

神戸商工会議所 雇用関連イベント

急増する顧客トラブルから企業と従業員を守る！

カスタマーハラスメント企業向け対策冊子を発行

ハラスメントへの意識が高まる中、厚労省が企業向けの対策マニュアルを公開するなど、企業はカスタマーハラスメント（カスハラ）への適切な対応に迫られている。

そこで、当商工会議所では、今年度、カスハラに対する意識啓発や組織的な対応を促すべく、カスハラ対策セミナー（全3回）や個別相談会（弁護士・社会保険労務士）を開催。

この度、顧客からの理不尽なクレームから企業と従業員を守るために必要な知識と対応ノウハウについての対策冊子を発行する。

（参考）カスタマーハラスメントとは

令和2年1月、「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」が策定され、**顧客等からの暴行、脅迫、暴言、不当な要求等の迷惑行為（カスタマーハラスメント）**に関して、事業主は適切に対応するための体制の整備や被害者への配慮が望ましく、被害防止の取り組みが有効である旨が定められた。（厚生労働省 HP より）

■本冊子の特長

- ◎カスハラ対策に必要な**基礎知識と対応ポイント**を経験豊富な専門家が解説。
- ◎カスハラを起こさせない**未然防止・再発防止**に関する**具体策**を詳しく説明。
- ◎現場で効果を発揮する**カスハラ被害を抑止する支援ツール（ポスター）**を提供。

■内 容（2023年2月発行・全8ページ）

1. カスタマーハラスメントについて
 - ・カスハラの特徴、発生要因、従業員・企業への悪影響
2. カスタマーハラスメントへの対応に役立つ基礎知識
 - ・カスハラへの対応ポイント、刑法の知識、安心材料ツール
3. 組織的な体制の整備に向けて
 - ・企業の組織的な対応、未然防止と再発防止のポイント

本冊子は商工会議所会員に配布するほか、**商工会議所ホームページ** (<https://questant.jp/q/kasuhara>) より入手可能

※巻末のポスター（NO！カスハラ）は別途PDFで提供。

NO!カスハラ

顧客も従業員も同じ人間です。思いやりのある行動をお願いします。

カスタマーハラスメント（カスハラ）とは？
 カスハラとは、顧客等から事業者に対して、暴言・脅迫・暴行等の迷惑行為を指します。また、不当な要求等を行う行為もカスハラに該当します。

理不尽なクレーム（暴言・暴力等）が犯罪に？
 理不尽なクレームは、暴言・脅迫・暴行等の迷惑行為に該当し、犯罪に該当する場合があります。また、不当な要求等を行う行為もカスハラに該当します。

適切な意見・正しいクレームの伝え方とは？
 従業員は冷静な態度で対応し、相手の話をよく聴くことが大切です。また、相手の話をよく聴くことが大切です。

カスハラ対策は必須？企業の安全配慮義務とは？
 企業は、安全配慮義務を負っており、従業員に対する安全配慮義務を負っています。また、安全配慮義務を負っています。

神戸商工会議所

（参考）当所のカスハラ対策事業について

◇カスハラ対策（基調講演会・セミナー）

- 2022年8月17日 「企業と従業員を守る！カスタマーハラスメント対策セミナー」
 関西大学社会学部心理学専攻 教授 池内 裕美 氏（出席者92名）
- 10月28日 「カスタマーハラスメント対応術～理不尽なクレームへの対応法とは～」
 人財教育アシスト 代表 山田 泰造 氏（出席者55名）
- 11月18日 「組織的なカスハラ対策に取り組むための“対応基準”の考え方」
 弁護士法人神戸シティ法律事務所 弁護士 高島 浩 氏
 ㈱メグラス 採用・広報PR マネージャー 浅井 有希子 氏（出席者77名）

◇個別相談会「神戸商工会議所ハラスメントなんでも相談会」

11月30日～12月2日 弁護士（法務対応）と社労士（労務管理）が対応（7社）

カスタマー・ハラスメント への対応法とは

顧客等による理不尽なクレームから企業と従業員を守るために
必要な知識や対応法について専門家が解説します！



2023年2月作成

1. カスタマー・ハラスメントについて

はじめに

昨今、カスタマー・ハラスメントが大きな社会問題になっています。

私は、予めよりクレーム対応の研修を実施して参りましたが、ここ最近では、主な依頼内容が「クレーム対応」から「カスタマー・ハラスメント対応」へと変化しました。業種や職種を問わず、いかなる組織・団体であっても、カスタマー・ハラスメントとは無縁ではないと強く実感しております。

