

まだ間に合う！

2020 年 6 月施行パワハラ法対応ガイドブック



ベアリンク

代表 土元 紀子

目次

はじめに：なぜパワーハラスメント防止が法制化されたのか？

1. パワーハラスメント防止法法制化で何が変わるのか？
 - ・ パワーハラスメント防止法とは
 - ・ 法制化のポイント
2. 具体的取組はどうなるのか？
 - ・ 「指針」の確認ポイント
 - ・ 何がパワハラなのか？
 - ・ 明確になった事業主と労働者の責務
 - ・ 企業は何をしなければいけないのか？パワハラ防止措置の内容
3. 短期間で計画的に進めたい！実務対応のポイントとは？
 - ・ パワハラ対策の基本7ステップ
 - ・ パワハラ対策の基本7ステップとパワハラ防止法「指針」との対応関係
 - ・ 実務対応チェックリスト
 - ・ パワハラ法対応に向けた取組スケジュール例
4. 研修講師から見た現場管理職の誤解
 - 【誤解その1】パワハラにならないように、最小限で関わるのが良い
 - 【誤解その2】パワハラに該当する言動さえしなければ良い
 - 【誤解その3】怒鳴っていないから大丈夫！
 - 【誤解その4】強制するとパワハラになる
 - 【誤解その5】パワハラ気にして仕事ができるか！
5. 他社の参考取組事例（）内は所在地、従業員数、業種
 - 【事例1】社長がハラスメント根絶を呼び掛けたY社（東京都、約2300人、製造業）
 - 【事例2】雇用形態、スキルの差がパワハラを生んだS社（滋賀県、約300人、製造業）
 - 【事例3】継続的な取り組みで職場が変わったQ社（愛知県、約250人、製造業）
 - 【事例4】労使がひとつに同じ目標に向かうT社（鹿児島県、約8600人、小売業）
 - 【事例5】「静かになった」職場の異変に気付くR社（東京都、約30人、サービス業）

おわりに：今後予想されるパワハラ問題の傾向

以下、パワーハラスメントはパワハラと記載しています。

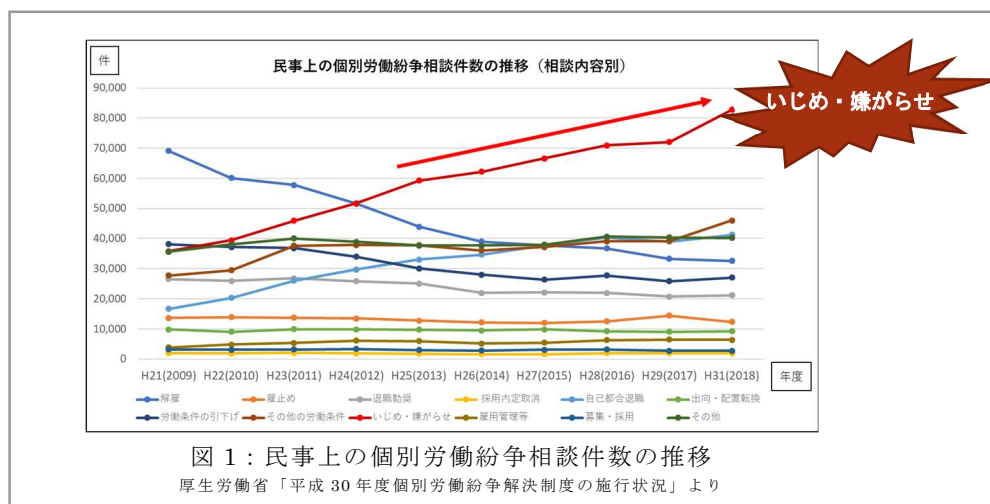
はじめに

なぜパワハラ防止が法制化されたのか？

2019年6月5日、パワハラ防止のための雇用管理上の措置を事業者様に義務付ける「労働施策総合推進法」が改正され、いわゆるパワハラ防止法が施行されました。施行時期は、来年2020年6月1日（中小企業は2022年まで努力義務）です。

パワハラ防止法の制定の背景として、ひとつは、国内のパワハラ件数の増大です。

労働局へのパワハラを含む「いじめ・嫌がらせ」の相談は、2018年度で約8万2800件、相談内容別では自己都合退職や解雇などの相談を上回り7年連続で最多となっています。職場における「いじめ・嫌がらせ」、いわゆるパワハラ等によって多くの労働者の健康被害が生じている現状があるためです。



そして、もうひとつは、国際社会からの要請です。国際労働機関（ILO）や国連人権機関等から、パワハラ、セクシャルハラスメント（以下 セクハラ）等のハラスメントにおいて法制化を要請されているのです。

このような流れを受け、「労働者が健康に働くための職場環境の整備に必要なことは、労働時間管理だけではなく、上司や同僚との良好な人間関係づくりを併せて推進することが必要」として、働き方改革実行計画の中で、職場のパワハラ防止が議論され、法制化に至りました。

セクハラについては、2007年から事業主に防止措置が義務付けられています。パワハラについても、既に取り組みがなされている所も多いかと思いますが、法律、指針にそった対応を行う必要があります。

本冊子は、わが国で初めて法制化された「パワハラ防止法」に沿って企業に求められるパワハラ対策の要点をまとめたガイドブックです。

パワハラ法制化で何が変わるのか？

パワハラ防止法とは

パワハラの予防措置が法令により義務化される

「労働施策総合推進法」では、パワハラに対する防止措置について、以下の条文が新たに追加されました（図 2）。これがいわゆるパワハラ防止法です。

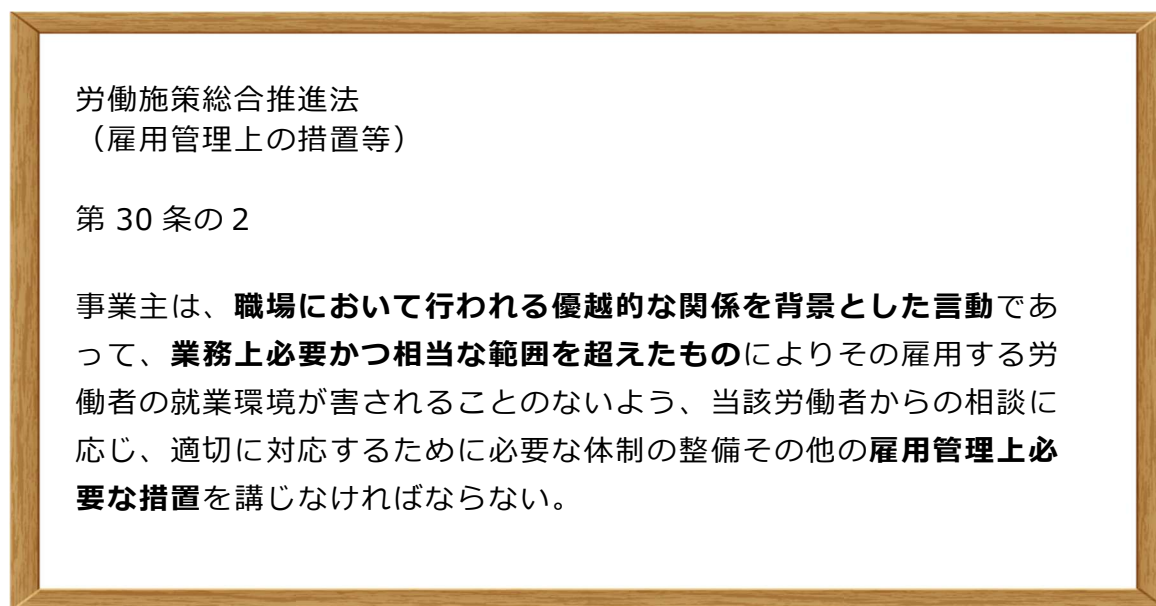


図 2：「労働施策総合推進法」第 30 条の 2

このパワハラ防止法は、大企業は‘20 年（令和 2 年）6 月 1 日、中小企業（資本金 3 億円以下・従業員数 300 名以下）は’22 年（令和 4 年）4 月 1 日から取り組みが義務化されます。

