

私見

卓見

管理職にこそ心理的安全性を

日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門
シニアマネジャー

宮下 太陽

多様な部下のキャリア支援、心理的安全性の確保、変革のけん引など責任と業務量だけが膨らみ、管理職は「罰ゲーム」とやゆされる存在になりつつある。職場の心理的安全性は盛んに語られるが、管理職自身が安心して仕事に向き合えているかは、ほとんど問われてこなかったのではないか。

管理職を対象に行われた調査では、リーダーシップを高い水準で発揮できている管理職は約1割、発揮できていない管理職も約2割であることが明らかになった。リーダーシップ行動が高い管理職のチームでは、メンバーが自ら考え動くプロアクティブ行動が、低いチームと比べ約2・5倍の開きがある。組織の成果を左右する鍵は、管理職自身の状態にある。

罰ゲーム化の根本原因は、果たしている役割と、それに対する金銭的・非金銭的な報酬との間に大きなギャップがあることだ。賃金は責任の重さに見合わず、感謝や承認、裁量といった非金銭的な手応えも乏しい。結果として管理職は組織の中で孤立し、リーダーシップ発揮の意欲をそがれていく。

状況を打開する手がかりは、自分自身への信頼感と心身の充実度だ。「自分は大丈夫だ」と思える心理的な土台としての中核的自己評価である。自分の状況から二歩引いて客観的に意味づけ直す内省的観察力も求められる。

具体的には精神論からの脱却が必要だ。管理職本人にも1on1（ワンオンワン）ミーティングやコーチングを取り入れ、管理職同

士で悩みを開示し合う場を定例化する。語り直す時間が、リーダーシップを持続させる土台となる。

業務負荷の構造的軽減も不可欠だ。プレイング業務の切り離し、定型業務の人工知能（AI）化の推進、部下や専門スタッフへの権限委譲など、対話の時間を取り戻す仕組みが必要となる。こうした組織からの支援こそがリーダーシップ行動の発揮につながる。

金銭的処遇の改善は重要だが、それだけで罰ゲーム化は解消しない。安心して弱音を吐ける場、業務を抱え込まずに済む仕組みが整って初めて、管理職は部下に心理的安全性を提供できる。必要なのは管理職を孤立させない組織設計であり、管理職が割に合わないと感じることのない環境整備だ。