

介護職の離職の最大の理由は「職場の人間関係の問題」にあります。このため介護職の職場定着を図り、「働きやすい働きがいのある職場」を作っていくためには、まずは職場の人間関係を的確に把握し、問題があればしっかりとした是正指導をしていく必要があります。

1 「職場の人間関係の問題」の意味

(1) 「職場の人間関係の問題」は介護職の最大の離職理由

介護職がどのような理由で離職するかを、介護労働安定センターの介護労働実態調査からみると以下のとおりとなります（上位3位）。

	介護職員	訪問介護員
職場の人間関係に問題があったため	28.4%	28.3%
法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため	22.5%	17.8%
収入が少なかったため	20.4%	16.4%

（資料出所：介護労働安定センター「介護労働実態調査」（令和4年度））

（注）直前の職種が介護職であった者についてその離職理由を尋ねているが、介護職員・訪問介護員の別は現在の職種であり、直前の職種が同一介護職種であったとは限らない。

ここから、介護職の離職の最大の理由は「職場の人間関係の問題」にあるということがわかります。このことから逆に、介護職の職場定着の促進を図るためには、まずはこの「職場の人間関係の問題」を解決することが重要だと考えることができます。

この「職場の人間関係の問題」を解決し、職場の良好な人間関係をつくっていくことは、「働きやすい・働きがいのある職場」を進めるための大前提ともいうべき、極めて重要な要素です。

(2) 良好な職場の人間関係の意義

人間関係がよい職場は、人材確保と介護の質の向上にとって次のような点で大きな意義があります。

- ① 職場定着の促進
人間関係がよい職場は、介護人材の離職率が低下し職場定着が進みます。
- ② 採用の促進
人間関係がよい職場であるという情報は、SNS などを通じて地域の介護職の間で広がり、そうなる
と応募者が増え採用にプラスに働きます。しかし逆に人間関係がよくない職場であるという情報が広
がれば応募者は少なくなります。
- ③ 介護の質の向上
職員同士の人間関係がよい職場は、職員の相互理解が進み、チームワークがよくなります。介護の
方法や利用者に関する情報共有が促進されますし、職場定着が進んでベテランの割合が高まってケア
の専門性の蓄積が進み、介護の質の向上を図ることにつながります。

2 さまざまな職場の人間関係

(1) 同僚・上司部下などとの関係の問題

「職場の人間関係の問題」とは「介護現場でのコミュニケーションの問題」であるとも言えられますが、多くの場合同僚・上司部下などの関係における問題を指します。

同僚・上司部下などの人間関係の調和が崩れると、相互の信頼関係がなくなり、関係者がつらい思いをしたりストレスをため、職場環境の悪化となって離職者の発生につながってしまいます。

解説

- 同僚・上司部下などの人間関係の調和が崩れる状態とは、ハラスメントのような加害者と被害者の関係や、特定の職員が周囲の職員に対してつくづく当たっている関係があります。また関係者相互で仲が悪く信頼関係がもてず反目や冷淡な関係となっている関係もあります。さらには職場内において閉じたインフォーマルなグループが生まれ、グループ外の職員を疎外するという関係もあります。
- このように同僚・上司部下などとの関係はいろいろなパターンがありますが、介護現場でよく発生するのが、リーダー格の職員やベテラン職員が、他の職員に対して厳しすぎる指導やきつい言動をしたり、高圧的態度をとったりするケースです。仕事に熱意があるあまり自分の考え方ややり方を他の職員に押しつける場合や、必ずしも悪意があるわけではなくものの言い方の問題である場合、またハラスメントとはいえないレベルのものもありますが、高ければ上司部下の関係であればパワー・ハラスメント、同僚同士の関係であればモラル・ハラスメントに該当することになります。また、他の職員に対する悪口、陰口、嫌みなど直接・間接に否定的・批判的・攻撃的態度をとるケースもあります。
- これらを受けた本人は大きなストレスを受け、そのままにしておくと、人間関係の調和が崩れて職場環境を悪化させ、メンタル不調となる職員が発生したり離職者発生の原因になります。

