

管理者向けテーマ別研修

管理者のための ハラスメント防止研修

— *Instructor Guide*

REFERENCE NUMBER

T26_01



PROFESSIONAL TRAINING SERIES

管理者のための ハラスメント防止研修

～「組織を守り、人を活かす」管理職のためのハラスメント防止マネジメント～

- 対象: 管理職（課長以上）
- 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、異なる部門・事業部の管理職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（5種類）を人数分印刷しておく
 - ワークシート①：管理職のハラスメントリスク総合チェックシート（20項目）
 - ワークシート②：ケーススタディ分析シート（法的リスク・組織リスク評価欄付き）
 - ワークシート③：ハラスメント防止体制設計シート
 - ワークシート④：相談対応ロールプレイ振り返りシート（二次被害防止チェック欄付き）
 - ワークシート⑤：振り返り・組織改善アクションプランシート
- 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
- 「今日は管理職として"組織的にハラスメントを防止する"ための研修です。チームリーダー研修の"初級ハラスメント防止マネジメント"では個人の行動に焦点を当てましたが、本研修では"組織として防止体制を構築し運用する"視点で学んでいきます」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. 多様なハラスメントの全体像を包括的に理解し、組織リスクとして説明できる
2. 改正労働施策総合推進法をはじめとする関連法令と企業の法的責任を正確に把握できる
3. 管理職の3つの責任（加害者にならない・見て見ぬふりをしない・組織的に防止する）を自覚し行動できる
4. ハラスメント防止体制の構築と相談対応プロセスを設計・運用できる

2 / 30

【時間: 3分】

- 「管理者の皆さんは、すでにハラスメント防止研修を受講されているかもしれませんが、今日は、その内容を土台に、管理職としてのより高い視座 —— "組織を守り、人を活かす"ためのハラスメント防止マネジメントを学びます」と位置づけを明確にする
- 4つの目標を読み上げ、特に目標3・4が本研修の中核であることを強調する：「個人として気をつけるだけでなく、"組織として防止体制を構築し、制度を実効的に運用する"ことが管理職に求められています」
- 「ハラスメント問題は、1件の発生で企業の存続を揺るがす時代です。訴訟リスク、レピュテーションリスク、人材流出 —— 管理職がこのテーマを"自分ごと"として捉えることが、組織防衛の最前線です」と緊迫感を持たせる

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. ハラスメントの包括的理解 — 種類・構造・2025-2026年の最新動向 (20分)
2. 法的責任と企業リスク — 管理職が押さえるべき法令と判例 (20分)
3. 管理職の3つの責任
 - 加害者にならない・見て見ぬふりをしない・組織的に防止する (20分)
4. 「指導」と「ハラスメント」のグレーゾーン
 - 管理職が萎縮しない適切な指導法 (15分)
5. ハラスメント防止体制の構築と相談対応 (20分)
6. 総合演習・ケーススタディ+ロールプレイ (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の途中を目安)

※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包括的理解と法的責任を押さえ、後半で組織的な防止体制の構築と実践的な対応スキルを鍛えます。座学だけでなく、ケーススタディやロールプレイを多く取り入れていますので、積極的にご参加ください」
- 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する
- 「初級研修との違いは、"個人の行動"から"組織のマネジメント"へ視点を引き上げる点です。皆さんが部門を率いるリーダーとして、どう体制を構築し、どう制度を運用するか —— その設計力を持ち帰っていただきます」と期待感を高める

アイスブレイク「管理職としてのハラスメント対応経験」

【グループワーク】（所要時間：6分 / 4～5名1組）

テーマ：「管理職として、ハラスメントに関して経験したこと・感じていること」

- 部下間のトラブルやハラスメントの兆候に気づいた経験はありますか？
- ハラスメントの相談を受けた際、対応に迷った経験はありますか？
- 「指導」と「ハラスメント」の線引きで悩んだことはありますか？
- 管理職として、ハラスメント防止に関して最も課題だと感じていることは？

→ 1人1～2分ずつ、グループ内で共有してください

→ 守秘義務に配慮し、個人名は出さずに状況のみ共有してください

4 / 30

【時間：10分（説明1分＋ワーク6分＋共有3分）】

- このアイスブレイクの目的は、管理職が日常的に直面しているハラスメント関連の課題を共有し、研修への当事者意識を高めること
- 初級研修のアイスブレイクが「個人の不安」にフォーカスしたのに対し、ここでは「組織的な対応の難しさ」に焦点を当てる
- 2～3グループに代表的な声を発表してもらおう
- よくある回答例：「部下から相談を受けたが、どの窓口につなぐべきか迷った」「指導のつもりがパワハラと指摘されて困惑した」「部下間のトラブルにどこまで介入すべきかわからない」「相談窓口があるが実効性に疑問がある」
- 「管理者の皆さんならではの高い問題意識を感じます。今日はまさにこうした課題に正面から取り組む研修です」とセクション1への橋渡しをする

