

チームリーダー研修

エンゲージメント向上の マネジメント

—— 指導用マニュアル

REFERENCE

L26_01



INSTRUCTOR GUIDE SERIES

エンゲージメント向上のマネジメント

•～「やらされ感」から「やりがい」へ
チームの力を引き出すリーダーの関わり方～

対象：新任チームリーダー・主任クラス

研修時間：3時間

1 / 30

【開始前の準備 / 所要5分】

- 受講者を4～5名のグループに分けておく（可能であれば、異なる部署・チーム規模のリーダーが混ざるように編成する）
- A4用紙とペンを各テーブルに配布
- ワークシートを人数分印刷しておく
- ケーススタディ用のシナリオカード（3種類）を人数分準備
- 付箋（1人あたり10枚程度）を各テーブルに配布
- 「今日は"エンゲージメント"をテーマに、チームの力を引き出すリーダーの関わり方を学んでいきます。"エンゲージメント"という言葉聞いたことがある方も、初めての方も、具体的なアクションを持ち帰っていただける研修です」と声かけ

本日の目標

この研修を通じて、以下のことができるようになります

1. エンゲージメントの定義と日本企業の現状を説明できる
2. エンゲージメントを高める3つのドライバーを理解し、自チームに当てはめて分析できる
3. エンゲージメントサーベイの結果を読み解き、改善のアクションにつなげられる
4. 1on1ミーティングや日常のマネジメントを通じて、メンバーのエンゲージメントを高める具体的な行動を実践できる

2 / 30

【時間: 3分】

- 「リーダーの皆さん、自分のチームのメンバーが"やりがいを持って働いている"と自信を持って言えますか？」と問いかける
- 挙手やチャットで反応を確認し、受講者の現状認識を把握する
- 「今日の研修は、知識を学ぶだけでなく、"自分のチームで何ができるか"を具体的に考える実践型の内容です」
- 4つの目標が段階的に積み上がる構造であることを伝える：「まず"エンゲージメントとは何か"を正しく理解し、次に"何がエンゲージメントを高めるのか"を学び、最後に"リーダーとして何をすべきか"の具体的なアクションに落とし込みます」

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. エンゲージメントとは何か - 定義と日本企業の現状 (15分)
2. エンゲージメントの3つのドライバー (20分)
3. エンゲージメントサーベイの読み方と活用法 (20分)
4. リーダーが実践するエンゲージメント向上アクション (25分)
5. エンゲージメントと心理的安全性 (15分)
6. 総合演習・ケーススタディ (25分)
7. まとめとアクションプラン (15分)

※途中、10分間の休憩を1回はさみます (セクション3終了後を目安)

※研修時間: 約3時間 (休憩含む)

3 / 30

【時間: 2分】

- 全体の流れを簡潔に説明する
- 「前半ではエンゲージメントの"考え方"と"現状分析"を学び、後半では"リーダーとしての具体的なアクション"を設計し、ケーススタディで実践します。ワークが多い研修ですので、ぜひ積極的に参加してください」
- リモート参加者がいる場合は、チャット機能やブレイクアウトルームの使い方案内する
- 「"エンゲージメント"というと難しく聞こえるかもしれませんが、要は"メンバーがいきいきと働けるチームをどうつくるか"ということです。今日は、そのための具体的な方法を一緒に考えていきましょう」と期待感を高める

アイスブレイク「私のエンゲージメント体験」

【グループワーク】（所要時間：8分 / 4～5名1組）

テーマ：「仕事に夢中になった瞬間・やる気を失った瞬間」

- これまでの仕事で、最も"夢中になれた"・"やりがいを感じた"瞬間はどんなときでしたか？
- 逆に、最も"やる気を失った"・"この仕事を辞めたいと思った"瞬間はどんなときでしたか？
- そのとき、上司やリーダーの関わり方はどうでしたか？

→ 1人1～2分ずつ、グループ内で共有してください

4 / 30

【時間：10分（説明1分+ワーク6分+共有3分）】

- 自分自身の「エンゲージメントが高かった／低かった体験」を振り返ることで、エンゲージメントの概念を体感的に理解してもらう
- 「やりがい」「夢中」「やる気」など、日常的な言葉で語ってもらうのがポイント。「エンゲージメント」という用語は次のセクションで正式に定義する
- 2～3グループに代表的なエピソードを発表してもらう
- よくある回答例：「チームで大きなプロジェクトを達成したとき」「上司に認めてもらえたとき」「自分の提案が採用されたとき」（やりがい）／「成果を出しても評価されなかったとき」「意味のわからない仕事を押し付けられたとき」「相談しても"自分で考えろ"と言われたとき」（やる気低下）
- 「皆さんの体験には、エンゲージメントを高めるヒントと、下げてしまう要因の両方が含まれています。次のセクションで、これを体系的に整理していきます」とセクション1への橋渡しをする

