

📶 ONLINE
無料セミナー

ハラスメント加害者は 更生できる?!

再発を防ぐ

「加害者研修」の全容を公開

サミット人材開発
代表取締役
小菅 昌秀



サミット人材開発株式会社

Humap VISION

あなたの組織の従業員総活躍をサポートしたい

【企業名】 株式会社アスマーク

【代表取締役】 町田 正一

【創立】 1998年12月

【設立】 2001年12月

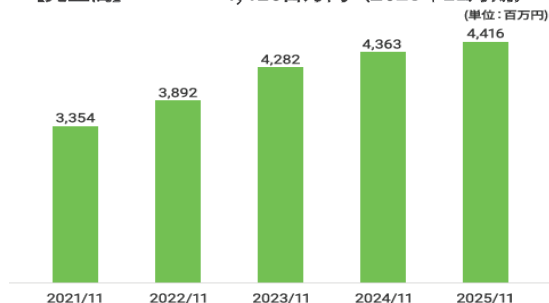
【資本金】 166百万円（2024年11月末時点）

【従業員数】 316名（2025年11月末時点）

【事業内容】

- ・ 市場調査
- ・ HR Techサービス
- ・ 労働者派遣事業（許可番号：派13-311841）

【売上高】 4,416百万円（2025年11月期）



【上場市場】 東京証券取引所スタンダード (証券コード：4197)

【取得認証】



【加盟団体】 一般社団法人日本マーケティングリサーチ協会（JMRA）

【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】 実査部 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】 営業部 大阪府大阪市中央区淡路町4-3-5 FPG links MIDOSUJI 9F

【福岡事業所】 営業部・実査部 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】 営業部・実査部 神奈川県横浜市中区山下町207-2 関内JSビル2F

【中目黒事業所】 実査部 東京都目黒区東山1-6-2 TPR中目黒ビル3F

【長岡事業所】 実査部 新潟県長岡市今朝白1-8-18長岡センタービル9階

【名古屋事業所】 営業部 愛知県名古屋市中村区名駅4-6-23 第三堀内ビル9F

Agenda

- なぜ本人は気づかない？
ハラスメントを生む組織と心理の背景
- 異動や処罰では防げない！
加害者の行動変容を促すアプローチ
- 加害者の意識を変える指導のポイント
～更生につなげるために人事がとるべき対策～

コンプライアンス意識向上と ハラスメントを起こさない指導 テキスト

2026.8.19

講師



サミット人材開発株式会社

代表取締役 小菅 昌秀



今回の研修の目的



1つだけです。

この会社をハラスメントの無い会社にする事

昭和は遠きもの？



30年前 物流や建設会社には反社会的人物がたくさんいた。

4時間正座させられて、大きなガラスの灰皿を顔に投げられた。

上司は

「仕事は目で盗め」「俺の背中を見ろ」「黙って言うことを聞け」「言い訳するな」

昭和的なこんな感覚がまだ残っていませんか？

昭和のスポコンアニメを今でも好き そんな感覚がありませんか？

自衛隊でもパワハラ研修を実施する時代

まずは高いコンプライアンス意識を持つこと



今やルールを守ればいいというものではない

当たり前前のことを当たり前にするれば良い
何が当たり前かわからないことに問題がある

個人 < 組織 < 社会

恥ずかしい行動はとらない



今や

コンプライアンス = 法令遵守

だけではない!!

↓
コンプライアンス

=

- ①法令遵守
- ②組織の倫理
- ③利害関係者への信頼確保

ハラスメントやコンプライアンス違反の定義が変わった歴史

ハラスメントやコンプライアンス違反が発生すると

【レピュテーションリスク】

誰が違反をしたのか！

いい加減な会社だ！

風評被害

存続の危機にも…



問題・
ミス発生

責任思考

原因思考

何が起きたのか？

誰がやったのか？

処罰

責任を取らせて終わり

なぜ起きたのか？

今後どうするか？

対策の立案

再発を防ぐには、当事者との関わり方と組織としての今後の対応・仕組み作り



必要な倫理観と信頼感

一人ひとりが会社の「顔」

倫理観のある行動 規定と社会常識を守り

全ての利害関係者への信頼確保

なぜコンプライアンス違反は起こるのか



1. 職員の金銭的欲望
2. ミスの隠蔽
3. 人に弱みを握られる
4. 組織プレッシャー
5. 従業員の倫理的な意志の弱さ
6. 従業員のあまえ(これくらいなら・・・)
7. そもそも何が違反かわかっていない
8. 他者の違反の見過ごし

