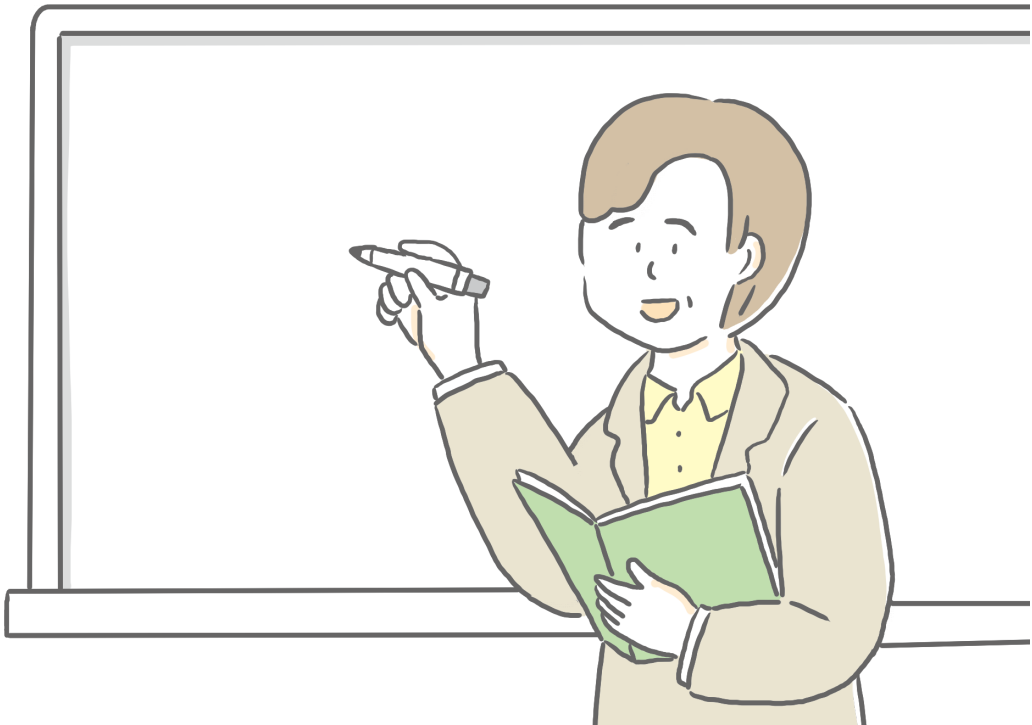
管理職向け研修　研修講師用

管理職向け研修のための手引き



- ✓ 本手引きは、管理職研修を企画されている方、管理職研修の講師を担当される方が研修をされる際に参考にして頂くことを目的として作成をしています。
- ✓ 研修を実施する前にご一読ください。

目次

1. 管理職研修の背景・目的
2. 本研修で想定している実施方法
3. 本研修の構成
4. 研修実施前に準備いただきたいこと
5. ハラスメント対応の仕組み（体制等）の点検
6. ハラスメント対応の仕組み（体制）の参考事例
7. 研修のポイント

1. 管理職研修の背景・目的

障害福祉サービス事業所においてご利用者やご家族等からのハラスメントに適切に対応することが重要であり、事業所の管理者等がご利用者の障害特性等を踏まえて、対応策を考えることが求められています。

背景	● 職場のパワーハラスメントやセクシャルハラスメント等の様々なハラスメントは、働く人が能力を十分に発揮することの妨げになるのはもちろん、個人としての尊厳や人格を不当に傷つける等の人権にかかわる許されない行為です。また、企業やサービス提供事業所にとっても、職場の秩序の乱れや業務への支障が生じたり、貴重な人材の損失に繋がり、社会的評価にも悪影響を与えかねない大きな問題です。 ● 中でも、対人サービス業においては、顧客から労働者等が著しい迷惑行為を受ける、カスタマーハラスメントによる被害が問題とされるようになりました。介護や福祉の現場では、職員等が虐待の加害者になる可能性がある一方、ご利用者宅を訪問してサービスを提供したり、ご利用者の身体に振れる場面が多いこと、ご利用者とサービス提供者との関係性により立場が弱くなる場合があることから、ハラスメントに会うリスクもあり、その対策が求められています。 ● 令和2年1月15日に厚生労働省はパワーハラスメント指針(「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針(令和2年1月15日厚生労働省告示第5号)」)を示しており、顧客等からの著しい迷惑行為の防止のために、事業主が雇用管理上の配慮として行うことが望ましい取組例を示しており、次の点が有効であると指摘されています。特に、③については、事業主がこうした行為への対応に関するマニュアルの作成や研修の実施等の取組が有効であると指摘されています。 ①相談に応じ適切に対応するために必要な体制の整備 ②被害者への配慮のための取組 ③他事業主が雇用する労働者等からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為による被害を防止するための取組
目的	● 本研修を通じて、以下のことが重要であることを理解することを目指します。 ✓ 事業所としてのハラスメントへの対応方針を明確にし、方針の周知・啓発を行うこと ✓ 相談者及び行為者のプライバシー保護の措置を明確にし、それを周知すること ✓ 職員がハラスメントについて相談しやすい体制、発生後の迅速な対応ができる体制、ハラスメント発生に対する要因を確認し解消の取組を行う体制を整備すること ✓ 利用者や家族等によるハラスメントへの対応に当たっては、利用者の障害特性等を考慮しながら、その行動に至ってしまった背景や利用者の状態等を踏まえて慎重に判断し、事業所の対応等の結果によって、利用者の生活や健康の維持を阻害することがないよう、慎重に対応を検討すること

2. 本研修で想定している実施方法

本研修で想定している実施方法は以下のとおりです。

【想定している講師】

- 管理職向け研修等の企画担当者、ハラスメント対策の担当者、外部機関（各地の弁護士会や弁護士等）の講師等。

【想定している受講者】

- 管理者、施設長等の事業所運営に携わる職員

【想定している使い方】

- 研修担当者は本研修の手引きをもとに、自事業所における以下の点を確認します。

  ① ハラスメント対応方針と周知・啓発方法

  ② ハラスメント相談対応体制

  ③ 職員が安心して相談できる仕組み

  ④ ハラスメント発生要因の分析と要因解消のための取組

- その上で「管理職向け研修資料」の別添資料として自事業所における上記①～④の内容が説明できるものを用意し、講師により研修を実施します。

3. 本研修の構成

障害福祉の現場におけるハラスメントの予防・対策を目的として、
本研修では、以下のような内容を取り扱います。

章	概要
はじめに	• 本章では、本研修の背景・目的や、障害福祉の現場におけるご利用者やご家族等からのハラスメント の類型及び類型ごとの具体的な行動例や事業所におけるハラスメントか否かの判断プロセスの例について説明します。
ハラスメント対策の必要性とその考え方	• 本章では、ハラスメントによる事業所への影響・懸念、対策のための基本的な考え方、ハラスメント発生原因と考えられる要因について説明します。
事業所として考えるべきこと、対応すべきこと	• 本章では、ハラスメント の発生原因と考えられる要因に対して事業所として考えるべきことや対応すべきこととして、再発防止のための取組例を紹介します。
自法人・事業所としてのハラスメント対応の仕組み（体制）	• 本章では、事業所の研修担当者等が各事業所で定めているハラスメント 対応方針と周知・啓発方法、ハラスメント相談対応体制、職員が安心して相談できる仕組み、ハラスメント発生要因の分析と要因解消のための取組について説明します。

