

# カスタマーハラスメント対策企業マニュアル

宮城働き方改革推進支援センター  
社会保険労務士 佐々木 章良

本日は厚生労働省が令和4年2月25日に作成した  
「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」の  
ポイントについて解説させていただきます。

カスタマーハラスメント対策企業マニュアル



と検索するとマニュアルがダウンロードできます



## ➤ **本日のセミナー内容**

- 1. カスハラとクレームの違い**
- 2. カスハラの発生状況**
- 3. カスハラとは**
- 4. カスハラ対策の必要性**
- 5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策**
- 6. 企業の取組のきっかけ、メリット、運用について**

# 1. カスハラとクレームの違い

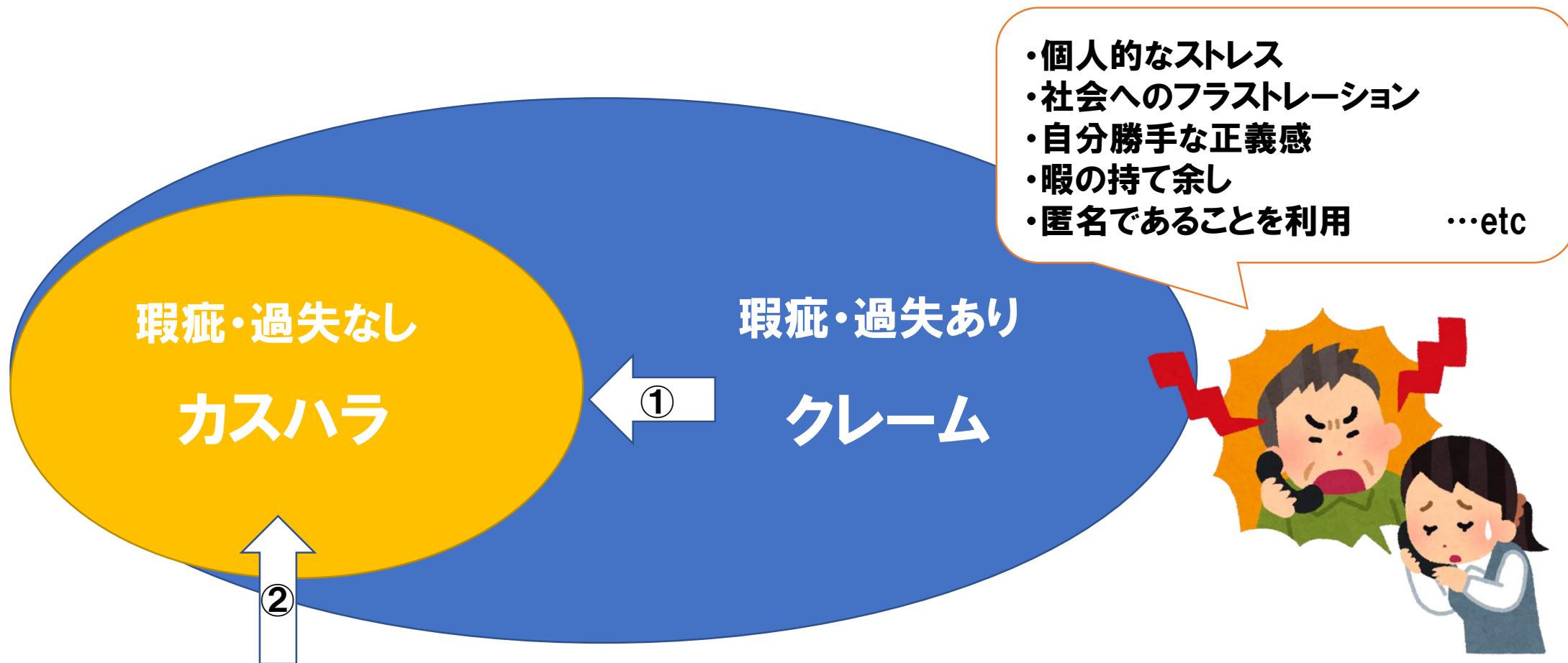
- カスハラ(カスタマーハラスメント)

顧客や取引先という立場の優位性を盾に悪質な要求や理不尽なクレームを行う行為のこと

- クレーム

サービスや商品に対する苦情や改善要求、不満を訴えること  
そこには顧客の要求・希望・期待が内在している

# 1. カスハラとクレームの違い

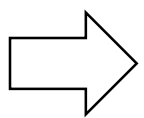


② 始めから嫌がらせを目的としているもの    ① 始まりはクレームだが対応のまずさでカスハラに発展したもの

# 1. カスハラとクレームの違い

## ● グッドマンの法則

法則①	購入した商品やサービスに対して同じように不満を感じている場合、「クレームを言わない顧客」よりも「クレームを企業に直接伝える顧客」の方がファンになってくれる可能性が高い
法則②	クレーム対応に満足したお客さまの口コミにくらべて、クレームへの対応に不満だったお客さまの口コミ効果は2倍になる
法則③	お客さまにとって価値のある情報を企業が積極的に提供することで、顧客との信頼関係が構築され、ポジティブな口コミの普及、結果として購買に貢献する



