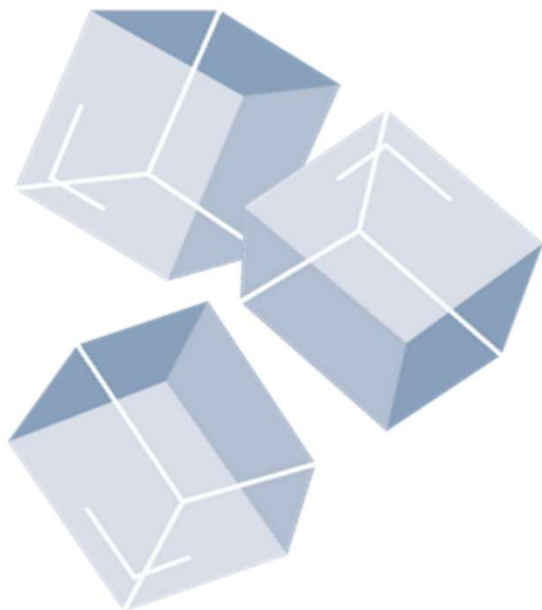


事業者として整備すべきカスタマーハラスメント対策

講義資料

令和8年6月26日



（受託事業者）株式会社エス・ピー・ネットワーク

本セミナーの目的

- ◆カスタマーハラスメント対策の必要性・重要性を理解する
- ◆埼玉県カスタマーハラスメント防止条例における事業者の責務について、理解し、法律での義務化を見据えた体制整備を推進する
 - ※施行時期：埼玉県条例は令和8年7月1日施行、国の法律は令和8年10月1日施行。
- ◆カスタマーハラスメント対策を進めていく上での実務上の留意点を理解する

埼玉県カスタマーハラスメント防止条例の目的
＝事業者と顧客等が「相互に尊重し合える社会」の実現を目指す

事業者と顧客等との「良好な関係の構築」が前提となる

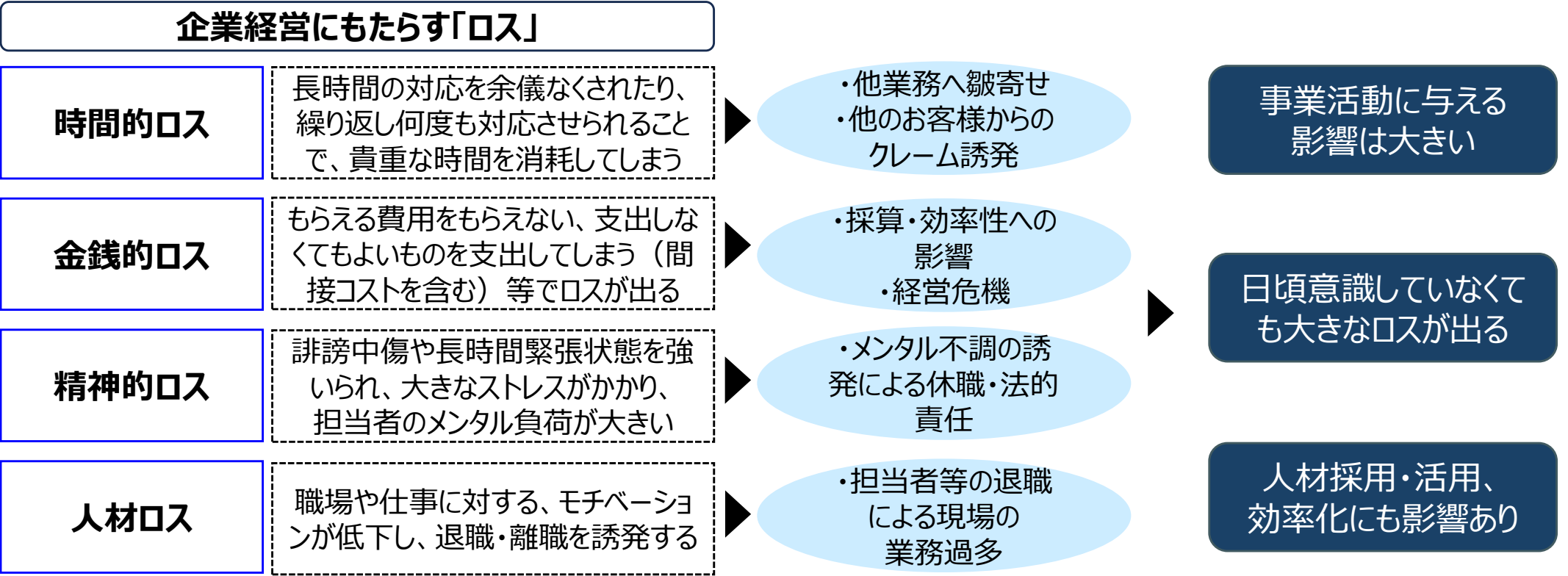
各事業者が、就業者をカスタマーハラスメントからの被害を防ぎ、顧客等との良好な関係を構築するための基礎知識を身に付ける

I .カスタマーハラスメントと 対策の必要性和重要性



カスタマーハラスメントが事業者や就業者に及ぼす影響

条例第3条第1項
カスタマーハラスメントは、**就業者の人格及び尊厳を害し、心身に重大な影響を及ぼし、業務の遂行に支障を生じさせる**とともに、**事業者の安定した事業活動の継続並びに他の顧客等の豊かな消費生活及び公正な取引の実現に影響を及ぼす**ものであるとの認識の下、社会全体でその防止を図らなければならない。



カスハラは事業活動に大きなロスをもたらす→特に人に及ぼす影響が大きいことを認識すべし

カスタマーハラスメントに対して、企業及び事業主として適切な対応をしていない場合、被害を受けた従業員から責任を追及される可能性がある

既に裁判で争われ、対策の整備・推進の状況で、企業としての責任に「差」が出ている

法律でカスハラからの被害防止に向けた体制整備を義務化



**カスタマーハラスメント対策は、「従業員を守る」だけではなく、「会社を守る」
・・・企業危機管理の観点からは、欠かすことのできない重要な対策である**

Point ①
安全配慮
義務

労働契約法5条：「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする」
→心の健康も含まれるとされることから、カスタマーハラスメントから従業員を守る必要性は高い

Point ②
対応要領
+aが必要

裁判例では、カスタマーハラスメントへの対応要領+aの視点で判断されている
→対応要領が属人的で、場当たりの・その場しのぎ的な対応は当然NG
→研修の実施状況、マニュアル整備状況、現場スタッフからの相談対応等の体制整備も焦点に

カスタマーハラスメントに対して不適切な対応をとったことで、賠償責任が認められた事例

- 小学校の教諭が児童の保護者から理不尽な言動を受けたことに対して、校長は、①教諭の言動を一方的に非難し、②事実関係を冷静に判断せず、③保護者の勢いに押され、その場を穏便に収めるために安易に当該教諭に対して、保護者に謝罪するように求めた
→校長の対応を、「不法行為と判断」し、小学校を設置する市と教員の給与を払う県は、損害賠償を負うと判断
※〈甲府地判平成 30 年 11 月 13 日〉

対応要領が確立・標準化されておらず、その場を収めるために、担当者の尊厳・立場を無視している

顧客トラブルへの対応体制を十分に整備していたことで、賠償責任が認められなかった事例

- 買い物客とトラブルになった小売店の従業員が、会社に対し、「労働者の生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう必要な配慮」（安全配慮義務）を欠いたとして、損害賠償請求を求めた裁判
- 会社側は、誤解に基づく申出や苦情を述べる顧客への対応について、①入社テキストを配布して苦情を申し出る顧客への初期対応を指導していた、②サポートデスクや近隣店舗のマネージャー等に連絡できるようにしていた、③深夜においても店舗を 2 名体制にしていた
→店員が接客においてトラブルが生じた場合の相談体制が十分整えられていたとし、安全配慮義務違反を否定
※〈東京地判平成 30 年 11 月 2 日より要約〉

リスクを適切に把握し、研修、相談体制、人的手当などの対策を行っていることが評価されている

～得られる教訓～

1. 「現場の対応要領」の整備・標準化は必須・・・特に事実関係の把握の方法論
2. 研修、相談への対応体制の整備、人的サポート体制の整備などの「組織体制の整備」が不可欠である

カスタマーハラスメントについては、被害防止だけではなく、加害防止も重要

条例第3条 第2項

何人も、カスタマーハラスメントを行ってはならない。

- 県民であるかどうかを問わないし、事業者間取引においても当てはまる



(職場における顧客等の言動に起因する問題に関する国、事業主、労働者及び顧客等の責務)

第三十四条 国は、労働者の就業環境を害する前条第一項に規定する言動を行ってはならないことその他当該言動に起因する問題（以下この条において「顧客等言動問題」という。）に対する事業主その他国民一般の関心と理解を深めるため、各事業分野の特性を踏まえつつ、広報活動、啓発活動その他の措置を講ずるように努めなければならない。

2 事業主は、顧客等言動問題に対するその雇用する労働者の関心と理解を深めるとともに、当該労働者が他の事業主が雇用する労働者に対する言動に必要な注意を払うよう、研修の実施その他の必要な配慮をするほか、国の講ずる前項の措置に協力するように努めなければならない。

3 事業主（その者が法人である場合にあつては、その役員）は、自らも、顧客等言動問題に対する関心と理解を深め、他の事業主が雇用する労働者に対する言動に必要な注意を払うように努めなければならない。

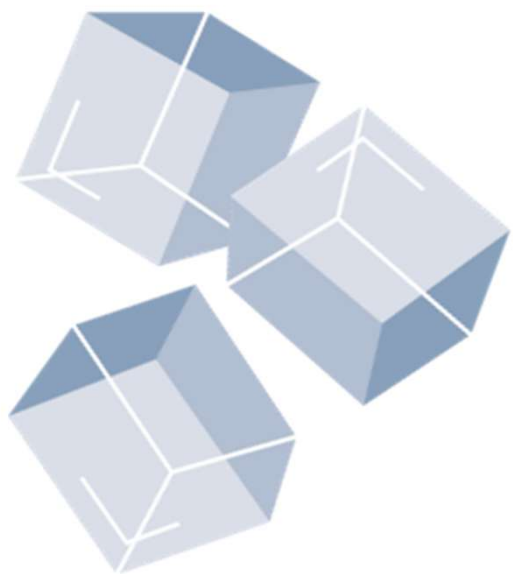
4 労働者は、顧客等言動問題に対する関心と理解を深め、他の事業主が雇用する労働者に対する言動に必要な注意を払うとともに、事業主の講ずる前条第一項の措置に協力するように努めなければならない。

5 顧客等は、顧客等言動問題に対する関心と理解を深めるとともに、労働者に対する言動が当該労働者の就業環境を害することのないよう、必要な注意を払うように努めなければならない。

国の法律（改正労働施策総合推進法）においても、カスハラ加害防止に向けた努力義務を規定
…事業主、役員、従業員、顧客（プライベートやアフター５でのふるまい）に対してそれぞれ

カスハラ対策というと、被害防止に目が行きがちだが、加害防止も重要になる！

Ⅱ .カスタマーハラスメントとは



カスタマーハラスメントとは（定義：条例第2条）

条例第2条 第5号

／ ※法律では「労働者」→条例は個人事業主等、雇用関係にない者も保護する趣旨
顧客等の言動であって、**就業者**が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたものにより当該就業者の就業環境が害されることをいう

3つの要件が必要

顧客等の言動

- **顧客：事業者により商品若しくは役務の提供を受ける者若しくはその可能性のある者**
→今後商品又は役務提供を受けることが予想される者（順番待ちしている客等）を含む
- **等：事業者が事業を遂行するに当たり関係を有する利害関係者**
→「教員」に対する「児童生徒の保護者」、「工事業者」に対する「現場の近隣住民」等
- **言動：対面に限らず、電話、メール、インターネットへの書き込み等も含む**
→不退去などの「不作為」も含む

社会通念上 許容される範囲 を超える

- **社会通念に照らし、顧客等の言動の内容が契約内容からして相当性を欠くもの、又は手段や態様が相当でないものをいう**
→「言動の内容」や「手段や態様」に着目し、総合的に判断。一方のみでも該当しうる
- **事業者又は就業者側の不適切な対応が原因や背景になっている場合があることに注意**

就業者の 就業環境を 害する

- **顧客等の言動により就業者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、就業者の就業環境が不快となったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該就業者が就業する上で看過できない程度の支障が生じること**
→平均的な労働者（社会一般の就業者）の感じ方を基準とする
→言動の頻度や継続性を考慮。強い身体的又は精神的苦痛を感じる場合は1回でも該当する

カスハラ認定に関して留意すべき点

条例第3条 第3項

カスタマーハラスメントの防止に当たっては、顧客等及び就業者が対等の立場において相互に尊重することを旨としなければならない。

- 条例において、「顧客等と就業者が対等の立場」と明記されています
→相互の事情を理解し、尊重すること・・・カスタマーハラスメントが生じる構図を正しく理解しよう

カスハラにおいて対立する利害

消費者の権利行使 VS 担当者の人権・尊厳（個人）/円滑な業務遂行（事業者）

大前提

- 消費者（条例では顧客等）と事業者（条例では就業者）の立場は「対等」
- 「お客様は神様」→事業者側のポリシー→消費者（顧客等）側が振りかざすのは間違い

CS対応の原則

- 多くの消費者の「声」を生かすことで、事業者は利益を得る→消費者の声を聴くことが原則
- 消費者の権利は、法律や契約書等で守られている場合もある→権利保障が原則
- 事業者と消費者（顧客等）の良好な関係が、持続可能な社会の実現に資する

事業者側の事情

- 利益を上げないと存続できない→全体最適、効率化・合理化せざるを得ない
- 事業を通じて、経営理念やミッションの実現→「できないこと」も当然ある
- 担当者は、「仕事」として、お客様に対応→個人の人権・尊厳を棄損される理由はない



従業員の人権や尊厳、会社の業務遂行の効率性のある程度侵害する場合に、カスハラになる

「社会通念上許容される範囲を超えるもの」

犯罪行為に該当するもの→一発で該当する（暴行・傷害、脅迫、恐喝等）

犯罪行為に該当しない迷惑行為→「やりすぎ」の場合に、該当する



STOP! カスタマーハラスメント

—みなさまに気持ちよく過ごしていただくために—

カスタマーハラスメントとは?

