

# 医療経営情報

# REPORT

Available Information Report for Corporate Management

2018

07

## 歯科医院

## トラブルを未然に防止する ハラスメントへの適切な対応法

- ① ハラスメントの概要と経営に与える影響
- ② パワハラ・セクハラの理解と防止対策
- ③ 患者から受けるハラスメント対策
- ④ 院長が講じるべき具体的防止策

# 1 | ハラスメントの概要と経営に与える影響

近年、様々なハラスメントが話題になっています。ハラスメントとは、他者に対する発言・行動等が本人の意図には関係なく、相手を不快にさせたり、尊厳を傷つける、不利益を与える、脅威を与えたりすることを意味します。

歯科医院には、院長はじめ直接の上司や同僚以外に、歯科技工士などの他職種、金融機関等外部の第三者、患者やその家族と多くの接点があります。よって、多岐にわたるハラスメントが発生する可能性があります。

本レポートでは、ハラスメントの概要とその対応策について解説します。

## 1 | ハラスメントとは

### (1) ハラスメントの定義と概要

1990年代にはセクシャルハラスメントに対する関心が高まり、1997年に男女雇用機会均等法の改正により「セクシャルハラスメント防止規程」が設けられ、言葉の定義が確立されました。

現在では、セクシャルハラスメント以外でも、多くのハラスメントが指摘されています。

#### ■ ハラスメントの定義

##### ● 様々な場面での「嫌がらせや相手を不快にさせる言動や行動」

他人に対する発言・行動等が当人の意図とは関係なく、相手を不快にさせたり、尊厳を傷つけたり、不利益を与えたり、脅威を与えること

#### ■ ハラスメントの種類と概要

セクシャル ハラスメント	当人の意図とは関係なく、相手が不快に思い、相手が自身の尊厳を傷つけられたと感じるような性的発言・行動
パワー ハラスメント	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発言・行動
モラル ハラスメント	言葉や態度、身振りや文書などによって、働く人間の人格や尊厳を傷つけたり、肉体的、精神的に傷を負わせて職場を辞めざるを得ない状況に追い込んだり、職場の雰囲気悪くさせる発言・行動

ドクター ハラスメント	医師や歯科医師、看護師、歯科衛生士をはじめとする医療従事者の患者や患者家族に対する心ない発言・行動
アカデミック ハラスメント	研究教育の場における権力を利用した嫌がらせ 嫌がらせを意図した場合はもちろん、上位にある者が意図せずに行った発言・行動も含まれる
マリッジ ハラスメント	未婚者に対して執拗に「結婚しないの？」などと聞いたり、「そんなことだから結婚できないんだ」など結婚に関する圧力をかけたり嫌がらせをすること
ジェンダー ハラスメント	性に関する固定観念や差別意識に基づく嫌がらせ 女性または男性という理由のみで性格や能力の評価や決め付けを行うこと
他 30 種類以上	

(出典：学校法人大阪医科大学 HP セクシャルハラスメント等防止委員会)

## 2 | パワーハラスメントが経営に与える影響

歯科診療所では、パワーハラスメント（以下、「パワハラ」）による退職などの人的損失の発生、職場環境の悪化、歯科診療所イメージの悪化、直接的損失等が予想され、その損失は大きいといわれます。

パワハラ対策は被害者を減少させるだけでなく、歯科診療所のさまざまな損失も防ぎます。

### ■パワハラが歯科診療所にもたらす損失

- 人的損失の発生：職場環境が悪化すれば、働く人の定着率の低下や優秀な人材の流出
  - ・パワハラに対する正確な認識を院内で共有しなければ、上司はパワハラになるのではないかと萎縮
  - ・部下が適切な指導をする上司に対し「パワハラじゃないか？」と思い違いをする ⇒ 互いの能力が発揮できなくなり、確実な損失
- 職場環境の悪化：パワハラ行為を認容する職場では、確実に職場環境は悪化していき、スタッフに心理的な悪影響を与える
  - ⇒ 快適な人間関係を築くことは不可能
- 作業効率の悪化：職場環境の悪化は、モチベーションの低下による作業効率の悪化やミスの増加は、治療や患者サービスなどにも影響を及ぼす
- イメージの悪化：パワハラ行為で歯科診療所名がマスコミに登場するようになれば、イメージは一挙に悪くなり、経済的損失が見込まれる
- 直接的損失：パワハラは時として損害賠償請求などの裁判まで進むことがある
  - ⇒ ケースによっては使用者責任（民法 715 条）が問われ、院長にも損害賠

