

第Ⅰ部 分科会B

ダイバーシティ経営の推進に不可欠な「心理的安全性」

【ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト】
第13回成果報告会

分科会B
「ダイバーシティ経営の推進に
不可欠な『心理的安全性』」

坂爪洋美 法政大学キャリアデザイン学部 教授
高村 静 中央大学大学院 戦略経営研究科 准教授
佐藤博樹 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授

2021.10.05 版

本分科会の趣旨

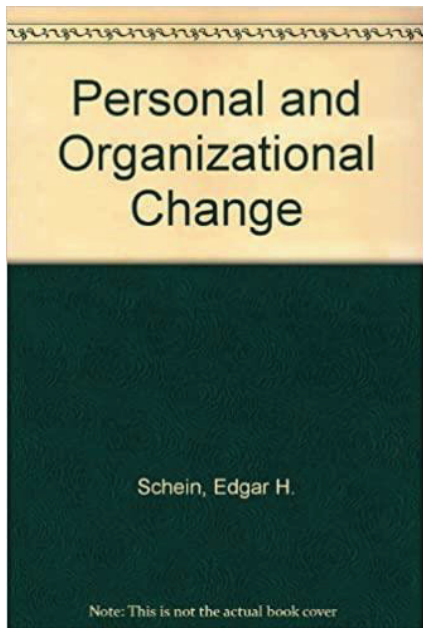
- ダイバーシティが組織によい影響をもたらすために必要なインクルージョン。そのインクルージョンを進めるには「心理的安全性」が欠かせません。
- ただし、最近耳にする機会が増えたこの「心理的安全性」について、「だいたいわかるし、重要なことも理解できているけれど、今ひとつしっくりこない」「どうやって進めていけばよいかわからない」といった声も聞かれます。
- 分科会では「心理的安全性」に対する理解を深めると同時に、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進に心理的安全性が高い職場が不可欠な理由、そのような職場づくりにどう取り組むかについて、先進企業の事例ならびにグループワークを通じて考えます。

タイムテーブル

時間	カテゴリー	タイトル	担当
20分	イントロダクション	<ul style="list-style-type: none"> 本日の趣旨、話題提供 	高村静(中央大学)
30分	事例紹介①	<ul style="list-style-type: none"> 「組織風土改革と心理的安全性」 *なぜ心理的安全性を高めるのか 	・株式会社日本ユニシス様
5分	休憩		
80分	事例紹介②	<ul style="list-style-type: none"> 「心理的安全性の効果と実践」 *震源地として。 *現在地点。 *チームの改善策を導き出す 	・Google Japan様
	グループワーク		
15分	クロージング	<ul style="list-style-type: none"> 本日の議論の振り返り 	坂爪洋美(法政大学)

イントロダクション：話題提供

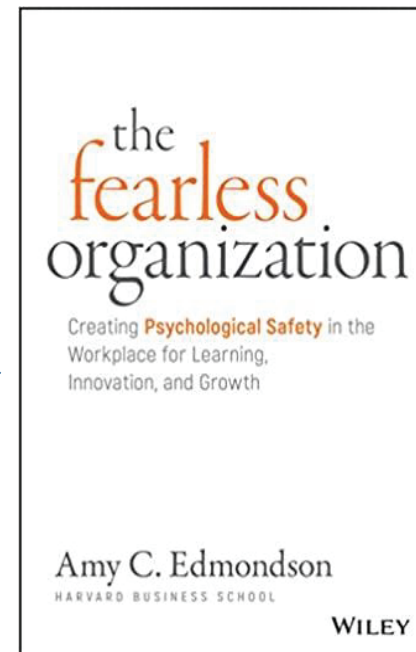
“心理的安全性”の再定義



Schein & Bennis (1965)
Personal and Organizational Change Through Group Methods. New York:Wiley



Gooleの「(再)発見」。
効果的なチームの条件は
チームの協力体制。その
なかで「心理的安全性」が
圧倒的に重要。



Edmondson (2018) *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New York:Wiley
(野津智子訳 村瀬俊朗解説(2021)『恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版



A. Edmondsonによる心理的安全性(1)

- 率直な発言（特に懸念を述べる場合）は、さまざまなレベルの**対人関係のリスク**(*)を孕んでいる。
- 心理的安全性は、**対人関係のリスクをとっても安全だと相互に信じられる職場の環境**、職場の仲間が互いに信頼・尊敬し合い、率直に話ができると思える場合に存在する」



対人関係のリスク

職場において無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われること。
それから生じる不利益。

A. Edmondsonによる心理的安全性(2)

- 心理的安全性は、個人と個人の間ではなく、**職場集団(ワーク・グループ)の中に存在する職場風土**である。
- 心理的安全性はグループレベルで経験される。**ともに仕事をする人々が似た印象をもつ。**



