

『人が育ち、組織が成長する職場のつくり方』

～次世代育成と多様性の活かし方～

学習院大学 経済学部 経営学科 特別客員教授
株式会社マネジメントサポート 取締役副社長

竹内 上人

©Takeuchi Kamihito (学習院大学)

1

本講演では、職場における「人の育ち」と「組織の成長」を、個別の施策や制度としてではなく、相互に影響し合う一つの構造として捉えます。人が育たない職場では、組織の成長は一時的なものにとどまり、逆に組織が成長しない環境では、人の意欲や能力も十分に発揮されません。

そこで本講演では、企業や組織が直面している環境変化を踏まえながら、

- ・なぜ今、職場づくりの視点を見直す必要があるのか
 - ・どのような考え方や仕組みが、次世代育成につながるのか
- を整理し、現場での実践につなげるヒントを提示していきます。



<プロフィール> 竹内 上人

学習院大学 経済学部 経営学科 特別客員教授
株式会社マネジメントサポート 取締役副社長

人事・組織開発の専門家。セイコーエプソン株式会社にて人事・労務および管理部門の管理職を歴任し、米国半導体会社、トランスコスモス株式会社では人事部長を務める。

2014年より人材ビジネス企業マッケン・キャリアコンサルタント株式会社の代表取締役として経営に携わる一方、横浜国立大学・信州大学で特任教授を歴任。現在は学習院大学 経済学部 経営学科 特別客員教授として教育・研究に従事している。

また、中堅・中小企業の社外取締役・顧問として経営実践を支援し、組織開発のプロフェッショナルとして、経営基盤強化と次世代リーダー育成に幅広く貢献している。

本日の講演を担当いたします、竹内 上人と申します。

現在、学習院大学 経済学部 経営学科 特別客員教授として経営・組織論を教えるとともに、企業の人材戦略・組織開発を支援しています。これまで、セイコーエプソン株式会社にて人事・労務および管理部門のマネジメントに従事し、その後、米国系企業やトランスコスモス株式会社では人事部長として、人事制度設計、タレントマネジメント、組織変革を推進してきました。

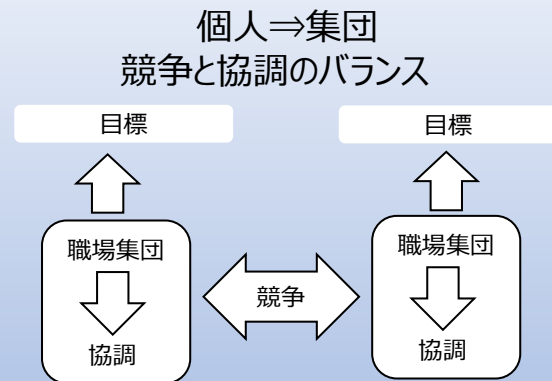
2014年以降は人材ビジネス企業の経営者として、実務と経営の両面から人事課題に向き合っています。

また、中堅・中小企業の社外取締役・顧問として、経営と人事をつなぐ組織開発、次世代リーダー育成の支援を行っています。本日は、現場で実装可能な人事・組織の視点を中心にお話ししたいと思います。

はじめに

1. 箱根駅伝から感じる「集団間競争」と「集団内協調」

2. アルファ世代を働き手の中核に迎えるにあたって



世代	出生	特徴	社会性
アルファ世代 *1	2010年以降	AIネイティブ	個人の快適さを重視 音声や動画でのコミュニケーション
Z世代	1990年以降	デジタルネイティブ SNS	社会課題の関心高い 共感や多様性を尊重 テキスト・画像のコミュニケーション

*1) Mark McCrindle : Generation Alpha 2021

©Takeuchi Kamihito (学習院大学)

3

箱根駅伝から感じる「集団間競争」と「集団内協調」

箱根駅伝は、個々の選手が全力で走るだけでは結果が出ない競技です。

各大学は他校と競い合う「集団間競争」にさらされる一方で、チーム内では役割分担や相互支援といった「集団内協調」が不可欠です。

この構造は、企業や組織の活動にも重なります。組織は市場や他社と競争しながら成果を追求しますが、その内部では、個人同士が競い合うだけでなく、互いに補い合い、力を引き出し合う関係性が求められます。競争と協調のバランスをどのように設計するかが、組織力を左右する重要なポイントとなります。

今後、職場の中核を担っていく世代として「アルファ世代」が登場してきます。

アルファ世代は、生まれたときからデジタル環境に囲まれ、多様性や個人の価値観を前提とした社会の中で育ってきた世代です。この世代を従来と同じ発想で管理・育成しようとする、価値観のズレやコミュニケーションの難しさが顕在化しやすくなります。一方で、彼らの特性を理解し、強みとして活かすことができれば、組織に新たな視点や活力をもたらす存在にもなります。次世代を迎えるにあたり、職場の在り方そのものを問い直す必要があります。

個人 ⇒ 集団／競争と協調のバランス

組織は、個人の集合体でありながら、単なる個人の足し算では成果を生みません。

個人が力を発揮しつつ、集団としての方向性や目的を共有することで、初めて組織力が生まれます。

重要なのは、「競争」と「協調」を対立概念として捉えないことです。

個人が成長するための健全な競争を保ちながら、同時に集団として支え合い、成果を分かち合う関係性をどう設計するか。このバランスを意識した職場づくりが、人材育成と組織成長の基盤となります。

テーマ：多様な人材を活かす組織づくりと、次世代管理職の育成視点

設問

1. 多様な人材を活かす組織づくりとは、どのような組織の構造が必要だと思いますか？
2. 将来にわたって事業を成長させていく為に必要な次世代管理職の育成にはどのようなしくみが必要だと思いますか？

