

1. マニュアルの位置づけ

本マニュアルでは、カスタマーハラスメントに対する基本方針、当社における判断基準や対応例、社内体制などを示します。

2. カスタマーハラスメントに対する基本方針

当社においては、「カスタマーハラスメントに対する基本方針」に基づき、カスタマーハラスメントに対して、組織として適切に対応します。また、この基本方針を社内・社外に周知します。

3. 顧客対応の考え方

(1) 基本的な心構え

顧客等から寄せられるクレームの全てがカスタマーハラスメントではありません。商品やサービスの品質に関する指摘、接客態度の不満など、正当なクレームは、業務の改善につながる貴重な機会でもあります。

クレームに対する従業員の適切でない言動が端緒となって、カスタマーハラスメントを発生させている可能性もあります。

① 気持ちを理解して傾聴する

- ・顧客等と良好な関係を築くため、相手の気持ちを理解する。
- ・ストレス・不安など、顧客の気持ちを推し傾聴を行う。

② 誠実に対応する

- ・第一印象が重要であり、表情や言葉遣いなどに注意する。
- ・不誠実な言動をしたり顧客等をクレーマー扱いしたりしない。

③ 共感を伝える

- ・相手との共感を深める上で効果的な「あいづち」を活用する。
- ・具体的には、「なるほど」「よくわかります」「そうなのですね」など、声に出して傾聴する姿勢をみせる。

④ 限定的な謝罪をする

- ・非を認めることと、謝罪をすることは別物です。まずは、「不快な気分にならせてしまったこと」「手間や時間をとらせたこと」に対して謝罪しましょう。
- ・具体的には、「ご心配をおかけし（ご不快な思いをおかけし）申し訳ありません。」

⑤ 会話の内容は記録しておく。

⑥ 相手の話は遮らない。

・相手の話を聞いているときに、内容が事実と異なっても誤解でもすぐに訂正しない。相手の話を遮ってしまうのはNG。

・「話を聞いてもらえすらせず、言い訳された」などさらなるトラブルに繋がりがねません。相手が話している間は、相槌をうつだけにとどめておく。

・一旦相手の言い分をすべて聞いてから、こちらの話をするようにする。

⑦ 決して感情的にならない

・冷静に対応するよう努める。

⑧ 「意見」として受け取る

・顧客が金銭を要求してきたり、土下座を強要したりした場合、立派なカスタマーハラスメントです。決して要求に対応することなく、「ご意見として承りました」と伝える。

・権限がある場合でも「決定権は自分にはないため、上司や会社に確認が必要」とし、「後日対応を伝える」として、冷却期間を設けることが重要です。

(2) クレームの初期対応

① 顧客等に寄り添う。

・商品・サービスの不具合等を起因とした顧客等からの要求自体は社会通念上妥当であり、真摯に受け止める。

② 要求内容を特定する。

③ 事実を確認する。

④ 複数人で対応する。

⑤ 対応内容を記録・情報共有する。

≫≫社内での対応

・応接室等で、二人以上で対応する。

・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。

・質問を交えながら、詳細に感情を確認し、メモを取って要点を確認する。

・その場しのぎの回答はせず、対応できないことははっきり断る。

・後で確認して回答するなど冷却期間を設ける。

≫≫電話での対応

・基本的には、第一受信者が責任を持ち、問合せ案件のたらい回しにしない。

・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、復唱し確認する。

・相手に過大な期待を抱かせない。

≫≫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には行かない。
- ・あらかじめ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。
- ・一人では対応しない。させない。

● クレーム対応【電話対応】

① 事実関係と要求内容の聴取

- ・顧客の氏名、連絡先、事実関係、要求内容の聴取
- ・初回の電話においてはしっかりと聴取するよう心がけてください。失礼にならない程度に区切りつつ誘導します。一方的にクレーマーと判断しないように注意してください。
- ・氏名の確認を拒否する場合には、「会社のルールで、個人の名前はお答えできません。」と伝えます。

