

網走市社会福祉協議会職員カスタマー ハラスメント対応マニュアル

令和8年 10 月

網走市社会福祉協議会

目次

1 はじめに	
(1) カスタマーハラスメント対策の必要性	2
(2) マニュアルの策定と目的	2
2 カスタマーハラスメントの定義	3
3 利用者等対応の考え方	
(1) 基本的な心構え	4
(2) クレームの初期対応	5
(3) 利用者等の権利の尊重	6
4 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	7
(2) カスタマーハラスメントへの対応の流れ	8
(3) 警察との連携	9
【カスタマーハラスメント対応フロー】	10
(4) 行為別の対応例	11、12
5 相談体制	
(1) 相談窓口の設置	13
(2) ハラスメント責任者	13
(3) 研修の実施	14
6 参考資料	
(1) 110 番について	14
カスタマーハラスメント発生報告書	15

1 はじめに

(1) カスタマーハラスメント対策の必要性

近年、カスタマーハラスメントが深刻な課題となっています。厚生労働省「令和5年度職場のハラスメントに関する実態調査」では、過去3年間に「カスタマーハラスメントを受けた」と回答した労働者は全労働者のうち10.8%と、パワーハラスメントに次いで多い状況です。

カスタマーハラスメントは、職員に精神的・身体的苦痛を与え、その尊厳や人格を傷つける行為です。職員一人ひとりをカスタマーハラスメントから守り、その能力を十分に発揮できるよう、組織として毅然と対応し、職員が安心して働くことができる良好な就業環境の確保に取り組む必要があります。

(3) マニュアルの策定と目的

本マニュアルは、職員のカスタマーハラスメントの理解促進と対処能力の向上を目的として策定したものです。

実際の対応にあたっては、本マニュアルを参考としつつ、業務の内容やその時の状況を十分に考慮し、一律的な対応とならぬよう、個別事案に応じて適切に対応することが必要です。

本マニュアルは必要に応じ、適宜見直しを行います。

2 カスタマーハラスメントの定義

本会においては、カスタマーハラスメントを「利用者等から職員に対して行われる著しい迷惑行為であって、職員の就業環境を害するもの」と定義します。

「利用者等」とは、本会のサービスを提供する受ける方のほか、本会の事業に相当な関係を有する人、事業者、他の福祉機関など、職員以外の人を指します。

「職員」とは、本会で働く人全てを指します。役員、正社員のほか、準職員や臨時職員、パート職員なども含まれ、当社の事業活動に密接に関わる業務委託先のスタッフなども該当します。

「著しい迷惑行為」とは、以下のような行為を指します。ただし、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。

【著しい迷惑行為の例】

- ・暴力行為

（例）激昂して胸ぐらをつかまれた。

- ・暴言・侮辱・誹謗中傷

- ・威嚇・脅迫

- ・職員の人格の否定・差別的な発言

- ・土下座の要求

（例）風呂がぬるく風邪をひいたとして、土下座して謝るよう強要された。

- ・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

（例）妥当性を欠く金銭などの補償の要求をされた。

- ・本会や職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

- ・職員へのセクシャルハラスメント、職員の性的指向・ジェンダーアイデンティティなどの機微な個人情報の暴露、その他ハラスメント、つきまとい行為 など

「就業環境を害する」とは、職員が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、就業環境が不快なものとなったため、職員が業務を遂行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。

判断に当たっては、平均的な就業者が同様の状況で当該行為を受けた場合、社会一般の就業者が業務を遂行する上で看過できない程度の支障が生じたと感じる行為であるかどうかを基準とします。

3 利用者等対応の考え方

(1) 基本的な心構え

利用者等から寄せられるクレームの全てがカスタマーハラスメントではありません。サービスの品質に関する指摘、接客態度の不満など、正当なクレームは、業務の改善、新たな事業やサービスの開発につながる貴重な機会でもあります。

