

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、急速に社会問題として顕在化している。
例えば、個別労働紛争解決制度を運営する都道府県労働局に寄せられる職場のいじめ・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¹している。
さらに、労働者を対象に行った調査では、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²。
- 職場のいじめ・嫌がらせを、経営上の重要な課題と認識する企業も多い。
例えば、平成 17 年に東証一部上場企業を対象に行われた調査³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」対策は経営上重要な課題であると回答している。
さらに、近年、職場のいじめ・嫌がらせに関する訴訟の増加もうかがわれ、判決で「パワーハラスメント」という言葉が使用される例⁴も見られる。

(2) 取組の必要性・意義

- 職場のいじめ・嫌がらせは、同じ職場で働く労働者の尊厳や人格を侵害するものであり、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

¹ 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。）。

² 平成 22 年度厚生労働科学研究費労働安全総合研究事業「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」の研究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。

³ 「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）

⁴ 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

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言うまでもなく許されないことである。

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、被害者も加害者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。

- また、人は他者との関わり合いの中で生きていく存在であり、誰にとっても、職場は他には代え難い居場所であるとともに、人間関係をより一層広げていく場でもある。

そのため、職場でいじめや嫌がらせを受けることにより、人格を傷つけられ、居場所を奪われ、さらには他者との関係性を断たれることの痛みは計り知れないものであり、最悪の場合は生きる希望を失いかねない。

私たちは時として他人の痛みについては鈍感であるが、「もし、自分が、自分の家族が職場でいじめや嫌がらせを受けたらどう感じるか」を想像してみていただきたい。

- 付け加えたいことは、職場のいじめ・嫌がらせが企業にもたらす損失は、想像するよりも大きいということである。

被害者にとっては、人格を傷つけられ、意欲の低下などが生じるが、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、不快ないじめ・嫌がらせを見聞きすることで、意欲の低下などが生じるとともに、職場全体の生産性にも悪影響を及ぼしかねない。

また、被害者やその周囲の人だけでなく、加害者も不利益を受けうるのである。部下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たり、社内での自身の信用を失いかねない。また、懲戒処分や訴訟のリスクを抱えることになる。

企業にとっても、いじめ・嫌がらせは従業員間の問題にとどまるものではない。職場全体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痛手となる⁵。さらに企業としてはいじめ・

⁵ 中央労働災害防止協会が実施した調査では、「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

嫌がらせに加担していなくとも、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リスクを抱えることとなる。

- 職場のいじめ・嫌がらせ問題に取り組む意義は、損失の回避だけに終わるものではない。一人ひとりの人格が互いに尊重される職場づくりは、職場の元気につながるものであり、仕事に対する意欲も、職場全体の生産性の向上も、職場の一人ひとりが元気になることから生まれてくるものである。この問題に取り組む際には、職場での禁止事項を増やすととらえるのではなく、問題に取り組むこと自体が職場の元気につながるというプラス面からとらえて、積極的に取組を進めていただきたい。

(3) 問題の背景

- 職場のいじめ・嫌がらせ問題が生じた背景としては、コミュニケーションの希薄化、企業間・労働者間競争の激化、職場内の問題解決機能の低下などの環境的要因と、マネジメントスキルの低下、価値観の多様化などの個人的要因の双方が指摘されている。

こうした要因への対応は、それぞれの職場で当事者である労使が検討することが望まれるが、職場のいじめ・嫌がらせ問題は、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や職場の人々が、この問題の重要性に気づいていない場合も少なくない。また、気づいていたとしても、「いじめ・嫌がらせ」と「業務上の指導」との線引きが難しいなどの理由から問題への対応に困難を感じている労使も少なからず存在し、企業や労働組合の努力だけでは取組が進まないおそれがある。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・グループは、この問題の重要性を国民各層に喚起するべく、また、問題の解決に向けた関係者の取組を支援するべく、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。

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%)と回答している。

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」といった言葉は、一般的には、そうした行為を受けた人の主観的な判断も含んでいるため、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ことも少なくない。しかし、職場のいじめ・嫌がらせ問題を可視化し、職場の一人ひとりが自覚し、考え、対処するためには、どのような行為を職場からなくすべきであるのか、関係者が認識を共有することが必要である。
- このような問題意識から、当会議は、各団体や有識者により提唱されている概念を参考に検討を行った結果、以下のような行為は職場からなくすべきであること、そして、そのような行為を「パワーハラスメント」と呼ぶことを提案する。

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⁶をいう。

- なお、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」との懸念が挙げられている。しかしながら、もとより、パワーハラスメントとは、業務上の適正な指導とは異質な、「業務の適正な範囲を超え」る行為を指すものである。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、ときに苦痛を覚えたりすることもあり得るが、これらの行為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該当しないと考えるべきであろう。

