

日本ハラスメントリスク管理協会代表が解説

# 「褒めつつも」がハラスメントに？

善意がリスクに変わる

無自覚な加害者を生ませないー指導の具体策

日本ハラスメントリスク管理協会  
代表 金井 絵理



# 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】 平成10年12月1日

【設立】 平成13年12月21日

【従業員数】 316名(2025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

【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 linksMIDOSUJI 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
- 中目黒事業所  
東京都目黒区東山1-6-2 TPR中目黒ビル3F
- 名古屋事業所  
愛知県名古屋市中村区名駅4-6-23 第三堀内ビル9F

# Agenda

- 「褒めて伸ばす」の落とし穴  
マネジメントの常識が「リスク」に変わる瞬間
- 現場のリーダーが陥る「無自覚なハラスメント」
- 人事が考えたい  
「指導のアップデート」とリスク管理



# 「褒めたつもりがハラスメントに？」 善意がリスクに変わる ～無自覚な加害者を生ませない指導の具体策～

一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会  
代表理事 金井絵理

## 金井 絵理 (かない えり)

一般社団法人 日本ハラスメントリスク管理協会  
代表理事



- 企業や業界団体などに職場のハラスメント対策研修を行う。  
自身もパワハラを受けて体調を崩したことが複数回。現在は身体障害者1級。
- 2021年に医師や心理士、社労士などの人脈をつくり協会を設立。  
協会運営メンバーだけでは社会的に働きかけるインパクトに欠けると感じ、ハラスメント対策研修講師の養成や、ハラスメント相談員養成講座を開講。
- 「ハラスメントを解消し品性のある組織づくりを目指す」を理念に日々奔走している。
- 近年は自治体へのコンテンツ提供などに多数関わる。  
令和5・6年度 東京都産業労働局 ハラスメント対策事業コンテンツ監修  
令和7年度 東京都カスハラ防止事業・愛知県カスハラ防止事業に関わる

精神保健福祉士

日本キャリアデザイン学会正会員

小樽商科大学企業法学科卒業

早稲田大学大学院 経営管理研究科 人材・組織マネジメントゼミ (MBA)

厚生労働省 治療と仕事両立支援セミナー講師

- 名称 : 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会
- 設立 : 2021年1月
- 代表理事 : 金井絵理
- 所在地 : 東京都千代田区九段南一丁目5番6号 りそな九段ビル5F
- 事業概要 : ・ハラスメントのリスクに関する公開講座の実施  
・上記講座を開講できる講師の育成 など
- 理念 : ハラスメントを解消し品性のある組織づくりを目指す

## 最近の業務

- 令和5・6年度 東京都産業労働局「TOKYOノーハラ企業支援ナビ」の  
動画コンテンツを当協会にて監修
- 令和7年度 東京都カスタマーハラスメント防止対策推進事業  
相談窓口開設支援・業界団体向けコンサルティング・公開セミナー  
などを当協会にて実施
- 令和7年度 愛知県カスタマーハラスメント防止対策事業各団体  
共通マニュアル(基礎編・事例編)作成支援





- ・「褒め言葉や指導が相手を傷つける」場合の構造・メカニズムを理解する
- ・組織として「無自覚な加害者」を生じさせない工夫を知る



- ・女性で事業部長！すごいですね
- ・小さなお子さんがいらっしゃるんですね、お仕事バリバリされていてカッコいいです、ところでお子さんのお世話どうされているんですか？
- ・お父さん、育児に参加されていてすごい
- ・20歳ですか、若くして社長さんとは立派ですね
- ・部長、IT使いこなせるんですか？
- ・障害者なのに健常者以上に働いているんですね



