

妻有地域メディカル&ケアネットワーク様 医療・介護・福祉共同勉強会

ハラスメント対策と 組織作り

～大切なのは企業風土をつくること～

KDS 労務管理事務所

特定社会保険労務士 秋元 譲

講師紹介

2

- 1979年 茨城県境町生まれ（父親は総合病院→クリニック勤務の診療放射線技師）
- 2008年 社会保険労務士事務所開業
- 2015年～ 茨城県医療勤務環境改善支援センター・医療労務管理アドバイザー就任
- 2017年～ 茨城県社会保険労務士会理事就任
- 2020年～ 茨城県医療勤務環境改善支援センター・医業経営アドバイザー／運営協議会委員就任
日本医業経営コンサルタント協会茨城県支部長、大原医療福祉専門学校水戸校・教育課程編成委員就任
- 2021年～ 介護労働安定センター茨城支部・介護職員処遇改善加算取得促進サポーター就任
- 2022年～ 介護労働安定センター茨城支部・雇用管理コンサルタント／雇用管理改善サポーター、日本医業経営コンサルタント協会本部医療勤改支援室員、
日本医師会医療機関勤務環境評価センター・労務管理サーベイヤー就任

【資格】

特定社会保険労務士、医療労務コンサルタント（全国社会保険労務士会連合会）、認定登録医業経営コンサルタント（公益社団法人日本医業経営コンサルタント協会）、
医業承継士（一般社団法人医業承継士協会）、医療経営アドバイザー（一般社団法人日本会計コンサルタント協会）、医療経営士（一般社団法人日本医療経営実践協会）

【執筆実績】

月刊保険診療、日本医事新報、茨医協ニュース、女性医師応援ブック、茨城県医療勤務環境改善支援センターNewsLetter（ほか多数）

【セミナー実績】

茨城県社会保険労務士会、医業経営研鑽会、日本医業経営コンサルタント協会、日本病院薬剤師会、茨城県医師会、茨城県医師協同組合
茨城県医療勤務環境改善支援センター、山口県医療勤務環境改善支援センター、介護労働安定センター茨城支部、茨城県福祉介護事業協同組合
医業承継士協会、千葉県介護分野における人材確保のための雇用管理改善事業、クリニック開業研究会、メディネット会ほか多数

※医療機関についてはクリニックから800床規模の病院まで人事・労務管理、医師の働き方改革、宿日直許可支援や開業支援を行い、
介護施設については地域密着デイから特養・老健・介護医療院等の施設系まで、人事・労務管理、BCP策定、LIFE導入支援、加算
取得や指定申請等の支援も行う。

21世紀職業財団ハラスメント防止コンサルタント養成講座修了、令和3年度厚生労働省ハラスメント防止総合支援事業派遣専門家を担当
KDS労務管理事務所 茨城県猿島郡境町1539-3 0280-87-0936 info@akimoto-sr.com



ハラスメントについての類型

昨今、職場におけるハラスメントについて様々な問題が発生しています。ハラスメントとは元々「嫌がらせ」の事であり、セクハラを始めとして職場環境を悪化させる様々なハラスメントが定義づけられています。

<p>セクハラ (セクシュアル・ハラスメント)</p>	<p>セクハラとは文字通り、性的な嫌がらせの事です。セクハラというと一般的に男性から女性に行うものですが、その逆の場合、あるいは、同性間の性的な嫌がらせもセクハラとなります。</p>
<p>パワハラ (パワー・ハラスメント)</p>	<p>上司等が職場での地位を利用して、部下等に対して嫌がらせを行う事です。部下から上司に対する嫌がらせもあり、逆パワハラと呼ばれる場合があります。</p>
<p>育児介護ハラスメント 「マタハラ／パタハラ／ケアハラ」 (マタニティ・ハラスメント) (パタニティ・ハラスメント) (ケア・ハラスメント)</p>	<p>マタハラとは妊婦に対する嫌がらせの事です。セクハラと同じ様に男性から女性に対するものだけではないので注意が必要です。パタハラのパタニティとは父性の意味で、育児中の男性に対する嫌がらせの事です。また、家族の介護中の労働者への嫌がらせはケアハラといいこれらを育児介護ハラスメントといいます。</p>
<p>その他のハラスメント</p>	<p>客からの嫌がらせをカスハラ、LGBTに対する嫌がらせをSOGIハラ、最近では新型コロナウイルス感染症が疑われる労働者への嫌がらせはコロハラと呼ばれ、様々なハラスメントが定義されています。</p>

この様に、様々な嫌がらせに対してハラスメントという言葉が使われたため、逆に何でもハラスメントと主張する方を揶揄して、ハラハラという言葉まで生まれました。

改正労働施策総合推進法 (パワハラ防止法) とは

令和2年6月1日より、労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律（労働施策総合推進法・旧雇用対策法）の改正法が施行され、本法第8章に、「職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して事業主の講ずべき措置等」が規定されました。

この「職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題」、即ち、「上司等が職場での地位を利用して、部下等に対して人格等を傷つける事により発生する職場環境の悪化等」がいわゆるパワー・ハラスメント（パワハラ）であり、このパワハラについて事業主がこれを防止するための措置を定めたものが改正労働施策総合推進法、通称パワハラ防止法なのです。

