

社会福祉法人十字の園におけるカスタマーハラスメント対応マニュアル

はじめに

本マニュアルは、社会福祉法人十字の園におけるカスタマーハラスメント（以下、「カスハラ」といいます）に対し、施設と職員が一体となって適切に対応し、すべての職員が安全で安心して働ける職場環境を確保することを目的とします。

社会福祉事業の現場では、お客様であるご利用者やそのご家族との信頼関係が不可欠です。しかし、中には理不尽な要求や言動により、職員が心身に大きな負担を強いられるケースも存在します。

本マニュアルでは、特に判断が難しいとされる認知症の行動・心理症状（以下 BPSD）や強度行動障害に起因する言動への対応と、これらの症状の無いそれ以外の方からのカスハラへの対応を明確に区別し、それぞれの適切な対応方法を定めます。

また、本マニュアルは、「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例」（2025年4月1日施行）に基づいて策定された「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）」（2024年12月19日、6産労雇第1524号）に基づき、事業者に求められる責務を網羅しています。私たちは、職員一人ひとりを守り、質の高いケアを提供し続けるために、以下の基本方針に則って行動します。

【基本方針】

十字の園 行動規範に基づく方針

・私たちは、一人ひとりの命と個性と権利を大切にします。

【人権の尊重】：ご利用者、ご家族、そして職員、すべての人の人権を尊重します。

・私たちは、支援の必要な方に積極的に歩み寄り、必要な支援を届けます。

【BPSD・強度行動障害への理解とケア】：BPSD・強度行動障害に起因する言動は、専門的なケアで対応します。

・私たちは、常に自己研鑽に励み、互いに力を発揮し合い協力して支援します。

【組織的対応】：カスハラは職員個人で抱え込まず、施設全体で組織的に対応します。

・私たちは、安心、安全な職場環境を整えます。

【安全の確保】：職員の心身の安全を最優先に確保します。

・私たちは、誠実で公正かつ適正な経営を行います。

【毅然とした対応】：悪質なカスハラに対しては、弁護士等の専門家とも連携し、毅然とした態度で対応します。

第1章 カスハラの見極め

カスハラへの適切な対応は、まずその言動が何に起因するものかを見極めることから始まります。

1. カスハラの定義

条例（第2条第4号）では、カスタマーハラスメントを

- | |
|--|
| ① 顧客等から就業者に対し
② その業務に関して行われる著しい迷惑行為であって
③ 就業環境を害するもの |
|--|

と定義しています。

「顧客等」とは、「顧客（就業者から商品又はサービスの提供を受ける者をいう。）又は就業者の業務に密接に関係する者」のことであり、顧客でなくとも、①就業者の遂行する業務の目的に相当な関係を有する者、又は②本来は関わりが想定されていないものの、就業者の円滑な業務の遂行に当たって対応が必要な者を含みます。

例えば、サービスの直接のご利用者に加え、そのご家族や関係者の方も含みますし、周辺住民なども含みます。

【顧客等の範囲】



「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）」7頁より

「著しい迷惑行為」とは、「暴行、脅迫その他の違法な行為又は正当な理由がない過度な要求、暴言その他の不当な行為」のことを言い、いわゆる犯罪にあたるような行為の他、客観的に合理的で社会通念上相当であると認められる理由がなく、要求内容の妥当性に照らして不相当であるものや、大きな声を上げて秩序を乱すなど、行為の手段・態様が不相当であるものも含まれます。

そして、「就業環境を害する」とは、「顧客等による著しい迷惑行為により、人格又は尊厳を侵害されるなど、就業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、就業者が業務を遂行する上で看過できない程度の支障が生じること」とされています。なお、十字の園の当マニュアルでは、ここでいう「就業者」の

ことを「職員」と呼称します。

具体的には、別紙のような言動が該当する可能性があります。

2. BPSD（行動・心理症状）や強度行動障害等の障害による症状との切り分け

認知症や障害を持ったご利用者に見られる暴言や暴力、介護への抵抗などは、ご本人の不安や混乱、身体的な苦痛、知的障害などが原因で現れる「症状」「特性」であり、多くの場合、明確に相手を非難、攻撃する悪意のある「カスハラ」とは根本的に異なります。

