

令和7年度居宅介護支援事業所管理者等労働環境改善研修

委託元：静岡県健康福祉部福祉長寿局介護保険課

## ハラスメント及びメンタルヘルス研修

### 職員の心を守る職場づくり：家族からのカスハラ編②

株式会社東海道シグマ 地域福祉支援事業部

主任介護支援専門員・認定社会福祉士・認定介護福祉士・認定精神保健福祉士・公認心理師 飯塚哲男



## 研修ポイント

・カスタマーハラスメント・カスタマーハラスメントの対応と対策・事業所内での連携と組織づくり



1) 「 カスタマーハラスメント 」とは何かを理解する。

2) 利用者や家族等（※）からのカスハラは**スタッフ個人の困難**ではなく、事業所として捉える。

※ 「利用者や家族等」の「等」は、家族に準じる同居の知人または近居の親族を意味する。

3) 利用者や家族等からのハラスメントが事業内の環境にたらず職員への**影響**について学ぶ。

直近1年以内に  
カスハラなどの被害を受けた企業割合～業界別～



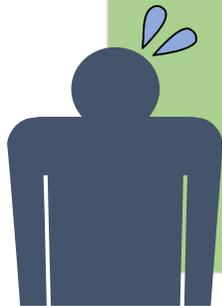
## 高島屋の カスハラへの基本方針ポイント

- ごく一部の顧客の心ない言動により、職場環境が害される事案が発生
- カスハラ行為は「従業員への人格否定や差別的な発言」「個人情報のSNSへの投稿」「土下座の要求」など
- カスハラと判断した際は「対応を打ち切り、来店を断る場合がある」と明記

企業からは、「お客さまは神様」という意識が販売者側にあり、収益を上げるためには我慢しなければならないとの意識がある。

特に日本においては、「おもてなし」という言葉を誤解し、サービスが過度になりがちで、また受ける側がそれを当然なことと受け止める傾向が強いため問題が起こりやすくなっている」

「カスハラと分かっても、ネットでの拡散を防ぐべく少額であれば穏便に処理する傾向がある



カスタマーハラスメントにおける職員はもちろん、管理者も業務で悩んだ時やトラブルが発生した時に、相談できる窓口や相談係を設置するなど、組織としての体制づくりはどのようにされていますか。

図表 9 利用者・家族等からのハラスメントの対応として必要なこと(複数回答)(単位:%)  
(サービス種別で上位 5 項目に入った選択肢のみに絞って掲載)(n=10112)

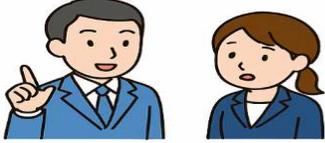
	利用者・家族等への啓発活動	利用者・家族等と事業所・施設による相互的な確認	相談しやすい組織体制の整備	事業所内での情報共有	職員の医療・介護技術の向上	ハラスメント対策に関する法制度等の整備	回答数
訪問介護	33.7	46.9	53.3	55.8	21.3	22.7	2532
訪問看護	40.4	56.1	63.6	67.8	28.8	35.6	706
訪問リハビリテーション	37.0	57.5	59.3	61.9	32.0	31.2	901
通所介護	29.6	46.3	53.9	52.4	26.6	21.2	655
特定施設入居者生活介護	32.2	50.5	51.0	45.3	30.3	26.4	673
居宅介護支援	39.0	49.3	56.1	58.2	21.9	32.4	959
介護老人福祉施設	27.6	46.6	52.2	44.0	31.3	28.7	1010
認知症対応型通所介護	28.5	47.3	56.0	57.0	37.7	25.1	207
小規模多機能型居宅介護	31.7	51.8	57.2	59.2	29.2	26.6	353
定期巡回・随時対応型訪問介護看護	38.6	51.0	51.9	55.6	28.0	32.9	414
看護小規模多機能型居宅介護	36.1	55.2	57.5	59.0	39.1	27.0	529
地域密着型通所介護	29.4	47.7	50.4	53.6	24.6	25.5	1173

