

# カスタマーハラスメント

CUSTOMER

## 対策

HARASSMENT

# 企業マニュアル



カスタマーハラスメント  
対策企業マニュアル作成事業検討委員会

令和3年度厚生労働省委託事業、東京海上ディーアール株式会社受託



令和元年6月5日に女性の職業生活における活躍の推進等に関する法律等の一部を改正する法律が公布され、労働施策総合推進法等が改正されました。本改正により、職場における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りました。

これを踏まえ、令和2年1月には、「事業主が職場における優越的な関係を背景とした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」（令和2年厚生労働省告示第5号）が策定され、顧客等からの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求等の著しい迷惑行為（以下「カスタマーハラスメント」）に関して、事業主は、相談に応じ、適切に対応するための体制の整備や被害者への配慮の取組を行うことが望ましい旨、また、被害を防止するための取組を行うことが有効である旨が定められたこともあり、カスタマーハラスメント対策の強化は急務であるといえます。

厚生労働省が実施した「令和2年度職場のハラスメントに関する実態調査」によると、企業に対する調査では、過去3年間に顧客等からの著しい迷惑行為の相談があった企業の割合は19.5%、また同調査の労働者に対する調査では、過去3年間に勤務先で顧客等からの著しい迷惑行為を一度以上経験したと回答した割合は15.0%となり、こうした行為に悩む企業、労働者は少ないとはいえません（4～6頁参照）。

本来、顧客等からのクレーム・苦情（以下、併せて「クレーム」）は、商品・サービスや接客態度・システム等に対して不平・不満を訴えるもので、それ自体が問題とはいえず、業務改善や新たな商品・サービス開発につながるものでもあります。

他方、クレームの中には、過剰な要求を行ったり、商品やサービスに不当な言いがかりをつけるものもあります。

不当・悪質なクレームは、従業員に過度に精神的ストレスを感じさせるとともに、通常の業務に支障が出るケースも見られるなど、企業や組織に金銭、時間、精神的な苦痛等、多大な損失を招くことが想定されます。したがって、企業は不当・悪質なクレーム（いわゆるカスタマーハラスメント）に対して従業員を守る対応が求められます。

こうした背景を踏まえ、企業等の皆様にカスタマーハラスメント対策の必要性をご理解いただき、自主的な取組を行っていただくことを目的に本マニュアルが作成されました。より多くの企業に本マニュアルを活用していただき、カスタマーハラスメントへの対策を進めていただきたいと思います。

# 目次

はじめに	1
<b>1. カスタマーハラスメントの発生状況</b>	<b>3</b>
<b>2. カスタマーハラスメントとは</b>	<b>7</b>
2.1 本マニュアルでのカスタマーハラスメント	7
2.2 企業が悩む顧客等からの行為	9
2.3 カスタマーハラスメントの判断基準	11
<b>3. カスタマーハラスメント対策の必要性</b>	<b>13</b>
3.1 カスタマーハラスメントによる従業員・企業・他の顧客等への影響	13
3.2 ハラスメント関係指針におけるカスタマーハラスメントの記載について	16
3.3 カスタマーハラスメントに関する企業の責任	17
<b>4. 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</b>	<b>18</b>
4.1 カスタマーハラスメント対策の基本的な枠組み	18
4.2 基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発	20
4.3 従業員（被害者）のための相談対応体制の整備	22
4.4 対応方法、手順の策定	25
4.5 社内対応ルールについての従業員等への教育・研修	35
4.6 事実関係の正確な確認と事案への対応	36
4.7 従業員への配慮の措置	38
4.8 再発防止のための取組	39
4.9 その他、カスタマーハラスメントの予防・解決のために取り組むべきこと	41
<b>5. 企業の取組のきっかけ、メリット、運用について</b>	<b>46</b>
5.1 各企業の取組のきっかけ	46
5.2 カスタマーハラスメントに取り組むことによる企業のメリット	47
5.3 運用の見直し	48
5.4 取組に際しての課題	49
<b>おわりに</b>	<b>51</b>
<b>付録</b>	<b>52</b>

# 1 カスタマーハラスメントの発生状況

厚生労働省では、職場のハラスメントに関する実態調査として、令和2年10月に全国の企業・団体に対する調査(以下「企業調査」)、全国の企業・団体に勤務する男女労働者に対する調査(以下「労働者調査」)を実施しました(企業調査、従業員調査の実施概要は下記参照)。

本調査では、職場におけるパワーハラスメント(以下「パワハラ」)やセクシュアルハラスメント(以下「セクハラ」)のほか、カスタマーハラスメントの発生実態についても確認しており、その結果は図1～4のとおりです。なお、本調査では顧客や取引先からの暴力や悪質なクレーム等の著しい迷惑行為のことを「顧客等からの著しい迷惑行為」としており、本項ではこれをカスタマーハラスメントとして捉えます。

## ■企業調査実施概要

- ・調査手法:郵送調査(回答についてはWebでも受付)
- ・調査実施期間:2020年10月3日～10月30日
- ・調査対象:全国の従業員30人以上の企業・団体
- ・発送件数:24,000件(※)
- ・回収数:6,426件(回収率 26.8%)

