

心理的安全性の高い組織を つくるマネジメント

4つのポイント



目次

- (1) なぜ、心理的安全性が求められているのか？
- (2) 心理的安全性を高める4つのマネジメントのポイント
- (3) サービスのご紹介

(1)

心理的安全性とは

心理的安全性とは

心理的安全性とは、「チームメンバーに非難される不安を感じることなく、安心して自身の意見を伝えることができる状態」のことを指します。2012年にGoogleが、効率的に成果を挙げるチームの条件を調査した際、最も重要な条件として心理的安全性を挙げたことから、近年大きく注目されています。心理的安全性が向上すると、情報交換が活発になる、問題の早期発見/解決が可能になる、人材定着率が向上するといったメ

リットがあるといわれています。

では、自分の職場に心理的安全性があるかどうかはどのように判断するのでしょうか？心理的安全性の提唱者であるエイミー・C・エドモンドソン教授は、心理的安全性の測定方法として「7つの質問」と「3つのサイン」が有効であると述べています。これらを用いて、自組織の状態について把握することが心理的安全性を高めるための第一歩です。

チームの心理的安全性を測る「7つの質問」

- ① チームの中でミスをすると、たいいてい非難される。
- ② チームのメンバーは、課題や難しい問題を指摘しあえる。
- ③ チームのメンバーは、自分と異なるということを理由に他者を拒絶することがある。
- ④ チームに対してリスクのある行動をしても安全である。
- 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 チームメンバーは誰も、自分の仕事を意図的におとしめるような行動をしない。
- ⑦ チームメンバーと仕事をするとき、自分のスキルと才能が尊重され、活かされていると感じる。

心理的安全性の高さを示す「3つのサイン」

1. 以下に示すようなポジティブ発言が多い

例)

「私たちはみな互いに尊敬しあっている」
「誰かがあることを気掛かりに思うと、みんなですれに取組むことができる」
「グループの誰もが、プロジェクトに対して責任を持っている」
「職場で仮面をかぶる必要がない。ありのままの自分でいられる」

2. 日頃から成功だけでなく、ミスや問題についても話をする

3. 職場に笑いとユーモアがある

※ ①③⑤については、Noが多いほどポジティブ、
②④⑥⑦についてはYesが多いほどポジティブと捉えられる設問です。

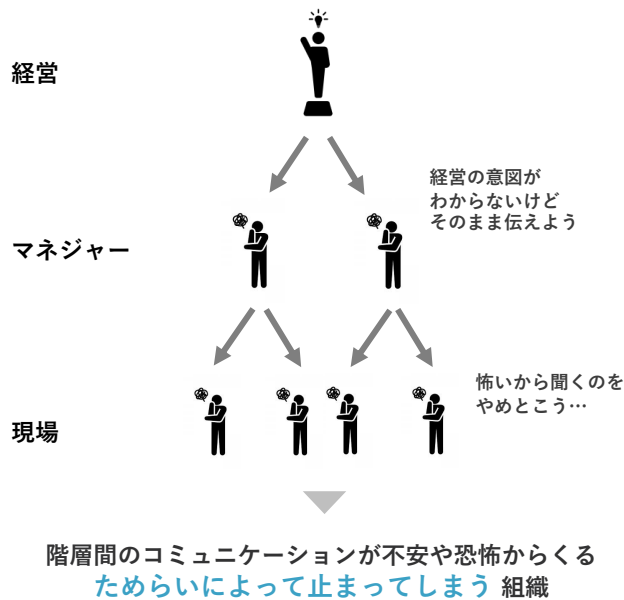
なぜ心理的安全性が求められているのか

近年注目されている心理的安全性ですが、その重要度は増々高まっています。近年の商品市場は、VUCAの時代(※)の到来により予測不可能なビジネス環境になってきています。このなかで企業が生き残るためには、新たな価値を届けるイノベーションを高い頻度で起こしていく必要があります。しかし心理的安全性が低い組織では、コミュニケーションへの不安や恐怖から議論が活発化しにくく、イノベーションが生まれづらい状