注: 選択項目のうちサービス種別上位 5 項目となった項目のみを選択。選択項目は他に、「管理者向けのハラスメント対策のマニュアルの整備」「管理者向けのハラスメント対策の教育」「保険者(自治体)の支援・相談体制の構築・強化」「特にない」「その他」。色のある項目は、サービス種別で上位 5 項目。

出所: 「介護現場におけるハラスメントに関する調査研究事業」実態調査(職員)

- クレームは適切に対応すれば、サービスの質向上につながる。
- **カスハラは、職員の心身に悪影響を及ぼしサービス低下を招く可能性がある。**
- 組織的な対応マニュアルや支援体制の整備が求められます。

### 福祉におけるクレームとカスハラの違い

クレーム	カスハラ
サービスへの不満に基づく適正な要求	福祉・介護サービスにおける迷惑・悪質な言動など
	

項目	クレーム	カスタマーハラスメント (カスハラ)
定義	サービスへの不満や改善点を伝える適正な要求	要求の範囲を超える迷惑・威圧的な言動や行為
目的	サービスの改善	感情の発散、過度な支配・攻撃
言動の内容	冷静な指摘、具体的な要望	暴言、威嚇、繰り返しのクレーム、人格否定
職員への影響	改善のヒントとなり得る	心理的ダメージ、ストレス、離職リスク
サービスへの影響	サービスの質向上が期待できる	職員の士気低下 → サービス低下の可能性
組織の対応	傾聴・改善・フィードバック	対応ルール、記録、契約解除も検討

事例 クレーム「出るところ出るぞ！」「ネットにさらすぞ！」「責任者を出せ」「土下座しろ」

クレーム対応 一瞬の間を空け（一瞬、考えるような素振り）

そして「恐れ入りますが、今 おっしゃった「出るところ出る」というのは、どういう意味でしょうか？」と聞く

①「そんなことも分からないのか」というようなことを言うパターン 対応 ▷「はい。分かりません」

②ストレートに「訴える・裁判・弁護士・内容証明郵便」といったキーワードを言うパターン対応

「訴えるかどうかは〇〇さまがお決めになることだと思っておりますので、〇〇さまの行動に対して、やめてくださいとも、どうぞとも言えません」とキッパリ答える

★ポイント！

「こちらから余計なことは言わない」こと 「じゃあ訴える！」と本当に行動にするような素振りをしてきた場合  
さようでございますか…では恐らく弁護士さんからご連絡をいただけるかと思いますが、  
そうしましたら当施設も法務部がございますので、今後はそちらでのご対応とさせていただくこと  
なるかと存じます。大変恐縮ではございますが、今後は当施設の担当や弁護士からの指示がない限り、  
私および当施設でのご対応は一切できなくなりますので、ご了承ください」と冷静に、且つキッパリと伝える

