

# カスタマーハラスメント

CUSTOMER

## 対策

HARASSMENT

# 企業マニュアル



カスタマーハラスメント  
対策企業マニュアル作成事業検討委員会

令和3年度厚生労働省委託事業、東京海上ディーアール株式会社受託



令和元年6月5日に女性の職業生活における活躍の推進等に関する法律等の一部を改正する法律が公布され、労働施策総合推進法等が改正されました。本改正により、職場におけるパワーハラスメント防止のために、雇用管理上必要な措置を講じることが事業主の義務となりました。

これを踏まえ、令和2年1月には、「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年厚生労働省告示第5号）が策定され、顧客等からの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求等の著しい迷惑行為（以下「カスタマーハラスメント」）に関して、事業主は、相談に応じ、適切に対応するための体制の整備や被害者への配慮の取組を行うことが望ましい旨、また、被害を防止するための取組を行うことが有効である旨が定められたこともあり、カスタマーハラスメント対策の強化は急務であるといえます。

厚生労働省が実施した「令和2年度職場のハラスメントに関する実態調査」によると、企業に対する調査では、過去3年間に顧客等からの著しい迷惑行為の相談があった企業の割合は19.5%、また同調査の労働者に対する調査では、過去3年間に勤務先で顧客等からの著しい迷惑行為を一度以上経験したと回答した割合は15.0%となり、こうした行為に悩む企業、労働者は少ないとはいえません（4～6頁参照）。

本来、顧客等からのクレーム・苦情（以下、併せて「クレーム」）は、商品・サービスや接客態度・システム等に対して不平・不満を訴えるもので、それ自体が問題とはいえず、業務改善や新たな商品・サービス開発につながるものでもあります。

他方、クレームの中には、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るものもあります。

不当・悪質なクレームは、従業員に過度に精神的ストレスを感じさせるとともに、通常の業務に支障が出るケースも見られるなど、企業や組織に金銭、時間、精神的な苦痛等、多大な損失を招くことが想定されます。したがって、企業は不当・悪質なクレーム（いわゆるカスタマーハラスメント）に対して従業員を守る対応が求められます。

こうした背景を踏まえ、企業等の皆様にカスタマーハラスメント対策の必要性をご理解いただき、自主的な取組を行っていただくことを目的に本マニュアルが作成されました。より多くの企業に本マニュアルを活用していただき、カスタマーハラスメントへの対策を進めていただきたいと思います。

# 目次

はじめに	1
<b>1. カスタマーハラスメントの発生状況</b>	<b>3</b>
<b>2. カスタマーハラスメントとは</b>	<b>7</b>
2.1 本マニュアルでのカスタマーハラスメント	7
2.2 企業が悩む顧客等からの行為	9
2.3 カスタマーハラスメントの判断基準	11
<b>3. カスタマーハラスメント対策の必要性</b>	<b>13</b>
3.1 カスタマーハラスメントによる従業員・企業・他の顧客等への影響	13
3.2 ハラスメント関係指針におけるカスタマーハラスメントの記載について	16
3.3 カスタマーハラスメントに関する企業の責任	17
<b>4. 企業が具体的に取り組むべきカスタマーハラスメント対策</b>	<b>18</b>
4.1 カスタマーハラスメント対策の基本的な枠組み	18
4.2 基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発	20
4.3 従業員（被害者）のための相談対応体制の整備	22
4.4 対応方法、手順の策定	25
4.5 社内対応ルールについての従業員等への教育・研修	35
4.6 事実関係の正確な確認と事案への対応	36
4.7 従業員への配慮の措置	38
4.8 再発防止のための取組	39
4.9 その他、カスタマーハラスメントの予防・解決のために取り組むべきこと	41
<b>5. 企業の取組のきっかけ、メリット、運用について</b>	<b>46</b>
5.1 各企業の取組のきっかけ	46
5.2 カスタマーハラスメントに取り組むことによる企業のメリット	47
5.3 運用の見直し	48
5.4 取組に際しての課題	49
<b>おわりに</b>	<b>51</b>
<b>付録</b>	<b>52</b>

# 1 カスタマーハラスメントの発生状況

厚生労働省では、職場のハラスメントに関する実態調査として、令和2年10月に全国の企業・団体に対する調査(以下「企業調査」)、全国の企業・団体に勤務する男女労働者に対する調査(以下「労働者調査」)を実施しました(企業調査、従業員調査の実施概要は下記参照)。

本調査では、職場におけるパワーハラスメント(以下「パワハラ」)やセクシュアルハラスメント(以下「セクハラ」)のほか、カスタマーハラスメントの発生実態についても確認しており、その結果は図1～4のとおりです。なお、本調査では顧客や取引先からの暴力や悪質なクレーム等の著しい迷惑行為のことを「顧客等からの著しい迷惑行為」としており、本項ではこれをカスタマーハラスメントとして捉えます。

## ■企業調査実施概要

- ・調査手法:郵送調査(回答についてはWebでも受付)
- ・調査実施期間:2020年10月3日～10月30日
- ・調査対象:全国の従業員30人以上の企業・団体
- ・発送件数:24,000件(※)
- ・回収数:6,426件(回収率 26.8%)

### ※対象企業の抽出について

調査対象企業のリストは、帝国データバンク社のデータを基に作成。

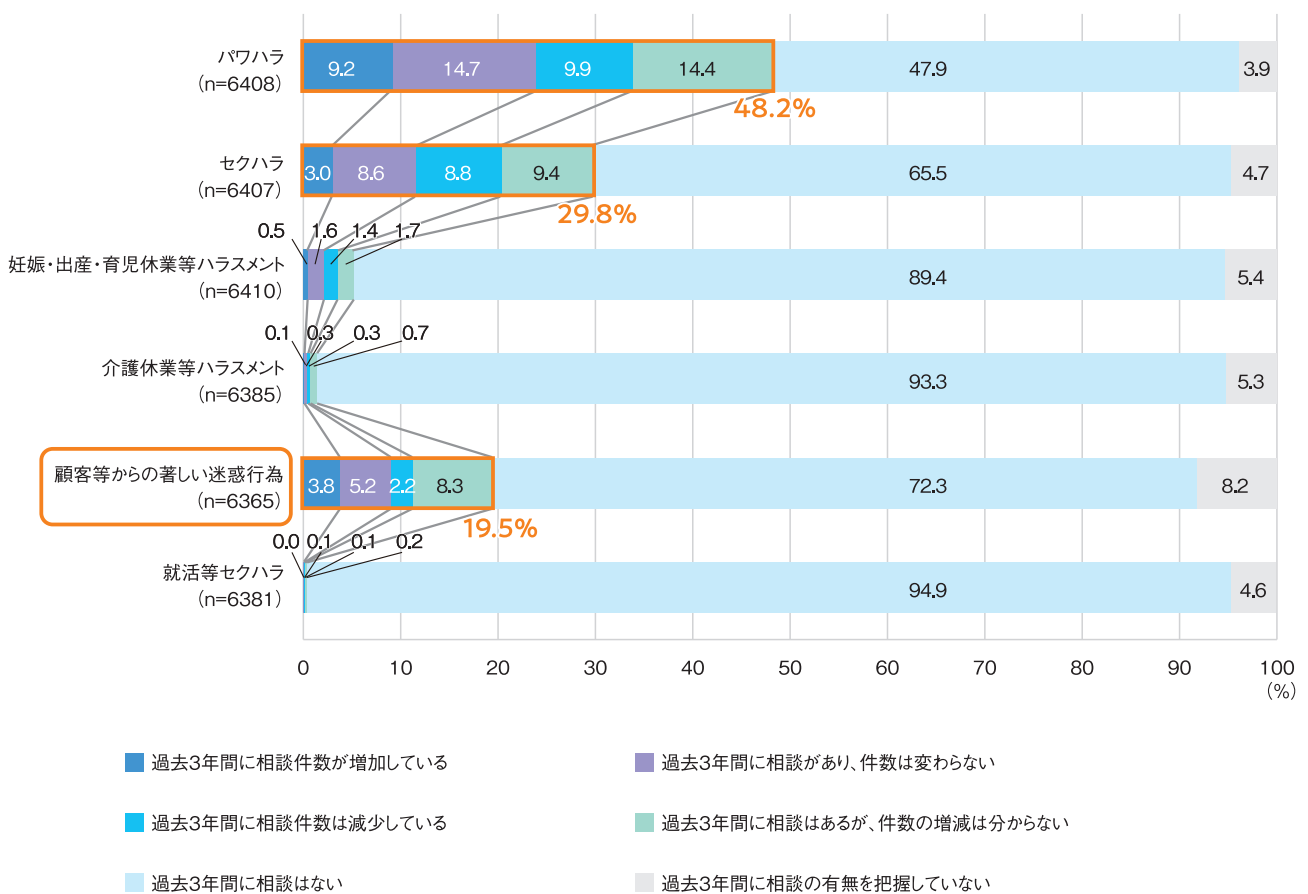
- 従業員300人未満の企業:業種、従業員規模の分布に基づき無作為抽出(12,086件)
- 従業員300人以上の企業:全企業を対象(11,914件)

## ■労働者調査(一般サンプル)実施概要

- ・調査手法:インターネット調査(調査会社の調査協力者パネルを使用)
- ・調査実施期間:2020年10月6日～10月7日
- ・調査対象:全国の企業・団体に勤務する20～64歳の男女労働者  
(経営者(自営業を含む)、役員、公務員を除く)
- ・サンプル数:8,000名  
(就業構造基本調査を参考に、性別、年代、正社員・正社員以外で割付を実施)

企業調査で、パワハラ、セクハラ等について、過去3年間に相談があったと回答した企業の割合をみると、パワハラ(48.2%)、セクハラ(29.8%)に続いて、**カスタマーハラスメント(顧客等からの著しい迷惑行為)(19.5%)**が高く、過去3年間の相談件数の推移では、**カスタマーハラスメント(顧客等からの著しい迷惑行為)のみ「件数が増加している」の割合(3.8%)の方が「減少している」(2.2%)より高い**という結果が出ています。

図1:過去3年間のハラスメント相談件数の傾向(ハラスメントの種類別)



