

監査懇話会
第110回 監査技術ゼミ

心理的安全性をベースに
未来を描き、共有するこれからの経営の役割



株式会社スコラ・コンサルト
プロセスデザイナー

源 明 典 子
げんめい のりこ



■ 若手・コアネットワーク支援
防災企業・玩具メーカー
プラントエンジニアリング会社

■ マネジメント変革 & 部門戦略
自動車メーカー生産技術部
精密機器メーカー開発部門
インフラ系システムエンジニア部門
メーカー開発部門
家電メーカー事業部

■ 出版
現場の“知恵が働く”チームイノベーション
「絶対不可能」を可能にする経営

■ その他
青山学院大学大学院 社会情報学研究所
ヒューマンイノベーション専攻修了
2016年～“エンジニアLink”任意団体立ち上げ
学会発表：経営行動学会、Siawase学会など

人の自発性とチームワークを原動力にした、
日本的風土改革、文化創造のコンサルティング会社です。

ともに
つくる



なぜ会社は
変わらないのか
1998年



なぜ社員はやる気が
なくしているのか
2006年



会社に眠る財産を
掘り起こせ
2018年



現場の「知恵」が働く
チームイノベーション
2009年



1986年の事業開始以来、風土改革コンサルティング（3年以上のプロジェクト）の支援実績は、述べ500社、短期の研修支援なども含めると延べ800余社にのぼる。また、風土改革コンサルティングが事業のほぼ8割を占めているのも特徴。

思考・行動
パターン
（風土）

ビジョン
方針・戦略・目標
商品・サービス
評価制度・組織図

- ・**方針展開・仕事と人のつなぎ方**
 - ・仕事の意味や目的の共有
 - ・目的に向かっての協力や連携
- ・**人と人の関わり方、協働プロセス**
 - ・大事なことをやりとりできるコミュニケーション
 - ・目的・目標の当事者はいるか
 - ・**仕事のしかた**
 - ・目標に向かった試行錯誤、OODA
 - ・トライの姿勢、やってみることに許容
- ・**経営と現場の信頼関係**

本日本話する内容

1. 心理的安全性がなぜ必要か？

- ・アイスブレイク（チームビルディング）と前回のおさらい
～心理的安全性と組織のコミュニケーション
- ・心理的安全性をつくるのはなぜか？～経営ビジョン・方針を浸透から共有へ

2. 経営がめざす姿を考えることの意味

- ・一般的なアプローチ
- ・3つのステップ①めざす姿（ビジョン、目標、ありたい姿、方針） ②共有 ③トライし進化

3. めざす姿を対話を通して社員と共有する

- ・対話のやり取りでありがちなケース
- ・浸透という名のワンウェイアプローチ
- ・徹底的に対話を重ねる

4. 対話タイム（テーマ1 & 2について）

テーマ1：経営が本気で目指す姿を議論しているか？

テーマ2：浸透はどのようなスタイル、もっとこんな工夫ができるのでは？

5. シェアとラップアップ

① 聞く・聴く、とは

言っている内容を解釈・評価するより、話し手は本当は何が言いたいのか、聞こうと努力してみる。
そのためのポイントは、率直に質問してみることです。

② 自分の思うこと、感じることを素直に出してみる

“違和感”も大切なサインです。右脳的な感覚も大事に。

③ ココだけの話はココだけで！

ちょっときわどい？この話は紳士協定で！と伝えましょう。

④ 立場や役割は一旦外す努力をしましょう

今日はフラットに話せるように、心理的安全性を相互に意識します。



リアクションで相手の話を引き出し、お互いに持っている
いいものを見つけあいましょう。（あいづち・うなづき・笑顔・拍手など）

対話タイムのチームになりますので、チームビルディングを兼ねて、あまり話したことがない自分のことを、是非、話してみましょう。

①・②を1人5分程度でお願いします！

▶自分の大切にしていることや、自分自身を知ってもらうために、最近の嬉しかったことなどご自身の事を紹介しましょう。

①お仕事で大事にしていること、価値観の紹介
(例えば、価値観とは・・・

誠実さ、楽しさ、シンプル、学習、楽観、など)

②人となりの分かること：最近うれしかったこと

心理的安全性がなぜ必要か？

チームの心理的安全性

= 「チームのなかでは、対人関係におけるリスクをとっても大丈夫だ」とメンバーに共有されている信念のこと

(ハーバード大学教授 エイミー・C・エドモンドソン 1999)

間違いを
認めてもOK

職場で直面する4つのリスク

1. 無知だと思われる不安
2. 無能だと思われる不安
3. ネガティブだと思われる不安
4. 邪魔をする人だと思われる不安

助けを
求めてもいい

出典：エイミー・C・エドモンドソン HBR2008
Self Impression Management

意見を言っ
ても大丈夫！

低い ← 仕事の責任・モチベーション → 高い

高い
↑
心理的安全性
↓
低い

居心地いい職場

コンフォートゾーン
仕事の充実感はない

学習する職場

学習して成長する職場
健全な衝突と高いパフォーマンス

無関心な職場

余計なことをせず
自分の身を守る

不安な職場

仕事がつく、職場に不安
や厳しさを抱えている

出典：エイミー・C・エドモンソン HBR2008、プレジデントオンライン2022/1/24 をアレンジ

思い当たることありますか？チェックしてみましょう

- 間違えたら怒られるなど、行動や業績のチェックが常に入る。
- 何か提案したり、意見を出してもなかなか認めてもらえない。
- ミスや失敗に対して必要以上の厳しい指摘や指導がある。
- 事実認識と異なるフィードバックや偏った見方で責める。
- 自分の考えを自由に表明できない、しても否定される。
- 偏った見方、差別的な人事評価を感じる。
- 職場にいつも張り詰めた感じや緊張感がある。
- 上司からの細かい指示が多く、報告を詳細に求められる。
- 上下の関係が強く、逆らえない、強制される雰囲気がある。
- 会社の重要な情報や関係する仕事の情報が見えにくい。

以上のような職場環境では、従業員は自由に意見をだしたり、感じたことを表現することを控えるようになり、自分の考えや問題を隠したりします。また、自発的な改善提案を行わなくなる可能性も高くなります。

