社内勉強会

心理的安全性で育てるチーム

概要・特徴から、メンバー育成に効く理由と現場での実践まで

本日のゴールとアジェンダ

ゴール

1. 正しく説明できる

2. 育成に効く根拠と限界がわかる

3. 明日の行動を1つ持ち帰る

アジェンダ（約50分＋質疑応答）

01	**心理的安全性とは**	定義・研究の流れ
02	**特徴と誤解**	4つの不安・4ゾーン・因子
03	**育成に有効な理由**	根拠と限界
04	**現場での実践**	行動・言葉・測定

■ **事実**：研究・書籍で確認できる内容　　■ **考察**：講師の解釈・提案

こんな場面、ありませんか

今さら聞けない

わからないまま調べ続ける

報告を後回し

ミスに気づいたが言い出せない

会議で沈黙

違和感があっても何も言わない

改善案を飲み込む

「余計なこと」と思って黙る

これらは個人の性格・能力の問題ではなく、チームの「空気」で起きやすくなる行動

01　心理的安全性とは

定義と、注目されるようになった経緯

定義：チームで共有された「安心して言える」信念

【事実】

「チームは対人関係のリスクをとっても安全である」という、チームメンバーに共有された信念

原文：a shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking

① チーム単位	② 共有された信念	③ 対人リスク
個人の性格ではなく、チームの状態	リーダー1人ではなく、メンバー全員の認識	質問・ミスの開示・反対意見など

注意：「仲の良さ（凝集性）」とは別物。仲が良すぎると反対意見が出にくくなる（集団浅慮）ことが研究で示されている

出典：Edmondson, A. (1999) Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383

研究の流れ：60年近く議論されてきた概念

【事実】

1965	1996	1999	2015-16	2017	2018-20	2023
組織変革の研究で心理的安全の必要性が議論	病院の看護チームでミス報告の逆説を発見	チーム単位の心理的安全性を定義（51チーム）	大手IT企業の社内調査が公開され広く普及	136サンプルのメタ分析で関連を確認	実践書・4段階モデル・国内書籍が登場	「高すぎると限界がある」研究が登場

良い面だけでなく「限界」も議論されている点が重要（セクション3で扱う）

出典：Schein & Bennis (1965); Edmondson (1996, 1999, 2018); Google re:Work; Frazier et al. (2017); Clark (2020); 石井 (2020); Eldor et al. (2023)

病院研究の逆説：良いチームほどミス報告が多い

【事実】

予想	結果
チームワークが良い → ミスが少ない	チームワークが良い → 報告されるミスが多い

なぜ？

報告されたミス　＝　実際のミス　×　報告のしやすさ

考察｜開発現場への示唆　障害・ヒヤリハット報告が少ないチームは「品質が高い」のか「言い出せない」のか。件数だけで判断しない視点が必要

出典：Edmondson, A. (1996) Journal of Applied Behavioral Science, 32(1), 5–28

大手IT企業の社内調査で一気に普及

【事実】

180以上のチームを調査

「誰がいるか」より「どう協働するか」が重要

効果的なチームの5つの要素
影響：仕事が社会に影響すると思えるか
意味：仕事に個人的な意味を感じるか
構造と明確さ：役割・計画・目標が明確か
相互信頼：期限内に質の高い仕事をするか
心理的安全性：他の4つの土台

心理的安全性が高いチームのメンバーは…

離職	しにくい
多様なアイデア	を活かしやすい
2倍	経営層から「効果的」と評価される頻度

注意：1社の社内調査で詳細データは非公開

出典：Google re:Work「Guide: Understand team effectiveness」（Project Aristotle, 2015年初出）

02　特徴と誤解

人が黙る理由／よくある誤解／4つのゾーン／因子と段階

人が黙ってしまう4つの不安

【事実】

見られたくない姿	結果として起きる行動
無知と思われたくない	→ **質問しない**
無能と思われたくない	→ **ミス・弱みを認めない**
邪魔と思われたくない	→ **アイデアを出さない**
ネガティブと思われたくない	→ **現状を批判しない**