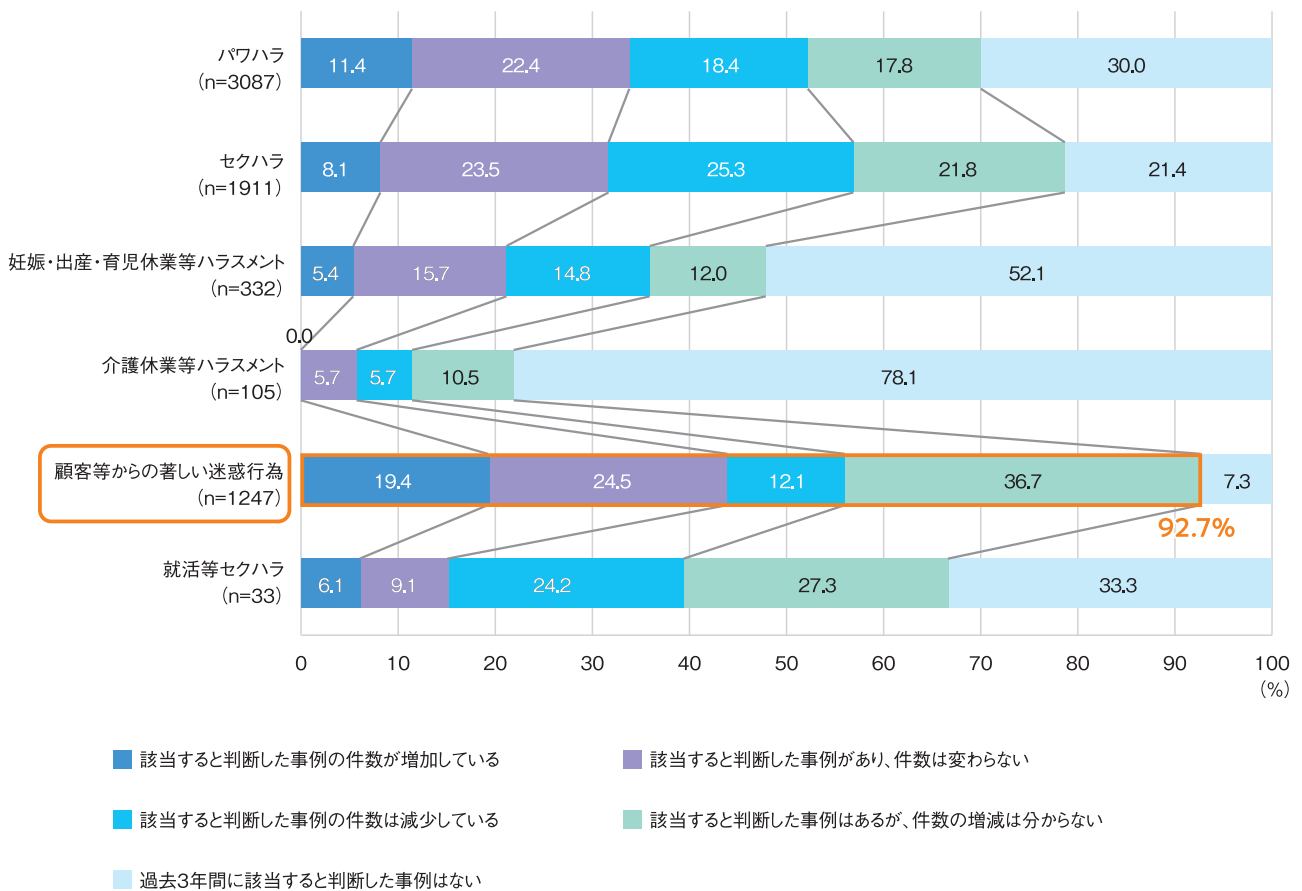
(調査対象:全国の従業員30人以上の企業・団体)

(出典:令和2年度 厚生労働省 職場のハラスメントに関する実態調査)



また、過去3年間に各ハラスメントの相談があった企業のうち、カスタマーハラスメント(顧客等からの著しい迷惑行為)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、過去3年間の該当件数の推移については、相談件数と同様、**「件数が増加している」の割合(19.4%)の方が「減少している」(12.1%)より高い**という結果が出ています。

図2: 過去3年間のハラスメント該当件数の傾向(ハラスメントの種類別)



(調査対象: 全国の従業員30人以上の企業・団体のうち、過去3年間に各ハラスメントに関する相談を取り扱った企業)

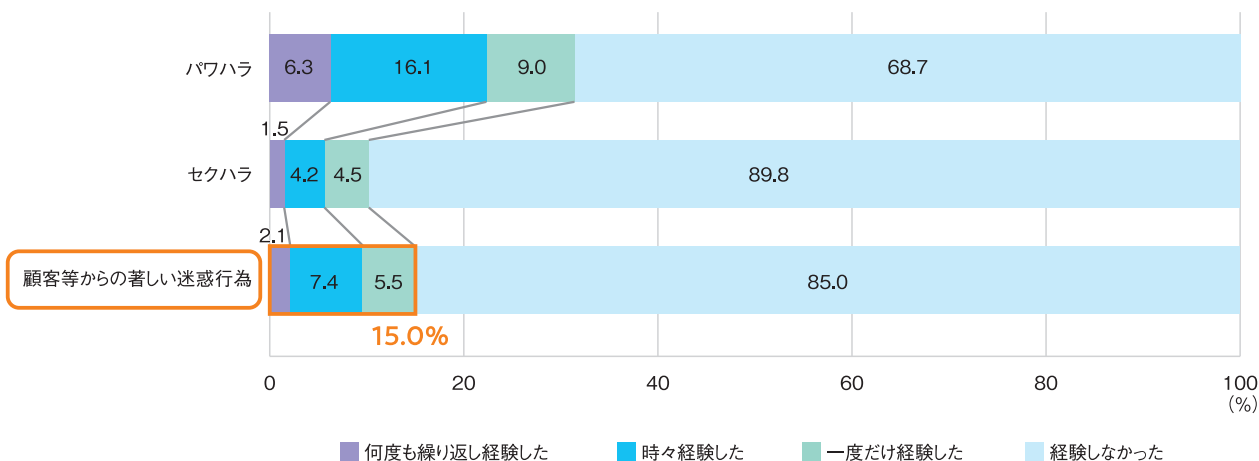
(出典: 令和2年度 厚生労働省 職場のハラスメントに関する実態調査)

## 1. カスタマーハラスメントの発生状況

労働者調査では、全国の企業・団体に勤務する20～64歳の男女労働者のうち、過去3年間に勤務先でカスタマーハラスメント(顧客等からの著しい迷惑行為)を一度以上経験した者の割合は、15.0%であり、パワハラ(31.3%)よりは回答割合が低いものの、セクハラ(10.2%)よりも回答割合が高いという結果が出ています。

受けた行為の内容としては「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)」(52.0%)の回答が最も多く、「名誉毀損・侮辱・ひどい暴言」(46.9%)がそれに続いています。

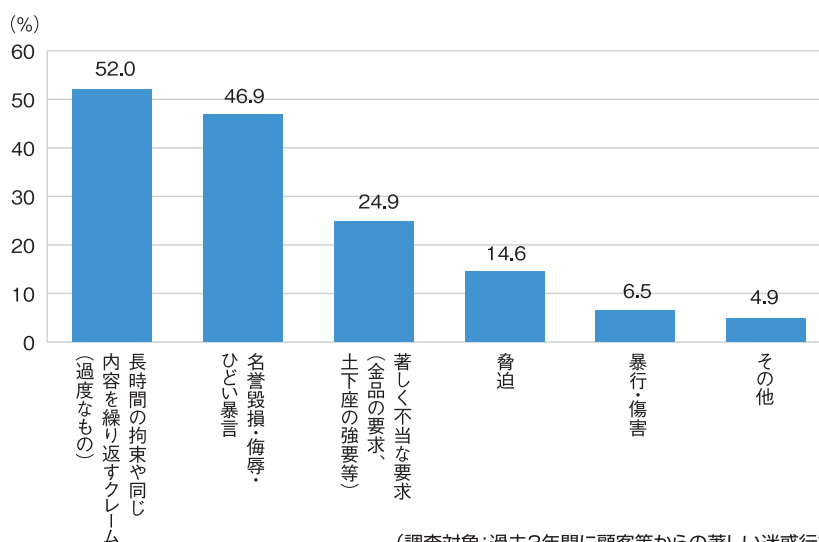
図3: 過去3年間にハラスメントを受けた経験



(調査対象: 全国の20～64歳の男女労働者 (n=8,000))

(出典: 令和2年度 厚生労働省 職場のハラスメントに関する実態調査)

図4: 受けた顧客等からの著しい迷惑行為の内容



(調査対象: 過去3年間に顧客等からの著しい迷惑行為を受けた者 (n=1,200))

(出典: 令和2年度 厚生労働省 職場のハラスメントに関する実態調査)



## 2 カスタマーハラスメントとは

### 2.1 | 本マニュアルでのカスタマーハラスメント

カスタマーハラスメントとは、顧客や取引先など(以下「顧客等」)からのクレーム全てを指すものではありません。顧客等からのクレームには、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で、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る悪質なクレームもあります。不当・悪質なクレーム、いわゆるカスタマーハラスメントからは従業員を守る対応が求められます。

企業や業界により、顧客等への対応方法・基準が異なることが想定されるため、カスタマーハラスメントを明確に定義することはできませんが、企業へのヒアリング調査等の結果、企業の現場においては以下のようなものがカスタマーハラスメントであると考えられています。

**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**

- 「顧客等」には、実際に商品・サービスを利用した者だけでなく、今後利用する可能性がある潜在的な顧客も含まれます。
- 「当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして・・・社会通念上不相当なもの」とは、顧客等の要求の内容が妥当かどうか、当該クレーム・言動の手段・態様が「社会通念上不相当」であるかどうかを総合的に勘案して判断すべきという趣旨です。
- 顧客等の要求の内容が著しく妥当性を欠く場合には、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、社会通念上不相当とされる可能性が高くなると考えられます。他方、顧客等の要求の内容に妥当性がある場合であっても、その実現のための手段・態様の悪質性が高い場合は、社会通念上不相当とされることがあると考えられます。
- 「労働者の就業環境が害される」とは、労働者が、人格や尊厳を侵害する言動により身体的・精神的に苦痛を与えられ、就業環境が不快なものとなったために能力の発揮に重大な悪影響が生じる等の当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることを指します。

「顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合」や、「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」の例としては、以下のようなものが想定されます。

## 「顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合」の例

- 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がない場合

## 「要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当な言動」の例

(要求内容の妥当性にかかわらず不相当とされる可能性が高いもの)

- 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
- 従業員個人への攻撃、要求

(要求内容の妥当性に照らして不相当とされる場合があるもの)

- 商品交換の要求
- 金銭補償の要求
- 謝罪の要求(土下座を除く)

本マニュアルでは、上記のような行為を『カスタマーハラスメント』として取り扱います。

## 2.2 企業が悩む顧客等からの行為

本マニュアルを作成するにあたり、小売業、運輸業、飲食サービス業、宿泊業等、顧客と接することの多い業種に属する企業12社にヒアリングを行いました。なお、ヒアリングにご協力いただいた企業に関しては、55頁をご参照ください。

各企業へのヒアリングを通して、実際に企業が受けたカスタマーハラスメントに類する行為として、以下のような行為が確認されました。

<b>時間拘束</b>	<b>正当な理由のない過度な要求</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・一時間を超える長時間の拘束、居座り</li> <li>・長時間の電話</li> <li>・時間の拘束、業務に支障を及ぼす行為</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・言いがかりによる金銭要求</li> <li>・私物(スマートフォン、PC等)の故障についての金銭要求</li> <li>・遅延したことによる運賃の値下げ要求</li> </ul>
<b>リピート型</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・頻繁に来店し、その度にクレームを行う</li> <li>・度重なる電話</li> <li>・複数部署にまたがる複数回のクレーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・難癖をつけたキャンセル料の未払い、代金の返金要求</li> <li>・備品を過度に要求する(歯ブラシ10本要望する等)</li> <li>・入手困難な商品の過剰要求</li> </ul>
<b>暴言</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・大声、暴言で執拗にオペレーターを責める</li> <li>・店内で大きな声をあげて秩序を乱す</li> <li>・大声での恫喝、罵声、暴言の繰り返し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制度上対応できないことへの要求</li> <li>・運行ルートへのクレーム、それに伴う遅延への苦情</li> <li>・契約内容を越えた過剰な要求</li> </ul>
<b>対応者の揚げ足取り</b>	<b>コロナ禍に関連するもの</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・電話対応での揚げ足取り</li> <li>・自らの要求を繰り返し、通らない場合は言葉尻を捉える</li> <li>・同じ質問を繰り返し、対応のミスが出たところを責める</li> <li>・一方的にこちらの落ち度に対してのクレーム</li> <li>・当初の話からのすり替え、揚げ足取り、執拗な攻め立て</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マスク着用、消毒、窓開けに関する強い要望</li> <li>・マスクをしていない人への過度な注意の要望</li> <li>・顧客のマスクの着用拒否</li> </ul>
<b>脅迫</b>	<b>セクハラ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・脅迫的な言動、反社会的な言動</li> <li>・物を壊す、殺すといった発言による脅し</li> <li>・SNSやマスコミへの暴露をほのめかした脅し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定の従業員へのつきまとい</li> <li>・従業員へのわいせつ行為や盗撮</li> </ul>
<b>権威型</b>	<b>その他</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・優位な立場にいることを利用した暴言、特別扱いの要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務所(敷地内)への不法侵入</li> <li>・正当な理由のない業務スペースへの立ち入り</li> </ul>
<b>SNSへの投稿</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・インターネット上の投稿(従業員の氏名公開)</li> <li>・会社・社員の信用を毀損させる行為</li> </ul>	