経営がめざす姿を考える ことの意味



① **経営の出すビジョンや方針が社員に響かない。**

今の仕事とのつながり、未来へのつながりが見えない。

「上は、自分たちのことを分かってない」

「それはそれ、これはこれ」

また、
きれいな
数字
出してきたよ

それはそれ
絵に描い
た餅

② **経営と現場の実態との乖離が大きく、
ビジョンの実現イメージが持てない。**

「結局、どうやるの？」

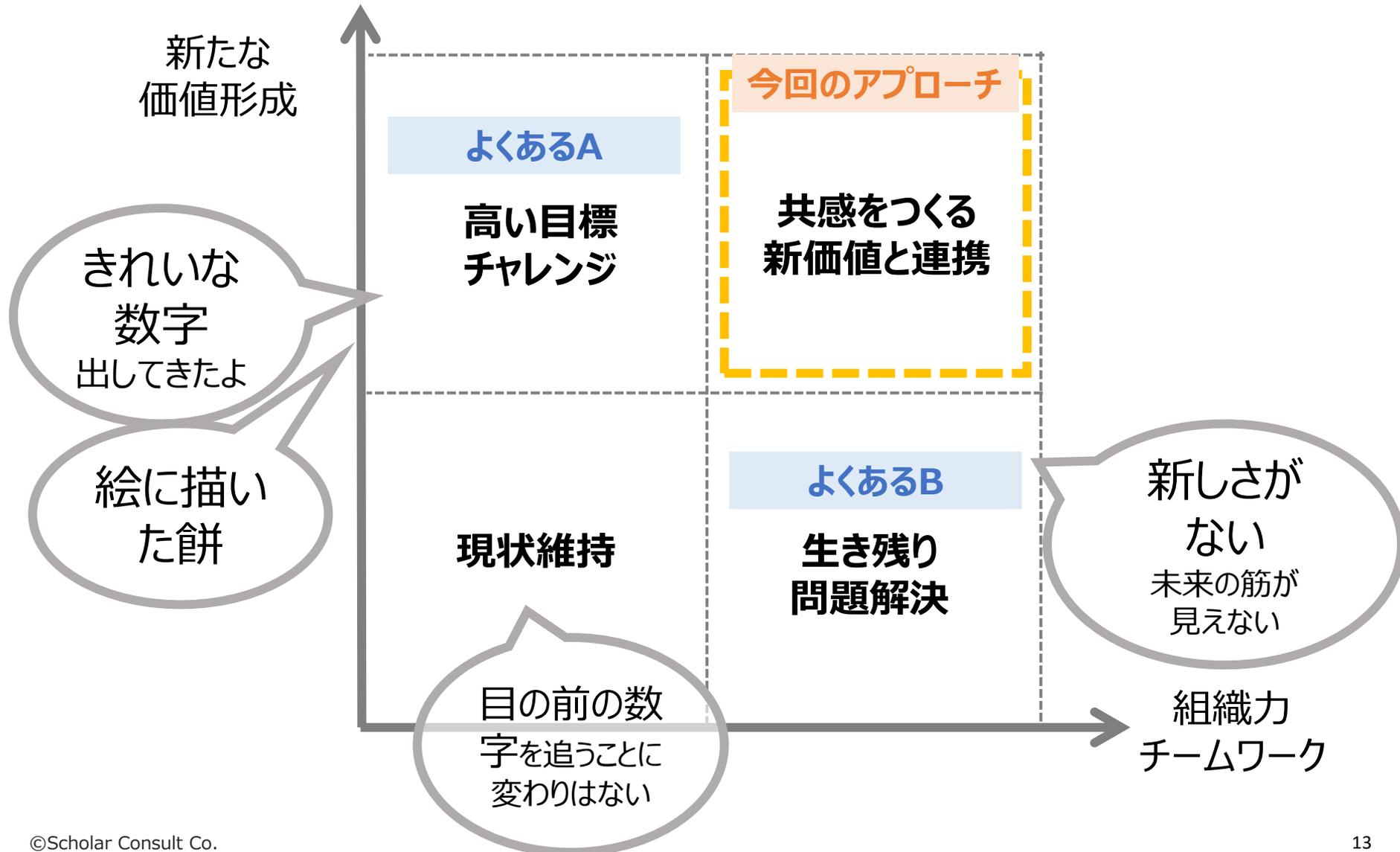
③ **ビジョンを聞いてもワクワクしない、本当にこれでいいの？**

既存のビジネスモデルの延長線で頑張る中身。

「これやって、どうなるんだろう」

新しさがない
未来の筋が
見えない

めざす姿をどこに持っていきたいか？





**自分たちの
めざす姿を描く**

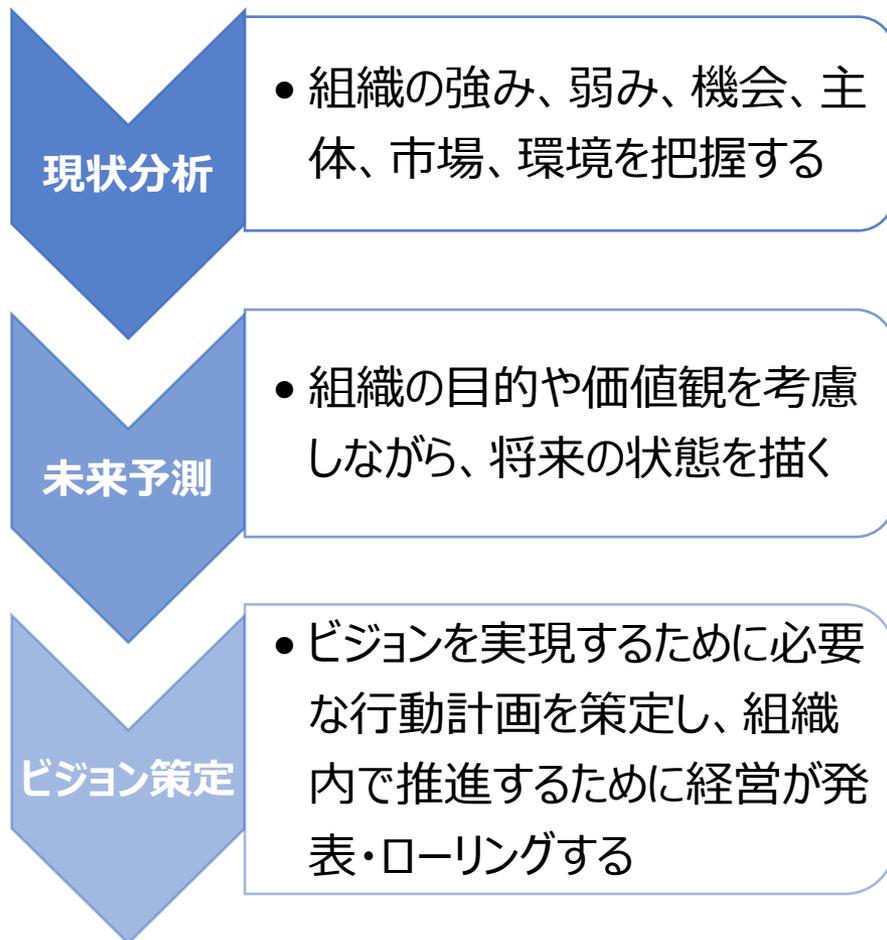
**心理的安全性
の高い組織**



