

問題職員・労務トラブルの増加に対応 職場の規律作りと ルールブック活用法

- 1 職場規律の実態を把握するポイント
- 2 職場規律を守るための就業規則整備
- 3 職場ルールブックの作成で労務トラブル防止



1 | 職場規律の実態を把握するポイント

昨今の職場規律の実態

(1) 最近の労務トラブルの傾向

労務トラブルは、相変わらず増加の一途を辿っている一方で、徐々にその質が変わってきています。かつて労務トラブルといえば、事業主からの一方的な解雇や労働条件の不利益変更によるものが中心でしたが、最近では問題行動を起こす職員をめぐって生じるものも増えてきています。

一部の職員の問題行動により職場の規律が乱され、それが組織風土の悪化につながっているという状況は増加しています。しかし職場規律の乱れに関しては、その問題職員だけを指導してもなかなか問題解決に至らないというのが実態です。それは、ある職員の問題行動が発端であったとしても、規律の乱れに対する医療機関の対応が不十分であれば本質的な問題解決にはつながらず、別の問題行動が発生してくることが少なくないからです。

職場の規律を確保し、職務に集中できる組織秩序を保つためには、職員だけに委ねるのではなく、医療機関自身が主体的に規律改善の対策を講じていくことが求められます。

職場規律の改善というと、職員をルールで縛りつけておくイメージを持たれるかもしれませんが。しかし本来は、秩序ある職場環境を実現することにより、職員が「安心して働ける」「この医療機関で長く働きたい」と思えるような職場づくりを目指すことが職場規律改善の真の目的なのです。

本稿では、就業規則を整備し、「職場のルールブック」というツールを用いた職場規律の改善方法、職場規律改善の仕組みについて解説します。

(2) 職場規律の実態

ここ数年は、問題職員の発生などにみられるように、多くの医療機関で職場規律の低下が深刻な問題となりつつあります。

以降で、実際に職場で発生している職員の問題行動についての具体例を紹介します。

【ケース1】 上司に対してなれなれしい態度や言葉遣い

若手職員の中に、職場で上司に対してなれなれしい態度や言葉遣いをする者がいた。この職員は、自らの態度や言葉遣いに問題があるとは考えておらず、上司も、社会人としてのマナーが身につけていないと思ったが、これもその職員の個性の一部であり、本人なりのコミュニケーション方法であるとして、何も言わなかった。周囲の職員の間には、その状況が見苦しく映っていた。

周囲の職員も上司を尊敬できなくなり、上司の命令・指示を受け流すようになる等、次第に部下を統率できない事態に陥ってしまった。また、上下関係の軽視など、緊張感のない職場風土になってしまい、今では上司も注意できなくなっている。

【ケース2】 遅刻が日常化

ある日、仕事のできる職員が遅刻してきた。上司は、「珍しいな、どうしたのだろう？」と思ったが、反省しているだろうと考え、注意をしなかった。しかし、これにより遅刻程度では注意されないということがわかったその職員は、その後遅刻をしても反省しなくなり、しばしば遅刻を繰り返すようになった。

周りの職員はこの状態を見て、遅刻についてきちんと注意しない上司の対応に不満を持つようになった。当初は仲間内で「なぜきちんと注意をしないのか」と不満を言い合うだけであったが、最近は「遅刻程度では注意されない」、「まじめに始業時刻を守るのは、バカらしい」と感じて、始業時間を軽視するようになった。

始業時刻から10分も経ってからようやく業務がスタートする状況で、業務に対する姿勢がルーズになり、診療開始が遅れ来院患者にも迷惑をかけている。

【ケース3】 パワー・ハラスメント

中途採用で入職した職員が職場になじめず、そのことも影響して、しばしばミスを起こしていた。能力的な問題のほか、性格が合わないリーダーは当該職員を嫌っており、同僚にも同様の態度をとるよう押し付けた。表面上は何事もないかのように振る舞っているが、「(リーダーをはじめとする)部門全職員 対 中途採用者」という構図になっており、実質的に仲間はずれ(いじめ)が行われていた。

この中途職員は退職。またこの職員より少し前に入職した新卒職員がおり、仕事の覚えが早く能力も高かったことでかなり期待されていたが、先輩達のいじめを見て次は自分かもしれないと恐怖を感じ、退職してしまった。

