

カスタマー ハラスメント 対策セミナー

ワンストップ総合相談窓口相談員
中小企業診断士
尾崎達彦

本日の内容

1. 何をされたらカスハラ？（定義）
2. カスハラの現状と概要
3. 対策のポイント
4. カスハラに強い組織づくり

1. 何をされたら
カスハラ？（定義）

厚生労働省の定義

- 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

妥当でない例

- 商品・サービスに瑕疵・過失が認められない場合
- 要求の内容が商品・サービスの内容と関係がない場合

講師註：関係を客観的に証明できない場合も含んで差し支えない

厚生労働省の定義

- 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

要求内容によらず不相当な例

- ・ 身体的攻撃（暴行・傷害）
- ・ 精神的攻撃（脅迫・中傷・侮辱）
- ・ 土下座の要求
- ・ 継続的な、執拗な言動
- ・ 拘束的な行動
- ・ 威圧的・差別的・性的言動
- ・ 従業員個人への攻撃・要求

要求内容の妥当性により不相当となりうる例

- ・ 商品交換の要求（例：旧モデルの家電）
- ・ 金銭補償の要求（例：100円の不良品に対して10,000円要求）
- ・ （土下座以外の）謝罪

厚生労働省の定義

- 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

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うえで看過できない程度の支障が生じること

参照：「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」（R2年厚労省告示第5号）

厚生労働省の定義

- 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

要求内容は妥当か？

（要求内容が妥当だったとしても）要求を実現するための手段・態様は社会通念上、不相当か？

講師註：法律違反である必要はありません

就業環境に害はないか？

出所：厚生労働省「対策マニュアル」をもとに講師作成

悪質クレーマー対策との違い（焦点）

- 悪質クレーマー対策

- カスハラ対策

現場の対策

組織（本部）
の対策

接客スキル

マーケティング

従業員満足

顧客満足

対取引先

現場の対策

接客スキル

顧客満足

組織（本部）の対策

マーケティング

従業員満足

対取引先

註：わかりやすさのために誇張しています。重要度のイメージ図ではありません

ハラスメント関連の法律

• パワーハラスメント：

- 職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより労働者の就業環境が害されることがないよう防止措置を講じること（労働施策総合推進法第30条の2関係）

• セクシュアルハラスメント：

- 職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者が労働条件について不利益を受けたり、性的な言動により当該労働者の就業環境が害されることがないよう防止措置を講じること（男女雇用機会均等法第11条関係）

• 妊娠・出産等ハラスメント：

- 上司・同僚からの妊娠・出産等に関する言動により妊娠・出産等をした当該女性労働者の就業環境が害されることがないよう防止措置を講じること（男女雇用機会均等法第11条の3関係）
- 上司・同僚からの育児・介護休業等に関する言動により当該労働者の就業環境が害されることがないよう防止措置を講じること（育児・介護休業法第25条関係）

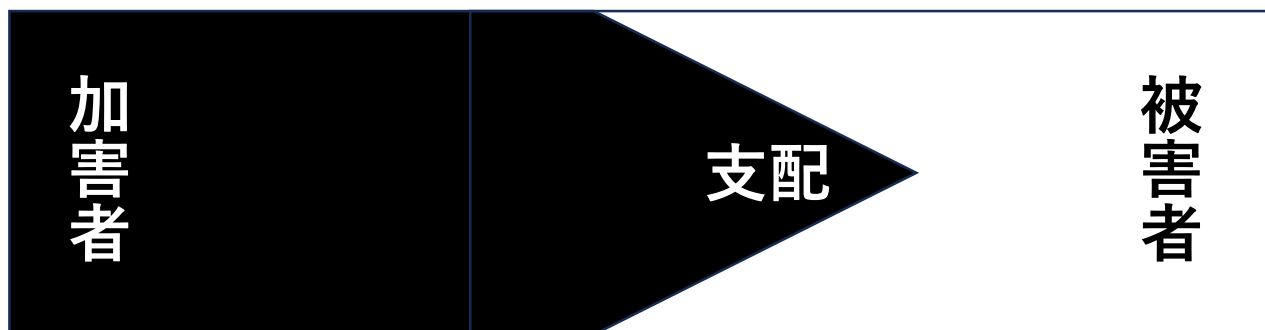
出所：厚生労働省サイトより抜粋<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/law-measure>

