

# 『会員の倫理・資質向上に関する講演会』

～「医療機関管理者のためのハラスメント研修」～



常任理事 照屋 勉



## 会員の倫理・資質向上に関する講演会

日 時：令和5年7月20日（木）  
19：00～20：30  
場 所：沖縄県医師会館（3階・ホール）

### 会 次 第

司会：照屋 勉 沖縄県医師会常任理事

1. 開 会 司 会

2. 講 演  
演 題

『医療機関管理者のためのハラスメント研修』

講師：弁護士法人 ひかり法律事務所

所長 弁護士 阿波連 光 先生

3. 質 疑

4. 閉 会

令和5年7月20日（木）PM7：00より、沖縄県医師会館（3階大ホール）におきまして『会員の倫理・資質向上に関する講演会』が開催されました。「医療機関管理者のためのハラスメント研修」というタイトルで、「ひかり法律事務所」所長：弁護士の阿波連光先生にご講演頂きました。本当に内容の濃い素晴らしい講演会でした。小生的に特に重要と思われたキーワードを列挙羅列し、再確認してみたいと思います。

**【Chapter1】** (1)「法律によるハラスメントの規制！」～①セクシャルハラスメント、②マタニティーハラスメント、③パワーハラスメント…「指導・勧告・公表あり!」、(2)「私的自治の原則!」～規則を作るか否かは自由!、(3)「ハラスメント規制の理由!」～「日本の極端な人口減少～時間外労働の上限規制・同一労働同一賃金・パワーハラスメントの防止など『働き方

改革』の必要性!」、(4)「ハラスメント規制の構造!」～「ハラスメントを放置した結果として、被害が生じた場合『安全配慮義務違反』として『損害賠償責任』が生じる!」、(5)「医療機関で対応すべきハラスメント!」～①職員に対する『安全配慮義務』という視点!、②病院の経営的視点!～「予め全員に周知することで予防可能か?」…。

**【Chapter2】** (1)「パワーハラスメントの定義!」～「優越的言動で雇用する労働者の就業環境が害されること!」、(2)「パワハラ6つの具体例!」～①精神的攻撃、②身体的攻撃、③過大な要求、④過小な要求、⑤人間関係からの切り離し、⑥個人への侵害、(3)「パワハラの該当性の判断!」～「パワハラの境界線=業務上必要かつ相当の範囲を超えた言動!」、(4)「パワハラと言われないための工夫!」～「感情的にならない!言葉に気を付ける!馴れを防ぐ!」、(5)「参考にしたい言葉!」～「『やってみせ!』 by 山本五十六」、「『子どもが育つ魔法の言葉!』 by ドロシー・ロー・ノルト、レイチェル・ハリス」…。

**【Chapter3】** (1)「マタニティーハラスメントの防止!」～「制度利用への嫌がらせ! (産休取るなら辞めてもらう!)」・「状態への嫌がらせ! (妊婦はいつ休むかわからないから仕事は任せられない!)」、(2)「不利益取り扱いの禁止!」～「出産等から1年以内の解雇は原則無効!違反すると違法性を基礎付け損害賠償の根拠と成りうる!」…。



弁護士法人 ひかり法律事務所  
 所長 弁護士 阿波連 光 先生

**【Chapter4】**「調査と対応の実際!」～「調査・認定と判断」・「判断に応じた対応!」～「①結論が遅いと新たなトラブルを招きます!②『わからない』というのも結論のひとつです!③ハラスメントが直ちに懲戒とならない制度設計が望ましい!」…。

さて、現地参加・WEB参加を含め、合計223名(医師:95名、コメディカル:128名)のオーディエンスが聴講することができました。質疑応答の際、若干の回線トラブルがありましたが、とても充実した内容のある講演会でした。阿波連光先生には、今後もあらゆる角度からの確なサジェスチョンを頂かなければならないことを痛感いたしました。素晴らしいご講演、本当に有難うございました。今後とも宜しくお願い申し上げます!。

医療機関管理者のための

## ハラスメント研修

弁護士法人ひかり法律事務所

阿波連 光

今日のテーマ

---

- 1 職員向けのハラスメント研修ではなく、**管理者向け**の研修
- 2 医療機関の管理者として、**どのようなハラスメント**について**どのような対策**をすべきなのか。

