

ケアマネージャーリーダー研修

「ハラスメントの正しい理解」

～被害者にも加害者にもならないために～

公益財団法人介護労働安定センター
a.sowda 社会保険労務士法人
社会保険労務士 青木 由佳

2025.1.21 (火)

目 次

はじめに 直近の「ハラスメント調査による実態」 [チェック1](#)

1 ハラスメント 基本のおさらい

～法制化済のもの これからの「カスハラ」～

- 1-1 ハラスメントの種類と定義 カスハラの条例化 [チェック2・メモ](#)
- 1-2 ハラスメントによるリスク
- 1-3 組織の対応フロー（予防⇒発生⇒対応⇒再発防止）

2 予防 セルフチェック

- 2-1 メンタルヘルスにおける「ハラスメント問題」
- 2-2 セルフチェックを起点に [ワーク1](#)

3 発生 相談と対応

- 3-1 相談する
- 3-2 相談される
- 3-3 対応 留意点まとめ [ワーク2](#)

目 次

4 事業場内 労務管理と具体的な対応

　4-1 管理職の立場として

　　・指導とパワハラの違い … [ワーク3](#)

5 相談事例 ~こんな時どうしますか?

6 ワークでコミュニケーション

　マニュアル作り 【私と職場の共通ルール】

… [ワーク4](#)

ご紹介資料「ハラスメント実態調査」まとめ

3.1 企業調査結果の概要

<企業調査結果のまとめ>

【企業におけるハラスメントの発生状況】

- 過去3年間各ハラスメント(パワハラ、セクハラ、妊娠・出産・育児休業等ハラスメント、介護休業等ハラスメント、顧客等からの著しい迷惑行為、就活等セクハラ)の相談件数については、セクハラ以外では「件数は変わらない」の割合が最も高く、セクハラのみ「減少している」が最も高かった(「件数の増減は分からない」を除く)。顧客等からの著しい迷惑行為のみ「件数が増加している」の割合の方が「件数は減少している」よりも高かった。また、該当件数の傾向としては、顧客等からの著しい迷惑行為については「件数が増加している」の方が「件数は減少している」よりも多かったが、それ以外のハラスメントについては「件数は減少している」の方が「件数が増加している」の割合よりも多かった。
- 相談件数の多かった業種としては、パワハラ、セクハラ、妊娠・出産・育児休業等ハラスメント、介護休業等ハラスメントでは、「金融業、保険業」、「教育、学習支援業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「医療、福祉」や「生活関連サービス業、娯楽業」が多い傾向にあった。顧客等からの著しい迷惑行為では、「医療、福祉」、「宿泊業、飲食サービス業」、「不動産業、物品販賣業」(それぞれ53.9%、46.4%、43.4%)が、就活等セクハラについては、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「教育、学習支援業」の順に相談があった企業の割合が多かった(それぞれ2.9%、2.1%、1.4%)

【企業におけるハラスメントに対する取組状況】

- パワハラ、セクハラ、妊娠・出産・育児休業・介護休業等ハラスメント、顧客等からの著しい迷惑行為、就活等セクハラに対して予防・解決のために実施している取組として、「相談窓口の設置と周知」の割合が最も高く、約7割以上の企業が実施している。次いで「ハラスメントの内容、職場におけるハラスメントをなくす旨の方針の明確化と周知・啓発」の割合が高く、約6割以上の企業が実施している。業種別にみると、いずれのハラスメントにおいても、「金融業、保険業」、「複合サービス業」などで、取組を実施している割合が全般的に他の業種よりも高かった。
- また、顧客等からの著しい迷惑行為に関する取組について業種別にみると、一般消費者との接触頻度が高い「医療、福祉」、「金融業、保険業」、「宿泊業、飲食サービス業」などにおいて、取組を実施している割合が他の業種よりも高く、また、そうした企業では取組を進める上で課題として「迷惑行為に対応する従業員等の精神的なケアが難しい」との回答が他の業種よりも多かった。
- 就活等セクハラに関する取組として実施している取組を業種別にみると、「金融業、保険業」、「情報通信業」などでは、各取組の実施割合が他の業種よりも高かった。

※紹介資料について※

令和5年度厚生労働省委託事業

[職場のハラスメントに関する実態調査報告書]より引用

【企業におけるハラスメントに対する取組の効果・課題】

- 予防・解決以外の副次的効果としては、「職場のコミュニケーションが活性化する/風通しが良くなる」(39.1%)の割合が最も高く、「会社への信頼感が高まる」(34.7%)が続いた。

力スハラ件数増加
相談件数の多い業種 医療・福祉
ハラスメントの判断が難しい

- ハラスメントの取組を進める上での課題について、取組を実施している企業では、「ハラスメントかどうかの判断が難しい」(59.6%)が最も高く、取組を実施していない企業においては、「特がない」(42.6%)が最も高かった。

【今後必要なハラスメントに対する取組】

- 今後必要なハラスメント予防・解決のための取組としては、「企業の自主的な取組の促進・支援」(54.7%)が最も高く、次いで「ハラスメント(ハラスメントの行為者)に対する規制」(36.5%)が高かった。

ご紹介資料「ハラスメント実態調査」受けた経験

受けた内容

パワハラ

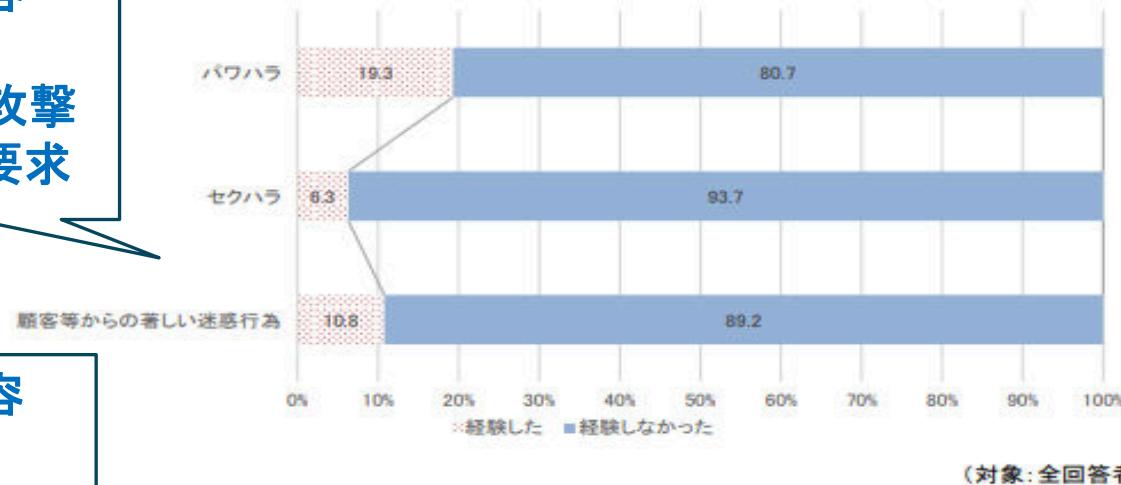
- 精神的攻撃
- 過大な要求

受けた内容

セクハラ

- 性的な冗談
からかい
- 不必要的
身体の接触

図表 105 ハラスメントを受けた経験



種類

- パワハラ
- カスハラ
- セクハラ の順

誰に？

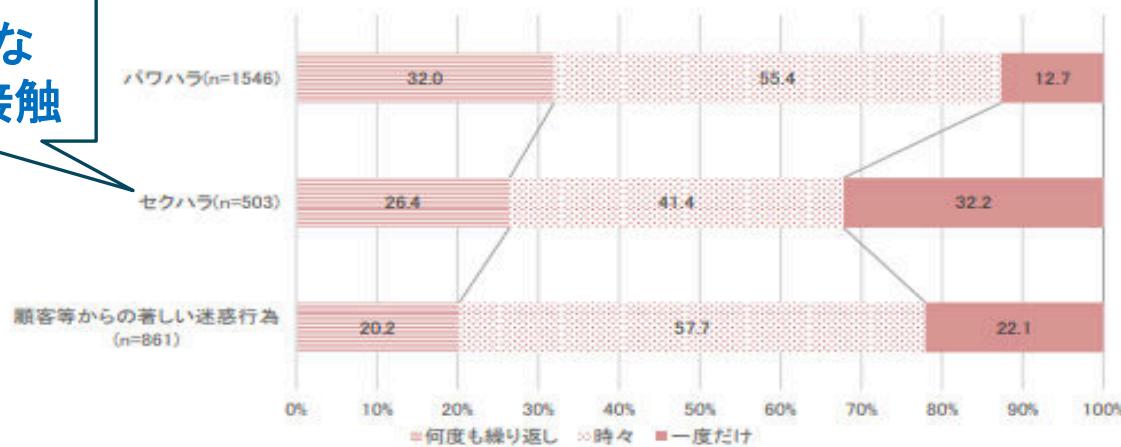
(パワハラ)

1上司

2役員

(同僚)

図表 106 ハラスメントを受けた頻度



誰に？

(カスハラ)

1顧客

2取引先

(対象:ハラスメントを受けたと回答した者 パワハラ:n=1,546、セクハラ:n=503、顧客等からの著しい迷惑行為:n=861)

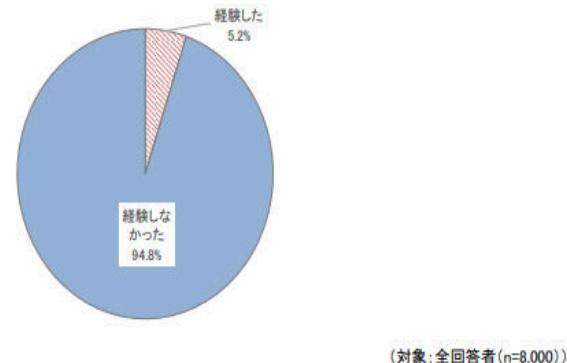
ご紹介資料「ハラスメント実際調査 行為者側

(16) 過去3年間にハラスメント行為をしたと感じた/指摘された経験

- Q55. あなたは過去3年間に、勤務先(現在の勤務先だけでなく、過去3年間に勤務していた他の勤務先も含む)でハラスメント行為をしたと感じたり、したと指摘されたことがありますか(職場で冗談半分で指摘されたものは除く)。(SA)
- Q56. あなたが過去3年間にハラスメント行為をしたと感じたり、したと指摘された頻度をお教えてください。(SA)

過去3年間に、勤務先でハラスメント行為をしたと感じたり、したと指摘された経験があると回答した者は、全体の5.2%であった。頻度としては「時々」経験した(46.5%)が最も多かった。

