

Stop ハラスメント



NO

カスハラ!

笑顔でつなぐ 荷物のリレー!

暴言、執拗な責め立て、過度な
要求をいませんか?
お互いが尊重し合える
明るい社会へ!



業種別カスタマーハラスメント対策
企業マニュアル

● 宅配業編 ●

総合的ハラスメント防止対策周知啓発事業
業種別カスタマーハラスメント対策検討委員会

ひと、くらし、みらいのために
厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

近年、カスタマーハラスメントによる被害が顕在化しており、社会的な問題となっています。企業や業界団体によっては、カスタマーハラスメントに関する対応方針の公開をはじめ対策が進められている例があるものの、企業・業界によって業務内容や顧客の特性が異なるため、どのように対策を進めればよいかわからない企業や、従来の顧客対応の考え方から、カスタマーハラスメントへの対策を進めることに抵抗を感じる企業もあるかもしれません。

令和7年6月には「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」（以下「労働施策総合推進法」という。）が改正され、令和8年10月1日から、カスタマーハラスメントを防止する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ります。また、改正労働施策総合推進法の施行にあたり、「事業主が職場における顧客等の言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（以下「指針」という。）ではカスタマーハラスメントについて、「業種・業態等によりその被害の実態や必要な対応も異なると考えられることから、業種・業態等における被害の実態や業務の特性等を踏まえて、それぞれの状況に応じた必要な取組を進めることも、被害の防止に当たっては重要である」とされています。

厚生労働省においては、カスタマーハラスメント対策に関心を持つ業界団体が業界内の実態を踏まえ、業界共通の対応方針等を策定・発信するまでの取組支援をモデル事業として実施しています。令和7年度事業では、宅配業界において実施し、関係者と協議の上、当業界に向けたカスタマーハラスメント対策企業マニュアルを策定しました。

本事業の一環で実施した実態調査において、調査に回答した宅配業従事者のおよそ4割が、カスタマーハラスメントの判断基準がわからない、対応することでさらなるトラブルにつながるおそれがあると考えていることがわかりました（11ページ参照）。このように、現場において、カスタマーハラスメントへの対応に苦慮されている状況もうかがわれますので、これから本格的に取組を始める企業はもちろん、すでに取り組を始めているものの対応に悩んでいる企業にも本マニュアルを活用していただくと幸いです。

本マニュアルをきっかけに、多くの企業でカスタマーハラスメントへの対策が進んでいくことを期待しています。

令和8年3月

総合的ハラスメント防止対策周知啓発事業
業種別カスタマーハラスメント対策検討委員会

CONTENTS

①	カスタマーハラスメント対策に取り組む意義	03
②	カスタマーハラスメントとは	04
	2.1 本マニュアルでのカスタマーハラスメント	04
	2.2 カスタマーハラスメントの判断基準	05
③	宅配業におけるカスタマーハラスメントの実態	08
	3.1 カスタマーハラスメントの発生状況	08
	3.2 現場における カスタマーハラスメントへの対応状況	09
④	宅配業共通の方針	12
	4.1 カスタマーハラスメントに対する 宅配業の共通方針	12
	4.2 宅配業における代表的な カスタマーハラスメント行為・類型	13
	4.3 顧客等の行為への対応方法	15
⑤	企業が具体的に取り組むべき カスタマーハラスメント対策	18
	参考情報	24
	厚生労働省の取組	25

1

カスタマーハラスメント対策に取り組む意義

職場におけるカスタマーハラスメントは、パワーハラスメントやセクシュアルハラスメント等と同様に、個人としての尊厳や人格を不当に傷つけるものであり、許されない行為です。労働者はカスタマーハラスメントによって身体的・精神的に苦痛を与えられ、能力の発揮に重大な悪影響が生じるなど、就業上看過できない支障が生じるおそれがあります。厚生労働省が実施した「令和5年度職場のハラスメントに関する実態調査」における労働者調査の結果によると、過去3年間の顧客等からの著しい迷惑行為(カスタマーハラスメント)の経験割合が10.8%で、すでに防止措置が義務付けられているセクシュアルハラスメント(6.3%)より高いという結果が出ており、その対策は喫緊の課題となっています。

そうした社会の状況を受け、厚生労働省の労働政策審議会にてカスタマーハラスメント対策の法制化に向けた検討が進められ、令和7年の第217回通常国会において、労働施策総合推進法が改正され、事業主に対してカスタマーハラスメント対策が義務付けられることとなりました。昨今ではテレビやインターネット等において、カスタマーハラスメントの問題が頻繁に取り上げられるようになり、企業や業界団体による周知も相まって、“カスタマーハラスメント”や“カスハラ”という用語が一般消費者の意識に浸透し、認知されるようになってきています。

法制化や世の中の認知・意識とともに、今後カスタマーハラスメントが減少していくことを期待したいところですが、残念ながらすぐにはなくなることは難しいと考えられます。そのため、今後もカスタマーハラスメントが発生することを想定し、トラブルが発生した場合に適切に対処することで、企業は従業員を守っていかなければなりません。カスタマーハラスメントの影響として、従業員の意欲の低下などによる職場環境の悪化や職場全体の生産性の低下、従業員の健康状態の悪化、企業においては休職や退職につながり得ること、これらに伴う経営的な損失等が生じる等の可能性があります。現に宅配業従事者に対する実態調査では、カスタマーハラスメントを経験した回答者のおよそ6人に1人が、心身に強い影響があったと回答しています(9ページ参照)。また、カスタマーハラスメントが常態化すると、営業所内の環境や雰囲気悪化、業務遅延によりサービスが受けられない等、他の顧客等にも悪影響が生じることが考えられます。

法改正によって事業主に対して対策が義務化されたことにより、現場任せの対応でなく、企業としての取組が求められることとなります。カスタマーハラスメントへの対策が不十分である場合、その企業は、今後人手不足が進む環境において労働者から選ばれなくなり、その結果、新規採用者の減少や、従業員の離職率の増加を招き、事業の存続が危ぶまれることも想定されます。とりわけ宅配業においては、深刻な人手不足に加え、EC市場(イーコマース(電子商取引)を行うすべてのWebサイトを総称する言葉で、主にネットショップのことを言う)の拡大に伴う宅配便取扱個数の増加等によって、従業員の負担もさらに増加するおそれがあると考えられています。顧客等とのトラブルが起きた際に適切に対応できなかつたり、カスタマーハラスメントを受けたりすることで、日々の業務が圧迫され、指定日時に配達ができない、誤った荷物を配達してしまうなど、満足なサービスを提供できなくなることや、従業員の業務パフォーマンスが低下してしまう可能性も考えられます。

そのため、企業として対策を進め、従業員が安心して働き、満足度の高い職場環境を醸成することが求められます。取組を進めることによって、トラブルが発生した際にも慌てずに適切に対処することができ、カスタマーハラスメントによる被害を予防・軽減することが期待されます。

2.1 本マニュアルでのカスタマーハラスメント

本マニュアルにおいて「宅配業」とは、他人の荷物を有償で個人宅や企業に配達する事業（小口配送、ラストワンマイル配送を想定）およびその関連業務（営業所における荷物の受取り、電話窓口での対応等）をいうものとします。宅配業におけるカスタマーハラスメントとしては、主として、個人宅や企業での荷物の受渡し、問合せなどの電話受付等の場面で、顧客（荷物の受渡しを行う消費者または法人）が行う言動を想定しています。

改正労働施策総合推進法において、カスタマーハラスメントとは、以下の3つの要素をすべて満たすものとされています。

職場^{※1}において行われる

- ① 顧客等^{※2}の言動であって、
- ② その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えた^{※3}ものにより、
- ③ 労働者^{※4}の就業環境が害されるもの^{※5}

