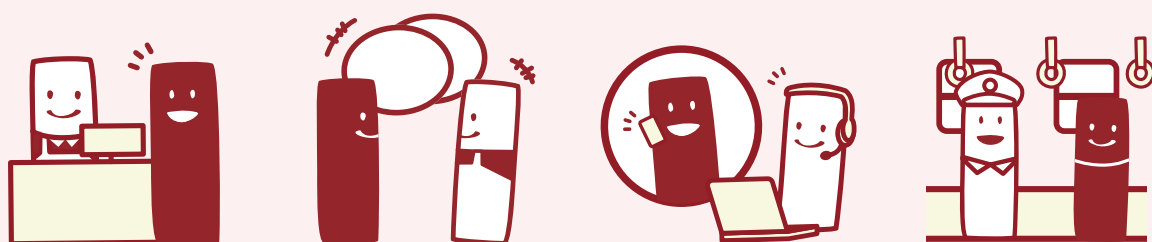


AICHI
NO
NOカスハラ

愛知県
カスタマーハラスメント防止対策
各団体共通マニュアル

基礎編



目次

第1章 総論	1
1. マニュアルについて	1
1) 作成の目的	1
2) 作成の効果	3
2. カスタマーハラスメントの基本事項	4
1) カスタマーハラスメントの定義	4
2) カスタマーハラスメントの行為分類	5
3) カスタマーハラスメントの判断に当たっての参考事項	8
4) 業界・業種の特性を踏まえたポイント	9
第2章 カスタマーハラスメント防止の対応策	14
1. 事前防止の取組	14
1) カスタマーハラスメントの実態把握	15
2) 事業者の基本方針・基本姿勢の周知・啓発	18
3) 被害を受けた就業者のための相談体制の整備	20
4) カスタマーハラスメント防止対策マニュアルの作成	22
5) 就業者への教育・研修	23
2. 初動対応の取組	25
1) 事実関係の確認・カスハラ判断	26
2) カスタマーハラスメント行為者への対応	28
3) 被害にあった就業者への配慮	31
4) 周囲の就業者の対応	32
3. 事後対応の取組	33
1) 被害にあった就業者への対応	33
2) 再発防止のための取組	34
3) 就業者への継続的な教育	35
4. その他の取組	36
1) 他の事業者との連携	36
2) 業界団体の役割	39
5. 事業者間取引時の取組	41

第1章 総論

1. マニュアルについて

1 作成の目的

近年、カスタマーハラスメント（以下、「カスハラ」という。）が深刻な問題となっています。顧客からの過剰な要求やクレームにより、就業者の人格・尊厳が傷つけられ、精神的なダメージを受けるケースが増加しています。

県においては、2025年7月に制定した「愛知県カスタマーハラスメント防止条例」により、「何人もカスハラを行ってはならない。」として、カスハラを禁止することを明確に規定し、防止対策を進めています。

なお、国では、2025年6月に労働施策総合推進法が改正（施行は公布日から1年6月以内）され、今後カスハラを防止するために雇用管理上必要な措置を講ずることが事業主の義務となります。

県が2024年に実施した「カスタマーハラスメントに関するアンケート調査」では、過去3年間に「カスハラを受けた」と回答した労働者は、37.1%となっており、カスハラにより「怒りや不満、不安などを感じた」等の影響を受けていると回答しています。企業においても、20.1%の企業が「カスハラに関する相談があった」と回答しており、カスハラを受けた企業のうち半数以上が、「労働者の意欲・エンゲージメントの低下」や「通常業務の遂行への悪影響」などの影響があると回答しています。しかしながら、カスハラに関する取組の実施が「特にない」と回答した企業は6割以上になり、多くの事業者において、カスハラ防止対策が行われていないのが現状です。

カスハラは、当事者だけでなく周囲の就業者にも悪影響（勤労意欲の低下、恐怖・不快感等）を及ぼします。それはさらに、生産性の低下や就業者の離職といった大きな損失につながります。

カスハラは現場の就業者に任せるだけでは解決しません。相手の行為をさらに悪化させ、就業者の精神的負担が大きくなり、ひいては就業者の心身の不調につながる可能性があります。それらに対応するためには、事業者が就業者と一体となり、防止に向けて取り組むことが重要です。

まず、事業者は実効性の高い防止策を検討・実践することが求められますので、実効性を高めるために、現場の実態に即した内容とし、就業者が安心して対応できるよう工夫することが不可欠です。

また、各事業者が自社の事業特性に応じた独自の自社マニュアルを作成し、具体的な対応を就業者・管理者に示す必要があります。しかし、中小企業・小規模事業者の中には独自に自社マニュアルを作成するのが難しい企業もあるため、各業界団体が基準となる業界マニュアルを作成することにより、業界に所属する事業者を支援することも重要となります。

このカスタマーハラスメント防止対策各団体共通マニュアル（以下、「本マニュアル」という。）

は、自社マニュアルや業界マニュアルの作成を行う事業者、業界団体に向け、その作成の参考にすることを目的としています。事業者及び業界団体は、本マニュアルを基本としながら、各々の特性を踏まえ、現場の実態に即した内容のマニュアルを作成してください。

なお、マニュアル作成にあたっては、作成の目的を就業者に明確に伝えることが重要であることから、各事業者や各業界における**カスハラ**の現状や作成の経緯を踏まえて作成目的を記載するなどして、自社マニュアルや業界マニュアルを作成してください。

<作成目的の記載例>

○ 事業者におけるカスハラの現状や作成の経緯の例

自社の調査結果では、社員の〇〇%以上がカスハラ被害を受けており、退職の理由としても上位となっていることから、社員をカスハラから守るためマニュアルを作成する。

○ 業界団体におけるカスハラの現状や作成の経緯の例

当業界では、他業界と比較し、対面での対応が多い等の理由から、カスハラが発生しやすい傾向にあります。実際、〇〇年に実施した調査では、〇〇%もの就業者がカスハラを受けているという結果となっております。しかしながら、本業界では、中小企業の割合が非常に高く、その対策がうまくいっていないのが現状です。

このような状況を鑑み、当団体として、業界内の全ての就業者をカスハラから守るため、対策マニュアルを作成することとしました。

Point!

- カスハラは、就業者の心に大きな負担を与える深刻な問題
- 愛知県では防止条例を制定し、カスハラを禁止
- カスハラは、会社全体で取り組むことが必要
- 自社の事業特性に応じた自社マニュアルを作り、会社全体で対応できるようにすることが重要
- 自社で対策が難しい中小企業・小規模事業者のため、業界団体が業界マニュアルを作成し、業界内の事業者を支援することも重要

2 作成の効果

カスハラへの対応を明確化したマニュアルを整備することは、事業者にとって非常に重要な取組です。マニュアルの作成により、以下のような効果が期待できます。

① 就業者が安心して業務に従事できるよう、心理的安全性の確保

カスハラに対して組織としてどのように取り組むのかを社内に明確に示すことができます。これは、就業者の就業環境を守るために事業者が主体的に取り組んでいるというメッセージとなり、就業者にとっては精神的な安心感や信頼感につながります。その結果、**安心して日々の業務に従事できる職場環境が形成**され、離職防止や人材の定着にも寄与します。

② 「拠り所」としつつ、防止対策に就業者自ら取り組む意識の醸成

マニュアルは単なる対応手順書にとどまらず、就業者が自らの行動や判断の基準とする「拠り所」としての役割も果たします。例えば、カスハラと思われる場面に直面した際、どのように対応すべきか、誰に相談すればよいか、どのように記録を取るべきかといった対応方針が明記されていれば、就業者は安心して行動に移すことができます。対応基準を明確にすることで、就業者は迷わず判断しやすくなり、主体的な行動につながります。また、**マニュアルが全員に共有されていること**で「自分の対応は組織に支えられている」という安心感が生まれ、**落ち着いて対応することができます**。

さらに、研修や日常業務で繰り返し活用することで、就業者はマニュアルを「自分ごと」として身につけ、積極的に防止や改善に取り組む姿勢が醸成されます。

Point!

マニュアルを作成することで、就業者が

- 安心して働ける環境づくり
- 判断基準が明確になり、主体的に行動すること
につながる事が期待できる

2. カスタマーハラスメントの基本事項

1 カスタマーハラスメントの定義

愛知県カスタマーハラスメント防止条例では、カスハラを「顧客等からの就業者に対する言動であって、就業者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたものであり、かつ、就業者の就業環境を害するもの」と定義しています。

<愛知県カスタマーハラスメント防止条例 第2条第4号（定義：カスタマーハラスメント）>

- ① 顧客等からの就業者に対する言動
 - ② 社会通念上許容される範囲を超えた内容や手段・態様で行われるもの
 - ③ 就業者の就業環境を害するもの
- の3つの要件が揃うとカスハラになります。

カスハラかどうかの判断にあたっては、事案ごとに、「内容」及び「手段・態様」に着目し、総合的に判断することが重要です。

この際、「内容」又は「手段・態様」のいずれか一方が、社会通念上許容される範囲を超えた場合も、カスハラに該当する可能性があります。なお、「社会通念上許容される範囲を超えたもの」とは、社会全体で一般的に認められている考え方や価値観の範囲を超えているものとします。

一方、顧客等からの言動が厳しいものであっても、それが正当な「内容」及び「手段・態様」で行われたものであれば、カスハラではないことに注意してください。

マニュアルを作成する際は、自社のカスハラの定義を明示することが重要です。

Point!

