

# イノベーションを導く 多様性と心理的安全性

一般社団法人 中部産業連盟  
主任コンサルタント  
清水 弘之

1

## 趣旨

- ✓ 不透明な経営環境の下、イノベーションが一段と求められる。
- ✓ 最近の調査では、人材の多様性(ダイバーシティ)と対話を促す心理的安全性がイノベーションを後押しする事が分かってきた。
- ✓ 直近で、私共と協力しつつ、ある製造業者が多様性や心理的安全性に配慮し、SNSマーケティングや新事業創出を実行している事例について紹介する。

2

# 経営環境

不透明さが増している

- ✓ パンデミック、気候変動、自然災害
- ✓ 米口中対立、テロ・サイバー攻撃
- ✓ 技術革新、デジタル化

# イノベーション

斬新な組み合わせのこと(新結合とも言う)



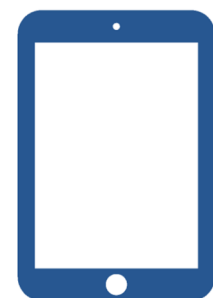
最近ではデジタル技術による破壊的イノベーションが増えている



Film



Digital camera



Smartphone

# 多様性(ダイバーシティ)

年齢、性別、人種、宗教、趣味、嗜好など  
様々な属性の人が集まった状態のこと



イノベーションと相関する？



5

## 特許データの調査

知識の多様なチームほど新結合(イノベーション)が多い

関係者、所属、  
専門分野など



過去の特許にない  
技術の新しい結合

(カリフォルニア大学バークレー校リー・フレミング教授の研究)

6

# 多様性だけで充分か？



## アメリカ中規模企業(製造業)の事例

多様性はあっても心理的安全性がないと組織パフォーマンス低下

Managing diversity at work : Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? Singh, Barjinder

7

## 心理的安全性の定義



“チーム内で対人リスクを取っても安全だという共通の思いがある事”

