

# カスハラのある会社は、 社内ハラスメントも要注意？！

カスハラ被害者相談対応から予防策まで  
人事ができる対策とは

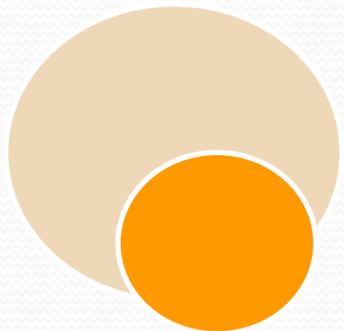
講師： 山本 富士美



# カスハラのある会社は、 社内ハラスメントも要注意？！

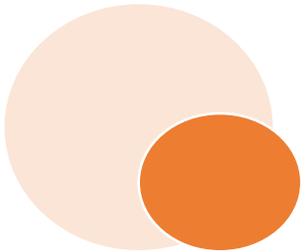
～カスハラ被害者相談対応から予防対策まで

人事ができる対策とは～





カスハラのある会社には、  
社内ハラスメントがある？



## カスタマーサービスのある会社には、社内ハラスメントがある？

● このようなことが起きていませんか？

- 暴言や怒鳴るお客に“慣れなさい”という職場
- 本来なら代わってくれる上位者が常に不在  
→席にいても何かしらの理由で代わってくれない
- 相談時に「あなたの失敗の尻ぬぐいをするために居るわけじゃない」等と精神的なダメージを与える発言
- カスタマーサービスも「自分で考えて」と指示され、その通りにすると「勝手なことをしないで」と叱責される

パワーハラ・モラハラの可能性



## カスハラがある会社には、社内ハラスメントがある？

### ● セクハラに遭った人に対してのハラスメント

- ・「色っぽい声出したんでしょ～」
- ・「イケボだから、仕方ないよね～」
- ・「それだけ魅力的ってことだよ」
- ・「若い人が羨ましいわ～」
- ・「こういうことに慣れないと顧客対応はできないよ」
- ・「そんなに怖がることじゃないよ、大袈裟だな」



## カスハラがある会社には、社内ハラスメントがある？

### ● そもそも、体制として考える必要があるのでは？

- ・社内ハラスメントの相談窓口はあるが  
“カスハラの被害相談は毛色が違う”と、実質相談対応が  
されていない
- ・「電話でしょ（距離がある）」と、電話によるカスハラが  
軽視される
- ・マニュアルに書いてあるのは、方針であって実際は  
“何と言ったらいいのか、言葉がわからない”
- ・未だに“担当を絞って一人が対応する”とマニュアルにある
- ・3次対応者以降が、明確になっていない（育成されていない）

