

対外公表版

# 空港グランドハンドリング カスタマーハラスメント対策 ガイドライン

第1版

発行  
一般社団法人空港グランドハンドリング協会



監修  
一般社団法人ココロバランス研究所  
(日本カスタマーハラスメント対応協会)



改訂履歴



版数	発行日
第1版	2025年03月27日



## 目次



1. ガイドラインの目的	P.4
2. カスタマーハラスメント対応の基本姿勢	P.5
3. カスタマーハラスメントの定義	P.6
4. カスタマーハラスメント対応の流れ	P.10
5. カスタマーハラスメントの判断	P.16
6. カスタマーハラスメントの事例と対応ポイント	P.19
7. カスタマーハラスメントの未然防止	P.23
8. カスタマーハラスメントとメンタルヘルス	P.26
9. その他のカスタマーハラスメント対策	P.33

### (1)本ガイドライン策定の目的

カスタマーハラスメントが社会問題として認知される中、空港のグランドハンドリングの職域(旅客サービス業務、ランプ業務、貨物上屋業務、オペレーション業務等)においても、ご意見やご指摘として許容できる範囲を越えた、関係顧客からの言動や要求により、従業員の働く環境に影響が出ている。従業員の中には、カスタマーハラスメントを受けた後にメンタルの不調をきたし、もとの職場への復帰が困難となる等、その後の職業人生が大きく変わってしまった者もいる。これらの状況を踏まえ、一般社団法人空港グランドハンドリング協会(以下、協会という)では、協会に加盟する会員事業者の従業員および組織が適切な対応や行動を取ることができるよう、カスタマーハラスメントへの対応指針を示すガイドラインが必要であると考え、今般ここに策定する。

協会会員事業者が本ガイドラインを業界共通の指針として活用し、従業員および組織のカスタマーハラスメントへの対応力と心理的安全性を高めることで、関係顧客の皆様へ、より満足いただけるサービスの提供を目指すとともに、従業員が安心していきいきと長く働き続けることができる、魅力ある業界づくりにつなげていく。

なお、本ガイドラインにてまとめる指針は、協会における総論的な内容も多く含まれているため、各会員事業者におかれては、本ガイドラインや関連する取引先等が定めるガイドラインを参照のうえ、それぞれの組織に適した対策マニュアル等を策定し、より具体性をもった対応方法を示されることを推奨する。また本ガイドラインは、将来にわたりカスタマーハラスメントに関連する法規や、世情の変化などに対応させるため、適宜見直しを行い、協会にて必要と判断する場合には改訂を実施する。

## (1) 対外的な対応

- ① 従業員一人ひとりが日々の業務において、顧客視点で考え、また顧客の声には耳を傾け真摯に対応し、満足いただけるサービスが提供できるよう努めていく。
- ② その中で、カスタマーハラスメントと判断される言動が認められた場合は、従業員を守るために、毅然とした対応を行う、または対応自体を中止する等、組織的に対処を行う。
- ③ さらに悪質なものと判断した場合は、警察・弁護士等と連携して、法的措置等も含めた適切な対応を取る。

## (2) 内部的な対応

- ① カスタマーハラスメントの判断基準や対応方法等をまとめ、従業員の理解促進に努めるとともに、対応力の向上を図る。
- ② カスタマーハラスメントから従業員を守るため、カスタマーハラスメントに関して従業員が相談でき、適切な判断・対応ができる組織体制を構築する。
- ③ カスタマーハラスメントの対応を行った従業員の心身両面のケアに努めるとともに、事例収集と分析等を通じた、カスタマーハラスメントを未然に防止する取り組みを行う。
- ④ 自らが業務において、カスタマーハラスメントを行うことのないよう、従業員への啓発を行う。

### 【補記】

本ガイドラインでいう「顧客」とは、航空機や空港を利用する一般顧客やユーザー（いわゆるBtoC）のみならず、航空会社スタッフ※、貨物・旅行代理店スタッフ等の業務委託元や関係取引先（いわゆるBtoB）を含み、会員事業者がサービスや役務を提供する全ての相手をさす。

※ただし自社系列グループ航空会社のスタッフは「顧客」としない

### (1) カスタマーハラスメントとは

カスタマーハラスメントとは、顧客からの苦情やクレーム全てをさすものではない。顧客からの苦情やクレームには、提供する役務やサービス等へのご意見やご指摘、改善を求めるものが多くあり、これらに対しては顧客に寄り添い、真摯に受け止めて対応していくことが大原則である。

一方、その過程で、顧客が過剰な要求を行ったり、不当な言いがかりをつけたり、暴言や暴力行為に発展したりすることがある。顧客からの苦情やクレームをはじめとする言動のうち、要求する内容に妥当性がないもの、要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相応なもの、または関連法規に抵触するもので、従業員の就労環境が物理的・心理的に害される言動を、本ガイドラインではカスタマーハラスメントという。

### (2) 要求の内容に妥当性がないと判断できる例

下記のような例は、要求の内容に妥当性がないと判断できることから、カスタマーハラスメントに該当するといえる。

- ① 提供する役務やサービスに瑕疵や過失がないことへの要求
- ② 提供する役務やサービスとは関係のないことへの要求
- ③ 提供すべき役務やサービスの契約範囲を超えた内容の要求

### (3) 要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相応と判断できる例

下記のような分類例は、要求の内容の妥当性にかかわらず、それを実現するための手段・態様が社会通念上不相応なものであると判断できることから、カスタマーハラスメントに該当するといえる。

- ①身体的な攻撃(暴行、傷害等)
- ②精神的な攻撃(脅迫、誹謗中傷、名誉棄損、侮辱、暴言等)
- ③威圧的な言動
- ④継続的な(繰り返される)、執拗な(しつこい)言動
- ⑤拘束的な行動(長時間の拘束、居座り等)
- ⑥性的な言動
- ⑦合理性または妥当性のない各強要(金銭補償、特別対応、謝罪の強要等)

### (4) 抵触する可能性がある関連法規の例

上記(3)に挙げた例の中には以下のような関連法規に抵触するものもある。関連法規に抵触するカスタマーハラスメントに対しては法的措置が必要な場合があるため、警察や弁護士に相談のうえ、適切かつ迅速な対応が求められる。

#### 【刑法】

- ①傷害罪 ②暴行罪 ③脅迫罪 ④恐喝罪 ⑤強要罪 ⑥名誉毀損罪
- ⑦侮辱罪 ⑧信用毀損及び業務妨害罪 ⑨威力業務妨害罪 ⑩不退去罪
- ⑪器物損壊罪 ⑫詐欺罪 ⑬不同意わいせつ罪

#### 【軽犯罪法】

- ⑭粗野・乱暴の罪

#### 【性的姿態撮影等処罰法】

- ⑮撮影罪

#### 【航空法】

- ⑯禁止行為(第53条)

(参考文献:厚生労働省発行『カスタマーハラスメント対策 企業マニュアル』等)

### (5) カスタマーハラスメントに該当する行為の例

前記(2)～(3)を踏まえ、カスタマーハラスメントに該当すると考えられる具体的な行為例と判断の目安例を以下に記す。なお下記はいずれも一例であり、取引先との関係や各社の実情により、行為や判断目安をより明確化することが望ましい。