「雇用管理上必要な措置」については、‘20 年 1 月 15 日に「指針」が公布されています。特に大企業様は時間的余裕がなく、公布された「指針」に沿って対応準備をしていく必要があります。また中小企業においては、法施行までに時間的余裕があるように思えるものの、この法改正により社会や労働者側のパワハラに対する目が厳しくなることは必至であり、大企業同様、早めの対策が求められます。

法制化のポイント

法制化のポイントは以下の通りです（図 3）。



- 労働施策総合推進法の改正により、**通称パワハラ防止法**が施行される
- 法律施行日：**大企業 2020 年 6 月 1 日**

中小企業 2022 年 4 月 1 日（2020 年 4 月 1 日から 2 年間は努力義務）

- 適切な措置を講じていない場合には**是正指導の対象**となる
- **パワハラの定義**、事業主が講ずべき措置の**具体的内容等**は**指針で公表**
（公布日：2020 年 1 月 15 日）

図 3：パワハラ法 法制化のポイント

具体的取組はどうなるか？

事業主が講ずべき措置の具体的内容を示す「指針」が‘20年1月15日に公布されました。正式名称は、「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（令和2年厚生労働省告示第5号）です。

「指針」の確認ポイント

「指針」で確認したいポイントは以下の3点です。



- 自社のパワハラ定義が、**パワハラ防止法の定義**を包括しているか？（既にパワハラ防止に取り組んでいる場合）

既に企業独自にパワハラについて定義、規定されている場合、その内容がパワハラ防止法の定義を包括したものであるかどうか確認する必要があります。「職場」「労働者」等の言葉の定義も同様です。

- パワハラに**該当する行為**が、自社内で発生していないか？

パワハラに該当する行為が例示されました。パワハラに当たる言動はこの限りではありませんが、少なくとも、例示された言動やそれに近い言動が、自社内で発生していないか確認しておきたいものです。現状、パワハラに対する相談等が発生していない場合も同様です。

- パワハラ**防止措置の項目に漏れ**がないか？

新規に取り組む場合は、もちろんですが、既に企業独自に取り組んでいる場合も、取組項目に漏れがないか確認する必要があります。

次ページ以降、公布された「指針」について、要点を紹介します。

「指針」全文は、

○事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（令和2年厚生労働省告示第5号）

（URL：https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/pdf/pawahara_soti.pdf）

を参照してください。

何がパワハラなのか？

■ パワハラの定義

「指針」において、パワハラの定義が明文化され、以下のように定義されました（図 4）。

職場におけるパワーハラスメントとは、以下の3つの要素をすべて満たすものです。

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

図 4：パワハラの定義

「**職場**」とは：

労働者が業務を遂行する場所を指し、通常就業している場所以外の場所であっても、業務を遂行する場所については「職場」に含まれる。

「**労働者**」とは：

正規雇用労働者、非正規雇用労働者（パートタイム労働者、契約社員等）を含む事業主が雇用する労働者のすべてをいう。

「**優越的な関係を背景とした**」言動とは：

業務を遂行するに当たって、労働者が行為者とされる者に対して、抵抗または拒絶できない蓋然性が高い関係を背景として行われるものを指す。例えば、

- ・ 職場上の地位が上位の者による言動
- ・ 同僚または部下による言動で、言動を行う者が業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、当該者の協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難であるもの
- ・ 同僚または部下からの集団による行動で、抵抗または拒絶することが困難であるもの

「**業務上必要かつ相当な範囲を超えた**」言動とは：

社会通念に照らし、当該言動が明らかに業務上必要性がない、又は その態様が相当でないものを指し、例えば、以下のもの等が含まれる。

- ・ 業務上明らかに必要性のない言動
- ・ 業務の目的を大きく逸脱した言動
- ・ 業務を遂行するための手段として不適当な言動
- ・ 当該行為の回数、行為者の数等、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える言動

この判断に当たっては、様々な要素（言動の目的、言動を受けた労働者の問題行動の有無や内容・程度を含む言動が行われた経緯や状況、業種・業態、業務の内容・性質、言動の態様・頻度・継続性、労働者の属性や心身の状況、行為者との関係性等）を総合的に考慮することが適当である。また、その際には、個別の事案における労働者の行動が問題となる場合は、その内容・程度とそれに対する指導の態様等の相対的な関係性が重要な要素となることについても留意が必要である。

「労働者の就業環境が害される」とは：

言動により労働者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることを指す。

この判断に当たっては、「平均的な労働者の感じ方」、すなわち、同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の労働者が、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうかを基準とすることが適当である。

■ パワハラの代表的な言動の類型

どのような行為がパワハラに該当するのか、該当しないのか、6つの類型別に典型的な言動について例示がされました。

しかし、職場のパワハラの状況は多様であり、個別の事案の状況によって判断が異なることもあり得ます。次の例は限定列举ではないことに十分留意が必要です。

なお、以下の例は、優越的な関係を背景として行われたものが前提として書かれています。

表 1：パワハラの 6 類型と代表的な言動

行為類型	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、足蹴りを行うこと。 ② 相手に物を投げつけること。	① 誤ってぶつかること。
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こと。相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を行う ことを含む。 ② 業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返し行うこと。	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こと。 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こと。

表 1：パワハラ の 6 類型 と 代 表 的 な 言 動（つづき）

行為類型	該当すると考えられる例	該当しないと考えられる例
2.精神的な攻撃（つづき） （脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言）	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こと。 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こと。	（前ページに記載）
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こと。 ② 一人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させること。	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こと。 ② 懲戒規定に基づき処分を受けた労働者に対し、通常の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こと。
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のない作業を命ずること。 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こと。 ③ 労働者に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせること。	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こと。 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こと。
5.過小な要求 （業務上の合理性なく能力や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こと。 ② 気にいらぬ労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えないこと。	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こと。
6.個の侵害 （私的なことに過度に立ち入ること） 	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こと。 ② 労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微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こと。	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こと。 ② 労働者の了解を得て、当該労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、必要な範囲で人事労務部門の担当者に伝達し、配慮を促すこと。

明確になった事業主と労働者の責務

パワハラ防止対策について、国、事業主、労働者の責務が明示されました。ここでは、事業主、労働者の責務のみ記載します。

■事業主の責務

- ・ パワハラに対する労働者の関心と理解を深め、言動に必要な注意を払うよう研修の実施他必要な配慮を行うこと
- ・ 事業主自らも、パワハラに対する関心と理解を深め、労働者に対する言動に必要な注意を払うように努めること
- ・ 国の講ずる広報活動、啓発活動その他の措置に協力すること

■労働者の責務

- ・ パワハラに対する関心と理解を深め、他の労働者に対する言動に必要な注意を払うこと
- ・ 事業主の講ずる措置に協力するように努めなければならないこと

企業は何をしなければいけないのか？パワハラ防止措置の内容

■パワハラ防止措置の内容（講ずべき措置の要点）

(1) 経営トップの方針等の明確化

- イ) パワハラ禁止方針の明確化（＊１）
- ロ) パワハラを行った者（行為者）に対する懲戒規定の整備（＊１）

(2) 相談（苦情を含む。以下同じ）に応じ、適切に対応するために必要な体制整備

- イ) 相談窓口の設置（＊２）
- ロ) 相談窓口の担当者の適切な対応

(3) 事後の迅速かつ適切な対応

- イ) 事実関係の迅速かつ正確な確認
- ロ) 被害者配慮のための速やかで適正な措置（パワハラの実事が確認できた場合）
- ハ) 行為者に対する適正な措置（パワハラの実事が確認できた場合）
- 二) 再発防止措置