【切り分けのポイント～BPSD・障害の特徴～】

- 認知機能の低下が見られる
- 強度行動障害の判定がなされている
- 環境の変化や体調不良がある
- 不安や混乱、恐怖の表出がある
- 言動に一貫性がなく、状況によって変動する
- 後でその言動を覚えていないことが多い
- ケアの特定の場面（入浴、着替え等）で出現しやすい
- 職員の関わり方で言動が変化する
- ケアのアプローチ（傾聴、共感、環境調整）で落ち着くことがある

【判断時のポイント】

判断に迷う場合は、自己判断せず、必ずリーダーや責任者に報告・相談してください。

BPSD・強度行動障害等の障害による症状かカスハラかの判断は、一人の職員ではなく、カンファレンス等を通じてチームで総合的に行うことが重要です。

第2章 【BPSD・障害への対応】ケアとしての専門的アプローチ

BPSD・障害に起因する言動は、「困らせる行為」ではなく、ご本人の「困りごとのサイン」と捉え、ケアの対象として対応します。

1. 基本的な心構え

受容と共感：まずは症状を抱えるご本人（以下ご本人）の言葉や感情を否定せず、受け止め、その背景にある不安や苦痛・障害に寄り添います。「そうだったのですね」「お辛いですね」と共感的な態度を示します。

原因の探求：なぜそのような言動に至ったのか、背景にある原因（身体的苦痛、不安、混乱、自尊心の傷つきなど）を探ります。

非薬物的介入の優先: まずはコミュニケーションや環境調整など、薬物に頼らない方法での対応を第一に検討します。

2. 症状別の対応例

【暴言・暴力】

- (1) **安全確保:** まずは自分とご本人、周囲の安全を確保します。距離を取り、必要であれば他の職員の応援を求めます。
- (2) **クールダウン:** 興奮しているご本人を刺激せず、落ち着ける環境へ誘導するか、職員がその場を一旦離れます。
- (3) **原因の探求:** 落ち着いた後で、何が不快だったのか、何がしたかったのかをご本人に寄り添い探ります。

【介護抵抗】

- (1) **一旦中断:** 無理強いせず、「少し休みにしましょうか」と一旦ケアを中断します。
- (2) **理由の確認:** 「何か嫌なことがありましたか?」「お痛みですか?」など、抵抗の理由を優しく問いかけます。
- (3) **方法の変更:** 時間や場所、手順を変える、声かけの方法を変えるなど、アプローチを変更して試みます。

【もの盗られ妄想】

- (1) **同調と共感:** 「大切なものが無くなって、ご心配なのですね」と、まずはご本人の気持ちに寄り添います。頭ごなしに否定（「誰も盗っていません」）することは逆効果です。
- (2) **一緒に探す:** 「一緒に探しましょう」と協力的な姿勢を示し、ご本人の気持ちを落ち着かせます。 |

3. チームでの連携

情報共有: ご利用者の言動や対応の記録（ケア記録）を詳細に残し、職員全員で共有します。

カンファレンス: 定期的にかンファレンスを開き、BPSD・障害による症状の原因分析とケアプランの見直しを行います。

多職種連携: 必要に応じて、医師やケアマネジャー、家族と連携し、弁護士などの専門的な助言や協力を得ます。

第3章 【認知症症状や障害の無い方からのカスハラへの対応】

～組織としての段階的アプローチ～

認知症症状や障害の無いご利用者やご家族等からの悪質な要求や言動に対しては、職員個人の判断で対応せず、組織として以下のフローに沿って毅然と対応します。

【対応フロー】

ステップ1：初期対応（現場での一次対応）

傾聴：まずは相手の言い分を冷静に聞きます。遮らずに最後まで聞くことで、相手の興奮が収まる場合があります。

共感と事実確認：「ご不快な思いをさせてしまい、申し訳ありません」とお気持ちに寄り添いつつ、「恐れ入りますが、詳しい状況をお聞かせいただけますか」と事実確認を行います。責任を認めるような謝罪ではなく、あくまで共感や道義的意味での謝罪を行います。

複数での対応：可能な限り一人で対応せず、他の職員や上長に応援を求め、複数名で対応します。

その場での回答を避ける：持ち帰り、上長に報告・相談の上で正式に回答することを伝えます。（例：「私の一存では判断いたしかねますので、責任者に報告し、改めてご連絡いたします」）