分類例	行為例	判断の目安例
身体的な攻撃	<ul style="list-style-type: none"> <li>・殴る、叩く、蹴る等の暴行・傷害</li> <li>・押す、掴む、はたく等の行為</li> <li>・物を投げ当てる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓行為自体</li> </ul>
精神的な攻撃	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「バカ」等の暴言や侮辱発言</li> <li>・容姿に対する侮辱発言</li> <li>・国籍や文化に対する侮辱発言</li> <li>・「つかえない」等の人格否定</li> <li>・個別無視や嫌がらせ等の行為</li> <li>・罵声をあびせる</li> <li>・SNS等への投稿</li> <li>・写真や動画の無断撮影</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓侮辱発言</li> <li>✓無視や嫌がらせ等の個人攻撃</li> <li>✓SNS等への誹謗中傷投稿や事実反する投稿/ほのめかし</li> <li>✓無断撮影/撮影データ消去の拒否</li> </ul>
威圧的な言動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「殺すぞ」等の脅迫</li> <li>・物を投げる、または蹴る</li> <li>・机を叩きプレッシャーを与える</li> <li>・破壊行為</li> <li>・必要以上に大声で怒鳴る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓身の危険を感じる言動</li> <li>✓物損やその恐れのある行為</li> <li>✓他の顧客対応が困難となり、業務に支障をきたすような過度な大声</li> </ul>
継続的な、執拗な言動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同じ要求やクレームを繰り返す</li> <li>・何度も電話を掛けてくる</li> <li>・陰湿に苦情を繰り返す</li> <li>・同内容のメールを何度も送る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓対応者側が結論や拒否する意向を2回以上伝えたにもかかわらず繰り返す</li> <li>✓複数部署に同じ要求を繰り返す</li> </ul>
拘束的な言動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長時間の拘束</li> <li>・長時間の電話</li> <li>・居座り</li> <li>・対応担当者の不要な指名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓対応者側が結論や拒否する意向を伝えてから30分以上の拘束</li> <li>✓移動の依頼に応じない</li> <li>✓担当者の指名の強要</li> </ul>
性的な言動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・性的または性差別的な言動</li> <li>・不要な身体への接触や接近</li> <li>・盗撮行為</li> <li>・つきまとい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓性的/性差別的言動</li> <li>✓性的姿勢の撮影行為</li> <li>✓つきまとい</li> </ul>

分類例	行為例	判断の目安例
合理性または妥当性のない各強要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特別対応の強要</li> <li>・金銭的な補償の強要</li> <li>・謝罪や土下座の強要</li> <li>・虚偽申告を通じた要求</li> <li>・実現または確約不可能な要求</li> <li>・契約範囲外の作業の強要</li> <li>・揚げ足取りによる要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 瑕疵や過失の有無</li> <li>✓ 役務やサービスとの関係性の有無</li> <li>✓ 契約外作業の無償提供の強要</li> <li>✓ 虚偽申告</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制限区域等への無断立入</li> <li>・正当な理由なき業務スペース立入</li> </ul>	✓ 行為自体

### (6) カスタマーハラスメントの分類例と抵触する可能性のある関連法規の例

カスタマーハラスメントの分類例に対し、抵触する可能性のある関連法規の例を以下に記す。なお実際に関連法規に抵触するか否かは、警察や弁護士等に相談のうえ、司法の判断を仰ぐこととなる。

分類例	抵触する可能性がある関連法規例
身体的な攻撃	傷害罪、暴行罪
精神的な攻撃	脅迫罪、恐喝罪、強要罪、名誉毀損罪、侮辱罪、撮影罪
威圧的な言動	脅迫罪、恐喝罪、名誉毀損罪、侮辱罪、器物損壊罪
継続的な、執拗な言動	威力業務妨害罪、粗野・乱暴の罪
拘束的な言動	威力業務妨害罪、不退去罪、粗野・乱暴の罪
性的な言動	威力業務妨害罪、撮影罪、不同意わいせつ罪
合理性または妥当性のない各強要	強要罪、侮辱罪、詐欺罪

## (1)日頃からの準備

実際にカスタマーハラスメントに遭遇した際、可能な限り慌てず、冷静に対応することができるよう、日頃から本ガイドラインや関連する取引先等が定めるガイドライン、業務マニュアル、加えて顧客との契約事項(例えば運送約款、契約書、SLA※等)に目を通し、対応における基本的なポイントを押さえておくこと、また組織的に対応することができるよう組織体制の構築と役割を明確にしておくことが重要である。

※Service Level Agreement

## (2)従業員における対応

### ①初期対応

顧客からの苦情やクレームに対し、すべてがカスタマーハラスメントに該当するという訳ではないこと、また対応次第ではカスタマーハラスメントの未然防止につながられる可能性があることを念頭に置き、謙虚に対応を行う。顧客が何を求めているのか、苦情やクレームに至ったきっかけや原因は何かを丁寧にお伺いし、対応側に何らかの過失がある等、お詫びが必要と判断される場合には速やかにお詫びする。ただし、のちに顧客とのトラブルに発展しないようにするため、何に対してお詫びしているのか明確にしておくとともに、要求に対して対応ができないことについては、はっきりとお断りする。

### ②状況の記録

顧客の言動や要求が、カスタマーハラスメントに該当するか否か、判断することが難しい場合がある。カスタマーハラスメントの疑いがある顧客の言動や要求については、「いつ」「どこで」「だれが」「何をきっかけに」「どのような態度・言動で」「何を要求したのか」等の状況について早い段階から記録しておくことが望ましい。これらの状況の記録は、のちに事実関係を適切に把握し、カスタマーハラスメントに該当するか否かを客観的に判断するために役立つ。

### ③すぐに上司や同僚を呼べる場合

単独での対応が困難な場合も含め、カスタマーハラスメントの疑いがある顧客の言動や要求については、上司や同僚を呼び、複数人で対応する。また、同僚や部下が対応に困っている場合は、対応者の申し出がなくともすぐに駆けつける等、複数人で対応するよう心がける。複数人での対応は、客観的なカスタマーハラスメントの判断が可能となるだけでなく、従業員の心理的安全性にもつながる。

### ④すぐに上司や同僚を呼べない場合

やむを得ず、すぐに上司や同僚をその場に呼べない状況下にある場合、顧客の要求を可能な限り具体的にお伺いしたうえで、電話等で上司に指示や助言を仰ぎ、上司や会社を通じて要求への対応可否等を改めて回答をさせていただきたい旨をお伝えし、その場での対応の終了を試みる。

### ⑤カスタマーハラスメントの判断

顧客の言動や要求がカスタマーハラスメントに該当するか否かを、従業員が単独で判断できる場合、または単独で判断せざるを得ない場合は、その場で判断を行う。カスタマーハラスメントに該当すると判断した場合は、顧客に対し、自身が顧客の言動や要求に困っていることを伝え、要求への対応を行わない旨や、対応を中止する旨の意思表示を行い、対応の終了を試み、毅然とした対応を取る。顧客が退去しない場合やカスタマーハラスメントに該当する行為がエスカレートする場合は必要に応じ警察等への通報を行う。

### ⑥上司・会社への報告

対応終了の如何を問わず、カスタマーハラスメント(疑いがあるものを含む)の該当事例について、上司に対して報告を行う。また、社内でカスタマーハラスメントに関する報告・相談窓口等が設置されている場合は、当該窓口へも報告を行う。その際、状況の記録をもとに詳細を報告する。

### (3) 上司・会社における対応

#### ① 初期対応者である従業員に代わる対応

初期対応者である従業員から相談を受けた場合、または従業員が対応に困っている場合は、その従業員に代わり顧客対応を行う。従業員から、顧客の要求内容と記録した状況等を聞き、必要な対応を行う。この場合、従業員に代わり対応を行う上司等も単独ではなく、複数人で対応にあたることが望ましい。

#### ② カスタマーハラスメントの判断

顧客の言動や要求がカスタマーハラスメントに該当するか否かを判断する。カスタマーハラスメントに該当すると判断した行為については、顧客に対して、自身が顧客の言動や要求に困っていることを伝え、要求への対応を行わない旨や、対応を中止する旨の意思表示を行い、対応の終了を試み、毅然とした対応を取る。

