

CUSTOMER HARASSMENT

# 業種別カスタマーハラスメント対策

## 企業マニュアル

MANUAL

### スーパーマーケット業編



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

# 目次

1 . はじめに	→ 2
2 . カスタマーハラスメント対策に取り組む意義	→ 3
3 . カスタマーハラスメントとは	→ 4
▶ 3.1 本マニュアルでのカスタマーハラスメント	→ 4
▶ 3.2 カスタマーハラスメントの判断基準	→ 6
4 . スーパーマーケット業界におけるカスタマーハラスメントの実態	→ 7
▶ 4.1 カスタマーハラスメントの発生状況	→ 7
▶ 4.2 企業におけるカスタマーハラスメントへの対応状況	→ 10
5 . スーパーマーケット業界共通の方針	→ 12
▶ 5.1 スーパーマーケット業界におけるカスタマーハラスメントに対する共通の方針	→ 12
▶ 5.2 スーパーマーケット業界における代表的なカスタマーハラスメント行為・類型	→ 13
▶ 5.3 顧客等の行為への対応方法	→ 15
6 . 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	→ 17
参考情報	→ 24
厚生労働省の取組	→ 25

# 1. はじめに

---

近年、顧客や取引先からの悪質なクレーム等の著しい迷惑行為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。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」における企業調査の結果においては、過去3年間に顧客等からの著しい迷惑行為（以下「カスタマーハラスメント」という。）に関する相談があった企業において、その件数が増加していると回答する企業の割合が、他のハラスメントと比較しても高かったという結果が出ています（7ページ参照）。

また、カスタマーハラスメントについては、パワーハラスメント防止のための指針において、事業主が行うことが望ましい取組が規定されており、「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効果的と考えられる」とされています。

こうした背景を踏まえ、厚生労働省において、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することとしました。令和6年度事業では、スーパーマーケット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、調査に回答した企業のおよそ6割がカスタマーハラスメントに対して、社内で統一のルール等はなく、現場で個別に対応していることがわかりました（11ページ参照）。このように、現在は現場で個別に対応している企業をはじめ、すでに取組を始めて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たいと考えています。

令和7年3月

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

---

## 2.

# カスタマーハラスメント対策に 取り組む意義

カスタマーハラスメントについては、中央省庁や地方自治体をはじめとした行政において、また業界団体、労働組合、企業においても、理解や意識の醸成を図るための周知活動が進められています。

テレビやインターネット等においても、カスタマーハラスメントの問題を積極的に取り上げるようになり、“カスタマーハラスメント”や“カスハラ”という用語が、顧客等の意識に浸透し、認知されるようになってきています。

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、これまで長らく日本国内において存在してきたカスタマーハラスメントが減少することはあっても、直ちに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は適切に対処することで、企業は従業員を守っていかなくてはなりません。カスタマーハラスメントの影響として、従業員においては、業務パフォーマンスの低下や健康不良、企業においては対応にかかるコストや業務上の支障などが生じる等の可能性があります。また、カスタマーハラスメントが常態化すると店舗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、他の顧客等にも影響を与えることが考えられます。

また、昨今カスタマーハラスメントに関連する条例の制定などの動きもあることから、これまで以上に企業の役割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の取組を怠り、企業としての姿勢を示さない場合、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。

そのため、企業として対策を進めることで、従業員に対し職場における安心感を与え、満足度を高め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を減らすことに繋がれると考えられます。さらに、カスタマーハラスメントへの対策の取組は、自社の従業員のみならず、店舗を利用する顧客の安心感につながり、すべての顧客が安心して買い物ができる環境を作ることが期待できます。

## 3. カスタマーハラスメントとは

厚生労働省では、令和4年2月に「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」を公表しています。カスタマーハラスメント対策企業マニュアルを作成するにあたり、企業へ実施したヒアリング調査等の結果、企業の現場においてカスタマーハラスメントであると考えられているものとして示している内容に基づき、本マニュアルでは、カスタマーハラスメントを、以下のように整理しています。

### 3.1 本マニュアルでのカスタマーハラスメント

「カスタマーハラスメント」とは、以下のようなものを指します。

「顧客等※1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※2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」

※1「顧客等」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。

※2「当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして・・・社会通念上不相当なもの」とは、顧客等の要求の内容が妥当かどうか、当該クレーム・言動の手段・態様が「社会通念上不相当」であるかどうかを総合的に勘案して判断すべきという趣旨です。顧客等の要求の内容が著しく妥当性を欠く場合には、その実現のための手段・態様がどのようなものであっても、社会通念上不相当とされる可能性が高くなると考えられます。また、顧客等の要求の内容に妥当性がある場合であっても、その実現のための手段・態様の悪質性が高い場合は、社会通念上不相当とされることがあると考えられます。

※3「労働者の就業環境が害される」とは、労働者が、人格や尊厳を侵害する言動により身体的・精神的に苦痛を与えられ、就業環境が不快なものとなったために能力の発揮に重大な悪影響が生じる等の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。

また、「社会通念上不相当なもの」として、スーパーマーケットで起こるトラブル事案も踏まえ、以下のようなものを想定しています。

## 顧客等の要求の内容が妥当性を欠く言動

・提供する商品・サービスに瑕疵・過失が認められない場合

### 具体例

▶商品に対する根拠のない過度なクレーム（消費期限内の惣菜に対して根拠なく腐敗・汚損しているといった主張を繰り返す等）

・要求の内容が提供する商品・サービスの内容とは関係がない場合

### 具体例

- ▶従業員の個人情報や勤務日・勤務時間等の情報の要求
- ▶店長や従業員の解雇の要求



## 要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当な言動

・要求内容の妥当性にかかわらず不相当とされる可能性が高いもの

### 具体例

- ▶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
- ▶継続的な（繰り返される）、執拗な（しつこい）言動
- ▶拘束的な行動
- ▶差別的な言動
- ▶性的な言動
- ▶従業員個人への攻撃、要求（従業員の待ち伏せ、付きまとい）
- ▶SNS等を用いた誹謗中傷

※これらの行為への具体的な対応方法例は「5.3 顧客等の行為への対応方法」（15ページ）をご参照ください。



・要求内容の妥当性に照らして不相当とされる場合があるもの

### 具体例

- ▶商品の交換等の過大な要求
- ▶金銭補償の要求
- ▶謝罪の要求（土下座を除く）

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。

## 3.2 カスタマーハラスメントの判断基準

顧客の行為への対応方法は、企業ごとに違いがあります。一定のレベルを超えた場合に悪質であるとして毅然と対応している企業もあれば、お客様至上主義の中で、毅然とした対応が難しく葛藤を抱えている企業もあります。

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。

一つの尺度としては顧客の主張、要求に正当な理由があるか、社会通念に照らして相当な範囲であるかという観点で判断することが考えられます。

### 1 主張、要求に正当な理由があるか

顧客の主張に関して、まずは事実関係、因果関係を確認し、自社に過失がないか、または根拠のある要求がなされているかを確認し、顧客の主張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、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です。逆に、自社の過失、商品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。

### 2 社会通念に照らして、その表現・回数・態様等が相当な範囲か

例えば、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と考えられます。また、言動が暴力的・威圧的・中傷的・侮辱的・差別的、性的である場合も、社会通念上不相当であると言え、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相当な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商品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。

なお、**殴る・蹴るといった暴力行為は、直ちにカスタマーハラスメントに該当すると判断できることはもとより、刑法犯に該当しうるものです。**

また、カスタマーハラスメントとして取り扱うかどうかに関わらず、顧客等からの行為で労働者の就業環境が害され、就業に支障が生じるようであれば、企業として従業員からの相談に応じる、希望を踏まえ配置転換する等の対応が必要となります。

