



カスハラ・パワハラ・セクハラ対策セミナー
介護事業所が抑えておくべきハラスメントの基礎知識

弁護士法人かなめ 弁護士 畑山 浩俊



- 1986年 奈良県生まれ、奈良県在住
- 2015年 法律事務所かなめ（現 弁護士法人かなめ）開設
- 2024年 株式会社WELLVISION設立
- 二児の父
- 趣味サーフィン

特化分野

- 福祉事業者に対するリーガルサポート、クライシスマネジメント対応、労働トラブル対応、カスタマーハラスメント対応、経営者支援、組織構築コンサルティング

代表弁護士

畑山 浩俊
Hirotoishi Hatayama

福祉事業は日本を支えるインフラです。

利用者やその家族が日々の生活を送る上で、福祉事業は無くてはならない大切な存在です。

しかし、福祉事業を取り巻く環境は日に日に厳しくなっています。

施設で発生する介護事故の対応、過度な要求を突き付ける家族の対応、不適切ケアをめぐるトラブル等々、近年では、法的な専門性の高い対応が非常に困難な法律問題が数多く発生します。

我々は、施設で働く皆様が法的な対応で困る事態に寄り添い、問題解決ができるようにサポートする弁護士集団です。

働きやすい福祉の現場を、あたりまえにする

我々弁護士法人かなめはこのミッションを掲げ、福祉現場における法的課題を解決していきます。

『Will to manage』の姿勢

経営する意思



一般に「マネジメント」には「計画」や「統制」や「管理」といったニュアンスが付きまといます（中略）。

しかし「経営＝マネジメント」という言葉の持つ別の側面を知れば、そこには「人生」と結びつく奥深いニュアンスがあることにも気がつくでしょう。というのも、マネジメントには「思い通りにならないものを、とにかくなんとかする」という意味もあります。

そもそも、物事が「計画」通りに進んで「管理」や「統制」ができれば、マネジメントは必要ではありません。予想もしなかったことが起き、さまざまな障害が立ち現れ、「計画」も「管理」も「統制」もうまくいかないからこそ、「とにかくなんとかする＝マネジメント」が必要なのです。

p.4から引用

入浴介護中、担当していた職員のスマホが鳴り、その職員が持ち場を離れました。
その際、利用者がお風呂で溺れそうになったため、「危ないじゃないか！」と大きな声で叱責しました。

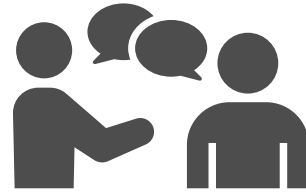
その後、再度呼び出し、入浴介護中に持ち場を離れることの危険性をしっかりと伝え、厳重注意をしています。

しかしながら、注意を受けた職員は明らかに不服そうな顔をしています。

後日、その職員が「上司から大声で怒鳴られた。あれはパワハラじゃないのか。」と周りに不満をもらしているようです。

私のしたことはパワハラなのでしょうか・・・。

パワーハラスメントって何だろう？



雇用契約の内容



雇用主

- ・ 給料支払義務
- ・ **安全配慮義務**



従業員

- ・ 労務提供義務

職場におけるパワーハラスメントとは

令和元年に改正された労働施策総合推進法において、職場におけるパワーハラスメントについて事業主に防止措置を講じることを義務付けています。併せて、事業主に相談したこと等を理由とする不利益取扱いも禁止されています。

＜労働施策総合推進法（抄）＞

（雇用管理上の措置等）

第30条の2 事業主は、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つて、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のないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。

2 事業主は、労働者が前項の相談を行ったこと又は事業主による当該相談への対応に協力した際に事実を述べ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。

職場におけるパワーハラスメントは、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つて、
- 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。

厚生労働省『職場におけるハラスメント対策パンフレット』より引用



職場におけるパワーハラスメントは、以下の①から③までの3つの要素を全て満たすものをいい、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該当しません。

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指します。

● 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

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。

その際には、個別の事案における労働者の行動が問題となる場合は、その内容・程度とそれに対する指導の態様等の相対的な関係性が重要な要素となることについても留意が必要です。なお、労働者に問題行動があった場合であっても、人格を否定するような言動等業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動がなされれば、当然、職場におけるパワーハラスメントに当たり得ます。

※ 「属性」・・・（例）経験年数や年齢、障害がある、外国人である 等
「心身の状況」・・・（例）精神的又は身体的な状況や疾患の有無 等

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っ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ます。

身体的な攻撃



精神的な攻撃



人間関係からの切り離し



過大な要求



過小な要求



個の侵害



相談



指導



セクハラ



マタハラ・パタハラ



カスハラ



就活ハラ



代表的な言動の類型	(イ) 該当すると考えられる例 ※	(ロ) 該当しないと考えられる例 ※
(1) 身体的な攻撃 (暴行・傷害)	① 殴打、足蹴りを行う ② 相手に物を投げつける	① 誤ってぶつかる
(2) 精神的な攻撃 (脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言)	① 人格を否定するような言動を行う(★1)(相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を含む。(★2)) ② 業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返し行う ③ 他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を繰り返し行う ④ 相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛てに送信する	① 遅刻等社会的ルールを欠いた言動が見られ、再三注意してもそれが改善されない労働者に対して一定程度強く注意をする ② その企業の業務の内容や性質等に照らして重大な問題行動を行った労働者に対して、一定程度強く注意をする
(3) 人間関係からの切り離し (隔離・仲間外し・無視)	① 自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり、別室に隔離したり、自宅研修させたりする ② 一人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させる	① 新規に採用した労働者を育成するために短期間集中的に別室で研修等の教育を実施する ② 懲戒規定に基づき処分を受けた労働者に対し、通常の業務に復帰させるために、その前に、一時的に別室で必要な研修を受けさせる
(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ことの強制・仕事の妨害)	① 長期間にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係のない作業を命ずる ② 新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し厳しく叱責する ③ 労働者に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせる	① 労働者を育成するために現状よりも少し高いレベルの業務を任せる ② 業務の繁忙期に、業務上の必要性から、当該業務の担当者に通常時よりも一定程度多い業務の処理を任せる
(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)	① 管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる ② 気にいらぬ労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えない	① 労働者の能力に応じて、一定程度業務内容や業務量を軽減する
(6) 個の侵害 (私的なことに過度に立ち入ること)	① 労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりする ② 労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露する(★3)	① 労働者への配慮を目的として、労働者の家族の状況等についてヒアリングを行う ② 労働者の了解を得て、当該労働者の機微な個人情報(左記)について、必要な範囲で人事労務部門の担当者に伝達し、配慮を促す

