

危ない職場に共通する3つの兆候とは？心理的安全性を高める「病まない働き方」入門

2023.02.17 ライフスタイル #ストレス #働き方改革

ビジネスパーソンのための病まない働き方とは何か。

飛行機パイロットでもあり、日経産業新聞による日本の人気講師ランキング3位を獲得した、日本マネジメント総合研究所合同会社の理事長の戸村智憲先生に、「心の安全基地づくり」についてインタビューした。



企業に寄り添う姿勢を貫く指導

——初めまして戸村先生、講演や経営指導やメディア出演などでご活躍ですが、「コンサルタント」と呼ばれたくないというお話しさは本当ですか？

戸村先生 よくコンサルタントを活用される企業が揶揄なさって、大事な時に「来ん」、問題が起こったら「去る」という「コンサル」とみなされたりします。人手を無駄にかけてタイムチャージを請求する割に、いざという時に役立たない存在とみなされたりするようです。

私はご依頼頂いた企業が、自ら取組み成長できるようなお手伝いをしています。アドバイスに沿ってお客様が自らできることは見守り、主体性を損なわせず、変な介入や余計なタイムチャージを請求しには「来ん」です。

さらに、お客様では対応しきれない場合や、私ならではの活動が必要とされる大事な局面には、すぐそばに飛んで「来る」という「コンクル」タントを目指しているので（笑）、コンサルではなく、アドバイザーや顧問などとして寄り添う活動をしております。

——もともと海外のMBAで各種マネジメント手法を学ばれ、国連の専門官や日本の大学院での講師や、各種の基調講演、企業での指導を積極的に行っていらっしゃいます。

戸村先生 はい、早稲田大学を卒業した後に留学し、アメリカの大学院でMBAを修了しました。その際に、人物評価・学業評価をもとに学長推薦で全米トップ0.5%のみに授与される全米優秀大学院生を受賞することになりました。

博士後期課程(Ph.D)は中退し、国連で専門官として、内部監査業務、略立案業務専門官リーダー、国連職員研修特命講師、人権啓発・人権救済の各種活動や、非軍事組織のテロ対策教育や、SDGs関連の広報・企業

人気記事ランキング

- 1 芳賀・宇都宮LRTが8月に開業 面電車は地方活性化の切り札

- 2 日本各地で行列発生！「10円 ットしている納得の理由

- 3 感じのいい人がやっている、できないメールに対する返信

- 4 昆虫食の給食にクレームが殺到からこそ考えたい、タンパク！

- 5 ついにここまで来た！1回のみ動き続けるシチズンの光発電

Recommended

DIME 最新号



2023年4月14日(金) 発

DIME最新号の特別付録は「LEDフレキシブルライト」、特集は「ストエアライン2023」

人気のタグ

- #立原尚子 #自動車業界ニュース
#データ #石原亜香利 #ガジェット
#家電 #iPhone #Google
#ヘルスデーニュース #スマホ

すべてのタグ

おすすめのサイト

日本でSDGsについて、といつも明るいセイレブの声を聞き、人権を出発点とするダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I：多様性の尊重・公平性・受け入れあい)の普及啓発をしてきました。

さらに、とかく堅苦しくなりがちなコンプライアンス・内部統制・監査対応や、リスク管理・危機管理・BCPなどに関しても、世の中の変な固定観念や指導法などを排して、人権と心理学的アプローチをベースに、「お互いに幸せになるための取り組み」として柔軟に明るく指導しています。

特に最近、よくご相談を受けるテーマのひとつに、働く人々のストレスマネジメントやメンタルヘルスに関するお悩みがあります。すでに1990年代から提唱されていた概念ではありますが、古くて新しい「心理的安全性」という言葉が、さらに注目度がアップしてきているようです。各方面から講演の依頼をいただきました。



アウトドア情報サイト

小学館百貨

小学館公式通販

MenBeau

男の身だしなみ強化書

PETomorrow ペットモロー

ペット情報サイト

サライ.jp

シニア世代の「人生」と「暮らし」

AQ
AUTOMOTIVE QUANTUM

サステナブルでラグジュアリーな

REAL KITCHEN & IN'

