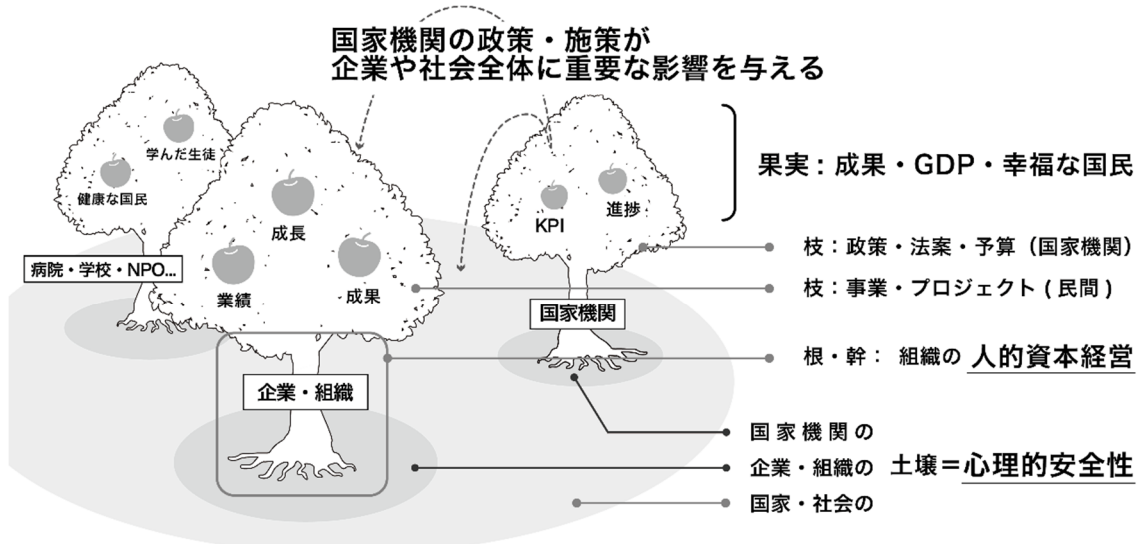


国家の人的資本経営：心理的安全性が拓く未来

株式会社 ZENTech 代表取締役
石井 遼介

■要旨■

わが国の人的資本を増強し、ひいては有意義で豊かな人々の暮らしを実現するため、心理的安全性の高く、効果的な仕事が行える組織・チームを増やすことが重要である。国家機関に於いても心理的安全性を醸成することは、この混迷の時代にあって効果的な政策立案と時宜を得た軌道修正を可能にする。まずは閣僚・国会議員・官僚の諸氏から心理的安全性への理解を深め、議員と官僚の関係、与野党の議論および行政機関内で、心理的安全性をつくる心理的柔軟なリーダーシップに目を向けることが肝要である。



心理的安全性という土壌が、組織・企業・社会・国家の人的資本を育む

(出所) 著者作成¹

《構成》

はじめに

I 心理的安全性を国家実装することが、この国の未来を拓く

II 国家機関の心理的安全性が、国家の意思

決定能力を向上させる

III 国家機関に心理的安全性を育む、政治家

の「心理的柔軟」なリーダーシップ

おわりに

¹ 経済産業省. (2020-2022). 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会資料、閣議決定. (2022). 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画、一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアム(編). (2022). 経営戦略としての人的資本開示. 日本能率協会マネジメントセンター, およびパーソル総合研究所. (2022). 動き出す、日本の人的資本経営. 人的資本情報の開示に向けて. 機関紙HITO REPORT 13, 6.などを参考に作成

はじめに

本稿は「心理的安全性」すなわち地位や経験に関わらず、誰もが率直に意見を述べられるという、組織・チームの特徴について、次の3節を通じて詳解する。

第I節では、心理的安全性が重視される背景を人的資本経営および健康経営との関係の中で解説すると共に、営利企業の経済的なメリットに矮小化^{わいしょうか}されて解されがちな心理的安全性が、社会や民主主義にとっていかに重要かについて見る。

第II節では、国家機関で心理的安全性を確保することの重要性を官僚・省庁や議員との関係性の中で事例を挙げながら紐解く。

最後に**第III節**では「心理的柔軟性」—たとえ困難があったとしても、自身や組織の向かいたい方向に進めるよう、役に立つ行動をとれること—という概念を援用しながら、的確な国家の舵取り^{かじとり}を担う組織・チームづくりの方針について論じた。

I 心理的安全性を国家実装することが、この国の未来を拓く

戦争、原油価格、為替レート。変化が激しく先行きの見通せない今という時代に「心理的安全性」というキーワードが注目を集めている。心理的安全性とは、**地位や経験に関わらず、誰もが率直に意見を述べられること**²。

構成要素として i) 話しやすさ、ii) 助け合い、iii) 挑戦、iv) 新奇歓迎という「4つの因子³」が挙げられ、人々が協働し成果を挙げる土台・土壌となるものが心理的安全性である。

企業や組織では、パフォーマンス向上、学習と成長、トラブルの早期発見と対応、不正防止、離職率改善、イノベーションの加速、ダイバーシティの活用等へ資するとして、幅広いセクターで心理的安全性の組織実装が急務となっている。

事実、日本を代表する自動車産業や財閥系企業をはじめ、商社、素材、製薬、建設、農林水産、エネルギー、金融、保険、監査法人、報道機関などが心理的安全性醸成への組織的な取り組みを開始している。それも多くの経営トップや取締役の認識の刷新から取り組むなど、重要テーマとして取り扱っている。

心理的安全性のイメージを掴むため噛み砕くと組織や委員会、ワーキンググループやチームの中で「誰もが忖度^{つくだ}せずに声をあげ、また議論を戦わせられる」ことだと捉えると分かりやすいだろう。

例えば、ある議員が実現しようとして進めている政策に対し、現時点では成果が出ていないという証拠(データ)があると。その情報を官僚から議員へ、率直に伝えられるかどうか。また事実を伝えられた議員は、事実に対し怒りを示したり責任の所在を求めて詰め寄ったりするのではなく、政策を実現するための次の打ち手を、建設的に意見を交わしながら考えることができるかどうか。それら率直な意見を述べ合え、また素朴な疑問を確認できることが心理的安全性である。

民間企業のケースでは、リスクマネジメントの観点では例えば、一作業者が工場で事故に繋がりかねない欠陥を見つけたとする。大事故に繋がる前に班長や工場長に改

² 石井遼介. (2020). 心理的安全性のつくりかた 「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. なお, Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams Amy Edmondson. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. では「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」“a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking.”と定義されている。

³ 石井遼介. (2020). チームの心理的安全性の尺度開発 —健康関連分野に於ける主観回答式計測尺度選択の国際指針 (COSMIN) に基づく尺度開発—. 経営行動科学学会 第23回年次大会 発表原稿集, 33-40.