多様な人材を活かす組織づくりと、次世代管理職の育成視点

本講演のテーマは、「多様な人材をどのように活かすか」、そして「次世代管理職をどのような視点で育成するか」にあります。

多様性とは、単に属性の違いを受け入れることではなく、それぞれの価値観や強みを、組織の成果につなげることです。

そのためには、個人任せの努力ではなく、組織としての構造や仕組みが重要になります。

また、将来を担う管理職を計画的に育成する視点を持たなければ、組織の持続的成長は望めません。本テーマを軸に、以降の内容を整理していきます。

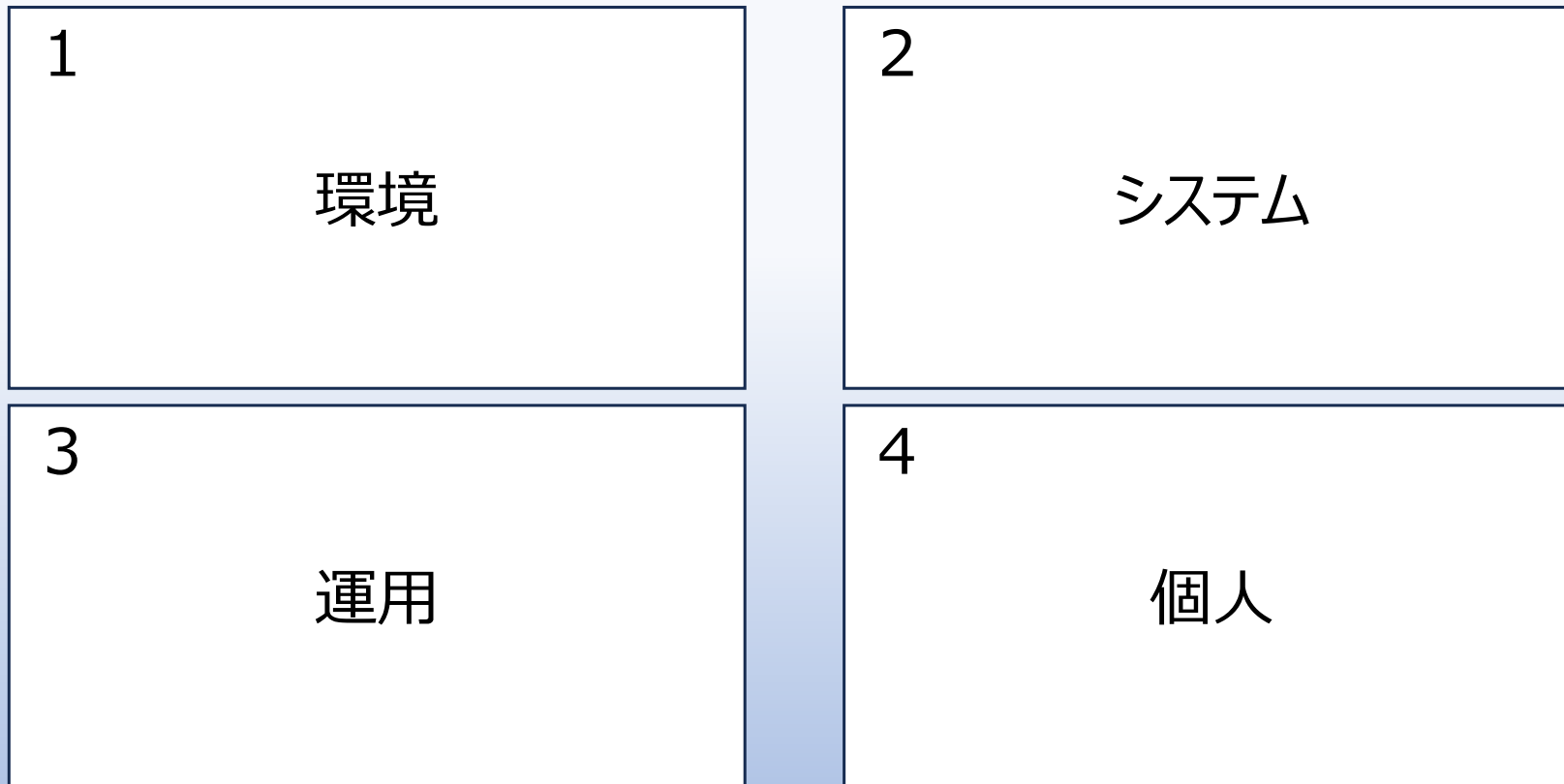
設問

ここでは、講演を通じて考えていただきたい二つの設問を提示しています。

一つ目は、「多様な人材を活かす組織づくり」とは、どのような組織構造が必要なのかという問いです。

二つ目は、将来にわたって事業を成長させていくために、次世代管理職をどのような仕組みで育成すべきかという問いです。これらの問いを意識しながら内容を聞くことで、自社・自組織の現状と照らし合わせ、具体的な改善点を見つけやすくなります。

人が育ち、組織が成長する職場が成立する4つの要素



©Takeuchi Kamihito (学習院大学)

7

人が育ち、組織が成長する職場が成立する4つの要素（環境／システム／運用／個人）

人が育ち、組織が成長する職場は、個人の努力や一部の施策だけで成立するものではありません。

本ページでは、その前提として、職場を支える要素を「環境」「システム」「運用」「個人」の4つに整理しています。これらは独立した要素ではなく、相互に影響し合う関係にあります。

例えば、制度が整っていても運用が伴わなければ機能せず、個人の意欲が高くても、環境や仕組みが整っていなければ力を発揮することはできません。人材育成と組織成長を考える際には、この4つの要素を全体構造として捉えることが重要です。

1. 環境

1. 経済環境・景気

2. 経営環境・業績と経営基盤

3. 労働需給

1. 環境

(経済環境・経営環境・労働需給)

ここでいう「環境」とは、個人や組織の努力だけではコントロールしきれない外部要因を指します。

具体的には、景気や経済動向といった経済環境、企業の業績や経営基盤といった経営環境、そして人材不足や採用難などの労働需給が含まれます。

これらの環境要因は、職場の人材育成や組織運営に大きな影響を与えます。

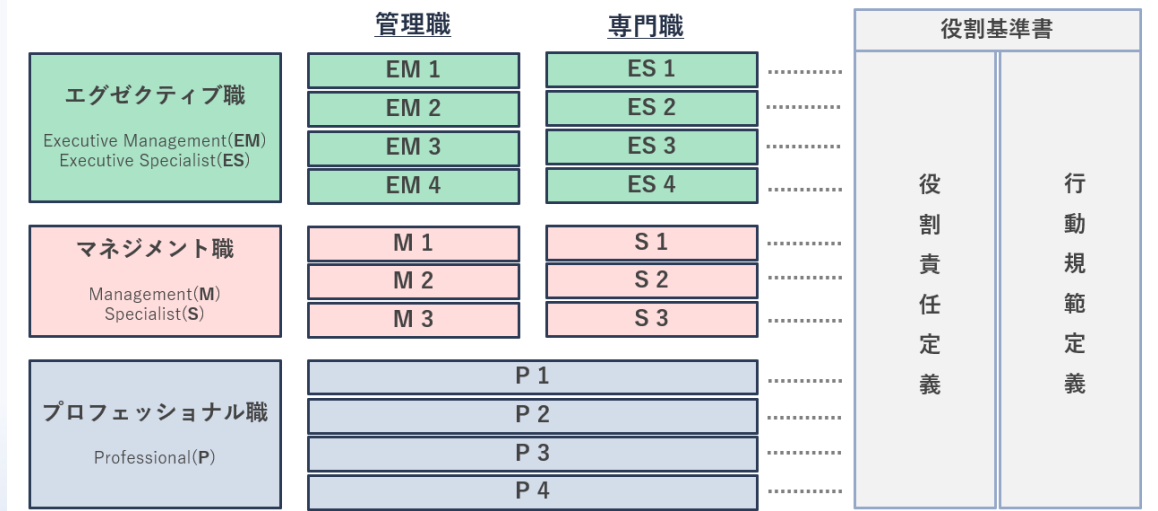
環境を正しく認識せずに、過去と同じやり方を続けていては、現場とのズレが生じやすくなります。

