

基本対策の先へ！

現場を守る 「カスハラ対策ガイドライン」 の策定と運用法



サミット人材開発株式会社

サミット人材開発株式会社
代表取締役
小菅 昌秀



Humap VISION

あなたの組織の従業員総活躍をサポートしたい

【企業名】 株式会社アスマーク

【代表取締役】 町田 正一

【創立】 1998年12月

【設立】 2001年12月

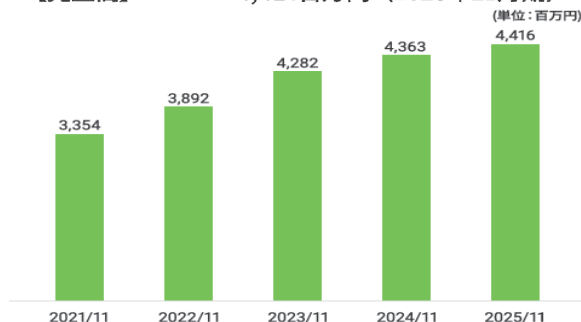
【資本金】 166百万円（2024年11月末時点）

【従業員数】 316名（2025年11月末時点）

【事業内容】

- ・ 市場調査
- ・ HR Techサービス
- ・ 労働者派遣事業（許可番号：派13-311841）

【売上高】 4,416百万円（2025年11月期）



【上場市場】 東京証券取引所スタンダード（証券コード：4197）

【取得認証】



【加盟団体】 一般社団法人日本マーケティングリサーチ協会（JMRA）

【所在地】

【本社】 東京都渋谷区東一丁目32番12号 渋谷プロパティータワー 4F

【八戸事業所】 実査部 青森県八戸市大字三日町 2 明治安田生命八戸ビル 8F

【大阪事業所】 営業部 大阪府大阪市中央区淡路町4-3-5 FPG links MIDOSUJI 9F

【福岡事業所】 営業部・実査部 福岡県福岡市中央区大名1-8-10 福岡安藤ハザマビル 6F

【横浜事業所】 営業部・実査部 神奈川県横浜市中区山下町207-2 関内JSビル2F

【中目黒事業所】 実査部 東京都目黒区東山1-6-2 TPR中目黒ビル3F

【長岡事業所】 実査部 新潟県長岡市今朝白1-8-18長岡センタービル9階

【名古屋事業所】 営業部 愛知県名古屋市中村区名駅4-6-23 第三堀内ビル9F

Agenda

- ・カスハラガイドラインの定義と作成時の狙い
- ・現場が迷わない！ガイドラインの具体的設計
- ・役職別の初動ルールと報告フローの可視化
- ・ガイドライン運用と社内へのアプローチ
- ・質疑応答

完全版

クレーム対応ガイドライン



©2025 Masahide Kosuge All rights reserved

全体の構成はこのような感じになります。
完成の全体像が読み取れると思います。

INDEX 目次

1	はじめに	3	・手順3-2 最終的な合意形成をするためのフィードバックスキル	20
2		4	・手順4 正当な要求か悪質クレイマー・カスハラ者かの判断	21 - 22
3	カスタマーハラスメント対応のガイドラインとは	5	・手順5 クレーム発生時の業務フロー	23
4	カスタマーハラスメントとは	6	・クレーム共有シート（5W2H）の例	24
5	通常のクレーム・ご意見とカスタマーハラスメントとの違い	7	・クレーム共有シート（5W2H）【印刷用】	25
6	クレーム・要求への対応の基本	8	6-4 よくあるクレーム対応ケース	
6-1	クレーム・要求への対応の基本的な心構え	9	・事例1～10	26 - 32
6-2	役職別 初動と対応のルール		7 カスハラ・難苦情への対応	33
	・レストラン一般社員・アルバイトのルール	10	7-1 カスハラ・難苦情への対応の心構え	34
	・アルバイトのルール	11	7-2 カスハラ・難苦情への対応の判断の基本ルール	35
	・一般社員のルール	12	7-3 カスハラ・難苦情への対応方法	36-47
	・社員のルール	13	7-4 関係のありそうな法律をよく覚えておきましょう！	48
	・本部管理職のルール	14	8 その他	49
	・連絡先リスト	15	8-1 ①高齢者の方への対応 年功序列社会の風土の崩壊	50
6-3	対応手順（サービスや商品への正当な要求の場合）		②高齢者の方への対応 老化・犯罪の増加	51
	・手順1 限定的謝罪と当事者意識	16	8-2 軽い認知症の方への対応	52
	・手順2 共感・受容・傾聴	17-18	8-3 難クレイマーへの対応 タイプ①～④	53 - 54
	・手順3-1 質問	19	9 作成者略歴 & Message	55

