



寺島戦略社会保険労務士事務所
TERASHIMA STRATEGIC HR OFFICE

カスタマーハラスメントに対して 企業が実施すべき取り組みについて

寺島戦略社会保険労務士事務所 所長 寺島 有紀

- 厚生労働省の指針^{*1}により、顧客等からの暴行、脅迫、暴言、不当な要求等の著しい迷惑行為（「カスタマーハラスメント（以下、カスハラ）」に関して会社は相談に応じ適切に対応するための体制の整備、取り組みを行うことが望ましい旨定められており、本資料は下記の3点を中心に企業が実施すべき取り組みについてご説明をさせていただきます。

本資料でご説明させていただく内容

1

カスハラとは何か（カスハラの定義）

2

カスハラに関する法的義務

3

会社（人事）が講じることのできる具体的施策

*1_ 「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年厚生労働省厚生労働省告示第5号）



1.カスハラとは何か

- カスハラとは顧客、取引先からの不当・悪質なクレームを指します。
- 顧客等からのクレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして要求の手段や態様が社会通念上不相当なもので、これにより労働者の就業環境が害されるものとなります。

1

下記2点を総合的に判断

クレームの妥当性

クレームを伝える
手段・態様

運送中交通機関の遅延による商品到着の遅れに対し実質の損害を超える多額の金銭を要求されるなど

2

左記により就業環境
が害されるもの

身体的・精神的苦痛により能力の発揮に重大な悪影響が生じる等、就業上看過できない支障が生じること

- 前頁に該当するカスハラの事例として厚生労働省より下記の内容が示されています。

クレームが妥当性を欠く場合の例

- 企業の提供する商品やサービスにそもそも過失がない
- クレームの内容が企業の提供する商品・サービスと関係がない

クレームの手段・態様が社会通念上不相当となる例

- クレームの妥当性問わず不相当となる可能性が高いもの
- 妥当性によっては不相当となる場合があるもの

- ・身体的攻撃（暴行、傷害）
- ・精神的攻撃（脅迫、中傷、名誉棄損、侮辱、暴言）
- ・威圧的言動
- ・土下座の要求
- ・継続的な執拗な言動
- ・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（土下座以外）

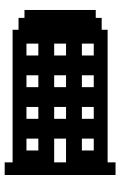
パワハラ等と同様のイメージです

- 顧客等の行為への対応方法は業界や企業により違いがあるため、各社であらかじめカスタマーハラスメント判断基準を明確にしたうえで企業内の考え方、対応方針を統一しておくことが重要です。

顧客・取引先



会社



要求内容の妥当性、その手段と態様が社会通念上相当かを軸に
企業ごと・部門ごとに対応基準を明確化しておきましょう

判断・対応基準の一例

- 事実関係を確認し自社に過失がないもの、根拠のない要求は部門長に相談し丁寧に対応できない旨を伝える
- 購入商品の破損・不備の対応ルール（どの程度の破損であれば返金・返品対応する）を明確に決めておく
- 一定ラインを超える長時間に及ぶクレーム、繰り返す威圧的な態度、暴言があれば取引をお断りするなど



2.カスハラに関する法的義務

- ハラスメント関係指針*¹にて、下記のように、顧客からの著しい迷惑行為によって従業員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り組みを行うことが望ましく、被害防止のための取り組みを行うことが有効であると定められています。

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

3

カスハラによる被害を防止するための取組

現時点でカスハラのための体制整備・配慮の取組自体は義務化されていませんが、使用者は安全配慮義務を負っており、その具体的内容はその時点における社会通念に従って判断されるため、その解釈において、企業の対応の状況が大きな判断基準となると考えられます。

*1_ 「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年厚生労働省厚生労働省告示第5号）

対策を講じなかったことによるリスク



- カスハラを放置すると、従業員のパフォーマンス低下、健康不良が発生し配置転換・休職・退職の恐れがあり、企業にとってもこれに伴い人員確保、時間の浪費、金銭的喪失などの悪影響が考えられます。

判例：カスハラに不適切な対応をとったことで損害賠償責任が認められた事例

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することなく、穏便に収めるために**安易に当該教諭に対して保護者への謝罪を求めた**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。

一方で顧客への初期対応を指導し、トラブル発生時の相談先を用意し、深夜においても顧客対応を2名対応にしていたことで、トラブル発生時の相談体制が十分整えられていたとし、安全配慮義務違反が否定された事例もあります。



