

カスタマーハラスメント対策

～従業員が安心して働くことのできる職場環境を守るために～

顧客、取引先等からの著しい迷惑行為等（カスタマーハラスメント、以下「カスハラ」）は、労働者の就業環境を害するだけでなく、企業にとっても重大なリスクとなっています。

東京都では全国初のカスハラ防止条例が成立し、

2025年4月からの施行に向けてガイドラインの作成も進められています。

他自治体も条例制定に向けた動きが見られ、各企業においても方針が打ち出される等社会的にもカスハラ対策への強化が進められています。

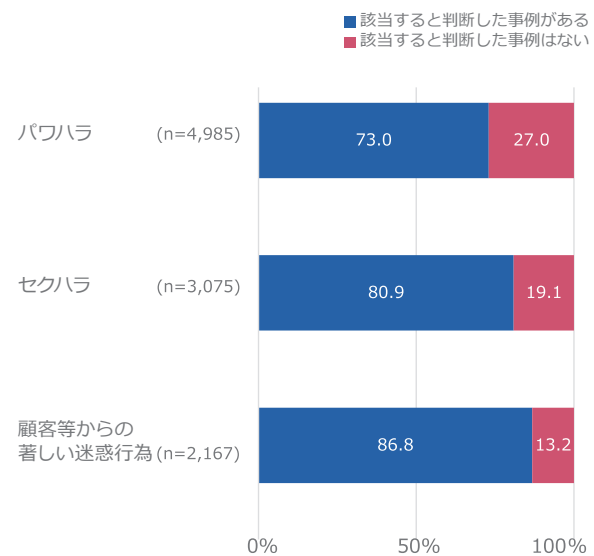
顧客等からの著しい迷惑行為（いわゆるカスタマーハラスメント）の現状

カスハラは、顧客などからのクレーム・言動のなかでも特に悪質な行為、迷惑行為が該当します。厚生労働省が2021年に公表した「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」では、企業や業界により、顧客等への対応方法・基準が異なることが想定されるため、カスハラを明確に定義することはできないとしつつ、以下のようなものがカスハラであると考えられる、としています。

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

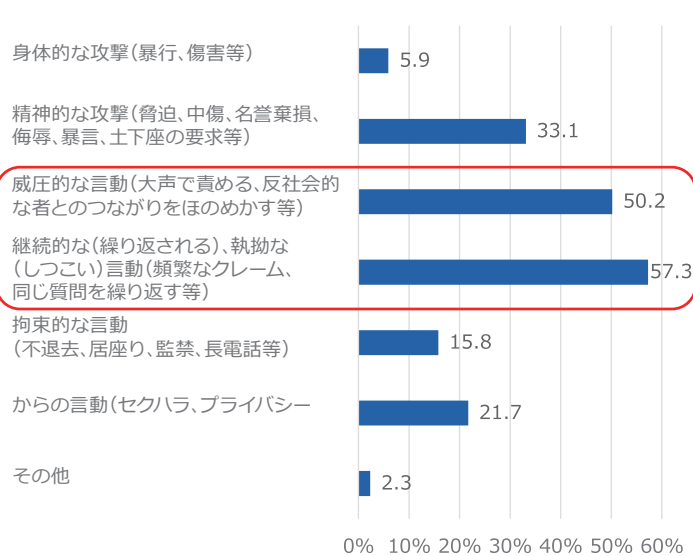
また、厚生労働省の「令和5年度 職場のハラスメントに関する実態調査報告書」によると、過去3年間にカスハラを受けた経験のある労働者は10.8%、過去3年間の労働者等からの相談事例のうち企業がカスハラに該当すると判断した事例は86.8%に上っています。