★ポイント！「悪意のある相手にビビらない・屈しない」こと

事例 クレーム「責任者を出せ！」▷対応 「苦情窓口へお繋ぎいたします」と伝える

事例 「土下座しろ！」▷対応 毅然とした態度で「土下座はできません・しません」とハッキリ・キッパリ 断言する

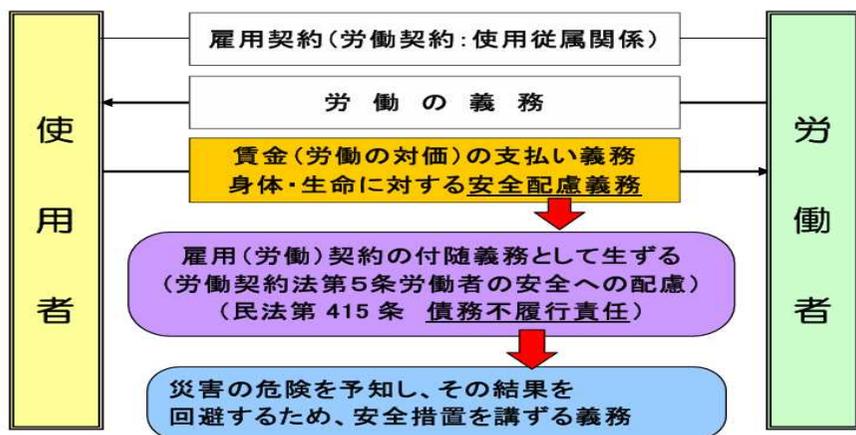


## ハラスメント対策の必要性とその考え方      ハラスメントによる影響・懸念 職員や施設・事業所にとって…

\*被害を受けた職員は、仕事へのモチベーションの低下だけでなく退職、怪我、病気に繋がる恐れ

\*事業者（事業主）が、労働契約法に定められた職員（労働者）に対する安全配慮義務等の責務を怠ることで、職員だけでなく地域からの信頼をも失う恐れ

労働契約法 ～ 平成20年3月1日施行 ～（労働者の安全への配慮） 第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することができるよう、必要な配慮をするものとする。



モチベーション低下

利用者や家族等にとって…\*利用者や家族等がハラスメントを行った場合、介護サービスの提供の中断や中止につながる可能性があります。

※ただし、利用者・家族等の中には、ハラスメントを行っていても、認識していないケース、疾病・障害・生活困難などによる心身の不安定なケースがあり、留意する必要があります。

## サービス提供困難事例に対する対応

各種福祉・介護サービス施設・事業所は、基準省令において、正当な理由なくサービスの提供を拒んではならないこととされている。

利用者やその家族等から各介護サービス施設・事業所の職員に対してハラスメントがあった場合が、すべからく「**正当な理由**」に当たるわけではないですが、事案によっては、施設・事業所がサービス提供を拒否することも考えられる。この点、市町村及び各福祉・福祉・介護サービス施設・事業所においては、令和3年度改定版の研修の手引きの記載<sup>(※)</sup>も参考にさせていただき、十分留意して対応するようお願いいたします。

### 1. ハラスメント対策の必要性とその考え方

#### (3) ハラスメント対策のための基本的な考え方⑦



- 「正当な理由」に基づき契約を解除した場合であっても、契約解除に至った原因及び経緯を検討し、同様の事態を防止するための対策を講じましょう。
  - ア) 「正当な理由」が肯定される可能性のある場合
    - 利用者が職員に対し身体的暴力をふるった場合であっても、他の施設・事業者及び関係機関の担当者とともに利用者と話し合ったが、再発の可能性がある、かつ、複数名訪問等の再発防止策の提案も拒否されたときに、契約解除の予告期間を置くとともに、後任の事業所の紹介その他の必要な措置を講じて契約を解除した場合。
  - イ) 「正当な理由」が否定される可能性のある場合
    - 職員の不適切な言動に立腹した家族が暴言を口にした場合に、その家族との話し合いにより信頼関係の回復に努めて再発防止を図ったり、担当職員を変更したりすることもなく、また、後任の事業所の紹介その他の必要な措置を講じることもなく、直ちに契約を解除した場合。

## 【参考】福祉現場におけるハラスメント 例外

ただし、以下の言動は「ハラスメント」ではありません。

○認知症等の病気または障害の症状として現われた言動（BPSD等）。

※BPSD…認知症の行動症状（暴力、暴言、徘徊、拒絶、不潔行為等）

・心理症状（抑うつ、不安、幻覚、妄想、睡眠障害等）のこと

（引用：厚生労働省「BPSD：認知症の行動・心理症状」

[https://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/05/dl/s0521-3c\\_0006.pdf](https://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/05/dl/s0521-3c_0006.pdf)）、2020年1月14日閲覧）

