

## カスタマーハラスメント防止マニュアル(厚労省指針素案準拠)

### 第1章 目的・適用範囲・基本方針

#### 1. 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・人格を傷つけ、心身の健康を害するだけでなく、職場の就業環境と事業継続にも深刻な影響を与えます。

当社は、こうした行為を決して容認せず、**従業員を守ることを会社の重要な責任**と位置付け、本マニュアルを定めます。

本マニュアルの目的は、次のとおりです。

- ・ 従業員が安心して働ける就業環境を確保すること
- ・ カスハラの判断基準と具体的な対応手順を明確にすること
- ・ 相談・報告・エスカレーション・再発防止まで、**組織としての一貫した対応体制**を整えること

#### 【厚労省指針素案との関係】

厚労省指針素案の「はじめに」「3 事業主の責務」で示されている、

- ・ 事業主は、顧客等からの言動によるカスハラから労働者を守り、
  - ・ 就業環境が害されないよう配慮すべき責務がある、
- という“総論”部分を、当社の社内ルールとして具体化したものです。

## 2. 適用

- 当社の役員、正社員、契約社員、パート・アルバイト、派遣社員等、当社の指揮命令のもとで働くすべての労働者に適用します。
- 顧客、利用者、取引先、委託先その他当社と取引関係を有する者(以下「顧客等」)からの行為に対して適用します。
- 当社従業員が、他社従業員や顧客等に対して不適切な言動を行った場合も、本マニュアルに基づき「カスハラ」として扱います(第9章参照)。

### 【厚労省指針素案との関係】

指針素案「2 職場におけるカスハラの内容」で、

- 「職場」の範囲(通常の勤務地以外も含み得る)、
- 「顧客等」の範囲(利用者、取引先、その家族など)、
- 「労働者」の範囲(派遣等を含む)が整理されています。

ここでは、それを当社の実態に合わせて明示し、自社従業員が他社従業員にカスハラを行った場合も含める点で、指針の「他の事業主との協力」の考え方を取り込んでいます。

### 3. 法令・ガイドラインとの関係

当社は、次の法令・ガイドライン等を踏まえ、本マニュアルを策定・運用します。

- 労働施策総合推進法(パワーハラスメント防止規定 等)
- 障害者差別解消法
- 個人情報保護法 等
- 厚生労働省「職場におけるカスタマーハラスメントに関する指針」等
- 地方自治体の条例(カスハラ防止条例 等)がある場合はこれを含む

これらにより、事業者には少なくとも、

- カスハラ防止に関する**基本方針の策定・周知**
- **相談・報告窓口の設置と社内体制整備**
- 相談・報告を理由とする**不利益取扱いの禁止**
- **教育・研修等を通じた予防・再発防止の取組**

が求められています。当社は、これらを最低限の義務として位置付け、より踏み込んだ社内体制を整備します。

#### 【厚労省指針素案との関係】

指針素案は、労働施策総合推進法に基づき策定される「雇用管理上講ずべき措置」を定めた行政指針です。本項目では、

- カスハラ指針が法的にどういう性格のものか、
  - セクハラ・パワハラ指針との関係、
- を社内向けにわかりやすく位置づけることで、「このマニュアルは指針に沿っている」という説明材料になります。

#### 4. 当社の基本方針

当社は、カスハラに関して次の基本方針を宣言します。

1. **カスハラを許さない**

顧客等からのカスハラ行為を容認せず、組織として毅然と対応します。

2. **従業員の安全と尊厳を最優先で守る**

従業員の心身の健康と尊厳を守ることを、売上や取引関係よりも優先します。

3. **一人で抱え込ませない**

カスハラの疑いがある場合、従業員が一人で対応せず、上司・相談窓口・経営層まで組織全体で支える体制をとります。

4. **相談・報告を理由とする不利益取扱いの禁止**

カスハラに関し相談・報告・協力したことを理由として、評価・処遇・配置等で不利益を与えません(第8章参照)。

5. **社外に対しても方針を明示する**

店舗や Web サイト、約款・利用規約等を通じて、当社がカスハラを許容しない方針を対外的にも明確にします。

#### 【厚労省指針素案との関係】

指針素案「4 事業主が雇用管理上講すべき措置(1)方針の明確化・周知・啓発」で、

- 「カスハラを許容しない旨の方針」
  - 「相談しても不利益を受けないこと」
- などを明示し、周知することが求められています。  
ここは、その要請を当社版に翻訳した中心部分です。

