

心理的安全性のつくりかた（参考資料）

株式会社 ZENTech

To make the team more effective and more psychological safe, what and how can we do?
The answer is to cultivate leadership in the team which is driven by psychological flexibility!

チームの誰もが率直な意見、
素朴な疑問を伝えられること

安全だからこそ「やってみる」が
できることが「心理的安全性」



心理的安全性な組織・チームは
意見を言っても挑戦しても安全だが

単なる「仲良し組織」ではないし

率直に「言い合える」が決して

仲が悪い組織でもない

成果・パフォーマンス



- ・話をしたくもない
- ・足を引っ張り合う
- ・自分中心・他責

成果のための
健全な意見の衝突
意義ある仕事と働きがい

- ・成果より
人間関係重視

仲が悪すぎる

心理的安全な関係

仲が良すぎる

仕事の基準が高く 心理的安全性なチームは

「健全に衝突」する

		基準 / Standard	
		低い	高い
心理的安全性	高い	ヌルい職場 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
	低い	サムい職場 余計なことをせず 自分の身を守る	キツイ職場 不安と罰によるコントロール

それ、ほんとうに
うまくいくの？

課題を見つけて
報告すると
褒められもせず
仕事だけ増える

頑張っても
失敗すると
評価が下がる

心理的**非**安全なチームとは
罰・不安を与えるチーム！

せっかくの意見も
否定から入る

トラブルが起きると
