

カスタマーハラスメント防止マニュアル（案）

第1章 目的と基本方針

1. 本マニュアルの目的

カスタマーハラスメント（以下「カスハラ」）は、従業員の尊厳や人格を傷つけ、心身の健康を害するだけでなく、会社全体の事業活動にも深刻な悪影響を及ぼします。

当社は、こうした行為を決して容認せず、従業員一人ひとりを守ることを最優先に考えています。

本マニュアルは、従業員が安心して働ける職場環境を守るために、当社の基本的な考え方と行動指針をまとめたものです。

2. 法令・条例に基づく取組

労働施策総合推進法（2025 年改正）

- ・ 2025 年の法改正により、カスハラ防止は事業者の義務となりました。
- ・ 会社には次の取組が求められています：
 - ・ カスハラ防止の基本方針を定めて従業員に周知すること
 - ・ 相談窓口を設けて対応体制を整えること
 - ・ 相談を理由に従業員を不利益に扱わないこと
 - ・ 教育・研修を通じて防止策を浸透させること

➡ つまり、会社には従業員を守る責任があり、皆さんには「安心して相談できる権利」が保障されています。

東京都カスハラ防止条例（2024 年施行）

- ・ 東京都では、全国に先駆けてすべての事業者のカスハラ防止措置を求める条例が施行されました。
- ・ この条例により、事業者は以下を行う必要があります：
 - ・ カスハラを明確に定義し、従業員を守る姿勢を社内外に示すこと
 - ・ 相談しやすい体制を整えること
 - ・ 教育や研修を通じて再発防止に努めること

➡ 当社もこの条例に基づき、皆さんの安全と人権を守る体制を構築しています。

3. 当社の基本方針

- ・ カスハラは放置せず、組織として毅然と対応します。
- ・ 従業員の人権を尊重し、安全を最優先に守ります。
- ・ 顧客等から常識を超える要求や言動を受けた場合は、一人で抱え込まず、必ず上司や相談窓口に報告してください。

4. トップからのメッセージ

当社のトップは明確に宣言します。

- ・ 「カスハラを許さない」
- ・ 「従業員を守る」
- ・ 「人権を尊重し、毅然と対応する」

この姿勢を全従業員に周知し、また外部にも示すことで、働く環境を守り抜きます。

第2章 カスタマーハラスメントの定義と具体例

1. 基本的な考え方

- 当社は、厚生労働省「カスタマーハラスメント対策マニュアル」（2022 年版）および「東京都カスタマーハラスメント防止条例」（2024 年施行）を基準として、以下のような行為を**カスタマーハラスメント（以下「カスハラ」）**と定義します。
- カスハラとは、顧客その他の取引関係者が、社会通念上相当とされる範囲を逸脱した言動を行い、従業員の安全・尊厳・就業環境を害する行為を指します。
- 従業員は、正当な苦情とカスハラを区別し、カスハラに該当すると考えられる場合には、一人で抱え込まず、必ず上司や相談窓口に報告することを基本原則とします。

2. カスハラの類型（具体例つき）

以下の行為は、典型的なカスハラに該当します。実務上は複数の類型が重なる場合もあります。

① 時間拘束型

- ・ 長時間にわたり居座る、同じ内容で長時間電話を続ける
- ・ 例：「1 時間以上電話口で怒鳴り続ける」「閉店後も退店しない」

② リピート型

- ・ 不合理な要求を執拗に繰り返す
- ・ 例：「同じクレームを何度も繰り返す」「対応者を次々変えさせる」

③ 暴言型

- ・ 大声で怒鳴る、人格否定や侮辱的発言、名誉を毀損する発言
- ・ 例：「バカ」「辞めろ」「会社ごと潰してやる」

④ 暴力型

- ・ 身体的攻撃や物の投擲
- ・ 例：「従業員を押す」「商品を投げつける」

⑤ 威嚇・脅迫型

- ・ 暴力や危害を示唆して畏怖させる
- ・ 例：「殺すぞ」「SNS で晒すぞ」「待ち伏せしてやる」

⑥ 権威型

- ・ 職位・地位・権限を濫用し、不当な要求を行う
- ・ 例：「取引を打ち切るぞ」「土下座して謝れ」

⑦ 店舗外拘束型

- ・ 職場外での呼び出しや拘束
- ・ 例：「喫茶店に來い」「自宅に説明に來い」

⑧ SNS・ネット誹謗中傷型

- ・ インターネット上で従業員や会社を中傷、個人情報を晒す
- ・ 例：「SNS に写真と名前を晒す」「掲示板で誹謗中傷する」

⑨ セクハラ型

- ・ 身体接触、つきまとい、性的言動
- ・ 例：「体に触れる」「性的な冗談を繰り返す」

第3章 正当なクレームとカスハラの違い基準・判定方法

1. 基本的な考え方

- 顧客からのご意見・ご指摘は、業務改善につながる重要な情報です。
- しかし、社会通念上相当な範囲を超える言動は「正当なクレーム」ではなく、**カスタマーハラスメント(カスハラ)」**として扱います。
- 現場では「一見クレームに見えるが、実はカスハラ」であることもあるため、基準を用いた冷静な判断が必要です。

2. 正当なクレーム／カスハラ判定チェックリスト

A. 要求の内容

- 商品・サービスに客観的な不具合や瑕疵があるか？
- 要求が補償・改善の範囲で合理的か？
- 社会通念上、通常の顧客が妥当と考える範囲か？

☞ Yes が多ければ「正当なクレーム」

B. 言動の態様

- 言葉遣いが冷静で具体的か？(怒りがあっても節度があるか)
- 威迫的・脅迫的な発言はないか？(例:「訴える」「潰すぞ」など)
- 暴言・威圧・人格否定・差別的・性的な発言はないか？
- 大声・暴言・人格攻撃的発言はなかったか？

