

パワハラ まがいな人に

「対策」が響かない理由

弁護士が語る「行動変容」のポイント



弁護士
青代 深雪



Agenda

- ・ ハラスメントを引き起こす、データから知る「世代間ギャップ」
- ・ ハラスメントまがいな行動をする人に共通する「ある行動」
- ・ 研修いくらやっても届けたい人に届かない、、から脱却
「行動変容」を促すポイントと対策
- ・ 判例紹介

Agenda

- ・ ハラスメントを引き起こす、データから知る「世代間ギャップ」
- ・ ハラスメントまがいな行動をする人に共通する「ある行動」
- ・ 研修いくらやっても届けたい人に届かない、、から脱却
「行動変容」を促すポイントと対策
- ・ 判例紹介

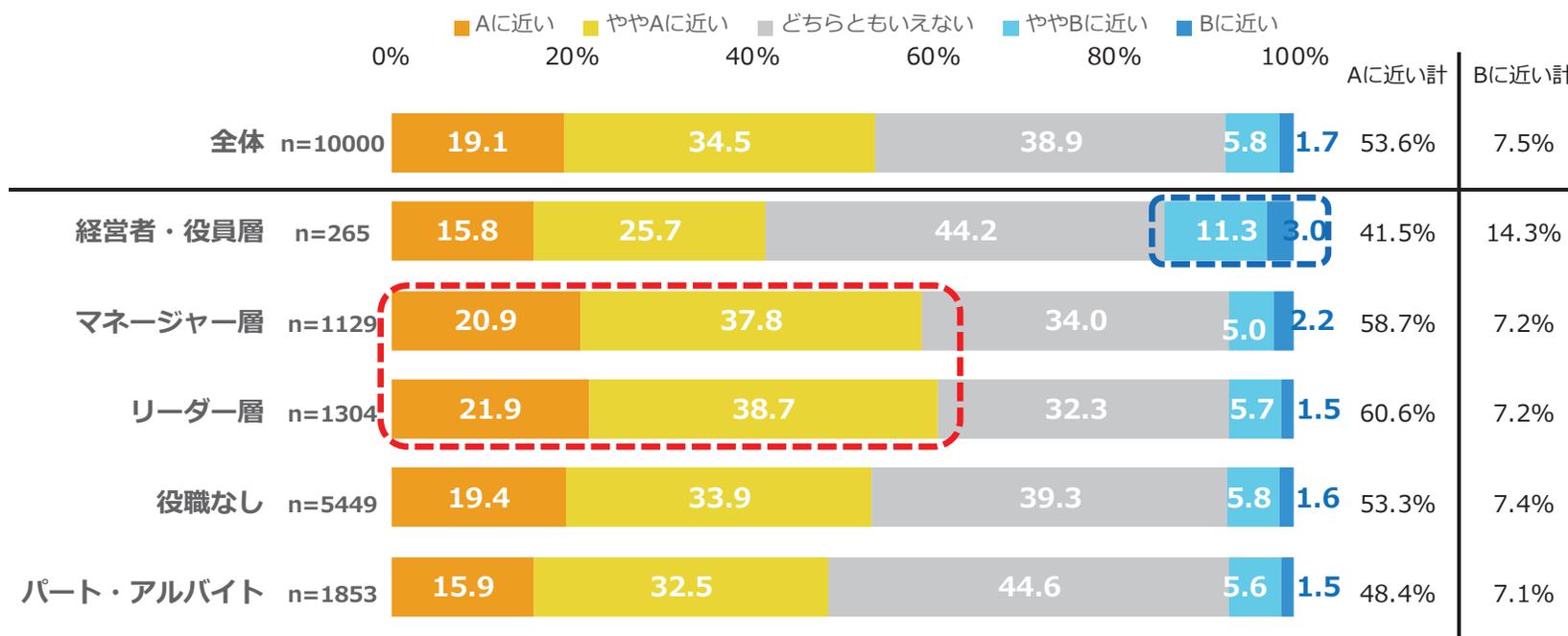
職場でのハラスメントはもっと気にするべき？／気にしすぎ？

マネージャー層・リーダー層で特にハラスメント配慮への意識が高い。
 経営者・役員層では「気にしすぎ」という回答が他役職より多い。

■職場でのハラスメントについて…

A:もっと気にすべきだと思う vs B:気にしすぎだと思う

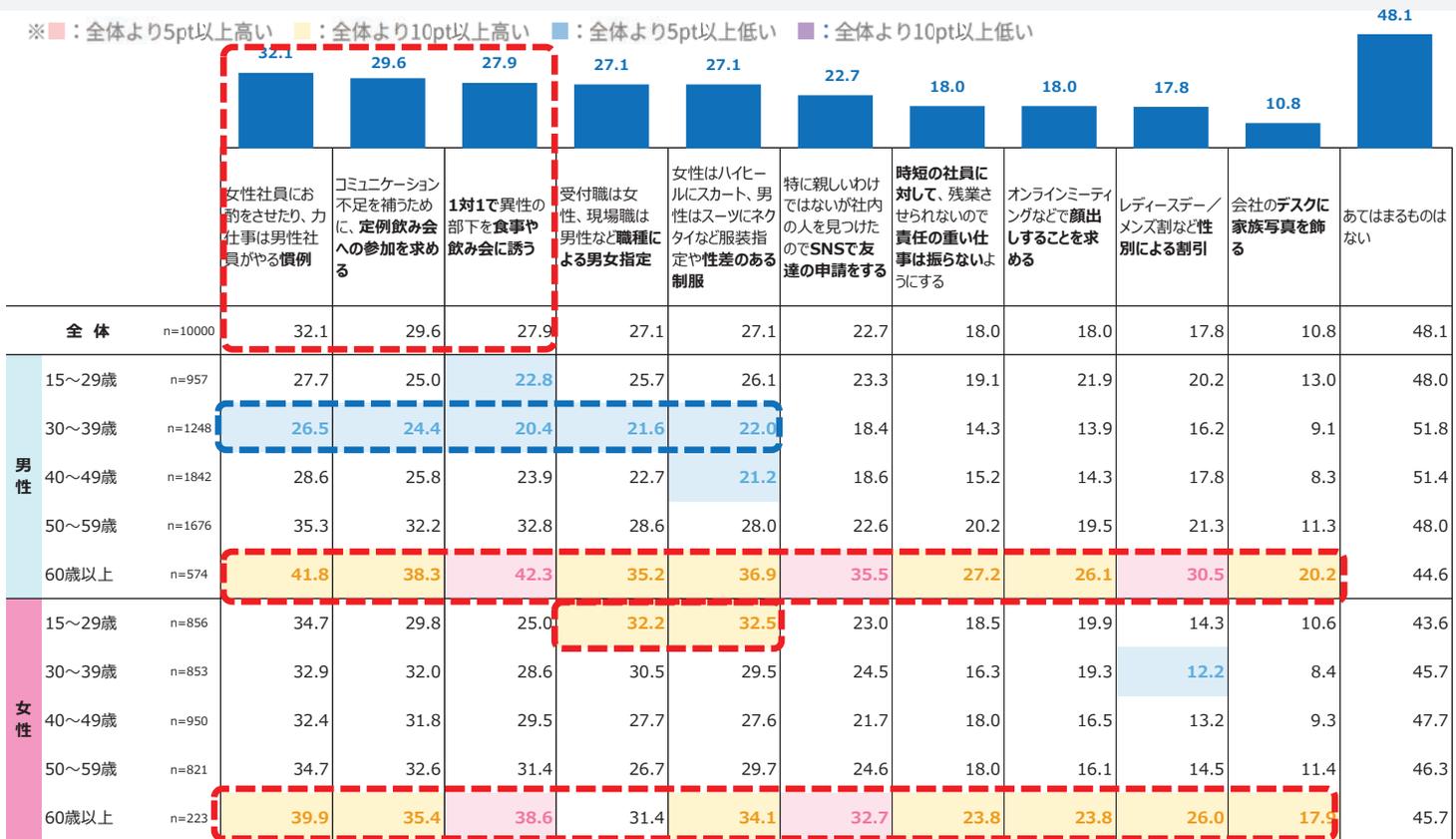
※Aに近い計:「Aに近い」+「ややAに近い」
 Bに近い計:「ややBに近い」+「Bに近い」



