

上司の役割は「承認」すること

部下が求める心理的安全性

ペップ大学 1 期

浦上ゼミ

清水 良胤

目次

【第1章】はじめに	1
【第2章】方法	2
【2-1】調査分析	2
【2-2】調査分析の内容	2
【第3章】結果	2
【第4章】考察	2
【第5章】結論	6
参考文献	7

【第 1 章】はじめに

この研究は、ベップトークを使った部下育成研修の設計をするために、部下育成に関する中間管理職（課長クラス）の役割はなにかを明確にするために行われたものである。中間管理職、とりわけ新任マネージャーにとって、「部下育成」は新しい役割であり、自分に求められている真の役割を知ることがとても重要になるからである。

昔のピラミッド型の組織であれば、係長や課長補佐のような、マネージャーの入門のような役職があった。だが、今の時代は、組織がフラット化され、文鎮型になっているため、突然マネージャーに昇格することが多くなった。今まではプレーヤーだったのが、突然マネージャーに昇格して、部下をマネージする責任がかかってくるのだ。

プレーヤーだった頃は、自分に与えられた仕事をこなしていればよかったのだが、マネージャーになると、他者である部下を動かして、チームとして成果を生み出し続けなければならない。

マネージャーの共通する課題はなにか、なぜそれが課題になるのか、部下が本当に求めていることはなにか、この調査を通じて、上司に求められる役割を明らかにしていきたい。

生産性の高いチームには、心理的安全性という要因が重要となるという研究結果が Google のリサーチにより発見され、2015 年に発表された。ハーバード大学のエドモンドソン教授は、「心理的安全性は単なる職場の個性ではなく、リーダーが生み出せるし、生み出さなければならない職場の特徴だということである」¹とも語っている。

今まで気づかれていなかった、マネージャーの仕事に新しい役割が求められるようになったのである。部下育成ほど、心理的安全性が求められるものはない。部下がマネージャーに心を開かなかつたら、育成することはできないからである。

その心理的安全性を生み出すためには、「話しかけやすくする」「助け合う」「挑戦する」「個性を歓迎する」ことであると研究者から発表されている。²

部下が求めているのは、そういう表面的な環境づくりなのであろうか。この研究では、部下が深層から

¹ エイミー・エドモンドソン『恐れのない組織』、英治出版、2021 年、37 頁

² 石井遼介『心理的安全性のつくりかた』、JMAM、2020 年、49 頁

求めている心理的安全性はなんなのか、それを明らかにしていきたい。

【第2章】方法

【2-1】調査分析

私が仕事をしている研修会社では、中間管理職研修として、彼らの上司・部下に360度調査を実施している。これは中間管理職の強みと弱み（課題）を明確にするために行っている。部下と上司に40のコンピテンシー（行動特性）について質問をしてそのマネージャーを評価する。

1つの行動特性に対して、「期待度」を1～5の5段階で評価してもらい、同時に「満足度」も同じよう5段階で評価してもらう。期待度の大きい項目で、満足度が低ければ、それが課題となる。

【守秘義務があるので、調査項目や細かい内容は開示できないが、私が担当した、2021年6月から2022年2月までを分析してみた。20回の研修で、81名を対象とした。】

【2-2】調査分析の内容

調査分析によって、マネージャーの課題が3つの項目に集中していることが判明した。そして部下が深層で上司に求めているものに共通性があるということもわかった。さらに、これらの課題が心理的安全性を生み出す上でも重要なことであることも判明した。

【第3章】結果

上司の課題は、部下が望んでいることと、部下が手にしている結果のギャップということになる。そのギャップが大きかった項目は下記に3点になる。

- ① 自分は上司にどのように評価されているのかわからない
- ② 上司が認めてくれないのでどこまで信頼されているのかわからない
- ③ 自分を成長させる新しい仕事を任せてくれない

本来であれば、どの質問項目にどのように答えてくれているのかも提示したいところであるが、守秘義務契約のために提示できない。ただ質問項目は、表層的な内容で、私もこの調査分析をするまでは、ここまで深く部下の求めているものがわからなかった。今回それを明らかにすることができた。

【第4章】考察

2019年に「働き方改革関連法案」が施行されてから、雇用環境は大きく変化した。終身雇用のメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用に移行しつつある。コロナ禍は、この移行をさらに推し進めるきっかけになっている。さらに、テレワークが中心となり、部下とのコミュニケーションの取り方も変わって

きている。

ジョブ型雇用導入により、社員は自分のキャリアマネジメントを会社に依存しないで、自分で考える必要が出てきた。上司であるマネージャーの役割に、部下のキャリアマネジメントについて一緒に考えて上げることが加わったのだ。そうすると、上司は部下が「どうなりたいのか?」ということをしっかりヒアリングし、希望する方向性を念頭に置いて、部下を育成していかなければならない。

