

企業における人権啓発の課題

その具体的な方法

大阪企業人権協議会

堀井 悟

目 次

1. はじめにー今、企業が抱える問題ー
2. 啓発への思い
 - ① 今までの人権研修のイメージ
 - ② 人権研修のアイウエオ
 - ③ 1年間で最も人間を殺している生物
3. イオンの啓発3本柱
 - ① 人権啓発ガイドブックの活用
 - ② ワンポイント人権
 - ③ 2・6・2の法則
 - ④ 研修強化のために、組織を動かす
 - ⑤ お客様に対する配慮
 - ⑥ 集中力の限界
4. 感性・感受性・人間性を知る
5. マズローの欲求5段階説
6. ラポールを形成して行く
7. 人権とは
 - ① ダイバーシティの認識の広がり
 - ② あなたなら?～考えて見よう～
 - ③ 固定観念(ステレオタイプ)から「偏見や差別」が生まれるメカニズム
 - ④ 要は、関心があるかどうか…
 - ⑤ ハラスメント、どれだけ分かりますか?
 - ⑥ ある児童虐待のケースから考える…
 - ⑦ 仕事の側面と人間的な側面
 - ⑧ 仕事がうまくいかない人の原因
8. 終わりに

1. はじめにー今、企業が抱える問題ー

私の話は、一方的に話をする一方通行ではなく、皆様のご意見を伺いながら進めて行きたいと思います。簡単なお質問をさせていただきたいと思いますので、ご協力の方よろしくお願ひします。

企業が抱える問題はどんなことがあるか、私の方もずっと考えて社内研修をやってまいりました。イオンの場合でしたら、毎年定期採用で年間3千人の学生さんを採用します。その中で「同和問題について勉強してきた、自分自身は正しく理解していると思う人は、手を挙げて下さい」と言うと、学んできている学生さんが年々非常に少なくなってきました。なぜかという、学校の方でも先生が教えることが出来ていない、正しい知識を持たないまま学生さんが新入生として入ってきます。そこで、人権をどのように教えていったらいいのかという課題も抱えています。それから、関連会社に対し人権啓発室が中心になって、全社の人権の方向性や研修企画を各社でやって下さいとお願いするのですが、まず核になるのが人権の推進責任者で、ほとんどが人事部長です。ところが、人事部長に人権の知識が少ない。人権を知らずして人事はないでしょう。それからダイバーシティ促進室も女性の活躍促進だけではなく、障がい者の人権、外国人の人権、もっと幅広い人権についてしっかり知識を持っておく必要があると思います。それから、人事部長の方が研修を受けて自社に帰りますが、自社で自分たちの上司を対象に担当役員に対して学んできたことを研修出来ずにいる。自信がない・・・自分の上司に説明出来ず、質問されたらよく対応出来ないという問題もある。じゃあどうしたらいいのかということについて、私どもも工夫を重ねて行きました。今日は、色んな教材や皆さんに参考になるようなことも多数事例としてお持ちしておりますので、活用出来るところは、是非持って帰っていただきたいと思います。

2. 啓発への思い

私の思いは、人権の話聞いて面白くてためになり、会社やプライベート、自分の仕事に対しても役に立つ研修が出来ないか、自分の言葉で経験を交えて分かりやすく説明をしてあげる必要があるのじゃないかなと思うんです。人権という、とにかく堅苦しく思う方が多いと思うんですけど、そういった概念を変えて行きたいと考えています。

①今までの人権研修のイメージ

一般的に、人権研修のイメージを皆さんに聞いて見ますと、“カキクケコ研修”が多いです。どんなことかと言うと、『堅い、厳しい、苦しい、権威的な、怖い』こんな講義を、皆さん受けて見たいですか？ずっと60分～90分堅苦しい話を聞いて、暗い気持ちになって何とか頑張らないといかんという気持ちは芽生えるかもしれないけど、それを具体的にどうして行くのか。また、それを1年に1回～2回社内研修でやって、本当に人権感覚が身についているかという疑問を絶えず持っていました。また、参加者についてもこの60分～90分は耐える時間、一方的に話を聞いてそれで終わる研修でいいのかと私は思っていました。

②人権研修のアイウエオ

それで、私の方は“アイウエオ研修”をモットーで考えました。人権は非常に素晴らしい研修をやっているわけですから、何も暗く沈んだ雰囲気でする必要はないのです。正しいことを教え

ているわけですから、『明るく、いい感じで、嬉しいとか、笑顔が出てくる、面白い』という形。また、人権は人間学ですという話も、後程、だんだんしていきます。こんな形で聞いてためになり、家族にも教えられる。自分の部下・同僚にも、学んできたことが1つでも2つでも広がってくる研修をして見たいということです。仮に、ここに20~30人いらっしゃいます。私の今日のお話を聞いて、全員が明日から燃えて人権活動に取り組むかという、そんなことはありえないです。でも、私は一人でも二人でも人権を正しく理解して、今日よりも明日、違った考え方、物の見方が出来るようにしていきたいという思いで啓発を続けてきました。42年ぐらいの会社人生でしたけど、30歳の時、教育課長の時に、解放大学を受講、人権を最初から徹底的に基礎から学びなおしました。人権を学んでその知識を習得して、色んな部署を経験してきましたけど、人権についての知識が営業活動や総務の人事とかですごく役に立ったというのは実感です。その事例も交えて、今日はお話をしていきます。

③1年間で最も人間を殺している生物

まず、こういった“最も人間を殺している生物はどうか”という図を持ってきました。研修をやられる時に、最初に人権に関連するような、こういった質問をぶつけて見ます。まず意表を突く。「こんな人権研修初めてや！」という形で進めて見るのも1つの手です。たとえば、1年間で最も人間を殺している生物何でしょう？今、異常気象で、私もつい1週間くらい前にチョウチョウが飛んでいるのを見ました。真冬でチョウチョウが飛んでいたんです。今、異常気象で本来なら外国にいる生物が日本に上陸してきて、人間に対して危害を加えるということが起こってきています。まず、最もこの1年間で人間を殺傷してしまっているのが“蚊”で、色んな病気を媒介して増えてきました。3番目がヘビ、4番目がハエとかブヨです。5番目が犬、1年間で1万7千4百人が亡くなっています。この犬とは狂犬病です。狂犬病は、世の中で一番恐ろしい病気と言われています。まず狂犬病にかかったら100%亡くなります。日本だけが他人様が飼っている犬を「かわいい、かわいい」と言って抱っこしてみたり、べろべろ舐めさせます。海外では考えられないです。噛まれて狂犬病だったら、死んでしまいます。こんな形で亡くなっています。果たして2番目の58万人、人間を殺している動物は何でしょう。クモやアリとか、そんな生物のことを思い浮かべるかもしれませんが、人間です。異常気象が起こりますと、食べ物が干ばつで取れなくなります。すると、そういった農作物を育てている人が干ばつ、そしたら衣糧の食料の争奪戦になり、世界各地で戦争が起こります。戦争というのは、人権侵害で最大のものです。戦争をやって喜ぶ人はいないです。身内を殺され、けがをさせられ、そういった形で人権を侵害する最大のものです。1つの意表を突く形で人権感覚をまず養っていく。こんな形で人権の話を進めて行くことも1つの手です。

