東都協議会における職員間のハラスメント防止対策の取り組み

医療法人財団健和会
リスクマネージャー　野田英樹

私の経歴

- 出生地　新潟県佐渡市
- 昭和６２年（1987年）５月 みさと健和病院、検査課入職
- 平成１２年（2000年）５月 柳原病院、検査課課長
- 平成１６年（2004年）４月 みさと健和病院、検査課課長
- 平成２５年（2013年）６月 みさと健和病院検査課課長兼、リスクマネージャー
- 平成２６年（2014年）４月 柳原病院事務次長兼、リスクマネージャー
- 平成３０年（1019年）５月 健和会本部、リスクマネージャー

はじめに

- 2023年10月、金沢で開催された全日本民医連学術運動交流集会に「法人グループとして取り組みを始めたハラスメント対策の現状と課題」として健和会総務部長がポスター報告を行いました。
- 同年12月の全日本民医連「職員の健康を守る交流集会」において「健和会グループ　ハラスメント対策の現状と課題」として健和会（保健医療福祉協同組合）保健師が報告をしました。
- 今回、ハラスメント対策を継続してきて学んだこと、今後の課題について「東都協議会における職員間のハラスメント防止対策の取り組み」として報告させていただきます。

１．法人・グループの概要

- 東都医療福祉協議会は東京民医連に所属する健和会など１１法人（３医科法人、１歯科法人、３薬局法人、２介護福祉系法人、１協同組合、１学校法人）によって構成される。
- 健和会は1951年開所した柳原診療所から出発し、現在足立区、葛飾区、墨田区、江東区、埼玉県三郷市に、3病院、8診療所・歯科診療所、７箇所の訪問看護ステーションや臨床研究所をもち活動している。

- 健和会：常勤約1000人、非常勤約700人
- 協議会全体：常勤約1600人、非常勤約2000人

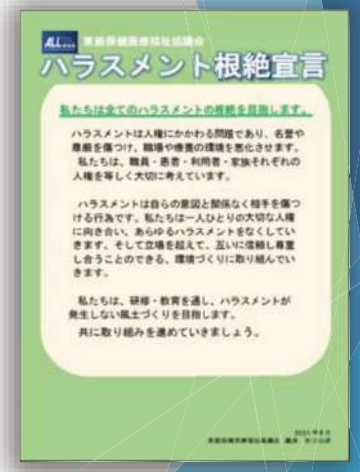
2．政府の動き
⇒ハラスメント対策の強化がすべてに事業所の義務となった

- 2017年1月　男女雇用機会均等法が改正
  マタニティハラスメント防止措置をとること
- 2020年6月　労働施策総合推進法が改正
  パワーハラスメント防止措置をとること
- 2021年度介護報酬改定　ハラスメント対策の強化
- 2025年6月　労働施策総合推進法が改正
  (1年6月以内に政令で定められる日から施行)
  カスタマーハラスメント（カスハラ）対策の義務化
  求職者等に対するセクハラ（就活セクハラ）対策の義務化

3．健和会ハラスメント委員会の設置までの経過

- 健和会を含む東都医療福祉協議会は、これまで2014年に作成した「ハラスメント防止等に関する規定」に基づいて対策を行ってきたが、十分とは言えなかった。
- 「2019年度東京民医連　在宅における暴力ハラスメント対応ガイドライン」を受け現状を確認したところ、各施設・事業所単位のマニュアル等の整備状況には差異があり、法人ぐるみの組織的対応は、現場管理者・職員に明確化・明文化されていない現状が明らかとなった。

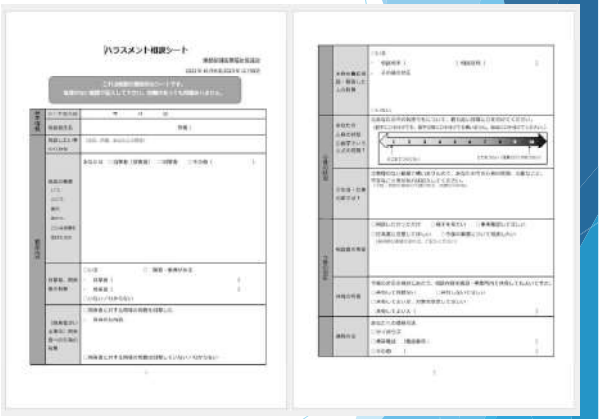
- 課題への対応として、2020年～2021年度「暴力ハラスメント検討プロジェクト会議」を開催し、2021年6月に「ハラスメント根絶宣言」を作成した。
- 2021年9月には「職場におけるハラスメント防止等に関する規定」の改定を行い、パワーハラスメントとセクシャルハラスメントに加えてマタニティハラスメント・その他のハラスメントについても記載し、職員が認識すべき事項、ハラスメント委員会の役割、相談員の役割等の指針も作成した。