☞ No が多ければ「カスハラ」

C. 要求の程度・頻度

- 要求が一度または短時間で完結するものか？
- 同じ要求を過剰に繰り返していないか？
- 長時間の拘束・執拗な繰返しはなかったか？
- SNS 晒し・土下座強要などの不当行為はなかったか？
- 過大な補償(慰謝料・金銭・掲示強要など)を迫っていないか？

☞ 過度であれば「カスハラ」

D. 目的性

- 本来の目的(改善・補償)に沿っているか？
- ストレス発散や従業員支配が目的になっていないか？

E. 影響・結果

- 被害者に不調・退職意向などの実害が出ていないか？
- 他の顧客や周囲に不安を与えていないか？

(判定ポイント)

- ・ AとDがYes 多め → 正当なクレーム
- ・ B, C, E でNo や過度・悪影響が多い → カスハラ
- ・ 現場では「チェック項目を複数満たすか」で初期判定を行い、必要に応じて上司・法務・外部機関にエスカレーションする。

3. カスハラ該当性の判断基準【4つの軸】

判断軸	内容	判断ポイント
①言動の内容	発言・行為の質	脅迫・威圧・差別・人格否定・暴力・土下座強要
②繰り返し性	継続性・執拗性	同様の要求や怒号が反復されたか
③就業環境への影響	精神的負荷・業務妨害	被害者が不調・退職意向・業務支障を示したか
④社会通念上の許容範囲	社会的妥当性	苦情が合理範囲を超えているか

4. 判断に悩むケース（留意点）

ケース	留意点
内容は妥当だが伝え方が威圧的	就業環境への影響で判断
顧客が「そんなつもりじゃない」と主張	意図ではなく被害者の受け止めで判断
社員が挑発して事態を悪化	双方の言動を調査、公正に評価（自社非も検討）

5. 実務での活用ポイント

- ・ 現場担当者は「チェックリスト」を用いて初期判断を行い、一人で抱え込まないこと。
- ・ 判断に迷った時点で、上司・人事・法務部門へ必ず報告する。
- ・ 記録を残すこと（日時、場所、発言内容、所要時間、第三者の有無）は判定材料になる。

第4章 顧客感情の理解と予防

1. 目的

本章は、顧客の感情の変化を理解し、カスタマーハラスメント（カスハラ）に至る前に予防するための基本知識と対応の指針を定める。従業員が顧客心理を把握することで、不要なトラブルを回避し、適切な顧客対応を行うことを目的とする。

2. 背景知識：一次感情と二次感情

- ・ **一次感情**（根本的な感情）
不安・落胆・焦りなど。適切に受け止めれば解消できる感情。
- ・ **二次感情**（怒り）
一次感情が無視・放置された場合に表出。過度な怒りは、暴言や不当要求につながり、カスハラ化するリスクが高い。

3. 怒りの目的（分類）

顧客の怒りには背景目的がある。以下を参考に見極める。

1. **正義感型**：「正しいことを指摘してやる」意識 → 説教や長話が特徴
2. **権利擁護型**：「自分の正当な権利を守りたい」意識 → 強硬な交渉態度
3. **支配欲型**：「相手を従わせたい」意識 → 威圧、脅迫的行為
4. **主導権争い型**：「自分が優位に立ちたい」意識 → 過剰な要求、金銭請求

4. 顧客タイプ別の対応マニュアル

- ・ **正義感・教育型**
 - ・ 話を遮らずに傾聴。
 - ・ 「ご指摘ありがとうございます」と肯定的に受け止める。
- ・ **権利擁護型**
 - ・ 共感を示す（例：「ご不安にさせて申し訳ありません」）。
 - ・ 上司が早めに介入し、安心感を与える。
- ・ **支配欲・脅迫型**
 - ・ 長時間の交渉を避け、対応を打ち切る。
 - ・ 複数名対応や録音を徹底。
- ・ **ストレス発散型**
 - ・ 要望を整理し、可能な範囲と不可能な範囲を明確に伝える。

- ・ **パーソナルアタック型**

- ・ 個人攻撃に移行したら担当者交代。
- ・ 組織対応に切り替える。

5. 現場での実務対応手順

- ① 顧客の発言・態度から「一次感情 → 怒りの目的」を把握。
- ② 顧客タイプを推定し、該当する対応マニュアルを適用。
- ③ 初動で収まらない場合は、上司にエスカレーション。
- ④ 個人攻撃や脅迫行為があった場合は、必ず記録・報告。

6. 教育・研修

- ・ **ケーススタディ研修**

実際のクレーム事例を教材とし、顧客心理と対応策を学ぶ。

- ・ **ロールプレイ訓練**

従業員が顧客役・対応役を交代しながら実践練習。

- ・ **評価とフィードバック**

研修後に理解度テストを行い、個人の課題を明確化。

7. 注意事項

- ・ 顧客の「怒りの表面」だけでなく「感情の背景」に注目する。
- ・ 正当なクレームとカスハラを混同しない。
- ・ 「心理理解 → 適切対応」の流れを常に意識する。