さらに最近の中間管理職は、今までにはなかったジレンマに直面している。立教大学経営学部の田中聡助教授は次のように述べている。

「残業量は増えるけど、労働時間は短めにね」とか、「今のサービスで成果を出しながら、新しいサービスも考えてね」とか、「会社側の意向とメンバーの意向をうまく調整してなんとか離職をセーブしてね」とか、こういった背反する2つの要求に同時に応えていかなければならないのです。常に要求されるのは「どっちも」なんですよね。だからこの背反するジレンマをやりくりしなきゃいけないというところに、本質的な難しさがあるんだと思います。³

マネージャーである中間管理職に求められる役割は、高度で幅広いものになってきている。マネージャーは部下を使って、チームの成果を出し続けなければならない。成果を出し続けるためには、一人ひとりの部下を成長させる「部下育成」が大きな課題になる。そこで部下育成に関して、上司である、中間管理職は最近、どういうことが課題になっているかを調べる必要があると考えた。

前述したが、私が仕事をしている研修会社の中間管理職研修で使っている調査の過去20回分を分析してみた。その調査分析で、下記の3つの管理職に共通する課題が明らかになった。そして、そこから部下が最も望むことも明らかにすることができた。

- ① 自分は上司にどのように評価されているのかわからない
- ② 上司が認めてくれないのでどこまで信頼されているのかわからない
- ③ 自分を成長させる新しい仕事を任せてくれない

これらの項目は現象的なことなので、さらに掘り下げて、部下が深層で求めていることはなにかを分析して行く必要がある。部下から求められているものが明確になれば、上司としての、役割を再定義することになると仮定した。

³ 田中聡 『今の管理職が疲れているのは、昔なかったジレンマがあるから』、logmiBiz、2021年10月4日

最近ビジネス界で注目されている言葉がある。前述したが、「心理的安全性」である。「効果的なチームはどのようなものか」ということで、組織やチームに高い生産性をもたらす要因は何かを4年かけて調査して、「心理的安全性」が一番重要であることを究明したのだ。

心理的安全性について長年研究している、ハーバード大学のエドモンドソン教授は、「心理的安全性とは、みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化だ」⁴と述べている。さらにこれも前述したが、エドモンドソン教授は、「心理的安全性は、単なる職場の個性ではなく、リーダーが生み出せるし、生み出さなければならぬ職場の特徴だということである」⁵とも言っている。

VUCA時代は、今までにない問題が生じたりする。マネージャーが解決策を持たない問題が起きたときには、一人ひとりのメンバーがアイデアを出して、解決策を見つけることが求められる。無知、無能、否定的だと思われる対人リスクがあると、メンバーは意見を戦わせることが無くなってしまう。そうすると問題が解決できなくなり、生産性が落ちてしまう。だから、意見を戦わせることができる、心理的安全性が重要になるのだ。

心理的安全性を生み出すためには、「話しやすくする」「助け合う」「挑戦する」「個性を歓迎する」ということが必要だと研究発表されている。⁶

話しやすくなれば、わからない事があったら、相談しやすくなる。さらに、困っていることがある場合に仲間に助けを求めやすくなる。そして自分の能力よりもちょっと高いレベルの仕事に挑戦できれば成長できる。そして一人一人が持つ強みを認識して、それを活かせるようになってくるとチームの生産性が上がるからだ。

こういう視点で考えると、心理的安全性は、部下育成に重要なものであり、これはマネージャーである上司が作る必要がある大事なチームの文化であることがわかる。

ここで、先ほど上がった3つの課題がどういうことなのかを分析してみる。

①「自分は上司にどのように評価されているのかわからない」

⁴ エイミー・エドモンドソン『恐れのない組織』、英治出版、2021年、14頁

⁵ エイミー・エドモンドソン『恐れのない組織』、英治出版、2021年、37頁

⁶ 石井遼介『心理的安全性のつくりかた』、JMAM、2020年、49頁

この調査項目は、「評価基準の提示」である。私はこの調査分析をする前は、部下は評価基準の明示を求めているので、それを明示すれば解決するだろうと思っていた。研修の参加者もそう思っていて、「期首での目標を部下と一緒に作って、期中の進捗確認を毎月行う」ということで十分に対応できるかと思っていた。

② 「上司が認めてくれないのでどこまで信頼されているのか不安」

この調査項目は、「オープンでフランクな姿勢」である。これについては、2つの対応策が出た。雑談をして相談しやすくする、部下の話を傾聴するである。会社によって風土が違い、雑談はダメだと言う会社もある。部下の話を傾聴するについては、部下自身に興味を持ってないので話が聞けないということもわかった。会社の中では、課題達成型の人間関係に陥りやすく、成果ばかり考えている上司は部下の行っている業務の進捗状況は気にしているが、それ以外の事にはあまり興味を持っていないので、傾聴できないのだ。心理的安全性を確保するためには、部下が持っているマイナスの感情についても、敏感に感じられるようになることが必要であるが、そういうことに鈍感になっている。