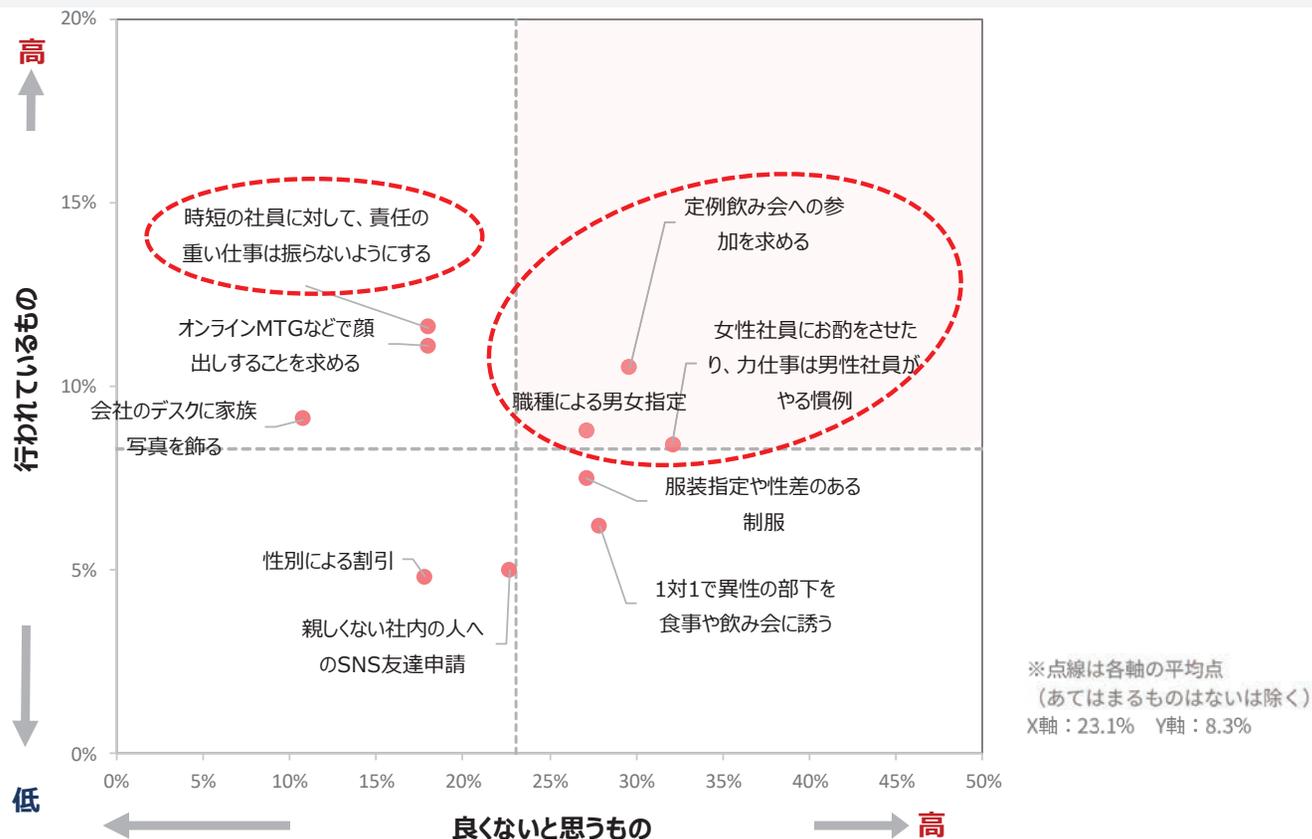
良くないと思う行動・文化(性年代別)



お酌や力仕事等の性差のある慣例は3割以上が「良くない」と感じている。
 60歳以上では良くないと思う行動・文化が多く、30代男性ではやや少ない傾向。
 また、20代以下の女性は「職種による男女指定」「性差のある制服」を良くないと感じる人が3割強でやや多い。



「定例の飲み会への参加要求」「性差による慣例」「職種による男女指定」は“良くない”と思う人が多い中、社内で行われている比率が相対的に高い。



職場で起きているハラスメントについて回答してもらった結果を一部抜粋。
パワハラ、理不尽な叱責、多すぎる業務など、様々な意見があがりました。

上司・社長・先輩からのパワハラ

上司が一部の人にキツくあたる。(女性30代)
社長のワンマン(男性40代)
社長からマネージャー層へ行われるパワハラ(男性50代)
先輩に気に入られるか気に入られないかで露骨な嫌がらせを受ける(女性40代)
昔はこうだった等後輩にやらせたがる先輩ハラスメント(女性20代以下)
先輩が後輩に対して無理難題、強要、精神的苦痛を与えている。(男性20代以下)

過剰な叱責

上司がみんなの聞こえる前で特定の人の悪口を言う。(女性50代)
失敗をした時にみんなの前で厳しく指摘される(男性50代)
少しのミスで必要以上に怒鳴る暴言(男性20代以下)
仕事でミスをしたときに威圧的、感情的におこっている人がいる(男性20代以下)
必要以上の叱責。叱責のための長時間拘束。(男性30代)