## カスハラがある会社には、社内ハラスメントがある？

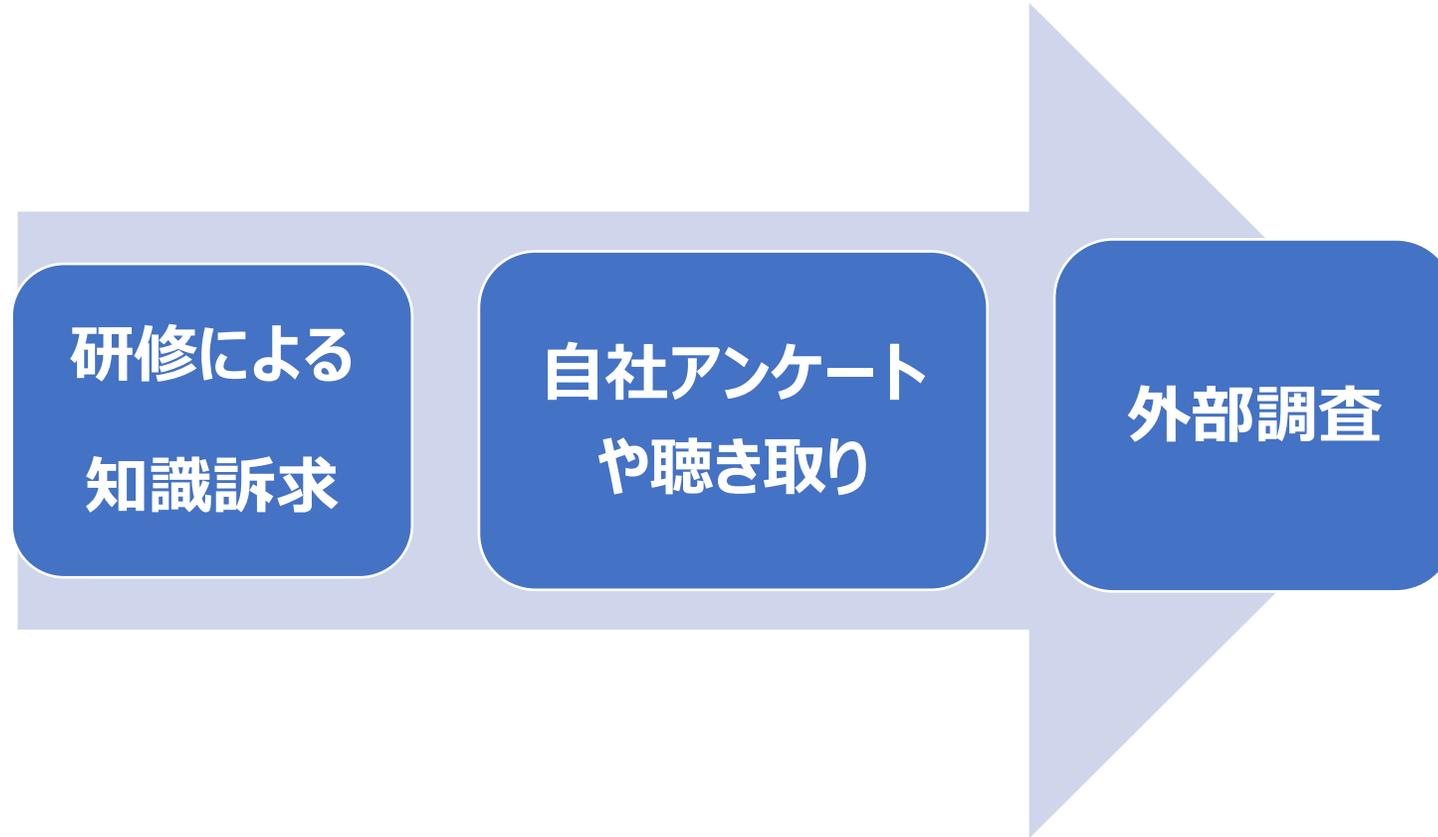
### ● B to Bのカスハラは、表面化しにくい？

- ・契約以外の指示や勤務時間外の業務を強られる
- ・親会社（発注元）に駐在していて、一切反論不可
- ・呼びつけられ、駆け付けることが“営業”という教え
- ・いきなり“担当変更”“打ち切り”と言われ理由も不明
- ・“できないようなら、オタクを切る”等と言われる
- ・過度な価格交渉



社内の意識が世間とズレている場合も

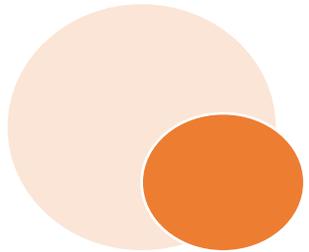
## カスハラがある会社には、社内ハラスメントがある？



日常的に起きていれば、表面化しにくい  
外部の機能を利用することも視野に



# 現場が使える カスタラ・マニュアルとは



## トークマニュアル作成例

---

マニュアル作成・整備が重要



個人の判断や裁量で対応するのではなく、組織としての対応方法を決め、その方法を現場で実施する  
(個々のバラつきを無くし、安心して対応できる環境へ)



