

職場のハラスメント

～働きやすい職場環境を目指して～

医療勤務環境改善支援センター

講師：熊谷一郎

特定社会保険労務士

医業経営コンサルタント

医療労務サーベイヤー

何気ないハラスメント



ハラスメント事例

みんなの前で注意している例



逆ハラスメント事例



パワハラと業務指導の違い

業務上適正な指導とは、ミスの再発防止や業務改善、教育を目的として、相手の成長を促すものです。

	パワハラ	業務指導
目的	業務上の正当な必要性がない 例) 部下への嫌がらせ、個人的な感情によるもの	業務上の正当な目的 例) ミスの再発防止、業務改善、教育
態様	社会通念に照らして不相当 例) 高圧的、威圧的、攻撃的、過度な叱責、人格の否定	業務の適正な範囲 例) 相手の成長等を見守る、自然体
感情	怒り、いらいら、悪意、嫌悪感	冷静、穏やか、相手を思いやる
結果	精神的ダメージ、萎縮、職場環境の悪化	相手の成長、業務改善、業務効率化、職場環境の改善

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る部分もあるため、各企業・職場で認識をそろえ、その範囲を明確にする取組を行うことが重要です。

「カッ！」と頭にきてしまったら…

アングーマネジメント



まずは6秒考えて下さい。

あなたの怒りは、人生の中で一番頭にきたことを10としたら、今の怒りはいくつですか？

意外と大した怒りじゃないですね。
冷静に指導しましょう！

「カッ！」と頭にきてしまったら…

アングーマネジメント



まずは6秒考えて下さい。

あなたの怒りは、人生の中で一番頭にきたことを10としたら、今の怒りはいくつですか？

意外と大した怒りじゃないですね。
冷静に指導しましょう！

コミュニケーション不足による誤解

表現力の
欠如

話す時間が
ない

余裕が
ない



ハラスメントは発生していないが
部下は誤解して受け止めてしまう可能性がある

コミュニケーションの量を増やすことから始めよう

パワーハラスメントにならない指導のポイント

か … 感情的にならない

り … 理由を話す

て … 手短かに済ませる

き … キャラクター（性格や人格）に触れない

た … 他人と比較しない

ね … 根に持たない

こ … 個別に伝える



何故ハラスメント・ペイハラなどの加害者が生まれるのか

モンスターが生まれる背景

最初は普通の人⇒不当な扱いを受けてモンスターになる

①サービス提供側（病院）がモンスターを作っていた。

②他の場所で理不尽な扱いを受けモンスターになった

モンスターになった背景

ちゃんとした対応をしろよ!
納得できないぞ!

申し訳ございません...

患者様のご意見・ご要望
しっかりお伺いします。

強いクレームの裏には、さまざまな
ストレスやつらい経験が積み重なっている
ことがあります。

このお客様の背景 (心の中の出来事)

- 1 以前、この店で
不当な扱いを受けた記憶

はあ? それはできませんね。

本日
ポイント
2倍!

前も冷たく
されたな...
- 2 他のお店でも
不当な扱いを受けたこと

レストランで...

ちょっと!
呼んでるのに
こないじゃないか!

フン!

コンビニで...

この商品、
棚の場所と
違うじゃないか!

はあ...
知らない
ですけど。
- 3 就職氷河期などで
うまく仕事に就けなかった背景

またダメだった...

不採用
のお知らせ

求人情報

条件が悪いのに
応募がたくさん...
仕事がない...
- 4 仕事や家で
嫌なことがあったこと

職場で...