過剰業務／無理難題

サービス残業、家に持ち帰る業務に誘導する節がある(男性40代)
定時が過ぎてから仕事の話振ってくる。パツと帰らせてくれない。(男性30代)
無理な量の労働(男性20代以下)
時短をとったら会社がまわらないから、時短勤務はすると言われる。(女性30代)
難しい仕事をさせるなど(女性20代以下)

仕事を回さない

残業はなるべくしないで帰りなさいと言われる。業務が残っているのだが(女性40代)
無能とされる社員への仕事のとり上げ(男性20代以下)
自分の仕事を取られてしまう(女性60代以上)

プライベートへの干渉

普段休みの日何しているか聞いてくる。なぜこの日休みか聞いてくる。有給がとりづらい等(男性30代)
個人のプライベートな情報を勝手に共有される(女性30代)
若手に対してプライベートの話をする中で結婚や恋愛の話をして過度に突っ込みすぎる(女性30代)

仕事の偏り・ひいき

複数いる部下に対して言葉を使い分けている傾向がある(男性50代)
他人と比べたり差別したりしている(女性20代以下)
特定の人物に仕事を押しつける(男性30代)
特定のパートタイム職員に対し、組みたがる人がいる(男性50代)

容姿に関する発言・差別

性別や年齢、外見いじりがあります。(女性30代)
身体的特徴に対する冗談(男性50代)
人を馬鹿にするような言動、あいさつしないなど(男性30代)
LGBTを毛嫌いする日常会話(男性20代以下)

その他

スメハラ(男性40代)
アルハラ(男性20代以下)
アカデミックハラスメント(男性30代)
ゴルフハラスメント。(男性40代)
イケメンハラスメント(男性30代)
スモハラが起きていて、分煙が徹底されていない。(男性30代)

