

第44回杜若オンラインサロン

カスタマーハラスメント対応の 基本と実践

令和6年12月19日

杜若経営法律事務所
弁護士 岡 正俊
弁護士 細井 萌

本日の進行

- 解説パート（細井弁護士）
 - ・ カスタマーハラスメント対策の必要性
 - ・ カスハラ対応の失敗例、お手本例
 - ・ カスハラ対策に取り組む際の留意点
- 座談会パート（岡弁護士、細井弁護士）
 - ・ 質疑応答

1. カスタマーハラスメント対策の必要性

カスタマーハラスメントの定義

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

(厚生労働省(2022)「カスタマーハラスメント対策マニュアル」)

- ※「顧客等」→一般消費者だけではなく、取引先企業の役員、従業員も含む
- ※自社の従業員がカスタハラ加害者となり使用者責任を問われる可能性もある
(長野地裁飯田支部判決令和4年8月30日)

1. カスタマーハラスメント対策の必要性

東京都カスタマーハラスメント防止条例における定義

顧客等から就業者に対する、著しい迷惑行為であり、
就業環境を害するもの

(同条例 2 条 5 号)

＊暴行、脅迫その他の違法な行為

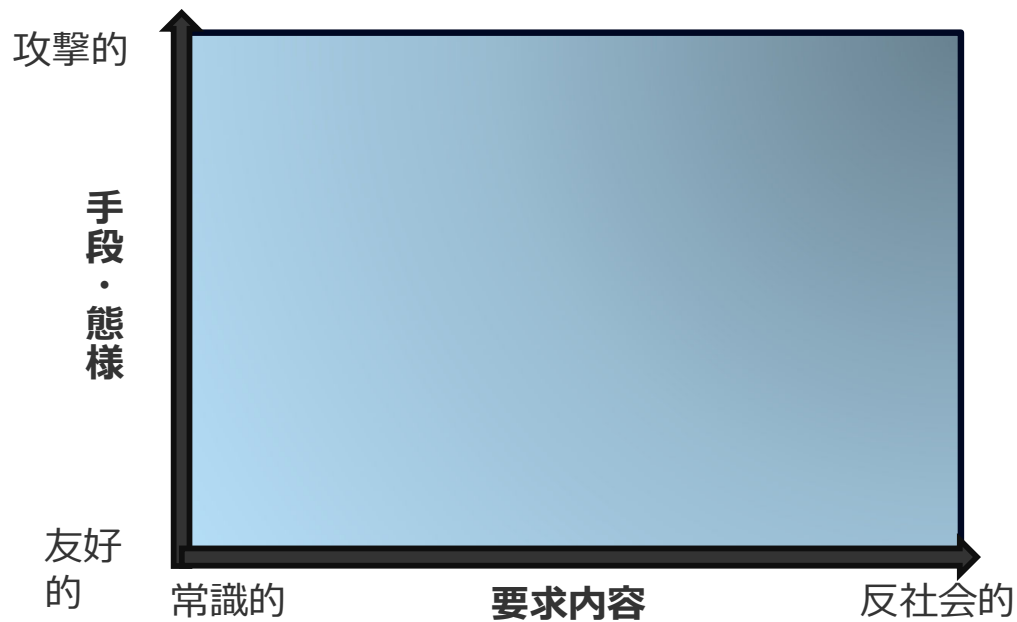
＊正当な理由がない過度な要求、暴言など不当な行為

＊「申出の内容」または「行為の手段・態様」が
「社会通念上相当であると認められないもの」

(東京都カスタマーハラスメント防止条例（仮称）の基本的な考え方)

1. カスタマーハラスメント対策の必要性

例：店で買ったお菓子里に虫が入っていて体調不良になった。
慰謝料を払ってほしい。



・要求の妥当性

- …要求の根拠となっている事実が存在するか
(購入の事実、異物混入の事実、治療の事実 etc)
- …店側に過失があるのか
- …損害の発生、及び要求内容が損害に見合っているか

・手段の妥当性

- …要求がされた時間・場所・経緯
(怒鳴る、「殺すぞ」「SNSへ投稿する」などの脅迫的な言動、長時間の居座りや電話、連日の電話や訪問)