クレームは商品やサービスの改善を求めるために発信されたメッセージであり、会社と顧客に必要な情報であり、素直な反省と改善努力のヒントになる

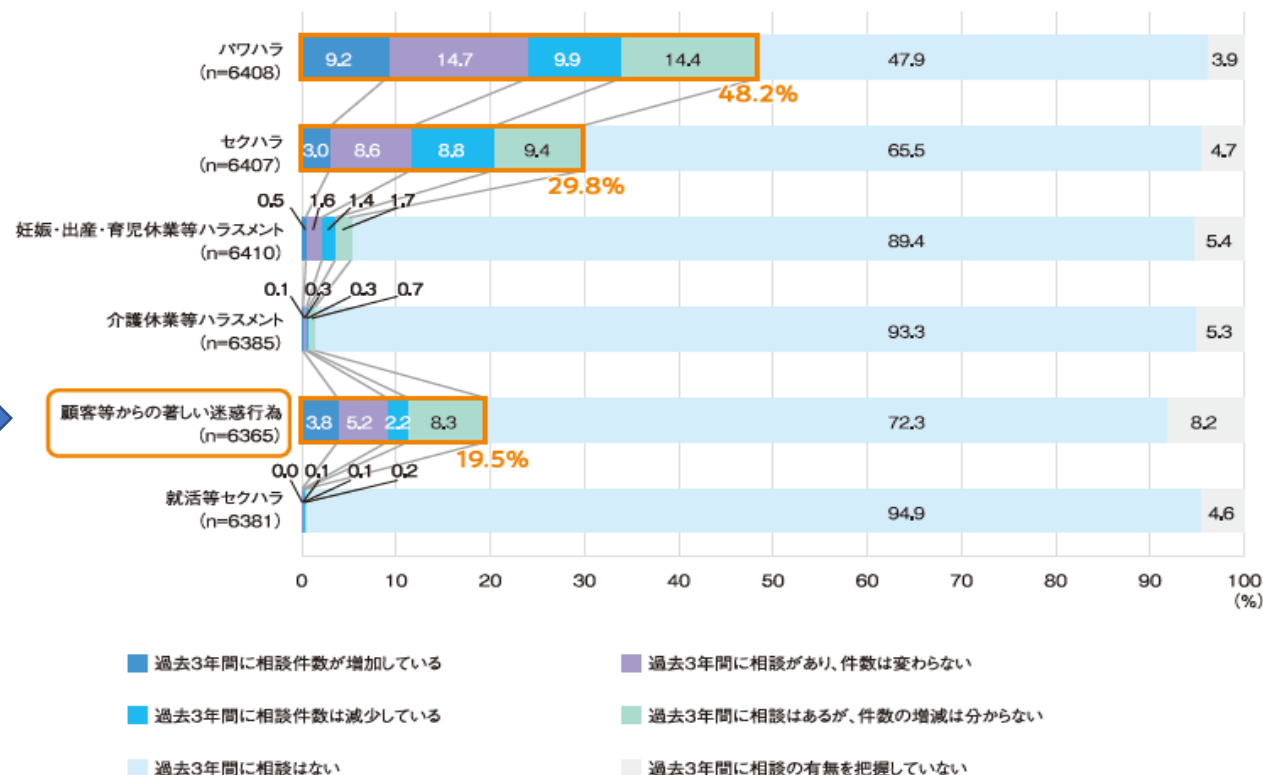
## 2. カスハラが発生状況

### ● 相談件数の傾向

カスハラのみ「件数が増加している」  
の割合が「減少している」より高い



図1：過去3年間のハラスメント相談件数の傾向（ハラスメントの種類別）



（調査対象：全国の従業員30人以上の企業・団体）

（出典：令和2年度 厚生労働省 職場のハラスメントに関する実態調査）

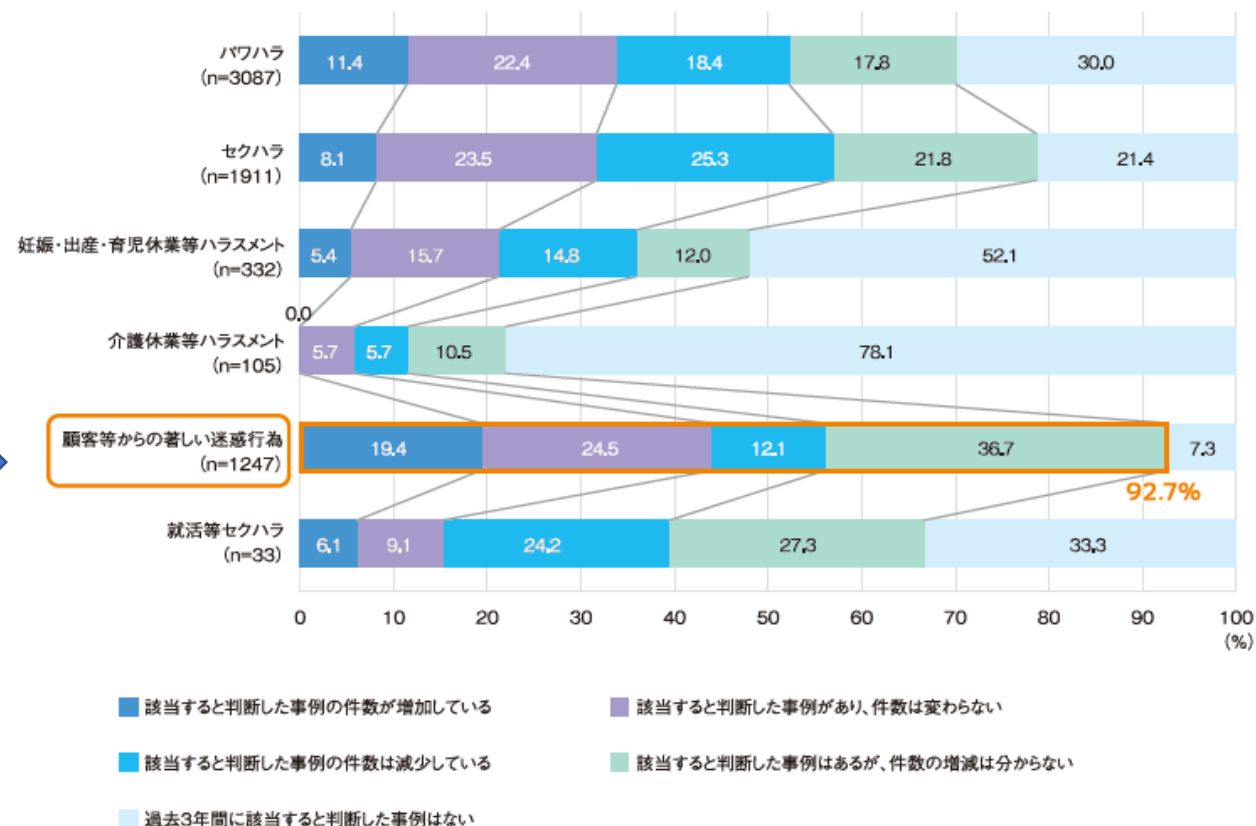
## 2. カスハラが発生状況

### ● 該当件数の傾向

カスハラに該当する事案があったとする  
企業の割合が92.7%と最も高い  
「件数が増加している」の割合が  
「減少している」より高い  
「減少している」より高い



図2:過去3年間のハラスメント該当件数の傾向(ハラスメントの種類別)



(調査対象:全国の従業員30人以上の企業・団体のうち、過去3年間に各ハラスメントに関する相談を取り扱った企業)



## 2. カスハラが発生状況

- ハラスメントを受けた経験の傾向  
過去3年間でカスハラを一度以上  
経験した者の割合は15.0%  
(セクハラより回答割合が高い)  
「長時間の拘束や同じ内容を繰り返す  
クレーム(過度なもの)」が52.0%  
「名誉毀損・侮辱・ひどい暴言」が46.9%