チームの  
状態を指す

### 対人リスク

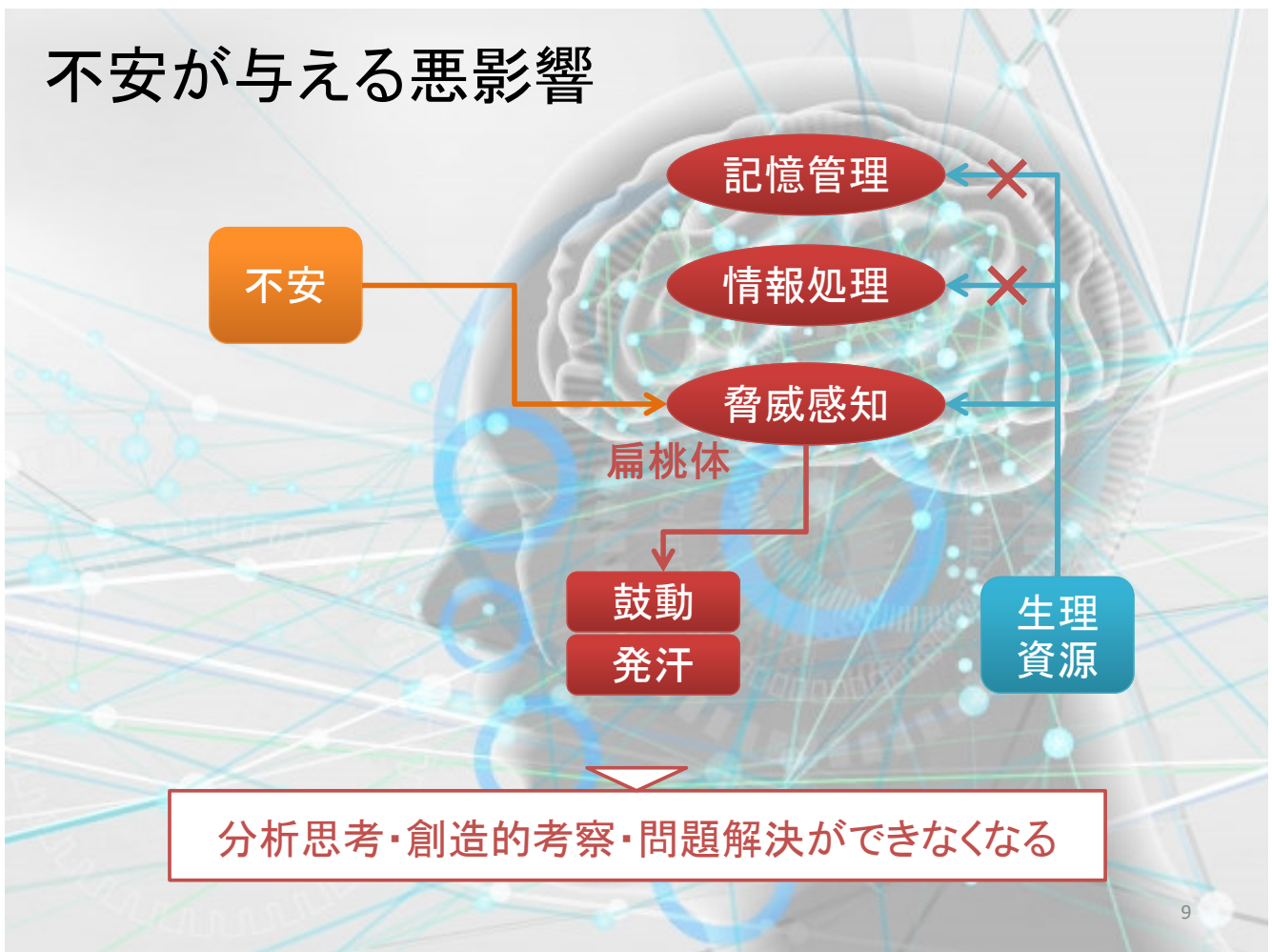
無知な人と思われる不安

無能な人と思われる不安

邪魔する人と思われる不安

否定的な人と思われる不安

# 不安が与える悪影響



## 火付け役



### チームが高い成果を上げる要因は？

(社内180チームの調査結果を2016年に公表)



ランク外(相関なし):

