

「心理的安全性」のある職場づくり

新しいチームづくり = “ チーミング ”

安全な職場ほど失敗報告は多い ! ?

NPO法人 安全と安心 心のまなびば 代表

川崎医療福祉大学名誉教授

主幹総合交通心理士 金光 義弘

§ 1. 「心理的安全性」の安全運転管理

- 最近の組織行動学で「心理的安全性」という言葉を耳にします
- 皆さんの職場の「心理的安全性」は保たれていますか？
- 「心理的安全性」とは組織内の人間が自らの発言や行動が、他者から非難されたり、嘲笑されたり、無視されたりする心配がなく受容され、尊重される自由闊達な人間的環境のことを指します
- 換言すると、組織（職場）の仲間に、自分の失敗やヒヤリハットの体験を述べ、事故の予防や再発防止に役立つ情報の共有を図ることができる明朗快活な風土がありますか？
- 表面的な安全運転管理術を知識として学習すると同時に、その背景にある人間の思考にも関心を持っていただきたい

§ 2. 安全運転管理者法定講習の課題

交通事故予防のために管理者が果たすべき役割

1. 安全管理チームづくり = 「チーミング」
2. 事故予防 = 危険予知思考 = 防衛的悲観主義
3. インシデント（ヒヤリハット）の報告と共有
（「ハインリッヒの法則」の検証）
4. 「心理的安全性」の担保
5. 発言の自由と変革