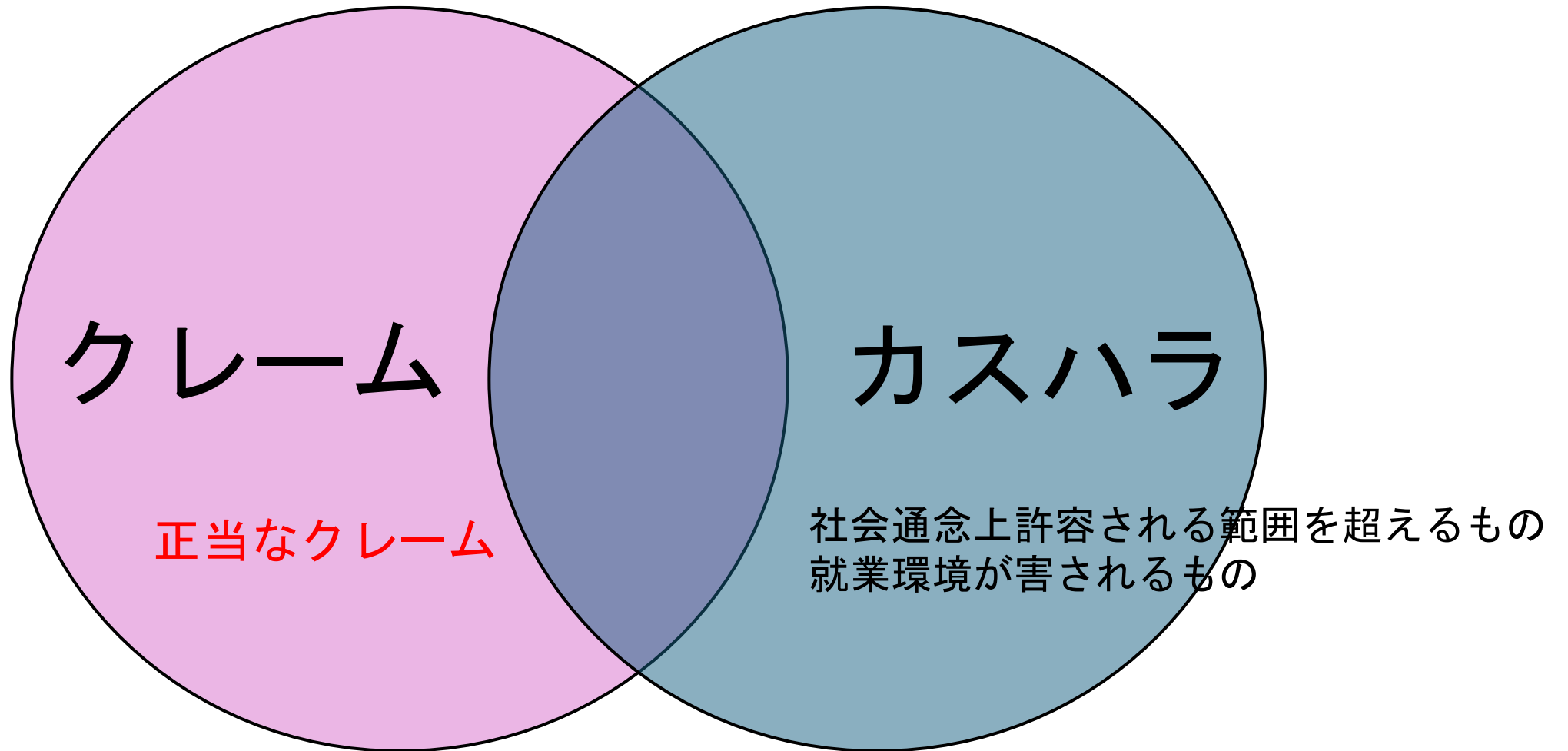
なんで
こんなミス
をするんだ!
やる気
があるのか!

家で...