図表 201 ハラスメント行為をしたと感じた/指摘された経験

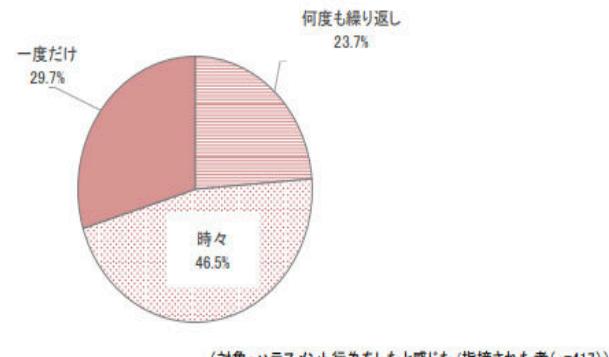


・自分も認め
かつ会社もハ
ラスメントと認
めた割合
11%

・会社の行
為者への対応
「何もしなか
った」が最多

次いで「謝罪
させた」

図表 202 ハラスメント行為をしたと感じた/指摘された頻度

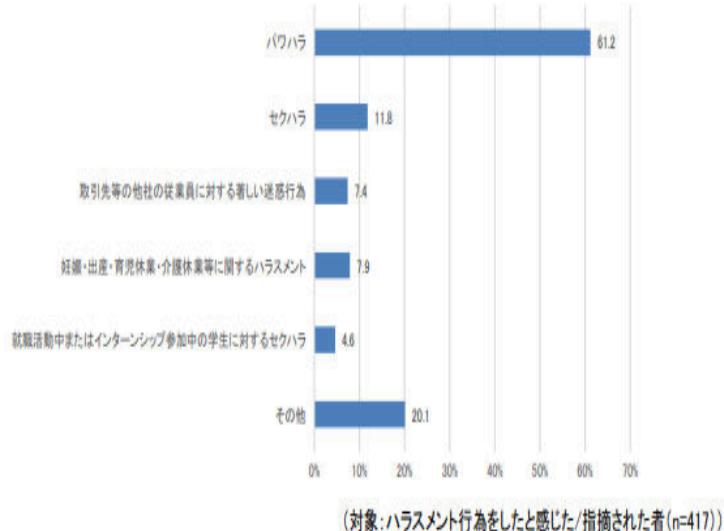


(17) あなたがしたと感じた/指摘されたハラスメント行為

- Q57. ハラスメント行為をしたと感じたり、したと指摘されたことがある行為は、以下のどのハラスメントに該当しますか。(MA)
- ・パワハラ
 - ・セクハラ
 - ・妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント
 - ・取引先等の他社の従業員に対する著しい迷惑行為
 - ・就職活動中またはインターンシップ参加中の学生に対するセクハラ
 - ・その他

ハラスメント行為をしたと感じたり、したと指摘された行為の内容は、「パワハラ」(61.2%)の回答が最も多く、次いで「セクハラ」(11.8%)が多かった。

図表 205 ハラスメント行為をしたと感じた/指摘された行為の内容



ハラスメント予防・解決上の課題（事業所内）

1. ハラスメントかどうかの**判断が難しい**
2. 所内（管理職、一般職員、経営層（順に）、関係者の**意識が低い**
3. 事実確認も含め、**対応するノウハウ・人材がない**（不足）

顧客等の迷惑行為予防・解決上の課題（外部）

1. **迷惑行為と正当なクレームや要求とを区別する明確な判断基準を設けることが難しい**
2. **従業員等の精神的なケアが難しい**
3. **関係者（顧客）、社内（一般職員、管理職、経営層（順に）の意識が低い**

予防・解決取組後の副次的効果

1. コミュニケーション活性化、風通しが良くなる、職場環境がかわる
2. メンタル不調者および休職・離職者の減少
3. 従業員の仕事意欲、生産性、会社への信頼感の高まり

はじめに さっそくチェック 1

○今あなたの調子

...セルフケア わたし

○あなたの周りの人の調子

...周りの同僚、友人、近しい人

○あなたの職場(事業所)の調子

...あなたの職場環境(次ページ)

「全ての社員が家に帰れば自慢の娘であり、息子であり、尊敬されるべきお父さんであり、お母さんだ。そんな人達を職場のハラスメントなんかでうつに至らしめたり苦しめたりしていいわけがないだろう」

—ある人事担当役員の言葉（「円卓会議」ワーキング・グループ報告書より）

あなたの職場環境は？

はい いいえ

1	朝夕の出退者とき、挨拶する人がほとんどいない		
2	人は厳しく指導することで育つという意識が強い職場だ		
3	今の職場には失敗やミスが許されない雰囲気がある		
4	上司に対して、意見や反論は言えない雰囲気だ		
5	トップや管理職は、自分の職場にはハラスメントは存在しないと考えている		
6	トップや管理職は、仕事と育児や介護の両立に理解がない		
7	職場の誰かが困っていても、助け合える雰囲気ではない		
8	「男性は主要な業務・女性は補助的業務」等の固定的な性別役割分担意識が根強い職場だ		
9	性的な冗談やからかいを否定しにくい雰囲気がある		
10	残業が多い		
11	上下関係がはっきりしていて、上司は部下を呼び捨てにしたり、「お前」と言ったりする		
12	職員間の雑談がほとんどない		
13	目標を達成させるために、達成できないときのペナルティがある		
14	職員は部下は従順で、上司に対して、意見や反論は言わない。		

「はい」がいくつ？**「はい」が多い職場****ハラスメントが発生しやすい環境****「因子」**

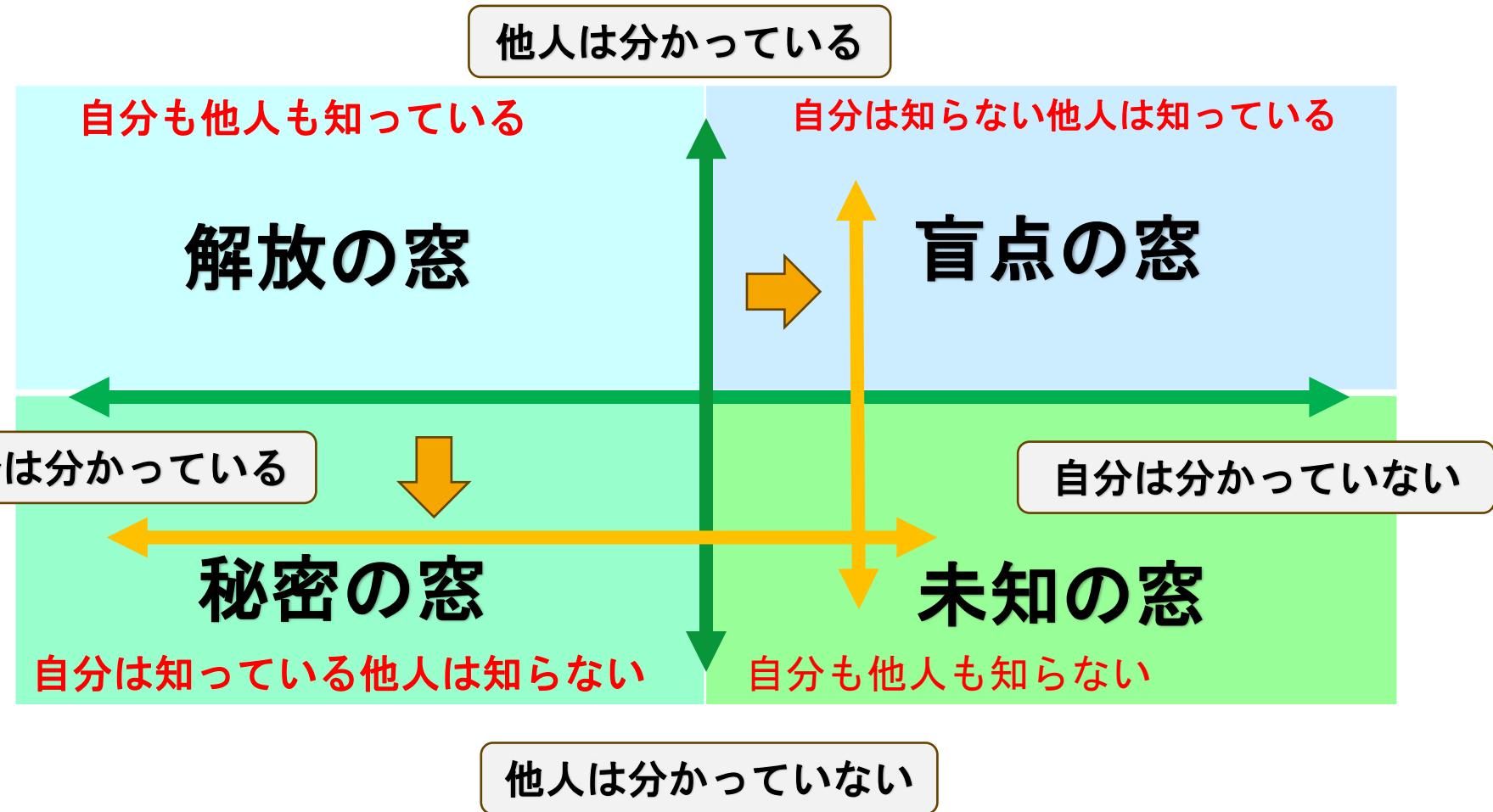
本日の研修目的

「ハラスメントは身近な問題である」と知ったうえで

- 1 「無自覚ハラスメントはないか？」定点チェック
- 2 「被害者・加害者」にならないための心得・表現
- 3 私↔職場 ハラスメントルールを確認しよう/
「安心な場所」となるよう「共通言語」を整えてみる

自分は当事者であるとして考えてみましょう

ジョハリの窓で考えてみると…



- ・自己を見つめなおし、相手に対してどのように感じているか
- ・一般的にコミュニケーションをスムーズにするなら解放の窓枠を大きく

1 各種ハラスメント 基本のおさらい

1-1 ハラスメントの種類と定義

基本方針【方針の明確化・周知】

**※(例えば)主任ケアマネ部会では、
以下のハラスメント行為を許しません。**

1. セクシュアル・ハラスメント
2. マタニティ・ハラスメント
3. パワー・ハラスメント、職場のいじめ・嫌がらせ

法制化されている
3種類
措置10のうち義
務の1番目

職員のみなさんが①安心して働くことができる環境を構築するため、
②上記ハラスメント行為に関する相談窓口を設置しました。③相談
者のプライバシーは完全に保証し、また④相談したことによる不利
益取り扱いも行いませんので、もし⑤問題があれば小さなことでも
相談するようにお願いします。

あなたの職場の措置チェック！ ○・△・×

措置内容	概要 有無・連絡先など
周知啓発※	方針やハラスメント内容の明確化とルール周知 研修等
行為者への対処	就業規則等への規定化と周知 ⇒ 内容知っているか
相談窓口	どこにあるか？担当者名？連絡先？連絡方法？
適切な相談対応	相談内容に対して 対応スキル 安心して相談できる？
相談後の対応（事実確認）	事実確認の正確さ、調査が公正に迅速になされるか
事実確認後の配慮、行為者の措置（処分）	上記への適切な会社組織としての対応（注意・懲戒・謝罪・異動等）被害者へのケア
再発防止	当事者以外職場全体に対して ⇒ 発生原因を明らかに