心理的安全性は、

- ✓ 性格とは異なる
- ✓ 感じ振る舞うこととは関係ない
- ✓ 信頼の別名ではない
- ✓ 目標達成基準を下げることではない

どちらのほうが、確からしい？

Do better hospital teams make

優れた医療チームは

A: fewer medication errors

医療ミスが少ない

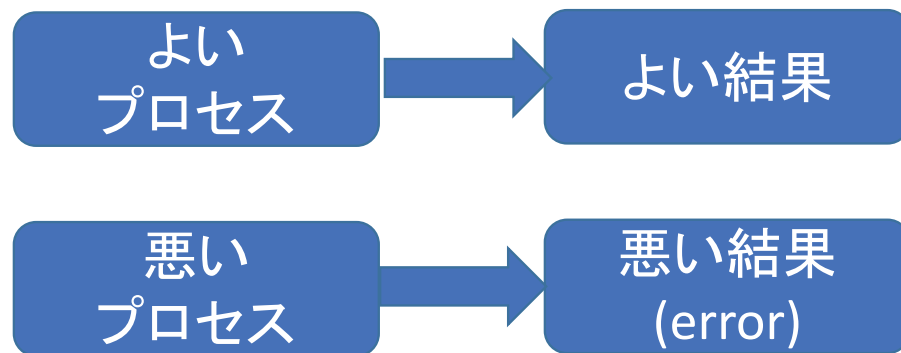
B: more medication errors

医療ミスが多い



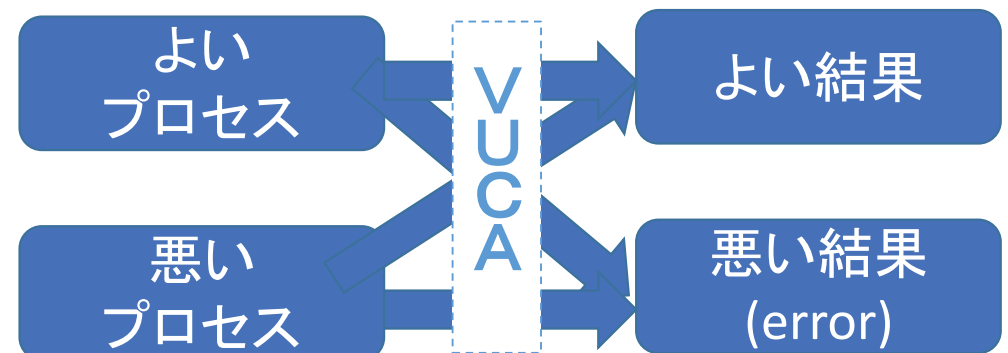
ミスや失敗(error)・・・それは。

■ これまで。ほとんどこうなる。



失敗は・・・
能力や知性を示す

■ 今後。こういうこともある。



失敗は・・・
チームメンバーの気づきを
総合して学習の機会に。
決定的な失敗を防ぐ。

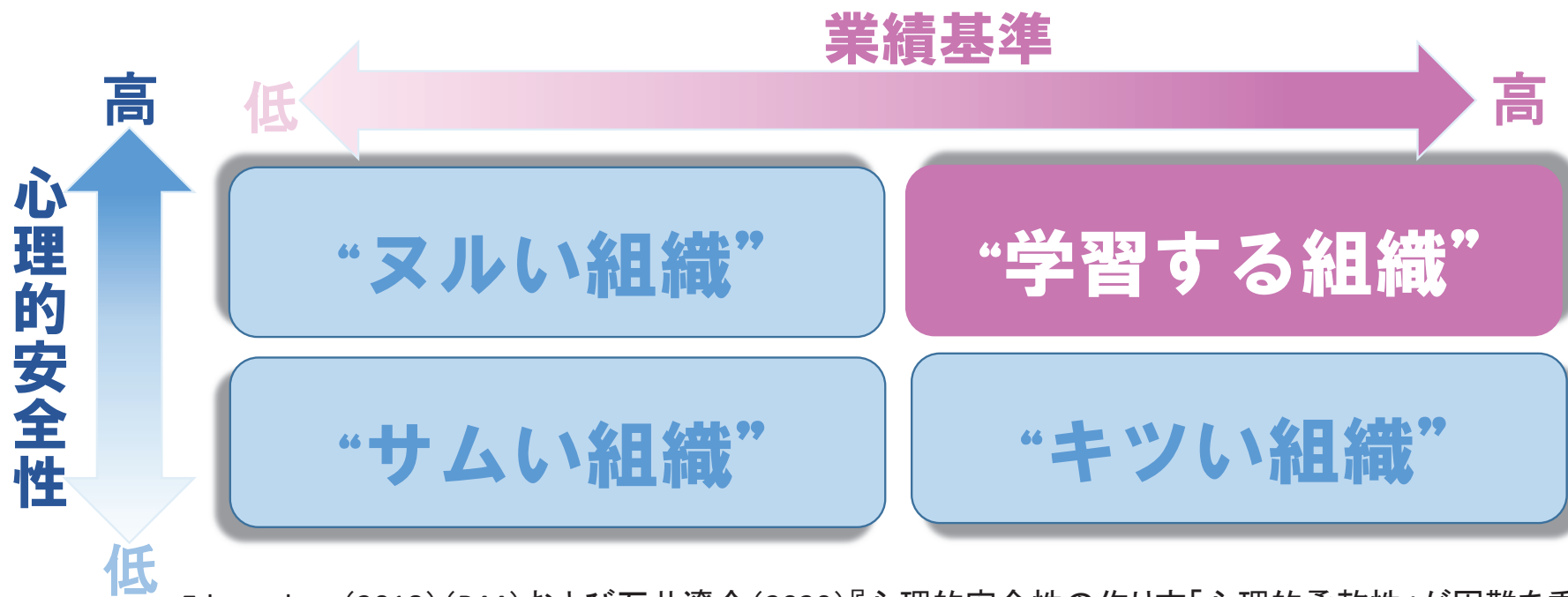
あなたの職場が、以下のいずれにも当てはまるならば。

- ☒ 周りの人（チームメンバー）の協力は必要ない。
（タスク依存性が低く、）
- ☒ 決められた手順通りに進めれば、失敗しない。
（不確実性も低い。）

心理的安全性は必ずしも必要ではない。

心理的安全性が目指すのは、単に居心地の良い職場ではない。

- 合議で意志決定するわけではない。マネージャーはプロセスをコントロールし、意思決定をする。



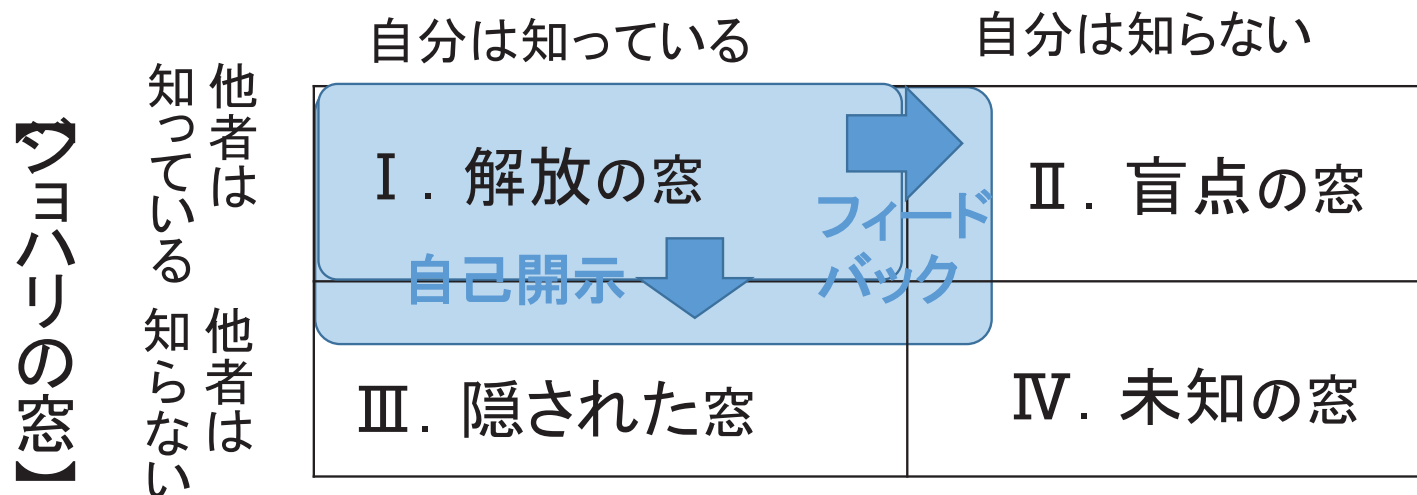
Edmondson (2018) (P44) および石井遼介 (2020) 『心理的安全性の作り方「心理的柔軟性」が困難を乗り越えるチームに変える』日本能率協会マネジメントセンター (P37) を参照。

マネージャーが理解すべきこと

- 心理的安全性は、
 - ✓ 感じ振る舞うこととは関係ない
 - ✓ 目標達成基準を下げることではない
- 心理的安全性は、
 - ✓ 個人と個人の間ではなく、職場集団（ワーク・グループ）の中に存在する職場風土である。
 - ✓ とともに仕事をする人々が似た印象をもつ
