人材確保のための魅力発信事業について

１　概要（人手不足業界のイメージアップ）

人手不足業界のイメージアップを図るため、各業界の魅力発信や具体的な仕事のイメージをつかめる体験型イベントの開催や、札幌市や国・道の支援施策等の情報をワンストップで調べることができるポータルサイトの運営のほか、若年層に訴求しやすい魅力発信動画を発信するなど、業界を知り魅力を発見してもらう。

２　実施状況等について

⑴　イベント「さっぽろシゴト博」

10月30日（金）、31日（土）の２日間、札幌パークホテルでの開催を予定。

１日目は小中学生、２日目はファミリー層（一般求職者含む）の来場者をメインとし、来場者数2,000人、来場者満足度70%以上、出展者満足度70%を目標とする。

昨年度課題となった会場内の混雑について、体験ブースの時間割制、予約制を導入することにより改善が見込まれ、また、展示見学、ステージイベント、業界クイズ、他ゾーンの予約等、体験の待ち時間にも有効活用できるような調整を行っている。

⑵　ポータルサイト「さっぽろシゴトポータルサイト」

ポータルサイトにおいて「対象別メニュー」「目的別メニュー」のほか、人手不足業界に関する情報を集約したメニューなどで構成したページを開設し、各関係機関、やはたサポ等から情報提供を受け、随時情報を更新できる体制構築を進めている。

⑶　魅力発信動画「シゴト場見学動画「サツ子が迫る！」」

動画は10種類の分野の動画（①建設、②トラック、③保育、④医療、⑤バス、⑥警備、⑦介護、⑧ホテル、⑨清掃、⑩建築）であり、独自に作成したキャラクターが人手不足業界の仕事場を見学し、日頃から抱いている人手不足業界へのイメージについて、あえて触れることで、当該業界への親しみをもってもらう内容にしている。

動画は15秒程度のショート版と５分程度の通常版を作成し、SNS（X、LINE）、各区役所窓口、地下歩行空間、商業施設（アリオ札幌）等にて発信している。

３　広報関係について（写真）

［SNS（LINE・X）］





［札幌市本庁舎エレベーター］



［hanaviビジョン（大通駅改札）］

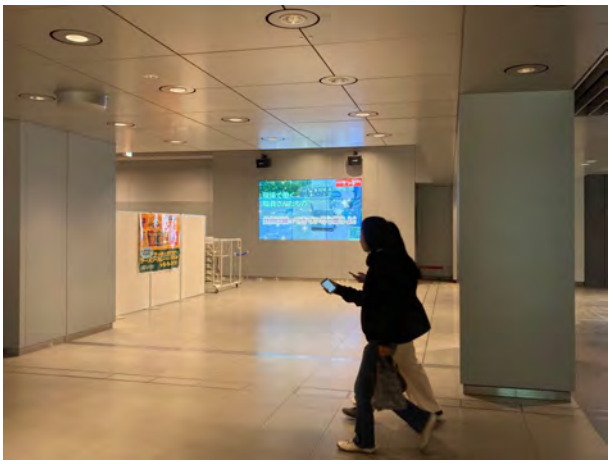


［SABROビジョン（すすきの交差点）］



［地下歩行空間（北3条交差点広場　東・西）］





［区役所］



［アリオ札幌（フードコート）］



令和７年度における外国人受入・定着支援事業の実績について

１　概要（特定技能外国人の採用促進）

初めて特定技能外国人を採用する企業が、札幌市が公募型企画競争にて選定した登録支援機関２社に特定技能外国人を受け入れる際に必要となる手続きや外国人材への支援等を委託した場合、当該サービスを通常の半額程度で利用可能とするなど、入国前から採用後までを含む伴走型の採用・定着支援を実施し、特定技能外国人の採用を促進

２　実績等について

本事業を利用した**受入人数は計58人**。

このほか、企業向けセミナー・好事例の発信を令和７年６月～９月に計５回実施したところ受講企業数は計121社、受講者数は139人となった。

［分野別 受入予定人数］

	介護	飲食料品製造業	外食業	合計
人数	19	24	15	58
採用社数	9	2	4	15

［国籍別 受入予定人数］

インドネシア	ミャンマー	スリランカ	フィリピン	スウェーデン	合計
44	8	3	2	1	58

令和8年10月1日からハラスメント対策が強化されます！

資料2-1

カスタマーハラスメント対策の義務化【改正労働施策総合推進法・指針の内容】

職場における「カスタマーハラスメント」とは、職場において行われる
①顧客等の言動であって、
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労働者の就業環境が害されるもの
であり、**①～③の要素を全て満たすもの**をいいます。
※電話やＳＮＳ等のインターネット上において行われるものも含まれます。

①顧客等とは、顧客、取引の相手方、施設（駅、空港、病院、学校、福祉施設、公共施設等）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を指します。
（今後商品の購入やサービスの利用等をする可能性がある者も含みます。）
②社会通念上許容される範囲を超えた言動の例

【言動の内容が社会通念上許容される範囲を超えるもの】
- そもそも要求に理由がない又は商品・サービス等と全く関係のない要求
- 契約等により想定しているサービスを著しく超える要求
- 対応が著しく困難な又は対応が不可能な要求
- 不当な損害賠償要求

【手段や態様が社会通念上許容される範囲を超えるもの】
- 身体的な攻撃（暴行、傷害等）
- 精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言、土下座の強要等）
- 威圧的な言動
- 継続的、執拗な言動
- 拘束的な言動（不退去、居座り、監禁）

カスタマーハラスメントの防止のために講ずべき措置

事業主は、**以下の措置を必ず講じなければなりません**。
（太字は、他のハラスメントで講ずべき措置とは異なる内容のものです。）

◆事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

①カスタマーハラスメントには**毅然とした態度で対応し、労働者を保護する**旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発する
②カスタマーハラスメントの内容及び**あらかじめ定めた対処の内容**（※）を、労働者に周知する
（※）管理監督者にその場の対応の方針について指示を仰ぐ、可能な限り労働者を一人で対応させない、犯罪に該当し得る言動は警察へ通報する、本社・本部等へ情報共有を行い指示を仰ぐ　等

◆相談体制の整備

③相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知する
④相談窓口担当者が、適切に対応できるようにする

◆事後の迅速かつ適切な対応

⑤事実関係を迅速かつ正確に確認する
⑥被害者に対する配慮のための措置を行う
⑦再発防止に向けた措置を講ずる

◆対応の実効性を確保するために必要なカスタマーハラスメントの抑止のための措置

⑧**特に悪質と考えられるカスタマーハラスメントへの対処の方針をあらかじめ定め、労働者に周知し、当該対処を行うことができる体制を整備する**

◆そのほか併せて講ずべき措置

⑨相談者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、労働者に周知する
⑩相談したこと等を理由として不利益な取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発する

※対策を講ずる際には、消費者の権利や、障害者差別解消法における、障害を理由とする不当な差別的取扱いの禁止や合理的配慮の提供義務に留意する必要があります。
※その他、自社の労働者が取引先等の他社の労働者に対してカスタマーハラスメントを行った場合、その取引先等の事業主から事実確認等の措置の実施に関して必要な協力を求められた際は、これに応じるよう努めなければなりません。

求職者等に対するセクシュアルハラスメント対策の義務化【改正男女雇用機会均等法・指針の内容】

求職者等に対するセクシュアルハラスメントとは、
事業主が雇用する労働者による**「性的な言動」**により**求職者等による求職活動等**が阻害されるものをいいます。

【求職者等とは】
- ■ 求職者（企業の求人に応募する者）
- ■ 求職者以外の者であって、
  - ・ 事業主の実施する労働者の採用に資する活動に参加する者や、
  - ・ 教育実習、看護実習その他の実習を受ける者

【求職活動等とは】
求職者が行う求職活動や求職者に類する者が行う職業の選択に資する活動を指し、例えば以下のものが含まれます。なお、**ＳＮＳ等のオンラインを介したものやオンライン上で行われるもの**も含まれます。
（例）企業の採用面接への参加、企業の就職説明会への参加、企業の雇用する労働者への訪問、インターンシップへの参加、教育実習、看護実習等の実習の受講

求職者等に対するセクシュアルハラスメントの例

- ・ インターンシップにおいて、労働者が求職者等に対して性的な冗談やからかいを意図的かつ継続的に行ったため、当該求職者等が苦痛に感じてインターンシップ中の活動が手につかないこと
- ・ 求職者等が労働者への訪問を行った際、当該労働者に性的な関係を求められ、当該求職者等が苦痛に感じてその求職活動等の意欲が低下していること

求職者等に対するセクシュアルハラスメントの防止のために講ずべき措置

事業主は、**以下の措置を必ず講じなければなりません**。
（太字は、他のハラスメントで講ずべき措置とは異なる内容のものです。）

◆事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

①求職者等に対するセクシュアルハラスメントを行ってはならない旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発する

②求職者等に対するセクシュアルハラスメントを行った者については、厳正に対処する旨の方針及び対処の内容を、労働者に周知・啓発する

③**求職活動等に関するルール**（※）**をあらかじめ明確化**し、労働者及び**求職者等**に周知・啓発する

※ 例えば、面談時間及び場所の指定、実施体制、やり取りに用いるＳＮＳの種類の指定等、面談等を行う際の規則など

◆相談体制の整備

④相談窓口をあらかじめ定め、**求職者等**に周知する

⑤相談窓口担当者が、適切に対応できるようにする

◆事後の迅速かつ適切な対応

⑥事実関係を迅速かつ正確に確認する

⑦被害者に対する配慮のための措置を行う

⑧行為者に対する措置を適正に行う

⑨再発防止に向けた措置を講ずる

◆そのほか併せて講ずべき措置

⑩相談者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、労働者及び求職者等に周知する

⑪労働者が事実関係の確認等の事業主の措置に協力したこと等を理由として、解雇その他不利益な取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発する