4．（１）健和会ハラスメント委員会の取り組み

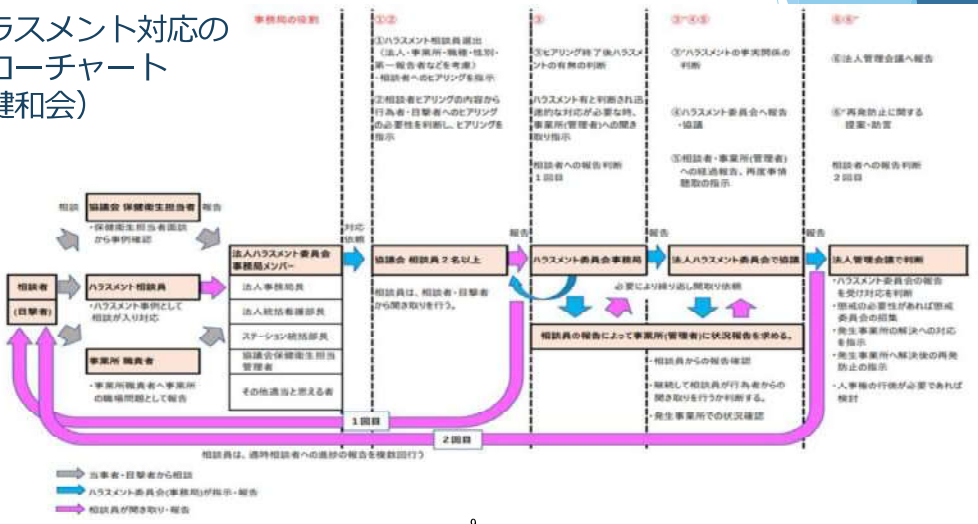
- ハラスメント委員会は　2022年６月に第1回を開催してから毎月開催している。ハラスメント相談シート・報告書・フローチャートは、実際に事例を経験していく中で更新している。
- ハラスメント相談シート

相談者に相談したい内容を事前に記載してもらう用紙。記載したシートを提出することによって相談開始になる場合や、先に相談の連絡が電話等であった後に渡して提出してもらう場合がある。



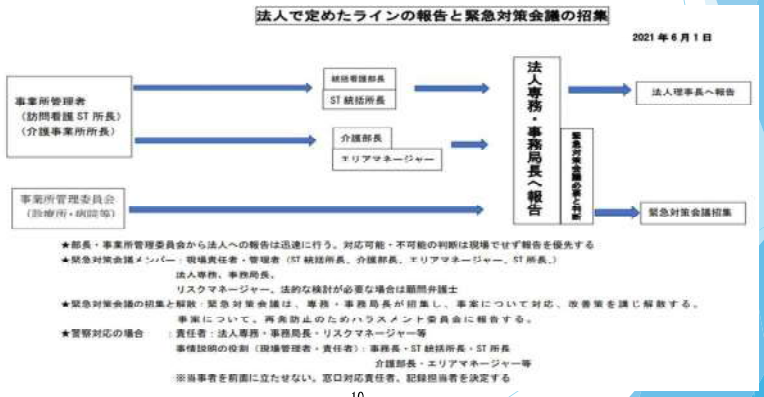
４（２）委員会の取り組み

ハラスメント対応の
フローチャート
（健和会）



４（３）委員明の取り組み

患者・利用者等からの暴力ハラスメントの対応
緊急時、法人としての組織的対応について、在宅部門のものを参考に作成した。
担当者が常駐している病院と、その他の小規模事業所の対応を確認した。



４（４）委員会の取り組み
ハラスメント相談員

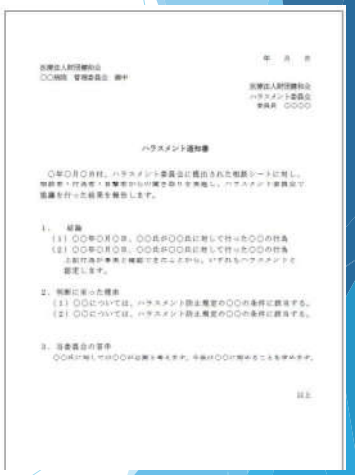
- 相談員は、職場ごと職種ごとなど、縦軸横軸で広く選出し各法人が任命している。全ての法人から選出し、現在54名の相談員が。うち健和会の相談員は23名。相談員証を発行し渡している。
- 法人グループの特色を生かし、職員がハラスメントの相談をしたい場合、自るい分の所属事業所や職種に関係なく、どの相談員へ連絡をしてもかまわない。相談員の一覧表は適時掲示し、グループウェア内に相談員の非公開スペースを作成し、情報共有を行っている。