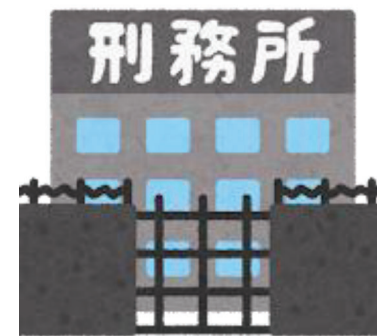
組織の無関心

人は閉鎖的空間で権力を持つと変貌する スタンフォード監獄実験

1971年 スタンフォード監獄実験

新聞広告等で集めた健康な普通の大学生21人を被験者とした。

11人が看守役 10人が受刑者役にグループ分け。
それぞれの役割を実際の刑務所に近い設備で演じさせた。



時間がたつにつれ、看守役はより看守らしく、受刑者役はより受刑者らしい行動をした。

看守役は誰かに指示されるわけでもなく自ら囚人役に罰を与え始めた。
ついには禁止されていた暴力をふるった。
看守役の暴走がエスカレートしたため、2週間の実験予定が6日で中止。

実験結果

権力への服従

強い権力を持った人と力を持たない人が狭い空間で一緒にいると、次第に理性に歯止めが聞かず暴走する。

非個人化

しかも、元々の性格とは関係なく、役割を与えられただけでそのような状態に陥ってしまいます。。

ご興味のある方は、映画「es」をご覧ください。※この話は実験の話なので罰則はありません。

人は権力を持つと変貌する ある建設会社で昨年あったハラスメント

ダム建設現場

仕事以外のことをやることがない山の中の寮生活といった狭い空間

普段はそこまで気性が激しいわけではない中堅社員Aが権力を持ち出した。

3日連続のパワハラ

1日目 立場の弱い協力会社の社員Cを叱責の上、殴打。

2日目 洗濯機数台を全て同時に使用した後輩Bに腹を立て、後輩Bを壁に強く押し付け圧迫した。

3日目 後輩Bに共同風呂場で長時間叱責した上、頭をつかんで浴槽で水攻め拷問。

後輩Bの親が警察に被害届(暴行罪・傷害罪)を提出。その後200万円で示談が成立。被害届取り下げ。
中堅社員Aは1階級降格・減給処分。

2025年の話。50年以上前の監獄実験と同じようなことは起こっている。



ハラスメントを起こした人の90%が言うセリフ



90%

そんなつもりじゃなかった

10%



実際に講師がパワハラを受けて
辞職した際に元上司が言いました。

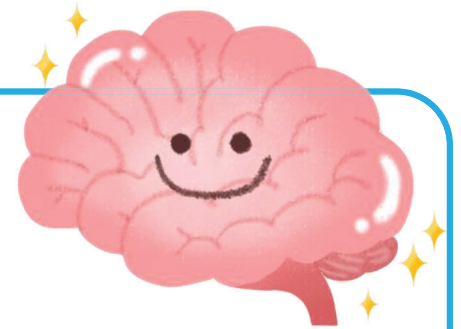
検査入院をしたいから2週間休ませてほしいと言ったら、
「会社の近くの病院で入院してできる限り会社に来なさい。」→ICレコーダーで録音していた。
労働基準監督署・弁護士・人権の専門家に相談 訴訟寸前(部下たちがかわいそうなので中止)
「そんなつもりじゃなかった」では済みません。