お問い合わせ先 **お近くの都道府県労働局 雇用環境・均等部（室）** 受付時間8時30分～17時15分（土・日・祝日・年末年始を除く）

【2026年10月施行】ハラスメント対策の新たな義務化ガイド

2026年10月より施行される、カスタマーハラスメント（カスハラ）および就職活動中のセクハラ防止に関する事業主の義務と対策を周知する。労働施策総合推進法等の改正により、企業が講ずべき具体的な雇用管理上の措置を解説します。

カスタマーハラスメント（カスハラ）対策



社会通念を超え、就業環境を害する言動

顧客等からの要求内容や手段が不相当で、労働者の就業に支障をきたすもの。



雇用管理上の措置が義務化

方針の明確化、相談窓口の設置、被害者のメンタルケア体制の整備が必要。



毅然とした対応と組織的守り

複数人での対応、録音・録画、必要に応じた警察への通報体制を整える。

就職活動中等のセクシャルハラスメント対策



保護対象は「求職者、インターン、実習生」

採用面接だけでなく、企業訪問やインターンシップ中の学生等も対象。



加害者への厳正な対処方針を明示

加害した労働者に対する懲戒規定を整備し、あらかじめ周知・啓発する。



相談・協力による不利益取扱いの禁止

被害の相談や事実確認への協力を理由とした、解雇等の不利益な取扱いは厳禁。

改正法の施行スケジュール

施行日：2026年（令和8年）10月1日　対象企業：全ての事業主　主な根拠法：労働施策総合推進法、男女雇用機会均等法

国の重点支援地方交付金活用事業　令和8年度札幌市賃上げ応援補助金のご案内

SAPPORO

札幌市が応援します！



国の業務改善助成金に上乗せ

最大120万円補助が受けられます！

設備投資等にかかった経費

札幌市賃上げ応援補助金

厚生労働省 業務改善助成金

札幌市賃上げ応援補助金

国の「業務改善助成金」の交付確定額の1/5を支給します。

札幌市への申請期間　**国の交付額確定後～令和9年2月26日（金）**

国の業務改善助成金…事業場内最低賃金を50円以上引上げ、生産性向上に資する設備投資等を実施した事業者に対して、その設備投資等の費用の一部を助成するものです。

国の業務改善助成金の申請期間　令和8年9月1日～ 地域別最低賃金の発効日の前日又は同年11月30日のいずれか早い日

補助対象者

国の「業務改善助成金」について、交付額確定の通知を受けた市内中小企業

※令和8年9月1日以降に国の「業務改善助成金」の交付額確定の通知を受けた事業者が対象です

手続きの流れ

国の業務改善助成金　申請先：北海道労働局

申請 ⇒ 交付決定 ⇒ 事業実施 ⇒ 実績報告 ⇒ 交付額確定 ⇒

※厚生労働省「業務改善助成金」についてはこちらをご確認ください
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/shienjigyou/03.html

札幌市賃上げ応援補助金

申請先：札幌市働き方改革・人材確保サポートセンター

申請（札幌市） ⇒ 支給（札幌市）

申請期限

令和9年2月26日（金）まで

申請に関する詳細は裏面へ

札幌市働き方改革・人材確保サポートセンター

札幌市北区北24条西5丁目　札幌サンプラザ1階

【お問合せ】**011-219-1331**　【メールアドレス】sapporo.tw@pasona.co.jp　【営業時間】平日9～17時（祝日・年末年始を除く）

令和8年度札幌市働き方改革・人材確保サポートセンター運営業務

本事業は札幌市より株式会社パソナが受託し、運営しています

はたサポホームページ

申請について

補助要件	令和8年9月1日以降に、北海道労働局から業務改善助成金（中小企業最低賃金引上げ支援対策費補助金）の交付額確定の通知を受けていること
対象者 ※いずれも満たすこと	● 国の「業務改善助成金」について、交付額確定の通知を受けた、札幌市内に事業場がある中小企業、個人事業主、及び常時雇用する従業員が100人以下の法人等 ● 住民登録または事業所の所在地を札幌市内に置いている事業者 ※同一の補助金交付の対象となる経費（補助対象経費）に関して、令和8年度に札幌市が実施する他の補助制度との併用は不可
補助対象経費	業務改善助成金の助成対象経費 ※業務改善助成金の交付額確定時に助成対象と認められた経費が対象です。
補助額	業務改善助成金の1/5 （一事業場あたり上限120万円）※同一年度内 ※予算上限に達した時点で申請受付を終了します。
必要書類	⑴北海道労働局が発行した業務改善助成金の「交付額確定及び支給決定通知書」（業務改善助成金交付要綱様式第11号）の写し ⑵北海道労働局へ提出した業務改善助成金の事業実績報告書及び添付書類の写し ⑶直近の市税の納税証明書（指名願用等）の原本（申請日より3か月以内に発行されたもの） ⑷口座名義等が確認できる資料（振込先金融機関の通帳写し等） ⑸その他市長が必要と認める書類
申請方法	申請方法やその他詳細については、札幌市HPの要綱をご確認ください。 【札幌市HP】 https://www.city.sapporo.jp/keizai/telework/chinageouen.html

国の業務改善補助金に
札幌市が上乗せ
最大
120万円



お問合せ

札幌市働き方改革・人材確保サポートセンター

【電話】**011-219-1331**　【メールアドレス】sapporo.tw@pasona.co.jp　【営業時間】平日9～17時（祝日・年末年始を除く）

Web https://sapporo-telework.jp/

https://www.facebook.com/sapporo.telework

https://twitter.com/sapporotelework

メルマガ https://forms.cloud.microsoft/r/DTKYHyvVmw

さっぽろ市
02-H01-26-809-R8-2-641

資料3-2

令和8年4月1日

札幌市で新たな設備投資を行う中小企業者等の皆様へ

令和8年度　先端設備等導入促進補助金のご案内

エネルギー価格高騰の影響や人手不足等に対応するため、省力化・合理化等を図ろうとする前向きな投資を行う市内中小企業者を支援することを目的に、労働生産性を向上させる先端設備等の導入に係る経費を補助します。

本市より「先端設備等導入計画」の認定を受けた方が同補助金の対象となり、さらに一定の要件を満たす場合、対象先端設備等に係る固定資産税が一定期間軽減される特例措置や、融資の際の保証枠の拡大等の支援を受けられます。札幌市内の事業所で設備投資を行う予定の方は、ぜひご活用ください。

1 補助対象者

補助対象者は、以下のすべての要件を満たす方とします。
（1） 本市の区域内に事業所等を有する中小企業者であること。
（2） 次のいずれにも該当しないこと。
　ア みなし大企業に該当する者
　イ 公的な資金の使途として社会通念上、不適切であると判断される事業（風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律（昭和23年法律第122号）第2条に規定する事業及びこれに類する事業）を行っている者
　ウ ア及びイに掲げるもののほか、市長が不適当と認める者
（3） 本市において、中小企業等経営強化法第52条第1項に定める先端設備等導入計画（以下単に「先端設備等導入計画」という。）の認定を受けた者であること。
（4） 補助対象とする設備は、市内で従業員が1名以上常勤する事務所等に導入するものであること。
（5） 令和8年11月30日までに、本市への交付申請を行うこと。
（6） 交付決定に基づき設備等を取得し、かつ取得に係る経費の支払い及び、設備の設置を完了させ、令和9年1月29日までに本市への実績報告を行うこと。
（7） 同一の取得設備において、札幌市の他の補助金の交付申請を行っていないかつ行う予定がないこと。
（8） 同一の取得設備において、国、道、市その他の団体による他の補助金等の交付申請を行っている又は行う予定の場合、その補助率は5分の4以下であること。
（9） 市税の滞納がないこと。
（10）反社会的勢力及び反社会的勢力と関係のない者であること
（注1）本補助金の交付を受けることができるのは、同一の中小企業者において8年度中1回限りです。

2 受付期間：令和8年4月1日（水）から令和8年11月30日（月）まで

※期間内であっても予算の上限額に達した時点で受付を終了いたします。

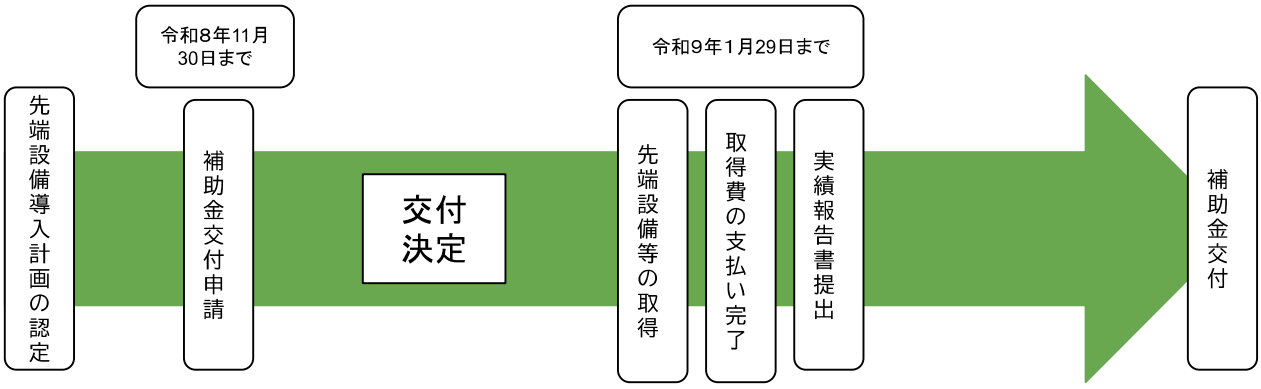
※交付申請し、交付決定を受けた後、令和9年1月29日（金）までに補助対象設備等を取得し、かつ、取得に係る経費の支払いを完了するものに限ります。

