

はじめに

本書の目的はただ一つ、介護現場の犠牲をなくすることだ。高齢化社会のなかで介護は、「当たり前」のものとなっている。しかし、その当たり前は、往々にして現場の犠牲によって成り立っている。その一つがカスタマーハラスメント、いわゆるカスハラによる被害である。過剰な要求を迫ってくる利用者、一方的に職員の態度を批判する家族——職員は、いわれなき批判をいつまでも受け続ける。何か反論しようとしても「利用者だから」「高齢者だから」ということでひたすら我慢を強いられてしまう。カスハラ対策の研修を受けても「傾聴する」「丁寧に説明する」「メモを取る」といった抽象的なアドバイスばかりで、具体的な解決策を誰も教えてくれない。傾聴しても、丁寧に説明しても、クレームが続くからこそ疲弊することをわかってくれない。結局は、いつものようにじっと耐えるだけになってしまう。

我々は、いいかげん介護の現実を理想論でごまかすのをやめなければならぬ。「認知症であること」も「高齢であること」もハラスメント行為を正当化する免罪

符ではない。目を見開き、現実を直視し、それを解決する。それが本書で経営者に問うものである。

本書は、介護現場のカスハラ対策を、自らの経験をもとに体系化したものである。まさに、実践に裏打ちされたものだ。私は、弁護士になりたての頃から介護現場を含めたカスハラ案件を解決してきた。まだカスハラという言葉すらなかった時代だ。正直なことを言えば、誰も好きでカスハラ案件を担当してきたわけではない。できればやりたくなかった。それでも、悩んでいる経営者や職員を目の前にして断るわけにもいかず、仕方なく引き受けるようになったのが始まりだ。カスハラ対策には、定石というものがなく、理論だけでうまくいくものではない。手探りのなかで奮闘してきた。数えきれないくらいの失敗と屈辱を受けながら現在に至る。本書は、そういった自らの失敗をベースにしている。失敗をベースにしているからこそ、ときに厳しい意見も述べている。現実の問題は、理想論だけでは解決しないからだ。優しさだけで経営ができるほど世界は単純ではない。その意味で本書は、経営者の覚悟を問うものでもある。

本書の構成についてお伝えする。本書は、まず現場の抱える課題について俯瞰し

ていく。現実を直視せずには、いかなる対策も打つことができないからだ。カスハラによる被害が現場に与える影響を確認したうえで、「なぜ介護の現場は、カスハラ被害の温床になるのか」について検討する。いわば被害が出てしまう原因である。その原因を整理したうえで、カスハラ対策における経営者の姿勢について触れる。経営者の姿勢次第ですべてが変わってくることを理解していただきたい。

経営者の姿勢を押さえたうえで、カスハラ対策の方法論について述べていく。そのなかでは、クレーマーの判断方法、事業所に求められる説明責任の意味および電話の終わらせ方など、あらゆるケースに共通する対策から確認していく。そのうえで、在宅の場合や施設入所の場合など、典型的な事例における対策についても経験に基づきお伝えする。

さらに本書では、組織外のクレーマーから組織内の問題職員へと議論を進めていく。クレーマーと問題職員は、一見すると別の存在のようだが、共通する部分が多い。組織の内外における「人の問題」を統合的にとらえることで、環境の変化に対応できるしなやかな組織を作っていくことができるはずだ。

そして最後は、カスハラという経験を事業の成長につなげていくための仕組みに

ついても検討していく。

自分の失敗を思い起こし整理するのは、それなりにつらい作業だった。それでも、失敗したからこそ学べたことを思い出させてくれる機会にもなった。皆さんには同じ失敗をしていただきたくない。それでは始めていこう。「すべては経営者次第」という覚悟を胸に。

