

# 「見て見ぬふり」

が起きる職場

コミックラーニング  
林 裕子

COMIC  
LEARNING  
by PERSOL



アスマーク  
磯辺 隆弘

Humap  
Presented by Asmarq



最新調査データで読み解く

## ハラスメント構造と 対策の新アプローチ

ONLINE

2026/2/4 [WED] 13:00-

# Agenda

- 最新データで語る「見て見ぬふり」の構造
- ストーリー化で“自分ごと化”を生む方法
- データ × ストーリーで導く「再発防止の支援策」
- 質疑応答

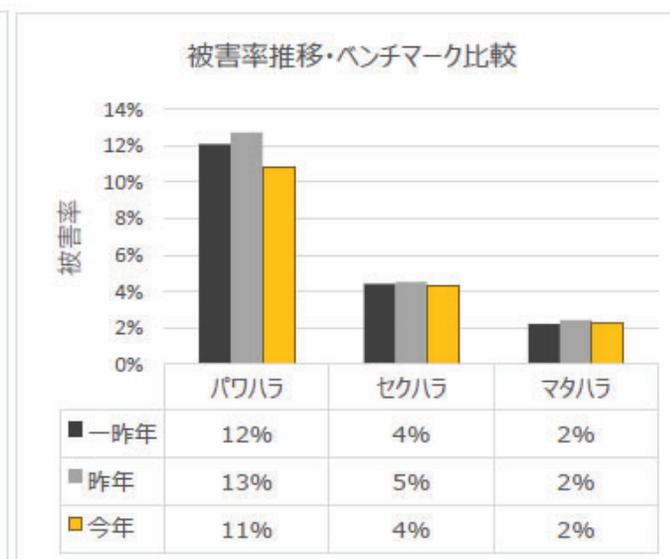
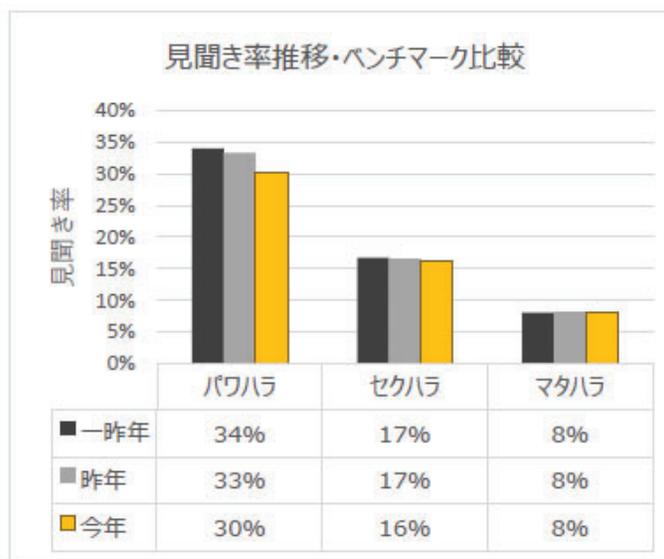
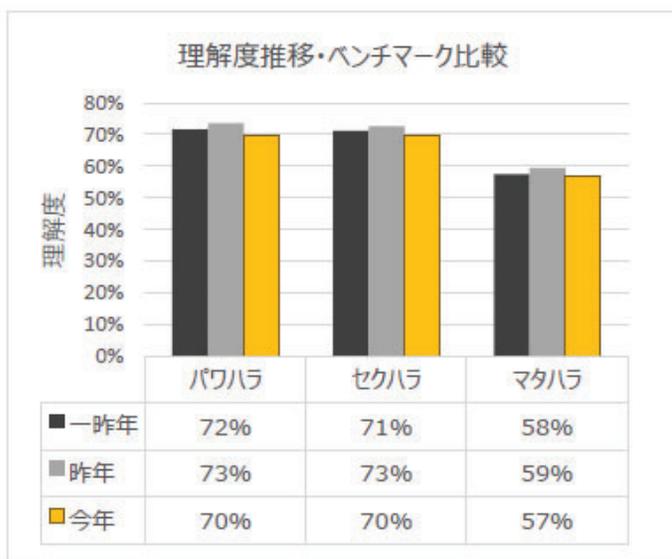
## ■ ハラスメント対策によくある課題

- ✓ ハラスメントの**被害実態**を把握できていない
- ✓ 従業員にどのくらい**対策の周知**ができていないかわからない
- ✓ 研修など毎年行っているが**効果がわからない**
- ✓ 対策に取り組んでいるものの**従業員の身についているかわからない**