ハラスメントの現状

- 1 **たくさんのハラスメント**があっ  
て  
どうしたらよいかわからない。
- 2 ハラスメントと言われるのが怖くて、  
部下と距離を置いている。

▼

円滑なコミュニケーションを阻害

▼

医療事故、不祥事の発見の遅れ

CONTENTS

Chapter1 ハラスメント規制の構造	Chapter2 パワーハラスメント
Chapter3 マタニティハラスメント	Chapter4 調査と対応の実際

Chapter1  
ハラスメント規制の構造

- ① 法律によるハラスメントの規制
- ② ハラスメント規制の基本ルールと例外
- ③ 法律によってハラスメント規制がされる理由
- ④ ハラスメント規制の構造
- ⑤ 医療機関で対応しなければいけない  
ハラスメント

1 法律によるハラスメントの規制

2つの視点

- ① 国の要求に対してどう対応するか。
- ② 職員の要求に対してどう対応するか。

1 法律によるハラスメントの規制

国が法律により措置を求めているハラスメント (①の視点)

- ・セクシャルハラスメント (雇用機会均等法)
- ・マタニティハラスメント (育児介護休業法・雇用機会均等法)
- ・パワーハラスメント (労働施策総合推進法)

法による措置義務 ▶ 指導・勧告・公表あり

2 ハラスメント規制の基本ルールと例外

私的自治の原則

3 法律によってハラスメント規制がされる理由

団体の内部ルールを国が規制するのは、本来例外

▼

規則するのはなぜか？

▼

極端な日本の人口減少

3 法律によってハラスメントが規制される理由

極端に大きい日本の人口減少

国名	人口 (万人)		増減率 (%)
	2016年	2060年	
アメリカ	322,180	403,504	25.2
中国	1,403,500	1,276,757	-9.0
韓国	52,749	56,737	7.6
ドイツ	82,815	73,391	-11.3
イギリス	65,789	77,255	17.4
フランス	64,721	72,061	11.3
インド	1,324,171	1,745,182	31.8
イタリア	59,430	54,387	-8.5
ブラジル	207,653	236,014	13.7
カナダ	36,290	45,534	25.5
韓国	50,792	47,815	-5.6
ロシア	143,965	124,604	-13.4
オーストラリア	24,126	35,780	48.3
スペイン	46,348	43,114	-7.0
メキシコ	127,540	166,111	30.2
韓国	7,466,964	10,165,231	36.1
G7	758,084	810,869	7.0
日本を除くG7	630,325	724,132	14.9

出典：国連データより2016年のGDPランキング表、「日本人の将来」著者ゼッド・アトキンソン作成

**3** 法律によってハラスメント規制がされる理由

日本の極端な人口減少 ▶ **働き方改革**

- ① 時間外労働の上限規制（労働基準法）
- ② 同一労働同一賃金  
（パートタイム・有期労働法）
- ③ パワーハラスメントの防止  
（労働施策総合推進法）

11

**4** ハラスメント規制の構造

労働法の構造 ▶ **間接強制システム**

- ① 行政処分
- ② 行政指導
- ③ 企業名公表
- ④ 助成金の支給

12

**4** ハラスメント規制の構造

**措置義務の内容**

- ① トップメッセージの伝達
- ② ハラスメント禁止規定の整備と周知徹底
- ③ 教育・研修の実施
- ④ 通報窓口・相談体制の整備
- ⑤ 事実確認・被害者への配慮・行為者への措置・再発防止

▶ **間接的強制**

13

**4** ハラスメント規制の構造

使用者は、労働者に対して安全配慮義務を負っている  
（②の視点）

労働契約法5条  
使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働ができるよう、必要な配慮をするものとする。