職場規律が乱れる要因と影響

(1) 職場規律が乱れる要因

職場規律に乱れが生じるのはなぜでしょうか。職員側、あるいは医療機関・管理職側の要因等がありますが、いずれかひとつが職場規律の乱れを引き起こすのではなく、複数の要因が複合的に重なり合って、職場の規律を乱れているととらえるべきです。

職場規律の乱れは、基本的には職員側の問題ですが、同時に医療機関や管理職側の対応にも問題があるために生じていることがほとんどです。

若い職員と話が合わないと言う管理職は多く、文化や価値観・考え方などの相違（いわゆるジェネレーションギャップ）を認識している一方で、職場規律については、逐一教えなくてもわかるはずだと考える傾向にあります。また、新入職員教育で、職場のルールを十分に指導している医療機関も全てではありません。本来、医療機関によって職場規律に関するルールやその基準が違うため、自院内で具体的に教育する必要がありますが、それを怠っているために両者の認識のギャップは埋まらず、問題が解消されないのです。

また、最近是非正規雇用の職員が急増し、就労形態が複雑化することによって、多様な価値観を持った職員が職場に増えてきています。そのため、職場の規律に関する認識のギャップは、さらに拡大しているのです。

職員側の要因

職員の意識に甘えがあり、わがままな行動が見られる
 自らの言動には何ら問題な点はないと思っている、もしくは問題であるという指摘を受けたことがない
 社会人としての一般的なルールやマナーに関する教育や訓練を受けていない
 多少は問題だとわかっているが、自分がやっている程度なら許されると思っている
 周囲の同僚にも同じような問題行動をとっている者がいるので、自分も構わないと考えている
 そもそも職場のルールやマナーそのものを知らない、理解していない

医療機関・管理職側の要因

ルール違反があっても、管理職が注意や指導をしていない
 管理職が注意できない、もしくはどのように注意指導すればよいかわからない
 職員の管理を現場の管理職に任せっぱなしにしており、悪い情報が医療機関になかなか入ってこない
 管理職が部下に対して注意や指導を行うときに、医療機関のフォローやバックアップがない
 職場のルールや服務心得は当たり前のことであり、わざわざ教える必要がないと考えている
 ルール違反が繰り返されても、医療機関として制裁処分をしていない、放置している
 職員の就業意識の変化や就業形態の多様化に対応できていない
 職員として守るべきルールや基準を医療機関が示していない

残念ながら、「規律の問題は業務遂行上大したことはない、なんとかなるだろう」と考えている管理職は意外に少なくありません。そうした上司は、職員にちょっとしたルール違反が見られたとしても、そのうち本人は気づくだろうと考え、都度注意指導を行うことはありません。ケース1や2はその典型であり、それは当該職員の問題だけにとどまるものではありません。周囲の職員は、管理職の対応の仕方や立居振舞いを非常によく観察しています。同じ程度のルール違反であれば許されるということを知ってしまうと、ルールが機能しなくなり、次第に範が緩んできます。

また、職員が明らかなルール違反を起こした際、周囲の同僚からの注意や働きかけなどによる問題行動の改善を期待する管理職もいます。しかし、職員間の自浄作用により職場規律が改善できるのは、成熟した組織に限られるため、多くの職場ではこのような仕組みはなかなか機能しません。同僚に対して注意をすることは非常に勇気が必要であり、もし意見の食い違いがあれば争いの発生や人間関係にまで影響を及ぼすことも懸念されるからです。

したがって、職場規律の維持・向上は、管理職が職制を利用して図るべきであるものなのですが、実際には管理職側の意識が相当低いケースも見受けられます。

(2) 職場規律の乱れが及ぼす影響

職場規律が乱れることにより生ずる影響は、次のようなものが挙げられます。

職場・職員への影響

ルールを無視する、軽視する
陰でいじめやハラスメントが行われる
一部の職員がますます勝手なことを言い出し、さらに規律が乱れる
組織内における上司のコントロールが効かなくなる
優秀な職員が嫌気をさしてしまいモチベーションがダウンする、頑張ることがバカらしくなる
医療機関や管理職を頼れなくなり、また、信用できなくなる
業務そっこのけで、手抜きをしたり、上手く立ち回ったりすることだけに意識が集中する
退職を意識する、または実際に退職してしまう