2. システム

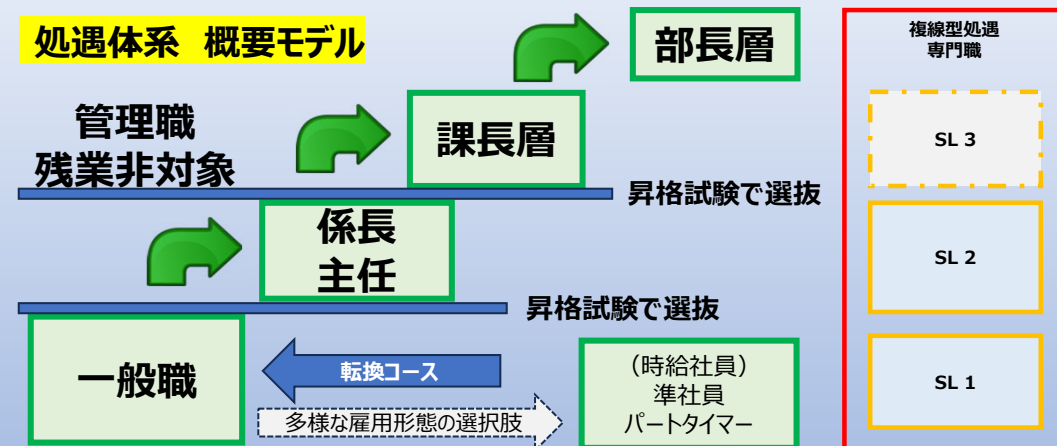
1. 評価制度：評価

2. 賃金制度：処遇

3. 育成制度：配置・研修



処遇体系 概要モデル



©Takeuchi Kamihito (学習院大学)

9

2. システム

1. 評価制度・評価（基軸の明確化）

まず一つ目が評価制度です。多くの企業で、役割ごとの行動要件や能力要件は、制度としては整備されています。ただ、実際の現場を見ると、制度設計時には使われていても、3年、5年と経つうちに定義の見直しが行われず、現状と乖離し、形骸化しているケースが非常に多い。この状態では、目標設定の精度も上がらず、育成の基準も曖昧になります。

評価の基軸が不明確なまま育成を行うと、施策は一過性になりがちです。評価制度は、育成と処遇の前提となる一丁目一番地だと考えています。

2.賃金制度・処遇（システムとしての前提）

二つ目が賃金制度・処遇です。

日本企業の多くは、一般職 → リーダー → 管理職 → エグゼクティブ

という階層構造を持ち、昇格の節目は30歳前後、40歳前後に設定されています。

この構造は、特に女性にとって、結婚・出産・育児と昇格タイミングが重なりやすく、制度構造として逆風になりやすい。これは本人の能力の問題ではなく、**制度インフラの問題**です。

研修を増やすだけでは解決せず、管理職も含め、この前提を正しく理解する必要があります。

3.育成制度・配置・研修（仕組みとしての実装）

三つ目が育成制度です。

重要なのは、能力開発を研修投入だけで終わらせないことです。

女性やシニアを含め、多様な人材が能力に応じて活躍できる「場」の設計がなければ、制度は形骸化し、当事者に過度な負荷がかかります。評価・処遇・育成は、**個別ではなく、システムとして連動させることが不可欠**です。

制度設計部門とも連携し、構造上の歪みを補完していくことが、今の人事に求められている視点だと考えています。

2. システム 人事（評価・賃金）制度

1. 内部公平性：組織内の仕事や役割の価値の公平性
2. 個人公平性：個々人の能力発揮度の公平性
3. 外部公平性：世間水準（賃金相場）との公平性

Milkovich and Newman, 1984 - Compensation

©Takeuchi Kamihito（学習院大学）

11

2. システム 人事（評価・賃金）制度における3つの公平性

人事制度を考える上で重要となるのが、「公平性」の視点です。本ページでは、内部公平性・個人公平性・外部公平性の3つが示されています。内部公平性とは、組織内の仕事や役割の価値が、適切に評価されているかという視点です。

個人公平性は、個々人の能力や成果の発揮度が、正しく反映されているかを問うものです。

外部公平性は、世間一般の賃金水準や市場とのバランスが取れているかという観点です。

これら3つの公平性のバランスが崩れると、制度そのものへの信頼が損なわれます。人事制度は、単なるルールではなく、組織の価値観を伝える重要なメッセージであることを理解する必要があります。

3. 運用

1. 人事部門のオペレーションの質：専門性と伝達能力

2. 業務効率性の質：標準化・簡素化

3. 管理監督者の ①仕事の管理、②人・組織の管理の質 : PM理論 *1

*1) リーダーシップの理論として位置づけられている三隅二不二（じふじ）先生のPM理論。

1963年（昭和38年）に書かれた「組織体におけるリーダーシップの構造—機能に関する実験的研究」*1。

PM理論はリーダーの行動を、目標達成機能（P機能：Performance）と集団維持機能（M機能：Maintenance）の2つの機能のバランスでリーダーシップの在り方を定義する考え方。三隅先生はクルト・レヴィン（Kurt. Z .Lewin）によって研究されたグループ・ダイナミクス（集団力学）を日本に紹介した研究者でもある。

P機能とは成果を重視したリーダーシップで、メンバーを叱咤激励し組織の成果を高めようとする機能であり、M機能は人間関係に配慮し、メンバーへの気配りを通じてチームワークを維持する機能。

