

# 哲学心理学推薦書

2023年  
7月25日  
発行者 矢木信男

書名 「心理的安全性のつくりかた」石井遼介著 日本能率  
協会マネジメントセンター

発行日 2020/9/10

1 推薦理由—本書は、組織・チームに心理的安全性をつくるための本である。そのためには、心理的柔軟なリーダーシップを育むことが必要であり、具体的に、どんな考え、どんな行動、どんなみかえりが求められるかを語ってくれている。即、導入できる。

2 キーセンテンス

- (1) 「心理的安全性」とは何か? 「チームの心理的安全性」とは何か? 「チームの心理的安全性とは、チームの中で対人関係におけるリスクをとっても大丈夫だ、というチームメンバーに共有される信念のこと」だと、ハーバード大学のエイミー・C・エドモンドソンは定義づけた。現場でもっとわかりやすい表現にすれば、心理的安全なチームとは一言でいえば、「メンバー同士が健全に意見を戦わせ、生産的でよい仕事をすることに力を注げるチーム・職場のこと」だ。
- (2) 現実の職場では、「対人関係のリスク」が「健全に意見を戦わせ、生産的でよい仕事をする」ことを阻害している。どんな時に「対人関係のリスク」を感じるか? 対人関係のリスクとは、自分の発言やアウトプットについて、チームの他のメンバーから、「こんな風に思われるかもしれない」とか、「こういう仕打ちを受けるかもしれない」という、「良かれと思って行動しても、罰を受けるかもしれない」リスクのことである。対人関係のリスクは、「チームの成果のためや、チームの貢献を意図して行動したとしても、罰を受けるかもしれない」と不安を感じ、行動を阻止する。
- (3) エドモンドソン教授は、大きく4つのカテゴリ「無知」「無能」「邪魔」「否定的」だと思われるリスクを、対人関係のリスクとして整理している。具体的に言えば? ①「無知」だと思われたくない⇒必要なことでも質問をせず、相談しない。②「無能」だと思われたくない⇒ミスを隠したり、自分の考えを言わない。③「邪魔」だと思われたくない⇒必要でも助けを求めず、不十分な仕事でも妥協する。④「否定的」だと思われたくない⇒是々非々で議論せず、率直に意見を言わない。
- (4) 心理的「非」安全な職場は、「チームの学習」という観点で大きく2つの問題がある。その2つとは? 一つ目は、挑戦することがリスクとなるため、実践し、模索し、行動することから学ぶことができなくなる。二つ目は、個々のメンバーが気づいていたり知っていたりすることを、うまくチームの財産へと変えることができない。これらは、つまり、チームというよりも分断された個人の集合（グループ）となってしまう、個人の学びはチーム・組織の学びとならない。
- (5) 「心理的安全性」を確保するメリットには、どのようなものがあるのか? 心理的安全性の高いチームと低いチームとを比べてみると、心理的安全性の高いチームのほうが、中長期でより

高いパフォーマンスを出していた。その原因を探ると、心理的安全性の高いチームの方が、よりチーム内での学習が促進されていた。それが結果的にパフォーマンスにつながったことが明らかになっている。他にも様々なメリットがあるが、**最も重要な心理的安全性の確保のメリットは「チームの学習」が促進されること**である。