### ※対象企業の抽出について

調査対象企業のリストは、帝国データバンク社のデータを基に作成。

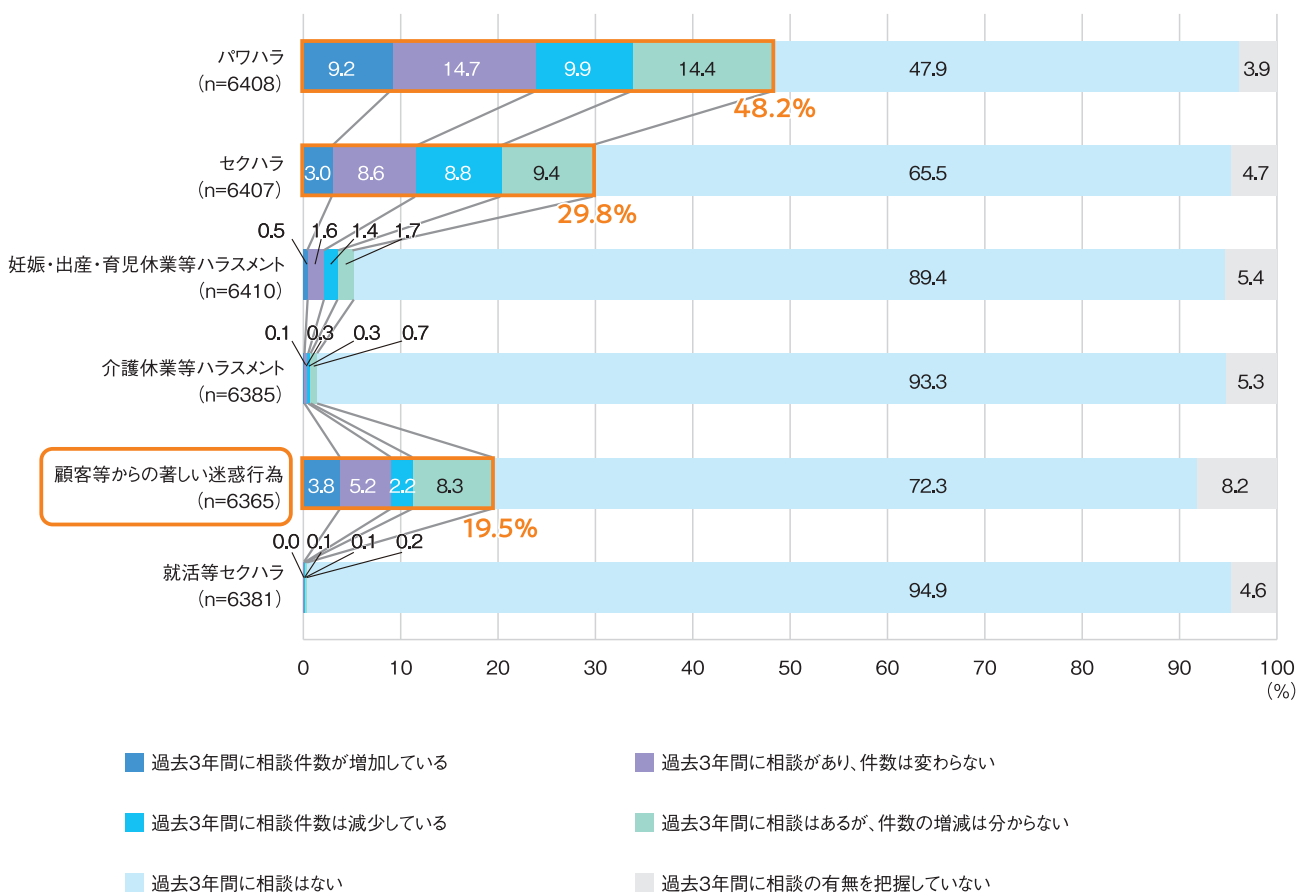
- 従業員300人未満の企業:業種、従業員規模の分布に基づき無作為抽出(12,086件)
- 従業員300人以上の企業:全企業を対象(11,914件)

## ■労働者調査(一般サンプル)実施概要

- ・調査手法: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)
- ・調査実施期間:2020年10月6日～10月7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  
(経営者(自営業を含む)、役員、公務員を除く)
- ・サンプル数:8,000名  
(就業構造基本調査を参考に、性別、年代、正社員・正社員以外で割付を実施)

企業調査で、パワハラ、セクハラ等について、過去3年間に相談があったと回答した企業の割合をみると、パワハラ(48.2%)、セクハラ(29.8%)に続いて、カスタマーハラスメント(顧客等からの著しい迷惑行為)(19.5%)が高く、過去3年間の相談件数の推移では、カスタマーハラスメント(顧客等からの著しい迷惑行為)のみ「件数が増加している」の割合(3.8%)の方が「減少している」(2.2%)より高いという結果が出ています。

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)



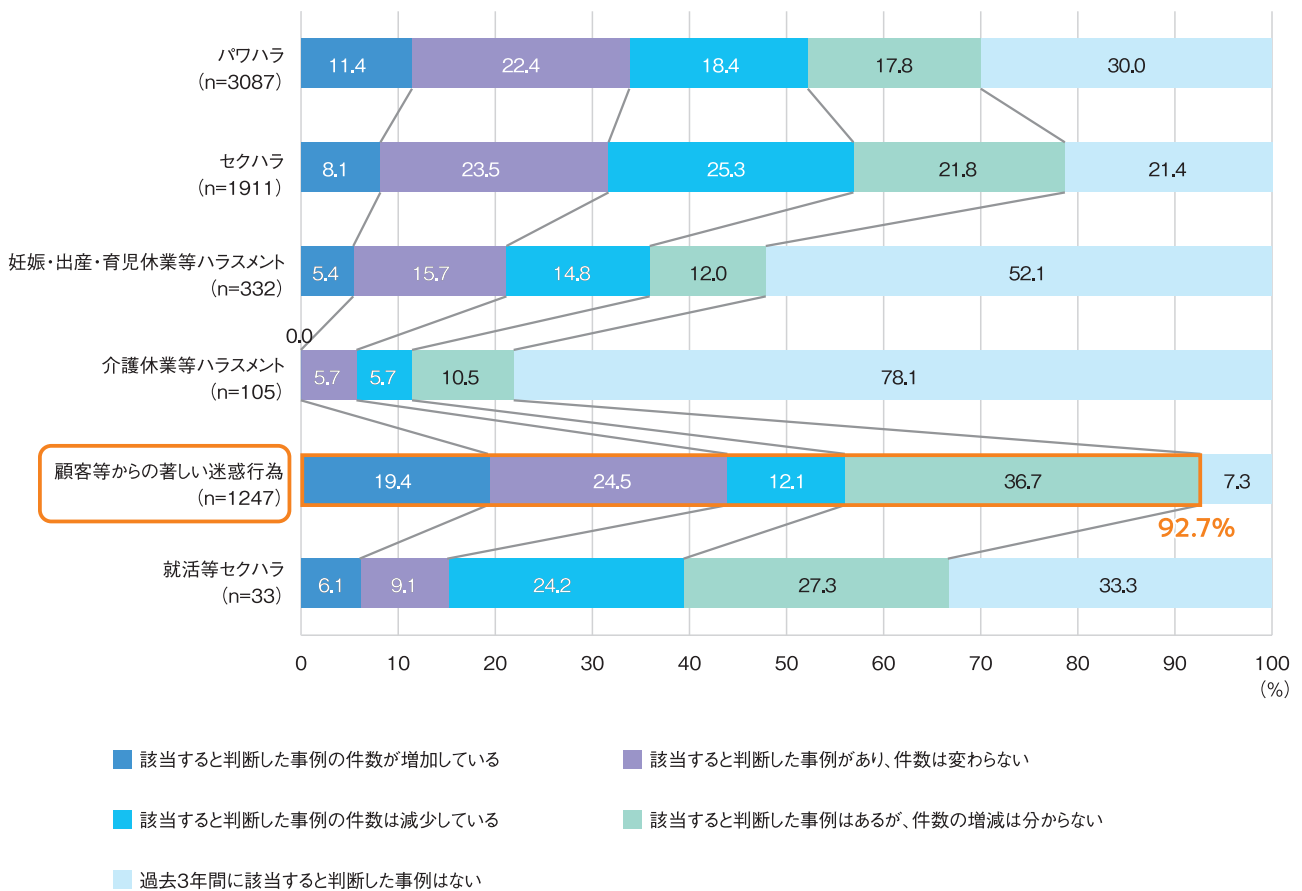
(調査対象:全国の従業員30人以上の企業・団体)

(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)



また、過去3年間に各ハラスメントの相談があった企業のうち、カスタマーハラスメント(顧客等からの著しい迷惑行為)に該当する事案があったとする企業の割合が92.7%と最も高く、過去3年間の該当件数の推移については、相談件数と同様、「件数が増加している」の割合(19.4%)の方が「減少している」(12.1%)より高いという結果が出ています。

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)