- 以下の①～③が3つそろうとカスハラに該当



- 顧客等からの言動の「内容」と「手段・態様」に着目して、総合的に判断
- 正当な要求であればカスハラに該当しない

2 カスタマーハラスメントの行為分類

以下のような行為はカスハラに該当する行為と考えられますので、適切な対応が必要です。なお、あくまで例示であり、これらの行為に限定されるものではありません。

<カスハラ行為分類（内容）の例>

内 容	該当し得る例
そもそも要求に理由がない 又は商品・サービス等と 全く関係のない要求	注文した料理に問題がないにもかかわらず、言いがかりをつけて金銭や料理の作り直しを要求する。
	商品を購入した小売店の就業者に対し、サービス内容に含まれていないにもかかわらず、一方的に自宅までの無料配送を要求する。
	ホテルのフロントスタッフに、宿泊契約にない、予約した部屋の無料アップグレードや追加サービスを要求する。
	市役所の職員に、業務とは無関係である買い物の手伝いなど個人的な用事を依頼する。
	教室や体育館などを私的に使いたいため、学校の教員に、無料で貸し出すよう求める。
	学校職員に、教育活動とは無関係な私的な送迎や買い物の手伝いを求める。
契約等により想定している サービス等に照らして 不相当な要求	契約書に記載されていないサービスの提供を求める。
	契約を履行したにもかかわらず、言いがかりをつけて代金を支払わない。
	市役所の窓口手続に問題がないにもかかわらず、特別な優遇措置や迅速な対応をしつこく要求する。
	ごみ収集日に、特別に自宅まで来てごみを収集するよう要求する。
	学校等において授業料を支払っていることを理由に、カリキュラムに含まれていない個別指導を実施するよう求める。
	学校規則に従って処分を受けた子供の保護者が、「うちの子だけ特別扱いしろ。」と優遇措置を要求する。
対応が著しく困難な又は 対応が不可能な要求	購入した商品を購入店舗とは関係のない別会社の店舗で返品・交換しようとする。
	サポート時間外に即時対応を要求する。
	特定の製品の在庫がない場合に、即時入荷を要求する。
	法律で定められた期限を過ぎた申請書の受理を強要する。
	子どもが高校を卒業できないため、保護者が、過去の成績や出席記録を改ざんするよう要求する。
	保護者が、学校の教育方針やカリキュラム全体を、自分の子供に合わせて、変更するよう求める。

<カスハラ行為分類（手段・態様）の例>

手段・態様	該当し得る例
身体的な攻撃 （殴る・蹴る・つばをはきかける 等）	意見、要望が通らなかったため、就業者に殴る・蹴るなどの暴力をふるう。
	サービスに不満を持ち、就業者に対してつばをはきかける。
	レジ対応に不満を持ったため、購入予定の商品を店員に投げつける。
	住民相談窓口の手続きの対応に不満を持った者が、職員の胸ぐらをつかむ。
	子どもの成績に不満を持った保護者が、クラス担任を叩く。
	駅のホームで酔った乗客が駅員に暴力をふるう。
精神的な攻撃 （脅し、侮辱的な言動、土下座の強要 等）	対応が気に入らない場合、就業者に「辞めさせてやる」と脅迫する。
	要求が通らない場合に、就業者に侮辱的な発言をし、土下座を強要する。
	就業者に「お前のせいで被害を受けた」と繰り返し責め立てる。
	行政窓口の対応に不満を持ち、「お前なんか役に立たない。」と職員を侮辱する。
	教師の授業内容に不満を持つ保護者が、「お前が教師なのが信じられない。」と侮辱する。
威圧的な言動 （大声で責める、にらむ、モノをたたく 等）	店内で就業者をにらみつけ、大声で文句を言う。
	クレーム時に机を叩いて威圧感を与える。
	就業者をにらみつけながら、長時間にわたって文句を言い続ける。
	窓口で、大声で「早くしろ!」と叫び、職員を威圧する。
	クラスの3者面談時に保護者が、クラス担任に「指導方法がおかしい。」と何度も大声で責める。
	飲食店で、酔った勢いで気が大きくなり、大声でホールスタッフを責め立てる。
継続的な、執拗な言動 （頻繁なクレーム、当初の話からのすりかえ、揚げ足取り 等）	同じ内容のクレームを何度も繰り返し、解決済みの問題について、再度対応を求める。
	就業者の小さなミスや言葉尻を取り上げ、執拗に責め立てる。
	就業者に実現不可能な要求を何度も繰り返し行う。
	税金の支払い方法や期限について合意したにも関わらず、後になって「そんな合意はしていない。」と主張し、再度対応を求める。
	教頭に、正当な理由がないにもかかわらず「クラス担任を変えてほしい。」と、無理難題を何度も繰り返す。
拘束的な言動 （長時間の拘束・居座り・電話 等）	就業者の業務に支障を来すほどの長時間の窓口対応を強要し、要求が通らなければ、その場に居座り続ける。
	不満を繰り返し訴え、長時間電話を切らない。
	頻繁に長文メールを送った上、即時の返信を要求し続けるなどして、長時間のメール対応を強要する。
	住民が電話で長時間にわたり、不当な要求を繰り返し、職員の通常業務を妨げる。
	3者面談中、終了を促しても保護者が話を終えようとせず、予定時間を大幅に超えて同じ話を繰り返す。

手段・態様	該当し得る例
性的な言動 (わいせつな言動、 就業者へのつきまとい等)	就業者にわいせつな言動を行う。
	勤務終了を見計らって待ち伏せするなど、特定の就業者につきまとう。
	施設入所者が看護職員、介護職員等に不必要に触れる行為を行う。
	市役所の職員に性的な内容の電話を繰り返す。
	保護者がクラス担任に卑猥な内容のメールを送る。
就業者個人への攻撃・嫌がらせ (就業者個人の容姿に関する中傷、就業者を SNS 等へ無断で公開する、事業者の瑕疵による責任を就業者に転嫁する 等)	業務に関係のない就業者の服装や容姿について言及し、中傷を行う。
	就業者を勝手に撮影し、就業者の顔や名札などを SNS 等へ無断で公開する。
	就業者個人に侮辱的な内容のメールを送る。
	住民が特定の職員を指定して、何度も同じ要求を長時間にわたり繰り返す。
	保護者が、無断で教員の写真を撮り、「教師としての能力なし。」などのコメントとともに SNS 等に投稿する。
	スーパーマーケットで事業者が登録した商品の値段設定が間違っていたにもかかわらず、レジ打ち担当のパート従業員個人のミスであると執拗に責め立てる

※上記の行為は、傷害罪、暴行罪、名誉棄損罪、威力業務妨害罪等の刑罰法令に抵触したり、不法行為等に基づく損害賠償請求が発生したりする場合があります。

<就業環境を害する行為の例>

該当し得る例
顧客等が同じ問題について、繰り返しクレームを行うため、対応に多大な時間がかかり、他の業務に支障がでる場合
顧客等が長時間にわたって電話を切らず、執拗なクレームを続けるため、就業者が他の業務に対応できないような状況になった場合
顧客等が過剰な謝罪を要求し、頻繁に訪問を強制したことで、就業者が心身を病み、通常業務ができない状況になった場合
顧客等の理不尽な要求により、怒りを覚え、就業者が仕事に対する意欲をなくし、生産性が低下した場合
顧客等が行政窓口で、法的に対応できない要求を繰り返し、その対応に多くの時間を取られて疲弊した結果、通常業務ができないような状況になった場合
顧客等が役所を頻繁に訪れ、長時間にわたり同じ質問を繰り返し、他の業務に対応することができないような状況になった場合
保護者から、「指導方法が悪い。」と何度も長時間にわたり、クレーム電話が入ることにより、教職員が他の業務に手がつけられないような状況になった場合
クラス担任個人について、保護者が根も葉もない噂を広げた結果、業務に集中できなくなる場合

3 カスタマーハラスメントの判断に当たっての参考事項

カスハラを判断する際には、正当なクレームとの違いを明確にし、**社会通念上の妥当性**を軸に**複数の観点から総合的に見極める必要があります**。以下のとおり判断に参考となる観点を例示しましたが、あくまで例示であり、これらの例に限らず**業種・業態の実態を踏まえ、各業界で判断基準を明示**してください。

＜カスハラ判断に参考となる観点の一例＞

観点	判断ポイント	具体例	○：該当例 ×：該当しない例
① 要求内容の妥当性	顧客の要求が法令、契約、サービス内容等に照らして合理的か	○	本人が受けた被害に対し、何十倍もの補償を要求する。
		×	本人が受けた被害に相当する補償を要求する。
② 要求実現手段の相当性	要求の通し方が社会通念上許容される範囲か	○	就業者のミスを指摘する際に、感情が高ぶり、暴力をふるう。
		×	感情的にならずに、冷静に対応への不満を伝え、改善を要求する。
③ 就業者への影響	精神的・身体的苦痛、業務への支障の有無	○	就業者が業務に支障を来すほどの苦痛を与える。
		×	就業者に配慮して、事実説明を行う。
④ 継続性・反復性	必要以上に繰り返されているか	○	対応のミスを何度も繰り返し指摘する。
		×	対応のミスを一度限り指摘する。
⑤ 業務妨害の意図	意図的・無意識に関わらず、企業活動を妨害しているか	○	店員の対応が悪いなど虚偽情報の拡散を行う。
		×	適切な時間帯(営業時間内など)・方法で連絡する。事実に基づいた主張を行う。
⑥ 社会通念との乖離	一般常識から見て非常識な言動か	○	対応者の人格否定や差別的な発言を行う。
		×	発言が常識的で、コミュニケーションが取れる。

Point!