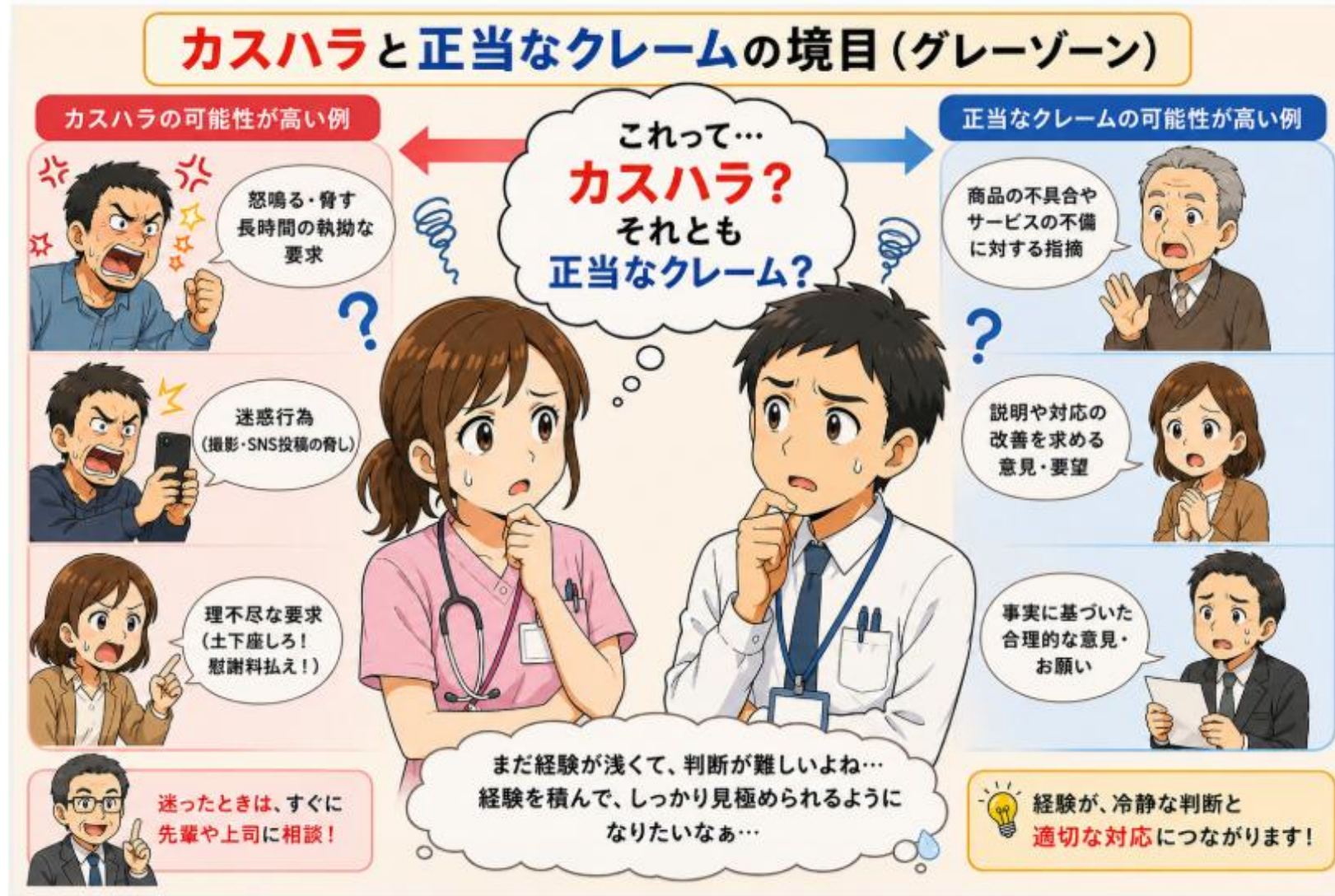
もっと
しっかりして
よ!
頼り
にならないわね。

いろいろな体験やストレスが積み重なることで、
イライラや不満が大きくなり、強いクレームに
つながってしまうことがあります。

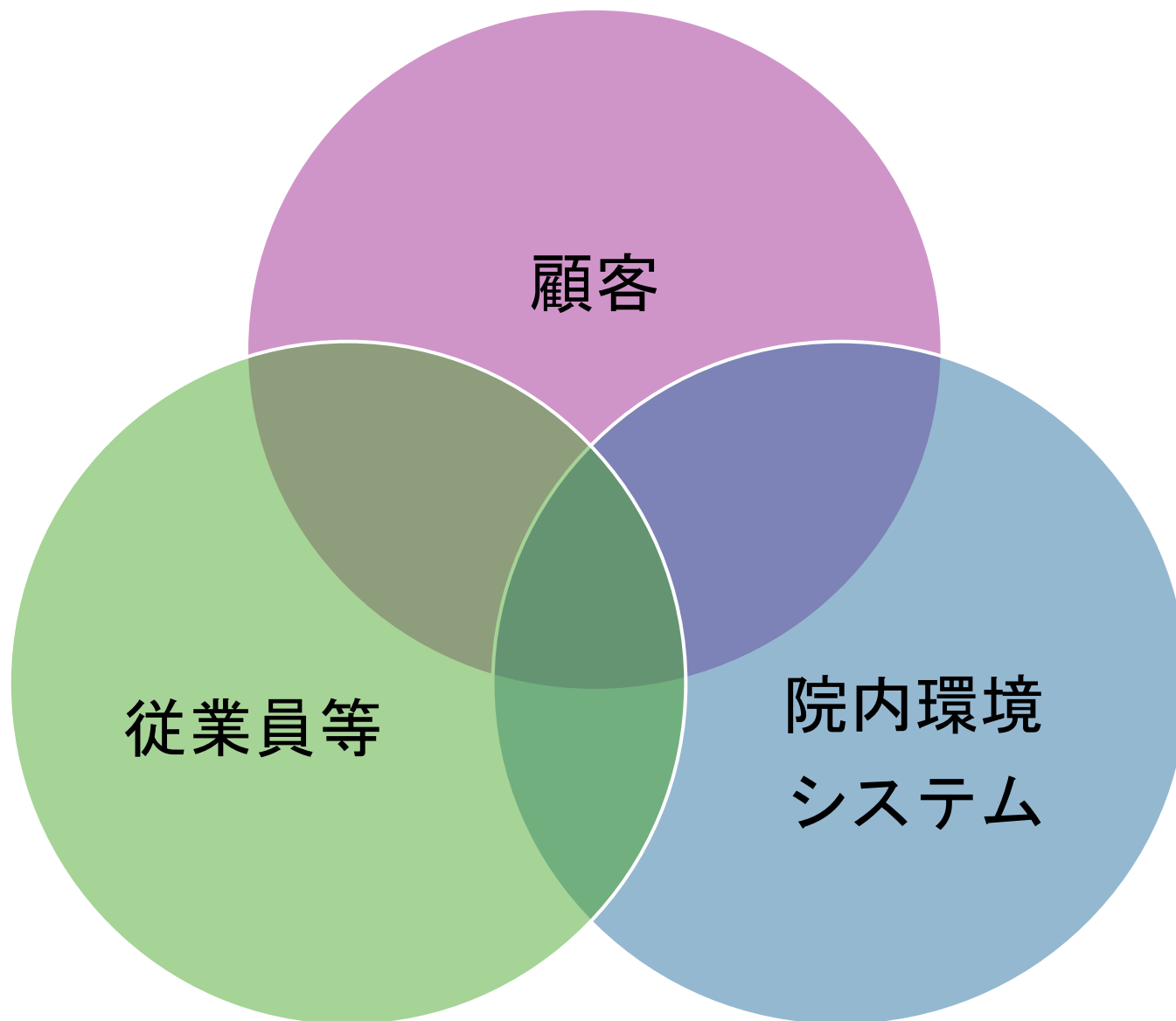
若手職員、経験の少ない職員には研修を



若い人、経験の少ない人は区別が難しいです



ペイシェントハラスメントの様々な原因



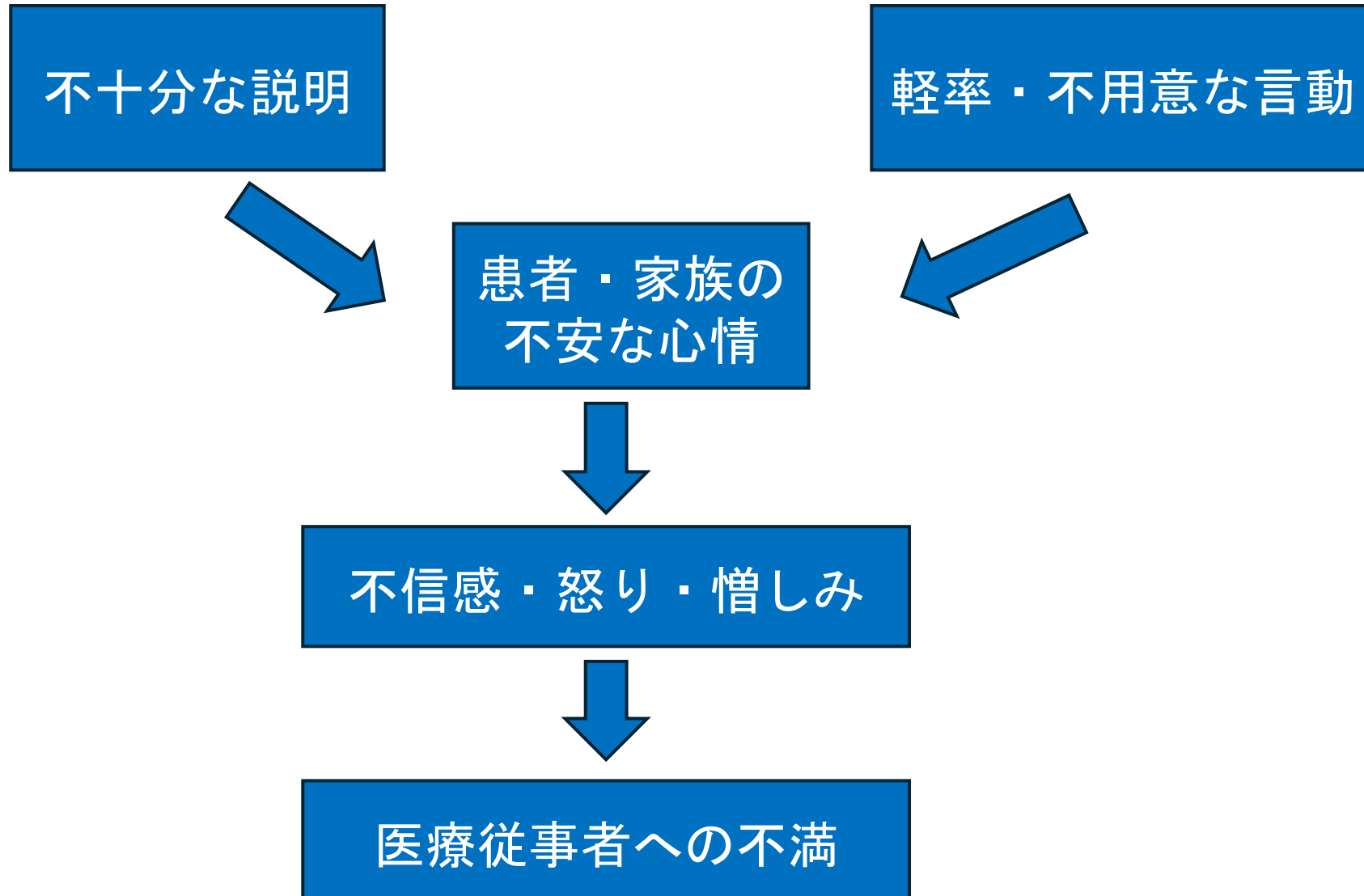
クレームに繋がる対応



クレームに繋がる対応



医療従事者への不満



普段からペイシエントハラスメントを意識するとともに、長時間労働や仕事上、仕事以外のストレスが原因で患者さんに対しての接遇に問題がないかを考えましょう。

医療機関では第一印象が重要です。

1. 清潔な身だしなみ
2. 豊かな表情
3. 状況にあった挨拶
4. 思いやりのある態度・動作
5. 正しい言葉使い

相手を怒らせる言葉使い

あ 曖昧な言葉使い

い 言い訳

う うそ

え 偉そうな話し方

お お友達言葉

6. 聞き役に徹し、

①相手の身振り手ぶりをまねる