４（５）委員会の取り組み
暴力・ハラスメント報告書

- 相談員が記入してハラスメント委員会に提出する用紙。
- 相談員の心得
  ①相談員の役割を相手に伝える。
  ②安心して話せる環境をつくる。
  ③相手の話を傾聴する。
  ④５Ｗ１Ｈに基づき客観的な情報収集。
  ⑤「事実」と「感情」を分ける。
  ⑥本人の発した言葉を記録する。
  ⑦対象者の希望や意向を確認する。
  ⑧相談員の価値観を押し付けるない。
  相談員が判断をしない。

４（６）委員会の取り組み
ハラスメント通知書

- 認定する・しないに関わらずハラスメント委員会で検討した結果を、通知書として行為者本人と所属する事業所の　管理委員会に提出する。
- なぜ、そのような結論に至ったのか理由を記載する。
  第三者に口外しない旨の旨の一行をつける。
  決まった書式はない。
- 通知書の内容を理解し、同意したとする署名をもらい保管する。



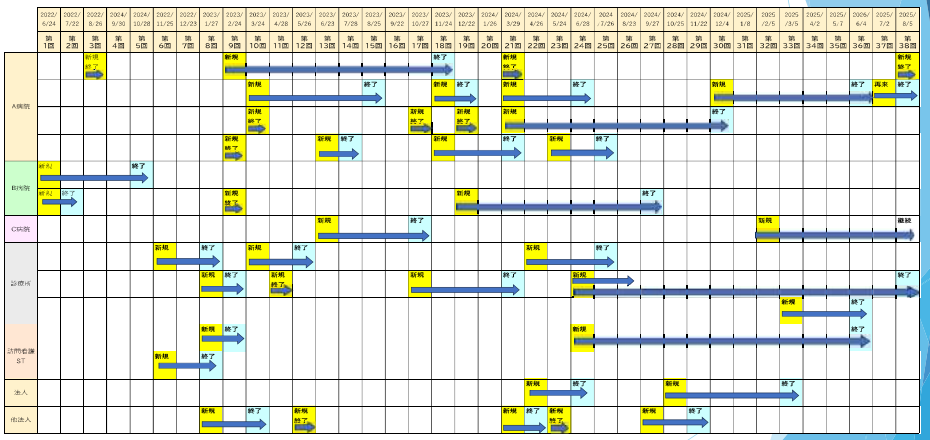
ハラスメント通知書

４（７）委員会の取り組み

- 委員会で検討したハラスメント相談事例の件数

健和会では2022年度よりハラスメント委員会を毎月開催し、
相談事例の対応を始めた。
2022年5月から2025年6月までの相談件数は45件
１回の会議で検討した相談数は、最小１件、最大8件。
１件の相談について検討した期間は最短１カ月、最長15ケ月。

４（８）委員会の取り組み
ハラスメント委員会（第１回から第38回）で検討した相談事例の状況



※紙面の都合から矢印を横軸上に重ねて表示させているので、同じ横軸上でも同一の職場とは限らない。

４(９)委員会の取り組み
2024年11月に実施した委員会の改編

- 法人理事長がハラスメント委員会委員長を兼ねていた
  ⇒答申する者と決定する者が同じでは整合性が取れないので交代した。
- 第三者の意見を反映させる。法律の専門家の視点を入れる。
  ⇒ハラスメント委員会の委員に外部の弁護士を入れた。
- 恣意的判断を除外するには全員参加の活発な議論が不可欠
  ⇒委員を17名から１０名に削減
- ハラスメント認定から懲戒に至る場合がある
  ⇒ハラスメント委員会と懲戒委員会の委員を分離

４(１０)委員会の取り組み
ハラスメント事務局会議

- ハラスメント委員会のみでは相談への円滑な対応が難しい為、2022年12月より事務局体制を始動させた。
- 事務局は毎週１回、１～２時間の打合せを行い、相談の経過報告、早期対応・早期解決のためのヒアリング調整や手順の確認をしている。
- 2024年11月の改編で法人のハラスメント委員を17名から10名に減らした結果、６名だった事務局会議のメンバーが4名に。　委員から外れた2名も、当面オブザーバーとして参加している。

４(１１)委員会の取り組み
ハラスメント研修①

- 2022年12月に健和会ハラスメント委員会が主催し、ハラスメント相談員研修を実施した。
- 相談員はハラスメント発生後の事後対応であり、直接再発防止につながるものではないので、その後は参加者の対象を、A相談員、B相談員を含めた管理者・職場責任者として年2回、これまでに６回開催した。
- 基本的には前半は座学、後半でグループワークを行っている。
- 第１回目の講師は代々木病院ＥＡＰケアシステムズに「ハラスメントにおける相談対応のポイント」という内容で講演をお願いした。その後は講師を事務局会議のメンバーで分担した。