ハラスメント対策を行動に結びつけることが重要です。  
どのくらい従業員に対策が効果をもたらしているかデータでも確認していきます。

## ハラスメントに関する理解度、見聞き率、被害率の経年比較(2023年～2025年)



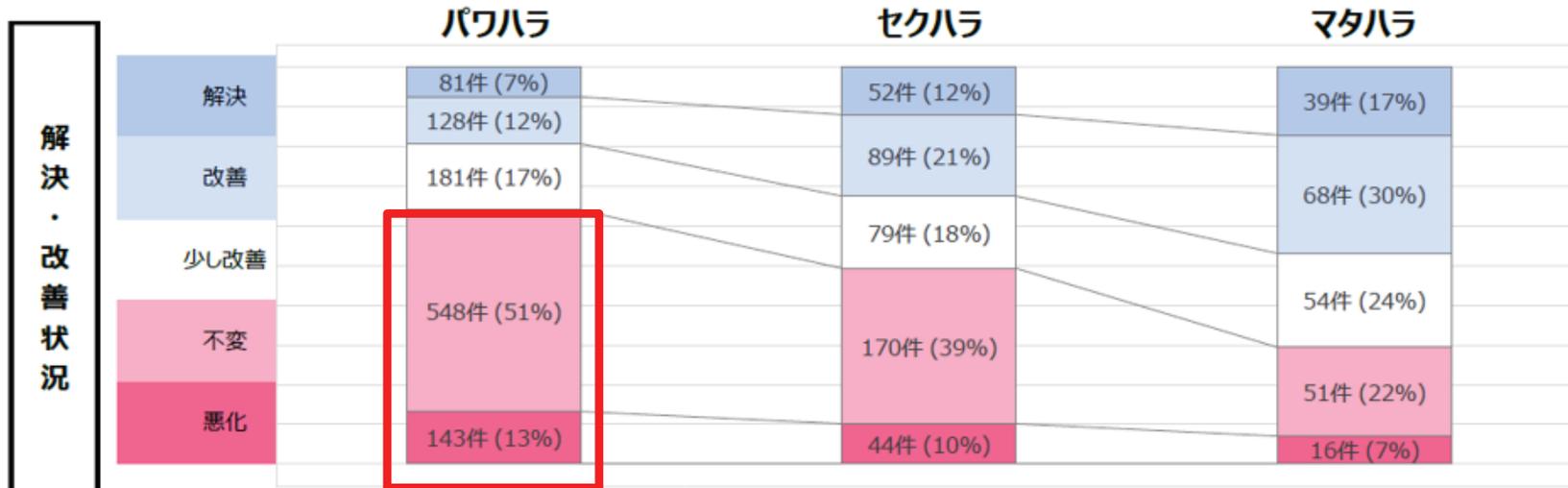
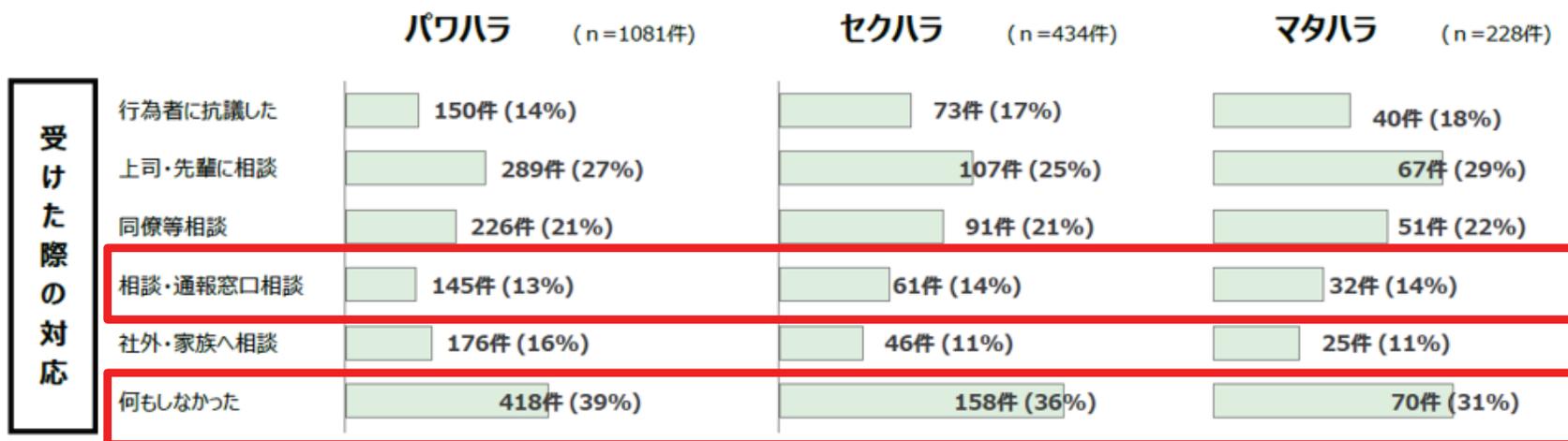
ハラスメントの見聞き・被害は、パワハラにおいては低下  
理解度は横ばい

## 発生状況(直近6ヶ月において)

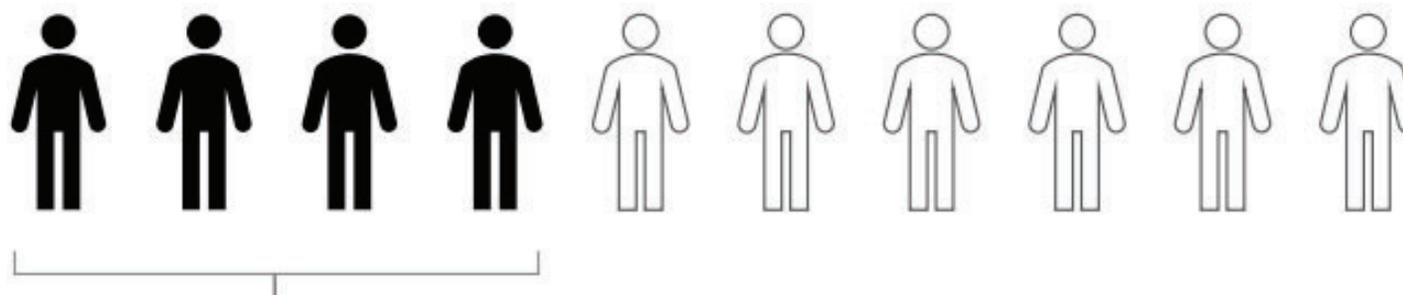
	 被害 件数	 内、解決済 件数	 見聞きした 件数
パワハラ	1,081	81	3,011
セクハラ	434	52	1,611
マタハラ (パタハラ)	228	39	815

