

JTB 協定旅館ホテル連盟 会員施設 各位

JTB 協定旅館ホテル連盟

JTB 旅連事業株式会社

「カスタマーハラスメント対応マニュアル」(モデル)

はじめに

企業においてリスクが発生した場合、危機管理の成否がその後の経営にも重大な影響を与えます。経営の持続性の観点から、起こり得るリスクを想定して、アジリティ（機敏性）とレジリエンス（対応力）を身に付けた、危機に強い体制を整備しておくことが大切です。

カスタマーハラスメント（以下、カスハラ）は、ハラスメント行為者が顧客や取引先であることから、毅然と発言し難いことや、定義や判断基準を明確に設けておらず従業員に対する周知や教育が不足していることにより、多くの会員施設が頻繁にトラブルを抱え、その解決に苦慮されています。

カスハラは企業として時間や金銭の損失につながり、職場全体の生産性にマイナスの影響を及ぼす可能性があります。他の顧客の利用環境や雰囲気悪化を引き起こすこともあります。また、従業員の尊厳や心身を傷つけ放置しておくと健康不良や精神的疾患を招くこともあり、労働意欲の低下や休職・退職に追い込まれ、貴重な人材の損失につながる恐れがあるなど、様々な悪影響を与え、見過ごすことはできません。

本マニュアルは、厚生労働省の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」に基づいて作成しましたので、管理責任者や従業員に正しい理解を促し、お客様対応の現場におけるカスハラの防止と、適切な対応が担保された健全で働きやすい職場づくりのために、是非ご活用ください。

本マニュアルの題目(第1版:2024年9月発信)

1. カスハラについて

- (1) カスハラ行為とは
- (2) カスハラの判断基準
- (3) カスハラに相当する行為

2. カスハラ対策について

- (1) カスハラ対応の明確化
- (2) カスハラ対応体制の整備
 - ①統括責任者の選任
 - ②現場責任者の選任
 - ③エスカレーション・フロー図
- (3) カスハラ対応方法・手順
 - ①事前(平時)の準備:「対応方法・手順の周知」
 - ②初期対応:「事実関係の迅速な把握と正確な確認」
 - ③情報統制
- (4) カスハラ行為に対する対応方針(ガイドライン)
 - ①時間拘束型のケース
 - ②リピート型のケース
 - ③暴言型のケース
 - ④暴力型のケース
 - ⑤威嚇・脅迫型のケース
 - ⑥権威型のケース
 - ⑦職場外拘束型のケース
 - ⑧SNS／インターネット上での誹謗中傷型のケース
 - ⑨セクシャルハラスメント型のケース
- (5) 従業員への配慮措置
 - ①担当者(一次対応者)の安全確保
 - ②精神面への配慮
- (6) 教育・研修関連
 - ①現場教育による事前(平時)学習
 - ②Eラーニング・教育研修

3. カスハラ対策チェックシート

- (1) 統括責任者(経営管理者)用
- (2) 現場責任者用
- (3) 担当者(一次対応者)用

4. 相談窓口

- (1) 社内
- (2) 社外

5. 参考資料

1. カスハラについて

(1) カスハラ行為とは

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を照らして、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・態様によって労働者の就業環境が害されるもの。(出処：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」)

⇒宿泊業法改正にて規定された宿泊拒否事由(=「特定要求行為」)に該当する行為

- ①他の宿泊者に対する宿泊に関するサービスの提供を著しく阻害する恐れのあるもの
- ②宿泊料の減額その他のその内容の実現が容易でない事項の要求
- ③粗野又は乱暴な言動その他の従業者の心身に負担を与える言動を交えた要求であって、当該要求をした者の接遇に通常必要とされる以上の労力を要することとなるもの

(2) カスハラの判断基準

■ 要求の内容が妥当性を欠く場合
・当該旅館・ホテルの提供するサービスに瑕疵・過失が認められない場合 ・要求の内容が、当該旅館・ホテルの提供するサービス内容とは関係がない場合
■ 要求を実現するための手段・様態が不相当な言動
・要求内容の妥当性に関わらず不相当とされるもの ・要求内容の妥当性に照らして不相当とされる場合があるもの

