

ハラスメントとリスクマネジメント

～安心安全で働きやすい職場環境と人材育成を考える～

びわこ学院大学 教授
福祉リスクマネジメント研究所 所長
鳥野 猛
2025.4.25

※ **介護事故、虐待、ハラスメント … 根底は同じ!!!**

カスタマーハラスメントが発生しやすい職場環境

- ・利用者本位
- ・笑顔、優しさ、思いやり がキーワード
- ・認知症等、病気・障がい・心身ともに弱者…

Q どこまで、許せばいいのか…???

職員によって対応がバラバラ…

A 「合意」の必要性

1 そもそも、ハラスメントとは…?

訳としては、「いやがらせ」等に該当するが…

＜事業主の義務とされるハラスメントの4種＞

- ・パワハラ
- ・セクハラ
-
- ・マタハラ（妊娠・出産等女性に対し）
- ・パタハラ（育児、介護休業等男性に対し）

… **損得感情、意識の問題**

●人は、頑張った人への報償より、「頑張らなかった人が少なくとも報償を頂戴する」ことにイラつく…

※ **「意識を変える」という試みと、「制度的・補償的支援」からの試みと**

… 三井住友海上保険「育休職場応援手当＜祝い金＞」（2023年度から実施）

13人以下の会社 3ヶ月以上の育休者 10万円/人（3ヶ月未満…3万円）

41人以上の会社 3ヶ月未満の場合で、最低3,000円～

- ・和歌山県
- ・サッポロビール
- ・ダイワハウス

… 育休取得した男性社員の業務を肩代わりした社員に、賞与で+α

[法制度]

- ・2020年6月1日 労働施策総合推進法の改正で、「ハラスメント防止措置」が義務化
- ・介護、医療系では100人以下の従業員の中小企業主は、2022年4月1日から義務化

…パワーハラスメントの要件

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| ① 上下関係等、優越的関係を背景にしている | |
| ② 業務上必要な範囲を超えている | |
| ③ 労働者の就業環境が害される | … ①～③の要件をすべて満たす場合に |

※ ただ、「蓋然性が高い…」、「平均的な労働者の感じ方…」、「社会一般の労働者…」という表現で規定されているため、ファジー感は否めない…

[必要な対策]

- ・明確化、周知、啓発（研修等）
- ・必要な体制の整備 …相談窓口の設置、相談後の流れ等

カスタマー・ハラスメントとは…？

東京都カスタマー・ハラスメント防止条例(令和7年4月施行)によると、
第2条(定義)

- | |
|---|
| 四 著しい迷惑行為 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をいう。 |
| 五 カスタマー・ハラスメント 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。 |

Q 何をもって、著しい迷惑行為、暴行、脅迫…というのか？

※ …就業環境が害される、というのがポイントだが、従業員の受け止め方等によって、害
されたと認識する度合いが異なる…

A 職場内での合意形成が大事

2 「合意」形成の必要性

何をもって、虐待というのか…? (ハラスメントに対する対応と同じ)

Q 「一虐待かも…?」と思える行為を仲間の職員が行っている場面を偶然、見てしまいました。あなたなら、その後、どのような行動をとりますか…?

- ① 上司の場合
 - a あなたより「年上」の上司
 - b あなたより「年下」の上司
 - ② 今年から入った新人の場合
 - a あなたよりキャリアが「上」の新人
 - b あなたよりキャリアが「下」の新人
 - ③ 同期で同い年、同じ資格を持っている場合
 - ④ 実習生、ボランティア（大学・高校・中学）
 - ※ あなたが「女性」の場合、「男性」の場合
 - ※ 相手が「女性」の場合、「男性」の場合
- ※ 何をもって、セクハラというのか?? も同じ

- サービス提供の中断、契約解除についても、「合意」条項が前提
 - ・ 何をもって、「介護事故」、「ヒヤリ・ハット」とするのかも!!!

3 対応を難しいしている要因

カスタマーハラスメントより、職員間でのセクハラ、パワハラ相談の方が多い…

近年では、「職員」が「職員」を…!!!