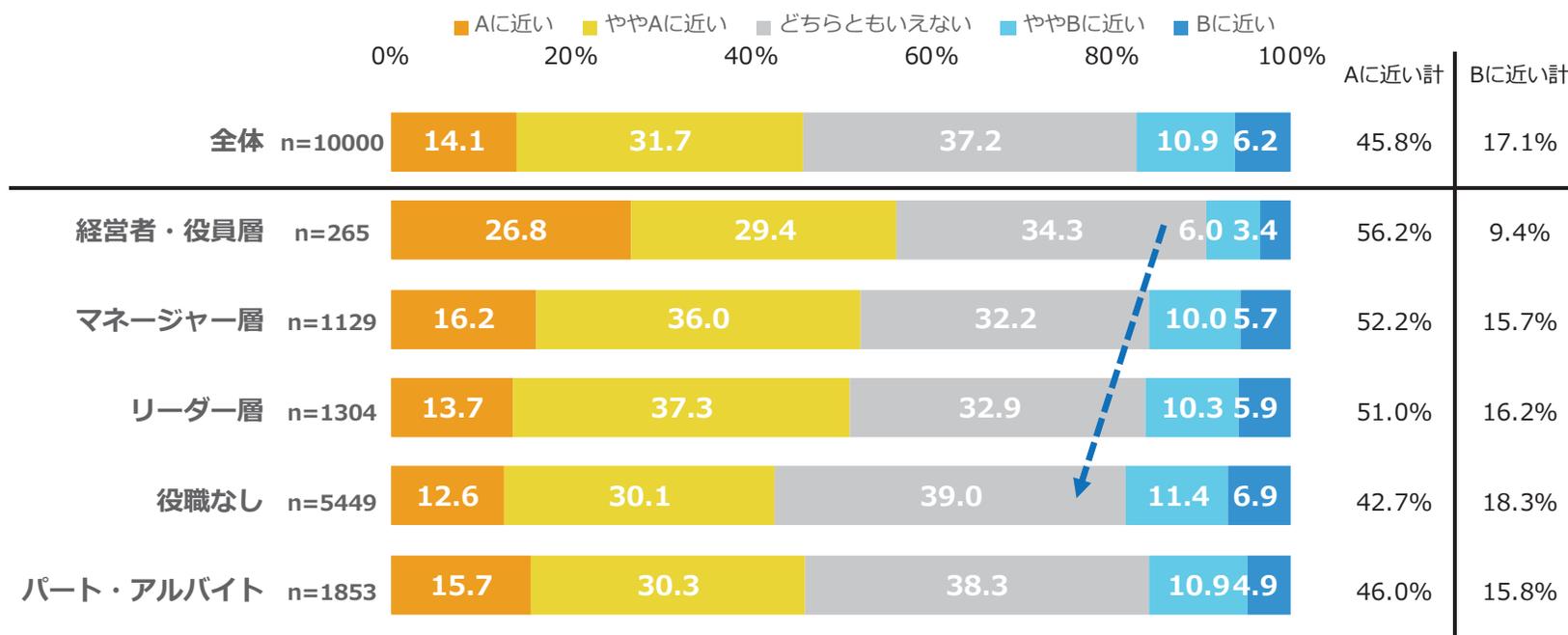
職場でのコミュニケーション度合いについてどう感じているか？



正社員は役職なしに近づくほど「コミュニケーションをうまくとれていない」回答が微増。

■職場でのコミュニケーションについて…

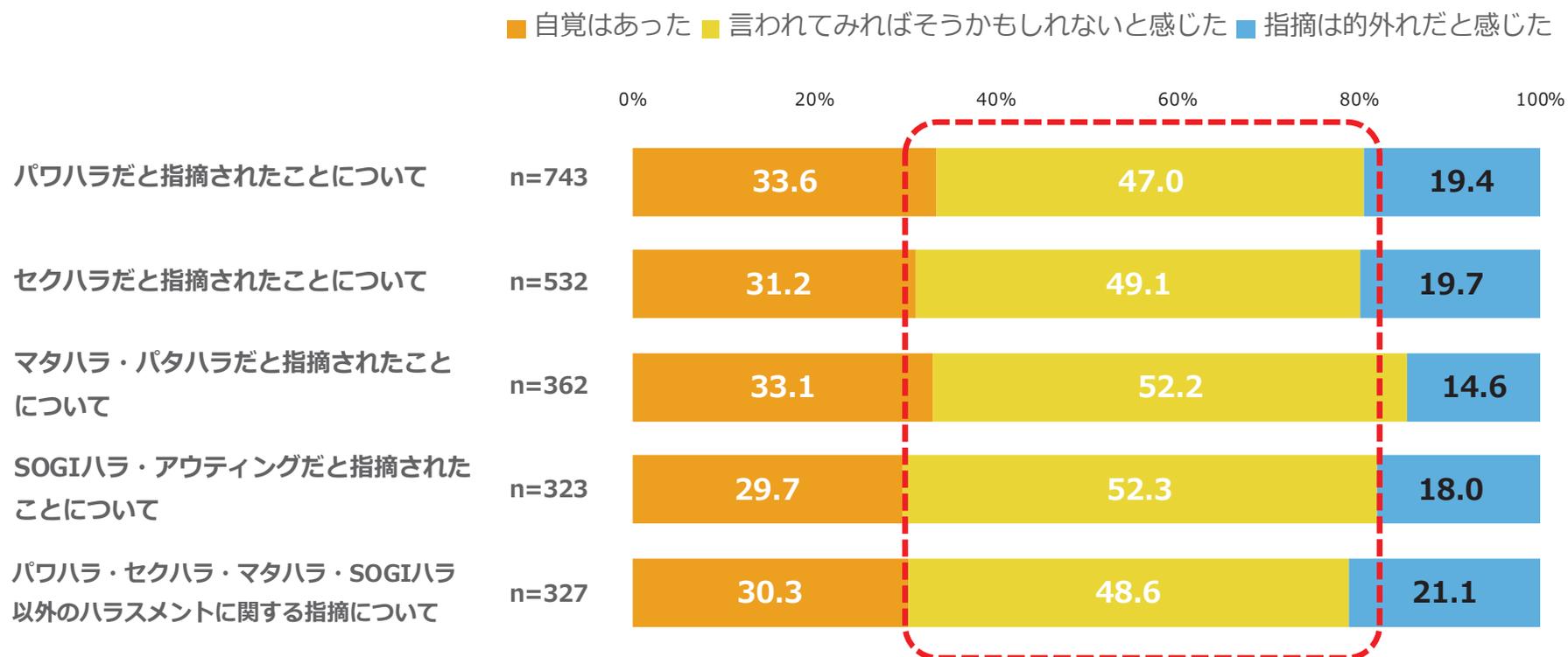
A:うまくとれていると思う vs B:うまくとれていないと思う



別調査データ:相手から指摘を受けたハラスメントに対して自覚はあったか

「言われてみればそうかもしれないと感じた」が5割前後で最多。
自覚のないハラスメントが多い傾向。

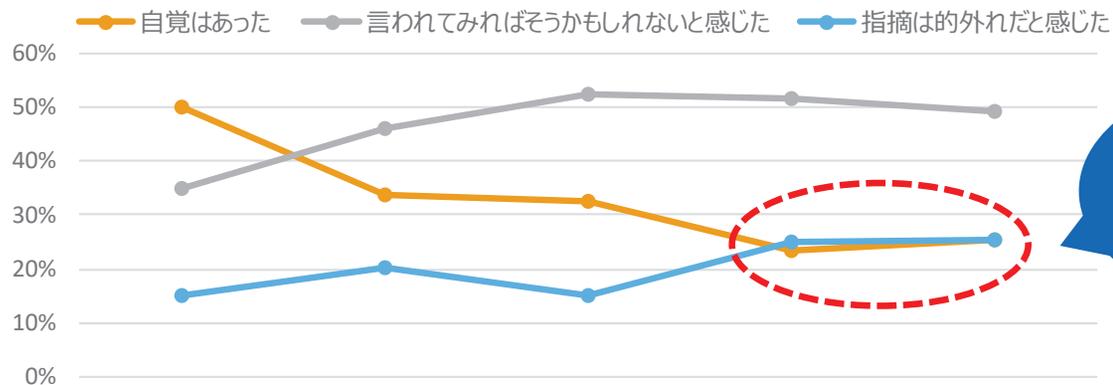
n=「相手から指摘された」ハラスメントがあった方



50歳以上では自覚がなく、指摘に違和感を感じるケースが増える傾向。
自己認識と指摘にギャップがある様子。

n=パワハラだと「相手から指摘された」ことがある方

相手から「パワハラ」の指摘を受けて



50歳以上は
自覚≒違和感

	20~29歳	30~39歳	40~49歳	50~59歳	60歳以上
自覚はあった	50.0	33.7	32.5	23.3	25.5
言われてみればそうかもしれないと感じた	35.1	46.0	52.4	51.7	49.1
指摘は的外れだと感じた	14.9	20.2	15.2	25.0	25.5

※20~29歳:n=154 30~39歳:n=163 40~49歳:n=191 50~59歳:n=180 60歳以上:n=55

Agenda

- ・ ハラスメントを引き起こす、データから知る「世代間ギャップ」
- ・ ハラスメントまがいな行動をする人に共通する「ある行動」
- ・ 研修いくらやっても届けたい人に届かない、、から脱却
「行動変容」を促すポイントと対策
- ・ 判例紹介