4. 研修実施前に準備いただきたいこと

研修企画担当者、講師の方に事前に準備いただくことは以下の通りです。
研修前のご確認をお願いします。

①ハラスメント対応の仕組み（体制等）の点検

- 管理職向け研修では、自事業所における以下に示すハラスメント対応の仕組みや体制について管理職向けに説明を行っていただく箇所があります。
  （1） ハラスメント対応方針と周知・啓発方法
  （2） ハラスメント相談対応体制
  （3） 職員が安心して相談できる仕組み
  （4） ハラスメントの発生原因や背景となる要因の解消のための取組
- そのため、まずは本資料の「5. ハラスメント対応の仕組み（体制等）の点検」の内容に沿って、自事業所のハラスメント対応の仕組み（体制等）の整備状況について点検を行ってください。

②ハラスメント対応の仕組み（体制）の検討

- 上記①で自事業所のハラスメント対応の仕組み（体制等）の点検を行った結果、全て整備済みの場合は、「研修資料（本編）」の別添資料として、管理職向けに説明ができるように準備を行ってください。
- もし未整備のものがあれば、本資料の「7. ハラスメント対応の仕組み（体制）の参考事例」を参照しながら、管理者等で整理を行ってください。

5. ハラスメント対応の仕組み（体制等）の点検

事前に事業所内でのハラスメント対応の仕組みの整備状況について点検してみてください。
整備が十分でない場合は、仕組みを整備することについて検討してみてください

選択肢（1. はい・2. 時々・3. いいえ）

No	質問	番号記入欄
1	事業所としてのハラスメントへの対応方針が明確になっていますか	
2	ハラスメント対応方針を職員に周知・啓発していますか	
3	ハラスメント対応方針を契約書や重要事項説明書に規定していますか	
4	職員がハラスメントについて安心して相談できる体制を整備していますか	
5	ハラスメント発生後の迅速な対応ができる体制を整備していますか	
6	ハラスメント発生に対する要因を確認し、解消のための取組を行う体制を整備していますか	
7	相談者（職員）及び行為者（ご利用者やご家族等）のプライバシー保護の措置を行っていますか	
8	相談者（職員）及び行為者（ご利用者やご家族等）のプライバシー保護の措置について職員に周知していますか	
9	相談者（職員）及び行為者（ご利用者やご家族等）のプライバシー保護の措置についてご利用者やご家族等に周知していますか	

5. ハラスメント対応の仕組み（体制等）の点検

ご自身がチェックした結果を踏まえ、「3. いいえ」を選んだものについては、まず以下の「今後の対応」に記載されている内容を実施してみてください。

選択肢（1. はい・2. 時々・3. いいえ）

No	質問	番号記入欄	今後の対応
1	事業所としてのハラスメントへの対応方針が明確になっていますか	3	P10の「6.ハラスメント対応の仕組み（体制）の参考事例」の「（1）ハラスメント対応方針と周知・啓発方法」を参照してください。
2	ハラスメント対応方針を職員に周知・啓発していますか	3	
3	ハラスメント対応方針を契約書や重要事項説明書に規定していますか	3	
4	職員がハラスメントについて安心して相談できる体制を整備していますか	3	P15の「6.ハラスメント対応の仕組み（体制）の参考事例」の「（3）職員が安心して相談できる仕組み」を参照してください。
5	ハラスメント発生後の迅速な対応ができる体制を整備していますか	3	P11の「6.ハラスメント対応の仕組み（体制）の参考事例」の「（2）ハラスメント相談対応体制」を参照してください。
6	ハラスメント発生に対する要因を確認し、解消のための取組を行う体制を整備していますか	3	まずは、研修資料を用いて、職員や管理職向けに研修を実施してください。
7	相談者（職員）及び行為者（ご利用者やご家族等）のプライバシー保護の措置を行っていますか	3	P11の「6.ハラスメント対応の仕組み（体制）の参考事例」の「（2）ハラスメント相談対応体制」を参照してください。
8	相談者（職員）及び行為者（ご利用者やご家族等）のプライバシー保護の措置について職員に周知していますか	3	
9	相談者（職員）及び行為者（ご利用者やご家族等）のプライバシー保護の措置についてご利用者やご家族等に周知していますか	3	

6. ハラスメント対応の仕組み（体制）の参考事例
（1） ハラスメント対応方針と周知・啓発方法

職員間を対象としたハラスメント対応方針をベースにして、ご利用者やご家族等からのハラスメントに対する法人・事業所としての方針を明確にしましょう。
また、各事業所からご利用者やご家族等にハラスメント行為を説明する際には、研修資料本編の内容を参考にしてみてください。
入職時の職員研修等での方針の周知・啓発に加えて、法人・事業所で設置している相談窓口等については職員へ定期的にリマインドを行うことも効果的です。

（イメージ）

ハラスメント対応指針

①事業所としての基本的な考え方
- ハラスメント対応は他業務をストップしてでも「即座に」「誠実に」対応する
- ハラスメントが発生しない/未然に防げる職場づくりを実現する
- 事前に相談フローを整理・周知し、職員が相談しやすい環境を実現する

②ハラスメントを予防するための取組
- ハラスメント大綱(マニュアル)の作成
- ハラスメント相談窓口の設置
- ハラスメント対応委員会の設置

③ハラスメントに関する相談受付から対応までのフロー
- 別紙「ハラスメント対応フロー」参照

＜項目例＞

① 事業所としての基本的な考え方
- 事業所としてのハラスメントに対する指針　等

② ハラスメントを予防するための取組
- ハラスメント大綱(マニュアル)の作成やハラスメント相談窓口やハラスメント対応委員会の設置　等

③ ハラスメントに関する相談受付から対応までのフロー
- 相談受付後からハラスメントと判断するまでの過程やその後の対応　等

6. ハラスメント対応の仕組み（体制）の参考事例
（2） ハラスメント相談対応体制 ①全体像

職場全体でハラスメントを見過ごさず、その解消に向けて組織的に対応するためには、職員からの相談受付から対応までの相談対応体制やマニュアルをつくり、職員全体でその流れを理解しておくことが必要です。以下は相談対応の全体像の例です。