(4) 併せて講ずべき措置

- イ) 相談者・行為者等のプライバシー保護に必要な措置（＊２）
- ロ) 不利益な取扱いの禁止の定め（＊２）

（＊１）併せて、管理監督者を含む労働者への周知・啓発を行う

（＊２）併せて、労働者への周知・啓発を行う

図 5：パワハラ防止措置の要点

雇用管理上の措置を講じていると認められる例

(1) 経営トップ方針等の明確化

イ) パワハラ禁止方針の明確化（＊１）

- ① 就業規則ほか、服務規律等を定めた文書において、パワハラ禁止の方針を規定し、それをパワハラの内容、背景、原因と共に周知・啓発する。
- ② 社内報、パンフレット、社内ホームページ等広報又は啓発のための資料等に、ハラスメントの内容、発生の原因や背景並びにパワハラ禁止の方針について記載し、配布する

- ③ 労働者に対して周知・啓発するための研修、講習等を実施する

ロ) パワハラを行った者（行為者）の懲戒規定の整備（＊1）

- ① 就業規則ほか、服務規律等を定めた文書において、パワハラを行った者（以下行為者）に対する懲戒規定を定め、その内容を労働者に周知・啓発する。
- ② 行為者は懲戒規定の適用の対象となる旨を明確化し、労働者に周知・啓発する

(2) 相談（苦情を含む。以下同じ）に応じ、適切に対応するために必要な体制を整備する

イ) 相談窓口の設置（＊2）

- ① 相談に対応する担当者の選任を行う。
- ② 相談に対応するための制度を設ける。
- ③ 外部の機関に相談への対応を委託する。

ロ) 相談窓口の担当者の適切な対応

- ① 内容や状況に応じて、相談窓口の担当者と人事部門とが連携を図ることができる仕組みを設ける。
- ② 留意点などを記載したマニュアルに基づき対応する。
- ③ 相談窓口の担当者に対し、相談を受けた場合の対応についての研修を行う。

(3) 事後の迅速かつ適切な対応

イ) 事実関係の迅速かつ正確な確認を行う

- ① 相談窓口の担当者、人事部門又は専門の委員会等が、相談者及び行為者の双方から事実関係を確認する。相談者の心身の状況や受け止めにも配慮をする。事実関係が不一致の場合は、第三者からも事実関係を聴取する。
- ② 事実関係の確認が困難な場合など、調停の申請を行うことその他中立な第三者機関に紛争処理を委ねる。

ロ) 被害者配慮のための速やかで適正な措置

- ① 被害者と行為者の間の関係改善に向けての援助、配置転換、行為者の謝罪、被害者の労働条件上の不利益の回復、被害者のメンタルヘルス不調への相談対応等の措置を講ずる。
- ② 中立な第三者機関の紛争解決案に従った措置を被害者に対して講ずる。

ハ) 行為者に対する適正な措置

- ① 懲戒規定等に基づき、行為者に対して必要な懲戒その他の措置を講ずる。併せて、被害者と行為者の間の関係改善に向けての援助、配置転換、行為者の謝罪等の措置を講ずる。
- ② 中立な第三者機関の紛争解決案に従った措置を行為者に対して講ずる。

ニ) 再発防止措置

- ① パワハラ禁止方針、行為者に対する厳正な対処方針を社内報、パンフレット、社内ホームページ等広報又は啓発のための資料等に改めて掲載し、配布等する。
- ② パワハラに関する意識啓発のための研修、講習等を改めて実施する。

(4) 併せて講ずべき措置

イ) 相談者・行為者等のプライバシー保護に必要な措置（＊2）

（相談者・行為者等のプライバシーには、性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報も含む）

- ① 相談者・行為者等のプライバシーの保護のために必要な事項をあらかじめマニュアルに定め、相談を受けた際には、マニュアルに基づき対応する。
- ② 相談窓口の担当者に必要な研修を行う。
- ③ 相談窓口においては相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じていることを、社内報、パンフレット、社内ホームページ等広報又は啓発のための資料等に 掲載し、配布等する。

ロ) 不利益な取り扱い禁止の定め（＊2）

- ① 就業規則その他の職場における服務規律等を定めた文書において、パワーハラスメントの相談等を理由として、労働者が解雇等の不利益な取扱いをされない旨を規定し、労働者に周知・啓発をする。
- ② 社内報、パンフレット、社内ホームページ等広報又は啓発のための資料等に、パワハラの相談等を理由として、労働者が解雇等の不利益な取扱いをされない旨を記載し、労働者に配布等する。

（＊1）併せて、管理監督者を含む労働者への周知・啓発を行うこと

（＊2）併せて、労働者への周知・啓発を行うこと

以上がパワハラ防止措置の内容ですが、その他に行うことが望ましいこととして以下の例が記載されています。

行うことが望ましい取り組みの内容

(1) 妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント等他ハラスメントとの相談窓口の一体化

- ① 相談窓口で受け付けることのできる相談として、パワハラのみならず、セクハラ等も明示する。
- ② パワハラの相談窓口がセクハラ等の相談窓口を兼ねる。

(2) パワハラの原因や背景となる要因の解消

イ) コミュニケーションの活性化や円滑化のための研修等

- ① 日常的なコミュニケーションを取るよう努めることや定期的に面談やミーティングを行う。
- ② 感情をコントロールする手法についての研修、コミュニケーションスキルアップについての研修、マネジメントや指導についての研修等の実施や資料の配布等を行う。

ロ) 適正な業務目標の設定等の職場環境の改善

- ① 適正な業務目標の設定や適正な業務体制の整備、業務の効率化による過剰な長時間労働の是正等を行う。

(3) 労働者や労働組合等の参画を得つつ、アンケート調査や意見交換等を実施するなどにより、運用状況の的確な把握や必要な見直しの検討等を行う。

また、以下のような場合においても、対応することが望ましいとしています。

- ・ 個人事業主、インターンシップを行っている者等の自社の労働者以外の者に対する言動について必要な配慮を行うこと、相談があった場合には適切な対応を行う。
- ・ 顧客等からの著しい迷惑行為についても相談先を定め、相談に対し、適切に対応する。

短期間で計画的に進めたい！

実務対応のポイントとは？

パワハラ対策の基本7ステップ

厚生労働省は、従前からパワハラ対策の対策導入マニュアルを整備し、パワハラ対策の基本的な枠組みを構築するための7つの取り組みを示しています。

パワハラ対策は、予防の取り組みから再発防止策まで、それぞれ、実態に合わせてPDCAを回し、継続的に取り組むことが求められます。

各ステップの取り組み要領は、厚生労働省「パワーハラスメント対策導入マニュアル（第4版）」を参照してください。

（URL：https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/pdf/pwhr2019_manual.pdf）

表2：パワハラ対策の基本7ステップ

	具体策	取り組み例
予防活動	① トップメッセージ	組織のトップが「職場のパワハラは根絶すべきである」ことの明確な意思表示を行う。
	② ルールの策定	就業規則や関連する規定を設ける／予防と再発防止についての方針やルール、ガイドライン策定
	③ 実態を把握する	従業員アンケートを実施する
	④ 教育する	経営層への周知や管理職への研修、上記②で策定されたガイドライン等に基づく一般職向けの周知・啓蒙を行う
	⑤ 周知する	組織としての方針や、上記①～④の周知を継続的に実施する
再発防止 (解決)	⑥ 相談や解決の場を設置する	対応する担当者の設置や責任者を選定する／社内外の相談窓口の設置や、外部専門家との連携
	⑦ 再発防止のための取り組み	行為者に対する再発防止を行う（研修等）／事案をもとに予防活動の取り組みについて改善を行う