犯人探しになる

意見が対立すると
人間関係に
ヒビが入る

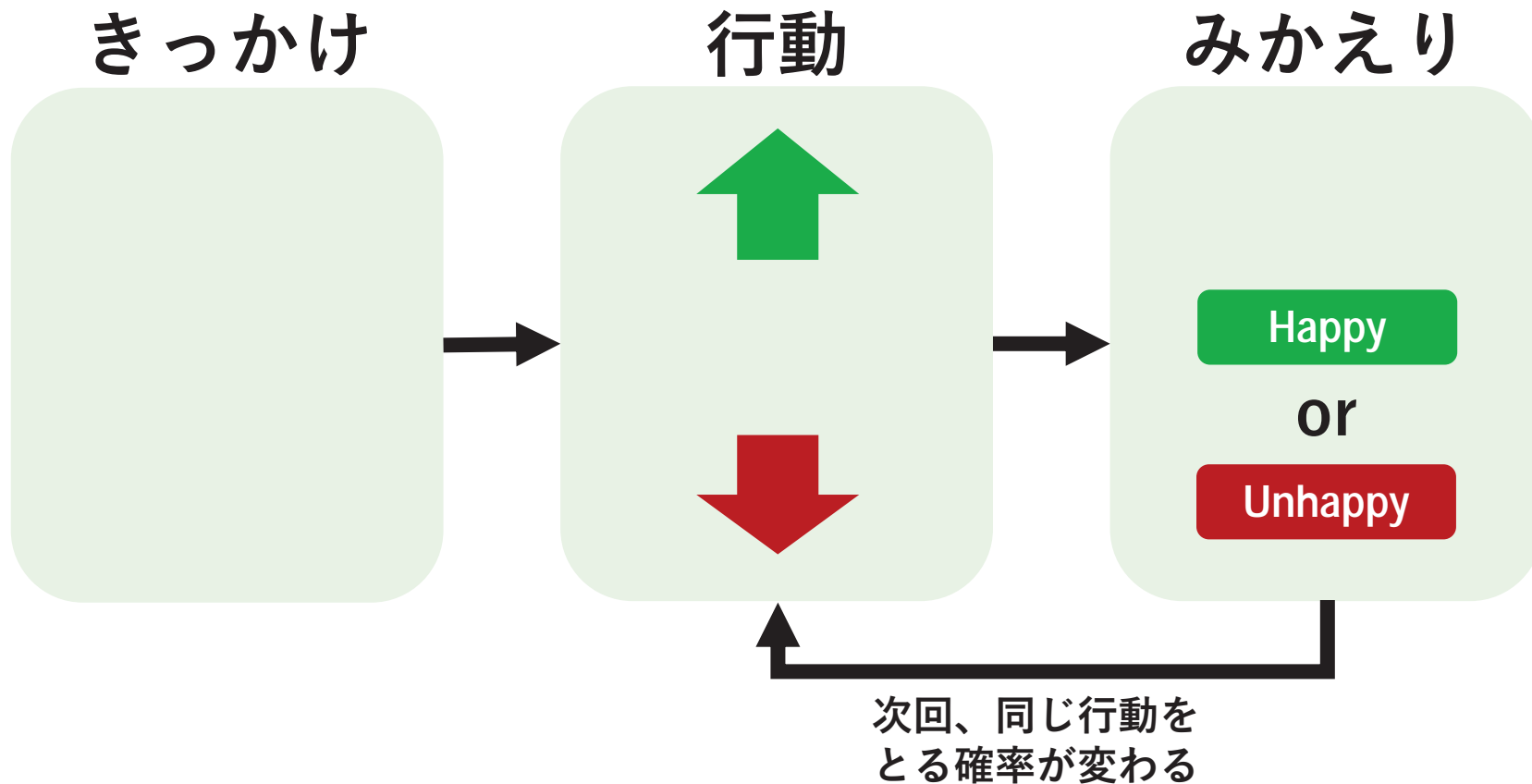
行動分析学の知見では行動をとった直後に…

Happy

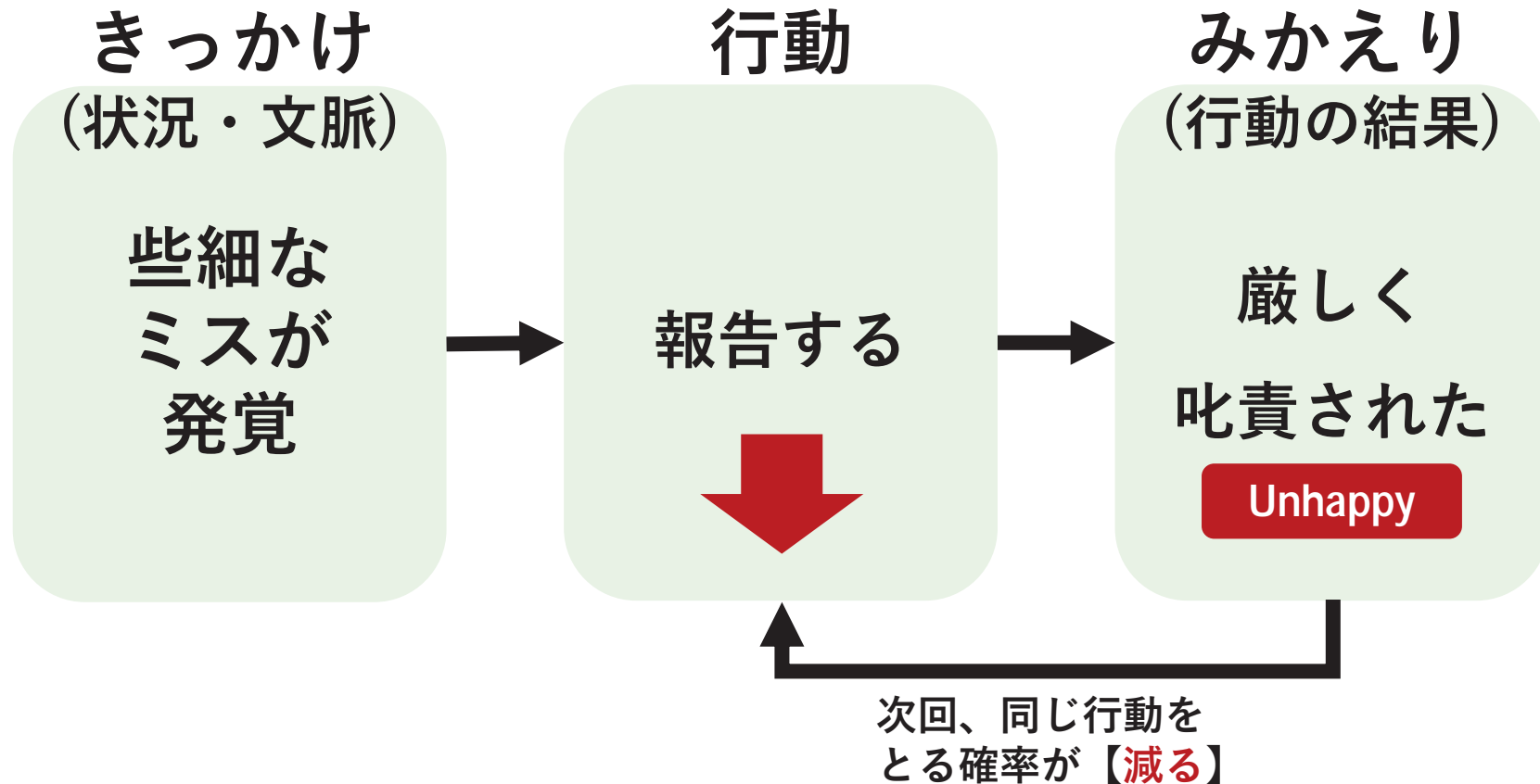
な出来事があると 次回 同じ行動をとる確率が **増え**

Unhappy

な出来事があると 次回 同じ行動をとる確率が **減る**



ミスを厳しく罰しても ミスではなく、報告が減ってしまおう



罰というものが持つ**機能**は

行動を「増やす」ことではなく
行動を「減らす」こと。

「怒られないために頑張る」は
長続きせず、また離職に繋がる

「チームの心理的安全性」を構成する4つの因子

話

助

挑

新

1

話しやすさ

「何を言っても大丈夫」



2

助け合い

「困ったときはお互いさま」



3

挑戦

「とりあえずやってみよう」



4

新奇歓迎

「異能、どんと来い」



1 話しやすさ

「何を言っても大丈夫」



誰かが「問題」や「リスク」に気づいた時、声をあげられるチームか？

みんなが「これだ！」となっている時でも、反対意見を話すことができるか？

- チームの中では、感じたことや気づいたことを自由にシェアできる
- チームの中では、知らないことを知らないといえる

もし「1. 話しやすさ」が低いと…

トラブルやミスが起きても、即座に情報が共有されない・言えない
意見やアイデアを持っていても、共有されない・言えない

2 助け合い

「困ったときはお互い様」



チームは、相互作用があって、はじめてチームになる。

よい相互作用ができるチームかどうか

- 相談にいったら、いつでも相談に乗ってくれる雰囲気がある