3. イオンの啓発3本柱

イオンではどんなことをやってきたかですが、全社を巻き込んで大きく3本柱で人権の活動をしていました。1つ目は人権啓発委員会で半期に1回、年間のイオンの人権の方向性を「今年度は障がい者を中心に年間で徹底的に研修をやって行きます。各人事の責任者の方についてもそれについてよろしいですね。方向性はこうです。教材はこうです」と説明をしていきます。それから2つ目は人権啓発学習会、これは主に関連会社の人事部長です。従業員が56万人おりますので、私のグループの人権啓発室だけでは当然研修も啓発も出来ません。各社の協力がないと進み

ません。その推進責任者でもある人事部長が、こういった知識が少ない人が結構多いので、こういった人の研修を実施します。それから人権カレッジを新しく作っていました。これは何かというと、私が35年くらい前に教育課長をやっていた時に会社から約3か月間、「人権について徹底的に解放大学で勉強してきなさい。その間の会社の業務はこちらに任しておいていいから」ということで会社の方から命令を受けました。「3ヶ月も会社を留守にして勉強させてもらえるの？」会社が回るのかなと思ったのですが、私が抜けても回るんです(笑)。行かせていただいて、本当に勉強になりました。今までは自分自身は人権感覚を持っていると思っていたんですが、この人権の解放大学に行き出して、何も知らない自分に気づき恥ずかしくなりました。「人事だ」「教育だ」と教壇に立って偉そうに教育や人権のことを話しているのに、知識が何もない自分に気づき大反省です。解放大学の参加費用は、一人あたり20~30万くらいお金がかかります。会社の全員の人を20~30万かけて半年間とか3ヶ月研修に行かせるわけにはいきませんから、自社でやろうということで、そこでやっている内容について自社でカリキュラムを組んで徹底的に実施をして行きました。まず、この研修の3本柱です。

①人権啓発ガイドブックの活用

人権啓発ガイドブックも作っていきました。人権の大体の豆知識を一冊の冊子にまとめて、従業員に配布をしました。配布をして、これでようやく人権感覚を少しでも従業員全員が持てるだろうと思いましたが、人生そんなに甘くないです。配っただけでは、誰も読みません。自己満足でした。読まないのを分かっているかということです。経費もかかっています。そうしたら、読むように仕掛けていきます。仕掛けていくにはどうするか。年に1回、社員の資格が上がる登用試験があるので、ある関連会社が、冊子とその教材にしてくれました。そしたら嫌でも読みます。出題で、人権問題を出します。そういった形で絶えず人権について意識させて考えさせる仕組みが必要だと思います。

②ワンポイント人権

それから、自社で人事部長が研修は出来ないということであれば、依頼を受けて、私たちが出向き、出前研修を実施します。とにかく学んできたことについては、すぐにパワーポイントに落とし込んでそれを他の会社で活用していく。年に1回の研修だけで済まらずに、絶えず色々な場所で人権感覚を養って貰わないといけない。人事部長とか教育マネージャーとか色々な会合が実施をされていますので、その会合を利用させてもらい人権啓発タイムを設定してもらいました。

「10分でも15分でも、人権について時間を下さい。今、こんな形で人権の問題が起こっています」ということで、そこで啓発活動を進めていく。従業員数が多いと、いろんなトラブルが発生するものです。そのトラブルを教材にして、もちろん固有名詞は省き「是非この事例を参考にし自社で起こらないように歯止めをしていく必要があります」という方式で進めて行きました。年に1回の研修で人権感覚が養われるかということ、私は疑問を持っています。だから絶えず研修をする。これは忘却曲線です。今日学んだことについて人間はどうなのか。20分後には42%、1時間後には56%忘れていきます。すぐに忘れます。それから1週間後には77%、1か月後には79%忘れていきます。人間はこんなものです。忘れることが良いこともありますけど、せつかくためになる勉強しながら1か月後には79%忘れていく。それをまた1年たって研修をやっていくことで、人権感覚が養われるんでしょうか。啓発し続けるということを仕組みとして1つ考えていかないといけないと思い、取り組んで行きました。

③ 2・6・2の法則

それと、まずここにいらっしゃる方は人権研修の推進派です。一般論として、2・6・2の法則と言うんですけど、大体組織でも世の中でも推進派が大体2割、反対派が2割です。人権も、「うち今売り上げが悪い、利益が悪い、経費がアップしている。人権は二の次でまずは最優先で売り上げ取って行くべきや！」と反対派が言っています。それと、間の6割は、風見鶏グループと言います。利のある方に向きます。会社が人権について真剣に取り組み出したなという・・・推進派の方に向いて行く。もし反対が多かったら、じゃあこっちの方に向いて行こうかなという無関心層が多いです。皆さんは推進責任者ですから、プラスの方に持って行きたいです。どこから攻めて行きますか？まず反対派で攻めて行くと効果が非常に大きいですが、この反対派は中々ものの見方や考え方が変わりません。これまた後程、説明します。ですから、この無関心層を徐々に啓発活動を強化して行って、推進派に向くように仕向けて行きます。すると、大半は風向きが変わってきたなと思うと、雪崩現象を起こして、全社的にすごい動きになってきます。こんな作戦を考えていきました。これも1つの方策です。

