カスタマーハラスメント対策企業マニュアル
（令和８年度改訂版）

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改訂及び
業種別カスタマーハラスメント対策の取組支援事業
改訂検討委員会

（令和８年度厚生労働省委託事業、東京海上ディーアール受託）

はじめに

令和７年６月に労働施策総合推進法が改正され、カスタマーハラスメントについて、事業主が雇用管理上必要な措置を講じることが義務化され、令和８年 10 月１日から施行されます。

事業主が講ずべき措置を具体的に示した「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」（令和８年厚生労働省告示第 51 号）（以下「カスハラ防止指針」）では、**事業主が講ずべき措置（義務）**として次の事項が明示されました。

- **事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発**
- **相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備**
- **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**
- **対応の実効性を確保するために必要なカスタマーハラスメントの抑止のための措置**
- **そのほか併せて講ずべき措置（プライバシー保護、不利益取扱いの禁止）**

注：これらの具体的な内容は、「4. 企業が講じなければならない**具体的**なカスタマーハラスメント対策の内容」（P.18~）に記載されています。事業主が、カスタマーハラスメント対策として何をしなければならないのかを知りたい場合には、まずはそちらをお読みください。

カスタマーハラスメント対策は、もはや企業の努力目標ではなく、すべての事業主に課された法律上の義務となります。なお、カスタマーハラスメントにおける「顧客等」とは、一般消費者に限られるものではなく、取引の相手方等を含みます。したがって、カスタマーハラスメント対策は、一般消費者に対して商品・サービスを提供する企業（BtoC 企業）だけではなく、法人や事業者を相手に取引を行う企業（BtoB 企業）を含め、業種・業態を問わず、すべての事業主が取り組む必要があり、対応が不十分な場合には、都道府県労働局による助言・指導・勧告の対象となり得ます。

また、使用者には労働契約法第５条に基づき、労働者が生命、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行う安全配慮義務があります。このため、カスタマーハラスメントへの対応を怠った結果、従業員の心身に被害が生じた場合には、安全配慮義務違反を理由として従業員等から損害賠償請求等を受ける可能性があります。さらに、従業員等がカスタマーハラスメントを受けたことにより、怪我を負った場合や精神障害を発病した場合は、労災保険の対象となります。そのような事態は、被害を受けた従業員本人に深刻な影響を及ぼすのみならず、企業にとっても、労務対応等のコスト、労働力確保への影響等多大な追加的コストを生じさせ得る重大な経営上の課題となります。

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について従業員からの相談があった企業の割合は 27.9%、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 10.8%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（P. 5~参照）。

本来、顧客等からの意見や苦情は、商品・サービス、接遇、業務運営等の改善につながる重要な情報であり、それ自体を一律に問題視すべきものではありません。

しかしながら、その内容または手段・態様が社会通念上許容される範囲を超える場合には、従業員の就業環境を害し、企業にも多大な損失を生じさせるおそれがあります。

したがって、企業には、正当な意見・要望には真摯に対応して改善に活かしつつ、カスタマーハラスメントに対しては組織として毅然と対応し、従業員を守ることが求められます。

カスタマーハラスメント対策は、単に法令違反や紛争のリスクを回避するための取組にとどまりません。カスタマーハラスメント対策は、従業員が安心して働くことのできる職場環境を整備することに寄与し、離職防止、人材確保、サービス品質の維持向上につながり、結果として、適正なサービス提供を通じて多くの善良な顧客を大切にすることにも資するものです。

すなわち、カスタマーハラスメント対策は、従業員と企業を守りつつ、顧客を大切にするための重要な経営課題として位置付けるべきものです。

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、実効性のある取組を行っていただくことを目的に、令和 3 年度に作成された本マニュアルを、この度、法改正等の内容を反映する形で更新・改訂しました。より多くの企業等に本マニュアルを活用いただき、カスタマーハラスメントへの対策を進めていただくことによって、従業員が安心して働くことのできる職場環境の整備および顧客等との健全な関係の構築を目指していただきたいと思います。

今後、令和８年度内に、カスタマーハラスメント対策に取り組む企業からヒアリングを行うことを予定しており、本マニュアルについては、それらの内容を追記して、再改訂を行う予定です。

令和８年９月

カスタマーハラスメント対策企業マニュアル改訂及び
業種別カスタマーハラスメント対策の取組支援事業
改訂検討委員会

目次

はじめに 1
1. カスタマーハラスメントの発生状況 5
2. カスタマーハラスメントとは 9
2.1 本マニュアルでのカスタマーハラスメント 9
2.2 企業が悩む顧客等からの行為 11
3. カスタマーハラスメント対策の意義 14
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 14
3.2 裁判から見るカスタマーハラスメント対策の重要性 16
4. 企業が講じなければならない具体的なカスタマーハラスメント対策の内容 18
4.1 カスタマーハラスメント対策の全体像 18
4.2 事業主の方針等の明確化およびその周知・啓発 20
4.2.1 カスタマーハラスメントには毅然とした態度で対応し、労働者を保護する旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発する 20
4.2.2 カスタマーハラスメントの内容および対処の内容を、労働者に周知する 22
4.3 相談対応体制の整備 35
4.3.1 相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知する 35
4.3.2 相談窓口担当者が、適切に対応できるようにする 36
4.4 カスタマーハラスメントへの事後の迅速かつ適切な対応 37
4.4.1 事実関係を迅速かつ正確に確認する 37
4.4.2 被害者に対する配慮のための措置を適正に行う 39
4.4.3 再発防止に向けた措置を講ずる 41
4.5 対応の実効性を確保するために必要なカスタマーハラスメントの抑止のための措置 43
4.5.1 特に悪質と考えられるカスタマーハラスメントへの対処の方針をあらかじめ定め、労働者に周知し、当該対処を行うことができる体制を整備する 43
4.6 その他併せて講ずべき措置 44
4.6.1 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、労働者に周知する 44
4.6.2 相談したこと等を理由として不利益な取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発する 44
4.7 企業が取り組むことが望ましい取組 45
4.7.1 カスタマーハラスメントの原因や背景となる要因を解消するための取組 45
4.7.2 カスタマーハラスメント対策の運用状況の把握や見直しの検討 45
4.7.3 業種・業態等の状況に応じた必要な取組 45
4.7.4 自社従業員以外の労働者に対する顧客等の言動に対する取組 46
【コラム：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】 47
【コラム：顧客等の理解を得るために/意識を変えるために】 48

5 企業等の責務.....49
5.1 企業の責務.....49
5.2 従業員の責務.....49
おわりに.....50
付録 1.....51
付録 2.....53

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 5 年 12 月に全国の企業・団体に対する調査（以下「企業調査」）を、令和 6 年 1 月に全国の企業・団体に勤務する労働者に対する調査（以下「労働者等調査」）を実施しました（企業調査、労働者等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やセクシュアルハラスメントのほか、顧客等からの著しい迷惑行為の発生実態についても確認しており、その結果は図 1 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：　2023 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
・発送件数：　25,000 件（※）
・回収数：　7,933 件（回収率　31.7%）

※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（7,412 件）
- 従業員 300 人以上の企業：全企業を対象（17,588 件）

■労働者等調査（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：2024 年 1 月 22 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
（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（※）

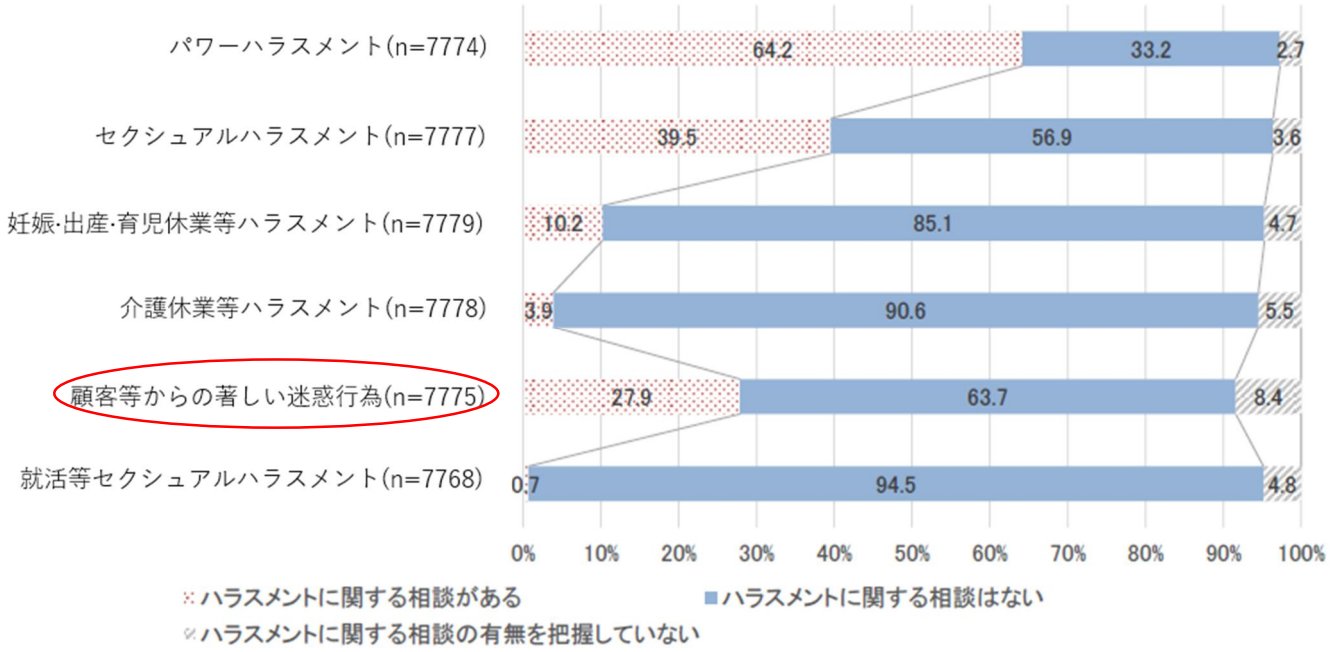
※サンプル数について

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。

過去３年間に各ハラスメントの相談があったと回答した企業の割合をみると、カスタマーハラスメント（顧客等からの著しい迷惑行為）はパワーハラスメント、セクシュアルハラスメントに続いて高く、企業にとって近年大きな課題になっていると考えられます。

具体的な割合をみると、高い順にパワーハラスメント（64.2%）、セクシュアルハラスメント（39.5%）、**カスタマーハラスメント（顧客等からの著しい迷惑行為）（27.9%）**となっており、令和２年度に実施された職場のハラスメントに関する実態調査（以下「令和２年度調査」）と同様の傾向となっています。