- ・プライバシー保護（物理的・漏洩防止にむけた教育・研修）
- ・不利益取り扱いの禁止（相談したこと、調査協力等に対して）

1-1 各種ハラスメント 基本のおさらい

ハラスメントとは？ 3つは法制化されている【事業主の措置義務】

- ・ ハラスメントとは、「(優位な立場を悪用し)相手に不愉快を与えること」であり、大きく以下の3つに分類されます。

1. セクシュアル・ハラスメント

- 職場における性的な言動に対する他の従業員の対応等により当該従業員の労働条件に関して不利益を与えること、または性的な言動により他の従業員の就業環境を害すること

2. マタニティ・ハラスメント

- 妊娠・出産したこと、育児や介護のための制度を利用したこと等を理由として、事業主が行う解雇、減給、降格、不利益な配置転換などの不利益取扱いをすること、また上司・同僚が就業環境を害する言動を行うこと

3. パワー・ハラスメントおよび職場のいじめ・嫌がらせ

- 職場において、職権などの立場を利用して業務上の適切な範囲を超えて、個々の従業員の人格を無視した言動や強要を行い、従業員の健康や就業環境を悪化させる行為



1 セクシュアル・ハラスメントとは？ 基本のおさらい

セクハラ&パワハラの複合型もある

① 地位利用型・対価型のセクシュアル・ハラスメント

性的な言動を行ない、その言動に対する相手の対応によって、自己の影響力を行使し、**仕事の遂行において、一定の利益又は不利益を与えること**、もしくは、**与えようとするこ**

- 個人的な性的要求への服従または拒否を、**人事評価あるいは労働契約更新判断などに反映させること**
- 相手への**性的な関心の表現を業務遂行上に混交させること**

② 環境型、及びその他のセクシュアル・ハラスメント

労働環境を損なう性的な言動を行うこと

- 相手の意に反して執拗に性的行為に誘ったり、交際の働き掛けをすること**
- 強引に接触したり、性的な行為を行なうこと、あるいは行なおうとすること**
- 相手が性的不快感を催すような仕方で、相手の身体を凝視したり一方的に接近したりすること
- 性的魅力を強調する服装や振る舞いを要求すること
- 正常な業務遂行を性に関わる話題や行動で妨害したり、相手が性的不快感を催すような状況を作り出すこと**
 - 相手が嫌がる性的で下品な冗談、からかい、質問等を行うこと
 - 職場等に性的なポスターや写真を貼ったりすること
 - 人格を傷つけかねない性的評価をしたり、相手の性に関する身体的特徴や風評を流すこと
 - 親睦会、終業後の付き合い**などで下品な行動をとること
 - 相手が不快感を表明しているにもかかわらず、相手がその場を離れるのを妨害すること
 - 個人的な性体験などを尋ねること、または経験談を話したりすること
- 不当な性差別的意識に基づいた言動をなすこと**
- 業務外の活動や親睦会等において**異性的役割をことさらに強制すること**
 - 宴会等で隣りに座ることやお酌をすること、カラオケでデュエット等を強要すること

・仕事をする場で必要なのか？
(関係ありますか)
・1対1はよくても周りの人はどう思うのか



2 マタニティ・ハラスメントとは？ 基本のおさらい

■事業主からの不利益取扱い



■上司・同僚からのハラスメント



3 パワー・ハラスメントとは？ 基本のおさらい

職場におけるパワー・ハラスメント

職場の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であり、①から③までの3つの要素を全て満たすものをいいます。なお、客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、職場におけるパワーハラスメントには該当しません。

「職場」とは

事業主が雇用する労働者が業務を遂行する場所を指し、労働者が通常就業している場所以外の場所であっても、労働者が業務を遂行する場所であれば「職場」に含まれます。

勤務時間外の「懇親の場」、社員寮や通勤中などであっても、実質上職務の延長と考えられるものは「職場」に該当しますが、その判断に当たっては、職務との関連性、参加者、参加や対応が強制的か任意かといったことを考慮して個別に行う必要があります。

「職場」の例：出張先、業務で使用する車中、取引先との打ち合わせの場所（接待の席も含む）等

「労働者」とは

正規雇用労働者のみならず、パートタイム労働者、契約社員などいわゆる非正規雇用労働者を含む、事業主が雇用する全ての労働者をいいます。

また、派遣労働者については、派遣元事業主のみならず、労働者派遣の役務の提供を受ける者（派遣先事業主）も、自ら雇用する労働者と同様に、措置を講ずる必要があります。

①「優越的な関係を背景とした」言動とは

業務を遂行するに当たって、当該言動を受ける労働者が行為者とされる者（以下「行為者」という。）に対して抵抗や拒絶することができない蓋然性が高い関係を背景として行われるものを感じます。

● 例

・**職務上の地位が上位の者**による言動

・**同僚又は部下**による言動で、当該言動を行う者が業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、当該者の協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難であるもの

・同僚又は部下からの集団による行為で、これに抵抗又は拒絶することが困難であるもの

3 パワー・ハラスメントとは？(続き) 基本のおさらい

②「業務上必要かつ相当な範囲を超えた」言動とは

社会通念に照らし、当該言動が明らかに当該事業主の業務上必要性がない、又はその態様が相当でないものを指します。

● 例

- ・業務上明らかに**必要性**のない言動
- ・業務の目的を**大きく逸脱**した言動
- ・業務を遂行するための**手段として不適当な言動**
- ・当該行為の回数、行為者の数等、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える言動この判断に当たっては、様々な要素(当該言動の目的、当該言動を受けた労働者の問題行動の有無や内容・程度を含む当該言動が行われた経緯や状況、業種・業態、業務の内容・性質、当該言動の態様・頻度・継続性、労働者の属性や心身の状況(※)、行為者の関係性等)を**総合的に考慮することが適当です。**

③「就業環境が害される」とは

当該言動により、労働者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、就業環境が不快なものとなつたために能力の発揮に重大な悪影響が生じる等の当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることを指します。

この判断に当たっては、「**平均的な労働者の感じ方**」、すなわち、「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」を基準とすることが適当です。

なお、言動の頻度や継続性は考慮されますが、強い身体的又は精神的苦痛を与える態様の言動の場合には、1回でも就業環境を害する場合があり得ます。

1-1 各種ハラスメント 基本のおさらい 「カスハラ条例」

【今後の流れ】カスタマーハラスメント※ 厚労省有識者検討会
対策が企業の義務になる → 労働者を守る法整備へ(現在はまだ)

- 報告書素案では「企業に対し、カスハラに的確かつ毅然と対応できるよう、警察への通報を含めた対応方針を定めて従業員に周知することが重要。」

1. カスタマー・ハラスメント 3つの要素 (パワハラと類似)

- ①顧客、取引先、施設利用者その他の利害関係者が行うこと(BtoB, BtoC)
- ②社会通念上相当な範囲を超えた言動であること
- ③労働者の就業環境が害されること

2. 東京都条例 2024年10月4日可決成立(2025年4月1日施行) 指針がR6年12月に!

カスタマー・ハラスメント 定義

→「顧客等から就業者に対し、その業務に関して行われる著しい迷惑行為であって、就業環境を害するものをいう」(第2条 5項)

→ 一方、「顧客等の権利を不当に侵害しないように留意」→正当なクレームは対応必要

・カスタマー・ハラスメントの禁止 (第4条)

→事業者には防止マニュアルの作成や就業者の安全確保を求める(第9・14条)
(罰則規定は設けない理念型条例 他北海道も)

～東京都カスタマー・ハラスメント防止条例214号議案より

※努力義務

各種ハラスメント 基本のおさらい

【今後の流れ】カスタマーハラスメント 条例続々、三重、栃木、群馬も？

1. 企業対応例(JR東日本)

「カスタマーハラスメントが行われた場合には、お客さまへの対応をいたしません。さらに、悪質と判断される行為を認めた場合は、警察・弁護士等のしかるべき機関に相談のうえ、厳正に対処します」とあるように、**社員に**対しても客として対応不要であると書かれています。

■カスハラ対策方針を示す意味

カスハラ対策方針を社内外に示すことで、会社が社員をカスハラから守るという意思を表明できます。

→経営者が従業員を守るメッセージを発信

※義務がなくても、会社(事業場)は「安全配慮義務」があるため対策は必要

※現在でも、パワハラ指針において以下①～③の取組が望ましい※とされています。

- ①相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
- ②被害者への配慮のための取組(メンタル不調への対応と1人で対応させない等)
- ③他の事業主が雇用する労働者等からのパワハラやカスハラによる被害を防止するための取組

記載文章例

＝実践事例～やわらかい文章で事業所からのお願いとして、周知を行っている～（訪問看護）

- この法人では、ハラスメント対策に取り組むきっかけとして、近年、悪質クレームや職員への暴言がひどく、職員1人での訪問が困難になったことや、事業所内アンケートにおいて多くの職員が暴言、暴力をうけていた結果が分かり、マニュアル作成などの具体的な対策を開始しています。対策の一つとして、利用者・家族の方には契約書、重要事項説明書でもハラスメント行為の発生などにより、ケアを適切に提供できない状況になった場合には契約を解除することがあることを記載・説明しています。
- しかしながら、それらの文章だけでサービス提供の初期段階である契約のタイミングで強く申し出ることは、これから関係の構築に影響する可能性があるため得策ではありません。この事業所では、契約書とは別に「訪問看護ステーションからのお願い」としてイラストを用いて柔らかい雰囲気で表現しつつ、利用者・家族の方に配慮いただきたい事項を別途整理し、説明しています。信頼関係の構築に配慮しながら、しっかりと事業所としてのスタンスを示しています。

訪問看護ステーションからのお願い（一部抜粋）

利用者・家族との信頼関係のもとに、安全安心な環境で質の高いケアを提供できるよう以下の点についてご協力ください。

○ 職員に対する金品等の心付けはお断りしています。

職員がお茶やお菓子、お礼の品物等を受けとる事も事業所として禁止しております。また、金銭・貴重品等の管理にご協力ください。

○ ペットをゲージへ入れる、リードにつなぐ等の協力をお願いします。

大切なペットを守るために、また、職員が安全にケアを行うためにも、訪問中はリードをつけていただくか、ゲージや居室以外の部屋へ保護するなどの配慮をお願いします。職員がペットにかまれた場合、治療費等のご相談をさせていただく場合がございます。