**対話を重ね
自分ごとへ**

**トライ&ラーン
実践する**

通常のアプローチ・経営企画主導で展開



経営メンバーが策定からコミット ここで手を抜かない！



1
「自社が最も伸ばすべき強み」を
考え抜く = 自身・誇りに繋がる

↓
2
強みを活かして、めざす姿描く
チャレンジを生み出す
ベクトルが同じ、という安心感

↓
3
本気で語る、と思いが伝わる
社員が共感、実行する

(1) それぞれの背景、現状認識・思いのすり合わせ (8D)

事業経営メンバーで、率直なふり返しを行い、
自社の**現在地** (事業・組織課題) を明らかにして、
なぜ、やるのか・WHYを明確にする

(2) 自社が将来、勝てる強みを見つける・決める

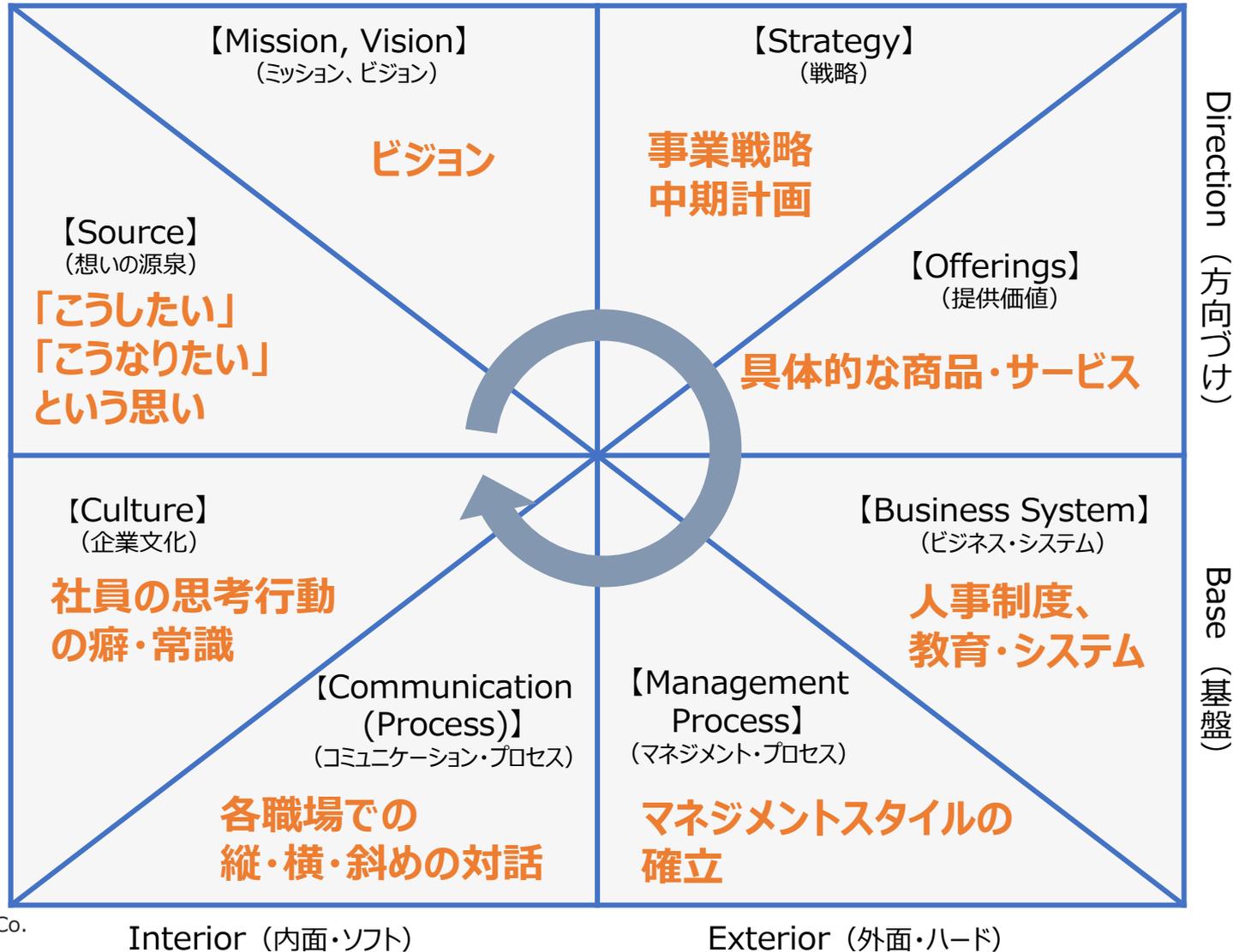
自社・自事業が培ってきた
本質的な強みを見つけ出す、言葉にする
※自分たちの血肉 (当たり前) ほど、見つけづらい