医療機関への影響

業務の生産性や質が低下する
情報が隠されて、正しい情報が必要な部署に入っていない、または情報が歪曲される
患者や連携先にも院内の規律の乱れが伝わり、医療機関の悪い噂が広がる
優秀な人材が流出し、生産性の低い職員や業務効率の悪い職員ばかりが残る

2 | 職場規律を守るための就業規則整備

職場規律における就業規則の役割

就業規則とは、働く職員の労働条件や守るべき服務規律などを具体的に定めた規則です。職員数が10人以上となったときに作成し、医療機関の所在地を管轄する労働基準監督署に届け出ることが求められます。10人以下の医療機関では義務付けられてはいませんが、職員数が10人以下の場合も、全職員の力を効率的に発揮させ、職員同士のトラブルを防止するために、守るべき一定のルールである「就業規則」は必要です。

ルールが明確になれば、それを徹底させるためにも、違反した者に対する「制裁」というペナルティを課す必要があります。どのようなペナルティが適用されるのかも就業規則に明記していれば、違反を防止する効果にもなります。

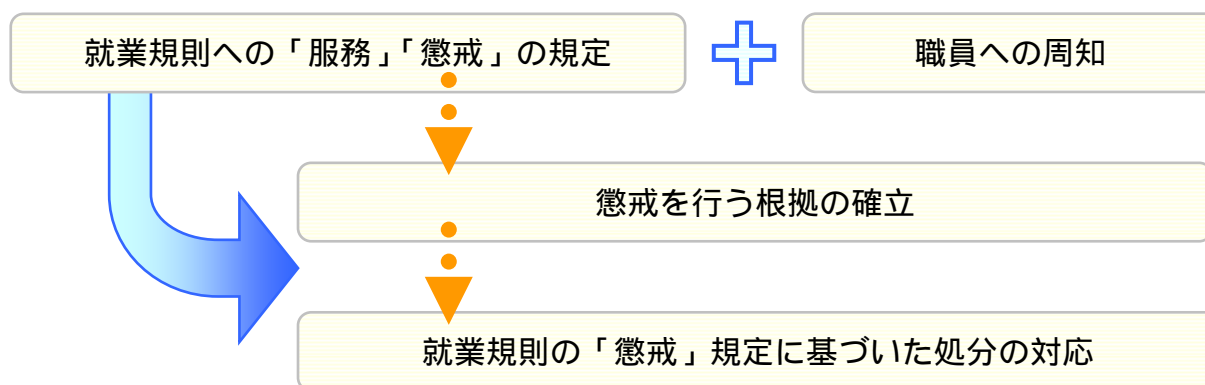
規律を乱す職員に懲戒処分を実施する際の留意点

(1) 「服務」「懲戒」規程の役割と必要性

医療機関において、服務として守るべき事項を守らず、院内秩序を乱したときに懲戒が行われるケースがあります。ただし、権限があるからといって、職員の問題行動について制限なく懲戒を行ってよいというものではありません。

仮に、医療機関が懲戒処分をむやみに行ったとしても、手続の不備があったり、処分に妥当性がなければ、トラブルや紛争に発展する可能性があります。そのため、懲戒を行うにあたって必要な前提条件や適正手順を押さえておくことが重要です。

就業規則の定めに基づく懲戒処分



(2) 懲戒処分を行う際の留意点

懲戒を実施する際に留意すべき点は、以下のとおりです。

懲戒処分を実施する際に留意すべきポイント

- 懲戒の対象は当事者だけであること
- 懲戒の事項と処分のバランスを考えること
- 1つの事案に対して2つ以上の懲戒を行っていないこと
- 同じような懲戒事由に該当する行為があった場合、後の処分については前の処分と同等の扱いであること
- 懲戒を下すまでの手続きが規定に則って行われていること

(3) 懲戒処分の種類

懲戒処分自体は医療機関が定めるものですが、一般的に次の5種類に分けられます。

一般的な懲戒処分の種類

譴責	始末書を提出させて将来を戒める処分。懲戒処分の中では一番軽い処分。
減給	職員の賃金から一定額を減額すること。1回の額が平均賃金の1日分の半額を超え、総額が一賃金支払期における賃金の総額の10分の1を超えてはならない。
出勤停止	制裁として職員の労務提供を一定期間拒否すること。労務提供が行われな い期間については、賃金は発生しません。
諭旨退職	退職願を提出するように勧告すること。
懲戒解雇	通常は即日解雇され、退職金の一部または全額不支給となること。懲戒処 分の中では一番重い処分。