※発生件数に対する解決件数の割合は、約8%～約14%以下と低い水準

# ハラスメントを受けた際の対応、発生後の解決・改善状況



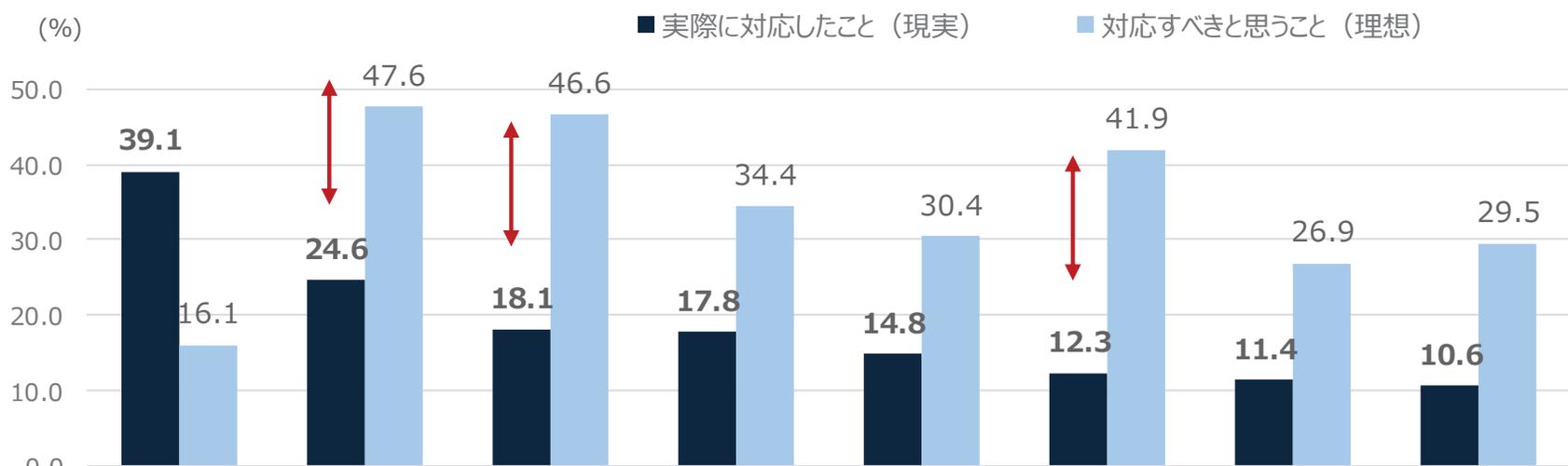
## 職場でハラスメントを見聞きした際



**39.1%** が「何もしなかった」と回答

「10人中4人は見て見ぬふりをしている」という結果が明らかに

「行動したくないから、行動しない」わけではない  
 いずれの項目でも「理想」と「現実」のギャップが大きく目立つ結果に



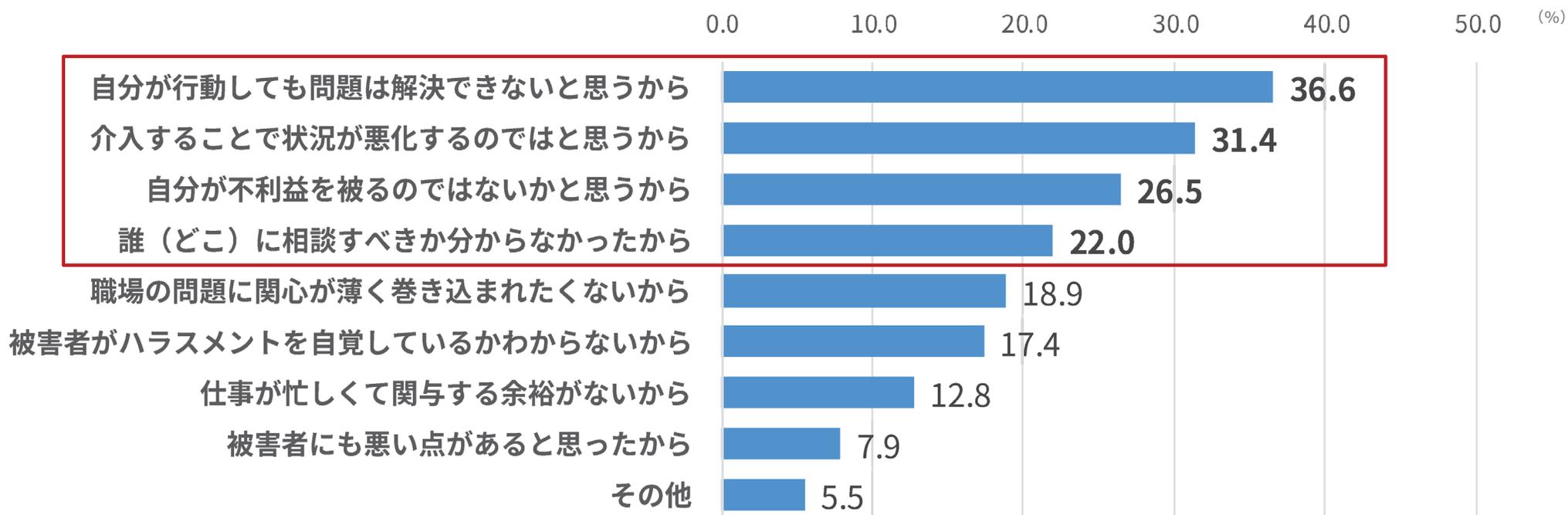
	特にない (何もしなかった)	上司・先輩への相談	行為者への抗議	同僚等への相談	社外の人・家族への相談	社内の相談・通報窓口への相談	周りの人に話を聞く	被害者に話を聞く
実際に対応したこと (現実)	39.1	24.6	18.1	17.8	14.8	12.3	11.4	10.6
対応すべきと思うこと (理想)	16.1	47.6	46.6	34.4	30.4	41.9	26.9	29.5

現実-理想のギャップ (pt)      23.0      -23.0      -28.5      -16.6      -15.6      -29.6      -15.5      -18.9

※「実際に対応したこと」のスコアが多い順に並び替え

n;職場でハラスメントの見聞きあり (n=1,400)

