

守るべきは顧客か従業員か？

カスハラへの 対処法と予防策



顧客が会社に対して理不尽な言動や要求をする「カスタマー・ハラスメント」。会社には従業員を守る義務がある一方、正当なクレームとカスハラをどう見極めるかという問題もあります。事例を踏まえ、会社としてのカスハラ対策を解説します。

及川社会保険労務士事務所
特定社会保険労務士

及川 俊介

カスハラとは
何か？

最近、「カスハラ」という言葉をよく耳にします。「カスハラ」とは、「カスタマー（顧客）」から

の「ハラスメント（嫌がらせ）」という和製英語で、10年以上前から存在しています。

2022年2月に、厚生労働省が増加する一方のカスハラ防止対策の一環として「カスタマー・ハラスメント対策企業マニュアル」

（以下、「カスハラ対策マニュアル」とします）を公表しました。任天堂やヤマト運輸等の大企業を中心に続々と対策を行ない始めたことで、カスハラについて耳にする機会が増えたのだと思われます。

カスハラに対して、顧客を最優先にし従業員に対応を押し付けるスタイルは、離職者の増加を招きかねないため、中小企業においても様々な対応策が検討され始めているのが現状です。

一方、カスハラと正当な「クレーム」との違いがわからずに、すべてのクレームをカスハラとして排除してしまうような意見も見受けられます。

クレームは耳が痛いもので、進んで対応したいものではありませんが、販売する商品やサービス等（以下、「商品等」とします）の改善や、顧客の要望を聞ける「マーケティング」の側面もあります。

そのためカスハラとクレームの違いをしっかりと理解し、区別・対応をする必要があります。

カスハラ対策マニュアルでは「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・態度

図表1 カスハラ該当例

「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・態度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）
- 威圧的な言動 ●土下座の強要 ●継続的で執拗な言動 ●拘束的な行動（不退去、居座り、監禁） ●差別的な言動 ●性的な言動 ●従業員個人への攻撃、要求

〈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 ●謝罪の要求（土下座を除く）

出典 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」より作成

が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態度により、労働者の就業環境が害されるもの」が「カスハラ」に該当すると定義されています（図表1）。商品等には「接客」等も含まれるため、一概に断言はできませんが、このカスハラ定義や例をもとに考えると、商品等に瑕疵があり、その問題を解決するために要求され、そ

の要求が当然だと思われるもの
＝正当なクレーム

・商品等に瑕疵が無く、たとえ瑕疵があったとしても、問題解決のための要求が過剰であり、法令などに照らしあわせると違法だと思われるもの＝カスハラと、一般的には判断できると思われます。

会社が負う法的義務と カスハラ行為者の法的責任

カスハラを放置することは、従業員が疲弊し、退職や様々なトラブルにつながるだけでなく、会社のイメージも大きく損なわれます。さらには、会社が様々な法令に抵触し、責任を問われることにもなりかねません。

従業員がカスハラにあうと、身体的、精神的にダメージを負ってしまいます。これは、労働契約法や労働安全衛生法で定められている「安全配慮義務」に違反し、そのまま放置していると会社が責任を問われてしまいます。

安全配慮義務とは、従業員 の身体・精神両面において健康かつ安全に働くために会社が心がける義務であり、長時間労働や過酷

な労働環境を禁止することを目的とされてきました。

しかし近年では、ハラスメントの防止等、労働者が精神的にも健全に働ける職場を形成する配慮も求められています。

安全配慮義務に違反すると、労働安全衛生法の規定により罰金を科されることもあり得ます。加えて、十分な対策を会社が行なっていない場合、従業員の心身への被害は「会社がしつかりとした対策をしなかったことが原因」とされ、損害賠償を求められることもあり得ます。

さらに、2023年に労災認定基準が改定され、心理的負荷による精神障害が労災と認定される基準が明確になりました。これにより、カスハラ起因の労災認定も認められやすくなりました。労災発生件数が増加した会社は、労働基準監督署からの調査対象になりやすく、是正を求められる可能性も高まります。

カスハラ対策をせず放置すると会社には様々な罰則や社会的制裁、行政指導が与えられ、金銭・時間・手続き等の負担が生じてしまいます。

一方で、カスハラを行なった顧

客側にも様々な法的責任が発生します。「客が購入した商品等について、販売元に問題の解決を迫る」というスタイルなのでイメージしづらいですが、「購入」したことはすべてを許される「免罪符」にはなりません。

怒鳴って相手に怒りをぶつける行為が過剰になれば「暴行罪」、インターネットに書き込む等の行為をほのめかし、自分の要求を通そうとすれば「脅迫罪」や「恐喝罪」、相手を公衆の面前で罵倒する行為は「侮辱罪」などに当たる場合があります。