3 カスタマーハラスメント対応のガイドラインとは

定義

皆さんが安心して前向きに働くためのクレーム対応時の基準

作成の意図

クレームやカスタマーハラスメントが世の中にますます増えています。

皆さんがクレーム・カスハラに対して明確な基準をもって対応できるようになれば、以下の図のような好循環が生まれていきます。実際にガイドラインを作成した企業では、社員の定着化やお客様満足向上、売上利益増といった成果が出ています。



4 カスタマーハラスメントとは

カスタマーハラスメント = 顧客から従業員へのハラスメント



【威圧する態度】



【常識を超えた過度な要求】

5 通常のクレーム・ご意見とカスタマーハラスメントとの違い

通常のクレーム・ご意見はサービスや商品をもっと良くしてほしいという業務改善、商品開発、サービスの向上にもつながる「宝の山」ですが、過剰な要求や商品やサービスに不当な言いがかりをつけてくるのがカスタマーハラスメントです。

通常のクレーム・ご意見

商品への意見

サービスへの要望



≠

カスタマーハラスメント

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適切なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの

(令和3年 厚生労働省)





クレーム・要求への対応の基本

御社独自の事例を作る、対応の仕方・手順など
御社に向けて完全にカスタマイズした内容の作成が可能です

6 クレーム・要求への対応の基本

6-1 クレーム・要求への対応の基本的な心構え



1

クレームは宝の山

正当なクレームの多くは、「①商品へのご意見」、「②サービスへのご要望」の2つです。ご意見・ご要望ですので、ビジネスのヒントになることもあります。クレーム対応は、実は「宝の山」でもあります。

例

明治乳業（現 明治）お客様相談室

乳児を育児中のお母さん等から、粉ミルクに髪の毛などが混ざっているとのクレームが多くありました。その声に応え、生まれたのがキューブ型の粉ミルクです。他のものが混入しにくく、携帯にも便利という利点が生まれました。このようにお客様の声を聞くことでロングセラー商品が誕生したのです。

2

お客様の気持ちに寄り添っていく

正当なクレームを言うお客様は悲しみと怒りの感情を持ちます。まずはその感情をしっかり受け止めてあげることが肝要です。
「食べ物の中に異物が入っていた!」というクレームに「すぐ取り替えます」と対応するのはよくありません。クレームは事実的な問題を解決するよりも感情的な問題をまず取り払っていくことが重要なのです。感情的になるお客様の本音は「私のこの怒りや悲しみを何とかしてくれ」という気持ち。まずは、カウンセリングの技法を用いお客様の感情のトーンを下げ、お客様の気持ちに寄り添っていきましょう。

3

クレームにも前向きな気持ちで

クレームの多くは皆さんの人格を否定しているのではなく、サービス品質の向上や商品への不満です。個人攻撃されている訳ではないので、クレームにも前向きに対応していきましょう。