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望ましいと考えられます。

## 4.

# スーパーマーケット業界における カスタマーハラスメントの実態

## 4.1 カスタマーハラスメントの発生状況

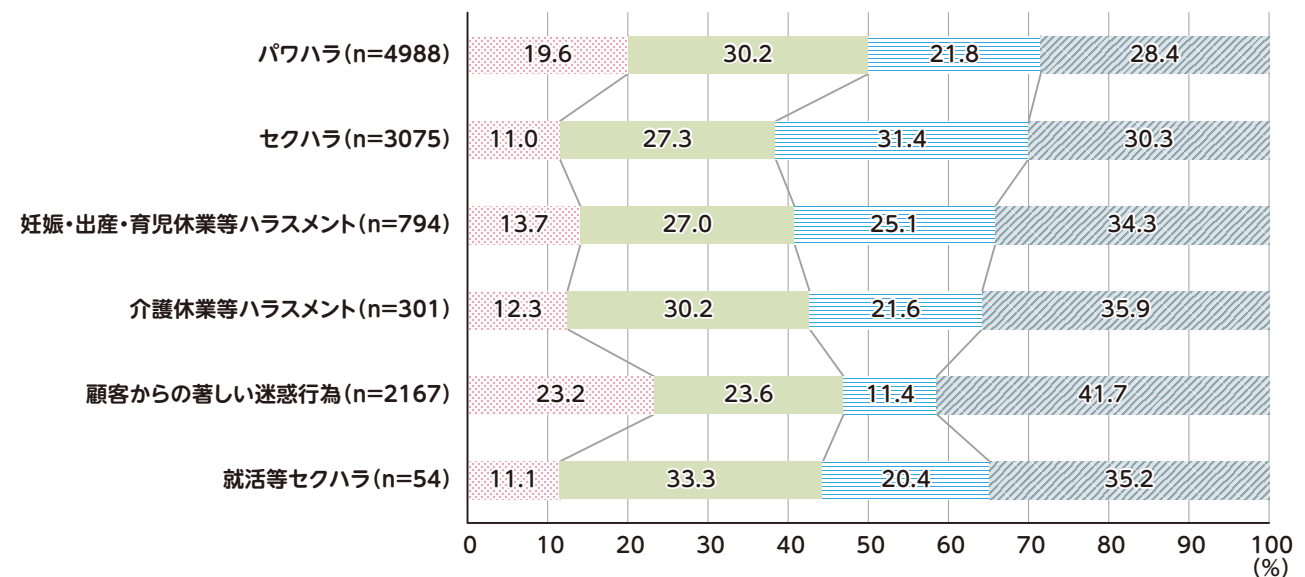
厚生労働省では、令和5年度に“職場のハラスメントに関する実態調査”を実施しました。本調査では、職場におけるパワーハラスメントやセクシュアルハラスメントのほか、カスタマーハラスメント（顧客等からの著しい迷惑行為）の発生状況についても調査しています。

### 企業調査 実施概要

- ・調査実施期間：令和5年12月1日～12月29日
- ・調査対象：全国の従業員30人以上の企業・団体
- ・回答方法：WEB
- ・発送件数：25,000件
- ・回収数：7,933件（回収率 31.7%）

過去3年間に各ハラスメントの相談があった企業について、カスタマーハラスメント（顧客等からの著しい迷惑行為）を除く、各種ハラスメントの相談件数において、「増加している」と回答した企業の割合より「減少している」と回答した企業の割合の方が高くなっていますが、カスタマーハラスメントでは「増加している」と回答した企業の割合（23.2%）の方が「減少している」と回答した企業の割合（11.4%）より高いという結果となりました。

図1：過去3年間に相談があった企業における相談件数の推移



過去3年間に相談件数が増加している
  過去3年間に相談があり、件数は変わらない  
 過去3年間に相談件数は減少している
  過去3年間に相談はあるが、件数の増減は分からない

(対象：過去3年間にハラスメントに関する相談があった企業)



また、本事業の中で、スーパーマーケット業界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、スーパーマーケット業を中心に営む企業に対し、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。

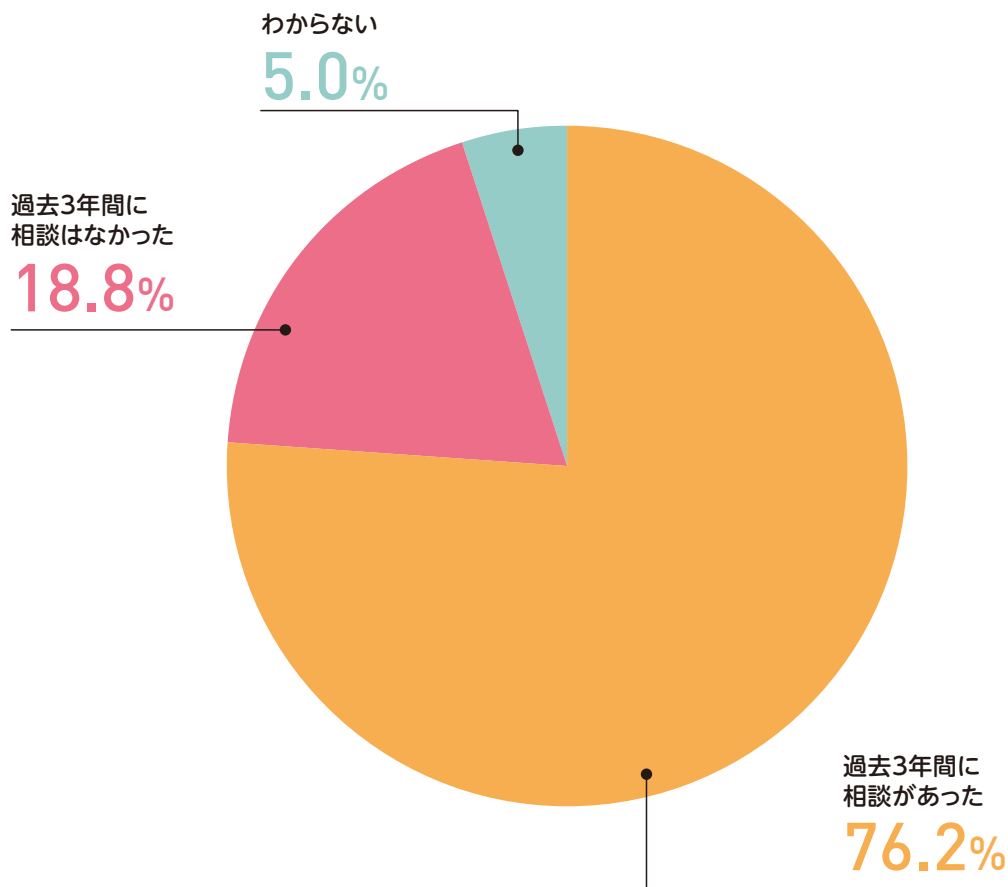
実態把握調査の結果から、スーパーマーケット業界におけるカスタマーハラスメントの実態をみていきます。

### 実態把握調査 実施概要

- ・ 調査実施期間:令和6年9月5日～9月30日
- ・ 調査対象:スーパーマーケット業を中心に営む企業
- ・ 回答方法:WEB
- ・ 発送件数(電子メールでの回答依頼も含む):982件
- ・ 回収数:107件(回収率10.9%)

