

# 「つもり」ハラ

が招く職場トラブル

無自覚なハラスメントを防ぐ  
新たな社内教育アプローチとは？

コミックラーニング  
林 裕子

アスマーク  
榛澤 桃香

ONLINE

2025/8/27 [WED] 13:00-

## 本日のプログラム

- |               |          |                               |
|---------------|----------|-------------------------------|
| 13:03 – 13:13 | Session1 | <b>なぜ研修してもハラスメントが減らないのか</b>   |
| 13:13 – 13:28 | Session2 | <b>データで見る 企業が見逃している”兆候”とは</b> |
| 13:28 – 13:43 | Session3 | <b>なぜ研修してもハラスメントが減らないのか</b>   |
| 13:43 – 13:53 | 事例紹介     |                               |
| 13:53 –       | ご案内      |                               |

**パーソルイノベーション株式会社 林 裕子**  
**コミックラーニング**  
**CS・プロダクト開発 兼 学習設計**

新卒でISP企業に入社し開発チーム配属へ。教育機関向けのアプリの開発やPMとして従事。

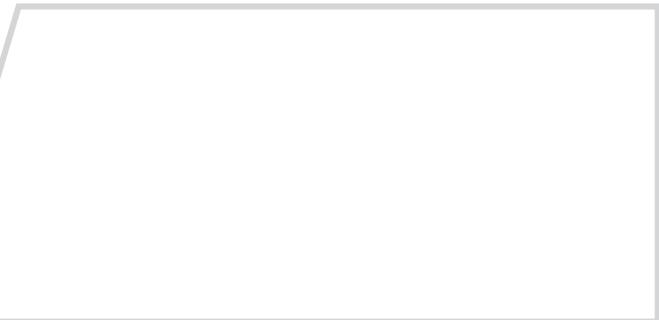
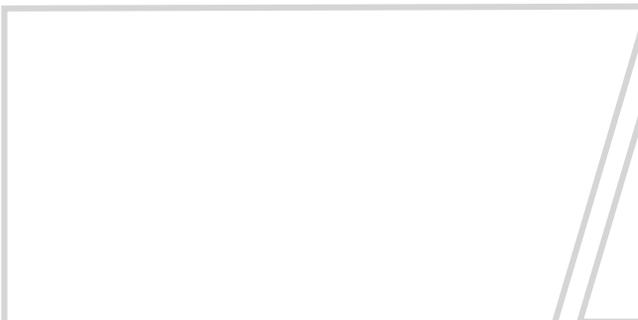
その後、インストラクショナルデザインを軸に社会人の人材育成・人材開発を学ぶため研究している熊本大学大学院進学。

大学院卒業後にパーソルに転職し、エンジニアのキャリアコンサルタントを5年経験後、TECHPLAYとコミックラーニングを2つで研修事業に従事。

## 株式会社アスマークHumap事業部 榛澤 桃香

教育業界で2年間営業活動や広報を中心に従事。幅広い業界のマーケティングに関心を持ち、マーケティングリサーチの企画提案営業として現職に中途入社。組織と人をつなぐ実務経験を活かし、2024年12月より、HRサービス「Humap」の専任営業担当として活躍。早速多数の企業から受注を獲得するなど、中心メンバーとなりHumapで活躍中。





# なぜ研修してもハラスメントが減らないのか



## なぜ研修してもハラスメントが減らないのか

研修をやったつもりになっている？

研修教材は良くない！

ハラスメントを自分がやるとは思っていない

自分が若手の時に「そうやって」指導受けたから

研修に対して社員のやる気が問題？

ハラスメント研修に与えられる時間と  
予算が足りない！？

【データで見る】

無自覚ハラスメントの実態

－ 企業が持つべきハラスメント対策の視点

---



## Humap VISION

# あなたの組織の従業員総活躍をサポートしたい

【会社名】 株式会社アスマーク

【代表取締役】 町田 正一

【創立】 1998年12月1日

【設立】 2001年12月21日

【従業員数】 295名(2023年11月末時点)

### 【事業内容】

- ネットリサーチ業務
- リクルーティング(グループインタビュー、会場調査等の参加者募集)業務
- アンケートモニター募集サイト「D STYLE WEB」の運営・管理
- 買った人・使った人の評価サイト「シェアビュー」の運営・管理
- 外国人市場調査業務「e-gaikokujin.Recruting」の運営・管理
- RPA導入・運用支援
- 従業員総活躍サービス「Humap(HRTechサービス)」業務

【上場市場】 東京証券取引所  
スタンダード市場(証券コード:4197)

【取得認証】 プライバシーマーク  
ISO20252(マーケットリサーチサービス)

### 【所在地】

- 本社  
東京都渋谷区東一丁目32番12号 渋谷プロパティータワー 4F
- 八戸事業所  
青森県八戸市大字三日町 2 明治安田生命八戸ビル 8F
- 大阪事業所  
大阪府大阪市中央区淡路町4-3-5 FPG links MIDOSUJI 9F
- 福岡事業所  
福岡県福岡市中央区大名1-8-10 福岡安藤ハザマビル 6F
- 横浜事業所  
神奈川県横浜市中区山下町207-2 関内JSビル2F
- 長岡事業所  
新潟県長岡市今朝白1-8-18長岡DNビル9階