女性は事業部長になれないという前提

・女性で事業部長！すごいですね

母親が子育てをする前提

・小さなお子さんがいますね、お仕事バリバリされていてカッコいいです。父親は子育てをしない前提。そのお世話どうされているんですか？

父親は子育てをしない前提

・お父さん、育児に参加していてすごい

若者に社長は勤まらないという前提

・20歳ですか、若くして社長さんとは立派ですね

・部長、IT使いこなせるんです

中年はITが苦手という前提

・障害者なのに健常者以上に働いているんですね

障害者は十分に働けないという前提

褒めているつもり→能力の否定

## マイクロアグレッション(マイクロインサルト)

コミュニケーションの中に潜む、相手を侮辱するような言動を指す。  
加害者は無意識・無自覚であることが一般的。「無礼」や「無神経さ」とも言える。



### 発言者の意図

「女性にしてはリーダーシップがあるね」  
「若いのに凄い」  
純粹に褒めているつもり。  
「悪気はない」。



### 受け手の心理

「元々能力が低い(劣っている)と思われていた」という否定のメッセージとして受け取る。



## ■日本国内の多くの企業は「人手不足」が深刻

「人材確保が困難である」と感じる雇用主の割合、**日本は84%、世界42か国の調査において、2番目の水準。**

\*マンパワーグループ,2026年「人材不足に関する調査」,2026年2月26日

→多様性の受容(特に女性活用、シニア活用)は組織において必須となり今後も強化、仕組みの再設計が進んでいく

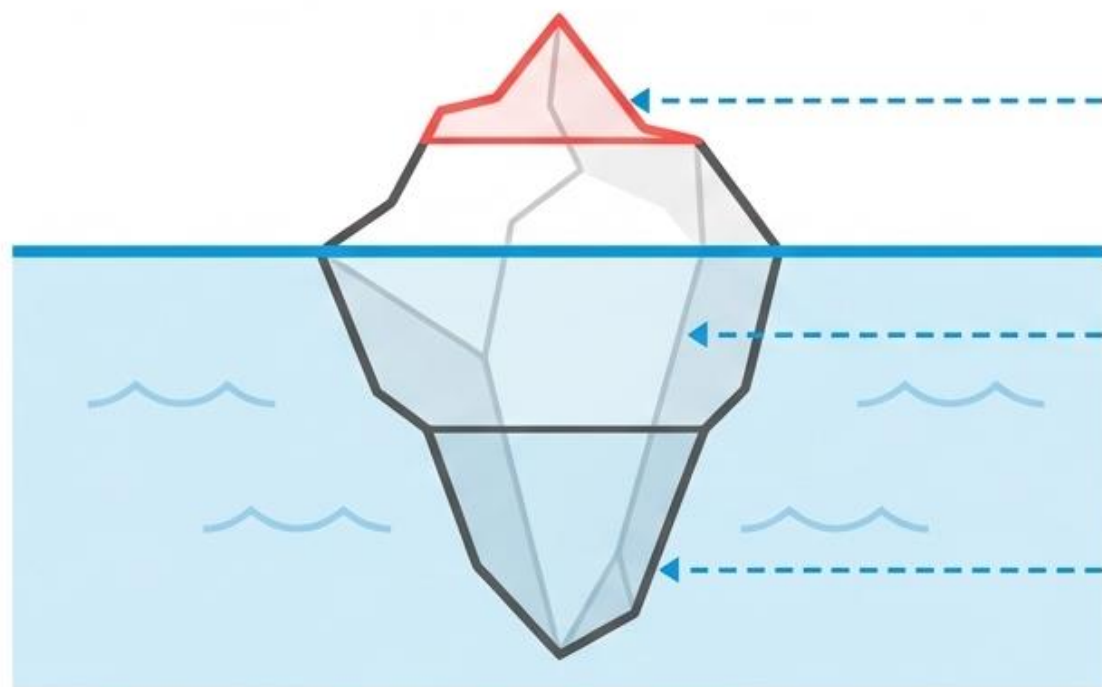
## ■録音が文化に

- ・オンライン会議やAIによる議事録作成が当たり前となっている。
- ・**新卒就活生の62.6%が、面接やOB訪問で無許可の録音・記録を行った経験があると回答**

→誤解を生むような表現をしないこと、何が誤解を生む表現か知る必要性が増している

## ハラスメントの根底にある「冰山モデル」

表面化する問題の奥に潜む無意識の偏見



**ハラスメント（パワハラ・セクハラ等）**  
冰山の一角として表面化した問題

**マイクロアグレッション（微細な攻撃）**  
日常に現れる無自覚な加害

**アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）**  
誰にでも存在する根本原因

参考: デラルド・ウィン・スー(2020)『日常生活に埋め込まれたマイクロアグレッション——人種、ジェンダー、性的指向:マイノリティに向けられる無意識の差別』 明石書店