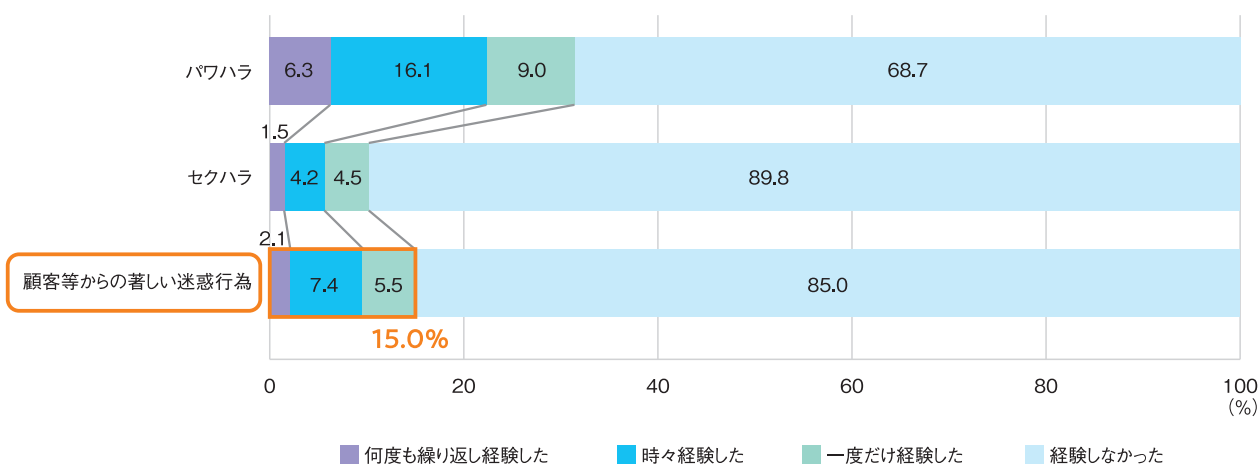
(出典: 令和2年度 厚生労働省 職場のハラスメントに関する実態調査)

## 1. カスタマーハラスメントの発生状況

労働者調査では、全国の企業・団体に勤務する20～64歳の男女労働者のうち、過去3年間に勤務先でカスタマーハラスメント(顧客等からの著しい迷惑行為)を一度以上経験した者の割合は、15.0%であり、パワハラ(31.3%)よりは回答割合が低いものの、セクハラ(10.2%)よりも回答割合が高いという結果が出ています。

受けた行為の内容としては「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)」(52.0%)の回答が最も多く、「名誉毀損・侮辱・ひどい暴言」(46.9%)がそれに続いています。

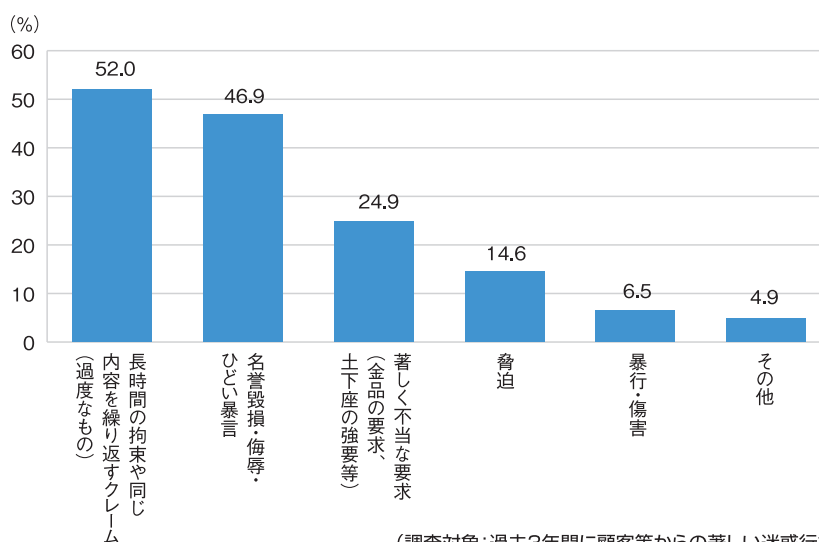
図3: 過去3年間にハラスメントを受けた経験



(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)

図4: 受けた顧客等からの著しい迷惑行為の内容



(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)



## 2 カスタマーハラスメントとは

### 2.1 | 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、顧客や取引先など(以下「顧客等」)からのクレーム全てを指すものではありません。顧客等からのクレームには、商品やサービス等への改善を求める正当なクレームがある一方で、過剰な要求を行ったり、商品やサービスに不当な言いがかりをつける悪質なクレームもあります。不当・悪質なクレーム、いわゆるカスタマーハラスメントからは従業員を守る対応が求められます。

企業や業界により、顧客等への対応方法・基準が異なることが想定されるため、カスタマーハラスメントを明確に定義することはできませんが、企業へのヒアリング調査等の結果、企業の現場においては以下のようなものがカスタマーハラスメントであると考えられています。

**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**

- 「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。
- 「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。他方、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。
- 「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。

「顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合」や、「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」の例としては、以下のようなものが想定されます。

## 「顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合」の例

- 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がない場合

## 「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」の例

(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)

- 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

(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)

- 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)

本マニュアルでは、上記のような行為を『カスタマーハラスメント』として取り扱います。

## 2.2 企業が悩む顧客等からの行為

本マニュアルを作成するにあたり、小売業、運輸業、飲食サービス業、宿泊業等、顧客と接することの多い業種に属する企業12社にヒアリングを行いました。なお、ヒアリングにご協力いただいた企業に関しては、55頁をご参照ください。

各企業への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類する行為として、以下のような行為が確認されました。

<b>時間拘束</b>	<b>正当な理由のない過度な要求</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・一時間を超える長時間の拘束、居座り</li> <li>・長時間の電話</li> <li>・時間の拘束、業務に支障を及ぼす行為</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・言いがかりによる金銭要求</li> <li>・私物(スマートフォン、PC等)の故障についての金銭要求</li> <li>・遅延したことによる運賃の値下げ要求</li> </ul>
<b>リピート型</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・頻繁に来店し、その度にクレームを行う</li> <li>・度重なる電話</li> <li>・複数部署にまたがる複数回のクレーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・難癖をつけたキャンセル料の未払い、代金の返金要求</li> <li>・備品を過度に要求する(歯ブラシ10本要望する等)</li> <li>・入手困難な商品の過剰要求</li> </ul>
<b>暴言</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・大声、暴言で執拗にオペレーターを責める</li> <li>・店内で大きな声をあげて秩序を乱す</li> <li>・大声での恫喝、罵声、暴言の繰り返し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制度上対応できないことへの要求</li> <li>・運行ルートへのクレーム、それに伴う遅延への苦情</li> <li>・契約内容を越えた過剰な要求</li> </ul>
<b>対応者の揚げ足取り</b>	<b>コロナ禍に関連するもの</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・電話対応での揚げ足取り</li> <li>・自らの要求を繰り返し、通らない場合は言葉尻を捉える</li> <li>・同じ質問を繰り返し、対応のミスが出たところを責める</li> <li>・一方的にこちらの落ち度に対してのクレーム</li> <li>・当初の話からのすり替え、揚げ足取り、執拗な攻め立て</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マスク着用、消毒、窓開けに関する強い要望</li> <li>・マスクをしていない人への過度な注意の要望</li> <li>・顧客のマスクの着用拒否</li> </ul>
<b>脅迫</b>	<b>セクハラ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・脅迫的な言動、反社会的な言動</li> <li>・物を壊す、殺すといった発言による脅し</li> <li>・SNSやマスコミへの暴露をほのめかした脅し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定の従業員へのつきまとい</li> <li>・従業員へのわいせつ行為や盗撮</li> </ul>
<b>権威型</b>	<b>その他</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・優位な立場にいることを利用した暴言、特別扱いの要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務所(敷地内)への不法侵入</li> <li>・正当な理由のない業務スペースへの立ち入り</li> </ul>
<b>SNSへの投稿</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・インターネット上の投稿(従業員の氏名公開)</li> <li>・会社・社員の信用を毀損させる行為</li> </ul>	