3.会社（人事）が講じることの できる具体的施策



- カスハラへの対応は人事だけで対応すべきことは限られており、経営者、フロントオフィス（顧客と直接やり取りが発生する社員）と協力した取り組みが必要です。

対応事項

対応者

基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

経営者、人事

従業員（被害者）のための相談対応体制の整備

人事

対応方法、手順の策定

人事

社内対応ルールの整備と周知

フロントオフィス

事実関係の正確な確認と事案への対応

フロントオフィス、人事

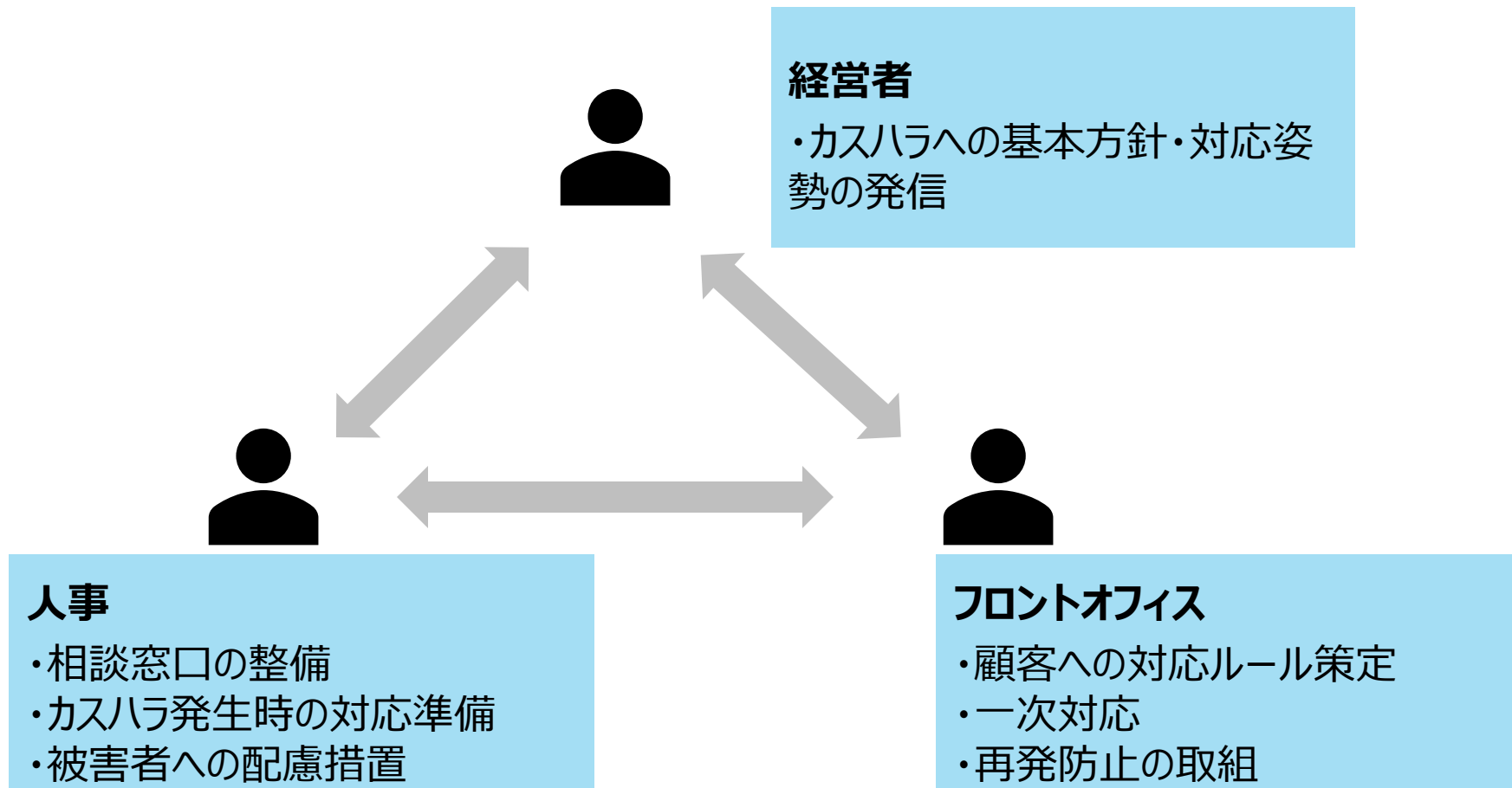
従業員への配慮の措置

人事

再発防止のための取組

フロントオフィス（人事）

- あくまでも顧客と対峙するフロントオフィスの社員も含め、三位一体となって対応する必要があります。



①基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発



- 組織のトップが、カスハラ対策への取組の基本方針・基本姿勢を明確に示しましょう。
- 具体的にカスハラに該当する事例・対応ルールもあわせて周知すると社員の気づきとなりよいでしょう。