クレームに対する職員の適切でない言動が端緒となって、カスタマーハラスメントを生らせている可能性もあります。

本会においては、以下の基本的な心構えに基づき、適切な利用者等対応を実現します。

① 気持ちを理解して傾聴する

- ・利用者等と良好な関係を築くため、相手の気持ちを理解する。
- ・孤独・ストレス・不安など、利用者等の背景を推し測る傾聴を行う。

② 誠実に対応する

- ・第一印象が重要であり、表情や言葉遣いなどに注意する。
- ・不誠実な言動をしたり利用者等をクレーマー扱いしたりしない。

③ 共感を伝える

- ・相手との共感を深める上で効果的な「あいづち」を活用する。
- ・具体的には、「なるほど」「よくわかります」「そうなのですね」など、声に出して傾聴する姿勢を見せる。

④ 限定的な謝罪を行う

- ・責任が不明確な初期段階では対象を限定した謝罪を有効に活用する。
- ・具体的には、「ご心配をおかけし（ご不快な思いをおかけし）申し訳ありません」と謝罪する。

⑤ 対応者を代わる

- ・相手の怒りが収まらない場合、躊躇せず別の担当者や上司に代わる。
- ・対応する職員が感情的になって対応を代わらないことは避ける。
- ・自分が全て悪いと思わない、執拗に人格を責める言葉を真正面から受け止めない。

（２）クレームの初期対応

本会においては、カスタマーハラスメントを未然に防止するため、利用者等のクレームの初期段階で、以下のとおり対応します。

① 利用者等に寄り添う

- ・ 傾聴し、時には寄り添いながら利用者等の主張を正確に聞き取る。

② 要求内容を特定する

- ・ 要求内容を明確に特定した上で、議論を限定する。
- ・ 特定した要求内容を踏まえ、対応の可否を検討する。
- ・ 電話でのクレーム対応の場合、利用者等の氏名や連絡先等を確認し、可能な範囲で特定する。要求内容を聞いた上で、同じ内容を復唱し、要求内容を特定する。

③ 事実関係を確認する

- ・ 5W1H（※）により正確な事実関係を確認する。

※When（いつ）／Where（どこで）／Who（誰が）／What（何を）／
Why（なぜ）／How（どのように）

- ・ 事実を確認しないまま、利用者等の要求内容を認める発言はしない。
- ・ 事実関係の確認前の段階では限定的な謝罪（例：お客様に嫌なお気持ちを与えてしまい誠に申し訳ございません。）にとどめる。
- ・ 組織的な調査・確認が必要である場合は、必要な調査等を行った上で回答する旨を利用者等に伝える。
- ・ 調査・確認に時間を要する場合、具体的な日数を伝える。

④ 複数人で対応する

- ・ 組織で対応することを明確にするため、原則、複数人（※）で対応する。

※利用者等が複数の場合、できる限り同数以上の複数人

※利用者等が多数の場合、必要最小限の人数（対応する職員数以下）に制限して対応

- ・ 役割分担（応対、記録等）を定め、各自が役割を遂行する。
- ・ 電話でのクレーム対応の場合、初期対応した職員による対応を原則としつつ、利用者等の要求が著しく相当性を欠く内容であれば、1人で抱え込まず対応者を上司に代わる。

⑤ 対応場所を選定する

- ・ 原則、事務所や福祉センター内のオープンスペースで対応する。
- ・ やむを得ない場合、次の措置を講じた上で、会議室等で対応する。
 - ✓ 密室状態にしない。ドアを開けて室内の状況を周囲が確認できるようにする。
 - ✓ すぐに退室できるように、職員は出入口側に着席する。
 - ✓ 退去しない場合に不退去とみなすため、管理権の範囲内の場所（例：執務室内の面談室）を選定する。

⑥ 対応内容を記録・情報共有する

- ・利用者等への対応内容を可能な限り詳細に記録する。
- ・対応内容は速やかに課内で情報共有する。
- ・利用者等との会話を録音（※）する。

※トラブルを避けるため、事前承諾を得ることが望ましいが、同意を得ない録音でも直ちに違法ではないとされる。

- ・利用者等が同じ話を何度も繰り返す場合、記録を基にいつ、何回、何を回答（説明）しているかを具体的に伝え、経過を把握して対応していることを示す。
- ・インターネット上でのクレーム対応の場合、書き込まれた内容を正確に記録し証拠として残す。記録内容は、投稿者の属性、対応年月日・時間、要求内容、対応状況などで、投稿者のプロフィールやリンク、関連するやり取りも保存する。
- ・SNSの投稿やメッセージはすぐに削除される可能性があるため、スクリーンショット等を活用し保存する。