4

クレーム対応は勝ち負けではない

正当なクレームへの対応は、お客様を言い負かすことではなく、「お互いが納得すること」が目的です。

6-2 初動・対応のルール

本部管理職



①基本的には自身で解決する

▶「社長を出せ」などと言われても「責任者は私ですので私が対応します。」という態度を貫く。

②対応時間

▶通常10～15分、最大1時間をめどに打ち切る。

④自宅に上がるように促された場合

▶何かあっても逃げられるように、「靴を脱がないルールがある」ことを伝え断わる。

⑤社長対応が必要な場合

▶「食中毒発生」「産地偽装が発覚」などと判断した場合は、すぐに社長に報告。

⑥アフターフォローを必ず行う。

パート・アルバイト社員・一般社員から話が上ってきた場合

- ①まずは状況を正確に把握します。5W2Hで報告を受ける。(24ページ参照)
- ②「責任者の〇〇です。責任者は私ですので私がお話を伺います。」としっかり名乗り「あなたが話を聴いてくれるのね。」とお客様の感情をトーンダウンさせていく。
- ③役職者が出ていくだけでクレームが収まる場合もあります。部下にはくれぐれも無理をしないようにと日々教育する。



6-3 対応手順（サービスや商品への正当な要求の場合）

手順

1

【手順①】限定的謝罪と当事者意識

01 限定的謝罪

正当な要求か、カスハラか分からなくても怒りの感情を持っているお客様は、話を聴く耳を持っていません。こちらから何か説明しても伝わらないため、まずは謝罪の範囲を限定した限定謝罪を行います。



限定謝罪の例

- ・「お話を伺って、当方に失礼があったとすれば大変申し訳ないことです。」
- ・「こちらに手違いがあれば失礼しました。」
- ・「不快な思いをさせてしまいまして申し訳ありません。」



こういった表現で謝ることで、お客様の怒りの感情は少しずつトーンダウンしていきます。

02 誠心誠意の当事者意識を持った対応

限定的謝罪をしながらお客様の話を聴いていく中で、「あなたが話を聴いてくれるのね。」「あなたなら話してもいいですよ。」となれば第1段階クリアです。そのためには「私〇〇が対応しますので、どうかどのようなことでもまずはおっしゃってください。」と当事者意識を持った対応を心がけましょう。話に少しでも関わった場合は **100%の当事者意識を持った対応** をします。



6-3

対応手順（サービスや商品への正当な要求の場合）

手順

2

【手順②】共感・受容・傾聴

お客様がある程度話を聞く態度になれば、より感情を浄化させていきます。

そのためには共感・受容・傾聴することが必要です。

これらはカウンセリングなどでも使われる技法で「前のめりな態度でお客様の話を受け止めていく。」ことが大事です。

しっかりと親身になって話を聞いていきましょう。

	共感	受容	傾聴
内容	喜怒哀楽の感情を共有する	発言者の内容を受け入れる	話をしっかりと聞く
目的	お客様を受け入れ、気持ちを共にする態度を示し安心させる		
具体的言動	・承認欲求を満たす ・思いやりを持つ ・精神的援助をする	・否定しない ・反論しない ・批判評価しない	・言葉で反応 ・態度で反応



