

北風と太陽の科学 叱ると人は動かなくなる

人は、責められて動くのではなく、
受け止められて動き出す。

同じ人が、
こんなにも変わる。
きっかけは
言葉かもしれない。

責められると、
心は閉ざされる。
人は動けなくなる。

受け止められると、
人は動き出す。
本来の力が
花ひらいていく。

01

現象

一度の叱責で、
チーム全体が黙る。



02

既存の説明

心理的安全性の欠如
として説明されてきた。



03

DSで読み直す

一度の叱責は、
みんなの予測を変える。



04

現場での現れ方

叱るか、支えるかで
チームの動きは
大きく変わる。



05

次の一步

伝わる言葉で、
よりよい未来を
つくっていく。



01 | 現象

一度の叱責で、チーム全体が黙る。

見えない沈黙こそ、
組織のリスクである。

1 |

現場で、ヒヤリハットを
報告した部下が、上司から
強く叱責された。



2 |

その翌週から、
同じチームの誰からも
報告が上がらなくなった。



叱られたのは一人。
でも、黙ったのはチーム全体でした。

02 | 既存の説明

People,
Work and
A Better
Tomorrow

組織論では、これは心理的安全性の欠如として説明されてきました。

伝わる言葉が、
未来をつくる。

From Blame to Better



発言や報告をしても罰せられない、という安心感がないと、人は声を上げなくなる。



これは正しい説明だが、一度の叱責で全員が黙る理由までは十分ではない。



重要なのは、その場の全員の予測が書き換わること。

03 | DSで読み直す

伝わる言葉が、
未来をつくる。

From Blame to Better

一度の叱責は、その場にいた全員の『報告しても大丈夫か』
という予測を書き換えます。

叱責される
(本人)



見ている
(同僚たち)



チームが静かになる
(全員の行動が変わる)



01 本人の変化



報告が、評価や居場所を
脅かす経験として記録される。

02 同僚の変化



『自分も同じように扱われる』
という予測を、その場で学習する。

03 予測の書き換え



一度の叱責が、その場にいた
全員の行動予測を変えてしまう。



北風 (叱責)

その場では止まるが、
次の声を消してしまう。



太陽 (受け止め)

「知らせても大丈夫だ」
という予測を残す。

同じ出来事でも、未来は変えられる。

04 | 現場での現れ方

叱るか、支えるかで
チームの動きは大きく変わる。

同じ出来事でも、受け止められ方によって、人の行動は変わります。
ここでは、さまざまな現場で見られる具体的な現れ方を紹介します。



建設・製造

安全報告の減少は、
「安全になった証拠」ではなく
「言えなくなった証拠」である
ことが多い。



サービス業

クレームやミスの報告を
頭ごなしに叱ると、次からは
隠されるか、報告自体が減る。



医療

インシデントレポートは、
罰ではなく改善のために
使われると理解されて初めて
増える。

05 | 次の一步

伝わる言葉で、
よりよい未来をつくっていく。

現状を知り、一人ひとりができることから始めることで、組織は少しずつ変わっていきます。



個人

報告や指摘を受けたとき、
最初の一言を評価ではなく
確認の言葉にする。



管理職

悪い知らせを受けた
自分の反応を、あとから
振り返る習慣を持つ。



組織

報告件数ではなく、
報告の後に何を变えたかを
評価の対象にする。

声が集まる場所に、よりよい未来が育つ。

