

主催 厚生労働省  
「職場におけるハラスメント対策シンポジウム」

# 企業のカスタマーハラスメント対策について

2023年12月5日(火)

公益社団法人 消費者関連専門家会議(ACAP)

専務理事 齊木茂人

## 講演の目的

カスタマーハラスメント対策の取り組み方を知って、働きやすい環境をつくる

## 前提として

- ・消費者には「消費者の権利」があり、事業者には責務が定められている
- ・多くは善良な顧客であり、その声を商品・サービスの改善、開発さらには経営に活かすことが求められている
- ・安易にカスタマーハラスメントと決めつけないことが大事

# 本日の内容

## 1. カスタマーハラスメントとは

- 1) お客様対応の基本
- 2) カスタマーハラスメントの定義
- 3) 悪質クレームとカスタマーハラスメントの違い

## 2. 事前の準備と発生時の対応

- 1) 方針
- 2) 体制
- 3) 対応
- 4) フォロー

## 3. 判断と対応

- 1) 要求内容
- 2) 要求行為
- 3) 就業環境

## 4. ケーススタディ

- ・参考情報 厚生労働省webサイト
- ・参考情報 あかるい職場応援団webサイト
  
- ・対応者のみなさまへ
- ・管理者のみなさまへ
- ・最後に

# 1. カスタマーハラスメントとは 1) お客様対応の基本 お客様対応方針

- ①誠実
- ②迅速
- ③的確
- ④謙虚
- ⑤親切
- ⑥公平・公正・透明性
- ⑦わかりやすさ
- ⑧積極性

## 消費者基本法 第5条(事業者の責務等)

消費者の安全及び取引における**公正**を確保する。  
消費者に必要な情報を**明確かつ平易**に提供する。  
取引に際し、消費者の知識、経験及び財産の状況等に配慮する。  
苦情を**適切かつ迅速**に処理する体制の整備に努める。  
国または地方公共団体の消費者政策に協力する。

## ケネディ大統領 消費者の4つの権利(1962年) 消費者の権利・利益保護に関する連邦会議の特別教書

1. 安全への権利(安全を求める権利)
2. 情報を与えられる権利(知らされる権利)
3. **選ぶ権利**(選択できる権利)
4. 意見を聞かれる権利(意見を求められる権利)

# 1. カスタマーハラスメントとは 1)お客様対応の基本 初期対応

## ①否定しない

- ・お客様を否定しない、傾聴、関心と理解を示す
- ・お客様の申し出を疑って聞くと利用者に伝わる

## ②**限定謝罪**を用いる

- ・対象を明確にして、お詫びの言葉を伝える
- ・「ご不快な思いをおかけし申し訳ございません」
- ・「ご期待に沿えず申し訳ございません」など

## ③できること、できないことを明確にする

- ・「対応いたしかねます」
- ・「〇〇であれば対応いたします」

## ④**選択肢**を示す

- ・一方的な伝え方はしない
- ・「〇〇でよろしいでしょうか」

# 1. カスタマーハラスメントとは 1)お客様対応の基本 心構え

## ①会社の代表として対応する

- ・お客様から見ると対応者は、唯一の接点
- ・対応者の言葉は、会社の言葉、会社の代表としての意識を持つ

## ②組織として対応する

- ・対応者を組織で支援一人にさせないことが最も大事
- ・上長や同僚による、お客様窓口担当者の支援が欠かせない

## ③お客様とのギャップを埋める

- ・対応者とお客様には、サービスの情報量に差がある
- ・お客様からすると、一生に一度あるかどうかの出来事
- ・対応者は、また同じ申し出が来たと思わないこと
- ・対応者はお客様の気持ちを受止め、初めての受け付けのように反応する

- ・労働施策総合推進法 改正 2020年6月1日より施行 中小企業も2022年4月1日から施行  
パワーハラスメント防止のために、雇用管理上必要な措置を講じることが事業主の義務となった
- ・労働施策総合推進法 改正 に伴い指針を策定 2020年6月1日  
顧客等からの著しい迷惑行為に関し、行うことが望ましい取組が定められた
- ・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」など 作成 2022年2月
- ・厚生労働省 「カスタマーハラスメント対策企業向け研修会」全10回 実施 2022年
- ・旅館業法の改正 2023年12月13日  
カスタマーハラスメントに当たる特定の要求を行った者の宿泊を拒むことができるとした
- ・国土交通省 道路運送法などに基づく省令 改正 2023年8月1日  
タクシーやバスの運転手を対象とした車内での氏名掲示義務を廃止
- ・労災認定基準評価表の改正 2023年9月1日  
心理的負荷による精神障害の認定基準に「顧客や取引先、施設利用者等から著しい迷惑行為を受けた」(いわゆるカスタマーハラスメント)を追加