人間の脳の構造 ～人間はミスやルール違反をする生き物～



なぜ分かっているにもかかわらずミスや違反をするのか？

- ・脳みそはそもそもミスをする構造になっている
- ・人間の脳は最適化基準ではなく満足化基準
- ・意思決定が優先される



- ▼
- ・正しいかどうかではなく、自分にとって都合がいいように話をとらえる。
 - ・正しく話を聞かない。
 - ・ものを見ない。



人は都合のいいように思い込む。これがミスや違反の根源！



■ 質問です

- ・歩行者用の信号機の赤は上？下？
- ・信号の歩行者の絵は帽子をかぶっている？



意識しないと 回見ても意識できない。

しっかりと相手の立場になって話を聴く。

ディスカッション 日々、私たちはどのような心掛けを持つべきか



MEMO

時間管理 食事管理 家族への配慮 趣味の時間を作る
顔を見てあいさつ 話を聞く 相手の気持ちに寄り添う
思いやり 気遣い やさしさ 声掛け ルール・環境・時間
あいさつ 目線が下がっている人への声かけ 体調確認
未来の働き方の確認 趣味 様子を見る 内容を聞く
身だしなみ 挨拶自分から コミュニケーション 目を見て話す
歩く姿勢 相談内容の把握・早い返信 時間の余裕を持った行動

改正されたパワハラ法律 基準の明確化 パワハラの6 類型

代表的な言動の類型	該当すると考えられる例	該当しないと考えられる例
① 身体的な攻撃（暴行・傷害）	①殴打、足蹴りを行う。 ②相手に物を投げつける。	①誤ってぶつかる
② 精神的な攻撃 （脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言）	①人格を否定するような言動を行う。相手の性的思考・性自認に関する侮辱的な言動を含む。 ②業務遂行に関わる必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返す。 ③他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を繰り返す。 ④相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛てに送信する。	①遅刻など社会的ルールを欠いた言動が見られ、再三注意してもそれが改善されない労働者に対して一定程度強く注意をする。 ②その企業の業務の内容や性質等に照らして重大な問題行動を行った労働者に対して、一定程度強く注意をする。
③ 人間関係からの切り離し （隔離・仲間外し・無視）	①自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり、別室に隔離したり、自宅研修させたりする。 ②一人の労働者に対して同僚が集団無視をし、職場で孤立させる。	①新規に採用した労働者を育成するために短期間集中的に別室で研修等の教育を実施する。 ②懲戒規定に基づき処分を受けた労働者に対し、通常業務に復帰させるために、その前に一時的に別室で必要な研修を受けさせる。
④ 過大な要求 （業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・仕事の妨害）	①長期間にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係ない作業を命ずる。 ②新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し厳しく叱責する。 ③労働者に業務とは関係のない詩的な雑用の処理を強制的に行わせる。	①労働者を育成するために現状よりも少し高いレベルの業務を任せる。 ②業務の繁忙期に、業務上の必要性から、当該業務の担当者に通常時よりも一定程度多い業務の処理を任せる。
⑤ 過小な要求 （業務上の合理性なく能力と経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと）	①管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる。 ②気にいらぬ従業員に対して嫌がらせのために仕事を与えない。	①労働者の能力に応じて、一定程度業務内容や業務量を軽減する。
⑥ 個の侵害 （私的なことに過度に立ち入ること） ★プライバシー保護の観点から、機敏な個人情報情報を暴露することのないよう、労働者に周知・啓発する等の措置を講じることが必要	①労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりする。 ②労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機敏な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露する	①労働者への配慮を目的として、労働者の家族の状況等についてヒアリングを行う。 ②労働者の了解を得て、当該労働者の機敏な個人情報（左記）について必要な範囲で人事労務部門の担当者に伝達し、配慮を促す。

