

カスタマーハラスメントから社員を守る、 高速道路会社として初の「切電（きりでん） マニュアル」策定

首都高速道路株式会社 CS・サステナビリティ推進部

1 はじめに

首都高速道路㈱（以下「当社」という。）には24時間365日稼働するコンタクトセンター「首都高お客さまセンター」が設置されています。全体の7割以上を占める目的地までの所要時間及び渋滞状況に関する問合せのほか、当社の取り組みに対するご意見など、年間約62万件もの問合せに対応しています。当社が掲げる「お客さま第一」の経営理念のもと、首都高お客さまセンターはお客さまとの重要な接点であるという認識をもって一つ一つの問合せに日々丁寧かつ真摯に対応しています。さらに、いただいたお客さまの「声」のうち、所要時間や渋滞状況に関する問合せ等定型的なもの以外を社内の「お客さまの声データベース」に全件登録し、全ての内容を一件一件確認しています。必要に応じて現場調査や映像等状況を確認し、毎週全役員・社員に共有するほか、毎月の経営会議で報告。その中から当社の改善につながるご意見を「カルテ」として登録し、改善までの進捗を毎月確認しています。施設改善をして対応終了とはせず、お客さまに安心していただくために、改善事例として当社HPや冊子で紹介しています。当社はお客さまからいただいたご意見は全て「宝の山」とであるという認識のもと大切に扱っています。

一方で、一部のお客さまから厳しい対応を迫られるお電話をいただくこともありました。不当な要求を繰り返すものや長時間にわたり拘束するものがありましたが、お客さまがご納得されるまで丁寧な対応を続けるほかなく、首都高お客さまセンターも担当部署も精神的に疲弊していました。

こうしたカスタマーハラスメント行為（以下「カスハラ」という。）から社員を守り、かつ、より一層お客さま一人一人に向き合い丁寧なサービスをご提供できるよう、2023年5月に高速道路会社として初の「切電（きりでん）マニュアル」を策定し、運用を開始いたしました。



写真1 首都高お客さまセンター

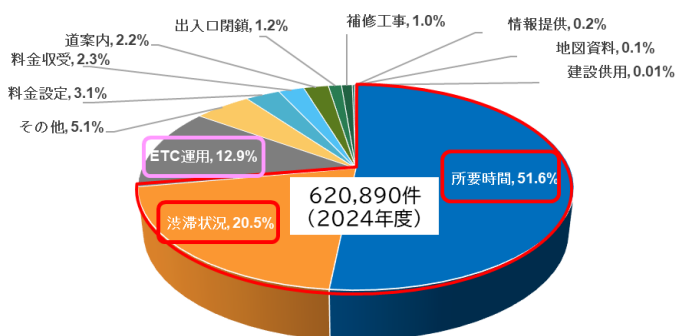


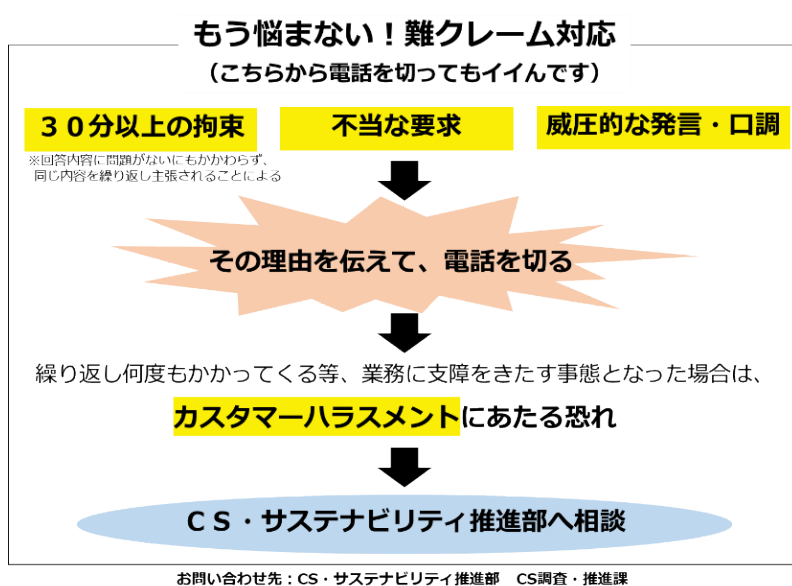
図1 問合せの内訳（電話）

2 「切電マニュアル」の概要

「切電」は文字通り「電話を切る」という意味です。本稿においてあえて「きりでん」と読み仮名をふっていますが、本来は「せつでん」と読むのが一般的です。もっとも、「せつでん」という音が耳に入ってきたときにまず連想されるのは「電気を節約する」ことのほうが多いことから、切電マニュアルの目的である「電話を切る」ということを明示するため、あえて「きりでん」と呼ぶこととしました。