LESSON 2 : パワハラって

Xは、5月20日夕方頃、デイサービスの利用者をその自宅まで送迎する業務を行った。

具体的には、Xが同利用者を車いすでその居室まで連れていき、ベッドに寝かせて立ち去るに当たり、申し送りの作業手順に従えば、エアコンを作動させることになっていた。そのため、エアコンを作動させようとしたところ、その設定が温度27度の暖房となっていた。

Xがその利用者に確認すると、そのまま作動させてくれればよいとの回答であったので、Xはこれをそのまま作動させた。

その後訪問した他の事業者の発見が早かったため大事には至らなかったが、発見が遅れれば利用者が脱水症状に陥るなど命にかかわる大きな事故になるところだった。

Xには、従前から送迎用の車両を塀に当てるなどの運転ミスもあった。

－ 法人が実施した対応－

送迎、入浴、排せつ、レクリエーションの4項目から、送迎を外して3つに減らした中で完璧にしてもらったほうがよいと判断し、Xに送迎業務を担当させないようにした。



後輩従業員 K は、入社して最初に配属された部署で、8 年上の先輩女性従業員 Y の指導下に置かれました。

当初、両者の関係は良好で、昼食を共にすることもありました。K は、ミスが多かったことから、Y から厳しい口調で叱責されることはあったものの、入社してから約 2 年間は、Y が叱責する他のターゲットが居たため、K に叱責が集中することはありませんでした。

しかし、ターゲットとなっていた人が出向したため、それ以降、Y の矛先は K に集中しました。ミスの多い K に対して、Y は「てめえ。」「あんな、同じミスばかりして。」などと男っぽい口調で怒鳴りつけるなどの叱責行為を繰り返したのです。その後、K は体調不良により欠勤したことがありましたが、K の母親が会社に欠勤の連絡をした際、Y のいじめについて申告しました。その事実を知った Y は、「親に出てきてもらうくらいなら、社会人としての自覚を持って自分自身もミスのないようにしっかりしてほしい」と K に難癖をつけました。

そんな折、別の部署の従業員が会社を辞めることになったため、その部署の後任として K が選ばれ、K は新部署に配置転換されることになりました。その部署の指導係になったのが、もう一人の先輩女性従業員 Z でした。Z は K よりも 1 3 年先輩の従業員です。

新部署は K にとって、前の部署よりも仕事が煩雑でした。ただでさえミスの多かった K のことですから、新部署でもミスを連発します。しかも、システム変更もあり、K は仕事を中々覚えることができませんでした。ミスがある都度、Z から叱責され、しかも前の部署のミスが発覚すると Y からも呼び出され叱責される事態になったのです。K は、Y と Z の双方から強い口調で注意・叱責を受ける状態が続いたことで、精神に支障を来し、配置転換のあった 3 か月後、K の住んでいたマンションの屋上から飛び降りて自殺しました。

裁判所は、指導係の Y 及び Z の K に対する注意・叱責行為が、社会通念上許容される業務上の指導の範囲を超えて精神的苦痛を与えるものであったとして、両者の不法行為責任を認めました。

乙山青果ほか事件 (名古屋高裁平成29年11月30日判決)

指導係の女性社員2人が後輩女性社員1人をいじめ、後輩従業員が自殺した事例

55万円

指導係の女性社員2人 →

110万円

法人 →

合計5500万円

雇用契約の内容



雇用主

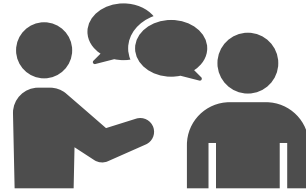
- ・ 給料支払義務
- ・ **安全配慮義務**



従業員

- ・ 労務提供義務

セクハラってなんだろう？



「職場におけるセクシュアルハラスメント」には「対価型」と「環境型」があります。

「対価型セクシュアルハラスメント」とは

労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応（拒否や抵抗）により、その労働者が解雇、降格、減給、労働契約の更新拒否、昇進・昇格の対象からの除外、客観的に見て不利益な配置転換などの不利益を受けることです。

●典型的な例

- ・ 事務所内において事業主が労働者に対して性的な関係を要求したが、拒否されたため、その労働者を解雇すること。
- ・ 出張中の車中において上司が労働者の腰、胸などに触ったが、抵抗されたため、その労働者について不利益な配置転換をすること。
- ・ 営業所内において事業主が日頃から労働者に係る性的な事柄について公然と発言していたが、抗議されたため、その労働者を降格すること。

「環境型セクシュアルハラスメント」とは

労働者の意に反する性的な言動により労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じるなどそ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ることです。

● 典型的な例

- ・ 事務所内において上司が労働者の腰、胸などに度々触ったため、その労働者が苦痛に感じてその就業意欲が低下していること。
- ・ 同僚が取引先において労働者に係る性的な内容の情報を意図的かつ継続的に流布したため、その労働者が苦痛に感じて仕事が手につかないこと。
- ・ 事務所内にヌードポスターを掲示しているため、その労働者が苦痛に感じて業務に専念できないこと。