## 第2章 カスタマーハラスメントの定義と該当ケース

### 1 カスタマーハラスメントの定義

当社は、職場におけるカスタマーハラスメント(以下「カスハラ」)を、次の3要件をすべて満たすものと定義します。

#### 1. 顧客等の言動であること

顧客、利用者、取引先担当者、その家族、近隣住民など、当社の事業に関係する者(以下「顧客等」)による言動であること。

#### 2. 社会通念上許容される範囲を超えてであること

当社の業務の性質や商品・サービス、契約内容等に照らして、

- 要求の「内容」が明らかに行き過ぎている、または
- 要求の伝え方という「手段や態様」が著しく不相当であること。

#### 3. 労働者の就業環境が害されていること

その言動により、従業員が身体的・精神的苦痛を受け、能力発揮に重大な悪影響が出るなど、「平均的な従業員」から見ても就業上看過できない程度の支障が生じていること。

※頻度・継続性は一つの判断要素ですが、暴力、脅迫、著しい侮辱、土下座強要等は、1回でも就業環境を害し得る行為としてカスハラに該当します。

あわせて、次の点を明確にします。

- 顧客等からの全ての苦情やクレームがカスハラになるわけではありません。  
商品・サービスの不具合や対応への不満について、社会通念上許容される範囲での苦情・改善要求は「正当な申入れ」であり、カスハラには該当しません。
- 障害のある方から、障害者差別解消法に基づき、
  - 不当な差別的取扱いをしないよう求めること、
  - 社会的障壁の除去や合理的配慮を求めること自体はカスハラではなく、同法に基づき適切な対応(合理的配慮)が必要です。

従業員は、「正当な申入れ」と「カスハラ」を区別しつつ、少しでもカスハラの疑いがあれば一人で抱え込みます、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。

### **【厚労省指針素案との関係】**

指針素案「2 職場におけるカスハラの内容」で示される

1. 顧客等の言動であること
2. 社会通念上許容される範囲を超えること
3. 労働者の就業環境が害されること

という3要件を、そのまま社内向け日本語に言い換えた部分です。

「正当な申入れ」との区別、「1回でも重大な行為」の考え方も、指針の解説部分を踏まえたものです。

## 2. カスハラに該当する典型ケース(要求内容)

### 1. 理由のない要求・商品・サービスと無関係な要求

- 商品・サービスの不具合と無関係に、従業員の住所・電話番号・個人メールアドレス・SNS アカウント等のプライバシー情報を教えるよう要求する。
- 従業員に対し、食事・飲み会・デート等の私的な付き合いを執拗に要求する。
- 従業員に対して、特定の政治活動や宗教活動への参加・寄付等を強要する。

### 2. 契約内容を著しく超えたサービス提供の要求

- 契約や約款で想定している範囲を明らかに超えたサービス提供を、「当然だ」「やるまで帰らない」と強く要求する。
- 他の顧客に提供していない特別扱いや、対価と著しく見合わない個別対応を当然視して要求し続ける。

### 3. 対応が著しく困難・不可能な要求

- 合理的な理由なく、契約金額の大幅な減額や一律無料化を迫る。
- 「一生涯無料にしろ」「一族全員分も補償しろ」など、現実的ではない要求を行う。
- 社長や役員の個人携帯番号・自宅住所の開示、直接の面談を繰り返し要求する。

