



はじめに……………2

## 心理的安全性とは何か？

ある事例……………12

心理的安全性とは……………16

心理的安全性がないとなぜパフォーマンスが落ちるのか……………24

心理的安全性の確保の仕方……………32

心理的安全性のよくある勘違いを避ける……………38

CHAPTER 1のまとめ……………44



## 心理的安全性を確保する土壌づくり

対人不安を軽減する……………48

CHAPTER  
3

心理的安全性を確保するための  
集団づくり・雰囲気づくり

- 集団が共有する雰囲気をよりよいものにする……………90
- 肯定的で前向きなフィードバックが返ってくる状態をつくる……………96
- リーダーシップを発揮する場を分散する……………102
- 助けを求めるのが当たり前の雰囲気をつくる……………108

物理的な安全性の確保……………54

教師とのリレーションシップを高める……………60

仲間とのリレーションシップを高める……………66

「よさ」に注目する関係性をつくる……………72

個性を歓迎する関係性をつくる……………80

CHAPTER 2のまとめ……………86

CHAPTER  
4

トライアルアンドエラーが当たり前の雰囲気をつくる……………114  
心理的安全性を高めるための行動規範を浸透させる……………120  
チームと個のゴールを確認させる……………128

CHAPTER 3のまとめ……………

134

## ハイパフォーマンスを発揮できる学級経営

ハイパフォーマンスが発揮できる条件……………138

互いの自己評価を高め合う状態をつくる……………144

互いの目標を高め合う状態をつくる……………154

ハイパフォーマンスを発揮させるための高い目標の共有……………160

CHAPTER 4のまとめ……………166



## 心理的安全性を確保する教師の姿勢

リーダーとしての教師の役割……………	170
意識してほしいリーダーシップ……………	176
リーダーシップを使い分ける……………	184
エンパワーメント……………	192
リーダー自身の意識改革……………	198
小さな声に耳を傾ける……………	203
CHAPTER 5のまとめ……………	210
おわりに……………	212
引用・参考文献一覧……………	216

## はじめに

個人や集団の力を発揮させるには、これまで、次のような環境が必要とされてきました。

- ・ 明確な目標やゴールが示されていること。
- ・ 活動に必要な能力が個々に備わっていること。
- ・ 行うべき仕事モチベーションを高めるものであること。
- ・ 活動するための物や場所などの資源が十分にあること。
- ・ 助けや支援を求められる機会があること。
- ・ 集団外の人とも協力できる環境にあること。

こうした環境が整っていれば、個としても、集団としても、力を十分に発揮できると考えられていたのです。2000年ぐらいまでの話です。

ところが、2000年を過ぎたあたりから、これらの条件だけでは不足していることが明らか

かになってきました。

集団に心理的安全性がないと、個としても、集団としても力を発揮できない。

そういうことが、わかってきたのです。

私たち教師も、言われてみると、このことは実感としてうなずけると思います。心理的安全性のない状態では、学級はうまくいきません。

ある学級では、誰もが挙手しての発表を嫌がりました。音楽の合唱でも、大きな声量で歌う子は一人もいませんでした。理由は、はじめが横行しており、目立つ行動をとると馬鹿にされるからです。失敗しようものなら、みんなから攻撃されるからです。

このような学級では皆、失敗を過度に恐れています。何かに挑戦しようとする子もいません。「失敗しても挽回すればよい」「失敗から学べばよい」といった「楽観的な雰囲気」はありません。個性も発揮できません。個性的な意見を言う、すぐに強い否定の「悪口」や「文句」が

返ってくるからです。嘘のようですが、このような学級は存在します。

どんなに授業の方法を習得していても、学級経営の方法を習得していても、心理的安全性のない状態では、うまく「方法論」を生かすことができません。授業や学級経営がうまくいかな  
いとき、心理的安全性が確保できていないことが要因かもしれないのです。

教育の世界において、心理的安全性を確保する取組を体系化した書籍は皆無です。

しかし、優れた先人は、心理的安全性を確保するための取組を行っていたはずで  
す。私たちは先人に学び、現在の理論や実践に学び、心理的安全性の確保を、体系化して理解しないとい  
けないと思うのです。