善を上申できるのが心理的安全性の高い組織だ。逆に上申された上司が、耳を傾けなかったり、対応を怠ったり、「なぜ、これまで気づかなかったのだ」などと理不尽に部下を叱るような心理的安全性の低い組織では作業者は口を噤んでしまう。

また、イノベーションやパフォーマンス向上の観点では例えば、営業パーソンが顧客のニーズや課題の変化を組織に伝え、新しい営業方針を話し合えるのが心理的安全性の高い職場である。あくまで旧来の営業部の方針に固執することや、変化を知らせる営業パーソンを煙たがり事実を受け入れようとしない組織が、心理的安全性の低い組織である。

このように、**心理的安全性は非効率と理不尽を駆逐し、早期にリスクを発見し、組織をして成果を挙げるために重要である。**

1 心理的安全性が注目を集める背景：価値創出の源泉が人的資本へとシフト

民間セクター、中でも営利企業ではいきおい、心理的安全性を醸成する目的として、パフォーマンスや経済的側面の向上に焦点が当たっている。その背景には、企業が価値を産み出すその源泉が、有形資産(重厚長大な設備投資など)から無形資産、特にその中核となる「**人的資本**」へとシフトした⁴ことにある。

人材は「資源」すなわちコストをかけて消費・活用し、また管理や配分を行う対象だと考えるこれまでの**人的資源**(Human

Resource)とは異なり、この**人的資本**(Human Capital)は人材を「**資本**」として捉え、**未来にリターンを生む投資の対象だと考える**⁵。OECDの定義では人的資本は「しあわせ(Well-Being)の創出に寄与する、個々人にそなわった知識・スキル・能力・属性⁶」としている。また個人的な「しあわせ」のみならず、社会的・経済的なものも含めた「しあわせ」の創出に、人的資本は寄与するという。

この価値の源泉の構造的転換にいち早く反応したのは企業ではなく投資家であった。企業の未来を占い、投資判断を行う上で「人的資本」の重要度が跳ね上がったものの、バランスシートに掲載されず、また上場企業であっても開示の義務を負わないため、投資家側からはブラックボックスとなっていたからだ。2020年、米国証券取引委員会(SEC)から、人的資本の開示を義務化する方針が8月に公表⁷され同年11月から発効した。2022年6月、SECの人的資本開示ワーキンググループでは、さらに以下の3点を開示すべきとして議論が進められている。①人件費のどの部分が投資とみなされるべきかについての経営の考え。②投資家が人件費を資産として計算するための情報。③人件費の細目⁸の3点である。

わが国でも2022年1月、第208回国会における岸田内閣総理大臣施政方針演説で「人への投資」の抜本強化が宣言され、2022年8月、内閣官房から人的資本可視化指針⁹が策定・発表されている。また、経済

⁴ 伊藤邦雄。(2021). 企業価値経営. 日経 BP 日本経済新聞出版本部.

⁵ なお、資産(Assets)は使用すると損耗・減価償却するが、人的資本は使用することで向上(経験の蓄積)することも多い。

⁶ OECD (2001), The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital, OECD Publishing, Paris. 原文では” the knowledge, skills, competencies and attributes embodied in individuals that facilitate the creation of personal, social and economic well-being” と定義されている。

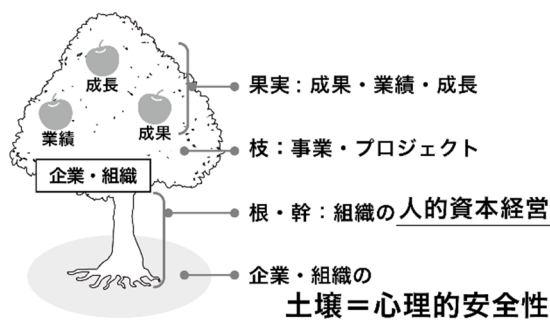
⁷ Securities and Exchange Commission. (2020). Modernization of Regulation S-K Items 101, 103, and 105

⁸ Securities and Exchange Commission. (2022). WORKING GROUP ON HUMAN CAPITAL ACCOUNTING DISCLOSURE PETITION FOR RULEMAKING

⁹ 新しい資本主義実現本部事務局。(2022). 人的資本可視化指針. 内閣官房.

産業省が2020年9月にとりまとめ、2022年5月にアップデートした、一橋大学の伊藤邦雄教授らによる「人材版伊藤レポート」では、人的資本は持続的な企業価値の向上のために重要とし「人材戦略に求められる5つの共通要素¹⁰」を指摘している。

心理的安全性は、これら共通要素のうち3つ—具体的には「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」「リスクリング・学び直し」「社員エンゲージメント」—を支える。すなわち**心理的安全性は、人的資本増強に不可欠な土壌であり、個人・組織を活性化するものといえる**。心理的安全性な環境・土壌のもとで、人的資本経営という根(企業文化)や幹(人材戦略)が育まれ、事業やプロジェクトという枝の先に、成果や業績という果実が生るとのことだ。



(出所) 著者作成¹¹

このように、心理的安全性が民間企業に広く理解・実践され、そのような組織・チームが実際に増え、成果や業績があがることはわが国のGDPを押し上げるだろう。しかし本稿ではこの「営利企業の経済的なメリットを目的としたものだ」という矮小化された捉え方をされがちな「心理的安全性」は、国家機関も含めてこの日本社会に理解され広く実践されることで、**経済的目**

標を達成するのみならず、「国民の健康と幸福」ひいては「国力」とも呼べるものの向上に繋がる点を論じる。

2 国民の健康と幸福のための心理的安全性

2013年8月、第2次安倍内閣で「日本再興戦略」が閣議決定された。その戦略で描かれた「戦略市場創造プラン¹²」では、日本は、エネルギー制約や健康医療などの「社会課題の先進国」であるとし、「日本が国際的に強みを持ち」「グローバル市場の成長が期待」でき「一定の戦略分野が見込めるテーマ」を4つ選定している。うち、テーマのひとつが国民の「健康寿命」の延伸である。この方針は「未来投資戦略2018」などでも引き継がれ「健康経営(Health and Productivity Management)」の推進を行うとし、経済産業省と東京証券取引所は共同して「健康経営銘柄」の選定を行っている。2022年6月、岸田内閣にて閣議決定された「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画～人・技術・スタートアップへの投資の実現～」においても、引き続き健康経営の推進を行うとしている。