第5章 初期対応フロー

1. 初期対応の基本姿勢

- ・ 顧客から不満やクレームを受けた際は、**冷静・誠実・迅速**を徹底する。
- ・ 感情的な応酬は厳禁。初期対応がその後の事案の拡大防止に直結する。

2. 初期対応の流れ

① 感情寄り添い

- ・ **観察**：声の大きさ、表情、言葉の内容を観察し、顧客の一次感情（不安・落胆・焦り）を把握する。
- ・ **ペース合わせ**：顧客の話すペースやトーンに合わせ、落ち着いた態度で傾聴する。
- ・ **オウム返し**：顧客の言葉を繰り返し、「理解している」というサインを示す。
 - ・ 例：「〇〇にご不安を感じておられるんですね」

② 事実確認

- ・ 「いつ」「どこで」「誰が」「何を」「どのように」を冷静に聞き出す。
- ・ 記録テンプレートに沿って必ず書面化し、感情と事実を区別して整理する。
- ・ 上司への報告を前提に、**証拠（録音・録画・目撃者情報）**も併せて収集する。

③ 要望の明確化

- ・ 要求が「正当なクレーム（合理的な改善要求）」か、「悪質な不当要求（過剰・人格攻撃・脅迫等）」かを見極める。
- ・ 判断に迷う場合は必ず上司にエスカレーション。現場担当者一人で決めない。

④ 責任所在の把握と謝罪方針

- ・ **共感謝罪**（当社の過失がなくても顧客の感情に寄り添う）
 - ・ 例：「ご不快な思いをさせてしまい申し訳ありません」
- ・ **責任謝罪**（当社に過失がある場合は明確に認め誠実に謝罪）

- 例：「弊社の手続きに不備がありました。深くお詫び申し上げます」
- **毅然対応**（不当要求の場合）
 - できないことはできないと明確に伝え、対応を長引かせない。

⑤ 組織的対応への引継ぎ

- 初期対応後は、**必ず複数名対応**に切り替える。
- 現場担当者が抱え込まず、上司に引き継ぐことを基本ルールとする。
- 上司は人事・法務へ報告し、必要に応じて顧客対応を交代・終了する。

3. 実務上の注意点

- **一人対応は避ける**：安全確保と証拠保全のため、できる限り複数名で対応する。
- **謝罪の乱用を避ける**：安易に「謝れば済む」と考えず、責任の有無を踏まえて表現を選ぶ。
- **記録を残す**：初期対応の内容は必ず記録し、後の判断材料とする。
- **不安な場合は即エスカレーション**：現場での独断は危険。必ず上司や専門部署に相談する。

第6章 悪質カスハラ対応

1. 基本方針

- ・ 悪質なカスハラは、従業員一人で抱え込まず、**必ず組織**として対応する。
- ・ 危険行為・違法行為については、**ためらわず警察・弁護士へ連絡**する。
- ・ ****証拠確保（記録・録音・監視カメラ）****を徹底すること。

2. 類型別対応指針

(1) 時間拘束型（長時間居座り・電話）

- ・ **特徴**：閉店後の居座り、長時間の電話でのクレームなど。
- ・ **基本対応**：一定時間で区切り、「本日の対応はここまで」と明確に伝える。
- ・ **エスカレーション**：退去要請・通話打ち切り → 応じなければ警備員・警察へ連絡。
- ・ **注意点**：毅然とした態度で「継続対応はできません」と伝えること。

(2) リピート型（不合理要求の反復）

- ・ **特徴**：同じ要求を何度も繰り返す、担当者を変えさせ続ける。
- ・ **基本対応**：担当窓口を一本化し、記録に基づき対応する。
- ・ **エスカレーション**：社内で「対応打ち切りルール」を共有し、必要に応じて通知文書を送付。
- ・ **注意点**：記録を残さず対応を続けると、エスカレーションの判断が遅れる。

(3) 暴言型（怒鳴り声・侮辱・名誉毀損）

- ・ **特徴**：大声、人格否定、侮辱的な発言。
- ・ **基本対応**：冷静に記録をとり、可能な限り録音する。
- ・ **エスカレーション**：悪質な場合は退去要請や対応打ち切り → 必要に応じて警察通報。
- ・ **注意点**：その場で反論や感情的な応酬をしないこと。

(4) 暴力型（殴打・物の投擲）

- ・ **特徴**：従業員への殴打、物を投げつける、設備の破壊。
- ・ **基本対応**：即時に安全を確保（距離を取る、避難する）。
- ・ **エスカレーション**：警備員を呼び、ためらわず110番通報。
- ・ **注意点**：暴力行為は刑事事件。必ず記録・診断書・証拠を残す。

(5) 威嚇・脅迫型（「殺すぞ」「SNS晒すぞ」等）

- ・ 特徴：危害予告、ネットでの晒し、業務妨害の示唆。
- ・ 基本対応：毅然と「そのような言動には応じられません」と伝える。
- ・ エスカレーション：即時に上司・法務に報告 → 弁護士相談 → 警察へ通報。
- ・ 注意点：脅迫は従業員だけでなく会社全体のリスク。必ず組織で対応。

(6) セクハラ型（身体接触・つきまとい・性的言動）

- ・ 特徴：体への接触、性的発言、職場外でのつきまとい。
- ・ 基本対応：その場で中止を求め、対応を打切る。
- ・ エスカレーション：証拠を保存（録音・メール・SNS スクショ）。
- ・ 警察・弁護士へ即相談し、出入り禁止措置を講じる。
- ・ 注意点：被害者の心身ケアを最優先に行う。