＊要求内容が妥当でも手段・態様が不当であればカスハラに該当しうる。

1. カスタマーハラスメント対策の必要性

法整備の現状

現在、カスタマーハラスメント対策を義務付ける法律は存在しない

Cf.男女雇用機会均等法、労働施策総合推進法（パワハラ防止法）

…労働施策総合推進法の改正を政府が検討中

＊「東京都カスタマーハラスメント防止条例」

事業者は、顧客等からのカスタマー・ハラスメントを防止するための措置として、指針に基づき、

必要な体制の整備、カスタマー・ハラスメントを受けた就業者への配慮、カスタマー・ハラスメント防止のための手引きの作成その他の措置を講ずるよう努めなければならない

(14条1項)

条例には罰則規定なし

1. カスタマーハラスメント対策の必要性

7割以上の企業がカスハラ対策を講じていない

(東京商工リサーチ、令和6年8月27日の調査結果抜粋)

	中小企業		大企業		全企業	
従業員向けの研修を行った	564社	11.09%	137社	24.07%	701社	12.40%
従業員向けにポスターや冊子を作成し、配布・掲示した	169社	3.32%	44社	7.73%	213社	3.76%
顧客向けにポスターや冊子を作成し、配布・掲示した	50社	0.98%	9社	1.58%	59社	1.04%
録音・録画機器を設置した	275社	5.41%	38社	6.67%	313社	5.53%
従業員向けの相談窓口を設置した	389社	7.65%	107社	18.80%	496社	8.77%
カスタマーハラスメントの対応方針（に類するもの含む）を策定した	297社	5.84%	62社	10.89%	359社	6.35%
その他	165社	3.24%	13社	2.28%	178社	3.14%
特に対策は講じていない	3,731社	73.41%	310社	54.48%	4,041社	71.50%
回答社数	5,082社		569社		5,651社	

東京商工リサーチ調べ

カスハラ対策を怠ることで生じるリスク

- レピュテーションリスク
…SNSの投稿やネットでの書込み、社会的非難による
企業価値低下（炎上）
- 従業員のモチベーション低下、離職率の増加
- 使用者の安全配慮義務違反を問われる

＊よくある誤解

「カスハラは対策しても加害者をコントロールできないから意味がない」

…セクハラ、パワハラと違ってカスハラ加害者は企業と雇用契約関係にない

…しかし、カスハラ対策の目的はクレーマー客に企業の正当性を納得して

もらうことではなく、企業の対応コストを減らし、従業員を守ることにある。

判例紹介

カスタマー・ハラスメント対応の失敗例、成功例

失敗例

- ・ 甲府地判平成30年11月13日労判1202号95頁

成功例

- ・ まいばすけっと事件（東京地判平成30年11月2日）
- ・ NHKサービスセンター事件（横浜地川崎支判令和3年11月30日）

2. カスタマーハラスメント対応の失敗例、成功例

甲府地判平成30年11月13日

(事案)

- ・ 公立小学校の教諭であった原告が、児童宅の飼い犬に咬まれて、加療約2週間のケガをした。
- ・ 原告は本件児童の母に電話で問い合わせ、ペット保険に加入していたら原告の治療費に充ててもらえないか頼んだ。
- ・ 後日、本件児童の父と祖父が学校を訪れ、
「地域の人に教師が損害賠償を求めるとは何事か」などといってと原告の謝罪を求めた。
これを受けて同校校長は原告に、本件児童の父、祖父へその場で謝罪をさせた。
更に、校長は原告に対して、翌日本件児童宅を訪問して謝罪するよう指示した。

＊校長の上記言動がパワーハラスメントに当たるとして、損害賠償請求訴訟を提起。

2. カスタマーハラスメント対応の失敗例、成功例

甲府地判平成30年11月13日

(結論)

- ・ 校長の言動はパワーハラスメントに当たるとして不法行為を認定。

(理由)

- ・ 犬咬み事故について原告には何ら過失がなく、犬の飼主に対して損害賠償請求をしたとしても正当な権利行使であり非難されるべきではない。
- ・ 本件児童の父らの理不尽な要求に対し、事実関係を冷静に判断することなく、本件児童の父らの勢いに押され、原告の意に沿わない理由のない謝罪を強いた。
- ・ 専らその場を穏便に納めるための安易な行動であり、職務上の優越性を背景とした社会通念上許容される範囲を超えたものとして、パワーハラスメントに当たる。