商品に問題があり、その問題を改善することを目的とした主張は「正当なクレーム」です。しかし度を越えた行為は、様々な法令に抵触し法的責任が生じます。

カスハラに対応する際は、相手の行動が自分を害する行為にならないかをしっかりと見極め、自衛することが必要です。

カスハラへの 備え

どのような業種でも、カスハラは起こり得ます。顧客の都合で動かざるを得ない状況では、いつ、

どのようなかたちでカスハラが起るかはわかりません。そのため、発生することを前提に、しっかりと準備をしておくことが必要となります。

準備の手順は、次の全段階を踏むことが推奨されます。

① 会社としてどのように対応するかの方針を明確にし、全従業員に周知する

まずは、会社がどのような状況がカスハラなのかを明確にし、カスハラに対し会社としてどのように対応するかを、全従業員に周知するようにします。

自社にとってどこまでが正当なクレームで、どこからがカスハラなのか、顧客の要望や主張をどこまで今後の会社運営に活かすのかは、各社によって差があるでしょう。それゆえ、自社でカスハラとするのはどのような行為か、それに対して、どう対応するかという基本方針や基本姿勢を制定・共有し、実際にカスハラに対応しなければならぬ現場の従業員の行動指針を明示します。

② 従業員のための相談対応体制を整える

次に、カスハラを受けた従業員が相談できるよう、相談窓口を設

置し、従業員に周知します。

カスハラに対応することで、従業員は被害者になります。困り、傷ついた被害者が安心して相談することができる窓口を設置することで、従業員のケアをすることともに、いち早くカスハラの発生を把握し、事態を注視し迅速な対応が可能になります。

相談窓口の設置時に相談担当者を決め、担当者にはカスハラについての知識や、対応ノウハウなどの教育を継続的に行なうことが望ましいでしょう。加えて、外部関係機関や専門家と連携して対応できるような体制を構築することもお勧めします。

③ 対応ルールを作成する

よく「カスハラは千差万別で、対応ルールをつくっても、そのとおりにはできないから無駄」という人もいます。

しかし、いつどのようなケースで起こるかわからないカスハラに対応するための「一定の指針」として、対応ルールを作成し運用することはとても有用です。

カスハラが疑われる場合の基本的な対応としては、

・1人で対応せず、複数人で対応する

・対応する場合は他の顧客に迷惑にならないように対応する

・場合によっては場所や人を変えて対応する
などが挙げられます。

このような現場での具体的な対応の方法を明文化し、カスハラ対応ルールを作成しましょう。

カスハラは、対応が適切でないとエスカレートする傾向があるので、すべての従業員が理解できる対応ルールを作成する必要があります。対応ルールの一例を図表2にまとめました。

④ 社内対応ルールを従業員へ周知し、研修を行なう

社内対応ルールが作成できたら、最後にすべての従業員に周知し、研修を行います。

こういった段階を踏むことで、担当者のカスハラへの理解が深まり、適切に対応するための知識を身につけることができます。

また現場の従業員も、カスハラに対する会社の考え方を理解し、カスハラの当事者になった場合にも対応できるので、安心して業務に励むことができます。

図表2 カスハラが疑われる場合の対応ルールの例

現場での対応

- 店頭等で対応せず、応接室等個室に招き2人以上で対応する
- 相手が感情的になっていても、丁寧・冷静に対応しよく話を聞く
- 言葉づかいに注意し、専門用語等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、メモをとって要件を確認する
- 必要があれば相手の理解を得て録音する
- 極力議論を避け、問題を解決しようとする前向きな姿勢を感じさせる
- その場しのぎの対応はせず、できないことははっきりと断る
- 相手を落ち着かせたい場合は、後で回答するなど冷却期間を設ける

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、たらい回しをしない
- 丁寧な言葉づかいで、相手がゆっくりと理解できるようにする
- 顧客の発言内容と齟齬が生じないように、メモをとりながら話を聞き、復唱して確認する
- 対応できることとできないことをはっきりさせ、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、事実確認後追って返事をする
- 途中で電話を中断するときは、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、問合せ内容への対応方針を決めておく
- まずは相手の言い分だけを聞く
- できるだけ2人で行く（1人では対応させず、多人数での訪問も控える）
- 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ないように、原因がはっきりしない時点では安易な推定で説明しない

カスハラへの対応フローと 実務上の留意点

どんなに対策を練ってもカスハラは起こり得ます。その際はまず、ルールに沿って毅然と対応することが必要です。

厚生労働省のカスハラ対策マニュアルには「ハラスメント行為別の対応例」が例示されています（図表3）。従業員の長時間拘束や暴言、暴力、威嚇、脅迫、セクハラ行為など、様々なパターンが挙