株式会社アスマーク  
Humap事業グループ

**榛澤 桃香** はんざわ ももか



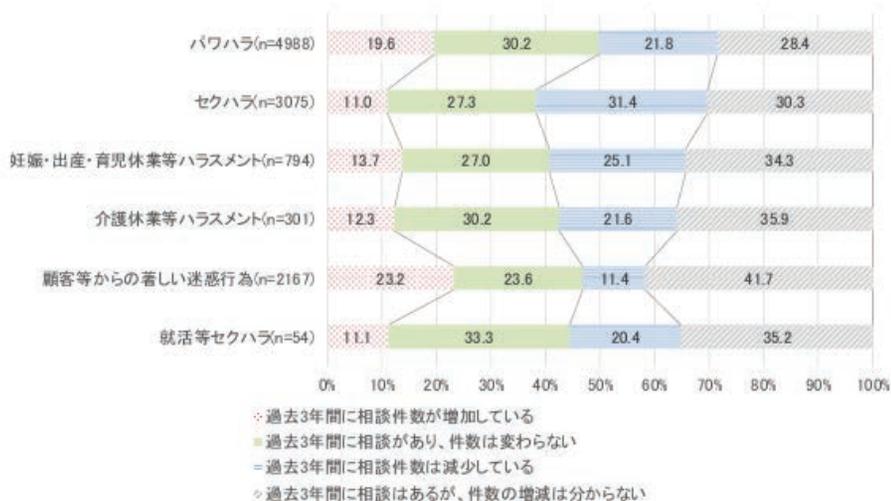
教育業界で2年間営業活動や広報を中心に従事。  
幅広い業界のマーケティングに関心を持ち、マーケティングリサーチの企画提案営業として現職に中途入社。  
組織と人をつなぐ実務経験を活かし、2024年12月より、HRサービス「Humap」の専任営業担当として活躍。  
早速多数の企業から受注を獲得するなど、中心メンバーとなりHumapで活躍中。

# Agenda

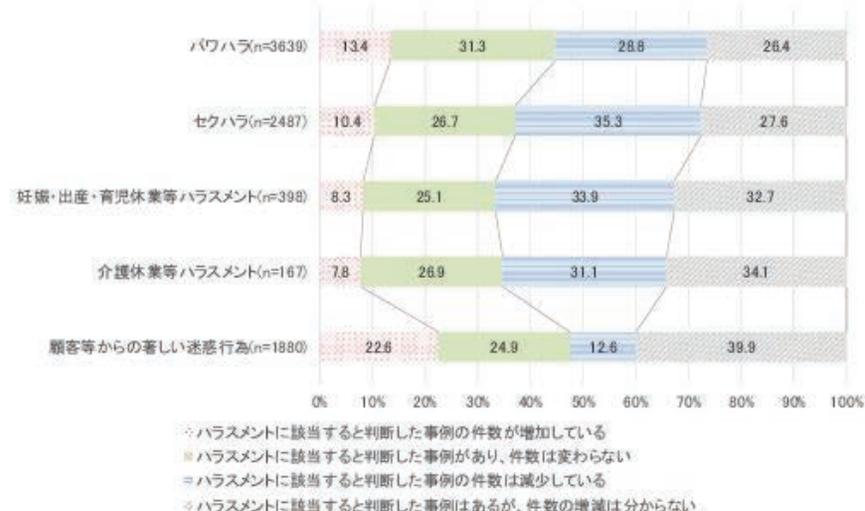
- 1 ハラスメントを引き起こす要因を知る
- 2 1万人データから「指導」と「ハラスメント」の違いを知る
- 3 ハラスメントが起きにくい環境づくりを知る、考える

## いくら対策をしてもなくなるしないハラスメント被害

図表 5 過去3年間に相談があった企業における相談件数の推移(ハラスメントの種類別)



図表 7 過去3年間に該当事例があった企業における事案件数の推移(ハラスメントの種類別)