- ・ 10代から70代までの職員がいる…
- 世代によって、価値観・感覚が違う… (ましてや外国籍の職員の場合、宗教、法律、文化が異なる)

精神保健福祉法第5条 この法律で「精神障害者」とは、統合失調症、精神作用物質による急性中毒又はその依存症、知的障害、精神病質その他の精神疾患を有する者をいう。

伝え方の違いで、ハラスメントと感ずることも多々ある…

新人の皆さんが、上手く排泄介助（紙オムツの交換）ができませんでした。そのことで、上司から注意なり指導を受けました。

Q どんな注意なり指導であれば、次の介助に活かすことができますか?

Q どんな注意なり指導であれば、心が萎え、ハラスメントだと感じますか?

近年とくに重要視される分野

※ D E I…

「ダイバーシティ（多様性）、エクイティ（公平性）、インクルージョン（包括性）」

… ソーシャル・インクルージョン（社会的包摂）

… すべての人々を、孤独や孤立、排除や摩擦から援護し、健康で文化的な生活の実現につなげるよう、社会の構成員として包み支え合う理念。

→ ノーマライゼーションとは異なる

※「調整力」が求められる

・リスクコミュニケーションを含め、どう伝えるのか…???

・「正確に」ではなく、「相手が分かるように」伝える

…ただ、何をどう話しても伝わらない相手がいる…のも確か。

→ となると、誰か第三者（裁判等）にジャッジしてもらう必要が生ずる…

■ただ、米トランプ大統領の就任で、DEI や自然環境保護等については、揺れ戻しが…

※ いずれにせよ、相手に分かる説明と、組織での合意に基づく判断が重要!!!

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">● 多機関との連携を （とくに滞納等でのカスタマーは、経済的虐待 警察へ「被害届」を）● サービス提供の中断、契約解除についても、「合意」条項が前提 |
|---|

4 業務として、業務外として 他機関へ

・カスタマーハラスメント含め

学校でのいじめ、高齢者施設での事故や虐待等についての、監視カメラ設置の論議
(熊本市、天理市)

・分からないものは、わからない…!!! 説明に尽きるが…

・社会福祉協議会や地域包括、在介センターは、貸した金の取り立て屋ではないものの…

IKUBOSS! あなたのイクボス度をチェック!!

※現在、管理職でない方は、ご自身が管理職になった気持ちでお答えください。

1	今は、家事や育児を女性に任せて、男性が仕事に没頭するという時代ではないし、重要なプロジェクトの責任者には、男女ともに実力で抜擢している。	YESの 場合は チェック	☆
2	全員が「私生活(趣味、育児、学び、家事、介護など)を大切に」という組織づくりを心掛け、自らとスタッフの幸せを考えている。	YESの 場合は チェック	☆
3	スタッフの家族構成や家庭環境を把握している。 また、各々が働く上での制約を理解し、ライフとワークの両立を応援している。	YESの 場合は チェック	☆
4	自ら効率的な働き方を心掛け、定時に帰るように努力している。 また部下にも勧めている。	YESの 場合は チェック	☆
5	スタッフにとって働きやすく、長く働きたいと思える職場環境を作るために、日々、無駄な仕事を減らす業務改善(会議、メール、資料作成等)を意識・実践している。	YESの 場合は チェック	☆
6	家族の病気や個人の希望などにより、急な欠員が出て業務が進むように業務全体をマネジメントしている。	YESの 場合は チェック	☆
7	男性が育児休業を取得することは当然であり、子どもが生まれる予定のスタッフには取得を勧めている。また、「マタハラ ^{※1} 」「パタハラ ^{※2} 」という言葉を知っている。	YESの 場合は チェック	☆
8	人生100年時代を見据えて、仕事だけでなく、趣味を楽しんだり、学び直しなどをしたいと思っている。	YESの 場合は チェック	♡
9	仕事以外の活動を通して得た人脈や経験などは、仕事やライフにもいい影響を与えていると思う。	YESの 場合は チェック	♡
10	自身の健康にも配慮している。	YESの 場合は チェック	♡
11	家事や育児、介護などは家族でよく話し合い、協力しながら行っている。 または、そう意識している。(今後、家族を持った場合、そのようにしたいと考えている。)	YESの 場合は チェック	♡
12	家族(親や配偶者、子ども等)の健康状態や悩みなどを把握している。 または、意識している。(今後、家族を持った場合、そのようにしたいと考えている。)	YESの 場合は チェック	♡
13	地域の人々と関わりを持ち、地域の行事にもできる限り参加している。	YESの 場合は チェック	♡
14	NPOやボランティア活動など、社会貢献活動に関心がある。 または、参加したことがある。	YESの 場合は チェック	♡

