～あなたの指導は大丈夫？～

メンバー育成に役立てるパワハラ防止セミナー

福岡県医師会
令和3年度看護生涯教育研修会

咲良美登理事務所　代表
社会保険労務士
21世紀職業財団認定
ハラスメント防止コンサルタント
心理的安全性認定ファシリテーター

咲良　美登理



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

本日の内容



1. あなたのパワハラ防止意識は？！
   パワハラ防止意識度チェック
2. パワハラとはそもそも何か？定義と判断基準
3. この指導はアリ？ナシ？判例から考える
4. パワハラと指導の境界線
5. 指導の際に上司・先輩として意識すべきこと
6. さいごに

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

1．あなたのパワハラ防止意識は？！
パワハラ防止意識度チェック

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

パワハラ防止意識度チェック①

後輩を叱る時は
「馬鹿」「アホ」など
人格否定の言葉
を発しないように
しているので大丈夫

Q&A

「使えない」
「実習生以下」etc.
これらも人格否定

実は人格否定の言葉
だけではなく注意すべき
ことは多々あります

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

パワハラ防止意識度チェック②

相談すべきことを
自分の判断で
進めたので
「なぜ相談しないの」
と叱責した

Q&A

もちろん相談は大事
ですが、相談にのる時間
を設けたかの振り返りも
必要です

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

パワハラ防止意識度チェック③

部下や後輩を叱る
ことは育成につながる
と思っている

Q&A

育成に繋がると思って
いる上司は約9割
ですが部下側の
意識は…

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

パワハラ防止意識度チェック④

後輩を叱る時は
周りのメンバーへの
注意喚起も兼ねて
皆の前で叱ることが
ある



皆の前で叱ることが
即パワハラになる
わけではありません

ですが吊し上げに
なっていませんか？
指導は基本的に
1対1

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

パワハラ防止意識度チェック⑤

後輩は自分より
知識もスキルも経験
も少ないので
自分がしっかり指導
しなければならない



医療現場では非常に
重要なことですね

ですがその想いが強すぎ
一方的になっていないか
注意は必要です

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

パワハラ防止意識度チェック⑥

イライラすると
眉間に皺が寄る
動作が粗くなる
など何かしら癖がある



話しかけるなオーラ
出していませんか

報告連絡相談確認が
大切と言ってもその状態
では後輩は話しかけ辛い

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

パワハラ防止意識度チェック⑦

Aさん担当の
患者さんの病室に
行ったら食事の
片付けが不十分
だったので
Aさんを叱った



担当患者に責任を持つ
のは大事ですが

休憩中に他看護師が
対応したかも？
事情は考慮しましょう

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

パワハラ防止意識度チェック⑧

正論は正義である



正論は悪くありません

ですが正論であるほど
過ぎた厳しさと紙一重

正論は伝え方の配慮と
必ずセットで

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

2. パワハラとはそもそも何か？
定義と判断基準

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

パワハラの定義

①職場において行われる優越的な関係を背景とした言動
②業務上必要かつ相当な範囲を超えている
③雇用する労働者の就業環境が害される



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED. 13

パワハラ6類型①身体的攻撃

暴行・傷害



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED. 14

パワハラ6類型②精神的攻撃

脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED. 15

パワハラ6類型③人間関係からの切り離し

隔離・仲間外し・無視



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED. 16

パワハラ6類型④過大な要求

業務上明らかに不要なことや遂行不可能な事の強制、
仕事の妨害



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED. 17

パワハラ6類型⑤過小な要求

業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れた
程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED. 18

