©2026- 有老協

集団指導資料

有料老人ホームにおけるカスタマーハラスメント対策

～入居者・家族の権利を守りながら、職員を守る～

公益社団法人 全国有料老人ホーム協会

事業部 部長　松本 光紀

©2026- 有老協

お話しする内容

Ⅰ　なぜ、いま「カスハラ対策」なのか
1 介護現場で起きているハラスメント
2 「職員個人の我慢」から「事業者の組織対応」へ
3 2026 年 10 月に何が変わったのか
4 厚生労働省・東京都の取組
5 有料老人ホームにおけるカスハラ対策の意味

Ⅱ 「苦情」と「カスハラ」の境界をどう考えるか
1 カスタマーハラスメントとは何か
2 正当な苦情・要望とカスハラ
3 暴言・脅迫・暴力・過剰要求・長時間拘束・セクハラ
4 認知症・疾病・障害等による言動をどう考えるか
5 「カスハラだから拒否する」ではない
6 有料老人ホーム特有の難しさ

Ⅲ　具体的なカスハラ事例から考える「ホームの対応」

Ⅳ　職員個人に抱え込ませない「仕組み」をつくる
1 カスハラに対するホームの基本方針
2 職員から管理者・法人への報告とエスカレーション
3 カスハラ対応マニュアルの整備
4 事業者が準備しておきたい様式・チェックリスト
5 相談・記録・事実確認の仕組み
6 家族等への注意・改善要求
7 警察・弁護士等の外部機関との連携
8 厚労省・東京都のモデル資料をどう活用するか

Ⅴ　それでも改善しない場合――契約解除という選択肢
1 カスハラ対策における「最後の手段」
2 有老協・標準入居契約書におけるカスハラへの対応
3 入居者本人だけでなく、家族等によるハラスメント
4 契約解除を検討する際の考え方
5 「カスハラ＝即解除」ではない
6 記録・警告・改善要求から契約解除まで

Ⅵ　まとめ 「職員を守ること」と「入居者を守ること」
1 カスハラは職員個人に我慢させる問題ではない
2 正当な苦情とカスハラを適切に見分ける
3 個人対応から組織対応へ
4 入居者・家族の権利と職員の尊厳をともに守る
5. おわりに

©2026- 有老協

Ⅰ　なぜ、いま「カスハラ対策」なのか

1 介護現場で起きているハラスメント

入居者・家族等からの言動	職員への影響
暴言・威圧 過剰な要求 長時間拘束 性的な言動 暴力・危険行為 SNS 等による攻撃	精神的・身体的負担 業務への支障 離職・休職等 サービス提供への影響

〇暴言・威圧・過剰要求・長時間拘束・セクハラ・暴力等

〇職員の負担、離職、サービス提供への影響

〇「入居者だから仕方がない」からの転換

2 「職員個人の我慢」から「事業者の組織対応」へ

これまで	これから
現場職員が対応 ↓ 「何とか対応する」 ↓ 職員が抱え込む	相談・報告 ↓ 管理者・法人 ↓ 事実確認・記録・判断 ↓ 組織として対応

〇個人対応 → 組織対応

〇相談・報告ルート

〇事実確認・記録

〇管理者・法人による対応

〇必要に応じた外部機関との連携

©2026- 有老協

3 2026 年 10 月に何が変わったのか

〇改正労働施策総合推進法

〇2026 年 10 月 1 日から事業主に措置義務

〇方針、相談体制、事実確認、被害者への配慮、再発防止等

① 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発
　職場におけるカスタマーハラスメントには毅然とした態度で対応し、労働者を保護する旨の方針を明確にし、労働者に周知・啓発しなければなりません。また、カスタマーハラスメントの内容及びあらかじめ定めた対処の内容を労働者に周知することが求められる。
② 相談体制の整備
　カスタマーハラスメントに関する相談窓口をあらかじめ定め、それを労働者に周知しなければならない。併せて、相談窓口の担当者が適切に対応できるようにすることも求められる。
③ 事後の迅速かつ適切な対応
　カスタマーハラスメントについての相談があった場合には、事実関係を迅速かつ正確に確認しなければならない。また、カスタマーハラスメントが生じた事実が確認できた場合においては、速やかに被害を受けた労働者への必要な配慮を行い、再発防止に向けた措置を講じることが求められる。
④ 対応の実効性を確保するために必要なカスタマーハラスメントの抑止のための措置
　特に悪質と考えられるカスタマーハラスメントへの対処の方針をあらかじめ定め、労働者に周知し、当該対処を行うことができる体制を整備することが求められる。
⑤ ①～④と併せて講ずべき措置
　相談者のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、労働者に周知することや、相談したこと等を理由とした不利益な取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発することが求められる。