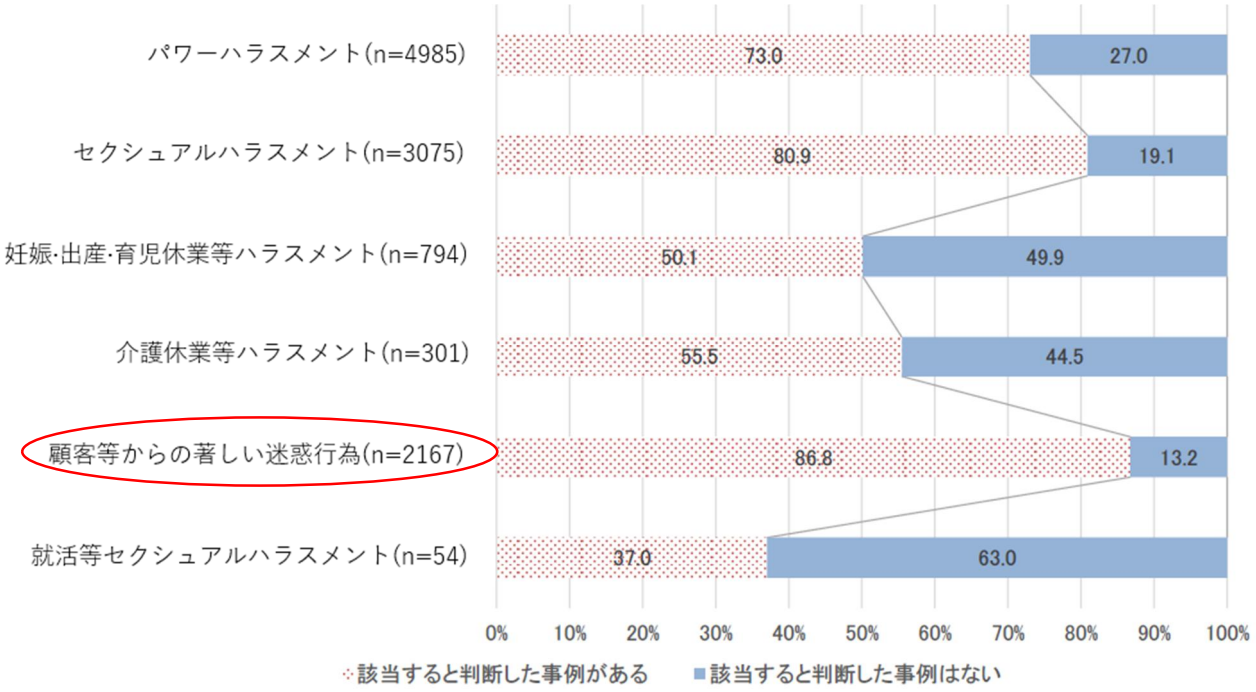
図１：過去３年間のハラスメント相談有無（ハラスメントの種類別）



（調査対象：全国の従業員 30 人以上の企業・団体）

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 86.8%と最も高く、令和 2 年度調査でも同様に最も高かったことから、**依然として多くの企業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）に該当する事案が発生している**ことがわかります。

図 2：過去 3 年間のハラスメント該当事例の有無（ハラスメントの種類別）

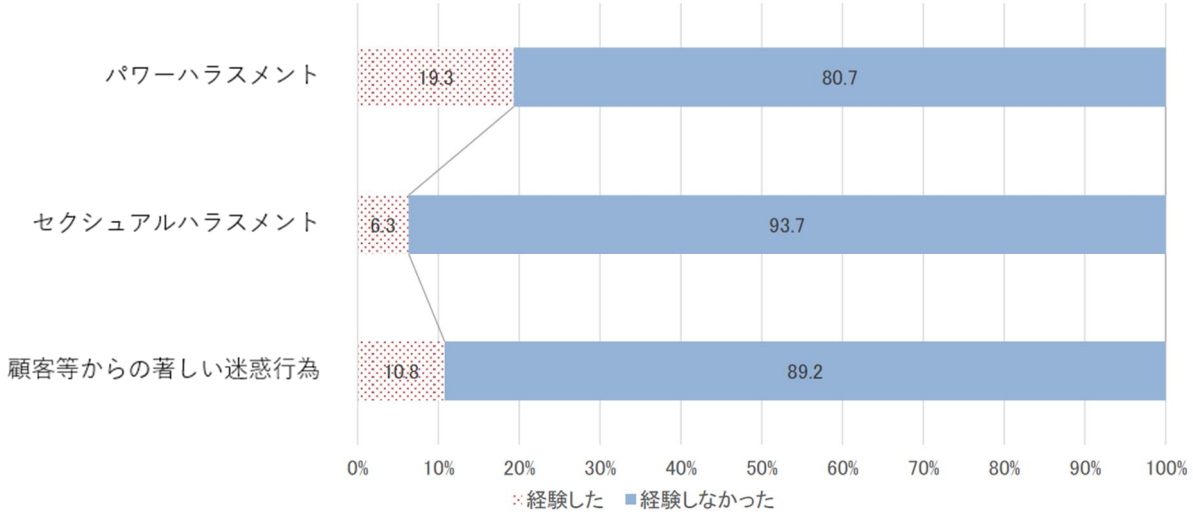


（調査対象：全国の従業員 30 人以上の企業・団体のうち、過去 3 年間に各ハラスメントに関する相談があった企業）

労働者等調査では、全国の企業・団体に勤務する 20～64 歳の労働者のうち、**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 10.8%**であり、パワーハラスメント（19.3%）よりは割合が低いものの、セクシュアルハラスメント（6.3%）よりも割合が高いという結果が出ています。

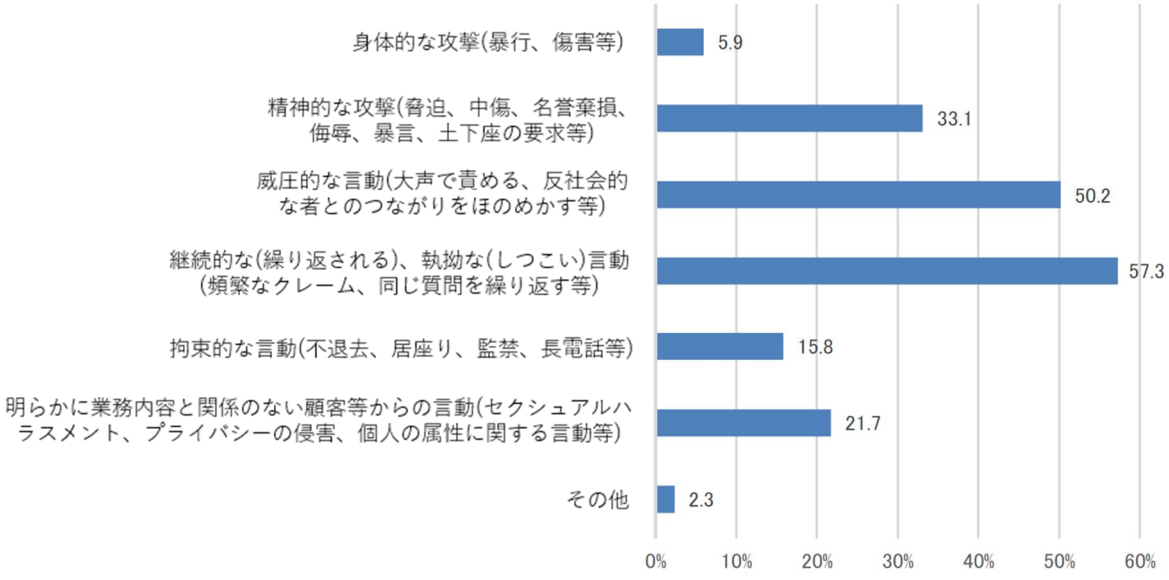
受けた行為の内容としては**「継続的な(繰り返される)、執拗な(しつこい)言動(頻繁なクレーム、同じ質問を繰り返す等)」**（57.3%）の回答が最も多く、**「威圧的な言動(大声で責める、反社会的な者とのつながりをほのめかす等)」**（50.2%）がそれに続いています。

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））

図 4：顧客等から受けた著しい迷惑行為の内容



（調査対象：顧客等からの著しい迷惑行為を経験した者（n=861））

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

顧客や取引先などからの苦情には、商品やサービス等への改善を求める正当なものがある一方で、対応が著しく困難な要求を行ったり、商品やサービスに理由がない言いがかりをつけたりする悪質なものもあり、不当・悪質な苦情から従業員を守る対応が企業には求められます。

カスハラ防止指針では、職場におけるカスタマーハラスメントを以下のとおり定義しています。

職場において行われる①顧客等の言動であって、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ものにより、③労働者の就業環境が害されるものであり、①から③までの要素を全て満たすもの

※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。

※顧客等からの苦情の全てが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、いわば正当な申入れであり、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、障害者が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、カスタマーハラスメントには当たりません。

・「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。例えば、以下のような場所であっても、当該労働者が業務を遂行する場所であれば「職場」に該当します。

- ✓ 取引先の事務所
- ✓ 取引先と打合せをするための飲食店
- ✓ 顧客の自宅　等

・「労働者」とは、正規雇用労働者に加え、パートタイム労働者、契約社員等の非正規雇用労働者を含む事業主が雇用する労働者の全てを指します。また、派遣労働者については、派遣元事業主のみならず、派遣先事業主も、自社の従業員と同様に、雇用管理上講ずべき措置を講ずる必要があります。

・「顧客等」とは、顧客、取引の相手方、施設(駅、空港、病院、学校、福祉施設、公共施設等)の利用者その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者を指し、今後商品の購入やサービスの利用等をする可能性がある者、今後取引をする可能性のある者、今後施設を利用する可能性がある者も含みます。例えば、以下の者等も含まれます。

- ✓ 事業主が販売する商品の購入やサービスの利用をする者
- ✓ 事業主の行う事業に関する内容等に関し問い合わせをする者

✓ 取引先の担当者
✓ 企業間での契約締結に向けた交渉を行う際の担当者
✓ 施設・サービスの利用者及びその家族（訪問看護や訪問介護等の、顧客等の自宅等に従業員が訪問して実施するサービスも含まれる）
✓ 施設の近隣住民　等

・「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、典型的な例としては以下のものがあります。

【言動の内容が社会通念上許容される範囲を超えるもの】

・そもそも要求に理由がないまたは商品･サービス等と全く関係のない要求
・契約等により想定しているサービスを著しく超える要求
・対応が著しく困難なまたは対応が不可能な要求
・不当な損害賠償要求

【手段や態様が社会通念上許容される範囲を超えるもの】

・身体的な攻撃（暴行、傷害等）
・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）
・威圧的な言動
・継続的、執拗な言動
・拘束的な言動（不退去、居座り、監禁）

なお、判断に当たっては、様々な要素（当該言動の目的、当該言動を受けた労働者の問題行動の有無や内容・程度を含む当該言動が行われた経緯や状況、業種・業態、業務の内容・性質、当該言動の態様・頻度・継続性、労働者の属性や心身の状況、行為者との関係性等）を総合的に考慮することが適当です。また、「言動の内容」、「手段や態様」の一方のみが社会通念上許容される範囲を超える場合でも、「社会通念上許容される範囲を超えた言動」に該当し得ることに留意が必要です。

・「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・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に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。

2.2 企業が悩む顧客等からの行為

今後、令和 8 年度内に、カスタマーハラスメント対策に取り組む企業からヒアリングを行うことを予定しており、それらの内容を追記する予定です。

【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。

■　言動の内容が社会通念上許容される範囲を超えるもの

【不同意わいせつ罪】刑法第 176 条：次に掲げる行為又は事由その他これらに類する行為又は事由により、同意しない意思を形成し、表明し若しくは全うすることが困難な状態にさせ又はその状態にあることに乗じて、わいせつな行為をした者は、婚姻関係の有無にかかわらず、6 月以上 10 年以下の拘禁刑に処する。

■　身体的な攻撃(暴行、傷害等)

【傷害罪】刑法第 204 条：人の身体を傷害した者は、15 年以下の拘禁刑又は 50 万円以下の罰金に処する。

【暴行罪】刑法第 208 条：暴行を加えた者が人を傷害するに至らなかったときは、2 年以下の拘禁刑若しくは 30 万円以下の罰金又は拘留若しくは科料に処する。

■　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)

【脅迫罪】刑法第 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 年以下の拘禁刑又は 30 万円以下の罰金に処する。

【強要罪】刑法第 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 年以下の拘禁刑に処する。

【名誉毀損罪】刑法第 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 年以下の拘禁刑又は 50 万円以下の罰金に処する。

【侮辱罪】刑法第 231 条：事実を摘示しなくても、公然と人を侮辱した者は、1 年以下の拘禁刑若しくは 30 万円以下の罰金又は拘留若しくは科料に処する。

【信用毀損及び業務妨害】刑法第 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 年以下の拘禁刑又は 50 万円以下の罰金に処する。

【恐喝罪】刑法第 249 条 1 項：人を恐喝して財物を交付させた者は、10 年以下の拘禁刑に処する。
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、同項と同様とする。

【未遂罪】刑法第 250 条：この章（※注：「第 37 章　詐欺及び恐喝の罪」を指し、本ページでは「【恐喝罪】刑法 249 条 1 項」が該当する。）の未遂は、罰する。

■　威圧的な言動

【威力業務妨害罪】刑法第 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。

■　拘束的な言動(不退去、居座り、監禁)