※1 「職場」とは、事業主が雇用する労働者が業務を遂行する場所を指し、当該労働者が通常就業している場所以外の場所であっても、当該労働者が業務を遂行する場所については、「職場」に含まれます。これに照らすと、本マニュアルの宅配業においては、荷受けをする営業所だけではなく、集配先の個人宅や法人の事務所、集配先の道中等も業務を遂行する場所であり、職場に含まれます。

※2 「顧客等」とは、顧客、取引の相手方、施設の利用者等を指します。この場合の顧客には、実際に商品・サービスを利用した者だけでなく、今後利用する可能性がある潜在的な顧客も含まれます。これに照らすと、本マニュアルの宅配業においては、主に荷物の集配を依頼する荷主や配送された荷物の受取人等の集配サービスの利用者およびその家族、集配において訪問する個人宅や企業の近隣住民等が想定されます。なお、集配サービスの利用者には個人だけではなく、法人も含まれます。

※3 「その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えた」言動とは、社会通念に照らし、当該顧客等の言動の内容が契約内容からして相当性を欠くもの、または手段や態様が相当でないものを指します。該当する例や判断基準については、次項「2.2 カスタマーハラスメントの判断基準」をご参照ください。

※4 「労働者」とは、いわゆる正規雇用労働者（正社員）だけでなく、パート・アルバイトや契約社員等の非正規雇用労働者（非正規社員）を含む、企業が雇用する労働者のすべてをいいます。また、企業が派遣会社より労働者派遣を受ける場合、その派遣労働者も対象に含まれます。

※5 「労働者の就業環境が害される」とは、当該言動により労働者が身体的または精神的に苦痛を与えられ、労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることを指します。

なお、顧客等からの苦情のすべてが職場におけるカスタマーハラスメントに該当するわけではなく、客観的にみて、社会通念上許容される範囲で行われたものは、正当な申入れ（クレーム）であり、職場におけるカスタマーハラスメントには当たりません。

また、障害者から労働者に対して、「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律」で禁止されている不当な差別的取扱いをしないよう求めることや、社会的障壁の除去を必要としている旨の意思を表明すること自体は、職場におけるカスタマーハラスメントには当たらず、同法に基づき、その実施に伴う負担が過重でないときは、社会的障壁の除去の実施について必要かつ合理的な配慮をしなければならないことに留意が必要です。

加えて、職場におけるカスタマーハラスメントには、営業所・施設等において対面で行われるものだけでなく、電話やSNS等のインターネット上において行われるものも含まれます。

本マニュアルでは、上記のような言動を『カスタマーハラスメント』として取り扱っています。

2.2 カスタマーハラスメントの判断基準

カスタマーハラスメントの判断基準は、企業の実情や顧客対応の姿勢などの違いにより、企業ごとに多少違いが出てくる可能性があることから、**各社であらかじめ判断基準を明確にした上で、企業内の考え方を統一して現場と共有しておくことが重要**と考えられます。

正当なクレームとカスタマーハラスメントを判断する基準として、顧客等の言動が社会通念上許容される範囲を超えているか、また、その言動によって従業員の就業環境が害されているかが重要なポイントになります。

判断ポイント①

顧客等の言動が社会通念上許容される範囲を超えているかどうか

顧客等の「**言動の内容**」、「**手段や態度**」が社会通念に照らして許容される範囲内であるかという観点で総合的に判断します。

(1) 言動の内容(主張、要求)が契約内容からして正当・妥当か

顧客等の主張に関して、まずは事実関係を確認し、自社に過失があるか、運送約款の内容等から根拠のある要求がなされているかを確認し、顧客等の要求が正当なクレームに当たるのかカスタマーハラスメントに当たるのかを判断します。例えば、サービスに瑕疵がある場合、謝罪とともにサービス代金の返金に応じることは妥当であると考えられます。一方、自社に過失、サービスの瑕疵などがなければ、要求に正当な理由がないと考えられます。

○言動の内容が社会通念上許容される範囲を超えるものの例

- ① そもそも要求に理由がないまたはサービスと全く関係のない要求
 - ▶ 性的な要求や、従業員のプライバシーに係る要求をすること。
- ② 運送約款等により想定しているサービスを著しく超える要求
 - ▶ 運送約款の内容を著しく超えたサービスの提供を要求すること。
 - (例)荷受けが出来ない商品の荷受け強要、分単位での時間指定や指定場所以外への再配達の要求などの過度な配送指示 等
- ③ 対応が著しく困難なまたは対応が不可能な要求
 - ▶ 運賃の著しい減額の要求をすること。
- ④ 不当な損害賠償要求
 - ▶ 運送約款に基づかない不当な損害賠償要求をすること。
 - (例)精神的苦痛などを理由とした慰謝料の請求、対応に費やした時間などを理由にした迷惑料の請求 等



(2) 社会通念に照らして、その手段・態様等が許容される範囲か

例えば、長時間に渡るクレームで従業員を拘束し続けることは、業務の遂行に支障が生じるという観点から社会通念上許容される範囲を超えていると考えられます。また、言動が暴力的・威圧的・中傷的・侮辱的である場合も、社会通念上許容される範囲を超えていると言え、カスタマーハラスメントに該当し得ます。

さらに、対応をしたにもかかわらず要求を繰り返す、あるいは継続するなど、要求の手段・態様等が社会通念上許容される範囲を超えた言動であると考えられる場合は、たとえ自社に過失やサービスに瑕疵があった場合においてもカスタマーハラスメントに該当する可能性があると考えられます。

○手段や態様が社会通念上許容される範囲を超えるものの例

① 身体的な攻撃(暴行、傷害等)

- ▶ 殴る、蹴る、叩く等の暴行を行う
- ▶ 物を投げつける
- ▶ わざとぶつかる
- ▶ つばを吐きかける

② 精神的な攻撃(脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言、土下座の強要等)

- ▶ 営業所の物を壊すことをほめかす発言やSNS等のインターネット上へ悪評を投稿することをほめかす発言によって従業員を脅す
- ▶ SNS等のインターネット上へ従業員のプライバシーに係る情報の投稿等をする
- ▶ 従業員の人格を否定するような言動を行う(相手の性的指向・ジェンダーアイデンティティに関する侮辱的な言動を行うことを含む)
- ▶ 土下座を強要する
- ▶ 盗撮や無断での撮影をする
- ▶ 従業員の性的指向・ジェンダーアイデンティティ等の機微な個人情報について、当該従業員了解を得ずに他の者に暴露することまたは当該従業員が開示することを強要もしくは禁止する

③ 威圧的な言動

- ▶ 大きな声をあげて従業員や周囲を威圧する
- ▶ 反社会的な言動を行う

④ 継続的、執拗な言動

- ▶ 同様の質問を執拗に繰り返す
- ▶ 当初の話からのすり替え、揚げ足取り、執拗な責め立てをする
- ▶ 同様の電子メール等を執拗に繰り返し送りつける

⑤ 拘束的な言動(不退去、居座り、監禁)

- ▶ 長時間に渡る居座りや電話で従業員を拘束する



判断ポイント②

従業員の就業環境が害されたかどうか

従業員の就業環境が害されたかどうかの判断に当たっては、「平均的な労働者の感じ方」、すなわち、同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の労働者が、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうかを基準とすることが適当です。ここで重要なのは、「社会一般の労働者」という点です。これまでの業務経験から、「この業界ではこれくらいは当たり前・普通であり、カスタハラではない」などと安易に判断してはなりません。

なお、顧客等の言動の頻度や継続性は考慮するものの、強い身体的または精神的苦痛を与える態様の言動の場合は、1回の言動でも、当該従業員が就業する上で看過できない程度の支障が生じ、就業環境を害する場合があります。留意が必要です。

