

「叱れない」上司 と

「受け止められない」部下

ハラハラ・ホワハラを防ぐ！

指導の受け方

コーチング力強化法



日本ハラスメントリスク管理協会
山郷 政史

ONLINE



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

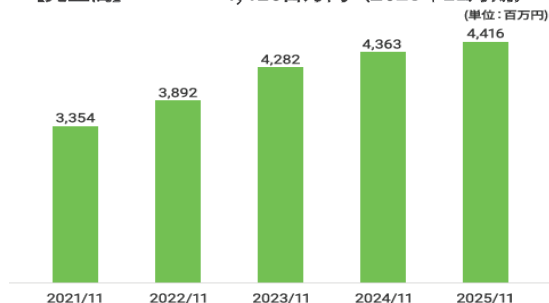
【資本金】 166百万円（2024年11月末時点）

【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

- ・ハラスメント教育の現在地
- ・コーチアビリティとは何か
- ・コーチアビリティチェックテスト
- ・管理監督職研修でのコーチアビリティ教育

講師プロフィール



【氏名】 株式会社SIHM 代表取締役 山郷 政史

【所有資格】 日本ハラスメントリスク管理協会認定講師・カスハラリスク管理者・ハラスメント相談員・社会福祉士・ヘルパー2級

【プロフィール】

大学卒業後、高齢者介護や障がい者支援の現場で働き、サービスの質・組織力向上・個人のキャリア形成のために人材育成の重要性を知る。

その後、教育研修団体に入社。全国で登壇するとともに後進の講師育成に関わる。2013年より、人材サービス系企業にて新規事業として研修サービスの開発に関わる。オフライン・オンライン・オンデマンドのブレンデッドラーニングの提供を通して人材育成を支援。その後、大手介護事業者にて有料老人ホームの営業マネジャーを務めた。

2025年に株式会社SIHMを設立。「話し方で、人と社会を明るくする」をミッションに、全国の研修に登壇している。これまでの累計登壇は約1,200回、延べ受講者数は約80,000人。

【専門指導分野】

■マネジメント研修 ■リーダーシップ向上研修 ■指導育成力強化研修 ■新人定着力強化研修 ■業務改善力向上研修 ■クレーム対応力研修 ■カスタマーハラスメント対策研修 ■講師養成研修 ■組織力強化研修 ■ハラスメント研修 ■コーチアビリティ研修 ■モチベーションアップ研修 ■プレゼンテーション研修 ■チームワーク強化研修 ■接遇・接客研修 ■ビジネスマナー研修 その他各種階層別研修