### 4. 不当な損害賠償・慰謝料の要求

- 商品・サービスと無関係な事情について、根拠なく高額な慰謝料・損害賠償を迫る。
- 「精神的苦痛だから今すぐ現金で○百万円払え」など、常識を逸脱した金銭要求を行う。

上記 1～4 に該当し、かつ従業員の就業環境を害する程度に至っている場合、カスハラに該当します。

### 【厚労省指針素案との関係】

指針素案では、「社会通念上許容される範囲を超えた要求の内容」として、

- 契約や業務の範囲を明らかに超えるもの
- 著しく困難・不可能な要求
- 高額な損害賠償要求 等

を例示しています。ここではそれを、実務で使いやすいよう「理由のない要求」「契約超え」「困難・不可能」「不当な損害賠償」の4類型に整理しています。

### 3. カスハラに該当する典型ケース（手段・態様）

#### 1. 時間拘束型

- ・長時間にわたり店舗・オフィスに居座り続け、業務の継続や閉店作業を妨げる。
- ・閉店時刻を過ぎても退店に応じず、従業員を帰宅させない。
- ・1時間以上にわたり電話を切らせず、怒鳴り続ける・責め立てる。

#### 2. リピート型(執拗な反復)

- ・不合理な要求を何度も断つても引き下がらず、担当者や窓口を次々変えさせる。
- ・回答済みの内容について、合意済みの説明を無視し、同じ主張を延々と繰り返す。
- ・電話・メール・チャット・SNS 等を用い、短時間に大量の連絡を送りつける。

#### 3. 暴言型(精神的攻撃・侮辱・差別的言動)

- ・「バカ」「無能」「辞めろ」「お前のせいで人生が台無しだ」などの人格否定発言を繰り返す。
- ・性別・年齢・出身・国籍・外見・障害・家族構成等に関する差別的・侮辱的発言を行う。
- ・周囲の従業員や他の顧客の前で、大声で罵倒・嘲笑を続け、見せしめのように責め立てる。

#### 4. 暴力型(身体的攻撃)

- ・殴る、蹴る、叩く、押す、わざとぶつかる、つばを吐きかける等の身体的攻撃。
- ・商品や備品を投げつける、机を激しく叩く、設備を破壊する等、身体への危害に結びつき得る行為。

#### 5. 威嚇・脅迫型

- ・「殺すぞ」「会社を潰してやる」「家まで行くからな」などの脅迫的な言動。
- ・「店の前で大騒ぎしてやる」「ネットで悪評を書き込み続ける」と畏怖させる。
- ・反社会的勢力や暴力団との関係を匂わせるような言動を行い、要求に従わせようとする。

#### 6. 権威型(地位・取引関係の濫用)

- ・自身の職位・地位・立場を笠に着て、「取引を打ち切るぞ」「クレームを会社に入れて左遷させてやる」と、不当な要求に従わせようとする。
- ・行政機関・監督官庁・マスコミ等との関係を誇示し、「マスコミに流すぞ」等と威圧的に迫る。

#### 7. 店舗外拘束・つきまとい型

- ・「喫茶店に来い」「自宅まで説明に来い」など、業務上必要とは言えない場所への呼び出しを繰り返す。
- ・勤務時間外に、職場近辺や通勤経路、自宅周辺で待ち伏せする・つきまとう。
- ・職場外で長時間拘束し、執拗な説教や要求を続ける。

## 8. SNS・ネット誹謗中傷・プライバシー侵害型

- 従業員や店舗を無断で撮影・録音し、「SNS に晒すぞ」「ネットに書き込むぞ」と繰り返し示唆・実行する。
- 従業員の氏名、顔写真、所属部署、勤務先などの情報を、SNS や掲示板等に投稿して誹謗中傷する。
- 従業員の住所、家族構成、健康状態、性的指向・ジェンダー等の機微情報を、承諾なく聞き出そうとしたり暴露したりする。