## 無意識の偏見が「無自覚な加害」に変わる



### 【認知】

#### アンコンシャスバイアス

過去の経験や社会環境から、脳が無意識に行うものの見方の歪み。脳の負担を下げるために行われる(誰にでも起きる)

### 【行動】

#### マイクロアグレッション

偏見が言動に現れ、行為者に悪意がなくても結果的に相手を軽視・侮辱してしまう。

言われた方は言い返さない／言った方は気づかない

## パワハラへの発展

【例】

「若いのによくやっているな」(褒めたつもり)



「おお、若者～」(挨拶)

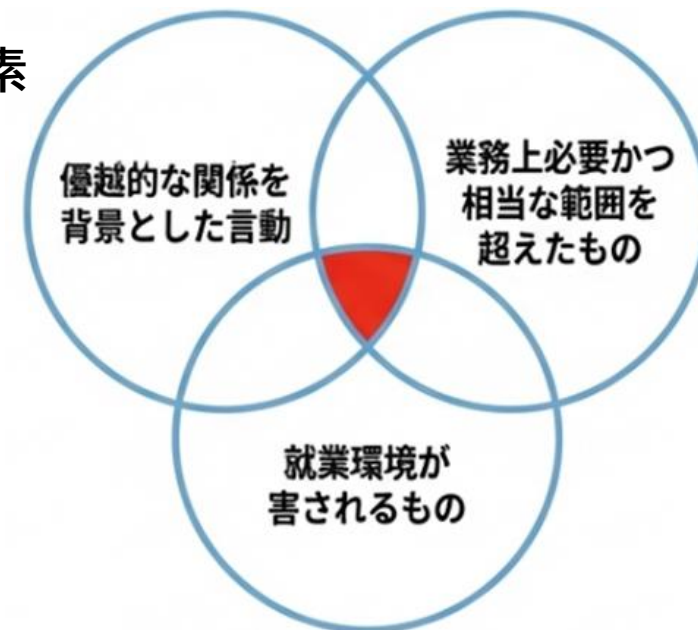
「若造、これやっておけ」(あだ名になる)

「若造にはまだ無理だな」(チャンスを与えない)

(皆の前で)「若造、こんな失敗あり得ないぞ」

ベテラン世代	・親密さ ・愛情表現 ・皆の前で叱る = 周囲にも効率的に注意喚起できる
若手世代	・半人前扱い ・軽視されている ・皆の前で叱る = 見せしめ

パワハラ3要素



## セクハラへの発展

### 【例】

「女性の視点で良い意見だ」(褒めたつもり)



「女性は細かいところに気が付くね」(褒めたつもり)

「女性なのに、気が付かなかったの」(期待通りでない)

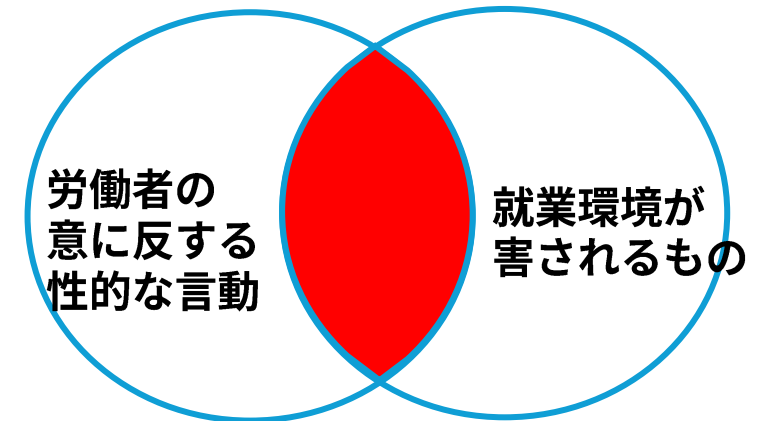
「女性だと、こういう視点はないかもね」(期待できない)

