

(職員間)ハラスメント対策の 理想と現実 ー理想を現実化するためにー

全日本民医連 職員健康管理委員会
石川勤労者医療協会 城北病院
精神科 松浦健伸

Q) (理想と現実のための材料) 考えてみてください。

事例「部下から暴言でののしられたので、同じく暴言で言い返した」これはパワハラ？

部下を指導している最中に、いきなり「バカ上司」などと罵られました。急なことで、あまりに腹が立って、とっさに「アホ」「ボケ」と重ねて言い返してしまいました。すると、当該部下から「上司が部下に対し、「アホ」「ボケ」という発言をするのはパワハラになる。総務に報告する」と言われました。部下から上司への「バカ上司」発言があって言い返しただけに、上司から部下への同様の発言だけがパワハラに該当するのでしょうか。

- ・「精神的な攻撃」に該当するか
- ・「業務上必要かつ相当な範囲を超えた」言動かどうか
- ・「労働者の就業環境が害される」言動かどうか

ハラスメントのない究極の職場とは？

理想的な？集団

- ・すべての人が優しく寛容、
- ・すべての人がストレスに強い（レジリエンスが高い）、
- ・すべての人がコミュニケーション能力が高い
- ・すべての人が人権意識が高い
- ・みんなで課題を共有している、

個人の精神的健康や成長と健康的な集団の両方を目指す。どこまで近づけることが可能か。その**核心**は？

(回答) 「専門科の眼」

- ・「アホ」や「ボケ」と言い返した言動については、部下の侮蔑的な言動に起因するものですが、言い返す必要までではないものであり、注意指導の範囲を超え、雇用管理上の措置義務の対象となるパワハラに該当するおそれがあります」

- ・「精神的な攻撃」にあたるか？
- ・「業務上必要かつ相当な範囲を超えた」言動である。一指示に従わない部下に注意を促すのは正当な指導。しかし、指示内容を具体的に伝えて注意したり、あまりに指示に従わない場合は、業務命令違反として懲戒処分を検討することが通常の方法である。いくら激昂しても「アホ」「ボケ」の発言は不要である
- ・「労働者の就業環境が害される」言動かどうか。「平均的な労働者の感じ方」が基準になる。通達では、「強い身体的又は精神的苦痛を与える態様の言動の場合には、一回でも就業環境を害する場合がある」となっていて、そうみなされる。

懲戒処分など検討する
時、法的対応を考える
際には、該当するかど
うかは重要には違いな
い。が、これで「生き
生き健康職場」は作れ
るだろうか。

- ハラスメントの学習を行った。しかし、現実の事例では、人によって判断が異なる。

（定義の理解は重要だが、ハラスメントが何かをすべての人が理解し、判断できることによって行為の発生を防ぐ、という理想）と「現実」には大きな差がある。

さらに自分のことを考えてみてください。

Q) これまで自分はハラスメント行為をしたことがありますか？

- ① ある
- ② ない
- ③ わからない



- 自分はそんな（相手を傷つけるような）つもりはなかったけれども、相手は傷ついたかもしれない。
- さらにどっちが行為者でどっちが被害者かわからない場合も出てくる。

「そんなつもりはなかった」→「私は傷ついた！申し出る」→「そんなつもりはなかったのに、非難されて傷ついた、私が被害者だ」ということもありうる。

* 関係がごちゃごちゃとなって複雑化する

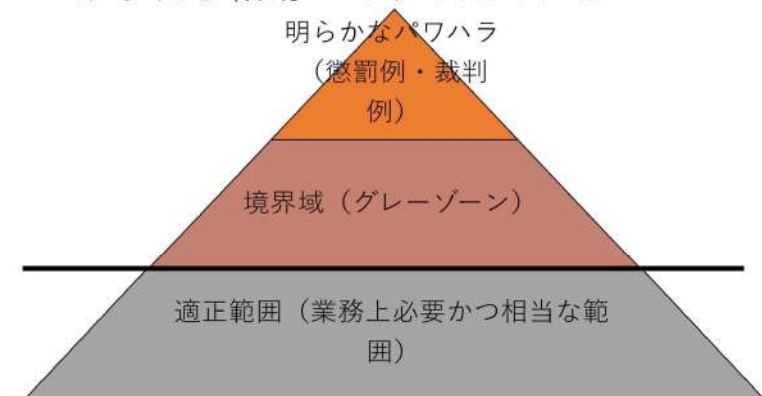
こんなふうにすべての人が同じように理解し受け取るのは困難

- 判断にほとんどの人が迷わない出来事（行為）もあるが、多くは迷う。なぜか
- 出来事の状態による、緊急性、緊迫性
- 言動にどの程度説明があったのかどうか
- そもそも行為者と被害者の関係性はどうかであったか。
- 行為者の価値観や背景文化と被害者の価値観のずれ（どっちが原因ともいえない場合）
- 被害者の感受性（過去のトラウマ体験、発達特性など）