実態把握調査の回答企業のうち、過去3年間に従業員からカスタマーハラスメントに関する相談があったと回答した企業の割合は76.2%という結果となりました。

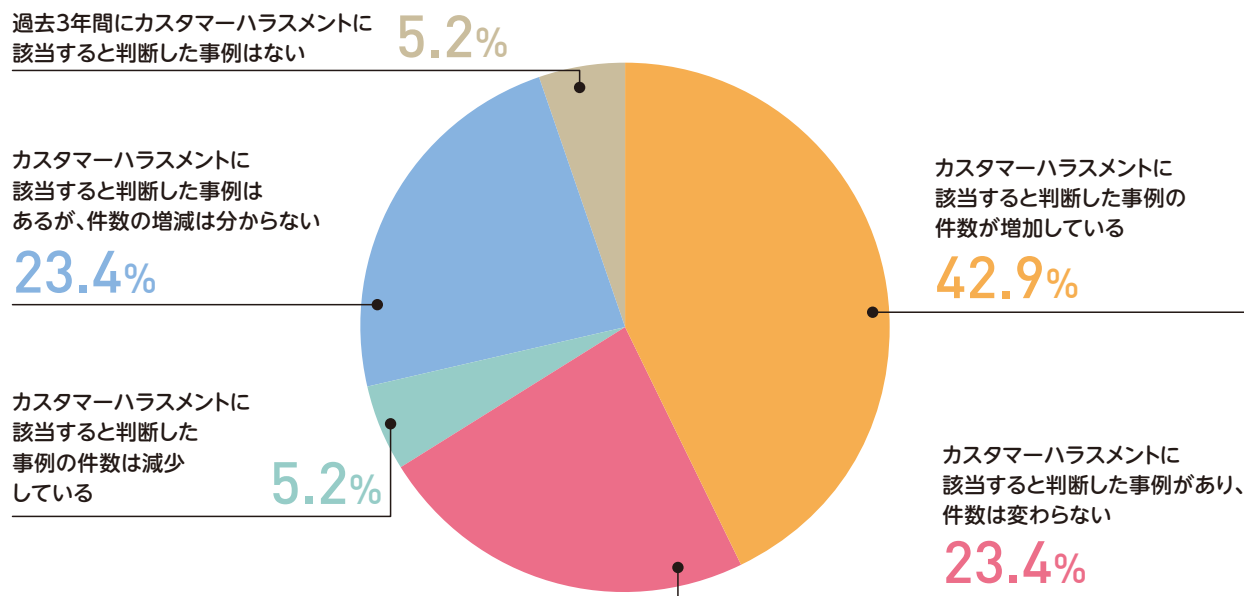
図2:過去3年間のカスタマーハラスメントに関する相談の有無



(対象:スーパーマーケット業を中心に営む企業(n=101))

また、過去3年間に従業員からカスタマーハラスメントに関する相談があった企業のうち、カスタマーハラスメントに該当する事例があったとする企業の割合は94.8%でした。さらに該当件数の推移については、「件数が増加している」割合(42.9%)が「減少している」割合(5.2%)より大幅に高いという結果となりました。

図3: 過去3年間にカスタマーハラスメントの相談として取り扱った件数の傾向

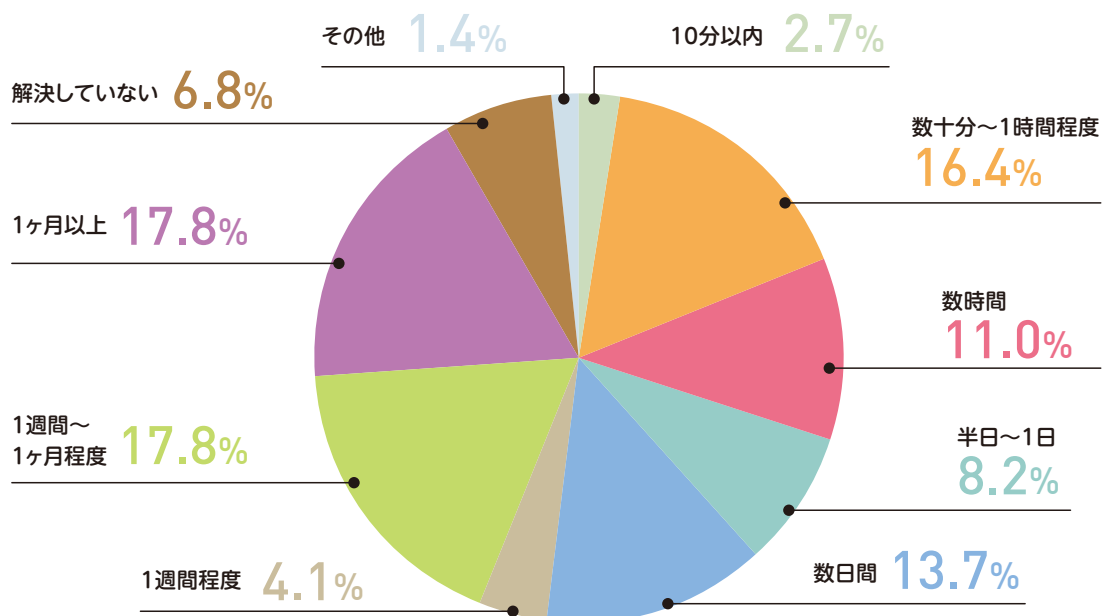


(対象: 過去3年間にカスタマーハラスメントの相談があったスーパーマーケット業の企業(n=77))

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、割合の合計が100にならないことがあります。

カスタマーハラスメント事案のうち、解決までに要した最長の時間として、「1週間~1ヶ月」、「1ヶ月以上」の回答割合(17.8%)が最も高いという結果となりました。また、最長の時間として、1日より多くの日数を事案解決に要していると回答している企業の割合の合計(「解決していない」を含む。)は60.2%という結果となりました。

図4: カスタマーハラスメント事案のうち解決に要した時間(最長)

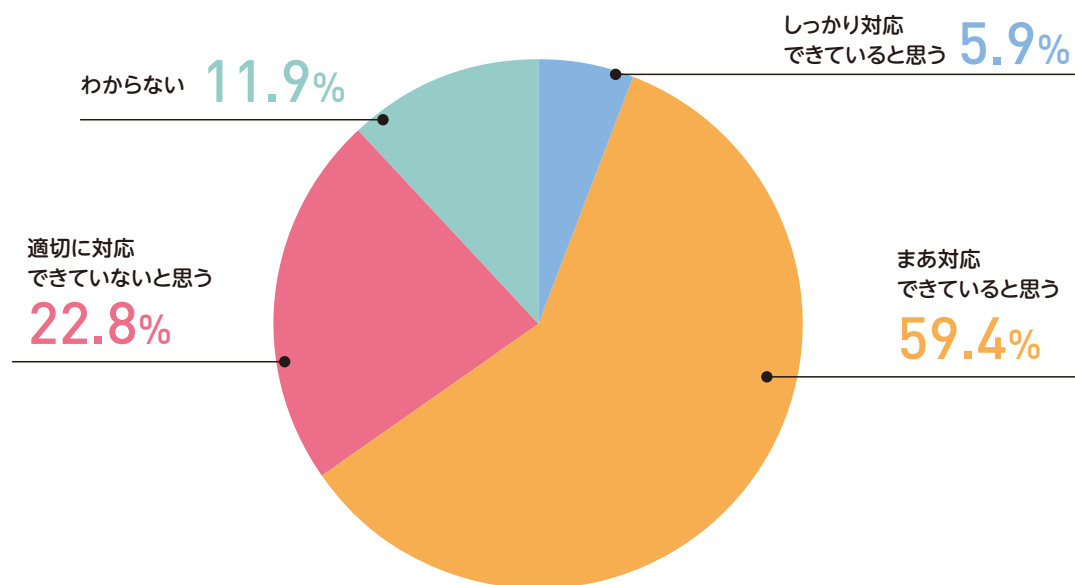


(対象: 過去3年間にカスタマーハラスメントの相談があったスーパーマーケット業の企業(n=77))