チームリーダー研修

Z世代・多様な 部下の育成技術

—— 指導用マニュアル

REFERENCE

L26_02



INSTRUCTOR GUIDE SERIES

Z世代・多様な部下の育成技術

～一人ひとりの強みを活かす、これからの育成マネジメント～

- 対象: 新任チームリーダー・主任クラス
- 研修時間: 3時間

1 / 30

【開始前の準備 / 所要5分】

- 受講者を4～5名のグループに分けておく（可能であれば、チームメンバーの年齢構成が異なるリーダー同士が同じグループになるよう編成する）
- A4用紙とペンを各テーブルに配布
- ワークシートを人数分印刷しておく
- ケーススタディ用のシナリオカード（4種類）を人数分準備
- 付箋（1人あたり10枚程度）を各テーブルに配布
- 「今日は"Z世代や多様なバックグラウンドを持つ部下をどう育てるか"をテーマに学んでいきます。正解は1つではありません。皆さんの現場の経験も活かしながら、一緒に考えていきましょう」と声かけ

本日の目標

この研修を通じて、以下のことができるようになります

1. Z世代の価値観や特性を理解し、ステレオタイプに陥らない視点を持つ
2. 多様なバックグラウンドを持つ部下一人ひとりに合わせた育成アプローチを設計できる
3. アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）に気づき、公平な育成行動をとれる
4. 1on1ミーティングやフィードバックを活用した具体的な育成スキルを実践できる

2 / 30

【時間: 3分】

- 「リーダーの皆さんのチームには、どんなメンバーがいますか？ 年齢、経験、バックグラウンドが異なるメンバーを抱えるのが当たり前の時代です」と問いかけ
- 挙手やチャットで「チームに20代のメンバーがいる方は？」と確認し、受講者の状況を把握する
- 4つの目標は段階的に積み上がる構造であることを伝える：「まず"相手を知る"ことから始め、次に"自分の偏見に気づく"、そして"一人ひとりに合った育成を実践する"という流れで進めます」
- 「Z世代をひとくくりにしないこと」を最初に宣言する：「今日の研修では、「Z世代は〇〇だ」という決めつけではなく、「こういう傾向がある人が増えている」という視点で話を進めます。大切なのは個人を見ることです」

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. Z世代の特性理解 — 環境が生み出した価値観を知る (20分)
2. 世代間ギャップの本質 — 「甘え」ではなく「環境の違い」 (15分)
3. アンコンシャスバイアスと育成への影響 (20分)
4. 多様な部下への個別育成アプローチ (25分)
5. 育成のための実践スキル — 1on1ミーティング・フィードバック・OJT (25分)
6. 総合演習・ケーススタディ (25分)
7. まとめとアクションプラン (15分)

※途中、10分間の休憩を1回はさみます (セクション3終了後を目安)

※研修時間: 約3時間 (休憩含む)

3 / 30

【時間: 2分】

- 全体の流れを簡潔に説明
- 「前半ではZ世代の特性理解と自分自身のバイアスへの気づきを深め、後半では具体的な育成スキルとケーススタディで実践力を身につけます」
- リモート参加者がいる場合は、チャット機能やブレイクアウトルームの使い方案内
- 「今日は"教わる"研修ではなく、"気づく"研修です。グループワークやロールプレイを通じて、皆さん自身の育成スタイルを見つめ直す時間にしてください」と期待感を高める

アイスブレイク「私の"育成あるある"」

【グループワーク】（所要時間：6分 / 4～5名1組）

テーマ：「部下・後輩の育成で経験した"あるある"」

- 若手メンバーとの関わりで、うまくいった経験は？
- 逆に、「伝わらなかった」「かみ合わなかった」経験は？
- 「自分が若手だった頃」と「今の若手」で、一番違うと感じることは？

→ 1人1～2分ずつ、グループ内で共有してください

4 / 30

【時間：10分（説明1分+ワーク6分+共有3分）】

- 「育成する側」の悩みや成功体験を共有することで、研修への当事者意識を高める
- 若手メンバーがいないリーダーには、「同僚や中途入社メンバーとのコミュニケーションでの経験でもかまいません」と補足する
- 2～3グループに代表的なエピソードを発表してもらう
- よくある回答例：「注意したら翌日から態度が変わった」「報連相がチャットだけで対面で話してくれない」「"やりがい"について聞いてきて驚いた」「以前より成長意欲が高い人が多い気がする」
- 「皆さんの経験の中に、今日の研修のテーマがすべて詰まっています。これから一つひとつ紐解いていきましょう」とセクション1への橋渡しをする

