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の姿勢を感じさせる。
・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出来るようにしておく。
・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、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、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ところで対応、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。

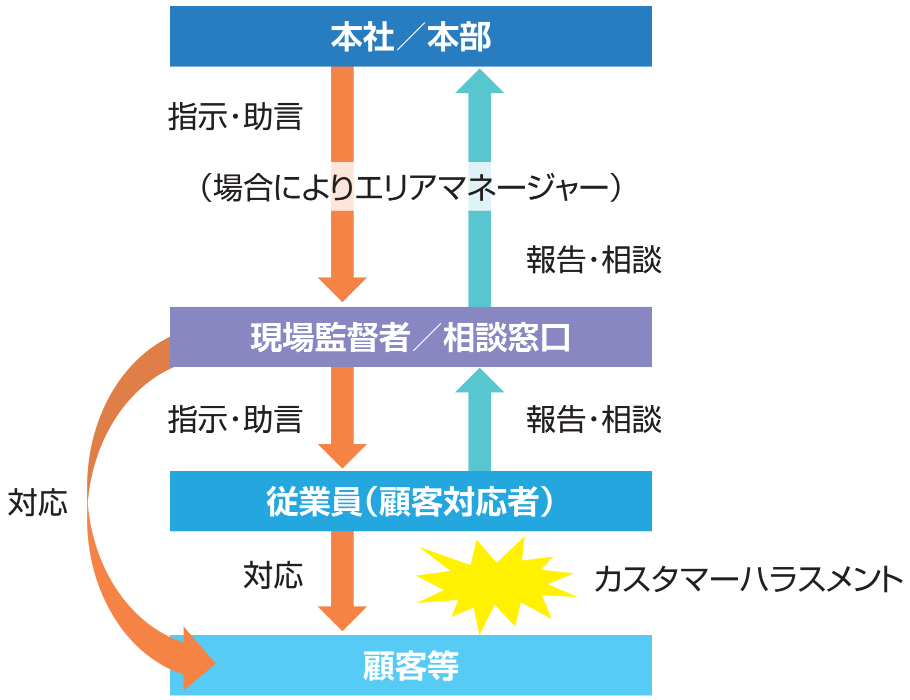

図8:カスタマーハラスメントに関わる内部手続の流れの例

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よいと考えられます。

【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と、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、かつ定期的に実施することが重要です。中途入社の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になりますが、あらかじめ社内で対応方針、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まれます。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。

ポイント! 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。

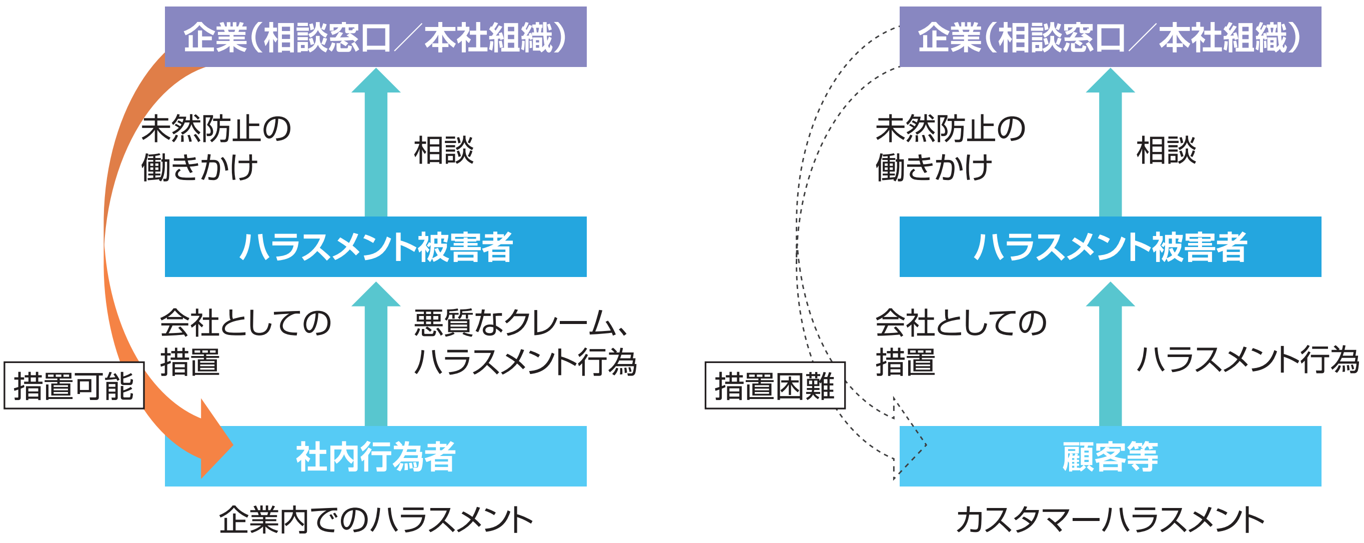

図9：カスタマーハラスメントと企業内でのハラスメントの違い

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、どういった事象・トラブルがあったか、レポートを上げるように指示を出しており、起票されたものを、担当者が確認している。**
- **事件発生については事故報告書に記録する。**
- **営業日誌で共有している。**

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。

P 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

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、未然防止につなげ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。

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 企業の取組のきっかけ、メリット、運用について

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。販売員が現場で苦労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、方向性の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。

おわりに

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、その解決に苦労しています。

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、一人で対応させない、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、雰囲気を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。

（2022年2月作成）

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（NACS）
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ラース 特定社員

MEMO