カスタマー・ハラスメントの特徴や従業員が受ける深刻な精神被害、対応のポイント、必須のメンタルケア、未然防止と再発防止などについて解説させていただきます。



人財教育アシスト
代表/クレームアドバイザー
山田 泰造 氏

【プロフィール】

日本大学経済学部産業経営学科卒。
産業心理学を研究し、企業人研修機関で23年間、指導教官として各界の人財育成・クレーム対応に携わる。全国の経済団体や官公庁、企業や医療機関、金融機関、大学などクレーム対応研修、セミナーなど約1400回実施。
著書『カスタマー・ハラスメント対応術』（経法ビジネス出版 2020年）

カスタマー・ハラスメントの特徴

本来、クレームとは、提供した商品の瑕疵やサービスの不手際に対するお叱りやご提案であり、結果として改善に役立つものでもあります。

しかし、「**カスタマー・ハラスメント**」とは、**お客様からの身勝手に理不尽な要求であり、対応したスタッフが精神的・身体的な不調をきたし、業務に支障がでるなど、“社会通念上不相当”と言われる極めて迷惑なクレームのことです。**

過剰な要求や商品・サービスへの不当な言い掛かりなどによって、人間の尊厳を侵害したり、就業環境を不快にしたり、能力の発揮に重大な悪影響を及ぼすなど、従業員はもちろん、組織や企業にまで看過できない支障が生じます。

私が官公庁や企業、団体、商店街などで調査を実施したところ、8割以上がカスタマー・ハラスメントの被害に遭っていました。一般的に、企業のイメージダウンを懸念して、クレームなどの被害状況は隠す傾向にありますが、「身の危険を感じたことがある」、「脅迫や暴力を受けて警察に来てもらったことがある」など生々しい事例を聞いて、私は衝撃を覚えました。さらに驚いたのは、カスタマー・ハラスメントへの対応を行ったスタッフが、精神的なダメージを受けた結果、立ち直れずに、退職や離職を経て、生活の糧を失ってしまう例が少なくないのです。

カスタマー・ハラスメントについての明確な定義はないのですが、**厚生労働省が2022年2月に作成したマニュアル（右記参照）では、“顧客からの社会通念上不相当な要求”と定義しています。**つまり、一般常識では考えられない理不尽な要求を突き付けてくるということになります。

例えば、いきなり大声で罵詈雑言を発する、カウンターや壁を叩くなど物にあたる、従業員の話は一切聞かずに上から目線で極めて自己中心的な要求をする、対面に限らず電話で6時間以上の理不尽な要求をするなど珍しくありません。また、要求が通らなければ、「スタッフの顔をSNSに晒すぞ」と脅迫する人や土下座を要求する人もいます。

カスタマー・ハラスメントは、“理不尽な要求”なので、“毅然とした対応”に切り替えることが大切です。安易に要求に応じてしまうと、脅迫や暴力行為に及ぶなど行動がエスカレートしてしまいます。カスタマー・ハラスメントを行う人は、こちらの反応を見ながら言動を繰り返してきますので、決して言いなりになってはいけません。

また、要求や言動がカスタマー・ハラスメントに該当するかを見極めなければ、対応を誤り、取り返しがつかなくなります。見極めるポイントは、お客様でありながら、理不尽な要求や乱暴な言動をしてくることです。



◆クレームの大分類

クレームのタイプ	例	対応法
通常のクレーム【ホワイト】	商品やサービスに瑕疵・不行き届きがあった（企業や従業員に落ち度あり）	謝罪して、誠意をもって迅速に対応する
カスタマー・ハラスメント【グレー】	お客様が些細なことでキレた	カスハラと判断したら毅然とした対応に切り替える
悪質クレーム【ブラック】	金銭目当ての言い掛かり、嫌がらせなど	毅然とした対応で跳ね返す

カスタマー・ハラスメントの発生要因

正直、カスタマー・ハラスメントに関する事例は、数が多く、きりがありません。私から言えることは、理不尽極まる要求や社会通念上不相当な行為が常態化し、業種・規模あるいは、時・場所を問わず急増しているということです。手遅れになる前に、「明日は我が身」と思って準備することが大切です。