この健康経営で語られる「生産性」を計測する上で重要なアウトカム(成果)指標として主に2つの指標が用いられる。ひとつは「アブゼンティーイズム(病欠・病気休業)」であり、もうひとつは「プレゼンティーイズム(疾病就業)」である。前者は「病欠・休業しているために生じる、健康時に比べた生産性の低下」のことで理解しやすい。後者「プレゼンティーイズム」とは、出勤はしているものの、業務遂行能力・生産性が低下しており、パフォーマンスが十

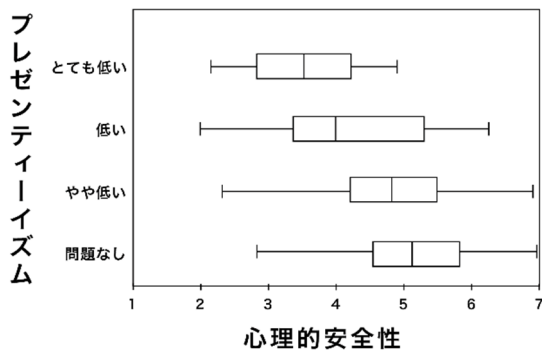
¹⁰ 伊藤邦雄. et al., (2022). 人材版伊藤レポート2.0. 経済産業省

¹¹ 参考文献は引用番号[1]と同上.

¹² 閣議決定. (2013). 日本再興戦略 - JAPAN is BACK -.

全に発揮できていない状態を意味する。東京大学政策ビジョン研究センターの調査では、企業の支出する健康関連の総コストに占めるプレゼンティーズムの割合が最も高い(8-9割)とし、アブセンティーズムや医療費・労災補償費用などと比べても割高である点は、海外の研究とも整合している¹³と論じている。

筆者らの行った研究では、このプレゼンティーズムと心理的安全性の関係は次図のようになっており、プレゼンティーズムが低い群の心理的安全性は、やはり低いことが見て取れる。心理的安全性を改善することで、働く人々が十全にパフォーマンスを発揮しやすくなる傍証といえる。



また、チームの心理的安全性は、慶應義塾大学・前野隆司教授らの主観的幸福度尺度¹⁴(幸福四因子)、すなわち個人のしあわせ(ウェルビーイング)と中程度の相関(相関係数 $\rho=0.40$)がある。心理的安全性は健康関連コストの大部分を低下させることに加え、ひとりひとりの働く国民のやりがい・幸福も導くということだ。

ここでいうしあわせは、様々な幸福の中でも、特に生産者側の幸福、動くとき、産み出すときの幸せを指す。安楽なだけでは

なく、たとえ苦労があったとしてもやり遂げるときの、いわば「祭の前夜、準備を行うとき」の、あの「しあわせ」の源泉は、この心理的安全性の中にある。

従って「心理的安全性」はプレゼンティーズムの向上のみならず、人々の幸福に影響を与え、6,751万人の働く人々の、生活の中で重要な部分を占める働く際の環境を改善し、生活の質(QOL)を上げる。

国家機関に於いても心理的安全性を確保することで、その中で尽力する個々の議員および官僚の幸福度の向上に取り組まれたい。先進的な民間企業が自らが貢献する対象として、自社の社員をもその中に入れるように、議員も官僚も、ノブレス・オブリージュはありながらも、私たちが共に豊かに、そして幸福になろうとする国民の一員であるからだ。

3 心理的安全性と民主主義

心理的安全性研究の国際的な第一人者であるハーバード大学のEdmondson教授らの研究では、心理的安全性な環境は、多様性がイノベーションを導くことに寄与することが示されている¹⁵。つまり、多様性を活用し成果に繋ぐための土台が心理的安全性であり、そのような心理的安全性な組織・チームでは、たとえ少数派であったとしても、自身の意見を率直に議論のテーブルの上に乗せることができる。

少数派の意見・視点も取り入れ、心理的安全性で開かれた議論を行い、その議論が組織・集団の未来に貢献するというこの事実は、民主主義国家が目指している理想の姿そのものといえる。

¹³ 東京大学政策ビジョン研究センター健康経営研究ユニット。(2016). 健康経営評価指標の策定・活用事業成果報告書. 健康経営評価指標の策定・活用コンソーシアム

¹⁴ 前野隆司。(2013). 幸せのメカニズム 実践・幸福学入門. 講談社. 「幸福の4因子」を用い筆者らが計測。

¹⁵ 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(1), 23-43.

いみじくも米国国務省は「民主主義の原則(Principles of Democracy)」のひとつに「多数決の原理と少数派の権利(Majority Rule, Minority Rights)¹⁶」を挙げ、「多様性が極めて大きな資産となり得る。民主主義国は、こうした独自性や文化、価値観の違いを脅威と見なすのではなく、国を強くし豊かにするための試練と見なしている」と論ずる。

もとより心理的安全性は「少数派」のためだけのものではない。社会の様々な場面—組織の中、上司と部下の関係、政府の会議体の中、議員と官僚の関係性の中—で心理的安全性を確保することは重要である。なぜなら、「多数派」や「普通の人」と括られる人であったとしても、その胸中には多様な意見と視点が渦巻いているからだ。

「属性」がマイノリティである時だけではなく、自身の意見やものの見かたが、この組織・委員会・ワーキンググループ・チームの「常識」や「主流派の考え」と異なると感じた時に、それでも自分の意見を議論の俎上^{そじょう}に載せることができるのが心理的安全性の高い場なのだ。このように多様な視点を議論の俎上に載せることは、集団としての的確な意思決定能力を向上させ、何より「参画感・所属感」をもたらす。

単なる「人的資源」として消費されるパーツ、上層部や誰かの指示命令を「こなす」だけの歯車ではなく、意思決定に影響を及ぼし参画することが、個々人のリーダーシップや主体性、オーナーシップや責任感をも醸成する。心理的安全な場では、組織が何かを成し遂げたときに、それを我がことのように喜べるようになるのだ。

心理的安全性の確保された場合は、上司と部下、発注者と委託先、議員と官僚が双方

向に意見や反論を述べ合える環境であるが、その場で起きる議論や、提示される意見・視点は、単に反対をし続けることや無責任に批判だけを行うことではない。ましてやゼロリスクを迫ることや、相手を論破すること、0か100かの理想論を野放図に投げ合うことではない。むしろ、そのチーム、その組織、その集団、ひいてはこの社会を前に進めるため、限られた資源の中で現実的な、しかしよりよい落とし所をともに模索することである。

