

## 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 (案)

### 1. はじめに：なぜ職場のいじめ・嫌がらせ問題に取り組むべきか

#### (1) 問題の現状

- 職場のいじめ・嫌がらせは、近年、社会問題として顕在化してきている。  
例えば、都道府県労働局に寄せられる「いじめ・嫌がらせ」に関する相談は、平成14年度には約6,600件であったものが、平成22年度には約39,400件と、年々急速に増加<sup>1</sup>している。  
さらに、労働者を対象に行われた調査では、職場のいじめ・嫌がらせが一部の限られた労働者だけの問題ではなく、働く人の誰もが関わりうる可能性があることが示されている<sup>2</sup>。
- この問題の顕在化に伴い、職場のいじめ・嫌がらせを指して「パワーハラースメント」とする呼び方も広がっている<sup>3</sup>。  
この言葉は、上司から部下へのいじめ・嫌がらせを指して使われる場合が多いが、職場のいじめ・嫌がらせは、そのみならず先輩・後輩間や同僚間など様々な関係間で行われるものである。  
本報告書では、職場のいじめ・嫌がらせを、上司から部下に行われるものだけでなく、先輩・後輩間や同僚間などで行われるものも含めて、以下では「パワーハラースメント」と表記することにする。
- 多くの企業も、パワーハラースメントを経営上の重要な課題と認識している。

<sup>1</sup> 民事上の個別労働紛争相談件数の中で「いじめ・嫌がらせ」に関するものは平成14年度には第4位であったが、平成22年度には第2位となっている（「その他の労働条件」、「その他」を除き、「解雇」に次ぐ。）。

<sup>2</sup> 「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」（平成22年度厚生労働科学研究費労働安全総合研究事業）の一環として行われた「仕事のストレスに関する全国調査」の結果によると、労働者のうち、約17人に一人（約6%）が「職場で自分がいじめにあっている（セクハラ、パワハラ含む）」と回答し、さらに約7人に一人（約15%）が「職場でいじめられている人がいる（セクハラ、パワハラ含む）」と回答している。

<sup>3</sup> 例えば、各種報道や出版物、複数の国語辞典でも、職場のいじめ・嫌がらせを指す言葉として用いられている。ただし、上司から部下に行われるものを指している場合と、その他の関係間で行われるものを含んでいる場合の両方が見られる。

例えば、東証一部上場企業を対象に行われた調査<sup>4</sup>では、43%の企業がパワーハラスメントあるいはこれに類似した問題が発生したことがあると回答している。また、この調査では、82%の企業が、パワーハラスメント対策は経営上の重要な課題であると回答している。

さらに、近年、パワーハラスメントに関する訴訟の増加もうかがわれ、判決でもパワーハラスメントという言葉が使用される例<sup>5</sup>が見られる。

## **(2) 取組の必要性・意義**

- パワーハラスメントは、労働者の尊厳や人格を侵害する許されないものであるが、とりわけ、職務上の地位や人間関係を濫用して意図的に相手をいじめたり、嫌がらせを行ったりすることは許されるものではない。

また、そのような意図はなくとも、度の過ぎた叱責や行き過ぎた指導は、相手の人格を傷つけ、意欲や自信を失わせ、さらにはパワーハラスメントを受けた人だけでなく行った人も自分の居場所が失われる結果を招いてしまうかもしれない。

- 人は他者との関わり合いの中で生きていく存在であり、職場は人生の中で多くの時間を過ごす場所であるとともに、多様な人間関係を取り結ぶ場でもある。

そのような場所で、パワーハラスメントを受けることにより、人格を傷つけられたり、仕事への意欲や自信を喪失したり、さらには居場所を奪われることで他者との関係性を断たれるなどの痛みは計り知れないものであり、生きる希望を失う場合もある。

私たちは時として他者の痛みについては鈍感であるが、「もし、自分が、自分の家族がパワーハラスメントを受けたらどう感じるか」を想像することでこの問題の重要性が理解できよう。