正当な理由がなく過度に要求する事案や対応者の揚げ足を取って困らせる事案が多く見られました。また、コロナ禍でのマスク着用、消毒、窓開けに関する強い要望に関連するトラブル事案も見られています。なお、直接的な暴力行為は多くはありませんでしたが、一部で不法侵入や脅迫、わいせつ等刑法犯の可能性のある行為も見受けられます。

(参考;カスタマーハラスメントが抵触する法律)

カスタマーハラスメントに係る犯罪、違法行為がどのような法律に抵触するのか、関連する条文として、以下のようなものがあります。

**【傷害罪】**刑法204条:人の身体を傷害した者は、15年以下の懲役又は50万円以下の罰金に処する。

**【暴行罪】**刑法208条:暴行を加えたものが人を傷害するに至らなかったときは、2年以下の懲役若しくは30万円以下の罰金又は拘留若しくは科料に処する。

**【脅迫罪】**刑法222条:生命、身体、自由、名誉又は財産に対し害を加える旨を告知して人を脅迫した者は、2年以下の懲役又は30万円以下の罰金に処する。

**【恐喝罪】**刑法249条1項:人を恐喝して財物を交付させた者は、10年以下の懲役に処する。  
刑法249条2項:前項の方法により、財産上不法の利益を得、又は他人にこれを得させた者も、同項と同様にする。

**【未遂罪】**刑法250条:この章の未遂は、罰する。

**【強要罪】**刑法223条: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、人に義務のないことを行わせ、又は権利の行使を妨害した者は、3年以下の懲役に処する。

**【名誉毀損罪】**刑法230条:公然と事実を摘示し、人の名誉を毀損した者は、その事実の有無にかかわらず、3年以下の懲役若しくは禁固又は50万円以下の罰金に処する。

**【侮辱罪】**刑法231条:事実を摘示しなくても、公然と人を侮辱した者は、拘留又は過料に処する。

**【信用毀損及び業務妨害】**刑法233条:虚偽の風説を流布し、又は偽計を用いて、人の信用を毀損し、又はその業務を妨害した者は、3年以下の懲役または50万円以下の罰金に処する。

**【威力業務妨害罪】**刑法234条:威力を用いて人の業務を妨害した者も、前条の例による。

**【不退去罪】**刑法130条:正当な理由がないのに、人の住居若しくは人の看守する邸宅、建造物若しくは艦船に侵入し、又は要求を受けたにもかかわらずこれらの場所から退去しなかった者は、3年以下の懲役又は10万円以下の罰金に処する。

その他、軽犯罪法においても、日常生活の道德規範に反する軽微なものが処罰の対象とされており、カスタマーハラスメントに類する行為が様々な法律・規制に抵触する可能性があります。

## 2.3 | カスタマーハラスメントの判断基準

顧客等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、顧客第一主義の中で「お客様が納得いくまで対応する」との基準を設けている企業もあります。

業種や業態、企業文化などの違いから、カスタマーハラスメントの判断基準は企業ごとに違いが出てくる可能性があることから、各社であらかじめカスタマーハラスメントの判断基準を明確にした上で、企業内の考え方、対応方針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。

企業、業界において様々な判断基準がありますが、一つの尺度としては、①顧客等の要求内容に妥当性はあるか、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であるかという観点で判断することが考えられます。

### ① 顧客等の要求内容に妥当性はあるか

顧客等の主張に関して、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、顧客等の主張が妥当であるかどうか判断します。

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、顧客の要求には正当な理由がないと考えられます。

### 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

顧客等の要求内容の妥当性の確認と併せて、その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であるかを確認します。

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場合が多いと考えられます。また、顧客等の要求内容に妥当性がない場合はもとより、妥当性がある場合であっても、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、社会通念上不相当であると考えられ、カスタマーハラスメントに該当し得ます。

一方、顧客等の要求内容に妥当性がないと考えられる場合であっても、企業が顧客等の要求を拒否した際にすぐに顧客等が要求を取り下げた等の場合は、従業員の就業環境が害されたと言えず、カスタマーハラスメントには該当しない可能性があります。

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、犯罪に該当するものです。

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従業員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、複数名で対応する等の措置が必要となります。

その他、以下のような基準で判断するという企業もあります。

### 【企業のカスタマーハラスメント判断事例】

- 説明責任を十分果たした上で、それでも納得いただけないかで判断している。
- 商品に瑕疵がないか、サービス提供側で非がある対応をしていないかで判断している。

以上のように、業種や業態、企業文化の違いを踏まえ、あらかじめ各社でカスタマーハラスメントの判断基準を定めておくことが求められます。

## 3 カスタマーハラスメント対策の必要性

### 3.1 | カスタマーハラスメントによる従業員・企業・他の顧客等への影響

カスタマーハラスメントによる従業員、企業、他の顧客等への影響として、以下のようなものが考えられます。

#### 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

#### 企業への影響

- 時間の浪費(クレームへの現場での対応、電話対応、謝罪訪問、社内での対応方法の検討、弁護士への相談 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

#### 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 等

従業員への影響としては、精神的な負担が大きく、業務のパフォーマンスが低下することをはじめ、深刻な場合には健康不良や精神疾患を招き、休職や退職につながるケースもあります。

また、企業としては、顧客対応に要する時間が主な負担になっており、直接的なやりとりのみで一時間以上かかるものをはじめ、社内での対応方針の検討や、状況に応じて弁護士や警察といった外部との相談対応の時間を含めると相当な時間的コストを強いられることもあります。

それ以外に、現場に居合わせた他の顧客等においても、業務遅滞によってサービスが受けられないことや利用環境の悪化などの影響が考えられるとともに、店舗や企業のブ

ランドイメージの低下につながるということも考えられます。

企業は、カスタマーハラスメントへの対策を講じることにより、これらのマイナスの影響を生じさせないだけでなく、5.2項(47頁参照)に記載のとおり、プラスの影響が得られることが期待できます。