参考:厚生労働省 令和5年度 厚生労働省委託事業 職場のハラスメントに関する実態調査報告書

意図せずハラスメントが発生している可能性

ハラスメントを引き起こす「アンコンシャスバイアス」とは？

アンコンシャス・バイアス(無意識バイアス)とは、  
自分では気付かない ものの見方・捉え方の歪みや偏り を表す。

過去の経験や知識、情報、価値観



「〇〇に違いない」という無意識の思い込み

“無意識の思い込み” からくる言動により、相手の尊厳を傷つけてしまう  
(=ハラスメントを起こす) 恐れがあることを自覚しておくことが重要

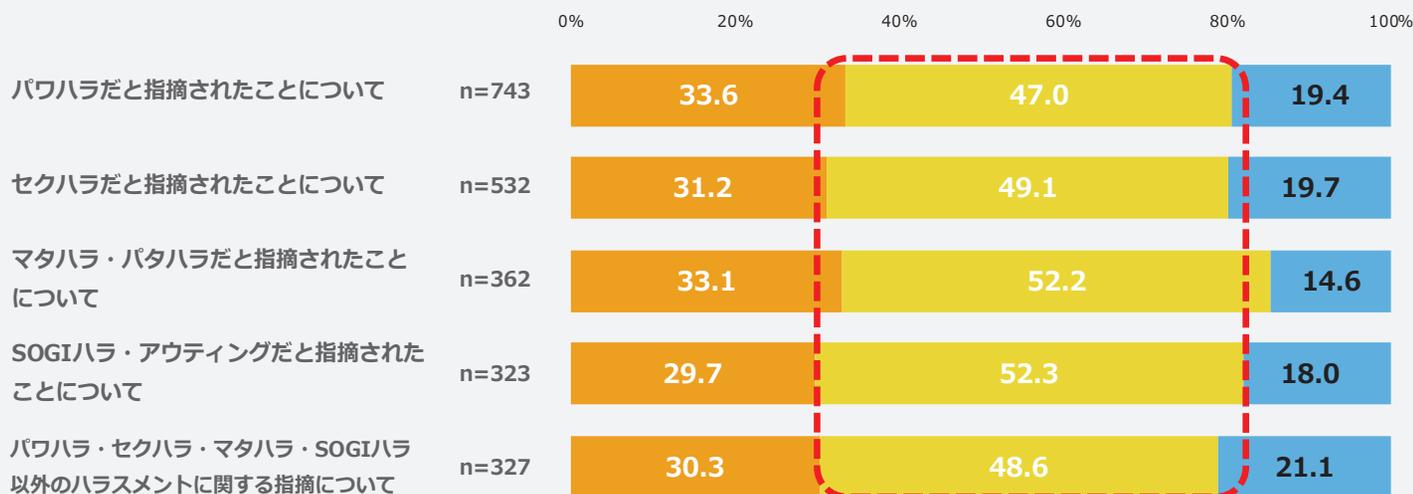
# 自覚のなさはハラスメントの始まり？

アスマークが実施した調査によると言動がハラスメントにあたりと指摘を受けたことがある人は約10%  
その中でも「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

Q 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 n=「相手から指摘された」ハラスメントがあった方

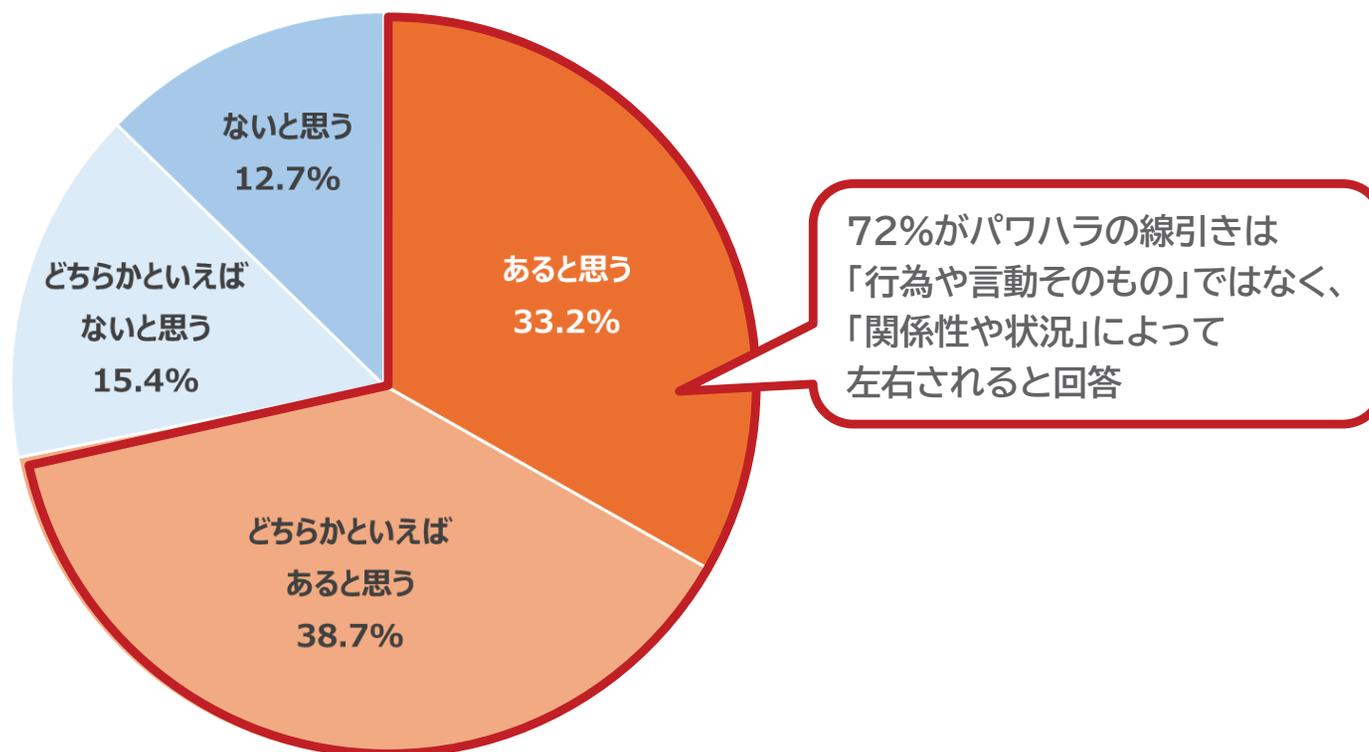
■ 自覚はあった ■ 言われてみればそうかもしれないと感じた ■ 指摘は的外れだと感じた