パワハラ対策の基本7ステップとパワハラ防止法「指針」との対応関係

パワハラ防止法の「指針」で示された、「事業主が雇用管理上講ずべき措置」と、前述のパワハラ対策の基本7ステップの関係を表したのが下図6です。

前述の「パワハラ対策の基本7ステップ」に沿って取り組みを行うことで、今回パワハラ防止法の「指針」で示された「事業主が雇用管理上講ずべき措置」への対応ができます。

なお、「パワハラ対策の基本7ステップ」の手順③「実態を把握する」については、「指針」の「取り組みを行うことが望ましい項目」として記載されています。

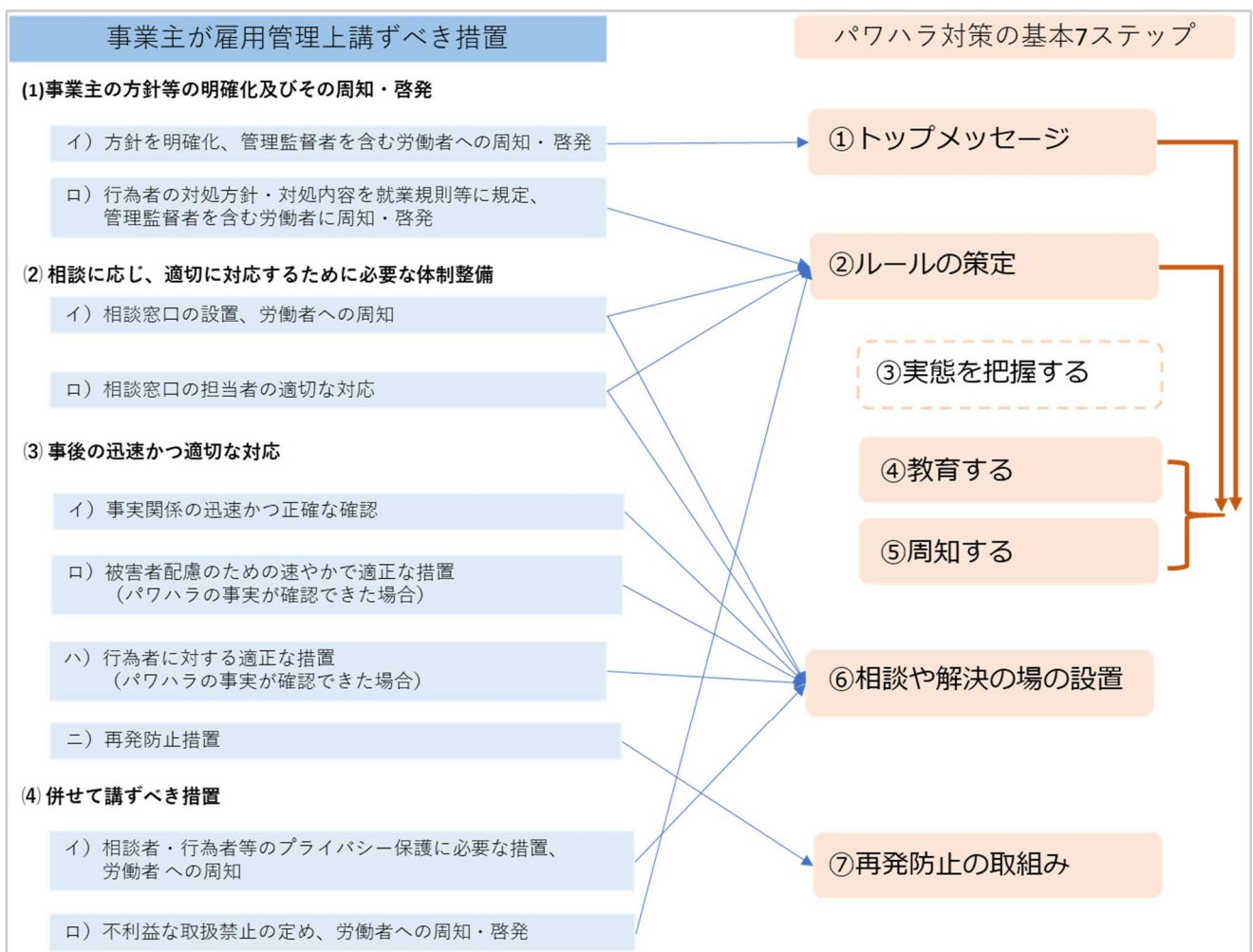


図6：「事業主が雇用管理上講ずべき措置」と「パワハラ対策の基本7ステップ」対応図

実務対応チェックリスト

「指針」を踏まえ、パワハラ法施行を目前の準備段階として対応しておきたい項目を優先度別に独自チェックリストとして記載しています。

- ◎：優先的に取り組みたい項目
- ：その次に取り組みたい項目
- *：取り組むことが望ましい項目

表 3：実務対応チェックリスト（本チェックリストは、ベアリンクが独自編集したチェックリストです）

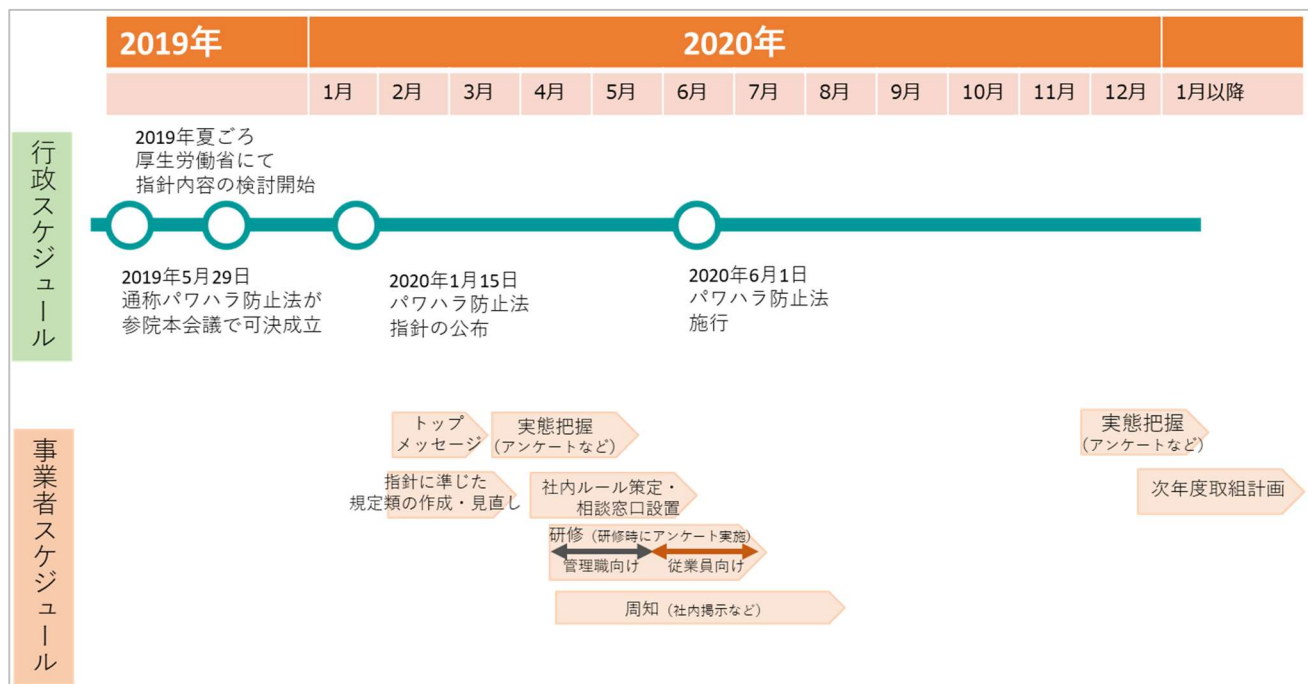
チェック	優先度	項目
		【就業規則】
	◎	パワーハラスメントとは何かが定義されている。定義が、パワハラ防止法の定義を包括している。
	◎	パワーハラスメントを行ってはならない方針が明示されている
	◎	行為者への対処方針・対処内容が規定されている
	◎	パワー ハラスメントの相談等を理由として、労働者が解雇等の不利益な取扱いをされない旨を規定している
		【相談しやすい相談窓口（一次窓口）設置】
	◎	相談担当者を選任している（社内、外部の委託機関、またはその両方）
	○	男女共含め複数を選任し、相談者が担当者を選択できるようになっている
	○	相談受付経路を面談のほか、電話、メール等複数設けている
	*	パワーハラスメントの相談窓口がセクシュアルハラスメント等の相談窓口を兼ねている
		【相談対応の体制】
	◎	相談担当者マニュアルを整備している （プライバシー保護に関する内容も含む）
	◎	相談担当者への教育・研修を行っている
	◎	相談担当者が対応に困難、迷うケースに対して、人事部や委員会との連携等、助言・援助体制がある
	○	医療・法律等各種専門家（機関）へのルートを確立している
	○	相談記録の保管・取り扱いルールを整備している

