

# 企業 経営情報

## REPORT

Available Information Report for  
Corporate Management



### 労 務

社員が安心して挑戦できる  
組織をつくる

### 心理的安全性の 実践ポイント

- 1 心理的安全性とは
- 2 心理的安全性が組織にもたらす4つのメリット
- 3 心理的安全性を高めるための人事アプローチ
- 4 国内企業における心理的安全性向上の実践例

税理士法人 森田会計事務所

2025  
**10**  
OCT

# 1 | 心理的安全性とは

少子高齢化による人手不足など、中小企業を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。この状況を乗り越え、持続的に成長するための鍵となるのは、従業員の能力を最大限に引き出す「人的資本経営」の強化に他なりません。

その成功の土台となるのが、本レポートのテーマである「心理的安全性」です。これは、従業員が失敗を恐れず挑戦し、自由に発言できる組織文化を指します。

本レポートでは、心理的安全性の重要性から具体的な育み方までを、成功企業の事例を交えて分かりやすく解説します。皆様の経営力強化の一助となれば幸いです。

## 1 | 心理的安全性の定義

「心理的安全性」とは、ハーバード大学のエイミー・エドモンドソン教授によって提唱された概念で、「チームのメンバーが、自分の発言や行動によって恥をかいったり、拒絶されたり、罰せられたりしないと信じられる状態」と定義されています。

簡単に言えば、「こんな初歩的な質問をしたら、無知だと思われるかもしれない」「反対意見を述べたら、和を乱すやつだと思われるかもしれない」といった、対人関係における不安を感じることなく、誰もが安心して発言・行動できる環境のことです。

重要なのは、これが単なる「仲の良さ」や「居心地の良さ」だけを指すのではないという点です。むしろ、チームの目標達成のために率直な意見交換や、時には建設的な意見の対立でさえ気兼ねなく行える状態こそが、真の心理的安全性が保たれた職場と言えます。

そのような職場では、従業員一人ひとりが本来の自分をさらけ出し、持てる能力を最大限に発揮することができます。

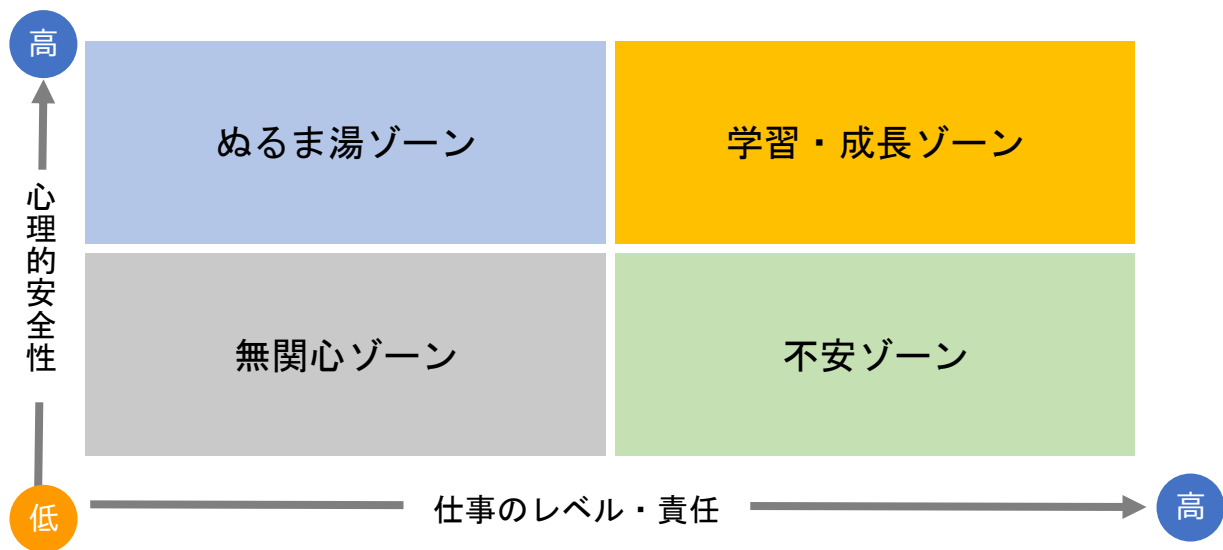
### 【心理的安全性の要素】

|       |                |
|-------|----------------|
| 話しやすさ | リスクなく率直な意見が言える |
| 助け合い  | 困ったときはお互い様     |
| 挑戦    | チャレンジを歓迎する     |
| 新奇歓迎  | 個性を発揮して活躍できる   |