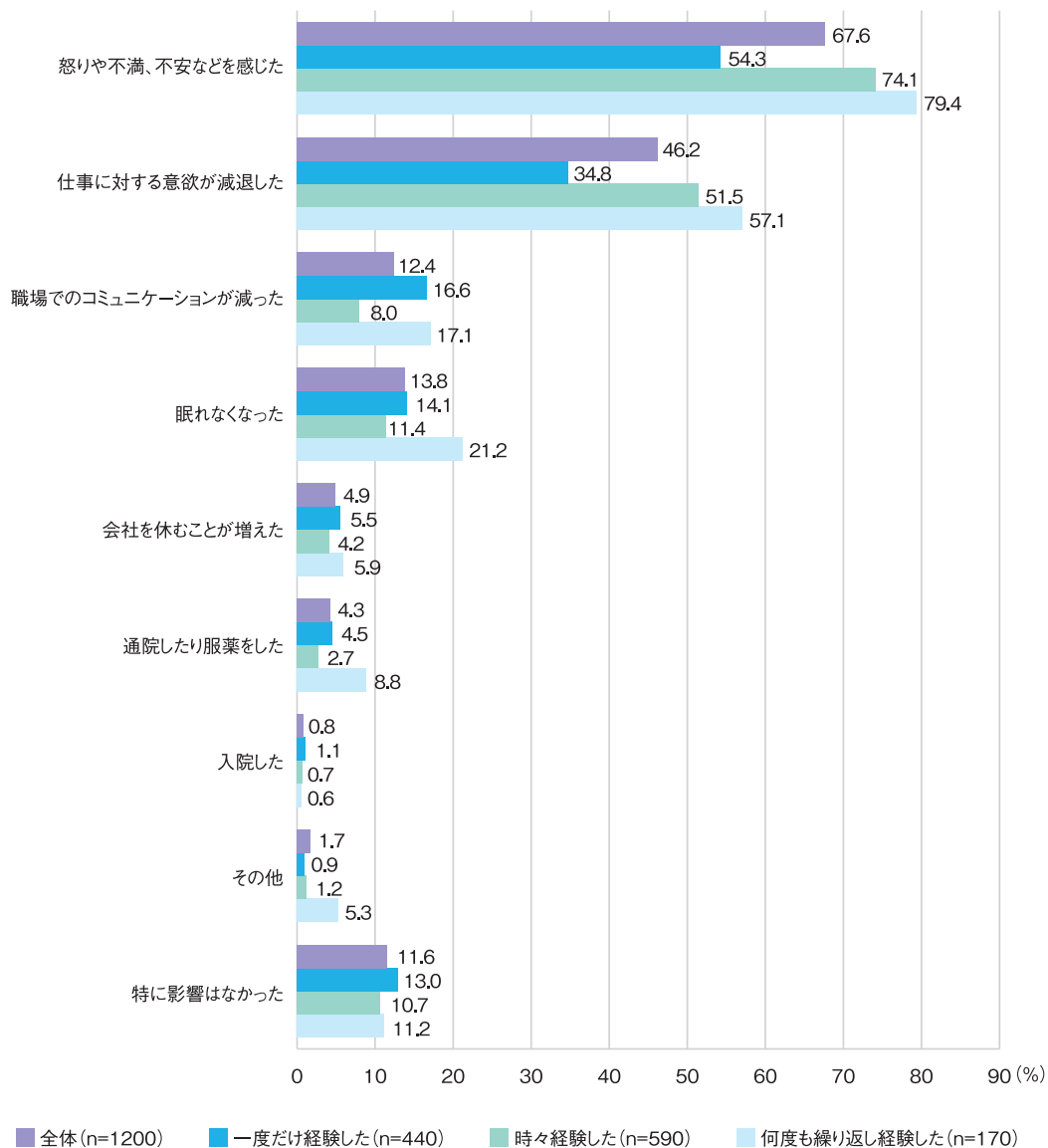


(参考)カスタマーハラスメントによる従業員への被害は深刻

厚生労働省の労働者調査では、顧客等からの著しい迷惑行為を受けての心身への影響として、「怒りや不満、不安などを感じた」(67.6%)、「仕事に対する意欲が減退した」(46.2%)が高いという結果が出ています。

また、「何度も繰り返し経験した」労働者においては「眠れなくなった」(21.2%)、「通院したり服薬をした」(8.8%)の回答も見られ、深刻な影響も確認されています。

図5:心身への影響(顧客等からの著しい迷惑行為経験頻度別)



(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)

(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)

## 3.2 | ハラスメント関係指針におけるカスタマーハラスメントの記載について

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(昭和41年法律第132号)第30条の2第3項に基づき厚生労働省が告示している「事業主が職場における優越的な関係を背景とした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<sup>\*1</sup>」においては、以下のように、事業主は顧客等からの著しい迷惑行為によって雇用する労働者の就業環境が害されないよう、相談対応体制や被害者への配慮のための取組を行うことが望ましく、また、被害防止のための取組を行うことが有効であると定められています。

### 事業主が他の事業主の雇用する労働者等からのパワーハラスメントや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

事業主は、取引先等の他の事業主が雇用する労働者又は他の事業主(その者が法人である場合にあっては、その役員)からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為(暴行、脅迫、ひどい暴言、著しく不当な要求等)により、その雇用する労働者が就業環境を害されることのないよう、雇用管理上の配慮として、例えば、以下のような取組を行うことが望ましい。

- (1) 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
- (2) 被害者への配慮のための取組(被害者のメンタルヘルス不調への相談対応、著しい迷惑行為を行った者に対する対応が必要な場合に一人で対応させない等の取組)
- (3) 他の事業主が雇用する労働者等からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為による被害を防止するための取組(マニュアルの作成や研修の実施等、業種・業態等の状況に応じた取組)

事業主が職場における優越的な関係を背景とした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(令和2年厚生労働省告示第5号)より抜粋・一部編集

<sup>1</sup> 事業主が職場における優越的な関係を背景とした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(令和2年厚生労働省告示第5号)【令和2年6月1日適用】

### 3.3 | カスタマーハラスメントに関する企業の責任

企業及び事業主として適切な対応をしていない場合、被害を受けた従業員から責任を追及される可能性があります。

以下の事例は、保護者による教諭に対する理不尽な言動があった際に、当該教諭の管理監督者である校長に損害賠償責任が追及された事例です。

#### 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>

このように、判例を通して、企業、組織にとってカスタマーハラスメントに対して十分な対応をとることの重要性が理解されます。

### 4.1 カスタマーハラスメント対策の基本的な枠組み

企業がカスタマーハラスメント対策の基本的な枠組みを構築するため、カスタマーハラスメントを想定した事前の準備、実際に起こった際の対応として、以下の取組を実施するとよいでしょう。

#### カスタマーハラスメント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(P.20)

- 組織のトップが、カスタマーハラスメント対策への取組の基本方針・基本姿勢を明確に示す。
- カスタマーハラスメントから、組織として従業員を守るという基本方針・基本姿勢、従業員の対応の在り方を従業員に周知・啓発し、教育する。

##### ② 従業員(被害者)のための相談対応体制の整備(P.22)

- カスタマーハラスメントを受けた従業員が相談できるよう相談対応者を決めておく、または相談窓口を設置し、従業員に広く周知する。
- 相談対応者が相談の内容や状況に応じ適切に対応できるようにする。