- カスハラかどうかを判断するにあたっては、複数の観点から総合的に判断するのが望ましい
- 判断基準は業種・業態の特性の違いを踏まえて作成する

4 業界・業種の特性を踏まえたポイント

以下に、各業界におけるカスハラが発生要因や傾向を示します。マニュアルを作成するにあたっては、業界特有の具体的な事例を掲載することが望ましいです。具体的な事例は、各事業者が防止対策を検討する際の参考となります。

ただし、ここに示す内容は一例であり、全ての状況を網羅するものではありません。各事業者の実態に応じて、柔軟に追加・修正することが重要です。

【旅客運送業】

業界の傾向

- ・公共交通という性質上、乗車拒否が難しく、問題行動のある利用者にも対応せざるを得ない
- ・酔客や泥酔者による暴言・暴力など、利用者の感情のコントロールが効かないケースが多い
- ・運転中や走行中など、就業者が孤立した状況で対応を迫られる場面が発生しうる
- ・安全運行を優先するため、就業者の対応が制限されることがあり、それにより利用者の不満が蓄積するリスクがある

ポイント

- ・酔客や迷惑行為への対応基準を明文化し、現場で判断しやすい体制を整える
- ・単独での対応を避け、可能な限り複数名で対応する仕組みが必要
- ・就業者が冷静に対応できるよう、暴言・暴力を受けた際の初動対応や記録方法を研修で徹底する
- ・「安全運行の確保が最優先である」ことを組織として明示し、就業者の心理的安全性を確保することが重要

【貨物運送業①＜企業間の配達（BtoB）＞】

業界の傾向

- ・取引先企業との関係の優劣から、無理難題な要求への対応に迫られるケースが多い
- ・荷主企業からの長時間の荷待ちを余儀なくされ、無用な拘束が発生しやすい
- ・荷主企業から、過積載などの行為を強要されるケースもあり、本来守るべき法令や安全ルールを逸脱するような行為を求められるケースがある

ポイント

- ・下請法（下請代金支払遅延等防止法）に基づき判断することが重要
なお、令和8年1月1日から「製造委託等に係る中小事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律（新通称『取適法』）」に法律名が変更
- ・契約内容や業務範囲を明確化し、不当な要求を拒否できる体制を整えることが求められる
- ・荷待ちや納期への圧力など現場課題を把握し、改善を取引先と協議することも必要
- ・安全・法令順守を最優先とし、違反行為の強要に対しては組織的に対応することが重要

【貨物運送業②＜一般の配達（BtoC）＞】

業界の傾向

- ・配達業務や窓口対応など、就業者個人への攻撃や理不尽な要求が発生しやすい
- ・交通事情などによりやむを得ない遅延が発生することがあり、クレーム原因を根絶することは不可能

ポイント

- ・物理的、時間的な面からできる事とできない事の線引きを明確にし、「対応できない」と明言する姿勢と根拠を示すことが重要
- ・就業者一人に対応しなければならない場面でも管理者や本部にすぐつなげられる仕組みを整え、就業者個人を守る体制づくりが重要
- ・天候など不可抗力に基づく遅延などの場合について、事前に顧客に周知する仕組みづくりなど、説明責任を果たす工夫が必要

【小売業】

業界の傾向

- ・対面でのやり取りが多いため、就業者個人に直接不満や攻撃が向けられやすい
- ・顧客のニーズや希望が多岐にわたり、対応が難しい要求が出やすい
- ・不特定の顧客が来店する環境で、年齢層や価値観の違いによりトラブルが起こりやすい

ポイント

- ・若手スタッフが多い傾向にあり、対応経験が乏しいスタッフには周囲のフォローが必要
- ・クレーム対応基準（謝罪・返金の判断ライン）を明文化しておくことが重要
- ・他の顧客への安心感につながるため、毅然とした対応が重要

【宿泊業】

業界の傾向

- ・就業者の接遇を起因としたクレームが発生しやすい
- ・サービスの質が主観的に評価されやすい
- ・生活様式の違いにより外国人顧客とトラブルになりやすい
- ・改正旅館業法により、一定のカスハラ行為に対して宿泊拒否が可能
（旅館業法第5条第1項第3号及び同法施行規則第5条の6）
ただし、拒否する際は、客観的事実に基づき理由を説明する必要あり

ポイント

- ・インバウンド需要の増加により、外国人観光客に対する多言語での対応も重要
- ・基本的な接遇基準を明文化し、研修を通じて徹底することが必要
- ・異文化理解や多言語対応のサポート体制が求められる
- ・宿泊拒否が可能な行為について、社内で具体例を共有し、拒否時には客観的事実に基づいて説明できる体制を整備することが必要

【飲食・サービス業】

業界の傾向

- ・対面接客が中心であることから、就業者個人への攻撃や過剰な要求が起こりやすい
- ・サービスの質が主観的に評価されやすく、顧客の独自理論を展開されるケースが一定数ある
- ・アルコールが入ることも多く、顧客は感情抑制が効かない状況に陥りやすい
- ・生活様式の違いにより、外国人顧客とトラブルになることも多い

ポイント

- ・若手スタッフが被害を受けることが多い傾向にあり、対応経験が乏しいスタッフの場合には周囲のフォローが必要
- ・クレーム対応基準（謝罪・返金の判断ライン）を明文化しておくことが重要
- ・毅然とした対応を取ることで「安心して利用できる店」という印象につながる

【医療・福祉業】

業界の傾向

- ・患者やその家族の関係が深くなる傾向があり、家族からのクレームが発生しやすく、クレームの多くは感情的・継続的・執拗であることが多い
- ・法律等により、診療拒否や利用拒否が難しいケースがある
- ・病状や障害によって引き起こされる悪意がない言動により就業者を苦しめるケースもある

ポイント

- ・悪意の有無で判断するのではなく、行為がカスハラであれば、その行為を明らかにした上で、就業者のメンタルケアに重きを置いた対応にすることが重要
- ・サービス利用者の不安や病状がカスハラに転じることもあり、対応には繊細さが必要
- ・毅然とした姿勢を示しつつ、丁寧な対応が重要

【学校教育】

業界の傾向

- ・子どもが在学している数年間、継続的に関わるため、関係がこじれると長期化しやすい
- ・教員が個人として責められるケースも多く、精神的負担が大きい
- ・「子どものため」という名目で、過剰な苦情を行う保護者等が一定数いる
- ・公立学校では、行政や地域との関係などから保護者の要望どおりには対応できないことが、過剰化する要因のひとつでもある

ポイント

- ・学校・教員・保護者が三位一体となって子どもを教育する大前提の下、お互いを尊重することが重要
- ・子どもの心配をする保護者の心情に理解を示して対応することが重要
- ・保護者が主観的な考えから感情的になるケースもあるため、教員は沈着冷静な対応が求められる

【行政】

業界の傾向

- ・公共サービスであるため、様々な背景や事情をもつ住民からの要求・苦情が寄せられやすい
- ・「税金で働いている」という意識による、過度な従属要求や横柄な態度をとるケースの住民が一定数いる
- ・民間企業と違い、公共性・公平性を求められるがゆえの、対応制限がある
- ・制度や法律への誤解や不満が、窓口で手続きをする就業者への、怒りとして向けられることがある
- ・一度問題が起こると、同じ住民が繰り返し来庁・電話をするなど、対応が長期化・執拗化するリスクがある

ポイント

- ・法令に基づいて公平性が求められるため、行政として内容や対応に問題がなければ、毅然とした対応をすることが重要
- ・窓口でのカスハラ行為は、他の利用者への迷惑になることも多く、丁寧に今後の対応を断る方法などをマニュアル化することが望ましい。

第2章 カスタマーハラスメント防止の対応策

条例第6条（事業者の責務）に基づき、事業者は積極的にカスハラ防止対策に取り組むよう努める必要があります。防止対策の一連の流れを理解し、それぞれの対応ステージ別に応じた対策を講じてください。



1. 事前防止の取組

カスハラ行為を就業者が受けた場合に、迅速に対応するためには、事前に準備をしておくことが重要です。次のような準備や取組を行ってください。

- 1) カスハラの実態把握
- 2) 事業者の基本方針・基本姿勢の周知・啓発
- 3) 被害を受けた就業者のための相談体制の整備
- 4) カスハラ防止対策マニュアルの作成
- 5) 就業者への教育・研修

1 カスタマーハラスメントの実態把握

カスハラは、業種・業態・職種・職務内容など、様々な要因で全く異なったものになります。職場においてどのようなカスハラ被害があるのか、まずは実態を正確に把握する必要があります。カスハラの実態を把握するには、感覚や印象だけではなく、客観的な情報収集と分析が必要です。以下に実態を把握するポイントを示します。

① 社内アンケート・ヒアリングの実施

就業者に対してアンケートを行い、カスハラを受けた経験の有無や内容、頻度、心理的影響などを把握しましょう。アンケートが難しい場合は、定期的な面談やヒアリングで現場の声を直接収集してもよいでしょう。

なお、収集にあたっては「カスハラ」のみに言及するのではなく、対応が困難であった「クレーム」事案について収集したほうがよいでしょう。カスハラに限定して確認するのではなく、社内で起こった全てのクレームを集める事が大事です。

<アンケート・ヒアリング項目の例>

○ パターン1：仕事上のクレーム全般を把握する場合の項目

ア あなたが仕事上、最も多く遭遇するクレームについて、その内容を教えてください。

(回 答) _____

イ あなたが仕事上でかかわった、最も印象に残るクレームについて教えてください。

(回 答) _____

ウ 上記イのクレームは、どうやって解決しましたか？（解決しなかった場合、どうなりましたか？）

(回 答) _____

エ これまで受けた「クレーム・苦情」で困ったことや思ったことを、なんでもお書きください。

(回 答) _____

○ パターン2：心理的に負担を感じたクレームを把握する場合の項目

ア 言われて傷ついた言葉が含まれる顧客等の言動は、どのような言動でしたか？

(回 答) _____

イ 態度がエスカレートしてしまった顧客等の言動は、どのような言動でしたか？

(回 答) _____

※クレームを把握するための一般的な項目です。その他、自社の状況を踏まえ、質問を追加してください。

② クレーム内容の把握

自社でどのようなクレームがあり、カスハラがあるのか、集めたアンケートを基に把握をしていきます。その上でどのような不満がクレームとなりカスハラとなるのか、**正当なクレームがカスハラ化した要因について把握することが重要**です。