§ 3. あなたの職場の安全運転管理班で、
インシデント（ヒヤリハット）報告会は
有効になされていますか？

A Yes されている

B ? 何とも言えない

C No されていない

X 定期的に されてい
る

Y いつされているか
わからない

Z 全くされていない

1 週に
1回以上

2 月に
1回以上

3 年に
1回以上

4 不定期に
大事故が
あった時

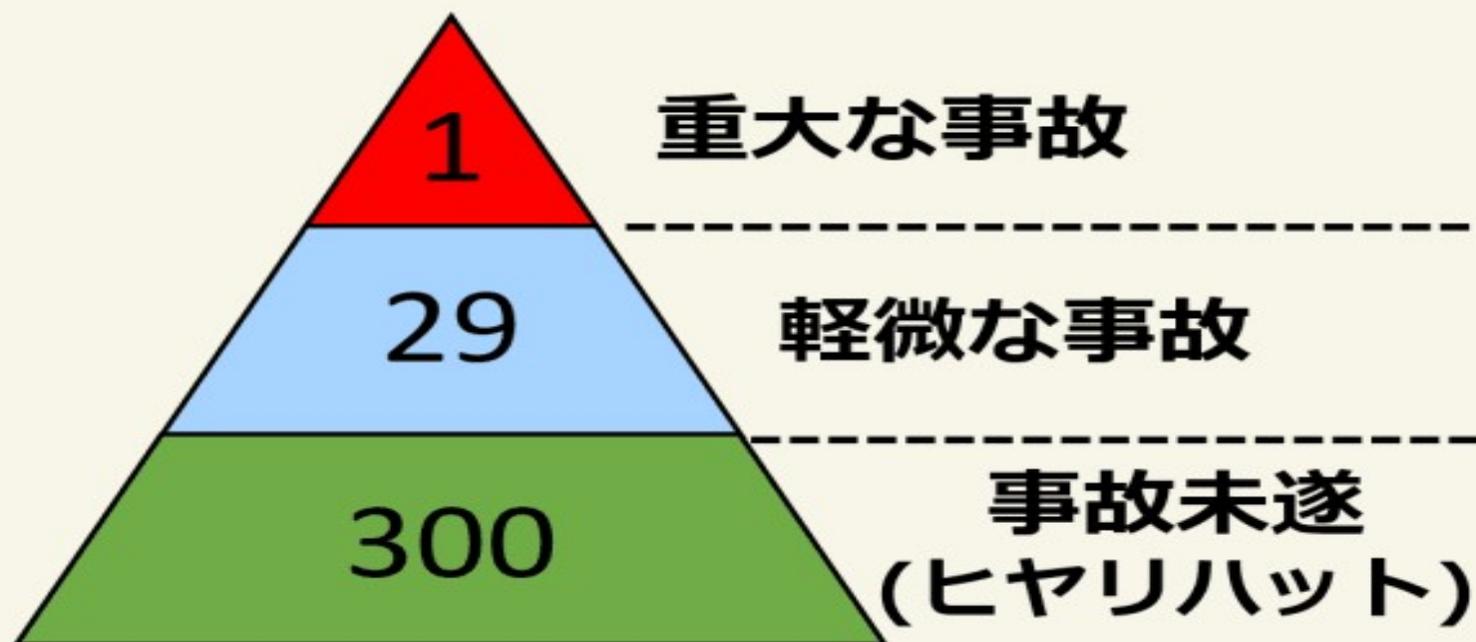
5 職場で
話し合う
程度

6 聞いたこ
ともない

§ 4. ヒヤリハット情報の共有 = 「心理的安全性」

5

【ハインリッヒの法則】



§ 5. 安全運転管理のチームング

安全運転管理班（チーム）に求められる要件

- 人は誰でも失敗することを前提とした安全管理のありかた
- 失敗にくじけることなく、再発防止に役立つ回復力の発揮
- 回復力を獲得することができる考え方と方法がある
- そのキーワードは所属するチームの「心理的安全性」
- Edmondsonのチームング研究を学ぶ

心理的安全性 & チーミング Amy C. Edmondson

- 「生産性が高いチームは心理的安全性が高い」との研究結果を
発表したことから注目され、心理的安全性を高めることで個人
や組織の効果的な学習や改革につながると期待されている
- 失敗が多い会社(チーム)ほど業績は低い？／高い？
- 「無知、無能、邪魔、ネガティブだと思われる可能性のある行
動をしても、このチームなら大丈夫だ」と信じられるかどうか
- 言い換えれば、「チーム内でミスをして、それを理由に非難
されることはない」と思えるチーム（=心理的安全性の高い
チーム）の方が、チーム全体として高い能力を発揮する

職場（チーム）の心理的安全性尺度

- 1. このチームでは、ミスをしていても責められることはない
- 2. このチームのメンバーは、問題点や難しい課題を提起することができる
- 3. このチームでは、人と違うことを受け入れることがよくある
- 4. このチームでは、リスクを冒（おか）しても安全性が保たれる
- 5. このチームでは、他のメンバーに助けを求めやすい
- 6. このチームでは、私の努力を意図的に無視する行動を取る人はいない
- 7. このチームのメンバーと一緒に仕事をしていると、私に自信のあるスキルや才能が評価され、活かされる

チームング

A.C. Edmondson

1部改編 金光

§ 6. 心理的安全性と不安の除去

9

心理的安全性を保つうえで取り除くべき4つの不安



無知

思われる恐ろしさ

他人に思われる不安



無能

思われる恐ろしさ

他人に思われる不安



ネガティブと

思われる恐さ



邪魔してと

思われる恐さ

安全性を脅かす4つの不安とフリ（印象操作）

心理的安全性を脅かす4つの不安を打ち消そうとするフリ

4つの不安 = 自己印象操作

自分の印象を悪く見せないために**良い子のふり**をする

無知

知ったかぶり

無能

できるフリ

邪魔

満足してるフリ

ネガティブ・否定的

問題がないフリ

§ 7. 安心感から育つもの

- 失敗の不安感からの解放
- 恐怖心の払拭 対人恐怖症
- 守られている感覚 他者を守る意識
- 自己主張力 アサーション
- 自己効力感 やればできる自信
- 思考の転換 視野の拡大
- 冒険心 探求心 新奇性
- 自由度 積極性
- 協働・共有 ワークエンゲイジメント
- 職場の活性化 ディーセントワーク

子ども・若者の
自立・自律の芽を
摘むことなかれ

親離れ
子離れ

安全基地



冒険心
ぼうけんしん

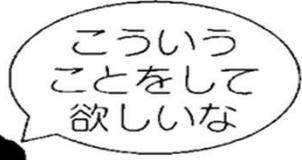
いろいろなことを
するからみてね



- ・見守っていてね
- ・手伝ってね
- ・一緒に楽しんでね
- ・すごいってみて

安全基地

七転び八起



レジリエンス
弾性 *resilience*

自立、自律

確実な避難所



- ・まもってね
- ・なぐさめてね
- ・大好きってうけとめて
- ・気持ちを落ち着かせてね

今行くから
おいでよって
待っててね

いつだって: 子どもより大きく、子どもより強く、子どもより賢く、
そして優しい存在でいよう。
できるときは: 子どもの要求にこたえよう。
必要なときは: 毅然と対応しよう。