【不退去罪】刑法第 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 年以下の拘禁刑又は 10 万円以下の罰金に処する。

【逮捕・監禁罪】刑法第 220 条：不法に人を逮捕し、又は監禁した者は、3 月以上 7 年以下の拘禁刑に処する。

その他、軽犯罪法においても、日常生活の道徳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。

3. カスタマーハラスメント対策の意義

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）
・現場対応への恐怖や苦痛による従業員の配置転換、休職、退職

（企業への影響）
・時間の消費（苦情への現場での対応、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（顧客等対応によって他業務が行えない 等）
・人員の不足（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）
・来店する他の顧客等の利用環境、雰囲気の悪化
・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、精神的な負担から、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、休職や退職に繋がるケースもあります。

また、企業としては、顧客等対応に要する時間が必要となり、現場での苦情対応に長時間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関しても、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。

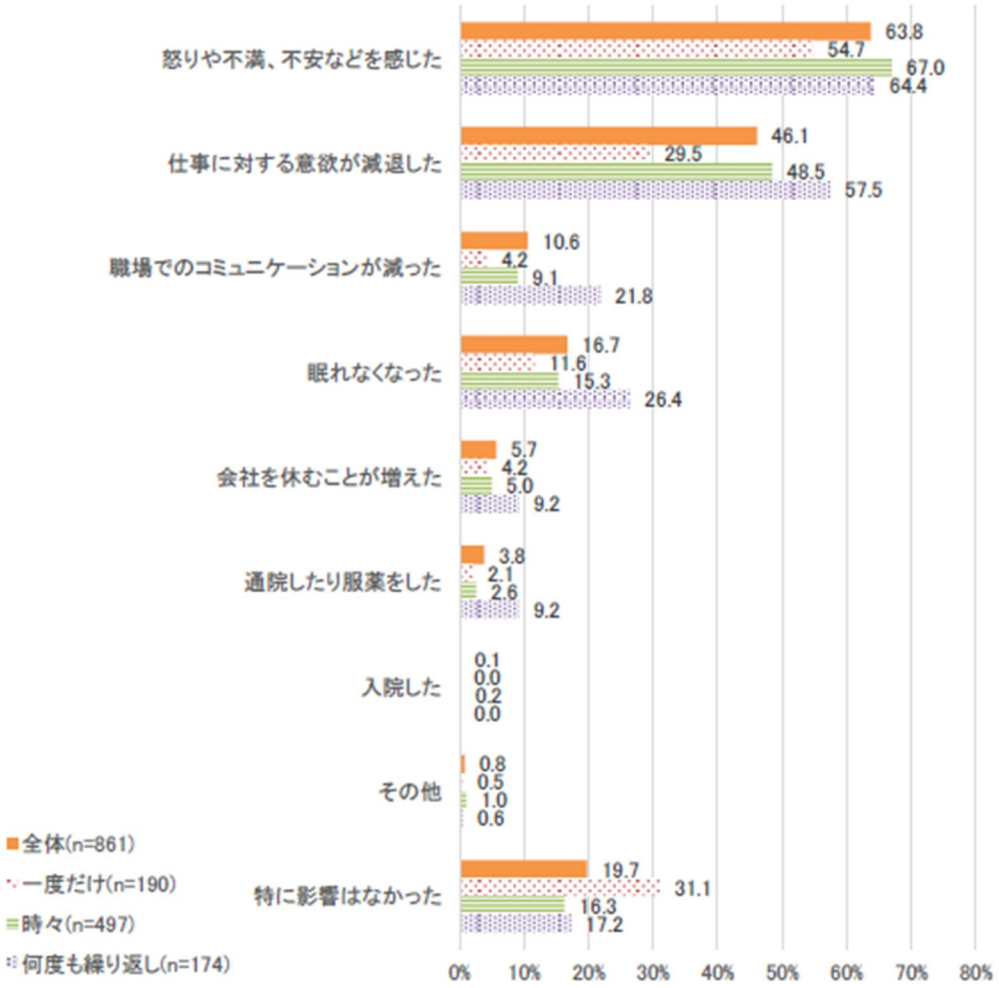
企業は、カスタマーハラスメントへの対策を講じることにより、これらのマイナスの影響を生じさせないだけでなく、「会社としてカスタマーハラスメントに対する姿勢を示したことで従業員の安心感が生まれた」「迷惑行為をする人が少なくなり、職場環境がよくなった」といったプラスの影響を得られることが期待できます。

（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

令和５年度に厚生労働省が実施したハラスメント実態調査における労働者等調査では、カスタマーハラスメント（顧客等からの著しい迷惑行為）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」（63.8%）、「仕事に対する意欲が減退した」（46.1%）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」（26.4%）、「通院したり服薬をした」（9.2%）の回答も見られ、深刻な影響も確認されています。

図５：顧客等からの著しい迷惑行為を受けたことによる心身への影響（経験頻度別）



（調査対象：顧客等からの著しい迷惑行為を受けたと回答した者）

（出典：令和５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 裁判から見るカスタマーハラスメント対策の重要性

企業には従業員に対する安全配慮義務があり、カスタマーハラスメントへの対応を怠った場合も安全配慮義務違反となります。企業およ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、保護者による保育士に対する心理的負荷を生じさせるような言動があった際に、当該保育士の使用者としての対応が十分でないとして、使用者の安全配慮義務違反が認められた事例です。

裁判例①　カスタマーハラスメント対応が不十分であったことで安全配慮義務違反が認められた事例

保育園に勤務する保育士が、保護者による虐待疑惑の追及等を含む一連の騒動によって業務上強度の心理的負荷を受けてうつ病を発症し自殺するに至ったとして、当該保育士の相続人らが保育園の経営を行う社会福祉法人に対し、安全配慮義務違反の債務不履行または不法行為に基づいて損害賠償を請求しました。

保育士は、虐待騒動によって強い心理的負荷を受け、その後も業務上の心理的負荷が継続していたのであるから、使用者としては、保育士の心身の健康状態に留意し、心理的負荷が過度に蓄積して心身の健康に変調をきたすことがないように注意すべき義務を負っていたところ、使用者の対応が十分でなかったとして、安全配慮義務違反が認められました。

＜長崎地裁令和３年１月 19 日判決より要約＞

一方、使用者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、使用者の安全配慮義務違反が認められなかった事例もあります。

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[※1]

放送事業者の放送の普及と番組広報等を行う一般社団法人が運営するコールセンターで、コミュニケーターとして勤務していた従業員が、視聴者からの電話対応の業務でわいせつ発言や暴言等を受けたことにつき、当該従業員は当該法人がそのようなわいせつ発言や暴言等に触れさせないようにする安全配慮義務に違反したと主張し、当該法人に対し債務不履行に基づく損害賠償を請求しました。

この点、当該法人は、コミュニケーターの対応手順（マニュアル）を作成・周知しており、わいせつ電話については、転送指示を待たずに直ちに上司であるスーパーバイザーに転送すること、および、同じ日における同一人物からの２回目以降のわいせつ電話に対しては、コミュニケーターの判断で即切断することが認められていました。また、電話で大声が出されるような場合は、ヘッドセット（電話の受話器）を外したり、転送したりすることが認められていました。

[1] 本訴訟においては、当該従業員の定年後の継続雇用の可否等についても争われるなど、争点は多岐にわたっていますが、本事例ではカスタマーハラスメントに関係する部分に絞って紹介しています。

こうした事実関係を踏まえ、カスタマーハラスメントの被害を受けた当該従業員に対し、雇用主である当該法人は従業員の心身の安全を確保するためのルールを定めて対応を行っていたとし、当該法人に安全配慮義務違反は認められませんでした。

＜東京高裁令和4年11月22日判決より要約＞

このように、裁判例を通しても、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. 企業が講じなければならない具体的なカスタマーハラスメント対策の内容

4.1 カスタマーハラスメント対策の全体像

令和 7 年の法改正により、労働施策総合推進法において、カスタマーハラスメント対策について、事業主が雇用管理上必要な措置を講ずることが法的義務として明確に位置付けられました。また、事業主が具体的に講じなければならない措置については、カスハラ防止指針に示されています。

カスタマーハラスメントを防止するために、**企業は、カスハラ防止指針に規定された措置（下記①～⑩の全て）を必ず講じなければなりません（法的義務）**。本章では、これらの措置の内容と実施例、措置に加えて行うことが望ましい取組について紹介します。

■ 事業主の方針等の明確化およびその周知・啓発

①カスタマーハラスメントには毅然とした態度で対応し、労働者を保護する旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発する（P.20~）
②カスタマーハラスメントの内容およびあらかじめ定めた対処の内容を、労働者に周知する（P.22~）

■ 相談対応体制の整備

③相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知する（P.35~）
④相談窓口担当者が、適切に対応できるようにする（P.36~）

■ カスタマーハラスメントへの事後の迅速かつ適切な対応

⑤事実関係を迅速かつ正確に確認する（P.37~）
⑥被害者に対する配慮のための措置を適正に行う（P.39~）
⑦再発防止に向けた措置を講ずる（P.41~）

■ 対応の実効性を確保するために必要なカスタマーハラスメントの抑止のための措置

⑧特に悪質と考えられるカスタマーハラスメントへの対処の方針をあらかじめ定め、労働者に周知し、当該対処を行うことができる体制を整備する（P.43~）

■ その他併せて講ずべき措置

⑨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、労働者に周知する（P.44~）
⑩相談したこと等を理由として不利益な取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発する（P.44~）

ただし、これらの措置を講ずる際は、消費者法制により定められている消費者の権利や、障害者差別解消法※2において、障害を理由とする不当な差別的取扱いの禁止や合理的配慮の提供義務が定められていることに留意する必要があります。また、障害者差別解消法に基づく「障害を理由とする差別の解消の推進に関する基本方針（令和５年３月 14 日閣議決定)」に即して主務大臣が各所掌分野ごとに定める事業者が適切に対応するために必要な指針、内閣府がホームページ等に掲載する合理的配慮の提供等に係る障害特性に応じた事例等※3（以下「対応指針等」という。）も参考にして、顧客等との建設的対話を重ねるなど、事案に応じて適切に対応する必要があります。

また、各業法等によりサービス提供の義務等が定められている場合やサービスが途絶すると顧客等の生命や心身の健康に重大な影響が及ぶ場合等があることに留意して適切に対応する必要があります※4。

---

2 正式名称：「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律（平成 25 年法律第 65 号)」

3 内閣府「合理的配慮等具体例データ集 合理的配慮サーチ」
（https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/jirei/）

4 各業法による規定の趣旨や、行政分野、福祉・医療分野、電気・ガス等のインフラ分野等の性質に留意して適切に対応する必要があります。

4.2 事業主の方針等の明確化およびその周知・啓発

4.2.1 カスタマーハラスメントには毅然とした態度で対応し、労働者を保護する旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発する

企業は、「カスタマーハラスメントに対しては毅然とした態度で対応し、従業員を守る」という旨の方針を明確にし、従業員に示さなければなりません（カスハラ防止指針「４(1)イ」）。

企業は、カスタマーハラスメント対策への取組姿勢や職場におけるカスタマーハラスメントに関する方針を明確にし、トップ自ら発信することが重要です。管理監督者を含め、全ての従業員に対して、周知しましょう。

企業としての取組姿勢や方針を明確にすることにより、企業が従業員を守ってくれる・従業員を尊重しながら業務を進めてくれる、という安心感が従業員に育まれます。また、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が、上司や相談窓口へ相談しやすくなり、結果として、トラブルの長期化や再発を防ぐことにも繋がります。さらに、企業のトップの署名を添えた方針を発信することで、会社全体として取組を進めていることをより強調した形で従業員に伝えることができます。

取組姿勢や方針を自社のホームページやポスター等で顧客等の外部に向けて発信することや、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を解消していく取組を進めることも、カスタマーハラスメント対策として効果的であると考えられます。

（企業の方針に含める要素例）
- 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
- 顧客等から社会通念上許容される範囲を超えた要求や言動を受けたら、周囲に相談してほしい
- カスタマーハラスメントには組織として毅然とした態度で対応をする
- 本方針は企業のトップメッセージである