- 以上を踏まえると、パワーハラスメントが企業にもたらす損失は、想像するよりも大きいといえる。

パワーハラスメントを受けた人にとっては、人格を傷つけられ、仕事への

---

<sup>4</sup> 「パワー・ハラスメントの実態に関する調査研究」(平成17年中央労働災害防止協会)

<sup>5</sup> 東京高判平17.4.20 労判914・82、東京地判平21.10.15 労判999・54 など

意欲や自信を失い、こうしたことは心の健康の悪化にもつながり、休職や退職に至る場合すらある。

周囲の人たちにとっても、パワーハラスメントを見聞きすることで、仕事への意欲が低下し、職場全体の生産性にも悪影響を及ぼしかねない。

また、パワーハラスメントを受けた人やその周囲の人だけでなく、行った人も不利益を受けうることになる。パワーハラスメントを受けた人や周囲の人たちの生産性が低下することで職場の業績が悪化し、社内での自身の信用を低下させかねない。また、懲戒処分や訴訟のリスクを抱えることにもなる。

企業にとっても、パワーハラスメントは従業員間の問題にとどまるものではない。組織の生産性に悪影響が及ぶだけでなく、貴重な人材が休職や退職に至れば企業にとって大きな損失となる<sup>6</sup>。さらに企業としてパワーハラスメントに加担していなくとも、これを放置すると、裁判で使用者としての責任を問われることもあり、企業のイメージダウンにもつながりかねない。

- パワーハラスメント問題に取り組む意義は、こうした損失の回避だけに終わるものではない。一人ひとりの尊厳や人格が尊重される職場づくりは、職場の活力につながり、仕事に対する意欲や職場全体の生産性の向上にも貢献することになる。この問題への取組を、職場の禁止事項を増やし、活力を削ぐものにとらえるのではなく、職場の活力につながるものにとらえて、積極的に進めることが求められる。

### **(3) 問題の背景**

- パワーハラスメントが社会問題として顕在化した背景には、企業間競争の激化による社員への圧力の高まり、職場内のコミュニケーションの希薄化や問題解決機能の低下、上司のマネジメントスキルの低下、上司の価値観と部下の価値観の相違の拡大など多様な要因が指摘されている。

こうした背景要因への対応は、それぞれの職場で労使が自主的に検討することが望まれるものであるが、顕在化しているパワーハラスメント問題は、

---

<sup>6</sup> 「パワー・ハラスメントの実態に関する調査研究」(注4参照)では、「パワー・ハラスメント」が企業にもたらす損失として、「社員の心の健康を害する」(83%)、「職場風土を悪くする」(80%)、「本人のみならず周りの士気が低下する」(70%)、「職場の生産性を低下させる」(67%)、「十分に能力発揮が出来ない」(59%)と回答されている。

その現状にかんがみれば、早急に予防や解決に取り組むことが必要な課題である。

- しかし、問題の当事者である労使が、この問題の重要性に気づいていない場合や、気づいていたとしても、パワーハラスメントと「業務上の指導」との線引きが難しいなどの理由から、取組が難しい、取り組む場合も管理者が及び腰となるなど、問題への対応に困難を感じている場合も少なくなく、当事者の自主的な努力だけでは取組が進展しないおそれがある。

このため、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（以下「当WG」という。）は、この問題の重要性を社会に喚起すると同時に、どのような行為を職場からなくすべきか、そのためにどのような取組を取り得るのかを明らかにして、企業や労働組合をはじめとする関係者の取組を支援するために、経済界、労働界、有識者、政府の参画のもと議論を重ね、この報告を取りまとめることとした。

## 2. どのような行為を職場からなくすべきか

### (1) 共通認識の必要性

- 「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」という言葉は、一般的には、そうした行為を受けた人の主観的な判断を含んで用いられることに加え、どのような関係<sup>7</sup>の下で行われる、どのような行為がこれらに該当するのか、人によって判断が異なる現状がある。とりわけ、同じ職場内で行われるパワーハラスメントについては、業務上の指導との線引きが難しいなどの課題があり、この問題への労使の取組を難しいものとしている。

