

令和7年度 「調査・研究事業」

『テーマ名：流通業を中心とした人手不足時代の顧客・従業員満足度に影響するカスタマーハラスメント対策』

～企業の持続可能な経営に寄与する「仕組み化」。顧客満足と従業員幸福の両立を目指して～

## 報告書

令和8年3月

一般社団法人 日本中小企業診断士協会連合会

## 目次

### はじめに

### 第1章 カスタマーハラスメントの現状

### 第2章 カスハラとは

### 第3章 「カスハラ対策」で企業力の向上

### 第4章 カスハラ対策マニュアル作成

### 第5章 カスハラと法律

### 第6章 カスハラ対策のFCへの応用

### 第7章 事例

1. 飲食店
2. コンビニエンスストア
3. スーパーマーケット
4. 小売業
5. サービス業
6. 行政機関窓口
7. 中古車

### 第8章 その他注意点

- ・ 反社に対するポイント
- ・ 認知症患者に対するポイント

### 第9章 持続可能な経営を支える「カスハラ対策」の実践とその要点

### おわりに

### 著者一覧

## はじめに

自社のポリシーとして「RULE1 THE CUSTOMER IS ALWAYS RIGHT! RULE2 IF THE CUSTOMER IS EVER WEONG, REREAD RULE 1.」と掲げたのはアメリカのスーパー、スチュー・レオナルド。

「1. CUSTOMER IS NOT ALWAYS RIGHT 2. EATALY IS NOT ALWAYS RIGHT 3. THROUGH OUR DIFFERENCES, WE CREATE HARMONY」と言ったのは総合フードマーケットのイーターリー。どちらも、アメリカの有力小売業です。

令和元年、労働施策総合推進法等が改正され、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となった。それを受けて、令和2年1月に、厚生労働省によって「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（令和2年厚生労働省告示第5号）が策定され、「顧客等からの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求等の著しい迷惑行為」（カスタマーハラスメントの定義）に関して、事業主は、相談に応じ、適切に対応するための体制の整備や被害者への配慮の取組を行うことが望ましい。また、被害を防止するための取組を行うことが有効である旨が定められた。いわゆる「カスハラ対応」です。

顧客は常に正しいのでしょうか？ それとも、顧客は時として従業員の敵となるのでしょうか？

カスハラ対策の根本には「顧客とお店の関係をどうとらえるか、構築するか」という大きな課題があるように感じます。

先に紹介したイーターリーでは「顧客もお店もいつも駄々しいわけではない。それ故に違いを認めて、調和を築く」と自らのポリシーを宣言しました。

確かに、カスハラ対策は事業者として求められることではありますが、それと同時に「カスハラを生まない顧客とお店の関係の在り方」も重要ではないでしょうか。

顧客とお店の関係をどのように定義し、サービスや接客、品揃え、サポート体制などの仕組みを整え、従業員の教育に取り組むか。そして、どのように従業員を理不尽な要求から守るか。また、どのように「理不尽な要求」が発生しないような体制をつくり、カスハラの発生を防止するか。我々が取り組まなければならない重要なテーマであると思います。

この報告書がカスハラ対策に取り組む方たちの参考になれば幸いです。

## 第1章 カスタマーハラスメントの現状～

### 1. なぜ今、カスタマーハラスメントが問題視されているのか

カスタマーハラスメント（以下、カスハラ）は、従来の「クレーム対応」の延長として片づけられる問題ではなくなってきた。現場の感覚だけで語られてきたこの問題が、近年では全国規模の調査によって、公的な統計としても確認されるようになった。厚生労働省が令和5年度に全国の企業・労働者等を対象として実施した「職場のハラスメントに関する実態調査」

（調査実施：PwC コンサルティング合同会社、令和5年12月～令和6年1月実施）では、過去3年間にハラスメントの相談があった企業のうち、顧客等からの著しい迷惑行為（カスハラ）について相談を受けた企業は27.9%に達したと報告されている。この割合は、「パワーハラスメント（64.2%）」や「セクシュアルハラスメント（39.5%）」に次ぐものであり、決して例外的な問題ではないことが分かる。

特に注目すべきなのは、カスハラについて「増加している」と回答した企業の割合が、他のハラスメント類型よりも高かった点である。一過性の現象というより、対応のあり方そのものが問われ始めている段階に入ったと見る方が自然だろう。

この背景には、従来の顧客サービス文化に加え、電話・SNS・口コミサイトを通じた“非対面型”のコミュニケーションの拡大がある。顧客の期待値や即時対応志向が高まる一方で、組織として対応基準や線引きが曖昧なため、現場は理不尽な要求・暴言・長時間拘束への対応を個々に任されるケースが増えている。また、記録に残らない被害や相談されない負担が統計の裏側に潜在し、多くの中小企業・自治体の現場で「他人事では済まない」状況がある。

このように、カスハラのはびこりは、現場の疲弊と組織の持続可能性を揺るがす経営課題であり、次章で解決の糸口として「カスハラの実態と線引き」について説明する。

### 2. カスハラ件数の急増と統計データが示す現実

カスハラのはびこりは、現場感覚だけの問題ではなく統計調査にも表れている。総務省が2025年4月25日に公表した「地方公共団体における各種ハラスメントに関する職員アンケート調査報告書」は、全国388の地方公共団体から無作為抽出した職員約2万人を対象に実施されたものである。報告書によれば、過去3年間でカスハラを受けた経験があると回答した自治体職員は35.0%に達しており、これは他のハラスメント類型と比べても高い割合となっている。加えて、受けた職員のうち年に数回以上の経験がある者は約66%（年に数回42.6%＋月に数回

23.2%) に上るなど、単発ではない継続的な被害が存在する。

一方、東京都としてもカスハラは大きな課題として認識されており、令和7年4月1日に施行された「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例」に基づき、企業や事業所、自治体自身の実態把握や対策検討を進める実態調査を実施している。例えば、東京都産業労働局がまとめた「カスタマーハラスメントに関する都民意識調査報告書」（調査実施時期：令和7年度、対象：都内企業・従業員等）では、カスハラ経験者の行為類型として威圧的な言動が63.8%、長時間の居座り・拘束が20.8%に上るなど、具体的な行為の実態が明らかになっている。

これらの統計データは、カスハラが単なる“クレームの延長”ではなく、対応せず放置すれば労働環境や組織運営に深刻な影響を与える社会的な現象であることを示している。特に自治体職員やサービス現場の従業員が顕著な被害を受けていることは、読者である中小企業診断士が支援先現場で直面する課題と重なる部分が多い。

### 3. 業種横断で広がるカスハラと診断士が見る現場の実感

カスハラは、特定の業界に限って発生する問題ではない。中小企業診断士として現場を見渡すと、小売、外食、医療・介護、コールセンター、行政窓口など、対人サービスを伴う業種を中心に、共通点がある。

もっとも、現場の従業員から「カスハラが深刻だ」という声を頻繁に耳にするわけではない。多くの場合、表立って問題化する前に、管理者や責任者が間に入り、「イレギュラー対応の一つ」として個別に収拾しているのが実情である。暴言や過剰な要求は稀に発生するものの、「業務の一部だから」「大事にするとかえってこじれるから」と、表にされず処理されているケースが少なくない。

中小企業診断士として支援に入っていると、契約外の作業を当然のように求められたり、夜間や休日に連絡が続いたりする場面に直面することがある。

それを「仕事だから」と受け止め、問題として扱わずにきた経験を持つ人は、決して少なくないはずだ。約束外の追加作業を当然のように求められた、夜間や休日に長文の連絡が届いた、感情的な言葉で一方的に責め立てられた。そうした経験を「仕事だから仕方がない」と受け止め、問題として扱わずに済ませてきた人も多いはずである。

実は、現場の従業員が置かれている状況と、我々専門家が直面する構図は似ている。立場の弱

さ、関係悪化への恐れ、契約や対応範囲の線引きの曖昧さ。これらが重なることで、問題は組織ではなく、個人の我慢に委ねられていく。だからこそ、カスハラは「支援先だけの問題」ではない。支援する側も当事者となり得る共通課題として捉える視点が、いま求められている。

#### 4. 「クレーム」と「ハラスメント」の境界が曖昧な現場

現場でカスハラへの対応が難航する最大の理由は、「どこからが正当なクレームで、どこからがハラスメントなのか」が明確でない点にある。商品やサービスに不備があった場合、顧客が不満を伝えること自体は正当な権利であり、企業として真摯に向き合うべきである。しかし、その要求が度を越え、人格否定や威圧、執拗な繰り返し、過剰な謝罪要求へと変質した瞬間、対応は別次元の問題となる。

にもかかわらず、多くの職場ではこの線引きが個人の感覚に委ねられている。「ここまでは我慢すべき」「前任者は対応していた」といった曖昧な基準が、判断をさらに難しくする。その結果、担当者ごとに対応がばらつき、顧客の要求が正当な域を超え、理不尽なものになる悪循環が生じる。対応する者がまじめなほど疲弊していく。定義が曖昧なままでは、仕組みもマニュアルも機能しない。

#### 5. 弱い立場に集中するハラスメント

カスハラ被害は、組織内で均等に発生するわけではない。多くの現場で共通して見られるのは、若手、非正規雇用、女性スタッフといった比較的立場の弱い層に被害が集中しやすいという傾向である。経験が浅く判断基準を持ちにくい、反論や拒否をしづらい、上司をすぐに呼べない。こうした条件が重なることで、加害的な顧客にとって「狙いやすい存在」になってしまう。

この構造は個人の問題ではなく、組織の脆弱性そのものを映し出している。弱い立場に負担が集中すれば、心理的ダメージは深刻化し、意欲低下や休職、離職へと直結する。結果として、組織は人材育成の機会を失い、現場力そのものが低下する。カスハラは単なる接客トラブルではなく、経営リスクであることを、まず認識する必要がある。

#### 6. 管理者の板挟み～顧客第一と従業員保護のジレンマ

カスハラ現場で、最も苦しい立場に置かれやすいのが管理者である。現場からは「これ以上対応できない」「精神的に限界だ」という声が出る一方、経営層や顧客からは「顧客満足を

最優先にすべきだ」という圧力がかかる。管理者はその両者の中で判断を迫られ、結果として曖昧な対応に終始してしまうのではないだろうか。

さらに近年では、管理者自身が電話口で怒鳴られる、長時間拘束されるなど、管理職が直接カスハラの対象となる事例も増えている。それでも「自分が受け止めれば現場は守れる」と抱え込むことで、心理的負担は蓄積し、判断力やマネジメント機能が低下していく。顧客第一と従業員保護のどちらかを個人に選ばせる構造そのものが、すでに限界に来ていると言えるだろう。

## 7. “見えないカスハラ”の拡大

カスハラは、もはや店頭や窓口だけで起きるものではない。電話、メール、SNS、口コミサイト。顔の見えない場所での要求や攻撃が、確実に増えている。私たちも「営業時間外に何度も電話が鳴る」「感情的な長文メールが深夜に届く」「事実と異なる口コミへの対応に追われた」といった経験はないだろうか。

こうした“見えないカスハラ”の厄介さは、現場で共有されにくい点にある。目の前で起きていないため、被害が過小評価され、「対応できているのだから問題ない」と判断されがちだ。しかし実際には、対応者の時間と精神力を静かに削り続けている。誰にも見えず、誰からも評価されない負担が積み重なったとき、組織は初めて異変に気づく状態である。

## 8. サービス過多社会が生んだ過度な要求、不当な要求

カスハラが拡大する背景には、私たち自身が築いてきた「過剰サービス」の存在がある。24時間対応、即時返信、柔軟な個別対応である。本来は顧客満足度を高めるための工夫が、いつの間にか「それが当然」という期待へと変わってはいないだろうか。一度応じた対応が前例となり、次はさらに高い水準を求められる。この連鎖が、過度な要求、不当な要求を生んでいる。

現場では「断ったら評価が下がる」「悪い口コミを書かれるかもしれない」といった不安から、無理な要求にも応じてしまいがちだ。しかし、その積み重ねが顧客の認識を歪め、「要求すれば応じてもらえる」という学習を促してしまう。善意と努力が、結果として組織を疲弊させる構造は、決して珍しいものではない。いま求められているのは、サービスの質を守るために、あえて線を引く勇気なのである。

## 9. 離職要因として顕在化するカスハラ

近年、カスハラは「現場がつらい」という感情論の問題を超え、統計上も明確な離職要因として位置づけられつつある。厚生労働省が令和5年度に公表した「職場のハラスメントに関する実態調査」（調査実施：PwC コンサルティング合同会社）では、顧客等からの著しい迷惑行為を経験した労働者のうち、精神的健康への悪影響を感じた者が約6割に達していることが示された。これは、就業継続の意思決定に深刻な影響を与える水準である。

さらに、流通・サービス業の労働組合であるUAゼンセンが2023年に実施した「カスタマーハラスメント実態調査」では、カスハラを受けた経験のある回答者の約4割が『退職を考えたことがある』と回答している。給与や労働時間よりも、「理不尽な顧客対応に心が折れた」「もう同じ対応を続ける自信がない」という理由が、離職の引き金になっている実態が数値として裏付けられた形だ。

人手不足が深刻化する中で、こうした離職は組織にとって致命的である。採用・育成に投じたコストは回収されないまま失われ、残された社員の負担はさらに増す。統計が示しているのは、カスハラを放置すること自体が、人材流出を加速させ、組織の持続性を損なう経営判断になり得るという厳しい現実なのである。

## 10. 経営者が「売上>従業員保護」になりやすい理由

支援の現場で経営者の話を聞いていると、「本当は守りたいが、現実としてそうも言ってもらえない」という本音に触れることがある。私たちも、経営者から「一人の顧客でも失うのが怖い」「悪い評判が立てば経営に響く」と打ち明けられた経験はないだろうか。中小企業ほど顧客依存度が高く、売上への影響を短期的に捉えざるを得ない構造がある。

その結果、判断は無意識のうちに「売上>従業員保護」へと傾きやすくなる。しかし、その選択が現場にどのようなメッセージとして伝わるかを考える必要がある。「理不尽でも我慢すべき」「守ってもらえない」という認識が広がれば、現場の信頼は静かに失われていく。経営判断とは、数字だけでなく、人の行動と意識を左右するものだ。私たちが伴走する立場だからこそ、この構造を言語化し、経営者と共有する意義がある。

## 11. マニュアルはあるが、現場では使われない

多くの企業や自治体では、すでにクレーム対応やハラスメント対策に関するマニュアルがなん

らかは存在する。しかし現場を見渡すと、「存在は知っているが、実際には使われていない」というケースが少なくない。分厚い冊子やイントラネット上の資料は、忙しい現場にとって参照する余裕がなく、結果として引き出しの奥やデータフォルダの中で眠ってしまう。

さらに問題なのは、マニュアルの内容が現実の現場感覚と乖離している場合である。抽象的な表現や精神論に終始し、「この場面でどう動けばよいのか」が具体的に示されていないと、判断の拠り所にはならない。結局のところ、対応は個人の経験や性格に委ねられ、「マニュアルはあるが役に立たない」という評価が定着してしまう。仕組みとして機能しないマニュアルは、現場に安心を与えるどころか、無力感を強めるだけなのである。

## 12. クレーム対応の丸投げが事態を悪化させる

カスハラが深刻化する現場の多くに共通しているのが、クレーム対応が特定の個人に丸投げされている状況である。「最初に受けた人が最後まで対応する」「現場で何とかしてほしい」といった暗黙のルールは、一見すると効率的に見えるが、実際にはリスクを高めている。担当者は判断を一人で抱え込み、精神的な負担を蓄積させていく。

個人対応が続くと、顧客の要求はエスカレートしやすい。相手が疲弊していることを感じ取ると、さらに強い言動に出るケースも少なくない。加えて、周囲に相談できない環境では、問題が組織として共有されず、再発防止も図れない。カスハラは個人の対応力の問題ではなく、組織としてどう受け止め、どう切り分けるかの問題である。丸投げ構造を放置する限り、事態は改善しない。

## 13. エスカレーション基準が曖昧な組織

カスハラ対応が場当たり的になる背景には、「どの段階で、誰に引き継ぐのか」というエスカレーション基準の曖昧さがある。現場では、「もう少し様子を見るべきか」「今、上司を呼んでよいのか」と迷いながら対応を続け、結果として問題が長期化するケースが多い。判断を誤れば叱責されるのではないかという不安が、行動をさらに鈍らせる。

基準が明確でない組織では、対応の質が担当者の経験や胆力に依存してしまう。同じ行為でも、ある人は即座に上司へ繋ぎ、別の人は一人で抱え込む。そのばらつきが、顧客側に「相手によって対応が変わる」という学習を促し、過度な要求につながってしまう。エスカレーション基準とは、現場を縛るためのものではない。迷ったときに守ってくれる“安全装置”であるという認識が、今こそ求められている。

#### 14. 自治体・行政現場で顕在化するカスハラ

民間企業だけの問題ではなく近年、自治体や行政機関の窓口においても、暴言、威圧的言動、長時間の居座り、過剰な謝罪要求といった行為が増加している。行政サービスは「断りにくい」「最後まで対応してもらえる」という認識を持たれやすく、その結果、理不尽な要求が生じる構造を抱えている。

特に深刻なのは、行政職員が「公務員だから我慢すべき」「税金で働いているのだから従え」といった誤った論理で攻撃の対象になる点である。現場では、安全配慮と住民対応の両立に苦慮しながら、個人の忍耐に頼った対応が続けられてきた。これは、民間企業の現場で起きている問題と本質的に同じ構造である。自治体・行政現場で顕在化するカスハラは、社会全体の課題が最も分かりやすく表出している場所だと言えるだろう。

#### 15. 国・自治体の動き～制度化への第一歩

こうした状況を受け、国や自治体もカスハラを「現場任せ」にしない方向へと動き始めている。厚生労働省は、職場におけるハラスメント対策の一環として、顧客などからの著しい迷惑行為を明確に位置づけ、企業に対して組織として対応体制を整備する必要性を繰り返し示してきた。従来の「努力義務」的な扱いから、管理責任を伴う経営課題へと認識が移りつつある点は重要である。

自治体レベルでも動きは加速している。例えば東京都では、全国に先駆けてカスタマーハラスメント防止に関する条例を制定し、事業者・就業者・顧客それぞれの責務を明確化した。これは、単に被害を減らすための啓発ではなく、「線引きを社会全体で共有する」試みと言える。国や自治体のこうした動きは、カスハラ対策が個人の対応力ではなく、仕組みとして設計すべき段階に入ったことを示している。

#### 16. 欧米における従業員保護の潮流

少し視点を海外に移してみよう。欧米では、顧客からの不当な言動に対して「受け入れない」姿勢を明確に打ち出す企業や自治体が増えている。いわゆるゼロトレランスの考え方だ。暴言や威圧、差別的発言があった時点で対応を中断し、場合によってはサービス提供そのものを停止する。従業員を守ることは、当然の責務として共有されている。

この姿勢に対し、「日本では難しい」「顧客離れが心配だ」と感じる人がいるかもしれない。し

しかし、現場を疲弊させ続けた結果、サービスの質が低下し、人材が定着しなくなれば、長期的には組織の存続そのものが危うくなる。欧米の事例が示しているのは、従業員を守る姿勢を明確にすることが、結果として顧客との健全な関係を築くという事実だ。私たちが支援する現場でも、この視点は決して無関係ではない。

## 17. なぜカスハラ対策は進まないのか

ここまで現状を整理してきたにもかかわらず、現場では「分かっているが、対策が進まない」という声が後を絶たない。その最大の要因は、カスハラの定義が曖昧なまま議論されてきたことにある。何が許容され、何が許容されないのかが整理されていなければ、ルールも基準も作れない。結果として、対応は感情論や精神論に流れ、「もう少し我慢しよう」「大ごとにしないう方がよい」といった場当たりの判断が繰り返される。

また、カスハラは売上や評判と直結しやすいため、経営課題として正面から扱われにくい側面もある。問題を可視化すれば、対策コストや顧客対応方針の見直しが必要になる。それを避けるために、暗黙のうちに現場へ押し戻されてきたケースも少なくない。定義が曖昧だから仕組み化できず、仕組みがないから個人が消耗する。この悪循環を断ち切らない限り、カスハラ対策は前に進まないのである。

## 18. 「これはクレームか、ハラスメントか」

ここまで見てきたように、カスハラは件数の増加や被害の深刻化だけでなく、現場・管理者・経営者すべてを巻き込みながら静かに組織を疲弊させている。しかし、多くの現場で最も困っているのは、「結局、この対応は正しかったのか」という判断の拠り所がないことである。支援先から「これはカスハラに当たるのか」「どこまで対応すべきか」と問われ、即答できずに悩んだ経験があるのではないだろうか。

その迷いの根底にあるのが、「定義」の不在である。線引きが曖昧なままでは、現場を守るとも、顧客との健全な関係を築くこともできない。だからこそ次章では、「カスハラとは何か」をあらためて整理し、クレームとの違いを明確にする。判断基準を共有することが、仕組み化への第一歩となる。ここから先は、対策論ではなく、考え方の土台づくりである。

## 第2章 カスハラとは

### 1. カスハラの定義

“カスタマーハラスメント”という語は辞書にて以下のように定義されている。

「《(和)customer+harassment》消費者・顧客による悪質ないやがらせや迷惑行為。理不尽なクレームや暴言を繰り返す、度を超えた謝罪や対価を要求する、暴行を加えるなど。カスハラ。」

また、2022年に発行された厚生労働省の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」では以下のように定義している。

「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」

いずれも、顧客の優位な立場を利用して、事業者に不利益をもたらす、悪質な行為を指している。この語が指す事象は、近年の商環境で社会問題となっている。政府は令和2年1月に「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（令和2年厚生労働省告示第5号）を策定し、顧客等からの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求等の著しい迷惑行為（カスハラ）に関して、事業主は、相談に応じ、適切に対応するための体制の整備や被害者への配慮の取組を行うことが望ましい旨、また、被害を防止するための取組を行うことが有効である旨を定めているなど、対策の重要性が高まっている。

### 2. カスハラの背景

“カスタマーハラスメント”という語が成立する、あるいは広く一般に普及する前でも、カスハラに該当する行為があったと考える方が自然である。日本の商習慣や、直近の社会を取り巻く環境の変化が背景となり、当該行為が近年になって社会問題として顕在化してきたと考えられる。例えば、以下のような背景が挙げられる。

#### (1) 「お客様は神様」とする日本の商習慣

日本では、企業サービスが消費者の要望を満足するまで叶える、という商文化が存在している。この文化を背景に各企業が、他社を凌ぐ製品・サービスを追求し、消費者の声を反映してきたことで、日本の商業ひいては経済は発展してきた。しかし、この文化が消費者に過度なサービス要求を求めさせ、消費者が何かしら不満を抱いた場合に事業者を攻撃する意識を助長したと考えられる。

## (2) 企業の不祥事による不信感の増大

2000年以降、食品会社の集団食中毒事件・産地偽装や投資会社等の金融市場への不正介入・贈収賄など、大企業の不祥事の発覚が相次いだ。それに伴い、消費者の企業不信が増大し、企業から消費者を守るという風潮や、消費者のクレームはその事業者の事業を正すことにつながるという意識が強まった。これが行き過ぎた場合にカスハラという形で顕在化すると考えられる。

## (3) SNSを通じた個人の発信の拡大による消費者優位

近年はSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）の使用が当たり前となり、テレビ・新聞などの大型メディアと同等かそれ以上の発信力を個人が持つ時代となっている。SNSを通じた個人の発信力は企業にとって、自社の製品・サービスの広告宣伝として強力なマーケティングツールであり、積極的に活用されている。しかし、東日本大震災で被災した産地の農作物が被害を受けたように、根拠のない噂や誹謗中傷が拡大する媒介になることもあり、企業にとっては大きなリスクとなっている。そのため、発信力を振りかざし、事業者へ不当な要求を迫るカスハラの原因となっていると考えられる。

つまり、カスハラは様々な背景が複合的に作用しあって生まれている社会問題であると考えられ、根治的に対処は容易でなく、各企業が責任を持って対策すべき問題となっている。

政府も対応を急いでおり、2021年から4回にわたって開かれた「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」を経て、2023年に「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」を厚生労働省が発表した。また、政府が2025年6月に公布した改正労働施策総合推進法でもカスハラ対策が「ハラスメント防止のための雇用管理上の措置義務」とされており、これに違反した企業は指導等の対象となった。

## 3. カスハラの種類

「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」では、カスハラに該当する行為を以下のように分類している（マニュアル作成にあたって、12社の対象企業からヒアリングした事例を分類）。

### ● 時間拘束

- 一時間を超える長時間の拘束・居座り

- 長時間の電話
- 時間の拘束、業務に支障を及ぼす行為
- リポート型
  - 頻繁に来店し、その度にクレームを行う
  - 度重なる電話
  - 複数部署にまたがる複数回のクレーム
- 暴言
  - 大声、暴言で執拗にオペレーターを責める
  - 店内で大きな声をあげて秩序を乱す
  - 大声での恫喝、罵声、暴言の繰り返し
- 対応者の揚げ足取り
  - 電話対応での揚げ足取り
  - 自らの要求を繰り返し、通らない場合は言葉尻を捉える
  - 同じ質問を繰り返し、対応のミスが出たところを責める
  - 一方的にこちらの落ち度に対してのクレーム
  - 当初の話からのすり替え、揚げ足取り、執拗な攻め立て
- 脅迫
  - 脅迫的な言動、反社会的な言動
  - 物を壊す、殺すといった発言による脅し
  - SNS やマスコミへの暴露をほのめかした脅し
- 権威型
  - 優位な立場にいることを利用した暴言、特別扱いの要求
- SNS への投稿
  - インターネット上の投稿（従業員の氏名公開）
  - 会社・社員の信用を毀損させる行為
- 正当な理由のない過度な要求
  - 言いがかりによる金銭要求
  - 私物（スマートフォン、PC等）の故障についての金銭要求
  - 遅延したことによる運賃の値下げ要求
  - 難癖をつけたキャンセル料の未払い、代金の返金要求
  - 備品を過度に要求する（歯ブラシ10本要望する等）
  - 入手困難な商品の過剰要求
  - 制度上対応できないことへの要求

- 運行ルートへのクレーム、それに伴う遅延への苦情
- 契約内容を超えた過剰な要求
- コロナ禍に関連するもの
  - マスク着用、消毒、窓開けに関する強い要望
  - マスクをしていない人への過度な注意の要望
  - 顧客のマスクの着用拒否
- セクハラ
  - 特定の従業員へのつきまとい
  - 従業員へのわいせつ行為や盗撮
- その他
  - 事務所（敷地内）への不法侵入
  - 正当な理由のない業務スペースへの立ち入り

上記の中には、明確に違法行為であると言えるものとそうでないものが存在している。例えば、「事務所（敷地内）への不法侵入」は明確に不退去罪に問われるが、「電話対応での揚げ足取り」は明確に罪に問われるか曖昧である。このように、不法であるかどうかを含む、カスハラ判断基準を明確にすることは難しい。「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」でも、「業種や業態、企業文化などの違いから、カスタマーハラスメントの判断基準は企業ごとに違いが出てくる可能性があることから、各社であらかじめカスタマーハラスメントの判断基準を明確にした上で、企業内の考え方、対応方針を統一して現場と共有しておくことが重要」とされており、業界・企業横断的な単一の判断基準の定義は避け、各企業の責任のもと判断されるべきだと示されている。

#### 4. カスハラの影響

カスハラがもたらす影響は様々な主体に及ぶ。「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」では、カスハラによる影響を「従業員への影響」、「企業への影響」、「他の顧客等への影響」の3つの分類で紹介している。

##### (1) 従業員への影響

- 業務の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 等）
- 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

##### (2) 企業への影響

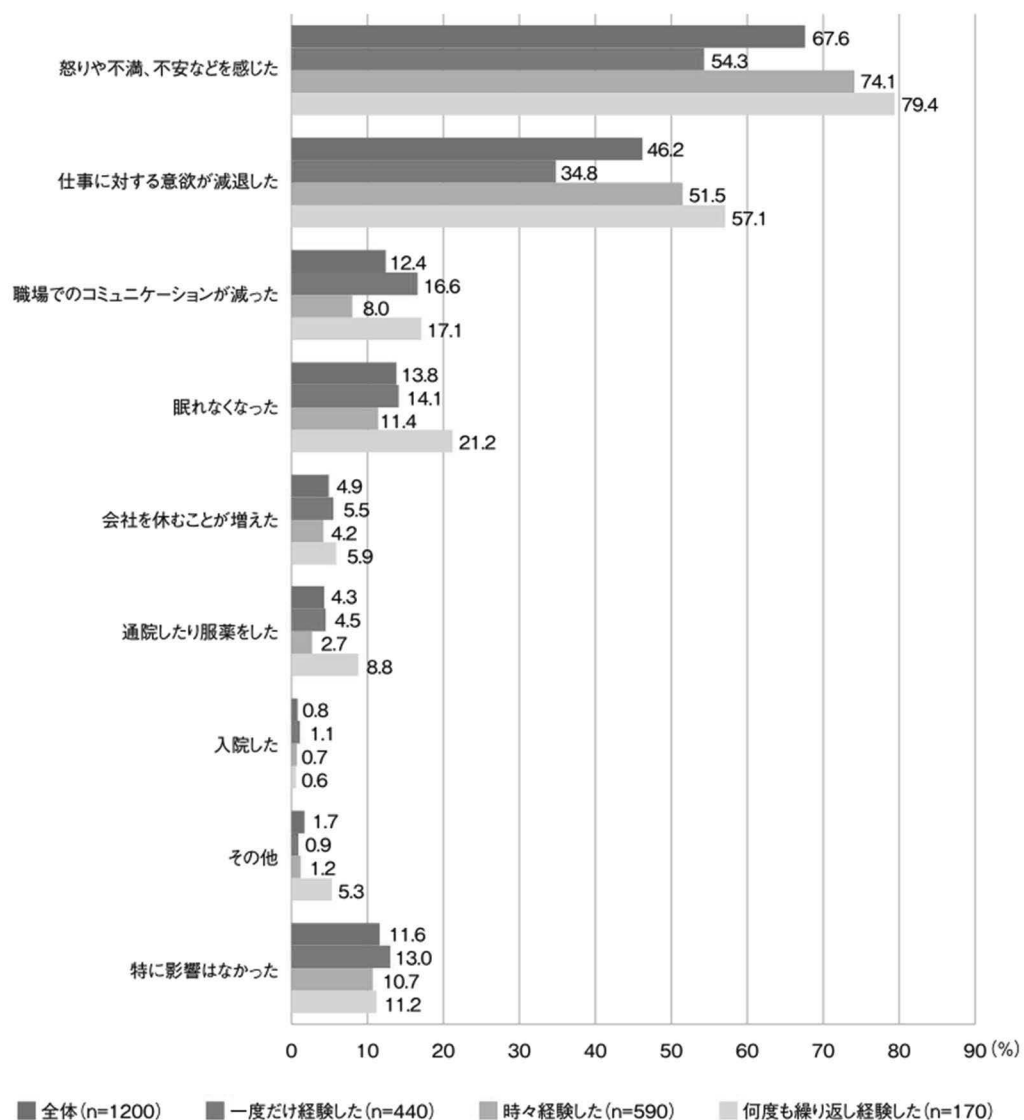
- 時間の浪費（クレームへの現場での対応、電話対応、謝罪訪問、社内での対応方法の検討、弁護士への相談 等）