パワハラ防止法では、職場でのパワハラを防止するための相談体制や対応するための体制の整備を義務付け、これらの制度を利用した者に対する不利益な取扱いを禁止しています。行政は違反者に対しては勧告をする事ができ、勧告に従わなければ企業名の公表をする事ができます。

なお、令和3年度介護報酬改定時に、介護事業所の運営基準にハラスメントの防止措置が盛り込まれ、十分な防止措置がなされていない場合は指定にも重大な影響を与える様になりました。

パワハラテストをしてみましよう

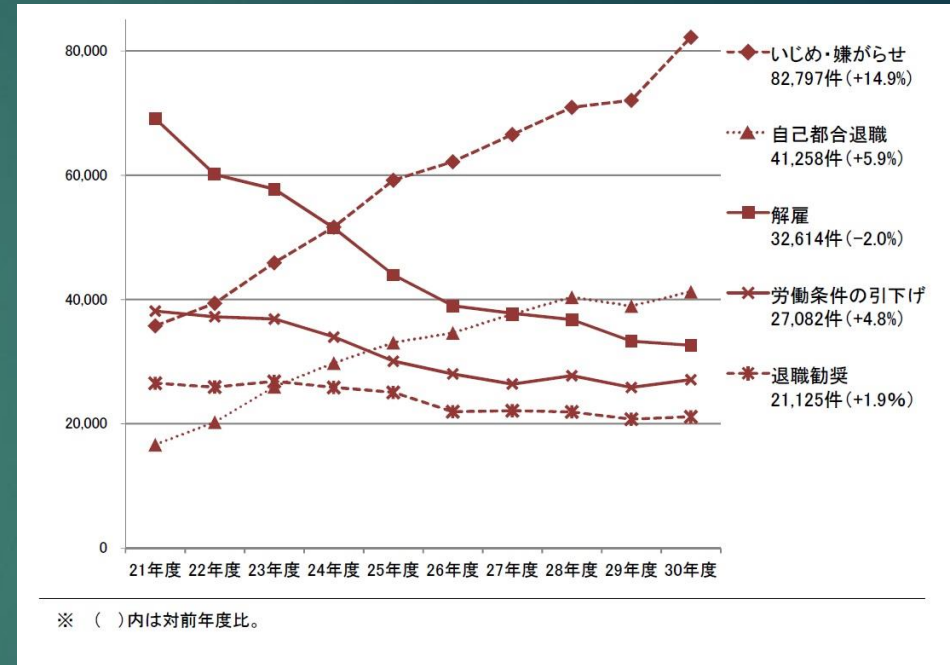
5

過去1年間の行動・現在思っている事・している事	O or x
①部下を1時間以上連続で指導した	
②部下を立たせたまま指導した	
③部下を指導する際、机を叩いた	
④部下を指導する際、物を投げた	
⑤みんなの前で部下を指導した	
⑥メール指導の際に関係者にccする	
⑦それパワハラですよと冗談を言われた	
⑧同僚や上司から指導が行き過ぎと言われた	
⑨部下を指導したら泣いた	
⑩部下をお前呼ばわりした	
⑪部下にバカ・アホ・死ね・クズと言った	
⑫部下に給料泥棒、役立たず、クビと言った	
⑬部下が精神疾患にかかった	
⑭配属半年以内に部下が退職した	
⑮休日対応が必要な業務メール・電話・チャットを送る事があった	

過去1年間の行動・現在思っている事・している事	O or x
⑯飲酒は鍛えれば飲める様になると思う	
⑰部下の私生活について注意する	
⑱仕事は上司から盗んで覚えるべき	
⑲すぐパワハラと言うなんて理解できない	
⑳部下に意欲、能力がないとよく感じる	
㉑部下が自分に異論・反論をほとんど言わない	
㉒パワハラなんてない時代がよかった	
㉓繁忙期に仕事を部下に任せて帰宅する	
㉔顧客からのクレームに部下を対応させた	
㉕義務を果たしてから権利を主張するべき	
㉖台風や大雪でも出勤するのは当然である	
㉗仕事のためなら徹夜でも当然だ	
㉘部下をほめると成長しなくなるからほめない	
㉙飲み会では新人が芸をすべき	
㉚顧客からの理不尽な要求に苦しむ部下がいても、お客様第一だから当然	

パワハラが原因の労使紛争について

厚生労働省の資料によれば、職場でのいじめ・嫌がらせ、即ちパワハラを原因とした個別労働紛争はここ5～6年で急激に増えています。これは、パワハラ自体が増えているというよりは、**これまでガマンしてきたパワハラから自己の尊厳を守ろうとする意識の高まり**といえます。これは、終身雇用制度が崩れ始め、短期間で転職を繰り返す労働者と上司との考え方のギャップ等が生じているためだと考えられています。