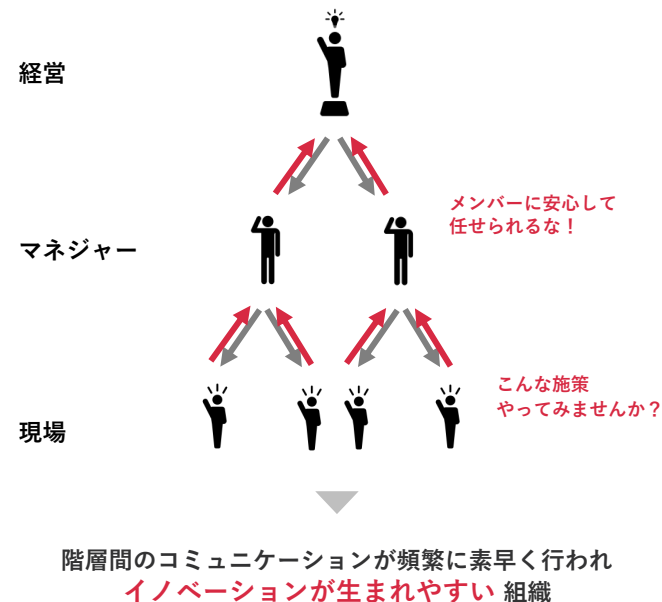
態です。一方、心理的安全性の高い組織では、アイデアや意見を気軽に発信できるので情報交換が活性化します。そのため、心理的安全性の低い組織よりもイノベティブなアイデアや行動が起こりやすく、結果として商品・サービスの進歩や新たな市場の開拓などが実現します。

このように激しい変化にも対応していける強い組織になるためには、心理的安全性が重要なのです。

心理的安全性が低い組織



心理的安全性が高い組織



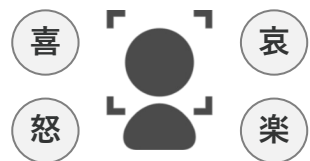
(※) VUCA時代とは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) という4つの単語から頭文字をとって作られた単語であり、予測不可能な状態を意味する。

リモートワークがはらむ心理的安全性の低下リスク

しかし、新型コロナウイルスの拡大により普及したリモートワークには心理的安全性を低下させるリスクが存在します。第一に「読めない」リスクです。画面上でのコミュニケーションでは、相手の感情を見逃してしまいがちです。第二に「話せない」リスクです。気軽な雑談の機会がなかなか取れなくなり、結果として社員同士で安心感を得られにくくなる傾向があります。

「読めない」

画面上でのコミュニケーションでは、**相手の感情**が読み取りにくい



「話せない」

気軽な**雑談の機会**が減り、**安心感が得られにくい**



第三に「伝わらない」リスクです。チャットやメールでの連絡が主となることに伴い、相手に冷たい印象を持たせてしまうことが少なくありません。第四に「見えない」リスクです。相手の業務中の様子が見えないため、周囲がちゃんと業務をしているか疑うなど疑心暗鬼に陥る傾向があります。リモートワーク導入企業は特に注意して心理的安全性を高める必要があります。

「伝わらない」

チャット/メールでの連絡が主となり、相手に**冷たく伝わりやすい**



「見えない」

相手の業務中の様子が見えず、**疑心暗鬼**になりやすい

(上司)
ちゃんと仕事しているかな…

(部下)
今、忙しいかな…
急に電話したら、怒らないかな…

(2)

心理的安全性を高める
4つのマネジメントのポイント

心理的安全性が低いと起こる4つの不安と対応方針

心理的安全性が低い時、職場には「①無知だと思われる不安」「②無能だと思われる不安」「③邪魔だと思われる不安」「④異質だと思われる不安」の4つが存在しています(※)。心理的安全性を高めるために、マネジャーには、これらの不安が生じていないか把握し適切なマネジメントを行うことが求められます。

まず、「①無知だと思われる不安」「②無能だと思われる不安」に対しては、評価制度などの仕組みを改善することで対応することができます。一方「③邪魔だと思われる不安」「④異質だと思われる不安」に対しては、上司から部下へのコミュニケーションを改善することで対応することができます。

1

「無知」だと思われる不安

業務上の不明点などを聞く際、「こんなことも知らないのか」と思われたいか不安になり、必要な質問ができなくなってしまう

2

「無能」だと思われる不安

業務で失敗した際、「こんなこともできないのか」と思われたいか不安になり、ミスの報告ができなくなってしまう

▶ **【仕組み】
で対応**

3

「邪魔」だと思われる不安

会議中、思いついた意見があっても「議論の邪魔になっている」と思われたいか不安に駆られ、積極的に発言ができなくなってしまう

4

「異質」だと思われる不安

他の人と意見が異なった際に、「それは絶対に違うでしょ」と思われたいか不安になり、反対意見が出せなくなってしまう

▶ **【コミュニ
ケーション】
で対応**

(※) エドモンドソン教授の「4つの不安」をもとに、一部リンクアンドモチベーションにて編集

【仕組み】 「①無知だと思われる」 「②無能だと思われる」 への対応

「①無知だと思われる」 「②無能だと思われる」 については仕組みを改善することで対応できます。まず「①無知だと思われる」 に対しては「聞いてもいいんだ」と思える状態をつくるために、メンター制度を設けるなど、周囲に頼る仕組みを創出することが有効です。また「②無能だと思われる」 に対しては「失敗してもいいんだ」と思える状態をつくるために、不安を