サービス規定・懲戒規定の定め方

懲戒処分は、原則として就業規則に規定されている内容でなければ科すことができないため、就業規則にどのように定めるかがポイントです。就業規則には、懲戒規定とは別にサービス規定が存在しています。

懲戒規定は、このサービス規律と対の関係になっており、サービス規律に書いてあることを守らなかったときに懲戒の対象になるという形にしておく必要があります。

懲戒対象とサービス規程の関連性

サービス規律に違反 懲戒の対象

また、定める事項は次の2段階に分けて考えます。

就業規則に定める事項の検討ステップ

<STEP 1>

社会常識的な事項で、どの医療機関であっても通常変わらないものを挙げます。
例えば、無断遅刻・無断欠勤を繰り返す、横領などが該当します。

<STEP 2>

業界や職務特有の遵守事項を挙げます。
例えば、銀行など機密情報を扱う場合においては、不正に情報を入手して株式の売買を行うことの禁止、運送業の場合、アルコールが検知された場合の就業禁止などを設けることとなります。

懲戒事由は具体的に定める必要がありますが、過度に詳細化すると、規定と規定の間に隙間が生じて抜け道ができてしまうことから、実務的にはバランスを考え、具体的に規定しつつも、ある程度の事項をグループ化して規定しておくべきです。

医療機関の実態に合わせて自院にとって必要な規定か否かを吟味し、追加すべき事項があれば追加した上で規程を整備することが必要です。

就業規則に定める服務規程例(一部)

第 条(サービスの遵守事項)

次の各号に掲げる服務事項は、当院の職場ルールの基本となる大事な約束事です。必ず遵守し、規律ある職場作りを実現してください。

- (1) 挨拶、礼儀は人間関係の基本です。毎日の挨拶、対人関係についての礼儀作法やマナーの遵守を病院は最大限重視します。まず、挨拶など礼儀作法をきちんと遵守し紳士、淑女の立ち振る舞い、行動を心がけてください。
- (2) 常に健康には気をつけてください。プロとして体調には自ら気を使い、ベストのコンディションで仕事に臨めるように心がけてください。
- (3) 患者様への医療サービス提供こそがすべてに優先する活動です。当院が定める「診療方針」を遵守し、常に感謝の心を持って患者様に接し誠意を持って最後まで対応します。
- (4) 勤務中は所属長の指示に従い、同僚とも協力的な態度で業務に精励してください。また、みだりに職場を離れたりせず職務に集中、専念してください。
- (5) 始業時刻にはすぐに業務に取り掛かれるようにしておいてください。
- (6) 職場は常に整理整頓に努め、常に清潔に保つようにしてください。
- (7) 当院の備品類はお金と同じです。粗末に扱うと経費が余計にかかります。施設、車輛、機械、器具などの備品は大切に取り扱い、材料、資材、燃料などの消耗品は節約に努め、書類などは丁寧に取り扱いってください。
- (8) 医療機関の職員として相応な、業務の安全や清潔感に留意した服装や頭髪、身だしなみを心がけてください。勤務中は病院の定める制服の着用や、名札、ICカードなどを常に携帯するなど身だしなみルールを守ってください。
- (9) 職場の風紀秩序を乱す行動や粗暴な振る舞い、周りのひんしゅくを買う行動はしてはいけません。また、院外においても常に当院の一員であることを心がけた行動をし、公共の場所等でも他人に粗野または乱暴な言動で迷惑をかけてはいけません。
- (10) 施設内で、賭けごと、賭博その他これに類似する行為を行ってはいけません。
- (11) 暴力行為、詐欺行為、その他刑法など法を犯す行為を行ってはいけません。
- (12) 自らの職務の権限を越えて専断的なことを行ってはいけません。
- (13) セクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメントなどにあたる行為をして、他の職員に迷惑をかけてはいけません。院外においての職員へのつきまといや酒席の強要などもしてはいけません。
- (14) 職員同士で金銭の貸借をしてはいけません。職員同士で金銭貸借時の保証人になりあうこともしてはいけません。
- (15) 当院の備品、施設、車輛、事務用品、金銭を無断で使用し、または貸与したり、私事のために院外へ持ち出したりしてはいけません。
- (16) 取引先から、不正な金品の授与や飲食の接待を受けたり、要求したり、私事の理由で貸借関係を結んではいけません。
- (17) 当院の許可なく、私用に病院の名称を用いることを禁止します。
- (18) 院内で許可なく、政治活動、宗教の布教活動、演説、集会、物品の販売、印刷物の配布、貼紙、掲示、募金、署名、特定団体への勧誘活動、その他これらに類する行為は一切禁止します。
- (19) 飲酒運転は絶対にしてはいけません。運転者に酒をすすめることも絶対にしてはいけません。運転する場合、取引先から飲酒をすすめられても断ってください。
- (20) 運転において道路交通法違反にあたる行為を行わないこと。
- (21) 過労や睡眠不足、薬物の影響などで、正常な運転ができない恐れがあるときは運転をしない、運転中においては中断し、直ちに所属長に連絡すること。
- (22) 当院のパソコンや携帯電話を私的な目的で使うことを禁じます。当院は職員が私的な目的でインターネットや電話をしていないかどうか調べることができます。