チェック	優先度	項目
		【従業員への周知】
	◎	就業規則等のパワーハラスメントに関する規定について周知している
	◎	以下のことが社内報、パンフレット、ホームページ等の配布物や研修、講習を通じて周知されている ・パワーハラスメントを行ってはならない方針 ・パワーハラスメントの内容及びその発生の原因や背景 ・行為者が懲戒規定の適用対象になること ・相談等を理由として、労働者が解雇等の不利益な取扱いをされないこと
	◎	相談窓口に関して、プライバシー保護のために必要な措置を講じていること、不利益取り扱いが無いこと、些細な事でも相談に応じること、相談の流れなどを分かりやすく周知している。（複数の手段で周知することが望ましい）
	*	相談窓口に関して、パワーハラスメントのみならず、セクシュアルハラスメント等も相談できる旨を明示している
		【パワーハラスメントの原因や背景となる要因の解消】
	*	定期的なミーティング、面談等を行い、風通しの良い職場づくりを行う
	*	感情をコントロールする手法についての研修、コミュニケーションスキルアップについての研修、マネジメントや指導についての研修を行う
	*	適正な業務目標の設定や適正な業務体制の整備、業務の効率化による過剰な長時間労働の是正を行う
	*	アンケート調査や意見交換等を実施する
		【その他】 その他の空欄は、御社同時の項目設定にご使用ください。
	*	雇用する労働者以外の者（顧客、取引先、就職活動中の学生等の求職者及び労働者以外の者）に対する言動についても、同様の方針が示されている
	*	取引先等からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為があった場合の相談先を決め、適切に対応できる体制になっている

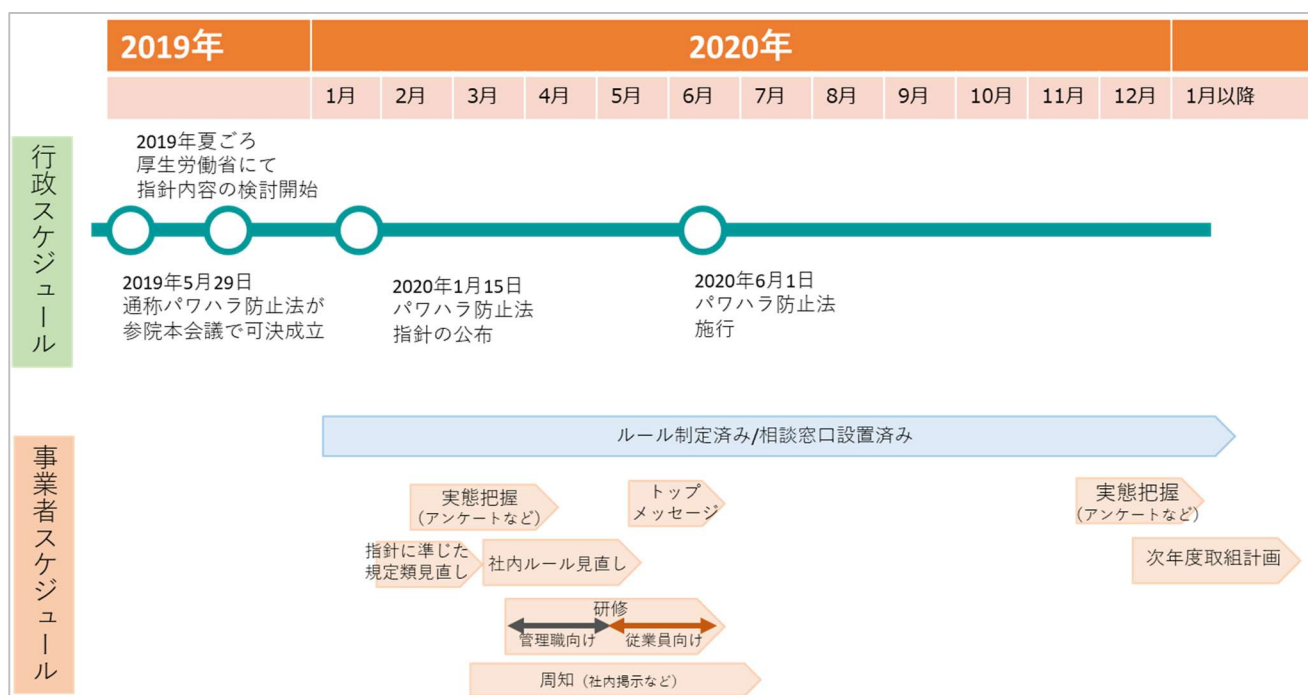
パワハラ法対応に向けた取組スケジュール例

本スケジュールは、厚生労働省「パワーハラスメント対策導入マニュアル～第4版～」記載の取組スケジュールをもとに、ベアリンクが編集したものです。

- ・ 取組スケジュール例 1：パワハラ対策に初めて取り組む場合のスケジュール例



- ・ 取組スケジュール例 2：一部の取り組みを既に実施している場合のスケジュール例





現場管理職の 5 つの誤解

誤解その 1：パワハラにならないように、最小限で関わるのが良い

セクハラ、モラハラ、パワハラ…ハラスメントの種類は 35 種類あるといわれます。

「全部気を付けることなんてできないよ。あれもダメ、これもダメと言われて、どうしたら良いのか？しゃべらないのが一番だな。」と感じ、最近では「物言わぬ上司」が増えていると聞きます。

しかし、「コミュニケーションが希薄化している」では、パワハラが起きやすいことが調査結果からも分かります（図 7）。なぜなら、コミュニケーションの質・量が不足している場合、相手方は不満を感じたり、反発心をもったりしやすくなるからです。