セクション1 – ハラスメントの包括的理解

管理職が把握すべきハラスメントの全体像

| 種類 | 関連法令 | 管理職の責任 |
|--------------|-------------------|---------------|
| パワーハラスメント | 労働施策総合推進法 | 防止措置義務・使用者責任 |
| セクシュアルハラスメント | 男女雇用機会均等法 | 防止措置義務・環境配慮義務 |
| マタニティハラスメント | 男女雇用機会均等法・育児介護休業法 | 不利益取扱いの禁止 |
| パタニティハラスメント | 育児介護休業法 | 育休取得への嫌がらせ禁止 |
| カスタマーハラスメント | 各自治体条例（東京都等） | 従業員保護義務 |
| SOGIハラスメント | パワハラ防止指針 | アウティング防止・環境整備 |
| リモートハラスメント | パワハラ防止指針（適用） | リモート環境での配慮義務 |
| テクノロジーハラスメント | パワハラ防止指針（適用） | ITスキル格差への配慮 |

→ ハラスメントは「1つの種類」ではなく「複合的・構造的」に発生します

5 / 38

【時間: 5分】

- 「初級研修では代表的な6種類を学びましたが、管理職として把握すべきハラスメントの範囲はさらに広がります」と位置づける
- 表を使いながら、各ハラスメントの関連法令と管理職の責任を簡潔に説明する
- パタニティハラスメントについて：「パタハラ（パタニティハラスメント）は、男性の育児休業取得に対する嫌がらせです。2025年4月施行の育児介護休業法改正により、従業員1,000人超の企業は男性育休取得率の公表が義務化されています。"男が育休なんて"という発言は明確なパタハラです」
- SOGIハラスメントについて：「SOGI（ソジ：Sexual Orientation and Gender Identity / 性的指向と性自認）ハラスメントは、2020年のパワハラ防止指針でパワハラの一類型として明記されました。アウティング（本人の同意なく性的指向・性自認を暴露する行為）は重大なハラスメントです」
- 「ハラスメントは単独で発生するとは限りません。パワハラとセクハラが複合するケース、マタハラとパワハラが重なるケースなど、構造的に理解することが管理職には求められます」と強調する

管理者向けテーマ別研修

リスクマネジメントと コンプライアンス研修

— *Instructor Guide*

REFERENCE NUMBER

T26_02



PROFESSIONAL TRAINING SERIES

リスクマネジメントとコンプライアンス研修

～組織を守り、信頼を築く管理職の責務～

- 対象: 管理職（課長以上）
- 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、異なる部門・事業領域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（4種類）を人数分印刷しておく
 - ワークシート①：リスクアセスメントシート
 - ワークシート②：コンプライアンスチェックリスト
 - ワークシート③：ケーススタディ分析シート
 - ワークシート④：振り返り・アクションプランシート
- ケーススタディ用の資料（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
- 「今日は管理者の皆さんに、"組織の防波堤"としてのリスクマネジメントとコンプライアンスについて学んでいただきます。法令知識の詰め込みではなく、"明日から現場で何をすべきか"を一緒に考える研修です」と声かけ
- 本プログラムは同カテゴリの「包括的ハラスメント防止研修」「メンタルヘルスマネジメント（ラインケア）」と一部テーマが接する。ハラスメント防止はコンプライアンスの具体事例として触れるが、詳細は専門研修に譲る旨を伝える
- 全階層共通テーマ「情報セキュリティとデータリテラシー」と情報セキュリ

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. リスクマネジメントの基本フレームワーク（ISO 31000）を理解し、自部門のリスクを特定・評価できる
2. コンプライアンスを「法令遵守」にとどまらず「社会的要請への適応」として捉え直せる
3. 管理職として押さえるべき重要法令の概要を説明できる
4. 内部通報制度の意義を理解し、「報告しやすい組織」づくりに向けた行動を起こせる

2 / 30

【時間: 3分】

- 「管理者の皆さんの中で、ここ1年以内にリスク管理やコンプライアンスに関して"ヒヤリとした経験"がある方はいらっしゃいますか？」と問いかけ（挙手しにくいテーマなので「心の中で挙手してください」と軽いトーンで）
- 「不祥事は他社の話ではありません。管理者の皆さん一人ひとりの判断と行動が、組織の信頼を守る最後の砦です」
- 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"リスクの見方"を学び、次に"コンプライアンスの本質"を理解し、具体的な法令知識を押さえた上で、最後に"組織文化づくり"まで落とし込みます」
- 想定される質問：「法務部門やコンプライアンス部門の仕事ではないのですか？」→「専門部門は組織全体の仕組みを整えますが、現場で日々リスクに向き合い、部下に規範を示すのは管理者の皆さんです」

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. リスクマネジメントの基本 – フレームワークと実践 (25分)
2. コンプライアンスの本質と管理職の責任 (20分)
3. 重要法令の概要と実務への影響 (25分)
4. 内部通報制度と「報告しやすい組織」づくり (15分)
5. 情報セキュリティリスクとAI活用リスク (20分)
6. 不祥事のケーススタディ – 総合演習 (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
- 「前半でリスクマネジメントとコンプライアンスの"考え方"を学び、後半では具体的なリスク領域の知識と、ケーススタディによる実践演習に取り組みます」
- 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を案内
- 「今日は法律の条文を暗記する研修ではありません。"なぜこのルールが必要なのか""自分の部門に当てはめるとどうなるか"を考える研修です」と期待値を設定する

アイスブレイク「あなたの部門のリスクは？」

【グループワーク】（所要時間：6分 / 4～5名1組）

テーマ：「あなたの部門で起こりうるリスク」

- ここ1年で、自部門または社内で「ヒヤリ」とした出来事がありましたか？
- 「もしこうなったら大変だ」と感じているリスクは何ですか？
- リスクに対して、現在どのような対策を取っていますか？