正当な理由がなく過度に要求する事案や対応者の揚げ足を取って困らせる事案が多く見られました。また、コロナ禍でのマスク着用、消毒、窓開けに関する強い要望に関連するトラブル事案も見られています。なお、直接的な暴力行為は多くはありませんでしたが、一部で不法侵入や脅迫、わいせつ等刑法犯の可能性のある行為も見受けられます。

(参考;カスタマーハラスメントが抵触する法律)

カスタマーハラスメントに係る犯罪、違法行為がどのような法律に抵触するのか、関連する条文として、以下のようなものがあります。

**【傷害罪】**刑法204条:人の身体を傷害した者は、15年以下の懲役又は50万円以下の罰金に処する。

**【暴行罪】**刑法208条:暴行を加えたものが人を傷害するに至らなかったときは、2年以下の懲役若しくは30万円以下の罰金又は拘留若しくは科料に処する。

**【脅迫罪】**刑法222条:生命、身体、自由、名誉又は財産に対し害を加える旨を告知して人を脅迫した者は、2年以下の懲役又は30万円以下の罰金に処する。

**【恐喝罪】**刑法249条1項:人を恐喝して財物を交付させた者は、10年以下の懲役に処する。  
刑法249条2項:前項の方法により、財産上不法の利益を得、又は他人にこれを得させた者も、同項と同様にする。

**【未遂罪】**刑法250条:この章の未遂は、罰する。

**【強要罪】**刑法223条:生命、身体、自由、名誉若しくは財産に対し害を加える旨を告知して脅迫し、又は暴行を用いて、人に義務のないことを行わせ、又は権利の行使を妨害した者は、3年以下の懲役に処する。

**【名誉毀損罪】**刑法230条:公然と事実を摘示し、人の名誉を毀損した者は、その事実の有無にかかわらず、3年以下の懲役若しくは禁固又は50万円以下の罰金に処する。

**【侮辱罪】**刑法231条:事実を摘示しなくても、公然と人を侮辱した者は、拘留又は過料に処する。

**【信用毀損及び業務妨害】**刑法233条:虚偽の風説を流布し、又は偽計を用いて、人の信用を毀損し、又はその業務を妨害した者は、3年以下の懲役または50万円以下の罰金に処する。

**【威力業務妨害罪】**刑法234条:威力を用いて人の業務を妨害した者も、前条の例による。

**【不退去罪】**刑法130条:正当な理由がないのに、人の住居若しくは人の看守する邸宅、建造物若しくは艦船に侵入し、又は要求を受けたにもかかわらずこれらの場所から退去しなかった者は、3年以下の懲役又は10万円以下の罰金に処する。

その他、軽犯罪法においても、日常生活の道德規範に反する軽微なものが処罰の対象とされており、カスタマーハラスメントに類する行為が様々な法律・規制に抵触する可能性があります。

## 2.3 | カスタマーハラスメントの判断基準

顧客等の行為への対応方法は、企業ごとに違いがあります。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「お客様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。

業種や業態、企業文化などの違いから、カスタマーハラスメントの判断基準は企業ごとに違いが出てくる可能性があることから、各社であらかじめカスタマーハラスメント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、業界において様々な判断基準がありますが、一つの尺度としては、①顧客等の要求内容に妥当性はあるか、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であるかという観点で判断することが考えられます。

### ① 顧客等の要求内容に妥当性はあるか

顧客等の主張に関して、まずは事実関係、因果関係を確認し、自社に過失がないか、または根拠のある要求がなされているかを確認し、顧客等の主張が妥当であるかどうか判断します。

例えば、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です。逆に、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ます。

### 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

顧客等の要求内容の妥当性の確認と併せて、その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であるかを確認します。

例えば、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ます。また、顧客等の要求内容に妥当性がない場合はもとより、妥当性がある場合であっても、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、カスタマーハラスメントに該当し得ます。

一方、顧客等の要求内容に妥当性がないと考えられる場合であっても、企業が顧客等の要求を拒否した際にすぐに顧客等が要求を取り下げた等の場合は、従業員の就業環境が害されたと言えず、カスタマーハラスメントには該当しない可能性があります。

なお、殴る・蹴るといった暴力行為は、直ちにカスタマーハラスメントに該当すると判断できることはもとより、犯罪に該当するものです。

また、カスタマーハラスメントとして取り扱うかどうかに関わらず、顧客等からの行為で従業員の就業環境が害され、就業に支障が生じるようであれば、企業として従業員からの相談に応じる、複数名で対応する等の措置が必要となります。

その他、以下のような基準で判断するという企業もあります。

### 【企業のカスタマーハラスメント判断事例】

- 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。

以上のように、業種や業態、企業文化の違いを踏まえ、あらかじめ各社でカスタマーハラスメントの判断基準を定めておくことが求められます。

## 3 カスタマーハラスメント対策の必要性

### 3.1 | カスタマーハラスメントによる従業員・企業・他の顧客等への影響

カスタマーハラスメントによる従業員、企業、他の顧客等への影響として、以下のようなものが考えられます。

#### 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

#### 企業への影響

- 時間の浪費(クレームへの現場での対応、電話対応、謝罪訪問、社内での対応方法の検討、弁護士への相談 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

#### 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 等

従業員への影響としては、精神的な負担が大きく、業務のパフォーマンスが低下することをはじめ、深刻な場合には健康不良や精神疾患を招き、休職や退職につながるケースもあります。

また、企業としては、顧客対応に要する時間が主な負担になっており、直接的なやりとりのみで一時間以上かかるものをはじめ、社内での対応方針の検討や、状況に応じて弁護士や警察といった外部との相談対応の時間を含めると相当な時間的コストを強いられることもあります。

それ以外に、現場に居合わせた他の顧客等においても、業務遅滞によってサービスが受けられないことや利用環境の悪化などの影響が考えられるとともに、店舗や企業のブ

ランドイメージの低下につながるということも考えられます。

企業は、カスタマーハラスメントへの対策を講じることにより、これらのマイナスの影響を生じさせないだけでなく、5.2項(47頁参照)に記載のとおり、プラスの影響が得られることが期待できます。

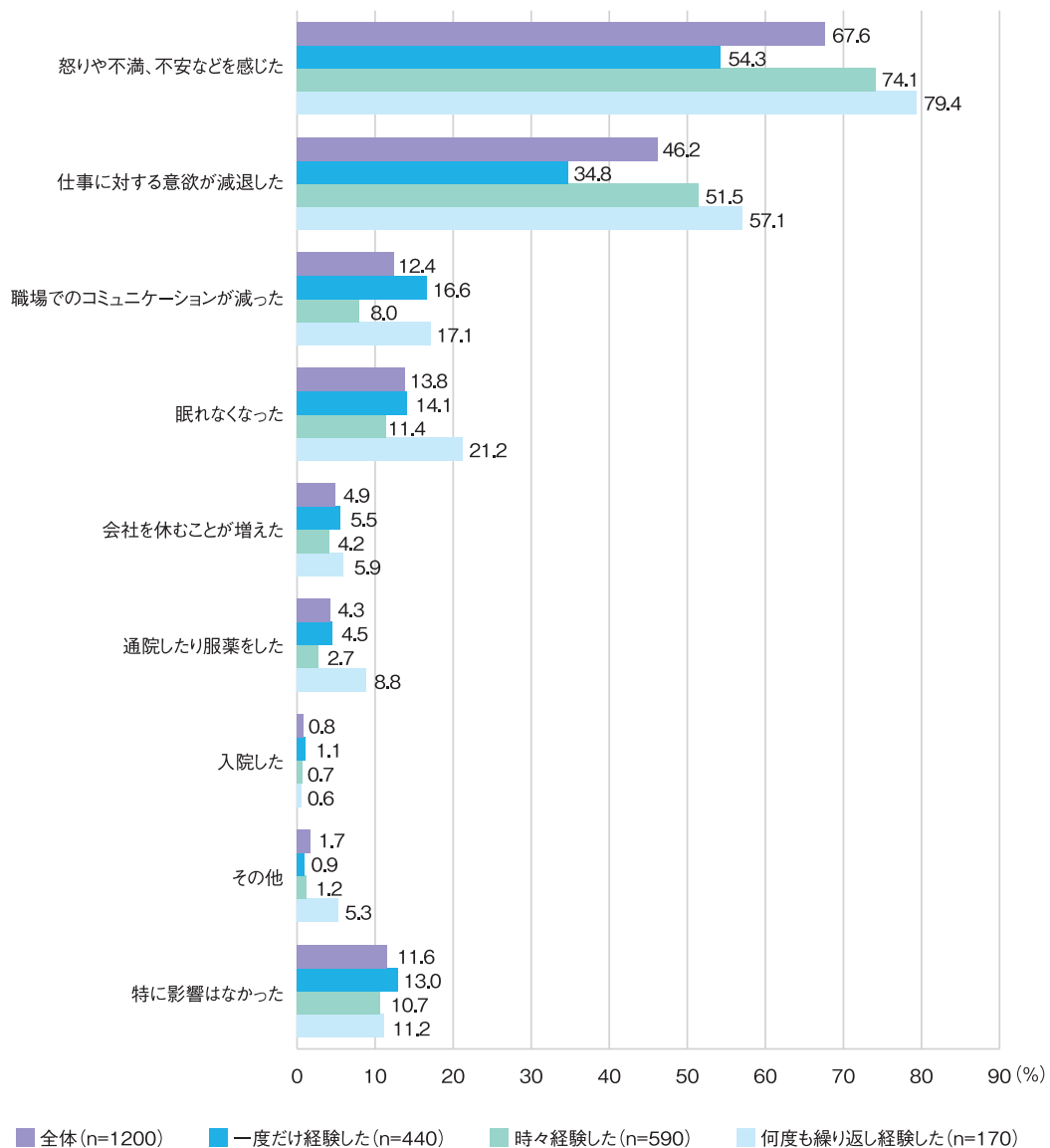


(参考)カスタマーハラスメントによる従業員への被害は深刻

厚生労働省の労働者調査では、顧客等からの著しい迷惑行為を受けての心身への影響として、「怒りや不満、不安などを感じた」(67.6%)、「仕事に対する意欲が減退した」(46.2%)が高いという結果が出ています。

また、「何度も繰り返し経験した」労働者においては「眠れなくなった」(21.2%)、「通院したり服薬をした」(8.8%)の回答も見られ、深刻な影響も確認されています。

図5:心身への影響(顧客等からの著しい迷惑行為経験頻度別)



(調査対象:過去3年間に顧客等からの著しい迷惑行為を受けた者)

(出典:令和2年度 厚生労働省 職場のハラスメントに関する実態調査)

