

ビジネス・レーバー・トレンド研究会

「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた  
提言のポイントと今後の対策について」

川瀬 健太

厚生労働省労働基準局労働条件政策課賃金時間室  
政策係長

2012年9月27日報告



## ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告概要について

この小冊子は、独)労働政策研究・研修機構のビジネス・レーバー・モニターに登録する企業・事業主団体および単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に実施している「ビジネス・レーバー・トレンド研究会」(略称：トレンド研究会)での報告を収録するものです。速記録に基づいた報告概要や、参加者全員によるフリートーキングの概要、配布資料(レジュメ等)、付属資料(事務局作成)で構成します。

「トレンド研究会」は2004年7月から実施されています。開催趣旨は以下のとおりです。

### 1. 趣旨と目的

近年の労使関係や雇用・労働情勢の変化に対して、企業や労働組合がどのような問題に直面し、どう対応しているかを把握することは、好事例などの情報を普及・共有するうえでも必須となっている。このため、ビジネス・レーバー・モニターに登録している企業・事業主団体、及び単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に、最近の労使関係・雇用問題の変容とそれに伴う労働法制の変化を踏まえたテーマを設定した「ビジネス・レーバー・トレンド研究会」(通称：トレンド研究会)を開催。当機構の研究成果や最新の研究動向をモニターにフィードバックすることで、同一の課題に直面する人事労務等担当者間での情報交換を促進することを目的とする。ビジネス・レーバー・モニターはさまざまな業種にわたることから、異業種交流やネットワークづくりの場としても活用する。

### 2. 研究会の運営方法

使用者側、労働者側に適したテーマを設定し、当該テーマに精通した研究者・実務家が講師として報告(50分から1時間程度)。報告内容を素材に、参加者からも課題を提示していただくことで自由討議を行う。

### 3. 参加対象：企業、事業主団体、単組、産別労組のモニター

4. 結果報告：研究会の成果は、基調報告を中心とした研究会の開催内容を報告概要に盛り込み、適宜、モニター等に情報提供する。

## 目 次

### 研究会報告概要について

I. 報告「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言のポイントと今後の対策について」	1
1. 職場のパワーハラスメント対策に取り組む必要性	3
(1) 職場のパワーハラスメントの現状①	3
(2) 職場のパワーハラスメントの現状②	6
(3) 職場のパワーハラスメントに取り組む意義	8
(4) 対策の現状	9
2. 「職場のパワーハラスメント」の概念と行為類型の整理	12
(1) 職場のパワーハラスメントの概念	12
(2) 職場のパワーハラスメントの行為類型	14
3. 職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けて	15
(1) 職場のパワーハラスメントをなくすために	15
(2) 組織の取り組み	17
(3) 個人の取り組み	19
(4) 国や労使の団体の取り組み	21
II. 討議概要	25
1. パワハラをめぐる今後の厚生労働省の取り組みについて	27
2. 参考資料にある事例の行為類型について	27
3. 継続的でなくてもパワハラに該当するか	27
4. 職場環境によって寛容の度合いは異なるか	28
5. 提言という形での周知の意図について	28
6. 企業が対応しなかったことに関する判断基準はあるか	28
7. 予防のための具体的な対応事例について	29
III. レジюме	31
講師提供資料	33
円卓会議関連資料	59
IV. トレンド研報告書既刊シリーズ一覧	131

# I . 報 告



## I. 報告

### 「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」のポイントと 今後の対策について

#### 1. 職場のパワーハラスメント対策に取り組む必要性

##### (1) 職場のパワーハラスメントの現状①

2011年度、厚生労働省はいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議を立ち上げました。厚生労働省として、パワーハラスメント問題に特化して初めて正面から取り組んだもので、まさにこの円卓会議での検討が、パワハラ対策の第一歩という形となりました。

なぜ、パワハラ対策に取り組むことになったかについてですが、パワハラに関する相談が年々増加しているということがその理由として挙げられます。都道府県労働局や労働基準監督署に、職場のトラブルについて相談ができる総合労働相談コーナーがございます。同コーナーにパワーハラスメントに関する相談が寄せられており、また、その件数が年々急速に増加していることが、パワハラ問題に厚生労働省が取り組む最大の契機となりました（シートI-1）。

I 職場のパワーハラスメント対策に取り組む必要性

#### I-1 職場のパワーハラスメントの現状

- 近年、社会問題化しているとされるパワーハラスメント。  
現状はどうなっているのか？

##### 【相談の状況】

⇒ 総合労働相談コーナーへの相談は年々増加。 【参考1】

⇒ コーナーに寄せられている相談は、暴力、傷害、無視、仕事を与えない、プライバシー侵害など。 【参考2】

##### 【企業の認識】

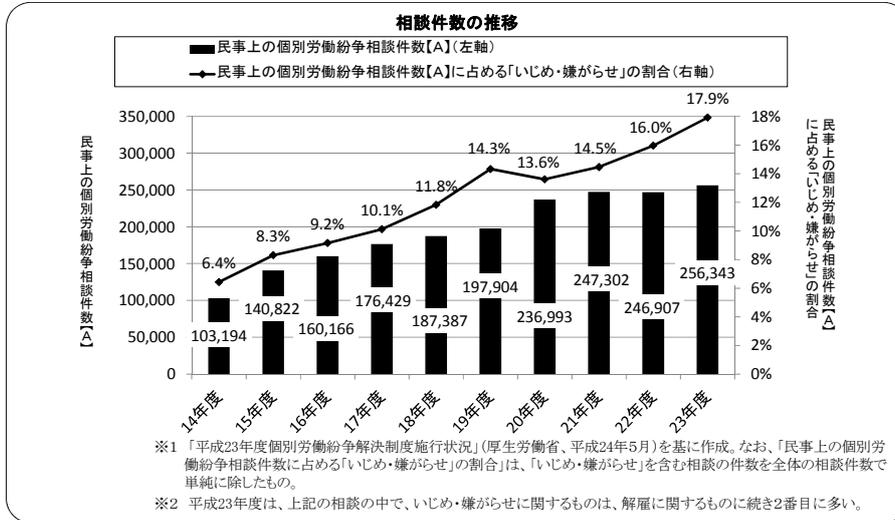
⇒ 社員のメンタルヘルス悪化や職場の生産性の低下など、様々な損失をもたらし、その対策は重要な課題と認識。 【参考3】

3

2001年10月から、総合労働相談コーナーは設けられています。シート参考1に、2002年からのデータを掲載していますが、いじめ・嫌がらせだけでなく、解雇なども含めた全体の相談件数が、2002年度で10万3000件だったものが、2011年度では25万6000件まで増加しています。その中でもパワハラの、こちらの制度では「いじめ・嫌がらせ」と言っていますが、その相談件数の割合は2002年度に6.4%だったのが、2011年度に17.9%と年々増加してきています。具体的な件数を言うと、2002年度には約6600件ぐらいだったのが、2011年度には約4万6000件となっています。

参考1：総合労働相談コーナーへの相談件数

職場のいじめ・嫌がらせに関する相談は、増加傾向にある。



4

総合労働相談コーナーに寄せられる相談の中で一番多いのは解雇に関するもので、約5万8000件です。「いじめ・嫌がらせ」に関する相談が、それに次いで多いという状況になっています。シート参考2に、総合労働相談コーナーへの相談の具体的な事例を挙げておきました。なお、ここに掲載しているのは一部であり、JILPTで総合労働相談コーナーへの相談をまとめて分析した報告書(労働政策研究報告書No.123『個別労働関係紛争処理事案の内容分析—雇用終了、いじめ・嫌がらせ、労働条件引下げ及び三者間労務提供関係』<http://www.jil.go.jp/institute/reports/2010/0123.htm>)がありますので、詳しくはそちらをご覧ください。

参考2：総合労働相談コーナーへの相談事例

都道府県労働局が取り扱った相談事例では、暴力、傷害、暴言、罵声、悪口、プライバシー侵害、無視、仕事を与えない等の相談があった。

身体的苦痛を与えるもの(暴力、傷害等)

- 段ボールで突然叩かれる・怒鳴る
- 上司がネクタイを引っ張る、叩く、蹴る、物を投げる
- 0°C前後の部屋で仕事をさせられる

精神的苦痛を与えるもの(暴言、罵声、悪口、プライバシー侵害、無視等)

- 客の前で「バカ、ボケ、カス、人としてなっていない」
- 社長の暴言「何でもいからハイと言え、このバカあま」
- 私生活への干渉
- 部下への非難を言うミーティングを上司が行ったケース
- ロッカー室や冷蔵庫内の私物食品の盗みを疑われる
- 仕事をとり上げ、毎日「辞めてしまえ」
- 呼び名は「婆さん」・業務命令はいつも怒声
- 同僚が手や髪の毛を触る、不愉快な発言

社会的苦痛を与えるもの(仕事を与えない等)

- 社員旅行参加を拒絶される
- 回覧物を回されない、暑氣払いや忘年会によべれない
- 中国転勤を断ったところ、仕事を与えず小部屋に隔離

※ 上記は、全国の47都道府県労働局のうち4局で2008年度に取り扱ったあつせん事例。「個別労働関係紛争処理事案の内容分析—雇用終了、いじめ・嫌がらせ、労働条件引下げ及び三者間労務提供関係—」(「独」労働政策研究・研修機構、平成22年6月)を基に作成。 5

相談の中には、例えば暴力・傷害などでは、段ボールで突然たたかれて怒鳴られるとか、上司がネクタイを引っ張るとか、あとは、0℃前後の部屋で仕事をさせられるとか、あるいは、精神的な苦痛を与えるという相談もありました。お客さんの前で、バカ・ボケといったような暴言を言われるとか、私生活に干渉される、辞めてしまえというふうなことを毎日言われるといったようなことも相談されています。

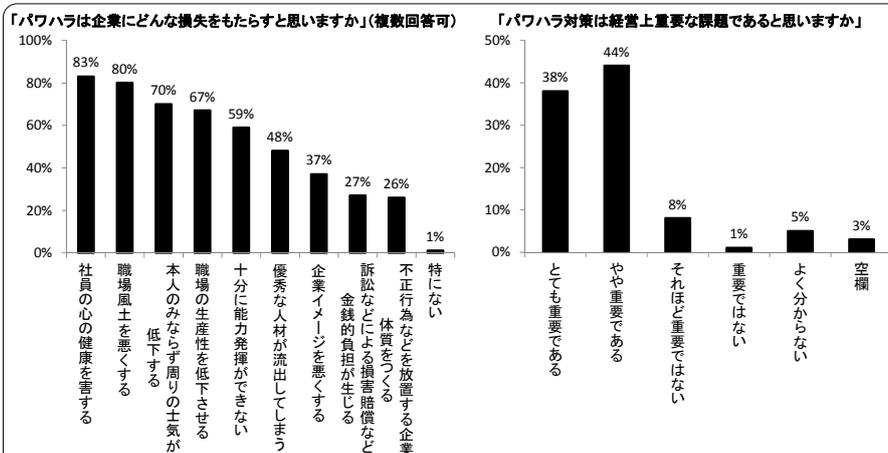
直接的に相手に攻撃するものだけでなく、社会的な苦痛を与えるような相談もありました。例えば、社員旅行の参加を拒絶されたり、回覧物を回されなかったり、仕事を与えずに小部屋に隔離するなどです。

都道府県労働局の総合労働相談コーナーは、裁判とは違って白黒つけるような場所ではございません。ここで紹介した相談内容は、事実の判定をしたものではなく、労働者の言い分をそのまま受けとめているだけなのですが、人格や尊厳を傷つけられながらも働いている人、そのために仕事を辞めざるを得なかった人も相当数いらっしゃるのではないかと考えられます。

こういった年々増加していくパワーハラスメントについて、企業の担当者の方がどういうふうにとめているのかをみたのがシート参考3です。

### 参考3：パワーハラスメントに関する企業の認識

企業では、いわゆる「パワハラ」が様々な損失(社員のメンタルヘルス悪化、周囲の士気の低下や職場の生産性の低下など)をもたらし、「パワハラ」対策は重要な課題と認識していることを示す調査結果もある。



※1 「パワーハラスメントの実態に関する調査研究 報告書」(中央労働災害防止協会、平成17年3月)を基に作成。本調査は、調査票を東証一部上場企業1,000社に送付し、209社から回収。  
 ※2 本調査では「パワハラ」を、「職場において、職権などの力関係を利用して、相手の人格や尊厳を侵害する言動を繰り返す行為、精神的な苦痛を与えることによりその人の働く環境を悪化させたり、あるいは雇用不安を与えること」と定義。

そもそも、暴言・暴力や無視などというのは、まさに相手の尊厳や人格を侵害する許されないものであるということで、人権問題やコンプライアンスといった観点から、大企業を中心に何らかの対策をとっているという企業も多いのではないかと印象があります。2つのグラフは、2005年に東証一部上場企業を対象に行った調査結果から引用したのですが、これを見てもわかるとおり、「パワハラが企業にどんな損失をもたらすと思いますか」という

問いについて、83%の担当者が「社員の心の健康を害する」、8割が「職場風土を悪くする」、7割が「周りの士気が低下する」、67%が「職場の生産性を低下させるというような損失がある」と認識しています。右側のグラフで「とても重要である」と「やや重要である」をあわせると82%となり、8割を超える企業の担当者が「パワーハラ対策というのが経営上重要な課題である」という認識をしているという状況です。

## (2) 職場のパワーハラスメントの現状②

経営上重要な課題でもあるパワーハラスメントを放置してしまうと、こういったリスクがあるかというのを、**シート I-2**にまとめています。労働者にとってみれば、心の健康の悪化につながり、さらにうつ病を発病してしまった場合には、労災補償の対象になることもあります。

I 職場のパワーハラスメント対策に取り組む必要性

### I-2 職場のパワーハラスメントの現状②

#### ● 労働者

⇒ 仕事への意欲や自信の喪失、心の健康の悪化。うつ病などを発病した場合、労災補償の対象となることがある。

【参考4】

#### ● 企業

⇒ 行為が組織的に行われていたり、社内の問題を放置していたなどの場合には、企業も法的責任を問われることがある(不法行為責任や安全配慮義務違反など)。

【参考5】

7

**シート参考4**をみてください。精神障害が労災として認定されるための要件の1つに、業務による強い心理的負荷が認められること、というのがあります(上部の四角枠内の②)。ひどい嫌がらせ・いじめ、または暴行を受けることで、業務による強い心理的負荷が認められるかどうかなどが判断されるわけです。具体的には、表の一番右に塗りつぶしてあるセルがありますが、そこに書いてありますように、例えば、部下に対する上司の言動が業務指導の範囲を逸脱しており、その中に人格や人間性を否定するような言動が含まれ、かつこれが執拗に行われたり、同僚などによる多人数が結託して人格や人間性を否定するような言動が執拗に行われたり、また治療を要する程度の暴行を受けたといったような場合は、心理的負荷の強度が強いというふうに想定をされているわけです。

## 参考4：精神障害の労災認定要件

○平成23年12月に仕事によるストレス（業務による心理的負荷）が関係した精神障害の労災認定基準が新たに策定された。労災認定のための要件は次のとおり。

- ① 認定基準の対象となる精神障害を発病していること
- ② 認定基準の対象となる精神障害の発病前おおむね6か月の間に、業務による強い心理的負荷が認められること
- ③ 業務以外の心理的負荷や個体側要因により発病したとは認められないこと

- 「業務による強い心理的負荷が認められる」とは、業務による具体的な出来事があり、その出来事とその後の状況が、労働者に強い心理的負荷を与えたことをいう。
- 心理的負荷の強度は、精神障害を発病した労働者がその出来事とその後の状況を主観的にどう受け止めたかではなく、同種の労働者が一般的にどう受け止めるかという観点から評価する。「同種の労働者」とは職種、職場における立場や職責、年齢、経験などが類似する人をいう。

【参考1：心理的負荷による精神障害の認定基準 業務による心理的負荷評価表（抜粋）】

以下の評価表により「強」と評価される場合、上記認定要件の②を満たす。

項目	出来事の種類	平均的な心理的負荷の強度			心理的負荷の総合評価の観点	心理的負荷の強度を「弱」「中」「強」と判断する具体例			
		具体的出来事	I	II		III	弱	中	強
29	⑤対人関係	(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた			★	・嫌がらせ、いじめ、暴行の内容、程度等 ・その継続する状況 (注)上司から業務指導の範囲内の叱責等を受けた場合、上司と部下をめぐり方針等において対立が生じた場合は、項目が等しい旨で評価する。	<b>【解説】</b> 部下に対する上司の言動が業務指導の範囲を逸脱し、又は同僚等による多人数が絡む言動が、それぞれ程度の異なる場合について、その内容、程度、経過と業務指導からの逸脱の程度により「弱」又は「中」と評価 <b>【「弱」になる例】</b> ・複数の同僚等の発言により不快感を受けた客観的には嫌がらせ、いじめとはいえないものも含む	<b>【「中」になる例】</b> ・上司の叱責の過程で業務指導の範囲を逸脱した発言があったが、これが継続していない ・同僚等が絡んで嫌がらせを行ったが、これが継続していない	<b>【強】になる例】</b> ・部下に対する上司の言動が、業務指導の範囲を逸脱しており、その中に人格や人間性を否定するような言動が含まれ、かつこれが執拗に行われた ・同僚等による多人数が絡んで人格や人間性を否定するような言動が執拗に行われた ・治療を要する程度の暴行を受けた

【参考2：精神障害の労災補償状況】

	平成21年度	平成22年度	平成23年度
精神障害の労災補償の支給決定件数	234	308	325
ひどい嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた	16	39	40

※1 心理的負荷の強度は強い方からⅢ〜Ⅰである。  
 ※2 項目30は「上司とのトラブルがあった」、項目31は「同僚とのトラブルがあった」、項目32は「部下とのトラブルがあった」

8

企業の側にとっても、パワハラ行為が組織的に行われていたり、社内の問題を放置していたといった場合には、法的責任を問われる場合があります。シート参考5ですが、裁判で、使用者の責任が問われた事案を大きく2つに分けて示しております。左側が不法行為責任という形で責任が問われた事案で、右側が債務不履行責任という形で責任が問われた事案です。

## 参考5：関連すると考えられる裁判例（一例）（※）

### 使用者の責任

#### 1. 不法行為責任が争われた例

- (1) 一般の不法行為（民法709条）が争われた例【事例1～4】  
 使用者の行為態様が、その権限（例：業務命令権、人事権など）の範囲の逸脱、濫用と評価され、労働者の権利の侵害と損害の発生（例：人格権（名誉）の侵害、精神的苦痛など）が認められる場合がある。

事例1. 認められた例…使用者による労働者の配転（高度専門職から受付へ）は裁量権を逸脱したものと認められ、当該労働者の人格権（名誉）を侵害等し、不法行為を構成する。

事例3. 認められなかった例…使用者による労働者への指導（日報作成）は教育指導的観点からであり、不合理な自己批判を強制されたとの当該労働者の主張は失当といふべきである。

- (2) 特殊の不法行為（注）（民法715条）が争われた例【事例5・6】

労働者間の行為態様が、その使用者の事業の執行に際して、他の労働者への不法行為を構成すると認められる場合がある。

事例5. 法人Aの職員aらが、労組を脱退した職員bを、施設長が主宰する職員会議の場で組織ぐるみで非難したことは、正当な言論活動の範囲を逸脱したものと認められ、bの人格権を侵害し、bへの不法行為を構成する。aらの不法行為が、事業執行についてなされたことは明らかであり、Aは当該不法行為について、使用者責任を負う。

#### 2. 債務不履行責任（安全配慮義務違反）が争われた例

使用者の行為態様（不作為を含む）が、使用者が労働者に対し労働契約上負っている債務不履行責任（安全配慮義務違反、民法415条、国家賠償法1条）が認められる場合がある。

#### （民事）【事例9・10】

事例9. 認められた例…使用者は従業員間のいじめを認識することが可能であった（いじめが3年近くに及んでいる、職員旅行や職場会議でのいじめがあったなど）にもかかわらず、これを認識して防止する措置を採らなかった安全配慮義務の債務不履行があったと認められる。

事例10. 認められなかった例…労働者側の、使用者のメンタルヘルス対策の欠如等が安全配慮義務違反を基礎付ける事実との主張は、使用者が職場のメンタルヘルス等の管理者研修を実施しており、当該労働者を含む管理者が受講していることから、認められない。

#### （行政の事案）【事例7・8】

事例7. 労働者の訴えを聞いた課長は、直ちに、いじめの事実の有無を積極的に調査し、速やかに善後策を講じるべきであったのに、これを怠り、いじめを防止するための職場環境の調整をしないまま、当該労働者の職場復帰のみを図った結果、当該労働者の自殺に至ったものであり、安全配慮義務を怠ったものと言ふべきである。

注. 特殊の不法行為とは、民法709条に規定される一般の不法行為の特則として、より重い責任の認められる不法行為の類型をいう（例、使用者責任、工作物責任など）。

### 当事者の責任

職場のいじめ・嫌がらせを行った本人は、これを受けた労働者の権利の侵害や損害を発生させたと認められる場合、不法行為責任（民法709条）を負う【事例11・12】。また、職場のいじめ・嫌がらせが集団的、組織的に行われた事案では、使用者の責任も問われる場合がある【事例5、6、9】。

事例11. 上司による部下への指導（当人を非難するメールを当人と職場の同僚に一斉送付）は、（その内容から）部下の名誉感情をいさぐらに毀損するものであることは明らかであり、目的が正当であったとしても、その表現において許容限度を超え、著しく相当性を欠くものであって、部下への不法行為を構成する。[ただし、本事案では、その目的は認められ、パワーハラスメントの意図があったとまでは認められなかった]

※(財)21世紀職業財団発行「わかりやすいパワーハラスメント裁判例集（増補版）」を基に、厚生労働省労働基準局労働条件政策課資金時間室において作成。

9

左側の不法行為責任が問われた例の（１）は、民法709条の一般の不法行為が争われた例になります。不法行為が認められた例として、高度専門職から受付への配転が行われたところ、それは裁量権を逸脱して名誉を侵害するもので不法行為を構成するとされた事例が載っています。

特殊の不法行為である民法715条の使用者責任が問われた例を、その下の（２）に載せています。労働者間の行為態様が、使用者の事業執行に関して、他の労働者への不法行為を構成すると認められる場合がある、とあります。例えば、施設長が主宰する職員会議の場で、労働組合を脱退した職員を組織ぐるみで非難したという職員の不法行為について、法人が使用者責任を問うとされた事例があります。

シート右側の債務不履行責任が問われた例ですが、使用者がパワーハラを防ぐために必要な行為をとらなかったことについて、安全配慮義務に違反しているとされたケースがあります。例えば、いじめが3年近くに及んでいるとか、職員旅行や職場会議といった場でもいじめがあったような事例で、使用者として従業員間のいじめを認識することが可能であったにもかかわらず、防止措置をとらなかったということで、その不作為が安全配慮義務違反に当たると判断された例があります。これらの裁判例は、参考資料に詳細（本冊48頁以降）をつけておりますので、そちらもご参照ください。

### （３）職場のパワーハラスメントに取り組む意義

シートI-3に書きましたとおり、パワーハラスメントは、相手の尊厳や人格を侵害して、ひいては心身の健康や、場合によっては命にも危険を及ぼすこともあるというもので、当然なくしていかなければならないものです。また、先ほど企業担当者の認識のデータをご紹介しましたが、職場環境を悪化させ、生産性にも影響がありますので、こういった行為をなくしていくことは組織の活力にもつながっていくものです。こうした観点からも、特に企業においては、積極的にパワーハラ対策に取り組むことが求められております。

I 職場のパワーハラスメント対策に取り組む必要性

#### I-3 職場のパワーハラスメントに取り組む意義

- パワーハラスメントは、相手の尊厳や人格を侵害する許されないものであり、職場環境を悪化させる。  
ひいては、仕事への意欲や自信を失い、心身の健康や命にも危険を及ぼす場合がある。
- また、職場のパワーハラスメントをなくすことは、組織の活力につながる。

#### (4) 対策の現状

パワーハラスメントについて、これまでこういった対策が講じられてきたかを載せたものがシート I-4 及び参考6になります。まず、厚生労働省としては、先ほどご紹介した総合労働相談コーナーでパワハラ相談を受け付け、紛争解決援助サービスという形で、都道府県労働局長による助言指導や斡旋といった手法で企業と労働者の間に立ち、解決を支援しています。また、先ほどご説明したとおり、パワハラに起因する精神障害については労災補償の対象にもなります。その一方で、国としてパワハラについて正面から取り組んで予防するというような対策はこれまで行われていませんでしたから、円卓会議での提言がその第一歩になったということです。

I 職場のパワーハラスメント対策に取り組む必要性

#### I-4 対策の現状

##### ● これまではどのような対策が講じられてきたか？

⇒ 厚生労働省では、紛争解決援助サービス、職場のメンタルヘルス対策の促進、精神障害等の労災認定などを実施。

⇒ 労使も、相談窓口の設置、行動規範の明示、研修等の実施などの取組を行っている例もある。【参考6、7】

##### ● しかし、そもそも、どのような行為を職場からなくすべきであるのかが整理されていないため、労使や関係者の認識が共有されていないという課題があった。【参考8】

11

#### 参考6：問題への対応の現状

- ・ 労使では、相談窓口の設置、行動規範の明示、研修等を実施するケースがある。
- ・ 行政では、厚生労働省が、個別労働紛争に係る解決援助サービスの提供、職場のメンタルヘルス対策の促進、労災補償といった各施策の枠組みの中で対応を行っているほか、地方自治体が、相談窓口を設置する等の独自の取組を講じているケースがある。
- ・ 裁判では、民事上の損害賠償請求により問題解決を図るケースがあるほか、刑事上の責任を問われることもありえる。

##### 労使の対応例<sup>(※)</sup>

###### <企業の対応>

- 相談窓口の設置
- 就業規則や社員の行動基準に盛り込むことによる対応
- 講演や研修会の実施
- 社内報等で広報・啓発
- 社内の実情の把握

###### <労働組合の対応>

- 相談窓口の設置
- 対策ハンドブックの作成
- 使用者に対する取組促進の要請

※ 各種調査結果等から収集。

##### 行政の対応例

###### <厚生労働省の対応>

- 都道府県労働局等で、相談、助言・指導、あっせんといった解決援助サービスを提供
- 職場のメンタルヘルス対策を促進するため、関係指針を策定し、事業場への指導等を実施
- 精神障害等の労災認定

###### <地方自治体の対応>

- 相談窓口の設置
- 労働委員会による個別労働関係紛争のあっせん
- 企業向け対応マニュアルの作成
- 職員向け防止指針等の策定

##### 裁判による対応例

###### <民事上の対応>

- 不法行為による損害賠償請求
- 安全配慮義務違反による損害賠償請求

###### <刑事上の対応>

- 暴行罪、脅迫罪、侮辱罪、名誉毀損罪等に問われる可能性がある

12

企業と労働組合、労使の取り組みとしては、相談窓口を各企業、あるいは組合側で設置したり、行動規範を作成したり、研修を実施するなどです。

シート参考7がその具体例です。これはJILPTが行った「職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に関する労使ヒアリング調査」（資料シリーズNo.100）を基に作成しており、こちらもインターネットのJILPTホームページで無料で閲覧できますので、詳細はそちらをご覧ください（<http://www.jil.go.jp/institute/chosa/2012/12-100.htm>）。労使ヒアリング調査によりますと、相談窓口の設置・運営、アンケート調査による実態把握、啓発・研修・教育の実施、コミュニケーション促進策や、職場の風通し改善としてハラスメント問題に関する労使の情報共有やハラスメントに関する労使協定といったものが主な取り組みとして挙げられています。

### 参考7：労使の具体的な取組例

① 相談窓口の設置・運営	相談窓口を社内に設置したり、外部相談窓口へ委託したりしている。パワーハラスメントに特化した相談窓口の場合もあれば、総合的な相談窓口の場合もある。また、労使共同の相談窓口が作られている場合もある。
② アンケート調査による実態把握	パワーハラスメントに特化した形は少なく、総合的な従業員・組合員アンケートの中にパワーハラスメントに関する質問項目を設定していることが多い。アンケート実施後、調査結果を従業員に情報提供している場合もある。
③ 啓発・研修・教育の実施	パワーハラスメントに関し、方針の明確化、相談窓口の周知、事例の紹介などの啓発活動や、研修・教育を実施している。 研修を行う際、全職員を対象にする場合もあれば、ミドルマネージャーや管理職を対象に行う場合もある。研修の講師は外部専門家に依頼したり、内部の専任スタッフが講師役を務める場合が多いが、事業所レベルや一般社員の研修の講師を職場の管理職が務める場合もある
④ コミュニケーション促進策や職場の風通し改善	パワーハラスメント発生の背景・原因の一つとして「コミュニケーション不足」が挙げられることがあることを踏まえて、コミュニケーション促進策や職場の風通しの改善策を講じている企業や労働組合もある。
⑤ ハラスメント問題に関する労使の情報共有・協議、ハラスメントに関する労使協定	企業・労働組合のどちらかに寄せられた相談事案について、必要に応じて労使で情報共有し、連携して対応に当たる場合がある。また、パワーハラスメントに関する定期的な労使協議の場を持つ場合もある。 パワーハラスメント問題の啓発、相談窓口の設置等を目的とする労使協定を締結する場合や、会社の就業規則にパワーハラスメントに対する方針の明確化、周知啓発、相談窓口・苦情処理委員会の設置等に関する規定を導入する場合がある。また、就業規則上の懲戒解雇事由として「パワーハラスメントとなる行為」を加える場合がある。

(※)独立行政法人労働政策研究・研修機構が行った「職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に関する労使ヒアリング調査」の結果を基に作成。この調査では39の企業、労働組合にヒアリングを行い、うち33組織の取組を分析。

13

まず、この調査の中で、一番、取り組みとして多かったのが、「相談窓口の設置・運営」というものです。これは社内に設置している場合もあれば、外部の相談窓口へ委託をしている場合もあります。また、パワハラだけに特化した相談窓口というわけではなく、総合的な相談窓口の場合だとか、また、企業側だけでやるのではなく、労使共同で相談窓口を運営しているところもあったようです。「アンケート調査による実態把握」については、パワハラに特化した形というのは少ないようで、総合的なアンケートの中にパワハラに関する項目も入れているところが多いようです。

「啓発・研修・教育」を行う場合については、全職員を対象に一斉に実施するというケースだけではなく、階層別に行う研修の中でパワハラを取り上げることもあるようです。また、

外部専門家や専任のスタッフに講師を依頼する人が多いようですが、一部の事務所レベルでの研修では、職場の管理職の方が講師役を務めるという場合もあるようです。この場合は、その効果として、管理職の方の、パワハラはだめだという意識の涵養にもつながるという効果も期待されているところです。

また、パワハラの原因の1つとして、よく言われるものの1つに、コミュニケーション不足というのがあります。これについては、パワハラ対策の一環として、「コミュニケーション促進や風通し改善」を講じている場合があるというものです。

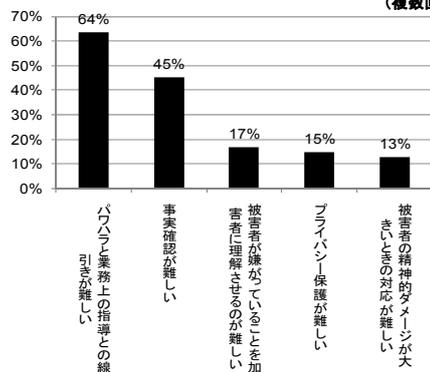
最後に「労使共同での取り組み」ですが、当然、プライバシーなどに配慮しながらだと思いますが、労使が相談事案について、適宜情報を共有したり、連携して対応に当たったりするという場合もあるようです。また、そういったケースが多いわけではないと思うのですが、一部、パワハラについての労使協定を締結したり、労使交渉の結果、就業規則にパワハラをした場合の懲戒規定だとか、そういった関係規定を導入する場合もあるというような状況になっています。