- 業務上の支障（顧客対応によって他業務が行えない 等）
- 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等のブランドイメージの低下

(3) 他の顧客等への影響

- 来店する他の顧客の利用環境、雰囲気の悪化
- 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

特に従業員の心身への影響が問題視されている。2020年に厚生労働省が実施した「職場のハラスメントに関する実態調査」では、顧客等からの著しい迷惑行為を受けた労働者の心身への影響として、「怒りや不満、不安などを感じた」（67.6%）、「仕事に対する意欲が減退した」（46.2%）が高いという結果が出ており、さらに「何度も繰り返し経験した」労働者においては「眠れなくなった」（21.2%）、「通院したり服薬をした」（8.8%）の回答も見られ、深刻な影響を示している。



(調査対象:過去3年間に顧客等からの著しい迷惑行為を受けた者)

図表 2-4-1 (出典: カスタマーハラスメント対策企業マニュアル 15P 厚生労働省 2023 年)

こういった従業員の心身を損なう影響は、企業にとって大きな損失のリスクを孕んでいる。2008年に内閣府の男女共同参画局による「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会」によると、従業員100~999人規模の企業において、年収600万円の社員1名が半年間休職をする場合、周囲の従業員が業務を手伝うことで発生す

る残業だけで422万円の費用が発生するとシミュレートされている。実際には半年以上の休職を招く可能性があるだけでなく、退職の場合は採用・教育のコストがさらに加算されるため、損失は計り知れない。

## 5. カスハラ対策の基本的枠組み

カスハラ対策は様々なリスクを回避するために必要であり、その責任は各企業が負っていることはすでに前述した通りだが、「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」では、対策の基本的な枠組みとして、以下を紹介している。

### (1) 事前の準備

- 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
- 従業員（被害者）のための相談窓口体制の整備
- 対応方法、手順の策定
- 社内対応ルール of 従業員への教育・研修

### (2) 実際に起こった際の対応

- 事実関係の正確な確認と事案への対応
- 従業員への配慮の措置
- 再発防止のための取組
- 上記7つの措置と併せて講ずべき措置

## 第3章 「カスハラ対策」で企業力の向上

### 1. 個店・小規模事業者の現状

#### (1) はじめに

本章では、個店・小規模事業者が直面するカスハラの構造的な脆弱性と、それに起因する発生実態、及び経営・現場への深刻な影響を多角的に分析する。中小企業診断士として、業務構造、人員構成、地域性、法的リテラシー、IT活用状況といった観点から現状を整理し、第4節で提示する「企業力向上」に繋がる戦略の基盤構築を目的とする。

#### (2) 個店・小規模事業者におけるカスハラの発生実態と特徴

個店・小規模事業者は、大企業と比較して組織規模と人員数の制約という構造的な脆弱性を抱えている。これにより、顧客対応が店主やアルバイト数名に集中し、対応が属人的になりやすい。1回でもクレームや理不尽な要求が発生すると、特定個人に精神的・肉体的負荷が集中し、その影響が個人の持つ業務全体へ即時に波及する点が最大の特徴である。

##### ①発生頻度の高い業種とカスハラの態様

###### 1) 対面接客主体の業種

飲食業（特にテイクアウト・デリバリー業態）、理美容業、クリーニング業、小売業、宿泊業、医療・介護・学習塾などのサービス業で発生頻度が高い。

###### 2) カスハラの態様

###### a. 暴言型・威圧型

飲食・理美容・クリーニングなど、サービスの対価が明確な分野で、「金を払っているのだから」という誤った意識に基づく暴言や土下座要求、不当な値引き要求が目立つ。

###### b. 要求過多型・執拗な要求型

医療・介護・教育など専門性の高い分野や、サービスの質や結果が不確定な分野で、過度な要求や長時間の拘束、営業時間外の対応要求が問題となる。

###### c. 関係性の濫用型

地域密着型の個店では、長年の付き合いがある常連客による「特別扱い」要求、私的な干渉、過度な値引き要求などが発生する。

##### ②デジタルハラスメント（ネットリンチ）の脅威

近年、SNSや口コミサイトの普及は、個店・小規模事業者に新たな脅威をもたらしており、「ネットで晒す」「低評価を拡散する」「炎上させる」といった脅迫的言動が増加している。個店・小規模事業者は、大企業と異なり広報・PR体制や危機管理のノウハウを持っていることが少なく、ブランドイメージ保護のためのリソースも乏しい。このため、不当な要求であっても、評判リスクを恐れて泣き寝入りに近い対応を余儀なくされやすく、結果として悪質なカスハラ加害者を助長する原因にもなっている。

### ③組織学習の欠如

多くの個店・小規模事業者では、クレームやトラブルがその場限りの個別対応に終始し、発生事案が体系的に記録・分析されていないことが多い。これにより、組織としての学習や改善につながっておらず、同種の事案が繰り返される悪循環となっている。カスハラは単なる個別トラブルではなく、人材、評判、財務といった多方面に影響を及ぼす経営課題として、実態の「見える化」と体系的なリスクマネジメントが必要である。

### (3) 少人数・多能工化による負荷増大とカスハラの関係

慢性的な人手不足は、個店・小規模事業者の恒常的な課題であり、これを補うために従業員の多能工化が不可欠となっている。小規模の飲食店を例に挙げると、一人の従業員が接客、調理、清掃、事務処理など、多岐にわたる業務を兼任しており、現場は常に時間的・心理的な余裕を失いやすい状態にある。

#### ①負荷増大がカスハラリスクを高めるメカニズム

##### 1) 業務負荷の増大

多能工化により、通常の業務量が過大になり、常に過重労働の状態にある。

##### 2) 心理的余裕の喪失

業務負荷が高い環境下では、従業員のストレス耐性が低下し、突発的なクレームやカスハラが発生した際に、冷静で適切な対応を取ることが困難になる。

##### 3) 接客品質の低下と誘発クレーム

心理的余裕のなさから、従業員の表情や対応が硬化し、顧客の小さな不満（待ち時間、ミスなど）を必要以上に増幅させる「誘発クレーム」の原因となる。

##### 4) 業務の停滞と負の連鎖

カスハラ対応が発生すると、少人数の店舗では通常の業務が完全に停止する。他の顧客の待ち時間が増加し、更なる不満・クレームが発生するという負の連鎖に陥りやすい。

#### ②構造的な問題としての理解

上記の状況は、決して従業員個人の資質の問題ではなく、業務設計や人員配置の制約がもたらす構造的な問題として理解する必要がある。従業員の疲弊はサービス品質の低下を招き、結果としてカスハラの発生率を高める根本的な要因となっている。

#### ③経営者の責務

カスハラ抑止のための「予防的接客品質維持」には、業務設計の見直しが不可欠である。具体的には、ピークタイムの業務フローの簡素化、バックヤード作業のデジタル化・効率化、適切な休憩時間の確保などが挙げられる。また、従業員が「万が一トラブルが発生しても、会社や上司が守ってくれる」という確信を持てるような心理的安全性の高い環境こそが、高い対応品質と離職率の低下、ひいては企業力向上に繋がる。

#### (4) 経営者と現場責任者の同一化による意思決定・管理の問題

個店・小規模事業者では、経営者が現場責任者を兼務することが多く、日常業務と経営判断が同時進行する。この構造は、迅速な意思決定を可能にする反面、カスハラ発生時の判断に重大な遅延と属人化を生じさせる。

##### ①意思決定の属人化と遅延

###### 1) マニュアル及びエスカレーション基準の未整備

大企業のような詳細な対応マニュアルや、対応レベルに応じた上司への報告・引き継ぎ（エスカレーション）基準が未整備であることが多い。「マニュアル作成の時間がない」「現場で判断すべき」といった理由から、整備が後回しにされている。

この結果、クレームとカスハラの法的線引きや、「どこまで顧客の要求に応じるべきか」、「どのような事態に直面したら責任者・経営者に対応を任せるべきか」という判断が、現場従業員の個人的な経験・感情に依存してしまい、対応の不統一を招く。「不公平な顧客体験」は顧客の感情的反発を強め、問題拡大の原因にもなる。

###### 2) 感情的バイアスによる経営判断の遅れ

経営者自身がカスハラの対象となった場合、「顧客を失うことへの恐怖」「地域での評判を落としたいくない」という感情的バイアスが働きやすい。「大事（おおごと）にしたいくない」「波風を立てたくない」という心理から、不当な要求であっても一旦受け入れてしまう、所謂「泣き寝入り」の傾向を強めている。そのため、本来毅然と対応し、外部機関に連携すべき事案であっても、問題解決を先送りにしてしまいがちである。

###### 3) 本来の経営活動への悪影響

カスハラ対応に忙殺されることで、経営改善活動、新規事業開発、従業員の採用・育成といった「本来の経営活動」が後ろ倒しとなり、長期的には業務効率やブランド評価にも深刻な悪影響を与える。経営者は現場責任者であると同時に、「従業員の安全と尊厳を守る最終責任者」であることを明確にし、その姿勢を日常的に従業員と共有する必要がある。

##### ②中小企業診断士としての役割

中小企業診断士は、個店・小規模事業者に対し、まずは簡易的な「現場対応基準（例：対応時間の上限、暴言・暴力の即時拒否基準）」と「経営者報告基準」の明確化を強く求める必要がある。これにより、従業員は「どのような事態にどのように対応すれば良いのか」、「どのような場合に誰に助けを求めても良いのか」がわかり、過度なストレスから解放され、心理的安全性が飛躍的に高まる。

#### (5) 法的知識の欠如と証拠保全の未整備

カスハラは、単一の法律で包括的に規制されるものではなく、刑法（脅迫、業務妨害、威力業務妨害、名誉棄損）、民法（不法行為、損害賠償）、労働契約法、個人情報保護法など、複数の法規の

知識を横断的に必要とする。しかし、法務・総務機能が欠如している個店・小規模事業者においては、この法的知識の不足により深刻な対応の限界が生じている。

#### ①法的線引きの困難性と対応の限界

##### 1) 違法性の判断の困難

単なる「正当なクレーム」と、法的に対抗すべき「違法行為」との明確な線引きが困難である。この曖昧さから、従業員は「法的措置を取られたらどうしよう」という不安を抱き、過度な要求にも屈してしまいがちである。

特に、刑法上の「業務妨害」が成立するラインを理解していないため、対応時間や場所を制限するなどの合理的な対応措置が取れないケースが散見される。

##### 2) 不適切な対応の誘発

法的知識がない又は極めて乏しいため、対応が場当たりのになりやすく、不適切な対応（例：安易な金銭補償による悪質クレマーの助長、個人情報の不適切な取扱いなど）を引き起こし、かえって法的リスクを高める結果となる。

##### 3) 外部連携の障害

カスハラに関する証拠がなければ、警察（刑事告訴・被害届）、弁護士（民事訴訟）、労働基準監督署（労働環境の改善）、行政機関への相談時において、事態の深刻さや違法性を客観的に証明することができず、外部機関からの有効な支援を得る際の障害となる。

#### ②証拠保全の未整備

カスハラ対応における最大の課題の一つが証拠の不足である。

##### 1) 習慣的記録の不足

通話記録の録音、現場での映像・音声記録、対応履歴の文書化が習慣化されていないケースが多い。

##### 2) 立証の困難

証拠不備が重なることで、被害の立証や再発防止策の策定が困難となり、カスハラ被害を泣き寝入りせざるを得ない状況が生まれている。

#### ③社会保険労務士・行政書士の専門的視点による指摘

カスハラ問題は、企業の安全配慮義務（労働契約法第5条）違反リスクを内在している。従業員がカスハラにより精神疾患を発症した場合、企業は使用者責任や損害賠償責任を問われる可能性がある。個店・小規模事業者はこの労務リスクの認識が不十分であるケースが多い。また、行政書士の視点からは、警察・弁護士への連携の基礎となる事実証明のための記録（行政書士法第1条の2）の作成・保全体制が欠如している点が、公的機関への被害訴えのハードルを上げていると指摘することができる。

#### ④中小企業診断士の役割

個店・小規模事業者に対して、経営改善の一環として、簡易な「対応記録シート」の導入や、防犯カメラ・録音機器の設置をリスクマネジメントとして位置づける指導が重要である。また、商工会議所や業界団体、社会保険労務士・弁護士等との連携窓口を平時から構築し、

「迷ったときに相談できる」セーフティネットを持つことを指導する必要がある。

#### (6) 地域性・顧客層の特殊性に起因する固有リスク

個店・小規模事業者は、その事業特性上、特定の地域コミュニティや顧客層と密接に関わるため、大企業とは異なる固有のカスハラリスクを内包している。そのため一律の対応策では対応しきれない特殊な摩擦が生じやすい。

##### ①常連客によるハラスメント

地域密着型の個店・小規模事業者では、長年の付き合いがある「常連客」との関係性が強いが、その強い関係性を盾に、「過度な慣れ」や「特別扱い」の要求が発生することがある。

###### 1) 具体例

過度な値引き要求、営業時間外の対応要求、従業員への私的な接触やプライベートへの干渉などが発生することがある。

###### 2) 問題点

地域での評判を重んじる経営者は、こうした常連客への対応を極端に手控える傾向があり、従業員は心理的負担を抱え込みやすくなる。

##### ②観光地・インバウンド客への対応

観光地や都市部の店舗では、インバウンド（外国人観光客）とのコミュニケーションギャップからカスハラに発展するリスクがある。

###### 1) 具体例

文化・商習慣の違いから、悪意はないものの、店舗側から見ると不当と感じる要求が発生しやすい。

###### 2) 対応策の必要性

多言語対応マニュアルや、異文化理解のための教育が求められるが、季節的な繁忙期に短期的な人員補強が行われることも多く、十分な研修やルール共有が行われないまま現場に投入されるケースも見られる。

##### ③高齢化社会特有のコミュニケーション課題

住宅地の小売業やサービス業では、地域高齢者による「孤独感」や「認知機能の低下」に起因する長時間の拘束、執拗な質問、サービス範囲を超えた対応要求などが発生しやすい。しかしながら、必ずしも悪質なカスハラとは言えないケースも含まれるため、単に「拒否」するだけでなく、地域包括支援センターなどの外部機関との連携を含めた、より繊細な対応モデルの構築が必要となる。

##### ④固有リスクへの対応指針

上記のような固有リスクに対しては、一律のマニュアルではなく、地域特性や顧客層に合わせた接客ルールや、自社の「理念・方針」を明文化し、地域社会・顧客に理解を求める姿勢が重要となる。また、自社の業種・立地・顧客層などを踏まえた「自社特有のリスクマップ」を作成

し、商店街や業界団体単位で共通の方針や相談窓口を整備することで、個店・小規模事業者単独よりも強固な防御線を構築することが可能となる。

## 2. カスハラ対策はESの1つの手段

従業員満足度（ES：Employee Satisfaction）を上げるためには、制度や仕組み、職場環境、人間関係、そして成長、キャリア支援といった多角的な観点からの取り組みが重要である。本節では、従業員満足度向上のための諸々の取り組みについて述べる。

### （1）従業員満足度を上げる諸施策

#### ① 制度や仕組みの改善

制度や仕組みの改善においては評価・報酬制度の透明化が不可欠である。

従業員が「何をすれば評価されるのか」を明確に理解できるよう評価基準を明示し、定期的なフィードバック面談を実施することが求められる。また、成果のみならず、業務に取り組むプロセスや日々の行動も評価対象に含めることで、不公平感の軽減につながる。不公平感は従業員満足度を大きく下げる要因であるため、特に注意が必要である。加えて、フレックスタイム制やリモートワーク、ハイブリッド勤務、時短勤務、副業許可といった柔軟な働き方を導入することも重要である。

#### ② 職場環境の整備

従業員の業務負荷を適正化するためには、業務量を可視化し、不要な会議や過剰な報告を削減する必要がある。また、ツールの導入による業務効率化も有効である。「忙しすぎる」という状態は、満足度低下の最大要因の一つであり、組織として継続的に改善を図るべき課題である。さらに、心理的安全性の確保も重要である。

従業員の意見を否定しない風土を醸成し、ミスを責めるのではなく学習の機会として捉える文化を育てることが求められる。そのためには、上司が率先して自らの弱みを開示することなどで、安心して発言できる環境をつくるのが効果的である。

#### ③ 人とのコミュニケーション

上司と部下の関係性強化が従業員満足度に大きな影響を与える。ワンオンワン（1on1）ミ

ーティングを定例化し、業務の進捗だけでなく、キャリアや価値観といった業務外の関心事についても対話することが重要である。また、一方的な指示を減らし、問いかけを増やすことにより、部下の主体性を引き出すことが可能となる。

加えて、承認や感謝の文化を組織として根づかせることが重要である。

小さな成果であっても言語化して称賛し、サンクスカードや社内 SNS などを活用して感謝を共有する仕組みを整えることで、「ありがとう」が自然に行き交う職場を実現できる。

#### ④ 成長やキャリア支援

研修制度や資格取得支援、社内勉強会やナレッジ共有の場を提供し、従業員が学び続けられる環境を整えることが求められる。また、挑戦的な仕事へのアサインを通じて成長実感を得られるようにすることも効果的である。

成長を実感できることは、満足度だけでなくエンゲージメントの向上にもつながる。加えて、専門職や管理職といった将来のキャリアパスを可視化し、定期的なキャリア面談や社内公募制度を通じて選択肢を提示することで、従業員は自らの将来を描きやすくなる。

カスハラ対策で従業員満足度を向上させる取り組みとしては主として②と③の取り組みが関係する。

#### (2) カスタマーハラスメント対策は、従業員満足度向上のための重要な手段

企業が持続的に成長し、競争力を維持していくためには、従業員一人ひとりが意欲を持って働ける環境を整えることが不可欠である。その中核となる概念が、従業員満足度（ES）である。ES とは、従業員が自社や自身の仕事に対して抱く愛着や信頼、貢献意欲を含む包括的な指標であり、単なる「満足度」にとどまらない、より深い心理的な結びつきを意味する。

多くの企業では、ES 向上のために給与水準の引き上げや福利厚生の充実、評価制度の見直しなどに取り組んでいる。しかし、こうした制度面の整備だけでは、必ずしも従業員の満足度が高まるとは限らない。なぜなら、従業員が日々の業務の中で強い不安やストレスを感じている場合、いかに待遇が整っていても、仕事に前向きな気持ちを持ち続けることは難しいからである。

その中でも、近年特に深刻な問題として注目されているのが、カスタマーハラスメント、いわ

ゆる「カスハラ」である。顧客対応の最前線に立つ従業員にとって、カスハラは精神的・肉体的な負担が極めて大きく、ES を大きく低下させる要因となっている。

カスハラとは、顧客が優位な立場にあることを背景に、従業員に対して行う不当かつ過剰な言動を指す。具体的には、人格を否定する暴言、威圧的・攻撃的な態度、土下座や謝罪の強要、業務範囲を超えた理不尽な要求、さらには長時間にわたる執拗なクレームなどが挙げられる。これらは正当なクレームや意見とは明確に区別されるべき行為であり、従業員の尊厳を著しく損なうものである。

こうしたカスハラを十分に対策せず、「顧客第一」という名目のもとで現場任せにしてしまうと、従業員の心身には深刻なダメージが蓄積される。その結果、仕事への意欲が低下し、ES が下がるだけでなく、企業全体の生産性やサービス品質にも悪影響を及ぼす。したがって、カスハラ対策は単なるトラブル防止策ではなく、従業員の満足度を高めるための戦略的施策として位置付ける必要がある。

次に企業が実施すべきカスハラ対策について述べる。

### (3) 企業のカスハラ対応施策

#### ① 企業として従業員を守るという経営方針の明確化

会社がかスハラに対して十分な対応を取らず、従業員に我慢を強いるような姿勢を見せた場合、「自分は会社に守られていない」「何があっても現場で耐えるしかない」という無力感が生まれる。この無力感は組織への信頼を大きく損ない、従業員の主体性や挑戦意欲を奪ってしまう。心理的安全性が失われた職場では、従業員は失敗を恐れて消極的になり、結果として組織全体の活力も低下する。

これに対して、経営トップが顧客による不当な要求には応じないという姿勢、「従業員を守る」というメッセージを社内外に発信した場合はどうなるか。

カスハラの実態や対応方針を明文化し、社内外に周知することで、従業員は不当な要求が発生した際に、従業員の安全と尊厳を優先される、「会社が自分を守ってくれる」という実感が生まれる。これにより、従業員はカスハラに対して毅然とした対応を取りやすくなる。

また現場任せではなく上司や管理職が前面に立って対応することで、従業員の心理的安全性

性の確保ができることになる。また社内では従業員を責めない文化が醸成される。

このような企業の姿勢は、従業員の企業への信頼感を高め、組織への帰属意識を強化する。従業員の判断を尊重する文化は、単なる制度やルールにとどまらず、企業の価値観そのものを体現するメッセージとなる。

ただし、経営方針を掲げるだけでは、現場の負担は減らない。カスハラ対策の効果を高めるには、次のような仕組みの整備が必要となる。

## ② 相談窓口の整備

専門窓口を設けることで、従業員は「困ったときに頼れる仕組みがある」と感じ、安心して働けるようになる。

従業員が「一人で抱え込まない」ために、相談しやすい雰囲気づくりが重要である。他の従業員と情報共有することで、「自分だけではない」と感じ、負担が軽減される。

被害を受けた従業員に対して心理的サポートが提供されれば、長期ストレスや離職のリスクを軽減でき、安心してキャリアを継続できる。

また社外の専門家の助言を得られる仕組みを構築することで、長期的なメンタルケアにつなげることができる。

## ③ エスカレーションできる体制の構築

カスハラは精神的ストレスの蓄積につながりやすいため、エスカレーションできる体制の構築が必要である。違和感を覚えた段階で即座に上司や同僚に情報共有し、問題の早期解決を図る体制が必要である。

また担当者を変更することで状況をリセットし、顧客の態度が改善される場合がある。これは組織対応の利点の一つである。

そのためには、助けを求めるためのキーワードやジェスチャーを事前に決め、現場での連携を円滑にする必要がある。

## ④ 定期研修・ロールプレイの実施

研修を通じて「正当なクレーム」と「ハラスメント」の境界線を学ぶことで、従業員は過

度な不安を抱えることがなくなり、判断に迷わず業務にあたることができる。

管理職も含め全員が研修に参加しカスハラ対応トレーニングを行う必要がある。

#### ⑤ 顧客向けの注意喚起

顧客向けに自社がカスハラ対応を行っていることを表明することで、カスハラ抑止力が高まる。

カスハラの注意喚起については、店頭掲示、店内ポスター、Web掲載などの実施が重要である。

#### ⑥ 従業員に対する伴走支援体制の構築

企業が「従業員へのハラスメントは許容しない」と明言することで、顧客側も企業の姿勢を理解するようになる。

経営者が従業員のカスハラ対策を支援する姿勢を表明することが、カスハラ対策の第一歩となるのである。

#### (4) カスハラ対策による従業員満足度の向上

カスハラ対策は従業員満足度の向上に寄与する。

顧客満足度（CS）は従業員満足度（ES）に相関しており、従業員が安定した精神状態で働ける職場では、顧客に対しても一貫性のある質の高いサービスを提供しやすくなる。冷静で丁寧な対応は、顧客との信頼関係構築にも寄与する。

このように、ESの向上を起点としてサービス品質が高まり、健全な形でCSが向上していく好循環が生まれる。つまり、カスハラ対策は従業員を守るためだけの施策であるだけでなく、企業価値や社会的評価を高める上で重要な経営施策であると言える。

総じて、カスハラ対策は心理的安全性の確保、ストレス軽減、離職防止、組織への信頼感向上、業務効率化、顧客満足度向上といった多面的な効果をもたらし、従業員が安心して働ける職場となる効果がある。

現場でカスハラ対応を行うのは従業員である。

企業のカスハラ対策により、安全・安心な職場環境が整備されると、従業員のカスハラ対応に

対する外発的動機付けが醸成される。

次節においては、伴走支援の手法を取り入れた従業員によるカスハラ対策の実施について述べる。

### 3. 従業員によるカスハラ対策

近年伴走支援の手法を取り入れる企業が増えている。

本節では、カスタマーハラスメント対策の手段として、伴走支援の手法を取り入れる方法やその効果について述べる。最初に伴走支援そのものについて整理する。

#### (1) 伴走支援について

本節では、伴走支援がどのように始まり、今日までのどのように発展したかについて、その概略を述べる。

伴走支援の概念は、日本では2010年頃から「伴走支援」「寄り添い支援」という語が広く使われ始め、2013年の「生活困窮者自立支援法」を契機として制度面からも注目を集めた。NPO法人の奥田知志氏は「伴走型支援」の必要性を訴え、社会的孤立に対応するために「つながり続ける支援」を体系化した。このような背景から日本では、「問題解決型支援」と「伴走型支援」の双方を重視する考え方が普及し、地域福祉や生活困窮者支援の現場で実践されてきた。

今日の日本における伴走支援の基礎となる理論は、1969年12月1日に出版されたエドガー・シャイン (Edgar H. Schein) のプロセス・コンサルテーション (Process Consultation: Its Role in Organization Development) である。

プロセス・コンサルテーションでは、支援者が答えを与えるのではなく、対話と傾聴を通じて当事者自身の気づきを促し、自律的な問題解決を支援するアプローチを採用している。

シャインの理論により、支援者の役割は「専門家として解決策を提示する存在」から、「経営者と共に考え、主体性と内発的動機づけを引き出す伴走者」へと転換した。

中小企業庁はこの考え方を「経営力再構築伴走支援モデル」の根幹として採用している。ガイドラインの特徴である「気づき」「腹落ち」「内発的動機づけ」「対話による課題発見」は、シャインのプロセス・コンサルテーションの理論の核心である。

企業においては、不確実性の高い時代に対応しながら成長と事業継続を実現するためには、経営者自身が課題を見極め、自社の変革を推進する「自己変革力」を高めることが不可欠となる。しかし、日常業務に追われる中小企業の経営者が単独で自己変革に取り組むのは容易ではなく、潜在的な課題に気づけない、あるいは着手できない場合も少なくない。

こうした状況を踏まえ、中小企業庁は令和3年に「伴走支援の在り方検討会」を設置し、令和4年に「経営力再構築伴走支援モデル」を提示した。さらに令和5年にはガイドラインが策定され、伴走支援の考え方と手法が体系化された。

## (2) 経営力再構築伴走支援ガイドラインの概要

経営力再構築伴走支援ガイドラインにおける「経営力再構築伴走支援」とは、経営者との対話と傾聴を通じて本質的課題に気づきを促し、内発的動機づけを高めつつ、能動的な行動と潜在力を引き出すことで、自己変革と自走化を実現する支援手法である。

### ① 伴走支援の特徴

経営者の「気づき」と「腹落ち」を重視して、経営者の内発的動機を引き出す。

支援者は答えを押し付けず、対話を通じて課題認識を深める。

企業が自ら変革を続けられる「自走化」を目指す。

### ② 伴走支援の目的

伴走支援の目的は経営者が本質的課題に向き合う力を高めること、経営改善や成長戦略を実行する力を強化することである。

### ③ 伴走支援の開始から終了までのステップ

#### 1) 対話と傾聴

支援開始時は、対話しやすい環境を整える。傾聴を基本とし、経営者の過去・現在・未来を丁寧に聴き、強みやポジティブな要素を引き出す。

その際、経営者の話を、評価せず、遮らず、相手に共感する姿勢で聴くことが重要となる。支援者の傾聴により、経営者は自分の思考を整理することが可能となる。そして、傾聴により、経営者は支援者へ信頼を置くようになる。