該当事例の有無



調査対象：過去3年間に各ハラスメントまたは不利益取り扱いに関する相談を取り扱ったと回答した企業（無回答、無効回答を除く）

顧客等からの著しい迷惑行為の内容



※調査対象：過去3年間に勤務先で顧客等からの著しい迷惑行為を受けた経験があると回答した者（n=861）

（資料出所）厚生労働省「職場のハラスメントに関する実態調査」（令和5年度）

これらの状況を踏まえ、関西圏を中心に当財団のハラスメント防止研修で講師を務める村田早苗氏に、カスハラ対策の必要性についてお話いただくとともに、全日本空輸株式会社様の先進的なお取り組みについて伺いました。

従業員が安心してお客様対応に取り組むためにも対策を取ることは大切

21世紀職業財団客員講師 **村田 早苗 氏**

企業での勤務経験後、コーチ・研修講師として独立。研修は単に情報を提供するだけでなく参加者が主体となって学習に参加することを重視。グループディスカッション、ロールプレイング、ワークショップ、リアルタイムのフィードバックを通じて、受講者が新たな知識を積極的に学び、実践的なスキルを身につけられるよう心掛けている。

Profile



コールセンターでお客様対応を経験

—先生は企業での勤務を経験されていますね。

村田氏：2016年までの8年間、お客様相談センターのセンター長を務め、全国のお客様からのシステム操作に関するお問合せ対応と故障修理受付というインバウンドのコールセンターを担当していました。その前の4年間は、お客様に電話営業を行うアウトバウンド型のコールセンターに携っていました。

当時はカスタマーハラスメント＝カスハラという呼び方はなかったのですが、今思えばカスハラに当たるのではないかというケースもありました。電話を受けると最初に社名と名前をお客様にお伝えすることになっていたので、その名前を覚えて「会社に行くから待ってけ」といったような脅しや無茶な要求なんかもありました。感情的な言葉で長時間にわたって罵倒され続けるのが、一番きつかったですね。お客様と接する業務では、暴力を振るわれたとか、モノを投げつけられた、近くのモノを蹴られた、女性の中にはセクハラまがいのこともあったと聞きます。最近の傾向としては、「SNSに晒すぞ」と脅してくる等、企業に一番困るようなところを突いてくる陰湿なカスハラが増えていると感じています。

最初からカスハラだと決めつけずに対応することが大切

—企業や組織（以下、「企業」）としてカスハラを防ぐ、もしくは悪化させないためのポイントになる部分は、どういところだと思いますか。

村田氏：お客様からクレームが入った時に、最初からカスハラだと決めつけずに冷静に対応することが重要だと考えています。もちろん始めから暴言や身体的暴力が発生している場合は別です。そのためにも、「何がカスハラに当たるのか」を明確にし、社内でも対応ルールを決めておくことも大切です。企業としての方針や基本姿勢を明確化しておき、相談体制の整備や従業員に研修を実施する必要もあると思います。

—様々な状況があると思いますが、どういうことがカスハラに当たるのか、見極めるポイント等はあるのでしょうか。

村田氏：見極めのポイントとしては、「要求内容の妥当性」と「手段・態様の社会通念上の相応性」の2つがあげられます。例えば、

謝罪の手段として土下座を要求するケースや、長時間にわたりクレームを続けるケースなどがこれに該当します。

—当財団のハラスメント防止研修では、企業のニーズに応じたコンテンツ作成を手がけていただき、研修講師としてもご活躍いただいています。今回、カスハラ対策という新たなプログラムで先生が研修を実施する上で工夫されたことはありますか。

村田氏：カスハラはクレームがエスカレートして発展することが多いです。そのため、研修ではカスハラに発展させないためにも、最初の段階でどのような手順でクレームに対応するのが望ましいのかを学びます。そして残念ながらカスハラにエスカレートしてしまった場合、自分一人で抱え込まず、どのタイミングで上司に相談すべきか、アドバイスを求めたらいいのかという判断基準を身につけてもらいます。また、ハラスメントによる強いストレスが原因でメンタル不調になるケースもありますので、不調のサインにどうやって気づいたらよいか、気づいた時にどう声をかけたらいいか等のアフターケアについても、企業の課題に応じてプログラムに取り入れるようにしています。