判断基準

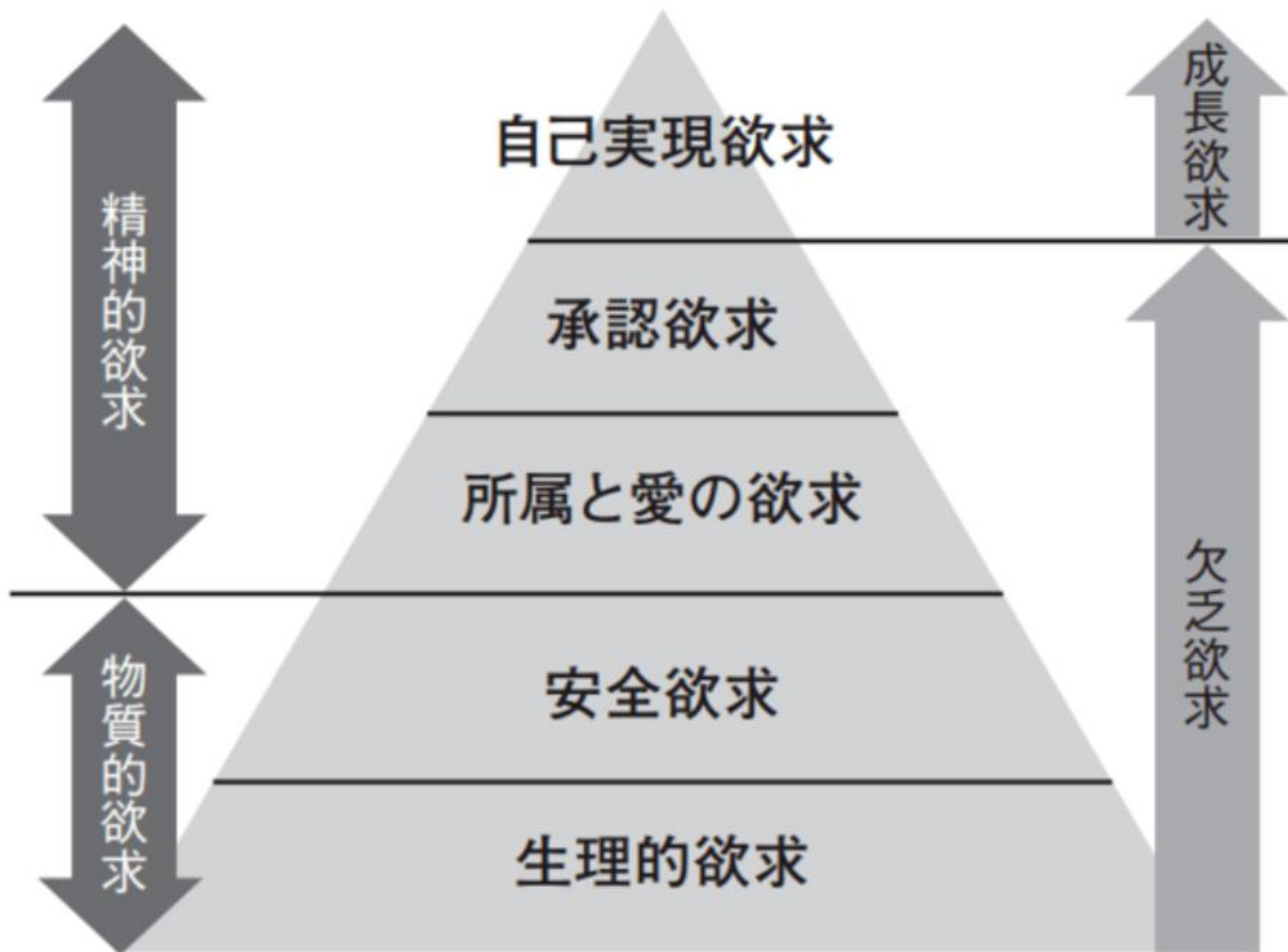
セクシュアルハラスメントの状況は多様であり、判断に当たり個別の状況を斟酌する必要があります。また、「労働者の意に反する性的な言動」および「就業環境を害される」の判断に当たっては、労働者の主観を重視しつつも、事業主の防止のための措置義務の対象となることを考えると一定の客観性が必要です。

一般的には意に反する身体的接触によって強い精神的苦痛を被る場合には、一回でも就業環境を害することとなり得ます。継続性または繰り返しが要件となるものであっても、「明確に抗議しているにもかかわらず放置された状態」または「心身に重大な影響を受けていることが明らかな場合」には、就業環境が害されていると判断し得るものです。また、男女の認識の違いにより生じている面があることを考慮すると、被害を受けた労働者が女性である場合には「平均的な女性労働者の感じ方」を基準とし、被害を受けた労働者が男性である場合には「平均的な男性労働者の感じ方」を基準とすることが適当です。

VMVに根差したコミュニケーションの在り方 ／何のためにVMVはあるのか



マズローの欲求5段階説



三人のレンガ職人の話

一人目：朝から晩まで、暑い日も寒い日も私はレンガを積んでいる。腰も痛いし手も痛い。こんな大変な仕事をしないといけない自分は、ついていない。

二人目：壁をつくっている。この仕事のおかげで家族を養っていける。大変だなんて言っていたらバチが当たる。

三人目：歴史に残る偉大な大聖堂をつくっている。素晴らしいことだ。

「WHY？」を取り戻す

NASAの清掃作業員が大統領に言ったこと

メタの共同創設者マーク・ザッカーバーグ氏
ハーバード大学でのスピーチ(2017年5月)

かつて、ケネディ大統領がNASA（アメリカ航空宇宙局）を訪問した際、ハウキを担いだ清掃作業員に『あなたは何をしていますのですか？』と聞いたところ、

その作業員は『大統領、私は人間を月に送るお手伝いをしていのです』と答えたそうです。

目的意識とは、私たちが自分たちの存在よりも大きな何かに参加して、

そこで自分が必要とされていること、未来へ向けての何かに役に立っているということ、そういう感覚です。



VISION

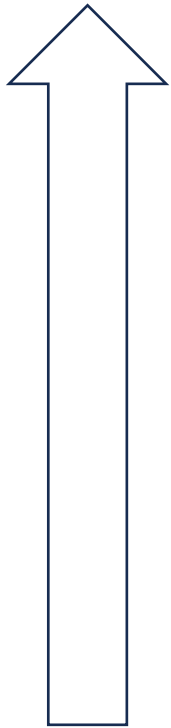
人の環がずっとつながり、
人の自由がずっとつづく社会へ

MISSION

働きやすい福祉の現場を、
あたりまえにする

9つの行動指針

1. 問題は現場で起きている
2. 情報の見える化
3. わかりやすいが大前提
4. 変化に気づく目
5. 困ったときの誰かさん
6. 誠実がデフォルト
7. いつでもチャレンジャー
8. 成長しつづけるのがプロ
9. いつもユーモアを忘れない