<ハラスメント>

1 セクシュアル・ハラスメント

- セクシュアル・ハラスメントとは、他者を不快にさせる性的な言動をいいますが、職場におけるセクシュアル・ハラスメントが問題とされるのは、性的な関心や欲求の表現は個人的なものであって職務遂行には関係のないことであり、職務遂行の場である職場に持ち込む必要性はないという考え方が基本にあります。職場において性的な関心や欲求の表現に触れたくないという人がおり、それに触れないことが常識となってきたという認識が重要です。
- セクシュアル・ハラスメントはその被害を受ける人が特定される場合と、職場環境を悪化させる環境型があります。
- またセクシュアル・ハラスメントは、職務遂行において性別による差別を行うことは不適切であるという考え方も基本にあります。

2 パワー・ハラスメント

- パワー・ハラスメントとは、職員が職務上の地位又は権限を不当に利用して本来の業務指導の範疇を超えて、継続的に他の職員に対して行う業務上の不適切な言動及び差別的な取扱いをいいます。
- 厚生労働省においてはパワー・ハラスメントについて、①優越的な関係に基づいて（優位性を背景に）行われること、②業務の適正な範囲を超えて行われること、③身体的若しくは精神的な苦痛を与えること又は就業環境を害することの3要素を示しており、また①身体的な攻撃、②精神的な攻撃、③人間関係からの切り離し、④過大な要求、⑤過小な要求、⑥個の侵害の6類型に整理しています。
- パワー・ハラスメントであるかどうかの判断に当たっては、「業務の適正な範囲を超えて」いるのかがどうかしばしば問題になります。厚労省の指針によれば「業務の適正な範囲を超えて」について、「業務上明らかに必要性のない言動」「業務の目的を大きく逸脱した言動」「業務を遂行するための手段として不適当な言動」「当該行為の回数、行為者の数等、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える言動」が例示されています。
- 一般的には、部下に対する人格や能力を否定した言動、その尊厳を傷付ける言動、怒りの感情に任せた言動、

暴言・攻撃・批判・無視などの精神的な暴力（いわゆるいじめ、嫌がらせ）、敵意や悪意を常にむき出しにした態度、及びこれらの言動によって職員等の心身の健康や職場環境を悪化させることなどが該当すると考えられます。

3. モラル・ハラスメント

- モラルとは道徳・倫理という意味であり、モラル・ハラスメントは、相手が嫌がるような言動・相手を傷つける言動のうち、法令違反とまではいえないが道徳・倫理（社会通念）に反するものをいいます。
- 主に職場や家庭において見えない暴力で相手を追い詰めることであるともいわれ、パワー・ハラスメント、セクシュアル・ハラスメントなどの既存のハラスメントの類型に該当しないものをいいます。厚生労働省においては職場内のモラル・ハラスメントについて「働く人間の人格や尊厳を傷つけたり、肉体、精神的に傷を負わせること」と説明しています。近年上司部下の関係の中で発生するパワー・ハラスメントだけでなく、同僚同士のこのような関係をモラル・ハラスメントとして焦点をあててその防止を図っていくという考え方が強まっています。
- モラル・ハラスメントに該当する直接的な言動としては、職場の同僚等に対するその尊厳を傷付ける言動、怒りの感情に任せた言動（怒鳴るなど）、敵意や悪意を常にむき出しにした態度、悪口、暴言・攻撃・批判・無視などの精神的な暴力（いわゆるいじめ、嫌がらせ）、人格や能力を否定した言動があり、また、嫌味・皮肉をいう、意地悪をする・言うなどや、1回では直ちにハラスメントとはいえない内容の悪意ある批判を執拗に続けるなどもあります。
- 一方モラル・ハラスメントには、相手に対する直接的な攻撃の形態をとらず、間接的な表現・手段で相手に悪意や批判を伝え打撃を与えるものがあります。例えば、被害者だけを仲間はすれしたり他人と違う不公平な扱いをする、悪い噂話を流す、陰口、また、必要な情報をあえて伝えない、相手が失敗するよう陥れる、独り言や第三者との間の話の中で被害当事者に対する批判・悪口を故意に聞かせる、助言・相談の体裁をとりながら相手を追い詰めて攻撃・批判をする、などの表現のものもあります。
- いずれも相手に対する否定・批判・悪意・嫌悪を伝える言動であり、相手に対する肯定・尊重・思いやりがあれば出てくるはずのない言動です。これらの言動によってそれを受けた者は精神的な打撃を受け、その心身の健康や職場環境を悪化させ、離職者の発生につながります。
- これらの言動は加害者自身も自覚なくやっていたり、それがモラル・ハラスメントに該当するものであることに気づかない場合も多いところが難しいところです。
- モラル・ハラスメントは、その被害を受ける人が特定されるものだけでなく、その場にいない外部者に対する批判・悪口などを頻繁に行ったり、怒りの感情をモノにぶつけて大きな音を立てるなどの暴力的な行為などによって職場環境を悪化させ、他の職員の就業意欲を低下させ、関係者の苦痛を引き起こす環境型もあります。

