

# 心理的安全性のつくりかた

Create  
New  
Values



株式会社ZEN Tech  
取締役

石井遼介氏



株式会社日立製作所執行役常務  
金融ビジネスユニットCEO

植田達郎

## 心理的安全性とは？

「読者が選ぶビジネス書グランプリ2021」でマネジメント部門賞を、日本の人事部「HRアワード2021書籍部門」で優秀賞を受賞した『心理的安全性のつくりかた』。  
著者は、経営者であり研究者、データサイエンティスト、プロジェクトマネージャーというさまざまな顔を持つ石井遼介氏。  
その著書に大きなインパクトを受けたという、日立製作所金融ビジネスユニットCEO植田達郎との対談が、ここに実現しました。

**植田** 今日の対談は、私が石井さまのご著書『心理的安全性のつくりかた』を読ませていただいて、非常に感銘を受けてまして、ぜひ一度お話しさせていたきたいと思い、お願いした次第です。どうぞ、よろしくお願いします。

**石井** こちらこそ、よろしく申し上げます。できれば、石井さまではなく、ぜひ「さん」でお願いいたします(笑)

**植田** わかりました。私が『心理的安全性のつくりかた』に出会ったのは、コロナ禍という状況が関係しています。2020年より新型コロナウイルスの感染拡大状況になりまして、緊急事態宣言も発出され、われわれの会社も極力リモートワークへ移行となり、これまでのような対面でのコミュニケーションが前提の働き方が困難な状況になりました。私自身も組織をマネジメントしていくうえで、組織のメンバーとのコミュニケーションを考え直さなくてはいけない。率直に言うと、これからのコミュニケーションに不安を感じていました。そのようなとき

撮影協力：5 CROSSTIES COFFEE 渋谷スクランブルスクエア店



に、ネットで『心理的安全性のつくりかた』というタイトルに興味をもちまして、すぐに購入して読ませていただきました。読んでみると、当時の自分が置かれている状況の中で、これまでのやり方を反面教師のように指摘されたようで、身につまされる内容でした。そして心理的安全性という考え方が、本当に腹落ちしたんです。できればここで、ご本人から心理的安全性についてレクチャーいただきたいと思います。

**石井** 心理的安全性はひとことと言ってしまうと、地位や経験にかかわらず、誰もが率直な意見や素朴な疑問をお互いに言い合えるということです。恐れることなく言い合えるのが心理的安全性の高い組織やチームです。これだけを聞くと素朴で当たり前な概念だと思われるのではないのでしょうか。ところが、組織が大きくなっていく、階層がたくさん増えていく、時に派閥が生まれると、なかなか組織の隅々まで浸透させることが難しくなってしまう。率直な意見が言い合えなくなる、それは心理的安全性が守られていない状態です。

だが、これからはまったく求められるものが変わってくる。私たちもイノベティブなことを考え、実行する必要があるというのが現在の状況です。これまでの組織を、クリエイティブに変革していく、そういう時期だからこそ、心理的安全性がより重要だと思っています。

## 正解がある時代と正解がない時代

**石井** 変化が少ない時代や領域では、上司やベテランの人が、ある意味で何でも知っているわけですよ。何かトラブルが起きてても、「それは5年前に経験したことがあるから、こうするといいよ」と指示してあげられる。それが過去の「正解がある時代」です。ところがこれらの時代は、「正解のない時代」です。上司もベテランも、経験したことはないことにチャレンジしていかなくてはなりません。指示できる人はいないし、指示を待っている人は何をしたいのかわからない。植田さんのおっしゃった他社や他業種との新しいコラボレーションなんて、何について検討していいのかわ

**植田** とてもよくわかります。

**石井** ミスをしたときには、誰しも「これは、上に言ったら怒られるから、黙って自分で処理しておこう」と、考えてしまうものです。そういうときにちゃんと報告ができれば、大惨事を未然に防げるかもしれません。あるいは、自分のミスをチームで話し合えば、「それはヒューマンエラーで誰しも起こす可能性があるから、プロセスを見直そう」という手当ができるかもしれません。それが心理的安全性です。