② 社内における調査・対応の検討

- ・会社において事実関係の確認と要求内容の正当性、相当性を検討し、正当クレームか不当クレームかを判断します。まだ判断されていない段階において、クレーマーから電話での問い合わせがあったとしても、「検討中であり、追って回答します。」と伝えれば足ります。（担当部署等に連絡、情報共有）

③ 決定した方針に沿って対応する

- ・社内における調査・検討の結果、正当なクレームであると判断できる場合には、誠実に対応します。不当なクレームと判断できる場合には、要求には応じられない旨を明確に伝えます。
- ・相手が納得せずにまくし立てるように話し続ける場合には、「お伝えした通りです。一旦切らせていただきます。」として、きっぱりと途中で会話を中断します。
- ・「勝手に電話を切るな」として再び電話をかけてきても、「当社としては応じられません」として電話を切って問題ありません。

4. カスタマーハラスメントへの対応

(1) カスタマーハラスメントの判断

カスハラの法的定義と 3 要件

改正労働施策総合推進法では、カスタマーハラスメントの定義を構成する 3 つの要件が定められています。以下の要件をすべて同時に満たす場合に、カスハラに該当します。

要件 1 利害関係者が行う行為であること

判断のポイント

顧客・取引先・施設利用者など、業務上の関係がある相手か

要件2 社会通念上許容される言動であること

範囲を超えた要求の内容または手段が社会常識に照らして妥当か

要件3 労働者の就業環境を害すること

業務遂行に支障が生じるほどの身体的・精神的苦痛があるか。（正当なクレームや改善要求は、たとえ厳しい口調であっても直ちにカスハラにはなりません。）

要件1：「顧客等」が行う行為であること

その行為が業務に関連する利害関係者によって行われることです。

「顧客等」には、以下のような幅広い相手方が含まれます。

顧客：

取引先：資材の納入業者、委託先・委託元の担当者など

その他：配送先の受取人（業務上接点がある場合）など

注意すべきは、「顧客」に限定されていないという点です。取引先からの威圧的な言動や過度な要求なども、カスハラに該当し得ます。

一方で、業務とまったく関係のない通行人や、SNS上で面識のない第三者からの嫌がらせは、この要件を満たさないため、カスハラの定義には当てはまりません（ただし、他の法令で対応できる場合があります）。

要件2：「社会通念上許容される範囲を超えた」言動であること

その行為が社会通念上許容される範囲を超えた言動であることです。これがカスハラの判断基準として最も難しく、現場で悩みやすいポイントです。

a) 要求内容の妥当性にかかわらず不相当とされる可能性の高いもの

要求内容に一定の妥当性があっても、その伝え方・手段が社会的に許容される範囲を超えている場合は、カスハラに該当し得ます。

- ・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） 例）人格を否定する発言等
- ・威圧的な言動
- ・土下座の要求（社会的相当性を著しく逸脱した謝罪の強要）
- ・継続的な（繰り返される）、執拗な（しつこい）言動
- ・拘束的な行動（不退去、居座り、長時間の電話、監禁）
- ・差別的な言動
- ・性的な言動（セクシュアルハラスメントに相当する発言や行為）
- ・社員等個人への攻撃、要求
- ・SNSへの投稿（従業員の氏名・写真の無断公開、誹謗中傷の拡散）

b) 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（過度な要求等）

そもそも要求している内容自体に合理性がない場合です。

- ・商品交換の要求

（商品やサービスに瑕疵がないにもかかわらず、無償での提供を要求する）

- ・金銭補償の要求

（契約内容を超えた過剰なサービスを執拗に要求する。法的根拠がなく、金品や慰謝料を要求する）

- ・謝罪の要求（従業員の解雇を要求する等）

この「社会通念」の基準は、「平均的な労働者」が同じ状況に置かれた場合にどう感じるかという客観的な視点で判断されます。個人の主観だけではなく、一般的な感覚が基準となる点が重要です。