▼

ハラスメントを放置した結果として、被害が発生した場合  
安全配慮義務違反として損害賠償責任が生じる

14

**4** ハラスメント規制の構造

①と②の関係

**措置義務 ≠ 安全配慮義務**

▼

**相談体制の整備など措置義務を尽くしていても  
必ずしも安全配慮義務を尽くしているということにはならない。**

15

**5** 医療機関で対応しなければいけないハラスメント

原則 どのようなハラスメントを規制するかは自由

▼

二つの視点

- ① 職員に対する安全配慮義務という視点
- ② 病院の経営的視点

16

**5** 医療機関で対応しなければいけないハラスメント

① 職員に対する安全配慮義務という視点

▼

法律が措置を求めているハラスメントは当然

特に注意

- (1) 外部の者によるセクハラ

▼

**措置義務の対象**

- (2) カスタマーハラスメント

▼

**労災認定基準（報道あり）**

17

**5** 医療機関で対応しなければいけないハラスメント

② 病院の経営的視点

一般企業においてハラスメント規制が必要とされる理由

- (1) **被害者の保護**（身体的・精神的被害から守る）
- (2) **職場能率の低下を防ぐ**（職場の雰囲気が悪くなる。従業員が十分に能力を発揮できなくなる。）
- (3) **企業イメージ**が悪くなることを防ぐ（レピュテーションリスク）

18

**5 医療機関で対応しなければいけないハラスメント**

一般企業においてハラスメント規制が必要とされる理由

- ① 顧客が減る
- ② 人材が流出する、確保が難しくなる
- ③ 業績が悪くなる

▼

被害者のためでもあるが、結局は**企業自身**のため

19

**5 医療機関で対応しなければいけないハラスメント**

医療機関において考慮しなければならないこと

- ① 職員だけではなく、患者がいる
- ② 患者の中には、幼児から大人までいる
- ③ 患者の中には、生命の危機にある者や障害のある者もいる

▼

法律で義務となっている以上のハラスメント対策をする必要？

▼

〇〇ハラスメント

20

**5 医療機関で対応しなければいけないハラスメント**

特別な規定を設けなければならないのか。

特別な規定がなくても、迷惑行為あるいは不適切な指導として処分は可能

▼

規定を設けることの意味

▼

あらかじめみんなに**周知**することで**予防**する

21

**Chapter 2**  
**パワーハラスメント**

- ① パワーハラスメントの定義
- ② パワハラ6つの具体例
- ③ パワハラ該当性の判断
- ④ パワハラと言われないための工夫
- ⑤ 参考にしたい言葉

22

**1 パワーハラスメントの定義**

職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が害されること

23

**2 パワハラ6つの具体例**



24

**3 パワハラ該当性の判断**

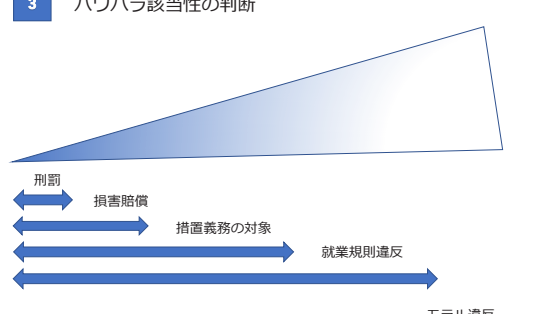
職場のルールとしてのパワハラに当たるかどうかは、**就業規則（会社のルール）**を確認すること

▼

損害賠償	民法（裁判例）
刑事罰	刑法（裁判例）
措置義務違反	労働施策総合推進法
懲戒処分の有効性	労働契約法（裁判例）

25

**3 パワハラ該当性の判断**



26

**3** パワハラ該当性の判断

パワハラでも、直ちに損害賠償が認められるわけではない。

**裁判例**

パワハラの定義に該当する行為があっても、それが直ちに不法行為に該当するものではないと解され、それがいかなる場合に不法行為としての違法性を帯びるかについては、当該行為が業務上の指導等として社会通念上許容される範囲を超えていたか、相手方の人格の尊厳を否定するようなものであった等を考慮して判断するのが相当である。  
(甲府地裁平成30年11月13日判決。労判1202号95頁)

**3** パワハラ該当性の判断

誰を基準に判断するか。

▼

**「平均的な労働者の感じ方」**

同様の状況で当該言動を受けた場合に社会一般の労働者の多くが、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうか。

28

**3** パワハラ該当性の判断

誰を基準に判断するか (セクハラ)