図3:過去3年間にハラスメントを受けた経験

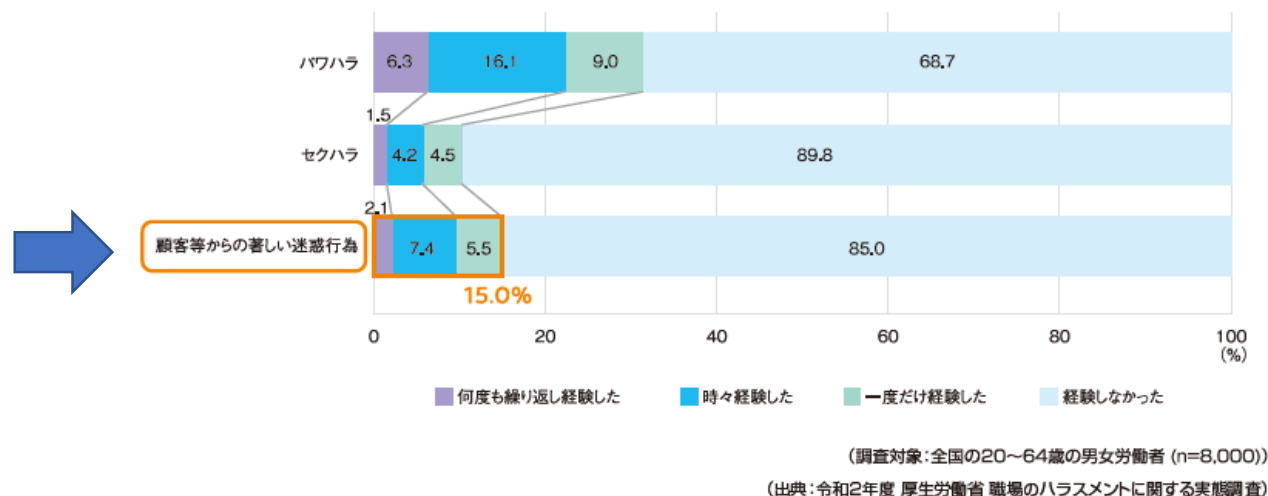
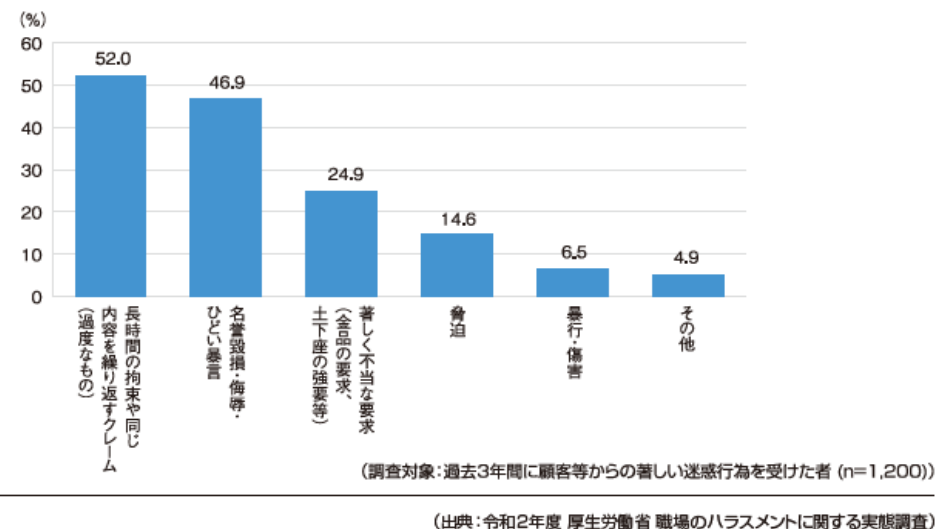


図4: 受けた顧客等からの著しい迷惑行為の内容



## **2. カスハラが発生状況**

- **セクハラ・パワハラといった社内的なハラスメントは、ハラスメント意識の高まりで減少傾向にあるが、社外的なカスハラは増加傾向にある**
- **お客さまは神様、叩かなければ気が済まないといった顧客の意識には変化が見られない(コロナ禍でむしろエスカレート?)**

### 3. カスハラとは

- 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る**であって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの

### **3. カスハラとは**

- **顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合**
  - ・ **企業の提供する商品・サービスに瑕疵・過失が認められない場合**
  - ・ **要求の内容が、企業の提供する商品・サービスの内容とは関係ない場合**

### 3. カスハラとは

- **要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相応な言動**

- ・ 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
- ・ 継続的な(繰り返される)、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
- ・ 商品交換の要求
- ・ 金銭補償の要求
- ・ 謝罪の要求(土下座を除く)

(要求内容の妥当性にかかわらず不相応とされる可能性が高いもの)

(要求内容の妥当性に照らして不相応とされる場合があるもの)

### 3. カスハラとは

- **カスハラが抵触する法律**

- ・ **傷害罪(刑法204条)**
- ・ **暴行罪(刑法208条)**
- ・ **脅迫罪(刑法222条)**
- ・ **恐喝罪(刑法249条1項)**
- ・ **未遂罪(刑法250条)**
- ・ **強要罪(刑法223条)**
- ・ **名誉毀損罪(刑法230条)**
- ・ **侮辱罪(刑法231条)**
- ・ **信用毀損及び業務妨害(刑法233条)**
- ・ **威力業務妨害罪(刑法234条)**
- ・ **不退去罪(刑法130条)**

