

令和6年9月20日

カスタマーハラスメント対策マニュアル

公益社団法人日本バス協会

はじめに

カスタマーハラスメントは、厚生労働省が令和2年1月に策定した「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）」において、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が定められています。

バス事業におけるカスタマーハラスメントは、運転者をはじめとする従業員に過度なストレスを与え、離職や休職にもつながりかねないほか、通常業務に支障をきたし、バスの安全輸送にも悪影響を及ぼしかねない重大な問題です。このため、業界として、カスタマーハラスメント防止について利用者への周知を図るとともに、事業者内でのカスタマーハラスメントへの対応に向けた取組を強化することが重要であることから、厚生労働省作成の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」（2022年2月）に基づき本マニュアルを作成しました。本マニュアルを活用していただき、カスタマーハラスメントへの対策を進めていただければ幸いです。

1. カスタマーハラスメントの定義と判断基準

（1）カスタマーハラスメントの定義

本マニュアルでは、バス事業において顧客等から著しい迷惑行為の被害が及ぶ恐れのある職種（主にバス運転者や営業所従業員、本社問い合わせ窓口担当者など顧客等と接する機会のある職種）を中心に取り上げます。

厚生労働省作成の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」のカスタマーハラスメントの定義に基づき、バス事業におけるカスタマーハラスメントの定義については、以下の内容とします。

顧客からのクレーム・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、バス運転者をはじめとする従業員の就業環境が害されるもの。

- * 「顧客」には、旅客だけでなく他の交通参加者やバスに関する問い合わせを行う者等、今後バス利用者となり得る潜在的な顧客等を含みます。
- * また「顧客」からのクレーム・言動の中には、サービス内容や接客態度に対する不満もあり、新たな商品開発や業務の見直しにつながるものも含まれているケースもあります。

「顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合」や、「要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当な言動」の例としては、以下のようなものが想定されます。

【顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合の例】

- ・ 事業者が提供するバス輸送・サービス等に瑕疵・著しい過失が認められない場合
- ・ 要求の内容が事業者が提供するバス輸送・サービス等の内容とは関係がない場合

【要求を実現するための手段、態様が社会通念上不相当な言動の例】

(要求内容の妥当性にかかわらず不相当とされる可能性が高いもの)

- ・ 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）
 - ・ 威圧的な言動
 - ・ 土下座の要求
 - ・ 謝罪の要求（土下座を除く）
 - ・ 継続的な（繰返される）、執拗な（しつこい）言動
 - ・ 拘束的な行動（不退去、居座り、監禁）
 - ・ 差別的な言動
 - ・ 性的な言動
 - ・ 従業員個人への攻撃、要求
- (要求内容が著しく妥当性を欠くもの)
- ・ 商品交換の要求
 - ・ 金銭補償の要求

本マニュアルでは、上記のような行為を「カスタマーハラスメント」として取り扱います。

(2) カスタマーハラスメントの判断基準

顧客等の行為がカスタマーハラスメントに該当するか否かを適切に判断するためには、バス事業ではドライブレコーダーや防犯カメラの記録映像、通話録音データ、顧客・従業員等からの情報を基に、その行為が客観的に事実であるかどうかを確かな証拠・証言に基づき確認することが必要です。

判断基準については、厚生労働省作成の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」に基づき、本マニュアルにおいても、下記2点の判断基準において判断することが妥当であると考えられます。

①顧客等の要求内容に妥当性があるかどうか

顧客の主張に関して、まず事実関係、因果関係を確認し、対応した従業員を含め事業者が要求に見合う程度の過失がないか、または根拠のある要求がなされているかどうかを確認し、顧客等の主張が妥当なものであるかどうかを判断する必要があります。

【例】 顧客に提供したバス輸送・サービス等に瑕疵・過失がある場合には、当該顧客に

対して一定の謝罪を行うなどの対応は必要です。しかし、顧客に提供したバス輸送・サービス等に瑕疵・過失がない場合には、顧客の要求には正当な理由がないものと考えられます。

(例えば、旅客が指示する発車時刻の乗車券を適切に販売したところ、旅客自身の都合で発車時刻に間に合わず乗り遅れたにもかかわらず謝罪を求めてくる等)

- ②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るかどうか
顧客の要求内容の妥当性の確認と併せて、その要求を実現するための顧客の手段・態様が、社会通念に照らして相当な範囲のものであるかどうかを確認します。