また、カスタマーハラスメントとして扱うかどうかに関わらず、顧客等からの行為で従業員の就業環境が害され、就業に支障が生じているようであれば、企業として従業員からの相談に応じる、状況に応じて配置転換する等の対応が必要となるでしょう。

各企業の実情や顧客への接客姿勢等を踏まえ、あらかじめ、以上のような観点でカスタマーハラスメントへの判断基準を整理しておくことが求められます。

3.1 カスタマーハラスメントの発生状況

厚生労働省では、令和5年度に“職場のハラスメントに関する実態調査”を実施しました。本調査では、職場におけるパワーハラスメントやセクシュアルハラスメントのほか、カスタマーハラスメント(顧客等からの著しい迷惑行為)の発生状況についても調査しています。

労働者調査 実施概要

- ・調査実施期間: 令和6年1月11日～1月29日
- ・調査対象: 全国の企業・団体に勤務する20～64歳の男女労働者
- ・調査方法: インターネット調査(調査会社の調査協力者パネルを使用)
- ・サンプル数: 8,000件

過去3年間に勤務先で受けたハラスメントとして、カスタマーハラスメント(顧客等からの著しい迷惑行為)はパワハラに次いで回答割合が高く、回答者のおよそ10人に1人がカスタマーハラスメントを経験したという結果が出ています。

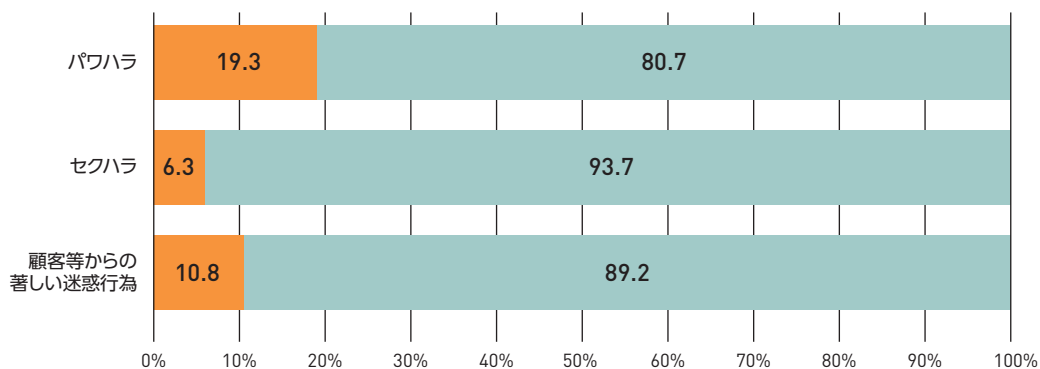


図1: 過去3年間に勤務する(していた)職場でのハラスメント経験有無 (対象: 全回答者(n=8,000))

また、本事業の中で、宅配業におけるカスタマーハラスメントの発生実態やカスタマーハラスメント対策に向けた企業の取組状況を確認するために、宅配業を営む企業に対し、アンケート調査(以下「実態把握調査」という。)を実施しました。

実態把握調査の結果から、宅配業におけるカスタマーハラスメントの実態をみていきます。

実態把握調査 実施概要

- ・調査実施期間: 令和7年9月16日～10月7日
- ・調査対象: 宅配業を営む企業の従業員のうち、顧客対応業務がある者
- ・回答方法: WEB
- ・回収数: 19,929件(有効回答数: 18,715件)

実態把握調査の回答者のうち、過去3年間にカスタマーハラスメントを受けたと回答した割合は、全体の42.6%という結果となりました。また、職種別にみると、カスタマーハラスメントの経験の有無について「カスタマーサービス職(電話窓口)」の回答割合(73.9%)が最も高く、次いで「管理職」(67.6%)、「カスタマーサービス職(対面窓口)」(64.1%)が高いという結果となりました。(次ページ図2参照)

3

宅配業におけるカスタマーハラスメントの実態

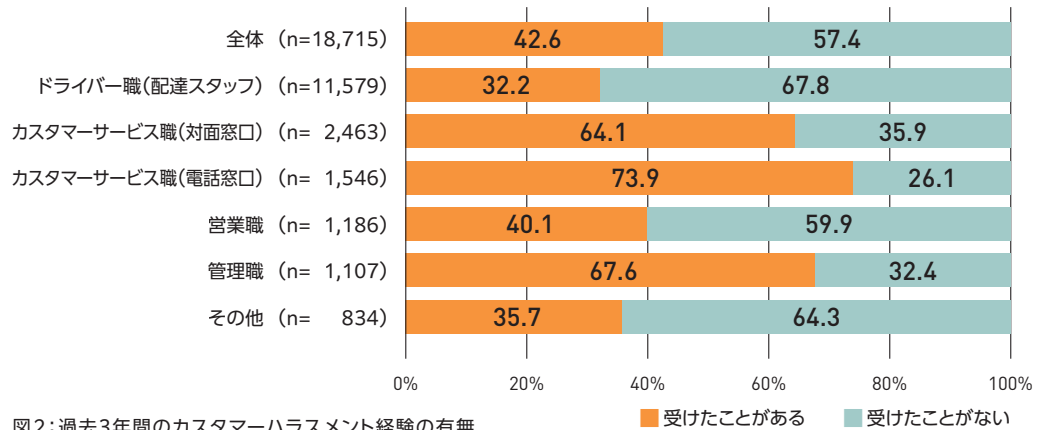


図2：過去3年間のカスタマーハラスメント経験の有無
 (対象：宅配業を営む企業の従業員のうち、顧客対応業務がある者(n=18,715))

カスタマーハラスメントを受けたことによる心身の影響として、「怒りや不満、不安などを感じた」(79.7%)と回答した割合が最も多く、次いで「仕事に対する意欲が減退した」(59.2%)が多いという結果になりました。眠れなくなったり、通院・入院したり欠勤するなどの心身への強い影響や症状があったと回答した割合は15.8%に上っています。

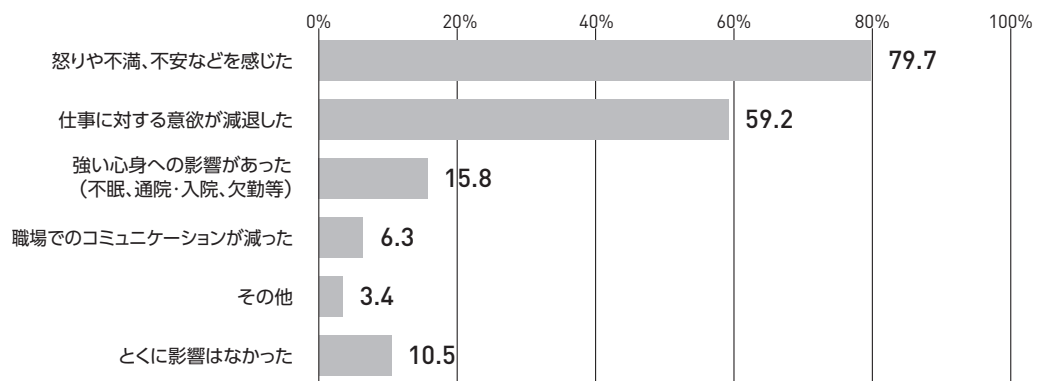


図3：カスタマーハラスメントを受けたことによる影響
 (対象：宅配業を営む企業の従業員のうち、過去3年間にカスタマーハラスメントを受けた経験がある者(n=7,964))