## 1. カスタマーハラスメントとは 2) 定義

定義は厚生労働省『カスタマーハラスメント対策企業マニュアル』から抜粋（企業や業界により異なる場合あり）

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

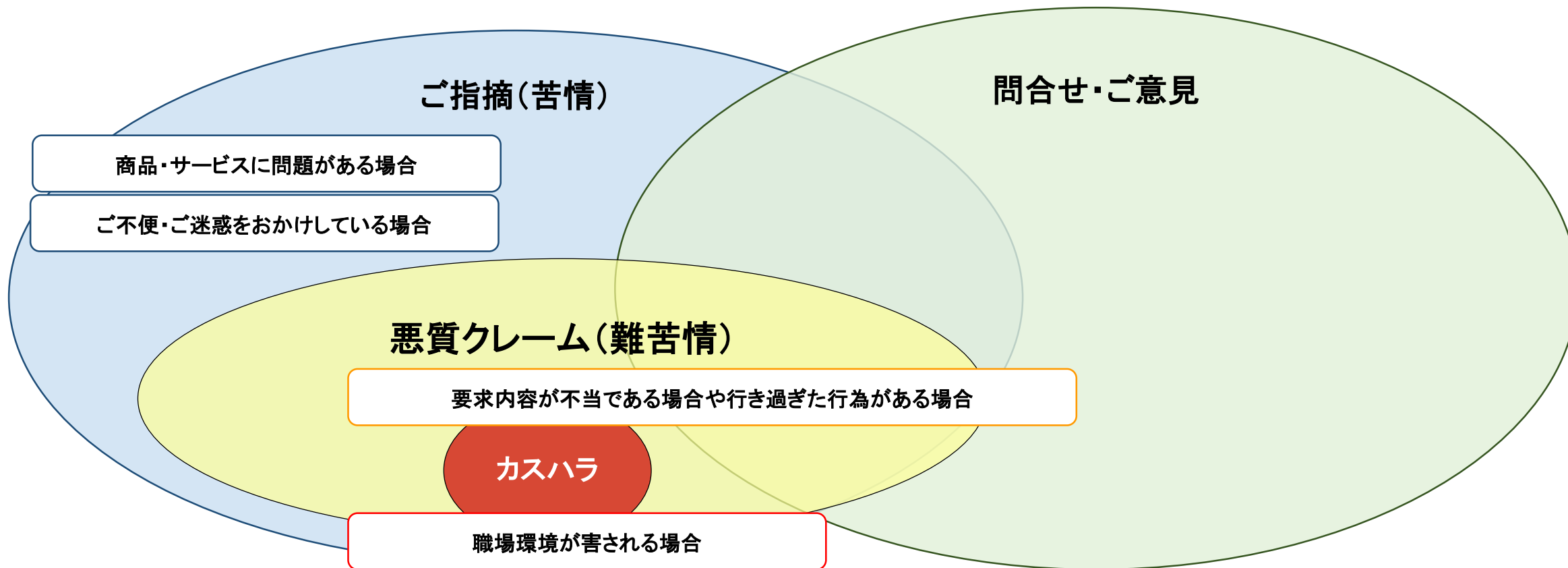
1) 要求内容が著しく妥当性を欠く場合

2) 要求実現のための手段、態様が社会通念上不相当なもの

3) 労働者の就業環境が害されるもの

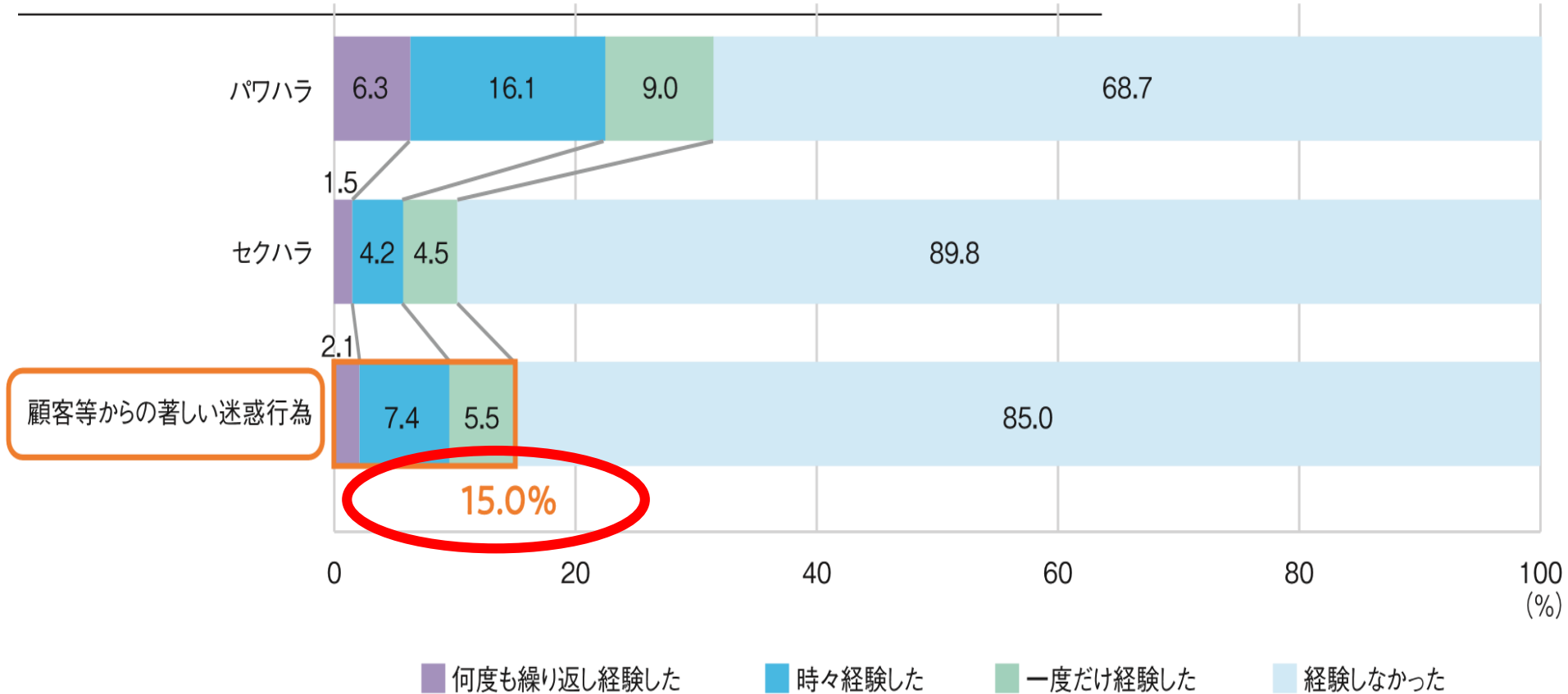


# 1. カスタマーハラスメントとは 3) 悪質クレームとカスタマーハラスメントの違い



# 1. カスタマーハラスメントとは

過去3年間にハラスメントを受けた経験



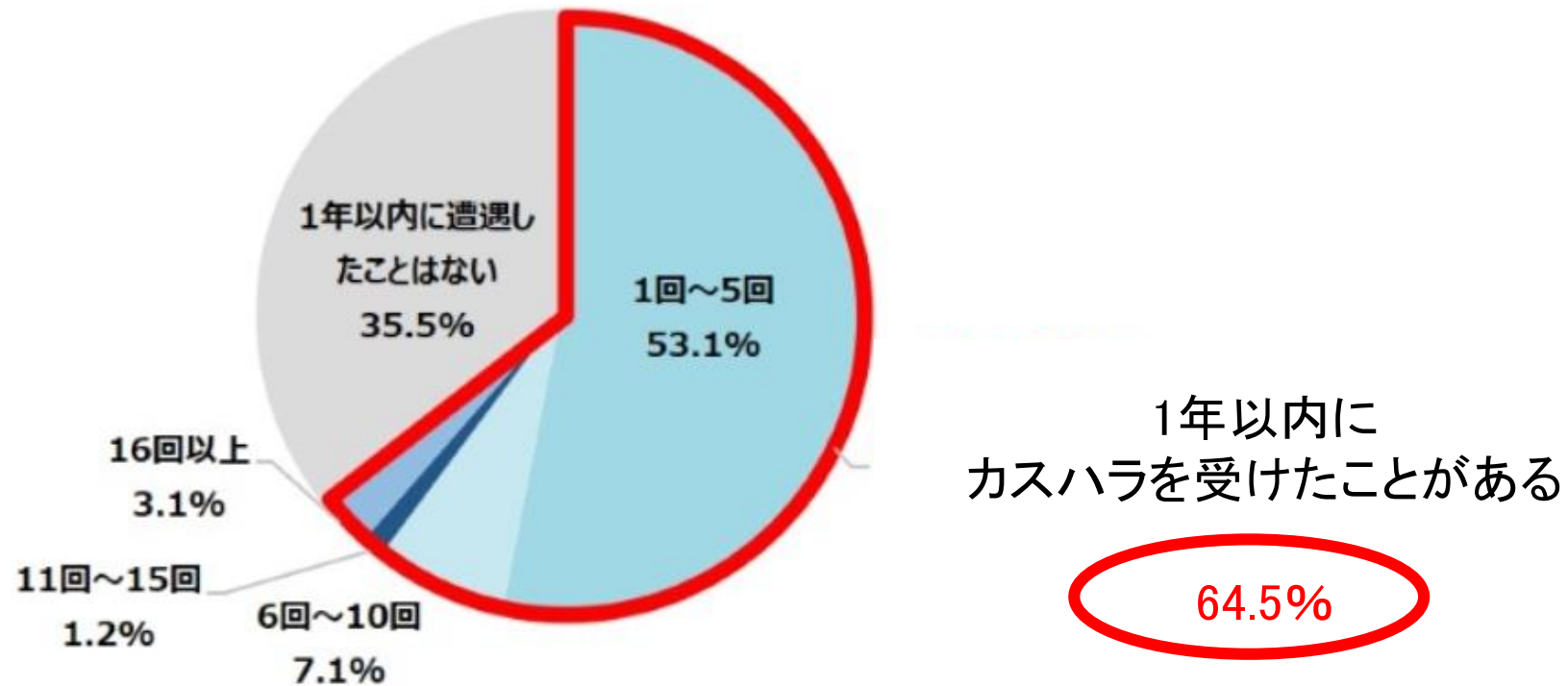