生んでいる評価ルールへの認識を変えることが大切です。これら2つを実行する際のポイントは「目的や背景を伝える」ことです。仕組みを作ってもその意図をメンバーへ正しく伝えないと、逆効果になることがあります。メンバーとの認識齟齬を無くし、狙い通りに制度を運用することが大切です。また、仕組みの実行状況については適宜モニタリングすることも大切です。

ポイント

マネージャーが目的や背景を伝える

「① 無知だと思われる」 への対応

「こんなことも知らないのか」と思われそう…



どんなことでも聞いていいんだ！頼っていいんだ！



見直すべきは…

「1on1、メンター制度」

仕組み見直しのポイント

メンターとなる上司に下記を理解させ、部下に伝える。

- ・目的（管理ではなく部下の成長のための時間）
- ・頻度（週に1回、最低でも月に1回）
- ・内容（一方的な質問やアドバイスではなく「聴く」）

「② 無能だと思われる」 への対応

「こんなこともできないのか」と評価されそう…



失敗してもいいんだ！挑戦することが大事なんだ！



見直すべきは…

「評価ルールの認識」

仕組み見直しのポイント

現行の評価ルールが「失敗ができない」「減点されないようにしよう」という意識を生み出している場合、ルールを変更するか、経営や上司からルールに込められた意味や思いを説明することで不安を払拭する。

【コミュニケーション】「③邪魔だと思われる」「④異質だと思われる」への対応

「③邪魔だと思われる」「④異質だと思われる」については、コミュニケーションを見直すことが重要です。まず「③邪魔だと思われる」に対しては「自分のことを理解してくれている」と思える状態とするために、部下のどんな意見も尊重する姿勢を示すことが重要です。また、「④異質だと思われる」に対しては「他人と違っていい」と思える状態をつくるために、多様

性を尊重するコミュニケーションを取り入れることが重要です。例えば、ダイバーシティ研修の実施や、キャリアプランの共有会など、互いの価値観を尊重し合う場をつくります。これら2つの対応のポイントは、「マネジメント層が率先してフラットであり続けること」です。風土として定着するまで時間がかかることもありますが、諦めずに行うことが必要です。

ポイント

マネジャーが率先してフラットであり続ける

「③ 邪魔だと思われる」への対応

「足をひっぱる存在だ」とわれそう…



自分を理解してくれている！
自分はこのチームに必要な存在だ！



意識すべきは…

「意見の尊重」

コミュニケーションのポイント

- ・相手の話を遮らない
- ・間違っている時も一度受け止めてから正しい方向に促す
- ・発信機会を平等に与える

「④ 異質だと思われる」への対応

「それは絶対違うよ」とわれそう…



他人と違っていいんだ！



意識すべきは…

「多様性の尊重」

コミュニケーションのポイント

- ・多様性を理解させる
(ex. 多様性に関する研修、様々な人のキャリア紹介)
- ・同調や協調を求めすぎず、個性を伸ばす
- ・未来に向けて築きたいキャリアを考え、全体共有させる

(3)