- マネージャーは、
 - ✓ 感謝を表す。失敗を恥ずかしいものではないとする
 - ✓ 自ら意思決定を行う
 - ✓ ルールを決める、明らかな違反に制裁措置をとる

心理的安全性はマネージャーが生み出せるし、生み出さなければならない。

- 「今、ここで必要な謙虚さ」(E. シャイン)。自信がないこと、能力や知識がないこと、控えめであること、嘘をつくこととは違う。
- 自分はすべての答えを持っているわけではなく、未来を見通すことはできないと、率直に認めること。リーダーの**自己開示**。



課題提起(1) ダイバーシティと心理的安全性



ダイバーシティが組織によい影響をもたらすためにはインクルージョンが不可欠。

インクルージョンを進めるには「心理的安全性」が不可欠。

課題提起(2) リモートワークと心理的安全性



視認できない部下とコミュニケーションをとり、信頼を基盤とするマネジメントを行うには、心理的安全性が不可欠。

特に仕事と私生活の境界が曖昧になるにつれ、マネージャーは従業員の個人的な状況を考慮した人配置、スケジューリング、調整の決定が重要に。

主な参考資料

- Edmondson (2018) *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New York:Wiley (野津智子 訳 村瀬俊朗解説 (2021)『恐れのない組織 「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版)
- 石井遼介 (2020)『心理的安全性の作り方「心理的柔軟性」が困難を乗り越えるチームに変える』日本能率協会マネジメントセンター
- DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー21年8月号「ハイブリッドワーク」ダイヤモンド社
- Google ウェブサイト 『re:Work』
<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/identify-dynamics-of-effective-teams>

