

カスタマーハラスメント対策に取り組みましょう！  
～社員一人に抱え込ませずに、組織的な対応を～



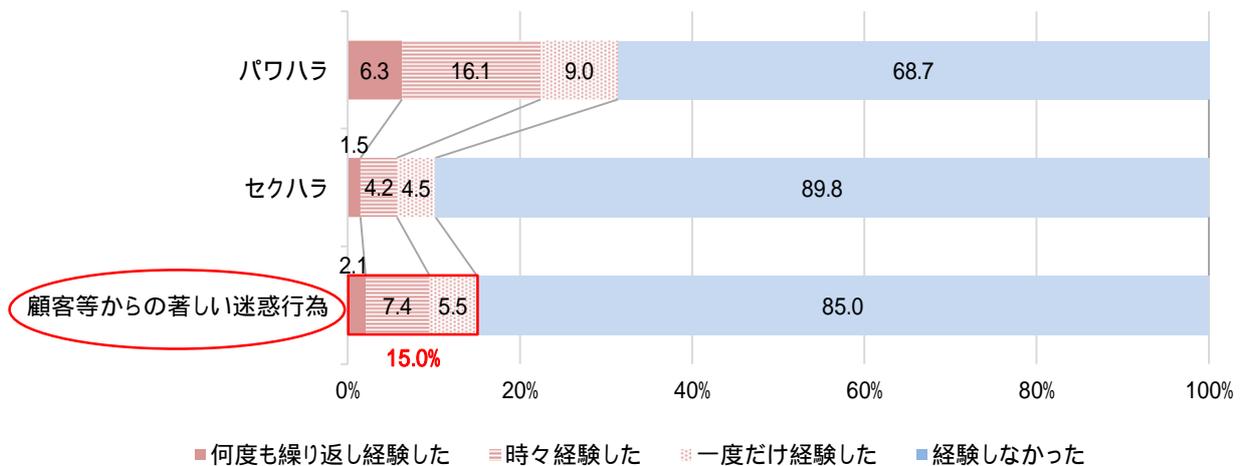
令和3年度厚生労働省委託事業  
カスタマーハラスメント対策企業マニュアル作成事業検討委員会

## カスタマーハラスメントの被害状況

労働者はパワーハラに次いで、顧客等からの著しい迷惑行為を受けた割合が高い。

厚生労働省が令和2年度に行った調査では、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、パワーハラ（31.3%）よりは回答割合が低いものの、セクハラ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%）が最も多く、「名誉棄損・侮辱・ひどい暴言」（46.9%）がそれに続いています。

図：過去3年間にハラスメントを受けた経験



■ 何度も繰り返して経験した ■ 時々経験した ■ 一度だけ経験した ■ 経験しなかった

（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）

## パワーハラスメント防止に関する指針におけるカスタマーハラスメントの記載について

厚生労働大臣が定めるパワーハラスメントの防止に関する指針においては、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、ハラスメント等防止のための取組を行うことが望ましいとされています。

### 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、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1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1月15日 厚生労働省告示第5号）抜粋・一部改変

## カスタマーハラスメントとは

企業や業界により、顧客・取引先（以下「顧客等」）への対応方法・基準が異なることが想定され、明確に定義付けられませんが、企業の現場で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の妥当性の有無・程度を考慮した上で、当該クレーム・言動の手段・態度・態様が「社会通念上不相当」であるかどうかを判断すべきという趣旨です。
- 顧客等の要求の内容が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・態度・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）
- ・土下座の要求
- ・継続的（繰り返し）、執拗（しつこい）な言動
- ・拘束的（不退去、居座り、監禁）な行動
- ・性的な言動 等

（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 等



## カスタマーハラスメントの判断基準

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です。**

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、

**顧客等の要求内容に妥当性はあるか、  
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か**

という観点で判断することが考えられます。

### 顧客等の要求内容に妥当性はあるか

顧客等の主張について、まずは事実関係、因果関係を確認し、自社に過失がないか、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かどうか判断します。