II 国家機関の心理的安全性が、国家の意思決定能力を向上させる

ここまで第I節で見てきたように人々が心理的安全性の重要性を認識し、社会や企業に実装することは、人的資本増強を通じた生産性(GDP)向上と健康関連コストの低減に加え、国民の健康やしあわせや生きがいのため、また多様性を尊重し人々に参加を促すという点で、民主主義国家としても重要である。

本節では、民間企業のみならず、まずは永田町と霞が関から心理的安全性を育むこと、すなわち国会議員および官僚自らが国家機関で心理的安全性を実装することの意義を明らかにする¹⁷。

そもそも、なぜ国家機関にも心理的安全性の考え方が適用できるといえるのだろうか？ 我々が知る通り、国会議員は主権者である国民の信託を受け、全国民を代表してこの日本という国家全体の舵取りを任されている。また国家公務員、特に1府13省庁の官僚は国民全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、行政府が進める政策を時に閣僚とも遂行する。司法府も含め互

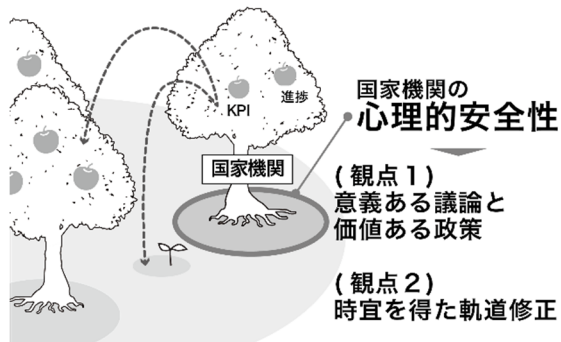
¹⁶ U.S. Department of State, Bureau of International Information Programs. (2004). "Principles of Democracy". 仮翻訳は日本アメリカンセンター

¹⁷ なお本稿では、国会(立法府)と政府機関(省庁・行政府)それぞれに加え、各府を越境して協働することも含め、「国家機関」と呼称している。

いに監視機能を持つ三権分立の関係でありながらも、世界という荒波の中で、共に日本という船をよりよい未来に向けて舵を取り推進しようとする組織であり、チームであり、仲間でもあるからだ。それが**組織・チーム**であるなら、**心理的安全性**がその優れた協働をサポートする。

では、心理的安全性は、国家機関において、特にどのように貢献するのだろうか？ 2つの観点がある。国家機関に於いても**(観点1) 意義ある議論を行い、価値ある政策を実行する**上で、また、そのように実行している政策の、**(観点2) 時宜を得た軌道修正を容易にする**ために、心理的安全性は重要なのだ。以下、それぞれを見ていきたい。

国家機関の政策が、個別企業や社会全体に影響



(出所) 著者作成¹⁸

観点1 意義ある議論、価値ある政策

筆者が実施した国家公務員ら(I種/総合職。民間への転職者を含む)へのヒアリングでは、霞が関の中では**組織・チーム**として議論をすることそのものが難しいという課題への言及が多くなされた。

(1) 「タマ」が議論できる省庁へ

「タマとロジ」という霞が関用語がある。それぞれ「タマ」すなわち「案件」

と、それをどのように進めるかという「ロジ」すなわち「ロジスティクス」を意味する。「ロジ」をミスがないように検討・改善することは重視されるのだが、「タマ」についての議論が少ないことが霞が関の課題として挙げられた。

「タマ」については「骨太の方針」「成長戦略」など政府の大方針に関連する文言が一文でも入っているとき、それを予算獲得の根拠とする、いわば「記号処理」的に起案されることもあるという。もちろん、多くの「タマ」は意味を込めて発案されたものであろう。しかし、「タマ」が企画された際には国民にとっての長期的な価値を考え抜いたものであったとしても、人事異動などによって「ロジ」だけが引き継がれる時「タマ」は精彩を欠いてゆく。

例えば引き継ぎを受けた若手官僚が上司に「タマ」の目的を質問すると、「そんなことより、いいからミスなく素早くやるんだ」と、兎にも角にも「ロジ」を正確にこなすことを要求されるようなケースだ。また仮に目的を知ることができたとしても、その目的に向けて、改善案を出し創意工夫をしようとする「余計なことはしなくてよい」とフィードバックを受けるようなケースもそうだ。

政府機関・官僚組織の中に心理的安全性が醸成されることで、そもそも「タマ」の話ができるようになり、また「タマ」を磨くために議論ができるようになる。これは、官僚組織を「個人主義」から「チームでの協働」へと転換されたい、という提案である。

個人主義とは、「起案する担当者」と「評価・批評・叱責・却下する上長」へと分断

¹⁸ 参考文献は引用番号[1]と同上。

されることを言う。担当者からすれば、指摘や叱責は受けながらも、前に進める助力が得られず、一人で孤独に案件に取り組むことだ。例えば担当者が受け持つ政策に急遽補正予算がついた際、一人で休日に出社（登庁）して起案する。この起案にはルール通り、ミスなく完璧に仕上げるのが求められる、少しでもミスがあると叱責され、また「タマ」ではなく「ロジ」部分を中心に指摘を受ける。「ロジ」への指摘とは例えば、「この案で、〇〇先生(国会議員)の地元は大丈夫？」のように、案の「通し方」の段階で障害となりうる観点で指摘されること。そして、案そのものの価値・意義・効果を向上させるための議論やアイデアを交わすことが少ないことがそうだ。

周囲から前に進めるための助力が得られにくいからこそ陥る、この個人主義の進め方は、省庁が民間企業とコミュニケーションをとる際も相似形である。案やアイデアをぶつけあうのではなく、民間企業からは情報を提供させ、「タマ」については行政側で考え、決めた政策やルールを民間へ適用しようとすることが多い。

翻って「チーム戦」とは例えば、アイデアやたたき台(Draft/草案ですらない、思考の初期)の段階で担当者が相談を持ちかけ、同僚や上長が、何が意味ある案になるかアイデアを出し合い、利害関係の調整ではなく、国民にとっての「利づくり」をチームで議論し合うというイメージだ。

この「チーム戦」は、官僚組織の外側と協働する際にも活用できる。「この補助金事業をより良くするための改善点を教えてもらえますか？」と聞く官僚は少ないだろう。しかし、顧客や委託先と協働し、ニーズを確かめ議論とアイデアを交わすこと、つまり取引先も含めて「チーム」として創