発生したクレームを、「身体的な攻撃、精神的な攻撃、威圧的な言動、継続的な・執拗な言動、拘束的な言動、性的な言動、就業者個人への嫌がらせ、その他」といったカスハラの行為分類にわけることによって自社におけるカスハラの傾向をとらえることができます。

クレーム対応履歴を一覧化した上で、内容を把握し、発生状況等を可視化することにより、リスクの高い場面や顧客層を特定します。

<内容把握の視点>

- ・どのようなクレームが多いのか
 - ・どのように対応した結果、カスハラとなったのか
 - ・どのように対応した結果、解決することができたのか
 - ・クレームの原因はなんだったのか
- 等

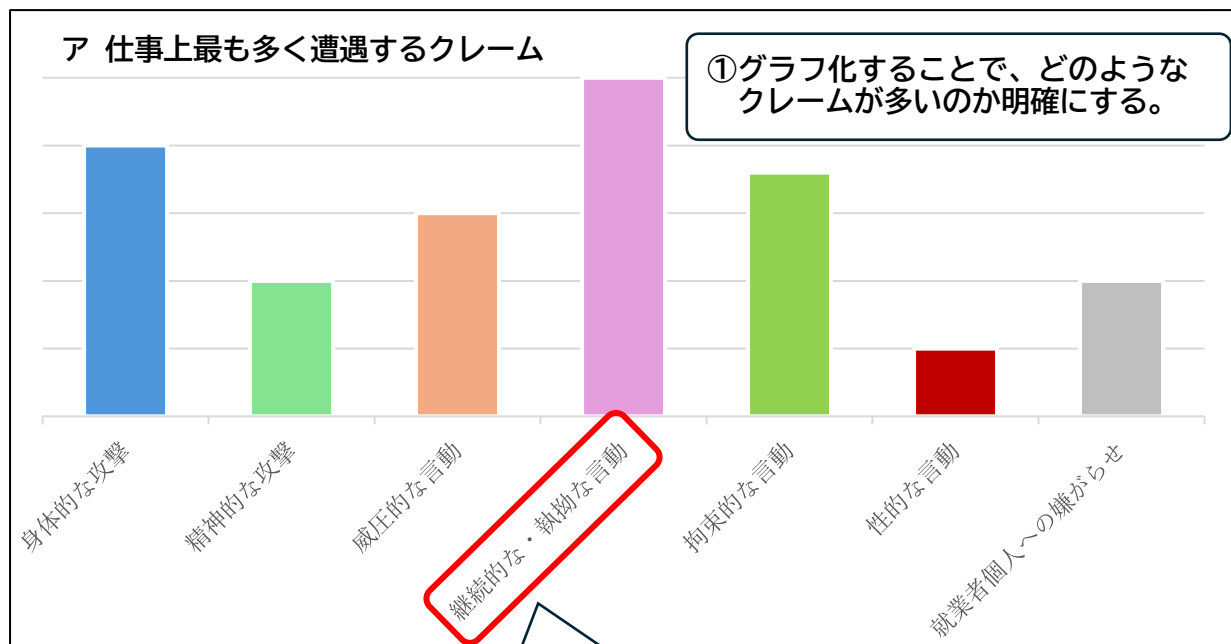
※回答の中から、深刻なクレームについては、ヒアリングを実施し、深掘りすることも検討します。

社内アンケート・ヒアリングを実施し、クレーム内容を把握することで、カスハラ防止に向けての方針を立てやすくなります。

具体的には、これまで受けたクレームに、就業者・事業者が取った対応方法を一覧にし、どのようなクレームが多かったのかをまとめ、**よく発生する案件については、マニュアルに記載**することを検討してください。

なお、クレーム対応履歴一覧は、随時更新し、**最新のクレーム実態を常に把握することが望ましい**です。

<取りまとめから結果を把握する例(「パターン1:仕事上のクレーム全般を把握する場合の項目」を基に分析する場合)>



イ 仕事上でかかわった、最も印象に残るクレーム

⇒ウ 対応方法

- ・同じクレームに対し、解決済みにもかかわらず半年以上繰り返し苦情を言われた
⇒(対応方法)毅然とした態度でこれ以上対応できないと伝えた
- ・電話により長時間同じ説明をさせられた
⇒(対応方法)繰り返し説明しているため、これ以上対応できないと毅然とした態度で伝えて電話を切った。

②多いクレームの内容を分析し、その解決方法の共通点を見つける。

共通点

「継続的な・執拗な言動」に対しては、いずれも毅然とした態度で「これ以上対応することができない。」と伝えることで解決した

③マニュアルに記載する

『継続的な・執拗な言動に対しては、○分以上、若しくは□回以上対応した後、毅然とした態度で「これ以上対応することができない。」と伝える』

Point!

- 社内アンケート・ヒアリングをする
カスハラだけでなく、対応困難であったクレームを含め、幅広く収集する
- 社内アンケート・ヒアリングの結果を分析する
グラフ、表などにして視覚的にわかりやすくまとめる
また、まとめた結果をもとに、共通点を見つけ出し、解決方法を探す

2 事業者の基本方針・基本姿勢の周知・啓発

カスハラ防止に向けては、**経営者が自社のカスハラ対策への取組姿勢を明確に示すことが重要**です。経営者自らが発信することにより、企業が守ってくれる安心感が就業者に育まれます。

以下のひな形を参考に**自社の基本方針・基本姿勢を策定し、社内・社外に広く周知**してください。多くの人の目に触れるよう、ホームページやSNSでの発信、店舗内で掲示するなどにより、カスハラ行為者に対する一定の抑止効果も期待できます。なお、周知に当たっては、イラスト付きのポスターに加工する方法もあります。また、顧客の属性に応じて、多言語での周知も検討してください。

<基本方針のひな形>

〇〇株式会社「カスタマーハラスメントに対する基本方針」

はじめに

当社は、「〇〇の実現」という基本理念のもと、安全で安心な〇〇体験の提供に努め、お客様のご要望に真摯に向き合いながら、サービスの満足度向上に取り組んでいます。お客様からいただくご意見・ご要望は、サービス改善や品質向上に欠かせない貴重な機会であると認識しております。

しかしながら、一部には従業員の人格を否定する暴言や脅迫、暴力など、社会通念上著しく不当とされる言動が見受けられます。これらは従業員の尊厳を傷つけ、就業環境を悪化させるだけでなく、安全・安心なサービス提供にも深刻な影響を及ぼす恐れがあります。

従業員が安心して働ける環境を整えることは、結果としてお客様とのより良い関係構築にもつながると考えています。

このような考えのもと、〇〇株式会社では「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定いたしました。

1. 当社におけるカスタマーハラスメントの定義

当社では、カスタマーハラスメントを「お客様から従業員に対して行われる著しい迷惑行為であって、従業員の就業環境を害するもの」と定義します。

具体的には、以下のような行為を指します。あくまで例示であり、これらに限られるものではありません。

- ・暴力行為
- ・暴言・侮辱・誹謗中傷
- ・威嚇・脅迫
- ・従業員の人格の否定・差別的な発言
- ・土下座の要求
- ・長時間の拘束
- ・合理性を欠く不当・過剰な要求
- ・会社や従業員の信用を棄損させる内容や個人情報等を SNS 等へ投稿する行為

・従業員へのセクシャルハラスメント、その他ハラスメント、つきまとい行為など

2. カスタマーハラスメントへの対応（社内）

カスタマーハラスメントが発生した際には、従業員の心身のケアを最優先に対応します。

また、従業員が適切に対応できるよう、カスタマーハラスメントに関する知識や対処法を学ぶ研修を実施します。

さらに、相談窓口の設置に加え、必要に応じて弁護士など外部機関との連携体制を整え、従業員が安心して働ける環境づくりを推進します。

3. カスタマーハラスメントへの対応（社外）

問題の解決にあたっては、冷静かつ合理的な対話を重視しています。

解決に向けて状況を正確に把握するために、必要に応じて録音・録画をさせていただく場合があります。

当社がカスタマーハラスメントに該当すると判断した場合には、対応を中止し、以降のサービス提供をお断りさせていただくことがあります。

また、悪質な行為と認められる場合には、警察への通報や弁護士など外部の専門機関と連携し、法的措置を含めて厳正に対応いたします。

4. カスタマーハラスメントへの取組

当社では、従業員によるハラスメント行為の発生を防止するため、教育及び啓もう活動を実施します。

Point!