（３）利用者等の権利の尊重

利用者等対応に当たっては、消費者基本法で規定される消費者の権利など、利用者等の権利を十分尊重した対応が求められます。ただし、利用者等にどのような背景や事情があっても、「暴力や暴言などの行為に耐える必要はない」ことは当然です。

また、令和6年4月1日から、事業者による障害のある人への合理的配慮の提供が義務化されており、基本的な考え方を理解しておく必要があります。

（参考）政府広報オンラインHPより抜粋

○不当な差別的取扱いとは？

- 障害のある人に対して、正当な理由なく、障害を理由として、財・サービスや各種機会の提供を拒否したり、サービスなどの提供に当たって場所や時間帯を制限したりするなど、障害のない人と異なる取扱いをして障害のある人を不利に扱うことをいいます。障害者差別解消法では「不当な差別的取扱い」を禁止しています。

○「合理的配慮の提供」とは？

- 社会生活において提供されている設備やサービスなどは障害のない人には簡単に利用できる一方で、障害のある人にとっては利用が難しく、結果として障害のある人の活動を制限してしまっている場合があります。このような、障害のある人にとっての社会的なバリアについて、個々の場面で障害のある人から「社会的なバリアを取り除いてほしい」という意思が示された場合には、その実施に伴う負担が過重でない範囲で、バリアを取り除くために必要かつ合理的な対応をすることとされています。これを「合理的配慮の提供」といいます。

○合理的配慮の範囲

- 合理的配慮は事業者等の事務や事業の目的・内容・機能に照らし、次の三つを満たすものでなくてはなりません。
1. 必要とされる範囲で本来の業務に付随するものに限られること。

2. 障害のない人との比較において、同等の機会の提供を受けるためのものであること。

3. 事務・事業の目的・内容・機能の本質的な変更には及ばないこと。

➤ また、先述のとおり合理的配慮の提供については、その提供に伴う負担が過重でないことも要件となります。

○「過重な負担」かどうかの判断は？

➤ 合理的配慮の提供が、各事業者にとって「過重な負担」かどうかの判断は、以下の要素などを考慮して、個別の事案ごとに具体的な場面や状況に応じて総合的・客観的に判断することが必要です。

1. 事務・事業への影響の程度（事務・事業の目的・内容・機能を損なうか否か）

2. 実現可能性の程度（物理的・技術的制約、人的・体制上の制約）

3. 費用・負担の程度

4. 事務・事業規模財政・財務状況

4 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

本会においては、「2 カスタマーハラスメントの定義」に基づき、職員の就業環境が害されるような利用者等による著しい迷惑行為があった場合、カスタマーハラスメントとして毅然とした対応を行います。

カスタマーハラスメントの判断に当たっては、①要求態様、②要求内容、③時間・回数・頻度に着目し、職員の就業環境を害する行為であるか検討します。

なお、これらは絶対的な基準や目安ではなく、機械的な運用や判断とならないよう留意が必要です。

① 要求態様

・侮辱的な暴言、差別的・性的な言動、暴力や脅迫を伴う苦情か

（例）馬鹿、死ぬ、〇〇、〇〇・・・など

・恐怖心を与えるような口調、大声、個人を攻撃する意図がある要求等か

（例）SNSに写真をアップする、〇〇する、〇〇する・・・など

・従業員の顔等を無断で撮影する、写真等をインターネット上で公開する行為か

② 要求内容

・不当な金品の要求があるか

（例）〇〇円出せ、・・・など

・土下座での謝罪の要求があるか

（例）土下座しろ、・・・など

・書面での謝罪の要求があるか

（例）文書で謝罪文を出せ、・・・など

・職員の解雇の要求があるか

（例）〇〇を辞めさせろ、・・・など

③ 時間・回数・頻度

- ・著しい迷惑行為（大声を上げ続けるなど）が長時間に及んでいるか
※侮辱的・差別的・性的な言動は時間の長さに限らず判断
- ・複数回、退去命令したにも関わらず居座り続けているか
- ・業務時間外である早朝・深夜に苦情の電話があるか