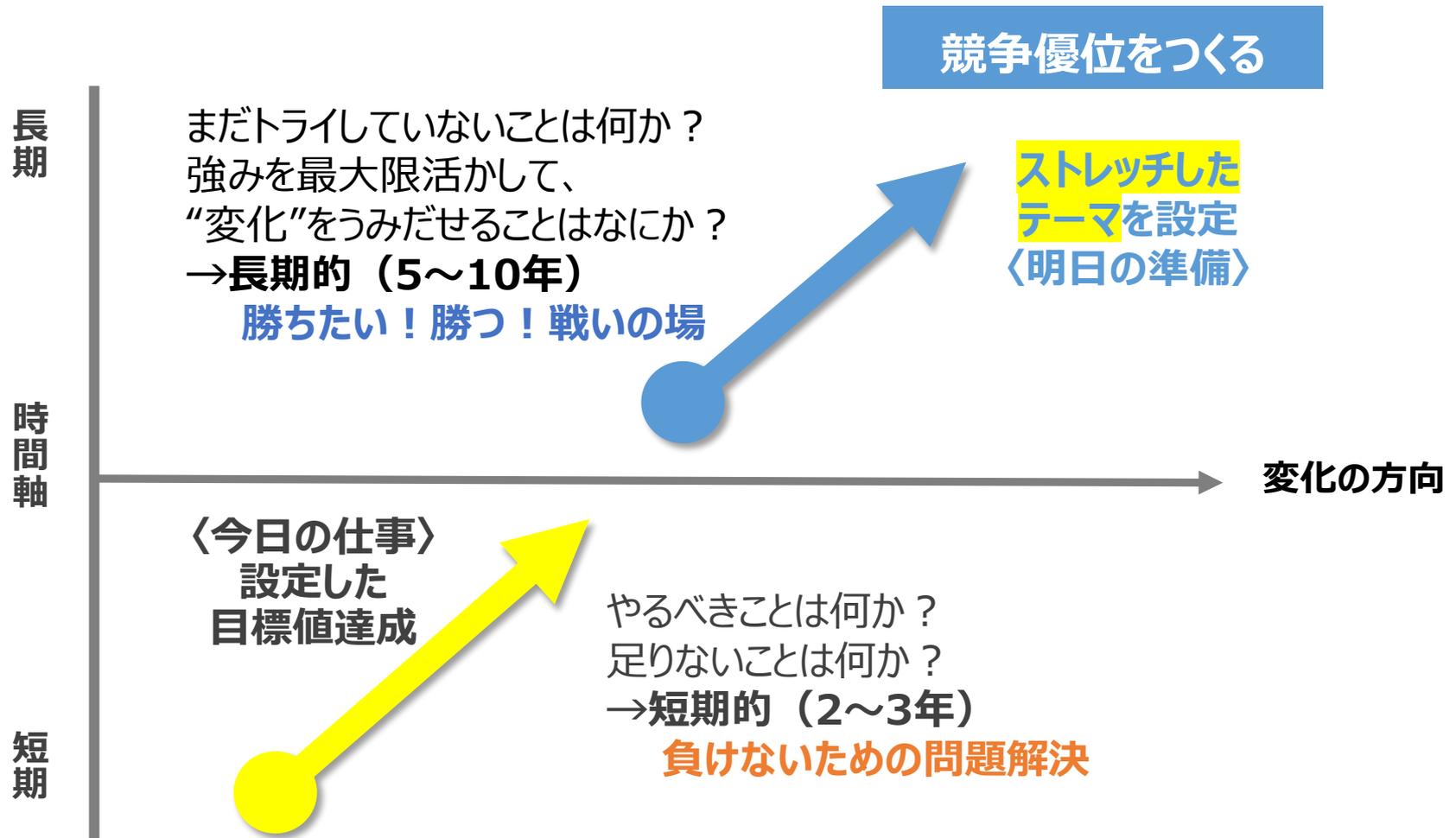
(3) 強みをベースに、チャレンジのターゲットを決める

未来に思いを込めて、大胆に描くために
ありたい姿・近づけ型で発想する
※A面：表とB面：裏の併用

8 D-コンパス®で自分たちの現状認識を出し合う

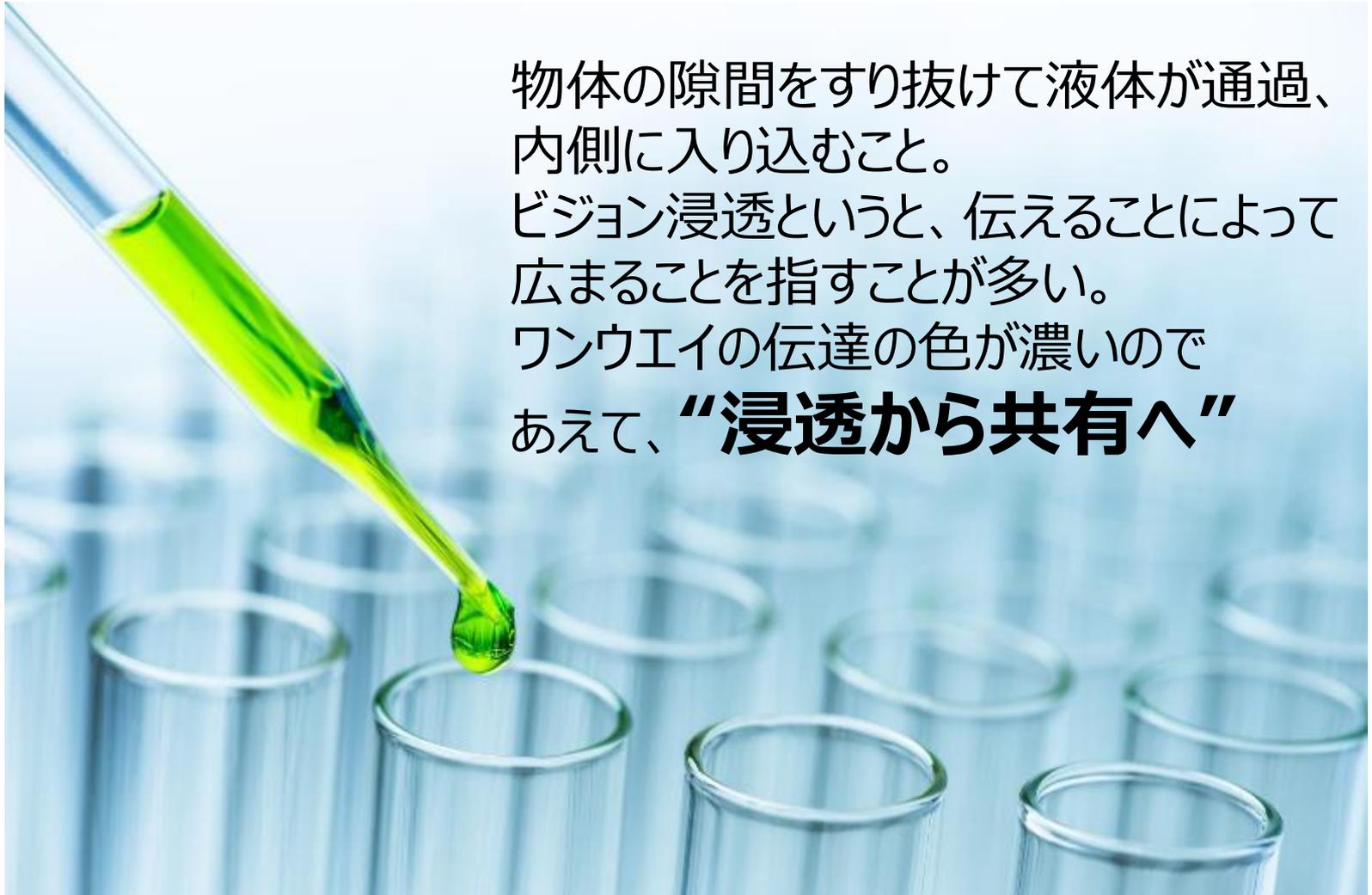
戦略を単独で作成するのではなく、現在地（事業・組織）を明らかにし、なぜ、やるのか統合的な見方をつくり、全体の繋がりをつくる、8 Dimension-コンパス®で議論をする