「場が華やかになるから、酒席に参加してくれ」

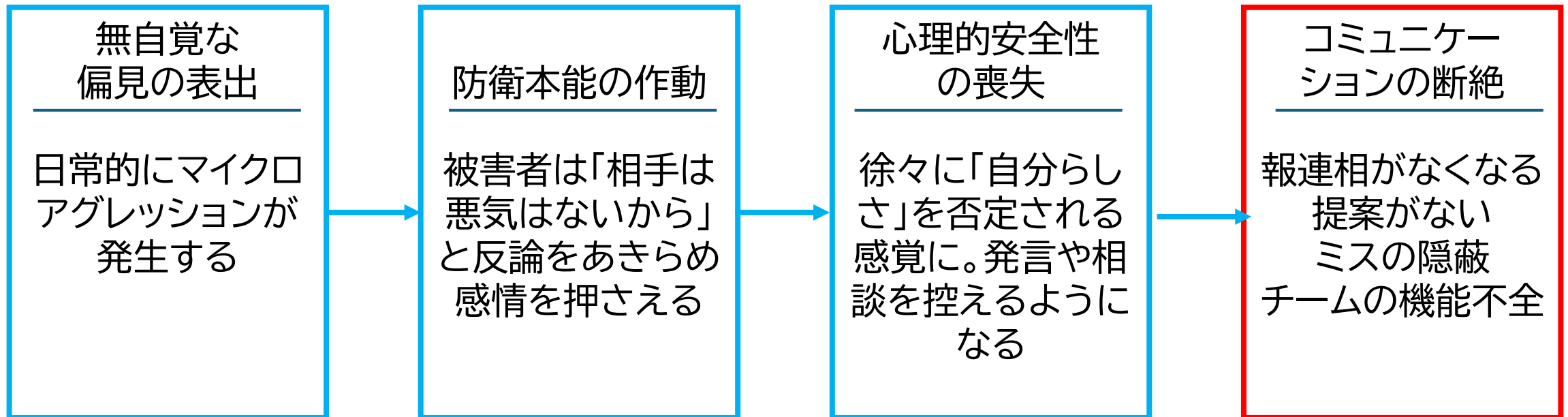
(女性としての役割をこなせ)