まだまだすべての企業で、十分に取り組みが行われているわけではないのかなという印象もありますが、パワハラが重要な経営課題であると考える企業が多いにもかかわらず、企業がなかなか取り組めない理由が何であるか、**シート参考8**のグラフから読みとれるのではないかと考えております。左側のグラフをみると、大半の企業で、業務上の指導の線引きが難しいといったような悩みを持っています。右側のグラフからは、パワハラ問題を取り上げると、その副作用というか、その効果として管理者が弱腰になってしまうとか、深いコミュニケーションがとれなくなるといったことを懸念されている状況が浮き彫りになりました。

### 参考8：対応に当たっての企業の悩み

企業では、職場のいじめ・嫌がらせ問題への対応に当たって、業務上の指導との線引きが困難などといった問題意識を持っている。

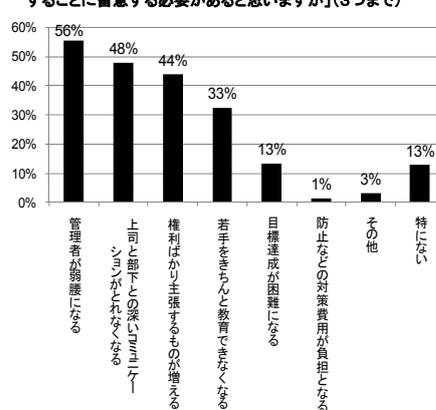
「パワー・ハラスメントが起きたときに対応が困難と感じること」  
(複数回答)



※1 「使用者の職場環境配慮義務に関する実態調査」(東京都労働相談情報センター、平成18年2月)を基に作成。本調査は、都内に所在する従業員規模30人以上の3,000事業所に調査票を送付し、954事業所から回収。

※2 本調査では、「パワー・ハラスメント」を「職場において、職務上の地位や影響力を背景に嫌がらせをすること」と仮に定義して実施。

「パワハラ問題を取り上げる場合、職場でどのような問題が発生することに留意する必要があると思いますか」(3つまで)



※1 前出の「パワー・ハラスメントの実態に関する調査研究 報告書」(中央労働災害防止協会、平成17年3月)を基に作成。

## 2. 「職場のパワーハラスメント」の概念と行為類型の整理

### (1) 職場のパワーハラスメントの概念

企業がなかなか対策に取り組めない理由として、パワーハラスメントについて、どのような行為を、どのようにして職場からなくしていくかということについて、社会的にも、あるいは労使の間でも十分に共有されていないから、多くの企業で対応に困難を感じているのではないかと我々は考えました。

こういった課題を踏まえて、厚生労働省では、2011年度の7月から職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議を開催しました。**シートⅡ-1**及び**参考9**に掲載していますが、この円卓会議では、どのような行為を予防・解決すべきなのかという観点から議論を行い、職場のパワーハラスメントの概念についてシートⅡ-1の枠囲いのおり整理をしてみました。「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または職場環境を悪化させる行為」を職場のパワーハラスメントと呼ぶこととしています。

#### Ⅱ 「職場のパワーハラスメント」の概念と行為類型の整理

##### Ⅱ-1 職場のパワーハラスメントの概念

- このため「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」で「どのような行為を、予防・解決すべきか」という観点から、職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメントの概念を整理。  
【参考9】

⇒ 以下の行為を「職場のパワーハラスメント」と呼ぶこととした。  
【参考10】

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または職場環境を悪化させる行為

(平成24年3月 「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」別紙より)

16

#### 参考9：職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議について

**円卓会議**：職場のいじめ・嫌がらせが増加傾向にある現状を踏まえ、その防止・解決に向けて、いじめ・嫌がらせ問題への取組の在り方等について、労使、有識者及び政府による検討を行うため、開催。

**ワーキング・グループ(WG)**：円卓会議のとりまとめに盛り込むべき事項(①現状と取組の必要性、②どのような行為を予防・解決すべきか、③取組の在り方)の論点整理等を行うため、円卓会議の下に設置。

**検討経緯**：平成23年7月から円卓会議を3回、WGを6回開催し、平成24年3月に

「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」をとりまとめた。

(<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2-98520000025370.html> 「パワーハラスメント 厚生労働省」で検索)

##### 円卓会議 (平成24年3月15日現在)

(**参集者**)  
石井 茂 ソニー銀行株式会社代表取締役社長  
石黒 生子 日本サービス・流通労働組合連合会事務局長  
大久保幸夫 株式会社リクルートワークス研究所所長  
岡田 康子 株式会社クオレ・シー・キューブ代表取締役  
香山 リカ 精神科医  
佐々木常夫 株式会社東レ経営研究所特別顧問  
佐藤 博樹 東京大学大学院情報学環教授  
堀田 力 社団法人日本経済団体連合会労働法制本部長  
安永 貴夫 公益財団法人さわやか福祉財団理事長  
山浦 正生 日本労働組合総連合会副事務局長  
山川 隆一 全日本運輸産業労働組合連合会中央執行委員長  
吉田菊次郎 慶應義塾大学大学院法務研究科教授  
株式会社ブルミンシュ代表取締役社長

(**政府側**)  
厚生労働副大臣  
厚生労働省労働基準局長

##### WG (平成24年1月30日現在)

(**参集者**)  
岡田 康子 株式会社クオレ・シー・キューブ代表取締役  
尾野 秀明 日本労働組合総連合会東京都連合会副事務局長  
川上 憲人 東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野教授  
小林 信 全国中小企業団体中央会労働政策部長  
佐藤 博樹 東京大学大学院情報学環教授  
澤木 泰秀 損害保険労働組合連合会事務局次長  
杉山 豊治 日本労働組合総連合会総合労働局雇用法制対策局長  
富高 裕子 全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会中央執行委員  
内藤 忍 独立行政法人労働政策研究・研修機構  
労使関係・労使コミュニケーション部門研究員  
西谷 隆行 東京人権啓発企業連絡会常務理事  
松本 謙治 日本商工会議所産業政策第二部担当部長  
輪島 忍 社団法人日本経済団体連合会労働法制本部主幹

(**政府側**)  
厚生労働省大臣官房審議官(労働条件政策担当)  
厚生労働省大臣官房参事官(賃金時間担当)

17

この概念については、「この概念に当てはまらなないとパワハラに当たらないのか」とか、「これに当てはまる行為は法的に禁止されてしまうのか」というような質問が、結構寄せられてきます。これは、円卓会議での概念整理ですので、法的な拘束力を持つものではありません。パワハラ対策に取り組んでいただく上での足がかりとして考えていただければと思います。

この概念整理の中でも、①職場内の優位性、あるいは②業務の適正な範囲、ということの解説がなされており、それがシート参考10に記載されています。①職場内の優位性についてですが、「パワーハラスメント」という言葉は、おそらく一般的には上司から部下に対して行われるいじめ行為と受け止められているかと思います。ただ、いろいろな事例を見ますと、上司・部下といったものに限られず、先輩・後輩の間柄であったり、同僚間、場合によっては、部下から上司に対して行われるという行為もある。そういう行為もなくすべき対象としてとらえるべきだと整理されています。そういう意味で、職場内の優位性というところに職務上の地位だけではなく、人間関係などというものも加えて、職場内のさまざまな優位性を背景にして行われる行為も対象に含むようにしています。

次に、②業務の適正な範囲についてですが、個人の受け取り方によっては、業務上必要な指示や注意であっても、不満に感じるということはどうしてもあると思います。ただ、仕事を進める上で、指導や注意といったものは、必ず必要になってくるものですので、必要な指示・指導・注意が適正なやり方で行われる場合には、パワーハラスメントには当たりませんということを確認すべく、「業務の適正の範囲」という言葉を入れております。

#### 参考10：職場のパワーハラスメントの概念

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<sup>①</sup>を背景に、業務の適正な範囲<sup>②</sup>を超えて、  
精神的・身体的苦痛を与えるまたは職場環境を悪化させる行為

#### 【①職場内の優位性、②業務の適正な範囲 の考え方】

- ① 「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、こうした行為も含めて考える必要がある。このため、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を明らかにしている。
- ② 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。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、職場のパワーハラスメントには当たらない。

(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」2.(1)より)

18

ワーキンググループでは、顧客や取引先からのいじめ行為をどうするのかという点も、概念整理をしていく上で議論になりました。そうしたことが問題として存在し、かつ重要であるということは、当然、否定はしませんが、同じ職場で働く者同士の間柄で行われる行為と、顧客や取引先から行われる行為では、企業として対策の方法は大きく異なってしまうと思われれますので、まず、初めの第一歩の段階である今回の提言の中での概念整理の中には含めていません。ただ、概念整理の中に含まれていないから「パワハラではない、やってもいい」、「問題ではない」というふうに受け止められないよう、ワーキンググループ報告の4ページの注釈8に、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もあるということで、こういった行為も、当然問題になり得るものだということを書いています。

## (2) 職場のパワーハラスメントの行為類型

提言では、パワーハラスメントの典型的な例を6つ示しています(シートⅡ-2)。これは、裁判例や、先ほどの総合労働相談コーナーに寄せられる相談の内容といったものをもとに整理したものであり、パワハラに含まれるすべてを網羅しているものではないということに注意してください。

1つ目が「暴行・傷害(身体的な攻撃)」。2つ目が「脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言(精神的な攻撃)」。3つ目が「隔離・仲間外し・無視(人間関係からの切り離し)」。4つ目が「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つ目が「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つ目が「私的なことに過度に立ち入ること(個の侵害)」と整理しています。

### Ⅱ 「職場のパワーハラスメント」の概念と行為類型の整理

#### Ⅱ-2 職場のパワーハラスメントの行為類型

##### ● どのような行為が職場のパワーハラスメントに当たりうるか

(⇒ 裁判例等をもとに、典型的と思われる行為類型を整理)

- 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)

##### ● これらの行為類型ごとに、職場のパワーハラスメントに当たるかどうかの判断の考え方、その判断に資する取組も提示。

【参考11】

これらの行為類型ごとに、職場のパワーハラスメントに当たるかどうかの判断の考え方、その判断に資する取り組みもあわせて提示しており、それが**シート参考11**になります。まず、1つ目の「暴行・傷害」については、これはさすがに、どんなに業務の遂行に係るものであったとしても、業務の適正な範囲に含むということはできません。

また、「脅迫・名誉棄損」や、「隔離・仲間外し」といったものについても、通常は業務上必要なものとは想定できませんので、原則として業務の適正な範囲を超えるという整理をしています。

判断が難しいというのが、④から⑥であり、一体、何が過大な要求なのか、何が過小な要求なのかということについては、まさに、その業種や企業文化の影響など、その具体的な判断を行う際には、行為が行われた状況や、行為が継続的であるのかどうかといった点にも左右される部分があります。そのようなところについては、一律の判断基準を提言で示すのは難しく、各職場でどのような行為が問題なのかについて議論するなど、それぞれで基準を明確にするといった取り組みを行うことが望ましいというのが円卓会議の結論となっています。

#### 参考11：職場のパワーハラスメントの行為類型と考え方

行為類型ごとに、職場のパワーハラスメントに当たるかどうかの判断の考え方、その判断に資する取組も提示

行為類型	考え方
①暴行・傷害（身体的な攻撃）	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
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）	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。
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）	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り組みを行うことが望ましい。

20

### 3. 職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けて

#### (1) 職場のパワーハラスメントをなくすために

これまで、いろいろな場で説明したり、いろいろ問い合わせを受けていますが、特に、シート参考11の④～⑥の考え方については、2通りの評価がなされていると思っています。まず、判断を現場に委ねていることについて、それはそうだね、と理解を示される場合もあれば、もっと具体的に示すべきじゃなかったのか、これではなかなか現場では使えない、というように否定をされる方もいらっしゃいました。ただ、やはり業務が適正な範囲であるか

どうかというような、人によって判断が分かれる行為については、各企業・職場でどう判断するのかを検討していただくことが必要だと、今のところは考えています。

ただ一方で、委ねっ放しというのでは、なかなか取り組みも進まないということになってしまうと思いますので、判断していただくための基礎資料の提供というのが行政の役割ではないかと思っています。厚生労働省としては、現在も行っていますが、今後とも周知活動を行っていく中で、裁判例での取り扱いや企業の対策事例の紹介といったこともしていきたいと考えています。

例えば、円卓会議の「ワーキング・グループ報告 参考資料集」のなかで、JFEスチールさんの取り組みを紹介しています（本冊115頁）。パワハラかどうか判断するための事例のリストを使って研修を行っており、パワハラかどうか、人によって、また場面によって感じ方が分かれそうな事例を列挙しています。それぞれの判定は、当然、わざと難しいように作っておられるようですので、何か1つの正解があるというようなものではなく、正解を見つけるというより、自分の言動への気づきを促していくとか、職場で似たような行為があったときに気軽に指摘し合える効果というものを期待して、こういったものを資料にして研修を行っているとのことでした。

これまで、予防・解決すべきパワーハラスメントの考え方について説明をしてきましたが、それでは、どういうふうにして、そういったパワーハラスメントをなくしていくか、予防・解決していくための取り組みを行っていくべきなのか、ということシートⅢ-1以降に書いています。

### Ⅲ 職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けて

#### Ⅲ-1 職場のパワーハラスメントをなくすために

##### ● この問題を職場からなくしていくために、どのように取り組んでいくべきか

⇒ 企業や労働組合などの組織が取り組むとともに、職場の一人ひとりも取り組む。

⇒ また、国や労使の団体も取り組む。

## Ⅲ-2 組織の取組

- 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、ルールを決める、実態を把握する、  
教育する、周知する
  
- 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、再発を防止する

【参考12、13】

23

## (2) 組織の取り組み

シート参考12と参考13を行ったり来たりしながら説明します。これは企業や労働組合としての取り組みということで、ワーキング・グループの中でまとめたものであり、例として、予防と解決の双方について紹介をしているものです。

まず予防の取り組みの中で、「トップのメッセージ」を一番上に置いています。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ということです。トップだけではなく、経営幹部層もパワハラ対策の重要性を理解すると、取り組みが効果的に進むと考えられますので、留置点として、トップだけでなくその少し下にいる経営幹部層の理解も必要であるとされています。

次に、「ルールを決める」ということで、就業規則に関係規定を設けるとか、労使協定を締結するとか、予防・解決についての方針・ガイドラインを作成するといったことが挙げられています。

また、具体的な対策の前に行うことも想定されますが、「実態を把握する」ということで、従業員アンケートを実施する。そして、「教育する」ということで、研修を実施する。この研修の実施については、シート参考13の「教育する」というところですが、パワハラの問題は人権の問題とか、コンプライアンス、あるいはコミュニケーション、マネジメントスキルなどとも関連が深いものですので、パワハラ研修を、こうした研修と同時に行うことによって、より効率的、効果的なものになるということが期待されます。

参考12：企業、労働組合の主な取組の例

- ・企業・労働組合がそれぞれ単独で行っているものだけでなく、労使が共同で行うものも。
- ・労使の話し合いの場を設置したり、既存の話し合いの場を活用したりする選択肢もある。
- ・セクハラ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り組みをはじめ、それぞれ充実させていく努力が必要。

予防するために	<p>○トップのメッセージ                  &gt;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</p> <p>○ルールを決める                  &gt;就業規則に関係規定を設ける、労使協定を締結する                  &gt;予防・解決についての方針やガイドラインを作成する</p> <p>○実態を把握する                  &gt;従業員アンケートを実施する</p> <p>○教育する                  &gt;研修を実施する</p> <p>○周知する                  &gt;組織の方針や取組について周知・啓発を実施する</p>
解決するために	<p>○相談や解決の場を設置する                  &gt;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                  &gt;外部専門家と連携する</p> <p>○再発を防止する                  &gt;行為者に対する再発防止研修を行う</p>

24

参考13：取り組むに当たっての留意点

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べき。

トップのメッセージ	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。
教育する	<p>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と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。</p> <p>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。</p>
相談や解決の場を設置する	<p>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ることが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。</p> <p>また、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、健康相談の窓口にも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。</p>

25

予防のための取り組みとして最後に挙げているのが、「周知する」ということです。こうした組織の方針や、取り組みについての周知・啓発を行うということです。

次に、解決のための取り組みですが、「相談や解決の場を設置する」ということで、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、外部専門家と連携する、といったことや、相談窓口については、相談者や協力者へ不利益な取扱いがないようにすべきだということ。利用促進のためにも、不利益な取扱いはしませんということを周知する必要があると整理されています。

また、パワハラを行ったと言われた人についても、結局、調べてみたらそうした行為を実

際には行っていなかったということもあり得ますので、相談者、行為者双方の人格、プライバシーなどにも配慮しながら慎重に対応する必要があるとしています。

また、パワハラは、冒頭でもご説明したとおり、心の健康の問題にもかかわってきますので、健康相談窓口とも連携を図ることが望ましいということが書かれています。

そして、再発防のために再発防止研修を行うということが掲げられています。

これらの予防解決の取り組みについては、企業、労働組合がそれぞれ単独で行っている場合もありますし、共同で取り組む場合もあります。また、労使が話し合いの場を設置したり、安全衛生委員会などの既存の話し合いの場を活用するといった選択肢もあります。

発生するパワーハラスメントの内容が、企業によって本当にさまざまですので、どの取り組みが絶対的に正解ということとは言えません。それぞれの職場の事情に即した形で、例えばセクハラ対策などの既存の枠組みを活用するなど、できるところから取り組みを始め、充実させていく努力が必要だということがワーキング・グループ報告の中では書かれています。

### (3) 個人の取り組み

こうした組織の取り組みが形だけのものになってしまうのでは意味がないわけですので、そうならないように一人ひとりのレベルでも取り組みが求められる、と提言では示しています。やはり、パワハラ対策は、企業や労働組合が組織として責任を持ち、しっかりと対策を行っていくべきものですが、個々のコミュニケーションスキルや人間関係の持ち方にも左右してくる面がありますので、会社が一律のルールを徹底するだけでは、なかなかなくしきれない場合もあるのではないかと思います（シートⅢ-3）。

## Ⅲ-3 個人の取組

- 組織の取組が形だけのものにならないよう、職場の一人ひとりにもそれぞれの立場から取り組むことが求められる。

【参考14】

- トップマネジメントへの期待：組織文化の醸成
- 上司への期待：しない、させない
- 職場の一人ひとりへの期待：人格尊重、コミュニケーション、支え合い

従いまして、提言では、個人の方にしていただきたいこともメッセージとして盛り込んでいます（シート参考14）。職場の一人ひとりへのメッセージというのも今回の提言の1つの特徴ではないかと思っています。

#### 参考14：職場の一人ひとりの取組

トップマネジメント	組織のトップマネジメントの立場にある方には、職場のパワーハラスメントは組織の活力を削ぐものであることを意識し、こうした問題が生じない組織文化を育てていくことを求めたい。そのためには、自らが範を示しながら、その姿勢を明確に示すなどの取組を行うべきである。
上司	上司の立場にある方には、自らがパワーハラスメントをしないことはもちろん、部下にもさせないように職場を管理することを求めたい。ただし、上司には、自らの権限を発揮し、職場をまとめ、人材を育成していく役割があり、必要な指導を適正に行うことまでためらってはならない。 また、職場でパワーハラスメントが起ってしまった場合には、その解決に取り組むべきである。
職場の一人ひとり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>人格尊重</b>：職場のパワーハラスメント対策の本質は、職場の一人ひとりが、自分も相手も、等しく、不当に傷つけられてはならない尊厳や人格を持った存在であることを認識した上で、それぞれの価値観、立場、能力などといった違いを認めて、互いを受け止め、その人格を尊重し合うことにある。</li> <li>・<b>コミュニケーション</b>：互いの人格の尊重は、上司と部下や同僚の間で、理解し協力し合う適切なコミュニケーションを形成する努力を通じて実現できるものである。 そのため、職場のパワーハラスメント対策は、コミュニケーションを抑制するものであってはならない。 職場の一人ひとりが、こうしたコミュニケーションを適切に、そして積極的に行うことがパワーハラスメントの予防につながる。 例えば、上司は、指導や注意は「事柄」を中心に行い「人格」攻撃に陥らないようにする。部下は、仕事の進め方をめぐって疑問や戸惑いを感じる事があればそうした気持ちを適切に伝える。それらの必要な心構えを身につけることを期待したい。</li> <li>・<b>互いの支え合い</b>：職場の一人ひとりが、職場のパワーハラスメントを見逃さずに向き合い、こうした行為を受けた人を孤立させずに声をかけ合うなど、互いに支え合うことが重要である。27</li> </ul>

その内容ですが、まず、トップマネジメントの方については、パワハラが生じない組織文化を育てることが求められる。そのためにもみずからが範を示しながら、その姿勢を明確に示すなどの取り組みを行うべきであるとされています。

上司の立場にある方には、パワハラをしないということはもちろんのこと、部下にもそういったことをさせないように職場を管理していくことが求められています。ただし、上司には、自分の職務権限を発揮して、職場をまとめて、人材を育成して、仕事を進めていくという役割がありますので、必要な指導を適正に行うということまでためらってははいけませんよ、パワーハラスメントが職場内で起ってしまった場合には、その解決に取り組むべきですよ、ということが呼びかけられています。

最後に、こういったトップとか上司とか、そういった立場を超えて職場の一人ひとり全員に求められる取り組みということもまとめており、それは3つあります。①人格尊重、②コミュニケーション、そして、③互いの支え合い、ということです。

①人格尊重では、パワハラ対策の本質というのは、一人ひとりが自分も相手も等しく傷つけられてはならない存在であるということ認識した上で、それぞれの価値観、立場、能力といった、それぞれの違いを認め、互いを受け止めて人格を尊重し合いましょ、ということを書いています。人格尊重と定義して、このような説明文を書いても、あまりに抽象的な感じがするものですが、職場の人間関係の上で人格尊重を行動で示すとすると、それは下に

書いてある「適切なコミュニケーションを形成する」ということであろうと思われます。

②コミュニケーションでは、上司と部下、または同僚の間で理解して協力し合う、適切なコミュニケーションを形成する努力を通じて、互いの人格の尊重が実現できます。よって、パワハラ対策といっても、コミュニケーションを抑制してはいけませんよということが書かれています。上司の方は、指導や注意は事柄を中心に行って、人格攻撃に陥らないようにする。例えば、「だからおまえはだめなんだ」といったような発言に陥らないようにすることが求められています。また、部下から上司への対応のまずさというのが、上司からのパワハラを引き出してしまうといったことも考えられますので、部下の立場にある人も、仕事の進め方について疑問を感じるなどがあれば、そういった気持ちを上司に適切に伝える。こうした必要な心構えをみんなが身につけていくことが期待されているということです。

最後に、③互いの支え合いということで、職場の一人ひとりがパワハラを見過ごさずに向き合い、こうした行為を受けた人を孤立させずに声をかけ合うといった互いの支え合いが重要だということが書かれています。

#### (4) 国や労使の団体の取り組み

提言では、労使団体や国に対しても取り組みを求めています（シートⅢ—4）。労使団体については、この円卓会議の提言などを周知することによって、個々の企業や労働組合の対策の支援をすることが求められています。国に対しては周知だけでなく、実態の把握も行うことが求められています。

Ⅲ 職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けて

#### Ⅲ—4 国や労使の団体の取組

##### ● 労使団体：提言等の周知による対策の支援

##### ● 国：周知と実態把握

【参考15】

28

円卓会議で取りまとめられた提言を踏まえて、シート参考15にあるように、2012年度から、職場のパワーハラスメントの予防・解決に取り組むための社会的機運を醸成するということが周知・広報を実施しています。各都道府県労働局を通じて観音開きで6ページのパンフレット（本冊53頁以降）や、両面1枚もののリーフレットを配っていたり、ポスター掲示もしています。

後で紹介するホームページにもPDFでこれらのデータを掲載していますので (<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/download.html>)、各企業さんや労働組合さんのほうで、自由にダウンロードしていただいて、印刷して、職場内で配っていただければと思っています。

#### 参考15：国の取組

<p>○ 円卓会議提言、ワーキング・グループ報告を踏まえ、平成24年度には、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職場のパワーハラスメントの予防・解決に取り組む社会的気運を醸成するための周知・広報</li> <li>・ 職場のパワーハラスメントの実態把握のための調査研究を実施する予定</li> </ul>	
<p>社会的気運を醸成するための周知・広報</p>	<p>○幅広い国民各層を対象とした周知・広報 円卓会議の提言を踏まえ、以下の周知・広報を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①ポータルサイトの構築・運営を通じた広報</li> <li>②分かりやすいポスターやリーフレットを作成し、都道府県労働局等で掲示・配布</li> </ul> <p>○企業・労働組合を対象とした周知・広報 円卓会議の提言の周知、企業・労働組合の取組例の紹介等を目的としたパンフレットを作成し、当事者である労使への周知を実施</p>
<p>実態把握のための調査研究</p>	<p>○企業アンケート等により職場のパワーハラスメント問題の実態把握を行い、予防・解決のための課題の検討等を実施</p>

29

紙媒体での周知・広報とあわせて、2012年10月1日からはパワーハラスメントの問題に取り組みを求めるためのポータルサイトを開設することとしています。是非、詳細は10月1日開設のポータルサイト（URL：<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp>）をご覧ください。

このサイトのコンテンツとして、先ほど申し上げたような裁判例の解説や、アサーティブコミュニケーションについての連載、既に取り組みを行っている各企業の取り組み事例といったものを月1回のペースで連載するコンテンツも用意していますので、対策の参考としていただければと思っています。

周知だけでなく調査・研究も行います。このなかでもご回答いただいた方がいらっしゃるかもしれませんが、企業調査と従業員調査のアンケート調査を実施しており、今後の予防・解決のための課題を検討するために実態把握を行っているというのが今年度の厚生労働省の取り組みになっています。また、来年度以降はこの調査・研究の結果なども踏まえて、どういった対策をとり得るかということを検討していき、対策の推進に取り組んでいきたいと考えています。

最後に、「ワーキンググループ報告」の11ページをご覧ください。今回、円卓会議ではその下にワーキンググループという作業部会を置いて議論を進めてきましたが、ワーキンググループで企業の方のヒアリングを行ったとき、ある企業の人事担当役員の方の言葉が紹介され、それが非常に印象的で報告の中にもそれが盛り込まれているので、最後に紹介させていただきます。

い。

「すべ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」

パワハラ対策に取り組む意義が凝縮された形で示されており、非常にいい言葉だと思いき、パンフレットにも同じ言葉を載せています。こういった言葉とともに、ぜひ、皆さんの職場の中でも、この円卓会議の提言を広めていただければと思います。どうもありがとうございました。



## II. 討議概要



## II. 討議概要

### 1. パワハラをめぐる今後の厚生労働省の取り組みについて

【事務局】 2012年度の取り組みとして、実態把握をされるということでした。お話の中で、円卓会議の定義の内容は法的拘束力があるものではないという説明がありましたが、中長期的に、もう少しパワハラの定義を詰めていくなど、認定基準づくりのようなことを審議会等で議論をしていく方向なのでしょうか。

【川瀬】 結論から言いますと、今後の対策の進め方については、これから検討していくこととなります。厚生労働省としては、まずはこの提言を周知していき、皆さんにパワハラ対策に取り組んでいただくように努力をしていくということだと思っています。

### 2. 参考資料にある事例の行為類型について

【A】 参考資料集29ページ（本冊115頁）のJFEスチールさんの取り組みで、チェックリストが掲載されています。これをざっと見ると、職場では似たようなケースがあるように感じました。この1番から14番までのケースですが、先ほどご説明いただいた6つの行為類型のどれに当てはまるのでしょうか。

【川瀬】 なかなか難しいと私も思っているのですが、例えば、1番目の「ばかか、おまえ、そんなことは女子にやらせろ」というようなことも、周りに女性の方がいたら、暴言ということにもなってしまう可能性もありますし、場合によっては、仕事の妨害のようなことになり得る場合もあると思います。2番についても、細かいところにこだわるということで、場合によっては、過大な要求のようになるのかもしれませんが、ひどい暴言に該当している場合も出てくるかもしれません。

「よく、そんなことで営業が務まるな」というのも、なかなか厳しい発言であり、黒に近い感じではあると思います。しかし、裁判などでは、こういった言葉自体は名誉棄損に当たり得るものの、叱咤激励の意味も込めて行われているので、言った人にパワハラの意図があったとまでは認められない、というような判断をされたケースもあります。この情報だけをもって、ある行為類型に当てはめるとするのは正直難しいところがあるという印象です。

### 3. 継続的でなくてもパワハラに該当するか

【事務局】 単発でひどい言葉を受けたような場合は、パワハラとは言えないのでしょうか。

【川瀬】 内容によっては、一回でも該当するということもあり得ると思っています。特に暴行・傷害のケースで考えますと、暴行・傷害をずっと継続しているのかというと、それは当然NGですし、本当にひどい言葉であれば、一発でパワハラになりますよということも、当然判断としてはあり得ると思います。

今回、参考資料集の7ページ（本冊93頁）にありますように、ワーキンググループで議論

を進めていく上で、既に関係の団体や有識者の方がいじめ・嫌がらせやパワーハラスメントについて概念をまとめている例がありましたので、それらを横目で見つつ議論していただいた実態もごさいます。職場のハラスメント研究所というところが整理したものでは「繰り返す」というワードが入っていたり、クオレ・シー・キューブの例には「継続的」という言葉が入っていたりします。一方で、継続的という言葉が入っていない例もあります。

#### 4. 職場環境によって寛容の度合いは異なるか

【事務局】 一度事故が起きると命にかかわるような危険な現場では、当然、上司の言葉も厳しくなることがあると思います。そういった現場をお持ちの企業さんの方に、何かアドバイスをお願いします。

【川瀬】 まさに、その点は企業としても難しいところだと思います。厳しい安全衛生が求められる現場では、危険なことをやっているのに、悠長に「こらこら、君、そんなことしちゃ危ないよ」というようなことを言っていたら、その方の命にかかわる危険だってあり得ますので、多少厳しい言葉でもって対応するというのは、当然あり得ることと思います。そういったことがあるので、行為類型の2番の脅迫や、ひどい暴言というのは、「原則として」というような形で整理をしております。

#### 5. 提言という形での周知の意図について

【B】 セクシュアルハラスメントでは、ガイドラインというような形で、企業が取り組まなくてはならないことが明確に出されていますが、今回のパワハラでは、提言という形で周知の仕方がされたのはどういう意図があるのでしょうか。

【川瀬】 セクハラはおっしゃるとおり、均等法で規定があり、それに基づいてガイドラインが作成されています。簡単に言ってしまうと、性的言動というのは、本当に排除しきることは可能ですし、それがなくても仕事というのは、うまく回すことができると思うのです。しかしパワハラにおいては、業務上の指導との切り離しというのが非常に難しいという特徴があります。何をなくすべき行為とするのか、という共有認識が、社会的にも労使の間でもなされていない状況ですので、まずはパワハラ対策に取り組む社会的な気運を醸成するため、提言という形でとりまとめを行いました。