調査対象: 全国の20~64歳の男女労働者 (n=8,000)

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

# 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実態調査(2023年)

直近1年以内に不当要求やカスハラ被害に何回くらい遭ったことがありますか。(n=764)

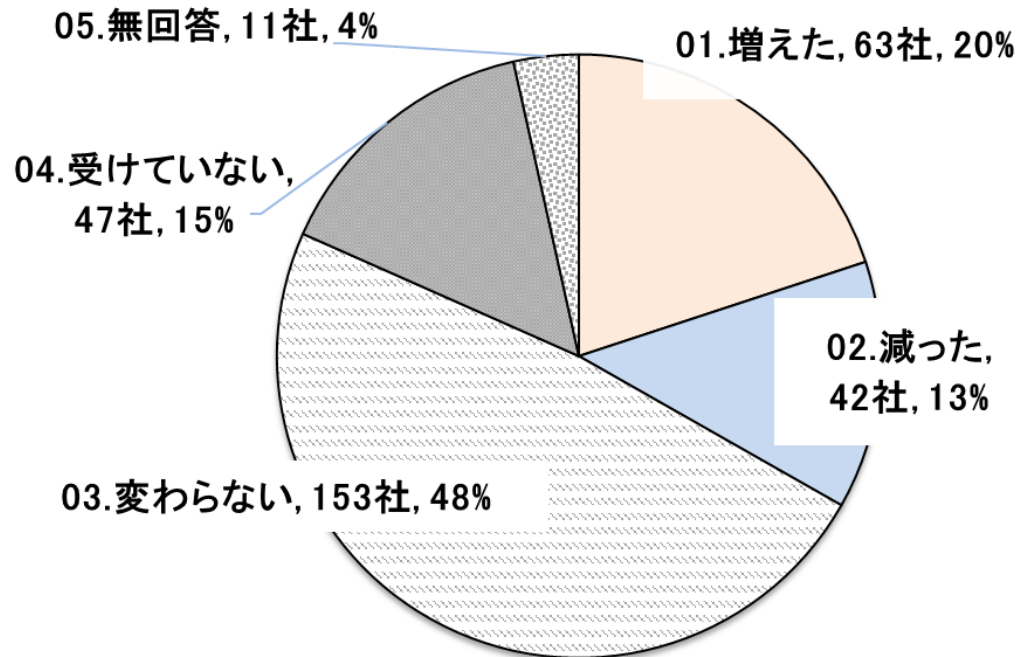


出典:株式会社エス・ピー・ネットワーク 2023年 HPより

2023年、全国の20代から60代の男女

対象条件:企業でクレーム対応を行った経験のある会社員1,030人

### 著しい迷惑行為の増減(n=316)



Q: 「著しい迷惑行為」を受けた件数は前年に比べ変化があったか？

「著しい迷惑行為」を受けたことがある企業は

258社 (81.6%)