発言者	・愛情表現 ・期待 ・適材適所
女性	・限定された役割の中での評価 ・軽視されている ・「女性」を使うことを指示される

### セクハラของ要素



## 無自覚の言動が組織に影響を及ぼす過程①



被害者の個人的な問題、ということにしていますか？

## 無自覚の言動が組織に影響を及ぼす過程②



### モチベーションの低下

残された社員が会社に対し不安を感じる。特に、必要最低限の仕事しかこなさない「静かな退職者」が身近にいと、周囲のやる気を削ぐ傾向がある



### 「連鎖退職」のトリガー

エース社員の退職は、他の社員の退職のハードルを下げます。意見が言いにくい職場ではドミノ倒しのように一気に退職が続くリスクがある

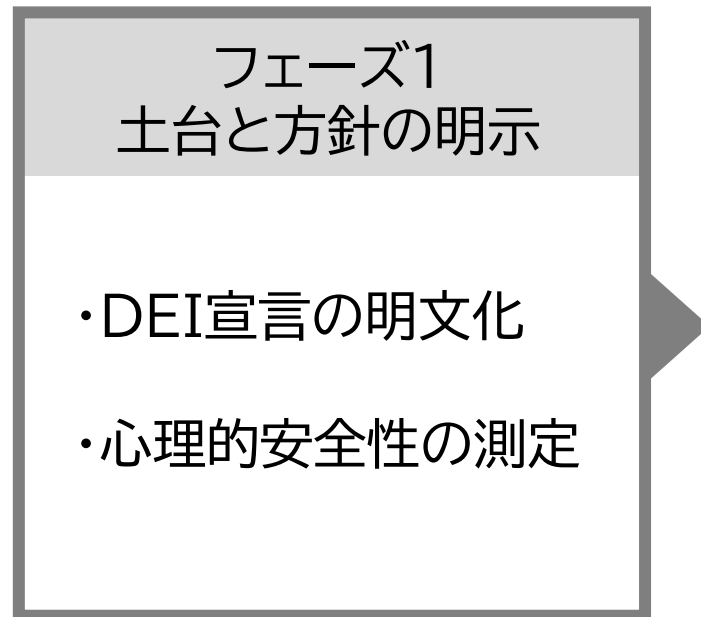


### パフォーマンスの低下

ノウハウの喪失により組織の負荷が上がり、総じて生産性が落ちる。顧客満足度の低下や企業イメージの悪化につながる

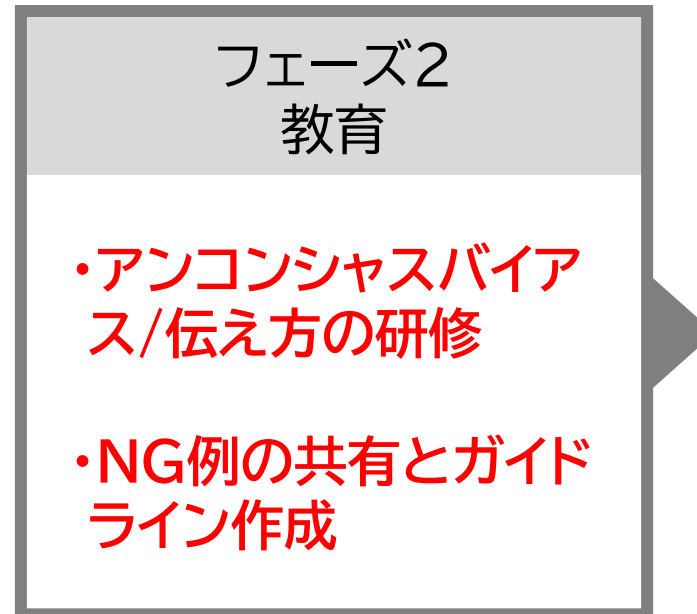
1人の退職の影響力は意外と大きい

## 自社での進め方(推奨)



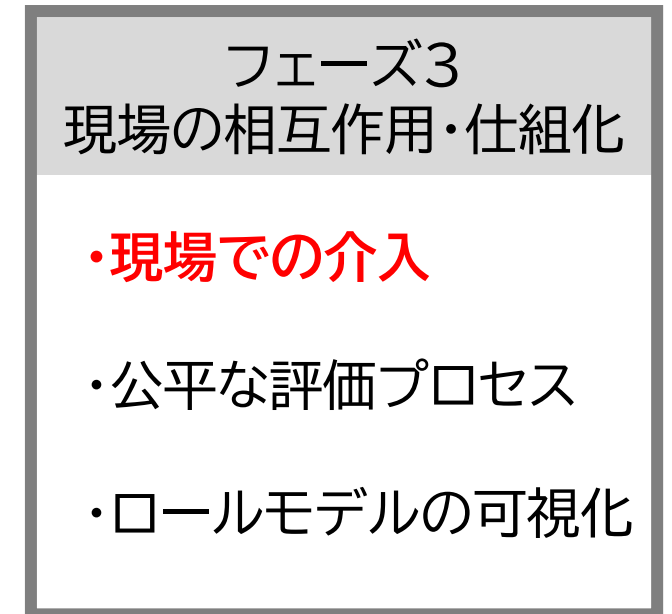
### 腹落ちが重要

- \*「一時的な流行り」ではない
- \*「自社の現状の問題」を可視化



### 実践可能な状態をつくる

- ・誰もが持つ思考のクセを知る
- ・望ましい言い換えを示す

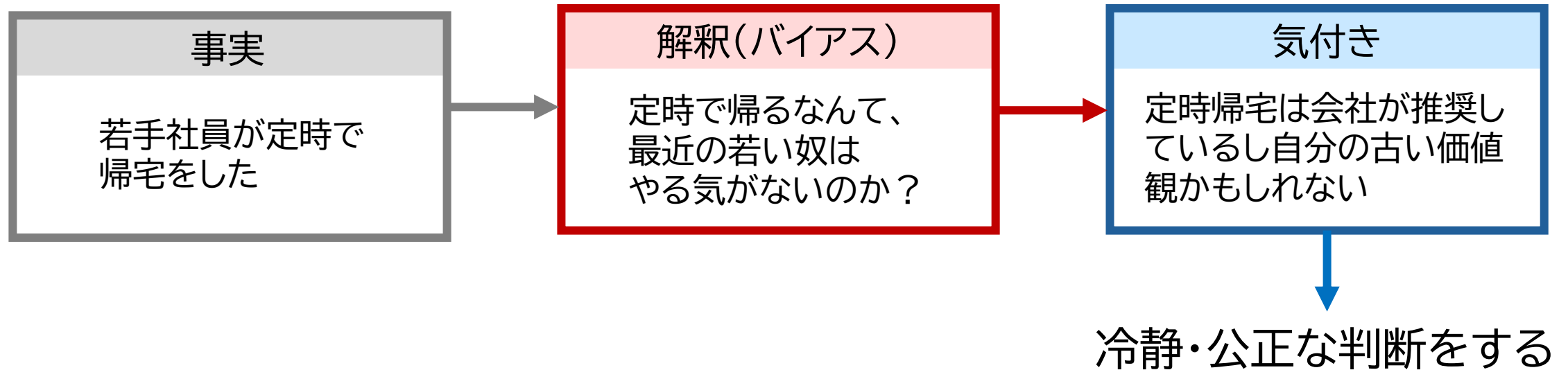


### 「しないことが当然」に

- ・第三者の介入
- ・組織としての評価見直し

## 自分の「アンコンシャスバイアス」を自覚する

前提: 偏見をゼロにすることは無理! (脳の負荷を下げるために必要な機能)