ハラスメントの“定義”に対する視点

- ハラスメントはハラスメントである～被害を受けた本人の辛さを第一に考えよう
- 個人の感じ方は多様で幅があるものと広く考え、職員の尊厳を守る相談対応に努めましょう
- ハラスメント定義に当てはまるかどうかでは予防はできない。健康で働きつづけられる職場のためにはどうすればいいかをポジティブに考えよう

指針では「平均的な労働者の感じ方」を基準とするとあるが、生き生きと働きつづけられる職場づくりのためには



パワハラのパラミッドについて

グレイゾーンには二つの意味（健康職場作りと法的責任）がある

- ① 健康職場作りの一環として、「明らかなパワハラ（懲罰例・裁判例）に入らなくても、「ハラスメントの“定義”に対する視点」にあるように被害を受けた人の「主観」も大事にすること、健康職場づくりのためにどうすればいいかポジティブに。これは医療安全のヒヤリハットを生かす視点と通じるものである。
- ② グレイゾーンは法的責任の上でも争いになりやすい。「明らかなパワハラ」は労働施策総合推進法で定義されたパワハラの防止措置義務違反と民法の「不法行為」が問われる。グレイゾーンは労推法の法律の定義（3要素）に入らなくても、労働契約法5条の安全配慮義務違反に問われる可能性はある。⇒したがって、法律の‘定義’に当てはまらないから法的に責任は問われない、は間違いである。

