

カスタマーハラスメント対策セミナー2025

～制度理解から実務・雛形活用まで～

弁護士法人 三宅法律事務所

弁護士 渡邊 雅之

TEL: 03-5288-1021(代表)

Email: m-watanabe@miyake.gr.jp

以下はカスハラに該当するか？

1. 顧客が「誠意を見せろ」と言い続け、明確な補償金額は示さないが、長時間にわたり謝罪や対応を迫った。
2. 顧客がSNSで「この会社は対応が遅い」と事実をそのまま投稿した。
3. 顧客が「あなたの名前をネットに晒してやる」と従業員個人を脅した。
4. 顧客が「二度と同じことをしないと約束しろ」と強く求めただけで、暴言や金銭要求はなかった。
5. 苦情対応の場で、顧客が1時間以上大声で話し続け、従業員に頭痛や体調不良が出た。
6. 顧客が「返品は当然だが、それだけでは足りない。お宅の社長を呼んで謝らせろ」と求めた。

- Q1** → ○(金銭要求なしでも「執拗・長時間」ならカスハラ)
- Q2** → ×(事実を指摘するだけなら正当な表現の自由。ただし虚偽や誹謗中傷ならカスハラ)
- Q3** → ○(個人への脅迫・晒しは明確なカスハラ)
- Q4** → △／場合による(強い表現でも「合理的な再発防止要望」なら正当クレーム)
- Q5** → ○(暴言がなくても「長時間の大声・健康被害」はカスハラ)
- Q6** → ○(過度な謝罪強要＝不当要求)

カスハラ対応が必要になってきた背景

カスハラ対応が必要になったのは、

1. **社会的背景**: 顧客要求の過剰化、SNS時代の圧力
2. **法制度**: パワハラ防止法・厚労省マニュアル・下請法・フリーランス新法
3. **労務管理**: メンタルヘルス悪化・人材確保難
4. **ESG/CSR**: 従業員保護が企業評価につながる

といった複合的要因によるもの。

社会的背景：顧客要求の過剰化とSNS時代

□「お客様は神様」意識の変質

- 元々は三波春夫の言葉として「芸道においてお客様を敬う」意味であったが、誤解され、顧客側が過剰な要求を正当化する言葉として広まる。

□ SNS・インターネットの普及

- 顧客は容易にクレームを拡散できるようになり、企業側は炎上リスクを恐れて、従業員に過大な負担を強いるケースが増加。

□ 背景データ

- 厚労省調査(2019年「職場のハラスメントに関する実態調査」)では、カスハラに遭遇した従業員は 約3割 に上ると報告。

カスタマーハラスメントの実態調査(2023年)まとめ

1. 発生状況

- **64.5%** が直近1年でカスハラを経験
→ 1割以上は「6回以上」受けている
- 加害者像: 男性が約8割、年代は40～60代で8割を占める

2. 業種別の傾向

- 卸売・小売業(百貨店・スーパー・コンビニ)や交通インフラで被害が多発
- 被害の内容
 - ✓ 「執拗な言動」55.6%
 - ✓ 「威圧的な言動」55.6%
- 約半数は **法人顧客** からのカスハラも経験

3. 影響

- 従業員のメンタル・モチベーション低下: 約半数
- 本来業務への圧迫: 約3割
- 深刻例: 土下座の要求、3時間以上の拘束 など発生

4. 企業の対策状況

- 方針なし: 55.3%
- マニュアルなし: 68.1%
- 研修実施: 1割未満

5. 現場の声

- 約7割が「カスハラ対策に課題あり」と回答
- 最も多い要望:
→ トップや経営陣の意識改革

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

1. 従業員への影響

- ・ 業務のパフォーマンスの低下
- ・ 健康不良
- ・ 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

2. 企業への影響

- ・ 時間の浪費
- ・ 業務上の支障
- ・ 人員確保
- ・ 金銭的損失
- ・ 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

3. 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

法制度の進展

□ パワハラ防止法の施行(2020年～)

- 労働施策総合推進法改正(通称「パワハラ防止法」)により、企業は職場のハラスメント防止措置を講じる義務を負うことになった。
- 指針(厚労省「事業主が職場におけるパワーハラスメント防止のために講ずべき措置等に関する指針」2019年)では、「顧客や取引先からの著しい迷惑行為」も職場環境を害する要因として企業が対応すべきと示されている。

□ 厚労省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」(2022年2月)

- 初めて国が「カスハラ」という言葉を公式に用いたガイドライン。
- 典型例として、「暴言・威嚇」「過剰な要求(謝罪の強要、無償作業の要求など)」「長時間拘束」を挙げ、企業の対応方針・従業員保護の必要性を明記。

□ 下請法・フリーランス新法への波及

- 公正取引委員会は、2024年の下請代金支払遅延等防止法(下請法)ガイドライン改正において、「合理的理由のない仕様変更や無償作業強要」も優越的地位の濫用＝カスハラの取引行為として明示。
- 2023年成立のフリーランス・事業者間取引適正化法(フリーランス新法)でも、受託者に対する過度な要求や不当な拘束を防止する規定が盛り込まれ、カスハラの行為を法的に抑制する流れが強まる。

労務管理・人材確保の観点

□ 離職率増加の要因

- ・ リクルートワークス研究所(2021年調査)によれば、サービス業での早期離職理由の一つとして「顧客からの理不尽な対応」が挙げられている。

□ メンタルヘルスの悪化

- ・ 長時間のクレーム対応や暴言は、うつ病・休職・離職 のリスクを高めることが指摘されている(厚労省「労働安全衛生調査」)。

□ 人手不足の深刻化

- ・ 少子高齢化による人材不足の中、従業員を守る姿勢を示さなければ採用・定着が困難になるため、カスハラ対策が経営課題となっている。

ESG・CSR・ガバナンスの視点

- ESG投資の広がりにより、従業員を守る姿勢が企業評価に直結
- 近年の統合報告書やサステナビリティレポートでも「カスハラ対策」が人的資本経営の一環として言及される事例が増加。
- 国際的流れ：欧州を中心に「心理的安全性」や「従業員の人権保護」が企業責任の一部とされ、日本企業もこれに追随する形で対応強化。

カスハラとセクハラ・パワハラとの違い

カスハラ・パワハラ・セクハラの違い(定義・対象者)

□ パワハラ

- 職場における地位や優越的關係を背景にした言動で、労働者の就業環境を害するもの。
- 定義：労働施策総合推進法(第30条の2)、厚労省指針(2019年)。
- 対象：同じ職場の上司→部下、同僚間など。

□ セクハラ

- 性的な言動により労働者の意に反する不利益や職場環境の悪化をもたらすもの。
- 定義：男女雇用機会均等法(第11条)、厚労省指針。
- 対象：職場内外の労働者同士、取引先も含む。

□ カスハラ

- 顧客や取引先が、企業の従業員に対して理不尽な要求・暴言・過剰な迷惑行為を行い、就業環境を害するもの。
- 定義：法律で明文規定はなし。
- ただし厚労省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」(2022年)で公式に使用。対象：外部(顧客、取引先、フリーランスの委託元など)。

カスハラ・パワハラ・セクハラの違い(主な典型例)

□ パワハラ

- 上司が部下に人格を否定する暴言
- 業務に必要なのない仕事を大量に押し付ける
- 仕事を与えない、無視する

□ セクハラ

- 性的な冗談や容姿への執拗な言及
- 身体への不必要な接触
- 性的関係を断ったことで不利益を与える

□ カスハラ

- 暴言・威嚇(「土下座しろ」「辞めろ」など)
- 謝罪や補償を過剰に求める
- 長時間拘束、深夜や休日への執拗な電話
- 無償の追加作業や合理性のない要求

カスハラ・パワハラ・セクハラの違い(事業主の対応義務の違い)

□ パワハラ

- 法的義務あり(労働施策総合推進法)。
- 相談窓口設置、事後対応、再発防止措置が必要。

□ セクハラ

- 法的義務あり(男女雇用機会均等法)。
- 防止のための研修、相談体制、懲戒規定などを整備する必要あり。

□ カスハラ

- 現状、法的に直接の義務はない(2025年の労働施策総合推進法の改正で2026年中(おそらく2026年4月)に企業の防止措置義務が施行)が、厚労省マニュアル・ガイドラインに基づく努力義務的対応が求められる。
- 企業の安全配慮義務(労働契約法第5条)に基づき、従業員保護の観点から対応しなければならない。

カスハラ・パワハラ・セクハラの違い(法的根拠・規制)

□ パワハラ

- 労働施策総合推進法(2019年改正、2020年施行)。

□ セクハラ

- 男女雇用機会均等法(1999年改正以降、繰り返し強化)。

□ カスハラ

- 現状、明文の法律規定はなし。労働施策総合推進法の改正により、2026年中(おそらく2026年4月)に企業の防止措置義務が施行。
- 関連法として:
 - ✓ パワハラ防止法の「職場環境配慮義務」
 - ✓ 下請法(不当要求の防止)
 - ✓ フリーランス新法(過剰拘束防止)
 - ✓ 労働契約法第5条(安全配慮義務)

項目	カスハラ	パワハラ	セクハラ
加害者の立場	顧客、取引先などの外部関係者。権力関係ではなく、顧客としての優位性を悪用。	上司、同僚などの内部関係者（優越的な立場）。職務上の権限を背景に。	内部または外部の関係者だが、主に職場内。性的意図が主で、権力関係が絡む場合あり。
被害者の立場	主にサービス業の従業員（小売、飲食、公共サービス）。顧客対応の現場で被害。	部下や同僚など、職場内の下位者。組織内のヒエラルキーが基盤。	男女問わず、性的な不快感を受ける者。女性被害者が多いが、男性やLGBTQ+も対象。
行為の性質	不当な要求、暴言、脅迫、ストーカー。経済的・心理的なプレッシャーが中心。例：返金強要、繰り返しのクレーム。	業務関連の叱責、無視、過重業務。精神的・身体的な苦痛を与える権力行使。	性的な言動（言葉、接触、視線）。相手の尊厳を侵害する性的要素が核心。
発生シーン	店舗、電話、SNSなど顧客接点。外部からのため、予測しにくい。	職場内（会議、日常業務）。組織内部の日常で繰り返し発生しやすい。	職場内や業務関連の場（飲み会など）。性的文脈が絡む私的空間でも。
法制度の扱い	2025年改正の労働施策総合推進法で、企業に防止義務（相談窓口、研修）。パワハラの類型として扱われ、罰則なしだが行政指導あり。	労働施策総合推進法（パワハラ防止法）で定義・防止義務化。企業規模問わず適用。違反時は行政指導や公表。	男女雇用機会均等法で規制。防止義務あり、違反時は損害賠償や行政指導。国際的に認知度が高い。
被害の特徴	精神的ダメージに加え、離職や業界離れを招く。SNS拡散で二次被害。	うつ病、PTSDなどのメンタルヘルス悪化。組織全体の生産性低下。	性的トラウマ、自己肯定感低下。ジェンダー問題と連動
対策の焦点	顧客対応マニュアル、録音・録画、第三者介入。従業員保護のための社内ルール強化。	研修、相談窓口、評価制度の見直し。権力濫用防止。	啓発教育、ポリシー策定。性的言動の境界線明確化。

カスハラに関する判例

NHKサービスセンター事件(東京地裁・令和4年判決)

□ 事案

- ・ 従業員が顧客から暴言・わいせつ発言を繰り返し受け、うつ病を発症。雇用主に安全配慮義務違反を主張。

□ 判決

- ・ 企業はカスタマー対応ルールを策定・周知し、相談窓口も設置していたため義務違反なしと判断。

□ 教訓

- ・ マニュアル・研修・相談窓口の整備と運用実績があれば、企業責任を免れる可能性が高い。
- ・ 「形式だけ」ではなく、実際に運用されていたかが重要。

老人ホーム利用契約解除事件(東京地裁・令和5年判決)

□ 事案

- ・ 入居者家族が「無能」「死ね」といった暴言や過度な要求を繰り返し。施設側は契約を解除し、利用料2倍を請求。

□ 判決

- ・ 契約解除は有効、利用料増額請求も有効と認定。スタッフのメモ・書面記録が決め手。

□ 教訓

- ・ 記録(メモ・書面)による証拠化が極めて有効。
- ・ 福祉分野では録音が難しくても、日報や交付書面で十分。
- ・ カスハラは「信義則違反」として契約解除の根拠になる。

スーパー損害賠償請求事件(東京地裁・平成31年判決)

□ 事案

- 顧客が商品陳列のミスを理由に過度なクレームと脅迫。スーパーが慰謝料を請求。

□ 判決

- 顧客の不法行為を認定し、慰謝料約50万円を命じる。

□ 教訓

- 顧客側に損害賠償を命じた数少ない判例。
- 証拠(対応ログ・警察通報)が勝敗を分けた。
- SNS拡散リスクも背景に、記録が防御手段となる。

教員・保護者クレーム事案(甲府地裁・平成30年判決)

□ 事案

- ・ 事案:教員が保護者から理不尽なクレームを受け、校長が謝罪を強要。

□ 判決

- ・ 謝罪強要はパワハラかつ不法行為。管理職の対応が問題視された。

□ 教訓

- ・ 顧客側ではなく管理職側の不適切対応が企業責任を招く。現場教員・従業員を守る姿勢が必須。

小売従業員と顧客のトラブル(東京地裁・平成30年判決)

□ 事案

- ・ 従業員が顧客からクレームを受けるも、企業は初期対応制度やサポート体制を整備し、入店拒否の可能性を伝えていた。

□ 判決

- ・ 安全配慮義務違反なし。企業の対応を肯定。

□ 教訓

- ・ 初期対応マニュアルや入店拒否のルールがあれば、従業員保護義務を果たしたと認められる。

コールセンター勤務者(横浜地裁・令和3年判決)

□ 事案

- ・ 顧客から卑猥な電話や暴言。会社はマニュアル・応答終了権限・転送対応を整備し実際に運用。

□ 判決

- ・ 安全配慮義務違反なし。

□ 教訓

- ・ 「対応を打ち切る権限」を明文化・運用することで企業責任を回避できる。

カスハラの主な類型と裁判例

類型	裁判例／事案	概要	判断のポイント
暴言・罵倒型	NHKサービスセンター事件（東京高裁 R4.11.22）	コールセンター勤務の従業員が卑猥・暴力的な電話を受けた。会社はマニュアル・教育体制・相談対応を整備済み。	使用者に安全配慮義務違反なしと判断。事前対応＋実運用が重要とされた。
脅迫・威迫型	スーパー店員暴行・土下座強要事件（報道事案、2020年）	客が支払いに不満を示し、暴行と土下座を要求。警察沙汰になった。	被害者個人が警察通報。企業の不作為があれば安全配慮義務が問われる。
理不尽要求型	甲府地裁 H30.11.13（保護者クレームで謝罪を強いられた教員）	教員が保護者からのクレームに対し、校長から一方的に謝罪を命じられ精神的苦痛を受けた。	謝罪強要による人格権侵害が認定。不法行為による賠償命令。
誹謗中傷・侮辱型	某美容クリニック事件（民事訴訟・SNS誹謗）	患者がSNSで虚偽の投稿を繰り返し、クリニックスタッフの名誉毀損に。	民事訴訟で名誉毀損を認め、損害賠償命令。SNS対応もカスハラ対応の一環と認識されつつある。
セクシャルハラスメント型（求職者から）	横浜地裁川崎支部 R3.11.30（コールセンター）	顧客からの卑猥発言・セクハラ電話に長期対応。会社側は転送・終了ルールを明文化し、実施していた。	判決は会社の措置を適切と評価し、安全配慮義務違反なしと判断。
常習的な迷惑行為・電話型	迷惑電話の業務妨害事件（刑事罰）	顧客が特定企業に執拗にクレーム・迷惑電話を繰り返し、威力業務妨害罪が成立。	刑事責任が認定され、罰金・拘留も。企業は対応ログ・通報準備が鍵。