【例】長時間に及ぶクレームは、業務の遂行に支障が生じるという観点から社会通念上相当性を欠く場合が多いと考えられます。また、要求内容に妥当性がない場合はもとより、妥当性がある場合であっても、顧客が求める内容が社会通念上不相当なものであると考えられる事例については、カスタマーハラスメントに該当する場合があります。

(例えば、乗車券販売窓口における顧客への対応についてクレームの電話があった場合、クレーム自体には一定の妥当性があるとしても、従業員に対して、顧客の自宅まで直接謝罪に来ることを執拗に求める場合や、1時間を越える長電話となる場合等)

(3) カスタマーハラスメントが犯罪や法令違反に該当する場合

- ①カスタマーハラスメントと判断される行為には、以下のような犯罪や違法行為に該当するケースがあり、どのような法律に抵触するのか、関連する条文として以下のようなものがあります。

【傷害罪：刑法204条】

人の身体を傷害した者は、15年以下の懲役又は50万円以下の罰金に処する。

【暴行罪：刑法208条】

暴行を加えた者が人を傷害するに至らなかったときは、2年以下の懲役若しくは30万円以下の罰金又は拘留若しくは科料に処する。

【脅迫罪：刑法222条】

生命、身体、自由、名誉又は財産に対し害を加える旨を告知して人を脅迫した者は、2年以下の懲役又は30万円以下の罰金に処する。

【恐喝罪：刑法249条1項】

人を恐喝して財物を交付させた者は、10年以下の懲役に処する。

【強要罪：刑法223条】

生命、身体、自由、名誉若しくは財産に対し害を加える旨を告知して脅迫し、又は暴行を用いて、人に義務のないことを行わせ、又は権利の行使を妨害した者は、3年以下の懲役に処する。

【名誉棄損罪：刑法230条】

公然と事実を摘示し、人の名誉を毀損した者は、その事実の有無にかかわらず、3年以下の懲役若しくは禁錮又は50万円以下の罰金に処する。

【侮辱罪：刑法231条】

事実を摘示しなくても、公然と人を侮辱した者は、拘留若しくは科料に処する。

【信用毀損及び業務妨害：刑法233条】

虚偽の風説を流布し、又は偽計を用いて、人の信用を毀損し、又はその業務を妨害した者は、3年以下の懲役又は50万円以下の罰金に処する。

【威力業務妨害罪：刑法234条】

威力を用いて人の業務を妨害した者も、前条の例による。

【不退去罪：刑法130条】

正当な理由がないのに、人の住居若しくは人の看守する邸宅、建造物若しくは艦船に侵入し、又は要求を受けたにもかかわらずこれらの場所から退去しなかった者は、3年以下の懲役又は10万円以下の罰金に処する。

- ②これらのほか、軽犯罪法においても、日常生活の道德規範に反する軽微なものが処罰の対象とされており、カスタマーハラスメントに類する行為が様々な法律・規制に抵触する可能性があります。

2. カスタマーハラスメント対策の必要性

カスタマーハラスメントによる従業員、事業者、他の顧客等への影響として、以下のようなものが考えられます。事業者がカスタマーハラスメント対策を明確にし、事業者としてのカスタマーハラスメントに対する姿勢を示すとともに、事業者内での対応体制、従業員へのフォローなどを定め、事業者内へ周知を図ることで、カスタマーハラスメントの未然防止、働きやすい職場環境の構築、円滑な業務遂行、事業者としての責任等への影響を最小限にとどめることが可能となります。

(1) カスタマーハラスメントによる影響

① 従業員への影響

- ・ 就業意欲が低下し、業務のパフォーマンスの低下
- ・ 体調不良（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
- ・ 安全運転への支障

② 事業者への影響

- ・ 時間の浪費（要員手配、クレームへの現場での対応、電話対応、謝罪訪問、事業者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の業務が行えない、定時運行に影響を及ぼす 等）
- ・ 安全性の低下（運行妨害の対応等）

- ・ 人員確保（離職の増加、人材確保が困難 等）
- ・ 金銭的損失（運休等による損害、慰謝料要求への対応 等）
- ・ 事業者に対する他の顧客等のブランドイメージの低下