◆カスタマー・ハラスメントの発端となる要因（例）

ケース	要因（例）
飲食店	商品の味、順番待ちの整列や待ち時間など ※異物混入に関するクレームの大半が悪質クレームに該当
書店	商品の状態、商品の包装、入荷状況、レジでの待ち時間など
洋服店	商品のサイズや仕様、返品要求、従業員の態度など
医療機関	待ち時間、薬・治療の効果、セクハラなど
金融機関	待ち時間、金融商品に関する言い掛かりなど
タクシー	運転技術、会話内容、到着時間、経路など
理美容室	待ち時間、予約受付、サービスの質、希望と異なる仕上がりなど
クルーズ船	景色・船内設備・料理等への不満、顧客同士のトラブルなど
鉄道	時間、混雑状況、遅延、運休、顧客同士のトラブルなど



カスタマー・ハラスメントによる従業員・企業への悪影響

「馬鹿・クビ・死ぬ」などの暴言をよく耳にしますが、それらは断じて許せない言葉であり、見ず知らずの人から言われると恐怖を感じるものです。実際、SNSでこの類の暴言を浴びせられて、自らの尊い命を絶ってしまった不幸な話が後を絶ちません。カスタマー・ハラスメントの言葉の暴力等による精神被害は、次のようなものがあります。

◆主な精神被害

種類	症状
パニック	対応の仕方が分からず、混乱状態になってしまう
トラウマ	立ち直れずに、引きずってしまう
うつ	気分が沈んで、意欲・思考力が低下してしまう
PTSD (心的外傷後ストレス障害)	強い恐怖により、悪夢・フラッシュバックが起きる



上記のような深刻な精神障害を起こすと、「通院」→「入院」→「休職」→「離職」の連鎖が起こり、日常生活や人生に狂いが生じることがあります。バリバリの営業マンで、威勢のいい管理職が、悪質なカスタマー・ハラスメントへの対応により、重度のうつ病を患い、人生を狂わせてしまったという大変悲しい例がありました。

企業へのダメージで見ると、損害賠償の請求や悪意ある口コミ・SNSへの書き込みなどで、会社のブランドイメージが傷つき、売り上げに大きな影響が出てしまいます。また、協会や監督官庁に通報して誹謗中傷する行為が増加しており、企業が指導や処分を受ければ、一気に信用を失墜してしまいます。

2. カスタマー・ハラスメントへの対応に役立つ基礎知識

カスタマー・ハラスメントへの対応ポイント

実際、理不尽な要求をしてくる相手が“お客様”のため、どのように対応すべきか分からないケースが多いと思いますが、大前提として、カスタマー・ハラスメントの言動に対しては、**「冷静かつ毅然として対応すること」が重要です。**

◆カスタマー・ハラスメントへの対応ポイント

- ①自分の心を落ち着かせ、傾聴姿勢を意識し、相手に喋らせることで要求の目的を冷静に見極める。
- ②相手に落ち着いてもらうことを考えた対応を意識する。
- ③相手としっかり目を合わせ、誠意をもって対応していることを伝える（姿勢を示す）。
- ④専門・業界用語を使うと不信感や嫌悪感を持たれるので要注意。簡潔かつ明確な表現で説明する。
- ⑤言葉尻を取られないように適切な言葉を選ぶ。
- ⑥責任の有無と程度をしっかりと確認する。
- ⑦カスタマー・ハラスメントと判断した場合は、相手のいかなる言動にもブレず、毅然とした態度をとる。
- ⑧出来ること、出来ないことをはっきりと伝える。
- ⑨過剰対応は決してしない。
- ⑩電話・窓口のたらい回しや待ち時間は、怒りを招き、エスカレートさせる危険性があるため、極力避ける。
- ⑪（長時間の拘束などにより）仕事に支障が出ていることを伝える。
- ⑫店内への出入り禁止（出禁）は伝えても大丈夫。企業で明確な基準を設定して適切な対応を取る。
- ⑬訪問謝罪は、監禁や拘束の危険性があるため要注意。できる限り避ける、もしくは複数人で対応する。

知っておくべき刑法の知識（簡易版）

悪質クレーマーと異なり、カスタマー・ハラスメントを行う人の多くは、刑法の知識を持ち合わせていない（または関心がない）ため、大声を張り上げて威嚇したり、脅迫や暴力に及んだり、長時間拘束するなど、一線を越えて、刑法に抵触する行為に発展しています。