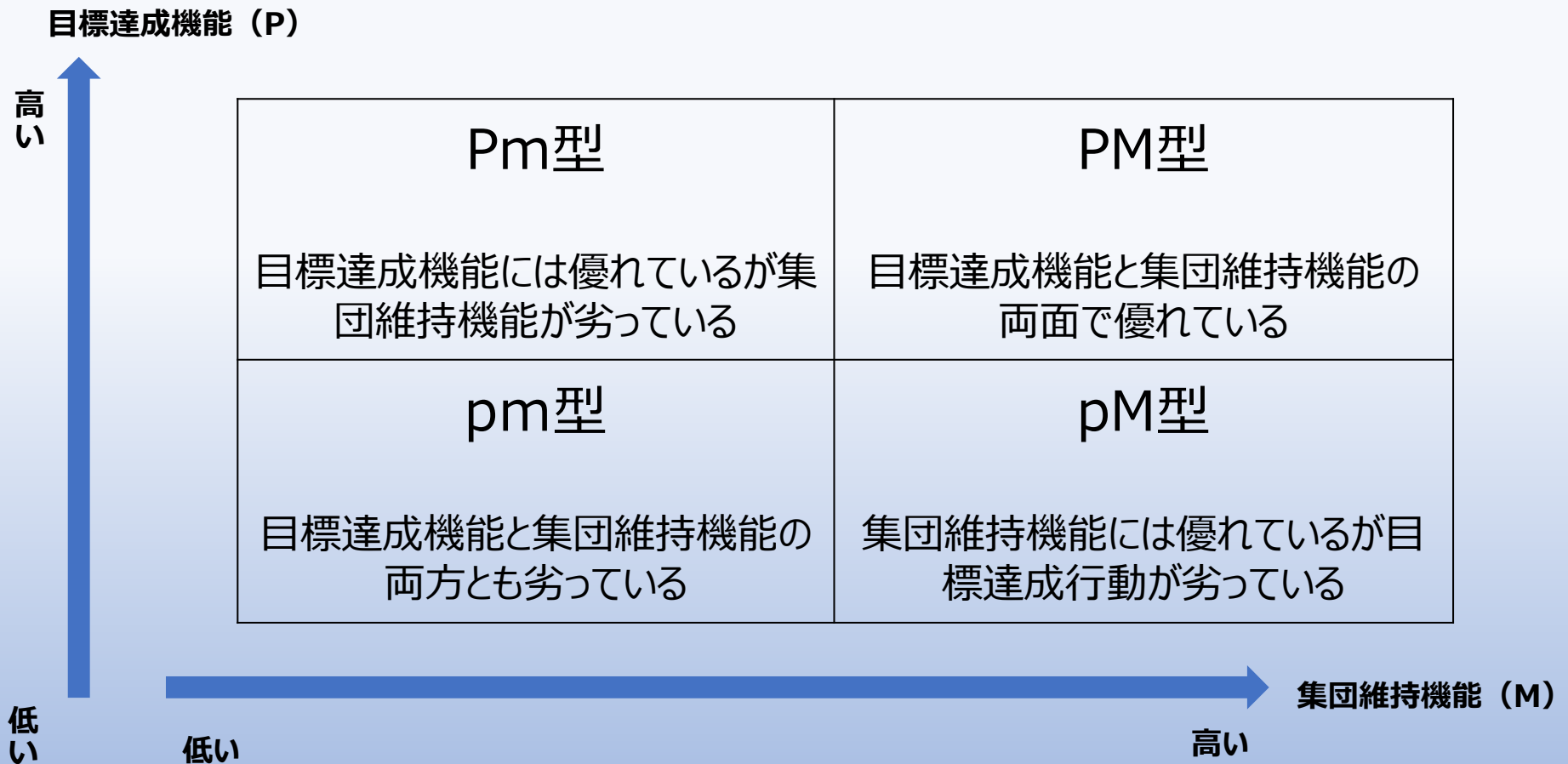
3. 運用 1.人事部門のオペレーション／業務効率性／管理監督者の役割

制度や仕組みが整っていても、それが現場で適切に運用されなければ、人は育たず、組織も機能しません。ここでいう「運用」とは、人事部門や管理監督者が、制度をどのように現場に落とし込み、日々の業務として機能させているかという実践の質を指します。

具体的には、人事部門における専門性と伝達能力、業務の標準化や簡素化といった業務効率性、そして管理監督者による仕事の管理と人・組織の管理の質が挙げられます。

制度は「作ること」よりも、「使い続けること」によって初めて意味を持ちます。

3. 運用 --- PM理論



©Takeuchi Kamihito (学習院大学)

13

3. 運用 --- PM理論 (目標達成機能〈P〉と集団維持機能〈M〉)

管理監督者の役割を考える際に有効な理論として、PM理論があります。

PM理論では、リーダーシップを「目標達成機能 (P)」と「集団維持機能 (M)」の2つの機能のバランスで捉えます。P機能は、成果を重視し、目標達成に向けてメンバーを導く力です。

一方、M機能は、人間関係に配慮し、チームワークや職場の安定を保つ力を指します。

どちらか一方に偏るのではなく、両者を状況に応じて発揮することが、管理監督者には求められます。

このバランスが、職場の生産性と持続性を左右します。

(図解説明)