3.2 現場におけるカスタマーハラスメントへの対応状況

現場におけるカスタマーハラスメントへの対応として、全体では「謝り続けた」と回答した割合(57.1%)が最も高く、職種別にみると特に電話窓口で高い(72.9%)ことがわかりました。対面窓口と電話窓口では「上司に対応を引き継いだ」と回答した割合(それぞれ56.3%)が他の職種より高く、管理職では、他の職種と比べて「顧客等からの要求等を断った」(65.8%)、「複数人で対応した」(40.8%)、「警察に通報した」(22.3%)の回答割合が高く、「何もできなかった」(0.4%)の回答割合が低いことから、対面や電話の窓口においては、上司/管理職に引き継ぐことにより、何かしらの対応ができていていることが考えられます。

3

宅配業におけるカスタマーハラスメントの実態

一方で、ドライバーにおいては「上司に対応を引き継いだ」(32.7%)、「顧客等からの要求等を断った」(25.8%)、「複数人で対応した」(11.5%)と回答した割合が他の職種と比べてやや低いという結果になりました。

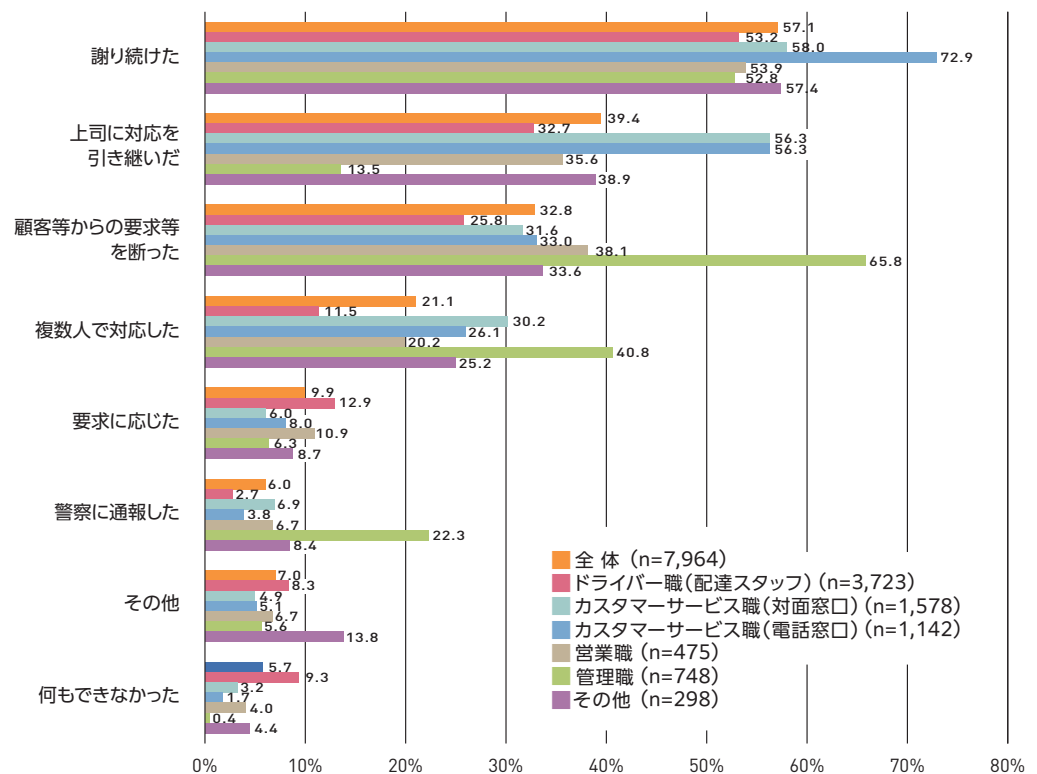


図4:カスタマーハラスメントへの対応(顧客への対応)
(対象:カスタマーハラスメントを受けたと回答した者(n=7,964))

カスタマーハラスメントを受けたあとの行動として、全体では「社内の上司に相談した」(60.9%)と回答した割合が最も高く、次いで「社内の同僚に相談した」(39.1%)が高いという結果が出ています。一方で、「何もしなかった」と回答した割合が24.0%となっています。

職種別にみると、ドライバーにおいては、他の職種と比べて、「社内の上司に相談した」と回答した割合が低く、「何もしなかった」と回答した割合が高いことから、カスタマーハラスメントを受けた際の相談先が少ない可能性が考えられます。また、管理職では、「社内の相談窓口相談した」と回答した割合が他の職種より高く、社内相談窓口には、被害者から直接というより、管理職を通じて相談していることがうかがわれます。(次ページ図5参照)

3

宅配業におけるカスタマーハラスメントの実態

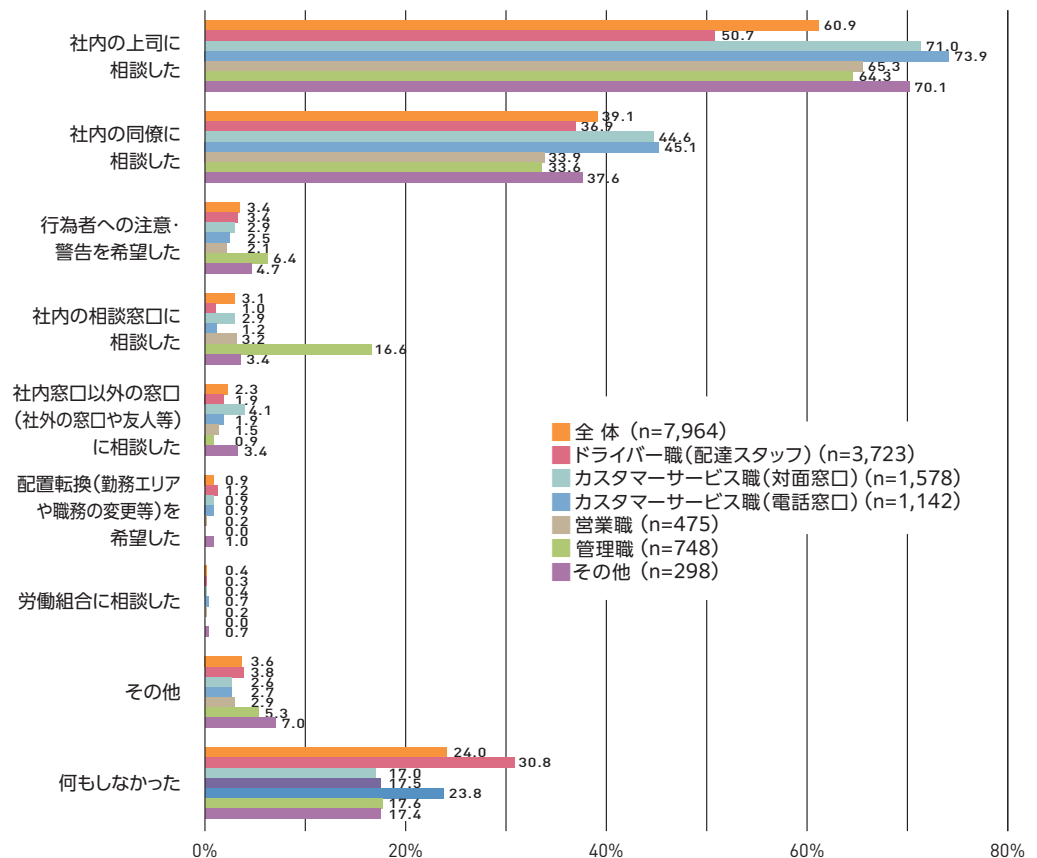


図5: カスタマーハラスメントを受けたあとの行動
(対象: カスタマーハラスメントを受けたと回答した者(n=7,964))

現場でカスタマーハラスメントに対応する上での課題として、「カスタマーハラスメントの判断基準がわからない」(40.4%)と回答した割合が最も高く、次いで「対応することでさらなるトラブルにつながるおそれがある」(38.4%)、「カスタマーハラスメントを受けたときの対応方法がわからない/会社の対応方針がない」(30.7%)の回答が高いということがわかりました。