## 3.2 | ハラスメント関係指針におけるカスタマーハラスメントの記載について

労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律(昭和41年法律第132号)第30条の2第3項に基づき厚生労働省が告示している「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<sup>\*1</sup>」においては、以下のように、事業主は顧客等からの著しい迷惑行為によって雇用する労働者の就業環境が害されないよう、相談対応体制や被害者への配慮のための取組を行うことが望ましく、また、被害防止のための取組を行うことが有効であると定められています。

### 事業主が他の事業主の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関し行うことが望ましい取組

事業主は、取引先等の他の事業主が雇用する労働者又は他の事業主(その者が法人である場合にあっては、その役員)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(暴行、脅迫、ひどい暴言、著しく不当な要求等)により、その雇用する労働者が就業環境を害されることのないよう、雇用管理上の配慮として、例えば、以下のような取組を行うことが望ましい。

- (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(被害者のメンタルヘルス不調への相談対応、著しい迷惑行為を行った者に対する対応が必要な場合に一人で対応させない等の取組)
- (3) 他の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(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た取組)

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年厚生労働省告示第5号)より抜粋・一部編集

<sup>1</sup> 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年厚生労働省告示第5号)【令和2年6月1日適用】

### 3.3 | カスタマーハラスメントに関する企業の責任

企業及び事業主として適切な対応をしていない場合、被害を受けた従業員から責任を追及される可能性があります。

以下の事例は、保護者による教諭に対する理不尽な言動があった際に、当該教諭の管理監督者である校長に損害賠償責任が追及された事例です。

#### 裁判例①

#### 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)

市立小学校の教諭が児童の保護者から理不尽な言動を受けたことに対し、校長が教諭の言動を一方的に非難し、また、事実関係を冷静に判断して的確に対応することなく、その勢いに押され、専らその場を穏便に収めるために安易に当該教諭に対して保護者に謝罪するよう求めたことについて、不法行為と判断し、小学校を設置するA市及び教員の給与を支払うB県は損害賠償責任を負うと判断されました。

<甲府地判平成30年11月13日より要約>

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。

#### 裁判例②

#### 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

買い物客とトラブルになった小売店の従業員が、会社に対し、労働者の生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう必要な配慮を欠いたとして、損害賠償請求を求めました。

それに対し、被告会社は、誤解に基づく申出や苦情を述べる顧客への対応について、入社時にテキスト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、店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。

<東京地判平成30年11月2日より要約>

このように、判例を通して、企業、組織にとってカスタマーハラスメントに対して十分な対応をとることの重要性が理解されます。

### 4.1 カスタマーハラスメント対策の基本的な枠組み

企業がカスタマーハラスメント対策の基本的な枠組みを構築するため、カスタマーハラスメントを想定した事前の準備、実際に起こった際の対応として、以下の取組を実施するとよいでしょう。

#### カスタマーハラスメント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(P.20)

- 組織のトップが、カスタマーハラスメント対策への取組の基本方針・基本姿勢を明確に示す。
- カスタマーハラスメントから、組織として従業員を守るという基本方針・基本姿勢、従業員の対応の在り方を従業員に周知・啓発し、教育する。

##### ② 従業員(被害者)のための相談対応体制の整備(P.22)

- カスタマーハラスメントを受けた従業員が相談できるよう相談対応者を決めておく、または相談窓口を設置し、従業員に広く周知する。
- 相談対応者が相談の内容や状況に応じ適切に対応できるようにする。

##### ③ 対応方法、手順の策定(P.25)

- カスタマーハラスメント行為への対応体制、方法等をあらかじめ決めておく。

##### ④ 社内対応ルールの従業員等への教育・研修(P.35)

- 顧客等からの迷惑行為、悪質なクレームへの社内における具体的な対応について、従業員を教育する。

## カスタマーハラスメント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(P.36)

- カスタマーハラスメントに該当するか否かを判断するため、顧客、従業員等からの情報を基に、その行為が事実であることを確かな証拠・証言に基づいて確認する。
- 確認した事実に基づき、商品に瑕疵がある、またはサービスに過失がある場合は謝罪し、商品の交換・返金に応じる。瑕疵や過失がない場合は要求等に応じない。

### ⑥ 従業員への配慮の措置(P.38)

- 被害を受けた従業員に対する配慮の措置を適正に行う(繰り返される不相当な行為には一人で対応させず、複数名で、あるいは組織的に対応する。メンタルヘルス不調への対応等)。

### ⑦ 再発防止のための取組(P.39)

- 同様の問題が発生することを防ぐ(再発防止の措置)ため、定期的な取組の見直しや改善を行い、継続的に取組を行う。

### ⑧ ①～⑦までの措置と併せて講ずべき措置(P.41)

- 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、従業員に周知する。
- 相談したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、従業員に周知する。

## 4.2 | 基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

企業のトップは、カスタマーハラスメント対策への取組姿勢を明確に示す必要があります。

企業として、職場におけるカスタマーハラスメントをなくす旨の方針を明確にし、トップ自ら発信することが重要です。

企業として、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。企業の姿勢が明確になることで、カスタマーハラスメントを受けた従業員や周囲の従業員も、トラブル事例や解消に関して発言がしやすくなり、その結果、トラブルの再発を防ぐことにもつながります。

実際に、従業員が現場で苦勞している実態を経営者が耳にしたことをきっかけに、経営者自らメッセージを発信し、カスタマーハラスメント対策に向けた積極的な取組を始めた企業もあります。

### 基本方針に含める要素例

- カスタマーハラスメントの内容
- カスタマーハラスメントは自社にとって重大な問題である
- カスタマーハラスメントを放置しない
- カスタマーハラスメントから従業員を守る
- 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
- カスタマーハラスメントには組織として毅然とした対応をする

## 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。

### 4.3 従業員(被害者)のための相談対応体制の整備

カスタマーハラスメント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。

相談対応者は、カスタマーハラスメントが実際に発生している場合だけでなく、発生のおそれがある場合やカスタマーハラスメントに該当するか判断がつかない場合も含めて、幅広く相談に応じて迅速かつ適切に対応します。

相談対応者は、相談者の心身の状況や受け止め方など認識にも配慮しながら慎重に相談に応じます。

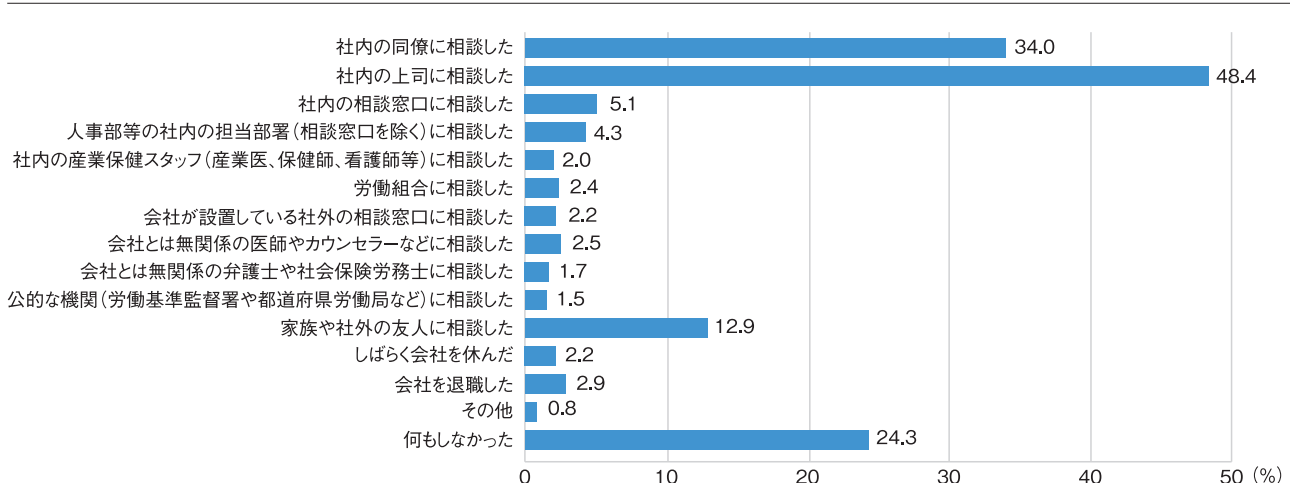
上記対応を実現するためには、人事労務部門や法務部門、外部関係機関(弁護士等)と連携できるような体制を構築するとともに、具体的な対応方法をまとめたマニュアルを整備し、相談対応者向けに定期的に研修等を実施することが有効です。

#### ▼相談対応者

従業員からカスタマーハラスメントに関する相談を受ける相談対応者は、相談者の上司、現場の管理監督者が担うことが考えられます。日頃から現場の状況に精通していることや、何かトラブルがあった際も現場に急行しやすいことがその理由として挙げられます。

実際、厚生労働省の労働者調査においても、「顧客等からの著しい迷惑行為を受けて、社内の上司に相談した」と回答した割合は約半数(48.4%)であり、行為を受けた従業員はまず上司に報告すると想定され、上司、現場の管理監督者が担う役割は大きいと考えられます。

図6:カスタマーハラスメントを受けた後の行動



(調査対象:過去3年間に顧客等からの著しい迷惑行為を受けた者(n=1,200))

(出典:令和2年度 厚生労働省 職場のハラスメントに関する実態調査)



なお、相談窓口は、カスタマーハラスメントのために必ずしも特別に設ける必要はありません。パワーハラスメント等を取り扱うハラスメント相談窓口や社内ヘルプライン等で対応できるようにするなど、社内関係部署（人事労務部門、法務部門等）、外部関係機関と連携が取りやすくするとよいでしょう。

### ▼相談対応者の役割

相談対応者の役割としては、相談の受付（一次対応）や、発生した事実の確認、関係部署への情報共有等の役割を担います。事実確認の方法としては、相談者及び他の従業員に状況を確認することや、店舗等における録画や録音が残っていれば相談者ととも内容を確認することなどが挙げられます。

その後、必要に応じて関係部署と連携しながら、顧客等への対応方法の検討・実施、相談者へのフォロー等を行うことが考えられます。

### ▼相談対応者への教育

相談対応者は、現場の状況把握や事実確認と報告、顧客等への対応、相談者へのフォローなどの役割を担うことになるため、相談対応者への教育は大変重要となります。

状況によっては、その場でカスタマーハラスメントかどうかの判断やそれに応じた顧客対応を求められることもあり、相談対応者は社内であらかじめ定めた基準や対応手順を理解し、ケーススタディ等を通して対応例を想定しておく必要があります。そのため、相談対応者には定期的に研修等を行うことが有効です。

### ▼相談対応を行う上での留意点について

軽微と思われる事案であっても深刻な問題が潜んでいる場合があります。初期対応次第で、相談者の不信感を生むことや問題解決に支障が出ること、会社や上司に不信感を生じさせる可能性がありますので、相談対応者は丁寧な対応が望まれます。

また、相談対応者は、相談者の話を傾聴する姿勢が重要で、詰問にならないように留意する必要があります。

万一、相談者から「死にたい」などと自殺を暗示する言動があった場合は、相談対応者は人事部門と連携し、直ちに産業医、産業カウンセラー等の医療専門家につなぐことが求められます。



## ポイント! カスタマーハラスメント対策を中心となって進める組織の設置

カスタマーハラスメントに対応する体制を構築する上では、従業員からの相談を受けられる相談対応者、相談窓口とは別に、カスタマーハラスメント対策を推進し、取組全体を所管する組織があるとよいでしょう。