3 補助内容

補助対象経費	補助率	補助限度額
認定を受けた先端設備等導入計画に記載された下記の設備等本体の購入代価とします。(申請代行費、消費税及び地方消費税等を除く) ①機械装置　②測定工具及び検査工具　③器具備品　④建物附属設備　⑤ソフトウェア **※1基、1台あたりの取得に係る経費が160万円以上のもの。**	**補助対象経費×20%** ※補助金の額に1,000円未満の端数があるときは、これを切り捨てます。	**500万円**

※経費の確認のため、補助対象者は、補助対象設備の見積書、を**原則2社分以上**提出しなければならず、その内一番低い価格を補助対象経費とします。

4 申請手続き



5 申請に必要な書類(補助金交付申請)

対象先端設備等を取得するよりも前に、以下の書類を提出し交付決定を受けること。

札幌市先端設備等導入支援補助金交付申請書(様式第1号)
(1) 補助対象設備等の一覧表(様式第2号)
(2) 誓約書(様式第3号)
(3) 補助対象設備に係る1件毎の見積書又はその他これに相当する書類の写し(2社分以上)
(4) 本市において認定された先端設備等導入計画に係る認定通知書の写し
※先端設備等導入計画の申請と同時に、補助金の交付申請を行う場合は不要
(5) その他市長が必要と認める書類

○札幌市先端設備等導入促進補助金補助金のお申込み・お問い合わせ先

〒060-8611
札幌市中央区北1条西2丁目
札幌市経済観光局 経営雇用支援部　商業・経営支援課
TEL:011-211-2372
URL:https://www.city.sapporo.jp/keizai/chusho/r8sentanhojyokin.html

カスタマーハラスメント
防止・対応マニュアル

年　月

【法人・団体名等】

第１章 はじめに **2**
第２章 カスタマーハラスメントの定義 **3**
第３章 基本方針と事前対応 **5**
第４章 現場における対応手順 **7**
【カスタマーハラスメント対応フロー】 8
（解説） 9
第５章 相談窓口と再発防止の取組（事後対応） **11**
【相談対応フロー】 11
第６章 企業間取引 **13**
第７章 警察及び専門機関との連携 **14**
〈カスタマーハラスメント発生時 記録シート〉 16
〈カスタマーハラスメント対策チェックシート〉 18

第１章 はじめに

昨今、顧客等からの著しい迷惑行為であるカスタマーハラスメント（以下「カスハラ」といいます。）が注目され、こうした行為が企業サービスや従業員に及ぼす影響が大きな問題となっています。

本来、顧客等からの自社の商品・サービスや接客態度に対する意見や苦情は、業務改善や新たな商品・サービス開発につながる貴重な機会でもあります。しかしながら、過剰な要求を行ったり、不当な言いがかりをつけたりする悪質な行為は、通常の苦情とは明確に区別されなければなりません。

不当・悪質なカスハラを放置することは、従業員に過度なストレスを与え、心身の不調を招き、休職や退職など貴重な人材の損失につながります。また、企業にとっても対応のための多大な時間・金銭的損失を強いられるだけでなく、現場に居合わせた他の顧客等の利用環境悪化、さらには企業に対するブランドイメージの低下という深刻な経営リスクをもたらします。

これらを踏まえ、労働施策総合推進法の改正等により、事業者にはカスハラから労働者を守るため、相談に応じ、適切に対応するための体制整備や被害者への配慮の措置を講ずることが法的義務（雇用管理上の措置義務）として課されることになりました。

本マニュアルは、毅然とした組織対応をとるための基準を明示することで、最前線で働くすべての従業員の皆さんが安心してその能力を発揮できる就業環境の確保を図ることを目的としています。

第２章 カスタマーハラスメントの定義

本マニュアルにおいては、「事業主が職場における顧客等の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（厚生労働省）」に基づき、以下を全て満たすものをカスタマーハラスメントと定義します。

⑴　顧客等の言動であって、
⑵　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言動により、
⑶　労働者の就業環境が害されるもの

（解説）

⑴　「顧客等」について

顧客（今後商品の購入やサービスの利用等をする可能性がある潜在的な顧客も含む。）、取引の相手方(今後取引する可能性のある者も含む。)、施設の利用者(駅、空港、病院、学校、福祉施設、公共施設等の施設を利用する者をいい、今後利用する可能性のある者も含む。)、その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者を指します。

(例)

- 事業主が販売する商品の購入やサービスの利用をする者
- 事業主の行う事業に関する内容等に関し問い合わせをする者
- 取引先の担当者
- 企業間での契約締結に向けた交渉を行う際の担当者
- 施設・サービスの利用者及びその家族
- 施設の近隣住民

⑵　「社会通念上相当な範囲を超える」について

社会通念に照らし、当該顧客等の言動の内容が契約内容からして相当性を欠くもの、又は手段や態様が相当でないものを指します。

＜言動の内容＞

想定される内容	具体的な行為の例（社会通念上不相当な言動）
そもそも要求に理由がない、または商品・サービスと全く関係のない要求	性的な要求や、労働者のプライバシーに関わる要求
契約等により想定しているサービス等を著しく超える要求	契約内容を著しく超えたサービスの提供を要求
対応が著しく困難な又は対応が不可能な要求	契約金額の著しい減額の要求
不当な損害賠償請求　等	商品やサービス等の内容と無関係である不当な損害賠償要求をすること　等

＜手段・態様＞

想定される内容	具体的な行為の例（社会通念上不相当な手段・態様）
身体的な攻撃（暴行、傷害等）	・叩く、胸ぐらをつかむ、物品を投げつける等の暴行を行うこと ・物を投げつけること ・わざとぶつかること ・つばを吐きかけること　等
精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言、土下座の強要）	・店舗の物を壊すことをほのめかす発言やSNS等のインターネット上へ悪評を投稿することをほのめかす発言によって労働者を脅すこと ・SNS等のインターネット上へ労働者のプライバシーに係る情報の投稿等をすること ・労働者の人格を否定するような言動を行うこと（相手の性的指向やジェンダーアイデンティティーに関する侮辱的な言動も含む） ・土下座を強要すること　等
威圧的な言動	・大きな声をあげて労働者や周囲を威圧すること ・反社会的な言動を行うこと　等
継続的、執拗な言動	・同様の質問を執拗に繰り返すこと ・当初の話からのすり替え、揚げ足取り、執拗な責め立てをすること ・同様の電子メール等を執拗に繰り返し送りつけること　等
拘束的な言動（不退去、居座り、監禁）	長時間にわたる居座りや電話で労働者を拘束すること　等

⑶　「労働者の就業環境が害される」について

これらの言動により労働者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることを指します。

～【重要】～「カスハラ」に該当しないケース

正当なクレームや要求までカスハラと誤認して対応を拒否し、お客様とのトラブルを深刻化させないよう、以下の点に留意してください。

＜正当な苦情・申入れ＞

客観的にみて、社会通念上許容される範囲で行われたクレームや指摘、返品の申し出等は「正当な申入れ」であり、カスハラには当たりません。自社に非がある場合は真摯に謝罪し、速やかに業務改善に繋げることが重要です。

＜障害者差別解消法に基づく合理的配慮の提供の意思表明＞

障害のあるお客様から、不当な差別的取扱いの解消や社会的障壁の除去（車椅子の補助、筆談での対応、環境への配慮など）を求められる行為自体はカスハラには当たりません。自社にとって過重な負担でない限り、必要かつ合理的な配慮を行う義務があります。

第３章 基本方針と事前対応

１　基本方針

当社（当院など）は、以下の「カスタマーハラスメントに対する基本方針」に基づき、対応の基本的な考え方や方針を明確に定め、組織として適切な対応を行います。

また、本方針を社内外へ広く周知・啓発し、就業者（職員・従業員）の安心・安全な就業環境を確保するとともに、ご利用者（顧客）等の理解と協力を促進します。

○○株式会社　「カスタマーハラスメントに対する基本方針」

当社は、「○○の実現」という基本理念のもと、安全で安心な○○を提供するため、お客様のご要望に真摯に対応し、サービスの満足度向上に取り組んでいます。お客様からお寄せいただくご意見やご要望は、当社のサービスの改善・品質向上において、大変貴重な機会であると認識しております。

しかしながら、一部のお客様の要求や言動の中には、従業員の人格を否定する暴言、脅迫、暴力など、社会通念に照らして著しく不当である行為も見受けられます。これらは従業員の尊厳を傷つけ、就業環境を悪化させるだけでなく、安全・安心なサービスの提供にも深刻な影響を及ぼしかねない重大な問題であります。

従業員の安全な就業環境を確保することは、従業員が安心して業務に取り組むことを可能にし、ひいては、お客様とのより良い関係構築や、他のお客様への健全なサービス提供にもつながると考えています。

このような考えのもと、当社では組織一丸となってカスタマーハラスメントの防止に取り組むため、ここに「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を定めます。

１　当社におけるカスタマーハラスメントの定義

当社では、カスタマーハラスメントを「お客様から従業員に対して行われる著しい迷惑行為であって、従業員の就業環境を害するもの」と定義します。

具体的には、以下のような行為を指します。ただし、これらはあくまで例示であり、これらに限られるものではありません。

・暴力行為（叩く、胸ぐらをつかむ、物品を投げつけるなど）
・暴言、侮辱、誹謗中傷
・威嚇、脅迫、無理な言いがかり
・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、不当な居座り、執拗な繰り返し電話
・社会通念上相当な範囲を超える対応・措置の強要
・合理性を欠く不当または過剰な要求（不当に高額な金銭補償や無償提供の要求）
・会社や従業員の信用を毀損させる内容や、就業者の個人情報等をSNS等へ投稿・公開する行為
・従業員へのセクシャルハラスメント、その他ハラスメント、つきまとい行為など