## マニュアル・対応整備 <参考事例>

「カスタマーハラスメントを受けた従業員  
に対し、使用者はカスハラ対策を行って  
おり、安全配慮義務違反はないとして、  
損害賠償責任を否定した事案」  
(NHKサービスセンター事件)



具体的な対応策と周知がされていた



## 対応例 <電話を切らない（時間拘束等）>



- ・同じ内容の繰り返し
- ・長時間にわたっている
- ・自社に関係のない話題が続く

A : 「お客様、お話が長くなっております。他にお待ちのお客様がいらっしゃいますので、一旦お電話切らせていただきますが、よろしいでしょうか？」



「大変申し訳ございませんが、長時間となっております。他のお客様のお電話が鳴っておりますので、お話を終了させていただきたく思います。」



③「この件は、これ以上お話しても対応が変わることはございません。お電話切らせていただきます。」

## 対応例 <冷静な判断を妨害する（権威型等）>



「できるのか、できないのか、  
はっきりしなさい！」

「いま、この場で回答して！」

A : 「はい、それを確認するお時間をください。  
事実関係の確認ができない状況では、  
なんともお答えいたしかねます。」



「ここで私があやふやな回答を申し上げては、  
かえってご迷惑をおかけすることになります。  
お待たせしてしまい恐縮ですが、確認の  
お時間をください。」

## 二次対応、およびそれ以降の整備



担当者の疲弊を回避するために

諦めて引き下がって  
いただくことをゴールに  
人が代わっていく

一人が3回以上対応  
しない

四次対応

2~3回

三次対応

2~3回

二次対応

2~3回

受付&一次

1~3回

これ以降は

弁護士による法的対応等へ

## 対応例 <二次対応者の確認>



(上司と代われ！の後)