セクション1 — Z世代とは

Z世代の基本プロフィール：

- **生まれ:** おおむね1995～2012年頃（2026年時点で14～31歳）
 - **別名:** デジタルネイティブ世代、ジェネレーションZ
 - **成長環境の特徴**
 1. **生まれたときからインターネットがある**
 - 情報収集・コミュニケーションがデジタル前提
 2. **SNSとともに育った** — 自己表現・承認欲求・多様性への感度が高い
 3. **経済的不確実性の中で育った**
 - リーマンショック、コロナ禍を経験。安定志向と挑戦志向が共存
 4. **多様性が「当たり前」の世代**
 - ジェンダー、国籍、障がいなどへの偏見が相対的に少ない
 5. **教育改革の影響** — アクティブラーニング、探究学習を経験した世代
- **重要：これらは「傾向」であり、個人差があります**

5 / 30

【時間: 5分】

- 「Z世代」という括り方自体が大まかであることを前提として説明する：「世代論はあくまで"大きな傾向"を把握するためのツールです。リーダーの皆さんに求められるのは、この傾向を踏まえつつ、目の前の一人ひとりと向き合うことです」
- 各特徴について補足：
 - デジタルネイティブについて：「スマートフォンが物心ついた頃からあり、"調べればわかる"が当然の世代です。これは"考えない"のではなく、"情報へのアクセス方法が違う"ということです」
 - SNSについて：「SNSでの"いいね"文化で育っているため、即時フィードバックを求める傾向があります。半年に1回の評価面談だけでは不十分と感じる方が多いです」
- 想定される質問：「ゆとり世代とZ世代は違うのですか？」 → 「明確な線引きはありませんが、Z世代はスマートフォンとSNSの影響がより大きい点が特徴です。ただし、世代の名称に過度にこだわる必要はありません」

Z世代・多様な部下の育成技術

【個人ワーク】部下の特性マッピング

ワークシート①

あなたのチームメンバーを1人思い浮かべて、以下を記入してください。

- その人が仕事で大切にしていること（わかる範囲で）： _____
- その人の強み： _____
- その人のコミュニケーションスタイル（チャット派？対面派？）： _____
- 今、その人が一番必要としているサポート（あなたの推測）： _____
- あなたとその人の間に感じる「ギャップ」（もしあれば）： _____

【個人ワーク】アンコンシャスバイアス・セルフチェック

ワークシート②

以下の問いに正直に回答してください（はい・いいえで回答）

チェック項目	
1. 特定の部下に対して「この人は〇〇世代だから」と一括りにして考えたことがある	はい いいえ
2. チャレンジングな仕事を任せる部下が、いつも同じタイプになっている	はい いいえ
3. 「この人には無理だろう」と、本人に確認せず判断したことがある	はい いいえ
4. 自分と似た経歴・価値観の部下の方が、話しやすいと感じる	はい いいえ
5. 部下の失敗を「やっぱりあの人は…」と属性に結びつけて考えたことがある	はい いいえ
6. 育児・介護中の部下に、本人の希望を聞かずに業務量を調整したことがある	はい いいえ
7. リモートワーク中心の部下の様子が「見えにくい」と感じている	はい いいえ

【グループワーク】個別育成計画の作成

ワークシート③

以下のケースについて、グループで「個別育成計画」を作成してください

ケース：5名のチームメンバーへの育成方針

あなたは新任チームリーダー。以下の5名を担当しています

- **Mさん**（22歳・新卒1年目）
Z世代。デジタルスキルは高いが、対面コミュニケーションに苦手意識。
リモートワーク希望
- **Nさん**（28歳・中途入社半年）
前職は外資系企業。日本企業の「暗黙のルール」に戸惑い気味
- **Oさん**（35歳・育休復帰1年目）

セクション1 — エンゲージメントとは何か

エンゲージメント（Engagement）の定義

- **従業員エンゲージメント**: 組織や仕事に対する自発的な貢献意欲と愛着の度合い
 - 「この会社で働き続けたい」「組織の成功のために貢献したい」と感じる状態
- **ワークエンゲージメント**: 仕事そのものに対する充実感・活力・没頭の度合い
 - 「仕事に行くのが楽しい」「仕事に集中して時間を忘れる」と感じる状態

