

人事は何をすべき？



日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION



押さえるべき **カスハラ対応** **3**つのポイント



日本ハラスメントリスク管理協会
特任講師
藤木 健

ONLINE

お時間になりましたらセミナー開始します。
もうしばらくお待ちください。

Agenda

- ・従業員はカスハラを受けたらどうする？相談の仕組み
- ・カスハラ対策3つのポイント
～現場で機能するカスハラ対策を行うために～
- ・カスハラとパワハラ、対策は一緒に大丈夫？
～人事が持つべき視点～

人事が押さえる

カスハラ対応 3 つのポイント

一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会
藤木 健

◆受講者

ご所属: _____ お名前: _____

目 次

1. カスハラとは？	2
1) ハラスメントの定義	2
2) カスハラ(CUSTOMER HARASSMENT)とは	2
2. 厚生労働省が出すカスハラマニュアル	3
1) 厚生労働省がカスハラを重要視	3
2) カスハラ対策の必要性	3
3) 東京都でもカスハラ対策	4
3. カスハラ相談窓口フロー	5
1) カスハラ相談窓口を機能させるのは難しい？	5
4. 使えるマニュアル	6
1) マニュアルの整備	6
2) マニュアルに入れるべき項目	6
5. カスハラ対応者を考える	7
1) お客様対応に求められる資質	7
2) 異常クレーマー対応に求められる資質とは？	7
3) 一次窓口で抱え込ませない	8
4) CCMO(Chief Complain Management Officer／苦情対応最高責任者)	8

1. カスハラとは？

1) ハラスメントの定義

ハラスメント(harassment)とは「いじめ」「嫌がらせ」と訳される言葉です。広義には「人権侵害」を意味し、性別や年齢、職業、宗教、社会的出自、人種、民族、国籍、身体的特徴、セクシュアリティなどの属性、あるいは広く人格に関する言動などによって、相手に不快感や不利益を与え、その尊厳を傷つけることを言います。近年、職場における「ハラスメント」が急増し、人事管理上、深刻な問題となっています。

もう少し、分かりやすく言い換えましょう。

「地位や人間関係の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与えるまたは、職場環境を悪化させる行為」を指します。

2) カスハラ（Customer harassment）とは

上記 1) のハラスメントを、カスタマー、すなわちお客様・顧客と呼ばれる取引相手から受けるものを Customer harassment(カスハラ)と言います。

もう少し具体的に言うと

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。

となります。

これは、厚生労働省の「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」による、定義です。

※「顧客等」には、実際に商品・サービスを利用したものだけでなく、今後利用する可能性がある潜在的な顧客も含まれます。

2. 厚生労働省が出すカスハラマニュアル

1) 厚生労働省がカスハラを重要視

もともと、厚生労働省では「職場におけるハラスメント対策」について、セクハラ、パワハラ対策を企業に命じてきました。令和元年6月5日に法令改正が行われ、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、事業主の義務化がなされました。この流れで、2020年1月に告示されたパワハラ防止指針に、企業のカスハラ対策の必要性が言及されたのを皮切りに、2022年2月25日には、「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」が厚生労働省から発表されました。これには、カスハラやクレームを想定した事前の準備や、実際に行った際の対応など、カスハラ対策の基本的な枠組みが記載されています。

2) カスハラ対策の必要性

カスタマーハラスメントによる、従業員、企業、他の顧客への影響として、以下のようなものが考えられるでしょう。

従業員への影響

- ・業務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 他)
- ・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(クレームの現場対応、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(顧客対応によって業務が行えない)
- ・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など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

3) 東京都でもカスハラ対策

東京都議会は 2024 年 10 月 4 日、顧客による著しい迷惑行為の防止を目的とした「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例」(以下「東京都カスハラ防止条例」といいます。)を可決・成立させました。カスタマーハラスメント(カスハラ)を禁止する条例の制定は、全都道府県で初となります。2025 年 4 月 1 日に施行されるこの法案は以下、3 つの基本的な考え方に従い、対策を講じることが規定されています。