(3) カスハラに相当する行為

■ 要求内容の妥当性に関わらず不相当とされるもの
✓ 身体的な攻撃(暴行、傷害) ☞ 身体を押す。肩を掴む。手をはたく。ものを投げる。飲み物をかける。傘を振り回す。
✓ 精神的な攻撃(脅迫、中傷、名誉棄損、侮辱、暴言) ☞ 大声で言葉遣いが荒い話し方。容姿を揶揄する発言。能力を否定する発言。
✓ 土下座の強要
✓ 継続的な(繰り返される)、執拗な(しつこい)言動 ☞ 話のすり替え。揚げ足取り。不合理な問合せ。常習的なクレーム。
✓ 拘束的な行為(不退去、居座り、監禁) ☞ 長時間の電話。事務所やオフィスへの押し入り。
✓ 差別的な言動
✓ 性的な言動(わいせつ行為、つきまとい、盗撮) ☞ セクシャルハラスメントによる身体的・精神的な苦痛とを感じる行為。
✓ 従業員個人への攻撃、要求
✓ 社員を欺く行為(虚偽申告) ☞ 宿泊者名簿の記載拒否・虚偽申告。子ども年齢の虚偽申告。重複予約。
✓ 会社や社員の信用を棄損させる行為(SNS投稿など) ☞ 事実と反する会社・社員への誹謗中傷のSNS投稿。事実でないことや事実を誇張した虚偽を含んだ内容の流布・インターネット掲載。顔や名札を無許可で撮影した画像をSNSに公開。

■ 要求内容の妥当性に照らして不相当とされる場合があるもの

✓ 特別対応の要求

☞ 客室・食事のグレードアップの要求。飲料の無料提供の要求。

✓ 金銭補償の要求

✓ 謝罪の要求（土下座除く）

☞ 家まで謝りに来させる。

2. カスハラ対策について

（１）対応方針の明確化

・基本姿勢モデル

私たちは、宿泊サービスについての安全及び衛生の水準の維持向上と利用者の需要の高度化、多様化に対応したサービスの提供を促進するため、お客様に対して真摯かつ誠実に対応してまいります。

一方で、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、暴力、セクハラ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、忌々しき問題です。私たちは、従業員の人権を尊重するため、これらの要求や言動に対しては、お客様に対し、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。