（企業の方針の例）

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、お客様からの要求や言動の中には、従業員の人格を否定する言動、暴力、性的な要求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、あってはならない問題です。

わたしたちは、従業員の人権を尊重するため、このようなお客様の要求や言動に対しては、毅然とした態度で対応し、従業員を保護します。

また、従業員がお客様からこれらの行為を受けた際には、上長等に報告・相談することを奨励しており、報告・相談があった際には組織的に対応します。

○○株式会社　代表取締役社長　□□　□□

4.2.2 カスタマーハラスメントの内容および対処の内容を、労働者に周知する

カスタマーハラスメントの疑いのある顧客等に対して、まずは現場の従業員が、適宜上司や同僚と協力しながら対応することになります。もし現場だけではどう対応すべきかの判断が難しい場合は、本社・本部組織と連携することも考えられます。

企業は、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、**カスタマーハラスメントの内容や**、現場での初期対応、本社・本部との連携等に関してあらかじめ定めた**カスタマーハラスメントへの対処の内容について、従業員に周知する必要があります（カスハラ防止指針「4(1)ロ」）。**

従業員は、周知された内容を踏まえ、自分自身に対するカスタマーハラスメントだけでなく、同僚に対するものについても認知した場合には、改善に向けて動くことが重要です。

＜カスタマーハラスメントの内容（判断基準）＞

業種や業態などの違いから、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ため、**自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、業界における業務の性質その他の事情に照らして、①言動の内容が社会通念上許容される範囲を超えるものか、②手段・態様が社会通念上許容される範囲を超えるものか、③従業員の就業環境が害されていないか、という観点で判断することが考えられます。なお、①、②の一方のみが社会通念上許容される範囲を超える場合でも、カスタマーハラスメントに該当し得ることに留意が必要です。

① 言動の内容が社会通念上許容される範囲を超えるものか

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、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、顧客が商品の交換・返金を要求してきたとします。もし顧客が購入した商品に瑕疵があった場合は、謝罪とともに商品の交換・返金に応じることは妥当です。一方、商品の内容と無関係である不当な損害賠償請求をすることについては、社会通念上許容される範囲を超えており、カスタマーハラスメントに該当し得ます。

【社会通念上許容される範囲を超えた言動の典型例】

- ✓ そもそも要求に理由がない又は商品･サービス等と全く関係のない要求
  - ➢ 性的な要求や、労働者のプライバシーに関わる要求をすること

- ✓ 契約等により想定しているサービス等を著しく超える要求
  - ➢ 契約内容を著しく超えたサービスの提供を要求すること

- ✓ 対応が著しく困難な又は対応が不可能な要求
  - ➢ 契約金額の著しい減額の要求をすること

✓　不当な損害賠償請求
- 商品やサービス等の内容と無関係である不当な損害賠償要求をすること

② 手段・態様が社会通念上許容される範囲を超えるものか

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、長時間に及ぶ苦情により労働者を拘束することは、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る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・拘束的である場合は、社会通念上許容される範囲を超えると考えられ、カスタマーハラスメントに該当し得ます。

【社会通念上許容される範囲を超えた手段・態様の典型例】

✓　身体的な攻撃(暴行、傷害等)
- 殴る、蹴る、叩く等の暴行を行うこと
- 物を投げつけること
- わざとぶつかること
- つばを吐きかけること

✓　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)
- 店舗の物を壊すことをほのめかす発言やSNS等のインターネット上へ悪評を投稿することをほのめかす発言によって労働者を脅すこと
- SNS等のインターネット上へ労働者のプライバシーに係る情報の投稿等をすること
- 労働者の人格を否定するような言動を行うこと(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)
- 土下座を強要すること
- 盗撮や無断での撮影をすること
- 労働者の性的指向・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、当該労働者の了解を得ずに他の者に暴露すること又は当該労働者が開示することを強要する若しくは禁止すること

✓　威圧的な言動
- 大きな声をあげて労働者や周囲を威圧すること
- 反社会的な言動を行うこと

✓　継続的、執拗な言動
- 同様の質問を執拗に繰り返すこと
- 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こと
- 同様の電子メール等を執拗に繰り返し送りつけること

✓　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労働者を拘束すること

③ 従業員の就業環境が害されていないか

顧客等の言動により従業員が身体的または精神的に苦痛を与えられ、従業員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、労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じていないかを確認します。

こ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、社会一般の従業員が、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を基準とすることが適当です。

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され、犯罪にも該当し得ます**。

言動の頻度や継続性は考慮しますが、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、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もあり得ます。

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おそれがある場合には、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。

このような観点から、業種や業態の違いを踏まえ、あらかじめ自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。

＜カスタマーハラスメントの対処の内容＞

各企業において、従業員の状況等の実態に応じた対処の内容を定める必要があります。また、カスタマーハラスメントの対処の内容は、顧客等への対応に関するマニュアル等の中で定めることも考えられます。

以下に、対処の内容の例を示します。なお、これらの内容に限られるものではありません。

(1)　現場での初期対応の方法・手順

もともとは単なる苦情であったものが、従業員の初期対応の内容によってカスタマーハラスメントに発展してしまうこともあり得ます。そのため、顧客等からの苦情への現場対応者の初期対応では、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、という手順で丁寧な対応を心がけましょ

う。この手順を踏まず、正当な申入れを即座にカスタマーハラスメントと決めつけることは絶対に避けなければなりません。ただし、顧客等から威圧的な言動など明らかにカスタマーハラスメントであると判断される行為を受けた場合は、すぐに所属部署・職場の管理職等（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しましょう。また、暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当する言動については、警察に通報することが重要です。

初期対応においては、以下の手順（1～3）で進めると良いでしょう。

なお、対応の過程で顧客等の言動がカスタマーハラスメントであると疑われる場合は、録音・録画※5・対応記録・時間の計測など、第三者が検証可能な証拠を収集します。また、悪質性が高いと疑われる場合には、単独での対応をせず複数名で対応します。

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るようにし、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。一度このような発言をしてしまうと、事実確認の中で企業として非が無いことが判明した場合であっても、当該発言を撤回することが難しくなるためです。

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後にしましょう。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、顧客等が主張する内容を正確に把握します。顧客等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、ひと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、顧客等を落ち着かせることにも繋がります。

ひと通り事情を確認した後、顧客等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質問し、顧客等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。なお、今後顧客等と連絡が取れるように、顧客等の名前・住所・連絡先等の情報を取得しておくことも考えられます。

３．現場監督者（一次相談対応者）または相談窓口担当者に情報共有する

現場対応者が顧客等から確認した情報は、現場監督者（一次相談対応者）またはカスタマーハラスメントの相談を従業員から受け付ける相談窓口担当者に共有し、対応方針（顧客等の要望に応じるかどうか、応じる場合はどの程度応じるか等）に関する指示を仰ぎます。

現場監督者や相談窓口担当者が正確かつ迅速に状況を把握するため、現場対応者は顧客等の要望のみならず、でき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。

---

[5] 録音・録画に当たっては個人情報の保護に関する法律（平成 15 年法律第 57 号）等を遵守し、顧客等の個人情報を適切に取り扱うこと。

なお、小規模な店舗等や営業時間帯によって、情報共有する現場監督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、現場対応者のみでも適切な対応ができるよう、基本的な対応方法を従業員に周知しておくことが必要です。顧客等への対応が不適切な場合、顧客等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よいでしょう。

また、現場監督者や相談窓口担当者に情報を共有し、対応方針を検討する間、顧客等を待たせることも想定されます。その際は「上長に確認いたしますので、大変恐れ入りますが、少々お待ちいただいてもよろしいでしょうか。」といったように、顧客等に丁寧に伝えましょう。情報共有・検討に時間を要することが予想される場合は、その分顧客等の待ち時間が長くなってしまうため、一度お引き取り（電話の場合はお切り）いただき、後日電話等で会社としての対応方針を伝える、という対応も考えられます。

《ポイント！　現場での苦情初期対応方法》

苦情の初期対応は、現場（対面）での対応か、電話での対応かなどによっても、その内容が異なります。また、顧客等の求めに応じて訪問するケースも想定されるため、それぞれの状況について留意するポイントをまとめておくとよいでしょう。

留意するポイントとしては、以下のことが考えられます。

■各状況における共通の対応

・相手が感情的になっていても、丁寧な話し方で冷静に対応し、よく話を聞く。また、言葉遣いに注意し、専門用語などは使わないようにする。
・質問を交えながら、詳細に情報を確認し、メモを取って要点を確認する。
・必要があれば相手の了解を得て録音する。
・極力議論は避け、問題を解決しようとする前向きの姿勢を感じさせる。
・対応出来ることと出来ないことをはっきりさせ、相手に過大な期待を抱かせない。
・その場しのぎの回答はせず、対応出来ないことははっきり断る。
・相手を落ち着かせたい場合は、「確認して後日回答する」と伝え、その場をクローズさせることで、クールダウンの期間を設ける。
・顧客等の発言内容と齟齬が出ないよう、メモを取りながら話を聞き、復唱して確認する。
・即時回答できない内容については、事実を確認してから追って返事をする。

■現場（対面）での対応

・店頭で対応せず、時間・人・場所を変えて対応することを検討する。
・現場での些細な言葉や態度で、相手の不信感を招くことやその後の対応をこじらせることのないようにする。
・原因がはっきりしない時点では安易な推定で説明をしない。

■電話での対応

・通話内容を録音できるようにしておく。
・基本的には、第一受信者が責任を持ち、問い合わせ案件のたらい回しにしない。
・顧客等に顔を見せられない分、丁寧な言葉遣いで、相手が理解できるようにゆっくりと説明する。
・途中で電話を中断し、周囲と相談等をするときは、社内での相談内容が漏れないように必ず電話の保留機能を利用する。

■顧客等の自宅等への訪問による対応

・冷静になりにくい時間帯（夜間や早朝）の訪問は避ける。
・喫茶店など周囲の目がある場所が好ましく、また、あらかじめ訪問先について合意し、合意した場所以外には行かないようにする。
・あらかじめ苦情の論点について情報を集め・整理し、顧客等への対応方針を決めておく。
・まずは、相手の言い分を聞くだけにする。
・できるだけ二人で行く（一人では対応させない。一方、顧客等に威圧感を与えるような人数での訪問も控える）。

（2）ハラスメントの類型別の対応例

一口にカスタマーハラスメントと言っても、その言動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とスムーズに対応することが可能です。

業種や業態、顧客等との関係などによって対応方針は異なりうるため、自社の業務内容、業務形態、対応体制・方針等の状況にあわせて、あらかじめ対応例を準備しておくことが重要です。以下にカスタマーハラスメントを受けた場合の対応例を示しますので、準備の際の参考にしてください。

１．言動の内容が社会通念上許容される範囲を超えるもの

■そもそも要求に理由がない又は商品・サービス等と全く関係のない要求

・性的な要求や、労働者のプライバシーに関わる要求をする。

（対応例）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。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。

■契約等により想定しているサービスを著しく超える要求

・契約内容を著しく超えたサービスの提供を要求する。

（対応例）契約書や約款等を提示し、対応可能な範囲を説明する。要求が繰り返される場合は「これ以上の対応はできない」と明確に意思表示する。

■対応が著しく困難な又は対応が不可能な要求

・契約金額の著しい減額の要求をする。

（対応例）価格設定の根拠を説明しつつ、毅然とした態度で要求を拒否する。不当な要求に安易に応じると常態化することが想定されるため、悪質だと判断した場合は取引解消・契約解除も検討する。

■不当な損害賠償要求

・商品やサービス等の内容と無関係である不当な損害賠償要求をする。

（対応例）要求の根拠や因果関係を確認し、自社に責任がないことを整理・説明した上で、毅然とした態度で断る。要求が続く場合は弁護士等の外部機関と連携して対応する。

２．手段や態様が社会通念上許容される範囲を超えるもの[※6]