→ 1人1～2分ずつ、グループ内で共有してください

→ 付箋にリスクを書き出し、テーブルに貼ってください

4 / 30

【時間：10分（説明1分＋ワーク6分＋共有3分）】

- 「日頃感じているリスクを言語化すること」がこのアイスブレイクの狙い
- 情報漏洩、ハラスメント、品質問題、労務トラブル、自然災害、サイバー攻撃、SNS炎上など、多様なリスクが出てくることが想定される
- 2～3グループに代表的なリスクを発表してもらおう
- 出てきたリスクの種類を板書やホワイトボードに分類して整理する（後のセクションで活用）
- リモート参加者にはチャットやオンラインホワイトボード（Miro等）での書き込みを案内する
- 「皆さんが挙げてくださったリスクは、まさに今日の研修で扱う内容そのものです。では、これらのリスクをどう体系的に管理するのか、セクション1で見ていきましょう」と橋渡しする

セクション1 — リスクマネジメントとは

リスクマネジメントの定義と基本概念

- **リスクとは:** 「目的に対する不確かさの影響」 (ISO 31000の定義)
ネガティブな影響 (脅威) だけでなく、ポジティブな影響 (機会) も含む
- **リスクマネジメントとは:** リスクを組織的に特定・評価・対応するプロセス
「ゼロリスク」を目指すのではなく、「許容可能な水準」にコントロールすること

管理職にとってのリスクマネジメント

- 経営層と現場の**結節点**として、リスク情報を上下に伝える役割
- 「見えていないリスク」を発見し、顕在化する前に手を打つ
- 部下がリスクを報告しやすい環境をつくる

5 / 30

【時間: 5分】

- ISO 31000 (国際標準化機構が策定したリスクマネジメントの国際規格) を簡潔に紹介する
- 「リスクはゼロにできません。大切なのは、"リスクを知った上で、どう判断するか"です。それが管理者の役割です」
- 「リスク=ネガティブなもの」という先入観を修正する: 「新規事業の立ち上げにもリスクはありますが、そのリスクを取ることで得られる機会もあります。リスクマネジメントとは"リスクを避ける"ことではなく、"リスクと正しく向き合う"ことです」
- 管理職の結節点としての役割を強調する: 「現場の"小さな違和感"を拾い上げ、経営層に正確に伝えること。逆に、経営方針としてのリスク対応を現場に落とし込むこと。この双方向の役割が管理者の皆さんに求められています」
- 想定される質問: 「リスクマネジメントは大企業の話では?」 → 「規模に関わらず、すべての組織にリスクは存在します。むしろ中小企業は一つの不祥事が経営を直撃する可能性が高いため、より重要です」

リスクマネジメントとコンプライアンス研修

【個人ワーク】自部門のリスクアセスメント

ワークシート①

自部門のリスク

| | 影響度：小 | 影響度：中 | 影響度：大 |
|--------|-------|-------|-------|
| 発生確率：高 | | | |
| 発生確率：中 | | | |
| 発生確率：低 | | | |

【個人ワーク】自部門のコンプライアンス点検

ワークシート②

自部門のコンプライアンス体制を○×で点検してください

| カテゴリ | チェック項目 |
|------|--|
| 情報管理 | <input type="checkbox"/> 部下が扱う個人情報・機密情報の範囲を把握している <input type="checkbox"/> リモートワーク時の情報管理ルールを周知している <input type="checkbox"/> 部門内の AI 利用ルールを定めている (または会社のポリシーを周知している) |
| 労務管理 | <input type="checkbox"/> 部下の労働時間を正確に把握している <input type="checkbox"/> ハラスメント防止について、直近1年以内に部内で話し合っている <input type="checkbox"/> 育休・介護休業の取得希望に適切に対応できる体制がある |
| 取引管理 | <input type="checkbox"/> 取引先との契約内容・条件を適切に管理している <input type="checkbox"/> 下請法の対象となる取引の有無を把握している |
| 組織文化 | <input type="checkbox"/> 「悪い報告ほど早く」という姿勢を日常的に示している <input type="checkbox"/> 内部通報制度の存在と利用方法を部下に周知している |

管理者向けテーマ別研修

コーチング型マネジメントと 1on1の技術

— *Instructor Guide*

REFERENCE NUMBER

T26_03



PROFESSIONAL TRAINING SERIES

コーチング型マネジメントと1on1の技術

～部下の主体性と成長を引き出す戦略的マネジメント～

- 対象: 管理職（課長以上）
- 研修時間: 3時間

1 / 32

【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、部門や管理経験年数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
- 「本日は"管理職としてのコーチング力"をテーマに学んでいきます。すでに1on1ミーティングを実施している方も多いと思いますが、今日はその質をさらに高めるヒントを見つけていきましょう」と声かけ
- 本研修は中堅社員研修の「1on1ミーティングの実践と後輩支援」の上位版であることを補足する。中堅社員研修を受講済みの管理者がいれば、「今日はさらに一段上の視点でコーチングを深掘りします」と伝える

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. ティーチング・コーチング・メンタリングを場面に応じて使い分けられる
2. GROWモデルを応用し、部下の目標設定から行動計画策定まで支援できる
3. 管理職として戦略的な1on1ミーティングを設計・運営できる
4. 困難な場面（パフォーマンス不振、モチベーション低下等）でコーチングを実践できる