万一、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、相談があった際には組織的に対応します。

（２）カスハラ対応体制の整備

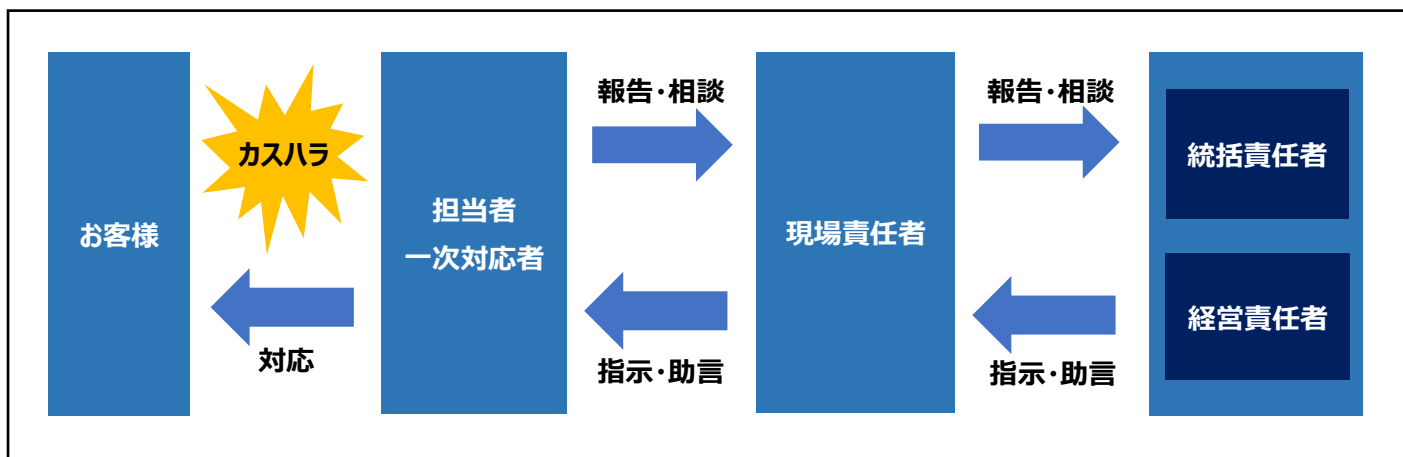
①統括責任者の選任（もしくは、経営責任者による自薦）

- ・措置 カスハラ対策を推進し、取り組み全体を所管する統括責任者を選任する。
- ・役割 カスハラ行為発生時の対応方法・手順の指示・助言および法的対応や外部機関との連携が必要となる案件の判断およびアドバイス、再発防止策の検討・策定およびアップデート、社内における情報の周知、発生事例の共有、社内教育・研修の実施

②現場責任者の選任

- ・措置 カスハラを受けた担当者（一次対応者）が相談しやすく、現場の状況に精通した現場責任者を選任する。
- ・役割 現場の状況把握、発生した事実の確認、顧客等への現場（初期）対応、関係部署への情報共有および報告、相談者へのフォロー

③エスカレーション・フロー図



(3) カスハラ対応方法・手順

①事前（平時）の準備：「対応方法・手順の周知」

■ 業務に従事にするにあたっての4つの基礎的心得	
①すべての責任を負わない②暴言を真正面から受け止めない③複数名で対応する④記録をつける	
■ 現場での対応	
・暴力行為やセクハラ行為を受けた場合は、すぐに現場責任者に相談する等で事案を引き継ぐ。	
・防犯カメラのあるフロント周辺やロビーラウンジ等のオープンな場所で、二人以上で対応する。	
・不退去の原因になるため、応接室や客室等の個室に招くことは避ける。	
・相手が感情的になっていても、丁寧な話し方で冷静に対応し、よく話を聞く。 また、言葉遣いに注意し、専門用語は使わないようにする。	
・質問を交えながら、詳細に情報を確認し、メモを使って要点を確認する。	
・必要であれば相手の了解を得て録音する。	
・極力議論は避け、問題を解決しようとする前向きな姿勢を感じさせる。	
・その場しのぎの回答はせず、対応できないことははっきり断る。	
・相手を落ち着かせたい場合は、後で確認して回答するなど冷却期間を設ける。	
■ 電話での対応	
・苦情を専門に受け付ける専用電話を設置して録音ができるようにしておく。	
・基本的には、第一受信者が責任を持ち、問い合わせ案件のたらい回しをしない。	
・丁寧な言葉遣いで、相手がゆっくりと理解できるように説明する。	
・お客様の発言内容と齟齬が出ないように、メモを取りながら話を聞き、復唱して確認する。	
・対応できることとできないことをはっきりさせ、相手に過大な期待を抱かせない。	
・即時回答できない内容については、事実を確認してから追って返事する。	
・途中で電話を中断するときは、社内での相談内容が漏れないように必ず保留機能を利用する。	

②発生時の初期対応：「事実関係の迅速な把握と正確な確認」

- ・お客様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ため、まずは事実関係を整理し、お客様から受けた言動がハラスメント行為にあたるかどうかを判断する。
- ・事実関係を確認する際には、お客様の主張をもとに、トラブルの状況を録音／録画されたものを確認するなど、確かな証拠や複数の証言に基づいて確認する。
- ・お客様の主張が事実と異なる場合には指摘をし、事実ならば企業として適切な対応を検討する。
- ・カスハラ行為に相当すると判断した場合は、「カスハラ行為に対する対応方針」に基づいて対応する。