## 2 | 「ぬるま湯」との違い：成長を促す「健全な危機感」との両立

心理的安全性が高いという、最も多く誤解されるのが「ぬるま湯のような職場」と捉えられることです。心理的安全性の高さを評価する際は、仕事のレベル（責任度）も併せてみることで、ぬるま湯の職場ではなく、発言できる環境下で学習し、成長できる組織となっているかを確認することができます。

心理的安全性は、挑戦と成長に必要な「健全な危機感や責任」が両立してこそ、真価を発揮します。



● **ぬるま湯ゾーン（心理的安全性：高／仕事のレベル：低）：**

居心地は良いものの、挑戦や成長がなく、現状維持に甘んじてしまう状態です。

● **不安ゾーン（心理的安全性：低／仕事のレベル：高）：**

高い成果を求められる一方で、失敗が許されないため、従業員は常に不安を感じ、挑戦を避けるようになります。

● **無関心ゾーン（心理的安全性：低／仕事のレベル：低）：**

従業員は組織に無関心で、言われたことだけをこなすようになります。最も生産性が低い状態です。

● **学習・成長ゾーン（心理的安全性：高／仕事のレベル：高）：**

高い目標を掲げつつも、失敗を恐れずに挑戦し、そこから学ぶことができる環境です。従業員は安心して意見を述べ、互いに協力し合いながら、個人としても組織としても成長していくことができます。

### 3 | あなたの職場は大丈夫？心理的安全性が低い職場の4つのサイン

心理的安全性が低い職場では、従業員は自分を守るために、無意識のうちに以下のような4つの不安行動を取ると言われています。

自社の職場環境を振り返る際のチェックリストとしてご活用ください。

#### ①無知だと思われる不安

「こんなことも知らないのか」と思われることを恐れ、疑問や不明点があっても質問できなくなります。その結果、認識のズレや、本来防げたはずのミスが発生します。

#### ②無能だと思われる不安

「仕事ができないやつだ」というレッテルを貼られることを恐れ、自分のミスや弱点を素直に認め、助けを求めることができなくなります。問題の報告が遅れ、事態が悪化する原因となります。

#### ③邪魔をしていると思われる不安

「忙しい人の時間を奪ってしまうのでは」と過度に遠慮し、発言や相談をためらってしまいます。結果として、有益な情報共有や連携の機会が失われます。

#### ④ネガティブだと思われる不安

「いつも文句ばかり言う」「批判的だ」と見られることを恐れ、現状の業務や方針に対する懸念点や反対意見を口にしなくなります。組織は健全なフィードバックを失い、間違った方向に進むリスクが高まります。

|                                                  |                                                                                                          |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>危険度レベル1</b><br><b>【黄信号】</b><br>(1～2つ当てはまる場合)  | 特定のチームや個人の間で、時折、発言をためらう雰囲気がある段階です。まだ大きな実害は出ていませんが、放置すると徐々に悪化する恐れがある「初期症状」です。                             |
| <b>危険度レベル2</b><br><b>【赤信号】</b><br>(3つ当てはまる場合)    | 4つの不安のうち複数が常態化し、多くの従業員が「本音を言うのはリスクだ」と感じている段階です。<br>会議での沈黙や、失敗の報告遅れが目立つようになり、チームのパフォーマンスに明らかな悪影響が出始めています。 |
| <b>危険度レベル3</b><br><b>【緊急事態】</b><br>(4つ全て当てはまる場合) | 4つの不安が組織文化として深く根付いてしまっています。<br>従業員は常に他者からの評価を気にし、自分を守ることを最優先に行動している状態で、組織全体が活力を失っています。                   |

## 2 | 心理的安全性が組織にもたらす4つのメリット

「心理的安全性」という言葉は、単に「仲が良く、居心地の良い職場」を意味するものではありません。それは、従業員一人ひとりが組織の成功を信じ、自らの意見やアイデア、さらには懸念点や失敗さえも気兼ねなく発信できる文化そのものを指します。

本章では、心理的安全性が具体的にどのような形で企業の力となるのか、代表的な4つのメリットについて、解説していきます。

### 1 | 生産性の向上: 個の力がチームの力へ

心理的安全性の最も直接的なメリットは、組織全体の生産性向上です。これは主に2つの側面から実現されます。

#### ① 情報共有の圧倒的な活性化

心理的安全性が低い職場では、従業員は「こんなことを言ったら否定されるかもしれない」と発言をためらいがちです。その結果、業務上の重要な懸念点や有益な情報が共有されず、チーム全体が非効率な動きをしてしまうことが少なくありません。