※1:マタハラ(マタニティ・ハラメント)妊娠・出産を理由とした解雇・解雇止めなど、女性が精神的・肉体的な被害を被らせや不利な扱いを受けるハラスメントのこと。
※2:パタハラ(パタニティ・ハラメント)育児休業取得の取得や、育児のために勤務形態等を変更しようとする、あるいはしている男性が受けるハラスメントのこと。

長崎県

チェックの数
☆
個

チェックの数
♡
個

結果は裏面をご覧ください。

イクボスのもとでは 部下がかわる。働き方がかわる。組織がかわる。世の中がかわる。

イクボス度 診断結果

Let's become IKUBOSS! /



イクボスさん出典の
イクボスチェックシート
をダウンロード



5つ以上
5つ以上
あった、あなたは

イクボス

あなたは時代が求めているボスです。

イクボスとは、職場でともに働く部下・スタッフのワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司(経営者・管理職)のこと。

ひとこと > イクボスは、自分を、部下も、そして社会を育てる、ともにイクボスの輪を広げ、よりよい未来を!

5つ以上
4つ以下
あった、あなたは

ワーク★ボス

職場において素晴らしいマネジメントができていますボスです! しかし自分自身はどうでしょう?

お答えします

- 組織や部下を大切にせず、急な業務対応は自分が引き受けなくてはならないか?
- 部下を定時に帰らせるように促しながら、自分は残業ばかりではいませんか?
- すべてが仕事優先!なので、実はプライベートで悩んでいる...

ひとこと > 人生にゆとり、持ちませんか?

4つ以下
5つ以上
あった、あなたは

ライフ♥ボス

家庭や地域だけでなく、自分自身のライフも大切にできているボスです! しかし職場ではどうでしょう?

お答えします

- 部下の抱える悩みや事情を理解していますか?
- 仕事量の調整や、業務のムリ・ムダの改善に積極的に取り組んでいますか?
- 部下の職場満足度は高いですか?
- 仕事でも頼りになる良いボスであることを意識していますか?

ひとこと > そうそう本気、出しやおうかな。

4つ以下
4つ以下
あった、あなたは

昭和型ボス

マネジメントに共感と理解が求められる時代は、まさに今。

お答えします

- 気合と根性があればなんとかなると思いませんか?
- 残業する部下の方がかわいいと思いませんか?
- 部下が抱える悩みをちゃんとわかってあげていますか?
- 「自分の奮闘にハラスメントなんて、あるわけない」と思いませんか?

ひとこと > イクボス、はじめませんか?

ベリーグッドなイクボスになるための3ステップ

- 1 まずは臆より始めよ! スタッフ ボス自ら、率先してワーク・ライフ・バランスを重視し人生を楽しもう。
- 2 理解をしよう! スタッフ 部下の生き方や、家庭の事情等に理解を示そう!
- 3 広めよう! スタッフ 周りに、イクボスを広めよう!