### 何もしなかった（できなかった）理由

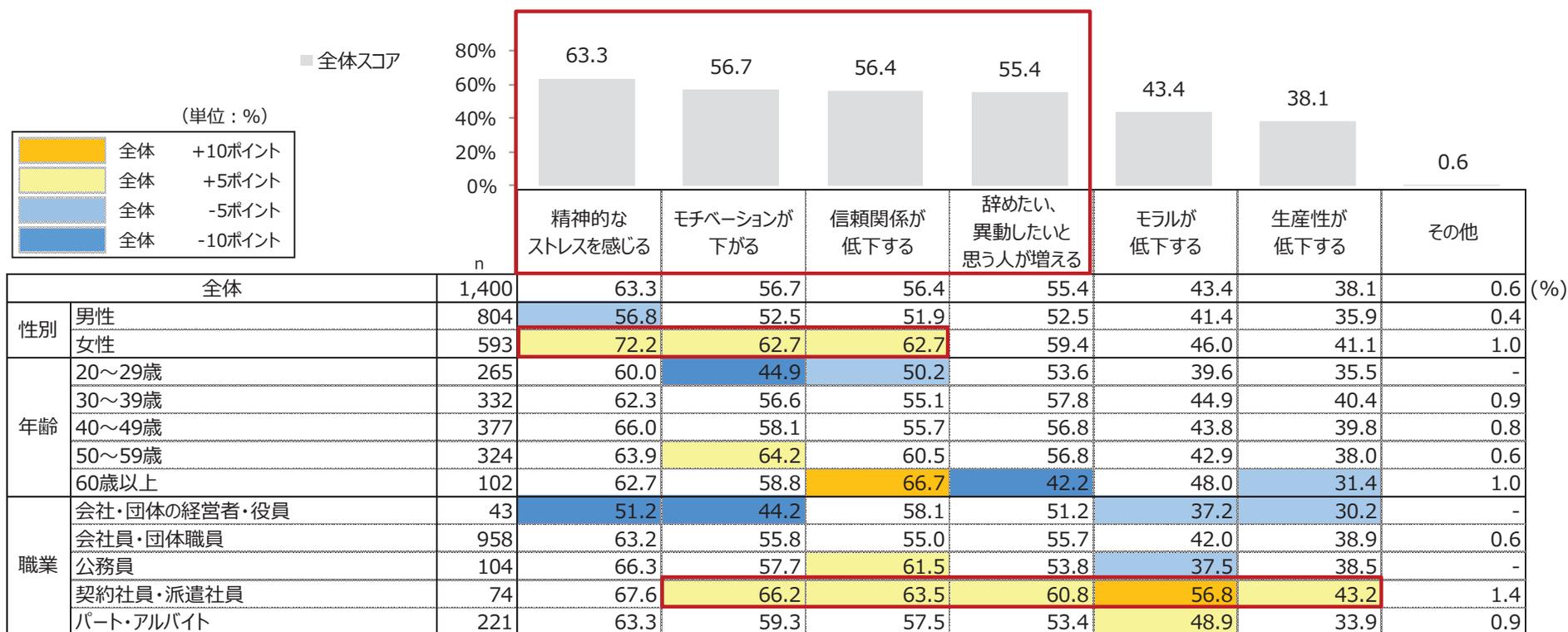


n;ハラスメント見聞き時、何もしなかった (n=328)

# 職場でハラスメントを見聞きすることによる周囲の従業員への影響は？



- ✓ ハラスメントは被害者だけでなく、見聞きした人にも深刻な心理的、組織的影響がある
- ✓ ハラスメントを見聞きすることによる影響は、「精神的なストレスを感じる」が6割を超え最多



※全体スコアが高い順に並び替え

## 無力感の壁

「自分が行動しても意味がない」  
→諦め

過去の不愉快な経験から  
生じている可能性も

## 不安の壁

「逆に状況が悪化する」  
「自分が不利益を被る」

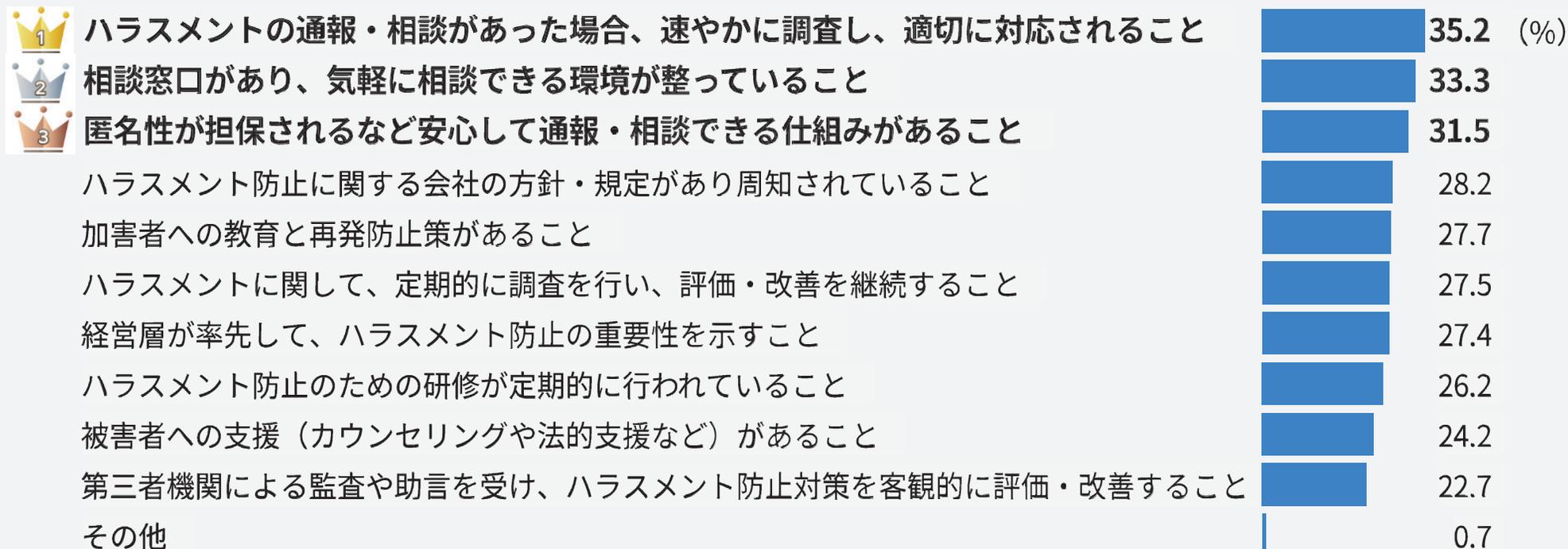
心理的安全性が低い職場である  
可能性

## 不信の壁

「誰に相談すべきか不明」  
「情報がもれるのではないか」

相談窓口の周知不足だけでなく、  
気軽に相談しづらい職場風土

## 社員が求める「本当に必要なハラスメント対策」とは？

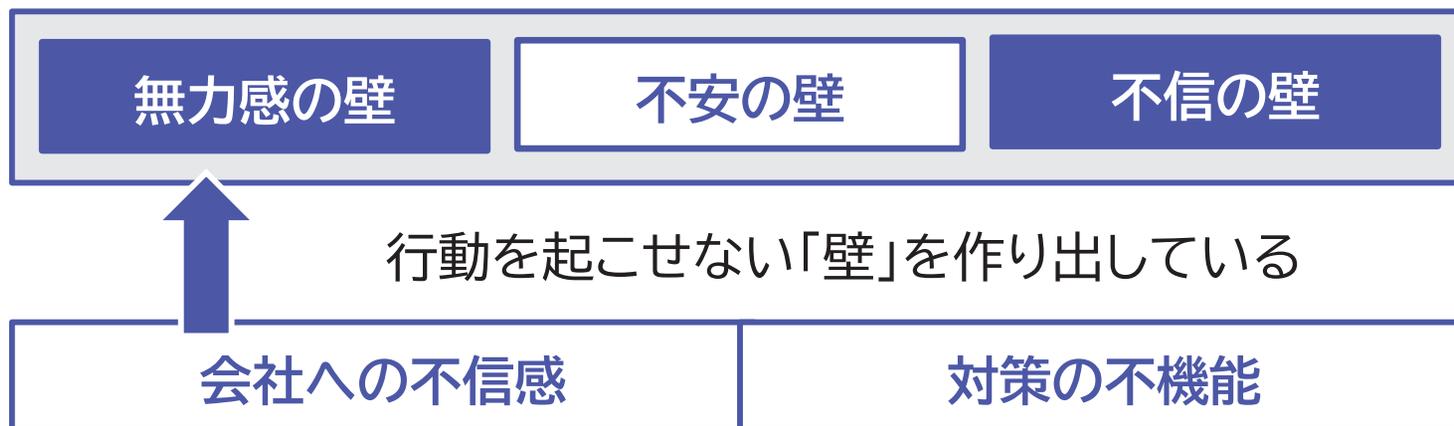


### 従業員が求める対策

- ✓ 迅速で適切な対応への期待
- ✓ 相談しやすい環境整備と匿名性の確保
- ✓ 制度の明文化と周知、加害者教育と再発防止策
- ✓ 継続的な評価・改善・経営層の関与