カスタマーハラスメントとは、例えば、
・過大な要求や不当な言いがかりなど、**主張内容**等に問題があるもの
・主張する内容には正当性があるが、**暴力**や**暴言**など、**主張方法**に問題があるものが考えられます。
暴力行為を始め、中には犯罪行為に当たる可能性のあるものも含まれます。

意見を伝える際のポイント

意見がきちんと相手に伝わるように、従業員に意見を伝える際には、以下の点を意識してみてください。

- ①ひと呼吸、置きましょう!
- ②言いたいこと、要求したいことを明確に、そして理由を丁寧に伝えましょう!
- ③従業員の説明も聞きましょう!

注目すべきキーワード

「そのクレーム、やりすぎていませんか？」



やりすぎ＝「社会通念上不相当」と判断される

- ✓ 言い過ぎ
- ✓ ゴネすぎ
- ✓ 感情的になりすぎ
- ✓ 上から目線すぎ
- ✓ 相手を馬鹿にしすぎ・見下しすぎ
- ✓ 行為としてやりすぎ（SNSへの晒し、つきまとい、土下座・謝罪強要等）

事業妨害行為としての範囲を「著しく」超える→責任者対応、長時間の拘束・繰り返し

「就業環境を害する」に関して

ウ 就業者の就業環境が害されること

- 「就業者の就業環境が害されること」とは、顧客等の言動により就業者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、就業者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該就業者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることをいいます。
- この判断に当たっては、「平均的な労働者の感じ方」、すなわち、同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の就業者が、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうかを基準とすることが適当です。
- 当該言動の頻度や継続性は考慮しますが、強い身体的又は精神的苦痛を与える態様の言動の場合は、1回の言動でも、当該就業者が就業する上で看過できない程度の支障が生じ、就業環境を害する場合があります。

ポイントは、「看過できない
程度の支障」

国語辞書では、「量がかなり多いさま」を表すとされており、「バ力にならないほどの」「無視できないほどの」等が類義語とされている
→相当程度、対応してもなお続け、さすがにこれ以上は受忍できないというニュアンスと考えられる

出典

<https://thesaurus.weblio.jp/content/%E7%9C%8B%E9%81%8E%E3%81%A7%E3%81%8D%E3%81%AA%E3%81%84%E3%81%BB%E3%81%A9%E3%81%AE>

カスハラ認定の基準例・ポイント

犯罪行為に該当する場合を除いて、「就業環境を害する」という状況判断は難しい
→対応の打ち切り等の合理性を担保するために、その状況を作る・その状況に誘導する
…要は、「対応を打ち切られても仕方ないよね」と社会から見られるような客観的状況を作る

企業側のカスハラ認定の目安①＝30分 又は 3回

説明・対応を尽くした後30分ぐらいゴネている、または同じ主張要求を3回ぐらい繰り返している

- 業種や業務の性質により、時間は変わる→ここが限界という時間的目安を各事業者で決めておく
- 上記基準を満たした場合は、できない要求は断り、「意見」として拝聴して、引導を渡す

企業側のカスハラ認定の目安②＝暴言・暴行・威圧・恐怖を感じさせる行為の有無

従業員の人権・尊厳が害され、保護する必要がある状況なら、カスハラ認定せざるを得ません

- 従業員の人権・尊厳が害される→保護すべき必要性が高い（安全配慮義務の観点）
- 「従業員を撮影する行為や氏名（フルネーム）を聞く行為、恐怖を覚えさせる発言（危害を加える、止めさせる等）の発言→停止を要請しても止めない」という状況が該当

企業側のカスハラ認定の目安③＝警告を無視し続ける

何度か「止めてください」と警告しても、続けられると、「迷惑行為」と判断せざるを得ません

- 「止めてください」「ご理解ください」という文言で「そろそろ引き際ですよ」というシグナルを出す
～それでも止めなければ、就業環境を害する状況になりうる

企業側のカスハラ認定の目安④＝責任者対応

責任者が回答・対応しても、更にゴネるようなら、それ以上は無理難題と判断せざるを得ません

- 担当者に代わり、責任者が出てきたら、その方の立場・役職を問わず、その方の発言・回答が企業として最終回答です～「ご意見として拝聴する」以外、それ以上対応はできない・・・就業環境を害する状況

企業側のカスハラ認定の目安⑤＝謝罪・土下座要求・強要

謝罪は、企業側の誠意としてやるものです。お客様から言われてやるものではありません

- 企業としては、お気持ちへの対応やご期待に沿えないことへの謝罪等、できる謝罪は最低限しているはずですが～「それ以上の謝罪・対応」をさせようとする、「強要的要素」が出てきます
- 但し、事業者としてやるべき対応・説明・謝罪は、必ず行う→CS対応は、大前提～事業者側がやるべきことをしていない場合、それに対する指摘を何度されても、それは正当な申出



お客様の言動が、「カスハラ」に該当したことの立証責任（説明責任）→事業者側が負う

- 騒がれた場合に、カスハラ認定が合理的であったことを、照明できないと、善良なお客様や社会を敵に回すことになりかねない
- 上記 5 つの目安を参考にできるだけ、「客観的な状況」にしておく（組織対応にて）

まとめ～カスタマーハラスメントが生じる構図を踏まえた基本理念（条例第3条第2項～同4項）

条例第3条 第2項（再掲）

何人も、カスタマーハラスメントを行ってはならない。

条例第3条 第3項（再掲）

カスタマーハラスメントの防止に当たっては、顧客等及び就業者が対等の立場において相互に尊重することを旨としなければならない。

条例第3条 第4項

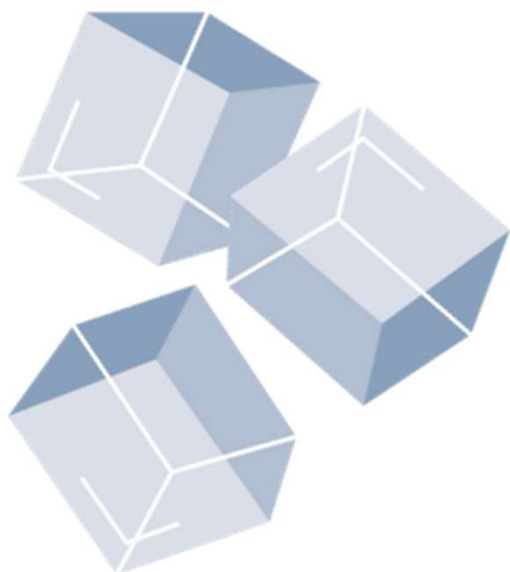
カスタマーハラスメントの防止に当たっては、顧客等の社会通念上許容される範囲の要望の申出等を行う機会を確保することが当該顧客等の利益を擁護するものであるとともに、事業者の事業活動の発展に資することを踏まえ、当該要望の申出等が妨げられることのないように配慮されなければならない。

【ポイント】

- 就業者と顧客等は「対等な立場」・・・お客様が優位にあるわけではない！
→同じ埼玉県民として、「相互に尊重し合う」ことを心がけましょう
- 顧客等の社会通念上正当な範囲での申出機会の確保の配慮等、CS対応の原則を条例で規定していることに注意
→安易なカスハラ認定は厳禁＝初期対応は傾聴の姿勢で適切に行う
→障害者が顧客の場合は、障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律（通称、障害者差別解消法）における「合理的配慮」が必要なので、慎重に対応すること

※正当な申入れや合理的配慮に関する内容は、県の指針P5～8を参照のこと

Ⅲ.カスタマーハラスメント対策整備 のポイント



条例における事業者の責務

第6条 事業者の責務

事業者は、基本理念にのっとり、カスタマーハラスメントに係る問題に対する就業者の関心と理解を深めるとともに、その事業に関して就業者が顧客等としてカスタマーハラスメントを行わないように、研修の実施その他の必要な配慮をするように努めなければならない。

2. 事業者は、就業者からのカスタマーハラスメントに係る相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備、カスタマーハラスメントの防止に関し、実効性を確保するために必要なその抑止のための措置その他の就業者の業務の管理上必要な措置を講ずるよう努めなければならない。

3. 事業者は、その事業に関してカスタマーハラスメントの防止への取組姿勢を示す基本方針を作成し、公表するよう努めなければならない。

4. 事業者は、他の事業者から当該他の事業者が講ずる第2項の措置の実施に関して必要な協力を求められた場合には、これに応ずるよう努めなければならない。

5. 事業者は、県が実施するカスタマーハラスメント防止施策に協力するよう努めなければならない。



事業者の責務（第6条）～要約すると

1. カスタマーハラスメントを行わないように研修その他の配慮する・・・加害防止研修
2. 業務管理上必要な措置を講じるように努める・・・カスハラ被害防止体制（組織体制）の整備
3. 基本方針の作成し公表するよう努める・・・基本方針の作成・公表
4. 他の事業者が講じる業務管理上の措置への協力・・・他事業者への協力
5. 県が実施する施策への協力・・・県への協力

法律

労働者のカスハラに対する意識高揚＋加害防止研修その他の配慮（努力義務）

カスハラ被害防止体制の整備→義務化・・・基本方針の作成・周知を含めて

他事業者への協力→努力義務化・・・条例と同様

条例への対応を
すれば、法律への
対応も可能

条例の基本構造を踏まえた体制整備上のポイント～①「カスタマーハラスメント」の捉え方

実務でよく聞かれる声：「クレームとカスハラの違いが曖昧」

これは、「クレームかカスハラか」という2分論に基づく発想

この発想では、

- ① 正当なクレーム以外は「カスハラ」と考えてしまう→カスハラの範囲が広がりかねない
- ② 本来「カスハラ」なのに「正当なクレーム」の範疇として我慢→カスハラ被害を助長

実務における
ポイント①

- 条例の趣旨＝事業者と顧客等の相互尊重による持続可能な社会の実現
→どちらに転んでも、弊害を生みかない2分論的発想は避けるべき
- 「就業環境を害する」という要件を満たさないと、カスハラにはならない
→社会通念上許容される範囲を超える言動は、不当行為や不当要求と整理し、それが「就業環境を害する」状況になった段階でカスハラ認定する

実務における
ポイント②

- 条例の趣旨＝事業者と顧客等の相互尊重による持続可能な社会の実現
→**正当な申出機会の確保は条例でも規定されており、傾聴のスタンスは重要**
- 「就業環境を害する」という要件を満たさないと、カスハラにはならない
→事業者側、就業者等は、明確に意思表示をすることを心がける
→「止めてください」等、対応マニュアルの中で、明確化しておく

参考：条例の基本構造を踏まえた体制整備上のポイント～②研修の実施その他必要な配慮

(埼玉県カスタマーハラスメント防止に関する指針)

条例 第6条

- 1 事業者は、基本理念にのっとり、カスタマーハラスメントに係る問題に対する就業者の関心と理解を深めるとともに、その事業に関して就業者が顧客等としてカスタマーハラスメントを行わないように、研修の実施その他の必要な配慮をするよう努めなければならない。

考え方

- カスハラ防止に当たっては、まず、事業者自身が、カスハラの内容をはじめ、就業者や事業者への影響について、関心と理解を深めることが求められます。
- 就業者や事業者への影響としては、就業者の意欲の低下などによる職場環境の悪化や職場全体の生産性の低下、就業者の健康状態の悪化、休職や退職などにつながり得ること、これらに伴う経営的な損失等が考えられます。
- また、事業者の業務に従事する就業者が、事業者間取引において、顧客として対応する場合に、他の就業者に対してカスハラを行わないよう、事業者は、研修の実施その他の必要な配慮に努めなければなりません。
- 「その他の必要な配慮」とは、例えば就業者が事業者間取引において、顧客として対応する場合に、管理監督者等が就業者の対応を確認することなどが想定されます。

研修すべき内容

- ① 「カスハラ」の概念や捉え方・・・事業者と顧客との相互尊重のスタンスで
- ② カスハラへの対応マニュアル・・・組織としての対応フロー等も含めて
- ③ 「カスハラをしない」ことの意識づけ・・・就業者であるとともに、消費者でもある