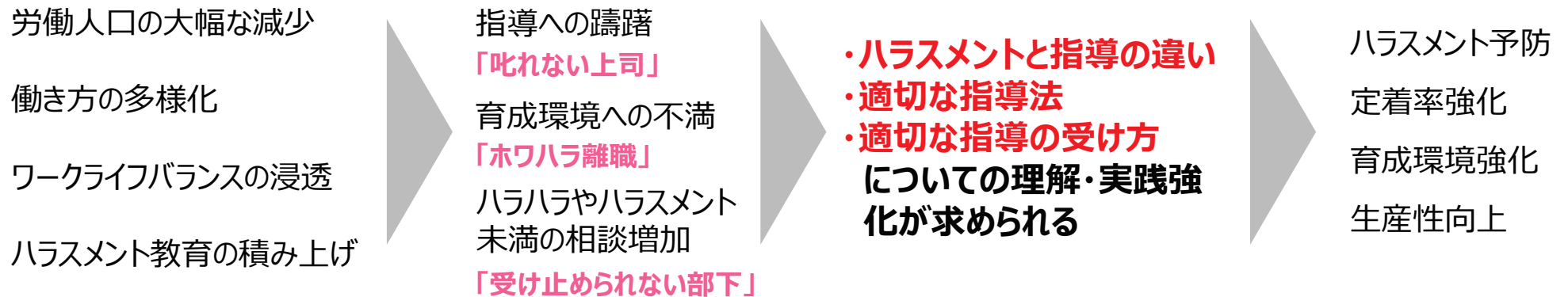
【主な研修実績】

総務省 TKC 関西電力 LIXILグループ 日本ペイント 小糸製作所 大塚商会 大手総合商社 大手ファスニング事業 大手人材サービス業 大手消防設備メーカー 大手プライダル事業 リユース業 製鉄業 リハス ブラウドライフ 東京海上日動ベターライフサービス グリーンライフ ツクイ 独)農村工学研究所 独)国立科学博物館 独)情報通信研究機構 埼玉県警察学校 村田女子高等学校 日本福祉大学 東京都 京都府職員研修・研究支援センター 大阪府北河内研修協議会 南河内郡町村職員研修協議会 播磨内陸広域行政協議会 茨城県自治研修所 兵庫県自治研修所 静岡県 浦安市施設利用振興公社 荒川区 中野区 東大和市 朝霞市 相模原市 旭市 佐倉市 静岡市 藤枝市 摂津市 松原市 枚方市 米原市 神戸市 加古川市 たつの市 三田市 天理市 橿原市 和歌山市 城陽市 木津川市 伊丹市 豊田市 ほか多数