②相手の話スペースに合わせる

③オウム返しをして相手の話を繰り返し、要約する

多職種で原因を考えましょう

ペイシェントハラスメントは、なぜ起こるのか？

患者・家族側が原因？

- ・過度な要求やクレーム
- ・思い通りにならない不満
- ・病気やストレスによる感情の高ぶり
- ・社会的背景や価値観の違い など



いろんな事情や背景があるのかも…

医療従事者側が原因？

- ・説明不足やコミュニケーション不足
- ・対応のばらつきや不適切な言動
- ・知識不足や配慮の欠如
- ・忙しさによる余裕のなさ など



気づかいうちに原因になっていることもあるかも…

受診環境が問題？

- ・長時間の待ち時間
- ・わかりにくい案内や情報不足
- ・設備やプライバシーの問題
- ・混雑や人手不足 など



待ち時間 2時間以上

環境が悪いと、不満や不安がたまりやすいかも…

管理体制が問題？

- ・相談窓口や対応体制の不備
- ・マニュアルやルールが不十分
- ・職員教育や情報共有の不足
- ・組織としての対応の遅れ など



仕組みや体制を整えることが大切だね…

マニュアル未整備

相談窓口 不明確	情報共有 不足	教育・研修 不足
-------------	------------	-------------

患者さんの背景を理解することも必要だね

ペイシェントハラスメントは、ひとつの原因ではなく、いくつもの要因が重なって起こる。多角的に考え、チームで解決していくことが大切！

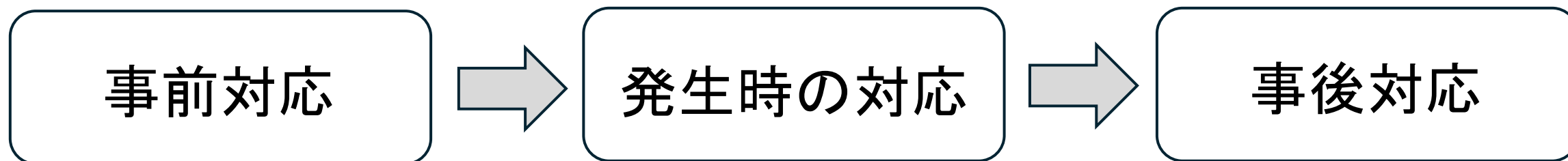
みんなで考えよう！

- ☒ 相手の立場に立つ
- ☒ 丁寧な説明・コミュニケーション
- ☒ わかりやすい案内・情報提供
- ☒ 安心して相談できる体制づくり
- ☒ 職員教育・情報共有の強化

環境や仕組みを見直すことが力だね！

安心して医療を受けられる環境を、みんなでつくっていきましょう！

ペイシェントハラスメント防止のための対応について



事前対応

1. マニュアルの整備
2. 相談体制の整備
3. 研修の実施

ペイシェントハラスメント対策

- (1) 組織的に対応する
- (2) 毅然とした態度で対応する
- (3) 警察への相談・通報をためらわない

ペイシェントハラスメント対策を講じる上で、病院組織としての体制のあり方で重要な点は以下のとおりである。

ア職員の安心感を育むため、病院として職場におけるペイシェントハラスメントをなくす旨の方針を明確にする。

