



大島グループハラスメント防止 全社員研修
応用編

グループのハラスメント防止対策と
職場の心理的安全性 について

第2回 心理的安全性と心理的柔軟性

※株式会社ZENTech「心理的安全性認定マネジメント講座」

を引用しています。資料の引用は、マネジメント講座受講者に対して、
出典を明示したうえで使用することが認められています。



心理的安全性（おさらい）

（ZENTech定義）

- 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。

健全に意見を戦わせる、とは、対人関係のリスクなしで、

- 地位や経験に関わらず、誰もが率直な意見・素朴な疑問を言うことができる。
- メンバー同士が、不都合な真実でも共有し、意見を言い合い、疑問を確認できる。 （行動にフォーカスしています）

心理的安全性を創る「4つのフォーカス・ポイント」

ZENTechが、日本企業30,000 人を計測

心理的安全性をつくる「4つの因子」

話 助 挑 新

話す、聴く、
雑談する、
報告する、報告したことを褒める、
不都合な真実を歓迎する

1 話しやすさ
「何を言っても大丈夫」



2 助け合い
「困った時はお互い様」



相談する、相談にのる、ピンチをチャンスに、個人の成果よりもチームの成果、解決のためのアイデアを広く募る

挑戦する、
機会を掴む、
挑戦を褒める
・歓迎する・機会を作る・与える、
失敗を歓迎する、
常識を疑う

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」



個性を発揮、
個性を歓迎、
月並みを拒否、
世の中・顧客の変化に直面する

心理的安全性に対する誤解＝ヌルい職場？

心理的安全性×仕事の基準（妥協点、要求水準）

		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

心理的安全性を向上させる要素＝心理的柔軟性

(ZENTechと慶応大学システムデザインマネジメント研修所の研究結果)

- リーダー・メンバーの心理的柔軟性の向上は、
チームの心理的安全性を向上させる。
- 特にリーダーの心理的柔軟性による
心理的安全性への影響は大きい。
- リーダーが心理的柔軟だと、チームの学習が大きく促進される。

心理的柔軟性とは・・・一人ひとりの能力・スキル

心理的柔軟性とは ～定義

心理的柔軟性とは、

「今、自分が行っていることに集中して取り組み、
自分の思考・感情をフラットに観て、
自分の価値観に従って行動をとる能力」と定義。

–ネバダ大学心理学部スティーブン・ヘイズ教授、

ACT（アクセプタンス&コミットメント・セラピー）の中で提唱

心理的柔軟性とは ～定義

—ZENTech流

心理的柔軟性とは心のしなやかさ。

しなやかであるとは、

正論ではなく「**役に立つ**」ことを重視すること。

心理的柔軟性①～「正論」よりも「役に立つこと」の例

正しいことを言っても
アイデアや工夫が出るわけではない

今月の目標未達じゃん
どーすんの、これ??



めちゃくちゃいい
アイデア思いつきました!

って、ならないですよね。

40

心理的柔軟性①～正論より「役に立つこと」の例

メンバーから上司



上司が打ちやすいボールを挙げ
歩み寄った方が、お互い仕事が捗る

30分カレンダー抑えておきました
そこで決めて頂けるように
整理して準備しておきますね

助かる！
ありがとう！

ご確認頂きたい
重要なポイントだけ
ハイライトしておきました

心理的柔軟性①～「役に立つ行動」にフォーカス

(上司が)
危機感を持って！

危機感を持った時、**とってほしい**
「行動カテゴリ」があるはず

競合の調査を
してみました～

たたき台ですが
3案あります！

ヒアリング
してきました！

(部下)
「うちの会社ヤバい？
転職？副業？」などと、
心の中のキーワードに
捉われるのではなく、



「役に立つ」=「行動」に集中

「役に立つ」とは、
「心の中のキーワード、
主観的な言葉、性格」

やる気、主体的、自律的、自信、危機感、
配慮、当事者意識、信頼、責任感、
等々…

(これらは共通理解があって初めて伝わる)

にフォーカスするのではなく、
具体的にとれる「行動」にフォーカスする。

心理的柔軟性② ～行動分析を活用する

行動分析とは、「なぜそんな行動をとるのか？」について規則性を見つけ出す心理学

[【図解】行動分析学で行動原理を紐解いてみた | CANVAS \(キャンバス\) \(d2cr.co.jp\)](#)