※職場のハラスメント対策については、厚生労働省のホームページ「あかるい職場応援団」 <https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/> において各種情報が得られるとともに、総合労働相談コーナー、産業保健総合支援センター・地域産業保健センターなどにおいて相談ができます。

(2) 利用者やその家族との関係の問題

「職場の人間関係の問題」には、介護職員と利用者またはその家族との人間関係の問題もあります。

この問題への対応については、厚生労働省のホームページ「介護現場におけるハラスメント対策」(https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_05120.html) 及び本テキストの第3章 42「利用者からのハラスメントの防止」を参照ください。

※以下においては、同僚・上司部下などとの関係の問題に対する対応について解説します。

3 職場の人間関係の問題の発生予防

上記1で説明したとおり、人間関係がよい職場は人材確保と介護の質の向上にとって大きな意義があり、逆にそこに問題があると職員の離職につながります。このため職場の人間関係を良好に保ち、問題があれば正していく取り組みは人事管理者の重要な職務の一つです。むしろ人事管理者の行うべき人材マネジメントの最大の重要事項といってもよいかもしれません。

職場の人間関係を良好に保つためには、問題が発生しないようにする予防策を講じることが出発点です。

特にハラスメントに関しては、法令により事業主はそれを防止するための雇用管理上の措置を講じる義務が定められています（⇒第2章30「職場のハラスメント対策」参照）。

職場の人間関係の問題の発生を予防するための措置としては、いくつかありますが、特に重要なポイントは以下の点です。

① 組織としての共通の意識とルールの確立

職場においてハラスメントをなくし人間関係を良好にするためには、それを組織として実現していくという組織全体の意思・基本方針を職員で共有するとともに、それに基づいて職員がそれぞれどんな行動をとるべきか、どんな行動をとってはいけないのかという具体的なルールを共有化することが必要です。

解説

- 職場においてハラスメントをなくし人間関係を良好にしていこうという組織全体の意思・基本方針は、法人理念として定める方法や、組織トップの意思表示という形でもよいでしょう。そしてそれを定めただけでなく職員に常に徹底するということが重要です。
- さらには、人間関係の調和を崩す言動、誤解を招きやすい言動、ハラスメント（多くの場合「モラル・ハラスメント」に該当します。）に該当する言動とは具体的にどんなことなのか、そのような状態にならないようにするために各職員は自分の言動のどんなところに気を付けなければならないのかということについて、抽象的でない具体的なルールを決めることが必要です。簡単に言えば職場においては同僚・部下に対する肯定・尊重・思いやりをもつことが基本で、ある一定線を越えたら肯定・尊重・思いやりを持っていないことになったり、持っていないと誤解される場合があるので、その一定線は超えないようにしようという約束ごとを決めておこうということです。このような具体化がなく理念や常識にだけに委ねてしまうと、受けとめ方は各自で違いますので問題事を防止する効果は弱く、問題事案が生じて人事管理者がそれを正指導するに際しても、自分のどこがいけないのかと本人もわからず反発して解決が難しくなることがあります。
- またそのような職場のルールは、定期的に職場内で研修を行うことが必要です。