- (6) **「チームの学習」というが、チームとは何か？** マサチューセッツ工科大学のオスターマン教授は、「職場における、チームという概念それ自体が、1980年以降、最も広まったイノベーションのひとつである」と。では、**「チーム」と「チームでない」ものを分けるのは何か？**それは、見知らぬ人が6人いて、左右対称に3人ずつ座ったとしたら、その人たちはチームか？チームではない。では、このグループがチームへと変わるには？ それは、「互いにアイデアを生み出す。ともに問題に取り組む。ともに目標やゴールに向かうという活動があって、チームになる」のである。互いにたどり着きたい場所や抱えている課題について率直に話し、決めたことを試み、トラブルにあっては助け合い、個々人の強みや持ち味を活かしながら前進する。**それぞれが依存し合う中**で、単なる人の集合体は「チーム」へと変わっていく。
- (7) **心理的安全性には、よくある誤解がある。それは何か？** 「心理的安全性」の誤解の最たるものが「ヌルい職場」といったもので、人間関係は和気あいあいとしているが、締切も守らず、ストレッチした仕事もせず、コンフォートゾーンの中にいる、といった職場である。この誤解は、「安全」という言葉を、「何もしなくても安全」「努力しなくても安全」と解してしまったことに起因する。
- (8) **では、「ヌルい職場」という誤解を解き、心理的安全性を機能させる上で重要なことは何か？**それは、**「仕事の基準」(スタンダード)という考え方**である。では、**「仕事の基準」、「高い基準 (ハイ・スタンダード) の仕事」とは？**仕事の基準が低いチームとは、単純に余裕があり、困っていないケースも多くある。法律や制度に守られ、変化の少ない市場の中で大きなシェアを過去数十年持ち続けている場合である。「仕事の基準」を高く設定するためには、すぐに「目標を高く設定する」ことが大事だと誤解されがちだが、そうではない。きちんと目標を決めて努力し、あと半年では達成が難しいことが分かっているにもかかわらず、粘り強く行動を増やしたり、新しいことを試みたり、どんどんノウハウをメンバーに共有したりするリーダーに、人は「ハイ・スタンダード」を感じるのである。
- (9) **私たちが目指す、社会の変化にうまく対応し、挑戦や実践から学び、結果として成果の出る職場とは、どんな職場であるか？** それは、学習する職場である。心理的安全性も仕事の基準も高い職場こそが、「学習して成長する職場」である。言い方を変えれば、心理的安全性を機能させるものが、「基準の高さ」であり、目指すのは、単に心理的安全性が高い（けれども基準が低い）組織・チームではなく、心理的安全性も、仕事の基準も、双方が高い成果の出る組織・チームである。
- (10) **健全な衝突 (ヘルシー・コンフリクト) がチームを育てる、とはどういうことか？** 経営学の一分野である組織論では3つの「コンフリクト (衝突)」を定義している。その3つとは、①人間関係のコンフリクト、②タスクのコンフリクト、③プロセスのコンフリクトである。①

の人間関係はその名の通り、人の好き嫌いについてである。②のタスクは同じ問題や事象について意見が異なる、意見が衝突するということであり、③のプロセスのコンフリクトとは、「それはウチの仕事ではありません」とたらい回しになってしまうような状況を言う。この3つのコンフリクトはパフォーマンスに悪影響を与えると結論づけている。しかし、実は「心理的安全性が担保されている状況下では、タスクのコンフリクトだけは業績にプラスの影響がある」という研究結果がある。

- (11) **心理的安全性は何に効くかという研究で、Google では、どのような結果が出てきたか？**  
心理的に安全なチームはパフォーマンスと創造性が向上すること、メンバーの離職率が低く、収益性が高く、多様なアイデアを効果的に活用することができるとしている。心理的安全性がチームの学習を促進しパフォーマンスを向上させ、学習を促進するメカニズムとして情報共有と衝突発生の頻度を上げ、「失敗から学ぶ」行動を強化することも挙げられている。そして、このチーム学習が、パフォーマンスだけでなく、意思決定の品質すらも向上させる。また、イノベーションという観点では、心理的安全性は「健全なタスク・コンフリクト」を通じて、イノベーションやプロセス変革に貢献する。
- (12) **エドモンドソン教授の理論は米国の文化による心理的安全性の理論、実践であり、それは日本の文化とは異質であることもあり、日本版の「チームの心理的安全性とは？」を求めると、4つの因子により成り立つということを捉えた。では、その4つの因子とは何か？** **①話しやすさ、②助け合い、③挑戦、④新奇歓迎**、という4つの因子があるとき、心理的安全性が感じられるということである。
- (13) **①「話しやすさ」の因子とは？** 最も重要かつ、ほかの3つの心理的安全性の土台ともなるのが、この因子である。この因子は、仕事と相手の状況を把握し、多様な視点から状況を判断し、率直な意見とアイデアを募集するために重要である。 具体的に言えば、●みんなが同じ方向を向いて「これだ！」となっている時、それでも反対意見があれば、それをシェアすることができるか？ ●「問題」や「リスク」に気づいた瞬間・感じた時に声をあげられるチームか？ ●知らないことや、わからないことがある時、それをフラットに尋ねられるか？ などで、つまり、報告がネガティブなものであっても、隠し事なく、事実は事実として挙がってくるようなチームである。
- (14) **②「助け合い」の因子とは？** この因子は、通常業務やルーティンでの仕事を越えて、トラブルに迅速・確実に対処・対応するときや、通常より高いアウトプットを目指すときに重要な因子である。 具体的な例として、●問題が起きた時、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か？ ●チームリーダーやメンバーは、いつでも相談にのってくれるか？ ●このチームは減点主義ではなく、加点主義か？ などで、つまり、よい相互作用ができるチームかどうか、というのが、この「②助け合い」因子なのである。「自分の責任範囲を、一人でなんとかする」のとは、正反対の姿勢である。
- (15) **③「挑戦」の因子とは？** この因子は、組織・チームに活気を与え、時代の変化に合わせて新しいことを模索し、変えるべきことを変えるために重要な因子である。 具体的な例として、