#### ③ 顧客が退去しない場合やカスタマーハラスメントがエスカレートする場合

顧客に対し、要求への対応を行わない旨や、対応を中止する旨の意思表示をしたにもかかわらず、顧客が退去しない場合やカスタマーハラスメントに該当する行為がエスカレートする場合は、人・時間・場所等を変えての対応が可能であれば、それらを試みる。一方でその対応が不可能である場合や効果的でないと判断した場合は、必要に応じ警察等への通報を行う。

#### ④ 会社への報告と事例収集

対応終了の如何を問わず、カスタマーハラスメント(疑いがあるものを含む)の該当事例について会社に対して報告を行う。カスタマーハラスメントに関する報告・相談窓口が設置されている場合は、当該窓口へも報告を行う。対応が終了していない事例は、継続して組織的に対応を続ける。また法的な手続きが必要となる場合においては、弁護士等へ相談を行う。対応が終了している事例についても記録を残して収集し、分析等を通じて、カスタマーハラスメントを未然に防止する取り組み等につなげることが望ましい。

### ⑤業務委託元や関係取引先への報告

次に挙げる例を中心に、業務委託元や関係取引先に対してもカスタマーハラスメント(疑いがあるものを含む)の事例を報告し、必要な場合は対応を行っていただく。例えば一般顧客(航空機や空港を利用するユーザー等)からの要求内容に答えられるか否かの最終的な判断の権限が、業務契約上、取引先にある場合、またはカスタマーハラスメントと考えられる行為を行った者が、業務委託元や関係取引先のスタッフである場合(いわゆるBtoBのカスタマーハラスメントの場合)等が挙げられる。

### ⑥従業員(対応者)のメンタルヘルスケア

カスタマーハラスメント対応後、会社や上司は、日頃から対応者である従業員とコミュニケーションを取り、メンタルヘルス不調が深刻にならないよう十分な配慮を行う。対応者である従業員のメンタルヘルスに不調の兆候が見られる、あるいはその疑いがある場合は、産業医やカウンセラー、臨床心理士等の専門家に相談してアフターケアを行う、または専門医の受診を仰ぐことを、組織的にバックアップする。

## (4)カスタマーハラスメント対応の組織体制と役割

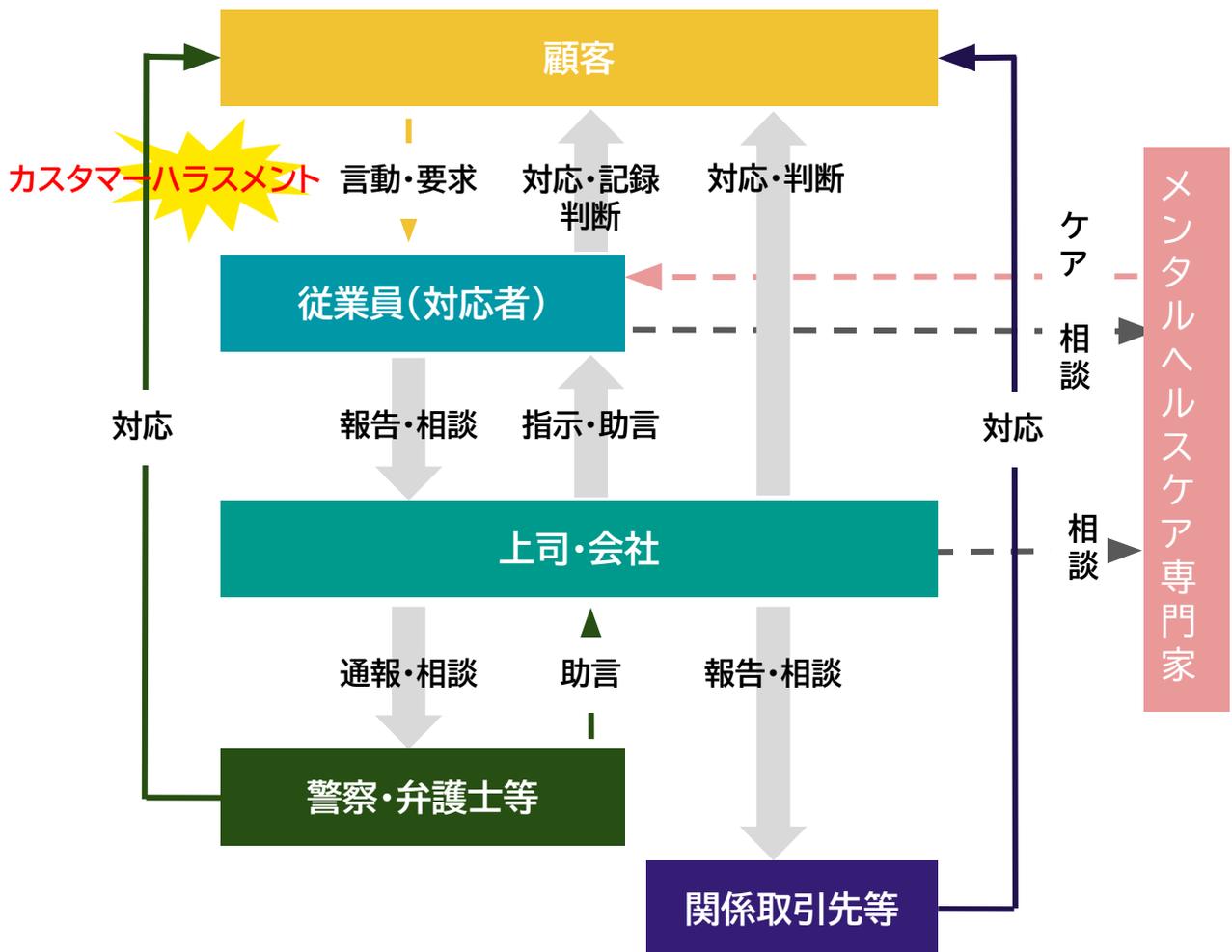
カスタマーハラスメントが発生した際、従業員・上司・会社等が共通認識のもとで迅速且つ適切に組織的な対応が取れるよう、社内における組織体制の構築と役割の明確化を行っておくことが望ましい。その際、関係取引先にて定める連絡窓口や役割等についても考慮しておく。

- ①従業員が報告・相談する相手(上司・会社)
- ②上司が報告・相談する相手(会社)
- ③警察や弁護士等の法的手続きの相談先
- ④関係取引先の然るべき報告先
- ⑤メンタルヘルスに関する相談先

### (5) カスタマーハラスメント対応の概略フロー

本ガイドライン4.「カスタマーハラスメント対応の流れ」の(1)～(4)にて示した内容をもとに、カスタマーハラスメント対応の概略フローを以下に記す。

#### 【図1】カスタマーハラスメント対応の概略フロー



### (6) カスタマーハラスメント対応の状況記録シート

顧客の言動や要求が、カスタマーハラスメントに該当するか否かを客観的に判断するため、また、のちに事実関係を把握する際に必要となるため、下記のようなシートを用いて、状況を記録しておくことが望ましい。

#### カスタマーハラスメント対応 状況記録シート

会社名:

所属名:

氏名:

性別:

年齢:

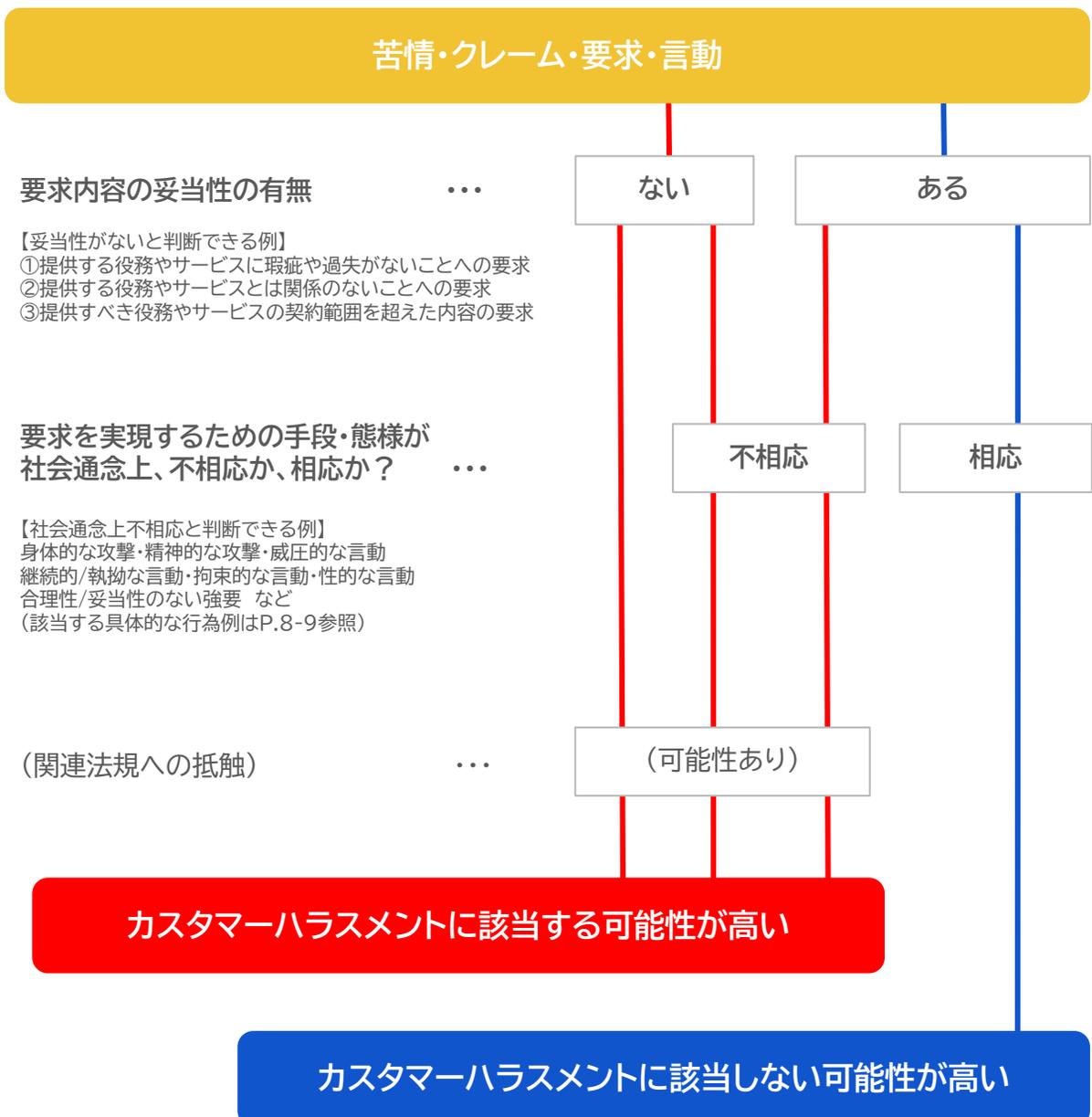
経験年数:

カテゴリ	ポイント	記録欄
いつ	対応日時 対応時間(開始時刻/終了時刻)	
どこで	対応場所	
だれが	相手の詳細 (性別・年代・人数等)	
何をきっかけに	苦情やクレームの きっかけ・原因	
どのような 態度・言動で	相手の言動や行為	
何を要求したか	相手の要求内容	
自分はどう な対応をしたか	要求に応じたかどうか 解決に向け自分が試みたこと 一緒に対応した上司や同僚	
その結果どう なったか	解決の有無 相手の反応 今後必要な対応	

### (1) カスタマーハラスメントに該当するか否かの判断のフロー

本ガイドラインの3.「カスタマーハラスメントの定義」で示した考え方を踏まえ、カスタマーハラスメントに該当するか否かを判断する際は、下記のフローを参考に対応を行う。

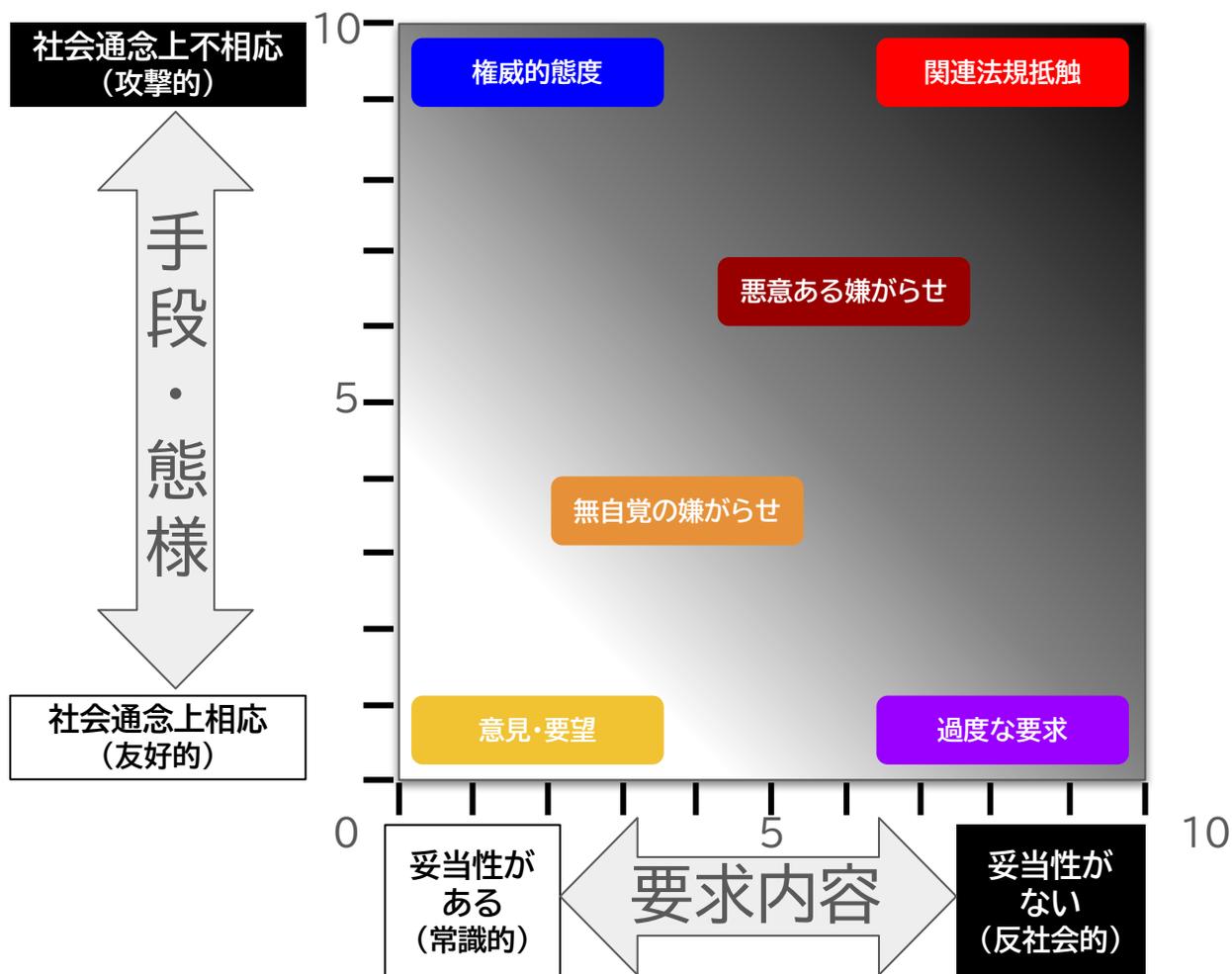
### 【図2】カスタマーハラスメントの判断フロー



## (2) カスタマーハラスメントの判断のポイント

カスタマーハラスメントに該当するか否かは、本ガイドライン3.「カスタマーハラスメントの定義」で示した考え方にに基づき判断を行うが、必ずしも簡単かつ明確に判断ができるとも限らない。そのような場合、当該事例が下記図のどの部分に位置するかを知ることは、カスタマーハラスメントの判断を行う際の一助につながる。例えば、カスタマーハラスメントの疑いのある事例について、顧客の「手段・態様」が社会通念上相応か不相応か、また「要求内容」に妥当性があるかないかを、それぞれ10段階にて評価したとき、下記図上でその交わる点がグレーからブラックに近い位置にあればあるほど、その事例はカスタマーハラスメントに該当する確度が高くなるということがいえる。