- 問題が起きたとき、人を責めるのではなく、建設的に
解決策を考える雰囲気がある

もし「2.助け合い」が低いと…

業務の負荷が、一部の人に著しく偏りやすく、属人的な仕事になる

ピンチの時も抱え込んでしまい、やる気・エンゲージメントが低くなる

3 挑戦

「とりあえずやってみよう」



挑戦した結果、成功でも失敗でも、それを受け入れる。

だから、地に足のついたチャレンジができる。

試してみることに。トライすることを歓迎・推奨する。

- ・チャレンジ・挑戦することは、損ではなく得なことだと思える
- ・このチームでは、前例や実績がないものを取り入れることは易しい

もし「3.挑戦」が低いと…

チームの人々が、できるだけボールを拾わなくなる

工夫や改善のアイデアが出ず、出ても誰も主体的に取り組まない

保守的なメンバーが増え、新しい事業の芽がなかなか出てこない

4 新奇歓迎

「異能、どんと来い」



これまでの慣れた人・やり方は心地が良いが、メンバー一人ひとりの強みを共有し、適材適所でチームのパフォーマンスを高められるかどうか

- ・ 役割に応じて強みや個性を発揮することを歓迎されていると感じる
- ・ 常識に囚われず、さまざまな視点やものの観方を
持ち込むことが歓迎される

もし「4.新奇歓迎」が低いと…

新しく入ってきた人が定着しない・活躍しない

適材適所にならず、仕事が「こなす・やらされる」ものになってしまう

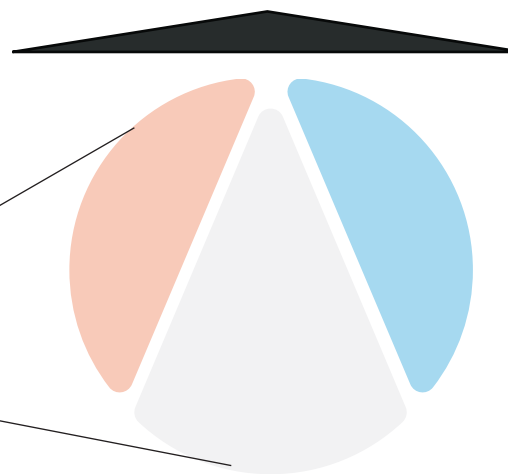
万能リーダーが奨励され、メンバーが活きず、リーダーの負荷が増える

組織・チームの心理的安全性



話	助	挑	新
---	---	---	---

リーダーシップとしての
心理的柔軟性
(ひとりひとりのスキル)