●このチームでは、チャレンジ・挑戦することが損ではなく、得なことだと思えるか？ ●前例や実績がないものでも、取り入れることができるか？ ●多少非現実的でも、面白いアイデアを思いついたら、チームに共有してみよう・やってみようと思えるか？ などで、ここでいう「③挑戦」はチームによる「模索」「試行錯誤」と言ってもいい。試行錯誤からの学びと改善へと集中することが重要である。

(16) **④「新奇歓迎」の因子とは？** この因子は、正解のない時代にあって、メンバー一人一人がボトムアップに才能を輝かせ、多様な観点から社会・業界の変化を捉えて対応する際に、重要な因子である。 具体的な例として、●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か？ ●常識に囚われず、様々な視点やものの観方を持ち込むことが歓迎されるか？ ●目立つことも、このチームではリスクではないと思えるか？ などである。この因子は、「③挑戦」因子より、人に焦点を当てた因子である。「新奇歓迎」は、多様性と包摂（ダイバーシティ&インクルージョン）、そして所属意識とも深い関係がある。

(17) **心理的安全性の「4つの因子」は、行動に分解できる。各因子を行動で言えば？** ①「話しやすさという行動カテゴリー」では、「話す、聞く、相槌を打つ、報告する、目を見て報告を聞く、雑談する、報告という行動自体を（内容とは切り分けて）ほめる」などの行動がチームの中で多く起きている時、①話しやすさ因子が満たされていると考える。②「助け合い」では、「相談する、相談に乗る、問題を見つける、自分一人では対応できないことを認める、解決のためのアイデアを広く募る、個人ではなくチームの成果を考える」、③「挑戦」では、「挑戦する、機会を掴む、機会をつくる・与える、試す、実験する、模索する、仮説検証、改善する、工夫する、新しいことをする、変化を歓迎する、世の中・顧客の変化に直面する、挑戦自体を褒め歓迎する、失敗を歓迎する、現実のフィードバックを受け入れる、常識を疑う」、④「新奇歓迎」では、「個性を発揮する、個性を歓迎する、強みに応じて役割を与える、常識に固執しない、ステレオタイプを避け本人の行動を見る、月並みを拒否する、批判を一時脇に置く、自分自身のものの観方をフラットに共有する・される、違いを良い悪いではなく、ただ違いとして認める」である。このように4つの因子に紐づく「行動」を増やす。シンプルに言えば、「心理的安全性にとって、望ましい4つのカテゴリーの行動を増やし、望ましくない行動を減らす」ことが管理職・リーダーや、組織・チームに心理的安全性を構築しようとリーダーシップを発揮する人の仕事である。

(18) **心理的安全なチームがつけられるためには、何が求められるか？** それは、**心理的柔軟なリーダーシップ**が求められる。 リーダーシップとは、リーダーとしてのスキルや能力、つまり、他者に影響を与える能力がリーダーシップである。しなやかにチームの中に行動を活性化させるのが、心理的柔軟なリーダーシップである。