# 自分のアンコンシャスバイアスを知る

- ① 仕事より育児を優先する男性は仕事へのやる気が低い
- ② 親戚や地域の会合で食事の準備や配膳をするのは女性の役割だ
- ③ 女性に理系の進路（学校・職業）は向いていない
- ④ 男性は人前で泣くべきではない
  
- ⑬ 同程度の実力なら、まず男性から昇進させたり管理職に登用するものだ
- ⑭ 共働きでも男性は家庭よりも仕事を優先するべきだ
- ⑮ 女性は感情的になりやすい
- ⑯ 育児期間中の女性は重要な仕事を担当すべきでない
  
- ⑳ 女性には高い学歴やキャリアは必要ない
- ㉑ 事務作業などの簡単な仕事は女性がするべきだ
- ㉒ 自治会や町内会の重要な役職は男性が担うべきだ

内閣府男女共同参画局総務課  
「無意識の思い込み(アンコンシャス・バイアス)-チェックシート-」  
(令和3年12月発行)

# 褒めるポイントを知る


### NG:結果・能力・属性を褒める

「博識だ」

「売上No.1なんだって？すごい」

「事務作業のミスが無いね」

「アメリカ人なのに日本語上手！」

- 
- ・誰かとの比較による言葉
  - ・プレッシャー、押し付けになる  
そうあらねばならないと思う


### OK:過程・努力を褒める

「子どもの頃から読書していたんだ」

「お客さん対応丁寧だもんね」

「繰り返し確認しているからだね」

「日本の文化をすごく勉強して言語をマスターしたんだね」

- 
- ・個人の歩み。変動しない
  - ・認められた印象を強く受ける
  - ・今後も同じようにやっていこうと思う

## 相手を評価しない

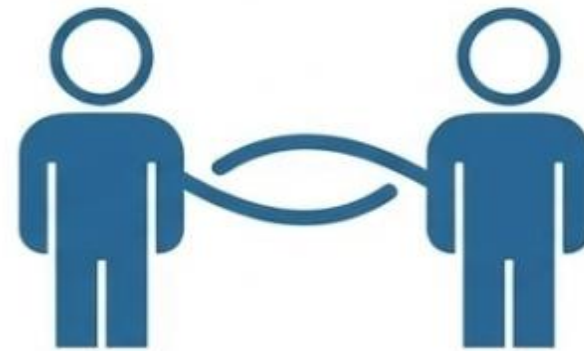
Youメッセージ (評価・決めつけ)