意工夫をすることは、民間企業ではよく行われる効果的な仕事への取り組み方だ。

このような**組織や官民の垣根を超えた「心理的安全なチームづくり」**による「**タマの議論**」が重要であることは、他では省庁の行う入札調達に関しても同様である。

対象が原材料などの「仕様を守っていれば差がつかない」物品であれば入札の合理性は高い。価格競争により経済性を求めると共に、公平性が担保される。

しかし、ウェブサイトやシステムのような無形資産、特に専門家の「人的資本」が価値の源泉であるような調達を行う場合、価額が安価であることに配点の重心がある調達は、うまく機能しないことが多い。

例えば現在は大きく改善をみせているが、以前の省庁のウェブサイトは使いづらい・見づらいものが多かった。入札により、安価だが練られていないウェブサイトを構築することは、実はそのウェブサイトを活用せざるを得ない多くの国民が時間とストレスというコストを支払っており、安価に調達できた以上の不経済を国家にもたらしていた。当時、そのことに気づき、もどかしさを感じていた官僚の嘆きを耳にすることも多かった。

すなわち「果たしてこの調達でも、入札を行うことが国家と国民のためになるのか？」という「タマ」の議論が省庁内で必要だったのであろう。同時にわれわれ国民の側も、細かな「ロジ」のミスで必要以上に批判するのではなく、「タマ」を見据え考えるべきであろう。

「タマ」の議論が必要なのは、調達前だけではない。一定以上に複雑なシステムやプロジェクトの調達では、実は仕様決定と選定の段階ではなく、**契約後の省庁と受託者に於けるチームビルディングの成否の方**

が、プロジェクトの明暗を分けることも多い。入札を通じて、企画者やエンジニアという「人的資本」を確保したとしても、受発注者間で心理的安全性という協働の土壌を構築し「タマ」について議論がなされなければ、成果は望めないということだ。

(2) 心理的安全性と効率化の鶏と卵

このような提案に対して特に「不夜城」霞が関では「理想は分かるが、時間が無い」と嘆かれることもあるだろう。しかし「これは目的のためには意味が薄いので、前例を廃してでもやめるべきだ」と相手が局長や閣僚であっても、あるいは時に組織外への越境をしてでも、上申できる心理的安全性を互いに確保することこそが、業務削減と効率化に繋がるのだ。

改善された「霞が関の非効率」の例では、表計算ソフトで方眼紙のように1マスに1文字のみを入力させ、手間を増やしデータの再利用を妨げる、通称「神エクセル問題」の解消が挙げられる。2016年、研究者らの閣僚への意見を機に改善が進められた。官僚自身もその非効率さに足を掬われた苦い体験があるはずだ。にもかかわらず、決められた「ロジ」を守ることを是としてしまい、意見を述べないことが非効率を温存し、長期的に官僚組織全体の時間を、そして国民の時間を奪っていったのだ。

だが、希望もある。元来「気づいて、声をあげて、仲間を増やし、変えていく」ことは、民主主義の根幹である。それは霞が関の中からであってもできるはずだ。

(3) 政治家—官僚間の心理的安全性

霞が関の中だけではなく、政治家と官僚の関係でも心理的安全性は重要である。民主主義国家の陥穽^{かんせい}のひとつがポピュリズムだ。国民に「ウケは良い」が、国民の豊かな生活を実現する上では効果の薄い政策を実行しようとしてしまうことだ。結果として、長期的には国民の信を失うことも多い。

議員が実行したいと考える「ウケは良い」政策に対して、政治家—官僚間の心理的安全性が低いとき、官僚がその政策の効果が薄いと考えていたとしても、その進言を行うことは難しい。

担当領域の客観的な数字・データを頭に入れ、企業や関係者のヒアリングも含め当該領域を熟知した、プロフェッショナルである官僚が、効果的な政策の選択肢を持っていたとすれば、その意見の開陳は国家の未来に影響ある貴重な意見になるはずだ。しかし、議員の機嫌を損ねる可能性がある選択肢は口にせず、従って本来は議論のテーブルの上に載るべき政策が、認識さえされずに方針が結論づけられることがある。

特に官僚は政治家の不興を買い「出禁¹⁹」になると仕事を前に進めることが極めて難しくなる。上役にあたる官僚が代わりに議員と折衝するという不名誉な事態を招くため、リスクを避けた発言をせざるを得なくなる。

一方で議員の側も官僚から「できない理由」を並べられ辟易^{へきえき}した経験もあるだろう。これは「議員 vs. 官僚」の構造になってしまい、心理的安全性どころか、チームにすらなれていないことに起因する。心理的

¹⁹ 出入り禁止のこと。当該の官僚の訪問・説明についてはコミュニケーションのチャンネルを断絶させることを言う。

安全なチームでは「課題 vs. 私たち²⁰」もしくは「実現したいこと vs. 私たち」という構造をとる。もちろん議員の実現したいことが、具体策としては可能性の低いものや、既存の法案と干渉するものもあるかもしれない。だが、ただ否定をする代わりに、実現したい意図や目的に近づくために議論することはできるだろう。

このように、省庁の中であれ、議員と官僚の関係に於いてあれ、**心理的安全性が確保され、価値ある政策に向けてオープンに「タマ」の議論ができる国家機関へとアップデートすることは、われわれ国民の未来に影響を与える「意思決定の精度」を、大きく向上させる。**

ここまで、国家機関に於いても心理的安全性が重要である1つ目の観点として**（観点1）意義ある議論を行い、価値ある政策を実行する、**を見た。

次図に示したように、省庁内の議論であっても、官僚の国会議員へのレク²¹や、国会議員と同席する委員会であっても、民間企業との議論であっても、「チーム」として付度せず、オープンに意見交換を行うことが重要だということだ。



続いて、国家機関に於いても心理的安全性を実装すべき、2つ目の観点を見る。

観点2 軌道修正を容易にする

^{まったりごと}政を行う以上、利害関係の調整(根回し)は、実務上、当然重要である。しかし心

理的安全性の醸成は利害の調整だけではなく、価値創造すなわち「利づくり」を加速させる。特に変化し続ける外部環境の中、有事に臨機応変に対応しながらも、国民・国家の長期的な未来のため、なんとか「利づくり」を実現しようという時にはそうだ。

例えば、政策の立案段階で議論を尽くしても、実行してみると政策が成果を挙げないことがある。COVID-19の蔓延^{まんえん}などのように、政策立案段階では変数として織り込むことが難しい要素が立ち現れてきた際は特にそうなるだろう。