２　カスタマーハラスメントへの対応（社内）

・カスタマーハラスメントが発生した際、またはその予兆がある際には、従業員の安全確保及び心身のケアを最優先に対応します。
・従業員が現場で孤立せず適切に対応できるよう、カスタマーハラスメントに関する知識や対処法を学ぶ研修を定期的に実施します。

・従業員へのハラスメント行為の発生を防止するため、社内における教育及び啓もう活動を徹底します。
・相談窓口の設置に加え、人事・法務等の関係部門や産業医、さらには弁護士や警察など外部専門機関との連携体制を整え、従業員が安心して働ける環境づくりを推進します。

3　カスタマーハラスメントへの対応（社外）
・問題の解決にあたっては、冷静かつ合理的であり、理性的な話し合い（対話）を重視します。
・解決に向けて現場の事実関係を正確に把握し、対応の正当性を証明するために、必要に応じて会話の録音・録画をさせていただく場合があります。
・当社がカスタマーハラスメントに該当すると判断した場合には、その場で対応を中止（打ち切り）し、以降の商品・サービスの提供をお断りさせていただくことがあります。
・悪質な行為と認められる場合や犯罪行為に該当し得る場合は、放置することなく警察への通報や弁護士など外部の専門家と連携し、民事・刑事の両面から法的措置を含めて厳正に対応いたします。

2　具体的な予防策

カスハラを未然に防止するため、「カスタマーハラスメントに対する基本方針」の社内外への周知のほか、以下の予防策を行います。

⑴　顧客等へカスハラ防止を周知するポスターの作成、掲示

組織全体としてカスハラ対策に取り組んでいることを周知します。

⑵　従業員の名札等の表記の見直し

インターネットやSNS上に従業員の写真、フルネーム等が無断で晒され、個人攻撃やストーカー行為に発展するリスクを防ぐため、名札の表記を工夫します（苗字のみ、ひらがな表記等）。

⑶　自動（常時）録音・録画システムの導入

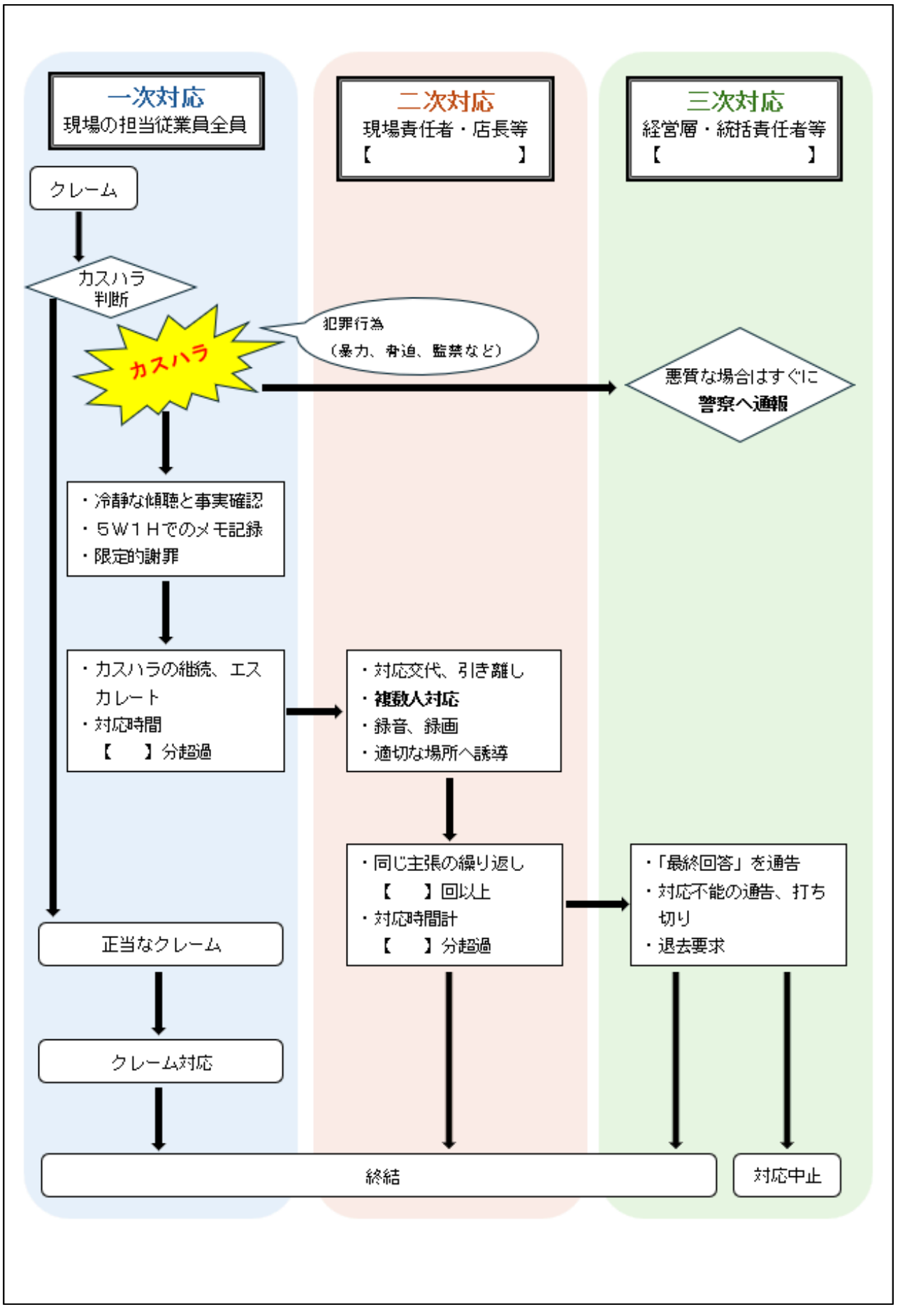
事前に「防犯カメラ作動中」「通話品質向上のため録音しています」等のポスター掲示や自動アナウンスを行い、カスハラを未然に抑制します。また、トラブル発生時の客観的な証拠保全とします。

第４章 現場における対応手順

カスハラが発生した際は、従業員を守り、事態の悪化を防ぐためにも、現場が慌てず適切に対応することが重要です。従業員個人の対応ではなく、情報を共有し、組織として対応します。

対応フェーズ	一次対応（初期）	二次対応（組織的対応）	三次対応（打ち切り・外部連携）
対応者（役職・氏名）	現場の担当従業員全員	現場責任者・店長等： ［　　］	経営層・統括責任者等： ［　　］
主な対応内容	・冷静な傾聴と事実確認 ・5W1Hでのメモ記録 ・限定的謝罪にとどめる	・対応を交代し従業員を引き離す ・必ず**2名以上の複数人**で対応 ・会話の録音、録画を開始する ・適切な場所（別室等）へ誘導	・「組織としての最終回答」を通知 ・対応不能の通告・打ち切り ・施設管理権に基づく退去要求 ・悪質な場合は躊躇なく警察通報
移行・判断基準	カスハラ行為の継続・エスカレート または対応時間 ［　　］**分**超過	同じ主張の繰り返し ［　］**回**以上 または対応時間計 ［　　］**分**超過	退去命令に従わず居座る場合（不退去罪） または暴力・明確な脅迫が発生した時

【カスタマーハラスメント対応フロー】



（解説）

1　初期対応（一次対応）

どのような苦情であっても、初期段階ではまず誠実に対応し、正確な状況把握に努めます。

⑴　対象を明確に限定した謝罪（限定的謝罪）

正確な事実関係が確認できていない初期段階で、自社の非（商品の瑕疵やサービスの過失）を全面的に認める発言は厳禁です。「この度は不快な思いをさせてしまい、誠に申し訳ありません」「ご不便をおかけして恐縮です」といった、不快感を抱かせた事実やお手を煩わせたことに対する限定的な謝罪にとどめます。

【そのまま使える「限定的謝罪」＆「お断り」対応フレーズ】
・初期段階（自社の過失を認めず、不快な思いをさせた点のみに謝罪する場合）：
「この度は不快な思いをさせてしまい、申し訳ありません。詳しい事情をお聴かせいただけますか」
・長時間の電話・居座り等により対応を打ち切りたいとき：
「説明を尽くさせていただきましたが、これ以上の対応はいたしかねます。業務に支障が生じておりますので、お引き取り（お電話をお切り）させていただきます」
・無理な要求（不当な金銭請求、土下座の要求など）を迫られたとき：
「当社ではそのような要求や特別なお取引に応じることはできかねます。会社全体の統一方針として決まっております」
・激しい大声や威嚇、無断での動画撮影が止まらないとき：
「これ以上、威圧的な言動（または無断での撮影）を続けられるようでしたら、お話しを継続することはできません。これにて対応を終了させていただきます」

⑵　冷静な傾聴と事実確認

相手が感情的になっていても、落ち着いた穏やかな態度を保ちます。途中で話を遮ったり、反論・議論をしたりせず、まずは一通り事情をすべて聞き取ります。相手の話をじっくり聞くことは、顧客等を落ち着かせることにもつながります。

一通り聞き終えた後、５Ｗ１Ｈ（いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どのように）の視点で状況を整理し、正確に記録します。

2　組織的対応（二次対応）

一次対応者が誠実に対応しても、相手が大声を上げ続ける、侮辱的発言をする、無断での撮影を止めないなど、カスハラ行為が継続・エスカレートする場合は、一人で抱え込まず、速やかに現場管理者等へ報告し、対応を引き継ぎます。

⑴　複数人対応の原則

対面でのカスハラ対応は、職場の上司や同僚など必ず２名以上の複数人で行います。電話では、折り返し連絡する旨を伝えた上で、電話を切ります。組織で対応している姿勢を相手に示すことで、違法・不当な言動を抑制する効果があるとともに、従業員の精神的な安心感を確保できます。