3. 実務での共通ルール

- ・ すべての悪質カスハラ対応は「複数名対応が原則」。
- ・ 対応の内容は必ず 記録・証拠として保存する。
- ・ 上司・法務へのエスカレーションを徹底し、現場での独断対応を避ける。

第7章 特殊ケース対応

1. 大声・威嚇的言動

- ・ **特徴**：店舗やオフィス内で大声を出し、周囲や他の顧客に威圧感を与える。
- ・ **基本対応**：
 - ・ 速やかに **別室へ誘導** し、他の顧客や従業員への影響を最小化する。
 - ・ 必ず **複数名で対応** し、1対1での対応を避ける。
 - ・ 可能な限り **録音・記録** を行い、後の証拠に備える。
- ・ **注意点**：長引かせず、一定時間で切り上げる。退去を求めても従わない場合は警察通報を検討。

2. 過度な謝罪要求

- ・ **特徴**：「土下座をしろ」「従業員全員で謝罪しろ」など、不当かつ過剰な謝罪を強要する。
- ・ **基本対応**：
 - ・ 事実関係を整理したうえで、**共感謝罪（心情への配慮）** のみにとどめる。
 - ・ 当社に明らかな過失がある場合は責任謝罪を行うが、過剰要求には応じない。
- ・ **注意点**：「無制限な謝罪」は事実上の責任認定と誤解されるため厳禁。

3. 念書・謝罪文の要求

- ・ **特徴**：顧客から「念書を書け」「謝罪文を残せ」と強要されるケース。
- ・ **基本対応**：
 - ・ 原則として **書面での謝罪・念書は拒否** する。
 - ・ やむを得ず作成する場合は、**法的責任を認めない文言**（例：「ご不快な思いをおかけしました」など）に限定する。
- ・ **注意点**：顧客に不利な内容を書面化すると、後のトラブルで悪用される可能性がある。

4. 決裁権者・経営トップの要求

- ・ **特徴**：「社長を出せ」「決裁権のある責任者を呼べ」と要求される。

- ・ **基本対応：**
 - ・ 社長や経営トップを直接対応に出すことはしない。
 - ・ 管理職が複数名で対応し、組織として毅然と対応する。
- ・ **注意点：**一人の責任者に矛先を集中させることを防ぎ、組織対応で圧力を分散させる。

5. 顔写真撮影・無断撮影

- ・ **特徴：**従業員の顔や名札をスマホ等で撮影し、SNS での晒しや投稿を示唆。
- ・ **基本対応：**
 - ・ 撮影は **明確に拒否** する。
 - ・ すでに撮影された場合は、削除を強く求める。
 - ・ SNS 等に投稿された場合は、**削除要請 → 弁護士相談 → 発信者情報開示請求**を検討。
- ・ **注意点：**従業員のプライバシー侵害に直結するため、早急に対応する。

6. 執拗なメール・電話

- ・ **特徴：**短時間に大量の電話やメール、深夜の連続着信などで従業員を拘束。
- ・ **基本対応：**
 - ・ 現場での対応を止め、本部または管理部門が主導で対応する。
 - ・ 返信や応答は窓口を一本化し、担当者を固定する。
- ・ **エスカレーション：**
 - ・ 顧問弁護士に照会し、必要に応じて **仮処分申立て（連絡禁止命令）** を検討。
- ・ **注意点：**証拠保全（発着信記録、メール全文保存）を徹底する。

7. 共通ルール

- ・ 特殊ケースに該当した場合は、**現場担当者が判断を独断で下さない。**
- ・ 必ず上司に報告し、必要に応じて法務部門・顧問弁護士と連携する。
- ・ **従業員の安全と人権を最優先**とし、被害者へのフォロー（休養・カウンセリング）も忘れない。

第8章 エスカレーションと外部連携

1. 社内でのエスカレーション体制

- **初動報告**
 - 被害を受けた従業員は、速やかに直属の上司に報告する。
 - 口頭だけでなく、必ず記録テンプレートに沿って「日時・場所・内容・証拠有無」を残す。
- **上司の対応**
 - 報告を「個人の問題」とせず、組織全体の課題として取り扱う。
 - 必要に応じて現場の安全確保（別室対応・交代要員手配）を行う。
- **人事・法務への引継ぎ**
 - 上司は速やかに人事部門・法務部門へ報告。
 - 人事は従業員ケアを優先し、法務は違法性・契約上の対応可否を検討する。
- **経営層への報告**
 - 悪質案件・重大案件は、危機管理部門を通じて経営層にエスカレーション。
 - 発生件数や被害状況は定例会議で報告し、組織全体のリスクとして管理する。

2. 社外との連携

- **弁護士**
 - 脅迫、恐喝、SNS 中傷、損害賠償請求などの法的対応を検討。
 - 発信者情報開示請求や仮処分申立ても顧問弁護士と協議する。
- **社労士**
 - 相談窓口の運用や従業員保護に関する労務管理アドバイスを受ける。
 - 外部窓口として委託することも可能。
- **警察**
 - 暴力・脅迫・不退去など刑事犯罪が疑われる場合は、即時または迅速に通報。
 - 平時から最寄り警察署と連絡窓口を確認しておく。
- **保険会社**
 - 損害賠償リスクがある場合は保険契約内容を確認。
 - 補償範囲や事故報告のフローをマニュアルに明記しておく。

3. 被害者ケア体制

- 産業医
 - 心理的影響が強い場合には診療を勧奨。
 - 必要に応じて休職や配置転換を提案。
- カウンセラー（EAP など）
 - 無料相談窓口を提供し、従業員が気軽に利用できる体制を整える。
 - 匿名相談も可能とし、心理的ハードルを下げる。
- フォローアップ
 - 相談後、必ず状況を確認し、安心して職場復帰できるよう支援する。