- ① 何人もあらゆる場においてカスタマーハラスメントを行ってはならないとして、カスタマーハラスメントの一律禁止を定めています。
- ② カスタマーハラスメントの防止に関する基本理念を定め、各主体(都・顧客等・就業者・事業者)の責務を定めています。
- ③ カスタマーハラスメントの防止に関する指針の作成・公表や、都が実施する施策の推進、および事業者による措置等を定めています。

カスハラ放置が、 安全配慮義務違反 を問われる時代に

3. カスハラ相談窓口フロー

1) カスハラ相談窓口を機能させるのは難しい？

カスハラの相談窓口フローとして、ある企業の一例を挙げてみます。

カスハラ被害者(従業員)

↓

ハラスメント相談窓口

↓

いろいろやったうえで、情報共有・対応協議

↓

行為者ヒアリング

↓

事実認定

違和感がある方はいらっしゃるでしょうか。

カスハラ行為者にヒアリングって、できるのでしょうか？現場担当者でもない、ハラスメント相談窓口の担当者が行うのは、蒸すかしいのではないのでしょうか。

このフロー、社内のパワハラ・セクハラに対応フローを流用しています。カスハラもハラスメントの一種ということで、応用してしまったのでしょう。

しかしながら、カスハラは行為者がお客様、つまり、社外の人なので、このフローで対応するのは無理があります。

「カスハラはパワハラとの二重構造になりやすい」です。

カスハラで問題になっている、安全配慮義務違反。

カスハラの場合、何が安全配慮義務違反になるか、ということです。

カスハラ顧客に従業員がさらされているのを、上司がなんの対応もせず、まかせっきりにしていたら…安全配慮義務違反です。

つまり、カスハラやハードクレーマー顧客が現れたら、基本は上司に相談しましょう。

しかし、その時に上司が適切な対応をしなかった、「あなたの仕事だから」なんて言って、放置したとしたならば…その行為、パワハラで対応する必要があると、言う事です。

4. 使えるマニュアル

1) マニュアルの整備

東京都の奨励金申請条件に、カスタマーハラスメント対策に関するマニュアルの整備が必要です。

1. カスハラ対策マニュアルの作成・周知
2. 基本方針の社内・社外への周知

これらに関しては、東京都がひな形を作成して、各企業に配布しております。

あくまでひな形になりますので、企業独自の情報や組織図、フローについては記載する必要がありますが、いちから作成するよりは、はるかに作りやすくなるでしょう。

東京都TOKYOはたらくネット

カスタマー・ハラスメント防止のための各団体共通マニュアル ページよりダウンロードできます。

<https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/plan/kasuharamanual/index.html>

2) マニュアルに入れるべき項目

マニュアルに盛り込みたい項目です。次の項目を参照にしながら、現場で使えるマニュアルを目指しましょう。

- ・ 本マニュアルの目的
- ・ 本マニュアルの改訂周期について
- ・ クレームの基本方針
- ・ カスハラの定義
- ・ カスハラの判断基準
- ・ カスハラの対応方法
- ・ 過去のクレーム・カスハラ事例と対処法
- ・ クレーム・カスハラの報告・相談フロー
- ・ 相談窓口、対策委員会、警察、弁護士の連絡先
- ・ 刑法
- ・ 良くある質問(Q & A)
- ・ よく使う書式のテンプレート

5. カスハラ対応者を考える

1) お客様対応に求められる資質

通常のお客様対応で、社員に求められる資質とは、どんなものでしょうか？

- ・（お客様の話を一生懸命聞くヒアリングの資質）
- ・（目の前の問題を解決しようとするひたむきさ）
- ・（おもてなしのホスピタリティマインド）

ところが、普通のお客様には必要になるこの資質は、異常クレマーと言われる方々には、格好の餌食になってしまいます。



2) 異常クレマー対応に求められる資質とは？

では、異常、悪質クレマー、すなわち、カスハラを行ってくる方に対応するには、どんな資質がもとめられるでしょうか？

- ・（攻撃的な会話を流すスルー力）
- ・（めげないメンタルタフネス）
- ・（高度な交渉能力）



3) 一次窓口で抱え込ませない

一次窓口の従業員は、普通のお客様や良いお客様にホスピタリティを届けるのが役割です。一生懸命対応をしてしまうので、非常に相性が悪いということです。

抱え込んだまま、放っておくと「カスハラ」という問題に発展していきます。

そうならないために、バックアップ体制を整えておくことが重要です。

バックアップ体制とは、カスハラ対策を確実に実行に移すためのものです。

そのために必要なのは次の3つです。

①記録を取る体制

②現場からのクレーム報告を促進するための仕組み

③従業員(被害者)へのメンタルケア

4) CCMO (Chief Complain Management Officer／苦情対応最高責任者)