判例の企業への教訓

1. 文書化とルール整備

- マニュアル・方針を必ず**文書化**し、「誰が」「どの場面で」「どう対応するか」を明確化。
- 契約条項にも解除・損害賠償の根拠を明記しておくことが有効。
- 管理職が不適切に謝罪強要すると企業責任に直結(安全配慮義務違反リスク)。

2. 実行力ある体制

- 研修・相談窓口を整え、**実際に運用していることが免責要因になる**(NHK事件の教訓)。
- 「謝罪すれば済む」対応は不十分で、被害者本人に負担を押し付ける構造は不法行為リスク。
- 特に学校・病院・自治体など公共性の高い職場は要注意。

3. 証拠確保とログ管理

- メモ・書面・録音は裁判で決定的証拠(半数以上の判例で有効)。
- SNS誹謗中傷やサイバーカスハラも対象に含め、業務妨害・名誉毀損リスクに備える。
- 「いつ・誰が・何をしたか」を残す対応ログが必須。
- 初動対応の遅れは訴訟リスクを高める。

4. 刑事的対応の視野

- 暴行・脅迫は刑法犯。事前警告・警察通報も含めてリスク対応を検討。

予防(ルール整備)・証拠化(メモ・記録)・初動対応(相談窓口・警告)の三本柱が企業防衛策。

厚労省マニュアル・都条例・労働施策総合推進法改正 の比較

カスハラ対策の流れと企業に求められる実務対応

1. 厚労省マニュアル(2022年)

最初に示されたのは厚労省のマニュアル。これは法律ではなく「行政の指針」であり、法的な罰則はない。しかし、企業にとっては大きな意味あり。

□ ポイント:

- ・ カスハラを「正当なクレーム」と区別し、過剰・不当な要求から従業員を守るべきだと明示。
- ・ 内部手続き(報告、記録、エスカレーション)を整えることを推奨。
- ・ 社員研修や外部機関(弁護士・警察)との連携を組み込むことを推奨。

□ **実務上の意義:**企業が自主的に対応マニュアルを整えやすくなり、従業員保護の「ベースライン」が示された。

2. 東京都カスハラ防止条例(2024年)

次のステップが東京都条例です。全国で初めて「業種を問わず、全ての企業」にカスハラ対策を求める法的枠組みが作られた。

□ ポイント:

- ・ 事業者「カスハラ防止方針」の策定を**努力義務**として課す。
- ・ 従業員への周知・教育や相談窓口の設置を求める。
- ・ 顧客に対してもポスターやHPなどで「迷惑行為は受け入れない」という啓発を促す。

□ **実務上の意義:**東京の企業は具体的な対応を迫られるようになり、「単なる推奨」から「実際に求められる基準」へと一歩進んだ。

3. 労働施策総合推進法改正(2025年)

そして2025年には国の法律が改正され、カスハラ防止措置が**全国の企業にとって法的義務**に。これは大きな転換。

□ ポイント:

- ・ 方針策定や従業員への周知が**義務化**。
- ・ 相談窓口を必ず設置し、発生時には迅速な調査・記録・再発防止策を取らなければならない。
- ・ 外部委託先や取引先に対しても、一定の防止措置を講じる責任が拡大。

□ **実務上の意義:**もはや「やるかどうかは任意」ではなく、「やらなければ法違反」となる。企業は就業規則や委託契約、教育研修、相談体制の整備などを一斉に見直す必要がある。

カスハラ対策の流れと企業に求められる実務対応

区分	2022年 厚労省マニュアル	2024年 東京都カスハラ防止条例	2025年 労働施策総合推進法改正（義務化）
法的性質	行政指針（努力義務・推奨）	条例（地方自治体の規制、事業者努力義務＋一部義務要素）	国法に基づく法的義務（全国一律）
目的	企業の自主的取組を促進し、従業員を保護	就業者の安全・健康確保、事業活動の安定化、社会意識の啓発	従業員保護を法的義務化し、全国的に統一的なカスハラ防止措置を確立
企業の責任	適切な対応を怠ると「安全配慮義務違反」として損害賠償責任の可能性	事業者には防止取組を求め、従業員保護を怠った場合、行政指導・勧告の可能性	義務違反は行政指導・勧告・公表リスク、将来的に罰則・行政処分の可能性も
求められる対応	- カスハラの定義・判断基準を明確化 - 内部フロー（報告→記録→対応）整備 - 社員教育・研修 - 弁護士・警察等外部連携	- 事業者には「カスハラ防止方針」の策定努力義務 - 従業員への周知・啓発 - 苦情・相談窓口設置の努力義務 - 顧客への啓発ポスター等の掲示	- カスハラ防止措置が法定義務化 - 方針策定・周知徹底義務 - 相談窓口の設置義務 - 発生時の迅速対応（調査・記録・再発防止）義務 - 外部委託先にも対応義務拡大
対象範囲	全国の企業（法的拘束力はなし）	東京都内の全業種・全規模の事業者	全国の全企業（中小企業含む）
顧客への対応	正当なクレームと不当要求を区別し、悪質な要求は組織的対応	不当要求・迷惑行為の抑止を顧客にも周知（社会的啓発）	顧客行動に対しても企業が対応策を持つことを前提とする（教育・周知含む）
従業員保護の仕組み	- 初期対応マニュアル・エスカレーションルート - 精神的ケア推奨	- 心身の安全確保を重視 - メンタルケア施策推奨	- 相談対応・被害者保護が義務化 - 精神的・身体的ケアを事業者の法的責任に位置付け

カスタマーハラスメント対策企業マニュアル(厚労省)

制定の背景と経緯

□ 社会問題化したカスハラ

- 近年、飲食・小売・交通・医療・教育など幅広い分野で「顧客による理不尽な要求や暴言」が社会問題化。
- 背景には「顧客第一主義」が誤解され、「お客様は神様」といった意識が行き過ぎたことも指摘。
- 実際、厚労省の2020年度調査では、従業員の約半数が「顧客からの著しい迷惑行為を経験」と回答

□ 法改正との接点

- 2019年 労働施策総合推進法改正（いわゆるパワハラ防止法）。
- 事業主に「ハラスメント防止措置義務」を課す流れの中で、顧客由来のハラスメント（カスハラ）も大きなテーマに。
- 2022年 厚労省が「企業マニュアル」を公表、カスハラ対策を組織的に進めるための標準モデルを提示。

□ 関係省庁の連携

- 消費者庁・経産省・農水省・国交省などが参加する「顧客等からの著しい迷惑行為防止関係省庁連携会議」を設置。業界団体と協力しポスター啓発や情報共有を進めた

□ 企業責任の明確化

- 顧客クレームは「全て対応すべき」との誤解があるが、マニュアルでは「正当な改善要求」と「不当なカスハラ」を明確に区別。従業員を守らなければ、企業は安全配慮義務違反として法的責任を問われ得る。

□ リスクマネジメント

- 放置すると、従業員のうつ病・離職リスク、サービス低下、訴訟リスクに直結。
- 実例：保護者から教員への理不尽な言動で、校長が損害賠償責任を問われた判例

□ 組織風土改善

- マニュアルに基づく社内規程の整備、教育・研修を行うことで、従業員は「会社が守ってくれる」という安心感を得て定着率が上がる。

□ 社会的責任（CSR）

- カスハラ防止は「従業員保護」だけでなく、健全な消費社会を実現するためのCSR活動でもある。顧客への啓発を含めた取り組みは、企業イメージ向上につながる。

厚労省マニュアルの項目

1. カスハラの定義（後述）
2. 類型別事例と対応（後述）
3. 内部手続フロー（初動対応⇒判断⇒対応⇒振り返り）（後述）
4. 企業ハラスメントとの違い（前述）

東京都カスタマー・ハラスメント防止条例

条例の概要と背景

□ 正式名称

- ・「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例」(令和6年条例第140号)
- ・ 全国初、業種を限定しない包括条例

□ 目的:

1. 顧客等による著しい迷惑行為(カスハラ)を防止
2. 働く人の安全・健康を確保
3. 事業者の安定した活動を支援
4. 公正で持続可能な社会の実現

□ 施行経緯

- ・ 2024/10/4 可決・成立
- ・ 2024/10/11 公布
- ・ 2025/4/1 施行
- ・ 同様の条例は北海道・群馬県などへ波及中

□ 社会的背景

- ・ 厚労省調査:2023年のカスハラ相談件数、前年比1.5倍増
- ・ 飲食・小売・交通インフラなどで「返金強要」「暴言」「SNS晒し」事例が多発
- ・ 従業員のメンタル不調、早期離職、労災認定につながるケースも

カスハラの定義と基本理念

□ 定義(第2条・指針)

- 「顧客等から就業者に対し、業務に関して行われる著しい迷惑行為で、就業環境を害するもの」
- 著しい迷惑行為の典型例
 - ✓ 違法行為: 暴行、脅迫、傷害、名誉毀損、威力業務妨害、不退去、ストーカー行為
 - ✓ 過度な要求: 土下座強要、過大な補償請求、営業時間外の私的依頼
 - ✓ 不当言動: 暴言、侮辱、差別的発言、SNSでの晒し

□ 基本理念(第3条)

- 就業者の人格・尊厳を侵害する行為を社会全体で防止。
- 顧客と就業者は「対等の立場で相互に尊重」。
- 第4条: 「何人も、あらゆる場でカスハラを行ってはならない」

各主体の責務

□ 東京都(第6条・第10条・第12条)

- ・ 啓発、情報提供、相談窓口、財政措置、区市町村との連携

□ 顧客等(第7条)

- ・ 行動に注意を払い、都の施策に協力。
- ・ 感情的でなく冷静に意見を伝える努力を求められる

□ 就業者(第8条)

- ・ 顧客等の権利を尊重しつつ、カスハラ防止行動を取る。
- ・ 事業者の防止施策に協力。
- ・ 現場監督者は、特に「部下の安全確保」に責務

□ 事業者(第9条)

- ・ 主体的・積極的取組：方針明示、相談体制整備、研修
- ・ 発生時対応：安全確保、行為中止の申入れ、退去要請・通報
- ・ 内部教育：自社従業員が「顧客」となる場面も想定し啓発。
- ・ リスク：放置すれば労契法5条違反(安全配慮義務違反)や損害賠償リスク

事業者が取るべき具体的措置

(指針(2024年12月)による推奨措置)

1. 方針明確化:「カスハラを許さない」姿勢を就業者・顧客に周知
2. 相談窓口:内部・外部(弁護士・専門機関)連携体制
3. 教育研修:想定問答集を使った演習(ロールプレイ推奨)
4. 初動対応:
 - ・ 単独対応を避ける(複数対応ルール化)
 - ・ 警告書送付、出禁措置、警察通報
5. メンタルケア:産業医・EAP・休職支援
6. 再発防止:事後ヒアリング・改善策フィードバック

三重県：全国初の罰則付きカスハラ防止条例（検討中）

1. 背景・目的

- 接客業などでの悪質クレーム・暴言・長時間の拘束が深刻化
- 既存の国指針（厚労省マニュアル等）では抑止力が弱いとの指摘
- 「職員を守る法的枠組み」を地方から先行整備へ

2. 条例の骨子（検討段階）

- 対象行為：「特定カスハラ」
 - ↳ 長時間の罵倒・理不尽な要求の繰返し・威嚇・暴言など
- 行政措置：
 - ① 県知事が「改善指導」
 - ② 応じない場合、「禁止命令」発出
- 罰則：
 - 禁止命令に違反した場合、**50万円以下の罰金**
 - （全国初の「罰則付き」カスハラ条例）

3. 今後のスケジュール

- 2025年12月頃：中間案を県議会に提示予定
- 2026年度中：正式条例案を県議会提出・施行を目指す

4. 意義と論点

- 全国初の「罰則付き条例」として注目
- 他自治体への波及可能性
- 表現の自由・行政権限の範囲など、バランスへの懸念も

カスハラ防止措置の義務化

～労働施策総合推進法の改正～

改正の経緯と背景

□ 社会的背景

- コロナ禍後、顧客のストレス増 → 暴言・返金強要などカスハラ事例が急増
- SNS拡散による二次被害の深刻化

□ 政策の流れ

- **2020年**: 厚労省ガイドライン(努力義務)
- **2024年12月**: 政府、全企業への義務化方針を決定(UAゼンセン調査で被害33.7%増)
- **2025年3月**: 改正案閣議決定(就活セクハラも追加)
- **2025年6月**: 改正成立 → **2026年4月頃**に施行予定

改正法の内容(政府案ベース)

□ 事業主の義務

- 社内指針の策定(定義・事例明記)
- 相談窓口設置(特命相談・外部機関連携)
- 定期研修の実施(年1回以上、対応シミュレーション含む)
- 被害者支援(カウンセリング・警察通報ルール明確化)

□ 対象範囲:労働者1人以上の全事業主

□ 担保措置:行政指導・公表(罰則なし)

修正案の背景と目的(なぜ修正されたか)

政府案には以下の課題が指摘された。

- 抑止策の位置づけが曖昧(受け身対応にとどまる懸念)
- 委託業務従事者の保護不足(警備・清掃・派遣店員などが法の外に置かれる)

そこで、自民・立憲・維新・国民・公明の5党が共同で修正案を提出。
→「実効性強化」と「保護対象の拡充」を目的

修正案の具体的内容

【1】カスハラ対策に“抑止措置”を明記（第33条修正）

□ 条文追加:「顧客等言動への対応の実効性を確保するために必要な、その抑止のための措置」

□ 意義:

- ・ 対応だけでなく「未然防止」を義務化
- ・ 例: 注意喚起ポスター、契約時の禁止事項通知、警告文掲示

【2】「顧客等言動」の定義を明確化

□ 条文修正:「顧客等言動」という用語を新設し、第33条・34条で統一

□ 意義:

- ・ 労働者の就業環境を害する顧客や利用者の迷惑行為を指す用語として明確化
- ・ 運用上の混乱を防止

【3】委託業務従事者の保護を検討規定で追加（附則 第8条の2）

□ 新設条文: 特定受託事業者が委託労働者の就業環境が害されないよう施策を検討し、必要があれば措置を講じること

□ 意味:

- ・ 脆弱な立場にある委託労働者も保護対象へ
- ・ 下請・派遣・業務委託現場の「法の抜け漏れ」を防ぐ方向性

修正案の意義のまとめ

項目	修正案の貢献
カスハラ対策の実効性	抑止策を明記 → 受け身でなく能動的な防止策を企業に義務付け
法文の明確化	「顧客等言動」の定義を導入 → 運用の統一と透明性向上
委託労働者保護	委託現場でのカスハラも検討対象 → 実効性ある包括的保護の実現に一步前進

企業側の影響

□ コスト面

- 研修費: 10～20万円/年(中小規模事業所の試算)
- システム費用: 録画装置・AIカメラ導入に数十万円規模
- マニュアル作成・外部専門家相談: 数万円～数十万円

□ メリット

- **離職率低下**: 厚労省調査では、カスハラ被害による離職率が年間10%以上に達する業界も。防止策導入後は「辞めずに続けられる」と回答した従業員が増加。
- **ブランド価値向上**: 顧客・取引先から「従業員を守る企業」として評価されるケースも。採用活動でプラスに作用。

□ 課題

- 特に中小企業では「コスト負担」と「相談窓口の人員確保」が大きな壁。
- 複数店舗を抱える企業では、店舗間での対応格差が生まれるリスクも。

社会的影響

□ 企業の意識変化

- 2025年7月調査(日本経済団体連合会アンケート):企業の80%が「カスハラ対策を強化予定」と回答。
- そのうち約半数は「すでに社内マニュアルを改訂中」と回答。