イ病院組織としては、「職員を守ることが第一」という方針で組織的に対応する必要がある。

(ア) 病院には職員に対する安全に配慮する義務がある。

(イ) 暴言・暴力・セクハラ等から職員の安全を確保するという意味だけでなく、心の傷を癒すというメンタルヘルスケアも含めて職員を守る。

ウ常に病院組織として対処法を検討し、具体的な案件についても病院組織の問題として対処して、患者・家族等に対しては常に複数名で対応する。

(ア) 患者・家族等と対峙する担当者にとって「病院組織の後方支援」は不可欠である。

(イ) 患者・家族等への対応は、身体・精神の両面から担当者に強いストレスを与えることから、複数名で対応する。

〔参考〕 カスタマーハラスメント対策企業マニュアル(厚労省)25頁

「顧客等への対応は、基本的には複数名で対応し、対応者を一人にさせない、行為が深刻な場合は一次対応者に代わって現場監督者が対応する等、従業員の安全にも配慮する必要があります。

(エ)現場の担当者のみに任せず、担当者以外のバックアップ体制を構築し、常に病院組織において協議を重ねながら、一つひとつの対応を病院組織として判断する。担当者が状況的・精神的に孤立することを防ぐため、病院組織として当該担当者以外の職員がバックアップし協力することができるよう、その体制を整える。