#### 6. 企業が対応しなかったことに関する判断基準はあるか

【事務局】 パワハラが起きて企業として対応しなかった場合、裁判などで企業の責任が問われる場合があると思いますが、対応したか、しなかったかの線引きは、行政のほうから見てどのような判断基準がありますか。

【川瀬】 裁判は具体的な事例の流れの中で判断がされますので、事前に、これをやっていたらパワハラ対策をやっているというふうに認められます、という基準を整理するのは難しい問題ではないかと思います。一般論としては、問題が生じて把握したら、そのままにせ

ずに直ちに具体的な処分をする前に、状況を把握して、事例を冷静に見た上で、どうすべきかを判断していくということは、当然、必要になってくると思います。ただ、それをした上で、そのまま事例として把握しただけで終わっていたら、多分それは企業としての責任を果たしたとは言いにくいことにはなると思いますので、常識的にまずは対応するといったことが必要なるかと思います。セクシュアルハラスメントでもう既に多くの企業で取り組んでいると思いますので、そこでの取り組みを参考にしながらやっていくというのが良いのではないかと思います。

## 7. 予防のための具体的な対応事例について

【C】 パワハラは、非常に指導との境界が難しい。最近の若い人に限りませんが、打たれ弱いというか、そういう人たちを打たれ強くするような取り組みをしているところはないのでしょうか。

また、参考資料集のJFEさんのシートですが、例えば職場で「こういう場合はアウトだよね」「こういう場合はセーフだよね」というようなことを、部下を含めて全員を巻き込んで話し合うことで、「ああ、そうか、あれは、パワハラじゃなくて指導だったのか」と気づかせるなど、そういう研修ができないのかと思ったのですが、そういった対応事例はありませんか。

【川瀬】 国のほうでも豊富な事例を把握しているとは、まだ言い切れないところがあります。いずれにしても、社員の間で認識をそろえるということは重要だと思います。その人を強くするというのは、どうやっていくのかわからない部分もありますが、例えば、提言にもありますように、思ったことをため込まずに、ちゃんと適切に相手に伝えるということが必要である、というところがあるのではないのでしょうか。いわゆる、アサーティブコミュニケーションのような形の研修も、最近では取り組んでいるところが結構あると思いますが、良いコミュニケーションをとることで、結果的にパワハラをなるべく引き起こさないようにできるという方法もあり得るのではないかと思います。



### Ⅲ. レジユメ



# 職場のパワーハラスメントの 予防・解決に向けて

平成24年9月27日



## 目次

- I 職場のパワーハラスメント対策に取り組む必要性
- II 「職場のパワーハラスメント」の概念と行為類型の整理
- III 職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けて

## I 職場のパワーハラスメント対策に取り組む必要性

2

### I 職場のパワーハラスメント対策に取り組む必要性

#### I-1 職場のパワーハラスメントの現状

- 近年、社会問題化しているとされるパワーハラスメント。  
現状はどうなっているのか？

##### 【相談の状況】

⇒ 総合労働相談コーナーへの相談は年々増加。 【参考1】

⇒ コーナーに寄せられている相談は、暴力、傷害、無視、  
仕事を与えない、プライバシー侵害など。 【参考2】

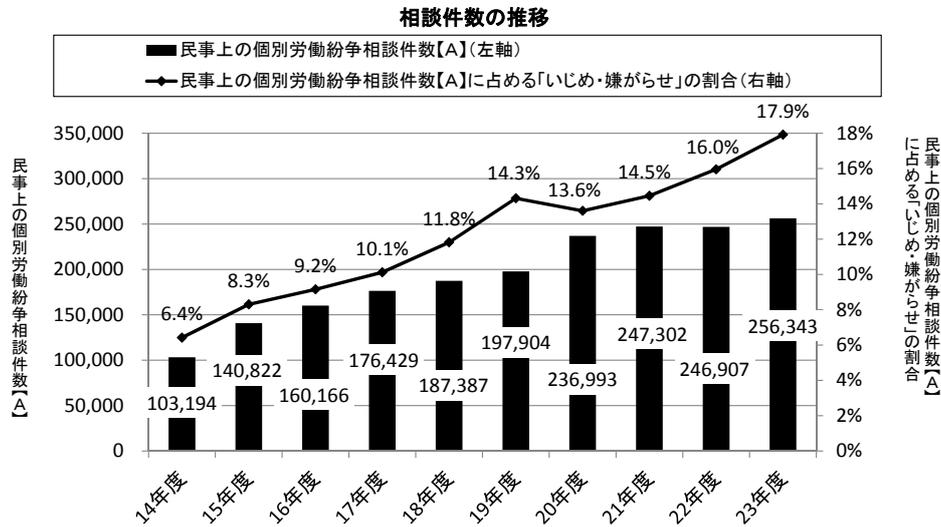
##### 【企業の認識】

⇒ 社員のメンタルヘルス悪化や職場の生産性の低下など、  
様々な損失をもたらし、その対策は重要な課題と認識。  
【参考3】

3

## 参考1：総合労働相談コーナーへの相談件数

職場のいじめ・嫌がらせに関する相談は、増加傾向にある。



※1 「平成23年度個別労働紛争解決制度施行状況」(厚生労働省、平成24年5月)を基に作成。なお、「民事上の個別労働紛争相談件数に占める「いじめ・嫌がらせ」の割合」は、「いじめ・嫌がらせ」を含む相談の件数を全体の相談件数で単純に除したものである。

※2 平成23年度は、上記の相談の中で、いじめ・嫌がらせに関するものは、解雇に関するものに続き2番目に多い。

4

## 参考2：総合労働相談コーナーへの相談事例

都道府県労働局が取り扱った相談事例では、暴力、傷害、暴言、罵声、悪口、プライバシー侵害、無視、仕事を与えない等の相談があった。

### 身体的苦痛を与えるもの(暴力、傷害等)

- 段ボールで突然叩かれる・怒鳴る
- 上司がネクタイを引っ張る、叩く、蹴る、物を投げる
- 0°C前後の部屋で仕事をさせられる

### 精神的苦痛を与えるもの(暴言、罵声、悪口、プライバシー侵害、無視等)

- 客の前で「バカ、ボケ、カス、人としてなってない」
- 社長の暴言「何でもいからハイと言え、このバカあま」
- 私生活への干渉
- 部下への非難を言うミーティングを上司が行ったケース
- ロッカー室や冷蔵庫内の私物食品の盗みを疑われる
- 仕事をとり上げ、毎日「辞めてしまえ」
- 呼び名は「婆さん」・業務命令はいつも怒声
- 同僚が手や髪の毛を触る、不愉快な発言

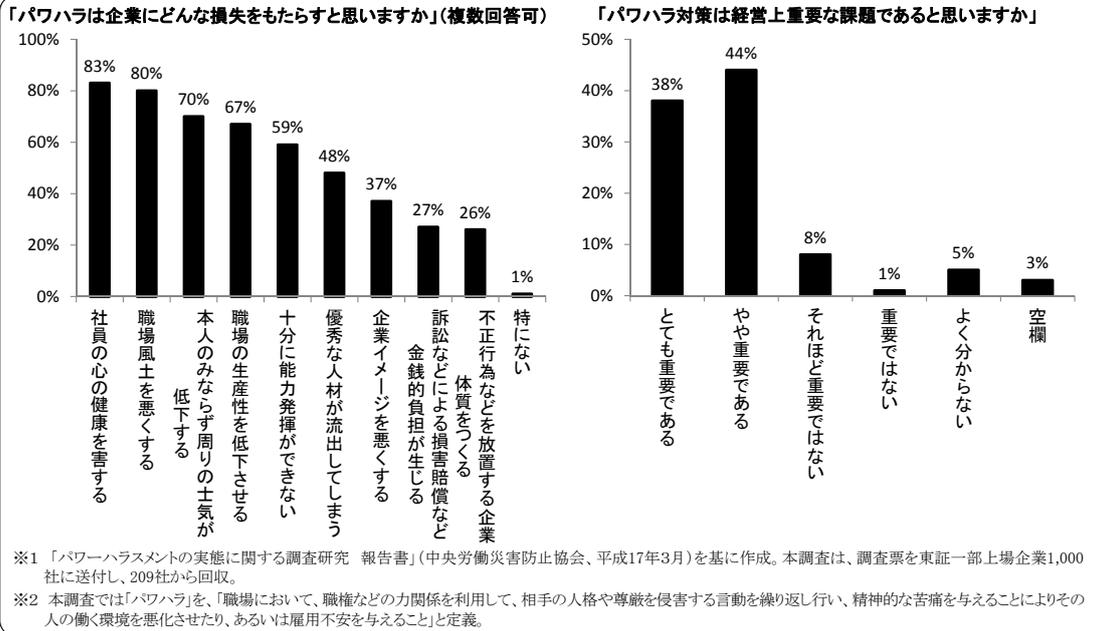
### 社会的苦痛を与えるもの(仕事を与えない等)

- 社員旅行参加を拒絶される
- 回覧物を回されない、暑気払いや忘年会によべれない
- 中国転勤を断ったところ、仕事を与えず小部屋に隔離

※ 上記は、全国の47 都道府県労働局のうち4局で2008 年度に取り扱ったあっせん事例。「個別労働関係紛争処理事案の内容分析－雇用終了、いじめ・嫌がらせ、労働条件引下げ及び三者間労務提供関係－」(独)労働政策研究・研修機構、平成22年6月)を基に作成。 5

### 参考3：パワーハラスメントに関する企業の認識

企業では、いわゆる「パワーハラ」が様々な損失(社員のメンタルヘルス悪化、周囲の士気の低下や職場の生産性の低下など)をもたらし、「パワーハラ」対策は重要な課題と認識していることを示す調査結果もある。



6

## I 職場のパワーハラスメント対策に取り組む必要性

### I-2 職場のパワーハラスメントの現状②

#### ● 労働者

⇒ 仕事への意欲や自信の喪失、心の健康の悪化。うつ病などを発病した場合、労災補償の対象となることがある。

【参考4】

#### ● 企業

⇒ 行為が組織的に行われていたり、社内の問題を放置していたなどの場合には、企業も法的責任を問われることがある(不法行為責任や安全配慮義務違反など)。

【参考5】

7

## 参考4：精神障害の労災認定要件

○平成23年12月に仕事によるストレス（業務による心理的負荷）が関係した精神障害の労災認定基準が新たに策定された。労災認定のための要件は次のとおり。

- ① 認定基準の対象となる精神障害を発病していること
- ② 認定基準の対象となる精神障害の発病前おおむね6か月の間に、業務による強い心理的負荷が認められること
- ③ 業務以外の心理的負荷や個体側要因により発病したとは認められないこと

- 「業務による強い心理的負荷が認められる」とは、業務による具体的な出来事があり、その出来事とその後の状況が、労働者に強い心理的負荷を与えたことをいう。
- 心理的負荷の強度は、精神障害を発病した労働者がその出来事とその後の状況を主観的にどう受け止めたかではなく、同種の労働者が一般的にどう受け止めるかという観点から評価する。「同種の労働者」とは職種、職場における立場や職責、年齢、経験などが類似する人をいう。

【参考1：心理的負荷による精神障害の認定基準 業務による心理的負荷評価表（抜粋）】

以下の評価表により「強」と評価される場合、上記認定要件の②を満たす。

項目	出来事の種類	平均的な心理的負荷の強度			心理的負荷の総合評価の視点	心理的負荷の強度を「弱」「中」「強」と判断する具体例			
		具体的出来事	心理的負荷の強度※1			弱	中	強	
			I	II					III
29	⑤対人関係	(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた			☆	<b>【解説】</b> 部下に対する上司の言動が業務指導の範囲を逸脱し、又は同僚等による多人数が結託しての言動が、それぞれ右の程度に至らない場合について、その内容、程度、経過と業務指導からの逸脱の程度により「弱」又は「中」と評価  <b>【「弱」になる例】</b> ・ 複数の同僚等の発言により不快感を覚えた(客観的には嫌がらせ、いじめとはいえないものも含む)	<b>【「中」になる例】</b> ・ 上司の叱責の過程で業務指導の範囲を逸脱した発言があったが、これが継続していない ・ 同僚等が結託して嫌がらせを行ったが、これが継続していない	<b>○ ひどい嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた</b>  <b>【「強」である例】</b> ・ 部下に対する上司の言動が、業務指導の範囲を逸脱しており、その中に人格や人間性を否定するような言動が含まれ、かつ、これが執拗に行われた ・ 同僚等による多人数が結託しての人格や人間性を否定するような言動が執拗に行われた ・ 治療を要する程度の暴行を受けた	

【参考2：精神障害の労災補償状況】

	平成21年度	平成22年度	平成23年度
精神障害の労災補償の支給決定件数	234	308	325
ひどい嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた	16	39	40

※1 心理的負荷の強度は強い方からⅢ～Ⅰである。

※2 項目30は「上司とのトラブルがあった」、項目31は「同僚とのトラブルがあった」、項目32は「部下とのトラブルがあった」

8

## 参考5：関連すると考えられる裁判例（一例）（※）

### 使用者の責任

#### 1. 不法行為責任が争われた例

(1) 一般の不法行為（民法709条）が争われた例【事例1～4】

使用者の行為態様が、その権限（例：業務命令権、人事権など）の範囲の逸脱、濫用と評価され、労働者の権利の侵害と損害の発生（例：人格権（名誉）の侵害、精神的苦痛など）が認められる場合がある。

事例1. 認められた例…使用者による労働者の配転（高度専門職から受付へ）は裁量権を逸脱したものとして違法。当該労働者の人格権（名誉）を侵害等し、不法行為を構成する。

事例3. 認められなかった例…使用者による労働者への指導（日報作成）は教育指導的観点からであり、不合理な自己批判を強制されたとの当該労働者の主張は失当というべきである。

(2) 特殊の不法行為<sup>(注)</sup>（民法715条）が争われた例【事例5・6】

労働者間の行為態様が、その使用者の事業の執行に関して、他の労働者への不法行為を構成すると認められる場合がある。

事例5. 法人Aの職員aらが、労組を脱退した職員bを、施設長が主宰する職員会議の場で組織ぐるみで非難したことは、正当な言論活動の範囲を逸脱したものとして違法。bの人格権を侵害し、bへの不法行為を構成する。aらの不法行為が、事業執行についてなされたことは明らかであり、Aは当該不法行為について、使用者責任を負う。

#### 2. 債務不履行責任（安全配慮義務違反）が争われた例

使用者の行為態様（不作為を含む）が、使用者が労働者に対し労働契約上負っている債務不履行責任（安全配慮義務違反。民法415条、国家賠償法1条）が認められる場合がある。

（民事）【事例9・10】

事例9. 認められた例…使用者は従業員間のいじめを認識することが可能であった（いじめが3年近くに及んでいる、職員旅行や職場会議でのいじめがあったなど）にもかかわらず、これを認識して防止する措置を採らなかった安全配慮義務の債務不履行があったと認められる。

事例10. 認められなかった例…労働者側の、使用者のメンタルヘルス対策の欠如等が安全配慮義務違反を基礎付ける事実との主張は、使用者が職場のメンタルヘルス等の管理者研修を実施しており、当該労働者を含む管理者が受講していることから、認められない。

（行政の事実）【事例7・8】

事例7. 労働者の訴えを聞いた課長は、直ちに、いじめの事実の有無を積極的に調査し、速やかに善後策を講じるべきであったのに、これを怠り、いじめを防止するための職場環境の調整をしないまま、当該労働者の職場復帰のみを図った結果、当該労働者の自殺に至ったものであり、安全配慮義務を怠ったものと言うべきである。

注. 特殊の不法行為とは、民法709条に規定される一般の不法行為の特例として、より重い責任の認められる不法行為の類型をいう（例、使用者責任、工作物責任など）。

### 当事者の責任

職場のいじめ・嫌がらせを行った本人は、これを受けた労働者の権利の侵害や損害を発生させたと認められる場合、不法行為責任（民法709条）を負う【事例11・12】。また、職場のいじめ・嫌がらせが集团的、組織的に行われた事実では、使用者の責任も問われる場合がある【事例5、6、9】。

事例11. 上司による部下への指導（当人を非難するメールを当人と職場の同僚に一斉送付）は、（その内容から）部下の名誉感情をいわずらに毀損するものであることは明らかであり、目的が正当であったとしても、その表現において許容限度を超え、著しく相当性を欠くものであって、部下への不法行為を構成する。[ただし、本事実では、その目的は是認され、パワーハラスメントの意図があったとは認められなかった]

※(財)21世紀職業財団発行「わかりやすいパワーハラスメント裁判例集(増補版)」を基に、厚生労働省労働基準局労働条件政策課実質時間室において作成。

9

### I-3 職場のパワーハラスメントに取り組む意義

- パワーハラスメントは、相手の尊厳や人格を侵害する許されないものであり、職場環境を悪化させる。  
ひいては、仕事への意欲や自信を失い、心身の健康や命にも危険を及ぼす場合がある。
- また、職場のパワーハラスメントをなくすことは、組織の活力につながる。

### I-4 対策の現状

- これまではどのような対策が講じられてきたか？
  - ⇒ 厚生労働省では、紛争解決援助サービス、職場のメンタルヘルス対策の促進、精神障害等の労災認定などを実施。
  - ⇒ 労使も、相談窓口の設置、行動規範の明示、研修等の実施などの取組を行っている例もある。【参考6、7】
- しかし、そもそも、どのような行為を職場からなくすべきであるのかが整理されていないため、労使や関係者の認識が共有されていないという課題があった。【参考8】

## 参考6：問題への対応の現状

- ・ 労使では、相談窓口の設置、行動規範の明示、研修等を実施するケースがある。
- ・ 行政では、厚生労働省が、個別労働紛争に係る解決援助サービスの提供、職場のメンタルヘルス対策の促進、労災補償といった各施策の枠組みの中で対応を行っているほか、地方自治体が、相談窓口を設置する等の独自の取組を講じているケースがある。
- ・ 裁判では、民事上の損害賠償請求により問題解決を図るケースがあるほか、刑事上の責任を問われることもありえる。

### 労使の対応例<sup>(※)</sup>

#### <企業の対応>

- 相談窓口の設置
- 就業規則や社員の行動基準に盛り込むことによる対応
- 講演や研修会の実施
- 社内報等で広報・啓発
- 社内の実情の把握

#### <労働組合の対応>

- 相談窓口の設置
- 対策ハンドブックの作成
- 使用者に対する取組促進の要請

※ 各種調査結果等から収集。

### 行政の対応例

#### <厚生労働省の対応>

- 都道府県労働局等で、相談、助言・指導、あっせんといった解決援助サービスを提供
- 職場のメンタルヘルス対策を促進するため、関係指針を策定し、事業場への指導等を実施
- 精神障害等の労災認定

#### <地方自治体の対応>

- 相談窓口の設置
- 労働委員会による個別労働関係紛争のあっせん
- 企業向け対応マニュアルの作成
- 職員向け防止指針等の策定

### 裁判による対応例

#### <民事上の対応>

- 不法行為による損害賠償請求
- 安全配慮義務違反による損害賠償請求

#### <刑事上の対応>

- 暴行罪、脅迫罪、侮辱罪、名誉毀損罪等に問われる可能性がある

12

## 参考7：労使の具体的な取組例

### ① 相談窓口の設置・運営

相談窓口を社内に設置したり、外部相談窓口へ委託したりしている。パワーハラスメントに特化した相談窓口の場合もあれば、総合的な相談窓口の場合もある。また、労使共同の相談窓口が作られている場合もある。

### ② アンケート調査による実態把握

パワーハラスメントに特化した形は少なく、総合的な従業員・組合員アンケートの中にパワーハラスメントに関する質問項目を設定していることが多い。アンケート実施後、調査結果を従業員に情報提供している場合もある。

### ③ 啓発・研修・教育の実施

パワーハラスメントに関し、方針の明確化、相談窓口の周知、事例の紹介などの啓発活動や、研修・教育を実施している。

研修を行う際、全職員を対象にする場合もあれば、ミドルマネージャーや管理職を対象に行う場合もある。研修の講師は外部専門家に依頼したり、内部の専任スタッフが講師役を務める場合が多いが、事業所レベルや一般社員の研修の講師を職場の管理職が務める場合もある。

### ④ コミュニケーション促進策や職場の風通し改善

パワーハラスメント発生の背景・原因の一つとして「コミュニケーション不足」が挙げられることがあることを踏まえて、コミュニケーション促進策や職場の風通しの改善策を講じている企業や労働組合もある。

### ⑤ ハラスメント問題に関する労使の情報共有・協議、ハラスメントに関する労使協定

企業・労働組合のどちらかに寄せられた相談事案について、必要に応じて労使で情報共有し、連携して対応に当たる場合がある。また、パワーハラスメントに関する定期的な労使協議の場を持つ場合もある。

パワーハラスメント問題の啓発、相談窓口の設置等を目的とする労使協定を締結する場合や、会社の就業規則にパワーハラスメントに対する方針の明確化、周知啓発、相談窓口・苦情処理委員会の設置等に関する規定を導入する場合がある。また、就業規則上の懲戒解雇事由として「パワーハラスメントとなる行為」を加える場合がある。

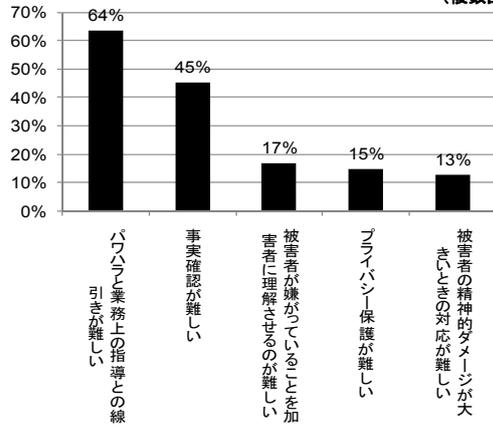
(※) 独立行政法人労働政策研究・研修機構が行った「職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に関する労使ヒアリング調査」の結果を基に作成。この調査では39の企業、労働組合にヒアリングを行い、うち33組織の取組を分析。

13

## 参考8：対応に当たっての企業の悩み

企業では、職場のいじめ・嫌がらせ問題への対応に当たって、業務上の指導との線引きが困難などといった問題意識を持っている。

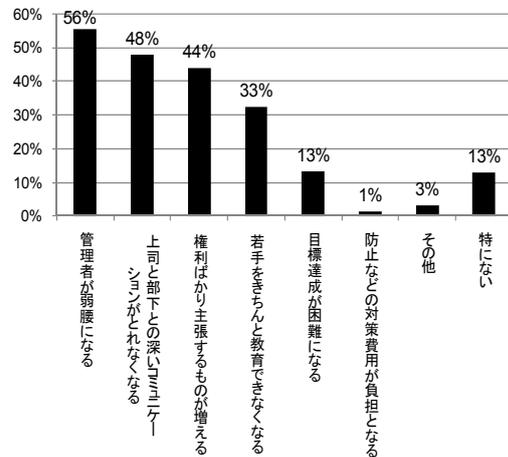
「パワーハラスメントが起きたときに対応が困難と感じること」  
(複数回答)



※1 「使用者の職場環境配慮義務に関する実態調査」(東京都労働相談情報センター、平成18年2月)を基に作成。本調査は、都内に所在する従業員規模30人以上の3,000事業所に調査票を送付し、954事業所から回収。

※2 本調査では、「パワーハラスメント」を「職場において、職務上の地位や影響力を背景に嫌がらせをすること」と仮に定義して実施。

「パワハラ問題を取り上げる場合、職場でどのような問題が派生することに留意する必要があると思いますか」(3つまで)



※1 前出の「パワーハラスメントの実態に関する調査研究 報告書」(中央労働災害防止協会、平成17年3月)を基に作成。

14

## II 「職場のパワーハラスメント」の概念と行為類型の整理

15

## Ⅱ-1 職場のパワーハラスメントの概念

- このため「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」で「どのような行為を、予防・解決すべきか」という観点から、職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメントの概念を整理。

【参考9】

⇒ 以下の行為を「職場のパワーハラスメント」と呼ぶこととした。

【参考10】

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または職場環境を悪化させる行為

(平成24年3月「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」別紙より)

### 参考9：職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議について

**円卓会議**：職場のいじめ・嫌がらせが増加傾向にある現状を踏まえ、その防止・解決に向けて、いじめ・嫌がらせ問題への取組の在り方等について、労使、有識者及び政府による検討を行うため、開催。

**ワーキング・グループ（「WG」）**：円卓会議のとりまとめに盛り込むべき事項（①現状と取組の必要性、②どのような行為を予防・解決すべきか、③取組の在り方）の論点整理等を行うため、円卓会議の下に設置。

**検討経緯**：平成23年7月から円卓会議を3回、WGを6回開催し、平成24年3月に「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」をとりまとめた。  
(<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000025370.html> 「パワーハラスメント 厚生労働省」で検索)

#### 円卓会議 (平成24年3月15日現在)

(参集者)  
石井 茂 ソニー銀行株式会社代表取締役社長  
石黒 生子 日本サービス・流通労働組合連合事務局長  
大久保幸夫 株式会社リクルートワークス研究所所長  
岡田 康子 株式会社クオレ・シー・キューブ代表取締役  
香山 リカ 精神科医  
佐々木常夫 株式会社東レ経営研究所特別顧問  
佐藤 博樹 東京大学大学院情報学環教授  
田中 秀明 社団法人日本経済団体連合会労働法制本部長  
堀田 カ 公益財団法人さわやか福祉財団理事長  
安永 貴夫 日本労働組合総連合会副事務局長  
山浦 正生 全日本運輸産業労働組合連合会中央執行委員長  
山川 隆一 慶應義塾大学大学院法務研究科教授  
吉田菊次郎 株式会社ブルミッシュ代表取締役社長

(政府側)  
厚生労働副大臣  
厚生労働省労働基準局長

#### WG (平成24年1月30日現在)

(参集者)  
岡田 康子 株式会社クオレ・シー・キューブ代表取締役  
尾野 秀明 日本労働組合総連合会東京都連合会副事務局長  
川上 憲人 東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野教授  
小林 信 全国中小企業団体中央会労働政策部長  
佐藤 博樹 東京大学大学院情報学環教授  
澤木 泰秀 損害保険労働組合連合会事務局長  
杉山 豊治 日本労働組合総連合会総合労働局雇用法制対策局長  
富高 裕子 全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会中央執行委員  
内藤 忍 独立行政法人労働政策研究・研修機構  
労使関係・労使コミュニケーション部門研究員  
西谷 隆行 東京人権啓発企業連絡会常務理事  
松本 謙治 日本商工会議所産業政策第二部担当部長  
輪島 忍 社団法人日本経済団体連合会労働法制本部主幹

(政府側)  
厚生労働省大臣官房審議官(労働条件政策担当)  
厚生労働省大臣官房参事官(賃金時間担当)

## 参考10：職場のパワーハラスメントの概念

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<sup>①</sup>を背景に、業務の適正な範囲<sup>②</sup>を超えて、  
精神的・身体的苦痛を与えるまたは職場環境を悪化させる行為

### 【①職場内の優位性、②業務の適正な範囲 の考え方】

- ① 「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、こうした行為も含めて考える必要がある。このため、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を明らかにしている。
- ② 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。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、職場のパワーハラスメントには当たらない。

(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」2. (1)より)  
18

## II 「職場のパワーハラスメント」の概念と行為類型の整理

### II-2 職場のパワーハラスメントの行為類型

#### ● どのような行為が職場のパワーハラスメントに当たりうるか

(⇒ 裁判例等をもとに、典型的と思われる行為類型を整理)

- 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)

#### ● これらの行為類型ごとに、職場のパワーハラスメントに当たるかどうかの判断の考え方、その判断に資する取組も提示。

【参考11】

## 参考11：職場のパワーハラスメントの行為類型と考え方

行為類型ごとに、職場のパワーハラスメントに当たるかどうかの判断の考え方、その判断に資する取組も提示

行為類型	考え方
①暴行・傷害（身体的な攻撃）	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
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）	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。
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）	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みを行うことが望ましい。

20

## Ⅲ 職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けて

21

### Ⅲ－１ 職場のパワーハラスメントをなくすために

- この問題を職場からなくしていくために、どのように取り組んでいくべきか

⇒ 企業や労働組合などの組織が取り組むとともに、職場の一人ひとりも取り組む。

⇒ また、国や労使の団体も取り組む。

### Ⅲ－２ 組織の取組

- 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、ルールを決める、実態を把握する、教育する、周知する

- 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、再発を防止する

【参考12、13】

## 参考12：企業、労働組合の主な取組の例

- ・企業・労働組合がそれぞれ単独で行っているものだけでなく、労使が共同で行うものも。
- ・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もある。
- ・セクハラ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り組みをはじめ、それぞれ充実させていく努力が必要。

### 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

### 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

24

## 参考13：取り組むに当たっての留意点

取組例のうち、「トップのメッセージ」、「教育する」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べき。

### トップのメッセージ

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。

### 教育する

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。

### 相談や解決の場を設置する

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。

また、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、健康相談の窓口に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。

25

### Ⅲ－３ 個人の取組

- 組織の取組が形だけのものにならないよう、職場の一人ひとりにもそれぞれの立場から取り組むことが求められる。

【参考14】

- トップマネジメントへの期待：組織文化の醸成
- 上司への期待：しない、させない
- 職場の一人ひとりへの期待：人格尊重、コミュニケーション、支え合い

26

#### 参考14：職場の一人ひとりの取組

<p>トップマネジメント</p>	<p>組織のトップマネジメントの立場にある方には、職場のパワーハラスメントは組織の活力を削ぐものであることを意識し、こうした問題が生じない組織文化を育てていくことを求めたい。そのためには、自らが範を示しながら、その姿勢を明確に示すなどの取組を行うべきである。</p>
<p>上司</p>	<p>上司の立場にある方には、自らがパワーハラスメントをしないことはもちろん、部下にもさせないように職場を管理することを求めたい。ただし、上司には、自らの権限を発揮し、職場をまとめ、人材を育成していく役割があり、必要な指導を適正に行うことまでためらってはならない。また、職場でパワーハラスメントが起ってしまった場合には、その解決に取り組むべきである。</p>
<p>職場の一人ひとり</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>人格尊重</b>：職場のパワーハラスメント対策の本質は、職場の一人ひとりが、自分も相手も、等しく、不当に傷つけられてはならない尊厳や人格を持った存在であることを認識した上で、それぞれの価値観、立場、能力などといった違いを認めて、互いを受け止め、その人格を尊重し合うことにある。</li> <li>・<b>コミュニケーション</b>：互いの人格の尊重は、上司と部下や同僚の間で、理解し協力し合う適切なコミュニケーションを形成する努力を通じて実現できるものである。そのため、職場のパワーハラスメント対策は、コミュニケーションを抑制するものであってはならない。職場の一人ひとりが、こうしたコミュニケーションを適切に、そして積極的に行うことがパワーハラスメントの予防につながる。例えば、上司は、指導や注意は「事柄」を中心に行い「人格」攻撃に陥らないようにする。部下は、仕事の進め方をめぐって疑問や戸惑いを感じる事があればそうした気持ちを適切に伝える。それらの必要な心構えを身につけることを期待したい。</li> <li>・<b>互いの支え合い</b>：職場の一人ひとりが、職場のパワーハラスメントを見過ごさずに向き合い、こうした行為を受けた人を孤立させずに声をかけ合うなど、互いに支え合うことが重要である。<sup>27</sup></li> </ul>