例えば、本社組織（人事労務部門、カスタマーサービス部門、法務部門など）が中心となって対策推進チームを設け、基本方針や対応方法・手順の作成、教育や周知、再発防止策の検討・実施を取りまとめます。

また、相談対応者や相談窓口等から受けた情報をもとに、法的対応や外部機関との連携が必要となる事案について判断、アドバイスを行う等の役割が考えられます。企業として一体的に対応できるようにしておくことが望まれます。

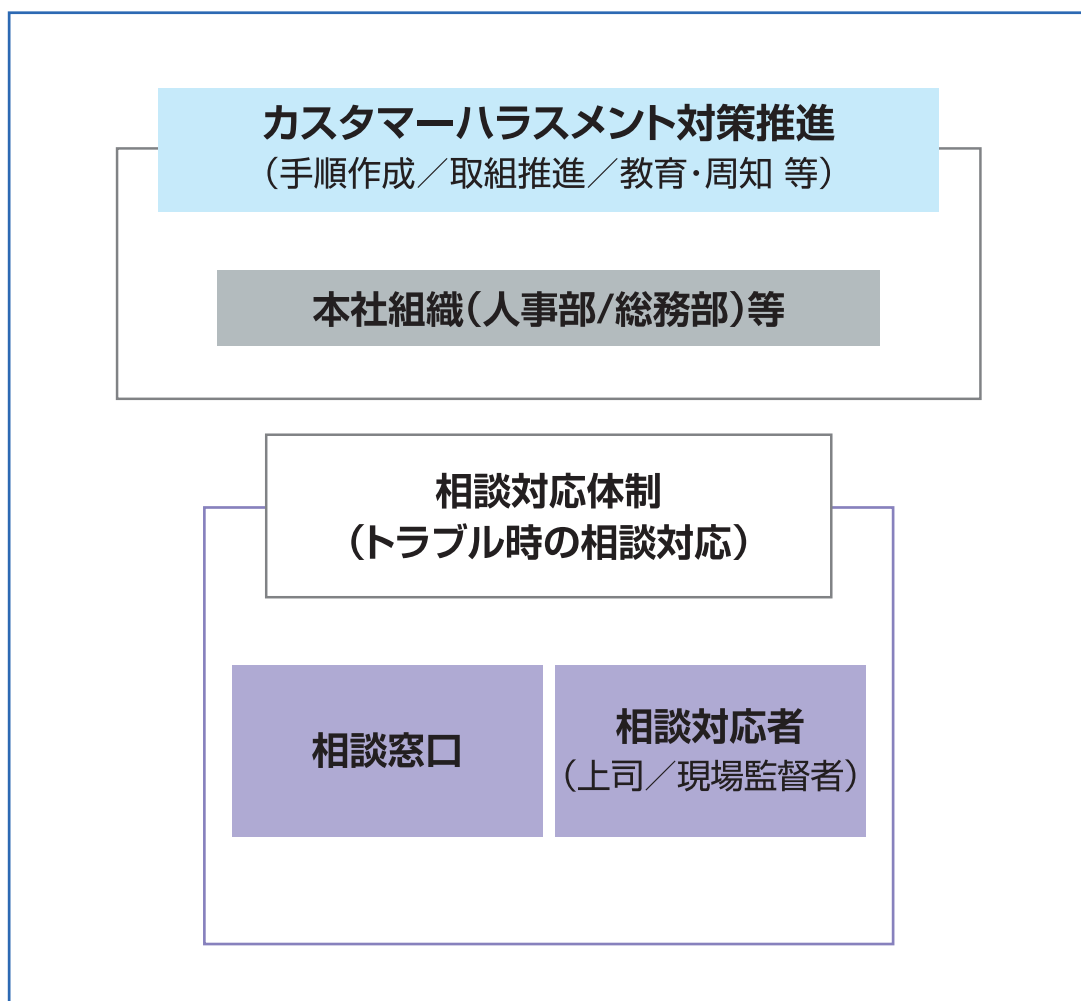


図7: カスタマーハラスメントに関わる内部手続の流れの例

## 4.4 対応方法、手順の策定

### (1)現場での初期対応の方法、手順

カスタマーハラスメントを受けた際に慌てず適切な対応が取れるように、対応方法等を決めておくといよいでしょう。

以下は、職場においてカスタマーハラスメントを受けた場合の顧客/取引先への対応例です。

業種や業態、企業文化、顧客等との関係などによって各社で対応方針が異なると思いますが、各社の業務内容、業務形態、対応体制・方針等の状況にあわせて、あらかじめ対応方法例を準備しておくことが重要です。

顧客等の行為には様々なパターンがあり、それぞれの状況に応じた柔軟な対応を想定しておくことが望まれます。状況によっては迅速な対応が求められるケースもあることから、あらかじめ様々な想定をしておくこととスムーズに対応することが可能です。

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。

ただし、小規模な店舗等や営業時間帯によって引き継ぐ管理者がその場にいないような場合も想定されます。その際は、現場従業員のみでも適切な対応ができるよう基本的な対応方法を一般従業員に周知しておくことが必要です。顧客対応が不適切な場合、顧客の態度がエスカレートすることが想定され、どの従業員にも基本的な対応ができるよう教育しておくといよいでしょう。

## 【ハラスメント行為別：顧客等への対応例】※2

### 1. 時間拘束型

●長時間にわたり、顧客等が従業員を拘束する。居座りをする、長時間、電話を続ける。

**【対応例】**対応できない理由を説明し、応じられないことを明確に告げる等の対応を行った後、膠着状態に至ってから一定時間を超える場合、お引き取りを願う、または電話を切る。複数回電話がかかってくる場合には、あらかじめ対応できる時間を伝えて、それ以上に長い対応はしない。現場対応においては、顧客等が帰らない場合には、毅然とした態度で退去を求める。状況に応じて、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。

### 2. リピート型

●理不尽な要望について、繰り返し電話で問い合わせをする、または面会を求めてくる。

**【対応例】**連絡先を取得し、繰り返し不合理な問い合わせがくれば注意し、次回は対応できない旨を伝える。それでも繰り返し連絡が来る場合、リスト化して通話内容を記録し、窓口を一本化して、今後同様の問い合わせを止めるように伝えて毅然と対応する。状況に応じて、弁護士や警察への相談等を検討する。

### 3. 暴言型

●大きな怒鳴り声をあげる、「馬鹿」といった侮辱的発言、人格の否定や名誉を毀損する発言をする。

**【対応例】**大声を張り上げる行為は、周囲の迷惑となるため、やめるように求める。侮辱的発言や名誉毀損、人格を否定する発言に関しては、後で事実確認ができるよう録音し、程度がひどい場合には退去を求める。

### 4. 暴力型

●殴る、蹴る、たたく、物を投げつける、わざとぶつかってくる等の行為を行う。

**【対応例】**行為者から危害が加えられないよう一定の距離を保つ等、対応者の安全確保を優先する。

また、警備員等と連携を取りながら、複数名で対応し、直ちに警察に通報する。

2 参考：顧客からのハラスメントの定義とその対応に関するガイドライン第2版 UA ゼンセン流通部門



## 5. 威嚇・脅迫型

●「殺されたいのか」といった脅迫的な発言をする、反社会的勢力とのつながりをほのめかす、異常に接近する等といった、従業員を怖がらせるような行為をとる。または、「対応しなければ株主総会で糾弾する」、「SNSにあげる、口コミで悪く評価する」等とブランドイメージを下げるような脅しをかける。

【対応例】複数名で対応し、警備員等と連携を取りながら対応者の安全確保を優先する。また、状況に応じて、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。ブランドイメージを下げるような脅しをかける発言を受けた場合にも毅然と対応し、退去を求める。

## 6. 権威型

●正当な理由なく、権威を振りかざし要求を通そうとする、お断りをしても執拗に特別扱いを要求する。または、文書等での謝罪や土下座を強要する。

【対応例】不用意な発言はせず、対応を上位者と交代する。要求には応じない。

## 7. 店舗外拘束型

●クレームの詳細が分からない状態で、職場外である顧客等の自宅や特定の喫茶店などに呼びつける。

【対応例】基本的には単独での対応は行わず、クレームの詳細を確認した上で、対応を検討する。対応の検討のために、事前に返金等に対する一定の金額基準、時間、距離、購入からの期間などの制限などについて基準を設けておく。店外で対応する場合は、公共性の高い場所を指定する。納得されず従業員を返さないという事態になった場合には、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。

## 8. SNS/インターネット上での誹謗中傷型

●インターネット上に名誉を毀損する、またはプライバシーを侵害する情報を掲載する。

【対応例】掲示板やSNSでの被害については、掲載先のホームページ等の運営者(管理人)に削除を求める。投稿者に対して損害賠償等を請求したい場合は、必要に応じて弁護士に相談しつつ、発信者情報の開示を請求する。名誉毀損等について、投稿者の処罰を望む場合には弁護士や警察への相談等を検討する。解決策や削除の求め方が分からな

い場合には、法務局や違法・有害情報相談センター、「誹謗中傷ホットライン」(セーフアーインターネット協会)に相談する。

## 9. セクシュアルハラスメント型

●従業員の身体に触る、待ち伏せする、つきまとう等の性的な行動、食事やデートに執拗に誘う、性的な冗談といった性的な内容の発言を行う。

**【対応例】**性的な言動に対しては、録音・録画による証拠を残し、被害者及び加害者に事実確認を行い、加害者には警告を行う。執拗なつきまとい、待ち伏せに対しては、施設への出入り禁止を伝え、それでも繰り返す場合には、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。

(参考)企業における初期対応の失敗事例と再発防止策の検討

取組を進める企業においても、以下のように対応に苦勞した事例を経験しています。

- ・シフト勤務で動いていたため、初期対応をした班では毅然として対応できたが、別の班では引継ぎがうまくいかず、適切に対応できなかった。
  - ・話し合いをしてもいつまでも納得してもらえず、クレームのメールや電話が延々と続くケースがある。
  - ・毅然とした対応をとりたかったが、過去に要求を受け入れてしまった事案があり、思うように処理ができなかった。
  - ・一度解決したと思われた事案を掘り返され、振りだしに戻ったことがある。等
- 重要なことは、過去の失敗事例を踏まえて、同様のトラブルが起こらないよう対応策を講じることです。

例えば、

- ・シフト勤務においてトラブル案件が上手く引き継ぎが出来なかった場合は、どのような点が上手く引き継ぎができず、スムーズな対応ができなかったのかを分析して次回は引き継ぎ項目として盛り込むといったことや、
- ・十分な説明をしているにも関わらず問い合わせが長引く場合はあらかじめどの程度(時間や頻度等)まで対応するか決めておく等の対応が考えられます。

もちろん、一筋縄ではいかない様々なトラブルも想定され、再発させないこと自体が難しい場合がありますが、過去に経験している事案であれば、少なくとも対応者の負担を軽減させられる方法は検討できる可能性があります。過去に起こった事案を記録に残し、対応案を蓄積させれば企業の財産ともなり得ます。

その他、一般的な現場での初期対応のポイントについては、次頁をご参照ください。



## 「現場でのクレーム初期対応

### (カスタマーハラスメントに発展させないために)」

現場対応者による初期対応においては、まずは誠意ある対応をしつつ、状況を正確に把握し、事実確認をする必要があります。ただし、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、一人で対応しないようにすることが重要です。

現場対応、電話でのクレーム対応のどちらにおいても、以下の事項に留意しつつ、まずは顧客の主張を傾聴することが求められます。現場対応の場合は、不要なトラブルを避けるため、初期対応の時点で、複数名で対応することもよいでしょう。