② コミュニケーション研修

職場においてハラスメントをなくし人間関係を良好にするためには、各自がコミュニケーションの重要性を自覚し、他人を思いやり、自分の言動が他人にどのように受け止められるかということに意識的になることが重要です。このような趣旨で行われるコミュニケーション研修（セミナー形式・グループワーク形式）は、職場の人間関係の問題の発生を予防するための方法として活用できます。

解説

- コミュニケーション研修はいろいろなものがありますが、自分と相手のコミュニケーションを円滑に進めるため、自分の言動が相手にどのように受け止められるかについて意識的になろうというテーマで行われる「セミナー」があります。このようなセミナーは、自分の意図や考えていることと相手の受け止めはこんなに違い、コミュニケーションギャップはどのように生まれるかということに気づくところが出発点です。さらにセミナーを通じて、自分が意図しなくてもこんな言動をしたら相手は傷つきストレスを与えてしまいハラスメントになる、相手に対して誤解を招かないよう肯定・尊重・思いやりを伝えることが重要というのがポイントになります。「あいさつ」というものは、相手に悪意を持っていないことを伝える社会的なコミュニケーションです。
- また、専門家が司会役（ファシリテーター）になって特定のテーマで職員同士が話し合う「グループワーク」という研修手法がありますが、職場環境の現状がどうか、そしてそれをどうすれば良くなるかについて話し合う中で、コミュニケーションの重要性について自分を振り返ってみよう・気づいていこう、というテーマで進められるものがあります。

- このような内容の研修は、コミュニケーションの重要性について自覚し、相手を思いやった人間関係の構築、ハラスメントのない職場づくりのために各自が何をしなければならないか自覚を促すことが期待できます。また1回だけやって完成というものではなく、継続的な取り組みが重要です。

4 職場の人間関係の把握の方法

職場の人間関係を良好に保ち、問題があれば解決するという取り組みを進めるためには、職場における人間関係がどんな状況であるか、問題がないかどうかを把握することが重要です。

(1) 日常的な把握

職場の人間関係の状況は、人事管理者が自分の机に座ってデスクワークをしているだけで自然に把握されるものではありません。人事管理者が日ごろから介護従事者とコミュニケーションをとりながら介護の現場を肌で把握していくことで把握されます。また多くの人事管理者は、懇親会やレクリエーションなどの職務外の場でのインフォーマルな形の把握にも努めています。

(2) 把握のためのしくみづくり

しかし職場の人間関係の状況の把握は、(1)のような日常的な方法では限界があり、組織としての把握のしくみをつくっていくことが重要です。人間関係の問題は多かれ少なかれこの職場でもありますが、職員がこの職場はストレスが大きいのでいつまでもいられないと思うような状態になる前に、状況を常に把握しておく必要があります。そのためには例えば次のような方法があります。

① 定期的な人事ヒアリング

- 人事評価制度を設けていたり人事異動がある事業所では、年に1～2回、人事管理者が職員と1対1の面接によって人事ヒアリングを行うことが一般的です。人事ヒアリングでは本人の業務目標の設定やその達成状況などを確認するとともに、本人が日頃の業務上感じていることや人事異動の希望などを本人からヒアリングしますが、この中で職場の人間関係の状況も把握されます。

② 1on 1 ミーティング

1on 1（ワンオンワン）ミーティングというのは、人事管理者が職員との間で定期的に1対1の面接を行って、職員が業務上で日頃感じていることや、人事管理者が考えている組織運営や理念の方向性について、相互に理解を深めるものです。（⇒第3章38の1(2)「面談によるヒアリング」や、第3章41「コミュニケーション（職員との面談）」では、1on 1 ミーティングを含む職員との面談一般について解説しています。）

解説

- 1on 1 ミーティングは、介護業界ではまだ多くはないですが、多くの民間企業で導入されてきています。頻度や時間は、毎月や毎週、30分～1時間程度行う例が多いといわれていますが、決まりはありませんので各職場の実情に応じて定めます。具体的な実施方法について説明する書籍やセミナーもあります。