2. カスタマーハラスメント対応の失敗例、成功例

まいばすけっと事件（東京地判平成30年11月2日）

（事案）

- ・ 被告は小型スーパーマーケットを経営する会社であり、原告は被告スーパーマーケット店舗のアルバイト従業員。
- ・ 原告が、レジでの清算後にポイントを付けるよう要求してきた顧客Aに対し、清算後のポイント付与はできない旨回答したところ、原告の態度に不満を持ったAは大声で騒ぎ、原告から対応を引き継いだ責任者に原告の謝罪及び原告の解雇を求めた。
- ・ 後日、再度店舗を訪問したAは、レジにいる原告を見つけてレジカウンターを叩いたり、蹴ったり、レジから身を乗り出して怒ったため、通報を受けた警察が場を収めた。
- ・ Aはその後も被告会社に電話で原告の謝罪や解雇を求めたが、被告は応じなかった。

2. カスタマーハラスメント対応の失敗例、成功例

まいばすけっと事件（東京地判平成30年11月2日）

（事案の続き）

- ・ 原告は心療内科を受診し、「心因反応」により通院加療が必要と診断を受けた。
- ・ Aが来店を続けていることから、被告は原告に近隣の店舗（徒歩5分程度）への異動を提案したが、原告は断った。
- ・ 最初のトラブルから3カ月後、再度来店したAは原告のレジ対応に問題があるとして大声で騒いだ。被告はAに対して今後トラブルが続けばAの入店を断る旨伝えた。

＊原告は、Aの暴言、乱暴な行為に対して会社が安全配慮義務を怠ったとして被告に対し損害賠償請求訴訟を提起。

2. カスタマーハラスメント対応の失敗例、成功例

まいばすけっと事件（東京地判平成30年11月2日）

（結論）

- ・ 被告会社の安全配慮義務違反を否定。

（理由）

- ・ 被告は入社時に配布するテキストで、店内ルールや苦情を申し出る客に対する初期対応を定めて指導していた。
- ・ 店舗に責任者が不在のときは、近隣店舗の責任者、エリアマネージャーに連絡できる態勢を整え、店舗に各連絡先を掲示していた。
- ・ レジカウンターには非常時の通報用緊急ボタンが設置されており、その存在も周知されていた。
- ・ 被告は深夜であっても店舗に2名以上の従業員を配置するようにしていた。
- ・ 被告は原告に接客態度について指導しつつ、責任者からAに謝罪したものの、原告の解雇を求める要求には応じなかった。
- ・ 2か月後、再度店舗を訪れたAに、入店禁止措置の可能性を伝えた。

2. カスタマーハラスメント対応の失敗例、成功例

NHKサービスセンター事件（横浜地川崎支判令和3年10月12日）

（事案）

- ・ 被告はNHKから業務委託を受けてコールセンター運営を行う一般財団法人であり、原告は被告コールセンターで視聴者からの問い合わせ対応を行う有期契約社員。
- ・ 原告は、電話で問い合わせをしてきた複数の視聴者と度々トラブルになることを繰り返していた。原告が対応した視聴者の電話にはわいせつ発言が含まれていたり、問合せに対する原告の対応態度を巡って口論になることがあった。

＊原告は、視聴者の暴言、わいせつ発言に対して会社が安全配慮義務を怠り、精神的苦痛を受けたとして被告に対し損害賠償請求訴訟を提起。

2. カスタマーハラスメント対応の失敗例、成功例

NHKサービスセンター事件（横浜地川崎支判令和3年10月12日）

（結論）

被告の安全配慮義務違反を否定。

（理由）

- ・視聴者のわいせつ発言、暴言等からコールセンター従業員を守るためのルールとしてわいせつな電話は直ちに上司に転送することを認める、
同一日・同一人物からのわいせつ電話は上司の判断を待たず切断することを認める、
視聴者が大声を出すなどした場合はヘッドセットを外したり転送することを認める、
などを定めて周知しており、実際にルールに沿った対応を取っていた。
- ・無料でメンタルヘルス相談・カウンセリングを受けられるようになっており、
毎年ストレスチェックを実施して高ストレスと判断された者は産業医の面接指導が
受けられる仕組みが整っていた。

安全配慮義務違反が否定された判例のポイント

- 接客トラブルにおける初動対応について、
具体的なルールの策定・教育が行われていた
ルールを定めるだけでなく従業員に周知し、実際にルールのとおり運用できるようにしていることが重要。
- クレームを受けた従業員 1 人に対応させず、
周囲がフォローする体制が整っていた
- 相談対応や事後のメンタルケアをしっかり行っている
クレーム・カスハラ事案そのものの対応が完了しても、被害を受けた従業員の心理的負担は残る。メンタルケアに配慮したサポート体制も整備することが望ましい。
- 発生したトラブルに会社として解決に尽力していた
穏便な手段から順次実施して、解決に向け努力していれば必ずしも強硬手段は必要ない。