## 1. 対象となる事実、事象を明確かつ限定的に謝罪する

対象を明確にした上で限定的に謝罪します。

例えば、「この度は不快な思いをさせてしまい、誠に申し訳ありません」といったように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、事実確認をして社内で判断をしたときです。その際も、過失の程度に応じた謝罪をすることが望ましいです。

## 2. 状況を正確に把握する

まずは、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ます。次に、顧客が主張する内容を正確に把握することが求められます。顧客から話を聞く際には、途中で発言を遮ることや反論はせず、まずは一通り事情を確認しましょう。相手の話をじっくり聞くことで、顧客を落ち着かせることにもつながります。

一通り事情を確認した後、顧客が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。また、話を聞く際には、常に冷静に穏やかに対応しましょう。

## 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

顧客から確認した情報は、現場監督者または相談窓口対応者に共有します。

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、出来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。



## カスタマーハラスメントが疑われる場合の対応

録音・録画・対応記録・時間の計測など検証可能な証拠を収集します。また、悪質性が高いと疑われる場合には、単独での対応をせず複数名で対応します。

クレームの初期対応は、対応者が現場対応者か、電話受付対応者かによっても、その対応の内容が異なります。また、顧客の求めに応じて訪問するケースも想定され、現場での対応時、電話での対応時、顧客訪問での対応時と各シーンにあわせて留意するポイントをまとめておくとよいでしょう。

留意するポイントとしては、以下のことが考えられます。

### 現場での対応

- ・店頭で対応せず、応接室等の個室に招いて二人以上で対応する(時間・人・場所を変えて対応)。
- ・相手が感情的になっていても、丁寧な話し方で冷静に対応し、よく話を聞く。また、言葉遣いに注意し、専門用語などは使わないようにする。
- ・質問を交えながら、詳細に情報を確認し、メモを取って要点を確認する。
- ・必要があれば相手の了解を得て録音する。
- ・極力議論は避け、問題を解決しようとする前向きな姿勢を感じさせる。
- ・その場しのぎの回答はせず、対応出来ないことははっきり断る。
- ・相手を落ち着かせたい場合は、後で確認して回答するなど冷却期間を設ける。

### 電話での対応

- ・苦情を専門に受け付けるため、専用電話を設置して録音ができるようにしておく。
- ・基本的には、第一受信者が責任を持ち、問い合わせ案件のたらい回しをしない。
- ・丁寧な言葉使いで、相手がゆっくりと理解できるように説明する。
- ・顧客の発言内容と齟齬が出ないように、メモを取りながら話を聞き、復唱して確認する。
- ・対応出来ることと出来ないことをはっきりさせ、相手に過大な期待を抱かせない。
- ・即時回答できない内容については、事実を確認してから追って返事をする。
- ・途中で電話を中断するときは、社内での相談内容が漏れないように必ず電話の保留機能を利用する。

### <顧客訪問による対応>

- ・冷静になりにくい時間帯(夜間や早朝)の訪問は避ける。
- ・喫茶店など周囲から聞かれる場所や決められた場所以外には行かない。
- ・あらかじめ訪問先や問題点について情報を集め、問い合わせ内容への対応方針を決めておく。
- ・まずは、相手の言い分を聞くだけにする。
- ・できるだけ二人で行く(一人では対応させない。一方、多人数での訪問も控える。)
- ・現場での些細な言葉や態度で、相手の不信感を招くことやその後の対応をこじらせないように、原因がはっきりしない時点では安易な推定で説明をしない。

### 【企業における初期対応の事例】

- 夜間・早朝には行かない、喫茶店や別の場所には行かない。
- 店舗であれば録画のできる場所で対応、窓口であれば録音できるようにする。
- 個室でゆっくり話を聞く、ロビーラウンジでお茶を飲みながら話を聞くなど、顧客を落ち着かせる。

## (2)内部手続(報告・相談、指示・助言)の方法、手順 (本社・本部との連携が必要な場合)

顧客対応の状況によっては、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等、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、あらかじめ本部・本社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。

以下は、本社・本部への一般的な報告の流れです。顧客対応を行った従業員から、相談を受けた現場監督者、または相談窓口から状況に応じて本社・本部へ情報共有を行い、指示を仰ぐ形となります。

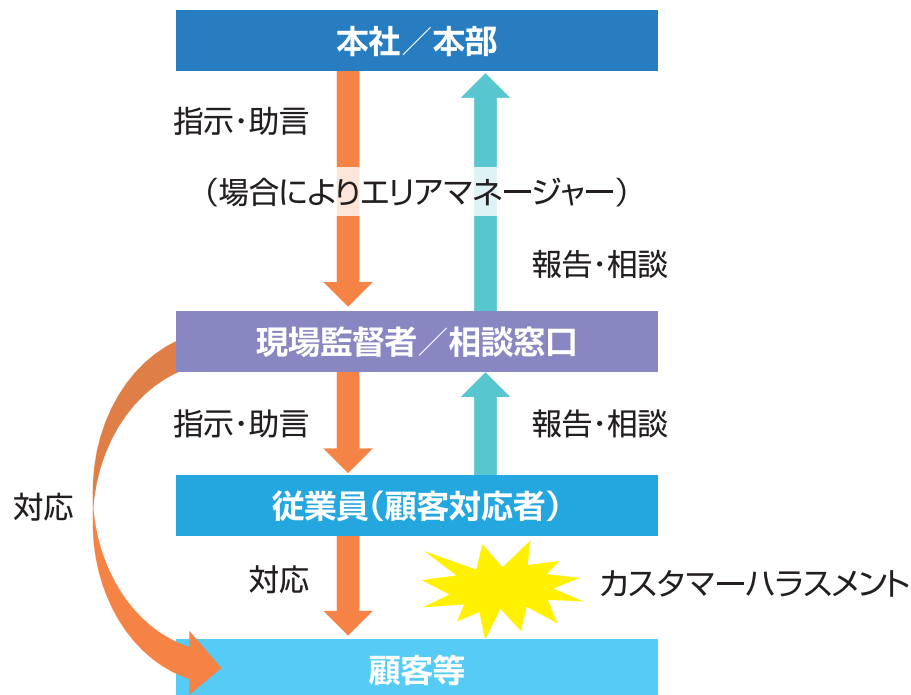


図8: カスタマーハラスメントに関わる内部手続の流れの例

カスタマーハラスメント対応とクレーム対応とで切り離して体制を整える必要はなく、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・本部まで報告・相談する際の判断基準例】

- 顧客等とのやり取りにおいて訴訟手続きが必要となる
- 警察、地方自治体等、社外の組織と連携が必要となる 等

## 【本社・本部まで報告・相談する際の相談先例】

顧客等から損害賠償請求があったときは法務部門に相談するとともに、相手の行為が刑法犯(強要罪等)に該当する可能性があるときは、法務部門、人事総務部門とともに、警察や弁護士等に相談、連絡、通報等する等、各社の組織体制にあわせてエスカレーション体制を整えます。

## 【本社・本部まで報告・相談する際に共有すべき内容例】

本社・本部へ対応を引き継ぐ際には、以下の情報を共有します。

### 対応状況確認事項(例)

- 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

顧客情報や要望と併せて、これまで対応者がいつ、どこでどのように対応したか、その結果について時系列で整理しておく、その後引き継いだ担当者がスムーズに対応しやすくなります。

## 4.5 | 社内対応ルールについての従業員等への教育・研修

顧客等からの迷惑行為、悪質なクレームに対応できるように、日頃から研修等を通して従業員への教育を行います。

研修等については、可能な限り全員が受講し、かつ定期的を実施することが重要です。中途入社従業員や顧客対応を行うアルバイト等にも入社時に研修や説明を行うなど、漏れなく全員が受講できるようにしましょう。

教育する内容としては、前述の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。

その一例として、次のようなものが考えられます。

- 悪質なクレーム(カスタマーハラスメント)とは(定義や該当行為例、正当なクレームとの相違)
- カスタマーハラスメントの判断例(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

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、より各企業、組織にとって効果的な内容になると考えられます。

また、階層別に経営層や相談対応者(上司、現場監督者)への教育・研修を行うことも重要です。特に経営層に対しては、カスタマーハラスメントの事業への影響や優先順位を判断した上での対応が求められることを外部講師による研修等を通じて意識改革を図るなど、積極的に取組を促すことが有効と考えられます。

## 4.6 事実関係の正確な確認と事案への対応

顧客等からのクレームが正当な主張なのか、言いがかりのような悪質なクレームなのか判断をするため、顧客等の主張をもとに、それが事実であるかを確かな証拠・証言に基づいて確認します。

事実かどうかの判断については、個別に状況を判断せず、周囲や管理者に相談する等、複数名で判断しましょう。たとえ、「今すぐ答えを出せ」と言われても、明らかな事情がない限り、極力その場で答えを出さないようにします。顧客等の主張が事実と異なる場合には指摘をし、事実ならば企業として適切な対応を検討します。

### 事実関係の整理・判断(正確に状況を判断するために)

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、まずは事実関係を整理し、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。

相談(窓口)対応者が、事実関係を整理する流れは、以下のとおりです。

#### 一般的な事実関係の整理・判断フロー

①時系列で、起こった状況、事実関係を正確に把握し、理解する。



②顧客等の求めている内容を把握する。



③顧客等の要求内容が妥当か検討する。



④顧客等の要求の手段・態様が社会通念上相当か検討する。

事実関係を確認する際には、トラブルの状況を録音/録画されたものを、対応者が相談者(事案担当者)とともに確認すると、より状況を正確に把握することができます。

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が、あらかじめ社内に対応方針、手順を決めておくと、スムーズにその後の対応を決めることができると考えられます。

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。また、その際は、プライバシーを保護し、不利益取扱いを行わない旨をあらかじめ伝えながら、相談に応じます。

### 【企業における事実確認の事例】

- 相談内容を録音したものや、トラブル状況を録画したものを、事案担当者が管理者とともに確認し、状況を把握するようにする。
- 運行中の事案については乗務員からの報告や、運行中の動画を確認することによって状況を把握している。
- 訴訟になる可能性がある案件(怪我等の人的損害等)か。過失割合をはっきりさせるよう努力している。

### 事実関係の確認後の事案への対応

事実関係の確認が完了したのち、カスタマーハラスメントであると判断するに至った場合には、「4.4 対応方法、手順の策定」の(2)に記載のように、あらかじめ策定した手順・基準に沿って判断、対応します。

### 【企業における行為者への対応事例】

- 責任のある立場の者から行為者へ帰ってもらう旨を伝える。
- 出入り禁止を通告する。

## 4.7 従業員への配慮の措置

従業員がカスタマーハラスメント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。対応すべき事項として、従業員の現場での安全確保や従業員の精神面への配慮があります。

### 従業員の安全の確保

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、従業員の安全確保を行わなければなりません。

具体的には、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

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。

その他、定期的にストレスチェックを行う等、従業員の状況を確認し、問題がある場合は産業医への相談を促す等、従業員の心の健康の保持増進を図ることが求められます。

また、従業員がセクシュアルハラスメントを受けた際は、同性の相談対応者が対応する等、被害内容にあわせた配慮も必要です。

### 【企業における従業員への配慮の事例】

上手く顧客対応をした人への表彰を行う等、ポジティブな方向でクレーム窓口担当者を称賛する取組を行っている。また、顧客からの問い合わせ窓口対応者間では、お互いで話をさせるなど、懇親のイベントを設けるようにし、ストレスが過度にかかる部署であることを意識し、定期的に息抜き、共感の機会を設ける等している。