基本指針を作る際のポイント

- **会社としての立場をはっきり示す**
「従業員をカスハラから守る」という姿勢や考え方を、わかりやすく書く
- **カスハラの定義を決めて具体例を示す**
自社において何がカスハラにあたるのかを明確にし、具体的な例を示す
- **発生したときの社内対応を決める**
従業員の心身のケア、研修、相談窓口、警察への通報や弁護士との連携などをあらかじめ決めておく
- **社外への対応方針も伝える**
カスハラがあった場合には対応を中止する、今後のサービス提供をやめる、必要なら法的措置をとるなどを明記する
- **広く周知する**
社内だけでなく、ホームページや SNS、店舗掲示などで顧客にも伝える

3 被害を受けた就業者のための相談体制の整備

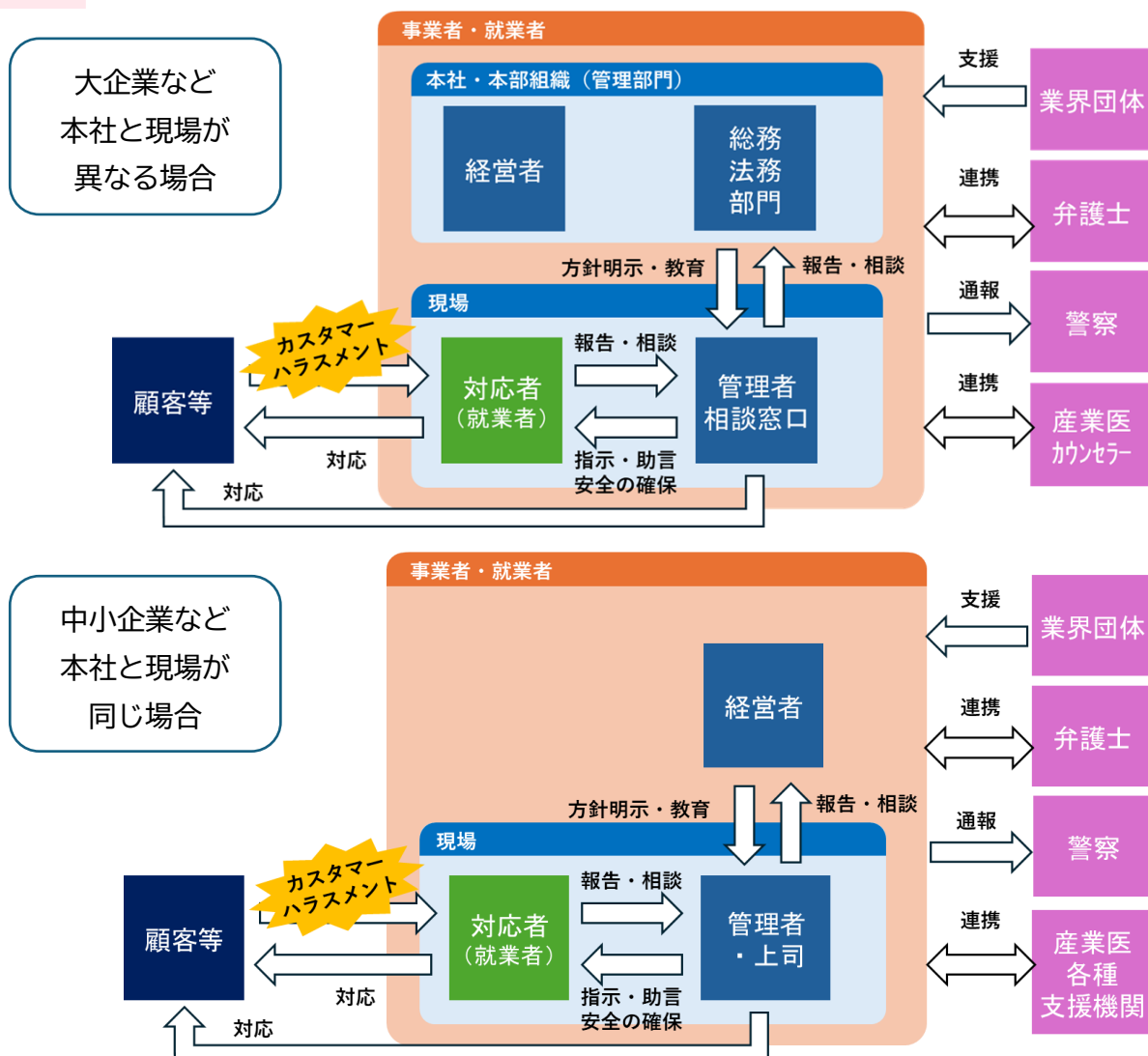
就業者がカスハラ行為を受けた際に迅速に対応できるよう、事前に相談窓口を設置し、相談対応者を明確にしておくことが重要です。また、これらの体制については、従業員に十分に周知し、安心して相談できる環境を整えておく必要があります。

相談対応者は、日頃から現場の状況に精通している相談者の上司や現場の管理監督者が適当です。従業員がカスハラを受けた場合だけでなく、カスハラ行為が発生する可能性があると感じたときや、対応の判断に迷うケースなど、幅広い相談にも応じることが求められます。状況によっては、相談者に代わって顧客への対応を行う必要があります。

さらに、経営者や社内関係部署（総務部門、法務部門等）が現場の相談対応者をフォローする体制を構築し、**会社全体で対処することが重要**となります。

また、状況によっては弁護士などの外部機関との連携が必要な場合や刑罰法令に抵触する可能性がある際に警察に通報が必要になる場合もあるため、**緊急時の連絡手順や対応方法を事前に定めておくことが重要**です。

なお、相談対応者が適切に対応できるよう、**教育や研修を通じて相談スキルを高める取組も欠かせません**。



Point!

相談体制の整備のステップ

①相談窓口を作る

- カスハラを受けた時に、すぐ相談できる窓口を用意する
- 全就業者に窓口の場所や相談方法を知らせておく

②相談対応者を決める

- 管理職など相談対応者をはっきり決める

③会社全体で対処する

- 経営者や総務・経理部門も一緒になって現場の就業者をフォローする
- 困ったときや迷ったときにも、すぐ相談できるようにしておく

④専門家とつなぐ準備をする

- 必要なときは弁護士など社外の専門家に相談できるようにする
- 刑罰法令に抵触する可能性のある場合は、警察への通報等が必要になることもあるので、緊急時の連絡の順番ややり方を決めておく

⑤相談対応者の教育

- 適切な対応がとれるよう、研修や学びの機会をつくる

4 カスタマーハラスメント防止対策マニュアルの作成

カスハラ防止対策を効果的に進めるためには、就業者に対して当該行為への理解を深めてもらうとともに、発生時に迅速かつ適切に対応できるよう、事前の準備として、マニュアルを整備することが重要です。「事前防止」「初動対応」「事後対応」といった対応の段階ごとに、基本的な知識や防止策を具体的に示してください。

以下の構成を参考にして、マニュアルを作成してください。

<自社のカスハラ防止対策マニュアルの項目例>

区 分		項目例
総論		・カスハラの定義 ・カスハラの行為分類
対応策	事前防止	・カスハラの実態把握 ・事業者の基本方針、基本姿勢 ・被害を受けた就業者のための相談体制 ・就業者への教育・研修
	初動対応	・事実関係の確認 ・カスハラ行為者への対応 ・被害にあった就業者への配慮 ・周囲の就業者の対応
	事後対応	・被害にあった就業者への対応 ・再発防止のための取組 ・就業者への継続的な教育

Point!

- 作成するマニュアルには、カスハラ定義や行為分類を記載し、就業者にカスハラについて理解してもらう
- 対応策として「事前防止」「初動対応」「事後対応」の場面ごとに具体的な内容を明示することにより、就業者が場面に応じて適切に対応できるようにする

5 就業者への教育・研修

マニュアルは作って配布するだけでは十分な効果を発揮しません。現場では、業務に追われてマニュアルを見ることが後回しになり、対応方針・対応姿勢を決めているにもかかわらず、事象が発生したときにマニュアルに沿った対応ができないケースも多いのが現状です。

そのため、就業者の対応力を高め、会社が守ってくれるという心理的安全性を確保し、**組織全体の認識を統一できる教育・研修を実施**しましょう。

また、不適切な接客態度やクレームへの対応姿勢がカスハラに発展する場合、障害のある方や認知症のある方への合理的な配慮が必要な場合など、就業者に対し、適切な対応スキルや顧客等に対する配慮が求められる場合もあります。**カスハラの対応を学ぶだけでなく、通常の対応スキルやクレーム対応の手順を学び、顧客等との良好な関係を結ぶことの意識づけもカスハラの事前防止につながります。**

事業者においては、以下の事項を参考にして、就業者に対する教育・研修を実施してください。

<就業者に対する教育・研修内容の例>

1. カスハラの基礎知識
 - 1) カスハラの定義
 - 2) カスハラが増加する社会的背景
 - 3) カスハラを見極めるために
 - ア. 顧客の定義
 - イ. クレームとカスハラの違い
 - ウ. カスハラの判断にあたっての参考となる観点
2. カスハラ防止の基本となる就業者のクレーム対応
 - 1) 顧客対応に関する考え方（良好な関係の構築、顧客の権利や合理的配慮）
 - 2) 対応の基本スキル（正しい言葉の使い方、接遇マナー等）
 - 3) クレーム対応の基本手順
（お詫び⇒傾聴⇒心情理解⇒事実確認⇒代替案・解決策の提示⇒お詫び・お礼）
3. カスハラへの対応
 - 1) カスハラに対する基本方針・基本姿勢
 - 2) 一連の対応手順を理解する
 - 3) 具体的なカスハラへの対応方法
 - 4) 就業者の特性に配慮
 - 5) 就業者によるカスハラ行為の禁止
4. 事業者による就業者のフォロー
 - 1) 就業者のストレス状況への配慮（声掛けの重要性、観察等）
 - 2) メンタルヘルス専門家への相談

Point!