その他の必要な配慮

- ポスターの掲示等も、カスハラ予防に効果あり→就業者へのイメージ付けにもなる
- 事業者間で、相手方にカスハラをしないための意識づけとしては、ガイドラインの作成も有用であるし、契約書等で相互にカスハラ予防に努めることを明記するのも一案

カスハラ対策に関して、よく企業から聞かれる悩みとして、「クレームとカスハラの区別が曖昧」という点が挙げられる・・・本当か？

厚生労働省の整理：「クレームと不当・悪質クレーム＝カスタマーハラスメント」
※2022年厚生労働省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」

2.1 | 本マニュアルでのカスタマーハラスメント

カスタマーハラスメントとは、顧客や取引先など（以下「顧客等」）からのクレーム全てを指すものではありません。顧客等からのクレームには、商品やサービス等への改善を求める正当なクレームがある一方で、過剰な要求を行ったり、商品やサービスに不当な言いがかりをつける悪質なクレームもあります。不当・悪質なクレーム、いわゆるカスタマーハラスメントからは従業員を守る対応が求められます。

このとらえ方だと、正当なクレーム以外は、全て「カスハラ」になる
→カスハラ未満の迷惑行為や不当要求は観念できない・・・強引にカスハラに当てはめる

更なる混
乱を誘発

「軽カスハラ」「中カスハラ」「重カスハラ」という滑稽な整理をする例もある
→実務上は、区別の実益なし：軽・中・重の基準は？と余計に深みに嵌る

定義との
齟齬

この区別では、不当・過剰な要求も「カスハラ」になる
→それだけでは就業環境を害するか？・・・害しない＝定義との齟齬

日本企
業の特質

多くの日本企業では、「クレーム」という言葉に、多くのものを含めがち
→言いがかり等でも、悪質「クレーム」：正当な申出との区別がそもそも曖昧

誤解・混迷を
生む最大の原因
↓
厚生労働省の
概念整理を誤解

(参考) カスハラに関する研修の重要性

研修に関しても、クレーム（接客・接遇）対応研修は実施していても、カスハラに関する研修を行っている事業者は、それほど多くない・・・**訓練もせずに、現場対応できるほど甘くはない。それでは被害を防げない**

カスハラ対応研修の 意義と重要性

- カスハラ研修＝従業員に「自分の守り方」と「カスハラとの戦い方」を教えるもの
- 接客・接遇のレベルを上げ、顧客満足（CS）に向けた対応力を強化するための「クレーム対応研修」も必要だが、それだけでは従業員は守れない
- **CSのスタンスを維持しつつ、カスハラになったときにどうするかを明確に伝える**
→グループワークやロールプレイングを入れて、できるだけ「リアル」に行う

カスハラ対応に おける落とし穴 (ミスしやすい ポイント)

初期対応で事実
確認精度が甘い



- ・初期対応における対応のポイントを理解させる
- ・事実確認の精度向上のための着眼点をレクチャーする

論理のすり替えに
気づかない



- ・不当要求者の手口や交渉術を教える
- ・対応時の考え方や、不当要求者特有の論法の捌き方を教える

対応の打ち切り
方が分からない



- ・打ち切りや進め方を明確化・統一し、指導する
- ・警察対応のやり方も指導する

ハラスメント防止 研修としての カスハラ防止研修

- カスハラ被害の深刻さや、経営に及ぼす影響を役員・幹部が認識することが、カスハラ対策推進の肝→ハラスメントの一つとして、役員・幹部にも研修する
- **カスハラ加害防止の観点から、どのようなことが取引先に対するカスハラになりうるか（類型）、どのような対応すべきか（対応要領・行動指針）を研修する**

条例の基本構造を踏まえた体制整備上のポイント～③相談体制の整備その他の業務管理上の措置

(埼玉県カスタマーハラスメント防止に関する指針)

条例 第6条

2 事業者は、就業者からのカスタマーハラスメントに係る相談に応じ、適切に対応するために^{〈1〉}必要な体制の整備、^{〈2〉}カスタマーハラスメントの防止に関し、実効性を確保するために必要なその抑止のための措置その他の^{〈3〉}就業者の業務の管理上必要な措置を講ずるよう努めなければならない。

考え方

〈1〉必要な体制の整備

- 事業者は、就業者からのカスハラに係る相談に対し、その内容や状況に応じ適切かつ柔軟に対応するために必要な体制の整備として、次の措置を講ずるよう努めなければなりません。

イ 相談への対応のための窓口(以下「相談窓口」という。)をあらかじめ定め、就業者に周知すること。

職場における他のハラスメントの相談窓口と一体的に設置をすることも考えられます。

相談窓口をあらかじめ定めていると認められる例

相談に対応する担当者をあらかじめ定めること。(相談対応者として管理監督者等を定めることも考えられる。)

相談に対応するための制度を設けること。

外部の機関に相談への対応を委託すること。

窓口の整備

- 実務的には2種類・・・「対応相談」「被害相談」→性質は若干異なる
- 外部である必要はないので、「対応相談窓口」については、社内でのエスカレーション窓口を決める。個人事業主等は、元請けや県の窓口等を積極的に利用する

条例の基本構造を踏まえた体制整備上のポイント～③相談体制の整備その他の業務管理上の措置

(埼玉県カスタマーハラスメント防止に関する指針)

ロ イの相談窓口の担当者が、相談に対し、その内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。

相談窓口においては、相談を行った就業者の心身の状況や顧客等の言動が行われた際の受け止めなどその認識にも配慮しながら、職場におけるカスハラが現実には生じている場合だけでなく、その発生のおそれがある場合や、職場におけるカスハラに該当するか否か微妙な場合であっても、広く相談に対応し、適切な対応を行うことが必要です。例えば、放置すれば就業環境を害するおそれがある場合等が考えられます。

なお、相談を行った就業者のプライバシーの保護のために必要な措置を講ずるとともに、就業者が相談を行ったことを理由として解雇その他不利益な取扱いをされない旨を定め、周知することが重要です。

相談窓口の担当者が適切に対応することができるようにしていると認められる例

相談窓口の担当者が相談を受けた場合、その内容や状況に応じて、相談窓口の担当者と関係部門とが連携を図ることができる仕組みとすること。

相談窓口の担当者が相談を受けた場合、あらかじめ作成した留意点などを記載したマニュアルに基づき対応すること。

相談窓口の担当者に対し、相談を受けた場合の対応についての研修を行うこと。

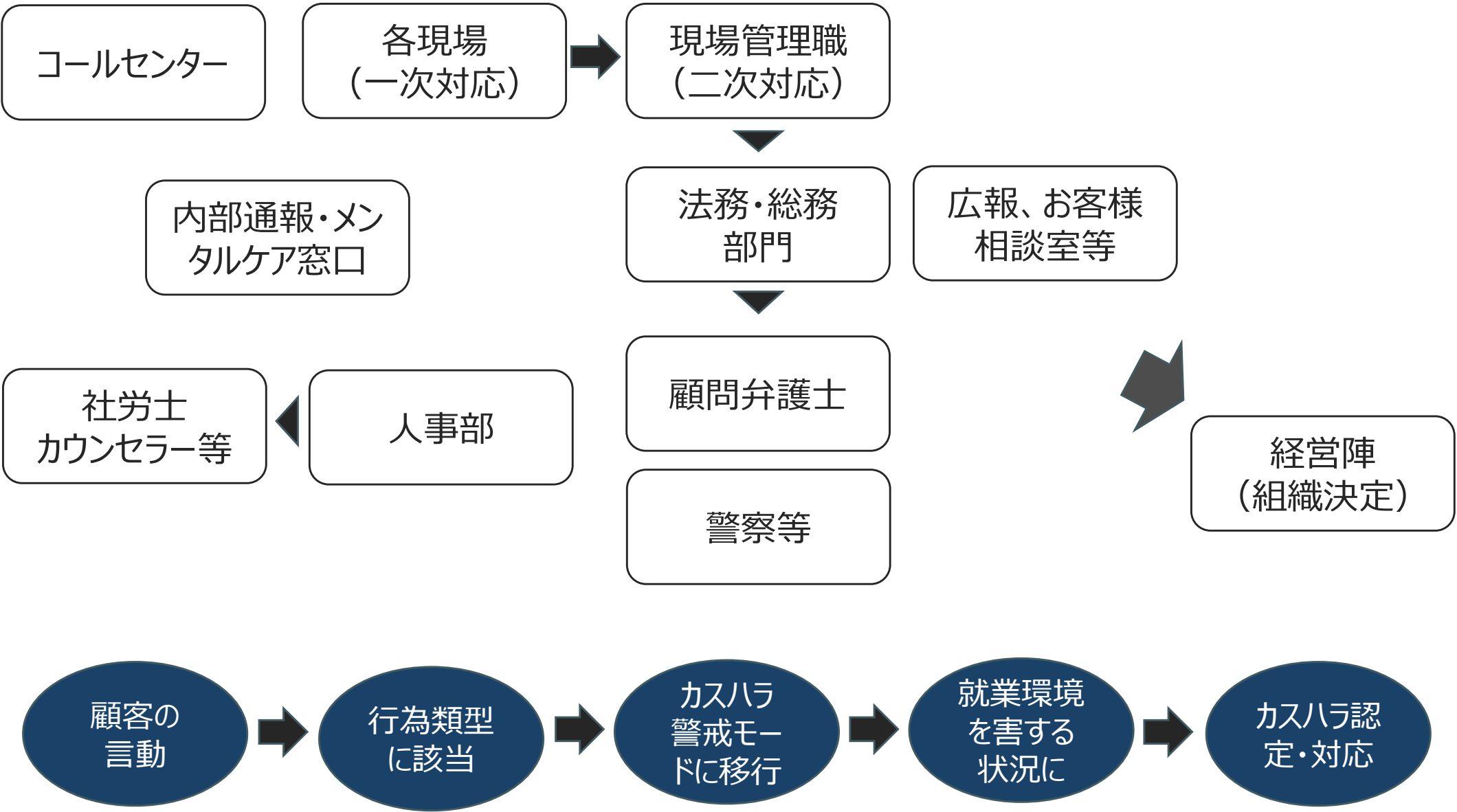
窓口担当者への 研修

- 窓口は設置すればよいわけではない→受け皿が脆いと、カスハラ被害から守れない
- 「対応相談窓口」と「被害相談窓口」では、それぞれ、相談受理後の対応も異なる場合がある。特に事業者間でのカスハラへの対応は内部通報対応の知見が必要。

参考：カスハラから従業員（就業者）を守るために事業者が行うべき7つの柱
※当社の体系に整理・俯瞰図

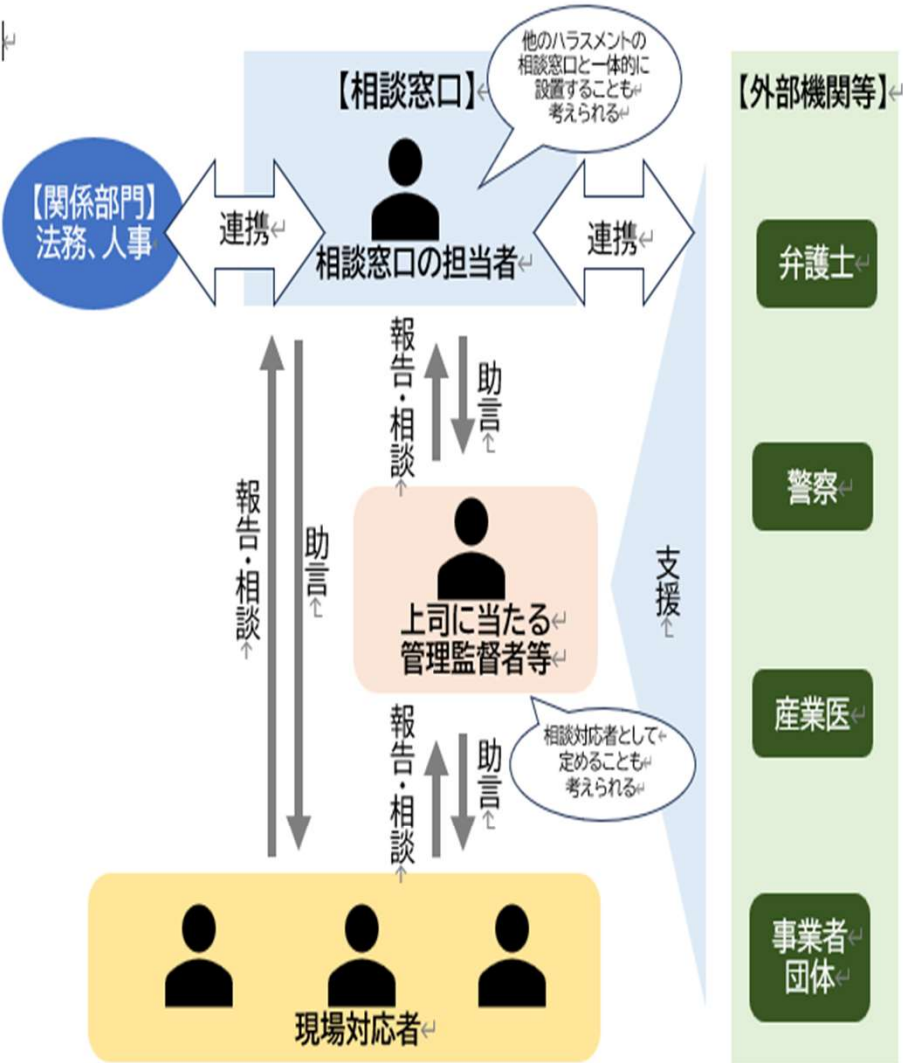
- 1 自社のカスハラの被害・実態の把握→自社にあわせた対策の出発点
- 2 カスハラ対応ポリシー（方針）の制定・明確化→「企業姿勢」を示す
- 3 カスハラへの対応要領の明確化→対応要領と打ち切るためのロジックが重要
- 4 マニュアルの作成→方針や定義・行為類型・対応要領を明文化：根拠作り
- 5 カスハラに関する研修の実施→フォロー体制と対応要領を従業員に周知
- 6 カスハラ対応時のフォロー・サポート体制の整備→孤立させない。安心感の醸成
- 7 メンタルケア、従業員の保護対策の整備と運用徹底→SNS含む法的対応体制