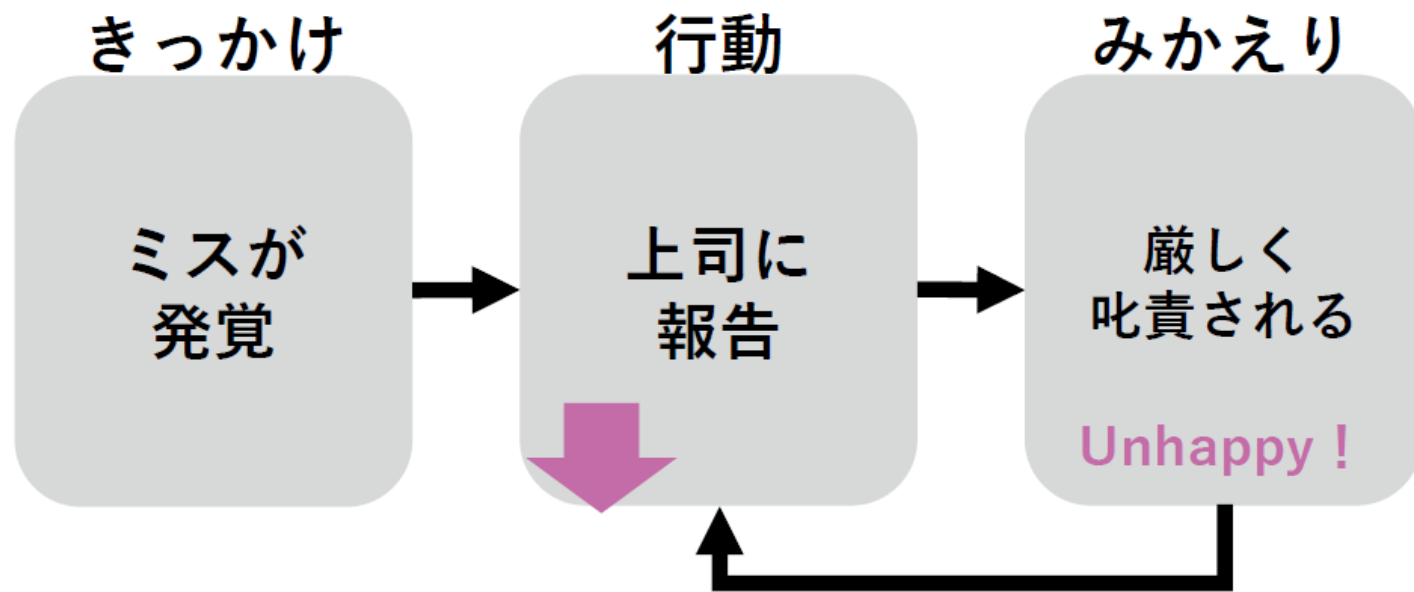
※行動分析を学んでいる方は、「違う」と思うかもしれませんが、簡単に説明するためにここではご容赦ください。