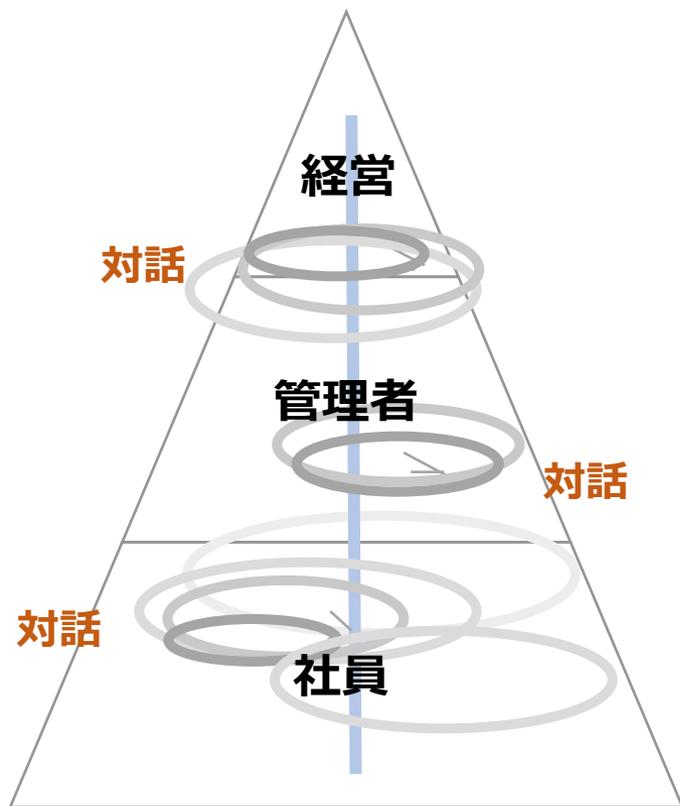
めざす姿を対話を通して
社員と共有する

浸透という名のワンウェイアプローチ



物体の隙間をすり抜けて液体が通過、
内側に入り込むこと。
ビジョン浸透という、伝えることによって
広まることを指すことが多い。
ワンウェイの伝達の色が濃いので
あえて、“**浸透から共有へ**”