整備すべき組織体制（例）

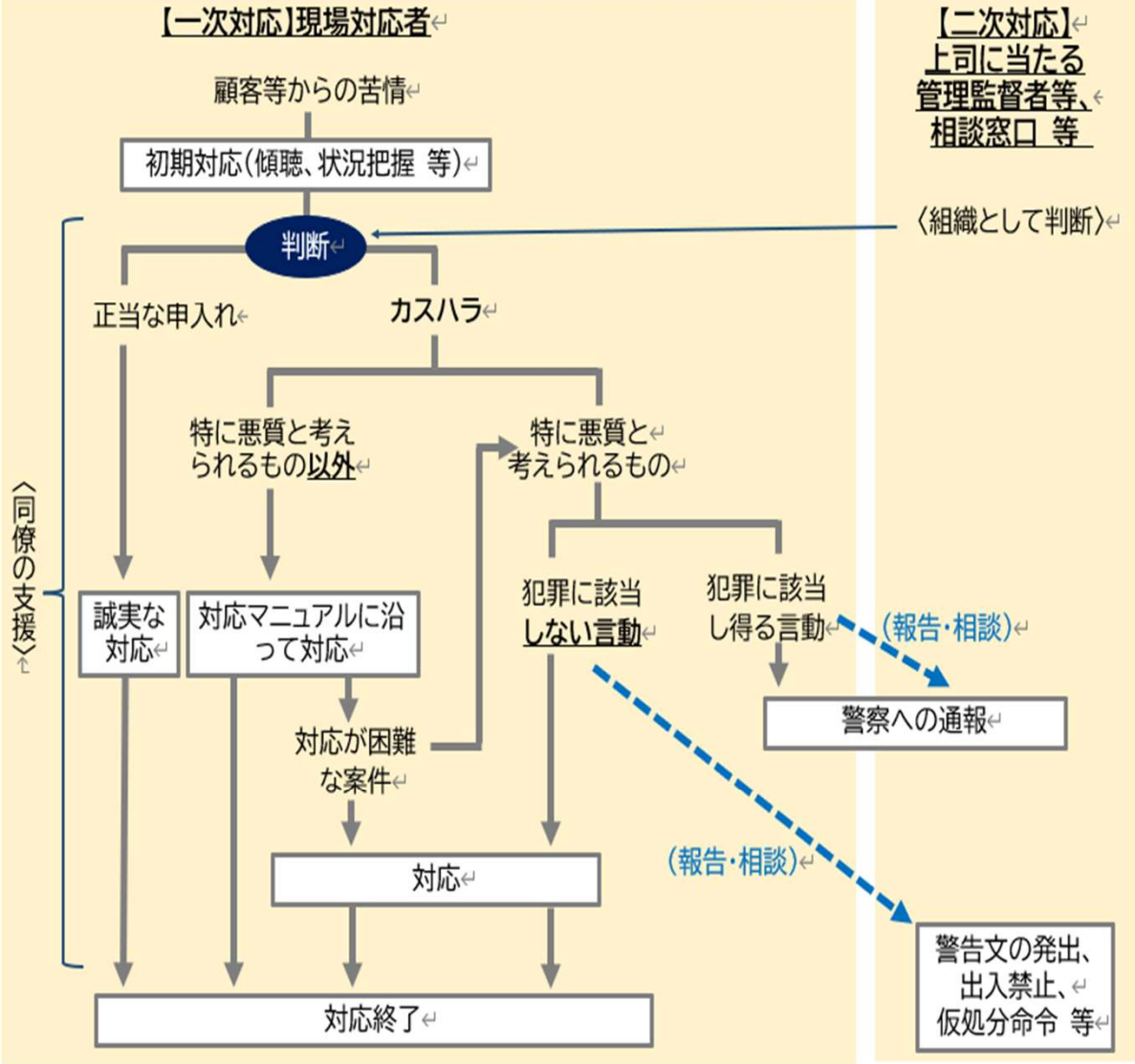


整備すべき組織体制（例）（埼玉県）※埼玉県カスタマーハラスメント防止に関する基本方針・対応マニュアル作成のための手引き

【相談体制の例】



【対応フロー図(例)】



条例の基本構造を踏まえた体制整備上のポイント～③相談体制の整備その他の業務管理上の措置

(埼玉県カスタマーハラスメント防止に関する指針)

〈2〉カスタマーハラスメントの防止に関し、実効性を確保するために必要なその抑止のための措置

- 事業者は、カスハラを抑止のための措置として、就業者に対し過度な要求を繰り返すなど特に悪質と考えられるものへの対処の方針をあらかじめ定め、管理監督者等を含む就業者に周知するとともに、当該方針において定めた対処を行うことができる体制を整備するよう努めなければなりません。

特に悪質と考えられるものへの対処の例

暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当し得る言動については、警察へ通報すること。

行為者に対して警告文を発出すること。

法令の制限内において行為者に対して商品の販売、サービスの提供等をしないこと。

行為者に対して店舗及び施設等への出入りを禁止すること。

民事保全法(平成元年法律第91号)に基づく仮処分命令を申し立てること。

※ 対処の内容を検討するに当たっては、各業法等による定めがある場合等、業種・業態等により必要な対応が異なる場合があることに留意しつつ、それぞれの状況に応じた方針を定めることが効果的です。

措置を講じていると認められる例

カスハラのうち、特に悪質と考えられるものへの対処の方針を定め、就業者に対して周知すること。加えて、当該対処を講ずることができるよう、関係部門間の連携等の体制を整備すること。

カスハラへの対応マニュアルの整備が必須

- カスハラ被害防止のための実効性確保→最終的には対応を打ち切らざるを得ない
- 出入り禁止や取引停止等の処置＝非常に強い措置で、消費者への不利益大きい
→事業者としては、その措置を取ったが合理的であったことを担保しておくべき
→「対応のプロセス」と「判断基準」を明確にして、標準化・明確化する

ツールの整備も検討

- 録音機器の準備→実際の対応時における証拠保全
- 警告書の発出→文書のひな形の準備 など

事業主は、職場におけるカスタマーハラスメントの抑止のための措置として、労働者に対し過度な要求を繰り返すなど特に悪質と考えられるものへの対処の方針をあらかじめ定め、管理監督者を含む労働者に周知するとともに、当該方針において定めた対処を行うことができる体制を整備しなければならない

なお、特に悪質と考えられるものへの対処の例としては次のようなものがあるが、当該方針に記載する対処の内容を検討するに当たっては、各業法等による定めがある場合等、業種・業態等により必要な対応が異なる場合があることに留意しつつ、それぞれの状況に応じた方針を定めることが効果的。

- ・暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当し得る言動については、警察へ通報すること。
- ・行為者に対して警告文を発出すること。
- ・法令の制限内において行為者に対して商品の販売、サービスの提供等をしないこと。
- ・行為者に対して店舗及び施設等への出入りを禁止すること。
- ・民事保全法に基づく仮処分命令を申し立てること。

※青字部分は、講師が加工

要は、カスハラを打ち切るための、対応要領の整備が求められている

どういうロジック（大義名分）で、どういうプロセスを踏んで、打ち切るか・・・この点を明確にする

カスハラに対応要領になぜ、ロジックとプロセスが必要か

法令・条例でのカスハラ対策要請
カスハラの禁止

昨今のカスタマーハラスメントに関する
関心の高まり、社会動向

カスタマーハラスメントを禁止
＝一部の自治体では刑罰等の導入を検討

様々なカスタマーハラスメント事例が紹介され
企業が断固たる対応指針を表明

「カスタマーハラスメントを行う人＝クレーマー」的な社会的な風潮が形成されてきた

実際のカスタマーハラスメント事例への対応に際して、相手方に、それは「カスハラ」ですと言ってしまうと・・・

1. 相手方は、クレーマー扱いされたと騒ぎたてる・・・その口実を与えてしまう
2. クレーマー扱いされたと騒ぎ立て、余計に対応・終息に時間を要する・・・時間的ロスを助長してしまう
3. 企業側が相手方に「カスハラ」と言ってしまった事実は消えない・・・追及材料を与えてしまう

対応に当たって、相手方に「その行為はカスハラだ」と伝えることはリスクも高く、更なる炎上を招きかねない
→「カスハラ」とは極力言わず、対応を打ち切るためのロジックとプロセスが重要となる！！

不当要求・カスハラマニュアルの例～当社の体系に基づく整理例

具体的なケース	相手の狙い	5 条件での対応要領（対応の基本方針）	言い回し例	対応時の留意点・補足
① 一方的に話す顧客への対応 ・正論・理論攻め・揚げ足取り ・法律論、規約を持ち出す ・激高型（怒鳴り散らす）、大声を出す ・執拗に謝罪を求める ・談々と話し、こちらの言うことを聞かない ・経緯が確認できない過去の話しを持ち出す ・事実を認めようとしない ・あなたがお客様の立場だったら、どう思う	いずれのパターンも、皆さん（担当者）を論破したり、自分の言い分を認めさせたりする目的 →自分の言い分（主張・意見）が通れば、「要求」も呑んでもらえると思っている →不当要求者の典型的な思考回路がこのロジック	第 4 条（話の 4 つの要素）の活用 →事実、不満、「意見」、「要求」に分けて考える →結局は、相手の言いたいのは全て意見（気持ちも含め） →「意見」と「要求」を切り離して対応する ※「意見」を受け入れても、「要求」を受け入れることにはならない	・「おっしゃりたいことは分かりますが、当社では、お客様のご要望にはお応えできません」 ・「お気持ちはわかりますが、当社では、～というご要望には対応致しかねます」 ・「おっしゃりたいこと（お気持ち）は分かりますが、当社でできるのは、～という対応（2 つあるなら選択肢として提示）のみです」 ※明らかに賛同できない内容なら、「さようございますか」でよい	「5 条件」は、不当要求のロジックや考え方、手口を熟知したうえで、組み立てています。 「自分の意見が通れば、自分の要求も通ると思っている」というのは、不当要求者の典型的な考え方ですが、「意見」と「要求」を切り離して、意見は受入れ（否定しない＝言わせておく）、（不当）要求は拒否することで、難なく対応できます。焦らず対応してください。 ※御社でできることを伝える（対応する時の回答（トーク）を一本化する（繰り返し）ことで問題ありません）
② 執拗に謝罪をさせようとする顧客への対応 ・言葉使いや接客態度（上から目線等） ヘケチをつける ・時間がかったこと、手間がかかったことを殊更に強調する ・些細な（過去の）ミスを執拗に申し立てる ・聞いていないとか説明不足を申し立てる ・「迷惑を被った」等を延々と主張する ・あれもこれもと論点をずらして、過去にこれだけ迷惑をかけられていることを強調する ・自分のミスを認めず、説明不足や企業側の対応が悪いと言い張る ・しつこく謝罪を求める	いずれのパターンも、「謝罪」させることで、自分（顧客）が正しいことを認めさせ、自分の要求に応じさせる目的 →結局は①と同じ理由で、自分の言い分（意見・気持ち）が認められれば、「要求」も呑んでもらえると思っている →自分の「考え」を述べる（①のケース）か、「気持ち」を認めさせる（②のケース）か、の違い ※自分のミスを認めず、説明不足等企業側の責任にする（責任転嫁）するのも、不当要求者の典型的な手口	第 4 条（話の 4 つの要素）の活用 →事実、不満、「意見」、「要求」に分けて考える →結局は、謝罪させれば優位に立てると思っている →「意見」と「要求」を切り離して対応する ※「意見」を受け入れても（謝罪をしても）、「要求」を受け入れることにはならない	・「ご迷惑をおかけしまして、誠に申し訳ございません（※お気持ちへの謝罪）。現状では、当社では～という対応しかできません（お客様のご要望にはお応えできません）。ご期待に沿えず、申し訳ございません（※お客様に寄り添う姿勢を見せる）。」 ※上記回答を繰り返しても、延々と粘る場合は、「自分の要求が通らないのは納得できないというお客様のお気持ちを、「考え」（お客様の声＝ご意見）に変えてしまう →「お客様のご要望につきましては、貴重なご意見として、今後の参考とさせていただきます。」で構いません	「5 条件」は、不当要求のロジックや考え方、手口を熟知したうえで、組み立てています。 このケースも、①と同様、「自分の気持ちを認めさせれば、自分の要求も通ると思っている」というロジックも、不当要求者の典型的な考え方ですが、「意見」と「要求」を切り離して、意見（気持ち）は受入れ（お気持ちに対して、謝罪する）、（不当）要求は拒否することで、難なく対応できます。焦らず対応してください。 ※対応する時の回答（トーク）を一本化する（繰り返し）ことも①と同様