### Ⅲ－４ 国や労使の団体の取組

#### ● 労使団体：提言等の周知による対策の支援

#### ● 国：周知と実態把握

【参考15】

28

#### 参考15：国の取組

- 円卓会議提言、ワーキング・グループ報告を踏まえ、平成24年度には、
  - ・ 職場のパワーハラスメントの予防・解決に取り組む社会的気運を醸成するための周知・広報
  - ・ 職場のパワーハラスメントの実態把握のための調査研究を実施する予定

社会的気運を醸成するための周知・広報

- 幅広い国民各層を対象とした周知・広報  
円卓会議の提言を踏まえ、以下の周知・広報を実施
  - ①ポータルサイトの構築・運営を通じた広報
  - ②分かりやすいポスターやリーフレットを作成し、都道府県労働局等で掲示・配布

- 企業・労働組合を対象とした周知・広報  
円卓会議の提言の周知、企業・労働組合の取組例の紹介等を目的としたパンフレットを作成し、当事者である労使への周知を実施

実態把握のための調査研究

- 企業アンケート等により職場のパワーハラスメント問題の実態把握を行い、予防・解決のための課題の検討等を実施

29

## 参考資料

30

### 使用者の不法行為（一般の不法行為）責任が争われた例①

#### 事例1. B事件(東京地判 平7.12.4)

##### 事案の概要・結果

勤務先Yの管理職（課長）だったXが、YがXに対して行った降格（ライン上の指揮監督権を有さないオペレーションズテクニシャンに）とその後の配転（総務課の受付に）という一連の嫌がらせ行為は、Xら中高年管理職を退職に追い込む意図をもってなされた不法行為であると、Yに対し慰謝料の支払いを求めた。

結果、請求の一部認容。慰謝料100万円。

##### 判旨の概要

まずXのオペレーションズテクニシャンへの降格について、Y在日支店は、ずっと赤字基調にあり、厳しい経営環境の下、オペレーション部門の合理化、貸付部門や外為部門の強化等の改革が急務となっており、管理職らに対し、新経営方針への理解・協力を求めたが、Xを含む多数の管理職らが積極的に協力しなかったため、新経営方針に協力する者を昇格させる一方、Xを含む多数の管理職を降格させたものである。

この降格によりXが受けた精神的衝撃、失望感は決して浅くはなかったと推認されるが、Yにおいて、新経営方針の推進・徹底が急務とされていたことから、これに積極的に協力しない管理職を降格する業務上・組織上の高度の必要性があったと認められること、Xと同様に降格発令をされた多数の管理職らは、いずれも降格に異議を唱えておらず、Yのとった措置をやむを得ないものと受け止めていたと推認されること等の事実からすれば、Xの降格をもって、Yに委ねられた裁量権を逸脱した濫用的なものとすることはできない。

その後の総務課（受付）の配転については、総務課の受付は、それまで20代前半の女性の契約社員が担当していた業務であり、外国書簡の受発送、書類の各課への配送等の単純労務と来客の取次を担当し、業務受付とはいえ、Xの旧知の外部者の来訪も少なくない職場であって、勤続33年に及び、課長まで経験したXにかきわしい職務であるとほ到底いえず、Xが著しく名誉・自尊心を傷つけられたであろうことは推測に難くない。

Xに対する総務課（受付）配転は、Xの人格権（名誉）を侵害し、職場内・外で孤立させ、勤労意欲を失わせ、やがて退職に追いやる意図をもってなされたものであり、Yに許された裁量権の範囲を逸脱した違法なものであって不法行為を構成するというべきである。

#### 事例2. S事件(東京高判 平5.11.12)

##### 事案の概要・結果

学校法人Yの設置する高等学校の教諭であるXが、それまで担当していた学科の授業、クラス担任等一切の仕事を外された上、何らの仕事も与えられないまま4年半にわたって別室に隔離され、さらに7年近くにわたって自宅研修をさせられ、年度末一時金の支給停止等の差別的取扱いをされているのは不法行為である等として慰謝料の支払いを求めた。

結果、請求の一部認容。慰謝料600万円（初審は慰謝料400万円）。

##### 判旨の概要

YがXに対し、仕事外し、職員室内隔離、自宅研修という過酷な処遇を行い、さらに賃金等の差別をしてきた原因については、Xが二度にわたって産休をとったこと及びその後の態度が気に入らないという多分に感情的な校長の嫌悪感に端を発し、その後些細なことについての行き違いから、Y側が感情に走った言動に出て、執拗とも思える程始末書の提出をXに要求し続け、これにXが応じなかったため依怙地になったことにあると認められるのであって、その経過において、Xのとった態度にも反省すべき点がなかったわけではないが、この点を考慮しても、Yの行った言動あるいは業務命令等を正当づける理由とはならず、その行為は、業務命令権の濫用として違法、無効であることは明らかであって、Yの責任はきわめて重大である。

このような行為により長年何らの仕事も与えられず、職員室内で一日中机の前に座っていることを強要されたり、他の教職員からも隔離されてきたばかりではなく、自宅研修の名目で職場からも完全に排除され、かつ、賃金も昭和54年そのまま据え置かれ、一時金は一切支給されず、物心両面にわたって重大な不利益を受けてきたものであり、Xの精神的苦痛は誠に甚大であると認められる。

Yは、民法709条、710条、715条、に基づき、その不法行為によってXが被った損害を賠償すべき義務があるところ、Xの精神的苦痛を慰謝すべき賠償額は、本件一連の措置を一体の不法行為として全体的に評価・算定すべきであり、Yの責任の重大さにかんがみると金600万円をもって相当とする。

31

## 使用者の不法行為（一般の不法行為）責任が争われた例②

### 事例3. T事件(東京地判 平22.9.14)

#### 事案の概要・結果

Xは、勤務先Yの正社員として一般事務等に従事していたが、身体、精神の障害により業務に耐えられないことなどを理由として解雇された。Xは、Yの社長Cや上司Dによる集団的いじめや嫌がらせを受けて多大な精神的苦痛を被ったなどとして、①不法行為に基づく損害賠償の支払い、②雇用契約上の地位確認等を求めた。

結果、請求却下。

#### 判旨の概要

Xは、書類をファイルする場所を間違える事などが多く、電話対応にも助言を必要とすることが多かったため、CはXに対し、日報を作成させ、業務の反省点、改善点を報告させた。この点について、Xは、日報にどんな些細なことでも反省点を記載しなければ叱責されるため、不合理な自己批判を強制されたことと主張しているが、Xが日報に反省点を記載しなかったことを理由にCから叱責された形跡がうかがわれない。

またCは、仕事に慣れるペースが遅いXに対し、教育指導的観点から少しでも業務遂行能力を身につけさせるために、日報の作成を命じたと考えられ、不合理な自己批判を強制したものではないことは明らかである。

Dは、顧客からXのテレポの感じが悪いという苦情を受けたことから、Xとテレポの仕方についてミーティングを行ったところ、Xは、Dからかなり厳しく注意をされたと感じたと主張するが、ミーティングの内容は、声を大きくすること、電話の件数をこなすのではなくアポイントの取得を目指すべきであることなど、苦情に対する改善策として至極もつともなものであり、Dは、Xの勤務態度について、かなり厳しく注意したことがうかがわれるが、そこにXに対するいじめや嫌がらせの目的は認められない。

したがって、Yの社長や社員による集団的いじめや嫌がらせを受けて多大な精神的苦痛を被ったというXの主張は失当というべきである。

### 事例4. K事件(最三小判 平成7.9.5)

#### 事案の概要・結果

勤務先Yの従業員であったXらが、Yが、Xらが特定の政党の党員又はその同調者であることのみを理由とし、その職制等を通じて、職場の内外でXらを継続的に監視したり、Xらと接触等をしないよう他の従業員に働きかけたり、Xらを尾行したり、ロッカー等を無断で開けて私物の写真撮影をしたといった行為は、不法行為にあたることを主張して、Yに対し、慰謝料等の賠償等を請求した事案である。第一審は一部認容し、第二審は、第一審判決を支持したため、Yが上告した。

結果、上告棄却。

#### 判旨の概要

Yは、Xらにおいて現実には企業秩序を破壊し混乱させるなどのおそれがあるとは認められないにもかかわらず、Xらが特定の政党の党員又はその同調者であることのみを理由とし、その職制等を通じて、職場の内外でXらを継続的に監視する態勢を採った上、Xらが極左分子であるとか、Yの経営方針に非協力的な者であるなどとその思想を非難して、Xらとの接触、交際をしないよう他の従業員に働きかけ、その過程の中で、X1及びX2については、退社後同人らを尾行したりし、特にX2については、ロッカーを無断で開けて私物を写真に撮影したりしたというのである。

そうであればこれらの行為は、Xらの職場における自由な人間関係を形成する自由を不当に侵害するとともに、その名誉を毀損するものであり、また、X2らに対する行為はそのプライバシーを侵害するものであって、同人らの人格的利益を侵害するものというべく、これら一連の行為がYの会社としての方針に基づいて行われたというのであるから、それらは、それぞれYの各Xらに対する不法行為を構成するものといわざるを得ない。原審の判断は、これらと同旨をいうものとして是認することができる。

32

## 使用者の不法行為（特殊の不法行為：使用者責任）責任が争われた例

### 事例5. U事件(名古屋地判 平17.4.27)

#### 事案の概要・結果

社会福祉法人Y1の職員であるXが、職場の施設で開催された職員会議において、同僚5人（Y2～Y6）を中心とする職員らにより、組織ぐるみで誹謗・非難された結果、心因反応に罹患した上、PTSDを発症し、精神的損害を被ったとして、Y1の不法行為及び使用者責任と同僚らの不法行為が共同不法行為関係にあたるとして慰謝料の連帯支払い等を求めた。

結果、請求の一部認容。連帯して慰謝料500万円。

#### 判旨の概要

職員会議においては、Y2らが中心となって、B労組を脱退しユニオンに加入したXを非難、糾弾する発言（「残念なことには綱領は認められないという職員が出ました。X看護婦です。」、「綱領を否定することは、施設の管理職として、事業に責任を持つ所長として、仲間たちに責任を持つ者として、認めることはできない。」等）をしたばかりか、職員会議に参加した職員らを誘導・扇動し、施設の職員も多くが、Xを非難する内容の発言をしたものであり、その結果、Xは精神的疾患に罹患し、休職を余儀なくされた。

Y2らの発言内容及びY2らが他の職員を誘導、扇動したことによる各職員の発言内容に照らせば、Y2らの行為はY1の職員及び労働組合員としての正当な言論活動の範囲を逸脱するものといわざるを得ず、違法にXの人格権を侵害したものであるべきである。

したがってY2らは、共同でXに対する不法行為を行ったものであり、連帯してXに対する不法行為責任を負うべきである。

職員会議がY1の施設単位で行われる会議であり、施設長によって主催されるものであることなどに照らせば、本件職員会議におけるY2らの不法行為が、Y1の事業執行についてされたものであることは明らかであるため、Y1はY2らの不法行為について、民法715条に基づき、使用者責任を負う。

### 事例6. D事件(横浜地判 平2.5.29)

#### 事案の概要・結果

勤務先Y1の従業員であったXが、Y1の取引先であるY2の文書部長から貸借していた本件建物に関し、同文書部長Y2がXが本件建物の明渡に応じるようY1のA専務に協力を求めたところ、Xの直属の上司Y3らが共謀の上、Xに対し人事権、考課権をたてに本件建物の明渡を強要し、Xが明渡を拒否したため、不当な人事考課がなされた。

その結果、Xは得べかりし賃金、明渡を強要されたことにより精神的苦痛を受けたとして慰謝料を請求した。

結果、請求の一部認容。Y1とY2が連帯して慰謝料30万円。

#### 判旨の概要

企業内において、上司が部下の私生活上の問題につき、一定の助言、忠告、説得をすることも一概にこれを許されないものということとはできない。

しかし、部下が既に自らの責任において、家主との間で自主的解決に応じないことを決断している場合に、会社の都合で上司が職制上の優越的地位を利用して、家主との和解ないしは明渡要求に応じるよう執拗に強要することは、許された説得の範囲を越え、部下の私的問題に関する自己決定の自由を侵害するものであって、不法行為を構成するものといふべきである。Y3は、Xに対し、人事上の不利益をほのめかしながら、少なくとも2ヶ月間8回にわたり執拗に本件建物を文書部長に明け渡すことを説得し続けたというのであるから、上司として許された説得の範囲を越えた違法な行為といふべきであり、Y3はXが受けた精神的苦痛を慰謝するために金30万円の支払いをもってするのが相当する。

またY3の上記不法行為がY1の事業の執行に関してなされたことが明らかであるから、Y1は、民法715条に基づき、使用者として、Y3と連帯してXに対する損害賠償責任を負うといふべきである。

33

## 使用者の債務不履行責任（安全配慮義務違反）が争われた例①

### 事例7. K事件(東京高判 平15.3.25)

#### 事案の概要・結果

Xらの長男であるAがY市の水道局工業用水課に勤務中、同課の課長、係長、主査のいじめ、嫌がらせなどにより精神的に追い詰められて自殺したとして、XらがY市に対し国家賠償法又は民法715条に基づき損害賠償を、課長、係長、主査に対し、民法709条、719条に基づき損害賠償を求めた。

結果、第一審は請求の一部認容、Y市はXらそれぞれに対し逸失利益等約1,173万円。XとY市がそれぞれ控訴したが、各控訴棄却。

#### 判旨の概要

課長ら3名が、Aが女性経験がないことについて猥雑な発言やAの容姿について嘲笑をしたこと、主査が果物ナイフをAに示し、振り回すようにしながら「今日こそは切ってやる。」などと脅すようなことを言ったことなどの行為を執拗に繰り返した。言動の中心は主査であるが、課長、係長も主査が嘲笑したときには、大声で笑って同調していたものであるから、これにより、Aが精神的、肉体的に苦痛を被ったことは推測しうるものである。

以上のような言動、経過などに照らすと、課長ら3名の上記言動は、Aに対するいじめといふべきである。また、いじめを受けたことにより心因反応を起こし、自殺したものと推認され、その間には事実上の相当因果関係があると認めるのが相当である。

Y市には、市職員の職務行為から生ずる危険だけでなく、ほかの職員からもたらされる生命、身体等に対する危険についても、具体的状況下で、加害行為を防止し、被害職員の安全を確保して職場における事故を防止すべき注意義務がある（以下「安全配慮義務」という。）があると解される。精神疾患に罹患した者が自殺することはまあることであり、Aの訴えを聞いた上司が適正な措置を講じていればAが職場復帰し、自殺に至らなかったと推認できるから、Y市の安全配慮義務違反とAの自殺には相当因果関係が認められるのが相当であり、Y市は、安全配慮義務違反により、国家賠償法上の責任を負うといふべきである。

### 事例8. N事件(福岡高判 平20.8.25)

#### 事案の概要・結果

海上自衛隊員であったAが、S護衛艦乗艦中に自殺した事について、その両親Xらが、①Aの自殺は上官らのいじめが原因である、②国：YにはAの自殺を防止すべき安全配慮義務違反等と主張し、Yに対し、国家賠償法に基づき、損害賠償等を求めた。第一審判決はXらの請求をいずれも棄却したため、Xらはこれを不服として控訴した。

結果、控訴一部認容。Xらに対し、慰謝料計350万円。

#### 判旨の概要

Aの上官B班長が、指導の際にAに対し、「お前は三曹だろ。三曹らしい仕事をしろよ。」「バカかお前は。三曹失格だ。」などの言辞を用いて半ば誹謗中傷していたと認められるのが相当であり、Aは、家族や同期友人にB班長の誹謗する言動を繰り返して訴えるようになった。これらのB班長の言辞は、それ自体Aを侮辱するものであるばかりでなく、経験が浅く技能練度が階級に対して劣りながらである曹候補出身者であるAに対する術科指導等に当たって述べられたものが多く、かつ、閉鎖的な艦内で継続的に行われたものであるといった状況を考慮すれば、Aに対し、心理的負担を過度に蓄積させるようなものであったといふべきであり、指導の域を超えるものであったといわなければならない。また、Aの人格自体を非難・否定する言動で、階級に関する心理的負担を与え、劣等感を不必要に刺激する内容であったのであって、一般的に妥当な方法と程度によるものであったとはいえないから、違法性は阻却されない。

B班長は、Yの履行補助者として、Aの心理的負担等を蓄積しないよう配慮する義務とともに、Aの心身に支障がないかについて留意してAの言動を観察し、支障があればこれに対処する義務を負っていたのに、上記言動を繰り返したのであって、その注意義務（安全配慮義務）に違反し、国家賠償法上違法といふべきである。

一方、C班長がAに焼酎の持参を促すものと受け取られかねないような発言をしたこと、Aを「百年の孤独要員」といったことがあること、自宅に招待した際、「お前はとろくろで仕事ができない。自分の顔に泥を塗るな。」などといったことはあるが、C班長及びAは、O護衛艦乗艦中には良好な関係にあったことが明らかであり、Aは2回にわたり、自発的にC班長に焼酎を持参したこと、C班長はAのS乗艦勤務を推薦したこと、A一家を自宅に招待し、歓待したこと等からすれば、客観的にみてC班長はAに対し、好意をもって接しており、そのことは平均的な者は理解できたものと考えられるし、Aもある程度理解していたものであって、C班長の言動はAないし平均的な理性を持つ者に対し、心理的負担を蓄積させるようなものであったとはいえず、違法性を認めるに足りないといふべきである。

34

## 使用者の債務不履行責任（安全配慮義務違反）が争われた例②

### 事例9. S事件(さいたま地判 平16.9.24)

#### 事案の概要・結果

病院Yで勤務するAが、職場の先輩であるY1らのいじめ（Y1の家の掃除、車の洗車、風俗店へ行く際の送迎、「死ねよ」、「殺す」等の発言等）が原因で自殺したとして、両親であるXらが、Yに対し、雇用契約上の安全配慮義務違反による債務不履行責任（民法415条）を理由に、Y1に対し、いじめ行為による不法行為責任（民法709条）を理由に損害賠償を求めた。

結果、  
Y：Xらに対し慰謝料各250万円（Y1との連帯債務）  
Y1：Xらに対し慰謝料各500万円（各250万円の限度でYとの連帯債務）

#### 判旨の概要

Y1は、自ら又は他の男性看護師を通じて、Aに対し、冷やかしのからかい、嘲笑・悪口、他人の前で恥辱・屈辱を与える、たたきなどの暴力等の違法な本件いじめを行ったものと認められるから、民法709条に基づき、本件いじめによってAが被った損害を賠償する不法行為責任がある。

Yは、Aに対し、雇用契約に基づき、信義則上、労務を提供する課程において、Aの生命及び身体を危険から保護するように安全配慮義務を尽くす債務を負担していたと解される。Y1らのAに対するいじめは3年近くに及んでいるなど、Yは本件いじめを認識することが可能であったにもかかわらず、これを認識していじめを防止する措置を採らなかった安全配慮義務の債務不履行があったと認められることができる。

### 事例10. M事件(高松高判 平21.4.23)

#### 事案の概要・結果

勤務先Yの従業員であったAが自殺したのは、上司から、社会通念上正当と認められる職務上の業務命令の限界を超えた著しく超えた過剰なノルマ達成の強要や執拗な叱責をうけたことによるなどとして、Aの相続人であるXらがYに対し、主位的に不法行為に基づく損害賠償を、予備的に債務不履行（安全配慮義務）に基づく損害賠償を求めた。

結果、第一審は請求の一部認容。Xらに約2,835万円。X、Yらがいずれも控訴したが、控訴審はXの控訴を棄却、Yの控訴を認容。

#### 判旨の概要

##### （第一審）

Aは自らの営業成績を偽装するための不正経理について、上司から叱責を受け、自殺の直前にうつ病に罹患していたと認められることから、不正経理についての上司によるAに対する叱責、注意がAの死因という結果を生じたことと見ることが相当。上司の行った叱責等は不法行為として違法であり、Yに安全配慮義務違反も認められる。Aが心理的負担から精神障害等を発症し自殺に至ることもあるということを見ることができたといふべきである。うつ病に罹患していることやその兆候を認識できなかったとしても、自殺に至ることは予見可能であったといふべきであるし、適切な調査をしていれば、更にその認識可能性はあったといふべきである。

##### （控訴審）

Yの営業所は独立採算を基本としており、過去の実績を踏まえて翌年度の目標を立てて事業計画を作成していたものであるから、上司からの過剰なノルマ達成の強要があったと認めることはできない。

上司が不正経理の是正を指示したにもかかわらず、一年以上は正がされなかったことから上司がAに対してある程度厳しい改善指導をすることは正当な業務の範囲内にあり、Aの上司らがAに対して行った指導や叱責は、社会通念上許容される範囲を超えたノルマ強要や執拗な叱責と認められないことから不法行為にあたらぬ。また、Xらは、メンタルヘルス対策の欠如等を安全配慮義務違反を基礎付ける事実として主張したが、Yは平成16年5月に職場のメンタルヘルス等についての管理者研修を実施しており、Aを含む管理者が受講している事からYにおいてメンタルヘルス対策が何ら執られていないといふことはできないことから、Yの安全配慮義務違反も認められない。業務改善の指導については、必ずしも達成が容易な目標ではなかったものの、不可能を強いるものとはいえないものであり、改善を求めることにより、Aが強度の心理的負担を受け、精神的疾患を発症するなどして自殺に至るということについて、Aの上司らに予見可能性はなかったといふべきである。

35

## 当事者の責任が争われた例

### 事例11. M上司事件(東京高判 平17.4.20)

#### 事案の概要・結果

Xが、勤務先の上司であるYの「意欲がない、やる気がないなら、会社を辞めるべきだと思います」などと記載された電子メールをXとその職場の同僚に送信した行為は名誉毀損又はパワーハラスメントで不法行為を構成すると主張して慰謝料100万円を請求した。

結果、控訴の一部認容。慰謝料5万円。

#### 判旨の概要

本件メールには、退職勧告とも、会社にとって不必要な人間であるとも受け取られるおそれのある表現が盛り込まれており、人の気持ちを逆撫でする侮辱的言辞と受け取られても仕方のない記載などのほかの部分ともあわせて、Xの名誉感情をいたずらに毀損するものであることは明らかであり、上記送信目的が正当であったとしても、その表現において許容限度を超え、著しく相当性を欠くものであって、Xに対する不法行為を構成するというべきである。

Xは、「本件メールは、上司が部下を指導したり叱咤激励するというものではなく、部下の人格を傷つけるもので、いわゆるパワーハラスメントとして違法である」旨主張しているが、本件メールが、その表現方法において、不適切であり、Xの名誉を毀損するものであったとしても、その目的は、Xの地位に見合った処理件数に到達するようXを叱咤督促する趣旨であることがうかがえ、その目的は是認することができるのであって、Yにパワーハラスメントの意図があったとまでは認められない。

### 事例12. N大アカハラ事件(大阪高判 平14.1.29)

#### 事案の概要・結果

N大学の公衆衛生学教室の助手であったXが、同教室の教授であったY1から、数々の嫌がらせを受け、その人格的利益を侵害されたとして損害賠償を、Y(県)に対して国家賠償法1条に基づき、Xの精神的損害及び弁護士費用の賠償を請求するとともに、YはXの雇用者として、働きやすい職場環境を提供すべき雇用契約上の義務があるにもかかわらずこれを尽くさなかったとして、債務不履行に基づき、賠償請求をした。

結果、第一審は請求の一部認容、慰謝料50万円及び弁護士費用5万円の支払。XとY県がそれぞれ控訴し、Xの控訴棄却、Y県の控訴一部変更(慰謝料10万円、弁護士費用1万円の支払)。

#### 判旨の概要

Y1が、XのA短期大学の兼業申請に押印しなかったことについて、Y1は、Xから提出された兼業承認申請に記載の時間数が三転したことについて、Xに説明を求めたにもかかわらず、Xがこれに応じなかったためであると主張するが、Xは、同申請の兼業時間が変化したのは講義時間数の減少が原因であることを一応説明しているものと認められ、他方Y1は、いわゆる「リアルスケジュール」(新学期が始まる直前にA短期大学において作成される行事予定表)の持参にこだわって、Xの説明を受け付けなかったものと認められる。Xによれば、Y1が持参を求めた時点においては、未だ「リアルスケジュール」は作成されていないものであると認められるのであり、そのような書類の提出にこだわって兼業承認申請への押印を拒否するのは合理性をかくものであるのが明らかであり、嫌がらせの要素があると推認できる。

このことよって、Xは同短期大学の講義を休講せざるを得なかったものであり、兼業承認は公権力を行使するY1の職務上の行為というべきであり、Y1の当該行為は国家賠償法上の違法行為である。

36

## その他の例

### 事例13. T事件(大阪地判 平22.1.29)

#### 事案の概要・結果

勤務先Yの従業員Xが、他の女性従業員B、Cをいじめ等の陰険な行動により退職に追い込んだこと、入社3年6ヶ月を経過したにもかかわらず事務スキルが上がっておらず、今後も上がる望みがないことを理由に、YがXを解雇したため、XがYに対し、解雇無効(労働契約上の地位確認)と賃金支払いを請求した。

結果、請求認容。労働契約上の地位確認、解雇後の未払賃金の支払。

#### 判旨の概要

他の従業員B及びCがD社長に対し、Xによるいじめ等について苦情を訴えたことが認められ、B及びCが入社後短期間のうちに退職していること等からXとB及びCとの間に感情的なトラブルがあったことはいかがわれるが、Xは、B及びCの苦情に係る事実を否定していること、苦情に係る事実関係の真偽について、YはXあるいは他の職員に対して、確認する等の作業を行ったとは認められず、苦情に係る事実があったことを証するに足りる的確な証拠があるとは言えないこと、Xのすぐ隣の席で執務をしていた部長もC及びBからの苦情について、Xに対して注意指導等を行ったとは認められないことなどの点から、XのB及びCに対する言動に多少配慮の欠ける点があったことは否定できないものの、Xが両名に対していじめ等の行為を行っていたとまで認めることはできない。

また、仮に、B及びCの申し出に係るXの言動があったとしても、Yは、当該各事実について、B及びCの言い分とXの言い分を十分に聴取した上で、Xに対して、明確な注意指導あるいは懲戒を行うなどしてXの態度及び職場環境の改善を図るべきであるところ、事実関係の調査を行ったとは認められず、Xの言い分を聴取して適切な措置を執ったことを認めるに足りる的確な証拠もないといわざるを得ない。

37



これって  
パワー  
ハラ  
？



## みんなでなくそう！職場のパワーハラスメント

いま、職場のいじめ・嫌がらせが、社会的な問題として顕在化してきています。

厚生労働省では、これらの行為を「職場のパワーハラスメント」と呼んで、

社会に注意を喚起し、この問題の予防・解決に取り組むことを訴える「提言」を取りまとめました。

企業や労働組合は、職場のパワーハラスメント対策に取り組みましょう。

また、職場で働く一人ひとりの皆さまも、自分たちの職場を見つめ直し、互いに話し合うことから始めましょう。

# あなたの職場は、大丈夫？

「職場のパワーハラスメント」に悩む人が増えています。

毎朝、挨拶しても  
無視される

もっと、  
コミュニケーション

回覧物が  
自分だけに  
回ってこない

机の引き出しを  
あさられていた

厳しく指導したら  
誤解された

上司にネクタイを  
引っ張られる

隣の部署から  
いつも怒鳴り声

自分のこともなら、  
どう叱る？

そんなつもり  
なかったのに…



# 職場のパワーハラスメントとは？

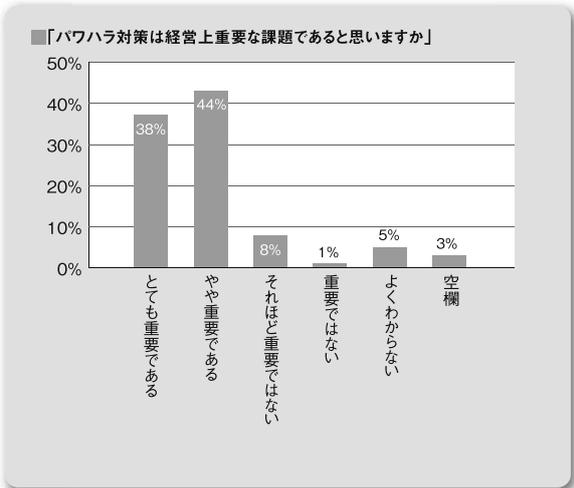
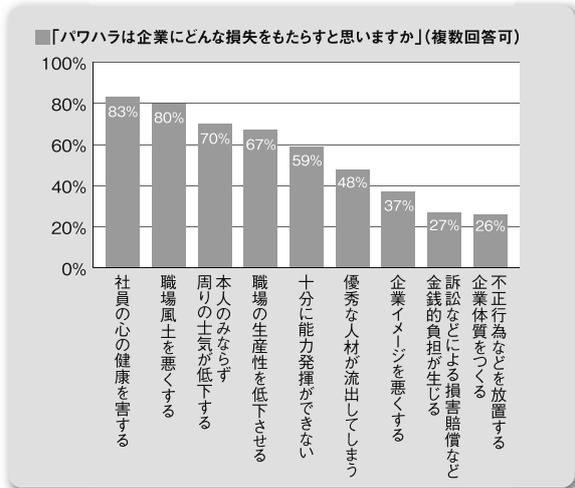
同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性※を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう。

※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の様々な優位性を背景に行われるものも含まれる。

(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)

## パワーハラスメントで、人も企業もダメージを受けます。

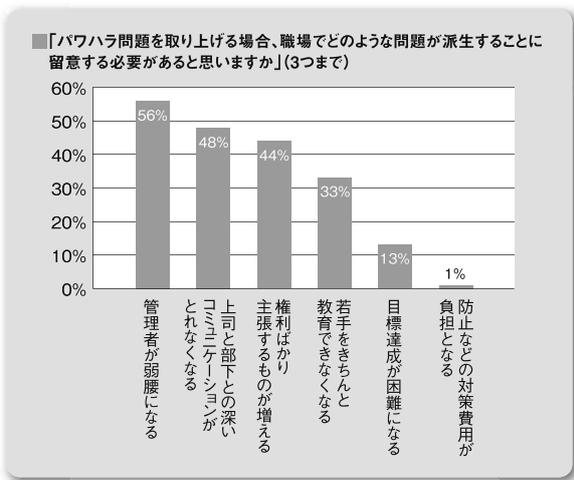
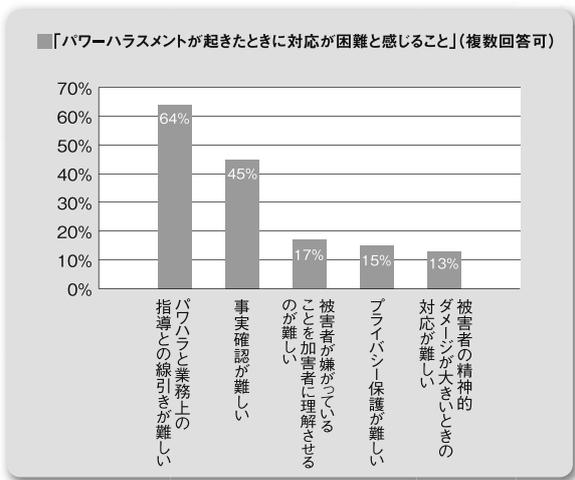
「職場のパワーハラスメント」は、働く人の尊厳や人格を傷つける許されない行為です。また、これを受けた人だけでなく、周りの人、これを行った人、企業にとっても損失が大きいものです。