○ 暴言・暴力・ハラスメントは固くお断りします。

職員へのハラスメント等により、サービスの中断や契約を解除する場合があります。信頼関係を築くためにもご協力をお願いします。

出所) 平成30年度厚生労働省老人保健健康増進等事業「介護現場におけるハラスメントに関する調査研究」

＝実践事例～具体例を記載して、わかりやすく伝えている～（訪問介護）

- この法人では毎年2～3名程度の利用者が訪問介護員に精神的暴力やセクシュアルハラスメントを行っていた。そこで職員向けの対策マニュアルの作成や教育を行うとともに、利用者・ご家族にも適切なサービス提供が行えるよう訪問介護においてできる範囲をご理解いただくとともに、弁護士と相談の上、契約書でも解除状況にあたる具体的なハラスメント事例を掲載しています。
- 契約書の中で、事業所側の解除権を定め、予告期間を定めたうえで解除ができる旨を明確にするとともに、契約書の別紙に解除する可能性がある行為を示すようにしています。ハラスメントに関する認識は、人によって認識が違うため、対象となる行為を具体化することで、事業所側と利用者の認識を揃える意味をもっています。

<契約を解除する場合の具体例の記載>

暴力又は乱暴な言動

- 物を投げつける
- 刃物を向ける、服を引きちぎる、手を払いのける
- 怒鳴る、奇声、大声を発する など

セクシュアルハラスメント

- 訪問介護従事者の体を触る、手を握る
- 腕を引っ張り抱きしめる
- 女性のヌード写真を見せる など

その他

- 訪問介護従事者の自宅の住所や電話番号を何度も聞く
- ストーカー行為 など

出所) 平成30年度厚生労働省老人保健健康増進等事業「介護現場におけるハラスメントに関する調査研究」

カスタマーハラスメントに類する行為_確認例

カスタマーハラスメント対策企業マニュアルより

時間拘束	正当な理由のない過度な要求
<ul style="list-style-type: none"> ・一時間を超える長時間の拘束、居座り ・長時間の電話 ・時間の拘束、業務に支障を及ぼす行為 	<ul style="list-style-type: none"> ・言いがかりによる金銭要求 ・私物(スマートフォン、PC等)の故障についての金銭要求 ・遅延したことによる運賃の値下げ要求 ・難癖をつけたキャンセル料の未払い、代金の返金要求 ・備品を過度に要求する(歯ブラシ10本要望する等) ・入手困難な商品の過剰要求 ・制度上対応できることへの要求 ・運行ルートへのクレーム、それに伴う遅延への苦情 ・契約内容を超えた過剰な要求
リピート型	
<ul style="list-style-type: none"> ・頻繁に来店し、その度にクレームを行う ・度重なる電話 ・複数部署にまたがる複数回のクレーム 	
暴言	
<ul style="list-style-type: none"> ・大声、暴言で執拗にオペレーターを責める ・店内で大きな声をあげて秩序を乱す ・大声での恫喝、罵声、暴言の繰り返し 	
対応者の揚げ足取り	コロナ禍に関連するもの
<ul style="list-style-type: none"> ・電話対応での揚げ足取り ・自らの要求を繰り返し、通らない場合は言葉尻を捉える ・同じ質問を繰り返し、対応のミスが出たところを責める ・一方的にこちらの落ち度に対してのクレーム ・当初の話からのすり替え、揚げ足取り、執拗な攻め立て 	<ul style="list-style-type: none"> ・マスク着用、消毒、窓開けに関する強い要望 ・マスクをしていない人への過度な注意の要望 ・顧客のマスクの着用拒否
脅迫	セクハラ
<ul style="list-style-type: none"> ・脅迫的な言動、反社会的な言動 ・物を壊す、殺すといった発言による脅し ・SNSやマスコミへの暴露をほのめかした脅し 	<ul style="list-style-type: none"> ・特定の従業員へのつきまとい ・従業員へのわいせつ行為や盗撮
権威型	その他
<ul style="list-style-type: none"> ・優位な立場にいることを利用した暴言、特別扱いの要求 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務所(敷地内)への不法侵入 ・正当な理由のない業務スペースへの立ち入り
SNSへの投稿	
<ul style="list-style-type: none"> ・インターネット上の投稿(従業員の氏名公開) ・会社・社員の信用を毀損させる行為 	

チェック2

・わたしが実際に体験したこと、または該当すると思うものに○をつけましょう。

・その他思い当たる行為・言動があれば追加してみましょう

長時間とは
どれくらい?

頻繁とは何
回?

カスタマーハラスメントに類する行為_庄原市(サービス利用にあたって)手引き 例

介護従事者への「ハラスメント」について

介護サービス事業者等は、サービスを利用される方やご家族との信頼関係のもと、利用者が安心してサービスを受けられるように、ケア技術の向上など、質の高いサービスの提供に努めることになっています。一方で、近年、介護現場において、サービス従事者に対する、利用者やご家族等からのハラスメントが問題になっています。ハラスメントを防止することが、サービスを継続して円滑に利用できることにつながりますので、皆様のご理解ご協力をよろしくお願いします。



- 以下のような行為があれば、ハラスメントに該当し、サービスの提供が出来なくなる場合もあります。

※認知症等の病気または障害の症状として現れた言動は除く。

身体的暴力

身体的な力を使って危害を及ぼす、
その恐れのある行為

(例)たたく、ける、手をひっかく・つねる、物を投げる、つばを吐く、
服をひきちぎる



精神的暴力

個人の尊厳や価値を言葉や態度によって
傷つける行為

(例)大声を発する、威圧的な態度で接する、理不尽なサービスを
要求する、気に入っている職員以外に批判的な言動をする



セクシャル ハラスメント

性的な嫌がらせ行為

(例)体を触る、ひわいな言動を繰り返す、ヌード写真をみせる



- 暴力などのハラスメントが発生した場合の事業所の対応(例)

事業所

事業所

利用者への対応

被害を実感
又は発見

事実確認

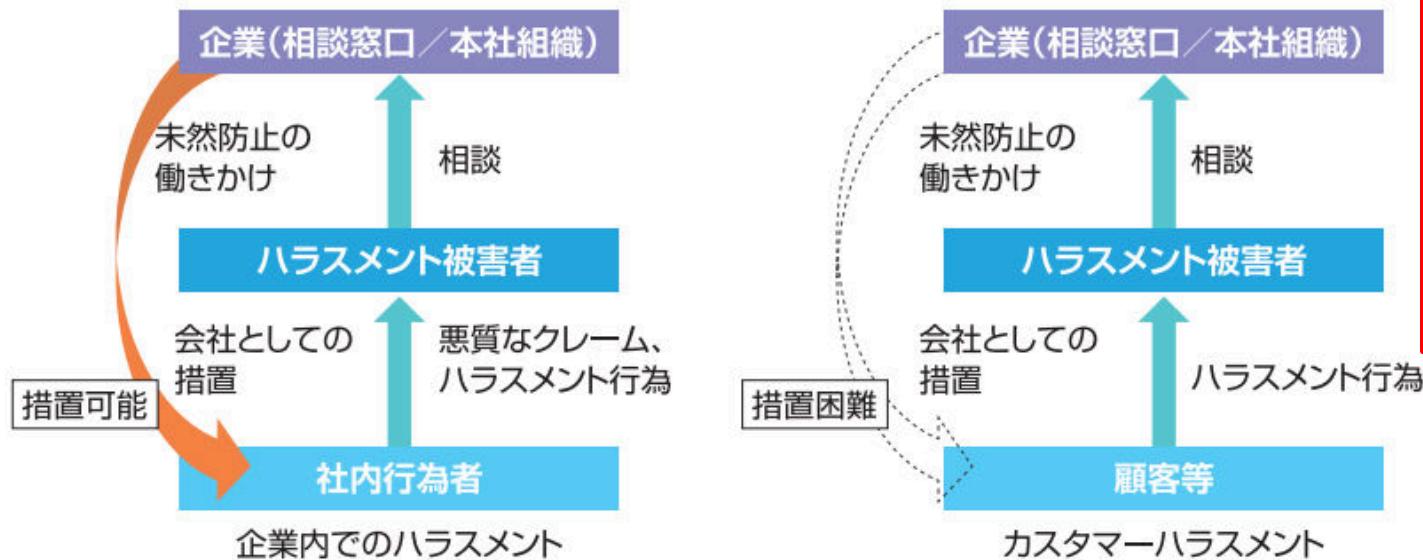
•注意勸告
•担当者の変更
•サービスの中止
•契約の解除 等



【メモ欄】→6章のワークで使用予定

・私の職場マニュアルに書き入れて欲しいもの

(参考)カスハラと事業所内ハラスメントの違い 出典:厚生労働省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」より



例え利用者が認知症等であっても従業員への危険回避等最善を尽くす義務があることに変わりはない

カスハラの難しいところ

未然防止、ハラスメント行為者(加害者)に対する直接的措置が直ちに行いづらい

→出入り禁止、行為差し止め 利用規約(定型約款)、契約書(重要事項説明書)
場合により裁判等も

→弁護士や警察、所轄官庁との連携が重要 (一部筆者追加アレンジ)

カスハラか正当な要求か？ 要求①「内容」と②「態度」どちらも問題ないか？

①顧客等の要求内容に妥当性はあるか？

→サービスに過失が認められない場合、契約外の要求など

②要求を実現するための手段・態様が相当な範囲か？

→要求①は妥当だが

→態度が問題(殴る、怒鳴る、暴言、威圧的、継続的、拘束的、差別、性的・・)

発生の最中は安全確保第一！

カスハラか実際に起こったときの対応（事前に方針周知・相談体制・手順・教育が必要）

①事実関係の正確な確認と事案への対応

→5W1H事実を聞き取り記録、要求内容、連絡先(曖昧な回答意見は控える)

②従業員(被害者)への配慮措置 →組織としての対応、メンタル不調への対応

③再発防止のための取組 →定期的かつ継続的な取組み

④併せて講すべき措置 →プライバシー保護、不利益取り扱い禁止 と 周知

事業者による措置⑪

⑨事実関係の正確な確認と事案への対応

- ◎ カスタマー・ハラスメントと思われる事案が発生した場合、事実関係の正確な確認と事案への対応を行う。

(対応例)

- カスタマー・ハラスメントに該当するか否かについて、顧客等や就業者からの情報を基に、**確かな証拠・証言**に基づいて、その**事実を確認**する。顧客等が、他の事業者が雇用する就業者である場合には、必要に応じて、他の事業者に事実関係の確認への協力を求めることが含まれる。
- 事実に基づき、**商品の瑕疵やサービスの過失等がある場合は**顧客等に謝罪し、商品の交換・返金等、適切な対応を行う。**瑕疵や過失がない場合は要求に応じない**。
- 瑕疵や過失がないにもかかわらず、顧客等からの不当な要求が続いた場合は、**接客の中止や商品やサービスの提供の拒否**も含めた対応を行う。
- **建物や敷地内で顧客等による著しい迷惑行為**の事実が認められた場合、施設管理権（民法第206条）に基づき、顧客等に対して**施設外への退去を命じる**。
- **出入り禁止となった顧客等が再び来訪した場合、同様に施設外への退去を命じる**。
- 顧客等が**退去に応じない場合、不退去罪（刑法第130条後段）**が成立し得る旨を伝えた上で、**弁護士や警察と連携を取りながら、適切な対応を行う**。