不当要求・カスハラマニュアルの例～当社の体系に基づく整理例

(あるあるのカスハラ類型～誹謗中傷系)

- 最初は静かだった客がだんだんエスカレートしてきた
- 恫喝、罵声、暴言を繰り返す
- 「おまえはばかか」と口悪く何度も罵る
- カウンターをバンバン叩きながら主張を繰り返す
- 「○ね！」「○すぞ！」などの怖がらせるような脅迫的発言を繰り返す
- 他人に聞こえるように大声で担当者や所属組織の悪口を言う
- 無断撮影をしている その他



全て「止めてください」
というトークを使い、
「イエローカード→レッドカード」の
ロジックで対応できる

(あるあるのカスハラ類型～同様の要求を何度も繰り返す系)

- 頻繁に来店しそのたびに言いがかりをつけられる
- どんなに説明を尽くしても納得してもらえず退店しない
- 同じ話を日を変えて何度も繰り返してくる
- 長時間にわたり、担当者を拘束する、電話対応を余儀なくされる



全て「CS対応終了後30分な
いし同じ話が3回目」を基準に
「対応できない」旨及び「回答
は変わらない」旨を伝えて、
引導を渡す



必要に応じて、不退去、業務
妨害、仮処分等を活用

ある程度、パターン化による対応要領の整理が可能

カスハラマニュアル記載例

【某医療機関～医師法との関係での整理】

改正労働施策総合推進法：カスタマーハラスメントへの対応の実効性を確保するために必要な措置の整備を要請（義務化の例示の一つとして規定）
→カスタマーハラスメントへの対応打ち切りを前提とした要請＝対応打ち切りが必要



医師法 19 条：医療機関として、応召義務を負う
「診察治療の求があつた場合には、正当な事由がなければ、これを拒んではならない」
→例外的に診療拒否ができるのは、「正当な事由＝信頼関係の喪失」がある場合のみ

カスタマーハラスメントへの対応にあたっては、
「ロジック」と「プロセス」を明確にして、
対応打ち切りの正当性を担保しておくことが、医師法との関係でも必須

(2) カスタマーハラスメントへの対応のロジック

医師法 19 条

- 診療を拒否するためには、「正当な事由」が必要
- 正当な事由：診療の前提をなす信頼関係が喪失した場合
→カスタマーハラスメントの場合は、「信頼関係を喪失している」ことを明確にしておく必要がある

迷惑行為（行為類型）→「止めるように求める」（けん制）

業務妨害行為（行為類型）→「時間基準又は回数基準」充足までは対応

迷惑行為（行為類型）継続→再度「止めるように」＋「対応打ち切りを警告」（警告）

業務妨害行為（行為類型）→不当要求対応拒否＋最終回答の旨を伝達（最後通告）

対応の打ち切り

ロジック：再三の警告にも拘わらず迷惑行為・業務妨害を止めない患者の「自己責任」

【某高級温泉旅館～執拗な顧客への対応要領】

（参考）執拗に同じ話を繰り返す場合の対応とそのロジック

執拗に同じ話を繰り返したり、延々とゴネるパターン

相手方の狙い：延々と粘ることで、企業・店舗側の根負けを狙い、自分の要求をのませようという意図（「面倒だから、要求に応じてしまえ」と思わせる）

→基準を決めて、その段階で、明確に会社の方針を伝え、それでもゴネ続けているという既成事実を作り、業務に著しい影響が出ることを理由に対応を打ち切る

執拗にゴネたり、延々とスタッフに絡んでいる場合は、「不当要求には応じられないこと（対応拒否）」と「回答は変わらないこと（最終回答）」の2点を明確に伝える

これにより、「対応は変わらないことをお伝えしているのに、延々とゴネていて迷惑だし、業務にも支障が出ている」という既成事実を作っていく

自分の要求をのませるために、延々と対応を引き延ばそうとしている場合

- ・まずは、必要な説明や対応等の、基本的な CS 対応を行い、徹底する
- ・対応の打ち切り基準：「CS 対応終了後 3 0 分以上経過」（時間基準）又は「同じ話が 3 回目」（回数基準）
- ・対応の打ち切り方例
・・・「申し訳ございませんが、何度おっしゃられても当社の対応・方針は変わりません。他のお客様への対応もありますので、これで終了させていただきます」
・・・「いずれにいたしましても、これ以上お話しても、当社の対応も変わりませんので、同様のお話をされるのであれば、これ以上の対応を控えさせていただきます」

条例の基本構造を踏まえた体制整備上のポイント～③相談体制の整備その他の雇用管理上の措置

(埼玉県カスタマーハラスメント防止に関する指針)

〈3〉就業者の業務の管理上必要な措置

- 事業者は、カスハラに係る相談の申出があった場合において、その事案に係る事実関係の迅速かつ正確な確認及び適正な対処として、次の措置を講じるよう努めなければなりません。

イ 事案に係る事実関係を迅速かつ正確に確認すること。

事業者は、就業者からカスハラに係る相談の申出があった場合は、その事案に係る事実関係を迅速かつ正確に確認することが必要です。

カスハラの行為者が他の事業者又は他の事業者が雇用する就業者である場合には、必要に応じて、他の事業者に事実関係の確認への協力を求めることが考えられます。

事案に係る事実関係を迅速かつ正確に確認していると認められる例

第6条第3項に基づき定める基本方針を踏まえ、管理監督者等がその場で事実関係を確認し対応すること。

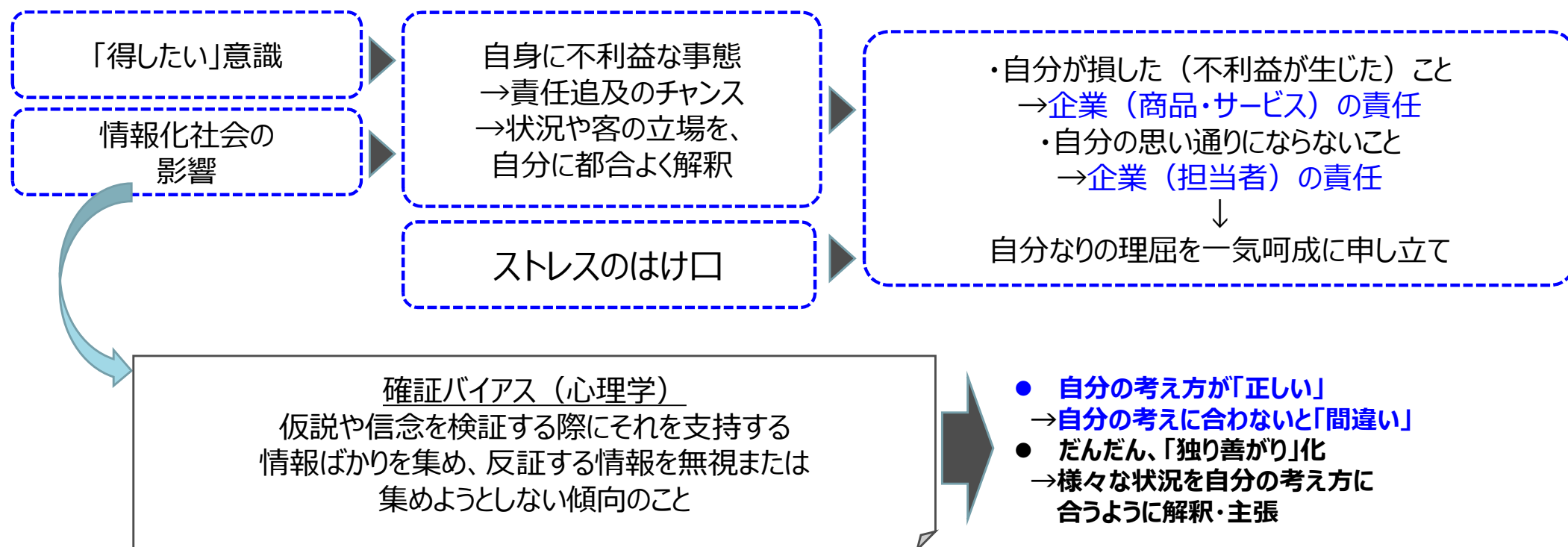
相談窓口の担当者が、相談者から事実関係を確認すること。また、必要に応じて、周囲の就業者からも事実関係を聴取したり、録音・録画等の客観的な証拠を確認したりする等の措置を講ずること。その際、顧客等の個人情報適切に取り扱うこと。加えて、必要かつ可能な場合には行為者からも事実関係を聴取することも考えられる。

事実確認の重要性

- 事実確認→カスハラ対応に限らず、お客様対応全般において必要なスキル
- CS研修等を通じて、事実確認の精度を上げることが最重要だが、カスハラに関する事実確認という観点からは、「顧客等」により、「社会通念上許容される範囲を超える言動が行われたこと」を明確にしておく必要がある

知っておくべきクレーマーの思考回路

不当要求者の「思考」回路→「責任転嫁」の発想・ロジック



論点をずらす（過去の話や担当者のミスを様々持ち出す）

狙い：謝罪させるための追及材料を増やすため

狙い：自分の意向に合うまで、わざと、しつこく

命令口調、大声・威圧、誹謗・中傷、無言、上席要求

狙い：手詰まりで突破口を探る＋自制できず

議論を吹っ掛ける、一般論・正論、担当者を質問責め

狙い：自分の考えが正しいと認めさせるため

さまざまな話を区切らずに続けて有利に運ぼうとする

A. 今回の苦情・クレーム内容

きのう店舗でこんなことがあった・・・

etc.

タラレバ

D. 企業批判・個人攻撃

こんなことでいいのか
あなたは思うんだ！

B. 過去の内容

そういえば前回はこんなことが・・・

～「、」で話が続いていく
主語と述語が曖昧に

etc.

同業者の話

C. 従業員への不満

〇〇さんがこのように説明した・・・

ぐるぐる繰り返す

主題の話をしつつ、途中で、過去の話しや別の担当者の言動、他社の事例等を持ち出して、事実関係を複雑化させてくる。



口頭で話される場合は、話が変わっても、そのまま「、」で繋げて話してしまうのが、通常。



「、」で繋がってしまうと、多くの当事者や出来事が出てきて、主語と述語が曖昧になってしまう。



話を元に戻されたりすると、頭の中で覚えようとしても、だんだん錯綜してきてしまう。

全体的にそちらが悪いだろ！と論点を変えて強調する
対処法：1つ1つ区切って確認すること

【不当要求者のロジック】

自分の「考え」や「気持ち」を担当者に認めさせ（受け入れさせ）、それを口実に、不当・過剰な「要求」まで、受け入れさせようとする

考え

- ・「～すべき」、「おかしい」
- ・「俺の言うこと間違っているか？」「バカにしているのか」
- ・「お前が客の立場ならどう思う」等

同意させる

気持ち

- ・「～そちらの責任だろ？」
- ・「悪いと思ってんだろ」
- ・「納得できない」「ふざけるな」
- ・「それがお前らの誠意か」等

謝罪させる

「～だったら、・・・しろよ」
「～と思っているなら、・・・しろよ」

過剰・不当な要求
特別な対応を要求

「要求」

「意見」

自分の考えや気持ち（＝「意見」）を受け入れさせることで、「要求」も受け入れざるを得ない心理状況に追い込むのが彼らのロジック

彼らは、そのために
責任転嫁してくる

あたかも企業側に非が
あるように言ってくる

非をなすりつけるため
都合よくは話す

事実関係を徹底しないと
事実誤認する

条例の基本構造を踏まえた体制整備上のポイント～③相談体制の整備その他の業務管理上の措置

(埼玉県カスタマーハラスメント防止に関する指針)

□ 速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行うこと。

イにより、カスハラが生じた事実が確認できた場合においては、速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行う必要があります。

措置を適正に行っていると認められる例

第6条第3項に基づき定める基本方針の内容を踏まえ、事案の内容や状況に応じ、管理監督者等々が被害者に代わって対応すること、被害者と行為者を引き離すこと等の措置を講ずること。

事案の内容や状況に応じ、行為者に対応する担当者の変更又は複数人で対応すること。

被害者と行為者を引き離すための配置転換、管理監督者等又は事業場内産業保健スタッフ等による被害者のメンタルヘルス不調への相談対応等の措置を講ずること。

暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当し得る言動については警察へ通報することや、法的な手続が必要な場合には法務部門等と連携し、弁護士へ相談することも考えられる。