1. ハラスメント教育の現在地を考える

◆ ハラスメント教育を積み上げると何が起こるか

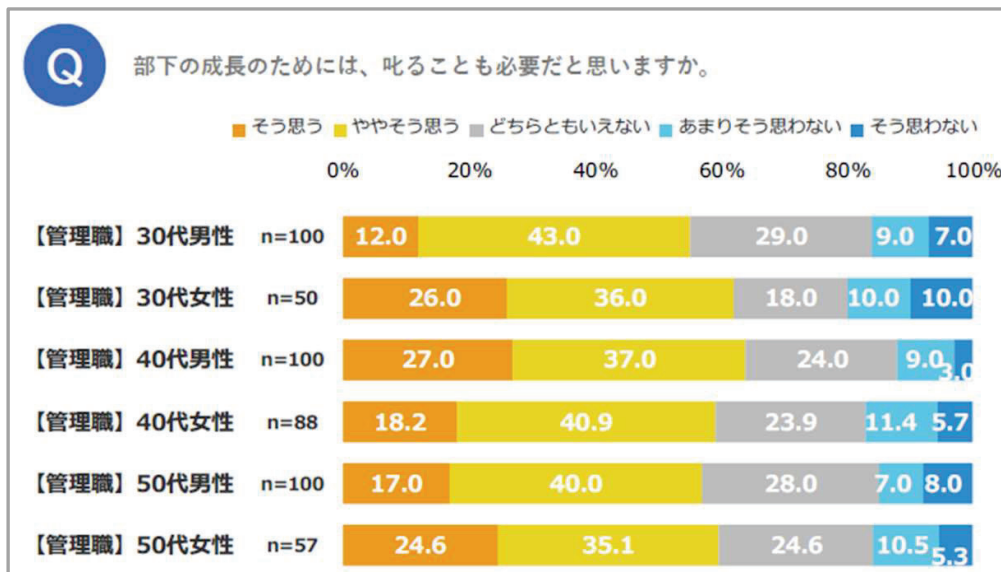
ハラスメントを含む企業・労働環境の変化



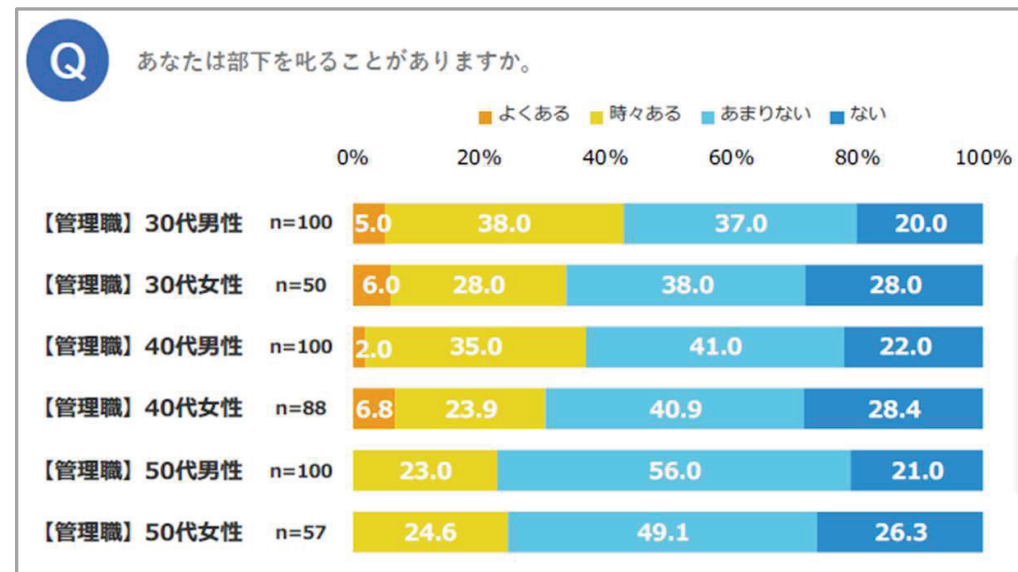
・・・上司と部下の本音を見てみましょう

◆ データでみる上司と部下の本音

上司に聞いた『“叱責”に関する実態調査』 2022年 株式会社アスマーク実施



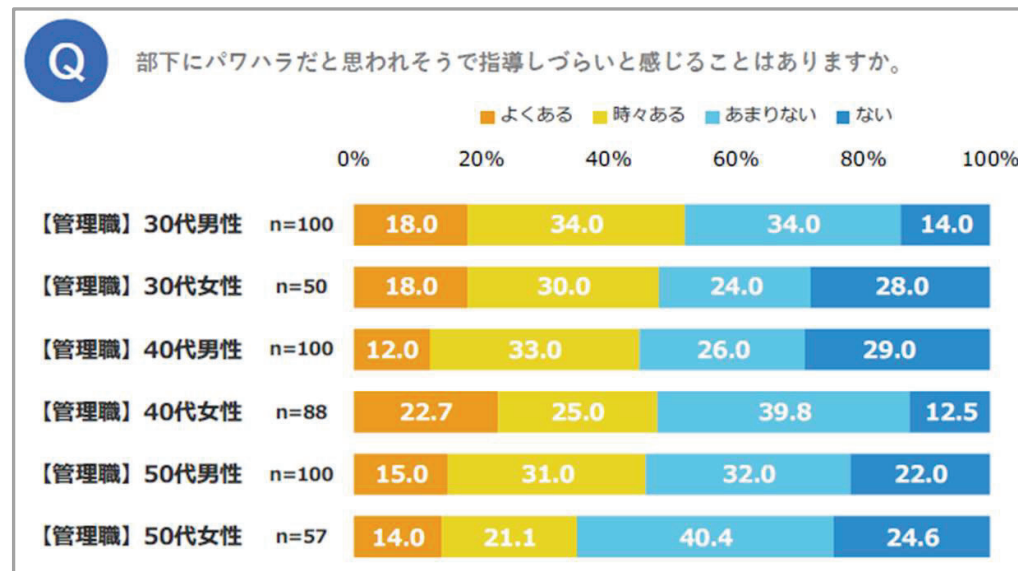
どの世代・性別でも過半数が必要性を認識



あまりない・ないと答えた方が過半数

◆ データでみる上司と部下の本音

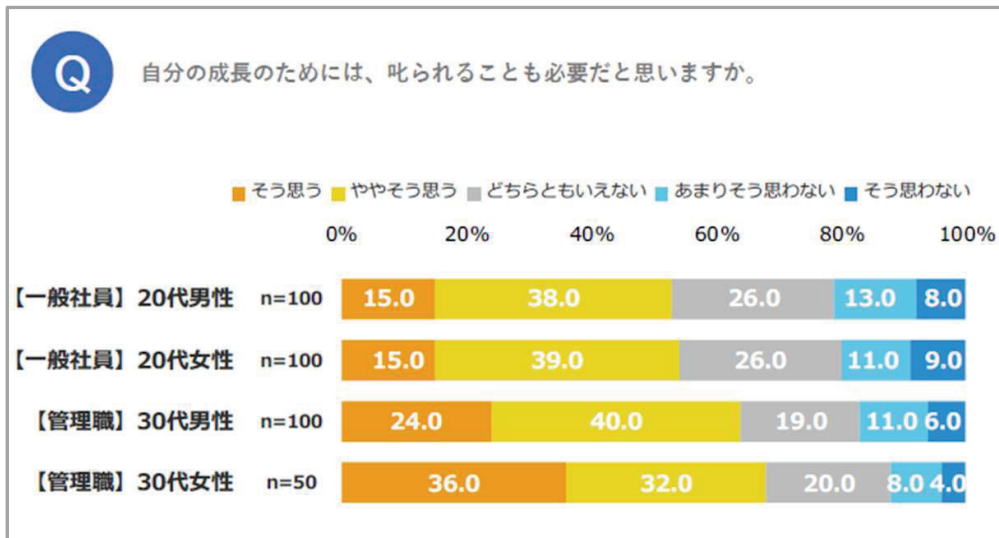
上司に聞いた『“叱責”に関する実態調査』 2022年 株式会社アスマーク実施



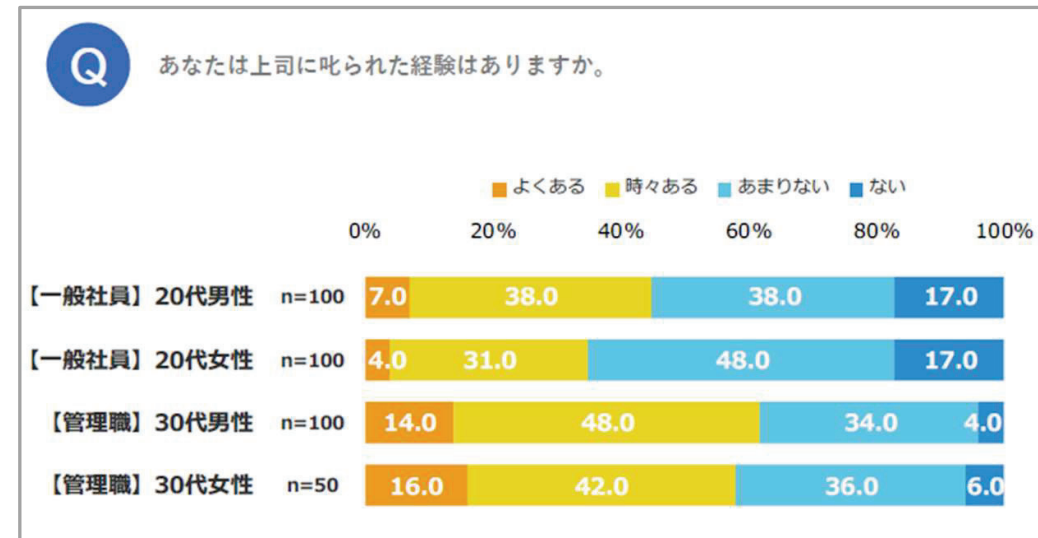
ハラスメントにさせない指導法の教育が必要

◆ データでみる上司と部下の本音

部下に聞いた『“叱責”に関する実態調査』 2022年 株式会社アスマーク実施



どの世代・性別でも過半数が必要性を認識
特に管理職女性はその傾向が高い



20代では「あまりない・ない」が過半数
女性よりも男性の方が叱られた経験が多い傾向

2. コーチャビリティ（指導の受け方）とは何か

◆ コーチャビリティ（指導の受け方）とは何か ～プロフェッショナルに必要な3つのスキル～

コミュニケーションはキャッチボールに例えられることがあります



投げ手のスキルだけでなく、
受け手のスキルもあって成立します

指導も同様に、教える側のスキルだけでなく
指導を受ける側の

「1）気づくスキル」

「2）評価を取りに行くスキル」そして

「3）指導を受け止めるスキル」があることで
成長の加速と関係強化に繋がります

このような指導を受けるスキル全般を、**コーチビリティ**といいます

コーチャビリティ（指導を受けるスキル）が不足していると、叱られたことが改善に繋がらず、同じことを何度も注意されるうちに負担やストレスを感じやすくなります



電話対応はもう少し丁寧をお願いします。

（怒られた！？一生懸命やっているのに。