【事実関係の整理・判断フロー】

① 時系列で、起こった状況、事実関係を迅速に把握・正確に確認し、理解する。



② お客様の求めている内容を把握する。



③ お客様の要求内容が妥当かを検討する。



④ お客様の要求の手段・態様が社会通念上相当かを検討する。

③情報統制

■ エスカレーション	
	・ 担当者（一次対応者）から現場責任者へ緊急報告
	・ 現場責任者から統括責任者（経営責任者）に対応方法の相談
	・ 統括責任者（経営責任者）から弁護士や管轄警察へ相談
	・ 統括責任者から経営責任者へ報告（情報共有）
	・ 統括責任者（経営責任者）から現場責任者へ指示・助言
■ 情報の記録・管理	
	・ 事例発生部署（一次対応者、現場責任者）にて事故報告書を作成
	・ 事例発生部署から統括責任者、経営責任者へ事故報告書を提出・管理

（４）カスハラ行為に対する対応方針（ガイドライン）

①時間拘束型のケース

■ 長時間にわたり、お客様が従業員を拘束する。居座りをする。長時間、電話を続ける。	
☞	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。 複数回電話が掛かってくる場合には、あらかじ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、お客様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リピート型のケース

■ 理不尽な要望について、繰り返し電話で問い合わせをする。または面会を求めてくる。	
☞	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、次回に対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止めるように伝えて毅然と対応する。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。

③暴言型のケース

■ 大きな怒鳴り声をあげる。「バカ！」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。	
☞	大声を張り上げる行為は、周囲の迷惑となるため、止めるように求める。 侮辱的発言や人格の否定や名誉を棄損する発言に関しては、後で事実確認ができるように 録音し、程度がひどい場合は退去を求める。

④暴力型のケース

■ 殴る、蹴る、たたく、物を投げる、わざとぶつかってくる等の行為を行う。	
☞	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、警備員等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・脅迫型のケース

■ 「お前、殺すぞ」といった脅迫的な発言をする。反社会的勢力とのつながりをほのめかす異常に接近するといった、従業員を怖がらせるような行為をとる。または、「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。

☞ 複数名で対応し、警備員等と連携を取りながら一次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。

⑥権威型のケース

■ 正当な理由なく、権威を振りかざし要求を通そうとする。お断りをしてで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。

☞ 不用意な発言はせず、対応を現場責任者と交代する。要求には応じない。

⑦職場外拘束型のケース

■ クレームの詳細が分からない状態で、職場外であるお客様の自宅や特定の喫茶店などに呼びつける。

☞ 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。
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返さないという事態になった場合は、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。

⑧SNS／インターネット上での誹謗中傷型のケース

■ インターネット上に名誉を棄損する。またはプライバシーを侵害する情報を掲載する。

☞ 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。投稿者に対して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に相談する。

⑨セクシャルハラスメント型のケース

■ 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。性的な内容の発言を行う。

☞ 性的な言動に対しては、録音・録画による証拠を残し、被害者およ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、施設内への出入り禁止、宿泊拒否を伝え、退去を求める。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。