□ 従業員意識の改善

- 「会社が守ってくれる」という信頼感が高まり、メンタル不調や離職希望の減少につながる。
- 特にサービス業・医療・教育など顧客接点が強い業種で顕著。

□ 残る課題

- 顧客教育不足:
 - ✓ 「お客様は神様」という旧来の意識が根強く残り、対策強化に反発する顧客も存在。
 - ✓ 啓発ポスターやキャンペーンは進みつつあるが、まだ全国的に十分ではない。
- 委託労働者の保護:
 - ✓ 修正案で附則に盛り込まれたものの、実際に委託先でどう守るかは今後の検討課題。

仮想モデル事例：飲食店での「返金要求＋暴言」

□ 概要

首都圏の飲食チェーンで、来店客が「料理が気に入らない」と理由を付けて返金を執拗に要求。さらに従業員に対して「客を馬鹿にするのか」「SNSに晒して潰してやる」といった**暴言と脅迫的言動**を行った。

□ 企業の対応

- ・ 事前に改正法を踏まえ、「カスハラ禁止ポスター」掲示や「対応マニュアル」整備を実施。
- ・ 従業員は冷静に対応し、マニュアル通りに**録画映像と音声記録**を確保。
- ・ 相談窓口へ報告 → 本社が警察へ通報 → 録画証拠を提出。

□ 結果

- ・ 警察が介入し、事件は速やかに収束。
- ・ 従業員は「会社が守ってくれた」と実感し、離職を思いとどまる。

□ 意義

- ・ 改正で強調された「事前抑止」と「証拠の活用」が有効に機能。
- ・ 企業の迅速対応がSNS炎上・二次被害の防止にもつながる。

カスハラの定義・具体例

カスハラの定義

厚労省マニュアル(2022)

- カスタマーハラスメントとは、顧客や取引先からの全てのクレームを指すものではない。商品・サービスに関する正当な改善要求と、
 - 過剰な要求
 - 不当な言いがかり
 - 悪質なクレームを区別し、後者を「カスタマーハラスメント」と定義
- 目的は「不当・悪質なクレームから従業員を守ること」にある。

東京都カスハラ防止条例(2024)

- 「顧客等から就業者に対し、正当な範囲を超えて精神的・身体的苦痛を与える行為」と定義。
- 条例文では例として：
 - 暴力や威迫、侮辱的言葉
 - 正当な理由のない過大な要求
 - 長時間拘束を明記。
- 法的枠組みとして包括的・抽象的に規定し、業種を問わず全企業に適用。

類型別の具体例と対応

類型	厚労省マニュアル(2022)	東京都条例(2024)
暴言・脅迫型	「殺すぞ」「SNSに晒す」「株主総会で糾弾する」など脅迫的発言。 → 記録保存、上長報告、警察・弁護士相談。	「暴力・威迫・ひどい言葉による苦痛」と明示。 → 事業者は従業員を守る防止措置を講ずる努力義務。
過大要求型	繰り返しの返金強要、不当な金銭請求、納期短縮の強要。 → 対応時間を制限、契約解除も検討。	「正当な理由のない過大な要求」と規定。 → 方針策定・周知により企業対応を制度化。
長時間拘束型	窓口や電話で数時間にわたり対応を強要。 → 複数人対応に切り替え、業務優先で制限。	「長時間にわたり就業者を拘束する行為」と明記。 → 防止策(対応時間のルール化等)が努力義務。
SNS・ネット中傷型	掲示板やSNSで誹謗中傷・プライバシー侵害投稿。 → 運営者に削除依頼、発信者情報開示請求、法務局や誹謗中傷ホットラインへ相談。	条例文には具体例なし。ただし「精神的苦痛を与える行為」に含まれると解釈される。

- ・**厚労省マニュアル**: 実務向けに細かい事例と対応方法を提示。企業が内部フローに落とし込みやすい。
- ・**東京都条例**: 法令として「定義＋典型例」を簡潔に示す。事業者には防止方針策定や啓発を求める。

「カスハラ」と「正当なクレーム」の区別の基準

1. 要求の妥当性(事実に基づき、合理的な範囲か?)

- 正当なクレーム: 商品・サービスに不具合や不備があり、その改善や返金・交換などを合理的に求める。
例: 購入した商品の初期不良に対し交換を求める。
- カスハラ: 事実に基づかない要求や、過剰・不合理な要求を繰り返す。
例: 正常品に「気に入らないから全額返金しろ」と迫る。

2. 言動の態様(言葉遣い・態度が社会通念上相当か?)

- 正当なクレーム: 冷静で具体的な指摘。社会通念上相当な言葉遣い。
- カスハラ: 威迫的態度、暴言・差別発言、人格攻撃、脅迫めいた言葉。
例: 「お前の会社を潰すぞ」「SNSに晒してやる」など。

3. 要求の範囲と程度(要求が過剰・反復・不当ではないか?)

- 正当なクレーム: 企業が通常の対応範囲で処理可能な要求。
例: 1回の交換、返金、謝罪対応。
- カスハラ:
 - 過大(常識を超えた補償、繰り返しの謝罪要求)
 - 過長(何時間もの拘束、繰り返し同じ要求)
 - 不当(従業員の私的情報開示要求など)

4. 目的性(目的が適切か?(改善・補償か、それ以外か?))

- 正当なクレーム: サービス改善・損害補填を求める合理的目的。
- カスハラ: ストレス発散、相手の支配・威圧、経済的利益の不当獲得など本来目的を逸脱。

5. 社会通念上の相当性

- 「一般的な顧客が同じ立場で取る行動かどうか」という基準。
→ 社会常識に照らして明らかに逸脱している場合はカスハラ。

カスハラ該当性の判断基準【4つの軸】

判断軸	内容	判断ポイント
① 言動の内容	発言・行為の質	脅迫・威圧・差別・人格否定・暴力・土下座強要
② 繰り返し性	継続性・執拗性	同様の要求や怒号が反復されたか
③ 就業環境への影響	精神的負荷・業務妨害	被害者が不調・退職意向・業務支障を示したか
④ 社会通念上の許容範囲	社会的妥当性	苦情が合理範囲を超えているか

正当なクレーム／カスハラ判定チェックリスト

A. 要求の内容

- 商品・サービスに客観的な不具合や瑕疵があるか？
- 要求が補償・改善の範囲で合理的か？
- 社会通念上、通常の顧客が妥当と考える範囲か？

👉 Yes が多ければ「正当なクレーム」

B. 言動の態様

- 言葉遣いが冷静で具体的か？（怒りがあっても節度があるか）
- 威迫的・脅迫的な発言はないか？（例：「訴える」「潰すぞ」など）
- 暴言・威圧・人格否定・差別的・性的な発言はないか？
- 大声・暴言・人格攻撃的発言はなかったか？

👉 No が多ければ「カスハラ」

C. 要求の程度・頻度

- 要求が一度または短時間で完結するものか？
- 同じ要求を過剰に繰り返していないか？
- 長時間の拘束・執拗な繰返しはなかったか？
- SNS晒し・土下座強要などの不当行為はなかったか？
- 過大な補償（慰謝料・金銭・掲示強要など）を迫っていないか？

👉 過度であれば「カスハラ」

D. 目的性

- 本来の目的（改善・補償）に沿っているか？
- ストレス発散や従業員支配が目的になっていないか？

E. 影響・結果

- 被害者に不調・退職意向などの実害が出ていないか？
- 他の顧客や周囲に不安を与えていないか？

（ポイント）

- AとDがYes多め → 正当なクレーム
- B, C, EでNoや過度・悪影響が多い → カスハラ
- 現場では「チェック項目を複数満たすか」で初期判定を行い、必要に応じて上司・法務・外部機関にエスカレーションする。

判断に悩むケース(留意点)

ケース	留意点
内容は妥当だが伝え方が威圧的	就業環境への影響で判断
顧客が「そんなつもりじゃない」と主張	意図ではなく被害者の受け止めで判断
社員が挑発して事態を悪化	双方の言動を調査、公正に評価(自社非も検討)

カスハラと優越的地位の濫用の共通点・違い

「優越的地位の濫用」とは？

- 公正取引委員会が独占禁止法上の規制として扱うもので、典型的には「取引先との力関係を背景にした不当要求」。
- 例：大手企業が下請けに対して不当に返品・値引き・人員派遣を強要する等。
- 「事業者間取引」に関する規制であり、従業員保護を目的としたカスハラ枠組みとは別の法体系。

カスハラとの関係

共通点：立場の強さを背景にした一方的・不当な要求がある点。

違い：

- カスハラ → 「顧客」から「従業員」への不当要求・迷惑行為（労働者保護が目的）
- 優越的地位の濫用 → 「事業者」から「取引先事業者」への不当要求（公正な競争環境維持が目的）

実務上の位置づけ

- カスハラ防止マニュアルや条例は「従業員保護」を中心に書かれているため、直接「優越的地位の濫用」とは紐付けていない。
- ただし **BtoB取引での過剰要求** は、ケースによって「優越的地位の濫用」と評価される余地がある。
例：大口法人顧客が銀行や保険会社の営業担当に対して繰り返し過剰な接待要求
→ カスハラ的でもあり、取引慣行上は優越的地位の濫用に近い。

カスハラと優越的地位の濫用の比較表

項目	カスタマーハラスメント(カスハラ)	優越的地位の濫用
定義	顧客や取引先等が、正当な範囲を超えて従業員に対し暴言・威迫・過大要求・長時間拘束などを行うこと	取引関係において相手方に比して優越的な立場にある事業者が、その立場を利用して不当に相手に不利益を課すこと
法的根拠	明確な単独法はなし。労働施策総合推進法(2025改正で防止措置義務化)、民法(不法行為)、刑法(脅迫・暴行等)	独占禁止法第2条第9項第5号、下請法等
主な対象関係	「顧客 → 従業員」(BtoC・BtoBを問わず就業者が対象)	「事業者 → 取引先事業者」(BtoBの商取引関係)
典型事例	・暴言や脅迫(「殺すぞ」「SNSに晒す」)・過大な返金・謝罪要求・何時間も電話で拘束・SNSでの誹謗中傷	・一方的な返品・値引き強要・取引先社員の派遣強要・取引条件の不利益な変更押し付け
保護される側	従業員・就業者の安全と健康	取引先事業者(特に中小・下請け)
規制目的	労働者の保護、職場環境の安全確保、持続可能な事業活動の確保	公正かつ自由な競争の確保、取引の公正性維持
対応主体	企業(従業員保護のために内部手続・マニュアル整備)行政:厚労省・東京都条例など	公正取引委員会、下請けGメン(中小企業庁)
救済・対応手段	・内部報告・エスカレーション・警察・弁護士相談・顧客への取引停止・注意喚起	・公取委の排除措置命令・課徴金納付命令・下請法違反による勧告・指導
重なり得る領域	法人顧客・取引先からの過剰要求は「従業員に対するカスハラ」とであると同時に「取引関係上の優越的地位の濫用」に該当する場合がある	カスハラの側面と重なり、企業は労働法と独禁法の両面でリスク管理が必要

カスハラの未然防止・現場での初動対応

カスハラが生じる心理的背景

1. 一次的感情(不安・悲しみ・落胆・寂しさ)

- 解消されないまま蓄積すると、「怒り」へ移行

2. 怒りの目的(代表的4類型)

①正義感の発揮

正しいことを教えたいという思いから、理不尽な要求を繰り返す

②権利の擁護

自分が正しいという信念を曲げず、強硬に権利主張

③支配・コントロール

相手を思い通りに操ろうとする

④主導権争い

交渉や取引で優位に立ちたいと心理

初動対応の基本ステップ

1. 感情の寄り添い

- ・ 観察・オウム返し・ペースを合わせる
- ・ 「○○なのですね」「ご希望に添えず申し訳ございません」
- ・ 顧客は「理解された」と感じ、冷静さを取り戻しやすい

2. 事実確認(客観的情報収集)

- ・ 感情に巻き込まれず「いつ・どこで・何が」起きたのか確認
- ・ 記録(日時・場所・発言・証拠)を必ず残す

3. 要望の明確化

- ・ 「この件について、どのような対応を望まれますか？」
→ 正当なクレームか悪質カスハラかを切り分ける判断基準

4. 責任所在の把握と謝罪の使い分け

- ・ 共感表明謝罪(過失なし):
「お気持ちは理解しています」「ご不安な思いをさせてしまい申し訳ございません」
- ・ 責任承認謝罪(過失あり):
「不手際によりご迷惑をおかけしました。再発防止に努めます」

カスハラ予備軍のタイプ別見分けるポイントと対応策

タイプ	特徴	発言例	対応策
①正義感・教育タイプ	接客態度や業務手順などを強い態度で正そうとする	「常識だろ」 「接客の基本だろ」 「教育がなってない」	- 顧客の指摘を真摯に受け止め無理に解決を急がない - 言葉、声のトーン、表情が一致するように心がけ、顧客の話を途中で遮らない - 非言語(態度・表情)を意識 - 言い訳をしない - 謝罪は丁寧に行いつつ、過度にならないようにする - 焦らずに顧客の話を最後まで聞き、意図を引き出す
②権利擁護タイプ	サービスの不十分さの指摘や客としての権利を主張	「客だぞ」 「当然の権利だ」 「上司を呼べ」	- 一次感情に寄り添い、共感の姿勢を示しながら、上司が早期に対応に加わることで顧客の安心感を高める - 論理的な説明と具体的な改善策を伝えることで納得してもらう。代替案を提案し、権利が守られたと感じさせる
③過度なサービス要求タイプ	特別扱いや角なサービスを要求	「融通をきかせろ」 「前はやってくれた」	- 公平な対応を重視し、例外対応を行わない姿勢を示す。 - 過去の例に依存せず、すべての顧客に統一的な対応を行う - 前例をつくらないことを徹底する
④ストレス発散タイプ	問題解決ではなく怒りや不満をぶつけること自体が目的	「お前の態度が気に入らない！」「俺は客だ、ストレス溜まってんだ！」	- 顧客の話を要約し客観視してもらう。 - 間違いを責めたり、ストレートに言うことは避ける。 - 要望を確認し、できることとできないことを明確に伝える。伝えるときは気遣いの言葉で冷静さを取り戻させる。
⑤パーソナルアタックタイプ	個人攻撃が目的: 商品やサービスの問題ではなく、対応した従業員の人格や外見、能力を攻撃。	「こんな簡単なこともできないのか、無能だな！」「女のくせに偉そうにするな！」「外国人なんだから帰れ！」「お前みたいなやつに対応されたら気分が悪い！」	- 安全確保: 被害従業員の安全を優先。必要なら対応者を代える。 - 冷静な切り替え: 感情的に反応せず、低い声で短く応答する。 - 境界を明示: 「個人攻撃は受けません。具体的な問題があれば対応します。」と伝える。 - 対応者交代: 同じ従業員に向けた攻撃が続く場合、別のスタッフに交代する。
⑥支配(脅迫・威圧)タイプ	相手を従わせることが目的: 正当な要求を超え、力で支配しようとする。脅迫や威圧的態度: 大声、暴言、恫喝などで恐怖心を与える。	「警察に言うぞ！会社を潰してやる！」「責任者を今すぐ出せ！」	- 冷静な態度: 大声や威嚇に巻き込まれず、低姿勢ながら毅然と対応する。 - 明確な線引き: 「威嚇的な言動では対応できません」と伝え、必要に応じて会話を打ち切る。(交渉打ち切り、録音・別室対応) - 早期エスカレーション: 現場担当者だけで抱えず、速やかに上長や管理部門へ。 - 物理的安全確保: 危険を感じた場合は速やかに距離をとり、警備や警察を呼ぶ。