償責任が生じる場合もある  
 裁判に要する弁護士費用や裁判出廷時の休診・弁護士との打合せ日時の休診による医業収入減額等、直接損失が考えられる  
 裁判が100%勝てれば問題ないが、和解や負けた場合の慰謝料等の費用も直接損失となる

### 3 | 厚生労働省が推進するハラスメント対策

平成11年に男女雇用機会均等法において、職場におけるセクシャルハラスメント（以下、「セクハラ」）の防止措置が講じられ、その後、同法と育児・介護休業法が平成29年に改正され、新たに妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントについても防止措置が義務付けられました。

厚生労働省では、このような改正を行いながら、ハラスメントの防止措置を講じてきましたが、依然として、都道府県労働局には、多数のハラスメントに関する相談が寄せられています。

そこで、昨年9月に「職場におけるハラスメント対策マニュアル」を公表し、また、パワハラ対策についての総合情報サイト「明るい職場応援団」というポータルサイトを運用するなど、防止対策を強化しています。

#### ■ハラスメントの法的根拠

項 目	根拠条文
妊娠・出産を理由とする不利益取扱いの禁止	男女雇用機会均等法第9条第3項
職場において行われる性的な言動に対する労働者の対応により当該労働者が労働条件について不利益を受けたり、性的な言動により労働者の就業環境を害することがないように防止措置を講じること	男女雇用機会均等法第11条
上司・同僚からの妊娠・出産等に関する言動により妊娠・出産等をした女性労働者の就業環境を害することがないように防止措置を講じること	男女雇用機会均等法第11条の2
育児休業・介護休業等を理由とする不利益取扱いの禁止	育児・介護休業法第10条等
上司・同僚からの育児・介護休業等に関する言動により育児・介護休業者等の就業環境を害することがないように防止措置を講じること	育児・介護休業法第25条

## 2 | パワハラ・セクハラを理解と防止対策

### 1 | パワハラとセクハラの違い

パワハラとは、業務の適正な範囲を超えて精神的・身体的苦痛を与えたり、職場環境を悪化させたりする行為をいいます。

セクハラとは、被害者側の視点による絶対的な規制といわれています。セクハラは受けた相手に「不快な思い」をさせるものであり、形式的・機械的に規制されるものです。

#### ■パワハラとセクハラの違い

- **パワハラは、いわば相対的、実質的・比例的に規制**
  - ・「業務の適正な範囲を超えて」という限定が入っていること
- **セクハラを受けた当事者が、不快に思えばセクハラ**
  - ・被害を受けた方が大きな苦痛を受けたことを尊重し、被害者を守るべきという絶対的な規制

### 2 | 医療機関におけるパワハラ

医療機関においては、パワハラとみなされることを恐れ、部下を注意できない上司がいると、何度も部下が同様のミスを起こす可能性があり、結果として患者に様々な負担を強いることになりかねません。

また、日常業務は診療行為に直結していることから、そのミスが命に関わるということも考えられます。

#### ■必要な指示や注意・指導が抑止されない考え方

- **パワハラと「叱る」の境界を明確に線引きする**
  - ・相対的にかつ実質的・比例的に具体的に想定できる別な代替方法を見出す

#### ■パワハラの典型例（精神的な攻撃：脅迫、名誉棄損、侮辱、ひどい暴言の典型例）

- **同僚の目の前で叱責される**
- **必要以上に長時間にわたり、繰り返し執拗に叱る**
  - ・「お前とは仕事をしたくない」
  - ・「役に立たない」
  - ・「仕事しなくてもいいから帰れ」

### 3 | パワハラ防止対策

パワハラをどう防ぐかは、その認識をスタッフ全員で共有することが重要です。院長は、パワハラは自院にとってマイナスであり、絶対に防止するという姿勢を全スタッフに示す必要があります。加害者がパワハラと認識していない事例が多くありますが、これは啓発活動を行うことで防止できます。

#### ■パワハラ防止対策の構築

- 事業主からのパワハラ防止に関する方針表明
- 啓発活動：周知徹底、院内研修会・講習会などの開催、就業規則改定等
- 相談窓口の設置：相談担当者の選任、外部機関との連携、人事担当者との連携  
相談担当者に対する研修等
- 対応方法：相談内容の記録、事実確認（証拠収集）、加害者からの事情聴取  
組織内対応に関する委員会の設置等
- 事実確認後の対応（自院内で可能な対応／必要に応じた外部専門家との連携）  
：加害者に対する就業規則による懲戒処分（降格、配置換えなど）  
被害者に対する損害賠償金支払（使用者責任がある場合）  
（院内対応が不可能な場合）民事調停 労働審判制度 訴訟提起等
- 再発防止の強化：プライバシー保護のマニュアル作成、相談者は不利益を受けない等