2 / 32

【時間: 3分】

- 「管理者の皆さんは、日々多くの部下と関わっています。その関わりの質を変えるのが"コーチング型マネジメント"です」と問いかけ
- 4つの目標は、中堅社員研修の「基礎編」からさらにステップアップした内容であることを伝える
- 「今日は"答えを与える管理者"から"問いで引き出す管理者"への転換をテーマにしています」
- 受講者の1on1ミーティング実施状況を挙手やチャットで確認する：「現在、定期的に1on1ミーティングを実施している方はどのくらいいますか？」

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク（15分）
1. コーチング型マネジメントとは － 3つのアプローチの使い分け（20分）
2. コーチングの基本スキル － 傾聴・質問・承認・フィードバック（25分）
3. GROWモデルの応用 － 目標設定から行動計画まで（20分）
4. 1on1ミーティングの上級技術 － 戦略的な1on1ミーティング運営（20分）
5. 困難な場面でのコーチング － 実践ロールプレイ（30分）
6. 管理職自身のコーチング力開発（10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 / 32

【時間: 2分】

- 全体の流れを簡潔に説明
- 「前半でコーチング型マネジメントの考え方とスキルを体系的に整理し、後半では困難な場面を想定したロールプレイで実践力を高めます」
- 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を案内
- 「中堅社員研修の"1on1ミーティングの実践と後輩支援"を受講された方は、基礎スキルの復習もしつつ、管理職ならではの視点を加えていきます」と伝える
- 「今日の研修では、ご自身の部下を具体的にイメージしながら取り組んでいただく場面が多くあります。ぜひ実際のマネジメント場面を思い浮かべてください」

アイスブレイク「私のコーチング体験」

【グループワーク】（所要時間：8分 / 4～5名1組）

テーマ：「コーチングを受けた経験・行った経験を振り返る」

- これまでの上司や先輩から受けた関わりで、「自分の成長につながった」と感じた経験は？
- 逆に、「もっとこうしてほしい」と感じた経験は？
- 管理職として、部下へのコーチングでうまくいったこと・困ったことは？

→ 1人1～2分ずつ、グループ内で共有してください

4 / 32

【時間：12分（説明1分+ワーク8分+全体共有3分）】

- 「受ける側」と「行う側」の両方の経験を振り返ることで、コーチングの全体像をつかんでもらう
- 管理職は自身の経験が豊富なため、エピソードが長くなりがち。「1人2分以内で」と時間管理を促す
- 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：「問いかけで自分で気づかせてくれた上司がいた」「指示ばかりで自分で考える機会がなかった」「部下が自分で答えを見つけたとき嬉しかった」「忙しくてつい答えを教えてしまう」
- 「皆さんの経験の中に、今日学ぶコーチング型マネジメントのエッセンスが詰まっています」とセクション1への橋渡しをする

セクション1 — コーチング型マネジメントとは

コーチング型マネジメントの定義

- **定義:** 部下の主体性と能力を「問い」と「対話」によって引き出し、自律的な成長を促すマネジメントスタイル
- **従来型マネジメントとの違い**
 - 従来型: 管理者が方向性を示し、部下が従う (指示・命令中心)
 - コーチング型: 管理者が問いかけ、部下が自ら考え行動する (対話・支援中心)

なぜ今、コーチング型が求められるのか:

1. VUCA時代 — 正解がない環境では、部下自身が考える力が不可欠
2. Z世代の価値観 — 「納得感」「成長実感」を重視する世代への対応
3. リモート・ハイブリッドワーク — 自律的に動ける部下の育成が急務
4. 人的資本経営 — 人材の「育成」が企業価値に直結する時代

5 / 32

【時間: 5分】

- コーチング型マネジメントは「指示をしない」マネジメントではないことを明確にする: 「緊急時や新人への指導では指示型が必要です。コーチング型は"唯一の正解"ではなく、"引き出しの1つ"として身につけてほしいスキルです」
- VUCA (Volatility=変動性、Uncertainty=不確実性、Complexity=複雑性、Ambiguity=曖昧性) は初出のため簡潔に解説する
- 人的資本経営について: 「2023年の有価証券報告書での人的資本開示義務化以降、企業における人材育成の重要性はさらに高まっています」と補足
- 想定される質問: 「コーチングには時間がかかるのでは?」 → 「短期的にはティーチングの方が早いですが、中長期的にはコーチングで育てた部下が自律的に動けるようになり、結果としてマネジメント負荷が軽減されます」
- 「次のスライドで、コーチングと他のアプローチの使い分けを整理しましょう」と橋渡しする

コーチング型マネジメントと 1on1 の技術

【個人ワーク】 3名の部下分析

ワークシート①

| 部下 (イニシャル可) | 成長段階 (D1~ D4) | 現在の主なアプロ ーチ | 本来望ましいアプ ローチ | ギャップ |
|----------------|---------------------|----------------|-----------------|----------|
| 例：Aさん | D3 | ティーチング中心 | コーチング中心 | 任せきれていない |
| 1人目 | | | | |
| 2人目 | | | | |
| 3人目 | | | | |