## 9. セクシュアルハラスメント型

- 不必要的身体接触(肩に触る、腰に手を回す、身体を密着させる等)を行う。
- 身体的特徴・服装・年齢・恋愛歴などに関する性的な発言や質問を繰り返す。
- 職務とは無関係に、性的な関係・交際・デート等を要求し続ける。
- 職場外や SNS 等を通じて、執拗に性的なメッセージ・画像等を送りつける。

### 【厚労省指針素案との関係】

指針素案の「典型的なカスハラの例」として挙げられている

- 暴力・脅迫・暴言
- 長時間の拘束・執拗な連絡
- 土下座等の過度な謝罪の強要
- SNS 等での誹謗中傷 等

を、現場の判断や記録に使いやすい粒度で「時間拘束型」などに分類したものです。

#### 4. 正当なクレームとの区別と現場判断のポイント

##### 1. 「正当なクレーム」になり得る例

- 商品の不具合やサービスのミスについて、事実を指摘し、修理・交換・返金等を求める。
- 説明不足や対応の遅れに対して、改善や再発防止策の検討を求める。
- 苦情の際に、一時的に感情的な表現があったとしても、その後冷静になり対話が可能な場合。

##### 2. 現場での判断の目安

###### A:要求内容

- 商品・サービスや契約内容と関連し、合理的と言える範囲か。

###### B:手段・態様

- 暴言・脅迫・侮辱・差別的発言・長時間拘束等がないか。

###### C:程度・頻度

- 行為が反復・継続しているか、短時間で収まるか。

###### D:影響

- 従業員が明らかな心理的負荷を受けているか、就業に支障が出ているか。

A が合理的でも、B～D の度合いが大きく逸脱すればカスハラに該当する可能性があります。判断に迷う場合は、必ず上司・相談窓口に相談し、一人で決めないこと。

#### 【厚労省指針素案との関係】

指針素案は、「顧客等の正当な申入れは尊重すべきだが、カスハラは別物」と明確に書いており、その線引きの考え方を示しています。この項目は、それを

- 要求内容の合理性
- 手段・態様
- 程度・頻度
- 影響(就業環境への影響)

という4つの観点に整理し、「迷ったら上司・窓口へ」という運用ルールに落とし込んだ部分です。

## 第3章 相談・報告窓口とエスカレーション体制

### 1. 相談・報告窓口

当社は、従業員がカスハラに関する不安や被害を安心して相談・報告できる窓口を設けます。

- 担当部門:
  - 原則として人事部門を主たる窓口とし、必要に応じてコンプライアンス部門・法務部門が連携します。
- 相談手段:
  - 対面(予約制)、電話、メール、社内ポータルの専用フォーム等、複数の手段を用意します。
- 対象範囲:
  - 明らかなカスハラ被害だけでなく、
    - 「カスハラかどうか判断がつかない」
    - 「今後悪化しそうで不安」
  - といった段階でも相談できます。