（２）カスタマーハラスメントへの対応の流れ

個別の事情を十分に配慮し、真摯かつ丁寧に対応したにも関わらず、著しい迷惑行為が収まらない場合、管理職を含め、組織的な対応に移行します。

① 一次対応者の判断

- ・利用者等のクレームが止まらない、大声を上げ続ける、職員の顔等を無断で撮影し続けるなどの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。
- ・カスタマーハラスメントの可能性がある判断した場合、管理職に報告の上、対応の中止を含めた方針を相談する。

② 二次対応者（管理職）の判断

- ・一次対応者からの報告を踏まえ、利用者等からも聞き取りを行う。
- ・カスタマーハラスメントに該当すると判断した場合、対応を代わる。
- ・一次対応者と利用者等を引き離し、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」を利用者等に伝達する。
- ・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

- ・管理職は、膠着状態に陥って「１時間」を目安に対応を中止し、利用者等に伝達する。それでも迷惑行為が続く場合、警告の上、退去を命令する。
- ・利用者等が暴力を振るおうとしている場合は、その時点で対応を中止し、退去を命令する。
- ・それでもなお、利用者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。

(3) 警察との連携

カスタマーハラスメントは、違法性のある迷惑行為であれば刑法等に抵触します。本会においては、こうした行為が見られた場合、以下のとおり、警察と連携して厳正に対処することとします。

なお、暴力行為や器物破損など、身の危険を感じた場合は、その時点で速やかに警察に通報します。

① 対応の中止を伝える

- ・ 職員の心理的負担や周囲の利用者等への影響を考慮し、対応の中止を利用者等に伝える。
- ・ 対応の中止は管理職を含めた複数名で判断する。

② 行為の中止を求める

- ・ 迷惑行為を止めるよう利用者等に伝える。2、3度繰り返す。

③ 退去を命令する

- ・ 迷惑行為を止めない場合、施設管理権に基づき退去を命じる。2、3度繰り返す。

④ 警察に通報する

- ・ 繰り返し退去を命じても退去しない場合、最終警告する。
- ・ なお退去しない場合、警察に通報する。

※緊急時：「110 番」

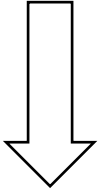
※それ以外：所轄警察署、# 9 1 1 0（警察相談専用電話）

⑤ 警察官に状況を説明する

- ・ 警察官の現場到着後、これまでの状況を説明し、録画・録音がある場合は、内容を確認してもらう。その際、利用者等を退去させたい旨を明確に伝える。
- ・ 迷惑行為を行う利用者等を指導するよう依頼する。
- ・ 警察官の到着前に相手が立ち去った場合でも、再訪する恐れがある場合は「相手は立ち去ったが再訪する恐れがある」として情報連携しておく。