⑵　適切な対応場所の選定

店頭や窓口などのオープンスペースで対応し続けると、周囲の他の顧客等へ恐怖感や不安感を与えるため、可能であれば別室へ案内します。

ただし、必ずドアを開けて室内の状況を周囲が確認できるようにし、万が一の身の危険に備え、従業員がいつでも速やかに退室できるよう出入口側に着席します。

3　対応の打ち切り

個別の事情を十分に配慮し、説明を尽くしたにもかかわらず、相手の著しい迷惑行為が収まらない場合は、その場しのぎの対応（金品の提供など）は絶対に避け、毅然とした拒絶を行います。

⑴　対応不能の通告

「これ以上の対応はいたしかねます」と明確に伝えます。曖昧な態度はカスハラをエスカレートさせる可能性があるため、「組織としての回答であること」「説明を尽くしており、これ以上の対応は不可能であること」を冷静に通告します。

⑵　時間・回数の目安による打ち切り

顧客等から何度も同じ主張が繰り返され、業務の遂行に著しい支障が生じる場合は、対応の中止を検討します。あらかじめ定めた目安（例：対応時間が１時間を超過、同じ主張を３回繰り返すなど）に達した場合、現場管理者の判断で対応を打ち切ります。

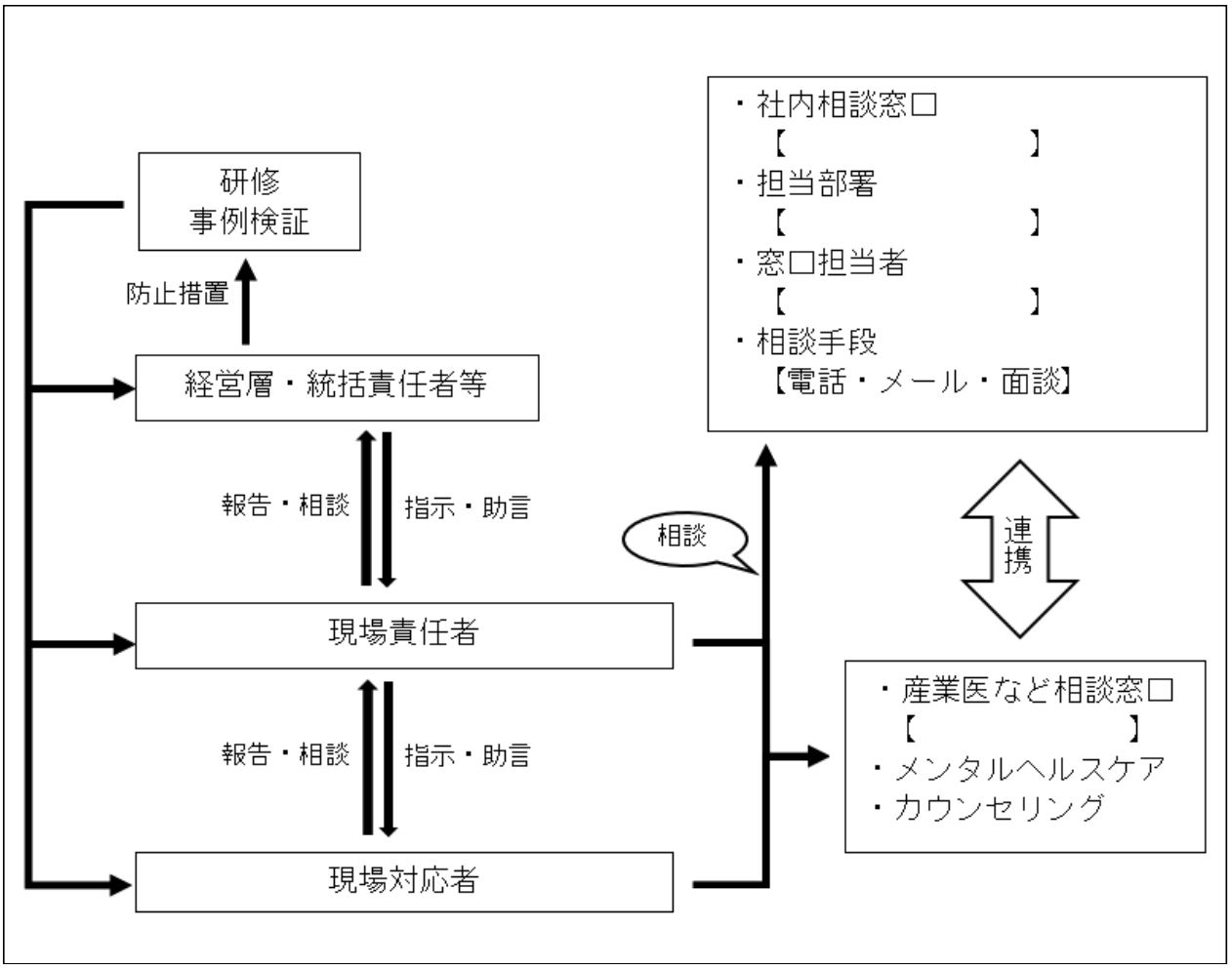
電話対応であれば、「冷静にお話しいただけないようですので、お電話を切らせていただきます」等と通告し、電話を切ります。

⑶　施設管理権に基づく退去要求

店舗内等において対応打ち切りを通告してもなお居座り続ける場合、敷地の管理権に基づき、明確に退去を命じます。現場管理者から「業務に支障が生じておりますので、お引き取りください」という明確な退去要求を、冷静に繰り返し通告します。相手が暴力を振るおうとしたり、物品を損壊させたりした場合は、時間の目安に関わらず、その時点で即座に対応を中止し、退去を要求します。

第５章 相談窓口と再発防止の取組（事後対応）

【相談対応フロー】



（解説）

１　従業員のケア

⑴　安全の確保

暴力やセクハラ行為を受けた場合、速やかに現場管理者が対応を交代して物理的に引き離します。

⑵　精神面の配慮

被害を受けた従業員には速やかに休憩を促し、状況に応じて産業医などの相談窓口［窓口：　　］や外部のメンタルヘルスケア、カウンセリング等を紹介します。

２　再発防止の取組

⑴　相談窓口の設置

従業員が一人で抱え込まずに迅速にSOSを出せる窓口を以下の通り設置します。現実にカスハラが生じている場合だけでなく、その発生のおそれがある場合や、該当するか否か微妙な事案であっても、広く相談を受け付けます。また、職場にいる派遣労働者等からの相談にも同様に対応します。

・担当部署・役職：　［　　］

・窓口担当者（氏名）：　［　　］

・相談手段：　□　電話（内線：　　）□　メール（　　）□　面談

【従業員のプライバシー保護及び不利益な取扱いの禁止（必須規定）】
　相談者や事実確認協力者のプライバシー・秘密は、相談窓口において厳守します。また、ハラスメントの被害を相談・報告したこと、あるいは調査に協力したことを理由とした解雇、配置転換、人事評価の引き下げ等、いかなる不利益な取扱いも就業規則等の規定に基づき一切行いません。

⑵　事例の検証

　実際の事例検証を通じて、従業員のプライバシーに配慮した社内会議等での情報共有を図るとともに、カスハラの原因となった言動や対応の改善、対応マニュアルの改定や研修の見直しといった新たな防止対策を検討します 。

⑶　研修の実施

　基本方針や対応マニュアルを策定するだけでなく、全ての従業員が現場で実践できるよう定期的な研修を実施します。必要に応じ、社外セミナー等も活用します。

（研修例）

・従業員向け：カスハラの基礎知識、正当なクレームとの線引き、初期対応における傾聴スキルや事実確認方法、上司への速やかな報告手順　等
・経営層・管理職向け：法改正や条例の動き、組織判断の心構え、警察や弁護士等との連携手順、被災した従業員のメンタルヘルスケア　等

第６章 企業間取引

カスハラは、一般消費者と企業の間（ＢtoＣ）だけでなく、事業者と事業者の間の取引（ＢtoＢ）においても発生する可能性があります。

企業間取引では、長年の商習慣や業務の発注・受注といった背景による力関係が背景にあり、被害に遭った従業員が声を上げにくく、潜在化・深刻化しやすいという特徴があるため、相手を尊重した公正なコミュニケーションを心がけます。

１　周知啓発

カスハラは、顧客等と自社の従業員間だけでなく、取引先企業の経営者や従業員、業務委託先のスタッフなども含まれることを自社の従業員に周知します。

対等なビジネスパートナーとして、不必要に高圧的な態度、感情的な発言、侮辱的な表現を行わず、お互いを尊重し合う姿勢を持ち、冷静かつ丁寧な言葉遣いや態度を心がけます。

２　取引先との接し方に関する留意点

実質的に優位な立場にある企業が、取引先企業に対して以下の行為を行うことは、独占禁止法上の優越的地位の濫用や、下請法上の不当な経済上の利益の提供要請に該当し、刑事罰や行政処分を受ける可能性があります。

・取引先企業の給付に瑕疵がないにもかかわらず、受領を拒んだり、代金の支払期日を遅らせたり、減額を強要すること
・通常の対価に比して著しく低い下請代金の額を不当に定めること（買いたたき）
・業務内容や納期について、合理性のない過大な要求や不相当な短納期を課し、それに応えられない場合に厳しく叱責すること
・自社の指定する物品の強制購入や、業務とは関係のない私的な雑用の処理（下働き）を強制的に行わせること

３　自社従業員が被害者になったら

自社の就業者が、取引先からカスハラ被害を受けている場合、従業員は「自分が相談することで契約を打ち切られ、会社に損害を与えるのではないか」と恐れ、相談できずに我慢してしまうケースがほとんどです。

組織は、日頃から就業者へのアンケートやヒアリング、定期面談等を通じて職場の実態把握に努め、被害の可能性を確認した場合は迅速に対応します。

⑴　自社従業員からの事情聴取

まずは従業員の安全確保と心身のケアを最優先にしたうえで、ハラスメントを受けた具体的な日時、場所、相手の言動、要求内容について、メールや音声等の客観的な証拠があればそれらを保全し、正確に確認します。

