

役職者として、  
ハラスメントをしない、させない、  
見て見ぬふりをしないために

株式会社ハーモニークリエーション  
白石恵美子

**セクハラにも  
パワハラにも遭って  
転職人生**

**課長になったら、  
パワハラだ！と訴えら  
れたことも…**

**マネジメントに悩み、  
心理カウンセラーに**



白石恵美子です

**2000社にハラスメント研修**

**1000人以上の被害者・加害者  
カウンセリング 20年**

**社内円満解決歴10年**



# パワハラ防止法施行

大企業は2020年6月、  
中小企業は2022年4月から施行

## ＜義務化＞

企業側に相談窓口の設置や再発防止対策を求めるほか、**行政の勧告に従わなかったときは、企業名が公表されることとなります。**

令和3年

2万830人

本当は18万人

# 「くら寿司」店長が店の駐車場で自殺していた 従業員は「上司のパワハラ」を証言

- 店長は「本当に優しい人でバイトの子にも怒らない。面倒見が良く、従業員に好かれていた」（現役の従業員）という評判。
- そんな店長について、「今年3月に着任した上司のスーパーバイザー・X氏から日常的にパワハラを受けていた」と複数の従業員、元従業員が証言している。
- 「X氏は店長と同期ですが、上司です。アルバイトや部下など自分より立場が下の人には威圧的な物言いをするタイプ」「X氏は大きな怒声が厨房からフロアにまで響き、客からクレームが入ったこともある」という。（元従業員）

症 状  
第 三 位

殿

貴方は、今まで大した成績を残さず、

あーあつて感じ

でしたが、ここ細菌は、前職の事務職で大成功した職歴を生かし、

現在でも変わらず

事務的営業を貫き

悪気は無いがお客様にも機械的な対応にも関わらず、  
見事おつたまげーの三位です。

陰で努力し、あまり頑張っていない様に見えてやはり頑張っていない様ですが、機械的営業スタイルを今年も貫き、

永野みたいな一発屋にならない様に日々努力して下さい。

平成三十年一月二十三日

ハシモトホーム

会 長

新年会で男性に手渡された「症状」。新年会の翌月、男性は自殺した

ですから、まずは

『予防』

# 理由を告げず、突然辞める若者たち

「一身上の都合」笑顔でサヨナラ

やりたいことが見つかったので

自分に合わないかも…。

期待してたのに…

突然、来なくなった！

退職代行業者から手紙が来た！

ちょっと叱っただけなのに…



# セクハラ防止法も合わせて改訂

男女雇用機会均等法改訂

セクハラ禁止の中に

**【追加】**

**マタニティ・ハラスメント禁止**

**介護ハラスメント禁止**

**LGBT差別禁止**

# いろいろなハラスメント



スメハラ

ロジハラ

テクハラ

コロナハラ

エジハラ

フキハラ

等々も

# 経営者にとって一番辛いのは

- 離職
- 訴訟
- 自殺
- 労働争議
- 風評被害⇒採用難



手遅れにならないうちに

**予防対策を！！**

# こんな管理職も増えています

ハラスメントとか言  
われると怖いんで、  
どう指導していいか  
わかりませんよ。

だから、もう、  
部下には  
何も言いません！！



**ハラスメント対策は**

**売上アップ対策だ！！**

# 1. 「職場」のハラスメントとは

- ①優越的な関係を背景とした言動
- ②業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの
- ③労働者の就業環境が害される

①から③までの3つの要素を全て満たすものをハラスメントと言う

(令和2年厚生労働省)

# 職場の3大ハラスメント

パワー・ハラスメント

セクシュアル・ハラスメント

マタニティ・ハラスメント

# パワーハラスメントの行為類型

1. 身体的な攻撃
2. 精神的な攻撃
3. 人間関係の切り離し
4. 過大な要求
5. 過小な要求
6. 個の侵害

部下から上司  
への嫌がらせも、  
パワハラとなります  
す！

(平成24年1月「職場のいじめ・  
嫌がらせ問題に関する円卓会議ワー  
キンググループ報告」より)

# セクシュアル・ハラスメントとは、 相手の、意に反する、性的言動

## 対価型

- 職場の地位や役職を利用し、性的な服従を強要する
- その要求に従わない場合、解雇・降格・減給などの不利益を与える

## 環境型

- 性的な冗談（下ネタ）
- 身体接触
- ～ちゃん、などの女性蔑視
- 私生活の秘密を噂する
- L G B T 差別
- 不倫
- 妊娠や育児休暇・介護休暇への嫌がらせ