## 相手との関係性や状況によってパワハラと感じる、または感じないことがある？か調査

Q. パワーハラスメントについて、同じ行為や言動を受けても、相手との関係性や状況によってパワハラと感じる、または感じないということがあると思うか。

n=本調査回答者全員（10,000人）

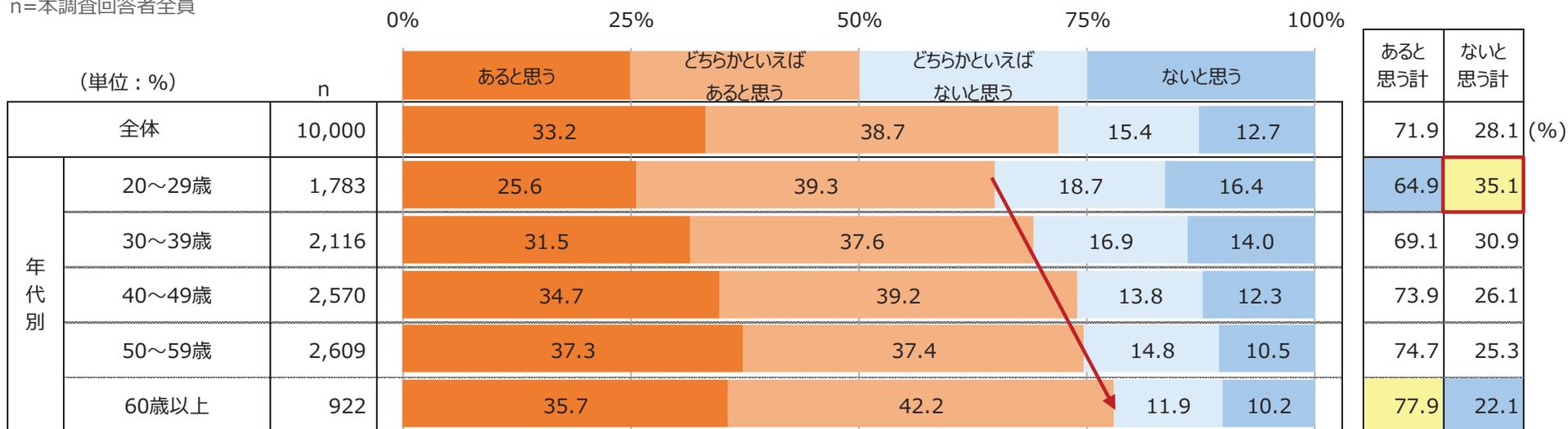


# 【年代別】相手との関係性や状況によってパワハラとを感じる、または感じないことがある？



Q. パワーハラスメントについて、同じ行為や言動を受けても、相手との関係性や状況によってパワハラとを感じる、または感じないということがあると思うか。

n=本調査回答者全員



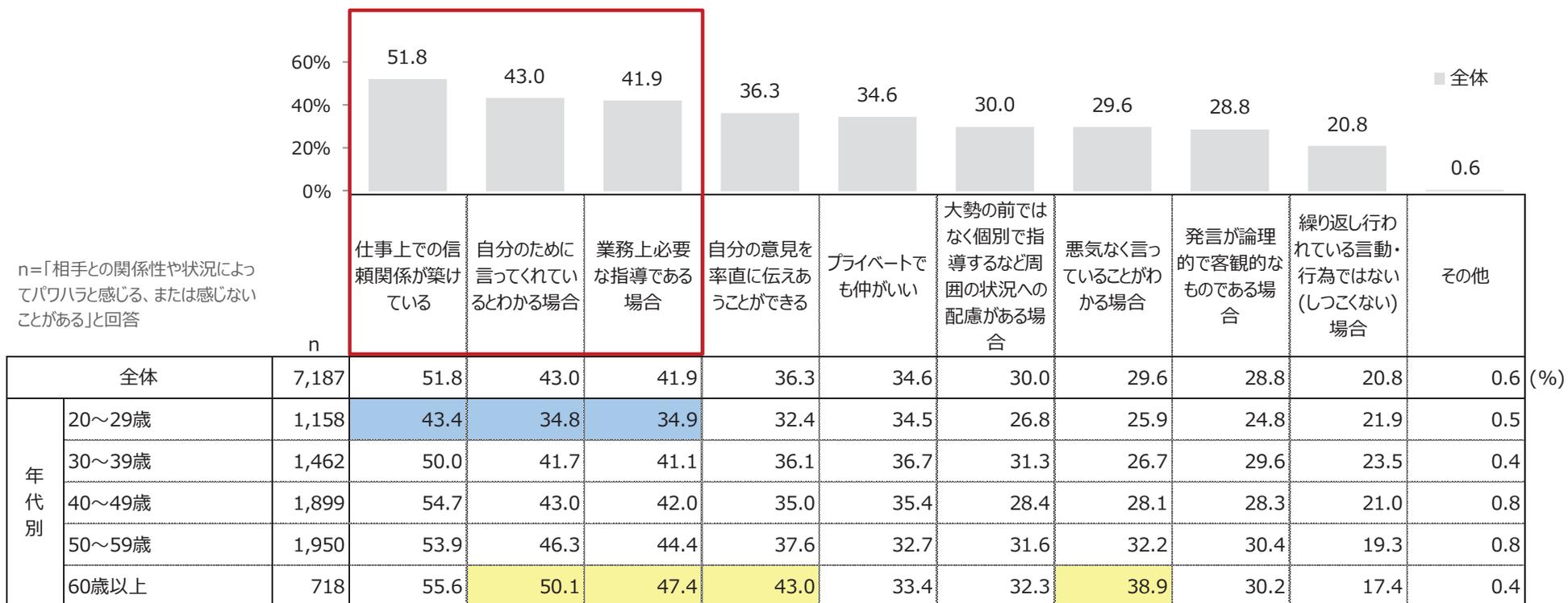
※全体比10pt以上を■、5pt以上を■、5pt以下を■、10pt以下を■で表記

※あると思う計=「あると思う」+「どちらかといえばあると思う」/ ないと思う=「どちらかといえばないと思う」+「ないと思う」

# パワハラ線の引き - パワハラと感しない関係性・状況とは？



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、パワハラと感しないか。



※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 ハラスメントへの価値観のギャップ

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か。

| パワハラと感じない理由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       |

- 管理職層の「大義名分」は、若手社員には通用しない
- 若手社員が重視するのは「意図」よりも「行為」と「配慮」



- お互いの価値観を知る機会を作る
- ハラスメント研修では、知識だけでなく自分事化できるコンテンツを入れる
- 指摘し合える、心理的安全性の高い環境にする

気付いてもらえないこと、価値観が違うことを前提に作成する  
対策をしていく上では、行為者が自身が「ハラスメント」をする可能性があることに  
気付けるような対策・工夫をしなければならない