人事側の  
気づきと対策

従業員側の  
行動変容



対策におけるキーワード



相談がない=ハラスメント0 ではない



# 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/>)

- ▶ 調査ハラスメント被害実態が分かるだけでなく、  
対策の課題解決の糸口が見つかります



コンプライアンスとハラスメントを網羅した26問で構成。

## ■ ハラスメント項目



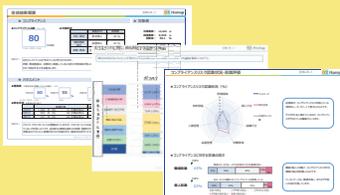
## ■ コンプライアンス項目





# 『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

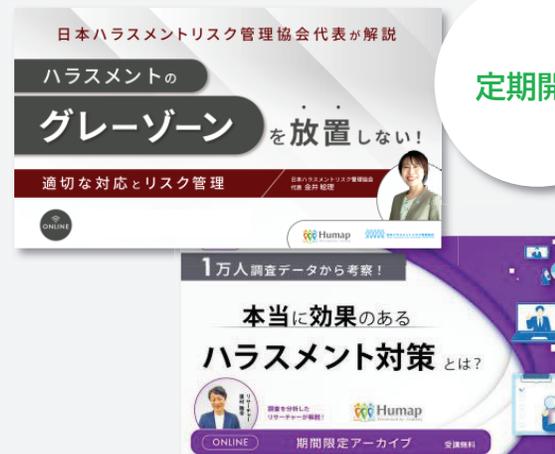
## ダウンロード資料



「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



 パーソル イノベーション  
PERSOL

コミックだから、  
パッとわかる。グッと感じる。

パーソルイノベーションが提供する新しい学びの形

## なぜ「見て見ぬふり」?? 自分ゴト化のための取り組み

コミックを用いた新しい企業研修



# ハラスメント・・・なぜ？



# なぜ「見て見ぬふり」？

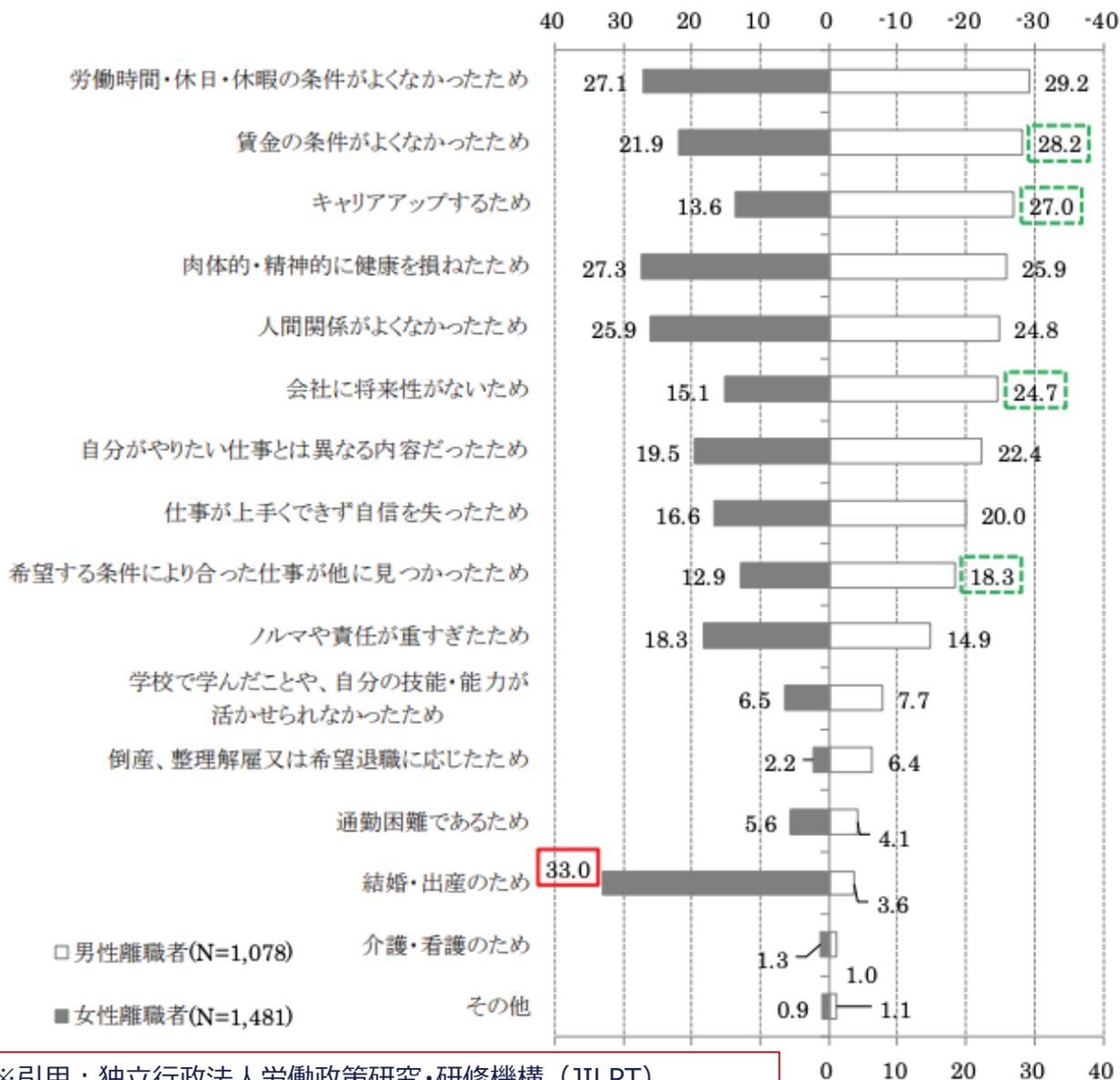
## 自己防衛

自分に矛先向いたら嫌だ・・・  
面倒なこと、大事になったら嫌だ・・・

## 傍観者効果

自分が指摘・内部通告しなくても誰かが対応するであろう

# 早期離職の理由



入社前となんか違うな・・・  
「リアリティギャップ」

職場の雰囲気悪いな・・・  
「ハラスメントや良好ではない人間関係」

※引用：独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）『第2回若年の能力開発と職場への定着に関する調査 ヒアリング調査』