③ 他の顧客への影響

- ・ 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
- ・ 運休等による他の顧客への迷惑 等

（２）カスタマーハラスメントに関する事業者の責任

カスタマーハラスメントへの対応に関して、事業者として適切な対応をしていると認められない場合には、被害を受けた従業員から責任を追及される可能性があります。

【裁判事例】

市立小学校の教諭が児童の保護者から理不尽な言動を受けたことに対し、校長が教諭の言動を一方的に非難し、また、事実関係を冷静に判断して的確に対応することなく、その勢いに押され、専らその場を穏便に収めるために安易に当該教諭に対して保護者に謝罪するよう求めたことについて、不法行為と判断し、小学校を設置するＡ市及び教員の給与を支払うＢ県は損害賠償責任を負うと判断されました。

一方、事業者としてカスタマーハラスメント対策を十分に講じていたことで、安全配慮義務の責任を逃れた事例もあります。

【裁判事例】

買い物客とトラブルになった小売店の従業員が、会社に対し、労働者の生命、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欠いたとして、損害賠償を求めました。

それに対し、被告会社は、誤解に基づく申出や苦情を述べる顧客への対応について、入社時にテキストを配布して苦情を申し出る顧客への初期対応を指導し、サポートデスクや近隣店舗のマネージャー等に連絡できるようにして、深夜においても店舗を２名体制にしていたことで、店員が接客においてトラブルが生じた場合の相談体制が十分整えられていたとし、被告会社の安全配慮義務違反は否定されました。

このように、判例を通して事業者にとってカスタマーハラスメントに対して十分な対応が必要であることがわかります。

3. 具体的に取り組むべきカスタマーハラスメント対策

事業者がカスタマーハラスメント対策の基本的な枠組みを構築するため、以下の取組を中心に防止対策を実施することが求められます。

（１）事業者のカスタマーハラスメントに対する基本方針、基本姿勢の明確化と従業員への周知

カスタマーハラスメント対策の前提として、各事業者においてカスタマーハラスメントへの基本方針や基本姿勢を明確にし、従業員への周知・啓発を実施する必要があります。

[基本方針や基本姿勢に含める要素例]

- ・ カスタマーハラスメントの内容
- ・ カスタマーハラスメントは自社にとって重大な問題であること
- ・ カスタマーハラスメントを放置しないこと
- ・ カスタマーハラスメントから従業員を守ること
- ・ 従業員の人権を尊重すること
- ・ 常識の範囲を超えた要求や言動を受けたら、自分だけで処理せず周囲に相談して欲しいこと
- ・ カスタマーハラスメントには組織（事業者）として毅然とした対応をすること

[基本方針の例]

カスタマーハラスメントに対する基本方針

私たちバス事業に関わる全員は、お客様に対して真摯に対応し、信頼や期待に応えることで、より満足度の高いバス輸送サービスを提供することを心掛けます。

一方で、一部のお客様からの常識の範囲を超えた要求や言動の中には、従業員の人格を否定する言動、脅迫、暴力、セクシュアルハラスメント等の従業員の尊厳を傷つけるものもあり、これらの行為は職場環境の悪化を招くほか、バスの安全輸送にも悪影響を及ぼしかねないゆゆしき問題です。

今後、バス運転者をはじめとする従業員の安全確保と人権を尊重するため、これらの要求や言動に対しては、お客様に誠意をもって対応しつつも、毅然とした態度で対応します。

もし、お客様からこれらの行為を受けた際は、従業員が上長等に報告・相談することを奨励しており、相談があった際には組織的に対応します。

●●バス株式会社

（２）従業員のための相談・対応体制の整備

事業者は、カスタマーハラスメントを受けた従業員が、速やかに相談できるよう相談対応者を決めておく、または相談窓口を設置して、あらかじめ全ての従業員へ広く周知しておくことが必要です。

カスタマーハラスメントを受けた従業員は、まず自分の上司に報告・相談す

ると想定され、相談対応者はカスタマーハラスメントを受けた従業員の上司あるいは現場の管理者が担うことが考えられます。

相談窓口の設置は必須ではありませんが、迅速に対応できるようカスタマーハラスメント対応を所管する組織を予め決定しておくことや事業者内の関係部署の連携を強化すること等、事業者としての対応体制の整備が求められます。

(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発生した際、従業員が慌てずに適切な対応ができるように、対応体制、対応方法を定めておくことが望まれます。各事業者の業務内容、業務体制等に応じて、基本的な対応体制を準備するとともに、柔軟な対応ができるよう様々なケース想定をしておくことも重要です。カスタマーハラスメント行為別の顧客等への対応例は次のとおりです。