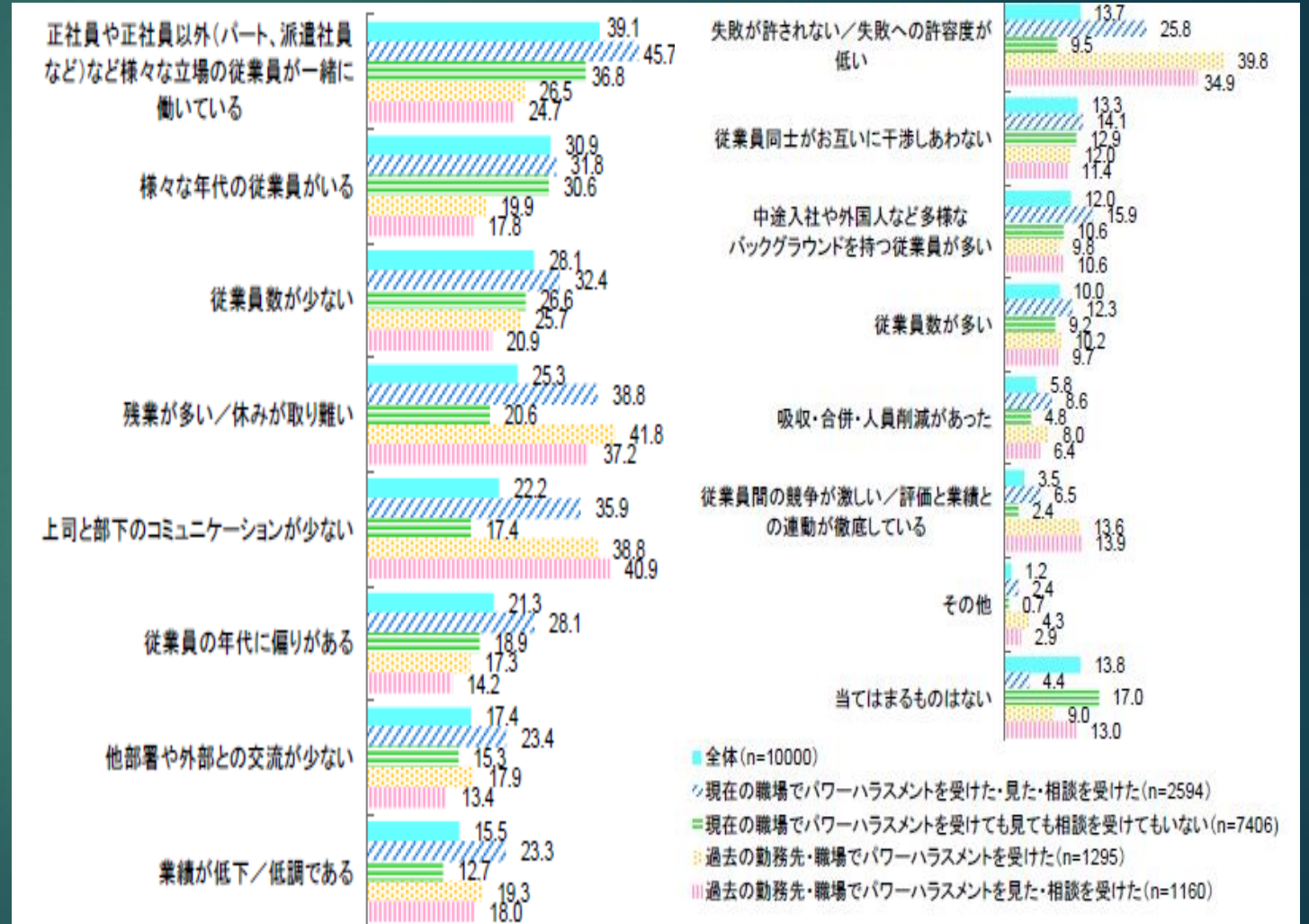


民事上の個別労働紛争の相談内容の件数の推移
(出典：厚生労働省 平成30年度個別労働紛争解決制度施行状況)

パワハラが発生しやすい職場について

右のグラフは、パワハラが起きやすい職場の特徴を表したものです。まとめると、「①多様な職員形態がある」「②様々な年代の職員がいる」「③人手不足」「④労働時間が長い」「⑤コミュニケーション不足」などが挙げられます。①は資格などで超えられない壁がある（努力が報われない）、②は世代間ギャップ、③④は十分な指導の余裕がない、⑤親近感がなくなり相手を思いやる事ができなくなるなどがパワハラの原因となると考えられます。

また、「評価と業績との連動が徹底している」という項目ではパワハラを受けたと感じた比率が低かったことから逆に考えると、人事評価に対する基準が曖昧な会社ではパワハラが起きやすくなるという特徴があると考えられます。



パワハラが行われた事によるダメージ

職場でパワハラが行われる事により、施設に対して以下の様な経営上のダメージとなる可能性があります。特に、パワハラ防止が義務化された事により、損害賠償リスクや信用低下リスク（レピュテーションリスク）は益々高まるでしょう。

- ①長期間パワハラを受け続ける事により、被害者は精神疾患を発症する。精神疾患による、被害者の自殺や長期療養による損害賠償リスクだけでなく精神的に疲弊した被害者による介護事故・保育事故リスクもある。
- ②施設内のパワハラが公表（行政による公表、マスコミによる報道、労働組合による情宣等）される事によって、求職者の減少、利用者の減少、金融機関や提携先に対する信用が低下し、経営に対する悪影響を与える。
- ③職員のモチベーションが低下し、離職者の増加、生産性が低下する。

これらは、財政・信用面での悪影響を与えるだけでなく、②③により結果的に特定の職員に長時間労働を強いる事となり、この職員のメンタルヘルスや健康障害という悪循環を生み出す事になります。