## 4.2 企業におけるカスタマーハラスメントへの対応状況

カスタマーハラスメントに対して、行為者（顧客）への対応および被害者（自社従業員）への対応の両面で「しっかり対応できていると思う」と回答する企業の割合は、わずか5.9%という結果となりました。

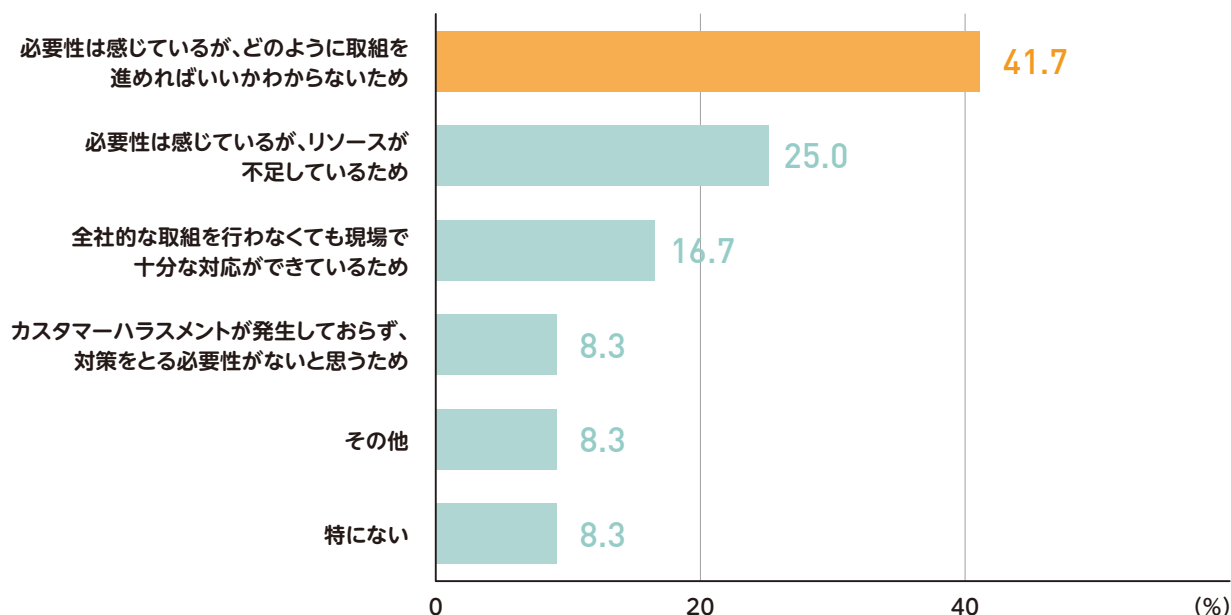
図5: 企業のカスタマーハラスメントへの対応（顧客への対応および被害者への対応）



（対象：スーパーマーケット業を中心に営む企業（n=101））

カスタマーハラスメントに対して取組を行っていない理由として、「必要性は感じているがどのように取組を進めればいいのかわからないため」と回答した企業の割合（41.7%）が高いという結果がでています。