6-4 よくあるクレーム対応ケース

case
3

食べ物に異物が混ざっている。どうなっているんだ！（こちらに非がある場合）



回答例



完全にこちらに非があるケースです。

まずはお客様の感情的な問題点をクリアにし話をこじらせないことが肝心です。

このケースの場合、「商品を取り替えます」と言ってしまうのは禁物です。

「私の体調や口にけががなかったとか心配するのが先じゃないのか」と

よりお客様の怒りを増大させ、話がこじれます。

「異物が食べ物に混入していたとのことで大変ご迷惑をかけました。誠に申し訳ございません。

ご体調はいかがでしょうか。お口にけがなどありませんでしょうか。」

とまずはお客様を心配することが大切です。

体調が悪くないということでしたら話を聞いてなだめて代わりの品を送りましょう。

体調が悪いという場合は、治療費・交通費の実費の支払いとお詫びの品（金額と物品については会社決済）を差し上げる程度の対応となります。

その際、保険証を使うことと病院の領収書を念のため確認させてもらうことを前もって伝えましょう。

領収書がない、病院名を教えてくれない場合はカスハラである可能性が高いため、

領収書や保険証の利用がなければ返金や病院代は払えませんといった毅然とした対応が必要です。

44ページに記載している「毅然とした対応」に切り替えましょう。

7

カスハラ・難苦情への対応



7-1 カスハラ・難苦情への対応の心構え



1

カスハラには屈しない毅然とした心構えを持つ

最終的には毅然と断るという強い心構えを持ちましょう。



例 2019年に千葉県野田市であった父親による当時小学4年生女子の虐待死事件。

父親が教育委員会の次長に「娘が通っている小学校の虐待に対する児童アンケートを見せる」と執拗に迫り、**あろうことか次長が応じてしまったため**、娘のアンケート結果を見た父親が激高。虐待がエスカレートし娘が死に至りました。

『カスハラには絶対に屈しない心構えを持たなければならない』という教訓とすべき事件です。

2

戦わずに冷静な話し合いにもっていく

「戦うこと」は可能な限り避けましょう。

怒鳴って話にならない相手ならば冷静な話し合いに持ち込むことが基本です。そのような相手には「そんなに怒鳴られたら怖いので話ができません。」、場合によってはその場から離れる・逃げることも視野に入れましょう。無理な要求を言われたら「そこまでの要求はこれ以上聞けません。」とギブアップしましょう。

3

まずはやんわりと断っていく

当ガイドラインでは基本的な「やんわりとした断り方」と、最終的な「毅然とした断り方」の2段階の方法をお伝えします。たくさんの引き出しを持つことで、対応しやすくなります。

4

お客様はお客様、神様ではない

『お客様は神様です』という言葉…。1960年代の国民的歌手三波春夫さんの言葉を元に作られ流行したギャグです。今では言葉が一人歩きしていますが、三波春夫さんは「神様の前で歌うかのようにお客様を神様に見立てて歌う。」という意味でこの言葉を発したのであり、「お客様＝神様」とは言っていません。昨今、日本社会ではお客様に対する公正・公平性が求められています。1人のお客様を神様扱いし度を越えた特別対応をすることはむしろやりすぎです。常識、法律、会社のルールに則り社会通念上の範疇で対応しましょう。

7-2 カスハラ・難苦情への対応の判断の基本ルール

- 01 1件のクレームについて10～15分で打ち切る、もしくは上司に代わってもらう。
- 02 明らかにこちらに非がある場合でも最大1時間までの対応とする。
- 03 自分では対応が厳しい、無理と感じた場合は上司に代わってもらう。
- 04 カスハラと判断した場合は10～15分で（場合によっては即時）110番通報をする。



7-3 カスハラ・難苦情への対応方法

case
1

「質問に対する回答に時間がかかり過ぎずいぶん待たせられて時間を無駄にした。
また回答についても納得がいかない。もっと誠意を見せろよ!」



クレーム対応はたらい回しをしてはいけないことが多いですが、あえてたらい回すことで怒りを分散化し、やんわりとあきらめさせることができます。
一人に対応するよりもストレスが軽減されることもあります。
誠意の中身をこちらに言わせようとしている時点で悪意があると判断でき、
金・物・特別扱いのいずれかを求めていることが明確です。

法的な考え方・根拠

誠意の中身は「金・物・度を越えた特別扱い」です。誠意を見せると言ってくる理由は、誠意の中身を自分から言ってしまうと即犯罪になってしまうからです。正当な損害賠償でもないのに金を出せと言えば恐喝罪に、物をよこせ、特別扱いを知ると執拗に迫れば強要罪に当たります。それを分かっているのでこちらに「誠意を見せろ。誠意の中身はお前が言え。」と迫ってきます。



対応のしかた

具体的に誠意の中身についてはこちらから申し上げることは基本ありません。
言い方としては「私どもはできる限りお客様の希望に沿いたいと考えておりますので具体的にお客様からご要望をお聞きする定めます。誠意をとおっしゃいますが、その誠意が何かをこちらから申し上げることは一切ございません。具体的にご要望をおっしゃっていただけないでしょうか。おっしゃっていただけないでしたら対応のしようもございません。」といったように毅然と断る方法が基本です。