### ✓ 「信頼」の土台は「双方向の対話」から

「相手のために」「業務上必要だから」といった管理職からの一方的な働きかけのみではなく、双方向の対話が可能な状態こそが信頼関係の土台

### ✓ 「意図」を言葉にして、丁寧に伝える

「自分のために言ってくれている」ことを、相手に“察して”もらうことを期待するのではなく、なぜ今この指導が必要なのか、それによってどう成長してほしいのか、その背景や意図を具体的に言語化するコミュニケーションをとる。

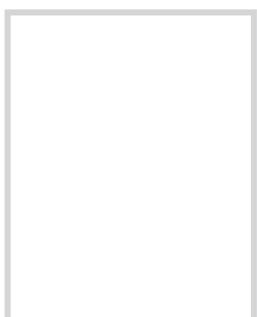
### ✓ 「配慮」を形で示す

指導の「中身」だけでなく、「やり方」にも気を配ることが極めて重要です。相手の尊厳を守るための配慮が、指導を受け入れやすくする





# ハラスメント研修の“伝わらない”課題



**「離職率15%」**

仕事内容

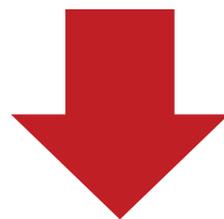
賃金や労働条件

評価

人間関係

病気や介護・出産

会社や雇用の不安定



いかに、安心して働けるか  
いかに、納得して働けるか

もっといい条件で働きたい

人間関係がうまくいってません・・・

入社前の話が違う・・・！



元キャリアアドバイザー  
数年間、毎日キャリアの相談・転職支援をしていました

親の介護で . . .

夫（妻）の仕事の都合で . . .

**上司との人間関係や  
ハラスメントによる理由  
結構多いです！**

# 会社に必要な「安心」と「納得」

自己  
実現  
欲求

もっと今の環境で  
もっと～～に挑戦してみよう！

承認  
欲求

自分のことを認めてくれて・・・  
納得して働けている！

社会的  
欲求

安全欲求

風通しのいい環境で  
安心して働けている！

生理的欲求

# 「安心」できる環境のために

例えば・・・ハラスメントの対策は大丈夫ですか



# 「納得」できる環境のために

例えば・・・上司と部下とのコミュニケーションにエラーありませんか



「ビジネスコミュニケーション4 傾聴」



「ビジネスコミュニケーション1 ファシリテーション」



現場社員からの  
激しい抵抗

浸透するまでに長い  
期間が必要



ではパワハラ研修を実施します。  
まずはパワハラです。パワハラには以下のような法律があり、その定義は～のようになってい

## パワーハラスメント関連の法律

### ・ハラスメント

各法律には企業（事業主）にハラスメントの報告を求められます。

企業（事業主）事業

### ・労働施策総合

労働施策総合推進法は、「労働施策の総合的な推進に関する法律」の略称です。別名、パワハラ防止法。令和2年6月より、職場におけるパワーハラスメント防止対策が義務化（中小事業主は令和4年4月より義務化）