“ビジョン・戦略”という同じ軸を共有し、自ら考える対話をとおして、社員が理解・納得できる状態をつくる



上司と部下がベースとなる相互の関係をつくり、「ビジョン・戦略の背景」「上司の思い」をやり取りする

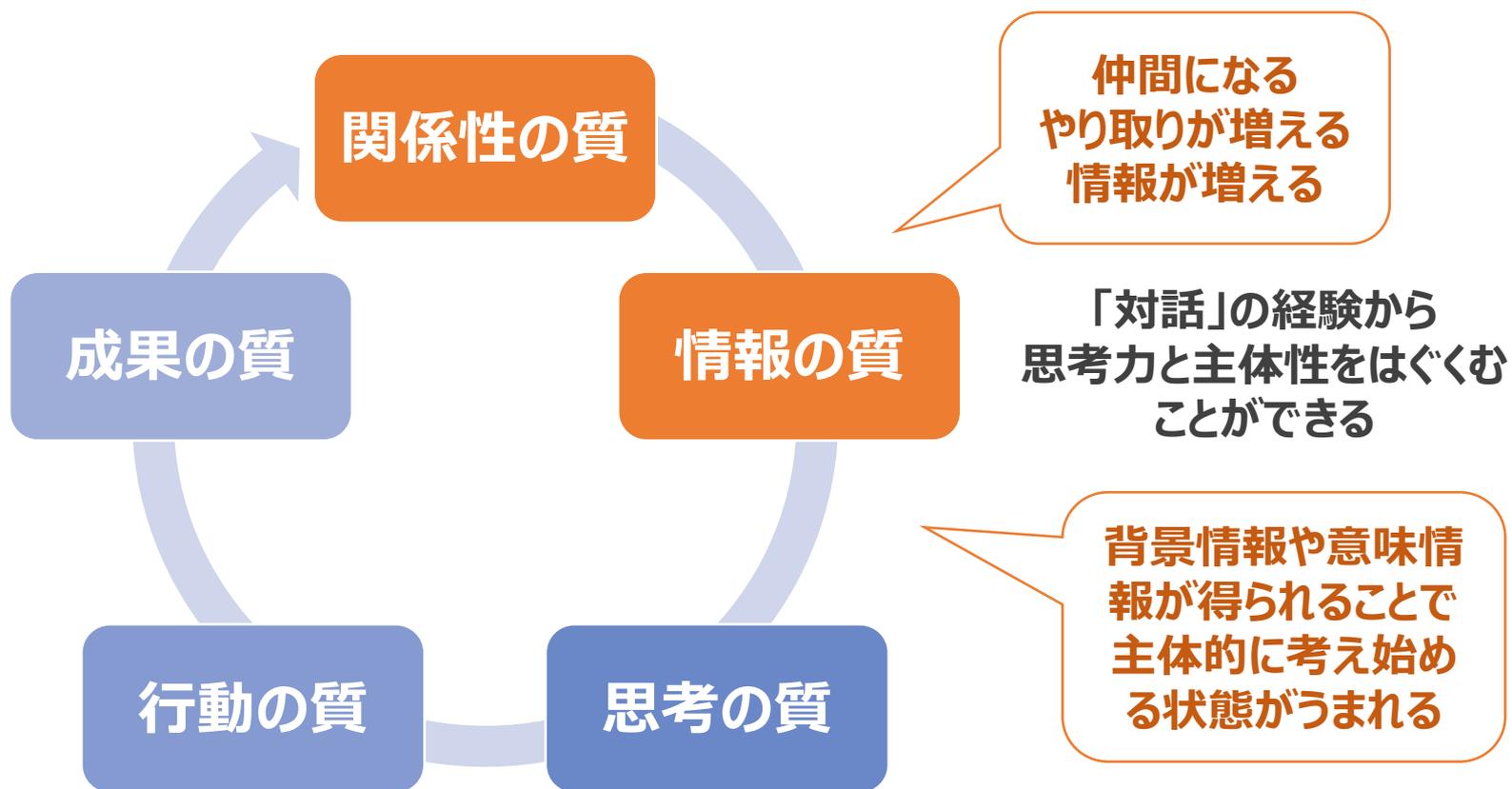
ビジョン・戦略・中計・方針

「決まった答えを伝達する」を変える！
◎話し合い、考える場面をもつことで、ビジョンの意味・背景・目的などを理解しやすくする

「課題を与えて、やらせる」を変える！
◎同じ軸（ビジョン・戦略）を共有し、未来にむけてトライする、自分のこととして考えられる社員（当事者）を増やす

自分の仕事と戦略の繋がりを考え、見つけて、自分の仕事のこれからの“意味や価値”が実感できる状態をつくる

ビジョン・戦略の意味や背景の理解を進める上で
まずは、互いを知り合い「事実・実態ベースの対話」ができる**関係**を築き、
戦略の意味・背景・思いが伝わる**情報**の共有からスタートする