パワハラ被害を受けた職員の特徴

パワハラの被害を受けた職員については以下の様な特徴があります。

- ①パワハラ被害に対する慰謝料請求、未払残業代請求が行われる
(弁護士からの内容証明、ユニオンからの団交申入などを皮切りに労働局のあっせん申請、労働審判、民事訴訟などが行われると共に、労働基準法違反があれば労基署への申告が行われる)
- ②インターネットにパワハラがあったとの書き込みが行われる
- ③労災申請を要求してくる

パワハラ被害者は①の様に未払残業代請求とセットで請求を起こしてくる事が多く、パワハラがあった際には、該当者に対し、適切な労働時間管理や正しい給与計算が行われていたかの注意が必要です。

また、パワハラにより精神疾患に罹患した場合、労災であるとして労災給付請求書を作成して事業主証明を求めてくる場合があります(パワハラがあった事実が認められない場合、パワハラについての事業主証明を拒否する事ができますが、事業主証明がなくても労災給付請求書は受理されてしまうので、パワハラの実事を否認した意見書や事業主証明拒否理由書等を提出する必要があります)。

更に、②の行為についても注意が必要です。インターネットへの書き込みが発覚したらレピュテーションリスクが発生する前に削除を求める必要があります。

どの様な行為がパワハラか

改正労働施策総合推進法によれば、以下の様な3つの要素を満たす者ものが職場におけるパワハラとされています。

- ①優越的な関係を背景とした言動であって
- ②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより
- ③労働者の就業環境が害されること

具体的な行為類型は次のページで示しますが、分かりやすく解説すると上司が部下に対して、殴る蹴るなどの暴力を奮ったり、バカ、死ねなどという暴言を吐いたりするのは典型的なパワハラとなるでしょう。

具体的なパワハラ的行為類型

厚生労働省は以下の6つの行為類型をパワハラとして例示しています（パワーハラスメント導入対策マニュアル）。

①身体的な攻撃

上司が部下に対して、殴打、足蹴りをする。

②精神的な攻撃

上司が部下に対して、人格を否定する様な発言をする。

③人間関係からの切り離し

自身の意に沿わない社員に対して、仕事を外し、長時間にわたり、別室に隔離したり、自宅研修させたりする。

④過大な要求

上司が部下に対して、長期間にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係のない作業を命ずる。

⑤過小な要求

上司が管理職である部下を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる。

⑥個の侵害

思想・信条を理由とし、集団で同僚1人に対して、職場内外で継続的に監視したり、他の社員に接触しないよう働きかけたり、私物の写真撮影をしたりする。

注意・指導におけるパワハラとは？

12

明らかな暴行やいじめなどはパワハラに当たるといのは分かりやすいと思いますが、「適切な注意・指導」「パワハラになる可能性の高い注意・指導」とはどのような行為でしょうか。一例を示します。

【適切】① ミス等の重要度に応じて誰に対しても同じ様に注意・指導する

【パワハラ】①'ミス等の軽重に関係なく特定の人に対してのみ厳しく注意・指導する

【適切】② 業務の問題点について具体的に指摘する 例) 業務効率改善のために手順書を確認しながら進めなさい

【パワハラ】②'業務の問題点ではなく人を見て人格を否定する 例) お前はデブだからのろまなんだ

【適切】③ 仕事以外では爽やかに接する

【パワハラ】③'普段から仕事の悪口を言う

【適切】④ 他の人のいないところで注意・指導する

【パワハラ】④'他の人が見ている前で公然と注意・指導する

【適切】⑤ 対話をしながら注意・指導をし、その後励ましの言葉をかけるなどアフターフォローをする

【パワハラ】⑤'一方的に注意・指導をし、弁明を一切聞かない(メールなどで注意文を送りっぱなしにする)

【適切】⑥ なるべく短い時間でピンポイントで注意・指導する(面談等で改善状況を定期的に確認すること)

【パワハラ】⑥'長時間にわたりネチネチと何度も同じことを言うなどダラダラと注意・指導する

【適切】⑦ 感情的にならず社会人として普通の言葉で注意・指導する

【パワハラ】⑦'感情的になり「てめえ」「バカ」などという暴言を用いて注意・指導する

【適切】⑧ 人事評価制度等に基づき公正に処遇すること

【パワハラ】⑧'好き嫌いで処遇に反映させること

パワハラしてしまうタイプとは①

パワハラについては様々なタイプがあります。時には嫌がらせやいじめのつもりがなくても、指導だと思い込んで行為に及んでしまう事もあります。どの様なタイプの方がパワハラを起こしやすいのでしょうか。