島田直行

※本書の内容は、令和7年8月時点の法令・制度等に基づいて記載している。今後の法改正等により、内容が変更になる可能性があることをご承知おきいただきたい。

目次

第1章 誰かの犠牲で、誰かの介護

はじめに

《クレーム対応レベル チェックリスト》

《問題職員対応レベル チェックリスト》

1 怒りがすべてを焼き尽くすまで……2

耐えればすべてが終わる／現場から「あの人」が消えていく／隣の職員までもがクレーマーに

2 崇高な理念、そこに脆さがある……16

理想論が法律論を凌駕する／自ら責任を肥大化させる／事業の採算性を維持できない

3 姿勢が変わる、組織が変わる……30

すべては「職員を守る」という宣言から／カスハラ対策は投資である／二流は増やし、一流は捨て去る

第2章 カスハラ対策は技術であり、学ぶことができる

1 戦略の基本は「定め、対処し、そして手放す」……46

まずはクレームの定義を策定する／個人の問題ではなく、組織の問題である／「終結基準」を定め、共有する

2 協議はしても、議論はしない……59

説明しても「納得できない」と蒸し返され……／「誠意を見せろ」と追い込まれ……／即答できないことを批判され……

3 我が身は自分でしか守れない……74

将来の裁判を想定した記録を用意する／電話の「終わらせ方」こそ学ぶべき／面談を「話を聞くだけの場」にしてはならない

第3章 「利用者だから許される」わけではない

1 「あれも、これも」と要求の尽きない在宅利用者……92

いつの間にか御用聞きに／「できること・できないこと」を書面で伝える／外野からの批判に引つ張られない

.....	2	転倒事故における事業所への一方的な批判：……106
.....	3	事故について調査をする／職員による不正を疑われる／家族間の対立には距離を置く
.....	3	外部専門家にサポートを依頼する：……121
.....		クレーマー対応における弁護士との役割／弁護士への依頼を検討すべきとき／被害者フォローのために社労士に任せる
		第4章 職場を分断させるクレーマー職員
.....	1	職員がクレーマーとして立ちふさがり：……138
.....	2	自分の正義、その他はノイズ／言いくるめることで悦に入る／その態度が家族をクレーマーに仕立てる／問題職員の問題行為チェックリスト
.....	3	いつ、いかなるときも職員と向き合う：……154
.....		指導すらパワハラと反論される時代になった／処分は行為に比例したものでなければならぬ／降格では回復のプロセスも同時に伝える
.....		退職勧奨はつらいからこそ経営者の役目：……170
.....		退職合意の成否は事前準備によって決まる／退職金の加算を惜しんではいけない

い／退職時には引継ぎなどを求めない

第5章 介護に希望を取り戻す

1 利用契約書をブラッシュアップする……188

カスハラ条項を組み入れる／いかにして契約解除を通知するべきか／施設入所者への契約解除をいかにするべきか

2 事業所内のルールを整備する……205

カスハラへの対策ポリシーを掲示する／カスハラ対策マニュアルを作成する／情報を共有し、外部に発信する／問題職員を「生まない」職場づくり

3 経験を事業の成長へとつなげる……225

カスハラ対応の経験を定着させる／担当者を評価するシステムを導入する／それでも寄り添うあなたでいてほしい

おわりに

《クレーム対応レベル チェックリスト》

以下の質問に対し、「はい」の場合は□にチェックを入れてください。

Question

1. ☐ クレーム対応の基本方針が明文化されている
2. ☐ クレーマー（カスハラ）の定義を設定している
3. ☐ 職員がクレーム対応を個人で抱え込まない仕組みがある
4. ☐ クレーム発生時の記録ルールを徹底している
5. ☐ クレームの対応時間・方法をルール化している
6. ☐ クレーマーへの対応時に職員が即答を求められた際のルールがある
7. ☐ 利用者・家族への説明範囲を明確にしている
8. ☐ 職員の安全を最優先するルールが徹底されている
9. ☐ 電話対応の「終わらせ方」を職員に指導している
10. ☐ クレーマー対応を職員の育成機会として活用できている