悪質なカスハラ対応

悪質カスハラ対応①

1. 時間拘束型

- 例:長時間居座り、電話を切らない
- 対応:
 - ・ 応じられない理由を説明 → 一定時間超えたら打ち切り
 - ・ 電話は回数制限を伝え、それ以上は拒否
 - ・ 退去要請 → 応じなければ警察通報

2. リピート型

- 例:不合理要求を繰り返し電話・訪問
- 対応:
 - ・ 注意後も繰り返す場合は「今後是对応不可」と伝達
 - ・ 通話内容を記録し、窓口一本化
 - ・ 弁護士・警察に相談

3. 暴言型

- 例:「馬鹿」「無能」など人格攻撃、大声で怒鳴る
- 対応:
 - ・ 大声行為は「やめてください」と警告
 - ・ 録音・録画して証拠化
 - ・ ひどい場合は退去を求める

4. 暴力型

- 例:殴打・蹴り・物を投げる
- 対応:
 - ・ 安全確保を最優先(距離・複数名対応)
 - ・ 警備員と連携、即時に警察通報

悪質カスハラ対応②

5. 威嚇・脅迫型

- 例:「殺すぞ」「SNSで晒す」「株主総会で糾弾」
- 対応:
 - ・ 複数名で対応、安全を確保
 - ・ 弁護士・警察相談、毅然と拒否

6. 権威型

- 例:土下座要求、決裁権者を呼べと迫る
- 対応:
 - ・ 安易に決裁権者を出さず、管理職＋複数名で対応
 - ・ 要求には応じない

7. 店舗外拘束型

- 例:自宅・喫茶店に呼び出し、長時間拘束
- 対応:
 - ・ 原則応じない
 - ・ 公共性のある場所を指定
 - ・ 退去しない場合は警察通報

8. SNS／ネット中傷

- 例:個人名や写真を晒す、誹謗中傷を拡散
- 対応:
 - ・ 運営会社に削除要請
 - ・ 発信者情報開示請求、損害賠償請求
 - ・ 法務局・誹謗中傷ホットラインに相談

悪質カスハラ対応③

9. セクハラ型

- 例: 身体接触、執拗な誘い、性的発言
- 対応:
 - ・ 録音・録画で証拠化
 - ・ 加害者に警告・出禁措置
 - ・ 繰り返す場合は警察通報

10. 謝罪・念書要求

- リスク: 裁判で不利な証拠になる可能性
- 対応:
 - ・ 法的責任と道義的責任を区別して記載
 - ・ 謝罪対象を限定
 - ・ 可能な限り文書化を避ける

11. 撮影・録音トラブル

- 例: 従業員の顔を撮影しSNS投稿
- 対応:
 - ・ 「撮影はご遠慮ください」と拒絶
 - ・ 投稿された場合は弁護士を通じ削除要請・発信者情報開示

12. 電話でのカスハラ

- 特徴: 匿名(非通知・公衆電話)、個人情報特定を狙う
- 対応:
 - ・ 氏名・連絡先確認
 - ・ フルネームは伝えず社内ルールで統一
 - ・ 面談は終了時間を事前に伝える
 - ・ 弁護士依頼で内容証明送付 → 架電禁止仮処分

法的対応と組織的備え

● 刑法上の犯罪類型

- ・ 不退去罪 / 傷害罪 / 暴行罪
- ・ 脅迫罪 / 強要罪
- ・ 名誉毀損罪 / 侮辱罪
- ・ 威力業務妨害罪 / 恐喝罪

● 企業対応

- ・ 警察通報・刑事告訴の基準をマニュアルに明記
- ・ 弁護士との連携ルートを平時から構築

● 組織的備えと再発防止

- ・ マニュアル整備: 初動 → エスカレーション → 法的対応まで一貫性
- ・ 研修・シミュレーション: ロールプレイで対応力を強化
- ・ 従業員保護: メンタルケア・相談窓口の設置

👉 「法的対応」+「再発防止体制」= 組織の信頼性と従業員保護の両立

カスハラを受けた場合のメンタル対策

カスハラメンタル対策4大項目

① 感情に巻き込まれない心構え(優先度 ★★★★★ 最優先)

理由:カスハラは「相手の感情に飲み込まれること」が最大のリスク。

目的:まず自分を守る。感情的にならないことで「冷静な対応」が可能になる。

キーワード:事実と感情の切り分け、一呼吸おく、自己否定しない。

② 理不尽に向き合う境界線(優先度 ★★★★★ 最優先)

理由:カスハラは「線を引かないと終わらない」。限界点を明確にすることが組織と職員を守る。

目的:毅然とした対応で、過剰要求をエスカレートさせない。

キーワード:基準を持つ、距離を取る勇気、境界線を明確にする。

③ 冷静で誠実な対応スキル(優先度 ★★★ 重要)

理由:心を守った上で、現場で必要なのは「相手を落ち着かせる技術」。

目的:相手の怒りを受け止めつつ、解決に向けたやり取りに転換する。

キーワード:感情の受容、無理な約束をしない、冷静な言葉。

④ 心身を守る日常習慣(優先度 ★★★ 重要)

理由:一度の対応ではなく、長期的に続く現場ストレスに耐えるには日常管理が必須。

目的:心身の健康を維持し、冷静さを発揮できるコンディションを保つ。

キーワード:睡眠、呼吸、休む勇気。

感情に巻き込まれない心構え(優先度 ★★★ 最優先)

□ 事実と感情を切り分ける(★3)

相手の感情的な言葉に反応せず、「事実は何か」を冷静に把握する。感情に巻き込まれない第一歩。

□ 自己否定をしない(★3)

クレームや暴言は「あなた個人」への攻撃ではなく「状況への不満」であることを理解。自尊心を守る。

□ 心理的な境界線を持つ(★3)

相手の感情や要求を「自分の問題」と混同せず、線を引いて心を守る。

□ 一呼吸おいて対応する(★3)

即座に反応すると感情的になりやすい。3秒呼吸を置くだけで、冷静な印象を与える。

□ 人の言葉に振り回されない(★2)

理不尽な発言に過剰反応せず、言葉を真に受けすぎない。

□ 自分を俯瞰してみる(★2)

「今の自分は冷静に見えるか？」と心の中で客観視。冷静さを取り戻す技術。

□ 「まあいいか」の緩さを持つ(★1)

完璧に対応できない場面もある。過度に自分を責めない。

□ 感謝を意識する(★1)

日常的に「ありがとう」を積み重ねると、心の余裕ができ、理不尽にも耐えやすくなる。

理不尽に向き合う境界線(優先度 ★★★ 最優先)

- 理不尽は避けられないと心得る(★3)
「理不尽はゼロにできない」と前提を持つことで、過度にショックを受けない。
- 自分の基準を持つ(★3)
会社やマニュアルに基づく対応基準を明確にし、相手に押し切られない。
- 距離を取る勇気を持つ(★3)
暴言・暴力がエスカレートしたら、物理的・心理的に距離を取る。
- 境界線を明確にする(★3)
「これ以上はお答えできません」と毅然と伝える。組織のルールとしても必須。
- 自分を守ることを優先する(★3)
心身を守るために、必要なら上司や第三者にエスカレーションする。
- 一人で抱え込まない(★3)
上司・同僚・相談窓口に必ずエスカレーション。孤立を防ぐ。
- 相談窓口の設置(事業者による措置)(★3)
組織として対応ルートを整備し、従業員を守る仕組みを持つ。
- 自分を俯瞰してみる(★2)
「今の自分は冷静に見えるか？」と心の中で客観視。冷静さを取り戻す技術。
- 勝ち負けで考えない(★2)
「言い負かす」必要はない。自分と相手の戦いにしない。
- 相手に期待しすぎない(★2)
理不尽な人に「分かってもらおう」としない。期待は落胆を生む。
- 「受け流す力」を磨く(★2)
必要以上に相手の言葉を気にせず、スルーできる柔軟さ。

冷静で誠実な対応スキル(優先度 ★★☆☆ 重要)

□ 相手の感情を受け止める(★3)

まず「怒っている気持ち」を認めることで、相手の緊張が緩む。傾聴の基本。

□ 謝罪で心を尊重する(★3)

「不便をかけて申し訳ありません」という気持ちを伝える。責任の所在より「心への敬意」が大事。

□ 冷静な言葉を選ぶ(★3)

「落ち着いてください」より「まず状況を整理いたします」と、柔らかい言葉で対応。

□ 無理な約束をしない(★3)

「必ず～します」と言えないことは言わない。信頼を失わないための基本。

□ 人vs人でなく問題vs自分で考える(★2)

個人対立にせず、「問題をどう解決するか」という構図に変える。

□ 誠実さを一貫する(★2)

小手先のテクニックより「誠実に接する姿勢」が最後に伝わる。

□ 最後は感謝を伝える(★1)

「ご指摘いただきありがとうございました」と締めることで、対応が終わった印象を作れる。

心身を守る日常習慣(優先度 ★★★ 重要)

- **睡眠を優先する(★3)**
睡眠不足は判断力低下につながり、カスハラ対応を難しくする。
- **呼吸を整える(★3)**
深呼吸で自律神経を整え、緊張や怒りに冷静さを取り戻す。
- **休む勇気を持つ(★3)**
対応後は必ず休憩を取り、心を回復させる。長時間の無理は危険。
- **休息を意識する(★3)**
強いストレスの後には必ず休む。無理をしない。
- **長期的なメンタルケア(カウンセリング)(★3)**
必要に応じて専門家と関わり、蓄積したストレスを解放する。
- **毎朝の切り替え儀式を持つ(★2)**
「今日も冷静に対応する」と意識づける習慣。
- **運動を習慣にする(★2)**
体力があるとメンタルも安定する。
- **ポジティブな言葉を使う(★2)**
「大丈夫です」「一緒に解決しましょう」など、安心感を与える表現を習慣化。
- **日常的な自己ケア(★2)**
食事・趣味・人との交流などで自分を整える。
- **リフレクションを行う(★2)**
「どの対応が良かったか」「何が辛かったか」を振り返る習慣。
- **小さな「ありがとう」を積み重ねる(★1)**
日常でポジティブ感情を蓄積しておく耐性が高まる。
- **人間関係を整理する(★1)**
プライベートで消耗する関係を減らし、仕事のストレスに備える。

カスハラする側にならないためのメンタル対策

個人レベルでのメンタル対策：感情コントロールの習慣

□6秒ルール

- 怒りのピークは6秒と言われる。即座に反応せず「一呼吸おく」ことで、暴言や高圧的な態度を防げる。

□ アンガーマネジメントの活用

- 怒りの点数化(0～10で自己評価する)
- 「10秒カウント」や「その場を離れる」などのセルフコントロール法を身につける

□ トリガーを把握する

- 自分が苛立ちやすい状況(待たされる、相手の説明が長い等)を知り、事前に備える

個人レベルでのメンタル対策：認知のゆがみを修正する

□「顧客だから優位」という思い込みを捨てる

- ・ 顧客と従業員は対等な立場であり、相互に敬意を持つ必要がある。

□「全か無か思考」を避ける

- ・ 「少しでも不備があれば全てダメ」という発想を修正し、部分的改善を求める視点を持つ。

□ 相手の事情を考える習慣

- ・ 従業員はマニュアルや会社の制約内でしか動けないことを理解する。

個人レベルでのメンタル対策：建設的な対話スキル

□ 事実と要望を分けて伝える

- ・ 事実：「商品に不具合がありました」
- ・ 要望：「交換をお願いしたいです」
⇒感情的な表現を避けることで、相手も対応しやすくなる。

□ I(私)メッセージの活用

- ・ 「あなたが悪い」ではなく「私は困っています」と自分の感情を主体に伝える。

□ 傾聴とフィードバック

- ・ 相手の説明を遮らずに最後まで聞き、要点を復唱して確認する。誤解や行き違いを減らせる。

個人レベルでのメンタル対策: ストレスマネジメントと自己ケア

□ 身体的ケア

- 睡眠不足・過労は感情のコントロールを難しくする。十分な休養と運動で自律神経を安定させる。

□ マインドフルネス

- 瞑想・呼吸法・短時間の散歩などで「今ここ」に集中し、不安や苛立ちの連鎖を断ち切る。

□ サポートを活用する

- 強い不安や苛立ちが続く場合、家族・同僚・専門窓口にご相談し、抱え込まない。

個人レベルでのメンタル対策：ストレスマネジメントと自己ケア

- 苛立ちを感じたとき、すぐに言葉を発していないか？
- 伝える内容を「事実＋要望」に整理しているか？
- 相手の話を最後まで聞けているか？
- 自分の疲労やストレスが言動に影響していないか？

研修ワークシート(カスハラをする側にならないために)

①感情のトリガーを知る

あなたがイライラしたり、不快感を覚えやすい状況を書き出してください。

②感情を落ち着ける方法

苛立ちを感じたとき、どのような方法で落ち着けそうですか？チェックしてください。

- ☐ 深呼吸をする(6秒ルール)
- ☐ その場で10秒数える
- ☐ 一度席を外す
- ☐ 頭の中で「事実と要望」を整理する
- ☐ その他: ○○○○○○○

③Iメッセージで伝える練習

シーン	NG例(Youメッセージ)	OK例(Iメッセージ)
商品が届かない	「あなたの会社は何をやっているんだ！」	「商品がまだ届かず困っています。到着予定を教えてくださいませんか？」
説明がわかりにくい	「説明が下手すぎる！」	「説明が少し難しく感じました。もう一度ゆっくり教えていただけますか？」
自分のケースで練習	_____	_____

④相手の立場を考える

従業員・取引先も制約やルールの中で対応していることがあります。

あなたが顧客として気をつけるべきことを書いてみてください。

例:

- 無理な土下座や長時間拘束は要求しない
- 説明を最後まで聞く
- 相手の人権や体力を尊重する

あなたの工夫: ○○○○○○○

企業としてのコンプライアンス対策

1. 行動規範の明確化

- ・「顧客・取引先へのハラスメント禁止」を就業規則・行動規範に明記し、社内外に周知。
- ・上層部が率先して「高圧的な言動をしない」姿勢を示し、企業文化として定着させる。

2. 教育・研修(アンガーマネジメントを組み込む)

- ・ **アンガーマネジメント研修**を定期的に実施
 - ・ 怒りの感情のメカニズム理解(怒りは二次感情)
 - ・ 「6秒ルール」や「怒りの点数化」を用いた実践練習
 - ・ ケーススタディで「顧客対応時に声を荒げそうになったらどうするか」をロールプレイ
- ・ **メッセージ研修**
「相手を責める言い方」ではなく「自分の困りごとを伝える言い方」を組織的に訓練

3. メンタルヘルス施策(マインドフルネスを導入)

- ・ **マインドフルネスプログラム**
 - ・ 業務前や昼休みに5分間の呼吸法・瞑想を導入
 - ・ 感情の暴走を防ぎ、冷静に顧客対応できる状態をつくる
- ・ **ストレスセルフケア習慣の推進**
 - ・ 睡眠・運動・栄養に関する啓発
 - ・ スマホやPCで簡単にできるマインドフルネスアプリの活用推奨
- ・ **産業医・カウンセラー連携**
 - ・ 強いストレスや不安を抱える従業員が早期に相談できる仕組み

4. モニタリングと改善

- ・ 顧客・取引先からのフィードバック窓口を設け、企業側の不適切対応を把握。
- ・ 定期的なモニタリング(録音・録画・顧客アンケート)で、声を荒げる・威圧的な言動などを検知。
- ・ 不適切事案が確認された場合は、**再発防止研修**や**個別指導**を迅速に行う。