①熱血指導タイプ

技術職に多いと思われれます。部下を厳しく育てなければならないという思いが行き過ぎてパワハラに及んでしまいます。

②上司へのゴマすりタイプ

中間管理職に多いタイプです。経営者や上司に優しく部下に厳しい方の場合、パワハラを起こしやすいと考えられます。

③パワハラ伝承タイプ

かつてパワハラを受けて育てられた方は、成長につれてこれを受け入れ、部下にも同じ様に厳しくするタイプです。伝承していくという点で虐待やDVによく似ています。

④性格的にパワハラをしてしまうタイプ

完璧主義者やこだわりのある方にあり得るタイプです。これらの性格がゆえに自分より能力の低い者、考え方の違う者を見るとパワハラ行為に及んでしまいます。

パワハラしてしまうタイプとは②

⑤セクハラからパワハラに発展

セクハラを拒否されたり苦情を申し立てられた事により報復としてパワハラをしてしまう事があります。稀に社内不倫のもつれにより起こる事があります。

⑥パニック型

慣れない管理職業務のストレスや焦りから、部下に対してパワハラに及んでしまう事があります。

これらは一例であり、性格によってレッテルを貼ってしまわない様に注意しなければなりません。役職者に対する研修や面談を定期的に行う事によって必要があります。

場合によっては、配置転換等によって状況を改善しなければなりません。再三注意してもパワハラをやめない場合は懲戒処分を行う必要があります。

パワハラに対する民事責任について

実際にパワハラが行われた場合、事業主がパワハラ防止措置を怠っていたらどのような民事責任が想定されるのでしょうか。

- ①安全配慮義務違反（労働契約法5条）による使用者の債務不履行責任（民法415条）
- ②パワハラ加害者の不法行為責任（民法709条）
- ③労働者のパワハラに対する使用者責任（民法715条）

なお、次ページ以降で紹介する裁判事例により、既にパワハラを行った事業主や労働者、あるいはパワハラを放置した事業主に対して上記責任による賠償命令が下されています。事業主に対しては、パワハラを防止できなかったことに対する債務不履行責任や使用者責任が問われていますが、多くの裁判で使用者責任については、事業主の免責※をほぼ認めず、事実上、無過失責任という厳しい判断が下されています。しかしながら、パワハラについては、セクハラやマタハラと異なり指導と嫌がらせの区別がつきにくいため、被害者が泣き寝入りする事が多く、事業主も放置しがちでした。しかし、パワハラ防止措置の法制化や心理的負荷による精神障害の認定基準にパワハラの項目が追加された事により、パワハラ行為者の不法行為責任が具体化され、これを放置する事は経営に多大なリスクを伴う事になりました。

※民法715条1項

ある事業のために他人を使用する者は、被用者が事業の執行について第三者に加えた損害を賠償する責任を負う。ただし、使用者が被用者の選任及び監督について相当の注意をしたとき、または相当の注意をしても損害が生ずべきであったときは、この限りでない。

★このほか名誉棄損罪、侮辱罪、暴行罪、傷害罪等の刑法上の責任も問われうる

パワハラについての裁判例①

医療機関のパワハラについてはこれまで以下の様な裁判事例があります（21世紀職業財団「わかりやすいパワハラメント新・裁判例集」より医療機関の裁判例を抜粋して要約）。

<p>I) 先輩看護師Aが後輩Bに対して飲み会への参加強要や個人的用務の使い走り等をした上、何かあると「死ね」「殺す」などと脅され、Bは自殺した (さいたま地判平16.9.24)</p>	<p>Aに対し、不法行為に基づきBの遺族への1000万円の損害賠償を命じ、更に病院とAに対し、安全配慮義務の債務不履行責任として連帯してBの遺族へ500万円の損害賠償を命じた。 →Aの違法ないじめによってBが自殺に追い込まれたと認められた</p>
<p>II) 医師Cに対し、①Cの受持ち患者数を減らしたこと、②CとCの後輩医師と人事上序列を逆転させたこと、③Cの院長から執拗な退職勧奨を受けたこと、④Cの使用する部屋に防犯カメラを設置してCを監視したこと、⑤Cを解雇したこと (福井地判平21.4.22)</p>	<p>いずれもパワハラと認めなかった。 →①はCと患者とのトラブルが原因であり病院の裁量権の範囲内、②は能力の差によるもので病院の裁量権の範囲内、③⑤は解雇は有効でありパワハラには当たらない、④専らCを監視したのではなく特にCに損害が生じていない</p>
<p>III) 事務員Dのミスに対する①叱責、②いじめ、③退職強要、④組合加入を非難する発言があったこと (東京地判平21.10.15)</p>	<p>いずれもパワハラと認めなかった。 →①はDのミスは生命・健康に関わる医療機関として当然なすべき業務上の指示の範囲内、②は同僚からの励ましや、他のスタッフと和気あいあいに関係であったとの評価があり、いじめがあったとは認められない、③退職強要を行ったとされる上司にはDを退職させる意思も権限もなかったこと、④前職での組合員に対する経験談と話したに過ぎないもの</p>
<p>IV) 教授選に立候補した医師Eが10年以上の長期にわたり、上司であるF教授により勤務していた病院の臨床から外されたこと (大阪高判平22.12.17)</p>	<p>F及び病院に対し、不法行為及び使用者責任に基づき連帯して200万円の慰謝料の支払いを命じた。 →Eは他の職員との協調性がなく、患者トラブルを起こしていたがEに何ら改善指導を行わず、差別的な処遇に基づくもの</p>
<p>V) 医師Gが上司である整形外科医長Hから業務上の注意の際に軽度の暴行や手術の際に「なめとるのか」などと大声で暴言を受け、更に過重労働も重なり、Gはうつ病に罹患し自殺した (広島高松江支判平27.3.18)</p>	<p>病院を運営する組合に対し、Gの遺族への合計約1億円の損害賠償を命じた。なお、本件は公立の組合が運営する病院であり、公権力の行使によるものとして国賠法1条に基づく責任を認めため、H及びその上司である整形外科部長は公務員個人としての責任は負わなかった（加害者個人の責任についての最高裁への上告は不受理となった）。 →暴行、暴言、過重労働（月100時間超）による心理的負荷が大きく、自殺との相当因果関係が認められた</p>