(19) **では、心理的柔軟性とは何か？** 3つの要素があり、①**必要な困難に直面し、変えられないものを受け入れる**、②**大切なことへ向かい、変えられるものに取り組む**、③**それら変えられないものと、変えられるものをマインドフルに見わける**、これらのような行動パターンがとれることが、心理的柔軟性である。個人がこの3つの要素を満たしている時、状況・立場・文脈

に応じて、役に立つ行動パターンがとれるということである。

- (20) **心理的柔軟性**の一つ、①「**必要な困難に直面し、変えられないものを受け入れる**」とは？  
これが意味することは、たとえ困難な思考や感情が現われてきたとしても、それらにオープンである、ということである。お客様からのクレームや取り返しのつかないミス、トラブルは事実として変えられない。そのようなときでも、ミスやトラブルへの対応は、前向きに検討し、工夫することができる。「やれることを、やる」ことは可能だ。だが、この前向きな検討や工夫を阻害してしまうのが、困難な思考や感情との「戦い」である。
- (21) ②「**大切なことへ向かい、変えられるものに取り組む**」とは？ この要素が意味するのは、自分自身、あるいはチーム・組織として向かいたい方向や大切にしていることに、エンゲージ（従事）して行動に移していることだ。この要素では、「**大切なこと**」を言葉にする、言語化するというプロセスが重要である。組織としてのビジョンやミッション、またチームとしての仕事の意義・目標として言語化されることが大切である。これらの意義・目標と、一人一人の個人の大切なこと、向かいたい方向、やり続けたい行動のつながりを整えることで、困難があっても行動を促し、仕事に意味づけすることができる。
- (22) ③「**マインドフル**」に見わけるとは？ ここでは、「変えられるもの（たとえば、行動）」と「変えられないもの（たとえば、心）」を見分けることは、意外と自明ではなく、習得にはいくらかの訓練が必要である。仕事には、いくつもの「大切なこと」があるが、この瞬間、この状況では「どの大切なことを、いま大切にすると良いか」に意識的であることを、この③の要素は含む。マインドフルとは、「気づきに満ちている」状態、状況を客観的・俯瞰的に見ることができる状態だと、理解するとよい。これらの3つの柔軟性はバラバラに存在するのではなく、相互に影響を与えあっている。
- (23) **心理的柔軟性**①では、「**必要な困難に直面し、変えられないものを受け入れる**」とは、**困難な思考や感情をオープンに受け入れることである。そのためには、どうするか？ イヤな気持ちを、コントロールするのではなく受け入れる**。個人のプライベートと、チームのビジネス、いずれにせよ「イヤな気持ちをコントロール」によって引き起こされる問題への処方箋は、コントロールを諦め、受け入れることである。「**受け入れる**」とは、**ネガティブな思考・感情・感覚・記憶であつてもオープンに、そして自ら進んで、味わうこと**を言う。
- (24) **わかりやすく言えば？** 結局、何か条件が満たされれば、いつか苦痛などなく、イヤや気分が完全に追い出せてイイ気分でいられる、という幻想を捨てなければならない。「**人生には苦痛があることがノーマル**」だし、「**ビジネスでは、大変なことが起きるのがノーマル**」だということ、心底受け入れ、理解していくことが重要である。このように、ありもしない幻想（いつかずっとイイ気持ちでいられる）にしがみつくのではなく、地に足をつけ、前をむくために諦めること、そして「**受け入れ**」を始めることを「**創造的絶望**」と言う。
- (25) 「**受け入れ**」ができているときとは？ 思考を単に思考として、感情を単に感情として、感覚を単に感覚として、記憶を単に記憶として体験しようとする。それらを、人生に存在してほしくない感情、思考、記憶として遠ざけようとするのではなく、ただ共にあろうとする。実