そのため、当WGとしては、職場の一人ひとりがこの問題を自覚し、対処することができるよう、どのような行為を職場からなくすべきであるのかを整理することで、労使や関係者が認識を共有できるようにすることが必要であると考えた。

- このような問題意識から、当WGは、各団体や有識者が整理している「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」の概念を参考に検討を行った結果、

---

<sup>7</sup> 同じ職場で働く者同士の関係以外にも、例えば、顧客や取引先から、取引上の力関係などを背景に、従業員の人格・尊厳を侵害する行為がなされる場合がある。

以下のような行為について、労使が予防・解決に取り組むべきであること、そのような行為を「職場のパワーハラスメント」と呼ぶことを提案する。

職場のパワーハラスメントとは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう。

- はじめに述べたとおり、パワーハラスメントという言葉は、上司から部下へのいじめ・嫌がらせを指して使われる場合が多い。しかし、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して行われるものもあり、こうした行為も職場のパワーハラスメントに含める必要があることから、上記では「職場内の優位性」を「職務上の地位」に限らず、人間関係や専門知識などの様々な優位性が含まれる趣旨が明らかになるよう整理を行った。
- また、職場のパワーハラスメントについては、「業務上の指導との線引きが難しい」との指摘があるが、労使が予防・解決に取り組むべき行為は「業務の適正な範囲を超え」るものである趣旨が明らかになるよう整理を行った。  
個人の受け取り方によっては、業務上必要な指示や注意・指導を不満に感じたりする場合でも、これらが業務上の適正な範囲で行われている場合には、パワーハラスメントには当たらないものとなる。
- なお、職場のパワーハラスメントにより、すでに法で保障されている権利が侵害される場合には、法的な制度の枠組みに沿って対応がなされるべきである<sup>8</sup>。

## **(2) 職場のパワーハラスメントの行為類型**

- 職場のパワーハラスメントの行為類型としては、以下のものが挙げられる。  
ただし、これらは職場のパワーハラスメントに当たりうる行為のすべてを網

---

<sup>8</sup> 例えば、セクシュアルハラスメントについては、優位性を背景に苦痛を与えるなど職場のパワーハラスメントと重なる点もある一方、業務上の必要性を伴わないという点で異なること、また、男女雇用機会均等法によって雇用管理上講ずべき措置が明確化されていることから、同法の枠組みに沿って取組が行われるべきである。

羅するものではなく、これ以外の行為は問題ないということではないことに留意する必要がある。

- ①暴行・傷害（身体的な攻撃）
- ②脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言（精神的な攻撃）
- ③隔離・仲間外し・無視（人間関係からの切り離し）
- ④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（過大な要求）
- ⑤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（過小な要求）
- ⑥私的なことに過度に立ち入ること（個の侵害）

- 次に、労使や職場の一人ひとりの理解を深め、その取組に資するよう、上記の行為類型のうち、職場のパワーハラスメントに当たるかどうかの判断が難しいものは何か、その判断に資する取組等について示しておこう。

まず、①については、業務の遂行に係るものであっても、「業務の適正な範囲」に含まれるとすることはできない。

次に、②と③については、業務の遂行に必要な行為であるとは通常想定できないことから、原則として「業務の適正な範囲」を超えるものと考えられる。

一方、④から⑥までについては、業務上の適正な指導との線引きが必ずしも容易でない場合があると考えられる。こうした行為について何が「業務の適正な範囲を超える」かについては、業種や企業文化の影響を受け、また、具体的な判断については、行為が行われた状況や行為が継続的であるかどうかによっても左右される部分もあると考えられるため、各企業・職場で認識をそろえ、その範囲を明確にする取組を行うことが望ましい。

### **3. どのようにしたら職場のパワーハラスメントをなくすことができるか**

#### **(1) まず何から始めるか**

- これまで述べてきたようなパワーハラスメント問題の重要性を踏まえると、まず企業として、「職場のパワーハラスメントはなくすべきものである」という方針を明確に打ち出すべきである。