④ 研修強化のために、組織を動かす

それと、研修強化のために組織を動かしていくためには、どうしていけばいいのかということです。関連会社が多数あります。組織を動かしていくには、経営トップに対してこういった人権に対して関心を持ってもらわないといけない。経営者は売上利益をトップで考えますから、さらにそういったことで人権に知識を持ってもらわないといけない。例えば、この私の講義の後にLGBTのお話があります。このLGBTは、4～5年くらい前にスタートして、性的マイノリティについての人権はどこの会社でも取り組んでいます。学校でも取り組んでいて、ほとんどの大学でもそうです。そういった知識を、経営者として持つておかないとだめです。例えば、皆さんの会社で人材はきっちり採用出来ていますか。新聞でも中小企業の方では52%が人材不足です。定期採用は取れていたけど、新しいお店をオープンする時に、パートタイマーさんが取れません。2年間、採用ゼロのところも多い。レジのチェッカーさんが集まらず、ほとんどが派遣社員さんのお店も出て来ています。それから、モールの方でも専門店さんが新しいお店を開けるのに従業員が集まらなくて、結局出店を断念したり、途中で退店されることが非常に増えています。そうしたらどうするか。女性の活躍促進、外国人の採用、障がい者の雇用拡大、高齢者の活用、それだけでいいんですか。LGBTの関心高まっています。性の多様性ということで、LGBTの方の採用に目を向けていく。石鹸の専門店ラッシュさん、あそこは多様性を活用した凄い会社だと私は思っています。トランスジェンダーの方を店長さんで採用をして、男性から女性に性別を変更されてバリバリ仕事をされています。そういった性の多様性に目を向けていくことも経営者としては大切です。そしたら、LGBTの研修をやってよと経営者が乗っかってくる。こんな風に、私は人権を1つの営業活動として経営者を巻き込んでいくようにしました。これも1つです。

⑤ お客様に対する配慮

それから色について、皆さん、関心を持ってほしいです。世の中には、色弱・色覚の方、正しく色を認識出来ない方がいらっしゃいます。もし皆さんの会社で製品を作ったり開発されていて、自社が開発した商品があったとします。これが、通常見えている皆さんが認識をされている色です。下段は色弱・色覚の方はこの赤色がこんな風に、グリーンの色はこんな風に見えるわけです。それから、お寿司の色も皆さんはこんな風に見えるかもしれませんが、色弱・色覚の方は

こんな色で見えています。こういう色弱・色覚の方の障がいについて、皆さん考えたことがありますか。皆さんがせっかく作った製品や広告、いろんな色使いがされていますが、そういったものが正しく世間の方に伝わっているかという、色だけでもこれだけ違います。どれだけいらっしゃるかという、男性が5%、女性が500人に1人の割合です。総人口で行きますと320万人の方が、こういった見え方の障がいを持たれています。見え方の違いで、どんなことが起こってくるのかということですが、人の命に関わってくるのが結構多いです。例えば、これを見て下さい。“危険を感じたら赤いボタンを押して下さい”こんな風に何か危険を感じたら赤いボタン、それ以外はグリーンボタンと表示をしていたとします。物の見え方、色が見え方が全く正確に感じ取ることが出来ない方は、どちらのボタンを押したらいいのか全く分からない。それから、皆さんが作っている印刷物の色でも赤字に黒色が、茶色字に黒色とか、グリーンに黒色、非常に読みにくい、見づらいです。皆さんが世の中に対して発信されている広告やチラシ、出版物は情報が正しく伝わっているのでしょうか。そういったことを経営者に持ちかけていきます。せっかく一生懸命作った商品の情報が正しく伝わらず、中々商売に結び付いてこないのだったら、色弱・色覚の人権研修をやって見て下さいという形に経営者は動いてきます。実際に小売業でも、プライベートブランドでいろんな商品開発をやっていきます。色について知識がない人が作っている場合もあるのではないのでしょうか。印刷する文字の色や店内表示も様々な色が使われています。非常口のグリーンの表示など、果たして皆さんが正しく認識出来るような表示になっているのでしょうか？これらの理由から、本社の管理者1000人に対して、『ユニバーサル・カラーデザイン』研修を実施して行きました。

もう1つ皆さんにも関連することですが、防災マップです。これは行政が出しています。地区町村で何か災害があったら、「この赤色の地域は非常に被害をこうむります」「避難するのはこの地区です」と、色分けして作っている所が非常に多いです。これは通常の健常の方が見る色です。しかしながら、色弱・色覚の方は色の伝わり方が違います。どこに逃げたらいいのか、どこが安全なのか分からない。これは決して他人事じゃないです。皆さんの周りには、いらっしゃらないと思うかもしれないけど、ご本人は自分でカミングアウトをされていない方が結構多いです。この研修をやって初めて自分の部下が色弱・色覚と分かったという上司の方も多数います。今までそういったものの色に対して、配慮していなかった自分に気付いたということです。

⑥集中力の限界

それから、これも人権研修のおかず話ということで、私は間に挟んで行きます。人間の集中力ってどのくらいだと思いますか。40分が限界と言われていています。皆さん研修をされる時に、通常のパターンで60分、90分というように一般的な概念で考えていませんか。集中が40分ですから、45分の講義を考えていってもいいわけです。型にはまらないように、短時間で効果アップ出来る研修がないかなということを考えていくわけです。そこで、私も実際に啓発室に来て教えてもらったんですけど、“まちかどウォッチング”という教材です。街中であるいろんな事例をイラストに表しており、いろんなシーンが描かれています。このシーンの中に人権についてちょっと問題だと思うことが、結構散りばめられています。実際はA3用紙のマップになっています。これは行政の方で、5つぐらいの行政が無料で申請をしたらくれます。結構教材で活用出来ます。イオンでも、これを新入社員研修あるいは管理者研修で活用しています。このマップの中に多いケースでは30ぐらいの人権課題があります。外国人の人権、女性の人権、障がい者の人権、子ど

もの人権、高齢者の人権などが散りばめられています。人権感覚を皆さん持っていますかということで、30項目見つけられれば御の字です。なかなか人権感覚持っていない人は10項目ぐらいで止まってしまいます。個人でチェックをしてもらって、グループで討議をしてもらうというやり方です。こういった研修教材を使われると、気づきの部分で参考になりますから、是非一度実践していただきたいと思います。