—従業員に予め知識として学んでもらうという意味でも、とても大事ですね。

いざという時に会社が守ってくれると安心して対応できる

—カスハラ対策を講じることは、企業にとってどのようなメリットがあると考えられますか。

村田氏：まず、第一に、従業員が安心して働ける環境を整えることができる点です。最近、「カスタマーハラスメント」という言葉が広く認知され、企業として毅然とした対応を示すために、ホームページでカスハラへの対策やルールを周知している企業が増えています。しかし、まだ対策を準備していない企業も多いのが現状です。従業員の中には「この程度なら」と自己判断して一人で盾になって我慢して対応しているケースが多いと思われます。いざとなったら会社が守ってくれるという後ろ盾を提供できれば、従業員はより安心して仕事ができるようになり、カスタマー対応においても自信を持って対応できるのではないのでしょうか。

企業スケッチ

全日本空輸株式会社



全日本空輸株式会社
CX推進室CS推進部マネジャ
姫井淳子氏
(ひめいじゅんこ)

2006年入社
成田空港支店旅客部(空港旅客ハンドリング)
2008年東京客室部(客室乗務員のスケジュール調整)
2014年CS推進部(お客様の声の分析、サービス改善)
2023年より同CS推進部マネジャ職にて
カスタマーハラスメント対策を担当

全日本空輸株式会社
CX推進室CS推進部長

宮下佳子氏
(みやしたよしこ)

1991年入社
東京空港支店客室乗務部(客室乗務担当)
2012年CSR推進部(ESG・社会貢献など担当)
2015年労政部厚生チーム(健康経営・福利厚生全般担当)
2023年より同CS推進部部長



社員がお客様に寄り添い、自信を持って対応するために 組織としてカスハラに毅然と対峙できる仕組みを整備

航空業界の大手である全日本空輸株式会社(ANA)では、社員が安心して働ける環境を守ることがすべてのお客様に安心で快適なサービスを提供する基盤であることから、グループ全体でカスタマーハラスメント(カスハラ)対策に取り組んでいます。主管部署として取組みを進めているCX推進室CS推進部長の宮下佳子氏と同部マネジャの姫井淳子氏にお話を伺いました。

コロナ後の旅客数回復とともに 看過できない事象への対応が急務に

―御社でいわゆるカスハラ対応の必要性を感じられたきっかけや取組みの経緯等についてお聞かせください。

宮下氏：コロナ後の旅客数の急激な回復によって、お客様対応に苦慮する現場の声を聞くようになり、会社として看過できない事象も立て続けに発生していました。

ANAでも中期経営戦略・中期人財戦略の中で「社員が働いて幸せと思える会社」というビジョンが掲げられ、イキイキと働くことのできる職場環境の整備が進められました。そのようなときに厚生労働省から「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」が公表される等、社会的な動きもあり、そうした流れが当社のカスハラ対策への後押しとなりました。コロナ禍ではお客様が蒸発したようにいなくなってしまい、社員が働きたくても退職せざるを得なかったり、他社への出向を受け入れてもらったり、という状況が続いていました。ここにきてやっとエアラインとして自分たちの本業で働くことができるようになり、働くことができて幸せと思える会社をみんなで作り上げていこうという思いが強くなったことも大きかったと思います。

―どのような体制で取組みを進められたのですか。

宮下氏：じつは、誰が主導してやっていくかという部分は非常に苦慮しました。“カスタマーハラスメント対策・対応”という考え方自体がどの部署の業務にもなく、主管部署は総務なのか、人事なのか、法務なのか、いったいどこなのか、というところから議論する必要がありました。私たちCS推進部はお客様対応やサービス改善を担う部門で、「安全阻害行為等をおこなう旅客への対応方針の策定と調整」という業務領域を担っています。関係各部署とも連携の上でCS推進部がANAグループの主管部署としてカスハラ対策を進めるのが実態に即していると判断しました。