### ・男女雇用機会均等法

男女雇用機会均等法は、職場における男女の均等取組を促進する法律です。令和2年6月より、職場におけるセクシュアルハラスメント防止対策が強化されました。

### ・育児・介護休業法

育児・介護休業法は、育児休業・介護休業に関する制度を規定した法律です。

なるほど。こんな法律に引っ掛かるのか。次から気をつけよう！  
・・・って共感できます？

#### ① 精神的な攻撃

相手を侮辱したり、人格を否定するような言動。長時間の叱責、人前やメールなどで罵倒する行為。

#### ② 身体的な攻撃

殴る・蹴るなどの暴力的な行為全般。また物を投げつけたり相手を威嚇することで従わせようとする行為。

#### ③ 過大な要求

能力を考慮せずに、無理な仕事を押し付ける行為。物理的に処理しきれない量の仕事、業務とは関係ない仕事をさせること。

#### ④ 過小な要求

相手の能力を大きく下回る仕事の内容を依頼する行為。嫌がらせのために、わざと仕事を与えないこと。

#### ⑤ 人間関係からの切り離し

一人だけ仕事から外して別室に移したり、会議や歓送迎会に呼ばず、仲間外れにする行為。

#### ⑥ 個の侵害

恋人のあるなしや家族のことなど、業務に関係ないことを詮索する行為。また個人的な情報を本人の了解なしに公開すること。

## 場面が想像しやすいことが重要



# まずは伝えやすい形で



「アンガーマネジメント」

## そして円滑に研修が行えるように



管理職の人たちを集めて研修なんて無理です・・・！

どんなに催促しても研修受けてくれないから意味ないよ。



いかに、短い時間で学べるか  
いかに、わかりやすいか

# 短い時間で楽しく学べる"手段"が必要

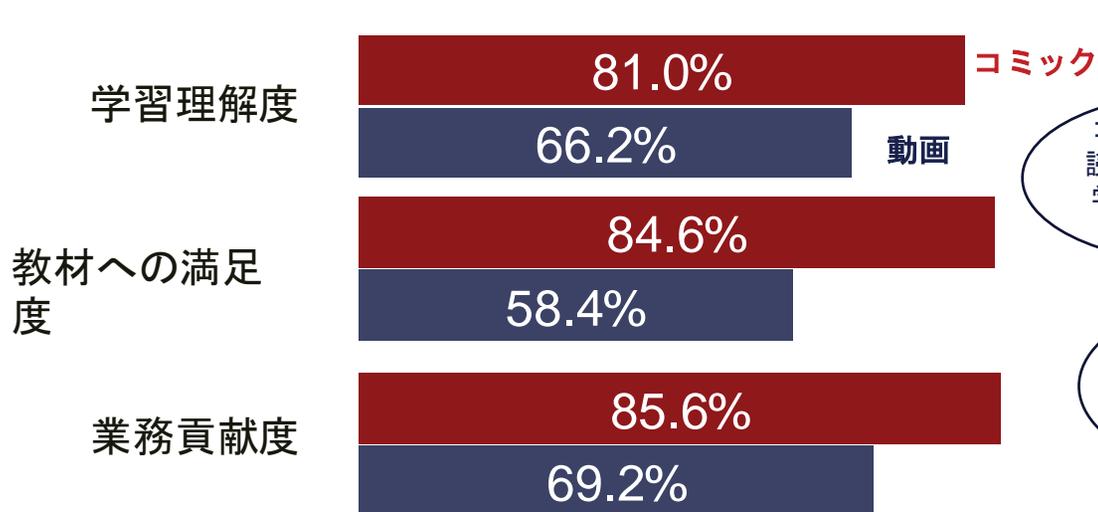
全KPIで、コミック教材が動画を上回る結果に！

企業様5社に所属する従業員51名の方を対象に、e-Learningでのコミックと動画の学習効果を比較検証しました。同じテーマ・内容でコミックと動画（スライド形式）の2種類の教材を用意し、受講した各チームの学習成果などを比較しました。