- マニュアルを配布するだけでは十分な効果を発揮しないので、研修などを実施し実際に使えるようにする
- カスハラ対応だけでなく通常の接客やクレーム対応も学ぶことで、顧客との良好な関係を結ぶことの意識づけができ、カスハラ防止につながる

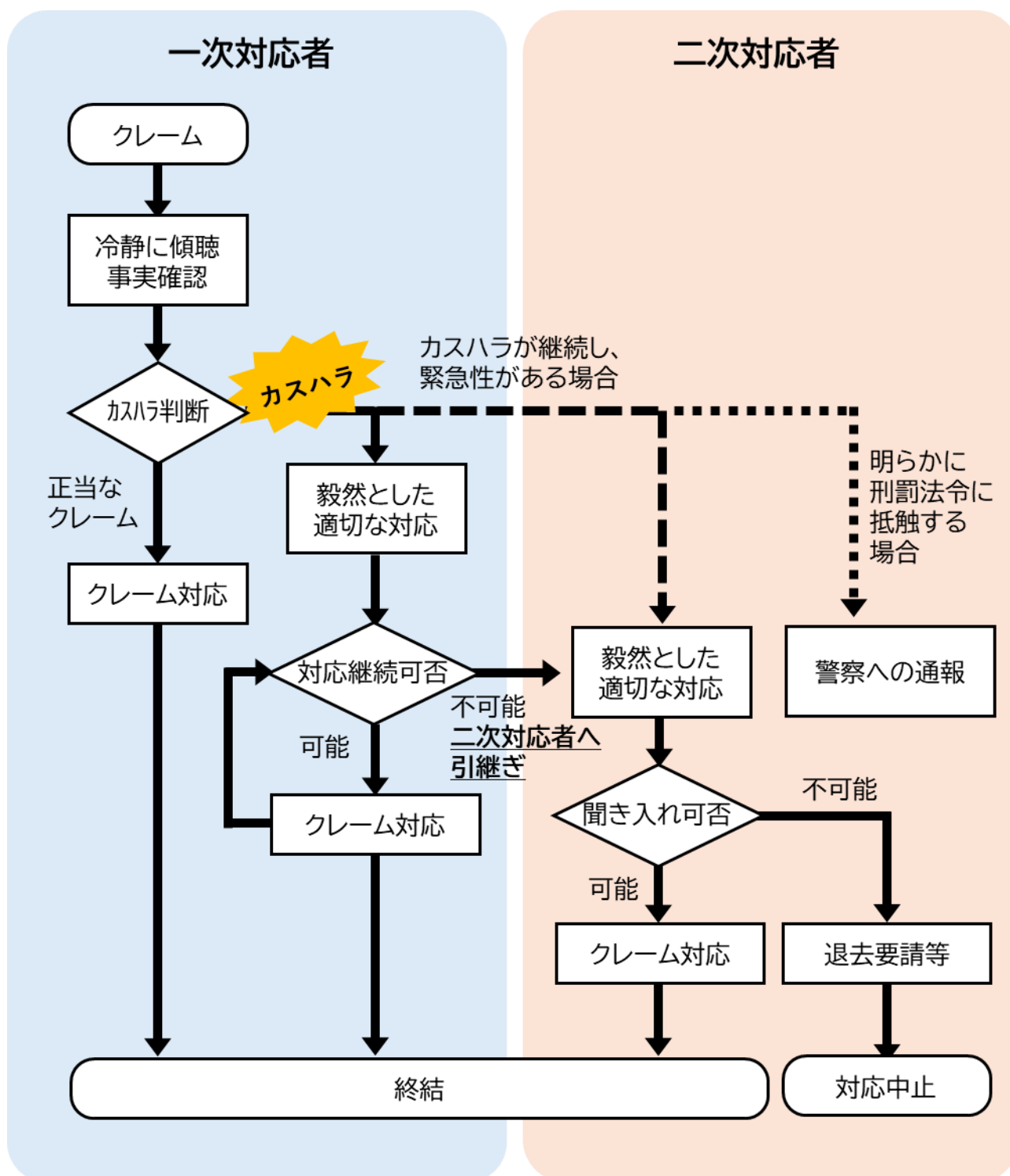
※県のカスハラ専用 Web サイト「あいちカスハラ防止対策ナビ」の研修動画を活用してください

URL : <https://no-customerharassment.pref.aichi.jp> 【動画は 2025 年 12 月～公開予定】

2. 初動対応の取組

カスハラが発生した際の初動対応は、事態の悪化を防ぎ、就業者を守るために極めて重要です。就業者個人に我慢をさせるのではなく、組織として判断ができるように現場管理者に情報を共有できるようにしましょう。また、クレームへの誤った対応がカスハラに発展することのないよう、顧客の話を真摯に聴き、対応を進めることが大切です。

以下に初動対応の流れの一例をフロー図で示します。ここからは、クレームに最初に対応する就業者を「一次対応者」、一次対応者から相談等を受ける管理職等を「二次対応者」とします。



1 事実関係の確認・カスハラ判断

顧客等から就業者がクレームを受けた場合、**まず相手の話を冷静に傾聴し、しっかり事実確認を行った上、カスハラかどうか判断**する必要があります。要求内容、要求態度、時間・回数・頻度に着目し、就業者の就業環境を害する行為であるか検討をします。その際、状況が録音・録画されている場合は、事実確認において有効な材料となります。チェックリストなどを参考にしながら、顧客の言動がカスハラに当たるかどうかを判断しましょう。

なお、**現場で継続し、緊急性がある場合には、就業者の安全確保を最優先に考え、速やかに対応者を変更するなどの措置を講じ、管理職が直接行為者に事情を確認するなど、迅速かつ適切な対応が求められます**。こうした対応を的確に行うためには、日頃からカスハラ発生時の対応手順や判断基準について、研修などにより就業者の理解を深めておくことが重要です。

① 冷静に傾聴する

クレームの一次対応者は、**まず相手の話**に冷静に耳を傾ける姿勢が求められます。話を遮ることなく、相手が何を不満に思っているのか、どのような経緯があったのかを、丁寧に聞き取ることが大切です。その際、感情的にならず、落ち着いた態度を保つことを心がけます。**相手の発言内容は、必要に応じて簡潔にメモを取り、正確に記録しておく**と後の対応がスムーズになります。

ここで、顧客等から「どうなっているんだ?」「説明しろ!」と、こちらからの説明を求められることがあります。しかし、情報不足のまま対応すると、逆に話を複雑にしてしまう結果になることが多いです。そもそも、若干感情的になっている初動のシーンでは、顧客等も説明を冷静に受け止められる状況でないことが往々にしてあります。そのため「正しくご説明をするために、現在の状況をお聞かせいただけませんか。どのようなことがあったのか、お伺いしてもよろしいでしょうか。」と、あえて顧客等に説明してもらうことも有効です。

② 事実関係を確認する

相手の話を一通り聞いた後は、事実関係を確認します。具体的にいつ、どこで、誰が、何をしたのかなど、状況を整理しながら聞き出します。

自身の担当範囲外であることが判明した場合には、すぐに「私では対応できかねますので、担当者に代わります」といったように、その場で対応できないことと適切な担当部署や従業員に引き継ぐ意向があることを明確に伝えます。

また、SNS やインターネットでのカスハラに対しては、スクリーンショットや印刷するなどし、投稿がされた日時や URL、投稿者のアカウント名等を記録してください。

【カスハラ行為が継続しており、緊急性を帯びている場合】

明かな暴言や人格否定の言葉、身体的危害などがあった場合は、顧客等に対応者の交替を確認する必要はありません。まずはカスハラ行為者から一次対応者を引き離すことが重要です。

「お客様、お声が大きかったようですのでお声がけさせていただきました。何かございましたか。」というような声掛けをしながら、一次対応者の安全確保をしましょう。

電話の場合は、可能であれば許可を取って保留、難しければ、突然保留でも構いません。その際、「お客様のお声で、〇〇（一次対応者）が対応困難になりましたため、突然ではございますが、上司の私〇〇が対応を変わらせていただきました。なにかございましたか。」と切り出せばよいでしょう。

Point!

① まず事実内容を収集し判断する

(対応例)

- 冷静に話を聞き、必要に応じてメモを取るなどにより正確な記録を残す
- 現状を顧客等に説明してもらうのも有用
- いつ・どこで・誰が・何を整理しながら話を聞き出す

② 緊急性がある場合には安全を最優先

(対応例)

- 就業者を行為者から引き離すことが重要

2 カスタマーハラスメント行為者への対応

カスハラ行為者に対しては、曖昧な態度を取らず、必要以上に謝罪することも避けましょう。仮に謝罪する場合であっても、「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**限定的な謝罪**をすることが重要です。

また、同じ内容が繰り返される場合は時間の上限を設定し、対応を中止する、他の対応者に引き継ぐなどの対応を取りましょう。

なお、一次対応者での対応の継続が困難な場合は、二次対応者へ相談し、対応を引き継いでください。ただし、決裁権者や責任者に引き継ぐ際は、その場で判断を求められる可能性があるため、注意が必要です。

① 複数人による対応

対面でのカスハラ行為者への対応は、職場の上司や同僚など複数名で行うことが望まれます。

対応者の精神的・身体的負担を軽減することで、冷静かつ適切な対応が可能になります。窓口でそのまま対応を続けると、他の顧客等への迷惑につながる場合がありますので、別室にて対応ができるのであれば、別室へ案内することも検討してください。

また、記録を残せるように、録音・録画ができる環境を整えておくことが望まれます。

電話での複数人対応は難しいですが、折り返し連絡する旨を伝えた上で、電話を切り、社内チャットなどツールを利用して状況を共有し、別の対応者から連絡をかけなおすことで、離れた場所でも複数人対応をすることは可能です。

顧客等への提案の一つとして候補に入れていただくと良いでしょう。

② やむを得ない単独対応

やむを得ず独りでカスハラ行為者に対応しなければならない場合には、対応の正当性を証明できるよう、**業務中の状況を録音・録画できる環境を整えておくことが望まれます。**

対面での対応の場合は、ICレコーダーでの録音や防犯カメラでの録画などが考えられます。電話での対応の場合は、録音機能の活用も効果的です。ICレコーダーなどで記録を残す際は、事前に許可を得ることで、証拠としての能力も上がり、顧客等のいきすぎた言動の抑制にもつながります。

また、判断が難しい場合には、無理にその場で回答せず、「社内に持ち帰り、対応させていただきます。」と伝え、組織で対応する旨を伝えましょう。個人の判断により誤った対応をすることは、より大きな問題に繋がる可能性があります。

