

まえがき

ハラスメントを防止するには、研修が効果的です。

研修は、弁護士、社会保険労務士、カウンセラー、コンサルタントなど、外部講師に依頼する方法があります。経営者向け講習や相談担当者研修は、外部講師でないと難しいかもしれません。

しかし、管理職研修や一般社員研修は、各事業所内の人事担当者、総務担当者などが研修を行ったほうが、会社にとって大きなメリットがあります。

「教える立場」になった経験のある方ならわかると思いますが、教えるためには、かなりの勉強をしなければなりません。そのプロセスで自分に力が付いていったと感じたことのある方は多いのではないのでしょうか。

社内のハラスメントを防止していくためには、会社として力を付けることが重要です。それには、まず人事・総務担当者が力を付けることです。

ハラスメント研修を担当すると、勉強せざるを得なくなり、ハラスメントについての理解が深まります。これが、後々、ハラスメント問題が発生したときに、適切な対応を生む基盤となります。ハラスメントについて深く理解している人が対応すれば、適切な対応につながるはずです。

受講した管理職や一般社員は、知識が増えますし、教える側の研修担当者も知識や理解が深まり、判断力が高まっていきます。

筆者は、これまで多数の研修をさせていただきましたが、難しい質問を受けて答えられなかったりするたびに、いろいろな気づきがあり、非常に勉強になりました。恥をかかないようにしたいと思う

と、もっと勉強せざるを得なくなります。教える難しさを実感する過程で、ハラスメントに対する理解が深まったような気がします。

研修担当者には、そういった大きなメリットがあります。そのメリットを外部の人に与えてしまうのは、もったいないのではないのでしょうか。

筆者の知り合いで、ハラスメントのことなど、ほとんど知らなかった会社員の人が、社内ハラスメント研修担当者にさせられ、かなりの勉強をしていました。最初は苦勞したと思いますが、勉強してどんどん詳しくなっていました。会社にとって心強い限りです。

人事総務担当者だけでなく、できれば、各現場の人にもハラスメント研修を担当してもらうのがよいでしょう。10人、20人を相手に教える立場になってみると、勉強せざるを得なくなります。原稿を練り、繰り返し練習するはずですから、1つひとつの言葉の意味についても理解が深まっていきます。各部門の人の理解が深まれば、組織全体で大きな効果があるはずです。

ハラスメントというのは、「人とどう接するか」、「人とどうコミュニケーションをとるか」という『ピープル・マネジメント』の非常にベーシックな部分と関連しています。筆者の実感ですが、勉強してまったく損のない分野です。おそらく経営者や管理職の方ほど、学びの多い分野だと思います。

失敗を恐れずに、ぜひ、多くの方にハラスメント研修を担当していただければと思っています。

研修を担当される方々のご参考になればと思い、本書を執筆しました。

令和2年5月

加藤 貴之

目 次

第 1 章 研修はシンプルに考える

- ▣ 2 つの内容だけで、ハラスメント研修はできる 2
- ▣ 研修は「判断力」と「対応力」を高めて
もらうもの 8
- ▣ 研修で大切な「リテンション」と
「トランスファー」 12
- ▣ 職場に合わせて「カスタマイズ」する 14
- ▣ 研修の目的は「備えること」 18
- ▣ たった 2 つのことを再確認する 20

第 2 章 研修の準備をする

- ▣ 研修時間の目安はどのくらい? 24
- ▣ 研修会場のレイアウトは? 26
- ▣ 10 分ごとのモジュールをつくる 28
- ▣ 練習は声に出すのは数回、あとは頭の中でやる 30
- ▣ レジюме・配付資料はどんなものにする? 32
- ▣ どんなスライドがよいか? 34
- ▣ 質問にどう備えておくか? 36
- ▣ 受講者のニーズを探ることも重要な準備 38
- ▣ 「ブリーフィング」という方法でもよい 42

▣ ウェブ研修という方法もある	44
▣ どんな情報源から情報を集めればよい？	48

第 3 章 法律と指針を確認しておく

▣ 4 つのハラスメントの法律を確認しておく	52
▣ 4 つの指針について知っておく	58
▣ 4 つの指針における各ハラスメントの 「定義」は？	64
▣ 4 つの指針でわかるハラスメントの全体構造	66
▣ 指針で求められている措置は 10 項目又は 11 項目	70
▣ 4 つの指針の相談後の対応の違いを比較する	76