事例紹介

組織風土改革と心理的安全性

～なぜ心理的安全性を高めるのか～



2021年11月2日
日本ユニシス株式会社
人事部ダイバーシティ推進室

Foresight in sight

1 日本ユニシスのご紹介

2 なぜ心理的安全性か

3 当社の取組事例

4 今後に向けて

1 日本ユニシスのご紹介

2 なぜ心理的安全性か

3 当社の取組事例

4 今後に向けて

社名	日本ユニシス株式会社 Nihon Unisys,Ltd.
設立	1958年(昭和33年)3月29日(設立63年)
代表者	代表取締役社長 平岡 昭良
資本金	54億8,317万円
売上高	連結: 3,097億円(2021年3月期)
従業員数	連結: 7,913名、単体: 4,407名(2021年3月31日現在)
グループ会社	18社
事業内容	クラウドやアウトソーシングなどのサービスビジネス、 コンピュータシステムやネットワークシステムの販売・賃貸、ソフトウェアの開発・販売 各種システムサービス
シンボルスポーツ	実業団バドミントン部

すべての人たちがもつ光を掛け合わせ希望ある未来に導く社会的価値創出企業へ

UNISYS

から



BIPROGY

へ —。

日本ユニシス株式会社

BIPROGY株式会社

日本ユニシス株式会社は、2022年4月1日 付で会社名(商号)を「BIPROGY 株式会社」に変更します。

経営課題～ビジネスモデルの変革と企業風土の変革

Foresight in sight

IT業界を取り巻く環境

- ✓ 不確実性の高まり、既存業界を壊すゲームチェンジャーの台頭
- ✓ 世界を席巻するプラットフォーマーの躍進

ビジネスモデル崩壊の危機は待ったなし 破壊されるか？ 破壊するか？

変革への挑戦 Foresight in sight

ビジネスモデルの変革

従来のシステムインテグレーター

社会課題を解決する企業
両利きの経営の実践

企業風土の変革

QCDを確実に守る レビュー文化

チャレンジする文化
「失敗の数は成功のKPI」

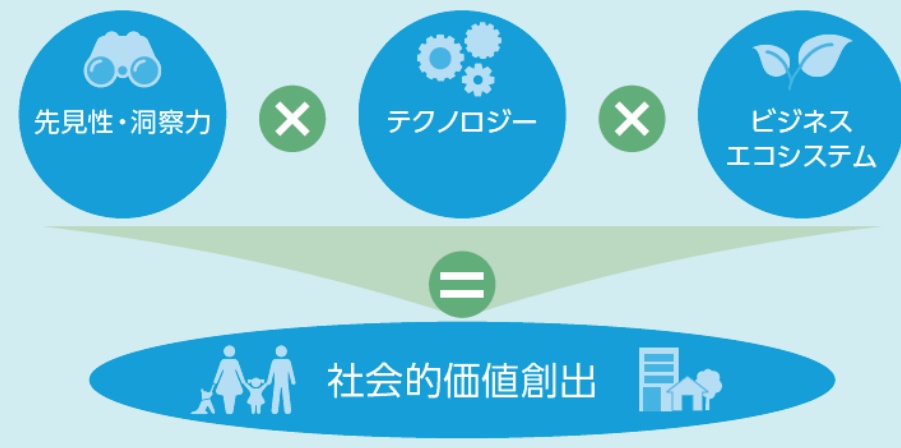
×働く環境の改善や長時間労働の是正

◎グループ全体で“変わらなければ生き残れない”という危機感からのスタート

新たな成長に向けて

Purpose(存在意義)

先見性と洞察力でテクノロジーの持つ可能性を引き出し、
持続可能な社会を創出します



Principles(原則・主義)

原理・原則

人権の尊重と社会的包摂
多様性の受容と獲得
自己研鑽と主体性の発揮
透明性高い企業活動と健全な企業体質
誠実な履行

主義・信条

善良な社会の一員としての真摯、且つ熱意ある
取り組み
次世代へウェルビーイングをつなげる取り組み
ビジネスエコシステム形成による価値の創出
高品質・高技術・卓越性の追求
社会的価値の創出と持続的成長の実現

Vision2030 -持続可能な社会の実現に向けて-

わたしたちは、デジタルコモンズを誰もが幸せに暮らせる
社会づくりを推進するしぐみに育てていきます

日本ユニシスグループ
が考えるデジタルコ
モンズとは

社会に既に存在する私有財(企業・団体・個人のもつ財)や余剰財(稼働率の低い財)を、
デジタルの力で追加コストの少ない共有財として広く利活用可能とすることによって、社会
課題解決における社会的価値と経済的価値の両立を可能とするコミュニティ

※デジタルコモンズは、日本ユニシス(株)の登録商標です。



経営方針(2021-2023)

Foresight in sight

基本方針



2つの視点

For Customer・・・顧客の持続的成長に貢献する
顧客DXの推進

For Society・・・様々な業種業界のお客様、パートナーと
共に社会課題解決を進める社会DXの推進

社会全体を捉えた大きな枠組みで、お客様やパートナーと
共にビジネスエコシステムを拡大

- ・推進していく社員自らの「こうしたい」という強い想い
- ・社員がイニシアチブを取って、社会に働きかけ
- ・様々なステークホルダーを巻き込み、解決に向けてチャレンジ