こうした組織としての方針の明確化は、相手の人格を認め、尊重し合いながら仕事を進める意識を涵養することにつながる。職場の一人ひとりがこうした意識を持つことこそが、対策を真に実効性のあるものとする鍵となる。さらに、組織の方針が明確になれば、パワーハラスメントを受けた従業員やその周囲の従業員も、問題の指摘や解消に関して発言がしやすくなり、その結果、取組の効果がより期待できるようになるとも考えられる。

こうした職場内の気運の醸成のためにも、まずは「提言」（仮）を職場内で周知していただきたい。

- すでに述べたように、職場のパワーハラスメントの予防や解決への取組には困難があると考えている企業も少なくない。しかし、対策に取り組み、成果を上げている企業も存在する。そうした取組を始めたきっかけは、具体的に発生した問題への対応、メンタルヘルス対策、セクシュアルハラスメント問題への対応など様々だが、取組を進めるなかで企業の存続・発展、職場の士気や生産性、企業イメージ、コンプライアンスの観点からも対策の有効性を認識するに至っている。

パワーハラスメントは自分たちには関係がない、取り組むメリットがない、取組が難しいなどと思って対策の導入を躊躇するのではなく、是非、できるところから取組を始め、一人ひとりの尊厳や人格が尊重される職場づくりに努めていただきたい。

- なお、取組を始めるにあたって留意すべきことは、職場のパワーハラスメント対策が上司の適正な指導を妨げるものにならないようにすることである。上司は自らの職位・職能に応じて権限を発揮し、上司としての役割を遂行することが求められる。

## **(2) 職場のパワーハラスメントを予防・解決するために**

- 労使の間で、職場のパワーハラスメントについての認識が必ずしも十分ではないこともあり、実際に問題が発生している状況への対応においては、行政の役割が重要になってくる。

行政は、労使団体とも協力しながら、この問題の重要性を企業や労働組合に気づかせ、予防・解決に向けた取組を支援するために、この問題の現状や

課題、取組例などについての周知啓発を行うべきである。それとともに、職場の一人ひとりが自覚し、考え、対処するための環境が整うよう、社会的な気運を醸成することが重要である。

併せて、関係者による対策が一層充実するよう、この問題についての実態を把握し、明らかにすべきである。

- それでは、労使の取組としてどのようなことが考えられるか。以下、すでに対策に取り組んでいる企業・労働組合の主な取組の例を紹介する。

これらの取組は、企業が単独で行っているものばかりでなく、労使が共同で行っているもの、労働組合が単独で行っているものもある。労使が共同で取り組む際には、労使の話合いの場を設置したり、既存の話合いの場を活用したりする選択肢がある。また、労働組合は、自らも相談窓口の設置や周知啓発を行ったりするなどの取組を実施するとともに、企業に対して対策に取り組むよう働きかけを行うことが望ましい。

企業によって発生する職場のパワーハラスメントの実態は多様であり、その対策にも決まり切った正解はない。取り組むにあたっては、セクシュアルハラスメント対策などの既存の枠組みを活用するなど、それぞれの職場の事情に即した形でできるところから取組をはじめ、それぞれ充実させていく努力が重要である。

#### **職場のパワーハラスメントを予防するために**

##### **○ トップのメッセージ**

- 組織のトップが、職場のパワーハラスメントは職場からなくすべきであることを明確に示す

##### **○ ルールを決める**

- 就業規則に関係規定を設ける、労使協定を締結する
- 予防・解決についての方針やガイドラインを作成する

##### **○ 実態を把握する**

- 従業員アンケートを実施する

##### **○ 教育する**

- 研修を実施する

##### **○ 周知する**



➤組織の方針や取組について周知・啓発を実施する

### **職場のパワーハラスメントを解決するために**

#### **○相談や解決の場を設置する**

- 企業内・外に相談窓口を設置する、職場の対応責任者を決める
- 外部専門家<sup>9</sup>と連携する

#### **○再発を防止する**

- 行為者に対する再発防止研修を行う

- 上記の取組例のうち、「トップのメッセージ」、「教育する」こと、「相談や解決の場を設置する」ことを実際に導入する際には、効率的かつ効果的なものとなるよう以下のような点にも留意するべきである。