- (あなたは)何で報告が遅いんだ？
- (あなたは)こんなもんじゃないはずだ！

反発・萎縮

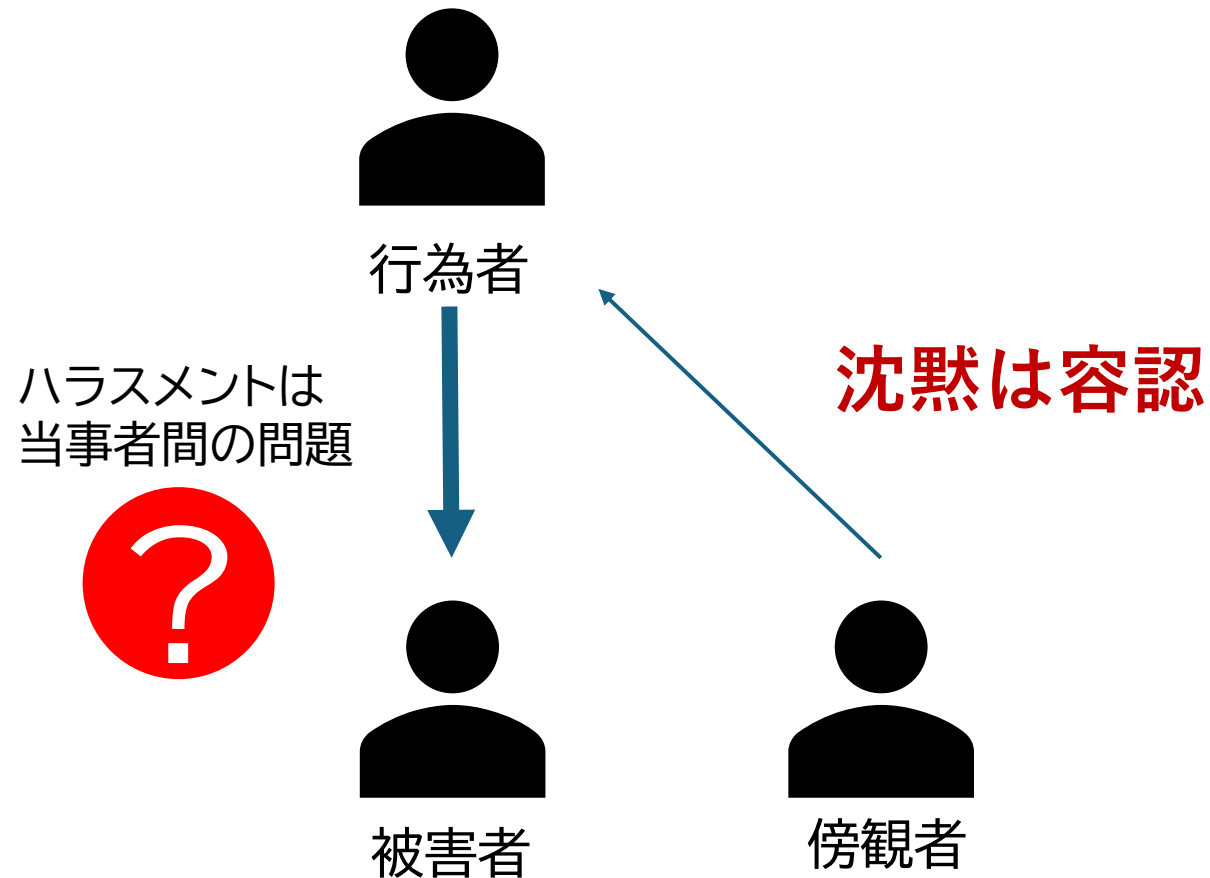
Iメッセージ (自己の感情開示)



- 報告が遅いと(私は)心配になるよ
- あなたの実力が発揮されないと(私は)もどかしい

対等な感じを受けやすい  
素直に受け取りやすい

## 傍観者(バイスタンダー)とならない



行為者に対して「このふるまいは許されている」というメッセージになる

ハラスメントは行為者の行為そのものだけでなく、周囲の「無反応」の空気も影響している

## 対立しない介入方法

### 5Dモデル:どれを選択しても構わない



#### Distract (注意をそらす)

その場の流れを変え、状況を一度。  
例:「今少しよろしいでしょうか、確認したい資料がありまして」



#### Delegate (第三者に委ねる)

自分一人で抱え込まず、上司や人事・相談窓口など適切な立場の人に共有する。



#### Document (記録する)

日時、場所、具体的な発言内容を客観的にメモし、後日の対応に備える。



#### Delay (後でフォローする)

その場での介入が難しかった場合、後から被害者に「さっきの件、大丈夫?」と声をかける。



#### Direct (直接伝える)

言動が不適切であることを、その場で冷静に伝える。  
(※選択肢の一つに過ぎません)