■身体的な攻撃（暴行、傷害等）

・殴る、蹴る、叩く、物を投げつける、わざとぶつかってくる、つばを吐きかける等の行為を行う。

（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。

[6] 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

■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）

・「馬鹿」といった侮辱的発言、従業員の人格の否定や名誉を毀損する発言をする。

（対応例）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。

・SNS 等のインターネット上への悪評を投稿することをほのめかす発言によって従業員を脅迫したり、インターネット上で名誉を毀損する、またはプライバシーを侵害する情報を掲載する。

（対応例）名誉毀損等について、投稿者の処罰を望む場合には警察に通報する。投稿者に対して損害賠償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受けた上、損害賠償を請求する。情報の削除を求めたい場合には、法務局等※7に相談する。

・従業員を待ち伏せする、つきまとう等の行動を行う。

（対応例）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。

■威圧的な言動

・大きな怒鳴り声をあげて労働者や周囲を威圧する。

・反社会的な言動を行う。

（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。また、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。加えて、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。

■継続的・執拗な言動

・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。

・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。

（対応例）繰り返し理不尽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、連絡先を取得してリスト化するとともに、通話内容を記録する。また、窓口を一本化した上で、今後同様の問い合わせは受けないことを伝えるなど毅然とした態度で対応する。状況に応じて、弁護士や警察への相談等を検討する。

■拘束的な言動（不退去、居座り、監禁）

・長時間にわたる居座りや電話で労働者を拘束する。

（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（30 分程度）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

---

7 総務省「インターネット上の違法・有害情報に関してお困りの方へ」
(https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/d_syohi/ihoyugai_02.html)

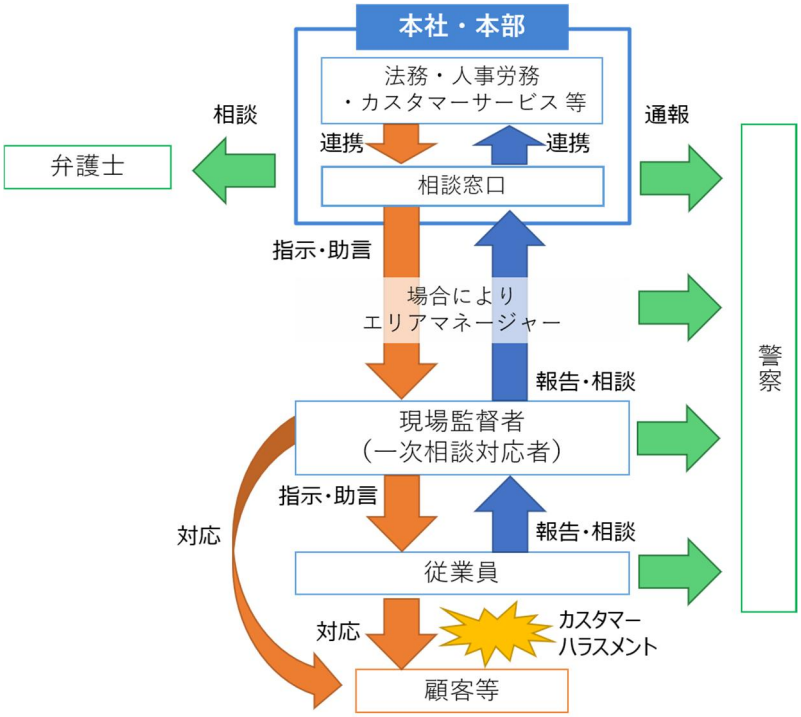
がかかってくる場合には、あらかじめ対応できる時間を伝えて、それ以上に長い対応はしない。現場対応において、お引き取りを願ってもなお 30 分程度（膠着状態に至ってから計 1 時間程度）顧客等が帰らない場合には、毅然とした態度で退去を求める。状況に応じて、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。なお、本項に記載の対応時間（30 分、1 時間）はあくまで一例であり、具体的な対応時間は、業種・業態も踏まえ、各企業で検討の上決定すべきである。また、身の危険を感じた際はためらわず警察への通報や警備員への連絡をすることが重要であり、企業において定めた対応時間に達しないと次のステップに進めないわけではないことに留意が必要である。

（3）内部手続（報告・相談、指示・助言）の方法、手順

顧客等対応の状況によっては、顧客等からの犯罪行為等により、警察や弁護士等との連携が必要な場合等、現場対応だけでは解決できないケースがあります。その場合、本社・本部と連携して対応にあたる必要があることから、あらかじめ本社・本部への報告が必要な事項や報告する場合の手続を決めておくとよいでしょう。

図 6 は、本社・本部への報告の流れの一例です。顧客等対応を行った従業員から相談を受けた現場監督者が、状況に応じて、エリアマネージャー、本社・本部に設置されている相談窓口へ情報共有を行い、指示を仰ぐ形です。

図 6：内部手続の流れの例（比較的規模の大きい企業の場合）



カスタマーハラスメント対応と苦情対応とで切り離して体制を整える必要はなく、苦情対応の延長として、カスタマーハラスメントに係る相談に対応できるようにしておくと、既存の苦情対応の体制を活用できるため、体制構築の際に負担が少ないと考えられます。

【本社・本部まで報告・相談する際の判断基準例】
・顧客等とのやり取りにおいて訴訟手続きが必要となる
・警察、地方自治体※8等、社外の組織と連携が必要となる　等

【本社・本部まで報告・相談する際の相談先例】
・顧客等から損害賠償請求があったときは、本社・本部の相談窓口と連携し、法務部門に相談する
・相手の行為が刑法犯（強要罪等）に該当する可能性があるときは、本社・本部の相談窓口と連携し、法務部門・人事労務部門とともに、警察や弁護士等に相談、連絡、通報等する
等、まずは本社・本部の相談窓口に報告・相談し、各社の組織体制にあわせてエスカレーションを行います。

【本社・本部まで報告・相談する際に共有すべき内容例】
本社・本部へ対応を引き継ぐ際には、以下の情報を共有します。

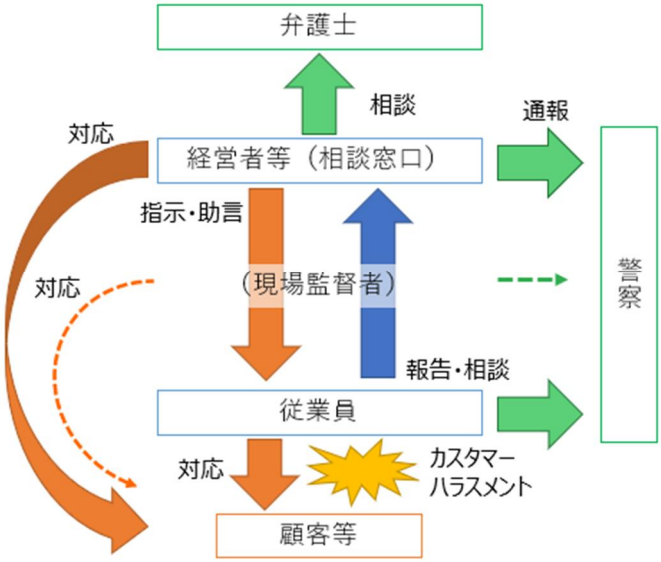
＜対応状況確認事項（例）＞
－対応日時、場所
－対応従業員
－顧客等からの要望の内容
－顧客等の情報
－現場監督者の指示
－対応結果　等

顧客等の情報や要望と併せて、これまで対応者がいつ、どこでどのように対応したか、その結果について時系列で整理しておくと、その後引き継いだ担当者がスムーズに対応しやすくなります。

比較的規模の小さい企業の場合は、図 7 のように経営者等が相談窓口を担い、従業員からの報告・相談を受け、指示・助言をする、あるいは経営者等が直接顧客等に対応することが考えられます。外部機関との連携も経営者等が行います。また、企業規模によっては経営者等とは別に相談窓口を設けることも考えられます

[8] 条例にて、特に悪質なカスタマーハラスメント行為者への罰則を定めている地方自治体を想定しています。

図７：内部手続の流れの例（比較的規模の小さい企業の場合）

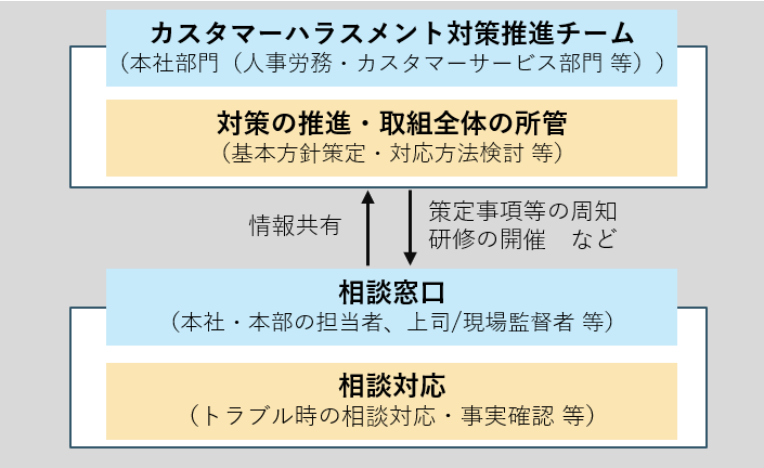


《ポイント！　カスタマーハラスメント対策を中心となって進める組織の設置》

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る相談窓口担当者とは別に、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（カスタマーハラスメント対策推進チーム）があるとよいでしょう。

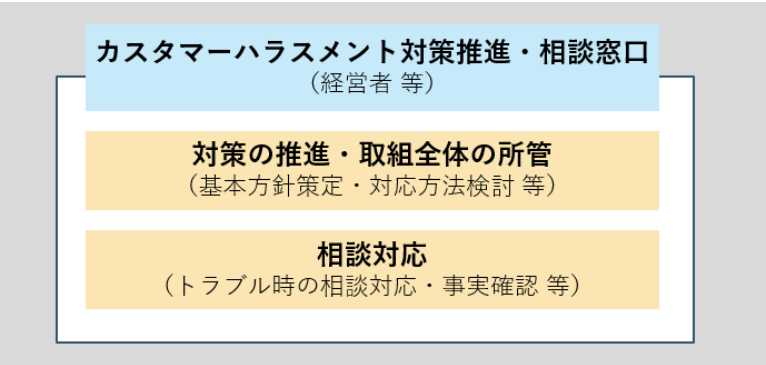
比較的規模の大きい企業の場合は、例えば、本社の部門（人事労務部門、カスタマーサービス部門、法務部門など）が中心となってチームを構成し、カスタマーハラスメントに係る方針や対応方法・手順の作成、研修や周知、再発防止策の検討・実施を取りまとめます。これらの取組を進めるに当たっては、相談窓口担当者より実際に発生した事案等の情報を適宜共有してもらい、参考にすることが考えられます。

図８：カスタマーハラスメントへの対応体制（比較的規模の大きい企業の場合）



比較的規模の小さい企業の場合は、経営者等にてカスタマーハラスメント対策の推進と相談窓口対応を行います（図９）。

図９：カスタマーハラスメントへの対応体制（比較的規模の小さい企業の場合）



＜社内対応ルールについての従業員への教育・研修＞

カスタマーハラスメントに対応できるように、カスタマーハラスメントの内容と**策定したカスタマーハラスメントへの対処の内容を、管理監督者を含む従業員に周知しておく必要があります（カスハラ防止指針「４(1)ロ」）。**

周知は、従業員へ研修等の形で行うことが考えられます。研修等については、全員が受講し、かつ定期的に実施することが重要です。中途入社の従業員やパート・アルバイト等にも入社時に研修や説明を行うなど、漏れなく全員が受講できるようにしましょう。

研修の内容としては、前述のトップメッセージ（「4.2.1 カスタマーハラスメントには毅然とした態度で対応し、労働者を保護する旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発する」参照）、自社で発生しやすいカスタマーハラスメントの例などカスタマーハラスメントとはどういうものであるかということや、あらかじめ定めた対応方法、手順等を盛り込むことが求められます。

また、初期対応を適正に行うことで、苦情がカスタマーハラスメントに発展することを防ぐことも期待されることから、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カスタマーハラスメントの発生の原因や背景となり得ることを周知するとともに、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項目や、消費者の心理や障害特性等といった顧客等への理解を深めるための項目を盛り込むことも望まれます。