要件3：労働者の「就業環境を害する」こと

当該行為によって労働者の就業環境が害されることです。具体的には、以下のような状態が生じている場合を指します。

精神的な苦痛により業務に集中できない、遂行が困難になる

心身の不調（不眠、食欲不振、出勤困難など）が生じる

当該顧客の対応を恐怖や強い不安を感じながら行っている

結果として休職や離職に至る

（2）カスハラに該当しない行為の例

一方で、以下のような行為は正当なクレーム・苦情として扱われ、カスハラには該当しないと考えられます。

- ・正当な返品・交換の要求:購入した商品に不具合があり、返品・交換を求める

- ・品質への苦情: 提供された料理に異物が混入しており、改善を求める

- ・サービスへの意見:対応が遅かったことについて冷静に不満を伝える

- ・合理的な説明の要求: 請求金額の内訳について説明を求める

- ・再発防止の要望: 同じミスが起きないよう改善を要望する

これらは、要求の内容に合理性があり、手段も社会通念上許容される範囲内にとどまっているため、要件2を満たしません。顧客が不満を述べることはカスハラではないという点を理解しておくことが大切です。

（3）グレーゾーンの判断ポイント

現場で最も悩ましいのは、カスハラか正当なクレームか判断が難しいグレーゾーンのケースです。判断に迷った場合は、以下の4つの視点で整理すると考えやすくなります。

1. 要求内容の妥当性:「提供した商品・サービスに実際に瑕疵や不備があるか

2. 手段の相当性:「要求の伝え方が、内容に対して相当な範囲に収まっているか
3. 反復性・継続性: 同じ行為が繰り返されていないか
4. 業務への影響度: 対応にかかる時間や精神的負担が業務遂行に支障をきたすレベルか
たとえば、「商品の不具合に対して強い口調で一度苦情を伝える」行為は、手段の相当性について検討の余地はあるものの、一度きりで業務への支障が限定的であれば、カスタハラとまでは言えない可能性があります。しかし、同じ行為が繰り返される場合や、長時間にわたる場合は、要件2・要件3を満たすと判断される可能性が高まります。
重要なのは、一つの行為だけで即座にカスタハラと断定するのではなく、状況全体を総合的に評価するという視点です。

(4) カスタマーハラスメントを受けた場合の対応

① 長時間の拘束

・要求が通るまで居座る。・会話を引き延ばして電話を切らない。電話で同じ要求を繰り返す。無理難題を延々と押し付ける。

【対応】

1. 対応できない理由を説明し、お引き取りを願う、または電話を切る。

「ご意向は承知しましたが、現在対応できませんので、一度お引き取りください。」

2. 記録と情報共有

・電話や来社の内容を記録し、対応窓口を一本化することで、統一的に対応できます。長時間拘束の事例は、業務妨害や不退去罪の可能性もあるため、記録は重要です。

3. 切電の判断基準

「30分を目安として、同一内容の反復等により対応継続が困難と判断した場合」や、建設的でない延々とした応対は、精神的負担や業務効率への影響が大きいため、適切なタイミングで切電を判断します。

② リピート型

・理不尽な要望について、繰り返し電話で問合せをする、または面会を求めてくる。

【対応】 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、次回是对応できない旨を伝える。

● 複数回電話がかかってくる場合の対応

「まだ話し終わっていない」、「また電話する」、「必ず連絡をよこせ」など、何度もかかってくる電話応対はクレーム対応と同様の扱いとする。

尚、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。等の対応をとる。

③ 暴言型

・大きな怒鳴り声をあげる、「馬鹿」といった侮辱的発言、人格の否定や名誉を棄損する発言をする。

【対応】大声を張り上げる行為は、周囲の迷惑となるため、やめるよう求める。侮辱的発言や名誉棄損、人格を否定する発言に関しては、ひどい場合には、事実確認ができるよう録音する。