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

# 高いパフォーマンスを出すための必要な"状態"

仕事内容

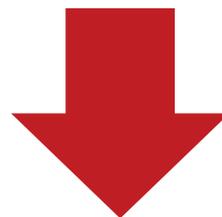
賃金や労働条件

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

# 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・・・  
納得して働いている！

社会的  
欲求

安全欲求

風通しのいい環境で  
安心して働いている！

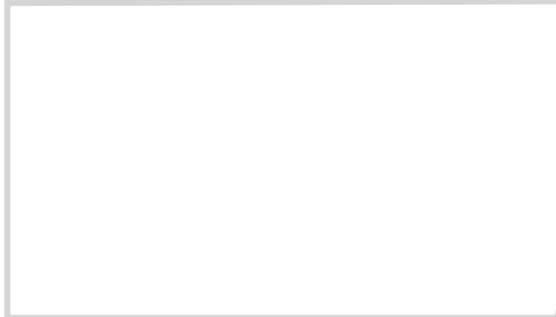
生理的欲求

# いい組織には「安全」がある



## Googleマネージャーの「優れたマネージャー」10の行動様式

- 良いコーチである
- チームに任せ、細かく管理しない（マイクロマネジメントしない）
- チームの仕事面の成果だけでなく健康を含めた充足に配慮しインクルーシブ（包括的）なチーム環境を作る
- 効果的なコミュニケーションをする一人の話をよく聞き、情報を共有する
- 生産性が高く結果を重視する
- キャリア開発をサポートし、パフォーマンスについて話し合う
- 明確なビジョンや戦略を持ち、チームと共有する
- チームにアドバイスできる専門知識がある
- 部門の枠を越えてコラボレーションを行う
- 決断力がある



# 研修の「とりあえず感」





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様な法律があり、その定義は～のようになっています

## 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！  
・・・ってなります？

#### 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。

ここで数ページ  
漫画読みましょう！  
「これパワーハラ？」



人間関係からの切り離し

挨拶を無視される  
送別会に呼ばない等



精神的な攻撃

大声で怒鳴る  
人前で恥をかかせる等



身体的な攻撃

暴力を振るう  
怪我をさせる等



個の侵害

恋人の有無を執拗に聞く  
プライベートの話を周囲  
に言いふらす等



過小な要求

業務に関係のない仕事を  
延々とさせられる  
仕事を与えない等



過大な要求

就業間近に終わらない  
量の仕事を押し付けら  
れる等

優越的な関係を背景とした言動

業務上必要かつ相当な範囲を  
超えたもの

労働者の就業環境が害されるもの

3つの定義が全て満たされて  
「パワハラ」と認定

## ケース① 東京地裁での判決

原告(看護師)が勤務する職場において、看護師の同僚2名から継続的なパワハラを受けたことにより多大な肉体的、精神的苦痛が生じたとして、損害賠償を求めた事案。

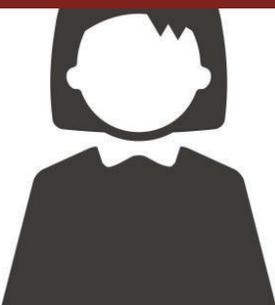
「先輩方の言動はパワハラです！」

勤務終了前から勤務終了後にかけて1時間半にわたり「いつまでにできるようになるのか」と何度も期限の目標について繰り返し質問された…

被告X



＜裁判での論点＞  
被告らがとった言動がパワハラに該当するのか

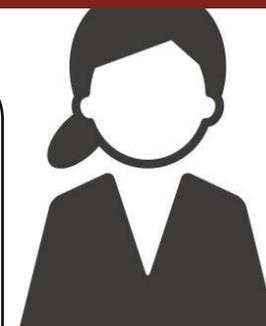


原告

「何度も指導をしても同じようなミスを繰り返すから適切な指導の範囲内です！」

研修期間を延長したり、目標達成チェックシートを作成したり指導を工夫しながら対応しました。

また、マニュアルを見せながら適宜説明したり指導問題ない。それでもミス多発するから…



## ケース① 東京地裁での判決

### <原告側の問題点>

研修において、指導がなされてもなかなか決められているとおりに業務を遂行することができず、同じようなミスを繰り返した

### <被告側の対応>

#### ①研修期間の延長

- 一業務の手順を見せながら説明し、メモを取る時間を与える
- 一内容を振り返る時間を設けたりするなどの研修を実施

#### ②到達度チェックシートを作成

- 一チェックシートをもとに話し合いをし、研修期間を延長するがそれまでに独り立ちできなかった場合は延長するつもりがないこと、独り立ちできなかった場合、“どうするか考えてほしい”ということ伝えた

## <結論>

パワハラとして不当行為を構成するような行為があったとまでは認められない

# 状況・場面を想像できていない



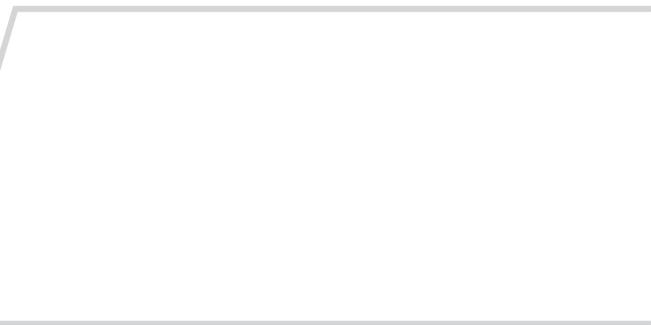
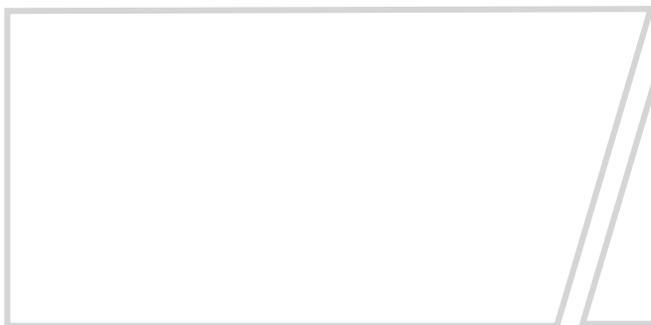
教材「パワーハラスメント4」