第 4 章 ハラスメントの全体像を把握する

▣ ハラスメントは、一方的な言動で起こる	80
▣ パワーハラスメントとは何か？	84
▣ 「オセロ」のようなイメージ	88
▣ 「置き換えテスト」を使って判断する	90
▣ パワハラによって生じるダメージとは？	92
▣ 「厚労省の企業名公表」より怖い 「SNS の企業名公表」	94

▣ パワハラが起こると「情報」が上がって こなくなる	96
▣ パワハラはものを言えない職場で起こりやすい	102
▣ パワハラ対策の管理職にとってのメリットは？	104
▣ 「より良いマネジメント」を考えるだけでよい	106
▣ パワハラ対策の全体像と相場観をつかんでおく	108
▣ 「パワハラトライアングル」を 意識した研修デザインも	118
▣ 社内ルールの確認は研修に必ず入れる	120
▣ 「監督責任」の研修がパワハラ防止のカギを握る	124
▣ セクシュアルハラスメントとは何か？	128
▣ マタニティハラスメントとは何か？	132
▣ 「配慮」とは、何をすればよいのか？	136
▣ シンプルな防止策は、「相手の話を聞くこと」	140

第5章 対応法メニューを選ぶ

対応編

▣ ハラスメントを受けたら？…相談する	144
▣ ハラスメントを受けたら？…距離をとる	145
▣ 同僚として相談を受けたら？	146
▣ 上司として相談を受けたら？	147
▣ ハラスメントを目撃したら？	148
▣ ハラスメントをしてしまったと思ったら？	149
▣ 部下のハラスメントに気付いたら？	150

コミュニケーション編

- ▣「短いコミュニケーション」を増やす…………… 151
- ▣双方向のコミュニケーションにする…………… 152
- ▣「さん付け」で名前を呼ぶ…………… 153
- ▣叱る前に「予告」をしておく…………… 154
- ▣叱る目的をはっきりさせる…………… 155
- ▣「ねぎらい」の言葉を増やす…………… 156
- ▣フェイルセーフ状態をつくっておく…………… 157
- ▣「ワン・オン・ワン・ミーティング」をする…………… 158
- ▣「プッシュ型」から「プル型」へ…………… 159
- ▣「3秒間の沈黙」をつくる…………… 160
- ▣「インターチェンジ」を増やす…………… 161
- ▣部下等からリスク情報を早めに伝える…………… 162
- ▣部下等からハウレンソウの「相談」を使う…………… 163
- ▣部下等から上司や先輩に話しかける…………… 164

指導編

- ▣家を建てるためにレンガを積み…………… 165
- ▣結果が出るまでの「タイムラグ」を見込んでおく…………… 166
- ▣結果が出ない人には、プロセスの改善にフォーカスする…………… 167
- ▣アドバイスをしてくれる人を持つ…………… 168

判断編

- ▣「他の人だったら…？」と考える…………… 169
- ▣「自分だったら…？」と考える…………… 170
- ▣「より良いマネジメントはないか？」と考える…………… 171

第 6 章

研修用ツールを作り、 ワークを取り入れる

- ▣ 就業規則から「テスト」を作る 174
- ▣ 4 つの指針から「テスト」を作る 180
- ▣ アンケート結果を「クイズ」にする 184
- ▣ その場で「クイズ+実態調査」をする 186
- ▣ 研修用ビデオを使って、ディスカッション 188
- ▣ 「簡易チェックリスト」を用意しておく 194

第 7 章

研修デザインの参考例

- ▣ 研修の組立て方は、最小から増やしていく 204
- ▣ 相手に合わせて 2 つの内容を配分する 206
- ▣ パワハラ、セクハラ、マタハラのどれに
ウエイトを置くか 208
- ▣ 10 分単位のモジュールを作っておいて
組み立てる 210