切電マニュアル自体も、当該マニュアルを使う社員がパッと見て分かるようないたってシンプルな内容としています。お客

さま等との電話のやり取りは、丁寧かつ真摯に対応することが基本としたうえで、社員を守る観点から、①回答内容に問題がないにもかかわらず、30分以上同じ内容を繰り返し主張される場合、②要求内容が不当である場合、③威圧的な発言・口調である場合、のいずれかに該当する場合には、お客さまにその理由を伝えた上で電話を切る、というものです。

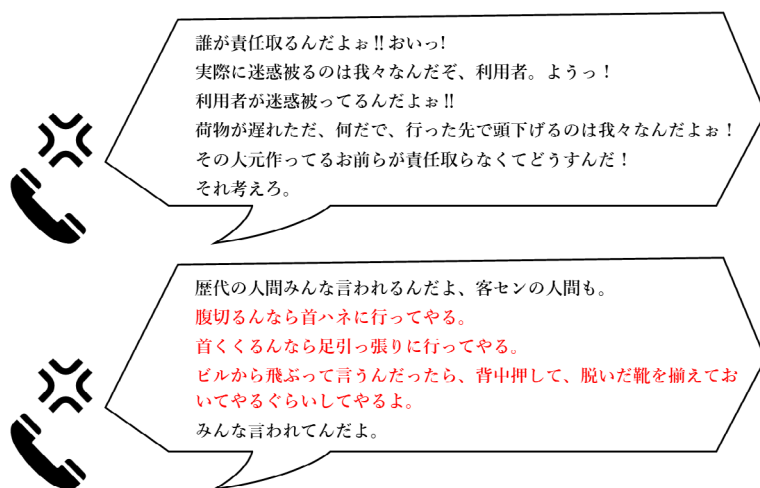


図－2 切電マニュアル（一部抜粋）

3 経緯

切電マニュアルを策定する契機となったのは、同一のお客さまから2012年以降約8年間にわたりクレーム電話が継続した、いわゆる「ヘビークレーマー」への対応でした。工事渋滞の予測が外れたというクレームを発端に繰り返し架電がありましたが、2019年に架電内容や要求が高頻度かつ過激になり、ときには日付をまたいでの対応を迫られることもありました。連日連夜対応をしていた社員が精神的にも肉体的にも疲弊し、上司に相談したことで問題が発覚し、すぐさま会社組織としての対応に切り替えました。当時はまだ「カスハラ」という言葉が浸透していない時代でしたが、警察に被害届を提出・受理後捜査がはじまり、提出した音声データが証拠として採用され、その方は書類送検・起訴されるに至りました。結果は執行猶予がついたものの、威力業務妨害罪及び脅迫罪に認定され、予想以上に重い判決がくだりました。

本件を裁判が終わったから終了とするのではなく、お客さまを大切にしたいという考えのもとクレーム対応に苦勞をしているほかの社員に対して、しっかりと会社からのメッセージを伝える必要がありました。そこで、日常的にクレーム対応に苦慮する現場管理職向けに有識者によるカスハラに関する講演会を実施。



図－3 実際の会話の内容（一部抜粋）

本件を事例として紹介し、「会社は社員を必ず守る」「そのためにもまずは相談して欲しい」と伝えました。さらに有識者の方からこちらから電話を切ってもいい、そのためには会社のルール作りが必要であるとお話をいただきました。受講者からもカスハラに対応するための社内ルールを整備して欲しいと要望が上がり、切電マニュアルが誕生しました。