カスハラの行為例を分類し、業務ごとに 報告の仕組みを整理して実態を把握

―どのようなことから着手されたのですか。

姫井氏：やらなければいけないという重要性は誰もがわかっていたのですが、何から取り組んだらいいのかわからない、という状況からのスタートでした。

宮下氏：CS推進部には現場からの悲痛な声は聞こえてきていましたので、まずはどのくらいの事象がどの程度発生しているのか、発生時に適切な対応ができているのか、という実態把握からスタートしたのが2023年4月です。現状について確認した上で、必要な対策を検討することとしました。

姫井氏：以前から法に触れるような不当行為が起こったときには報告を上げる仕組みがありました。ですが、カスハラに当たるようなケースは、必ずしも報告としてすべて上がってくるとは限りませんでした。そこで、安全阻害行為等や不法・不当行為として上がっていた報告をもとに、それらの行為を9つの行為例に分類し、行為例ごと、空港・予約センター・客室・CSといった部門ごとに報告できるように整理しました。行為例の分類については、厚生労働省のマニュアルを参照しながら現場でヒアリングも行い、取りこぼしがないように網羅できているかを何度も議論を重ねながら作り上げました。

航空業界におけるカスタマーハラスメント行為例 (9つの行為例)

- ① 暴言、大声、侮辱、差別発言、誹謗中傷等
- ② 脅威を感じさせる言動
- ③ 過剰な要求
- ④ 暴行、器物損壊、その他の粗暴な言動等
- ⑤ 業務に支障を及ぼす行為
(長時間拘束、複数回のクレーム等)
- ⑥ 業務スペースの立ち入り
- ⑦ 社員を欺く行為
- ⑧ 会社・社員の信用を棄損させる行為
- ⑨ 盗撮、つきまとい、わいせつな行為、
卑わいな言動、セクシャルハラスメント

宮下氏：2023年度は288件の報告がありました。ただし、実態としては本当にひどいケースや余程苦勞したケースしか報告が上がってきていないのではと思っています。おそらく上がってきた以上の実態があるだろうというのが、最初に数字を見た印象でした。

驚いたのは、空港内での大声や暴言が多かったことです。それから係員への暴行です。長時間拘束もコールセンターを中心に多く報告されました。さらに航空法の安全阻害行為等として守られているはずの機内においても暴言・暴行、長時間拘束、そして無断撮影といった報告があり、相当な苦勞をしながら難しいお客様に向き合っているという実態が把握できました。

―具体的には、どのようなケースが報告として上がってきているのでしょうか。

宮下氏：一例として、予約センターでは、航空券の払い戻しに納得いただけず、手数料なしで解約するよう強く迫られたり、空港では、出発時間に間に合わず乗り遅れてしまったお客様から、暴言や暴行を受けたりした事例などがありました。

ANAのサービスが起因となりエスカレートしてしまったケースでは、「こちらが悪いのだから何とかしてお怒りを鎮めてもらおう」、「お詫びをし尽くして納得していただく」という気持ちが働いてしまいます。一方、空港でのケースはお客様ご自身の理由が起因となって過剰な要求をしています。ケースによっては警察と連携しますが、様々なケースを見れば見るほど、対応の難しさというのを実感しています。

このような実態の傾向を概ね把握したところで、取組みの全体像を整理しました。「基盤整備」、「顧客対応力」、「社内外の連携」という3つの柱で、それぞれ対策をとりまとめています。

実態に合ったガイドラインとするために 時間をかけて各現場にヒアリング

―具体的な取組みについてお聞かせください。

宮下氏：まず基盤整備として実施したのが、お客様対応の社内ガイドラインの整備と教育の充実です。厚生労働省のパワハラ指針が出るタイミングに合わせて、2021年にはカスハラに関する内容をガイドラインに盛り込んでいます。ただ、この段階では、一般的な考え方への掲載にとどまっていた。そのため、社会的な流れや企業の実態に合ったものにする必要があるということで、今年5月に見直しを図りました。

見直しにあたっては、時間をかけて現場の責任者層と話し合い、明文化していきました。実態として現場の社員が困っている点をきちんと網羅できるものにしようと考え、初期段階のクレーム対応時の基本的な心構えからはじまり、より具体的な対応方法まで記載しました。また、誰もが判断に迷うような事例についてケーススタディとして教育に盛り込みました。