<2020年度に行った検証概要（コミックVS動画）>



動画よりもコミックの方が  
学習効果が高いと考えられる



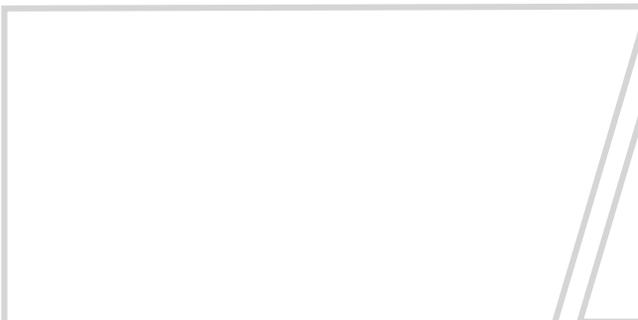
## コミック教材への参加者の声

コミックだから  
読みやすかった、  
学ぶのが苦痛で  
なかった

受講者全員がすぐ  
開始してくれた！  
（研修担当者）

読んですぐ  
に実践でき  
そうに思っ  
た

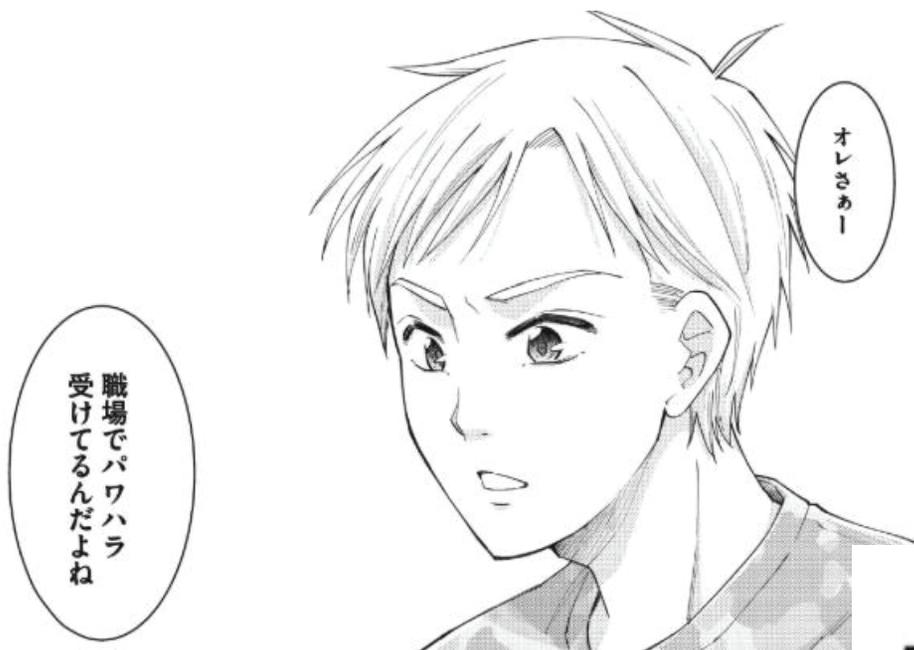
接客について  
再確認でき、  
新しい発見も  
できました



# 導入事例



# 事例：ハラスメント研修



「パワーハラスメント2」

全社員向けに  
毎月2本ずつコミック配信



「パワーハラスメント6」

# 研修後のアンケート

## ハラスメント研修

### これまで

- やっても成果ない
- 手応えない
- 力いれても事案は減らない

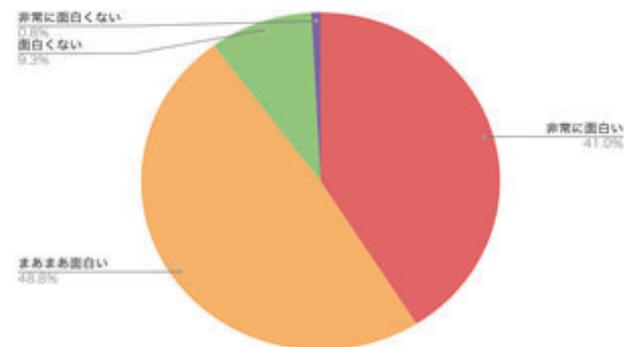
### コミックラーニング導入後 管理職の方からの意見

- 今まで何がダメで、どこからセーフなのかいまいち理解できていなかったがクリアになった
- コミュニケーション不全を起こしていたと実感した

等、コミックが持つ「没入感」がジブンゴト化！

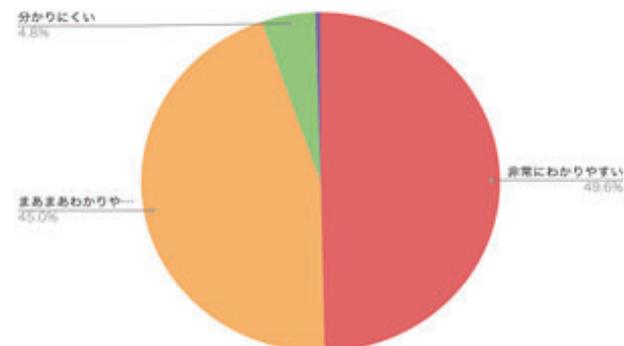
### -受講したコミックの面白さ

|          |     |
|----------|-----|
| 非常に面白い   | 348 |
| まあまあ面白い  | 414 |
| 面白くない    | 79  |
| 非常に面白くない | 7   |



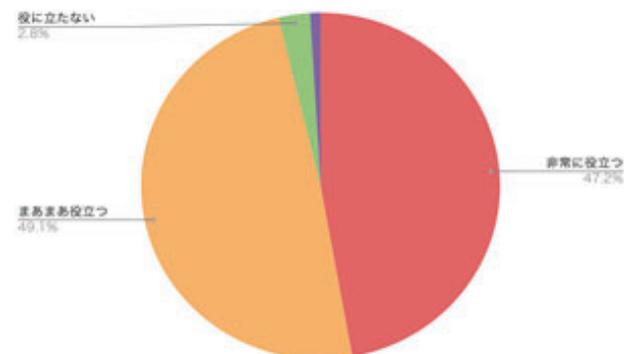
### -受講したコミックのわかりやすさ

|            |     |
|------------|-----|
| 非常にわかりやすい  | 421 |
| まあまあわかりやすい | 382 |
| 分かりにくい     | 41  |
| 非常に分かりにくい  | 4   |



### -受講したコミックの内容は業務に役立つ

|            |     |
|------------|-----|
| 非常に役立つ     | 400 |
| まあまあ役立つ    | 416 |
| 役に立たない     | 24  |
| まったく役に立たない | 8   |



管理職向けに  
毎月2本ずつコミック配信

「ビジネスコミュニケーション2」



「チームビルディング」



## 事例：「傾聴」の研修後のアンケート

### コミュニケーション 研修

#### これまで

- 一部下とのコミュニケーションに関して  
考えたことない
- 独自のマネジメントでやってきた
- 結局、「相性」だと思っている

#### コミックラーニング導入後管理職の方からの意見

- 1on1やチームでのミーディングのときに、どう部下を  
巻き込めばいいかクリアになった
- 意識したことがなかったがとても  
重要だと実感した

等、コミックが持つ「わかりやすさ」が行動変容に！

#### -受講したコミックの面白さ

|          |    |
|----------|----|
| 非常に面白い   | 43 |
| まあまあ面白い  | 24 |
| 面白くない    | 0  |
| 非常に面白くない | 0  |

#### -受講したコミックのわかりやすさ

|            |    |
|------------|----|
| 非常にわかりやすい  | 57 |
| まあまあわかりやすい | 10 |
| 分かりにくい     | 0  |
| 非常に分かりにくい  | 0  |

#### -受講したコミックの内容は業務に役立つ

|            |    |
|------------|----|
| 非常に役立つ     | 59 |
| まあまあ役立つ    | 8  |
| 役に立たない     | 0  |
| まったく役に立たない | 0  |

# 最後に一研修設計時に意識すること一



まずは「やってみようかな」  
と思わせられているか

次に内容の理解や共感が進み  
「やってよかった」と  
思わせられているか

50万人以上の利用実績



CHeck ご導入企業一覧

**INPEX**



**FUJIFILM**  
富士フイルムシステムサービス株式会社

 千代田インテグレーション株式会社



※一部抜粋

導入事例詳細はこちら！ <https://humap.asmarq.co.jp/case/>



# 『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

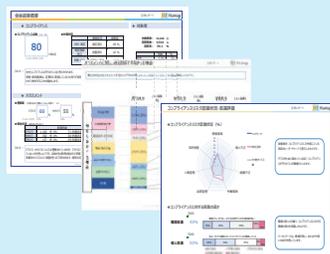
### ハラスメント認定講師 講座

### 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。

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



# 導入事例

## <会社情報>



会社名：BPOサービス提供会社

従業員規模：1,600名程度

事業内容：BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）  
サービスの提供

### 管理部門 ご担当者様



#### 課題

- ・ハラスメント対策の強化
- ・ハラスメントを他人事ではなく自分事としてとらえて欲しい



#### 運用

- ・繁忙期を避け、各拠点の管理者を対象に実施
- ・アセスメントと研修をセットで実施した



#### 効果

- ・自己の特性を知ることで、ハラスメントに対する意識が高まった
- ・部下への指導や面談時に参照できる「客観的な情報」が得られた

全文はこちら → ([https://humap.asmarq.co.jp/case/check\\_training1/](https://humap.asmarq.co.jp/case/check_training1/))

