

# 心理的安全性の高い チームづくり

—— 指導用マニュアル

REFERENCE

L26\_03



INSTRUCTOR GUIDE SERIES

# 心理的安全性の高いチームづくり

～メンバーが安心して力を発揮できるチームをつくるには～

- 対象: 新任チームリーダー・主任クラス
- 研修時間: 3時間

1 / 36

## 【開始前の準備 / 所要5分】

- 受講者を4～5名のグループに分けておく（可能であれば、異なる部署・チーム規模のリーダーが混ざるように編成する）
- A4用紙とペンを各テーブルに配布
- ワークシートを人数分印刷しておく
- 付箋（1人あたり10枚程度）を各テーブルに配布
- 「今日は"心理的安全性の高いチームづくり"をテーマに学んでいきます。リーダーとして、メンバーが安心して力を発揮できる環境をどうつくるか、一緒に考えていきましょう」と声かけ

## 本日の目標

この研修を通じて、以下のことができるようになります

1. 心理的安全性の概念と、チームの成果に与える影響を説明できる
2. 自チームの心理的安全性の現状を測定し、課題を特定できる
3. 心理的安全性を高めるリーダーの具体的な行動を実践できる
4. 「心理的安全性が高い環境」と「ぬるま湯」の違いを理解し、成果と両立するチームをつくれる

2 / 36

### 【時間: 3分】

- 「リーダーの皆さん、チームの中で"本当はこう思っているけど言えなかった"という経験はありませんか？」と問いかけ
- 挙手やチャットで経験の有無を確認し、受講者の状況を把握する
- 「今日の研修では、メンバーが率直に意見を言える環境をリーダーとしてどうつくるかを、理論と実践の両面から学んでいきます」
- 4つの目標は段階的に積み上がる構造であることを伝える：「まず"心理的安全性とは何か"を正しく理解し、次に"自チームの現状"を診断し、その上で"具体的な行動"を身につけます」

## アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. 心理的安全性とは何か — 定義・研究背景・効果 (20分)
2. 心理的安全性の現状を測る — 4つの因子と簡易診断 (20分)
3. 「心理的安全性」と「ぬるま湯」の違い — 責任感とのマトリクス (15分)
4. リーダーが心理的安全性を高める行動 (25分)
5. 日本的組織文化との両立・リモート環境での実践 (20分)
6. 総合演習・ケーススタディ (25分)
7. まとめとアクションプラン (15分)

※途中、10分間の休憩を1回はさみます (セクション3終了後を目安)

※研修時間: 約3時間 (休憩含む)

3 / 36

### 【時間: 2分】

- 全体の流れを簡潔に説明
- 「前半で心理的安全性の"正しい理解"を深め、後半では"リーダーとしての具体的な行動"と"実践演習"に取り組みます。知識だけでなく、明日からすぐに使えるスキルを持ち帰っていただきます」
- リモート参加者がいる場合は、チャット機能やブレイクアウトルームの使い方を案内
- 「研修中は、ぜひ率直に発言してください。この研修の場自体を、心理的安全性の高い空間にしていきたいと思います」と雰囲気づくりを行う

## アイスブレイク「言えなかったあの一言」

【グループワーク】（所要時間：8分 / 4～5名1組）

テーマ：「職場で"言いたかったけど言えなかった"経験」

- 会議やミーティングで、意見を言いたかったけど黙っていた経験はありますか？
- 「これはおかしい」「もっと良い方法がある」と思ったのに言い出せなかった場面は？
- 逆に、率直に発言できた場面はどんなときでしたか？