モラル・ハラスメント概念の本質

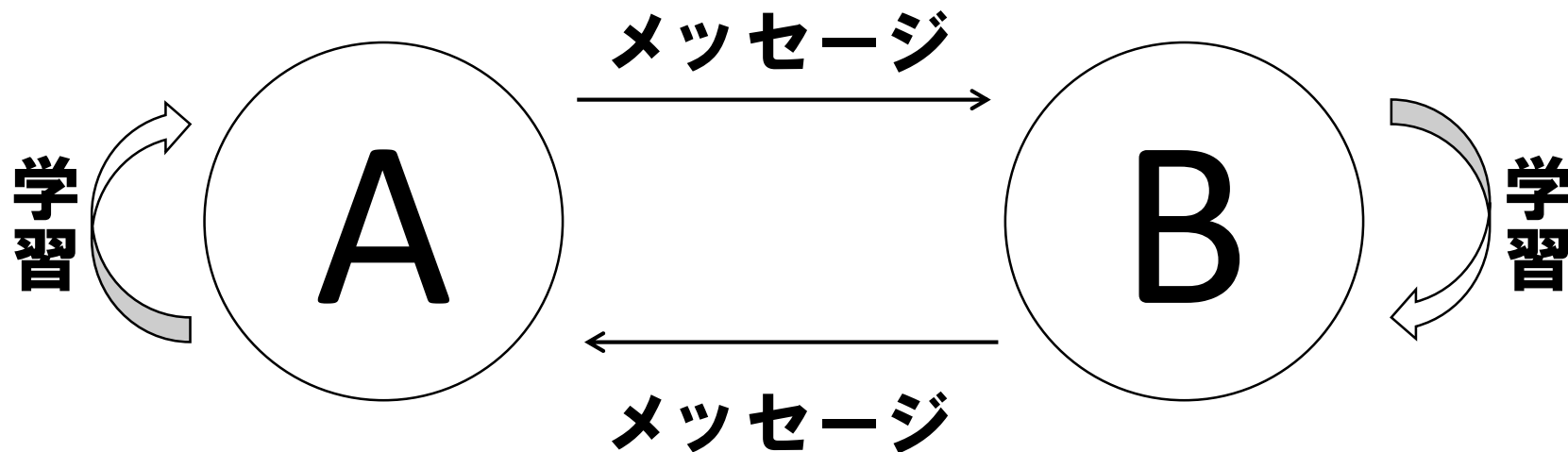
「精神的虐待」というべき強いニュアンス

加害者は「自己愛的な変質者」

被害者は、内心の劣等感や罪悪感を解消するために周囲に奉仕する傾向があり、またそのために活力にあふれるタイプ

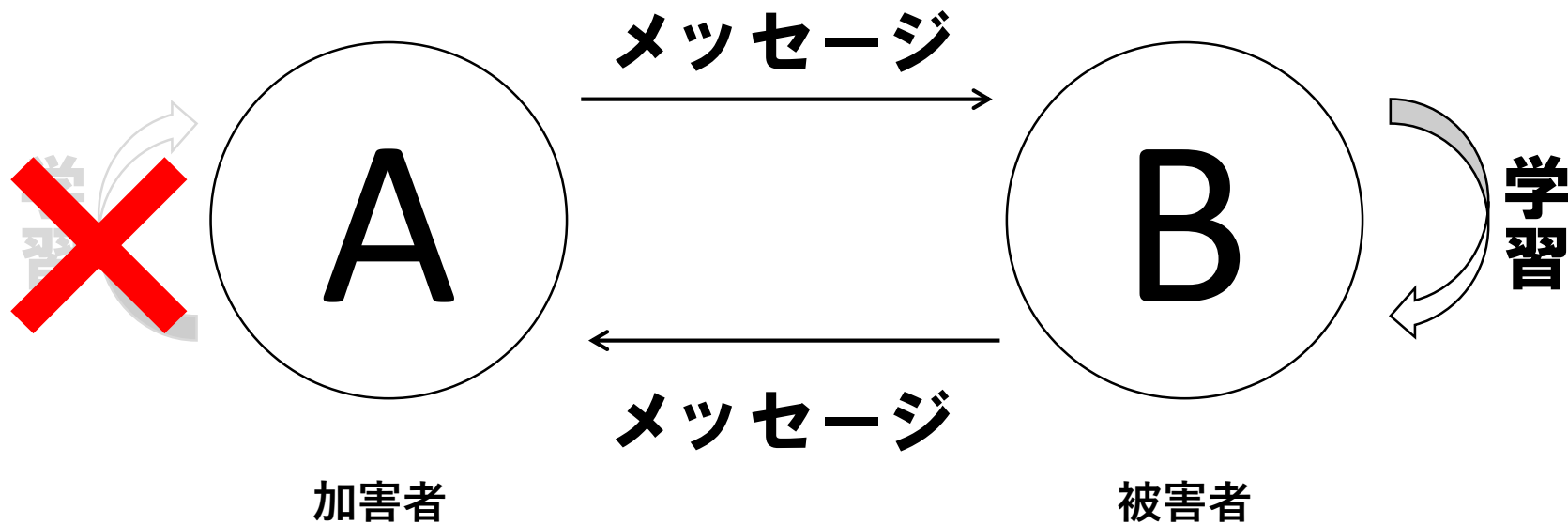


健全なコミュニケーション