##### ③ 対応方法、手順の策定(P.25)

- カスタマーハラスメント行為への対応体制、方法等をあらかじめ決めておく。

##### ④ 社内対応ルールの従業員等への教育・研修(P.35)

- 顧客等からの迷惑行為、悪質なクレームへの社内における具体的な対応について、従業員を教育する。

## カスタマーハラスメント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(P.36)

- カスタマーハラスメントに該当するか否かを判断するため、顧客、従業員等からの情報を基に、その行為が事実であるかを確かな証拠・証言に基づいて確認する。
- 確認した事実に基づき、商品に瑕疵がある、またはサービスに過失がある場合は謝罪し、商品の交換・返金に応じる。瑕疵や過失がない場合は要求等に応じない。

### ⑥ 従業員への配慮の措置(P.38)

- 被害を受けた従業員に対する配慮の措置を適正に行う(繰り返される不相当な行為には一人に対応させず、複数名で、あるいは組織的に対応する。メンタルヘルス不調への対応等)。

### ⑦ 再発防止のための取組(P.39)

- 同様の問題が発生することを防ぐ(再発防止の措置)ため、定期的な取組の見直しや改善を行い、継続的に取組を行う。

### ⑧ ①～⑦までの措置と併せて講ずべき措置(P.41)

- 相談者のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、従業員に周知する。
- 相談したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、従業員に周知する。

## 4.2 | 基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

企業のトップは、カスタマーハラスメント対策への取組姿勢を明確に示す必要があります。

企業として、職場におけるカスタマーハラスメントをなくす旨の方針を明確にし、トップ自ら発信することが重要です。

企業として、基本方針や姿勢を明確にすることにより、企業が従業員を守り、尊重しながら業務を進めるという安心感が従業員に育まれます。企業の姿勢が明確になることで、カスタマーハラスメントを受けた従業員や周囲の従業員も、トラブル事例や解消に関して発言がしやすくなり、その結果、トラブルの再発を防ぐことにもつながります。

実際に、従業員が現場で苦勞している実態を経営者が耳にしたことをきっかけに、経営者自らメッセージを発信し、カスタマーハラスメント対策に向けた積極的な取組を始めた企業もあります。

### 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、周囲に相談して欲しい
- 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、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。

### 4.3 従業員(被害者)のための相談対応体制の整備

カスタマーハラスメントを受けた従業員が気軽に相談できるように相談対応者を決めておき、または相談窓口を設置して従業員に広く周知します。

相談対応者は、カスタマーハラスメントが実際に発生している場合だけでなく、発生のおそれがある場合やカスタマーハラスメントに該当するか判断がつかない場合も含めて、幅広く相談に応じて迅速かつ適切に対応します。

相談対応者は、相談者の心身の状況や受け止め方など認識にも配慮しながら慎重に相談に応じます。

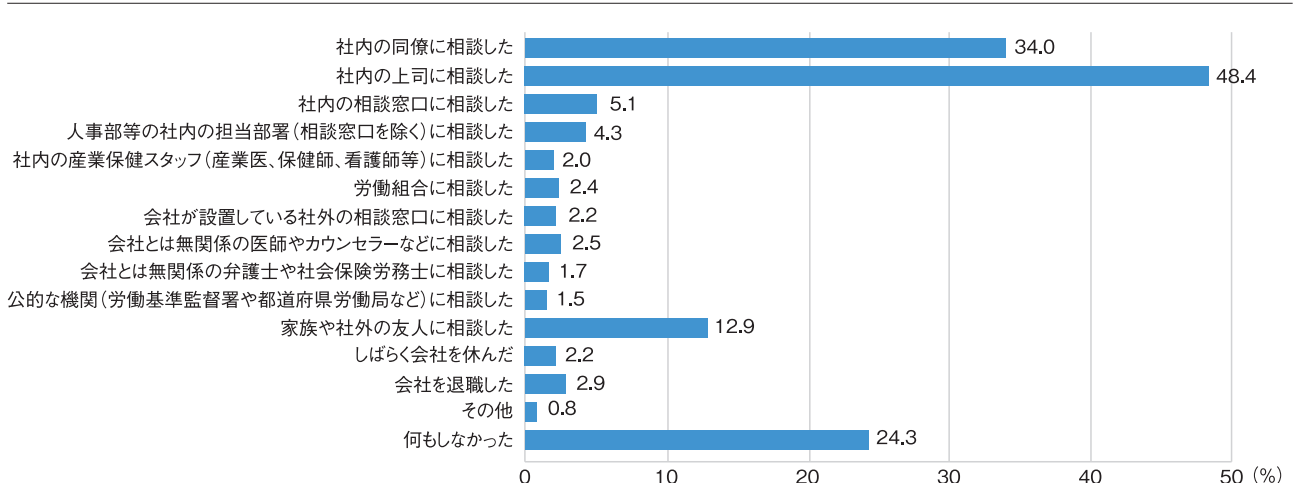
上記対応を実現するためには、人事労務部門や法務部門、外部関係機関(弁護士等)と連携できるような体制を構築するとともに、具体的な対応方法をまとめたマニュアルを整備し、相談対応者向けに定期的に研修等を実施することが有効です。

#### ▼相談対応者

従業員からカスタマーハラスメントに関する相談を受ける相談対応者は、相談者の上司、現場の管理監督者が担うことが考えられます。日頃から現場の状況に精通していることや、何かトラブルがあった際も現場に急行しやすいことがその理由として挙げられます。

実際、厚生労働省の労働者調査においても、「顧客等からの著しい迷惑行為を受けて、社内の上司に相談した」と回答した割合は約半数(48.4%)であり、行為を受けた従業員はまず上司に報告すると想定され、上司、現場の管理監督者が担う役割は大きいと考えられます。

図6: カスタマーハラスメントを受けた後の行動



(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)



なお、相談窓口は、カスタマーハラスメントのために必ずしも特別に設ける必要はありません。パワーハラスメント等を取り扱うハラスメント相談窓口や社内ヘルプライン等で対応できるようにするなど、社内関係部署（人事労務部門、法務部門等）、外部関係機関と連携が取りやすくするとよいでしょう。

### ▼相談対応者の役割

相談対応者の役割としては、相談の受付（一次対応）や、発生した事実の確認、関係部署への情報共有等の役割を担います。事実確認の方法としては、相談者及び他の従業員に状況を確認することや、店舗等における録画や録音が残っていれば相談者とともに内容を確認することなどが挙げられます。

その後、必要に応じて関係部署と連携しながら、顧客等への対応方法の検討・実施、相談者へのフォロー等を行うことが考えられます。

### ▼相談対応者への教育

相談対応者は、現場の状況把握や事実確認と報告、顧客等への対応、相談者へのフォローなどの役割を担うことになるため、相談対応者への教育は大変重要となります。

状況によっては、その場でカスタマーハラスメントかどうかの判断やそれに応じた顧客対応を求められることもあり、相談対応者は社内であらかじめ定めた基準や対応手順を理解し、ケーススタディ等を通して対応例を想定しておく必要があります。そのため、相談対応者には定期的に研修等を行うことが有効です。