本人は守られるが、チームは学習の機会を失う　→　心理的安全性 ＝ この4つの不安を感じにくい状態

出典：Edmondson, A. (2018) The Fearless Organization（邦訳『恐れのない組織』英治出版, 2021）／TEDx講演

よくある誤解と実際

【事実】

よくある誤解	実際
× 仲良しチームのこと	○ **仲の良さ（凝集性）とは別の概念**
× 厳しいことを言わない	○ **耳の痛いことも率直に言える状態**
× 目標・基準を下げる	○ **高い基準とセットで機能する（次頁）**
× 全員の意見が一致する	○ **意見の違いを出せることが重要**
× 個人の性格の問題	○ **チームの状態。リーダーや仕組みで変えられる**

出典：Edmondson (1999) ; Edmondson (2018) The Fearless Organization ; Edmondson & Lei (2014) Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior

4つのゾーン：目指すのは「学習ゾーン」

【事実】



ポイント

心理的安全性は「甘くする」ことではなく、高い基準を達成するための土台

あなたのチームは今どこ？

出典：Edmondson, A. (2018) The Fearless Organization／TEDx講演「Building a psychologically safe workplace」

日本の職場向けの整理：4つの因子

【事実】

話しやすさ
反対意見・悪い報告も率直に言える（他の3因子の土台）

助け合い
困ったときに相談でき、責めずに解決へ向かう

挑戦
新しい取り組みが歓迎される

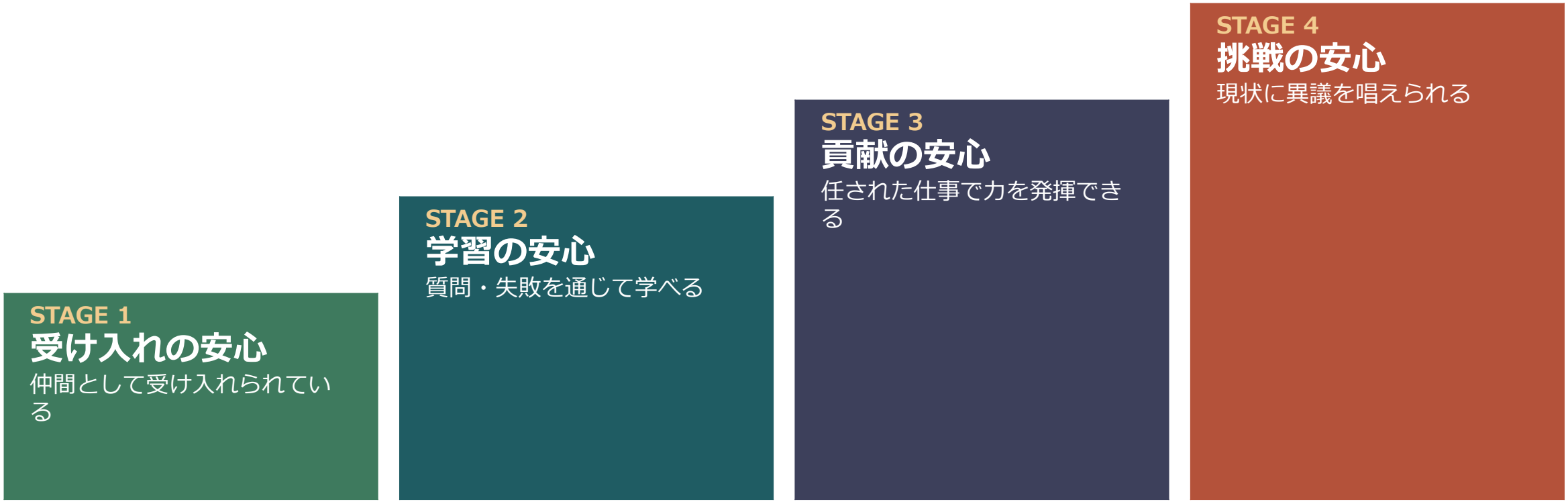
新奇歓迎
異なる意見・個性が歓迎され活かされる

→ **「どの因子が弱いか」でチームの課題を特定しやすい**

出典：石井遼介 (2020)『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

4つの段階：メンバーは段階を上がっていく

【事実】