4. 相談窓口の設計（事業者の措置）

- 複数手段での提供
 - 対面（人事・総務）、電話専用ライン、メール、社内ポータルフォーム。
 - 小規模事業者は外部委託窓口（社労士・弁護士事務所）を利用するのも有効。
- プライバシー保護
 - 相談者の個人情報厳重に管理し、アクセス権限を限定。
 - プライバシー保護の方針を就業規則・社内報で明示し、安心して相談できる環境を保証。
- 不利益取扱い禁止の明文化
 - 「相談を理由に評価や処遇で不利益を受けることはない」と周知。
 - 就業規則に明記し、全従業員に教育を徹底。

5. 実務運用のポイント

- エスカレーションの経路をフローチャート化し、全従業員に配布。
- 相談窓口の利用状況を定期的にモニタリングし、改善に役立てる。
- 外部機関との連携ルートを平時から構築しておくことが、迅速対応の鍵となる

第9章 法的対応ライン

1. 法的対応が必要となる行為

カスハラの中には、刑事事件・民事事件・行政対応の対象となるものがあります。従業員が次のような行為を受けた場合、**速やかに上司に報告**してください。

- ・ **暴力・傷害**：殴る、物を投げる、押すなどの身体的攻撃
- ・ **脅迫・恐喝**：「殺す」「待ち伏せする」「金を払え」など
- ・ **強要**：土下座、謝罪文の作成など無理な要求
- ・ **不退去**：退去を求めても店内や事務所に居座る
- ・ **暴言・侮辱**：「バカ」「辞めろ」など人格否定的発言
- ・ **名誉毀損**：事実を摘示して社会的評価を落とす発言や SNS 投稿
- ・ **業務妨害**：虚偽のクレームやネットでの風評拡散

2. 民事・行政対応の可能性のある行為

- ・ **損害賠償請求**：治療費、精神的苦痛に対する慰謝料
- ・ **発信者情報開示請求**：SNS や掲示板での誹謗中傷への対応
- ・ **行政対応**：
 - ・ 労働局（安全配慮義務違反の疑い）
 - ・ 個人情報保護委員会（従業員の個人情報晒された場合）
 - ・ 消費者庁・業界団体（事業活動妨害が顕著な場合）

3. 警察・弁護士への通報基準

現場での判断を迷わないよう、次の基準を目安とします。

- ・ **即時警察通報レベル**
暴力・傷害・脅迫・強要・恐喝 → ためらわず 110 番通報
- ・ **迅速警察通報レベル**
不退去、長時間拘束、大声や威圧による営業妨害 → 上司経由で警察に連絡
- ・ **弁護士相談レベル**
SNS 中傷、名誉毀損、侮辱、損害賠償請求の検討 → 法務部門を通じて顧問弁護士に相談

4. 社内での対応フロー

- ① 被害を受けた従業員は、直ちに上司に報告し、事実を記録。
- ② 上司は状況を確認し、録音・映像・目撃証言を確保。
- ③ 上司は法務部門・危機管理部門に速やかにエスカレーション。
- ④ 法務部門が警察・弁護士への通報要否を判断し、経営層に報告。
- ⑤ 被害従業員には産業医・カウンセラーによるケアを提供。

5. 留意事項

- ・ 法的対応基準をマニュアルや研修資料に図表で明示し、全員が理解できるようにする。
- ・ 平時から顧問弁護士や警察署(生活安全課)と連絡ルートを構築しておく。
- ・ 被害を報告した従業員への不利益取扱いは禁止。
- ・ 重大案件については必ず経営会議に報告する。

第10章 従業員が加害者となった場合

1. 基本的考え方

- カスタマーハラスメントは顧客から従業員への行為ではありません。従業員が顧客や取引先などに対して不適切な言動を行った場合も、同様に「カスハラ」として扱われます。
- そのような行為は職場秩序を著しく乱すものであり、当社は労働契約法第15条や就業規則に基づき、必要な調査と懲戒処分を行います。
- 懲戒処分は、社会通念上相当であること（相当性の原則）を前提とし、公正かつ透明性のあるプロセスで実施します。

2. 想定される加害行為

- ・ 暴言や侮辱的発言
- ・ 人種・性別・国籍・障害等に関する差別的言動
- ・ セクシャルハラスメント（身体接触、不適切発言、SNS等での性的言動）
- ・ SNSでの晒し行為（顧客や取引先の情報・画像を無断投稿）
- ・ その他、顧客や取引先の信頼を著しく損なう行為

3. 処理フロー

① 受付

- ・ 被害の申し出や通報を受けた場合、上司や人事部門は速やかに受理し、事実確認の準備を行います。

② ヒアリング

- ・ 被害者（顧客・取引先）から詳細を聞き取り、記録を作成します。
- ・ 同時に、加害が疑われる従業員本人からも事情を聴取します。

③ 調査

- ・ 人事部門・法務部門を中心に調査を行い、関係者の証言や記録・証拠を収集します。
- ・ 調査は公平・迅速に行い、従業員の権利保護にも配慮します。

④ 処分決定

- ・ 調査結果をもとに就業規則に従って処分を決定します。
- ・ 悪質性や被害の程度、再発の可能性を総合的に考慮します。

⑤ 顧客対応

- 被害を受けた顧客や取引先に対しては、誠意ある謝罪を行い、再発防止策を明示します。
- 必要に応じて経営層が直接対応します。

⑥ 再発防止

- 加害従業員への教育・配置転換・監督強化などを行います。
- 全社的にも研修や啓発を実施し、同様の事案発生を防ぎます。

4. 処分基準（目安）

- 軽微な行為（失礼な発言、軽率な SNS 投稿等） → 注意・指導
- 悪質な行為（継続的な暴言、差別発言、業務妨害等） → 戒告・減給・停職
- 重大な行為（セクハラ、暴力、SNS 晒しによる信用失墜等） → 懲戒解雇