一次対応者から対応を引き離すことが出来れば、専任の担当者が対応しましょう。

その質と量によって、どれだけの担当者が必要かという問題は、企業や組織の大きさによって変わってきます。ただ、苦情・クレームをどのように対応すればよいのか、企業や組織の対応として判断できる権限を持った人物はいたほうが良いでしょう。

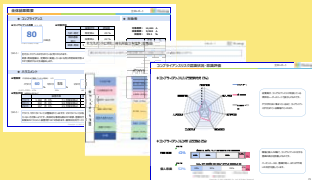
CCMO (Chief Complain Management Officer／苦情対応最高責任者)

という役職を検討し、出来れば配置を勧めましょう。

カスハラ・ハードクレームに毅然として対応する、そんな役割を担う人物が必要です。

カスハラ対策とは 従業員をカスハラから守ることである

従業員アンケート



パッケージ調査

・LGBTQ+や組織風土などの追加設問メニューあり

オーダーメイド調査

・過去自社実施アンケートをベースにした調査
ハラスメント理解度調査、複数言語にわたる調査等
課題にあわせた調査を実施。

アンケート詳細：<https://humap.asmarq.co.jp/r/check/>

研修



オーダーメイド研修

「TOKYOノーハラ企業支援ナビ」で動画監修を
している※日本ハラスメントリスク管理協会や弁護士・
社労士など多彩な講師と連携
※令和5・6年度作成動画

アセスメント付研修

事前の性格適性検査を活用した研修

e-ラーニング

※提携

manebi



LGBTQ+

研修詳細：<https://humap.asmarq.co.jp/r/check/training/>

他サービス

外部相談窓口

ハラスメント行為者研修

窓口担当者向け研修

研修動画の作成

ハラスメント認定講師 講座

社内向けハンドブックの 作成

無料のお役立ちコンテンツ提供中！

- ・ハラスメントお役立ち資料
- ・セミナー
- ・コラム

ハラスメント&コンプライアンス現状把握アンケート

リサーチ



リサーチ経験豊富なアスマークと人材コンサル会社が協同開発。
ハラスメント&コンプライアンス**調査で現状把握。**

回答者自身の行動を見つめ直す機会にもなるので、
予防策としても有効です。



ベンチマーク比較可能

自社保有モニター10,000人のベンチマークデータと比較が可能。
ベンチマークは毎年取り直し、常に最新のデータをご提供します。

回答10分で現状把握

コンプライアンスからハラスメントまで12項目26問の設問設計。
回答所要時間10分で手軽に幅広く現状把握ができます。

ハラスメント 理解度向上

アンケートに回答すること自体が、
ハラスメントの周知や理解度向上に資するよう配慮された設問設計になっています。

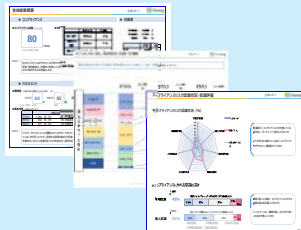
予防策として有効

CHeckの実施自体が、会社側の取り組み姿勢を示すと共に従業員自らが自身の行動を見つめ直す機会にもなるので、予防策としても有効です。

コンプライアンスとハラスメントを網羅した構成



アセスメント研修



自分事として
自覚が芽生える

- ・アセスメント用いた参画型の研修
- ・自身の隠れたリスクの可視化
- ・フィードバックと行動変容計画まで

実施形態 対面・オンライン

研修時間 90分
※目安

対応場所 全国各地

多彩な講師陣による研修



弁護士・社労士など
多数在籍

- ・有資格者による実例を踏まえた研修