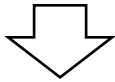
【カスタマーハラスメント対応フロー】

- ・担当者が要望、意見、要求内容を丁寧に聞き取り

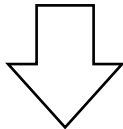


- ・相手の言い分を聞き丁寧に対応する。
- ・事実関係を正確に把握する。
- ・むやみに謝罪しない。

- ・申出、要求内容に妥当性がない（根拠とする事実関係や因果関係がない）
- ・手段、態様が社会通念上不相当（暴力的、威圧的、継続的、拘束的、差別的、性的）



- ・上司（課長、係長）に相談



課長がカスタマーハラスメントと判断

上司(課長・係長)を含め組織として対応

○ 対応のポイント

組織的に対応する

- ・複数人で対応する
- ・場所を選定する
- ・時間を設定する 等

毅然と対応する

- ・発言内容を記録する
- ・警告する
- ・対応を中止する 等

法的に対応する

- ・退去命令を行う
- ・警察に通報する
- ・弁護士に相談する

○ 事務局長へ報告（必要に応じ会長へ報告）

ア 退去命令を行う場合

イ 警察に通報する必要がある場合

ウ 弁護士に相談する必要がある場合

エ カスタマー・ハラスメントが繰り返される恐れがあると認められる場合

オ その他報告することが適当と判断する場合



事務局長（必要に応じ会長）

(4) 行為別の対応例

以下の行為別に、具体的な対応例を示します。

① 暴言

- ・ 暴言で返すことなく丁寧な言葉を用いて冷静・沈着に対応する。
- ・ 怒声を発し、周囲の客に恐怖感等を生じさせる場合、怒声を抑えて冷静に発言するよう注意を促す。
- ・ 不用意な発言をしないよう細心の注意を払い、発言は必要最小限にとどめる。不必要な議論に立ち入らない。
- ・ 迷惑行為であることを明確に伝え、対応できない旨を伝える。
- ・ それでもなお暴言が繰り返される場合、対応を打ち切る。
- ・ 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。

② 執拗な要求

- ・ 同じ要求が何度も繰り返された場合、早い段階でこれ以上対応できない旨を明確に伝える。
- ・ 目安として「60分」を超過した場合、警察に相談する旨を明確に伝える。
- ・ 利用者等が聞き入れない場合、管理職に報告し、管理職から利用者等に最終的な退去要求をする。
- ・ それでもなお聞き入れられない場合、管理職から警察に通報する。

③ 土下座の要求

- ・ 暴言で返すことなく丁寧な言葉を用いて冷静・沈着に対応する。
(例) そのような対応はできません。
- ・ 明確に迷惑行為であることから対応できない旨を伝える。
(例) これ以上お客様とはお話できません。
- ・ 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。
- ・ 利用者等が聞き入れない場合、管理職に報告し、管理職から利用者等に最終的な退去命令をする。

④ 暴行

- ・ 刑法第208条の暴行罪に該当するため、管理職の判断を待つことなく、ただちに警察に通報する。
- ・ 更なる暴力行為や他の客や職員への危害が及ぶ可能性があるため、管理職を含め、複数人で対応する。
- ・ 録音・録画・対応記録などを残し、証拠として提出できるようにする。

⑤ 高圧的な言動

- ・ 曖昧な発言又はぶれた発言は避けるとともに、早く解決を図ろうとして、その場逃れの安易な妥協をしない。
- ・ 誤った発言をした場合、速やかに明確に訂正する。
- ・ 利用者等が自らの主張を一方的に強弁し、又は他社の事例を引き合いに不当な要求を行っても、明確に拒否する。事実関係が不明なまま要求を認めない。

⑥ 長時間の拘束

- ・利用者等から何度も同じ主張が繰り返され、堂々巡りの状況が続いた場合、対応を打ち切る旨を伝える。
- ・目安として「60分」を超過した場合、要求に応じられない旨を伝え、対応を打ち切る（電話を切る）。

⑦ セクシャルハラスメント

- ・利用者等に性的な言動で不快になった旨を明確に伝える。
- ・利用者等に全くセクハラ意識がない場合、例えば、厚生労働省などで提示されている性的な言動の例を示し、こうした言動をしないよう伝える。
（例）性的な事実関係を尋ねること、性的な内容の情報（噂）を流布すること、性的な冗談やからかい、食事やデートへの執拗な誘い、個人的な性的体験談を話すこと、性的な関係を強要すること、必要なく身体へ接触すること、わいせつ図画を配布・掲示することなど
- ・利用者等が言動を改めない場合、その場でサービスの提供を打ち切る旨を伝え、速やかに課長に報告する。

5 相談体制

(1) 相談窓口の設置

本会においては、カスタマーハラスメントへの対応を現場任せにすることなく、本会全体の問題として組織的に対応します。職員の心の健康にも配慮するため、カスタマーハラスメントに関する相談を受け付ける相談窓口を設置します。

相談に当たっては、相談者や相談内容に関係する者のプライバシーや名誉を尊重し、知り得た事実の秘密を厳守します。また、相談等を理由に不利益な取扱いをされることは一切ありません。