⑵　取引先企業への事実確認の協力依頼

収集した情報に基づき、取引先企業に対して事実関係の確認の協力を公式に依頼します。

※男女雇用機会均等法第11条第3項の規定の趣旨に基づき、他社からの事実確認の協力を求められた場合、事業者はこれに応ずることが努力義務として定められています。

⑶　共同での事実確認と適切な対応策の実施

あらかじめ双方が合意した調査方法に基づき、必要に応じて弁護士等の助言を得ながら、事実確認を共同で進めます。ハラスメント行為の事実が認められた場合は、取引先企業と連携し、当該加害者従業員の担当変更（自社従業員との引き離し）や、取引先の就業規則等に基づく適切な措置を検討します。

第７章 警察及び専門機関との連携

迷惑の枠を超えた犯罪行為に対しては、従業員の安全を守るため、躊躇することなく警察への通報や専門家との連携を行います。

１　緊急時の対応（すぐに110番通報する基準）

・暴力行為・物損：殴る、蹴る、叩く、物品を投げつけるなどの暴力、または備品や施設を損壊させる行為。

・明確な脅迫　　：「殺すぞ」「ただでは済まさない」「家族がどうなっても知らない」などの具体的な恐喝・脅迫発言。

・監禁・不退去　：従業員を部屋に閉じ込める、移動させないなどの拘束・監禁、または明確な退去要求を複数回伝えてもその場に居座り続ける場合（不退去罪）。

２　緊急性が低い・継続事案の対応（＃９１１０の活用）

・直接的な暴力はないが執拗な嫌がらせが何日も続く場合、または対応の法的判断に迷う場合は、警察相談専用電話「＃９１１０」や最寄りの警察署の生活安全課へ相談します。

・最寄りの警察署連絡先：　［　　警察署 / 電話番号：　　］

３　専門機関との連携

不当な損害賠償請求や、謝罪・念書の強要、インターネット上での信用毀損・誹謗中傷が発生した場合は、顧問弁護士や外部の専門法律事務所と連携します。警告文の発出、店舗への出入り禁止の法的通告、さらには民事保全法に基づく仮処分命令の申し立てや、発信者情報開示請求（SNS投稿の特定）などの法的措置を厳正に検討・実施します。

相談機関	主な相談内容	連絡先・アクセス
北海道労働局 雇用環境・均等部	法改正に伴う企業の措置義務、労働環境全般に関する相談	011-709-2311 （札幌合同庁舎内）
北海道労働局 札幌総合労働相談コーナー	職場でのトラブル、嫌がらせ、就業環境に関する具体的な相談	011-805-7333 （または各労働基準監督署内）
こころの耳（厚生労働省）	被害を受けた従業員のメンタルヘルスケア、働く人の専門相談窓口	ポータルサイトからメール・LINE相談可能
ハラスメント・労働相談コール（北海道）	カスタマーハラスメントを始めとした各種ハラスメントに関する相談や、賃金や労働時間、休日・休暇等の労働条件に関するトラブルがある場合の相談	0120-81-6105

相談機関	主な相談内容	連絡先・アクセス
札幌市消費生活センター	お客様側の誤解や、契約上のトラブルが背景にある場合の相談	011-211-3977 （消費者相談）
自社顧問弁護士（専門機関）	不当な損害賠償請求への法的対応、警告文発出、ネット晒しの特定	［法律事務所名： ］ ［連絡先： ］

〈カスタマーハラスメント発生時 記録シート〉

カスハラ事案が発生、または二次対応（組織的対応）に移行した際は、以下の項目を当日中に記録し、［　　部・報告責任者］へ提出してください。

発生日時・期間	年　月　日　時　分 ～　時　分 （合計：約　分間）
対応場所・方法	□ 店頭・受付（具体的に：　　） □ 別室 □ 電話 □ メール・WEB
自社対応者	一次対応者氏名：［　　］ 二次・交代対応者氏名：［　　］ 同席・確認者氏名：［　　］
顧客等の情報	氏名（または自称）：［　　］ 連絡先：［　　］ 会員番号・顧客ID等：［　　］ （不明な場合、性別・年齢層・服装等の特徴： 　）
客観的証拠の有無	□ 通話録音データあり □ 防犯カメラ・録画あり □ 現場のメモあり □ メール等あり
事案の具体的内容 （5W1Hを意識）	【当初の申し出（苦情）内容】 【カスハラに該当する言動・過度な要求の内容】

自社の対応と結果	□ 納得・お引取りいただいた □ 対応を打ち切り退去させた □ 警察に通報した 【詳細な顛末】：
今後の対応・引き継ぎ	□ 次回以降は最初から管理者が対応する □ 出入り禁止・取引停止を検討する □ 弁護士・警察に相談する □ その他（　　）

〈カスタマーハラスメント対策チェックシート〉

企業のチェックシート	
①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	
□	組織のトップが、カスタマーハラスメント対策への取組の基本方針・基本姿勢を示しているか。
□	企業としての基本方針・基本姿勢について、従業員に周知・啓発、教育を行っているか。
②実態の把握	
□	顧客等からのハラスメントの発生状況の実態について、把握しているか。
□	顧客等からのハラスメントについて、従業員が企業に求める対応、取組について、把握しているか。
③必要な体制の整備、対応マニュアル等の作成	
□	顧客等からのハラスメントについて、対応策の検討を行う部署・委員会はあるか。
□	どのような行為を顧客等からのハラスメントとして整理するのか、その基準を示し、従業員に周知・啓発、教育を行っているか。
□	監視カメラの設置、警備担当者の配置等、保安体制は整備されているか。
□	最寄りの警察等の連絡先は周知されているか。
□	顧客等からのハラスメント対応マニュアルを作成しているか。
□	顧客等からのハラスメント対応マニュアルに沿った従業員の教育訓練を行っているか。
□	事案発生時の社内報告・連絡・相談システムが確立され、周知しているか。
④相談体制の整備	
□	相談窓口の設置、相談対応者、担当部署を明示し、周知しているか。
□	相談対応者が相談対応における留意点等を記載したマニュアルを作成しているか。
□	被害にあった従業員に対するメンタルケアの体制は整っているか。
⑤顧客等からのハラスメントが生じた場合の対応	
□	顧客等からのハラスメントを停止させる措置を講じたか。

□	事案に係る事実関係について、従業員、顧客等から迅速かつ正確に確認したか。
□	顧客等からのハラスメントが生じた事実が確認できた場合、一人で対応させない、上司が代わって対応する、メンタルヘルス不調への相談に対応するなど、必要な措置を講じているか。
□	同様の問題が発生することを防ぐ再発防止策を講じたか。
□	マニュアルに基づき対応した事案が適切であったか事後的に検証したか。また、定期的に見直す仕組みがあるか。
⑥プライバシーの保護、不利益取扱いの禁止	
□	相談者等のプライバシーを守るための必要な措置を講じ、従業員に周知しているか。
□	相談したことを理由とする解雇その他不利益取扱いをされない旨を定め、従業員に周知しているか。
⑦その他環境面に関すること	
□	顧客等からのハラスメントの予兆となるような情報、雰囲気を日頃から把握しているか。
□	従業員の接客は適切か、接客についての必要な教育訓練を行っているか。
□	過度に「お客様第一主義」に偏り、顧客等からのハラスメントを容認する風土はないか。
従業員のチェックシート	
□	顧客等からのハラスメントに関する企業の基本方針・基本姿勢を認識しているか。
□	顧客等からのハラスメント対応マニュアルを認識しているか。マニュアルに基づき対応しているか。
□	顧客等からのハラスメントの発生原因となるような言動はないか。
□	顧客等が快適に商品サービスを受けられるような対応（商品やサービスに関する知識を含む）ができているか。
□	自社の顧客等からのハラスメント相談窓口を知っているか。
□	顧客等からのハラスメントが発生した際の報告・連絡・相談システムを知っているか。
□	顧客等からのハラスメントに係る同僚・部下からの相談に応じているか。受けた相談について上司や人事労務担当者に報告・相談しているか。

□	同僚が顧客等からのハラスメントを受けている状況を黙認していないか。
□	自身が顧客等からのハラスメントを受けた場合、一人で抱え込むことなく上司や人事労務担当部署に報告・相談しているか。