ACAP2021年実施  
「消費者対応体制に関する実態調査」より

## 1. カスタマーハラスメントとは

- 1) お客様対応の基本
- 2) カスタマーハラスメントの定義
- 3) 悪質クレームとカスタマーハラスメントの違い

## 2. 事前の準備と発生時の対応

- 1) 方針
- 2) 体制
- 3) 対応
- 4) フォロー

## 3. 判断と対応

- 1) 要求内容
- 2) 要求行為
- 3) 就業環境

## 4. ケーススタディ

- ・参考情報 厚生労働省webサイト
- ・参考情報 あかるい職場応援団webサイト
  
- ・対応者のみなさまへ
- ・管理者のみなさまへ
- ・最後に

## 2. 事前の準備と発生時の対応

## 企業の責任と義務

【A】

企業

【B】

- ・安全配慮義務(民法415条)
- ・労働施策総合推進法に基づく望ましい取組
- ・プライバシー保護
- ・労災認定基準の改正「カスハラ」が追加

- ・使用者責任(民法715条)

従業員(相談者)

【C】

顧客(行為者)

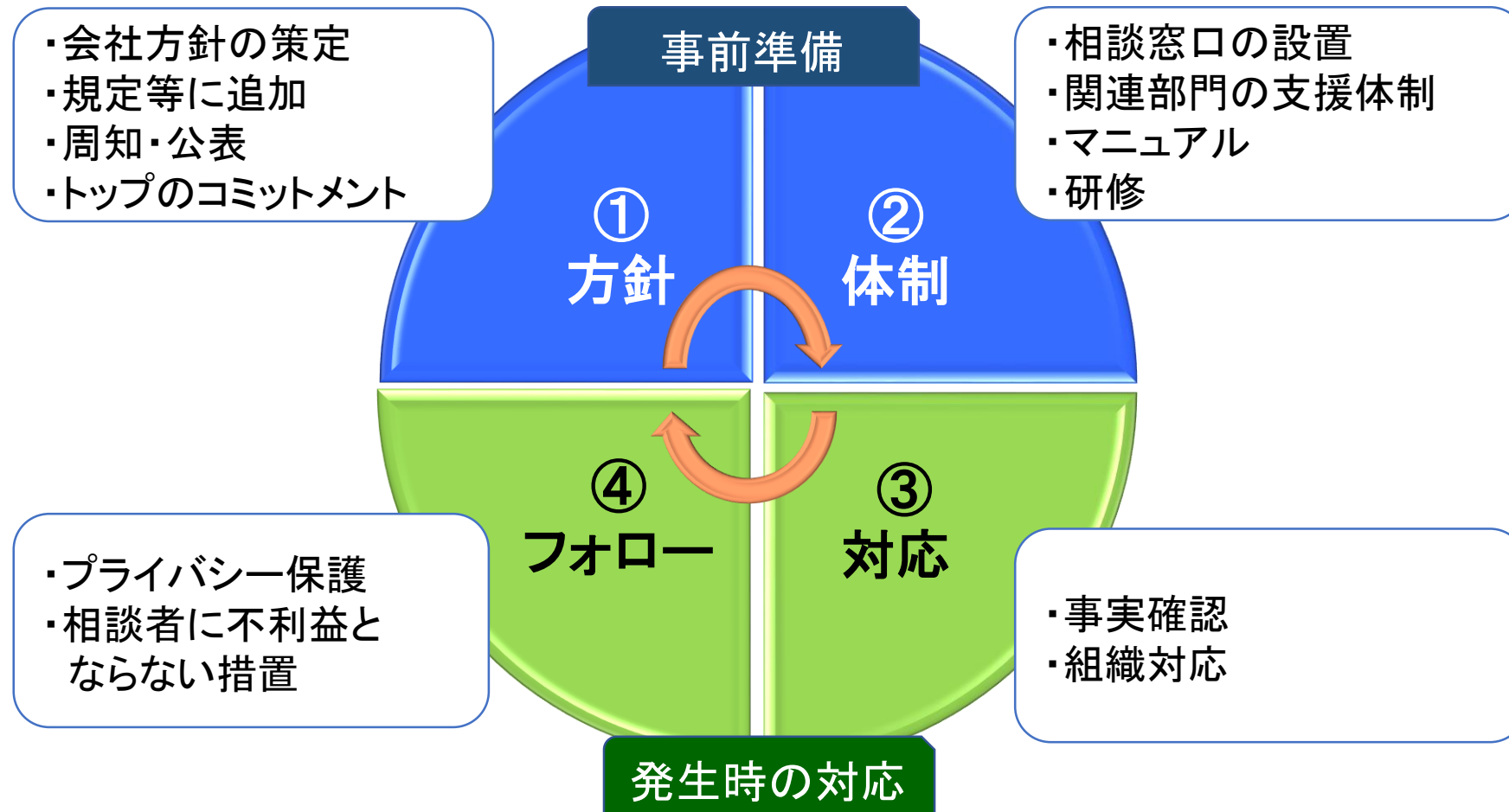
【D】

- ・上長への報告(義務)
- ・対応スキルの向上

- ・不法行為責任(民法709条)
- ・刑事責任
  - 業務妨害罪
  - 脅迫罪、強要罪、恐喝罪
  - 侮辱罪、名誉棄損罪
  - 不退去罪、監禁罪 など

個人




## 2. 事前の準備と発生時の対応



当社は、お客様を尊重し、お客様の声を商品・サービスの改善に活かしてまいります。しかしながら、以下に示す不当な要求や著しい迷惑行為が発生し、就業環境が害されたと当社が判断した場合、対応をお断りすることがございます。同様の要求や行為が続く場合、警察・弁護士等へ連絡のうえ、適切に対処いたします。