(対応のポイント)

- 事実関係の確認の際は、カスタマー・ハラスメントを受けたとの相談があった就業者の**心身の状況や受け止め方**等にも配慮し、本人の意向に沿いながら**丁寧かつ慎重に対応**する。
- その際、カスタマー・ハラスメントを受けた**当時の状況が録音・録画されたものを相談者とともに確認**すると、より正確に状況を把握することができる。
- その後の対応は、確認した情報を基に決めるが、**あらかじめ社内で対応方針・手順を決めておく**ことが望ましい。
- 顧客等による著しい迷惑行為により、**事業者に何らかの損害が発生した場合、事業者から顧客等に対して損害賠償請求をする可能性**がある旨、**あらかじめ明示**しておくことが望ましい。

事業者による措置⑫

⑩就業者の安全の確保

- ◎ カスター・ハラスメントを受けた就業者の安全を確保する。

(対応例)

- 顧客等が、暴力行為やセクハラ行為等を行ってくる場合、**現場監督者が顧客対応を代わり、就業者を顧客等から引き離す。**
 - 個別の事案に応じて**責任ある立場の者**から行為者へ帰ってもらう旨を伝える。
また、状況に応じて、顧客等に対して、**出入り禁止や商品やサービスの提供を停止する旨を通告する。**
 - 状況に応じて、**弁護士や警察と連携を取りながら顧客等へ対応する。**
- (対応のポイント)
- 正当な理由のない恣意的な退去要請や出入り禁止、商品やサービスの提供の拒否がないよう、十分留意することが必要である。



⑪就業者の精神面及び身体面への配慮

- ◎ カスター・ハラスメントを受けた就業者の精神面及び身体面のケアなどに取り組む。

(対応例)

- 被害を受けた就業者に**メンタルヘルス不調**の兆候がある場合、産業医や産業カウンセラー、臨床心理士等の専門家に相談対応を依頼するほか、**専門の医療機関への受診を促す。**
- **定期的にストレスチェック**を行い、就業者の状況を確認する。

(対応のポイント)

- 就業者が性的な言動等を伴うカスター・ハラスメントを受けた際は、**同性の担当者が相談対応するなど、被害内容に合わせた配慮が必要である。**



1-2 ハラスメントによるリスク

ハラスメントはなぜ許されないことなのでしょうか？

- 職場環境(場合により職場以外の関係者も含まれる)を悪化させ、そこで働く(関係する)すべての人を不幸にするもの

離職原因として大きな割合を示すものが「**職場の人間関係**」です。

ハラスメントをされたら、目撃したらどうしますか？

1-2 ハラスメントによるリスク

・ハラスメント発生 それぞれの立場（視点）

自分はどの立場にもなりうる

①被害者

被害者にならないこと 遭っても自分を守ること

- ・精神障害（うつ病・自殺）、過重労働（脳・心疾患、過労死）
- ・休職、退職、生活困難（身体・金銭・家族との関係性）

②加害者

無自覚ハラスメント・偏見に注意 加害者にならないこと

- ・懲戒処分（異動、注意～減給～降格～解雇）生活困難
- ・組織に留まても評価下げ、周りの反応の冷たさ、居心地悪い
- ・民事上損害賠償請求（暴行等であれば刑事罰）、本人もメンタルダウン

③担当者

組織

対応しないリスク（被害拡大）、セカンドハラスメント加害者

- ・対応不全による担当者の疲弊、メンタルダウン、生産性低下（対応）
- ・会社への損害賠償請求（被害・加害者双方）（安全配慮義務違反、使用者責任）、退職者増、採用困難、世間からの信用喪失、顧客離れ

1－3 予防 発生 対応までのフロー

- ・介護現場におけるフロー図(利用者や家族を含むもの)

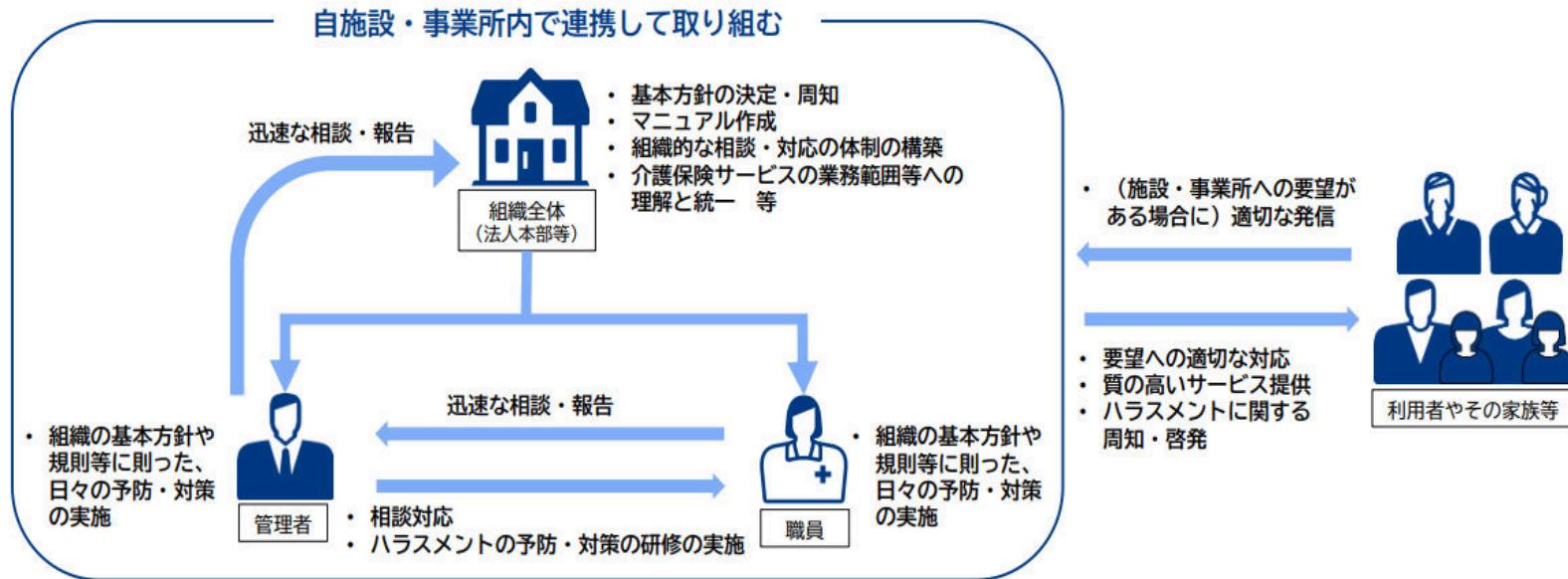


図 施設・事業所における取組の全体イメージ

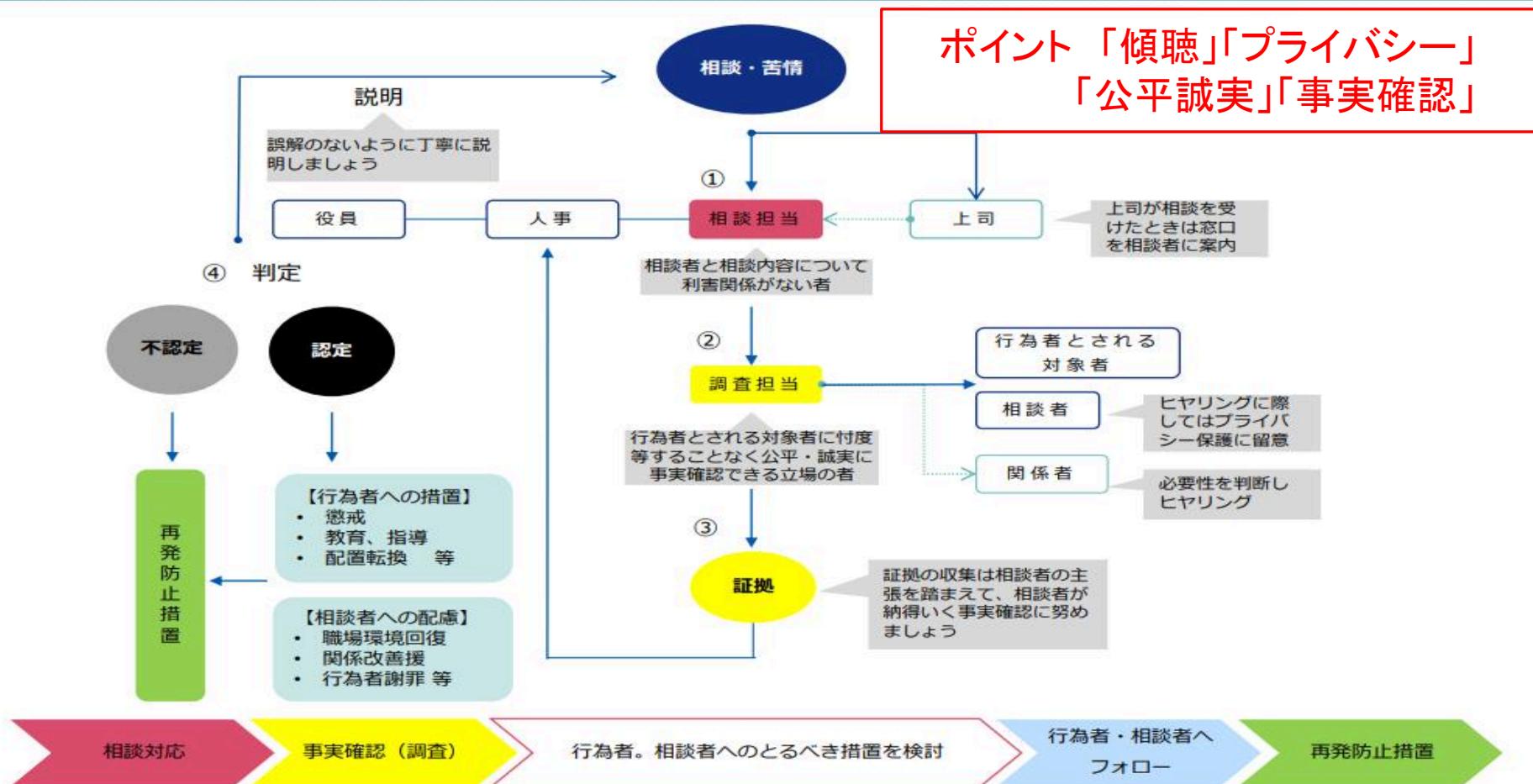
- ・ハラスメントは組織として対応する(基本方針 所内での意識ルールの統一化)
- ・そのためにマニュアル作成共有 ⇒ 実際に使えますか？
- ・相談しやすい職場づくり・相談窓口設置 ⇒ 知っていますか？ 場面が浮かびますか？
- ・利用者関係者との介護サービス目的範囲の理解統一(ミスコミュニケーション防止)と周知
- ・情報収集と職員配置申し送り、リスク低減、苦情に対する適切な対応連携
- ・発生時管理者等過度な負担回避、再発防止・対策検討 (事例報告・研修・話し合う機会)