一方、心理的安全性が高い職場では、従業員は自分の考えや気づきを率直に共有します。

これにより、チームは常に最新かつ正確な情報に基づいて意思決定ができ、無駄な手戻りやミスコミュニケーションが劇的に減少します。

#### ② 従業員エンゲージメントの向上

従業員は、自分の意見が尊重され、貢献が認められる環境で働くことで、「この組織のために頑張りたい」という自律的な意欲、すなわちエンゲージメントが高まります。

エンゲージメントが高い従業員は、指示された業務をこなすだけでなく、自ら課題を発見してより良い方法を模索しようとするため、チーム全体のパフォーマンスは飛躍的に向上していきます。

#### 【生産性向上による効果】

- 無駄な手戻りやミスコミュニケーションが減り、チーム全体の連携が効率化される。
- 組織への貢献意欲が高まり、自律的な行動意欲が高まる。
- 指示待ちではなく、自ら課題を発見し、改善に取り組みだす。

## 2 | イノベーションの創出: 挑戦する文化が未来を創る

現代の不確実な市場環境において、イノベーションは企業存続のための生命線です。そのような中で心理的安全性は、新しいアイデアや挑戦が生まれるために不可欠な土壌となります。

心理的安全性が確保されたチームでは、失敗を恐れない挑戦が推奨されます。通常、新しい試みには失敗のリスクが伴いますが、失敗が非難される環境では誰もリスクを取ろうとはしません。

しかし、失敗が「貴重な学習機会」として捉えられる文化があれば、従業員は安心して新しいアイデアを試し、そこから得られた知見をチーム全体で共有することができます。

この試行錯誤のサイクルこそが、画期的な製品やサービスを生み出す源泉となります。

また、心理的安全性は建設的な意見対立を促します。多様なバックグラウンドを持つメンバーが集まっても、同調圧力が強ければ当たり障りのない意見しか出てきません。

しかし、異なる意見をぶつけ合うことが歓迎される環境であれば、それぞれの視点が化学反応を起こし、一人では思いつかなかったような創造的な解決策が生まれる可能性が高まります。

### 【アイデアの質向上による効果】

- 非難されない環境により、自由な発言が増える。
- 他者の意見に対して、ブラッシュアップを目的とした発言が増える。
- 多様な視点を持ち、組織としての創造的な解決策が生まれる。

## 3 | 人材の定着: 選ばれる職場になるために

人手不足が深刻化する中、優秀な人材を確保し、定着させることは中小企業にとって最重要課題の一つです。心理的安全性は、従業員の離職率を低下させ、リテンション（人材定着）を促進する上で極めて重要な役割を果たします。

従業員は、自分の存在が認められ、安心して自分らしくいられる職場に「居場所」を感じます。

この心理的な所属感、給与や待遇といった条件面だけでは得られない、強い定着インセンティブとなります。特に、キャリアの浅い若手社員にとって、ミスを恐れずに質問や相談ができる環境は、成長実感に直結し、早期離職を防ぐ上で非常に効果的です。

また、エンゲージメントの高さがリテンションに繋がることも、数多くの調査で明らかになっています。自分の仕事に誇りを持ち、組織の成功に貢献していると感じられる従業員は、困難な状況に直面しても簡単には会社を辞めません。

心理的安全性は、このエンゲージメントを育むための基盤であり、従業員が「この会社で働きたい」と心から思える魅力的な職場環境を創出します。

#### 【人材定着につながる要素】

- 安心して自分らしくいられる職場に、居場所を感じることができる。
- ミスを恐れず挑戦できる環境に、成長を感じることができる。
- 自分の仕事に誇りをもち、組織への貢献を実感することができる。

## 4 | コンプライアンス・不正防止：見えないリスクを顕在化させる

組織内で発生する不正行為やハラスメントは、企業の信頼を一瞬にして失墜させかねない重大な経営リスクです。心理的安全性は、これらのリスクに対する強力な「予防ワクチン」として機能します。

心理的安全性が低い組織では、たとえ不正の兆候やハラスメントに気づいたとしても、「告げ口したと思われたらどうしよう」「自分が不利益を被るかもしれない」という恐怖から、従業員は声を上げることができません。その結果、問題が水面下で進行し、発覚した時には手遅れ、という事態に陥りがちです。