パワハラを防ぐためにコミュニケーションを取らないことは、かえってパワハラが起きやすい職場を作ることになるのです。

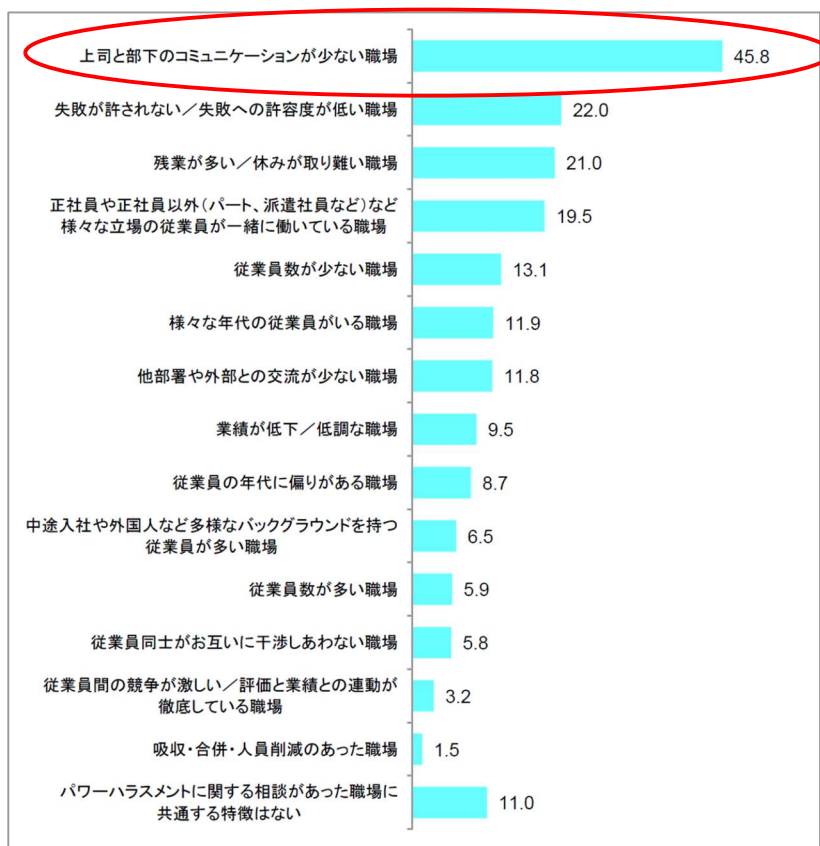


図 7：パワーハラスメントに関する相談があった職場に当てはまる特徴

引用：平成 28 年度 厚生労働省「職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書」

誤解その2：パワハラに該当する言動さえしなければいい

公布された「指針」にもパワハラに「該当する行為」が明示され、これをしたらパワハラですよという行為を研修等で共有されることも多いでしょう。

確かに「してはいけないこと」を列挙することは、パワハラの境界を明示し、同様の問題の発生を防止する効果が期待できます。しかしながら、問題が起こる度にルールを増やすのでは、際限なく禁止事項が増え、「イタチごっこ」になりかねません。

ここで、パワハラを、深刻度によって3段階に分けて考えてみます。信号機の色で「赤」「黄」「青」の段階で説明します（図8）。

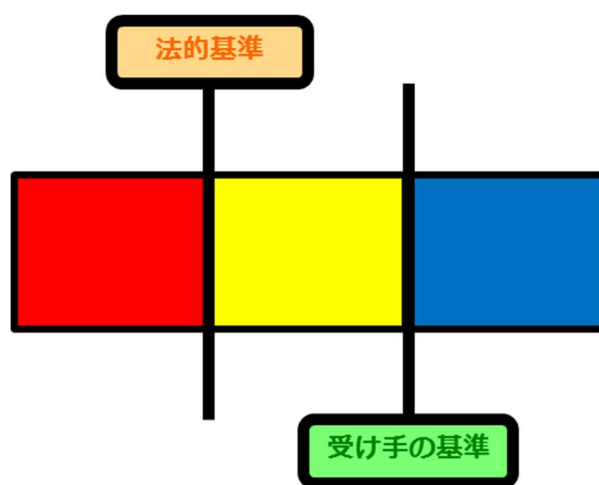


図8：パワハラにおける2つの基準

引用：アチーブメント HR ソリューションズ株式会社コラム（URL：<https://achievement-hrs.co.jp/ritori/>）

公布された「指針」において、パワハラに「該当する行為」として示された行為は、法的基準を超える「赤」の段階です。そして、違法性はないけれど、行為の受け手がパワハラだと感じるのが「黄」の段階です。そして、職場にパワハラを受けていると感じる人がいない状態が「青」の段階です。

違法性は無くても、受け手がパワハラだと感じる「黄」の状態は、指導として不適切な場合が考えられます。その場合、パワハラだという訴えは無いかもしれませんが、心のわだかまりが残り続け、会社経営、組織運営にとっては赤信号になってしまいます。

人間ですから、細心の注意を払っていても、つい熱心になりすぎて言いすぎてしまうこともあるかもしれません。職場によっては、一つのミスが命にかかわるような時など、厳しく指導しなければならないこともあるでしょう。普段から信頼関係を築いておくことで、仮に「黄色」のような言動になったとしても、「青」だと感じてもらえる可能性を高めたいものです。

誤解その3：自分は怒鳴っていないから大丈夫！

「自分は怒鳴ったりしていない」「うちの職場は静か」だから、パワハラは無いという声を聞くことがあります。

最近では、パワハラが社会的に認知され、大声で怒鳴ることは減ってきたかもしれませんが、しかし、注意したいのが、こんこんと正すような理詰めで説教をするケースです。例えば、「正しいこと」をこれでもかと振りかざしたり、後輩など他者と比較したり、「このままいくと、あなたはこうなるよ」と決めつけたりして、相手を正そうとすると説教ととられがちです。

このような指導は、職場で最も多く、相手に良くなってほしいと思ってなされるケースが多いかもしれません。冷静な言動であるため、大声を出す、物に当たる、人格否定をする等の言動が無い場合もありますが、この指導が続くと、相手を委縮させ、追い詰める場合があるので、メンタルヘルス不全になったり、相手がパワハラとして感じる場合もあるので、注意が必要です。

誤解その4：強制するとパワハラになる

最近では、パワハラという言葉が一般的になる中で、正当な叱責にもかかわらず「パワハラだ」と訴えてくる社員もいるかもしれません。パワハラを訴えられると話を聞かないわけにはいかず、結果的に時間と労力を使います。また、現場の管理職も指導しにくいでしょう。

業務の適正な範囲に含まれる事柄を強制するのは、業務命令です。

業務の適正な範囲に含まれないことを強制すると、パワハラだと捉えられる可能性があります。

組織に課せられた目標、職務を遂行するために、その職位に由来して行使できる権力（パワー）を持ち、結果に対する責任を負うのが管理職の役割の一つです。権力の行使そのものが不適切なのではなく、業務の適正な範囲を超えて行使することが「パワハラ」です。

これは、管理職の誤解というより、社員に多い誤解かもしれませんが、指導する側もされる側も、「パワハラ」の定義について再認識しておく必要があるでしょう。

ただし、「パワハラだ」と訴えるということは、何か不満に感じているということですので、気持ちをまず受けとめて聴くことが肝要です。



誤解その5：パワハラ気にして仕事ができるか！

さすがに、「パワハラ気にして仕事ができるか！」という人は少ないですが、「パワハラ」はダメだと頭ではわかっている、感情が抑えきれなくなり、言動がエスカレートしてしまうと場合があります。

「叱る（指導する）」ことは改善のための関わりであり、「怒る」というのは自分の感情です。この「叱る」と「怒る」を混同している、または指導途中で混同しだす人は少なくありません。過去に、真剣に自分のことを考えてくれて怒鳴られた、というありがたい経験もある人も多いと思いますが、「逆は真なり」ではありません。もし、ネガティブな感情を相手にぶつけてしまった時は、上司といえども誠実に謝罪することです。

叱る際は、「この時間は何のための時間か」という意図に意識を向けるよう、管理職の指導力向上も必要でしょう。

	パワハラ	指導
目的	・相手を馬鹿にする、排除する ・自分の目的の達成 （自分の思いどおりにしたい）	相手の成長を促す
業務上の必要性	・業務上の必要性がない （個人生活、人格を否定する） ・業務上の必要性があっても不適切な内容や量	仕事上必要性がある、または健全な職場環境を維持するために必要なこと
態度	威圧的、攻撃的、否定的、批判的	肯定的、受容的、見守る、自然体
タイミング	・過去のことを繰り返す ・相手の状況や立場を考えずに	・タイムリーにその場で ・受け入れ準備ができているときに
誰の利益か	組織や自分の利益優先 （自分の気持ちや都合が中心）	組織にも相手にも利益が得られる
自分の感情	いらいら、怒り、嘲笑、冷徹、不安、嫌悪感	好意、穏やか、きりっとした
結果	・部下が萎縮する ・職場がぎすぎすする ・退職者が多くなる	・部下が責任を持って発言、行動する ・職場に活気がある