### ▼相談対応を行う上での留意点について

軽微と思われる事案であっても深刻な問題が潜んでいる場合があります。初期対応次第で、相談者の不信感を生むことや問題解決に支障が出ること、会社や上司に不信感を生じさせる可能性がありますので、相談対応者は丁寧な対応が望まれます。

また、相談対応者は、相談者の話を傾聴する姿勢が重要で、詰問にならないように留意する必要があります。

万一、相談者から「死にたい」などと自殺を暗示する言動があった場合は、相談対応者は人事部門と連携し、直ちに産業医、産業カウンセラー等の医療専門家につなぐことが求められます。



## ポイント! カスタマーハラスメント対策を中心となって進める組織の設置

カスタマーハラスメントに対応する体制を構築する上では、従業員からの相談を受けられる相談対応者、相談窓口とは別に、カスタマーハラスメント対策を推進し、取組全体を所管する組織があるとよいでしょう。

例えば、本社組織（人事労務部門、カスタマーサービス部門、法務部門など）が中心となって対策推進チームを設け、基本方針や対応方法・手順の作成、教育や周知、再発防止策の検討・実施を取りまとめます。

また、相談対応者や相談窓口等から受けた情報をもとに、法的対応や外部機関との連携が必要となる事案について判断、アドバイスを行う等の役割が考えられます。企業として一体的に対応できるようにしておくことが望まれます。

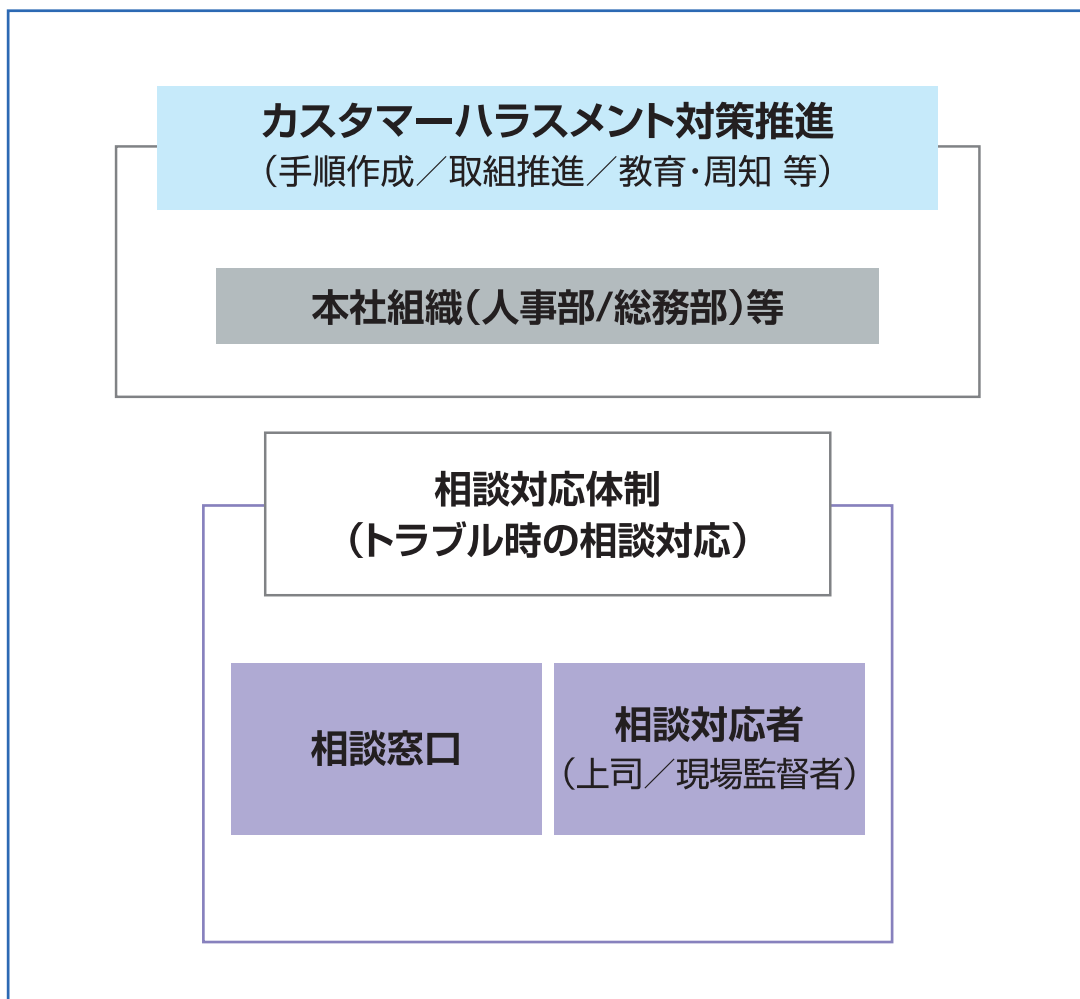


図7: カスタマーハラスメントに関わる内部手続の流れの例

## 4.4 対応方法、手順の策定

### (1)現場での初期対応の方法、手順

カスタマーハラスメントを受けた際に慌てず適切な対応が取れるように、対応方法等を決めておくとい良いでしょう。

以下は、職場においてカスタマーハラスメントを受けた場合の顧客/取引先への対応例です。

業種や業態、企業文化、顧客等との関係などによって各社で対応方針が異なると思いますが、各社の業務内容、業務形態、対応体制・方針等の状況にあわせて、あらかじめ対応方法例を準備しておくことが重要です。

顧客等の行為には様々なパターンがあり、それぞれの状況に応じた柔軟な対応を想定しておくことが望まれます。状況によっては迅速な対応が求められるケースもあることから、あらかじめ様々な想定をしておくこととスムーズに対応することが可能です。

また、顧客等への対応は、基本的には複数名で対応し、対応者を一人にさせない、行為が深刻な場合は一次対応者に代わって現場監督者が対応する等、従業員の安全にも配慮する必要があります。

ただし、小規模な店舗等や営業時間帯によって引き継ぐ管理者がその場にいないような場合も想定されます。その際は、現場従業員のみでも適切な対応ができるよう基本的な対応方法を一般従業員に周知しておくことが必要です。顧客対応が不適切な場合、顧客の態度がエスカレートすることが想定され、どの従業員にも基本的な対応ができるよう教育しておくとい良いでしょう。

## 【ハラスメント行為別：顧客等への対応例】※2

### 1. 時間拘束型

- 長時間にわたり、顧客等が従業員を拘束する。居座りをする、長時間、電話を続ける。

**【対応例】**対応できない理由を説明し、応じられないことを明確に告げる等の対応を行った後、膠着状態に至ってから一定時間を超える場合、お引き取りを願う、または電話を切る。複数回電話がかかってくる場合には、あらかじめ対応できる時間を伝えて、それ以上に長い対応はしない。現場対応においては、顧客等が帰らない場合には、毅然とした態度で退去を求める。状況に応じて、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。