- ・金品の要求や土下座の強要など著しく不当な要求
- ・正当な理由なく、長時間の拘束や何度も同じ内容の電話や来店を繰り返す行為
- ・常識を超えた大声や乱暴と感じる話し方、一般的に侮辱と感じる発言
- ・一般的に怖くなる程度の発言や威張り散らす行為
- ・暴力をふるう行為や乱暴に扱う行為
- ・SNS/インターネット上での誹謗中傷行為
- ・性的な言動により、身体的又は精神的に苦痛と感じる行為



 サポートTOP よくあるご質問 修理のご案内 ネットワーク障害発生状況 お問い合わせ

### カスタマーハラスメントについて

修理品に関する問い合わせをいただく際に、お客様のご要望を実現するための手段として、社会通念上相当な範囲を超える行為（下記のとおりですが、これに限りません）を行うことはご遠慮ください。これらの行為があったと当社が判断した場合、交換または修理をお断りさせていただく場合がございます。更に、当社が悪質と判断した場合には、警察・弁護士等に連絡のうえ、適切な対処をさせていただきます。

- ・ 威迫・脅迫・威嚇行為
- ・ 侮辱、人格を否定する発言
- ・ プライバシー侵害行為
- ・ 保証の範囲を超えた無償修理の要求など、社会通念上過剰なサービス提供の要求
- ・ 合理的理由のない当社への謝罪要求や当社関係者への処罰の要求
- ・ 同じ要望やクレームの過剰な繰り返し等による長時間の拘束行為
- ・ SNSやインターネット上での誹謗中傷

2022年10月19日、下記製品に関する修理サービス規程/保証規程の更新を実施

# 来訪者の皆様へ

県警察では、皆様のご理解とご協力の下、県民の安全・安心を確保するための業務を行っていますが、その中で、適切に対応する警察職員への「過剰なクレーム・要求」や「暴言・威嚇・脅迫行為」「誹謗中傷」などのいわゆる『カスタマーハラスメント行為』が一部で見受けられます。

このような行為は円滑な業務運営の支障となるだけでなく、本来対応すべき事件や事故等への対応を遅延させるおそれがあります。



下記のような警察職員へのカスタマーハラスメント行為が確認された際は、対応を終了させていただく場合や退去を求める場合がありますので、ご理解ください。

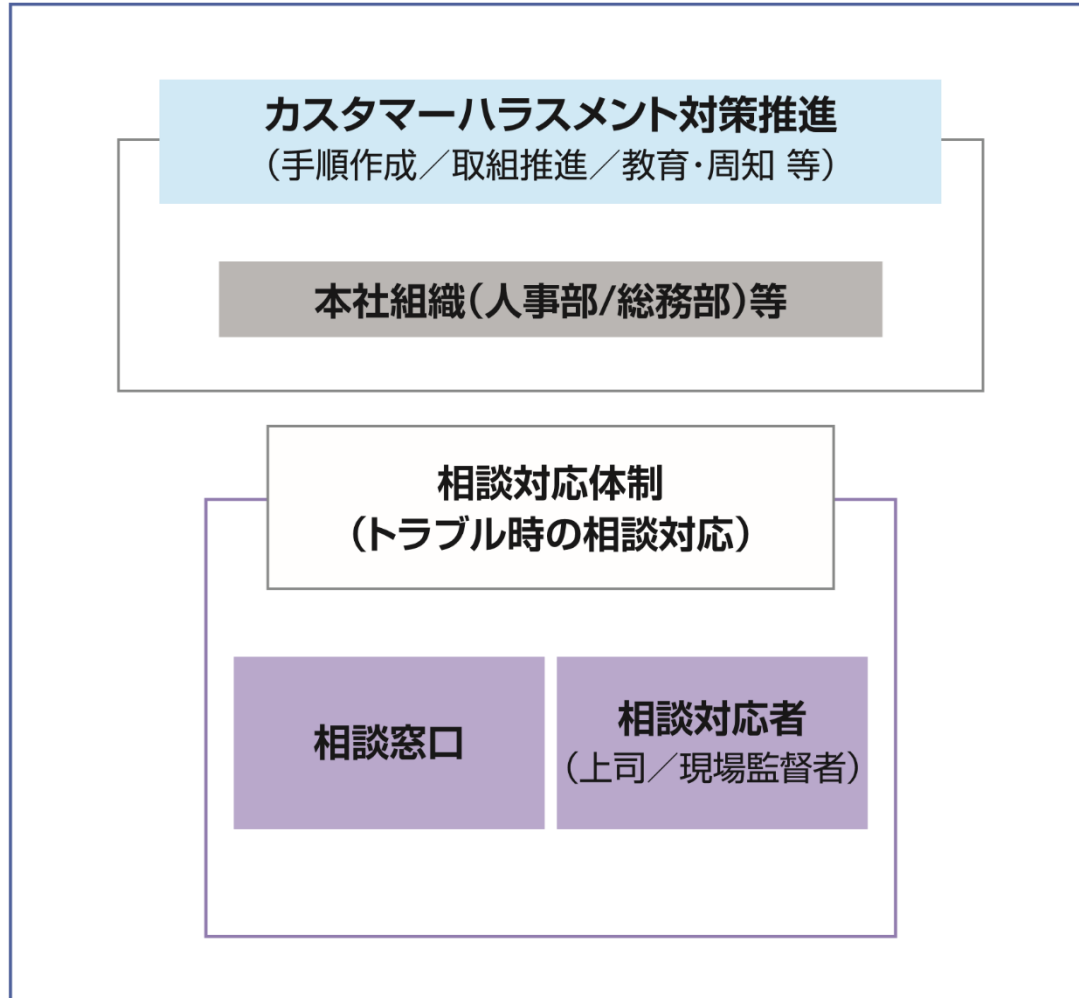


- ◎適切な対応への過剰なクレーム
- ◎警察での対応が不要(不可能)な申出の繰り返し
- ◎必要のない長時間の居座り など

- ◎脅迫行為やセクハラ行為
- ◎人格否定や侮辱的な発言
- ◎粗暴な言動 など

- ◎特別扱いなどの無理な対応の要求
- ◎特別な対応の要求
- ◎過度な謝罪の要求 など

- ◎嫌がらせと認められるような録音や撮影
- ◎SNS等へ投稿し、職員を誹謗中傷する など



顧客ハラスメントに関わる内部手続きの流れの例

#### ■ 相談対応者と相談窓口の設置

上司→社内相談窓口→外部関係機関(弁護士等)