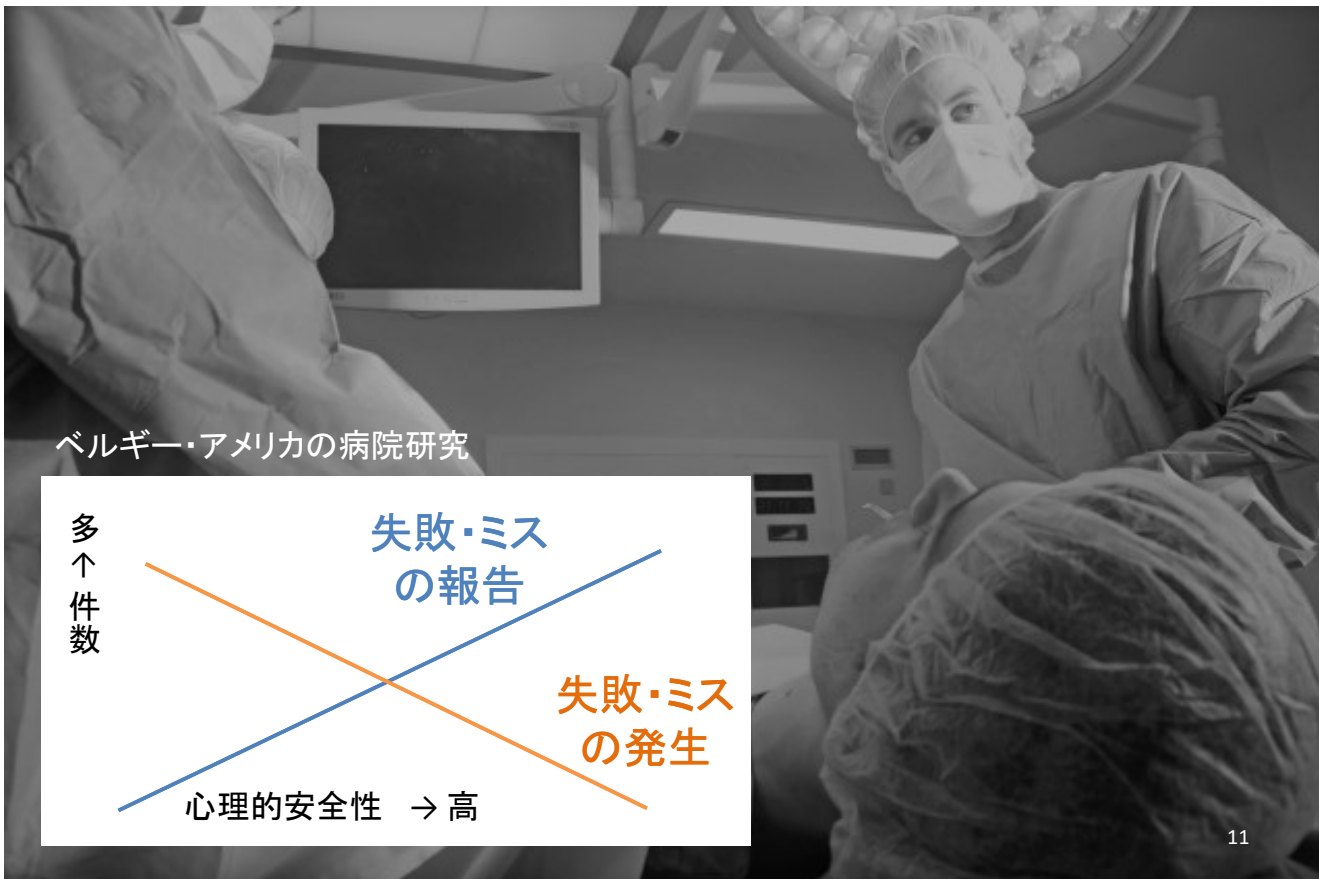
学歴

キャリア

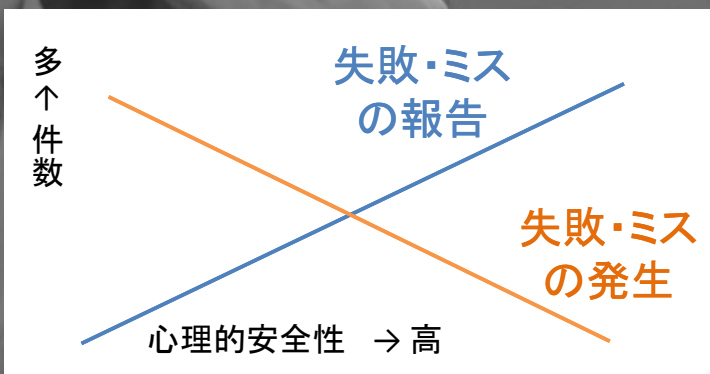
性格

スキル

# 人命に関わる職場



ベルギー・アメリカの病院研究



11

## 心理的安全性の個人測定

①回答欄に次の5択で点数を記入して下さい。

[ 5: 非常にそう思う、4: そう思う、3: どちらでもない、2: そう思わない、1: 全くそう思わない ]

	質問	回答	調整
1	このチームでミスをすると、たいてい非難される		
2	このチームでは、メンバーが課題や難問を提起することができる		
3	チームのメンバーは、自分と異なることを理由に、他者を拒絶することがある		
4	このチームでは、安心してリスクを取ることができる		
5	チームの他のメンバーに助けを求めることは難しい		
6	このチームには、私の努力を意図的に踏みにじる様な人はいない		
7	チームのメンバーと仕事をする時、私のスキルや能力は尊重され、活かされている		

②質問1, 3, 5の回答を次の通り変換し、調整欄に記入して下さい。

[ 1: 非常にそう思う、2: そう思う、3: どちらでもない、4: そう思わない、5: 全くそう思わない ]