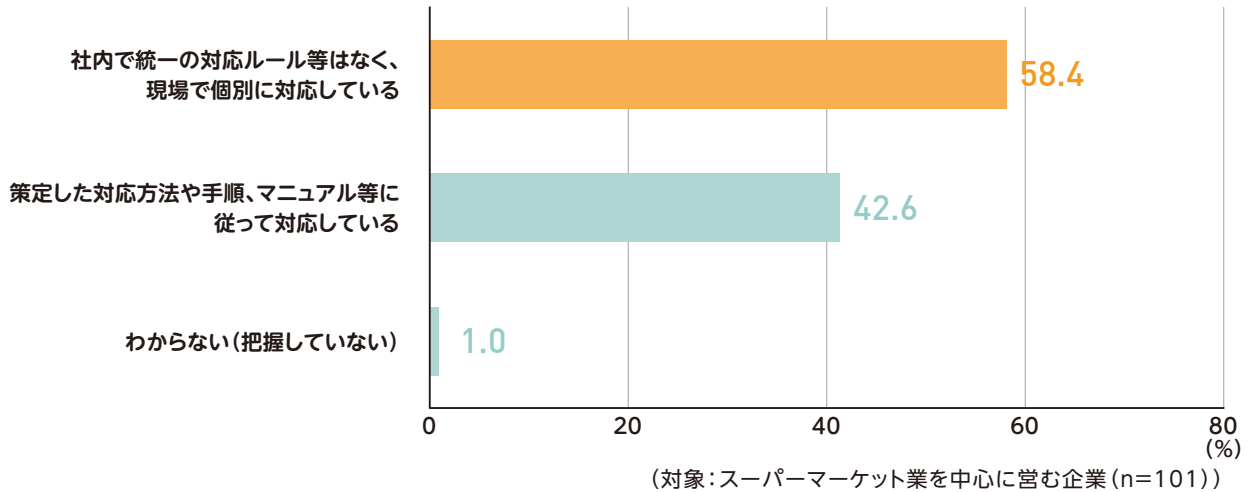
図6: カスタマーハラスメントに対する取組を実施していない理由（複数回答）



（対象：カスタマーハラスメントに対する取組を実施していないスーパーマーケット業の企業（n=12））

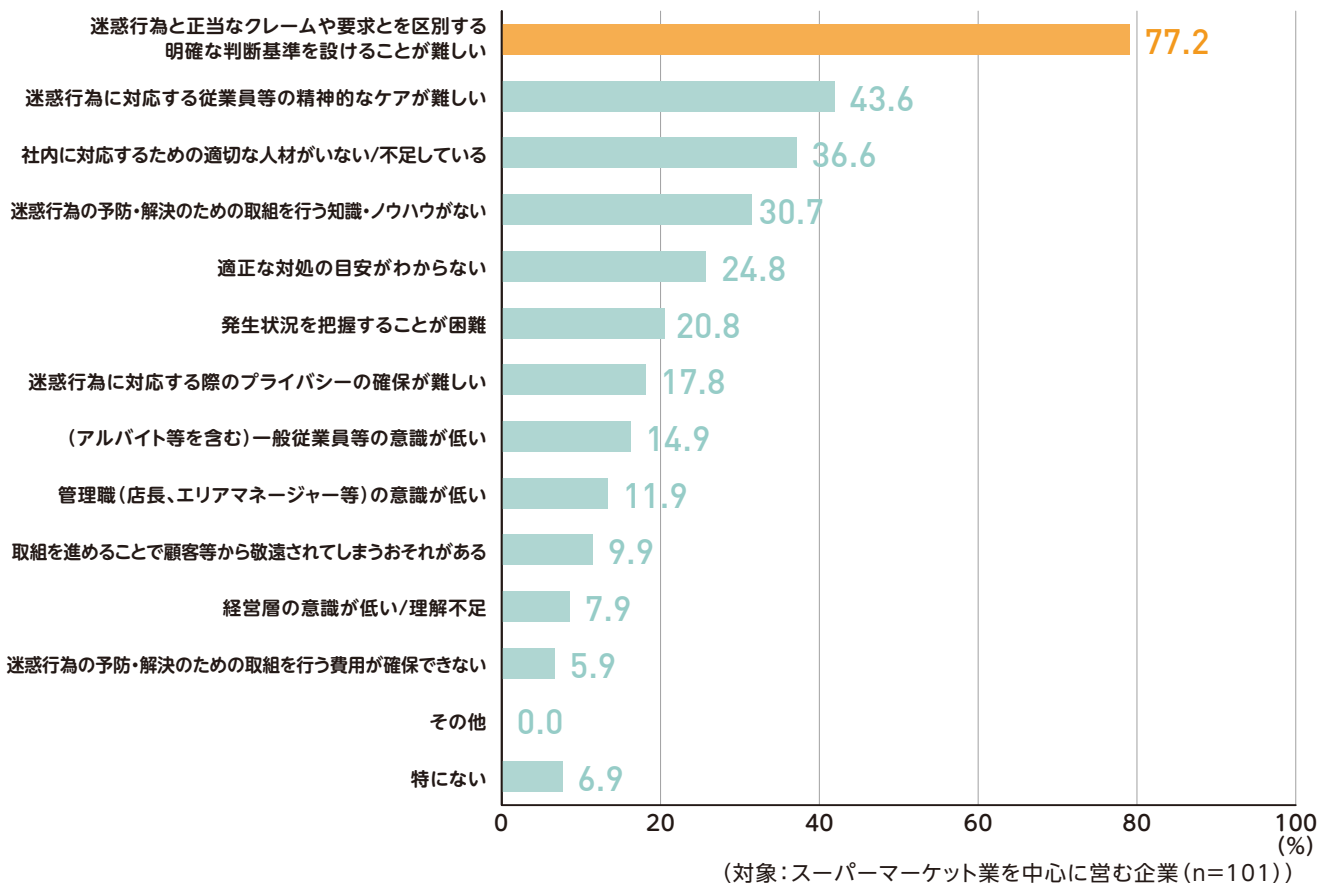
カスタマーハラスメントが発生した場合の顧客への対応方法として、「社内で統一のルール等はなく、現場で個別に対応している」と回答した企業の割合(58.4%)が高くなっています。

図7: カスタマーハラスメントが発生した場合の顧客への対応方法



カスタマーハラスメントに対する取組を進める上での課題として、「迷惑行為と正当なクレームや要求とを区別する明確な判断基準を設けることが難しい」と回答した企業の割合(77.2%)が最も高いという結果が出ています。

図8: カスタマーハラスメントに対する取組を進める上での課題(複数回答)



## 5. スーパーマーケット業界共通の方針

### 5.1 スーパーマーケット業界における カスタマーハラスメントに対する共通の方針

実態把握調査により明らかになったスーパーマーケット業界におけるカスタマーハラスメントの発生・対応状況を踏まえ、スーパーマーケット業の業界団体や労働組合と検討を行い、本事業として、当該業界団体等の傘下の企業における共通の方針を定めました。本方針を参考に各企業においても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。

### スーパーマーケット業界における カスタマーハラスメントに対する共通の方針

私たちは、お客様への対応について、日々サービス品質を向上させるよう真摯に取り組んでいきます。しかしその一方で、暴力的な言動や過剰ととれる要求、根拠のない主張など、社会通念上不相当なものについては、十分説明した上でご理解いただけない場合、企業・店舗として顧客等に注意・警告を行うなど毅然と対応します。

また、本マニュアルの策定にあわせ、スーパーマーケット業界向けのポスターを作成しました。店舗において掲示する等、活用してください。

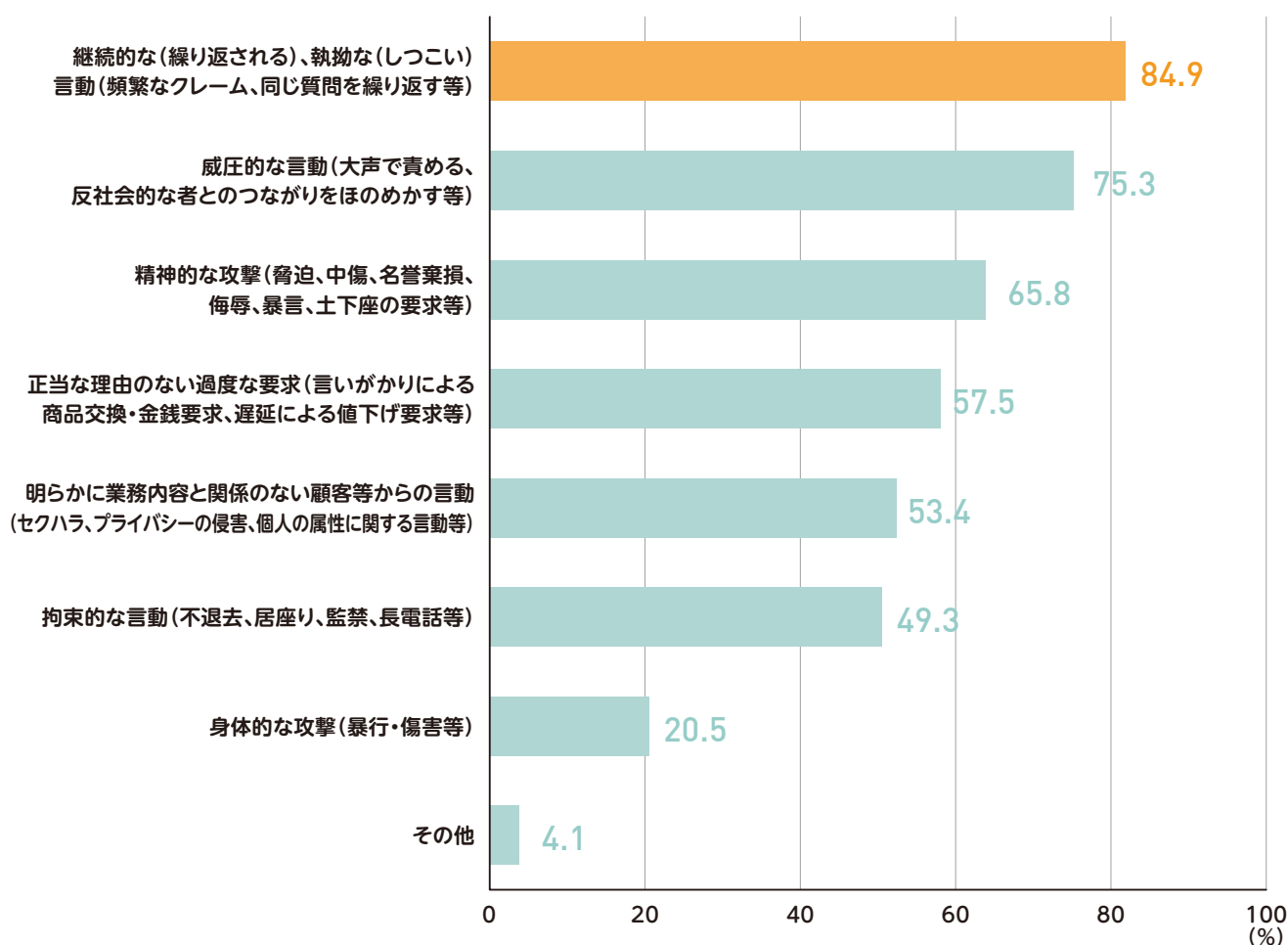
図9: スーパーマーケット業界向け  
カスタマーハラスメント啓発ポスター



## 5.2 スーパーマーケット業界における代表的な 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年間に従業員が受けたカスタマーハラスメントに関する相談のうち、カスタマーハラスメントに該当すると判断した事案の内容を以下に示します。その行為内容として、「継続的な、執拗な言動」と回答した企業の割合(84.9%)が最も高く、次いで「威圧的な言動」(75.3%)、「精神的な攻撃」(65.8%)の回答割合が高くなっています。