考察｜OJTへの応用　新メンバーにいきなり「改善提案を」は難しい。今いる段階を見て、次の段階の支援をする

出典：Clark, T. R. (2020) The 4 Stages of Psychological Safety. Berrett-Koehler（日本語の段階名は講師訳）

03 なぜ育成に有効なのか

メカニズム・根拠・限界を多角的に検証

メカニズム：「学習行動」を通じて成果につながる

【事実】

心理的安全性　→　学習行動　→　チームの成果

調査	学習行動の例	前提となる要因
製造業51チームの調査で、学習行動が両者の間をつなぐ（媒介する）	質問する／フィードバックを求める／ミスを話し合う／新しいやり方を試す	リーダーのコーチングや組織の支援が、心理的安全性を高める前提として位置づけられている

学習行動 ＝ 育成そのもの。心理的安全性はその行動を起こしやすくする土台

出典：Edmondson, A. (1999) Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383

メタ分析：多数の研究を統合しても関連を確認

【事実】

136
独立サンプル

22,000+
人

約5,000
グループ

心理的安全性と関連が確認された主な結果
学習行動
タスクパフォーマンス
組織市民行動（自発的な協力）
近い概念を考慮しても独自に関連

注意点
多くはアンケート等による「相関」研究。「上げれば必ず成果が出る」という因果まで言い切れるわけではない

出典：Frazier, M. L. et al. (2017) Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. Personnel Psychology, 70(1), 113–165

育成サイクルと心理的安全性

【考察】



育成サイクル：「振り返る」の後、次の「任せる」へと循環する

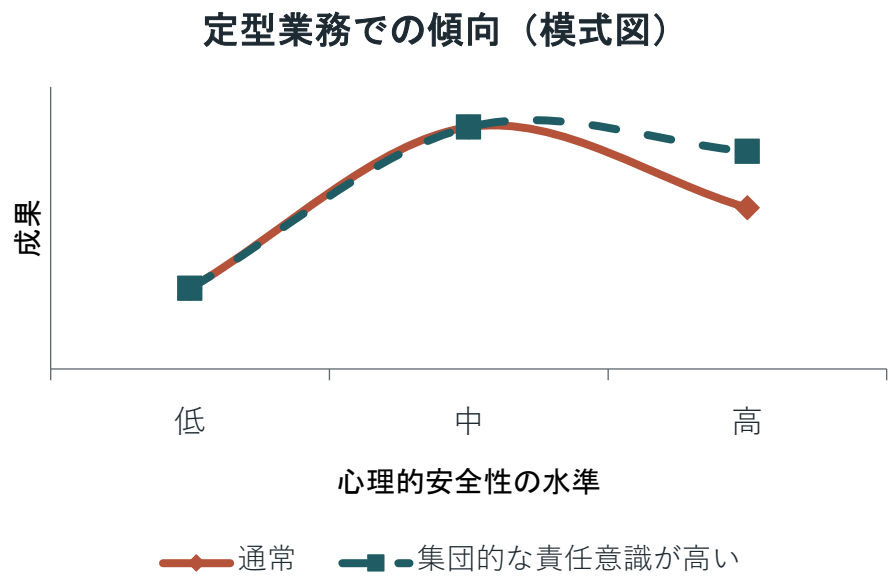
場面	心理的安全性が低い	心理的安全性が高い
質問	聞けず手戻り	**早期に解消**
ミス	隠れて拡大	**小さいうちに共有**
フィードバック	防御的に受ける	**改善に活かす**
振り返り	本音が出ない	**学びが蓄積**