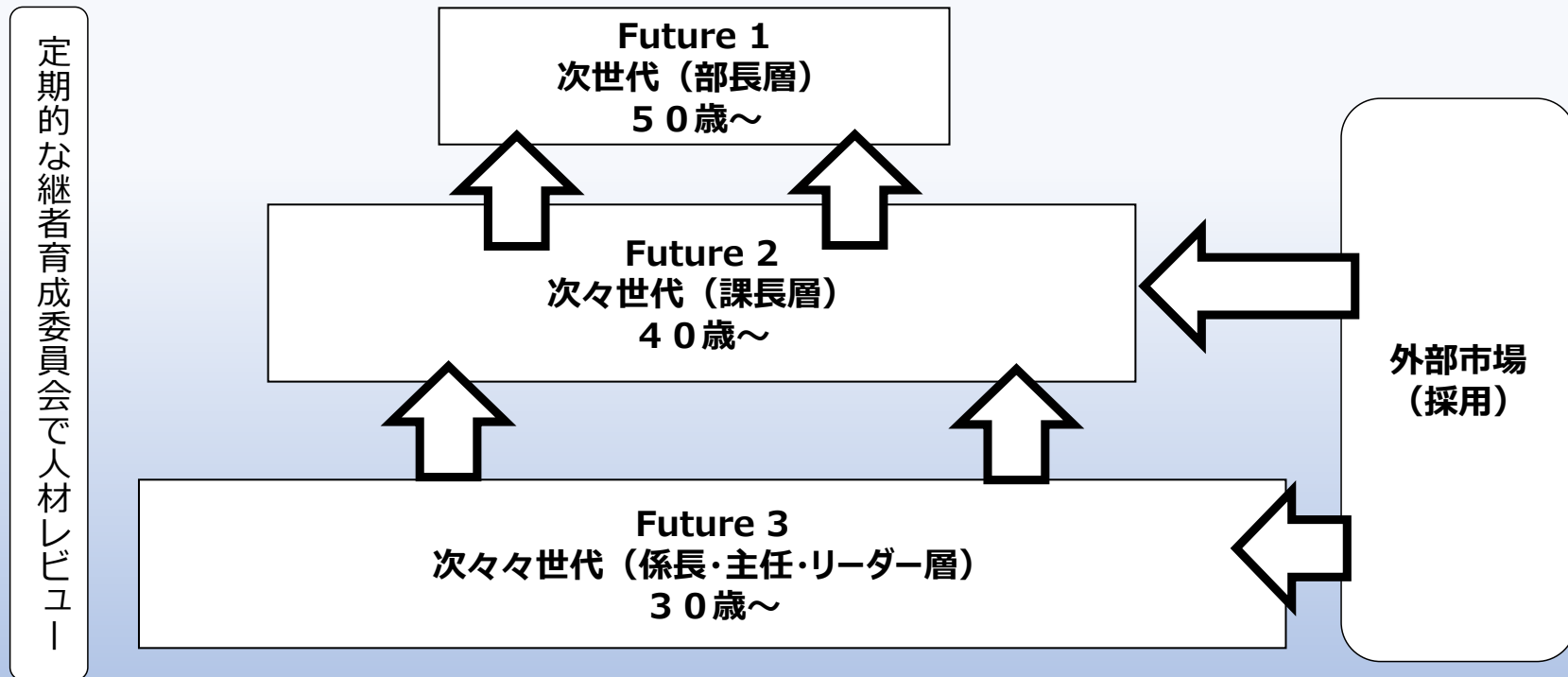
縦軸に集団維持機能（M）、横軸に目標達成機能（P）を置くことで、リーダーシップのタイプを視覚的に整理しています。

目標達成だけを重視すると短期的な成果は出やすくなりますが、職場の疲弊や離職につながる可能性があります。

逆に、人間関係だけに配慮すると、成果が上がらず組織としての競争力が低下します。管理監督者には、成果と人の両立を意識したリーダーシップが求められていることを、この図は示しています。

3. 運用 ---次世代育成の仕組み 人事評価体系

年代別に次世代経営層の候補者層を構築し、計画的な育成・配置を行い、選抜できる母集団が常在する環境を構築する。



©Takeuchi Kamihito (学習院大学)

15

3. 運用 ---次世代育成の仕組み（運用の考え方）

これは、組織の中で次世代リーダーを計画的に育成していくための運用モデルです。

私自身の実務経験をもとに整理したのですが、まず重要なのは、候補者の母集団を意識的に形成することです。

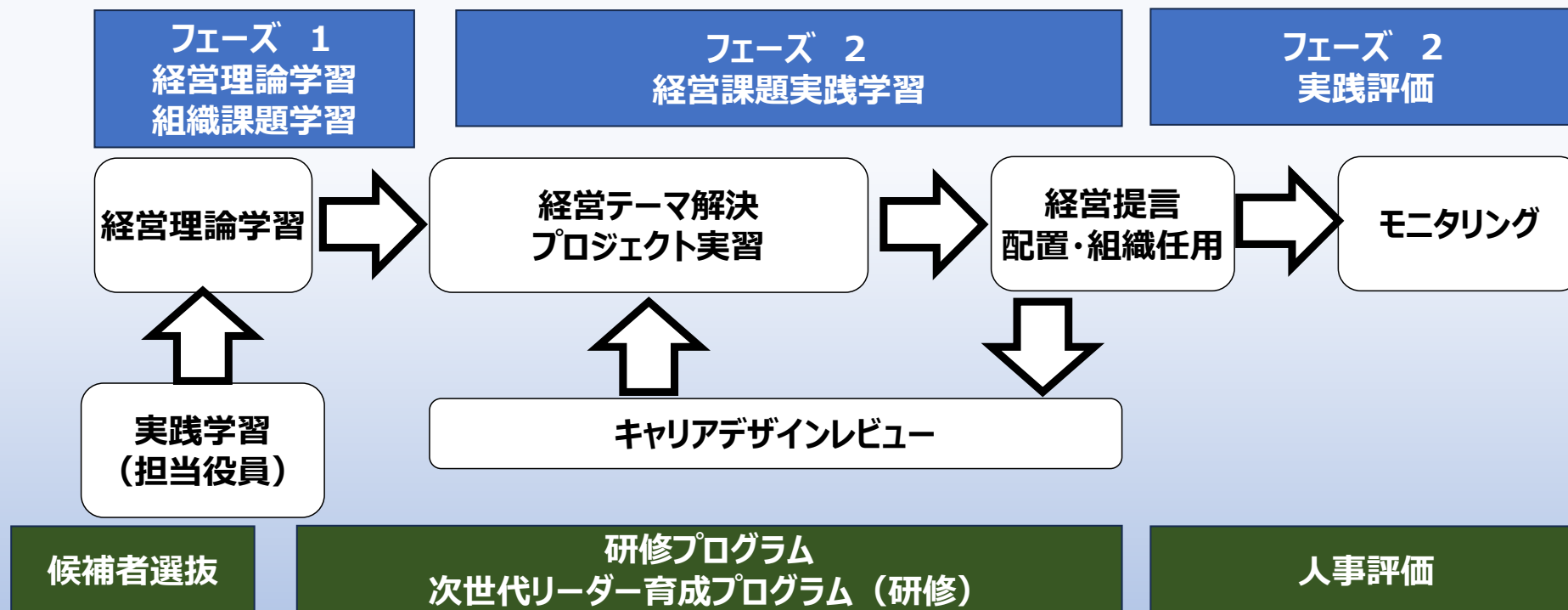
年齢は一定の前提条件になりますので、30代・40代・50代といった年代ごとに、人事部門と育成・教育部門が連携しながら、人材マップを作成していきます。事業部門別、機能部門別に整理していくと、どうしても序列やばらつきは生じます。

しかし重要なのは、「十分かどうか」ではなく、次を担う候補者を可視化し、リスティングすることです。そのうえで、評価制度に基づき、マネジメント力やパフォーマンス管理の状況、リーダーとしての素養がどの程度あるのかを把握します。その結果を踏まえ、一律ではなく、個々のレベルや段階に応じた育成プログラムを設計・提供していくことが重要です。