(例) 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が、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。

### 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・態度・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) 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も、企業が顧客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、従業員の就業環境を害されたと言えず、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不快なものとなり、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。

## 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）

#### 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

- ・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。

#### 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。

#### 対応方法、手順の策定

- ・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。

#### 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

- ・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）

#### 事実関係の正確な確認と事案への対応

- ・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。

#### 従業員への配慮の措置

- ・被害を受けた従業員に対する配慮の措置を適正に行う（一人に対応させず、複数名で、組織的に対応する。メンタルヘルス不調への対応等）。

#### 再発防止のための取組

- ・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。

#### ～ までの措置と併せて講ずべき措置

- ・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。

## 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、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。

### 【発展させないためのステップ】

#### 1．対象を明確にして謝罪する

対象を明確にした上で限定的に謝罪します。

「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ます。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はせず、事実確認をして社内で判断をしたときに、過失の程度に応じた謝罪をします。



#### 2．状況を正確に把握する

顧客が主張する内容を正確に把握します。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。



#### 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します。

## カスタマーハラスメントに発展させないために

クレームの初期対応は、対応者が現場対応者か、電話受付対応者かによっても、その対応の内容が異なります。また、顧客の求めに応じて訪問するケースも想定され、現場での対応時、電話での対応時、顧客訪問での対応時と各シーンにあわせて留意するポイントをまとめておくとよいでしょう。

### < 現場での対応 >

- ・店頭で対応せず、応接室等の個室に招いて2人以上で対応する（時間・人・場所を変えて対応）。
- ・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。
- ・極力議論は避け、問題を解決しようとする前向きな姿勢を感じさせる。
- ・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、後で確認して回答するなど冷却期間を設ける。等



### < 電話での対応 >

- ・苦情を専門に受け付けるため、専用電話を設置して録音が出来るようにしておく。
- ・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をしない。
- ・丁寧な言葉使いで、相手がゆっくりと理解できるように説明する。
- ・顧客の発言内容と齟齬が出ないように、メモを取りながら話を聞き、復唱して確認する。
- ・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。
- ・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。等



### < 顧客訪問による対応 >

- ・冷静になりにくい時間帯（夜間や早朝）の訪問は避ける。
- ・喫茶店など周囲から聞かれる場所や決められた場所以外には行かない。
- ・あらかじめ訪問先や問題点について情報を集め、問い合わせ内容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、多人数での訪問も控える。）等

## カスタマーハラスメント対策に取り組むことによるメリット

カスタマーハラスメント対策に取り組む企業へのヒアリングにおいては、対策に積極的に取り組むことによって、複数のメリットが確認されています。

具体的には、業務において経験が蓄積されることで迷惑行為への対応がスムーズになったといったものや、迷惑行為をする顧客等が来なくなった、従業員が明るくなったといったものが見られます。

### 【取組を進める企業からの意見】

#### （業務への影響）

- ・複数名で状況を把握できるようになり、迷惑行為を迅速に確認し、対応できるようになりました。
- ・対応方法を明示することで従業員が働きやすくなりました。
- ・顧客対応のノウハウが整理でき、経験を培うことができました。
- ・顧客対応に関連する訓練、研修の受講後は、落ち着いて対応ができるようになりました。



#### （従業員への影響）

- ・職場環境が明るくなった、従業員から笑顔が出るようになりました。
- ・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ました。

#### （職場環境への影響）

- ・会社にとって好ましくない客が、来にくくなりました。
- ・迷惑行為をする人が少なくなり、職場環境がよくなりました。



その他、従業員を守るということを行動で示す大事さを会社組織として再認識できる、人材の確保が難しい中、カスタマーハラスメント対応等により職場環境をよくすることで離職者を減らすことにつながるといった意見も確認できています。

企業においては、カスタマーハラスメント対策を進めることで、前向きな効果が期待でき、カスタマーハラスメント対策に取り組む意義は大きいと考えられます。

（2022年2月作成）