### 4 | 医療機関におけるセクハラ

セクハラは、対価型セクハラと環境型セクハラに分類されます。

対価型セクハラとは、スタッフの意識や気持ちに反する性的な言動や行動に対するスタッフの対応（拒否や抵抗）により、そのスタッフが解雇、降格、減給、労働契約の更新拒否、昇進・昇格の対象からの除外など、客観的に見て不利益な配置転換等の不利益を受けることを意味します。

#### ■対価型の典型的な事例

- 院内において院長がスタッフに対して性的な関係を要求したが、拒否されたため、そのスタッフを解雇する
- 訪問診療中等の車中において上司がスタッフの腰、胸などに触ったが、抵抗されたため、そのスタッフについて不利益な配置転換をする
- 院長が日頃からスタッフに係る性的な事柄について公然と発言していたが、抗議されたため、そのスタッフを降格する

一方、環境型セクハラは、セクハラによりスタッフの就業環境が不快なものと感じ、能力の発揮に重大な悪影響が生じるなど、そのスタッフが就業する上で看過できない程度の支障が生じることです。

#### ■環境型の典型的な事例

- 上司がスタッフの腰、胸などに度々触ったため、そのスタッフが苦痛に感じてその就業意欲が低下している
- 同僚が取引先においてスタッフに係る性的な内容の情報を意図的かつ継続的に流布したため、そのスタッフが苦痛に感じて仕事が手につかない
- 院内にヌードポスターを掲示しているため、スタッフが苦痛に感じて業務に専念できない

## 4 | セクハラ対応法

院長は、セクハラに係る相談があった場合は、その事案に係る事実関係を迅速かつ正確に確認し、適正に対処する措置を講じなければなりません。

### (1)事実関係の迅速かつ正確な確認

- 相談窓口となるスタッフ等が、相談者及び行為者とされる者の双方から事実関係を確認する  
⇒相談者と行為者とされる者との間で事実関係に関する主張に不一致があり、事実の確認が十分にできないと認められる場合には、第三者からも事実関係を聴取する等の措置を講ずる

### (2)行為者に対する適正な措置の実施

- 就業規則や服務規律等を定めた文書における職場におけるセクハラに関する規程等に基づき、行為者に対して必要な懲戒その他の措置を講ずる  
⇒事案の内容や状況に応じ、被害者と行為者の間の関係改善に向けての援助、被害者と行為者を引き離すための配置転換、行為者の謝罪等の措置を講ずる

### (3)再発防止の措置

- セクハラがあってはならない旨の方針及び職場におけるセクハラに係る性的な言動を行った者について厳正に対処する旨の方針を、院内報、パンフレット、院内ホームページ等広報または啓発のための資料等に改めて掲載し、配布等する

## 3 | 患者から受けるハラスメント対策

### 1 | 患者からスタッフに対するハラスメント

歯科医院では、患者からハラスメントを受けるケースも想定されます。

スタッフに対するセクハラや、診療に対するクレームを発端とした暴言や暴力行為など様々なケースがあります。

院内での対応だけでなく、弁護士や警察の介入も視野に入れ、スタッフを守るという姿勢が必要です。

#### (1) 患者から受けるセクハラ

女性が多い歯科医院では、患者からのセクハラ事案が多くみられます。

診療中、どうしても患者との距離が近くなり、接触の機会も増加します。その際に、患者からの不要な接触や性的言動を受けることは少なくありません。

また、接遇サービスの向上、患者満足度の向上への行動が、患者の勘違いを引き起こし、ストーカー行為にまで発展する事案も発生しています。

#### ■ スタッフに対する患者からのセクハラ

- 身体に触る（偶然の接触ではなく、意識的な接触）
  - 治療のために口の中に入れた指をなめる
  - 交際を求めるような声をかける
  - 電話番号やアドレスを渡したり、聞いたりする
  - ストーカー行為
  - 会計でお釣りの返還の時に手を握る
  - スマホ等によって性的画像を見せる
  - 待合室にある雑誌の性的記事を見せたり、話題にしたりする
- 等

#### (2) 患者からの暴言や暴力によるパワハラ

診療や接遇に関することでクレームをつけ、大きな声で騒いだり、暴言を吐いたりするケースのほか、クレーム内容によっては、慰謝料などの損害賠償を主張し、金員を要求したりする事案も見受けられます。