〇「発生してから対応」から「発生に備えて仕組みをつくる」へ

4 厚生労働省・東京都の取組

〇それぞれの取り組みを参考にする

厚生労働省	東京都
介護現場のハラスメント対策 ・マニュアル ・研修手引き ・事例集 ・相談シート等	カスタマーハラスメント防止条例 ＋ 介護・障害福祉分野の相談・支援

©2026- 有老協

〇既存のモデル資料を活用する

5 有料老人ホームにおけるカスハラ対策の意味

一般的なサービス	有料老人ホーム
顧客 ↓ サービス ↓ 利用終了	入居者 ↓ 住まい・生活 ↓ 介護・生活支援 ↓ 家族等との継続的な関係

〇入居者は「顧客」であると同時に「生活者」

〇家族等との継続的な関係

〇認知症・疾病・障害等への配慮

〇正当な苦情とカスハラの見極め

〇「職員を守る」＋「入居者の権利を守る」

©2026- 有老協

Ⅱ 「苦情」と「カスハラ」の境界をどう考えるか

1 カスタマーハラスメントとは何か

〇顧客等の言動であって、社会通念上許容される範囲を超え、労働者の就業環境を害するものとして整理する

〇「苦情」「要望」「厳しい意見」のすべてがカスハラになるわけではない

〇判断では、言動の内容、態様、頻度・継続性、業務への影響などを総合的に見る

〇有料老人ホームでは、入居者本人だけでなく家族等の言動も対象となり得る

判断の視点	確認すること
①誰の言動か	入居者・家族・身元引受人等
②何を言った・したか	内容・態様・頻度・継続性
③許容範囲を超えているか	正当な苦情・要望との区別
④職員への影響	就業環境への影響

2 正当な苦情・要望とカスハラ

〇サービス内容や事故等について、具体的な改善を求める苦情は、それだけでカスハラではない

〇正当な要求であっても、人格否定、脅迫、暴力等を伴えば別の問題として対応する

〇「要求の内容」と「要求の方法」を分けて考える

〇まず事実を確認し、感情だけでカスハラと判断しない

正当な苦情・要望	カスハラとして対応を検討する例
サービスへの具体的な指摘	人格否定・侮辱を伴う
契約・料金への問い合わせ	脅迫・威圧を繰り返す
改善・説明を求める	社会通念上許容されない過剰要求
事故等について説明を求める	暴力・性的言動等を伴う

©2026- 有老協

3　暴言・脅迫・暴力・過剰要求・長時間拘束・セクハラ

〇カスハラは一つの類型だけではなく、複数の言動が重なる場合がある

〇暴力や脅迫など安全に関わる行為は、通常の苦情対応とは切り分ける

〇長時間拘束や繰り返しの電話等も、職員の就業環境への影響を含めて考える

〇性的な言動については、相手が入居者であっても職員が我慢する問題ではない

類　型	例	初期対応の視点
暴言・人格否定	怒鳴る、侮辱する	距離を置き、管理者へ報告
脅迫・威圧	危害を示唆する	安全確保、必要に応じ外部機関
暴力・危険行為	殴る、物を投げる	職員・入居者の安全確保
過剰要求・長時間拘束	契約外の要求、長時間電話	対応時間・窓口を組織で管理
セクハラ	性的発言、身体接触	職員一人で対応させない

4　認知症・疾病・障害等による言動をどう考えるか

〇行為の背景に認知症、疾病、障害等がある場合、単純に「迷惑行為」と決めつけない

〇一方で、職員の安全や尊厳を守る必要がなくなるわけではない

〇本人の状態、環境、ケアの方法等を確認し、必要な支援と職員保護を両立させる

〇家族等の言動と本人の症状による言動は分けて考える

本人の状態・背景	↓	組織としての対応
認知症・疾病・障害等の確認	→	ケア・環境・支援方法の検討
危険性・職員への影響の確認	→	安全確保・複数対応・管理者介入
家族等の言動は別に評価	→	家族への説明・改善要求等