③ 「自分を成長させる新しい仕事を任せてくれない」

この調査項目は、「部下の挑戦機会の創出」である。部下は仕事を通じて成長したい思い、その機会を与えてもらいたいと常に感じている。ところが、上司によっては部下に仕事が任せられないというのが多い。特に営業の部署では、ビジネスのクロージングの段階になると、部下に任せるより自分がクロージングするほうが受注確率は上がるから自分でやってしまう管理職がいる。

この3つの上司の課題は、部下が1番求めているものであり、現実的に満足いく結果が求められていないものなのである。そしてこの3つの課題は、心理的安全性に非常に大きく関わってくる問題である。

先ほど、心理的安全性を生み出すために、「話しやすくする」「助け合う」「挑戦する」「個性を歓迎する」が上がったが、こうしたことを達成したら、何が得られるのかと一言を一段抽象化して、その本質を考えてみた。

そうすると部下は「上司から認められたい」ということが浮き上がってきた。もともと上司と部下という関係は利害関係がある。上司は評価者であり、部下は被評価者であり、評価するものと評価されるものという関係がある。上司から認められるという事は、チームや組織における、自分の存在意義を確認できることなのである。

私は部下にとって、承認されることは、自分の存在意義を明確に感じられることになり、最も心理的安全性を高めることができるという結論に至った。

心理的安全性についての本を何冊か読んだが、「承認する」とか「認めてあげる」ということが、心理的安全性を高めるとする研究には無い。でも私は上司の役割は「承認する」ことであると考えている。

そうすると上記に上がった3つの課題の共通する事は、「部下を承認していない」「部下を認めていない」ということになる。実際に、研修で「部下を承認していますか？」と聞くと、ほとんどの管理職は「していません」と答える。承認をするのが上司の“あり方”であることに気づいていない。また、承認をどうやってすればよいのかという“やり方”もわかっていないことが判明した。

チームの成果に関わってくる、「心理的安全性」が最も重要であるという認識を持てれば、心理的安全性をつくるためには、部下との信頼関係を構築することが真っ先に大事であることに気づくであろう。

そして、その信頼関係をつくり出すのが、日常のコミュニケーションということになる。中間管理職は、今までより、部下とのコミュニケーションを大事にして、そのコミュニケーションのなかで部下を承認する必要があるのだ。

さらに、中間管理職はどのように承認すれば良いかのやり方もわかっていない。承認することと、褒めることを勘違いしている。「私は褒められて育っていないので、部下を褒めることもできない」と発言する管理職が多い。

褒めると言うのは結果を出したときに限られるので、そういう機会はあまりない。結果、部下は褒められることはほとんどなくなってしまふ。

ペップトークでは、「承認のピラミッド」で、相手の存在・行動・結果と言う3視点から承認していくというやり方を伝えている。上司として、チームの心理的安全性を生み出すには、この承認のピラミッドを理解して、部下にありがとうの感謝を伝えることであると、腑に落ちさせることが必要だと思う。部下育成のペップトーク研修では、この「承認」を一番重要なこととして、取り入れていくつもりだ。

【第5章】 結論

結論として、上司の役割は部下を「承認」することであることに至った。この研究をして、「部下を承認する」ことの重要性を改めて再認識した。この承認する重要性について、ビジネス界ではほとんど認識されていない。日本企業の大半で行われている部下育成は、できないこと、足りないところを見つけ出し、それを改善することに力点を置いている。できていないこと、たりないところを理解させないと

改善できないという信念を持っているかのようだ。そういうことをされていると、部下は不安になり、自分のミスを隠すようになってしまう。そういうネガティブな信念を崩して、承認することで、部下が心理的安全性を感じ、「俺もまんざらではないな」と思えるようになるかが大事なのである。そうやって初めて、部下は主体的な一歩が踏みだせるのである。いつもダメ出しをされていたら、また怒られると思って主体的一歩は踏み出せない。

部下育成で目指すところは、部下が自ら課題を見つけ出してきて、主体的にそれを解決できるようになることである。その心理的安全性を担保するのが「承認」なのである。

部下育成の研修では、上司の“あり方”は部下を承認することであることを認識してもらい、そして承認の“やり方”を研修の中で実践できるようにするつもりである。

参考文献

文章を入力してください。

エイミー・エドモンドソン『恐れのない組織』、英治出版、2021年、14頁

エイミー・エドモンドソン『恐れのない組織』、英治出版、2021年、37頁

田中聡 『今の管理職が疲れているのは、昔なかったジレンマがあるから』、logmiBiz、2021年10月4日

石井遼介『心理的安全性のつくりかた』、JMAM、2020年、49頁