『当事者意識』を持たせて変わる ハラスメント防止パッケージ

従業員アンケート



パッケージ調査

・LGBTQ+や組織風土などの追加設問メニューあり

オーダーメイド調査

・過去自社実施アンケートをベースにした調査
ハラスメント理解度調査、複数言語にわたる調査等
課題にあわせた調査を実施。

アンケート詳細:<https://humap.asmarq.co.jp/r-check/>

研修



オーダーメイド研修

「TOKYOノーハラ企業支援ナビ」で動画監修を
している※日本ハラスメントリスク管理協会や弁護士・
社労士など多彩な講師と連携
※令和5・6年度作成動画

アセスメント付研修

事前の性格適性検査を活用した研修

e-ラーニング

※提携

manebi



LGBTQ+

研修詳細:<https://humap.asmarq.co.jp/r-check/training/>

他サービス

外部相談窓口

ハラスメント行為者研修

窓口担当者向け研修

研修動画の作成

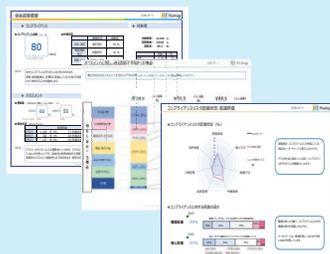
ハラスメント認定講師 講座

社内向けハンドブックの 作成

無料のお役立ちコンテンツ提供中！

- ・ハラスメントお役立ち資料
- ・セミナー
- ・コラム

アセスメント研修



自分事として
自覚が芽生える

- ・アセスメント用いた参画型の研修
- ・自身の隠れたリスクの可視化
- ・フィードバックと行動変容計画まで

実施形態 対面・オンライン

研修時間 120分
※目安

対応場所 全国各地

オーダーメイド研修



弁護士・社労士など
多数在籍

- ・有資格者による実例を踏まえた研修
- ・ご希望に合わせた柔軟なプログラム作成

実施形態 対面・オンライン

研修時間 90分
※目安
※メニューにより
カスタマイズ可能

対応場所 全国各地

e-ラーニング



時間や場所にとらわれない
スピーディーな学習

- ・5000以上の豊富なメニューが見放題
- ・時間にとらわれず研修が可能

実施形態 オンライン

研修時間 5分～60分まで
※目安
メニューにより

対応場所 ネット環境があれば
問題なし

LGBTQ+ 研修



当事者講師による
実体験を踏まえた研修

- ・性的マイノリティの方への理解を深める
- ・SDGs、CSR対策やSOGIハラ防止
- ・「どう接すれば良いかわからない」の解消

実施形態 対面・オンライン

研修時間 90分
※目安
講義60分+ワーク30分

対応場所 全国各地

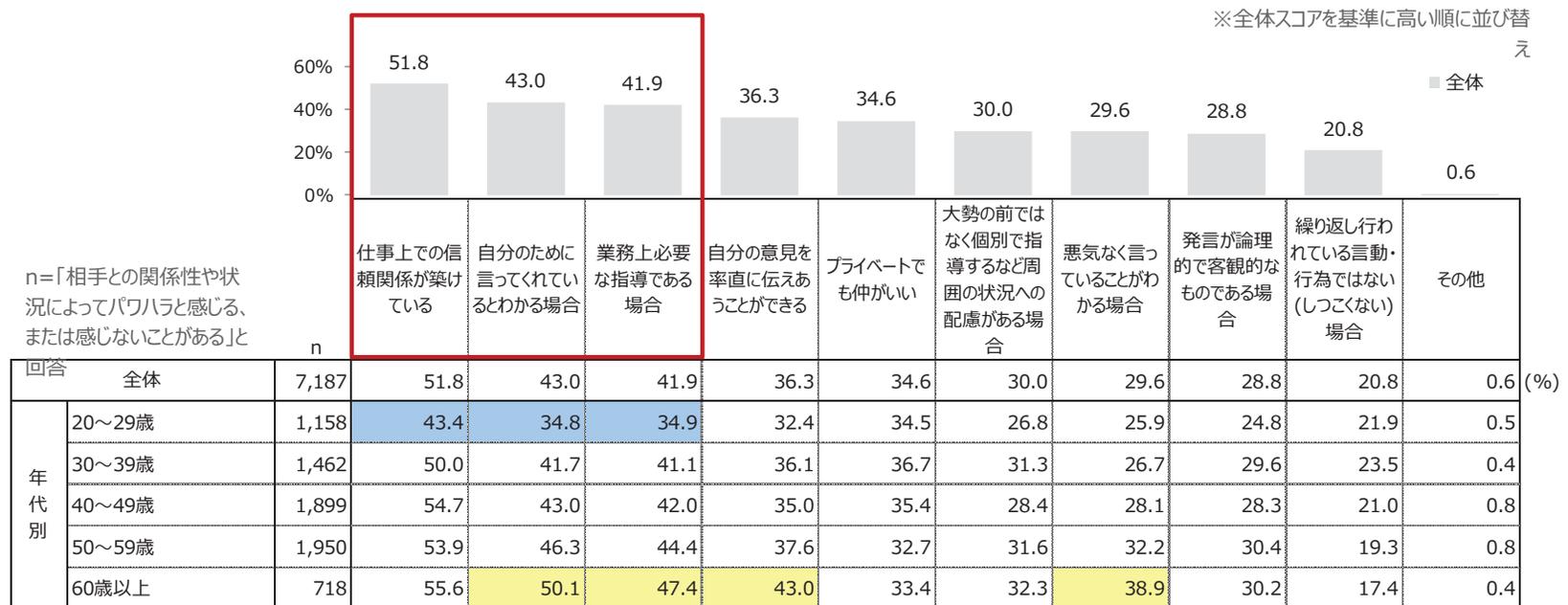
研修サービスは、様々な種類・形態をご用意しております。ご要望に合わせたご提案が可能です。

上記以外にも「ハラスメント行為者研修」なども対応可能です。

Q パワハラの原因 - パワハラと感じない関係性・状況とは？

では、どのような「文脈」があれば、厳しい言動もパワハラと感じにくくなるのでしょうか。「パワハラと感じない関係性・状況」についてたずねたところ、全体では「仕事上での信頼関係が築けている」(51.8%)がトップでした。次いで「自分のために言ってくれているとわかる場合」(43.0%)、「業務上必要な指導である場合」(41.9%)が続きます。次ページで、管理職層(50代)と若手社員(20代)の間にある認識のギャップを見ていきます。

Q.どのような関係性・状況であれば、同じ行為や言動を受けても、パワハラと感じないですか。あてはまるものをすべてお選びください。(複数選択可)



※全体比10pt以上を■、5pt以上を■、5pt以下を■、10pt以下を■で表記



【管理職層 vs 若手社員】 パワハラと線引きの違いとは？

● 管理職層の「大義名分」は、若手社員には通用しない

50代(管理職層)は「仕事上の信頼関係」「自分のために」「業務上必要」といった指導の「大義名分」を重視する傾向にあります。これらが担保されていれば多少の厳しい指導も許容されるはずだ、という価値観が根底にあると考えられます。

● 若手社員が重視するのは「意図」よりも「行為」と「配慮」

一方、20代(若手社員)はこれらの「大義名分」を挙げる割合が50代と比べて低い結果となりました。これは、たとえ上司が「相手のためだから」と思っている、あるいは「業務上必要」な指導であったとしても、その言動自体が許容範囲を超えていれば、それはパワハラになり得ると客観的に判断する傾向にあることを示しています。

Q.どのような関係性・状況であれば、同じ行為や言動を受けても、パワハラと感ぜないですか。あてはまるものをすべてお選びください。(複数選択可)

パワハラと感ぜない理由TOP5	20代	50代	20代-50代のギャップ
仕事上での信頼関係が築けている	43.4%	53.9%	-10.5pt
自分のために言ってくれているとわかる場合	34.8%	46.3%	-11.5pt
業務上必要な指導である場合	34.9%	44.4%	-9.5pt
自分の意見を率直に伝えあうことができる	32.4%	37.6%	-5.2pt
プライベートでも仲がいい	34.5%	32.7%	+1.8pt

n=「相手との関係性や状況によってパワハラと感ぜる、または感ぜないことがある」と回答

ハラスメント&コンプライアンス現状把握アンケート

リサーチ



リサーチ経験豊富なアスマークと人材コンサル会社が協同開発。
ハラスメント&コンプライアンス **調査で現状把握。**

回答者自身の行動を見つめ直す機会にもなるので、
予防策としても有効です。



ベンチマーク比較可能

自社保有モニター10,000人のベンチマークデータと比較が可能。
ベンチマークは毎年取り直し、常に最新のデータをご提供します。

回答10分で現状把握

コンプライアンスからハラスメントまで12項目26問の設問設計。
回答所要時間10分で手軽に幅広く現状把握ができます。

ハラスメント理解度向上

アンケートに回答すること自体が、ハラスメントの周知や理解度向上に資するよう配慮された設問設計になっています。

予防策として有効

CCheckの実施自体が、会社側の取り組み姿勢を示すと共に従業員自らが自身の行動を見つめ直す機会にもなるので、予防策としても有効です。

コンプライアンスとハラスメントを網羅した構成



・ 理解度向上の仕組み
アンケート内でハラスメントの知識が学べます。
読まない回答が進められない仕組みにすることで、理解度の向上や啓発に寄与します。



厚生労働省「あかるい職場応援団」のパンフレットを元にしたわかりやすい説明画像を使用しています。
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/jinji/download/>



コンプラ&ハラスメントの
リスクから発生状況まで包括的に把握
+
調査への回答がハラスメント(知識)の
周知・理解度向上に繋がる



「なんとなくES調査」や「形だけの研修」からの脱却で、

組織が変わる!