▼

**「平均的な女性労働者の感じ方」**  
**「平均的な男性労働者の感じ方」**

▼

被害を訴える者の主観だけで判断されるものではない

29

**3** パワハラ該当性の判断

パワハラ判断の難しさ

▼

業務上の指導との境界  
セクハラは、全く不必要なもの

▼

**パワハラの境界線**

**業務上必要かつ相当の範囲を超えた言動**

30

**3** パワハラ該当性の判断

**「業務上必要かつ相当の範囲」**

必要性

相当性

業務上の必要性  
例) 医療機関における患者の安全  
高所作業における職員の安全  
製品の納期  
あいさつの仕方

**4** パワハラと言われないための工夫

- ① その指導によって、指導の効果が上がるかを考える。
  - ▶ 指導の効果が上がらない指導は、業務上不必要
- ② 自分を基準に指導を考えない。
- ③ どのように指導するかを計画し、計画通りに話す。
  - ▶ 感情的にならない工夫
- ④ 人ではなく、仕事の仕方、内容、質を問題にする。
  - ▶ 人格を否定しないための工夫

32

**4** パワハラと言われないための工夫

- ⑤ お礼の言葉や良い点を前後に挟む。
- ⑥ 短時間にする。
- ⑦ 言葉使いに気をつける。
  - ▶ ほか、死ぬ ⇒ あなたらしくない、あなたならできたはず
- ⑧ 他の人に指導を替わってみる
  - ▶ 馴れを防ぐ

33

**5** 参考にしたい言葉

**山本五十六「やってみせ」**

やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、誉めてやらねば、人は動かじ。

話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。

やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。

34

5 参考にしたい言葉

ドロシー・ロー・ノルト、レイチェル・ハリス著  
『子どもが育つ魔法の言葉』

35

Chapter 3  
マタニティハラスメント

- ① マタニティハラスメントの二つの意味
- ② 不利益取扱いの禁止
- ③ 広島中央保険生活協同組合事件
- ④ 実務上の対応の工夫

36

1 マタニティハラスメントの二つの意味

① ハラスメントの防止

ア 制度等への利用への嫌がらせ型

「産休を取るなら辞めてもらう」と言われた。

イ 状態への嫌がらせ型

妊娠を報告したところ、「妊婦はいつ休むかわからないから仕事は任せられない」と繰り返し言われた。

② 不利益取扱いの禁止

重要であるに関わらず十分に対応されていない事例が多い

37

2 不利益取扱いの禁止

雇用機会均等法

第9条（不利益取扱いの禁止）

- ① 事業主は、女性労働者が婚姻し、妊娠し、又は出産したことを退職理由として**予定する定め**をしてはならない。
- ② 事業主は、女性労働者が婚姻したことを理由として、**解雇してはならない**。
- ③ 事業主はその雇用する女性労働者が妊娠したこと、出産したこと、出産したこと又は産前産後休業をを請求し、又はその休業をしたことを理由として、当該女性労働者に対して、**解雇その他不利益な取扱いをしてはならない**。
- ④ 妊娠中の女性労働者及び**出産後1年を経過しない**女性労働者に対してなされた**解雇は無効とする**。ただし、事業主が当該解雇が前項に規定する事由を理由とする解雇でないことを証明したときは、この限りでない。