©2026- 有老協

5 「カスハラだから拒否する」ではない

〇カスハラに該当する可能性があっても、直ちにサービス提供拒否・契約解除につなげない

〇まず安全確保、事実確認、組織対応、改善要求等の段階を踏む

〇必要なサービスを途絶させることで入居者の生命・身体等に重大な影響が出ないかを確認する

〇最終的な契約上の対応は、契約内容と個別事情を踏まえて慎重に判断する

基本的な対応の順序	内容
①安全確保	職員・入居者の安全を確保
②事実確認	何が起きたのかを記録・確認
③組織対応	管理者・法人が対応
④改善要求等	本人・家族等へ説明・注意
⑤最終対応	必要に応じ契約・外部機関等を検討

6 有料老人ホーム特有の難しさ

〇入居者にとってホームは「住まい」であり、サービス利用の場だけではない

〇家族等との関係が継続するため、一度の苦情で終わらない場合がある

〇介護、生活支援、医療等が関係し、単純なサービス停止が難しい場合がある

〇「職員を守ること」と「入居者の権利を守ること」を同時に考える必要がある

有料老人ホームの特徴	カスハラ対応への影響
生活の場	入居者の生活・権利への配慮
継続的な関係	家族等との関係も含めた対応
介護・生活支援	サービス継続への影響を考慮
多様な入居者	認知症・疾病・障害等への配慮