チャレンジや自己実現を応援・称賛する風土・文化

風土改革



1 日本ユニシスのご紹介

2 なぜ心理的安全性か

3 当社の取組事例

4 今後に向けて

なぜ心理的安全性か？

Foresight in sight

失敗の未然防止力

- ✓ トップメッセージ
- ✓ ハインリッヒの法則(1:29:300の法則)
- ✓ 前兆に気づいた人の心理的ハードルを下げる

組織の生産性

- ✓ 組織能力の最大化
- ✓ 社員の自律性(対人関係リスクを負うことができる)

イノベーション創出

- ✓ 両利きの経営(知の探索／知の深化)
- ✓ 多様性
- ✓ オピニオンダイバーシティ(意見の多様性)



平岡社長ポータル

ホーム

ごみ箱

送信

イマースプリダー

強い組織をつくるには？

こんにちは、平岡です。

ーハインリッヒの法則

ハインリッヒの法則を知っていますか？

1件の重大事故の背後には、29件の軽微な事故が隠れており、さらにその背後には、131件の危険な状態が隠れているというものです。「1：29：300の法則」とも呼ばれるビジネスの世界・企業運営において、トラブルやアクシデントは必ず生じます。しかし、(前兆)の時点で対応ができれば、重大なトラブルの抑止ができるのではないかと、

ー心理的安全性~psychological safetyを高める

ではどうやってその前兆に気づくことができるか。

リスクの前兆といっても人がそれをとらえる以上、その判断には違いが生じます。それはリスクとしてとらえないという可能性もあります。本当に危険な前兆が存在してしまうということです。

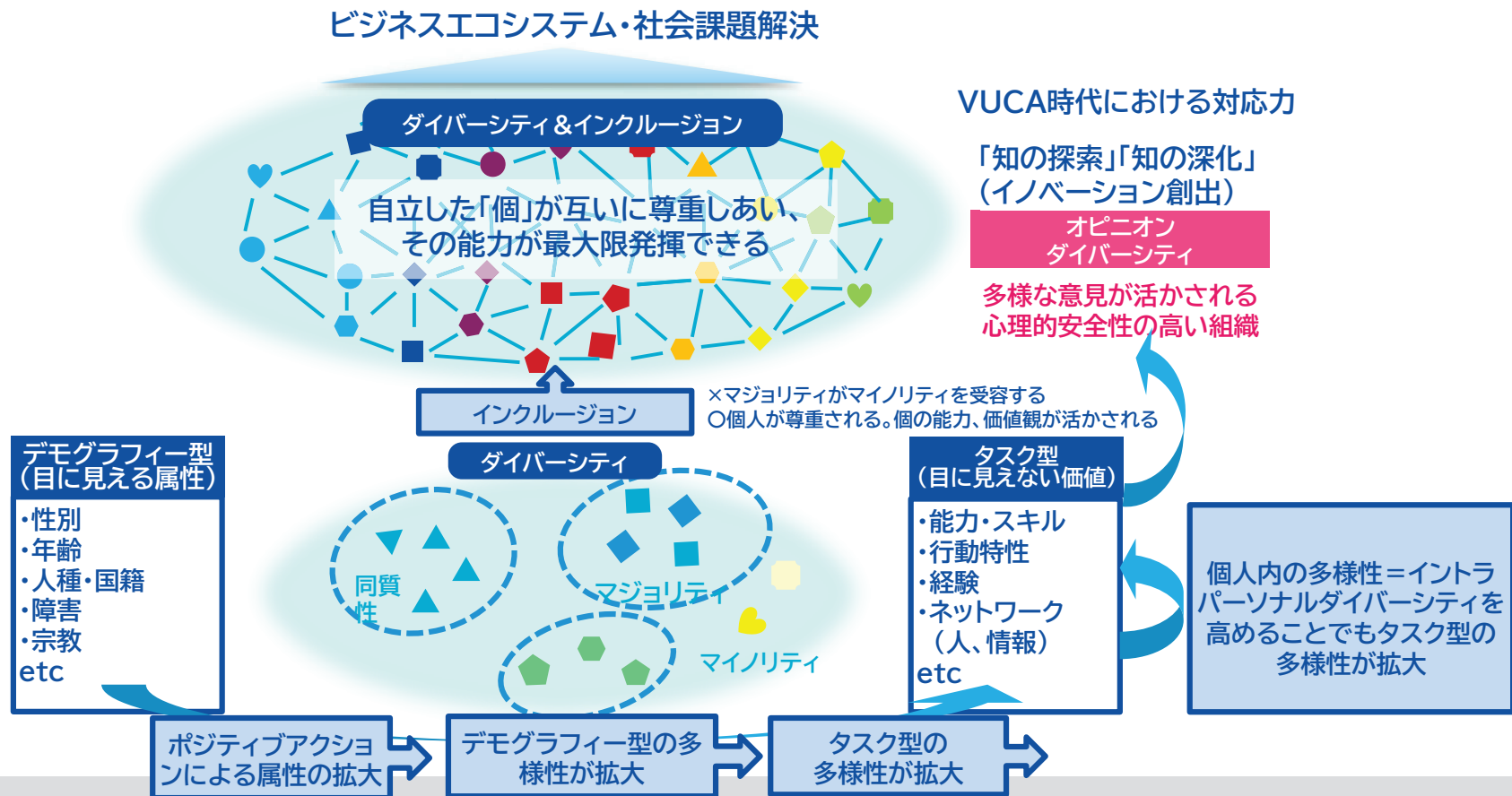
加えて、組織で仕事をしていると、正直に報告することが阻害されるケースもありました。別の人の不備によるものだった場合に「告げ口」したイメージとなる、までの不備について注意を受けるなど、正直な報告が躊躇される場面も想定できます。いたものが、重大な事故・災害に繋がってしまうことがあるということです。