### 3. カスハラとは

- カスハラの判断基準

- ① 顧客等の要求内容に妥当性はあるか

例：顧客が購入した商品に瑕疵がある場合、謝罪とともに商品の交換・返金に応じることは妥当。  
自社の過失、商品の瑕疵などがなければ、顧客の要求には正当な理由がないと考えられる

- ② 要求を実現するための手段・態様が社会通念に照らして相当な範囲か

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る

妥当性がある場合でも、その言動が暴力的・威圧的・継続的・拘束的・差別的・性的である場合は、社会通念上不相応であると考えられ、カスハラに該当し得る

## **4. カスハラ対策の必要性**

- **カスハラによる従業員・企業・他の顧客等への影響**

- ① **従業員への影響**

- ・ **業務のパフォーマンスの低下**
- ・ **健康不良(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**



## **4. カスハラ対策の必要性**

- **カスハラによる従業員・企業・他の顧客等への影響**

- ② **企業への影響**

- ・ **時間の浪費(現場対応、電話対応、謝罪訪問、対応方法の検討 等)**
- ・ **業務上の支障(顧客対応によって他業務が行えない 等)**
- ・ **人員確保(従業員離職に伴う従業員の新規採用、教育コスト 等)**
- ・ **金銭的損失(商品・サービスの値下げ、慰謝料要求への対応、代替品の提供 等)**
- ・ **店舗・企業に対する他の顧客等のブランドイメージの低下**

## **4. カスハラ対策の必要性**

- **カスハラによる従業員・企業・他の顧客等への影響**

- ③ **他の顧客等への影響**

- ・ **来店する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**

## 4. カスハラ対策の必要性

### ● カスハラに関する企業の責任

#### 裁判例①

カスタマーハラスメントに対して不適切な対応をとったことで賠償責任が認められた事例(一般企業事例に類似するもの)

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。

<甲府地判平成30年11月13日より要約>

一方、企業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免れた事例もあります。

#### 裁判例②

顧客トラブルへの対応を十分行っていたことで賠償責任が認められなかった事例

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、損害賠償請求を求めました。

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。

<東京地判平成30年11月2日より要約>

## **5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策**

- **カスハラを想定した事前の準備**

- ① **事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発**
- ② **従業員(被害者)のための相談対応体制の整備**
- ③ **対応方法、手順の策定**
- ④ **社内対応ルールの従業員等への教育・研修**

## **5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策**

- **カスハラが実際に起こった際の対応**

- ⑤ **事実関係の正確な確認と事案への対応**
- ⑥ **従業員への配慮の措置**
- ⑦ **再発防止のための取組**
- ⑧ **その他、カスハラの予防・解決のために取り組むべきこと**

## **5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策**

### **① 基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発**

#### **● 基本方針に含める要素例**

- ・ カスハラの内容
- ・ カスハラは自社にとって重大な問題である
- ・ カスハラを放置しない
- ・ カスハラから従業員を守る
- ・ 従業員の人権を尊重する
- ・ 常識の範囲を超えた要求や言動を受けたら、周囲に相談して欲しい
- ・ カスハラには組織として毅然とした対応をする

## 5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策

### ① 基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

#### ● 基本方針の例

弊社は、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、より高い満足を提供することを心掛けます。

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、ゆゆしき問題です。

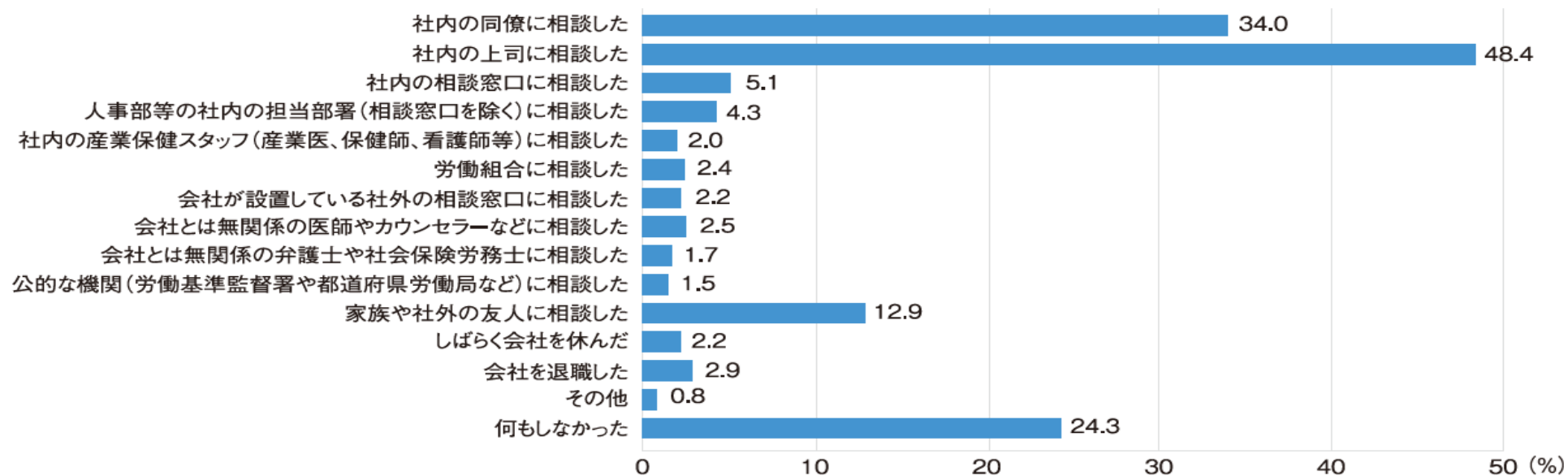
わたしたちは、従業員の人権を尊重するため、これらの要求や言動に対しては、お客様に対し、誠意をもって対応しつつも、毅然とした態度で対応します。