# 導入事例

## <会社情報>



会社名：シダックス株式会社

従業員規模：45,000名（2025年2月期現在）

事業内容：フードサービス事業、車両運行サービス事業、  
社会サービス事業

法務部 ご担当者様



### 課題

- ・4万人規模の従業員の実態把握や分析方法に悩んでいた
- ・自社での分析は難しく、専門家に依頼する必要があると考えた



### 運用

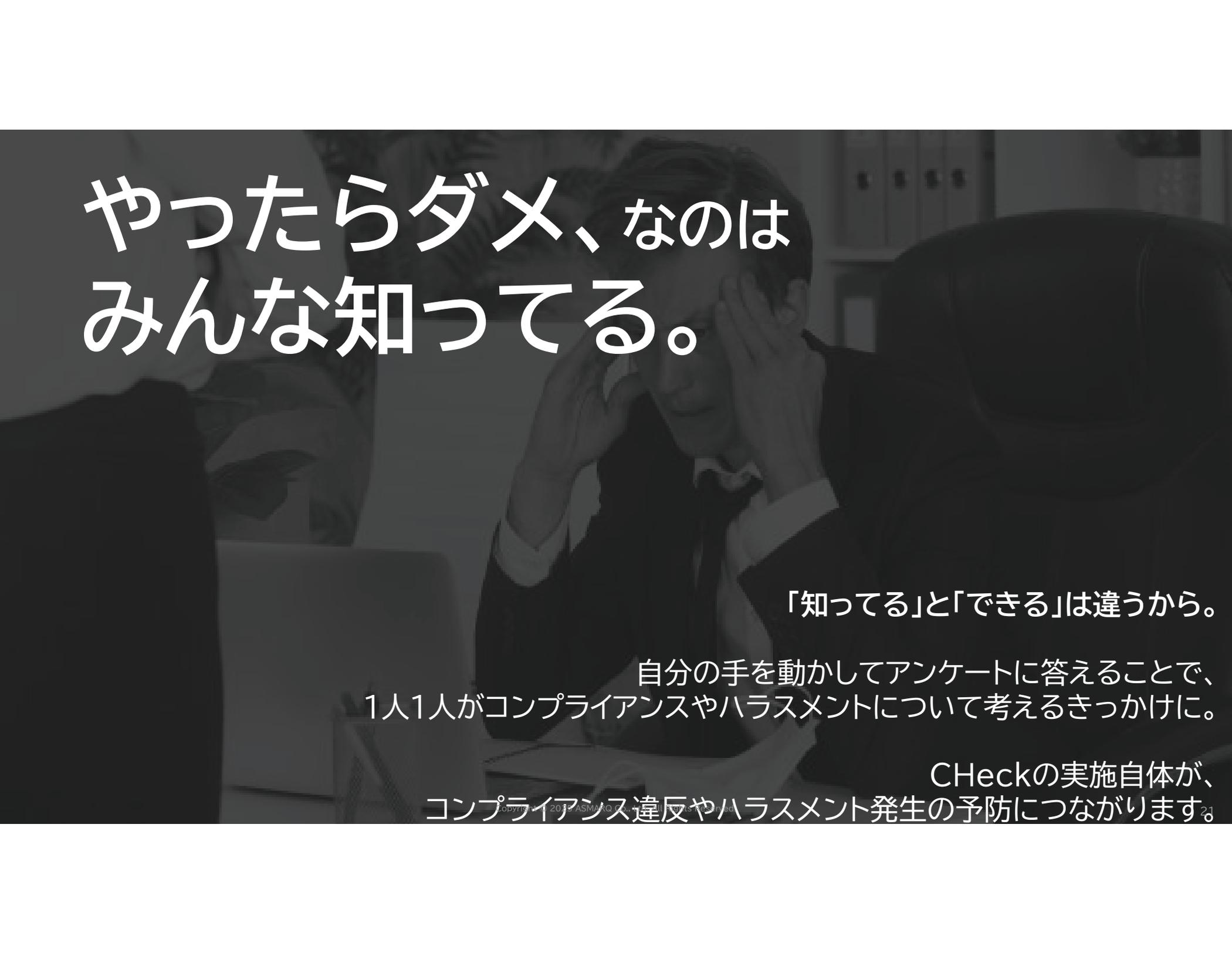
- ・全従業員のWebアンケートを実施
- ・事業会社単位でも結果が比較できるようにレポートをカスタマイズ
- ・他部署が行う別のアンケートも同時に実施し、従業員の負担を軽減



### 効果

- ・「通報が少ない部署 = 問題ない」という思い込みが覆り、意外なリスクが可視化された
- ・外部の視点や他社との比較で結果を読み解き、改善策を検討しやすくなった
- ・周知について課題が明確になり、今後の改善や連携への見通しが得られた

全文はこちら → (<https://humap.asmarq.co.jp/case/shidax/>)



やったらダメ、なのは  
みんな知ってる。

「知ってる」と「できる」は違うから。

自分の手を動かしてアンケートに答えることで、  
1人1人がコンプライアンスやハラスメントについて考えるきっかけに。

CHeckの実施自体が、  
コンプライアンス違反やハラスメント発生の予防につながります。



**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