パワハラについての裁判例②

介護施設についても主に以下の様な裁判事例があります（21世紀職業財団「わかりやすいパワーハラスメント新・裁判例集」より介護施設の裁判例を抜粋して要約）。

I) 生活相談員A（女性）が介護員B（男性）に対して強い責任感から行った厳しい指導により、Bは自殺した（岡山地判平26.4.23）

Aを雇用する社会福祉法人に対し、安全配慮義務違反の損害賠償の一部請求を認容し、Bの妻に2500万円、Bの子2人へそれぞれ1250万円、合計5000万円の損害賠償を命じた。

→Aはどの職員に対しても厳しい指導をしていたが、他の職員に比べて仕事のできなかつたBのミス等にはとりわけ厳しく、10分にわたる長時間の叱責、職員間のミーティング時の叱責、更にAは気分によって波があり過去の失敗を持ち出すなどし、叱責されている時にBは固まってしまっているにも関わらず執拗に叱責し続ける等、Aの性格、能力に応じておらず、社会通念上の適正範囲を超えるものであった点が問題となった

II) 常務理事Cがデイサービスセンター長だったDに対して降格処分を行い、更にCからの叱責に伴う業務上の事由により罹患した適応障害による休職期間が満了したことをもって退職処分としたこと（静岡地判平26.7.9）

Cの叱責等はパワハラと認めなかった。なお、Dの退職処分は業務災害による休業期間中の解雇であるとして、労働基準法違反により無効、Cが罹患した適応障害についてCの雇用する社会福祉法人に対し、Dへ50万円の慰謝料の支払いを命じた

→Cの指示や叱責等はオープンしたばかりのデイサービスセンターの経営を軌道に乗せなければならないという意図があり、パワハラを行う動機もなく、私怨や嫌がらせ等の意図がないと認められた。Dが罹患した適用障害については、センター長業務が客観的に見て適応障害を発病させるに足りる程度の十分な強度の精神的負担をかけるものであったことを認め、これはCのパワハラによるものではないと判断した

パワハラを防止するためには

以上の様に、パワハラは経営に対し様々なダメージを与えますが、具体的にどうすればパワハラを防止できるのでしょうか。以下の様な対策が考えられます。

- ①苦情相談窓口の設置（義務）
- ②パワハラ防止のための指針の明確化とその周知（義務）
- ③②の効果を高めるための研修の実施やポスターの掲示
- ④相談窓口による受動的な相談受付だけでなく、定期的な面談を実施する事により能動的に情報収集をする
- ⑤就業規則にパワハラ規定をしっかりと制定する
- ⑥パワハラ行為をしていると認められる者に対しては、注意や配置転換により重大化しない様に対処する（なお、これ自体がパワハラにならない様に、事実関係を把握し、行為者には弁明の機会を与える等の措置をする）

パワハラになってしまうおそれがあるからといって、指導や教育をやめてしまうという事は介護事業・保育事業にとってあってはなりません。何でもパワハラと主張してくる職員には決してひるまず、十分な防止策を取った上で、きちんと指導教育をしていく必要があります。また、パワハラはセクハラやマタハラと異なり、業務上必要な指導との境界が曖昧ですから、ワークショップ型の研修により職員が話し合って何がOKで何がOUTなのかを検討（特に注意・指導のグレーゾーンについて検討）しながら施設でのパワハラ防止策を考えて頂く様な手法が効果的です。

パワハラ調査について

実際にパワハラが起こったと苦情を受けた際、どの様に調査をしたらよいのでしょうか。以下の様な点に注意して調査を進めなければなりません。

- ①お互いの言い分をよく聞き、一方の意見に与したり担当者の主観で解決しようとするしない
- ②加害者を一方的に悪者扱いし、いきなり重い懲戒処分をしない
- ③目撃者からも事情をヒアリングしたり、録音データ等があれば聴取する
- ④事情をヒアリングする際には注意したり、具体的処分の見通しを話さない
- ⑤ヒアリングの際には記録を取る担当者を別に付ける

パワハラの問題は被害者に対する責任だけでなく、今度は加害者に対して十分な調査をせず、重い懲戒処分を課したり、加害者に対する不当な取り扱いをすれば、**加害者からの損害賠償の可能性というリスクを負う事にもなる**のです。

パワハラ防止規程のポイント

パワハラの防止については、労使一体で取組を進めるため、労使協定等でルールを明確化したり、就業規則の新規定や就業規則の付属規程を設けるのが効果的です。

この際のポイントについては以下の通りです。

- ・パワハラの定義を明確にする
- ・パワハラ行為を既にある懲戒規定と連動させる
- ・パワハラ防止規程の適用する場所を明確にし、全ての職員にパワハラを禁止する旨を規定化する