【結果の評価】

☒ 8～10個

→ 貴社のクレーム対応体制は整っています。引き続き、職員の安全確保とサービスの品質向上を意識しましょう。

☒ 5～7個

→ クレーム対応の仕組みはある程度整っていますが、対応基準の明確化や職員教育の強化が必要です。

☒ 0～4個

→ クレーム対応の仕組みが不十分です。職員の負担軽減と経営リスクの回避のために、早急な改善が必要です。

《問題職員対応レベル チェックリスト》

以下の質問に対し、「はい」の場合は□にチェックを入れてください。

Question

1. ☐ 問題職員の特徴について、組織内で明確な基準を共有している
2. ☐ 就業規則が適切に改定され、常時閲覧できる状態で周知されている
3. ☐ 問題行動への初期対応手順がマニュアル化されている
4. ☐ 問題職員への対応を複数人で行う体制がある
5. ☐ 経営者が対応状況を把握し、職員の負担に配慮している
6. ☐ 指導や対応内容が文書で記録される仕組みがある
7. ☐ 改善期限や評価基準を設定して指導を進めている
8. ☐ 解雇に備えた手続きや証拠を専門家とともに整えている
9. ☐ 職場への悪影響を早期に察知する仕組みがある
10. ☐ 問題職員による職場への悪影響の波及リスクを見越した対策を講じている

【結果の評価】

☒ 8～10個

→ 対応力が高い組織です。問題職員への備えが整っており、早期対応と職場の安定が期待できます。

☒ 5～7個

→ 基本的な備えはありますが、いくつかの領域で体制の見直しが必要です。重点的な改善を検討してください。

☒ 0～4個

→ リスクが高い状態です。問題職員への対応の遅れが、優秀な人材の流出や職場崩壊につながる可能性があります。早急な体制整備が求められます。

第1章

誰かの犠牲で、 誰かの介護

1 怒りがすべてを焼き尽くすまで

◆ 耐えればすべてが終わる

「自分さえ我慢すればなんとかなると信じていました」。

利用者家族からの執拗なクレームに憔悴したひとりの女性職員が声を絞りだすように語り始める。この国の福祉はいつの間にか、誰かの犠牲のもとで成立するようになってしまった。

社会の機運は、カスタマーハラスメント、いわゆるカスハラの大撲滅に向けて動きだしている。厚生労働省は、カスタマーハラスメント対策企業マニュアルを令和4年2月25日付で公表し、企業として取り組むべきカスハラ対策の指針を示した。令和5年9月1日に改正された厚生労働省の「心理的負荷による精神障害の認定基準」（基発0901第2号）では、労災認定に関してカスハラに対する項目も追加された。さらに令和7年4月から東京都カスハラ防止条例も施行された。政府は、カスハラから従業員を保護する対策を企業

に義務づける内容を含む改正労働施策総合推進法を国会に提出し、令和7年6月に成立となった。こういったカスハラ撲滅の潮流のなかで、介護現場は孤島のように取り残されている。「クレーマーには毅然とした対応を」というスローガンばかりが現場にむなしく響き渡る。職員は、今日も家族からの言われなき批判をじっと聞き続けるだけである。「いつ終わるのだろうか」という不安を抱きつつ…。

介護は、あらゆる人が関わり得るものだ。介護する立場になることもあれば、介護される立場になることもある。カスハラによるサービスの劣化は人々の人生設計すらも蝕む。市民は「介護の現場は大変」と聞き及びながら、他人事のようにあしらってきた。この社会の無関心こそが現場の犠牲という惨状を生みだしてきた。犠牲のもとに成り立つサービスが持続的に機能するはずがない。経営者は自らの事業所を、カスハラに耐えるだけの組織から、しなやかに対応する組織へと作り直さなければならぬ。その成否は、経営者であるあなたの手腕にかかっている。介護事業は、漫然と経営すれば、あつという間に破綻する。実際、令和6年には介護事業者の倒産が過去最多になった。「このままではダメだ。なんとかしなければ」という経営者の覚悟こそ、すべてを変えていく原動力となっていく。その覚悟を現実のカスハラ対策へと具体化させていくために本書がある。