## 2) 気づきと腹落ちの促進

経営者、従業員や関係者とも対話し、認識のズレを把握する。傾聴の過程で、支援者の問いかけや要約・フィードバックによって経営者の思考が深まり、内省が進む。

経営者は今まで気づけなかった本質的課題に気づくようになる。

経営者が自身の内側から引き出した本質的課題であることから納得しやすく、腹落ちしやすくなる。

## 3) 内発的動機付け

経営者に腹落ちが起こると、経営者に内発的動機付けが生じる。自分の価値観・目的に結び付いた行動計画であるため内発的動機付けがされる。

自分で考えた結果であるため、やりたいという意欲は高まり、行動し続けることが可能となる。

## 4) 自己変革

従業員は内発的動機が高まると、問題解決思考をするようになり、自分にもできるという感覚が上昇し、主体的に行動するようになる。

この状態が自己変革がもたらされた状態である。

## 5) 潜在力の発揮

自己変革が進むと、人は自身の強みや能力をより効果的に活用できるようになる。

自己効力感の高まりによって従来の思考の枠を外す挑戦的な行動が増える。

その結果、新しいアイデアや工夫が生まれ、これまで十分に発揮されていなかった潜在力が顕在化する。

## 6) 課題の解決・自走化

潜在力が発揮されると、課題解決を自分で回し続ける自走化の段階へ移行する。

自走化の段階においては、次のような行動がとられる。

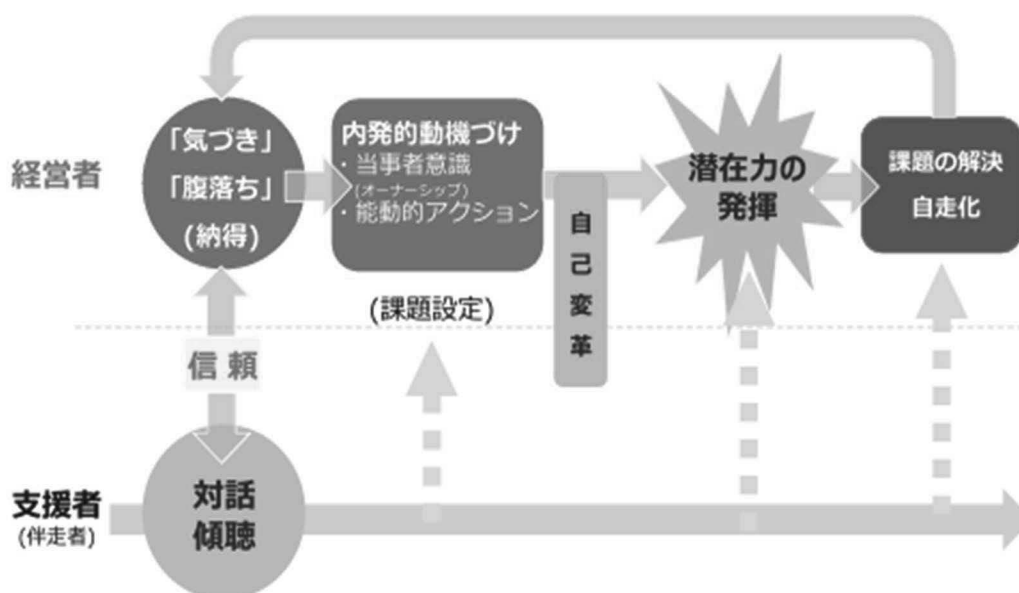
自ら PDCA を回す。(自ら課題を発見し、優先順位をつけ、自ら改善策を立案・

実行・検証する。)

経営者は自律的に行動するため、支援者は最小限の伴走で済む。

自走化には変革が組織全体に波及していることと従業員の意欲向上が不可欠である。そのためには、成果が見える化し、達成感が得られるようになることが重要である。

### 伴走支援モデルのフロー



図表 3-3-1 出典:中小企業庁「経営力再構築支援ガイドライン」P. 16

#### (3) 伴走支援によるカスハラ対策

令和5年度「中小企業経営診断シンポジウム」受賞論文「伴走支援を踏まえた「動機付け」を重視した小規模事業者の支援事例」の筆者である中小企業診断士沼口一幸氏は「伴走支援によるカスハラ対策」を提唱している。

伴走支援ではコンサルタントが経営者を支援する形だが、「伴走支援によるカスハラ対策」では、経営者が従業員を伴走支援の手法で支援する。

上図の経営者を従業員と読み替え、支援者を経営者と読み替えることで、このスキームの説明が可能となる。

伴走者である経営者は従業員との対話、傾聴を通じ、従業員が自らの気づき、腹落ち、納得することを支援する。経営者は従業員に課題を設定することにより、従業員の内発的動機付けを触発させる。従業員に当事者意識を植え付け、能動的アクションを起こさせる。それにより従業員は自己変革を起こし、潜在能力を発揮する。潜在能力が発揮されると、次の段階では課題解決の自走化が可能となる。

伴走支援の仕組みをカスハラ対策に組み入れることにより、従業員エンゲージメント (Employee Engagement) を高めることができる。

従業員エンゲージメントは企業と従業員の深い信頼関係を意味しており、企業と従業員が相互に信頼し合い、自らの役割に誇りと責任を持って働く状態をさす。

伴走支援の手法を取り入れることで、従業員は企業の経営方針や具体的な目標に共感し、自らの意思で貢献したいという主体的な意欲が出てくる。

従業員エンゲージメントの向上により、従業員の理解・意欲が高まり、従業員の能動的な姿勢が高まる。結果として、従業員のモチベーションの向上と生産性の向上が引き出される。

しかし、多くの中小企業では、従業員が自力で腹落ちし、自走化へ到達することは容易ではない。その背景には、自己変革を妨げる典型的な「5つの壁」が存在するためである。

次に、従業員が乗り越えるべき5つの壁の内容について述べる。

#### (4) 5つの壁

##### ① 「見えない」

カスハラ状況を把握するための情報が可視化されておらず、本質的な課題を見極められない状態である。どのような場合にカスハラが起こるかなどの基礎情報が整理されていないケースが多い。また、カスハラ対応戦略が「見える化」されておらず、意思決定のプロセスが不透明で、部門の行動が乱れ、振り返りも困難な状態となっている。

##### ② 「向き合わない」

従業員が現状を直視できず、優先課題の設定や施策への落とし込みができない状態であ

る。過去の経験への固執、問題の過小評価、心理的余裕の欠如などにより、課題に向き合えない状況に陥っている。

### ③ 「実行できない」

課題解決策を認識していても、心理的障壁や組織内外のしがらみにより行動へ移せない状態である。特に、課題が従業員のトラウマや人間関係などと深く関係する場合、「必要と分かっているが実行できない」という停滞が起きている。

### ④ 「付いてこない」

従業員の巻き込みが不十分で、現場が主体的に動かず、当事者意識が生まれにくい状態となっている。持続的な改善にはトップの指示だけでなく、現場レベルでの意識転換と自発的な行動が求められる。

### ⑤ 「足りない」

課題と方向性は明確でも、必要な知見や経験が不足しており、取組が進まない状態である。特にカスハラの問題においては経営者や古参社員の知見を取り入れなければ前進できない場合がある。

## (5) 従業員によるカスハラ対策

経営者や管理職が現場に寄り添い、問題を共に解決する「伴走支援」の姿勢を持つことが前提であるが、実際に接客するのは従業員である。

しかし、カスハラ対策は、従業員個人に任せるべきものではなく、組織全体で取り組むべき課題である。境界線の明確化、冷静な対応、記録の徹底、安全確保などの基本対策に加え、経営者や管理職による伴走支援が加わることで、従業員は「守られている」と実感できる職場環境を得られる。

ここでは、従業員が実施するカスハラ対策を主要な項目ごとに整理する。

### ① マニュアルの整備

カスハラ対応マニュアルを設けることで、従業員は「困ったときに頼れる仕組みがある」と感じ、安心して働けるようになる。

ベテランの暗黙知を言語化し、マニュアルに反映し、組織全体で共有し、対応水準を均一化することが重要となる。

## ② 発生時の初期対応

感情的に反応せず、相手の要求や言動を正確に把握する。

必要に応じて「少々お待ちください」と距離を置く。

過度に謝らないことが重要となる。

## ③ ルールに基づいた対応

会社のマニュアルやガイドラインに沿って対応する。

不当な要求には「できること／できないこと」を明確に伝える。

一貫した対応を心がけ、相手に“押し通る”と思わせない。

## ④ エスカレーション（危険な場合など）

身体的危険を感じたら距離を取り、警備や警察を呼ぶ判断も重要である。

暴言・脅迫・長時間拘束などがあれば、一人で抱え込まず、無理に対応を続けない。

店舗やオフィス内で助けを呼べる仕組み（合図・チャット・内線）を活用し、即座に上司や管理者に引き継ぐことが重要である。

## ⑤ 顧客対応後

顧客対応後は上司や同僚と情報を共有し、気持ちを抱え込まない。

必要に応じて社内の相談窓口や外部の支援機関を利用する。

## ⑥ 記録の共有

問題発生時に経営層と情報を共有するために、日時、場所、相手の言動、対応内容のメモをする。

記録は後の判断材料や法的対応の根拠になるため、可能ならメール・録音・監視カメラなどの証拠を確保（会社のルールに基づく）する。

## (6) カスハラ対策により期待される効果

カスハラは過度な要求や暴言、威圧などによって従業員が精神的・身体的苦痛を受ける行為である。介護・医療、接客、コールセンターなど顧客対応が多い職場では被害率が高く、離職の主要因となっている。カスハラを放置した職場では、従業員の精神的負担が大きく、離職や休職につながりやすい。対策を講じることは、従業員が「守られている」と感じる基盤を作り、離職防止に大きく寄与する。カスハラを放置した職場では、従業員の精神的負担が大きくなり、離職や休職につながりやすい。対策を講じることは、従業員が「守られている」と感じる基盤を作り、離職防止に大きく寄与する。

ここでは、企業と従業員が行うカスハラ対策により生ずる「期待される効果」をまとめる。

#### ① 安心感の提供

企業が明確な対策を打ち出すことで、従業員は「自分は守られている」と感じられる。この安心感は、賃金や待遇改善と同等、もしくはそれ以上に職場定着率へ影響する。

これを会社の基本姿勢として浸透させる必要がある。

カスハラ対策は、従業員のメンタルヘルス、職場環境、そして企業の持続性に直結する。従業員が「守られている」と実感できれば離職を防げ、結果として人材確保やサービス品質の向上にもつながる。

#### ② 従業員のストレスの軽減

カスハラ対策は従業員のストレスを軽減し、離職リスクを大幅に低下させる効果を持つ。カスハラは数ある職場ストレスの中でも特に深刻であり、長期的に放置されると、不眠や食欲不振、抑うつ状態、体調不良といったメンタルヘルス不調を引き起こす原因となる。また、自己肯定感の低下や仕事への無力感が蓄積され、「この職場では働き続けられない」という思いが強まることで、早期離職につながるケースも少なくない。

企業が明確なカスハラ対策を講じることで従業員の安心感が高まり、精神的なストレスが大きく軽減される。

その結果、従業員は長期的に安心して働くことができ、従業員の離職率の低下や職場の安定化につながる。

#### ③ 労災リスクの軽減

2023年以降、カスハラは労災認定の対象となっており、企業が適切に対応しない場合、法的責任を問われる可能性がある。対策は従業員保護だけでなく、企業のリスクマネジメン

トの評価にも影響する。

#### ④ 悪循環の防止

カスハラは、従業員の離職、人手不足、サービスの質の低下、さらなるカスハラという悪循環を生む。対策を講じることにより、この負の連鎖を断ち切り、職場環境を安定させることができる。

#### ⑤ 従業員の生産性向上

カスハラ対策が整備されることで、従業員は本来注力すべき業務に集中できるようになる。カスハラが頻発する職場では、クレーム対応に多くの時間とエネルギーを費やしたり、業務ミスが増えたりするため、全体のパフォーマンスにも悪影響が及ぶ。

一方、適切な対策が講じられている職場では、不当な要求に振り回されることなく、サービス品質の向上や業務改善に意識を向ける余裕が生まれる。仕事へのやりがいや達成感が高まり、生産性の向上という好循環が生まれるのである。

#### ⑥ ES 向上と CS 向上への波及効果

カスハラ対策の実施によって従業員満足度（ES）が向上し、その結果として顧客満足度（CS）の向上につながる点については、既に述べたところである。ここでは説明を省略する。

#### ⑦ レピュテーションの向上

カスハラ対策を実施することで、企業のレピュテーションを向上させることができる。

##### 1) 従業員を大切にしている企業としての評価

カスハラ対策は「従業員の安全と尊厳を守る姿勢」を示す行動である。

社会的に「働きやすい企業」「従業員を大切にしている企業」として認知されやすくなる。

結果として、採用力の向上や離職率の低下にもつながり、外部からの評価も高まる。

##### 2) コンプライアンス意識の高い企業としての評価

企業はカスハラ対策により、法令（労働安全衛生法やパワハラ防止法）遵守の姿勢を示せる。その結果、「リスク管理ができていない企業」という印象を与え、投資家や取引先からの信頼が高まる。

### 3) 顧客との健全な関係を築く企業としての評価

カスハラ対策を公表することで、「不当な要求には応じないが、正当なクレームには誠実に対応する」という企業の姿勢が明確になる。

これにより、一般の顧客からも「安心して利用できる企業」という印象を持たれる。

### 4) メディアやSNSにおける炎上リスクの低減。

カスハラが放置されると、従業員の対応ミスや不適切な動画がSNSで拡散し、サイトが炎上するケースがある。

事前にリスク対策を講じておくことで、こうしたリスクを抑制することができる。

結果として、「危機管理ができる企業」として評価が高まる。

## 4. 「カスハラ対策」から「企業力向上」へ

### (1) はじめに

本節では、カスハラ対策を単なるトラブル対応やリスク回避だけでなく、組織の生産性向上、従業員の定着、顧客満足度向上、ブランド強化へと転換するための戦略的アプローチを提示する。個店・小規模事業者でも実行可能な実務的手順、評価指標、及び段階的導入プランを具体的に示し、カスハラ対策を持続可能な事業成長のための戦略的な「投資」として位置づけることを提言する。

### (2) カスハラ対策を“攻めの経営”に転換する視点

多くの経営者はカスハラ対策を、やむを得ない「防御策」として捉えがちである。しかし、カスハラ対策の本質は組織の「構造的な変革」と「生産性の向上」を促す、極めて戦略的な“攻めの経営”施策である。カスハラが発生するということは、組織のどこかに「属人化」「非効率」「曖昧なルール」といった構造的な脆弱性が存在している証拠であり、カスハラ対策の導入はこれらを抽出し、業務の標準化と業務フローの整備を強制的に推し進めることにつながる。

#### ①防御から攻めへの転換における戦略的フレームワーク

カスハラ対策を「守り」の施策から「攻め」の施策へ変換するため、以下の3つの柱で施策を作成する。

- 1) 業務標準化：マニュアル整備、対応フロー、エスカレーション基準の明確化
- 2) 人材投資：従業員の心理的安全性の確保、実践的教育訓練、メンタルヘルスケア
- 3) IT・データの活用：対応記録のデジタル化、データ分析による業務改善

## ②「攻め」への転換がもたらす企業力向上の効果

カスハラ対策は、単なる法令遵守や防御策と見なすべきではなく、「社員を守り、業務を標準化し、結果として売上と企業価値を高める」ための「全社的な品質管理（TQM: Total Quality Management）活動」として再定義し、推進することが必要である。具体的には、「守り」の施策から「攻め」の施策へ変換によって、以下の効果が期待できる。

### 1) 生産性の向上

業務プロセスが明確化され、無駄な時間や二重対応が削減される。カスハラ対応に費やされていた非生産的な時間が削減され、本業への集中が可能になる。

### 2) 従業員の定着率向上

企業が従業員を「守る」姿勢を明確にすることで、従業員の会社に対する信頼度（エンゲージメント）が高まり、離職率の低下に直結する。人手不足が深刻な個店・小規模事業者において、従業員の定着は最重要の経営課題である。

### 3) 採用力の強化

「従業員を大切にする企業」「安心して働ける環境」というイメージは、優秀な人材の獲得競争において大きな採用上のアドバンテージとなる。

### 4) サービス品質の安定

対応の属人性が排除され、均質なサービス品質が保たれる。

## (3) マニュアル整備とエスカレーション基準の作成

カスハラ対応マニュアルとエスカレーション基準の整備は、個店・小規模事業者が直面する「属人化の排除」と「意思決定の迅速化」という二大課題を解決する方策となる。マニュアルは単なる手順書ではなく、現場が「最低限守るべきライン（譲れない一線）」を明確化し、従業員に「対応の自由度」と「守られている安心感」を与える役割を持つ。

### ①効果的なマニュアルの作成

個店・小規模事業者向けには、詳細過ぎるマニュアルは現場で機能しないため、現場で活用できる具体的な行動指針を簡易チェックリスト方式で提供する必要がある。

#### 1) 目的と基本方針

「従業員保護」、「顧客公正性の確保」、「不当要求に応じない」という3原則を明記する。

#### 2) 即応チェックリスト

対応の開始時、問題拡大時、問題解決後のアクションを具体的に示す。

#### 3) 拒否すべき要求の明示

脅迫、執拗な時間外要求、個人情報の不適切な要求、暴言・暴力など、一線を越えた行為に対する明確な拒否基準と対応文章を定型文で示す。

#### 4) 法的リスク管理

証拠保全ルール（録音・記録、監視カメラ運用、ログ保存期間）を併記する。

### ② エスカレーション基準による組織強化

エスカレーション基準は、「誰が・どの段階で・どのように判断するか」を明確にするルールであり、迅速な対応と心理的安全性の両立を図ることを目的としている。個店・小規模事業者でも即時に導入可能な簡易3段階基準（フェーズ）で導入する必要がある。

フェーズ	基準	対応責任者	行動の具体例
フェーズ 1	現場対応で解決が見込める場合（目安：対応開始から10分以内）	現場従業員	丁寧な傾聴と事実確認、マニュアルに沿った定型対応
フェーズ 2	暴言・威圧が発生、又は対応時間が15分を超えた場合	店長・現場責任者	現場交代、謝罪・部分返金などの最終的な要求の可否判断、警察・弁護士への相談準備
フェーズ 3	暴力・器物損壊・脅迫が発生、又は業務妨害の疑いがある場合	経営者（外部機関連携担当）	警察、弁護士、行政機関への連携実行、証拠保全の開始と継続

図3-4-1：導入フェーズ

上記の基準が明確になることで、従業員は「いつ、誰に助けを求めれば良いのか」がわかり、過度なストレスから解放される。マニュアルは一度作成して終わりではなく、実際に発生した事例を踏まえて定期的に評価・見直し（PDCA サイクル）を行うことが必要となる。組織における学習と改善のサイクルを生み、「トラブルに強い組織体質」になることによって、レジリエンス（回復力）を高められれば、組織の強化に役立てることができる。

#### （4）従業員教育・訓練プログラムと心理的安全性の確保

マニュアルやルールは、教育とセットで初めて機能する。カスハラ対策における従業員教育は、単に「やり方」を教えるだけでなく、従業員の「自己肯定感」と「会社への信頼」を高めるエンゲージメント投資と捉える必要がある。

##### ①実践的トレーニングの実施

教育は「知識伝達」から「体験学習」へと設計する。

##### 1) ロールプレイ（役割演技）

具体的なカスハラ事例（暴言、長時間拘束、土下座要求など）を想定し、マニュアルに基づいた「断る練習」「毅然とした態度を取る練習」を繰り返し行う。これにより、現場での恐怖感や不安が軽減される。

##### 2) ケーススタディ

過去の対応ログを教材として分析し、「初期対応時の共感と傾聴」と「一線を越えた際の明

確な拒否（ノーと言える技術）」のバランスを学ぶ。

### 3) 録音・記録訓練

証拠保全の重要性を理解し、対応中の録音開始や記録シートへの記入を習慣化させる。

## ②心理的安全性の向上とメンタルヘルスケア

心理的安全性の向上は、従業員がエスカレーションを躊躇せずに行える組織文化の醸成に直結する。

### 1) 相談体制の確立

「困ったときに一人で抱え込まなくてよい」と従業員が実感できるような、社内・社外の相談窓口（例：社会保険労務士、カウンセラー等との連携）を明確化する。

### 2) 心のケア（デブリーフィング）

カスハラ対応後の従業員に対し、経験を振り返り、自発的な解決策や次の行動を引き出す「心理的デブリーフィング（心の荷下ろし）」の機会を設ける。

### 3) 経営者のメッセージ

経営者や管理者は、「カスハラを受けた従業員は決して悪くない」「守るべきは従業員の安全と尊厳である」というメッセージを繰り返し発信し、現場での具体的行動（「バックアップ」及び「ねぎらい」）を通じてその姿勢を体現する。

## ③社会保険労務士の専門的視点による事例：労務管理と健康配慮

事例：従業員Aがカスハラ対応後に体調不良を訴え、休職に至った居酒屋チェーンのケース。

中小企業診断士及び社会保険労務士の提案：産業医選任義務のない個店・小規模事業者であっても、社会保険労務士や産業保健専門家と連携し、ストレスチェック（簡易版）の実施、休職・復職規定の整備、及び安全配慮義務の履行のための記録管理体制を構築した。これにより、Aの復職後の職場復帰プログラムを円滑に進めるとともに、他の従業員にも「会社が心の健康を守ってくれる」という安心感を与え、結果的に離職率の低下に寄与した。

適切な教育と心理的安全性が確保された職場は、離職率の低下に直結し、結果として顧客対応品質の安定、経験豊かな人材の定着、そして企業イメージの向上という好循環を生み出す。

## (5) IT ツールの活用と低コスト導入モデル

個店・小規模事業者は一般的にIT導入に消極的になりがちだが、カスハラ対策におけるIT活用は、顧客対応の効率化と顧客対応品質の均質化に極めて有効である。中小企業診断士は、管理会計の視点から、対応記録のデジタル化によるデータ分析とピーク平準化による人件費削減・生産性向上という費用対効果を説明する必要がある。

### ①段階的IT導入アプローチ

過度な投資を行わずに導入可能な低コストモデルから段階的に導入する必要がある。

段階	IT ツールの例	導入効果と目的
初期段階（低コスト）	対応履歴のスプレッドシート化、Google フォーム等の簡易受付、スマホでの簡易音声記録	証拠保全の有効性向上、対応記録のデジタル化、対応の属人化防止
中間段階	クラウド型対応管理アプリ（簡易 CRM）、予約管理システム、FAQ ページの整備	ピーク平準化によるカスハラ発生抑止、一次対応の削減、傾向分析の実施
高度段階	簡易チャットボット、CRM 連携、データ分析による再発検知	業務効率の最大化、従業員負荷の軽減、予防的な業務改善

図 3-4-2 : IT 導入の段階

## ② 中小企業診断士の専門的視点による事例：費用対効果（ROI）の明確化

事例： 予約管理システム導入により、電話予約の対応時間が半減し、カスハラ発生率の高いピークタイムの負荷が平準化された理美容室のケース。

診断士の分析： システム導入コスト（C）を 100,000 円、年間で削減されたカスハラ対応時間（非生産時間）及び予約対応時間の人件費換算額（E）を 200,000 円、離職率低下による採用コスト削減額（R）を 150,000 円と試算した。その結果、投資収益率  $ROI = (E + R - C) / C = (200,000 + 150,000 - 100,000) / 100,000 = 2.5 (250\%)$  となり、IT 投資が短期的に高い収益をもたらす戦略的投資であることを定量的に証明することができた。

IT 導入は、単なるツールの導入ではなく、「事実の記録」と「傾向の見える化」を通じて、より効果的なカスハラ対策の立案・実行を支える基盤整備である。

## (6) カスハラ対策の企業ブランディングへの昇華戦略

カスハラ対策の取り組みは、最終的に「企業ブランディング」という最も強力な無形資産に昇華させる必要がある。これは、「従業員と顧客の双方の尊厳を守る」という経営理念を対外的に発信することで、「安全・安心」というブランド価値を確立する戦略である。

### ① 「従業員保護」の姿勢の明文化と対外発信

#### 1) 経営理念への組み込み

従業員保護の姿勢を「経営理念」や「行動規範」の一部として明文化し、店頭、ウェブサイト、SNS、求人情報などに掲示する。

#### 2) 抑止力の確立

「当社は従業員の安全と健康を守ります」「暴言・威圧行為には厳正に対処します」といった「毅然とした、しかし丁寧な」メッセージは、悪質な加害者に対する抑止力として機能する。

### 3)採用上のメリット

「従業員を大切にせる企業」というイメージは、求職者にとって大きな魅力となり、人材確保・定着率向上に直結する。

### ②顧客への「相互理解」の啓発と良質な顧客層の形成

#### 1)ルールとお願いの周知

企業側の対応ルールを押し付けるだけでなく、「お客様へのお願い」として、「より良いサービス提供のための相互理解」を啓発する。

#### 2)良質な顧客層の形成

適切なコミュニケーションのあり方を顧客と共に築くという姿勢は、企業への信頼を高める。これにより、企業の価値観に合致した良質でロイヤルティの高い顧客層の形成に寄与する。また、カスタマー対策により良い意味での顧客選別が可能となり、優良顧客との関係をより深めることができる。

### ② 「安全・安心」のブランド価値確立

従業員が安心して働ける環境は、質の高いサービス提供を継続的に保証することにつながる。「サービス品質の安定性」と「透明性の高い経営方針」が、顧客からの深い信頼（ロイヤルティ）獲得につながり、「この店は安心できる」というポジティブなブランド価値を確立することができる。

### ④持続可能な企業力の源泉

カスタマー対策は、「従業員を守る経営」、「顧客と長期的信頼関係を築く経営」、「地域社会から支持される経営」という三つの価値に統合され、企業力向上の中核テーマとなり得る。個店・小規模事業者においてこそ、この視点を取り入れ、短期的な負担軽減と長期的な企業力向上を同時に達成するための継続的改善（PDCA）サイクルを回し、地域社会における企業のレジリエンス（回復力）を高め、持続可能な企業力の源泉とする必要がある。

## (7) 支援体制の提案（自治体・業界団体・専門家の連携）

個店・小規模事業者のカスタマー対策には、行政機関のみならず、行政書士、社会保険労務士、中小企業診断士、弁護士などの資格を有する専門家の多角的な支援体制の構築が必要となる。

### ①行政機関（自治体・商工会）の役割

個店・小規模事業者が取り組みやすい「簡易テンプレート」、IT導入支援（補助金活用）、及び相談窓口（ワンストップ窓口）の整備と普及の役割を果たす必要がある。

### ②専門家連携の強化

複数の専門家連携モデルにより、個店・小規模事業者に対して、「相談→現状把握（診断）→ルール整備（労務・法務）→実行支援（IT・業務改善）→法的措置」までを切れ目なく支援できる体制を構築する必要がある。各専門家については、以下の役割を担った上で、行政機関や他の専門家と相互に連携する必要がある。

1) 中小企業診断士：現状分析、業務プロセス標準化（マニュアル化）、IT導入による生産性向

- 上コンサルティング、ROI 分析。
- 2) 社会保険労務士：就業規則へのカスハラ対応規定の明記、安全配慮義務の履行指導、メンタルヘルスケア体制の構築、人事労務リスクマネジメント。
  - 3) 行政書士：証拠保全のための記録作成指導、警察・弁護士への相談時に必要な事実証明文書の作成支援。
  - 4) 弁護士：法的線引きの明確化、悪質事案発生時の法的対抗措置の準備。

## 5. 海外のカスハラ事例とインバウンドによるカスハラの現状と対策

海外におけるカスハラの事例は、日本が今後取り組むべき方向性を示す重要な参考材料である。特にアメリカは、サービスの面では日本よりも10年から20年先を進んでいると指摘されることが多く、現在アメリカで起きている問題や対策は、数年遅れで日本にも到来すると言われている。このような視点から海外の状況を把握することは、国内の接客業、とりわけ宿泊業や飲食業にとって極めて重要である。

日本では、2025年にインバウンド観光客数が過去最大規模に達しており、訪日外国人の増加に伴うカスハラも喫緊の課題となっている。従来の日本的な「おもてなし」だけでは対応しきれない場面が増えており、文化・言語・価値観の異なる顧客への対応力が求められている。インバウンドがもたらすカスハラに対処する方法を考える上において、海外におけるカスハラ対策が参考になる。



**図表3-5-1** 出典：日本政府観光局（JNTO）

(1) 海外におけるカスハラ対策

海外におけるカスハラ対策を北米、ヨーロッパ、アジア諸国に分けて述べる。

① 北米（アメリカ・カナダ）

北米地域では「ゼロトレランス（不寛容）アプローチ」が一般的であり、顧客による暴言、脅迫、威圧的態度などの行為が確認された場合、即座にサービスの提供を停止し、顧客を退店させることが当然の対応とされている。従業員の安全と尊厳を守ることが最優先であり、顧客の言動が限界を超えた場合には警察へ通報する企業も多い。

例えばレストラン、カフェ、小売店などでは、従業員に対する暴言や侮辱があった際、マネージャーが迅速に介入し、必要に応じて退店処置を行う。また、従業員がハラスメントを受けた場合の内部報告制度も整備されており、企業側が従業員を守る文化が根付いている。

② ヨーロッパ

ヨーロッパでは労働者保護の意識が強く、企業だけでなく政府や労働組合が協力してカスハラ防止のためのルールを明確化している。公共交通機関、病院、行政機関などの現場では、従業員に対する暴言や暴力があれば、従業員保護法に基づき加害者が処罰されることも少なくない。

多くの国では「労働環境を守ることは社会全体の責任」という考え方が浸透しており、従業員を傷つける行為は社会的に許容されない。また、啓発キャンペーンを実施し、利用者に対する不当要求の禁止を広く周知する取り組みも進んでいる。

### ③ アジア諸国

アジアでは日本と同様、「顧客は神様」という意識が残る地域も多く、過度な要求や感情的なクレームが社会問題となっている。

中国や韓国のカスタマーセンターでは、過剰なクレーム、従業員への暴言、SNSでの晒し行為などが増加し、企業側が厳格な対応方針を示すケースが増えている。特にSNSを利用した「拡散型クレーム」が、従業員の精神的負担を増大させている。

#### (2) インバウンドによるカスハラの実態

インバウンドの増加により、日本の宿泊業・飲食業・交通業などでは、文化的背景の違いによるトラブルや不当要求が顕在化している。

##### ① 不当な要求の増加

宿泊料の不当な値引き要求行為、契約外サービス（無料送迎、部屋のアップグレード）を要求する行為が増加している。

また、隣室や上下階の部屋をすべて空室にするよう求めるなど、過度な静粛性を要求する行為も発生している。

要求が受け入れられない場合、利用者の立場を誇示し大声で怒鳴る、人格否定発言を行うなどが行われ、従業員に大きな心理的負担やストレスをもたらしている。

##### ② 言語の壁によるトラブル

英語や自国言語が通じないことを理由に従業員を侮辱する行為やコミュニケーションの誤解から過剰クレームに発展するケースも多い。文化や宗教の違いを理解しないまま要求を押し通す顧客も存在し、従来のマニュアルでは対処できない場面が増えている。