なお、規程の策定については職員に対する説明を行い、意見を聴く必要があります。

パワハラについてのお役立ちサイト

21

パワハラの情報については、厚生労働省のあかるい職場応援団というWebサイトに様々な情報やパンフレット、動画での事例等が掲載されていますので、参考にしてください。

→<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/jinji/download/>

The screenshot shows the website 'あかるい職場応援団' (Akarui Jichou Ouyoutan) with a navigation menu and a main content area. The main content area features a large illustration of a man in a blue suit pointing at a man sitting at a desk. Below the illustration, the text reads: 「社内でハラスメント発生！ 人事担当の方」 ハラスメント関係資料ダウンロード. To the left of this text is a vertical sidebar with various menu items: ハラスメント関係資料ダウンロード, 職場におけるハラスメント対策支援事業のご案内, ハラスメントの定義, ハラスメントの種類と種類, 動画で学ぶハラスメント, 社内でハラスメント発生!, 裁判例を見よう, 他の企業はどうしてる?, Q&A, and 相談窓口のご案内. Below the main text, there is a section titled 'ダウンロードコーナー' (Download Corner) with the text: 職場のハラスメントの予防・解決に向けた周知・徹底のためにパンフレット、リーフレット、ポスターを作成しました。職場での指導や勉強会等にてご活用ください。 Below this, there is a section titled 'ハラスメント対策パンフレット・リーフレット' (Harassment Countermeasure Pamphlet/Letterhead) with the text: パワーハラスメントを防止するための雇用管理上の措置の内容やセクハラ・マタハラ等職場におけるハラスメント対策についてまとめています。働きやすい職場環境の整備、社内での取り組み促進のため、是非ご活用ください。 At the bottom of the page, there are three thumbnail images of downloadable materials.

セクハラ・育児介護ハラスメントも 防止しましょう①

パワハラ同様、セクハラは男女雇用機会均等法で、育児介護ハラスメントは育児介護休業法（ただし、マタハラについては男女雇用機会均等法）で禁止となりますので、これらについても防止のための相談窓口を設けて、事案に対する調査、適正な処分、規程の策定や研修の実施が求められ、適切に行われていない場合は行政指導が行われます。改善が行われない場合は**パワハラと同じ様に企業名公表の対象**です。

①セクハラについて

「職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、または当該性的な言動により当該労働者の就業環境が害されること」

セクハラには2つのタイプがあります。

「環境型セクハラ」・・・ボディタッチや卑猥な言動など性的な行為そのものを行ったり、職場でアダルトサイトなど閲覧して他の労働者の就業意欲を低下させる、性的な噂を流したりすること

「対価型セクハラ」・・・性的な行為や性的な関係の要求に対して拒否されたため、解雇や降格、配置転換等の不利益な取扱い（報復）をすること

セクハラは男性→女性だけでなく、女性→男性、同性間でも成立することに注意しましょう。セクハラについての判断は「平均的な女性（男性）労働者」の感じ方が基準となっています。

セクハラ・育児介護ハラスメントも 防止しましょう②

②育児介護ハラスメント

○マタハラ・・・「職場において行われる雇用する女性労働者に対する当該女性労働者が妊娠したこと、出産したこと、妊娠又は出産に関する事由であって厚生労働省令で定めるものに関する言動により当該女性労働者の就業環境が害されること」

○その他の育児介護ハラスメント・・・「職場において行われるその雇用する労働者に対する育児休業、介護休業その他の子の養育または家族の介護に関する厚生労働省令で定める制度又は制度の利用に関する言動により当該労働者の就業環境が害されること」 ※茨城にはマタハラを発端として閉院となったクリニックがあります

育児介護ハラスメントについても、2つのタイプがあります

「**制度等の利用への嫌がらせ型**」・・・産前産後休業、育児休業、介護休業、その他の時短措置の利用に関して、解雇や降格を示唆する発言をしたり、「自分なら取らない」などと揶揄すること

「**状態への嫌がらせ型**」・・・妊娠したことそのものに対して、解雇・降格を示唆したり、「忙しいときに迷惑だ」などと揶揄すること

昨今増えつつある男性の育児休業についても対象ですから一定の理解を示す必要があるでしょう。もちろんこれらの制度の利用者は周囲との軋轢が生まれない様に業務上、一定の調整を行う事も求められています。

パワハラテストの解説

5ページのパワハラテストですが、**10項目以上**当てはまったら要注意です。普段からパワハラをしている可能性があります。

①～⑮を見てみると、④は暴行に当たり、明確にパワハラとなります。それ以外については必ずしもパワハラには当たりませんが、その態様によってはパワハラになる可能性が高いものです。これらを**複数行っている**といえると思います。⑩、⑪、⑫については**冗談や親しみを込めていても問題のある発言**です。精神疾患にかかった部下や入社後すぐに退職した部下がいたら、業務上、何か問題がなかったかどうか振り返る必要があります。

⑯以降は**考え方を問うもの**でしたが、この様な考え方が複数当てはまる方は法律で防止措置が求められているパワハラを行う事が問題がない、あるいはパワハラと認識していない可能性があります。**昔からの慣習や考え方が、時代に求められなくなっているかもしれない事を認識する必要がある**といえるでしょう。

ハラスメントを防ぐために

ここまで、ハラスメント、特にパワハラを中心として法的要求事項や違法となり得る行為、これまでの事例について見てきました。医療介護業界においては、令和3年度介護報酬改定でハラスメントの防止が運営基準で義務化されているので、介護事業所や介護施設を併設する医療機関の多くは既にハラスメント防止に関する研修の開催、相談体制の整備、規程の作成も行っている事が多いです。