おしゃれなブランドの最新キッチン

次ページ：心理的安全性の定義とは

1 2 >



@DIME公式通販人気ランキング

危ない職場に共通する3つの兆候とは？心理的安全性を高める「病まない働き方」入門

2023.02.17 ライフスタイル #ストレス #働き方改革

心理的安全性の定義とは

——最近、同僚の一人がうつ病で休職してしまいました。ビジネスパーソンのための、病まない働き方や、心理的安全性について教えてください。

戸村先生 実は、公表するのはこの場が初となるのですが、国連での激務から私もうつ病を罹患し、心理学的な知見・スキルもあって早期にセルフチェックなどしつつ、軽症のうちに休職まではいかずに、心療内科での投薬治療で寛解した経験があります。

うつ病は誰でもなり得るものですが、人権・多様性の配慮・公平性・受け入れあいなどをベースにした「心理的安全性」として、「率直に発言したり懸念や疑問やアイデアを話したりすることによる対人関係のリスクを、人々が安心して取れる環境」が整っていれば、うつ病に至るストレスを避けやすい職場になるでしょう。この心理的安全性の定義の出典はエドモンドソン『恐れのない組織』(英治出版)です。

——もう少し具体的に、心理的安全性に欠けている職場の風土やビジネスシーンはどんなものですか？

戸村先生 私なりに、心理的安全性が欠けている職場に見受けられる「3つの兆候」を具体例としてよくお話ししています。

心の安全性に欠けている3つの兆候

- ① パワハラ・各種ハラスメント・いじめ・差別・メンタル不調などが絶えない職場： 多様性の尊重・公平性・受け入れあいとは真逆で、心理的「危険性」が蔓延している職場
- ② 減点主義での人事評価で、何か失敗しないよう委縮・沈黙しがちで、リスクをとってでも新たなことに挑戦することなく事なき主義に陥り、会社やお客様などにとって危険・違法・不適切なことも他人事でスルーする職場
- ③ 問題行為・違法行為に対して「上に甘く下に厳しい」対応や処分で、社会にとって良い対応ではなく一部の者に都合よい対応に終始しがちな職場（心理的安全性で語られる「制裁」において、多様の中にも公平な信賞必罰で納得感のある経営にならないケース）

——これらの兆候に心当たりはある人は多いかもしれません。戸村先生ご自身が企業の顧問として経営改革を実践して、心理的安全性を高めた事例があるそうですね。指導の内容を教えていただけますか？

戸村先生 離職率が高く、残業も多く、ハラスメントもあってギスギスした企業には、秘密が守られて、なんでも本音でお話ししてもらえる「心の安全基地づくり」を提案・指導しています。

心の安全基地づくりで不満を改善に活かす

戸村先生 心の安全基地づくりは、本音で語り合える第三者を設定して、それぞれの意見を経営に活かすという考え方です。

役職員それぞれに、愚痴・不平不満・こうしてくれたらもっといいのに、という思いやアイデアを、訪問指導の際は対面で、その他は随时メールや電話での相談で、顧問の戸村に想いをぶつけてもらう場を設け、戸村というフィルターを通じて、現場の想いを実現しつつ経営上のメリットももたらせる改善策にしてお届けしました。戸村オリジナルの心理的安全性プログラムです。

愚痴や不平不満は、心理的安全性における「納得感ある公平性」に関わる問題です。相手の身になって考える異文化理解や、部門間の理解の不足による不和などでは、効率的に協調しながら**多様性を尊重して、公平に受け入れあう**ことが大切です。

そのために、それぞれの立場や意図するところや、お互いにメリットある解決策や、ヒントなどを対話したりご提案したりします。さらに社内留学制度で、部門間の相互理解が進みやすいように取り組んだりするこ

人気記事ランキング

- 1 ユナイテッドアローズとZoffがさ8mmのプラスチックフレーム
- 2 芳賀・宇都宮LRTが8月に開業 面電車は地方活性化の切り札
- 3 日本各地で行列発生！「10円 ットしている納得の理由
- 4 感じのいい人がやっている、できないメールに対する返信
- 5 昆虫食の給食にクレームが殺到からこそ考えたい、タンパク質

Recommended

DIME 最新号



2023年4月14日(金) 発

DIME最新号の特別付録は「LEDフレキシブルライト」、特集は「春の家電新製品評価大

人気のタグ

- #立原尚子
- #自動車業界ニュース
- #データ
- #石原亜香利
- #ガジェット
- #家電
- #iPhone
- #Google
- #ヘルスデーニュース
- #スマホ

