せのさぽ定期便　令和8年11月号 Vol.217
★本誌は“企業は人なり”の考えの元に会社の業績向上にお役立ていただきたいと願い発行しています。



ドラッカーに学ぶカスハラ対策の意思決定

令和8年10月からカスハラ対策が義務化されましたが、マニュアルを作るだけでは現場の迷いはなくなりません。ドラッカーの著書『経営者の条件』にある意思決定の原則を使い、顧客を大切にすることと社員を守ることを両立させる考え方をご紹介します。

●個別対応ではなく問題の本質を見極める

顧客から叱責を受けた社員に「次は気をつけよう」と伝えて終わらせていませんか。ドラッカーの考えでは問題が一時的な例外なのか、繰り返し起こる一般的な問題なのかを見極めることを重視します。苦情対応のたびに社員が困るなら、社員個人の対応力だけでなく、会社の判断基準や相談の仕組みに問題があるのかもしれません。まず「なぜ現場で判断できないのか」を確かめ、個別の苦情処理から組織全体の仕組みづくりへと視点を変えることが出発点です。

●必要条件を定め、正しい対応を考える

次に決定が満たすべき条件を明らかにします。例えば「正当な苦情には誠実に対応する」「暴言や不当な要求から社員を守る」「他のお客様へのサービスを損なわない」の3つです。

ここでドラッカーが説くのは、最初から妥協案を探さず、まず何が正しいかを考えること。顧客を怒らせたくないから過大な要求に応じる、社員を守りたいから苦情を一律に断るという対応では原則が揺らぎます。自社が提供する価値と応じられる範囲を明文化し、顧客対応の方針として社員と共有しましょう。

●決定を行動に変え、成果を確かめる

最後は決めた方針を行動に変え、結果を確かめます。例えば「暴言が続いたら現場責任者に引き継ぐ」「対応の経緯を記録する」「危険があれば直ちに安全を確保する」といった手順を決め、誰が判断するかを明確にします。

導入後は、相談件数だけで成果を測らず、社員が安心して報告できているか、正当な苦情には適切に対応できているかを確認します。方針を決め、現場で実行し、改善を重ねる。この循環こそ、正しいカスハラ対策といえます。

【図1】ドラッカーの5つの意思決定の原則

意思決定の原則	ワンポイント解説
問題の種類を知る	例外か繰り返す問題かを見極める
必要条件を明確にする	満たすべき条件を先に定める
何が正しいかを知る	妥協案から入らず、原則で考える
決定を行動に変える	誰が、何を、いつ行うか具体化する
フィードバックを行う	結果を確かめ、必要に応じて修正する

【図2】カスハラ対策への応用

意思決定の原則	カスハラ対策への応用例
問題の種類を知る	個別処理で終えず、体制を点検
必要条件を明確にする	誠実な対応と社員の安全を両立
何が正しいかを知る	応じる範囲と判断基準を定める
決定を行動に変える	報告先、引継ぎ、中止権限を決める
フィードバックを行う	記録と聞取りで両立を確認し改善

【図3】意思決定を現場で実行するためのエスカレーションルート

段階	対応者	対応内容・判断基準
第1段階	現場担当者	丁寧に聴き、事実と要求を記録する
第2段階	現場責任者	引き継ぎ、警告・対応中止を判断
第3段階	経営者	取引停止や法的措置を最終判断
緊急対応	現場の全員	危険時は安全確保を優先し通報

事務所日誌



10月の事務所の活動

10日　ナレッジプラザ「実践するドラッカーFT講座」参加
13日・31日　ナレッジプラザ「実践する読書会」参加
14日　技能実習生対象「法的保護講習」講師
20日　労働調査会「同一労働同一賃金・カスハラ」参加
26日　ナレッジプラザ「乱気流時代の経営」参加
29日　PSR「クリニック・歯科医院の求人戦略」参加

【編集好奇】
▼先日、地域の秋祭りがありました。子ども神輿と一緒に、鬼に扮した子どもたちが練り歩きます。今年三男は鬼に扮する最後の年。張り切って面を付けたものの、暑さと面の重さで、手に持っての巡回。秋なのに日中は暑いですね（SS）

「事務所に寄せられた労務相談事例」

その他の相談も事務所HPへ掲載中

【質問】健康保険に加入したときの「確認通知書」「資格情報のお知らせ」とは何ですか？　会社としては、どう扱えばよいのでしょうか。

【回　答】健康保険に新たに加入したとき、社員から「保険証はいつ届くのか」「加入内容を確認できる書類がほしい」と尋ねられることがあります。現在は健康保険証の新規発行が停止されており、代わりに「資格確認書」と「資格情報のお知らせ」の2つに代替されています。前者は“保険証の代わり”、後者は“資格情報の控え”として、それぞれ役割が分かれています。



【使ってみてください！】仕事で便利なショートカットキー㉒
「Ctrl（コントロールキー）+Shift（シフト）+N」マウスで選択しなくても、新規フォルダが作成できます。