記録の徹底：対応日時、場所、相手方、要求内容、言動、対応者などを5W1Hで具体的に記録します。ICレコーダー等での録音も、相手に断った上で有効な手段です。

ステップ2：報告と組織での協議

速やかな報告：対応した職員は、速やかに上長・責任者に報告します。

事実関係の整理・分析：報告を受け、責任者は記録をもとに事実関係を整理し、その要求が「正当な要求」か「カスハラ」に該当するかを判断します。

弁護士への相談：「カスハラ」の見極めや対応方針の決定に際しては、顧問弁護士に相談し、助言を受けます。

対応方針の決定：施設長、管理者、相談窓口担当者などで対応方針を協議します。

ステップ3：組織としての段階的対応

注意喚起（文書または口頭）：カスハラと判断した場合、まずは管理者等の役職者から、行為者に対して当該言動が他のご利用者や職員への迷惑行為（ハラスメント）に該当し、

看過できない旨を伝えます。今後同様の行為があった場合は、より厳しい対応を取る可能性があることを伝えます。

警告（文書による通知）： 注意喚起後も改善が見られない場合、施設長名で警告書¹を発行します。警告書には、問題となっている具体的な言動、それが原因で生じている業務への支障、改善されない場合の対応（契約解除の可能性など）を明記します。

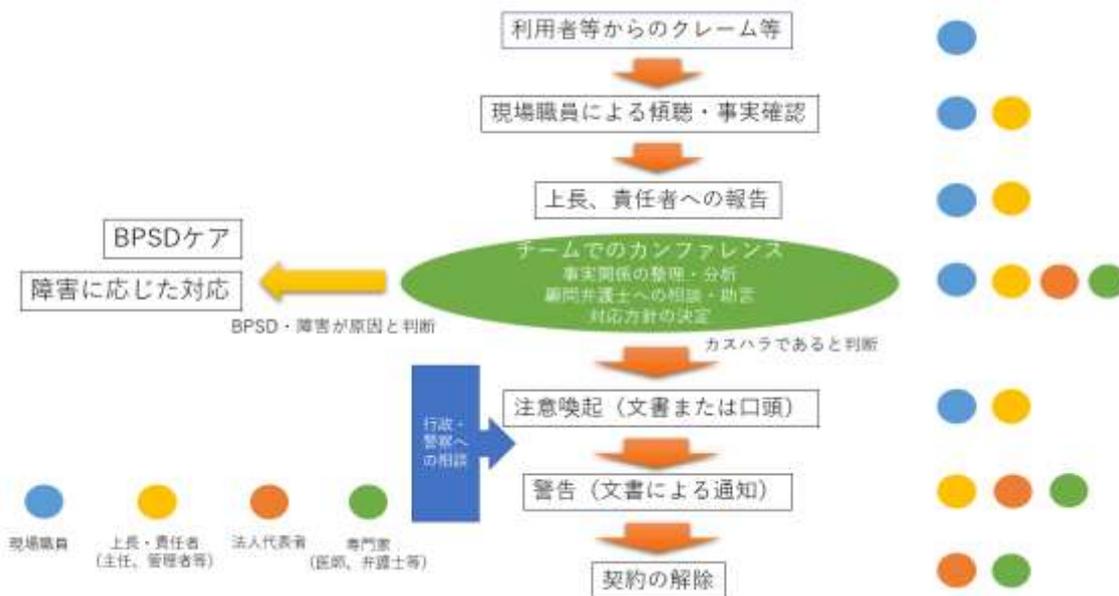
警察への通報・相談： 暴行、傷害、脅迫、器物損壊など、明らかに犯罪行為に該当する場合は、ためらわずに警察（110番）に通報します。緊急性がない場合でも、今後の対応について警察の相談窓口（#9110）に相談します。

弁護士への対応依頼： 対応が困難な場合や、法的な措置を検討する際には、顧問弁護士等の専門家に対応を依頼します。

行政への相談： 行政と連携を取り、契約解除の場合の必要な措置について事前に相談をします。

契約の解除： 再三の警告にもかかわらず、悪質な行為が継続され、他のご利用者や職員の安全が確保できず、信頼関係の維持が困難と判断される場合は、契約書や重要事項説明書の記載内容に基づき、契約解除の手続きを検討・実行します。