行動は、きっかけと見返りによって制御される。

「きっかけ-行動-見返り」のフレークワークを活用して、望む行動を増やす。

心理的柔軟性②～

「きっかけ-行動-見返り」のフレームで考える



行動はきっかけ、見返りによって制御される。
行動の直後に「好ましくない見返り」があると、
直前の行動が減る。

ミスが減るのではなく、「報告が減る(ミスを隠すようになる)」

相手が望む行動をとって
くれないとき、

Unhappyな見返りを
与えていないか？

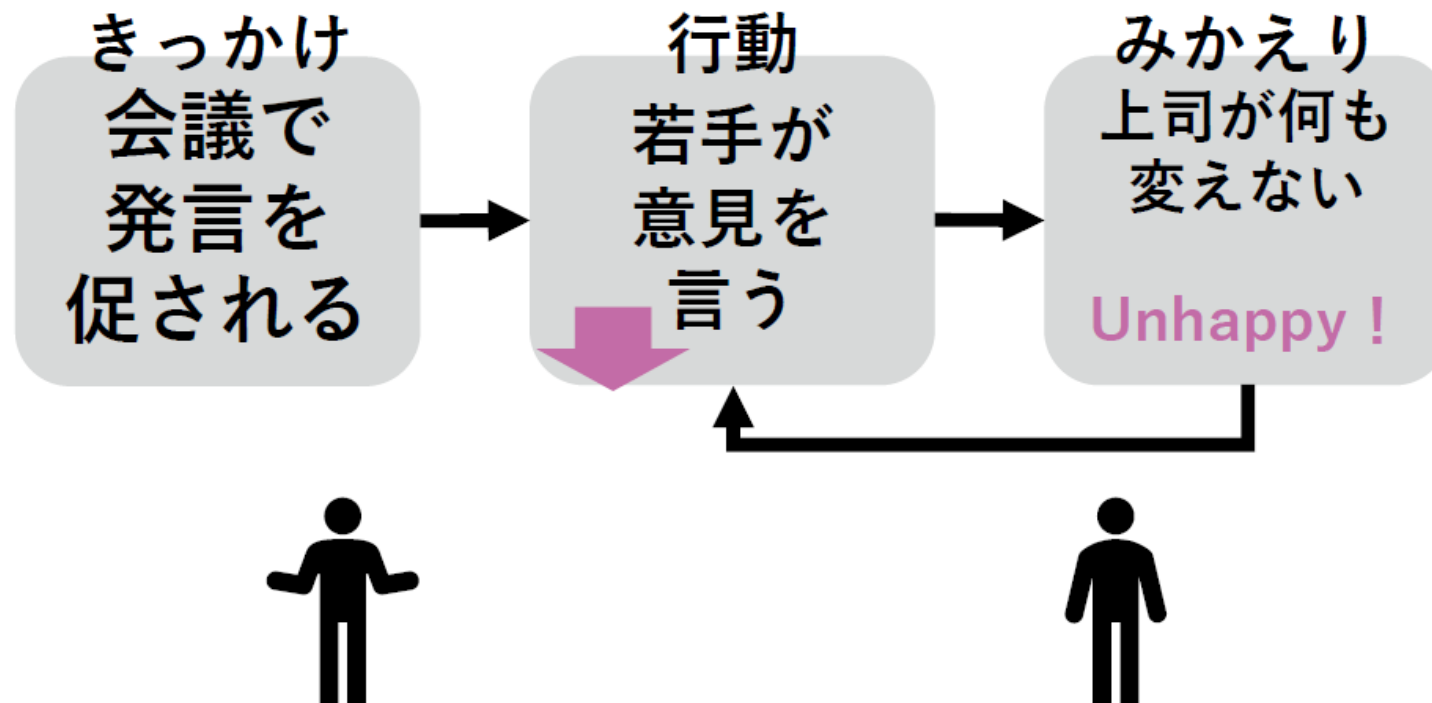
自分自身の行動を分析
してみましょう。

自分も問題の一部であるという認識

「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？」



ここまでを通して(グループでよく見られる)ハラスメントの問題を考える

行為者にハラスメントの自覚がない。
そんなつもりじゃなかった…

(基礎編)「かりてきたねこ」を意識。➡自分の行動をマインドフルネスに見分ける。気づいた時点で謝罪、行動を改めることができる。気付けない場合、周りが注意・フォローしてあげる。
(心理的柔軟性・マインドフルネス/正論よりも役に立つ行動にフォーカス)

育てるつもりで…、
期待していたから…、
厳く接した

・上司の「期待」を部下と共有。(心理的安全性・率直に意見疑問を言い合う)
・「自覚を持って」「期待してるのに、なぜ期待通りにしないのか!？」等、抽象的なワードや「正論」で詰めるのではなく、部下に対して「役に立つこと」を実践する。(心理的柔軟性・正論よりも役に立つ行動にフォーカス)

どこまでが指導で、
どこからがハラスメントか、わからない。

線引きを探しても答えはでない。
自分が相手に望むことは何か、どうすれば効果的に得られるか。
(心理的柔軟性の)「正論よりも、役に立つこと」、「きっかけ-行動-見返り」フレームワークで考える。考えてもわからなかったら、率直に相手に聞いてみる。「私、あなたの役に立ちたいんだけど、どうしたらいい？」 (心理的安全性・率直に意見疑問を言い合う)

まとめ～ハラスメント0を目指して

ハラスメントを起こさないことがなにより大切です

- ハラスメントは起きてしまうと、その解決や対応に多大な労力を使います。
- ハラスメントを受けた人は、傷つき、回復に時間を要します。
- ハラスメント行為者の中にも、自覚がないために自分がしたことにショックを受けている人もいます。
- ハラスメントになる前に、周りが注意してあげることは、役に立つ行動です。
- ハラスメントにつながりそうなことがあれば、一人で悩まないで誰かに相談してください。

お一人おひとりが心理的安全性を高める行動を

大島グループのハラスメント防止対策は、グループ社員皆様の意識と、各社相談窓口担当者や責任者の貢献により、より良いものとなっていています。職場の改善のために疑問や相談など、声を上げてください。チームの心理的安全性は、お一人おひとりの心理的柔軟性にかかっています。働きやすい職場づくりに力を貸してください。

= 大島グループ ハラスメント防止研修は終了です。 =

■研修後、アンケートにお答えください。

来年度の研修の参考に致します。ご協力をお願いいたします。
なお、アンケート回答数をもって受講実績と致します。

■ハラスメント相談 ～一人で悩まずにご相談ください。

各社の相談窓口、

又は、

大島グループ LINE窓口



までお寄せください。LINE登録時には、お名前・所属会社名をお伝えください。

ご清聴ありがとうございました。

心理的柔軟性を構成する3つの要素

リーダーシップとしての心理的柔軟性には 3つの要素がある

① 必要な困難に直面し、
変えられないものを受け入れる

行動を起こす際の
心理的な抵抗、いわば
ブレーキを外す。

オープンでいること。

② 大切なことへ向かい、
変えられるものに取り組む

大切なものや意義を明確に
言語化することで、
行動を起こす際の
推進力を生み出す

エンゲージしていること

③ それらを
マインドフルに見分ける

…役に立っているか
どうか気づく

集中していること

[1] Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (2009). *Acceptance and commitment therapy*. Washington, DC: American Psychological Association.
[2] Harris, R. (2019). *ACT made simple: An easy-to-read primer on acceptance and commitment therapy*. New Harbinger Publications.