育成の「スピード」と「早期発見」に効く。リーダーからメンバーの状態が見えるようになる

出典：講師の考察（Edmondson 1999 の学習行動モデルをもとに作成）

多角的な検証：限界と反論も押さえる

【事実】【考察】



※研究で報告された傾向を示す模式図（実測値ではない）

論点	内容
高すぎると逆効果？	定型業務では高すぎる水準で成果が下がる傾向。集団的な責任意識で緩和。※実務家から概念の捉え方への批判もあり、議論中
文化・状況差	文化や研究デザインで効果が変わるか検証対象。海外の結果がそのまま当てはまるとは限らない
因果関係	多くは相関研究。施策の効果は自チームで測って確かめる
言葉の誤用	「注意・評価ができない」と誤解されるリスク

考察｜否定ではなく「責任・基準とセットで」「業務の性質に合わせて」使うべきことを示している

出典：Eldor, Hodor & Cappelli (2023) ; Frazier et al. (2017) ; Edmondson & Lei (2014) ; 批判：Geraghty, psychsafety.com（Web・参考）

考察：「安全」と「責任」は両輪

【考察】

心理的安全性
言える・聞ける・試せる

＋

基準・責任
高い目標・役割の明確さ

→ **両方そろって「学習ゾーン」**

業務の性質	重み
不確実・協働が多い（新技術、要件が曖昧な開発）	**重要度 高**
手順が決まった定型作業	**手順順守と両立**

システム開発は不確実性と連携が多く、育成・品質の両面で効きやすい領域

出典：講師の考察（Edmondson 2018 の4ゾーン、Eldor et al. 2023 をもとに整理）

04 現場での実践

リーダーの基本行動・言葉・場面別の具体策・測定

リーダーの3つの基本行動

【事実】【考察】

ステップ	何をするか	現場での例
① 土台をつくる	仕事の不確実性や目的を伝え、発言が必要な理由を明確にする	「不確実なことが多いので、気づいたら早めに共有してほしい」
② 参加を求める	自分にも見えていない点があると認め、問いかける。発言の場を仕組みにする	「何か見落としていることはない？」「別の見方はある？」
③ 生産的に応答する	発言に感謝する／失敗を学びとして扱う／明らかな違反には毅然と対応	「言ってくれて助かった。次にどう活かそうか」

「違反には対応する」も含まれる ＝ 何でも許すことではない

出典：Edmondson, A. (2018) The Fearless Organization「リーダーのツールキット」（右列の台詞例は講師作成）

言葉を変える：日常の言い換え例

【考察】

避けたい言い方	言い換え例	因子
× なんでこうなったの？	○ **何が起きたか一緒に整理しよう**	**助け合い**
× 前にも言ったよね	○ **どこがわかりにくかったか教えてほしい**	**話しやすさ**
× 質問ある？	○ **どこが一番引っかかった？**	**話しやすさ**
× それは無理	○ **実現するには何が必要そう？**	**挑戦**
× （悪い報告に）え、まずいね…	○ **早く言ってくれてありがとう**	**話しやすさ**
× 普通はこうするよ	○ **その案の良いところは？**	**新奇歓迎**

出典：講師作成（石井 2020 の4因子、Edmondson 2018 の「生産的な応答」の考え方をもとに作成）

場面別の具体策

【考察】

場面	具体策	主に効く因子
朝会・会議	全員が一言話す時間をつくる／リーダーから話し始めない	**話しやすさ**
レビュー	人ではなく成果物を対象に／良い点を必ず1つ伝える	**挑戦**
障害・ミスの振り返り	責任追及でなく「仕組みで防ぐには」を問う／報告者に感謝	**助け合い**
1on1	進捗だけでなく困りごと・挑戦したいことを聞く／リーダーも失敗談を開示	**話しやすさ**
新メンバー受け入れ	質問専用の時間・場を用意し「質問は歓迎」と明言	**話しやすさ**
アイデア出し	否定せず数を出す時間と、評価する時間を分ける	**新奇歓迎**