ショックだから早く終わらせよう！）
「申し訳ありません…。気をつけます」



Point 何を注意されたのか、把握できていない！



この前も伝えたけど、電話対応は
丁寧をお願いしますね！！

（また言われた！なんで自分ばかりダメだし
されるの、もう電話に出るの嫌だな…）
「申し訳ありません…」



Point 負担感増加・成長していない

ハラスメント！？

指導者・被指導者双方への教育研修が求められます

1) 気づくスキル ソフトな物言いでも「行動変化」を期待する発言は指導である可能性を考える

上司から部下へのコミュニケーション場面で

「月末勤怠の提出、もう少し早く出してもらえると助かるんだけどな～」

「じゃあ余裕がある時は早く出すようにしますね！」



「承知しました。何日までにお出しすればご迷惑でないでしょうか？」

「提出する資料は、提出前に一度自分で確認するようにお願いしますね」

「わかりました！（1回確認したから大丈夫だ）」



「失礼いたしました。資料に間違いなどございましたでしょうか？」

2) 評価を取りにいくスキル 相手状況を見ながら「フィードバックを依頼する」

部下と上司のコミュニケーション場面で

「会議での月次報告ありがとう。またよろしくお願いしますね」

「いえ、こちらこそ皆さんの前で発表機会をいただき、大変勉強になりました」



「ところで、私の発表についてお気づきの点や改善点などありましたら是非教えていただけますでしょうか？」

「明日は営業同行よろしくお願いしますね」

「こちらこそ、よろしくお願いいたします」



「明日は貴重な機会をいただきますので、もし可能でしたら訪問後に私の営業活動についてぜひご指導いただけたら嬉しいです！」

3) 指導を受け止めるスキル (本日は叱られ方のみ)



- (1) **感情と事実を切り分ける** (2つの手で受け取る・感情と指摘されている事実を分ける)
- (2) **謝罪の言葉を相槌に** (「いやでも～」言い訳は必要な指導を成立させない
「申し訳ございません」「失礼しました」指摘されている事実まで聞く)
- (3) **改善点を把握する** (改善すべき点は必ず把握する)
- (4) **改善方法を理解する** (自分の考え + 質問・確認で望ましい行動を確認する)
- (5) **感謝・成長への意欲を表す** (見てくれていることへの感謝・成長への意欲を一言添える