すべてのメンバーの向いているベクトルは同じ

「人間力」を高める自己研鑽 ～読書、人と会う、旅

人との距離感が重要：怒っても良い距離感が形成されているか

根底において大切なことは「信頼関係の構築」

愛情をもって真剣に怒ることがあっても良い

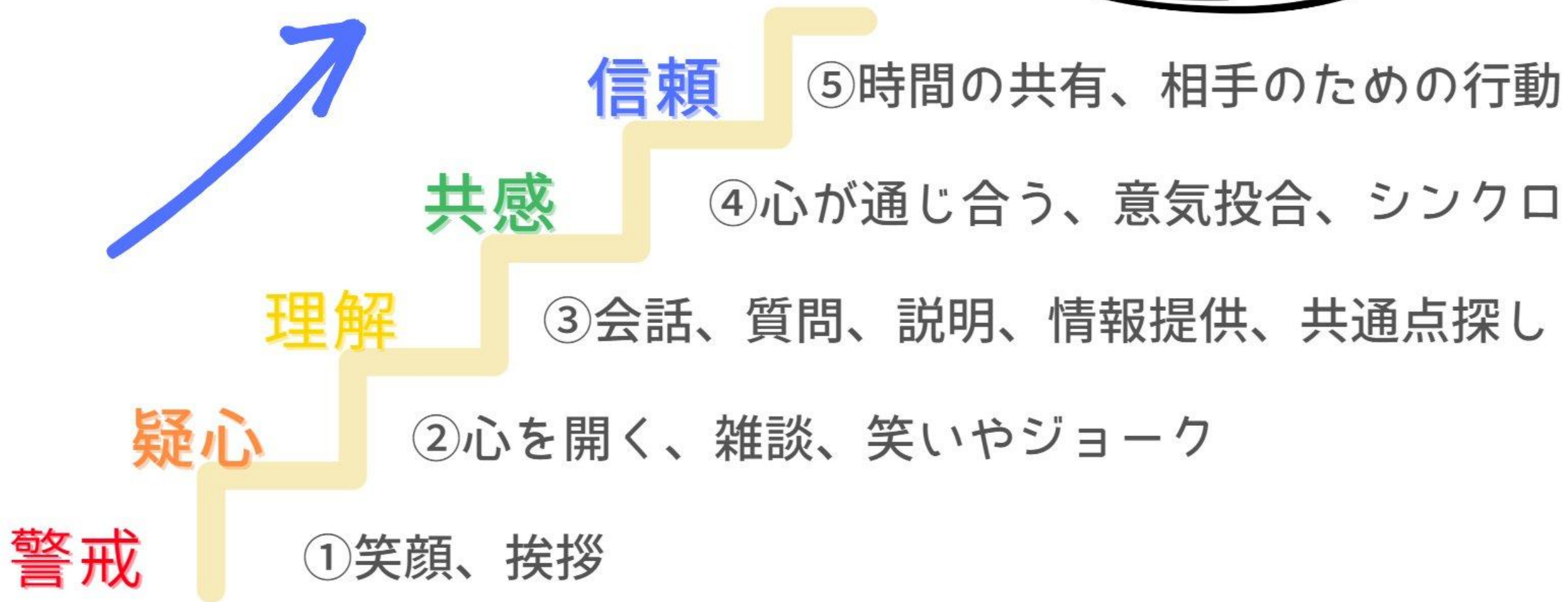
叱らない組織は本当にその人を幸せにするのか？

「機能価値」と「存在価値」をごちゃまぜにしない

「性善説」ではなく「性弱説」で考える

【信頼関係を構築する5ステップ】

必要になる行動



「機能価値」と「存在価値」をごちゃまぜにしない

「機能価値」とは、

その人が働いたり、活動したりすることで生み出される価値のこと／やり方 (Doing)

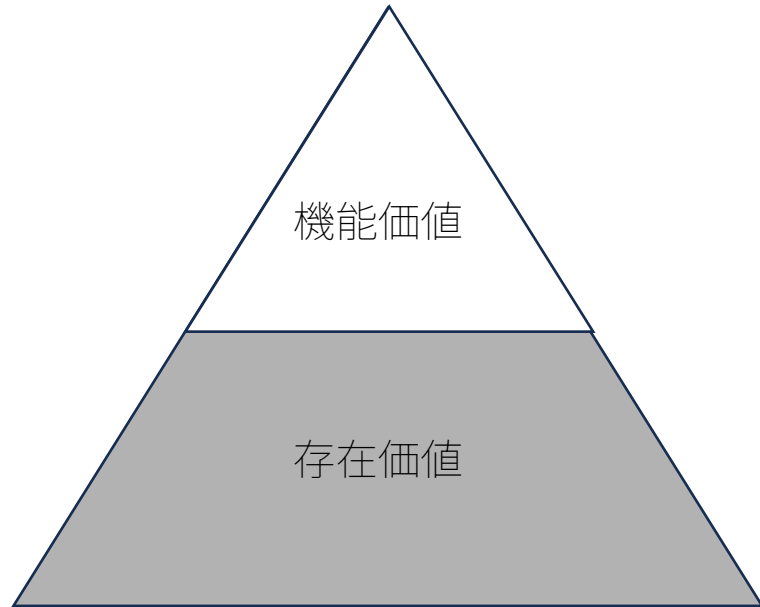
➡ 経験と訓練と努力でいかようにでも変えることができる

「存在価値」とは、そのまま、ありのままいるだけで生まれる価値のこと／在り方 (Being)

➡ 人は、その存在自体に価値がある

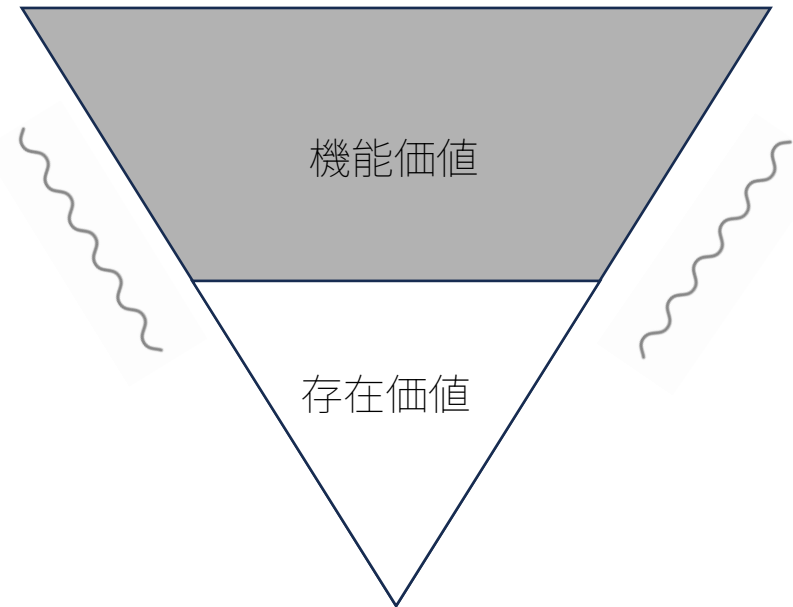
- ・ あ的那个人は頻繁に遅刻するから、元来が怠け者に違いない
- ・ 何回注意指導しても全く言うことを聞いてくれないから、そもそもやる気がない人に違いない
- ・ あ的那个人は、挨拶の声が小さいから、この園の基本方針を理解していないに違いない