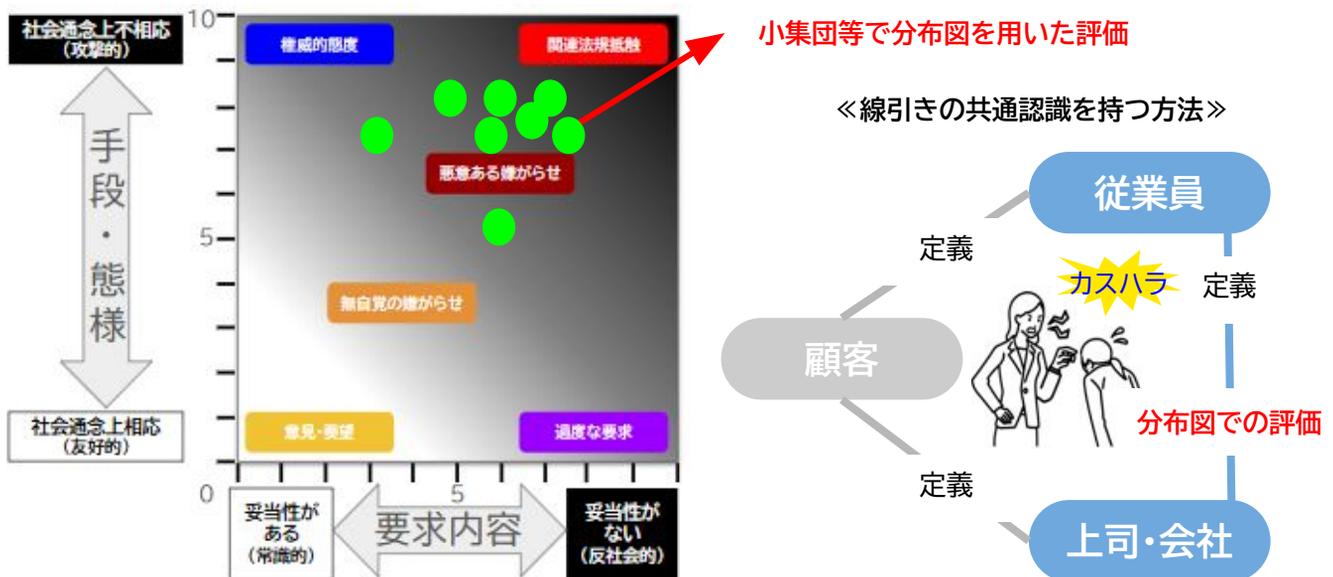
【図3】カスタマーハラスメントの分布図



### (3) グレーゾーンのカスタマーハラスメントの線引き

前項で示した分布図において、グレーの部分に位置するカスタマーハラスメント（いわゆるグレーゾーンのカスタマーハラスメント）については、従業員・上司・会社が共通認識のもと、客観性と公平性をもって判断することが特に重要となる。例えば、事例収集等を通じて蓄積した過去のカスタマーハラスメント事例を用い、そのカスタマーハラスメント事例が前項の分布図のどこに位置するかを小集団で評価する機会を設けることで、組織内でカスタマーハラスメントの線引きの共通認識を確認し合うことにつながる。またそれ以降に同様事例が発生した際のカスタマーハラスメントの判断が行いやすくなるだけでなく、従業員も「組織のみんなが共通の認識を持っている」と感じることができ、カスタマーハラスメント対応時の安心材料につながる。

### 【図4】グレーゾーンのカスタマーハラスメントに対する線引きの共通認識



### (4) カスタマーハラスメントの判断における留意点

カスタマーハラスメントが発生する要因として、単に顧客側の問題だけではなく、対応側の問題も考慮する必要がある。その際、本ガイドラインの3.(2)「要求の内容に妥当性がないと判断できる例」に記載した内容も含めて客観的に考慮し、双方の関係性を常に念頭に置きながら、対応方法を組織的に検討することが重要である。

Intentionally Blank

## (2) BtoBにおけるカスタマーハラスメントの対応について

航空会社スタッフ※、貨物・旅行代理店スタッフ等の業務委託元や関係取引先(いわゆるBtoB)との間におけるカスタマーハラスメントの対応についても、4.「カスタマーハラスメント対応の流れ」に示す通りの対応を行っていくことは同様だが、下記のようなポイントも踏まえ解決に向けて取り組む。

※自社系列グループ航空会社のスタッフは対象としない

### ①ビジネスパートナーとしての対等な関係の構築

業務委託元と委託先の関係ではあるものの、エンドユーザーである航空機や空港等を利用する一般顧客に満足いただけるサービスの提供を目指すという目的は同じである。この目的を達成するための重要なビジネスパートナーとしての関係を、双方の本社契約部門、現業部門等含め認識することが重要である。

### ②契約事項やSLAの確認

BtoBのカスタマーハラスメント発生の背景として、業務委託元が委託先に求める役務およびサービスの内容やレベルと、その実態との間に、ギャップが発生しているという可能性が考えられる。業務委託元と締結している、契約事項やSLA(Service Level Agreement)等の内容を双方で振り返り、提供すべき役務の範囲や、業務品質およびレベルについて共通認識を持ち、実態との間にギャップがあるのであれば、それを埋めるためにどのような取り組みが必要かを検討することが、BtoBのカスタマーハラスメントの抑制につながっていく。

### ③組織的な対応

BtoBのカスタマーハラスメントの発生時には、対応側である従業員と、業務委託元や関係取引先のスタッフの、2者間の対応に終始しないよう、周囲の同僚や上司に事例について相談し、業務委託元や関係取引先との定例会議等の機会を利用して、カスタマーハラスメントの事例で困っていることを伝える等、会社対会社の間で、組織的に解決していくことが必要である。その際、上記①や②の視点を踏まえて対応することも重要となる。

### (3) カスタマーハラスメント対応事例集

協会にて実施した「カスタマーハラスメント実態調査」(2024年6月～7月)の回答データと、本ガイドラインを監修する日本カスタマーハラスメント対応協会における研究知見に基づき、空港グランドハンドリングの職域で発生し得るカスタマーハラスメントの事例と対応ポイントを、顧客の心理的側面等を基準に11タイプの分類やシチュエーションにまとめ、次項より記す。なお「事例の内容」に記載されているシナリオは全て架空のもの(フィクション)であり、実際の事例ではない。

