

人的資本経営と心理的安全性

Unipos 株式会社
代表取締役社長 CEO 田中 弦

1. 人的資本開示の意義

1.1 おざなりになりがちな人的資本の「活用」「改善」

2023年3月期から人的資本に関し、「戦略」と「指標及び目標」の開示義務が全上場企業に発生する。

ESG やサステナビリティが大きな潮流となり、企業の社会的役割が重視されるこの時代、企業経営は、株式資本主義からステークホルダー資本主義へとシフトしつつある。企業価値の源泉も財務資本から非財務資本へ移行しており、見えざる資本の評価が投資判断に大きく影響するようになった。

したがって、これからの企業経営には、人材をコストや資源ではなく「資本」として捉え、戦略的に投資して、企業価値の向上へとつなげる努力が求められる。人的資本情報は、投資家などステークホルダーにとって、企業の将来性を判断する重要な指標といえるだろう。

今後、人的資本経営を軸とした社会全体と企業の対話はさらに進んでいくに違いない。とはいえ、人的資本の情報開示はまだ始まったばかりだ。前例のない取り組みに戸惑いや疑問を感じている企業も多いのではないだろうか。そこで本稿では、人的資本経営の本質的な意味や取り組み方について、あらためて考察していく。

人的資本経営の意義は、企業競争力の源泉ともいえる人の価値を最大限に引き出すことにある。そのためのプロセスが人的資本の①「開示」②「活用」③「改善」だ。

まずは開示を行い、自社における人的資本の現状を明らかにする。現状を踏まえたらパーパスやミッション、中期経営計画といった目標とのギャップを見極め、課題を探る。その上で改善に向けたアクションを進めていく。一連のサイクルを設計・実行していくことで人的資本の価値を長期的に向上させることができる。

喫緊に迫った開示は重要だが、人的資本経営のよ

り本質な部分である「活用」「改善」がおざなりにならないように気を付けたい。

1.2 組織風土づくりが全ての原点

では、人的資本の「活用」「改善」を進めるために必要不可欠な要素とは何だろうか。筆者は、健全な組織風土づくりと、そのカギである「心理的安全性 (psychological safety)」に他ならないと考える。そもそも人的資本経営は健全な企業カルチャーなくして成り立たない。優れた企業には豊かな組織風土という土壌がある。そこから組織文化が発達した結果、人の能力を最大限生かすことのできる卓越した組織能力が開花するのだ (図1)。

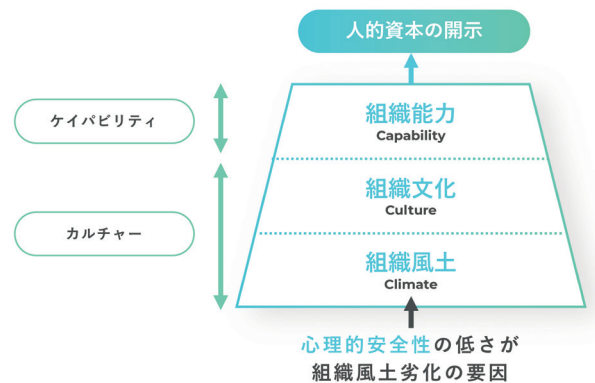


図1：健全なカルチャー醸成が人的資本経営の土壌をつくる
資料：遠藤功「『カルチャー』を経営のど真ん中に据える」(東洋経済新報社)より引用・Unipos 社加筆

地味な組織風土改革は一見、企業競争力に直結しないかのような印象があるが、そうではない。有名な例でいえば、トヨタは素晴らしい組織風土が現場に根づいているからこそ、「カイゼン」という組織文化が誕生した。結果的にさまざまな成功体験が蓄積され、組織能力が構築されたことでグローバルな競争力が培われたのである。

この仕組みを理解した上で、開示にも注力すれば人的資本の価値向上につながる。組織風土に手を付けることは遠回りに見えて、実は改革の最短コースなの

だ。労働人口の減少や、正解のないこの時代だからこそ、一人一人の力を最大限に発揮できるような人的資本を育てる土壌、組織風土を見直すべきだろう。

2. 健全な組織風土をつくる心理的安全性

2.1 心理的安全性の概要

そして先述のとおり、組織風土づくりの最大のカギとなるのが心理的安全性だ。心理的安全性とは、簡単にいうと「組織の中で自分の考えや気持ちを誰に対してでも安心して発言できる状態」を指す。この概念にスポットライトが当たったのはハーバードビジネススクール教授で組織行動学者の Amy Claire Edmondson 氏が 1999 年に論文で取り上げ、後に著書『恐れのない組織』においてあらためてまとめたことがきっかけとなっている。