４(１２)委員会の取り組み
ハラスメント研修②

直近の第６回目は、プライバシーの認識の違いから起きた問題が続いたので、委員会のメンバーである弁護士に「相談が増えている個人情報・プライバシー保護について」の講演していただいた。

第１回	2022/12/2	参加者	42名
第２回	2023/9/2	参加者	37名
第３回	2024/1/6	参加者	18名
第４回	2024/9/14	参加者	56名
第５回	2025/1/25	参加者	18名
第６回	2025/7/19	参加者	68名

5. (1)ハラスメント対策の経験から見えてきたこと
解決のゴールドスタンダード はない

- 委員の弁護士から「法的なハラスメントの定義（末尾資料）よりも健和会は広めにとっている」と指摘された。
- 小さな問題でも目をそらさないとした、規定作成時の思いを映している。認定されなくても放置していいということではない。
- 認定の結果を出すにあたっては、定義があってもその場の空気で判断が変わりうる。行為者に忖度することなく、結論を導く事が重要である。委員会で論議を尽くすことを心がけた。

5. (2)ハラスメント対策の経験から見えてきたこと
ハラスメントは連鎖することがある

行為者の影響が大きいほど、その行為を支持する人たちによって、引き継がれる場合がある。
本来は業務ルートで事業所の管理部が改善させるべき案件を、職場に不満がある職員が委員会に訴えたことがあった。委員会で取り上げるべきか、業務ルートでの改善が望ましいのかも常に議論がある。
小さい事業所、同じ職種同士では行為者と相談者の距離が近く、事業所で解決しにくい場合は、協議会内で法人の枠をこえて介入する場合もある。

5. (3)ハラスメント対策の経験から見えてきたこと
誰もが行為者にも相談者にもなる可能性がある

- 加害者・被害者ではなく行為者・相談者と呼ぶことにしている。行為者の殆どは自覚がない。
- 行為者はむしろ職場の改善のために行動したことで、自分がハラスメントの行為者だとみなされてショックを受ける。休職、退職となった職員も少なくない。
- 行為者はハラスメントの行為が問題なのであって、人格を否定されるべきではない。
- 委員が行為者になった場合は、委員会でその相談を検討する時間に席をはずしてもらう。

5. (4)ハラスメント対策の経験から見えてきたこと
相談者は報復をおそれて、自分の名前が行為者に知られることに躊躇する

- 相談者にヒアリングを行う際に当然あがってくる問題。事実確認が出来なければ、ハラスメントの認定も出来ない。職場環境をよくすることは再発防止にもなり相談者だけの問題で終わらない。
- 自覚のない行為者の救済にもなる。説得してもそれでも名前を出すのは困るようであれば、何が起きたか、どこまでなら伝えてもいいかを確認する。基本はヒアリングをする相談者に寄り添うこと。

6．ハラスメント対策の今後の課題

- 規定の整備、対応方針周知、相談窓口提示、相談員教育、管理者教育、協議の機関が必要である。その際重要な視点は、当事者の人権を尊重、プライバシー保護の視点である。今後は、1つ1つの相談事例について学び再発防止の視点で取り組んでいきたい。
- 職場環境の改善がハラスメント委員会の活動の目的であるが、何をもって委員会の活動を評価するのかは大きな課題である。行為者がハラスメント認定されショックで休んでしまうと、それはそれで大変なので相談シートは提出しないという声も聞かれた。
- 行為者の異動や退職が解決ではない。相談シートの枚数が減った事をもって改善とも言えない。期間をおいて職場満足度のアンケートを継続して実施するなどを考えていきたい。

（資料）パワーハラスメントの定義（令和２年厚生労働省告示第５号）

職場におけるパワーハラスメントとは、職場において行われる

- 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もの
- ①～③までの要素を全て満たすものをいう

①「優越的な」とは

- 抵抗や抵抗や拒絶することができない蓋然性が高い関係
- 職務上の地位が上位の者による言動
- 同僚又は部下が知識や豊富な経験を有して、当該者の協力を得なければ業務の遂行が困難

②「業務上必要かつ相当な範囲」とは

- 業務上で行われる適正な業務指示や指導はパワハラに当たりません
- 「業務～」を超えるとは、明らかに業務上必要性がない、態様が相当ではないものをいう
- 業務を遂行するための手段として不適当な言動、社会通念上許容範囲を超える言動
- 業務の内容、労働者の属性や心身の状況を考慮する

③「就業環境が害されるとは」

- 身体的又は精神的に苦痛を与えられた結果、能力の発揮に重大な悪影響が生じる。
- 「平均的な労働者の感じ方」を基本とする。
  「平均的とは、社会一般の労働者が同様の状況で当該言動を受けた場合に、看過できない支障が生じたと 感じる」を基準とする。
- 強い身体的又は精神的苦痛が生じた場合は１回の行為でも該当する。