13

さらにもう一つの視点追加（置き換え）

①の補足

③被害者の精神的健康や職場での関係性をパラミッドに置き換えると、

- ・個人の健康状態からすると（メンタル不全—もやもや・不快・嫌悪—健康）、
- ・職場の関係性からすると（対立・憎悪—信頼への不安—信頼・心理的安全）

すなわち、グレイゾーンの段階で対応することの重要性。「不具合」（藤野ゆき）の段階での対応が重要。

ハラスメント対策の予防（例）

一次予防（発生の未然防止）

- トップのメッセージ
- 就業規則等によるルール化、指針の明確化
- 研修実施など
- ハラスメントのない組織風土作り、実態調査

二次予防（早期発見・早期介入）

- 相談窓口、被害者へのサポート
- 実態調査
- 苦情処理委員会設置
- グレイゾーンへの取り組み

三次予防（再発防止）

- 発生後対応
- 懲罰委員会による処分
- 行為者への措置（教育研修提供）

なお国が企業に求めている「雇用管理上講ずべき措置内容」による対策は、ほとんどが発生後の対応（三次予防）である。

大企業はかなり対策とってきているよう。明確なハラスメントは見られなくなっているよう。より陰湿？グレーとなっている（実際減っていない）？

15

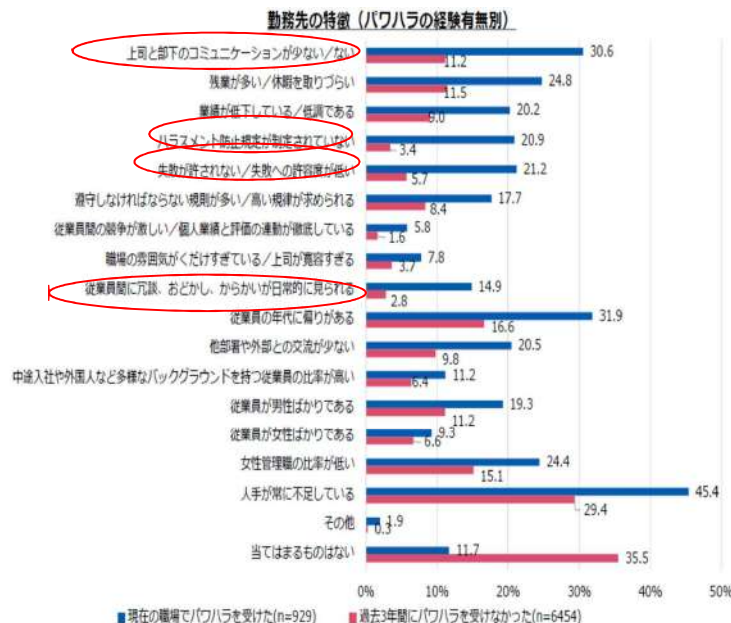
ハラスメント対策の理想と現実

- ・ハラスメント対策の重要性は十分に認識した？しかし現実ほどの程度？
- ・仕組みは作った。しかしみんなは知っているのか？
- ・発生ゼロの職場自体を作りたい。しかし実際にはどういう要素、条件が必要なのか。例えば心理的安全性は大事。しかしそのために必要なことは何なのか？
- ・教育研修も企画した。しかしどの程度の効果？行為者はわかっているのかー有効な研修とは？
- ・相談窓口は作った。しかし機能しているのか？また逆に二次被害を作ったり、状況を複雑にしているのか？
- ・コンプライアンスは守った。しかしハラスメントは減らない。何が問題か？

繰り返しますが、ハラスメント・ゼロの理想の姿に近づけるには？

- ・まずリーダー
- ・一人ひとりの職員ー理解や態度、相互に支える姿勢
- ・ハラスメントゼロ職場の目標をどれだけ共有できるか

しかし現実には、リーダーも職員も入れ替わる。その中でもゼロ職場となってゆくには、職場風土を作って継承されてゆくものにする必要がある



2023年度厚労省「職場のハラスメントに関する実態調査報告書」労働者調査

ハラスメントのない究極の職場とは？

理想的な？集団

- ・すべての人が優しく寛容、
- ・すべての人がストレスに強い（レジリエンスが高い）、
- ・すべての人がコミュニケーション能力が高い
- ・すべての人が人権意識が高い
- ・みんなで課題を共有している、

⇒個人の精神的健康や成長と健康的な集団の両方を目指す。

ただそれらが可能な条件とは？

健康とは

- WHOの定義「健康とは、単に疾病がないとか虚弱でないだけでなく、身体的にも精神的にも、さらに社会的にも完全に良好な状態をいう」（1949年）

←理想的すぎる、疾病や障害をもった人は健康ではないのか、という批判あり、その後修正補足されたが健康のトータルな見方提示した意義大きい。

- 1999年に、**動的な状態（dynamic state）**、**霊的（spiritual）**なwell-beingも追加提案された（未決定）。

←**スピリット**とは「人生に意味や方向づけを与えるもの」と理解され、**スピリチュアルに良好**とは、**生きがいを感じて意欲的、前向きに生きている状態**といえる。病気の有無から、**人間の尊厳や生活の質QOL**を問うものに変化。

→これを集団に対しても適用できるか、してみると？

21

ハラスメントのない職場風土の特徴は？

- 2019年～2024年の6年間のSC結果で、6年間ずっと職員間のいじめゼロとなった事業所と城北病院の職場はそれぞれ1か所であった（ほぼ10人以上の職場・事業所中）

2024年SC結果から（「そうだ+まあそうだ」%）	A職場（9人）	病院平均	B事業所（14）	県連平均
ストレス反応「強」%	11.11%	13.82%	0%	14.9%
ストレスサー「強」%	0%	7.61%	0%	8.1%
心理的負担（量）（問1+2+3）	3.78	3.23	3.36	3.25
心理的負担（質）（問4+5+6）	4.11	3.75	3.57	3.70
仕事の裁量度（問8+9+10）	3	3.3	3.07	3.24
問10職場方針に自分の意見反映可	88.9	67.7	85.7%	67.5%
問11技能知識の活用度が少ない	0.0	18.4	21.4%	18.0%

23

「健康職場の5つの視点」

- ① 個人にとって適度な質的量的負荷かどうか
- ② 職員の安全安心は保たれているかどうか
- ③ 技術的に研修の保証がされているか
- ④ 使命が明確で評価されているか
- ⑤ ライン内・職場間・職種間で少数意見が保証されコミュニケーションが向上している

