

共創を成功に導く「心理的安全性」とその実現



デジタルプロジェクトの「共創」を実現するには、関わるステークホルダー（利害関係者）間の「心理的安全性」を高める必要がある。心理的安全性とは何か、またその重要性と、実現に必要な3つの要素「目指すゴールの明確化と合意」「プロジェクト組成における工夫」「触媒となりうる人材の確保」について紹介し、実現のためのプロセスについて考察する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
システムデザインコンサルティング部 主任システムコンサルタント

まちだ けんたろう
町田 健太郎

専門はシステム化構想・計画立案、PMO支援、サービスデザイン支援

デジタルへの期待とギャップ

ある大企業での事例を紹介する。その企業では、全社を挙げて新たなデジタルサービスの立ち上げを検討していた。検討段階では、特定領域に強みを持つデジタル系のスタートアップ企業とPoC（概念実証）を実施。サービスの方向性が見えた段階で、本格的な開始に向け、新たな体制を構築した。

検討段階で実施されたPoCは、MVP（Minimum Viable Product。ユーザーに価値提供できる最小限のプロダクト）のユーザー検証を目的として、少数のメンバーで推進された。サービスの責任者もデジタル技術に理解があったため、スタートアップとも密に連携し、コミュニケーションを取りながら、プロジェクトを推進することができた。

しかし本格的なサービス開始段階においては、社内のステークホルダーが増え、PoC実施時の体制と比較すると、2倍以上のメンバーが携わることとなった。またサービス責任者が現場に関わるメンバーではなく、より上位の者になり、デジタルに対する理解度に

差があるメンバーも増えた。その結果、メンバーやステークホルダー間のコミュニケーションが少なくなり、「上は何を言っても理解してくれない」「現場は何をやっているのか分からない」といった不信感がお互いに生まれてしまった。

その後、社内手続きや、各ステークホルダーからの指摘事項の反映を重ねた結果、当初構築しようとしていたサービスとは異なるものになってしまった。

昨今、デジタル技術を活用してビジネスを成長・拡大している企業が増えている。日本の大企業においても、デジタルを活用したビジネスへの取り組みが進んでいる。2018年12月から2019年1月まで、一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）と野村総合研究所（NRI）が共同で実施した「デジタル化の取り組みに関する調査」での、IT投資における予算配分を見ると、攻めのIT投資への意欲は高く、今後（3年後）もその投資割合が増加すると見込んでいる。

また、デジタル化の課題解決に向け、「トライ&エラー」を繰り返している企業は多いも

の、まだ成果の上がっていない企業も多い。同時に、デジタル人材の確保やデジタルビジネスの検討、さらには実施に向けた体制作りで課題感を持つ企業も多くなっている。しかしながら、各企業からは、

- ・ワークショップを実施したが、やりっぱなしで後に続かない
- ・良いアイデアがなかなか出てこない
- ・PoCを実施したものの、対外発表を行ったのみで終わってしまう
- ・即戦力となる人材を中途採用したが、途中で退職してしまう

といった声も聞こえてくる。こうした状況を回避するためには、デジタルビジネス・サービス検討の場における、「心理的安全性」の確保が肝要であると、筆者は考えている。

心理的安全性とその重要性

心理的安全性という言葉は、米国Google社のProject Aristotleで有名になったが、考え方としてはその以前から存在している。心理的安全性とは、各個人の心理的な安全性の確保が、その組織やチームの生産性に影響するというものである。文字通り受け取ってしまうと、仲の良いチーム・環境が良いと読み取ることもできるが、本来は、心理的安全性の確保された環境とは、チームメンバー間で言うべきことを臆せず発言でき、それを互いに受け止めることのできる環境である、と定義されている。逆に言えば、現場メンバーが疑問に感じていることを上司に上申できないといった環境は、心理的安全性が確保できていないということである。

ではなぜ今、心理的安全性に注目が集まっているのだろうか。

現代はVUCA (Volatility: 変動性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性の頭文字) とも言われ、勘や経験を基にしたビジネスやサービス開発、意思決定やマネジメントが、よりいっそう難しくなっているためではないかと、筆者は考えている。移り変わりの激しいビジネス環境においては、現場により近い場所にいるメンバーが、顧客や消費者との接点も多く、多くの情報を持つ。また、システム開発においても、セキュリティなどの個別技術の高度化や技術進展の速さを鑑みると、現場が抱えている声を吸い上げていくことの重要性は、日に日に増しているといえる。

こうした時代、失敗を経験せず成功を勝ち取ることは非常に難しい。失敗から学び、それを成功につなげるためにも、声を上げられることができ、また、上がった声を受け止める環境が必須であると考えられる。沈黙は機会損失である。それこそが失敗の原因になっているのではないか。

前述の調査を見ると、デジタルビジネスの推進に当たっては、他社と連携して進めようとする企業は増加し、独自にデジタルビジネスを推進する企業は減少している。また自社単独で行う場合も、部門をまたいだプロジェクトやチームを組成することが増えている。

自社以外のリソースを活用し、新たなデジタルビジネスを「共創」する試みにおいて、心理的安全性の確保は特に重要となる。

例えば、多様な視点、多様なバックグラウンド、多様なスキルを基に、デジタルビジネ

スを推進していくため、スタートアップと協業してビジネス開発を行っていく大企業も多い。そうした場合にも、両社のメンバー間の心理的安全性は必要となる。例えば、大企業がスタートアップと協業する際、スタートアップを下請け会社のように扱い、ある種の主従関係のようなものを作ってしまうと、スタートアップメンバーが言いたいことを言えない、心理的安全性の無い環境が出来上がってしまう。こうなってしまうと、各メンバーが持つ多様性は生きてこない。