基本方針に含める要素（例）

- カスハラとは何か（自社であればどのようなケースがカスハラに該当するか）
- カスハラは自社にとって重要な問題である
- カスハラを放置せず、会社は従業員の人権を尊重しを守る姿勢である
- 常識の範囲を超えた要求や言動を受けたら上司・同僚・相談窓口にご相談してほしい
- カスハラには組織として毅然な対応をとる

②従業員（被害者）のための 相談対応体制の整備



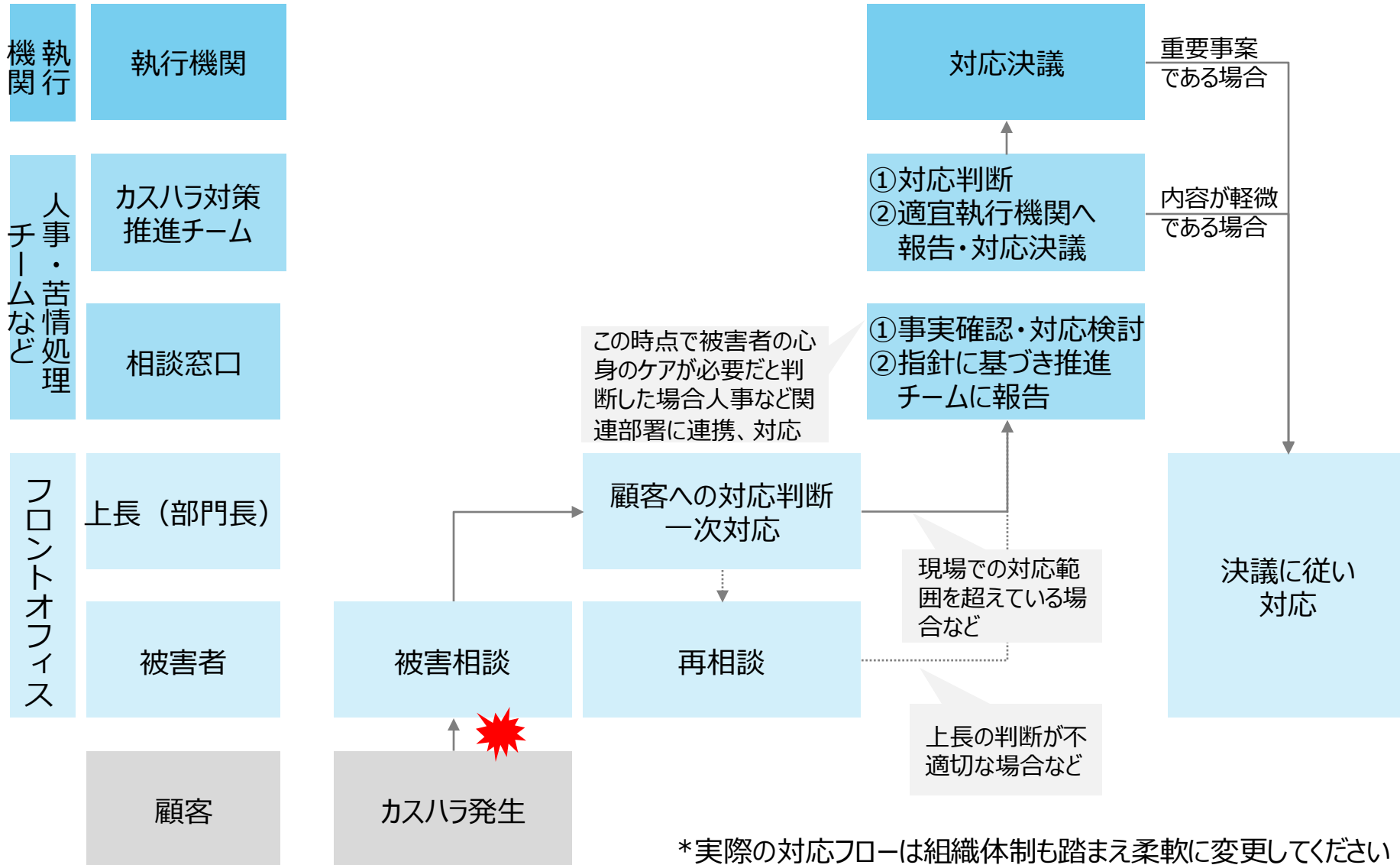
- 被害従業員が気軽に相談できるよう相談対応者または窓口を設置し周知しましょう。
- 相談対応者はカスハラに該当するか判断がつかない場合等も含めて幅広く相談に応じ、迅速かつ適切に対応しましょう。