【個人ワーク】 GROW モデル応用実践

ワークシート②

- G (目標) : その部下の次の半期目標は何ですか？

それを部下の言葉でどう表現させたいですか？

- 成果目標 → _____

- 行動目標に分解すると → _____

- R (現状) : 部下の自己認識と周囲の評価にギャップはありますか？

管理者向けテーマ別研修

エンゲージメント向上の ための組織マネジメント

— *Instructor Guide*

REFERENCE NUMBER

T26_04



PROFESSIONAL TRAINING SERIES

エンゲージメント向上のための組織マネジメント

～経営指標と人的資本の視点から、部門のエンゲージメントを戦略的に高める～

- 対象: 管理職（課長以上）
- 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、異なる部門・事業領域の管理職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（2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"を組織戦略の視点から捉え直します。チーム単位の取り組みにとどまらず、部門全体・組織全体のエンゲージメントをどう高めるか、経営指標や人的資本経営との関連も含めて、管理職として押さえるべき戦略と実践を学んでいきましょう」と声かけ
- 本研修は、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」の上位版として設計されていることを伝える。チームリーダー研修を受講済みの方がいれば、「チーム単位の視点を"組織戦略"に引き上げる内容です」と補足する

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. エンゲージメントと経営指標（生産性・離職率・収益性等）の相関を数値で説明できる
2. エンゲージメントサーベイの結果を組織的に分析し、課題の優先順位をつけてアクションプランを策定できる
3. 人的資本経営の文脈でエンゲージメントを位置づけ、開示指標としての意味を理解できる
4. リテンション戦略、ジョブクラフティング、組織文化づくりを通じて、部門全体のエンゲージメントを戦略的に高められる

2 / 30

【時間: 3分】

- 「管理者の皆さん、自部門のエンゲージメントスコアを把握していますか？そのスコアが経営にどう影響しているか、説明できますか？」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
- 「チームリーダー研修では"チーム単位のエンゲージメント向上"を扱いましたが、今日の研修は"組織戦略としてのエンゲージメントマネジメント"です。管理職として求められるのは、個々のメンバーへの関わり方だけでなく、部門全体のエンゲージメントを"仕組み"として高める力です」
- 4つの目標が実務に直結することを強調する：「今日学ぶ内容は、経営会議での報告、人事部門との連携、中期経営計画の策定など、管理職の日常業務に直接つながります」

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経営指標 — 数値で語る組織への影響（20分）
2. エンゲージメントサーベイの組織的活用（25分）
3. 人的資本経営とエンゲージメント（15分）
4. リテンション戦略と離職の早期兆候（20分）
5. 組織文化・ジョブクラフティング・世代間ギャップへの対応（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する
- 「前半では"なぜエンゲージメントが経営課題なのか"をデータで確認し、サーベイの組織的な活用法と人的資本経営の位置づけを学びます。後半では"どう高めるか"のリテンション戦略、組織文化づくり、ジョブクラフティングを扱い、ケーススタディで実践します」
- 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を案内する
- チームリーダー研修との違いを明確にする：「チームリーダー研修が"メンバー一人ひとりへの関わり方"にフォーカスするのに対し、今日の研修は"部門全体の仕組みづくり"と"経営視点でのエンゲージメント戦略"を扱います」

アイスブレイク「自部門のエンゲージメントを一言で」

【グループワーク】（所要時間：8分 / 4～5名1組）

テーマ：「自部門のエンゲージメントの現状を"天気"にたとえると？」

- あなたの部門のエンゲージメントの現状を、天気（快晴・晴れ・曇り・雨・嵐…）にたとえてください
- なぜその天気を選びましたか？ 根拠を1～2つ挙げてください
- 管理職として、エンゲージメントに関して最も課題だと感じていることは？

→ 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）】

- 天気のメタファーを使うことで、抽象的な概念を直感的に語りやすくする
- 「管理者の皆さんは、現場のリーダーとは異なり、複数のチームや部門全体を見渡す立場にいます。"チーム単位"ではなく"組織全体の天気"を考えてみてください」
- 2～3グループに代表的なエピソードを発表してもらおう
- よくある回答例：「曇り — 表面上は問題ないが、若手の本音が見えない」
「晴れ時々雨 — 部門によって温度差がある」
「雨 — 中途採用者の定着率が低い」
- 「皆さんが感じている"天気"は、実はデータで裏付けることができます。次のセクションで、エンゲージメントを数値で捉える方法を見ていきましょう」と橋渡しする

エンゲージメント指標と経営成果の相関

ギャラップ社のメタ分析（2024年版）が示すエンゲージメントと経営成果の相関

| 経営指標 | エンゲージメント上位25%と下位25%の比較 |
|--------------|------------------------|
| 生産性 | +14%（上位が高い） |
| 収益性 | +23% |
| 顧客満足度・ロイヤルティ | +10% |
| 離職率（高離職率組織） | -18~43% |
| 品質欠陥 | -18% |
| 欠勤率 | -78% |
| 安全事故 | -63% |

5 / 32

【時間: 5分】

- ギャラップ社のメタ分析は、2024年版では世界中の数十万チーム・数百万人のデータを集約した大規模調査であることを補足する
- 「管理者の皆さんにとって重要なのは、エンゲージメントが"人事の話"ではなく"経営の話"だという認識です。収益性が23%違うということは、部門の業績に直接響くということです」
- 離職率の数字に注目させる：「特に高離職率の組織では、エンゲージメントの差が離職率を最大43%改善するというデータがあります。採用コスト・育成コストを考えると、これは莫大な金額に相当します」
- 想定される質問：「日本企業でも同じ傾向ですか？」→「ギャラップの調査はグローバルデータですが、リンクアンドモチベーション社やGPTW（Great Place to Work）の日本企業調査でも、エンゲージメントと業績の正の相関は確認されています」
- 「この数字を頭に入れた上で、次のスライドでは"エンゲージメントの低さがいくらの損失になるか"を見てみましょう」