さらに Google による「プロジェクト・アリストテレス」(2012 年～) がそれを後押しした。同社の報告によると、結果を出すチームに共通する最大の要因はチームメンバーの経歴やスキルではなく、心理的安全性の高さだった。

心理的安全性はなぜ組織の生産性に影響するのだろうか。Edmondson 氏は、心理的安全性が低い組織では、次の対人 4 リスクの不安からさまざまな問題が起りやすいと指摘している。

① 無知だと思われるのではないか

不明点を質問できないまま独りで仕事を進めた結果、成果物がニーズと違ったものになるなど問題が起り、対応に無駄な時間を取られる。

② 無能だと思われるのではないか

叱責(しっせき)・失望されることを不安に感じ、ミスやトラブルを隠すようになる。

③ 邪魔になるのではないか

指示にないことをすると、周りから迷惑と思われるのではないかと恐れ、自発的な挑戦や連携をしなくなり、アイデアを思いついても発言を控えるようになる。

④ ネガティブだと思われるのではないか

上司・同僚から嫌な顔をされるのではと不安に思い、本来、指摘すべきことを言えなくなる。

したがって次のような声かけは、職場の心理的安全性を低下させ、対人不安をあおる可能性がある。「そんなこともわからないのか」「こんなこともできないのか」「勝手に余計な仕事を増やすな」「いちいち意見するな」などだ。

心理的安全性と対人リスクの不安とはシーソーの関係にある。心理的安全性が高ければ、対人リスクの不安は下がり、心理的安全性が低ければ、対人リスクの不安は上がる。

心理的安全性が低く、対人リスクの不安が高まる組織では、さまざまなトラブルが起る。一例が隠蔽(いんぺい)問題だ。

ミスやトラブルについて言い出しやすい空気があると、細かなミスの報告は多くなるが、組織が失敗からの学びを共有できるため重大なミスは減る。反対に、言い出しにくい空気があると、当事者は「ミスの報告をすると罰を受けるのではないかと恐れ、上司に報告しようとしにくい。ミスやトラブルは共有されず、したがって根本的な原因解決に至らない。やがて問題は雪だるま式に膨らんでいき、最終的に大きな不祥事などを引き起こす――。

「うちは真面目な社員ばかりだから隠蔽など起きるはずがない」という声をよく耳にするが、その真面目さこそが隠蔽の原因となる。「会社に迷惑をかけたくない」「恥ずかしい」といった発想は、失敗を許さない、真面目な人ばかりの組織で生まれやすい。

なお、Edmondson 氏によると、心理的安全性が低い組織ではほかにもさまざまな問題が起りやすい。

「重要な課題が発見されない」「心配ごとを相談しづらい」「メンバーが常に不安を感じている」「メンバー同士の協力体制がなく、各自が孤独な作業をしている」「お互いの考えや情報を共有できない」「活発なコミュニケーションが生まれにくい」「議論が生まれず、意見を言う人が限られる」「指示を受けないと行動しない」「新しいアイデアが生まれず、イノベーションが起らない」「誤りに気づいて学習するチャンスを逃す」「協力体制が生まれにくいため生産性が低下する」などである。

元来、日本企業の強みは組織力にあるといわれてきた。ところが、昨今においては大手メーカーですら、組織力や改善力が低迷し、不祥事が発生している。元・早稲田大学ビジネススクール教授で経営コンサルタン

トの遠藤功氏は、日本企業の衰退は組織風土の劣化によるものとし、「上司の高圧的・威圧的態度と言動」が起点と指摘した。また、上からの一方的な指示や通達でしか動けない上意下達の組織カルチャーも、組織風土を劣化させた要因としている。