まずは、カスハラが介護の現場に与える被害から確認していく。介護の分野では、「相手は高齢者だから」「寂しい人だから」という柔らかな言葉で脚色し、経営者がカスハラを隠蔽してしまう傾向がある。見たくない現実を目を閉じて、職員に耐え忍ぶことを強要することに等しい。これではいつまでも被害が認識されず、然るべき対策もとれない。まずは組織と個人の被害をありのまま認めることから始めよう。

典型的なカスハラ被害は、担当職員の精神的負担である。ある担当者は、利用者家族からの執拗な電話という精神的暴力によって正常な判断ができなくなっていた。こういったケースの多くは、「かわいそうな話」で終わってしまう。同情論を超えた具体的サポートがない。

利用者は、たいいてい年齢や病気によって社会的に「弱い立場」と位置づけられる。我々は、教育プロセスのなかで弱い立場の方を守らなければならないということを学んできた。それ自体は正当なことだ。ただし我々は、そういった「弱い立場」の方から攻撃を受けることを想定していない。繰り返し暴言を吐かれ、過剰な要求をひたすら受ける。丁寧に断つてもいっとうに理解してもらえず、より感情的な発言をシャワーのように浴びせられる。ここには、傾聴を強いられる職員もまた「弱い立場」であるという発想がまったく

ない。

職員は、「（家族の）言っていることの意味がわからない」「他にも仕事如山積みなのに」という胸の内を抑えながら「そうですね、わかります」と相槌を打って、相手の機嫌を損ねないようにする。「利用料をいただいている立場として反論できない」という思いもある。結果として、苦笑いで取り繕いながら、ひたすら嵐が過ぎ去るのを待つしかない。職員は、つらい感情を抱えているときでさえも、笑顔で利用者らに対処することを求められる。過酷な仕事である。こういった感情のコントロールを強いられる労働のことを、肉体労働と比較して、感情労働と呼ぶことがある。感情労働では自らの感情の抑制を余儀なくされるため、ストレスも過大である。つらいときでも笑顔で取り繕うことの苦しさは想像に難くない。しかも、責任感のある人に限って、感情と行動の調整がうまくできない自分を責めてしまう。だが人間は、仕事だからと割り切ることで感情を完全にコントロールできるほど単純な生き物ではない。

担当者は、利用者からのクレームだけに晒されているわけではない。例えば、施設入所の場合には、たいいてい利用者よりも家族からのクレームに苦慮する。介護は、利用者、家族および事業所が協働することによってうまく機能する。そのため担当者としても、家族

との良好な関係を構築しようと努力する。ただ、「施設にお世話になる」と考える、良識ある家族ばかりではない。介護を単なるサービス業と認識して、「利用料を支払っているのだから期待通りのサービスを提供すべき」と横柄な態度で不満を述べてくる家族もいる。「利用料を支払っているのは、利用者であって家族ではない」と言い返したくもなる。

介護は、通常のサービス業とは性格を異にする。人手不足のなか、限られた人員で多数の利用者にサービスを提供せざるを得ない。報酬にしても、介護保険による制約があるため自由に設定できない。そのため、いかに配慮しても事業所として提供できるサービスには自ずと限界がある。それにもかかわらず、利用者の家族は従前と同じ生活環境を維持することを事業所に求める。いわば家庭の延長線上に事業所を位置づけてしまう。自分の期待値に至らない場合には、それを事業所の問題として担当者を責め立てる。特に施設との関わりが希薄な家族に限って実態も知らないままクレームを並べ立てるものだ。実態を知らないがゆえに無責任に攻撃することを厭わないのであろう。