エンゲージメント向上のための組織マネジメント

【個人ワーク】エンゲージメント診断

ワークシート①

自部門の状況を以下の10項目で診断してください（各項目を5段階で自己評価）

| No. | 診断項目 | 評価（1-5） |
|-----|-------------------------------|-----------|
| 1 | 部門のミッション・ビジョンがメンバーに浸透している | 1-2-3-4-5 |
| 2 | メンバーの強みを活かした配置・役割分担ができています | 1-2-3-4-5 |
| 3 | 定期的にフィードバックや承認が行われている | 1-2-3-4-5 |
| 4 | メンバーが安心して意見を言える雰囲気がある | 1-2-3-4-5 |
| 5 | 成長機会（挑戦的な仕事・研修等）を提供できている | 1-2-3-4-5 |
| 6 | エンゲージメントサーベイの結果を活用している | 1-2-3-4-5 |
| 7 | 離職の兆候を早期にキャッチする仕組みがある | 1-2-3-4-5 |
| 8 | 世代や背景の異なるメンバーへの対応ができています | 1-2-3-4-5 |
| 9 | リモート・ハイブリッド環境での「つながり」を維持できている | 1-2-3-4-5 |
| 10 | 管理職である自分自身のエンゲージメントが高い | 1-2-3-4-5 |

【グループワーク】サーベイ結果の読み方

ワークシート②

サーベイ結果を参考に以下の点について討議してください。

●討議のポイント

1. 最も深刻な課題は何か？ その根拠は？

2. 回答率の低下は何を意味しているか？

3. 最初に取り組むべきアクションを1つ挙げてください

アイスブレイク「職場のストレス温度計」

まず、ワークシート①を使って、自分のラインケアの現状を簡単にチェックしてください（1分）

【グループワーク】（所要時間：6分 / 4～5名1組）

テーマ：「あなたの職場のストレス温度は？」

1. 今の職場全体のストレス度を「温度計」に見立てて、0℃（全くストレスなし）～100℃（沸騰寸前）で直感的に評価してください
2. その温度をつけた理由を1～2文で説明してください
3. グループ内で共有し、以下について話し合ってください
 - 温度が高い要因は何か？
 - 温度を下げるために管理職としてできそうなことは何か？

→ **1人1分程度で、グループ内で共有してください**

4 / 30

【時間：11分（自己チェック1分+説明1分+ワーク6分+全体共有3分）】

- まずワークシート①を配布し、1分間で自分のラインケアの現状をチェックしてもらおう。「今の時点での自己評価で結構です。研修の最後にもう一度見返して、変化を確認しましょう」と伝える
- 「難しく考えず、直感でつけてください。正確な数値は求めていません」と伝える
- 2～3グループに代表的な回答を発表してもらおう
- よくある回答例：「60℃ — 人手不足で業務量が多い」「70℃ — リモートワークでコミュニケーション不足」「50℃ — 表面上は穏やかだが、水面下でストレスを抱えている人がいそう」
- 「"沸騰寸前"と感じている方もいるかもしれません。今日の研修で、その温度を下げるための具体的な方法を学んでいきましょう」とセクション1への橋渡しをする
- デリケートな話題のため、特定の個人名を出さないよう注意を促す
- 想定される質問：「自分の部署のストレスが高い場合、自分の管理に問題があるのでしょうか？」→「ストレスの原因は業務量、人間関係、制度など多岐にわたります。管理職個人の問題ではなく、組織全体の課題として捉えましょう」

セクション1 — メンタルヘルスの基本と4つのケア

厚生労働省「労働者の心の健康の保持増進のための指針」に基づく4つのケア

1. **セルフケア** — 労働者自身がストレスに気づき、対処すること
 - ストレスの正しい理解、ストレスチェックの活用、リラクゼーション
2. **ラインケア** — 管理監督者が行うケア ★本日の中心テーマ
 - 職場環境の把握と改善、部下の変化への気づき、相談対応、復職支援
3. **事業場内産業保健スタッフ等によるケア** — 産業医・保健師・衛生管理者等が行うケア
 - 専門的な相談対応、教育研修の企画、職場復帰支援プログラムの策定
4. **事業場外資源によるケア** — 外部の専門機関を活用したケア
 - EAP（Employee Assistance Program：従業員支援プログラム）、医療機関、地域の相談窓口

→ 4つのケアは独立しておらず、相互に連携して機能します

5 / 30

【時間: 5分】

- 厚生労働省が2006年に策定し、2015年に改正された「労働者の心の健康の保持増進のための指針」を根拠として説明する
- 「4つのケアの中で、管理者の皆さんが担う"ラインケア"が今日の中心テーマです。ただし、ラインケアだけで完結するわけではありません。他の3つのケアと連携することが重要です」
- EAPについて：「EAPは"Employee Assistance Program（従業員支援プログラム）"の略で、従業員の心理的・個人的問題に対する支援を提供する外部サービスです。自社で契約しているEAPサービスの内容を把握しておくことが大切です」
- 想定される質問：「うちの会社にはEAPがないのですが？」→「EAPがなくても、産業医・保健師・社内相談窓口など活用できる資源は多くあります。後のセクション4で詳しく整理します」