※「パワーハラスメントの実態に関する調査研究 報告書」(中央労働災害防止協会、平成17年3月)を基に作成。本調査では「パワハラ」を、「職場において、職権などの力関係を利用して、相手の人格や尊厳を侵害する言動を繰り返し行い、精神的な苦痛を与えることによりその人の働く環境を悪化させたり、あるいは雇用不安を与えること」と定義して実施。

## しかし、何がパワーハラスメントに当たるかの判断はむずかしい。

企業の担当者も、この問題への対応にあたって、業務上の指導との線引きが困難などといった問題意識を持っています。



※「使用者の職場環境配慮義務に関する実態調査」(東京都労働相談センター、平成18年2月)を基に作成。本調査では、「パワハラ」を「職場において、職務上の地位や影響力を背景に嫌がらせをすること」と仮に定義して実施。

※前出の「パワーハラスメントの実態に関する調査研究 報告書」を基に作成。

## 職場のパワーハラスメントとは、例えば、こんな行為。

- 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)



### 【考え方】

- ①は、業務の遂行に関係するものでも「業務の適正な範囲」に含まれません。
- ②と③は、原則として「業務の適正な範囲」を超えると考えられます。
- ④～⑥は、何が「業務の適正な範囲」を超えるかは業種や企業文化の影響を受け、具体的な判断も行為が行われた状況や行為が継続的かどうかによって左右される部分があるため、各企業・職場で認識をそろえ、その範囲を明確にすることが望ましいです。

## 職場のパワーハラスメントをなくすために

### 企業や労働組合は、予防・解決に向けて取り組みましょう。

#### 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

#### 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

組織の取組を形だけのものにしないためには、  
一人ひとりの取組も重要です。

### トップマネジメント

こうした問題が生じない組織文化を育てるために、自ら範を示しながら、その姿勢を明確に示すなどの取組を行う。

### 上司

自らがパワーハラスメントをしないことはもちろん、部下にもさせてはならない。ただし、必要な指導を適正に行うことまでためらってはならない。

### 職場の一人ひとり

互いを受け止め人格を尊重し合う、理解し協力し合う適切なコミュニケーションをとるよう努力する、問題を見過ごさずに互いに支え合う。

## 職場のパワーハラスメントを放置すると・・・

### ●働く人の心の健康の悪化を招いたり、裁判で責任を問われることもあります。

パワーハラスメントにより、働く人が仕事への意欲や自信を失ったり、心の健康の悪化を招くことがあります。

また、パワーハラスメントを行った本人はもちろん、行為が組織的に行われていたり、社内の問題を放置していたなどの場合には、企業も法的責任を問われることがあります（不法行為責任や安全配慮義務違反など）。

## 「これって、パワハラ？」と思ったら

まずは周りの人に相談しましょう。

周りの人と組織は、悩んでいる人を支えましょう。

悩んでいる方は、まずは、周りの人に相談してください。周りの人も、パワーハラスメントを受けている人がいたら、孤立させずに声をかけてください。

また、企業や労働組合などの組織は、一人ひとりがこの問題に向き合い、互いに支え合えるよう、職場のパワーハラスメントの予防・解決に取り組んでください。

個別のご相談は、都道府県労働局、労働基準監督署等の総合労働相談コーナーでも受け付けています。

すべての社員は、その家族にとって、  
自慢の娘や息子であったり、尊敬されるお父さんやお母さんだったりする。  
そんな人たちを、職場のパワーハラスメントで苦しめたりすることがあってはいけない。

—職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議で紹介された、ある企業の役員のメッセージ—



「みんなでなくそう! 職場のパワーハラスメント」

平成24年10月1日ポータルサイト開設予定

# 厚生労働省の取組

## ～職場のパワーハラスメントを予防・解決するための環境整備について～

職場のパワーハラスメントは、相手の尊厳や人格を傷つけ、時には、心身の健康や命すら危険にさらすことがあるとともに、職場環境を悪化させる許されない行為であり、職場からなくしていかなければならないものです。

厚生労働省の「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」では、経済界、労働界、有識者の参画を得て、平成24年3月15日に、この問題の予防と解決に向けた提言（「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」）を取りまとめ、公表しました。

円卓会議では、「どのような行為を予防・解決すべきか」といった観点から、職場のいじめ・嫌がらせ、いわゆるパワーハラスメントの概念や行為類型を整理し、こうした行為を「職場のパワーハラスメント」と呼ぶこととしました（見開き左の「職場のパワーハラスメントとは？」及び見開き中央の「職場のパワーハラスメントとは、例えば、こんな行為」参照）。その上で、この問題を職場からなくしていくために、企業や労働組合といった組織が取り組むとともに、一人ひとりにも、それぞれの立場から取り組むことを求めています。取組のポイントは次のとおりです。

企業や労働組合へ	「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とともに、次の取組例を参考に、できることからはじめ、充実させていく努力が重要。 予防：トップのメッセージ、ルールを決める、実態を把握する、教育する、周知する。 解決：相談や解決の場を設置する、再発を防止する。
トップマネジメントへ	こうした問題が生じない組織文化を育てるために、自ら範を示しながら、その姿勢を明確に示すなどの取組を行うべき。
上司へ	自らがパワーハラスメントをしないことはもちろん、部下にもさせてはならない。ただし、必要な指導を適正に行うことまでためらってはならない。
職場の一人ひとりへ	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人格尊重：互いの価値観などの違いを認め、互いを受け止め、人格を尊重し合う。</li><li>● コミュニケーション：互いに理解し協力し合うため、適切にコミュニケーションを行うよう努力する。</li><li>● 互いの支え合い：問題を見過ごさず、パワーハラスメントを受けた人を孤立させずに声をかけ合うなど、互いに支え合う。</li></ul>
関係団体へ	この提言等を周知し、対策が行われるよう支援することを期待する。

—「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」3. (1)・(2)、「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」3. (1)～(3)より—

厚生労働省では、今後、円卓会議での議論を踏まえ、この問題の予防・解決に向けた社会的気運を醸成するための周知・広報と、実態の把握に取り組んでいきます。

このパンフレットをもとに、企業や労働組合の皆さまは、必要な対策に取り組んでいただきますようお願いいたします。また、職場で働く一人ひとりの皆さまは、自分たちの職場を見つめ直し、互いに話し合うことから始めましょう。

提言の本文は厚生労働省のホームページに掲載されています。

パワーハラスメント 厚生労働省

検索

厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/index.html>

## 職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言

平成 24 年 3 月 15 日

職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議

### 1. はじめに～組織で働くすべての人たちへ～（問題の存在）

いま、職場で傷つけられている人がいる。暴力、暴言、脅迫や仲間外しといったいじめ行為が行われ、こうした問題に悩む職場が増えている。

また、どの職場でも日常的に行われている指導や注意などの業務上のやり取りが、たとえ悪意がなくとも適正な範囲を超えると、時として相手を深く傷つけてしまう場合がある。

こうした行為は、なくしていくべき「職場のパワーハラスメント」に当たる。職場のパワーハラスメントは、上司から部下だけでなく、同僚間や部下から上司にも行われる。つまり、働く人の誰もが当事者となり得るものであることから、いま、組織で働くすべての人たちがこのことを意識するよう求めたい。

### 2. 職場のパワーハラスメントをなくそう（問題に取り組む意義）

職場のパワーハラスメントは、相手の尊厳や人格を傷つける許されない行為であるとともに、職場環境を悪化させるものである。

こうした問題を放置すれば、人は仕事への意欲や自信を失い、時には、心身の健康や命すら危険にさらされる場合があり、職場のパワーハラスメントはなくしていかなければならない。

また、数多くの人たちが組織で働く現在、職場のパワーハラスメントをなくすことは、組織の活力につながるだけでなく、国民の幸せにとっても重要な課題である。

### 3. 職場のパワーハラスメントをなくすために（予防・解決に向けた取組）

#### (1) 企業や労働組合、そして一人ひとりの取組

職場のパワーハラスメントをなくしていくために、企業や労働組合は、職場のパワーハラスメントの概念・行為類型（別紙参照）や、ワーキング・グループ報告が示した取組例を参考に取り組んでいくとともに、組織の取組が形だけのものにならないよう、職場の一人ひとりにも、それぞれの立場から取り組むことを求めたい。

#### (2) それぞれの立場から取り組んでいただきたいこと

- **トップマネジメントへの期待**：組織のトップマネジメントの立場にある方には、職場のパワーハラスメントは組織の活力を削ぐものであることを意識し、こうした問題が生じない組織文化を育てていくことを求めたい。

そのためには、自らが範を示しながら、その姿勢を明確に示すなどの取組を行うべきである。

- **上司への期待**：上司の立場にある方には、自らがパワーハラスメントをしないことはもちろん、部下にもさせないように職場を管理することを求めたい。ただし、上司には、自らの権限を発揮し、職場をまとめ、人材を育成していく役割があり、必要な指導を適正に行うことまでためらってはならない。

また、職場でパワーハラスメントが起こってしまった場合には、その解決に取り組むべきである。

- **職場の一人ひとりへの期待**：人格尊重、コミュニケーション、互いの支え合い

- ・ **人格尊重**：職場のパワーハラスメント対策の本質は、職場の一人ひとりが、自分も相手も、等しく、不当に傷つけられてはならない尊厳や人格を持った存在であることを認識した上で、それぞれの価値観、立場、能力などといった違いを認めて、互いを受け止め、その人格を尊重し合うことにある。

- ・コミュニケーション：互いの人格の尊重は、上司と部下や同僚の間で、理解し協力し合う適切なコミュニケーションを形成する努力を通じて実現できるものである。

そのため、職場のパワーハラスメント対策は、コミュニケーションを抑制するものであってはならない。

職場の一人ひとりが、こうしたコミュニケーションを適切に、そして積極的に行うことがパワーハラスメントの予防につながる。

例えば、上司は、指導や注意は「事柄」を中心に行い「人格」攻撃に陥らないようにする。部下は、仕事の進め方をめぐって疑問や戸惑いを感じる事があればそうした気持ちを適切に伝える。それらの必要な心構えを身につけることを期待したい。

- ・互いの支え合い：職場の一人ひとりが、職場のパワーハラスメントを見過ごさずに向き合い、こうした行為を受けた人を孤立させずに声をかけ合うなど、互いに支え合うことが重要である。

### **(3) 政府や関係団体に期待すること**

国や労使の団体は、当会議の提言及びワーキング・グループ報告を周知し、広く対策が行われるよう支援することを期待する。

## **4. おわりに**

この提言は、職場からパワーハラスメントをなくし、働く人の尊厳や人格が大切にされる社会を創っていくための第一歩である。

この提言をもとに、組織は対策に取り組むとともに、そこで働く一人ひとりは自分たちの職場を見つめ直し、互いに話し合うことから始めることを期待する。

## 職場のパワーハラスメントの概念と行為類型

(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)

「職場のパワーハラスメント」の概念と、典型的な行為類型を以下に示す。詳細については、当会議のワーキング・グループ報告を参照していただきたい。

### 【職場のパワーハラスメントの概念】

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。

### 【職場のパワーハラスメントの行為類型（典型的なものであり、すべてを網羅するもの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）

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。

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。

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。

## 職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議の開催について

### 1 趣旨

職場のいじめ・嫌がらせが増加傾向にある現状を踏まえ、その防止・解決に向けて、いじめ・嫌がらせ問題への取組の在り方等について、労使、有識者及び政府による検討を行うため、職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議（以下「会議」という。）を開催する。

### 2 構成

- (1) 会議は、厚生労働副大臣が別紙の参集者の参集を求めて開催する。
- (2) 会議には座長を置き、座長は議事を整理する。
- (3) 座長は、参集者の互選により決定する。
- (4) 会議では、必要に応じ、別紙の参集者以外の有識者等の参集を依頼することができるものとする。

### 3 会議の庶務

会議の庶務は、厚生労働省労働基準局労働条件政策課賃金時間室で処理する。

### 4 議事の公開

会議の議事は、原則として公開とする。

### 5 その他

前各項に掲げるもののほか、会議の運営に関する事項その他必要な事項は、座長が定める。

職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議 参集者名簿  
(50音順)

(参集者)

石井 茂 ソニー銀行株式会社代表取締役社長  
石黒生子 日本サービス・流通労働組合連合事務局長  
大久保幸夫 株式会社リクルートワークス研究所所長  
岡田康子 株式会社クオレ・シー・キューブ代表取締役  
香山リカ 精神科医  
佐々木常夫 株式会社東レ経営研究所特別顧問  
佐藤博樹 東京大学大学院情報学環教授  
田中秀明 社団法人日本経済団体連合会労働法制本部長  
團野久茂 日本労働組合総連合会副事務局長 ※1  
堀田 力 公益財団法人さわやか福祉財団理事長  
安永貴夫 日本労働組合総連合会副事務局長 ※2  
山浦正生 全日本運輸産業労働組合連合会中央執行委員長  
山川隆一 慶應義塾大学大学院法務研究科教授  
吉田菊次郎 株式会社ブルミッシュ代表取締役社長

(政府側)

牧 義夫 厚生労働副大臣  
金子順一 厚生労働省労働基準局長

※1 第1回円卓会議まで

※2 第2回円卓会議から

職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議及び  
ワーキング・グループ 開催経過

【円卓会議】

第1回（平成23年7月8日）

- ・今後の進め方、現状について  
（ワーキング・グループで論点整理を行うことが決定）

第2回（平成24年2月29日）

- ・ワーキング・グループ報告について
- ・円卓会議提言について①

第3回（平成24年3月15日）

- ・円卓会議提言について②

【ワーキング・グループ】

第1回（平成23年7月11日）

- ・今後の進め方、現状について

第2回（平成23年10月6日）

- ・各団体・有識者による定義の例、典型例等について

第3回（平成23年10月18日）

- ・有識者ヒアリング①
  - 徳島労働局労働紛争調整官 岡田英樹 氏
  - 職場のハラスメント研究所代表理事 金子雅臣 氏
  - JFEスチール（株）組織人事部 竹内良 氏

第4回（平成23年11月6日）

- ・有識者ヒアリング②
  - 旬報法律事務所弁護士 棗一郎 氏
  - 丸尾法律事務所弁護士 丸尾拓養 氏
  - 東京ガス（株）コンプライアンス部コミュニケーション支援室 萩野健彦氏・村田裕子氏

第5回（平成23年12月22日）

- ・ワーキング・グループ報告案について①

第6回（平成24年1月30日）

- ・ワーキング・グループ報告案について②



## 参集者からのメッセージ（50音順）

会議を通じてパワーハラスメントを根絶することは難しいと感じさせられた。いかに困難であっても、経営の任に当たる者は、言葉の力、ビジョンの力を行使して働く一人ひとりがパワーハラスメントを抑制する企業文化・組織風土を構築していく努力をすべきである。それは企業活動の活性化にも繋がると確信している。

—ソニー銀行株式会社代表取締役社長 石井 茂

職場において立場や職責にかかわらず、一人ひとりの尊厳や人格を尊重することが、パワーハラスメントのない職場をつくる鍵である。そのためには良好なコミュニケーションの確保と相手を思いやる気持ちが必須であり、結果として生産性の高い職場となるだろう。当たり前のことだが、みんなでやり切ってより良い職場をつくっていこう。

—日本サービス・流通労働組合連合事務局長 石黒 生子

職場のパワーハラスメントは、言葉としては新しいが、古くから存在している問題である。パワーハラスメントをなくすことで、働きやすい職場、働く意欲が出る職場をつくっていききたい。

—株式会社リクルートワークス研究所所長 大久保 幸夫

儲けの源泉が情報やサービスに移っている今、企業の価値は人の頭の中や心のありようで決まる。互いに攻撃したり、無視したりすることで無駄になる時間や心理的な損失は計り知れない。それを考えれば、パワハラを防止するための時間や費用など微々たるものだろう。

—株式会社クオレ・シー・キューブ代表取締役 岡田 康子

このところ、精神科医の診察室にも職場のパワハラが原因で心の病に陥った人たちが、大勢やって来ます。ときには上司も交えて話し合いをしますが、よく聞く言葉が「ウチに限ってそんなことがあるわけではない」。ウチの職場はパワハラに関係ない、そう思っている人が、実はパワハラに加害者や被害者かもしれない、ということをお忘れなくください。

—精神科医 香山 リカ

パワハラだけでなくセクハラを含めて職場のハラスメントを予防したり解消するための鍵は、職場の管理職にあります。企業としては、制度的な整備や社員研修の強化に加えて、職場の管理職のマネジメント能力の向上の取り組みが重要です。そのためにはプレーイングマネージャー化している現状を解消し、管理職自身がマネジメントに時間とエネルギーを割けるようにすることが求められます。

—東京大学大学院情報学環教授 佐藤 博樹

日本経済・社会の健全な発展は、企業活動を通じて実現することが必要です。そして、その企業を支える従業員が仕事へのやりがいを実感できることが大切です。円卓会議に参加し、従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を、経営トップをはじめ全ての従業員が意識を合わせて作り上げていくことが大きな課題であることを痛感しました。

—社団法人日本経済団体連合会労働法制本部長 田中 秀明

適正な指導では矯正しないような無気力あるいは自己中心的な部下については、上司だけに指導を任せるのではなく、全社規模で研修をしたり人事措置を考慮するなど、組織管理をあわせて行うことが必要であろう。同様な上司については、なおさらである。

—公益財団法人さわやか福祉財団理事長 堀田 カ

労使での細やかな取り組みが重要であり、映像・画像など視覚的に訴えていくことで理解が深まると考えられる。その観点から中小労使への支援も必要である。職場のパワーハラスメントの行為類型を見ただけでは、自らの職場のものとして受け止めにくいだが、どの職場においても誰でも加害者にも被害者にもなりうることを全体で自覚しよう。

—日本労働組合総連合会副事務局長 安永 貴夫

いま、「職場のパワーハラスメント」に悩む人が増えています。この問題に対し、あなたは被害者ですか？加害者ですか？それとも傍観者ですか？それらは、みんな当事者です。職場のパワーハラスメントをなくすことは、個人の幸せだけでなく、職場の幸せに繋がります。この提言を共有し、共に取り組みましょう。

—全日本運輸産業労働組合連合会中央執行委員長 山浦 正生

パワーハラスメントについては、対応のためのスキルを身につけることも重要です。特に管理職にとっては、問題の予防や早期解決を図るスキルも管理能力の一環といえます。部下の側でも状況が悪化しないうちに気になる点を指摘するなどの対応をすること、組織としてそれをバックアップすることも有益でしょう。

—慶應義塾大学大学院法務研究科教授 山川 隆一

セクハラについては、世間では既に痴漢行為と同様、あってはならないものという意識が根付いてきたが、パワハラに関してはその意識が今ひとつの感がある。実のところこれも前者同様、否、それ以上に人の尊厳を傷つけている場合が少なくない。この提言を機に、セクハラとパワハラが共により抑制され、誰しもが安心して暮らせる真の成熟した社会ができることを切望する。

—株式会社ブールミッシュ代表取締役社長 吉田 菊次郎

## 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 概要

### 1. 問題に取り組む必要性と意義

○ 職場の「いじめ・嫌がらせ」、「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行為。また、これを受けた人だけでなく、周囲の人、これを行った人、企業にとっても損失が大きい。

○ 「いじめ・嫌がらせ」、「パワー・ハラスメント」の予防・解決に取り組む意義は、損失の回避だけに終わらない。**仕事に対する意欲や職場全体の生産性の向上にも貢献し、職場の活力につながるものととらえて、積極的に取組を進めることが求められる。**

### 2. 職場からなくすべき行為の共通認識の必要性と行為類型

○ 「いじめ・嫌がらせ」、「パワー・ハラスメント」という言葉は、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。そのため、**どのような行為を職場からなくすべきであるのかについて、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。そこで、職場で行われ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こと、そして、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。**

※ 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の様々な優位性を背景に行われるものも含まれる。

○ 職場のパワー・ハラスメントに当たりうる行為類型としては、以下のものが挙げられる。(ただし、当たりうる行為の全てを網羅するものではない)

①身体的な攻撃	暴行・傷害
②精神的な攻撃	脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言
③人間関係からの切り離し	隔離・仲間はずし・無視

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
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
⑥個の侵害	私的なことに過度に立ち入ること

### 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ることができるか

○ 職場のパワー・ハラスメントをなくすため、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。

#### 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    ○ 教育する
- ルールを決める        ○ 周知する
- 実態を把握する

#### 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
- 再発を防止する

#### 行政は、

- ・問題の現状や課題、取組例などについて周知啓発を行うべき。
- ・併せて、この問題についての実態を把握し、明らかにするべき。



## 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

### 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。この問題に関しては、職場の「いじめ・嫌がらせ」だけでなく「パワーハラスメント」という言葉なども使われている<sup>1</sup>。

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>2</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>3</sup>。
- 多くの企業も、「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」を経営上の重要な課題と認識している。

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、「いじめ・嫌がらせ」、「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

---

<sup>1</sup> 「パワーハラスメント」という言葉については、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。

<sup>2</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>3</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>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）

される例<sup>5</sup>が見られる。

## **(2) 取組の必要性・意義**

- 「いじめ・嫌がらせ」、「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「いじめ・嫌がらせ」、「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、「いじめ・嫌がらせ」、「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「いじめ・嫌がらせ」、「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、「いじめ・嫌がらせ」、「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。

「いじめ・嫌がらせ」、「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、「いじめ・嫌がらせ」、「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

---

<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

を及ぼしかねない。

また、「いじめ・嫌がらせ」、「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。「いじめ・嫌がらせ」、「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、「いじめ・嫌がらせ」、「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「いじめ・嫌がらせ」、「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<sup>7</sup>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。

- 「いじめ・嫌がらせ」、「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**

- 「いじめ・嫌がらせ」、「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「いじめ・嫌がらせ」、「パワ

---

<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。

<sup>7</sup> 不法行為責任や安全配慮義務違反など。

「パワー・ハラスメント」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、「いじめ・嫌がらせ」、「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>8</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「いじめ・嫌がらせ」、「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。

---

<sup>8</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。

- 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、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>9</sup>。

---

<sup>9</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。

## **(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。
  - 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ることができるか

#### (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>10</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>11</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

<sup>10</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>11</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。

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ることが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>12</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>13</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

---

<sup>12</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>13</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。

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に至らしめたり苦しめたりしていいわけがないだろう。

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 開催経過

【円卓会議】

第1回（平成23年7月8日）

・今後の進め方、現状について

（ワーキング・グループで論点整理を行うことが決定）

【ワーキング・グループ】

第1回（平成23年7月11日）

・今後の進め方、現状について

第2回（平成23年10月6日）

・各団体・有識者による定義の例、典型例等について

第3回（平成23年10月18日）

・有識者ヒアリング①

{ 徳島労働局労働紛争調整官 岡田英樹 氏  
職場のハラスメント研究所代表理事 金子雅臣 氏  
JFEスチール（株）組織人事部 竹内良 氏

第4回（平成23年11月6日）

・有識者ヒアリング②

{ 旬報法律事務所弁護士 棗一郎 氏  
丸尾法律事務所弁護士 丸尾拓養 氏  
東京ガス（株）コンプライアンス部  
コミュニケーション支援室 萩野健彦氏・村田裕子氏

第5回（平成23年12月22日）

・ワーキング・グループ報告案について①

第6回（平成24年1月30日）

・ワーキング・グループ報告案について②

## 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・グループの開催について

### 1 趣旨

職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議（以下「円卓会議」という。）の付託を受け、職場のいじめ・嫌がらせ問題の防止・解決に向けて、いじめ・嫌がらせ問題への取組の在り方等について、労使、有識者及び政府による検討を行うため、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「ワーキング・グループ」という。）を開催する。

### 2 構成

- (1) ワーキング・グループは、厚生労働省労働基準局長が別紙の参集者の参集を求め、開催する。
- (2) ワーキング・グループには主査を置き、主査は議事を整理する。
- (3) 主査は、円卓会議の座長の指名により決定する。
- (4) ワーキング・グループでは、必要に応じ、別紙の参集者以外の有識者等の参集を依頼することができるものとする。

### 3 ワーキング・グループの庶務

ワーキング・グループの庶務は、厚生労働省労働基準局労働条件政策課賃金時間室で処理する。

### 4 議事の非公開

ワーキング・グループの議事は、原則として非公開とする（議事概要及び配付資料は原則として公開とする。）。

### 5 その他

前各項に掲げるもののほか、ワーキング・グループの運営に関する事項その他必要な事項は、主査が定める。

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 参集者名簿（50音順）

（参集者）

- 市川佳子 日本労働組合総連合会総合労働局雇用法制対策局長 ※1
- 岡田康子 株式会社クオレ・シー・キューブ代表取締役
- 尾野秀明 日本労働組合総連合会東京都連合会副事務局長
- 川上憲人 東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野教授
- 小林 信 全国中小企業団体中央会労働政策部長
- 佐藤博樹 東京大学大学院情報学環教授
- 澤木泰秀 損害保険労働組合連合会事務局次長
- 杉山豊治 日本労働組合総連合会総合労働局雇用法制対策局長 ※2
- 富高裕子 全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会中央執行委員
- 内藤 忍 独立行政法人労働政策研究・研修機構  
労使関係・労使コミュニケーション部門研究員
- 西谷隆行 東京人権啓発企業連絡会常務理事
- 松本謙治 日本商工会議所産業政策第二部担当部長
- 輪島 忍 社団法人日本経済団体連合会労働法制本部主幹

（政府側）

- 熊谷 毅 厚生労働省大臣官房審議官（労働条件政策担当）
- 本多則恵 厚生労働省大臣官房参事官（賃金時間担当）

※1 第2回ワーキング・グループまで

※2 第3回ワーキング・グループから

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 参考資料集

平成 24 年 1 月 30 日

この参考資料集は、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、WG）の検討で、委員、ヒアリング対象、事務局から提出された資料の中から、報告の参考となるものをまとめたものである。

## ～目次～

### ○問題の現状 関係資料

- ・職場のいじめ・嫌がらせ問題の現状とその影響①・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1  
（第1回 WG 事務局提出資料3を基に作成）
- ・「仕事のストレスに関する全国調査」での職場のいじめ・嫌がらせの頻度・ 2  
（第2回 WG 川上委員提出非公表資料を基に作成）
- ・職場のいじめ・嫌がらせ問題の現状とその影響②・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3  
（第1回 WG 事務局提出資料3を基に作成）

### ○職場の「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」の共通認識の必要性 関係資料

- ・職場の「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」に関する定義の例・・・・ 7  
（第2回 WG 事務局提出資料1を基に作成）

### ○職場のパワーハラスメントの行為類型 関係資料

- ・職場のいじめ・嫌がらせに関連すると考えられる裁判例（一例）・・・・・・ 8  
（第2回 WG 事務局提出参考資料1）

### ○職場のパワーハラスメントを予防・解決するために 関係資料

- ・東京ガスグループにおける「元気の出る職場づくり」に関する取組（トップのメッセージ、ルールを決める、教育する、周知する、相談や解決の場を設置するの例）・・・・ 22  
（第4回 WG 東京ガス（株）萩野氏、村田氏提出資料）
- ・JFE スチール（株）における取組～こんな職場って、どうよ？～（教育するの例）・ 29  
（第3回 WG JFE スチール（株）竹内氏提出資料を基に作成）

### ○その他労使の取組（（独）労働政策研究・研修機構 労使ヒアリング調査結果より）・・・・ 30

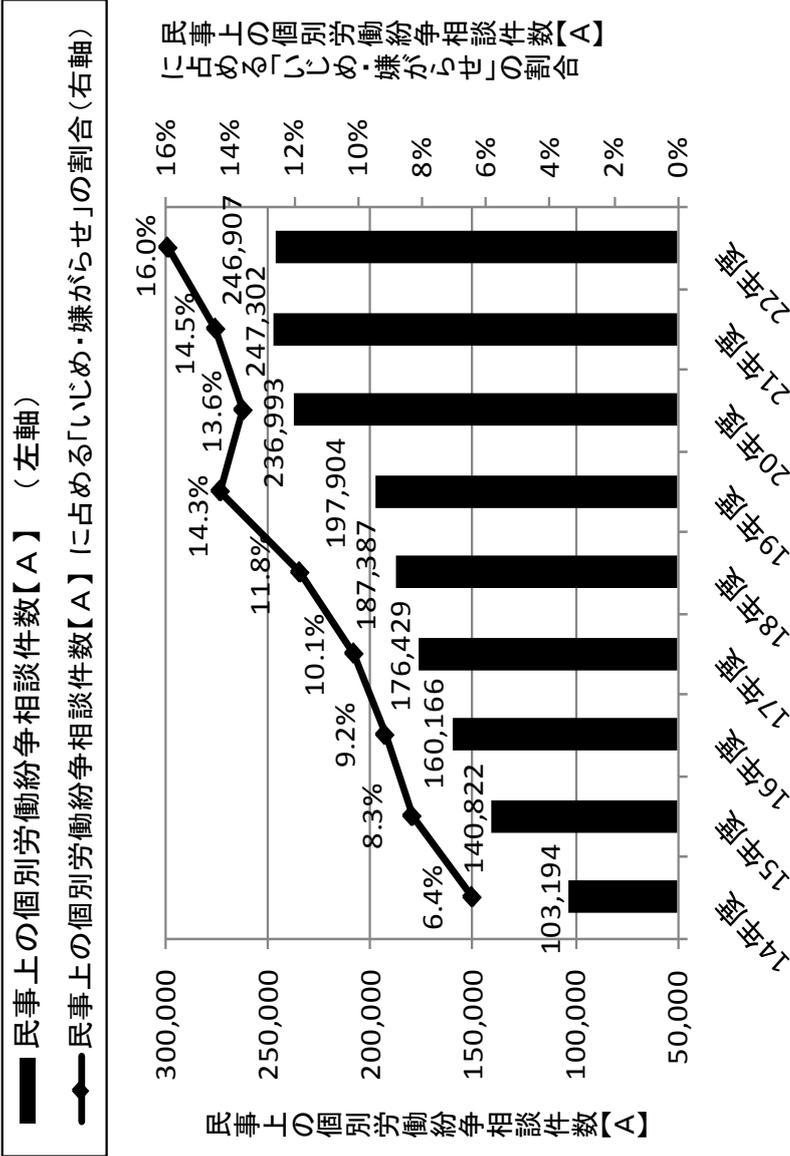
- （第5回 WG 内藤委員提出資料2を基に作成）

## 職場のいじめ・嫌がらせ問題の現状とその影響①

- ・ 職場のいじめ・嫌がらせに関する相談は、増加傾向にある。

### 現状①：都道府県労働局等への相談の増加

第1図 相談件数の推移



※1 「平成22年度個別労働紛争解決制度施行状況」(厚生労働省、平成23年5月)を基に作成。

※2 平成22年度は、上記の相談の中で、いじめ・嫌がらせに関するものは、解雇に関するものに続き2番目に多い。

## 「仕事のストレスに関する全国調査」での職場のいじめ・嫌がらせの頻度<sup>1</sup>

### 1. 調査・解析の概要

- 「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、2010年11月～2011年2月に実施。
- 調査の対象者：20歳以上60歳以下の男女5,000名（全国から二段階無作為抽出<sup>2</sup>）。
- 解析の対象者：回答者2,384名（回収率：47.7%）のうち現在働いていると回答した1,633名の中から、解析に使用した項目に欠損値のなかった1,546名を対象とした。