ハラスメントに関する相談対応の流れ

		（2）相談受付後の対応			（3）解決に向けた対応※3		（4）対応後に実施すること	
体制・フローの周知	（1）相談受付	事実確認	解決に向けた対応方針検討	事業所内協議・関係機関等への連携	ご利用者やご家族等への説明・話し合い	相談者への配慮	観察継続	事業者内での対応内容・結果の共有
対応内容	・相談者（職員）の受けた行為の聞き取り ・相談者の意向や要望の確認・記録	・ご利用者の支援記録やご家族等の情報を整理した関係書類等を確認 ・相談者の意向や相談内容に応じて、ご利用者やご家族等にも当時の状況や行為に至った要因等の聞き取り ・ハラスメントか否かの判断	・事業所の対応等の結果によって、ご利用者の生活や健康の維持を阻害することがないよう、慎重に対応を検討 ・確認した事実に基づいて、行為者と共有すべき問題（課題）や管理者等からハラスメントの再発防止のために行為者へ申し入れることを整理	・事業者内の役職者会議等へ議題として提示し、事業者全体で対応検討 ・第三者委員や相談支援事業所、行政等の関係機関に相談	・事実確認した結果や、事業者内で検討した対応策等について、ご利用者やご家族等へ説明	・相談者と行為者が物理的な距離が取れるようにシフト調整や勤務する部署や事業所の変更の検討 ・職員の取るべき対応について管理者等から助言・支援	・管理者等は自ら現場を巡回することや日々の記録を注視する等して、職員やご利用者の普段の様子を把握	・再発防止のために、事業所内、職場内で対応内容や対応結果を共有
担当者	受付担当者※1 ⇨	解決責任者※2						

※1 事業者の規模等により、相談受付担当者が相談解決責任者を兼ねる場合もある。
※2 相談解決責任者のみでの対応が困難である（想定される）場合や判断に迷う場合は、ケースに応じて事業所内での協議へ議題として挙げる、あるいは第三者委員、関係機関へ助言・支援を求める。
※3 対応結果によって、別の対応を検討する。単独での解決が困難な場合は※2のとおり、助言・支援を求める。

6. ハラスメント対応の仕組み（体制）の参考事例
（2） ハラスメント相談対応体制 ②各フローにおける留意事項（1／2）

相談者のプライバシーに配慮しながら内容を聞き、経緯や背景を双方に確認したうえで、サービス提供が中断しないことを前提として対応を検討することが重要です。

相談受付～相談受付後の対応

相談受付	• 相談を受ける際は、**相談したことによって人事考課等で不利益な取扱いを行わない旨を伝え、職員の心情に配慮しながら話をじっくり聴きます。**内容によって職員へ支援に関する助言等言いたいことがあったとしても、職員が一旦話し終えるまではさえぎらずに耳を傾けましょう。 • 相談者の意向や要望等の聞き取りにあたって、抜け漏れがないように書式を準備しておくとよいでしょう。 • **受け付けた相談内容は相談者のプライバシーを保護するため、本人の了解なしには相談受付担当者以外に共有しないことが重要です。**
事実確認	• ハラスメント行為を受けたとする職員の訴えに対し、ご利用者の行為だけでハラスメントか否かを判断する（線引きする）ことは適切でない場合もあるため、**ご利用者からその行為に至るまでの経緯や背景についてもしっかり確認して対応することが重要です。** • **相談者、行為者双方としっかり対話することが重要です**
解決に向けた対応検討	• 事実確認ができたら、事業者としての対応を検討します。障害福祉サービス等の場合は、**ハラスメントを理由にサービス提供を一方的に終了した場合、ご利用者の生活破綻に繋がったり、生命の維持に危険を及ぼす場合もあるため、応諾義務があることも踏まえ、サービス提供が中断しないことを前提として慎重に対応方針を考えることが大切です。** • また、サービス提供を自事業所だけで継続することが困難な場合は、**地域の関係機関等と連携し対応方針を検討することも必要です。**
事業所内協議・関係機関連携	• ケースによっては、ハラスメントの解決責任者であっても判断が困難なことや、打てる手立てが限られてしまうことがあります。その場合は**ハラスメントの解決責任者であっても抱え込まずに、事業者内の役職者会議等へ議題として提示し、事業者全体で対応の検討を行います。** • 客観的・中立的立場からの助言や介入が求められる場合は、**第三者委員や行政等の関係機関に相談しましょう。**

出所：令和３年度障害者総合福祉推進事業「障害福祉の現場におけるハラスメントに関する調査研究」マニュアルを基にPwC作成

（参考）相談受付票

相談日時	年　月　日（　）　　：　～　：	
受付対応者	氏名：	
相談者 ※匿名での相談可	氏名：　　□匿名	所属： 連絡先：
相談者への説明事項	□相談者の許可無しに、聞き取った事実を行為者や同僚、外部機関等へ共有しないこと □相談によって人事評価等での不利益な取り扱いをしないこと □事実確認のため、相談内容を記録すること	
行為者	氏名：	相談者との関係：
行為概要	・何があったか？（いつ、どこで、どのように）	
相談者の心身の状況	・どのような影響があったか？（不眠、食欲がわかない、仕事をしたくないなど）	
相談者の現在の要望	□話を聴いてほしい □行為があったことを知っておいてほしい □支援にあたる職員を増やしてほしい（支援時に同行してほしい） □行為者に注意・警告してほしい □行為者と一時的に距離を置きたい □行為者とは今後できるだけ関わらないようにしたい □その他（　　）	
相談者への確認事項	□必要に応じて行為者や同僚等への事実確認を行ってよいか？ □対応を検討する際に相談支援事業所などと本事実を共有してよいか？	
対応経過 ※必要に応じて行を追加	月　日	
	月　日	
	月　日	

図６：利用者・家族等対応に関する相談受付票の例

＜項目説明＞

① 相談日時
- 相談を受けた日時を記載する。

② 受付対応者
- 氏名を記載する。

③ 相談者※匿名での相談の場合は記載不要。
- 氏名、所属、連絡先を記載する。

④ 相談者への説明事項
- 1）相談者の許可なしに聞き取った事実を行為者や同僚、外部機関等へ共有しないこと、2）人事評価等での不利益な取り扱いをしないこと、3）事実確認のため、相談内容を記録すること、相談者に説明し、確認が取れたらチェックを入れる。

⑤ 行為者
- 氏名、相談者との関係を記載する。

⑥ 行為概要
- いつ、どこで、どのように、何があったか、具体的に記載する。

⑦ 相談者の心身の状況
- 行為を受けたことによりどのような影響があるか／あったか（不眠、食欲不振　等）を記載する。

⑧ 相談者の現在の要望
- 相談者の要望（話を聞いてほしい、行為者に注意してほしい　等）を記載する。

⑨ 相談者への確認事項
- 行為者や同僚等への事実確認や相談支援事業所等との共有可否を確認し、その結果を記載する。

⑩ 対応経過
- 対応経過の記録を記載する。

6. ハラスメント対応の仕組み（体制）の参考事例
（2） ハラスメント相談対応体制 ②各フローにおける留意事項（2／2）

ハラスメントへの対応後も職員やご利用者やご家族等の観察を継続し、事案については職場内で共有する等、再発防止に努めることが重要です。

解決に向けた対応と対応後に実施すること

ご利用者やご家族等への説明・話し合い	• 事実確認した結果や、事業者内で検討した対応策等について、ご利用者やご家族等へ説明します。必要に応じて第三者委員や行政の担当ケースワーカー等の関係機関に立ち会ってもらい、落ち着いた状態でご利用者やご家族等と話し合います。
相談者への配慮	• ハラスメントを受けた職員に対しても、事業者として配慮が必要です。**職員の意向によって、確認した事実やご利用者やご家族等の心身の状況等を考慮し、職員の取るべき対応について管理者等から助言や支援を行います。**
観察継続	• 受け付けた相談へ一度対応すれば、ハラスメント対応が完了するとは限りません。**ご利用者やご家族等の心身の状況変化やハラスメント行為につながってしまった支援を繰り返してしまう等により、新たなハラスメントが発生したり、再発したりする場合があります。** • 管理者等は自ら現場を巡回することや日々の記録を注視する等して、職員やご利用者の普段の様子を把握し、異変に早く気づけるようにします。
事業者内での対応内容・結果の共有	• 同じことを起こさないためには、職員の同意を得る等プライバシーに配慮しながら、**事業者内・職場内で共有し、ハラスメントがなぜ発生してしまったかを分析し、再発防止に努めることが大切です。**

出所：令和３年度障害者総合福祉推進事業「障害福祉の現場におけるハラスメントに関する調査研究」マニュアルを基にPwC作成

6. ハラスメント対応の仕組み（体制）の参考事例
（3） 職員が安心して相談できる仕組み

ハラスメント発生を早期に把握するためには、法人や事業所内において、以下に示すような職員が安心して相談できる仕組みや環境作りが大切です。

新規に体制構築が必要な可能性があるもの	1	ハラスメント対応方針や相談対応体制・フローの周知	● 事業所内のハラスメントを想定した相談窓口であっても、ご利用者やご家族等からハラスメントの疑いがある行為があった場合に職員がいつでも相談できるよう事業所としての対応方針や相談対応体制・フローを明示します。
	2	相談窓口の設置（事業者内・事業者外）	● 窓口は「性別に応じてそれぞれ同性の窓口担当者を設ける」「弁護士等外部の専門家に委託する」等して、相談に対する心理的ハードルを下げて、実効性のある仕組みにすることが重要です。
	3	職員アンケートの実施	● 事業者として全職員を対象に業務への不安や恐れ等を拾い上げるアンケートを実施することも有効です。実効性を持たせるためには、アンケートの提出先を工夫する等、回答者の情報保護に配慮して記入しやすくする、アンケートで把握した問題には必ず何らかの形で回答するといった工夫が必要です。
	4	管理者等による現場巡回	● 管理者等自らが現場の様子を把握することで、ハラスメントに繋がる異変を早期に発見したり、報告・相談しやすい職場の雰囲気をつくったりできます。
既存の取組に兼ねることができるもの	5	定期的な職員との面談機会での聞き取り	● 1対1でプライバシーを保護しながら話せる環境のため、不安や恐れ等を抱くことなく、安心して話をすることができます。
	6	研修等の様子で心配な職員への声掛け	● 若手や中堅職員等を対象とした研修の中で行き詰っている様子の職員がいれば、現場の責任者等が声をかけます。現場の責任者等は、職員が悩んでいることやご利用者への支援の中での困りごと等について、耳を傾けるようにしましょう。
	7	支援記録等から気になる記載について職員へ聞き取り	● 管理者等は日々挙がってくる支援記録等からも異変を察知するよう努めます。記録に書かれたことの背景も想像しながら、気になる点は職員に直接確認する等の積極的な対応が重要です。
	8	虐待防止のために実施する業務の振り返り等の活用	● ハラスメント発生の要因として、職員の関わり方や支援方法がご利用者に合っていないことも考えられます。虐待防止のために実施する振り返りやセルフチェックでは、ハラスメント防止の観点からも記載内容を確認します。
	9	相談窓口に相談する基準の線引き	● 管理者等はハラスメントの発生を見逃さないため、ハラスメント相談窓口に相談する基準を職員に示すことが重要です。職員がご利用者からどのような言動があった際に窓口に相談したらよいかを事前に知っておくことで相談しやすくなるでしょう。
	10	現場の責任者の育成（相談窓口に相談する基準の調整）	● 現場の責任者は、相談窓口に相談する基準を理解したうえで、職員が相談することができているかを把握する必要があります。なかなか職員が相談できていないような事業所がある場合は、別事業所の現場責任者等が入り、相談窓口に相談しやすくなるようなサポートを行います。

出所：令和３年度障害者総合福祉推進事業「障害福祉の現場におけるハラスメントに関する調査研究」マニュアルを基にPwC作成

6. ハラスメント対応の仕組み（体制）の参考事例
（4） ハラスメント発生要因の分析と要因解消のための取組

以下に示すように発生した背景にある要因は様々ですが、再発防止に向けては、対応を経て把握した問題（課題）やその対応結果について分析し、事業者内で対策を検討しましょう。

発生原因と考えらえれる要因	再発防止のための取組例
① ご利用者・ご家族等とのコミュニケーションエラー	● **ご利用者・ご家族等への周知：**契約書、重要事項説明書等の契約解除やサービスの終了に関する項目の中に職員へのハラスメントがあった場合、契約の解除やサービスの提供の中止・変更の検討をせざるを得ない可能性があることを記載し、契約に際して提供可能なサービスの範囲を丁寧に説明を行います。各事業所からご利用者やご家族等にハラスメント行為を説明する際には、本資料の「2.障害福祉の現場におけるご利用者やご家族等からのハラスメントとは」の内容を参考にしてみてもよいかもしれません。 ● **事前の説明をしっかりと行った上で、統一した対応をすること：**職員によって対応がバラバラにならないように事業所内で統一した対応を行います。 ● **自身のサービスで対応できないニーズが出てきた場合は別のサービスを提案できるように他の事業所や関係機関と連携すること：**ご利用者にとって、24時間の生活の中で必要と思われることを先に考え、自身のサービスで提供できないものについては、他の事業所等と連携し、応えられるように対応します。
② 職員の知識不足	● **職員への教育：**ハラスメントは必要なスキルや知識を身につけることによって、未然に防げることがあることを職場全体で共有します。 また、教育体制を整えてそれを職員に伝えます。自治体等が主催する支援者養成研修への派遣やメンター制度等によるOJT が方法として挙げられます。
③ ご利用者・ご家族等の不穏	● **職員の配置換え、チームによる支援（複数人での担当制）：**ご利用者と職員との相性等によって、支援に支障がでてしまうケースがあります。 これを防止するため、職員の配置変更を検討したり、担当を複数人設定したりする等、職員とご利用者が接触する頻度や時間を柔軟に調整できるようにします。

出所：令和３年度障害者総合福祉推進事業「障害福祉の現場におけるハラスメントに関する調査研究」マニュアルを基にPwC作成

7. 研修のポイント

各スライドの研修のポイントを記載します。

研修資料3ページ

1. はじめに
(1)本研修の背景・目的

本研修は、管理職の皆様がご利用者やご家族からのハラスメントに対し、事業所として適切かつ慎重に対応していただく体制を構築する際の参考となることを目的としています。

背景	● 職場のパワーハラスメントやセクシャルハラスメント等の様々なハラスメントは、働く人が能力を十分に発揮することの妨げになるのはもちろん、個人としての尊厳や人格を不当に傷つける等の人権にかかわる許されない行為です。また、企業やサービス提供事業所にとっても、職場の秩序の乱れや業務への支障が生じたり、貴重な人材の損失に繋がり、社会的評価にも悪影響を与えかねない大きな問題です。 ● 中でも、対人サービス業においては、顧客から労働者等が著しい迷惑行為を受ける、カスタマーハラスメントによる被害が問題とされるようになりました。介護や福祉の現場では、職員等が虐待の加害者になる可能性がある一方、ご利用者宅を訪問してサービスを提供したり、ご利用者の身体に振れる場面が多いこと、ご利用者とサービス提供者との関係性により立場が弱くなる場合があることから、ハラスメントに会うリスクもあり、その対策が求められています。 ● 令和2年1月15日に厚生労働省はパワーハラスメント指針(「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針(令和2年1月15日厚生労働省告示第5号)」)を示しており、顧客等からの著しい迷惑行為の防止のために、事業主が雇用管理上の配慮として行うことが望ましい取組例を示しており、次の点が有効であると指摘されています。特に、③については、事業主がこうした行為への対応に関するマニュアルの作成や研修の実施等の取組が有効であると指摘されています。 ①相談に応じ適切に対応するために必要な体制の整備 ②被害者への配慮のための取組 ③他事業主が雇用する労働者等からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為による被害を防止するための取組
目的	● 本研修を通じて、以下のことが重要であることを理解することを目指します。 ✓ 事業所としてのハラスメントへの対応方針を明確にし、方針の周知・啓発を行うこと ✓ 相談者及び行為者のプライバシー保護の措置を明確にし、それを周知すること ✓ 職員がハラスメントについて相談しやすい体制、発生後の迅速な対応ができる体制、ハラスメント発生に対する要因を確認し解消の取組を行う体制を整備すること ✓ 利用者や家族等によるハラスメントへの対応に当たっては、利用者の障害特性等を考慮しながら、その行動に至ってしまった背景や利用者の状態等を踏まえて慎重に判断し、事業所の対応等の結果によって、利用者の生活や健康の維持を阻害することがないよう、慎重に対応を検討すること

3

障害福祉サービス事業所においてご利用者やご家族等からのハラスメントに適切に対応することが重要であり、事業所の管理者等がご利用者の障害特性等を踏まえて、対応策を考えることが求められています。

特に赤字で下線を引いた部分がポイントになります

7. 研修のポイント

研修資料4ページ、5ページ

1. はじめに
(2)障害福祉の現場におけるご利用者やご家族からのハラスメントとは

「どこまでがハラスメントなのか」と悩んでいる方も多くいらっしゃるかもしれません。
以下のようなハラスメントを体験したことがある職員もいると思います。

身体的暴力
身体的な力を使って危害を及ぼす行為

具体的な行動の例)
- 身体的暴力を振るわれた、振るわれそうになった(つねられる、ひっっかかれる、叩かれる、蹴られる　等)
- 唾を吐きかけられた、吐きかけられるようなことがあった
- コップ等の物を投げつけられた、投げつけられるようなことがあった
- 物を破壊する、攻撃される等、恐怖を感じる行為をされた　等

精神的暴力
個人の尊厳や人格を言葉や態度によって傷つけたり、貶めたりする行為

具体的な行動の例)
- 攻撃的な態度で大声を出された
- 人格や能力を否定する発言をされた
- 脅迫する発言を受けた
- 他者を引き合いに出し、過大なサービス等を繰り返し要求された
- 契約や制度上、提供できないサービスを繰り返し要求された
- 相手に聞こえる声で何度話しかけても意図的に無視された
- 睨みつけられた
- SNSで否定的な書込みをされた　等

セクシャルハラスメント
意にそわない性的な誘いを受け、好意的態度の要求等、性的いやがらせ行為

具体的な行動の例)
- サービス提供時、不必要に身体に接触された、接触されるようなことがあった(手を握られる、抱きしめられる、等)
- 性的な発言をされた、繰り返し言われるようなことがあった
- 性的な関係を迫られた
- 食事やデートに執拗に誘われた
- アダルトビデオやヌードの写真が見られるように置かれた　等

出所：令和３年度障害者総合福祉推進事業「障害福祉の現場におけるハラスメントに関する調査研究」マニュアルを基にPwC作成

4

1. はじめに
(2)障害福祉の現場におけるご利用者やご家族からのハラスメントとは

ご利用者やご家族からのハラスメントに関連して、以下のような視点が重要です。

- ✓ 行動障害のある人のパニックが誘因となった叩く、蹴る等の行為など、ご利用者の行動の一面だけをみてハラスメントと判断するのが適切でない場合もあります。
- ✓ 職員へのハラスメントであると判断するためには、ご利用者の障害特性等を考慮しながら、その行動に至ってしまった背景やご利用者の状態等を踏まえて慎重に判断する必要があります。

5

研修資料4ページ目と5ページ目に障害福祉の現場におけるご利用者とご家族等からのハラスメント行為の一例を記載しています。

ただし、5ページ目にも記載があるように、
行動障害のある人のパニックが誘因となった叩く、蹴る等の行為等、ご利用者の行動の一面だけをみてハラスメントと判断するのが適切でない場合もあります。また、職員へのハラスメントであると判断するためには、ご利用者の障害特性等を考慮しながら、その行動に至ってしまった背景やご利用者の状態等を踏まえて慎重に判断する必要があることを理解する必要があります。

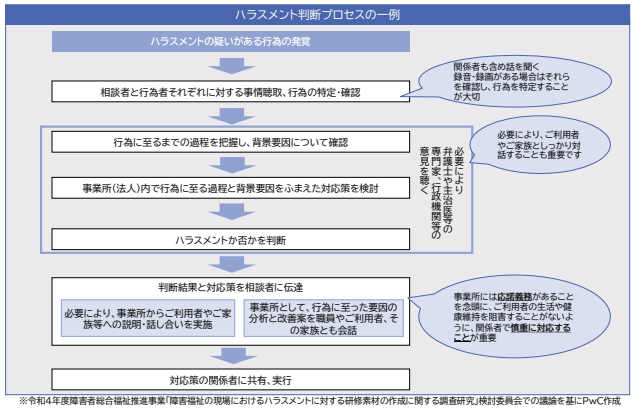
研修では、行為そのものではなく、行為に至る背景や状態などを慎重に判断する旨を強調することがポイントになります。

7. 研修のポイント

研修資料6ページ、7ページ

1. はじめに
(3)ハラスメントを判断する上で大切なこと

組織で定めたハラスメントか否かを判断するプロセスを適切に踏むことが大切です。以下はその一例です。組織としてのプロセスをしっかり把握しておきましょう



※令和4年度障害者総合福祉推進事業「障害福祉の現場におけるハラスメントに対する研修素材の作成に関する調査研究」検討委員会での議論を基にPwC作成

1. はじめに
(2)障害福祉の現場におけるご利用者やご家族からのハラスメントとは

ご利用者やご家族からのハラスメントに関連して、以下のような視点が重要です。

- ✓ ハラスメントと判断するまでに、相談者、行為者としっかり対話をすることが大切です。
- ✓ 行為に至るまでの背景要因を事業所として把握しましょう。必要により、専門家や行政機関に相談することも大切です。
- ✓ 相談者に判断結果と対応策をしっかり伝えることが大切です。
- ✓ 行為者への対応策についても、指定事業所としての応諾義務があることを踏まえ、慎重に判断し、対応策を考えることが大切です。行為者ともしっかりと対話しましょう。
- ✓ 対応策を関係者と共有し着実に実行することが大切です。

※応諾義務については、参考資料③を参考にしてください

7

ハラスメントが疑われる行為が発覚してから、事業所がハラスメントか否かを判断するまでのプロセス(過程)を例示したものです。

自分が所属する事業所や法人ではどのような対応プロセスとしているか、確認をしてみてください。
その内容も併せて、受講者に伝えてください。
もし、プロセスが明確に定まっていない場合は、これを機に検討することも大切です。

特に、研修資料7ページ目にも記載している通り、事業所の管理者等は、相談者、行為者とともに対話をすることが大切です。背景要因を確認して、慎重に対応策を考えることが必要です。

7. 研修のポイント

研修資料8ページ

2. ハラスメント対策の必要性とその考え方
(1)ハラスメントによる影響・懸念

ハラスメントへの対応が不十分な場合は、次の3つの影響や懸念があります。

❶安全配慮義務を果たしていない場合、民事訴訟の対象となる可能性があります

安全配慮義務とは･･･
職員が安全かつ健康に働けるように使用者(管理者)が配慮すること

❷ハラスメントに適切に対応せず、職員が不満や精神的ストレスを抱え込むと、ご利用者への報復(虐待)に繋がる可能性があります

❸職員の離職に繋がる可能性があります

職員が管理者等にハラスメントを受けたことを申し出るのは抵抗感を抱くことがあります。
「申し出ることで自身の能力が低いと思われたり、評価を下げられたりするのではないか」等の不安があるためです。
管理者等はこの気持ちを汲み取り、相談することで不利益を被ることがないことを明確に示して、不安なく気軽に相談できる体制を整備するよう努めなければなりません。

8

ハラスメント対応が不具合である場合に発生する影響について記載しています。
9ページ目、10ページ目はその根拠となるアンケート結果を掲載しています。

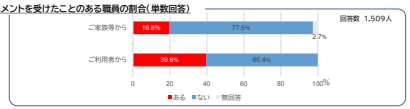
研修の際は、8ページの3点を特にお伝えください。
職場としての対策が重要であることを理解してもらうことが大切です。

研修資料9ページ、10ページ

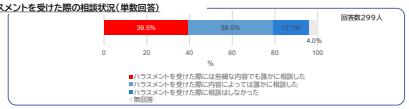
【参考】

✓令和3年度の実態把握調査の職員向けアンケート調査では、全体の2割～4割が「ご利用者やご家族等からハラスメントを受けたことがある」と回答し、その半数程度が「誰にも相談しなかった」「内容によって相談しなかった」という結果が出ています。

ハラスメントを受けたことのある職員の割合(単数回答)



ハラスメントを受けた際の相談状況(単数回答)



9

【参考】

✓相談しなかった理由として、「相談しても解決しないと思ったから」「ご利用者・ご家族等の障害や病気によるものであったから」「ご利用者・ご家族等の性格又は生活歴によるものであったから」が上位に挙がっています。
✓アンケートではハラスメントを受けたことのある職員の4割以上が「仕事を辞めたいと思ったことがある」とも回答しています。

ハラスメントを受けたことによる影響(複数回答)

	割合(%)
仕事を辞めたいと思ったことがある	44.8
いずれもない	34.8
けがや病気(精神的なものも含む)になったことがある	11.0
休んだことがある	8.4
実際に仕事を辞めたことがある	1.7
その他	6.4

回答数 299人

相談しなかった理由(複数回答)

	割合(%)
相談しても解決しないと思ったから	49.1
ご利用者・ご家族等の性格または生活歴によるものであったから	34.9
ご利用者・ご家族等の障害や病気によるものであったから	33.1
問題が大きくなると面倒だと思ったから	25.4
自分自身でうまく対応できていたから	17.8
相談しても自分自身が否定されると思ったから	11.8
誰に相談すればよいか分からなかったから	10.1
相談したことが本人にわかってしまった後が怖いと思ったから	10.1
相手のことを考えたから	10.1
その他	5.9

回答数 169人

10

7. 研修のポイント

研修資料11ページ、12ページ、13ページ

2. ハラスメント対策の必要性とその考え方
(2)対策のための基本的な考え方

では、ハラスメントへの対策は、どのような考えのもと、対策を進めたらよいのでしょうか？
次に記載するような3つのポイントがあります。

ハラスメントが起こる要因やプロセスの把握と
ご利用者への継続的なサービス提供を検討すること

- 障害福祉の現場においては、ハラスメントを理由にサービス提供を一方的に終了した場合、ご利用者の生活破綻につながったり、生命の維持に危険を及ぼす場合もあります。ハラスメントを理由にサービスを突然停止するのではなく、ハラスメントが起こった要因やプロセスをよく考え、支援体制を整備することでサービス提供を継続できないかを根気強く考えることが重要です。
- ハラスメントは、例えば、ご利用者の心身の状況と職員の支援方法とのミスマッチによって発生すること等が考えられ、ハラスメント発生要因への対応を通じて、サービスの質の向上やご利用者の状態にあった支援方法の検討につなげていきましょう。

11

出所：令和３年度障害者総合福祉推進事業「障害福祉の現場におけるハラスメントに関する調査研究」マニュアルを基にPwC作成

2. ハラスメント対策の必要性とその考え方
(2)対策のための基本的な考え方

どうしてもサービス提供が困難な場合、他の事業者の紹介等
必要な措置を講じること

- ハラスメントを理由にサービス提供を一方的に終了した場合、ご利用者の生活破綻に繋がったり、生命の維持に危険を及ぼす場合もあるため、サービス提供が中断しないことを前提として慎重に対応方針を考えることが大切です。
- 「障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律に基づく指定障害福祉サービスの事業等の人員、設備及び運営に関する基準」第13条には、サービス提供困難時の対応として「指定居宅介護事業者は、指定居宅介護事業所の通常の事業の実施地域等を勘案し、利用申込者に対し自ら適切な指定居宅介護を提供することが困難であると認めた場合は、適当な他の指定居宅介護事業者等の紹介その他の必要な措置を速やかに講じなければならない。」と規定されており、その他の障害福祉サービス等（療養介護、共同生活援助等一部サービスを除く）にも準用されています。他の事業者の紹介や調整等必要な措置を怠ってはいけません。

12

出所：令和３年度障害者総合福祉推進事業「障害福祉の現場におけるハラスメントに関する調査研究」マニュアルを基にPwC作成

2. ハラスメント対策の必要性とその考え方
(2)対策のための基本的な考え方

職員がハラスメントについて相談しやすい体制を整備すること

- 「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」では、顧客等からの著しい迷惑行為によって、職員が就業環境を害されることのないよう、体制整備や被害者への配慮、マニュアルの作成や研修の実施等、業種・業態等の状況に応じて取組むことが望ましいと示しています。
- 管理者には「安全配慮義務」の観点からもこれらの取組に積極的に対応することが期待されています。事業所としてハラスメントに対応していくことは、サービスを継続するための人材確保や定着を図ることに繋がります。
- 職員は、「申し出ることで自身の能力が低いと思われたり、評価を下げられたりするのではないか」等の不安を抱えている場合があるため、管理者等にハラスメントを受けたことを申し出るのに抵抗感を抱くことがあります。管理者はこの気持ちを汲み取り、相談することで不利益を被ることがないこと職員に示し、気軽に相談できる体制を整備するよう努めていきましょう。

13

出所：令和３年度障害者総合福祉推進事業「障害福祉の現場におけるハラスメントに関する調査研究」マニュアルを基にPwC作成

ハラスメントへの対策について、3つのポイントをあげています。
それぞれについて、赤字の部分を中心に受講者にお伝えください。
いずれのポイントも重要なポイントになりますので、自分の所属する事業所での対策の状況と合わせて確認できるとよいと思います。

7. 研修のポイント

研修資料14ページ

2. ハラスメント対策の必要性とその考え方
(3)ハラスメント発生原因と考えられる要因

まず、ハラスメントの発生要因を考えてみましょう。過去の調査では、ハラスメント発生の原因と考えられる要因について、以下の3つを指摘しています。

ご利用者やご家族等とのコミュニケーションエラー

- 令和3年度調査によると、ご利用者やご家族等の要望と事業者が対応可能なサービス範囲等を十分に説明、すり合わせできていなかったこと等が指摘されています。
- 具体的には、事業者からは「ご利用者やご家族等と支援員のコミュニケーションが不足しているから」、職員からは「ご利用者やご家族等がサービスへの過剰な期待をしているから」「ご利用者やご家族等がサービスの範囲を理解していないから」という回答が多くみられました。

職員の知識不足

- 令和3年度調査によると、ご利用者やご家族等の障害特性や疾病等について、必要な知識を持って対応できなかったこと等が指摘されています。
- 具体的には、事業者からは「ご利用者やご家族等に障害や病気等による影響があるから」「職員による不適切なケアにより、ご利用者やご家族等からの言動をエスカレートさせることがあるから」という回答が多くみられました。

ご利用者やご家族等の不穏

- 令和3年度調査によると、本人の不調や環境の変化等ご利用者やご家族等の不穏に繋がるようなことがあったことが指摘されています。
- 具体的には、事業者からは「ご利用者やご家族等の性格または生活歴による影響があるから」という回答が多くみられました。

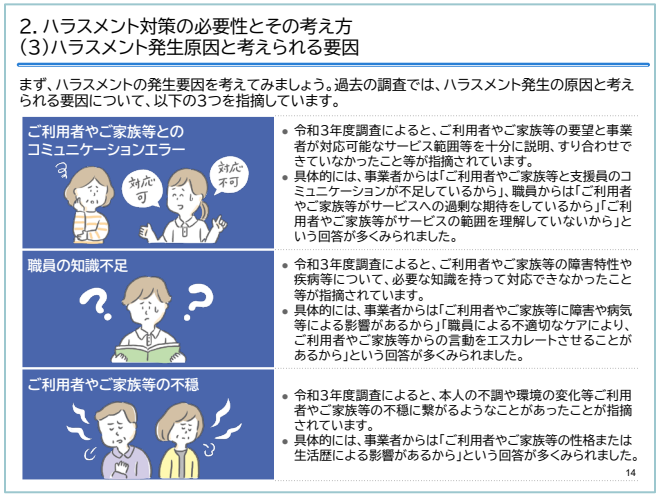
14

ハラスメントが発生する要因の代表例を3つ挙げています。
右側の解説はその根拠となるアンケート結果を記載しています。

自分の事業所を振り返り、ハラスメントの怒りやすい背景要因がないか、確認してみましょう

7. 研修のポイント

研修資料14ページ



2. ハラスメント対策の必要性とその考え方
(3)ハラスメント発生原因と考えられる要因

まず、ハラスメントの発生要因を考えてみましょう。過去の調査では、ハラスメント発生の原因と考えられる要因について、以下の3つを指摘しています。

ご利用者やご家族等とのコミュニケーションエラー

- 令和3年度調査によると、ご利用者やご家族等の要望と事業者が対応可能なサービス範囲等を十分に説明、すり合わせできていなかったこと等が指摘されています。
- 具体的には、事業者からは「ご利用者やご家族等と支援員のコミュニケーションが不足しているから」、職員からは「ご利用者やご家族等がサービスへの過剰な期待をしているから」「ご利用者やご家族等がサービスの範囲を理解していないから」という回答が多くみられました。

職員の知識不足

- 令和3年度調査によると、ご利用者やご家族等の障害特性や疾病等について、必要な知識を持って対応できなかったこと等が指摘されています。
- 具体的には、事業者からは「ご利用者やご家族等に障害や病気等による影響があるから」「職員による不適切なケアにより、ご利用者やご家族等からの言動をエスカレートさせることがあるから」という回答が多くみられました。

ご利用者やご家族等の不穏

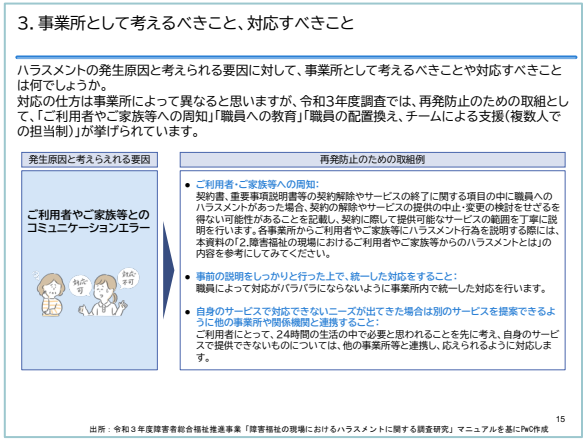
- 令和3年度調査によると、本人の不調や環境の変化等ご利用者やご家族等の不穏に繋がるようなことがあったことが指摘されています。
- 具体的には、事業者からは「ご利用者やご家族等の性格または生活歴による影響があるから」という回答が多くみられました。

14

ハラスメントが発生する要因の代表例を3つ挙げています。
右側の解説はその根拠となるアンケート結果を記載しています。

自分の事業所を振り返り、ハラスメントの起こりやすい背景要因がないか、確認してみましょう

研修資料15ページ、16ページ



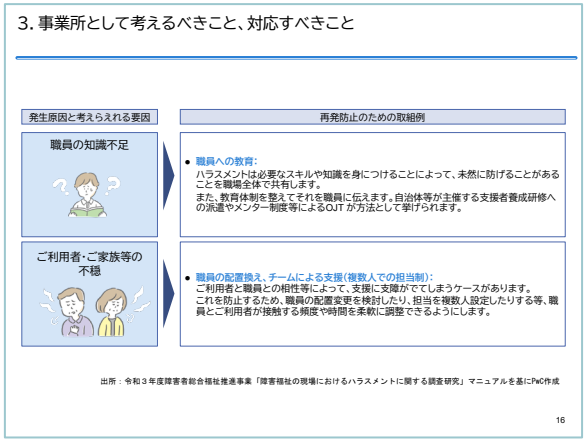
3. 事業所として考えるべきこと、対応すべきこと

ハラスメントの発生原因と考えられる要因に対して、事業所として考えるべきことや対応すべきことは何でしょうか。
対応の仕方は事業所によって異なると思いますが、令和3年度調査では、再発防止のための取組として、「ご利用者やご家族等への周知」「職員への教育」「職員の配置換え、チームによる支援（複数人での担当制）」が挙げられています。

発生原因と考えられる要因	再発防止のための取組例
ご利用者やご家族等とのコミュニケーションエラー	・ご利用者・ご家族等への周知： 契約書、重要事項説明書等の契約解除やサービスの終了に関する項目の中に職員へのハラスメントがあった場合、契約の解除やサービスの提供の中止・変更の検討をせざるを得ない可能性があることを記載し、契約に際して提供可能なサービスの範囲を丁寧に説明を行います。各事業所からご利用者やご家族等にハラスメント行為を説明する際には、本資料の「2.障害福祉の現場におけるご利用者やご家族等からのハラスメントとは」の内容を参考にしてみてください。 ・事前の説明をしっかりと行った上で、統一した対応をすること： 職員によって対応がバラバラにならないように事業所内で統一した対応を行います。 ・自身のサービスで対応できないニーズが出てきた場合は別のサービスを提案できるように他の事業所や関係機関と連携すること： ご利用者にとって、24時間の生活の中で必要と思われることを先に考え、自身のサービスで提供できないものについては、他の事業所等と連携し、応えられるように対応します。

15

出所：令和３年度障害者総合福祉推進事業「障害福祉の現場におけるハラスメントに関する調査研究」マニュアルを基にPwC作成



3. 事業所として考えるべきこと、対応すべきこと

発生原因と考えられる要因	再発防止のための取組例
職員の知識不足	・職員への教育： ハラスメントは必要なスキルや知識を身につけることによって、未然に防げることがあることを職場全体で共有します。 また、教育体制を整えてそれを職員に伝えます。自治体等が主催する支援者養成研修への派遣やメンター制度等によるOJT が方法として挙げられます。
ご利用者・ご家族等の不穏	・職員の配置換え、チームによる支援（複数人での担当制）： ご利用者と職員との相性等によって、支援に支障がでてしまうケースがあります。 これを防止するため、職員の配置変更を検討したり、担当を複数人設定したりする等、職員とご利用者が接触する頻度や時間を柔軟に調整できるようにします。

出所：令和３年度障害者総合福祉推進事業「障害福祉の現場におけるハラスメントに関する調査研究」マニュアルを基にPwC作成

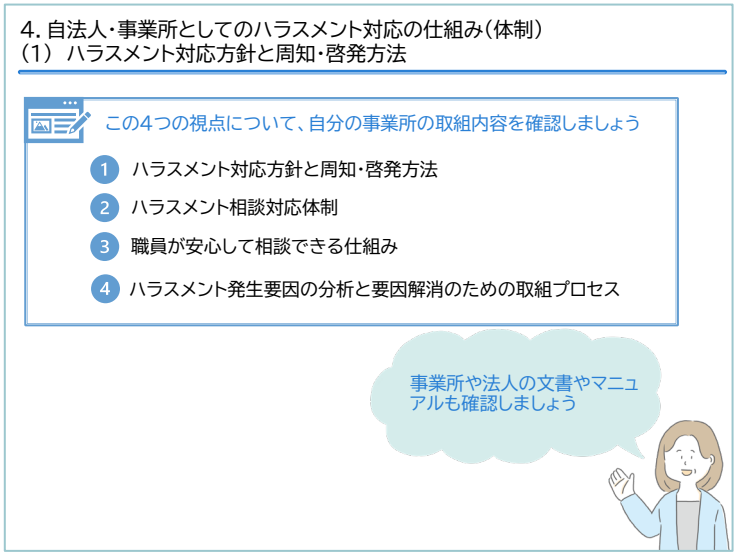
16

上記要因に対する再発防止のための取組例を記載しています。

14ページの背景要因と合わせて、取組がなされているかを確認し、十分ではない場合は、どのような対策が必要か考えてみましょう。

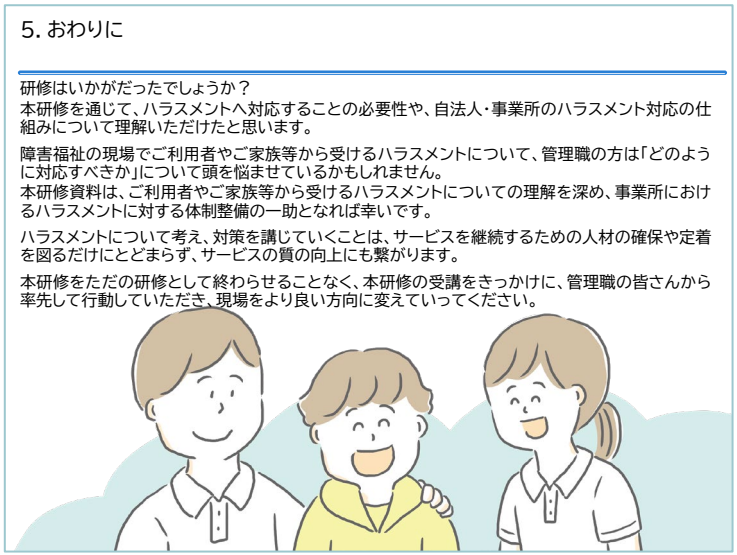
7. 研修のポイント

研修資料17ページ



研修を振り返り、ここに示した4点について、事業所の取組内容を再確認しましょう。

必要により、整備されている文書やマニュアルについても確認してみてください。



最後に、研修全体を振り返り、対応策について振り返ってみてください。
今後のハラスメントに対する体制構築につ投げていただければと思います。

令和4年度障害者総合福祉推進事業　課題番号12
障害福祉の現場におけるハラスメントに対する研修素材の作成に関する調査研究
研修手引き・研修資料（管理職向け）
令和5年3月
PwCコンサルティング合同会社
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-2-1 Otemachi Oneタワー
TEL: 03-6257-0700