やんわり対応

もう少し柔らかく断る場合は取りつく島がないことを悟らせていきます。

1次対応者は、不当要求だと判断した場合は「誠意とおっしゃいましてその中身はこちらから申し上げようもないです。」と断り、「私では判断いたしかねますので上のものに変わります。」と10～15分程度をめでにエスカレーションして、不当要求なのでどのように断ったかを2次対応者に伝えます。

2次対応者は報告を受けた1次対応者が行った内容をそのまま同じように伝え、次は3次対応者に同様に報告し、3次対応者も同様の対応をします。

このようにあえてたらい回すことで、誰に怒りを向ければいいのか、誰に頼ればいいのか分からなくなります。最終的に取りつく島がなくなり、あきらめざるを得ないといった方向にもっていきます。

毅然とした対応

「誠意の中身はお金ですか？物ですか？度を越えた特別扱いですか？この3つのうちのどれでしょうか？」と迫ります。

これに対して「このうちのどれか」とは犯罪になるので相手は言いませんので、「これ以外の対応のしかたもありません。お引き取りいただいてよろしいでしょうか。」と返し毅然と断ります。

警察対応の判断基準

相手がお金のことを言いだしたら恐喝罪（ただし正当な要求は除く）、モノをよこせと言われたり度を越えた特別扱いを求められたら強要罪に当たる可能性が高いです。
誠意（カネ・モノ・特別扱い）の中身を相手が言ったら110番通報しましょう。

7-3 カスハラ・難苦情への対応方法

case
16

新人アルバイトを狙い水をくれと要求するが商品は購入しない。閉店時間だと告げると「後で取りに来るので荷物だけ預かってくれ」と言われ、断るとわざと時間をかけて帰り支度をされた。

法的な考え方・根拠

注文をせずに居座れば威力業務妨害罪に当たる場合があります。また、注文もせずにスマートフォンの充電をした場合は窃盗罪(盗電)、帰れと言っても帰らない場合は不退去罪になります。



対応のしかた

やんわり対応

まずは「ご注文いただけないようでしたら席のご利用はご遠慮いただいています。」程度からお伝えします。次に「ご退去を要請します。」
当然荷物は預かれません。「荷物を紛失等してしまいご迷惑をおかけする恐れがありますので荷物は一切預かれないルールなのです。」と告げましょう。

毅然とした対応

警察対応の判断基準

最終的には「再三退去を申し出ていますがこれに応じただけなのであれば威力業務妨害罪と不退去罪で110番通報します。」と強く伝えましょう。その後「今から30秒待ちます。その間に退出しなければ本当に110番通報をします。」と言って無言で腕時計を見てプレッシャーを与える方法が使えます。3回退去を求めても帰らない場合は即110番通報をしましょう。

case
17

優待券の使用期限が切れていて使用できないことを伝え、優待券を丸めて投げつけられた。

法的な考え方・根拠

丸めた紙を投げたり本で叩くなど、怪我をするほどでなくとも身体への攻撃によって相手を威嚇することはハラスメント行為に当たります。



対応のしかた

やんわり対応

「誠に申し上げにくく遺憾ですが、このような行為をされるとこちらとしては大変怖いです。お止めいただけますでしょうか。」とやんわりこのような行為を避けていただくように促します。

毅然とした対応

警察対応の判断基準

「この行為はカスタマーハラスメントに明確に当たりますので、これ以上何かされるなら警察案件になりますが宜しいでしょうか。」とお伝えします。それでも引き下がらない場合は110番通報をしましょう。