③ アンケート・書面での把握

職場での人間関係の状況は、アンケートや一定様式の書面で把握したり、何か問題がある際に人事管理者に報告することによって把握する方法があります。

解説

- 職場での人間関係の状況を把握するためのアンケートや一定様式の書面での把握には、記名方式と匿名方式があり、また定期的に提出させる方法や随時提出可能とする方法があります。
- はじめから職場での人間関係の状況を記入するように言っても記入しにくいことも多いので、職場環境改善・業務改善の提案という枠組みで職員に記入を求め、その中で職場の人間関係の状況の把握を行う方法もあります。

＜職場環境のチェック方法＞

職場の人間関係（職場のコミュニケーション）を含む職場環境全体の確認方法として次のようなチェック方法があります。かつては匿名アンケートの用紙を配って回収する方法でしたが、近年はスマホなどの Web によって回答するものが主流になってきています。集計結果は基本的に個別の人間関係まではわかりませんが、人間関係を含む職場全体の環境が良好であるかどうかがよくわかり、その結果指標は、職員の意欲（モチベーション）、職場定着率、生産性などとも強い関係があるといわれています。

a ストレスチェック制度

労働者数 50 人以上の事業場では、労働安全衛生法に基づいて労働者の「ストレスチェック」を行う義務があります。これは労働者のストレスの状況を調べて本人にその結果を通知するものですが、人事管理者はその結果を部署単位で把握することができます。

b 「介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION25」「雇用管理診断チェック」

<https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/checkaction25.html>

<https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp>

介護労働安定センターの開発したチェックリストであり、職場環境の状況を評価できます。

c 労働者満足度（Employee Satisfaction）調査

各労働者の職場に対する満足度を調べるものです。

d エンゲージメントサーベイ（Engagement Survey）

各労働者の職場に対する愛着度を調べるものです。

④ 相談窓口の設置

職場の人間関係に問題・トラブルが発生した場合などにおいて、職員が直接またはメールで気軽に相談できるような担当者を指定して職員に周知しておき、実際に相談事案があればその担当者に相談に乗ってもらうしくみ（相談窓口の設置）を設ける方法があります。

解説

- ハラスメントなどの人事上の問題事案が発生したとき、通常は人事管理者が申告窓口となりますが、申告者は、正式に申告したら事が大きくなって問題事案の当事者からさらに攻撃を受けたり職場の雰囲気余計悪くなることを心配し、まずは相談をしたいという場合が一般的です。人事担当者への伝達は求めない、特に対応は求めないが話を聞いて欲しいというだけの場合もあります。このため多くの介護事業所では職場内に相談窓口を設けています。その担当者としては、職場内で職員からの信頼の厚い人物を、複数名指名することが多いようです。
- なお規模の大きい事業所では、コンプライアンスや公益通報の窓口を外部の弁護士や専門家に委嘱する例がありますので、同様の方法で相談窓口業務を産業医や外部の専門家（医師・保健師、公認心理師・産業カウンセラー・キャリアコンサルタントなど）に委嘱するという方法もあります。

(3) 具体的な把握

職場の人間関係の状況は、(2) のような把握を行う中で問題事案がみえてくれば具体的にしっかり把握していかないとなりません。「問題は薄々わかっているけれど、明確化したら対応しないといけなくなるので少し様子見する」を続けていると、事態は悪化し、職員は大きなストレスを抱えたまま仕事をするか離職をしてしまい、採用も進まず、職場環境悪化の悪循環に陥ってしまうことにつながります。

① 離職者多発・職場環境悪化の場合の原因の把握

離職者が多発している場合（離職率が高止まりでなかなか低減しない場合を含む）や、職場環境のチェックなどによって職場環境が悪化している状況が明らかとなった場合、もしかしたらその原因は職場の人間関係にあるかもしれないと考えて現状確認をしてみましょう。

解説

- 離職者が多発している場合（離職率が高止まりでなかなか低減しない場合を含む）や、職場環境のチェックなどによっ

て職場環境が悪化している状況が明らかとなった場合、その原因がすぐにわからない場合があります。離職者は退職届に本当の離職理由を書くことはありませんし、口頭でもっともらしい退職理由をいうことがあっても、多くの場合本当の理由は言わないものだと考えたほうがよいです。