「ありがとうございました。次は教えていただいた方法で試して報告します」)

フィードバック量の増加・関係構築・不十分な指導の補完に必要なスキルです

3. コーチャビリティチェックテスト

◆ 自らのコーチャビリティの傾向を知る

No	設問	点数	小計	分類
1	実際の研修内で配布するツールです。			改善指導の 受け止め方
2				
3				
4				
5				内省・ 自己認識
6				
7				
8				
9				成長に 向けた 行動変容 ・実行力
10				
11				
12				
13				周囲の人 との 関わり方
14				
15				
16				
17			合計	
18				
19				
20				

いつもできている...5点
 たまにできている...4点
 どちらとも言えない...3点
 あまりできていない...2点
 できていない...1点

を記入してください

試しにやってみましょう！

4. 管理職研修でのコーチャビリティ教育

コーチビリティ教育は、一般職の研修だけでなく管理職研修の中に組み込むこともあります。
それは、コーチビリティは「**個人の資質×職場環境**」に影響を受けるからです。



ソフトな指導を心がけるだけでなく
部下が、

「この職場で成長したい」
「成長のために相談したい」
「この上司から指導を受けたい」

と思えるような環境をマネジメントする
工夫やポイントをご紹介します。

◆ コーチャビリティが低下する組織の特徴

- | | |
|-------------------------|--|
| (1) 指導＝ダメ出し文化 | (成長のポイントの共有ではなく、出来ていない部分の指摘が多い) |
| (2) 失敗が許されない | (より良い方法を試すことができない。言われたことだけやる、ミスしないことが目標となりやすい) |
| (3) 「なぜできない」が多い | (どうすればできるかを一緒に考えるのではなく、できないことの責を問われる) |
| (4) 指導内容が属人的・感情的 | (フィードバックへの納得感が低いため、指導を仰ぐ姿勢が低下する) |
| (5) 他責傾向が強い | (「上司ガチャ失敗」「最近の若い人は…」コミュニケーション構造でなく、相手のせいにしやすい) |