都道府県労働局 雇用環境・均等部（室）資料より

セクハラ定義



対価型	解雇 降格	社長が従業員に性的な関係を要求したが拒否したため、従業員を解雇した。
	減給	上司が従業員から日常的なセクハラ発言を止めるように言われ、その従業員を減給にした。
	不利益な配置転換	上司が従業員に身体的接触をしたら抵抗されたため不利益となる配置転換をした。
環境型	視覚型	上司がパソコンでアダルトビデオを閲覧して、それを見たため業務に専念できない。
	発言型	「きれいだね」「彼氏はいるの？」 ほめているつもりでも苦痛
	身体接触型	仕事の頑張りを労うつもりの軽いスキンシップも禁物。
制裁型	「女性はあるべき」という決めつけ、女性の昇進や活躍を否定・抑圧すること。例 「女性は育児に専念すべき」といった価値観の押し付け。	
妄想型	相手が自分に好意を持っていると勘違いし、しつこく食事に誘ったり、メールや電話を行うこと。	

新型のハラスメント



ロジハラ	ロジカルハラスメント	正論で相手を追い詰める。 相手を論破しようとして精神的に追い詰める。 相手の感情を考えていない。 ロジカルに話せるからハラスメントになる
ハラハラ	ハラスメントハラスメント	「それってハラスメント」を必要以上に連呼。 部下から上司へのハラスメント。
ホワハラ	ホワイハラ	ホワイ過ぎる。上司が一方的に部下が成長できない甘い環境を与える。
フキハラ	不機嫌ハラスメント	不機嫌な態度や表情、ため息を繰り返し相手に精神的苦痛を与える
エンハラ	エンジョイハラスメント	仕事は楽しいものだと言いつつ強要する行為。

ディスカッション 不祥事が世の中に発覚したらどうなるか



MEMO

会社自分が存続できるのか 世間体 家族への配慮・境遇への心配
評判 仕事が減る 家族迷惑 社内の評価 社会的信用失墜
悪い会社といった評判 人が辞める入らなくなる 倒産
離職者多数による倒産 信用失墜 顧客離れ 従業員生活維持困難
売上 地域産業へのダメージ まわりからの信用失墜



「社員と会社の結びつき・愛着心」

「組織の理念や目指すビジョンに理解や共感を示し、自発的に貢献する意思」

エンゲージメントが高まるとどうなるのか



職員のエンゲージメントが高まると・・・

1. 組織の生産性が高まる。

エンゲージメントスコア上位25%と下位25%の組織における各指標の比較

			品質の欠陥	欠勤率
			－41%	－37%
生産性	売上	利益率		
17%	20%	21%		

参考データ元「The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes」ギャラップ社

2. 離職率が低くなる。

エンゲージメントが高い従業員の離職率 1. 2% 低い従業員の離職率 9. 2%
離職率が約8分の1。

参考データ元:「Driving Performance and Retention Through Employee Engagement」CEB社

どうすればエンゲージメントは高まっていくのか



ポイント

- ・組織の理念や今後のビジョンに対する理解の深化
同じ目標に向かって一体感を持って皆で働く。
- ・自身の目標の明確化と達成
明確な目標を持って達成していくと人は成長し、自信や喜びにつながる。
- ・働きやすい環境づくり
誰もがものを言える軋轢の無い職場環境を作る。
- ・職場のコミュニケーションの活発化
働きやすい環境を作るためにコミュニケーションを活発化させる
- ・教育・研修の実施
まさに本日これをやります。

これらを組織の全員でやっていく。

ディスカッション エンゲージメントを高めるために日々私たちにできること



MEMO

心身の健康管理 目標設定 ミーティング月1 意見しやすくする
コミュニケーション やりがいのある仕事 会社の目指すところへの理解
日々反省する ほめる 小さい成果でも、動いたことをほめる
聞いてあげる 感謝 お客様の顔を見て仕事 会社の理念
チームでの活動 どうすれば幸せになるか

コンセンサスゲーム NASA 月で遭難した時にどうするか？



あなたがたは、月旅行宇宙船のメンバーです。計画では、明るい方の月面上で、迎えに来る母船とランデブーすることになっていました。ところが、あなたがたの宇宙船は、機械の故障で着陸予定地点(母船とのランデブー地点)から200キロメートル離れたところに着陸してしまいました。

その上、月面着陸に際して、搭載していた機械の多くは破損してしまったのです。生存したいのならば、あなたがたはどうにかして母船の着陸地点にたどり着かなければなりません。そこで、月面上200キロメートルの旅行に携行するのに必要な品物を選択する必要に迫られています。次のページに着陸の際、破損を逸れ完全なまままで残った15の物品のリストがあります。