際、そうした方が、ネガティブな思考や感情に支配されずにすむ。困難な思考や感情の体験があるとしても、**人生の全ての体験にYESと言えるかどうか**、である。

- (26) **トラブルが起きた時こそ、心理的安全性の4つの因子の一つ「②助け合い」因子がチームにあることが重要である。なぜか？** **トラブルが起きた時、「それはちょーどよかった」と、とりあえず唱えることをオススメする。** まずは、トラブルに際してあなた自身がこれを唱える。ゆくゆくはチームに共有して、チームみんなで唱える。そうすると、とんでもないトラブルでも、変えられないもの、つまりすでに起きてしまったトラブルや、トラブルに伴って出できた思考や感情と戦うのではなく、「受け入れる」ことがやりやすくなる。ここでは、犯人探しや、焦る気持ちに集中するのではなく、現実的な対処ができるようになる。
- (27) **心理的安全性には4つの因子「①話しやすい」「②助け合い」「③挑戦」「④新奇歓迎」があり、それぞれ「行動」の集積である。これらの行動がチームの中で多く見られるとき、そのチームは心理的に安全である。では、この理想の状態を目指すためには何が必要か？** それは自分たちのチームの中で、どのような形で行動が起こっているか、起こっていないかをよく観察し、「行動分析」を活用することである。そして、望ましい行動を増やし、望ましくない行動を減らす方法を考えることである。
- (28) **行動分析の、最も基本的かつ重要なフレームワークは何か？** それは、**「きっかけ⇒行動⇒みかえり」というフレームワークである。**これは、「きっかけ」によって、「行動」が起き、行動の後の「みかえり」が「行動」に影響を与える。つまり、人々の「行動」は「きっかけ」と「みかえり」によって制御されていると捉える。
- (29) **具体的例としては？** 夏の職場で冷房が効き、寒い。このままでは夏なのに風邪をひいてしまいそうだ。この「寒い」と感じたことが、「きっかけ」になる。そこで、穏やかな温度へ上げようと動く。ここでは、「ボタンを押す」が「行動」である。見れば温度は「18℃」であり、それを「28℃」へと穏やかな温度へと変わった。天井のエアコンから出てくる風も、少し温かな風へ変わった。この「温度表示が18℃⇒28℃へ変わる」「出てくる風が温かくなったと感じる」ことが「みかえり」である。
- (30) 「きっかけ」と「みかえり」が「行動」を制御している。行動の後に出現することで、次回、同じ行動をとる確率が「増えるみかえり」のことを何と言うか？ 「減るみかえり」のことを何と言うか？ 「増えるみかえり」のことを「好子(こうし)」、 「減るみかえり」のことを「嫌子(けんし)」と呼ぶ。実は、「行動の直後にみかえりがなくてはならない」というルールがある。正確には、行動の直後の「みかえり(好子、嫌子)」の影響の方が、中長期的な「みかえり」の影響よりも強い、という法則である。
- (31) **叱られることがあまり役に立たないように見えるのには、理由がある。なぜか？** 実は「嫌子」を使うことで、「行動をやめさせよう(弱化)とすること」は、あまり役に立たないことが研究によってわかった。「叱ること・怒ること、あるいは罰や恫喝という嫌子によって、行動を減らそう(弱化しよう)とすること」は、効果が疑わしい。
- (32) **これには3つの理由がある。その3つとは？** 一つ目は、嫌子出現による行動の弱化は、

一時的なものになりがちだからである。厳しい店長や課長がいる時は緊張感があるけれど、彼/彼女らが外出中はサボるという例である。二つ目は、叱られた側に不安・恐怖・怒りなどの、ネガティブな感情が生まれることである。不信感が生まれたり、攻撃性が増したりし、さらに怒った側も不愉快になるということが知られている。三つ目は、叱る強さを上げていかないと意味がなくなっていくということである。嫌子（怒る、罰する）には、徐々に慣れていくので、嫌子の強度を上げていかななくてはいけない。以上のことから、「嫌子を使うパターン」は基本的に避けることである。問題行動を減らしたい時は、問題行動の代わりとなる望ましい行動への「好子行動」が使えないか、まず検討してみる。

(33) 「きっかけ」と「みかえり」で行動が制御されている、というものの見方をとると、**個人攻撃の罠を避けることができる。どういうことか？** 個人攻撃とは、例えば、「あいつはやる気がない」と言った個人の内面を責めるようなことである。この表現をすると、あたかも「やる気」という、人々が持つべき何かを、言葉通り彼が持っていないように感じられる。しかし、実際には、「やる気」という言葉で指し示しているのは、彼が遅刻したとか、不十分な資料を提出したとか、具体的な複数の行動に対する「ラベルを張っている」だけである。**「個人攻撃の罠」の本質とは、結局、個人の内面（やる気、自信、性格、能力など）を責めたところで、解決・行動変容にはつながらないということである。**