育児介護休業法

第10条（不利益取扱いの禁止）

事業主は、労働者が育児休業申請をし、又は育児休業をしたことを理由として、当該労働者に対して**解雇その他不利益な取扱いをしてはならない**。

38

2 不利益取扱いの禁止

1 出産等から1年以内の解雇は原則として無効



出産を理由とする解雇でないことの証明

**妊娠等の事由の発生以前から**、通常の労働者を上回る程度の指導がなされていたかどうか。

2 解雇以外の不利益取扱いについても、拡張（厚労省）



妊娠等の事由の終了から「**1年以内の不利益取扱い**」は、原則として妊娠等を「理由として」不利益取扱いがされたものとして違法となる。

39

2 不利益取扱いの禁止

これに違反する**法律行為は無効**となり、違法性を基礎づけ**損害賠償の根拠**となりうる。



東朋学園事件（最判H15.12.14）

3か月の育休取得者  
賞与「対象期間中の出勤率が90%以上の者に支給する」

医療法人稲門会事件（H26.7.18大阪高裁判決）

3か月の育休取得者には、翌年度の職能給を昇給させない旨の就業規則の定め

40

3 広島中央保険生活協同組合事件

**不利益取扱いの例外**は認められるか。

事案

- (1) 理学療法士X 訪問リハビリ課（副主任）
- (2) 第2子妊娠に伴い、軽易な業務への転換請求。
- (3) 負担の軽い、病院リハビリ課へ。しかし、そこには管理者がすでにいたことから、副主任を降格。
- (4) 産休が明けて訪問リハビリ課に復帰したが、すでに別の人物が管理者となっていたことから、副主任には復帰できなかった。

Xは、降格処分が**不利益取扱い**であるとして提訴。

41

3 広島中央保険生活協同組合事件

病院側敗訴（最判H26.10.23）

原則として、不利益取扱いに当たる。

例外として

- ① 労働者が受ける有利・不利な影響の内容や程度、事業主による説明内容その他の経緯、労働者の意向等に照らして、労働者が**自由な意思に基づいて降格を承諾した**ものと認めるに足る**合理的な理由が客観的に存在**するとき
- ② 事業主の業務上の必要性の内容や程度、労働者が受ける有利・不利な影響の内容や程度に照らして、同項の**趣旨・目的に実質的に反しないと認められる特段の事情が存在**するとき

42

**4 実務上の対応の工夫**

軽減業務への転換請求

▼

労働者が受けるメリットとデメリットを整理して、書面で説明する

▼

そのうえで、労働者本人にどちらかを選択してもらう

43

**Chapter 4**  
調査と対応の実際


**事例**

新入社員歓迎会後の二次会がカラオケボックスで行われた。二次会には、男性職員、女子職員を含む数人の職員が参加した。カラオケ店の個室において、酒に酔った男性職員が女子職員の太ももを触るなどの行為に及んだ。

44

**Chapter 4**  
調査と対応の実際

**実際の流れ**



45

**1 調査**

- ① 調査の受付
- ② ハラスメント調査の特性
- ③ 調査の手順とコツ

46

**1 調査**

**① 調査の受付**

- 1 通報が本人からではなく、親からの通報であった場合どうするか？
- 2 本人から、自分から通報があったとは知られないようにしてほしいと言う申し出がであった場合どうするか？

47

**1 調査**

**② ハラスメント調査の特性**

- ① ハラスメントが発生した直後に認知することが困難であることが多い。
- ② 時間が経過してから、被害者等の申告によって発覚
- ③ 過去に遡って事実を確定しなくてはならない
- ④ 重大なハラスメントほど、密に行われる

48

**1 調査**

**③ 調査の手順とコツ**

- ① 被害者 → 現場にいた関係者 → 加害者
- ② 被害者（調査の対象となる**事実を特定**すること）
- ③ 関係者（目撃したかどうかだけが重要ではない。そのときの位置や前後の様子なども重要）
- ④ 加害者（事実を確認することが大切。**責めるのは後**）

49

**2 認定と判断**

- ① ハラスメントの判断
- ② 事実認定の難しさ
- ③ どうしても判断できないとき

50



**2 認定と判断**

**① ハラスメントの判断**

事実

▶

規範

➡

効果

5 W 1 H  
事実認定

就業規則  
ハラスメント規定

ハラスメント  
該当性判断

51

**2 認定と判断**

**② 事実認定の難しさ**

(1) 横浜セクハラ事件（横浜地裁H7.3.24、東京高裁H9.11.20判決）

一審	控訴審
セクハラがあったのであれば、原告はその直後以降に被害の状況を同僚及び上司に伝える格好の機会があったのに、そのような言動が全くないというのは不自然	「全ての者が逃げ出そうとしたり、悲鳴を上げるという態様の身体的抵抗をすることは限らない」 「特に、職場における性的自由の侵害行為の場合には、職場の上下関係による抑圧や、同僚との友好的関係を保つための抑圧が働く」
セクハラ認めず	セクハラ認定