すべてのタグ

おすすめのサイト

戸村先生 社内でちゃんとわかってくれる人がいること、いろんな声をあげても報復されず受けとめられて、それが、実際の経営・職場環境で変革できる成果として目にすることができる事が大切です。

そうすることで、心理的安全性が高まり、メンタル不調リスクを低減しつつ、お互いの理解を促進させ、部門間連携も強化されて業務も効率的できるようになります。それだけではありません。ハラスメント件数や離職率や残業時間も1桁減らすことができましたし、経営陣も利益があがって自然と労使協調となって、お互いに幸せになりあえる職場にできたケースもありました。



心理的安全性を高めるベクトル・ガードレール・アプローチ

——心の安全基地づくりができるキーパーソンの設定は、効果がありそうです。さらに戸村先生オリジナルの改善手法を教えてください。

戸村先生 人種のるつぼや異文化ある人員構成を前提にしないような日本企業では、よく見受けられるのですが、社是・経営理念が新年の書初めや、ふわっとした号令に終わりがちです。社是や経営理念が、納得感のある公平な善悪の判断基準として、浸透・活用されていません。

多様性の尊重を進める際、軸となる社是・経営理念が、職場や経営の判断基準にまで活かされていないと、多様性が豊富になるほどバラバラになってしまい、收拾がつかなくなりがちです。

また、多様性の尊重といつても、一部の方に都合の良い範囲での多様性ではなく、社会的に見ても妥当な、「懐深い多様性」の尊重と、公平な受け入れあいが必要です。

ベクトル・ガードレール・アプローチでは、心理的安全性を高め、バラバラにならずベクトルあわせをしながら経営・職場環境づくりをする上で必要なことを、わかりやすくイメージしやすいよう図解で示したものです。

小学館百貨

小学館公式通販

MenBeau

男の身だしなみ強化書

PETomorrow ペットケモローム

ペット情報サイト

サライ jp

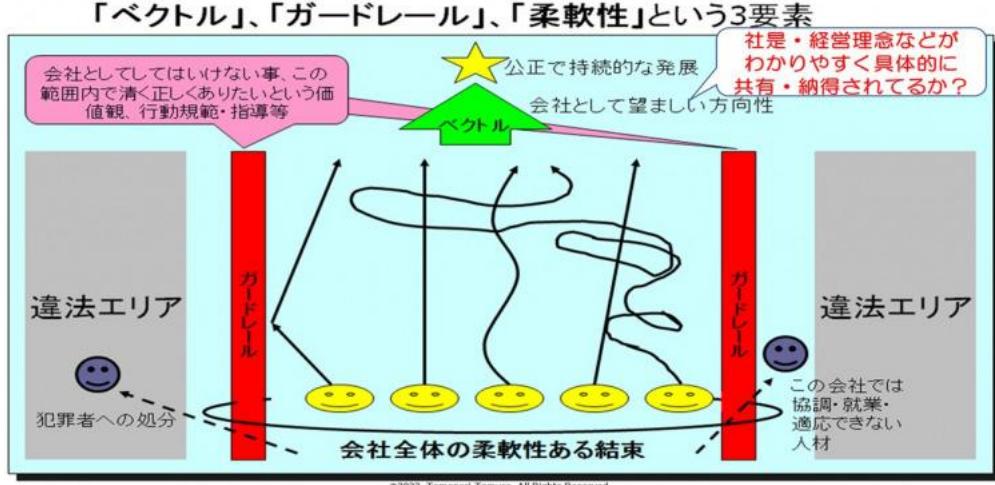
シニア世代の「人生」と「暮らし」

AQ
AUTOMOTIVE QUANTUM

サステナブルでラグジュアリーな

REAL KITCHEN & IN'

おしゃれなブランドの最新キッチン



企業として社会的に妥当なゴール（星印）に向けて、社是・経営理念などで方向性を全体であわせつつ、懐深く多様性を受け入れあうガードレールを設けます。そこから違法行為などではみ出す場合は、心理的安全性を重んじた「制裁」として懲戒処分などがあります。

そうでないガードレール内においては、いろんな進み方をする方々が、プラスの方向に進んでいる限りは、生き方働き方や歩み方などでも多様性を尊重して公平に受け入れあう、というものが、このモデル図です。