# パワハラしやすい人・上司の12の特徴

- ① 自己中心的：思い通りにならないとイライラ
- ② 根性論：達成できないのは努力が足りないから
- ③ 他責：失敗は全て部下のせい
- ④ 正論：自分の考えが100%正しいと思っている
- ⑤ 朝令暮改：話しがコロコロ変わる
- ⑥ 責任放棄：嫌なことを部下に押し付ける
- ⑦ ご機嫌取り：上司に対しておとなしい・媚びを売る
- ⑧ 完璧主義者：少しのズレも許さない
- ⑨ 臆病者・小心者：コンプレックスを抱えている
- ⑩ 嫉妬心：人と比べる
- ⑪ 孤独：独りぼっち・孤独を抱えている
- ⑫ 視野狭窄：一人を執拗に攻撃する

# パワハラしやすい人は 思い込みや偏見がキツイ！

それくらい我慢しろよ！

新入社員だったら常識だろ！



そんなこと言わなくても分かるでしょう！

空気読めよ！

**ハラスメントの言動の原因は**

**「その人の当たり前」から**

**発せられることが多い！**

**アンコンシャス バイアス**

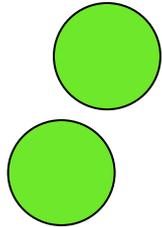
# クイズ

- ある腕利きの外科医が、大学病院に勤めていました。
- ある日、たいへんな手術を無事成功させたその医者が控室に戻ると、看護師から緊急の連絡が入りました。
- 「先生、交通事故で大けがをした人が運ばれてきました。緊急のオペをお願いします。
- 事故にあったのは2人で、父親と息子さんのようです。
- 息子さんはまだ息がありますが、父親は即死だそうです・・・」
- 「わかった、すぐ行く！」
- その医者は疲れた身体にムチを打ちながら、急いで処置室に向かいました。
- するとそこには、まだかろうじて息があるという男の子が横たえられていました。
- しかしその子の顔を見たとき、医者は愕然としました。
- なぜなら、その子は医者の子だったからです！！
- しかし、父親は確かに即死したとのこと。
- 一体どういうことでしょうか？

# クイズ

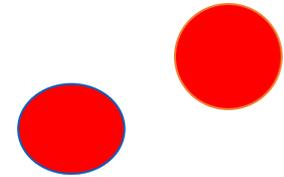
- ある高層ビルのオフィスの一階にエレベーターが止まっています。
- 朝の出社時間で、エレベーターはほぼ満員です。
- そして、扉がしまる直前に、もう1人、男の人が乗ってきました。
- すると、「ビーーーー！」と重量オーバーのブザーが鳴り響きました。
- こういふときは、最後に乗った人が降りるのがマナーですが、その男性はブザーが鳴り続けているにも関わらず、まったく知らん顔。
- まわりの人たちは、「朝で急いでるのに、なんて自分勝手な人だ！」とイライラ爆発寸前です。
- しかし、この男性は自分勝手な人ではまったくくないのです。
- 一体どういうことでしょうか？