4. 感性・感受性・人間性を知る

感性・感受性・人間性を知ること、人権というのは人間学だと私は思っています。今日の話の中でも、いろんな教材を持ってきました。まず研修をやる時に、こういった研修を通じて覚えるというよりも話を聞いて貰って、皆さんの感性・気づきにどれだけ気付いてもらえるか。人権は気づきからスタートだと思っています。自分自身が無知で何も知らなかった、自覚していなかった、今まで関心がなく偏った見方をしていたという自分にまず気付いて欲しいのです。そのための教材をいろいろ活用していきます。まずそこからスタートしてみてください。企業内では、喜怒哀楽はなかなかタブーです。会社の中で喜怒哀楽を出したらトラブルが起こってしまいます。会社の中で怒りまくと、パワーハラだ。泣くことも出来ない。そういった規制を踏まえて、皆さん会社の中で生きてこられています。でも人権に関しては喜怒哀楽、この感情を正しく認識して感じてほしいです。抑えるのではなく、おかしいことはおかしい、素晴らしいことは素晴らしいと、そういう感性をぜひ持ってほしいのです。パワーハラスメントをしている人を見て、知らんぷりをしていることはおかしな話です。自分に火の粉が飛んでくるのが嫌だからと見て見ぬ振りするのは、人権侵害していることと同じです。

それから、これもおかげでよくします。人は見かけで判断したら駄目です。今の若者は中々ゆとり世代で、上司の話を聞かないとか、飲みにも誘っても全然コミュニケーションを取りたがらないとか、勝手に決めつけています。上辺だけで見ています。挨拶しても無愛想な返事しかしないとか、上辺だけで人を判断したら駄目です。いろいろな研修をするにしても、話の内容は、残念ながら、人に与える影響は7%しかないです。ほとんどが、声の大きさ、話し方、服装、髪型、表情、態度という形で人は影響を受けてしまいがちです。ですから、こういったおかげ話も中に入れ込みながら、研修の部分について意識をさせていきます。人間が普段見られている部分については、自分の意識の中の5%~10%しかありません。ほとんどは、この氷山の一角で90~95%潜在意識といってなかなか表に出てこない部分です。人間はこういう部分で構築されています。表だけ見ていたら判断を誤ります。私は人権の中にマネジメント教育を入れています。例えば、皆さんが面接官をされて面接を受ける人が来ました。「あなたはこの会社について改革すべきことはどうですか？」と表面的なことを聞くと、まずは表面的な応えしか返って来ないです。その人が本当にどんなことを考えているかということ、質問を3回ぐらい「なぜですか？」と聞くことで、本人の潜在意識がでてきます。この部分までどんな物の見方、考え方をしているかいうことを3段階で追及して、初めて人間の本質が見えてくる。これは面談の仕方です。こういったことを人権ということで、良い人間関係の維持の部分でも参考として教えてあげて欲しいと思います。

喜怒哀楽を感じたまま言わせることは、結構役に立ちます。わたしの部下でもそうですけど、人権感覚をアップするためにどうするか。喜怒哀楽を感じたまま言わせませす。最近、新聞を読まない。スマホもあるし、必要ないし、あんまり関係ないと思う人が増えて来ました。そこで新聞

の記事を活用する事にしました。「今日の新聞を読んで、まずは興味のあることを2週間、雑誌でも新聞でもいいからスクラップして下さい」ということで訓練を積み重ねて行くと、新聞の読み方というのが分かって来ます。その時のポイントは“何を感じましたか”ということです。この感じ方をぜひ質問の中に入れてみて下さい。すぐ人間は頭で考えて返答しようとしません。まず、何を感じたんですか？世の中、悲惨な事故が多いです。親が子ども（小さな乳児）を振り回して脳の80%が損壊して障がいを持ってしまったという事件がありました。その事件を例えば新聞で読みました。どんなふう感じたか、感じ方ということで質問していくと、長々と頭で考えて、答えようとする人が多いです。もっとここで何を感じたのか、嬉しいか、悲しいか、怒りか…という心を表現する訓練をしていかないと、世の中で起こっている人権侵害について感性が鈍ってきます。

皆さん考えて見て下さい。戦争の映画やテレビをやっています。人が殺戮されている映画を見ながら、皆さん平気で家族とご飯を食べていませんか。笑いながら話していませんか。感覚が鈍っていませんかということです。そういったところから見直しをして欲しいのです。研修のネタはどこにでもあります。NHKの日曜の7時からやっている“バリバラ”ご覧になっていますか？色んな人権について30分の放送ですけど、非常にためになります。障がい者問題を取り上げたり、外国人の人権やいろんな人権を取り上げたりしています。新聞もそうですし、ドキュメントもそうです。そういったところで研修のネタはどこにでもありますから、それをまず関心を持ったところを一回自分自身の言葉で研修企画をして見るんです。人間を知る、人間学を学ぶことはマネジメントと関連する内容が非常に多い。我々にとって世の中で一番大切なものは、自分以外にはないです。そして、自分の家族、愛する家庭、そういったところが人間として一番大切です。有能な管理者はそういったところを認識している。こういったことを認識していない人が、ハラスメントとかを起こしてしまいがちなのです。

5. マズローの欲求5段階説

人は千差万別、個人差があります。個人差を知って接しましょう。人の行動には必ず欲求や目標があるということです。例えば、皆さん自動車の免許を取られる時に、どんな目的を持って取られましたか。通勤手段にしたり、レジャーに活用したり、釣りやゴルフに行くのに使うとか何か目的や目標があって、その手段の方法で運転免許証を取っていたわけです。もし、会社の中で部下が攻撃や口答えをする。泣く、すねる、目標をすり替える。その様な行動があるならば、その裏側には何か欲求があります。彼・彼女たちがそんな行動をするのはどんな欲求があるのかを考えて接していかないと人間が見えてこないということです。そういったことも1つ覚えてほしい。だからハラスメントを起こす方は、こういったことが知識として持っていない人が多いということです。

マズローの欲求5段階説、皆さん聞いたことがあると思いますけど、これもハラスメント研修に非常に役に立ちます。人間の欲求は5段階に分かれていて、一番下の“生理的欲求”が充足されれば、上の“安全の欲求”に上がっていきます。“安全の欲求”が充足されれば“親和の欲求”ということで、徐々にこれが満足出来れば上の欲求に上がっていきます。人間はこの欲求が下の底辺から上に上がるようになっていきます。例えば、“生理的欲求”はどんなことがあるでしょう。食欲、睡眠欲、性欲です。毎日皆さんの職場が残業続きで、寝る暇もご飯食べる暇もない職場環