サービスのご紹介

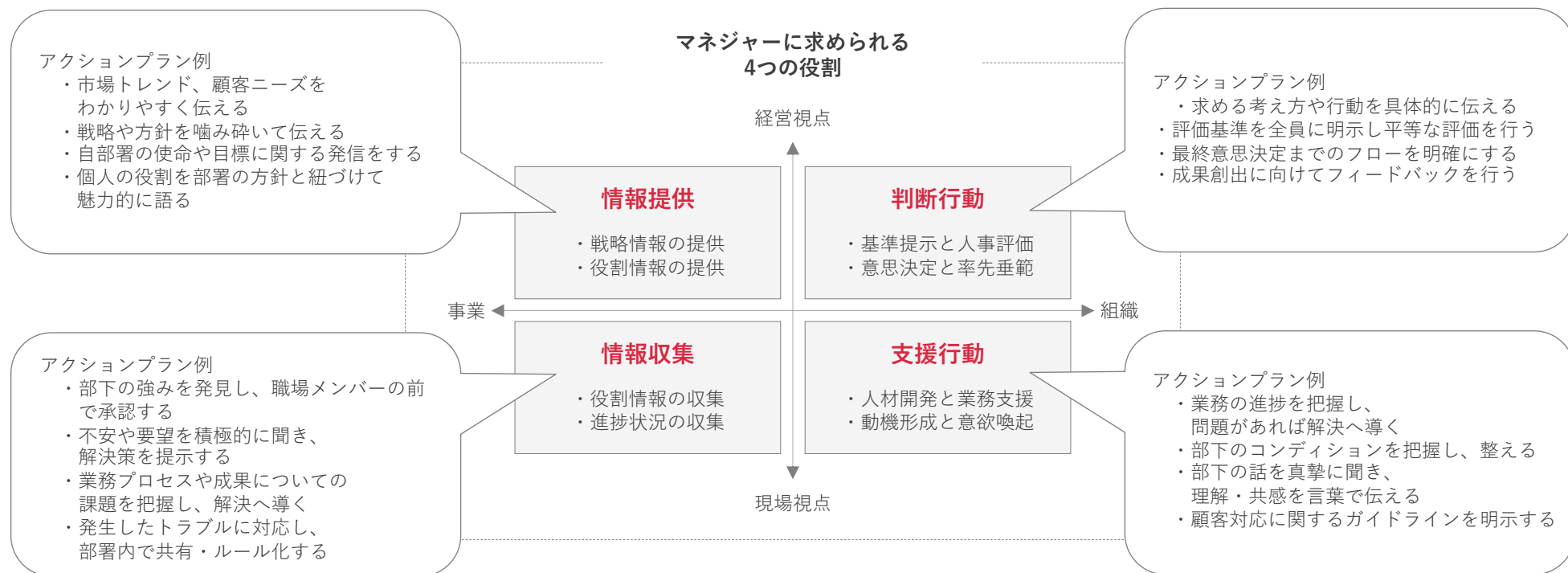
参考：マネジャーが果たすべき役割（アクションプラン例つき）

本紙では心理的安全性の高い組織をつくるマネジメントのポイント4つを、「仕組み」と「コミュニケーション」に分けてご紹介しました。しかし、これらのポイントを点で実行するだけでは、組織は変わりません。マネジャーは他にも、戦略の思考・伝達、実行度合いの把握、部下の業務支援、その他人事評価や様々な意思決定など、果たすべき役割がたくさんあります。マネジャーには、これらの役割を網羅的に果たすことが求められます。

リンクアンドモチベーションでは、マネジャーが果たすべきこれらの

役割を「事業」と「組織」、「経営視点」と「現場視点」のマトリクスで、大きく4つに分類しています（下記図）。闇雲にトレンドのマネジメントを実行するのではなく、まず何が不足しているのか、周囲から何に期待されているのか、を正しく現状把握をした上で、優先順位をつけてマネジメント能力の見直しを行うことをお勧めします。

リンクアンドモチベーションでは、マネジメントサーベイという360度評価サーベイと、それをもとにした「管理職研修サイクル」サービスを提供しております。



「管理職研修サイクル」サービスの概要

リンクアンドモチベーションでは、前述のマネジャーが果たすべき4つの役割（情報提供、情報収集、判断行動、支援行動）を定量的に可視化する360度サーベイと、それをもとにした「管理職研修サイクル」サービスを提供しております。

サーベイは「満足度」だけでなく「期待度」の2軸で測定し、サーベイを通じて相手に「期待を伝える」ことで、ネガティブチェックでは

なく成長を後押しするツールとして活用できます。また、網羅性が高く具体的なサーベイ項目の設計は、行動変化の方向性が具体的に理解できるようになっており、蓄積されたデータは中長期的な育成目標の設定に活用が可能です。

次のページで、サーベイを活用した「管理職研修サイクル」の活用イメージをご紹介します。



- リンクアンドモチベーションが独自に開発したサーベイによって、本人の周囲で協働する人たちのエンゲージメント状態を可視化・数値化し、業務上の発揮行動を把握します。
- マネジャーに求められる役割期待の観点から、発揮行動における強みと弱みを定量的に把握することができます。
- 85問の設問で構成されており、8領域に分類されるエンゲージメントファクターを「期待度」と「満足度」の2軸で整理し、スコアを算出します。

スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67	
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

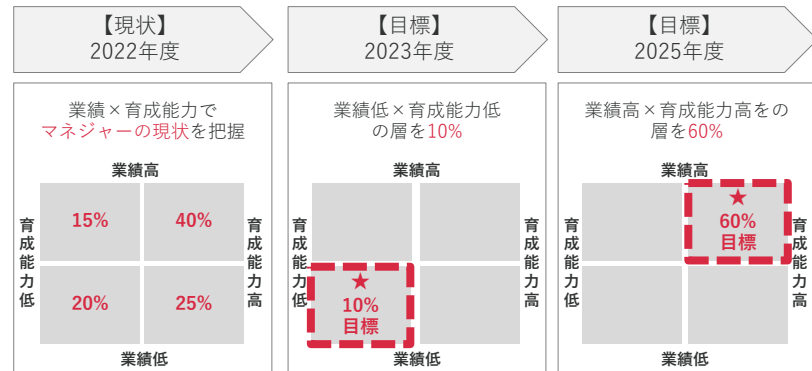
ポイント①
期待度×満足度の2軸から測定



ポイント②
マネジメントの4つの役割で網羅的・具体的に可視化

情報提供 <ul style="list-style-type: none"> ● 戦略情報の提供 ● 役割情報の提供 	判断行動 <ul style="list-style-type: none"> ● 基準提示と人事評価 ● 意思決定と率先垂範
情報収集 <ul style="list-style-type: none"> ● 役割情報の収集 ● 進捗状況の収集 	支援行動 <ul style="list-style-type: none"> ● 人材開発と業務支援 ● 動機形成と意欲喚起

ポイント③
データ分布をもとに、効果的な定量目標設定に活用
※業績と360度評価の結果を掛け合わせた目標設定例



「管理職研修サイクル」サービスの活用イメージ

「管理職研修サイクル」サービスでは、マネジャーが適切なマネジメントの役割を發揮できるように支援いたします。実際の活用プロセスは下記の6つに分かれます。(1)回答前にマネジャーの上司への説明会を行うことで、具体的な回答方法や活用方法のイメージを掴んでいただき、職場での支援に繋がります。(2)半年に1回サーベイを実施します。(3)サーベイをもとにマネジャー同士でアドバイスし合うサーベIFィードバック

研修では、グループコーディネーターが付き、身では気づけない学びを提供します。(4)研修後、職場にて自身の課題とアクションプランを共有する場を設けます。(5)継続的な振り返りを行うためのツールやサポートキットをご用意します。(6)蓄積されたデータは、マネジャー全体の強み・弱みの分析からの課題設定や配置登用に活用いただけます。このようなサイクルを回し、マネジャーの着実な成長を支援します。

(6) データを活用した育成PDCA



蓄積したデータからマネジャー全体の強み・弱みを分析し、今後の課題設定や配置登用に活かせる

(1) 回答前に上司への説明

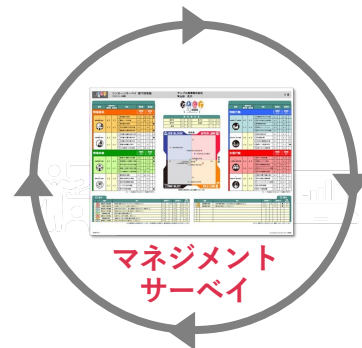


サーベイ回答前に上司への事前説明を実施。回答方法や育成での活用方法がイメージできる

(5) 進捗サポート



振り返りツールを使うことで、日々の業務でアクションの実行度合いを確認できる



(2) 半年に1回のサーベイ実施



定期的に周囲からの期待と満足を認識し、自身の現状や成長度合いを把握することができる

(4) 職場共有会



職場のメンバーへ自身の課題を伝えることで、周囲から支援をもらえる状態をつくる

(3) アドバイススクランブル



同じ立場のマネジャーからのアドバイスで、自身では気づかない課題やアクションに気付く

組織に関すること、何でもお問い合わせください

セミナー一覧を見る



※現在開催しているものと異なる場合がございます。

問い合わせる



社名	株式会社リンクアンドモチベーション (Link and Motivation Inc.)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：2170)
創業	2000年4月7日
資本金	13億8,061万円 ※2020年12月31日現在
売上高	352億円(グループ全体) ※2020年12月期