（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）

要点だけおさえる！カスタマーハラスメント防止対策の基本

～　正しく知り、備え、乗り越えるための4つのステップ　～









1 フェーズ1 **正しく知る** Understand the Threat

2 フェーズ2 **仕組みで守る** Build the Shield

3 フェーズ3 **危機を乗り越える** Handle the Crisis

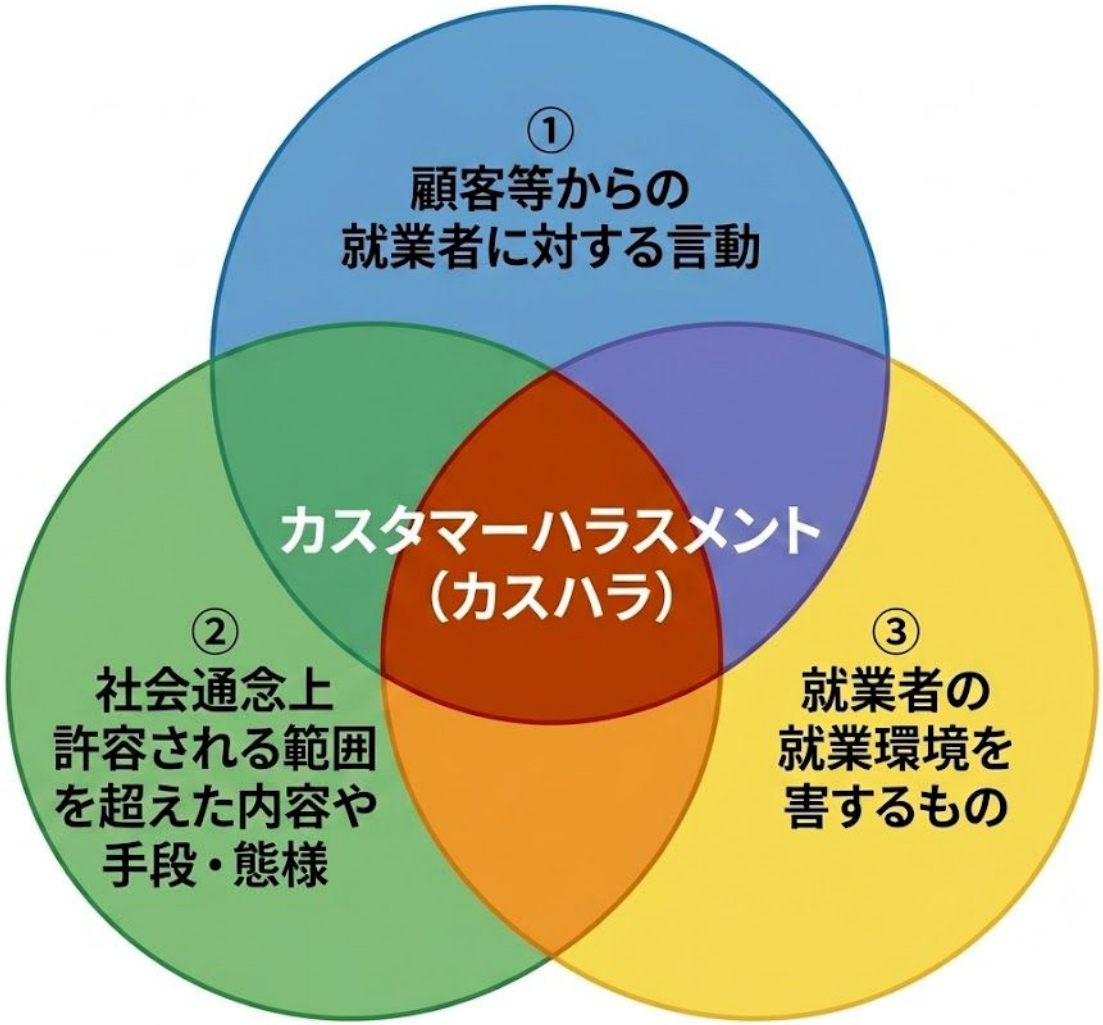
4 フェーズ4 **組織を癒やし強化する** Recover & Strengthen

STOP カスハラ

札幌市働きやすいまち推進協議会

（札幌市・札幌商工会議所・連合北海道札幌地区連合会）

フェーズ1: 正しく知る —— カスハラ成立の3要件



判断のポイント

「内容」と「手段・態様」に着目し、総合的に判断します。

単に厳しい要求であっても、それが客観的に見て「正当な要求（クレーム）」であれば、カスハラには該当しません。

境界線の見極め：正当なクレーム vs カスハラ

判断の観点	正当なクレーム（× 非該当）	カスハラ（◯ 該当）
要求内容の妥当性	【×】被害に相当する補償を要求	【◯】被害に対し何十倍もの補償を要求
要求実現手段の相当性	【×】冷静に対応への不満を伝え改善を要求	【◯】感情が高ぶり、暴力をふるう
就業者への影響	【×】就業者に配慮して事実説明を行う	【◯】業務に支障を来すほどの精神的・身体的苦痛
継続性・反復性	【×】対応のミスを一度限り指摘する	【◯】対応のミスを何度も繰り返し指摘する
業務妨害の意図	【×】営業時間内に事実に基づいた主張を行う	【◯】虚偽情報の拡散など企業活動を妨害する

行為分類表：何がカスハラに該当するのか

【内容】が不当なケース

根拠のない要求

① 客観的事実に基づかない言いがかり

「店員の目つきが悪い」など、主観的な解釈だけで謝罪や金品の提供を求める。

②他社製品や自己責任によるトラブルの責任転嫁

他社製造の製品や顧客自身の操作ミスの故障等で、一方的に責任を押し付ける。

③ 合意事項・規約の無視

・契約・規約で明記されたルールの不履行要求

購入時に同意したはずの契約書、規約等を無視し、特例での返金や無償を求める。

・常識的な範囲を超えた「解釈のねじ曲げ」

「説明書に『落としたら壊れる』とは書いていない」など、一般的な社会通念から逸脱して無償を要求する。

不当な要求

① 法的根拠のない「過剰な金銭・現物補償」

「精神的苦痛を受けた」として、高額の慰謝料等を要求する。ミスのお詫びとして「一生タダにしろ」など、事案に釣り合わない金品やサービスを強要する。

② 従業員の基本的人権やプライバシーを侵害する処分

・過剰な「個人への処罰」の強制

「今すぐクビ（解雇）にしろ」など、人権侵害や違法な社内処分を強要する。

・個人情報の開示要求

「担当者の住所を教えろ」など、業務範囲を逸脱したプライバシーの提供を求める。

③ 業務運営を著しく阻害する過剰要求

・特別扱い（他顧客への不利益）の強要

「自分を最優先にしろ」など、公平な業務運営を揺るがす対応を迫る。

・営業時間・対応ルートの逸脱要求

「24時間対応しろ」など、運営を完全に無視した対応を要求する。

【手段・態様】が不当なケース

身体的攻撃

叩く、胸ぐらをつかむ、物品を投げつける、唾を吐きかける等

精神的攻撃・威圧

「辞めさせてやる」との脅迫、土下座の強要、大声、長時間の居座り。

執拗・拘束

同じクレームの反復、長時間の電話、長文メールの即時返信要求。

個人的攻撃・性的言動

容姿の中傷、SNSへの無断公開、わいせつな言動、つきまとい。

フェーズ2: 仕組みで守る —— 事前防止の5ステップ

Step 1



実態把握

過去の事例や現場の声を収集し、自社のリスクを可視化。

Step 2



基本方針・姿勢の周知

「従業員を守る」トップメッセージの策定と社内外への発信。

Step 3



相談体制の整備

現場の管理監督者を一次窓口とし、経営陣・法務がバックアップする構造。

Step 4



マニュアル作成

「事前・初動・事後」を網羅した独自の対応手順書の策定。

Step 5



教育・研修

ロールプレイを含む継続的なトレーニングの実施。

ポリシー設計図：基本方針の策定フレームワーク

1　会社としての立場を明確化
「従業員をカスハラから守る」という経営トップの強固な意志。

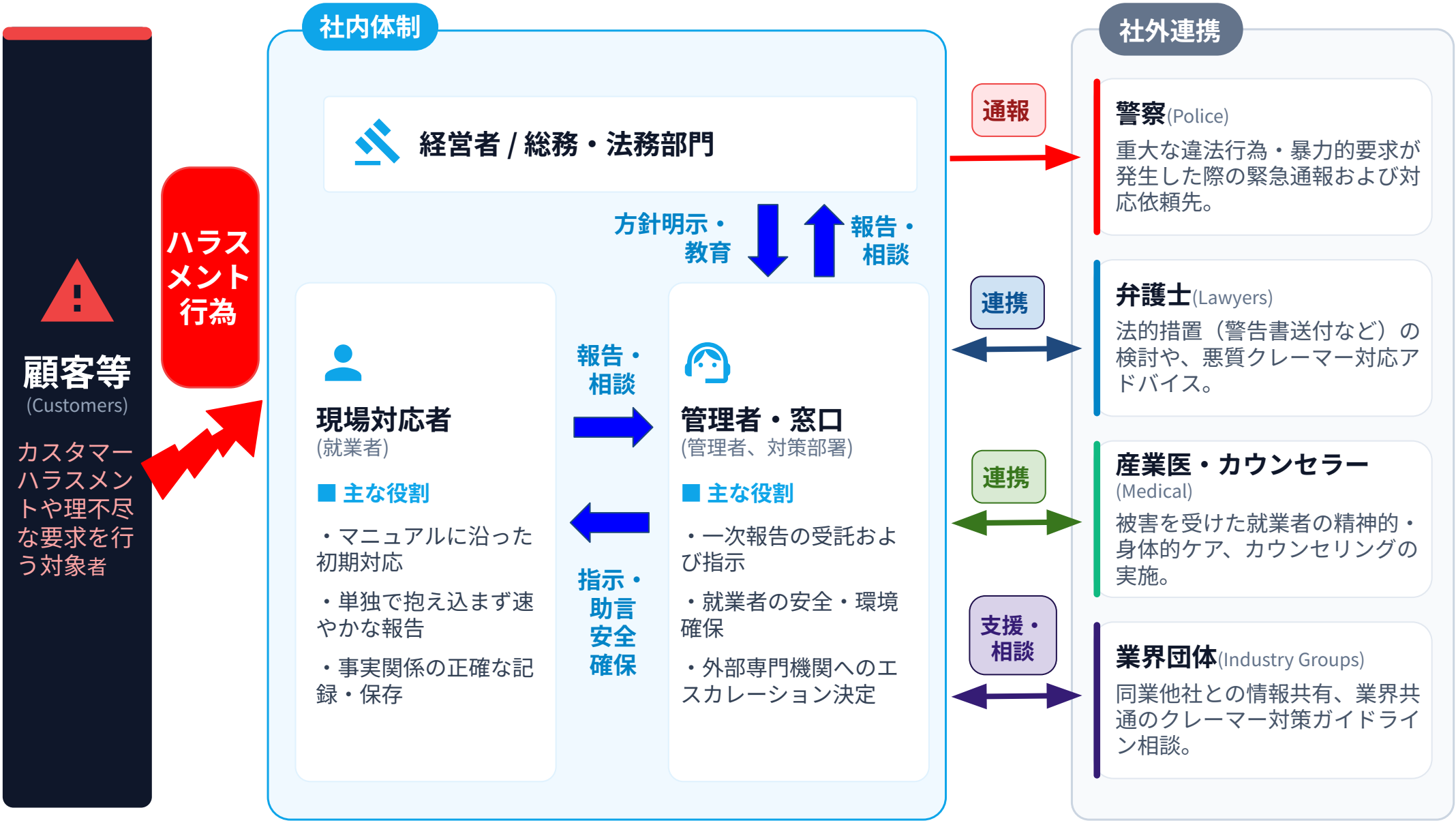
2　カスハラの定義と具体例
自社の業務特性において、何がカスハラに該当するかを明示。