# 相性のせいにしがち・・・

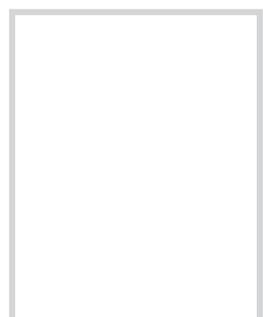


パワーハラスメント5

全社員が共通に「指導」と「ハラスメント」の  
"線引き"を理解する必要があります



# どうすれば？



# よくある研修の「悪循環」

研修設計のノウハウがない

費用がない

講師がない

う～ん  
一旦、来年も同じ内容でいっか……



参加率悪い

満足度が低い

成果が分からない

育成のゴールとズレた「成果のない」研修へ

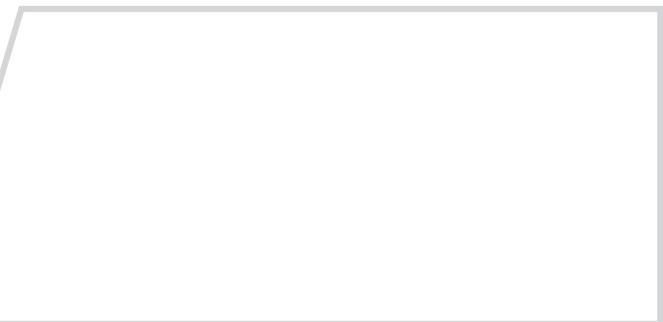
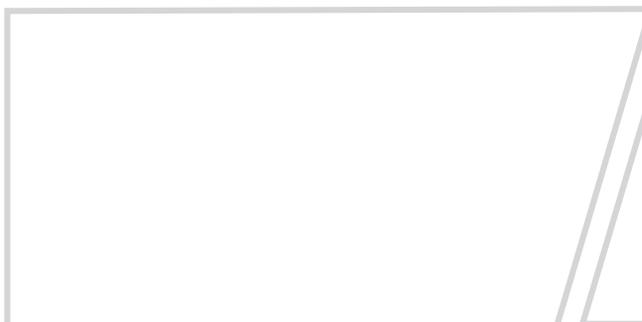
分析 analysis

- ① まずは研修のゴール  
② 対象者に合わせた内容に改修  
③ 実施後は研修効果を測定

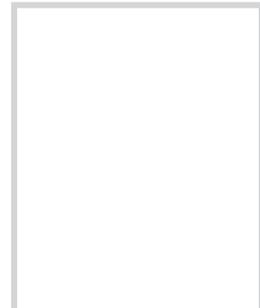
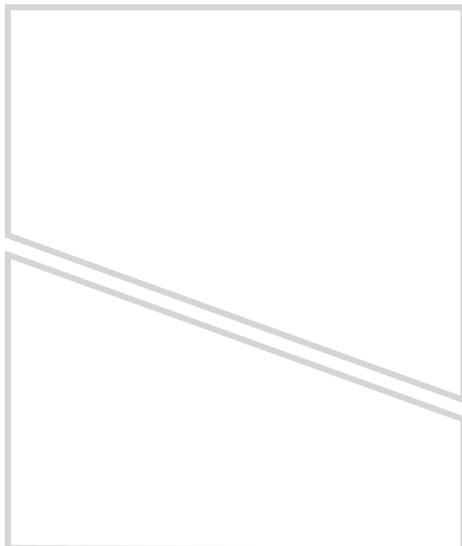
評価

実施 implement

開発 development



# 導入事例



# 短い時間で楽しく学べる"手段"が必要

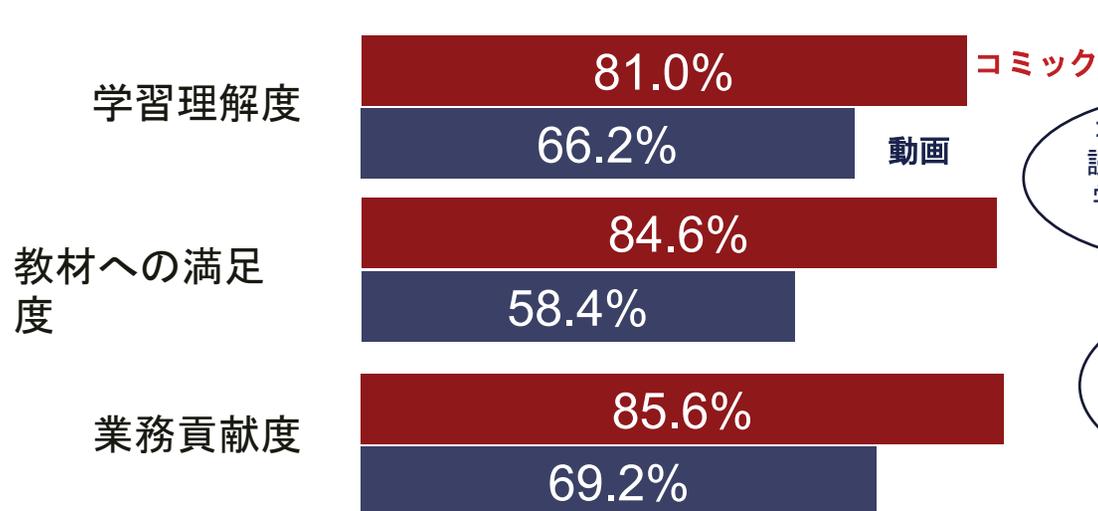
全KPIで、コミック教材が動画を上回る結果に！

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

# 事例：管理職研修～「傾聴」～

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
- 手法とか法律とか用語を理解するだけの研修が多く、曖昧だったが、実践できるイメージ持てた
- すぐにでも意識してみようと思えた