3 | 職場ルールブックの作成で労務トラブル防止

職場ルールブックの意義と作成上の留意点

(1) 職場ルールブック作成の意義

職場ルールブックを作成することは、職場規律を守るために非常に有効です。職場ルールブックは、一般には就業規則上の服務心得を中心として職員が守るべき事項等をわかりやすい言葉で表現したものです。したがって、表現の違いこそあれ、就業規則と職場のルールブックとは整合性が取れており、お互いを補完する関係でなければなりません。

ただし、就業規則に規定されていても、職場のルールブックには記載されていない事項が存在するケースがある場合、職場のルールブックに書かれていることは、表現方法は異なったとしても、就業規則には必ず規定されている必要がありますので注意が必要です。

すなわち、「職場のルールブック < 就業規則」ということです。

(2) 作成時の留意事項

職場のルールブック作成時には、以下のような点に配慮するようにします。

また、一般的な基準からかけ離れた条件の設定も問題となります。地域や同規模の医療機関における労働条件を踏まえ、さらに裁判例などを参考としたうえで、ルールを設定をしなければいけません。

職場ルールブックの作成に際しての留意点

ルールの数は欲張らない

あまりにもルールの数が多くなると、かえって活用されなくなります。優先順位をつけて、適度な分量に抑えておくことが必要です。

問題職員を特定できないようにする

過去に起きた問題の再発防止等をねらう場合には、問題を起こした個人が特定できるような表現は避けなければなりません。

適法なものにする

職場のルールブックは就業規則とは異なりますので、労働基準法で定められた記載事項などに拘束されることはなく、自院のルールとして比較的自由にまとめることができます。しかし、法律に違反した内容をルールとして定めることはできません。例えば、「女性職員は始業時刻までに職場の掃除を済ませておくこと」というルールは、男女差別に関わるものとして問題だとされます。

職場ルールブックの作成及び活用事例

(1) 職場ルールブック作成事例

職場のルールブックは、目的に応じていくつかのタイプに分けられます。

基本ルール周知徹底型

始業時刻や終業時刻とはどのような状態にある時刻を指しているのか、また年次有給休暇の取得や関連手続など、就業における基本ルールを示して周知徹底を図ります。

勤務時間等

1. 勤務時間・休憩時間

みなさんの勤務時間は、原則として次のとおりです。

始業時刻	午前 8 時 30 分
終業時刻	午後 5 時 30 分
休憩時間	正午 ~ 午後 1 時

なお、業務の都合によって、始業時刻や終業時刻を変更することがありますが、そのときは事前に連絡します。

2. 始業時刻

始業の準備を整えたうえで、予定の始業時刻に受持ちの業務を開始できるよう、余裕をもって出勤しましょう。

なお、当日急病などで遅刻や欠勤をする場合には、午前 8 時 15 分までに所属の上司に電話（メールは不可）で直接連絡してください。上司が不在のときは、代替りの者に連絡先を伝えてください。折り返し、上司から連絡をするようにします。

3. 終業時刻

予定の終業時刻まで、担当業務を行ってください。その前に持ち場を離れた場合は、早退扱いになりますので、注意してください。

4. 残業

残業は、必要により上司から指示しますので、これに従ってください。

自己判断で勝手に残業をしても認められません。やむを得ない事情で残業する必要があると判断したときは、あらかじめ上司に相談・報告し、指示を受けてください。

禁止行為型

飲酒運転厳禁事例のほか、個人情報や機密情報の流出を防ぐこと、暴力行為や業務上の不正処理など法令に違反する行為の禁止、また医療機関の信頼を落とすような行為は厳重に禁止することなどを示し、周知徹底を図ります。