エンゲージメントは「満足度」とは異なります

- **従業員満足度**: 待遇や環境に「満足している」状態（受け身）
- **エンゲージメント**: 仕事や組織に「自発的に貢献したい」状態（能動的）

→ **エンゲージメントが高い状態 = メンバーが自ら考え、動き、成果を出す状態**

5 / 30

【時間: 5分】

- 「エンゲージメント」という言葉は、近年多くの企業で使われるようになったが、定義があいまいなまま使われているケースも多いことに触れる
- 従業員エンゲージメントとワークエンゲージメントの違いを丁寧に説明する
: 「前者は"組織への愛着"、後者は"仕事への没頭"です。両方が高い状態が理想ですが、リーダーが直接影響を与えやすいのはワークエンゲージメントの方です」
- 満足度との違いを強調する: 「給料が高くて福利厚生が充実していても、仕事に意味を感じていなければエンゲージメントは低い。逆に、待遇が突出していなくても、"この仕事は自分にとって意味がある"と感じていればエンゲージメントは高くなります」
- 想定される質問: 「モチベーションとエンゲージメントは違うのですか？」
→ 「モチベーションは"やる気"で一時的に変動しやすいもの。エンゲージメントは、より持続的な"仕事や組織との結びつき"を指します。ただし、現場では厳密に区別しなくても構いません」

チームリーダー研修

心理的安全性の高い チームづくり

—— 指導用マニュアル

REFERENCE

L26_03



INSTRUCTOR GUIDE SERIES

心理的安全性の高いチームづくり

～メンバーが安心して力を発揮できるチームをつくるには～

- 対象: 新任チームリーダー・主任クラス
- 研修時間: 3時間

1 / 36

【開始前の準備 / 所要5分】

- 受講者を4～5名のグループに分けておく（可能であれば、異なる部署・チーム規模のリーダーが混ざるように編成する）
- A4用紙とペンを各テーブルに配布
- ワークシートを人数分印刷しておく
- 付箋（1人あたり10枚程度）を各テーブルに配布
- 「今日は"心理的安全性の高いチームづくり"をテーマに学んでいきます。リーダーとして、メンバーが安心して力を発揮できる環境をどうつくるか、一緒に考えていきましょう」と声かけ

本日の目標

この研修を通じて、以下のことができるようになります

1. 心理的安全性の概念と、チームの成果に与える影響を説明できる
2. 自チームの心理的安全性の現状を測定し、課題を特定できる
3. 心理的安全性を高めるリーダーの具体的な行動を実践できる
4. 「心理的安全性が高い環境」と「ぬるま湯」の違いを理解し、成果と両立するチームをつくれる

2 / 36

【時間: 3分】

- 「リーダーの皆さん、チームの中で"本当はこう思っているけど言えなかった"という経験はありませんか？」と問いかけ
- 挙手やチャットで経験の有無を確認し、受講者の状況を把握する
- 「今日の研修では、メンバーが率直に意見を言える環境をリーダーとしてどうつくるかを、理論と実践の両面から学んでいきます」
- 4つの目標は段階的に積み上がる構造であることを伝える：「まず"心理的安全性とは何か"を正しく理解し、次に"自チームの現状"を診断し、その上で"具体的な行動"を身につけます」

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. 心理的安全性とは何か — 定義・研究背景・効果 (20分)
2. 心理的安全性の現状を測る — 4つの因子と簡易診断 (20分)
3. 「心理的安全性」と「ぬるま湯」の違い — 責任感とのマトリクス (15分)
4. リーダーが心理的安全性を高める行動 (25分)
5. 日本的組織文化との両立・リモート環境での実践 (20分)
6. 総合演習・ケーススタディ (25分)
7. まとめとアクションプラン (15分)

※途中、10分間の休憩を1回はさみます (セクション3終了後を目安)

※研修時間: 約3時間 (休憩含む)

3 / 36

【時間: 2分】

- 全体の流れを簡潔に説明
- 「前半で心理的安全性の"正しい理解"を深め、後半では"リーダーとしての具体的な行動"と"実践演習"に取り組みます。知識だけでなく、明日からすぐに使えるスキルを持ち帰っていただきます」
- リモート参加者がいる場合は、チャット機能やブレイクアウトルームの使い方案内
- 「研修中は、ぜひ率直に発言してください。この研修の場自体を、心理的安全性の高い空間にしていきましょう」と雰囲気づくりを行う

アイスブレイク「言えなかったあの一言」

【グループワーク】（所要時間：8分 / 4～5名1組）

テーマ：「職場で"言いたかったけど言えなかった"経験」

- 会議やミーティングで、意見を言いたかったけど黙っていた経験はありますか？
- 「これはおかしい」「もっと良い方法がある」と思ったのに言い出せなかった場面は？
- 逆に、率直に発言できた場面はどんなときでしたか？