¹ 文書のタイトルは必ずしも「警告書」とする必要はありません。文書の内容として「相手方への警告を目的とした文書」という意味合いです。



第4章 組織としての体制整備（東京都条例ガイドラインに基づく措置）

施設は、カスハラから職員を守り、働きやすい環境を整備するため、以下の体制を構築します。

1. 事業主の責務の明確化と方針の周知

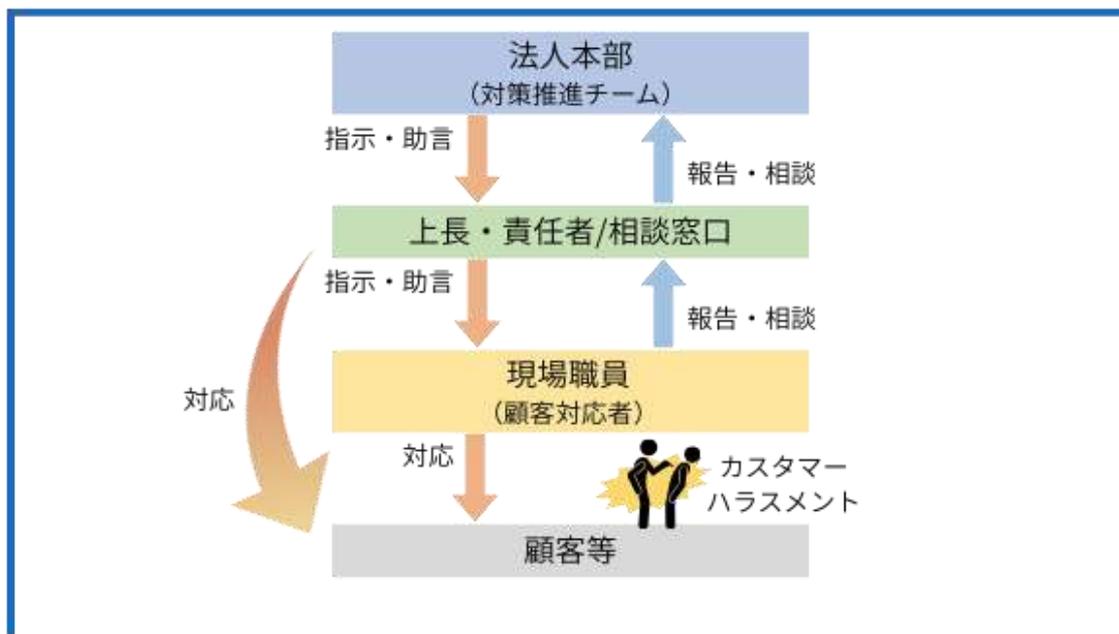
トップが「カスハラを許さない」という明確なメッセージを発信し、本マニュアルを含む対応方針を全職員に周知徹底します。

施設内の見やすい場所に対応方針を掲示するなど、ご利用者やご家族等にも施設の姿勢を周知します。

2. 相談対応体制の整備

相談窓口の設置：カスハラに関する相談窓口（ハラスメント窓口）を設置し、担当者を明確にします。担当者は複数名とし、男女双方を配置します。

プライバシーの保護：相談者のプライバシーが厳守されることを保証し、相談したことによって不利益な扱いを受けないことを明確にします。



3. 職員への研修の実施

本マニュアルの内容や、カスハラの判断基準、具体的な対応方法について、全職員を対象とした研修を定期的に（年1回以上）実施します。

ロールプレイングなどを通じて、実践的な対応スキルを習得する機会を設けます。

4. 被害者への配慮

カスハラ被害を受けた職員に対しては、業務内容の変更や配置転換、休暇取得の推奨など、心身の負担を軽減するための配慮を行います。

必要に応じて、産業医やカウンセラーによるメンタルヘルスケアを受けられる体制を整えます。

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、職員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。

5. 再発防止措置

カスハラ事案が発生した場合は、その原因を分析し、業務プロセスの見直しやマニュアルの改訂など、具体的な再発防止策を講じます。

事案の内容は、個人情報に配慮した上で匿名化し、他の職員への注意喚起や研修資料として活用します。

マニュアル改訂履歴

2026年4月1日 初版作成

【巻末資料】

『認知症の人がスッと落ち着く言葉かけ』（右馬埜節子著）



『認知症の人がパッと笑顔になる言葉かけ』（右馬埜節子著）