ES+ イーエスプラス

「調査+研修」のオーダーメイドプランで組織改善にむけてトータルサポート



組織課題を見える化する
社内調査

調査業界20年以上の経験と、
分析力を活かし、具体的な改善
ポイントを特定。

課題解決のための
オーダーメイド研修プラン

50種を超える多彩なメニューから
課題解決に直結した研修を提案。
講義内容のカスタマイズも可能。

効果を持続させる
定期的なフォローアップ体制

継続的な支援で社員の行動や組織体制
に変化を起こす。成果レポートと改善
提案で継続的な組織成長を支援。

施策を「やりっぱなし」にして改善につながらない

何から取り組むべきかわからない

「ES+」は継続的に組織成長を支援。組織の力を最大化します。

- ・調査結果から、課題の取り組み優先度を整理。社内状況に合わせた研修プランを提供。
- ・経営層に向けた社内報告会の実施が可能です。担当者サポートも充実。

より本質的で効果的な組織課題の解決を、「ES+」で。

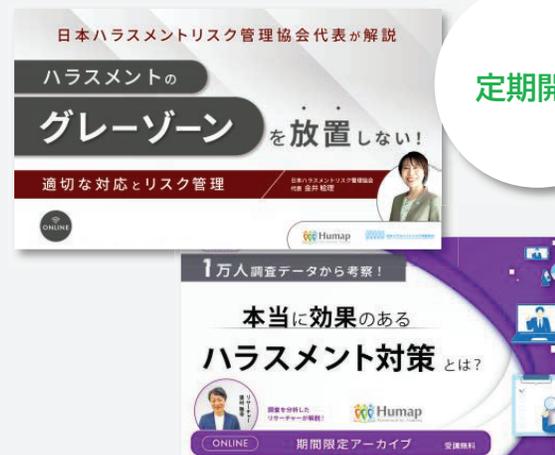
ダウンロード資料



「従業員の本音」がわかる『自主調査レポート』や
実務に役立つ『チェックリスト』など
人事・総務部必見の資料を無料公開中

<https://humap.asmarq.co.jp/whitepaper/>

人事総務向けセミナー



※セミナーは一例です。時期により開催内容が異なります。

自主調査データを用いたハラスメント実態の解説や
提携講師が登壇の無料セミナーで
最新の情報やお役立ち情報をお届け中

<https://humap.asmarq.co.jp/seminar/>

ハラスメントに関するお役立ち情報以外にも
エンゲージメント、座席管理など様々なテーマで定期的に応答しています

パワハラまがいな人に「対策」が響かない理由
弁護士が語る **「行動変容」** のポイント

2025年8月6日





弁護士 青代 深雪（あおだい みゆき）

1997年3月 立教大学法学部卒業
2000年 司法試験合格
2002年10月 弁護士登録（第二東京弁護士会所属）
2002年10月 牛島総合法律事務所入所
2009年10月 新堂・松村法律事務所入所（現所属）

弁護士として、23年企業法務を中心に活動。
大きなトラブルを未然に防ぐことを究極の目的として、
「外注法務部」として企業からの相談に当たっている。
業務内容は企業法務全般であるが、中でも、企業の根幹
である「人材」の定着と「ここで働いてよかった」と思
える職場作りを実現するため、ハラスメント問題や人事
労務トラブルの解決に力を入れている。
また、トラブルを未然に防ぐ活動の一環として、企業研
修やセミナーにも注力している。

1. 「無自覚なハラスメント」が起きる理由
2. 無自覚なハラスメントが及ぼす影響
3. パワハラ裁判例
4. ハラスメントの判断枠組み（パワハラ・セクハラの場合）
5. パワハラ上司が「言い過ぎ」てしまう心理的背景
6. パワハラと言われやすい人に「行動変容」を促す3つの視点

1. 「無自覚なハラスメント」が起きる理由

■ ハラスメントと言われやすい人の特徴

①感情的になりやすい

- ・・・ささいなことで怒鳴る、感情的に叱る

②熱血指導（体育会系）

- ・・・部下の意見を聞かず、自分のやり方を押しつける

③完璧主義者

- ・・・完璧を求めて部下に過度なプレッシャーを与える

④他責思考

- ・・・自分の非を認めず、トラブルが起きた時に部下や周囲のせいにする

⑤裏表がある

- ・・・相手によって態度を変えたり、人を見下したような態度をとる

1. 「無自覚なハラスメント」が起きる理由

■ハラスメント (Harassment) とは？

ある言動や行動によって、相手に不快な思いをさせたり、脅したり、人間としての尊厳を傷つけたりすること

「相手を傷つける意思」や「悪意」がなくても、受け取る側が一般的に不快な感情を抱くような言動はハラスメントにあたる



上司の思考

「指導のつもり」

「部下のためを思ってやった」

「自分もこれで成長できたので、今は辛くても後になれば感謝するはず」

部下の受け止め

「ハラスメントではないか」



ハラスメントの定義に「悪意」が不要なため、ギャップが生まれやすい

2. 無自覚なハラスメントが及ぼす影響

■ 被害者への影響

- ・ 精神的な苦痛
- ・ 仕事への意欲の低下
- ・ 離職
- ・ 自己肯定感の低下
- ・ 身体的な健康被害
- ・ 休職や退職
- ・ 人間関係の悪化

■ 加害者への影響

- ・ 職場での信用失墜
- ・ 懲戒処分（降格、解雇、減給など）
- ・ 法的責任を問われる可能性（使用者責任、不法行為責任など）
- ・ 同僚からの孤立
- ・ 精神的なストレス

■ 企業への影響

- ・ 生産性の低下、従業員のモチベーション低下
（やらされ感、自発性を損なう）
- ・ 人材の流出
- ・ 法的責任を問われる可能性（使用者責任、安全配慮義務違反など）
- ・ 職場環境の悪化
- ・ 企業イメージの低下