→ 1人1～2分ずつ、グループ内で共有してください

→ 言いにくい場合は「知人の話」として共有してもOKです

4 / 36

【時間：10分（説明1分+ワーク6分+共有3分）】

- 「言えなかった経験」を共有することで、心理的安全性のテーマを自分ごとにしてもらう
- 話しにくさへの配慮：「個人名や具体的な部署名は出さなくて大丈夫です。状況だけ共有してください」
- 2～3グループに代表的なエピソードを発表してもらう
- よくある回答例：「上司の提案に疑問があったが、空気を読んで黙っていた」「ミスに気づいたが、指摘すると関係が悪くなりそうで言えなかった」「新しいやり方を提案したかったが"余計なことを"と思われそうで控えた」
- 「このような"言えない"が積み重なると、チームの問題発見が遅れたり、イノベーションが生まれにくくなります。今日はこの課題を解決するための考え方とスキルを学んでいきます」とセクション1への橋渡しをする

## セクション1 — 心理的安全性とは何か

心理的安全性 (Psychological Safety) の定義

- **定義** チームの中で、対人関係のリスクを恐れずに自分の考えや気持ちを率直に発言できる状態
- **提唱者**: エイミー・エドモンドソン教授 (ハーバード・ビジネススクール)
- **ポイント**: 心理的安全性は「個人の性格」ではなく「チームの文化・風土」である

対人関係のリスクとは？

1. **無知だと思われる不安** — 「こんなことも知らないのか」と思われたくない
2. **無能だと思われる不安** — 「仕事ができない」と思われたくない
3. **邪魔をしていると思われる不安** — 「余計なことを言うな」と思われたくない
4. **ネガティブだと思われる不安** — 「批判ばかりする人」と思われたくない

5 / 36

【時間: 5分】

- 「心理的安全性」はエイミー・エドモンドソン教授が1999年に提唱し、その後Googleの社内調査で広く知られるようになった概念であることを紹介
- 4つの不安を1つずつ説明し、受講者に「どれが一番身に覚えがありますか？」と問いかける
- 「この4つの不安があると、メンバーは"沈黙"を選びます。質問をしない、ミスを隠す、アイデアを出さない、問題を報告しない。これがチームのパフォーマンスを蝕んでいきます」
- 想定される質問：「心理的安全性が高いチームとは、具体的にどんなチームですか？」 → 「メンバーが"こんなことを聞いても大丈夫""失敗しても責められない""反対意見を言っても受け止めてもらえる"と感じているチームです。次のスライドで具体的な研究を見ていきましょう」

## Googleの「プロジェクト・アリストテレス」

Google社の大規模調査「プロジェクト・アリストテレス」（2012～2015年）  
Googleの180チームを対象に「効果的なチームの条件」を分析した結果：  
メンバーの能力・スキルではなく、「チームの関係性」が成果を左右することが判明

重要度	条件	内容
1位（最重要）	心理的安全性	メンバーがリスクを取っても安全だと感じている
2位	相互信頼	仕事を期限内に高い品質で仕上げるという信頼
3位	構造と明確さ	役割・計画・目標が明確である
4位	仕事の意味	仕事が自分にとって意味があると感じている
5位	インパクト	自分の仕事が社会や組織に影響を与えていると感じている

→ 「誰がチームにいるか」より「チームがどう協力しているか」が重要

6 / 36

### 【時間: 5分】

- 「Googleという世界最先端の企業が、大規模な調査の結果として"心理的安全性が最も重要だ"と結論づけたことの意味は大きいです」と導入する
- 「多くの企業は"優秀な人材を集めればいいチームができる"と考えがちですが、この調査はそれを否定しました。どんなに優秀なメンバーが集まっても、心理的安全性がなければチームとして機能しません」
- 逆に、心理的安全性が高いチームでは「失敗からの学習が早い」「多様な意見が出やすい」「イノベーションが生まれやすい」ことを補足
- 日本企業への示唆として：「日本の組織は"空気を読む文化"が強いため、心理的安全性が低くなりがちです。だからこそ、リーダーが意識的に心理的安全性を高める行動をとる必要があります」
- 想定される質問：「Googleだからできるのでは？」→「心理的安全性は組織の規模や業種に関係なく、あらゆるチームで実現できます。むしろ日本の中小企業やチーム単位で取り組む方が効果が出やすいケースもあります」