図10: カスタマーハラスメントに該当すると判断した事案の内容(複数回答)



(対象: 過去3年間にカスタマーハラスメントを受けたスーパーマーケット業の企業(n=73))

また、本マニュアルの作成にあたり、カスタマーハラスメントの取組を進めている企業からヒアリングを実施しました。ヒアリングを通して、実際に企業が受けたカスタマーハラスメントに該当すると考えられる行為として以下のような事例がありました。

### 継続的な(繰り返される)、執拗な(しつこい)言動

- 従業員のミスに対して、教育方針の説明を執拗に求める
- ミスをした従業員本人からの直接の謝罪を執拗に求める
- 何度も来店または電話をかけ同じ内容のクレームを繰り返す



### 威圧的な言動

- 強い命令口調
- 大声で怒鳴り、店内の秩序を乱す



### 精神的な攻撃

- セルフレジに通していない商品があることを指摘すると逆上し、脅される
- 顧客対応への不満による土下座の要求
- 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



### 正当な理由のない過度な要求

- (購入時のレシートがないなど) 販売事実の確認ができない商品の交換要求、返金要求
- 店舗として十分な対応を行うも「トップを出せ」と理不尽な主張を繰り返す
- 従業員に対する処罰、解雇の要求



### 明らかに業務内容と関係のない顧客等からの言動

- 特定の従業員への付きまとい、待ち伏せ行為
- 外見や容姿、性別に関する差別的な言動



### 拘束的な言動

- 店外(お客様宅等)での長時間(5~6時間)に及ぶ拘束
- 店舗・施設からの不退去
- 電話などで同じ話を長時間繰り返す



### 暴力的な行為

- 物を叩く、蹴る、投げる、壊すなどの商品や店舗設備等への破損行為



## 5.3 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、スーパーマーケット業界において、特によく見られる行為について、スーパーマーケット業の業界団体や労働組合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、顧客等の行為への対応方法については、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、単独で判断するのではなく、複数人で客観的に判断し、対応方法を検討するようにしましょう。



### 継続的な(繰り返される)、執拗な(しつこい)言動

- 店舗や電話において繰り返される問合せ、不合理な要求に対しては…

連絡先を確実に確認し、不合理な問合せが2回きたら注意し、3回目に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。

### 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。「それは、私に対して言っていますか。」といった問いかけや、「そのように怒鳴られると怖いです。」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。

### 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。

- 土下座の要求に対しては…

どのような状況であっても過度な要求だと考えられます。仮に店舗やサービス提供者の不備が原因であった場合でも、土下座の要求に対しては拒絶の姿勢を示しましょう。

### 正当な理由のない過度な要求

- 顧客等からの製品の交換や金銭の要求に対しては…

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。仮に製品や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とともに、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ます。



## 明らかに業務内容と関係のない 顧客等からの言動

- 個人情報を知られたり、食事等に誘われたりした場合は…



「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、次項の「拘束的な言動」の内容を参考に対応しましょう。

## 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、店舗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。

## 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、顧客等を当該顧客等から離します。その上で、警備員等と複数名で対応します。状況に応じて警察への通報も検討してください。

## 6.

# 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

本章では、厚生労働省の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」に記載の「カスタマーハラスメント対策の基本的な枠組み」に沿って、実際の企業の取組事例を紹介します。



## 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

カスタマーハラスメント対策の第一歩として、企業のトップが基本方針を掲げ、企業としての基本姿勢を明確にし、従業員や顧客等へ周知することが考えられます。

### 企業事例

- ▶ 「会社はカスタマーハラスメントから従業員を守ります!」というトップメッセージを「お客様対応マニュアル」等の社内マニュアルに掲載している。
- ▶ 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。
- ▶ 従業員の目に留まるように、各店舗のバックヤードや従業員の休憩室等に従業員向けのカスタマーハラスメントの周知用ポスターを掲示し、カスタマーハラスメントに該当する言動や、被害に遭った際の対応方法(上長へ連絡することなど)に加え、トラブル内容の報告フォームへのリンクを二次元コードで掲載し、スマートフォン等から報告できるようにしている。
- ▶ 顧客等にカスタマーハラスメントを周知する目的で、各店舗内の顧客等の目に入る場所に厚生労働省が公開しているポスターを掲示している。

カスタマーハラスメントの周知用ポスターについては、社外向け/社内向けで用途を分け、周知する内容や掲載場所を工夫している企業が見られます。なお、ポスターを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)を上手く活用することも一つの方法だと考えられます。また、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っているという声があります。基本方針の策定にあたっては下記のような要素を盛り込むとよいでしょう。

### 基本方針に含める要素例

- カスタマーハラスメントの内容
- カスタマーハラスメントは自社にとって重大な問題である
- カスタマーハラスメントを放置しない
- カスタマーハラスメントから従業員を守る
- 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、周囲に相談する
- カスタマーハラスメントには組織として毅然とした対応をする

## 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・相談することを推奨しており、相談があった際は組織的に対応します。

## 2 従業員(被害者)のための相談対応体制の整備

従業員が顧客等とトラブルに発展した際の相談先(相談対応者)や報告方法について、あらかじめ決めておきましょう。また、カスタマーハラスメントに関して自社のどの部門がどのような役割を担当するかの整備も望めます。

### 企業事例

- ▶ カスタマーハラスメントの被害を受けた際の相談フローを整備している。  
(例:一次対応者→店舗責任者(現場上長)→店舗運営部→本社総務部)
- ▶ 顧客等とのトラブルについての報告方法を決めている。  
(例:紙媒体の報告書やweb上のアンケートシステムを使用しての報告)
- ▶ 店舗内でカスタマーハラスメントに発展した際に、一次対応者が行為者と1対1とならないように暗号を用いた館内放送をし、その放送を聞いた店舗の他の従業員や店長が現場にすぐさま駆けつけることにしている。一次対応者がすぐに館内放送を流せないような状況の場合は、近くにいる別の従業員が代わりに館内放送をするようにして、当該行為者に対して必ず複数人で対応できるようにしている。
- ▶ 各店舗のレジ周りに通知ボタンを設置し、これを押すことで、管理者へ通知できるシステムの導入を検討している。

顧客等とのトラブルが発生した際に、対応者が話を中断して上長等に相談することが困難なケースがあります。上記事例の企業では、新たにシステムを導入したり、館内放送を利用して周囲に知らせたりする仕組みを採用していました。対応者が孤立しないような工夫が望まれます。

### 3 対応方法、手順の策定

普段からカスタマーハラスメントの行為者への対応の方法や手順を定め、社内の基準を周知しておくことで、トラブル発生時にも慌てずに対応することができます。また、基準が明確であれば、店舗ごと・従業員ごとの対応のばらつきを抑えられ、一貫した対応をとることもできます。

#### 企業事例

##### ▶ カスタマーハラスメント対応マニュアルを作成し、次の項目を掲載している。

- カスタマーハラスメントの判断基準：  
対象とする行為がカスタマーハラスメントに該当するかどうかの判断基準（考え方）および該当する行為の具体例
  - カスタマーハラスメント行為への組織対応：  
カスタマーハラスメントと思われる行為が発生した際、誰に報告・相談するかの流れとそれぞれの部門の役割
  - 対応フロー：  
当該顧客等への対応を4つのステップに分け、それぞれの方法等について説明
- 初 動 : 一次対応者向けの当該顧客等への初期対応  
記 録 : 主任・販売課長による事実確認結果の記録や録音  
判 断 : 記録の内容を店長等が確認しカスタマーハラスメントに該当するかどうかを判断  
悪質な行為だと判断された場合は、本社組織へ報告  
対応方針決定: カスタマーハラスメント対応検討会を開き、対応を検討
- 従業員への配慮措置：  
カスタマーハラスメントと思われる行為が発生した際の従業員の安全の確保と、その後の精神面への配慮