就業者の個人情報やプライバシーがSNSに晒された場合→削除要請等による対応

お気に入りのスタッフによる接客（話したい）やストーカー目的での来訪→接客させない配置・待ち伏せへの配慮

被害届の提出や刑事告訴を躊躇しない・妥協しない→刑事事件の場合は、断固とした姿勢が大切

カスハラ被害者がいる場合は、適切な措置をしないと、安全配慮義務違反を問われかねない

条例の基本構造を踏まえた体制整備上のポイント～④基本方針の作成・公表

(埼玉県カスタマーハラスメント防止に関する指針)

条例 第6条

3 事業者は、その事業に関してカスタマーハラスメントの防止への取組姿勢を示す基本方針を作成し、公表するよう努めなければならない。

考え方

- 事業者は、カスハラ防止への取組姿勢を示す基本方針を明確化し、就業者に対し周知・啓発するとともに、対外的に公表するよう努めなければなりません。
- 基本方針を明確化することにより、事業者が就業者を守り、尊重しながら業務を進めるという安心感が就業者に育まれます。また、基本方針を公表することにより、顧客等からのカスハラを抑止する効果も期待されます。
- カスハラの発生原因や背景には、商品・サービス・接客等における問題や顧客等とのコミュニケーションの不足などもあると考えられます。そのため、職場においてこれらを幅広く解消していく取組を進めることも、カスハラ防止の効果高める上で重要であることに留意することが必要です。
- カスハラ防止に当たっては、基本方針だけでなく、カスハラの内容・対処の内容を定めるマニュアルをあらかじめ定め、管理監督者等を含む就業者に周知することが望まれます。
- 事業者が基本方針を明確化し、就業者に周知・啓発するため、次の措置を講ずる必要があります。

基本方針に
盛り込むべき事項

- ① 自社における「カスタマーハラスメント」の定義
- ② カスタマーハラスメントに当たりうる行為等（行為類型）の整理・明示
- ③ カスタマーハラスメントにが発生した場合の対応に関する会社の方針・意向
- ④ カスタマーハラスメントの予防・加害防止に向けた会社としての取組姿勢・意向

作成に当たっての
ポイント

- 県の「カスタマーハラスメント防止に関する基本方針・対応マニュアル作成のための手引き〈事業者・事業者団体向け〉」等を参照の上、作成する

条例の基本構造を踏まえた体制整備上のポイント～④基本方針の作成・公表

(埼玉県カスタマーハラスメント防止に関する指針)

イ カスタマーハラスメントには毅然とした態度で対応し、就業者を保護する旨の基本方針を明確化し、管理監督者を含む就業者に周知・啓発するとともに、当該方針を公表すること。

基本方針を明確化し、就業者に周知・啓発、公表していると認められる例

社内報、パンフレット、社内ホームページ等広報又は啓発のための資料等にカスハラには毅然とした態度で対応し、就業者を保護する旨の基本方針を記載し、配布等すること。なお、トップメッセージとして当該方針を広く社内に発信することもある。

カスハラには毅然とした態度で対応し、就業者を保護する旨の基本方針を就業者に対して周知・啓発するため、口において定めるカスハラへの対処の内容と併せて研修、講習等を実施すること。

作成した基本方針を会社ホームページ等への掲載や店頭での掲出により公表すること。

※ カスタマーハラスメントを防止し、顧客と働く人が相互に尊重し合える社会を実現するためには、全ての事業者が防止対策に取り組むことが重要です。

そこで、事業者が独自に基本方針を作成することが困難な場合には、事業者団体等が作成した基本方針を準用して事業者の基本方針とすることも差し支えありません。

条例の趣旨を踏まえた 作成

- 基本方針を作成する際には、顧客等の意見や要望を尊重しつつも、カスハラには毅然と対応することを記載する
- 注記にあるように、作成に当たっては、県作成の基本方針のひな型や、所属する事業者団体が基本方針を作成・公表している場合には、その基本方針が参考になる

参考基本方針～ひな形（埼玉県作成）

基本方針ひな形 ※適宜修正して御利用ください。

(1)事業者向け

〇〇株式会社 カスタマーハラスメントの防止に関する基本方針

当社においては、お客様からいただく御意見や御要望を真摯に受け止め、信頼や期待に応えることで、サービス向上に努めております。お客様からいただく御意見や御要望は、サービスの改善、品質向上につながる大変重要な機会と捉えています。

一方で、一部のお客様の言動の中には、社会通念上許容される範囲を超えた言動もございます。

これらは、従業員の人格と尊厳を傷付け、就業環境を悪化させるだけでなく、他のお客様へのサービス提供にも深刻な影響を及ぼすおそれがあり、重大な問題であると認識しています。

当社においては、カスタマーハラスメントを「お客様からの社会通念上許容される範囲を超えた言動により、従業員の就業環境を害するもの」と定義し、具体的には以下のような言動がカスタマーハラスメントに該当すると考えます。

【カスタマーハラスメントに該当する言動】

- ・ そもそも要求に理由がない又は商品・サービス等と全く関係のない要求
- ・ 契約等により想定しているサービスを著しく超える要求
- ・ 対応が著しく困難な又は対応が不可能な要求
- ・ 不当な損害賠償要求
- ・ 身体的な攻撃(暴行、傷害等)
- ・ 精神的な攻撃(脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言、土下座の強要等)
- ・ 威圧的な言動
- ・ 継続的、執拗な言動
- ・ 拘束的な言動(不退去、居座り、監禁)

※例示であり、これらに限られるものではありません。

お客様からの行為をカスタマーハラスメントと判断した場合には、従業員を守るために、放置することなく、組織として毅然とした対応を行うとともに、以降のサービス提供を中止させていただくことがあります。

また、暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当し得る言動については警察へ通報するなど、厳正な対処を行います。

さらに、カスタマーハラスメントの被害を受けた従業員へのケアを行うとともに、従業員がカスタマーハラスメントに適切に対応できるよう、研修の実施や相談窓口の設置を行うなど、組織全体でカスタマーハラスメントの防止に取り組みます。

以上

〇年〇月 〇〇〇(事業者名)

基本方針ひな形 ※適宜修正して御利用ください。

(3)個人事業主向け

カスタマーハラスメントの防止に関する基本方針

当店は、お客様からいただく御意見や御要望を真摯に受け止め、信頼や期待に応えることで、サービス向上に努めております。お客様からいただく御意見や御要望は、サービスの改善、品質向上につながる大変重要な機会と捉えています。

一方で、一部のお客様の言動の中には、社会通念上許容される範囲を超えた言動もございます。

これらは、私の人格と尊厳を傷付け、就業環境を悪化させるだけでなく、他のお客様へのサービス提供にも深刻な影響を及ぼすおそれがあり、重大な問題であると認識しています。

当店は、カスタマーハラスメントを「お客様からの社会通念上許容される範囲を超えた言動により、従業員の就業環境を害するもの」と定義し、具体的には以下のような言動がカスタマーハラスメントに該当すると考えます。

【カスタマーハラスメントに該当する言動】

- ・ そもそも要求に理由がない又は商品・サービス等と全く関係のない要求
- ・ 契約等により想定しているサービスを著しく超える要求
- ・ 対応が著しく困難な又は対応が不可能な要求
- ・ 不当な損害賠償要求
- ・ 身体的な攻撃(暴行、傷害等)
- ・ 精神的な攻撃(脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言、土下座の強要等)
- ・ 威圧的な言動
- ・ 継続的、執拗な言動
- ・ 拘束的な言動(不退去、居座り、監禁)

※例示であり、これらに限られるものではありません。

お客様からの行為をカスタマーハラスメントと判断した場合には、毅然とした対応を行うとともに、必要に応じて、以降のサービス提供を中止したり、暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当し得る言動については警察へ通報するなど、厳正な対処を行います。

以上

〇年〇月 〇〇〇(店名)

※出典：<https://www.pref.saitama.lg.jp/customerharassment-boushitaisaku/index.html>

（意義）

- 企業として、職場におけるカスタマーハラスメントをなくす旨の方針を明確にし、トップ自ら発信することが重要
- 企業として、基本方針や姿勢を明確にすることにより、企業が従業員を守り、尊重しながら業務を進めるという安心感が従業員に育まれる
- 企業の姿勢が明確になることで、カスタマーハラスメントを受けた従業員や周囲の従業員も、トラブル事例や解消に関して発言がしやすくなり、その結果、トラブルの再発を防ぐことにも繋がる

（基本方針に含める要素例）

- ・カスタマーハラスメントの内容
- ・カスタマーハラスメントは自社にとって重大な問題である
- ・カスタマーハラスメントを放置しない
- ・カスタマーハラスメントから従業員を守る
- ・従業員の人権を尊重する
- ・常識の範囲を超えた要求や言動を受けたら、周囲に相談して欲しい
- ・カスタマーハラスメントには組織として毅然とした対応をする

（基本方針の例）

弊社は、お客様に対して真摯に対応し、信頼や期待に応えることで、より高い満足を提供することを心掛けます。

一方で、お客様からの常識の範囲を超えた要求や言動の中には、従業員の人格を否定する言動、暴力、セクシュアルハラスメント等の従業員の尊厳を傷つけるものもあり、これら行為は、職場環境の悪化を招く、ゆゆしき問題です。

わたしたちは、従業員の人権を尊重するため、これらの要求や言動に対しては、お客様に対し、誠意をもって対応しつつも、毅然とした態度で対応します。もし、お客様からこれらの行為を受けた際は、従業員が上長等に報告相談することを奨励しており、相談があった際には組織的に対応します。

企業としての方針の明示～警告文や禁止行為も有効：当社の知見

（警告文例）

「最近、一部のお客様から、従業員に対して、度を越えた暴言や暴力行為、長時間にわたる苦情申し立てによる拘束、対応できる範囲を超えた無理（社会通念を超えた）な要求への対応の強要等の行為が頻発しています。

当該お客様の事情・言い分を執拗に振りかざし、特別扱いを求めるこのような行為は、犯罪行為が行われる場合があるほか、他のお客様への対応の時間を無視して執拗かつ長時間に渡り行われるなど、多くのお客様に当社サービスへのご満足度を高めていただく観点からも、当社としては到底看過できるものではありません。また、安全運行にも大きな影響が生じます。

当社としては、コンプライアンスの観点及び、他のお客様へご迷惑をおかけする事態を回避し、安全な運行を徹底すべく、このような理不尽な行為に対しては、警察その他の関係機関と連携しながら、断固として対応してまいります。」

（禁止行為（ルール）の明示例）

次のような行為はおやめください

1. 当社スタッフへの暴力・暴言・罵声
2. 当社スタッフへの性的な嫌がせ、セクシャルハラスメント行為
3. 当社スタッフを、又は当社関連施設内で、無断で撮影・録画等を行うこと
4. 当社スタッフに対するつきまとい、その他の嫌がらせ行為
5. 当社スタッフに対して大声を張り上げる等により、他のお客様のご迷惑となる行為
6. 当社スタッフの要請・警告や指示を無視して、他のお客様にご迷惑をおかけし、又は当社スタッフの円滑な業務運営を妨げる行為
7. 対応できない事象や同じ事象について、当社スタッフに対して、執拗に、又は繰り返し、もしくは長時間に渡って、対応を求める等、円滑な業務運営を妨げる行為
8. 当社の施設に無断で立ち入り、又は退去要請を受けても立ち退かず、居座る行為

施設管理権に基づき、企業側は施設内での禁止行為を定めることができ、利用者は、その施設を利用する以上、それに従う義務がある

条例の基本構造を踏まえた体制整備上のポイント～④基本方針の作成・公表

(埼玉県カスタマーハラスメント防止に関する指針)

□ カスタマーハラスメントの内容及び対処の内容をあらかじめ定め、就業者に周知することが望ましい。

- 対処の内容については、カスハラが発生し、その場で就業者から管理監督者等に報告があった場合や管理監督者等が現認した場合は、当該管理監督者等が直ちに適切な対応を行うことが必要な場合もあることを踏まえ、その内容を定めることが重要です。
- 当該事業所において発生しやすいカスハラの例や、商品・サービス・接客等における問題や顧客等とのコミュニケーションの不足などがカスハラの発生の原因や背景となり得ることを併せて周知することも考えられます。

対処の内容の例

就業者から管理監督者等に直ちに報告し、その場の対応の方針について指示を仰ぐこと。
可能な限り就業者を一人で対応させないこと。また、必要に応じて当該就業者に代わって管理監督者等が対応すること。
顧客等とのやり取りを録音・録画すること。
就業者から十分な説明を行った上で、なお繰り返しの要求が続く場合には、一定の時間の経過をもって退店を求めること。
暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当し得る言動については、警察へ通報すること。

対処の内容等を定め、就業者に周知していると認められる例

カスハラへの対処の内容を定め、当該規定と併せて、カスハラの内容を就業者に対して周知すること。
顧客対応に関するマニュアル等に、カスハラの内容及びカスハラへの対処の内容を記載し、就業者に対して周知すること。
カスハラの内容及びカスハラへの対処の内容を就業者に対して周知するための研修、講習等を実施すること。