##### ③ 盗難や不法行為

高額備品（ブランドドライヤー、家電、備品など）の持ち帰り、不要なスーツケースの放置などの施設ルールの無視やマナー違反により、金銭的被害が生ずるケースも多発している。

近年、旅館業法の改正により迷惑客の宿泊を拒否できるようになったが、現場で実際運用しようとする場合、まだまだ課題が多いというのが実情である。

### (3) インバウンドに対するカスタマー対応の方向性

インバウンド対策を強化するためには、顧客の出身国や文化背景によって接客方法を柔軟に変える必要がある。そのため、以下の対策が効果的である。

#### ① 海外事例を参考にした接客マニュアルの整備

各国の文化・価値観・トラブル事例を基に、具体的な対応方針をマニュアル化する。北米型の毅然とした対応、ヨーロッパ型のルール重視の姿勢など、参考にすべき点は多い。

#### ② 従業員の語学力・コミュニケーション力の向上

英語だけでなく、中国語、韓国語など主要言語の基礎的な対応ができるよう研修を強化する。言語の壁による誤解を減らすことで、不要なクレームの発生を抑制できる。

#### ③ サービスの限界を明確に示すガイドブックの作成

ホテルや飲食店側が提供できるサービスの範囲、追加料金が必要な場面、禁止行為などを多言語で提示する。

あらかじめ明示することで、不当要求の抑止につながる。

#### ④ 一定以上の要求には課金制度を導入する

部屋の特別確保、備品の追加利用、大幅な要望への対応などは、有料オプションとして明確に説明することで、過度な要求を減少させる。

#### ⑤ 備品盗難・不法行為への罰則・請求ルールの明文化

備品持ち帰り・破損・不法投棄などが発生した際の請求ルートを明記し、多言語で案内する。

### (4) 飲食店におけるインバウンド対策

飲食店においては特に以下の対応が重要である。

メニューを多言語化（英語、中国語、韓国語など）し、料理に使用されている食材を明示することが重要となる。

宗教上の理由で食べられない食材への配慮（豚肉、アルコール、ゼラチンなど）、辛さ・アレルギー・調理方法に関する説明を強化する必要がある。

注文時の誤解を減らすための写真付きメニューの導入が重要である。

文化的背景を理解したうえで情報提供を行うことで、クレームや食のトラブルを未然に防ぐことができる。

#### (5) 国際線を就航するエアラインの対策

ここでは多くの観光客やビジネス客に対応するエアラインでの対応の例を述べる。

2024年6月28日にANAグループとJALグループが従業員保護のために共同で「カスタマーハラスメントに対する方針」策定のプレスリリースを行った。

本方針では、カスタマーハラスメントの基本方針、定義、該当行為例を整理し、明文化している。

カスタマーハラスメントは従業員の就業環境に影響を及ぼすため、航空業界において、その対策が課題となっている。カスハラ行為は、対応する従業員のみならず、周囲のお客様にも不快感を与え、本来提供すべきサービスの質を低下させるおそれがある。

両社は、本方針を企業情報サイトに掲載し、企業としての考え方を明確に示すことで、社会的理解の促進を図っている。お客さまに真摯かつ誠実に向き合いながらも、暴言や暴行などの著しい迷惑行為に対しては、従業員の人権と就業環境を守るため、組織的かつ毅然と対応する姿勢を示している。

両社は、カスタマーハラスメントを受けた社員への心のケアや対応力向上のための教育を実施するとともに、業界全体での意見交換を通じて対応力の強化を目指している。ANAグループおよびJALグループは、関係各所と連携しながら、持続的に高品質なサービスを提供できる環境づくりを推進していくとのことである。

#### (6) ANA・JAL のプレスリリースに対する社会の反応

ここでは、報道・マスメディアの反応について触れる。

##### ① 2024年6月29日に日本経済新聞の報道

「ANAとJAL、カスハラ対策で連携 NG行為を9分類」

両社が共同でカスハラ対策を策定し、NG行為を整理して共通の指針を打ち出した。報道

は「9分類」による体系化と、業界横断での対応力向上の必要性を示す観点で報じている。

日経は「体系化（9分類）」と「業界全体の指針整備」という視点で報じ、企業側のリスク管理・オペレーション改善の観点に着目している。企業側の対応方針が業界慣行や事業運営に与える影響を含意して伝えている。

## ② 日本経済新聞以外のメディアの報道

多くのメディアが取り上げたいくつかの主要な論点を示す。

ANA と JAL が「土下座を要求する」「謝罪を執拗に求める」といった過剰な要求や暴言を具体的に示し、これらを明確にカスハラ行為として位置づけた点が強調された。両社が「もはやサービスの範囲を超えた迷惑行為である」と明言したことは、業界としての大きな一歩であると評価されている。

過去には、空港や機内におけるクレーム対応で従業員が精神的に追い込まれたり、退職に至ったりするケースも報告されてきた。そうした背景を踏まえ、今回の「明文化」は「従業員保護が社会的に認知されたことの象徴」であるとの意見が多い。

一方で、実際の運用がどうなるのかという慎重な視点も存在する。「発表だけで終わらないか」「実際にどこまで毅然と対応できるのか」「啓発をどう進めていくのか」など、今後の実効性を問う声が一定数ある。

ANA と JAL のカスハラ対応方針は、国籍を問わずすべての顧客を対象としたものであり、航空会社が直面してきた過酷な現場の実態を踏まえて策定されたものである。今後、両社の方針が着実に実施され、具体的な成果が示されれば、その対応方針は比類のないユニバーサルリティを持つものとして高く評価されるであろう。また、両社の取組は、航空業界にとどまらず、サービス産業全体にとって重要な手本となるものと言える。

第3章の内容が、今後の取り組みのヒントとなれば幸いである。

## 第4章 カスハラ対策マニュアル作成

2025年6月に改正労働施策総合推進法が成立し、2026年中にカスハラ対策が法的義務化されることが決定している。本章では、カスハラ対策としてのマニュアルの必要性、マニュアルの作成手順、マニュアルの運用について説明する。

### 1. マニュアルの必要性について

#### (1) 従業員を守るための判断基準を統一する

カスハラの判断は、従業員各個人に任せると対応がバラバラになる。マニュアルを作成することで、「何がカスハラに該当するのか」「どの段階でエスカレーションするか」「どの対応はいけないか」などの判断基準が統一され、従業員が迷わず動けるようになる。マニュアルの内容は、現場で再現性のある対応ができるようにし実際の対応場面で使えるような内容にする。「初期対応の手順」「言ってはいけない言葉・言うべき言葉」「記録の取り方」「危険時の退避ルール」などを明記しておくことで、誰が対応しても一定の効果を保てるようになる。

#### (2) 従業員の精神的負担を軽減し、離職を防ぐ

悪質なクレームは従業員に強いストレスを与え、離職やメンタル不調の原因につながる。マニュアルがあることで「自分が悪いのでは？」という不安が減り、「会社が守ってくれる」という安心感が生まれ、「対応の限界ラインが明確になる」といった効果があり、従業員の保護の観点からもマニュアル整備は必須である。

#### (3) 組織としての体制を機能させる

マニュアルは単なる対応手順の説明ということではなく、相談窓口・記録・報告・管理職の役割など、組織全体の動きを定義する役割もある。これにより、「現場が一人で抱え込まない」「管理職が適切に介入できる」「重大事案を見逃さない」といった組織的な対応力が向上する。

#### (4) 企業リスク（炎上・損害倍書）を防ぐ

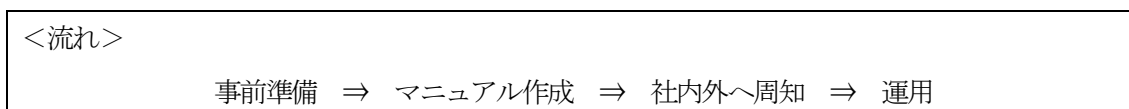
悪質なクレーム対応を誤ると、SNSの炎上や法的トラブルにつながる可能性がある。マニュアルは企業としての「公式な対応方針」となりリスク管理の要となる。

カスハラ対策でマニュアル完備が必要なのは、単に対応の判断基準や対応を統一するだけでなく、「法的義務」「従業員保護」「組織運営」「リスク管理」のすべてに関わってくるからである。

## 2. マニュアルの作成手順

カスハラ対策として企業に求められる具体的な措置として、方針の明確化、相談窓口の設置、迅速かつ適切な対応、従業員教育・研修およびプライバシー保護がある。これらをマニュアルにまとめ整備する。

作成手順として流れは以下の通りである。(図表4-2-1)



図表4-2-1 <流れ>

出典：筆者まとめ

関連書籍も出版されているが、厚生労働省をはじめ各地方自治体や各業界団体にてマニュアル作成手順、ガイドおよびマニュアルの雛形など、対策資料が様々用意され紹介されている。

参考になるサイト例を紹介する(図表4-2-2)。政府広報オンラインのサイトでは、カスハラについて図説があり分かりやすく説明されている。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」は、「対策したいがどうしたらいいか?」「どのように取り組めば良いのか?」について順を得て説明されている。マニュアル作成には、東京都 TOKYO はたらくネットのマニュアル(ひな形)は、マニュアル作成の参考になる。マニュアル(ひな形)が、Word形式でダウンロードでき、自社の特性に合わせて編集・カスタマイズできるように提供されている。

主催	タイトル	内容	URL
内閣府大臣官房政府広報室>政府広報オンライン	「カスハラとは?法改正により義務化されるカスハラ対策の内容やカスハラ加害者とならないためのポイントをご紹介」	カスハラについて分かりやすく説明している。	<a href="https://www.gov-online.go.jp/article/202510/entry-9370.html">https://www.gov-online.go.jp/article/202510/entry-9370.html</a>
厚生労働省	「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」等を作成しました!(※1)	「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」、リーフレットおよび、啓発ポスターなどが掲載されている。	<a href="https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_24067.html">https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_24067.html</a>

		※カスハラ以外のハラスメントについての情報も掲載されている。	
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	「事業者マニュアルのひな形 (Word 形式)」のリンクが掲載されており、「カスタマーハラスメント対策マニュアル (ひな形)」がダウンロードできる。	<a href="https://www.hatara.ku.metro.tokyo.lg.jp/plan/kasuharamanual/index.html">https://www.hatara.ku.metro.tokyo.lg.jp/plan/kasuharamanual/index.html</a>

図表 4-2-2 【カスハラ対策やマニュアル作成の参考になるサイト例】

※1：上記 URL のサイトには、マニュアルが掲載されているリンクが記載されている。リンク先は、「職場におけるハラスメントの防止のために (セクシュアルハラスメント/妊娠・出産等、育児・介護休業等に関するハラスメント/パワーハラスメント)」である。

出典：筆者まとめ

#### (1) 事前準備

マニュアルを作成する前に社内にて目的や方針を始めとした以下の事項について検討する。検討した内容はマニュアルの内容として盛り込む。検討前にマニュアルの雛形などを入手し一読しておくことで検討しやすくなる。

##### ①現状把握 (実態調査)

マニュアルは業種・業態・現場の実態を踏まえないと形骸化してしまう。現状を把握するために実態調査を実施する。調査内容や方法として「自社のカスハラ被害の実態」「どのような言動が問題化しているか」「現行の対応フローの課題」「従業員アンケートの実施」などがある。

##### ②目的と方針の明確化

顧客への対応は企業ごとに異なる。一定のレベルを超えた場合は悪質であると判断して毅然と対応する企業もあれば、顧客第一主義として顧客が納得いくまで対応する企業もあり、企業ごとに判断基準が異なる。そのため企業ごとのカスタマーハラスメントの判断基準を明確にし、企業内の考え方、対応方針を決めておく。

判断基準は、①顧客等の要求内容に妥当性があるか、②要求を実現するための手段・態様が社会

通念に照らして相当な範囲であるかという観点で判断する。

**【判断基準の観点】**

- ①客等の要求内容に妥当性があるか
- ②要求を実現するための手段・態様が社会通念に照らして相当な範囲であるか

**【企業のカスタマーハラスメント判断事例】**

- ・説明責任を十分果たした上で、それでも納得いただけないかど判断している。
- ・商品に瑕疵がないか、サービス提供側で非がある対応をしていないかで判断している。

出典：厚生労働省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」11～12 ページから引用

**図表 4-2-3 【判断基準の観点】**

③対応範囲の定義

改正労働施策総合推進法においてカスハラとは、以下の3点をすべて満たすものとしている（図表4-2-4）。

**【改正法のポイント】**

1. 職場において行われる、顧客、取引の相手方、施設の利用者その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者の言動であって、
2. その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたものにより、
3. 当該労働者の就業環境を害すること

出典：内閣府大臣官房政府広報室>政府広報オンライン「カスハラとは？法改正により義務化されるカスハラ対策の内容やカスハラ加害者とならないためのポイントをご紹介」の「改正法のポイント」

**図表 4-2-4 【改正法のポイント】**

マニュアルの内容として、全従業員が見て判断できるように具体的に明記する。

カスタマーハラスメントとは、顧客等からのクレーム全てを指すものではなく、顧客等からのクレームは商品やサービス等への改善を求める正当なクレームがある。一方、過剰な要求を行う、商品やサービスに不当な言いがかりをつける悪質なクレームもある。

カスハラ事案として対応するかどうか、従業員がだれもが判断できるように、カスハラの実態や

正当なクレームとの線引きを決めておく。

**【カスタマーハラスメントの定義（例）】**

- ・暴力行為
- ・暴言・侮辱・誹謗中傷
- ・威嚇・脅迫
- ・従業員の人格の否定・差別的な発言
- ・土下座の要求
- ・長時間の拘束
- ・社会通念上相当な範囲を超える対応の強要
- ・合理性を欠く不当・過剰な要求
- ・会社や従業員の信用を棄損させる内容や個人情報等を SNS 等へ投稿する行為
- ・従業員へのセクシャルハラスメント、SOGI※ハラスメント、その他ハラスメント、つきまとい行為 など

※「SOGI」（ソジ）は、性的指向（sexual orientation）と性自認（gender identity）の頭文字をとった略称

※出典：東京都 TOKYO はたらくネット「カスタマーハラスメント対策マニュアル（ひな形）」6 ページ「カスタマーハラスメントに対する基本方針」「2. 当社におけるカスタマーハラスメントの定義」より引用

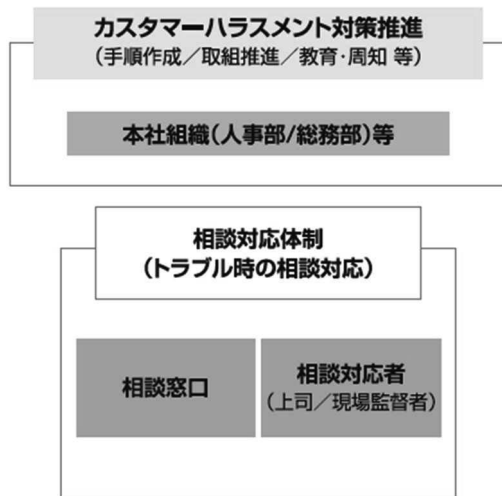
**図表 4-2-5 【カスタマーハラスメントの定義（例）】**

④対応体制の整備

1) 推進体制

カスタマーハラスメント対策を中心になって進める体制を設置すると対策が推進しやすくなる。本社の人事部門、カスタマーサービス部門、法務部門などが中心となり推進チームを設け、基本方針、対応方法、手順の作成、教育や周知、再発防止策の検討・実施を取りまとめる。

企業として一体的に取り組めるようにする。



図表 4-2-6 【カスタマーハラスメントに関わる内部手続きの流れの例】

出典：厚生労働省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」24 ページ「図7：カスタマーハラスメントに関わる内部手続きの流れの例」

## 2) 相談窓口

従業員の相談窓口である。社内と社外の連携先どちらにも相談できるようにしておく。

相談窓口は、相談者の上司、現場監督が担うことが考えられる。日常的に現場の状況を把握しやすく、対応しやすい立場であることが理由である。相談窓口は、特別に設置する必要はなく、既にある社内のヘルプラインなどを活用するなど、社内関係部署（人事労務部門等）、日頃より外部関係機関と連携がとりやすくしておく。

また、社外との連携先、連絡方法を確認しておく。

## 3) 初動対応の流れを決める

カスハラに発展した時の初期対応方法と手順をあらかじめ準備しておくことが重要である。顧客等の行為の様々なパターンに応じた柔軟な対応を想定しておくことが望まれる。状況により迅速な対応が求められる場合もあり、あらかじめ様々なケースを想定しておくこととスムーズに対応することが可能となる。基本的には、「顧客への対応は複数名で対応する」、「対応者を一人にさせない」、「一次対応者に代わり現場監督者が対応する」など、従業員の安全にも配慮する必要がある。

段階	対応者	対応・判断
①一次対応者の判断	現場従業員	迷惑行為が続く場合、行為の中止を求めるとともに、対応を中断の上、複数人での対応、やり取りの記録（録音含む）など、組織的な対応に移行する。
↓（判断）		カスタマーハラスメントの可能性があると判断した場合、現場監督者に報告する。
②二次対応者の判断	現場監督者	一次対応者からの報告を踏まえ、顧客等からも聞き取りを行う。 一次対応者と顧客等を引き離し、安全を確保する。 「組織としての回答であること」「説明を尽くしていること」「これ以上の議論はできないこと」を顧客等に伝達する。
↓（判断）		このまま対応を継続すると業務に支障が生じると判断した場合、対応の中止を検討する。
③警告・退去の命令	現場監督者	現場監督者は、膠着状態に陥って「〇〇分」を目安に対応を中止し、顧客等に伝達する。それでも迷惑行為が続く場合、警告の上、退去を命令する。
（判断）		顧客等が退去しない場合、最終警告の上、従わない場合は警察への通報を検討する。

図表 4-2-7 【カスタマーハラスメントへの対応の流れ（例）】

※出典：東京都 TOKYO はたらくネット「カスタマーハラスメント対策マニュアル（ひな形）」3ページ「(2) カスタマーハラスメントへの対応の流れ」参考に筆者まとめ

なお、小規模な店舗の場合、管理者がその場にはいない場合もある。その際は、現場従業員のみでも適切な対応ができるように基本的な対応方法を周知し、定期的に研修などを実施し定着を図り、どの従業員も基本的な対応ができるようにしておくことが望まれる。

#### ⑤従業員の行動指針

顧客からのクレームがすべてがカスハラということではない。正当なクレームは、業務改善、商品やサービスの品質の向上、商品・サービスの改善、新商品開発の参考につながる重要な情報源になりうる可能性もある。

また、カスハラは、顧客側から発生するとも限らない。クレームに対する従業員の対応が不適切

な場合にもカスハラに発展する可能性も考えられる。

このような事態を回避するために、従業員の基本的な心構えについて行動指針を決め普段の接客から留意できるようにしておく。相手の受け止め方も様々であり、相手の気持ちを理解して「傾聴」する、「誠実」に対応する、「共感」を伝えるなど、一般的ではあるが、基本は守れるようにしておく。

受け答えの基本ルールとして「冷静・毅然・安全確保」を念頭に、危険を感じた場合の退避行動も検討しておく。カスハラに発展しそうであれば、複数人数で対応する、対応者を変えるなどの対応も決めておく。

#### ⑥外部連携ルール

暴力や損害を被った場合は、警察や弁護士との連携が必要になる。「警察通報の基準（暴力・脅迫・長時間拘束など）」「弁護士相談のタイミング（損害賠償請求や出入り禁止措置が必要な場合）」などの判断基準をあらかじめ決めておく。さらに、具体的な連絡先も決めておくこと事象が発生した場合にスムーズであり、安心である。

#### ⑦記録の作成

記録を残すために防犯カメラの活用を検討する。録音機を用意しておく、対応記録票を作成しておくなど事前に用意しておく。記録は問題に発展した場合の検証が行えるだけでなく、対策の改善策の検討にも役立つ。

#### (2) マニュアル作成

社内の基本方針や対応内容などが決まったらマニュアルの作成を進める。

##### 【マニュアルの作成手順】

- ①マニュアルひな形の入手および、内容を確認（ひな形を使用しなくてもよい）
- ②自社の業務特性に合わせて内容をカスタマイズ
- ③ドラフト作成 → 管理職レビュー → 法務チェック

図表 4-2-8 【マニュアルの作成手順】

ひな形の詳細内容を自社に合わせ編集・カスタマイズしマニュアルの作成を進める。当然、ひな形通りではなく自社でオリジナル版を作成しても構わない。盛り込む内容は、一般的には「基本方針」「定義」「行動指針」「対応基準」「具体的な対応方法」「社内体制」「研修の実施」「社外の連携」などである。

参考例として、東京都 TOKYO はたらくネットの「カスタマーハラスメント対策マニュアル（ひな形）」の「目次」（図表 4-2-9）を紹介する。マニュアル内容の構成は目次のとおりになっており、構成を見てわかる通り、前項にて社内で検討し決めた内容が盛り込まれている。

目次	
1	はじめに
(1)	カスタマーハラスメント対策の背景
(2)	組織的な対応の必要性
(3)	マニュアルの位置づけ
2	カスタマーハラスメントの定義
3	カスタマーハラスメントに対する基本方針
4	顧客対応の考え方
(1)	基本的な心構え
(2)	クレームの初期対応
(3)	顧客等の権利の尊重
5	カスタマーハラスメントへの対応
(1)	カスタマーハラスメントの判断
(2)	カスタマーハラスメントへの対応の流れ
(3)	警察との連携
(4)	行為別の対応例
6	社内体制
(1)	相談窓口の設置
(2)	再発防止の取組
(3)	研修の実施
7	企業間取引でのハラスメントの禁止
(1)	ハラスメント防止の基本姿勢
(2)	取引先企業に対するカスタマーハラスメントの禁止
(3)	カスタマーハラスメントの事実確認
8	参考資料
(1)	110 番について
(2)	#9110 について

図表 4-2-9 マニュアルひな形 目次

出典：東京都「カスタマーハラスメント対策マニュアル」目次より

### 3. マニュアルの運用

企業は、カスハラ対策への取り組み姿勢を明確に示すことが重要である。基本方針を明確にして社内外に発信する。そのことにより、従業員は企業に対し、尊重され守られているという安心感が

生まれる。マニュアルは完備しただけではなく、継続的に運用することが重要である。

#### (1) 従業員教育

定期的に従業員教育を実施する。年間計画などであらかじめ教育する時期を計画しておく。マニュアル内容の確認、通常に対応方法、カスハラ発生時の対応方法を確認する。

#### (2) 社内外へ周知

ホームページへの基本方針の掲載、店頭への啓発ポスターの掲示、チラシ設置などにより周知する。防犯カメラを記録用として活用する場合も、防犯カメラ設置し稼働している旨ポスターなどにより周知する必要がある。個人情報保護の観点から周知が必要であるが、著しい迷惑行為に対する抑止にもつながる。

#### (3) 記録の作成

事案が生じた場合は、録音・録画・対応記録などを残し、事後に検証できるようにする。実際の事案を検証し、新たな防止対策の検討、対応マニュアルの改定、研修の見直しや改善等に役立てる。

#### (4) 社外体制との連携

相談者（現場の従業員など一次対応者）および、現場監督などが状況に応じて警察や弁護士と連絡をとりながら安全を確保する場合、あわてないように対応するため、あらかじめ社内の連絡先や、社外の連絡先を具体的に明記しておく。

例：法務部（電話：〇〇-〇〇-〇〇）または外部相談員（電話：〇〇-〇〇-〇〇）に相談する。

#### (5) マニュアルの見直し

定期的にマニュアル内容の見直しを行うタイミングを計画しておく。見直しのタイミングを計画に含めておかないと作成したままとなり形骸化し活用されないものになってしまう可能性がある。当然、計画したタイミング以外にも事案が発生した場合は、見直しを実施しマニュアルの改善を図る。

マニュアルは全従業員が確認しやすいところに保管し、最新の状態を保持する用に努める。

## 第5章 カスハラと法律

### 1. 法律関係の整理—カスハラの前提として

昨今、カスハラが注目されてきたため、カスハラに対しては、断固拒否すべきである、という考え方が浸透してきた。しかし、依然「お客様は神様です」という考えを持っている経営者もあり、また、カスハラかどうかの判断が難しいケースも多い。

そこで、カスハラについて論じる前提として、カスハラが生じた場合を含め、そもそも客と事業者との間では、どのような法律関係となるのか、なっているのかについて整理する。

#### (1) 契約前の客

民法 521 条 1 項では、「何人も、法令に特別の定めがある場合を除き、契約をするかどうかを自由に決定することができる。」と規定しており、いわゆる「契約自由の原則」が定められている。

これは、誰と契約を締結するかは、客はもちろん、事業者にとっても自由ということになる。例えば、店舗に来店した客に対しては、客から「買いたい」と言われれば拒否しにくい、という感覚が漠然とあるかもしれない。しかし、契約自由の原則からすると、それは自由であり、「あなたには売りたい」と拒否することは自由である。これは、カスハラ行為者については当然そうであるが、カスハラをしていない客に対しても、拒否することは自由、ということである。

そのため、「出禁」、いわゆる出入り禁止についても、理由の有無を問わず事業者側が自由に行ってよい、というのが原則となる。もっとも、安易に出入り禁止とすることは紛争の原因となるので基本的には正当な理由がある場合に限定すべきである。

#### (2) 契約締結中の客

契約前の客については、前記した通り、契約を締結しなければよいだけであるが、すでに契約を締結している客から、無理な要求などがあった場合はどうか。この場合は、契約上の義務ではないのであれば、端的にそのような行為をする義務はない、ということになる。

例えば、1 週間以内に商品を届けるというのが契約内容である場合に、「3 日以内に届ける！」「3 日以内に届けられないなら事前に連絡をしろ！」などと言われても、契約上は1 週間以内に届ければよいのだから、3 日以内に届ける必要もなければ、3 日以内に届けられない

場合に事前連絡をする必要もないことになる。

このようにすべきことが明確になっている場合は問題ないが、どこまでがサービスの範囲といえるのか、判断が難しいケースもありうる。しかし、少なくとも「カスハラ」といえるような明らかに不当な要求については、契約上の義務ではないことが明らかといえるので、断つてよい、ということになる。

## 2. カスハラに関する法規制の有無・内容

### (1) 法律の規定

カスハラを防止するため、事業主に雇用管理上必要な措置を義務付け、国が指針を示すとともに、カスハラに起因する問題に関する国、事業主、労働者及び顧客等の責務を明確化するという内容で、労働施策総合推進法が令和8年10月1日付で施行予定となっている。具体的には以下のような規定が新設された。以下、労働施策総合推進法の規定については「法」と記載する。なお、法律の条文上は「事業主」「労働者」「顧客」などの表現が使われているが、本章では他の部分の解説と統一するため「事業者」「従業員」「客」とする。本章では厳密な用語の正確性よりも説明のためのわかりやすさを優先して説明しているため、法規制に関し、厳密かつ正確に知りたいということであれば、別途公的機関等が出している説明資料などを確認していただきたい。

#### ①カスハラに関して事業者が講ずべき措置等

事業者は、客や取引先からのカスハラにより、従業員の就業環境が害されることがないように、当該従業員からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制（相談窓口等）の整備、従業員の就業環境を害する当該顧客等言動への対応の実効性を確保するために必要なその抑止のための措置その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならないものとする（法33条1項）。

そして、事業者は、従業員が同条1項の相談を行ったこと又は事業者による同条1項の相談への対応に協力した際に事実を述べたことを理由として、当該従業員に対して解雇その他不利益な取扱いをしてはならないとする（同条2項）。また、事業者は、他の事業者による同条1項の措置の実施に関し、必要な協力を求められた場合には、これに応ずるよう努めなければならないとされている（同条3項）。

厚生労働大臣においては、以上の事業者が講ずべき措置等に関して、その適切かつ有効な実施を図るために必要な指針を定めるものとする（同条4項）。

### ②カスハラに関する国、事業主、労働者及び顧客等の責務

国は、カスハラを行ってはならないことなどに関し、広報活動、啓発活動その他の措置を講ずるように努めなければならないものとされている（法34条1項）。

事業者は、カスハラに対するその雇用する従業員の関心と理解を深めるとともに、当該従業員が他の事業者が雇用する従業員に対する言動に必要な注意を払うよう、研修の実施その他の必要な配慮をするほか、国の講ずる同条1項の措置に協力するように努めなければならないとする（同条2項）。そのうえで、事業者は、自らも、顧客等言動問題に対する関心と理解を深め、他の事業者が雇用する従業員に対する言動に必要な注意を払うように努めなければならないものとする（同条3項）。

従業員は、カスハラに対する関心と理解を深め、他の事業者が雇用する従業員に対する言動に必要な注意を払うとともに、事業者の講ずる措置に協力するように努めなければならないものとする（同条4項）。

客は、カスハラに対する関心と理解を深めるとともに、従業員に対する言動が当該従業員の就業環境を害することのないよう、必要な注意を払うように努めなければならないとする（同条5項）。

### ③罰則等がないこと

以上のとおり、カスハラを防止するために必要な措置などが義務付けられるが、当該義務に違反したとしても罰則はない。もっとも、場合によっては助言、勧告などを経て、悪質な場合は公表がされる可能性があるため、この公表が事実上の制裁として機能する可能性はある。しかし、義務に違反したことからただちに事業者が罰せられるということはない、というのが現状である。

#### (2) カスハラ条例

カスハラに関する条例を定めている自治体もある。このようなカスハラ防止条例については東京都の条例を例として後述する。なお、カスハラ防止条例については刑事罰などの罰則がないのが一般的であるが、三重県など一部自治体では罰則付きの条例の制定を検討しているとの

報道もある。

法律でも条例でも罰則などの具体的な効果が定められてはいないことから、カスハラが発生した場合は、民法や刑法などの一般的な法律の規定の中で、こういった規定が適用されるか、という形で処理されることとなる。

### (3) 民事に関する法律の適用

「カスハラ」に該当する行為は、度を越えた行為であり、違法な行為と評価される可能性が高い。そのため、カスハラにより何らかの損害が生じた場合、民法の不法行為や債務不履行などに該当し、損害賠償責任が生じる。