(34) 「①話しやすさ」の行動分析では、何が大切か？ 「話しやすさ」に関連する行動が起きた直後、「相槌を打たなかったり、不十分な報告があるとつい問い詰めてしまう」といった、嫌子が出現するような反応を全面的にやめ、好子出現を目ざせばよい、ということになる。例えば、●部下から「トラブルが起きる」（きっかけ）→「上司に報告する」（行動）→「トラブルの報告に御礼を言われる」（みかえり）→「次回もトラブルの際にすぐに報告する」。●上司から「部下から報告を受ける。心理的安全な対応を思い出す」（きっかけ）→「まず報告に対して『迅速な報告ありがとう』とお礼を言う」（行動）→「心理的安全な対応ができた自分をほめる」（みかえり）、という流れになる。部下と上司のみかえりは、さらに行動の好子となっていく。

(35) 「②助け合い」の行動分析では、何が大切か？ 「助け合い」因子では、「助けてほしいのですが」「すみません、今トラブルの連絡があつて」といった、相談するという行動の「きっかけ」づくりを重視することがより役立つ。①「シンプルに『聞く』という行動をとる」一助けを求める行動を促すために、最初にあなたができることは、相手が助けを求める「きっかけ」になりうる質問をすることだ。「どう？」「困っていることある？」「ちょっとでも気になっていることがあったら、聞いてね」などである。②「『相談・報告してほしい』と伝える」一トラブルの報告や相談をしようとしなないメンバーの中には、自分で解決しなければ、という信念を持っている人たちがいる。その場合は、「ともに問題に取り組み解決するために、報告・相談をしてほしい」と率直に期待を伝えることである。③「『なぜ』『どうして』の代わりに『なに』『どこ』を一実には「なぜ？」「どうして？」という言葉は細心の注意を払って使うべき言葉である。これは、多くの人にとって「なぜ？」と聞かれる文脈ではネガティブなものが多いか

らである。成功には理由を聞かず、失敗に理由を聞くという文脈があり、そのような意識をもっているわたしたちは「なぜ? どうして?」と聞かれると、萎縮してしまい、「自分を守るモード」で発話してしまう。そこで、「なぜ」の代わりに、「なに」「どこ」を使うとうまく行くことが多い。「なぜ、そうなの?」と聞く代わりに、「どこで、なにが起きたのか教えてもらえますか?」「なぜ失敗したのだろう?」と聞く代わりに、「営業プロセスのどこを改善すると、打率があがりそうですか?」というように。聞き手一つで、メンバーは自分が罰せられている、責められているような感覚を持つ。

- (36) **③挑戦の行動分析では、何が大切か?** 多くの組織では、「挑戦する」ことは、いまだ日常的な「行動」ではないであろう。そのため「②助け合い」と同じく、「きっかけ」づくりを重視することが、より役立つ。①「挑戦を歓迎することを率直に伝える」—「挑戦」を促進するためのよい「きっかけ」として、はじめに導入したいのは、「挑戦を歓迎する」ことを率直に伝えることである。「失敗しても、そこから学ぼう!」という宣言をすることで、挑戦の促進を試してみるとよい。②「範囲を限定し、工夫・改善を依頼する」—「何でもいいから面白いアイデア」を募ると、逆にアイデアは集まらない。アイデアは制限の中で生まれることが多いからだ。では、どんな制約・制限を課すか? 顧客の不平や不満、悩みや課題「顧客の負」を探し、それをなんとかできないかを考える。