禁止事項

業務中はもちろん、休憩時間中であっても職場のパソコン端末を利用してインターネットに接続し、業務に関係ないWEBサイトにアクセスしたり、また私的なメールの送受信を行ったりしてはいけません。

発見した場合は、医院の情報漏洩につながる可能性があるため、就業規則の懲戒規定に基づき厳重に処分を行います。

接遇型

医療機関としての接遇の基本的なあり方を示し、接遇の改善とレベルの向上を図ります。

職員に期待する行動

医院として職員に期待する行動を次のように示します。患者さんやその家族、地域住民から信頼が得られるよう、職員のみなさんは、ぜひ実践してください。

私は、患者さんのお名前をお呼びし、挨拶をします。

私は、患者さん1人ひとりが違うように、挨拶も1人ひとり違うものを心がけます。

私は、挨拶は必ず立ち止まり、その方の目を見て行います。

私は、「お願いします」「はい」といった言葉を自然に気持ち良く発声します。

私は、患者さんやご家族と話をする際はアイコンタクトと笑顔で対応します。

私は、クッション言葉を使います。(例:「申し訳ございませんが」、「恐れ入りますが」)

(2) 職場ルールブックの活用事例

職場ルールブックを作成する際には、次のような視点を参考にしながら優先順位をつけ、徹底したい職場のルールを選択します。ルールブックを作成し、職員に期待する言動や基準を明示することは重要ですが、それを配付するだけでは規律の改善にはつながりません。最も重要なのは、実際に職場で活用していくことです。

現場における指導教育の基準として

管理職の中には、部下の問題行動について十分に注意指導できない者もいます。部下のポジションで勤務していた期間に注意指導を受けた経験がなかったりすると、注意指導の方法や、自分の判断基準に迷う場合もあり、また職員から反論があった場合でも、ルールブックで具体的に明示された職場の基準に従った対応をすればよいので、管理職もきちんと部下に注意指導ができるようになります。

入職時の教育での活用

新入職員に対するオリエンテーションや新入職員研修で院内ルールを説明する場合にも、わかりやすく具体的に記載されているため、新入職員教育ツールとして有効です。

朝礼の時に読み上げて説明

朝礼等の場を利用して、ルールブックの内容を読み上げ確認します。マンネリ化を防ぐために、すべての項目ではなく数項目ずつ取り上げ、いろいろな角度から説明するとよいでしょう。また、その項目について実際にあった事例の簡単なディスカッションを行うとさらに効果的です。

人事考課面談時のチェック項目として

ルールブックの項目を人事評価基準のひとつとして活用することを予め職員に説明しておき、評価項目として活用します。特に評価面接を実施する際には、日頃の行動のチェックリストとして使用し、承認や具体的な指導に結び付けることができます。

採用面接での資料として

採用面接の実施前にルールブックに目を通してもらい、面接で感想を尋ねたり、反応を見たりすることで、人物評価にも役立てられます。また、ルールブックにより職場規律として医療機関が求めている内容や職員の姿を伝えることができるため、入職後のミスマッチやトラブルを抑制することができます。

(3) 職場ルールブックの院内周知と定期的見直し

職場ルールブックをうまく活用していくためには、管理職と職員双方への周知が不可欠です。周知の際には、次のような方法が有効です。

管理職への周知徹底：ルールの内容や基準を理解させるための研修会実施

ルールを設けた理由を示し、基準の考え方について理解させます。過去に院内で発生した事例などをもとにディスカッションさせると、意識醸成に効果的です。

職員への周知・教育：職員にルールブックを配付し研修会、勉強会を開催

管理職から一方的に説明するだけでなく、不明な点は質問させるなどして管理職と職員とが同じ認識を持つことを目的とします。

また、定期的にチェックを行い、課題の抽出と対応を行います。内容のマンネリ化を防ぐためには、1～2年ごとに内容を見直し、改定するようにするとよいでしょう。

設けられた職場ルールが十分守られていれば、より規律内容のレベルアップを図り、一方、守られていないルールは表現方法を変えるなどして、改めて徹底を図るように工夫してください。