この人材マップは、実名ベースで管理し、定期的に経営層と共有することで、次世代育成を「属人的な取り組み」ではなく、**組織の仕組み**として機能させます。人的資本管理の観点では、重要なのは**人材の棚卸しと育成の品質管理**を継続的に行うことです。これが、持続的な次世代育成の基盤になると考えています。

3. 運用 ---次世代育成の仕組み 研修体系

次世代リーダー育成プログラムの概念図



©Takeuchi Kamihito (学習院大学)

17

3. 運用 ---次世代育成の仕組み 次世代リーダー育成プログラムの考え方（研修体系）

この図は、次世代リーダーを育成するための研修体系と運用の全体像を示したものです。

ポイントは、「研修だけで育てる」のではなく、学習・実践・評価を一体で回していくという考え方です。まず、フェーズ1では、経営理論や組織課題に関する基礎的な学習を行います。

これは教室型の研修で、知識をインプットするだけでなく、自社・自組織の経営課題に引きつけながら、能動的に考えさせる設計が重要になります。

ただし、管理職やリーダーは、座学だけでは育ちません。実践経験があって初めて力になるというのが、私自身の経験です。

そこでフェーズ2では、経営課題をテーマにした**プロジェクト実習**を行います。
実際の業務や課題を題材にし、考える・決める・動かす、という経験を積ませていきます。
あわせて、配置や役割付与といった「実践の場」を意識的に組み合わせていくことが重要です。

さらに、この過程では、キャリアデザインインタビューを通じて、本人の志向や強み、今後の方向性を確認しながら、次の成長ステップにつなげていきます。

フェーズ3では、プロジェクトの成果や行動を踏まえた**実践評価**を行い、経営提言や配置・組織への任用へとつなげていきます。

その後もモニタリングを行い、一過性で終わらず、継続的な育成サイクルとして回していきます。
このプログラムで重要なのは、いわゆる「修羅場」の経験を、30代・40代・50代といった**各層ごとに意図的に用意**することです。

その経験を通じて、リーダーとしての視野や覚悟、輝きが引き出されていきます。
こうしたプログラムを、年代別・層別に設計し、評価や配置と連動させながら運用できると、
次世代リーダー育成として非常に理想的な形になります。

3. 運用 --- 人材育成ポートフォリオ 誰にどのような機会を与えるか

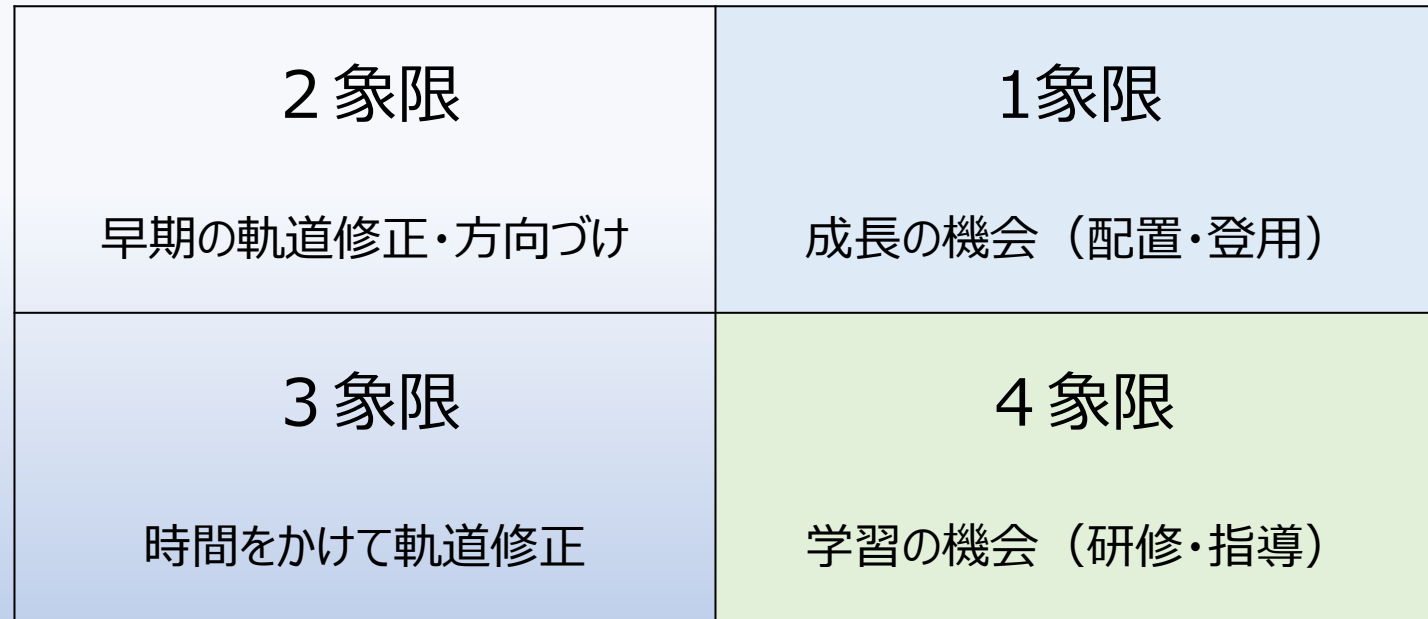
個人の能力・資質が

高い

高い

低い

低い



高い

組織の価値観・目標に共感

©Takeuchi Kamihito（学習院大学）

19

3. 運用 --- 人材育成ポートフォリオ 誰にどのような機会を与えるか

次世代育成を考えるうえで重要なのは、母集団の中から、誰にどのような機会を与えていくのかを整理することです。そのための考え方が、この人材育成ポートフォリオです。

軸は二つあります。

一つは個人の能力・資質の高さ、もう一つは組織の価値観や目標への共感度です。

この二軸で人材を四つの象限に整理します。

第1象限は、能力も共感度も高い人材です。

この層が多いほど、組織は活性化します。

この人たちには、研修による学習以上に、ストレッチの効いた経験や修羅場となる役割を与えることが重要です。プロジェクトリーダーや新しい環境での役割付与が成長につながります。