こういった利用者あるいは家族を突き動かすのは、自分の期待が実現しないことによる怒りの感情だ。怒りとは人間の持つ強い感情であり、澱んだ炎となり周囲に広がる。担当者、その炎に晒されて焼き尽くされてしまう。「自分さえ我慢すれば」と唱えながら。

◆ 現場から「あの人」が消えていく

カスハラ対策は、その重要性が認識されつつも、実際の対応として後手に回ってしまいがちだ。経営者にとってカスハラ対策は、売上に直結しない経費でしかない。職員から「退職します」という申入れがなされて、あわてて事情を察して引き留めることになる。

これは問題職員対応における就業規則の見直しにも通じるものがある。「人」に関わる費用は、売上にダイレクトにつながるものではない。しかも、費用をかけても目に見える効果がすぐに出るようなものでもない。利益を確保しなければならぬ経営者としては、こういった経費をできるだけ抑えたいところだ。そのためクレーマーへの対応も問題職員への対応も「もう少し様子を見よう」と曖昧な言葉で現場の不満をごまかしてしまう。こうして現場では、経営者に対する失望が少しずつ蓄積されていく。「働きやすい職場」を声高に述べる経営者でさえ、人の問題への対応が杜撰なときが少なくない。

介護業界におけるカスハラは、担当職員が滅入るだけでは終わらない。カスハラを起点とする負の循環構造が成立し、事業存続すら危ぶまれることもある。

現状のクレーマー対応は、たいいてい職員の個人的スキルに依拠している。つまり、難し

い人の対応に慣れている方に負担が集まってしまいがちだ。経営者にしてみれば、「うまく対処しておいて」と伝えるだけでことが進むため、便利かもしれない。ただ、クレームを引き受ける担当者にしてみれば、口には出せずとも複雑な思いを抱えることになる。好んでクレーム対応をする職員など、まずいない。まして、適切に評価すらしてもらえなければなおさらだ。他の職員にしても「○○さんに任せればいい」と安易に頼ることもなる。担当者としては、「なぜ自分ばかりが負担を強いられることになるのか」と感じるのも当然だ。担当者は、ここでも我慢を余儀なくされる。だが、真面目な人ほど「経営者や周囲の期待に応えなければ」と自分を鼓舞して我が身を犠牲にする。こういった職員は、経営者からすれば「優秀な職員」ということになる。あるいは言葉を選ばなければ「都合のいい職員」ということにもなる。

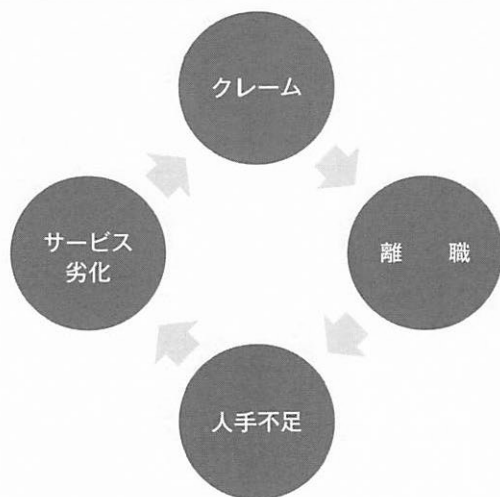
追いつめられた「優秀な職員」は、あるとき我に返る。「なぜ自分だけがこんな負担をしなければならぬのか。言ってしまうえば他人事ではないか」と。疑念はわずかでも生じれば、一気に広がるものだ。家族や知人に自分の悩みを相談すれば「無理に働き続ける必要はない。転職すればいい」というアドバイスが返ってくる。そして本人は、意思を固めて経営者に退職を打ち明ける。経営者からすれば青天の霹靂であって、突然の退職申出と