#### 【参考】空港グランドハンドリング協会「カスタマーハラスメント実態調査」概要

**調査期間:** 2024年6月17日～2024年7月15日

**調査対象者:** 一般社団法人空港グランドハンドリング協会  
会員事業者の従業員約39,000名(当時)

**業務領域:** 旅客業務(インフォメーション業務を含む)  
ランプ業務  
貨物上屋業務  
オペレーション業務

**有効回答数:** 14,714名  
(男性6,865名、女性7,797名、その他52名)

**平均年齢:** 35.19歳  
(男性39.80歳、女性31.12歳、その他35.16歳)

**業務の平均所属年数:** 7.5年  
(男性9.24年、女性5.97年、その他8.61年)

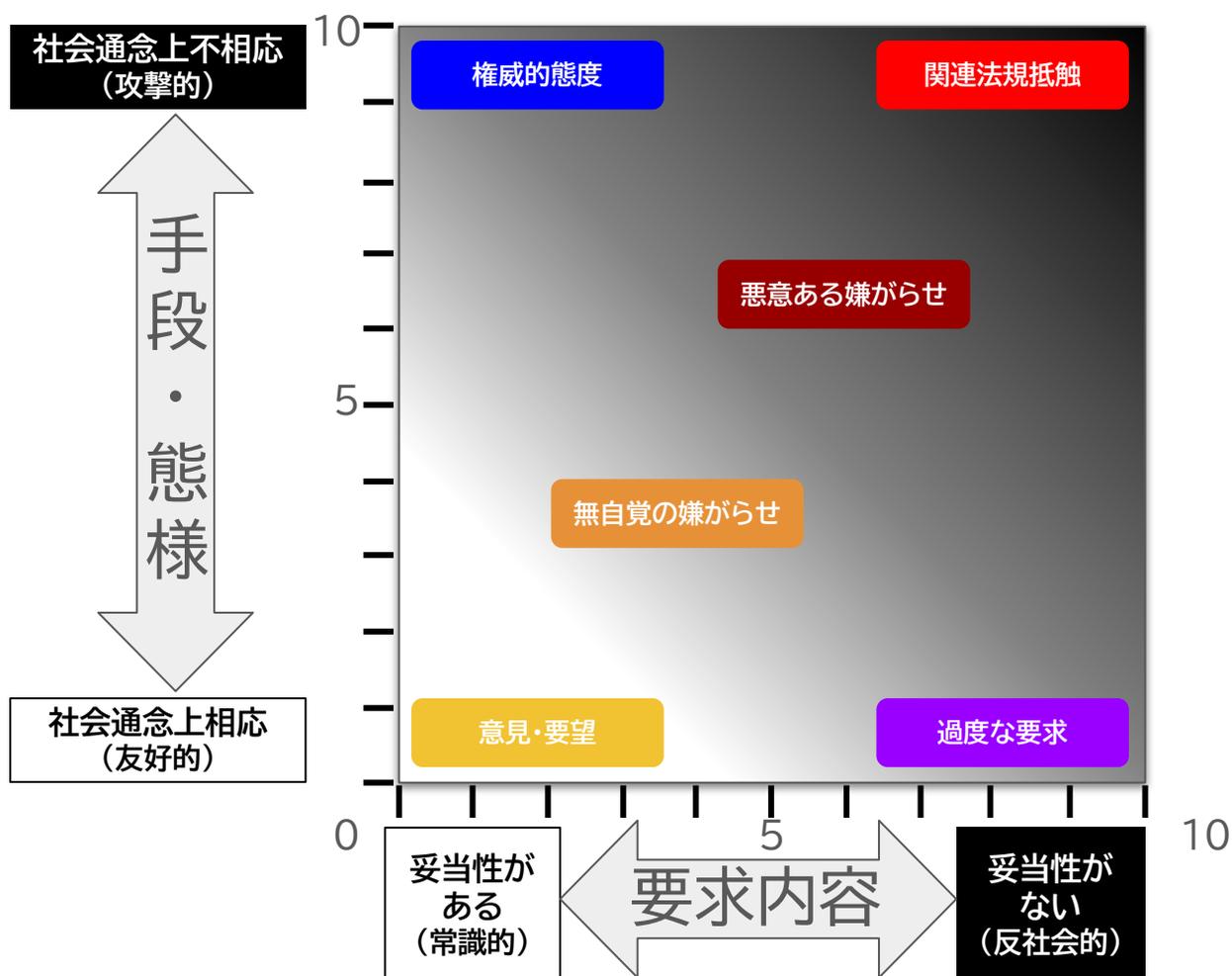
※調査結果報告書: 空港グランドハンドリング協会HPにて掲載  
(URL: [https://agha.jp/file/20241203\\_01.pdf](https://agha.jp/file/20241203_01.pdf))

Intentionally Blank

### (1) グレーゾーンの顧客ハラスメントへの対応

本ガイドライン5. (2)「顧客ハラスメントの判断のポイント」および(3)「グレーゾーンの顧客ハラスメントの線引き」で紹介したような下記分布図におけるグレーゾーンの顧客ハラスメントへの対応は、各事例の様態と対応者のあり方により、うまく対応できたり、むしろ顧客ハラスメントをエスカレートさせてしまったりといった、相反する方向の結果につながってしまう可能性がある。顧客ハラスメントを未然に防止する観点からも、グレーゾーンへの顧客ハラスメントへの対応力を向上させることが重要である。

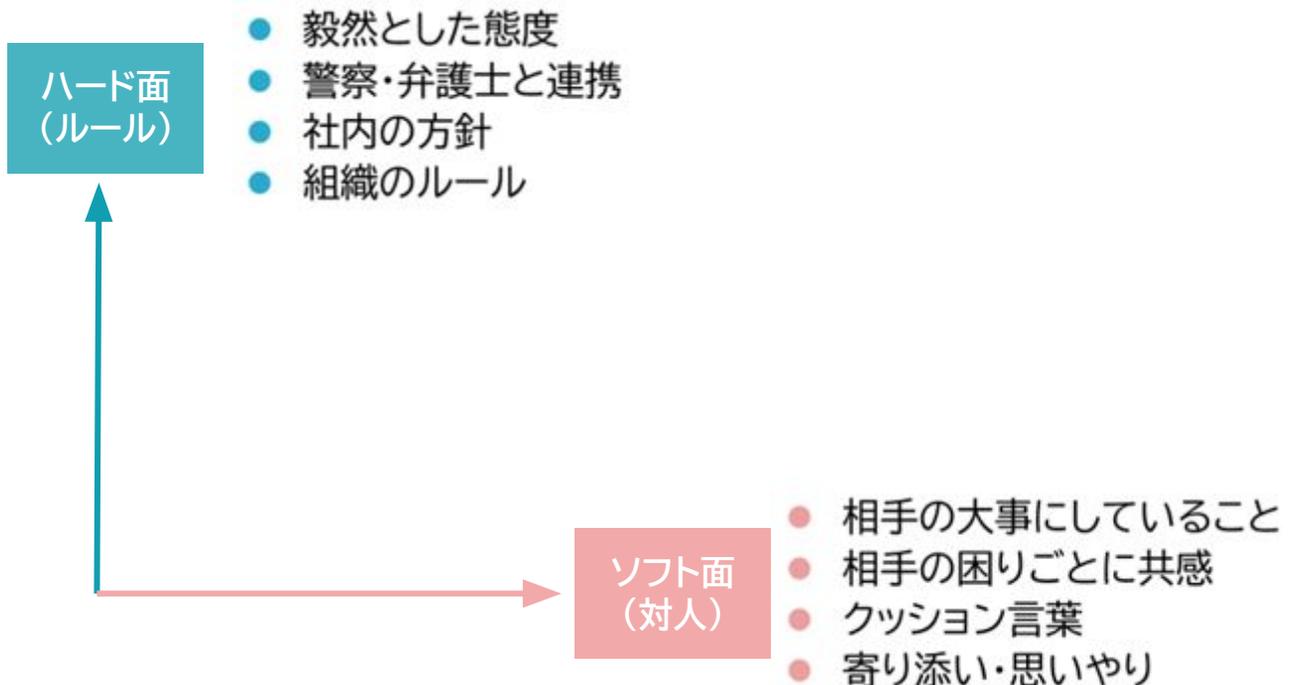
【図6】(再掲)顧客ハラスメントの分布図



## (2) カスタマーハラスメント未然防止のための2軸の対応の考え方

カスタマーハラスメントの対応においては、ハード面とソフト面の2軸を併せ持った対応が必要となる。カスタマーハラスメントに該当する顧客の要求や言動に対し、ガイドラインや社内外の方針、組織のルール等をもとに、毅然とした態度で対応するのはもちろんだが、同時に、顧客の要求(困っている)ポイントは何なのか、それに対して可能な範囲でお応えできる(解決できる)ことはあるのか等、顧客視点で考え、寄り添い、クッション言葉などを用いて対応していくことが大切となる。上記のように、カスタマーハラスメント対応において、その状況により2軸の使い分けをすることや、比重をどちらの軸に置くのかを意識することが、顧客をカスタマーハラスメント行為者にさせないことにつながっていく。