■ 職場全体への影響

- ・ コミュニケーションの阻害
- ・ チームワークの低下
- ・ 組織の士気低下
- ・ 離職率の上昇

3. パワハラ裁判例①（名古屋高裁平22.5.21判決）

事案の概要

市役所の職員Bがうつ病を発症し、自殺した事案において、遺族がうつ病の発症・自殺はA部長のパワハラが原因であり、業務に起因するものであると主張した事案

①A部長は、市役所に勤務する公務員として、常に市民のため、高い水準の仕事を熱心に行うことをモットーとしており、実際、自ら努力と勉強を怠ることなく、大変に仕事熱心で、上司からも頼られる一方、部下に対しても高い水準の仕事を求め、その指導の内容自体は、多くの場合、間違っではおらず、正しいものであった

②A部長は、元来、話し方がぶっきらぼうで命令口調である上、声も大きく、朝礼の際等に、フロア全体に響き渡る程の怒鳴り声で「ばかもの」、「おまえらは給料が多すぎる」等と感情的に部下を叱りつけ、それ以外に部下を指導する場面でも、部下の個性や能力に配慮せず、人前で大声を出して感情的、かつ、反論を許さない高圧的な叱り方をすることがしばしばあり、実際に反論をした女性職員を泣かせたこともあった

③A部長は、②のような指導をしながら、部下をフォローすることもなかったため、部下は、A部長から怒られないように常に顔色を窺い、不快感とともに、萎縮しながら仕事をする傾向があり、部下の間では、A部長の下ではやる気をなくすとの不満がくすぶっていた

④このようなA部長の部下に対する指導の状況は、A市役所の本庁内では周知の事実であり、同期である亡Bもよく知るところであり、過去にはこのままでは自殺者が出る等として人事課に訴え出た職員もいたが、仕事上の能力が特に高く、弁も立ち、上司からも頼りにされていたA部長に対しては、上層部でもものを言える人物がおらず、そのため、A部長の上記指導のあり方が改善されることはなかった

裁判所の判断

A部長の部下に対する指導が典型的なパワハラに相当するものであり、その程度も高いものであったといえ、このことは、A部長が主観的には善意であったかどうかにかかわらない

3. パワハラ裁判例② (福井地裁H26.11.28)

事案の概要

X: 高校を卒業後、H22年にY社に正社員として採用され、消防設備や消火器の保守点検業務に従事、同年12月6日に遺書を残して自殺

A: Xの直属の上司

上司Aは、Xの仕事の覚えが悪いことから、自分が注意したことは必ず手帳に書いてノートに書き写すように指導していたが、Xが仕事上の失敗が多く、Aが運転する車中で居眠りをするなどのことが重なったため、いらだちを覚えるようになり、「一人で勝手に行動しない。分かりもしないのに返事をしない」「わからないことがある時は必ずリーダーや責任者に聞くように」等と言うようになった。