基本方針の作成・
公表の意義

- 基本方針の公表→カスハラ対策としては非常に重要。周知までセットで考える
- 対顧客等への効果：カスハラの抑止に向けた「けん制」効果→事前告知による抑止
- 対就業者への効果：事業者としての「就業者保護」の宣言→就業者への安心感
- 実務的意義：国の法律でも実質義務化→作成・公表することで法令遵守を実現

重要なのは、カスハラへの
対応としてどうするか

- 利用停止、対応打ち切り等を基本方針で宣言
→カスハラ発生時には、そのような対応をしてくださいというお墨付き
- 具体的な要領を書いたマニュアルと合わせて周知する

基本方針の周知の方法

基本方針の周知

- カスハラマニュアルの中にも記載し、対応要領とセットで周知する
- 周知まで含めて、一体で考える

- ✓ 改正労働施策総合推進法33条1項のカスハラ体制整備の義務化に関する条項
→「労働者の就業環境を害する当該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」の実施も例示も一つとして書かれている
- ✓ 同法に関する厚生労働省指針
→「事業主は、職場におけるカスタマーハラスメントの抑止のための措置として、労働者に対し過度な要求を繰り返すなど特に悪質と考えられるものへの対処の方針をあらかじめ定め、管理監督者を含む労働者に周知するとともに、当該方針において定めた対処を行うことができる体制を整備しなければならない」としている

義務化される法律では、基本方針に書いた対処方針を実際に行うことができる体制の整備を求められている

例えば、出入り禁止、取引停止を方針として打ち出したのであれば、それを実施するための対応要領・プロセス、組織的な体制をマニュアルの記載して、基本方針の内容と連動させおくことが重要です

参考：条例の基本構造を踏まえた体制整備上のポイント～⑤県が実施する施策への協力等

(埼玉県カスタマーハラスメント防止に関する指針)

条例 第6条

4 事業者は、他の事業者から当該他の事業者の講ずる第二項の措置の実施に関し必要な協力を求められた場合には、これに応ずるよう努めなければならない。

考え方

- 事業者は、事業者間取引を行った相手方の事業者から、カスハラに該当する行為の事実確認や業務に従事させている就業者に対し当該行為の中止等を求められた場合に、必要な対応を行うよう努めなければなりません。

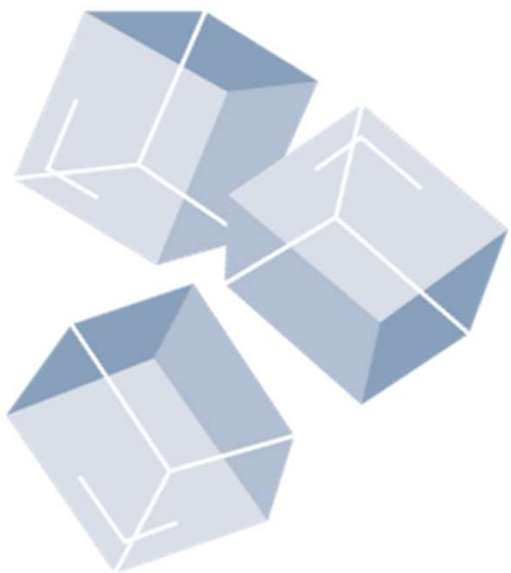
条例 第6条

5 事業者は、県が実施するカスタマーハラスメント防止施策に協力するよう努めなければならない。

考え方

- 事業者は、社会経済活動における主要な役割を果たす存在として、その影響力は大きいものと考えられます。事業者は、県が実施するカスハラに関する情報の収集及び提供や啓発活動等へ協力することで、社会全体のカスハラの防止に寄与するよう努めなければなりません。

IV.法人間（事業者間）における カスハラ対策推進のポイント



加害防止に向けた対策

改正労働施策総合推進法に絡む厚生労働省指針～加害防止に関する34条関係

事業主は、当該事業主が雇用する労働者が、他の事業主が雇用する労働者に対する言動についても必要な注意を払うよう配慮するとともに、事業主（その者が法人である場合にあっては、その役員）自らと労働者も、他の事業主が雇用する労働者に対する言動について必要な注意を払うよう努めることが望ましい。

こうした責務の趣旨も踏まえ、事業主は、職場におけるカスタマーハラスメントには毅然とした態度で対応し、労働者を保護する旨の方針の明確化等を行う際に、他の事業主が雇用する労働者に対する言動について、職場におけるカスタマーハラスメントを行ってはならない旨の方針を併せて示すことが望ましい。

取引先の従業員にカスハラをするなどといっても、具体的にどのような行為をしてはいけないのかが、わからない

これでは、加害防止の趣旨は実現できない

対取引先への対応やプライベートで（消費者として）各種サービスを利用する場合の心構えや行動指針等のガイドラインを定めることが望ましい（コンプライアンスの一環として）

先方のミスによるトラブル発生時は要注意→上から目線で強く出がち＝カスハラになるリスクが高い
・・・特にトラブルが発生した場合の対応要領や注意事項などを明文化して、周知しておくべき

【（当社）カスハラに加害者にならないための取引先等対応ガイドライン】の項目例

1. 基本的な心得

- （１）取引先は重要なパートナー
- （２）消費者としての正しい行動

（１）、（２）の具体的行為については、それぞれ20個ぐらい、起こりやすいケースを例示

2. 取引先に対する「カスタマーハラスメント」になり得る行為

- （１）相手方に非がないにもかかわらず、こちらの意向に従わせようとする行為
- （２）先方に非がある場合にそれを口実に、相当な範囲を超える特別対応を求める行為
- （３）パワハラ行為、セクハラ行為、つきまとい、待ち伏せ、頻繁な連絡、プライベートの干渉、業務妨害、飲酒等の強要、嫌がらせ等を行なうこと

3. 取引先に対するカスタマーハラスメントを防止するため（加害者にならないため）

4. 会社としての対応

- （１）カスタマーハラスメントの禁止
- （２）カスタマーハラスメントに関する通報窓口の設置と通報時の対応

3.では具体的な行動指針、対応要領を記載
4.は労働施策総合推進法で義務化の内容も記載

「相手方に非がないにもかかわらず、こちらの意向に従わせようとする行為」の例

- 発注ミス等の場合において、即時納品・対応を要求すること（協力依頼とは別）
- 当方のミスであるにもかかわらず、先方提供のシステムの利便性・ユーザビリティのせいにして、先方のカスタマーサポートに問題があるかのような物言いをしたりして、責任転嫁すること
- 営業時間外あるいは休日等に何らかの対応・回答等を要求すること
- 自身の要求・要望が通らない場合に、先方の担当者等の能力やスキル、対応力に問題があると、執拗に申し立てること
- 商談等に際して、ことさら当社への特別の対応として、サンプルの提供や試用期間の設定や、その他の便宜の供与をするよう繰り返したり、仄めかしたり、要求すること
- サービスや契約外の対応を求め、それに応じなければ、減額や取引停止を仄めかすこと
- 優越的な立場や取引を背景にして、先方の担当者等を自身の業務（出張）やプライベート（食事や休日のゴルフ等）につき合わせたり、その誘いを繰り返し行なったり、かかる費用を押し付けたりすること

「先方に非がある場合にそれを口実に、相当な範囲を超える特別対応を求める行為」の例

- 先方の事情等を見放して、一方的に損失補填等を求める行為
- 先方の事情等を見放して、今後の取引における値引きや特別対応を要求する行為
- 先方のミスに乗じて、先方のミスの程度や社会通念・商慣習を見放した対応や即時対応、便宜供与を要求する行為
- 先方のミスによる業務上の損失について、個人的な補填等を求める行為
- 十分な事実確認や先方の事情の確認を行わず、些細なミスを問題にして、責任を擦り付け、相当な範囲を超えた要求を行ない対応を求めること
- 先方のミスに乗じて、先方の担当者に対する誹謗中傷、人格否定発言、業務上必要のない撮影行為、土下座や謝罪文の要求、正座をさせての長時間の説諭、その他の不適切な行為等を要求すること

「取引先に対するカスタマーハラスメントを防止するため （加害者にならないため）」（行動指針）の記載例

【取引先に対する行動指針】

- 法人の担当者だけではなく、個人事業主やフリーランス、委託先従業員、パート・アルバイトスタッフであっても理屈は同じであり、相手を見下したりせず、パートナーとして敬意をもって接すること
- 取引先に接する場合は、公私混同は避け、相互に、あくまで「仕事」としての関係性であることを正しく認識し、個人的な意向等による発言・要求は控える

【特に取引先との間でトラブルになった場合の対応要領】

- トラブル発生時は、まずは冷静に事実確認や先方の事情を確認する
- 取引継続等を仄めかして、強引に解決しようとししない。トラブル発生時にも、相手方にも敬意を払い、歩み寄りの姿勢をもって、双方協力のもと、解決・対処に努める

【消費者として行動する場合（プライベート/After 5における注意）】

- 相手方の人格を尊重し、相手方は「仕事として」対応していることを忘れない。対応してもらっていることに對し常に敬意を払う
- すべて自分の思い通り、期待通りになるものではないことを自覚する。自分の価値観や考えが正しいとは限らない。怒りを「相手方」や物にぶつけない

事業者間におけるカスハラへの対応～対応の難しさを踏まえて

第6条 事業者の責務

事業者は、基本理念にのっとり、カスタマーハラスメントに係る問題に対する就業者の関心と理解を深めるとともに、その事業に関して就業者が顧客等としてカスタマーハラスメントを行わないように、研修の実施その他の必要な配慮をするように努めなければならない。

2. 事業者は、就業者からのカスタマーハラスメントに係る相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備、カスタマーハラスメントの防止に関し、実効性を確保するために必要なその抑止のための措置その他の就業者の業務の管理上必要な措置を講ずるよう努めなければならない。

3. 事業者は、その事業に関してカスタマーハラスメントの防止への取組姿勢を示す基本方針を作成し、公表するよう努めなければならない。

4. 事業者は、他の事業者から当該他の事業者が講ずる第2項の措置の実施に関して必要な協力を求められた場合には、これに応ずるよう努めなければならない。

5. 事業者は、県が実施するカスタマーハラスメント防止施策に協力するよう努めなければならない。

条例第6条4項において、カスハラに関する同1項の措置の実施に必要な協力要請に応じる努力義務
→カスハラ被害の調査もここに含まれる可能性がある：調査協力の努力義務があることを前提にしておく

※改正労働施策総合推進法33条3項にも同様の規定があり、法律においても、同じく努力義務になる

更に、契約書等においても、相互に調査協力（応諾）義務や報告義務を課しておくことが望ましい
→調査協力の消極的な場合も、少なくとも先方社内で調査して報告を求めるぐらいのアクションは必要



ただし、実務的には、法人間におけるカスハラの申立て・調査はかなり難しい
・・・実務運用が始まり、試行錯誤されながら、スタンダードが確立されていく見通し

事業者間におけるカスハラへの対応～対応の難しさを踏まえて

県の条例や改正労働施策総合推進法により、カスハラ加害防止の努力義務が課されたことを受け、取引基本契約書等において、相互にカスハラを禁止する文言等を入れることが有効である
→法律上は努力義務であることから、契約条項に盛り込むことで、契約上の縛りをかけて、少しでも、カスハラ被害・加害防止や調査協力義務を盛り込むことも一手

（契約書文例案）

第〇〇条 適正取引の実現

甲及び乙は、相互に相手方の役員・従業員その他の業務従事者（以下、従業員等という）の人権・尊厳を尊重するとともに、円滑な業務の遂行を妨げないように、協力・配慮しなければならない。

2. 甲及び乙は、相手方の従業員等に対して、社会通念上相当な範囲を超える要求や対応、ハラスメントに当たるような言動（以下、カスタマーハラスメント等）を慎むとともに、そのような行為がなされないように、自社の従業員に教育・研修を行うものとする

3. 前項に該当する行為があったと自社従業員等から申告・相談があった場合は、甲及び乙は、相手方に対して、事実関係の調査への協力又は事実関係の報告を求めることができる

4. カスタマーハラスメント等について、相手方から、調査協力又は報告を求められた場合には、甲及び乙は、誠実にこれに応じなければならない

5. 調査又は報告の結果、自社従業員へのカスタマーハラスメント等が認められた場合には、甲及び乙は、相手方に対して、当該事態の是正を求め、又は取引の停止等、カスタマーハラスメント等の被害防止に向けた対策を実施することができる

6. 前項の規定により、甲又は乙が、相手方に対して、事態の是正を求め又は取引の停止等の被害防止措置を実施した場合、相手方は、それによる損害の賠償を請求することはできない

法人（事業者）間でのカスハラは、簡単には打ち切ることが難しく、
種々の課題もある

カスハラ事案
としての
特殊性

- **大口取引先が相手であるほど、社内で様々な忖度が働く**
→どこの企業でも起こりがちな「あるある」のケース
→大口取引先との関係を重んじる行動が、被害者への二次被害になりかねない
- **経営陣は、カスハラへの対応が問われる＝取引停止等の決断ができるか**