5. 再発防止と組織文化

- ・ 定期研修＋振り返りワークシートで、自分の「感情トリガー」を理解する機会を持たせる。
- ・ 上司・管理職に「アンガーマネジメントとマインドフルネスの実践モデル」を義務づけ、現場に広める。
- ・ 「怒鳴らない・押しつけない・威圧しない」が当たり前の社風を醸成する。

内部手続フロー

内部手続フロー(初動対応(従業員⇒上長⇒本部))

□ 従業員の行動

- ・ カスハラを受けた場合、感情的に反応せず「事実を正確に記録」する。
- ・ 記録内容の例:発生日時、場所、顧客の言動(暴言・脅迫内容)、所要時間、第三者の有無。
- ・ 録音や監視カメラ映像など客観的証拠があれば保存。

□ 上長への報告

- ・ 直属の上司に速やかに共有。
- ・ 上司は「個人の問題」とせず、**組織の問題**として取り扱う。

□ 本部・危機管理部門へのエスカレーション

- ・ 特に悪質・重大案件は、コンプライアンス部門・法務部門・危機管理室へ報告。
- ・ 「現場で抱え込まない」ことを徹底する。

内部手続フロー(判断(正当なクレームか、不当要求か))

□ 仕分け基準

- 正当なクレーム: 商品やサービスに合理的な改善を求めるもの。
- 不当要求: 過剰な返金強要、人格攻撃、脅迫、長時間拘束など。

□ 判断主体

- 現場の担当者や一人の上司が判断するのではなく、**複数部門で確認**。
- 社内マニュアルに「不当要求チェックリスト」を設けておくと混乱防止になる。

□ リスク視点

- 不当要求の見逃しは従業員のメンタル不調につながる。
- 一方で「正当なクレームをカスハラ扱いする」ことも顧客信頼を損なうため注意。

内部手続フロー(対応(外部機関との連携含む))

□ 社内対応

- 顧客への対応は「複数人」で行う(1対1を避ける)。
- 対応時間を制限し、必要に応じて文書回答に切り替える。

□ 外部機関との連携

- 警察: 暴力・脅迫行為がある場合、迷わず通報。
- 弁護士: 損害賠償請求、発信者情報開示請求など法的措置を検討。
- 法務局・誹謗中傷ホットライン: SNSやネット掲示板での中傷への削除依頼支援。

□ 組織内の支援

- メンタルケア(産業医やEAP:従業員支援プログラム)をセットで提供。

内部手続フロー(振り返り(再発防止・教育研修))

□ ケースレビュー

- ・ 発生事案を振り返り、「対応が適切だったか」「改善点は何か」を検証。
- ・ チェックリストに落とし込み、マニュアルをアップデート。

□ 共有・教育

- ・ 経験を全社で共有し、研修に反映。
- ・ 特に新人・接客担当者には「カスタマー対応ロールプレイ研修」を実施すると効果的。

□ 経営層への報告

- ・ 件数・対応状況・従業員の声を定期的に経営会議へ報告し、経営課題として位置付ける。

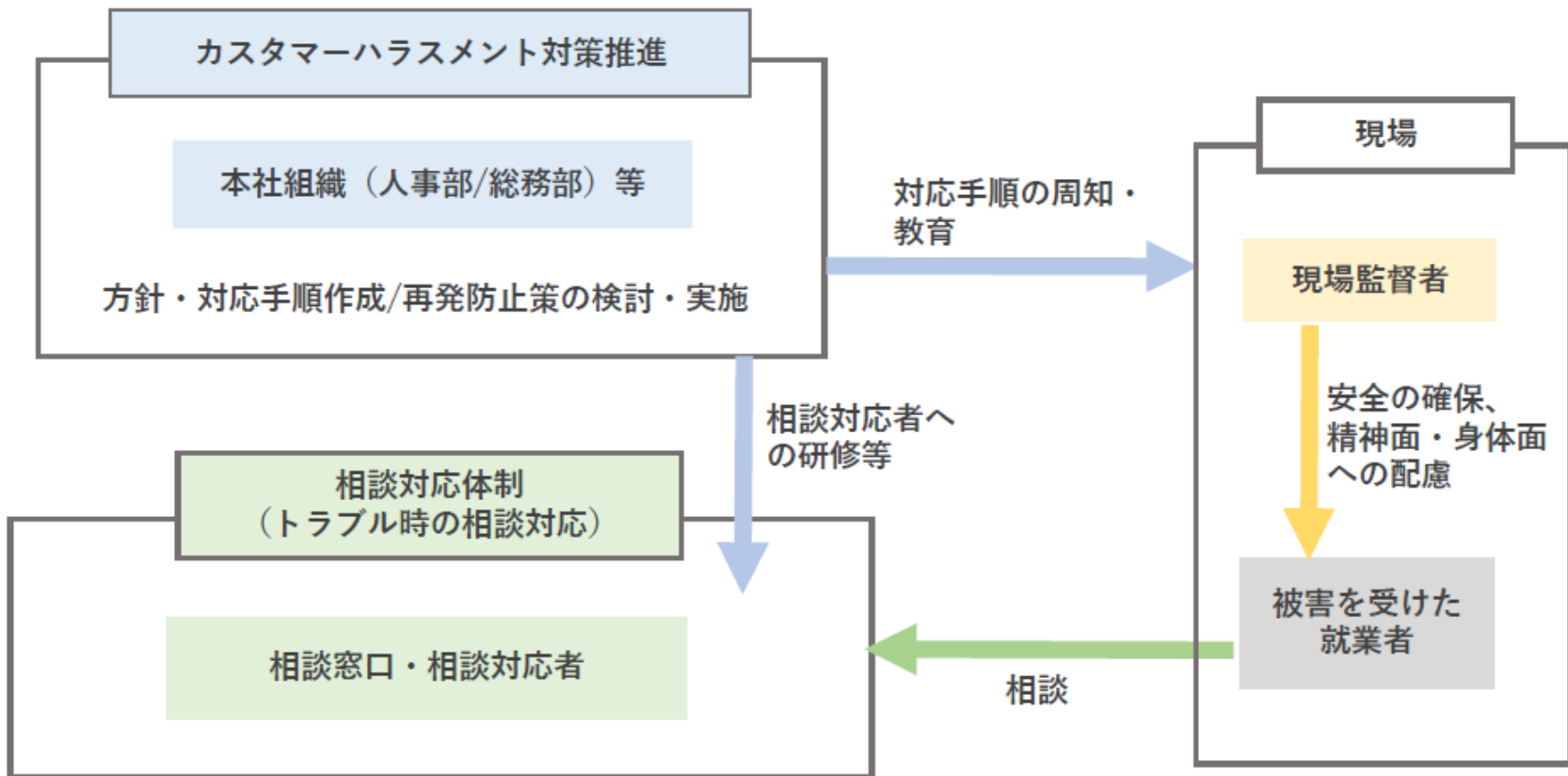
内部手続の流れ①

○大規模企業の場合(従業員100名超)

カスタマー・ハラスメント対策推進⇒本社・本部(人事部など)

相談対応者⇒社内のハラスメント相談窓口、外部委託など

現場監督者⇒就業者の上司(店舗におけるマネージャーなど)

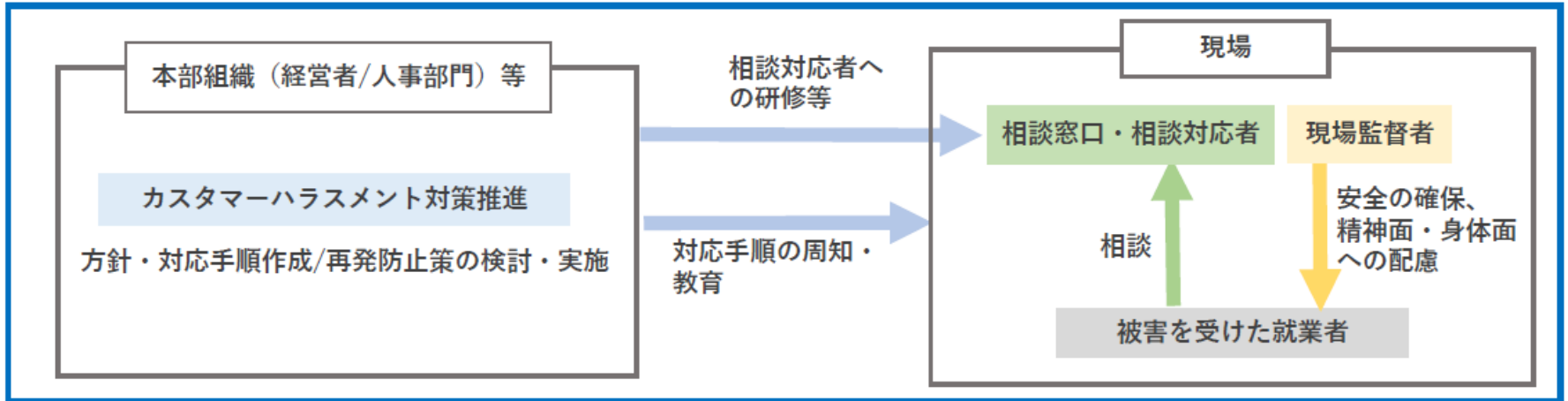


内部手続の流れ②

○中規模・中小規模の企業の場合（従業員6～100人）

カスタマー・ハラスメント対策推進⇒本部（経営者、人事部門責任者など）

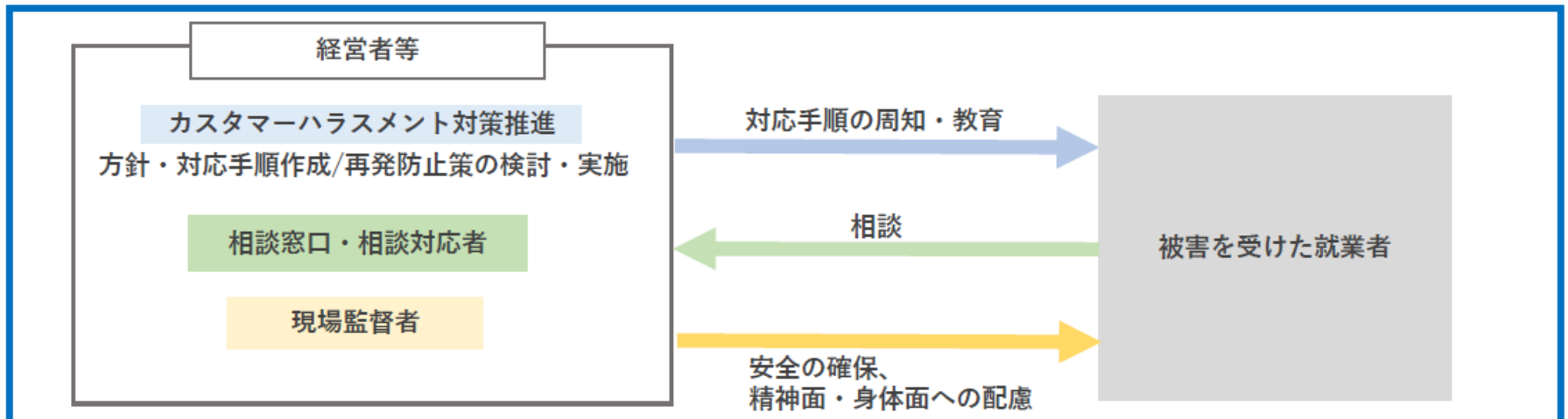
相談対応者・現場監督者⇒就業者の上司（店舗におけるマネージャーなど）



○小規模の企業の場合（従業員5人以下）

カスタマー・ハラスメント対策推進・相談対応者・現場監督者⇒経営者など

※小規模企業の場合は、経営者等が、カスハラ対策推進（手引の作成や再発防止の検討）と相談窓口、現場監督者の役割を兼ねる可能性がある。



カスタマーハラスメントに対する基本方針

カスタマーハラスメント基本方針は何のためにあるのか？

1. 顧客対応の“線引き”を明確にする

正当な苦情と行き過ぎた要求(カスハラ)の区別を可視化。

「内容の妥当性 × 手段・態様 × 就業環境への影響」で判断。

👉 現場の迷いを減らし、過剰対応や放置を防ぐ。

2. 従業員の安全と尊厳を守る

暴言・暴力・差別・執拗な拘束などで職場環境が害される事例が増加。

高品質なサービスは、従業員が安心して働ける環境から生まれる。

👉 従業員保護は顧客満足と両立する前提条件。

3. 具体的行為例を示し、現場判断を容易にする

例：無断録音・撮影、SNS晒し、長時間拘束、土下座要求、性的発言など。

「例示に限られない」と明記し、新たな手口にも対応。

👉 現場が“これも対象か？”と迷わず判断できる。

4. 組織的対応の枠組みをつくる

社外対応：誠意ある対応→注意→必要に応じて中止・法的措置。

社内対応：相談窓口・教育・マニュアル・心身ケアを整備。

👉 個人任せにせず、組織で守る仕組み。

5. 顧客との期待値を調整する

方針を社外に公開し「健全な関係のルール」を事前に共有。

「一方的禁止」ではなく「ご協力をお願い」として発信。

👉 企業の姿勢を示し、摩擦を未然に減らす。

- カスハラ基本方針は、従業員の人権と職場環境を守り、顧客満足を持続的に実現するための経営ルール。
- 線引き・例示・組織対応・顧客へのお願いの4点セットで、現場と会社を同時に守る。

カスタマーハラスメント基本方針の項目

1. 前文・基本姿勢
2. カスタマーハラスメントの定義
3. カスタマーハラスメントの行為の具体例
4. カスタマーハラスメントへの対応
5. お客様へのお願い

1. 前文・基本姿勢

(1)顧客第一の姿勢

企業は「お客様からの信頼」を基盤に成り立っています。経営理念やミッションに基づき、常に誠実・公正に対応することが基本。顧客からのご意見やご要望は、サービス向上や改善の大切な材料。

(2)従業員の保護の重要性

高品質なサービスを維持するためには、従業員が安心して働ける環境が不可欠。実際には、一部顧客による悪質なクレームや迷惑行為＝「カスタマーハラスメント(カスハラ)」が発生。こうした行為は従業員の心身を傷つけ、ひいてはサービスの質の低下を招く。そこで「顧客満足」と「従業員保護」の両立を目指す基本方針を定める。

(要点)

- 顧客満足と信頼関係を大切にする
- 従業員が安心して働ける環境が必要
- カスハラの実態を踏まえ、基本方針を策定

(解説)

- 多くの企業は「お客様第一」を掲げていますが、同時に忘れてはいけないのが 従業員の安全と尊厳の確保
- 実際、悪質なクレームや過度な要求によって、従業員の心身が疲弊し、サービス品質が低下するケースが増えている
- そのため、「顧客満足」と「従業員保護」を両立させるために、企業としての基本方針を明文化する必要がある

2.カスタマーハラスメントの定義

(1)厚労省マニュアルに基づく基本定義

- ・「お客様からの要求・言動のうち、要求内容の妥当性に照らして、その手段や態様が社会通念上不相当であり、結果として従業員の就業環境を害するもの」

(2)補足的な観点

- ・ 優越的立場の乱用(立場を利用した威圧的態度など)
- ・ 不当要求(法的根拠がなく、過剰・不合理な要求)
- ・ 業務遂行を著しく妨げ、従業員に負担を強いる行為

【3要件の“線引き”】

①要求内容の妥当性を踏まえても、②手段・態様が社会通念上不相当で、③就業環境が害される言動。

参考:東京都条例の定義(著しい迷惑行為+就業環境侵害)。

実務では「優越的立場の乱用」「不当要求」「業務環境の著しい侵害」を補助判断要素に。

【現場の見立て方】

- ・ 内容×手段で見極め。内容に一理あっても、手段が逸脱していればカスハラになり得る。
- ・ 就業環境の害は、時間・頻度・継続性・心理的圧迫・業務妨害の度合いで評価。