ここで重要となるのが、「心理的安全性」です。心理的安全性とは、こんな発言を

日本ユニシスグループが目指すダイバーシティ

Foresight in sight

「個」の多様性が活かされ、ビジネスエコシステム創出を加速させる風土を醸成するために、アイデアや意見が活かされる**意見の多様性「オピニオンダイバーシティ」**の実現を目指す



1 日本ユニシスのご紹介

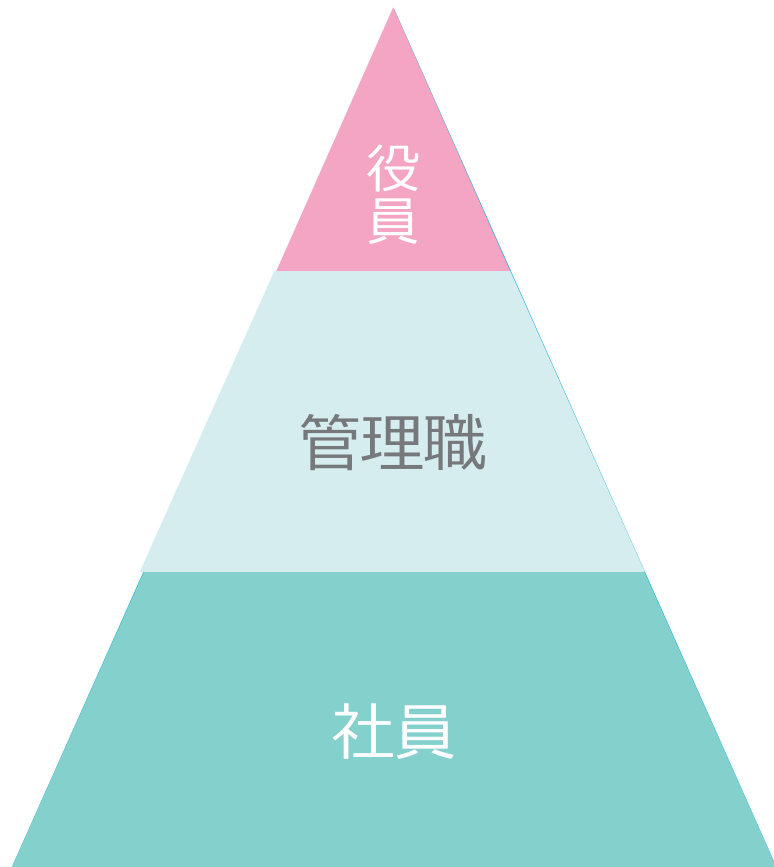
2 なぜ心理的安全性か

3 当社の取組事例

4 今後に向けて

当社の取組事例

Foresight in sight



D&Iダイアログ ● ● ●

D&Iを推進部門主導から現場部門主導へをスローガンに、対話型組織開発アプローチにより2020年度より実施

BIPROGY対話会 ● ● ●

社名変更のインターナルブランディングの一施策。D&Iダイアログの経験者により発案

ダイバーシティマネジメント ●

2021年度より「意見の多様性」をテーマに、心理的安全性とアンコンシャスバイアスの理解促進のための研修プログラム

コーチングプログラム ●

