

チーム学習と効果的チームワークを生み出す心理的安全 Psychological safety fostering team learning and effective teamwork

中島 和江^{*1}

Kazue NAKAJIMA

Executive Director, Japan Organization of Occupational Health and Safety,
Guest Professor, Faculty of Medicine, Osaka University



Abstract

Psychological safety is defined by a shared belief held by team members that the team is safe for interpersonal risk-taking. It fosters team learning and effective teamwork through communication and collaboration. Psychological safety also facilitates “teaming,” an active process that allows multidisciplinary teams to work together across their boundaries in complex situations. Team leaders can help build psychological safety through framing the work as learning opportunities, acknowledging their fallibility, asking many questions with curiosity, and embracing messengers who speak up. Proactive safety management in complex systems requires a synthetic approach to human performances.

●**Keywords:** psychological safety, team learning, effective teamwork, speaking-up, fearless organization, teaming, working across boundaries, proactive safety management, a synthetic approach

^{*1}独立行政法人労働者健康安全機構 理事 大阪大学医学部 招聘教授

1. 心理的安全とは

変化が激しく複雑で不確実性の高い環境において、優れたチームパフォーマンスを発揮するためには心理的安全 (psychological safety) が必要である。ヘルスケア領域の研究では、心理的安全はチームでの学習を促進し、安全性、チームパフォーマンス、仕事の満足度などのアウトカムを向上させることが明らかにされている¹⁾。

心理的安全という概念は、1965年にマサチューセッツ工科大学のシャイン教授とベニス教授によって組織変革に関する研究の中で提唱され、以後さまざまな研究が行われてきた。心理的安全に関する研究者であるハーバードビジネススクールのエイミー・エドモンドソン教授は、1999年に発表した研究の中で、51のチームの心理的安全について質問紙を用いて測定している。その結果、心理的安全が高いチームでは、他者から意見や情報を集め、エラーを含め何でもオープンに議論し、互いに協力を求める等、常にチーム学習 (team learning/collective learning) が行われており、そのようなチームではチームパフォーマンスが優れていることを明らかにした²⁾。チーム学習とはチームのメンバーで共に考え行動し、個人で得ることのできない英知をチームで見出すことである。

同氏が心理的安全の研究を行うようになったきっかけは、自身の大学院博士課程の研究で行った、異なる医療チームのチーム力 (team effectiveness) と医薬品投与に関するエラー報告率の関係性に関する分析である。その結果はチーム力の高いチームではエラー報告率が高いというものであった。さらなる調査を進め、チームのオープンな文化とエラー報告率とが正の相関を示すことを明らかにした。このことが、のちの「チームの心理的安全が高いとチームでの学習行動が促され、またチーム学習が行われることにより優れたチームパフォーマンスがなされる」という研究仮説につながり、実際にそれを証明したのである。

エドモンドソン氏は、心理的安全を「チーム全体の特性」として捉え、「自分のチームは仕事をするうえで対人関係上のリスクをとっても安全だ、とチームの皆が感じていること」と定義した。チーム全体の特性とは、チームの構成員一人ひとりの特性とは異なるという意味である。対人関係上のリスクとは、人からどのように思われるかということである。もう少し分かりやすく言うと、心理的安全とは「チームで仕事をする際に、人との関係性にびくびくすることなく、自分が疑問に思っていること、心配していること、皆と異なる意見などについて気兼ねなく発言できる、また、周りの人たちに意見や助けを求めることができ、失敗についてもオープンにし議論できるような環境」のことである。

2. 心理的安全を測定するための質問項目

前述したエドモンドソン氏の論文では、心理的安全は表に示す7つの質問項目により測定された(表)。この項目は製造企業における調査をもとに開発されたものであるが、医療をはじめさまざまな職場での測定にも適している。同氏はこれ以外にも、管理者用(6項目)、新生児集中治療室用(4項目)、部署用(5項目)を作成している¹⁾。

表 心理的安全を測定するための質問項目

1. もしあなたがこのチームでミスをしたら、非難されることが多い。
2. このチームのメンバーは、問題や困難な課題を提起することができる。
3. このチームの人たちは、異質なものを排除することがある。
4. このチームなら安心してリスクを取ることができる。
5. このチームのメンバーには助けを求めにくい。
6. このチームには私の努力をわざと台無しにするような人はいない。
7. このチームのメンバーと仕事をする時、私のスキルと才能は尊重され役に立っている。