- 資 料 219

第 1 章

研修は シンプルに考える



〈本章のねらい〉

ハラスメント研修は、難しそうに思えるかもしれませんが、基本的にはシンプルです。できるだけ単純化して考え、そこから肉付けをしていくと、研修をしやすくなります。基本となる要素は、2つだけ。職場に合った形にするためにカスタマイズする場合は、プラス2の要素を考慮しましょう。



2つの内容だけで、ハラスメント 研修はできる

研修を担当することになったときには、「自分にできるだろうか」と不安な気持ちになるかもしれません。不安を減らすために大切なことは、研修について難しく考えすぎないことです。

ハラスメント研修は、

■伝えることは2つだけ

- 1 ハラスメントとは何か？
- 2 どう対応すればよいか？

■時間は自由（10分でもよいし、3時間でもよい）

■誰でもできる（少なくともやってみる価値はある）

細かい内容にとらわれると、準備に時間がかかりすぎて、素早い実行ができなくなってしまいます。また、形にこだわりすぎると、本質を見失ってしまうことがあります。

不格好でも、不十分な内容でもよいですから、一歩前に進めることが重要です。

「完璧な研修を1回して、それで研修は完了」というやり方よりも、「不十分な研修かもしれないけど、今後、何度もやっていこう。毎回、少しずつ向上させていこう」と考えたほうが担当者として、気が楽になるのではないのでしょうか。

効果の面でも、1回限りの完璧な研修で終わってしまうよりも、研修を重ねて、繰り返しメッセージを伝え続けたほうが、浸透する可能性が高まります。

複数回の研修をする場合、外部の講師に頼むと、かなりコストがかかってしまいますが、内部研修であれば、繰り返しやっても、あまりコストはかからないはずです（「時間」をコストと捉えるなら、「時間コスト」はかかりますが）。

「まえがき」でも述べましたが、教える立場になると、勉強せざるを得なくなります。教えてもらう側よりも、はるかに多くの勉強をするはずです。それによって、理解が深まり、判断力が付いていきます。

人事担当者や職場のリーダーが研修担当者になれば、ハラスメントに対する理解が深まり、その分だけ、適切な対応力、解決力が高まっていきます。そういう人が1人でも増えていくことが会社全体の力を高めます。

難しく考えず、自己流でもよいですから、研修をやっていきましょう。持ち回りで研修を担当するなどして、多くの人が研修を担当することになれば、会社全体の状況が少しずつ良い方向に変化していくはずです。

まず、次ページの2つの質問に回答してみてください。

この2つの質問に答えることができれば、それだけで研修は可能です。

ハラスメント研修のベースとなるものであり、最も重要な要素です。

次の2つの質問をされたら、あなたならどう答えますか。

1 ハラスメントとは、何ですか？

2 どう対応すればよいですか？

「ハラスメントとは、何ですか？」という問いには、いろいろな答え方ができますので、自分なりの答え方を考えてみてください。

「ハラスメントとは、人権を侵害する行為です」

「パワハラとは、優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、その雇用する労働者の就業環境が害されること、です」

という答え方もあるでしょう。

大切なことは、人に教える視点を忘れないこと。説明したことについて、受講者から質問されたら、答えることができればいいけません。

「ハラスメントは、人権を侵害する行為」

と説明するのであれば、

「人権って、何ですか？」

と聞かれたときに、答えなければなりません。「人権」について定義できないのに、「人権を侵害する行為」と説明しても、相手は納得してくれません。教えるためには、1つひとつ深く考えておくことが必要です。だからこそ、「借りてきた言葉」ではなく、できるだけ自分の言葉を使って考えて、伝えることが重要になります。

法律上の定義に従って、

「パワハラは、優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、その雇用する労働者の就業環境が害されること」

と説明するのであれば、

「優越的な関係って、何ですか？」

「業務上必要かつ相当な範囲って、どういう意味ですか？」

と質問されたときに、答えられるようにしておくことが必要です。

2番目の「どう対応すればよいですか?」という質問についても、自分が答えたことに対して、「もう少し詳しく説明してください」「具体的にどういうことをすればよいのですか?」と聞かれたときに、答えられるようにしておくことが重要です。

4ページの2つの質問について、想定問答集を作って、それに答えられるかどうか。深く突っ込まれても答えられるか。教える立場の人には、そういった観点からの点検が必要です。

