

2025年度10月入学・2026年度4月入学(I期)  
東北大学大学院経済学研究科博士課程前期2年の課程  
筆答試験問題 出題意図・解答例

経済経営科目 「 経営組織 」 (日本語もしくは英語で解答すること)

問1

【出題意図】

本問は、心理的安全性 (psychological safety) に関する基本的理解と、その応用的思考力を確認することを目的とする。

(1) では、心理的安全性の概念について、定義を正確に理解しているかに加え、その内容を具体的に説明できるかを評価する。単なる用語の再生ではなく、「対人関係上のリスクを恐れずに発言できる状態」という点を中心に、その意味を適切に説明できるかを重視する。

(2) では、心理的安全性の概念を用いて、チームのパフォーマンスとの関係を論理的に論述する能力を確認する。心理的安全性が発言行動、情報共有、学習行動などにどのように影響し、それが組織成果の創出と向上にどのようにつながるかを、一貫した論理で論述する能力を評価する。

【解答例】

(1) (10点)

心理的安全性とは、エドモンドソン (Edmondson) によって提唱された概念であり、チームの中で自分の意見や疑問、懸念を表明しても、対人関係上のリスクを恐れることなく発言できると個人が認識している状態を指す。

この概念の重要な点は、失敗や無知を示すことへの不安が低く、メンバーが安心して発言、質問、提案を行える点にある。例えば、会議において異なる意見を述べたり、自らのミスを共有したりする行動が可能となる。

したがって、心理的安全性は単なる人間関係の良さではなく、組織における学習や協働を支える重要な基盤として位置づけられる。

(2) (15点)

チームのパフォーマンスを支える要因としてチームワークが重視されるが、実際には、メ

メンバーが失敗や過ちに対する批判を恐れることで、自分の考えや気持ちを安心して発言できない状況が生じやすい。このような状況では、問題の共有が遅れ、結果としてより大きな失敗や悪影響を招く可能性がある。

これに対し、心理的安全性の高い組織では、メンバーが安心して意見や懸念を表明できるため、多様な情報や視点が共有されやすくなる。これにより、意思決定の質が向上する。また、エラーや問題を隠さずに報告できることで、組織としての学習が促進され、継続的な改善が可能となる。さらに、質問や助けを求める行動が促進されることで、個人およびチームの能力向上にもつながる。

以上のことから、組織成果の創出や向上を実現するためには、心理的安全性を基盤とした「継続的な学習の文化」を醸成することが不可欠であり、組織にはメンバーが対人不安を感じることなく発言できる環境を構築する役割が求められる。

## 問 2

### 【出題意図】

本問は、組織における失敗の捉え方に関する理解と、それをイノベーションとの関係で応用的に説明する能力を確認することを目的とする。

(1) では、「失敗できる組織 (failing well)」の概念について、単なる定義の再生ではなく、失敗をどのように捉え、どのように活用するかという組織的特徴を具体的に説明できるかを評価する。特に、失敗を回避すべきものとしてではなく、学習や改善の契機として捉える視点を理解しているかを重視する。

(2) では、失敗の分類（防げる失敗、複雑な失敗、賢い失敗）と、不確実性および知識の状態との関係を踏まえながら、イノベーションとの関係を論理的に論述する能力を確認する。さらに、失敗から学習を促進する組織的条件として、心理的安全性との関係を適切に位置づけられるかも含めて評価する。

### 解答例

#### (1) (10点)

失敗できる組織とは、エドモンドソン (Edmondson) により示された考え方に基づき、失敗を単なる否定的な結果としてではなく、学習や改善の機会として捉え、適切に活用できる組織を指す。このような組織では、失敗を恐れて行動を抑制するのではなく、失敗の原因を分析し、そこから得られる知見を共有することが重視される。また、メンバーが失敗を隠さ

ずに報告できる環境が整っていることも重要な特徴である。したがって、失敗できる組織とは、失敗を通じて知識を蓄積し、継続的に学習・改善を行うことができる組織として位置づけられる。

## (2) (15点)

組織にとってイノベーション創出は不可欠であるが、その過程では多くの試行錯誤と失敗が伴う。したがって、失敗を一律に否定するのではなく、その性質に応じて適切に捉えることが重要である。

まず、失敗は知識の状態や不確実性との関係から、防げる失敗、複雑な失敗、賢い失敗に分類することができる。防げる失敗は既知の知識に基づく単純なミスであり、回避すべきものである。一方、複雑な失敗は多様な要因が絡み合う中で発生し、完全な予測が難しい。そして、賢い失敗は高い不確実性のもとで新たな挑戦を行う過程で生じるものであり、将来の成功につながる学習的価値を持つ。

イノベーションを生み出す組織は、このような失敗の違いを理解し、コンテキストに応じて適切に対応する。特に、不確実性の高い領域においては、賢い失敗を積極的に受け入れ、その結果から得られる教訓を次の行動に活かすことが求められる。また、このような失敗を活かすためには、メンバーが失敗や問題を安心して共有できる環境が不可欠である。すなわち、心理的安全性が確保されていることで、失敗が隠されるのではなく、組織全体の学習資源として活用されるようになる。

このように、心理的安全性を基盤として、失敗からの学習と改善を繰り返すことは、イノベーションを通じた組織成果の創出や向上を実現するための鍵となる。

以上