#### ■ 相談対応者の役割

上司: 気軽に相談できる雰囲気と状況に合わせた迅速な判断  
相談窓口: 関係部門の意見を聴き対応方針を決める

#### ■ 相談対応者への教育

対応マニュアルの整備と周知  
従業員、上司、相談窓口への研修を実施

#### ■ 留意点

既存のハラスメント対策組織を活用(利用者対応部門と連携)  
相談対応者の心理面に配慮する  
専門家との連携の流れをつくる

### 入社時研修

1. お客様対応の基本
2. 苦情対応の基本
3. 難しいお客様対応のQ&A



### お客様対応者研修

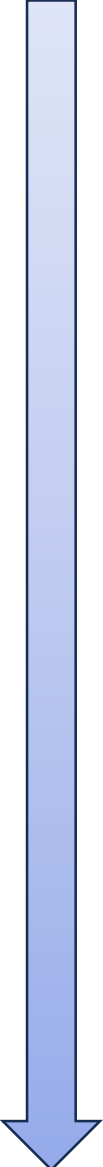
1. 対応技法
2. 難しいお客様への接し方
3. 実際の場面を想定  
ロールプレイング



### 上司・相談窓口・本社関連部門向け研修

1. 事前準備と発生時の対応
2. エスカレーション対応の仕方
3. ケーススタディ  
(事例研究)

- ・研修前後に従業員に実態アンケートを実施する
- ・実際に企業で発生した事例に基づくロールプレイングやケーススタディを行う
- ・研修時、社長のメッセージがあると効果的
- ・消費者対応部門が中心となり、関連部門を巻き込み企画・実施する

- 
- ① 一次対応者の支援、行為者と距離を置くこと等を検討
  - ② 事実を確認し、状況を把握、要求内容をつかむ
  - ③ 対応する「人」「場所」「時間」の変更を検討
  - ④ エスカレーション対応 「窓口1本化の原則」に基づく窓口部署、窓口担当者の決定
  - ⑤ 要求内容、要求行為を具体的に「時系列」で記録する
  - ⑥ 関連部門と協議し、要求に対して、どこまで対応すべきか組織としての対応方針を決める
  - ⑦ 状況によっては対応の「中断」「中止」を組織として判断する
  - ⑧ 対応「中止」の場合は、「正当な理由」と「努力した姿勢」を示す

#### 署に2時間近く居座り続けた疑い 福岡県警カスハラ対策で初の逮捕

警察署に正当な理由なく居座り続けたとして、福岡県警田川署は14日、飯塚市の無職の男（48）を建造物不退去容疑で現行犯逮捕したと発表した。県警は5月、警察組織として全国初のカスタマーハラスメント指針を定め運用しており、この運用に基づく対応をした上での逮捕は初という。

署によると、男は14日午後2時半ごろ～午後4時15分ごろ、同署刑事課取調室で、一方的な発言に終始し、課長らから「このまま居座られても業務の妨害になっているので、お引き取りください」などと5回以上にわたって警告されたが、退去しなかった疑いがある。

男はこの日午後1時ごろ、「自分の訴えを刑事に聞いてほしい」と来署した後、大声でわめいたり、受理できない要求をしつこく繰り返したりしていたという。

【出典 朝日新聞デジタル2023. 6. 15】

### ■従業員の安全の確保

- ・身体や精神に支障を起こす行為に対しては従業員の安全を第一に考える
- ・上司や現場監督者に対応を交代した場合も、組織として安全を第一に考える

### ■精神面への配慮

- ・本人が気持ちの面で異変を感じた場合は、上司に相談
- ・上司や周囲の従業員が普段と違うと感じた場合は、話をよく聞き、必要に応じて  
専門家への相談や医療機関への受診を促す  
(専門家:産業医、産業カウンセラー、臨床心理士など)