質問2, 4, 6, 7の回答はそのまま調整欄に転記して下さい。

③調整欄の点数を合計した後、7で割って平均点を算出して下さい。

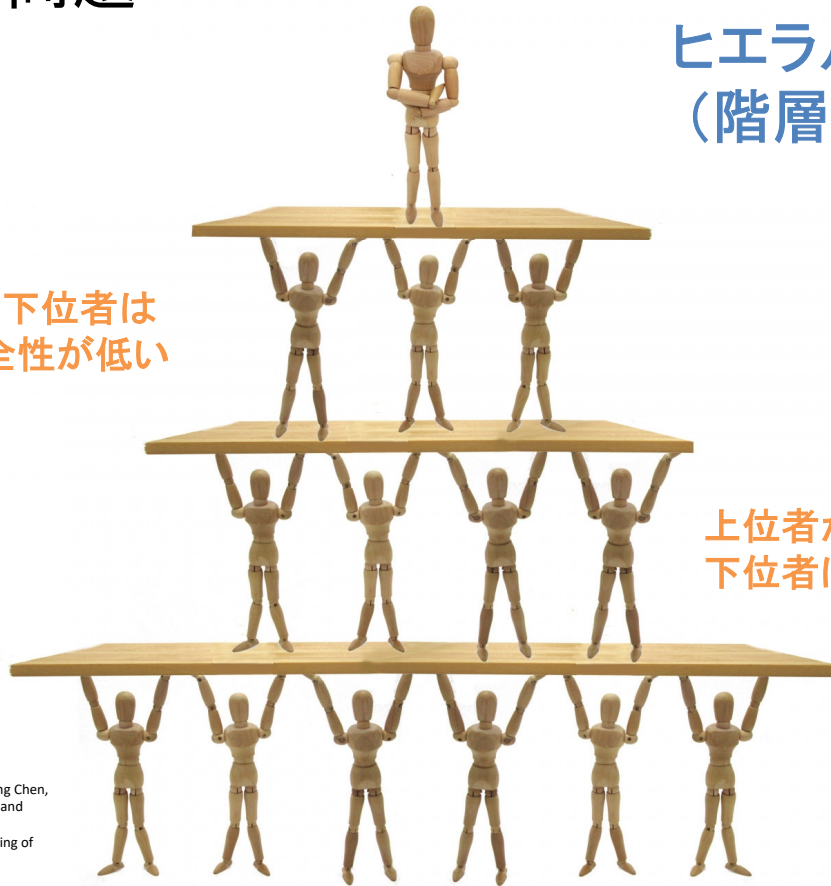
12

# 構造的問題

## ヒエラルキー (階層組織)

上位者より下位者は  
心理的安全性が低い

上位者がいるだけで  
下位者にはストレス



Caroline F. Zink, Yunxia Tong, Qiang Chen,  
Danielle S. Bassett, Jason L. Stein, and  
Andreas Meyer-Lindenberg  
"Know Your Place: Neural Processing of  
Social Hierarchy in Humans"

13

# 危険な事例

## フォルクスワーゲン

フェルディナント・ピエヒ元CEO

～1990年代の発言～

「このボディはどこもかしこもみっともなくて  
うんざりだ。6週間で世界トップレベルの  
ボディを完成させろ。誰が何の担当かは  
全て分かっている。6週間で完成できな  
かったら全員クビだからな。以上だ。」



マルティン・ヴァンターコルン元CEO

～2015年の発言～

「排ガス不正についてショックを受けた。  
同社は新たに出直す必要がある。  
自ら不正を働いた認識はない。  
会社の為に辞任を決意した。」



14

# 日本人の課題

権威と距離の遠い文化  
は心理的安全性が低い\*

内外の懸念がもみ消されて起きた原発事故

〈調査委員会報告書の抜粋〉

これが日本であればこそ起きた大惨事であったことを認めなければならない。

根本原因は日本文化に染み付いた慣習 ～ 盲目的服従、権威に異を唱えない事、  
計画を何が何でも実行しようとする姿勢、集団主義、閉鎖性 ～ の中にある。

15

\* Eric M. Anicich, Roderick I. Swaab, and Adam D. Galinsky "Hierarchical cultural values predict success and mortality in high-stakes teams"