【研修の内容例（コンテンツ）】
－カスタマーハラスメントとは（定義や該当行為例、正当な苦情との相違）
－カスタマーハラスメントの判断例（判断基準やその事例）
－カスタマーハラスメントの類型別の対応方法
－苦情対応の基本的な流れ
－顧客等への接し方のポイント（謝罪、話の聞き方、事実確認の注意点等）
－顧客等への理解（消費者の心理や障害特性等）
－記録の作成方法
－事例における顧客対応での注意点
－よくある質問と模範解答（自社の商品やサービスに関するものを含む）
－ケーススタディ

過去に自社で発生した事案や経験等を踏まえた事例を紹介したり、ケーススタディを設けたりすると、より実践的な内容になり、従業員にとって効果的な研修になると考えられます。

また、階層・役割別に経営層や相談窓口担当者、上司・現場監督者への教育・研修を行うことも重要です。特に経営層に対しては、カスタマーハラスメントの事業への影響や優先順位を判断した上での対応が求められることを外部講師による研修等を通じて意識改革を図るなど、積極的に取組を促すことが有効と考えられます。

4.3 相談対応体制の整備

4.3.1 相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知する

企業は、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に相談窓口を設置し、従業員に広く周知する必要があります（カスハラ防止指針「４(2)イ」）。

■相談窓口

相談窓口は、カスタマーハラスメントのために必ずしも新たに設ける必要はありません。後述のように現場監督者を相談窓口（相談窓口担当者）として設定することや、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の既存の体制を活用することも考えられます。また、外部の機関に相談への対応を委託することも可能です。

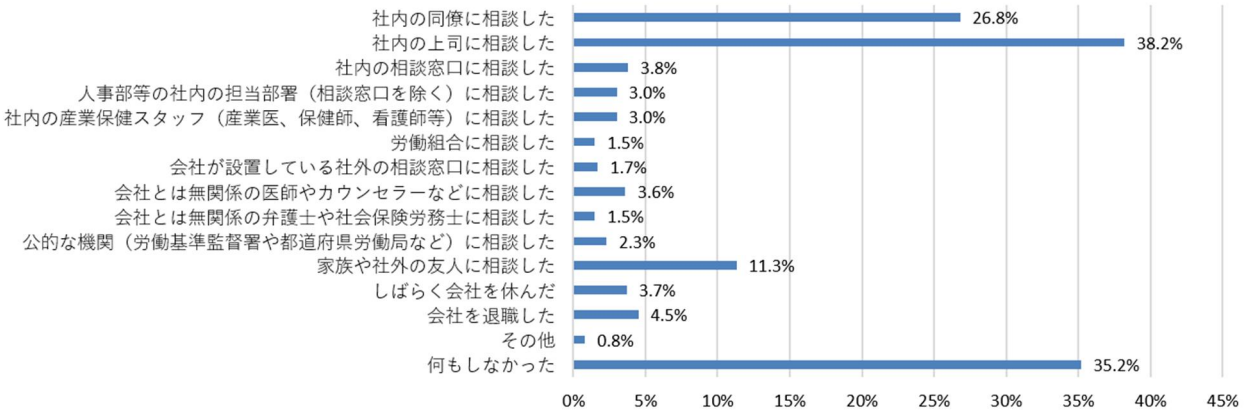
どのように相談窓口を設定した場合でも、社内関係部署（人事労務部門・法務部門等）、外部関係機関と連携が取れる・取りやすい体制とすることが必要です。

■相談窓口担当者

相談窓口担当者として、従業員の上司、現場の管理監督者、比較的規模の小さい企業の場合は経営者等を設定する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。なお、相談に対応する担当者として、従業員の上司や現場の管理監督者等を定める場合、当該管理監督者等が相談できる窓口を別途設けることも考えられます。

実際、令和５年度に厚生労働省が実施したハラスメント実態調査における労働者等調査において、顧客等からの著しい迷惑行為を受けた後の行動として、「社内の上司に相談した」と回答した割合が 38.2%と最も高く、行為を受けた従業員はまず上司に報告することが多いと考えられ、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 10：カスタマーハラスメントを受けた後の行動



（対象:顧客等からの著しい迷惑行為：n=861）

※「会社を退職した」と回答している者には、その後転職や再就職をした者のみが含まれ、現在無業になっている者は調査対象外である。

4.3.2 相談窓口担当者が、適切に対応できるようにする

相談窓口担当者が、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なければなりません。また、相談者の心身の状況や受け止め方などの認識にも配慮しながら慎重に相談に応じる必要もあります（カスハラ防止指針「４(2)ロ」）。

上記対応を実現するためには、相談窓口担当者が、人事労務部門や法務部門、カスタマーサービス部門、外部機関（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等を整備し、相談窓口担当者向けに定期的に研修等を実施すること等が考えられます。

相談窓口担当者は、現場の状況把握や事実確認、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、相談窓口担当者への研修等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等対応を求められることもあるため、相談窓口担当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を想定しておく必要があります。そのため、相談窓口担当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、相談者が会社や上司に対して不信感を抱いたり、問題解決に支障が出たりする可能性がありますので、相談窓口担当者には丁寧な対応が望まれます。

また、相談窓口担当者は、従業員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。

4.4 カスタマーハラスメントへの事後の迅速かつ適切な対応

4.4.1 事実関係を迅速かつ正確に確認する

企業は、カスタマーハラスメントの発生後など、従業員から相談があった場合には、**事実関係を迅速かつ正確に確認する必要があります（カスハラ防止指針「４(3)イ」）。**

（1）事実関係の確認に関する一般的な考え方

企業は、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場合には、その事案についての事実関係を迅速かつ正確に確認することが求められます。なお、行為者が取引先である場合には、必要に応じて、取引先の事業主に事実関係の確認への協力を求めることも重要です。

■事実関係の整理・判断（正確に状況を把握し、判断するために）

従業員から相談があった場合、まずは事実関係を整理する必要があります。

事実関係を整理する場合

・「4.2.2 カスタマーハラスメントの内容および対処の内容を、労働者に周知する」で定めるカスタマーハラスメントの対処の内容を踏まえ、管理監督者等がその場で事実確認し対応すること

・相談窓口の担当者、関係部門等が相談者から事実確認をすること

などが考えられます。

事実関係を整理する流れは、以下のとおりです。

一般的な事実関係の整理・判断フロー

①時系列で、起こった状況、事実関係を正確に把握し、理解する。

②顧客等の求めている内容を把握する。

③顧客等の言動の内容が社会通念上許容される範囲を超えるものでないか検討する。

④顧客等の言動の手段や態様が社会通念上許容される範囲を超えるものでないか検討する。

事実関係を確認する際には、周囲の従業員からも事実関係を聴取したり、トラブルの状況について、録音・録画[※9]等の客観的な証拠で相談者とともに確認したりすると、より状況を正確に把握することができます。

事実関係の確認を行う場合は、相談者の心身の状況や事案の受け止め方等にも配慮し、意向に沿いながら丁寧かつ慎重に事実確認を行います。また、相談者や事実関係の確認に協力する従業員のプライバシーを保護し、不利益取扱いを行わない旨をあらかじめ伝えた上で、対応します。

---

9 録音・録画に当たっては個人情報の保護に関する法律（平成 15 年法律第 57 号）等を遵守し、顧客等の個人情報を適切に取り扱うこと。

（２）取引先との間に起こったカスタマーハラスメントであった場合

自社の従業員が取引先の従業員からカスタマーハラスメントの被害を受けた場合についても、十分な対応を行わないと、事業主は安全配慮義務違反として、当該従業員に対して損害賠償責任を負うおそれがあります。

自社の従業員から相談を受けた際は、以下のような対応を実施します。

①相談者である自社の従業員から事実関係を確認する
②事実確認を行うため、取引先に協力を依頼する
③取引先と共同で、カスタマーハラスメント行為が疑われる取引先従業員から事実確認を行う
④カスタマーハラスメント行為が事実であったと確認できた場合、取引先に対し、再発防止に向けた措置への協力を求める

また、日頃から取引先との間で良好な関係を築き、カスタマーハラスメントが発生しにくい環境を醸成することも重要です。

《取引先から協力依頼を受けたら（自社の従業員が取引先の従業員に対しカスタマーハラスメント行為を行った場合)》

自社の従業員が、取引先企業の従業員に対するカスタマーハラスメント行為を疑われ、事実確認等の必要な協力を求められた場合は、これに応ずるように努めなければなりません。

また、取引先から事実確認等への協力を求められたことを理由として、取引先との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。取引先との良好な関係を維持するためにも、真摯な対応が求められます。

取引先からの協力の求めに応じて、従業員への事実関係の確認等を行うに当たっては、協力する従業員が、安心して、当該ハラスメントに関して目撃した情報等を提供できるよう、協力したことによって解雇等の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しいです。

また、事実関係の確認により、カスタマーハラスメントが生じたことが確認できた場合は、就業規則やその他の服務規律を定めた文書等に基づき、必要な懲戒等の措置を講ずることが望ましいです。

もし、自社の従業員によるカスタマーハラスメント行為が認められた場合、懲戒処分の判断を行うことが望ましいことから、主体的に調査に関与することが重要です。調査を実施する場合は、取引先と相談の上、中立的な立場となり得る外部機関（弁護士等）に調査を依頼する方法も考えられます。また、再発防止策を講じ、取引先に実施状況を報告することも望まれます。

《取引先企業との接し方に関する留意点》

委託事業者等、取引上の地位が相手方に対して優越した立場にある企業が、その地位を利用して、正常な商習慣に照らして不当に不利益を与えること（購入・利用強制、協賛金等の負担の要請など）は、**独占禁止法（優越的地位の濫用）や取適法※10に違反する可能性があります。**

カスタマーハラスメント以前に、取引先企業の利益を不当に害するような行為は控えなければなりません。自社より立場の弱い取引先に無理な要求をしない・させないよう、自社の従業員に対し徹底しましょう。また、「取引先の従業員に対してもカスタマーハラスメントを行ってはならない」といったメッセージを従業員に周知することが望まれます。

（３）事実関係の確認後の事案への対応

確認できた情報をもとに、言動の内容が社会通念上許容される範囲を超えるものかどうか、その手段・態様が社会通念上許容される範囲を超えるものかどうかを検討し、顧客等の要望に関して対応方針を決めていくことになります。あらかじめ定めてあるカスタマーハラスメントに対する対応方針、手順に沿って、対応していくことが必要です（「4.2.2（1）現場での初期対応の方法・手順」参照）。

4.4.2 被害者に対する配慮のための措置を適正に行う

従業員がカスタマーハラスメントの被害を受けた場合、速やかに被害を受けた従業員に対する配慮のための措置を適正に行う必要があります（カスハラ防止指針「４(3)ロ」）。対応すべき事項として、従業員の現場での安全確保や、従業員の精神面への配慮があります。

「4.2.2 カスタマーハラスメントの内容および対処の内容を、労働者に周知する」で定めた対処の内容を踏まえ、以下のような措置を講じることが必要です。

■従業員の安全の確保

顧客等が従業員に対し、殴る、蹴る、物を投げるといった暴力行為等を行った場合、当該従業員の安全確保を最優先して対応します。

具体的には、

・現場監督者が顧客等対応を代わる
・顧客等から当該従業員を引き離す
・担当者変更や、複数人対応を行う
・状況に応じて、警察への通報や、弁護士と連携を取る

等の対応があります。

10 正式名称：「製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律（昭和 31 年法律第 120 号）」

■精神面への配慮

上記の「従業員の安全の確保」を行うことにより、従業員の精神面への配慮につながる場合もありますが、それでもなお、顧客等からの言動により、従業員にメンタルヘルス不調の兆候がある場合は、産業医や産業カウンセラー、臨床心理士等の専門家に相談対応を依頼してアフターケアを行う、または専門の医療機関への受診を促します。