3. カスハラ対策に取り組む際の留意点

実施すべき取り組みの概要

①カスタマーハラスメントに対する基本方針の策定

…カスハラに対する企業の姿勢を内外に示す

②具体的事案に即したマニュアルの作成、周知

…カスハラの態様は業種、業態ごとに異なる。

実態に応じた使いやすいマニュアルの整備が大切

③研修の実施

④相談・サポート体制の整備

…個別のカスハラ事案への対処に関する相談、従業員へのメンタルケア

カスハラと疑われるクレームへの対応フローチャート

ヒアリング（顧客の主張の確認）



調査



カスタマーハラスメント該当性の判定、回答方針の決定



回答（再クレームがあれば、同一回答を繰り返す）

3. カスハラ対策に取り組む際の留意点

ヒアリングで聞き取るべき事項

① 顧客の情報（氏名、連絡先）

名乗らずに一方的にまくしたてるケースが多くあるが、
氏名、連絡先が不明なままでは事実確認ができない。

※企業側の応対者の情報開示には注意する必要がある
(個人攻撃、SNSで晒されるリスク)

② 事実関係（5W1Hを意識する）

× 商品に虫が入っていた

○ △月△日に、〇〇店で顧客本人が購入した商品（商品名××）に
虫が入っていた

③ 要求の内容（金銭、謝罪、説明など）

3. カスハラ対策に取り組む際の留意点

ヒアリングのポイント

- ・相手の言い分を否定せず、最後まで聞く
事実を確認せず反論すると、クレームがエスカレートする。
- ・顧客との応対は複数人で行い、一人で対応させない
大声を出す場合は別室に案内することも検討する。
その際は録音も準備する。
- ・1回の応対時間を決めておき、規定の時間を過ぎたら
一度打ち切る旨を伝える

3. カスハラ対策に取り組む際の留意点

よくある要求例

① 「誠意を見せてほしい」「責任を取ってほしい」

意味するところは、金銭や土下座の要求であることがほとんど。

直接的に要求すると恐喝罪、強要罪になり得るので、企業側から自主的にさせようとする。

顧客側で内容を特定させるように促し、それでも特定できなければ対応を打ち切る。

② 「責任者を出せ」「社長を出せ」

顧客側に応対する従業員を指定する権利はないので、原則断る。

決裁権者が応対すると回答を保留することが難しくなる。

3. カスハラ対策に取り組む際の留意点

よくある要求例

③顧客が従業員を撮影、やり取りを録画しようとする場合

一度ネット上で拡散されると削除させることは困難になるため、撮影されないようにすることが重要。

撮影させない法的根拠として、従業員や周囲の他の顧客の肖像権、プライバシー権、施設管理権の侵害に当たりうる。

3. カスハラ対策に取り組む際の留意点

調査のポイント

- ・ヒアリングで聞き取った顧客の主張に客観的な裏付けが取れるかどうかを確認する。

- ・ 契約・商品について（領収書、店舗防犯カメラ映像、従業員等の聞き取り）
- ・ 要求内容について（治療費、クリーニング代など損害が発生しているか）
- ・ 会社の対応方針について（契約書、約款、過去の対応事例など）

- ・ 調査期間中に問い合わせを受けた場合は、対応を検討している旨回答し、法的責任を認める謝罪は行わない。

○「ご不便をおかけしてしまい、申し訳ありません」

×「弊社の商品管理が行き届いておらず、申し訳ありません」

3. カスハラ対策に取り組む際の留意点

カスハラ該当性の判定、回答のポイント

- ・ 顧客の要求の正当性の判断基準

- …訴訟になった際の法的責任の有無を基準に、企業内・業界内の慣行等も考慮する。

頻繁に生じるクレームの類型については正当性の判断基準や対応基準をマニュアルであらかじめ作成しておくのが望ましい。

- ・ 要求がカスハラに当たると判断した場合

- …回答を固定化し、再度のクレームに対しても同一の回答を繰り返す（対応コストを減らす）。

- …「当社の回答は、〇月〇日付書面でご回答したとおりです」

言い回しを変えたりした説明は揚げ足を取られるリスクがある