# 予防しないとどうなる！！



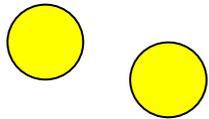
## 被害者を批判する一群

- ・あなたに隙があるから
- ・大げさなんだよ
- ・注目されたいだけでしょ
- ・それぐらい普通のことだよ！



## 加害者を擁護する一群

- ・あの人は仕事はデキるんだよ
- ・ストレスがあったから仕方がない
- ・お客様には人気がある



## 被害者支援の一群

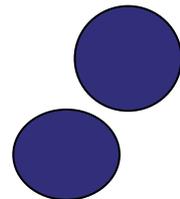
- ・あなたは悪くない
- ・NOと言えなくて当然



**孤立**

加害者

ハラスメント行為



## 見て見ぬフリをする一群

- ・個人的な問題である
- ・面倒なことに巻き込まれたくない

# 経営者がすべきこと

## パワハラ防止法の3つの予防義務

1. ハラスメント予防研修

2. 相談窓口の設置

3. 迅速な苦情処理システム

【就業規則・サービス規程・懲戒規定と  
解決のフローが必要】

相談者の不利益にならない解決



予防



円満  
解決

# 経営者がすべきこと

## パワハラ防止法の3つの義務

1. ハラスメント予防研修

2. 相談窓口の設置

3. 迅速な苦情処理システム

予防

円満  
解決

# ハラスメント予防研修はマストです

事件が万が一起きて、

訴訟になった場合

企業の安全配慮を問われ、これまで以上の損害賠償金を要求されます。

まずは、

実施しているという

既成事実が重要

お客様の声として多いのが、

「寝た子を起こすのではないか」

という声です。

そんな心配お持ちですか？

# 私の考え

寝た子は起こした方がいい。

いや、むしろ起こしてください！！

退職されてしまったから、  
では遅いです。

# 予防その1 ハラスメント予防研修

## 目的

- ① ハラスメントの知識  
→物差しを統一する
- ② 行動を変える  
→気をつけるところが分かる
- ③ 相談窓口の周知  
→相談に行ってみよう

# 弊社の全社員向け研修のメニュー

- ① ハラスメントを理解する
- ② ハラスメントかなと思ったら？
- ③ 同僚が被害に遭っていたらどうする？
- ④ 自分が加害者と言われてしまったら？
- ⑤ 職場のハラスメントの地雷を踏まないために

これだけ抑えておいたら安心ですね！

## とこの組織でもありがちな「やる気を削ぐ行為の例」

- ① 挨拶をしない
- ② 挨拶されても返事をしない（無視）
- ③ 人によって態度を変える（えこひいき・男女差別・業績の優劣、等）
- ④ その日の機嫌で態度を変える
- ⑤ 言葉使いが悪い（罵る、バカにする、いじる、嫌味を言う）
- ⑥ 不快な大きな音（大声・ものを置くときの音・ドアを閉める音、など）
- ⑦ 責めるような言い方（なんでわからんのか？何回言ったらわかるんだ！）
- ⑧ 質問に答えない（そんなことも分からんのか？自分で考えろ、など）
- ⑨ 部下に問題があっても適切に注意しないで他者に愚痴を言う
- ⑩ 自分の考えを一方向的に押し付ける
- ⑪ 口で言うより、手や足が出る
- ⑫ 何を頑張ったら評価されるかわからない
- ⑬ 上司や同僚、部下の悪口・陰口を言う
- ⑭ 部下を子ども扱いする（〇〇ちゃん、あだ名、呼び捨て、など）
- ⑮ ウケをねらって、職場で下ネタを言う
- ⑯ 飲み会などでボディタッチがある

# 地雷その1)ミスを注意する時

1. ルール違反によって起きた
2. ルールは守っていたけど起きた
3. ルールの認識の違いによって起きた

# 最近の研修実績



社会医療法人 名古屋記念病院  
医療法人 新生会  
社会福祉法人 新生会



人事院・財務省・名古屋市役所・浜松市役所・岐阜市役所・豊橋市役所・安八町役場・豊田消防・浜松消防・名古屋記念病院・日高総合病院・自治労・大垣共立銀行・NEXCO中日本・イノアック・パーソル・パソナ・JTB・マルハン・キムラユニティ・愛知県金属プレス工業組合・愛知県社会福祉協議会・ハローワーク・経政会・日本特殊陶業・東海鉄工・森松工業・アジアクワイート・マリヤ運輸・中部配管・千年建設・愛知学院大学・静岡大学・金城学院大学・名古屋学院大学・岐阜医療科学大学・南山大学・修文大学・四日市医療看護大学・鈴鹿医療科学大学・核融合科学研究所・他（敬称略・順不同）

# お客様の声

- ◆あっという間の3時間だった。
- ◆もっと堅い話かなと思っていたが、ワークが多いので、体感できた（一般職）
- ◆ディスカッションの中で、みんな同じことを思っていたことが分かって安心した（一般職）
- ◆明日から、機嫌よく入社しようと思った（管理職）
- ◆研修後に、社員が挨拶などを積極的にするようになって、嬉しかった（社長）

# 経営者がすべきこと

## パワハラ防止法の3つの義務

1. ハラスメント予防研修

2. 相談窓口の設置

3. 迅速な苦情処理システム

予防

円満  
解決

# 相談窓口の目的

- ① 社員の安心
- ② 社内で円満解決できる
- ③ 採用に有利
- ④ 離職防止

ただ形だけ置けばいいというものではない

# 相談者の言葉を額面通りに受け取ってはいけません！

「会社を訴える！」 「慰謝料を請求する！」  
「弁護士にも相談しています！」

これは、本心??