④ 暴力型

・殴る、蹴る、たたく、物をなげつけら、わざとぶつかってくる等の行為を行う。

【対応】行為者から危害がくわえられないよう一定の距離を保ち、対応者の安全確保を優先する。また、複数名で対応し、直ちに警察に通報する。

⑤ 威嚇・脅迫型

・「殺されたいのか」といった脅迫的な発言をする、反社会的勢力とのつながりをほのめかす、異常に接近する等、怖がらせるような行為をとる。または、{SNS にあげる、口コミで悪く評価する。} 等イメージを下げるような脅しをかけられる。

【対応】複数名で対応し、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相談や警察への通報等を検討する。

⑥ 権威型

正当な理由なく、権威を振りかざし要求を通そうとする、お断りしても執拗に特別扱いを要求する。または、文書等での謝罪や土下座を強要する。

【対応】不用意な発言はせず、対応を上位者と交代する。要求に応じない。

⑦ 店舗外拘束型

・クレームの詳細が分からない状態で、職場外である喫茶店などに呼びつける。

【対応】基本的には単独で対応は行わず、クレームの詳細を確認した上で、対応を検討する。

⑧ SNS/インターネット上での誹謗中傷型

・インターネット上に名誉を棄損する、またはプライバシーを侵害する情報を掲載する。

【対応】掲示板や SNS での被害については、掲載先のホームページ等の運営者（管理人）に削除を求める。

⑨ 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、食事やデートに執拗に誘う、性的な冗談といった性的な内容の発言を行う。

【対応】性的な言動に対しては、録音・録画による証拠を残し、被害者及び加害者に事実確認を行い、加害者には警告を行う。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る。

5. 関係機関との連携

悪質な場合は、会社から弁護士、警察と連携し厳正に対処します。なお、暴力行為や器物破損など、身の危険を感じた場合は、その時点で速やかに警察に通報します。

6. 相談窓口

- ① 会社は、顧客等からの著しい迷惑行為に関する相談に応じるため、一次相談窓口を各部署長とする。
- ② 従業員は、顧客等の言動により就業環境が害されていると感じたときは、直ちに部署長に申し出ることができる。
- ③ 部署長は、前項の申出を受けたときは、速やかにハラスメント相談窓口へ報告しなければならない。
- ④ ハラスメント相談窓口は、職場におけるパワーハラスメント、セクシュアルハラスメントその他のハラスメントに関する相談を併せて受け付ける。

7. 相談者の保護

- ① 会社は、相談を行ったこと、事実確認に協力したことまたは対応を打ち切ったことを理由として、当該従業員に不利益な取扱いを行わない。『
- ② 相談窓口の担当者は、相談により知り得た情報を、対応に必要な範囲を超えて他に漏らしてはならない。『
- ③ 会社は、相談内容の社内における共有の範囲について、あらかじめ相談者の意向を確認する。

8. 再発防止のための取組

カスタマーハラスメント問題が一旦解決した後も、同様の問題が再発することを防ぐため、取組を継続し、社員の顧客対応を深めます。定期的に取り組を見直します。

お客様対応によりクレームがカスタマーハラスメントに発展するようなケースについては、その対応の改善によって再発防止を図ることが可能です。

次のような取組が考えられます。

① 事案発生時の社内での共有

事案発生時には、何らかのメッセージ・情報の発信をする。情報共有により注意喚起をするだけでも効果が見込まれます。

② 事例の活用

社内で発生した事案や経験等を踏まえ、検証し、新たな防止策を検討し、カスタマーハラスメント対策マニュアルなどの見直し、改善に役立てることが望まれます。またプライバシーに配慮しつつ、同様の問題が発生しないように、社内会議等で情報共有することが望まれる。

※トラベル事例を共有する。報告書をまとめ、社内関係者に共有する。多発するトラブル

については、勉強会を行い、関係部署に情報共有する。

9. 記録

カスハラ事案の報告書（指定様式）を作成し、事実の記録、評価・措置・再発防止策を記録する。解決後、10年間を保存期間とする。

第1版 2026年 月 日発行