非営利団体Right To Belによる

- 「無意識の偏見」が相手を傷つけるメカニズムを知る
- 「伝え方」のアップデートを行う、ガイドラインを示す
- 組織の評価を見直す(仕組みへ組み込む)
- 傍観から介入へ。具体的な介入スキルを周知する

## 【講座の特徴】

### 面倒な研修資料作成の工程が大幅に減る

2時間30分の研修資料を、そのままパワーポイントでお渡しします  
ご自身で加工してお使いください。

### 受講者や時間、自分の緊張をコントロールする方法が 分かる

講師としての立ち振る舞い方や、聞き手が理解しやすい話の組み立て方などを学びます。研修中に時間が足りない・時間が余りそう・緊張してしまう・受講者から突っ込みが来たらどうしよう…などの悩みにお答えします。

### 講師活動における各種サポートが得られる

名刺をお渡しし、協会ホームページにプロフィール掲載をいたします  
毎月の勉強会で知識を蓄えることができます(任意)。

## 復習受講

追加費用なしで「1日目」を何度でも受講可能

第19期

**5月16日(土)/23日(土)**

第20期

**7月11日(土)/18日(土)**

\*各開催の締切は、講座1日目の8日前

\*すべての日程で10時～17時ころ

(人数により終了時間が前後します)

\*オンライン開催です

以降の開催はアスマーク様へお問い合わせ  
ください

## 【講座の特徴】

### 相談対応の基礎を体系的に学べる

対応には「品質管理」が必要です。  
いつでも品質が良い対応をするためには理論や体系を学ぶことが必要です。座学による知識をインプットした後、学びを応用し模擬面談を体験します。

### 多様な考えを持つ人からの訴えに対応する力を得る

ハラスメントの被害にあった方だけではなく、正当な指導に対して「ハラスメント」と訴える人への対応方法を学びます。  
また、多様な相談を受けることによるご自身のメンタルの保ち方についても学べます。

### 相談のプロに助言がもらえる

講座受講後、現場で対応が困った場合は講師からアドバイスを得ることが可能です(個別相談はオプションです)。

復習受講  
追加費用なしで何度でも受講可能

第10期

**5月19日(火)/20日(水)**

第11期

**7月15日(水)/16日(木)**

- \*各開催の締切は、講座1日目の8日前
- \*すべての日程で13時~18時
- \*オンライン開催です

以降の開催はアスマーク様へお問い合わせください

# 最新情報 発信中 / 公式SNSのご案内

InstagramとFacebookでは、最新のハラスメント対策や企業事例を発信中！  
ぜひフォローして実務にお役立てください📱

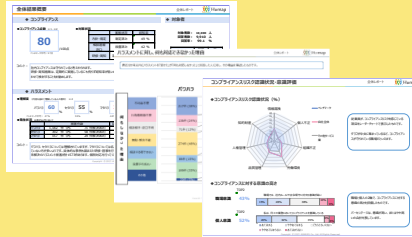


Instagram



Facebook

## 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。

## 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

※提携先

manebi



### LGBTQ+

## 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

## 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

CHeck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。  
読まないとは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

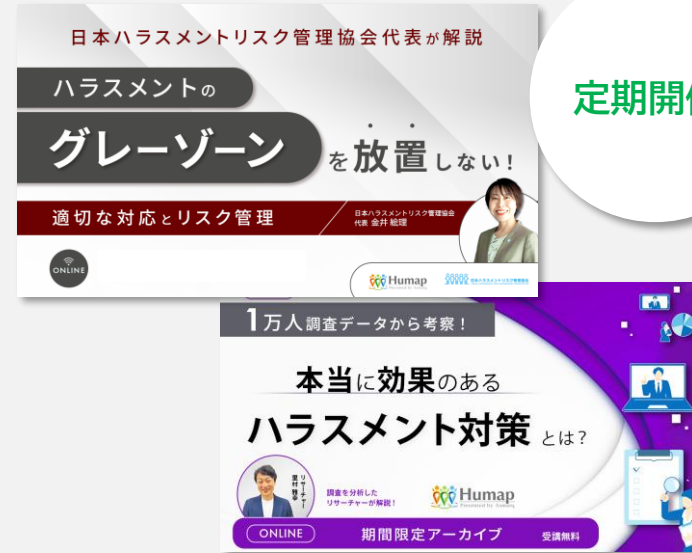
## ダウンロード資料



「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