そもそも、会社を揺さぶってやろう、  
と思っている人は相談窓口には来ません！

# 社内円満解決とは？

- 話し合いで問題の解決を図ること
- 相談者は「裁判」なんかしたくない！
- ただ、辛い気持ちを分かってほしい  
⇒謝罪
- ただ、加害行為を止めて欲しい  
⇒研修・懲戒処分・異動

# 職場環境配慮義務と使用者責任

相談員は  
「安全配慮義務」  
の重要ポスト

**1998年～2002年**

**三菱自働車健康管理室のカウンセラー**

**小さなことでも「自分の問題解決のために動ける人が優秀な社員です」と職場を行脚**

**行列のできる相談所にしました！**

**結果、新規休職者ゼロ**

**2002年～2006年**

**名古屋大学ハラスメント相  
談所の立ち上げ**

**その結果、訴訟ゼロ**

# 訓練された 社内・社外の相談員を置く



# 外部相談窓口

株式会社  
ハーモニークリエイション

24時間365日メール対応

リアル面談・zoom面談のお  
日にちを決めて、丁寧にお話  
をお伺いいたします。

秘密厳守

これって  
ハラスメント  
かな？

なんか働きづらいな！

職場ハラスメント相談室に相談してみてね  
※社外の専門家です。※秘密厳守します。

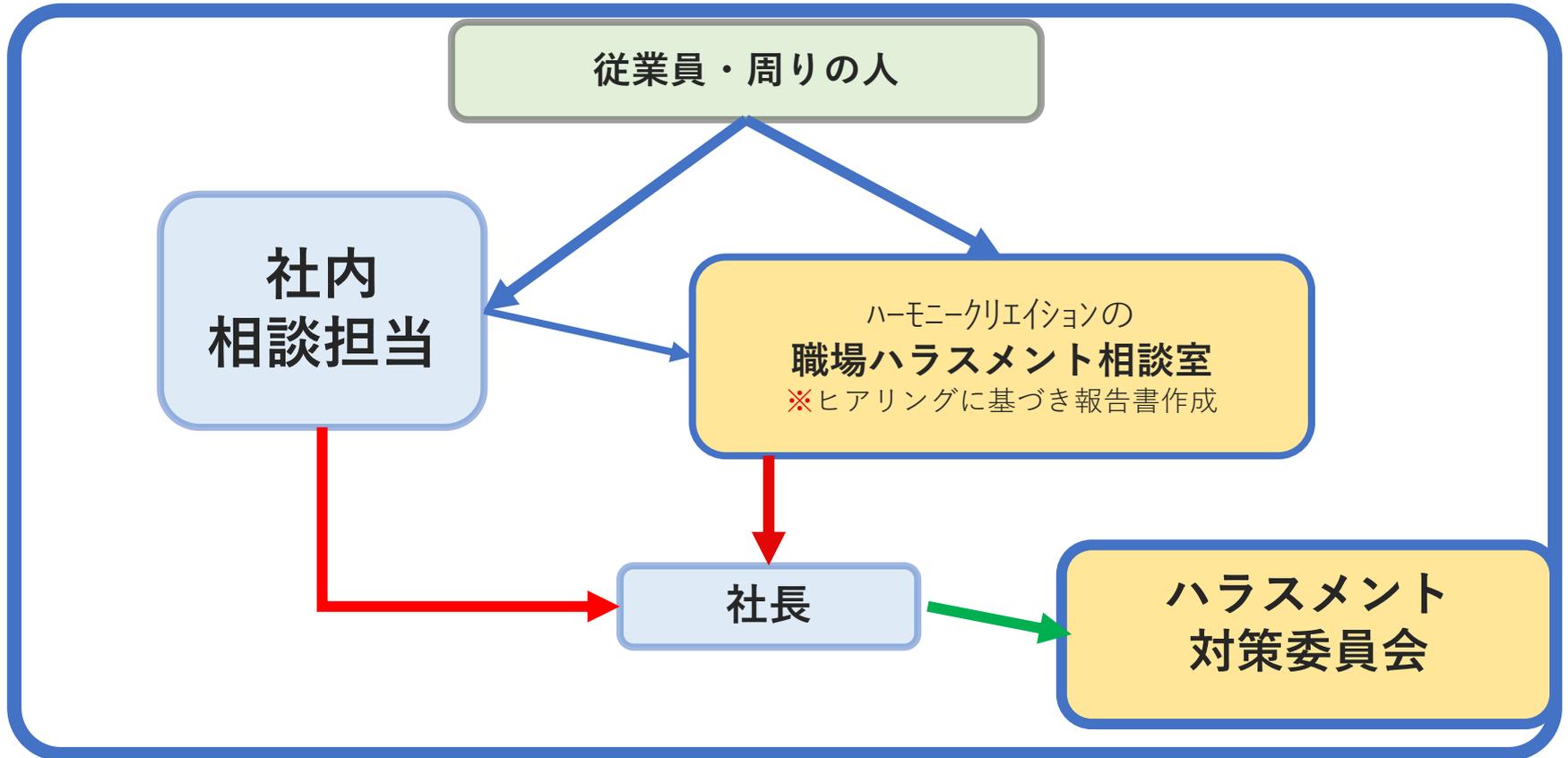
ご相談  
ください

職場ハラスメント相談室®  
✉ pawahara110@gmail.com

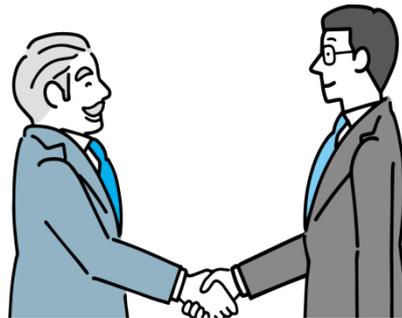
お問合せ  
フォーム  
はこちら

我が社はハラスメントを絶対に許しません

# 解決のフロー



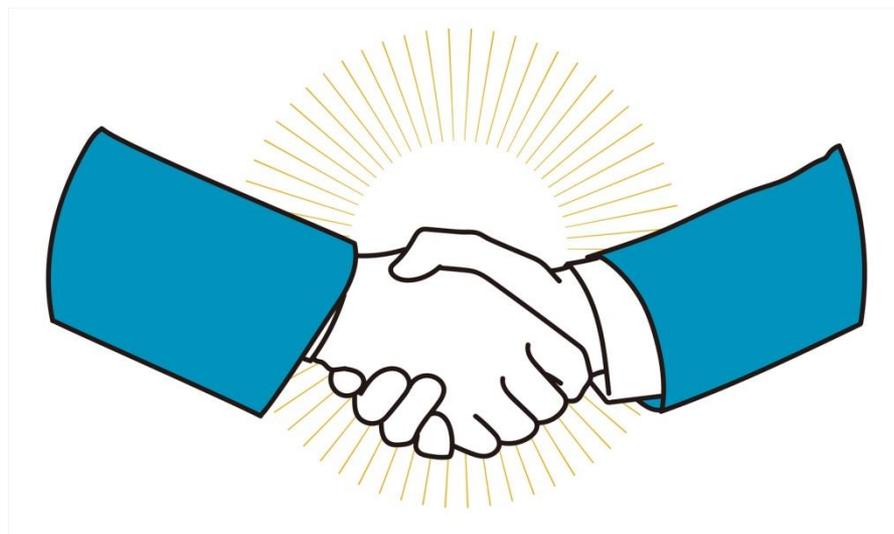
相談してくれて  
本当にありがとう…。



相談して  
良かった…

**とにかく私は、裁判にせずに**

**円満解決したい！！！！**



# 相談窓口のポイント

**小さなうちに**

**早く**

**たくさん**

# 経営者がすべきこと

## パワハラ防止法の3つの予防義務

1. ハラスメント予防研修