4 運用開始後の効果・変化

切電マニュアルの運用開始後、当社にとってプラスになる効果や変化が多くありました。

(1) 社員及びオペレーターに対する効果

切電マニュアルによって「会社は、社員を必ず守る」姿勢がオペレーターや社員に明確に伝わり、前向きな気持ちでお客さま対応ができるようになった旨の意見が多く見受けられるようになりました。具体的には「何かあっても会社を守ってもらえる安心感は大きい。落ち着いて電話対応することで誤案内もしなくなった。」「具体例を交えた丁寧なマニュアルのおかげで初めての切電対応も落ち着いて対応できた。とてもありがたい。」「人格否定や差別的な発言を何時間も聞く必要がなくなり、安心して電話を取れるようになった。」等です。クレーム頻発期には鬱屈としていた首都高お客さまセンターの空気は、ガラッと変わりました。

(2) カスハラ対応施策の推進

カスハラは電話に限らず、メールでいただく問合せにも発生します。ひたすら「死ね」や「馬鹿」といった暴言が並んでいるようなこともしばしばありました。そこで、2024年6月より暴言を含むメール問合せには対応しない運用を開始。メール投稿フォームの冒頭に、カスハラ行為にあたるおそれのあるものについて回答しかねる旨や、厳正な対処をする場合がある旨を明記しました。また、社内向け「お客さま対応の手引き」には、お客さまからのご意見・ご指摘と難クレームの違いについて、具体的な事例と音声を参照しながら解説。カスハラにあたる恐れがある場合の電話またはメールの対応方法を記載するとともに、困ったときは周りに相談することや、会社が社員を守るというメッセージを改めて明記しました。



グリーンプスト 投稿フォーム

首都高道路に対するご意見、ご質問をメールで承っております。

お客さまからいただいたご意見やご質問は、弊社のサービスの改善に役立てさせていただきます。

「首都高からの回答」項目について「回答不要」を選択された場合であっても、弊社から内容確認のためご連絡することがございますため、ご投稿にあたっては必須項目への入力が必要です。

質問の内容によっては弊社（委託会社等も含みます）からお電話等でお答えすることもございますので、予めご了承ください。

通行料金未払いに関するお問い合わせについて、ETCカードでお支払いの場合はこちらからご投稿ください。現金でお支払いの場合はこちらをご参照ください。

お客さまにご入力いただいた個人情報、お客さまへ回答するためのものであり、それ以外の目的には使用いたしません。また、個人情報保護法（SSL(Secure Socket Layer)と呼ばれる暗号化技術によって送信されます。

内容により、回答に時間を要するものや回答しかねる場合もございます。

要求内容の妥当性が認められないもの又は当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不当なものであり、当社グループで働く社員の就業環境が害されるおそれがあるもの（罵詈雑言や脅迫など）が含まれた場合、「回答要」をご選択いただいた場合でも回答しかねますので、ご承知ください。

さらに、当社グループが憲法と判断した場合は、警察・弁護士等のしかるべき機関に相談の上、厳正な対応をさせていただきます。

お客さまからの投稿の確認や返信は、平日の9:00～17:00の間に行っております。土・日・祝日・年末年始（12月29日～1月3日）前日の営業時間（9:00～17:00）以降に投稿いただいた場合、メールを自動返信いたしますが、確認や返信は翌営業日以降とさせていただきますので、何卒ご了承ください。お急ぎの場合は、お電話にてお問合せください。