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。

## 5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策

### ② 従業員(被害者)のための相談対応体制の整備

#### ● カスハラを受けた後の行動



(調査対象: 過去3年間に顧客等からの著しい迷惑行為を受けた者(n=1,200))

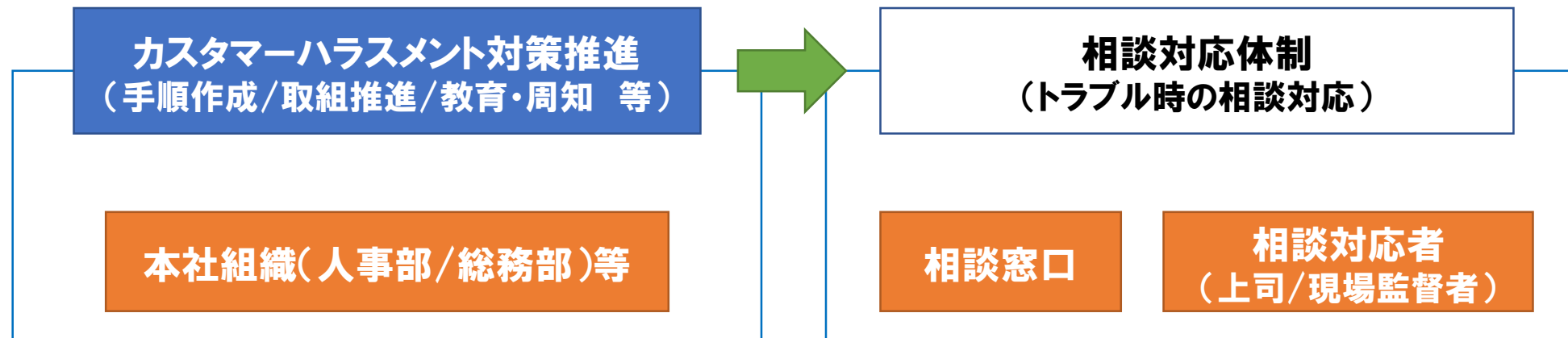
(出典: 令和2年度 厚生労働省 職場のハラスメントに関する実態調査)