(オ)担当者に対しては、その指揮命令系統を整備して一定の権限を付与し、その一方で「結果責任」を問わない。

(ア)医師・看護師を含む他の職員は、担当者へ患者に関する情報を提供する等、積極的に協力する。

(イ)ペイシェントハラスメント対応に「正解がない」ことを考慮し、事案の検証過程において担当者に結果責任を問うことはしない。

エ 患者・家族等に対し、病院が「暴言・暴力を許さない病院であること」、「暴言・暴力については警察と連携して対応する病院であること」等を院内掲示などで広く告知しておく病院がペイシェントハラスメントに対して毅然と対応すること(警察への通報、診療の拒絶、退去命令、立入禁止措置等)が患者・家族等に分かることにより、ペイシェントハラスメントの予防につながるとともに、病院職員に安心感を与えることになる。

オ 院内において、患者・家族等について組織的に情報共有するようにし、その情報共有のための体制を整えておく。

(ア)患者・家族等は院内の様々な部署にクレームをつける等の行為を繰り返すことがある。

(イ)そのため、患者・家族等の情報を院内各部署で共有し、可能な限りトラブルを事前に回避するよう努める。

カ 病院は、医師・看護師等、職員の就労環境についても目を配る必要がある。ペイシェントハラスメント化の要因の一つに職員の不適切な言葉遣い、不親切な態度・説明等があり、その原因が過酷な就労環境にあることも考えられる。

医療機関のペイシェントハラスメント事例

暴言・暴力型の対応



入院患者からのセクハラ対応



長時間拘束型の対応



リピート型の対応



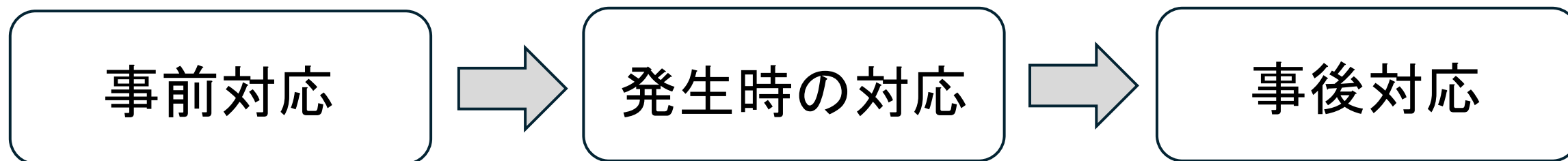
撮影行為・録音等に対する対応



SNS/インターネット上での誹謗中傷に対する対応



カスタマーハラスメント防止のための対応について



事前対応

1. マニュアルの整備
2. 相談体制の整備
3. 研修の実施

【〇〇病院の基本方針】

迷惑行為に対する基本方針

〇〇病院（以下「当院」）は、患者さん・ご家族に対して真摯に対応し、信頼や期待に応え、より良い医師を提供するように心がけます。

しかし、ごく一部の患者さん・ご家族等からの常識の範囲を超えた要求や言動の中には、職員の人格を否定する言動・暴力・セクシャルハラスメント等、その尊厳を傷つけるもの、他の患者さんに対して影響を及ぼすものもあり、これらの行為は職場環境や診療環境の悪化を招く重大な問題です。

当院は職員のみならず、他の患者さん・ご家族の人権を尊重するため、これらの要求や言動に対して、毅然とした態度で組織として対応していきます。

〇〇病院 病院長

相談体制の整備のポイント

- ペイシェントハラスメントの被害を受けた就業者が委縮して相談をためらってしまう場合もあるため、ペイシェントハラスメントが実際に発生している場合だけでなく、発生のおそれがある場合やペイシェントハラスメントに該当するか判断がつかない場合も含め、幅広く相談に対応することが求められます。
- 相談した就業者のプライバシーの保護に配慮するとともに、相談したことを理由に解雇など不利益な取扱いをしないことを、就業者に対しあらかじめ周知することが重要です。
- 相談窓口担当者の対応について研修することは重要です。

ペイシェントハラスメント対策マニュアル

- 第 1 章 ペイシェントハラスメントとは
定義
判断基準（病院によって判断基準を決めましょう）
- 第 2 章 事前対応
発生時の対応 ①組織的に対応する ②毅然と対応する ③法的に対応する
事後の対応
- 第 3 章 カスハラの種類と対応例
- 第 4 章 カスタマーハラスメント対応フロー
初期対応（現場責任者が対応）
判断 （カスハラか正当な申出か）⇒正当な申出 誠実に対応
カスハラ（悪質かどうか）⇒悪質な場合、警察に通報