従業員は、カスタマー・ハラスメントに関する行為の多くが刑法に抵触する犯罪行為であることを認識し、該当する刑法の知識を身につけておけば、落ち着いて対応することができます。



◆カスタマー・ハラスメントに該当する可能性がある刑法

刑法	概要（例：該当する行為など）
1. 威力業務妨害罪	大声を出したり、加害の予告など
2. 偽計業務妨害罪	風説の流布、偽りの予約、不要不急の119番通報
3. 脅迫罪	生命・身体・財産・名誉・自由に危害を加えることを告知する
4. 恐喝罪	暴行・脅迫により、財物を脅し取る
5. 侮辱罪	事実を示さず、人前で辱める
6. 名誉棄損罪	人前で事実を示し、名誉を毀損する
7. 暴行罪	人の身体に不法な有形力を行使する
8. 傷害罪	人の身体に傷害を負わせる
9. 不退去罪	要求を受けても退去しない
10. 強要罪	義務のないことを強要する

クレーム対応時の安心材料

カスタマー・ハラスメントを行う人は、従業員が屈服して要求を呑むまで引き下がらない傾向が強いです。従業員のクレーム対応スキルや知識の習得とともに、様々なツールを駆使することで、理不尽な要求を跳ね返すことができます。



◆クレーム対応時のオススメの安心材料（ツール）

手段	概要
1. 防犯カメラの設置	防犯カメラの設置は、カスタマー・ハラスメントを思い留まらせる抑止効果と警察の捜査で言い逃れできない証拠になります。
2. ICレコーダー（録音機器）の活用	理不尽なクレームや脅迫等を受けている場合、「録音していいですか」とICレコーダーを取り出す、もしくは、こっそりと録音することをお勧めします。以前は、無断の録音はいけないとされていましたが、昨今、裁判でも証拠として採用されつつあります。
3. メモの抑止力	相手の目の前で、詳細にメモを取る姿を見せてください。
4. 張り紙による抑止力	ポスターや張り紙でカスハラ犯罪性の訴えてください。
5. 弁護士の抑止力	収拾がつかない場合、「窓口を弁護士と代わります」と教えてください。
6. 被害届提出の推奨	納得しない場合、顧客に警察への被害届の提出を勧めてください。
7. #9110の活用（警察相談専用ダイヤル）	警察相談専用ダイヤル（#9110）は困った時の心強い味方です。是非ご活用ください。
8. 110番（警察）の活用	緊急性を要する理不尽なクレームを受ければ、速やかに110番してください。

3. 組織的な対策の整備に向けて

企業・組織が取り組むべきカスタマー・ハラスメント対策

カスタマー・ハラスメントには、従業員個人で対応するのではなく、企業（組織）全体で対応することが重要になります。そもそも、**企業には、従業員に対する「安全配慮義務（労働契約法第5条）」があり、従業員の健康と安全に配慮しなければなりません。**つまり、企業はカスタマー・ハラスメントから従業員を守るための対策に取り組む必要があります。特に、以下3点は取り組んでください。

（1）従業員が困った時の相談・通報システムの構築

従業員が理不尽で執拗な言動から誰にも助けてもらえず、逃げ場を失えば、深刻な精神的ダメージを受けてしまうのは当然です。

従業員がカスタマー・ハラスメント対応で困った時に、「どのようなタイミングでサポートするのか」、「誰に・どの手段で相談するのか」など、相談や通報時の対応フローが明確でなければ、従業員が孤立して、パニック状態に陥ってしまいます。カスタマー・ハラスメントが発生してから対策を検討するのでは遅く、周囲の従業員や企業が予め、なすべきことを想定して準備しなければなりません。



（2）サポート体制や対応マニュアルの整備

カスタマー・ハラスメントの発生に気づいた場合は、「周囲の従業員が迅速にサポートに入る」、「上司や担当部署に連絡をとる」、「危険を感じた場合は、警察に通報する」など、従業員が孤立して精神的ダメージを受けないように、明確な判断基準や対応フロー（マニュアル）を作り、従業員を守る体制を整えましょう。

また、**カスタマー・ハラスメントへの対応後は、状況の詳細な報告を受けるとともに、精神的ダメージの有無を確認し、従業員の適切なメンタルケアとアドバイスを迅速に行いましょう。**社内で十分なケアが出来ない場合は、心療内科を活用して、深刻な精神被害を回避しましょう。