質問には「全くその通りである」から「全くその通りではない」の7段階で回答し、質問項目の1、3、5は逆転項目(測定の向きが逆)である。

3. プロジェクト・アリストテレス

心理的安全は、グーグルの「プロジェクト・アリストテレス」において、優れたチーム(effective team)に見られる5つの特性のうちの一つであり、また最も重要なものであることが明らかにされ(2015年)、広く注目されるようになった³⁾。5つの特性とは、心理的安全、相互信頼性(dependability)、体制と明確さ(structure and clarity)、仕事の意義(meaning)、仕事のインパクト(impact)であり、これらはすべてチームダイナミクス、つまりチームメンバーの相互作用に関係することである。この結果の重要なメッセージは、優れたチームパフォーマンスを考えるうえで大事なことは、誰によって構成されているかということではなく、チームのメンバーがどのように相互作用するのかということである。アリストテレスの名言に、「全体は部分の総和に勝る(The whole is greater than the sum of its parts.)」というノンリニアな世界を洞察したものがあるが、本プロジェクトはまさにそのメカニズムを明らかにしたものと言える。

4. 心理的安全とリーダーの行動

心理的安全はチームにもともと備わった能力ではなく、チームメンバー間の信頼と尊敬に基づいた相互作用により生み出される。エドモンドソン氏は、心理的安全を形成するためにリーダーがとるべき行動として、①仕事の性質を理解すること、②自分の能力の限界を認めること、③好奇心をもって多くの質問をすること、④多様な意見に寛容であることの4つを挙げている。

「仕事の性質を理解すること」とは、自分達の仕事は不確実性と相互依存性の中で行われており、これまで経験したことのない事態や予測できない事態にしばしば遭遇するということを理解し、このような事態にうまく対応するためにはチームメンバーの知恵が必要であるということを明言し、スピークアップすることが理にかなっていると皆が思えるようにすることである。「自分の能力の限界を認める」とは、リーダーがチームのメンバーに対して、「(私は)何か大事なことを見落としていないかな、君はどう思う?」のような率直な発言をすることで、スピークアップを促すことである。「たくさん質問を投げかけること」とは、リーダーが「君の考えは?」「どう思う?」「懸念事項は?」「疑問点は?」と積極的にチームメンバーに問いかけ、皆が黙っていられなくなるような状況を作り、各人の声を引き出すことである。「多様な意見に寛容であること」とは、チームメンバーの発言がたとえ悪いニュースや自分と異なる意見であっても、それを批判することなく、敬意と感謝をもって前向きな返答をすることである。

5. 心理的安全とチーム学習

職場の心理的安全が高くなると、人々の責任感(高いパフォーマンス・スタンダードを追求し困難な目標を達成すること、エドモンドソン氏はaccountabilityと表現、日本語訳本である文献4では責任と訳されている)が低下するのではないかという指摘がある。しかし、心理的安全とは優しく褒め合うことを推奨したり、泣き言や努力をしないことが許されたりするという意味ではない。また、この2つの変数はトレードオフの関係にはなく、職場環境を規定する別々の特性である。

図は心理的安全(高・低)と責任感(高・低)の2×2のマトリクスにより、チームや組織を4つのタイプに分類したものである⁴⁾。責任感の高い人達が心理的安全の高い環境で仕事をすると、互いに協力し学び、優れたパフォーマンスを発揮することができる(学習ゾーン/ハイパフォーマンスゾーン)。しかし、責任感の高い人達が心理的安全の低い職場に置かれた場合、不安やストレスを感じてほどほどのチームパフォーマンスしか発揮できない(不安ゾーン)。一方、心理的安全は高いが責任感の低い職場では、新たなチャレンジをする必要がなく学習も進まない(快適ゾーン)。心理的安全も責任感も低い職場では、自分達の仕事に無関心で、自発的な努力と言えば自分が有利な地位を得るために画策したり、最小限の努力で仕事をこなす方法を編みだすことにエネルギーを費やしたりする(無関心ゾーン)。

システムダイナミクス第一人者であるピーター・センギ氏は、世界中でベストセラーとなった著書「学習する組織」の中で、変化が激しく不確実で予測困難な時代において卓越した組織になるためには、組織のあらゆるレベルにおいて、人々の仕事へのコミットメント(責任感)と学習する力(チーム学習)を引き出すことが必要であると述べている⁵⁾。責任感の高いチームが果敢に困難に挑戦し、優れたパフォーマンスを発揮するためには、図1の学習ゾーンに入る必要がある。そのためには心理的安全が不可欠である。心理的安全の醸成はそれ自体が目的ではなく、チーム学習が行われるための触媒として必要なのである。

エドモンドソン氏は、チーム学習を推進するためには、仕事を「作業の場」ではなく「学習の場」と位置付けること(フレーミング)が重要だとしている⁴⁾。仕事を作業としてとらえると、人々は効率を重視しリスクや困難を回避しがちになる。仕事を学習機会としてとらえると、長期にわたり困難に立ち向かうことができ、また結果としてより多くのことを学習することが可能になる。



図 心理的安全と責任感のマトリクスによる組織タイプの分類

6. チーミング、心理的安全、リーダーシップ

エドモンドソン氏は、チーム学習が行われる動的な「場」として、チーミング(teaming)という概念を提唱した。チーム(名詞)は、スポーツチームに見られるようにはっきりとした境界を持ち、固定的なメンバーで構成される。一方、チーミング(動詞)とは動的な活動であり、目的を達するために様々な専門性や部署の人達が境界を越えて協働し、即興のチームワークを行うことを意味する。医療現場はチーミングが日常的に行われている場所である。次のケースはチーミングがどのように行われているのかを描写したものである。