コミュニケーションスキルとしてコーチングやフィードバックのスキルを習得し、日々のマネジメントや1on1で実践・活用する

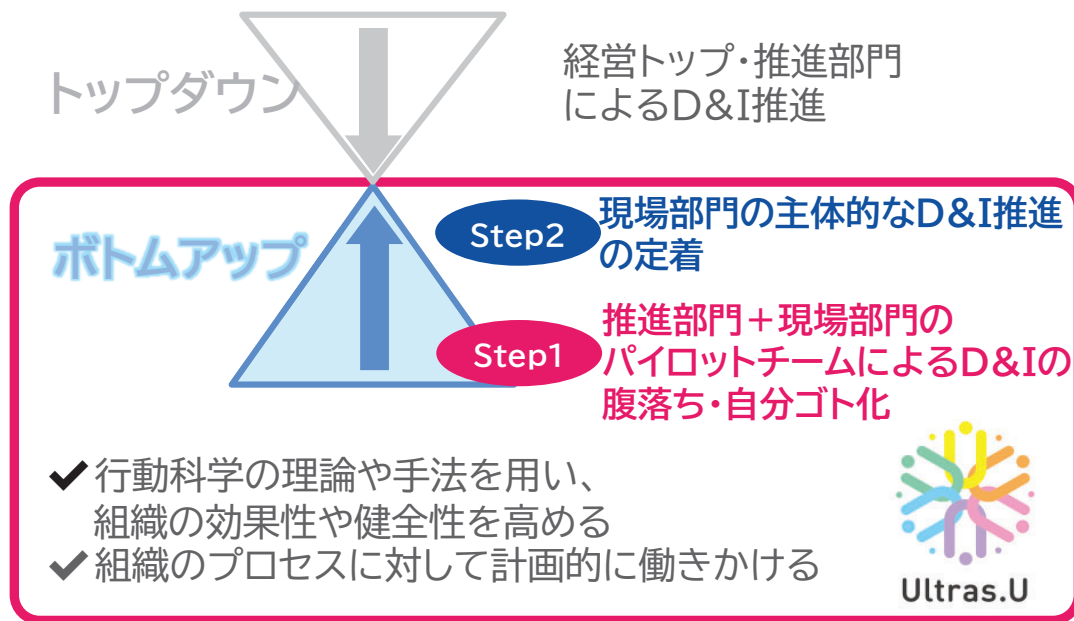
ユアタイム ● ●

管理職任意参加型の1on1推進施策。管理職の悩み共有やスキルアップのためのWS、メンバーへのアンケートを実施し管理職へフィードバックもあり

取組1:対話による「D&Iタスクフォース」

Foresight in sight

推進部門と現場部門のチーム(役員・上位マネジメント)によるD&Iタスクフォースを立ち上げ、
対話による**心理的安全性**の高い自律型組織をつくり、**D&Iの自走化**に向けチャレンジ



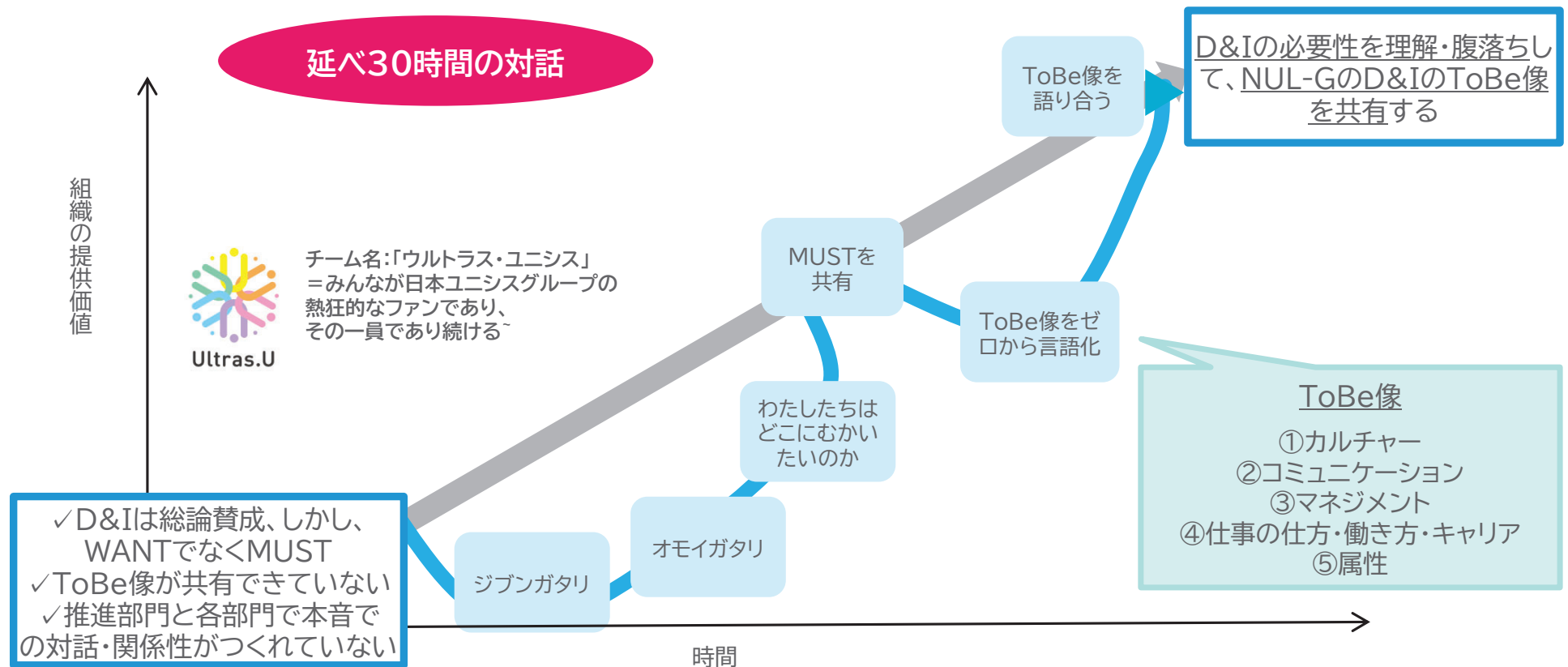
【2030年の日本ユニシスグループのD&Iのあるべき姿】



対話による取組「D&Iタスクフォース」

Foresight in sight

- ✓ 本音の対話の場づくりには、互いに知ることから
- ✓ 互いの意見を尊重した深い対話(結論ありきでない場)
- ✓ 自らが言語化することでD&I(ToBe像)が自分ゴト化