出所：「経済学の船出」（安富歩）より編集して引用

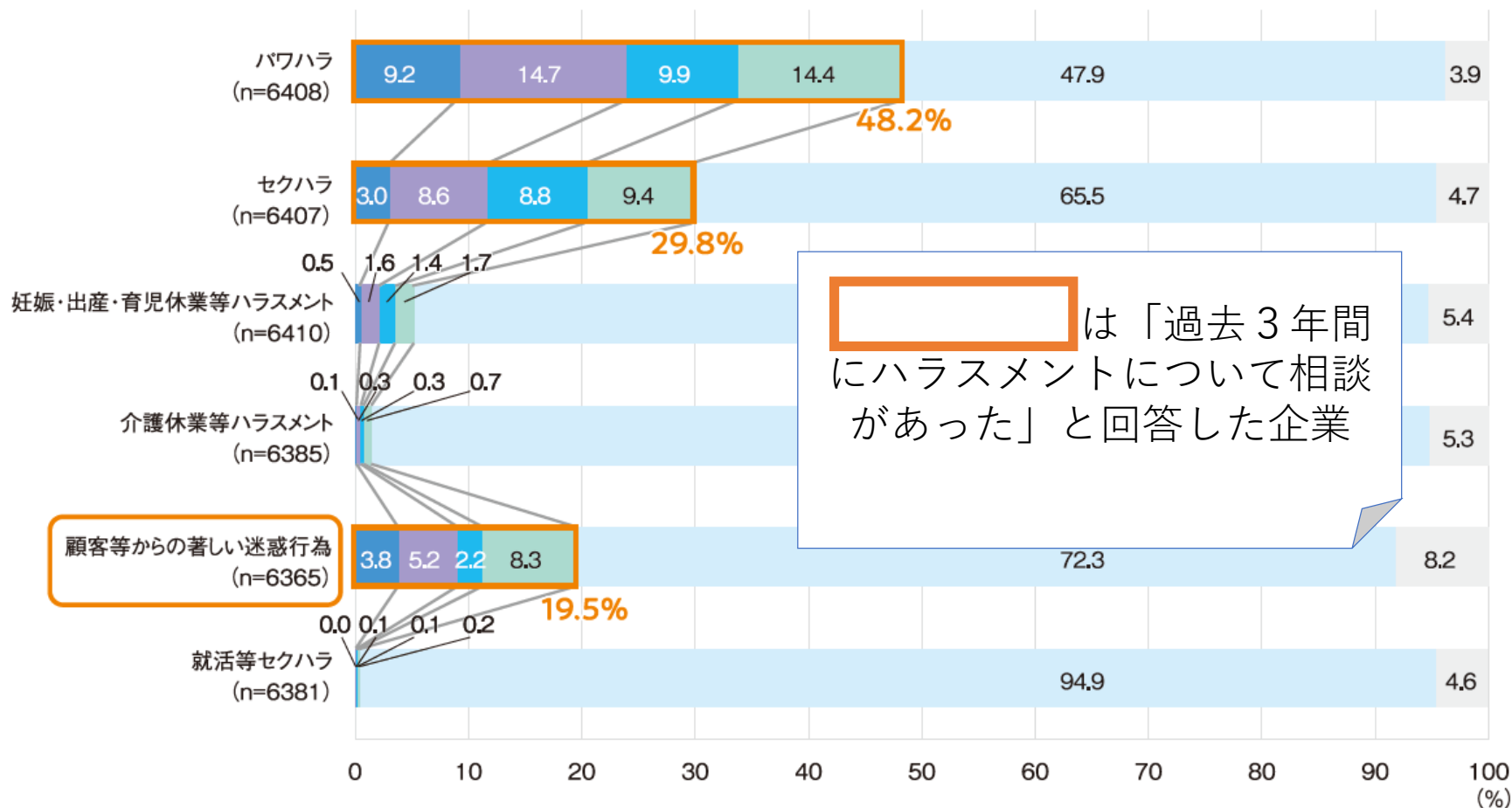
病的なコミュニケーション



出所：「経済学の船出」（安富歩）より編集して引用

2. カスハラ の現状と 概要

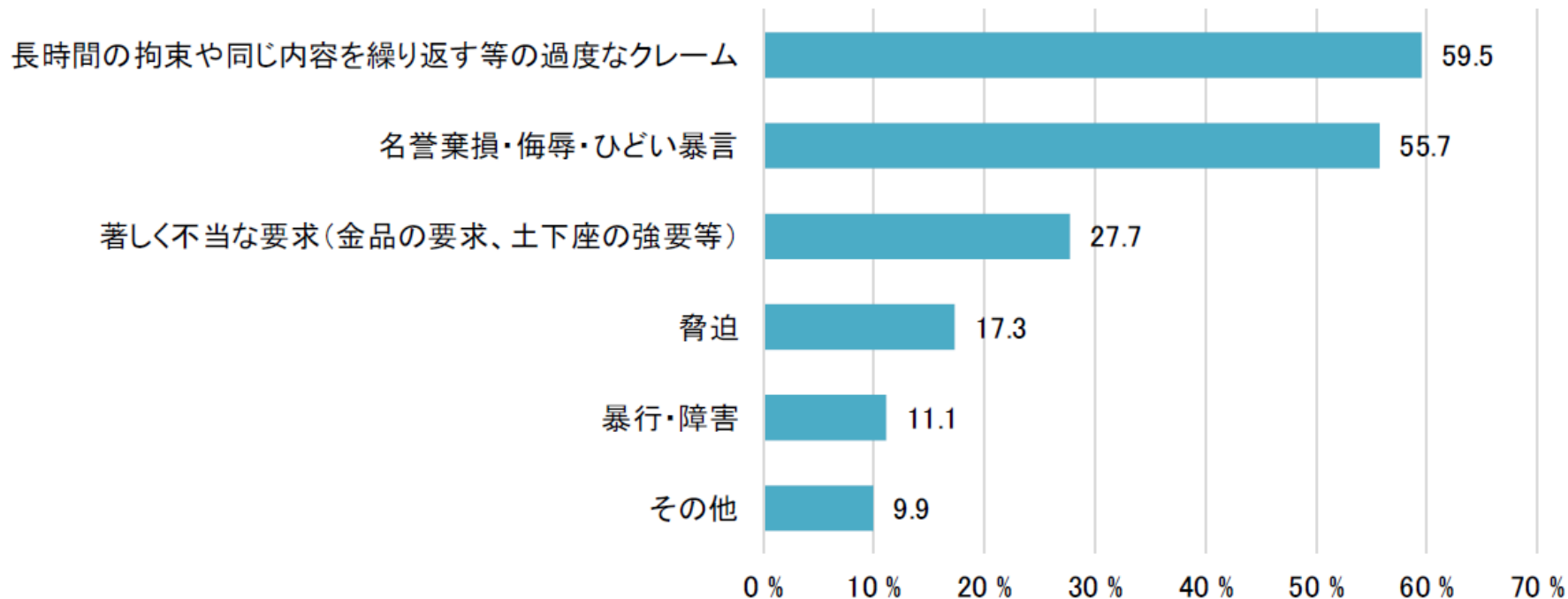
パワハラ・セクハラに次ぐ多さ



出所：厚生労働省「対策マニュアル」P4（2020年10月実施調査、30人以上、6,426件）