※もちろん、病気または障害に起因する暴言・暴力であっても、

**職員の安全に配慮する必要があることには変わりありません。**

事前の情報収集等（医師の評価等）を行い、施設・事業所として、

ケアマネジャーや医師、行政等と連携する等による適切な体制で組織的に対応することが必要です。

そのため、**暴言・暴力を受けた場合には、職員が一人で問題を抱え込まず、上長や施設・事業所へ適切に報告・共有できるようにすることが大切です。**報告・共有の場で対応について検討することはもとより、どのようにケアするかノウハウを施設・事業所内で共有できる機会にもなります。

▷利用料金の滞納（不払いの際の言動がハラスメントに該当することはあり得ますが、滞納自体は債務不履行の問題として対応する必要があります。）

▷苦情の申立て（静岡県社会福祉協議会 静岡県福祉サービス運営適正化委員会 社会福祉法82条～86条）



起こってしまったハラスメントの根本にある要因を分析して、今後の対策や取組に活かす。これまでの対応ややり取りを振り返り、利用者や家族等の背景や思い・考え等を読みとることがハラスメントの予防にもつながります。

ただし、被害者である職員に要因を求めることは二次被害となる可能性があります。職員個人の要因とすることは、あってはいけません。

では、カスタマーハラスメント対策はどのようにすれば良いのか？

## 施設・事業所として考えること・対応すること！



ものを投げる



つばを吐く



体をたたく



大声で怒鳴る



理不尽な要求  
中業務外のサービス強要など



体に触る



性的な話をする



長時間のクレーム



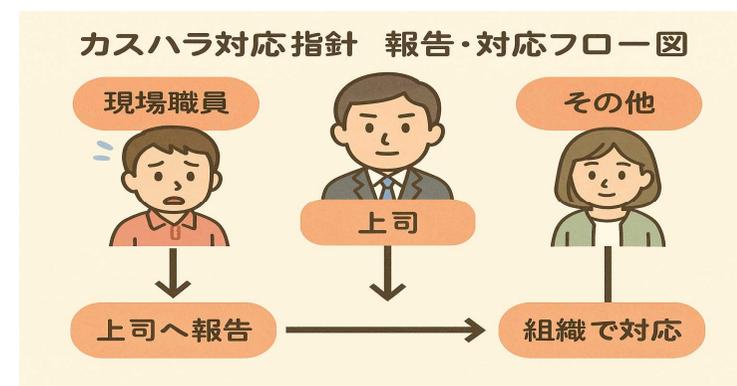
つきまどう



## カスタマーハラスメント対策のための基本的な考え方 [ 事業所全体で共有 ]

### 1) 問題が起こった際には施設・事業所内で共有し、誰もが一人で抱え込まないようにすること

- 問題が起こった際には、施設・事業所内で問題を共有する場を設け、対応方法を皆で議論する場を設けること。



### 2) 組織的・総合的にハラスメント対策を行うこと

(共感、受容、傾聴、同一視、不適切な行動が助長に關係)

- カスタマーハラスメントは福祉・介護現場における職員の権利侵害と認識すること。
- カスタマーハラスメントであるか否かには客観的な判断が求められること。

### 3) ハラスメントは初期対応が重要と認識すること

- 不適切な初期対応を行った結果、状況が悪化してしまうケースや、さらなるハラスメントを誘発してしまうケースがあると認識すること。

## カスタマーハラスメント対策のための基本的な考え方 [ 事業所全体で共有 ]

### 4) ハラスメントが起こった要因分析が大切

- 正確な事実確認を行う等して要因分析を行い、施設・事業所全体でよく議論して、ケースに沿った対策を立てていくこと。

### 5) 福祉・介護サービスの質の向上に向けた取組が重要

- 利用者の状況等に応じたサービスの提供（質の確保）が、ハラスメントを含めた様々なトラブルの防止につながること。

### 6) 事業所ですべてを抱え込まないこと

- 自らの施設・事業所内で対応できることには限界があるため、地域の他団体・機関とも必要に応じて連携すること。  
そのためにも地域で問題意識を共有する体制の構築や意識づくりに向け、協力あるいはリーダーシップを発揮すること。