2.2 欧米より日本にこそ心理的安全性が必要な理由

日本企業は、もともと対人リスクの不安が高まりやすい構造的な問題を抱えている。

第一の問題は、多世代が組織に混在していることだ。図2のとおり、米国では「X世代」「Y(ミレニアル)世代」「Z世代」の3世代が就労人口を占める。

これに対し、日本の就労者は「バブル世代」「氷河期世代」「キレる世代」「さとり(ゆとり)世代」「コロナ世代」と5世代に分かれている。生まれ育った時代背景、社会人となってからの世相がまったく異なるため、価値観はそれぞれ異なる。

価値観の違いは、考え方の相違を生む。マネジメント上の課題にもつながりやすい。だが、多くの日本企業は、長年この問題に対応してこなかった。

第二の問題は、少子化による若手層の薄さだ。

図3は日本と米国の年代別の就業者数の割合を比較したものである。まず目立つのは、最も就業者数の割合が大きい年齢層が米国では30～34歳と比較的若いのに対し、日本では45～49歳と年齢が高めな点だ。

また、米国は年代の偏りがさほど見られず、若手である35歳未満は32%、20代に限っても20%に達している。一方、日本は、35歳未満が23%、20代が15%とかなり少ない。「数の論理」からいっても、若手の声が小さくなるのは当然といえるだろう。

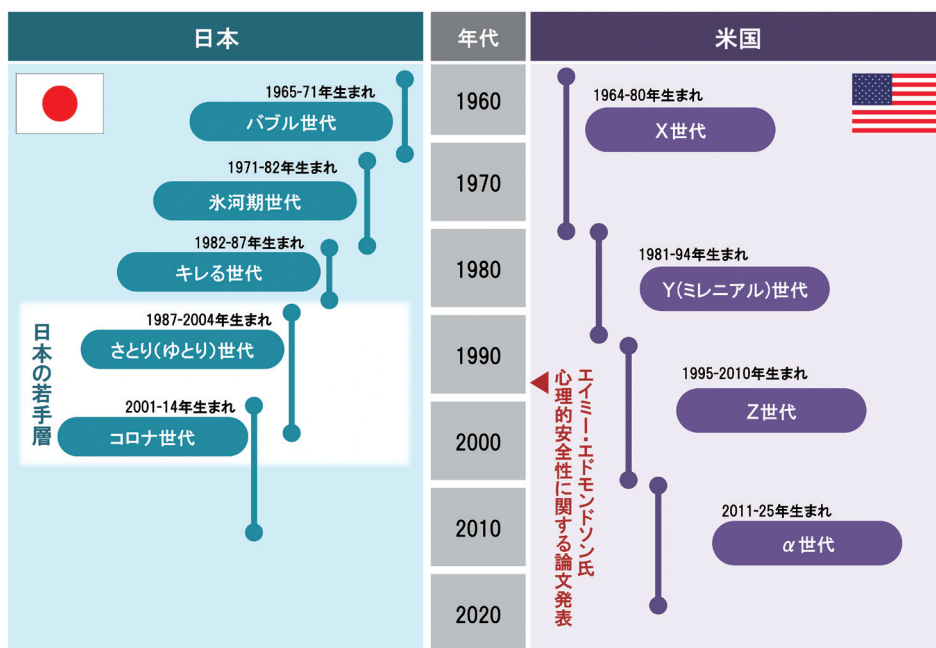


図2：日本は米国よりも価値観の異なる世代が複雑に絡み合う

資料：複数の情報源を基に Unipos 社作成

注：情報源によって世代の定義には揺れがある

	20～24	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55～59	60～64	65～69	70歳以上
日本	7%	8%	8%	9%	11%	13%	12%	10%	8%	6%	8%
米国	9%	11%	12%	11%	11%	10%	10%	10%	8%	4%	3%

図3：日本組織において若手は圧倒的マイノリティ

資料：アメリカ合衆国国勢調査局「2020年人口動態分析」及び総務省統計局「人口推移」を基に Unipos 社作成

注：数値は20歳以上人口構成比

2.3 対人リスクの不安に直面する日本の若手層

経営者や人事担当者の多くは若手の活躍や自主的な行動を期待するが、世代ごとに特色の異なる価値観を持ち、かつ少数派である若い世代は常に対人リスクの不安に直面している。組織のために勇気を出して自分の意見を述べるといった、主体性は発揮しづらいだろう。

当然、仕事への熱意も冷めていく。実際、米ギャラップ社の調査結果（2022年）によると、日本企業においてエンゲージメントの高い従業員の割合はわずか5%で、調査対象の129の国・地域の中で128位と最低レベルだった（図4）。