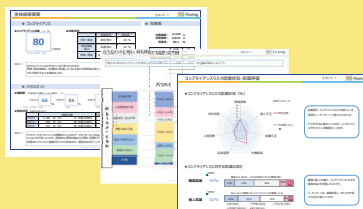


このガイドラインの著作権は、小菅昌秀が所有しております。

©2025 Masahide Kosuge All rights reserved



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

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

※提携先

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

■ ハラスメント項目



■ コンプライアンス項目



カスハラ設問も対応可能

・ 理解度向上の仕組み

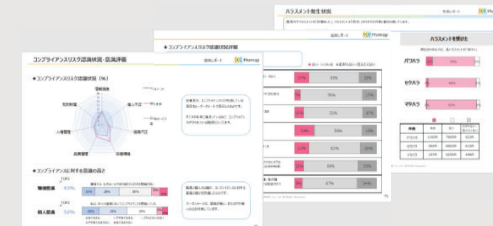
アンケート内でハラスメントの知識が学べます。
読まないと回答が進められない仕組みにすることで、理解度の向上や啓発に寄与します。



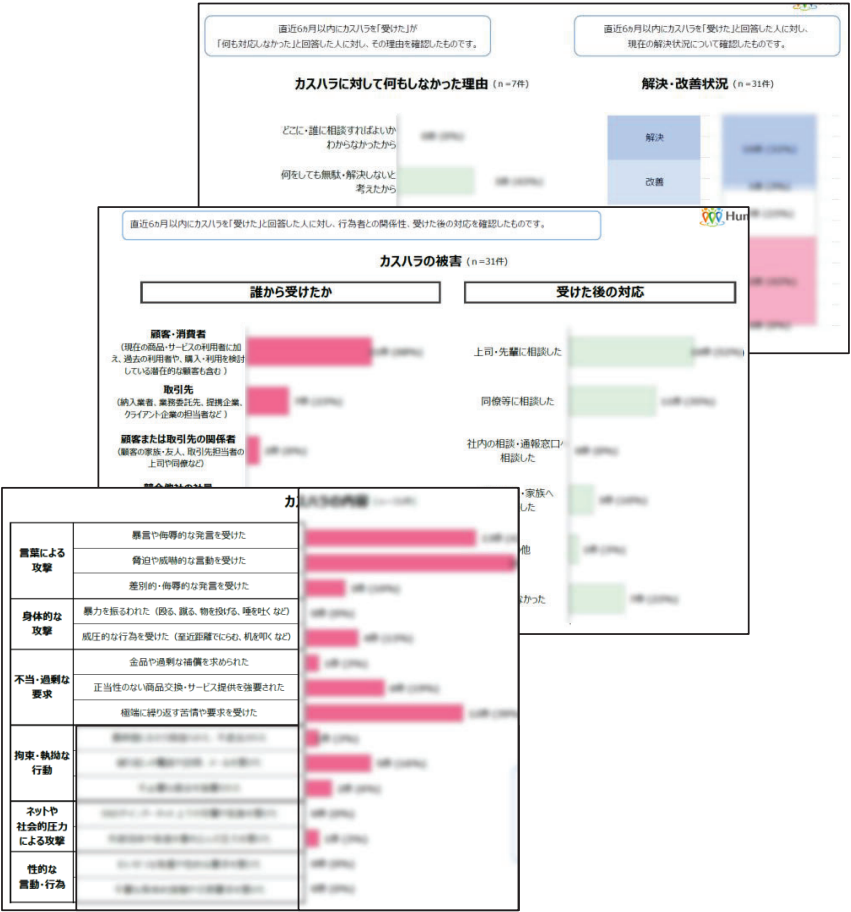
厚生労働省「あかるい職場応援団」のパンフレットを元にしたわかりやすい説明画像を使用しています。
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/jinji/download/>



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



カスハラレポートイメージ - 実施例 ※オプションメニュー



	Case 01.
調査概要	カスハラ調査
ご相談時の お困りごと	・相談窓口には特に相談が来ておらず、 カスハラの実態把握ができていない
解決策	・会社別のレポートを作成 ・グループ内での数値比較・分析
対応内容	集計、レポート、報告会
	パワハラ・セクハラ・マタハラの ハラスメント調査に加えて見聞きや 被害件数を可視化。
実施規模	調査対象: 約600名 設問数: 35問以内

参考:Humapでは定期的にお役立ち情報を発信中

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

アンケート回答特典



抜粋版アンケートの実施 ・アウトプットレポート付