もし、うまく答えられないのであれば、伝え方を再検討したほうがよいでしょう。法律用語をそのまま使うよりも、自分なりの言葉に変えてしまったほうが、伝えやすくなります。

法律用語を使わなくても、会社を思う気持ち、社員を思う気持ちを反映した自分なりの言葉にしたほうが、「熱い気持ちが伝わってきた。この問題に取り組まなければいけない」と思ってもらえる可能性が高まります。

筆者の場合は、熱い思いを伝えるやり方ではなく、シンプル化することに力を入れています。

「ハラスメントとは何か?」

……一方的な言動

「どう対応すればよいか?」

……双方向のコミュニケーションにする

と捉えています。

これに肉付けをすることで、だいたいのハラスメント研修は設計できています。

相手から一方的な言動をされると、誰でも不快に感じます。それは、自分が尊重されていないと感じるからです。一方的な状態が続くと、不快な感情が蓄積されていき、そこに暴言などがあると、「ハ

ラスメントをされているのではないか」「いじめられているのではないか」と感じる人も出てきます。

それでも我慢する人は少なくありませんが、我慢の限度を超えれば、トラブル（ハラスメントの訴えなど）になります。一方的な状況をやめない限り、トラブルの種は燃り続けます（第4章参照）。

「どう対応したらよいか」ということについては、コミュニケーションにフォーカスしています。

ハラスメントの多くは、価値観を押し付けたり、考えを押し付けたりするコミュニケーションがとられています。そうした一方的なコミュニケーションを双方向の形にしていくことが、ハラスメントのリスクを減らします。

仕事においては、上司が部下に「どうしてもやってくれ」と言わざるを得ない場面も出てきます。その場面で一方的になるのはやむを得ませんが、別の場面では、部下の話をよく聴いたりして双方向性を保っておくことが重要です。トータルとして双方向的であれば、ハラスメントとは思われにくくなります。

単純化して言えば、「1→2」。ワンウェイ・コミュニケーションをツーウェイ・コミュニケーションにすることが、ハラスメント防止につながると捉えています。

あくまでも筆者の例であり、どのような定義付けも自由です。想定問答に答えなければなりませんから、法令上の定義を使う場合でも、自分の言葉で説明できるようにしておくことが重要です。



研修は「判断力」と「対応力」を高めてもらうもの

前項では、2つの質問について考えていただきました。

- ① ハラスメントとは何か？
- ② どう対応すればよいか？

この2つを明確にしておくだけで、ハラスメント研修は可能になります。

少し理論的な説明をしますと、研修というのは、「教育訓練」と呼ばれることもあり、「教育 (education)」と「訓練 (training)」に分けられます。

「教育」というのは、簡単に言えば、全体像を知ることです。全体像を知ると、「防止対策をとらなければ何が起こるか」を予測できるようになります。

全体像がわかり、必要性についての理解ができて「やったほうが良さそうだ」と思えば、対策は進んでいきます。

ただし、内容を理解できても、具体的に何をしてよいかがわからなければ、実効性が高まりません。

「訓練」は、スキルを高めて、実際に対応できるようにすることです。

海外では、医学の例が用いられています。医学生は、「教育」によって、体と心の全体についての知識を学びます。体の各部位はつながっていますから、それぞれが影響し合っています。全体像を把

著者略歴

加藤 貴之〔かとう・たかゆき〕

1962年生。早稲田大学卒。(株)ぎょうせい入社後、米経済誌『フォーブス』日本版編集部勤務。96年に退職し、情報サイト「ストレスケア・コム」設立。日本産業カウンセリングセンターコンサルタントを経て、2000年から(株)メンティグループ代表取締役コンサルタント。「組織コミュニケーション」の観点から企業・官公庁のパワハラ対策に携わり、1万人を超える人にパワハラ研修を行う。人事・総務担当者、社会保険労務士向けの研修も行っている。

著書：『上司が萎縮しないパワハラ対策』（日本法令）、『ストレス解消ハンドブック』（PHP 研究所） 監修ビデオ：『メンタルケアの聞く技術』『セクハラ相談 加害者ヒアリングの進め方』（以上、日本経済新聞出版社）、『メンタルヘルスケア実践のポイント』（PHP 研究所）。