① 時間拘束型

- ・ 長時間にわたり、顧客等が従業員を拘束する、居座りをする、電話を続ける。

【対応例】対応できない理由を説明し、応じられないことを明確に告げる等の対応を行った後、膠着状態に至ってから一定時間を超える場合、お引き取りを願う、または電話を切る。複数回電話がかかってくる場合には、予め対応できる時間を伝えて、それ以上に長い対応はしない。現場対応においては、顧客等が帰らない場合には、毅然とした態度で退去を求める。状況に応じて、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。

② リピート型

- ・ 理不尽な要望について、繰り返し電話やメールで問い合わせをする。または面会を求めてくる。

【対応例】連絡先を取得し、繰り返し不合理な問い合わせがくれば注意し、次回是对応できない旨を伝える。それでも繰り返し連絡が来る場合、リスト化して通話内容を記録し、窓口を一本化して、今後同様の問い合わせをやめるように伝えて毅然と対応する。状況に応じて、弁護士や警察への相談等を検討する。

③ 暴言型

- ・ 大きな怒鳴り声をあげる、「馬鹿」といった侮辱的発言、人格の否定や名誉を棄損する発言をする。

【対応例】バス車内等で大声を張り上げる行為は周囲の迷惑となるため、やめるように求める。侮辱的発言や名誉棄損、人格を否定する発言に関しては、後で事実確認ができるよう録音し、程度がひどい場合には退去を求める。

④ 暴力型

- ・ 殴る、蹴る、たたく、物を投げつける、わざとぶつかってくる等の行為を行う。

【対応例】行為者から危害が加えられないよう一定の距離を保つ等、対応者の安全確保を優先する。また、営業所と連携を取りながら、複数名で対応し、直ちに警察に通報する。

⑤ 威嚇・脅迫型

- ・「殺されたいのか」といった脅迫的な発言をする。反社会的勢力との関与をほのめかす、異常に接近する、無断で従業員を撮影する等、従業員を怖がらせるような行為をとる。または、「対応しなければ株主総会で糾弾する」、「SNS にあげる、口コミで悪く評価する」等とブランドイメージを下げるような脅しをかける。

【対応例】営業所と連携を取りながら、複数名で対応し、対応者の安全確保を優先する。また、状況に応じて、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。ブランドイメージを下げるような脅しをかける発言を受けた場合にも毅然と対応し、退去を求める。警察への通報、弁護士への相談等を検討する。

⑥ 権威型

- ・ 正当な理由なく、権威を振りかざし要求を通そうとする。お断りをしても執拗に特別扱いを要求する。または、文書等での謝罪や土下座を強要する。

【対応例】不用意な発言はせず、対応を上位者と交代する。要求には応じない。

⑦ 職場外拘束型

- ・ クレームの詳細が分からない状態で、職場外である顧客等の自宅や特定の喫茶店などに呼びつける。

【対応例】基本的には単独での対応は行わず、クレームの詳細を確認した上で、対応を検討する。対応の検討のために、事前に返金等に対する一定の金額基準、時間、距離、購入からの期間などの制限などについて基準を設けておく。職場外で対応する場合は公共性の高い場所を指定する。納得されず従業員を拘束するという事態になった場合には、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。

⑧ SNS／インターネット上での誹謗中傷型

- ・ インターネット上で名誉を毀損する、またはプライバシーを侵害する情報を掲出する。

【対応例】掲示板やSNS での被害については、掲載先のホームページ等の運営者（管理人）に削除を求める。投稿者に損害賠償等を請求したい場合は、必要に応じて弁護士に相談しつつ、発信者情報の開示を請求する。名誉棄損等について、投稿者の処罰を望む場合には弁護士や警察への相談等を検討する。解決策や削除の求め方が分からない場合には、法務局や違法・有害情報相談センター、「誹謗中傷ホットライン」（セーファーインターネット協会）に相談する。

⑨ セクシュアルハラスメント型

- ・ 従業員の身体に触る、待ち伏せする、つきまとう等の性的な行動、食事や

デートに執拗に誘う、性的な冗談といった性的な内容の発言を行う。

【対応例】性的な言動に対しては、録音・録画による証拠を残し、被害者及び加害者に事実確認を行い、加害者には警告を行う。執拗なつきまとい、待ち伏せに対しては、施設への出入り禁止を伝え、それでも繰り返す場合には、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。

