

カスタマーハラスメントを防ぐには、企業としてカスハラ対策を講じることが大切です。しかし、「カスハラには毅然とした対応をします」とひとこと公表しただけで従業員が企業の期待するように「毅然とした対応」をしたり、カスハラ加害者が警戒して加害を控えたりするかといえば疑問が残ります。今回は、カスハラ対策の基本方針の定め方とマニュアルの整備についてご紹介します。

カスタマーハラスメント対策 基本方針の策定とマニュアルの整備



前回、雇用管理上の措置義務として「事前にカスハラ対策を講じること」が必要になることを述べましたが、紙面に限りがあるため、具体的対策のうち、優先度の高い対策を中心に解説したいと思います。本稿では、「基本方針の策定・公表」及び「マニュアルの整備」を説明します。

1. 基本方針の策定・公表

背景と必要性：個人の対応から「組織の方針」への転換

過去においては、カスハラが生じてても、企業としては、基本方針がないまま、「面倒な顧客をうまくさばいてくれ」という態度で従業員個人の接客対応に委ねて解決しようとするのがよくありました。

しかしながら、そのような対応では従業員の精神的負担が大きく離職につながることもあり、対応の不統一によるトラブルも生じてしまうことが少なくありませんでした。そのため、カスハラ対策を

講じるに当たっては、従業員個人の接客対応に依存することなく、組織としての統一的な基本方針を事前に定めておくが必要となるのです。

基本方針は誰に向けられたものか

カスハラに関して基本方針を定めるとしてもそれは誰に向けられるべきなのでしょう。

まず、カスハラ加害者に向けられるのは言うまでもありません。というのは、基本方針がカスハラに対する抑止効果を狙って公表するものだからです。

また、従業員に対しても向けられます。内容的には対外的なものになっていますが、その目的は、カスハラから従業員を守ることにあります。従業員としても企業の姿勢を確認することで企業から守られているという安心感が得られることとなります。企業はカスハラから従業員を守る姿勢を対外的に公表することで、従業員に対してもその覚悟を示す必要があるのです。

そして、忘れてはならないのが世の中に対しても向けられているということです。昨今、カスハラ事件が世間で話題になると、カスハラ加害者に対してだけでなく、従業員を守らない企業にも批判が向けられることが多くなりました。適切な基本方針を公表しないまま、カスハラ事件が生じてしまうと、従業員を守る姿勢がない企業だとの批判が生まれ、世の中から信用を失ってしまいます。現代における企業に対するイメージは、顧客を大切にしていればそれでいいというものではなく、「そこで働く従業員がどう扱われているか」にも目を向けられています。従業員が

蔑ろにされている状態では、適切なサービスを受けることはできないのではないかと世の中から思われかねないのです。(図1)

基本方針の内容と実行手順

企業によって表現の仕方は異なりますが、カスハラに関する基本方針の内容として共通するのは「毅然とした態度」です。たとえば、ディズニーランドを運営する株式会社オリエンタルランドでは、基本方針に「社会通念上不相当な要求や言動に対しては、毅然とした態度で対応いたします」と記載しています。

しかしながら、「毅然とした態度」を実行するのはそんな簡単なことではありません。

毅然とした方針を実行するのは、現場従業員です。毅然とした態度というのは、要するに「顧客として扱わない」ということです。具体的にはカスハラ加害者に対してサービスの提供を中止し退店要請を行うことになるのですが、これらを行うのは強く精神的な負荷がかかります。時には怒鳴りつけてくるカスハラ加害者に対して、毅然とした対応を行わなければならないわけですから、それが簡単なわけがありません。