### 【図7】2軸の対応イメージ

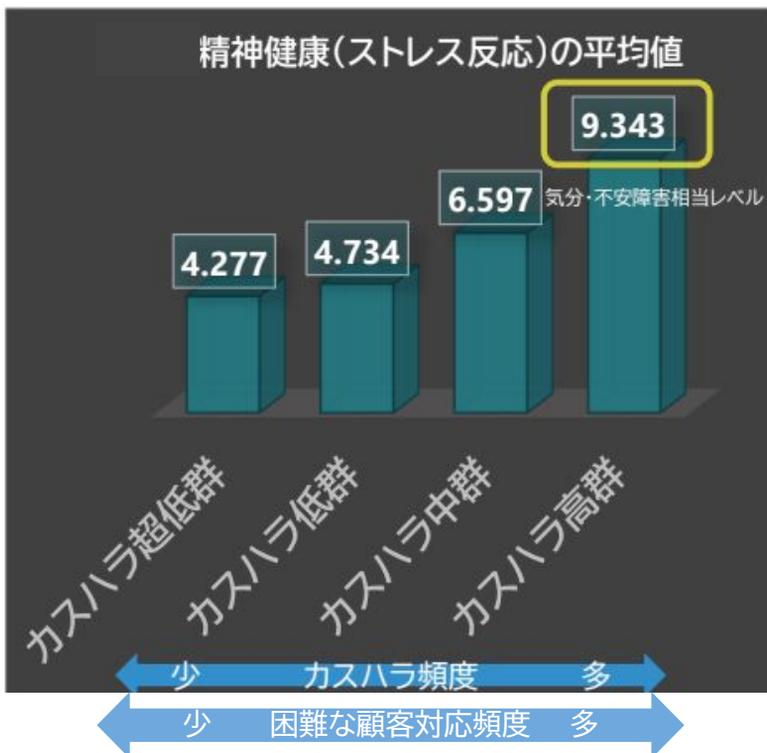


Intentionally Blank

### (1) カスタマーハラスメントとメンタルヘルスの関係

協会にて実施した「カスタマーハラスメント実態調査」(2024年6月～7月)の回答データをもとに、カスタマーハラスメントとメンタルヘルス(精神健康)の関係性を分析した結果、日常的にカスタマーハラスメントを多く受けていたり、困難な顧客対応を多く行っている従業員(=カスハラ高群)は、メンタルヘルスが「精神疾患(気分・不安障害)レベル」の悪い状態であることがわかった。

### 【図9】カスタマーハラスメント対応頻度と精神健康(ストレス反応)の関係



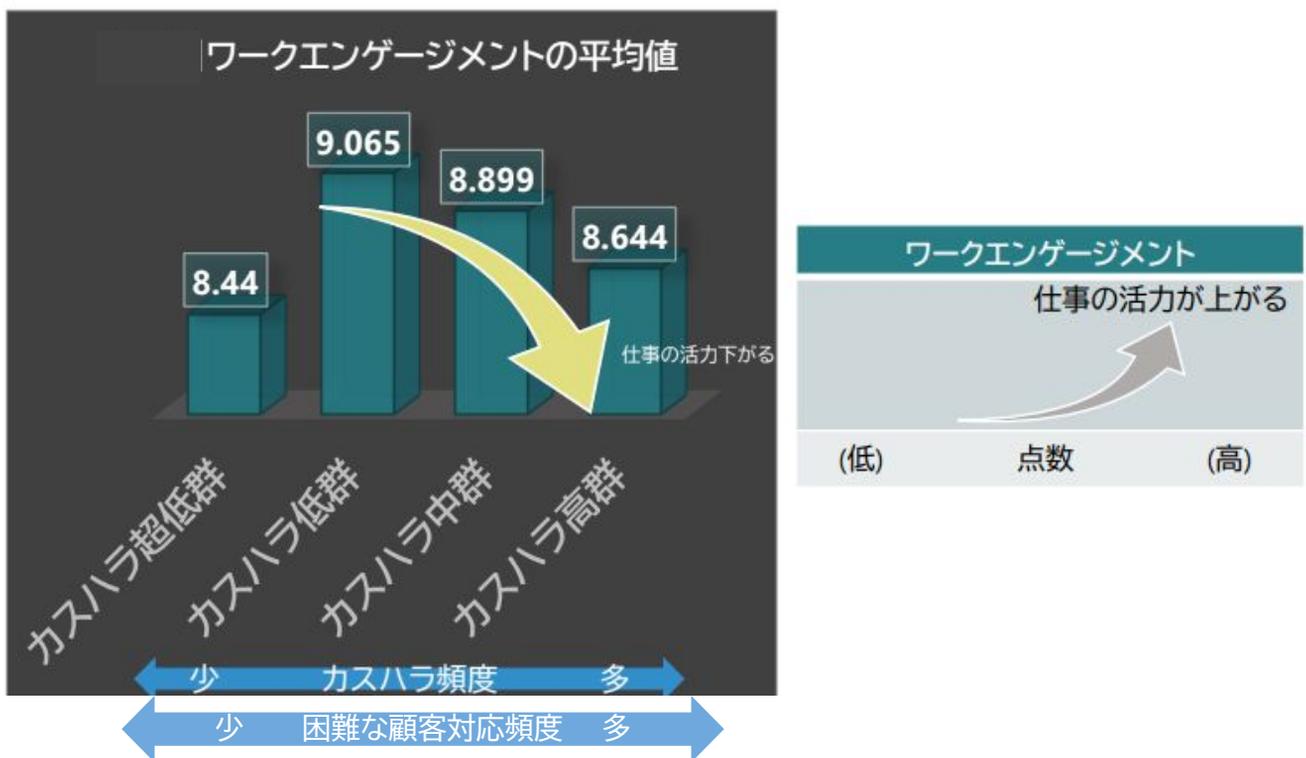
精神健康	
0～4点	ほとんど無し
5～8点	軽度のストレス状態
9～12点	気分・不安障害相当
13～24点	重度精神障害相当

カスハラ高群の精神健康 = 9.34点  
⇒ 気分・不安障害相当

## (2) カスタマーハラスメントとワークエンゲージメントの関係

カスタマーハラスメントは、従業員のワークエンゲージメントにも影響を及ぼすと考えられる。協会にて実施した「カスタマーハラスメント実態調査」(2024年6月～7月)の分析結果では、日常的にカスタマーハラスメントを多く受けていたり、困難な顧客対応を多く行っている従業員(=カスハラ高群)は、メンタルヘルスが悪い状態にあるだけでなく、ワークエンゲージメントが低い状態であることもわかった。カスタマーハラスメントへの対応力を向上させ、ワークエンゲージメントを高めることは、関係顧客の皆様へより良いサービスを提供することにもつながるといえる。

【図10】カスタマーハラスメント対応頻度とワークエンゲージメントの関係



カスハラ高群はワークエンゲージメントが低い  
⇒カスハラ多く受けると仕事の活力が下がる可能性

【参考】図9および図10において用いた尺度の概要

**カスハラ得点とは**

- ・日常的に困難な顧客対応の程度を測る尺度
- ・点数が高いほど困難な顧客対応をしている
- ・15項目の設問より分析  
顧客関連ストレスサー尺度(11項目)  
+  
厚労省カスハラ対策マニュアルの  
典型的言動(4項目)