マサチューセッツ工科大学 ダニエル・キム教授 提唱の図をもとに加筆

オフサイト・ミーティングを使って共有する

安心して、なんでも話し合える場 オフサイトミーティングという話し合い方

会議

「まじめにまじめな話をする」

- できるだけ短く効率的に行う
- あらかじめ整理された情報を交換する
- お互いに自分の考えを主張しあう



飲み会

「気楽に気楽な話をする」

- 「本音」だが言いたいことを言いつばなし
- もともと気のあう仲間どうし
- 内容を深めるよりその場の雰囲気優先



オフサイトミーティング®

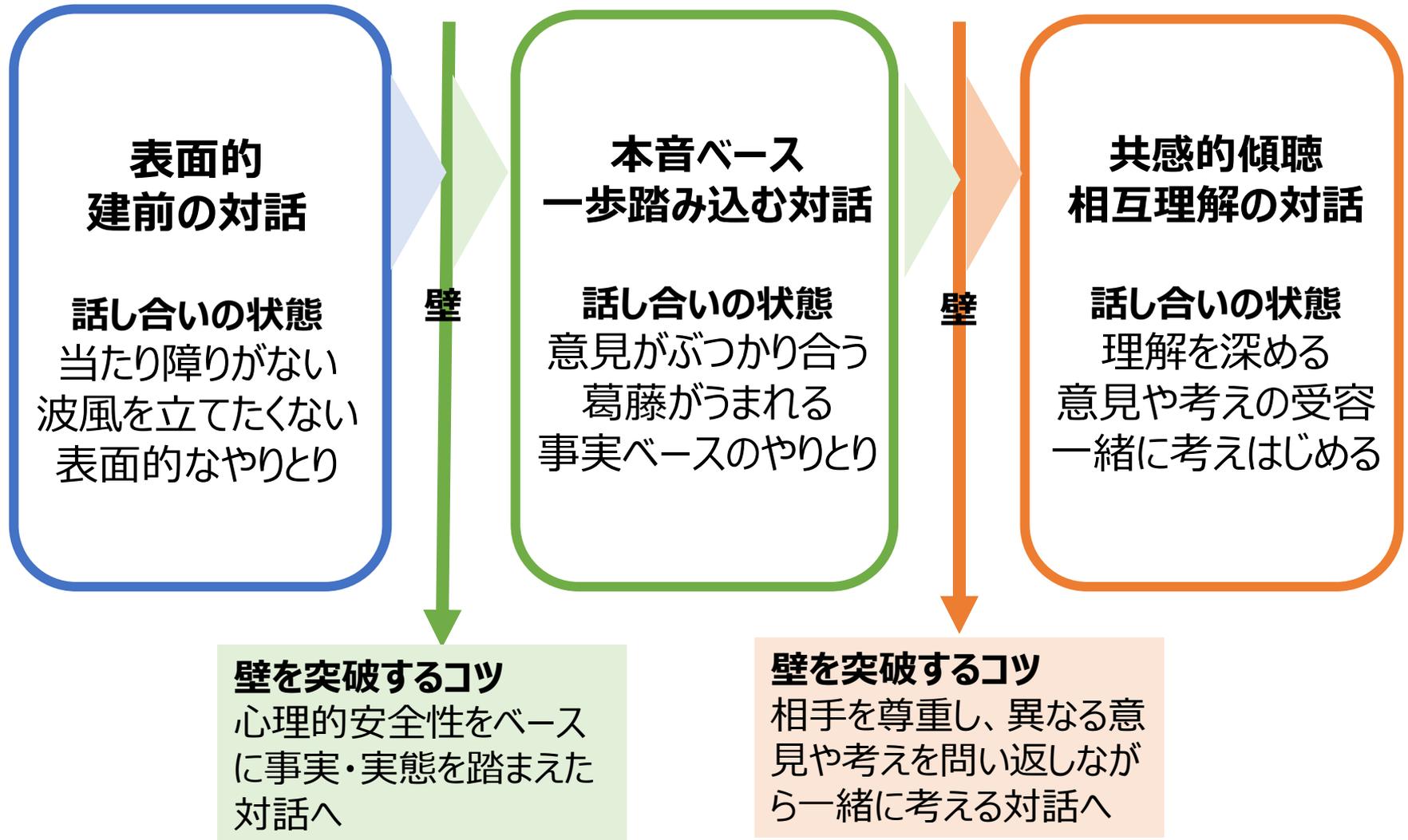
「気楽にまじめな話し合い方」

- できるだけ時間をかけてじっくり行う
- 未整理な情報を交換する
- お互いに相手の考えを理解しあう



関係性づくり
•目的の共有
•問題の深堀
アイデアだし

安心して自分の思っていることを話し合える環境づくりが大切。



コミュニケーションの基本のキ！「聴く」ことがポイント

問い返し・問い直しを活用

「たぶん…」などという思いこみ解釈を前提にしていることに気づくことが大事です。

相手の言うことを、自分なりに解釈
するのでなく、不確かなことは

問い返す



「それって、
どういう意味？」
自分の解釈では
なく確認する

みんなが無意識に置いている
前提を「そもそも」と…

問い直す

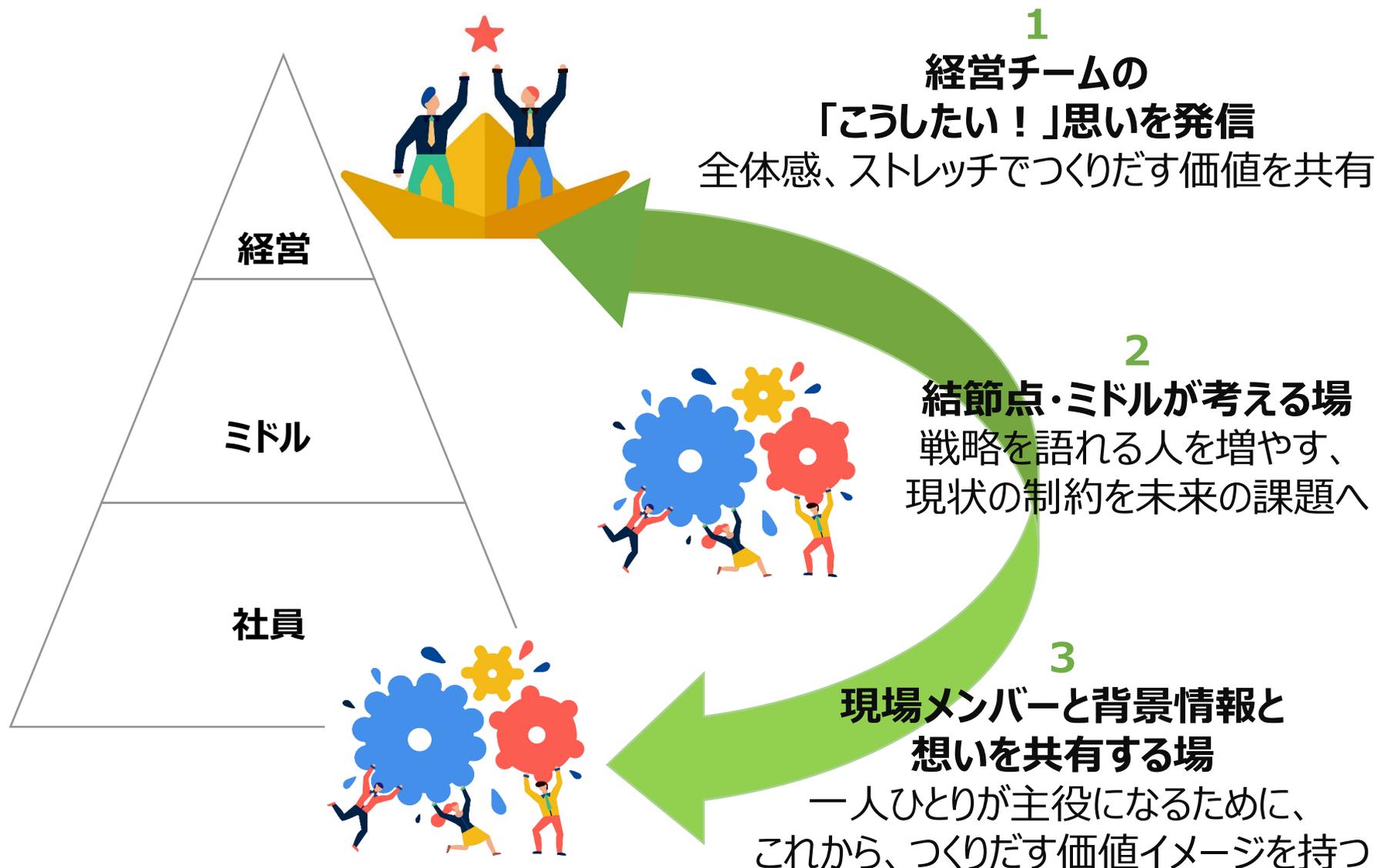


『お客様はスピードを
求めている』
それは本当か？
お客様が本当に求め
ることは何かな？



- (1) 事業経営メンバーに**ビジョンの背景にある思い、策定してきたプロセス**を語ってもらう（表情豊かに）
※今の時期であれば、**WEBも積極活用**
- (2) まず**結節点であるミドル**が、ビジョンの背景・意味を語れるようになるための場をつくっていく
- (3) つくったビジョンを“落とす”のではなく、社員と**“背景を共有する場”“テーマを具体化する場”**など**一緒に考える場**をつくりながら、共有・実践していく