## 4.8 再発防止のための取組

カスタマーハラスメント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ます。

取組を継続する上では、定期的に取り組を見直すことも重要です。

カスタマーハラスメントの解決に当たって、発生した事案にただ対応するだけでは、最悪の場合、同じことが繰り返される可能性が残ります。カスタマーハラスメント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タマーハラスメントに発展するようなケースについては、その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。

接客対応の改善のためには、例えば次のような方法が考えられます。

### 《事案発生時の従業員への共有》

事案発生時には、可能であれば、従業員に対して何らかのメッセージ・情報の発信をするとよいでしょう。現場を預かる管理職が現場の従業員に注意喚起をするだけでも効果が見込まれます。それ以外に、接客対応に関する研修やEラーニングによる周知も方法として考えられます。

### 《事例の活用》

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めます。またプライバシーに配慮しつつ、同様の問題が発生しないように、社内会議等で情報共有することも大切です。

## 【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。



## 企業内でのハラスメント対応との違い

カスタマーハラスメント対応と企業内でのハラスメント対応との大きな違いとして、カスタマーハラスメント行為の場合、未然防止やハラスメント行為者に対する直接的な措置が直ちに行いづらい点があります。

企業内でのハラスメント対応においては、トップメッセージや社内研修等により、ハラスメント行為について未然防止の働きかけを行うことができます。また、ハラスメント被害を受けた従業員が会社に相談し、相談内容がハラスメントに該当すると判断されれば、行為者に対して指導・懲戒等の適切な措置を取ることができます。

これに対し、カスタマーハラスメントにおいては、顧客等に対しハラスメント行為について未然防止の働きかけを行うことは企業内の対応に比べると容易でなく、顧客等による行為が社内でハラスメントだと認定されても、会社と顧客等との間に雇用関係がないため、出入り禁止や行為の差し止めといった直接的な措置を取るには利用規約(定型約款)や裁判などが必要なケースもあり、一工夫が必要となります。

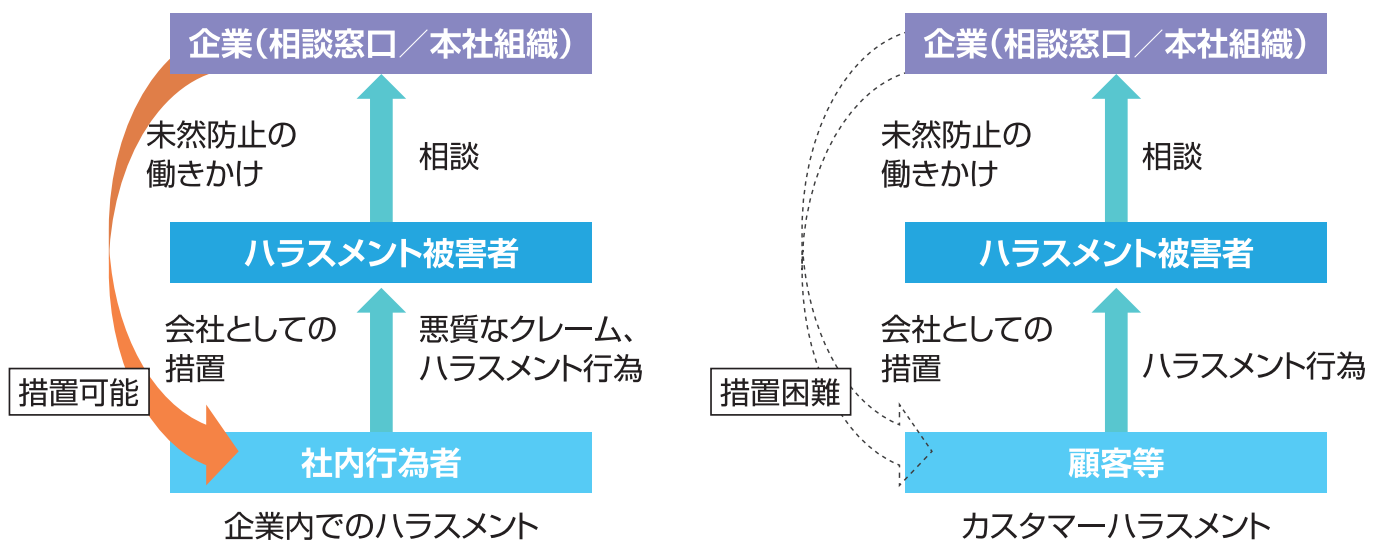


図9: カスタマーハラスメントと企業内でのハラスメントの違い

そのため、社内の関係部門に加え、個々の企業として弁護士との連携や、業界として所管官庁との連携が重要になります。

## 4.9 | その他、カスタマーハラスメントの予防・解決のために取り組むべきこと

### ▼カスタマーハラスメントの発生状況の迅速な把握と情報の記録について

顧客等からのトラブル、ハラスメントを受けた場合を想定して、あらかじめ従業員からの情報収集、相談の方法を整えておく必要があります。

従業員からの相談、情報収集の方法としては、①ハラスメント発生状況の迅速な把握と②事案発生後の振り返りのための情報の記録・管理とがあります。

#### ①ハラスメント発生状況の迅速な把握:

従業員からの相談を待つばかりでなく、カスタマーハラスメントの発生を迅速に把握し、またカスタマーハラスメント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、仕組みが必要となります。例として、以下のようなものがあります。

- 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者に電話することを徹底している。
- 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。

## ②事案発生後の振り返りのための情報の記録・管理:

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。

- 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、こういった事象・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。

以上のように、各社の状況にあわせて、情報収集、相談の方法を整えます。

## ▼取引先企業とのトラブルについて

ハラスメントは、顧客等と企業との間のみならず、取引先企業との間でも発生する可能性があります。

そのため、取引先企業との間でハラスメント事案のトラブルが発生した場合、取引先と協力して事実関係の確認等を進める必要があります。

### 取引先等から協力依頼を受けたら (自社従業員が取引先等でハラスメント行為を行った場合)

自社の従業員が、取引先等でのハラスメント行為を疑われ、事実確認等の必要な協力を求められた場合は、これに応ずるように努めなければなりません。

また、取引先等から事実確認等への協力を求められたことを理由として、取引先等との契約を解除する等の不利益な取扱いを行うことは望ましくありません。取引先との良好な関係を維持するためにも真摯な対応が求められます。

もし、自社の従業員によるハラスメント行為が認められた場合、懲戒処分の判断を行う必要があることから、主体的に調査に関与することが重要です。実際に、調査を実施する場合は、取引先と相談の上、中立的な立場となり得る外部機関(弁護士等)に調査を依頼する方法も考えられます。

## 取引先への注意事項

立場の弱い取引先等に無理な要求をしない、させないといったことに加え、取引先企業の従業員に対しても自社従業員と同様に言動に必要な注意を払い、自社以外の従業員に対してもハラスメントを起こさないといったメッセージを社内の従業員に周知し、教育します。

### 【取引先と良好な関係を築くための好事例】

- 取引先はパートナー企業、取引先からの派遣従業員はパートナー従業員と呼び、自社従業員と同様に扱っている。
- 会社として、各取引先にアンケートを実施している。回答企業は無記名とし、「自社の社員が暴言をはいていませんか」等の設問を設け、問題のある部署にはヒアリングを行うようにしている。
- 企業の行動指針として、「取引先との関係」の項目を設け、自社従業員に他社従業員への接し方の注意について周知している。
- 被害者だけでなく、加害者にならないよう、コンプライアンスという観点で教育している。また、Eラーニング等を通して商習慣の中で過度な要求がないよう、取引先への伝え方等について指導している。



ポイント!

### 取引先企業との接し方に関する留意点

業務の発注者、資材の購入者等、実質的に優位な立場にある企業が、取引先企業に過大な要求を課し、それに応えられない際に厳しく叱責する、取引を停止することや、業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせることは、独占禁止法上の優越的地位の濫用や下請法上の不当な経済上の利益の提供要請に該当し、刑事罰や行政処分を受ける可能性があります。

ハラスメント以前に、取引先企業の利益を不当に害するような行為は控えなければなりません。

## 取引先等へ協力依頼を行う

### (自社従業員が取引先等からハラスメント被害を受けた場合)

同様に、自社の従業員が取引先等からハラスメントの被害を受けた場合に十分な対応を行っていないと、事業主は安全配慮義務違反として当該従業員に対して損害賠償責任を負うおそれがあります。

自社従業員から相談を受けた際は、以下のような対応が求められます。

- ① 自社従業員から相談を受け、事情を確認する
- ② 事実確認を行うため、取引先に協力を依頼する
- ③ 取引先と共同で、ハラスメント行為が疑われる取引先従業員から事実確認を行う

また、日頃から取引先等との間で良好な関係を築き、ハラスメントが発生しにくい環境を醸成することが求められます。

## 再発防止のための取引先への協力依頼

取引先等にて、行為者に対する措置が行われた後は、同様の事案が発生しないよう、取引先等及び自社にハラスメント防止のための周知を行う必要があります。

例えば、取引先にはハラスメントを行ってはならないこと、ハラスメントに該当する行為について、自社従業員にメッセージの発信、研修等の教育にて周知してもらうことが考えられます。

また、自社内においても、同様のトラブルが起こらないよう被害者のプライバシーに配慮した上で事案を共有し、悩みがある際は、所属長である上司や相談窓口担当者に相談するよう促すことが望まれます。

## 職場における実態の把握

顧客や取引先等から迷惑行為を受けても、誰にも相談できずに悩んでいる従業員がいることが想定されます。そのため、日頃から職場の実態を把握するためのヒアリングやアンケート調査を実施し、職場の状況を定期的に確認することが望ましいと考えられます。

ヒアリングについては、部下の様子を確認することにもつながることから、現場対応者に最も近い管理職による状況確認が効果的な方法として考えられます。アンケート調査に

については、その他ハラスメント調査やストレスチェックを実施していれば、回答者の負担を減らし、自然な流れで確認できることから、それらに併せて実施することが一つの方法として考えられます。

ヒアリングやアンケート調査で問題が確認されれば、相談対応者や相談窓口が中心に協議を行い、その後の対応策について検討します。

また、本取組は、カスタマーハラスメントにつながる予兆を把握し、未然防止につながるという重要な役割を果たします。例えば、過去にハラスメントまでには至らなかったが、当該顧客が複数回のクレームを申し出ていたといったものや、混雑や騒音が激しい等の顧客が不満足になる兆しがあった等の状況を把握し、ハラスメントが発生する前に対処することが重要と考えられます。

## コラム

### 顧客等の理解を得るために/意識を変えるために

企業がカスタマーハラスメントの取組を積極的に進めたとしても、顧客側のハラスメントに対する理解や認識が深まらなければ、その予防の効果にも限界があると考えられます。

そのため、企業によっては、「ハラスメントは絶対許しません」という旨のポスターを敢えて顧客等から見える場所に掲示する、また顧客等の暴力によるリスクを回避するためのポスターを作成し啓発する取組もあります。さらに、顧客等にサービスに対する理解を深めてもらうため、仕事の実態をオープンにする外部活動を行うなど、様々な努力がなされています。顧客等からの著しい迷惑行為の防止対策の推進に係る関係省庁連携会議※においても、悪質なクレーム防止の周知を目的としてポスター作りを行う等の取組を行っています。なお、顧客側の意見は商品やサービスの改善につながることもあり、意見自体を抑制してしまうことのないよう、留意が必要です。