パワハラ6類型⑥個の侵害

私的事項に過度に立ち入ること



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

典型的なものは分かっている。知りたいのは…

典型的なパワハラをしてはいけないのはほとんどの方が分かっている。
典型的なパワハラをしてはいけないのは当然！
分かってやってるなら絶対NG！

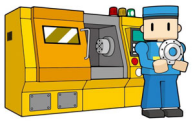


多くの人が困るのがグレーゾーン
どこまでが指導でどこからがパワハラか

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

これってパワハラになるの？！

工場で、安全装置をOFFにしたまま危険な操作を
しようとしていたので、「なにしてるんだ！」と怒鳴って
機械に掛けた手を払いのけた



自分⇒パワハラなんて思いもしない
怒鳴られた従業員⇒それパワハラじゃないですか？
これってパワハラになるの？！

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

パワハラの判断基準

業務上必要かつ適正な範囲か



①相手の感じ方は考慮されるが、
不満に思った＝即パワハラになるわけではない
②強制＝パワハラではない
業務の適正な範囲に含まれる事柄を指示する
のが業務命令

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

不満＝パワハラではない！が・・・

業務上必要でかつ適正な範囲を超えない指示、注意、指導等は、
たとえ相手が不満を感じてもパワーハラスメントになるわけではない



業務上必要かつ適正かは
「自分がそう思うか」
ではない

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

パワハラあるある

「これは部下・後輩を育成するために必要なことだ」
「部下・後輩のためを思ってやっていることだ」
「看護の品質を落とさないために大事なことだ」



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

3. この指導はアリ？ナシ？判例から考える

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

事件概要

デイサービスセンターに勤務していた介護員が、上司の指導に悩んだ末、最終的に介護員の家族が 、デイサービスを管理していた社会福祉法人を安全配慮義務違反で訴えた事案

E：上司の指導に悩んでいた介護員 F：実質上の上司である生活相談員 Y：デイサービスを管理していた社会福祉法人



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

前提情報①介護員に必要とされるもの

利用者は介護の必要な高齢者であり、転倒、誤飲等のおそれがある

介護員は常に利用者に目を配り、声をかけ、利用者の動静をある程度予測して臨機応変に対応しなければならない

介護員は利用者の心身の状態を把握するために利用者家族との情報交換、同僚との情報交換をしなければならない

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

前提情報②この施設の状況

利用者は定員を上回ることがあり、職員1人にかかる負担は大きく、手の足りないところがあれば職員同士で声を掛け合い、補い合って仕事をする必要があった



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

前提情報③上司の性質

上司(生活相談員)F



・仕事に対する責任感が強い
・1つ先2つ先を読み、事故が起こらないよう素早く指示する能力のある人物
・仕事ができる
・自分にも他人にも厳しい
・完璧を求める傾向
・正論だが言い方がきついと感じる職員も

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

前提情報③介護員の性質

介護員E



・利用者の送迎、食事介助、入浴介助、ケアプラン作成等の業務に従事
・真面目で優しく一生懸命
・介護の技術は劣り、ケアプラン等の文書作成や、期限までに何かをすること不得意
・利用者家族からのクレームなどもある
・他の介護員に負担がかかることもあった

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

上司Fの介護員Eへの接し方①

上司(生活相談員)F → 介護員E

・どの職員に対しても厳しく指導していた
・Eは他の人と比べ仕事ができていなかったため、結果として指導する回数が多く、口調も厳しかった

・Eの業務上のミスをきっかけに指導は行われていた
・周りから見てもEの仕事ぶりでは叱責されても仕方がないという側面があった
・Eがうまく仕事をできた時は褒めることもあった

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

上司Fの介護員Eへの接し方②

上司(生活相談員)F → 介護員E

・叱責の態様はFの気分によって波があった
・過去の失敗を持ち出すこともあった
・「どうしていつもあなたはそうなの」「なんでできないの」と問い詰める口調になることがあった
・長い時で10分くらい叱責したことがあった
・叱責は利用者にも聞こえる場所、職員間のミーティングでも行われることがあった
・Eがおどおどしてうまく答えられず口調が強くなることもあった

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

介護員Eの様子

介護員E：自分が悪いから仕方がない
→ その後 利用者の増加が重なりEの判断能力と作業能力低下 担当すべき仕事ができず混乱するようになる
→ 上司(生活相談員)F：Eにしっかりしてもらいたい
→ 前にできていたのに何でできないの
→ 更に叱責するようになった
→ 顔色が変わり固まっているのが目につくようになった
→ 介護員E