→ 1人1～2分ずつ、グループ内で共有してください

→ 言いにくい場合は「知人の話」として共有してもOKです

4 / 36

【時間：10分（説明1分+ワーク6分+共有3分）】

- 「言えなかった経験」を共有することで、心理的安全性のテーマを自分ごとにしてもらう
- 話しにくさへの配慮：「個人名や具体的な部署名は出さなくて大丈夫です。状況だけ共有してください」
- 2～3グループに代表的なエピソードを発表してもらう
- よくある回答例：「上司の提案に疑問があったが、空気を読んで黙っていた」「ミスに気づいたが、指摘すると関係が悪くなりそうで言えなかった」「新しいやり方を提案したかったが"余計なことを"と思われそうで控えた」
- 「このような"言えない"が積み重なると、チームの問題発見が遅れたり、イノベーションが生まれにくくなります。今日はこの課題を解決するための考え方とスキルを学んでいきます」とセクション1への橋渡しをする

セクション1 — 心理的安全性とは何か

心理的安全性 (Psychological Safety) の定義

- **定義** チームの中で、対人関係のリスクを恐れずに自分の考えや気持ちを率直に発言できる状態
- **提唱者**: エイミー・エドモンドソン教授 (ハーバード・ビジネススクール)
- **ポイント**: 心理的安全性は「個人の性格」ではなく「チームの文化・風土」である

対人関係のリスクとは？

1. **無知だと思われる不安** — 「こんなことも知らないのか」と思われたくない
2. **無能だと思われる不安** — 「仕事ができない」と思われたくない
3. **邪魔をしていると思われる不安** — 「余計なことを言うな」と思われたくない
4. **ネガティブだと思われる不安** — 「批判ばかりする人」と思われたくない

5 / 36

【時間: 5分】

- 「心理的安全性」はエイミー・エドモンドソン教授が1999年に提唱し、その後Googleの社内調査で広く知られるようになった概念であることを紹介
- 4つの不安を1つずつ説明し、受講者に「どれが一番身に覚えがありますか？」と問いかける
- 「この4つの不安があると、メンバーは"沈黙"を選びます。質問をしない、ミスを隠す、アイデアを出さない、問題を報告しない。これがチームのパフォーマンスを蝕んでいきます」
- 想定される質問：「心理的安全性が高いチームとは、具体的にどんなチームですか？」→「メンバーが"こんなことを聞いても大丈夫""失敗しても責められない""反対意見を言っても受け止めてもらえる"と感じているチームです。次のスライドで具体的な研究を見ていきましょう」

Googleの「プロジェクト・アリストテレス」

Google社の大規模調査「プロジェクト・アリストテレス」（2012～2015年）
Googleの180チームを対象に「効果的なチームの条件」を分析した結果：
メンバーの能力・スキルではなく、「チームの関係性」が成果を左右することが判明

重要度	条件	内容
1位（最重要）	心理的安全性	メンバーがリスクを取っても安全だと感じている
2位	相互信頼	仕事を期限内に高い品質で仕上げるという信頼
3位	構造と明確さ	役割・計画・目標が明確である
4位	仕事の意味	仕事が自分にとって意味があると感じている
5位	インパクト	自分の仕事が社会や組織に影響を与えていると感じている

→「誰がチームにいるか」より「チームがどう協力しているか」が重要

6 / 36

【時間: 5分】

- 「Googleという世界最先端の企業が、大規模な調査の結果として"心理的安全性が最も重要だ"と結論づけたことの意味は大きいです」と導入する
- 「多くの企業は"優秀な人材を集めればいいチームができる"と考えがちですが、この調査はそれを否定しました。どんなに優秀なメンバーが集まっても、心理的安全性がなければチームとして機能しません」
- 逆に、心理的安全性が高いチームでは「失敗からの学習が早い」「多様な意見が出やすい」「イノベーションが生まれやすい」ことを補足
- 日本企業への示唆として：「日本の組織は"空気を読む文化"が強いため、心理的安全性が低くなりがちです。だからこそ、リーダーが意識的に心理的安全性を高める行動をとる必要があります」
- 想定される質問：「Googleだからできるのでは？」→「心理的安全性は組織の規模や業種に関係なく、あらゆるチームで実現できます。むしろ日本の中小企業やチーム単位で取り組む方が効果が出やすいケースもあります」

チームリーダー研修

リモート・ハイブリッド環境での チームマネジメント

—— 指導用マニュアル

REFERENCE

L26_04



INSTRUCTOR GUIDE SERIES

リモート・ハイブリッド環境での チームマネジメント

～「見えない」時代のチームを動かす実践スキル～

- 対象: 新任チームリーダー・主任クラス
- 研修時間: 3時間

1 / 30

【開始前の準備 / 所要5分】

- 受講者を4～5名のグループに分けておく（可能であれば、リモートワーク経験の多寡が混ざるように編成する）
- A4用紙とペンを各テーブルに配布
- ワークシートを人数分印刷しておく
- 付箋（1人あたり10枚程度）を各テーブルに配布
- ケーススタディカード（3種類）を人数分準備
- リモート参加者がいる場合は、事前にブレイクアウトルームを設定しておく
- 「今日は"リモート・ハイブリッド環境でのチームマネジメント"をテーマに学んでいきます。すでにリモートワークを活用しているチームのリーダーの方も、これから本格的に導入する方も、"見えない環境でチームを動かす"具体的なスキルを一緒に磨いていきましょう」と声かけ