一方で、心理的安全性が高い組織では、従業員は懸念点を早期に報告・相談することにより、ためらいがありません。

問題が小さいうちに顕在化するため、迅速な対応が可能となり、深刻な事態への発展を未然に防ぐことができます。また、そもそも他者への配慮や尊重が根付いた文化であるため、ハラスメント自体が発生しにくい環境であるとも言えます。

心理的安全性の確保は、従業員を守るだけでなく、企業の評判を守る上でも不可欠な取り組みなのです。

#### 【リスク顕在化につながる環境】

- 自分への不利益を心配することなく、問題を発信することができる。
- おかしいと思うことを誰もが率直に意見することができる。
- 他者への配慮や尊重が根付き、ハラスメントを抑制することができる。

## 3 | 心理的安全性を高めるための人事アプローチ

心理的安全性が組織にもたらすメリットを理解した上で、次に重要となるのは「具体的にどうすれば自社の心理的安全性を高めることができるのか」という問いです。

本章では、組織の心理的安全性を高めるために、人事部門が主体となって推進できる施策を「経営層」「管理職」「従業員・チーム」という3つのアプローチから具体的に解説します。

### 1 | 経営層のコミットメントと発信:変革はトップから始まる

組織文化の変革において、経営トップの姿勢は何よりも重要です。従業員は、経営陣が何を重視し、どのような行動を求めているかを敏感に感じ取ります。

したがって、心理的安全性の向上を目指す第一歩は、経営層がその重要性を深く理解し、全社に向けて明確なメッセージを発信することです。

#### ● トップメッセージの具体化

社長や役員が、朝礼や社内報、全社ミーティングなどのあらゆる機会を通じて、「心理的安全性の確保は、我が社の成長に不可欠な経営戦略である」と繰り返し発信します。その際、「失敗を恐れず挑戦してほしい」「異なる意見を歓迎する」といった具体的な言葉で、従業員の行動を後押しすることが重要です。

#### ● 経営陣自らの実践

メッセージに説得力を持たせるためには、経営陣自らが心理的安全性を体現する行動を示す必要があります。例えば、会議の場で率先して若手の意見に耳を傾けたり、自らの失敗談をオープンに語ったりする姿は、「この会社では、安心して発言して良いのだ」という強力なメッセージとなります。

#### ● 評価制度との連動

管理職の評価項目に「部下の心理的安全性を高めるための取り組み」を加えるなど、経営の本気度を制度として示す支援を行います。

評価にいれることで、心理的安全性に対する行動のフィードバックが行われます。

## 2 | 管理職の意識・行動変革: チームの空気を作るキーパーソン

従業員にとって、最も身近な組織は自らが所属するチームであり、その心理的安全性を左右する最大の要因は、直属の上司である管理職の存在です。

人事部門は、管理職が心理的安全性を高めるためのスキルとマインドセットを身につけられるよう、支援する必要があります。

### ●管理職向け研修の実施

心理的安全性の概念やその重要性に加え、「傾聴」「承認」「質問力」といった、部下の意見を引き出すための具体的なコミュニケーションスキルを学ぶ研修を実施します。特に、部下からのネガティブな報告や反対意見を受けた際の、自身の感情をコントロールし、建設的に対応するトレーニングは効果的です。

### ●1on1ミーティングの質の向上

多くの企業で導入されている1on1ミーティングを、単なる進捗確認の場から、部下が安心して何でも話せる「対話の場」へと転換させます。人事部門は、管理職に向けて1on1の目的を再定義し、効果的な進め方のガイドラインやトークスクリプト例を提供することで、その質の向上を支援します。

## 3 | チーム単位での関係性の質向上: 日々の積み重ねが文化を創る

心理的安全性は、日々のコミュニケーションの積み重ねによって育まれます。

人事部門には、従業員同士がより相互理解を深め、ポジティブな関係性を築くための「仕掛け」づくりの役割があります。

### ●感謝や称賛を伝え合う文化の醸成

サンクスカードなどを活用し、従業員同士が日々の業務における貢献や協力に対して、気軽に感謝や称賛を伝え合える仕組みを導入します。これにより、ポジティブなコミュニケーションが活性化し、互いの存在を尊重し合う文化が育まれます。

### ●チームビルディングの支援

業務から少し離れて、チームメンバーの人となりや価値観を知る機会を提供します。新メンバーの歓迎会やチームランチの費用補助、あるいは部署横断でのワークショップや社内イベントの企画などを通じて、部署内および部署間の円滑な人間関係構築をサポートします。