52

**2 認定と判断**

**② 事実認定の難しさ**

(2) P大学セクハラ事件（大阪高裁H24.2.28判決）  
別れ際に女性側から握手を求めたり、お礼のメールを送信している

一審	控訴審
セクハラ行為との主張と言動に不合理かつ不自然な面がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的かつ詳細で、迫真性もあり、終始一貫</li> <li>・加害者を陥れる動機がない</li> <li>・学部における教授と自己との関係を考慮して、教授の機嫌を損ねることを避け、自己に不利益が生じないようにした行動である</li> </ul>
セクハラ認めず	セクハラ認定

53

**2 認定と判断**

**② 事実認定の難しさ**

(3) 日本ヒューレットパッカード事件（東京地裁H17.1.31判決）  
→ 被害者の供述の信用性が高い

一審
<ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的かつ詳細で、事情聴取から裁判まで一貫していること</li> <li>・胸を触られたことを派遣会社の担当者に相談しており、事情聴取においてはじめて第三者に述べられたものでないこと</li> <li>・自分の不名誉な出来事についても夫がある身でありながら正直に述べていること</li> <li>・事情聴取がなされたのは、別の被害者が会社に訴えたことがきっかけであること</li> </ul>
セクハラ認定

54

**2 認定と判断**

**③ どうしても判断できないとき**

- ① いつまでも結論を出さないと新たなトラブルを招く
- ② わからないというのも結論のひとつ
- ③ 結論が出せないときの伝え方

55

**3 判断に応じた対応**

- ① 懲戒処分との関係
- ② 被害者の意向
- ③ ハラスメント認定後の対応

56

**3 判断に応じた対応**

**① 懲戒処分との関係**

ハラスメントが直ちに懲戒とならない

制度設計が望ましい

▼

円滑なコミュニケーションを阻害する可能性

57

**3 判断に応じた対応**

**① 懲戒処分との関係**

国家公務員の例

セクハラの定義

他の者を不快にさせる職場における性的な言動

懲戒処分の指針

免職・停職	暴行・脅迫を伴うもの
停職・減給	繰り返した場合 但し、被害者が精神疾患の場合 免職・停職
減給・戒告	相手の意に反することを認識の上で行った場合

58

**3 判断に応じた対応**

① 懲戒処分との関係

懲戒処分をした場合、処分無効の訴えの可能性あり

労働契約法15条

当該懲戒に係る労働者の行為の性質及び態様その他の事情に照らして、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当と認められない場合は、その権利を濫用したものとして、当該懲戒は無効とする。

↓

行為・結果・前例などとの**バランス**が大切

**3 判断に応じた対応**

② 被害者の意向

① 被害者から、もう許しているので、懲戒処分はしない  
でほしいという申し出があった場合どうするか。

② 被害者が調査結果に納得せず、再調査の申し出があつた場合どうするか。

**3 判断に応じた対応**

③ ハラスメント認定後の対応

① 謝罪

② 配置換え

③ 配置換えが難しい場合

ご静聴ありがとうございました。

# お知らせ

## 沖縄県文化観光スポーツ部観光振興課からのお知らせ

### おきなわ医療通訳サポートセンター について

沖縄県では、外国人観光客の医療問題に対応すべく、多言語コールセンター（名称：おきなわ医療通訳サポートセンター）を開設し、医療機関向け①電話・映像医療通訳②簡易翻訳サービス③インバウンド対応相談窓口をすべて無償で実施しております。

各医療機関におかれましては、是非、有効利用下さいませようご案内申し上げます。

【問い合わせ先】  
「おきなわ医療通訳サポートセンター」  
医療通訳サービス運営事務局(受託事業者：メディフォン株式会社)  
☎ 0570-001-003

無料

24時間365日対応



① 電話・映像医療通訳サービス (18カ国語対応)

**0570-050-232**

② 簡易翻訳サービス (20カ国語対応)

**okinawa\_mi@okinawa-kanko.com**

9時～17時・平日

③ インバウンド対応相談窓口

**info@okinawasoudan.com**  
**0570-050-233**



←詳細はこちらからご覧ください  
<https://www.pref.okinawa.jp/site/bunka-sports/kankoshinko/ukeire/iryoutuyakukorusentar.html>