⁶ この概念は実態調査等に基づいて職場でなされる行為について網羅的に検討したものでなく、ここに含まれない行為は全て許されるとするものではない。

「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」としているのは、パワーハラスメントには、上司から部下に対して行われるものに限らず、人間関係や専門知識など職場内の何らかの優位性を基にして同僚間や部下から上司に行われるものも含める趣旨である。また、顧客や取引先から従業員に対する行為は含まれないが、従業員の人格や尊厳が侵害されるおそれがあるものについては適正に対応すべきであることは言うまでもない。

また、すでに法令により保障されている権利が侵害された場合については、法的な対応がなされることを前提としている⁷。

(2) パワーハラスメントの行為類型

○ 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、これらはパワーハラスメントに含まれる行為のすべてを網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注意する必要がある。

- 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）⁸

○ まず、上記の行為類型のうち、①については、業務の遂行に関係するものであっても、「業務の適正な範囲」に含まれるとすることはできない。

一方、②、③については、通常は業務上必要な行為であるとは想定できず、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。また、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ものと考えられる。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、状況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る取組を行うことが望ましい。

⁷ 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多くのパワーハラスメントとは異なること、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、同法の規定に沿って取組が行われるべきである。

⁸ 近年、仕事と生活の調和を実現する観点等から、企業・管理職として把握しておくことが望ましい情報があることにも留意が必要である。

3. どのようにしたら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職場のいじめ・嫌がらせ問題の重要性や、パワーハラスメントについての考え方を踏まえると、まず企業として、「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ろう。組織の方針が明確になれば、従業員も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考えられる。

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もつながる。職場の一人ひとりがこうした意識を持つことこそが、パワーハラスメント対策を真に実効性のあるものとする鍵となる。こうした職場内の気運の醸成のためにも、まずは本「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、パワーハラスメント問題の重要性に気づいていなかったり、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対策は困難なもので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。こうした企業が取組を始めたきっかけは、個別事案への対応、メンタルヘルス対策、セクハラ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パワーハラスメント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とって関係がない、取り組むメリットがない、取組は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、安心して仕事が進められるような体制作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、パワーハラスメント対策は上司の適正な指導を妨げるものであってはならないということである。上司は自らの職位・職能に応じて権限を発揮し、組織を動かしていかなければならない。力を発揮するタイミングや程度が適正な範囲を逸脱することが問題なのである。

(2) パワーハラスメントを予防・解決するために

- パワーハラスメントについての認識が労使の間で必ずしも十分ではなく、パワーハラスメント問題が発生している状況においては、行政の役割が重要になってくる。

行政は、労使双方にこの問題の重要性を気づかせ、問題の予防・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。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、国民的な気運を醸成するべきである。

併せて、関係者におけるパワーハラスメント対策の一層の充実に資するよう、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。

これらの取組については、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。労働組合においては、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パワーハラスメントの実態は多様であり、その対策に決まり切った正解はない。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。

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、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

- パワーハラスメントについての研修を実施する

○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

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定める
- パワーハラスメントに関する労使の話し合いの場を設置する
- 外部専門家との連携

○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当たって、パワーハラスメントが問題とされなかった時代の行き過ぎた指導方法を当然のものと捉えている者が幹部職員にいと、取組が効果的に進まないことも考えられるため、特に幹部職員については、パワーハラスメント対策の必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⁹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、職場の単位で、パワーハラスメント問題についての周知啓発を行ったり、相談窓口の役割も担え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、相談窓口を設置するにあたっては、相談者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配慮するとともに、その旨を従業員に明確に伝えることが必要である。

⁹ 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。

なお、上記の取組例には挙げていないが、重要なこととして、適材適所の人事がなされないことで、コミュニケーションのギャップが生じ、パワーハラスメントに至ることも考えられるため、パワーハラスメント対策に取り組むと同時に、人事管理の面でも対応を検討することが望ましい¹⁰。

- パワーハラスメント問題は、当事者である労使が対策に取り組み、職場内で解決することが望ましいものであるが、現実にはパワーハラスメントが起これてしまうこともあり、その際には、労働者は、行政が運営する相談窓口を利用することも重要な選択肢¹¹となる。現在、都道府県労働局が運営している個別労働紛争解決制度¹²においては、パワーハラスメントに関する相談についても対応している。また、都道府県（労政主管部局等や労働委員会）でも、相談やあっせんを実施している。

4. パワーハラスメントをなくし、誰もが働きやすい職場をつくるために

- パワーハラスメント対策に取り組むある企業では、

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に至らしめたり苦しめたりしていいわけがないだろう

という人事担当役員の言葉が紹介されている。

パワーハラスメントのない働きやすい職場をつくるために、仕事で忙しい日々が続く中でも、尊重されるべき職場の仲間の人格が不当に傷つけられていないか、今一度振り返ってみる必要があるのではないか。

¹⁰ 例えば、その部署に不向きな部下に対する熱心な指導がパワーハラスメントに至ってしまうような事態などが考えられる。

¹¹ 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。

¹² 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）の円満な解決を図るため、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。