例えば、客が店員に暴力をふるったら、民事上は不法行為に該当し、店員が負傷した場合はそれに対して治療費などの損害を賠償しなければならないこととなる。

なお、自社の従業員がカスハラにより何らかの損害を受けた場合、事業者には安全配慮義務違反に基づく損害賠償義務が生じる可能性があるが、この点については後述する。

### (4) 刑事罰

カスハラ行為が具体的にどのような行為だったかということによるが、店員に対して侮辱的な言葉を浴びせたら侮辱罪、店員の名誉を毀損するような言葉を浴びせたら名誉棄損罪、暴力をふるったら暴行罪、その結果、けがをさせたら傷害罪となる。そのほかにも、店員から退去を命じられたのに居座ったら不退去罪、電話をかけ続けて業務ができないような状態になったら業務妨害罪、土下座などを強要したら強要罪など、刑法に違反する場合があるほか、刑法上の犯罪にまでは該当しない比較的軽微なものと判断される場合でも、軽犯罪法や迷惑防止条例などにより罰せられることもある。

### (5) 安全配慮義務

カスハラが注目されていく中で、事業者にとって無視できない問題として、安全配慮義務の問題がある。

安全配慮義務は、労働契約法5条に「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。」と定められている。要は、事業者が従業員に対し、安全に労働することができるような環境を整える義務がある、ということになる。

わかりやすい例としては、例えば、工場で機械を利用する場合には、その機械によりケガをしないように工場内の配置や動線を考えてルールを決めたり、安全な設備を整えたり、安全な用具を用意したりというものである。それ以外にも、従業員がメンタルヘルスを発症することがないように、職場環境を整えることなども安全配慮義務の一つである。例えば、悪質なセクハラやパワハラが行われていることを認識しつつ、十分な指導をせず放置していた結果、被害者となった従業員がメンタルヘルスを発症してしまったような場合には、会社に安全配慮義務違反があったなどとされる可能性が高い。

カスハラの場合においては、カスハラを防止するために必要と考えられる措置を取らずに、従業員が暴力を振るわれて負傷したり、従業員がメンタルヘルスを発症してしまったような場合には、事業者の責任が問われうることになる。

具体的なカスハラ対策の内容については、別の章で説明するが、このように、事業者にとってもリスクがあることから、カスハラ対策が非常に重要となる。

## (6) カスハラ防止条例

前述したとおり、労働施策総合推進法の改正によりカスハラが禁止されることとなるが、先行して、カスハラ防止のための条例が制定されている。様々な自治体で制定されているが、以下、東京都の条例（東京都カスタマー・ハラスメント防止条例。以下、「都条例」とする。）について説明する。なお、自治体ごとに違いはあるものの、東京都の条例と同じような考え方をしている自治体も多いため、参考になる。また、都条例については、ガイドラインも発表されているため、適用を受ける事業者においては参考にするといよい。

### ①目的・基本理念

都条例1条では、「カスタマー・ハラスメントの防止に関し、基本理念を定め、」としたうえで、「カスタマー・ハラスメントの防止に関する施策（中略）の基本的な事項を定めることにより、顧客等の豊かな消費生活、就業者の安全及び健康の確保並びに事業者の安定した事業活動を促進し、もって公正かつ持続可能な社会の実現に寄与することを目的とする。」としている。注目すべきポイントとしては、「就業者の安全及び健康の確保並びに事業者の安定した事業活動を促進し、」とされている点である。すなわち、就業者（従業員）の保護という点に配慮すべきとされている。

都条例3条では「基本理念」として、1項で「カスタマー・ハラスメントは、顧客等による

著しい迷惑行為が就業者の人格又は尊厳を侵害する等就業環境を害し、事業者の事業の継続に影響を及ぼすものであるとの認識の下、社会全体でその防止が図られなければならない。」としたうえで、2項で「カスタマー・ハラスメントの防止に当たっては、顧客等と就業者とが対等の立場において相互に尊重することを旨としなければならない。」としており、社会全体で取り組むべき課題であることを明らかにし、客と従業員が対等であることを明記している。

## ②対象者等

都条例2条には定義規定があり、「就業者」とは、「都内で業務に従事する者（事業者の事業に関連し、都の区域外でその業務に従事する者を含む。）をいう。」とされており、都の区域外であっても、都内の事業者の事業に関連していれば対象となりうる。

「顧客等」として、「顧客（就業者から商品又はサービスの提供を受ける者をいう。）又は就業者の業務に密接に関係する者をいう。」とされており、取引相手のみならず、「就業者の業務に密接に関係する者」も含まれている。

「著しい迷惑行為」として、「暴行、脅迫その他の違法な行為又は正当な理由がない過度な要求、暴言その他の不当な行為をいう。」とされており、「カスタマー・ハラスメント」として、顧客等から就業者に対し、その業務に関して行われる著しい迷惑行為であって、就業環境を害するものをいうこととされている。

以上の定義を前提に、カスハラについて大まかにまとめると、客から事業者やその従業員に対し、その業務に関連して、就業環境を害するような正当な理由がない過度な要求などの不当な行為を行うこと、となる。

厚生労働省においては、カスハラについて、「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」とされているが、おおむね同じようなものをいうと理解してよいと考えられる。

## ③カスハラ行為の禁止

都条例4条では、「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。」としてカスハラを禁止している。

もっとも、前述のとおり、カスハラに対する罰則は設けられていない。

#### ④客との関係

都条例5条では、「適用上の注意」として、「この条例の適用に当たっては、顧客等の権利を不当に侵害しないように留意しなければならない。」として顧客の権利が不当に害されるようなことはないように、としている一方で、7条1項で「顧客等の責務」として、顧客等に対し、「基本理念にのっとり、カスタマー・ハラスメントに係る問題に対する関心と理解を深めるとともに、就業者に対する言動に必要な注意を払うよう努めなければならない。」としたうえで、7条2項で「都が実施するカスタマー・ハラスメント防止施策に協力するよう努めなければならない。」としている。すなわち、客の権利についてもきちんと配慮すべきであるとしつつ、一方で客においても、カスハラを行うことがないよう努めるべきという態度をとっている。

#### ⑤従業員の責務

都条例8条では、「就業者の責務」として、1項で「就業者は、基本理念にのっとり、顧客等の権利を尊重し、カスタマー・ハラスメントに係る問題に対する関心と理解を深めるとともに、カスタマー・ハラスメントの防止に資する行動をとるよう努めなければならない。」としたうえで、2項で「就業者は、その業務に関して事業者が実施するカスタマー・ハラスメントの防止に関する取組に協力するよう努めなければならない。」としており、従業員に対しては、単に被害者という立場に置かれているとするのではなく、従業員自身においてもカスハラを防止するよう努めることを求めている。

都条例14条1項については後述するが、1項で事業者に対して、都が定める指針に基づいて、カスタマー・ハラスメント防止のための手引の作成などをすべき努力義務を定めており、それを受け、同条2項では、従業員に対し、事業者が都条例14条1項のカスタマー・ハラスメント防止のための手引を作成したときは、当該手引を遵守する、という努力義務を定めている。

#### ⑥事業者の責務

事業者については、都条例9条1項で「事業者の責務」として「事業者は、基本理念にのっとり、カスタマー・ハラスメントの防止に主体的かつ積極的に取り組むとともに、都が実施するカスタマー・ハラスメント防止施策に協力するよう努めなければならない。」とされており、2項では「事業者は、その事業に関して就業者がカスタマー・ハラスメントを受けた場合

には、速やかに就業者の安全を確保するとともに、当該行為を行った顧客等に対し、その中止の申入れその他の必要かつ適切な措置を講ずるよう努めなければならない。」、3項では「事業者は、その事業に関して就業者が顧客等としてカスタマー・ハラスメントを行わないように、必要な措置を講ずるよう努めなければならない。」として、事業者に対しては3つの項にわたり、カスハラを防止するための努力義務を課している。

また、都条例14条では、「事業者による措置等」として、1項で「事業者は、顧客等からのカスタマー・ハラスメントを防止するための措置として、指針に基づき、必要な体制の整備、カスタマー・ハラスメントを受けた就業者への配慮、カスタマー・ハラスメント防止のための手引の作成その他の措置を講ずるよう努めなければならない。」とし、手引等の作成も求めている。

他の規定を見てもわかるように、都条例においては、カスハラ防止を目的としているが、中でも事業者に対してカスハラを防止するための体制を整備するよう強く求めているものと評価できる。

#### ⑦その他（都の責務）

そのほかにも都条例13条では、都において、カスハラの内容に関する事項、顧客等、就業者及び事業者の責務に関する事項、都の施策に関する事項、事業者の取組に関する事項、その他カスハラを防止するために必要な事項などを内容とするカスタマー・ハラスメントの防止に関する指針を定めるものとするほか、カスハラ防止のために東京都が行うべき事項を規定している。

このことから、都としてもカスハラを防止するよう取り組んでいくという姿勢を強く打ち出していることがわかる。

#### ⑧都条例からわかること

都条例の内容は以上のとおりであるが、都条例の各規定からすると、カスハラについては、事業者が、従業員が害されることがないようにすることを中心としつつ、客や従業員自身にも一定の対応を求めるという考え方をしているものと理解できる。

このように、カスハラについては、事業者の責務を中心に据えつつ、顧客や従業員においても一定の責務を負っているという考え方は、労働施策総合推進法とも共通している。

### (7) 安全配慮義務と労働施策総合推進法、カスハラ防止条例との関係

労働施策総合推進法や条例があることによってどのような法的な効果が生じるか、という点であるが、前述のとおり、労働施策総合推進法やカスハラ防止条例には今のところ罰則がなく、カスハラ防止条例では事業者の責務は努力義務にとどまるため、労働施策総合推進法や条例に違反したとしても、刑事罰などが課せられるわけではない。しかし、労働施策総合推進法で事業者が義務が課されている以上、それに違反したら違法である。また、カスハラ防止条例として定められている内容は社会的に不相当と評価されるべき行為であることから、努力義務にとどまったとしても、カスハラ防止条例に違反するようなケースは、違法な状態であると評価される可能性が高い。そのため、労働施策総合推進法やカスハラ防止条例により求められるカスハラへの対応のための体制の整備が不十分となると、安全配慮義務違反とされる可能性が高いといえる。

ゆえに、事業者にとっては、カスハラを防止し、またカスハラがあった場合に適切な対応を行うための体制の整備が重要となる。

## 3. カスハラにかかわる法的リスク

### (1) カスハラ行為者からの訴訟リスク

カスハラにかかわる法的リスクには様々なものがあるが、まず、カスハラに対して断固として断るという態度をとった場合、カスハラ行為者自身から訴訟など法的手段に訴えられるリスクがある。

もちろん、カスハラである場合には訴訟が起こされたところで敗訴ということにはならないはずであるが、証拠がない場合には敗訴してしまうリスクが払拭できないこととなる。また、程度や状況によっては最終的にカスハラには至らない、と法的に評価される可能性もある。

### (2) レピュテーションリスク（カスハラ行為者による SNS 上の拡散等）

評判の低下（いわゆるレピュテーションリスク）というリスクも存在する。

カスハラ行為者の中には、自らに都合の悪い情報を隠したうえで、SNS 上に拡散するといった行動に出る者もいる。この場合、一方的な言い分であってもいわゆる「炎上」となってしまう可能性がある。

### (3) 安全配慮義務違反による従業員からの訴訟リスク

前述したように事業者は従業員に対して安全配慮義務を負っているため、カスハラ対策を適切にしておらず、その結果、従業員がメンタルヘルスを発症してしまったりした場合、安全配慮義務があったとして従業員から訴訟提起などをされるリスクがある。

また、結果的に安全配慮義務違反がなかったとしても、カスハラ対策を十分にしなかったために従業員がメンタルヘルスを発症して訴えられた、となると、それだけで当該事業者の評判が低下してしまうおそれがある。

#### (4) 他の顧客などの第三者に被害が発生した場合に紛争に巻き込まれるリスク

カスハラの態様によっては、客同士のトラブルが発生し、客側から事業者が適切にカスハラ対策をしていなかったために被害にあった、などとして客同士の紛争に巻き込まれるといったリスクも想定される。

### 4. リスクを踏まえたカスハラ対策のあり方—法的な見地から

以下、カスハラ対策について述べるが、詳細かつ具体的な方法論については、別の章において説明がされるため、一般論としての記載にとどめる。

#### (1) 基本姿勢

前述のとおり、カスハラに当たる行為であれば、違法行為となるものと考えてよい。そのため、基本的な姿勢としては毅然と断るということになる。カスハラは、正当なクレームのつもりがエスカレートしてしまうということもありうるものの、自分たちは客で従業員よりも立場が上だからと考えたうえ、女性など自分よりも弱そうな人物を標的にしてカスハラをするような客もいる。

そういった客は、毅然とした態度で断るとあっさりと引くことも多いため、明らかにカスハラと認められるような不当な行為に対しては、毅然と断るという態度を徹底させることが重要である。

#### (2) 教育の徹底及びマニュアルの整備

以上のとおり、毅然と対応することがまず重要ではあるが、実際上はカスハラかどうかを明確に判断できるケースばかりではなく、判断に迷うこともあり、また、そもそも毅然とした態度をとることが苦手だという従業員もいる。そのため、どのような場合であればカスハラに該当し、毅然とした態度をとってよいかということ具体的事例に基づき教育したり、判断に

迷ったり対応に困ったらその現場の責任者に相談をするように徹底させることが重要である。

### (3) 契約書や約款の整備

定型的な契約書や約款などで、カスハラに該当するような不当な行為が行われた場合は契約解除を可能にする条項を設けておくことで、カスハラがあった場合に契約関係を解消させることが可能になる。また、前述のとおり、そもそも契約締結前なら約款などに根拠がなくても契約締結を拒否することが許される。契約締結前である以上、契約書や約款に記載があったとしても法的な拘束力などは生じないのが原則ではあるが、約款上にカスハラに該当するような不当な行為が行われた場合は契約締結を拒否できる旨明記しておく、「約款にある通り拒否します」と言いやすくなり、根拠として使いやすくなるため有用性が認められる。

### (4) 証拠を残すこと

前述のとおり、最終的な判断としては事業者には責任がないとされる場合であっても、カスハラ行為者からの訴訟など様々な形態でカスハラに関しての訴訟が提起される可能性がある。そして、一般的には訴訟を提起されているということ自体でイメージの悪化につながってしまう。

対応次第で訴訟に発展する可能性を低下させることも可能ではあるが、訴訟を提起すること自体は自由であるため、不当な内容を前提とする訴訟であっても、完全に抑止することは難しい。

そこで、訴訟が提起されてしまった場合でも、敗訴のリスクを低下させ、かつ、レピュテーションリスクを低減させるためには、証拠をきちんと残すことが重要となる。しっかりとした証拠があれば、訴訟で負ける可能性は下がる。一方で、不当な要求だと考えたとしても、客観的な記録が残っていないと実際にカスハラがあったかどうかを立証することが困難となることがある。また、仮に SNS など一方的な言い分として、事業者の名誉を棄損するような記載がなされた場合でも、客観的な証拠が残っていれば、「〇〇といった形できちんと対応してきた。記録も残っている。」という反論をしやすくなり、評判の低下を最小限にとどめたり、評判の低下自体を避けることができるようになる。

コールセンターなどであれば通話内容の録音、店舗では防犯カメラの設置などが有効な対応策となる。客先などで作業をする場合は、作業前後の写真を撮影しておくなどすることも有効である。そのほかにも、普段からカスハラがあった場合は社内のシステムに記録を残すように

しておく、客観的な録音・録画データではなくても、証拠として認められる可能性も高まり、リスクの低減につながる。そのため、カスハラを受けた場合は上司や本社などに担当部署があるような場合には担当部署に報告を上げるようにするなどして、文書などの記録を残すようにしておくことも重要である。

#### (5) カスハラ行為者の権利への配慮

カスハラがあったとしても、例えばその映像について、顔にぼかしなどの加工をすることなく、そのまま動画や画像を SNS などに掲載すると、プライバシー侵害となりかねない。最終的にカスハラとまではいえない行為であると評価された場合は、客として正当な対応をしたにもかかわらず、プライバシー侵害をされたなどということになってしまう。また、仮にカスハラだったとしても、そのこととカスハラ行為者のプライバシーを侵害してよいかという点はまた別の問題である。そもそも、カスハラをされたからといって、暴力や暴言による対応をしてよいということにはならない。

そのため、カスハラと考えられるような不当な行為があったとしても、過剰な対応にならないように注意する必要がある。前述のとおり、従業員教育やマニュアルの整備が重要であるが、それらの中で具体的な方法論を示すなどして、対応方法を間違えないようにすることが重要となる。

## 5. カスハラに関する考え方の展望及びそれを見据えた対策

### (1) カスハラについての意識の変化

以前は「お客様は神様です」といった発想が強く、客からの無理な要望にも応えるべきであり、客に物申すべきではない、といった価値観があったと考えられる。しかし、度を越えた不当な要求がなされることも増え、そのことにより従業員が疲弊してしまい、また、メンタルヘルスに対する理解が深まってきたことなどもあり、徐々にカスハラについては厳しい態度で臨むべき、という価値観に社会が変化していったと考えられる。

労働施策総合推進法や都条例にもあるように、今後はカスハラ対策を十分に行うといった形で、カスハラには毅然とした態度で臨むべきこととなっていくものと考えられる。

### (2) 何が「カスハラ」か

以上に述べたとおり、カスハラ自体は許されるべきではない、といった考え方が定着してい

ったとしても、カスハラとはいえないような行為に対して、過剰な対応をすることはかえって事業者にとってのリスクとなってしまう。そのため、何が「カスハラ」に当たるのか、その適切な判断基準を持っておくことが必要となる。

しかし、前述のとおり、社会一般における考え方も時代とともに変化していくものである。実際に、セクハラやパワハラなども、いつの時代であっても許されないような態様のものはもちろんあるが、何がセクハラやパワハラに当たるかは時代の価値観とともに変化していく部分もある。

そこで、一度対策を講じたからそれで十分と考えるのではなく、現在の価値観からして対策内容がずれていないかなどのチェックを絶えずしていき、常にアップデートをしていくことが重要となる。

## 第6章 FCチェーンでの対応

### 1. はじめに：FCチェーン独自の課題

#### (1) FCシステムの構造的な限界

FC（フランチャイズ）システムは、本部と加盟店との間の契約関係で定義される。この契約はFC加盟契約と呼ばれる。FC加盟契約の基本は本部と加盟店の独立性を認めることが前提になっている。

FC契約は加盟者と本部の相互の対等な独立性が前提になる。そして加盟店の経営は加盟店自身の責任で行われる。これは、店舗で働く従業員との雇用関係は加盟店オーナー（加盟企業）とその従業員との関係であって、本部は加盟店従業員に対する指揮命令権も直接的な保護義務もおっていないことを意味している。「カスハラ」から従業員を守る義務はFC本部ではなく加盟店オーナーが負うことになるのである。これが、FCシステムでのカスハラ対策を考えるときの大前提になる。

#### (2) FC本部のリスク回避の必要性

FCシステムでは加盟店の運営ノウハウを本部が加盟店に提供し、本部が規定するマーケティングに従って加盟店の店舗は運営される。店舗の運営は本部が作成したマニュアルに基づいて実施される。このときもし、本部の提供したマニュアル通りのオペレーションをした結果、加盟店が顧客からの訴訟を提起されるという事態が発生した場合、本部もまた一定の訴訟リスクを背負う可能性がある。FC本部としては、加盟店で生じたトラブルが本部に影響を及ぼさないような回避策を予め用意することが必要になるが、このことがトラブルの発生要因に対する裁量を加盟店側にゆだねることにつながる。例えば、「顧客からの過度な謝罪要求があった場合の対応」として毅然と拒絶する」というマニュアルを定めた時「過度な要求」の具体例として「土下座をしろ」「金銭による補償の要求」など明らかに犯罪性のあるものに対してはその対応をマニュアル化することができるが、「大声で要求された」「威圧的な言動で講義された」などのグレーゾーン的なケースに対してはその対応を加盟店の判断に依存することで本部のリスクを回避する可能性がある。これは、最終的に顧客と加盟店とのトラブルが訴訟に発展した場合、FC本部が訴訟対象なる可能性が生じるからである。FC本部が訴訟対象となった場合、それによってブランドイメージの失墜を招く恐れがあり、本部のブランドイメージの失墜によって結果的に他の加盟店の経営に悪影響が生じた場合、本部が損害を受けた加盟店からの訴訟

リスクを負う可能性が生じることになるからである。

### (3) クレーム対応とカスハラ対策の境目

顧客対応が必要なFCシステムにおいては、接客マニュアルやクレーム対応マニュアルの整備は本部として当然行うべきシステム整備の一つだが、さらに進めて「カスハラ対策」を詳細にマニュアル化するケースは明確には確認することができない。株式会社セブン-イレブンが2022年2月の厚生労働省による「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」に基づく「カスタマーハラスメントにおける対応について」のガイドラインを示した。

### (4) 一般社団法人日本不ランチャーズチェーン協会による「カスタマーハラスメント防止ポスター」と「カスタマーハラスメント研修会」の開催

一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会では、カスタマーハラスメントの対象となる行為を記載した「カスタマーハラスメント防止ポスター」を作成し、協会の会員社の店頭等に掲示した。

協会は、このポスターを通じて「お店の従業員が安心して働ける環境を整備することや、お客様が安全・安心してお店をご利用できる

ことを目指す。」としている。また、厚生労働省が労働施策総合推進法等で「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（令和2年厚生労働省告示第5号）を策定し、従業員に対する顧客等からの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求等の著しい迷惑行為（カスタマーハラスメント）に関して、事業主が、相談に応じ、適切に対応するための体制の整備や被害者への配慮の取組を行うことが望ましい旨、

また、被害を防止するための取組を行うこ



図表 7-1-1 FC 協会のカスハラ啓蒙ポスター

とが有効である旨を定め、「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」等をだし、早急な対応を求めていることをうけ、「カスタマーハラスメント」について正しく理解するとともに、グループディスカッションを通じて、参加者同士で気軽に話し合い、「カスタマーハラスメント」に対する対応を学ぶセミナーを開催した、

協会に加盟するFC本部はここで示された協会の指針やセミナーでの学びに従い、個別的なリスクを回避しつつ、社会的な要請としての「カスタマーハラスメント対策」を講じることになる。

## 2. (株)セブン-イレブンジャパンでのカスタマーハラスメント対応の事例

株式会社セブン-イレブンジャパンでは、加盟店のオーナーや従業員が安全・安心に働ける環境構築と、全ての顧客が安心してセブン-イレブンを利用できる環境を整備するために、2022年10月に、以下のような「カスタマーハラスメント対応ガイド」を作成し、顧客向けの「告知ポスター」を店舗に掲示するとともに「従業員名札の仕様追加」を実施した。

### (1) カスタマーハラスメント対応ガイド（対応指針）の目的と取り組み

セブン-イレブンジャパンの作成した「対応指針」では、セブン-イレブンの社会的役割として、「企業市民としての役割を果たし、社会に貢献するため、さまざまな活動を通じてお客様の更なる満足度の獲得、維持、向上に努めている。」「お客様とのコミュニケーションを大切にし、お客様に信頼されるサービス、商品、情報の提供を行う」「お客様の声を企業活動に反映させたいと考えております。」と定義している。そのうえで、「加盟店をご利用されるお客様の一部からは、暴行、脅迫、暴言、不当な要求等のカスタマーハラスメントに該当する迷惑行為を受けることもある。」としている。

こうした状況認識を基に、厚生労働省が2022年2月に公表した「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」に基づき、日本フランチャイズチェーン協会を通して、業界としての指針を示すことを提案するとともに、2022年10月からはフランチャイズ本部として、「カスタマーハラスメント対応ガイドライン」を策定し、各加盟店のオーナー様・従業員の皆様に対して、対応指針を示し、さらに加盟店舗の従業員からの要請にこたえる形で、2023年3月からは店舗への動画配信を実施し、また、社内誌において、より具体的な対応事例を示す等、発信を続けている。

## (2) カスタマーハラスメントの定義

セブン-イレブンでは「カスタマーハラスメント」を「お客様からのご指摘のうち、内容に妥当性を欠き、または、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り、当該手段・態様により、各加盟店のオーナー様・従業員の皆様の就業環境が害されるおそれがあるもの」と定義し、次のような事例を挙げている。

- \*提供する商品・サービスに瑕疵・過失が認められない場合
- \*要求の内容が、提供する商品・サービスの内容とは関係がない場合
- \*身体的な攻撃（暴行、傷害）
- \*精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉棄損、侮辱、暴言、土下座の要求など）
- \*継続的（繰り返し）、執拗（しつこい）な言動
- \*拘束的（不退去、居座り、監禁）な言動
- \*性的な言動や、つきまといなど
- \*不当な商品交換の要求
- \*金銭補償の要求 など（記載は例示であり、これらに限られるものではない。としている）

## (3) カスタマーハラスメントへの対応姿勢

セブン-イレブン各店舗での統一的な取り組み方針として、各加盟店でオーナー・従業員の心身の健康と安全を守ること、お客様に対するより良いサービスを提供したいとし、そのために上記のようなカスタマーハラスメントに該当する行為に対しては、毅然と対応することとして顧客に対して理解を求めている。

## (4) カスタマーハラスメント対応への取組

セブン-イレブンの今後の取組として、次のような項目を上げている。

- ・加盟店オーナー様の基本方針・姿勢の明確化と、従業員の皆様への周知・啓発を進めていく。
- ・従業員の皆様のための相談対応体制について、さらなる整備を進めていく。
- ・各加盟店においては、お客様に対して不快な接客、対応とならないよう接客レベルの向上に努めていく。
- ・本部としては接客研修の制度や、日々の店舗経営相談員によるアドバイスをさらに強化していくことで、お客様に気持ちよく買い物をしていただける環境をつくれるよう一層努力していく。
- ・対応指針の周知のため、ポスター掲示を検討していく。

### 3. (株)ダスキクレームのカスタマーハラスメント対応

#### (1) カスタマーハラスメント対応方針

株式会社ダスキンは、「お客様に対して最高の商品・サービスを提供するため、そして、株式会社ダスキ及び関係会社、フランチャイズチェーン加盟店、代理店、当社の事業を展開する業務委託先に所属するすべての従業者等（以下、従業者）が、安全かつ安心して働くことができる就業環境を整備するために、「カスタマーハラスメント対応方針」を制定した。」としている。

#### (2) カスタマーハラスメントの定義

カスタマーハラスメントとは、お客様・お取引先様等からのお申し出のうち、要求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、従業者の就業環境や業務推進を阻害し又は従業者の尊厳を傷つける次の行為としている。

具体的な例示として、

- ・ 身体的・精神的な攻撃（暴行、傷害、恫喝、名誉棄損、侮辱、土下座の要求等）
- ・ SNS 等における誹謗中傷、盗撮、つきまとい等のプライバシー侵害行為
- ・ 社会通念上相当な範囲を超える過剰又は不当な要求（金銭補償、商品交換、再サービス等）
- ・ 従業者に対する不当・不法な拘束（長電話、不退去、居座り、監禁等）、著しい迷惑行為
- ・ 他のお客様に対する迷惑行為、商品・器物の損壊行為

※以上の記載は例示であり、これらに限られるものではない。

としている。

#### (3) カスタマーハラスメントへの対応

カスタマーハラスメントが確認された際は、各種サービスの中止及びお取引を停止せざるを得ない場合がある。とし、当該行為及び要求を一切受け入れず、内容や状況により警察機関、顧問弁護士等の専門家、その他関係各所と連携の上、毅然かつ粛々と対処を進めていく。としている。

#### 4. 加盟店オーナーへの教育と店舗での従業員教育

フランチャイズシステムにおいては、オープン前研修やオープン後の研修として加盟店オーナーに対する教育、研修が実施される。

カスタマーハラスメント対応もそうした研修の中に組み込まれ、加盟店オーナーやその従業員が一定の基準に基づいた対応を取ることができるように仕組み化することが必要になる。

##### (1) 研修計画の設定

面談

カスタマーハラスメント対応は、新規加盟者だけでなく既存オーナーに対しても一定の基準に従った判断や対応が求められる。また、事例の蓄積に対する新たな対応方針の作成など、マニュアルの更新も必要になる。

こうしたことを考慮した、オープン前研修やオープン後の研修を計画し、エリア別の開催してゆくことが必要になる。

##### (2) コスト負担

研修の有効性を確保するためには、オーナーに対する研修だけでなく加盟店従業員に対する研修制度を整備する必要がある。その時に問題になるのがコスト負担である。

- ① オープン前研修のコスト（オーナー研修、店舗従業員研修）
- ② オープン後の加盟店オーナーに対する研修コスト
- ③ オープン後の加盟店従業員に対する研修コスト

等について、予め予算化し、負担の方法をFC本部として決めておく必要がある。

##### (3) 従業員教育の継続性と進捗管理

加盟店従業員は、一定期間で入れ替わることが前提となる。このため、従業員研修は、雇用時の基本研修、終了開始後の継続的な研修をマニュアル化し、(株)セブン-イレブンジャパンの事例にみられるようにビデオなどを利用したEラーニング型研修方法を準備するとともに、どの従業員が研修を受講したかという受講履歴管理も行うことが必要になる。こうした取り組みは既に多くの大型FCチェーンでの教育プログラムとして導入されている方式であるが、中小チェーンでは今後の取組が課題となる。

## **5. おわりに：専門家（弁護士など）によるサポート体制の必要性**

カスタマーハラスメント対策は、加盟店、従業員、そして本部の毅然とした対応が求められるが、そのリスクとして、「訴訟対応」と考慮しておく必要がある。規模の大きなFC本部では法務部門がその役割を一義的に担うための体制整備が求められる。規模の小さいFC本部では顧問弁護士の設置など、加盟店でトラブルが生じた場合、加盟店を支援する仕組みを予め整えておくことが必要になる。