第4象限は、能力はまだ十分でないものの、組織の価値観や目標への共感が高い人材です。

この層は、基礎的な学習や指導をしっかりと提供することで、第1象限へと育っていく可能性を持つ重要な人的資本です。

一方、第2象限（能力は高いが共感度が低い人材）と第3象限（能力・共感度ともに低い人材）については、別の人事的アプローチが必要になります。

特に第2象限は、放置すると組織全体のパフォーマンスや職場の空気を下げる要因になりやすいため、

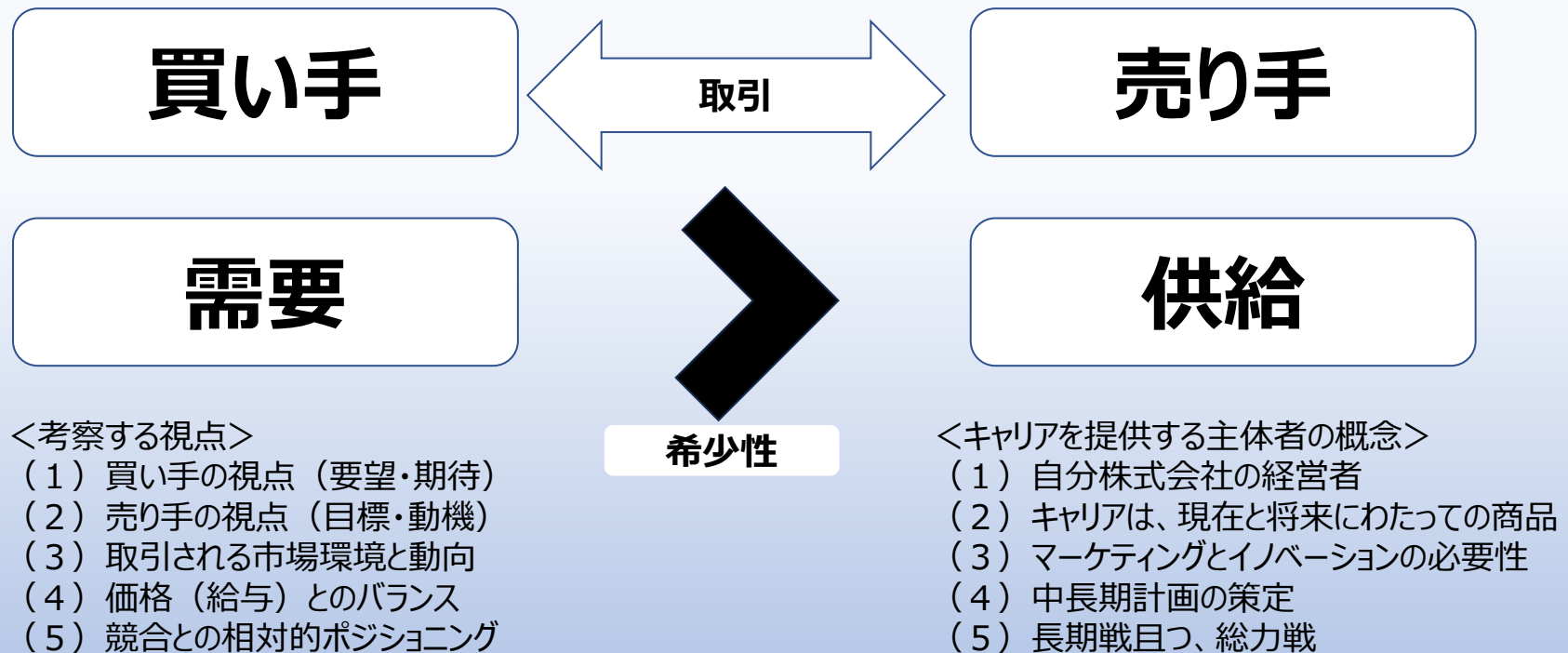
期待役割の明確化や配置・処遇を含めた、早期の人事対応が求められます。

重要なのは、全員に同じ育成を行うのではなく、人材タイプに応じて「与える機会」を変えていくことです。

これにより、次世代育成を実効性のある取り組みにしていけることができます。

4. 個人---自立・自律したキャリアデザインと EQ（感情のマネジメント能力を高める）

キャリアにおける取引理論



環境や他者に依存せず、キャリアを取引として考え、合理的な対応をとる

©Takeuchi Kamihito（学習院大学）

21

4. 個人・自立・自律したキャリアデザインとEQ（感情のマネジメント能力を高める）

これまで、環境・システム・運用といった組織側の視点を整理してきましたが、最後に重要となるのが「個人」の在り方です。本ページでは、環境や他者に依存せず、自立・自律したキャリアを描く姿勢が示されています。変化の激しい時代においては、与えられる役割を待つのではなく、自ら考え、選択し、行動していく姿勢が求められます。

そのための基盤となるのが、感情を適切に扱う力、すなわち EQ（感情知能）です。

EQは、個人が安定して力を発揮し続けるための重要な能力として位置づけられています。

考察する視点／キャリアを提供する主体者の概念

キャリアを「個人の内面問題」として捉えるのではなく、市場との関係性の中で捉える視点が示されています。

まず、買い手の視点として、組織や社会が人材に対してどのような要望や期待を持っているのかを考える必要があります。

一方で、売り手である個人の側には、自身の目標や動機があります。

この両者が置かれている市場環境や動向、そして報酬である給与とのバランスを踏まえ、競合との相対的なポジショニングを考えることが重要です。

あわせて、キャリアを提供する主体は「会社」だけでなく、「自分自身」とあるという考え方が示されています。

個人は「自分株式会社の経営者」として、自らのキャリアを現在から将来にわたる商品と捉え、マーケティングやイノベーションの視点を持ちながら、中長期的に設計していく必要があります。キャリア形成は短期的なものではなく、長期戦かつ総力戦であるという認識が重要です。

4. 個人---自立・自律したキャリアデザインと EQ（感情のマネジメント能力を高める）

感情知能EQ

EQとは、Emotional Intelligence; 感情知能のこと。エモーショナル・インテリジェンスから、EIとも表現される。「感情と思考を効果的にブレンドする能力」と定義し、感情に翻弄されず むしろ賢明で適切な判断や行動をとるために必要なもの。

EQは自分らしさを探求しより快適な日常を創造し、仕事や人生を成功へ導く為に必要不可欠な能力です。IQ(Intelligence Quotient＝知能指数)が遺伝的な資質による学習能力であるのに対し、EQは誰もが開発可能。自分自身を冷静にマネジメントし、人との関係を良好にし、ダイナミックさを与えている。人が生み出す成果や幸福の多くが、感情の使い方と関係しています。