## カスタマーハラスメント 対応フロー

①時系列で、起こった状況、事実関係を正確に把握し、理解する



②相手の求めている内容を把握する



③相手の要求内容が妥当か検討する



④相手の要求の手段・態様が社会通念上相当か検討する

- ・カスタマーハラスメントの被害を受ける恐れのある場合は、**顧問弁護士等適切な外部専門家を交えながら解決を図る**場合がある
- ・カスタマーハラスメントが不当または不法な圧力である場合は、**必要に応じて警察 等関連機関との連携を図り対応**する



面会などのルールを守らず、威圧的な言い方で押し通そうとする方の対応 → **穏やかにご理解いただく**

## 【対応の流れ：面会ルール違反＋威圧的態度の場合】ポイント

- ・ルール違反は「感情論」ではなく「規則」として対応・威圧的言動は全て記録し、組織対応に切り替える・職員の安全確保を最優先にする

### 1. 冷静かつ事実ベースで対応

- ・まずは落ち着いた声と態度で、施設の面会ルールを説明
- ・「他の利用者や職員の安全・安心のためのルール」であることを強調
- ・職員1人で対応せず、必ず2名以上で立ち会う（安全確保＋証人）

### 2. ルールの再確認・書面提示

- ・契約時の重要事項説明書や施設掲示物など、ルールが明記された資料を提示
- ・「施設全体の決まりであり、特別対応はできない」ことを明確に伝える
- ・可能であれば面会ルールを印刷して再度お渡しする

### 3. 威圧的態度への対応

- ・大声・威圧・脅迫などがあれば、**冷静に記録**（日時・場所・発言・態度）
- ・危険がある場合は即座に管理者・他職員を呼び、場合によっては警察110番通報も視野
- ・対応時は反論や感情的な応酬を避け、「事実の確認」と「ルール説明」に徹する対応技法を共有



面会などのルールを守らず、威圧的な言い方で押し通そうとする方の対応 → [穏やかにご理解いただく](#)

### 【対応の流れ：面会ルール違反＋威圧的態度の場合】ポイント

- ・ルール違反は「感情論」ではなく「規則」として対応
- ・威圧的言動は全て記録し、組織対応に切り替える・職員の安全確保を最優先にする

## 4. 段階的な組織対応

- ・現場職員 → 管理者・生活相談員へのエスカレーション
- ・管理者から改めてルールを説明
- ・改善がない場合 → 法人責任者名での文書による注意喚起
- ・継続する場合 → 弁護士や行政へ相談、面会制限・契約解除も検討



## 5. 記録と情報共有

- ・必ず介護記録・カスハラ記録シートに経緯を残す・職員間で統一对応できるよう、申し送りやカンファレンスで共有
- ・同様の事案が続く場合、施設の面会ルールやマニュアルを見直し

## 6. 職員保護

- ・対応後、心理的負担のある職員には面談やサポートを実施
- ・カスハラ対応研修で、防御的コミュニケーション・非暴力対応技法を共有

## 施設・事業所として考える、対応すること

(1) 施設・事業所としてハラスメント対策に取り組む意思を明確にする



### 👉 基本方針の決定

- ハラスメントに対する基本的な考え方やその対応を整理し、施設・事業所の基本方針を決定し、職員全員に共有しましょう。
- 「ハラスメントは組織として許さない」「職員による虐待と職員へのハラスメントはどちらもあってはならない」といった考え方を施設・事業所として決定し、それを職員に伝えるとともに、対策等を行うことが重要です。

### 👉 PDCAサイクルを応用した対策等の更新

- 発生したハラスメントとその対応を振り返り、施設・事業所の取組や対策を適宜見直していく、PDCAサイクルの考え方を応用していくことが重要です。  
※PDCAサイクル：Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）を継続的に行い改善していくこと。
- 普段のサービス提供を通して、ハラスメントの現状やその対応などの事例を組織として蓄積して活かしていきましょう。