【補足】クレーム対応マニュアル作成のポイント

クレーム対応では、お客様に対して誠意・迅速をもって対応し、理解・納得を得ることがゴールです。



- ①過去の事例や想定されるケースから対応法を定める。
- ②失敗事例・成功事例を示すと理解し易い。
- ③従業員によって対応がばらつかないようにする。
- ④対応時の言葉遣いに関する注意点を示し、二次クレームを防ぐ。
- ⑤対応法を固めすぎず、臨機応変に対応できる仕様にする。

（3）クレーム事例の研究と研修・教育機会の提供

過去のクレーム事例を研究し、それらの事例を活かしたロールプレイングを繰り返し実施することは、カスタマー・ハラスメント対策に効果的です。特に、ロールプレイングの効果は絶大で、実践経験を積んだことと変わらないほどの効果があります。

当然、**カスタマー・ハラスメントへの対応には、定型がなく、ケースバイケースで相手や状況に合わせて、無事に収束させる“アドリブ力”が必要になります。**自社や他社、業種・業界を問わず、多くの事例を共有し、学びを深めて、従業員の“アドリブ力”を高めることをオススメします。

また、社内や外部講師による研修を活用して、クレーム対応の基本と応用を身につければ、従業員の精神的ダメージを軽減することができます。



未然防止と再発防止のポイント

カスタマー・ハラスメントへの対応は、社会通念上不相当な要求をしてくる相手との難解な心理戦の場ですが、そもそも発生しなければ、従業員や企業が不要な神経を使う事ありません。

顧客から理不尽な要求を受けるケースには、企業・従業員側の行き届かないことを起点として、カスタマー・ハラスメントに発展してしまった場合も少なくありません。

そこで、効果大きい「未然防止」に取り組むことを強く推奨します。クレームを発生させないための仕組みづくりや接客スキルの向上に取り組むことで、見逃していた自社の欠点に気づくなど、本業への相乗効果も期待できます。



◆未然防止策

対策	内容
1. 接客練習を実施	接客で炎上することが無いように、日頃から研修を行う
2. 過去の事例研究を実施	自社や他社、他業種の事例も含めて研究する
3. “お客様の声”を収集	従業員では気づかなかった点を指摘いただく
4. ロールプレイングを実施	クレームに対する“アドリブ力”を養う
5. 警告ポスターを掲示	理不尽な要求を思い留まらせる抑止力を活用する
6. ミステリーショッパーを活用	第三者の目を現場改善に役立てる

また、クレームが発生した場合の再発防止に取り組むことも大切です。反省や改善策をとらなければ、クレームは繰り返して発生します。その場でお客様に納得いただいたとしても問題は氷山の一角にすぎず、クレーム化する恐れのある潜在的な課題を抱えている場合も考えられます。

再発防止の取り組みについても、いくつか例を挙げさせていただきました。中でも、クレーム発生に関する情報共有は、積極的に取り組んでください。ネガティブな情報は、どうしても隠したくなるものですが、「事例こそ生きた教材」ですので、クレームの情報共有を仕組み化してください。

◆再発防止策

対策	内容
1. クレームカードの作成を徹底	従業員への情報共有で再発防止を意識づけるとともに、クレーム内容と問題点を改善し、今後の対応に役立てる
2. 過去の事例研究を実施	自社や他社、業種業界問わず事例を集めて今後の対応に活かす
3. ロールプレイングを実施	同じ失敗を繰り返さないために練習する
4. 対応マニュアルを整備	新しい事例を随時追加して対応法を更新する

まとめ

対策を整備する際、一番肝に銘じるべきことは、「スタッフの心身の安全を図り、安心して働ける環境を整備すること」に尽きます。また、「カスタマー・ハラスメントと判断したら、毅然とした対応をとること」、「スタッフを絶対に孤立させないこと」、「アフターケアを徹底すること」が必須です。

その場での臨機応変な対応が求められるカスタマー・ハラスメントへの対策は、容易ではありませんが、ひとつひとつ着実に取り組んでいただきたいと思います。



Q & A

当所セミナー開催時の質問より 対応法をさらに深掘り！

Q1

長時間拘束される電話や店頭でのクレーム対応は、どのくらいの時間を目安に対応を終了すればいいのでしょうか？

回答

原則、10分が限界です。
これ以上になると、エスカレートもしくはエンドレス化してしまう恐れがあるので毅然と対応しましょう。
皆様の企業でも、「時間」や「言動」を判断基準として、対応法を検討してみてください。