## ■スタッフに対する患者からのパワハラ

### ●治療行為や接遇サービスへのクレーム

- ・待ち時間に対するクレーム
- ・痛みに関するクレーム
- ・態度が悪い等の接遇、行動へのクレーム
- ・質問への回答（診療以外）や会話のそっけなさ（雑談）へのクレーム
- ・診療期間に対するクレーム
- ・医療機器へのクレーム
- ・駐車場不足に関するクレーム
- ・階上の診療所に対し、エレベーター等のバリアフリー不足へのクレーム

### ●クレームからの暴言や暴力等

- ・各クレームを他の患者に聞こえるように大声で騒ぐ
- ・各クレームに対し、騒ぐだけでなくきつい言葉（人格否定、尊厳を傷つけ等）で叱責する
- ・いわれの無いクレームを付ける
- ・いわれないクレームによる損害賠償請求や診療費の支払い拒否

## 2 | 患者からのハラスメント対策

### (1)患者からのハラスメント対策

クレームに対しては、誠意ある対応も求められることを前提としながら、過大なクレームやいわれないクレームに対しては、毅然とした態度で否認することも重要です。事実確認や相手方の気持ち等を汲むことは求められるものの、事実と異なる点を否定する勇気も必要です。

対策としては、対応マニュアルの作成や警察・弁護士への相談窓口の設立、防犯システムや警備の充実も行います。

## ■ハラスメント対策

- 対応マニュアルの作成
- 弁護士への相談窓口の開設
- 警察への相談窓口、通報方法の確立
- 警備の充実
- 防犯システムの導入

## (2)院内暴力への対応

院内暴力で多いのは、暴言や脅迫等の言葉による暴力ですが、身体や壁や家具等へ殴る蹴るなどの直接的暴力もあります。院内暴力への対応策も決めておく必要があります。

### ■院内暴力の対応策

- **ランクA：傷害により、生死にかかわる暴力もしくは長期の治療が必要な暴力**
  - ・周囲に助けを求める（院内、院外のへ緊急コール）
  - ・警察への通報
  - ・避難経路を確保し、避難
  - ・被害者への応急措置
  - ・他の患者やスタッフへの安全確保
  - ・加害者の逃走経路の遮断
- **ランクB：短期の治療を要する障害**
  - ・周囲に助けを求める（院内、院外への緊急コール）
  - ・被害者は診察を受け、カルテ作成
  - ・可能であれば警察へ通報
  - ・患者やスタッフの安全確保
- **ランクC：脅迫、暴力行為、器物破損等の行為**
  - ・毅然とした対応
  - ・距離をおく（手の届かない範囲）
  - ・周囲に助けを求める（院内、院外への緊急コール）
  - ・危険なものを取り除く
  - ・他の患者やスタッフの安全確保
- **ランクD：暴言、ハラスメント**
  - ・毅然とした対応
  - ・距離をおく（手の届かない範囲）

## 3 | 患者を感じるセクシャルハラスメント

スタッフへのセクハラの他に、患者へのセクハラも問題になっています。治療行為中で、スタッフにその意図がなくても患者がセクハラと感じる事例も含まれています。

### ■患者に対するハラスメント

- 治療時、X線撮影時に身体を押し付け、接触を図る
- 胸の上に治療用具を置き、治療する
- 付き合うよう声をかける
- 電話番号やアドレスを渡したり、聞いたりする
- ストーカー行為
- 身体的なことについての発言
- 私生活への質問や会話
- 必要以上に口腔内への接触をする
- 診療上必要ではない個人情報について会話する

## 4 | 院長が講じるべき具体的防止策

### 1 | 就業規則等によるハラスメントの防止

ハラスメント防止対策のため、就業規則もしくはサービス規定にハラスメントの禁止を記載し、懲戒規定により罰する旨を掲載する必要があります。

#### ■就業規則によるハラスメント禁止の記載例

##### 【サービス規程】

##### 第〇〇条

- (1) スタッフは医院の方針および自己の責務をよく認識し、その業務に参加する誇りを自覚し、医院および医院の指揮と計画の下に、全員よく協力、親和し、秩序よく業務の達成に努めなければならない
- (6) 患者の個人的秘密を守り親切を旨とし、温和な言葉遣いと、誠実な態度で対応し、患者やその近親者を含め安心と信頼を損なうような行動や言動をしないこと。
- (8) スタッフは下記の行為をしてはならない
  - ア. 医院の命令および規則に違反し、また医院に反抗し、その業務上の指示および計画を無視すること
  - イ. 職務の怠慢および言動や行動により職場の風紀、秩序を乱すこと
- (10) スタッフは医院の名誉を傷つけ、または医院に不利益を与えるような行動や言動は一切慎まなければならない