「当社は年齢に関係なく対等な関係が築けている」と考える経営者は少なくないが、心理的安全性とはお互いが対等であるだけでなく、「何を言っても安心安全な状態」を指す。企業は「心理的安全性」の軽視こそ組織風土劣化の要因であることを認識し、組織風土改革に取り組むべきだろう。マイノリティが対人リスクを感じない環境を作らなければ、未来を創るフォロワーは生まれない。

3. 心理的安全性を高める具体策

3.1 効果的なのは積極的な「称賛」

心理的安全性を高めれば、組織の風通しはよくなり、

メンバーは積極的に発言、行動するようになる。リクルートマネジメントソリューションズの「職場での『心理的安全性』に関する実態調査」（2018年）によると、チームの成果が高い群と低い群で心理的安全性の程度を比較したところ、成果が高い群は心理的安全性も高いことがわかった。チームの成果と心理的安全性には相関関係があると考えられる（図5）。

では、具体的にどうすれば心理的安全性を高められるのだろうか。筆者が提案するのは、よい行動を積極的に称賛することだ。改善や工夫、挑戦をたたえることでメンバーのモチベーションは高まり、より積極的に発言、行動するようになる。

例えば部下の1人が、仕事の進め方に改善点があることに気づき、上司に提案を述べたとする。そこで大いに称賛すれば、「自発的に提案し、組織のために行動するのは自分にとってプラスになる」と感じるようになる。積極的な行動が認められれば、また提案、意見を述べようと意欲が高まるに違いない。

逆に意見や提案が無視されたり、あるいは否定されたりした場合は、「組織のために行動するとかえって自分の不利益につながる」と考える。メリットがないからと、改善点に気づいても声を上げず、あらゆる問題について見て見ぬふりをするようになるだろう。

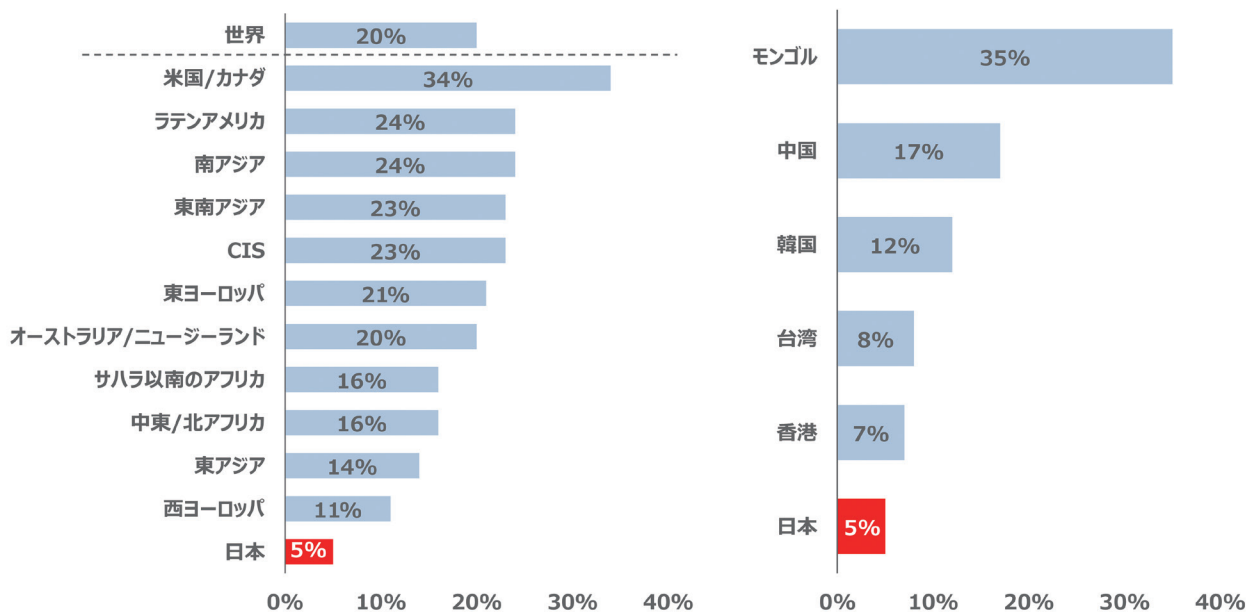


図4：従業員エンゲージメントの国際比較（左：世界全体 右：東南アジア）
資料：経済産業省「未来人材ビジョン」より引用。元は GALLUP “State of the Global Workplace 2021”