(5) 従業員への配慮措置

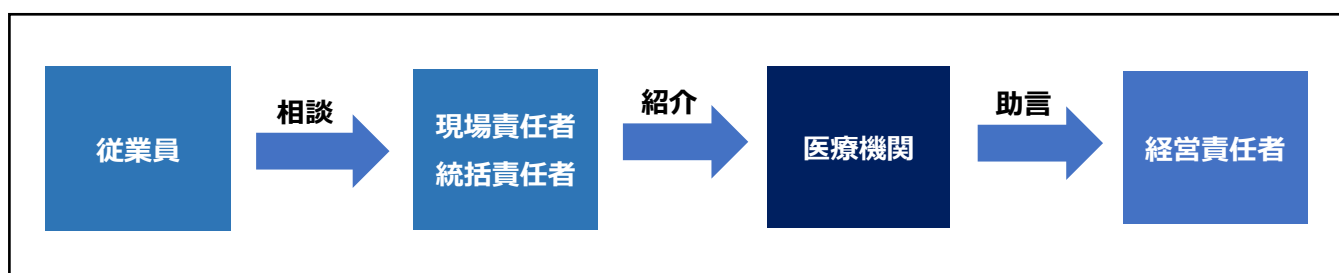
①担当者（一次対応者）の安全の確保

- ・お客様が暴力行為やセクハラ行為を行ってくる場合、現場責任者がお客様の対応を代わり、お客様から担当者（一次対応者）を引き離し、状況に応じて弁護士や管轄の警察と連携を取りながら、本人の安全を確保します。

②精神面への配慮

- ・お客様からの言動により、担当者（一次対応者）のメンタルヘルスに不調の兆候がある場合、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、アフターケアを行うまたは医療機関への受診を促します。尚、お客様の対応を引き継いだ現場責任者のメンタルヘルスに不調の兆候が生じる場合もありますので注意が必要です。

- ・相談窓口・メンタルケア体制



(6) 教育・研修関連

①現場教育による事前（平時）学習

■ 統括責任者（経営責任者）による現場教育
・ 定期的なメッセージ・情報の発信
・ 発生したトラブル事例の取り纏め
・ トラブル事例の類型化と対応ガイドラインの作成
・ 現場責任者向け勉強会の開催（対応ルールやガイドラインの発信、トラブル事例の共有）
■ 現場責任者による現場教育
・ 担当者向け勉強会の開催（対応ルールやガイドラインの周知徹底、トラブル事例の共有）
・ 発生したトラブル事例に対する改善策の策定・実施
・ 定期的な担当者との 1on1 ミーティング
■ 担当者（一次対応者）の学習
・ 対応ルールの理解
・ エスカレーション・フローの理解

②e ラーニング・教育研修

■ 統括責任者（経営責任者）向けプログラム	
● e ラーニング	
	・まなびプレミアム「カスタマーハラスメントの基礎知識」（ライトワークス社）
法令関連セミナー	
	・五木田・三浦法律事務所「カスタマー対策のい・ろ・は」
■ 現場責任者向けプログラム	
● e ラーニング	
	・まなびプレミアム「カスタマーハラスメントの基礎知識」（ライトワークス社）
	・まなびプレミアム「職場のメンタルヘルス（ラインケア編）」（ライトワークス社）
	・「カスハラ（迷惑行為）を想定した会話パターンの事前学習」（未定）
■ 担当者（一次対応者）向けプログラム	
● e ラーニング	
	・まなびプレミアム「カスタマーハラスメントの基礎知識」（ライトワークス社）
	・まなびプレミアム「職場のメンタルヘルス（セルフケア編）」（ライトワークス社）
● 教育研修	
	・旅館経営人財アカデミー研修「おもてなしスキルアップ研修」

3. カスハラ対策チェックシート

(1) 統括責任者（経営責任者用）

①事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・徹底

- ☐組織のトップがカスハラ対策への取り組みの基本方針・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事態の把握

- ☐カスハラ発生状況の実態について、把握しているか？
- ☐カスハラについて、従業員が企業に求める対応、取り組みについて把握しているか？

③必要な体制の整備、対応マニュアルについて

- ☐どのような行為をカスハラ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？
- ☐最寄りの警察等の連絡先は周知されているか？
- ☐カスハラ対応マニュアルは作成しているか？
- ☐カスハラ対応マニュアルに沿った従業員の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、相談部署を明示し、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体制は整っているか？

(2) 現場責任者用

①カスハラが生じた場合の対応

- ☐カスハラ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、お客様等から迅速かつ正確に確認したか？
- ☐カスハラ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？

②プライバシーの保護、不利益取扱いの禁止

- ☐カスハラの予兆となるような情報、雰囲気の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、カスハラを容認する風土はないか？