図で見る「機能価値」と「存在価値」



【存在価値の基盤がある人】

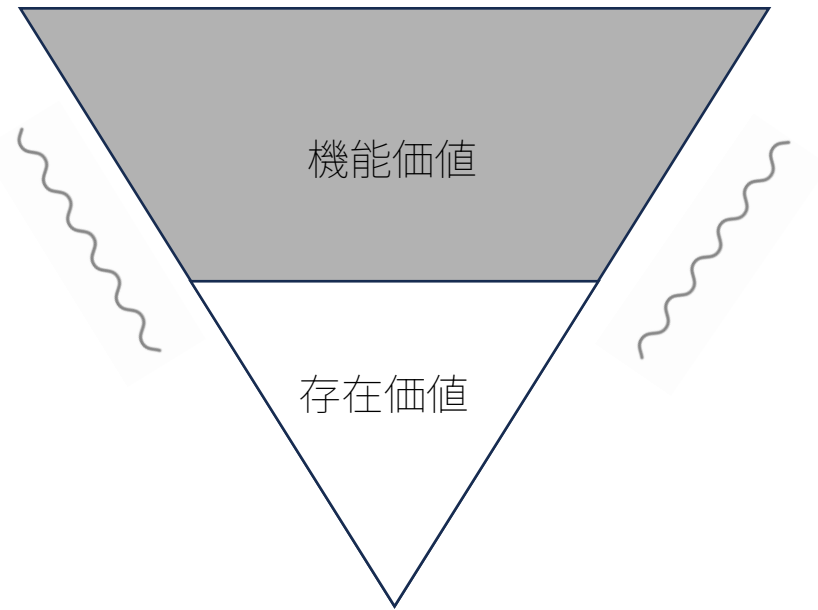
機能価値が高低しても基盤がどっしりしているため揺らがない



【存在価値の基盤がない人】

機能価値が高低する度に、自分が大きく揺さぶられて常に不安定

小倉広著『もしアドラーが上司だったら』から引用



【存在価値の基盤がない人】

機能価値が高低する度に、自分が大きく揺さぶられて常に不安定

根拠なく自らの「存在価値」を認める



欠点を含めたありのままの自分を認める
(自己受容)

※課題の分離を行うことが大切
その課題は誰の課題なのか？

小倉広著『もしアドラーが上司だったら』から引用



【畑山からの一言】
アドラー心理学をベースに職場における「人間関係」やどうやったら自分に自信を持てるようになるのか、部下の目線、上司の目線をストーリー形式で伝えてくれる良書です。
自分に自信が持てないな、と思っている人、上司としてのふるまいに自信が持てない人、是非読んでみてください。

「性善説」ではなく「性弱説」で考える／ベテランと新人の「当たり前」は違う

職場における「性善説」とは？

→人はみな本来善人であり、「正しく聞けば正しく答えてくれる」「やるべきことをきちんとできる」「物事の道理や常識を分かっているし実践できる」という捉え方

職場における「性弱説」とは？

→人は本来弱い生き物であり、「自分が思ったとおりにやってくれないかもしれない」「当り前の内容が異なるかもしれない」という捉え方



対応力の問われる事案にこそ「事後報告」だけではなく「事前事後報告」をやってみよう



性弱説視点の「事前事後報告」の導入で認識のズレを防止

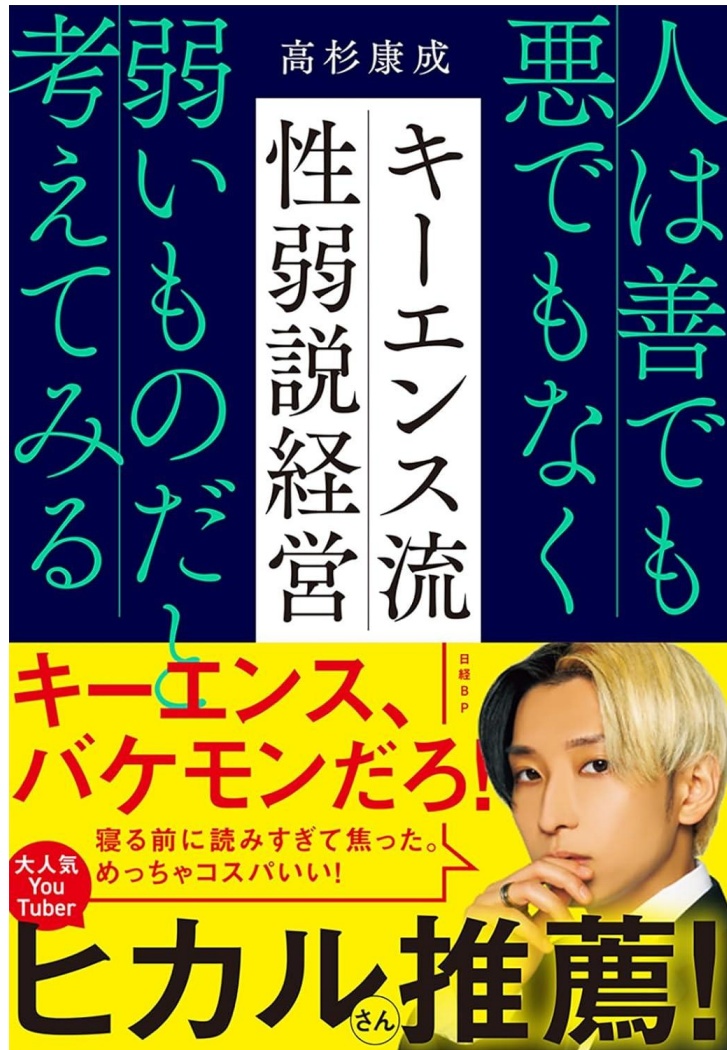
01 事前報告／ロールプレイング

02 ご家族との面談

03 事後報告

事後報告のみですれ違いが起きる理由

- ① 時間の制約
- ② スキルの制約
- ③ コミュニケーションの流れによる制約



高杉 康成 (著)
『キーエンス流 性弱説経営 人は善でも悪でもなく弱いものだと考えてみる』

【畑山からの一言】

ゴリゴリのビジネス最先端を走るキーエンスと福祉業界は似て非なるものだと思うかもしれません。
しかし、「成果を上げる組織」が日々何をやっているのかを知る上では、同じ事業会社である以上差異はありません。
良いところは、真似る。TTPです。