境なら、人間はやる気も出ず、頑張ろうと言う気持ちも、次につながる欲求も生まれてきません。仮にこの“生理的欲求”が満足出来ましたら、次に安全、安心を求める欲求です。皆さんが毎日出勤したら上司が怒りまくっています。パワハラ・セクハラだらけの職場だと、従業員のやる気は出るでしょうか。やはり、次につながる気持ちが起こって来ないです。これが満足出来たら、次に“親和の欲求”です。仲間でいたいということです。人間は仲間が欲しいし、仲間でいたいということです。ところが、職場で仲間外れにされてしまう。自分にだけ連絡が来ない、つまはじきにされている状態だったら人間ヤル気が起こってきません。それが充足出来れば“自我の欲求”ということで、認められたいのです。人間は誰でも認められたいと思うものです。ところが男性だから女性だからと言って、公正に評価されない職場ならやる気が出てきません。この“自我の欲求”も充足出来たら、次は“自己の実現”です。自分の夢をかなえるという欲求です。新しい事業を起こして行きたいとかです。人間とはどういうものかというのをよく考えながらマネジメントしていかないと、上辺だけを見て部下を指導していたのではハラスメントが起こってしまいます。ハラスメントの中には、マズローの欲求5段階を入れて見るのも1つです。

6. ラポールを形成していく

ラポール形成についてお話します。部下と上司が相互に信頼し合って、安心して自由に振る舞える、感情の交流を行えるようにしましょうとよく言われています。このラポールですけど、向かって左側の円は上司、向かって右が部下です。よくトラブルが起こるところが、上司（うわべだけ）部下（うわべだけ）、こういう関係です。上司はそこそこ部下を指導していただいたいだろうと、別に細かいこと言わなくても勉強しているだろうという勝手な思い込みでやっている。部下も、もう1つ頼りない上司だな、でも会社に入ったから仕方がない。うわべ同士の日々のコミュニケーションで行きますと割り切って考えてしまう。この様な関係が続いていると、ある日、急に上司が「アレ出来ていないんじゃないか！」と部下を怒鳴りつける。それはすぐに部下にとって「ハラスメントだ」となります。うわべとうわべの関係だったらこんなことが起こってきます。一番いいのは、上司も部下も本音です。折角入ってきていただいた有能な人材、その人を1つでも2つでも教えて、情熱をもってこの部下を育てて、違う仕事を経験させて、どんどん部下を育てて行きたいという上司の燃えるような情熱。また、それについて部下もあの上司なら信頼出来ると、そんな心の交流が本当に出来ていれば、ちょっと叱っただけではハラスメントは起こらないです。部下の指導や育成は、うわべだけ対応してはだめです。いろんなことで質問して本音で聞いて、自分も本音で考えてみる。よく「親身になって相談に乗る」と言いますが、皆さん“親身”という言葉が分かりますか。親の身になって考えるということです。果たして、その彼・彼女の親の気持ちになって考えているのでしょうか。部下を大切にしておいて欲しい。今は人材不足です。今いる部下を大切に育てて欲しいのです。人が辞めたから、すぐには補充が出来る時代ではなくなっています。

7. 人権とは

人権教育ということで、参考になるところを持ってきました。人権とは何ですか、難しいことは言いません。私はこの三行目の“人として、幸せに生きる権利”これだけをまず覚えて下さいと言っています。「皆さん、人権とはなんですか。説明して下さい」と言って、長々説明して

も頭に入りません。『人として幸せに生きる権利です』これだったら、誰でも覚えられるでしょう。じゃあ次に、日本の人権は国で基本的人権が認められています。この基本的人権については、平等権・自由権・社会権・請求権・参政権があります。「平等権って何ですか？」これもほとんどの人が分かってないです。自分がこういった権利を認められているのに、自覚していません。自由権って、どんな自由がありますか。表現の自由、職業選択の自由、婚姻の自由もあります。そういった自由が認められています。それから、社会権です。人として最低限の生活を営む権利です。仮に仕事を失ったら、失業給付が出されます。体を壊したら、休業給付が出てきます。最低限の生活を営むような形で保障されている。皆さん、人として幸せに生きる権利が、こういった憲法によって保障されています。一番簡単なのは参政権、選挙です。請求権とは、何を請求するんですか。よく覚えておいて下さい。例えば、皆さんの部下がある朝、電話してきました。「〇〇さん、助けて下さい。今、痴漢に間違われて駅長室に連れて来られました。助けて下さい」と電話がかかってきました。皆さんが上司です。どのように答えますか。ドラマを思い返して下さい。不当逮捕された時に、取調室でどんなことが言われているか思い出してほしい。「あなたには、黙秘権があります」「あなたには、弁護士を呼ぶ権利があります」これが請求権です。皆さんの部下が窮地に陥って電話してきています。その時に的確な判断や指示をどれだけ与えられるかです。部下が困った時に、人権の知識を正しく持つ上司は「今からすぐ弁護士送るから」と部下に伝える事が出来ます。部下は、その言葉を聞き、どれだけ安心する事が出来るでしょうか。ところが、「うーん…」と考え込んでいる上司だと、「何やねん、こいつ、助けて欲しいのに・・・」と思いませんか。例えば顧問弁護士が皆さんの会社にいらっしやったら、その方に協力を依頼する。そういった方がいなかったら、日本国民であれば、当番弁護士が国の制度で設けられています。誰でも利用出来て、無料です。そういった弁護士を送って、対応してもらう方法もあるんです。

残念ながら、世の中は善人ばかりではありません。被害者側の女性役と目撃者側の男性が結託をして、あそこにいるあの男性を脅そうとする人もいます。「キャー」と被害者役の女性が叫び目撃者役の男性が出て来て「お前さ、こんな形で公になったら、大変でしょ。60万出せる？」とか、これを金儲けにする人がいます。こんな形で不当逮捕されたらたまらないです。でも裁判起こしても99%、無罪を勝ち取るのは難しいです。こんな実態があります。この話をし出したら一日終わります。聞きたかったらまた呼んで下さい。人権を語る時にこの基本的人権、さっきのようなケースを出していくと、「請求権、なるほどな」と、こんなケースが自分のプライベートに活用出来ると頭に入るんです。難しい話しをして、平等権・自由権・社会権・請求権・参政権、これは大切です、覚えなさいということよりも、事例でどれだけ自分にも役に立つか、もしもの場合にこんなことがあったらこう対応したらいいということで、教えてあげないと身につけません。そういったことを勉強して行って下さい。