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

Fの指導に関する社会福祉法人Yの主張

- 全て業務に関する注意や指導、助言であった
- 時には厳しいものであったかもしれないがEの人格や人間性を否定する言動ではなく業務指導の範囲内
- Eに対してだけでなく他の職員にも、業務上不適切なところがあれば厳しく注意・指導していた
- Eは報告すべき送迎中の出来事を報告し忘れる、バスを清掃してもタラップが濡れたままの状態で放置するなどしており、注意・指導することは安全円滑なサービス提供に必要不可欠
- Eを褒めることもしており個人的な感情に任せて日頃から厳しく当たっていたわけではない

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.



上司Fの介護員Eへの接し方は、裁判で是とされたか、非とされたか

この事案、実は続きが・・・

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

判決

Fの指導は、介護員Eの仕事ぶりが不十分であり、Fが利用者のことを考え、責任をもって仕事をしていたがためにされたものであり、業務に関連したものではある

が、Fの指導は、口調が厳しく、気分によって波があり、過去の失敗を持ち出したり、10分間に渡って叱責し続けたり、他の職員の前で叱責することもあった。
Fの指導はEの能力や性格に応じた指導ではなく、Eの判断能力や作業能力が低下し叱責された時、顔色が変わり固まっているのが目につくようになったにもかかわらず、Eの判断能力や作業能力が低下している原因を十分見極めることなく、仕事ができなくなっているEに対し、更なる叱責を繰り返した。



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

判決

当該施設が提供する通所介護サービスに過誤や疎漏があってはならないという強い責任感の下に行われた物であった

とはいえ、Eの能力や精神状態を考慮することなく繰り返された叱責の態様に鑑みれば、Eの心理的負荷は、社会通念上、客観的にみて精神障害を発病させる程度に過重であったと言わざるを得ない。



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

事件概要

病院の健康管理室(健康診断を業務とする)に事務総合職として採用された社員が、試用期間中に採用を取り消され、採用取消しは無効であること、職場でパワハラ及びいじめを受け、さらに違法な退職強要及び採用取消しを受けたために精神疾患にり患したと、医療法人を訴えた事案



E：訴えた部下社員 F：直属上司である課長代理 他に事務次長

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

前提情報①健康管理室の常勤職員に求められる能力

医療法人は医療事故の防止が絶対的に求めらる
健康診断を業務とする健康管理室では、病気の早期発見のために
正確な測定と入力が求められる

- 正確性・迅速性のある事務能力(パソコン入力、会計業務、請求業務)
- コミュニケーション能力(接遇、電話対応、相手の要求を正確に受け止め答える)
- 常勤事務として健康診断事務に精通し、事務(パートや派遣社員)をまとめる
- 問題解決能力(指示待ちではなく、自ら考え動く力)

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

前提情報②入職時の研修

上司(課長代理)F

部下社員E

総合事務職(常勤)採用
試用期間3か月
病院の健康管理室に配属

・情報が網羅されている資料を渡す
…健康診断の基本業務の遂行方法、確認すべき事項、注意点等が詳しく網羅的に記載
・事務処理等に関するオリエンテーション実施
・その後数日かけて徐々に業務に慣れるよう手配
・その他必要な指示
・様々なパターンや細かい事務処理上の点は仕事をしていく中で覚えること
・分からなければ何度でも聞いてくれれば教えること
・教えたことは都度メモを取って身につけること

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

初歩的なミスを繰り返す部下E

- 健康診断問診票の記載内容データ入力時、自覚症状の有無を間違えて入力
- 聴力検査で左右逆にヘッドホンを装着させ計測(左右逆に計測結果を記入したため、結果オーライ)
- レントゲンフィルムや心電図結果用紙等の入った病歴整理時、整理番号書き間違え
- 院外からの電話問い合わせに対し、企業名や氏名の聞き違い、住所や電話番号聞き忘れ、自分のメモが読めず伝言内容不明etc.
→4件苦情発生
- 院内電話に対しても正確な伝言ができない