## 施設・事業所として考える、対応すること (2) 対応マニュアルの作成と共有・運用



### 対応マニュアルの共有・運用

- 施設・事業所で定めたマニュアルは、現場の実態や経験を踏まえて、定期的な見直しや更新を行いましょう。
- 見直しや更新の中で、ハラスメントに対し感じていることなどを職員同士で共有するなど、施設・事業所内で話し合うことで、ハラスメントへの意識や対応方法の向上が期待できます。
- また、職場の雰囲気づくりや、働きやすい労働環境等につながります。
- 施設・事業所で定めたマニュアルは、現場の実態や経験を踏まえて、定期的な見直しや更新を行いましょう。
- 見直しや更新の中で、ハラスメントに対し感じていることなどを職員同士で共有するなど、施設・事業所内で話し合うことで、ハラスメントへの意識や対応方法の向上が期待できます。
- また、職場の雰囲気づくりや、働きやすい労働環境等につながります。

## 施設・事業所として考える、対応すること (3) 利用者や家族等への周知



### 利用者や家族等への周知とそのポイント

- ハラスメントについて理解を求めておきたい事項を、利用者や家族等に周知することが重要です。

#### 内容と表現のポイント

- 周知には、例えば「著しい迷惑行為」など、わかりやすい表現を用いましょう。
- 理解を求めたい事項だけでなく、利用者・家族等が安心してサービスを受けられるよう、虐待防止やケア技術の向上に努めていることも伝えましょう。

#### 伝え方のポイント

- 契約時に利用者や家族の前で読み上げて説明するなど、相手に伝わり、理解いただける方法で行います。
- 利用者・家族等の状況によっては繰り返し伝えることや、場合によっては、医師やケアマネジャーなど第三者の協力も得ながら伝えましょう。

## 施設・事業所として考える、対応すること (3) 利用者や家族等への周知



### 👉 周知で気をつけるべきこと

- ・ ハラスメントの具体例を挙げることで、利用者に不快感や不信感を生じさせる可能性があります。
- ・ ハラスメントに関する内容の周知に時間を取ることによって、例えば契約書や重要事項説明書などの説明を十分にできなくなることはないよう、注意してください。



次頁では、ある介護事業所で実際に行っている周知の方法の事例を2つ紹介します。これらを実践している事業者は、これまでの取組や経験を踏まえ、外部の専門家と相談しながら、事業者の置かれている環境や利用者・家族等との関係性などに十分に配慮しながら、必要な文書を作成、活用しています。

これらの実践事例は、今後の取組の参考としていただくものですが、全体的な対策を検討せずこの資料だけをそのまま利用することなどがないように、十分に注意してください。

## 施設・事業所として考える、対応すること (4) 福祉・介護保険サービスの業務範囲等への理解と統一



### 👉 介護保険サービスの業務範囲等を理解する

- 介護保険サービスの業務範囲の誤った認識や理解不足が、利用者や家族等とのミスコミュニケーションにつながる恐れがあります。
- 職員が正しく業務範囲を理解、認識し、施設・事業所内で統一した対応をできるように、介護保険のサービスの範囲を理解し、対応や説明方法について、施設・事業者内での統一を図る取組を行いましょよう。
- 契約締結時の説明が不十分だったことが原因となり、苦情に発展し、さらには暴言にエスカレートすることもあります。契約締結時や事前の説明時に留意すべき点などとして、例えば以下が考えられます。
  - 利用者が受けられる介護保険のサービスの範囲（契約内容）について、利用者（家族等）と施設・事業所の認識が合っているか確認する。
  - ハラスメントは職員の安全を損なうものであると同時に、介護サービスの提供を困難にすることで、場合によっては契約解除となる可能性があることを明確に伝える。