①ダイバーシティの認識の広がり

ダイバーシティの認識が広がり、女性・シニア・外国人・障がい者など誰もが活躍出来る社会、法律や制度が整ってきました。しかし、誰もが意識しないまま抱いている固定観念や思い込みが、意外な壁になっているということです。次は、障がい者の問題について勉強していく時に役立つ教材を持ってきました。この画像を見て下さい。これは九州の某所でこの男性、目が不自由で白い杖を使われています。頭上50センチに白い杖を掲げて2時間放置されていました。なぜでしょう。この男性、何をしていますのでしょうか？これはSOSです。覚えて帰って下さい。これは、人

間として非常に必要なことです。白い杖を50センチ頭上に掲げるのは、障がい者の方が助けを求めているSOSサインです。全国いろんなところでこの研修の質問をしていますけど、ほとんどの方が知りません。関心を持っていないと、こういったサインを見逃してしまいます。駅に行きますとたまにいらっしゃいます。理由を言いますと、歩きスマホをしている人が多いからです。この目の不自由な人が点字ブロックの上を歩いていると、前からスマホしながら歩いてくるとぶつかってしまった。ぶつかってしまったら、目の部自由な人は、方向感覚が分からなくなります。それで、正しい場所に連れて行って下さいということでサインを上げられています。そんな時は、「お手伝いしましょうか」と必ず声をかけてあげて下さい。今日の90分の中でこれだけは絶対覚えて帰ってほしいです。覚えて帰って、皆さんの家族や同僚に必ず一人には教えてあげて下さい。人権はそこからです。こういったところを、障がい者の人権ということで気付かせます。人間として覚える必要性。こういったことを講義の中に入れていってほしいです。

②あなたなら？～考えて見よう～

皆さんは、ホテルの最上階のレストランのフロア責任者です。今、そのレストランに目の不自由なご夫婦が来られました。二人とも目が不自由です。今、そのお客様二人を3つの席が空いていますから、そのどれかに案内しないとイケません。1つ目は出入り口付近のエリア、2つ目は中央付近のゆったりとしたエリア、三番目は夜景が見える窓側のエリアがあります。この3つの席、皆さんはフロア責任者としてどの席にご案内するのでしょうか。20人いらっしゃったらいろんな答えが出てきます。出入り口付近のエリアが良いという方になぜかと聞きますと、何かあった時にすぐ非難が出来ると言います。2番目の中央付近ゆったりとしたエリアだと、もし何かあった時にはこちらの係員がすぐにサポート出来る。3番目、二人とも目が不自由で窓側のエリアに行っても夜景が見えないからそれは除外するという人も結構います。結論は『窓側の席をご案内しました』。なぜか・・・フロア責任者はこのご夫婦に聞いたのです。「今、3つの席が空いています。どちらの席にご案内しましょうか」とすると、このご夫婦は「ご覧のように私たち二人は目が不自由です。夜景を見ることが出来ないんですけど、今日は二人の結婚記念日で外の夜景をレストランの方から説明を受けながら聞いて心で感じて、二人の夜を楽しみたいのです。だから窓側のエリアをお願いします」ということでお連れしました。レストランに入ったら、皆さんも「たばこ吸われますか、吸われませんか」と聞かれることがあるでしょう。皆さんがされることを、なぜ障がい者の方に対してしないんですか？これが無意識の偏見です。それぞれ1番、2番、3番、それぞれの思いを込めて、配慮という意味合いで皆さんは答えを導かれたと思いますが、それは自分勝手の思い込みでありませんか？障がい者だからこうだとか、勝手に思い込んでいる事はなかったですか。なぜ、お二人の意見を聴いて確認しようとおもわなかったのですか？

これも大切な気付きです。障がい者の気付きということで別の事例を紹介します。映画館の車いす席はどこら辺にあるでしょう。多くは映画館の下段にあります。なぜでしょう。これ聞いていきますと、車いすの移動がやりやすいからという理由が結構多いです。上段だと、車いすで上がるのが大変です。皆さん映画をご覧になる時、どこの席を選ばれますか？

映画を見る場合に大体真っ先に売れていくのはちょうど真ん中、次に上段、一番売れないのは前席です。ところが車いす席は前席です。おかしな話です。健常者が映画を見にくい場所に、なぜ障がい者が席を設けられているのでしょうか。車の移動だけを考えて設置している映画館が結構多いです。なぜ声を聞かないのかということ。皆さん、他人事じゃないです。この5年間

で、健常者の方で車いす生活の障害を抱える生活を強いられる方は40万人増加しています。

決して他人事ではありません。自分事で考えていく。障害者の問題についてはそういったことをケースにして教えてあげる事が大切です。自分事で考えてみる・・・身に跳ね返ってきます。

③固定観念（ステレオタイプ）から「偏見や差別」が生まれるメカニズム

HIVウイルス、エイズについて余りに偏見が多いです。これは、ステレオタイプを説明する時に、エイズを例に出して話をしていきます。「エイズについてどんなイメージをお持ちですか」と聞いていきます。大体出てくるのが、“怖い、恐ろしい、感染力が高い、死んでしまう”大体こんな意見です。この様に、誤った認識を持っている方が非常に多いです。今は、薬を飲めば死に至る病ではなくなってきました。遺伝子の操作の部分で、そういったHIVウイルスだけを除去するという治療法が研究をされています。エイズは不治の病というマイナスイメージです。感染力が高く触れると危険、マイナスイメージがずっとつながっていき、偏見・差別につながって行きます。HIVウイルス、これはウイルス名です。それで、病気になるとエイズになります。エイズということで、HIVウイルス治療をすれば感染力は0.01%です。今や、妊娠しているお母さんが、HIVウイルスに感染していても子どもを産める時代までに医学が進歩しています。治療をすればかなりウイルスは抑えられて、エイズになる発症を遅らせることが出来ます。そういった正しい知識を持っていないと、偏見や差別につながるといことです。今日は、このHIVウイルス、エイズについても正しい知識を持って帰っていただきたいです。