## 4 | 国内企業における心理的安全性向上の実践例

### 【事例1】「昔からのやり方」が通用しない時代の壁を解消したA社

■創業：1990年      ■事業内容：建設資材を扱う専門商社      ■従業員数：70名

#### (1) 企業概要と経営課題

A社は、創業社長とベテラン社員たちの努力により、地域の建設業界で確固たる地位を築いてきました。しかし、その成功体験が、新しい変化を受け入れる上での障壁となりつつありました。

##### 【A社の課題】

##### 1. 「社長・ベテランの意見が絶対」の風土

会議の場では、社長や役員の鶴の一声で方針が決定。若手社員が新しいデジタルツールの導入や営業手法を提案しても、「うちは昔からこのやり方で成功してきたんだ」と一蹴されることが多かった。

##### 2. 世代間のコミュニケーション不全

飲み会などの場以外で、ベテラン社員と若手社員が業務について深く話す機会がほとんどない。若手は「ベテランは怖い、話しかけにくい」、ベテランは「最近の若者は何を考えているか分からない」と互いに距離を感じていた。

##### 3. 若手の指示待ちと諦め

新しい提案が受け入れられない経験が重なり、若手社員は次第に「言われたことだけやればいい」という指示待ち姿勢に。成長実感を得られず、入社3年以内の離職率の高さが経営課題となっていた。

経営陣も、このままでは会社の未来はないと危機感を抱きつつも、何から手をつければ良いか分からずにいました。

#### (2) 「対話」と「小さな成功体験」で組織を動かす

A社の人事担当者は、トップダウンで変革を指示するのではなく、対話の場を作り、小さな成功体験を積み重ねるアプローチを選択しました。

### ①経営陣・管理職向け「対話型リーダーシップ・ワークショップ」

A社の変革は、まず経営陣と管理職自身の意識を変えることから始まりました。

人事担当者の主導で、社長を含む全管理職を対象とした「対話型リーダーシップ・ワークショップ」が開催されました。外部からプロのファシリテーターを招いたこのワークショップの目的はただ一つ、部下の意見を真摯に引き出す「聞く姿勢」を、理屈ではなく体感として学ぶことでした。

ワークショップでは、参加者は役職を一旦忘れ、「自社の強みと弱み」というテーマでフラットに対話を交わしました。ファシリテーターが投げかけた「なぜ若者は提案してくれないのでしょうか？」という問いに、当初は「最近の若者は…」といった他責の意見も出ました。しかし、対話が深まるにつれ、議論は核心へと向かっていき、「どうすれば、若者は安心して提案できるようになるだろうか？」という建設的な問いへと視点を転換できたことが、A社にとって大きな一歩となりました。管理職たちは、部下の沈黙の原因が、実は自分たちの言動にあったのかもしれないと気づくことができました。

### ②アイデアの種を育てる「業務改善ミーティング」

リーダーシップ・ワークショップで生まれた対話の機運を具体的な行動に繋げるため、人事担当者は次に「業務改善提案制度」のリニューアルに着手しました。

その目的は、どんな小さなアイデアでも歓迎される雰囲気を作り、若手社員の中に「自分もこの会社を良くできるんだ」という当事者意識を育むことでした。

まず、誰も見向きもしなかった形式的な提案箱は廃止されました。代わりに始まったのが、月1回の「もっとこうすれば良くなる！ミーティング」です。

ここでは、若手社員が付箋などに匿名で書いた改善案を出し合い、役職に関係なく全員でその実現可能性を議論します。さらに、採用されたアイデアには報奨金が支給され、提案者と実行をサポートした先輩社員が社内報で表彰される仕組みも作られました。

この新しい試みから生まれた最初の成功事例が、「見積書作成プロセスのデジタル化」でした。この小さな成功が、若手社員の自信と、組織全体の変革へとつながっていきました。

## (3)成果と成功のポイント

目に見える成果として、施策開始後わずか1年で、長年の課題であった若手社員（入社5年以内）の離職率が半減。さらに、活性化した業務改善提案制度からは、年間で30件以上の業務効率化策が生まれました。しかし、変化は数字だけに留まりませんでした。

かつては沈黙が支配していた会議で、社長が自ら若手社員に「君はどう思う？」と意見を求める光景が見られるようになったのです。また、廊下ではベテラン社員が若手に「この前の提案、どうなった？」と気さくに声をかけるなど、これまで壁を感じていた世代間の自然なコミュニケーションが生まれるようになりました。