## チームが目指すべきもの





# 心理的安全性を高める為のリーダーの務め

## 謙虚になること

- ✓ 自分が完璧でなく、ミスをする人間であると認める
- ✓ 気さくで話し易くし、メンバーへ積極的に意見を求める
- ✓ 結果ではなく努力に対して、感謝を示す

知らない事を認めると、  
信用を失うどころか、  
逆に信頼を得る



Xerox元CEO Anne Mulcahy



実るほど頭を垂れる稲穂かな



17

## 事例紹介



社名： K社

設立： 1985年（創業36年）

所在： 岡山県倉敷市

社員： 6名

業種： 製造業（B to B）

品目： オートバイのウレタン・  
シート等の金型

強み： アルミニウム casting



2021年8月から B to C 新事業創出をご支援

18

# キャンプ製品の開発へ



- ✓ 社長の趣味嗜好
- ✓ 研究熱心な社員
- ✓ アウトドア市場の拡大
- ✓ 軽量化ニーズ

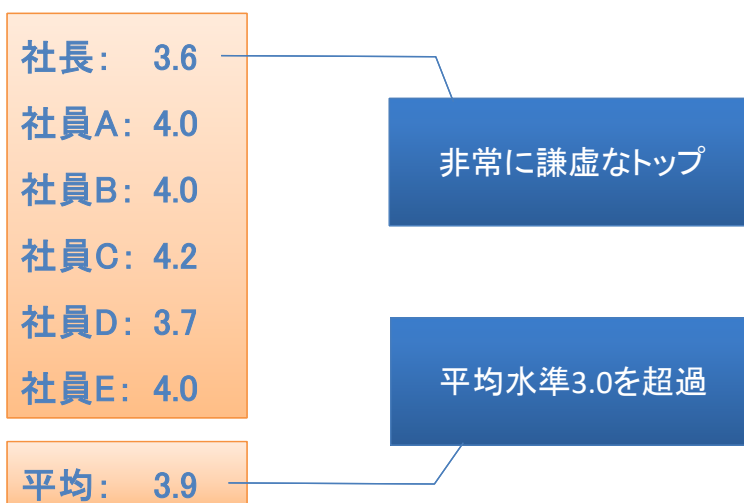


アルミニウム鋳造  
の強みが生きる

19

# まず心理的安全性を測る

2021年8～9月に調査



風通しの良さは抜群

20

# 次に多様性を見る



男性社長 : マネジメント

女性1名 : 事務管理

男性4名 : 製造



もっと多様性が欲しいが、従業員は雇えない...

21

## SNSマーケティング 社長が自ら開発過程を投稿する



# 多様な意見・反響あり

社員にない斬新な視点を得て、開発が迅速に進む



hiroaki\_tsuchida\_467 · フォロー中  
岡山県 倉敷市

hiroaki\_tsuchida\_467 取っ手無しのアルミスキレット試作品が完成しました！ 大きい方は470g程、小さい方は320g程でした。 軽いです！ 試してみたら、○-faLの取っ手は合いませんでした。 ○リス○ヤマの取っ手が使えました！（3枚目画像）

#アルミ #鋳造 #スキレット #メスティン #タッチオープン #キャンプ #キャンプギア #キャンプギア自作 #プラスト

6週間前

hiroaki\_tsuchida\_467 値段は検討中です。 仕上げによって変えるのもアリかな と思ってます。 取っ手はガタガタしない物を作るとなると、難しいですね。

6週間前 「いいね！」 1件 返信

yasutonbo いくらで売り出しますか？ 😊

6週間前 「いいね！」 1件 返信

yasutonbo カッコいい！ 取ってもアルミでつくれますか？ 😊

6週間前 「いいね！」 1件 返信

mi\_ne317、その他が「いいね！」しました  
9月15日

23  
コメントを追加... 投稿する


# 更に輪を拡大

一月遅れで社員がSNSを開始

twitter.com/kyokuei\_form

Twitter navigation: Home, Explore, Notifications, Messages, Bookmarks, Lists, Profile, More

旭英フォームの中の人  
45 Tweets



旭英フォームの中の人  
@kyokuei\_form

オートバイのシート等を作るための「金型」で国内No.1の旭英フォーム(株)の者ですが...社長の趣味が高じ...新たにアルミニウム製の「キャンプギア」を開発しています...

Translate bio

岡山県倉敷市 kyokuei-form.jp Joined October 2021

821 Followers 1カ月で達成！

Tweets Tweets & replies Media Likes 4

# 社を超えた協調がイノベーションを生む

アルミニウム製の #スキレット と #メスティン を開発中ですが、着脱式の取っ手をアルミで作ってみると強度的に少々不安でした（またボンヤリ画像です）。なので取っ手はステンレスにする予定です。

#キャンプ好きな人と繋がりたい

Translate Tweet



- Jammy @Jiima\_s51 · Oct 20  
彼らに限らずアウトドア系ユーチューバーに使ってみてもらうのはアリかなと思います。このプロジェクトの宣伝にもなるし。私も映像で試作品の進化を見られると楽しいし😊

1 1 1 1

Show replies
- Jammy @Jiima\_s51 · Oct 20  
Replying to @kyokuei\_form  
市販されたら買ってみたいですね👉