(設問例)  
「あなたは日ごろどのようなお客様に対応していますか」  
特別扱い、言葉で攻撃、いつも不満をぶつけてくる、誹謗中傷 など

(回答例)  
1点:対応していない、2点:あまり、3点:ときどき  
4点:よく、5点:いつも

カスハラ得点	
15～30点	カスハラ超低群
31～38点	カスハラ低群
39～45点	カスハラ中群
46～75点	カスハラ高群

**精神健康とは**

- ・精神健康を測るストレス反応測定尺度
- ・点数が高いほど精神健康が悪い
- ・世界標準のKessler6(6項目)より分析

(設問例)  
「直近30日間にどれくらいの頻度で次のことがありましたか」  
神経過敏に感じましたか  
そわそわ落ち着かなく感じましたか  
自分は価値のない人間だと感じましたか など

(回答例)  
全くない、少しだけ、ときどき、たいてい、いつも

精神健康	
0～4点	ほとんど無し
5～8点	軽度のストレス状態
9～12点	気分・不安障害相当
13～24点	重度精神障害相当

**ワークエンゲージメントとは**

- ・従業員が仕事に積極的に向き合い  
活力を得ている状態を測る尺度
- ・点数が高いほどいきいき働いている
- ・ユトレヒト・ワークエンゲージメント  
日本語版超短縮版(3項目)より分析

(設問例)  
「あなたは仕事に関してどう感じていますか」  
仕事をしていると活力がみなぎるように感じる(活力)  
仕事に熱心である(熱意)  
仕事にのめりこんでいる(没頭)

(回答例)  
全く感じない、ときどき感じる、いつも感じる など

ワークエンゲージメント	
(低)	仕事の活力が上がる ↑
点数	
(高)	

### (3) カスタマーハラスメント発生後のメンタルヘルスケアの重要性

前項にて示した通り、日常的にカスタマーハラスメントを多く受けていたり、困難な顧客対応を多く行っている従業員ほど、メンタルヘルスにかかる負担が大きくなるといえる。会社や上司は、日頃から従業員とコミュニケーションを取り、メンタルヘルス不調が深刻にならないよう十分な配慮を行う必要がある。

### (4) カスタマーハラスメント対応者にかかるストレス

カスタマーハラスメント対応者にかかると考えられているストレスには、主に下記の3つのような種類のものがある。

- ① カスタマーハラスメントそのものによるストレス
- ② 周りの助けがないことによるストレス
- ③ 自分のふがいなさや自責感によるストレス

#### 【図11】カスタマーハラスメント対応者の3つのストレス



### (5)メンタルヘルスのセルフチェック

カスタマーハラスメントを受けた従業員が、自身のストレスや精神状態を知ること、メンタルヘルスケアの大切なポイントとなる。異変を感じた場合は、早めに上司等に相談する。

#### 【参考】自身でできるメンタルヘルスチェック

##### 【セルフメンタルチェック】

2週間を目安に、以下のような項目に当てはまる場合は、メンタルヘルスの不調の兆候とも考えられるため、周囲に相談をすることが望ましい。

- ①これまで楽しめていたことが、楽しめなくなっている。
- ②眠れない、お腹の調子が悪い等、体調不良が続いている。
- ③何をするにもおっくうで、気が晴れない。
- ④気分が沈み込んで絶望的に感じる。
- ⑤そわそわ落ち着かなく、不安を感じる。

#### 《ココロバランス研究所からのアドバイス》



一般社団法人  
ココロバランス研究所

このような状態が、「ほとんどいつも、2週間以上」続くようなことがあれば、それはメンタル不調のサインです。産業医や専門家、信頼できるまわりの方に、相談することをおすすめします。また自分の周囲にこのようにみえる方がいたら、「最近、少し元気がないように見えるけど、なにか私にできることはある？」と声をかけてあげてください。

### (6) 従業員の心理的安全性の確保

カスタマーハラスメント対応の現場において、上司や同僚含め複数人で対応を行うことができるようにしておくこと、また従業員が上司に対し報告や相談をしやすい環境を整えておくことは、従業員の心理的安全性を高めることにつながる。またカスタマーハラスメントに該当する行為のうち、特に身体的な攻撃や性的な言動については、対応者である従業員のメンタルヘルスの状態に深刻な影響を与える可能性があるため、すぐさま上司を含めた複数人が顧客対応に加わり、毅然とした対応を取るとともに、顧客と従業員を引き離す等の物理的な安全確保も重要となる。

### (7) 専門家への相談

カスタマーハラスメント対応後、対応者である従業員のメンタルヘルスに不調の兆候が見られる、あるいはその疑いがある場合は、産業医やカウンセラー、臨床心理士等の専門家に相談してアフターケアを行うこと、または専門医の受診を仰ぐことを、組織的にバックアップする。

## 【参考】メンタルヘルス4つのケア

## セルフケア

従業員本人によるメンタルヘルスケア

- ・自身もストレスへの気づきを持つ
- ・対処方法を知る



## ラインケア

職場の管理監督者によるメンタルヘルスケア

- ・従業員のメンタルヘルス不調、異変への早期発見と対応
- ・職場環境の改善



## 事業所内ケア

社内産業医等によるメンタルヘルスケア

- ・社内におけるメンタルヘルスケアの企画立案
- ・従業員の職場復帰に向けたアドバイス



## 事業所外ケア

社外専門家や相談窓口によるメンタルヘルスケア

- ・従業員へのカウンセリング、職場復帰支援
- ・研修やセミナーによる情報提供や助言



## 《ココロバランス研究所からのアドバイス》



一般社団法人  
ココロバランス研究所

事業所には従業員に4つのケアを提供する必要があり、従業員には4つのケアを受ける権利があります。カスタマーハラスメントにより疲弊し、落ち込み、困ったときには、このような4つのケアがあることを意識しておきましょう。またメンタルヘルス不調となる前に、日ごろから適切な予防のケアを行ったり、ストレス対処力の強化などを心がけておきましょう。

(1) 対外的なその他のカスタマーハラスメント対策の例

① ポスター等の掲示による顧客への啓発

顧客に対してカスタマーハラスメントへの意識を持っていただくため、また自社においてカスタマーハラスメント対策を推進していることを認識していただくため、各職場においてカスタマーハラスメント啓発ポスター等を掲示することは、有効な対策の一つとなる。

【補記】

協会では、2025年2月21日に定期航空協会にて公表された「カスタマーハラスメント対応周知ポスター」について関係団体とともに掲示促進等の連携を図っている。

【図12】定期航空協会「カスタマーハラスメント対応周知ポスター」



【連携団体名】

定期航空協会  
 全日本航空事業連合会  
 全国空港事業者協会  
 空港グランドハンドリング協会  
 航空連合

## (2)内部的なその他のカスタマーハラスメント対策の例

### ①本ガイドラインを参考にした各社マニュアル等の作成

本ガイドラインにてまとめる指針は、協会における総論的な内容も多く含まれているため、各会員事業者におかれては、本ガイドラインや関連する取引先等が定めるガイドラインを参照のうえ、それぞれの組織に適した対策マニュアル等を策定し、より具体性をもった対応方法を示されることを推奨する。

### ②各種セミナーや研修会への参加

専門的な団体等が開催するカスタマーハラスメント対策セミナーや研修会に参加し、カスタマーハラスメントへの対応方法や、事例の研究、未然防止につなげるトークスクリプト等を学び、カスタマーハラスメントへの対応力を向上させることも有効的な対策の一つと考える。



《発行》

一般社団法人空港グランドハンドリング協会

《作成》

一般社団法人空港グランドハンドリング協会  
カスタマーハラスメントガイドライン作成委員会

《監修》

一般社団法人ココロバランス研究所  
(日本カスタマーハラスメント対応協会)