**カスタマーハラスメント対応は詰まるところ訴訟リスクを負う可能性が否定できない。という認識がFCビジネスの場合は特に必要になるだろう。**

## 第7章 事例

### 1. 飲食店

- ・事例 飲食店：ビュッフェ量り売り店舗の容器重量差クレーム

#### 1. 事例概要

量り売り店舗で容器の重量差を理由に「詐欺だ」と客が激昂し、警察沙汰に発展。店舗は業態転換を余儀なくされた。

#### 2. 内容

量り売りスタイルのお店の容器の重さが異なる。お店としては容器によって若干の誤差があることは認識しておりもっとも重い容器を基準として採用し、誤差の分はお客様が得をするように設計していた。

容器によって重さに差があることに気がついたお客が容器の重さが違う、詐欺ではないかと主張、過去にも利用したことがあり過去の利用分も含めて損害賠償をすべきと主張。この店は詐欺の店だと大声でわめく。

警察が出動する事態となり、容器の重さを明示するように指導されその場は終了。損害賠償等の要求はなかったが、そのお店は量り売りスタイルを見直し業態転換を余儀なくされた。

#### ● カスハラ発生の背景

容器重量のばらつきが事前に明示されていなかった

客側が「損をした」と思い込みやすい状況

声を荒げることで要求を通そうとするタイプの顧客

#### ● 実際に発生したカスハラ

「詐欺だ」と大声で騒ぐ

過去利用分まで含めた損害賠償要求

長時間の拘束・脅迫的言動

警察出動レベルのトラブル

(時間拘束・過度な要求・脅迫)

### 3. 問題点の整理

容器重量の差異を明示していなかった

説明不足により誤解を招いた

従業員が対応に困り、エスカレーションが遅れた

カスハラ対応マニュアルが不十分

### 4. 対策

#### ● 立案のプロセス

トラブル原因の分析

顧客への情報提供方法の見直し

カスハラ対応基準の整備

#### ● 実行した具体的対策

警察指導への対応

容器の重量をすべて計測し、最も重いものを基準とし掲示

量り売り方式を継続した場合、同様のクレームが発生することを苦慮し業態転換を実施

### 5. 効果と変化

業態転換をすることで同様のクレームは当然ながら発生しない、ただし業態転換によりコスト・売上に影響が発生した。

## 6. 考察

### ● 取り組みの限界・残された課題

情報提供を徹底しても、悪質クレマーは一定数存在するため、同様のクレームをなくすためには業態転換という手段を取らざるをえなかった。精神的な負担もさることながら、小規模店舗では対応コストが大きい

### ● 中小企業診断士としての示唆

善意で設計された仕組みであっても、顧客にとって「見えない公平性」は、誤解や不信を招く可能性があり、構造的にクレームやカスハラを誘発しやすいリスクを内包している。カスハラへの対応は、接客上の問題ではなく、内部統制およびリスク管理の課題である。特に小規模事業者においては、1件のトラブルが経営面・精神面の双方に与える影響は極めて大きい。業態転換には一定のコストを要するものの、経営リスクを最小化するための合理的かつ戦略的な判断であるともいえる。

事例 飲食店：謝罪の言葉遣いに対する過度なクレーム

#### 1. 事例概要

常連客が若いアルバイトの言葉遣いに過剰反応し、長時間説教を繰り返す。

#### 2. 内容

ファミリーレストラン、60～70代男性、週に2～3日程度来店する常連客。最初のクレームは些細なことでドリンクバーのカップが汚れていたや、注文を取りに来るのが遅いといった内容でこの時点ではそれほど怒ってはいないが、対応するアルバイトが高校生や大学生など若いアルバイトで「申し訳ございません」というべきところを「ごめんなさい」などと言うと激昂し、言葉遣いがなっていないと怒りがエスカレート、店長やエリアマネジャーを出せと言い、30分以上説教を行う。

新人のアルバイトが入ると同じようなことが発生しそのたびに同様の対応となる。言葉遣いの指導を新人アルバイトに行うがクレームを言われるとあせるためつい「ごめんなさい」という言葉が

でてしまう。誘発している向きもあり要注意人物として対応を行っている。

- カスハラ発生の背景

高齢男性の価値観（丁寧語への強いこだわり）

若いアルバイトの緊張による言い間違い

常連ゆえの「店を支配している感覚」

- 実際に発生したカスハラ

30分以上の説教

店長・エリアマネジャーの呼び出し

新人が入るたびに繰り返されるリピート型カスハラ

言葉尻をとらえる揚げ足取り

（時間拘束・リピート型・対応者の揚げ足とり）

### 3. 問題点の整理

アルバイト教育だけでは解決しない構造的問題

常連客への対応方針が曖昧

従業員が委縮し離職リスクが高まる

### 4. 対策

- 立案のプロセス

過去のクレーム履歴の分析

対応方針の統一

従業員保護の観点を重視

● 実行した具体的対策

店としての「標準謝罪文言」を統一し「申し訳ございません」を徹底

問題客を“要注意客”として共有

店長が初期段階で介入する体制

必要に応じて「これ以上の長時間対応はできません」と線引き

5. 効果と変化

アルバイトの心理的負担が軽減

クレームの長時間化が減少

6. 考察

● 取り組みの限界・残された課題

常連客の価値観は変わらない

店側が毅然とした態度を取らないとエスカレートしやすい

● 中小企業診断士としての示唆

クレーム対応の標準化やマニュアル化は有効であるが、それと同時に従業員のメンタルヘルスを  
守る仕組みの構築も不可欠である。早期に店長が介入することで、クレームの長期化を防止し、ア  
ルバイト従業員の心理的負担を軽減することが重要である。

また、「顧客選別」も必要とされる時代であり、店舗側が毅然とした対応を取ることで従業員を  
守る姿勢を対応方針として明確に掲げることが、離職防止につながり、従業員が働きやすい職場環

境の形成に寄与する。

・事例 飲食店：パスタ店の辛さ調整要求のエスカレート

## 1. 事例概要

善意で行った辛さ調整が常態化し、客が毎回作り直しを要求するようになった。

## 2. 内容

パスタ専門店ではパスタを辛くしてほしいという要望、本来辛さの調整は行っていないが、善意で対応し鷹の爪をオリーブオイルで熱し辛みを出して提供。しばらくは同様に提供するも調理する人や日によって辛さの度合いが変化し、作り直しを要求されるようになる。しばらくはお店側のミスということで作り直して提供するも、毎回納得の味になるまで作り直しを要求するようになる。

辛さの調整は本来のメニューではなく裏メニュー的な存在で好意として対応していた内容がクレームに発展してしまった事例

### ● カスハラ発生の背景

裏メニュー化したサービス

好意対応が「当然の権利」と誤認される

辛さの再現性が難しい

### ● 実際に発生したカスハラ

毎回の作り直し要求

過度な要求の常態化

調理スタッフの負担増大

(リピート型・過度な要求)

### 3. 問題点の整理

好意対応の線引きが曖昧

裏メニューの存在がトラブルの温床

再現性の低いサービスを提供したこと

### 4. 対策

#### ● 立案のプロセス

裏メニューの扱いを見直し

提供ルールの明確化

#### ● 実行した具体的対策

辛さ調整サービスの廃止し、辛みオイルの提供

メニュー外対応は一切行わない方針を明示

スタッフへの周知徹底

### 5. 効果と変化

作り直し要求がなくなり調理負担が軽減、トラブル発生率が低下

### 6. 考察

#### ● 取り組みの限界・残された課題

一部顧客から「前はやってくれたのに」といった不満が出る可能性や、サービス低下と捉えられるリスクがある。

## ● 中小企業診断士としての示唆

サービス提供の基本原則として、「すべての顧客に提供できないことは行ってはならない」という考え方を徹底することが重要である。また、「例外対応」については必ずルール化を行い、再現性の低いサービスは提供しないなど、従業員保護の観点から対応範囲の線引きを明確にする必要がある。

## 2・コンビニエンスストア

### ・一人で抱えさせない仕組みづくり — 小規模チェーンが対応を標準化するまで —

事例：コンビニB（東京都品川区・1店舗）

#### 1. 事例概要

東京都品川区のオフィス街に立地するコンビニBは、平日は周辺企業の会社員を中心に、昼休みと夕方に来店が集中する典型的な都市型店舗である。来店客の大半は礼儀正しく、トラブルはほとんど起きない。しかし、オーナーは「ごく一部の顧客への対応が、従業員の心をすり減らしている」と感じていた。

「従業員が嫌がっているなら、来ないでくださいと言うしかない。出禁です。」

その言葉の背景には、現場で積み重なってきた違和感と葛藤があった。

もしあなたが経営者から相談を受けた場合、経営者の声をどう受け止めるだろうか。

#### 2. 内容

##### カスハラ発生の背景

コンビニBはオフィス街にあり、昼時は回転率を重視した運営が求められレジを止められない。一方で、少人数体制のため、レジ対応や品出しを同時にこなす場面も多い。明確なカスハラ対応マニュアルはなく、「困ったらオーナーを呼ぶ」という暗黙の了解があるのみだった。

過去にも「態度が悪い」「説明が足りない」といったクレームが断続的にあり、それらをすべて“お客様の声”として受け止めてきた文化が、線引きを曖昧にしていた。

##### 実際に発生したカスハラの内容

典型的なのは、些細なミスを過剰に責め立てるケースである。レジ待ち時間に苛立ち、「責任者を出せ」「SNSに書くぞ」と声を荒らげる顧客もいた。

特に問題だったのは、特定の従業員を名指しで攻撃する行為だ。勤務後に涙を流すスタッフや、「また来たらどうしよう」と出勤をためらう様子が見られるようになった。心理的負荷は確実に蓄積していた。

### 3. 問題点の整理

問題の本質は、クレームとカスハラの間引きが不明確なまま、現場対応に頼っていた点にある。当然、従業員は判断基準を持たず、オーナーも毎回状況判断に迷う。ルールがなく、結果として経営者の判断は揺れ続けていた。

### 4. 対策

#### 対応のながれ

オーナーはまず、従業員全員と個別に話をした。「何が一番つらいのか」「どこまでなら対応できるのか」を丁寧に聞き取った。あわせて、ピーク時間帯の現場を自ら観察し、リスクが高まる場面を洗い出した。

そのうえで、「正当なクレーム」と「カスハラ」を明確に区別する考え方を共有した。

#### 実行した具体的対策

- ・ 暴言や威圧的言動があった場合は、即オーナー対応に切り替える
- ・ 従業員は無理に謝罪を続けず、一定のフレーズで対応を止める
- ・ 問題行動を起こす顧客には、来店を断る方針を明確化
- ・ 「従業員が嫌がっているので、来店はお断りします」と伝える判断基準を共有

### 5. 効果と変化

対策後、従業員の表情は明らかに変わった。「守ってもらえている」という安心感が、接客の安定につながった。オーナー自身も迷いが減り、判断に一貫性が生まれた。出禁にした客は、もう来なくなった。

### 6. 考察

#### 取り組みの限界・残された課題

すべての顧客に通じるわけではなく、理解されないケースもある。それでも「従業員を優先する」という姿勢を示すこと自体が、店の文化を形づくる一歩となった。

#### 診断士の視点

経営者は従業員を優先するという方針を言葉にし、また旗振り役として従業員と共にカスハラに向き合うことが重要である。そしてPDCAを回し続けることで、従業員が安心して長く働け、企業

は人材を育成でき、良いお客様だけが集まる組織へと近づいていく。

### 3. スーパーマーケット

#### 1. 事例の概要

本事例は、首都圏近郊において食品スーパーマーケットを展開するA社における、カスハラへの対応改善の取組である。

同社は、地域密着型の店舗運営を特徴とし、15店舗を展開、従業員数は約450名（パート・アルバイト比率約75%）である。日常的に多くの顧客が来店する中、近年、レジ・売場において一部顧客による暴言や威圧的言動、執拗な謝罪要求等が断続的に発生していた。

経営層からの相談内容は、

- ① 現場従業員が長時間対応を強いられ疲弊していること
- ② 対応が属人化し、店舗ごとにばらつきがあること
- ③ 新人・若手従業員の心理的負担や離職リスクが高まっていること
- ④ 店長や本部が個別事案対応に追われ、再発防止に十分な時間を割けないこと

であった。

#### 2. カスハラ発生の背景と内容

##### (1) 発生の背景

同社では、顧客満足を重視する企業文化のもと、「可能な限り顧客の要望に応える」姿勢が強調されてきた。一方で、正当なクレームと不当な要求を区別する明確な基準が整備されておらず、現場判断に委ねられていた。

特にレジ・売場は、顧客と従業員が1対1になりやすく、繁忙時間帯には管理職が即座に介入できない状況も多かった。その結果、一次対応者が長時間拘束され、精神的負担を抱えるケースが生じていた。

## (2)実際に発生したカスハラの内容

典型的な事例として、顧客からポイントを使っていないのに、勝手にポイントが減っていると騒ぎ立てたれ、大声で従業員を叱責し、人格を否定する発言や執拗な謝罪要求を求められたり、レジの打ち間違いをしてしまった際に、再度ポイントカードの提示を求めたところ、ポイントカードを渡してくれず、「お前が間違えたのだから何とかしろ。」、「おまえはバカだからレジに入るな。」と言われたりした。

このような行為はレジ周辺の繁忙時間帯に発生し、周囲の顧客にも影響を及ぼすほか、対応した従業員は以後の接客に強い不安を感じるようになった。

## 3. 問題点の整理

調査の結果、同社におけるカスハラの背景には、以下の構造的問題が確認された。

第1に、判断基準の不明確さである。正当なクレームと不当要求の線引きが曖昧であり、従業員が「どこまで対応すべきか」を判断できない状況にあった。

第2に、一次対応の属人化である。対応は個々の経験や性格に依存し、強く主張する顧客ほど要求が通りやすいという誤った学習を助長していた。

第3に、エスカレーションの遅れである。管理職や本部への引継ぎ基準が明確でなく、現場で問題を抱え込む傾向があった。

第4に、経営層・管理職への負担集中である。個別事案への対処に追われ、再発防止策や予防的取組に十分な時間を割くことができなかった。

## 4. 対策の内容

### (1)立案プロセス

同社は、まず過去1年間のトラブル事例を洗い出し、発生要因や行為態様を整理・類型化した。その上で、「従業員の尊厳を守ること」と「誠意ある対応と毅然とした対応の両立」を基本方針として明確化した。

対策は、現場で実際に運用できることを重視し、一部店舗で試行した後、全店展開する段階的導入が採られた。

## (2) 実行した具体的対策

主な対策は以下のとおりである。

- ・ カスハラに対する基本方針の策定とお客様への周知
- ・ 正当なクレームと不当要求の具体例を示した判断基準・対応フローの明文化
- ・ 「一人に対応させない」複数人対応の原則の徹底
- ・ 発生日時・内容・対応を記録する記録フォーマットの標準化
- ・ 新人研修および店長会議でのケース共有と教育の実施
- ・ カスハラに関する相談窓口の設置
- ・ 被害にあった従業員のフォロー体制の構築
- ・ 警察や弁護士等、外部専門家との連携

## 5. 効果と変化

本取組により、以下の変化が確認されている（現時点では定性的評価および簡易 KPI による）。

- ・ 悪質事案の再発が減少し、同一顧客による繰返し行為が抑制された
- ・ 対応時間が平準化し、長時間拘束が減少した
- ・ 新人・若手従業員から「一人で抱え込まなくてよい」という安心感が得られた
- ・ 接客トラブルを理由とする離職意向が低下した
- ・ 店長・本部が個別対応から制度運用・改善活動へ時間を振り向けられるようになった

## 6. 考察

本事例から、カスハラ対策は単なる接客改善ではなく、人的資本の保護と業務生産性向上を両立する経営課題であることが示唆される。

一方で、ルール整備のみで問題を完全に解消することは困難であり、繁忙時間帯の人員制約やSNS等の店舗外リスクといった課題は残されている。今後は、教育・運用の継続、記録データの蓄積と分析を通じた改善サイクルの確立が重要となる。

中小企業診断士の立場からは、現場任せから組織対応への転換を支援し、カスハラ対策を「離職防止」「人材定着」「持続的経営」の観点で位置づけることが重要であると考えられる。

## 4. 小売業

### ・事例 小売：スーパーの入口掲示・営業時間クレーム

#### 1. 事例概要

入口の掲示が見にくいことを理由に高圧的なクレームが発生し、長時間拘束に発展。

#### 2. 内容

スーパーマーケット、出入り口が2か所ある店舗の事例。営業時間変更の記載がない（実際にはあるが見にくい）というクレーム

店側が意図しているメインの出入り口ではない出入り口から入店、年末年始の営業時間の変更が書いていないため時間がわからない。もっとわかりやすく掲示すべき。クレームを受けた従業員がメインの入口に掲示してあることを伝えると、徒歩で来店する人にとってはこっちの入口のほうが使いやすいのになぜ掲示しないのか？といった内容を高圧的な言い方で指摘。クレームを受けたアルバイトは委縮してしっかりと受け答えできず現場責任者が対応。高圧的な口調なため、責任者は「クレマーとして」丁寧に対応すると、自分は言い方がきついとよく言われるがこれはクレームではない、ただのアドバイスなのにクレマーのような扱いは心外だとさらに激昂、掲示物がわかりにくいのは店側の落ち度、落ち度をしてきかれて恥ずかしいのでお客をクレマー扱いしている。上のものを呼べと発展。さらに上の者が対応し謝罪。

● カスハラ発生の背景

店側の掲示が見にくかった

顧客が「自分は正しい」と思い込みやすい状況

高圧的なコミュニケーションスタイル

● 実際に発生したカスハラ

高圧的な言動

アルバイトを委縮させる

「上を呼べ」と要求

長時間拘束

揚げ足取り（「クレーマー扱いされた」とクレーム）

（時間拘束・対応者の揚げ足とり）

3. 問題点の整理

掲示の視認性不足

アルバイトが対応できる範囲を超えていた

エスカレーション基準が曖昧

4. 対策

● 立案のプロセス

店内導線の見直し

掲示物の改善

カスハラ対応基準の整備

- 実行した具体的対策

すべての入口に営業時間を掲示

アルバイトは早期に責任者へつなぐルール化

高圧的な顧客への対応マニュアル整備

## 5. 効果と変化

店内導線と掲示物を見やすくしたことで同様のクレームが減少

早期に責任者へつなぐことでアルバイトの心理的負担が軽減

## 6. 考察

- 取り組みの限界・残された課題

高圧的な顧客は一定数存在するため完全な防止は困難。

- 中小企業診断士としての示唆

店内導線に合わせた掲示を行うことで、顧客の誤解を未然に防ぐことが可能である。

また、高圧的な顧客が一定数存在することを前提とし、従業員が萎縮しない仕組みを構築することが重要である。速やかに上司へエスカレーションできる体制を整えるなど、カスハラ対応には「組織的対応」が必須であり、その方針を顧客および従業員双方に明確に示すことで、トラブルの未然防止効果も期待できる。

事例 小売：女性従業員のアイドル化・SNS 特定による被害

### 1. 事例概要

女性従業員が高校生の間でアイドル化し、来店集中・ナンパ・SNS 特定などが発生し退職に至った。

## 2. 内容

### パン屋、女性従業員のアイドル化による事例

大学生の女性従業員が、ある高校の学生の間でアイドル化し女性従業員がシフトに入る日に合わせて大勢でおしかけるようになる。高校生達は嫌がらせのつもりではなかったが多くの学生が代わる代わる来店し、時にはナンパのような行為もありシフト曜日の変更や時間帯の変更を余儀なくされる。しかしシフト変更後もすぐに同様の事態となり最終的には退職となった。

当初フルネームの名札を使用していたが、対応として名札を外すようにしたがすでに名前は広まっており SNS の特定もされてしまった。

#### ● カスハラ発生の背景

若い女性従業員への過度な関心

SNS 時代の「特定文化」

名札のフルネーム表示

#### ● 実際に発生したカスハラ

大勢で押しかけるリピート型迷惑行為

ナンパ・セクハラ

SNS での個人特定

シフト変更を余儀なくされる

(リピート型・セクハラ・SNS)

## 3. 問題点の整理

名札の個人情報管理が不十分

従業員保護の観点が欠如

店側が早期に対応できず、被害が拡大

#### 4. 対策

##### ● 立案のプロセス

従業員の安全確保を最優先

個人情報の扱いを見直し

店舗運営ルールの再設計

##### ● 実行した具体的対策

名札のフルネーム廃止（苗字のみ・ニックネーム制）

店舗として迷惑行為を注意喚起

必要に応じて学校側・保護者への連絡

#### 5. 効果と変化

個人情報流出リスクの低減

ただし従業員は最終的に退職し、完全な解決には至らず

#### 6. 考察

##### ● 取り組みの限界・残された課題

SNS での拡散は制御が難しい

若年層の集団行動は抑止が困難、一人ひとりに罪の意識がない。

##### ● 中小企業診断士としての示唆

従業員の安全、特に心理的安全性を最優先事項として位置づけ、個人情報流出のリスクを低減するため、名札表記の見直し、SNS ポリシーの整備、迷惑行為に対する対応基準の掲示といった対策を講じる必要がある。

また、店舗側としては早期の介入および外部機関との連携が重要であり、被害が深刻化する前に適切な対応を行うことで、防止し得た事例であるといえる。

## 5. サービス業

ペットサロンにおけるカスハラ発生事例

### 1. 事例概要

本事例は、東京都区内に所在するペットサロンPL（仮名）において発生した、仕上がりに関する過剰な要求、不当クレームを中心としたカスハラの事例である。本事例は、業界特性を背景に、新規顧客からの過度な要求がエスカレートし、店舗スタッフでは対応が困難となったため、最終的に取締役が直接対応するに至ったケースである。初回施術後に顧客の知人から「切りすぎではないか」「短くて不自然だ」と指摘されたことを契機に不満を抱き、1ヶ月後に「カット代の全額返金」および「損害賠償としての誠意」を求めて強い要求を行った。

### 2. 内容

#### ● カスハラ発生の背景

ペット産業は、1兆9,108億円（矢野経済研究所, 2025年）の市場であり、その内訳はペットフード・おやつ等の食品分野と、玩具・衣類・アクセサリ等の小売分野、さらに動物病院、トリミングなどの美容サービス分野に大別される。

トリミングサロンは、従業員1~4名規模の個人経営や小規模サロンが多数を占め、技術者中心の組織構造であることから、クレーム対応やカスハラ対策に十分な人的、資金的リソースを確保しにくいという構造的課題を抱えている。また、トリミングは「生き物相手」のサービスであり、毛質・体調・性格などにより仕上がりが一定にならない特性があるため、仕上がりに関する不満や過剰要求が発生しやすい。

ペット美容業界では、「ペット=家族」という価値観が強く、飼い主の感情的側面が影響されや

すい。また、仕上がりが一定にならないサービス特性や、トリマーの美容に関する専門性が十分に理解されにくい点が、クレームやカスハラを誘発する要因となっている。

PL が所在する地域は、犬の飼育率が高く、所得水準も比較的高い住宅地である。周辺には競合サロンが多く、顧客は複数の選択肢から店舗を選ぶことができる環境にある。一方で、同サロンはリピート率が約90%と高く、既存顧客の満足度は高いものの、新規顧客に対する対応が十分ではなかった。

### ● 実際に発生したカスハラ

当該顧客は、新規顧客でPL来店は初めてである。トイプードルのカット後に周囲の友人から受けた指摘を理由に、以下のような要求、言動を行った。「切りすぎでおかしい」と断定し、主観的な不満を強く押し付ける。

- カット代の無料化および損害賠償を要求
- 若手トリマーおよび管理者に対し、長時間にわたる強いクレームを継続
- 技術的説明を受け入れず、感情的な主張を繰り返す

当初は、トリマー歴3年目の若手トリマーと14年目の技術マネージャーが対応したが、要求がエスカレートし、店舗内での解決が困難となったため、最終的に取締役が店舗外で直接対応する事態となった。

### 3. 問題点の整理

本事例から、以下の組織的課題が明らかとなった。

(1) 技術マネージャーが技術的説明に終始し、問題解決に時間を要した点

ベテラン技術者であるがゆえに、自らの技術で解決しようとし、対応が長期化した。

(2) 施術前説明の標準化が不十分であった点

顧客の要望が、受付スタッフ（非技術者）から若手トリマーへ正確に伝達されず、情報の齟齬が生じた。

(3) 施術前の状態確認・要望内容の記録が客観的に残されていなかった点

写真記録やヒアリングシートが存在せず、後日のトラブル対応に必要な証跡が不足。

(4) クレーム・カスハラ対応に関する組織的研修が未実施であった点

若手トリマーが心理的負担を抱えやすく、エスカレーションの判断が遅れた。

#### 4. 対策

##### ● 立案のプロセス

まず、若手トリマーと技術マネージャーが過去に受けたクレームやカスハラ事例についてヒアリングを実施し、当時の対応方法、処理の流れ、フォローの有無、効果などを整理した。その上で、特に発生頻度の高い「新規顧客対応」に焦点を当て、マニュアル化すべき項目を抽出した。

その後、スタッフ（非技術者）とトリマー（技術者）全員で議論を行い、実務に即した形での対応手順書を作成し、研修体系を整備した。

##### ● 実行した具体的な対策

(1) 暴言・威圧行為への即時責任者交代ルールを導入

若手トリマーの心理的負担を軽減し、対応の質を安定させた。

(2) 施術前説明の標準化

ヒアリングシートを作成し、顧客の要望・ペットの状態・リスク説明を記録。顧客の署名を必須化した。

(3) 写真記録のルール化

施術前後の状態を写真で残し、後日のトラブル防止があった時に活用。

(4) 半年に1度の研修実施

クレーム対応、カスハラ対応、初回顧客に対するコミュニケーション技術を体系的に学ぶ場を設けた。

#### 5. 効果と変化

上記の対策を実施した結果、以下のような効果が確認された。

(1) 新規顧客対応の質が向上し、2回目のリピート率が上昇した。

施術前説明の標準化により、顧客の期待値が適切に調整されトラブルが減少した。

(2) 若手トリマーの心理的負担が軽減した。

暴言・威圧行為への即時責任者交代ルールにより、若手が一人で抱え込む状況が解消されて、職場での安心感が醸成された。

(3) 組織の団結力が強化された。

研修や議論を通じて、スタッフ間の情報共有が活発化し、問題解決に向けた協力体制が整った。

(4) 証跡管理の徹底により、対応の客観性が向上した。

写真記録やヒアリングシートにより、事実に基づく説明が可能となり、クレームの早期収束につながった。

## 6. 考察

### ●取り組みの限界・残された課題

本事例から、カスハラ対応においては上長が積極的に関与する姿勢が極めて重要であることが明らかとなった。特に、技術者中心の組織では、技術的説明に偏りがちであり、顧客対応の視点が不足する傾向がある。また、ペット業界は業種・業態によってクレームの性質が大きく異なる。動物病院、小売業、ペットホテルなど、それぞれに固有の対応とリスクが存在するため、業種・業態ごとに議論を重ね、対応策を整理する必要がある。

### ●中小企業診断士としての示唆

トリミングサロンは少人数体制であることが多く、問題発生前や後に相談できる外部専門家との連携が不可欠である。中小企業診断士などの専門家には、業種特性に応じた方針策定、マニュアル作成、外部連携の仕組みづくりなど、実務に即した支援が期待される。本事例は、組織的な仕組み整備とトリマー・スタッフ教育を進めることで、カスハラ抑制とサービス品質向上が両立できることを示すものである。

## 6. 行政機関窓口

テーマ：行政窓口機関におけるカスハラ（過剰要求、暴言、長時間拘束）

ここでは、県庁におけるカスハラへの対応事例を客観的に分析し、特に経営、組織、品質管理の観点から、その実務的なノウハウと残された課題を明確化する。この事例は、行政機関といえども、事業者からの要求過多や威圧的な言動といった理不尽な要求に対し、組織として毅然と対応することの重要性を示すものである。

### 1. 事例の概要と本質的な問題提起

本事例は、県庁という行政機関の窓口で発生した、事業者からの過度な要求と威圧的な言動というカスハラ事案である。

発生の状況：県として法令等に基づいた指導を行った事業者等が、その内容への不満や、自己の要求を通す目的で、長時間にわたり職員へ威圧的な言動や暴言を浴びせ、執拗に上司への面会を求めた。

この事例は、近年、あらゆる業種で問題となっている「クレーム」と「ハラスメント」の境界線の曖昧さを典型的に示しており、行政機関においても住民からの要求過多が増加している実態を浮き彫りにしている。継続的に質の高い行政サービスを提供するためには、職員の就業環境を守る対策が不可欠である。

### 2. 発生の背景と実態の「見える化」

#### (1) カスハラ発生の構造的な要因

国レベルで法改正が検討されるなど、カスハラは社会的な課題として顕在化している。行政窓口でカスハラが増加する背景には、以下の構造的な要因が指摘されている。

要求過多の住民層の形成：充実した行政サービスの裏側で、「24時間対応」や「即レス」文化が一部の県民・事業者の要求過多を助長している。

管理者の心理的負担：現場では、管理者が「住民第一」の精神と「職員保護」の責任の板挟みに

なり、極めて大きな心理的負担を抱えている。

人的資本へのダメージ増幅：カスハラは、若手、非正規、女性スタッフといった組織の「弱点」となりやすい層に集中する傾向があり、これにより人的資本としてのダメージが増幅しやすい構造がある。

組織対応の課題：「クレーム対応の丸投げが事態を悪化させる」という負の連鎖や、作成したマニュアルが実際には「運用されない」という課題が存在している。

このような背景のもと、県庁全体の実態把握調査が実施された結果、令和5年度には全体の約4割がカスハラ被害を受けていたことが判明している。データに基づいた現状把握は、改善に向けた第一歩として重要である。

## (2) 実際に発生したカスハラの内容と深刻度

令和5年度の県庁全体のカスハラ発生件数は年間約10,000回に上り、業務に深刻な支障が出ている状況である。本事例（指導後のトラブル）が該当する主な類型は、以下のとおりである。

