

昭和のOSから令和のOSへの 組織風土改革

～心理的安全性が組織の生産性を高める～



遠藤 彰

鳥取県中小企業診断士協会

【組織を取り巻く環境の変化】

2018年からの働き方改革の本格化、2020年からの新型コロナウイルス感染拡大の影響などにより、働く人たちの価値観は多様化し、ワークスタイルも変化した。現場では、Z世代、ゆとり世代、さとり世代と称される新しい価値観を持ったスタッフが増え、就職氷河期世代のマネージャーが培ってきた昭和のOS（トップダウンのマネジメント）ではマネジメントできなくなり、令和のOS（一人ひとりの個性や価値観に寄り添う）へとコミュニケーション風土を変革することが求められるようになった。

【取組みの背景】

私が代表を務める株式会社BEANSは、2013年より鳥取県米子市と鳥取市、島根県松江市にて次世代経営者育成のための異業種交流型勉強会「豆塾」を開催しており、累計で500人以上の経営管理者を地域に輩出している。組織の中でイノベーションを起こせる人財、自律的・自発的・創造的な人財を育てることのできるマネージャー育成に取り組んでいる。

2年間の講座を通じて受講生は大きな学びを得て成長するが、その受講生が豆塾での学びを組織に浸透させる段階で大きな問題が生じる。受講生が学びをもとに自らの部下に対する1on1を実施して心理的安全な関係性をつくるまではいいが、上司や他部署への理解を得て組織全体への浸透を図ろうとすると、変化を受け入れようとしない意

識や風土が大きな障壁となるのだ。また、経営者の理解を得て全社員研修を実施する中で、人事担当部署と現場の衝突により頓挫するケースが多く見受けられる。



【Psychological Safety:心理的安全性】

石井遼介著「心理的安全性のつくりかた」によると「心理的安全性とは、組織やチーム全体の成果に向けた、率直な意見、素朴な質問、そして違和感の指摘が、いつでも、だれもが気兼ねなく言える状況のこと」を言う。

1999年にハーバード大学のエミー・C・エドモンドソン教授が提唱した考え方で、「チームの心理的安全性とは、チームの中で対人関係におけるリスクをとっても大丈夫だ、というチームメンバーに共有される信念のこと」と定義している。また、2012年にグーグル社が行った「プロジェクト・アリストテレス」という調査・分析によると、生産性の高いチームの一番の特徴として「心理的

安全性の高いこと」が挙げられている。

現在、ダイハツ工業、富士フィルム、サッポロビール、みずほ信託銀行など多くの企業で心理的安全性への取組みが始まっている。

【PSGsへの取組み】

このような動きを受け、令和4年5月18日、地域（鳥取県全域及び鳥根県東部・中部）の企業41社でPsychological Safety Goals（以下、PSGs）実行委員会を設立し、参加企業は「心理的安全性な職場づくり宣言」を行い心理的安全性な職場づくりに取り組んでいる。

この企画は、国連が提唱するSustainable Development Goals（SDGs）：持続可能な開発目標をヒントに生まれた。SDGsは、「誰一人取り残さない」をテーマに17のゴールを定め、世界中の企業が独自の取組みを実行し持続可能な社会を目指す活動である。

しかし、世界中で「誰一人取り残さない」ことへの取組みも大切であるが、自らの組織に「取り残された人をつくらない」ことに同時に取り組む

必要があるのではないかと発想から活動を展開している。この問題は多くの企業に共通する課題であり、地域の企業が連携して取り組むことで地域の企業全体がレベルアップし、ひいては地域活性化に帰するのではないかとの思いからこの取組みを始めた。

弊社は、創業以来13年にわたって地域企業のコンサルティング、人材育成サービスを提供しており、300社以上取引先がある。その取引先を組織化することで、この社会問題の解決に取り組むことにした。

現在、実行委員会に52社が参画しており、鳥取を代表するブランド「白バラ牛乳」を製造する大山乳業農業協同組合、金融業界からは米子信用金庫、Jリーグ「ガイナレ鳥取」を運営する株式会社鳥取など、さまざまな業種に取組みが広がっている。

【株式会社BEANSの強み】

弊社には、ICF（国際コーチ連盟）プロフェッショナル認定コーチが2名在籍している。20年間のコーチ経験の中で、社員一人ひとりの価値観に寄り添うことの大切さを伝えるとともに、組織の大切にすること、目指すこと（ミッション）を理解して同時に満たす手法を模索してきた。我々が取り組んでいる「対話型人材育成」は、アドラー心理学[個人軸]×ドラッカーマネジメント[会社軸]×コーチング[共有ゾーン]により、バランスの取れた経営人材を育成することを目指している。