#### 【厚労省指針素案との関係】

指針素案「4（2）相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備」で、

- 専用の相談窓口の設置
- 複数の相談経路の用意
- 相談しやすい環境整備

が求められています。この項目は、その内容をそのまま当社の組織図・連絡手段に具體化したものです。

## 2. 報告・エスカレーションの流れ

### 1. 現場での気づき・被害

- まずは直属の上司に報告(口頭+簡単なメモでも可)。
- 緊急の場合は、安全確保を優先し、上司または店舗責任者へ即時連絡。

### 2. 上司の初期対応

- 状況を聞き取り、個人の問題として扱わず「組織の課題」として認識する。
- 現場の安全確保(担当交代、別室対応、退店要請 等)。

### 3. 人事・法務への引継ぎ

- 上司は、所定フォーマット(カスハラ記録テンプレート)を用いて人事・法務へ報告。

### 4. 相談窓口での受付

- 被害者からの直接相談も受け付け、上司を経由せず相談することも可能とします(心理的安全の確保)。

### 5. 経営層への報告

- 悪質・重大案件は、危機管理部門等を通じて経営会議で共有し、対応方針を決定します(第 11 章)。

#### 【厚労省指針素案との関係】

指針素案は「相談対応体制」と「事後の迅速かつ適切な対応」を求めており、その間をつなぐ

“動線”を社内で明文化することが望ましいとされています。この項目は、

現場 → 上司 → 人事・法務 → 経営層

という流れをフローに落とし込んだものです。

## 第4章 現場での初期対応

### 1 初期対応の原則

- 冷静・誠実・迅速を徹底する。
- 感情的な応酬は絶対に行わない。
- 従業員一人で抱え込みず、早い段階で上司・同僚の支援を受ける。

### 2 標準フロー

#### ①傾聴と感情への寄り添い

- 顧客の話を遮らずに聞き、一次感情(不安・怒りの背景)を把握する。
- 「ご不安にさせてしまい申し訳ありません」等、感情への共感を示す。

#### ②事実確認

- 「いつ・どこで・何が・どのように」起きたかを具体的に確認する。
- 後の記録のため、メモや所定のテンプレートに逐次記録する。

#### ③要望の整理

- 顧客の要望(求めている結果)を明確にする。
- 「正当なクレーム」か「不当要求を含むカスハラ」か判断に迷う場合は、この時点で必ず上司に相談する。

#### ④対応方針の決定(初期段階)

- 当社に明らかな不備がある場合:
  - 責任謝罪+合理的な補償・改善策を検討。
- 不備がないが顧客が不快に感じている場合:
  - 共感謝罪(心情への謝意)にとどめ、誤解を解く説明を行う。
- カスハラの疑いがある場合:
  - その場で結論を出さず、「持ち帰り検討」の姿勢をとる。
  - 対応時間を区切り、複数名対応に切り替える。

#### ⑤上司・相談窓口への引継ぎ

- 一定時間の対応後は、原則として上司に引き継ぐ。
- 上司は、その後の組織対応(第5章・第6章)に移行する。

### 【厚労省指針素案との関係】

指針素案「4(3)事後の迅速かつ適切な対応」は、

- 迅速な事実確認
- 被害状況に応じた適切な措置

を求めていますが、その前提として、現場での初期対応が整理されていることが望ましいと読みます。本章は、指針の趣旨を踏まえた“現場マニュアル”部分です。

## 第5章 事案発生後の事実確認・被害者保護・再発防止

### 1 事実確認のプロセス

- 担当: 人事部門・法務部門・現場責任者を中心とする小規模プロジェクトチーム。
- 主な内容:
  - 被害従業員からのヒアリング(受け止め方も含め丁寧に)。
  - 周囲の目撃者や関係者からの聞き取り。
  - メール・チャット・録音・監視カメラ等の客観的証拠の確認。
- 自社側に接客・説明・業務フロー上の問題がある場合は、それも含めて公平に整理します。

### 2 被害者への配慮・保護措置

事案の内容・程度に応じ、以下のような措置を組み合わせて実施します。

- 相手への対応を上司・別担当に切り替える。
- シフト・席・担当顧客の変更等により、行為者と物理的に距離を置く。
- 産業医・保健師・社外カウンセラー(EAP)による相談機会の提供。
- 必要に応じ、休養や一時的な配置転換を検討。
- 暴力・脅迫などがあった場合は、警察や弁護士と連携して法的措置を含めて検討。

### 3 再発防止(ケースレビュー)

- 事案ごとに「ケースレビュー会議」(第12章)を実施し、
  - 原因分析
  - マニュアル改訂
  - 研修・教育への反映
  - 表示・約款の見直しなどを行います。
- 匿名化した事例を社内共有し、他部署の学びにもつなげます。