「お前が上司か？！」

「役職は何なの？！」

A : 「私も、◆◆を担当しております。  
役職に関わらず、お客様のお話をうかがう  
ために、先ほどの者から代わらせて  
いただきました。」

## 対応例 <ネットにアップする！（脅迫型等）>



「訴えてやる！」

「ネットに書き込む！」

「録音した音声をネットにアップする！」

A：「お客様のそのお気持ちを会社に申し伝え、改めてご連絡いたします。あいにく どのようなお返事になるかは、今は、お約束はいたしかねます。」



「次の私どもの回答にご納得がいかなければ、そうされてはいかがでしょうか？」



「それでは、お客様のお気持ちに私どもが無理を言うわけには参りませんので、お任せいたします。よろしく願いいたします。」

## 対応例 <繰り返し（リピート型等）>



同じことを繰り返し言う  
こちらの対応は、これ以上ない

A : 「歯がゆい思いですが、お客様のお気持ちを満たす  
お返事をする事ができません・・・」



「たいへん心苦しいのですが、今回の対応は  
これ以上は難しいと考えております。」



「私も、この状況に戸惑っておりますが、お返事が  
変わることはございません・・・」

## 起きて慌てる・現場が困る事例

### ■ 特別対応をするべきか？

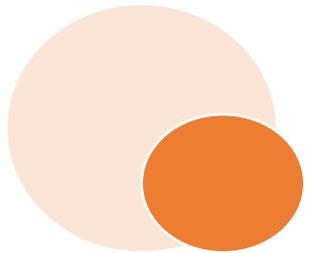
① “元”幹部・現幹部のお身内等

② 地元や業界の名士・的な方々

③ 無碍にしてはいけない感じの方々



カスタマーハラスメントに  
しない・させない



# 企業が求められる対応とは？

## ■ 基本的な考え方

● 正常な法的・倫理的対応

● 社会から批判されない対応

● 担当者の疲弊回避を考慮

✗ 嫌な客・おかしい客は相手にしないでよい

○ 正当なクレームには誠実な対応をする

## カスタマーハラスメントにしない、させない

まず、やるべきことは・・・



問い合わせや正当クレームの対応に失敗し、炎上させ、結果的にカスタマーハラスメントにしない・させないこと！

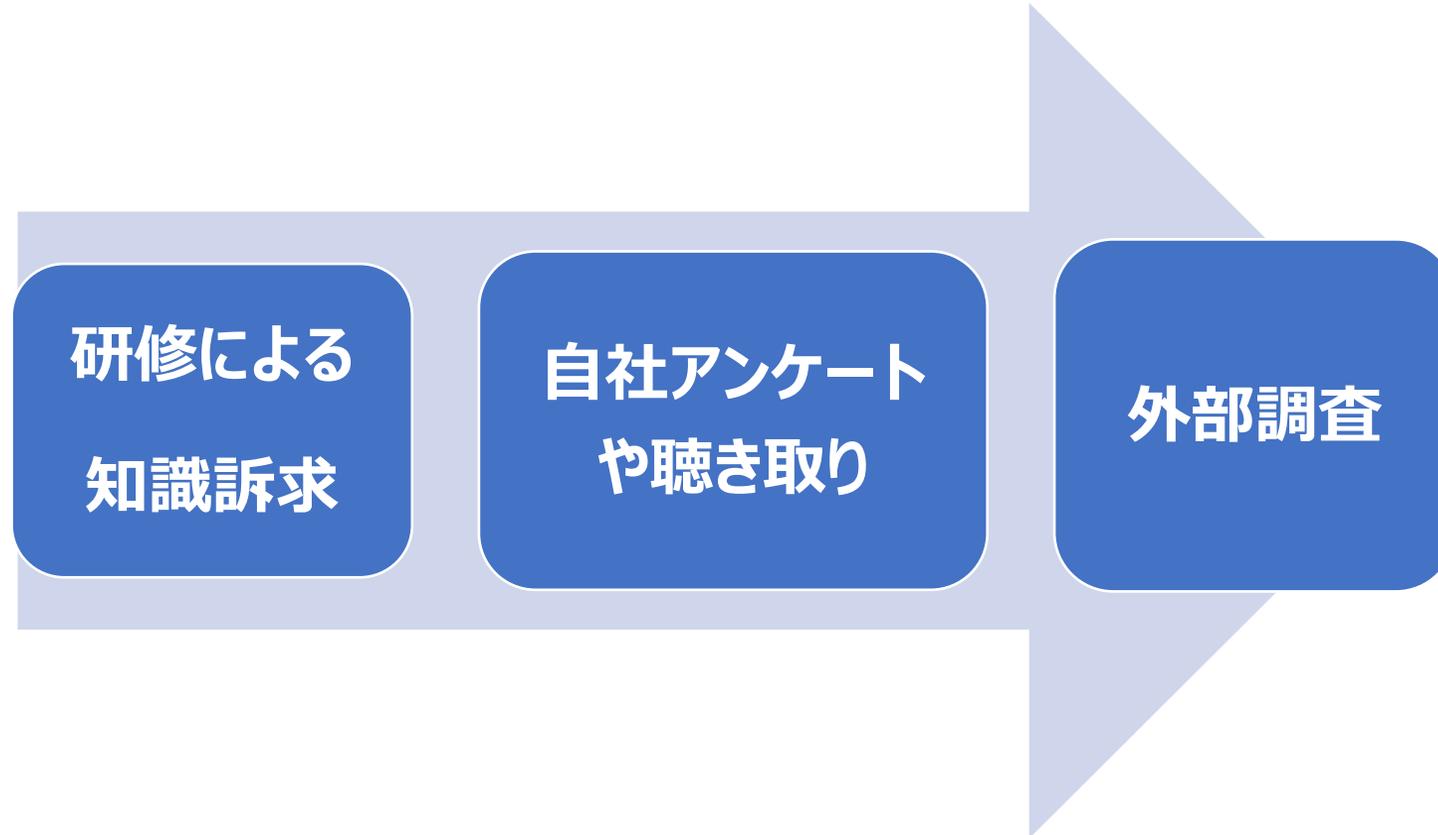


## カスハラにしない対処と注意点

---

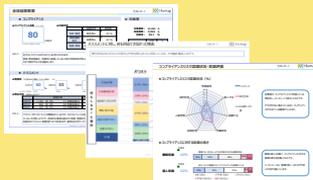
- 「～だから、～できません」「～なので、～となります」  
⇒理由言えば、墓穴を掘る可能性が高い
- 「～となってしまいますが、よろしいでしょうか？」  
⇒“しまいます”と言われれば、嫌だ！と言いたくなる
- 「もっと早くご連絡いただければ…」  
⇒変えられない過去に触れれば、後悔が怒りになる
- 「説明書に書いてあったのですが…」  
「お買い求めの際にも必ず申し上げているのですが…」  
⇒相手の非を責めているトークだとわかっていない

## 現場ではあげられない声を



“使いにくい”“これは、おかしい”と思いながら  
一度できたマニュアルは、一人歩きし続ける

## 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

東京都に事業所がある企業の方必見！  
カスハラ対策で、東京都から40万円分の奨励金も(※申し込み条件あり)

- ・ 費用

常時雇用する従業員が300人以下の都内中小企業等※他にも要件あり

- ・ 費用

40万円 奨励金活用で**実質負担ゼロ**

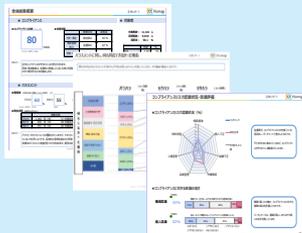
- ・ 内容

マニュアル作成支援



研修