- ・ご希望に合わせた柔軟なプログラム作成

実施形態 対面・オンライン

研修時間 90分
※メニューにより
カスタマイズ可能

対応場所 全国各地

e-ラーニング



時間や場所にとらわれない
スピーディーな学習

- ・5000以上の豊富なメニューが見放題
- ・時間にとらわれず研修が可能

実施形態 オンライン

研修時間 5分～60分まで
※メニューにより

対応場所 ネット環境があれば
問題なし

LGBTQ+ 研修



当事者講師による
実体験を踏まえた研修

- ・性的マイノリティの方への理解を深める
- ・SDGs、CSR対策やSOGIハラ防止
- ・「どう接すれば良いかわからない」の解消

実施形態 対面・オンライン

研修時間 90分
※目安 講義60分＋ワーク30分

対応場所 全国各地

研修サービスは、様々な種類・形態をご用意しております。ご要望に合わせたご提案が可能です。

上記以外にも「ハラスメント行為者研修」なども対応可能です。

事前のアセスメントの結果をもとに行う「自分事」になるハラスメント研修

アセスメント研修

各自の「リスク」を可視化・フィードバックし、
自分の隠れた「リスク」に気づく研修

従来の研修

事例紹介、理論説明、注意喚起など

自分には関係ないし…

当たり前のことばかり説明されてもね…



他人事で、参加者の自覚が薄い

CCheck研修

従来の研修内容
+
自己リスク把握
自己分析
行動変容計画

事前に自分のリスクを知れたので
自分事として捉えられた

自分でも気づかなかった
リスクを発見できた

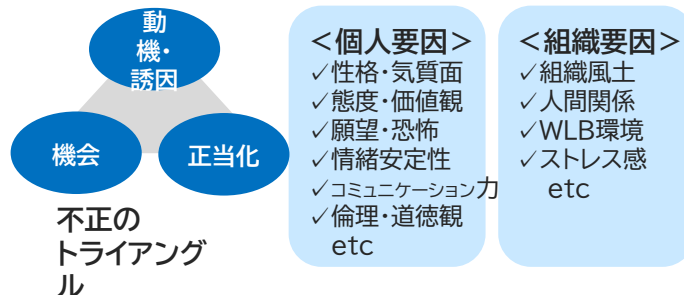


自分事として、自覚が芽生える

可視化するリスクの例

コンプライアンスリスク 7分野
ハラスメントリスク 3分野

理論や各種要因データから導かれる
10分野のリスクを診断



実施フロー

アセスメント

アセスメント・レポート



レポート作成

研修・フィードバック



対策・行動計画

※研修内でグループワークの実施も可能

注意度(A～E五段階)と背景要因を可視化

レポート

所属

氏名

1/2

1)コンプライアンス注意度： 性格・態度・環境から統計的に推測された種類別の注意度合い

種別	A	B	C	D	E
① 情報管理	○				
② 不正取引	○				
③ 個人的不正	○				
④ 組織的不正				●	
⑤ ミス・業務品質		○			
⑥ 知的財産	○				
⑦ 倫理逸脱		○			
⑧ パワハラ			●		
⑨ セクハラ		○			
⑩ マタハラ	○				

3)ハラスメント注意度：

種別

-1 精神的な攻撃

⑧ -2 身体的な攻撃

パワハラ -3 人間関係切り離し

-4 過大な要求

-5 過小な要求

-6 個の侵害

⑨ -1 性的噂・風評

-2 性的役割発言

セクハラ -3 執拗な誘い

-4 性的行動接触

-5 性的関係強要

⑩ -1 状態

マタハラ -2 制度利用

2)背景要因

		弱	標準	強
性格	協調性	低 (不親切・非協力)		高
	自己中心性	弱		強 (自分優先)
	目的志向性	弱		強 (必達主義)
	倫理観	低 (低モラル)		高
態度・価値観	成功願望	弱		強 (競争・達成)
	組織従順性	弱		強 (組織至上)
	コミットメント	弱		強 (仕事熱心)
	職場・環境	高ストレス環境	低	高 (高ストレス)