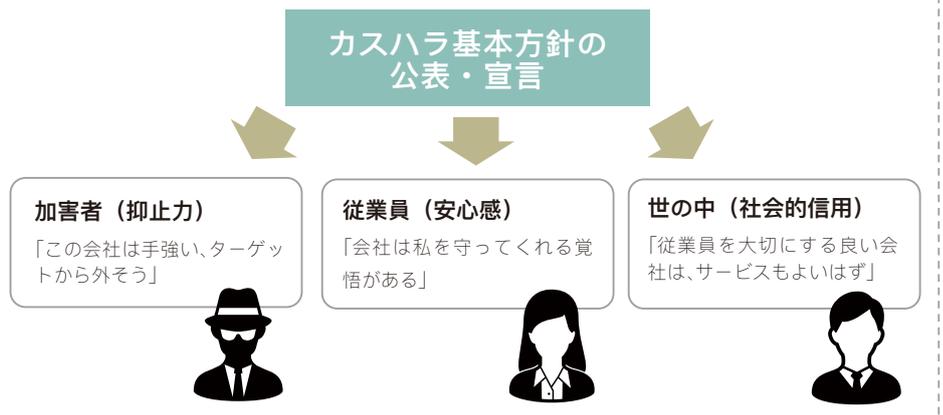
いくら基本方針が定めてあっても、現場従業員にとってもわかりやすいカスハラ判断基準がなければ、それをうまく説明することができず、毅然とした対応を実行することができません。そのため、現場の実情に合致していて、かつ、現場従業員にもわかりやすい、カスハラ判断基準を作成する必要があります。そうすることで現場従業員がとるべき行動が明確になり、精神的負担が軽減します。

企業が組織的に基本方針として定めることは、現場従業員にとってはやるべき行動が明確になります。従業員が具体的に対応する際にも、「会社としての方針だから」ということで、カスハラ加害者からの攻撃の矛先をいったんかわすことも可能となり、従業員の精神的な負担を緩和することにもつながるのです。(図2)

カスハラ対策の基本方針に盛り込むべき要素とは

カスハラ対策の基本方針においては、少なくとも以下の「基本的な理念」、「禁止行為」、「具体的な対応策」の3つが要素として必要となります。

図1. カスハラ基本方針の効果



① 基本的な理念

社内外に強い決意を示す基本方針の核となる部分で、企業のトップメッセージとして公表することで、カスハラ抑止と従業員の安心感向上を図ります。

【社内への決意表明】

- ・カスハラには毅然と対応し、従業員を孤立させないこと。
- ・正規・非正規、職位を問わず、企業として最後まで従業員を守り切るという強い決意を示すこと。
- ・健全な職場環境を構築するという決意を示すこと。

【社外への姿勢】

- ・いかなるカスハラ行為も絶対に許容しないという毅然とした姿勢を示すこと。
- ・ただし、カスハラ加害者には独自の正義感を持つ者が多いため、抑止効果には限界があることも認識しておくべきです。

②. 禁止行為（カスハラ具体例）

どのような行為がカスハラとして禁止されるかを具体的に示すことで、現場従業員の指針とし、加害者への警告にもなります。

【禁止行為の列挙のポイント】

- ・現場業務の実情に合った、カスハラが生じやすい作業や事例を取り上げる。
- ・現場従業員への聴取や同業他社の事例研究を反映させる。
- ・平易でわかりやすい表現で記載する。

③具体的な対応策

以下の3つの段階に応じてカスハラから従業員を守るための具体的な措置を行うことを明記します。

【3つの具体的な措置】

- ・1段階：毅然とした対応⇒カスハラ加害者をもはや顧客として扱わない
- ・2段階：物理的な隔離⇒商品・サー

ビスの提供中止、行為中止の警告、退去要請

- ・3段階：継続的行為への対応⇒出入り禁止、警察への通報、弁護士対応

2. マニュアルの整備

カスハラ対策の基本方針は、企業としてカスハラに対する姿勢を社内に示すものですが、これだけではカスハラが生じたときに具体的にどのように動けばいいのかわかりません。

カスハラ対応マニュアルは、カスハラが生じたときに、具体的にどのように対応すればいいかを定めたもので全従業員の共通の基準となるものです。

カスハラ対応マニュアルは、全従業員が読むことを想定しているため、やわらかい文章にするとともに図を入れるなどして、わかりやすい表現で書くことが望まれます。「よくある質問」を項目として入れて、現場で困るポイントを盛り込み、現場従業員にとって具体的な解決策を思い浮かぶような内容にすることも大切です