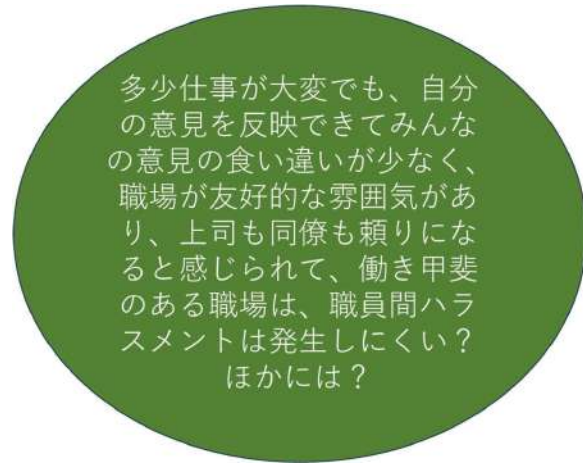
労働衛生がもともとハザードをチェックしてリスクを下げて労災を防ぐことにあったが、それにとどまらない健康な職場づくりのための視点

全日本民医連第37回総会方針
2006年

22

2024年SC結果から（「そうだ+まあそうだ」%）	A職場（9人）	病院平均	B事業所（14）	県連平均
問12部署内で意見の食い違いあり	11.1	37.2	7.7%	36.6%
問13他部署とはうまが合わない	0.0	19.4	28.6%	19.8%
問14職場の雰囲気は友好的だ	100.0	85.1	100.0%	82.7%
問15職場の作業環境は良くない	55.6	31.1	35.7%	37.8%
問16仕事内容は自分に合っている	88.9	76.5	78.6%	75.0%
問17働き甲斐のある仕事だ	100.0	75.3	92.9%	77.2%
追加A職場いじめにあっていない（%）	0.0	5.6	0%	6.29%
追加B職場で利用者・家族から暴力・威嚇（%）	0.0	16.1	0%	14.25%
追加C失職の恐れがある（%）	0.0	16.7	7.14%	17.64%
追加D意欲・キャリアに役立つ教育ある	77.8	51.1	71.43%	48.61%
追加E今の職場で長く勤めたい	100.0	63.1	78.57%	65.62%
C4困った時上司はどのぐらい頼りになるか	1.889	2.312	1.642	2.367
C5困った時職場の同僚は頼りになるか	2	2.272	1.642	2.260
D1仕事に満足だ	2.111	2.385	2.000	2.381

パワハラ予防としての 心理的安全性

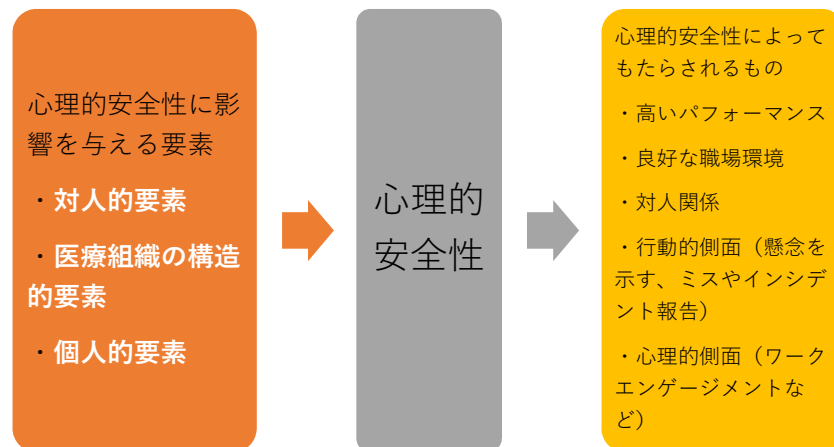


- 心理的安全性とは、
- もともと組織の活性化や生産性向上から注目されてきた概念ですが、近年は医療安全や職場づくりの観点で注目されている。
- 「関連のある考えや感情について人々に気兼ねなく発言できる雰囲気」（エイミー・C・エドモンドソン）

→この前提が、「お互いの信頼と尊敬を背景とした質の高い人間関係」と言われる。となるとリーダーシップの意義が大きい。

6

ヘルスケア領域の心理的安全性



伊藤絢乃「ヘルスケア領域における心理的安全性の概念分析」看護管理 31巻5号2021年

27

個人・チーム別心理的安全性の前提変数と結果変数のメタ分析（Frazier MLら）

前提変数	個人（推定補正相関）	チーム（グループ）の補正相関	結果変数	個人（推定補正相関）	チーム（グループ）の補正相関
学習の標定	0.24	0.40	エンゲージメント	0.45	0.44
肯定的なリーダーとの関係	0.44	0.39	タスクパフォーマンス	0.43	0.29
変革的なリーダーシップ	0.42	0.38	情報共有	0.52	0.50
リーダーシップへの信頼	0.39	0.44	市民行動	0.32	
作業設計の特性	0.53	0.35	声に出す	0.31	
自律	0.47	0.35	創造性	0.13	0.29
相互支援	0.86	0.40	学習行動	0.62	0.52
役割の明確化	0.63	0.51	コミットメント	0.48	
支持的な作業環境	0.49	0.51	満足度	0.53	0.69
ピアサポート	0.62	0.57			
組織のサポート		0.44			