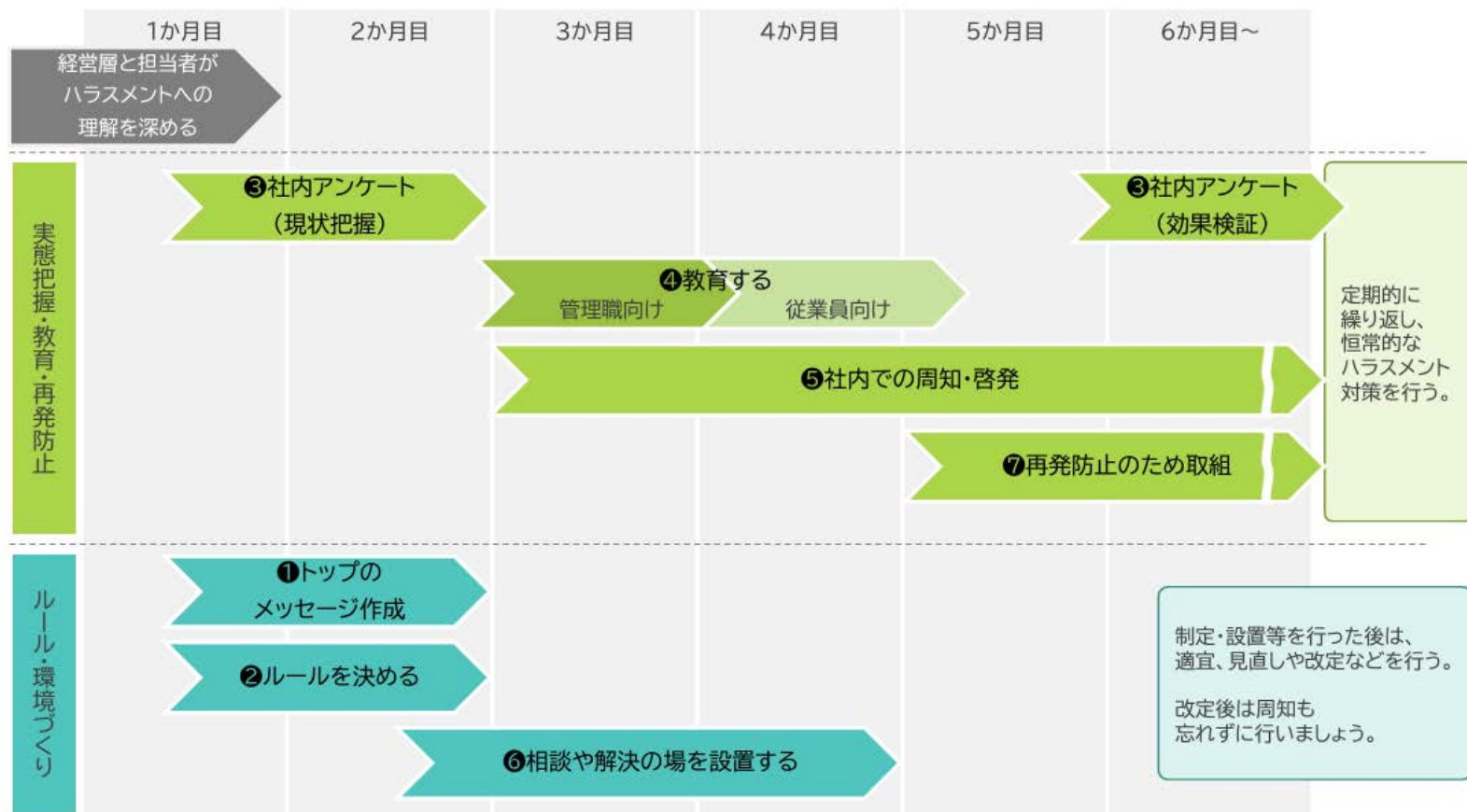
環境

高ストレス環境

低

高 (高ストレス)





コンプラ&ハラスメント対策で、より良い企業へ。

社会的信頼も厚く、
優秀な人材が集まる
企業へ。

- ・業務品質の向上
- ・社会的信用の確保
- ・人材リテンション
- ・優秀な人材の確保





Humap

<https://humap.asmarq.co.jp/>

【お問い合わせ先】

株式会社アスマーク Humap 事業グループ

TEL : 0120-922-684