メンタルヘルスマネジメント（ラインケア）

【個人ワーク】職場のストレス温度計

ワークシート①

1. 今の職場全体のストレス度を「温度計」に見立てて、0℃（全くストレスなし）～100℃（沸騰寸前）で直感的に評価してください

2. その温度をつけた理由を1～2文で説明してください

3. グループ内で共有し、以下について話し合ってください

- 温度が高い要因は何か？

- 温度を下げるために管理職としてできそうなことは何か？

【個人ワーク】「いつもと違う」サインチェック

ワークシート②

あなたの部下を1人思い浮かべて、以下の問いに回答してください。

※特定の部下が思い浮かばない場合は、チーム全体について振り返ってください

1. その部下の「普段の状態」を3つの言葉で表してください

- 例：「明るい」「報連相がマメ」「ランチは同僚と一緒に」

2. 最近、何か「いつもと違う」と感じることはありますか？

- 行動面

- 仕事面

- 対人関係面

管理者向けテーマ別研修

メンタルヘルスマネジメント (ラインケア)

— *Instructor Guide*

REFERENCE NUMBER

T26_05



PROFESSIONAL TRAINING SERIES

メンタルヘルスマネジメント（ラインケア）

～管理職が守る「心の健康」－ 部下の変化に気づき、支え、つなぐ～

- 対象：管理職（課長以上）
- 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、部門や担当人数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
- 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
- 「今日は管理職として不可欠な"ラインケア"をテーマに学んでいきます。メンタルヘルスの話題は身構えてしまう方もいるかもしれませんが、知識とスキルを身につけることで、部下も管理者の皆さん自身も守ることができます。リラックスして取り組んでいきましょう」と声かけ
- デリケートなテーマのため、研修中に話された個人的な体験は「この場限り」とする守秘ルールを冒頭で確認する

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. メンタルヘルスの4つのケアの全体像を理解し、ラインケアにおける管理職の役割を説明できる
2. 部下の「いつもと違う」変化サインに気づくための観察ポイントを実践できる
3. メンタル不調が疑われる部下への声かけ・傾聴の技術を身につける
4. 産業医・EAP・社内相談窓口との適切な連携方法を判断できる
5. 休職・復職支援における管理職の役割を理解し、復職プランの基本を設計できる

2 / 30

【時間: 3分】

- 「管理者の皆さんは、日々の業務マネジメントに加えて、部下の心身の健康にも気を配る必要があります。"そこまで自分の仕事なのか"と思われる方もいるかもしれません」と率直に問いかける
- 「しかし、メンタルヘルスの問題は、チームの生産性・エンゲージメント・離職率に直結します。管理職だからこそできるケアがあります」
- 5つの目標は段階的に構成されていることを伝える：「まず"知る"→次に"気づく"→そして"対応する"→さらに"つなぐ"→最後に"支える"という流れです」
- 「今日学ぶことは、部下だけでなく管理者の皆さん自身を守ることにもつながります。最後のセクションで管理職自身のメンタルヘルスにも触れます」

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. メンタルヘルスの基本 – 4つのケアとラインケアの位置づけ (15分)
2. 部下の変化に気づく – 「いつもと違う」サインの見極め (20分)
3. 声かけと傾聴の技術 – メンタル不調が疑われる部下への対応 (25分)
4. 専門家・社内資源との連携 – 産業医・EAP・相談窓口の活用 (15分)
5. 休職・復職支援の基本 – 管理職の役割と復職プラン (20分)
6. 職場環境の改善 – プレゼンティーズム・リモートワーク・ハラスメント対応 (20分)
7. 管理職自身のメンタルヘルス – セルフケアとバーンアウト防止 (15分)
8. まとめ・振り返り・アクションプラン (15分)

※セクション3終了後に10分間の休憩を予定しています

※全体の所要時間は休憩含め約3時間です

3 / 30

【時間: 2分】

- 全体の流れを簡潔に説明
- 「前半で"知識"と"気づき"を学び、中盤で"対応"と"連携"のスキルを身につけ、後半で"職場環境"と"管理職自身"のケアまでカバーします」
- 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
- 「メンタルヘルスの話題はデリケートですが、管理職として"知っておくこと"が最大の予防策です。気軽に質問してください」
- 「研修の中ではケーススタディやロールプレイも行います。実践的なスキルを持ち帰っていただきます」と期待感を高める

管理者向けテーマ別研修

AI時代の リーダーシップと 業務変革

— *Instructor Guide*

REFERENCE NUMBER

T26_06



PROFESSIONAL TRAINING SERIES

AI時代のリーダーシップと業務変革

～生成AIを武器に、組織と業務を再設計する～

- 対象: 管理職（課長以上）
- 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、異なる部門の管理者が混ざるよう編成する）
- 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
- 配布資料：AI活用ガバナンスチェックリスト
- 可能であれば、受講者のPC・タブレットでインターネット接続を確認（デモでAIツールを使用する場面あり）
- 「今日は"AI時代に管理職として何をすべきか"を考える研修です。全階層共通の"AI活用入門"の発展版として、管理者の皆さんならではの視点で学んでいきましょう」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. AI革命の現在地を理解し、自部門への影響を具体的に説明できる
2. AI時代に求められるリーダーシップの在り方を自分の言葉で語れる
3. AIと人間の役割分担を整理し、部門レベルでのAI活用計画を策定できる
4. AI導入に伴うチェンジマネジメントとガバナンスの要点を実践に落とし込める