安心感の輪 Cooper's
Circle of Security

§ 8. 失敗の評価とその後の対応

- 第三者委員会 当該組織とは独立した機関、メンバー
- フィードバック系の適切性 事実の隠蔽 データ捏造 黒塗り
- 責任の所在と程度の判断 責任転嫁 沈黙 **自己責任**
- 失敗の原因の真摯な究明と潔さ 忖度 虚偽
- 失敗者の尊厳「被害最少の原理」
- **失敗者 ≠ ダメ人間** 弘法も筆の誤り 猿も木から落ちる
- 「**回答を差し控える**」という台詞の横行 **ポジション・ペーパー**

§ 9. 失敗の回復力

失敗を評価する4つの視点

- **物理的視点** 原因究明、再発防止、予防対策
- **経済的視点** 損失、損益、弁済、補償
- **社会的視点** 恥の文化、罰
- **倫理的視点** コンプライアンス、人権問題

- 人間学的視点 カウンセリングの力 事例紹介

§ 10. 「心理的安全性」を保つ には

四つの不安

無知の不安 . . .	知っているふり
無能の不安 . . .	できるふり
邪魔の不安 . . .	あえて発言しない
ネガティブの不安 . . .	あえて肯定的発言

.....

- 「素」の自分の誇張 NG
- 印象操作で自分を偽る NG
- 他者の非を攻撃して自分を守る NG
- 「意見のための意見」 NG

どこかの国の大統領選挙で
見られるNG光景

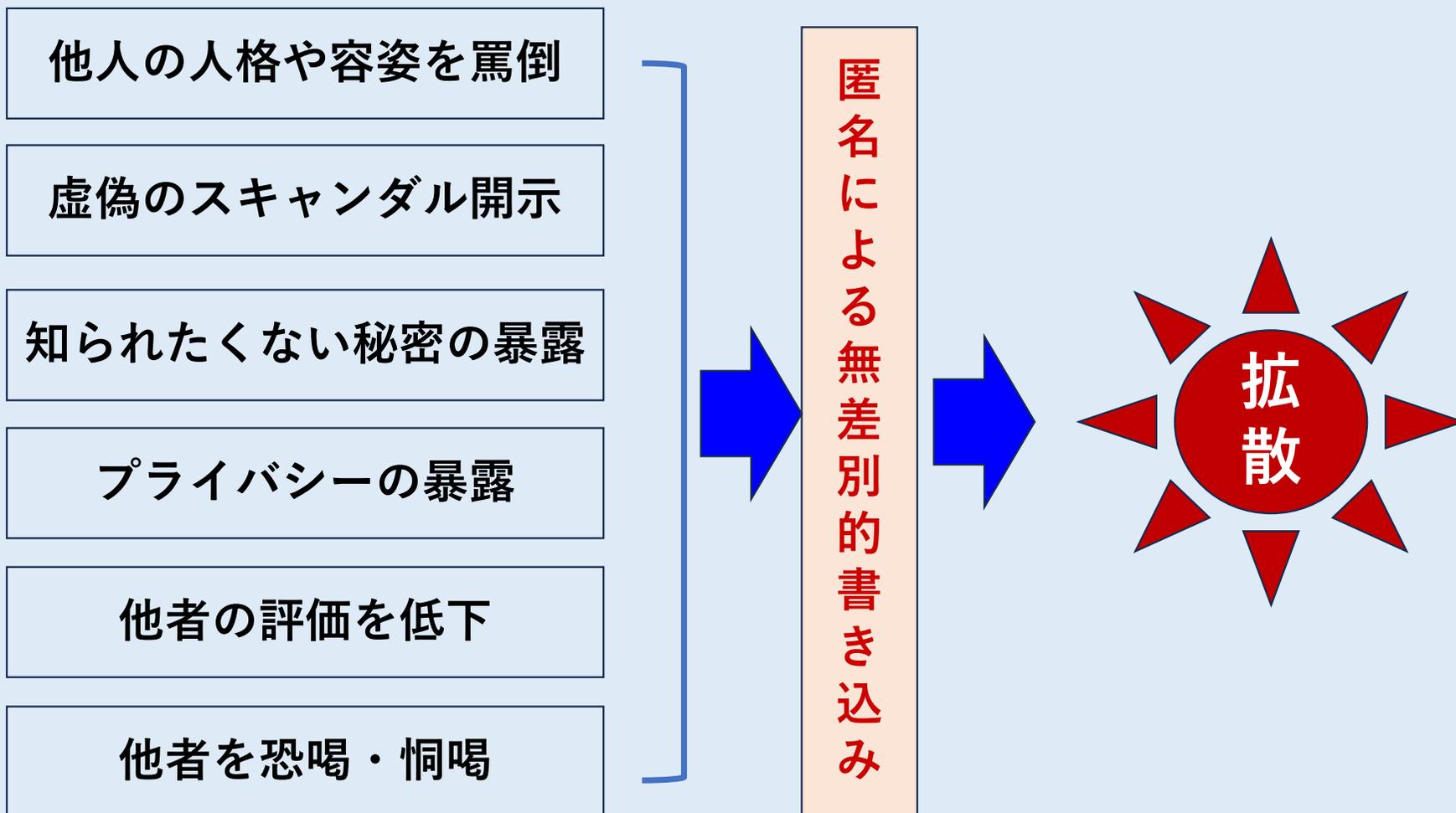
「心理的安全性」を脅かすネガティブ環境

- 誹謗 他者を謗（そし）ること 悪口を言うこと
- 中傷 他者を悪く言って名誉を傷つけること
- 匿名 SNS ネットに自分の名前を伏せて発言する卑怯な手段
- バッシング 没個性化現象 自分が群衆の中にまぎれて攻撃発言
- ブーイング 群衆にまぎれて発するネガティブな意思表示