なお、自身の身の危険を感じる際には、安全を確保することを最優先してください。

③ 行為者への毅然とした対応

カスハラ行為者には、毅然とした態度で対応することが必要です。

各事業者において、対応の基本方針や姿勢を対外的に明確にしたうえで、行為の中止を申し入れましょう。

例えば、人格を否定するような発言、暴言、大声、威圧的な態度などが見られた場合には、毅然とした態度で「そのような言い方はお控えください。」などと伝えることが求められます。

この時も、事業者・就業者側は声を荒げることなく冷静に対応することが大切です。

聞き入れてもらえない場合、店舗・施設からの退去を要請する、電話を切るなど対応のレベルを上げてください。

④ 身体的危害への緊急対応

殴る・蹴るなどの身体的な攻撃があった場合には、速やかに就業者の安全を確保しましょう。

対応者は物理的に攻撃ができないように、距離をとりましょう。また、周りにいる就業者も、物理的な距離を取ることを推奨します。その上で、行為の中止を促し、必要に応じて警察への通報など、緊急対応を行う必要があります。

もし、事態の大きさに気づき早々に行為者が退去した場合でも、身体的危害の事実を基に警察へ通報をしましょう。通報までの経緯を対応記録として社内で共有することで、今後同一顧客等からの同じ被害を防ぐことにつながります。

⑤ SNS 等によるカスハラへの対応

事実関係の確認結果を踏まえ、SNS 等に投稿された内容に対して、「静観する」、「謝罪する」、「反論する」といった対応を社内で検討してください。「謝罪する」「反論する」場合は、自社のホームページや SNS に情報を掲載するのが一般的な対応方法です。特に「反論する」場合は、明確なエビデンスを示すなど、説得力のある対応を慎重に行うことが不可欠です。

また、更なる拡散を防止するため、投稿の削除についても検討してください。削除の必要がある場合は、SNS 等の運営者に対して削除依頼をすることができます。

解決策や削除の求め方が分からない場合には、「違法・有害情報相談センター」や「誹謗中傷ホットライン（一般社団法人セーフアーインターネット協会）」に相談することも有効です。

⑥ 法的措置の検討

状況に応じて、弁護士への相談や損害賠償請求など、法的手段の活用も視野に入れることが望まれます。

※弁護士との連携方法や警察への通報については、p. 36～37 をご覧ください。

Point!

①できるだけ複数人で対応する

(対応例)

- 職場の上司や同僚など、あらかじめ同席する者を決めておく
- 別室での対応などに移行することも検討する

②やむを得ない場合の単独対応に備え、記録を残せる環境の整備

(対応例)

- 対面であれば IC レコーダーや防犯カメラを活用した記録を行う
- 電話の録音機能を活用する

③「そのような言い方はお控えください。」など毅然とした態度で対応する

(対応例)

- 会社の基本方針や条例の禁止規定を示しながら、冷静な態度でカスハラを中止するよう求める
- 中止を聞き入れてもらえないときには、退去いただくよう要請する

④身体的被害があった際は、すぐさま就業者の安全を確保する

(対応例)

- 殴る、蹴るなどの暴力行為があった際は、就業者を顧客等から引き離す

⑤SNS 等によるカスハラへの対応も行う

(対応例)

- 「静観する」「謝罪する」「反論する」といった対応を社内で検討する
- 更なる拡散を防止するため、SNS 等の運営者に対して削除依頼も検討する

⑥必要に応じて、弁護士への相談や警察への通報などを行う

(対応例)

- 弁護士に相談し、必要に応じて法的措置を取る
- 暴力行為などの犯罪行為があった際は、すぐに警察へ通報する

3 被害にあった就業者への配慮

カスハラを受けた就業者は、顧客対応を交代したとしても、ストレスのある状態が続いています。

実際にカスハラに該当するか否かを問わず、相談対応者は就業者からその内容について、真摯に話を聞きましょう。

また、カスハラ被害者は、メンタルへの支障を来している可能性もあるため、状況に応じ、業務を中断させ休憩を促すなどの措置を行いましょう。状況が深刻な場合は、メンタルヘルス相談の受診を勧めるなども考慮に入れておきましょう。

また、特定の就業者に対して、カスハラが日常的かつ継続的に繰り返される場合には、対応者の交代や、複数名による組織的な対応体制の構築などを検討し、当該就業者が安心して業務に取り組むことができる職場環境を整えることが求められます。

Point!

- カスハラの被害を受けた就業者から、話をしっかり聞き、必要な場合には休憩やメンタルヘルス相談をすすめる
- 同じ就業者にカスハラが続く場合は、対応者を交代したり、複数で対応する
- 安心して働ける職場環境を作ることが大切

4 周囲の就業者の対応

① 状況を把握する

周囲の就業者は、カスハラが発生していると疑われる場面や、同僚が困惑している様子に気づいた場合には、まずはその状況を冷静に観察します。

声のトーンや表情、やり取りの内容などから、問題が起きているかどうかを判断します。直接的に介入することが難しい場合でも、目撃した内容を記録しておくことが重要です。

② 支援の意思を示す

状況を把握した上で、対応中の同僚に対し、さりげなく近づいたり目線を送ったりすることで「あなたを気にかけている」という支援の意思を示します。

場合によっては、「代わろうか?」「大丈夫?」など、メモやあらかじめ決められたボディールanguageなどの非言語、または簡単な言葉でのサポートも有効です。

③ 必要に応じて相談対応者へ連携

一次対応者が助けを求められない状況にある場合や、カスハラの深刻化が見られる場合には、速やかに相談対応者へ情報を伝達します。

通報や報告のルートが決まっている場合は、それに従って動きます。周囲の関係者が見て見ぬふりをせず、積極的に報告するルールづくりが必要です。

Point!

- 周囲の就業者も状況をよく見て、問題がありそうなら記録しておく
- 同僚にさりげなく声や目線で支援の意思を伝える
- (カスハラ対応への) 助けが必要だと感じた場合には、相談窓口や担当者に連絡して助けを求める

3. 事後対応の取組

カスハラ行為者への対応が終了したら、事後対応と再発防止に向け取り組む必要があります。再度、同じ内容でトラブルに発展しないように、事前説明で回避できる場所は無かったか、初動対応は適切だったかなどを確認し、必要があればマニュアルの見直しや改訂などに反映させる必要があります。

1 被害にあった就業者への対応

被害を受けた就業者への対応は、場合により継続的に実施することも必要です。例えば、電話でカスハラを受けた場合、その日以降、電話対応への恐怖心を抱くことが想定されます。

カスハラを受けたことにより「夜眠れない」「業務が苦痛」といったことがないか確認を行い、必要に応じて担当業務を変更することや、メンタルヘルスクアを実施しましょう。

Point!

- 被害を受けた就業者への対応は、場合により継続的に実施する必要がある
- 必要に応じて担当業務の変更やメンタルヘルスクアを実施する

2 再発防止のための取組

必要に応じて、対応者・関係者へのヒアリングを行い、被害内容の詳細な記録を作ります。

その際、対応時の録音やメモ、映像などの証拠を保全するようにして下さい。その上で、上司・人事・法務部門の連携による対応方針を決定し、カスハラ行為者への対応を進めます。

一連の対応が終了した後、再発防止に向けて、**対応マニュアルの見直しや改訂を検討**して下さい。

① 実際の対応で困った点・迷った点の反映

- ・現場の声を収集し、判断に迷った点を把握
- ・判断に困った・迷った原因を整理（基準不足・権限不明・表現不足）
- ・マニュアルに基準や文言を追加

② 想定外のケースの追加

- ・新たな事例を記録・整理
- ・対応手順をマニュアルに記載

③ 成功事例の具体例の反映

- ・うまく対応ができた成功事例についても、その要因を把握
- ・ケーススタディやチェックリスト化して反映

Point!

- 対応マニュアルの見直しや改定を行う
- カスハラの内容を記録し、関係部署と連携し対応を決める
- 実際の対応で困った点や想定外のケースをマニュアルに反映する

3 就業者への継続的な教育

継続的なカスハラ教育は、単なる研修の実施ではなく、**企業文化として「就業者を守る姿勢」を根づかせることになります。**以下に、効果的な教育のポイントをまとめます。

1. ロールプレイ型研修の定期実施

- ・実際の事例を基にしたシミュレーションで対応力を強化
- ・初期対応、判断基準の提示、実際に発生した際の対応の流れを体得
- ・感情的にならず冷静に対応するスキルを養う

2. eラーニングや動画による反復学習

- ・動画教材でドラマ形式の事例を視聴し、実感を伴った学習が可能
- ・時間や場所を問わず受講できるため、就業者への浸透がしやすい
- ・定期的なアップデートで最新事例や法改正にも対応

Point!

