



ものづくりやおもてなし、高品質はわが国の代名詞だった。しかし、近年は、性能データ・会計書類の改ざん、リコール隠しや産地偽装など不祥事が相次ぐ。

心理的安全性という言葉をご存じだろうか。これは1999年にエイミー・C・エドモンドソンが提唱した概念で、「率直に発言したり懸念や疑問やアイデアを話したりすることによる対人関係のリスクを、人々が安心して取れる環境」と定義される。「お客さまの信頼に耐えうる

製品を開発したい」「真のホスピタリティを実感してほしい」など、心の底から思念しても、成員の自由なアイデア創出、成員相互の知識・技術共有の場が用意されなければ、実現するのは難しい。つまり、新たな価値創造を可能にする職場環境整備が重要になる。

VUCA（不安定・不確実・複雑・曖昧）な社会にあって、組織の心理的安全性に大きく影響を与えうる経営者や管理職などのリーダーはこのことを再認識する必要がある。しかし、当のリーダーは、企業の発展や業績向上などのミッションを抱え、ハラスメントを気にするあまり部下に

活気ある職場に向けたリーダーの役割

心理的安全性の維持

強い指示もできず、多くのストレスを抱えている。

ハラスメントが話題となり始めた約35年前から職場環境整備の重要性は唱えられてはいたが、依然として環境整備に無関心または負担と捉えるリーダーが多いのも事実。考え方を180度転換できないものだろうか。心理的安全性の保たれた組織を構築することで、成員は意欲的に相互に協力しながら職務を全うし、ハラスメント等々からも遠い組織になる。

そのためにリーダーは、①仕事の性質、仕事の複雑さと相互依存関係および直面

している不確実性など仕事のフレームを明確にすること
②失敗を、成功を生むための重要な情報とリフレーミングし、失敗から積極的に学ぶ環境を作ること
③説得力のある目標を明確に伝え、成員の意欲を高めること
④成員の発言を引き出す問いのスキルを磨き、実践すること
⑤成員の発言に感謝を表明すること
⑥常に謙虚に、絶えず学習に励み、秀逸な存在になれる。

リモート会議など非接触な就業スタイルが一般化する中で、成員の人間関係は希薄化しやすい。わが国の品質は現場力に支えられてきたが、俗にいう「阿吽（あうん）の呼吸」を成員間に望むのは、自然体や待ちの姿勢では難しいだろう。リーダーは、職場を見渡し、成員が企業を目指す目的に向かってまい進できるよう、自ら積極的に声掛けや配慮を尽くしているか、謙虚に振り返る必要があるのではないだろうか。