① 相談窓口

- ・カスタマーハラスメントに関する相談窓口として以下の相談対応者を設定する。
総務課 担当：総務課長

② 相談方法

- ・対面、電話、メールで実施する。

③ 相談対応の手順

- ・相談対応者は、以下の手順で相談対応を実施する。
 - ✓相談者から聞き取りを行い、発生時の事実関係を確認する。ただし、フラッシュバックによる二次被害が生じないよう、事案に応じて、状況を把握する関係者等を確認する。
 - ✓相談者が証拠（対応記録メモ、写真、録音・録画データ等）を保有していれば、内容を確認する。
 - ✓客観的な証拠等に基づき、利用者等の要求内容の妥当性、要求態様の相当性などを検討し、カスタマーハラスメントに当たる行為か判断する。
 - ✓カスタマーハラスメントと判断した場合、「5 カスタマーハラスメントへの対応」に基づき、対応の中止や警察への通報など、適切な対応方法を指示する。
 - ✓カスタマーハラスメントではないと判断した場合、通常のクレーム対応として、適切な対応方法を指示する。

④ 相談対応者の留意事項

- ・相談対応者は、以下の事項に留意して相談対応を実施する。
 - ✓初期対応が非常に重要であり、適切、迅速に対応する。
 - ✓相談者にプライバシーを保護し不利益な取扱いをしない旨を伝える。
 - ✓相談者の心身の状況に配慮するとともに、話に真摯に耳を傾け、意向に沿いながら、詰問にならないよう丁寧に聞く。
 - ✓相談者が顧客等からセクシャルハラスメントを受けた事案の場合、相談者の希望に応じて同性の相談対応者が対応する。

(2) ハラスメント責任者

ハラスメント責任者は事務局長とする。事務局長は相談担当者と密に連携し、カスタマーハラスメントに関する事案処理、指揮命令を行う。

(3) 研修の実施

会長や事務局長を含め、本会の全ての職員が利用者等からのクレーム、カスタマーハラスメントに対して適切に対応できるよう、以下の事項を基本として定期的な対応研修を実施します。

- ① カスタマーハラスメントに関する基本知識
- ② クレームへの対応
- ③ カスタマーハラスメントへの対応
- ④ 組織的な対応
- ⑤ 職員のフォロー

その際、カスタマーハラスメントの判断基準、クレーム対応の基本的な手順など、職場で実践する上で役立つ内容を盛り込むこととします。

6 参考資料

(1) 110 番について ※警視庁HPを基に作成

- ① 110 番通報で伝えること
 - ・何があったか
 - ・通報の何分前のことか
 - ・場所（住所や目標となる店舗や建物、階数等）
 - ・被害や目撃の状況、けが人の有無
 - ・犯人について（性別、人数、年齢、服装や逃走方向等）
- ② 正しい場所を伝える
 - ・警察官がすばやく現場に到着するために、110 番通報では正しい場所を伝える。
 - ・通報（発生）場所がわからないときは、交差点の名前や近くの建物の名前を伝える。
- ③ 110 番につながらない時は
 - ・災害、停電、携帯電話回線のトラブルなどの影響により、通信障害が発生し、110 番通報できなくなった場合は、慌てることなく、周囲に助けを求めて、他のキャリアの携帯電話、固定電話、公衆電話を利用して通報する。
 - ・あらかじめ、自宅や勤務先等の周辺の警察署や交番の所在地を確認しておき、有事の際は、直接訴え出る。
 - ・パトロール中の警察官やパトカーに直接訴え出る。
- ④ 110 番映像通報システム
 - ・音声だけでは把握が難しい事件・事故等の現場の状況を、通報者のスマートフォン又はタブレット端末で撮影し、写真や映像とともに警察へ通報することができるシステム。

カスタマーハラスメント発生報告書

対応職員	所属							
	氏名							
発生日時・場所	日時	年	月	日	時	分～	時	分
	場所							
相手方氏名（団体名）								
行為内容		(いつ、どこで、何が行われたのか。)						
対応状況								