トップのメッセージを示すにあたって、経営幹部が職場のパワーハラスメント対策の重要性を理解すると、取組が効果的に進むことが考えられるため、特に経営幹部に、対策の重要性を理解させることが必要である。

教育については、パワーハラスメントは、人権問題、コンプライアンス、コミュニケーションスキル、マネジメントスキルなどに関連が深いものであることから、パワーハラスメント研修<sup>10</sup>をこれらの研修と同時に行うことで、より効率的・効果的なものとなると考えられる。

なお、この問題についての周知啓発や研修を行ったり、相談窓口の役割も担うなどのパワーハラスメント対策を推進する担当者を養成することも、予防と解決の双方にわたって有効な手段と考えられる。

また、相談や解決の場を設置するにあたっては、相談窓口や職場の対応責任者に相談した人や相談内容の事実確認に協力した人が不利益な取扱いを受けないようなものとするとともに、その旨を従業員に明確に周知することが必要である。また、実際に相談を受けた場合の対応にあたっては、パワーハラスメントを受けた相談者とこれを行ったとされる行為者の双方の

<sup>9</sup> 例えば、産業カウンセラーと連携している企業が存在する。また、メンタルヘルス相談の専門機関と連携することも考えられる。

<sup>10</sup> 管理職に対する研修などでは、管理職自身が職場で他者の人格を傷つけるような行為をしてはならないことを確認し、業務に必要な指示、教育指導の適正な在り方について理解するとともに、職場管理の一環として、部下に職場のパワーハラスメントを起こさせない環境づくりについて理解することが望まれる。

人格やプライバシーの問題に配慮しながら、慎重に対応する必要がある。

さらに、パワーハラスメントは心の健康の悪化にもつながるものであることから、産業保健スタッフをはじめとする担当者に対してパワーハラスメント対策の取組内容を周知し、健康相談の窓口のパワーハラスメントが疑われる相談が持ち込まれた場合には、相談者の意向を尊重しつつ、パワーハラスメントの相談窓口を紹介するなど、連携を図ることが望ましい。

- 職場のパワーハラスメントは、当事者である労使が対策に取り組み、自ら解決することが望ましいものであるが、労働者にとっては、都道府県労働局が運営している個別労働紛争解決制度<sup>11</sup>や都道府県（労政主管部局等や労働委員会）による相談やあっせんを利用することも重要な選択肢<sup>12</sup>であり、一層の周知が図られるべきである。

#### 4. おわりに

- 職場のパワーハラスメントをなくすためには、職場の一人ひとりが、この問題について自覚し、考え、対処することが重要であるが、そのような行動の基となるのは、職場の仲間の人格を互いに尊重する意識であることを、わかりやすい言葉で社会に訴えかけてはどうか。

当WGにおいてこの問題に取り組む企業にヒアリングを行った際、次のような人事担当役員の言葉が紹介されたので、参考として報告する。

全ての社員が家に帰れば自慢の娘であり、息子であり、尊敬されるべきお父さんであり、お母さんだ。そんな人たちを職場のハラスメントなんかでうつ

<sup>11</sup> 解雇、雇止め、配置転換、賃金の引下げなどの労働条件のほか、いじめ・嫌がらせなど労働問題に関するあらゆる分野について、個々の労働者と事業主との間の紛争（個別労働紛争）の円満解決を図るため、都道府県労働局において、無料で個別労働紛争の解決援助サービスを提供し、個別労働紛争の未然防止、迅速な解決を促進することを目的として、「個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律」が平成13年10月に施行された。この法律に基づいて、総合労働相談コーナー（都道府県労働局企画室及び労働基準監督署内、主要都市の駅周辺ビルに設置）における情報提供・相談、都道府県労働局長による助言・指導、紛争調整委員会によるあっせんが行われている。

<sup>12</sup> また、行政以外でも法テラス（日本司法支援センター）で無料法律相談などの取組を行っているほか、労働組合においても組合員であるか否かを問わず、無料で労働相談を受け付けているものもある。

に至らしめたり苦しめたりしていいわけがないだろう。