本日の目標

この研修を通じて、以下のことができるようになります

1. リモート・ハイブリッド環境特有のマネジメント課題を構造的に理解し、自チームの状況を分析できる
2. 同期/非同期コミュニケーションを使い分けた、効果的なチーム運営の仕組みを設計できる
3. ハイブリッド環境での「公平性」を意識したマネジメントを実践できる
4. リモート環境でもチームのエンゲージメントと心理的安全性を維持・向上させる施策を立案できる

2 / 30

【時間: 3分】

- 「リーダーの皆さんは、リモートワークやハイブリッドワークの環境で、チームをまとめることに難しさを感じたことはありますか？」と問いかけ
- 挙手やチャットで経験の有無を確認し、受講者の状況を把握する
- 「コロナ禍で急速に広まったリモートワークは、2025年を経て"当たり前"になりつつあります。しかし、マネジメントのやり方は追いついていないという声も多いのが実情です。今日はその"やり方"を具体的に学びます」
- 4つの目標が段階的に積み上がる構造であることを伝える：「まず"何が課題か"を理解し、次に"どう対応するか"のスキルを身につけ、最後に"自チームに合った実践計画"まで落とし込みます」

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. リモート・ハイブリッドワークの現在地 - 日本企業の実態と課題 (15分)
2. コミュニケーション設計 - 同期/非同期の使い分け (20分)
3. ハイブリッド環境の公平性と1on1ミーティングの工夫 (20分)
4. リモートチームのエンゲージメントと心理的安全性 (20分)
5. テクノロジー活用と労務管理の基本 (15分)
6. 総合演習・ケーススタディ (25分)
7. まとめとアクションプラン (15分)

※途中、10分間の休憩を1回はさみます（セクション3終了後を目安）

※研修時間：約3時間（休憩含む）

3 / 30

【時間: 2分】

- 全体の流れを簡潔に説明
- 「前半でリモート・ハイブリッド環境の課題とコミュニケーション設計を学び、後半ではエンゲージメントや心理的安全性の維持、そして総合演習に取り組みます。実際の自チームを思い浮かべながら参加してください」
- リモート参加者がいる場合は、チャット機能やブレイクアウトルームの使い方を案内
- 「今日は"リモートだから仕方ない"ではなく、"リモートだからこそできるマネジメント"を見つけていただきたいと思います」と期待感を高める

アイスブレイク「私のリモートワークあるある」

【グループワーク】（所要時間：6分 / 4～5名1組）

テーマ：「リモートワーク・ハイブリッドワークで経験した"あるある"」

- リモートワークで「やりづらいな」と感じた場面は？
- 逆に、リモートワークで「これは良い」と感じた場面は？
- チームリーダーとして、リモート環境で一番困っていることは？

→ 1人1～2分ずつ、グループ内で共有してください

4 / 30

【時間：10分（説明1分+ワーク6分+共有3分）】

- リモートワーク経験が少ない受講者がいる場合は、「オンライン会議の経験や、出張先から連絡を取った経験などでもかまいません」と補足する
- 2～3グループに代表的なエピソードを発表してもらおう
- よくある回答例：「相手の表情が見えず反応がわからない」「通勤時間がなくなって効率が上がった」「チームの一体感が薄れた気がする」「雑談がなくなって情報共有が減った」
- 想定される質問：「当社はほぼ出社ですが、この研修は役に立ちますか？」
→ 「はい。取引先や拠点間のリモートコミュニケーションは多くの企業で発生しています。また、今後ハイブリッドワークを導入する際の備えにもなります」
- 「皆さんの"あるある"には、今日の研修で解決するヒントが詰まっています。さっそく本題に入りましょう」とセクション1への橋渡しをする

セクション1 – リモート・ハイブリッドワークの現在地

2025-2026年の日本企業におけるリモートワークの実態

- **導入状況:** 日本企業の約5割がリモートワーク制度を導入。
大企業ほど導入率が高い（総務省「通信利用動向調査」参考）
- **主な勤務形態:**
 - フルリモート: 約1割 – 完全リモートワーク
 - ハイブリッドワーク: 約3~4割 – 週2~3日出社 + リモートが主流
 - フル出社: 約5割 – 出社回帰の動きも
- **働く側の意識:** リモートワーク継続希望は約7割。特にZ世代は「リモートワーク可」を企業選択の重要条件に挙げる傾向
- **経営側の動き:** 「出社回帰」と「柔軟な働き方の推進」が併存。企業ごとの方針にばらつきが大きい