Q2

自社に過失や落ち度がある場合のクレームをカスタハラ化（過剰要求等にエスカレート）させないために必要な心構えなどがあれば教えてください。

回答

「誠意」と「スピード」をもって対応することがクレーム対応では最も重要です。
説明しても納得いただけない場合は、企業として出来る事と出来ない事を明確に伝えることも非常に大切です。
また、予め、企業の対応方針を周知・明示しておくことで、従業員も安心してクレーム対応に臨むことができます。



Q3

対応する際、防犯カメラや録音機を使用して、証拠を残すことが大事だと思います。相手に無断でそれらを利用することは可能でしょうか。

回答

これまで、無断での録音はプライバシーの侵害等と言われましたが、今は裁判でも証拠として採用されるケースが増えていますので、迷わずに録音してください。
なお、抑止力を高めるために、事前に録音することを伝える方法もありますので、臨機応変に対応してください。

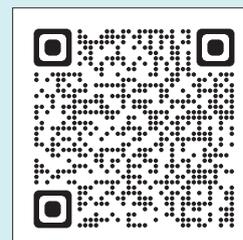


■最後に担当者より

今回、山田先生より「ポスターの掲示は効果的」とのアドバイスを受け、冊子の裏面にカスタマー・ハラスメントの対策周知ポスターを作成させていただきました。

当冊子のデータとともに、下記URLもしくは右記QRコードからダウンロードできますので、是非ご活用ください。

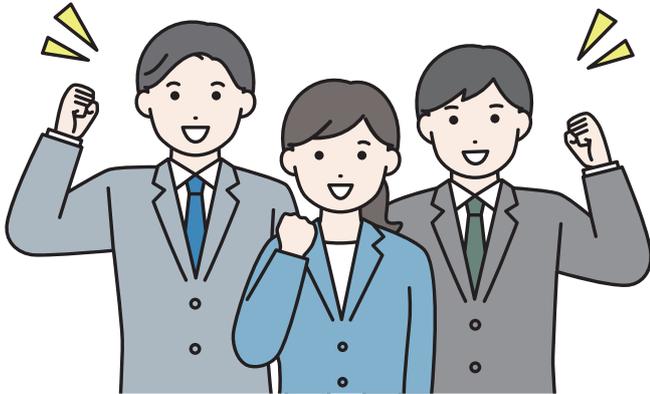
【URL】 <https://questant.jp/q/kasuhara>



本件担当

神戸商工会議所 会員事業部 人材開発チーム TEL：078-303-5808

NO!カスハラ



お客様も従業員も
同じ人間です。
思いやりのある行動
をお願い致します。

カスタマー・ハラスメント (カスハラ)とは？

カスタマー・ハラスメントとは、「過大な要求や不当な言いがかりなど、**主張内容に問題があるもの**」や「主張内容に正当性はあるが暴力や暴言など、**主張方法に問題があるもの**」などが挙げられます。



厚生労働省が策定する
対策企業マニュアル・
啓発ポスターはコチラ！

理不尽なクレーム (暴言・暴力等)が犯罪に？

理不尽なクレームやそれに伴う暴言・暴力等は、犯罪行為に該当する場合があります。

- ①**威力業務妨害罪** (例：大声を出して騒ぐ)
- ②**偽計業務妨害罪** (例：虚偽の風説を拡散する)
- ③**脅迫罪** (例：暴言や脅迫)
- ④**強要罪** (例：土下座の要求)
- ⑤**不退去罪** (例：居座り) など

※ケースにより該当しない場合やその他に当てはまる場合がございます。

適切な意見・正しいクレーム の伝え方とは？

従業員に意見を伝える際、相手に正しく伝わるように以下の点を意識してください。

- ①**ひと呼吸おき**、感情と情報を整理する。
- ②言いたいことや要求したいことは**明確に**、またその理由や根拠を丁寧に伝える。
- ③自分の言い分だけでなく、相手の説明も聞く。

カスハラ対策は必須？ 企業の安全配慮義務とは

企業は、常に安全で働きやすい職場環境の整備に努めなければなりません。(※労働契約法第5条)

労働時間の管理や職場環境の整備に加えて、ハラスメントへの対策や教育においても、適切な対応が求められています。



神戸商工会議所
The Kobe Chamber of Commerce and Industry