### 2. 調査方法

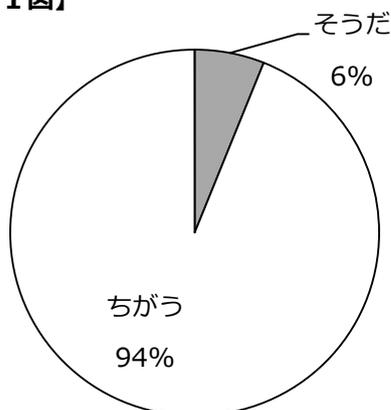
新職業性ストレス簡易調査票の一部として作成した下記の項目1と2について、いずれも「そうだ」「まあそうだ」「ややちがう」「ちがう」の四択で回答してもらい、「そうだ」「まあそうだ」の回答を該当者とした。

1. 職場でのいじめの経験：「職場で自分がいじめ、パワハラにあっている（セクハラを含む）」
2. 職場でのいじめの目撃：「職場でいじめ、パワハラにあっている人がいる（セクハラを含む）」

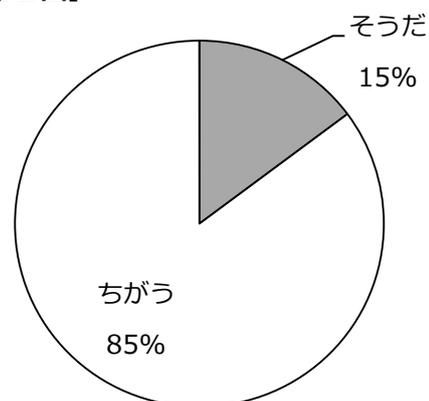
### 3. 調査・解析結果

- 6%（約17人に1人）が職場で自分がいじめ、パワハラにあっている（セクハラを含む）と報告【第1図】
- 15%（約7人に1人）が職場でいじめ、パワハラにあっている人がいる（セクハラを含む）と報告【第2図】

【第1図】



【第2図】



<sup>1</sup> 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で、津野香奈美（東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野博士課程）、川上憲人（同教授）の両氏が実施。

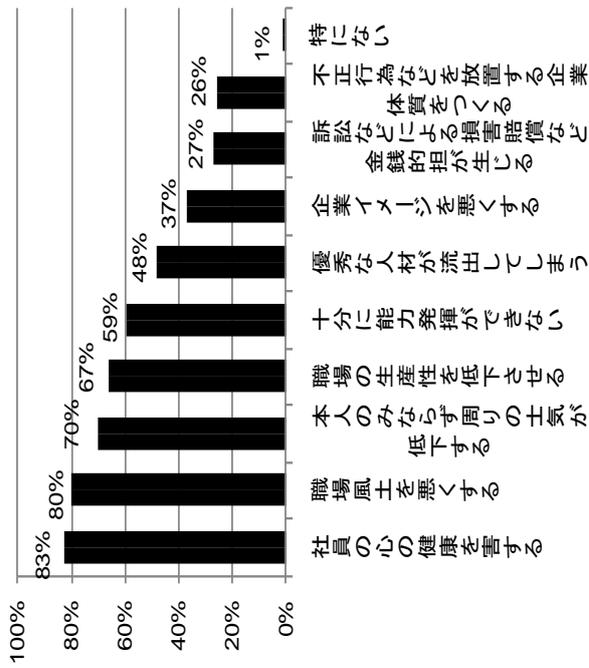
<sup>2</sup> 抽出手順：全国の住民の正確な縮図となるよう、市区町村を①大都市（政令市及び特区）、②中都市（人口20万人以上の市）、③小都市（人口20万人未満の市町村）の3層と地域ブロック（北海道、東北、関東、甲信越、北陸、東海、近畿、中国、九州）を考慮して、人口に比例した合計100地点を無作為抽出。さらに、当該市区町村の住民基本台帳から、1地点につき対象者を50名抽出。

## 職場のいじめ・嫌がらせ問題の現状とその影響②

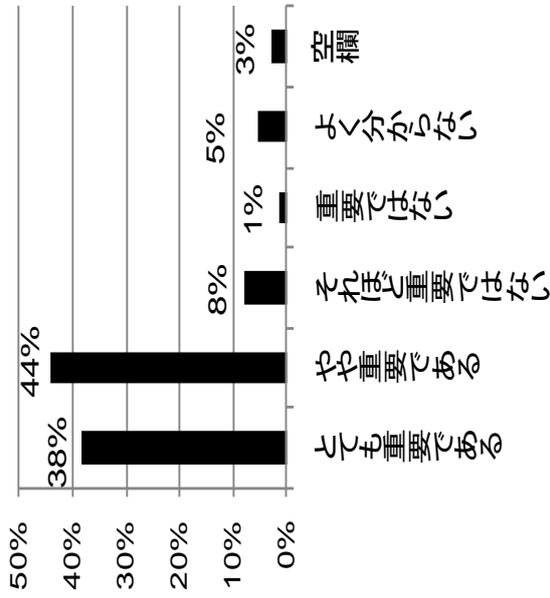
- ・ 企業では、いわゆる「パワハラ」が様々な損失(社員のメンタルヘルス悪化、周囲の士気の低下や職場の生産性の低下など)をもたらし、「パワハラ」対策は重要な課題と認識していることを示す調査結果もある。

### 現状②：企業の問題意識

第2図「パワハラは企業にどんな損失をもたらすか」(複数回答可)



第3図「パワハラ対策は経営上重要な課題であると思いますか」



※1 「パワー・ハラメントの実態に関する調査研究 報告書」(中央労働災害防止協会、平成17年3月)を基に作成。本調査は、調査票を東証一部上場企業1,000社に送付し、209社から回収。

※2 本調査では「パワハラ」を、「職場において、相手の人格や尊厳を侵害する言動を繰り返し行い、精神的な苦痛を与えることによりその人の働く環境を悪化させたり、あるいは雇用不安を与えること」と定義。

## 職場のいじめ・嫌がらせの具体例(都道府県労働局での相談事例)

- ・ 都道府県労働局が取り扱った相談事例では、暴力、傷害、暴言、罵声、悪口、プライバシー侵害、無視、仕事を与えない等の相談があった。

### 身体的苦痛を与えるもの(暴力、傷害等)

- 段ボールで突然叩かれる・怒鳴る
- 上司がネクタイを引っ張る、叩く、蹴る、物を投げる
- 0°C前後の部屋で仕事をさせられる

### 精神的苦痛を与えるもの(暴言、罵声、悪口、プライバシー侵害、無視等)

- 客の前で「バカ、ボケ、カス、人としてでない」
- 社長の暴言「何でもいからハイと言え、このバカあま」
- 私生活への干渉
- 部下への非難を言うミーティングを上司が行ったケース
- ロッカー室冷蔵庫内の私物食品の盗みを疑われる
- 仕事を取り上げ、毎日「辞めてしまえ」
- 呼び名は「婆さん」・業務命令はいつも怒声
- 同僚が手や髪の毛を触る、不愉快な発言

### 社会的苦痛を与えるもの(仕事を与えない等)

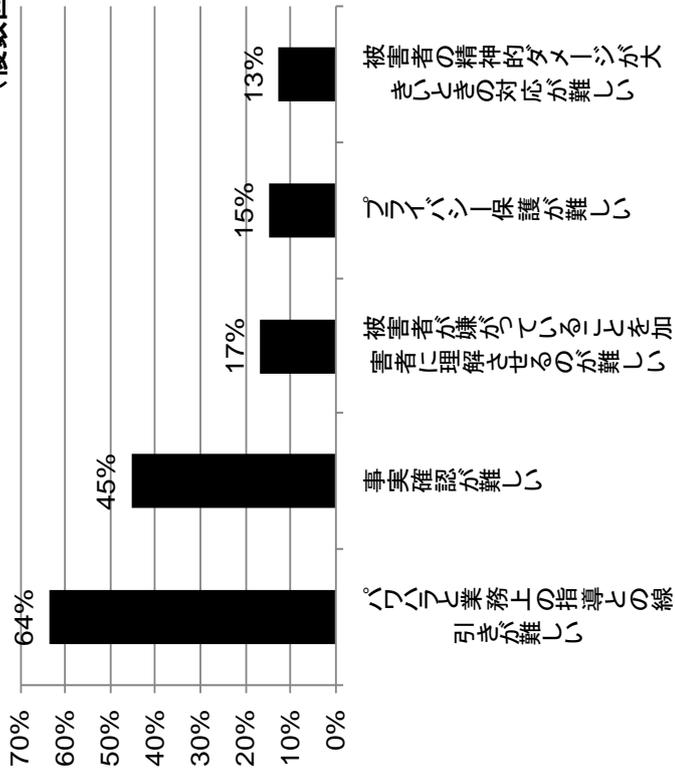
- 社員旅行参加を拒絶される
- 回覧物を回されない、暑気払いや忘年会によられない
- 中国転勤を断ったところ、仕事を与えず小部屋に隔離

※ 上記は、全国の47 都道府県労働局のうち4局で2008 年度に取り扱ったあつせん事例。「個別労働関係紛争処理事案の内容分析一雇用終了、いじめ・嫌がらせ、労働条件引下げ及び三者間労務提供関係一」((独)労働政策研究・研修機構、平成22年6月)を基に作成。

## 職場のいじめ・嫌がらせへの対応に当たっての企業の悩み

- ・ 企業では、職場のいじめ・嫌がらせ問題への対応に当たって、業務上の指導との線引きが困難などといった問題意識を持っている。

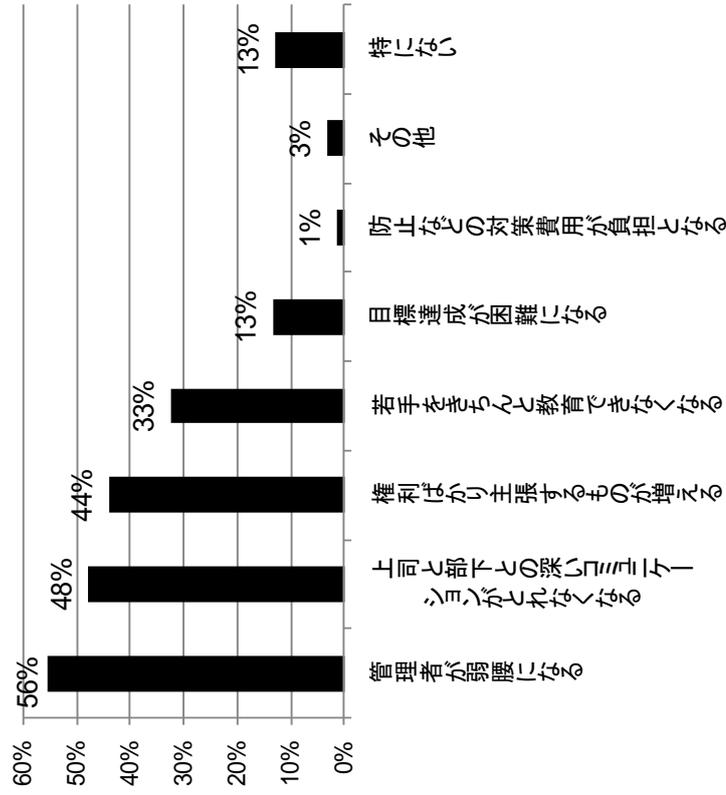
第4図「パワーハラスメントが起きたときに対応が困難と感じること」(複数回答)



※1 「使用者の職場環境配慮義務に関する実態調査」(東京都労働相談情報センター、平成18年2月)を基に作成。本調査は、都内に所在する従業員規模30人以上の3,000事業所に調査票を送付し、954事業所から回収。

※2 本調査では、「パワーハラスメント」を「職場において、職務上の地位や影響力を背景に嫌がらせをすること」と仮に定義して実施。

第5図「パワハラ問題を取り上げる場合、職場でどのような問題が派生することに留意する必要があると思いますか(3つまで)」



※1 前出の「パワーハラスメントの実態に関する調査研究 報告書」(中央労働災害防止協会、平成17年3月)を基に作成。

## 職場のいじめ・嫌がらせ問題への対応の現状

- ・ 労使では、相談窓口の設置、行動規範の明示、研修等を実施するケースがある。
- ・ 行政では、厚生労働省が、個別労働紛争に係る解決援助サービスの提供、職場のメンタルヘルス対策の促進、労災補償といった各施策の枠組みの中で対応を行っているほか、地方自治体が、相談窓口を設置する等の独自の取組を講じているケースがある。
- ・ 裁判では、民事上の損害賠償請求により問題解決を図るケースがあるほか、刑事上の責任を問われることもありえる。

### 労使の対応例(※)

#### ＜企業の対応＞

- 相談窓口の設置
- 就業規則や社員の行動基準に盛り込むことによる対応
- 講演や研修会の実施
- 社内報等で広報・啓発
- 社内の実情の把握

#### ＜労働組合の対応＞

- 相談窓口の設置
- 対策ハンドブックの作成
- 使用者に対する取組促進の要請

※ 各種調査結果等から収集。

### 行政の対応例

#### ＜厚生労働省の対応＞

- 都道府県労働局等で、相談、助言・指導、あっせんといった解決援助サービスを提供
- 職場のメンタルヘルス対策を促進するため、関係指針を策定し、事業場への指導等を実施
- 精神障害等の労災認定

#### ＜地方自治体の対応＞

- 相談窓口の設置
- 労働委員会による個別労働関係紛争のあっせん
- 企業向け対応マニュアルの作成
- 職員向け防止指針等の策定

### 裁判による対応例

#### ＜民事上の対応＞

- 不法行為による損害賠償請求
- 安全配慮義務違反による損害賠償請求

#### ＜刑事上の対応＞

- 暴行罪、脅迫罪、侮辱罪、名誉毀損罪等に問われる可能性がある

## 職場の「いじめ・嫌がらせ」、「パワー・ハラスメント」に関する定義の例

### 職場のいじめ

- 職場およびそれに隣接する場所、時間において従業員若しくは使用者から一時的若しくは継続的になされる心理的、物理的、暴力的な苦痛を与える行為の総称  
(水谷英夫著『職場のいじめ・パワーハラと法対策』)
- 職場(職務を遂行する場所全て)において、仕事や人間関係で弱い立場に立たされている成員に対して、精神的又は身体的な苦痛を与えることにより、結果として労働者の働く権利を侵害したり、職場環境を悪化させたりする行為  
(東京都産業労働局パンフレット『職場のいじめ 発見と予防のために』)

### パワー・ハラスメント

- 職場において、地位や人間関係で弱い立場の人たちに対して、繰り返し精神的又は身体的な苦痛を与えることにより、結果として相手の働く権利を侵害し、職場環境を悪化させる行為  
(職場のハラスメント研究所)
- 職務上の地位又は職場内の優位性を背景にして、本来の業務の適正な範囲を超えて、継続的に相手の人格や尊厳を侵害する言動を行うことにより、就労者に身体的・精神的苦痛を与える、又は就業環境を悪化させる (クオレ・シー・キューブ)
- 職場において、職務上の地位や影響力に基づき、相手の人格や尊厳を侵害する言動を行うことにより、その人や周囲の人に身体的・精神的な苦痛を与え、その就業環境を悪化させること  
※ 職場において:取引先の事務所、顧客の自宅等でも当該労働者が業務を遂行する場所の場合は該当。また、勤務時間外の宴会、休日の連絡等でも業務上の失敗を責める等実質上職務の延長上で行われた場合には該当  
(21世紀職業財団)
- 職務上の権限や上下関係、職場における人間関係等に伴う権力を利用し、業務や指導などの適正な範囲を超えて行われる強制や嫌がらせなどの迷惑行為  
※ 上司から部下への行為に限らず、同僚間や部下から上司に行われる場合や所属組織以外の上部組織、顧客等の取引先関係者から行われる場合もある。  
(全国労働安全衛生センター連絡会議)

### (参考) 教育現場におけるいじめの定義の例

- 同一集団内の相互作用過程において優位に立つ一方が、意識的に、あるいは集合的に他方に対して精神的・身体的苦痛を与えることである。  
(森田洋司著『いじめとは何か』)
- 当該児童生徒が、一定の人間関係のある者から、心理的・物理的な攻撃を受けたことにより、精神的な苦痛を感じているもの  
(文部科学省「いじめの問題への取組についてのチェックポイント」(「いじめの問題への取組の徹底について(通知)」別添))

# 職場のいじめ・嫌がらせに関連すると考えられる裁判例(一例)(※)

## 使用者の責任

### 1. 不法行為責任が問われた例

(1) 一般の不法行為(民法709条)が問われた例【事例1～4】

使用者の行為態様が、その権限(例:業務命令権、人事権など)の範囲の逸脱、濫用と評価され、労働者の権利の侵害と損害の発生(例:人格権(名誉)の侵害、精神的苦痛など)が認められる場合がある。

事例1. 認められた例…使用者による労働者の配転(高度専門職から受付へ)は裁量権を逸脱したものとして違法。当該労働者の人格権(名誉)を侵害等し、不法行為を構成する。

事例3. 認められなかった例…使用者による労働者への指導(日報作成)は教育指導的観点からであり、不合理な自己批判を強制されたとの当該労働者の主張は失当というべきである。

(2) 特殊の不法行為(注)(民法715条)が問われた例【事例5・6】

労働者間の行為態様が、その使用者の事業の執行に関して、他の労働者への不法行為を構成すると認められる場合がある。

事例5. 法人Aの職員aらが、労組を脱退した職員bを、施設長が主宰する職員会議の場で組織ぐるみで非難したことは、正当な言論活動の範囲を逸脱したものとして違法。bの人格権を侵害し、bへの不法行為を構成する。aらの不法行為が、事業執行についてなされたことは明らかであり、Aは当該不法行為について、使用者責任を負う。

## 当事者の責任

職場のいじめ・嫌がらせを行った本人は、これを受けた労働者の権利の侵害や損害を発生させたと認められる場合、不法行為責任(民法709条)を負う【事例11・12】。また、職場のいじめ・嫌がらせが集团的、組織的に行われた事案では、使用者の責任も問われる場合がある【事例5、6、9】。

事例11. 上司による部下への指導(当人を非難するメールを当人と職場の同僚に一斉送付)は、(その内容から)部下の名誉感情をいたわずらに毀損するものであることは明らかであり、目的が正当であったとしても、その表現において許容限度を超え、著しく相当性を欠くものであって、部下への不法行為を構成する。[ただし、本事案では、その目的は是認され、パワーハラスメントの意図があったとまでは認められなかった]

### 2. 債務不履行責任(安全配慮義務違反)が問われた例

使用者の行為態様(不作為を含む)が、使用者が労働者に対し労働契約上負っている債務不履行責任(安全配慮義務違反。民法415条、国家賠償法1条)が認められる場合がある。

#### (民事)【事例9・10】

事例9. 認められた例…使用者は従業員間のいじめを認識することが可能であった(いじめが3年近くに及んでいる、職員旅行や職場会議でのいじめがあったなど)にもかかわらず、これを認識して防止する措置を採らなかった安全配慮義務の債務不履行があったと認められる。

事例10. 認められなかった例…労働者側の、使用者のメンタルヘルス対策の欠如等が安全配慮義務違反を基礎付ける事実との主張は、使用者が職場のメンタルヘルス等の管理者研修を実施しており、当該労働者を含む管理者が受講していることから、認められない。

#### (行政の事案)【事例7・8】

事例7. 労働者の訴えを聞いた課長は、直ちに、いじめの事実の有無を積極的に調査し、速やかに善後策を講じるべきであったのに、これを怠り、いじめを防止するための職場環境の調整をしないまま、当該労働者の職場復帰のみを図った結果、当該労働者の自殺に至ったものであり、安全配慮義務を怠ったものと言いうべきである。

注. 特殊の不法行為とは、民法709条に規定される一般の不法行為の特則として、より重い責任の認められる不法行為の類型をいいます(例、使用者責任、工作物責任など)。

※(財)21世紀職業財団発行『わかりやすいパワーハラスメント裁判例集(増補版)』を基に、厚生労働省労働基準局労働条件政策課賃金時間室において作成。

## 使用者の不法行為(一般の不法行為)責任が問われた例

### 事例1. B事件(東京地判 平7.12.4)

#### 事案の概要・結果

勤務先Yの管理職(課長)だったXが、YがXに対して行った降格(ライン上の指揮監督権を有さないオペレーションズテクニシャンに)とその後の配転(総務課の受付に)という一連の嫌がらせ行為は、Xら中高年管理職を退職に追い込む意図をもってなされた不法行為であるとして、Yに対し慰謝料の支払いを求めた。

結果、請求の一部認容。慰謝料100万円。

#### 判旨の概要

まずXのオペレーションズテクニシャンへの降格について、Y在日支店は、ずっと赤字基調にあり、厳しい経営環境の下、オペレーション部門の合理化、貸付部門や外為部門の強化等の改革が急務となっており、管理職らに対し、新経営方針への理解・協力を求めたが、Xを含む多数の管理職らが積極的に協力しなかったため、新経営方針に協力する者を昇格させる一方、Xを含む多数の管理職を降格させたものである。

この降格によりXが受けた精神的衝撃、失望感は決して浅くはなかったと推認されるが、Yにおいて、新経営方針の推進・徹底が急務とされていたことから、これに積極的に協力しない管理職を降格する業務上・組織上の高度の必要性があったと認められること、Xと同様に降格発令をされた多数の管理職らは、いずれも降格に異議を唱えておらず、Yのとった措置をやむを得ないものと受け止めていたと推認されること等の事実からすれば、Xの降格をもって、Yに委ねられた裁量権を逸脱した濫用的なものと認めることはできない。

その後の総務課(受付)の配転については、総務課の受付は、それまで20代前半の女性の契約社員が担当していた業務であり、外国書簡の受発送、書類の各課への配送等の単純労務と来客の取次を担当し、業務受付とはいえ、Xの旧知の外部者の来訪も少なくない職場であって、勤続33年に及び、課長まで経験したXにふさわしい職務であるとは到底いえず、Xが著しく名誉・自尊心を傷つけられたであろうことは推測に難くない。

Xに対する総務課(受付)配転は、Xの人格権(名誉)を侵害し、職場内・外で孤立させ、勤労意欲を失わせ、やがて退職に迫りやる意図をもってなされたものであり、Yに許された裁量権の範囲を逸脱した違法なものであって不法行為を構成するといふべきである。

## 使用者の不法行為(一般の不法行為)責任が問われた例

### 事例2. S事件(東京高判 平5.11.12)

#### 事案の概要・結果

学校法人Yの設置する高等学校の教諭であるXが、それまで担当していた学科の授業、クラス担任等一切の仕事を外された上、何らの仕事も与えられないまま4年半にわたって別室に隔離され、さらに7年近くにわたって自宅研修をさせられ、年度末一時金の支給停止等の差別的取扱いをされているのは不法行為である等として慰謝料の支払いを求めた。

結果、請求の一部認容。慰謝料600万円(初審は慰謝料400万円)。

#### 判旨の概要

YがXに対し、仕事外し、職員室内隔離、自宅研修という過酷な処遇を行い、さらに賃金等の差別をしてきた原因については、Xが二度にわたって産休をとったこと及びその後の態度が気に入らないという多分に感情的な校長の嫌悪感に端を発し、その後些細なことについての行き違いから、Y側が感情に走った言動に出て、執拗とも思える程始末書の提出をXに要求し続け、これにXが応じなかったため依怙地になったことにあると認められるのであって、その経過において、Xのとった態度にも反省すべき点がなかったわけではないが、この点を考慮しても、Yの行った言動あるいは業務命令等を正当づける理由とはならず、その行為は、業務命令権の濫用として違法、無効であることは明らかであって、Yの責任はきわめて重大である。

このような行為により長年何らの仕事も与えられずに、職員室内で一日中机の前に座っていることを強要されたり、他の教職員からも隔離されてきたばかりではなく、自宅研修の名目で職場からも完全に排除され、かつ、賃金も昭和54年のまま据え置かれ、一時金は一切支給されず、物心両面にわたって重大な不利益を受けてきたものであり、Xの精神的苦痛は誠に甚大であると認められる。

Yは、民法709条、710条、715条、に基づき、その不法行為によってXが被った損害を賠償すべき義務があるところ、Xの精神的苦痛を慰謝すべき賠償額は、本件一連の措置を一体の不法行為として全体的に評価・算定すべきであり、Yの責任の重大さにかんがみると金600万円をもって相当とする。

## 使用者の不法行為(一般の不法行為)責任が問われた例

### 事例3. T事件(東京地判 平22.9.14)

#### 事案の概要・結果

Xは、勤務先Yの正社員として一般事務等に従事していたが、身体、精神の障害により業務に耐えられないことなどを理由として解雇された。Xは、Yの社長Cや上司Dによる集团的いじめや嫌がらせを受けて多大な精神的苦痛を被ったなどとして、①不法行為に基づく損害賠償の支払い、②雇用契約上の地位確認等を求めた。  
結果、請求却下。

#### 判旨の概要

Xは、書類をファイルする場所を間違える事などが多く、電話対応にも助言を必要とすることが多かったため、CはXに対し、日報を作成させ、業務の反省点、改善点を報告させた。この点について、Xは、日報にどんな些細なことでも反省点を記載しなければ叱責されるため、不合理な自己批判を強制されたと主張しているが、Xが日報に反省点を記載しなかったことを理由にCから叱責された形跡がうかがわれない。

またCは、仕事に慣れるペースが遅いXに対し、教育指導的観点から少しでも業務遂行能力を身につけさせるために、日報の作成を命じたと考えられ、不合理な自己批判を強制したものではないことは明らかである。

Dは、顧客からXのテレアポの感じが悪いという苦情を受けたことから、Xとテレアポの仕方についてミーティングを行ったところ、Xは、Dからかなり厳しく注意をされたと感じたと主張するが、ミーティングの内容は、声を大きくすること、電話の件数をこなすのではなくアポイントの取得を目指すべきであることなど、苦情に対する改善策として至極もつともなものであり、Dは、Xの勤務態度について、かなり厳しく注意したことがうかがわれるが、そこにXに対するいじめや嫌がらせの目的は認められない。

したがって、Yの社長や社員による集团的いじめや嫌がらせを受けて多大な精神的苦痛を被ったというXの主張は失当というべきである。

## 使用者の不法行為(一般の不法行為)責任が問われた例

### 事例4. K事件(最三小判 平成7.9.5)

#### 事案の概要・結果

勤務先Yの従業員であったXらが、Yが、Xらが特定の政党の党员又はその同調者であることのみを理由とし、その職制等を通じて、職場の内外でXらを継続的に監視したり、Xらと接触等をしないよう他の従業員に働きかけたり、Xらを尾行したり、ロッカー等が無断で開けて私物の写真撮影をしたといった行為は、不法行為にあると主張して、Yに対し、慰謝料等の賠償等を請求した事案である。第一審は一部認容し、第二審は、第一審判決を支持したため、Yが上告した。

結果、上告棄却。

#### 判旨の概要

Yは、Xらにおいて現実には企業秩序を破壊し混乱させるなどのおそれがあるとは認められないにもかかわらず、Xらが特定の政党の党员又はその同調者であることのみを理由とし、その職制等を通じて、職場の内外でXらを継続的に監視する態勢を採った上、Xらが極左分子であるとか、Yの経営方針に非協力的な者であるなどその思想を非難して、Xらとの接触、交際をしないよう他の従業員に働きかけ、その過程の中で、X1及びX2については、退社後同人らを尾行したりし、特にX2については、ロッカーを無断で開けて私物を写真に撮影したりしたというのである。

そうであればこれらの行為は、Xらの職場における自由な人間関係を形成する自由を不当に侵害するとともに、その名誉を毀損するものであり、また、X2らに対する行為はそのプライバシーを侵害するものであって、同人らの人格的利益を侵害するものというべく、これら一連の行為がYの会社としての方針に基づいて行われたというのであるから、それらは、それぞれYの各Xらに対する不法行為を構成するものといわざるを得ない。原審の判断は、これらと同旨をいうものとして是認することができる。

## 事例5. U事件(名古屋地判 平17.4.27)

### 事案の概要・結果

社会福祉法人Y1の職員であるXが、職場の施設で開催された職員会議において、同僚5人(Y2～Y6)を中心とする職員らにより、組織ぐるみで誹謗・非難された結果、心因反応に罹患した上、PTSDを発症し、精神的損害を被ったとして、Y1の不法行為及び使用者責任と同僚らの不法行為が共同不法行為関係にあたるとして慰謝料の連帯支払い等を求めた。

結果、請求の一部認容。連帯して慰謝料500万円。

### 判旨の概要

職員会議においては、Y2らが中心となって、B労組を脱退しユニオンに加入したXを非難、糾弾する発言（「残念なことに綱領は認められないという職員が出ました。X看護婦です。」、「綱領を否定することは、施設の管理職として、事業に責任を持つ所長として、仲間たちに責任を持つ者として、認めることはできない。」等）をしたばかりか、職員会議に参加した職員らを誘導・扇動し、施設の職員の多くが、Xを非難する内容の発言をしたものであり、その結果、Xは精神的疾患に罹患し、休職を余儀なくされた。

Y2らの発言内容及びY2らが他の職員を誘導、扇動したことによる各職員の発言内容に照らせば、Y2らの行為はY1の職員及び労働組合員としての正当な言論活動の範囲を逸脱するものといわざるを得ず、違法にXの人格権を侵害したものである。

したがってY2らは、共同でXに対する不法行為を行ったものであり、連帯してXに対する不法行為責任を負うというべきである。

職員会議がY1の施設単位で行われる会議であり、施設長によって主催されるものであることなどに照らせば、本件職員会議におけるY2らの不法行為が、Y1の事業執行についてされたものであることは明らかであるため、Y1はY2らの不法行為について、民法715条に基づき、使用者責任を負う。

## 事例6. D事件(横浜地判 平2.5.29)

### 事案の概要・結果

勤務先Y1の従業員であったXが、Y1の取引先であるY2の文書部長から賃借していた本件建物に関し、同文書部長Y2がXが本件建物の明渡に応じるようY1のA専務に協力を求めたところ、Xの直属の上司Y3らが共謀の上、Xに対し人事権、考課権をたてに本件建物の明渡を強要し、Xが明渡を拒否したため、不当な人事考課がなされた。

その結果、Xは得べかりし賃金、明渡を強要されたことにより精神的苦痛を受けたとして慰謝料を請求した。

結果、請求の一部認容。Y1とY2が連帯して慰謝料30万円。

### 判旨の概要

企業内において、上司が部下の私生活上の問題につき、一定の助言、忠告、説得をすることも一概にこれを許されないものということとはできない。

しかし、部下が既に自らの責任において、家主との間で自主的解決に応じないことを決断している場合に、会社の都合で上司が職制上の優越的地位を利用して、家主との和解ないしは明渡要求に応じるよう執拗に強要することは、許された説得の範囲を越え、部下の私的問題に関する自己決定の自由を侵害するものであって、不法行為を構成するものというべきである。Y3は、Xに対し、人事上の不利益をほのめかしながら、少なくとも2ヶ月間8回にわたり執拗に本件建物を文書部長に明け渡すことを説得し続けたというのであるから、上司として許された説得の範囲を越えた違法な行為というべきであり、Y3はXが受けた精神的苦痛を慰謝するために金30万円の支払いをもってするのが相当する。

またY3の上記不法行為がY1の事業の執行に関してなされたことが明らかであるから、Y1は、民法715条に基づき、使用者として、Y3と連帯してXに対する損害賠償責任を負うというべきである。

## 使用者の債務不履行責任(安全配慮義務違反)が問われた例

### 事例7. K事件(東京高判 平15.3.25)

#### 事案の概要・結果

Xらの長男であるAがY市の水道局工業用水課に勤務中、同課の課長、係長、主査のいじめ、嫌がらせなどにより精神的に追い詰められて自殺したとして、XらがY市に対し国家賠償法又は民法715条に基づき損害賠償を、課長、係長、主査に対し、民法709条、719条に基づき損害賠償を求めた。