その後もAは以下のような言葉を投げかけた。

「学ぶ気持ちはあるのか、いつまで新入気分」

「詐欺と同じ、3万円（業務受託料）を泥棒したのと同じ」

「毎日同じことを言う身にもなれ」「わがまま」「申し訳ない気持ちがあれば変わっているはず」

「待っていた時間が無駄になった」「聞き違いが多すぎる」「耳が遠いんじゃないか」

「嘘をつくような奴に点検をまかせられるわけがない」

「点検もしてないのに自分をよく見せようとしている」

「人の話をきかずに行動、動くのがのろい」「相手するだけ時間の無駄」

「指示が全く聞けない、そんなことを直さないで信用できるか」

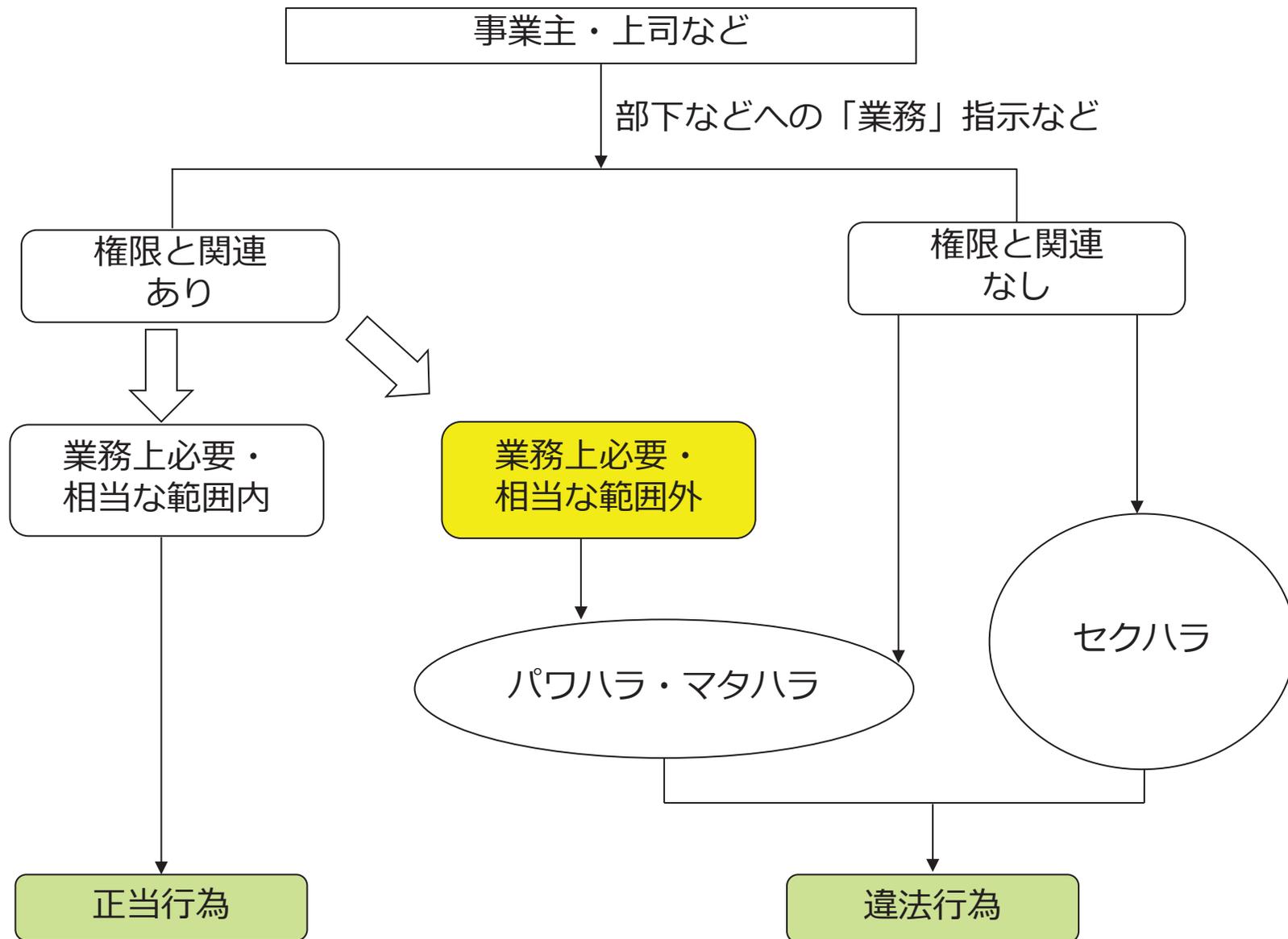
事案の概要（続き）

「何で自分が怒られているのかすら分かっていない」「反省しているふりをしているだけ」「嘘を平気でつく、そんなやつ会社に要るか」「嘘をついたのに悪気もない」「根本的に心を入れ替えれば」「会社辞めたほうが皆のためになるんじゃないか、辞めてもどうせ再就職はできないだろ、自分を変えるつもりがないのならば家でケーキ作れば、店でも出せば、どうせ働きたくないんだろう」
「いつまでも甘々、学生気分はさっさと捨てる」
「死んでしまえばいい」「辞めればいい」「今日使った無駄な時間を返してくれ」

裁判所の判断

- これらの発言は、仕事上のミスに対する叱責の域を超えて、Xの人格を否定し、威迫するものである。これらの言葉が経験豊かな上司から入社後1年にも満たない社員に対してなされたことを考えると典型的なパワーハラメントといわざるを得ず、不法行為に当たる。
- Xは、Aから注意を受けた内容のメモを作成するように命じられ、誠実にミスをなくそうと努力していた中で、Aから人格を否定する言動を執拗に繰り返し受け続けてきた。Xは高卒の新入社員であり、作業をするに当たっての緊張感や上司からの指導を受けた際の圧迫感はとりわけ大きいものがあるから、Aの前記言動から受ける心理的負荷は極めて強度であったといえる。

4. ハラスメントの判断枠組み（パワハラ・セクハラの場合）



1. 「正しさ」による正当化（認知のゆがみ）

- ・ 自分は「部下を育てている」「正しいことを言っている」という思い込みが強く、自分の言い方や態度が過剰であることに気づけない
- ・ **内容が正しいから多少の強い言い方は許される、と思い込んでいる**

2. 共感力の低下・感情認識の乏しさ

- ・ 相手の気持ちを想像する力（共感力）が低く、**言われた相手がどう感じるかに意識が向かない**
- ・ 叱責や命令の場面では「感情」を排除することが有効だと誤解していることもある

3. 過去の成功体験の影響

- ・ **「昔の上司もこうだった」「自分はこうやって育てられた」という成功体験や職場文化に縛られており、同じ方法を正しいと思い込んでいる**
- ・ 自分が耐えてきたことを「当然の通過儀礼」と考えている場合もある

4. 自分がストレス状態にある（投影）

- ・ 上司自身が多忙やプレッシャーでストレスを抱えており、イライラや不満を部下にぶつける形で発散している（無自覚）
- ・ 自分の感情をコントロールできず、「部下がダメだから怒ってしまった」と責任を転嫁する

5. 職場環境による容認（組織風土の影響）

- ・ 強い言い方や叱責が黙認されてきた環境では、それが「当たり前」「指導の一環」とされ、本人も問題だと感じない
- ・ 上司自身が誰からもフィードバックを受けない孤立した立場にあり、振り返る機会がない



会社として「ハラスメントは絶対に許さない」というメッセージを伝えることが必要

6. パワハラと言われやすい人に「行動変容」を促す3つの視点

1. 人の数だけ「普通」は違うことを認識する

フォールス・コンセンサスに注意する

2. 言い回しを変える

「叱責」から「対話」へ→「叱り方5原則」を意識する

3. 評価と人格を切り離す

「お前はダメだ」→「この点を直そう」

■ フォールス・コンセンサス（偽の合意効果）に注意

フォールス・コンセンサスとは、自分の意見や考え、行動が常に多数派でありかつ正常であると思い込む、認知バイアス（認知の偏り）

■ 人の数だけ「普通」は違う

「普通」の感覚は、これまでの人生経験から形成される。自分と全く同じ人生を過ごしている人はいない。そのため、自分と全く同じ「普通」の感覚を持っている人もいない



指示を伝えるためには、自分の「普通」と相手の「普通」は異なることを意識した上で伝えることが必要

ここを意識していないと「理解できない方が悪い」という決めつけになりやすく、相手の言い分を聞こうとしない決めつけはパワハラにつながりやすい

■叱り方5原則

- ①えん罪はほぼ一発レッド（事実確認はしっかり）
- ②部下の言い分を聞く
- ③叱責の態様が行きすぎていないか、感情的になっていないか
（威圧的、長時間、みんなの前では避ける）
- ④社員間の公平を意識
- ⑤「叱る目的」と「話の進め方」を整理しておく
（相手を打ち負かすことが目的ではない）



Point

- ・相手の話をよく聴き、相手を認める
- ・改めるべき点について、改めなければならない理由を伝え、冷静に、論理的に指摘する
- ・相手のプライドを傷つけない

指導の必要があると感じたとき、人そのものを否定せず、**行動や成果にフォーカス**することが重要



Q. なぜこれが重要なのか？

人格を否定するような言い方は、本人の**自己肯定感を傷つけたり萎縮を生んだり**するため、以下のような悪影響が出る

- ・ 叱られた内容が頭に入らず、「自分はダメな人間だ」と思い込んでしまう
- ・ 防衛的になり、改善へのモチベーションが下がる
- ・ 不信感・敵意を生み、職場の関係性が悪化する

つまり、人格否定は逆効果であり、指導の方法として悪手であることを理解する

悪い例（人格否定）	良い例（行動指摘）
「お前はほんと使えないな」	「この業務の段取りにミスがあったね。次回は事前確認をしよう」
「なんでそんなこともできないの？」	「このタスク、少し難しかったかもしれないね。一緒に見直そう」
「やる気あるのか？」	「最近の報連相が少ないけど、何か困っていることがある？」
「全然できてない」	「納期が1日遅れてしまったね」
「もう任せられない」	「次は早めに共有してくれると助かる」
「勝手にやるな」	「確認してくれればもっとスムーズにいくね。一緒にやろう」



この人格否定の言動の裏にあるのがフォールスコンセンサス（自分の普通が正しいという認知の偏り）



Humap

<https://humap.asmarq.co.jp/>

【お問い合わせ先】

株式会社アスマーク Humap 事業グループ

TEL : 0120-922-684