④要は、関心があるかどうか…

要は、関心があるかどうかということがポイントです。研修を進めて行くと、関心があると物が見えてきます。気にしていないと、物は見えません。思い込みがあると、物は見えません。人は、自分に必要なことを選んで認識しています。人は、本当に必要なことを見ていないことも多いです。例えば、JR駅のホームベンチの向きです。駅のホームベンチは、線路に対して平行に置かれているのでしょうか。それとも、線路に対して垂直に置かれているのでしょうか。これは、関心を持って見ていないとその変化に気づかないです。今、JR西日本の方を中心に私鉄各社も改善が進んでいます。今までは線路に対して平行に置かれていたんですが、垂直に置かれるようになってきました。なぜでしょう。酔っぱらった人が駅のベンチに座っています。電車が入ってきました。酔っぱらいの人は朦朧としているので、大体立ち上がったら前に進みます。それが習性らしいです。それで謝ってホームに転落する、はねられるという事故がJRで多かったそうです。だから、JRさんは安全性を高めるために意図的にベンチを変えた。それで立ち上がって前に進んでも、前のベンチにぶつかるだけで直接ホームに転落しなくなった。事件・事故がものすごく減ったと言います。これも関心を持って見ていないと、その変化が分かりません。JRさん、いいことをすごくやられています。でも、全国の講義で話をしても知っている方はまだまだ少ないです。まだ平行のまま置いているベンチも結構多いです。徐々に私鉄の方もそういった活動が広がっています。こういった関心を持って行きましょう。

⑤ハラスメント、どれだけ分かりますか？

それから、ハラスメントの話をします。研修をする時に、ハラスメントの話も結構依頼を受けてやります。通常ハラスメントの話をしますと、ハラスメントと呼ばれるのが世の中で37項目ぐらいあります。ハラスメントの件数が年々増加しています。被害者が亡くなって裁判になり、その企業に多額の損害賠償金の支払い命令が出て企業イメージがダウンしました。判例はこれです。

だから、セクハラ・パワハラやったらだめですよという研修、何回か私も受けたことがあります。実際に皆さんも受けられたと思います。この通り社内で研修すると、その時は件数がちょっと落ちます。ところが、未だに全国的にパワハラ・セクハラはずっと増えています。皆さんの会社もどうですか。パワハラ研修を1回2回やった時は若干ハラスメントの件数は減るかもしれないけど、また起こっていませんか。なぜでしょう。そこで疑問を持たないとパワハラ・セクハラ件数は改善出来ないと、私は思っています。

⑥ある児童虐待のケースから考える…

例えば、児童虐待のケースから考えていきます。ある親が、毎晩子どもを虐待している。それを見た近所の人が、児童相談所に電話をしました。児童相談所の人が駆けつけて、「こんなことをしたらダメじゃないか」と言うと、その親は「俺は虐待なんかしていない。これは躰けだ！」と言うんです。あの画像を見て、躰けだと思いませんか？お子さんが、こんな風に背中に全身であざだらけになっているのを見て、喜ぶ人なんていないでしょう。私なんて怒り心頭です。でも、この親は躰けだと言います。児童相談所の人10回、20回行って、「あなたのやっているのは暴力です。虐待です」何回説明をしても分からない。ようやく30回目に行って、この親は自覚出来ました。その理由は、親父さんの親も同じようにこの人を育てていたんです。“躰け”だと言いながら暴力をふるって育てられていた父親が、それが正しいと思い込んで自分の息子に同じことをしてしまっていた。20回、30回と説得をして、ようやく自覚しました。ところが、企業で起こっているパワハラ・セクハラをやった人については、中々自覚する人が少ないです。ハラスメントしていることに気付かない、分からない管理職が増えています。ハラスメントは、今の若者に厳しさが不足だからということですり替えをする。昔は上司の背中を見て学んだものだと言っていますが、こんな時代じゃないのです。人事は、こんなハラスメントを犯した人を懲戒処分して終わりという体制がすごく多いです。悪いことしたらダメですよ、降格にします、配置転換します、これで終わっていいんでしょうか。ハラスメントを起こした人は、心底、反省し、部下を大切に育てると自覚できたのでしょうか？ここで終わるから、またセクハラ・パワハラが起こると私は思います。人間は、本質を理解せずNOばかりで抑えつけられると・・・、いつか爆発してしまいます。では、なぜ件数が増加してしまうのか・・・。ハラスメント事案について、どんな人が起こしているかと言うと、一回やった人がまたやっています。再犯なんです。我慢しきれなくなって、最悪の場合、暴力まで出てしまいます。NOばかりで、パワハラやったらだめですよ、懲戒になりますよ、減俸・降格。こんな抑えつけられていたら、人間楽しくないです。本質を理解せず、部下に情熱を持って、もっともっと成長させて行きたいという思いが欠落したまま仕事を続けている・・・。これを人事としては教えてあげないとダメです。また起こしますから、懲戒しているだけでは絶対だめです。外部機関の協力もえて、カウンセリングや再度、人権研修を受講させるなどの方策が必要だと思います。ダメな上司の口癖、ダメな上司ほど部下が出来ていないと、「何とかしろ」「どうにかしろ」と言います。この言葉は誰でも言えます。「どうにか出来ない」「何とも出来ない」から部下は困っているのです。「管理者として、どうすべきなのかを次にお話しします。

⑦仕事の側面と人間的な側面

私の場合はパワハラ研修をやる場合に、そういったマネジメントを結び付けています。部下を本当に育てたいですか、そういった自分の責任という形で自覚をしていますか？管理者の責任を聞いていきますと、皆さんから出てくる答えはバラバラです。会社の中でもマネジメント研修を受