##### ▶ 既存のお客様対応マニュアルにカスタマーハラスメントの要素を追加して活用している。

- ▶ 過去のトラブル事例は収集、整理しておき、類似する事例が発生した際は参考にして対応している。現場従業員からは具体的な対応例を求められることが多いことから、従業員向けに実施したサービスに関するアンケートの結果等を参考に、特に多く見られる事案については、今後Q&Aを作成することを考えている。

「カスタマーハラスメント対応マニュアル」といった形で対応方法や手順を一つにまとめ、整理しておくことで参照しやすく、使い勝手が良いと思われます。

顧客等への対応方法の検討にあたっては、「5.3 顧客等の行為への対応方法」（15ページ）もご参照ください。

## 4 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

カスタマーハラスメントについて社内で決めたルール等については従業員等（派遣社員やアルバイト含む）へ教育・研修を行いましょよう。

### 企業事例

- ▶ 新任の管理職向けのお客様対応に関する研修の中でクレーム対応についても取り上げている。研修の中では、「お客様」、「従業員」と役割を設けてロールプレイング形式で実施している。なお、クレーム対応については市販の書籍から頻度の高い事例を引用している。
- ▶ 社外向けの基本方針については、社内マニュアルに掲載して社内周知し、その内容についてeラーニングを行って従業員の理解促進を行い、対象者全員の実施完了を待ってから公表した。
- ▶ 社内マニュアルは社内のイントラネットに保存し、いつでも確認できるようにしている。

現場でのトラブル対応を想定したロールプレイング形式の研修は、各受講者が主体的に考える機会になるため、効果的なものになると考えられます。

社内マニュアルの内容をすべての店舗に浸透させるために、eラーニングのようなオンライン学習ツールを活用することは有効な手段の一つだと考えられます。また、社外への公表の前に従業員への理解を促進することで、社外公表後にマニュアルに記載された対応手順に沿って適切に対応することができます。

## 5 事実関係の正確な確認と事案への対応

顧客等からのクレームが正当なものか、悪質なものを即座に判断することは難しいことが多々あります。その場合は、顧客等の主張・意見を傾聴し、事実確認をした上で判断することが重要です。

### 企業事例

- ▶ 正当なクレームをカスタマーハラスメントと誤って判断しないように、その最終判断は店長（不在の際は副店長）が実施するようにしている。
- ▶ 店舗でカスタマーハラスメントかどうかの判断をする際は、複数名で行う。店舗で判断に悩む場合は本社（お客様相談室）に報告し、判断を仰ぐようにしている。
- ▶ 当該顧客等とのやり取りを録音し、事実確認に使用するようにしている。

顧客対応を行った対応者だけでカスタマーハラスメントかどうかの判断をすると、主観が入り込んでしまい、正しい判断ができない可能性があります。そのため、第三者（店長など）が事実確認を行った上で、判断することが望まれます。

## 6 従業員への配慮の措置

顧客等とのトラブルが発生した際は、カスタマーハラスメントに該当する/しないにかかわらず、従業員への配慮の措置を行うことが重要です。具体的には、トラブル発生直後に当該顧客等と従業員を引き離すといった「従業員の安全を確保」し、被害を受けた従業員に対する「精神面の配慮」をすることが望まれます。

### 企業事例

- ▶ 従業員が明らかなカスタマーハラスメント行為(暴行、身体接触、暴言等)を受けていることが確認された場合は、安全確保のため、速やかに当該従業員を顧客等から引き離し、管理職が対応を代わるようにしている。
- ▶ つきまとい行為が確認された場合、警察へ被害届をすぐ提出するようにしている。未成年であれば保護者にも連絡を入れ、警察と連携して対応する旨をお伝えしている。場合によっては、シフト時間や担当・役割の変更も行い、夜間対応の場合は、複数名で自宅付近まで送り届けることもある。
- ▶ 被害を受けた従業員については、社内の健康サポートセンターと連携し、適切なアフターケアを実施できるように体制を整えている。

未成年や学生のアルバイトがカスタマーハラスメントの被害を受けた際は、特に丁寧な対応が求められます。事例のように、再発を防ぐため、シフト時間や役割の変更、場合によっては勤務先店舗の変更等も考えられます。また、保護者に連絡を入れることが望ましいです。

## 7 再発防止のための取組

過去に発生した事案と同様のカスタマーハラスメントの発生を防止するため、発生した事例については対策・防止策を検討・実施し、記録を残して今後の対策に役立てることが望まれます。

### 企業事例

- ▶ 自社で作成したマニュアルに、カスタマーハラスメントの判断基準として、自社の店舗で実際に起こった具体例を掲載している。判断基準として具体例を記載することで、同様な事案が発生しても現場で迷うことなく判断できるようにしている。
- ▶ 現場から本社への社内報告の中で警察顧問(警察OB)にもクレーム対応例を共有しながら、どう対応した方がよいか、どういったことを調べた方がよいかなどのアドバイスを受けている。

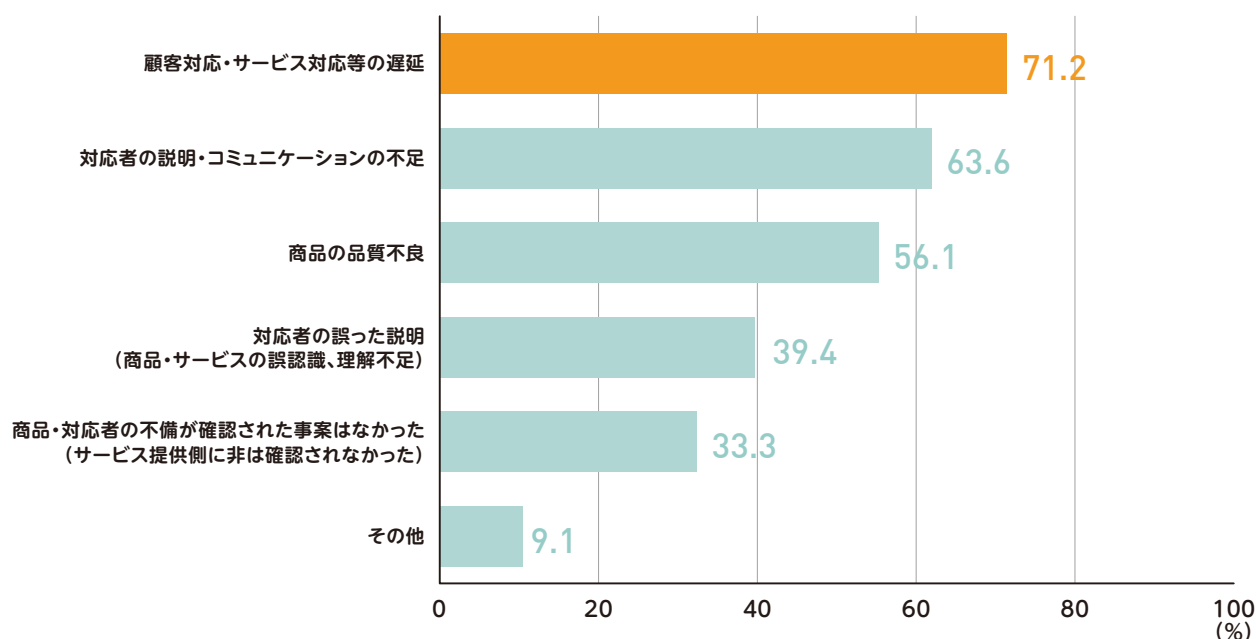
発生した事案について、社内では対応事例を蓄積し、現場に周知することで、同様の事案が発生した際に、会社として同じような対応をすることができ、カスタマーハラスメントの再発を予防できます。また、過去の事例から、特にカスタマーハラスメントに発展しやすい状況について把握し、カスタマーハラスメントに発展しないための予防策について検討し、実践することも重要です。