5. 従業員への注意

- 当社は、就業規則に懲戒規定を明記し、従業員に周知しています。
- 「知らなかった」では済まされないことを理解してください。
- 日常の業務においても、顧客や取引先へのリスペクトを忘れず、発言や行動に十分注意してください。

第11章 教育・研修・啓発

1. 目的

- ・ 従業員がカスタマーハラスメント（以下「カスハラ」）を正しく理解し、適切に判断・対応できる力を養うこと。
- ・ 部署や担当者による対応のばらつきを防ぎ、組織として一貫した対応力を高めること。
- ・ 相談窓口・管理職・経営層まで含めた全社的な予防・対応体制の定着を目指す。

2. 教育・研修体制

- ・ 人事部門が全体の企画・運営を担い、研修カリキュラムを管理する。
- ・ 法務部門・コンプライアンス部門が内容監修を行い、最新の法令・ガイドラインを反映させる。
- ・ **外部講師（弁護士・心理専門家等）**を招き、専門的な観点から研修を補強する。

3. 実施内容

① 全従業員向け研修

- ・ 初動対応フローの習得
感情寄り添い → 事実確認 → 要望把握 → 謝罪判断 → エスカレーション、を演習で体得。
- ・ ロールプレイ演習
大声・暴言・謝罪強要・SNS晒しなどの典型事例を題材に、実際の対応力を鍛える。
- ・ 正当なクレームとカスハラの区別ワーク
チェックリストを用いて、ケーススタディで判断力を磨く。
- ・ 定期研修（年1回）＋随時補講
新入社員研修にも必須項目として組み込む。

② 相談窓口担当者研修

- ・ ケーススタディによる相談対応訓練
 - ・ 被害者の心理的配慮を重視した対応
 - ・ 「不利益取扱い禁止」の徹底理解

- ・ **外部機関との連携判断**
医療専門家・EAP・弁護士への橋渡し基準を習得。
- ・ **プライバシー保護・記録管理**
個人情報保護方針に基づき、相談内容を適切に管理。
- ・ **再発防止提案スキル**
ケースレビューから改善策を提案できるようにする。

③ 管理職研修

- ・ **部下からの報告を個人問題にしない姿勢**
→ 組織問題として受け止め、上層部にエスカレーションする訓練。
- ・ **エスカレーション判断基準**
→ 脅迫・暴力・長時間拘束など、即時報告が必要な行為の判断を明確化。
- ・ **経営層への報告方法**
発生件数・対応経過・再発防止策を整理し、定例会で報告できる力を養う。

④ 啓発活動

- ・ **社内広報**
社内報・掲示板・イントラネットで「プライバシー保護」「不利益取扱い禁止」を繰り返し周知。
- ・ **リマインダー施策**
ステッカー・ポスター・メール配信で「カスハラは相談できる」メッセージを継続発信。
- ・ **社外への啓発**
店舗・Webサイトに「当社のカスハラ防止方針」を掲示し、顧客に対しても予防的効果を高める。

4. 効果測定と改善

- ・ **研修後アンケート**により理解度・満足度を測定。
- ・ **事案発生件数・対応の質**を定期的にモニタリングし、教育内容を改善。
- ・ ケースレビューを研修教材に組み込み、**実例ベースで学習**を強化。

5. 従業員へのメッセージ

- ・ カスハラ対応は「個人の責任」ではなく「組織としての取組」です。

- 研修や啓発を通じて学んだことを、日々の業務で実践してください。
- 不安や迷いがあれば、必ず相談窓口や上司に報告してください。

第12章 記録と証拠保全

1. 目的

カスタマーハラスメント（以下「カスハラ」）事案発生時には、対応の適正さと従業員の保護を確保するため、**正確な記録と証拠の保全**が必要です。記録は以下の目的に活用します。

- ・ 「言った・言わない」の争いを防ぐ
- ・ 法的対応（警察・弁護士・裁判所等）の根拠資料とする
- ・ 再発防止に向けたケースレビュー・研修への活用

2. 記録手順

(1) メモ記録

- ・ 発生日時、場所、対応時間、関係者、顧客の発言内容を漏れなく記録すること。
- ・ 発言はできる限り逐語で記載する。
- ・ 記録は必ず **カスハラ記録テンプレート** を使用すること。

(2) 録音・録画

- ・ 電話対応はシステム録音を活用する。
- ・ 店舗・オフィスでは監視カメラ映像を必要に応じて保存する。
- ・ 個別に録音する場合は、法令及び社内規程を遵守すること。

(3) 第三者証言

- ・ 同席者や目撃者がいる場合、氏名・所属を記録する。
- ・ 可能な限り証言メモを本人確認し、正確性を担保する。

3. 使用様式

- ・ 記録は必ず **統一された様式（カスハラ記録テンプレート）** を用いること。
- ・ 主な記載項目：
 - ・ 記録番号（自動採番／日付＋連番など）
 - ・ 発生日時・場所・対応者
 - ・ 顧客の言動（逐語記録推奨）
 - ・ 行為類型チェック（暴言・威圧・拘束・SNS晒し 等）

