

心理的安全性とDX（デジタルトランスフォーメーション）

引 頭 麻 実

一、激変する世の中

本当に世の中は大きく変わってしまった。このように感じているのは私だけだろうか。昨年から本格的に始まったコロナウイルスとの闘いは、まだ人類に勝利をもたらしてはいない。今後のワクチン接種や治療薬の開発に期待がかかるが、まだしばらく先になりそうだ。

企業がかつて取り組んできた、ワークライフバランスの一つの手段であった「在宅勤務」

は、今やコロナ禍対応として通常の取り組みになった。大企業を中心に、多くの企業でリモートワークが取り入れられた。海外出張は無くなり、国内出張についても多くの制限が課されている。

移動が制限され、またリモートワークとなったことで、鉄道、航空、宿泊、飲食の各産業はかつて経験したことのないような、需要消失に見舞われた。その出口はまだ見えない。

コロナ禍は大きな変化を社会にもたらしたが、私達が直面しているのはそれだけではない。気候変動に加え、少子高齢化、世界で広がる様々な格

差など、多様で深刻な課題がある。もしかしたら、新たな未知のウイルスとのさらなる闘いも近い将来に余儀なくされるかもしれない。

こうしたなかで、私達は大きな変革を迫られている。働き方も、ビジネスモデルも、かつての延長線上にはもう未来はないのかもしれない。価値観そのものが今、問われている。

私達は歴史の大きな変革期に立っている。

二、なぜ、心理的安全性が注目されるのか

「変革」と一言で言うのは簡単だが、何をどうすればよいのか。どのようにすれば、非線形の考え方やアプローチが生み出せるのか。いわゆるイノベーションはどのようにして起こせばよいのか。

釈迦に説法かもしれないが、秩序立ててイノベーションを起こすことは難しい。3Mのポスト・イットの開発秘話は有名だが、それもある意味で偶然の賜物でもある。素晴らしかったのは、その用途開発である。多くの社員に協力を求め、知恵を出し合い、巨大な市場を築いていった。海図の無い海を進むには、多くの人の知恵と、様々な「議論」をベースに、実践を通じて、新しい考え方やビジネスを生み出すことが不可欠となる。その際に必要な要素が、「心理的安全性」である。この「心理的安全性」という言葉は、一九九九年に当時ハーバードビジネススクールの教授であった、エイミー・C・エドモンドソン氏が初めて唱えた概念で、「みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化」⁽¹⁾とされている。氏はこのほかにも様々な形で表現している。例えば、「支援を求めたりミスを認めたり

して対人関係のリスクを取っても、公式、非公式を問わず制裁を受けるような結果にならないと信じられること」⁽²⁾とも述べている。

「何か」を作り上げていく過程において、各メンバーが忖度せずに、自分の考えを述べ、議論を深めることで、イノベーションの機会が増え、また生産性も上がっていく。言葉を換えれば、各メンバーの能力を限界まで発揮できるような環境をチームメンバーで共有する、ということかもしれない。ここでいう限界とは、〃疲れて果ててしまうような〃限界ではなく、〃自身が気づかない能力まで引き出せる〃という意味である。すなわち、チームメンバーにより、思いもよらない〃アイデア〃が生み出せるような〃文化（カルチャー）的土壌〃ということに他ならない。

進むべき道、やるべきことが明確な時代には、こうした自由な発言はある意味で〃ノイズ〃と捉

えられていただろう。自由な発想のために時間を浪費するよりも、リーダーが決めた目標に向かい、エネルギーを使う方がはるかに効率的な時代であった。しかし、現在のように、海図の無い航海においては、リーダー一人に頼れるのだろうか。こうした時代においては、各メンバーがリーダーとともに答えを出す、つまり参加型のスタイルが必要であり、それを可能にするのが、心理的安全性である。また、ダイバーシティやインクルージョンによる効果を発現させるうえでこの心理的安全性は極めて重要である。

三、心理的安全性をどのように実装していくか

私は、二〇一六年二月から二〇一九年二月まで証券取引等監視委員会委員の任に就き、金融

庁の方々と一緒に仕事をしたが、金融庁でも「心理的安全性」を醸成する取り組みが行われていた。当時金融庁は、それまでの行政スタイルを一新し、ルールベースからプリンシプルベースへ移行するべく、さまざまな新しい取り組みを行っていた。部署横断的なチームを作り、若手も積極的に登用された。そうした活動のなかで、心理的安全性の重要性に着目したのである。