#### 【厚労省指針素案との関係】

- 指針素案「4 事業主が講ずべき措置」の③「事後の迅速かつ適切な対応」を、
  - 事実確認
  - 被害者への配慮措置
  - 再発防止という3ブロックに分解してマニュアル化した部分です。
- 「小規模プロジェクトチームによる調査」「産業医・EAP等との連携」「シフト・担当変更」「マニュアル改訂・事例共有」など、指針に列挙されている対応例をかなり丁寧に取り込んでいます。

## 第6章 悪質なカスハラへの対応・取引制限

### 1 悪質カスハラの位置づけ

- 暴力、脅迫、土下座強要、SNS晒し、長時間拘束など、明らかに社会通念上許容されない行為は、「悪質なカスハラ」として通常の顧客対応とは切り離して扱います。
- 当社は、悪質なカスハラに対して、以下の対応を含む**強い措置**を講じることがあります。

### 2 対応措置(例)

- その場での対応打ち切り宣言。
- 退店・退去の要請。
- 電話・メール・チャット等の窓口を限定・停止。
- 出入り禁止・取引停止の通知。
- 書面による警告・内容証明郵便の送付。
- 警察への通報・被害届・告訴。
- 弁護士を通じた損害賠償請求、仮処分申立て 等。

### 3 判断・決裁

- 悪質なカスハラについては、現場判断で個別対応を続けるのではなく、**法務部門・人事部門・経営層が関与する場**で、取引制限・法的措置の要否を検討します。
- 決裁レベル(店舗責任者決裁、本部長決裁、役員決裁等)は、別途社内規程で明確化します。

### 【厚労省指針素案との関係】

- 指針素案「4 事業主が講すべき措置」の④  
“職場におけるカスタマーハラスメントへの対応の実効性を確保するために必要な抑止のための措置”  
を具体化した章です。  
特に、素案が  
「過度な要求を繰り返すなど特に悪質と考えられるものへの対処方針をあらかじめ定め、  
労働者に周知し、その方針どおりに対応できる体制を整備すべき」  
としている部分を、
  - 対応打ち切り
  - 出入り禁止・取引停止
  - 警告書
  - 警察通報・法的措置などの具体メニュー+決裁ルートとして落としているイメージです。

## 第7章 特殊ケースへの対応

以下は、第2章・第6章で示した類型のうち、特に現場で迷いやすいものについての「運用上の注意点」です。

### 1. 土下座・過度な謝罪要求

- 土下座その他、人格を著しく傷つける形での謝罪要求には応じません。
- 必要な謝罪は、言葉と書面によるものに限り、上司・本部の判断を経て行います。

### 2. 念書・誓約書・謝罪文の強要

- 顧客等からの要求に基づく念書・誓約書・謝罪文は、原則としてその場では作成せず、法務部門の確認を経て対応を検討します。

### 3. 「社長を出せ」「役員を出せ」等の要求

- その場で経営トップを呼び出す必要はありません。
- 「本社で責任をもって検討し、後日ご連絡します」といった方針で対応します。

### 4. 無断撮影・録音・SNS 投稿

- 店舗内・事業所内の撮影については、社内ルールに従い、必要に応じて制止します。
- 投稿自体は原則として顧客の自由ですが、名誉毀損・プライバシー侵害が疑われる場合は法務部門と連携し、削除要請や法的措置を検討します。

### 【厚労省指針素案との関係】

- 土下座強要、念書・謝罪文の強要、「社長を出せ」要求、無断撮影・SNS 晒しなど、指針が「典型例」や「抑止のための措置」の中で例示しているものを、現場向けに解像度を上げて解説した章です。
- 指針では「具体例+考え方」に留まりますが、本マニュアルでは「応じない／その場では作成しない／本社判断とする」といった運用ルールまで踏み込んでいます。