- 被害状況（精神的ショック、体調不良、診療受診など）
 - 初動対応（上司報告、退去要請、警察通報など）
- 保存先を明確化し、再検索できるよう整理すること。

4. 保管方法

- 記録・証拠は **人事部門・法務部門が集中管理** する。
- アクセス権限を制限し、関係者以外は閲覧できない体制とする。
- 電子データはセキュアな社内サーバまたはクラウドに保管し、アクセスログを残す。
- 紙媒体は鍵付きキャビネットで保管する。

5. 注意事項

- 記録は「一次記録（現場担当者）」と「二次確認（上司・人事）」の二段階で精査する。
- 被害者の同意を得たうえで記録を共有すること。
- 証拠は法的対応や再発防止のために利用し、目的外利用は禁止する。
- 同一顧客による複数事案は統合管理し、傾向分析に活用する。

6. 従業員への指示

- 記録と証拠保全は **従業員を守るための手続き** である。
- 独断で判断せず、必ず上司や相談窓口に報告すること。
- 迷った場合は「記録を残す」ことを優先し、後に精査を行う。

○カスハラ記録テンプレート（例）

項目	内容記載欄
記録番号	（自動採番や日付＋連番など）
発生日	例：2025 年 9 月 13 日
発生時間帯	午前／午後／深夜など or 時間（例：14:30 頃）
発生場所	店舗名／部署／電話対応／メール／SNS 等
対応職員名	対応した従業員の氏名（仮名可）
加害者の属性	一般顧客／法人取引先／施設利用者／同業者 など
加害者の識別	氏名・連絡先（不明の場合は「不明」）
カスハラの内容 分類	☒ 威圧的な言動 ☒ 暴言 ☒ 性的言動 ☒ 長時間拘束 ☒ 無理な要求 ☒ 差別的発言 ☒ SNS での誹謗中傷 ☒ その他 （ ）
具体的な言動	例：「バカ」「責任者を出せ」「SNS で晒すぞ」等、発言内容なるべくそのまま記載
被害者の状況	☒ 精神的ショック ☒ 涙が止まらなかった ☒ 身体症状（震え、頭痛など） ☒ 診療受診 ☒ 退職希望 ☒ その他
録音・録画の有 無	☒ 有 ☒ 無 ※証拠の保存先：_____
第三者の目撃	有／無（目撃者氏名・所属）
初動対応内容	例：上司に報告、加害者に対応中止通知、顧客に退店要請、警察へ通報等
社内報告日・担 当者	例：2025 年 9 月 13 日 人事部 高橋
会社としての対 応	☒ 対応停止 ☒ 謝罪要請 ☒ 出入り禁止 ☒ 再発防止策 ☒ 被害者 ケア（EAP・診療・休職等）
被害者の意向	公表希望／非公表希望、警察相談意向の有無など
再発防止策の検 討状況	教育訓練実施／表示設置／マニュアル改訂／管理職研修実施予定 等
法的対応の有無	☒ 民事（損害賠償） ☒ 刑事（被害届・告訴） ☒ 行政対応（労基 署） ☒ 無
備考	自由記載欄（経過・関係者の対応等）

第13章 ケースレビューと再発防止

1. 目的

カスハラ事案が発生した際、単なる「個別対応」で終わらせず、**組織全体の改善につなげることを目的とする。**

同じ問題を繰り返さないために、発生事案を体系的にレビューし、マニュアルや教育、業務フローに反映させる。

2. ケースレビュー手順

(1) レビュー会議の実施

- 定期的に、または重大事案発生後速やかに「**ケースレビュー会議**」を開催する。
- 参加者：
 - 人事部門（従業員保護・ケア担当）
 - 法務部門（契約・法的対応確認）
 - 現場責任者（当日の対応検証）
 - 相談窓口担当者（報告内容・対応経過の共有）
- 検証内容：
 - 初動対応の妥当性（感情寄り添い、報告・エスカレーションの迅速性）
 - 顧客への対応方針が適切であったか（謝罪・対応制限・通報判断等）
 - 被害従業員へのケアが十分であったか（休養・相談窓口・EAP利用）

(2) 事実・記録の精査

- メモ、録音、監視カメラ映像、第三者証言を確認し、**事実関係を整理する。**
- 記録の不足があれば、再発防止の観点から「記録様式」や「保存ルール」の改善点を特定する。

3. 改善策の抽出

- **マニュアル改訂**：既存マニュアルに不足があれば、該当箇所を改訂し、事例を追加する。

- **教育・研修**：新たに発生したケースを教材化し、次回の研修やロールプレイに組み込む。
- **情報共有**：事案を匿名化したうえで全社に共有し、他部署でも学べるようにする。

4. 再発防止の実装

- **業務フロー修正**：エスカレーション手順、顧客対応ルール、証拠保全体制などを見直す。
- **契約条項の見直し**：委託先・外注先においてもカスハラ防止義務を明記し、責任分担を明確化する。
- **体制強化**：必要に応じて相談窓口の人員増強や外部委託を検討する。

5. フィードバックと継続改善

- ケースレビューで抽出した改善点は、**経営層に報告**し、方針として承認を得る。
- 定期的に（少なくとも年1回）全件レビューを行い、傾向や課題を分析する。
- 改善内容は必ずマニュアル・研修・広報に反映させ、**「学びを次に活かすサイクル」**を定着させる。