カスタマーハラスメントって何？

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

既に解決したはずのミスを掘り返して色々要求してくる・・・

1日に何度も電話や面談を要求されてスタッフが毎回何時間も拘束される・・・

職員の顧客対応・ミスに文句をつけてその職員の解雇を求める

土下座を求めたり暴言を吐かれる・・・

実現不可能な業務改善や特別待遇を求めてくる



STEP①

性善説で対応！
最初から「クレーマー扱い」しない

<point>

- ①人は感情の生き物
- ②インシデント対応5原則を抑えておこう
- ③怒りモードを「謝罪」で沈静化

→謝罪が無いことがトラブル激化の原因になることがある

< ケース① >

特別養護老人ホーム内に併設されているショートステイを利用していた利用者。

ご家族は、センサーマットの使用を希望。

うまく伝わっておらずセンサーマットの使用をしなかった。

その夜、転倒事故が発生。

コールが鳴りかけつけたところ、居室内のトイレ前で座り込んでおり、口と鼻から出血あり。

「頭を打った」との発言があるも、特段気になる点は無かったため、1時間おきの経過観察を行う。

ショートステイ明け、血の付いた衣類を発見したご家族が激怒した様子で電話が入る。

「一体どういうことだ！今からすぐに説明に来てくれ！」

<ケース②>

デイサービスの中での転倒事故事案。

転倒した利用者は、**今まで一度も** デイサービス内で**転倒したことがなく、歩行介助も不要**であった。

そのため、職員の誰もがこの利用者の**転倒を予想できなかった**。

この転倒事故により、大腿骨頸部骨折となり、事故当日、ご家族に事故状況の説明をするために自宅訪問することになった。管理者は、「自分たちの施設に事故の責任がある訳ではないから家族にどう説明したら良いのか」と悩んでいる。

果たして、自分たちに事故原因が無いようなケースでも謝罪はした方が良いでしょうか？



自分たちに過失が無いような事案でも、謝罪してしまうと
「過失」を認めたことになるのでしょうか？
「謝罪＝賠償責任」なのでしょうか？

損害賠償請求事件

東京地裁立川支部 平成22年12月8日

判決

被告の営むデイサービスを利用していたBが、昼食時に食事を誤嚥して死亡するに至ったことについて、亡Bの妻子である原告らが、被告に対し、使用者責任または債務不履行責任に基づき損害賠償を請求した事案

デイサービスAの施設長が当初は責任も認めていたにもかかわらず、後日被告が法的には責任がないという態度を明らかにしたことの不当を述べている。

裁判所の判断



施設長が謝罪の言葉を述べ、原告らには責任を認める趣旨と受け取れる発言をしていたとしても、これは介護施設を運営する者として、**結果として期待された役割を果たせず不幸な事態を招いたことに対する職業上の自責の念から出た言葉**と解され、これをもって被告に本件事故につき法的な損害賠償責任があるというわけにはいかない。

請求棄却

謝罪の種類

01 共感

02 道義的責任

03 法的責任

『法的責任』に対する謝罪は事業所が判断することではありません。先程の対応原則のフローに沿って、こちらに非が無い事故であっても、まずは事故が起こってしまったことに対し謝罪することが大切です。



INCIDENT

インシデント対応5原則



point 1

発生後の初動対応（救護措置、損害拡大防止、事態の把握）



point 2

謝罪（共感・道義的責任）



point 3

事実関係の調査・原因分析



point4

中間報告（事案による）



point 5

最終報告・再発防止策の提示（謝罪、法的責任の有無に基づく賠償対応）

STEP②

悪質クレーマー対応：職員のスキルアップ

<point>

- ①「今すぐ対応しろ」に即対応しない、解決を急がない
- ②あくまでインシデント対応5原則
- ③Q&A集を活用して5原則に戻れるように
- ④ミスに付け込んで強引に早期解決を図ろうとするのは悪質クレーマーの手口です

悪質クレーマーチェックリスト

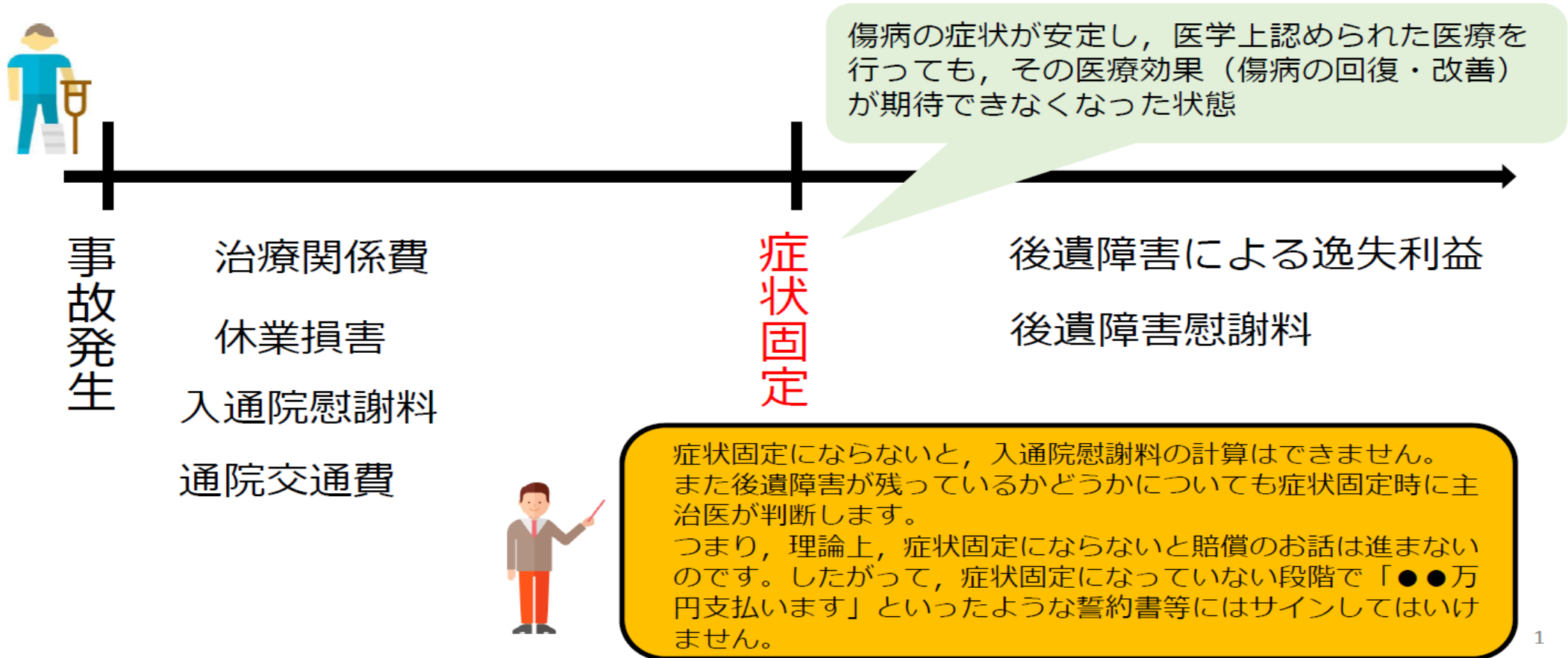
- 事故や不祥事発生直後から「今すぐ治療費を払え」「慰謝料を払え」「謝ったってことは責任を認めたんだろ。誠意を見せろ」など金銭要求を繰り返す
- 職員の接遇態度や職員のミスに文句をつけて、その職員の解雇を求める
- 「俺は法人のためを思って指導しているんだ」等と頼みもしないのに職員に指導を行ったり、法人の運営方針に口を出し、上司かのように振る舞う
- 「前のケアマネはやってくれたぞ」等と他社と比較して特別待遇を求める
- 過失があったことを認める内容の謝罪文・詫び状・念書を強要する
- 謝罪に誠意が見られないとして土下座を要求する
- 「SNSに晒すぞ」等と脅してくる
- 非常識な時間の面談の強要、業務に支障が出る頻度での架電、メール
- 「介護保険課に通報するぞ」「知り合いに弁護士がいるぞ」等と脅してくる