―ガイドラインの整備にあたっては、専門の方に相談されたりしたのですか。

姫井氏：よく聞かれる質問なのですが、自社のみで進めています。以前、外部のカスハラセミナーを受講した際に講師の方に伺ったところ、会社によって実態や対策が異なるので、会社の業態に沿うものをつくるのがよいとアドバイスをいただいたことが

企業スケッチ 全日本空輸株式会社

あります。各現場にヒアリングしながらANAのお客様対応方針に沿ったドラフトを作成し、各部門と議論しながら作り上げました。

宮下氏：現在も様々なケースは発生し続けているので、現場の責任者層と対話しながら都度更新していく必要があると感じています。

各社の基本的な考え方を共通化し方針を共同リリース

宮下氏：社内の体制が整ったところで、今年6月にANAグループとJALグループ共同で「カスタマーハラスメントに対する方針」を対外リリースしました。

—各社の考え方をどのように共通化させたのですか。

姫井氏：カスハラについては、ANAとして対応することはもちろんですが、業界全体で対応していくべきだと考えています。そこで、同じ航空業界として共通の課題認識をお持ちであったJALグループのご担当者様と調整し、カスハラの行為例について共通化することから始めました。

宮下氏：あくまでも快適な空の旅を提供することが大切であるという両社の考え方をお客様に誤解されないように伝えるにはどうしたらいいのかという観点でJALグループのご担当者様と話し合い、両社で「Sustainable Cycle(持続的な好循環)」というキーワードをもとに記者会見を行いました。お客様に寄り添い、お客様の期待を超えるサービスを提供することが、これまでも、これからも私たちの目指すべきところ。すべてのクレームを排除するのではなく、ご意見・ご不満・ご要望に関して真摯に向き合うことで、必要な改善につなげます。一方で、不当行為、不当要求は社員の人権や就業環境を著しく害するものとし、組織として毅然と対応することを伝えました。



—方針の共同リリースは報道でも拝見しましたが、大きな反響があったそうですね。

宮下氏：お客様からはサービス品質の向上を求める声もありましたが、総じてポジティブな反応でした。SNS上で「迷惑旅客に遭遇しました。まわりも不快になるので厳しく対応してほしい」と、カスハラに遭遇してしまったお客様から賛同をいただいたことも、推進の後押しになりました。現場からも「会社のスタンスが明確であると、お客様に対応する際の後押しになる」との声が聞かれたので、引き続き社員全員が自信を持ってお客様と向き合えるように環境を整備していきたいと思っています。

重要なのは自分一人で抱え込まずに組織全体で向き合うこと

—お客様と真摯に向き合うために、自社の対応について社員に認識していただくことも重要ですね。

宮下氏：コロナからの急激な旅客数の回復で教育の機会がなかなか取れない現場の実態もあり、対応に苦慮するお客様の要求に体当たりでぶつかっていたような状況があったと改めて感じました。まずはガイドラインに基づいた初期対応力の強化のためにEラーニングを全社員に受講してもらいました。

カスハラのことだけを周知しても、お客様に寄り添ってご意見・ご要望に耳を傾ける、という会社の考え方が伝わりません。CS推進部に寄せられるお客様の声のうち、お褒めの8割、お叱りの4割が係員のサービスに関する内容です。そうしたお客様の声もフィードバックしながら、ANAらしいサービスとは何か、お客様はどのようなサービスを期待しているかを伝えた上で教育を行っています。特に、“お客様の期待を超えるサービスを提供するためにはご意見にもきちんと耳を傾ける”、ここが一番言いたかったことで、社員にも必ず言葉で伝えるようにしています。

責任者の対応も大切なので、全グループの役職者や人事労務担当者対象の教育も展開しています。また、カスハラに限らずお客様対応において困ったことがあれば、相談できる体制としてCS推進部内に窓口を設けています。