## 5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策

### ② 従業員(被害者)のための相談対応体制の整備

- カスハラ対策を中心となって進める組織の設置



## **5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策**

### **③ 対応方法、手順の策定**

- 現場での初期対応の方法、手順**

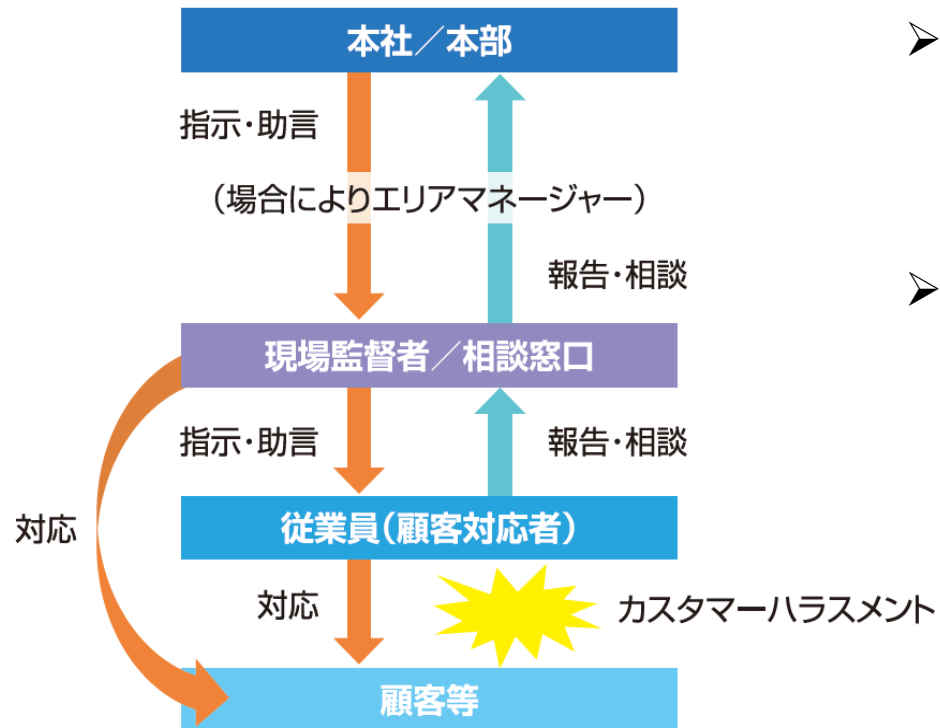
- 1. 対象となる事実、事象を明確かつ限定的に謝罪する**
- 2. 状況を正確に把握する**
- 3. 現場監督者(一次相談対応者)または相談窓口の情報共有する**

**※ 顧客から暴力行為やセクハラ行為を受けた場合は、すぐに現場監督者に相談する等  
事案を引き継ぎ、一人で対応しないようにすることが重要**

## 5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策

### ③ 対応方法、手順の策定

#### ● 内部手続(報告・相談、指示・助言)の方法、手順



#### ➤ 本社・本部まで報告・相談する際の判断基準例

- ・ 顧客等のやり取りにおいて訴訟手続きが必要となる
- ・ 警察・地方自治体等、社外の組織と連携が必要となる 等

#### ➤ 本社・本部まで報告・相談する際に共有すべき内容例

- ・ 対応日時、場所
- ・ 対応従業員
- ・ 要望の内容
- ・ 要望者の情報
- ・ 管理者の指示
- ・ 対応結果 等

## **5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策**

### **④ 社内対応ルールについての従業員等への教育・研修**

#### **● 社内教育・研修の例**

- ・ 悪質なクレーム(カスハラ)とは(定義や該当行為例、正当なクレームとの相違)**
- ・ カスハラの判断例(判断基準やその事例)**
- ・ パターン別の対応方法**
- ・ 苦情対応の基本的な流れ**
- ・ 顧客等への接し方のポイント(謝罪、話の聞き方、事実確認の注意点等)**
- ・ 記録の作成方法**
- ・ 各事例における顧客対応での注意点**
- ・ ケーススタディ**

## 5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策

### ⑤ 事実関係の正確な確認と事案への対応

#### ● 一般的な事実関係の整理・判断フロー

① 時系列で、起こった状況、事実関係を正確に把握し、理解する



② 顧客等の求めている内容を把握する



③ 顧客等の要求内容が妥当か検討する



④ 顧客等の要求の手段・態様が社会通念上相当か検討する

## **5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策**

### **⑥ 従業員への配慮の措置**

#### **● 従業員の安全の確保**

現場監督者が顧客対応を代わり、顧客等から従業員を引き離す、状況に応じて、弁護士や管轄の警察と連携を取りながら、本人の安全を確保する 等

#### **● 精神面への配慮**

従業員にメンタルヘルス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す 等

## **5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策**

### **⑦ 再発防止のための取組**

#### **● 企業における再発防止のための取組事例**

- ・ 朝礼をはじめとした従業員が集まる場所で、トラブル事例を共有するようにしている**
- ・ 報告書等をまとめ、社内関係者に共有する**
- ・ 多発するトラブル事例については、勉強会を行い、関係部署に情報共有するようにしている**
- ・ 個人情報には触れないような形で、トラブル事案を類型化し、ガイドラインなどでまとめて従業員に共有している**

## **5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策**

### **⑧ その他、カスハラの予防・解決のために取り組むべきこと**

#### **1. ハラスメント発生状況の迅速な把握**

- ・ 緊急事態報告メールを専門部署に連絡させる
- ・ 現場従業員から上長に電話する、不在時にはエリア担当に電話する
- ・ 大きな問題にならないように、担当部門の部門長が事例発生後すぐに情報共有する
- ・ 事故報告書を書く前に、関係部署へメールや電話等で相談し、対応方法を検討し、早期に対応する
- ・ 通話内容を文字化するシステムで、テキストをリアルタイムにチェックしている
- ・ 現場では上長が把握し、本部には上長から報告を入れる
- ・ 本社で警察OBを雇っており、現場を巡回させて状況を把握するようにしている
- ・ 年に1、2回上長と従業員の間で面談を実施している
- ・ LINEグループを作成し、悩み事や気づいたこと等は随時共有するようにしている
- ・ 必要に応じて電話を録音する、接客の状況を録画する