## 1. カスタマーハラスメントとは

- 1) お客様対応の基本
- 2) カスタマーハラスメントの定義
- 3) 悪質クレームとカスタマーハラスメントの違い

## 2. 事前の準備と発生時の対応

- 1) 方針
- 2) 体制
- 3) 対応
- 4) フォロー

## 3. 判断と対応

- 1) 要求内容
- 2) 要求行為
- 3) 就業環境

## 4. ケーススタディ

- ・参考情報 厚生労働省webサイト
- ・参考情報 あかるい職場応援団webサイト
  
- ・対応者のみなさまへ
- ・管理者のみなさまへ
- ・最後に



### 3. 判断と対応

#### 判断基準の考え方

1

1) 要求内容が不当である場合

2) 行き過ぎた行為がある場合

3) 就業環境が害される場合

2

#### 【要求内容や行為に対して】

- ・妥当性があるか、ないか
- ・社会通念上、相当か不相当か
- ・一般的か一般的でないか
- ・常識的か非常識か

客観的に  
判断する要素が  
必要

- ・具体的な時間
- ・具体的な回数
- ・具体的に発した言葉
- ・具体的な要求内容

### 3. 判断と対応 1) 要求内容

1) 要求内容が不当である場合

2) 行き過ぎた行為がある場合

3) 就業環境が害される場合

不当な要求内容

金銭

物品

不当な金品の要求

不当な慰謝料、迷惑料、見舞金の要求

不当な返金、交換の要求

人

土下座等、身体的苦痛を伴う要求

従業員の解雇等の要求

社長を出せ、社長から連絡させろ

不当な謝罪、謝罪文の要求等

### 3. 判断と対応 2) 要求行為

1) 要求内容が不当である場合

2) 行き過ぎた行為がある場合

3) 就業環境が害される場合

① 長時間拘束型

② リピート型

③ 暴言型

④ 暴力型

⑤ 威嚇・脅迫型

⑥ 権威型

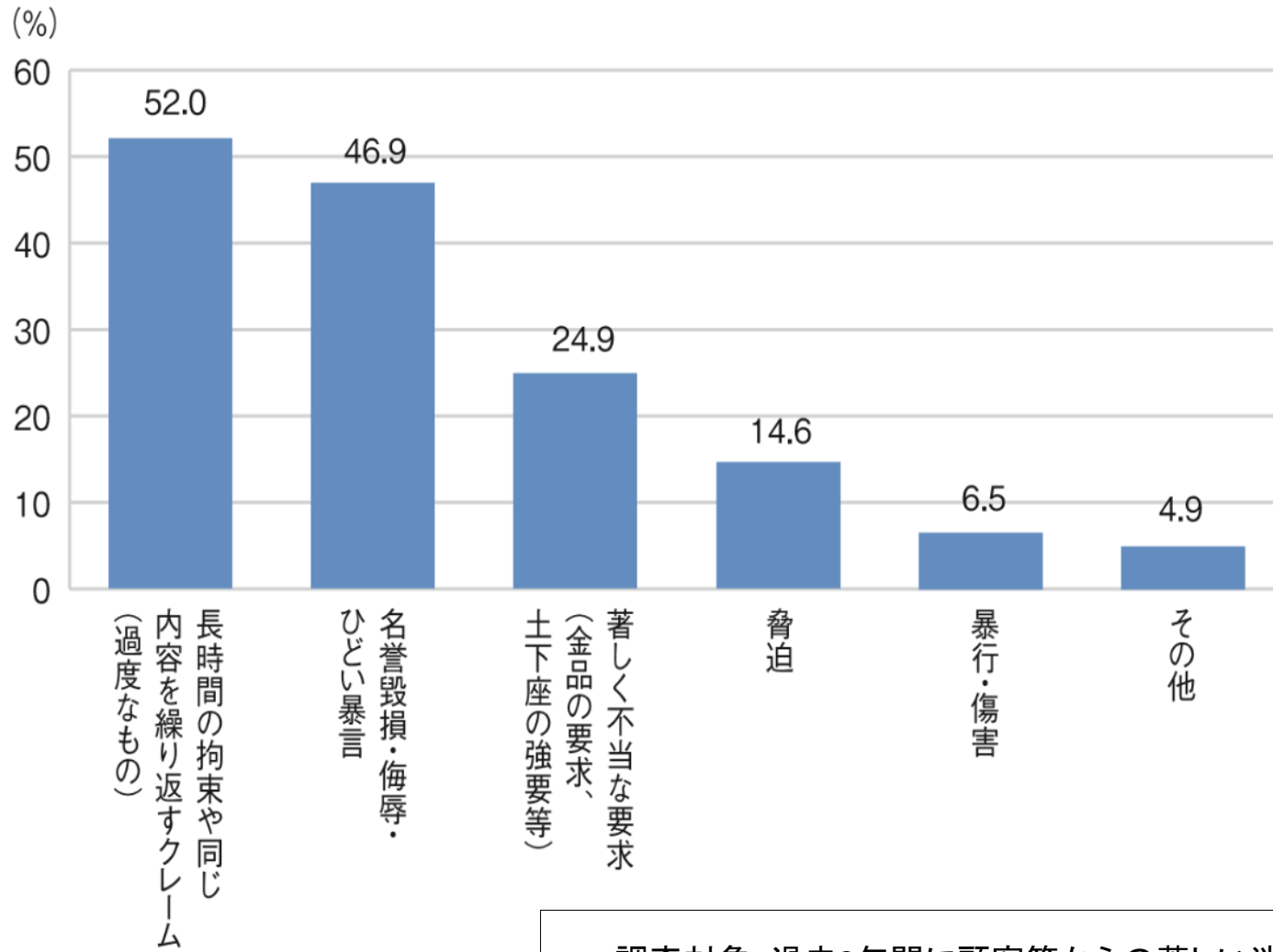
⑦ 店舗外拘束型

⑧ SNS/インターネット上での誹謗中傷型

⑨ セクシュアルハラスメント型

### 3. 判断と対応

### 参考情報



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)

### 3. 判断と対応 3) 就業環境

1) 要求内容が不当である場合

2) 行き過ぎた行為がある場合

3) 就業環境が害される場合

#### 従業員への影響として

- ・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)
- ・現場対応への恐怖、苦痛による出社拒否、休職、退職

#### 企業への影響として

- ・時間の浪費、金銭的損失
- ・業務上の支障、人材確保が困難

#### 他のお客さまへの影響

- ・業務遅滞により、あるべきサービスを受けられない
- ・利用環境、雰囲気悪化

## 1. カスタマーハラスメントとは

- 1) お客様対応の基本
- 2) カスタマーハラスメントの定義
- 3) 悪質クレームとカスタマーハラスメントの違い

## 2. 事前の準備と発生時の対応

- 1) 方針
- 2) 体制
- 3) 対応
- 4) フォロー

## 3. 判断と対応

- 1) 要求内容
- 2) 要求行為
- 3) 就業環境

## 4. ケーススタディ

- ・参考情報 厚生労働省webサイト
- ・参考情報 あかるい職場応援団webサイト
  
- ・応対者のみなさまへ
- ・管理者のみなさまへ
- ・最後に

## 4. ケーススタディ

対応についての苦情が電話で入った。何とか落ち着いていただこうと1人で対応していたが、「バカヤロウ」「仕事を辞めてしまえ！」「責任者の名前で詫び文をかけ！」と怒鳴っている。さらに金品の要求があり、どうしたらよいかわからなくなってしまった。時計を見るとすでに40分が経過している。

- ①この場面であなたならどう対応しますか
- ②上司としてどう対応しますか



## 4. ケーススタディ



### ①この場面であなたならどう対応しますか

- ・聴くに徹して、**限定謝罪**とあいづち、復唱を繰り返す  
「ご不快な思いをおかけし申し訳ございません」
- ・お客様の言葉を**復唱**、**1メッセージ**で伝える  
「怖くて、冷静に対応できません」
- ・上位者へ対応窓口を交代する（エスカレーション対応）