心理的不安を助長したり、匿名で人格否定をするような卑怯な行動が横行する環境は許されません
我々はそのようなネガティブ行為の加害者にも被害者にもならないように細心の注意を払いましょう

誹謗・中傷の心理－ 1)

拡散過程



誹謗・中傷の心理－2) インターネットの匿名性

- 「誹謗」は他人の悪口を言うこと、「中傷」は根拠のない事を言いふらして、他人の名誉を傷つけることを意味する
- 誹謗中傷とは根拠のない悪口を言いふらして、他人の心を傷つけることを指す
- **インターネットでの匿名性**は、誹謗や中傷が起きやすい原因になる
- 自由なコミュニケーションが可能になった一方で、匿名のまま不特定多数に向けて特定個人の誹謗中傷を書き込んだり、特定個人に向けて一方的に悪意のある書き込みを発信したりすることも可能
- **インターネットでの匿名性**は、誹謗や中傷が起きやすい原因になる

誹謗・中傷の心理－3)

インターネットでの誹謗中傷が後を絶たない理由



メタ認知 鳥瞰図的視点をもった学習法

- 「メタ認知」 = 「**鳥瞰図的視点**」 = 客観的、主体的学習態度
- 近年、学習意欲を高めるために「**メタ認知**」が重要視される
- メタ認知は「認知（知覚、記憶、学習、言語、思考など）」について、**客観的・主体的に認知**すること
- 「**冷静で客観的な判断をしてくれる頭の中の自分**」
学習にたとえると、「どう覚えると覚えやすいのか」「学習全体はどのように進んできたのか」、**第三者の視点**で振り返ったり評価したりする思考手段
- チームリーダーに求められる自分を客観視する能力
- **鳥瞰図的視点** = 地図の技法および図法の一種で、上空から斜めに見下ろすような視点の形式 【飛ぶ鳥の目からみたように見える、というのが鳥瞰の語義】
- 鳥瞰図では透視図法を使った三次元的な描画、あるいはデフォルメ（誇張）が可能のため、目的に応じて本人の主観や個性を強調した表現が可能