©2026- 有老協

Ⅲ　具体的なカスハラ事例から考える「ホームの対応」

事例１　暴言・人格否定

・「お前なんか辞めろ」など、職員の人格を否定する言動
・正当な苦情の内容と、職員への人格攻撃を分けて確認する

確認	対応
苦情の内容は何か	事実確認
人格攻撃が繰り返されるか	管理者へ報告・組織対応

事例２　過剰な要求・特別扱い

・「うちの母親だけ特別扱いしろ」など、他の入居者との公平性を損なう要求
・契約・サービス内容に照らして対応可能かを組織で判断

確認	対応
契約・サービス範囲	説明・記録
他入居者への影響	管理者・法人が判断

事例３　長時間のフロントでの居座り

・毎日のように長時間カウンターにい続ける
・対応窓口・時間・方法をホームとして決める

問題	組織対応
職員個人への長時間拘束	管理者等へ一本化
繰り返し	記録・ルール化

事例４　セクシュアルハラスメント

・性的発言、身体接触など
・職員に我慢させず、複数対応や担当変更等を検討

行為	基本対応
性的発言・接触	記録・管理者対応
繰り返し・悪質	改善要求・外部機関等を検討

事例５　脅迫・威圧・SNS 等

・「訴えるぞ」「マスコミに言うぞ」などの威圧
・SNS 等による攻撃を含め、証拠・記録を残し組織で対応

©2026- 有老協

行為	対応
威圧・脅迫	安全確保・管理者対応
犯罪の可能性	警察等への相談を検討

事例 6　暴力・危険行為

・物を投げる、職員に手を出すなど

・通常の苦情対応とは切り離し、安全確保を最優先

優先順位	対応
第一	職員・入居者の安全
第二	管理者・法人への報告
必要時	警察等への相談

事例 7　認知症等による暴言・暴力

・認知症等による言動の可能性がある場合

・本人の状態・環境・ケア方法を確認し、支援と職員保護を両立

確認	対応
本人の状態	ケア・環境の見直し
職員への危険	安全確保・複数対応

事例 8　正当な苦情がカスハラに変わるケース

・最初は正当な苦情でも、人格攻撃や脅迫等に変わる場合がある

・内容と方法を分けて、段階的に対応

段階	対応
正当な苦情	丁寧に事実確認・改善
許容範囲を超える言動	組織対応へ移行

事例共通の判断軸：①何が起きたか　②誰が対応するか　③どこまで対応するか　④記録をどう残すか　⑤改善しない場合にどうするか

©2026- 有老協

Ⅳ 職員個人に抱え込ませない「仕組み」をつくる

1 カスハラに対するホームの基本方針

〇カスハラを許容しないことを明確にする

〇正当な苦情・要望は適切に受け止めることも明記する

〇職員が相談したことを理由に不利益な扱いをしない

〇職員・管理者・家族等に方針を周知する

基本方針の柱	内容
許容しない	暴言・脅迫・暴力等への対応方針
受け止める	正当な苦情・要望への対応
周知する	職員・管理者等へ共有

2 職員から管理者・法人への報告とエスカレーション

〇現場職員が一人で判断しない仕組みをつくる

〇相談・報告先を明確にする

〇危険性が高い場合は即時に管理者・法人へ報告する

〇対応結果を現場にフィードバックする

職員	→	管理者	→	法人・専門部署
発生・相談	→	事実確認・初期対応	→	判断・外部連携

3 カスハラ対応マニュアルの整備

〇カスハラの定義・具体例を示す

©2026- 有老協

〇初期対応から再発防止までの流れを定める

〇管理者が対応を引き継ぐ基準を明確にする

〇契約解除等の最終対応につなげる手順を整理する

マニュアルに入れる項目	初期対応→報告→事実確認→対応→記録→再発防止→必要時の契約・外部対応

4　事業者が準備しておきたい様式・チェックリスト

〇カスハラ相談・報告書

〇発生・対応記録

〇事実確認・対応判断シート

〇職員向けチェックシート

〇管理者向けチェックリスト

〇家族等への注意・改善要求文

〇警察・弁護士等への相談記録

準備するもの	目的
相談・報告書	相談内容を受け付ける
発生・対応記録	事実と対応経過を残す
判断シート	カスハラ該当性・対応を整理
注意・改善要求文	組織としての意思を伝える