心理的安全性 は心理的柔軟に
自分と相手の行動を分析し改善すること

そのためにも
しなやかに相手の立場を取り
俯瞰的な視点を持ち

実際に他者へアプローチを
することでうまれる

組織開発と人材開発の両輪

心理的安全性の高い
組織開発

(組織とは、個人にとっての文脈・状況)

成果の出る、組織・チームへ

心理的柔軟な
リーダーシップ開発

「心理的柔軟」であるための ポイント

つまり、正論を振りかざすのではなく
役に立つことをするためのポイントは

「心の中・性格」ではなく
「行動に集中する」ことが重要

ビジネスでよくある、意外と 役に立ちにくい 「心の中」のこと

例：危機感、意識改革、努力する、まじめにやれ、がんばれ、真剣にやれ、前向き、モチベーション、配慮する、丁寧に、心を込めて、自律、改善

これらは共通理解が無いとブレやすい

組織の中で私たちが陥りやすい

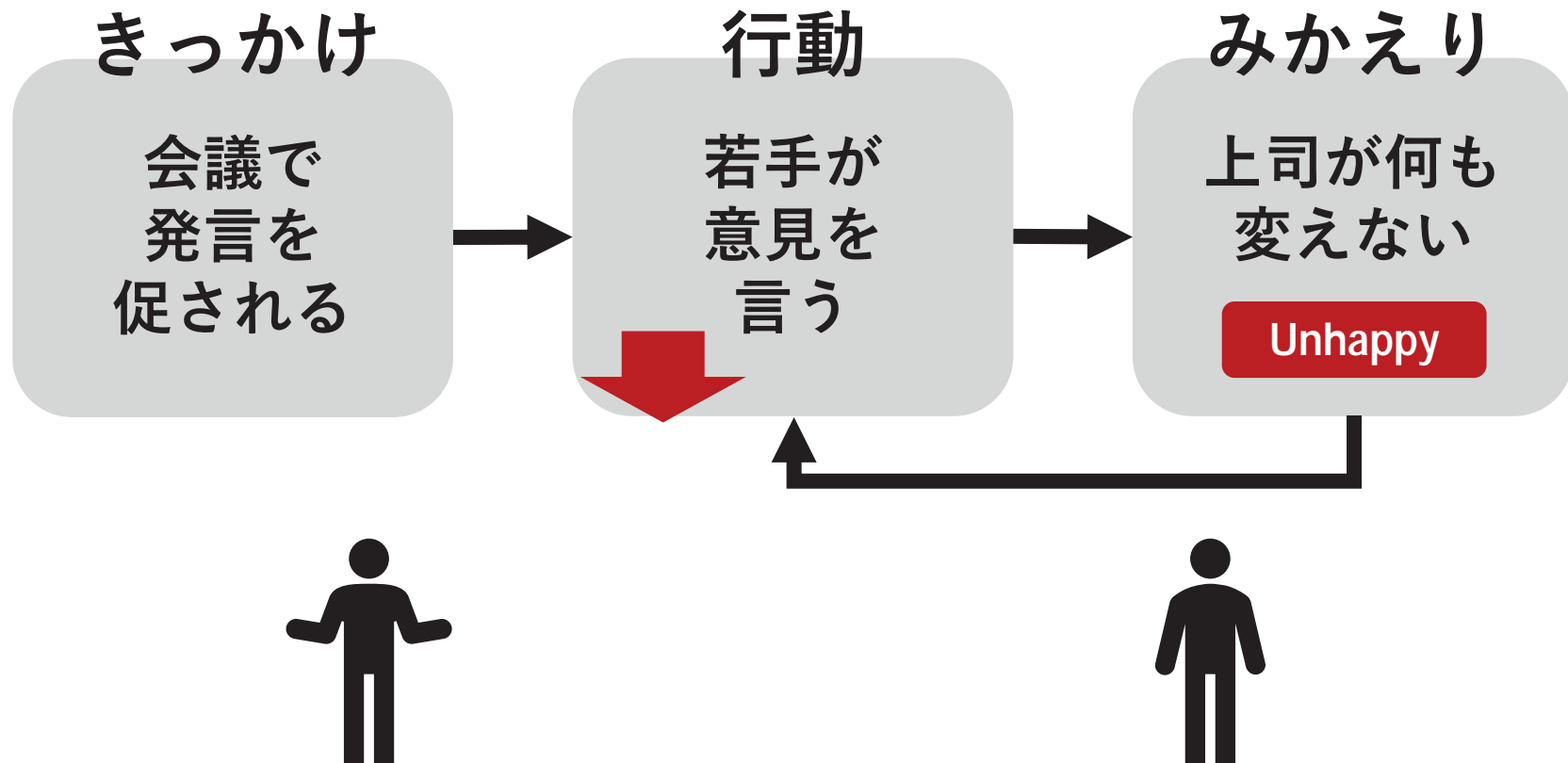
「心理的**非**柔軟性」

= 「相手の問題だ」
という思考を
真に受けやすい