- 離職者が発生した場合、その離職理由はもしかしたら1 (1) で示したように「職場の人間関係の問題」かもしれないと考えてみて、職員からの申告等がなくても、職場の人間関係の状況がどうなっているのかについて、上記4 (2) の各種の方法や、職員からの信頼が厚く職場の情報を把握出来る職員から聞くことによって、憶測や先入観を持たずにニュートラルな姿勢で把握してみましょう。

② 人事管理者自身のマネジメントの振り返り

離職者の多発や職場環境の悪化の要因は、実は人事管理者の人材マネジメントにあったということはいくつあることです。人事管理者は、常に謙虚に自分自身を振り返り、職員が出すサインを見逃さないことが重要です。

解説

- 人間関係で最も把握が難しいのは自分自身のことです。他人から自分がどう思われているかは誰でもなかなかわからないものです。特に管理職になると「部下は自分の言うことを聞くべきだ、部下から自分に対する批判は許さない」という意識が起こることがあり、そうなると部下が自分の指示・指導・判断・仕切りをどう受け止めているか、信頼してくれているかを適切に把握できなくなってしまうことがあります。
- しかし、逆にそこを過剰に気にしすぎて部下に対する指導力・リーダーシップを発揮できなくなり、部下からの信頼が揺らいでしまう場合もあります。
- もし、離職者の多発や職場環境の悪化の要因が人事管理者自身の人材マネジメントに対する不満にあったとしても、職員は通常このことについて人事管理者に対して申し立ては行わず、相談窓口の職員も人事管理者に伝えかねます。人事管理者は日常的には職員と問題なくできていると思っていても、部下は本音をださず上司に表面的にあわせているということもあります。
- 特に介護職員は、営業成績、業務目標・ノルマ、管理職への昇進などではなく、利用者の役に立っている、利用者から感謝されるというところにやりがいを感じたり、成績などが明確化できないこともありケアの手法などのプロセスにこだわりをもっていたり、強い調子でダメ出し指導を受けることになじまないなど、通常の営利追求の民間企業の人材マネジメント手法をそのまま持ち込んでうまくいかないことがよくできます。人事管理者は、このような点に配慮した人材マネジメントができているかどうかを振り返ってみることも重要です。

③ 問題事案の関係者からの把握

職場の人間関係の問題がトラブルとして表面化したり、関係者から人事管理者や相談窓口担当者に対して問題事案の申告があった場合、人事管理者としてはその問題の全体像を正確に把握するために、問題事案の関係者及び周囲の第三者から話を聞きます。

解説

- 職場の人間関係の問題は、片方だけが100%悪いというよりも多かれ少なかれ双方に課題があることが多く、はじめからどちらが悪いという決めつけで話をきいたり、どちらか一方の言い分を鵜呑みにしてそのまま片方の関係者に伝達したり、すぐに是正指導に入ったりすると、反発がでて話がこじれてしまうこともあります。まずはニュートラルに事実を確認することからはじめることが必要です。
- 相談窓口や人事管理者に問題事案の被害者等から申告があった場合、申告者は、問題事案の当事者からさらに攻撃を受けたり職場の雰囲気余計悪くなることを心配して、問題事案の当事者に事実を伝えないで欲しいということが多いので、問題事案の当事者から話を聞くにあたってはその点に十分配慮して、どこまでなら伝えてよいかを申告者と相談しながら慎重に進めていく必要があります。

5 「職場の人間関係の問題」への対応

4によって、職場の人間関係の問題が把握された場合、人事管理者としてはその問題の解決に向けたアクションをおこす必要があります。

① 1on 1 ミーティングを通じた対応

4 (2) ②で説明した 1on 1 ミーティングは、人事管理者と職員が 1 対 1 の定期的な面接によって相互の理解を深めることを目的としたものです。やり方によっては、問題の把握や相互理解にとどまらず、人事管理者が各職員の話に傾聴するだけでも職員のストレス・不満が解消されたり、各自に「働きやすい働きがいのある職場」と感じられる職場を作っていこうという自覚を促し、問題の解決の効果が期待できます。実際、職場環境が悪化した介護事業所が毎月全員に実施して環境改善につなげた例があります。