## 第8章 記録・証拠保全と個人情報保護・不利益取扱い禁止

### 1 記録・証拠保全の目的

- ・ 「言った・言わない」の争いを防ぎ、従業員を守る。
- ・ 法的対応や警察・弁護士への相談の際の根拠資料とする。
- ・ ケースレビュー・研修に活用し、再発防止につなげる。

### 2 記録の方法・様式

- ・ 所定の「カスハラ記録テンプレート」(付録参照)を用いる。
- ・ 発生日時・場所・関係者・具体的言動・被害状況・初動対応・保存した証拠等を漏れなく記録する。
- ・ メモ、録音、監視カメラ映像、メール・チャットログ等を適切に保全する。
- ・ 記録は、一次記録(現場担当者)＋二次確認(上司・人事)で精度を高める。

### 3 個人情報・プライバシーの保護

- ・ 相談・報告の内容および関係者の個人情報は、人事部門・法務部門が集中管理し、アクセス権限を限定します。
- ・ 記録の閲覧は、必要最小限の関係者に限り、目的外利用を禁止します。
- ・ 他部署研修等で事例を共有する場合は、必ず匿名化・特定困難化を行います。

### 4 相談者・協力者への不利益取扱い禁止

- ・ カスハラに関する相談・報告・調査協力、行政機関や警察等への相談を理由として、
  - ・ 解雇・雇止め
  - ・ 降格・減給
  - ・ 配置転換・シフト減少
  - ・ 不当な評価・昇進見送り 等の不利益取扱いを行ってはなりません。
- ・ これに違反する行為は、管理職の重大な服務規律違反として扱います。

#### 【厚労省指針素案との関係】

- ・ 指針素案「4 事業主が講すべき措置」の⑤
  - ・ 相談者等のプライバシー保護
  - ・ 相談・協力等を理由とする不利益取扱いの禁止を直接反映した章です。
- ・ 加えて、③の「迅速・正確な事実確認」を支える基盤として、記録・証拠保全の仕組み(テンプレート、保存方法、アクセス制限)を仕様レベルで定義しています。
- ・ 「管理職による不利益取扱いは重大な服務違反」という表現で、指針の趣旨を実務上のメッセージに変換しています。

## 第9章 従業員が加害者となった場合

- 当社従業員が、顧客・取引先・他社従業員に対して暴言・差別的言動・セクハラ・SNS晒し等を行った場合も、「カスハラ」として厳正に対処します。
- 事実確認 → 処分検討 → 被害者への謝罪・再発防止策、という流れを徹底します。
- 処分は、注意・指導から懲戒解雇まで、行為の悪質性・継続性・影響の大きさに応じて決定します。
- 必要に応じ、取引先や他社と連携し、事実確認・再発防止策を協議します。

### 【厚労省指針素案との関係】

- 指針素案「5 他の事業主の講ずる措置への協力」「7 自らの雇用する労働者以外の者への取組」を社内に引き寄せた章です。
- 「自社従業員が他社の従業員等にカスハラを行う可能性」についても、防止・調査・必要な懲戒・他社との情報連携を行うことが望ましいとされており、これを自社規程として明文化しています。
- 他社が実施する調査への協力義務の実務的裏付けにもなります。

## 第10章 教育・研修・啓発

### 1. 全従業員研修

- ・ カスハラの定義・類型・正当なクレームとの違い。
- ・ 初動対応フロー・記録方法・エスカレーションルート。
- ・ ケーススタディ・ロールプレイなど実践的な訓練。

### 2. 管理職研修

- ・ 報告を個人問題で終わらせず、組織課題として扱う姿勢。
- ・ 悪質事案のエスカレーション基準。
- ・ 被害者保護・不利益取扱い禁止の徹底。
- ・ チームメンバーのメンタルヘルスへの配慮。