—責任者の対応も大切とのことですが、ガイドラインには管理職としての役割についても明記されているのでしょうか。

宮下氏：責任者がいわゆる管理職に該当する場合もありますが、当社では一般職であっても当日の運航責任者となることがあります。そのため、ガイドラインでは、管理職としての役割と限定

せず、責任者の役割として明記しています。

ただ、やはりガイドラインやマニュアルだけでは判断が難しかったり、対応しきれないようなケースも発生することがあります。管理職には、対応者から上位者の対応を要請されたときは駆けつけて、部下を守ってくださと伝えています。重要なのは組織全体で向き合うことです。一人に対応せずに複数名で共有し、それでも何かあったときには責任者がANAの代表として自信を持って対応することが大切です。責任者が決めた対応は会社も支援します。

もちろん、管理職自身のケアも必要です。難しいケースへの対応は管理職自身もとても疲れますし、悩めます。自分一人で抱え込まずに、まわりと意見交換をしながら共有するように伝えています。現場では相談をする時間がなかなか取れないので本当に大変だと思いますが、「あのときこういうふうにしたら良かったかも」と振り返ることはできます。CS推進部としては管理職にも自信を持って判断してもらえるような体制づくりをしていきたいと思っています。

しっかりと啓発活動を行ってきたことできちんと報告しようという意識につながった

—報告は定期的にながってきているのでしょうか。

姫井氏：報告は毎月集計して、役員が出席する社内会議で報告しています。「対応方針をリリースしたことで、カスハラは減りましたか」とよく聞かれるのですが、報告件数は昨年度よりも増えています。カスハラの行為者となってしまっているお客様が一定数いることは残念なのですが、現場と話をしてみると、カスハラが必ずしも増えているというわけではないようです。報告件数

が増えた理由はカスハラ対策が方針化され、定義づけられたことで該当する事例を適切に報告しようという意識の変化につながったからではないかと考えています。

—方針やガイドラインを整備され、今後検討されていることなどがあればお願いします。

宮下氏：足掛け2年と大変でしたが、やっと整った段階です。改めて目指していきたいのは、お客様の期待に応えるためのたゆまぬサービス改善と、社内への理解浸透・対応力向上です。それに加えて、当社だけではなく業界を巻き込んだ発信も引き続き行っていきたいと考えています。

自分たちで作り上げたので時間はかかりましたが、だからこそ私たちCS推進部の知見も深まりましたし、現場との対話を通じて、本当に悩んでいる現場の実態も見えました。改めてこの基本方針や当社の考え方、対応について社員一人ひとりにしっかりインプットしたいと思っています。

ただし、同業で働く方々の苦労の上に成り立っているようでは駄目だと思います。魅力的な業界にしていけるためにも、業界全体でカスハラを減らしていきたいという思いで取り組んでいます。

姫井氏：共同方針のリリース以降、国内の航空各社も同様の内容で方針を策定されており、業界として統一性も担保できつつあります。先日、業界団体である定期航空協会の主催で加盟航空会社が一同に集まる機会がありました。各社と意見交換をしたのですが、苦慮しているポイントは非常に似通っていました。今後は各社間で情報共有しながら業界全体で推進していきたいです。



創 業 : 1952(昭和27)年12月27日
資 本 金 : 25,000百万円
本社所在地 : 東京都港区東新橋1丁目5番2号 汐留シティセンター
事業所数 : 90
 国内営業関係…東京支店/札幌支店/名古屋支店/大阪支店/福岡支店/沖縄支店 他
 国内運航関係…東京空港支店/成田空港支店/大阪空港支店/関西空港支店/千歳空港支店/中部空港支店/福岡空港支店/沖縄空港支店
 その他海外事業所・拠点
事業内容 : 定期航空運送事業、不定期航空運送事業、航空機使用事業、その他附帯事業
従業員数 : 14,566名(男性4,313名、女性10,253名)
平均年齢 : 39.2歳
平均勤続年数 : 14.2年(男性20.4年、女性11.0年)

※2024年10月末日現在