心理的安全性のある共創プロジェクトを実現するためには

多様なメンバー間の心理的安全性を確保した、デジタルの共創プロジェクトを実現するための要点は、大きく3点あると考える。

① 目指すゴール (Vision) の明確化、およびその合意

デジタルプロジェクトには、多種多様なバックグラウンドや視点を持ったメンバーが集まる。これにより、サービスやプロダクトへの深みが増す。また他社を巻き込むことで、自社には無いデジタル企業ならではの組織的な強みや能力の獲得や、自社だけでは生み出せない新たなビジネスの創出につながる。

しかし、このような多様性があるがゆえに、ゴールが曖昧だったり、合意に至っていないゴールが設定されていたりする場合、お互いに相手の意見を受け入れることができなくなってしまう。

例えば、「サービスの目指すゴールは何か」がステークホルダー間で合意できていない場

合、検討が行き詰ってしまうことがある。あるサービスについて、

- ・利益を上げること
- ・顧客満足度向上に貢献することで、会社全体の価値を向上させること

というように、目指すゴールが異なると、前者はいかに稼ぐかに注力し、後者はいかに会社全体の価値向上に貢献するかにフォーカスすることになる。こうなるとお互いに、「なぜ相手は理解してくれないのか」、「この人たちに何を言っても無駄だ」という考えに至ってしまう。

こうしたことを防ぐため、NRIがサービスデザインを支援する場合は、ゴールを検討するワークショップを、プロジェクト開始時やチーム編成時に集中的に実施する。プロジェクトに関わるステークホルダーを集め、議論し、合意に至るまでのプロセスを、クライアントと共に踏んでいく。

その際、プロジェクトについてだけ議論するのではなく、各個人の考えについても併せて議論すると円滑なプロジェクト運営につながるが多い。それぞれがプロジェクトを通して何を成し遂げたいのか、どう貢献していきたいのかといったことを議論することで、互いの価値観の共有・理解にもなる。

ワークショップを通じて、各メンバーがゴールやお互いを理解し、合意することで、次に述べる権限を持った人間を巻き込んだ際にも、臆することなく発言や議論ができるようになる。

② 権限を持った人間を巻き込んだプロジェクトの組成

デジタルビジネスでは、チームの組成を若

手主体で進めたり、新規事業開発の部室を新たに設けたりすることも多いだろう。こうした際に気を付けなければならないのは、権限を持った人間を確実にプロジェクトに巻き込む、あるいは、プロジェクトメンバーに権限を委譲することである。

プロセスを経るたびにサービスが変更することとなってしまったのは、サービスの仕様についての決定権限がプロジェクトに無いからであり、権限が委譲されていないからにほかならない。また、サービスに対する理解が十分でない人からの指摘事項などを取り込んでしまうと、エッジの効いていないサービスになる可能性もある。

こうした事態は、プロジェクトチームメンバーの、マネジメント層への不信感増大にもつながる。「上に何を言っても無駄である」との考えから、改善案やアイデアがあっても黙っている状態に陥ることもある。

③触媒となる人材の確保

先に述べた2点は、通常の組織作りや組織運営においても重要なことであるが、デジタルビジネスにおいては、「触媒」となり得る人材・役割が特に重要になってくる。

デジタルビジネス・サービスを検討する際には、一般的に3つの視点が重要であるといわれる。ビジネス視点、デジタル技術視点、ユーザー視点の3つである。しかし、頭では理解しているつもりでも、自分の得意な視点以外の見方でサービスを考えることは難しい。

例えば、デジタル技術系のスタートアップと共にビジネス開発を行う場合、彼らはデジタル技術的な視点やユーザー視点は強いが、ビジネス的な視点が弱いことがある。逆に大

企業はビジネス視点にこだわってしまい、デジタル技術やユーザー視点でサービスを見ることができないことがある。その結果、「スタートアップの人たちは技術的な話ばかり」、「大企業は売り上げを気にしていて、デジタル技術やユーザー視点の大切さが分かっていない」といったすれ違いが生じる。

それぞれの強みを生かすには、ステークホルターをつなぎ、触媒となる役割が重要になってくる。その触媒役は、これらの視点を持ち合わせている、あるいは、理解していることが必要である。NRIが支援する場合、ビジネスへの理解が深いコンサルタントやシステム、テクノロジー部門出身のコンサルタント、UI/UXを専門にユーザー視点に強みを持つコンサルタントが、相互に連携しながらビジネス・サービス立ち上げ支援を行うことで円滑な運営が可能となっている。

心理的安全性のある 組織風土を作るためには

プロジェクトに心理的安全性をもたらすのは、一朝一夕にできることではない。またできたとしても、マネジメントの考え方次第では容易に壊れてしまう。そのため、個別のプロジェクトだけでなく、組織全体が心理的安全性の重要性を認識した上で、その確保に取り組んでいくべきである。

こうした組織の実現には、人事評価制度の再検討といったトップダウンの施策や、自由闊達な現場の雰囲気作りといったボトムアップの施策も含めた、全方位からの変革が必要となるだろう。 ■