

WHITE PAPER

管理職が知っておきたい「適切な指導」と
「ハラスメント防止」のポイント

ハラスメントを恐れて 指導できない職場を変える

ハラスメント防止は、指導をなくすことではありません。
相手を傷つけず、成長につながる伝え方を身につけることが重要です。



ハラスメント防止と人材育成を両立させるために、管理職の「指導不安」を解消する視点を整理します。

近年、ハラスメント防止への意識が高まる一方で、現場では「どこまで注意してよいのか分からない」「厳しく言うとパワハラと言われそう」といった不安から、必要な指導まで控えてしまうケースが見られます。

01

背景

管理職が指導に迷う理由を整理

02

判断基準

適切な指導とハラスメントの違いを明確化

03

実践

感情コントロール・認知の切り替え・アサーティブな伝え方・意欲の高め方を紹介

変更

「叱らない管理職」ではなく、「適切に指導できる管理職」を育てることが本資料の主題です。

目次

第1章	問題提起	ハラスメント防止の広がり、現場に起きている指導の萎縮
第2章	課題の可視化	指導できない職場で生まれる組織リスク
第3章	判断基準	適切な指導とハラスメントを分ける観点
第4章	実践方法	ハラスメントにならない伝え方と感情コントロール
第5章	定着設計	研修を職場実践につなげるポイント

第1章

なぜ今、管理職は「指導できない」と感じるのか

問題提起

防止意識の高まりそのものは重要ですが、現場では「言わないこと」が安全策になっている場合があります。

現場でよく聞かれる声

- 1 どこまで注意してよいのか分からない
- 2 厳しく言うとパワハラと言われそう
- 3 部下との距離感が難しい
- 4 指導を避けた結果、若手が育たない
- 5 問題行動を見ても踏み込めない



重要な前提

ハラスメント防止と人材育成は、本来対立するものではありません。

なぜ管理職は「指導できない」のか

管理職が萎縮する背景には、本人の意欲不足ではなく、判断基準・価値観・スキルの不足があります。

背景 1

判断基準が曖昧

どの言動が問題になるのか理解が不十分だと、指導そのものを避けがちになります。

背景 2

価値観のギャップ

世代間の価値観や働き方への意識の変化により、以前と同じ指導方法が通用しにくくなっています。

背景 3

伝え方を学ぶ機会が少ない

多くの管理職は、人を育てる伝え方や感情の扱い方を体系的に学んでいません。

会社として“指導の仕方”を教えていないことも、大きな要因です。

第2章

「指導しないこと」が職場にもたらすリスク

課題の可視化

短期的にはトラブル回避に見えても、中長期的には育成不全・規律低下・離職につながります。

1

必要な注意を避ける

問題行動やミスが放置される



2

育成機会が減る

若手が期待値を理解できない



3

不公平感が高まる

真面目に働く社員の不満が蓄積



4

職場風土が悪化

規律・安全意識・信頼が低下

ハラスメント防止の本質は、指導を止めることではなく、適切な指導ができる管理職を育てることです。

第3章

適切な指導とハラスメントの違いを見極める

判断基準

問題は「厳しさ」そのものではなく、目的・内容・伝え方・継続性・相手への影響です。

観点	適切な指導	ハラスメントにつながる言動
目的	成長・改善につなげる	支配・威圧・感情発散
内容	業務上必要で具体的	人格否定・私生活への過度な干渉
伝え方	冷静・具体的・相手の理解を確認	怒鳴る・侮辱する・一方的に責める
タイミング	必要な場面で行う	繰り返し責め続ける
結果	行動改善につながる	萎縮・不信・離職につながる