「かもしれない運転」の心理と

「防衛的悲観主義」

21

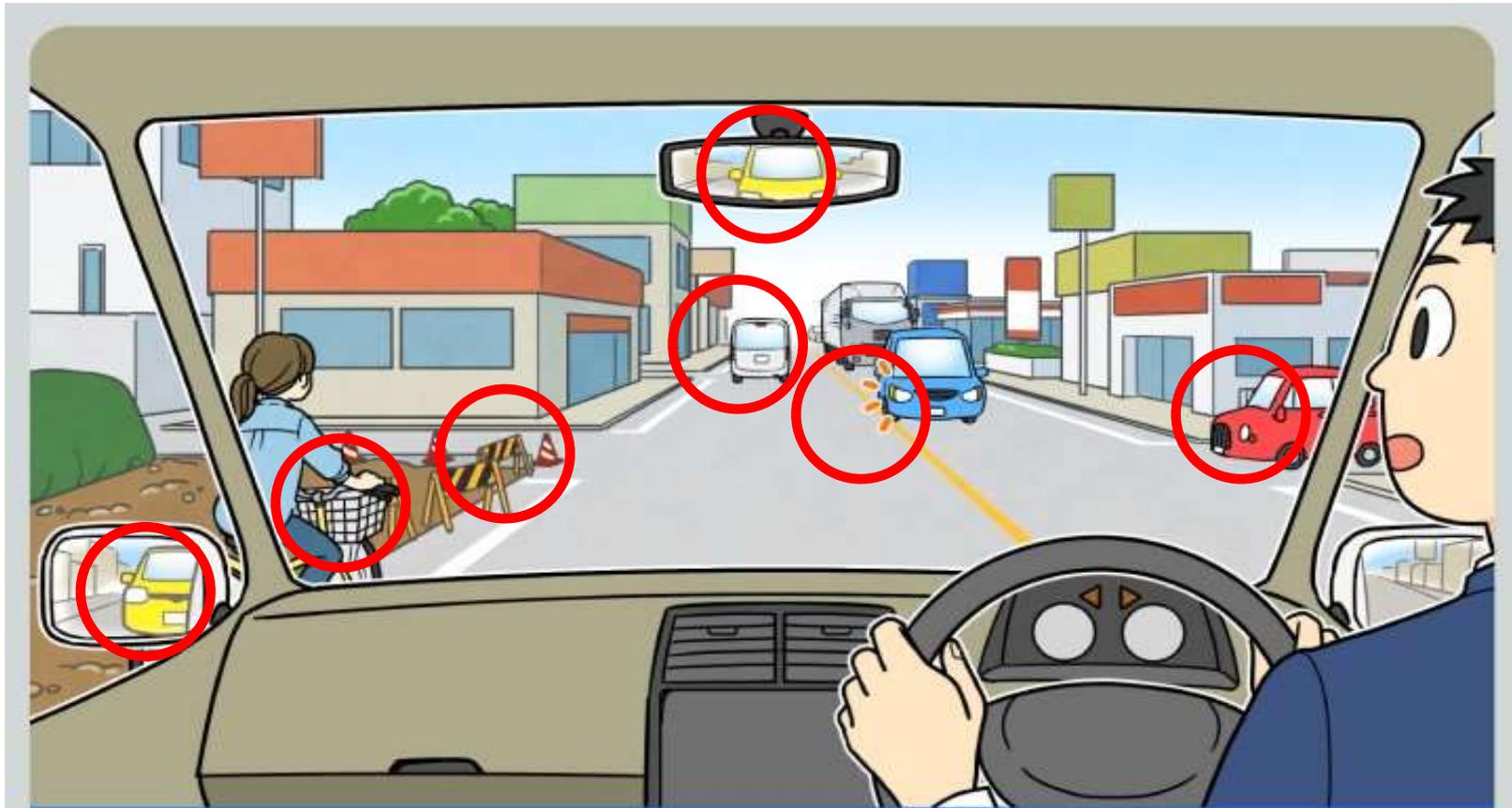
「かもしれない運転」とは、常に潜在的危険の存在を予測しながら運転する慎重な運転態度を言う

この運転態度はまだ起こりもしていない事故を想定するという意味で「悲観的心理」だが、ドライバーは動静注視に優れ、危険をいち早く察知し、安全な運転を可能にすることができる

例えば、車道を走る自転車を追い越そうとしている時には、もしもその自転車が急に右折したり、突然倒れたら、などと危険場面を想定して、減速したり、距離をとって追い越す運転をする

そういう意味で、「かもしれないの心理」を防衛的悲観主義 (*Defensive Pessimism; DP*) と言う (Norem 2001)

日本では「防衛的悲観主義尺度」(外山美樹) が作られている



KYT このような場面では、何に注意して運転しますか？

正解は7つ

- ① ある状況で、私は失敗するかもしれないと思う
- ② ある状況で、失敗している自分の姿が心に浮かぶ
- ③ ある状況で、良くないことが起こるだろうと考える
- ④ ある状況で、失敗したらどうしよう、と考える
- ⑤ 同じような状況で、失敗したことがあることを思い出す
- ⑥ 同じような状況で、良い結果が出たことがないと思う
- ⑦ 同じような状況で、うまくできる自信がないと考える
- ⑧ その状況に臨む前に、失敗しないように時間をかける
- ⑨ その状況に臨む前に、早め早めに何度もチェックする
- ⑩ その状況に臨む前に、成功する様子を考えない

安全運転管理者に求められるマインド

24

- 一 営業成績より安全第一
- 二 健康なくして安全なし
- 三 安全の物差しと幅
- 四 常に「疑い」の思考
- 五 対岸の火事より他山の石
- 六 防衛的悲観主義
- 七 安全で安心しない
- 八 ルールの前にマナーあり
- 九 リスク軽視の代償は危機
- 十 余裕をもった運行