介護現場におけるハラスメント対策マニュアル 令和4年3月 株式会社 三菱総合研究所より引用

1－3 予防 発生 対応までのフロー

・一般所内フロー図

Chapter 4 相談・苦情対応の流れ（例）



東京労働局 厚生労働省 職場のパワーハラスメント対策にかかる自主点検票の解説 より

2 予防 セルフチェック

2-1 メンタルヘルスにおける不調「ハラスメント問題」

こころの健康状態

労働災害 【業務による心理的負荷認定基準】

1. 具体的出来事「顧客や取引先、施設利用者等から著しい迷惑行為を受けた」(いわゆるカスタマーハラスメント)を追加
2. 心理的負荷の強度が「強」「中」「弱」となる具体例を拡充(パワーハラスメントの6類型すべての具体例の明記等)

※実際に発生した業務による出来事を、同表に示す「具体的出来事」に当てはめ負荷(ストレス)の強さを評価

ハラスメント等に関する心理的負荷の評価 ハラスメントやいじめのように出来事が繰り返されるものについては、繰り返される出来事を一体のものとして評価し、それが継続する状況は、心理的負荷が強まるものと評価する。また、別表1において、一定の行為を「反復・継続するなどして執拗に受けた」としている部分がある。これは、「執拗」と評価される事案について、一般的にはある行動が何度も繰り返されている状況にある場合が多いが、たとえ一度の言動であっても、これが比較的長時間に及ぶものであって、行為態様も強烈で悪質性を有する等の状況がみられるときにも「執拗」と評価すべき場合があるとの趣旨である。(厚労省令和5年9月1日通達)

(続き) セクシュアルハラスメント事案の留意事項

セクシュアルハラスメントが原因で対象疾病を発病したとして労災請求 がなされた事案の心理的負荷の評価に際しては、特に次の事項に留意する。

ア セクシュアルハラスメントを受けた者（以下「被害者」という。）は、勤務を継続したいとか、セクシュアルハラスメントを行った者（以下「行為者」という。）からのセクシュアルハラスメントの被害をできるだけ軽くしたいとの心理などから、やむを得ず行為者に迎合するようなメール等 を送ることや、行為者の誘いを受け入れることがあるが、これらの事実はセクシュアルハラスメントを受けたことを単純に否定する理由にはならないこと。

イ 被害者は、被害を受けてからすぐに相談行動をとらないことがあるが、この事実は心理的負荷が弱いと単純に判断する理由にならないこと。

ウ 被害者は、医療機関でもセクシュアルハラスメントを受けたということをすぐに話せないこともあるが、初診時にセクシュアルハラスメントの事実を申し立てていないことは心理的負荷が弱いと単純に判断する理由にならないこと。

エ 行為者が上司であり被害者が部下である場合や行為者が正規雇用労働者であり被害者が非正規雇用労働者である場合等のように行為者が雇用関係上被害者に対して優越的な立場にある事実は心理的負荷を強める要素となり得ること。

心理的負荷による精神障害の労災認定基準の改正概要

(令和5年9月1日付け基発0901第2号)

改正の背景

精神障害・自殺事案については、2011（平成23）年に策定された「心理的負荷による精神障害の認定基準について」に基づき労災認定を行ってきた。このたび、近年の社会情勢の変化や労災請求件数の増加等に鑑み、最新の医学的知見を踏まえて「精神障害の労災認定の基準に関する専門検討会」において検討を行い、2023（令和5）年7月に報告書が取りまとめられたことを受け、認定基準の改正を行った。

【改正のポイント】

■業務による心理的負荷評価表※の見直し

※ 実際に発生した業務による出来事を、同評価表に示す「具体的出来事」に当てはめ、負荷（ストレス）の強さを評価

◆ 具体的出来事の追加、類似性の高い具体的出来事の統合等

追加 「顧客や取引先、施設利用者等から著しい迷惑行為を受けた」（いわゆるカスタマーハラスメント）

追加 「感染症等の病気や事故の危険性が高い業務に従事した」

◆ 心理的負荷の強度が「強」「中」「弱」となる具体例を拡充

➢ パワーハラスメントの6類型すべての具体例、性的指向・性自認に関する精神的攻撃等を含むことを明記

➢ 一部の心理的負荷の強度しか具体例が示されていなかった具体的出来事について、他の強度の具体例を明記

■精神障害の悪化の業務起因性が認められる範囲を見直し

（改正前）悪化前おおむね6か月以内に「特別な出来事」（特に強い心理的負荷となる出来事）がなければ業務起因性を認めていない

➡（改正後）悪化前おおむね6か月以内に「特別な出来事」がない場合でも、「業務による強い心理的負荷」により悪化したときには、悪化した部分について業務起因性を認める

■医学意見の収集方法を効率化

（改正前）専門医3名の合議による意見収集が必須な事案
【例：自殺事案、「強」かどうか不明な事案】

➡（改正後）特に困難なものを除き専門医1名の意見で決定できるよう変更
など

➡ 評価表の明確化等により、より適切な認定、審査の迅速化、請求の容易化を図る

2-2 セルフチェックを起点に ワーク1

直近1年間の起きた出来事、自らに当てはまる場合「はい」にチェックします。(部下は後輩等に置き換えてもらって構いません。)

入職されて間もない方は、部下=ご自身の立場に置き換えて考えてみてください。

時間のある方で、社会人経験の長い方は例えば5年前はどうだったか、また前職のある方はどうだったか振り返ってみてください。(回答に変化があるかどうかの比較)

2-2 セルフチェックを起点に ワーク ☑ 職場環境チェックリスト

出典：管理職のためのハラスメント予防＆対応ブック 弁護士 向井蘭 先生（ダイヤモンド社）より引用（職場環境チェックリスト）

はい　いいえ

1	部下を60分以上連續で指導したことがある		
2	部下を絶たせたまま指導することがよくある		
3	部下を指導する際、机を叩いたことがある		
4	部下を指導する際、物を投げたことがある	5	
5	部下を指導する時は、ほとんどの場合、個室ではなく一般オフィスで行う		
6	指導メールには同じ部署全員や他部署関係者もCCに入る		
7	「〇〇さんはパワハラをよくしますからね」「それパワハラですよ」と冗談を言われたことがある		
8	「その指導は行き過ぎではないか」「厳しい指導はほどほどにした方がよいのではないか」と同僚や上司から言われたことがある		
9	部下を指導して部下が泣いたことがある		
10	部下を「お前」と呼んだことがある		
11	部下に対して（ニュアンスは別として）「バカ」「アホ」「死ね」「クズ」と言ったことがある		
12	部下に対して「給料どろぼう」「君は会社にとって不要の存在だ」「役にたたない」等の発言をしたことがある		
13	部下が精神疾患にかかったことがある		
14	配属6か月以内に部下が退職したことがある		
15	休日に（休日中に対応が必要な）仕事のメール・チャットや電話を部下に行なうことがある		

はい　いいえ

16	飲酒は鍛えれば（飲む量を増やせば）飲めるようになると思う		
17	部下の私生活について注意をすることがある		
18	仕事は上司から盗んで覚えるものだ		
19	「パワハラ」被害等を主張する若者の考えについては正直理解ができない		
20	部下に意欲や能力がないと感じることが多い		
21	部下が自分に対して反論や異論を述べたことはほとんどない		
22	正直「パワハラ」等の言葉がなかった昔の時代の方がよかったです		
23	納期が近づいても部下に任せて先に帰宅することがよくある		
24	顧客からクレームがあった際に、部下と一緒にわびをしたことがない（クレームがない場合は「いいえ」）		
25	部下には義務を果たしてから権利（有給休暇、残業代等）を主張してほしい		
26	台風が会社付近を直撃しても、電車が動いていれば（道路が通行できれば）出勤するのは当然である		
27	顧客の為に徹夜が必要ならば徹夜をするのは当然だ		
28	部下を褒めると現状で満足してしまうので褒めることはしない		
29	忘年会等で新入社員が芸を披露するのは当然だ		
30	顧客の理不尽な要求に苦しむ部下がいても、それは致し方ないことである		

2-2 セルフチェックを起点に ワーク

21世紀職業財団「セクシュアルハラスメント認識度チェックシート」より引用

セクシュアルハラスメント認識度チェックシート(一般社員用質問)

1	社内／外の人との会話の中で女性又は男性社員を「うちの女の子」又は「うちの男の子」と呼ぶ。 (セクシュアルハラスメントになると 思う 思わない)
2	交際を申し込んだが、相手に断わられたので「性的にだらしがない」との噂を流す。 (セクシュアルハラスメントになると 思う 思わない)
3	上司が部下に「いつ結婚するか」「いつ子供を産む予定か」などと聞く。 (セクシュアルハラスメントになると 思う 思わない)
4	デートに誘うなどの男女個人間のことはセクシュアルハラスメントとは直接関係がないと思う。 (そう思う 思わない)
5	多少の性的な冗談・からかいは、笑って受け流すくらいの度量がほしい。 (そう思う 思わない)
6	露出度の高い服装で出社する人は、自らセクシュアルハラスメントを招いているといえる。 (そう思う 思わない)
7	飲み会でデュエットを頼んだらつきあってくれるのが当然であると思う。 (そう思う 思わない)
8	挨拶代わりに肩を叩いたり「〇〇ちゃん」と呼ぶのは親しさの表現だと思う。 (そう思う 思わない)
9	男性の猥談は職場の息抜きだからとやかく言われたくない。 (そう思う 思わない)
10	セクシュアルハラスメントに敏感になりすぎると日常のコミュニケーションがギスギスしたものになると思う。 (そう思う 思わない)