6. 従業員への指示

- カスハラ事案は「現場で終わらせる」のではなく、**必ず記録を残し、ケースレビューへつなげる**こと。
- 匿名共有の際は被害従業員のプライバシーを守ることを最優先とする。
- 改善策は「会社として全員で取り組むもの」であり、報告・協力を徹底すること。

第14章 経営層報告とガバナンス

1. 目的

カスタマーハラスメント（以下「カスハラ」）を「現場の出来事」として矮小化せず、**会社全体の経営課題**として扱うことを目的とする。

経営層への定期的な報告とモニタリングを通じて、組織全体で従業員保護と顧客対応の健全性を維持する。

2. 経営層への報告フロー

① 現場報告 → 上司 → 人事・法務部門 → 管理職会議 → 経営会議

- ・ 重大案件は臨時で経営層に報告する。
- ・ 月次または四半期ごとに定例報告を実施する。

② 報告内容の標準化

- ・ 発生件数（事案の総数、悪質度別分類）
- ・ 対応状況（初動対応、エスカレーション、外部機関連携の有無）
- ・ 被害従業員の状況（心理的負荷、体調変化、離職リスク）
- ・ 再発防止策の実施状況

3. 報告内容の具体化

- ・ **定量情報（数値化できるもの）**
 - ・ 発生件数（総数、類型別件数）
 - ・ 再発防止策の実施率（計画比）
 - ・ 被害者ケアの実施率（EAP 利用、休養取得率など）
 - ・ 件数減少率（前年同月比・四半期比）
- ・ **定性情報（数値化できないが重要なもの）**
 - ・ 被害従業員の声（心理的ストレス、業務への影響）
 - ・ 管理職・相談窓口からの所見（現場の負担、対応上の課題）
 - ・ 社会的リスク（SNS 投稿や報道リスクなど）

4. KPI（主要管理指標）

経営層がモニタリングすべき指標を明確化する。

- ・ 発生件数の減少率
- ・ 再発防止策の実施率

- 被害者ケアの実施率
- 相談件数（相談しやすい環境があるかを測る指標）
- 離職率・休職率（カスハラ影響による変化）

5. ガバナンス強化のポイント

- **経営層が関与する姿勢の明示：**
「カスハラは経営課題である」と明文化し、従業員に安心感を与える。
- **透明性の確保：**
発生状況や再発防止策を経営会議だけでなく、社内イントラネット等でも共有する。
- **外部開示：**
CSR 報告書や ESG 開示において、カスハラ防止への取組を対外的に公表することで、企業の社会的責任を示す。
- **委託先・取引先との連携：**
委託契約に「カスハラ防止条項」を盛り込み、外部パートナーも含めたガバナンス体制を確立する。

6. 従業員への指示

- 現場での報告は、最終的に経営会議まで届く仕組みがあるため、**安心して報告すること。**
- 「自分の案件は小さい」と判断せず、必ず報告ルートに乗せること。
- 報告内容は従業員の評価に直結しない。むしろ報告は組織貢献であると理解すること。

第 15 章 まとめ

1. 三位一体の体制

当社のカスハラ対策は、以下の三層構造によって機能します。

(1) 現場レベル：初動対応力

- ・ 従業員一人ひとりが「顧客心理の理解」「初期対応フロー」「正当なクレームとカスハラの区別」を身につけ、**現場で適切な初動対応**を行う。
- ・ 記録・証拠保全を徹底し、事実関係を組織に引き継ぐ。

(2) 組織レベル：仕組みと支援

- ・ 基本方針・相談窓口・教育研修・記録管理・ケースレビューといった仕組みを整備し、従業員を一人にしない。
- ・ 管理職や相談窓口が、報告を「個人の問題」で終わらせず「組織の課題」として扱う。
- ・ ケースレビューや定期報告を通じて、改善を継続し、**再発防止と組織学習**を実現する。

(3) 法務・経営レベル：外部連携とガバナンス

- ・ 弁護士・警察・外部機関との連携を通じて、悪質事案には毅然と対応する。
- ・ 経営会議で発生件数や対応状況をモニタリングし、**経営課題としての位置づけ**を徹底する。
- ・ CSR 報告書や ESG 開示などを通じ、対外的にも責任ある姿勢を示す。

2. 従業員にとっての意味

- ・ 本マニュアルの目的は、**従業員が安心して働ける職場環境**を守ることにあります。
- ・ 「毅然と顧客に対応してよい」「自分だけで抱え込まなくてよい」という安心感を持って業務に臨んでください。
- ・ 万一の際は必ず相談・報告を行い、組織全体で解決します。

3. 組織にとっての効果

- ・ カスハラに適切に対応することで、
 - ・ **従業員の安全・人権が守られる**

- ・ 顧客との健全な信頼関係が維持される
- ・ 企業の持続可能な発展につながる
- ・ これらはすべて相互に関連し、会社の社会的信頼を高めるものです。

4. 最終メッセージ

本マニュアルに基づき、現場・組織・法務の三位一体で取り組むことで、
「従業員の安全確保」＋「顧客信頼の維持」＋「企業の持続可能性」を同時に実現します。

当社は「カスハラを許さない」「従業員を守る」ことを明確に掲げ、全員で実行します。

＊ 本件に関するご相談などがありましたら、下記にご連絡ください。

弁護士法人三宅法律事務所

弁護士 渡邊 雅之

TEL 03-5288-1021

FAX 03-5288-1025

Email m-watanabe@miyake.gr.jp