講し、管理者とは何を行うべきかは勉強して来た人も多いはずなのですが・・・。なかなか身につけていない、忘れてしまっている人が多いのです。管理者は部下を通じてやる気を起こさせ、欲求を満足させること。与えられた資源以上に最適な方法で成果を出して行く人間研究が絶対必要です。先ほどから言っています“マズローの欲求の5段階”とか、上辺だけ見ていたら駄目です。管理者の4つの責任があるというのを教えてあげて欲しいです。通常管理者の仕事は何かと聞いていくと、絶対出てくるのが仕事の管理ばかり出てきます。売り上げを上げていかないとだめ、利益を上げていかないとだめ、経費をコントロールしないとだめ、労働時間を管理しないとだめということが中心の人が多いです。責任ってそれだけですかと聞いて行くと、他のことが出てきません。部下を育てる、部下の育成というのが出てきません。それから、良い人間関係、ラポールを形成するとか、部下を育てていこうという部分が欠落をしている。仕事の改善方法を、自分の仕事と思っていない。企業ですから、仕事の管理や目標を達成して利益を出していかないとダメなのは当然で、経営者としてそれが最重要であるのは分かりますけど、それをしていくのにもいろんなことがベースとして構築が出来ていないと達成出来ません。そういった管理者の偏見、思い込みが非常に多いです。図に表して見ると、よい人間関係の維持は人権のベースということです。これがまずベースにあって部下の育成、仕事の管理、仕事の改善をして行きましょう。このまず人権の土台を気付いて対応をして行かないとトラブルが起こります。新しい職場に行ったら何からスタートされますか。挨拶をされて自己紹介をされて、互いにどういう人間かというのを紹介して、ここの職場について教えて下さいとかなると思います。そんな形でスタートして行くでしょう。ところが、そんな良い人間関係の維持を無視して「今日から俺がお前たちの上司だ。前の上司のやり方はどうか知らないけども、ここからは私のやり方に沿ってやってもらう。文句言わずについてこい」という形でやりますと、いろんなトラブルが起こってきます。最初は成果が上がるかもしれないけど、長続きしません。すぐパワハラ・セクハラにつながってきます。この4大責任というのを、まずはじっくり教えてあげる。だから、加害者についてもこういった意識をちゃんと教えてあげないと、また二の舞になってきます。

⑧仕事がうまくいかない人の原因

仕事がうまくいかない人の原因、これも覚えて帰って下さい。これは、パワハラの時でもマネジメントのところで説明をします。仕事がうまくいかない原因って、何があるでしょう。答えを言っておきます。1つ目、教えていないからです。2つ目は、その人が本当に忙しいからです。この2つの理由があります。これを皆さんも普段のマネジメントでも活用が出来ます。教えていないことを部下は出来ません。学び取れと言っても、何を学びとるのか教えてあげないと出来ません。教えていないから出来ません。ちゃんと教えてあげないとだめです。本当に忙しいとはどういうことでしょうか。私も店の店長をやっていた時にこういう部下がいました。毎月労働時間が40時間、50時間、残業ばかりです。「何とかしろ」「どうにかしろ」は誰でも言えるので、言ったらダメです。実際、彼の職場がどんなふうになっているのか見に行きました。その彼は食品の一部の部門の責任者でしたので、売り場で彼の動きを観察していました。非常に忙しく動き回っています。商品の注文や整理、お客様に接客と本当に忙しく動き回っています。なかなかよく頑張っているけど、何でこんなに残業が多いかなと、その彼の周りにはいるパートタイマーさんに意見を聞いて行きました。「いつも頑張ってくれてありがとう。ちょっと状況を教えて下さい。あなたはどこの部門を担当しているんですか」と聞くと、パートタイマーさんは具体的に説明をして

くれました。「私はここの棚と、ここの棚を商品の注文とか整理をしてお客様の接客をしています。この5年間、私は一生懸命してきました。ところがこの5年間、売り場の責任者から一回も面談してもらったことがありません。時間の変更を申し出られたこともありません。担当する仕事を変更して下さいと言われてたことがありません」こういった実態が浮かび上がってきました。「私は、自分自身でもこの売り場について任せてもらったら十分にやれます。もう1つ任せてもらえれば1.5倍の仕事は十分出来ますよ」と言う話が出てきました。ところが、この主任は、こういった分担をせずに、自分が抱え込んで一生懸命動いているわけです。仕事の配分が出来てなく、仕事の段取りが出来ていないという実態が分かってきました。その主任に対して、店長と販売課長も呼んで、「今、こんな問題が出ている。これをどうしていったらいいか。仕事の組み替え方とか、仕事の配分をこうしていったら、仕事が少し楽になるんじゃないか、一回やって見よう」ということでやっていくと、徐々に残業時間が減ってきました。こういった形で教えてやらないと出来ない。その人が本当に忙しいというのは、観察をして見ないと問題の本質が分からない。こういった形でサポートをしてあげないとだめですよということです。それと、優先順位の付け方ということで、こういったやり方があります、重大性・緊急性・拡大化傾向で、いろいろ項目を書いていきます。今、重要性はどうなのかと認識させていく方法があります。例えば、皆さんの部下が新入生です。皆さんが仕事を与えていっています。部下がパニックを起こしています。どうしたらいいか分からなくて、上司の皆さんに尋ねてきました。どうしますか。まず、落ち着かせます。一番いい方法は、私はこんな風にしました。個室に連れて行って、どんなことについて悩んでいるのか、1回紙に書かせました。「どんなことでもいいから、今悩んでいることを紙に書いてごらん」言葉で言うことプラス紙に書いていくと、だんだん自分の気持ちが整理出来てきます。「この仕事は、期日決まっているの。これは、いつまでにしないとだめなの。これをやってから、これにつながってくるよね」と、仕事の関連性とか順番とか、期日を一緒に考えてあげて、順番をつけてあげます。「じゃあ、この順番で仕事をして行ったら、非常にやりやすくなるんじゃないか。一回これでやって見ようか」と、優先順位の付け方の指導方法やと私は思います。こういう形でやってきました。そしたら、本人も非常に落ち着きます。そういったことも、ハラスメントを起こした人については教えてあげて欲しいです。勝手に学ぶやろうって、学びません。こんなことを合わせて、パワハラ研修は進めていかれることをお勧めします。

8. 終わりに

皆さんにお願いしたいのは、今日、いろんなことを勉強しました。白い杖を頭上50センチに掲げていたら、人として覚えて帰って行って下さい。普段の生活でもそうです。テレビを見て悲惨な戦争の避難されている人のシーンを見ながら、煎餅食べてあくびをしているとか。後程、LGBTの講義がありますが、テレビドラマを見ていて、オネエやセクハラにつながるような言葉がバンバン出ているテレビ番組がいっぱい多いです。あれを家族で見ている、オネエ・オカマという言葉を使っていいのかということです。子どもが見ていたらテレビで使っているし、お父さんもお母さんも笑っている。じゃあ、オネエ・セクハラ使っているのかなと思うわけです。こんなところから、自分の家族で「あんな言葉使ったらダメだよ」と教えていってあげて欲しいです。人権はそういう所からスタートだと私は思っています。これが1つの進め方ということで、今日いろんなことを話しましたが、1つでも2つでも持って帰っていただければ幸いです。