2 / 30

【時間: 3分】

- 「管理者の皆さんの中で、すでに部門でAIを活用している方はどのくらいいらっしゃいますか？」と挙手を促す
- 続けて「では、部門全体のAI活用戦略を策定している方は？」と聞く。多くの場合手が下がる
- 「今日の研修は、個人のAI活用スキルではなく、"管理者として組織のAI活用をどうリードするか"がテーマです。全階層共通の"AI活用入門"が個人の使い方なら、こちらは組織の動かし方です」
- 4つの目標が「理解→自己定義→計画→実行」の段階になっていることを説明する
- 想定Q&A：「AIに詳しくないのですが大丈夫ですか？」→「技術的な専門知識は不要です。管理者に必要なのは"AIで何ができるか"を判断し、組織を動かす力です」

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. AI革命の現在地 — 生成AIがもたらす業務変革の全体像 (20分)
2. AI時代に求められるリーダーシップ (18分)
3. AIと人間の役割分担 — 業務プロセスの再設計 (22分)
4. 管理職のAI活用戦略 — 部門レベルの計画策定 (25分)
5. AI導入のチェンジマネジメント (20分)
6. AI活用のガバナンスとリスク管理 (18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AIの現在地とリーダーシップの考え方を学び、後半では具体的な計画策定とマネジメントの実践に取り組みます」
- 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を案内
- 「今日は"知識"よりも"判断力"を磨く研修です。ワークでは正解を探すのではなく、管理者としての"自分の考え"を言語化してください」と期待感を高める

アイスブレイク「私とAIの距離感」

【グループワーク】（所要時間：8分 / 4～5名1組）

テーマ：「管理職としてAIとどう向き合っていますか？」

以下のうち、今の自分に最も近いポジションを選んでください

- A. **積極派** — すでに部門でAIを活用している。もっと推進したい
- B. **関心派** — 関心はあるが、何から始めればいいのかわからない
- C. **様子見派** — 自部門には関係が薄いと思っている
- D. **慎重派** — リスクが気になり、導入に踏み切れない

→ 選んだ理由を1人1分程度、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8分＋全体共有1分）】

- 4つの選択肢は「正解・不正解」ではなく、あくまで現在の立ち位置を確認するためのもの
- 各グループに「どのポジションが多かったですか？」と簡単に確認する
- 2025-2026年の管理職層の調査（日経BP総合研究所など）では、「関心はあるが具体的な取り組みに至っていない」管理者が約6割という結果がある
- 「どのポジションであっても、今日の研修を通じて"次のアクション"が見つかります」と全員に安心感を与える
- 「管理者の皆さんの認識の多様性こそが、今日のグループワークを豊かにします。異なる視点を大切にしてください」とDE&I（Diversity, Equity & Inclusion：多様性・公平性・包摂性）の視点を自然に盛り込む

セクション1 — AI革命の現在地

2025-2026年、AIは「実験」から「実装」のフェーズへ

AIの進化の3段階

1. **認知フェーズ（2022～2023年）** — ChatGPTの登場。「AIってすごい」と認知が広がる
2. **試行フェーズ（2023～2024年）** — 個人や部署単位でAIを試行。効果と限界を体感
3. **実装フェーズ（2025年～）** — 組織全体でAIを業務プロセスに組み込む段階。管理職のリーダーシップが問われる ← **今ここ**

管理者にとっての意味

- AIの導入判断は「するか・しないか」ではなく、「どう・いつ・どこに導入するか」の段階
- 個人の活用から**組織的な活用**へのシフトを主導するのが管理職の役割

5 / 30

【時間: 5分】

- 「AI活用入門」（全階層共通テーマ）では個人レベルの基礎を扱った。ここでは「組織としての戦略的活用」の視点で話を進める
- 2022年11月のChatGPT公開から約3年。企業のAI活用は「PoC（概念実証）疲れ」を経て、本格的な業務実装に進みつつある
- 総務省「情報通信白書」2025年版によると、生成AI導入済みの日本企業は約50%。しかし「**全社戦略として推進している**」のは約15%にとどまる
- 「この**"全社戦略"**をつくり、推進するのが管理者の皆さんの役割です」と明確に位置づける
- 想定Q&A：「うちの業界はAIとは関係ないのでは？」→「2025年時点で、AIの影響を受けない業界はほぼありません。製造、金融、医療、建設、教育、すべてにAI活用の動きがあります」

AI時代のリーダーシップと業務変革

【個人ワーク】AI活用セルフアセスメント

ワークシート①

自部門のAI活用状況を5段階で自己評価してください

| 項目 | 1 (未着手) ~5 (先進的) | | | | | | | | |
|---------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ① 管理者自身のAI活用スキル | 1 | - | 2 | - | 3 | - | 4 | - | 5 |
| ② 部門メンバーのAIリテラシー | 1 | - | 2 | - | 3 | - | 4 | - | 5 |
| ③ 業務プロセスへのAI組み込み | 1 | - | 2 | - | 3 | - | 4 | - | 5 |
| ④ AI活用のルール・ガイドライン整備 | 1 | - | 2 | - | 3 | - | 4 | - | 5 |
| ⑤ AI活用のビジョン・戦略の明確さ | 1 | - | 2 | - | 3 | - | 4 | - | 5 |

【個人ワーク】AIと人間の役割分担マトリクス

ワークシート②

自部門の主要業務を5~8つ挙げ、以下のマトリクスに分類してください