発生時の対応

1. 初期対応 傾聴、事実関係の確認
2. ペイシェントハラスメントへの対応
3. 特に悪質なペイシェントハラスメントへの対応
4. 正当な申し入れへの対応

苦情・ペイシエントハラスメント初期対応

苦情の初期対応では、誠意ある対応で状況を正確に把握し、事実確認を行いハラスメントに発展させない対応を心がける。

相手の怒りの背景を正しくとらえる必要がある。人は、「不安・辛い・苦しい・痛い・なぜ？」などのネガティブな感情や疑問が第一感情として心残り、ピークを向かえた時に「怒り」として表出することを理解し対応する。

(1) 限定的に謝罪をおこない、上司や「患者相談窓口」に相談し、複数で対応する

例)「不快な気持ち(不安)にさせてしまい、誠に申し訳ありません」

「申し訳ありません」のみの言葉は、何に対する謝罪であるかが分からず相手に「病院が全面的に非を認めた」と誤解を与える可能性加ある。

必ず、「ご心配をおかけしたこと」「不安にさせたこと」「説明が不足してしたこと」等具体的に伝える。

(2) 相手の話をよく聴き、共感の態度を示し、相手の気持ちを落ち着かせる努力をする。

ア誠実な態度

目をそらさず、心配しているという表情で、声のトーンは低めで、平常心で対応する。

イ相手の言葉に反論するのではなく確認のオウム返しをする

例)「当院の職員が、〇〇さんに対して、××したということですね」

※不愉快な態度、無愛想な話し方、明るい声で謝罪したり語尾を上げたり、伸ばしたりする態度は、相手の怒りを増長するため注意する・

(3) 何が問題になっているか事実を把握する

ア別室に移動し複数人で対応する

例)「担当者と一緒に詳しくお話をきかせてもらってもよろしいですか」

「お話をきかせてもらう部屋にご案内いたします」

イメモをとりながら(必要であれば録音)、相手の話を遮らず最後まできく

例)「間違いを防ぐために、メモ(録音)を取らせていただきます」

ウ相手の言葉を繰り返し、第一感情が何かを想定する

例)「〇〇の件に関して、お怒りになられたということですね」

※間違った、と思ったら「先ほど私間違ったことを言ってしまったので、訂正させていただきます」

エ問題となっているポイントを確認する

例)「〇〇の点について問題と考えられているということですね」

- ・一通り相手の訴えを聞いた後、患者・家族の話の内容に不明確な点があれば確認する
- ・不足する情報があれば、追加で意見を聞く。
- ・患者・家族の勘違いがあれば、正しい情報を提供する
- ・極力議論は避け、問題を解決しようとする前向きな姿勢をとる

(4) 苦情等への回答

その場での回答はせず、病院内で事実確認を行い検討した後で回答すると伝える。

例)「〇〇については、病院で検討して回答いたします。××までに回答の日時をお知らせします」

※相手が回答を求めない苦情等の場合は、

「〇〇について職員に伝え改善に向け対応してまいります」

「貴重なご意見ありがとうございました」等丁寧な言葉遣いで伝える

事後対応

1. 被害にあった就業者への対応
2. 再発防止
3. 研修の実施

ペイハラの防止のために講ずべき措置



事後対応

【被害にあった就業者への継続的なフォロー（例）】

- ・ ペイハラ行為者と引き離すための配置転換
- ・ 上司や産業医等と連携した相談対応（メンタルヘルスケア）

【再発防止に向けた取組（例）】

- ・ 基本方針の内容を、パンフレット、院内ホームページ等に改めて掲載・配布すること
- ・ ペイハラの原因や背景となったサービス・接客等における問題や患者等とのコミュニケーションの不足などが把握された場合には、改善を図ること
- ・ 基本方針を周知・啓発するための研修、講習等を改めて実施すること

カスハラ防止のために講ずべき措置