3　発生時の社内対応ルール
従業員のケア、相談窓口、警察・弁護士等との連携プロセス。

4　社外への毅然とした対応方針
「対応の中止」「今後のサービス提供拒否」「法的措置」の明記。

5　徹底した周知
ホームページ、SNS、店舗掲示を通じて顧客にも透明性をもって提示。

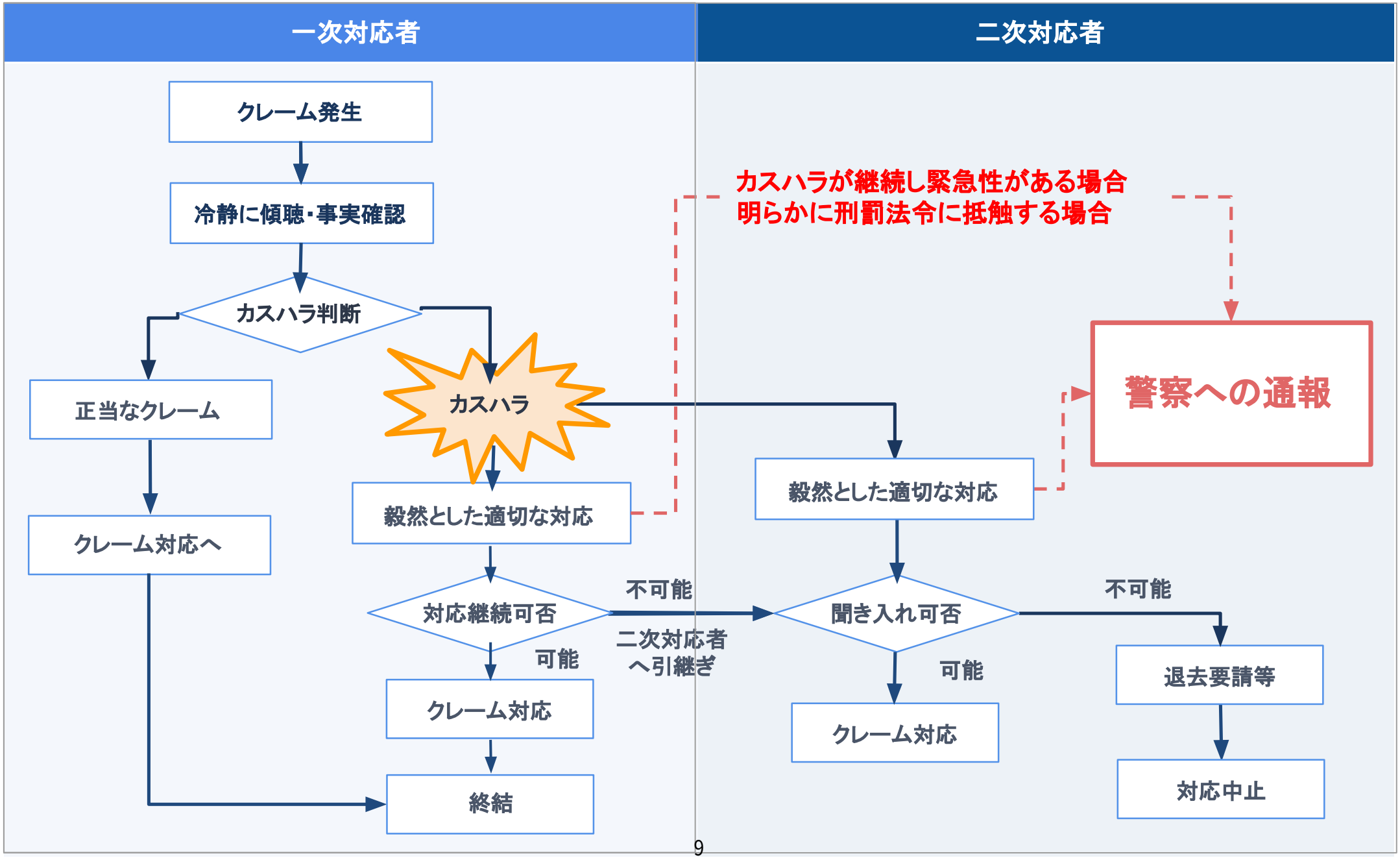
防衛ネットワーク：社内外の連携体制マップ



フェーズ3:危機を乗り越える —— 初動対応エスカレーション・フロー

主体 / 窓口	区分	主たる役割・連携時のアクション
経営者 / 総務・法務部門	社内体制	ハラスメントに対する**全社的防衛方針の策定および明示**、従業員への教育の実施。 管理者から深刻な事態の報告・相談を受け、全社または法的対応の最終決定を下す。
管理者・相談窓口	社内体制	現場対応者からの**一次報告の受託窓口**。状況に応じた指示・助言を行い、速やかに就業者の安全を確保する。 事態の深刻度に応じて経営者へエスカレーションするとともに、外部の専門機関と直接連携する。
現場対応者 (就業者)	社内体制	顧客ハラスメント発生時の直接対応。 単独で抱え込まずに、**マニュアルに沿った迅速な管理者への報告・相談**を行う。
外部機関 (警察・弁護士等)	社外連携	**警察**：違法・暴力行為発生時の通報先。 **弁護士**：法的措置、クレーマー対応アドバイスの受託。 **産業医**：就業者の精神的・身体的健康ケア、相談室の提供。

フェーズ3:危機を乗り越える —— 初動対応エスカレーション・フロー



レベル1：一次対応者の基本アクション



1. 事実内容の収集と冷静な傾聴

感情的にならず、話を遮断せずに不満の経緯を聞き取る。いつ・どこで・誰が・何を、を整理しながらメモを残す。相手に「現状を説明してもらう」アプローチも有効。



2. 記録環境の整備（単独対応 of 回避）

原則、複数名で対応する（上司や同僚の同席）。やむを得ず単独になる場合は、防犯カメラやICレコーダー、電話の録音機能を活用し、客観的な記録を残す。



3. 毅然とした態度の維持

要求が不当であると判断した場合、基本方針や条例を示し、「そのような言い方はお控えください」と冷静かつ毅然と中止を求める。

レベル2：緊急時の安全確保とエスカレーション

身体的危害への緊急対応

殴る・蹴るなどの暴力、明らかな暴言があった場合は、交替の許可を得る必要はない。就業者の安全確保（行為者からの引き離し）を最優先とし、物理的な距離を取る。

電話対応時の強制エスカレーション

「お客様のお声が大きく対応が困難なため、上司の〇〇が代わらせていただきます」と告げ、即座に保留または強制的にバトンタッチする。

警察への通報トリガー

事態に気づき行為者が立ち去った後でも、身体防護・身体的危害の事実があれば警察に通報する。この経緯記録が、同一人物からの再発防止の盾となる。

チームの防衛戦線：周囲の就業者によるサポートアクション



1. 状況の把握

(Observe)

STEP 01

声のトーンや表情を冷静に観察。直接介入が難しくても、目撃内容を記録しておく。



2. 支援の意思表示

(Support)

STEP 02

さりげなく近づく、目線を送ることで「気にかけている」サインを送る。「代わろうか？」などの声かけや、あらかじめ決めた非言語サインを活用。



3. 管理者への連携

(Escalate)

STEP 03

一次対応者が助けを求められない状況や、深刻化の兆候があれば、見て見ぬふりをせず速やかに管理・相談窓口へ通報ルートを起動する。

フェーズ4: 組織を癒やし、強化する —— 事後対応とケア

業務ローテーションの変更

トラウマ（例：電話対応への恐怖心）に配慮し、一時的な担当業務の変更など、継続的なフォローアップを実施。

ヒアリングと記録保全

対応時の録音・映像など客観的証拠を保全し、詳細な記録を作成する。



メンタルヘルスケア

「夜眠れない」「業務が苦痛」などの兆候を早期発見する。

組織的方針の決定

上司、人事、法務部門が連携し、行為者に対する事後措置（法的対応等）を決定。

マニュアルの進化：フィードバック・ループ

実際の体験
Incident Experience



マニュアル改訂
Manual Revision



困った点・迷った点の反映
現場で判断に迷った原因（基準不足、権限不明）を整理し、新たな基準や文言をマニュアルに追記する。

想定外ケースの追加
既存の分類に当てはまらなかった新たな事例を記録・整理し、具体的な対応手順として組み込む。

成功事例の抽出
うまく対応できたケースを分析。要因を特定し、組織全体の知見としてケーススタディやチェックリストに反映させる。

外部専門家へのエスカレーション・トリガー

警察 (Police)

トリガー

暴力行為、脅迫、店舗・施設内の器物損壊。

アクション

現行犯での通報、退去要請に従わない不退去時の通報。被害届の提出。

弁護士 (Legal Counsel)

トリガー

継続的な嫌がらせ、ネット上での誹謗中傷、不当な損害賠償要求。

アクション

警告書の送付、接近禁止命令の申立て、SNS発信者情報開示請求、法的見解の確認。

業界団体・他事業者 (Industry Networks)

トリガー

複数施設で同一人物による同様の迷惑行為が発生。

アクション

注意喚起情報の共有、組織的かつ地域（札幌市内）全体での連携対応。