ハードクレームQ&A集を活用：5原則に戻る

- ・「今すぐ慰謝料を払え」「お前じゃ話にならないから上を出せ」などと、ミスや事故対応に付け込んで早期対応を求めてくるのは悪質クレーマーの常套手段
- ・STEP①では、性善説で対応することを解説しましたが、悪質クレーマー認定された後は、解決を急がなくてOK。組織としてやるべき5原則を丁寧に行うことが大切。悪質クレーマーのペースに乗る必要はありません。
- ・とは言え、普段から悪質クレーマーの対応に慣れている人はいません。
「習うより慣れよ」の精神で、ハードクレームQ&A集を活用して実践しましょう。
- ・ハードクレームQ&A集を活用する目的はインシデント対応5原則に戻るためです。
- ・「できないことはできない」ときっぱり断る勇気を持ちましょう。

事故直後の賠償請求に対応できない法的な理由

損害賠償の全体像



STEP③

悪質クレーマーには「組織」で対応する

<point>

- ①面談の際は2人で
- ②クレーム対応の一次担当者、二次担当者を組織で決める
- ③弁護士・警察・行政との連携ができるようになる
- ④しつこい悪質クレーマーには「文書」で対応する
- ⑤契約書・重要事項説明書の見直し
- ⑥カスタマーハラスメント対応指針を公表する

面談の際の心得

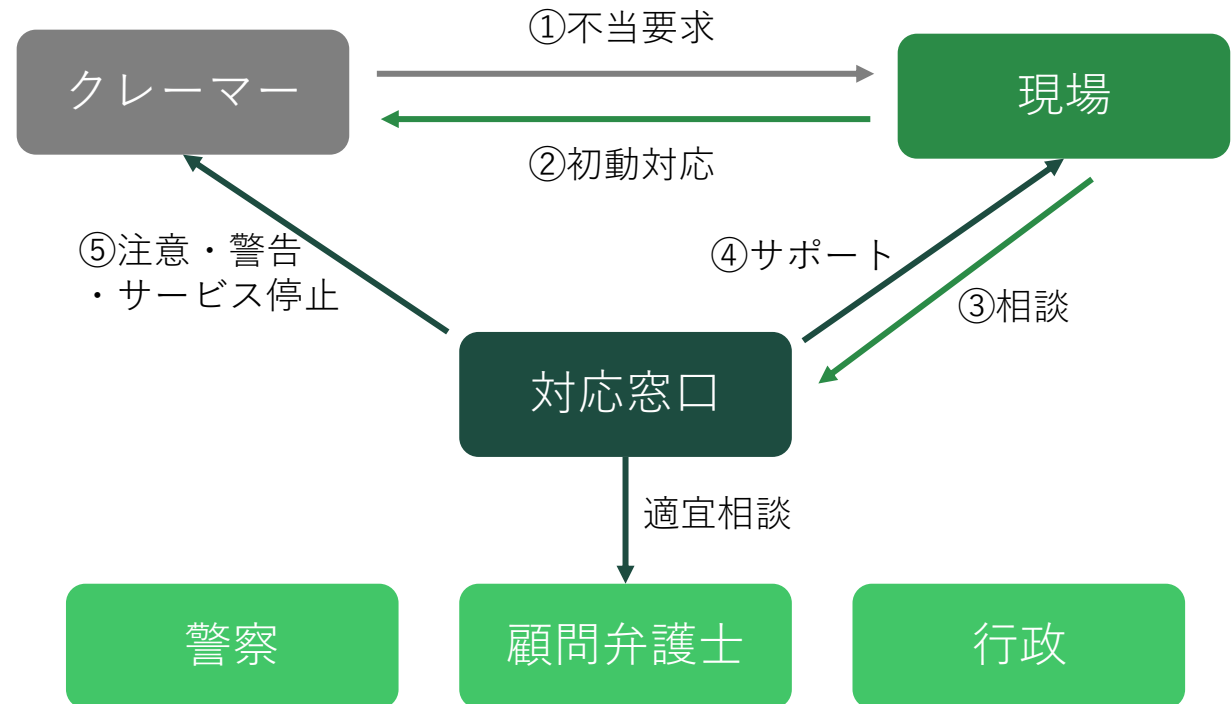
- ・悪質クレーマーと面談する際は、絶対に一人で担当させてはいけません。
- ・少なくとも二人以上で対応しましょう。一人は聞き役、もう一人は記録係です。
- ・目の前で記録をしっかりと取っているだけでも悪質クレーマーに対する立派な牽制になります。
- ・面談の際の録音は相手の承諾が必要でしょうか？
- ・秘密録音は個人情報保護法に違反？
プライバシーの侵害？
裁判の証拠に使えない？