（株式会社クオレ・シー・キューブ作成資料より）

図9：「パワハラ」と「指導」の違い

引用：人事院「パワーハラスメント防止ハンドブック」（<https://www.jinji.go.jp/sekuhara/handbook.pdf>）

他社の参考取組事例

以下にご紹介する参考取組事例は、厚生労働省が公開している好事例集の一部を参考に編集したものです。

前述の「パワハラ対策の基本 7 ステップ」や公表された「指針」内容の取り組みを全て網羅した記述ではありませんが、取り組んでいないということではありません。

【事例 1】社長がハラスメント根絶を呼び掛けた Y 社

Y 社は、都内にある従業員約 2300 人の製造業の会社で、国内に 6 工場あります。工場は「男性中心」で「年功的」な職場という特徴があります。

なぜパワハラ対策に取り組んだのか

職制や年長者の中には、過去自分が受けた指導で若年層を指導することもあり、それが時として職場でのコミュニケーション不足を生むことがありました。

更には、受け入れる側の意識や態勢が整っていない中で、女性の工場への配属もあり、残念ながらハラスメント事案が発生してしまいました。

「男性中心」で「年功的」な職場風土が受け継がれ、ハラスメントが発生してしまったのです。

これを受け、社長から

「我々メーカーは安全が何よりも優先する。その基本は快適な職場にあり、言い換えればハラスメントのない職場である。直ちにハラスメント防止の対策をとるように」

との指示がありました。この社長の強いメッセージを受け、ハラスメント防止に向けての対策を取るようになりました。

どのようにパワハラ対策に取り組んだのか

まず、実施したのが、全役員従業員を対象としたハラスメント防止研修でした。

その研修目的は、ハラスメントの行為に対する言い訳を今後いっさい許さない会社にすることでした。

次に、ハラスメントの有無とハラスメント意識の把握のためのアンケート調査を約 2400 人の全雇用形態の従業員を対象として実施しました。アンケート用紙は匿名で自由記述欄も設けました。また、提出方法は、後納郵便で人事部門に直送してもらい、労組の立ち会いのもとで投函地域がわからないように消印を削除するなど徹底しました。

アンケートの結果から、生産現場の問題が予想以上に多く、生産現場の職制に対するハラスメント防止対策が喫緊の課題と分析しました。

そこで、従来の座学でのパワーハラスメント研修とは別に、工場研修では実際の工場の作業内容に即した複数の場面を想定した体験型のロールプレイを採り入れました。

目的は、行為者・被害者・傍観者をそれぞれ体験することでその立場の感情を理解し、ハラスメントの防止に繋げることです。

研修の最後は「ハラスメント防止の重要性を再認識し、一方、“安全”については萎縮することなく自信を持って指導して頂きたい。」と伝えて、終わりました。

事例からこう学びたい

- 社長の指示は、パワハラ防止は仕事上、あってはならないことで、最優先で取り組むというパワハラ撲滅に対する強い決意を全従業員に示し、パワハラ対策の動きが加速しました。
- アンケートの実施に当たっては、自由記述欄を設け、従業員の代表である労組立ち合いの元で、消印を消す等、どのような意見も真摯に受け入れますという会社側の本気で真摯な姿勢を行動として示されました。
- パワハラ防止研修は、ともすると「知る」だけに終わりがちです。日々現場で指導に悩む職制に寄り添い、体験型研修で、現場に即した内容を用いて、「知る」から「わかる、できる」への支援をされました。職制にとって、今後の指導の指針となることでしよう。

【事例 2】雇用形態、スキルの差がパワハラを生んだ S 社

S 社は、滋賀県にある従業員約 300 人の機械部品を製造している会社です。親会社からの出向者、正社員、有期契約社員、派遣社員など様々な雇用形態の人が同じ現場で働いているという特徴があります。

なぜパワハラ対策に取り組んだのか

現場では、様々な雇用形態の人びとが混在しています。そうした多様な社員間では、技能・知識や経験・生産性に大きな差があります。そのような技術力の高い人が低い人に指導する時、「そんなこともできひんのか」といった言葉がパワハラを生むことがありました。

また、生産現場においては素早く正確に製品を作れる者が高く評価される傾向にあります。指導に多少の行き過ぎがあったとしても、会社はどうしても現場の生産能力の維持を重視するため、スキルの高い者を大事にしようとします。そうした体制が、経験の浅い社員から見ると「パワハラでは？」と思わせる雰囲気をもたらし、助長する面がありました。

どのようにパワハラ対策に取り組んだのか

まず、指導的立場にある者を対象としてパワハラ防止研修を実施しました。続いて、広い意味でのパワハラを防止するために、派遣社員や下請け企業の社員など、雇用関係にはない方と接する機会がある 正社員全体を対象を広げて研修を実施しました。また、相談窓口の担当者は社員の中から任命し、担当者に対する研修も実施しています。

人事部門として、職場内でのコミュニケーションを円滑にできる環境づくりを実施するほか、パワハラの背景となる経験・技能・知識について、社員のレベルの底上げのため 人材育成にも力を入れています。

事例からこう学びたい

- 雇用形態の違いや経験スキルの差がパワハラを生み出し、仕事への影響があることを考慮してパワハラ問題の対応が甘くなってしまうことは、他の職場、特に多様な雇用形態がともに働く製造現場の教訓になります。
- 雇用関係にない派遣社員や下請け企業の社員等と接する機会に対しても、社内と同様の対策をしている先進的なケースです。
- 人事部門として、円滑なコミュニケーションができる職場づくり、社員レベルの底上げなど、職場環境改善を主導することは、パワハラ対策だけでなく、自社の競争力強化にもつながっていることを示しています。

【事例 3】継続的な取り組みで職場が変わった Q 社

愛知県にある従業員約 250 名の製造業 Q 社の事例です。

なぜパワハラ対策に取り組んだのか

現場でパワハラを原因とするトラブルが起きたことをきっかけでした。

その当時、パワハラという言葉も一般的ではない頃、パワハラによるトラブルが会社によくない影響を与えてしまったのです。

「もう二度とこのようなトラブルを起こしてはいけない。そのためには、対策をしっかりと行わなければ」という問題意識がそこで生まれました。

どのようにパワハラ対策に取り組んだのか

まず取り組んだのは、就業規則にハラスメント全般の禁止規定を盛り込むことでした。「セクハラ、パワハラを含むハラスメントを禁止する」という規定に変更し、社員への周知を図りました。

次に行ったのは、ハラスメント防止研修の実施です。社員にどのような言動がセクハラやパワハラになるかを知ってもらうために、この 10 年間で 5 回ほど実施しました。研修を行うことで意識が高まり、明らかに良い方向に向かっているという効果がありました。

そして、役員自らが率先して現場に赴き、パワハラになりそうな言動を見かけたら、その場で注意をしています。以前から役員が毎日のように現場で、社員と仕事の話や世間話をしていました。その中で、管理職が不適切な言い方で部下を指導している場面を見かけたら、その場で注意をします。見かける都度、根気よく何回も指摘することを繰り返すうち、管理職も自分の言い方の問題点に気づくようになり、今では不適切な指導は見られなくなりました。

事例からこう学びたい

- 10 年で 5 回研修を実施するなど、その場限りでなく継続的に取り組み、会社のハラスメント根絶に対する本気の姿勢を示しています。
- 最も特徴的なのは、役員が現場で人間関係を普段から築き相談を受けやすい風土を作っていること、パワハラになりそうな言動を見かけたら、その場で注意していることです。

研修での啓発を、現場で定着させることにつながっています。役員が自ら姿勢を正すことにもなります。そして、ハラスメント問題は、対応が早ければ早いほど好転すると言われています。言った言わないを防ぎ、ハラスメントを“芽”の段階で摘むことにつながっています。

【事例 4】労使がひとつに同じ目標に向かう T 社

T 社（鹿児島市）は、鹿児島・宮崎県を中心に 94 店舗を出店する地元有数のスーパーマーケット。従業員は約 8600 人（正社員 1400 人、パート・アルバイト等 7200 人）。その労働組合は、組合員数は約 1700 人を超えます。

なぜパワハラ対策に取り組んだのか

パワハラに関する相談が目立ち始めたのが 2005 年でした。若い世代から「パワハラです」という声が多く聞こえてくるようになったのです。同社の労使は、その要因を、『自分の仕事に自信と誇りを持つ「職人気質」の年長者が「かつて自分が受けた指導法」で若い世代を指導する態勢が、価値観の変化によってパワハラだと受け取られるようになった』と分析しました。