そのような際、「ロジ」が正確に遂行されていることだけに^{きゅうきゅう}汲々としていては、的確な軌道修正は望むべくもない。必要なことは、「うまくいっていない」あるいは「何かを変えたほうがいい」という「現実の知らせ」をいち早くもたらすこと。そして、その現実に対処するために、次の打ち手を議論し見出すことだ。

心理的安全性の確保は、「うまくいっていない」ことについて、いち早く声をあげることと、次の打ち手をオープンに議論することの双方を可能にし、この軌道修正を容易にする。

特にわが国では間違いを認められず、軌道修正ができず、追加でリソースを投入し、破綻をきたすことを、実によく繰り返してきた。日本国民の^{しよくあ}宿痾とすら言えるかもしれない。第二次世界大戦でも、状況が芳しくない時にも軌道修正はせず、戦力や人員の逐次投入を行い、大きな犠牲を出した挙げ句「これだけ犠牲を払った。やるだけのことはやった²²」ことで、内向きのエク

²⁰ 原田将嗣(著),石井達介(監修). (2022). 最高のチームはみんな使っている心理的安全性をつくる言葉 55. 飛鳥新社.

²¹ レクチャーが語源。官僚から議員へのインプット・質疑応答のこと。やり取りは省庁内でレク概要が共有される。

²² 山本七平. (2004). 日本はなぜ敗れるのか-敗因 21 カ条, 角川書店.

スキューズを示すという行動パターンである。

今という時代は、変化が激しい時代だと言われる。しかし、変化そのものは問題ではない。線形な変化は予測可能だからだ。現代の変化の本質は「変化の変化」つまり指数関数的・加速度的なものだ。このような予測の難しい変化²³が問題である。当初は「正解」であり、かつては「目指すべきもの」であったゴールすら揺れ動く荒波の中で、我々は難しい舵取りを余儀なくされている。

過去の成功体験に固執すること、過去には機能していたルールや制度を無批判に温存することが、今の時代には、これまで以上に大きな弊害となり得るとのことだ。その当時成果を挙げた功績・功労には敬意を払いつつも、変化し続ける未来に向けて、歩を進める方が役立つだろう。この点については、次の第Ⅲ節に引き継ぎ「心理的柔軟性」という概念で解説を試みる。

Ⅲ 国家機関に心理的安全性を育む、政治家の「心理的柔軟」なリーダーシップ

ここまで、国家機関に於いても心理的安全性の確保がいかに重要かを論じてきた。本節では心理的安全性をつくる政治家・国会議員の「心理的柔軟なリーダーシップ」について、官僚との関係の中で考える。国会議員に加えて、組織・プロジェクトを率いる官僚や、官民プロジェクトの推進者、企業経営者・管理職など、リーダーにとっ

ても役立つだろう。

1 正論ではなく「役に立つ」ことをする

「心理的柔軟性」という言葉はあまり耳慣れない言葉かもしれない。心理的柔軟性は、ACT²⁴と呼ばれる心理学の一分野で、1982年にSteven C. Hayes教授に開発されて以降、多くのエビデンスのあるコンセプトだ。ひとことで言うと心理的柔軟性とは、「正論にとらわれず、役に立つことをする」ことだ。もう少し踏み込めば、「たとえ困難があったとしても、自身や組織の向かいたい方向に進めるよう、役に立つ行動をとれること」と表現できる。

本稿の第Ⅰ節・第Ⅱ節で述べた心理的安全性は、学問領域としては経営学、中でも組織行動論に端を発する²⁵、組織・チームの状態（構成員が集団に対して抱く信念）である。一方でこの第Ⅲ節で述べる心理的柔軟性は心理学、中でも認知行動療法・行動分析・関係フレーム理論に基づく²⁶、個々人のしなやかな行動パターンを言う。

リーダーシップとしての心理的柔軟性を磨いた個々人（政治家、官僚、国民）が、他者とコミュニケーションをとりながら、それぞれの属する組織やチーム、ワーキンググループや委員会の心理的安全性を、一歩ずつ向上させていくという関係にあると解されたい。

すなわち、心理的柔軟性は組織・チームの心理的安全性を高める上で大切な、実践とトレーニングを通じて磨くことのできる、**個々人のリーダーシップ**を言う。

心理的柔軟性があると、たとえ不都合な

²³ この意味では、加速だけではなく人口減少のような「減速」も、また注視すべき変化である

²⁴ Acceptance and Commitment TherapyまたはAcceptance and Commitment Trainingの略称。

²⁵ Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York: Wiley.

²⁶ Luoma, J. B., Hayes, S. C., & Walser, R. D. (2007). *Learning ACT: An acceptance & commitment therapy skills-training manual for therapists*. New Harbinger Publications.

真実であったとしても「現実の知らせ」を受け取ることができる。それは不愉快かもしれないが、前に進むためには必要な知らせだろう。心理的柔軟性が欠ける時、人はネガティブな情報に怒りを示し、ゆえに人々はリーダーの顔色を伺うようになり、忖度を始め、イエスマン・イエスウーマンしか周囲には残らなくなる。そのような人材は報告の際も、ポジティブな部分を強調し、ネガティブな情報はできるだけ削り、またリーダーの機嫌の良いタイミングを見計らってのみインプットする。つまり、**心理的柔軟性の欠けたリーダーは、精度と速度の両面が歪められた情報を受け取ることになるのだ。**

心理的柔軟性の高いふるまいは、高い精度と速度を両立しながら必要な情報を手にすることに繋がる。また依頼をした際に、相手に確認を逡巡させ、想像で行間を埋めさせてしまい、結果^{あやま}過つことを避けられる。ミスした人間を追い詰める代わりに、ミスが起きにくい仕組みへと建設的に議論を行い、もって組織・チームを地に足をつけながら前に進ませるスキル・セットが「心理的柔軟性」なのだ。

2 心理的柔軟性を阻害する無^{むびゅう}謬性の病

この心理的柔軟性を毀損するのが「無謬性」—すなわち、誤りなど無いと考えること—である。我々は心理的安全性を確保し、組織・チームとしてより正しい、より確からしい結論に達したいと考えている。しかし実のところ、絶対的正しさを求める無謬性は、その妨げとなる。

無謬性には2つの方向がある。いずれも心理的柔軟性に欠けた信念からくるものだ。ひとつは(1)リーダーや司令官に対する**無謬性**すなわち、作戦が失敗しないことを

前提に、失敗した・軌道修正を余儀なくされた際のプランBを考えることすら、行っ
てはならない（そのようなことを考えること自体が、上役の作戦立案能力に対して不敬である）という信念。