- ロールプレイ型研修で、実際の事例を使って対応の方法を練習する
- eラーニングや動画で、いつでも繰り返し学べる体制を整備し、就業者に広める

※県のカスハラ専用 Web サイト「あいちカスハラ防止対策ナビ」の研修動画も活用してください
URL : <https://no-customerharassment.pref.aichi.jp> 【動画は 2025 年 12 月公開予定】

4. その他の取組

1 他の事業者との連携

カスハラへの対応において、就業者の安全確保や顧客等への法的措置が必要となり、事業者・就業者だけでは対応が困難な場合があります。その際には、**弁護士との連携や警察への通報、外部機関や他の事業者に協力を求めるなど、連携して対応することが重要**になります。

■ 協力が必要となる場面の例

- ◆ 暴力行為や脅迫的な言動があり、就業者や他の顧客等に危害が及ぶ恐れがある場合
- ◆ 執拗なクレームや威圧行為など、業務継続に支障がでる深刻な場合
- ◆ 名誉毀損・侮辱・SNS 等による誹謗中傷が行われた場合
- ◆ 法的責任の有無や損害賠償など、専門的判断を要する場合
- ◆ 他の施設や事業者でも同様の行為が見られ、他の事業者と連携し、継続的・組織的な対応が必要な場合

■ 協力の方法

① 弁護士との連携

継続的な嫌がらせなどにより法的措置が必要な場合は、**顧問弁護士や弁護士会の法律相談センター等に相談します**。カスハラの状態を正確に説明し、警告書の送付や損害賠償請求、接近禁止命令の申立て、SNS 等の発信者情報開示請求等、適切な対応を検討します。

マニュアルを作成する際には、「どのような記録が有効であるか」、「どのような流れで連絡を行えばよいか」などについて、弁護士とあらかじめ相談し、その結果をマニュアルに記載することが望ましいです。

< 弁護士と連携する際のポイント >

- ・顧客の言動や対応記録を整理し、被害の具体的な内容を伝える
- ・被害の事実を確認できる、証拠を保全。手書きメモなどはデータ化し、録音・録画などのデータも複製を取っておく
- ・契約書や利用規約の見直しなど、日常業務の中で法的予防策を講じる
- ・弁護士からのアドバイスを共有し、全社的な対応を強化する

② 警察への通報

明らかに刑罰法令（傷害罪、暴行罪、名誉棄損罪、威力業務妨害罪など）に抵触する場合には、速やかに 110 番通報、または所轄の警察署に通報します。状況を整理し、録音・録画・記録等の証拠を添えて説明することが重要です。

速やかに通報を行うことができるよう、マニュアルには、あらかじめ所轄の警察署の連絡先を記載しておくとともに、該当行為があった際は、すぐさま社内の二次対応者に引継ぎ、二次対応者の判断で警察へ通報して良い旨、記載しておくことが望ましいです。

<警察へ通報する際のポイント>

- ・「いつ、どこで、誰が、誰に対して、どのように行われ、どうなっているのか」の事実関係を整理して伝える
- ・録音・録画や手書きのメモなど、証拠を可能な限りそろえる
- ・通報後は警察の指示に従い、安全確保に努める

暴行、脅迫、業務妨害といった緊急性が高く、安全確保が必要な場合には、110 番通報し、その場を収めることを最優先します。

ただし、110 番は緊急通報です。緊急性が低い場合や判断に迷った場合は、警察相談専用電話「#9110」番に相談してください。

③ 他の事業者との情報共有

同様のカスハラが複数施設で確認されている場合、業界団体等を通じて情報共有し、注意喚起や対応方針の統一を図ります。

なお、常習的なカスハラ行為者について、行為者の特徴などの情報を共有することは有用であるため、個人情報の取扱いには十分注意した上で、事業者間で適切に情報を共有することも考えられます。

■ 留意点

- ・外部機関と連携する際は、二次対応者を通じて、正式な手続きを取るようにします。
- ・記録（日時、内容、対応の経緯）を正確に残すことが、外部への相談や法的措置を検討する際の重要な資料となります。
- ・弁護士に相談・警察へ通報した事実をカスハラ行為者に伝える場合には、慎重に行い、複数人で対応するなど、状況を悪化させないような配慮が必要です。

Point!

①危ない場合や深刻なカスハラは、弁護士との連携や警察への通報により対応 (対応例)

- 自社の顧問弁護士や弁護士会の法律相談センター等に、カスハラが起こったときに適切に対応できるよう、証拠の記録方法や連絡先を相談する
- 明確な違法行為があった際の連絡先として所轄の警察署の連絡先をマニュアルに記載する

②他の事業者と情報共有し、類似の事例を把握することで、効果的な対応方針を決定する (対応例)

- 業界団体等を通じて近隣の同業他社と事例を共有し、自社で同様の事例が発生した際の対応策をあらかじめ検討しておく
- 常習的なカスハラ行為者の特徴などの情報を共有することは有用であるため、個人情報の取り扱いに注意しつつ、他の事業者との情報共有を検討する

③就業者の安全を最優先に、複数人で対応し、状況を悪化させないように注意する (対応例)

- 弁護士に相談・警察へ通報した事実により、カスハラ行為者の怒りを買った場合、カスハラが更にひどくなる可能性もあるため、事業者の対応方針が決定するまでは、むやみにその事実を伝えない
- 伝える際は、書面で伝えるなど

2 業界団体の役割

■ 役割

カスハラは業種や業態によって異なるため、業界団体が率先して、業界特有のカスハラの実態やリスクを踏まえ、適切な対応指針や予防策の共有・啓発などの取組を進めることが重要です。

また、同じ業界の企業や事業所等を会員とする中立的な立場から、以下のような役割を果たすことが求められます。

① 情報共有のハブ（中継地点）としての機能

カスハラに関する事例、対応マニュアル、ガイドライン、法的見解などを収集・整理し、会員企業に情報提供することで、対応水準の底上げを図ります。

② 対応方針の策定支援

業界全体として対応基準や指針を示すことで、業界内の企業が対応方針を立てやすくします。業界内で統一的なメッセージを発信することが重要です。

③ 教育・研修の実施

会員企業の就業者や管理職に向けたカスハラ対策の研修や勉強会を開催し、現場の対応力の強化と意識向上を支援します。

④ 行政や専門機関との連携窓口

行政機関や労働関連機関、弁護士・法務相談機関等と連携し、必要な支援や制度の活用について会員企業に橋渡しを行います。

■ 事業者との連携方法

業界団体内の企業との効果的な連携を図るには、以下のような取組が有効です。

① 定期的な情報交換の場を設ける

定例会やメーリングリスト、オンライン会議を活用し、事例や課題を共有できる機会を継続的に設けることが重要です。

② アンケート等による実態把握

会員企業からの調査協力を得て、業界内のカスハラの実態や傾向を把握することで、対応の根拠となるデータを蓄積し、説得力のある指針づくりにつなげます。

③ 共同声明や啓発活動の実施

企業単独では難しい対外的なメッセージの発信も、団体主導で行うことで社会的な影響力が高まります。業界全体の姿勢を示すことが、カスハラへの抑止力にもなります。

④ 相談・支援窓口の整備

団体が弁護士など専門家と連携して相談窓口などを整備することで、業界団体内企業の取組を支援することが重要です。

Point!

- 業界団体として、カスハラの情報や対応方法を収集し、団体内の企業に伝える
- 事業者や就業者向けに研修や勉強会を開催して、業界内の対応力をつける
- 行政や専門家と連携するとともに、相談窓口などを整備し、企業支援を行う

5. 事業者間取引時の取組

取引先との関係において、自社の就業者が「発注者」や「依頼者」といった顧客等の立場になる場合があります。その際には、取引先の就業者に対して、適切な言動が求められます。

このような場面では、立場の違いによって力関係が生じやすく、顧客等としての優越的な地位を背景に、取引先の就業者に対するカスハラにつながる可能性があります。

そのため、発注側であっても、相手を尊重した公正なコミュニケーションを心がけるよう、自社の就業者へ研修などを通じ、周知啓発を行うことが重要です。

① 顧客等の立場になる場合であっても対等な関係を意識すること

業務委託先や下請け企業に対し、自社の就業者が「上の立場」という意識を持たないようにする必要があります。あくまでビジネスパートナーとしてお互いが尊重し合う姿勢が重要です。

② 過度な要求や理不尽な指示を避けること

業務内容や納期などについて、合理性のない要求や、相手の業務負担を著しく増やすような指示は控える必要があります。こうした行為は、相手に対するカスハラ行為とみなされる場合があります。

③ 適切な言葉遣いや態度を心がけること

不必要に高圧的な態度や感情的な発言、侮辱的な表現を行わないよう促し、冷静かつ丁寧な対応を行うことが求められます。

■ 事業者間取引時における就業者のカスハラ行為防止に関する取組と留意点

就業者が取引先等に対して、カスハラ行為の主体とならないよう、以下の取組が必要です。

① 就業者に対する教育・研修の実施

顧客や発注者という立場になった場合に、取引先等に「カスハラを行ってはならない」という意識を高めるための教育・研修を実施します。取引先との適切な関係の構築方法や、自社のカスハラ防止に向けた対応方針を含めた内容とします。

② 取引先との信頼関係の構築を重視

価格交渉や業務調整などの場面でも、取引先を尊重し、長期的な信頼関係を重視した対応が重要です。取引先と意見交換の場を設けるなど、協力的な関係づくりを進めることが望まれます。

③ 不適切な行為の早期把握と是正

就業者による不適切な言動について、取引先からの報告や内部通報があった場合には、事実確認とともに速やかに対応し、再発防止策を講じることが必要です。また、こうした報告がしやすい仕組みを取引先と構築しておくことも重要です。

④ カスハラ行為があった場合の責任の明確化

発注者側などの顧客等の立場に立っても、自社の就業者のカスハラ行為に関して、責任を持つことを、取引先に明確に示すことにより、取引先からの信頼を損なわないようにする必要があります。

Point!

- 顧客や発注者の立場の場合においても、取引先を対等なパートナーとして尊重する
- 取引先に対し、無理な要求や理不尽な指示は避け、言動に気を付け、丁寧かつ冷静に対応する
- 自社の就業者に研修を行い、顧客等の立場で自らカスハラを行わない意識を持たせる
- 自社の就業者に不適切な行動があった場合は、早めに確認・対応し、再発を防ぐ

カスタマーハラスメント防止対策団体共通マニュアル＜基礎編＞

発 行：愛知県

問合せ先：愛知県労働局労働福祉課労使関係グループ

〒460-8501 愛知県名古屋市中区三の丸三丁目1番2号

電話 (052) 954-6361

※本マニュアルは「愛知県カスタマーハラスメント防止対策マニュアル等検討会議」において作成しました。