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

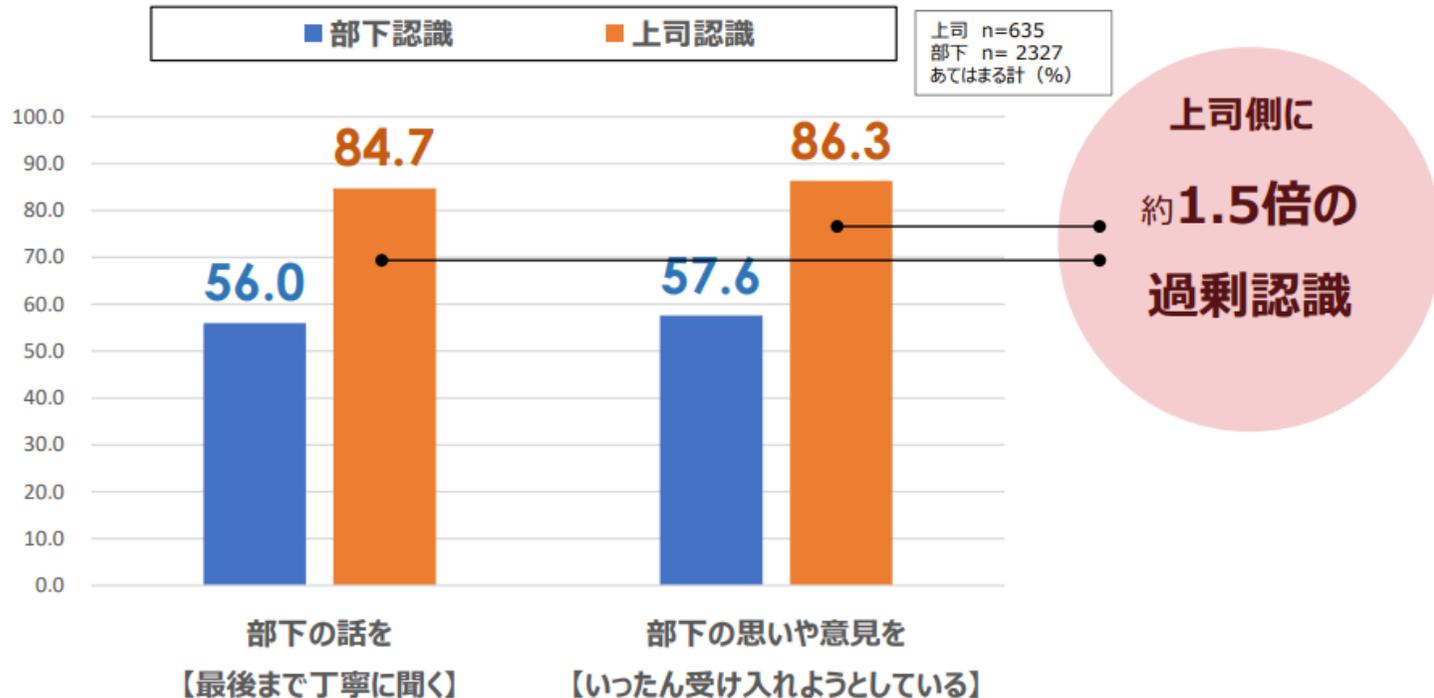
非常にわかりやすい	57
まあまあわかりやすい	10
分かりにくい	0
非常に分かりにくい	0

#### -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

# 上司・部下コミュニケーションのすれ違い

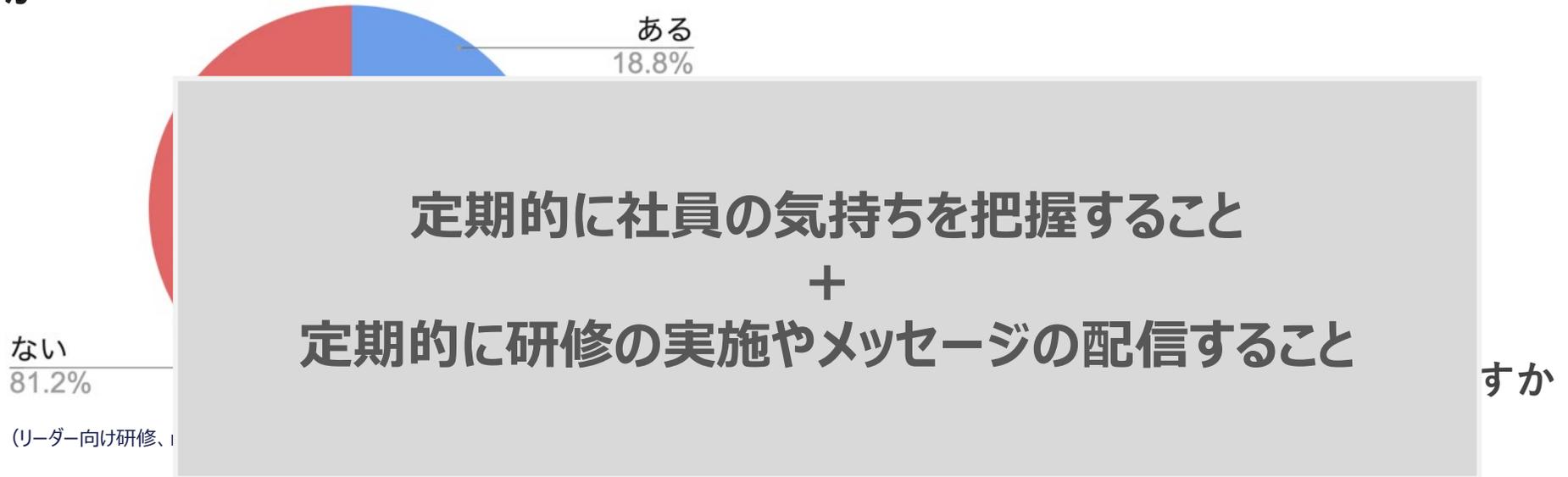
上司は「部下の話を最後まで丁寧に聞いている」「部下の思いや意見をいったん受け入れようとしている」つもりでも、部下はそう認識していないというギャップがある。



出典：パーソル総合研究所「職場のハラスメントについての定量調査 調査結果」  
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/harassment.pdf> (2024/03/01)

コンプライアンス研修を毎年実施している企業へ行ったアンケート結果

Q1：自分が受けた/自分が行ったこと/身近に起こったことはありますか



①毎年定期的な研修を実施していても  
「事案が発生」という実態

②事案が「ある」と回答した従業員の上司  
は、事案が「ない」と回答。  
上司の認識のずれが発生



**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