## 金融の世界における潮流の変化

**石井** 今度は植田さんにお聞きします。私たちが普通に暮らしていても、今の金融の世界というのは大きく変化しているように感じます。その変化について、教えていただけますか。

**植田** 皆さまご存じのとおり、今は低金利の世の中ということで金融の世界、特に銀行系の会社さまは、預金を集めてそれを貸し出して利益を出す、という従来のビジネスモデルが成り立たなくなってきてい

えわからないところからスタートすることも多いわけですよ。そのとき、チームのメンバーで「なんか、その会社さんとコラボレーションするなら、ちょっと僕は気になってきたことがあって」というようなディスカッションが気軽にできる。あるいはプロジェクトが進捗していく中で、「これってこのシステムの専門家が見たとき、そのうち問題になりそうな気がするんですけど」といったことを言ってもらえるかどうか。リーダーも完璧ではない、上司も答えを知らない、そういう立ち位置に立つという転換が重要だと思っています。

## 社会イノベーションのための横断的な組織

**植田** 日立は、社会課題を解決するための社会イノベーションという方向性で事業を進めています。社会課題という大きな問題を解決していくためには、日立だけの力では難しいので、さまざまな企業や団体、有識者の方々と協力しながら取り組む「協創」という考え方で

る状況があります。そういった中で、われわれのお客さまである金融機関さまも、いろいろな業種業界とつながって新しいビジネスモデルをつくり出そうとされています。特に今は環境問題、カーボンニュートラルという大きな流れがありますので、やはり環境や社会に寄与するESG投資のような仕組みを、お客さま自身が模索されていて、環境という社会問題の解決、それを促進するような金融に非常に力を入れていらっしやいます。われわれはそ

事業を展開することによって、いかに社会に貢献できるかということが大きなテーマとなっています。組織にとらわれることなくイノベーションを追求していくために、私たちは金融ビジネスユニットでは2020年の10月に、「スケール・バイ・デジタル推進室」という部署を立ち上げました。スケール・バイ・デジタルというのは日立のコンセプトワードで、これからのビジネスではIoTをはじめすべての基盤はデータです。膨大なデータを収集し、解析すると

のようなお客さまをサポートするような仕組み、仕掛け、プラットフォーム、これを作っていきたいと思っています。金融機関さまのシステム開発や構築をお手伝いさせていただく私たちも、お客さまと一緒にどのようにして他業種とのつながりを含めた新しいビジネスをつくっていくのが問われています。これまでのミッションクリティカルの世界では、決められたミッションを要件どおりにつくって確実に動かすということが最重要課題でし

いうデータドリブン、これをデジタルと定義して、その力をITだけではなく鉄道やエネルギーなどのインフラにも広げていくということがスケール・バイ・デジタルという言葉には込められています。われわれは金融機関さまに向けた仕事をしていますが、先ほどもお話しした通り、これからはさまざまな業種や企業さまとのつながりの中で新しいビジネスをつくっていくかなければなりません。この他業種連携を推進するためにつくられたの





が、「スケール・バイ・デジタル推進室」です。

**石井** 1年間では、まだまだ具体的な成果はこれからだと思いますが、その新組織の状況はいかがですか。

**植田** これが、「難しい」という話が出てきています。でもそれは、まずはいいいことかなと思っています。

**石井** 私もそれはいいことだと思っています。本当は難しい状況なのに、「大丈夫です」と言って、最後になつてみたら大丈夫ではなかった、というのが一番怖いですね。

**植田** おっしゃるとおりです。彼らの話を聞くと、その難しさというものがいろいろな事例で、かなり具体的に「ここまではうまくいったけど、やっぱりここを乗り越えるのが難しいんです」ということが見えてくるようになりました。これは、いい傾向だと思っています。もちろん成果が出ている部分もあります。