企業側は多様な生き方働き方の選択肢を提供し、役職員は甘えではなくプロとしてその多様な選択肢をフル活用して、パフォーマンスを互いに高めあう取り組みです。

自分が自分らしく生き働ける場を、職場というビジネスの場で実現する取り組みが、心理的安全性を高めるこのモデルの、イメージ図です。

多様な物事をポジティブにとらえ直していく取り組みでもあり、異論・反論・失敗・問題などを「人を責めずに問題を解決する」ことを通じて、新たなことやより良いことに挑戦する風土を醸成します。

先行き不確実な世の中であっても、確実に築ける社内の心理的安全性をもとに、変なストレスをためず、参画型で声をあげることで、良い変化が実感できる職場となることが、働きやすさや企業価値向上としても効果的で、個人まかせではなく組織全体でメンタル不調をきたしにくい働き方を促進していく効果も得られると考えられます。

心理的安全性を高めると企業価値もアップ[®]

——心理的安全性を高めるメリットをもう少し詳しく教えてください。

戸村先生 心理的安全性を高めるメリットを端的に言えば、例えば、以下のようなものがあります。

- ・離職率の低下
- ・モチベーションの向上
- ・従業員満足度の向上
- ・ハラスメントや違法行為や不適切な対応の減少
- ・優秀な人材を採用しやすくなること
- ・ESG投資や人権デューデリジェンスなどで高評価を得やすくなること
- ・企業価値の向上（企業の信頼性や株価や売上高をはじめ採用力・ブランド力の向上も含む）
- ・メンタル不調などのリスクを低下させやすくなること
- ・役職員の会社に対する高い愛着や貢献につながる「エンゲージメント」の向上
- ・多様なアイデアが活かされることでの企業の成長 など

お金をそれほどかけなくても、役職員ひとりひとりがお互いへの働きかけ方を変えて心理的安全性を高めることで、それらのメリットを生じさせやすくすることが見込まれます。

——こんなにたくさんのメリットがあるとは！ぜひ取り組んでみたい課題です。ありがとうございました。

心理的安全性を高めて、心の安全基地をつくることは、単にビジネスパーソンのメンタルヘルスケアに役立つだけでなく、企業価値を高めることにも役立っていた。心の健康を見直すことが、同時にマネジメントも見直す手段になるという、ユニークな考え方。ぜひ取り入れて欲しい。



戸村 智憲（とむら ともなり）先生

日本マネジメント総合研究所合同会社 理事長

早大卒。米国MBA修了。米国の博士後期課程(Ph.D)中退。国連の専門官として活動し、民間企業の役員レベルでは人事総務統括や監査統括、経営行動科学学会の理事や岡山大学大学院の非常勤講師として教鞭、上場IT企業の顧問・アドバイザー・ソフトウェア監修や、JA長野中央会の顧問なども歴任。Google元社長との国際会議場での人工知能特別対談や、世界初でリスク管理指標KRIの提唱をはじめ、日本発・世界初の取り組みも多数。指導内容は基本的に自ら実践してお届けするスタイルにて、経営者として1年間の育休も取得し、現在も育児・家事・仕事に取り組み中。NHK「クローズアップ現代」やフジテレビ「バイキング」などTV・ラジオ出演や雑誌寄稿・連載など多数。米国連邦航空局自家用飛行機パイロット、第一級小型船舶操縦士、第三種放射線取扱主任者資格、テロ対策国際ライセンス、公認不正検査士(CFE)なども保有。

戸村先生のプロフィールや世界初の取り組みや幅広い活動の詳細などは、下記URLのページをご参照下さい。

URL : <https://www.jmri.co.jp/tomura.html>

文/柿川鮎子

< 1 2



@DIME公式通販人気ランキング

1位



TSUNAGU BAG
TRAVELLER 2.0
小学館の総合通販サイ
トLIFETUNES MALL |
TSUNAGU BAG...

28,600円

2位



『ドラえもん』ニュー
サウナハット
小学館の総合通販サイ
トLIFETUNES MALL |
『ドラえもん』ニュ...

6,600円

3位



映画『BLUE GIANT』
エコバッグ
小学館の総合通販サイ
トLIFETUNES MALL |
映画『BLUE GIANT』...

4,950円

4位



別注ミニメッセンジャ
ーバッグ
小学館の総合通販サイ
トLIFETUNES MALL |
別注ミニメッセンジ...

8,800円

5位



『ドラえもん』サウナ
ハケットハット
小学館の総合通販サイ
トLIFETUNES MALL |
『ドラえもん』サウ...

6,600円

@DIMEのSNSアカウントをフォローしよう！

@atdime

@DIME_HACKS