クレーム対応の担当者を組織で決める

- ・ 一次担当者を誰にするのかを決める
- ・ 一次担当者で埒が明かない場合は、二次担当者が出るようにする
- ・ 一次担当者は安易に「上を出せ」に応じないようにしよう
- ・ 二次担当者は悪質クレーマー対応用の名刺を作成しよう
- ・ 組織図を書いて、役割を記載してみよう。

弁護士・警察・行政との連携

自分たちだけで抱えこまないように
しましょう。
警察や行政へ相談する際、記録を
とっていることが重要です。



弁護士・警察・行政との連携のコツ

【弁護士】

すぐに相談できる「顧問弁護士」がいることが理想。

事実関係の経緯を時系列でまとめた資料や録音データを共有しつつ相談することが大切。

できれば、介護業界に詳しい弁護士に相談することが理想。
介護業界に詳しくないと真の課題を共有しづらい。

【警察】

事前に「生活安全課」に相談へ行こう。

事実関係の経緯を時系列でまとめた資料や録音データを持参し、相談することが大切。「警察に相談した」という事実が強い武器になる。

場合によっては、巡回してくれたり、緊急時にすぐに電話が繋がるよう内部共有してくれることがある。

【行政】

悪質クレーマーは第三者を巻き込むことが多い。クレーマーが「介護保険課に通報するぞ」等と脅したり、実際にクレームを言う場合がある。先回りして行政担当部署に連携しておくことが大切。

契約書・重要事項説明書の見直し

第〇〇条

事業者は、**利用者が**故意に法令違反その他著しく常識を逸脱する行為をなし、事業者の再三の申し入れにもかかわらず改善の見込みがなく、本契約の目的を達することが著しく困難となったときは、文書により、2週間以上の予告期間をもって、この契約を解除することができる。



第〇〇条 事業者は、**利用者またはその身元引受人ないしご家族、その他関係者が**故意に法令違反その他著しく常識を逸脱する行為をなし、事業者の事前の申し入れにもかかわらず改善の見込みがなく、本契約の目的を達することが著しく困難となったときは、文書による通知によりこの契約を解除することができる。

しつこい悪質クレーマーには文書で対応する

介護施設で転倒したことがきっかけで足が不自由になってしまった利用者（女性）のご家族（息子）からのハードクレーム事案。

「介護事故が原因で足が不自由になったのだから、今までどおり母親に入浴介護をしろ！何人がかりになっても良い。今まで好きだった買い物にも行けなくなった。何人がかりでも良いから車を出して週に1回は買い物に連れていけ！」と要求を突き付けてきます。転倒事故があったことは事実ですが、賠償対応は終了しているので、どこまで要求に付き合う必要があるのでしょうか。

文書例

平素よりご高配を賜り誠にありがとうございます。

重ねてのお詫びとなりますが、令和●年●月●日に発生しましたお母様の転倒事故に関しては、多大なるご迷惑とご心配をお掛けし、誠に申し訳ございませんでした。

事故後も変わらず当施設をご利用いただき、感謝を申し上げますとともに、今後も引き続き全力で職員一同介護サービスのご提供をさせていただきますので、よろしくお願い致します。

さて、この度は、●●様にお問い合わせがあり、お手紙をお送りさせていただきます。

現在、●●様からは、お母様に対する入浴介護を通常通り行うことに加え、週に一度、当施設から車両を出して買い物に連れて行って欲しいとのご要望を頂いております。

当施設としても検討を重ねたのですが、やはり上記ご要望にお応えすることは難しいとの結論になりました。

事故後の状況について、お母様は車椅子生活を余儀なくされており、一般浴は難しく、シャワー浴の方法を取ることが適切だと考えております。

また、お車での買い物代行については、介護保険サービスで予定されていないサービスであり、当施設において対応することは致しかねます。

誠に恐れ入りますが、ご理解のほど何卒宜しくお願い致します。

東京地裁令和 3年 7月 8日判決

被告が、原告が経営する老人ホームに入居していた被告の母を、老人ホームの利用契約解除後も老人ホームから退去させなかったとして、老人ホーム利用契約解除後の施設利用料を2倍とする合意に基づき、倍額分の施設利用料を請求した事案



「馬鹿野郎」「お前なんかやめちまえ」
「あんなくそナース、辞めちまえ」
「エンドウ豆、チビ」「デブ」「ハゲ」

利用者、保証人及び利用者の家族その他の関係者は、本件ホームの利用に当たり本件ホーム又はその敷地内において次に掲げる行為を行うことはできない（本件契約第14条）。

⑩号他の利用者の生活や原告による他の利用者に対するサービスの提供に著しく悪影響を及ぼす言動

⑪号他の利用者又は原告の従業員の心身又は生命に危害を及ぼす行為

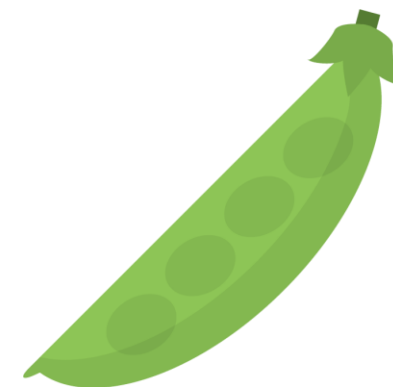
⑫号本件ホーム又は本件ホームの周辺において、著しく粗野もしくは乱暴な言動を行い、又は威勢を示すことにより、他の利用者、付近の住民、通行人又は原告の従業員に不安を覚えさせる行為



即時解除、倍額分の施設利用料を請求も有効



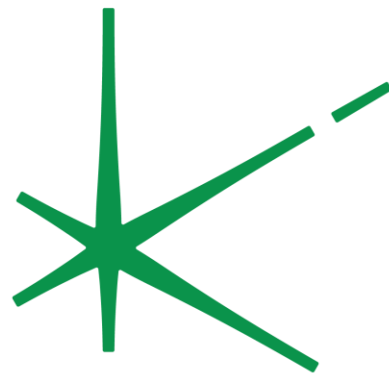
- ・原告のホーム長がつけていた記録
- ・原告から被告に対して9度送付した書面



カスタマーハラスメント対応指針の公表

- ・トップが意思決定をする必要がある。組織をどう強くするのかの表明
- ・できないことは公表しない。あくまで組織で実践できる内容にしよう
- ・組織で働く職員を守ることの重要性。

弁護士法人
かなめ



とめる。そして、ひらく。

働きやすい福祉の現場を、あたりまえにする

<https://kaname-law.jp/>