整備することが望ましい体制

体制	役割	具体的な実施内容
相談窓口	一人で抱え込まないための相談先として機能し、発生した事実の確認、関係部署への情報共有を迅速に行う	<ul style="list-style-type: none">・相談受付・事情聴取・内容、事実関係・リスクを整理・関連部署への連携
カスハラ 対策推進チー ム	事実確認をもとに会社としての方針を実質的に決定	<ul style="list-style-type: none">・関係者（当事者、相談窓口、適宜外部相談先（弁護士など）と一体になり対応を決定

相談窓口はカスハラのために特別に設ける必要はなく、パワハラ窓口等と一体となり運営することで問題ありません。また必ずしも「相談窓口」「対策チーム」が必要なのではなく、上記の役割を組織的にカバーできるような体制を整備できていればOKです。

参考_対応フローの一例



*実際の対応フローは組織体制も踏まえ柔軟に変更してください

③対応方法、手順の策定

④社内対応ルールの整備と周知



- カスハラを受けた際に慌てず適切な対応が取れるように、各社の業務内容、業務形態、対応体制、方針などの状況にあわせてあらかじめ対応方法を準備しましょう。

なお、企業の姿勢が「顧客第一」であったとしても従業員への安全配慮義務は発生します。顧客等への対応は複数名で対応する、深刻化した場合は上長が対応するなど、顧客への対応方針にかかわらず従業員への配慮のための施策は必ず講じておきましょう

対応方法、手順の策定～周知のステップ

フロントオフィスにヒアリングしつつ、発生し得る事例を確認

発生事例への対応ルールを適宜経営者含め相談・決定

対応ルールをフロントオフィス・相談窓口・カスハラ対策推進チーム
など関係者に周知

参考_社内対応ルールの周知の方法



対応ルールの周知の方法

• カスハラ対策の研修を実施する	効果大
• 執行部より全社メールでアナウンスする	効果中
• 全社の掲示板にてアナウンスする	効果小



研修の内容例

- カスハラとは（定義、該当行為）
- カスハラの判断例
- パターン別の対応方法
- 苦情対応の基本的な流れ
- 記録の作成方法
- その他留意点、ケーススタディ

- 研修は高い効果が期待される一方労力もかかるため、その他ハラスメント研修と一体となって実施することも一案です。
- また「具体的事案・対応基準はフロントオフィスの部門長、苦情対応は人事」と、研修の内容に応じ話者を変えることも有効でしょう。
- 研修の際は階層別に相談対応者（現場マネージャークラス）への教育・研修を行うことも重要です。

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カスハラに該当するかの判断をするため、主張をもとに事実であるか確認する必要があります。
- 事実関係の整理は焦らず慎重に行いましょう。

事実関係の整理・判断の留意点

- | | |
|----------------------|---|
| • 一人で対応しない | 個人で判断せず上長やチームで相談するなど複数名で判断・対応 |
| • 焦らない | 顧客等との対応の際、また相談を受けた際にその場で答えを出す必要はありません |
| • 事実と感情をわけて整理する | いつ誰が何をどこでどのようにしたか、まずは事実を時系列で整理しましょう |
| • 顧客の求めている内容を把握 | 顧客が何を求めているのか確認しましょう。時間経過とともに要求が変わっている場合はその内容も整理しましょう。 |
| • 要求の妥当性と手段、態様が妥当か検討 | 社会通念上相当か、またあらかじめ定めた自社のルールを踏まえ判断しましょう。 |

⑥従業員への配慮の措置



- カスハラ被害を受けた従業員への配慮措置を速やかに行いましょう。
- 従業員の現場での安全確保や精神面の配慮等が考えられます。

従業員の安全の確保

- セクハラや暴行、暴言などがあった場合、上長が対応を変わり顧客等から従業員を引き離す（その企業の担当から外す）など

精神面への配慮

メンタルヘルスの
兆候がある場合
など

- 適宜産業医などへの相談対応を依頼してアフターケアを行う、専門の医療機関の受診を促す
- ストレスチェックにて状況を密に確認し、問題があれば個別に産業医等に相談
- 本人の希望があれば時短勤務など柔軟に対応する等（心のケアを第一に考えましょう）

⑦再発防止のための取組



- カスハラが解決した後も、再発防止のあめ取組を継続しましょう。
- 適宜当事者に配慮しつつ、実際にあった事例として会社内（部署内）でアナウンスすることも有効です。

再発防止策の例

朝礼やチームミーティングでの共有、報告書を社内関係者に共有する等

当事者のプライバシーに配慮しつつ、起こった事例を部署内で共有

対応基準・対応ルールを適時に改定・周知

定期的なカスハラに関する経営者のメッセージ、対応相談窓口の周知を実施