どのようにパワハラ対策に取り組んだのか

取り組み当初、店舗内の管理職と社員が疑心暗鬼の状態になったと言います。というのも、店長や管理職は、今までの自分たちの指導方法を、突然変えるように言われ、混乱しました。そして、今度は、パワハラと訴え出た方にちょっと問題があるのではないかというムードになったためです。社内のムードが悪くなることで、接客という仕事にも問題が出るようになりました。

社長が方針を示すことで、社内の空気が変わります。社長自らが「タイヨーグッドカンパニー（よか企業）宣言」をすることで、会社側の全面協力を得られるようになりました。

労使共同で実施したアンケートでは、上司と部下、バイヤーと販売担当、従業員同士、パート同志間など、様々なパワハラがある実態や、挨拶や身だしなみの乱れなどのモラルの低下が明るみになりました。これらのパワハラやモラル低下は、コミュニケーション不足が原因だという仮説を立て、全社一丸となった運動を立ち上げることにしました。

運動の一環として、フレンドリーサービスという名の挨拶運動、認定試験を実施しました。その結果、社内の風通しが良くなり、パワハラ、セクハラが少なくなったほか、お客様からの評価も向上したと言います。

事例からこう学びたい

- 労使が一体で取り組むことにより、パワハラ撲滅への機運を高め、全社一丸となって進めることに成功しています。また、方針は会社代表である社長から、アンケートはみんなが本音を言えるよう労働者の代表である労働組合から発信し、相談窓口は双方に用意するなど、労使が役割分担を行うことで効果的に進めています。
- パワハラへの対処だけでなく、根底にどのような問題があるのかを掘り下げ、職場風土まで見直しました。結果、接客レベルの向上にも良い影響を与えたことでしょう。

【事例 5】「静かになった」職場の異変に気付く R 社

R 社は、東京都にある従業員約 30 人の BtoB 領域で専門性の高いサービス業です。小規模ながら、サービス領域で歴史と実績の積み重ねがあり、ブランド力の高い会社です。

なぜパワハラ対策に取り組んだのか

より良いものを創るため、もともと自由闊達にものを言い合う風土だった同社です。しかし、人の入れ替わりや事業構造の変化があり、一部の上位者のパワーが際立ちすぎるようになりました。そのことで、自由闊達さが衰え、打合せが「静かになった」と感じる人が出てくるようになったと言います。

創業者である代表の判断や意思決定を直感的に理解できる古参社員と、そうではない社員の間の溝が生まれる危険性も増してきていました。このような条件が複合的に重なってきて、パワハラやいじめ・嫌がらせが発生するリスクが急増していました。

どのようにパワハラを解決したのか

パワハラ未然防止のために「会社はパワハラを問題視する。放置しない」というメッセージ性を持たせました。

一つ目には、社員全員を対象としたパワハラ防止研修です。人材育成にはコストがかかります。特に、この規模の会社にとってコスト負担は大きなものです。しかし、同社は会社がまとまり、よりパフォーマンスを上げるための投資である、という考え方を取りました。

二つ目には、社会保険労務士の監修のもとでの就業規則の改正です。明確にハラスメント防止の文言を入れました。ルール改正、罰則規定の制定やパワハラ委員会の設置など社員に公表することが、パワハラの抑止力になっていると考えられます。

「仕事はもともと大変なもの。できるだけストレスなく働けるよう、やり遂げた時に喜び合えるような環境を作るのが会社の役目」という会社の原点に返り、取組を継続しています。

事例からこう学びたい

- この事例はパワハラリスクの高い職場はどのような兆候があるか、その兆候に気づき放置せず修正することの大切さに気づかせてくれます。
- トップに近い存在のメンバーがグループを形成すると、情報も多く、強い権限を持つようになり、パワハラのエネルギー源となってしまうことがわかります。「虎の威を借りる狐」を生んでしまいます。その中で、トップが意思表示をする意味は大きいと言えます。
- 少数精鋭で仕事をする中、ともすると人材育成は後回しになりがちです。同社は、それをコストととらえず、企業存続のための投資であるという長期的な視点を持つ会社の姿勢は、働く人にとっても会社に対する誇りや安心感となるでしょう。
- 小規模の会社の事例ですが、大企業でも組織単位では同規模であることも多いでしょう。パワハラを生み出す組織の特徴を知り、トップとしての在り方を示してくれる事例です。

おわりに～今後予想されるパワハラ問題の傾向～

これまでの裁判動向から

現在までの裁判事例をパワハラの行為類型（P. 参照）に分類すると、精神的な攻撃である「脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言」が最も多いという結果が出ています。

この類型は、上司による業務上の注意・指導・叱責などの場面での発言が「業務上の適正な範囲」を超えるか否かが問題となる事例が多いです。例えば、

- 「バカ」「あほ」「給与泥棒」といった人格・人間性を否定するような言葉
- 長期間、長時間、頻度、継続性が認められる
- 他の従業員の前で叱責する

などを問題視しています。

また、この類型は、他の類型に比べて、1 審、2 審で判断が別れることもあり、業務の適正な範囲か否かの判断が難しいことを示しています。

今後予想される傾向は？

パワハラに対する関心が高まり、どのような行為がパワハラ行為かという認識が広まるにつれ、明らかなパワハラ行為というのは減っていくでしょう。

しかし、「業務上の適正な範囲」を超えるか否かは、当事者間の関係性や、個人の捉え方の違いによるところが大きく、判断が難しいケースが残るのではないかと考えられます。

今回、パワハラ防止法をきっかけに、社内の取り組みを見直されたところも多いと思います。今回の取り組みが一過性に終わってしまうと、やがてパワハラ対策の重要性が薄れていき、「パワハラを許さない！起こさない！」という会社風土が根付かないままとなってしまいます。機運が戻らぬよう、繰り返し、教育や周知を行いたいものです。

そして、最終のパワハラ防止は、職場を構成する人たちがそれぞれ信頼関係を築いていくことです。その上で、自らの役割、職場でのコミュニケーションの意図を意識し、気持ちの良い職場を作ることが、パワハラ防止にもなり、競争力の強化にもつながるのではないのでしょうか。

最後までお読みいただき、ありがとうございます。

お気づきの点ございましたら、ご連絡いただけますと幸いです。

お問い合わせ先：info@bearlink.jp

参考にした資料・情報

- 厚生労働省ホームページ
 - 「労働政策審議会（雇用環境・均等分科会（旧雇用均等分科会））」：
https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/shingi-rousei_126989.html
 - 「平成 30 年度個別労働紛争解決制度の施行状況」
https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000213219_00001.html
 - 事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（令和 2 年厚生労働省告示第 5 号） https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/pdf/pawahara_soti.pdf
 - 職場のパワーハラスメントに関する実態調査について
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000165756.html>
 - 厚生労働省平成 28 年度働きやすい職場環境形成事業「職場のパワーハラスメント対策取組好事例集」
- 厚生労働省 ハラスメントの総合情報対策サイト「あかるい職場応援団」：
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/>
 - 「パワーハラスメント対策導入マニュアル～第 4 版～」
https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/pdf/pwhr2019_manual.pdf
 - 他の企業はどうしてる？先進的企業事例集
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/jinji/another-company/index>
- 人事院「パワーハラスメント防止ハンドブック」
<https://www.jinji.go.jp/sekuhara/handbook.pdf>
- 公益財団法人 21 世紀職業財団発行
 - ・「わかりやすいパワーハラスメント 新・裁判例集」
 - ・「職場のハラスメント相談の手引き」
- 日本経済新聞出版社発行 鈴木瑞穂（著）
「現場で役立つ！セクハラ・パワハラと言わせない部下指導」
- NPO 法人マザーズサポーター協会 叱り方検定テキスト
- アチーブメント HR ソリューションズ株式会社コラム：
<https://achievement-hrs.co.jp/ritori/>
- 「識学」式リーダーシップ塾：<https://leadership.shikigaku.jp/1467/>