部下社員E

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

上司(課長代理)F・事務次長・部下Eの面談(1回目)①

上司(課長代理)F

事務次長

入職1か月の感想

プラスの評価を伝えた後
指導事項を伝える

部下社員E

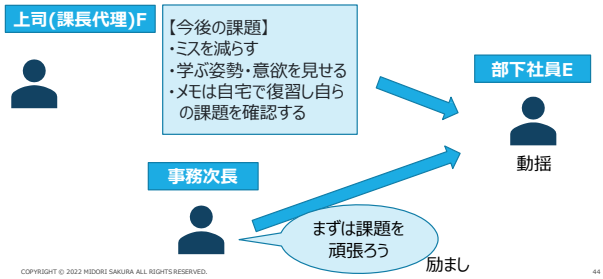
COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

上司(課長代理)F･事務次長･部下Eの面談(1回目)②

- ミスが非常に多い
- 簡単な仕事を渡してペースを抑えている。このままだと健康管理室の業務継続は難しい
- 遅いのは問題ではない。ミスのないように何度もチェックするなど正確にしてもらいたい
- 分からなければ分かったふりをせずに何度でも確認をしてほしい
- 仕事を覚えようとの意欲が感じられない
- 仕事に関して質問を受けたことがない
- 学習して欲しい
- スタッフが電話対応や受診者対応をしているのに、何かやることはないかと話しかけるなど周りの空気が読めていない
- 周りも働きやすいよう配慮しているからEもその努力をすべき
- 頼んだ仕事がどこまで終わったのか報告せず帰宅するのは改善すべき
- 将来はパートや派遣に業務の指示出しをする立場になって欲しい

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

上司(課長代理)F･事務次長･部下Eの面談(1回目)③



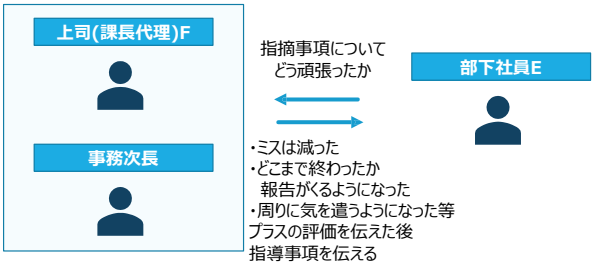
COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.



その後2週間
ミスは減ったがゼロではない

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

上司(課長代理)F･事務次長･部下Eの面談(2回目)①



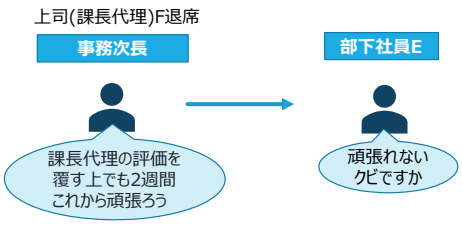
COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

上司(課長代理)F･事務次長･部下Eの面談(2回目)②

- 相変わらず学習はしていない
- 任せる仕事を増やしたいが、未だ入力内容をチェックしている段階で派遣事務との仕事内容に広がりが生じている
- ミスは減ったが５月以後受診者が増えたときにこのままの状況では健康管理室の業務に対応できない
- 仕事を覚えるのが遅くても一生懸命やっているという周りを説得する意欲が欲しい

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

上司(課長代理)F･事務次長･部下Eの面談(2回目)③



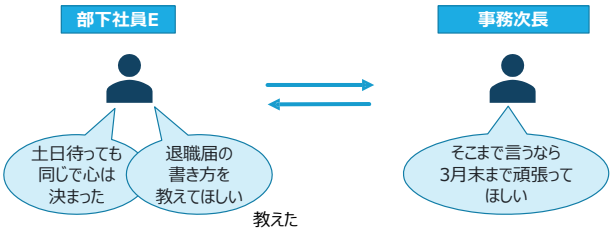
COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