第4章

ハラスメントにならない指導のポイント

実践方法

ハラスメントにならない指導の5つのポイント

指導は「強く言うこと」ではなく、相手の行動変容につながるように伝えることです。

1

人ではなく行動に焦点を当てる

人格ではなく、改善してほしい行動を具体的に伝える

2

感情ではなく事実を伝える

主観的な怒りではなく、起きた事実と影響を整理する

3

期待値を明確にする

何が不足し、次にどうしてほしいのかを示す

4

相手の言い分を確認する

一方通行にせず、本人の認識や背景を確認する

5

記録とフォローを残す

指導内容と約束を残し、次の改善につなげる

同じ内容でも、表現を変えることで「攻撃」ではなく「改善に向けた対話」にできます。

場面	避けたい伝え方	望ましい伝え方
提出期限を過ぎた	あなたはいつもだらしない	最近、報告書や日報の提出が期限を過ぎることが続いているね。 提出が遅れると、確認や次の仕事が予定どおり進められなくなってしまいます。 これからは期限を守ることを意識してほしいです。難しいときは、期限前に相談してもらえるかな。 そうしてもらえれば、仕事がスムーズに進むし、周りからもフォローを得やすくなると思うよ。
同じミスが続いた	何回言えば分かるんだ	このミスは今回で3回目だね。同じ内容が続いているよ。 同じミスが続くと手直しが必要になって、周りの仕事にも影響が出てしまいます。 次からは、作業が終わったら提出前にもう一度確認する習慣をつけてほしいです。 迷ったときは、一人で判断せずに相談してね。 そうすればミスも減るし、周りからもっと信頼してもらえるようになるよ。
勤務態度が気になる	やる気がないなら辞めたら？	最近、始業前の準備が遅れているように見えます。 その様子を見ていると、周りのメンバーにも影響が出ないか心配しています。 これからは時間に余裕を持って出社し、工作中は作業に集中することを意識してほしいです。 そうすれば職場の雰囲気も良くなるし、周りからも安心して仕事を任せてもらえるようになるよ。

変更

ポイント：人格・能力を決めつけず、「事実」「影響」「期待」「次の行動」を伝える。

ハラスメントにつながりやすい指導の多くは、内容よりも感情的な伝え方に原因があります。

STEP 1

気づく

自分が怒っている状態
を認識する

STEP 2

止まる

反射的に言葉をぶつけ
ない

STEP 3

整理する

伝えるべき事実と目的
を分ける

STEP 4

選ぶ

相手に伝わる表現に置
き換える

怒りではなく「業務上の必要性」と「相手の成長」を基準に話すことが、適切な指導につながります。

強く言いすぎず、我慢もしない。相手を尊重しながら、必要なことを率直に伝える技術です。

伝え方の基本

- 相手を否定しない
- 自分の考えを率直に伝える
- 事実と期待を具体的に示す
- 相手の事情も確認する
- 合意できる次の行動を決める

例文

今回の件について、私は〇〇の点が気になっています。
理由は、業務上△△に影響が出るためです。
次回からは□□の形で進めてほしいのですが、
どうでしょうか。

「相手を責める」から「次の行動を合意する」へ。

第5章

研修を実施して終わらせないために

定着設計

次の項目に複数当てはまる場合、管理職の指導不安が職場課題につながっている可能性があります。

☐ 部下に注意する前に「パワハラと言われないか」と考えてしまう

☐ 問題行動があっても、本人に直接伝えるのを避けることがある

☐ 叱り方や注意の仕方を体系的に学んだことがない

☐ 感情的に伝えてしまい、後から後悔することがある

☐ 部下との距離感が分からず、必要以上に遠慮してしまう

☐ 若手社員にどこまで厳しく接してよいか分からない

☐ 指導した内容を記録に残していない

☐ 管理職ごとに指導の基準がばらついている

判定の目安：3～5個は指導不安が生じている可能性あり。6個以上は育成不全や職場課題の放置につながるリスクがあります。

知識習得だけでなく、現場での言動変容までを設計することが重要です。

管理職層から実施

まずは指導場面の多い管理職・リーダー層から共通認識をつくる

ケースで自分ごと化

自社で起こり得る場面を使い、判断基準を具体化する

OK例まで学ぶ

禁止事項だけでなく、適切な伝え方・叱り方を練習する

職場で振り返る

研修後に現場で言動を見直し、継続的に定着させる

研修後の相談窓口・対応フロー・管理職会議と連動させることで、職場の実践に結びつきます。

知識だけでなく、現場で使える「適切な指導力」を身につける実践型の研修です。

研修で扱う主な内容

- ハラスメントの種類と発生背景
- ハラスメントにならない叱り方
- ケーススタディによる判断力向上
- アンガーマネジメント
- メンタルヘルスへの理解
- アサーティブコミュニケーション
- ロールプレイングによる実践



研修の目指す姿

「叱らない管理職」ではなく、
「適切に指導できる管理職」を育てる

。

半日～1日研修として、企業の課題や受講者層に合わせて内容を設計できます。

時間	テーマ	主な内容
導入	ハラスメント防止の基本	ハラスメントの種類、発生背景、企業・管理職に求められる対応
前半	指導とハラスメントの違い	ケース検討、判断基準の整理、NG・OK表現の確認
中盤	感情コントロール	アンガーマネジメント、怒りの扱い方、冷静に伝える準備
後半	伝え方の実践	アサーティブコミュニケーション、ロールプレイング、振り返り
まとめ	職場での実践計画	自職場での行動宣言、研修後の定着ポイント確認

ハラスメントを防ぎながら、 人が育つ職場へ

ハラスメント防止は、管理職が何も言わなくなることではありません。
必要な指導を、相手の成長につながる形で伝えられるようにすることが重要です。

貴社の課題に合わせたハラスメント防止研修をご提案します。