(3) 担当者／一次対応者用

- ☐カスハラに関する企業の基本方針、基本姿勢を認識しているか？
- ☐カスハラ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？
- ☐カスハラの発生原因となるような言動はないか？
- ☐お客様等が快適にサービスを受けられるような対応ができているか？
- ☐自社のカスハラ相談窓口を知っているか？
- ☐カスハラが発生した場合の報告・連絡・相談システムは知っているか？
- ☐カスハラに係る同僚・後輩からの相談に応じているか？
受けた相談について現場責任者や統括責任者（経営責任者）に報告・相談しているか？
- ☐同僚がカスハラを受けている状況を黙認していないか？
- ☐自身がカスハラを受けた場合、一人で抱え込むことなく現場責任者や統括責任者（経営責任者）に報告・相談しているか？

4. 相談窓口

(1) 社内

	部署名：	部署名：
	氏名	氏名
現場責任者		
統括責任者		
代行者		

(2) 社外

トラブル内容	相談先	連絡先
身体的な攻撃	警察署	
精神的な攻撃	法律事務所（弁護士）	
不退去	警備会社	
法務トラブル	日本司法支援センター（法テラス）	
ネット上の誹謗中傷	違法・有害情報相談センター	https://ihaho.jp
人権関連	法務局	0570-003-110（ナビダイヤル）

MEMO

参考資料

旅館業法第5条 第1項 - 第2号に該当し得る違法行為

違法行為事例	成立し得る犯罪
☞ 宿泊しようとする者が、従業員や他の宿泊客に接近してことさらに咳を繰り返す、つばを吐きかけるなどした場合や、従業員や他の宿泊客につかみかかり又は突き飛ばした場合	暴行罪
☞ 宿泊しようとする者が、旅館・ホテルの業務を妨害する意図で、旅館業法に基づく協力を求めた従業員を大声で罵倒したり、協力に応じる必要がないなどと怒号したり、あるいは他のお客様がいる場で特定感染症に罹患しているなどと吹聴して旅館・ホテル側にその対応をさせ、旅館・ホテルの業務を妨害した場合や、その他旅館・ホテルの業務を妨害する意図で、従業員を大声で罵倒するなどして旅館・ホテル側にその対応をさせ、旅館・ホテルの業務を妨害した場合	威力業務妨害罪
☞ 宿泊しようとする者が、従業員や他のお客様に対し、その同意がなく又は同意がないことの表明が困難な状態にさせ、又はその状態にあることに乗じて、わいせつな行為を行った場合	不同意わいせつ罪 公然わいせつ罪
☞ 宿泊しようとする者が、従業員や他の宿泊客に対し、公衆の目に触れるような場所でことさらに裸体を見せつける場合	軽犯罪法違反
☞ 宿泊しようとする者が、施設内の備品や設備を意図的に破壊又は汚損する場合	器物損壊罪
☞ 宿泊しようとする者が、従業員に対し、「SNS にこの旅館の悪評を載せるぞ」「このホテルに火をつけるぞ」と言うなど、生命、身体、自由、名誉又は財産に対し具体的な害悪を告知した場合	脅迫罪
☞ 宿泊しようとする者が、従業員に対し、「宿泊料をタダにしなければ、SNS にこの旅館の悪評を載せるぞ」等と脅す場合	恐喝未遂罪
☞ 宿泊しようとする者が、従業員に対し、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、又は暴行を用いて土下座を行わせた場合	強要罪
☞ 宿泊しようとする者が、従業員に対し、不特定多数の者の前で「バカ」「ブス」などと侮辱する場合	侮辱罪
☞ 宿泊しようとする者が、他の宿泊者に対し、著しく粗野又は乱暴な言動で迷惑を掛けた場合	軽犯罪法違反
☞ 宿泊しようとする者が、人数を偽って宿泊する場合や宿泊料を期日までに支払わない場合	詐欺罪

以上