上司(課長代理)F・事務次長・部下Eの面談(2回目)④

- クビではない
- 確かに健康管理室で緻密な数字を入力する事務には向いていないかもしれない
- そうすると医事課の仕事も難しい
- しかしEの人格を否定しているのではなく、清掃部門、医療・介護部門、福祉部門等、幅広くEの特性を生かせる場所がある。自分も以前は栄養課で働いていたが現在は事務職の仕事をしている
- もう一度頑張ってほしい
- (なおも、頑張れない、辞める、自分のあとはどうなるのか、と言うEに対し)
  もっと頑張るというならば自分から課長代理Fに話をすることもできる
- Eがもっと頑張るというのを聞きたかった
- 土日にゆっくり考えてまた月曜日に話をしよう

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

部下社員Eの主張



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.



部下社員Eの主張

必要な指導・教育を行わないまま職務に就かせ、業務上の間違いを誘発させたにもかかわらず、自分の責任として叱責した

上司F（と事務次長）の言動はパワハラになるのか？

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

判決

直属上司F課長代理は、原告Eに対し、必要な資料を渡し、事務処理等に関するオリエンテーションを行った上で、他の職員の業務を見学した後に実際に原告に業務を行わせるなど、原告Eが徐々に業務に慣れるよう配慮し、また、渡した資料にも、健康診断における基本的な業務の遂行方法や確認すべき事項及び注意点等が詳しくほぼ網羅的に記載されており、それ以外の業務遂行上生ずる様々なパターンや細かい事務処理上の問題点については、仕事をしていく中で覚えていくこととされ、原告も指導・注意を受けた点についてはその都度メモに取っていたのであるから、原告Eの業務遂行について教育・指導が不十分であったということはできない。



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

判決

原告Eの事務処理上のミスや事務の不手際は、いずれも、正確性を要請される医療機関においては見過ごせないものというほかない。そして、一般に医療事故は単純ミスがその原因の大きな部分を占めることは顕著な事実であり、そのため、F課長代理が、原告Eを責任ある常勤スタッフとして育てるため、単純ミスを繰り返す原告に対して、時には厳しい指摘・指導や物言いをしたことが窺われるが、それは生命・健康を預かる職場の管理職が医療現場において当然になすべき業務上の指示の範囲内にとどまるものであり、到底違法ということはできない。



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

判決

原告Eは第1回面接及び第2回面接において退職強要がされた旨主張するが、いずれの面接も、その内容は、面接までの間の原告の勤務態度及び勤務成績等に対するF課長代理の評価がされ（Fの評価は厳しいものではあるけれども、原告の勤務状況等に対する評価としては、合理性を有するものということができる）、それを踏まえて原告にさらに頑張るよう伝える内容のものであったことは明らか



COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

どちらも部下にとっては厳しい指導ですが…

感情的か冷静か

本人のレベルに合わせているか

具体的にフィードバックしているか



本人の話も聞いているか

出来ているところも見ているか

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

4. パワハラと指導の境界線

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

パワハラと指導の境界線

人格否定 名誉棄損発言NG	指導の場所 頻度、長さ
退職や解雇示唆NG	対応の公平性
属性や能力、 性格、心身状況	業務上の指導の 必要性



そもそもグレーゾーンを攻める必要はない！

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

5. 指導の際に上司・先輩として意識すべきこと

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

部下をあるべき姿に育成するために上司はどう関わるべきか

- 自分の感情に気づき、マネジメントする
- 自分の価値観を押し付けない
- 部下の話を聞いた上で指導する
- 具体的かつ冷静にフィードバックする
- 一人一人の立場や能力、身心の状況を考慮して指導する
- 比較は本人の過去や育成期準、評価基準と

上司は人間力と指導力を磨き続ける必要がある

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

自分が気をつけるだけでなく…

職場でパワハラが起こらないように、部下後輩をマネジメントする
「パワハラを しない×させない×許さない」

COPYRIGHT © 2022 MIDORI SAKURA ALL RIGHTS RESERVED.

令和３年度看護生涯教育研修会