長時間拘束・過度なクレームが多い

図表 19 過去3年間に顧客等からの著しい迷惑行為に該当すると判断した事案の具体的な内容

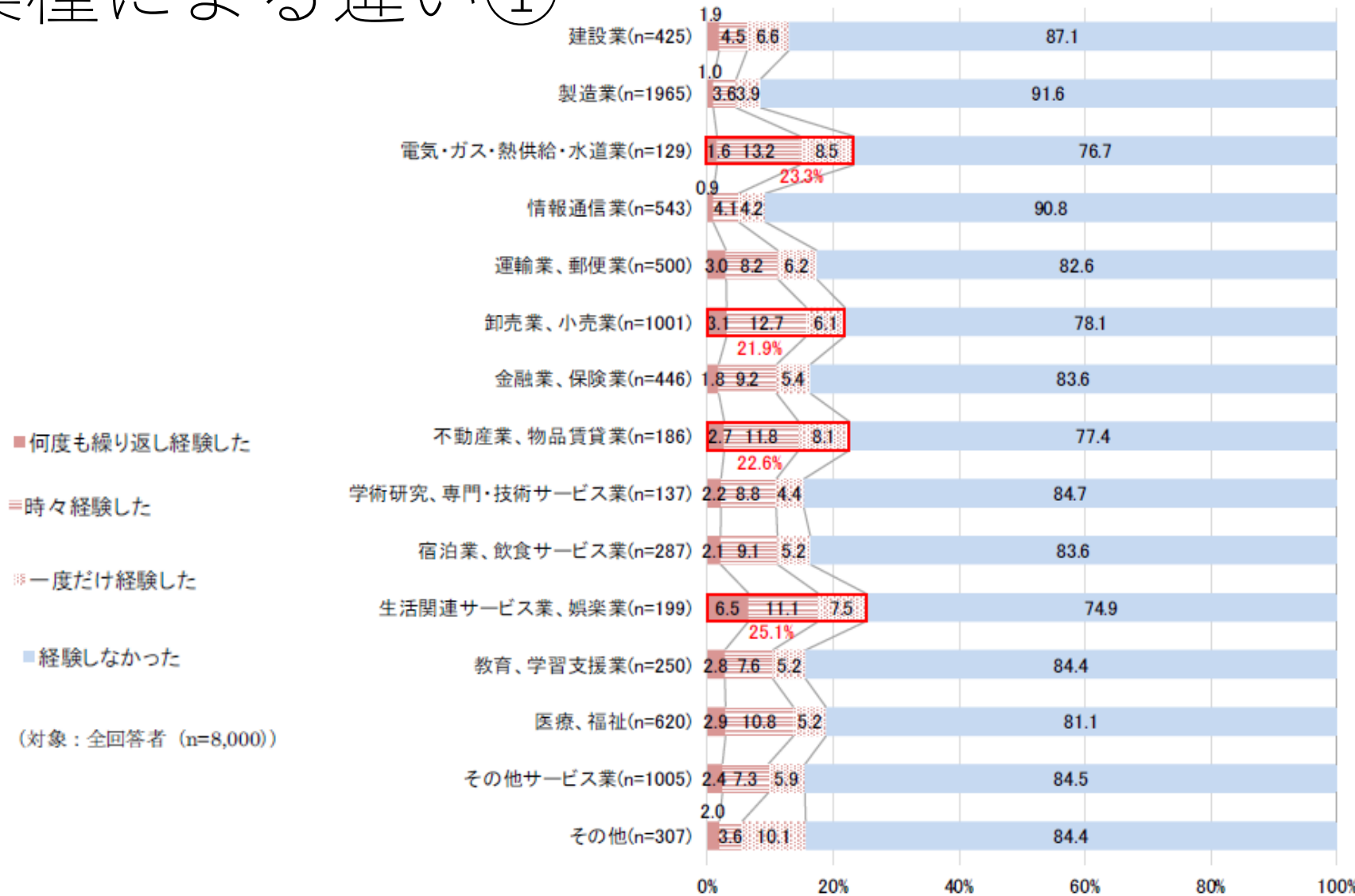


(対象：過去3年間に顧客等からの著しい迷惑行為に該当する事案があった企業 (n=1157))

出所：厚生労働省「令和2年度職場のハラスメントに関する実態調査報告書」P34
(2020年10月実施調査、30人以上、6,426件)