結果、第一審は請求の一部認容、Y市はXらそれぞれに対し逸失利益等約1,173万円。XとY市がそれぞれ控訴したが、各控訴棄却。

#### 判旨の概要

課長ら3名が、Aが女性経験がないことについて猥雑な発言やAの容姿について嘲笑をしたこと、主査が果物ナイフをAに示し、振り回すようにしながら「今日こそは切ってやる。」などと脅すようなことを言ったことなどの行為を執拗に繰り返し行った。言動の中心は主査であるが、課長、係長も主査が嘲笑したときには、大声で笑って同調していたものであるから、これにより、Aが精神的、肉体的に苦痛を被ったことは推測しうるものである。

以上のような言動、経過などに照らすと、課長ら3名の上記言動は、Aに対するいじめといふべきである。また、いじめを受けたことにより心因反応を起し、自殺したものと推認され、その間には事実上の相当因果関係があると認めるのが相当である。

Y市には、市職員の職務行為から生ずる危険だけでなく、ほかの職員からもたらされる生命、身体等に対する危険についても、具体的状況下で、加害行為を防止し、被害職員の安全を確保して職場における事故を防止すべき注意義務がある（以下「安全配慮義務」という。）があると解される。精神疾患に罹患した者が自殺することはまあることであり、Aの訴えを聞いた上司が適正な措置を講じていればAが職場復帰し、自殺に至らなかったと推認できるから、Y市の安全配慮義務違反とAの自殺には相当因果関係が認めるのが相当であり、Y市は、安全配慮義務違反により、国家賠償法上の責任を負うといふべきである。

## 使用者の債務不履行責任(安全配慮義務違反)が問われた例

### 事例8. N事件(福岡高判 平20.8.25)

#### 事案の概要・結果

海上自衛隊員であったAが、S護衛艦乗艦中に自殺したことについて、その両親Xらが、①Aの自殺は上官らのいじめが原因である、②国：YにはAの自殺を防止すべき安全配慮義務違反等と主張し、Yに対し、国家賠償法に基づき、損害賠償等を求めた。第一審判決はXらの請求をいずれも棄却したため、Xらはこれを不服として控訴した。

結果、控訴一部認容。Xらに対し、慰謝料計350万円。

#### 判旨の概要

Aの上官B班長が、指導の際にAに対し、「お前は三曹だろ。三曹らしい仕事をしろよ。」「バカかお前は。三曹失格だ。」などの言辞を用いて半ば誹謗中傷していたと認められるのが相当であり、Aは、家族や同期友人にB班長の誹謗する言動を繰り返し訴えるようになった。これらのB班長の言辞は、それ自体Aを侮辱するものであるばかりでなく、経験が浅く技能練度が階級に対して劣りがちである曹侯出身者であるAに対する術科指導等に当たって述べられたものが多く、かつ、閉鎖的な館内で継続的に行われたものであるといった状況を考慮すれば、Aに対し、心理的負荷を過度に蓄積させるようなものであったというべきであり、指導の域を超えるものであったといわなければならない。また、Aの人格自体を非難・否定する言動で、階級に関する心理的負荷を与え、劣等感を不必要に刺激する内容であったのであって、一般的に妥当な方法と程度によるものであったとはどうもいえないから、違法性は阻却されない。

B班長は、Yの履行補助者として、Aの心理的負荷等が蓄積しないよう配慮する義務とともに、Aの心身に変調がないかについて留意してAの言動を観察し、変調があればこれに対処する義務を負っていたのに、上記言動を繰り返したのであって、その注意義務(安全配慮義務)に違反し、国家賠償法上違法というべきである。

一方、C班長がAに焼酎の持参を促すものと受け取られかねないような発言をしたこと、Aを「百年の孤独要員」といったことがあること、自宅に招待した際、「お前はとろくて仕事ができない。自分の顔に泥を塗るな。」などといったことはあるが、C班長及びAは、O護衛艦乗艦中には良好な関係にあったことが明らかであり、Aは2回にわたり、自発的にC班長に焼酎を持参したこと、C班長はAのS乗艦勤務を推薦したこと、A一家を自宅に招待し、歓待したこと等からすれば、客観的にみてC班長はAに対し、好意をもって接しており、そのことは平均的な者は理解できたものと考えられるし、Aもある程度理解していたものであって、C班長の言動はAないし平均的な耐性を持つ者に対し、心理的負荷を蓄積させるようなものであったとはいえず、違法性を認めるに足りないというべきである。

## 使用者の債務不履行責任(安全配慮義務違反)が問われた例

### 事例9. S事件(さいたま地判 平16.9.24)

#### 事案の概要・結果

病院Yで勤務するAが、職場の先輩であるY1らのいじめ（Y1の家の掃除、車の洗車、風俗店へ行く際の送迎、「死ねよ」、「殺す」等の発言等）が原因で自殺したとして、両親であるXらが、Yに対し、雇用契約上の安全配慮義務違反による債務不履行責任（民法415条）を理由に、Y1に対し、いじめ行為による不法行為責任（民法709条）を理由に損害賠償を求めた。

結果、

Y：Xらに対し慰謝料各250万円（Y1との連帯債務）

Y1：Xらに対し慰謝料各500万円（各250万円の限度でYとの連帯債務）

#### 判旨の概要

Y1は、自ら又は他の男性看護師を通じて、Aに対し、冷やかし・からかい、嘲笑・悪口、他人の前で恥辱・屈辱を与える、たたくななどの暴力等の違法な本件いじめを行ったものと認められるから、民法709条に基づき、本件いじめによってAが被った損害を賠償する不法行為責任がある。

Yは、Aに対し、雇用契約に基づき、信義則上、労務を提供する課程において、Aの生命及び身体を危険から保護するように安全配慮義務を尽くす債務を負担していたと解される。Y1らのAに対するいじめは3年近くに及んでいるなど、Yは本件いじめを認識することが可能であったにもかかわらず、これを認識していじめを防止する措置を採らなかった安全配慮義務の債務不履行があったと認めすることができる。

## 使用者の債務不履行責任(安全配慮義務違反)が問われた例

### 事例10. M事件(高松高判 平21.4.23)

#### 事案の概要・結果

勤務先Yの従業員であったAが自殺したのは、上司から、社会通念上正当と認められる職務上の業務命令の限界を超えた著しく超えた過剰なノルマ達成の強要や執拗な叱責をうけたことによるなどとして、Aの相続人であるXらがYに対し、主位的に不法行為に基づく損害賠償を、予備的に債務不履行(安全配慮義務)に基づく損害賠償を求めた。

結果、第一審は請求の一部認容。Xらに約2,835万円。X, Yらがいずれも控訴したが、控訴審はXの控訴を棄却、Yの控訴を認容。

#### 判旨の概要

##### (第一審)

Aは自らの営業成績を偽装するための不正経理について、上司から叱責を受け、自殺の直前にうつ病に罹患していたと認められることから、不正経理についての上司によるAに対する叱責、注意がAの死亡という結果を生じたとするのが相当。上司の行った叱責等は不法行為として違法であり、Yに安全配慮義務違反も認められる。Aが心理的負荷から精神障害等を発症し自殺に至ることもあるということを見ることができたというべきである。うつ病に罹患していることやその兆候を認識できなかったとしても、自殺に至ることは予見可能であったというべきであるし、適切な調査をしていれば、更にその認識可能性はあったというべきである。

##### (控訴審)

Yの営業所は独立採算を基本としており、過去の実績を踏まえて翌年度の目標を立てて事業計画を作成していたものであるから、上司からの過剰なノルマ達成の強要があったと認めることはできない。

上司が不正経理の是正を指示したにもかかわらず、1年以上是正がされなかったことから上司がAに対してある程度厳しい改善指導をすることは正当な業務の範囲内にあり、Aの上司らがAに対して行った指導や叱責は、社会通念上許容される範囲を超えたノルマ強要や執拗な叱責と認められないことから不法行為にあたらぬ。

また、Xらは、メンタルヘルス対策の欠如等を安全配慮義務違反を基礎付ける事実として主張したが、Yは平成16年5月に職場のメンタルヘルス等についての管理者研修を実施しており、Aを含む管理者が受講している事からYにおいてメンタルヘルス対策が何ら執られていないということとはできないことから、Yの安全配慮義務違反も認められない。業務改善の指導については、必ずしも達成が容易な目標ではなかったものの、不可能を強いるものとはいえないものであり、改善を求めることにより、Aが強度の心理的負荷を受け、精神的疾患を発症するなどして自殺に至るということについて、Aの上司らに予見可能性はなかったというほかない。

### 事例11. M上司事件(東京高判 平17.4.20)

#### 事案の概要・結果

Xが、勤務先の上司であるYの「意欲がない、やる気がないなら、会社を辞めるべきだと思います」などと記載された電子メールをXとその職場の同僚に送信した行為は名誉毀損又はパワーハラスメントで不法行為を構成すると主張して慰謝料100万円を請求した。

結果、控訴の一部認容。慰謝料5万円。

#### 判旨の概要

本件メールには、退職勧告とも、会社にとって不必要な人間であるとも受け取られるおそれのある表現が盛り込まれており、人の気持ちを逆撫でする侮辱的言辞と受け取られても仕方がない記載などのほかの部分ともあいまって、Xの名誉感情をいたずらに毀損するものであることは明らかであり、上記送信目的が正当であったとしても、その表現において許容限度を超え、著しく相当性を欠くものであって、Xに対する不法行為を構成するというべきである。

Xは、「本件メールは、上司が部下を指導したり叱咤激励するというものではなく、部下の人格を傷つけるもので、いわゆるパワーハラスメントとして違法である」旨主張しているが、本件メールが、その表現方法において、不適切であり、Xの名誉を毀損するものであったとしても、その目的は、Xの地位に見合った処理件数に到達するようXを叱咤督促する趣旨であることがうかがえ、その目的は是認することができるのであって、Yにパワーハラスメントの意図があったとまでは認められない。

## 当事者の責任が問われた例

### 事例12. N大アカハラ事件(大阪高判 平14.1.29)

#### 事案の概要・結果

N大学の公衆衛生学教室の助手であったXが、同教室の教授であったY 1から、数々の嫌がらせを受け、その人格的利益を侵害されたとして損害賠償を、Y（県）に対して国家賠償法1条に基づき、Xの精神的損害及び弁護士費用の賠償を請求するとともに、YはXの雇用者として、働きやすい職場環境を提供すべき雇用契約上の義務があるにもかかわらずこれを尽くさなかったとして、債務不履行に基づき、賠償請求をした。

結果、第一審は請求の一部認容、慰謝料50万円及び弁護士費用5万円の支払。XとY県がそれぞれ控訴し、Xの控訴棄却、Y県の控訴一部変更（慰謝料10万円、弁護士費用1万円の支払）。

#### 判旨の概要

Y 1が、XのA短期大学の兼業申請に押印しなかったことについて、Y 1は、Xから提出された兼業承認申請に記載の時間数が三転したことについて、Xに説明を求めたにもかかわらず、Xがこれに応じなかったためであると主張するが、Xは、同申請の兼業時間が変転したのは講義時間数の減少が原因であることを一応説明しているものと認められ、他方Y 1は、いわゆる「リアルスケジュール」（新学期が始まる直前にA短期大学において作成される行事予定表）の持参にこだわって、Xの説明を受け付けなかったものと認められる。Xによれば、Y 1が持参を求めた時点においては、未だ「リアルスケジュール」は作成されていないものであると認められるのであり、そのような書類の提出にこだわって兼業承認申請への押印を拒否するのは合理性をかくものであるのが明らかであり、嫌がらせの要素があると推認できる。

このことによって、Xは同短期大学の講義を休講せざるを得なかったものであり、兼業承認は公権力を行使するY 1の職務上の行為というべきであり、Y 1の当該行為は国家賠償法上の違法行為である。

## その他の例

### 事例13. T事件(大阪地判 平22.1.29)

#### 事案の概要・結果

勤務先Yの従業員Xが、他の女性従業員B、Cをいじめ等の陰険な行動により退職に追い込んだこと、入社3年6ヶ月を経過したにもかかわらず事務スキルが上がっておらず、今後も上がる望みがないことを理由に、YがXを解雇したため、XがYに対し、解雇無効（労働契約上の地位確認）と賃金支払いを請求した。

結果、請求認容。労働契約上の地位確認、解雇後の未払賃金の支払。

#### 判旨の概要

他の従業員B及びCがD社長に対し、Xによるいじめ等について苦情を訴えたこと、B及びCが入社後短期間のうちに退職していること等からXとB及びCとの間に感情的なトラブルがあったことはいかかわれるが、Xは、B及びCの苦情に係る事実を否定していること、苦情に係る事実関係の真偽について、YはXあるいは他の職員に対して、確認する等の作業を行ったとは認められず、苦情に係る事実があったことを証するに足りる的確な証拠があるとは言い難いこと、Xのすぐ隣の席で執務をしていた部長もC及びBからの苦情について、Xに対して注意指導等を行ったとは認められないことなどの点から、XのB及びCに対する言動に多少配慮の欠ける点があったことは否定できないものの、Xが両名に対していじめ等の行為を行っていたとまで認めることはできない。

また、仮に、B及びCの申し出に係るXの言動があったとしても、Yは、当該各事実について、B及びCの言い分とXの言い分を十分に聴取した上で、Xに対して、明確な注意指導あるいは懲戒を行うなどしてXの態度及び職場環境の改善を図るべきであるところ、事実関係の調査を行ったとは認められず、Xの言い分を聴取して適切な措置を執ったことを認めるに足りる的確な証拠もないといわざるを得ない。

## 東京ガスグループにおける「元気の出る職場づくり」に関する取組みについて

### 1. 基本方針

東京ガスグループ 私たちの行動基準（7つの約束の第4番目）

「私たちは、ともに働く仲間を大切にします」

#### (1) 人権の尊重

- ① 私たちは、人権を尊重し、人種、宗教、性別、年齢、出身、国籍、障害、学歴、社会的地位などによる差別や嫌がらせを行いません。
- ② 私たちは、雇用形態・性別の違いや肩書きなどにかかわらず、お互いの立場を尊重し、誰に対しても平等に接します。
- ③ 私たちは、セクシャル・ハラスメントやパワー・ハラスメントなど、個人の尊厳を損なう行動を許しません。また、それらを見過ごすことも許しません。

#### (2) 元気の出る職場づくり

- ① 私たちは、一人ひとりが自らの能力を最大限に発揮でき、お互いの個性を尊重しあえる、活力あふれる職場をつくります。
- ② 私たちは、一人ひとりが必要な情報を共有するとともに、自由に発言、議論できる、風通しの良い職場をつくります。

### 2. 東京ガスの人権啓発への取組み体制

- (1) 職業安定所からの要請による、公正な採用選考の徹底を契機に  
人権啓発推進体制強化を実施（1979年）  
中央人権啓発推進委員会設置  
支部人権啓発推進委員会設置
- (2) 東京人権啓発企業連絡会に入会（1981年）
- (3) 人事部内に**人権啓発室**を開設（1993年）  
東京ガスグループの人権課題は「円滑なコミュニケーションに尽きる」という見解を経て、**コミュニケーション支援室**に名称改称（2001年）  
経営倫理委員会の方針のもと、専門部門としてコンプライアンス部が設置され人事部より組織移管され、**コンプライアンス部コミュニケーション支援室**となる（2002年）
- (4) **人権啓発推進リーダー**の養成（1995年～ ：年間を通じて養成）  
第11期までで164名（現役ベース）養成。  
次期第12期は、2012年5月開講予定。  
人権啓発推進リーダーは、「元気の出る職場づくり」実現のための各職場における推進役。自職場において、研修等積極的に人権啓発活動を行うとともに、職場で発生した一次相談窓口機能も務める。

### 3. 研修プログラム

(1) 階層別研修

新入社員研修・入社3年目研修・担当職1級昇格者研修・主幹職2級昇格者研修

(2) 部門・関係会社・協力会社等の研修支援

(3) 人権啓発推進リーダー養成講座の開催

### 4. 研修の進め方

(1) 講義研修（対話尊重）

日常事例をテーマとした質問による対話

(2) 話し合い型研修（参画型研修）

VTR、ケースワーク、新聞記事等の活用

参加者提供情報の活用

→職場の「ちょっと気になる事例」に基づくグループディスカッションを中心とした話し合い研修

### 5. 相談窓口

(1) 相談窓口

- ・ コンプライアンス推進室
- ・ コミュニケーション支援室
- ・ 各職場、関係会社、ライフバル（協力会社）

(2) 相談件数

2010年度実績 51件

### 6. コンプライアンス・アンケートの実施

コンプライアンス推進室主催

### 7. 新任管理者研修会

人事部主催、服務問題事例集活用

以上

## 3. 研修プログラム

## (1) 階層別・部門・関係会社・外部研修

研修コース	2010年度		2011年度	
	回数	参加者数 (関係会社参加者)	回数	参加者数
階層別 研修				
新入社員研修	5	822	6	649
入社3年目研修	6	212	9	340
担当職1級昇格者研修	10	241	4	114
主幹職2級昇格者研修	8	147		
採用担当者研修	8	318		
人権リーダー養成講座	5	74	7	105
人権リーダーフォロー研修	1	204		
人権勉強会	1	430		
計	44	2,448		
部門研修	172	4,854		
関係会社研修	1	35		
外部研修講師	11	963		
合計	228	8,300		

\* (関係会社は内数)

## (2) 主な研修コンテンツ

- ① 新入社員研修：セクハラ（定義等の確認）  
人権入門（ビデオ&ディスカッション）
- ② 3年目研修：パワハラ（ビデオ研修）  
セクハラ（セルフチェックシート）  
ちょっと気になる事例
- ③ 担当職1級：パワハラ（討議シート）  
セクハラ（ケースワーク）  
働きやすい職場を目指して（ビデオ&ディスカッション）
- ④ 主幹職2級：セクハラ（ケースワーク）  
ちょっと気になる事例  
職場の人権（ビデオ&ディスカッション）

「ちょっと気になる事例テーマ」

- ・ 上司と部下
- ・ 先輩と後輩・同僚
- ・ 職場のコミュニケーション（あいさつ）
- ・ 職場のコミュニケーション（さん付け）
- ・ 職場環境
- ・ 協力会社・取引先・発注者
- ・ 性差別
- ・ 学歴
- ・ パワハラ・アルハラ
- ・ 同和問題
- ・ 障害者
- ・ その他

## 5. 相談窓口について

### (1) 相談窓口と受付体制

#### ■コンプライアンス推進室

	受付時間	相談方法	備考
社内受付窓口	平日 9-12：13-17	電話・メール	
社外受付窓口	木・金 13-20（休日を除く）	電話・メール	法律事務所

#### ■コミュニケーション支援室

	受付時間	相談方法	備考
社内受付窓口	平日 9-12：13-17	電話・メール・郵便	
社外受付窓口	月～金 12-21 / 土 9-19	電話	社外契約

### (2) 相談件数

#### ■年間相談件数

【2010年度】

分類	コミュニケーション支援室		コンプライアンス推進室	コンプラ部合計
	件数	(※内準社員・関係会社)	件数 (※)	件数 (※)
パワハラ	6	3	5	11
性差別 (セクハラ)	6	3	2	8
会社の制度	3	2		
職場問題 (環境)	17	11		
アドバイス依頼	18	2		
身体的諸諸症状	0	0		
プライバシー	1	0		
計	51	21	50 (*31)	101 (*52)

(1) 相談分類がコミュニケーション支援室とコンプライアンス推進室の分類が異なる。

(2) パワハラ相談概要では、上司からの暴言、職場の同僚からの無視、飲酒の強要等

#### ■2010年～2007年年間相談件数

分類	2010年	2009年	2008年	2007年
パワハラ	6	9	14	9
性差別 (セクハラ)	6	7	1	2
会社の制度	3	6	3	3
職場問題 (環境)	17	19	10	27
アドバイス依頼	18	18	16	15
身体的諸諸症状	0	0	3	0
プライバシー	1	0	0	0
計	51	59	47	56



東京ガスグループ

## 私たちの行動基準

### 7つの約束

私たちは、常に信頼され続けたい

- 1 「エネルギー・フロンティア企業グループ」の一員として、自ら考え、行動します

- 2 私たちは、常にクリーンでフェアな姿勢を貫きます

- 3 私たちは、どなたに対しても誠実・公正に対応します

- 4 私たちは、ともに働く仲間を大切にします

- 5 私たちは、地球環境を守るために行動します

- 6 私たちは、情報を適正に取り扱います

- 7 リーダーは、先頭に立って自ら行動します

## 経営理念

東京ガスグループは、天然ガスを中心とした「エネルギー・フロンティア企業グループ」として、「快適な暮らしづくり」と「環境に優しい都市づくり」に貢献し、お客さま、株主の皆さま、社会から常に信頼を得て発展し続けていく。

## 企業行動理念

1. 公益的使命と社会的責任を自覚しながら、企業価値を増大させていく。
2. 常にお客さま満足の上をめざし、価値の高い商品・サービスを提供する。
3. 法令およびその精神を遵守し、高い倫理観をもって、公正かつ透明な企業活動を行う。
4. 環境経営トップランナーとして、地球環境問題の改善に貢献する。
5. 良き企業市民として奉仕の精神を深く認識し、豊かな社会の実現に貢献する。
6. 絶えざる革新により、低コスト構造で、しなやかかつ強靱な企業体質を実現する。
7. 一人ひとりの「能力・意欲・創意」の発揮と尊重により、「活力溢れる組織」を実現する。

## 私たちの行動基準（本文）

### 1 私たちは、常に信頼され続けられ続ける「エネルギー・フロンティア企業グループ」の一員として、自ら考え、行動します

- (1) 絶えざる革新
- ① 私たちは、お客さまや株主をはじめとする社会からの期待を敬感に察知し、前例にとらわれないことなく、絶えざる革新に取り組みます。
  - ② 私たちは、自らの役割と責務を理解し自己研鑽に努めるとともに、相互に連携をとりながら、最大限のアウトプットを創出します。
- (2) もっとお客さまのために
- ① 私たちは、常にお客さまを仕幕の中心に置いて行動します。
- (3) 一人ひとりがブランドメーカー
- ① 私たちは、東京ガスグループのブランド価値を支える「安心」「安全」「信頼」を日々追求します。

### 2 私たちは、常にクリーンでフェアな姿勢を貫きます

- (1) 法令等の遵守
- ① 私たちは、法令、社内規程や社会的ルールを遵守し、常に、長き社会人・企業人として行動します。
  - ② 私たちは、法令、社内規程や社会的ルールに違反もしくは違反のおそれがあるときは、問題解決に向けて、迅速に対応します。
- (2) 公私のけじめ
- ① 私たちは、仕幕上の立場を私的な利益のために利用しません。
  - ② 私たちは、会社の財産を私的な目的のために使用しません。
- (3) 積極的な情報開示
- ① 私たちは、信頼を獲得するために、事業活動の透明性を高め、お客さまや株主、地域社会などに対し、正確な情報を積極的かつ迅速に公開します。
- (4) 反社会的勢力への毅然とした対応
- ① 私たちは、総会屋、暴力団などの反社会的勢力から、違法または不当な要求があった場合は、毅然とした態度で対応します。
  - ② 私たちは、反社会的勢力に対する利益供与や便宜を図るなどの行為は、どのような名目であっても行いません。

### 3 私たちは、どなたに対しても誠実・公正に対応します

- 3-1. お客さま
- (1) 期待より一歩先のご満足の実現
- ① 私たちは、お客さまに選ばれ続ける付加価値の高い商品・サービスを提供します。
  - ② 私たちは、お客さまの期待を上回る最高の仕幕を提供するために、「自分がお客さまだったら」の気持ちで行動します。
  - ③ 私たちは、お客さまのお申し出や万が一の事故の場合には迅速かつ誠実に対応するとともに、再発防止を徹底します。
- 3-2. お取引先
- (1) 公正な取引
- ① 私たちは、お取引先をビジネスパートナーとして尊重し、誠実に接します。
  - ② 私たちは、独占禁止法をはじめとする関係法令を遵守し、自由競争の原理に基づいた、公正な取引を行います。
  - ③ 私たちは、立場や権限を利用して、不当な便宜を受けたり、不当な要求をしません。
- (2) 節度ある関係
- ① 私たちは、お取引先との交流にあたっては、社会的な視点を常に意識し、決して社内外から誤解や不信をもたれないように行動します。
  - ② 私たちは、官公庁職員への対応においては、国家公務員倫理法をはじめとする関係法令に照らして疑義を招くことのないよう、公正な関係を保ちます。
- 3-3. 地域社会
- (1) 地域社会との協調と貢献
- ① 私たちは、地域社会を尊重し、積極的な対話、協力を通して良好な信頼関係を築くとともに、東京ガスグループの活動を通して地域社会に貢献します。
  - ② 私たちは、自らが地域社会の一員であると認識し、長き一市民として地域社会に貢献します。

## ❖ 4 私たちは、ともに働く仲間を大切にします

### (1) 人権の尊重

- ① 私たちは、人権を尊重し、人種、宗教、性別、年齢、出身、国籍、障言、学歴、社会的地位などによる差別や嫌がらせを行いません。
  - ② 私たちは、雇用形態・性別の違いや肩書きなどにかかわらず、お互いの立場を尊重し、誰に対しても平等に接します。
  - ③ 私たちは、セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントなど、個人の尊厳を損なう行動をしません。また、それらを見逃すことも許しません。
- ### (2) 元気の出る職場づくり
- ① 私たちは、一人ひとりが自らの能力を最大限に発揮でき、お互いの個性を尊重しあえる、活力あふれる職場をつくります。
  - ② 私たちは、一人ひとりが必要な情報を共有するとともに、自由に発言、議論できる、風通しの良い職場をつくります。

## ❖ 5 私たちは、地球環境を守るために行動します

### (1) 環境保全活動の推進

- ① 私たちは、環境経営トプランナーとしての当社グループの事業活動のあらゆる場面で、省資源・省エネルギー、廃棄物の発生抑制・再使用・再資源化、グリーン購入などを積極的に推進します。
- ② 私たちは、環境性に優れた天然ガスの利用促進と高効率・低環境負荷の機器・システムを提供します。
- ③ 私たちは、環境にやさしい暮らし(エコライフ)を提唱するとともに、地域社会との環境パートナーシップを大切にします。

## ❖ 6 私たちは、情報を適正に取り扱います

### (1) 情報漏洩の防止

- ① 私たちは、業務遂行上知り得た機密情報を適正に取り扱い、在職中および退職後においても漏洩しません。

### (2) 個人情報保護法の遵守

- ① 私たちは、お客さまおよび従業員などの個人情報を通正な方法で取得・管理し、正当な目的の範囲内で利用します。
- ② 私たちは、法律で認められた場合を除き、第三者に個人情報を開示しません。

### (3) 知的財産の尊重と管理

- ① 私たちは、特許権、商標権、著作権などの知的財産権を尊重し、自社の有する権利を保全・活用するとともに、他の有する権利を侵害しません。

### (4) インサイダー取引の禁止

- ① 私たちは、業務に関して知り得た情報をもとに、株などの売買を行うインサイダー取引は一切行いません。

## ❖ 7 リーダーは、先頭に立って自ら行動します

### (1) リーダーの自覚と行動

- ① 役員をはじめとするリーダーは、自ら本行動基準遵守の範となるとともに、職場における理解と実践を徹底します。
- ② 役員をはじめとするリーダーは、問題が発生した際には、自らが先頭に立って問題解決を図るとともに、組織としての再発防止を徹底します。
- ③ 役員は、必要に応じ、自らを含めて厳正な処分を行います。

## 前文

1. 東京ガスグループ「私たちの行動基準」は、企業活動が社会的ルールに則り、フェアで健全なものとなるよう、東京ガスグループで働くすべての人(以下「私たち」)が、「自ら考え、行動」し、コンプライアンスを実践するためのものです。
2. この行動基準は、「経営理念」を実現するにあたり、私たち一人ひとりが共有していく価値観や判断基準を示しています。
3. この行動基準の実践により、東京ガスグループが「信頼され続けられる企業グループ」として成長・発展することを通じて、私たちは、豊かな社会の実現に貢献します。

JFE スチール（株）では、社員の人権研修の一環として、人権は企業にとって重要な経営基盤であることを説明した上で、下記のチェックリスト（事例はいずれも一例）を用いて、社員が意見交換を行うという取組を行っている。

具体的には、講師が事例を一問ずつ読み上げ、受講生が各自で判定をしていく。全部が終わったところで、受講生がグループで判定結果を意見交換する。最後に、講師が「参考」として解説を行っている。

判定には「正解」がある訳ではないが、似たような行為が起こっている職場にとっては、自分の言動への気付きを促すこととなって抑止力が働く効果や、職場で似たような行為があったときに、気軽に指摘し合える効果を期待している。

なお、事例作成のポイントは、①いかにも起こりそうなものにしてあること、②「正解」を判定するには各場面の補足設定が必要な内容としておくことである。

## こんな職場って、どうよ？

魅力に富み、働きがいのある職場にするために、あなたの知識、感性、体験そして想像力で、ちょっとチェックしてみてください。

なお、事例は具体的に職場が特定されないように配慮し、また教材のため一部誇張した部分があることをご了承ください。

1、判定：問題あり× やや問題あり△ 微妙◇ 許容できる○ 問題なし◎

	事例	判定
1	明日の会議の資料作成をし、印刷ホッチキス止めしていたら「馬鹿かお前、そんなことは女子にやらせろ」という上司	
2	翌朝の8時からの役員報告を前に、前日夕方部長に事前説明。部長は細かく、資料の内容より体裁にこだわる。文字の大きさ、図表の位置、ラインマーカーの色等修正指示。明日朝7時から、再度説明しろと命令。	
3	アルコールが苦手なS君にむかって室長が、「よくそんなんで営業が勤まるな」と、言っている。下を向いているS君。	
4	朝、室長から会議室に呼ばれて「プライベートなことで、言いにくいんだけどね、少し香水がきついんじゃないかって、みんなが言っているんだけど・・・」と、言われた。	
5	業務報告をしている最中、部長は渡した資料を見ずにパソコンに向かったままで、私とはろくに視線も合わさない。そういうことが多い。	
6	「おーい、A4の紙がないぞ、紙が」とコピー機の前で怒鳴る上司	
7	「そんな、甘いこと言っているから現場がつけあがるんだ、もっと本社らしくびしっと言わんか」と言う上司。	
8	上司は「いつ、決まったんだ、俺は聞いてないぞ」と、大きな声をあげることが多い。	
9	先輩から「あなたって、本当に教えがいのない人ね、何回言っても同じ失敗、やらかすんだから」と、言われた。	
10	他の人がいるところで室長から「馬鹿か、おまえ・・・。うちの会社で良かったな、他ならとっくにくびだぞ」と言われる。	
11	「俺の若かったころの部長はもっと厳しかったぞ。だけど、みんな必死に働いて部長の期待に応えたもんだ。それに比べて最近の奴は・・・」が口癖の部長。	
12	新職場に異動してまだ日が浅い頃、年末年始にあわせて年休を申請したら、上司から「勇気あるな」と言われた。	
13	社員旅行に行かない理由に、子どもの運動会を言ったら、「職場の人間関係とどっちが大事なんだ」と上司は不快そうだ。	
14	腰痛で休んだら、あと10キロ痩せろと上司から言われた。	