### 2. リピート型

- 理不尽な要望について、繰り返し電話で問い合わせをする、または面会を求めてくる。

**【対応例】**連絡先を取得し、繰り返し不合理な問い合わせがくれば注意し、次回は対応できない旨を伝える。それでも繰り返し連絡が来る場合、リスト化して通話内容を記録し、窓口を一本化して、今後同様の問い合わせを止めるように伝えて毅然と対応する。状況に応じて、弁護士や警察への相談等を検討する。

### 3. 暴言型

- 大きな怒鳴り声をあげる、「馬鹿」といった侮辱的発言、人格の否定や名誉を毀損する発言をする。

**【対応例】**大声を張り上げる行為は、周囲の迷惑となるため、やめるように求める。侮辱的発言や名誉毀損、人格を否定する発言に関しては、後で事実確認ができるよう録音し、程度がひどい場合には退去を求める。

### 4. 暴力型

- 殴る、蹴る、たたく、物を投げつける、わざとぶつかってくる等の行為を行う。

**【対応例】**行為者から危害が加えられないよう一定の距離を保つ等、対応者の安全確保を優先する。

また、警備員等と連携を取りながら、複数名で対応し、直ちに警察に通報する。

2 参考：顧客からのハラスメントの定義とその対応に関するガイドライン第2版 UA ゼンセン流通部門



## 5. 威嚇・脅迫型

●「殺されたいのか」といった脅迫的な発言をする、反社会的勢力とのつながりをほのめかす、異常に接近する等といった、従業員を怖がらせるような行為をとる。または、「対応しなければ株主総会で糾弾する」、「SNSにあげる、口コミで悪く評価する」等とブランドイメージを下げるような脅しをかける。

**【対応例】**複数名で対応し、警備員等と連携を取りながら対応者の安全確保を優先する。また、状況に応じて、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。ブランドイメージを下げるような脅しをかける発言を受けた場合にも毅然と対応し、退去を求める。

## 6. 権威型

●正当な理由なく、権威を振りかざし要求を通そうとする、お断りをしても執拗に特別扱いを要求する。または、文書等での謝罪や土下座を強要する。

**【対応例】**不用意な発言はせず、対応を上位者と交代する。要求には応じない。

## 7. 店舗外拘束型

●クレームの詳細が分からない状態で、職場外である顧客等の自宅や特定の喫茶店などに呼びつける。

**【対応例】**基本的には単独での対応は行わず、クレームの詳細を確認した上で、対応を検討する。対応の検討のために、事前に返金等に対する一定の金額基準、時間、距離、購入からの期間などの制限などについて基準を設けておく。店外で対応する場合は、公共性の高い場所を指定する。納得されず従業員を返さないという事態になった場合には、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。

## 8. SNS/インターネット上での誹謗中傷型

●インターネット上に名誉を毀損する、またはプライバシーを侵害する情報を掲載する。

**【対応例】**掲示板やSNSでの被害については、掲載先のホームページ等の運営者(管理人)に削除を求める。投稿者に対して損害賠償等を請求したい場合は、必要に応じて弁護士に相談しつつ、発信者情報の開示を請求する。名誉毀損等について、投稿者の処罰を望む場合には弁護士や警察への相談等を検討する。解決策や削除の求め方が分からな

い場合には、法務局や違法・有害情報相談センター、「誹謗中傷ホットライン」(セーフアーインターネット協会)に相談する。

## 9. セクシュアルハラスメント型

●従業員の身体に触る、待ち伏せする、つきまとう等の性的な行動、食事やデートに執拗に誘う、性的な冗談といった性的な内容の発言を行う。

**【対応例】**性的な言動に対しては、録音・録画による証拠を残し、被害者及び加害者に事実確認を行い、加害者には警告を行う。執拗なつきまとい、待ち伏せに対しては、施設への出入り禁止を伝え、それでも繰り返す場合には、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。

(参考) 企業における初期対応の失敗事例と再発防止策の検討

取組を進める企業においても、以下のように対応に苦勞した事例を経験しています。

- ・シフト勤務で動いていたため、初期対応をした班では毅然として対応できたが、別の班では引継ぎがうまくいかず、適切に対応できなかった。
  - ・話し合いをしてもいつまでも納得してもらえず、クレームのメールや電話が延々と続くケースがある。
  - ・毅然とした対応をとりたかったが、過去に要求を受け入れてしまった事案があり、思うように処理ができなかった。
  - ・一度解決したと思われた事案を掘り返され、振りだしに戻ったことがある。 等
- 重要なことは、過去の失敗事例を踏まえて、同様のトラブルが起こらないよう対応策を講じることです。

例えば、

- ・シフト勤務においてトラブル案件が上手く引き継ぎが出来なかった場合は、どのような点が上手く引き継ぎができず、スムーズな対応ができなかったのかを分析して次回は引き継ぎ項目として盛り込むといったことや、
- ・十分な説明をしているにも関わらず問い合わせが長引く場合はあらかじめどの程度(時間や頻度等)まで対応するか決めておく等の対応が考えられます。

もちろん、一筋縄ではいかない様々なトラブルも想定され、再発させないこと自体が難しい場合がありますが、過去に経験している事案であれば、少なくとも対応者の負担を軽減させられる方法は検討できる可能性があります。過去に起こった事案を記録に残し、対応案を蓄積させれば企業の財産ともなり得ます。

その他、一般的な現場での初期対応のポイントについては、次頁をご参照ください。



## 「現場でのクレーム初期対応

### (カスタマーハラスメントに発展させないために)」

現場対応者による初期対応においては、まずは誠意ある対応をしつつ、状況を正確に把握し、事実確認をする必要があります。ただし、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です。

現場対応、電話でのクレーム対応のどちらにおいても、以下の事項に留意しつつ、まずは顧客の主張を傾聴することが求められます。現場対応の場合は、不要なトラブルを避けるため、初期対応の時点で、複数名で対応することもよいでしょう。

## 1. 対象となる事実、事象を明確かつ限定的に謝罪する

対象を明確にした上で限定的に謝罪します。

例えば、「この度は不快な思いをさせてしまい、誠に申し訳ありません」といったように不快感を抱かせたことに謝り、正確に状況が把握できていない段階では、企業として非を認めたような発言をすることは望ましくありません。非を認めて謝罪するのは、事実確認をして社内で判断をしたときです。その際も、過失の程度に応じた謝罪をすることが望ましいです。

## 2. 状況を正確に把握する

まずは、今後顧客と連絡が取れるように、顧客の名前・住所・連絡先等の情報を得ます。次に、顧客が主張する内容を正確に把握することが求められます。顧客から話を聞く際には、途中で発言を遮ることや反論はせず、まずは一通り事情を確認しましょう。相手の話をじっくり聞くことで、顧客を落ち着かせることにもつながります。

一通り事情を確認した後、顧客が話す内容に不明確なものがあれば確認をし、不足する情報があれば追加で意見をもらい、顧客の勘違いがあれば正しい情報を提供します。また、話を聞く際には、常に冷静に穏やかに対応しましょう。

## 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

顧客から確認した情報は、現場監督者または相談窓口対応者に共有します。

相談対応者が正確かつ迅速に状況を把握するため、現場対応者は顧客の要望のみならず、出来るだけ事実関係を時系列で整理して報告することが望まれます。