しかし・・・医療・介護業界のハラスメントは後を絶ちません。当事務所の顧問先でも社会福祉法人2法人でつい最近パワハラ事案が起きました。この2つの法人のうち1つは私がハラスメント防止動画を提供し、研修を行っていたのに起きてしまいました。もう一方については、退職者がユニオン（一人で入れる労働組合）に加入し、パワハラ問題で団体交渉にまで発展した事業所です。

ハラスメントの防止については、教育をしてただ知識を詰め込んでもあまり意味がありません。組織の変革がカギを握ります。

ハラスメントを防ぐ組織作り①

ハラスメントについての法的要求事項を見ていくと、ハラスメントが怖くなって「叱らない様にしよう」「余計な事は言わない様にしよう」という心理が働いてしまいます。しかし、これでは職員はレベルアップしないし、サービスの質も向上せず、事業は発展していきません。そのためにはコミュニケーションが必要です。しかし、従来型のコミュニケーションではハラスメントの起きやすい環境を変える事はできません。

ハラスメントの起きにくい組織に求められている要素は

- ①心理的安全性が高い
- ②上司（経営者）が部下から尊敬されている
- ③部下を上司（経営者）が信頼している
- ④多様性を尊重する

①については、絶対的な条件です。心理的安全性の高くない組織はコミュニケーションは活性化しないばかりか、活性化させようとするとトップダウン型になりがちで、ここにハラスメントが勃発します。また、④については外国人労働者や家族介護をする職員も増え、多様な働き方への尊重が求められています。

ハラスメントを防ぐ組織作り②

心理的安全性を高めるには、

i) 日々コミュニケーションを活性化する

→ **ワールドカフェ**（企画やアイデアを創造するために小グループで行う付箋紙ミーティング）の実施や5分間ミーティングなどの実施

ii) 公正な評価制度の適正な実施

→ 成文化された公正な評価制度を作成、適正に実施する

※ **処遇改善加算のキャリアパス要件3**を満たすためだけで眠っている評価制度はナンセンス。実際に運用できるものを目指し早急に見直しを

iii) **共感**と肯定的な言葉や**承認**を大切にする

→ 共感とは相手の立場に立ち、自分の事の様に感じる事（≠同感）。

そして、否定語をなるべく使わず、承認を大切にする

iv) **常に礼儀正しく、叱るときは短時間かつ的確に**

→ 上司・同僚・部下に対しても常に礼儀正しく接し、しかし、叱らなければならぬ時は短時間かつ的確に、ヒトではなく事実をみる

②、③については、ivでの上下関係なく礼儀正しく接するのが大切ですが、特に上司は尊敬できる人物を持つ事。尊敬できる人物を持つ人は目標を持てるだけでなく他人に関心が持てる様になります。他人に関心が持たない上司は、支配によるコントロールに重きを置いてしまいます。

また、**マズローの欲求5段階説**の上位欲求を満たすためには、**金銭以外の報酬**も大切です（役職・責任・承認・成功体験等）。

これからの組織とは？

多くの医療機関、介護事業所には経営理念があると思います。人の命を助けるという大きな目標の下に、各事業所独自の理念があると思いますが、**クレド**として、組織全体、非正規職員まで一人一人が共有できる信条を大切に作る組織は職員から選ばれ、結果として患者・利用者満足度を高め、地域医療を支える担い手として成長をしていく事ができる組織となるでしょう。

昨今は、報・連・相ではなく、**雑・相**（雑談・相談）とあって、一方通行のコミュニケーションから双方向型のコミュニケーションを志向し、取り入れている医療機関もあります。また、最近では**ティール組織**や**自律進化型組織**というものも生まれています。基本的に職員自らが動き、フラットな組織を目指すものであり、医療介護業界には合わない仕組みと考えられる事が多いですが、やはりこのような組織形態を取り入れ始めた医療機関・介護施設もあります。

本日はハラスメントのセミナーですので組織開発や人事評価制度、賃金制度に関して詳しくはお話しできませんが、次の機会がありましたら、またお話ししたいと思います。



パワハラについてはその判断が難しく、明確な定義や防止のための教育がないまま罰則だけを強化してしまうと、部下に対する適切な指導や同僚とのコミュニケーションが行えなくなるおそれがあります。ですから、パワハラに対してきちんとした防止措置、相談体制を構築した上で、コミュニケーションを活性化できる組織開発をする必要があります。

これは病院や特養・老健の様な施設系の大きな事業所だけでなく、クリニックや小規模デイサービス・訪問介護等、小さな事業所においても取り組まなければなりません。しかし、日々の診療・サービス提供をしていく中でこの様な事を考えるのには事業所だけでは限界があると思います。是非、顧問社労士やコンサルタント等の外部の専門家を活用し、自院・自施設に合った人事制度を構築してください。 今後は人材確保がますます難しくなっていますが、この様な取り組みが推進できる医療機関・介護施設が成長し、生き残っていくでしょう。

また機会がありましたら、人事のこと、労務管理のことなどお話ししたいと思います。今後とも宜しくお願い致します。

本日はご清聴ありがとうございました。