D&Iタスクフォースで得た学び

Foresight in sight

対話による取り組みは、D & Iの理解・腹落ち、ToBe像の共有、だけではない体感と学び

心理的安全性

牽制しながらの発言から、異なる意見も本音で言える場になり、バズワードの使用や表層的な会話から、なぜそう考えるのか、意味や、それがもたらすこと等、対話の質が変化
組織を超えた関係性・つながりの構築

自己認識と相互理解

一人ひとりの考えや自分にとっての意味を言語化し、聴くことで、自分自身の価値観や思考の他者との違いを認識し、メンバーの背景や価値観を理解することで、自分とは異なる意見への理解・受容へ

MUSTからWANTへ

義務感での参加から、積極的な参加に。「対話」がもたらす可能性や期待・続けていきたいと思うワクワク感を体感し、翌年度も続けたいとの意向があり、継続的な対話やネットワーク構築へ

スポンサーシップの高まり

自分の担当領域や配下部下のことだけでなく、スポンサーシップが高まる

「D&Iタスクフォース」→「D&Iダイアログ」へ

Foresight in sight

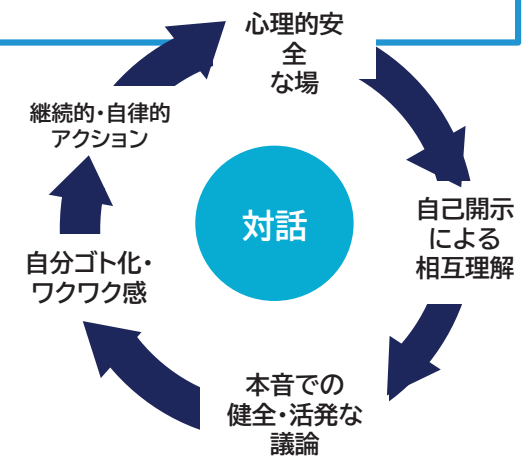
現場部門がD&I推進を**自分ゴト化**し、自律的・主体的に考え行動する“**自走するD&I推進**”にむけ、
取り組み継続中(2021年度)

若手～中堅メンバーによる現場でのD&I推進(対話の取組)

- 20～40代の次世代リーダー候補をチーム化し、2020年度同様、D&Iの必要性やグループのToBe像について本音で対話する場づくりをする。
- 組織開発について学び、対話のファシリテーションを行うODコーディネータとして養成し、それぞれの現場の取組内容の企画・計画立案、メンバーの巻き込み、現場での対話の展開等を推進する
- 取組内容を周囲に発信する

D&Iタスクフォースの活動継続&スポンサーシップの発揮

- 応援団として、相談に乗る、対等に対話する、組織内の環境を作ること(中間層のマネージャフォロー)などを通じて、若手・中堅メンバーとの信頼関係を構築し、スポンサーシップを発揮する
- 定期ミーティングを継続し、D&Iダイアログ活動方針や達成目標の設定、各活動の進捗把握、今後の展開検討等を行う



参加者の声

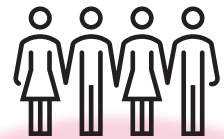
Foresight in sight

D&Iタスクフォース(2020年度)

自由闊達な意見を言い合える場であること、これに尽きる。(役職に縛られず、一人の人として発言ができる)

対話の重要性。やはりコミュニケーションの重要性を痛感。

参加者が、役割も立場も色々で、その色々な方の本気の意見が聞けることがよい



心理的安全性

D&Iダイアログ(2021年度)

自分たちの考えを受け止めていただいているのを実感すると、安心感と自信に繋がるような気がしました

自分は消極的になって会議などでは意見を胸の内に秘めておくこともありますが、この場ではそういったことがなく、思ったこと、思いついたことはどんどん言えるようになりました

活動初期はビジョンと自分が遠い感覚でしたが、言語化を考えていく中で、徐々に自分との距離が近い感覚になりました。腹落ちしていった、自分の言葉で話せようになっていきました

取組2:BIPROGY対話会

Foresight in sight

- 社員みんなでBIPROGYの世界観を理解する「インターナルブランディング」の一環
- 私たちがつくっていききたいBIPROGYのかたちやBIPROGYが歩む道すじについて対話し、そこで生まれた気づきや可能性、**共感やワクワク感**を、社内へも伝播していききたい
- 社員が**BIPROGYの体現者**となる

① コアメンバーの対話会

② ①のプロモーションビデオ公開・公募

③ 参加希望社員との対話会



1 日本ユニシスのご紹介

2 なぜ心理的安全性か

3 当社の取組事例

4 今後に向けて

■ 心理的安全性の理解促進

⇒多様な層への多種多様な取組継続

■ チーム、組織、会社全体の風土としての心理的安全性へ

⇒スモールスタートから対話の場をあちこちに

⇒想いを分かち合える人たちとつながりながら広がっていく



～ご清聴ありがとうございました～



公式スマホアプリ
Club Unisys
Nihon Unisys, Ltd.

完全無料

通勤時や外出先でも、
最新記事を簡単にチェック！



日本ユニシス株式会社は、2022年4月より
ビブロジー
BIPROGY株式会社 へ。



BIPROGY

グループワーク

クロージング