## 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 120分  
※目安

対応場所 全国各地

## オーダーメイド研修



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  
※目安  
※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  
※目安  
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。

## ハラスメント&amp;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

CCheck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

カスハラ設問も  
対応可能



・理解度向上の仕組み

アンケート内でハラスメントの知識が学べます。

読まないで回答が進められない仕組みにすることで、理解度の向上や啓発に寄与します。

厚生労働省「あかるい職場応援団」のパンフレットを元にしたわかりやすい説明画像を使用しています。  
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/jinji/download/>



コンプラ&ハラスメントの  
リスクから発生状況まで包括的に把握  
+  
調査への回答がハラスメント(知識)の  
周知・理解度向上に繋がる



「なんとなくES調査」や「形だけの研修」からの脱却で、

## 組織が変わる!

# ES+ イーエスプラス

「調査+研修」のオーダーメイドプランで組織改善にむけてトータルサポート



### 組織課題を見える化する 社内調査

調査業界20年以上の経験と、  
分析力を活かし、具体的な改善  
ポイントを特定。

### 課題解決のための オーダーメイド研修プラン

50種を超える多彩なメニューから  
課題解決に直結した研修を提案。  
講義内容のカスタマイズも可能。

### 効果を持続させる 定期的なフォローアップ体制

継続的な支援で社員の行動や組織体制  
に変化を起こす。成果レポートと改善  
提案で継続的な組織成長を支援。

施策を「やりっぱなし」にして改善につながらない

何から取り組むべきかわからない

「ES+」は継続的に組織成長を支援。組織の力を最大化します。

- ・調査結果から、課題の取り組み優先度を整理。社内状況に合わせた研修プランを提供。
- ・経営層に向けた社内報告会の実施が可能です。担当者サポートも充実。

より本質的で効果的な組織課題の解決を、「ES+」で。

## ダウンロード資料



「従業員の本音」がわかる『自主調査レポート』や  
実務に役立つ『チェックリスト』など  
人事・総務部必見の資料を無料公開中

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

## 人事総務向けセミナー



※セミナーは一例です。時期により開催内容が異なります。

自主調査データを用いたハラスメント実態の解説や  
提携講師が登壇の無料セミナーで  
最新の情報やお役立ち情報をお届け中

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

ハラスメントに関するお役立ち情報以外にも  
エンゲージメント、座席管理など様々なテーマで定期的に応答しています



# 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