本書は、学級経営において、心理的安全性を確保する方法を整理し、紹介することを目的と  
します。

**なぜ、心理的安全性の確保が必要なのでしょうか。**

それは、個と集団の学びや成長を促すためです。そして、学級集団を「高いパフォーマンスを発揮するチーム」に育てるためです。

そのためには物理的な環境を整えるだけでなく、心理的な環境である「心理的安全性」を確保する必要があります。

本書を読めば、心理的安全性を確保する理論と方法がわかるはずです。そして実践してみる、と、ちょっととした工夫でも、大きな成果が得られることに気付けるはずです。私たち教師は、全員が、心理的安全性を確保する理論と方法を知っておかないといけません。

令和5年2月 大前暁政

※なお本研究の一部は、JSPS科研費JP20K03261の助成を受けて行った。



# 心理的安全性とは

## ① 心理的安全性とは何か？

「心理的安全性 (Psychological Safety)」とは、集団の中で、対人的な恐れがなく、安心して発言・行動できる心理的な状態を指します。

心理的安全性という概念を最初に提唱したのは、マサチューセッツ工科大学のエドガー・シャイン氏 (Edgar H. Schein) とウォーレン・ベニス氏 (Warren G. Bennis) です。1965年の著書「Personal and organizational change through group methods : the laboratory approach」で、組織において高いレベルの学習を促進するには、心理的安全性が必要であると説きました。心理的安全性によって、他者から批判される不安から解放され、率直に、誠実にコミュニケーションをとれるようになり、学習が促進されるとしたのです。

そして心理的安全性という言葉を一躍有名にしたのが、ハーバード大学で組織行動学を研究しているエイミー・エドモンドソン氏 (Amy C. Edmondson) です。エドモンドソン氏は心理

的安全性の定義に関して、1999年に発表した論文「Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams」の中で、次のように述べています。

チームの心理的安全性とは、チームにおいて、対人関係のリスクを冒しても安全であるとの信念がメンバー間で共有された状態であると定義される。(中略・大前)自分が発言することに對して、他のメンバーが恥じたり、拒絶したり、罰を与えたりしないという確信をもっている状態である。(354ページ・著者翻訳)

これは主に、チームの中での心理的安全性に関して述べたものです。自分の発言や反論、指摘などによって、人間関係の悪化を招くことがないという安心感が共有されていると、チームの中に心理的安全性があると言えるのです。

心理的安全性があることによって、チームで行う活動の成果や学びが促進されるとされています。エドモンドソン氏は、この論文で次のように述べています。

チームに心理的安全性があることで、学習行動の際にしばしば伴われる(自分が失態を演

じて相手から無能と思われるかもしれないという）困惑や脅威をもたらす行動への、他者の反応に関して、過度の懸念を軽減するため、チームでの学習行動を促進するはずである。

（355 ページ・著者翻訳）（前掲書より、※（ ） 部分は大前が補足を追加）

ここで大切なのは、何らかの学習行動（チームの中で、メンバー個々がフィードバックを求めたり、情報を共有したり、助けを求めたり、間違いを指摘したり、新しいことを試したりする行動をとって、チームが適切に機能できるようにすること）を促進するには、チームが活動しやすい物理的な環境を用意するだけでは不十分だという点です。つまり、心理的安全性という、「心理的な要因」を満たさないといけないのです。

エドモンドソン氏は、他の書籍でも、心理的安全性に関して定義しています。

「心理的安全性」とは、関連のある考えや感情について人々が気兼ねなく発言できる雰囲気を作ります。

（エイミー・C・エドモンドソン [著]、野津智子 [訳]（2014年）『チームが機能するとはどういうことか』、英治出版、153 ページ）

心理的安全性とは、大まかに言えば「みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化」のことだ。

（エイミー・C・エドモンドソン「著」、野津智子「訳」、村瀬俊朗「解説」（2021年）『恐れのない組織』、英治出版、14〜15ページ）

エドモンドソン氏は、心理的安全性を、チームのメンバー間で共有された信念であるとして、チームの文化や風土として心理的安全性を確保する重要性を指摘しました。個人の資質よりも、チームの文化や風土に着目したところに、氏の主張の新鮮さがありました。