→ リモートかフル出社かの二項対立ではなく、「ハイブリッドをどう運用するか」がリーダーの課題

5 / 30

【時間: 5分】

- 数値はあくまで目安であり、業種・企業規模によって大きく異なることを補足する
- 「リーダーの皆さんの組織はどのパターンですか？」と問いかけ、受講者の状況を確認する
- Z世代の特性に触れる：「Z世代はデジタルネイティブであり、リモートツールへの適応は早い傾向があります。一方で、入社直後からリモート環境だと"職場の暗黙知"を学ぶ機会が限られるという課題もあります」
- 「出社回帰」の動きについて：「2024年以降、Amazonやメタなど海外大手が出社回帰を進めたニュースが話題になりました。日本でも同様の動きがありますが、完全な出社回帰は人材確保の観点から難しいというのが多くの企業の実情です」
- 「いずれにしても、"以前のように全員がオフィスにいる"という前提には戻れません。だからこそ、リーダーとしてハイブリッド環境のマネジメントスキルを身につける必要があるのです」

チームリーダー研修

初級ハラスメント 防止マネジメント

—— 指導用マニュアル

REFERENCE

L26_05



INSTRUCTOR GUIDE SERIES

初級ハラスメント防止マネジメント

～「指導力」と「配慮」を両立するリーダーになる～

- 対象: 新任チームリーダー・主任クラス
- 研修時間: 3時間

1 / 30

【開始前の準備 / 所要5分】

- 受講者を4～5名のグループに分けておく（可能であれば、所属部署やチーム構成が異なるメンバーが混ざるように編成する）
- A4用紙とペンを各テーブルに配布
- ワークシートを人数分印刷しておく
- 付箋（1人あたり10枚程度）を各テーブルに配布
- 「今日は"ハラスメント防止"をテーマに学んでいきます。"何も言えなくなる研修"ではなく、"適切に指導できるリーダーになる研修"です。安心して取り組んでください」と声かけ

本日の目標

この研修を通じて、以下のことができるようになります

1. ハラスメントの定義・種類・法的背景を正しく理解し、説明できる
2. 「指導」と「ハラスメント」の境界線を判断する基準を持てる
3. 自分自身のハラスメントリスクに気づき、予防行動を実践できる
4. 部下からハラスメントの相談を受けた際の初期対応ができる

2 / 30

【時間: 3分】

- 「リーダーの皆さんは、"ハラスメント"と聞いてどんなイメージを持ちますか？」と問いかける
- 挙手やチャットで率直な印象を聞く。「怖い」「言葉に気をつけなければ」「何も言えなくなる」等の声が出るのが想定される
- 「今日の研修のゴールは"萎縮すること"ではありません。リーダーとして適切に指導しながら、ハラスメントを防止する"バランス感覚"を身につけることです」と明確に宣言する
- 4つの目標は段階的に積み上がる構造であることを伝える：「まず"知識"を押さえ、次に"判断力"を鍛え、最後に"実践力"を身につけます」

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク（15分）
1. ハラスメントの基礎知識 — 定義・種類・法的背景（20分）
2. パワーハラスメントの6類型と判断基準（20分）
3. 「指導」と「ハラスメント」の境界線（20分）
4. ハラスメントが起きやすい環境と予防策（20分）
5. 部下からの相談対応と社内制度の理解（15分）
6. 総合演習・ケーススタディ（30分）
7. まとめとアクションプラン（10分）

※途中、10分間の休憩を1回はさみます（セクション3終了後を目安）

※研修時間：約3時間（休憩含む）

3 / 30

【時間: 2分】

- 全体の流れを簡潔に説明する
- 「前半でハラスメントの知識と判断基準を学び、後半ではケーススタディやロールプレイで実践力を鍛えます。"知っている"と"できる"は違いますので、ぜひ積極的にワークに参加してください」
- リモート参加者がいる場合は、チャット機能やブレイクアウトルームの使い方案内する
- 「研修中に疑問に感じたことや"これってどうなの?"という質問は、遠慮なくその場で挙げてください。グレーゾーンについて一緒に考えることこそ、この研修の醍醐味です」と伝える

アイスブレイク「ハラスメントへの率直な気持ち」

【グループワーク】（所要時間：6分 / 4～5名1組）

テーマ：「ハラスメント防止について、率直に感じていること」

- リーダーとして、ハラスメントについて不安に思うことは？
- 「これはハラスメントになるのだろうか？」と迷った経験はありますか？
- 職場で「ハラスメント」という言葉を聞いたとき、どんな気持ちになりますか？