その他、定期的にストレスチェックを行う等、当該従業員の状況を確認し、問題がある場合は産業医への相談を促す等、従業員の心の健康の保持増進を図ることが望まれます。

4.4.3 再発防止に向けた措置を講ずる

改めてカスタマーハラスメントに関する企業の方針を周知・啓発する必要があります。併せて、同様の問題が再発することを防ぐための取組を行うことが望まれます。**なお、従業員から相談窓口への相談があったものの、カスタマーハラスメントが生じた事実が確認できなかった場合も、同様の措置を講ずる必要があります（カスハラ防止指針「４(3)ハ」）。**

カスタマーハラスメントの解決に当たって、発生した事案にただ対応するだけでは、同様のことが繰り返し発生する可能性が残ります。カスタマーハラスメントの再発防止に向けた措置としては、例えば次のような方法が考えられます。

■カスタマーハラスメントに関する方針の再周知・啓発

カスタマーハラスメントには毅然とした態度で対処し、従業員を保護する方針や、カスタマーハラスメントへの対処の手順等について改めて研修・講習等を実施することが考えられます。現場を預かる現場監督者が現場の従業員に注意喚起をするだけでも効果が見込まれます。

■事例の共有・活用

事案の内容や対応経緯を記録し、被害を受けた従業員のプライバシーも含め、個人情報の取扱いに留意して、関係部門に共有し、再発防止に活用することも考えられます。また、社内事例ごとに検証し、カスタマーハラスメントの対処の手順等の見直し・改善に役立てることも考えられます。

■職場環境の改善や組織風土の見直し

商品・サービス自体の問題や従業員の接客態度等に起因して苦情がカスタマーハラスメントに発展したようなケースについては、その原因や背景となった商品・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の改善を図るなどの措置を講ずる必要があります。その際、必要に応じて、顧客等を過度に優先するような接客等における慣行の見直しなど、職場環境の改善や組織風土の見直しを行うことも考えられます。

■取引先に再発防止の協力の依頼

取引先の従業員からのカスタマーハラスメントが発生した場合は、「4.4.1（２）取引先との間に起こったカスタマーハラスメントであった場合」にあるとおり、必要に応じて、取引先に再発防止の協力を依頼することも考えられます。

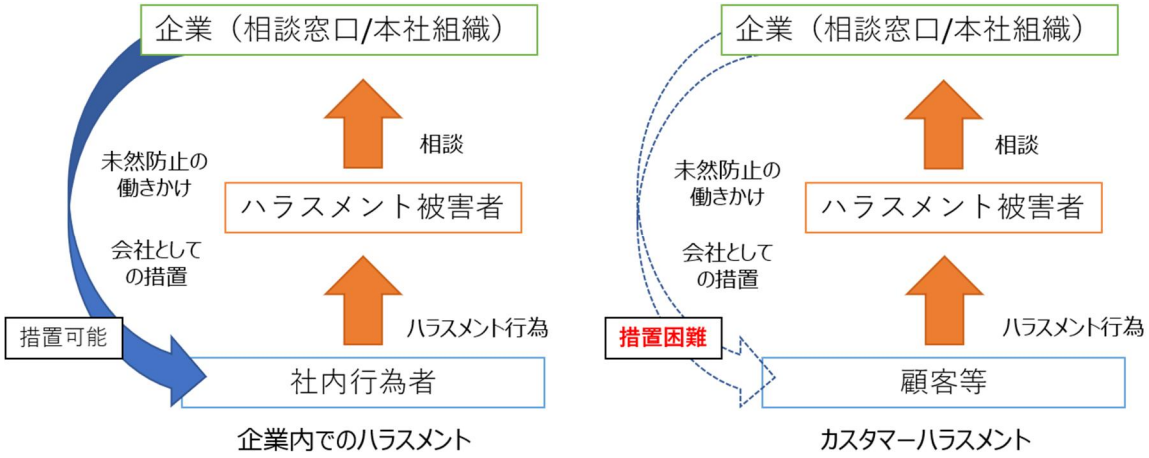
《ポイント！　社内行為者によるハラスメントへの対応との違い》

カスタマーハラスメントへの対応と社内行為者によるハラスメント（パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント等）への対応との大きな違いとして、カスタマーハラスメントの場合、再発・未然防止やハラスメント行為者に対する直接的な措置が直ちに行いにくい点があります。

社内行為者によるハラスメントへの対応においては、トップメッセージや社内研修等により、行為者となりうる従業員に対して再発・未然防止の働きかけを行うことができます。また、ハラスメント被害を受けた従業員が会社に相談し、相談内容がハラスメントに該当すると判断されれば、行為者に対して指導・懲戒等の適切な措置を取ることができます。

これに対し、カスタマーハラスメントにおいては、顧客等に対しカスタマーハラスメント行為について再発・未然防止の働きかけを行うことは企業内の対応に比べると容易ではありません。顧客等による行為が社内でカスタマーハラスメントだと認定されても、会社と顧客等との間に雇用関係がないため、企業内でのハラスメントのように懲戒等の直接的な措置は取ることができず、必要に応じて警察への通報や法的な手続きなどを行うことになります。そのため、社内の関係部門に加え、個々の企業として弁護士等と連携することや、業種・業界として所管官庁と連携することが重要になります。

図 11：企業内でのハラスメントとカスタマーハラスメントとの違い



4.5 対応の実効性を確保するために必要なカスタマーハラスメントの抑止のための措置

4.5.1 特に悪質と考えられるカスタマーハラスメントへの対処の方針をあらかじめ定め、労働者に周知し、当該対処を行うことができる体制を整備する

企業は、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、その抑止のための措置として、従業員に対し過度な要求を繰り返すなど特に悪質と考えられるものへの対応の方針をあらかじめ定め、管理監督者を含む従業員に周知する必要があります。併せて、この方針において定めた対応を行うことができる体制を整備しなければなりません（カスハラ防止指針「４(4)」）。

特に悪質と考えられるカスタマーハラスメントへの対応方針の例を次に示します。なお、対応方針を検討する際には、各業法等（旅館業法、航空法など）による定めがある場合や、業種・業態等により必要な対応が異なる場合がありますので、自社の状況に応じた方針を定めることが効果的です。検討にあたっては「4.2.2（2）ハラスメントの類型別の対応例」で示した対応方法もご参考ください。

■特に悪質と考えられるカスタマーハラスメントへの対応方針

・ 暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当し得る言動については、警察へ通報・警備員と連携して対応する。
・ 行為者に対して、内容証明郵便等を活用した警告文を発出する。
・ 法令の制限内において行為者に対して商品の販売、サービスの提供等をしない。
・ 行為者に対して店舗・施設等への出入りを禁止する。
・ 民事保全法に基づく仮処分命令を申し立てる。

また、実際に特に悪質と考えられるカスタマーハラスメントが生じた場合に、上記の対応方針において定めた対処を行うに当たっての判断をするための体制を整備しておく必要があります。

■対応方針において定めた対処を行うことができる体制の整備

・ 人事部門、カスタマーサービス部門、法務部門等の関係部門が適切かつ迅速に連携できる体制を設け、特に悪質と考えられるカスタマーハラスメントが生じた際には、当該関係部門が連携して、取るべき対処を判断するように定めておくことが考えられます。

上記の対応方針については、「4.2.2 カスタマーハラスメントの内容および対処の内容を、労働者に周知する」に記載する対処の内容を定める際に併せて定めることも考えられます。また、従業員に周知する必要があります。「4.2.2（4）社内対応ルールについての従業員等への教育・研修」で示した研修の一つの項目として盛り込むこと等が考えられます。

また、相談窓口体制の整備（「4.3 相談対応体制の整備」参照）の過程で、この対応方針において定めた対応を行うことができるように留意するとよいでしょう。

4.6 その他併せて講ずべき措置

4.6.1 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、労働者に周知する

カスタマーハラスメントに関する相談者等の情報は、その相談者等のプライバシーに当たるため、相談への対応または当該カスタマーハラスメントに関わる事案の対応に際しては、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、その旨を従業員に対して周知する必要があります（カスハラ防止指針「４(5)イ」）。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ます。

■マニュアルの作成や研修等の従業員への周知の実施

- 相談者等のプライバシーの保護のために必要な事項をあらかじめマニュアルに定め、相談窓口の担当者はそのマニュアルに基づき対応することや、相談窓口の担当者に必要な研修を行うことが考えられます。
- 相談者等のプライバシー保護のために必要な措置を講じていることについて、社内報、パンフレット、社内ホームページ等で周知することも考えられます。

4.6.2 相談したこと等を理由として不利益な取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発する

従業員がカスタマーハラスメントに関して相談窓口等に相談をしたこと、もしくは事実関係の確認などの企業が雇用管理上講ずべき措置に協力したことなどを理由として、解雇その他不利益な取扱いをされない旨を定め、従業員に周知・啓発しなければなりません（カスハラ防止指針「４(5)ロ」）。

4.7 企業が取り組むことが望ましい取組

カスハラ防止指針では、企業は、カスタマーハラスメントを防止するため、4.2～4.6 で紹介した措置に加え、次の取組（4.7.1～4.7.4）を行うことが望ましいとされています。これらの取組は企業の義務ではありませんが、カスタマーハラスメントの未然防止や再発防止、従業員が安心して働くことのできる職場環境の整備、顧客等への対応力の向上にもつながるものです。企業としての信頼を確保する観点からも、ぜひ積極的に取り組むようにしましょう。

4.7.1 カスタマーハラスメントの原因や背景となる要因を解消するための取組

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ことは、カスタマーハラスメントの被害者になることを防止する上で重要です。

また、顧客等からの社会通念上許容される範囲で行われる正当な申入れについては、カスタマーハラスメントには当たらず、従業員がこうした正当な申入れを踏まえて真摯に業務を遂行する意識を持つことも重要です。

■顧客等への対応力の向上を図るための取組例

接客についての研修、商品やサービスについての研修、顧客等からの苦情への対応についての研修等の実施や資料の配布が考えられます。

■従業員が顧客等への理解を深めるための取組例

消費者の心理や障害特性等についての資料の配布や研修等を行い、従業員が顧客等への理解を深めることが考えられます※11。

4.7.2 カスタマーハラスメント対策の運用状況の把握や見直しの検討

カスタマーハラスメント対策を講じる際に、必要に応じて、従業員や労働組合等の参画を得つつ、アンケート調査や意見交換等を実施するなどにより、運用状況の的確な把握や必要な見直しの検討等に努めることが重要です。

4.7.3 業種・業態等の状況に応じた必要な取組

カスタマーハラスメントは、業種・業態等によりその被害の実態や必要な取組も異なります。そのため、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が被害の防止に当たっては重要です。業界ごとにマニュアルやガイドラインを策定している場合もあるので、それらを参考にすることも考えられます。

---

11 消費者の心理や障害特性等に係る各種啓発資料については付録 2 を参照ください。

また、同じ業種・業態等の複数の事業主が一体となって取組を行うことも考えられます。

4.7.4 自社従業員以外の労働者に対する顧客等の言動に対する取組

職場（事業所や店舗等）では必ずしも自社の従業員のみが業務をしているわけではありません。職場において、他社の社員（業務委託者など）や個人事業主の方等が顧客等からハラスメントを受けることもあり得ます。このような場合も想定して、企業は、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の明確化等を行う際（「4.2 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発」参照）に、自社従業員以外の者に対する顧客等の言動についても、同様の方針を併せて示すことが望ましいです。

また、これらの方々からカスタマーハラスメントに類すると考えられる相談があった場合には、その内容を踏まえて、必要に応じて適切な対応を行うように努めることが望まれます。

【コラム：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】

カスハラ防止指針を超えた取組として、顧客等とのトラブルが発生した場合などを想定して、あらかじめ従業員からの情報収集の仕組みを整えておくことも考えられます。

従業員からの情報収集の仕組みとしては、①トラブル発生状況の迅速な把握と②事案発生後の振り返りのための情報の記録・管理とがあります。

① トラブル発生状況の迅速な把握：

従業員がカスタマーハラスメントの予兆を捉えるため、カスタマーハラスメントに関する相談だけではなく、顧客等とのトラブルの発生を迅速に把握する仕組みを構築します。以下のような対応例があります。