【判断の優先順位】

ステップ1:違法(暴行・脅迫等)や緊急安全案件?→即遮断・保安・通報。

ステップ2:内容に合理性は?あっても手段が過剰ならカスハラ域。

ステップ3:就業環境に実害 or 重大なおそれ?→カスハラ対応フローへ。

3. カスタマーハラスメントの行為の具体例

- ・身体的・精神的攻撃／威圧：罵声、恫喝、土下座要求、暴力等
- ・プライバシー侵害・名誉毀損：無断撮影・録音、SNS拡散
- ・拘束行為：不退去、長時間電話・居座り、同説明の反復要求
- ・不当要求：理由なき金銭・無償提供・特別扱い・過剰なサービス要求
- ・差別的・性的言動：侮辱・差別・セクハラ

※例示に限られない(新たな迷惑行為も対象)。

※自社従業員が取引先に行う行為も対象(双方向)。

(解説)

「定義」だけでは抽象的で分かりにくいいため、**具体例** を挙げることが重要。

- ・ 例えば、電話で何時間も拘束される
- ・ SNSに従業員の写真を無断で投稿される
- ・ 土下座を要求される

こうした行為は明らかに「常識を逸脱」しており、企業は毅然と対応する必要がある。

(グレーの裁き方)

- ・ 高圧的だが一過性／短時間：まずは是正要請→従わない／継続→段階引上げ。
- ・ 録音・撮影：施設規程・掲示の有無、合理的範囲、本人・第三者の特定可能性で評価。無断・執拗・拡散は原則NG。
- ・ SNSの予告(晒す・拡散する)：威迫に当たりうる。中止要請→エスカレーション。

4. カスタマーハラスメントへの対応①

(1) 社外への対応

- まずは誠意を持って冷静に対応。
- カスハラに該当する場合は、毅然とした態度でサービス提供を中止する場合もある。
- 犯罪性がある場合は警察・弁護士と連携し、法的措置を検討。

(2) 社内への対応

- 相談窓口を設置し、従業員が一人で抱え込まない体制を整備。
- 発生時の対応マニュアルを策定し、従業員研修を実施。
- 必要に応じて心身のケア（産業医・カウンセラーとの連携など）を実施。
- 再発防止のために事例共有と啓発活動を行う。

(3) 組織の姿勢

- 「放置しない」「毅然と対応する」ことを明文化。
- 組織が一体となって従業員を守る姿勢を示す。

対外的な対応フロー

【原則】

- ・ 誠実・理性的な話し合いを尽くすが、カスハラ判断時は毅然と中止可。悪質な場合は警察・弁護士連携／法的措置

【三段階対応モデル(現場用)】

1. 是正要請(注意喚起)

- ・ 例)「大変恐縮ですが、そのような言動はお控えください。サービスを継続するには冷静なやり取りが必要です。」

2. 条件付き継続(ルール提示)

- ・ 例)「このまま同様の言動が続く場合、対応を終了せざるを得ません。」

3. 対応終了(遮断・離席・退去要請／オンライン終了)

- ・ 例)「安全確保のため、対応をここで終了します。以降は書面／窓口X経由でお願いします。」
- ・ 暴力・脅迫・不退去等は即終了＋保安＋通報の基準を明記。

【してはならないこと】

- ・ 個人裁量での過度な譲歩／金品供与／“口約束”。判断は組織決裁へ。

対内的な対応フロー

【仕組み】

- 相談・報告を奨励し、組織的対応（一次受け→上長→法務・人事・顧客対応チーム）。
- 教育・マニュアル・対応体制・外部専門家連携を整備。

【現場初動チェックリスト】

- 安全確保（距離／複数対応／保安呼出）。
- 事実記録（日時・場所・言動・発言要旨・録音/録画の有無・第三者証言）。
- 対応履歴（注意→条件提示→終了の段階／使った定型フレーズ）。
- エスカレーション（上長・法務・広報・産業医の要否）。
- 心身ケア（休憩・産業医／EAP案内・同僚フォロー）。

【記録化】

- 事実中心（評価語は避け、発言・時間・回数・行動を淡々と）。
- 保存場所・アクセス権限を明確化（個人端末に置かない）。
- SNSアップ予告や反社ほのめかしは必ずメモ。

5. お客様へのお願い

- 当社は顧客満足の向上に努めます。
- 一方、社会通念を逸脱する言動には、方針に基づき毅然と対応します。
- ご理解とご協力をお願いします。

【解説】

- 基本方針の最後に「お客様へのお願い」を記載する企業が増えている。
- これは「一方的に禁止する」のではなく、協力関係を築く呼びかけ。

【毅然とした対応】

目的は排除でなく、健全な対話の回復。

是正要請

- 「ご指摘は真摯に受け止めます。ただ、威圧的な表現はお控えください。」

条件提示

- 「冷静な言葉でのやり取りであれば、解決まで責任をもって対応します。」

終了宣言

- 「この状態では適切な対応が困難です。本件はここで終了し、以降は書面で承ります。」

カスハラ禁止の掲示文言

禁止表示の意義・効果

① 企業の方針の明示

- 「当社は従業員の就業環境を守ります」という明確なスタンスを社会に示すことで、**社内外へのメッセージ効果**が生まれる。
- 特にアルバイトや若手従業員など、立場の弱いスタッフへの安心感につながる。

② 抑止効果（法的根拠の補強）

- 実際にトラブルになった際、**掲示が注意喚起・説明努力の証拠**となる可能性があり、防御的意味合いも強い。
- 「顧客等言動」への企業側の対応が義務化される中、**合理的配慮・体制整備の一環**として扱える。

③ 企業イメージの向上

- 特に多店舗型・BtoCサービス業では、従業員を大切にする企業姿勢として**ESG/サステナ対応**にも通じ、企業評価の向上にも寄与する。

表示文言例

□ シンプル・一般向け

「従業員への暴言・威嚇・不当要求等のハラスメント行為は固くお断りいたします。」

□ 法改正を意識した表現

「当社は、従業員の就業環境を守るため、カスタマーハラスメント行為（暴言・威圧的言動・過剰な要求等）への対応を強化しております。」

□ ソフトながら毅然とした表現

「すべてのお客様に安心・安全なサービスをご提供するため、スタッフへのご配慮とご理解をお願い申し上げます。」

□ 外国人対応（英語併記）例

“We kindly ask all customers to refrain from abusive or intimidating behavior towards our staff. Harassment of any kind will not be tolerated.”

掲示物・ポスターの工夫

【ポスター表示例】

カスタマーハラスメントは許されません

当社では、スタッフの安全と健康を守るため、暴言・威圧・不当な要求等のハラスメント行為には断固として対応いたします。

万が一、そのような行為が確認された場合、対応をお断りさせていただくこともございます。

皆さまのご理解とご協力をお願いいたします。

(会社名／責任者名)

項目	内容
掲示場所	店舗出入口・受付カウンター・Web予約画面・メール署名・FAQページ等
デザイン	親しみやすさ＋警告性のバランス(イラスト入り、赤字など)
表示形式	日本語＋英語、中国語など多言語化(訪日客・外国人対応)
スローガン例	「やさしさが巡る社会へ」「言葉にもマナーを」「店員も人間です」など

- ✓ クレーム対応マニュアルと併用し、スタッフに説明トーク例を用意
- ✓ QRコード付きで詳細説明ページへの誘導も有効(多言語展開にも)
- ✓ 各現場で貼替・劣化点検を定期的 to 実施し、形骸化させない

業種別表示例

業種	特徴	表示文例
病院・医療機関	- 長時間待ちや処置への不満から怒声や暴言 - 医師・看護師・受付へのセクハラや過剰要求	患者さま・ご家族の皆さまへ 皆さまが安心して治療を受けられるよう、スタッフへの暴言・威圧的行為・不当な要求はご遠慮ください。 医療従事者の尊厳と安全を守るため、ご理解とご協力をお願いいたします。
小売・スーパー・百貨店	- 高齢顧客やクレマーによる暴言 - 土下座要求レジ・サービスカウンターへの理不尽要求や長時間拘束	お客様へ スタッフへの暴言・無理な要求・威嚇行為は固くお断りしております。全てのお客様に気持ちよくお買い物いただくため、どうぞご理解とご協力をお願いいたします。
飲食業	- アルコールが入った客による暴言 - セクハラ提供ミスや接客態度への過剰な叱責	お知らせ 当店では、スタッフへの威圧的な言動・過度なクレーム・性的発言等のハラスメント行為には断固として対応いたします。 他のお客様の快適な時間と、スタッフの安全を守るため、皆さまのご協力をお願いします。
配送・宅配・物流業	- 時間指定に遅れたことへの暴言 - セールスドライバーへの怒号や恫喝	※配達票・Web画面・荷物貼付用など 配達スタッフへの暴言・威圧行為はお止めください。 配達員も社会を支える大切な仲間です。 心あるご対応にご協力をお願いいたします。
建設・設備保守・BtoBフィールド業務	- 元請・施主からの威圧的指示・差別的言動 - 取引先や発注元の優越的地位の濫用	※社内掲示や取引先向け契約書備考欄など 協力会社・取引先等からの不適切な言動(暴言・威圧・セクハラ等)については、記録・報告の上、対応させていただきます。 公平で健全な業務関係の構築にご理解をお願いいたします。
コールセンター・テクサポート	- 顧客のフラストレーションが電話越しに爆発 - 長時間の拘束や人格否定的言動が多い	※電話音声冒頭・Webフォーム等 通話内容は品質向上およびハラスメント対策のため録音させていただいております。 スタッフへの暴言・不当要求が確認された場合、対応を中止させていただきます場合があります。

カスハラ対応マニュアル作成・導入・運用ガイド

第1章 目的と基本方針 — “旗印”を文章化する

- **Why:** 義務化(法改正・条例)に基づき「従業員を守る」「毅然と対応」を経営の約束として明記する。
- **How:**
 1. 冒頭に「マニュアルの目的」を2～3文で明記(尊厳・健康・事業継続)。
 2. 法令根拠(労働施策総合推進法2025改正／東京都条例2024)を箇条書きで列挙。
 3. トップメッセージを“引用枠”で掲載(許さない／守る／毅然)。
- **Must:** ①目的、②法令・条例、③基本方針、④トップ宣言。
- **社内掲示:** 毅然と対応・人権尊重
「当社はカスハラを許しません。従業員の人権を守り、組織として毅然と対応します。」
- **Check:** 相談権利(不利益取扱いなし)を明文化できているか
- **KPI／更新:** 周知率(社内ポータル閲覧数)、相談件数の基準線
- **関連章:** 第14章(KPI/ガバナンス)、第11章(教育)

第2章 定義と具体例 — “何がカスハラか”を合わせる

- Why: 現場判断のブレ防止。厚労省マニュアル・都条例準拠で自社定義を確定。
- How
 1. 定義文を先頭に置く(社会通念上の逸脱＋安全・就業環境侵害)。
 2. 類型一覧(時間拘束／リピート／暴言／暴力／脅迫／権威／店舗外拘束／SNS・ネット中傷／セクハラ)を自社頻度順に並べ、各2行の具体例を必ず付す。
- Must: 定義、類型＋例示
- Script: 「威迫・脅迫、人格否定、土下座強要等は定義上カスハラとして扱います。」
- Check: 類型に“SNS中傷／無断晒し”が入っているか。セクハラ類型も明記。
- KPI/更新: 類型別発生比率の四半期トレンド。
- 関連章: 第3章(区別基準)、第6章(類型別対応)

第3章 正当なクレームとの区別基準・判定方法 ― “誤対応”を防ぐ仕組み

Why: 正当クレームの改善とカスハラの遮断を同時に実現。現場の即断基準。

How

1. チェックリスト(A:内容／B:態様／C:頻度／D:目的／E:影響)を表で掲載。
2. 点数化の運用(各0-2点、合計の閾値で初期判定)を追記。
3. 境界事例の注記(内容妥当だが態度威圧、意図否認でも被害ベースで判断、挑発の有無も調査)をコラム化。

Must: A～Eの観点、判定ポイント、迷ったら即エスカレーション。

※AとDがYes多め＝正当。B/C/Eが過度＝カスハラ扱いで引き継ぎ。

Check: 判定結果の記録義務と上司報告が明文化されているか。

KPI/更新: 初期誤分類率、エスカレーションまでの平均時間。

関連章: 第5章(初期対応)、第12章(記録)

第4章 顧客感情の理解と予防 — “火種”で消す

Why:一次感情(不安・落胆)段階での鎮火が最小コスト。

How:

1. 一次感情／二次感情モデルを1図で解説。
2. 怒りの目的(正義感／権利擁護／支配欲／主導権)×タイプ別対応(傾聴／共感＋早期上司介入／長時間回避／要望仕分け)を表化。
3. 研修用ケース(各タイプ1事例)を脚注で指定。

Must:タイプ別対応、個人攻撃転化時は担当交代の原則。

Script:「ご不安ですね。事実関係を確認し、可能な対応をご案内します。」

Check:個人攻撃・脅迫→記録・報告の導線が明記されているか。

KPI/更新:初期対応での収束率、上司介入までの時間。関連章:第5章(初動)、第11章(研修)

第5章 初期対応フロー ― “拡大させない5ステップ”

Why: 最初の10分が勝負

How (A3ポスター化して全拠点掲示)

①感情寄り添い → ②事実確認 → ③要望明確化 → ④謝罪方針(共感／責任／毅然)
→ ⑤組織引継ぎ(複数名対応原則)

Must: 証拠確保(録音・監視・目撃者)、一人対応禁止を太字

Script (毅然対応例):

「会社のルール上、こちらには対応できません。本日の対応はここまでです。」

Check: 謝罪の種類(共感／責任)を言い回しレベルで例示できているか

KPI/更新: 初動記録率、単独対応の発生ゼロ化

関連章: 第6章(悪質対応)、第12章(記録)

第6章 悪質カスハラ対応 ― “即断・打切・通報”の閾値を明文化

Why: 引き延ばしは被害拡大。ルールで切る。

How

● 類型別カード(カウンター常備):

- ・ 時間拘束: 区切り宣言→退去要請→不応＝警備/110
- ・ リピート: 窓口一本化→**対応打切通知**→記録集約
- ・ 暴言: 記録・録音→打切→必要時通報
- ・ 暴力: 避難→警備→**110即時通報**
- ・ 脅迫/SNS晒し: 即 上司・法務→警察
- ・ セクハラ: 中止要求→打切→証拠保全→警察/弁護士

Must: 複数名対応原則、証拠保全の徹底、外部連携導線。

Script(打切宣言):

「安全上、対応はここで終了します。以降は指定窓口から連絡します。」

Check: 通知文書の雛形(対応停止・出入禁止)が添付されているか。

KPI/更新: 悪質類型の平均対応時間、警察通報判断の適時性。

関連章: 第7章(特殊)、第9章(通報基準)

第7章 特殊ケース対応 — “現場判断しない”ルール

Why: 法的・レピュテーションリスクが高い案件を定型で処理

How

- 無断撮影・晒し: 撮影拒否→削除要請→投稿済は削除要請→弁護士→発信者情報開示請求。
- 過度な謝罪要求/念書: 原則拒否、やむなしは責任不認定文言に限定。
- 大量メール・深夜着信: 本部主導・窓口固定→仮処分(連絡禁止)検討→発着信・メール全文保存。

Must: 上司→法務→顧問弁護士の固定ルート、証拠保全。

Script:

「撮影はお断りします。削除にご協力ください。以降は法務からご案内します。」

Check: SNS削除要請の手順書があるか／法的措置の窓口明記。

KPI/更新: 削除要請の成功率、再投稿の有無。

関連章: 第8章(外部連携)、第12章(証拠)

第8章 エスカレーションと外部連携 — “社内外の動線”を可視化

Why:「個人の問題」にしない

How:

1. 報告ルート図(現場→上司→人事・法務→管理職会議→経営会議)。
2. 外部連携の連絡票(弁護士・社労士・警察・保険)を平時配布。
3. 相談窓口(対面/電話/メール/ポータル/外部委託)＋不利益取扱い禁止を明記。

Must:初動報告の書式、外部機関の窓口リスト

Script:「本件は組織対応に切替えます。以後は法務・人事が主担当です。」

Check:現場の安全確保(別室誘導・交代要員)指示が書けているか

KPI/更新:報告から法務着手までのリードタイム、相談窓口の利用率

関連章:第14章(経営報告)、第11章(窓口研修)

第9章 法的対応ライン — “即時・迅速・弁護士”を線引き

Why: 刑事／民事／行政の入口を明確に

How:

1. 対象行為リスト(暴力／脅迫／強要／不退去／侮辱・名誉毀損／業務妨害)。
2. 通報基準3段階: 即時(110)／迅速(上司経由で警察)／弁護士相談。
3. 社内フロー: 記録→上司確認→証拠確保→法務判断→経営報告→被害者ケア。

Must: 基準表(例: 脅迫＝即時110)、証拠(録音・映像・診断書)取得要領

Script: 「危害ほのめかし＝即110。以降は法務が警察・弁護士と連携」

Check: 生活安全課など所轄警察の平時窓口を名指し登録済みか

KPI/更新: 通報判断の誤判率、法的措置までの所要日数

関連章: 第6・7章(トリガー)、第12章(証拠)

第10章 従業員が加害者となった場合 — “内向きのカスハラ”対応

Why: 職場秩序・信用の保全

How:

1. 処理フロー(受付→ヒアリング→調査→処分決定→顧客対応→再発防止)
2. 処分基準(軽微:注意／悪質:戒告～停職／重大:懲戒解雇)を目安表で
3. 就業規則・労契法15条との整合を明記

Must: 公正・迅速・権利保護の原則、社外(顧客)への誠実対応

Script:

「本件は就業規則に基づき厳正に対処します。顧客には再発防止策を明示します。」

Check: SNS晒し等の外部信用毀損も重大事由に含めたか

KPI/更新: 再発率、配置転換・教育の実施率

関連章: 第2章(社内規律)、第11章(教育)

第11章 教育・研修・啓発 — “生きたマニュアル”化

Why: 作って終わりを防ぐ

How:

1. 三層研修(全社／窓口／管理職)。
2. ロールプレイ(大声・謝罪強要・SNS晒し等)と判定ワーク(第3章チェックリスト)。
3. 啓発(社内報・掲示・社外ポスター)

Must: 新入社員必修、年1回の定期研修＋補講

Script: 「迷ったら報告・記録。個人で抱えないが当社ルールです。」

Check: 窓口担当のプライバシー管理・外部連携判断の内規化

KPI/更新: 研修受講率、理解度テスト、事案収束率の改善

関連章: 第3・5章(教材化)、第13章(レビュー反映)

第12章 記録と証拠保全 — “勝てる記録”の標準化

Why:「言った言わない」を終わらせ、法的対応・再発防止の根拠資料を作る。

How

1. 統一テンプレート必須(記録番号、逐語、類型チェック、被害状況、証拠有無、初動、保存先)。
2. 保管: 人事・法務集中管理、アクセス制限、ログ管理、紙は鍵管理。
3. 二段階精査: 一次(現場)→二次(上司・人事)

Must: 録音・録画・目撃証言の項目、統合管理(同一顧客の紐付け)

Script:「逐語で書いてください。不明は空欄にせず『不明』と明記。」

Check: テンプレに保存先と再検索方法の欄があるか。

KPI/更新: テンプレ利用率、一次記録→二次確認の完了率

関連章: 第5～7章(証拠取得トリガー)、第9章(法的対応)

第13章 ケースレビューと再発防止 ― “学習サイクル”を回

Why: 個別対応を組織学習へ変換。

How:

1. レビュー会議(定期／重大後)を開催(人事・法務・現場責任者・窓口)
2. 検証(初動妥当性、顧客対応方針、被害者ケア)
3. 改善(マニュアル改訂、研修教材化、匿名社内共有)

Must: 経営層への報告・承認と、全社反映(広報・研修)

Script: 「本件の改善点は“打切宣言の遅れ”。カード文言を短く改訂します。」

Check: 匿名化ルールと被害者プライバシー配慮の明文化

KPI/更新: 改善実装率、同型再発率の低下

関連章: 第11章(教育)

第14章(カスハラ記録テンプレート)活用の実務

□ **入力原則:事実をそのまま(感想・断定は避ける／発言は引用符で)**

□ **“具体的言動”の書き方:**

- 悪い例:「ひどい暴言があった」
- 良い例:「14:32『バカ』、14:34『SNSで晒すぞ』と発言」

□ **チェック項目:**

類型、被害者状況、証拠の有無、初動対応、会社対応、再発防止策、法的対応

カスハラ記録テンプレート(例)

項目	内容記載欄
記録番号	(自動採番や日付＋連番など)
発生日	例: 2025年9月13日
発生時間帯	午前／午後／深夜など or 時間(例: 14:30頃)
発生場所	店舗名／部署／電話対応／メール／SNS 等
対応職員名	対応した従業員の氏名(仮名可)
加害者の属性	一般顧客／法人取引先／施設利用者／同業者 など
加害者の識別	氏名・連絡先(不明の場合は「不明」)
カスハラの内容分類	☒ 威圧的な言動 ☒ 暴言 ☒ 性的言動 ☒ 長時間拘束 ☒ 無理な要求 ☒ 差別的発言 ☒ SNSでの誹謗中傷 ☒ その他()
具体的な言動	例: 「バカ」「責任者を出せ」「SNSで晒すぞ」等、発言内容をなるべくそのまま記載
被害者の状況	☒ 精神的ショック ☒ 涙が止まらなかった ☒ 身体症状(震え、頭痛など) ☒ 診療受診 ☒ 退職希望 ☒ その他
録音・録画の有無	☒ 有 ☒ 無 ※証拠の保存先: _____
第三者の目撃	有／無(目撃者氏名・所属)
初動対応内容	例: 上司に報告、加害者に対応中止通知、顧客に退店要請、警察へ通報等
社内報告日・担当者	例: 2025年9月13日 人事部 高橋
会社としての対応	☒ 対応停止 ☒ 謝罪要請 ☒ 出入り禁止 ☒ 再発防止策 ☒ 被害者ケア(EAP・診療・休職等)
被害者の意向	公表希望／非公表希望、警察相談意向の有無など
再発防止策の検討状況	教育訓練実施／表示設置／マニュアル改訂／管理職研修実施予定 等
法的対応の有無	☒ 民事(損害賠償) ☒ 刑事(被害届・告訴) ☒ 行政対応(労基署) ☒ 無
備考	自由記載欄(経過・関係者の対応等)

第15章(使用上のポイント)

- 一次記録→二次確認(現場→管理職・人事レビュー)
- 証拠一体保管(テンプレと同フォルダ)
- 開示方針(被害者同意／知る必要のある範囲)
- 傾向分析(月次でダッシュボード化:店舗・時間帯・類型・再発)

自社従業員がカスハラを行った場合の対応マニュアル

基本的な法的枠組み

- **労働契約法第15条**:懲戒処分は就業規則など明確な根拠に基づく必要あり。
- **相当性の原則**:処分は社会通念上相当でなければならず、過剰処分は懲戒権の濫用として無効になる可能性。
- **厚労省パワハラ防止指針**:顧客対応で不適切な言動を行った場合、懲戒対象となることを明示。
- 👉 **顧客の挑発があった場合でも、従業員側の対応が逸脱すれば懲戒可能**

懲戒対象となるカスタハラ行為と処分例

行為	想定される処分
顧客に対して暴言・侮辱的対応（録音等証拠あり）	戒告・けん責・減給
SNSで顧客・取引先を名指しで中傷	譴責・減給・出勤停止
差別的発言・性差別的対応	出勤停止～懲戒解雇
店舗内での暴力・威嚇・脅迫	懲戒解雇
正当な要望を意図的に無視・侮辱	指導・けん責

❧ 比例原則が重要：行為の悪質性・結果の重大性に応じて処分の重さを調整。

実務上の懲戒プロセス

1. 事実調査

- ・ 被害顧客からの申告、録音・録画・SNS投稿の確認
- ・ 関係者へのヒアリング

2. 本人への弁明機会付与

- ・ 一方的処分は違法リスク。本人の説明を必ず聴取。

3. 検討・決定

- ・ 人事部・懲戒委員会で協議
- ・ 就業規則に照らして処分案を決定

4. 処分通知・記録

- ・ 書面交付(懲戒理由と根拠を明記)
- ・ 人事ファイルに記録

5. 再発防止策

- ・ 顧客対応研修・コンプライアンス教育
- ・ 対象従業員へのフォロー研修

□ 服務規律への追加例

(顧客対応に関する留意事項)

第〇条 従業員は、業務上、顧客その他の外部関係者と接する際、冷静かつ誠実な対応に努め、自己または他の従業員に対して不当または不適切な言動(いわゆるカスタマーハラスメント)が行われた場合には、上司に速やかに報告し、会社が定める対応方針に従って適切に対応するものとする。

2 従業員は、カスタマーハラスメント防止の観点から、会社が実施する教育・研修、対応マニュアル、指針等を遵守しなければならない。

3 顧客その他の外部関係者による **SNS・インターネット上での晒し、誹謗中傷、虚偽情報の拡散** 等もカスタマーハラスメントに含まれるものとし、発見した場合は直ちに会社に報告しなければならない。

□ 懲戒事由への追加例

(懲戒事由)

第〇条 従業員が、次の各号のいずれかに該当する行為を行った場合、懲戒処分を受けることがある。

(略)

○ 顧客、取引先、施設利用者等に対し、社会通念上許容されない過度な言動・圧力・暴言・嫌がらせ、または**SNS等を通じた中傷・晒し・虚偽情報拡散**を行い、会社の信用を著しく害した場合

○ 自己または他の従業員がカスタマーハラスメント(SNS上の中傷を含む)を受けている状況にもかかわらず、正当な理由なく会社への報告・対応を怠った場合

○ 会社が定めるカスタマーハラスメント対応方針または指針に違反する行為を行った場合

□ 別規程・附属文書への記載例

(カスタマーハラスメント防止方針・マニュアル等)

● カスタマーハラスメントの定義

顧客や取引先等による、業務の範囲を超えた不当な要求・威圧・暴言・セクシュアルな言動・差別的発言、さらには**SNSやインターネット上で従業員・会社を誹謗中傷、晒し、虚偽の情報を流布する行為**など、従業員の就業環境を害し、会社の信用や安全を侵害する言動全般をいう。

● 従業員の対応義務

- ・ 不当な言動やSNS中傷が確認された場合には、ただちに対応を中止し、上司へ報告すること
- ・ 一人で抱え込まず、被害を拡大させないこと
- ・ 被害状況を記録(スクリーンショット等を含む)し、会社に提出すること
- ・ 被害者へのフォローを行い、必要に応じて法的対応を検討すること

💡 実務上のポイント

- ・ SNS対応を含めた研修・シミュレーションを実施する(例:晒しや誹謗中傷を受けた場合の初動対応)
- ・ 社外委託者(アルバイト・派遣社員・外注先)にも周知し、統一的な対応を確保
- ・ 「SNSでの中傷もハラスメントに含まれる」ことをHP等で外部公表すれば抑止力が強まる

カスハラ加害時の懲戒処分通知書の例

令和〇年〇月〇日

〇〇〇〇 様
(所属部署・氏名)

株式会社〇〇〇〇
代表取締役 〇〇〇〇

懲戒処分通知書(顧客対応における不適切行為について)
貴殿に対して、以下の通り懲戒処分を科すことといたしましたので通知いたします。

1. 処分の種類

けん責(または:譴責)／減給処分(〇分の1、〇日間)／出勤停止処分(〇日間)／懲戒解雇)

2. 処分理由

貴殿は令和〇年〇月〇日、〇〇店において、来店された顧客〇〇氏に対し、接客中に以下の不適切な言動を行いました。

- ・「〇〇〇〇〇〇〇」といった暴言
- ・ - 顧客の容姿や属性に対する差別的・侮辱的発言
- ・ 声を荒らげる、大声で威嚇する等の威圧的行為

これらの行為は、当社就業規則第〇条(服務規律)、第〇条(懲戒)に反し、また社会通念上容認しがたいものであり、職場の秩序と企業の信用を著しく損なうものです。

3. 懲戒に至る経緯

当該行為については、同席していた従業員の証言及び店舗内監視カメラ記録等により客観的に確認されました。なお、貴殿には〇月〇日に弁明の機会を与えましたが、内容に特段の正当性は認められませんでした。

4. 再発防止の措置

処分とあわせて、以下の対応を命じます。

- ・ 顧客対応マニュアルの再履修・理解度テストの実施
- ・ 産業カウンセラーまたは人事部との面談
- ・ 再発防止誓約書の提出

本件は厳粛に受け止め、今後二度と同様の事態を招かないよう強く戒めます。以上

企業としての留意点

- 顧客が悪質であっても、従業員の対応が不適切なら処分対象になり得る。
- 顧客の主張だけで判断せず、**両当事者の言い分を公平に調査**。
- 防止のために**OJT研修・対応マニュアルの徹底**が必須。
- 過度に重い処分は訴訟リスク(懲戒権濫用)になるため注意。

【実例・判例】

- **東京地裁平成24年判決**:顧客から挑発があったとしても、従業員が暴言や威圧行為に及んだ場合、「社会通念上著しく不適切」と判断され懲戒処分が有効とされた。
- **労働審判例**:SNSで顧客を名指し中傷した従業員に対する減給処分は「企業秩序維持の観点から合理的」とされた事例もある。

実例・判例の補足

- 顧客が悪質であっても、従業員の対応が不適切なら処分対象になり得る。
- 顧客の主張だけで判断せず、両当事者の言い分を公平に調査。
- 防止のためにOJT研修・対応マニュアルの徹底が必須。
- 過度に重い処分は訴訟リスク(懲戒権濫用)になるため注意。

カスハラについての被害者、取引先からの損害賠償請求や刑事告訴

被害者(従業員)からの損害賠償請求

□ 請求される可能性のある損害

類型	内容
慰謝料	精神的苦痛に対する損害賠償(例:10万～200万円程度が相場)
治療費	精神科通院費用など
休業損害	ハラスメントが原因で欠勤・休職した期間の給与補償
弁護士費用	訴訟に至った場合、請求の一部に加算される可能性あり

□ 責任を問われる法的根拠

● 安全配慮義務違反(民法715条／労働契約法5条)

→ ハラスメントの予防・対応を怠った企業に対して、労働者が損害賠償を求める

● 職場環境配慮義務違反

→ 相談窓口不設置・不適切対応・二次被害の放置など

□ 企業がとるべき対応策

- ・「相談体制・記録の整備」「事実関係の早期確認」「被害者の業務配慮・配置転換等」
- ・加害者が顧客である場合でも、「企業が黙認した」ことが責任発生の鍵

取引先等からの損害賠償請求

特定受託事業者(例:コールセンターや派遣元)が委託先企業(発注者)の顧客対応業務中にカスハラ被害を受けた場合に、「委託元企業の管理責任」や「契約上の善管注意義務違反」として損害賠償請求されるケースが考えられる。