心理的安全性の程度（チーム成果別）

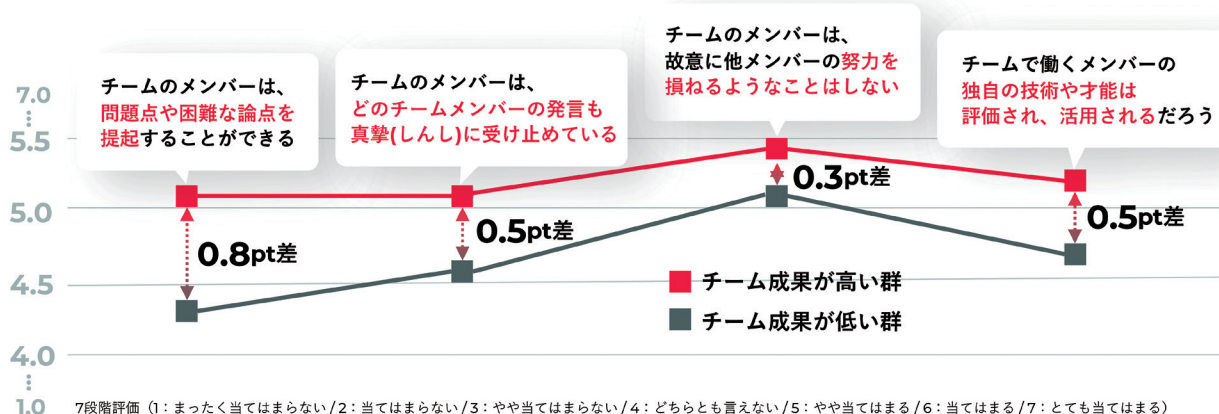


図5：心理的安全性とチーム成果の関係

資料：リクルートマネジメントソリューションズ「職場での『心理的安全性』に関する実態調査」を基に Unipos 社作成

むすび

不確実性の高い時代、どんな有能なリーダーも未来を正しく予測することはできない。突然の戦争や感染症拡大、市場を脅かす海外異業種との競合、シンギュラリティによる産業構造の変化——どれも戦後の日本企業が経験してこなかったことだ。リーダーだけのシングルCPU（脳）で意思決定するのか。それとも多くのCPUを同時に使える多様性の高い状態で意思決定するか。当然ながら、競争に勝ち残るのは後者だろう。

多様性（ダイバーシティ）というと性別や国籍にばかり目を向けがちだが、価値観や意見においても多様性は不可欠だ。変化の激しい時代だからこそ、集団の力で乗り越える風土づくり、誰もが挑戦できる風土づくりが必要であり、そのためには心理的安全性を高めていかなければならない。

日本企業を復活させることができるのは「人」だけだ。人的資本の開示は企業にとって、人的資本の活用・改善を進めるといふ社会との約束であり、意思表示でもある。読者の皆さま方には今回の人的資本開示を好機ととらえ、心理的安全性の高い健全な組織風土づくりに生かしていただけるよう切に願う。

参考文献

- ※ 『恐れのない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』エイミー・C・エドモンドソン 著、村瀬俊朗 其他、野津智子訳（英治出版）
- ※ Amy C.Edmondson “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams” June1999Administrative Science Quarterly 4
- ※ 『心理的安全性を高めるリーダーの声がけベスト100』田中弦著（ダイヤモンド社）
- ※ GALLUP State of the Global Workplace 2021
- ※ リクルートマネジメントソリューションズ「職場での『心理的安全性』に関する実態調査」

執筆者紹介



田中弦（たなか ゆづる）
ソフトバンク、ネットイヤーグループを経て、2005年ネットエイジグループ執行役員。2005年、アドテクとインターネット広告代理店のFringe81を創業。代表取締役就任。2013年、マネジメントパイアウトにより独立。2017年、東証マザーズへ上場。2017年、Uniposのサービスを開始。2021年10月に社名変更し、Unipos株式会社 代表取締役社長として感情報酬の社会実装に取り組む。