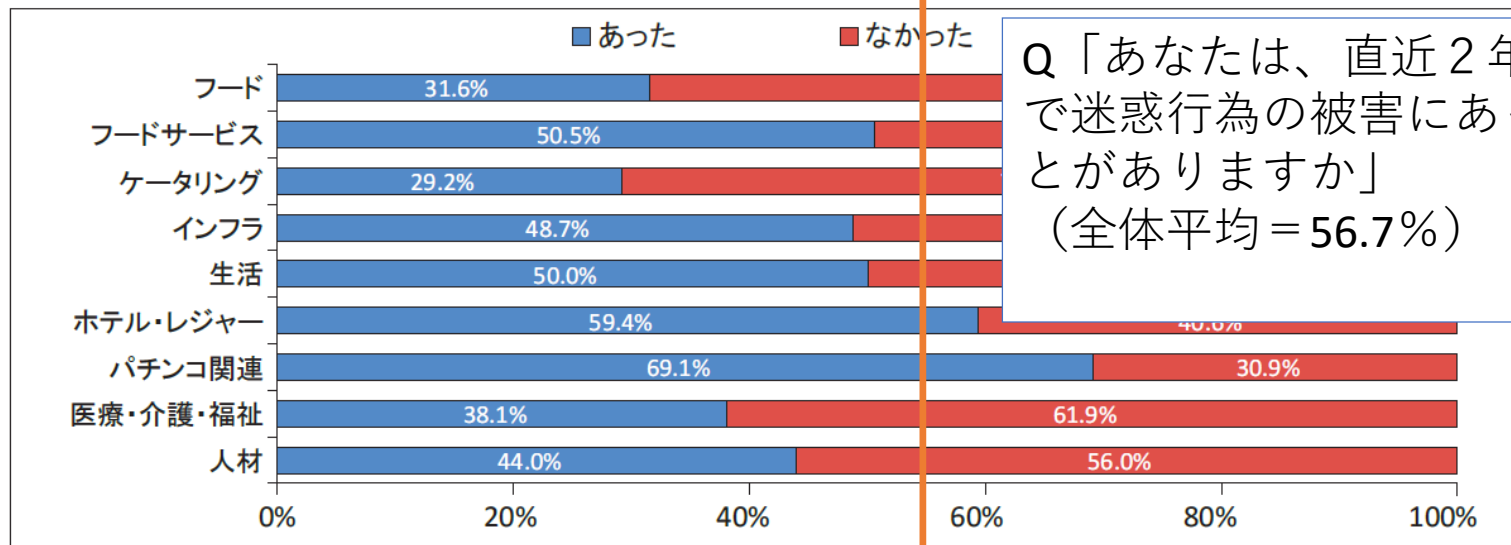
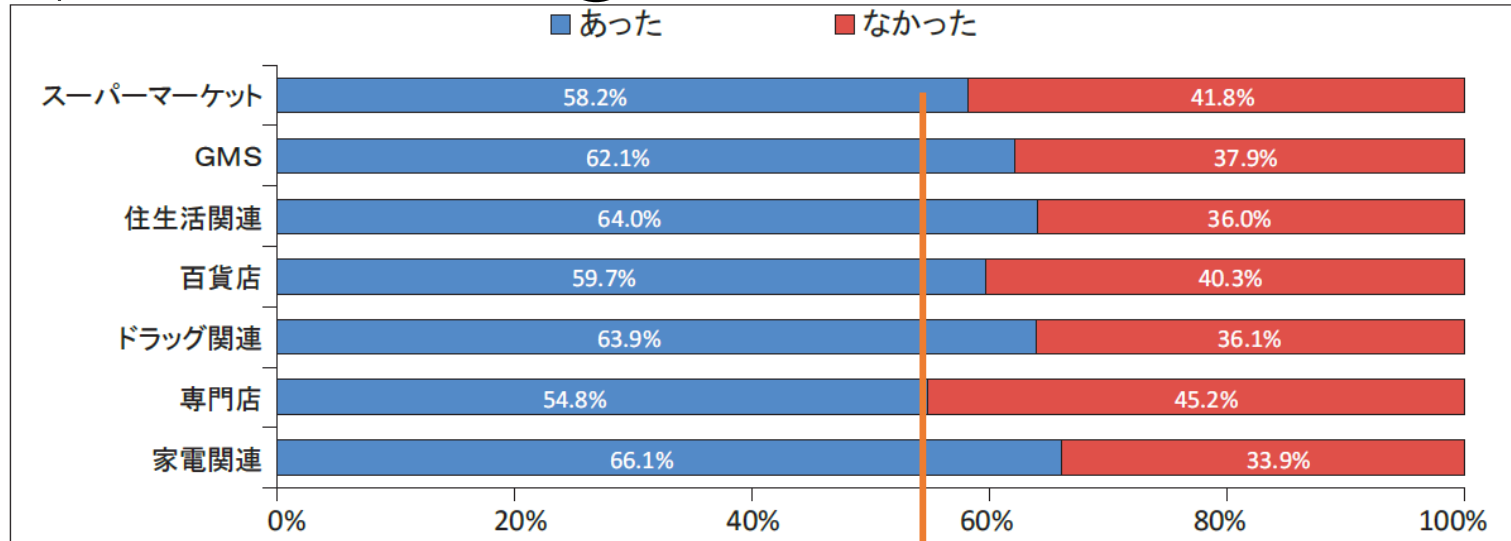
図表 66 過去 3 年間に顧客等からの著しい迷惑行為を受けた経験（業種別）

業種による違い①



出所：厚生労働省「令和 2 年度職場のハラスメントに関する実態調査報告書」 P70
 (2020年10月実施調査、全国20～64歳男女、8,000件)

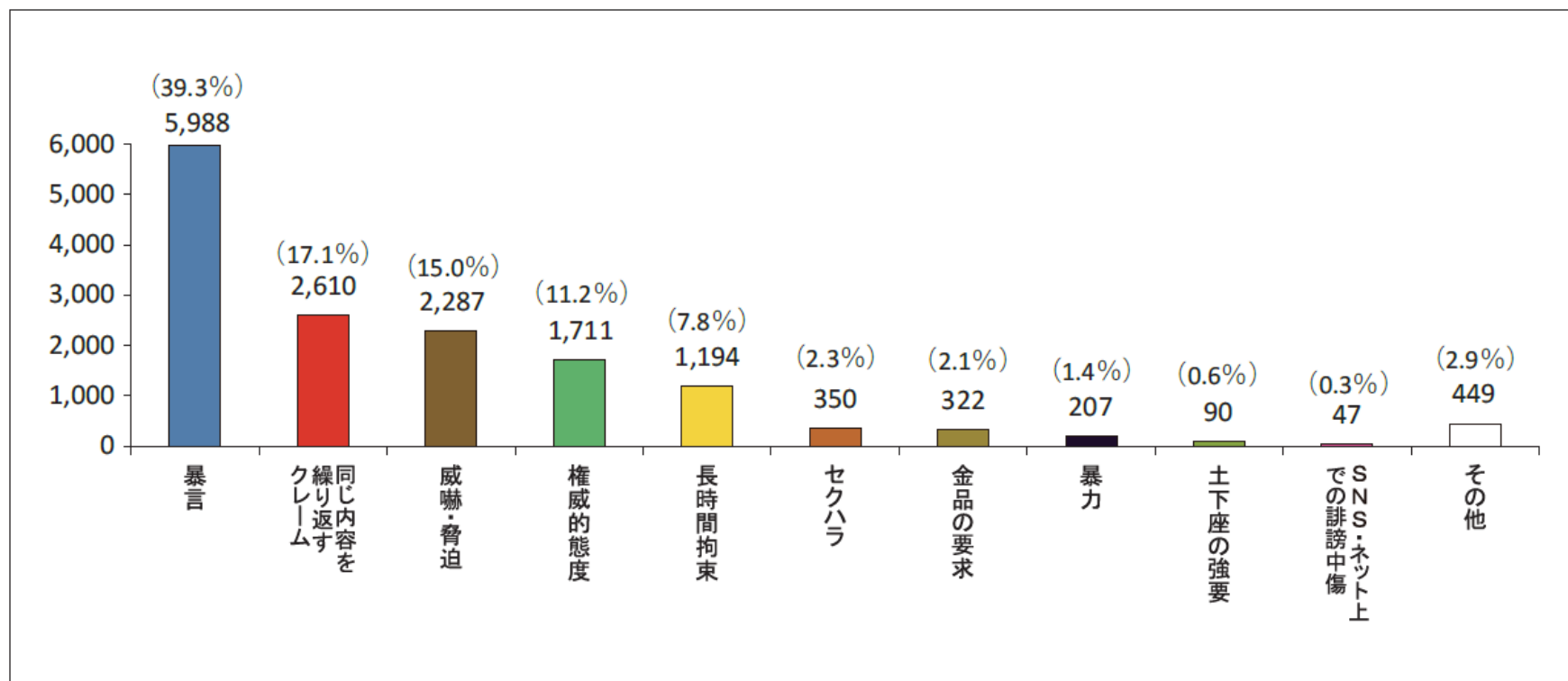
業種による違い② (* 業種は繊維製造・小売・飲食・サービス多い)