## 【事例2】「50人の壁」とハイブリッドワークのジレンマを解消したB社

■創業：2015年    ■事業内容：IT業    ■従業員数：約60名

### (1)企業概要と経営課題

B社は、創業以来の「全員野球」の文化で成長を続けてきました。しかし、従業員が50名を超えたあたりから、これまでにはなかった組織的課題が顕在化し始めました。

#### 【B社の課題】

##### 1. 創業メンバーと中途入社組の断絶

創業期から在籍するメンバーの「言わなくても分かるだろう」という感覚が、中途入社者にとっては「情報が共有されない」「会社の文化に馴染めない」という壁になっていました。会社のビジョンや価値観が暗黙知のままで、新しく入ったメンバーに浸透していませんでした。

##### 2. 役割分担による部門の連携不足

組織が細分化され、セールス、開発、カスタマーサクセスといった部署間の連携が希薄に。「隣のチームが何に困っているのか分からない」状態が生まれ、顧客への対応のスピード感を欠く場面が見られました。

##### 3. ハイブリッドワークの弊害

オフィス出社組とリモートワーク組の間で、情報格差や心理的な距離が生まれていました。特にリモート組は、オフィスでの何気ない会話から取り残されているような疎外感を抱きやすかったのです。

これらの課題は、経営陣が「会社の成長フェーズが変わった」ことを認識するきっかけとなりました。創業期の文化を大切にしつつも、新しい仕組みで組織をアップデートする必要に迫られていました。

### (2)「意図的な仕組み」で創業期の熱量を取り戻す

B社の人事部は、組織の一体感を取り戻し、誰もが安心して働ける環境を作るため、オンラインとオフラインを組み合わせた施策を展開しました。

#### ①バリュー浸透と称賛の文化づくり

会社の行動指針であるバリューを、ただ壁に貼られた言葉で終わらせず、日々の業務に根付かせることが課題となっていました。その解決のために導入されたのが、ピアボーナスツールです。従業員同士が感謝や称賛をポイントと共に送り合うこのツールに、B社は

独自のルールを加えました。

それは、投稿する際に会社の5つのバリューのうち、どの行動に当てはまるかをハッシュタグ（例：#当事者意識）で紐づけるというものです。さらに、毎週の全社朝会では、バリューを最も体現した素晴らしい投稿を表彰。これにより、「どのような行動が会社で称賛されるのか」が全社員の共通認識となり、ポジティブな行動が自然と増えていきました。

## ②「部署横断のコミュニケーション活性化」

部署を越えたコミュニケーションの場を意図的に構築することを目指しました。例えば、「#趣味\_キャンプ」のように、業務外の雑談チャンネルを開設し、偶発的な会話が生まれる土壌づくりや、部署も役職も異なるメンバーがランダムに集うオンライン雑談会「シャッフルコーヒー」を月1回開催し、普段関わらない人同士の接点が深まりました。

さらに、四半期に一度の全社員参加のオフサイトミーティングでは、ビジョンを再確認すると共に、部署横断のワークショップを通じて社員同士の繋がりを深めました。

## (3)結果と成果

①～②の取組の結果、以下のような成果が見られました。

### ●定量的成果

- ・エンゲージメントサーベイの「会社のビジョンに共感している」「他部署との協力体制」のスコアが半年で15%向上した。
- ・ピアボーナスツールの利用率は90%に達し、バリューに紐づいた投稿が全体の6割を占めた。

### ●定性的成果

- ・中途入社者が早期に会社の文化に馴染み、パフォーマンスを発揮しやすくなった。
- ・リモートでも他部署のメンバーの活躍や人となりが見えるようになり、業務上の連携がスムーズになった。

成功のポイントは、経営陣が「会社の成長フェーズが変わった」という課題を全社で共有し、解決に本気で取り組む姿勢を見せたことでした。そして、ツール導入だけでなくオフラインの施策を組み合わせ、ハイブリッドな働き方に合わせたコミュニケーションを設計したことが、文化の再構築を成功に導きました。

心理的安全性は単なる「仲良し」状態とは異なり、適切なルールや責任感と共に成立するものです。また、チャレンジを促し失敗を許容する社風を育むことは、強い組織づくりにもつながります。

本レポートが貴社の参考になれば幸いです。

■参考資料

「心理的安全性のつくり方」(石井 遼介 著 日本能率協会マネジメントセンター)

「傾聴の基本」(古宮 昇 著 総合法令出版)

厚生労働省:職場における心の健康づくり

## 企業経営情報レポート

社員が安心して挑戦できる組織をつくる 心理的安全性の実践ポイント

---

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

---

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。