先に挙げた「心理的安全性のつくりかた」にあるように、「ただ単に人間関係の良いチームをつくるのが目的ではなく、ミッション・ビジョンに向け建設的な意見衝突が起き、一人ひとりが働き甲斐を感じる組織をつくること」を目指している。

P.F.ドラッカーは、「対人能力を持つことによって良い人間関係が持てるわけではない。生産的であることが良い人間関係の唯一の定義である」としているが、弊社は長年積み上げてきた「対話型人材育成」のノウハウを生かし、心理的安全性の高い組織づくりに貢献している。

PSGs
Psychological Safety Goals

対話型人材育成をベースとした1on1の実践を通じて、2030年までに地域企業が心理的安全性な職場をつくることを目指します。そして、会員相互に連携して活気あふれる地域づくりに貢献します。

目標1 全社員に1on1 を実施して心理的安全性の高い組織をつくります	心理的安全性な職場づくり	目標2 社員一人ひとりの価値観、個性を大切に してダイバーシティ の実現をします
目標3 社員一人ひとりの人生に寄り添い、 組織としてキャリア 形成を支援します	目標4 全社員にとって 「働きがいのある 職場」をつくります	目標5 組織のミッション 達成に全社員が 「やりがいと誇り」を 持つ組織をつくります

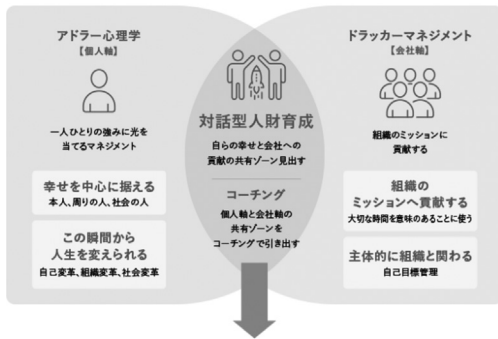
SDGs (Sustainable Development Goals) (持続可能な開発目標) 誰ひとり取り残さない

社内に取り残された人がいませんか？

PSGs (Psychological Safety Goals) (心理的安全性な職場づくり)

時代の大転換期！「SDGs」そして「PSGs」へ

Psychological Safety Goals (PSGs) 実行委員会



「Yes but」ではなく「Yes and」のコミュニケーションを作りあげ、
社員の幸せと会社の永続を同時に実現します。

株式会社 BEANS HP より

【心理的安全な職場づくり宣言】

PSGs実行委員会では、[個人軸]に関する①～③までの目標と[会社軸]に関する④⑤の目標を同時に実現することで、心理的安全な組織をつくることを目指している。

(PSGsのミッション)

対話型人財育成をベースとしたlon1の実践を通じて、2030年までに地域企業が心理的安全な職場をつくることを目指す。そして、会員相互に連携して活気あふれる地域づくりに貢献する。

(PSGs 5つのベーシック目標)

個人軸

- 目標① 全社員にlon1を実施して心理的安全性の高い組織をつくります。
- 目標② 社員一人ひとりの価値観、個性を大切にダイバーシティの実現をします。
- 目標③ 社員一人ひとりの人生に寄り添い、組織としてキャリア形成を支援します。

会社軸

- 目標④ 全社員にとって「働きがいのある職場」をつくります。
- 目標⑤ 組織のミッション達成に全社員が「やりがい」を持つ組織をつくります。

【PSGsのねらい】

PSGs実行委員会に参画している地元の中小企業は、人材やお金などの経営資源に限界がある。また、グーグル、ヤフーなどの大企業と比べ情報発信力にも乏しく、単独で風土改革を進めることが難しい状況にある。

今までも、弊社がハブとなって地元企業の組織風土改革に取り組んできたが、守秘義務の関係もあり、他企業の取組みをシェアすることは難しい状況にあった。しかし、PSGs実行委員会という組織をつくることで会員相互の情報交換がスムーズになり、各社における取組みが共有されることを目指している。

また、営利企業である弊社の取組みでは、メディアからの取材を受けづらいため、参加企業の役員を実行委員長に据えた実行委員会を組成することで情報発信の受け皿としている。働き方改革や組織の意識変革などの社会問題を扱った取組みでもあり、多くのメディアから注目されている。