(4) 事業者の対応体制、対応方法の従業員等への周知の徹底等

顧客等からの迷惑行為、悪質なクレームに対し、全ての従業員が適切に対応できるよう事業者が定めた対応体制、対応方針について、従業員へ周知しておくことが重要で、また、可能な場合には従業員への研修を定期的実施することが有効です。中途入社 of 従業員や顧客対応を行うアルバイト等にも入社時に周知・説明を行うなど、漏れなく従業員があらかじめ定めた対応方法や手順、顧客等への接し方のポイントといった接客実務に関する内容を理解していることが求められます。

また、経営層や相談対応者（上司、現場の管理者等）への周知は言うまでもありません。特に経営層には、カスタマーハラスメントが事業へ及ぼす影響や、業務の優先順位を判断した上での適確な対応が求められることなど、十分かつ適切な理解が求められます。

(5) 事実関係の正確な確認と事案への対応

顧客等からのクレームが正当な主張なのか、言いがかりのような悪質なクレームなのかを判断するに当たっては、顧客等の主張のほか確かな証拠・証言に基づいて事実を確認し、クレームを受けた従業員1人ではなく、管理者に相談する等、複数名で判断しましょう。たとえ、「今すぐ答えを出せ」と言われても、明らかな事情がない限り、極力その場で答えを出さないようにします。顧客等の主張が事実と異なる場合には指摘をします。また、顧客等の主張が正当なものである場合には、事業者としての適切な対応を検討します。

(6) 従業員への配慮措置

従業員がカスタマーハラスメントの被害を受けた場合には、事業者は速やかに被害を受けた従業員に対する配慮の措置を行う必要があります。特に現場での安全確保や従業員の精神面への配慮が必要です。

顧客等からの言動により、従業員にメンタルヘルス不調の兆候がみられる場合には、産業医や産業カウンセラー、臨床心理士等の専門家に相談対応を依頼してアフターケアを行う、または専門の医療機関への受診を促します。

事業者は、定期的に従業員のストレスチェックを行う等、従業員の状況を把握し、業務の遂行に支障が認められる場合は産業医への相談を促す等、従業員の心の健康の保持増進を図ることが必要です。

また、カスタマーハラスメント被害を受けた従業員については、業務に対する意欲が減退する事例もあることから、同様の業務を継続させる場合は、“ト

ラウマ” とならないよう職場内でのフォロー体制を構築し、意欲の維持につなげることも重要です。

さらに、従業員がセクシュアルハラスメントを受けた際は、同性の相談対応者が対応する等、被害内容に応じた配慮も必要です。

4. その他、カスタマーハラスメントの予防・解決のために取り組むべきこと

事業者は、カスタマーハラスメントの発生状況の迅速な把握と情報の記録について顧客からのトラブル、カスタマーハラスメントを受けた場合を想定して、あらかじめ従業員からの情報収集、相談の方法を整えておく必要があります。

(1) カスタマーハラスメント防止のための取組

バス車内や営業所においては、ドライブレコーダーや防犯カメラで常時録画していることが伝わるように、その旨を見やすい位置に表示しておくこと、また電話の場合には、録音していることが伝わるように、着信と同時にその旨を音声で自動的に流すことは、カスタマーハラスメントの予防に有効な措置と考えられます。

(2) カスタマーハラスメント発生情報の迅速な共有

バス事業では、顧客等のハラスメント行為が、他の営業所や窓口といった複数の箇所へ同様に行われているケースがあることから、カスタマーハラスメント発生情報の共有は、発生箇所の部署にとどめることなく他の営業所等へも速やかに行うことが重要と考えられます。

(3) 事案発生後の振り返りのための情報の記録・管理と情報共有

再発防止策の検討活用のため、発生したカスタマーハラスメント事案については、日誌や報告書等に記録をし、関係部署間で情報共有するほか事業所内会議で情報共有するなどの仕組みが重要となります。また、現場の管理者が日々のミーティングなどで現場の従業員へ情報を伝えることも効果があるものと考えられます。

(4) カスタマーハラスメントへの取組の定期的な見直し

同様のカスタマーハラスメント事案の発生を防ぐとともに、新たなハラスメント事案に対応するため、事業者は取組の内容について定期的に見直しを行い、必要に応じて改善を行うことが必要です。多発するトラブル事例については、事業者内で勉強会を開催するなどして、取組の内容について検討することが必要です。

また、取組の内容を変更した場合には、その内容について事業者内のすべてに速やかに共有することが必要です。