしょう。

ここで考える自己責任とは、これまで自分がしてきたこと・してこなかったことです。自分自身も何とかしたいと思いつつも一歩を踏み出せなかったために、問題が継続しているわけです。さらに、過去だけではなく今後自分ができることも大事な自己責任です。たとえば上司に「これまで何も対策をしてこなかった責任が私にもあります。これからは若い人たちに意見を出すよう働きかけようと思いますので、アドバイスをお願いできませんか」と伝えるなどです。一方的に相手を加害者として責めるのではなく、問題解決のパートナーと捉える姿勢が鍵となります。目的は、上司を責めることではなく、会議での発言が増えることですから。

リーダーにとってのアサーティブネス

アサーティブなコミュニケーションはリーダーにとっても、もちろん有効です。たとえばメンバーへの自己開示です。自らがわからないこと、迷っていること、自信がないこと、誤ってしまったことを率直に伝え、謙虚に自分の限

界や弱さを見せることで、メンバーも安心して自らの限界やミスなどについても報告できるでしょう。また、リーダーが完璧でないことを率直に伝えてくれることで、自分たちの持っているアイデアや経験が役立つ可能性を感じ、発言しようという動機づけが高まることもあるでしょう。

さらに、リーダーが自分自身の上司や同僚、他部署の人にアサーティブに向き合うことでロールモデルになることです。学校であれば児童・生徒よりもまずは教職員から、家庭であれば子どもよりも親から、組織であれば部下よりも上司から、アサーティブなコミュニケーションを修得して実践することが必要です。アサーティブでない人から、アサーティブになりなさいと言われてもまったく説得力はありません。上に立つ者がアサーティブであれば、そのかっこよさ、さわやかさを見ることで、そのようなスタイルが無意識にあるいは意識的に模倣され、広がっていくでしょう。

最後に

チームにとっての心理的安全性は成果を高め、メンバーのやりがいを高める大切な要因です。それは、リーダーをはじめ、チームの一人ひとりが勇気をもって率直に発言していただくことから始まります。アサーティブネスという道具を小さなことから是非試してみてください。

- 1 Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383
- 2 Schein, E. H., & Bennis, W. (1965). *Personal and Organizational Change via Group Methods*, New York: Wiley.
- 3 Google re:Work 「効果的なチームとは何か」を知る
<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>
- 4 Edmondson, A. C., & Mortensen, M. (2021). What psychological safety looks like in a hybrid workplace, *Diamond Harvard Business Review*, Harvard Business School
<https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace>
- 5 Mortensen, M., & Haas, M. (2021). Making the hybrid workplace fair. *Diamond Harvard Business Review*. Harvard Business School
<https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair>