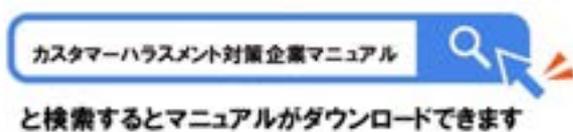


## カスタマーハラスメント対策企業マニュアル

宮城働き方改革推進支援センター  
社会保険労務士 佐々木 章良

宮城働き方改革推進支援センター、社会保険労務士の佐々木章良と申します。  
本日はよろしくお願ひいたします。

本日は厚生労働省が令和4年2月25日に作成した  
「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」の  
ポイントについて解説させていただきます。



本日は厚生労働省が令和4年2月25日に作成いたしましたカスタマーハラスメント対策企業マニュアルのポイントについて解説させていただきます。  
こちらの冊子はインターネットでカスタマーハラスメント対策企業マニュアルと検索すればダウンロードすることができます。

➤ **本日のセミナー内容**

1. **カスハラとクレームの違い**
2. **カスハラの発生状況**
3. **カスハラとは**
4. **カスハラ対策の必要性**
5. **企業が具体的に取るべきカスハラ対策**
6. **企業の取組のきっかけ、メリット、運用について**

本日のセミナーの内容ですが、

- 1.カスハラとクレームの違い
- 2.カスハラの発生状況
- 3.カスハラとは
- 4.カスハラ対策の必要性
- 5.企業が具体的に取るべきカスハラ対策
- 6.企業の取組のきっかけ、メリット、運用について解説いたします。

## 1. カスハラとクレームの違い

- カスハラ(カスタマーハラスメント)

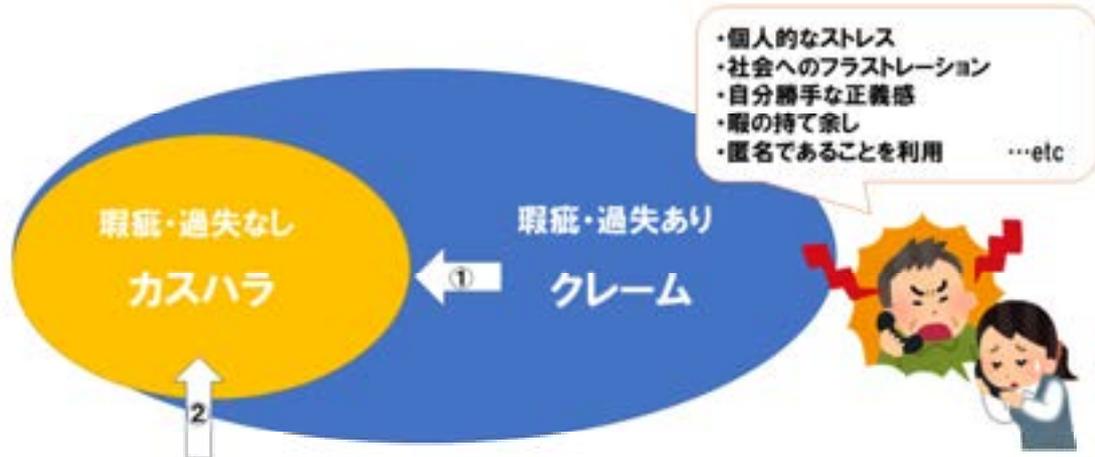
顧客や取引先という立場の優位性を盾に悪質な要求や理不尽なクレームを行う行為のこと

- クレーム

サービスや商品に対する苦情や改善要求、不満を訴えること  
そこには顧客の要求・希望・期待が内在している

まずはカスハラとクレームの違いについて解説いたします。  
クレームとカスハラを同じものだと思っている方がいらっしゃるかもしれませんが、しかしカスハラとは、クレームすべてを指すものではなく、クレームには、商品やサービス等への改善を求める正当なクレームがある一方、過剰な要求を行ったり、商品やサービスに不当な言いがかりをつけたりする悪質なクレームもあります。

## 1. カスハラとクレームの違い



② 始めから嫌がらせを目的としているもの ① 始まりはクレームだが対応のまずさでカスハラに発展したもの

クレームとカスハラについて図にするとこのような感じになるかと思えます。私が考えるカスハラのパターンは、①の始まりはクレームだが対応のまずさによりカスハラに発展したものと、②の始めから嫌がらせを目的としているものに分けられます。

②については、最近の権利意識の強まりや何でも批判しなければ気が済まない風潮により、迷惑行為だと自覚しない人がほとんどだと感じます。

## 1. カスハラとクレームの違い

### ● グッドマンの法則

法則①	購入した商品やサービスに対して同じように不満を感じている場合、「クレームを言わない顧客」よりも「クレームを企業に直接伝える顧客」の方がファンになってくれる可能性が高い
法則②	クレーム対応に満足したお客様の口コミにくらべて、クレームへの対応に不満だったお客様の口コミ効果は2倍になる
法則③	お客様にとって価値のある情報を企業が積極的に提供することで、顧客との信頼関係が構築され、ポジティブな口コミの普及、結果として購買に貢献する



クレームは商品やサービスの改善を求めために発信されたメッセージであり、会社と顧客に必要な情報であり、素直な反省と改善努力のヒントになる

クレームに関してはグッドマンの法則①にあるように、対応によってはファンになってくれる可能性があります。ゆえにクレームは商品・サービスの改善のヒントとなり、重要な情報や意見となります。

## 2. カスハラが発生状況

### ● 相談件数の傾向

カスハラのみ「件数が増加している」  
の割合が「減少している」より高い

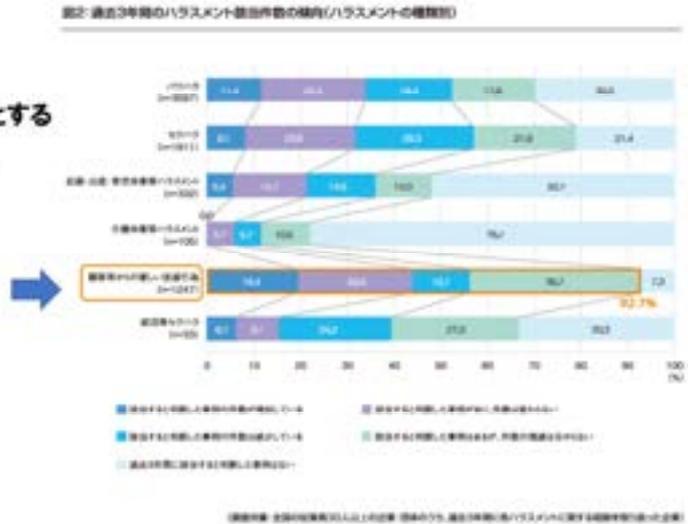


それでは、カスハラが発生状況について見てみましょう。ハラスメントに関する相談件数はパワハラ・セクハラの次にカスハラが多いのですが、相談件数の傾向として、カスハラだけが件数が増加している割合が減少しているより高いとなっています。パワハラやセクハラに関しては意識が高まっていますが、カスハラに関してはまだそこまで意識が高まっていないという現状が伺えます。

## 2. カスハラが発生状況

### ● 該当件数の傾向

カスハラに該当する事案があったとする  
企業の割合が92.7%と最も高い  
「件数が増加している」の割合が  
「減少している」より高い



ハラスメント該当件数ですが、カスハラに該当する事案があったとする企業の割合が92.7%と最も高くなっています。この調査は主にお客さまと対面で接する企業を対象にしていますので、BtoC企業に関してはほとんどの会社がカスハラの問題を抱えていると言えます。

## 2. カスハラが発生状況

- ハラスメントを受けた経験の傾向  
過去3年間でカスハラを一度以上経験した者の割合は15.0%  
(セクハラより回答割合が高い)  
「長時間の拘束や同じ内容を繰り返すクレーム(過度なもの)が52.0%  
「名誉毀損・侮辱・ひどい暴言」が46.9%



カスハラが発生状況ですが、いちばん件数が多いハラスメントはパワハラになりますが、過去3年間でカスハラを1度以上経験した者の割合が15%となっており、セクハラより割合が高くなっています。

カスハラの内容ですが、長時間の拘束や同じ内容を繰り返すクレームや名誉毀損・侮辱・ひどい暴言が上位となっております。

## 2. カスハラが発生状況

- セクハラ・パワハラといった社内的なハラスメントは、ハラスメント意識の高まりで減少傾向にあるが、社外的なカスハラは増加傾向にある
- お客さまは神様、叩かなければ気が済まないといった顧客の意識には変化が見られない(コロナ禍でむしろエスカレート?)

これらの統計から読み取れることは、セクハラやパワハラといった内部的なハラスメントについては近年の法改正等で社内意識が高まったことにより減少傾向にありますが、外部的なカスハラに関しては、お客さまは神様だという意識や自分勝手な正義感といった顧客の意識には変化がみられず、さらにコロナ等の社会的なストレスにより、顧客とのトラブルは増える傾向にあると伺えます。

### 3. カスハラとは

- **顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの**

それでは、カスハラとはどのようなことなのか、詳しく説明していきます。

カスタマーハラスメント対策企業マニュアルではカスハラとはこのように定義しています。赤字の部分がキーワードになります。このキーワードである「要求内容の妥当性」「要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なもの」についてこれから解説いたします。

### 3. カスハラとは

- **顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合**
  - ・ **企業の提供する商品・サービスに瑕疵・過失が認められない場合**
  - ・ **要求の内容が、企業の提供する商品・サービスの内容とは関係ない場合**

「顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合」についてですが、要求の内容が著しく妥当性を欠く場合は、その実現のための手段・態様がどのようなものであっても、社会通念上不相応とされる可能性が高くなります。

また要求の内容に妥当性がある場合でも、その実現のための手段・態様の悪質性が高い場合は、社会通念上不相応とされることがあります。

「要求の内容が、企業の提供する商品・サービスの内容とは関係ない場合」は、企業には瑕疵・過失がないこととなりますので、まさに言いがかりとなります。

### 3. カスハラとは

#### ● 要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相応な言動

- ・ 身体的な攻撃(暴行、傷害)
- ・ 精神的な攻撃(脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言)
- ・ 威圧的な言動
- ・ 土下座の要求
- ・ 継続的な(繰り返される)、執拗な(しつこい)言動
- ・ 拘束的な行動(不退去、居座り、監禁)
- ・ 差別的な言動
- ・ 性的な言動 (要求内容の妥当性にかかわらず不相応とされる可能性が高いもの)
- ・ 従業員個人への攻撃、要求
- ・ 商品交換の要求 (要求内容の妥当性に照らして不相応とされる場合があるもの)
- ・ 金銭補償の要求
- ・ 謝罪の要求(土下座を除く)

「要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相応な言動」の例としてこちらが挙げられます。黒字が要求内容の妥当性にかかわらず不相応とされる可能性が高いもの、青字が要求内容の妥当性に照らして不相応とされる場合があるものになります。

ざっくり言えば、高圧的なもの、しつこいもの、がめついものになりますね。

### 3. カスハラとは

#### ● カスハラが抵触する法律

- ・ 傷害罪(刑法204条)
- ・ 暴行罪(刑法208条)
- ・ 脅迫罪(刑法222条)
- ・ 恐喝罪(刑法249条1項)
- ・ 未遂罪(刑法250条)
- ・ 強要罪(刑法223条)
- ・ 名誉毀損罪(刑法230条)
- ・ 侮辱罪(刑法231条)
- ・ 信用毀損及び業務妨害(刑法233条)
- ・ 威力業務妨害罪(刑法234条)
- ・ 不退去罪(刑法130条)

参考までにカスハラが抵触する法律についてまとめました。対面でのトラブルだけではなく、SNSでの誹謗・中傷によるカスハラということも念頭に入れなければいけないものになるかと思います。

### 3. カスハラとは

#### ● カスハラの判断基準

##### ① 顧客等の要求内容に妥当性はあるか

例：顧客が購入した商品に瑕疵がある場合、謝罪とともに商品の交換・返金に応じることは妥当。自社の過失、商品の瑕疵などがなければ、顧客の要求には正当な理由がないと考えられる

##### ② 要求を実現するための手段・態様が社会通念に照らして相当な範囲か

例：長時間に及ぶクレームは、業務の遂行に支障が生じるという観点から社会通念上相当性を欠く場合が多いと考えられる

妥当性がある場合でも、その言動が暴力的・威圧的・継続的・拘束的・差別的・性的である場合は、社会通念上不相当であると考えられ、カスハラに該当し得る

ただし、難しいのがカスハラかどうかの判断基準で、企業ごとにその基準は異なると思われます。一定のレベルを超えた場合に悪質であるとして毅然と対応している企業もあれば、顧客第一主義の中でお客さまが納得いくまで対応するとの基準を設けている企業もあります。

各社であらかじめカスハラの判断基準を明確にした上で、企業内の考え方、対応方針を統一して現場と共有しておくことが重要と考えられます。

企業のカスハラ判断基準の例として、説明責任を十分果たした上で、それでも納得いただけないかで判断している、商品に瑕疵がないか、サービス提供側で非がある対応をしていないかで判断している、といったものがあります。

## **4. カスハラ対策の必要性**

- **カスハラによる従業員・企業・他の顧客等への影響**

- ① **従業員への影響**

- ・ **業務のパフォーマンスの低下**
- ・ **健康不良(頭痛、睡眠不良、精神疾患、耳鳴り 等)**
- ・ **現場対応への恐怖、苦痛による従業員の配置転換、休職、退職**

それではカスハラ対策の必要性について解説いたします。まずはカスハラによる従業員への影響です。

業務のパフォーマンスの低下、頭痛、睡眠不良、精神疾患、耳鳴りといった健康不良、現場対応への恐怖、苦痛による従業員の配置転換、休職、退職が挙げられます。

## 4. カスハラ対策の必要性

### ● カスハラによる従業員・企業・他の顧客等への影響

#### ② 企業への影響

- ・ 時間の浪費(現場対応、電話対応、謝罪訪問、対応方法の検討 等)
- ・ 業務上の支障(顧客対応によって他業務が行えない 等)
- ・ 人員確保(従業員離職に伴う従業員の新規採用、教育コスト 等)
- ・ 金銭的損失(商品・サービスの値下げ、慰謝料要求への対応、代替品の提供 等)
- ・ 店舗・企業に対する他の顧客等のブランドイメージの低下

続いてカスハラによる企業への影響ですが、現場対応、電話対応、謝罪訪問、対応方法の検討といった時間の浪費、顧客対応によって他業務が行えないといった業務上の支障、従業員離職に伴う従業員の新規採用、教育コストといった人員確保の問題、商品・サービスの値下げ、慰謝料要求への対応、代替品の提供といった金銭的損失、店舗・企業に対する他の顧客等のブランドイメージの低下が挙げられます。

とりわけSNSでネガティブな情報が拡散されると、その影響は計り知れません。カスハラとは関係ありませんが、最近も仙台市内の飲食店のネガティブ情報が拡散されたことで、マスコミに報道され、市でも調査に入り、最終的に閉店になるといった、経営的に致命的なダメージを負う事案がありました。

## 4. カスハラ対策の必要性

- カスハラによる従業員・企業・他の顧客等への影響

- ③ 他の顧客等への影響

- ・ 来店する他の顧客の利用環境、雰囲気悪化
- ・ 業務遅滞によって他の顧客等がサービスを受けられない

そしてカスハラによる他の顧客等への影響ですが、来店する他の顧客の利用環境、雰囲気悪化や業務遅滞によって他の顧客等がサービスを受けられないといったことが挙げられます。正直な話、窓口が混み合っている時に喧嘩腰に担当者に当たり散らしている人を見ると私もイライラしてしまいますし、それがお店なら私はもう行かないと思っています。

## 4. カスハラ対策の必要性

### ● カスハラに関する企業の責任

<b>裁判例①</b>	<b>カスタマーハラスメントに対して不適切な対応をとったことで賠償責任が認められた事例(一般企業事例に類似するもの)</b>
作立小学校の教員が児童の保護者から理不尽な差別的な言動を受けたことに対し、校長が教員の言動を一方的に否認し、また、事実関係を冷静に判断して適切に対応することなく、その勢いに押され、専らその論を優勢に収めるために空論に当該教師に対して保護者に譲渡するよう求めたことについて、不法行為と判断し、小学校を運営するA市及び校長の給与を支払うB県は損害賠償責任を負うと判断されました。 <small>※東京地方法院2019年11月15日判決</small>	
一方、企業としてカスタマーハラスメント対策を十分に講じていたことで、安全配慮義務の責任を免れた事例もあります。	
<b>裁判例②</b>	<b>顧客トラブルへの対応を十分行っていたことで賠償責任が認められなかった事例</b>
重い物落とすトラブルになった小売店の従業員が、会社に対し、消費者の生命、身体等の安全を確保しつつ対応することができるよう必要な配慮を怠らぬとして、損害賠償請求を求めました。 それに対し、被告会社は、証拠に基づく申出や苦情を巡る顧客への対応について、入社時にマニュアルを配布して苦情を申し出る顧客への初期対応を指導し、サポートデスクや近隣店舗のマネージャー等に連絡できるようにして、深夜においても店舗を2名体制にしていたことで、従業員が接客においてトラブルが生じた場合の相談体制が十分整えられていたとし、被告会社の安全配慮義務違反は否定されました。 <small>※東京地方法院2020年11月19日判決</small>	

また、ハラスメントを放置していると企業には賠償責任請求のリスクがあります。判例でも不適切な対応を取ったことにより損害賠償責任を負うとされたものがあります。反対にトラブル対応を十分に行っていたことで賠償責任が認められなかった判例もあります。

このように、顧客からだけでなく従業員からも訴訟リスクがあることを念頭に置かなければいけません。

## **5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策**

- **カスハラを想定した事前の準備**

- ① **事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発**
- ② **従業員(被害者)のための相談対応体制の整備**
- ③ **対応方法、手順の策定**
- ④ **社内対応ルールの従業員等への教育・研修**

それでは、企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策について解説します。まずはカスハラを想定した事前の準備です。こちらは①事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発、②従業員（被害者）のための相談対応体制の整備、③対応方法、手順の策定、④社内対応ルールの従業員等への教育・研修があります。

## **5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策**

- **カスハラが実際に起こった際の対応**

- ⑤ **事実関係の正確な確認と事案への対応**
- ⑥ **従業員への配慮の措置**
- ⑦ **再発防止のための取組**
- ⑧ **その他、カスハラの予防・解決のために取り組むべきこと**

続いては、カスハラが実際に起こった際の対応です。こちらは⑤事実関係の正確な確認と事案への対応、⑥従業員への配慮の措置、⑦再発防止のための取組、⑧その他、カスハラの予防・解決のために取り組むべきこととなります。それではこの①から⑧までを順に解説していきましょう。

## 5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策

### ① 基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

#### ● 基本方針に含める要素例

- ・ カスハラの内容
- ・ カスハラは自社にとって重大な問題である
- ・ カスハラを放置しない
- ・ カスハラから従業員を守る
- ・ 従業員の人権を尊重する
- ・ 常識の範囲を超えた要求や言動を受けたら、周囲に相談して欲しい
- ・ カスハラには組織として毅然とした対応をする

①基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発は、セクハラやパワハラと同様に、企業として、職場におけるカスハラをなくす旨の方針を明確にし、トップ自らが発信することが重要です。基本方針や姿勢を明確にすることにより、企業が従業員を守り、尊重しながら業務を進めるという安心感が従業員に育まれます。

基本方針に含める要素は、カスハラの内容、カスハラは自社にとって重大な問題である、カスハラを放置しない、カスハラから従業員を守る、従業員の人権を尊重する常識の範囲を超えた要求や言動を受けたら、周囲に相談して欲しい、カスハラには組織として毅然とした対応をするといったものになります。

## 5. 企業が具体的に取るべきカスハラ対策

### ① 基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

#### ● 基本方針の例

弊社は、お客様に対して真摯に対応し、信頼や期待に応えることで、より高い満足を提供することを心掛けます。

一方で、お客様からの常識の範囲を超えた要求や言動の中には、従業員の人格を否定する言動、暴力、セクシュアルハラスメント等の従業員の尊厳を傷つけるものもあり、これらの行為は、職場環境の悪化を招く、ゆゆしき問題です。

わたしたちは、従業員の人権を尊重するため、これらの要求や言動に対しては、お客様に対し、誠意をもって対応しつつも、毅然とした態度で対応します。

もし、お客様からこれらの行為を受けた際は、従業員が上長等に報告・相談することを奨励しており、相談があった際には組織的に対応します。

これらの要素を反映させた基本方針の例がこちらになりますので読み上げます。

弊社は、お客様に対して真摯に対応し、信頼や期待に応えることで、より高い満足を提供することを心掛けます。一方で、お客様からの常識の範囲を超えた要求や言動の中には、従業員の人格を否定する言動、暴力、セクシュアルハラスメント等の従業員の尊厳を傷つけるものもあり、これらの行為は、職場環境の悪化を招く、ゆゆしき問題です。わたしたちは、従業員の人権を尊重するため、これらの要求や言動に対しては、お客様に対し、誠意をもって対応しつつも、毅然とした態度で対応します。もし、お客様からこれらの行為を受けた際は、従業員が上長等に報告・相談することを奨励しており、相談があった際には組織的に対応します。

## 5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策

### ② 従業員(被害者)のための相談対応体制の整備

#### ● カスハラを受けた後の行動



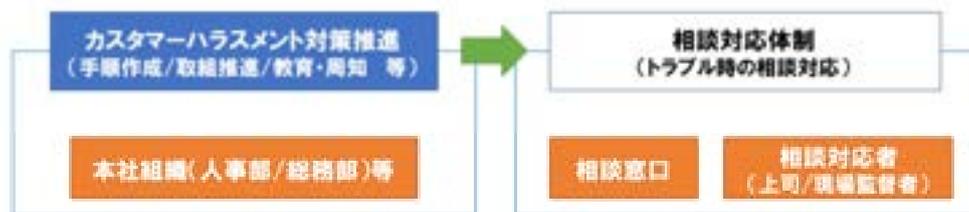
②従業員(被害者)のための相談対応体制の整備ですが、こちらもセクハラやパワハラと同様に相談体制の整備が重要です。カスハラを受けた従業員が気軽に相談できるように相談対応者を決めておき、または相談窓口を設置して従業員に広く周知します。

このような対応を実現するためには、人事労務部門や法務部門、弁護士や社労士等の外部関係機関と連携できるような体制を構築するとともに、具体的な対応方法をまとめたマニュアルを整備し、相談対応者向けに定期的に研修等を実施することが有効です。

## 5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策

### ② 従業員(被害者)のための相談対応体制の整備

#### ● カスハラ対策を中心となって進める組織の設置



カスハラに対応する体制の構築ですが、従業員からの相談を受ける相談対応者、相談窓口とは別に、カスハラ対策を推進し、取組全体を所轄する組織があるとよいでしょう。

パワハラやセクハラに関しては直属の上長が行為者になる可能性があります。カスハラの場合はまず直属の上長が対応することが想定されます。クレームやカスハラは初動対応が重要ですので、現場と管理部門の役割分担をして体制を構築する方が効果的と考えられます。

## 5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策

### ③ 対応方法、手順の策定

#### ● 現場での初期対応の方法、手順

1. 対象となる事実、事象を明確かつ限定的に謝罪する

2. 状況を正確に把握する

3. 現場監督者(一次相談対応者)または相談窓口の情報共有する

※ 顧客から暴力行為やセクハラ行為を受けた場合は、すぐに現場監督者に相談する等  
事案を引き継ぎ、一人に対応しないようにすることが重要

③対応方法、手順の策定ですが、各社の業務内容、業務形態、対応体制、方針等の状況に合わせて、あらかじめ対応方法例を準備しておくことが重要です。また、顧客等への対応は、基本的には複数名で対応し、対応者を一人にさせない、行為が深刻な場合は一次対応者に代わって現場監督者が対応する等、従業員の安全にも配慮する必要があります。

①対象となる事実、事象を明確かつ限定的に謝罪するについては、不快感を抱かせたことに謝り、正確に状況が把握できていない段階では、企業として非を認めたような発言をすることは望ましくありません。非を認めて謝罪するのは、事実確認をして当方に非があると社内で判断をしたときになります。

②状況を正確に把握するについては、今後顧客と連絡が取れるように、顧客の名前・住所・連絡先等の情報を得ることがポイントです。匿名の状況では主張が一方的になる傾向がありますし、名前を名乗らなければならないことでトーンダウンする場合があります。

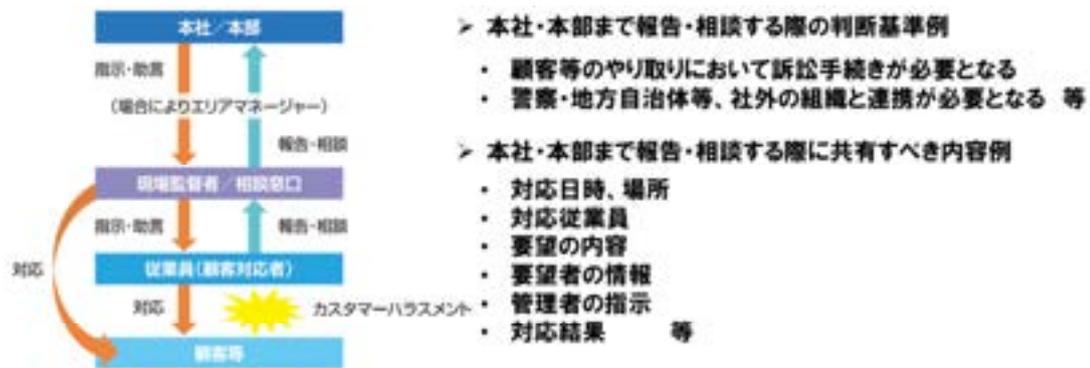
顧客の話す内容に不明確なものがあれば確認をし、不足する情報があれば追加で意見をもらい、顧客の勘違いがあれば正しい情報を提供します。状況を正確に把握するためには、常に冷静で穏やかに対応することが求められます。

③現場監督者(一次相談対応者)または相談窓口の情報共有するについては、相談対応者が正確かつ迅速に状況を把握するため、現場対応者は顧客の要望のみならず、できるだけ事実関係を時系列で整理して報告することが望まれます。

## 5. 企業が具体的に取り組むべきカスタハラ対策

### ③ 対応方法、手順の策定

#### ● 内部手続(報告・相談、指示・助言)の方法、手順



顧客等からの犯罪行為等により、法的な手続や、警察や弁護士等との連携が必要な場合、現場対応だけでは解決できないケースがあります。その場合、本社・本部と連携して対応にあたる必要があることから、あらかじめ本社・本部への報告が必要な事項、報告する場合の手続を事前に決めておきます。こちらはクレーム対応の延長として、相談手続を扱うようにしておくといふと考えられます。

本社・本部への報告の際に共有すべき内容として、対応日時、場所、対応従業員、要望の内容、要望者の情報、管理者の指示、対応結果等が挙げられます。

## 5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策

### ④ 社内対応ルールについての従業員等への教育・研修

#### ● 社内教育・研修の例

- ・ 悪質なクレーム(カスハラ)とは(定義や該当行為例、正当なクレームとの相違)
- ・ カスハラの判断例(判断基準やその事例)
- ・ パターン別の対応方法
- ・ 苦情対応の基本的な流れ
- ・ 顧客等への接し方のポイント(謝罪、話の聞き方、事実確認の注意点等)
- ・ 記録の作成方法
- ・ 各事例における顧客対応での注意点
- ・ ケーススタディ

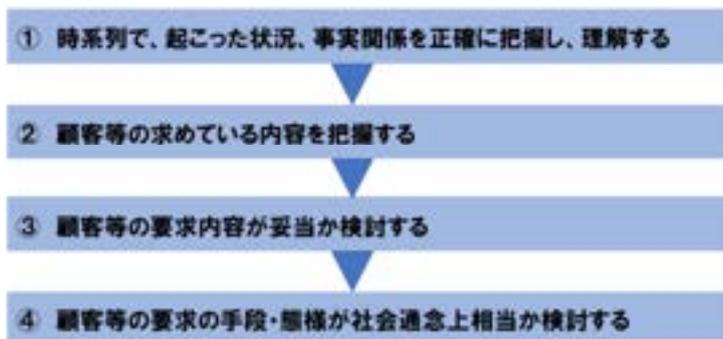
④社内対応ルールについての従業員等への教育・研修の内容は、経営層のメッセージを含めることや、あらかじめ定めた対応方法や手順、顧客等への接し方のポイントといった接客実務に関する内容を盛り込むことが求められます。また、中途入社 of 従業員やパート・アルバイト等にも漏れなく全員が受講できるようにすることが望まれます。

過去に職場で発生した事案、経験等を踏まえた事例やケーススタディを設けると、より効果的な内容になると考えられます。また、外部講師等による研修等を通じて意識改革を図るといったことも有効です。

## 5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策

### ⑤ 事実関係の正確な確認と事案への対応

#### ● 一般的な事実関係の整理・判断フロー



⑤事実関係の正確な確認と事案への対応ですが、相談対応者または相談窓口対応者が、従業員から相談を受けた場合、顧客等から受けた言動がハラスメント行為にあたるかどうか判断する必要があります。確認できた情報をもとに、要求の内容が妥当か、その手段・態様が社会通念上相当かを検討し、顧客等の要望に関して対応方針を決めていくこととなります。相談者の心身の状況や事案の受け止め方等にも配慮し、意向に沿いながら丁寧かつ慎重に事実確認を行います。

## 5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策

### ⑥ 従業員への配慮の措置

#### ● 従業員の安全の確保

現場監督者が顧客対応を代わり、顧客等から従業員を引き離す、状況に応じて、弁護士や管轄の警察と連携を取りながら、本人の安全を確保する 等

#### ● 精神面への配慮

従業員にメンタルヘルス不調の兆候がある場合、産業医や産業カウンセラー、臨床心理士等の専門家に相談対応を依頼してアフターケアを行う、または専門の医療機関への受診を促す 等

⑥従業員への配慮の措置については、従業員がカスハラの被害を受けた場合、速やかに被害を受けた従業員に対する配慮の措置を行う必要があります。

従業員の安全確保は、顧客等が殴る、蹴る、物を投げるといった暴力行為や身体に触るといったセクハラ行為を行ってくる場合、現場監督者が顧客対応を代わり、顧客等から従業員を引き離す、状況に応じて弁護士や管轄の警察と連携を取りながら、本人の安全を確保する等の対応があります。

精神面への配慮は、顧客等からの言動により、従業員にメンタルヘルス不調の兆候がある場合、産業医や産業カウンセラー、臨床心理士等の専門家に相談対応を依頼してアフターケアを行う、または専門の医療機関への受診を促します。

## 5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策

### ⑦ 再発防止のための取組

#### ● 企業における再発防止のための取組事例

- ・ 朝礼をはじめとした従業員が集まる場所で、トラブル事例を共有するようにしている
- ・ 報告書等をまとめ、社内関係者に共有する
- ・ 多発するトラブル事例については、勉強会を行い、関係部署に情報共有するようにしている
- ・ 個人情報には触れないような形で、トラブル事案を類型化し、ガイドラインなどでまとめて従業員に共有している

⑦再発防止のための取組については、カスハラ問題が一旦解決した後も、同様の問題が再発することを防ぐため、取組を継続し、従業員の顧客対応の理解を深めることを目的とします。カスハラの再発防止は容易ではありませんが、従業員の接客態度によりクレームがカスハラに発展するようなケースについては、接客対応の改善によって再発防止を図ることが可能です。

社内事例ごとに検証し、新たな防止策を検討し、毎年のトップメッセージやクレーム対応マニュアル、研修などの見直し・改善に役立てることが望まれます。

## 5. 企業が具体的に取るべきカスハラ対策

### ⑧ その他、カスハラの予防・解決のために取るべきこと

#### 1. ハラスメント発生状況の迅速な把握

- ・ 緊急事態報告メールを専門部署に連絡させる
- ・ 現場従業員から上長に電話する、不在時にはエリア担当に電話する
- ・ 大きな問題にならないように、担当部門の部門長が事例発生後すぐに情報共有する
- ・ 事故報告書を書く前に、関係部署へメールや電話等で相談し、対応方法を検討し、早期に対応する
- ・ 通話内容を文字化するシステムで、テキストをリアルタイムにチェックしている
- ・ 現場では上長が把握し、本部には上長から報告を入れる
- ・ 本社で警察OBを雇っており、現場を巡回させて状況を把握するようにしている
- ・ 年に1、2回上長と従業員の間で面談を実施している
- ・ LINEグループを作成し、悩み事や気づいたこと等は随時共有するようにしている
- ・ 必要に応じて電話を録音する、接客の状況を録画する

⑧その他、カスハラの予防・解決のために取るべきことについては、ポイントが2つあります。ひとつめはハラスメント発生状況の迅速な把握になります。従業員からの相談を待つばかりでなく、カスハラの発生を迅速に把握し、またカスハラになりそうな予兆を捉えるため、能動的に情報を取得する取組や仕組みが必要となります。例として画面のようなものがあります。

## **5. 企業が具体的に取るべきカスハラ対策**

### **⑧ その他、カスハラの予防・解決のために取るべきこと**

#### **2. 事案発生後の振り返りのための情報の記録・管理**

- ・ システムで直接事案の概要等を入力させている
- ・ 従業員に、どういった事象・トラブルがあったか、レポートを上げるように指示を出しており、起票されたものを、担当者が確認している
- ・ 事件発生については事故報告書に記録する
- ・ 営業日誌で共有している

ふたつ目のポイントは、事案発生後の振り返りのための情報の記録・管理になります。顧客等の申し出内容および対応の経緯、結果は正確に記録し、関係部署に共有・報告するとともに、再発防止策の検討に活用します。

## 6. 企業の取組のきっかけ、メリット、運用について

### ① 各企業の取組のきっかけ

- 従業員の負担軽減、職場環境の改善
- 経営層からの働きかけ
- 顧客第一、サービスの改善
- カスハラ認知度の向上により

最後に、企業の取組のきっかけ、メリット、運用について解説します。

企業がカスハラ対策の取組を進めたきっかけとして、従業員の職場環境改善を目的としたものや、サービス改善の延長で取組がなされていることが確認できます。その一方で、カスハラの認知度が向上したためといったハラスメント防止対策の認知が進んだことによる影響と考えられるものも見られます。

経営層の働きかけで急に取組が進んだといったものもあり、トップメッセージ等によって取組を進めることは有効な手段として考えられます。

## 6. 企業の取組のきっかけ、メリット、運用について

### ② カスハラに取り組むことによる企業のメリット

#### ● 業務への影響

- ・複数名で状況を把握できるようになり、迷惑行為を迅速に確認し、対応できるようになった
- ・対応方法を明示することで従業員が働きやすくなる
- ・顧客対応のノウハウが整理でき、経験を培うことができる
- ・顧客対応に関連する訓練、研修の受講後は、落ち着いて対応ができるようになった

#### ● 従業員への影響

- ・職場環境が明るくなった、従業員から笑顔が出るようになった
- ・会社としてカスハラに対する姿勢を示したことで従業員の安心感が生まれた

#### ● 職場環境への影響

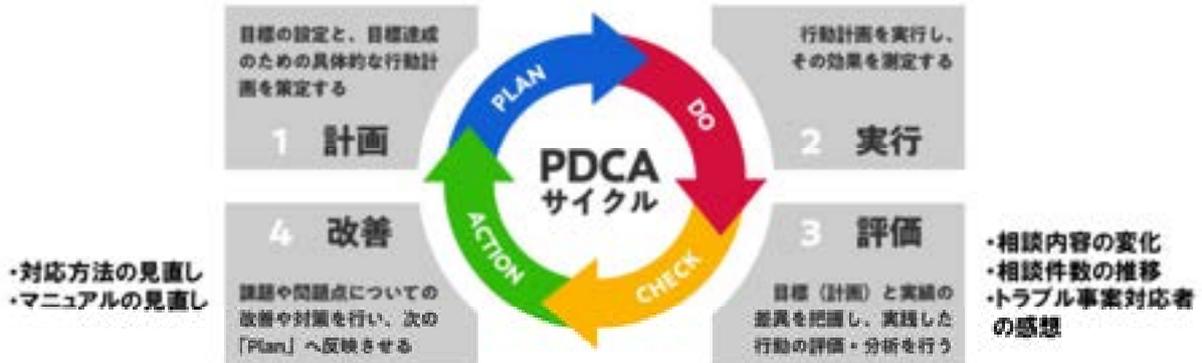
- ・会社にとって好ましくない客が、来にくくなった
- ・迷惑行為をする人が少なくなり、職場環境がよくなった

カスハラに取り組むことによる企業のメリットについては、カスハラ対策に積極的に取り組むことによって、業務への影響、従業員への影響、職場環境への影響といった複数のメリットが確認されています。

画面にあるようなメリット以外にも、従業員を守るということを行動で示す大事さを会社組織として再認識できる、人材の確保が難しい中、カスハラ対策等により職場環境をよくすることで離職者を減らすことにつながるといった意見も確認できています。

## 6. 企業の取組のきっかけ、メリット、運用について

### ③ 運用の見直し



カスハラ対策の運用の見直しですが、こちらもいわゆるPDCAサイクルを回すということになります。カスハラ対策を継続して実施していく中で、取組の効果を高めていくためには、必要に応じて取組内容を見直すことが重要です。

過去に発生した相談内容の変化、相談件数の推移、トラブル事案対応者の感想を材料にして、定期的に取り組の検証を行い、改善点があれば見直しをすることをお勧めします。

## **6. 企業の取組のきっかけ、メリット、運用について**

### **④ 取組に際しての課題**

- **ハラスメントの定義、判断基準に関して**
- **世間との見方にギャップがないか不安がある**
- **従業員の精神面のケアについて**
- **毅然とした対応が取れない/顧客寄りの対応をしてしまう**
- **顧客側の理解も必要**

取組に際しての課題ですが、判断基準を明瞭にできない、顧客への毅然とした対応が難しいといったものや、企業側だけでなく顧客側の理解も必要といった意見が出ています。特に判断基準に関しては、社会通念というのが抽象的で具体性がない、従業員個々人が勝手にカスハラと判断しないか心配といった意見があります。

**ご静聴ありがとうございました**



以上、カスタマーハラスメント対策企業マニュアルのポイントについて解説をさせていただきました。本日はご静聴いただき誠にありがとうございました。