1 1 1 1
- だらお@北海道 @daradaradara0 · Oct 20  
Replying to @kyokuei\_form  
着脱取手、とても良いと思います！  
それこそ鉄板とかも合わせて使う人たち多いと思うのでそっちも握めるぜえ？とかだと重宝されるかもしれませんね！

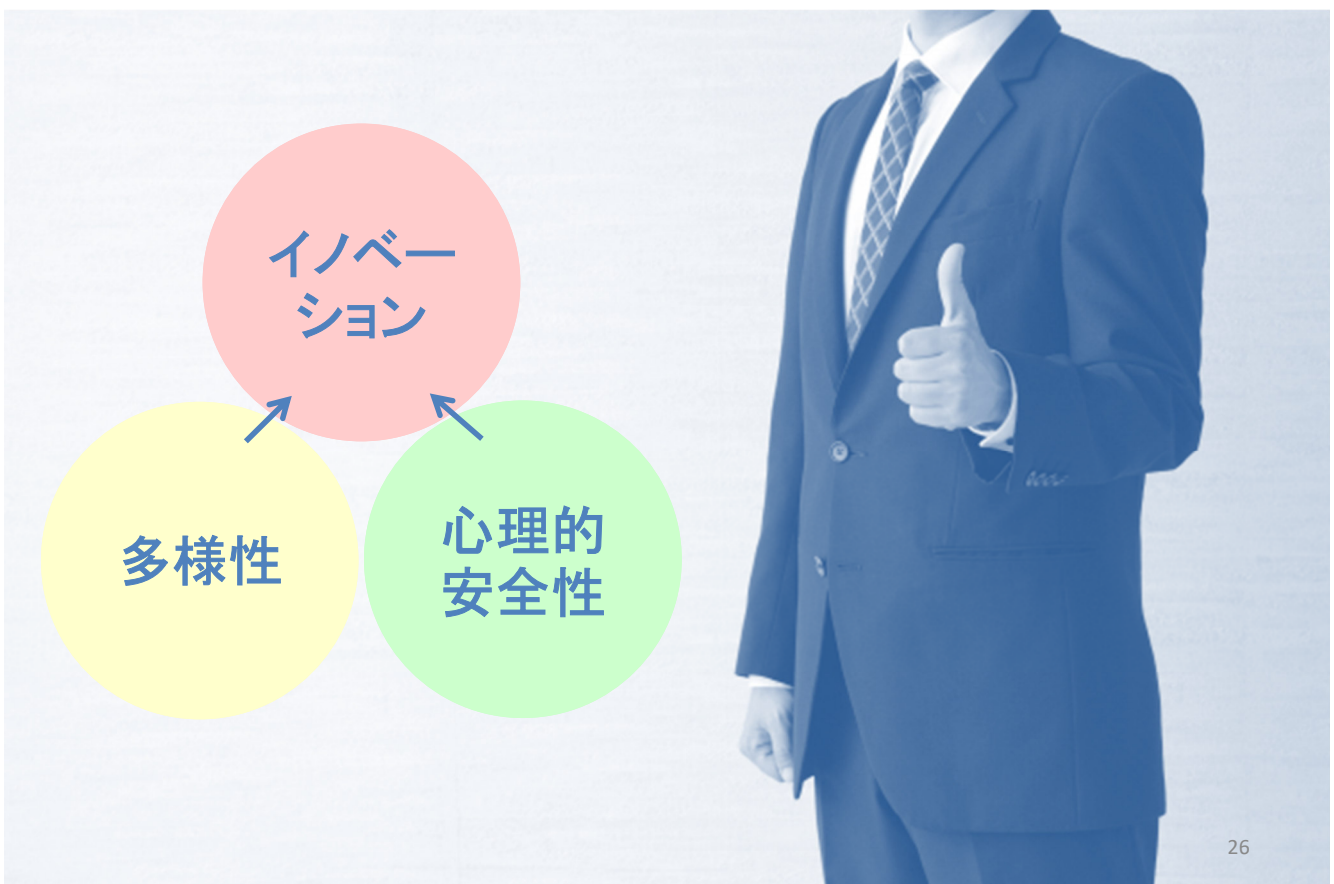
1 1 1 1
- 旭英フォームの中の人 @kyokuei\_form · Oct 20  
ありがとうございます。いろいろ研究してみます。

1 1 1 1

最近アパレル業界から  
コラボのオファーあり

25

# デジタル時代に革新を起こす



26