##### 第〇〇条 (セクシュアルハラスメントの禁止)

性的言動により、他のスタッフに不利益や不快感を与えたり、就業環境を害するようなことをしてはならない。

##### 第〇〇条 (パワーハラスメントの禁止)

業務の適正な範囲を超えて、他人に精神的・身体的苦痛を与えたり、職場の環境を悪くするようなことはしない。

## 2 | ハラスメント防止ガイドラインの活用

ハラスメント防止及び問題解決のために、ハラスメント対策ガイドラインを作成します。ガイドラインによって、どのような行動や言動がハラスメントに当たるかを具体的に明示します。特に、グレーゾーンと言われる事案に対しても対応できるように規定することが望まれます。

### ■ハラスメント防止ガイドライン（セクシャルハラスメント分）

#### 1. セクハラ判断基準

##### ①セクハラは、「相手を不快にさせる性的な言動」

⇒「性的な言動」は、必ずしも性的な関心や欲求を向ける（俗に言う「下心のある」）言動だけではなく、性別役割や蔑視を含む

##### ②セクハラは、性的な行動や性的関心を向ける、容姿、年齢、結婚、出産など性別による言動が問題になる

⇒下の名前やチャンづけ、あだ名なども、仕事仲間としての人間関係を損なう場合もある

##### ③セクハラは行為者が「そんなつもりはなかった」としても、受け手が不快に感じればセクハラになる

#### 2. セクハラ具体事例

##### ①性的な発言（性的な関心から性的な話題をする）

##### ②性的な行動（性的な誘いかげや必要以上の接触をするなど）

##### ③性差別的な言動（性別役割の強要や人格を認めない言い方など）

##### \* 特別な事例（お酒の席など）

- ・相席の強要
- ・お酌をさせる
- ・無理にお酒を飲ませる
- ・容姿・体型について言及
- ・頭をなでる等のボディタッチ

#### 3. グレーゾーンと言われる事案

##### ①苗字ではなく名前で呼ぶ

##### ②「恰好がよくなった／可愛くなった」というような発言

##### ③化粧・服装の評価

##### ④肩を叩くなど

##### ⑤個人的に連絡先を尋ねる

##### ⑥食事に誘うなどの行為

## 3 | 院長が講ずべき対応策

職場におけるセクシュアルハラスメントを防止するために、院長が雇用管理上講ずべき措置として、厚生労働大臣の指針により 10 項目が定められています。院長はこれらの実施を検討しなければなりません。また、職場におけるハラスメントの防止効果を高めるため

には、発生の原因や背景についてスタッフの理解を深めることが重要です。

院長は、日頃からスタッフの意識啓もうや周知徹底を図るとともに、相談窓口が機能しているかを点検するなど、普段から職場環境に関心を持ち、未然の防止対策を十分講じるようにしましょう。

## ■院長が雇用管理上講ずべき 10 項目

### 1 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発

- (1) 職場におけるハラスメントの内容・ハラスメントがあってはならない旨の方針を明確化し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。
- (2) ハラスメントの行為者については、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。  
⇒就業規則その他の職場における服務規律等を定めた文書において、あってはならない旨の方針を規定し、スタッフに周知・啓発する。

### 2 相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- (3) 相談窓口をあらかじめ定めること。
- (4) 相談窓口担当者が、内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。また、広く相談に対応すること。  
⇒相談に対応する担当者をあらかじめ定める。外部の機関に相談への対応を委託する。

### 3 職場におけるハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

- (5) 事実関係を迅速かつ正確に確認すること。
- (6) 事実確認ができた場合には、速やかに被害者に対する配慮の措置を適正に行うこと。
- (7) 事実確認ができた場合には、行為者に対する措置を適正に行うこと。
- (8) 再発防止に向けた措置を講ずること。（事実が確認できなかった場合も同様）  
⇒スタッフに対して周知・啓発するための研修、講習等を実施する。

### 4 1 から 3 までの措置と併せて講ずべき措置

- (9) 相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、周知すること。
- (10) 相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、スタッフに周知・啓発すること。  
⇒相談者・行為者等のプライバシーの保護のために、相談窓口の担当者に必要な研修を行う。

（出典）厚生労働省 都道府県労働局雇用均等室

## 医業経営情報レポート

### トラブルを未然に防止する ハラスメントへの適切な対応法

---

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

---

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。