©2026- 有老協

5　相談・記録・事実確認の仕組み

〇相談窓口を明確にする

〇相談内容を記録する

〇関係者から事実を確認する

〇推測や感情と事実を分ける

〇対応後も再発状況を確認する

相談→記録→確認→判断→対応→再発確認	一連の流れとして仕組み化する

6　家族等への注意・改善要求

〇問題となった言動を具体的に伝える

〇求められる改善内容を明確にする

〇次に同様の行為があった場合の対応を説明する

〇面談・電話等の記録を残す

注意・改善要求	①事実　②問題点　③求める改善　④今後の対応　⑤記録

7　警察・弁護士等の外部機関との連携

〇暴力、脅迫等、安全に関わる事案は外部機関との連携を検討する

〇法的判断が必要な場合は弁護士等に相談する

©2026- 有老協

〇事前に相談先・連絡方法を整理しておく

事案	相談先の例
危険・犯罪の可能性	警察
契約・法的対応	弁護士等
組織的支援が必要	法人本部・専門部署等

8　厚労省・東京都のモデル資料をどう活用するか

〇国や東京都の既存資料をベースにする

〇自ホームの規模・サービス・入居者特性に合わせて補正する

〇マニュアルと様式を一体で整備する

〇研修に活用し、実際に使える仕組みにする

既存モデル	→	自ホームに合わせる	→	研修・運用	→	見直し

Ⅴ それでも改善しない場合――契約解除という選択肢

1 カスハラ対策における「最後の手段」

〇契約解除は、カスハラ対応の最初の手段ではなく最後の手段として考える

〇まず安全確保、事実確認、改善要求等を行う

〇改善が見られない場合に契約上の対応を検討する

対応の段階	安全確保→事実確認→注意・改善要求 →警告等→契約解除の検討

2 有老協・標準入居契約書におけるカスハラへの対応

〇標準入居契約書では、一定の要件の下でハラスメントを契約解除事由に位置付けている

〇入居者本人だけでなく、家族等による言動も契約上の問題となり得る

〇契約条項の要件を確認して個別に判断する

有老協標準入居契約書（抜粋）	解説
（設置者からの契約解除） 第26条　設置者は、入居者に次の事由があり、かつ信頼関係を著しく害する場合には、本契約を解除することができます。 一　入居に際し虚偽の説明を行う等の不正手段により入居したとき 二　月払いの利用料その他の支払いを正当な理由なく、3か月以上遅滞したとき 三　第3条第4項の規定に違反したとき 四　第19条第1項又は同第2項の規定に違反したとき 五　入居者の行動が、他の入居者又は設置者の役職員の生命・身体・健康・財産（設置者の財産を含む）に危害を及ぼし、ないしは、その危害の切迫したおそれがあり、かつ有料老人ホームにおける通常の介護方法及び接遇方法ではこれ	例えば入居者の関係者等による職員への強いハラスメントが発生した場合であって、入居者との信頼関係が著しく害される状況に至った場合に、設置者から契約解除できる規定を、「医療・福祉・介護サービス契約」としては初めて新設した。実際の解除においては、第1項第五号解除の場合と同様に、設置者の顧問弁護士等に相談したり、証拠収集したりするなど慎重な対応が必要。

を防止することができないとき 2　設置者は、入居者又はその家族・連帯保証人・身元引受人等による、設置者の役職員や他の入居者等に対するハラスメントにより、入居者との信頼関係が著しく害され事業の継続に重大な支障が及んだときに、本契約を解除することがあります。 （以下、略）	

3　入居者本人だけでなく、家族等によるハラスメント

〇家族、身元引受人、連帯保証人等からの言動も問題となり得る

〇誰の言動なのかを記録上明確にする

〇本人へのサービス提供と家族等への対応を分けて考える

入居者本人	家族等	ホーム
本人の言動・状態	家族等の言動	組織として事実確認・対応

4　契約解除を検討する際の考え方

〇契約条項だけでなく、具体的な事実と経緯を確認する

〇繰り返しの有無、改善要求への反応、ホームへの影響等を記録する

〇必要に応じて専門家に相談する

判断材料	契約条項＋事実＋経緯＋記録＋改善状況＋影響

5 「カスハラ＝即解除」ではない

〇カスハラに該当する可能性があっても、直ちに解除できるとは限らない

〇入居者の権利、サービス継続への影響、契約上の要件を確認する

©2026- 有老協

〇解除の判断は個別具体的に行う

カスハラ発生	≠	直ちに契約解除
	↓	
事実・契約・改善状況等を確認	→	解除の可否を判断

6　記録・警告・改善要求から契約解除まで

〇契約解除を検討する場合ほど、これまでの対応記録が重要になる

〇いつ、誰が、何を伝え、相手がどう対応したかを残す

〇一連の経緯を整理した上で最終判断を行う

記録	→	改善要求	→	警告等	→	最終判断
事実・日時・対応者	内容・期限	改善状況	契約・個別事情を踏まえる			

©2026- 有老協

Ⅵ まとめ 「職員を守ること」と「入居者を守ること」

1 カスハラは職員個人に我慢させる問題ではない

〇職員の我慢を前提にしない

〇職員が安心して相談できる仕組みをつくる

〇管理者・法人が責任を持って対応する

個人の我慢	→	組織の対応
職員	相談・報告	管理者・法人

2 正当な苦情とカスハラを適切に見分ける

〇苦情の内容と、要求の方法を分けて考える

〇事実確認を行い、感情だけで判断しない

〇入居者の権利や必要なサービスを守る視点を持つ

正当な苦情	カスハラ
内容を受け止める	許容範囲を超える言動に組織対応
共通	事実確認・記録

3 個人対応から組織対応へ

〇現場職員→管理者→法人という報告・判断の流れをつくる

〇対応基準、様式、マニュアルを整備する

〇必要に応じて外部機関につなぐ

発生	→	相談・報告	→	組織判断	→	対応・再発防止

4　入居者・家族の権利と職員の尊厳をともに守る

〇入居者・家族の正当な声を受け止める

〇職員への許容できない言動には組織として対応する

〇両者を対立させるのではなく、継続的な関係を守るための仕組みをつくる

入居者・家族の権利	＋	職員の尊厳
正当な苦情を受け止める	＋	許容できない言動から職員を守る
	↓	
	組織として対応する	

5. おわりに

カスハラ対策は、入居者や家族と対立するための仕組みではない。
入居者の権利を守りながら、職員の安全や人としての尊厳も守る。
そのために、職員個人に抱え込ませず、ホーム全体で対応する仕組みをつくること。