・顧客等とのトラブルが起こりそうな場合は、
①緊急事態報告メールを専門部署に送付する
②現場従業員から上長に電話する。または不在時にはエリア担当者に電話する。
等の対応をする。
・顧客等とのトラブルが生じた場合には、事案発生後すぐに担当部門の部門長に情報共有する。
・顧客等とのトラブルが生じた際は、報告書を書く前に、関係部署へメールや電話等で相談して対応方法を検討する。
・通話内容を文字化するシステムで、通話内容をテキストでリアルタイムにチェックする。
・本社で警察 OB を雇い、現場を巡回させて状況を把握する。
・定期的に上長と従業員の間で面談を実施し、顧客等とのトラブルが生じていないかなどを確認する。
・グループチャットなどで、悩み事や気づいたこと等は随時共有する。

② 事案発生後の振り返りのための情報の記録・管理：

カスタマーハラスメントに至らなかったものも含め、顧客等の申し出内容および対応の経緯、結果を正確に記録し、関係部署に共有・報告するとともに、再発防止策の検討に活用します。以下のような対応例があります。

・従業員が直接、システムに事案の概要等を入力する。
・どういった事象・トラブルがあったかについてレポートを上げるよう従業員に指示を出し、起票されたものを担当者が確認する。
・事案発生について報告書等に記録する。
・営業日誌で共有する。

以上のように、自社の状況にあわせて、情報収集の方法を整えます。

【コラム：顧客等の理解を得るために/意識を変えるために】

企業がカスタマーハラスメントの取組を積極的に進めたとしても、顧客側のカスタマーハラスメントに対する理解や認識が深まらなければ、その予防の効果にも限界があると考えられます。

そのため、企業によっては、

・カスタマーハラスメントに対する基本姿勢を自社 HP に掲載する

・「カスタマーハラスメントは絶対許しません」という旨のポスターを敢えて顧客等から見える場所に掲示する

・顧客等の暴力によるリスクを回避するためのポスターを作成し啓発する

といった取組を行っています。

さらに、顧客等にサービスに対する理解を深めてもらうため、仕事の実態（商品提供までに係る工程や企業努力等）をオープンにする外部活動を行うなど、様々な努力がなされています。

また、行政においても、カスタマーハラスメントに関する啓発資料の発行や、**カスタマーハラスメントの防止対策の推進に係る**関係省庁連携会議※12に参加する省庁のロゴが入った啓発ポスターを作成しています。なお、顧客等からの意見は商品やサービスの改善につながることもあり、意見自体を抑制してしまうことのないよう、留意が必要です。

こういった取組を踏まえ、顧客等自身も、商品やサービスの提供者側の理解を深め、自らの言動に注意を払うよう、意識を変えていく必要があります。



消費者庁カスハラ啓発資料



関係省庁連携会議啓発ポスター

12 厚生労働省、業界を所管する省庁、消費者庁、警察庁等の関係省庁が連携し、業種横断的取組の推進や消費者等への啓発等のカスタマーハラスメントの防止対策を総合的かつ効果的に推進するため設置された会議

5 企業等の責務

カスハラ防止指針では、企業・従業員の責務についても言及されています。

5.1 企業の責務

企業は、カスタマーハラスメントを行ってはならないことやその他のカスタマーハラスメントに起因する問題（カスタマーハラスメント問題）に対する自社の従業員の関心と理解を深めるとともに、自社の従業員に対し、他の企業の従業員への言動に必要な注意を払うよう、研修の実施などの必要な配慮をするほか、国の講ずる広報活動、啓発活動などに協力するように努めなければなりません。なお、カスタマーハラスメントに起因する問題としては、例えば、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、休職や退職などにつながり得ること、これらに伴う経営的な損失等が考えられます。

また、事業主（その者が法人である場合は、その役員）は、自らも、カスタマーハラスメント問題に対する関心と理解を深め、他の事業主が雇用する従業員に対する言動に必要な注意を払うように努めなければなりません。

5.2 従業員の責務

従業員は、カスタマーハラスメント問題に対する関心と理解を深め、他の企業の従業員に対する言動に必要な注意を払うとともに、「４．企業が講じなければならない具体的なカスタマーハラスメント対策の内容」の 4.2～4.6 に示している企業の講ずる措置（法的義務があり、企業が講じなければならない措置）に協力するように努めなければなりません。

おわりに

近年、カスタマーハラスメントは、従業員の就業環境を害する深刻な問題として、社会的な関心が一層高まっています。カスタマーハラスメントについては、もはや一部の業種や職場に限られた課題ではありません。

顧客等と従業員等の関係であっても、互いに人格と尊厳を有する人間同士であり、従業員等の人格や尊厳を傷つける言動は決して許されるものではありません。カスタマーハラスメントは、従業員等の心身に深刻な影響を及ぼし、就業環境を害するだけでなく、休職や離職、人材流出、生産性の低下、事業活動への支障など、企業にも大きな損失をもたらします。こうした問題を見過ごさず、組織として毅然とした態度で、かつ適切に対応することが、働く人を守り、持続可能な事業運営につながります。

カスタマーハラスメント対策は、単なる苦情対応の一環ではなく、従業員の安全と尊厳を守り、持続可能な事業活動を支える経営上の重要課題です。

本マニュアルが、事業主、管理職、従業員をはじめとする関係者の皆さまに、カスタマーハラスメントへの正しい理解を広げ、現場における未然防止と適切な対応の実践につながることを願っています。あわせて、企業だけでなく、顧客等を含む社会全体においても、「働く人と顧客等が対等の立場で相互に尊重し合う」という認識が一層広がり、誰もが安心して働き、利用できる環境づくりが進むことを期待します。

付録１

◇カスタマーハラスメント対策チェックシート

企業のチェックシート

①事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

□組織のトップが、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ているか。

□カスタマーハラスメントへの企業の方針・取組姿勢について、従業員に周知・啓発を行っているか。

□カスタマーハラスメントの内容を定め、従業員に周知しているか。

□あらかじめ定めた対処の内容（報告先・上司への引継ぎ、一人で対応させない、必要に応じて管理監督者が代わって対応する、犯罪に該当する場合は警察に通報する　等）を、従業員に周知しているか。

□事業所で発生しやすいカスタマーハラスメントの例や、発生の原因・背景となり得る商品・サービス・接客等の問題について、必要に応じて従業員に周知しているか。

□自社従業員が他の企業の従業員に対してカスタマーハラスメントを行ってはならない旨を示しているか。

②相談体制の整備

□相談窓口の設置、相談対応者・担当部署を明示し、従業員に周知しているか。

□相談対応者が適切に対応できるよう、相談対応における留意点等を記載したマニュアル等を作成しているか。

□相談窓口担当者と関係部門が、必要に応じて連携して対応できる仕組みがあるか。

□カスタマーハラスメントが発生した場合だけでなく、おそれがある場合や判断が微妙な場合も相談対象としているか。

③事案発生時の対応

□相談や事案発生時に、事実関係を迅速かつ正確に確認する仕組みがあるか。

□必要に応じて、相談者本人だけでなく周囲の従業員への聴取や録音・録画等の客観的資料の確認を行うことができるか。

□事実確認に当たり、個人情報を適切に取り扱う運用になっているか。

□事実が確認できた場合、被害者に対し、一人で対応させない、管理監督者が代わって対応する、必要な配慮を行うなどの措置が取れるか。

□必要に応じて、配置転換、メンタルヘルス不調への相談対応など、被害者支援の措置が取れるか。

□事案後に、再発防止のための見直しや再周知を行う仕組みがあるか。

④悪質事案への備え

□特に悪質なカスタマーハラスメントへの対応方針をあらかじめ定め、従業員に周知しているか。

□定めた方針に基づく対処を行うことができるよう、関係部門間の連携等の体制を整備しているか。

□警察通報、法務部門・弁護士への相談等、悪質事案に対応できる体制があるか。

⑤プライバシーの保護、不利益取扱いの禁止

□相談者等のプライバシーを守るために必要な措置を講じ、その旨を従業員に周知しているか。

□相談したことや事実確認に協力したこと等を理由に、解雇その他の不利益取扱いをしない旨を定め、従業員に周知しているか。

従業員のチェックシート

□カスタマーハラスメントに関する自社の方針・取組姿勢を認識しているか。

□自社が定めるカスタマーハラスメントの対処の内容（報告先・上司への引継ぎ、一人で対応させない、必要に応じて管理監督者が代わって対応する、犯罪に該当する場合は警察に通報する　等）を知っているか。

□カスタマーハラスメントの発生原因となるような自身の言動はないか。

□顧客等が快適に商品やサービスを受けられるような対応（商品やサービスに関する知識を含む)ができているか。

□自社のカスタマーハラスメントの相談窓口を知っているか。

□カスタマーハラスメントが発生した際の報告・連絡・相談の方法を知っているか。

□カスタマーハラスメントに係る同僚・部下からの相談に応じているか。受けた相談について上司や人事労務担当部署、相談窓口に報告・相談しているか。

□同僚がカスタマーハラスメントを受けている状況を黙認していないか。

□自身がカスタマーハラスメントを受けた場合、一人で抱え込むことなく上司や人事労務担当部署に報告・相談しているか。

□カスタマーハラスメント対策に関し自社が講ずる措置について協力するよう努めているか。

□自身が他の企業の従業員等に対する言動に必要な注意を払っているか。

付録 2

◇参考となる情報源：カスタマーハラスメント防止指針関連

- 厚生労働省「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」
  https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001662584.pdf

- 厚生労働省「令和 8 年 10 月 1 日から、カスタマーハラスメント対策、求職者等に対するセクシュアルハラスメント対策が義務化されます！」
  https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001662580.pdf

◇参考となる情報源：マニュアル関連

- 厚生労働省「職場におけるハラスメント対策マニュアル」
  https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/assets/pdf/pawahara_gimu.pdf

- 厚生労働省「あかるい職場応援団 - 業種別カスタマーハラスメント対策の取組支援」
  https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/countermeasure/customer_hara_industry/

◇参考となる情報源：カスタマーハラスメント情報全般

- 厚生労働省「あかるい職場応援団」
  https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/

- 厚生労働省「職場におけるハラスメントの防止のために」
  https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html

- 政府広報オンライン「カスハラとは？法改正により義務化されるカスハラ対策の内容やカスハラ加害者とならないためのポイントをご紹介」
  https://www.gov-online.go.jp/article/202510/entry-9370.html

- 消費者庁「カスタマーハラスメント防止のための消費者向け普及・啓発活動」
  https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_education/public_awareness/harassment_from_customers/index.html

◇参考となる情報源：消費者の心理や障害特性、認知症の症状に係る各種啓発資料

- 消費者庁「ぼのぼのと考えようカスハラってなんのこと?」
  https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_education/public_awareness/teaching_material/business_education/assets/consumer_education_cms203_20250411_01.pdf

- 事業を所管する府省庁「障害を理由とする差別の解消の推進に関する対応指針」
  https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/sabekai/taioshishin.html

- 内閣府「障害者の差別解消に向けた理解促進ポータルサイト」
  https://shougaisha-sabetukaishou.go.jp/

- 厚生労働省「障害者差別解消法福祉事業者向けガイドライン」
  https://www.mhlw.go.jp/content/12200000/R6fukushi_guideline.pdf

- 政府広報オンライン「知っておきたい認知症の基本」
  https://www.gov-online.go.jp/article/202501/entry-7013.html

- 日本認知症官民協議会「認知症バリアフリー社会実現のための手引き」
  https://ninchisho-kanmin.or.jp/guidance.html

改訂検討委員会委員（五十音順、敬称略）

（令和 8 年度　カスタマーハラスメント対策企業マニュアル改訂及び業種別カスタマーハラスメント対策の取組支援事業）

氏　　名	所　　属
齊木　茂人	公益社団法人消費者関連専門家会議（ACAP）専務理事
田上　雄一	全国中小企業団体中央会　労働政策部長
中井　智子	中町誠法律事務所　弁護士
新田　香織	社会保険労務士法人グラース　代表　特定社会保険労務士
原　昌登（座長）	成蹊大学　法学部　教授

（令和 8 年 9 月作成）