## 福祉施設・事業所として考える、対応すること

### (5) 職員を対象とした研修等の実施、充実

#### 👉 研修等による職員への周知、意識づくり

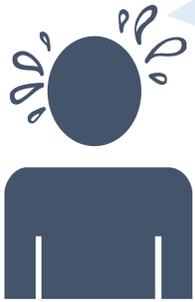
- ハラスメントに関する職員を対象とした研修を行い、意識づくりや情報の共有を行いましょ。う。
- 学びや意識を一過性にしないため、定期的に、研修の実施、振り返り、意見交換を行うことが重要です。

### (6) 管理者をサポートする体制の整備

#### 👉 管理者にのみ負荷がかからないための工夫

- ハラスメントの対応に限らず、何らかのトラブルがあった際は管理者やサービス提供責任者など（以下、管理者等）が対応を一手に引き受けることも多いかもしれませんが、しかし、管理者等の負荷だけが大きくなることは望ましくありません。管理者等が一人ですべてを抱え込んでしまわないよう、管理者等をサポートできる体制を整えることも重要です。
  - 職員はもちろん、管理者等の相談先にもなるような相談窓口を施設・事業所や法人に設置しましょ。う。
  - 対応チームを作る等、組織として問題に対応する体制作りをしましょ。う。多職種から構成される施設・事業所であれば、多職種で相談対応のチームを作ることも一例です。
  - マニュアルでは、ケアマネジャーや地域包括支援センター等に相談する等、管理者等の負担感に寄り添った指針・対応方法を示しましょ。う。





## どうしよう？【参考】相談窓口の情報

小規模の施設・事業所だから他に頼れる人がいない…

問題が発生したら、管理者である自分がいつも一人で全て対応しないと  
いけない…自分だけでは対応が難しいから、地域の介護職の会議で相談し  
たいけど、次回開催日がまだまだ先だな…



## 管理者が一人で抱え込まないために…

施設・事業所では、問題が発生した時は、管理者が一人で解決法を考え、対応せざるを得ない場合もあるかもしれません。難しい問題に直面した時、問題が同時に複数・連続して発生した時など、管理者の負担が大きくなることや、一人で抱え込んでしまう恐れがあります。

そのようになる前に、業界団体や地域包括支援センターへ相談しましょう。特に、相談窓口があれば、活用しましょう。外部の関係機関等と情報共有して、相談することで、管理者の気持ちが軽くなるかもしれません。

## 総合労働相談コーナー

厚生労働省が設置する労働関連の相談窓口。

労働相談の受付のほかに「助言・指導」や「あっせん」を案内。

各都道府県労働局、全国の労働基準監督署内などの380か所に設置

(<https://www.mhlw.go.jp/general/seido/chihou/kaiketu/soudan.html>)

## みんなの人権110番

(全国共通人権相談ダイヤル 0570-003-110)

法務省が設置する人権問題に関わる相談窓口。

電話をかけた場所から最寄りの法務局・地方法務局に繋がり、  
法務局職員もしくは人権擁護委員が対応。

(<http://www.moj.go.jp/JINKEN/jinken20.html>)

## 警察相談専用電話 #9110

犯罪や事故の発生には至っていないが警察に相談したいことを受け付ける相談窓口。

電話をかけた地域を管轄する警察本部などの相談窓口につながり、  
相談業務を専門に担当する「警察安全相談員」などの職員が対応。

(<https://www.govonline.go.jp/useful/article/201309/3.html>)



「 **カスタマーハラスメント：家族編** 」研修 学んだ・気づいたこと (✓)

- ( ) 職員ひとりひとり：一人で抱え込まない。報告・連絡・相談徹底（連携・協働の思考）
- ( ) 組織としての対応：一貫した対応方針を持つ。個人任せにしない。記録を残す文化を作る。
- ( ) 理念と行動指針 ； 理念：誰かの声に気づける職場に！  
結果：組織にて“カスハラ”か判断 組織的対応策の検討していく。