□ 根拠法

- 改正労働施策総合推進法 第八条の二(附則)に基づく政府の検討義務
- フリーランス・事業委託保護法(2023年成立)の趣旨を踏まえた契約責任
- 改正下請法(2025年施行):特定受託者の就業環境にも配慮義務

□ 想定される主張

- 「発注先からのカスハラに対し、十分な配慮がなされなかった」
- 「委託契約に基づく安全確保措置を怠った」
- 「苦情申出に誠実に対応しなかった」等

刑事告訴(被害者や企業から)

□ 告訴の対象となり得る犯罪類型

罪名	適用例
暴行罪(刑法208条)	顧客が物を投げつけた、机を叩いた等の行為
傷害罪(204条)	暴言により鬱症状を発症させた(医師の診断あり)
名誉毀損・侮辱罪	大勢の前での人格否定的言動、SNSでの晒し行為
脅迫罪・強要罪	「土下座しないとネットに書くぞ」等の威迫

※実際の立件には録音・映像記録・医師の診断書等の証拠が不可欠

□ 刑事対応に関する注意点

- 原則として個人(被害者)の告訴に基づくものだが、企業が代理人としてサポート・証拠提供することは可能
- 刑事事件化することで再発抑止効果や、外部への姿勢表明にもつながる

企業側の対策とリスク管理

項目	推奨対策
苦情対応履歴の保存	時系列で経緯を記録、言動録音、社内共有
労働者側弁護士対応	顧問弁護士との協働による初期対応指導
委託契約条項の見直し	「発注者としての配慮義務」「再発防止策」の文言を明記
刑事告訴支援	社内ガイドライン作成、告訴補助制度検討

実際の裁判例・労災認定例

□ 静岡地裁沼津支部判決(2022年)

コンビニ店員が常習的な顧客の怒号・クレームにより鬱病を発症 → 事業主の安全配慮義務違反で損害賠償命令

□ 労災認定事案(2021年)

旅行会社の電話オペレーターが連日長時間にわたる激しい顧客のクレームにより適応障害 → 労災保険給付認定

下請法(改正法含む)とフリーランス法のカスハラ対策

□ 下請法

- 独占禁止法の特別法。
- 目的は「親事業者による不公正な取引制限の禁止」「下請事業者の取引上の地位の保護」。
- 中心は取引条件の公正化（不当な減額・返品・やり直し強要など）。
- 「従業員の就業環境」や「ハラスメント」という言葉を直接規制する趣旨ではない。

□ フリーランス法

- 新設の特別法（2023年成立、2024年施行）。
- 目的は「フリーランス・個人事業主の取引の適正化と就業環境の整備」。
- 契約条件明示義務や報酬支払期日のほか、「ハラスメント禁止」が条文で明示。

カスハラに対する規制の有無

□ 下請法

- 「不当なやり直し」「不当な給付内容変更」「不当な減額」などは禁止行為。
- しかしこれはあくまで取引条件の問題であり、暴言・長時間拘束・威迫などの「カスハラの言動」は直接的には規制していない。
- ただし実務的には「優越的地位の濫用」(独禁法)に該当する場合がある。

□ フリーランス法

- 第9条で明確に「発注者はフリーランスに対し、その就業環境を害する言動をしてはならない」と規定。
- つまり、カスタマーハラスメント的な行為(威迫・侮辱・過度の拘束など)を禁止する条文がある。
- 下請法よりも一步踏み込んで、「人権・就業環境の観点」を法的に位置づけている。

下請法とカスハラの交差点

両者は規制体系が異なるが、共通点として「取引上の優越的地位を利用した不当な行為」が問題となる。

1. 親事業者 → 下請事業者へのカスハラの行為

- 親事業者が下請事業者に対して過度な要求、無理な仕様変更、長時間拘束や威圧的態度を取る場合、
 - ・ 下請法違反(不当なやり直し、不当な給付内容変更)に該当する可能性
 - ・ 同時に「取引上のカスハラ」とも評価できる

2. 顧客 → 下請事業者(一次請負含む)への行為

- 例えば建設工事で注文者が下請事業者直接向「過度な叱責」「追加無償作業の強要」などを行った場合、
 - ・ 下請法では直接規制しにくい
 - ・ ただし、元請(親事業者)は下請事業者の労働環境保全に一定の責任を負い得る(労安法上の安全配慮や契約上の配慮義務)

3. 法令上の違いと補完関係

- 下請法: 契約・取引の公正を守るルール(企業間の公正取引法制)
- カスハラ対策: 労働者の人権・健康を守るルール(労働法制・安全配慮義務)
- 双方を統合的に捉えることで、下請事業者の「経済的立場」と「職場環境」の両面を守る仕組みになる。

4. 実務上のポイント

- 契約条項整備: 下請契約において、合理的な範囲を超える仕様変更・無償作業強要を防止する条項を入れる。
- 通報・相談体制: 下請事業者や従業員が不当要求・ハラスメントを受けた場合に報告できる仕組みを整備。
- 教育・研修: 親事業者側・元請担当者が「不当な要求は下請法違反・カスハラ両面のリスクになる」ことを理解。
- 監督当局の姿勢: 公取委は下請法、厚労省はカスハラ対策を管轄するが、近年は「優越的地位の濫用」や「労働者保護」の観点で連携が強まりつつある。

フリーランス法とカスハラとの交点

1. 発注者→フリーランスへのハラスメント

- 発注者がフリーランスに対し暴言・不当要求・過度な拘束を行う場合、
 - ・ フリーランス法第9条で明確に禁止されている(「発注者は就業環境を害する言動をしてはならない」)。これは従業員を守る労働法制におけるカスハラ対策と同じ趣旨。

2. フリーランスと顧客の関係

- フリーランスが顧客から直接「カスハラの行為(暴言・理不尽なやり直し要求等)」を受ける場合、
 - ・ 厚労省のカスハラ指針は「従業員」を守る前提で作られているため直接の保護は弱い。
 - ・ ただしフリーランス法により、発注者(＝業務委託先)が顧客対応を委託している場合、発注者はフリーランスの就業環境を守る義務を負うと解釈できる。

3. 下請法との違い

- 下請法:企業間取引における「不当な取引条件」防止。
- フリーランス法:個人事業主を含めた「契約条件の明確化」「ハラスメント禁止」。
- カスハラ:従業員保護を主眼とするが、フリーランス法の規定により「個人事業主」も保護対象に拡張された点が大きな進展。

4. 実務への影響

- 発注企業の対応
 - ・ フリーランスへの発注契約に、業務内容・報酬・支払期日だけでなく「ハラスメント防止条項」を入れる必要。
 - ・ 社内で従業員向けのカスハラ研修と同様に、フリーランス取引先との関係でもハラスメント禁止を徹底。
- フリーランス側の対応
 - ・ 契約書に「ハラスメント行為があった場合の契約解除」条項を盛り込むことが望ましい。
 - ・ 不当要求や暴言を受けた場合、記録(メール・録音)を残し、法的救済や通報につなげられる。

保護対象

□ 下請法

- 法人・個人を問わず、一定の資本金規模に基づき「下請事業者」に該当する場合。
- 主に企業間取引の公正性確保が狙い。

□ フリーランス法

- 個人事業主（いわゆるフリーランス）を広く対象に含む。
- 従業員に類似した「就業環境」の観点から保護。

委託契約書条項例(カスハラ対策に関する規定)

第〇条(発注者の配慮義務)

1. 発注者は、業務の遂行に際し、受託者およびその従業員(以下「受託従業員」)が、顧客、施設利用者、関係者等からの不当な要求、暴言、差別的発言、身体的または精神的な嫌がらせ(以下「カスタマーハラスメント」)を受けることのないよう、十分な配慮をもって対応するものとする。
2. 発注者は、受託従業員がカスタマーハラスメントを受けた疑いがある場合には、速やかに事実確認を行い、必要な対応(当該行為の中止勧告、対象者の出入り制限、警察等関係機関への通報等)を行うものとする。

第〇条(情報共有および初動対応)

1. 発注者および受託者は、カスタマーハラスメントに関する事案が発生した場合には、遅滞なく相互に情報を共有し、再発防止の観点から協議を行うものとする。
2. 受託者は、受託従業員からの報告を受けた際、発注者に報告し、事実関係の確認と初動対応の協力を要請することができるものとする。

第〇条(再発防止策の実施)

1. 発注者および受託者は、カスタマーハラスメントの発生原因を分析し、再発防止に必要な措置(現場対応マニュアルの見直し、当該顧客への注意喚起、表示物の掲示、スタッフ研修の実施等)を講じるものとする。
2. 発注者は、合理的範囲内で、再発防止に資する措置について費用負担または協力を行うよう努めるものとする。

カスタマイズ項目	内容例
対象顧客の定義	施設利用者、取引先社員、搬入業者、保護者、患者等に拡張可能
義務の強さ	「努める」「必要な措置を講ずる」などトーン調整可
通報ルート	「速やかに発注者の〇〇部門へ報告」と具体化も可能
再発防止例	「合同研修の実施」「スタッフ向け緊急マニュアル配布」など

比較表

項目	下請法(改正法含む)	フリーランス法
制度趣旨	公正取引の確保	取引適正化＋就業環境保護
カスハラへの直接規制	なし(取引条件の不当性を通じて間接的対応)	明文で禁止(第9条)
保護対象	下請事業者(法人・個人問わず)	主にフリーランス・個人事業主
適用根拠	不当なやり直し・減額等の禁止	契約条件明示義務＋ハラスメント禁止
実務上の対応	契約条項で仕様変更・追加費用を明確化	契約条項に「ハラスメント防止」「就業環境保護」を明記

- ・ 下請法は「取引の公正性」を守る法律で、カスハラ的な行為は間接的にしか規制できない。
- ・ フリーランス法は「フリーランスの就業環境保護」を目的に、カスハラ禁止を明文で規定している。
- ・ 実務では 下請法＝取引条件の公正化、フリーランス法＝人権・就業環境保護と理解し、双方の観点を補完的に運用する必要がある。

カスハラ対応総合チェックリスト

分類基準

区分	項目	内容	実施状況
 基本項目	法令・指針で求められる最低限の整備事項	早期整備必須（厚労省マニュアル・都条例対応）	 基本項目
 推奨項目	実効性・心理的安全性を高める発展的対応	強く推奨（外部監査・CSR・労働安全衛生対応）	 推奨項目

1. 方針・体制整備

区分	項目	内容	実施状況
☑ 基本項目	防止方針の策定	経営トップによる「カスハラ防止方針」策定・明文化	□済 □未
☑ 基本項目	マニュアル整備	定義・対応フロー・報告手順を含む社内マニュアルを作成	□済 □未
☑ 基本項目	掲示・周知	社内掲示・イントラ掲載・店舗掲示などで従業員・顧客双方に周知	□済 □未
☑ 基本項目	責任者明確化	管理責任者・担当部署を明示(人事・法務・安全衛生など)	□済 □未
☀ 推奨項目	経営会議報告ルート	発生状況・再発防止策を定期的に経営層へ報告	□済 □未
☀ 推奨項目	委託先への適用	委託・派遣・グループ会社にも方針・マニュアルを共有	□済 □未
☀ 推奨項目	BCP連動	SNS炎上・大量クレーム対応をBCP(事業継続計画)に組込	□済 □未

2. 定義・具体例の明確化

区分	項目	内容	実施状況
 基本項目	暴言・威嚇型	暴言・罵声・威迫的態度・土下座要求など	☐ 済 ☐ 未
 基本項目	要求過剰型	法外な返金要求・繰り返しの謝罪要求	☐ 済 ☐ 未
 基本項目	差別・侮辱型	性別・職業・国籍等への差別発言	☐ 済 ☐ 未
 基本項目	プライバシー侵害型	個人情報詮索・SNS晒し行為	☐ 済 ☐ 未
 基本項目	セクハラ型	身体的接触・性的言動・不適切な発言	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	オンライン型	SNS・チャット・レビューサイト等での攻撃行為への対応方針を策定	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	店舗・ウェブ掲示文統一	「お客様へのお願い」文例を統一・更新管理	☐ 済 ☐ 未

3. 対応体制とフロー

区分	項目	内容	実施状況
 基本項目	初期対応基準	危険時の中断・退避・通報判断基準をマニュアル化	☐ 済 ☐ 未
 基本項目	エスカレーションルート	上司→人事・法務→経営層の報告ラインを整備	☐ 済 ☐ 未
 基本項目	記録票整備	統一様式で日時・内容・対応を記録	☐ 済 ☐ 未
 基本項目	再発防止会議	重大案件は再発防止・教訓共有を実施	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	対応テンプレート整備	電話・メール・文書対応例・断り文などを標準化	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	証拠保全手順書	録音・映像・チャットの保存期間・管理手順を定める	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	インシデント共有制度	匿名事例を社内イントラ等で共有し学習化	☐ 済 ☐ 未

4. 教育・研修

区分	項目	内容	実施状況
 基本項目	新入社員研修	カスハラ ^① の定義・対応を基礎教育に組み込み	☐ 済 ☐ 未
 基本項目	管理職研修	判断力・報告支援・被害者ケアを教育	☐ 済 ☐ 未
 基本項目	定期研修	全社員に年1回以上の再教育・eラーニング	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	ロールプレイ訓練	模擬対応訓練・録音対応練習を定期実施	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	二次対応者訓練	被害報告を受けた管理職向けメンタル支援教育	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	理解度テスト	研修後の理解度確認・AIクイズ型テスト	☐ 済 ☐ 未

5. メンタルケア・職場支援

区分	項目	内容	実施状況
 基本項目	相談窓口	匿名・外部窓口を含む相談ルート整備	☐ 済 ☐ 未
 基本項目	カウンセリング体制	EAPや産業医による心理的支援を確保	☐ 済 ☐ 未
 基本項目	二次被害防止	不利益取扱いや孤立防止策を整備	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	ストレスチェック連動	ストレス調査項目にカスハラ関連質問を追加	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	事後フォロー一面談	対応後3日以内および1か月後の面談義務化	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	職場復帰支援	被害で休職した社員の段階的復帰支援プログラム	☐ 済 ☐ 未

6. 外部・法的対応

区分	項目	内容	実施状況
 基本項目	弁護士・警察連携	通報基準・相談ルートを明文化	☐ 済 ☐ 未
 基本項目	個人情報保護	記録保存と個人情報法令遵守を両立	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	事前覚書・協定	警察・顧問弁護士との事前協定・連絡体制構築	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	保険・法的備え	訴訟リスク・損害保険を考慮した契約整備	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	行政・業界連携	同業団体や行政機関との匿名情報共有	☐ 済 ☐ 未

7. 記録・報告・評価

区分	項目	内容	実施状況
 基本項目	発生件数管理	類型別・部署別に件数集計	☐ 済 ☐ 未
 基本項目	経営層報告	定期的に経営層へデータ報告	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	実効性評価シート	施策ごとの効果(再発率・満足度)を数値化	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	第三者レビュー	弁護士・社労士等による外部点検制度	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	心理的安全性調査	年次アンケートで職場の安心度・支援満足度を評価	☐ 済 ☐ 未

8. 改善・継続見直し

区分	項目	内容	実施状況
 基本項目	年次見直し	方針・マニュアル・教育を年1回以上改訂	☐ 済 ☐ 未
 基本項目	最新法令反映	厚労省マニュアル・東京都条例・労働施策総合推進法等の更新反映	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	他社比較・ベンチマーク	業界団体・他社好事例を研究し改善	☐ 済 ☐ 未
 推奨項目	改善PDCA文書化	改善提案・実施・検証を内部監査資料化	☐ 済 ☐ 未