### 3. 相談窓口担当者研修

- ・ 被害者の心理への配慮・傾聴スキル。
- ・ 外部機関(医療・EAP・弁護士)との連携判断。
- ・ 記録・個人情報保護・再発防止提案。

### 4. 啓発活動

- ・ 社内報・イントラによる継続的なメッセージ発信。
- ・ ポスター・ステッカー等による「相談してよい文化」の醸成。
- ・ 店舗・Web サイトでの対外的なカスハラ防止方針の掲示。

### 【厚労省指針素案との関係】

- ・ 指針素案「4 事業主が講すべき措置」の①「方針の周知・啓発」、②「相談体制の周知」、③「対応内容の周知」など、“周知・教育”に関わる部分をまとめて実行するための章です。
- ・ 管理職・相談窓口担当者への高度な研修も、セクハラ・パワハラ指針と同じく「事業主が講すべき措置」として位置づけられています。

## 第11章 ケースレビューと経営層報告・ガバナンス

### 1. ケースレビュー

- 重大・特徴的な事案について、関係部門によるレビュー会議を開催。
- 原因分析・対応評価・再発防止策の抽出。
- マニュアル・研修・業務フローに反映。

### 2. 経営層への定期報告

- 発生件数、類型別件数、外部機関連携状況。
- 被害従業員の状況(メンタル不調・離職リスク等)。
- 再発防止策の実施状況。
- 指標(KPI):発生件数、再発防止策実施率、相談件数等。

### 3. ガバナンス強化

- 「カスハラは経営課題である」ことを経営トップが表明。
- 委託先・取引先との契約にもカスハラ防止条項を盛り込むことを検討。
- 必要に応じ、CSR報告・ESG情報として対外開示することも検討。

### 【厚労省指針素案との関係】

- 指針素案は、「事業主が講すべき措置を適切かつ有効に実施する」ことを求めており、そのためにはPDCA的な仕組みが必要になります。
- 本章は、
  - ケースレビュー(個別事案の検証とマニュアル改訂)
  - 経営層への定期報告とKPIの把握
  - 委託先・取引先との契約条項への反映などを通じて、指針が求める「実効性の確保」を内部統制・ガバナンスの枠組みで担保する章です。
- また、「6 顧客等の言動に起因する問題に関し行うことが望ましい取組」のうち、組織としての継続的改善に関する部分も含んでいます。

## 付録 カスハラ記録テンプレート／相談窓口一覧(案)

### 1 カスハラ記録テンプレート(例)

- 発生日時:
- 発生場所:
- 担当従業員:
- 関係者(同席者等):
- 顧客等の属性(個人／法人、性別・年代の目安 等):
- 事案の概要(いつ・どこで・何が起きたか):
- 顧客等の具体的言動(できるだけ発言をそのまま引用):
- 要求内容(顧客が求めていたこと):
- 従業員・周囲への影響(心理的状態、体調不良、業務への支障 等):
- その場での対応(謝罪・説明・退店要請・警察通報 等):
- 保存した証拠(録音・録画・メール・チャットログ 等)の有無と所在:
- 上司・相談窓口への報告日:
- その後の会社としての対応(調査・保護措置・再発防止策 等):

### 2 相談窓口一覧(記入例)

- 社内窓口:
  - 人事部 ハラスメント相談窓口
    - 内線:XXXX
    - メール:XXXX@example.co.jp
  - コンプライアンス(法務)窓口
    - 内線:YYYY
    - メール:YYYY@example.co.jp
- 外部相談窓口(EAP 等):
  - ○○カウンセリングサービス
    - 電話:ZZZZ
    - Web: \* \* \* \*

### 【厚労省指針素案との関係】

- 記録テンプレートは、③「事後の迅速かつ適切な対応」と⑤「プライバシー保護」の実務インフラに該当します。
- 相談窓口一覧は、②「相談に応じ、適切に対応する体制の整備」の“見える化”部分で、
  - 「どこに相談すればよいのか」
  - 「外部窓口も含め複数の選択肢があること」を明示することで、相談を促進する役割を持ちます。

\* 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](mailto:m-watanabe@miyake.gr.jp)