② 問題事案の当事者に対する是正指導

職場の人間関係の問題事案を解決するためには、最終的には個別に関係者と面接をし、他の職員に対してストレスを与えている当事者や仲違いしている当事者の相互理解を促してその言動が修正・是正されるよう指導を行うことになります。これは外部専門家に相談しながら行ったり、一部を相談窓口担当職員等を介して助言や情報提供を行うことはありますが、指導そのものは人事権のある人事管理者が責任をもって行う仕事となります。

解説

- 問題事案の申告者は、問題事案の当事者からさらに攻撃を受けたり職場の雰囲気余計悪くなることを心配して、当事者に事実を伝えないで欲しいということが多いので、当事者に伝えてよい範囲について相談するとともに、当事者に対しては申告者に対して申告したことで攻撃や圧力をかけないよう約束させる必要があります。
- 問題事案の当事者は、①そもそも自分の言動が職場内の誰かにストレスを与え職場の人間関係を悪化させているという自覚がない、②このくらいはハラスメントにはならないと思っている、③相手が悪いので自分の言動は正当性がある、④能力のない相手に指導しているだけだ、⑤上司の指示に従うべき部下に組織としての指示をただけだ、などと考えている場合も多いということに留意が必要です。
- このため頭ごなしに当事者の非を難じる形を進めるのではなく、当事者自身が抱えているストレスや言い分も十分に受け止めて相談に乗りながら、お互い相手のことも考えて、みんなで「働きやすい働きがいのある職場」と感じられる職場を作っていこうという観点からじっくり対応するという姿勢が重要です。
- 人事管理者と問題事案の当事者の間に深い信頼関係があれば、指導も円滑に受け入れてもらいやすくなりますので、日ごろからの信頼関係づくりが極めて重要です。

③ ストレスを受けている職員へのフォロー

職場の人間関係の問題への対応においては、ストレスを受けている職員に対して、メンタル不調になったり離職してしまうようなことになる前に、早め早めのきめ細かなフォローを行うことが必要です。人事管理者、相談窓口職員、産業医などによる親身の相談が重要です。当初は人事管理者に知られたくないという職員もいますので無料・匿名で相談できる専門家（医師・保健師や公認心理士・産業カウンセラー・キャリアコンサルタントなど）を委嘱する方法もあります。さらに相談の中で把握された本人の状況に応じて、本人と問題事案の当事者などのシフトやグループを一緒にしないこと、人事異動などの人事運用上の配慮、年休の取得勧奨、職務内容の軽減・変更、医療機関等の受診勧奨などの対応をします。

CHECK

- 職場においてハラスメントをなくし、人間関係を良好にするための具体的な
ルールを定め研修等で職場内で共有化している ☐
- 職場の人間関係の状況を的確に把握する方法をとっている ☐

コミュニケーション (職員との面談)

上司の言葉は職員に大きな影響力を与えます。
管理者には、採用から定期的な人事考課、日常業務における指導場面での面談をより効果的に行うことが求められます。

1 人材採用の見極め

(1) 「やってきたこと」・「できること」・「やってみたいこと」を確認

職務経歴書から把握できる業務内容と実際現場で行われていたことが一致するとは限りません。中途採用に関しては、これまで働いていた職場で求められていた働き方を確認し、保有資格をどのように活かしてきたのか確認してみましょう。

(2) コミュニケーション能力・適性

どんなに優れた人材であっても、事業所内の人間関係の悪化が離職につながりかねません。そこで採用面接の中ではその人のコミュニケーションの特徴を見極める必要があります。例えば、**人に対して興味関心を持っているか、相手の気持ちを汲み取ることができるか、相手にわかりやすく話すことができるかなど**、コミュニケーション能力を確認しましょう。

2 部下指導：モチベーションの維持

(1) 人材育成とモチベーション

定期的な評価面談を苦手に思っている職員は少なくありません。評価面談時の何気ない会話も含め普段言えないことを確認しあい、職員との信頼関係を深めるよい機会と捉え、モチベーションの向上につなげていきましょう。