全部やる必要はない。弱い因子に合わせて1つ選ぶ

出典：講師作成（石井 2020、Clark 2020、Edmondson 2018 の考え方をもとにした実践例）

立場別にできること

【考察】

メンバー	リーダー	上層部
1. わからないことを早めに聞く	1. 3つの基本行動を実践	1. 失敗からの学びを評価する
2. 他の人の発言に反応を返す	2. 自分の失敗や迷いを開示	2. ミスの件数だけで評価しない
3. 小さな気づきも共有する	3. 悪い報告にまず感謝	3. リーダーが取り組む時間を確保

上層部の役割　件数だけの評価は報告を隠す可能性（病院研究）。評価の設計は上層部の役割

出典：講師の考察（Edmondson 1996, 2018 をもとに整理）

現状を測る：7つの質問によるチェック

【事実】

No.	質問（全く当てはまらない～非常に当てはまる）
1	ミスをしても非難されない
2	課題や難しい問題を指摘し合える
3	異質であることを理由に拒絶されない
4	リスクのある行動をしても安全である
5	他のメンバーに助けを求めやすい
6	自分の仕事を意図的におとしめる人はいない
7	スキルと才能が尊重され、活かされている

※講師訳の簡易版（全項目を前向き表現に統一）。原典は一部が逆転項目→正式な測定は原典を使用

運用の3原則

匿名：本音を出しやすくする

チーム単位：個人の比較に使わない

定期測定：点数より変化の方向を見る

結果は責める材料ではなく、チームで話し合う材料に

出典：Edmondson (1999) Administrative Science Quarterly の7項目尺度をもとに講師が翻訳・改変

明日から始める30日アクションプラン

【考察】

WEEK 1	WEEK 2	WEEK 3	WEEK 4
測る チェックリストで現状把握 弱い因子を特定	**伝える** なぜ率直な発言が必要か 自分の言葉で説明	**1つ試す** 具体策から1つ選び 毎日続ける	**振り返る** チームで変化を話し合い 次の1つを決める

小さく始めて続ける　「共有された信念」は一度の施策ではなく、日々の反応の積み重ねでつくられる

出典：講師の提案

まとめ

1. 何か
仲の良さではなく「対人リスクをとっても安全」とチームで共有された状態

2. なぜ育成に効くか
学習行動を通じて成果へ。ただし基準・責任とセットで、業務の性質に合わせる

3. どうつくるか
土台をつくる・参加を求める・生産的に応答する ＋ 日々の言葉と仕組み

明日の1歩　悪い報告を受けたら、まず「早く言ってくれてありがとう」

出典・参考文献

論文	Edmondson, A. (1996). Learning from mistakes is easier said than done. Journal of Applied Behavioral Science, 32(1), 5–28.
論文	Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.
論文	Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 23–43.
論文	Frazier, M. L., et al. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. Personnel Psychology, 70(1), 113–165.
論文	Eldor, L., Hodor, M., & Cappelli, P. (2023). The limits of psychological safety: Nonlinear relationships with performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 177, 104255.
書籍	Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). Personal and Organizational Change through Group Methods. Wiley.（Edmondson 1999 内の引用による）
書籍	Edmondson, A. (2018). The Fearless Organization. Wiley.（邦訳『恐れのない組織』英治出版, 2021）
書籍	Clark, T. R. (2020). The 4 Stages of Psychological Safety. Berrett-Koehler.
書籍	石井遼介（2020）『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
Web	Google re:Work「Guide: Understand team effectiveness」（2015年初出）https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understand-team-effectiveness（2026年11月閲覧）
Web	Edmondson, A. (2014).「Building a psychologically safe workplace」TEDxHGSE 講演
Web	Geraghty, T.「A critique of “The limits of psychological safety”」psychsafety.com（Eldor et al. 2023 への実務家の批判）

※ 一次ソース＝論文・書籍。Web情報は補足として参照