げられています。

カスハラと思われる事案に対する基本的な対応は、次のようになります。

① 相手の要求を確認し、事実確認をする

② 事実である場合Ⅱ正当なクレームとして謝罪等を含め対応

Ⅱカスハラの可能性があると判断し対応

③ 会社のルールに沿って、要求には従えない旨を明確に伝える

④ 改善しない場合は、警察など

図表3 カスハラ行為別の対応例

時間拘束型	長時間にわたり、顧客等が従業員を拘束する。 居座りをする。長時間、電話を続ける
対応策	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なった後、膠着状態に至ってから一定時間を超える場合、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。現場対応においては、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
リポート型	理不尽な要望について、繰り返し電話で問い合わせてくる。面会を求める
対応策	連絡先を取得し、繰り返し不合理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。それでも連絡がくる場合、リスト化して通話内容を記録し、窓口を一本化して、今後同様の問い合わせをやめるように伝えて毅然と対応する。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
暴言型	大きな怒鳴り声を上げる。「バカ」等の侮辱的発言、人格否定や名誉を毀損する発言をする
対応策	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。侮辱的な発言や名誉毀損、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に録音し、程度がひどい場合には退去を求める
暴力型	殴る、蹴る、たたく、ものを投げつける、わざとぶつかってくる等の行為を行なう
対応策	行為者から危害を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、ただちに警察に通報する
威嚇・脅迫型	脅迫、反社会的勢力とのつながりをほのめかす等、従業員を怖がらせる。または「株主総会で糾弾する」「SNS等のクチコミで悪く評価する」等とブランドイメージを下げるような脅しをかける
対応策	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。また、状況に応じて、弁護士への相談や警察への通報等も検討する。ブランドイメージを下げるような脅しをかけた場合には毅然と対応し、退去を求める
セクシャルハラスメント型	従業員の身体に触る、待ち伏せする、つきまとう等の性的な行動。食事やデート等に執拗に誘う。性的な内容の発言をする
対応策	性的な言動に対しては、録音・録画による証拠を残し、被害者および加害者に事実確認を行ない、加害者には警告を行なう。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

出典 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」より作成

外部と連携し排除

また、そもそも要求自体が暴行や脅迫などの刑事事件にあたる場合は、即時にやめるよう求め、やめない場合は警察に連絡をし、事態を収拾します。これらが基本的な対応方法になります。

そして、実務上重要なのは②の対応です。前述したように、顧客の「正当なクレーム」と「カスハラ」を冷静に見極めることが最も大切だといえます。

相手の要求がカスハラだと安易

に判断するのではなく、

・自分たちの商品等に瑕疵はなかったか？

・顧客の申し出に正当性はないのか？

・自分たちの商品等が顧客の利益を損ねていないか？

といった点を客観的に確認し、会社側に非がある場合は、限定的に謝罪をすることが必要になる場合もあるでしょう。

相手の要求をしつかりと受け止め、会社として「正当なクレーム」

として活用し、よりよい商品等を生み出すことも求められていると筆者は考えます。

従業員を優先するか 顧客を優先するか

また、顧客対応として考えると、従業員を優先すべきか顧客を優先すべきか悩むことはままあるかと思われま

顧客を優先し対応をとことん「顧客ファースト」にすることで、

顧客満足度は高まるでしょう。反面、対応する従業員には多大な負担を強いることになります。

反対に従業員を優先すること

で、従業員満足度が高まり、業務効率の向上や離職率の低下などが期待できるでしょう。こちらも反面、顧客からの悪い口コミなどで売上が減少するなどの影響も考えられます。

カスハラと正当なクレームを明確に区別する手段がない以上、会社が現場にどこまでの対応を求めるかを決める必要があります。

従業員の負担と会社の利益を天秤にかけ、最大限の利益を得られるようにしっかりと考え、自社のルールを定めることが重要ではないでしょうか。

会社の商品やブランドを守るため、顧客にしっかりと向き合い、正当なクレームを受け止めつつ、同時に従業員をしっかりと守りながら厳格にカスハラに対応する。そのようなバランスを考え、取り組むことが、令和の労務管理には求められるようになったのだと思います。

会社として、顧客と従業員の両者としてしっかり向き合って、ルールを作成していきましょう。

おいかわ しゅんすけ 小売・飲食・建設からベンチャーまで多様な業種で労務管理やトラブル防止のアドバイスを行ない、中小企業とそこで働く人たちを支援している。