2. 相談窓口の設置

3. 迅速な苦情処理システム

【就業規則・サービス規程・懲戒規定と  
解決のフローが必要】

相談者の不利益にならない解決



**予防**



**円満  
解決**

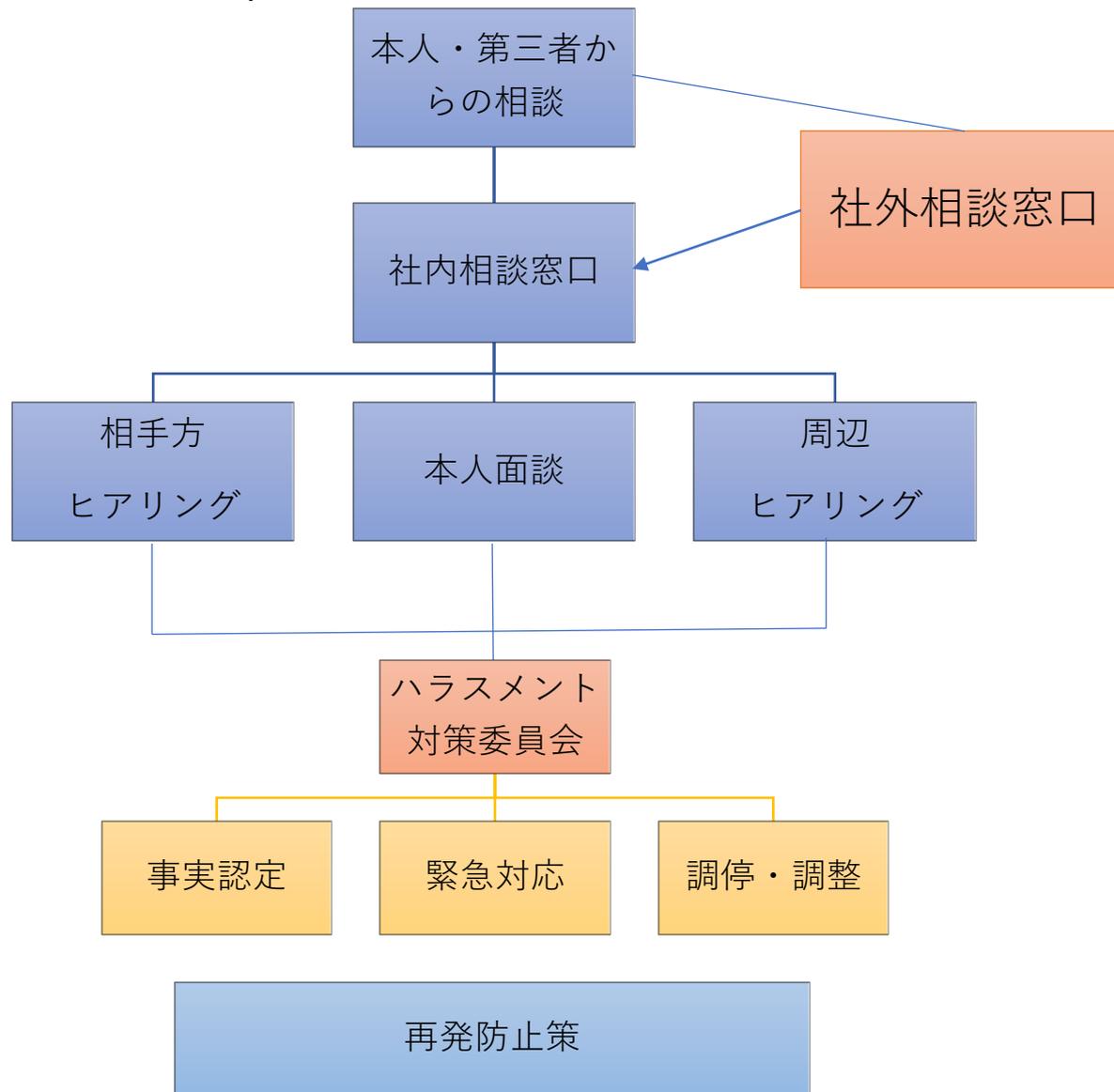
### 3. 迅速な苦情対応とは？

苦情を申し立てた人に  
不利益が生じない解決

# ハラスメント解決に絶対に必要なもの



# 解決フロー一例



# 不利益その1 (もみ消し)

×解決を諦めるよう

促してしまう

「あの人は昔からああいう人なんだよねえ。」

「あなたも反省する点があったんじゃないの？」

# 不利益その2 (対決姿勢)

会社側が苦情に身構えてしまう



円満解決のキは

初動が8割

# 組織として謝罪が先



# 不利益その3（時間かけすぎ）

被害者と加害者の

言い分に振り回され

時間かけすぎ

相手がそう思ったらなんでもアウト？

言ったもん勝ち？



・・・ホント??