【PSGsの成果】

- ①参画する企業の事業計画及び、人財育成計画の中にPSGsの取組みが盛り込まれる事例が増えてきた。今まで、人財育成は企業にとっての大きな課題でありながら人事部の一課題として取り扱われてきたが、今回の取組みを踏まえ、「心理的安全な職場づくり」を中長期戦略の一項目として取り扱う企業が増えた。
- ②メディアからの注目も大きく、参加企業の取組みも含めて継続的に取材を受けている。また、行政機関においても、鳥取県商工労働部が作成する企業人財育成ビデオの企画で先進事例として取り上げられたり、市町村単位でPSGsへの参画を検討したりする動きも出ている。
- ③今まではマネジメント研修を行っても、取組み自体に違和感や疑問を持つ参加者が多く、それを払拭するのに時間を要していた。しかし、メディアに大きく取り上げられたことで、心理的安全な職場づくりを前向きにとらえる参加者が多くなってきている。

最新報 PSGs進め 安心な就業環境

1 会社以上に「心」を多くして心理的安全性の高い職場をつくり出す

2 社員一人ひとりに対して、他社トヨタに対して「ゼロバシヤ」の取組をします

3 社員一人ひとりに対して「心」を多くして心理的安全性の高い職場をつくり出す

4 全社員によって「働きがいのある職場」をつくり出す

5 組織成長の2つの柱として「心理的安全性」を高く保ちつつつくり出す

PSGs進め 安心な就業環境

PSGs実行委員会が取り組むべき項目の柱

「日本の企業は社員を大切に」とイメージアップを図りたいとする。法規に則して就業環境に対して、上司と部下が「対等」な関係になる。一人一人の個性や能力を尊重し「サイバーシューティング」を推進する。多様な人材の「多様な価値観」を尊重し、一人一人の個性や能力を尊重し「サイバーシューティング」を推進する。多様な人材の「多様な価値観」を尊重し、一人一人の個性や能力を尊重し「サイバーシューティング」を推進する。

人口減や東京一極集中進む中 働きやすさが就活ポイントに

「日本の企業は社員を大切に」とイメージアップを図りたいとする。法規に則して就業環境に対して、上司と部下が「対等」な関係になる。一人一人の個性や能力を尊重し「サイバーシューティング」を推進する。多様な人材の「多様な価値観」を尊重し、一人一人の個性や能力を尊重し「サイバーシューティング」を推進する。

Special Report 最前線

PSGs実行委員会 設立総会

社員の離職防止や人材確保へ 両県41社が集い実行委を組織

高取・高松両県の生産年齢(15-64歳)人口の推移

年	高取県	高松県
2015年	350	350
2020年	340	340
2025年	330	330
2030年	320	320
2035年	310	310
2040年	300	300
2045年	290	290

両県41社が集い、PSGs実行委員会を組織した。実行委員長を務める米津実樹（米子市市長）は、「PSGsを実践することで、社員の離職防止や人材確保に貢献する」と話している。実行委員会の活動は、高取・高松両県を中心に展開する。実行委員会の活動は、高取・高松両県を中心に展開する。

山陰中央新報社「山陰経済ウィークリー」2023年3月21日号

【今後の展開】

現在、多くの組織の人財育成・人事評価制度は、終身雇用を前提につくられている。今後は、働き方の価値観の変化や人手不足の深刻化により、雇用の流動化が一層進むことが予想され、転職を前提としたキャリアアップが可能な組織への変革が求められる。

地域の企業、そして全国の企業が連携してPSGsの活動を展開することで、心理的安全性な職場がスタンダードとなり、「一人ひとりが認められ」×「誇りを持って働ける」＝「誰一人取り残さない！」組織・社会を実現することを目指している。

将来的には、求職者（新卒者、既卒者）が企業を選ぶときに、PSGsへの取組みが「会社を選ぶ基準」の一つとなることを願っている。

参考文献

- 「心理的安全性のつくりにかた『心理的柔軟性』が困難を乗り越えるチームに変える」石井遼介（日本能率協会マネジメントセンター）
- 「世界最高のチーム グーグル流『最少の人数』で『最大の成果』を生み出す方法」ピョートル・フェリクス・グジバチ（朝日新聞出版）
- 「経営者の条件」ピーター・F・ドラッカー（ダイヤモンド社）
- 株式会社BEANS HP <https://office-beans.co.jp/>
- PSGs実行委員会 HP <https://psgs.jp/>