(2) 成長

できなかったことができるようになった、わかることが増えたときの変化を見逃さず職員に対しフィードバックしてみましょう。そのためには、常に職員の変化を観察し、小さな成功をそのまま伝えることで行動が強化されます。

(3) やる気を引き出す

知識やスキルの力量を把握する必要があります。現状を理解したうえで、少し頑張ればできそうな課題であれば高いモチベーションを発揮することができるでしょう。職員の適正な力量の査定がやる気を引き出すチャンスとなります。

(4) 適切な問題指摘

論理的に適切な表現で問題を指摘することによって、課題や目標が明確になり、そのための行動について考えることができるようになります。

3 面談に必要なスキル

(1) 聴く力

発する言語のみならず、**非言語情報**から意識的に聴いてみましょう。表情（目線・口元・顔色・目つき）・声（トーン・スピード・抑揚）・エネルギー・動きを観察し、非言語に意識を向けてみましょう。

- ① 評価・アドバイスすることなくまずはありのままを聴く。
- ② 職員の言葉をそのまま返してあげることで「私は聴いている」という姿勢を伝える。
- ③ 自分が話したくなっても聴くことに徹する。

例：「〇〇さんは〇〇って考えているんだね。」
※部下の言葉をそのまま返す。

(2) 質問する力

より深く理解するために、関心の中心を職員に向けてみましょう。

- ① 一度に多くの質問はしない。
- ② 質問した際の職員の非言語に注意を払う。
- ③ 結論を急がない。

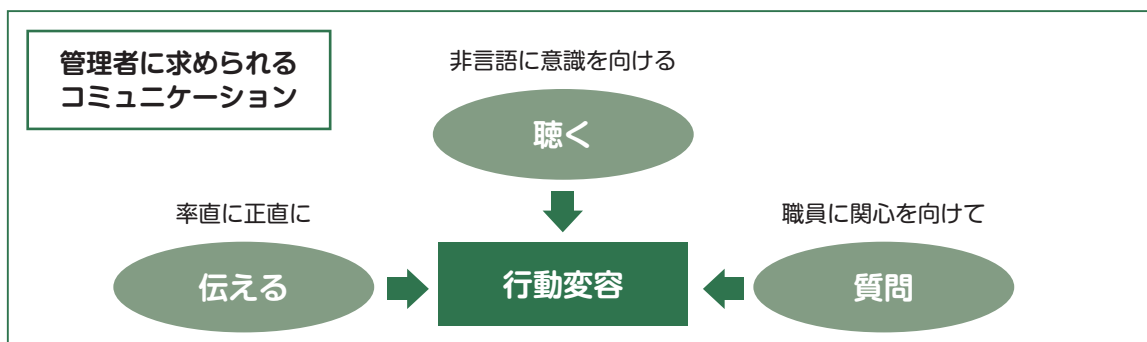
例：「何で遅刻したの？」× 「何があったの？」○
※理由を言う機会を与える。

(3) 伝える力

感じたこと、考えたことを率直に正直に、その場・その職員にあった適切な方法で伝えてみましょう。

- ① してほしいことを率直に伝えてみる。
- ② 感情・心境も明確に伝える。
- ③ 「伝えた」から「伝わった」「わかった」から「できる」まで。

例：「昨日話した〇〇だけど（事実）、負担になっているんじゃないかと心配だった（感情）。
もしよかったらやってみないか（してほしいこと）
※この順番：事実＋感情＋してほしいこと



Point

コミュニケーションの効果

部下へ「言葉」を「伝えた」ことで満足していませんか。コミュニケーションの結果は、相手の反応です。そして、部下が「できる」という自信をもち、「する」＝「行動変容」して初めて「言葉」が成果を生み出します。コミュニケーションの成果は、伝えた言葉の意味を部下が理解し、部下の行動が変わって初めて「伝わった」と言えるでしょう。

CHECK

- 自分自身のコミュニケーションのあり方を客観視できている ☐
- 職員の反応に関心を持つことができています ☐
- 自らの行動を変える試みを取り組むことができています ☐