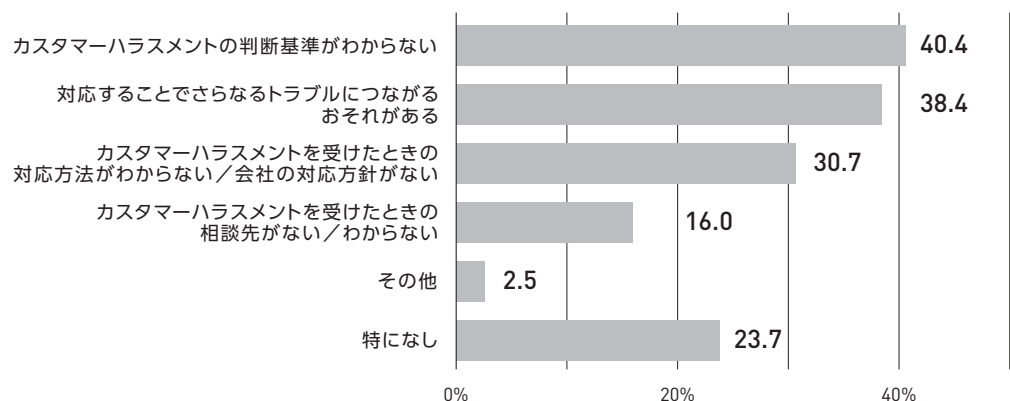


図6: 現場でカスタマーハラスメントに対応する上での課題
(対象: 宅配業を営む企業の従業員のうち、顧客対応業務がある者(n=18,715))

4.1 カスタマーハラスメントに対する 宅配業の共通方針

実態把握調査により明らかになった宅配業におけるカスタマーハラスメントの発生・対応状況等を踏まえ、宅配業を営む企業や業界団体、労働組合の方々と検討を行い、本事業として、宅配業を営む企業における共通の方針を定めました。各企業においては本方針も参考に、カスタマーハラスメントに対する取組を進めてください。

宅配業における カスタマーハラスメントに対する共通の方針

私たちは、お客様へより便利で快適なサービスを提供するために日々真摯に取り組んでいきます。

しかしその一方で、お客様から暴力的な言動や理不尽な要求、繰り返される根拠のない主張など、社会通念上許容される範囲を超えた行為（カスタマーハラスメント）を受けた際は、事情などを十分説明した上でご理解、ご納得いただけない場合、労働者の働く環境を守るために、企業として毅然と対応します。

また、本マニュアルの策定にあわせ、宅配業向けのポスターおよびステッカーを作成しました。営業所において掲示したり、ネックストラップ等に入れて携帯したりするなど、活用してください。



図7: 宅配業向けカスタマーハラスメント啓発ポスター

4.2 宅配業における代表的な カスタマーハラスメント行為・類型

実態把握調査の結果から、過去3年間に宅配業を営む企業の従業員が受けたカスタマーハラスメントの内容を以下に示します。その行為内容として、「威圧的な言動」(70.3%)と回答した従業員の割合が最も高く、次いで「継続的な、執拗な言動」(61.8%)、「精神的な攻撃」(58.1%)の回答割合が高くなっています。

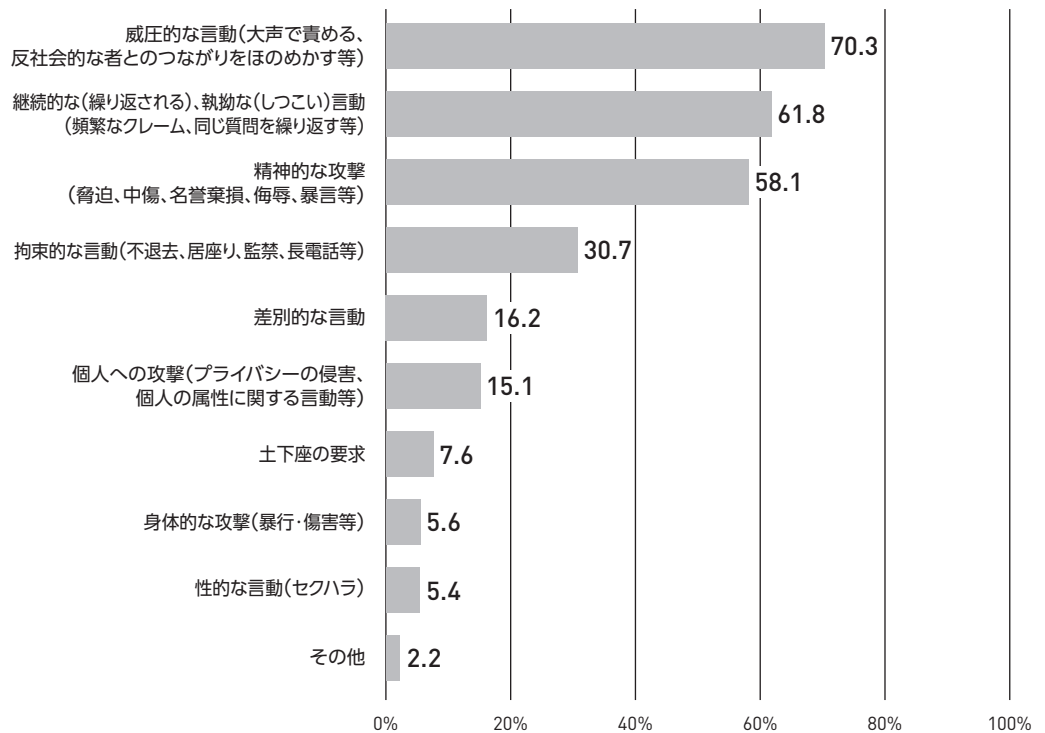


図8: カスタマーハラスメントの内容
(対象: 過去3年間にカスタマーハラスメントを受けた者(n=18,715))

実態把握調査結果および企業へのヒアリングから、宅配業におけるカスタマーハラスメントの発生場面およびカスタマーハラスメントに該当する可能性がある行為の代表例として以下のような状況が想定されます。

集荷・配達時	顧客宅等への集荷・配達時等
荷受け時	営業所窓口での荷受け時等
電話対応時	電話窓口での対応時等

●威圧的な言動

- 集荷・配達時** 強い命令口調(「今すぐ荷物を持ってこい」、「〇時〇〇分に玄関前に持ってこい」等)
- 荷受け時** 強い命令口調(「早くしろ」、「店長を呼べ」等)、名前を大声で呼び捨てる
- 電話対応時** 強い命令口調(「早く調べろ」、「謝罪しろ」等)、声を荒げる



●継続的な(繰り返される)、執拗な(しつこい)言動

集荷・配達時 配達の度に繰り返される理不尽なクレーム

荷受け時 繰り返し来店し、自身の要求が通るまで主張・クレームを繰り返す

電話対応時 繰り返し電話し、自身の要求が通るまで主張・クレームを繰り返す／言い間違え、説明の間違いに対して執拗に指摘する



●精神的な攻撃

集荷・配達時 物品の破損や配達遅れに対する過度な謝罪の要求／配達員に対する暴言(「お前は気に食わない、他のやつに配達させろ」等)／SNS等を通じてあらぬ噂を拡散する、他者に言いふらすような行為

荷受け時 物品の破損や配達遅れに対する過度な謝罪、謝罪文書の要求／対応者に対する暴言、脅迫／理不尽な要求(退職要求、自宅への謝罪訪問の要求等)