しかしながら、単に自由に発言し、それについて責められない、というだけであれば、一歩間違えば、各人が言いつばなしで終わってしまうリスクも残る。それでは何も変わらない。「心理的安全性」を前提とした会議や活動に参加するのであれば、参加者の心構えも重要となる。それは何か。

私なりに考えると、新人もベテランも「プロフェッショナル」に徹する、ということではない

か。これは、専門性を高めるとか、専門家になれ、ということではない。個人的な利益を持ち込まず、ただひたすらに、ビジネスの目標達成に徹する、ということである。ある意味で、自分の人格と切り離すということでもある。各メンバーがそうした「覚悟」を理解して初めて、「心理的安全性」はビジネスにとって効果的に機能していく。また、その際には「共有」という概念も重要となる。ビジネスの目標達成に向けて必要な情報の共有はもちろんのこと、議論の場においても、チームメンバーの発言の意図や背景についてチーム内で、深く共有していく必要がある。仮に自分の意見が言えたとしても、こうした「共有」がなければ、各自が勝手にメンバーの意見を「忖度し」、「解釈」していくことになり、結果として、「心理的安全性」の効果が期待ほど得られなくなってしまう。自分だけが「心理的安全性」を享

受するのではないのである。

四、DXになぜ心理的安全性が必

要か

多くの企業がDXに取り組んでいる。コロナ禍の前から、ビジネストランスフォーメーション、つまり事業の構造改革やビジネスモデル変革の土台として、DXに取り組んできたわけだが、コロナ禍で、リモートワークが進み、また海外へ自由に渡航できなくなったこと、また何よりも顧客との接点がネットになりつつあることなどが、それに拍車をかけている。

一般的に、デジタル化を進めるにはビジネスを実際に担当している部署や経営の仕組みを束ねて管理している部門などと、IT部門や委託パートナー先であるIT企業が連携する。しかしなが

ら、双方が互いのバックグラウンドについて、あまりにも異なっているのではないかと感じ、コミュニケーションがうまくいかなかった結果、実際にシステムが出来上がるとユーザー側の想像と違うことが多々ある。

過去、日本において、多くの企業、官公庁が決して少なくない規模でのIT投資を進めてきた。しかし、現状をみると、そうした投資が本当に有効だったのか、疑問を呈さざるを得ない。もしかしたら、ITエンジニアとビジネスのメンバーとの間に、心理的安全性がなかったからかもしれない。お互いに信頼し、共通の目標をもって、プロフェッショナルとしてIT投資を進めなければならなかったはずなのに、実際には、異なる言語や概念で会話が成立してしまったという悲劇があったのかもしれない。場合によっては共通の目標よりも、それぞれの利害が優先してしまったのかも

されない。

ビジネス変革にはデジタル化が不可避であることに疑いはない。エンジニアとビジネス側が互いを尊重し、理解し、結果として最高のパフォーマンスを共同で生み出していかなければ、DXの成功はおぼつかない。参加メンバーの意見やその意見の背景をそれぞれのメンバーが理解し、気が付いたことを躊躇なくフェアに発言してくことで、各自が想定していた以上の成果が得られるのである。その土台が心理的安全性なのである。

五、新しい社会をつくるために

今は歴史の大きな変革期である。様々な社会課題があり、コロナ禍もある。それに立ち向かい、人々を尊重し、よりよい未来を創ることが一人ひとりに課せられている。前項で、DXと心理的安

全性について述べたが、心理的安全性を土台にすべき活動はいたるところにある。公的な仕事にも、民間の仕事でも、ガバナンスにおいても、また私的な活動においても存在する。

このようにみると、新しい社会は、こうした心理的安全性について議論することなく、自然とそれが備わった社会になっていくのかもしれない。むしろそうでなければ、私たちは新しい社会にたどり着けないのかもしれない。

人を尊重し、各自が最高の力を発揮できるように活動していくこと、これこそが、私達にとつて、大きな変化に立ち向かうための最強の武器ではないか。

(注)

(1) 「出所」 エイミー・C・エドモンドソン著 野津智子訳
村瀬俊朗解説 「恐れのない組織」 英治出版 P14

(2)

〔出所〕 エイミー・C・エドモンドソン著 野津智子訳
村瀬俊朗解説 「恐れのない組織」 英治出版 P40

（いんどう まみ・東京瓦斯株式会社社外取締役
前証券取引等監視委員会委員）