- ・ 威圧的な言動（156件）
- ・ 精神的な攻撃（暴言、中傷、脅迫など）（140件）
- ・ 長時間にわたる要求（電話・窓口）（147件）

特に、本事例の類型を代表する深刻事例では、県のサービスに瑕疵がないにもかかわらず、長時間にわたり執拗に要求が繰り返されている。

長時間拘束：カスハラ対応に費やした時間は、県庁全体で年間約6,000時間に上る。最も長時間となった事案は約5時間（310分）であり、約8割の所属で1時間以上の対応が余儀なくされていた。効率化を図る上でも、長時間対応の抑制は不可欠である。

暴言・不当な要求：「職員に対し怒鳴り散らしながら『馬鹿』等の暴言を浴びせ、上司への面会を求めた」といった事案や、「『知事を出せ』との要求、断ると暴言を吐く。『死ね！』などの暴言」といった、職務を超えた脅迫的な言動が報告されている。

### 3. 問題点の整理：組織的ルールの欠如と属人化の課題

本事例のようにカスハラが長期化する背景には、職員が「傾聴せざるを得ない状況」に置かれやすいという行政特有の構造的な問題と、組織的なルールの欠如が認められる。

#### (1) 対応の中止基準の不明確さ

現場職員は、カスハラ行為に対し、対応の中止等の判断が付かない、あるいは中止しても「相手方の理解が得られず、対応を継続せざるを得なかった」という事態に陥っている。

行政目的との葛藤：悪質なケースでも、「行政目的が達成できなくなるため対応中止はできず、継続的に対応する必要があった」という制約が存在する。

属人化の課題：対応の中止について、県として明確な基準がなく、「各所属や案件ごとに判断しなければならない」という属人化の課題が確認されている。これにより、特定の職員に負担が集中し、事態の悪化（クレーム対応の丸投げ）を招きやすい。

幹部の意識改革：「クレームを上席にあげるのは恥」との考えから謝罪で沈静化させてきた経緯があり、カスハラ対策の推進には、クレームが上がってくることを良しとする幹部職員の意識改革が重要となる。

#### (2) 証拠保全・対応ルールの不備

特に悪質なカスハラが発生した場合でも、適切な対応手段がないという問題点が浮き彫りになった。

無断での録画・録音：来庁者が許可なく職員等を撮影し SNS に投稿する事例に対し、現場では「適切な対処方法が分からなかった」という声が上がっている。

対応ルールのニーズ：調査結果では、「特にひどいカスハラの場合は、一定の基準を設けて、対応時間を問わず対応を終了できる」ルールや、「複数回行われるカスハラに該当する行為に対しては、一定の時機を捉えて対応を終了できる」ルールなど、具体的な対応のルール化を求める意見が圧倒的に多いことが判明した。ルールによる標準化が有効である。

#### 4. 対策：組織としての毅然とした対応と「見える化」の徹底

県は、実態把握調査（現場観察・リスク評価）を実施し、現場のニーズを詳細に分析した上で、以下の具体的対策を策定・実行している。

##### (1) 「県庁カスタマーハラスメント対策基本方針」の策定

知事名で基本方針を策定し、組織としてカスハラに毅然と対応する姿勢を明確に示した。

カスハラ定義の導入：「業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたものであって、職員の就業環境が害されるもの」と定義を定めた。これにより、職員がクレームとハラスメントの線引きに迷わないようにすることが重要である。

法的措置の明確化：特に悪質な要求に対しては、弁護士と連携し、警察に通報するなど、法的措置も含め、厳正に対処することを明確に打ち出した。

##### (2) 組織的支援と証拠保全の強化

通話録音装置の導入：職員への不正な圧力を排除し、業務の公正・適正な執行を確保するため、一部の所属に通話録音装置を導入した。これは、訴訟等の際に証拠保全の基盤を整備する上で有効である。

職員向け研修の実施：全職員向けにカスハラ対策の基本や接遇のポイントに関する研修を実施し、実践的な対応能力を育成する。

弁護士相談の活用体制：悪質な案件に対して、弁護士に相談できる体制を整備した。これにより、訴訟も含め、法的措置で解決すべき事案について必要な対応を進めることが可能となる。

#### 5. 効果と変化：人的資本経営の視点

これらの対策の実行は、単なる個別対応に留まらず、職員の就業環境と組織文化に質的な変化をもたらすことが期待される。

職員の安心感向上：「組織に守られている」というロイヤリティの向上につながり、現場のスタッフが安心して働ける職場環境の実現に寄与する。これは、人的資本経営の視点（非財務の視点）から見て、ES（従業員満足度）がCS（顧客満足度）となり、ひいては企業力（総合力）の向

上に貢献するという考え方に基づいている。

対応の標準化と適正化：長時間対応の抑制、および「対応の中止等の判断が付かなかった」という現場の迷いを減らすことで、属人対応からの脱却と、組織的かつ標準化された対応フローへの移行が可能となる。

証拠保全機能の強化：通話録音装置の導入により、外部からの威圧的な電話が可視化され、職員の健康を精神面から守るための対策となる。また、法的措置を検討する際の証拠保全の基盤が整備されることも重要である。

## 6. 考察：継続的な改善（PDCA）に向けた示唆

### (1) 取り組みの限界と残された課題

県庁の取り組みは先進的であるが、行政の特殊性から、いくつかの限界や課題が存在する。事例を成功談として終わらせるのではなく、これらの現実的な課題を認識し、継続的な改善（PDCA）につなげることが重要となる。

業務の特殊性への配慮：賦課徴収業務など、県民に対し義務の履行を求める業務の特殊性や、障害者や高齢者など配慮が必要な相手に対しては、一律的なルール適用が困難である。

現場判断の余地の確保：「ルール」による硬直的な対応が解決の妨げとなるケースも起こり得るため、最終的には現場判断の余地を残さざるを得ない。管理職向けに、職員を守るための具体的な対応等に係る研修を継続的に実施することが求められる。

全庁的な整合性の確保：通話録音機能の導入は効果的であるが、苦情が他課から転送される場合もあるため、所属による実施有無の判断ではなく、全庁的な取り組みとして実施することが望ましいと考えられている。

### (2) 診断士としての示唆（組織対応の総括）

組織がカスハラという課題に対し、企業力を向上させる（人的資本経営）上で得られるノウハウは以下のとおりである。

定義の共有が効果の土台になる：現場の迷いを解消するためには、「社会通念上許容される範囲を超えたもの」という客観的な基準を導入し、カスハラを職員間で共有し、浸透させることが対策を効果的に実行するための土台となる。

属人化を減らす仕組みづくりが鍵：職員個人への攻撃や、長期化による心理的負荷を防ぐためには、対応フローの見える化、対応の中止基準の明確化、そして法的措置を含む相談窓口の機能強化を通じて、特定の職員に負担が集中する属人化を減らす仕組みづくりが鍵となる。

経営者（知事）の「職員優先」方針の明文化が重要：基本方針において「県では組織が一丸となり、カスハラに毅然と対応します」という、職員を守るための明確な方針を打ち出すことが必須である。行政サービスを継続的に高い質で提供するためには、まず職員の安全と心の健康を確保するという、組織の強い意志表示が必要不可欠である。

## 7・中古車

中古車自動車販売店におけるカスハラ発生事例

### 1. 事例概要

本事例は、神奈川県横浜エリアに所在する中古車販売会社 TM 社（仮名）において発生した、過剰な値切り・サービス付帯交渉、不当クレームを中心としたカスハラの実例である。

中古車販売店業界では近年、顧客からの信頼獲得と中古車流通量が減少していることに起因した商品不足による売上減少が業界特有の課題として発生している。この課題を解決するために、TM 社では慎重かつ下手に出た接客を行うようにしていた。その結果、新規・既存顧客ともに過度な要求がエスカレートするケースが増加し、取締役が直接対応することが増えた。こういった経緯を経て、カスハラに対応するために接客の内容を見直すに至った。

### 2. 内容

#### ● カスハラ発生の背景

2023 年に大手中古車販売店で発生した不正問題によって、中古車販売店は顧客から一定の不信感を持たれるようになった。そのため、どの中古車販売店も信頼と安心を打ち出し、接客ス

タイトルを今までの業界で一般的であった店員が顧客の意思決定をひっぱっていくようなスタイルから下手に出て顧客に意思決定を促すようなスタイルに見直した。

また、当時は世界的な半導体不足や国際情勢の変化によるサプライチェーンの混乱、各メーカーの生産停止等により新車・中古車ともに流通量が減少していた。そのため、各中古車販売店では商品を思うように確保できず、広告を出しても集客につなげることができない状況が起っていた。仮に集客ができたとしても、顧客が欲しい商品が用意できないことや価格を高価格に設定しなければいけないことにより、販売につなげることができない、といった悪循環が生まれていた。

上記2つの事象が同時に起きた結果、中古車販売店の多くでは信頼と売上を獲得するために消極的な接客スタイルを選択せざるを得なかった。中古車店の客層は、「とにかく安く良いものを買いたい」と考える層がメインだ。かつ、以前から過剰なサービスを要求する顧客が多いことは業界特有の課題の一つであった。そのため、顧客が低価格だったはずの商品が高価格になっていることに納得がいかず、過剰な値引き交渉とサービスを要求し始めることは想像に難くない。また、従来であれば積極的である程度はっきり物を言っていた店員が下手に出ながら（表面上は）なんでも要求を聞こうとしてくれるというスタイルに変化したと言う事実は、顧客が過剰な要求をすることをエスカレートさせていたとも考えられる。

#### ● 実際に発生したカスハラ

TM社においては、中古車販売に際して以下のような要求を受けた。

-180万円の中古車に対し、100万円で販売するように値下げを交渉

-値下げ可能額が5万円であることを了承する代わりに、今後の車検代や板金代を格安にするよう要求

-毎日来店し、目当ての車の価格変動状況を確認し、低価格でないことを長時間に渡りクレーム

-近隣店では同一商品が50万円安かったため、それと同じにするよう強く要求

-実際は不具合がないにも関わらず、車を購入した翌日に不具合があるとクレームをつけ、一部返金を要求

TM社では20代の社員で主に接客を担当していた。説明を繰り返しても納得いただけない場合はベテランマネージャーが対応していた。マネージャーの対応を以てしても納得していただかず、その場でのやり取りを動画で盗撮&SNSに流すと脅しを受ける事例が発生したことをきっかけに、接客スタイルの見直しを行うに至った。なお、この案件については最終的に取締役が直接、「社員に不当な要求と脅しを行うようであれば自社の顧客ではない。帰っていただきたい」と毅然な態度で対応したことで実際に動画をSNSに流されるようなことは起きなかった。

### 3. 問題点の整理

上述の複数の事例から、以下の課題が明らかとなった

- 信頼獲得に重きを置いた結果、正当な要求とカスハラの間引きができていなかった点
- 不当な要求に対して、業界の状況を鑑みて「仕方がない」と諦めていた点
- 商品の価格が高価格になっている理由の説明が不十分だった点
- クレーム・カスハラ対応に関する社内での認識が甘かった&研修や指導が未実施であった点
- 防犯カメラやボイスレコーダーといった環境的なカスハラを抑止力が不十分だった点

これらの問題が発生した結果、営業スタッフが恐怖を感じたり困ったことがあっても「自分の実力がないだけだ」と思い込み、マネージャーに相談しづらい&マネージャー自身も「お客様が悪い」と言えない雰囲気が出来上がってしまい、カスハラに対して適切な対応ができていなかったのではないかと考える

### 4. 対策

#### ● 立案のプロセス

社内の役員陣と営業スタッフ全員で、対応に困った事例や恐怖を感じた事例を集め、どこからがカスハラと認識しているラインであるかを議論し認識のすり合わせを行った。その上で、事例ごとに対応方法を議論した。社内での事例収集や対応検討では不十分だと感じた取締役は、近隣店舗の役員陣と情報交換の場を設け、TM社において起こりうると思われる事例と対応

方法について情報収集を行なった。

TM社においては、業界全体が混乱している中でマニュアル化を行うことで今後アップデートができなくなることを恐れ、箇条書きで事例と対応方法を簡単にまとめるにとどめた。

#### ● 実行した具体的な対策

- 実際の事例をもとにした対応方法・担当者交代基準の明確化

- 接客スタイルの見直し

信頼獲得のために一定何でも聞き入れる姿勢は保ちつつ、社内ですり合わせたカスハラの基本を超えそうになった場合には毅然とした態度で断るような接客スタイルへと見直した。

- 過剰な要求を行う顧客に対して販売をしないスタンスを取る

入店時にアンケートに「過剰な要求・社員や他のお客様の安全を脅かす行為が確認された場合にはご退店いただきます」と明記し、チェックボックスを用意することで同意いただけるように導線設計を行なった。

- 防犯カメラやボイスレコーダーの導入

実際に防犯カメラを店内に設置し、営業スタッフ一人につき1台ボイスレコーダーをポケットに入れて接客をするようにした。その上で、「防犯カメラ作動中」や「ボイスレコーダー導入中」などの札を掲げることでカスハラを未然に防ぎながらもトラブルが起きた時の証拠収集装置としても活用している。

## 5. 効果と変化

上記の対策を実施した結果、以下のような効果が確認された。

- 困ったことや恐怖を感じた際に相談率が格段と上がった

- 社員を守る姿勢、伝えるべきことを伝えるスタンスを取ることで顧客から今まで以上の信頼を獲得でき、リピート率向上や紹介案件の増加につながった

- 現職社員からの紹介による採用が増加した
- 不当な値下げ要求が減り、リピート率や紹介案件が増加したことで売上向上へつながった

## 6. 考察

### ● 取り組みの限界・残された課題

本事例から、社内の上位メンバーがカスハラ対応に真摯に向き合うことは、そのほかの社内スタッフのカスハラ意識を上げることや相談しやすい環境づくりに直結することが明らかとなった。

しかし、業界特性としてカスハラが横行しやすい環境である場合、一企業としての取り組みでは対策を講じづらい部分もあり、いかに社長・役員陣がカスハラに対して課題意識を持っているかがカスハラ対策遂行のための鍵である。

### ● 中小企業診断士としての示唆

中古車販売店においては少人数体制であることが多く、対応マニュアルの作成や研修に時間を割けないことが課題となりうる。中小企業診断士やカスハラ対応についての専門家と連携し、最低限マニュアルの作成を外注することが必要だと考えられる。その際、マニュアル作成に営業スタッフが取られる時間・工数をできる限り抑えることができるよう、即時に使えるような一般的な事例を収集したマニュアルを用意し、そこに企業やエリア特有の事例を上乗せすることで有効なマニュアルが完成すると考えられる。また、中小企業診断士においてはマニュアル作成といった対処療法的な支援だけではなく、業界・企業の特徴を踏まえたカスハラが起きる原因の特定とそれを解消できるような手立ての立案、仕組みづくりといった根本的な課題の解消を目指すような支援が期待される。

## 第8章 その他注意点

### ・反社会的勢力への対応ポイント

#### 1. はじめに：なぜ今、反社会的勢力対策が経営の重要課題なのか

##### (1) 社会的背景と企業に求められる責任

全国で暴力団排除条例（暴排条例）が施行され、反社会的勢力（以下、反社）との関係排除は法的義務となっている。企業は、自らの被害防止だけでなく、反社に利益を与えない社会的責任（CSR）として厳格なコンプライアンス体制構築が求められる。反社対策は、企業存続の大前提である。

##### (2) 反社会的勢力と接点を持つリスク

最も懸念されるのは、関与が発覚した際の風評被害と金融機関等からの信用失墜である。情報拡散が早く、取引停止や融資契約解除に直結する。また、不当な関与は、損害賠償や刑事責任を問われる法的リスクも伴う。

##### (3) 中小企業における特有の脆弱性とリスク

中小企業は、人手不足によるチェック体制の形骸化、ノウハウ不足、取引先の見極め困難といった特有の脆弱性を抱えている。

#### 2. 反社会的勢力の基礎知識と近年の動向

##### (1) 反社会的勢力の定義と範囲

反社会的勢力（以下、反社）とは、「暴力、威力と詐欺的手法を駆使して経済的利益を追求する集団または個人」を指す（2007年政府指針）。その具体的な範囲は、暴力団、暴力団員、暴力団準構成員、暴力団関係企業、総会屋、社会運動等標榜ゴロ、特殊知能暴力集団等に加え、「暴力団員でなくなった日から5年を経過しない者（元暴5年条項）」を含む。また、近年増加している組織実態を隠蔽した「匿名・流動型犯罪グループ（トクリュウ）」や、資金提供・便宜供与を通じて反社の活動を維持・助長する「共生者」も排除対象である。

##### (2) 典型的な手口と接近方法

反社の手口は年々巧妙化している。

類型	概要と特徴
フロント企業	優良企業を装って一般の経済活動に参入し、資金源を確保する。

クレーム対応	製品やサービスを理由に執拗かつ不当な金銭要求を行う（モンスタークレマーを装う）。
SNS/アプリ	SNS やマッチングアプリなどを利用し、従業員のプライベートな接点から企業へ入り込む。

図表 2-2-1 概要と特徴

(3) 業界別・組織構造別リスクシナリオ

業種	主なリスクシナリオ
建設業・不動産業	用地買収への介入、下請け業者への食い込み、許認可や近隣対策をめぐるトラブル。
飲食業・宿泊業	迷惑行為、大声での恫喝、みかじめ料の要求、従業員や客への接触・嫌がらせ。
小売業	不当なクレームによる金銭要求（カスハラ）、商品の大量返品・交換の強要、組織的な万引きや不正転売への関与。
製造業・その他	債権回収の代行、不良品をめぐる不当な示談交渉、株主権の濫用、不透明な取引先の混入。

図表 2-3-2 業種別主なリスクシナリオ

### 3. 法的枠組みと企業が問われる責任

(1) 暴力団排除条例（暴排条例）

暴排条例は、契約書への排除条項導入を義務付け、反社と関わりを持たないよう企業に求める。各都道府県条例の罰則規定（勧告・公表や過料など）の違いに留意が必要である。

(2) 関連する主要法令と企業の責任

法令	関連する反社対策
犯罪収益移転防止法	金融機関等における顧客の本人確認義務を定める。
会社法	役員の監視義務（善管注意義務）違反が問われる可能性がある。
民法・刑法	契約解除の法的根拠。不当要求への対応失敗は威力業務妨害罪などに繋がる。

図表 3-2-1 関連する主要法令と反社対策

(3) 企業が負う法的・社会的責任

反社と関わった場合、使用者責任（民法 715 条）に基づく損害賠償責任を負う可能性がある。

また、反社への利益供与は、企業の社会的信用を失うだけでなく、刑事責任のリスクを生じさせる。

#### 4. リスク診断：中小企業が陥りやすい脆弱性（セルフチェック）（チェックリスト形式）

診断士は、クライアントの反社対策の「穴」を以下のチェックポイントに基づき診断する。

No.	診断項目	脆弱性の程度
(1) 組織体制・意識の脆弱性チェック		
①	経営トップは反社排除を「事業継続のための必須投資」と認識しているか？	高・中・低
②	不当要求を受けた際に、誰にも相談できず一人で対応しようとする従業員がいないか？	高・中・低
(2) 取引管理・財務の脆弱性チェック		
③	契約書に「反社排除条項」が漏れなく含まれており、解除規定が明確か？	高・中・低
④	新規取引先だけでなく、継続取引先の役員変更時などに再チェックする仕組みがあるか？	高・中・低
⑤	高額な現金取引や、急な業容変更があった取引先に対し、特別な審査基準があるか？	高・中・低
(3) 情報の管理・連携体制の脆弱性チェック		
⑥	不当要求があった際の緊急連絡網と初動フローが明確に定められているか？	高・中・低
⑦	緊急時にすぐに相談できる専門の顧問弁護士や暴追センター※（注）の連絡先が周知されているか？	高・中・低

図表 4-1-1 脆弱性セルフチェックリスト

※（注）各都道府県に一つずつ設置されており、名称は「暴力団追放運動推進〇〇県民センター」のように、地域名が入るのが一般的。

#### 5. 反社会的勢力への実務対応ポイント（10の要点）

実効性ある反社対策のために、以下の10の要点を組織全体で徹底する必要がある。

(1) 経営トップの明確な方針表明と組織的対応の原則：

「反社との取引・関与一切禁止」を社内外に宣言し、組織全体での対応を徹底する。

- (2) 反社チェックの徹底と段階的スクリーニングの仕組み：  
初期チェック：信用調査会社、Web 検索などを活用する。  
深度チェック：疑義が生じた場合は、暴迫センターや専門弁護士に照会する。
- (3) 契約書への反社排除条項（表明保証・契約解除）の必須明記：  
違反時には無催告で契約を解除できる規定を設ける。
- (4) 従業員教育と不当要求対応マニュアルの整備：  
不当要求の種類、面談時の態度、緊急連絡先などを定めたマニュアルを配布し、定期研修を実施する。
- (5) 本人確認と身元確認の徹底：  
法人登記簿や実質の支配者情報など、取引先の実態を深く掘り下げて見極める。
- (6) 不審行動・不当要求への初期対応フローと担当者の明確化：  
不当要求があった際の緊急連絡フローを明確化し、誰が何をするかを定める。
- (7) 警察・暴迫センター、弁護士との連携強化と情報共有：  
平時から警察署、暴迫センター、専門弁護士と連携体制を構築する。犯罪リスクが高い施設は管轄署へ相談し「警察官立ち寄り所」の指定を検討すべきである。併せて、暴迫センターへの賛助会員加盟も推奨される。加盟により交付される「会員証」や「会員ステッカー」を入口や応接室に掲示することで、組織としての排除姿勢を対外的に明示でき、不当要求を未然に防ぐ心理的抑止効果が期待できる。
- (8) 社内通報制度、記録管理の徹底と文書化：  
不当要求や不審な接触を詳細に記録する統一の記録票を作成し、法的な証拠として管理する。
- (9) 高額取引・現金取引、融資実行時の監視強化：  
通常の商慣習から逸脱した取引には、厳格な審査基準を適用する。
- (10) 外注・委託先の管理と契約統制：  
サプライチェーン全体で排除するため、委託契約にも反社排除条項を導入し、定期的な確認を行う。

## 6. 中小企業診断士による実効性ある反社対策支援戦略

### (1) クライアントへのヒアリングポイントとリスク評価

中小企業診断士は、クライアントの業界特有の商慣習を踏まえ、反社が入り込む可能性が高い「脆弱部門」を特定し、リスク評価を行う。

### (2) 経営戦略上のリスクマネジメントへの統合

反社対策は事業継続計画（BCP）の重要な要素であり、「保険」として捉えるよう経営者に助言する。

### (3) 具体的なツールと資料の提供

中小企業診断士は、クライアントに提供すべき「契約書チェックリスト」や「初期対応マニュアルの雛形」をカスタマイズして提供する。

### (4) 行政・専門機関との連携支援（橋渡し役としての機能）

中小企業診断士は、クライアントと暴迫センター、専門弁護士との間に立ち、スムーズな情報共有と連携を支援する「ハブ」となる。

## 7. 反社会的勢力と面談をする場合の留意事項とマニュアル化のポイント

### (1) 面談前の準備と心構え

面談は、常に組織的対応の原則に基づいて行う。「安易に相手の土俵に乗らない」「トップは出て行かない」という原則を徹底する。

### (2) 面談時のチェックポイント（10項目）：留意事項とアクション

- ① 二人以上の複数対応の原則：必ず二人以上で臨み、一人は記録係に徹する。
- ② 対応は権限のない担当者が行う：安易に「責任者を出せ」という要求に応じない。
- ③ 「要求は一切聞かない」という毅然とした態度を貫く：曖昧な態度はつけいる隙を与える。
- ④ 話の途中での安易な「約束」や「回答」の回避：「持ち帰って検討する」に終始する。
- ⑤ 面談時間の制限：事前に「〇時まで」と伝え、長引かせない。
- ⑥ 金銭要求・寄付要請に対する明確な拒否：正当な理由がない限り金銭は一切渡さない。
- ⑦ 警察・暴迫センター等外部機関の名称を出す：組織的な対応であることを示し、単独犯行ではないことをアピールする。
- ⑧ 相手の発言、行動の逐一記録：会話の録音・録画、相手の服装、車両ナンバーなどを記録する。

- ⑨ 席を立つ際のタイミングと安全確保：速やかに退出する手順を予め決めておく。
- ⑩ 面談後の報告・情報共有の徹底と対応の評価：記録を基に弁護士等に報告し、次の対応を決定する。

### (3) 面談留意事項のマニュアル化と研修への組み込み

この10項目を緊急対応マニュアルに組み込むことで、有事の際の従業員の心理的負担を軽減する。

## 8. 不当要求対応における「カスハラ」と「反社」の接点

反社会的勢力対策とカスハラ対策は、従業員の安全と健全な就業環境を保護するという目的において共通の課題である。近年の反社会的勢力は、フロント企業を通じた活動のみならず、一般顧客を装って執拗な不当要求を繰り返すなど、カスハラの手口を巧妙に使い分け、経済的利益を追求している。特に小売業等の現場においては、不当なクレームがカスハラから反社会的勢力による威力業務妨害へと発展するリスクをはらんでいる。このため、あらゆる不当要求に対しては、初期段階から「背後に反社会的勢力が潜む可能性」を念頭に置いた組織的対応を徹底する必要がある。要求内容が社会通念を逸脱した場合には、速やかに反社対応フローへ移行し、警察等の外部機関と連携して断固たる措置を講じることが、企業の持続可能な経営を守る鍵となる。

## 9. おわりに：今後の課題と継続的なモニタリング

反社対策は一度で終わるものではなく、「継続的なPDCAサイクル」による体制のアップデートが必要不可欠である。中小企業診断士は、このPDCAサイクルにおける「診断と改善」の重要な役割を担う。クライアントの健全な事業継続という使命を果たすため、常に最新の知見をもって支援に取り組むことが求められる。

参考資料：全国暴力追放運動推進センター <https://www.zenboutsui.jp/>

## ・ 認知症患者への対応ポイント

### 1. はじめに

#### (1) 認知症の社会的背景と中小企業への影響

日本の高齢化に伴い、認知症患者数は増加傾向にある。中小企業においては、顧客や従業員が認知症を抱える可能性が高まり、接遇や労務管理に新たな課題が生じている。特に地域密着型企业では、認知症への理解と対応力が企業の信頼性や持続性に直結する重要な要素である。

#### (2) なぜ今、認知症対応が重要なのか（高齢化・地域密着型ビジネスの視点）

高齢化の進展により、認知症対応は医療福祉のみならず企業経営にも影響を及ぼす課題である。適切な対応は、地域密着型の中小企業の社会的責任と経営の安定性を左右する要因となっている。

### 2. 認知症の特性理解と消費者行動への影響

#### (1) 認知症の主な症状（記憶障害、実行機能障害、理解力・判断力低下など）

顧客企業の従業員が適切な対応を取るためには、認知症の初期に現れやすく、特に消費者トラブルにつながりやすい特性を理解しておくことが不可欠である。

特性	概要と消費者行動への影響
①記憶障害	新しいことを覚えられず、古いことは比較的保たれる。過去の注文を忘れ、同じ商品を何度も注文する（多重購入）原因となる。
②実行機能障害	目標達成のための計画・実行が困難になる。金銭管理や支払い手続き、複雑な契約書の読み進めができなくなる。
③理解力・判断力の低下	複雑な内容の理解が難しくなる。契約内容を理解せずに契約し、後でトラブルになる。詐欺的なセールストークを見抜けず被害に遭いやすくなる。
④見当識障害	今の年月日、時刻、場所が分からなくなる。店内で迷子になる、代金を支払ったか分からなくなる事態が生じる。
⑤感情面の変化	不安感から怒りっぽくなる、無気力になる。自分の間違いを指摘されると感情的になり、店員へのクレームにつながる場合がある。

図表 2-1-1 認知症の概要と消費者行動への影響

### 3. 組織的対応の基本原則と課題

#### (1) 顧客対応の基本となる5つの指針

消費者庁のガイド「(正式名称：認知症の人にやさしい対応のためのガイド)」では、以下を基本原則としている。

- ① 安心して質問したり買物したりできる環境を整える
- ② 記憶力低下を補う方法（説明内容の資料など）を工夫する
- ③ 契約に当たっては、本人の理解度を確認する
- ④ 認知症に気付いて対応できるよう準備する
- ⑤ ①から④が達成されているか定期的に確認する仕組みを作る

#### (2) 企業が抱えている課題

認知症患者への適切な対応は、法的リスク、財務的損失、現場スタッフの負担など、多岐にわたる経営上の課題を引き起こしている。

分類	課題の具体的な内容
①判断力の確認の難しさ	契約時の認知症等の判断が難しく、家族同席を拒否された場合の対応が困難である。
②本人と家族の意見の相違	契約の有効性や販売の可否について、本人と家族の意見が対立する。
③売上損失や経費負担	解約・返品・返金要求による売上損失、在庫損失、送料・人件費などの経費負担が増加する。
④スタッフの負担	長時間対応や難しい顧客対応による従業員の心理的・労務的負担が増加する。
⑤対応の難しさ	高齢者の理解度に応じた説明や、理解してもらうための繰り返しの対応が難しい。
⑥デジタル化による影響	機器の操作方法に関するトラブルや、ウェブ操作不慣れによる店舗スタッフの負担が増加する。

図表3-2-1 企業が抱えている具体的な内容

#### (3) 企業が実践している高齢顧客対応の工夫

多くの企業は、上記のような課題に対し、丁寧な接客、契約時の合理的配慮、および組織的な体制強化を通じて、顧客対応の質向上を図っている。

分類	目的	具体的な実践内容
①丁寧な対応	理解を促し、安心感を与える。	* わかりやすい表現、ゆっくり、大きな声で話す。復唱を促す。* 難聴の人には筆談、文字サイズを工夫した資料を提供する。
②合理的配慮 (契約時)	契約の有効性を確保し、トラブルを防ぐ。	* 一定年齢以上の高齢者には、家族の同席（同意）を依頼する。* 重要な契約は日を改め、再度意思確認を行う（熟慮期間の提供）。
③長期にわたる契約への対応	契約期間中の変化に対応する仕組みづくり。	* 契約期間中に認知症になった場合の代理人請求ができる仕組みを導入する。
④社内における専門的支援や地域連携	専門知識による対応と社会的なサポート体制の活用。	* ウェブ操作に不慣れな人に対して専門スタッフが対応できる仕組みを設ける。* 地域包括支援センターなど外部機関との連携体制を構築する。
⑤研修などによる理解を深めた対応と情報共有	組織全体で対応力を高め、知識を蓄積する。	* 認知症サポーター養成講座など、高齢者対応に関する研修を定期的実施する。* 顧客対応の履歴やトラブル事例をデータベース化し、組織内で共有・活用する。