Q「あなたは、直近2年以内で迷惑行為の被害にあったことがありますか」
(全体平均 = 56.7%)

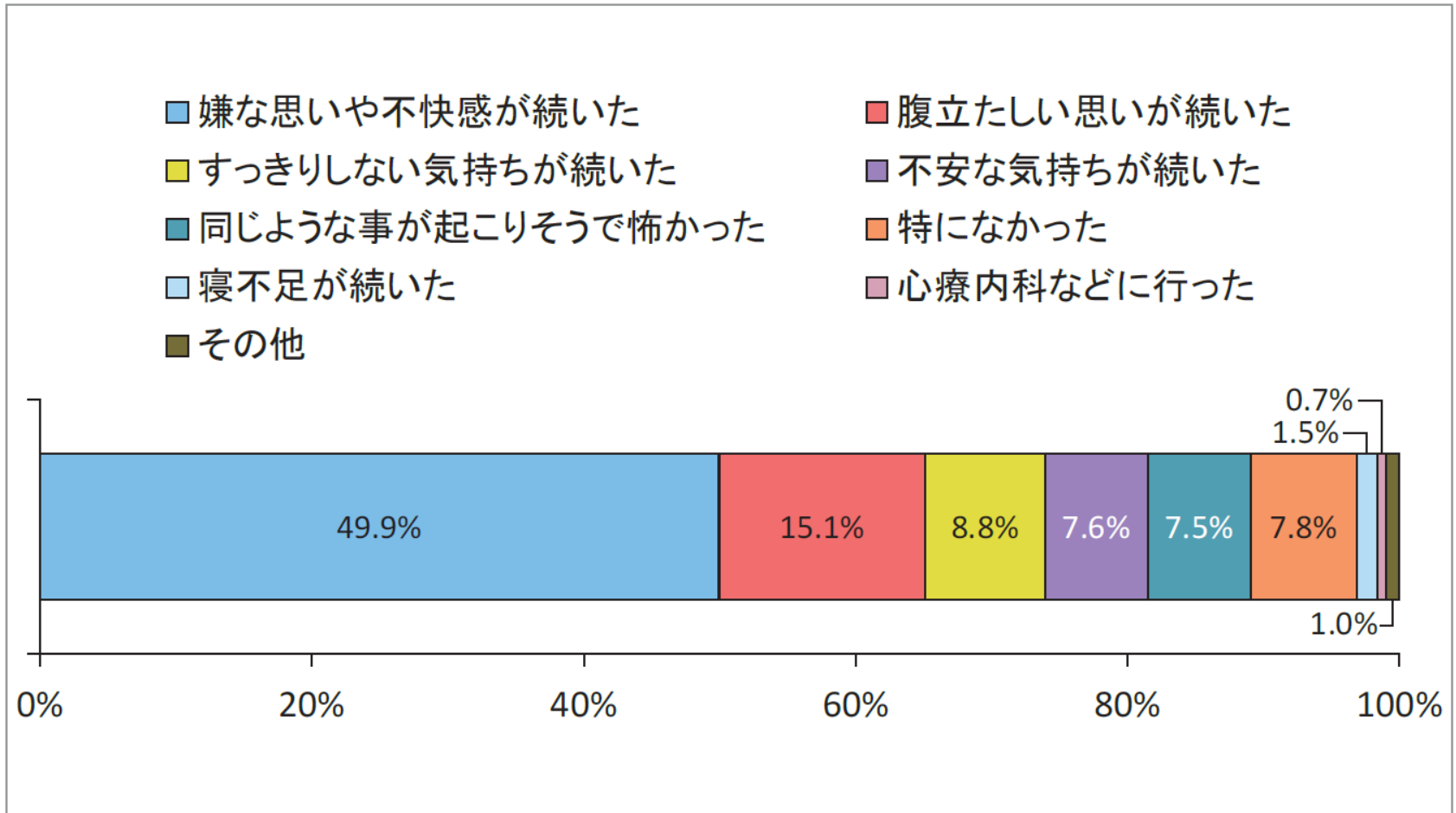
出所：UAゼンセン「悪質クレーム対策（迷惑行為）アンケート調査結果」（2020年7月実施調査、組合員、26,927件）

最も印象に残っている迷惑行為（SA）



出所：UAゼンセン「悪質クレーム対策（迷惑行為）アンケート調査結果」（2020年7月実施調査、組合員、26,927件）

迷惑行為体験後の心身の変化（SA）



出所：UAゼンセン「悪質クレーム対策（迷惑行為）アンケート調査結果」（2020年7月実施調査、組合員、26,927件）

事例（抜粋）

・お客様より、店舗を利用し家に帰ったらお腹を壊したと申し出あり。マニュアル通り、まず病院での受診を勧めた。もしも我が社での食事が原因と因果関係が認められたら、きちんと対応する旨を伝えた。