ではコーチャビリティはどのように高めるのか

◆ 成長を促す指導の構造

（１）指導の構造化

（「褒めるのはヒト、叱るのはコト」。叱る際は、**事実→影響→期待（具体的行動）**の順に伝える。人格や能力評価はパワハラリスクを高める）

（２）改善の道筋を示す

（指摘や激励だけではなく、**何をどうすべきか改善について言語化**する）

（３）試行を許す

（言われた通りにしなければならないのではなく、「試しにやってみて、その結果や感想をあたためて報告・相談する」ことを認める）

（４）選択肢を与える

（「AとBどちらの方法がやりやすいか？」など、**本人の思考・判断の余地を残す**）

（５）一緒に考える

（問題は相手のせいではなく**一緒に考える姿勢を示す**。試した結果上手くいかなかったという相談も大いに歓迎する）

管理職として気をつけるべき点とは

◆ 管理職として気をつけたい注意点

（１）「受け取れるか」+「理解できるか」の２つを考える （コミュニケーション成立の条件）

- ・受け取れるか・・・
 - 機械音など、周囲の音で聞き取れない（環境）
 - 忙しすぎる瞬間で、頭に全く入っていない（思考）
 - 言い方がきつくて受け止められない（感情）
- ・理解できるか・・・
 - 難しい内容で理解できない（理解とのギャップ）
 - 話が長すぎてわからない（情報過多）
 - 言葉が足らず理解に至らない（言葉不足）

（２）双方向の対話で成立させる （質問・反論・相談を認める。一方話にしない）

どのようなワークが盛り込まれるのか？

① 同じミスを繰り返した部下へ

「前にも同じこと言ったよね？何で言われた通りにできないの？ちゃんとやってくれる？」



「同じところが難しいみたいだね。伝え方が悪かったかもしれないから（責めない・否定しない）、一緒に整理してみようか（一方的にしない・対話する）」

② 後輩への指導について相談してきた部下へ

「気にしすぎ。本人に直接言えば？」



「話してくれてありがとう（相談の歓迎・失敗を許す姿勢）じゃあ一緒に状況を整理してみようか？（一緒に考える）その後輩への指導で事実として何が起きているの？（指導の構造化）」

コーチアビリティは「**個人の資質×職場環境**」に影響を受ける

5. まとめ

◆ コーチャビリティ教育が未来にもたらすものとは



その感覚、危ないかもしれません・・・



コミュニケーションは、今後もすれ違う可能性が高い



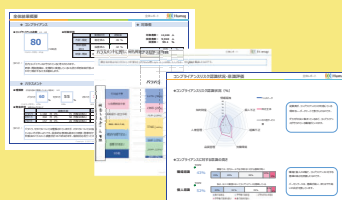
変わりゆく時代の中で、ハラスメントに限らずコミュニケーションエラーは今後も起こる可能性が高いでしょう。

ハラスメント予防の先に、どのような組織づくりを実現させたいか、その一つとして両階層のコーチビリティ強化がヒントになれば幸いです。

必要なものは・・・ **対話力（キャッチボールを成立させる力）**

セミナーは以上です。私どもは、ハラスメント教育の先に好ましいコミュニケーションが実現できる組織づくりを支援しております。ご感想やご質問などぜひお寄せくださいませ。本日はご参加いただきありがとうございました。

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。

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

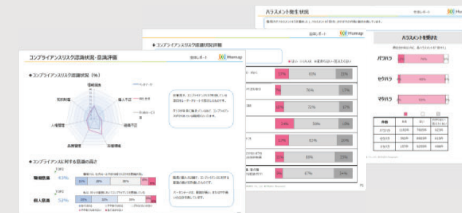
アンケート内でハラスメントの知識が学べます。
読まないと回答が進められない仕組みにすることで、理解度の向上や啓発に寄与します。



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



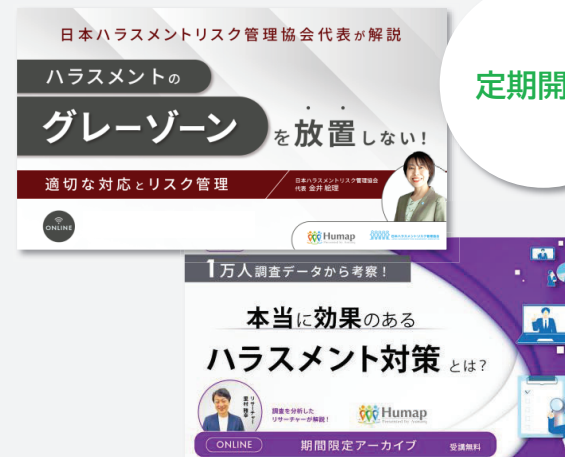
参考:Humapでは定期的にお役立ち情報を発信中

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

セミナー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