カスハラ対応マニュアルには、マニュアルの目的、カスハラ定義、適用範囲、カスハラと正当なクレームの区別、カスハラ対応の方法、よくある質問などの項目が必要となります。

カスハラ対応マニュアルの目的は、社内的な文書であって、社外に公表するものではありませんから、端的に「従業員を守る」としてください。カスハラ対策は職場環境改善策の一環として行われるものですから、カスハラ加害者をもはや顧客とは扱わず、従業員を守ることに力点を置いたマニユア

図 2. カスハラ対策の実手順



ルの作成が必要となります。

以上に関しては、著書『「度が過ぎたクレーム」から従業員を守るカスハラ対策の基本と実践』（日本実業出版）において、より詳細に解説するとともに、基本方針、マニュアル、対応手順書、カスハラとクレームの区別などのひな形を多数掲載しています。是非ご参照ください。

【筆者プロフィール】

能勢 章 (のせ あきら)

カスハラドットコム (<https://kasuhara.com/>) 運営者。能勢総合法律事務所弁護士。カスハラという言葉がない時代から多くの企業から依頼を受け、度が過ぎたカスハラ対応に従事。カスハラは、現場従業員の心を破壊することを痛感し、従業員の悩みに寄り添い、時には盾となることが自らの使命だと考え、積極的にカスハラ対応に取り組んでいる。基本方針策定から現場での運用までの実務をカバーできる数少ないカスハラ専門の弁護士。

著書：「度が過ぎたクレーム」から従業員を守る カスハラ対策の基本と実践

PR

現場の深刻な悩みに答える

カスハラ対策の必携書

「カスハラ」という言葉がない時代から、「度が過ぎたクレーム」と対峙してきた専門弁護士が、豊富な現場経験をもとに体系化した具体策を凝縮。

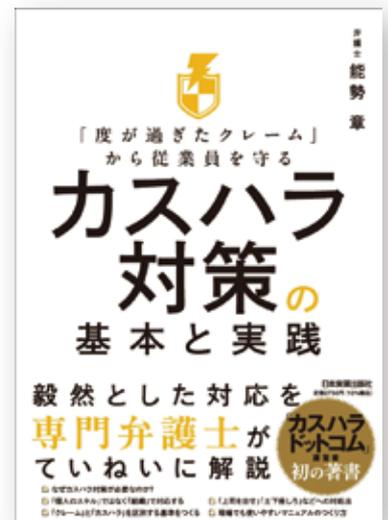
- なぜカスハラ対策が必要なのか？
- 「個人のスキル」ではなく「組織」で対応する
- 「クレーム」と「カスハラ」を区別する基準をつくる
- 現場でも使いやすいマニュアルの作り方
- 「上司を出せ」「土下座しろ」などへの対処法

「度が過ぎたクレーム」から従業員を守る
カスハラ対策の基本と実践

能勢 章(著)

定価本体 2,750 円(10%税込)

日本実業出版社



ベテラン営業担当が語る、外部通報窓口 PR

進化と最新の動向。相談員が語る、通報相談の傾向と企業担当者に求められること。

Monthly Seminar

月一開催・オンライン・参加費無料

ホットラインのデータから読み取れるハラスメント傾向と対応策がある人が企業で働くという点。相談員が語るメンタルヘルスマネジメントの問題を抱える女性への支援。AI活用による業務向上のための内部通報処理プロセスの留意点。マネジメントから考えるコンプライアンスの土台作り。社会保険労務士が語るフリーランス新法への対応 AND MORE

日程・お申し込みは当社 HP・メルマガをご覧ください

PR

カスハラDXソリューション

カスハラ対策に必要な全てを省リソースで網羅できます