ビジョンについて、自分で何か、言葉にすることで、ミドルやメンバーとビジョンの距離が近づき始める



対話タイム

テーマ1

経営メンバーは未来を考えるチームになってますか？
将来に向けて議論すべきテーマを本気で話してますか？

監査役からみて

もし、議論できている場合はその理由や条件を！
もし、出来ていないと感じる場合は、どこに課題があると思いますか。

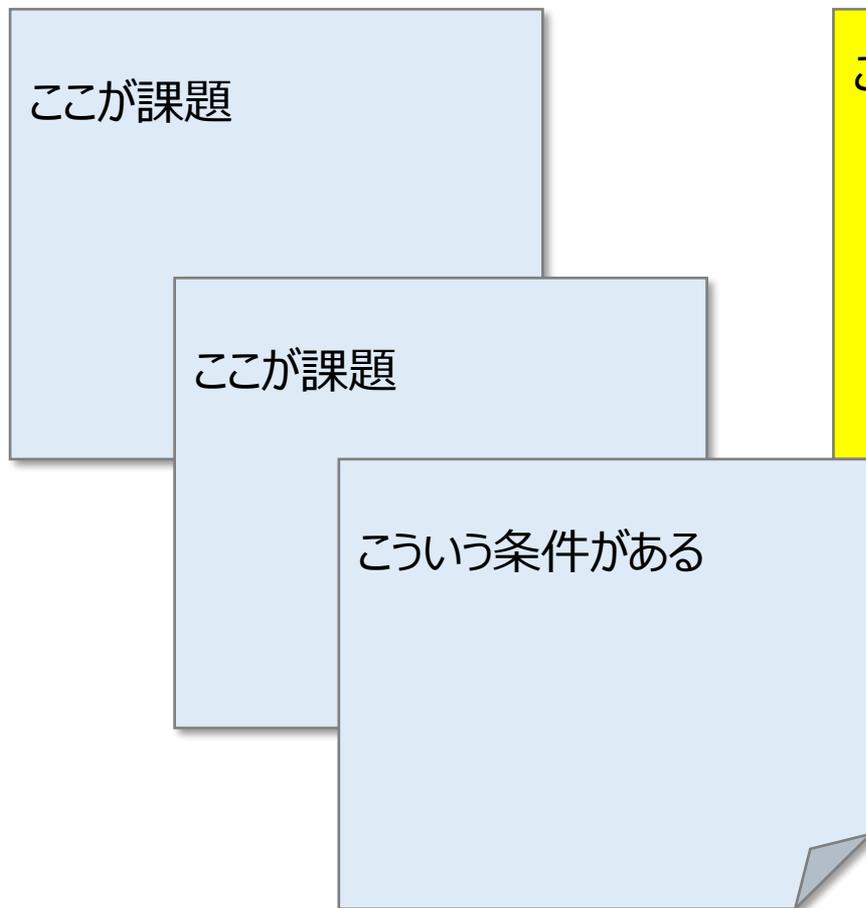
テーマ2

経営や部長職の人は、部下と将来のビジョンやめざす姿をどのように共有・対話していますか？

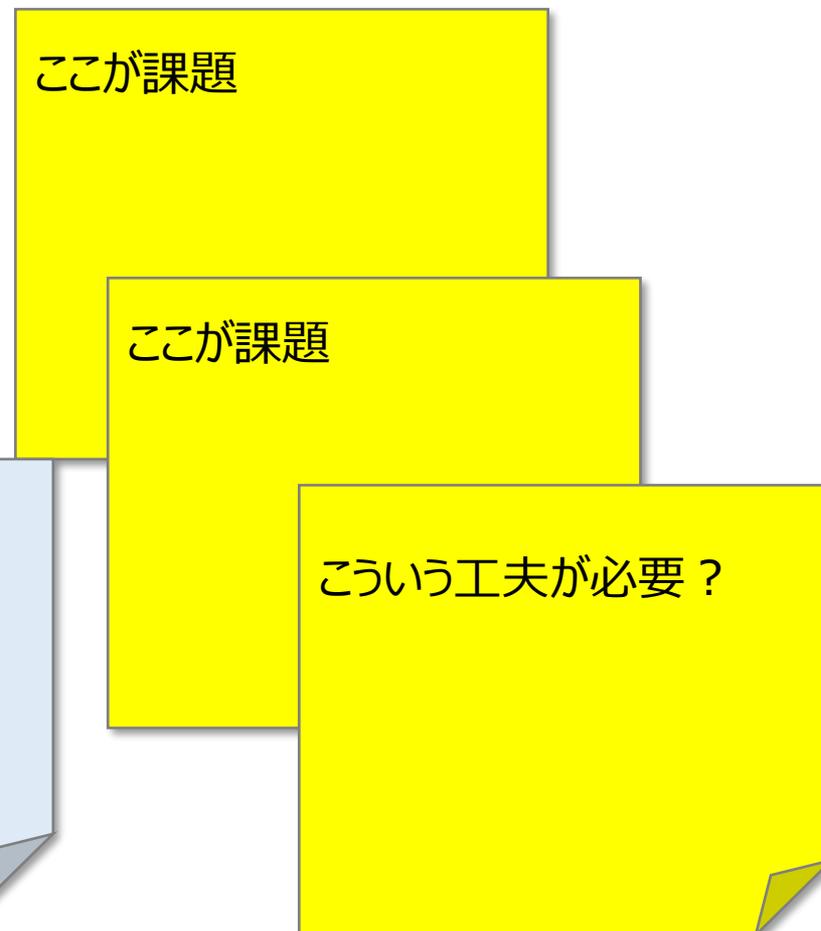
監査役の視点からみると、そこにどんな課題を感じますか？
社員がもっとイキイキと成長するために、さらによくするためにどんな工夫が必要ですか？

各個人でポストイットに書いてから、共有しましょう。

水色の付箋はテーマ1



黄色の付箋にテーマ2





株式会社スコラ・コンサルト

〒141-0022

東京都品川区東五反田5-25-19 東京デザインセンター6階

TEL : 03-5420-6251 FAX : 03-5420-6250

<http://www.scholar.co.jp>