電話対応時 サービスの不備等に対する過度な謝罪、謝罪文書の要求／対応者に対する暴言、脅迫



●想定しているサービスを著しく超える要求

集荷・配達時 配達前に必ず電話を入れる、営業時間外に配達しろなどの特別扱いの要求

●不当な損害賠償要求

荷受け時 配達遅延に対する補償等の金銭要求



●拘束的な言動

集荷・配達時 配達遅れに対するクレームや荷物受取の拒否等による長時間にわたる拘束

荷受け時 営業所、窓口での長時間にわたる居座り

電話対応時 長時間にわたる電話、切電の拒否



●そもそも要求に理由がない要求

集荷・配達時 着払い料金や配達した物品の代金等の金銭要求／対応者の個人情報を聞き出す

荷受け時 対応者の個人情報を聞き出す

電話対応時 「誠意を見せろ」などと言い金銭や物品を要求する／対応者の個人情報を聞き出す



●暴力的な行為

集荷・配達時 物を投げつける、胸ぐらをつかむ

荷受け時 机を強く叩く、周囲の物(窓口のペン等)を投げつける



4.3 顧客等の行為への対応方法

実態把握調査や企業へのヒアリングで確認された、宅配業において想定される言動について、宅配業の企業や関連業界団体、労働組合の方々と対応方法を検討しました。以下に対応例を示します。

なお、顧客等の言動への初動対応として、明らかな暴力行為等を除き、状況を正確に把握し判断することが重要です。また、対応者が単独で判断・対応するのではなく、管理職に状況を報告し、複数人で対応するなど、対応方針を検討するようにしましょう。

● 威圧的な言動

- 怒鳴る、大声で責めるなどの行為に対しては・・・

威圧的な言動をする顧客等は、気持ちが高ぶっている可能性があります。「恐れ入ります、その内容は私に対して仰っておりますでしょうか」といった問いかけや、「申し訳ございません。そのようなお話の仕方ですと恐怖を覚えます」など、自身の気持ちを率直に伝えることで、従業員も一人の人間であることを認識してもらい、そして冷静になってもらうことが考えられます。

● 継続的な(繰り返される)、執拗な(しつこい)言動

- 電話において繰り返される問合せ、不当な要求に対しては・・・

連絡先を確実に確認し、不当な要求が2回きたら注意し、3回目にはこれ以上は対応できない旨を伝えます。それでも繰り返される場合、社内でも共有して会話の内容等を記録し、対応窓口を一本化して管理職が対応を引き継ぎ、顧客等に対して、当該言動が迷惑であること、今後の連絡をやめてもらうことを伝えます。その後、繰り返された場合には、威力業務妨害罪を視野に入れ、警察へ通報することも検討します。

● 精神的な攻撃

- 顧客からの中傷や侮辱、暴言等に対しては・・・

「威圧的な言動」で紹介した問いかけや自身の気持ちを伝えることが応用できます。

- 謝罪の要求に対しては・・・

正確に状況が把握できていない場合は、その段階で自社の非を認めた発言はせずに事実を確認したうえで、過失の程度に応じ、謝罪の対象を明確にして謝罪するようにしましょう。

●想定しているサービスを著しく超える要求

- 顧客等からの物品や金銭の要求、特別扱いの要求に対しては…

その理由を十分確認した上で対応を判断します。もし理由が正当でなければ、毅然と対応しましょう。仮にサービス提供者の不備が原因であった場合でも、非が認められる範囲に限定して謝罪するにとどめ、それ以上の対応はしないようにします。一度でも過度な要求に対応してしまうと、「あの時は〇〇をしてくれた。」と言われ、その後も当該顧客等の要求を断りにくくなってしまいう可能性があります。

●拘束的な言動

- 不退去や居座り、長電話等の長時間従業員を拘束するような顧客等の言動に対しては…

まずは顧客等の主張・意見等を確認し、それに対して十分な説明(自社に非がある際は謝罪)をします。その上で、なお繰り返しの要求や質問が続く場合、その時点から30分程度の経過を目安とし、顧客等にお引き取りいただくようにします。

なお、本対応は、顧客等の主張や意見等を傾聴し、サービス提供側から十分な説明を行っていることが前提であり、単に時間が30分以上経過したということのみで判断しないように注意しましょう。また、対応している中で威圧的な言動や精神的な攻撃といった他の行為を受けるなどした場合はその限りではなく、30分必ず対応しなければならないということではありません。

●そもそも要求に理由がない要求

- 金銭の要求に対しては…

「想定しているサービスを著しく超える要求」で紹介したように、要求の理由を十分確認したうえで対応しましょう。

- 個人情報を聞かれた場合は…

「会社の規則で業務と関係ないことは話してはいけないことになっておりますので申し上げられません。」といったように伝え、毅然と対応します。また、すぐさま毅然とした対応をすべきか悩む場合(例えば、世間話など)は、前項の「拘束的な言動」の内容を参考にしましょう。

●暴力的な行為

- 暴行や傷害等の事態に発展した場合は…

安全確保のため、対応者や他の従業員、他の顧客等を当該顧客等から離します。状況に応じて警察への通報も検討してください。

なお、荷物の集配を行うドライバーにおいては、集荷・配達時に、個人宅などの周りに他の従業員や管理職がいない状況で顧客対応をすることとなるため、顧客から迷惑行為を受けた場合、複数人で対応することやその場ですぐにカスタマーハラスメントの判断ができないことが考えられます。そのため、対応方法についてあらかじめ社内で規定を策定し、周知しておくことで、いざそういった場面に遭遇した際に冷静に対処できるようにしておきましょう。行為の内容によってはドライバーが自身の安全を確保したり、電話等で管理職に対応を引き継いだり、警察へ通報したりする可能性があることを想定しておきましょう。また、行為を受けたあとに、残りの業務への対応や周囲に相談相手がいないことから、誰にも相談せずに一人で抱え込んでしまう可能性があります。企業は、ドライバーが気軽に相談できるような窓口や相談を受け付けることができる体制を整備することが求められます。

また、配送業務を協力企業へ委託している企業は、協力企業のドライバーがカスタマーハラスメントを受けた場合に相談に応じたり報告を受けたりするなど、柔軟に対応することが重要です。

宅配業においては、主に荷主や荷物の受取人から申入れ・クレームを受けることが想定されます。クレームから悪質な迷惑行為に発展するなど、カスタマーハラスメントに該当すると判断した際、利用者へカスタマーハラスメント行為に対する注意を行いましょう。注意をしたあとも悪質なカスタマーハラスメント行為が続く場合には、荷主、受取人ともに当日の取引や対応をお断りすることが考えられます。また、カスタマーハラスメントの行為者が企業の担当者等である場合には、必要に応じて、当該企業に事実関係の確認への協力を求めます。なお、カスタマーハラスメントを受けたあとの対応については、各社の運送約款の規定と不整合が生じないように留意する必要があります。

ポイント**カスタマーハラスメントと判断した場合は、毅然とした対応をする**

顧客等からクレームを受け、十分な対応をしたうえでも引き続き迷惑行為を受け、カスタマーハラスメントに該当すると判断した場合、冷静に顧客等の主張・要求を聞きつつも、会社として要求に応じることができない旨を伝えます。それでも悪質な行為が続く場合は、当日のサービスの提供の中止を前提とした注意・警告(状況によっては警察へ通報)をする等、毅然と対応することがカスタマーハラスメントへの現場対応として必要です。

本章では、指針に沿って、措置の内容と実際の企業の取組事例を紹介します。なお、実際の措置が指針に沿ったものとなっているかは、事案ごとに判断されるため、措置内容の詳細は指針をご確認いただきご確認ください。なお、義務となるのは令和8年10月1日の施行後となります。

① 事業主の方針等の明確化およびその周知・啓発

企業は、職場におけるカスタマーハラスメントに関する方針の明確化、従業員に対するその方針の周知・啓発を行わなければなりません。カスタマーハラスメント対策の第一歩として、企業の経営層が基本方針を定め、企業としての基本姿勢を明確にし、広く社内に発信することが望まれます。具体的には、職場におけるカスタマーハラスメントには毅然とした態度で対応し、従業員を保護する旨の方針を明確化し、管理職を含む従業員に周知・啓発します。