自己認識 Self-Awareness

感情を瞬時に正しく知る能力

動機づけ Motivation

感情を有効に活用し効果を最大化する能力

自己管理 Self-Management

感情を場面に応じて適切な感情を選択する能力

共感 Empathy

多様性を受容し、相手の背景・環境に応じて能動的に対応できる感情の応力

※社会や組織の中で人によりよい関係を作っていくために、怒りや絶望などから自分自身を前向きな方向にさせていたり、はしゃぎすぎる気持ちを抑制しながら安定した状態に軌道修正したり。人を励ましたり気遣ったりすることはとても大切な人間的な行為であり、社会的関係を良好にする主体的な行為であり可能性となる。

©Takeuchi Kamihito (学習院大学)

23

4. 個人の自立・自律とEQ（感情のマネジメント能力）

ここまで、「環境」「システム」「運用」という組織側の視点でお話ししてきましたが、最後は個人の視点です。いくら制度や仕組みを整えても、最終的に成長するかどうかは、本人がどれだけ自立・自律してキャリアを考えられるかにかかっています。

その中核になるのが、EQ（感情知能）です。EQとは、感情に流されることなく、むしろ感情をうまくマネジメントし、判断や行動に活かしていく能力だと考えています。

EQは大きく四つの要素で整理できます。

- ①**自己認識**：自分が今どんな感情状態にあるのかを、瞬時に正しく把握する力です。
- ②**自己管理**：場面に応じて、適切な感情を選択し、感情を暴走させない力です。
- ③**動機づけ**：感情をエネルギーとして使い、自分自身のモチベーションを高めていく力です。
- ④**共感**：相手の立場や背景を理解し、関係性の中で柔軟に対応していく力です。

EQは、個人の内面だけで完結するものではありません。
仕事は常に相手があり、関係性の中で成果が生まれます。

だからこそ、EQはリーダーや次世代人材にとって欠かせない能力になります。
EQの研究は1990年代から進み、2000年前後に日本にも広がりました。
現在では、さまざまなプログラムや手法が体系化されています。

たとえば、EQ開発プログラムに加え、MBTIのような自己理解ツールや、
アンガーマネジメントなどの感情コントロールのトレーニングも、
個人のモチベーションの源泉を可視化し、起動させるための有効な手段です。

こうした感情のマネジメントに直接アプローチするプログラムを組み合わせることで、
個人の内側からの成長を後押しすることができます。

『人が育ち、組織が成長する職場のつくり方』

～次世代育成と多様性の活かし方～

ご清聴 ありがとうございました。

学習院大学 経済学部 経営学科 特別客員教授
株式会社マネジメントサポート 取締役副社長
竹内 上人

©Takeuchi Kamihito (学習院大学)

25

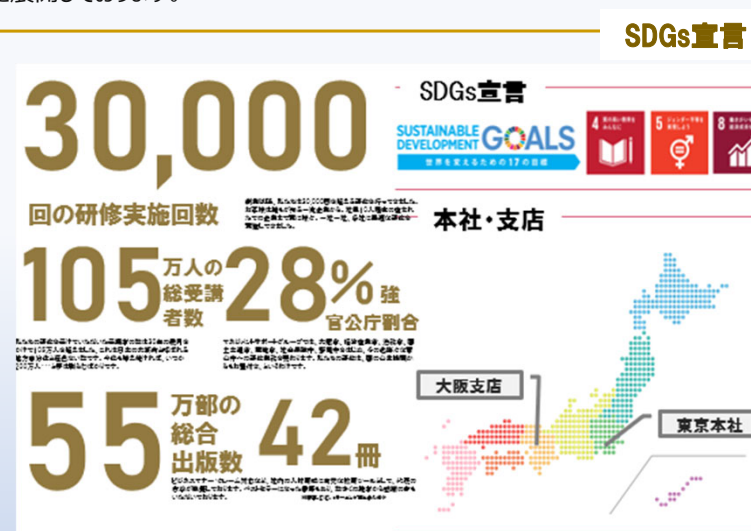
本講演では、人が育ち、組織が成長する職場を実現するために、環境・システム・運用・個人という4つの視点から整理してきました。

組織の仕組みと個人の在り方は切り離せるものではなく、両者が噛み合うことで、持続的な成長が実現します。

皆さまたちがますます企業の中で人的資本経営の中の中核メンバーとして会社を引っ張っていただく機動力になっていくことを心から願って私のセッションを終わりたいと思います。ありがとうございました。

株式会社マネジメントサポートは1993年の設立から、おかげさまで33年目を迎えました。
人材を「人財」へと育成することを使命として、顧客満足（CS）を柱に事業を展開、時代の変化にともない様々な研修テーマを開発し、現在、若手育成事業、階層教育事業、CS推進事業、キャリア支援事業の4つの教育事業を展開しております。

社名	株式会社マネジメントサポート https://www.ma-support.co.jp/ 【最寄駅】 JR田町駅（三田口）徒歩4分、 都営三田線三田駅A7出口徒歩1分
責任者	株式会社マネジメントサポート 代表 古谷治子
所在地	東京本社 〒108-0014 東京都港区芝5-19-4 芝5ビル2階 大阪支店 〒564-0052 大阪府吹田市広芝町4-34 江坂第一ビル6階
連絡先	TEL:03-5418-4600 FAX:03-5418-4661 E-mail: info@ma-support.co.jp
設立	1993年
グループ資本金	2,000万円
事業内容	・講演・セミナー・企業内研修事業／講師派遣 ・企業マニュアル・研修ツール開発（書籍、テキスト、DVD等） ・組織戦略の設計 人事戦略制度の導入 ・人材・組織診断システム「CUBIC」 ・ビジネスマナーインストラクター®（研修講師）育成事業 ・検定事業（クレーン、ビジネスマナー、就活マナー） ・ミステリーサーベイ・調査事業（店舗調査・電話調査）



[研修お問合せ | マネジメントサポートグループ \(ma-support.co.jp\)](https://www.ma-support.co.jp/)

[心理的安全性のある組織づくり | マネジメントサポートグループ \(ma-support.co.jp\)](https://www.ma-support.co.jp/)

[医療現場から学ぶ心理的安全性プログラム | マネジメントサポートグループ \(ma-support.co.jp\)](https://www.ma-support.co.jp/)

[心理的安全性 + 4つのワークショップ | マネジメントサポートグループ \(ma-support.co.jp\)](https://www.ma-support.co.jp/)

[心理的安全性を高めるサーバントリーダーシップとレジリエンス | マネジメントサポートグループ \(ma-support.co.jp\)](https://www.ma-support.co.jp/)

お客様へのお願い

本資料にはマネジメントサポートグループの知的財産および秘密情報にあたる内容を 一部含んでおります。
第三者への開示、提供など二次利用につきましてはご遠慮いただきますようお願い申し上げます。