電話でのお問い合わせ
首都高お客さまセンター（営業時間 24時間（年中無休））首都高の所要時間・混雑状況、ETC等のお問い合わせにお答えしております。

なお、道路の現状や損傷等、道路上における緊急事態に関する通報については道路緊急ダイヤル9910へご連絡ください。

弊社へのご意見・ご質問以外（製品セールス等）の内容を投稿することは、固くお断りいたします。

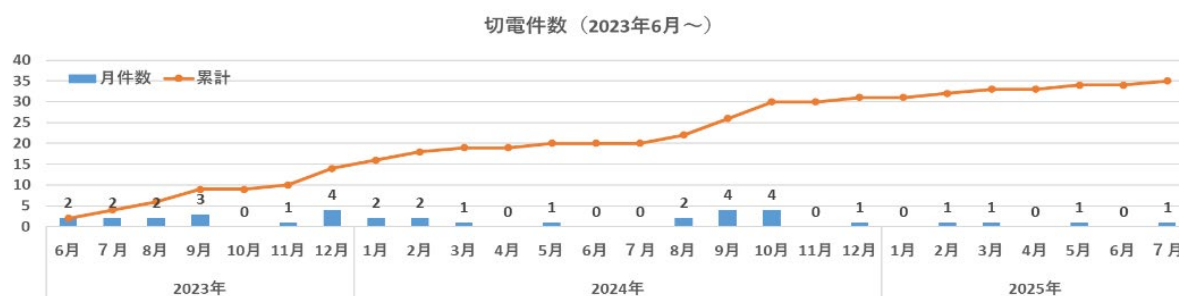
図ー4 メール投稿フォーム



図ー5 お客さま対応の手引き

(3) クレーム電話の減少

切電対応開始以降、約 100 万件の入電に対して切電に至った電話は 2025 年 7 月末時点で累計 35 件になりますが、いずれも切電後のトラブル等に発展していません。また、切電マニュアルについて 2024 年 10 月の当社定例会見で発表後、切電対応を迫られるような電話の数が減少傾向にあります。



図－6 切電対応件数

(4) お客さま・メディアの反響

前述の当社定例会見を受け、お客さまから電話や SNS 上で多くの反響が寄せられました。その大半が当社のカスハラ対策に好意的で、賞賛・応援の声や勤め先にも導入して欲しいといったご意見内容でした。東京都のカスタマーハラスメント防止条例制定前だったこともあり、メディアからも高い注目を集めました。実際に首都高お客さまセンターを取材し報道されましたが、特集番組のコメンテーターからは、肯定的な発言を得られました。話題になるにつれてお客さまからのご意見も多くなりましたが、そのほとんどが好意的・肯定的であったことが、さらに社員やオペレーターの安心感につながっていると感じています。



写真－2～4 お客さまセンターでの取材の様子

5 むすびに

切電マニュアルの策定及び運用をはじめとするカスハラ対策は社員を守るため至極当然のことであると思っていましたが、世間的にはまだまだ先進的な取り組みであり、今もなお続く反響には驚いています。一方で、「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律等の一部を改正する法律」が国会で可決・成立したことを受け、今後は各企業が様々な取り組みを実施されることと思いますので、アンテナを張って施策に組み込んでいきたいと考えています。当社は法律の要請を受

け 2025 年 4 月に「首都高グループカスタマーハラスメントに対する基本方針」を公表し、社員及びオペレーターを守るべく今よりさらに充実した社内体制の整備や AI 技術の導入検討をすすめているところですが、これだけにとどまらず、カスハラそのものを生まない仕組み作りも見据えて、お客さま第一の経営理念のもと、お客さまの声の一つ一つにしっかりと寄り添い、よりよい首都高速道路の実現を目指していきます。

首都高グループカスタマーハラスメントに対する基本方針

1. はじめに

首都高グループは、「安全・安心な道で、ひと・まち・くらしを未来につなぐ」というパーパスのもと、お客さまに快適に首都高をご利用いただけるよう、様々な事業に日々取り組んでおります。

これからもお客さま第一を理念として、お客さまの声に丁寧かつ真摯に対応し、常にお客さまの視点に立った質の高いサービスの提供に努めてまいります。

一方で、近年、一部のお客さまによる悪質なクレームや言動（以下「カスタマーハラスメント」といいます。）が発生しており、社員の心身の健康や業務遂行に支障が生じる事態も発生しております。

このような状況を踏まえ、カスタマーハラスメントを許容しない姿勢を明確にし、社員が安心して働ける環境を整備するため、本方針を定めるものです。

2. カスタマーハラスメントの定義

お客さまからのクレーム・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、社員の就業環境が害されるもの。

3. カスタマーハラスメントに該当する行為の例

- 身体的な攻撃（暴行、傷害）
- 精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言）
- 威圧的な言動
- 土下座の要求
- 継続的または執拗な言動
- 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
- 社員個人への攻撃や要求
- 正当な理由のない商品交換、金銭補償、謝罪の要求
- SNSやインターネット上での誹謗中傷

4. カスタマーハラスメントが発生した場合の対応

- カスタマーハラスメントに該当する行為に対しては、毅然とした態度で対応し、必要に応じてお客さま対応を中止します。
- 悪質な場合には、警察・弁護士等の関係機関・専門家と連携し、法的措置を含む厳正な対処を行います。

5. 社員への対応

- 社員がカスタマーハラスメントを受けた際の相談窓口を明確にし、組織的に対応できる体制を構築します。
- 社員がカスタマーハラスメントに適切に対応できるよう研修や教育を実施します。
- カスタマーハラスメントを受けた社員の心身のケアに努めます。

図ー7 首都高グループカスタマーハラスメントに対する基本方針