## **5. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策**

### **⑧ その他、カスハラの予防・解決のために取り組むべきこと**

#### **2. 事案発生後の振り返りのための情報の記録・管理**

- ・ システムで直接事案の概要等を入力させている
- ・ 従業員に、こういった事象・トラブルがあったか、レポートを上げるように指示を出しており、起票されたものを、担当者が確認している
- ・ 事件発生については事故報告書に記録する
- ・ 営業日誌で共有している

## **6. 企業の取組のきっかけ、メリット、運用について**

### **① 各企業の取組のきっかけ**

- **従業員の負担軽減、職場環境の改善**
- **経営層からの働きかけ**
- **顧客第一、サービスの改善**
- **カスハラ認知度の向上により**

## 6. 企業の取組のきっかけ、メリット、運用について

### ② カスハラに取り組むことによる企業のメリット

#### ● 業務への影響

- ・ 複数名で状況を把握できるようになり、迷惑行為を迅速に確認し、対応できるようになった
- ・ 対応方法を明示することで従業員が働きやすくなる
- ・ 顧客対応のノウハウが整理でき、経験を培うことができる
- ・ 顧客対応に関連する訓練、研修の受講後は、落ち着いて対応ができるようになった

#### ● 従業員への影響

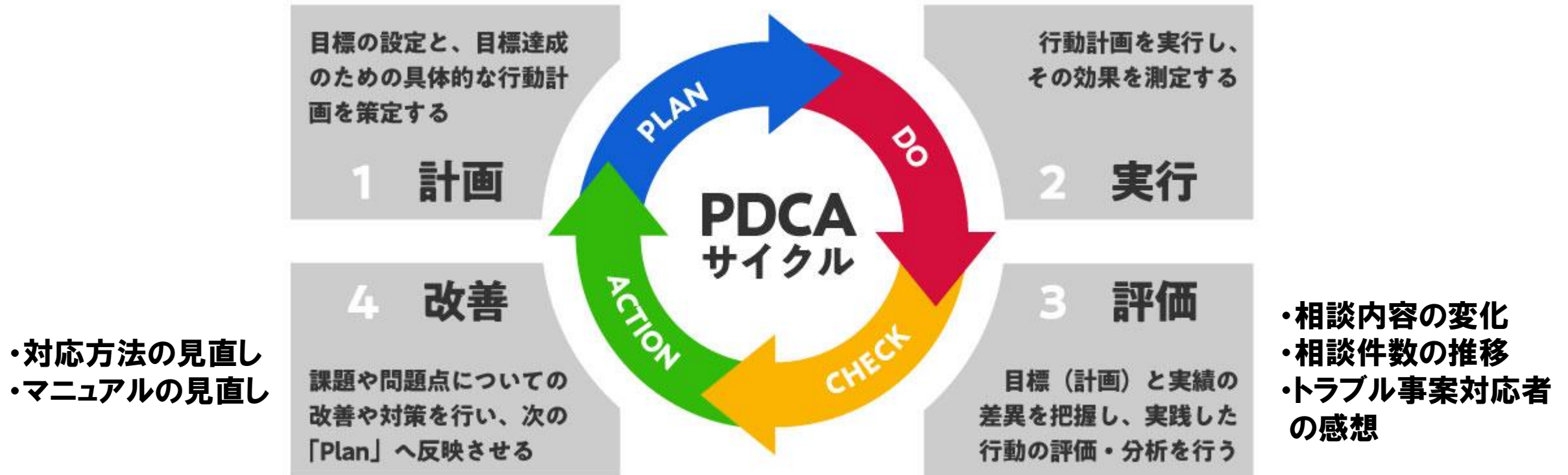
- ・ 職場環境が明るくなった、従業員から笑顔が出るようになった
- ・ 会社としてカスハラに対する姿勢を示したことで従業員の安心感が生まれた

#### ● 職場環境への影響

- ・ 会社にとって好ましくない客が、来にくくなった
- ・ 迷惑行為をする人が少なくなり、職場環境がよくなった

## 6. 企業の取組のきっかけ、メリット、運用について

### ③ 運用の見直し



## **6. 企業の取組のきっかけ、メリット、運用について**

### **④ 取組に際しての課題**

- **ハラスメントの定義、判断基準に関して**
- **世間との見方にギャップがないか不安がある**
- **従業員の精神面のケアについて**
- **毅然とした対応が取れない/顧客寄りの対応をしてしまう**
- **顧客側の理解も必要**

ご静聴ありがとうございました