もうひとつは、(2)メンバーや実行者に対する**無謬性**すなわち、ミスは起こしてはならないものであり、ひとたびミスを発見すれば、厳しく叱責し糾弾することでミスの再発防止を図るべきだという信念である。

(1) 自身への「無謬性」の仮定を捨てる

リーダーや司令官に対する無謬性は、たしかに目的や目標、社会情勢の変化が緩やかな時代であれば奏功したかもしれない。肅々と、やり切ることさえできれば成果が出ると分かっており、その事実が揺るがぬ時、失敗した時のことをあれこれと考えるのは^{きょうだ}怯懦ですらあったかもしれない。

しかし時代は変わってしまった。変化の激しい今という時代にあって、たとえ一国の首相であっても全知全能の存在ではない以上、未来を見通すことは難しい。**状況の変化に応じて「必要な朝令暮改」を行うことが重要**である。議員やリーダーの側は、まずは自分自身も過つことを知ること。そして官僚やメンバーから、それを^{かん}諫言してもらえる振る舞いであるかを自問することが役に立つだろう。また、失敗した際の「プランB」を考えることは不敬なことではなく、むしろ推奨すべきこと、もしもの時に助かることであると捉えるべきだろう。

実際のところ、わが国はCOVID-19蔓延時、「必要な朝令暮改」を成し得た。すなわち2022年末の現在から当時を振り返った「後知恵」で見れば、初動から柔軟に軌道修正をすることができた^と筆者は考える。

2020年2月初旬、ダイヤモンド・プリンセス号のアウトブレイクに端を発し、日本中をコロナの旋風が襲った。新型コロナウイルス対策の特別措置法を2020年3月13日に成立させ、2020年4月7日に7都府県に緊急事態宣言を行い、4月16日にその対象を全国に拡大した。2022年10月現在、米国が100万人もの死者を出す大惨事の中、4.5万人と、人口比率で見ても低い水準に抑え込んでいる。とりわけ、2022年1月まではよく抑え込んでおり、2022年6月にはOECD加盟国で致死率の低さが首位と報道された。

事実、米国ジョンズ・ホプキンス大学がとりまとめた統計データ²⁷では（2022年10月時点。以下同様。）人口百万人あたり、日本の死者数は364人であった。G20で人口百万人あたりの致死率が悪い順に並べると次表の如き数値が並ぶ。

ブラジル	3,211	ロシア	2,609
アメリカ	3,199	メキシコ	2,535
イギリス	3,048	フランス	2,381
イタリア	2,947	ドイツ	1,804
アルゼンチン	2,849	日本	364

表：G20人口百万人あたりコロナ死者数

もしわが国の蔓延および致死率が、ブラジルやアメリカの水準（人口百万人あたり3,200人程度）と同等であったと考えれば、既に40万もの人々が命を失っている大惨事となりうるが、現時点でそれは避けられている。

ひとつひとつの政策やその実行に於ける

評価、またわれわれ国民ひとりひとりの協力の寄与については識者の分析を待ちたいが、立ち返ること2019年6月、第4次安倍内閣で「未来投資戦略」を引き継ぎ閣議決定された「成長戦略実行計画」では、観光立国の推進に関し「観光は、地方創生への切り札、成長戦略の柱であり、引き続き、観光先進国の実現に向けた取り組みを進める」とあった。その大方針にも関わらず、新型コロナウイルスの蔓延初期から、強力な入出国の水際対策を行うという柔軟な「転換」ができたことは慧眼と**言うべきだろう**。

観光立国に限らず、従前の方針がある中で、議論を尽くし決断し、効果的な意思決定と遂行をしたわれわれ国民や、そのリーダーが居たのだ。閣僚・議員・官僚・専門家・有識者・医療関係者、また国・自治体の要請に従い身を削って自粛した飲食店・商店・施設等、われわれ国民が協力しあって、柔軟に軌道修正し成し得た「成果」であると感謝したい。

しかして、この新型コロナウイルス蔓延という全世界的な有事にあつて、わが国には従前の方針からしなやかに行動を変え、対策を取り、オペレーションを構築し、困難にも関わらず前に進める確かな力があることを我々は知った。

(2) メンバーへの無謬性：罰が報告を減らす

2つ目のメンバーに対する無謬性について見てみよう。議員に限らず、民間企業、医療機関、教育機関、NPOなど、社会のあらゆる場所でリーダーはメンバーにミス

²⁷ Johns Hopkins University & Medicine, Coronavirus Resource Center

が無いことを求める。そして、ミスを叱責し糾弾することで再発防止を図るべきだという信念を持つ。

しかし罰や叱責は、基本的には行動を「減らす」機能を持つ²⁸。厳しく叱責することで、短期的には問題に直ちに対応されることは観察されうる事実だが、叱責が常態化するとミスが減るのではなく、ミスが起きた際の報告が減ってしまうことが知られている。

また、リーダーや上長の顔色を伺い、言われたことのみをやるようになる。つまり罰や叱責は、人々の視野を「正しくロジを回すこと」へと狭^{きょうさく}くさせ、やる気や自主性、オーナーシップを奪ってしまうのだ。換言すれば、罰は優秀な人材のチーム作りを阻害し、個人主義へと分断し、持てる才能と情熱を「問題を犯していない証明をする作業」へとつぎ込ませてしまうということだ。

挑戦したが失敗した際の叱責では、その悪影響はより大きくなる。失敗への叱責は、成功を導く確率を上げるのではなく、チャレンジの量を減らすからだ。挑戦を挫き、組織・チームの挑戦の総量を減らすことが実現したいことなのであれば、叱責は理に適^{かな}っているかもしれない。しかし、前例無き変化の続く世界の中で、リスクを取って未来を創る挑戦を促進したいのであれば、失敗の叱責は役に立たないどころか逆効果となろう。

挑戦を増やすには、成果が出るより「前」にアプローチすることが肝要だ。すなわち、結果ではなく挑戦という取り組み・行動そのものを承認 (Acknowledge) していくことが、組織・チーム、ひいては社

会の挑戦の総量を増やし、豊かなイノベーションの土壌づくりに繋がるのだ。

このように、挑戦を促進するために成果が出る前に承認をするという、役に立つ行動へと、しなやかに自身を切り替えられる器の大きさを心理的柔軟性といい、そのようなリーダーと共に前に進もうとする、挑戦に満ちたチャレンジフルな組織・チームを心理的安全な組織、それも「挑戦因子」の高いチームと呼ぶ。