こういった取組を踏まえ、顧客側も、商品やサービスの提供者側の理解を深め、『お客様は神様』という意識を変えていく必要があります。

暴力は犯罪です。お客様同士、駅係員・乗務員への暴力行為は犯罪です。

平成28年度の鉄道係員に対する暴力行為は712件。たった一度の暴力で、あなたも、あなたの家族も、人生が大きく変わります。もしカッとなってしまったら、深呼吸。一旦、心を落ち着かせましょう。

たっただ一発で人生はこわれる。STOP VIOLENCE

STOP暴力 暴力は犯罪です。お客様同士、駅係員・乗務員への暴力行為はおやめください。

顧客等からの著しい迷惑行為の防止対策の推進に係る関係省庁連携会議啓発ポスター、一般社団法人日本民営鉄道協会による啓発ポスター

消費者庁、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省等を含む関係者が定期的に集まって情報交換等を行う会議

### 5.1 各企業の取組のきっかけ

企業が取組を進めたきっかけとして、「従業員の負担を軽減させるといった職場環境を改善させるため」といった従業員の職場環境改善を目的としたものや、「顧客を第一に考え、サービスの更なる改善のため」といったサービス改善の延長で取組がなされていることが、多くの企業で確認できました。

一方で、「カスタマーハラスメントの認知度が向上したため」といった、昨今カスタマー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した。

その他、前述のとおり(20頁参照)、「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。

#### 従業員の負担軽減、職場環境の改善

- 従業員への対応負担、精神的負担の軽減のため
- 従業員の精神疾患の未然防止のため
- 従業員の離職防止のため
- 従業員が顧客対応に苦慮しており、無理難題まで対応する必要はないのではという声が出たため
- 職場環境を改善し、雇用を維持すると経験豊富な従業員が増えると考えたため

#### 経営層からの働きかけ

- トップメッセージの効果が大きい。販売員が現場で苦勞していることをトップが把握し、トップが直接対応を指示したため

#### 顧客第一、サービスの改善

- 顧客第一で真摯に向かいあうため
- 会社のサービス改善のため

#### カスタマーハラスメントの認知度の向上により

- 各種ハラスメントの認知度が上がり、カスタマーハラスメントについても注目を集めるようになったため
- SNSの進化により、クレームに対して様々な視点の批評がネット空間等に公開され、社会の風潮が変化したことにあわせて取組が進み出したため



## 5.2 | カスタマーハラスメントに取り組むことによる企業のメリット

カスタマーハラスメント対策に取り組む企業へのヒアリングにおいては、対策に積極的に取り組むことによって、複数のメリットが確認されています。

具体的には、業務において経験が蓄積されることで迷惑行為への対応がスムーズになったといったものや、迷惑行為をする顧客等が来なくなった、従業員が明るくなったといったものが見られます。

### 【取組を進める企業からの意見】

#### 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。
- 会社としてカスタマーハラスメント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。

上記以外にも、取組を進めることで得られる副次的な効果として、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、カスタマーハラスメント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。

以上のように、企業においては、カスタマーハラスメント対策を進めることで、プラスの効果が期待でき、カスタマーハラスメント対策に取り組む意義は大きいと考えられます。

## 5.3 | 運用の見直し

カスタマーハラスメント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。特に、コロナ禍のような社会状況や客層のニーズ、企業のサービス形態の変化等によりクレームの質も変わってきており、その都度事例を分析して対応を考え、方向性を見直しを行っていく必要があります。

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。積極的に取組をしている企業の中には、事案発生時にその都度、対応方法、マニュアルの内容の見直しをしている企業もあり、積極的に見直すことが望まれます。

## 5.4 取組に際しての課題

カスタマーハラスメント対策の取組を進めるにあたっての企業の課題として、「判断基準を明瞭にできない」、「顧客への毅然とした態度が難しい」といったものや、「企業側だけでなく顧客側の理解も必要」といった意見が企業から出ています。特に、判断基準に関しては、「従業員個々人が勝手にカスタマーハラスメントと判断しないか心配」といったものが複数社から出ています。

### 【カスタマーハラスメント対策の取組を進めるにあたっての課題】

#### ハラスメントの定義、判断基準に関して

- カスタマーハラスメントを社会通念に照らして不相当と定義するが、社会通念というのが抽象的で具体性がない。
- 個々人で勝手な判断がされないか懸念がある。従業員の年代、環境からのギャップがあると感じる。

#### 世間との見方にギャップがないか不安がある

- 一般的な対応と乖離していると批判を受けることがある。とある事象に対して、一様に対応することは難しい。世間の見方との尺度の違いに苦慮している。

#### 従業員の精神面へのケアについて

- 放っておくと、業務や通常の生活に支障が出るなど、従業員に対する心のケアが以前にも増して必要と感じる。

#### 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

- 顧客第一主義を掲げるとお客様の言いなりになってしまう事案が多い。
- なかなか顧客に意見できない。

### 顧客側の理解も必要

- お客様対応では、何でも相手の要望どおりに対応すると不当要求につながるため、ガイドラインが必要と感じる。どこまで会社として対応すべきか、消費者側にも理解してもらいたい。

カスタマーハラスメントの判断に関しては、複数名の視点で状況を判断する、従業員教育に力を入れるといった企業内での取組を行う、世間との見方にギャップが生まれないようにするために、同業他社との情報交換を行うといった企業の垣根を超えた取組を行う、顧客等に理解を深めてもらうために、仕事の裏側をみせるといった顧客等への働きかけを行う取組など、各企業で様々な努力がなされています。

一方で、社会全体として顧客等の理解が進まないと、カスタマーハラスメントは減少していかないという意見も多く確認されています。

カスタマーハラスメント対策を積極的に進めている企業はまだ少なく、取組を進める企業も、多くの課題を抱え、その解決に苦勞しています。

その背景としては、ハラスメント行為者が顧客等であることで毅然と発言しにくいことや、カスタマーハラスメントの定義や判断基準を明確に設けておらず従業員にも周知しにくい、また企業側の取組のみならず顧客等の理解も必要でトラブルの解決を諦めている等、様々な要因が考えられます。

しかしながら、顧客等と従業員の関係であっても人格を持った人間同士であって、従業員の人格を侵害する行為は許されるものではありません。企業担当者の声にもあったように、カスタマーハラスメントは、従業員等の尊厳や心身を傷つけ、放っておくと従業員等の健康不良や精神疾患を招くこともあり、休職や退職に追い込まれ、貴重な人材の損失につながるおそれがあります。また、企業としても時間や金銭の損失にもつながり、職場全体の生産性にも影響を及ぼす可能性がある等、様々な悪影響を与え、見過ごすことはできません。

本マニュアルを通して、多くの事業主や関係者にカスタマーハラスメントの正しい理解が促され、接客等の現場におけるカスタマーハラスメントの防止と適切な対応につながり、働きやすい職場づくりに活かされることを願います。

また、企業のみならず、顧客等の理解にもつながり、社会全体として意識が変わっていくきっかけになればと思います。

# カスタマーハラスメント対策チェックシート

## 企業のチェックシート

### 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

組織のトップが、カスタマーハラスメント対策への取組の基本方針・基本姿勢を示しているか。

企業としての基本方針・基本姿勢について、従業員に周知・啓発、教育を行っているか。

### ②実態の把握

顧客等からのハラスメント発生状況の実態について、把握しているか。

顧客等からのハラスメントについて、従業員が企業に求める対応、取組について、把握しているか。

### ③必要な体制の整備、対応マニュアル等の作成

顧客等からのハラスメントについて、対応策の検討を行う部署・委員会はあるか。

どのような行為を顧客等からのハラスメントとして整理するのか、その基準を示し、従業員に周知・啓発、教育を行っているか。

監視カメラの設置、警備担当者の配置等、保安体制は整備されているか。

最寄りの警察等の連絡先は周知されているか。

顧客等からのハラスメント対応マニュアルを作成しているか。

顧客等からのハラスメント対応マニュアルに沿った従業員の教育訓練を行っているか。

事案発生時の社内報告・連絡・相談システムが確立され、周知しているか。

### ④相談体制の整備

相談窓口の設置、相談対応者・担当部署を明示し、周知しているか。

相談対応者が相談対応における留意点等を記載したマニュアルを作成しているか。

被害にあった従業員に対するメンタルケアの体制は整っているか。

**⑤顧客等からのハラスメントが生じた場合の対応**

- 顧客等からのハラスメントを停止させる措置を講じたか。
- 事案に係る事実関係について、従業員、顧客等から迅速かつ正確に確認したか。
- 顧客等からのハラスメントが生じた事実が確認できた場合、一人に対応させない、上司が代わって対応する、メンタルヘルス不調への相談に対応するなど、必要な措置を講じているか。
- 同様の問題が発生することを防ぐ再発防止策を講じたか。
- マニュアルに基づき対応した事案が適切であったか事後的に検証したか。また、定期的に見直す仕組みがあるか。

**⑥プライバシーの保護、不利益取扱いの禁止**

- 相談者等のプライバシーを守るための必要な措置を講じ、従業員に周知しているか。
- 相談したことを理由とする解雇その他の不利益取扱いをされない旨を定め、従業員に周知しているか。

**⑦その他環境面に関すること**

- 顧客等からのハラスメントの予兆となるような情報、雰囲気の日頃から把握しているか。
- 従業員の接客は適切か、接客についての必要な教育訓練を行っているか。
- 過度に「お客様第一主義」に偏り、顧客等からのハラスメントを容認する風土はないか。

## 従業員のチェックシート

- 顧客等からのハラスメントに関する企業の基本方針・基本姿勢を認識しているか。
- 顧客等からのハラスメント対応マニュアルを認識しているか。マニュアルに基づき対応しているか。
- 顧客等からのハラスメントの発生原因となるような言動はないか。
- 顧客等が快適に商品やサービスを受けられるような対応(商品やサービスに関する知識を含む)ができているか。
- 自社の顧客等からのハラスメント相談窓口を知っているか。
- 顧客等からのハラスメントが発生した際の報告・連絡・相談システムを知っているか。
- 顧客等からのハラスメントに係る同僚・部下からの相談に応じているか。受けた相談について上司や人事労務担当部署に報告・相談しているか。
- 同僚が顧客等からのハラスメントを受けている状況を黙認していないか。
- 自身が顧客等からのハラスメントを受けた場合、一人で抱え込むことなく上司や人事労務担当部署に報告・相談しているか。



**ヒアリングにご協力いただいた企業  
(五十音順)**

浅草雷門 竹乃宿

株式会社イトーヨーカ堂

株式会社コスモスバス

すかいらーく労働組合

株式会社セブン&アイ・フードシステムズ

全日本空輸株式会社

日本航空株式会社

東日本旅客鉄道株式会社

株式会社ビスタホテルマネジメント

ホテル インターコンチネンタル 東京ベイ

社名非公開(業界:スーパーマーケット)

社名非公開(業界:百貨店)

**検討委員会委員  
(五十音順、敬称略)**

令和3年度  
カスタマーハラスメント対策企業マニュアル作成事業

**荒木 尚志(座長)**  
東京大学大学院法学政治学研究科 教授

**石原 健**  
日本ホテル教育センター 研究員 兼  
ホスピタリティ教育研究会 会長

**久保村 俊哉**  
(株)セブン&アイ・ホールディングス 人権啓発センター  
シニアオフィサー

**佐藤 晴子**  
東日本旅客鉄道(株)総合企画本部 経営企画部  
マネージャー

**戸部 依子**  
日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会(NAACS)  
消費生活研究所 所長

**中井 智子**  
中町誠法律事務所 弁護士

**新田 香織**  
社会保険労務士法人グレース 特定社員