明らかなこと

- 心理的安全性はパフォーマンスの重要な要因になる
- 心理的安全性は組織学習に関連する
- 高い心理的安全性は、職場で率直に発言する可能性を高める。
- 心理的安全性は万能薬ではない。他の不可欠な要素（例えば、戦略、ビジョン、目標、支持的リーダーシップ）と組み合わせることで、学習やパフォーマンスを可能とする。

心理的安全性とメンタルヘルス

- ・心理的安全性が、ハラスメントの発生に関連する
- ・心理的安全性が、ハラスメントの申し出に関係する。‘グレーゾーン’でも申し出てもOKだという文化に
- ・心理的安全性が、ストレスチェックの受検率、高ストレス者の面接申し出率、職場環境改善への参画、職場巡視の有効性の高まり、ハザードやリスクに相互に気づく契機に、など多くが関係するだろう

心理的安全性とハラスメント

	職場いじめ 体験のあり		利用者家族 からあり	
A10自分の意見反映できる	2.74%	4.93倍	11.39%	1.79倍
A10できない	13.51%		20.40%	
A14職場雰囲気友好的	2.80%	8.26倍	12.98%	1.58倍
A14でない	23.12%		20.54%	
A15職場環境不良だ	10.15%	2.54倍	22.33%	2.36倍
A15ではない	3.99%		9.45%	
A16適性がある	13.60%	3.54倍	11.62%	1.91倍
A16ない	3.84%		22.14%	

2024年度石川民医連のストレスチェック結果から

個人の成長、集団の成長、心理的安全性を育てる条件？

- ・結局職場での

職員間の関係の質を高めること

ではないか。

←グレーゾーンを扱う時も「関係の不具合」（藤野氏）心理的安全性には、相互支援の重要性

したがって、ハラスメント研修が、関係性の質の向上につながる事が大切ー‘くだらない話し’の方が大切？

相談対応にも、問題解決は大事だが、関係性を向上させる意識が必要ではないか。

職場文化においては、より良い関係を大事にすることを基本に（その中身のヒントとして、前述のハラスメントゼロ職場のS C結果）

*ただしそのゆとりのない医療介護現場の厳しさ。その中でどう工夫するか。

再掲

2024年SC結果から（「そうだ+まあそうだ」%）	A職場（9人）	病院平均	B事業所（14）	県連平均
問12部署内で意見の食い違いあり	11.1	37.2	7.7%	36.6%
問13他部署とはうまく合わない	0.0	19.4	28.6%	19.8%
問14職場の雰囲気は友好的だ	100.0	85.1	100.0%	82.7%
問15職場の作業環境は良くない	55.6	31.1	35.7%	37.8%
問16仕事内容は自分に合っている	88.9	76.5	78.6%	75.0%
問17働き甲斐のある仕事だ	100.0	75.3	92.9%	77.2%
追加A職場いじめにあっていない（%）	0.0	5.6	0%	6.29%
追加B職場で利用者・家族から暴力・威嚇（%）	0.0	16.1	0%	14.25%
追加C失職の恐れがある（%）	0.0	16.7	7.14%	17.64%
追加D意欲・キャリアに役立つ教育ある	77.8	51.1	71.43%	48.61%
追加E今の職場で長く勤めたい	100.0	63.1	78.57%	65.62%
C4困った時上司はどのぐらい頼りになるか	1.889	2.312	1.642	2.367
C5困った時職場の同僚は頼りになるか	2	2.272	1.642	2.260
D1仕事に満足だ	2.111	2.385	2.000	2.381

相互支援、関係の質向上のための具体的なアクションは？

- 関係の質の向上、コミュニケーションの向上とは具体的にどうすればいいのだろうか？

（私見）

コミュニケーションでいえば、ハラスメントを防ぐコミュニケーションの中核は、互いの「ずれ」の認識と修正ではないか？

色々なアイデアを出し合ってアクションにつなげよう

個人の尊厳を大切にし、ハラスメントの理解を深め予防し、「活き活きと健康で働きつづけられる職場」づくりを目指しましょう。
「理想」と「現実」のギャップを埋める取り組みが「健康であること」かもしれません

ご清聴ありがとうございました。