翌日の結果では、因果関係は認められなかったがお腹を壊したのは事実だからと食事代の全額返金と病院の受診料をよこせと営業中に来店され詰め寄られた。時折大声を出したり、テーブルを蹴飛ばす等あった。

・洋服のお直し(着丈)をして、ご来店をお待ちするが半年経っても来ず、半年経ったのでお客様の許可を得てご配送。お手元に届きご試着されて「キツイ。入らないとクレーム。太って着られなくなった服は要らない！」と電話で怒鳴り散らし返金を求められた。

・リモコンが使用できないと電話での連絡があり説明書の確認と電池交換の案内を提案したが「なんで俺がそんなことをしないといけないのか！」「お前はカスだ」とずっと威圧的な言葉で言われ続けた。「今からお前の店に殴り込むぞ」と言われ店長に相談し一緒にお客様宅に訪問した。

・牛乳パックやヨーグルトの蓋など、お客様自身が探しても分からないような小さなキズがあるからと、数日前に買った商品を交換して欲しいと言ってくる。

出所：UAゼンセン「悪質クレーム対策（迷惑行為）アンケート調査結果」（2020年7月実施調査、組合員、26,927件）

3. 対策のポイント

カスハラ対策の必要性

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、雰囲気が悪化
- 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

カスタマーハラスメントに関わる法律等

- 「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）
 - 労働施策総合推進法を踏まえた告示
 - 労働者に対する「他の事業主（その労働者含む）・顧客等からの著しい迷惑行為」に対し「望ましい取組」を3点提示（次頁に詳述）
- 厚労省の検討会がカスハラによる精神障害の労災認定の手順を具体化

「望ましい取組」の詳細

- (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に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)

「望ましい取組」 （１） 相談体制

- 「相談に応じ、適切に対処するために必要な体制の整備」とは、
 - 例
 - ： 相談窓口の設置
 - ： 部門ごとに相談対応者を定める
 - ： 相談対応者の対応スキルトレーニング
 - ポイント
 - ： 関連部門（人事労務・法務等）・外部機関（弁護士・警察署等）との連携
 - ： 対応方法のマニュアル作成
 - ： 相談対応者向け研修（座学＋ロールプレイ）

「望ましい取組」（２）被害者への配慮

- 「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」とは、
 - 例
 - ：事業主の基本方針・基本姿勢の明確化と周知・啓発
 - ：従業員（被害者）のための相談対応体制の整備
 - ：対応方法、手順の策定
 - ：社内対応ルールの従業員等への教育・研修
 - ポイント
 - ：組織トップの明確な方針表明
 - ：従業員（被害者）の相談対応者や相談窓口設置
 - ：対応体制やカスハラ判断基準、組織内連携の確立