Harmony Creation All Rights Reserved

## 訴えられた側

「目標達成のために鼓舞しているだけ。彼には期待しているからこそ、厳しいことも言っているんです。私だって先輩からもっとキツイことを言われてきたからこそ今があります。彼は弱すぎます！私は絶対に悪くありません！」」

## 訴えた側

「もう耐えられません！毎日、30分以上、お前なんか辞めてしまえ。給料泥棒だ！と立たされて言われて、辛いです。休職診断書をもたらしてきました。」



行為者の言い分



被害者の言い分



社長

ハラスメントは  
解釈ではなく**事実**で判断

# 事実？？

「お前なんか辞めてしまえ。」

「給料泥棒だ！」

パワハラ分類②精神的攻撃に該当

「毎日、30分以上立たされて」

業務上必要かつ相当な範囲を超えている

「休職診断書」

メンタル不調という事実。就業環境が害された。

上司の「当たり前」は解釈に過ぎない

迅速な処理のポイントは

認定・解決に時間を

かけないことが重要

専門家とのチームが鍵

# 成功事例

ケース1

事案が発生した時

# 事例：小牧市 電気工事請負会社様

若手が定着しない！

創業50年で、社会保険番号が100番  
まで行っているのに、社員数は25名  
を超えたことが無い！  
社風は昔ながらの男社会

このご時世、こんなにもったいない  
ことはない！！

顧問社労士の方からの紹介で、チーム  
ワーク研修や社員面談、ハラスメント研  
修で、少しずつ会社の課題が見えてきた  
ころ…

社員『ハラスメントを受けている！』  
社員の親『会社を訴える！！』  
という事件が！！

その円満解決を弊社にお任せいただいた

# 弊社がお手伝いしたこと

被害者ヒアリング

加害者ヒアリング

他の社員へのヒアリング

円満解決のご提案（調査報告書）

※顧問社労士の方と、弊社が推薦した  
弁護士と一緒に作成

# 涙の2回目ハラスメント研修

なぜ、みんなもっと機嫌よく働けないんだ！

ハラスメントは許さん！

人を大事にできん奴はうちの会社には要らん！！



雨ふって地固まりました！

裁判にならず、円満に解決できたし、

パワハラしていた中堅社員は、ものすごく反省して、今では、部下育成を一番やってくれている。

あの時、訴えてくれた社員に、今では感謝しています。

## ケースその2

パワハラ防止対策を一緒に  
やろう！

# 役割分担

社労士→就業規則の改定や、ガイド  
ラインの作成

白石→ハラスメント予防研修  
→社外相談窓口

結果、社外相談窓口で社員から相談が入り、早期円満解決となった

# 豊橋のT社労士様から ご推薦いただきました

- 顧問先から「パワハラ関連の相談が多くなって困っている」と相談が複数あり、白石さんに社内研修をお願いしました。
- ハラスメントの被害者にも加害者にもなった経験を持つ白石さんの言葉のひとつひとつには説得力があり、限られた時間の中で社員一人ひとりの意見を引き出し、社内の実情を見ながら共有する展開に、顧問先の社長も終始うなずいており、研修の内容にも大変納得しておられました。
- 研修を受けた企業の中には、すでにパワハラ事案が発生している会社もあり、加害者と被害者の両当事者参加するという緊張感を感じる中での研修でしたが、見事に対処していただきました。
- **2000社**を超える取引実績のなせる業だと思います。パワハラ予防が進んでいない中小企業や顧問先のパワハラ対策に取り組みたい社労士の力強い味方です。白石さんに依頼して本当によかった！

ケースその3

コラボセミナー

社労士の方と、定期的、あるいはイベント的に、「経営者向け、パワーハラ防止法対策セミナー」を開催

※無料相談プレゼント

# パワハラ防止法の3つの義務

1. 相談窓口の設置

2. ハラスメント予防研修

3. 迅速な苦情処理システム

# 円満解決のポイント 白石流

**被害者救済が**

**会社を守り、**

**会社を発展させる**

ハラスメント予防研修

社内相談員養成

外部相談窓口

円満解決の支援

調停・調査

社員育成



株式会社ハーモニークリエーションにお任せください