課題は、あなたがた乗組員グループがランデブー地点に到達するための必要度(重要度)に応じて、これらの物品に順位をつけることです。まず、あなた個人として順位をつけて下さい。最も不可欠と思われるものを1とし、その次に重要なものを2、以下順に3、4…、一番必要でないものを15という具合に、全品目の順位を記入して下さい。1位タイ等同順位は付けられません。

ディスカッション 自身が行ったハラスメントを振り返る どうすれば良かったか

MEMO

「しかる（部下への愛情）」と「怒る（自分の感情）」
の違いが分かっていなかった。

自分の感情を部下にぶつけるのは止める。

ストレスの発散相手の確保 管理職の友人
当社管理職同士でも一人で抱え込まずに話す機会を持つ

ほめ方の5つのポイント



見逃さず
アンテナを高く

忘れない
メモを取る

みんなの前で
感動は倍に

本当に嬉しい態度
自分のことよりも

人を介す
第三者から

叱り方・諭し方のポイント 【叱り方のルール ①】



- ① 具体的に叱ること
- ② どのような結果になったか説明すること
- ③ 事実を指摘し、感情で叱ってはいけない
- ④ 行為そのものを叱り、人を叱らない
- ⑤ 落ち込んでいる人を叱ってはいけない

叱り方・諭し方のポイント 【叱り方のルール②】



- ⑥ 昔のことをぶりかえさない
- ⑦ 自分の目で確かめたことのみを叱る。
- ⑧ 他人のたくさんいるところで叱らない。
- ⑨ 是正するための方策について話し合い、
同意を得ること(過ちを二度と繰り返さないために)
- ⑩ 一度叱ったら、その場で終わりにする



「タバコは止めて下さい」

- 基本は『クッション言葉』+『依頼形表現』

「恐れ入りますが、タバコはご遠慮いただけますか？」

「名前を書いて下さい」

- 命令形を依頼形にする、クッション言葉を活用する

「お手数ですが、お名前をお書きいただけますか？」

アクションプランシート



	課題①	課題②	課題③
課題設定 (何をやるか) WHAT			
なぜやるか WHY			
期限は WHEN			
誰が WHO/WHOM			
どこで WHERE			
どのような 方法で HOW			
どれだけ HOW MANY			



サミット人材開発株式会社

このテキストの著作権は、サミット人材開発株式会社が所有しております。
本研修中に使用する(受け取る)テキスト・シート、もしくはその他の教材について、全部または一部を無断で使用・複製することはご遠慮いただきますようお願い致します。

サミット人材開発株式会社

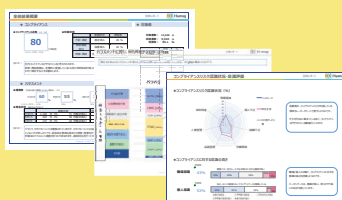
〒514-0115 三重県津市一身田豊野1049

代表取締役 小菅 昌秀

tel: 059-271-9233

mail: kosuge.masahide@cocoa.plala.or.jp

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

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+

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

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。

リサーチ：設問構成

コンプライアンスとハラスメントを網羅した構成

■ ハラスメント項目



■ コンプライアンス項目



カスハラ設問
も対応可能

・ 理解度向上の仕組み

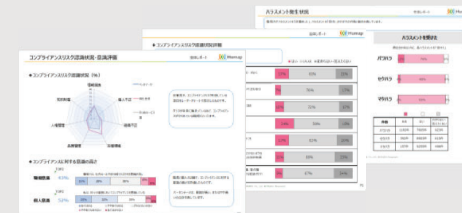
アンケート内でハラスメントの知識が学べます。
読まないと回答が進められない仕組みにすることで、理解度の向上や啓発に寄与します。



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



参考:Humapでは定期的にお役立ち情報を発信中



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

アンケート回答特典



抜粋版アンケートの実施 ・アウトプットレポート付