いうように映る。だが本人は、悩み抜いたあげくの判断である。担当者をフォローできなかった経営者の責任と言わざるを得ない。崩れゆく組織からは、たいてい優秀な人材から離脱していくものだ。

介護業界では人手不足が著しい。2040年に必要な介護職員数は約272万人ともいわれており、約57万人の増加が必要との推計もある。「応募があるだけありがたい」「採用した人は65歳以上ばかり」という声を至るところで耳にする。そのうえ、せっかく採用しても離職者が後を絶たない。離職の原因としては、業務に比較して賃金が低額であること、および職場の人間関係に対する嫌悪感が指摘されている。特に人間関係については、いったんこじれてしまうと事後的に修復することが容易ではない。職員は、介護業界が圧倒的な売り手市場であることを誰よりも理解している。しかも業界の特徴として横のつながりも強いので、他の職場の状況もよくわかつている。そのためストレスを抱えてまでえて「この職場」にこだわる必要もない。職員にとって退職は、経営者が考えるほどのリスクではない。実際にも夜勤の人員を確保できずに事業を廃止した事業者もいる。

こういったギリギリの人員体制のなかで優秀な職員が離脱するのは、事業にとって致命的だ。人手が減ったとしても現場の業務量が減るわけではない。他の職員が退職者の担っ

図表 1-1 怒りの循環構造



ていた業務までも処理せざるを得なくなる。そのなかには気の重い難しい家族とのやりとりも含まれている。家族のなかには途中で担当者が変わったことすらクレームのネタにする人もいる。

残された職員からすれば、自分とは関係のない事情によって業務量が増えることになる。しかも業務量に比例して賃金が直ちに増えるわけでもない。職場は混乱をきたし、その混乱が人間関係をいっそうギスギスさせてしまう。これがさらなる離職者を生みだすことになる。そうになると、人手不足によるサービスの劣化は避けられない。サービスの劣化がひいては新たなクレームへとつながることに

[著者略歴]

島田 直行 (しまだ なおゆき)

島田法律事務所代表弁護士

京都大学法学部卒。山口県弁護士会所属。

経営者をあらゆる方向から支援することをテーマに“社長法務”と称する独自のリーガルサービスを提供する。労働事件（使用者側）、悪質クレーマー対応及び相続を含めた事業承継をメインに、経営者のあらゆる悩みに耳を傾ける。

常に意識することは、空理空論ではない「この難局をいかに解決するか」という具体的な解決策の模索。これまでに100名を超える悪質なクレーマーに事業者側の代理人として対応。また200件を超える労働事件に使用者側の代理人として関与し、経営者とともに目の前に立ち塞がる課題を解決してきた。顧問先はサービス業から社会福祉法人・医療法人まで多岐にわたる。

基本的な姿勢は、交渉による柔軟かつ早期の解決。一方の见解をひたすら突き通すのではなく相手の心情にまで踏み込んだ交渉を展開することで、双方にとってバランスのとれた着地点を見いだすことを旨としている。

自らの中心に据える価値観は「もののあはれ」。いかなる状況でも将来に向けた一条の希望を感じさせることに、人としてのあるべき姿勢を見いだす。

著書は、『院長、クレーマー&問題職員で悩んでいませんか?〜クリニックの対人トラブル対処法〜』『社長のための士業のトリセツ』『社労士のための労働事件 思考の展開図』（いずれも日本法令）。『社長、辞めた社員から内容証明が届いていますー「条文ゼロ」でわかる労働問題解決法』『社長、クレーマーから「誠意を見せろ」と電話がきていますー「条文ゼロ」でわかるクレーマー対策』『社長、その事業承継のプランでは、会社がつぶれますー「条文ゼロ」でわかる代替わりと相続』（いずれもプレジデント社）。『知識ゼロからの問題社員のトラブル解決 円満退職のすすめ方』（幻冬舎）。その他雑誌への連載など執筆多数。

社労士を対象としたオンラインセミナーやメールマガジンを配信
中。