また、職場におけるカスタマーハラスメントの内容とあらかじめ定めた対処の内容を、管理職を含む従業員に周知・啓発します。

基本方針は自社のウェブサイトに掲載するなどして、従業員だけでなく顧客等に対して周知・啓発することも、被害の防止のために効果的と考えられます。

カスタマーハラスメント対策を進める企業の取組事例

- ▶ カスタマーハラスメントには毅然とした態度で対応し、従業員を保護する旨の方針を社内報、社内掲示板等に掲載している。
- ▶ カスタマーハラスメントの基本方針や対応手順等を定めた社内マニュアルの内容を研修で周知している。
- ▶ 自社のカスタマーハラスメントへの対応方針を社外向けに公開している。
- ▶ 顧客等にカスタマーハラスメントには毅然とした態度で対応することを周知する目的で、各営業所内の顧客等の目に入るところに自社で作成したポスターを掲示している。

基本方針を策定することで、現場でカスタマーハラスメントに対して毅然と対応しても本社から咎められない、会社が守ってくれるなどの従業員の安心感につながります。カスタマーハラスメント対策の周知用ポスターについては、一から作成することが負担とを感じるならば、厚生労働省等が公開しているポスターや本事業で作成したポスター(12ページ参照)を活用することも一つの方法です。基本方針の社外への公開は、取組の対外的なアピールにもつながるため、積極的に実施することが望まれます。

また、カスタマーハラスメントの場面に遭遇した際に冷静に対処できるように、対処の内容をあらかじめ社内マニュアル等で規定しておくことも重要です。

② 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

従業員が顧客等からカスタマーハラスメントを受けた際の相談窓口をあらかじめ定め、従業員に周知しておきます。また、相談窓口の担当者が、相談に対し、その内容や状況に応じ適切に対応できるようにする必要があります。

カスタマーハラスメント対策を進める企業の取組事例

- ▶ カスタマーハラスメントの緊急性や内容に応じて相談者が相談しやすいようなやり方で柔軟に相談を受け付けるようにしている。
(例：一次対応者→営業所所長(現場上長)→エリア担当者→本社、一次対応者→本社 等)
- ▶ エリアごとに顧問弁護士がおり、お客様対応において、一定のラインを超えて、「少しでも困ったら」現場から弁護士へ相談してよいとしている。
- ▶ 一般社員だけでなく、管理職やパートナー(協力企業)からも広く相談を受け付けている。

必要に応じて外部の相談先を確保しておく等、相談対応体制を整備し、社内に広く周知することが望まれます。社内で専門の相談窓口を設置することが難しい場合でも、現場の管理職が必ず相談を受け付けるなど、被害を受けた従業員が孤立しないような対応が求められます。

③ 職場におけるカスタマーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

カスタマーハラスメントに関する相談の申出があった場合には、その事案について事実関係を迅速かつ正確に確認し、カスタマーハラスメントが生じた事実が確認できた場合には、速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行います。事後には、改めてカスタマーハラスメントに関する方針を周知・啓発し、必要な場合には、サービスにおける問題や顧客とのコミュニケーション不足等の改善を図るなど、再発防止に向けた措置を講じる必要があります。

被害者に対する配慮の措置として、例えば、行為を受けた直後に当該従業員を行為者から引き離すといった従業員の安全確保を行うなど、被害を受けた従業員に対する配慮をするようにしてください。

カスタマーハラスメント対策を進める企業の取組事例

- ▶ カスタマーハラスメントの疑いがある行為を受けた際は必ず管理職に引き継ぎ、判断基準に基づいてカスタマーハラスメントかどうか判断している。
- ▶ 従業員の被害が深刻な場合は、本社の担当者が直接見舞いに行き、今後の対応について相談することで、従業員が安心感を得られるようにしている。
- ▶ カスタマーハラスメントと判断した事例だけでなく、カスタマーハラスメントではないと判断できる事例と適切な対応方法を整理し、社内に周知している。

発生した事案について、その場で解決して終わりではなく、被害を受けた従業員の心身の状況を必ず確認しましょう。また、社内では対応事例を蓄積し、現場に周知することで、同様の事案が発生した際に、会社として同じような対応をすることができ、カスタマーハラスメントの再発を予防できます。過去の事例から、特にカスタマーハラスメントに発展しやすい状況について把握し、カスタマーハラスメントに発展しないための予防策について検討し、実践することも重要です。商品・サービス・接客等における問題や顧客等とのコミュニケーションの不足などが原因でカスタマーハラスメントに発展した場合は、その問題の改善を図ることや、接客等における慣行の見直しなどの職場環境の改善や組織風土の見直しを行うことも求められます。

④ 職場におけるカスタマーハラスメントへの対応の実効性を確保するために必要なその抑止のための措置

従業員に対し過度な要求を繰り返すなど、特に悪質なカスタマーハラスメントについても対処方針をあらかじめ定めておき、管理職を含む従業員に周知するとともに、その方針に基づいて対処を行うことができる体制を整備する必要があります。

カスタマーハラスメント対策を進める企業の取組事例

- ▶ 悪質な行為については本社より電話をし、それでも納得されない場合は書面にて通達をするよう定めている。
- ▶ 暴行を受けた場合はすぐに警察に通報をするよう定めている。
- ▶ 顧客宅等の現場でクレーム等が長時間にわたる場合は、会社の方針として対応できないこと、後ほど上席から連絡する旨を伝え、その場から離れる様に定めている。

カスタマーハラスメントに対しては毅然と対応することが望まれますが、運送約款等の内容に留意し、対処の内容を検討する必要があります。その対処内容を実行できるよう、関連する部門間での連携等の体制を整備しておくことが重要です。

上記の①～④の措置を講じる際に、必要に応じて従業員や労働組合等と協力してアンケート調査や意見交換等を実施し、運用状況の的確な把握や見直しを検討することが有効です。

また、上記の①～④の措置と併せて講じるべき措置として、カスタマーハラスメントに係る相談対応や事後の対応に当たっては、相談者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じるとともに、その旨を従業員に対して周知することが必要です。なお、相談者等のプライバシーには、性的指向・ジェンダーアイデンティティ等の機微な個人情報も含まれることに留意してください。加えて、従業員がカスタマーハラスメントに関し相談をしたり、事実関係の確認等に協力したり、都道府県労働局に対して相談等を行ったことを理由として、解雇その他不利益な取扱いをされない旨を定めて、従業員に周知・啓発しなければなりません。

さらに、自社の従業員による他社の従業員に対するカスタマーハラスメントに関し、他社から、事実関係の確認等の協力を求められた場合には、その求めに応じるように努めなければなりません。その際、他社から協力を求められたことを理由として、当該企業に対し、契約を解除する等の不利益な取扱いを行うことは望ましくありません。また、事業主は、他社からの協力の求めに応じて、従業員へ事実関係の確認等を行うに当たっては、協力した従業員に対して、解雇その他不利益な取扱いを行わない旨を定め、従業員に周知・啓発することが望まれます。

事業主は、自社の従業員がカスタマーハラスメントを行わないよう、他社の従業員に対する言動についても必要な注意を払うよう配慮するとともに、自身も、他社の従業員に対する言動について必要な注意を払うようにしましょう。

配送業務を協力企業や個人事業主へ委託している場合は、①の方針の明確化等を行う際に、協力企業のドライバーや個人事業主などに対するカスタマーハラスメントについても同様の方針を示すことや、これらの者がカスタマーハラスメントを受けた場合の相談対応等の事後の適切な対応を行うことなどが望まれます。