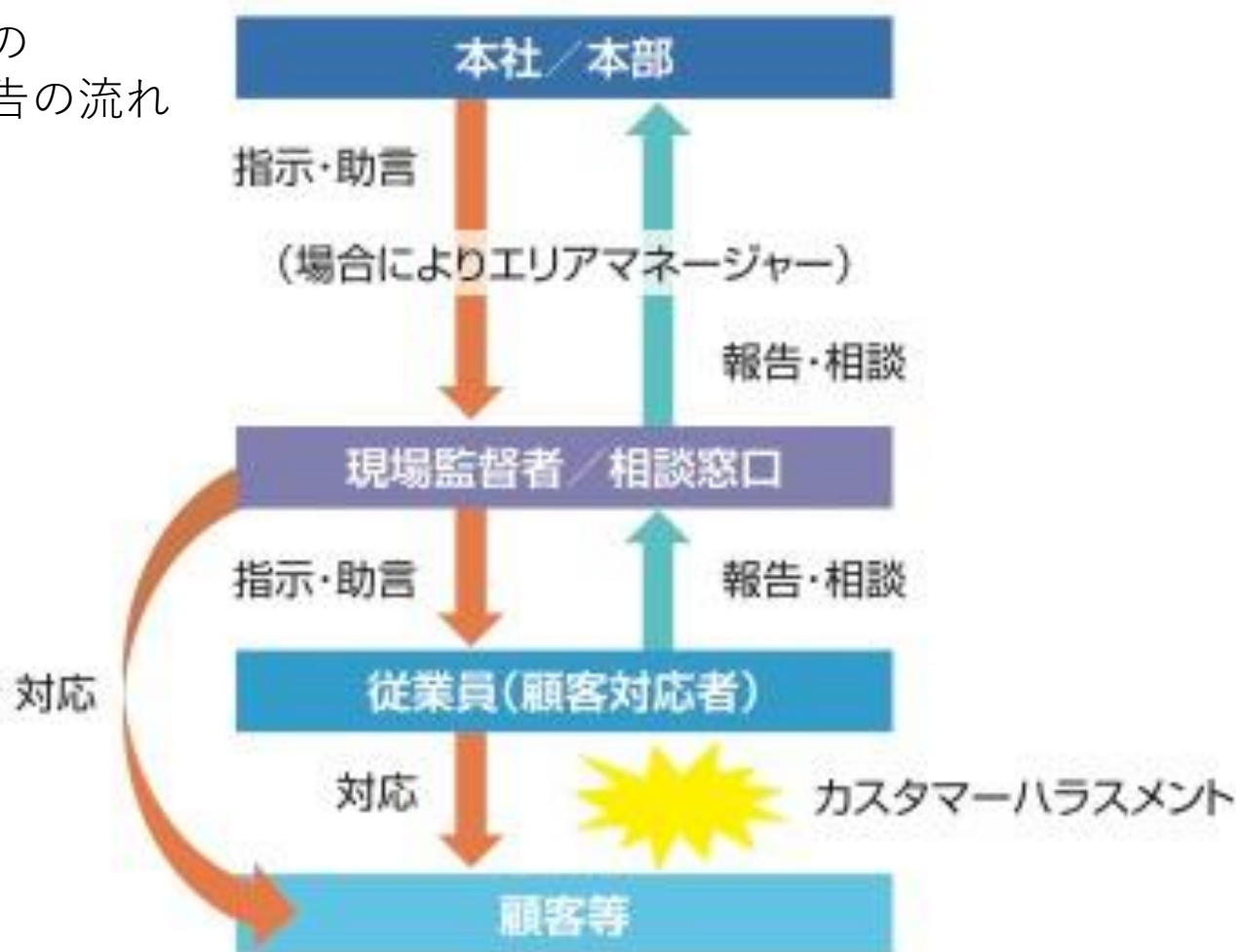
「望ましい取組」（３）防止への取組

- 「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」とは、
 - 例
 - ：対応マニュアル作成と周知
 - ：階層（役割）別研修の実施
 - ：業種・業態に応じ必要な対策：名札の簡略化など
 - ポイント
 - ：業界や自社・地域特性を考慮
 - ：継続的な取組姿勢
 - ：必要に応じ業界や関係機関との連携も

4. カスハラに強い 組織づくり

カスハラ対策の全体像

事案発生時の
一般的な報告の流れ



出所：厚生労働省の「対策マニュアル」 P33

カスハラ対策の過程

事前

発生時

事後

組織対策

現場対策

(1次・2次対応者
担当窓口)

(業界)

出所：厚生労働省の「対策マニュアル」をもとに講師が作成

カスハラ対策（事前）



組織対策	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 ②従業員（被害者）のための相談対応体制の整備 ③対応方法、手順の策定 ④社内対応ルールの従業員等への教育・研修
現場対策 (1次・2次対応者 担当窓口)	①上記「組織対策」の浸透・習熟 ②2次対応者（＝相談対応者）の選定 ③発生初期の対応スキル習得（ロールプレイ必須）
(業界)	①「組織対策」の①と同様 ②対応ルール（補償基準など）の策定
出所：厚生労働省の「対策マニュアル」をもとに講師が作成	

社内対応ルール：カスハラ対策への切替

- 一般クレーム対応から切替える基準が必須
 - 基準の要件
 - シンプルである：全従業員が覚えられる
 - 客観的である：誰でもブレない
 - 例：時間基準、セリフ基準、要求基準、回数基準、行動基準
 - 留意点：業界・企業により最適基準が異なる
 - 長期的損益評価が必要：収益、人材、客層、企業イメージ、組織風土等
- 組織として社内に周知

カスハラ対策（発生時）

事前

発生時

事後

組織対策

- ①下記の現場対応を支援（安全の確保を優先）
- ②必要に応じ外部機能（弁護士・警察など）を活用
- ③内容により担当部門で引き取り
- ④収束時には「合意文書」

現場対策

（1次・2次対応者
担当窓口）

- ①初期はコミュニケーション対応（傾聴○、説得×）
- ②事実の把握（5W3H、メモを取るまたは許可を得て録音）
- ③範囲を限った謝罪（自社の瑕疵・過失が確定できない場合「お手数をおかけし」「ご不快な思いをさせてしまい」など）
- ④ コミュニケーション対応からカスハラ対応への切替判断
→組織対応へ

（業界）

出所：厚生労働省の「対策マニュアル」をもとに講師が作成

現場対応のポイント：クレーム発生時①

- （限定的）謝罪
- 傾聴
 - うなづく、あいづち、オウム返し、共感する態度
 - 説得無用（NGワード：ですから、ですが）
- 事実の確定
 - 顧客の「損害」とその「範囲・程度」
 - 原因物（商品等）の現状
 - 領収書・使用歴等の確認
- 因果関係の把握
 - 自社の「過失」によって「損害」を与えているか
- 記録に残す（2次対応者は必須）
 - 録音（相手が了承すれば）は「加熱」を防ぐ

現場対応のポイント：クレーム発生時②

- 不利な状況を作らない
 - 極力、複数人で対応
 - 原則、相手テリトリーに入らない
- 記録に残す（2次対応者は必須）
 - 録音（相手が了承すれば）は「加熱」を防ぐ
- 2次対応者は原則、「社長を出せ（エスカレーション）」には応じない
 - 「責任者は私です」
- 「事実」「因果関係」が確定するまで対応を明言しない
- 過剰・法外／不明瞭な要求には応じない
 - 法的責任は「原状回復」
 - 例：「誠意を見せろ」「慰謝料を払え」「元どおりにしろ」「クビにしろ」
- 特別扱いしない

現場対応で便利なフレーズ

- 「責任ある対処をさせていただきたいので・・・させていただきます」
- 「さようでございますか（困りましたね）。」
 - 例：「ネットに書くぞ！」→「さようでございますか（困りましたね）。私どもではお止めするわけには参りません。」
- 「・・・できかねます（致しかねます）。」
- 「怖いです。怖くて何も考えられなくなってしまいました。・・・させていただきます。」

カスハラ対策（事後）

事前

発生時

事後

組織対策

- ①対応者（カスハラ被害者）の精神面への配慮
→②必要に応じ支援機能に誘導
- ③知見の獲得・共有
→④必要な再発防止措置へ

現場対策

（1次・2次対応者
担当窓口）

- ①上記①と同様
- ②現場で情報共有
- ③（現場で収束した場合）担当部門に報告

（業界）

出所：厚生労働省の「対策マニュアル」をもとに講師が作成

【参考】カスハラ行為が抵触しうる法律

- 傷害罪
- 暴行罪
- 脅迫罪
- 強要罪
- 恐喝罪（未遂含む）
- 名誉毀損罪
- 侮辱罪
- 信用毀損及び業務妨害罪
- 威力業務妨害罪
- 不退去罪
- 器物損壊罪
- 偽計業務妨害罪 など

Thanks a lot.

ご参加ありがとうございました。

ご質問・お問い合わせは
カスタマーハラスメント対策実行のための
特別相談窓口へ

相談員名：尾崎達彦

担当曜日：月曜日

時間：9:00～17:00

電話番号：03-3251-7881

メール：sien@tokyo-kosha.or.jp