→ 1人1～2分ずつ、グループ内で共有してください

→ 正解・不正解はありません。率直な気持ちを出し合いましょう

4 / 30

【時間：10分（説明1分+ワーク6分+共有3分）】

- このアイスブレイクの目的は、受講者が持つ「ハラスメント研修への構え」をほぐすこと
- 率直な気持ちを共有することで、「不安に思っているのは自分だけではない」と安心感を持ってもらう
- 2～3グループに代表的な声を発表してもらう
- よくある回答例：「部下を注意するのが怖くなった」「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」「自分がハラスメントをしていないか不安」
- 想定される質問：「自分がハラスメントしていたらどうしよう」→「その"気づき"こそが防止の第一歩です。今日の研修で判断基準を身につけましょう」
- 「皆さんの率直な声に、とても大切な問題意識が含まれています。今日はこの不安や疑問を一つひとつ解消していきましょう」とセクション1への橋渡しをする

セクション1 — ハラスメントとは何か

ハラスメントの基本的な定義

• **ハラスメント (harassment)** : 相手の意に反する言動により、相手の尊厳を傷つけたり、不利益を与えたり、脅威を感じさせること

• **ポイント:**

1. **行為者の意図ではなく、受け手がどう感じたかが重要**
 - 「そんなつもりはなかった」は通用しない
2. **職場の人間関係における優越的な関係を背景に行われることが多い**
 - 上司→部下だけでなく、先輩→後輩、集団→個人も含む
3. **業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動かどうか判断基準**
 - 「必要な指導」と「ハラスメント」は区別される
4. **一度の行為でもハラスメントになり得る**
 - 継続的でなくても、重大な言動は該当する

5 / 30

【時間: 5分】

- ハラスメントの定義は法律上の定義と一般的な認識に差があることを補足する
- 「行為者の意図は関係ない」という点を特に強調する: 「"冗談のつもりだった""教育のつもりだった"は、ハラスメントの免責にはなりません。大切なのは"相手はどう受け止めたか"です」
- ただし、「受け手が不快に感じたら何でもハラスメント」というわけではないことも補足する: 「業務上必要な指導で不快に感じることは誰にでもあります。客観的に見て"業務上の必要性があり、相当な範囲内か"が判断のポイントです」
- 想定される質問: 「厳しく指導したら全部ハラスメントになるのですか?」
→ 「いいえ。業務上必要な指導は、厳しくてもハラスメントにはなりません。ただし、人格を否定する、大勢の前で叱責するなど、"指導の方法"に問題がある場合はハラスメントになり得ます。この点はセクション3で詳しく扱います」

初級ハラスメント防止マネジメント

【個人ワーク】ハラスメントリスク自己チェック

ワークシート①

	チェック項目	はい
1	部下のミスを、他のメンバーの前で指摘したことがある	<input type="checkbox"/>
2	「前にも言ったよね？」という言い方をすることがある	<input type="checkbox"/>
3	業務時間外にチャットやメールで指示を出すことがある	<input type="checkbox"/>
4	特定のメンバーに対して、声のトーンが厳しくなることがある	<input type="checkbox"/>
5	「俺（私）の若い頃は…」と過去の経験を引き合いに出すことがある	<input type="checkbox"/>
6	部下のプライベートについて、必要以上に質問することがある	<input type="checkbox"/>
7	リモートワーク中の部下に、常時カメラオンを求めたことがある	<input type="checkbox"/>
8	「やる気ある？」「向いてないんじゃない？」と言ったことがある	<input type="checkbox"/>
9	仕事を振る際に、特定の部下を外すことがある	<input type="checkbox"/>
10	飲み会や懇親会への参加を強く勧めたことがある	<input type="checkbox"/>

【グループワーク】境界線を判断する

ワークシート②

各場面の状況は「指導」「グレーゾーン」「ハラスメント」のどれかを話し合い、より適切な対応を考えてください。

場面	状況	話し合いのポイント
A	納期遅延が頻発する部下に、個室で「このままでは評価に影響する。改善計画を一緒に考えよう」と伝えた	指導 / グレーゾーン / ハラスメント？ より適切な対応は？
B	育児中で時短勤務の部下に「残れる人が残業してカバーしている。申し訳ないと思わない？」と言った	指導 / グレーゾーン / ハラスメント？ より適切な対応は？
C	新入社員が会議中にスマホを見ていたので、会議後に1対1で「会議中のスマホ使用はやめてほしい。理由は…」と伝えた	指導 / グレーゾーン / ハラスメント？ より適切な対応は？
D	部下がミスをしたとき、「もういい、自分でやるから」と言って仕事を取り上げた	指導 / グレーゾーン / ハラスメント？ より適切な対応は？