セクシュアルハラスメント認識度チェックシート（一般社員用解答）

1	社員を補助労働力とみての言動はセクシュアルハラスメントになる可能性が高いと言えます。社員は人間として対等であり、仕事上の大切なパートナーであると認識することが大切です。
2	意図的に噂を流布することで相手は不快に思うでしょう。セクシュアルハラスメントの典型と言えます。個人的恨みをこのような形で表すのは潔くないことです。
3	親切心や親心で尋ねたとしても個人のプライバシーに関するすることは尋ねない方がよいと言えます。
4	個人間のことは直接関係はありませんが、女性又は男性が嫌がっているのに何度もしつこくさそうとセクシュアルハラスメントになります。
5	冗談であっても相手が傷つくことがあります。笑って受け流せというのは身勝手な論理です。
6	それは責任を転嫁する考えです。露出度の高い服装を着用しているからと言ってセクシュアルハラスメントが許されることにはなりません。もし職場にふさわしくない服装なら、服務規律の観点から注意をしたらよいと思います。
7	セクシュアルハラスメントの判断は相手がどう思うかです。歌が嫌いな人もあなたと歌いたくない人もいます。当然と考えるのではなく日頃からその相手ときちんとコミュニケーションしておくことが重要です。
8	一人前の戦力・パートナーと認めているとはいえないと考えます。触ることもセクシュアルハラスメントになる可能性が高いといえます。
9	職場は社員全員がその能力を最大限に発揮できるように活気に満ちた明るいものとする努力が求められます。男性だけのものでないことをきちんと認識しましょう。職場での猥談は品性の点で如何かと思いますが。
10	相手が不快に思う行動はコミュニケーションにはなりません。相手を思いやる気持ちを持って本当のコミュニケーションに努めることです。

3 発生 相談と対応

3-1 相談する 相談 と 苦情

- **相談とは？** 問題解決のために話しあったり他人の意見を聞いたりすること。またその話し合い。
- **苦情とは？** 他人から迷惑、害悪を受けていることへの不平不満（怒りや不快感の感情。）

ポイント

- 当事者の納得性を高めること
- 相談先を知り、タイムリーに適切に利用する
- 相談ハードルを下げて早期解決。窓口を活かしてもらう工夫

【実際の事例】

- ・話を聞いてもらいたいだけ
- ・ハラスメントに該当しないケース（愚痴・個別キャリア相談、職場環境改善への明らかに関連しない意見）
- ・誤解が生じている
- ・トラブルは軽微で双方が関係改善したいと思っている、大げさにしたくない

【調査に移行しないケース】

- ・相談一時対応（初めに対応する人）で終了のケース
- ・当事者間自主的解決へ向けて相談者への助言や、取り次ぎ、行為者や上司への注意や指導方法の見直し、問題が本格化する前に解決することもある。

→放置はせず、早期の適切なかかわりが必要

3 – 1 相談する

- はじめて相談をしたいと思っているが、何を相談すればいい？



- 1 まずは相談しやすいように記録の整理をしましょう【5W1H】
1いつ 2 どこで 3誰が 4 何のために 5どのように
メモや証拠となるもの録音等あればそれも一緒に（のちの事実確認にも有効）
- 2 周囲に相談（誰に相談したいですか？信頼できる人、話せる人）
我慢しないでなるべく早めに エスカレート防止
- 3 所内（所外もあれば）窓口や人事担当者、管理者等へ相談
- 4 自分がどうしてほしいのか伝えましょう（その通りになるかは？）

なるべく早く 抱え込まない（1人で我慢しない）

3 – 2 相談される

相談される人は窓口担当者だけではありません

①相談体制

- ・周知・相談窓口の利用方法と相談方法が選択できること
- ・社内の上司へ相談
- ・相談対応者の教育とフォロー(孤立させない、2名体制)

②風土

- ・**心理的安全性**、日頃からコミュニケーションがとれているか
- ・些細なことも相談可、ハラスメント以外の相談も一元で受ける

③報復

- ・報復行為については厳重に対応する方針を示す
- ・初めに相談に乗った人が相談者を更に傷つける(我慢しろ、あなたにも非があるのでは? 言いふらす他)
→セカンドハラスメント 加害者になりうる

ポイント 相談者は相当な勇気や覚悟、また不安や混乱を伴っての相談状態

圧迫感を持たれないよう、プライバシーに配慮し受け止めに注力します。

傾聴の姿勢で、冷静に、中立公正な態度で臨みます。

(事実確認状況の把握に努めます)

3-3 相談を受けたとき 留意点

担当者・管理職の立場として

1

まず話を聞く

- 後回しにしない、本人の健康状態確認
- プライバシー確保できる場所 秘密は守りましょう

2

どう聞くか

- 傾聴。相手を否定しない（セカンドハラスメントの危険）
- 中立公正、自分の意見価値観は押し付けない、言わない
- 相談者の主張する事実を冷静に聞きとり把握
- 登場人物（関係性）、時系列を意識し整理
- 証拠（裏付けるものがあれば）それも記録
- 相談者はどうしたいと思っているか（処分等について）

3

連携

- 所内の相談体制、ルールの確認（通常運転）
- 精神疾患、健康状態が悪い場合→医療機関、専門家へつなげる（傷つけないよう言葉選びは慎重に、ただし緊急対応 本人同意の例外もある）

3-3 相談を受けたとき 留意点

同僚・第三者の立場

1 まず話を聞く

- 後回しにしない、本人の健康状態確認
- プライバシー確保できる場所 秘密は守りましょう

2 どう聞くか

- 傾聴。相手を否定しない（セカンドハラスメントの危険）
- NG、注意ワード 例： 本人を責める、本人の原因
「あなたも落ち度あるのでは？」 「気にすることないよ」
「それくらいしたいことない、よくあること、我慢した方がいいよ」
「なんでもっと早く相談しないの？」 「大げさにしない方がいいよ」
「それは〇〇ハラではないよね」 …勝手に（あなたが）判断、断定

3 情報提供

- 相談体制や窓口等相談者に促してみる
- （体制が整っていない場合など）誰に相談するのが適切か調べたり、相談に乗ってみる
- 担当者からのヒアリングに備え、自身の見聞きしている事実を整理しておく（虚偽、共謀は許されない）

3 - 3 表出した問題点 ワーク2 → (第6章ワークへまとめ)

ここまで流れで、あなたの周りでハラスメントが発生する原因としてどういう問題や課題が部署や組織にあると思いますか？

日頃ハラスメントに注意していても起こる時はどんな時なのでしょうか？
(どういったときに起きやすいか　背景、環境など)

4 事業所内 労務管理と具体的な対応

4-1 管理職の立場として

● 指導とパワハラの違い

「指導」とは 業務上必要であり、相手の成長のため（育成を）行うもの。
パワハラの根本は「いじめ・いやがらせ」であり、行為者のマインドが全く
違う。（**業務指導に人格否定、傷つける行為は必要なのか？**）

- ・ 目的 業務上の関係、必要性があるのか？
- ・ 発言や行為 業務遂行、目的のために必要かつ相当？
(目的に沿っている)か
 - 表現方法、伝達手段、注意は必要。だが、行いが過剰ではないか？
 - 本人以外 他の職員や自分の家族が言われた（された）としても同じことをできるか？ など
 - その相手にとって適切な対応かどうか (相手を知らないと難しい)
相手の経験や状況に合わせた指導が必要。
- ・ 指導方法の工夫 わかりやすい言葉で具体的に伝え指導する
 どのように改善するかどう伝わっているか「叱る」ことは難しい。
叱られる状況→相手も「心理的な負荷」が生じている状態
ミスを繰り返さない方法を本人にも考えてもらいながら助言指導
組織（管理職）にとって部下の育成指導は必要不可欠なもの

4-1 指導とパワハラの違い

(株)クオレ・シー・キューブHPより引用



	パワハラ	指導
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・相手をバカにする、排除する ・自分の目的の達成 	<ul style="list-style-type: none"> ・相手の成長を促す
業務上の必要性	<ul style="list-style-type: none"> ・業務上の必要性がない(個人生活、人格否定) ・<u>業務上の必要性があっても不適切な内容や量</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事上必要性がある、又は健全な職場環境を維持するために必要なこと
態度	威圧的、攻撃的、否定的、批判的	肯定的、受容的、見守る、自然体
タイミング	<ul style="list-style-type: none"> ・過去のことを繰り返す ・<u>相手の状況や立場を考えずに</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>タイムリーにその場で</u> ・<u>受け入れ準備ができているときに</u>
誰の利益	組織や自分の利益優先	<u>組織にも相手にも利益が得られる</u>
自分の感情	イライラ、怒り、嘲笑、冷徹、不安、嫌悪感	好意、穏やか、きりっとした
結果	<ul style="list-style-type: none"> ・部下が委縮する ・職場がぎすぎすぎる ・退職者が多くなる 	<ul style="list-style-type: none"> ・部下が責任をもって、発言、行動する ・職場に活気がある

4-1 指導とパワハラの違い…2

ワーク3 例え



	パワハラ(再掲)	(思い当たる)具体的な態度や言葉
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・相手をバカにする、排除する ・自分の目的の達成 	例)言葉)Aさんへ「あ～邪魔、もうBさん以下だよね、そこに座ってて。Cさん代わりにやってくれない?」
業務上の必要性	<ul style="list-style-type: none"> ・業務上の必要性がない(個人生活、人格否定) ・<u>業務上の必要性があっても</u>不適切な内容や量 	
態度	威圧的、攻撃的、否定的、批判的	様子非言語)イライラ、大声、外部の人もたくさん、腕組み、物にあたる…
タイミング	<ul style="list-style-type: none"> ・過去のことを繰り返す ・<u>相手の状況や立場を考えずに</u> 	
誰の利益	組織や自分の利益優先	
自分の感情	イライラ、怒り、嘲笑、冷徹、不安、嫌悪感	相手方)…(A本人BC職員)どう受け取るか 結果どうなる?
結果	<ul style="list-style-type: none"> ・部下が委縮・職場がぎすぎす ・退職者が多くなる 	

4-1 指導とパワハラの違い…3

(株)クオレ・シー・キューブHPより引用
ワーク3 言い換え



	指導(再掲)	(思い当たる)具体的な態度や言葉
目的	・相手の成長を促す	例)Aさんへ「あ～邪魔、もうBさん以下だよね、そこに座ってて。Cさん代わりにやってくれない？」 ↓ (「 <u>指導</u> 」へ どう言い換えますか？)
業務上の必要性	・仕事上必要性がある、又は健全な職場環境を維持するために必要なこと	様子)イライラ、大声、外部の人もたくさん、腕組み、物にあたる… ↓(態度、非言語部分)
態度	肯定的、受容的、見守る、自然体	
タイミング	・ <u>タイムリーにその場で</u> ・ <u>受け入れ準備ができているときに</u>	
誰の利益	<u>組織にも相手にも</u> 利益が得られる	
自分の感情	好意、穏やか、きりっとした	相手方)...(A本人BC職員)どう受け取るか 結果どうなる?
結果	・部下が責任をもって、発言、行動する ・職場に活気がある	

5 相談事例 こんなときどうしますか？

- 会社からパワハラをしたと言われたが身に覚えがない。どうしたらよい？
- ハラスメントに耐えられず、上司（同僚）を辞めさせなければ自分が辞めると言ってきました。どうしたらよい？
- 匿名の相談（メール等）、家族からの相談はどうしたらよい？