「なぜ、若手は意見を言わないのか？」



「わたしは、若手が意見を言うための適切なきっかけ・みかえりを提供しているか？」



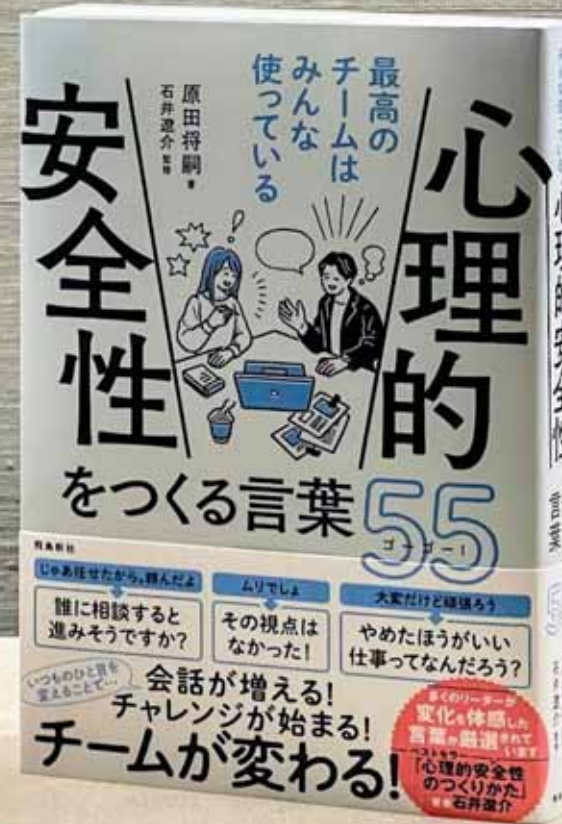
自分の所属する「組織・チーム」の
ことなのに、私達はつい
自分を問題の外側に置いてしまう

自分を問題の一部だと認識して
はじめて、問題へ効果的な
アプローチが取れるようになる

ZENTechでは『心理的安全性』に関連し 2冊の書籍を出版しています



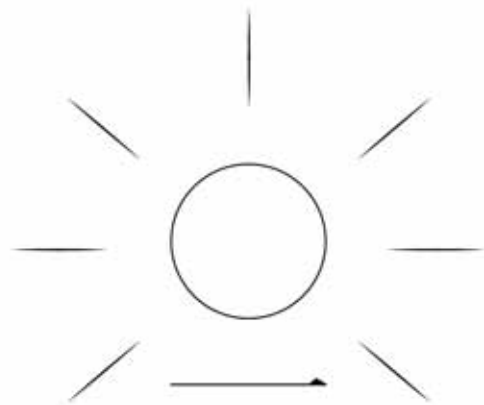
執筆



監修

心理的柔軟性にもっと興味があれば…

心理的柔軟性を朝からトレーニングする
ZENTech Morning Online (個人向け無料)



Zentech Morning Online

毎週火曜日あさ8:10~8:40



▼公式LINE

<https://lin.ee/pvL0vGh>

公式LINE登録で、直前にZOOMのURLが届きます

 ZENTech