## 4. ケーススタディ



### ②上司としてどう対応しますか

#### 判断

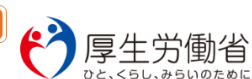
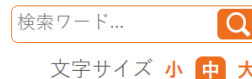
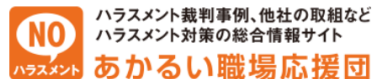
- ・要求内容、要求行為、就業環境面への影響から、対応の「**中断**」または「**中止**」を判断する。

#### 対応

- ・一次対応者にメモを入れ切電、またはエスカレーション対応に切り替える
- ・エスカレーション対応時は、「**限定謝罪**」をした上で、多くを話さない
- ・切電の場合、再入電に備える。  
「**窓口1本化の原則**」に基づき担当者を関連部署に伝える

#### フォロー

- ・終了後は、一次対応者に配慮する
- ・お客様の言葉を記録する。  
複数回入れば「**時系列**」として記録、関係者で共有する

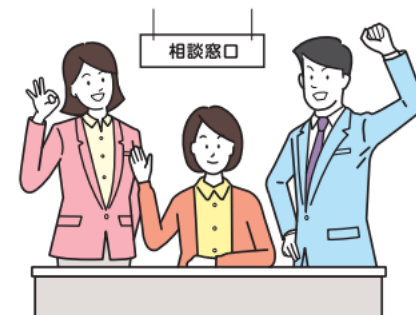


NEW! ・カスタマーハラスメント対策リーフレット

カスタマーハラスメント 厚生労働省 対策リーフレット



こちらの資料もご覧ください



**「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」**  
[https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/pdf/cusuhara\\_manual.pdf](https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/pdf/cusuhara_manual.pdf)

カスタマーハラスメントにお悩みの方  
**メール・SNSでご相談を!**

厚生労働省委託事業 **ハラスメント悩み相談室**  
<https://harasu-soudan.mhlw.go.jp/>

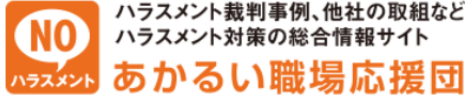
カスタマーハラスメントに関するお問い合わせは  
**都道府県労働局雇用環境・均等部(室)へ**

<https://www.mhlw.go.jp/content/000177581.pdf>  
 開庁時間 8時30分～17時15分(土・日・祝日・年末年始を除く)

出典:厚生労働省「カスタマーハラスメント対策に取り組みましょう! 社員一人に抱え込まずに、組織的な対応を」

(令和5年11月作成)

[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_36416.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_36416.html)



ハラスメント裁判事例、他社の取組など  
ハラスメント対策の総合情報サイト



あかるい職場応援団  
公式Facebook



あかるい職場応援団  
X (旧Twitter)

検索ワード...



文字サイズ 小 中 大



厚生労働省  
ひと、暮らし、みらいのために

トップページ

ハラスメント基本情報

ハラスメントで悩んでいる方

管理職の方

人事担当の方

その他

相談窓口のご案内

Q&A

ハラスメント関係資料  
ダウンロード  
～パワハラ対策導入マニュアル等～

カスタマーハラスメン  
ト対策企業向け研修動  
画

ハラスメントの定義

[トップページ](#) ▶ カスタマーハラスメントを知っていますか？

## カスタマーハラスメントを知っていますか？

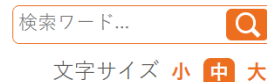


**顧客からの不当な行為・要求…カスハラかもしれません！**

以下のような行為がカスタマーハラスメントに該当すると考えられます。

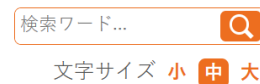
ハラスメント対策企業向け研  
修会動画のご案内





# カスタマーハラスメント対策企業マニュアル・リーフレット・ポスター





### NEW!ポスター(通年)



NO あかるい職場応援団 <https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/> ハラスメントでお困りの方は、無料で相談できる全国の労働者・労働基準監督署にある総合労働相談コーナーをご利用ください。詳しくは、ポータルサイト「あかるい職場応援団」まで。NOハラスメント

### NEW!ポスター(12月の撲滅月間)



NO あかるい職場応援団 <https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/> ハラスメントでお困りの方は、無料で相談できる全国の労働者・労働基準監督署にある総合労働相談コーナーをご利用ください。詳しくは、ポータルサイト「あかるい職場応援団」まで。NOハラスメント

## 応対者のみなさまへ

1. 安易に「カスハラ」と言う言葉を使わない
2. 専門家としての責任感は大変だが、1人で頑張りすぎなくてよい
3. 難しいお客様と感じたら、直ぐにメンバーや上司に伝える
4. 言われたことや行為をメモ(録音)する(いつ、どこで、何と言われたか)
5. 状況に応じて「中断」や「中止」をしてもよい。その判断は組織として行う
6. 対応の「中断」や「中止」をするときこそ、丁寧な言葉を用いる
7. 自身を守るのは上司、同僚、組織。同じ職場で働く仲間を大事にする

1. お客様の声は減らすのではなく増やす
2. 「カスハラ」と言う言葉を一人歩きさせない
3. 従業員を決して1人にしない。その場でサポートできる仕組みをつくる
4. 難しいお客様の言葉や行為は、「時系列」で記録する
5. 「窓口1本化の原則」を常に意識する
6. 対応の「中断」や「中止」をする際は「正当な理由」と「努力した姿勢」を残す
7. 管理者はメンバーファーストを心がける

## さいごに

お客様と従業員とは対等の関係にあります。

お客様の尊厳を尊重するとともに、従業員の尊厳を主張することが求められています。

お客様対応は一人で行うことがあっても、難しいお客様に対しては組織で対応します。

従業員を決して一人にしてはいけません。

そのためにも企業としての対応方針を具体的に掲げ、様々なケースを想定した体制づくりが大事です。

みなさまが中心となって、働きやすい職場をつくっていただくことを切に願っています。