5 相談事例

こんなときどうしますか？

□ 会社からパワハラをしたと言われたが身に覚えがない。どうしたらよい？



- ・会社としては、相談を受けてルールに則り調査を行うので、実際に身に覚えがなくても調査を受けることがある。
まずは自分の言い分を整理する。
しかし、自分では業務上指導と思っていてもパワハラと捉えられることがある。
指導の必要性等について自分で証拠を示すことも必要
- ・申立者について報復（呼び出し、脅し、さらなるハラスメント）はNG
- ・実際ハラスメントでないと認定されても、その言動等に相手は不満や納得をしていないことがあるので、関係改善に努める、今後改めるところは必要
- ・措置としての配置転換は、目的に沿っているか（必要性有無、不当動機ないか）
- ・懲戒処分となる場合、就業規則に沿って行われるものであるが、懲戒事由がないという理由で問題となる。（またその処分の選択該当するものについて）

5 相談事例 こんなときどうしますか？

□ ハラスメントに耐えられず、上司を辞めさせなければ自分が辞めると
言ってきました。どうしたらよい？



1 部下から行為者に厳しい処分を求められる場合

→ 一方の言い分だけで処分は決められない。辞めさせる（解雇）
には客観的合理的理由、社会的相当性が必要

その場の対応としては、「直ちに結論は出せない、会社としてルールに
より、迅速に調査を行い、結果を踏まえて行為者とされる上司の処分の
有無とその内容を検討する」ということなる

2 1 の内容に追加して、「申告があったことは真摯に受け止め、調査は
行う」ことを伝える

3 その場で感情的に「じゃあ、辞めたら」はNG。相談を受けたあなたが
責任を問われる可能性あり

5 相談事例 こんなときどうしますか？

- 匿名の相談（メール等）、また家族からの相談はどうしたらよい？



- 1 匿名のメールやり取りだけでは十分な対応ができないことを説明した上で、どのような内容か具体的に確認してみる。

申告に対する報復を怖がることも理解できる反面、内容が虚偽や嫌がらせの可能性もある。ただ、無視をすると、通報があったのに何も対応しないことになる。もう少し具体的に話を聞き、信ぴょう性について見極めていく。
できれば（被害者が多ければより影響は大きい）できるだけ不利益が及ばないように配慮するので、加害者側について調査してもよいか等説得してみる。

- 2 本人でなく、親族等の場合、実際の調査を進めることを本人が望んでいるかどうか不明。本人が家族にどこまで（事実の有無含め）話をしているかが把握できない
→ 本人の意向を聞いた上で、進め方を検討するので、本人同席の上で再度状況の確認をさせてください と伝える。

6 ワーク前に コミュニケーション＝信頼関係の土台

①回数 ②タイミング ③表現 ④雑談 ⑤質

①・④は意識的に増やす、②・③はその場で臨機応変
⑤は伝え方、的を得た言葉・応対・意見
(改善することでマネジメントの質も向上の期待)

- ◆ 相手のことを見ている(見守る)、知る、立場状況を考え関わる
- ◆ 相手に親しみを持つ →相手の人格を尊重する指導となっていきやすい
- ◆ 同じことをいつても この人ならスムーズ、この人は傷つくもある

指導する時も

- ・言い過ぎたかも？ → 言い過ぎましたごめんなさい 関係修復どのように？
- ・受ける側 → 意図を汲み取ってもらいやすい 誤解を生みにくく

⇒ 次ページ ワーク4

ワーク4 カスハラ 行動指針例 マニュアルつくり 職場の共通ルール

●社会福祉法人倉敷市総合福祉事業団
URL https://kgwc.or.jp/wp-content/uploads/2024/09/cus_hara_sisin.pdf

カスタマーハラスメントに関する指針

社会福祉法人 倉敷市総合福祉事業団

1 目的

倉敷市総合福祉事業団（以下「事業団」という。）は、理念及び基本方針に基づき、高齢者・児童・障がい福祉等の多様な福祉サービスについて、職員が一丸となり、福祉サービスの質向上に努めているところである。また、職員は日々、利用者等の要望や意向を尊重し、また苦情にも真摯に向き合い、常に支援を振り返り、専門職としての知識や技術をもって支援を提供している。

しかしながら、利用者等からの度重なる暴言や暴力、悪質なクレーム等のカスタマーハラスメント（以下「カスハラ」という。）は、職員の心身の健康を害することに繋がり、他利用者支援にも影響することや、場合によっては、サービスの提供ができなくなることがある。

そのため、事業団においては、職員の生命、身体などの安全を確保しつつ、働きやすい職場環境を整え、利用者へ充実した質の高いサービス提供を継続していくために、カスハラの対応に関する指針を定めるものとする。

2 カスハラの定義

厚生労働省はカスハラを「顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの」と規定している。

事業団において、想定される主なカスハラは、以下のとおりである。

(1) 利用者やその家族等からの暴力・暴言、セクシャルハラスメント

ア 身体的暴力（ものを投げる、叩く、蹴る、つねる、唾を吐く等身体的な力を使って危害を及ぼす行為）

イ 精神的暴力（大声で威圧する、怒鳴る、理不尽な要求、暴言等、威迫・脅迫や人格を否定や侮辱する発言等）

ウ セクシャルハラスメント（必要もなく手や腕を触る、胸や尻を触る、抱きつく、卑猥な言動をする、その他職員が嫌がる性的な行為など）

エ 職員個人に対する誹謗中傷等（インターネット、SNSを含む）

(2) 利用者やその家族等からの過剰または不合理な要求

ア 合理的理由のない謝罪の要求

イ 事業団職員に関する解雇等の法人内処罰の要求

ウ 社会通念上相当程度を超えるサービス提供の要求

(3) 利用者やその家族等からの合理的範囲を超える時間的・場所的拘束

ア 合理的な理由のない長時間の拘束

イ 合理的 이유의ない 사업所以外의 장소への呼び出し

(4) 利用者やその家族等からのその他ハラスメント行為

ア 利用者やその家族等からのプライバシー侵害行為

イ 利用者やその家族等からのその他各種のハラスメント

3 カスハラへの対応

事業団内でカスハラがあった場合の対応は、以下のとおりとする。

- (1) カスハラの被害を申し出た職員に対し、所属長又は所属が定めた担当者は、事実関係を聞き取り等により正確に把握し記録する。また、必要と認めるカスハラ案件は理事長、事務局長に報告し、指示を仰ぐ。
- (2) 所属長は、カスハラの被害にあった職員のケアに最優先で努める。
- (3) カスハラと認める場合は、所属長又は所属が定めた担当者が、これに屈すことなく話し合いを求めるなど毅然とした対応を行う。
- (4) カスハラ対応の際は、必要に応じて電話や会話の内容を録音するなどの内容を正確に把握及び記録する。また、録音等による事実に基づきカスハラの解決のために利用するものとする。
- (5) カスハラ被害があったと認める場合は、必要に応じて、弁護士等の外部専門家に相談し解決を図ることとする。
- (6) カスハラが行われ、今後も継続すると認める場合は、法令等や契約に照らし判断した上で、利用者へのサービス提供を中止することができる。なお、サービス提供の中止をする場合は、必要に応じて、他の事業所の紹介その他必要な措置を講ずるものとする。
- (7) カスハラの性質が、反社会的勢力による不当または不法な圧力である場合は、断固たる対応を行うものとし、必要に応じて警察等関係機関との連携し対応する。

ワーク4 カスハラ 行動指針例続き

●社会福祉法人倉敷市総合福祉事業団

URL 「https://kgwc.or.jp/wp-content/uploads/2024/09/cus_hara_sisin.pdf」

4 カスハラの未然防止対策

カスハラ被害の発生を未然に防止するため、以下のとおり努めるものとする。

- (1) カスハラの未然防止や発生した際に備え、各職員がカスハラに関する知識及び対処法を習得するための研修等を実施する。
- (2) 職員は、利用者等の満足度向上や生活上の課題解決、QOL向上のために利用者へのアセスメントを重ね、要望や意向の理解に努めたうえで支援を行い、適切なサービスが提供されているか常に振り返り支援の見直しを行う。また、専門職としての知識や技術の向上に努める。
- (3) 職員は、利用者等からのサービス内容や職員に対する言動、態度がハラスマントに繋がる恐れのあると考えられる場合には、その原因を探求し、サービスの説明を十分に行い理解していただくなど、カスハラの恐れのある行為の解消に努める。
- (4) 利用者等からの要望や苦情はサービスの改善、向上に繋がることもあるため、要望や苦情の申し入れ自体を抑制してはならない。それらについては傾聴し、速やかに所属長等に報告し改善策等について検討し、必要に応じて、対処するとともに、誠意をもって利用者等に説明し理解をいただくよう努める。

<附則>

この指針は、令和6年10月1日から適用する。

【6章ワーク4】

○定義の具体例や契約解除となる例、対応や防止対策など具体的なケースや事柄を書き出してみる

【カスハラページ書込を参考に】
修正・追加 何があつたらよい?
わかりやすく運用できますか?

(①カスハラ)

6 ワークでコミュニケーション まとめ マニュアル わたしのわかりやすいルールを考えてみよう

■起きた時の具体的なケース事柄を想定してみる (②所内ハラスメント_ワーク4)
⇒ あなたの職場環境の改善事項は何でしょうか？

- 1 ハラスメントが起きた背景(起きたりそうな場面)は...？
- 2 ハラスメントが起きた原因は...？
- 3 【予防 心構え＆対策】発生しないようにするには 何を注意し どう行動しますか？
- 4 【発生後】私(私達の職場では)は〇〇します、次に〇〇…

おわりのことば

○あなたの人格、ならびにあらゆる他人の人格にそなわっている人間性を、常に同時に目的として取り扱い、決して単なる手段として取り扱うことのないように行行為せよ

—哲学者 イマヌエル・カント

○やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ
—山本五十六元帥海軍大将

資料 一部紹介

👉 東京都 TOKYOはたらくネット カスタマー・ハラスメントの防止に関する指針（ガイドライン）

hataraku.metro.tokyo.lg.jp/plan/kasuharashishin/index.html

カスタマー・ハラスメント対策リーフレット

https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/pdf/casuhara_leaflet6P.pdf

(ハラスメント悩み相談室)

カスタマー・ハラスメントにお悩みの方

メール・SNSでご相談を!

厚生労働省委託事業 ハラスメント悩み相談室

<https://harasu-soudan.mhlw.go.jp/>



カスタマー・ハラスメントに関するお問い合わせは
都道府県労働局雇用環境・均等部(室)へ

<https://www.mhlw.go.jp/content/000177581.pdf>
開庁時間 8時30分～17時15分(土・日・祝日・年末年始を除く)