Profile

烏野 猛 (Karasuno Takeshi) 1968 年 神戸市 生まれ



専門

- ・危機管理論
- ・社会保障法
- ・社会福祉法制
- ・介護事故訴訟
- ・災害 BCP（事業継続計画等）

現在

- ・びわこ学院大学 教授
- ・福祉リスクマネジメント研究所 所長
- ・財団法人 烏野財団 代表理事
- ・社団法人 えんを紡ぐ 代表理事

資格

- ・防災士（登録番号 297609 号）
- ・大型一種免許
- ・大型特殊免許
- ・リフト免許（重量無制限）

「自然災害 BCP 作成」に関する研究等実績

- ・令和 7 年 3 月 「避難弱者に対する事業継続計画（BCP）の想定と課題—令和 6 年能登半島地震を手がかりとした BCP の限界と事務局機能のあり方—」びわこ学院大学研究紀要 17 号。
- ・福島県社会福祉施設危機対応強化支援事業 座長
令和 6 年度 福島県老人保健施設協会
令和 6 年度 福島県認知症グループホーム協議会
令和 5 年度 福島県老人福祉施設協議会
- ・全国老人福祉施設協議会 DWAT 養成研修 8 期生（現在）まで養成
- ・令和 5 年 11 月 「事業継続計画（BCP）の目的と、目的達成のための課題についての考察」びわこ学院大学研究紀要 16 号。
- ・令和 4 年 3 月 「自然災害に対する事業継続計画（BCP）作成の意義と課題」びわこ学院大学研究紀要第 13 号。
- ・令和 3 年 4 月 兵庫県老人福祉事業協会 BCP 作成研究事業 座長 就任（現在に至る）
- ・岐阜県 福祉施設防災対策委員会 委員長 就任（現在に至る）
- ・福島県 老人福祉施設協議会 災害対策委員会 委員（現在に至る）
- ・公益社団法人全国老人福祉施設協議会 災害対策委員会委員（現在に至る）
- ・全国老人福祉施設協会研究助成事業獲得（平成 20 年 3 月まで）
- ・平成 23 年度厚生労働省老人保健健康増進等事業の補助金獲得。事業名「災害時に特別養護老人ホームのリスクマネジメント調査研究事業」
委員長就任（平成 23 年 4 月～平成 24 年 3 月まで）
- ・平成 24 年度厚生労働省老人保健健康増進等事業の補助金獲得。事業名「特別養護老人ホームにおける災害時の事業継続計画・復旧（BCP）に関する調査研究事業」
委員長就任（平成 24 年 4 月～平成 25 年 3 月まで）

「介護事故防止」に関する研究等実績

- **公益社団法人全国老人福祉施設協議会 安全対策担当者 外部研修公認講師**
- 令和3～6年 安全対策担当者外部講師認定 全国老施協他、67府県市で実施。
- 公益社団法人全国老人福祉施設協議会 介護事故検討委員会委員（現在に至る）
- 令和3年3月 「特別養護老人ホーム『あずみの里』控訴審判決における疑問—ドーナツ誤嚥事故裁判からみた介護業務の範囲や程度と、業務における義務—」
びわこ学院大学研究紀要第12号。
- 令和2年3月 「介護契約と責任の所在に関する一考察—介護事故をめぐる裁判事例を手がかりにして—」 びわこ学院大学研究紀要第11号。
- 令和元年3月 「責任無能力者をめぐる家族責任についての序論—仙台地判平成27年3月26日事件番号平成24年(ワ)486と、最高裁平成26年(受)第1434号第1435号同28年3月1日第三小法廷判決との比較から—」 びわこ学院大学研究紀要第10号。
- 平成30年5月 公益社団法人全国老人福祉施設協議会 高齢介護施設の介護事故等検証委員会委員（令和2年3月まで）

職歴

某自治体民生部で専ら暴力団員を相手にした生活保護ケースワーカーを経験。
その後、法学部で社会保障法等を教授しながら現在は、びわこ学院大学教授。

その他

介護保険制度のスタートと同時に、介護事故裁判やクレームが急増すると考え、訴訟支援やクレームに強い介護事業所経営のコンサルティングを展開するため、2000年に(株)福祉リスクマネジメント研究所を設立。数多くの介護事故調査や訴訟支援の経験から、具体的な介護事故裁判をもとにしたリスクマネジメントの講演には定評がある。2011年から厚生労働省研究補助事業「災害時における高齢者施設のリスクマネジメント調査研究事業」委員長就任。2017年から保護者を災害等で亡くした震災孤児や、経済的支援が必要な若者に対し、給付型奨学金を柱とした一般財団法人鳥野財団を設立。2024年には能登半島地震を教訓に、被災した要配慮者の住宅確保のため、一般社団法人えんを紡ぐ、を設立。

主なテレビ、ラジオ出演

- テレビ東京 震災特番「避難弱者の命をどう救うのか —高齢者施設の避難のあり方—」 2024年3月11日
- NHK 山形「豪雨1年 移転模索する高齢者施設」 2021年6月24日
- NHK 山形「大規模水害にどう備えるか」やままるチャンネルクリップ出演 2020年7月10日
- ラジオ福島 大和田新氏と語るこれからの福島と社会保障生放送 2015年6月29日
- NHK クローズアップ東北「認知症高齢者 地域力で災害から守る」生出演 2014年1月24日
- NHK 「NHK ジャーナル」被災地調査の件で出演 2012年3月9日
- 福島テレビ 年末特番 「震災ドキュメント『絆』」 生出演 2011年12月27日
- **NHK「クローズアップ現代 救えたはずの命」**
被災地調査で生出演 2011年12月1日
- NHK「ニュースウォッチ9」被災地調査で出演 2011年10月27日