2

## 2 学級における心理的安全性の例

では、学級経営において心理的安全性にはどのようなものがあるのでしょうか。例えば、よく学校では「意見と人は区別しなさい」と子供に教えます。学校教育に携わる教師なら、何度も

口にした言葉かもしれません。相手がどんな反論を言おうと、それは人を攻撃しているわけではありません。あくまで意見に対する反論です。だから喧嘩をしなくてもよいのです。意見への反論だと割り切って、感情的にならずに、意見の交換をしなさいと促すわけです。

討論を中心に学習を進める際には、「意見と人は区別する」というルールの共有が不可欠です。このルールを共有することで、意見が食い違っても、反論し合っても、人格を攻撃される恐れがないという心理的安全性が確保できるからです。

心理的安全性は、もちろん授業だけのものではありません。

普段の学級での生活でも、心理的安全性の有無が、大きな影響を子供たちに与えています。ある学校で、権力の強い子と弱い子に分かれてしまっていた学級がありました。その学級では、権力の強い子が、休み時間の遊びで、自分に有利なチームを決めていました。他の子は、チームの決め方が間違っているかと思いつつも、権力をもつ子に嫌われたり、喧嘩になったりするのが嫌で、反論できませんでした。しかし、だんだんと、子供集団の差別構造が壊れ、平等の雰囲気がつくられていくと、「その決め方はおかしい」という意見が出始めました。これまで問題を指摘できなかった子供たちが、自分の考えを主張するようになったのです。

結局、ジャンケンで公平にチームを決めることに変わりました。差別構造が崩れるにしたがっ

て、ようやく心理的安全性が生まれ、問題点を指摘できるようになったのです。

### 3 心理的安全性が低くなる要因

エドモンドソン氏は、心理的安全性が低くなる原因を次の四つと考えました。

- ① 無知だと思われる不安
  - ② 無能だと思われる不安
  - ③ ネガティブだと思われる不安
  - ④ 邪魔をする人だと思われる不安
- （エイミー・C・エドモンドソン [著]、野津智子 [訳]（2014年）『チームが機能するとはどういうことか』、英治出版、158ページ）

チームで仕事をする際には、質問したり、自分の間違いを認めたり、支援を求めたり、批判的な目で評価したり、自分の仕事に対して意見を求めたりすることが必要になります。ところ

が、このような行動（学習行動）をとると、無知や無能、ネガティブ、邪魔をする人だと、周りから評価される不安も生まれます。エドモンドソン氏は、企業や病院などの職場環境における心理的安全性の効果を研究しています。その中で、上司や部下、同僚などからの評価を気にして、気兼ねのない発言ができなくなることを明らかにしたのです。

## 4

### 本書の役割

大企業へと急成長したGoogleが「生産性の高いチームは心理的安全性が高い」との研究結果を発表し、心理的安全性という言葉が注目を浴びるようになりました。

Googleは2012年から約4年間をかけて、成功し続けるチームに必要な条件を探る「プロジェクト・アリストテレス (Project Aristotle)」を実施しました。Google社内の180のチームを分析対象として、生産性の高いチームと低いチームを、様々な角度から比較し、「成功するチームが持つ条件」を五つ明らかにしたのです。

①チームの「心理的安全性」(Psychological Safety)が高くなると

- ② チームに対する「信頼性」(Dependability)が高かった
  - ③ チームの「構造」(Structure)が「明瞭」(Clarity)であること
  - ④ チームの仕事に「意味」(Meaning)を見出しつつあること
  - ⑤ チームの仕事が社会に対して「影響」(Impact)をもたらすと考えていること
- (ピョートル・フェリクス・グジバチ「著」(2018年)『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』、朝日新聞出版、27ページ)

この五つのうち、最も重要なのが「心理的安全性」であり、他の条件の土台とされました。教育の世界でも、心理的安全性を確保することは重要です。優れた学級経営を行ってきた先人たちも、心理的安全性の確保を意識していたはずですよ。

私たち教師は、心理的安全性を、学校において考えていく必要があります。本書では、心理的安全性を、オープンに意見を言える雰囲気チーム内につくることだけに限定しません。

本書ではもう少し幅広い概念としてとらえています。つまり、集団の中で、「自分らしさを発揮できること」「自由に自分の夢を描き行動できること」をも含むものとしてとらえます。