- (37) **「④新奇歓迎」の行動分析では、何が大切か?** 「新奇歓迎」には、「個性や自分らしさを発揮する側」と「それら個性・らしさを歓迎する側」に分けられる。個性・自分らしさを発揮する側の行動は、「自分なりのものの見方・見解を共有する、強みを活かす、得意な分野を引き取り、弱い分野の仕事を委任する、自分が何を大切にしているかを共有する」などが挙げられる。一方で、組織・チームのなかで個性の発揮を歓迎する側の行動は、「同質を求めず違いを歓迎する、包摂（インクルージョン）する、個性・らしさに応じた最適配置・役割決め、さまざまな視点・ものの視方を歓迎する」などである。①率直に個性を発揮することを促す—チームでぜひ自分自身の強みを発揮して欲しいし、チームメンバーの感情や仕事への経緯は忘れず、けれどあなたらしく働いてほしい、と伝えることができる。②「価値づけされた行動」を見抜いて、最適配置する—価値づけされた行動とは、仕事そのものが楽しく、行動が続くというような時、もっと言えば「やりたくてやっている」というような時ではないか。例えば、釣りが好きな人というのは、釣りという行動自体から得られる楽しさ、みかえりを、釣り人たちは得ている。価値づけされた行動は、やるべき行動ではなく「打ち込む」「その領域では、困難や逆境があっても、行動をとり続けられる」というイメージである。

- (38) **「チームに心理的安全性をもたらす心理的柔軟なリーダーはあなたである」の認識から、今、チームに心理的安全性が足りないとしたら、まず、あなたは率先して行動を変えて欲しい。どのようなアイデアで行動していくか? それは「感謝」から始める。**感謝を伝える3つのステップとは、ステップ①「いつ、どんな時に（状況）、誰が（個人やチーム）、何をしてくれたのか」出来事自体を思い出す。ステップ②「あなたが素晴らしい」ではなく、「私が助かった」という自分を主語にしたメッセージ（I message）で、感情の伝え方を考える。自分がいかに

助かったかを掘り下げることが「理由をつける」ことになる。 ステップ③「実際に伝える」 (チャット、メール、ビデオ会議、対面など) である。感謝は行動分析の立場から言ってもシンプルで強力な「みかえり」である。何か指摘された時、反論するのではなく、「ありがとう」と、まずは一言伝えるだけでも、発言や意見が活性化することすらある。

- (39) **「話しかける」とは？** 日立製作所フェローの矢野和男先生の知見では、心理的安全性の高いチームは、「5分から10分程度の短い会話の頻度が多い」「週次の1時間の会議は、(毎日) 5分の会話の代わりにはならない」ことが知られている。
- (40) **上司と部下、1対1で個別に対話することを1on1と言う。メンバーに対して、1対1で聞くのは、次の3点である。その3点とは？** ①良いニュースは何ですか？ ②悪いニュースは何ですか？ ③いま、不安や不満なことがありますか？ ここでは②と③を言ってくれた時の対応が重要である。では、自分でもすぐに解決できないような、困ったニュースが報告されたらどうしたらいいか？ それは「メンバーと目線を合わせる」ことである。もっと言えば、「メンバーと一緒に困る」のである。 叱ったり、問い詰めたり、逃げたりするのではなく、「それは困ったね、どうしようか。一緒に謝りにいこうか？」のように一緒に困るのである。
- (41) **「心理的安全性」を、真正面からチームに導入するときにはどんな方法があるか？** ●「朝礼や会議の場で『心理的安全宣言』をする」である。 カルビーの武田雅子さんの事例では、「この場所は、安全な場所です。どんな意見やアイデアを言ってもいい場です。失敗やトラブルの報告があれば、それを叱る場ではなく、どうするか前向きな検討をする場です。この場の安全性は、私が担保します。」と、会議の冒頭で毎回宣言したと言う。朝礼や会議の場の冒頭での宣言をしばらく続けると、心理的安全性を壊すような発言がでると、参加メンバーから「ここは心理的安全性な場なんだから・・・」と突っ込みが入ることで、徐々に組織・チームに浸透していった。口頭で宣言するだけでなく、アジェンダのフォーマットなどに4つの因子を記載してもよい。
- (42) **もう一つは、「環境を整える」である。具体的には？** 会議室に「心理的安全性4つの因子」のポスターを貼って、会議の最中、そこに立ち戻って心理的安全性なディスカッションを活かしているチームもある。 4つの因子をもっと噛み砕いて、「意見を言っても大丈夫 (①話しやすさ)」、「質問しても大丈夫 (②助け合い)」、「失敗・間違いを認めても大丈夫 (③挑戦)」、「自分らしくして大丈夫 (④新奇歓迎)」と書かれたポスターを貼ってみてもよい。