# 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。「顧客対応・サービス等の遅延」の回答割合が71.2%、「対応者の説明・コミュニケーション不足」の回答割合は63.6%であるのに対して、「商品・対応者の不備が確認された事案はなかった」の回答割合は33.3%となっています。カスタマーハラスメントの多くは対応・サービス提供側の不備がきっかけになっているという結果となりました。

図11: カスタマーハラスメントに発展した原因(複数回答)



(調査対象: カスタマーハラスメントに発展した原因を把握している企業 (n=66))

実際に今回ヒアリングを行った企業の中には、カスタマーハラスメントに発展したトラブルのうち約6割が初期対応の悪さが原因だったと認識していると説明された企業もありました。



実態把握調査や、企業へのヒアリング結果からも、顧客トラブル・カスタマーハラスメントの多くは、サービス提供側の不備が契機となっていると考えられます。したがって、**顧客トラブルやカスタマーハラスメントの被害を減らすためには、商品・サービス対応の質の向上を図ることも重要です。**

その対策として、従業員への顧客対応力向上のための指導・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、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方針を立て、**商品・サービス対応の質の向上の意識を高める企業が見られました。**

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、社内の商品・サービス対応の質を高めることをぜひ検討してみてください。



## 参考情報 (カスタマーハラスメントと法的責任)

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

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又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、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、又は暴行を用いて土下座を行わせた場合	強要罪
顧客等が、店舗の備品や設備を意図的に破壊又は汚損する場合	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、名誉又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、「料金をタダにしなければSNSにこの店舗の悪評を載せるぞ」等と脅す場合	恐喝未遂罪
顧客等が、従業員に対し、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、著しく粗野又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、購入点数を偽って購入しようとする場合や購入した商品の代金を支払わない場合	詐欺罪



例えば、「料金をタダにしなければSNSにこの店舗の悪評を載せるぞ」といったような脅しは恐喝未遂ととれる言動です。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る犯罪行為ですが、たしかに顧客からの脅しととれる発言で、商品の代金やサービス料金を無償にさせる言動はこれに類する言動ととれます。また、顧客等が、店舗の備品や設備を意図的に破壊又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。

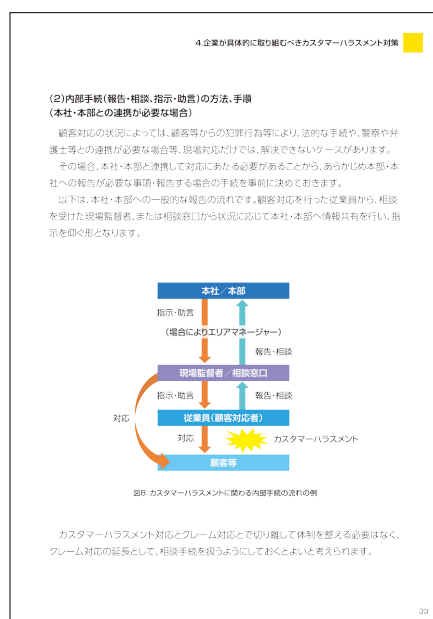
このように、顧客等からの著しい迷惑行為は、何かしら法律に抵触すると整理できる可能性があり、相手が顧客だからといってその言動に耐えるばかりでなく、企業として自信をもって注意・警告を行うことができると考えられます。そして、状況次第では警察や弁護士といった外部組織と連携し対応していくことが重要と考えられます。

# 厚生労働省の取組

## カスタマーハラスメント対策企業マニュアルの公表

厚生労働省は、企業にカスタマーハラスメント対策の取組を促すため、カスタマーハラスメント対策企業マニュアルを作成しています。当該マニュアルでは、カスタマーハラスメントを想定した事前の準備、カスタマーハラスメントが実際に起こった際の対応について紹介しています。これから取組を始める企業に向けて、『カスタマーハラスメントとは何か』からはじまり、各種対策の進め方についてまとめられています。

図12: カスタマーハラスメント対策企業マニュアル



## カスタマーハラスメント対策に関する企業事例の紹介

また、身近な企業事例から学ぶという観点で、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への取組が進む企業の取組事例が紹介されています。対策を進めたいきっかけ、取組を進めるにあたっての工夫や苦勞、具体的な対策・対応例が写真や画像とともに掲載されています。

カスタマーハラスメント対策に取り組むことによって感じた社内への影響や効果、顧客対応への各社の考え方について触れられており、これから取組を進めようとしている企業にとって参考になると考えられます。

図13: 厚生労働省ホームページ(あかるい職場応援団)

トップページ: ハラスメント基本情報、カスタマーハラスメント対策企業事例

### カスタマーハラスメント対策企業事例

カスタマーハラスメント対策集です。ぜひ自社での取り組みの参考にしてください。

No.	タイトル	企業名	従業員数	業種
事例1	社員の健全な業務を守るため、カスタハラ対策の取組を始動	ヤマト運輸株式会社	約18万人	運送業
事例2	カスタマーハラスメントへの取組により従業員の安心感を獲得!	フリー株式会社	1,083名	IT・サービス業
事例3	トップの意識の高さからマニュアル策定やHPへの対応方針を公開	A病院	約1,000名	医療・福祉
事例4	従業員が本来の業務に専念できる職場環境を目指して	株式会社イトーヨーカ堂	26,083人	小売業
事例5	会員の声を聞いて、カスタハラ対策の取組を始めました	イオン同友会店	約30万人	小売業
事例6	世界一のサービス品質と安心して働ける職場環境の確立を目指して	日本航空株式会社	36,039人(グループ従業員数)	運送事業
事例7	取組のきっかけはSNSでのつきまとい行為	タリーズコーヒージャパン株式会社	959人	飲食・サービス業

## 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	
イオン九州株式会社	(本社所在地：福岡県福岡市)
株式会社コモディイイダ	(本社所在地：東京都北区)
サミット株式会社	(本社所在地：東京都杉並区)
株式会社平和堂	(本社所在地：滋賀県彦根市)
株式会社ヤマナカ	(本社所在地：愛知県名古屋市)
社名非公開	(本社所在地：九州地方)
社名非公開	(本社所在地：関東地方)
社名非公開	(本社所在地：四国地方)
社名非公開	(本社所在地：近畿地方)

## 委員一覧 (五十音順、敬称略)

総合的ハラスメント防止対策事業 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
久保村 俊哉	(株)セブン&アイ・ホールディングス 人権啓発センター シニアオフィサー
佐藤 宏太	UAゼンセン 流通部門執行委員 政策委員会 事務局長
島原 康浩	(一社)全国スーパーマーケット協会 常務理事
城内 康秀	(一社)日本スーパーマーケット協会 事務局長
中村 伸一郎	オール日本スーパーマーケット協会 常務理事
原 昌登(座長)	成蹊大学 法学部 教授
宮島 佳子	UAゼンセン 政策サポートセンター 部長

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7年3月



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。