3 心理的安全性と心理的柔軟性は両輪

ここまで(1)リーダーに対して、(2)メンバーに対して無謬性を求めることが、いかに心理的柔軟性を阻害するか、その悪影響を見た。これら無謬性を求める悪弊と心理的柔軟なリーダーシップの欠如が、どのようなメカニズムで組織の非効率を産み、心理的安全性を毀損するかについて、敷衍^{ふせん}して論ずる（なお、われわれ国民が政治家・官僚に求める無謬性も、同種の悪影響がありうることを附言したい）。

人は「正しくあろう」とすることと、「自分が正しい」と思い込むことを容易に混同しうる。自分ひとりの頭の中で物事を考え、突きつめ、結論を出した時（この思考が素早く一人でできることは、すぐれた官僚の必要条件であろう）その結論と異なる考え、異論や反対する方針を耳にすることは、自分自身の否定、あるいは「自分が間違っている」という感覚を導きがちだ。

その「間違っている」感覚を避けようするとき、人は「白黒思考」に陥ってしまう。白黒思考とは、例えば官僚が自分自身や官僚組織で出した結論に固執し理屈を畳み掛け相手を押し切ろうとするか、逆に議員の言

²⁸ ランメロ・トールネケ、武藤 崇・米山直樹訳 (2009) 臨床行動分析の ABC.

うことに対し、思考せず余計なことは言わず、全てを受け入れるか、という「0か100か」の思考のことだ。

担当者ではなく、議員やリーダー、上司やトップの心理的柔軟性が低く、白黒思考に陥り、反論・異論を聞き入れないときも、同様に組織は心理的非安全な状況になる。上申しても諫言しても聞き入れられず、時に激昂さえされうることをメンバーが体感し、もはや進言も諫言も諦めるためである。

このように、その委員会やワーキンググループ、チームで心理的柔軟なリーダーシップが欠けると、議論そのものが成立しないため、議論による価値創造が起きない、心理的非安全な場になってしまう。

では、どうすればよいのか？ 議員も官僚も、お互いに協力しながら前に進み、効果的な国家運営を行うために必要なふるまいの刷新があると筆者は考える。それは「議論を経て、自分自身の考えが変わってもよい」という予断をむしろ下しておくことである。意見を変えることは、決して自身の至らなさを示すことなどではなく、議論の時間を通して他者の視点を加え、自らの認識を過去のものとし、自分自身をアップデートできる器を持つことなのだ。

議論・対話をしていても誰も意見が変わらないのであれば、よりよい意見へと止揚されることが無いのであれば、国会における論戦すら意味を失ってしまうだろう。我々はそれぞれの持ち場で全力を尽くすことはできるが、それでも全知ではないのだ。「間違えること」そのものは問題ではない。間違いを恐れて決められないまま進むこと、決められたものを軌道修正できないこと、そして軌道修正の余地を残さない水準で相手に間違いを認めさせようとするところこそが問題で

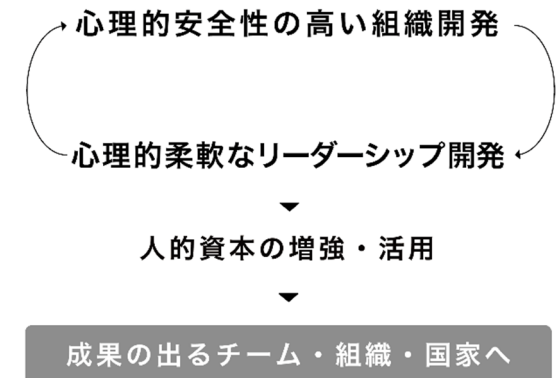
ある。

心理的安全性を確保することは、民主主義国家の原則である少数派も含めた参画を促し、人的資本増強の土台となることは既に第I節で見たが、心理的安全性の一丁目一番地は、このような議論や対話ができる「話しやすさ」の確保に尽きる。

「話しやすさ」因子が確保されていること、すなわち自身の意見を「言ってみよう、発言しよう」と思えるのは、その場や相手との間に心理的安全性がある時だ。そして、自分の意見を修正してもよい、議論を経てお互いの真の目的を、より高い確度で満たし得るよりよい案へと、自らを更新してもよいと考えられることは、個々人に備わったリーダーシップである、心理的柔軟性の働きである。

人々をして声をあげやすく (Speak up) するものが、組織やチームの心理的安全性である。それらあげられた声をかき消すのではなく、議論・対話へ変え、チームとして認識を更新し、新たな選択肢を齎^{もたら}すのがひとりひとりのリーダーシップとしての心理的柔軟性なのだ。

組織開発と人材開発の両輪が導く



このように、組織・チームの心理的安全性とリーダーシップとしての心理的柔軟性は、人材開発と組織開発の両輪を回しながら、人的資本を増強し、ないしは活用を助け、成果の出る組織・チーム、ひいては社会を導く。

おわりに

本稿では3節を通じて、心理的安全性の重要性と、それを国家機関から実装する意義、そして議員・官僚ひとりひとりの心理的柔軟なリーダーシップについて見た。

岸田内閣による2022年6月閣議決定「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」では、重点投資対象として「人への投資と分配」を掲げている。

心理的安全性は、投資され、リスクリングによってスキルが上がった人材が、自社組織や他社と、時に官公庁と協働してプロジェクトを立ち上げ、課題解決を模索し、変革を巻き起こしイノベーションを生み、成果を挙げるために重要である。

そして、このことは新しい資本主義への移行を主導せんとする、国家機関自身も同様である。国家機関が協働を通じてよりよい政策、よりよい法案、よりよい事業を発案するための土壌となる要素が心理的安全性である。また、それら政策・事業を、民間とも「心理的安全性が高く効果的な協働」を行うことを通じて、真に社会を変える官民連携を成し得るのだ。

その一歩目は、自分自身から周囲へのふるまいを柔軟に変えることだ。周囲の議員や周囲の官僚、そして周囲の民間企業の方々と「自分の意見・ものの観かたをアップデートするつもり」で、ぜひ議論と対話をしてみてはいかがだろうか。

われわれ国民の代表である国会議員も、

全体の奉仕者たる官僚も皆、身を粉にして国家のために働き、衆議院議員にあっては4年に1回の国民の審判を受け、官僚は限られたリソースの中、激務を押して働いていると筆者は認識している。

その情熱と献身が個人からチーム・組織へと広がるとき、殊更に利害が対立してしまい、個々人の尽力が互いを打ち消し合ってしまうのではなく、「チーム」だからこそその相乗効果を発揮し、その仕事が国家の未来を拓く、より意義ある仕事へと向かっていけること。

本稿が、もしその一助になれば望外の喜びである。