## 「挑戦の総量」を高める

**石井** 挑戦を加速するには、その挑戦が成功か失敗か結果が出る以前に、挑戦していることや、新しいことを試そうとしていること「そのも

の」を歓迎できるかが重要だと考えています。なぜかというところ、挑戦してうまくいく確率は低いからこそ挑戦なわけですよ。さらに、植田さんからもお話いただいたように「ここまではうまくいったけれど、今ちょっとつまづいています」と、未知への挑戦には途中でいろいろなトラブルも起きます。なにより、うまく進められたとしても挑戦から成果が出るまではやっぱり時間がかかります。

にも関わらず、多くの組織では「挑戦せよ」と掛け声はかけられるものの、最終的に成果がでて初めて評価がされる。これでは組織やユニット全体の「挑戦の総量」が増えていきません。何か新しいことを試したこと自体が素晴らしいという感覚を、その組織で持てるか。それが、「組織の挑戦の総量を増やす」第1の注力ポイントなのです。

## リモート下での心理的安全性

**植田** 日立も在宅勤務ベースになり、チームのメンバー同士でも自由に顔を合わせることが難しい状況

になりました。その中でリーダーはチームをまとめ、仕事を進めていかなければなりません。そんなときに、チームの心理的安全性をつくるには、どのようなことに気をつけていけばいいのかを最後にぜひ伺いたいです。

**石井** リモート下で具体的に実行できる方法としては、できるだけ即「反応」することです。ここでは、「返信」と「反応」を分けることが重要です。メンバーが頑張つて作成したポリュームのある資料を送ってきたりすると、上長としてはしっかり読み込んでから返信しようと思いがちなのですが、その資料を送付したメンバーの視点に立つてみると、「せっかく頑張つて資料をつくったのにあの上司は全然返事をくれないし、怒っているのかな」などと、返信を待つ間いろいろと余計なことを考えてしまいます。「資料を送つてくれてありがとう。今週はちょっとバタバタだから、週明けまでには見るよ」その一言を送るだけなら、15秒あればできると思います。これが「反応」ということです。その反応があるだけで、そのメンバーの週末

の気持ちはだいぶ変わりますよね。そういうちょっとした行動の積み重ねが、チームの雰囲気や心理的安全性を高めていくのです。

**植田** とても腹落ちしました。私は『心理的安全性のつくりかた』という著書から、さまざまな気づきを得てきましたが、直接お話をすることでさらに具体的に実践的なお話を伺うことができました。これらの組織マネジメントに、ぜひ活かしていきたいと思っています。本日はお時間をいただき、ありがとうございました。

**石井** こちらこそ、ありがとうございました。

対談のフルバージョンをWebマガジン「Executive Foresight Online」に5回連載で掲載しています。



[https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/\\_ct/17505407](https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/17505407)

## 石井遼介 (いしりょうすけ)

株式会社ZENTech 取締役 一般社団法人 日本認知科学研究所 理事 慶應義塾大学システムデザイン・マネジメント研究科研究員 東京大学工学部卒 シンガポール国立大経営学修士(MBA) 修了 研究者 / データサイエンティスト / プロジェクトマネージャー 組織・チーム・個人のパフォーマンスを研究し、アカデミアの知見とビジネス現場の橋渡しを行う。心理的安全性の計測尺度・組織診断サーベイを開発すると共に、ビジネス領域、スポーツ領域で成果の出るチーム構築を推進。2017 年より日本オリンピック委員会より委嘱され、オリンピック医・科学スタッフも務める。



## 『心理的安全性のつくりかた』

(日本能率協会 マネジメントセンター)

個性を輝かせ、チームで学び成長する。そんな組織づくりのための理論と実践の書。

## 植田達郎 (うえたたつろう)

株式会社 日立製作所 執行役常務 金融ビジネスユニットCEO 1987年日立製作所入社。2012年 情報・通信システム社金融システム事業部メガバンク統合推進本部長。2019年金融ビジネスユニットCOOを経て、2021年4月から現職。