図表 3-3-2 企業が実践している高齢顧客対応の工夫

#### 4. 事業者が経験したトラブルと具体的アドバイス

中小企業診断士が顧客企業に指導しやすいよう典型的なトラブルと取るべき対応を改めて整理する。

トラブル概要	業種例	企業が経験した具体的な問題点	事業者へのアドバイス（対応策）
①高額契約の取消要求	小売業（リフォーム・家電）	契約時に本人の理解を判断できず、後日家族から「判断能力がない」と解約を求められた。	熟慮期間（考える時間）の設定と、一定年齢以上の場合は家族への連絡・同意の義務付けを行う。重要事項は書面と口頭で二重確認し、必要に応じて録音などの記録を残すことを検討する。
②健康食品の多重購入	卸売業（通販）	顧客が購入を忘れ、同じ商品を何度も注文。家族からの解約要求や、在庫の返品・処理で損失が発生	注文履歴をデータベースで一元管理する。過去の購入者にはシステムで警告が出るようにし、オペレーターが最終的な意思確認を行

		生した。	うステップを設ける。また、家族からの「勧誘拒否要望」を登録し、連携する体制を整える。
③サービスへの過度な要求	飲食サービス業	記憶障害や感情の変化により、従業員に対し執拗なクレームや過度なサービスを要求し、負担となった。	個別カルテ（対応記録）を作成し、過去の経緯を従業員間で共有する。個人の判断に任せず、リーダーや上席へ速やかに取り次ぐ「組織対応ルール」を徹底し、従業員を守る体制を構築する。
④タブレットの複数台購入	小売業（携帯電話・通信）	短期間に同種のタブレット端末などを複数契約し、解約費用が発生した。	高額または多重購入に該当する場合、家族同席（同意）を原則義務化する。契約内容を紙に書いて提示し、顧客本人に復唱させて理解度を深く確認する仕組みを導入する。
⑤料金引き落としができない	サービス業（公共料金・金融）	認知症により口座残高不足や手続きができなくなり、サービス停止や信用問題につながった。	契約時に料金支払いの代理人制度や家族への通知サービスを組み込むことを提案する。引き落としができなかった場合の「家族への優先連絡手順」をあらかじめマニュアル化しておく。

図表4-1-1 トラブルと具体的アドバイス

## 5. 業種別の具体的な対応ポイント

顧客との対面や契約が多い、小売業・卸売業、飲食サービス業における具体的な対応策を以下に示す。

### (1) 小売業・卸売業における対応ポイント（契約トラブル・多重購入防止）

対応フェーズ	具体的な対策	目的
店舗環境	商品棚の表示を大きくする。＊店員がすぐに声をかけられるよう、「休憩スペース」や「相談カウンター」を設ける。	迷子の防止と初期の不安解消である。
接客販売	＊常連客に対し、過去の購入履歴を確認し「まだ残っていませんか？」と優しく尋ねる。＊高額商品の契約時は、家族への連絡先を確認し、同席を依頼する。	販売時のリスク管理である。
安全管理	＊クーリング・オフ期間の再通知や、定期購入の場合は数ヶ月ごとに家族へ利用状況を通知する仕組みを導入する。	トラブルの早期発見と解決である。

図表5-1-1 小売業・卸売業における対応ポイント

### (2) 飲食サービス業における対応ポイント（サービス提供・安全管理）

対応フェーズ	具体的な対策	目的
店舗環境	＊落ち着ける窓際や角の席を案内する。＊トイレの案内表示を大きく、シンプルにする。	見当識障害による不安の軽減である。
接客注文	＊メニューは複雑なものを避け、写真付きでシンプルな「本日のおすすめ」を提示する。＊金銭授受は、金額を声に出して確認し、お釣りの計算もゆっくり行う。	金銭トラブルと誤注文の防止である。
安全管理	＊アレルギー情報をメモや口頭で何度も確認する。＊帰宅に不安そうな様子が見られた場合、地域の見守りネットワークや地域包括支援センターへの連絡体制を整えておく。	事故・体調不良の防止と安全の確保である。

図表5-2-2 飲食サービス業における対応ポイント

## 6. 組織としての対応構築と運用

認知症患者への適切な対応には、組織的な体制強化が不可欠である。

### (1) 認知症対応マニュアルの整備

接遇、緊急時、家族連携を含む統一的な行動指針を明文化し、現場に即した内容として定期的に見直す必要がある。

### (2) 従業員研修の実施

認知症サポーター養成講座等を通じ、従業員の症状理解と接遇スキルを向上させ、組織全体の対応力を高めることが重要である。

### (3) クレーム・トラブル対応フローの構築

クレーム・トラブルに備え、初期対応から記録・再発防止策までの明確なフローを構築し、迅速かつ適切な対応を可能にする。

### (4) 地域連携・行政との協力体制

企業単独の限界を認識し、地域包括支援センター等との情報共有・相談体制を構築し、行政施策を活用すべきである。

## 7. 不当要求対応における「カスハラ」と「認知症」の接点

認知症の症状である感情の変化や理解力の低下は、時として執拗なクレームや激しい叱責につながり、現場の従業員にはカスハラと同様の深刻な心理的負荷が生じることがある。これらは疾患に起因する行動であり、悪意に基づくカスハラとは性質が異なるものの、従業員の安全確保という観点からは、カスハラ対策の知見を活用した組織的対応が不可欠である。個人の判断に委ねず、速やかにリーダー等へ引き継ぐ「組織対応ルール」を徹底し、対応記録を共有することで、従業員の孤立を防ぐべきである。適切な境界線を設定し、地域包括支援センター等と連携して解決を図ることが、カスハラ対策を包含した高齢者対応の在り方と言える。

## 8. 地域連携と「認知症フレンドリー経営」（自分の希望に沿った生活を送れるような社会）の推進

認知症対応は一企業で完結せず、地域社会全体で支える「見守りネットワーク」への参画が、企業の安定経営と信用力向上に不可欠である。

### (1) 地域連携の重要性

企業単独での判断には限界があり、専門的な知見を持つ地域包括支援センター（見守りネットワーク）を活用すべきである。

(2) 中小企業診断士による具体的な提言

顧客企業に対し、以下の活動を積極的に提言すべきである。

- ① 見守り協定への参画：自治体のネットワークに積極的に参加し、異変時の連絡体制を構築する。
- ② 専門機関への連携手順の明文化：対応困難な顧客発見時の地域包括支援センターへの連絡手順をマニュアル化する。
- ③ 啓発活動の実施：地域住民への情報提供・啓発活動を通じ、企業イメージを向上させる。

参考資料：認知症の人にやさしい対応のためのガイド（消費者庁 新未来創造戦略本部 国際消費者政策研究センター）

[https://www.caa.go.jp/policies/future/icprc/research\\_003/assets/future\\_caa\\_cms201\\_230612\\_003.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/future/icprc/research_003/assets/future_caa_cms201_230612_003.pdf)

## 第9章 持続可能な経営を支える「カスハラ対策」の実践とその要点

### 1. 持続可能な経営を支える「カスハラ対策」

最近、「カスハラ」という言葉をよく耳にするようになった。顧客による迷惑行為が、事業者に対して、多大な損害を与える「カスハラ」として、問題視されるようになった。その対応を誤ると、従業員のメンタル不調や離職者の増加などを引き起こし、企業の経営をゆるがす原因の1つとなることが懸念されている。

令和7年の労働施策総合推進法改正により、企業の「責任」として、「カスハラ対策」が本格化している。全国的な対応として必要になると判断され、事業主の講じるべき「雇用管理上の措置義務」に至った理由の1つとして、東京都など地方自治体が先んじて、条例を制定したことなどが挙げられる。2026年10月頃までに、対応が必須とされている、この措置義務が関係することもあり、大手小売店などでは、カスハラ対策が進み、それらに関する張り紙などの掲示物を目にするようになった。

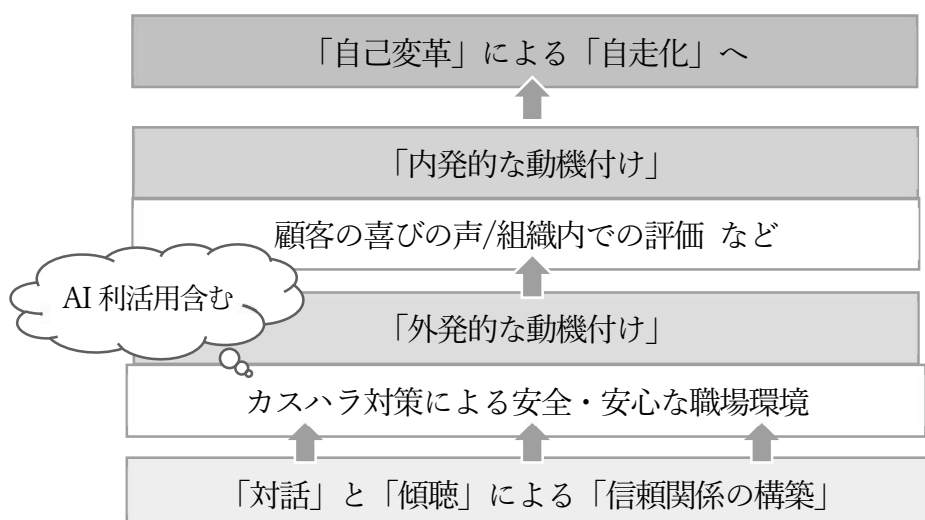
大手企業では、従業員などのマニュアル的な対応が、顧客心理を悪化させ、エスカレートさせることで、顧客が激怒してしまったケースが少なからずあると聞いている。しかし、地域に根差した経営が基本となる、中小・小規模事業者においては、事業者自身が「カスハラ」が発生するという認識を持っていないことが、現実的などころではないだろうか。そもそも、非マニュアル的な接客・サービスなどを好む顧客が常連として、日常的に利用しているため、「カスハラ」が発生しにくい環境にあるのではないかと推察される。

ところが、人口減少など、いままで地域を支えていたコミュニティが変化したことで、中小・小規模事業者においても、発生する確率は低いものの、いつでも「カスハラ」が起きるようになったのではないだろうか。

以上、社会的な背景などを踏まえ、チェーンストア・ビジネス研究会（以下、当研究会）では、『流通業を中心とした人手不足時代の顧客・従業員満足度に影響するカスタマーハラスメント対策～企業の持続可能な経営に寄与する「仕組み化」。顧客満足と従業員幸福の両立を目指して～』というテーマで、調査・研究を実施した。当研究会では、流通業の支援を得意とするメンバーが中心となり、主に中小・小規模事業者の「カスハラ」の内容・事例などを整理し、事業者がその対応ルールを組織として確立させ、経営者から従業員にまで、広く周知することで、トラブルの早期解決や未然防止とともに、働きやすい職場づくりの実現への貢献、また、チェーンストアを念頭に多店

舗化した企業での仕組み化の取り組み手法を研究し、事例の紹介によって、それらの普及を目指して取り組んだ。

本報告書では、公的機関や、経営支援などで、中小企業診断士を含めた専門家の方々が支援現場で役立つノウハウとともに、その情報提供を目指し、「カスハラ」の現状から、その定義と対策の必要性、伴走支援の「動機付け」の視点を加えた組織内でそれらの取り組みの定着に着目した。安心安全な職場づくりからはじまる、当事者意識を醸成させることによる従業員満足度の向上と、その従業員の接客サービスのレベルアップによる顧客満足度を高め、自発的な行動を促す取り組みを紹介し、参考として、マニュアルの作成・手順について提示をした。



図表9-1-1 【「動機づけ」を意識した従業員の自走化に向けたイメージ】（出典：筆者作成）

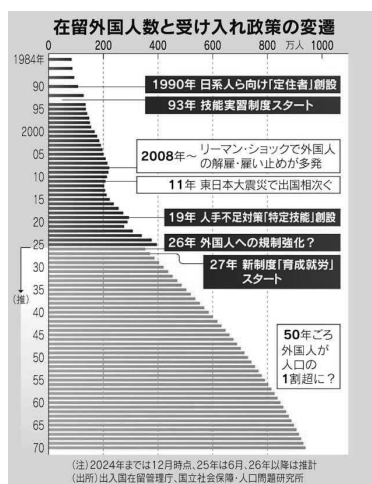
## 2. リスク管理としての「カスハラ対策」の必要性

支援現場での経営者とのコミュニケーションを振り返ると、いままで、地域に根差した経営で共存共栄してきた中小・小規模事業者の多くは、「お互い様」といった慣習から、「カスハラ」が起きにくい経営環境に置かれているのではないかと考えていた。事業者側としても、常連顧客との長年の関係性などから、無理なお願いに近いものは過去にはあったかもしれないものの、地域との関わり合いもあり、「お互い様」といった感覚で、「カスハラ」にまでは至っていないことが多かったのではないかと想像する。

しかし、人口が減少し、いままで維持、機能していた地域コミュニティが縮小・変化し、そこに住む住民も入れ替わりが生じたことで、地域社会とともに、その経営環境も激変してきたように感じる。たとえば、地域によっては、外国人の方の定住が増え、定住した外国人の方が、その家族を呼び寄せ、徐々に人口が増加し、地域の特性が変化したことで、いままでとは異なる地域環境が生まれている。このような状況を踏まえつつ、中小・小規模事業者においても、リスク管理の1つとして、「カスハラ対策」に取り組む必要性が高まっていると感じている。

### (1) 変化しつつある地域社会の現状

日本経済新聞（2026年1月1日付朝刊、12版、17面）「外国人材受け入れ、どう向き合う 拡大路線を転換へ」によると、近年の外国人材受け入れ政策について、拡大路線を見直す動きが指摘されている。日本政府は約30年にわたり外国人労働者の受け入れを拡大してきた。政府は、1990年に在留資格「定住者」を創設し、南米などの日系人が日本で働く道を整備してきた。1993年には、技能実習制度をつくり、「技能・技術を学んでもらう」との理念のもと、中小企業が雇用できる環境を整備していった。さらに、人手不足対策の在留資格「特定技能」を2019年につくり、さらに積極姿勢を打ち出し、建設、製造、農業、介護などの現場で、非熟練の外国人を雇用しやすくしていった。その結果、在留外国人は2025年6月時点で395万人と10年前の1.8倍に増え、地域によっては、新たなコミュニティが形成・拡大している。



図表9-1-2 【在留外国人数と受け入れ政策の変遷】

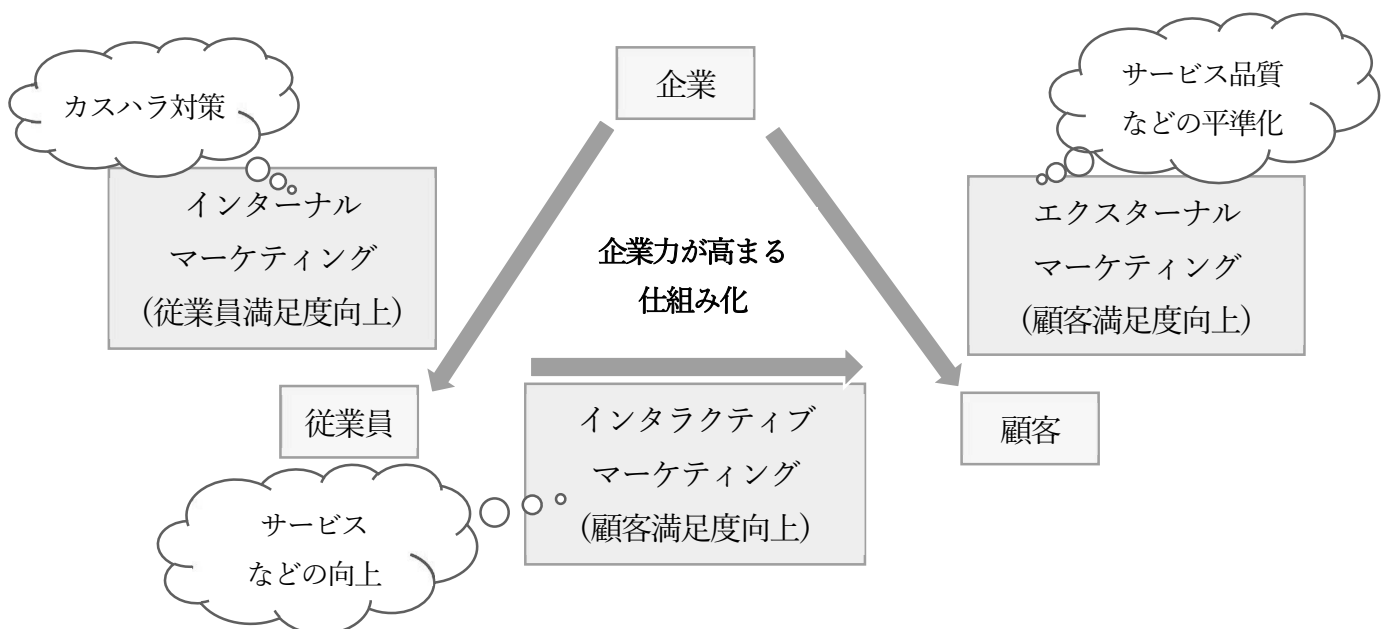
(出典：「外国人材受け入れ、どう向き合う 拡大路線を転換へ」『日本経済新聞』2026年1月1日，朝刊，12版，17面)

## (2) 事業者の「カスハラ対策」の進め方

多様性の社会の中で、地域に密着した中小・小規模事業者といえども、いままでとは異なる視点を持つことが必要になっている。事業を持続的に継続させるためには、リスク管理の視点から「カスハラ」の内容を理解し、その対策を講じる必要性が徐々に高まっていると言える。

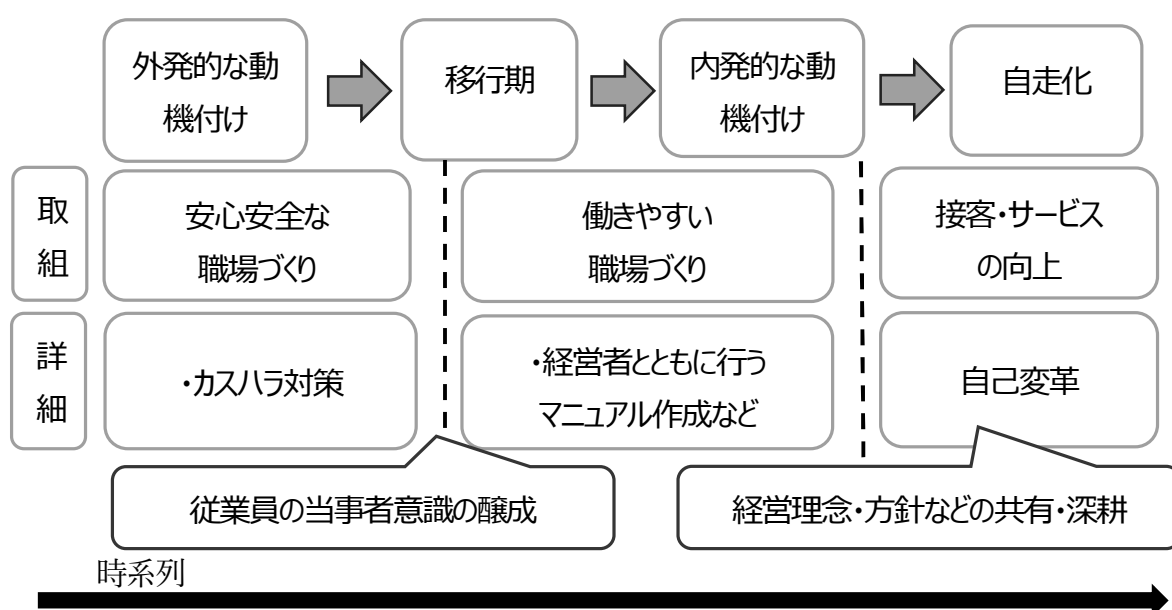
ただし、経営資源の限られる中小・小規模事業者においては、まだ、「カスハラ対策」の優先順位は低い状態にある。

そこで、中小・小規模事業者が、組織として、「カスハラ」と向き合い、その対策に取り組むためには、それらに着手するためのきっかけが必要となる。当研究会では、この報告書においては、「カスハラ」の現状と最低限の法務面に触れつつ、持続的な成長を続ける事業者を増やすことを考えた。活力ある事業者と事業者をつなぎ、地域の特徴を踏まえた面的な取り組みへとつなげ、地域経済の発展を視点に加えた、伴走支援の手法を組み込んだ内容を検討した。「組織」は「人」と言われることから、「カスハラ対策」を、企業が成長する1つの手段と考え、現場で活躍する従業員の「個」の「力」が、企業力を高めることを踏まえ、組織論の中での「動機付け」の理論を意識した「従業員満足度」の向上が、「顧客満足度」を高めることにつながることを重視した。



図表9-1-3 【従業員満足度と顧客満足度の向上による企業力強化のイメージ】(出典：筆者作成)

経営者による従業員との対話と傾聴による信頼関係をベースに、「カスハラ対策」が安心・安全な職場環境の整備につながる「外発的な動機付け」の1つの取り組みとしてはじめ、従業員のモチベーションや結束力などを高めることを目指し、その対策を従業員と一緒に考え、万が一「カスハラ」が発生した際に、同じ対応ができるマニュアルを作成し、その取り組む過程で、従業員一人ひとりの「内発的な動機付け」を見つけ、「自走化」につなげ、「リスク管理」の視点を取り入れつつ、現場の力が、企業力を高めることに着目し、それらの仕組みづくりなどについて、事例を交えながら解説をした。



図表 9-1-4 【組織内での従業員の「動機付け」への働きかけ】（出典：筆者作成）

### 3. 「カスハラ対策」の要点とこれからの展望

本報告書では、「カスハラ対策」をいままで以上に、顧客との良好な関係を構築する施策の1つと捉え、中小・小規模事業者の企業力を高めるポジティブな面から、その内容を深耕していった。これらの取り組みは、人材を「資本」と捉え、投資の対象とし、企業価値を高めていく「人的資本経営」との親和性が高いと言える。企業に対する人的資本の情報開示要請が強まる中、世界中で注目が高まっていることから、これから、中小・小規模事業者においても、この企業価値を高めていく経営手法を取り入れる必要性が高まっている。「カスハラ対策」は、この時流を踏まえた、経営

スタイルに寄与し、「人的資本経営」への第一歩の取り組みの1つの手段として挙げられる。

本報告書で取り上げた「カスハラ対策」が、中小・小規模事業者における、さらなる顧客満足度を向上させる接客・サービスや、店舗環境の改善につながり、そこで働く従業員の働きやすい職場環境の整備によって、人手不足が叫ばれる業界の中で、持続的な経営の実現に期待をしたい。従業員との信頼関係構築、「動機付け」による当事者意識の醸成、自走化による、従業員満足度と顧客満足度を向上させる「カスハラ対策」の手法は、「適応課題」で悩む、多様な中小・小規模事業者の支援においても有効な1つの手段になると考える。

## おわりに

今回取り上げたカスハラ対策は、「お客様を切り捨てる」のではなく、「お客様を増やす」ことを前提としています。なぜなら、日本では長期的に人口が減少し、必然的に顧客数も減っていくからです。限られたお客様との関係をより良いものにし、持続的に選ばれる企業であるためには、適切なカスハラ対策が不可欠となります。

もちろん、悪質なクレマーに対しては、従業員の安全と売り場環境を守るため、毅然とした対応が求められます。しかし、カスハラと正当なクレームは紙一重であり、対応次第で「クレマーにもなるし、良いお客様にもなる」という現実があります。だからこそ、現場で迷わず判断できる仕組みと、従業員が安心して働ける環境づくりが重要です。

本書では、以下の観点からカスハラ対策を体系的に整理しました。

1. カスハラの現状と社会的背景
2. カスハラの定義と境界線
3. カスハラ対策による企業力向上  
— 従業員自らが対策を構築し、現場で活かせる仕組みづくり
4. 実践的なマニュアル作成のポイント
5. 法律面からの検討とリスク管理
6. 現場で役立つ具体的事例

これらを通じて、「現場で本当に使えるカスハラ対策」を目指して構成しています。

本書が、皆様の職場環境を守り、従業員とお客様の双方にとってより良い関係を築く一助となれば幸いです。

## 著者一覧

山下 義 (やました ただし)

電気通信大学卒。昭和 55 年日立製作所入社、レーザーディスク 1 号機の開発に参加。その後ソフトウェア会社の営業を経て、コンサルティングに従事。やきとり屋の支援をきっかけに、飲食店、地域おこし、農産物加工、商店街支援、産業廃棄物処理、防災等で活躍中。東京都中小企業診断士協会前相談役。

池田 安弘 (いけだ やすひろ)

島根大学卒業後、アパレルメーカー、コンビニ FC 本部に勤務。1992 年、中小企業診断士に登録、1993 年独立。FC 本部設立支援、新業態開発、創業支援、事業承継、を専門とする。いけだ 経営デザイン研究所代表。東京都中小企業診断士協会顧問。島根県よろず支援拠点専門コーディネーター。島根県商工会連合会スーパーバイザー。

沼口一幸 (ぬまぐち かずゆき)

中小・小規模事業者にとっての「経営」の「かかりつけ医」のような存在を目指し、経営者一人ひとりの個性や価値観に寄り添った「動機付け」を意識した支援を心がけている。事業承継や経営戦略の策定支援に加え、新たな事業に取り組む事業者への支援にも取り組んでいる。

谷川 大致 (たにがわ だいち)

神戸大学大学院卒。平成 15 年三浦工業入社、新規開拓営業、新事業開発に従事。その後、コンサルティングファームを経て、令和 3 年に合同会社 AMU 経営研究所を開設。製造業や飲食店を中心に、人材流出を防ぐ仕組みづくりを支援。感情論に陥りがちな問題を整理し、組織力向上につなげる実践的な伴走支援が強み。

小暮謙仁（こぐれけん）

慶應義塾大学卒。2018年より大手食料品メーカーにて調達職として勤務。コロナ禍をきっかけに大学で学習した内容の学び直しを目的に中小企業診断士の資格取得の勉強を開始。2024年に登録し、一次産業を中心領域として企業内診断士として従事。

森田 精一（もりた せいいち）

早稲田大学卒業、MBA。コンピュータ・メーカー及びソフトウェア開発会社に勤務後、2020年に中小企業診断士登録、MBコンサルティング代表。

飲食業、小売業、宿泊業及びその他サービス業を営む中小企業の支援を中心に活動している。主な業務分野：マーケティング、業務改善、財務。

吉川尚登（よしかわなおと）

慶應義塾大学卒業。一般企業で経営企画、企業法務等に従事する。社会保険労務士登録、中小企業診断士登録。中小企業に対する業務改革、事業計画作成、経営改革等の支援、補助金審査、事業承継関連等の業務を行う。現在企業内診断士として活動中。

小嶋 千之（おじま ちゆき）

経営学修士（MBA）/中小企業診断士。FC学習塾、大手家電量販店の業態開発・FC支援を経て、コンサルティングファームで経営指導を行った。その後、国内外の事業ブランドの構築・展開を25本部、約300店舗のFC開発を行った。Francorp社（米国Chicago）の日本法人取締役、他役員を歴任。現在は、海外進出支援及び国内80ヶ所で事業展開を（株）グローバルノーツジャパンで行っている。東洋大学大学院 経営学研究科修了。

福田 まゆみ (ふくだ まゆみ)

中小企業診断士 2018 年登録。IT 系企業にて Web システム構築に従事。創業支援、経営支援、経営革新計画策定支援、SDGs 経営支援、販売促進支援、IT 活用による業務改善支援、事業計画策定支援、補助金申請支援、公的機関専門家支援、セミナー講師など。保有資格：健康経営エキスパートアドバイザー。

松井 智 (まつい さとし)

上智大学法科大学院修了。2010 年弁護士登録。2017 年中小企業診断士登録。榎本・松井法律事務所パートナー。上智大学法科大学院非常勤講師。主たる取扱分野は企業法務（大企業・中小企業）。近年は、飲食業・サービス業の多店舗展開、事業承継、廃業支援なども手掛ける。

山崎 陽介 (やまざき ようすけ)

埼玉大学教養学部卒。中小企業診断士、調理師。大手レストランチェーンで店長、エリアマネージャー、仕入業務などに従事。20 年以上にわたる店舗経験をもとに飲食・小売の人材採用支援やセミナー講師などを中心に活動。

遠藤 孔仁 (えんどう こうじ)

北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科修士 中小企業診断士 IT コーディネーター

IT サービス業で、IT インフラ構築、IT サービス企画、運用などに従事。DX化支援とあわせ組織・人材の活性化支援を行っている。せたがや中小企業経営支援センター理事

藤島 有人 (ふじしま なおと)

日本大学工学部電気電子工学科卒。ソフトウェア製造業にて業務系システム開発およびプロジェクトマネジメントに従事。2013年に中小企業診断士登録、2018年に独立。現在は中小企業を中心に、IT活用による売上拡大・業務改善、AI・ITを活用した業務改善、補助金を活用したIT導入支援、IT研修講師として活動している。有限会社さくら藤プロ取締役社長

磯田 幸宏 (いそだ ゆきひろ)

慶應義塾大学卒。総合商社で食料の輸出入に従事した後、家業再建に携わり事業再生を経験。スタートアップ企業に参画して上場準備に関わったのち、金融機関で新規業務の立ち上げ、株主総会運営や反社会的勢力対応などガバナンス領域に従事。近年は家族の認知症介護を通じ、認知症に配慮した顧客対応を探求している。

以上

問い合わせ先 事務局

山下 090-8104-6027 [tdyama@sc4.so-net.ne.jp](mailto:tdyama@sc4.so-net.ne.jp)