## ハラスメントに関する労使の取組み事例

1. ZF 労働組合
2. 日本介護クラフトユニオン及び  
日本介護クラフトユニオン YB 分会
3. YD 社
4. UI ゼンセン同盟

『職場のいじめ・嫌がらせの解決・防止に向けた労使の取組み—労使ヒアリング  
調査結果概要—』（JILPT 資料シリーズ、2012 年 3 月刊行予定、約 37 事例収録）  
より 4 事例抜粋

労働政策研究・研修機構（JILPT）

ZF 労働組合（東京、ヒアリング実施日 2011.7.19）
--------------------------------

## 1. 組織概要

組合員数：約 12,000 名（男性約 10,600 名、女性約 1,400 名）、組合員の範囲：ZF 社（製造業、本社：東京）を含む関連 12 社の従業員が加入（ユニオン・ショップ制。非正規従業員は非組合員）、組合支部数：全国 15 支部 41 分会、専従役員：10 名（本部 4 名、支部 6 名）。

## 2. ハラスメントの発生状況等

2010 年 9 月に実施した組合員対象のアンケートでは、「職場にセクハラ・パワハラ・いじめがあると思う」との回答が 10%であった。職場の人間関係については、「よくないと思う」15%、「どちらともいえない」25%、「そう思わない」65%という結果であった。

同アンケートで、「仕事で精神的ストレスを感じる」と回答した組合員が 81%であるところ、そのうち、「常に感じる」は 20%、「感じることが多い」24%、「時々感じている」37%との結果であった。ストレスの理由については、（自身に対する）パワハラ・いじめがあるからストレスを「常に感じる」2%、「感じることが多い」1%、「時々感じている」0.5%。上司や同僚との人間関係が良くないからストレスを「常に感じる」5%、「感じることが多い」4%、「時々感じている」3%。職場で孤独を感じたり相談相手がいないからストレスを「常に感じる」4%、「感じることが多い」3%、「時々感じている」2%という結果であった。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・問題の顕在化

昔からパワハラ的なことは存在したが、「ハラスメント」「メンタルヘルス」と名前がつき、それに対して社会的な対応がなされるようになったことで顕在化したのではないか。

### ・職場のコミュニケーション・人間関係の欠如

最大の要因は、上司が忙しすぎることで、部門内の仕事の管理が精一杯で、部下の管理までしている余裕がない。会議ばかりで現場に不在。組合としては、管理職が現場にいて、部下とのコミュニケーションをとれるような組織づくりの実現が必要であると、組合役員研修や労使協議等を通じて、職場のコミュニケーションの大切さを訴えている。

### ・能力・成果傾注による弊害

#### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

##### ・健康で安全な職場づくり

組合では、安全衛生の取組みは「労使で最も優先されるべき活動」との共通認識のもと、「健康で安全な職場づくり」を推進。2010年度運動方針では、安全衛生の取組みの1つとして、「セクハラ・パワハラの職場チェックと撲滅に向けた取り組み」を掲げた。

#### 5. ハラスメント対策の具体的内容

##### ・組合員アンケートでのハラスメントの実態把握

2010年9月に実施した組合員アンケートで、職場のセクハラ・パワハラ・いじめの有無等について質問している（結果は上記2参照）。2年ごとに全組合員に対し実施。その結果は、他の支部の結果も含めて、各支部に伝え、全体および他の支部との比較によって自分の支部の課題が浮き彫りになるようにして、各支部内で取り組むべき課題としたり、労使協議の材料にしたりしている。

##### ・相談窓口の設置

本部および各支部に1～2か所設置されている書記局において、相談窓口を設置（ハラスメントに限らない総合相談窓口）。支部委員の日常の活動でカバーしきれない部分のフォローツールとして書記局に相談窓口を設けている。また、組合員は何かあったときに組合に相談できるということを自明のこととして認識しているとは限らないので、普段から窓口の存在をアピールすることで、組合員に「何かあったら相談に行ける」という認識をもってもらう意義がある。また、相談窓口という形を作ることによって、組合役員に対して、組合員の相談を受けなければいけないという自覚を促すという意義もある。

##### ・組合役員と組合員との日常の対話集会の開催

組合役員が、ハラスメントを含む職場の問題点・課題を認識するために対話集会を日常的に開催。組合員とのコミュニケーションが重要。

##### ・労使「働きがい」推進委員会での労使協議

「働きがい」推進委員会は、不定期（2カ月に1度くらい）に、会社における日常の課題について、労使双方で本音で議論。目的は、議論を通じて問題意識の共有化を図ること。テーマは多岐にわたるが、現場におけるハラスメントの実情について議論することもある。

## 6. 今後の課題

### ・ 相談に来やすい環境づくり

具体的には、いざというときに組合員が相談に来る気になれるような、組合役員と組合員との人間関係の構築。窓口の周知というよりも、日頃から組合役員が職場でコミュニケーションをしっかりと取っていくことが大事である。

## 7. 行政等への要望

### ・ 法制度化

ハラスメントの定義付け等が難しいのは分かるが、セクハラが制度化後これだけ減ってきているということを考えると、きちんと法制度化することの効果は大きいのではないか。同社の罰則規定でも、セクハラに関する項目はあるが、パワハラはない。法制度化すれば、会社の規則・罰則の中にも盛り込まれてくるだろう。こういった形になると、法制度化されれば、企業としても何がしかの対応をせざるを得なくなり、間接的に企業の取り組みにも影響を与えうる。

### ・ ハラスメントに関する裁判例情報の提供

### ・ 他社の取組みとその効果に関する情報提供

日本介護クラフトユニオン（東京、ヒアリング実施日 2011.8.25）
-------------------------------------

## 1. 組織概要

組合員数：62,196名（2011年2月現在）、組合加盟単位：事業所加盟40分会（ユニオンショップ協定）と個人加盟約80名、上部団体：UIゼンセン同盟及び連合。一企業＝一単組という枠を超えて、介護業界およびその関連業界で働く労働者を組織する職業別労働組合として、2000年4月の介護保険制度施行にあわせ、同年2月27日に結成。

## 2. ハラスメントの発生状況等

### ・ハラスメントに関する実態調査の結果

同組合で毎年行っている就業意識実態調査の中で、2010年はハラスメントを特集。2010年のアンケートでは「パワハラがある」11.8%、6.9%（月給制組合員、時給制組合員の順、以下同）／「ある」の回答のうち、「上司からパワハラ」75.7%、61.7%、「介護サービス利用者から」9.2%、14.8%、「利用者の家族から」11.8%、6.2%／「誰にも相談しなかった」47.4%、33.3%／相談しなかった理由「相談しても解決しないと思ったから」70.8%、74.1%／相談した場合の相談相手「上司」66.3%、61.1%、「同僚」48.8%、57.4%（複数回答あり）／相談した場合「解決に向けて対応してくれた」70.0%、59.3%、「対応してくれなかった」27.5%、37.0%／「モラハラがある」16.6%、17.2%／「ある」の回答のうち、「上司からモラハラ」47.4%、35.0%、「同僚から」39.4%、57.1%等。調査結果は各職場に通知。

### ・ハラスメントの当事者・行為

職員間でのハラスメントに加えて、介護サービス利用者やその家族等によるハラスメントが多いのが介護業界のハラスメントの特徴。利用者やその家族からのハラスメントは、介助の際に身体をさわる、「抱きつき」といったセクハラ行為、暴言や業務の範囲を超える介助の強要といった行為。職員間でのハラスメントは、上司から仕事を回してもらえない、暴言や無視といったハラスメントが中心。

### ・「職場の人間関係」が理由の離職多い

ハラスメントと直接関連しているわけではないが、同組合の就業意識実態調査（2009年）によれば、現在の仕事の前の介護の仕事を辞めた理由の第1位は「賃金が低い」（月給制組合員24.5%、時給制組合員19.1%）であるが、第2位は「職場の人間関係（上司との関係）」であり、同17.5%及び12.9%であった。「職場の人間関係（同僚との関係）」を理由に挙げた組合員も同7.8%及び9.7%存在している。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

#### ・利用者やその家族からのハラスメントの場合

- (1)介護労働（者）が利用者から軽んじて見られていること。
- (2)お金を払う側と支払われる側という関係。お金を払っているという権利意識。
- (3)高齢になると頑固・わがままになり、マナー違反を犯しやすい場合もあること。
- (4)在宅介護の場合、利用者と密室で接する機会も多く、他者の目による抑止力が働かないこと。

#### ・職員間でのハラスメントの場合

- (1)業界の低賃金構造、人手不足による過重労働によって職場内で不満やイライラが鬱積していること。
- (2)業界の歴史が浅いこと、また労働移動が激しいことから勤務実績、管理能力が十分でない人材でも管理職として登用せざるを得ないこと。

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

組合結成後、職員間のハラスメントだけでなく、介護サービス利用者やその家族等の第三者からのハラスメント（特にセクハラ）の相談が寄せられることがあり、この問題への対応が必要だったことに加え、上部団体である UI ゼンセン同盟の啓発活動もあり、取組みを始めた。

### 5. ハラスメント対策の具体的内容

#### ・相談窓口（組合員専用フリーダイヤル）の設置

組合員の相談窓口として本部にフリーダイヤルを設置し、事業所の問題に精通した各分会役員が実際に相談に乗る。相談内容はハラスメントに限らない。ただ、ハラスメントに関する相談件数は年間 10 件程度であり、相談件数全体に占めるハラスメントに関する相談件数は多くない。

#### ・ハラスメントに関する組合員を対象とした実態調査の実施

同組合で毎年行っている就業意識実態調査の中で、2010 年はハラスメントを特集。

#### ・分会向けのハラスメント対策に関する研修の開催

同組合の教育部がハラスメントに関する研修を行っている。具体的には、分会からの要請を受け、分会役員を対象にハラスメントの基礎知識を身につけてもらい、ハラスメント対策の重要性を共有することを目的に研修を開催。会社側役員が参加した回もある。その際、映像資料も活用。組合役員が研修で得た情報や知識を一般組合員にどう浸透さ

せていくかが今後の課題。

#### ・ハラスメントに関する労使協定締結の推進

2010 年秋から、各分会で労使協定「セクシュアルハラスメントに関する協定」及び「パワーハラスメントに関する協定」の締結を目指したところ、2010 年末までに 40 分会のうち 12 分会が両協定を締結した。セクハラは均等法指針に明文化された定義があるので会社側も意義を理解するが、法に規定がないパワハラに取り組むことについては消極的であるため、締結はなかなか難しい。

#### ・パワーハラスメントの定義

同組合の「パワーハラスメントに関する協定」案では、パワハラについて「職場における地位や職権など相手に対してのなんらかの優位性を発揮できる力を背景にして、本来業務の範疇を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける行為を行い、就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」と定義している。

### 6. 今後の課題

#### ・ハラスメントに関する労使協定の実際の運用

ハラスメントに関する労使協定の締結は進めてきたが、その中身の運用についてはまだ十分でなく、実際の活用まで至っていない。

#### ・介護サービス利用者のマナー向上

利用者からのハラスメントを防止するために、介護を受ける際の利用者のマナー向上に向けての継続的な取り組みが必要。

### 7. 行政等への要望

#### ・パワハラ・モラハラを規制する法律の制定

パワハラ・モラハラを規制する法律があれば、使用者と闘う大きな武器になるので、例えば諸外国の法政策を参考にして、これらのハラスメントに関する法律を制定してもらいたい。

#### ・企業経営へのリスクである点の啓発

業界団体・経営者団体には、ハラスメントの存在が会社の利益や売り上げにマイナスに影響するリスク要因であることを会社側に認識してもらえらるような啓発活動に取り組んでももらいたい。

日本介護クラフトユニオン YB 分会（東京、ヒアリング実施日 2011.9.13）

## 1. 組織概要

分会員数：約 2,600 名、分会員の範囲：YB 社（介護サービス、本社東京）の従業員（ユニオンショップ協定に基づく）、専従者：1 名（分会長）、YB 社の事業所（拠点）数：全国 9 支店 120 拠点。

## 2. ハラスメントに関する相談内容

以下事例はいずれも、後掲のハラスメントに関する労使協定締結後の相談である。

### 〈事例 1：上司の「辞めてもらう」発言〉

エリアを管轄する支店長代理（30 代前半男性正社員）から「今後、利益を出さなければ辞めてもらう」という趣旨のパワハラ発言を受けたと営業所の 50 代男性正社員から組合（YB 分会）宛てに相談が入る。相談を受けて分会と会社は当人同士の話し合いの場を 2 回設けたが、支店長代理は発言を認めず、相談者は納得できない。会社は、相談者がそう受け止めたということは、やはりそのような発言があったのだらうと判断し、上記の発言をパワハラ行為と認定、被害者の要求を受けて加害者に対して 3 ヶ月間の 10%減給の懲戒処分を下して決着した。

背景には、介護業界では年齢が若く職務経験も浅い職員が管理職に登用される場合が多いということ、しかし管理職教育が十分に行われていないということがある。結果、軽率な発言をする管理者が出現。また本事例では、管理者が何人も変わる中、営業所を事実上支えてきた相談者に対し、異動してきたばかりの支店長代理が上記のような発言してしまうなど、営業所とのコミュニケーション・信頼関係ができていなかったという事情もあった。

### 〈事例 2：特定の人に対する厳しい叱責や緊急の休日出勤要請〉

組合（YB 分会）は上司の言い方がきつい、休日出勤も含めて他の社員よりも多く仕事を割り振られて休みたいのに休めないという組合員からの苦情・相談を受けた。この苦情に対して組合が調査に乗り出したところ、訴えてきた組合員の働き方にも問題があり、また組合員自身が当初、たくさん働いて賃金を多く得たいと訴えていたという事実が発覚した。組合は調査に基づいて組合員との対話を進めていったが納得を得られず、その後、組合員は退職した。

組合はこの事例に関してお互いのコミュニケーション不足が原因で生じたと見る。YB 社の訪問介護サービスではパート職員のいない時期や時間帯に利用者からの緊急の介護要請があった場合は正規職員が対応せざるを得ないのが現状であったが、管理者はそれを当然視し、厳しい口調で相談者に出勤の指示を出したことで、相談者との関係が悪化

したのではないかと組合は分析している。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

#### ・介護業界の慢性的な人手不足

介護業界では介護保険で決められたほぼ最低限の人員配置で運営していることが多く、職員1人が病気やけがなどで休むとてんでこ舞いになってしまうのが現状。人手不足などで余裕がなくなると、コミュニケーション不足になるだけでなく、相手の立場にたって話ができないことも出てくる。

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

#### ・組合本部の指導

同分会にハラスメントに関する相談が寄せられていたわけではなかったが、組合本部のハラスメント防止に関する取組みのなかで協定作りの指導を受けて協定締結、規程要求に取り組んだ。

#### ・相談先の明確化の必要性

組合や会社に相談が寄せられていなかった理由には、相談窓口がわからないということもあり得たため、パワハラを受けた際どこに相談すれば対応してくれるのか組合員がすぐにわかるようにすることが重要と考え、後掲の労使協定・規程の中に相談窓口の設置や場所を明記。

### 5. ハラスメント対策の具体的内容

#### ・会社側とハラスメントに関する労使協定を締結

UI ゼンセン同盟作成の協定例を参考にした「パワーハラスメントに関する協定」を2009年11月に締結。ハラスメント問題の啓発およびハラスメントに関する相談窓口の設置が目的。締結後は、事業所ごとに開く職場集会で周知。

同分会の見解では、この労使協定と後掲の規程の射程に、最近増えている介護サービス利用者及びその家族等の第三者からのハラスメントは入っていないとのこと。

なお、介護業界は離職率が高いため、他産業が取り入れているハラスメント対策を、離職率低下の観点から求めることは、会社側にも理解されやすかったと考えている(その際、UI ゼンセン同盟の他産業の取組みは参考になる)。

#### ・組合の要求により会社側が「ハラスメントに関する規程」を導入

2010年4月、就業規則の細則として「ハラスメントに関する規程」を導入。総則(目的、方針の明確化及び周知・啓発、人事部における相談窓口の設置、苦情処理委員会

の設置、苦情処理手続、不利益取扱いの禁止等)、セクハラ(定義、使用者責任)、パワハラ(定義、パワハラ行為の例示とその禁止)の3部からなる。加えて、就業規則上の懲戒解雇事由の1つとして「パワーハラスメントとなる行為」が明記された。

#### ・事業所の管理者対象のハラスメント研修の実施

YB 分会は、会社側が各支店の事業所の責任者たちを集めて行う月1回の管理者会議のなかで30分~1時間の時間をもらい、管理者向けのハラスメントに関する研修を行った。講師は組合本部の担当者。管理者は分会員(職場委員であることが多い)でもある。

#### ・パワーハラスメントの定義

同分会とYB社の「パワーハラスメントに関する協定」では、パワハラについて「職場における地位や職権など相手に対してのなんらかの優位性を発揮できる力を背景にして、本来業務の範疇を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける行為を行い、就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」と定義している。

### 6. ハラスメント対策の効果

#### ・協定締結、規程導入後のハラスメントの顕在化

労使間でハラスメントに関する協定を締結し、会社が規程を導入後、次第にハラスメントに関する相談が組合や人事部に入ってくるようになった(例えば上記2で挙げた相談)。相談については労使で情報を共有し、問題解決にあたっては組合と人事部が連携、協力している。具体的には、隔週で行われる労使協議会、週1回の人事部ミーティングへの組合の参加等を通じて行われる。

### 7. 今後の課題

#### ・組合ベースでの管理職教育・研修の実施

会社側はハラスメントに関する管理職教育の取組みが不十分なので、分会としても管理者(分会員)に対しての教育をフォローしていきたい。

#### ・職員間のコミュニケーション

事業所の責任者である正規職員が自らの仕事に忙殺されていること、また訪問介護の勤務形態が直行直帰であることから、事業所内のコミュニケーションが非常に取りづらい状況になっている。今後は営業時間外に職場集会、懇談会をこまめに開くなどしてコミュニケーションをとっていくことが求められる。

・ **サービス利用者等に対する啓発**

サービス利用者やその家族の中には介護労働に対する理解が不十分なために自分の言動や行動がセクハラやパワハラ行為にあたると認識していない人がいる。今後若い人に介護の仕事が続けてもらうためにも、サービス利用者等に介護労働とはどのような仕事か知ってもらい、ハラスメントのない労働環境にしていく必要がある。

**8. 行政等への要望**

・ **サービス利用者等に対するハラスメント禁止の説明**

行政は、サービスを利用しようとする人やその家族に対し、介護労働者に対するハラスメントの禁止について事前説明をしてほしい。

YD社（東京、ヒアリング実施日 2011.10.13）

## 1. 組織概要

従業員数：約 91,000 名（社員約 14,000 名〈2011 年 3 月末時点〉、業務社員約 77,000 名〈2011 年 3 月期時点の年平均人員〉）、本社所在地：東京、事業内容：医療関連事業、介護事業、医療・介護関係教育事業。医療関連事業では医療機関における診療報酬請求等を行う医事業務受託事業を中心に行っている。

## 2. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・パワハラ相談

当初セクハラへの取組みの一環としてセクハラ専用の相談窓口を設置したが、10 年間で 3 件ほどしか相談がなかった。しかし、近年のパワハラ問題に対する認識の高まりを受けて、YD 社労務管理室にも組合や人事部の窓口を通じてパワハラの報告が上がってくるようになり、会社として取り組む必要性を感じるようになった。

### ・「人材こそが財産」という会社理念

また、取り組む決意をした背景には、会社の理念として「人材こそが財産」であり、従業員が安心して働ける職場環境を保証することが使用者の責任という考えがあった。

## 3. ハラスメント対策の具体的内容

### ・苦情処理委員会での情報共有・対応協議

YD 社では労使双方の情報交換の場として苦情処理委員会を設けている。会議は月 2 回程度の頻度で行われ、主に個別事案について話し合われる。労使双方で受けたハラスメントに関する相談に関しても同委員会で情報共有されている。

### ・ハラスメントの事実確認における労使の役割分担

苦情処理委員会で今後の対応が確認された事案については、ハラスメントの実態についての事実確認を労使でどう分担するか話し合う。ケースバイケースであるが、会社側で、当事者をよく知る信頼できる人を探し出せて事情を聴ける場合には、会社側のルートでまず情報収集する。そのような人物がいないなど、会社組織ではなかなか真実が伝わってこないような場合には、組合に信頼できる職場委員などがいれば組合ルートで事実確認してもらうなどの方法をとっている。

### ・パワハラと判明した場合の対応

まずは、パワハラやいじめの当事者双方がいる事業所などの現場に、その上の管理職（支店のマネージャー、課長補佐、支店長など）が出向き、現場のミーティングで

全員の前でハラスメントに関する注意喚起を行う。その際、この事案については触れず、ハラスメント全般に関する注意にとどめる。

この注意喚起という方法で事態が改善しない場合は、当該管理職に対して事業所の従業員全員を対象にした面談を要請している。その狙いには、従業員全員と面談することで、被害者が管理職に相談できるということがある。いじめといっても、コミュニケーションの問題や人間関係のすれ違いの問題であることが多く、面談等で解消できるケースも多い。場合によっては異動を行うこともある。

#### ・ 第三者からのハラスメントに対する対応

YD 社では現場で第三者（介護サービス利用者、病院患者、YD 社の業務社員以外の病院職員等）とのトラブルが発生した場合、当事者従業員には「事故・トラブル報告書」を会社側に提出することが義務付けられている。この従業員が第三者からハラスメント被害を受けたという報告書が上がってきた場合には、会社側の対応として被害者の配置転換や顧客との契約打ち切りなどの措置をとることもある。

**UI ゼンセン同盟（東京、ヒアリング実施日 2011.5.25）****1. 組織概要**

組合員数：約 1,112,115 名（2011 年 9 月時点）、加盟組合数：2,345 組合 61 分会（2011 年 9 月時点）、上部団体：連合。繊維・衣料、医薬・化粧品、化学・エネルギー、窯業・建材、食品、流通、印刷、レジャー・サービス、福祉・医療産業、派遣業・業務請負業など産業の労働者が組織。

**2. ハラスメント対策導入の経緯・意義**

2007～2008 年頃からパワーハラに対する社会的な関心が高まり、流通業や外食業など女性従業員の多い産業で、ハラスメントに関する相談件数が増加し、ハラスメント対策の取り組みが始まった。同組合では特に、フードサービス部会において取り組みがいち早く始まっており、2009 年、組合全体でその取組みを共有化し始めた。

**3. ハラスメント対策の具体的内容****・各種セミナーの開催**

2009 年度から「パワーハラスメント対策セミナー」を開催。2009 年度は東京、大阪、愛知の 3 か所で開催し、合計 252 名が参加。2010 年度は東京、大阪、愛知の 3 箇所で開催し、合計 183 名が参加。

2009 年度は「セクシャルハラスメント・パワーハラスメント対策セミナー」も開催。東京、大阪の 2 か所で開催し、164 名の参加があった。

2011 年度は、「ハラスメント相談対応、発生防止セミナー」を開催。東京、大阪の 2 か所で開催し、106 名が参加。

いずれも加盟組合役員だけでなく、会社の人事担当者も参加できる（過去実績では 1 割が会社側）。内容は、ハラスメントの専門家（コンサルタント、臨床心理士等）や弁護士による説明・質疑応答（2011 年度は相談カウンセリングのロールプレイ、相談体制づくり、発生防止のための体制づくり等を含む）で、時間は 3 時間半、参加費無料。毎回参加希望が多い。

また、同組合の男女参画・社会運動局が行う地方ブロックごとのセミナーにおいても 2010 年度は「ハラスメント」をテーマに研修を行った。都道府県支部や加盟組合から要請を受け、本部担当者がハラスメントのセミナーや研修をすることもあった。

**・2009 年 5 月に「職場のハラスメント対策ハンドブック」を作成し、加盟組合に配布**

「ハラスメントの概念」「職場のハラスメントの実態」「労使のハラスメント対策（ハラスメント発生防止にむけた労働組合の取組みやパワーハラスメントに関する協定（例）

を含む)」などが盛り込まれている 99 ページからなる冊子を作成。ハラスメント対策セミナーを開催した時などに、配布を行っている。それ以外にも、全加盟組合に 1 冊ずつ配布している。実際にこの協定例を使用して労使間でハラスメント防止協定を結んだ事例もある。

セクシャルハラスメント関係でこうした取組みを行っている労働組合はあるが、産別の労働組合で、パワハラを含めてこのようなハンドブック作成を行っていることが、大きな特徴である。

#### ・春の労働条件闘争の項目への盛り込み

加盟組合全体で、春に労働条件の改善要求を出す際に、全組合が統一で盛り込む 9 項目の一つとして、ハラスメント対策が掲げられている。これは、各年度において重点的に取り組むべき項目として、ハラスメント対策が認められていることを意味する。

#### ・セクハラ・パワハラ撲滅をテーマとした標語を懸賞付きで募集

⇒2009 年度から毎年、加盟組合員からセクハラとパワハラに関する標語をそれぞれ募集。優秀作品を選定、表彰する。2011 年度は、パワハラについて 2,183 点の応募があった。年々応募数が増えており、関心の高さがうかがえる。

(2011 年度選定優秀作品 (パワハラ部門))

「忘れるな “上司と部下” は “人と人” (東洋紡績労働組合 堅田支部 松永真美さん)

「その一言 自分に向けて いえますか?」(ダイエーユニオン 上磯店支部 森谷健彦さん)

「無関心、それも立派なパワハラです」(マックスバリュ中部労働組合 矢野麻実さん)

#### ・総合相談窓口「なんでも相談ダイヤル」を設置

ハラスメントに限らない相談窓口を設けており、1 ヶ月あたり約 100 件の相談が寄せられている。うち、「セクハラ・パワハラ」に関しては、2011 年 1~4 月において、毎月 4~9 件ほどの相談が寄せられている。

#### 4. 今後の課題

加盟組合から、ハラスメント対策に関する好事例集を作成してほしいという要望が上がってきた。今後この好事例集の作成に取り組みたい。

## IV. トレンド研報告書

### 既刊シリーズ一覧



#### IV. ビジネス・レーパー・トレンド研究会報告書・既刊シリーズ一覧

- 「労働紛争解決法制の新たな展開の中での企業内紛争解決システムの役割」  
報告者：山川隆一・慶応義塾大学法科大学院教授 (2004年7月13日報告)
- 「パートタイマーの組織化と意見反映システム——同質化戦略と異質化戦略」  
報告者：呉 学殊・労働政策研究・研修機構研究員 (2004年7月27日報告)
- 「改正特許法は職務発明の実務をどう変えるのか——手続き規制の新たな展開」  
報告者：土田道夫・同志社大学法学部教授 (2004年9月30日報告)
- 「均等待遇の国際比較とパート活用の鍵——ヨーロッパ、アメリカ、そして日本」  
報告者：水町勇一郎・東京大学社会科学研究所助教授 (2004年10月13日報告)
- 「65歳継続雇用時代にどう備えるか？——改正高齢法で求められる労使の新たなルールづくり」  
報告者：岩村正彦・東京大学法学部教授  
藤村博之・法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授 (2005年1月25日報告)
- 「メンタルヘルスで求められる使用者の健康配慮義務とは？  
——適正労働配置義務と採用後精神障害者の職場復帰」  
報告者：水島郁子・大阪大学大学院法学研究科助教授 (2005年2月7日報告)
- 「育児・介護休業法改正と両立支援の課題  
——育児・介護休業の対象労働者の拡大と次世代法の本格実施を受けて」  
報告者：佐藤博樹・東京大学社会科学研究所教授 (2005年2月15日報告)
- 「『成果主義』成功のポイント——人事データによる成果主義の検証から」  
報告者：阿部正浩・獨協大学経済学部助教授 (2005年7月20日報告)
- 「働く過剰——希望学の視点から若者の人材育成を語る」  
報告者：玄田有史・東京大学社会科学研究所助教授 (2005年10月3日報告)
- 「事業再生における労働組合の役割とは？——再生企業における労使の取り組み事例を中心に」  
報告者：藤本真・労働政策研究・研修機構研究員 (2005年10月28日報告)

- 「ホワイトカラー・エグゼンプションについて考える——米国の労働時間法制の理念と現実」  
報告者：島田陽一・早稲田大学法学学術院教授 (2005年11月25日報告)
- 「企業の技能継承問題と若年を活かす職場のあり方——2007年問題における企業のバラエティー論から」  
報告者：太田聰一・慶応義塾大学経済学部教授 (2006年7月6日報告)
- 「改正均等法をめぐる法的留意点——企業や職場は具体的にどのように対処すればよいか」  
報告者：奥山明良・成城大学法学部教授 (2006年8月29日報告)
- 「ワーク・ライフ・バランスの実践とその効果——人材戦略としての意義とその活用を考える」  
報告者：武石恵美子・法政大学キャリアデザイン学部助教授 (2006年12月13日報告)
- 「改正パートタイム労働法をめぐる法的留意点——企業や職場は具体的にどう対処すればよいか」  
報告者：富田 望・厚生労働省雇用均等・児童家庭局短時間・在宅労働課調査官 (2007年7月11日報告)
- 「コールセンターの雇用と人材育成に係わる実態と課題」  
報告者：仁田道夫・東京大学社会科学研究所教授 (2007年7月24日報告)
- 「平成19年度労働経済の分析」  
報告者：石水喜夫・厚生労働省労働経済調査官 (2007年9月4日報告)
- 「労働契約法の意義と法的留意点」  
報告者：野川 忍・東京学芸大学教授 (2008年3月5日報告)
- 「ホワイトカラーの労働時間管理のあり方——名目的管理監督者問題をきっかけに」  
報告者：大内伸哉・神戸大学教授 (2008年5月30日報告)
- 「グローバル経済下における高度外国人材の有効な雇用管理とは？——高度外国人材の採用と雇用の現状と課題」  
報告書：白木三秀・早稲田大学政治経済学術院教授 留学センター長 (2009年9月26日報告)
- 「平成20年労基法改正と法的留意点——月60時間超時間外労働部分の割増賃金率50%以上引上げ義務化等」  
報告者：富田望・厚生労働省労働基準局監督課調査官 (2009年2月26日報告)

「改正労働基準法について——平成20年改正労基法及び省令・告示・施行通達の解説」

報告者：奥山晃正・厚生労働省労働基準局監督課法規係長 (2010年8月27日報告)

「高齢者就業率の規定要因——定年制度、賃金プロファイル、労働組合の効果」

報告者：山田篤裕・慶応義塾大学経済学部准教授 (2010年1月26日報告)

「改正育児・介護休業法の施行に向けて」

報告者：山口 正行・厚生労働省雇用均等・児童家庭局職業家庭両立課課長補佐  
(2010年2月5日報告)

「海外日本企業の人材形成——円高と雇用」

報告者：小池和男・法政大学名誉教授 (2010年11月10日報告)

「職場におけるメンタルヘルス対策の最新動向——JILPT調査から」

報告者：郡司正人・労働政策研究・研修機構主任調査員 (2011年10月31日報告)

「厚生労働省『労使関係法研究会報告書』のポイント——労働者性の判断基準」

報告者：高島章好・厚生労働省政策統括官（労働担当）付労政担当参事官室室長補佐  
(2011年11月29日報告)



---

ビジネス・レーバー・トレンド研究会

「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた  
提言のポイントと今後の対策について」

発行年月日 2013年1月11日

発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

URL:<http://www.jil.go.jp/>

(編集) 調査・解析部 TEL: 03-5991-5144

印刷・製本 (有) 正陽印刷

---