

# 心理的安全性を高めるマネジメントとは

—10万回のデータと事例から見えてきた具体的手法をご紹介します—

2022年8月19日

1

マネジメント変革 企画のポイント

2

心理的安全性を高めるマネジメントにおける  
重要なポイント

3

具体的な施策と事例

Section

1

# マネジメント変革 企画のポイント



背景	事業環境の変化 (予測不能なVUCAの時代)	個人の価値観の変化 (組織と人の関係性の変化)	組織の変化 (実績重視の評価制度の導入)
重点テーマ	新たな価値創出	働き方改革	厳しい成果追求
期待される行動	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ イノベーション</li><li>✓ 高い目標への挑戦</li><li>✓ アジャイル対応や変化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 生産性の向上</li><li>✓ 個人の自律支援</li><li>✓ 脱ハラスメント</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 業績目標の達成</li><li>✓ 職場の問題解決</li><li>✓ 人材育成</li></ul>
育成プログラム例	イノベーションを起こすためのアプローチ 等	生産性を向上させるための業務マネジメント 等	部下の目標設定や評価実施方法 等

異なる3つの潮流がマネジャーに多くの行動を期待する状況になっている



## ありがちなアプローチ

### ポイント①

- トレンドに沿ったテーマ選定
- 特定の課題(部分)のみへのアプローチ



## 好ましいアプローチ

### 「なぜ学ぶべきか？」の理解

- 自社の理念や戦略とテーマを結び付ける
- 個別課題解決ではなく、統合して考える

### ポイント②

- 育成施策のラーニングポイントが多岐にわたる



### 「何を学ぶか？」の絞り込み

- 目的に沿ってラーニングポイントを絞り込む
- 効果測定項目を明確にする

### ポイント③

- 研修を実施し、知識やスキルを付与する



### 「実践で気づき、行動に繋げる」を促進

- 職場実践を前提として、実践から学ぶ設計
- メンバーを巻き込み職場の変化との連動

多くの課題がある中で「なぜ学ぶべきか？」を管理職が理解し、学びにコミットすること、及び「何を学ぶか？」を絞り、実践の中で自ら気づき、行動に繋げることを促進することが重要

Section

# 2

心理的安全性を高めるマネジメント  
における重要なポイント



心理的安全性を高めることは、  
単に皆が仲良く心地良い雰囲気をつくること**ではありません**

心理的  
安全性

≠

甘さ  
ゆるさ

「甘さ」や「ゆるさ」を回避するためにはどうすれば良いのか？



目指すのは、心理的安全性が高く、目標基準も高い『学習する職場』  
健全な衝突(コンフリクト)が促進され、高いパフォーマンスが期待できる







① フィードバックを“受け取る”

② フィードバックを“伝える”

③ 自分の言葉で共通のビジョンや目標を語る

## “心理的安全性を高め、学習する職場を実現する”ためにマネジメント層がすべきこと

①

フィードバックを“受け取る”

②

フィードバックを“伝える”

③

自分の言葉で共通のビジョンや目標を語る



上司の立ち振る舞いがメンバーに影響を与え、その積み重ねが職場の風土に反映されています

## 一つ一つの積み重ねが職場の風土をつくっている

質問への受け答え

上司の自己開示

フィードバックを受け取る姿勢

表情や言葉遣い



上司



メンバー



心理的安全性を高める有効なアプローチは、上司自身が、メンバーからフィードバックをもらうスタンスを示すことです

サーベイ評価、ありがとうございます。  
今回の結果は●●でした。  
感じたことは・・・  
○○をアクションしていきます。  
△△に関する意見をもらえますか？

・・・で気になることがあれば、  
改めてフィードバックを  
もらえますか？

上司



メンバー

○○な場面で■■をして  
いただけると有難いです

・・・会議の運営について  
このように改善しては  
いかがでしょうか？

- 自分の弱みの自己開示につながる
- 上司とメンバーが、共に学び、成長する共通認識を持つ

## “心理的安全性を高め、学習する職場を実現する”ためにマネジメント層がすべきこと

① フィードバックを“受け取る”

② フィードバックを“伝える”

③ 自分の言葉で共通のビジョンや目標を語る



## 人事制度の変化

環境に合わせた人事制度の変化や運用の見直しがある中、メンバーの状況を観察し、納得感の高い評価を行うことは不可欠です。そのプロセスとしてのフィードバックの重要性が増しています

## 人材の多様化

中途入社者、年上のメンバー、育った環境の異なる若手など、多様な人財のマネジメントが必要となる中、阿吽の呼吸では、育成が機能しない状況になっています

## ハラスメント意識

厳しく指導することがハラスメントに該当することへの恐れから、フィードバック不足になる傾向が高まっています。必要なフィードバックを的確に伝える必要性が増しています

## “心理的安全性を高め、学習する職場を実現する”ためにマネジメント層がすべきこと

① フィードバックを“受け取る”

② フィードバックを“伝える”

③ 自分の言葉で共通のビジョンや目標を語る



## 我々の目標

- ✓売上100億を目指す
- ✓前年度比120%の売上を達成する
- ✓20%のコスト削減を実現する

## 我々のWhy

- ✓私たちの部署(チーム)は、何のために存在するのか？
- ✓私たちは仕事を通じて、誰に、どんな価値を提供するのか？



単に明確な目標を示すことのみならず、意志をもって自分たちのWhyを語り、共感を得られるかが重要

リーダーとして、この施策や仕事を通じて何を実現したいか  
管理職自身の「意志」が問われる



ご清聴ありがとうございました

- ・ ご意見やご質問などがございましたら、遠慮なくご連絡をお願いします

株式会社シェイク

北島 千尋

Mail : [info@shake.co.jp](mailto:info@shake.co.jp)

TEL : 03-5213-6888

---

shake Inc.