ポイント 顧客トラブル・カスタマーハラスメント予防のために

実態把握調査において、カスタマーハラスメントに発展した原因について確認した結果を以下に示します。カスタマーハラスメントに発展したきっかけ・原因として、「接客や提供サービスに不備はなかった」(63.1%)と回答した割合と、「接客や提供サービスの不備」(61.2%)と回答した割合は同程度という結果になりました。あくまで回答者自身の主観ではあるものの、自社に原因がなくてもカスタマーハラスメントを受けることが多くあると同時に、サービスの不備が契機となったものも多いことが考えられます。

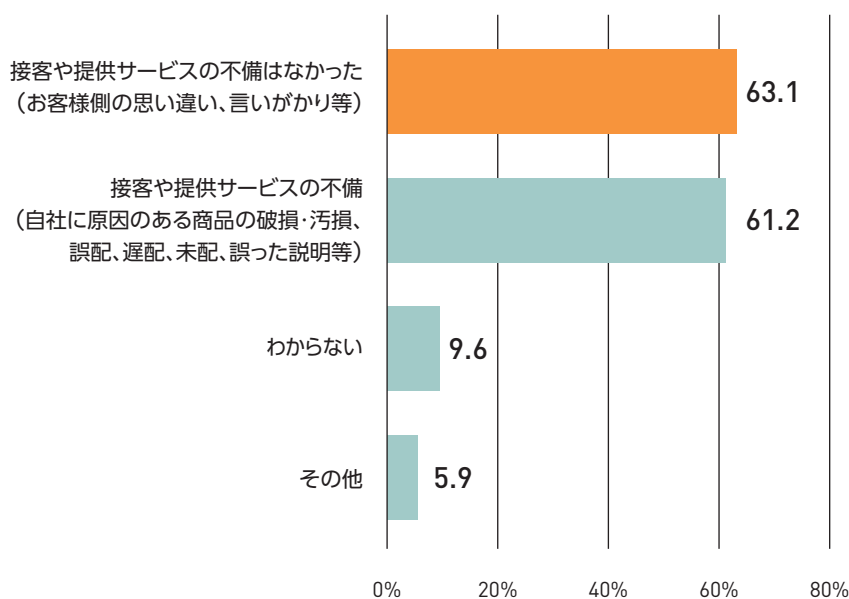


図9: カスタマーハラスメントに発展したきっかけ・原因
(対象: カスタマーハラスメントを受けたと回答した者 (n=7,964))

実態把握調査の結果からも、顧客トラブルやカスタマーハラスメントには、サービス提供側の不備が契機となっているものと、不備がないにもかかわらずカスタマーハラスメントに発展したものの両方があると考えられます。サービス提供側に不備がないものについては、正確に事実確認をしたうえで毅然とした対応を進めることが望まれます。一方で、サービス提供側の不備が契機となったものも多くあるため、顧客トラブルやカスタマーハラスメントの被害を未然に防ぐためには、商品やサービス対応の質の向上を図ることも有効です。

その対策として、従業員が自社の商品やサービスをよく理解し、顧客等への対応力の向上を図るための研修が考えられます。実際に、ヒアリングを行った企業の中には、従業員の顧客対応に関するサービスクオリティに対して課題感を抱えている企業もあり、改めて一般従業員も含めて研修や動画視聴を通じた教育に力を入れていく必要性を感じている企業も見られました。

カスタマーハラスメントの未然防止の取組の一環として、社内のサービスクオリティを高めることも併せて検討してみてください。

顧客等からの著しい迷惑行為(カスタマーハラスメント)は、その内容によっては以下のように犯罪行為に該当する可能性があります。

顧客からの行為と成立し得る罪について

法令に抵触する行為例	成立し得る罪
顧客等が、従業員や他の顧客等につかみかかりまたは突き飛ばした場合	暴行罪
顧客等が、店舗の業務を妨害する意図で、従業員を大声で罵倒したり、協力に応じる必要がないなどと怒号したり、事実と異なることをSNS等に掲載し、ほかの顧客を混乱させ、業務を妨害した場合	威力業務妨害罪
顧客等が、店舗の備品や設備を意図的に破壊または汚損する場合	器物損壊罪
顧客等が、従業員に対し、「この店舗に火をつけるぞ」と言うなど、生命、身体、自由、名誉または財産に対し具体的な害悪を告知した場合	脅迫罪
顧客等が、従業員に対し、「配達が遅れた分の感謝料を払わないとSNSに会社の悪評を載せるぞ」等と脅す場合	恐喝未遂罪
顧客等が、従業員に対し、生命、身体、自由、名誉若しくは財産に対し害を加える旨を告知して脅迫し、または暴行を用いて土下座を行わせた場合	強要罪
顧客等が、従業員に対し、不特定多数の者の前で「無能だ」等と侮辱する場合	侮辱罪
顧客等が、他の顧客等に対し、著しく粗野または乱暴な言動で迷惑をかけた場合	軽犯罪法違反
顧客等が、サービスの代金を払わない場合	詐欺罪

例えば、「配達が遅れた分の感謝料を払わないとSNSに会社の悪評を載せるぞ」といった発言は恐喝未遂に当たる可能性があります。恐喝未遂とは、相手の弱み、嫌がることをネタに脅迫することで相手を畏怖させて金銭やその他財物を脅しとろうとする犯罪行為であり、SNSへの悪評投稿を盾に金銭を要求することは、これに類する言動と考えられます。また、顧客等が、営業所の備品や設備を意図的に破壊または汚損するといった行為は、器物損壊罪に該当する可能性があります。

このように、顧客等からの著しく問題ととれる行為は、何かしら法律に抵触すると整理できる可能性があり、相手が顧客だからといってその言動に耐えるばかりでなく、企業として自信をもって注意・警告を行うことができると考えられます。そして、状況次第では警察や弁護士といった外部組織と連携し対応していくことが重要と考えられます。

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」

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」では、カスタマーハラスメントをテーマに行った「職場におけるハラスメント対策シンポジウム」での業界団体の取組事例の紹介やパネルディスカッション、本マニュアルを使った研修動画、事例の解説動画など、参考になる資料が掲載されていますので、ぜひご活用ください。

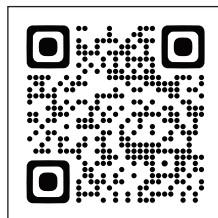


図10 厚生労働省ホームページ(あかるい職場応援団)の
二次元バーコード

マニュアル作成にあたりヒアリングにご協力いただいた企業一覧 (五十音順、敬称略)

企業名
佐川急便株式会社
西濃運輸株式会社
日本郵便株式会社
ヤマト運輸株式会社

委員一覧 (五十音順、敬称略)

総合的ハラスメント防止対策周知啓発事業
業種別カスタマーハラスメント対策検討委員会

氏名	所属
安彦 英和	ヤマト運輸(株) お客様サービスセンター センター長
河邊 一暁	西濃運輸(株) 輸送品質部 部長補佐
小牧 重文	日本郵便(株) CX戦略部 課長
坂井 俊文	全日本運輸産業労働組合連合会 中央副執行委員長
武部 美代子	佐川急便(株) カスタマーサービス部 カスタマーサービス担当部長
土屋 文昭	(公社)全日本トラック協会 輸送事業部長
貫 正和	全国交通運輸労働組合総連合 トラック部会事務局長
原 昌登	成蹊大学 法学部 教授

厚生労働省委託事業 企画・製作:東京海上ディーアール株式会社 発行:令和8年3月

CUSTOMER HARASSMENT MANUAL



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

ポータルサイト「あかるい職場応援団」では、
カスタマーハラスメント対策を含むハラスメント対策
の際に参考となる情報を掲載しています。
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/>



免責事項:本誌の掲載情報の正確性については万全を期していますが、厚生労働省は、利用者が本誌の
情報を用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