ケース 入院時の造影CT検査でアナフィラキシーショック（命にかかわるような重篤なアレルギー反応）と気道確保困難（人工呼吸用の気管チューブの挿入ができない状態）を生じた入院患者に、再び造影CT検査が必要となった。放射線部のCT室での急変対応は困難であることから、外科の主治医は院内のリソースを熟知している医療安全部門のA医師に相談した。A医師は院内の救命救急センターにあるCT装置で検査をしようと、救命センターの放射線技師と看護師、手術部の麻酔科医と薬剤師に協力を求めたが、全員がためらった。A医師は一人ひとりに何を心配しているのかを尋ねた。放射線技師は「院内ルールに反して入院患者の予定CT検査を行っている最中に、救急患者が搬入されてきたらどうすればよいのか」、救命センターの看護師は「慣れない仕事（全身麻酔用の医薬品の準備や投与記録）をすることで何かミスをしないか」、手術室の薬剤師は「院内ルールに反して麻酔カートを手術室外で使用することで何らかの事故が起こらないか」、麻酔科医は「アナフィラキシーショックが発生した場合、気道確保のみならず血圧コントロールを含む全身管理を一人で対処できるか」ということを心配していた。相互依存性と不確実性の中で、予想や対応のできない事態の発生を恐れていた。

A医師は、直ちに彼らの上司である救命センター長と薬剤部長から、それぞれCTの使用及び麻酔カート使用の許可を得るとともに、アナフィラキシーショック発生時に全身管理を担当してくれるよう救急医にあらかじめ応援を要請した。これによって放射線技師と薬剤師の不安は解消され、救命センターの看護師は麻酔薬の準備は麻酔科医に任せて通常の対応を行えばよく、麻酔科医は気道管理に集中できるようになった。検査では懸念されたとおりアナフィラキシーが起こったが適切な救命処置がなされ、患者は撮影されたCTの画像診断に基づき必要な外科的治療を受け無事に退院した。

ここに登場する医療者は皆、院内の異なる組織に属しており職種も専門性も異なる。主治医からの応援要請をトリガーとしてチームングが開始された。A医師は院内ネットワークのハブとしてリーダーシップを発揮し、次のようなコミュニケーションによってチームングを成功させた。まず、院内のリソースをうまく活用して患者を救命・診断・治療するという上位の共通目標 (shared superordinate goal) を示した。次に、皆の心配事や気持ちに関心に向け (curiosity)、スピークアップを促し心理的安全を生み出し、関係者が境界を超えて協働するためのバリアを把握した。さらに、通常ルールに反する運用については責任者の許可をとり、関係者は普段と変わらないやり方で仕事をするという方針をとった (process guidelines)。これらは、チームングを可能にする3つの行動として知られている。

このケースでは、臨床的に難しい判断や対応が求められた。いつも通りの体制で検査を行えば、患者が急変した際に、たとえ想定と準備をしても救命できない可能性があり、一方、リスクを恐れて検査を行わなければ、治療も行えず病気で命を失う可能性がある。決して一つのチームでは対処できないこの難題に挑戦するためには、境界を越えた協働であるチームングが必要であり、関係するメンバーの相互作用を通じて生み出された英知により成功が得られた。

7. おわりに

昨今、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミック、未曾有の自然災害をはじめ、これまで経験したことのないような事態や想定外の出来事が、日常的に発生している。このような環境の中で、鉄道事業や医療に関わる人々は、安全性、サービス品質、イノベーション等を含めた高いパフォーマンスを求められている。人々の相互作用により生まれる心理的安全は、職場を恐怖や不安のないスピークアップできる環境にし、人々の境界を越えた協働を可能にし、ボトムアップでの学習を促し、チームのパフォーマンスを向上させる。これまでの安全マネジメントでは、インシデントを起こさないようにするために、マニュアルや教育により個人のパフォーマンスをコントロールすることが主流であった。VUCA (volatility (変動性) - uncertainty (不確実性) - complexity (複雑性) - ambiguity (曖昧性)) 時代の先行的安全マネジメントには、チームメンバー間の相互作用を通じて、チームとしての優れたパフォーマンスが発揮できるような統合的アプローチが必要である。

参考文献

- 1) O'Donovan R, Dun DV, McAuliffe E. Measuring psychological safety in healthcare teams: developing an observational measure to complement survey methods. BMC Med Res Methodol. 2020;20:203.
- 2) Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. Adm Sci Q. 1999;44:350-83.
- 3) <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>
- 4) エイミー・C・エドモンドソン. チームが機能するとはどういうことか. 英治出版; 2014.
- 5) ピーター・M・センゲ. 学習する組織. 英治出版; 2011.