カスハラ事案
の難しさ
～調査等

- **相手方が「社外」の人・・・調査、対応も、社内ほどスムーズにいかない**
→先方は調査協力するか？ 事実確認のための証拠等のアクセスできるか？
・・・自社の社員を差し出すことに：風評・評判・信用に影響
- **パワハラ・セクハラと違い、加害者側を直接「処分」しにくい**
→処分できない以上、取引先へのアクション不可避：不作為は追及される

カスハラ事案
の難しさ
～対応

- **カスハラ事案の構図＝「権利行使 VS 従業員の人権・尊厳」**
→「カスハラ認定」すれば、相手方に権利侵害（人権侵害）等の主張を許す要因が内在
- **前提として、「社外の人々の行為」のカスハラ認定が必要**
→「グレー」の場合に、従業員保護を重視した判断・対応ができるか（ここが分かれ目）
→相手方からの反論・抗議に対応できる体制を取れるか（認定の合理性担保等）

事業者間でのカスハラへの対応

事業者間でのクレーム対応・不当要求対応においては、
「要求」が誰の要求なのかを確認することが、特に重要となる

・・・担当者がメンツ等を維持したいがための個人的な要求をしてくる場合がある

事実確認 を徹底

- 法人間での不当要求・カスタマーハラスメントが絡むケースでは、特に、直接その現場に居合わせていない場合がほとんどであるため、特に詳細に事実確認を行うことが重要である
→「話を聞くに徹する」「現地・現物」等のセオリーの徹底

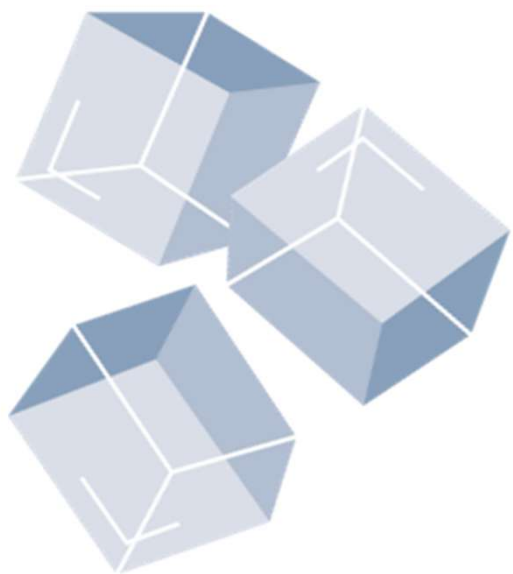
「要求」の 明確化

- 「要求」については、担当者としてのご意向なのか、法人としての意向なのかを確認
- 不当要求（サービス外の要求）に当たると思われる場合は、「当社も会社として検討しないといけないので、書面でいただけますか」と牽制をする
→コンプライアンス違反とも言われかねない内容のものを書面では出しにくい

記録の 重要性

- 対応の際は、「記録のため」として録音をしておく
- 日頃、口頭でやり取りをしても、トラブル発生時やクレームが寄せられた場合は、メール等の文字ツールも残し、記録・証拠保全に努める

V.小規模事業者における カスハラ対策推進のポイント ～ボランティアや自治体としての 対応を含めて



事業者には、個人事業主も含まれる

(埼玉県カスタマーハラスメント防止に関する指針)

(1)事業者の定義

条例 第2条

一 商品若しくは役務を提供する事業(営利を目的としない活動を含む。以下同じ。)を行う法人その他の団体(国の機関及び地方公共団体を含む。)又は事業を行う個人をいう。

考え方

- 「事業者」とは、株式会社等の法人、自治会等の団体、個人事業主等の事業を行う個人をいいます。県内に本社・支社又は営業所等があるほか、県内で事業を行っている実態がある場合も含みます。
- 「役務」とは、他人のために行う種々の労務又は便益の提供をいい、官公庁が国民や住民に提供する行政サービスも含みます。
- 「事業」とは、一定の目的をもって商品又は役務の提供を反復継続的に行うことをいいます。営利の目的をもってなされるかどうかを問いません。
- 「その他の団体」とは、権利能力なき社団・財団、任意団体、国の機関、地方公共団体をいいます。
- 「事業を行う個人」とは、法人を設立せず、個人で事業を行うために所得税法(昭和40年法律第33号)第229条の規定に基づき税務署に開業届を提出している者をいいます。

事業者の例

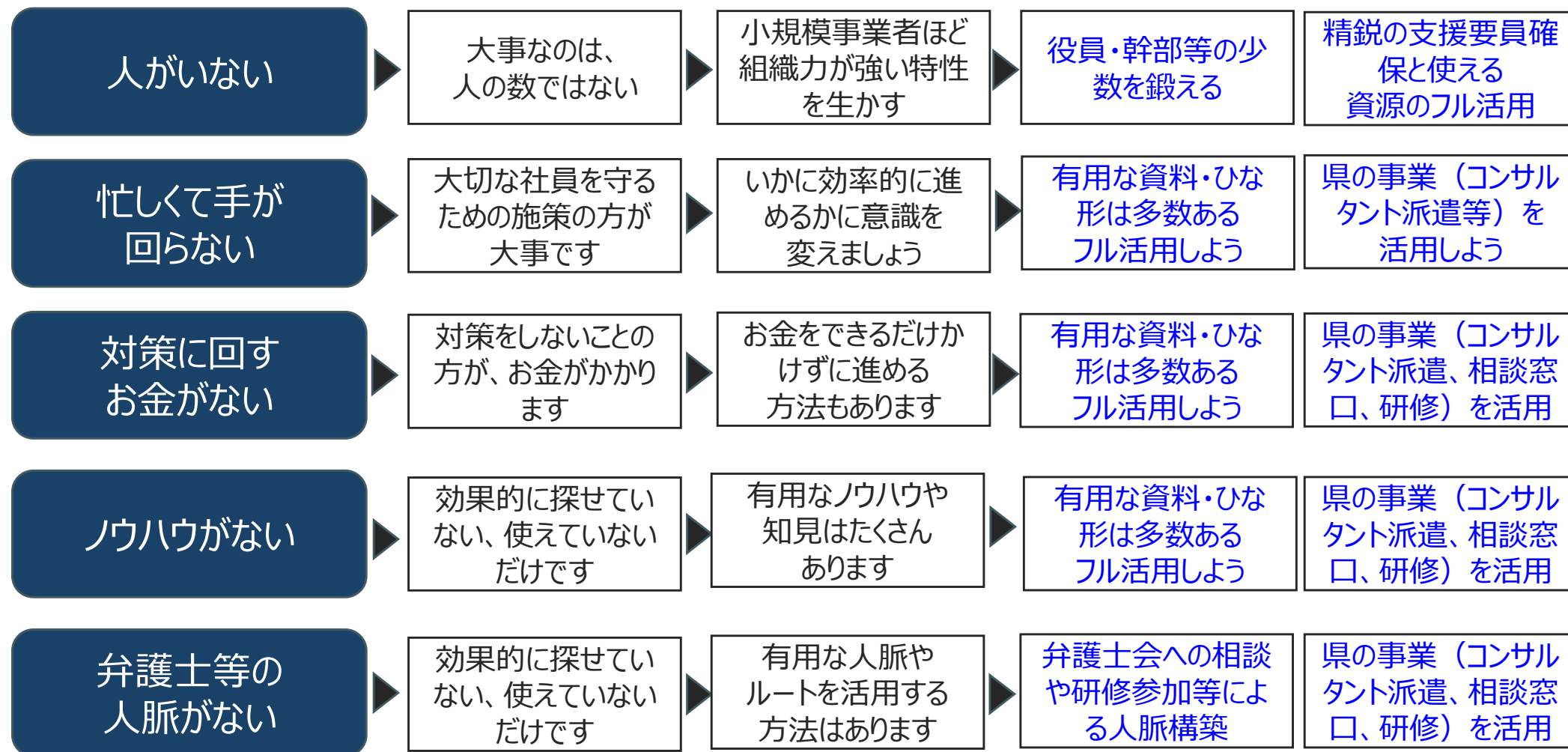
※記載されている例は一例です。

区分	例
法人	株式会社、一般(公益)社団法人、一般(公益)財団法人、協同組合、学校法人、医療法人、社会福祉法人、NPO法人、地方公共団体、国の機関等
団体	自治会、町内会、ボランティア団体、労働組合、PTA等
個人	個人事業主、農家、フリーランス等

※事業者に該当しないもの:趣味活動を行っているサークル、友人間の集まり、一度のみ活動して解散するボランティア団体等

法律では、企業規模に関係なく、カスハラ被害防止体制の整備は義務化される

(小規模事業者がカスハラ対策を進めていく上での悩みと対処方法)



結局は、就業者（従業員）を守るために、やるか、やらないかの差でしかありません

基本方針のひな形（再掲） ひな形（埼玉県作成）

基本方針ひな形 ※適宜修正して御利用ください。

(3) 個人事業主向け

カスタマーハラスメントの防止に関する基本方針

当店は、お客様からいただく御意見や御要望を真摯に受け止め、信頼や期待に応えることで、サービス向上に努めております。お客様からいただく御意見や御要望は、サービスの改善、品質向上につながる大変重要な機会と捉えています。

一方で、一部のお客様の言動の中には、社会通念上許容される範囲を超えた言動もございます。

これらは、私の人格と尊厳を傷付け、就業環境を悪化させるだけでなく、他のお客様へのサービス提供にも深刻な影響を及ぼすおそれがあり、重大な問題であると認識しています。

当店は、カスタマーハラスメントを「お客様からの社会通念上許容される範囲を超えた言動により、従業員の就業環境を害するもの」と定義し、具体的には以下のような言動がカスタマーハラスメントに該当すると考えます。

【カスタマーハラスメントに該当する言動】

- ・ そもそも要求に理由がない又は商品・サービス等と全く関係のない要求
- ・ 契約等により想定しているサービスを著しく超える要求
- ・ 対応が著しく困難な又は対応が不可能な要求
- ・ 不当な損害賠償要求
- ・ 身体的な攻撃(暴行、傷害等)
- ・ 精神的な攻撃(脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言、土下座の強要等)
- ・ 威圧的な言動
- ・ 継続的、執拗な言動
- ・ 拘束的な言動(不退去、居座り、監禁)

※例示であり、これらに限られるものではありません。

お客様からの行為をカスタマーハラスメントと判断した場合には、毅然とした対応を行うとともに、必要に応じて、以降のサービス提供を中止したり、暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当し得る言動については警察へ通報するなど、厳正な対処を行います。

以上

〇年〇月 〇〇〇(店名)

個人事業主の場合、基本方針を出しても意味がないのでは？という質問をいただくが、
基本方針は、出した方がよい
・・・一定のけん制効果にはなる



但し、基本方針だけでは弱い

- 契約書の整備
- 仕様書等による条件の明示
- 禁止行為やサービス・対応範囲の明示



可能な限りの環境整備に努める

※出典：<https://www.pref.saitama.lg.jp/customerharassment-boushitaishaku/index.html>

より確実にカスハラ対策を進めるために～特に自分をカスハラ被害から守るために

契約条項等で、条件や禁止事項、業務対応範囲等をできるだけ
契約で明確化する

「記録」を口実とした録音・録画（WEB会議等）を徹底する

カスハラ対応支援の関係機関を把握し、可能な限り、参加・利用する

要求・要望については、会社としての意向なのか、本来の業務範囲との関連
性、それが先方の通常の範囲の要求なのかを確認する

カスハラが疑われる場合は、可能な限り、早期に関係機関に相談する
取引も大事ですが、

取引も大事ですが、就業者（従業員）や自身の健康あつてのビジネスです！！

カスハラが疑われる場合は、少なくとも、先方に確認するプロセスを入れて、けん制しましょう

カスハラのもたらすロスと自治体業務に求められる要請

時間的 ロス

- 対応できない同じ話を何度もされ、平行線のまま、時間を浪費させられる
- 長時間に渡る対応で、他のお客様対応や担当業務が遅延する

金銭的 ロス

- 本来支払わなくてもよい支出を余儀なくされ、利益が低下する
- 本来もらえるはずの料金をもらえず、利益が低下する
- 対応すべきではない案件への対応に伴う**人件費が発生**する

精神的 ロス

- 暴言や誹謗中傷、脅迫的文言、長時間の執拗な詰問等にストレスを感じ、場合によっては担当者のメンタル不調を誘発する
- 緊迫した状況への対応ストレスにより、仕事への意欲が低下し、場合により、組織への不信感につながる恐れもある
- **管理職の安全配慮義務違反の問題に発展**するリスク

人材流出 ロス

- 過酷な事案への対応が続いたり、ストレスフルな状況への対応が続くと、状況により、従業員の退職を誘発しかねない

(地方自治法第2条14項)

地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、**住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。**

不当要求・カスタマーハラスメントは「ロス」を生む

コストパフォーマンスの観点からも、長時間・延々と続くカスハラは甘受・許容してはいけない

自治体としてのカスタマーハラスメントへの対応～行政サービスの範囲にも一定の限界はある

地方公務員法第30条（サービスの根本基準）

すべて職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当つては、全力を挙げてこれに専念しなければならない。

公務員としてのサービス

全体の奉仕者として、「公共の利益」のために勤務しなければならない
→「公平性の原則」も加味して、公共のためになっているかが、判断基準になる
→住民個人のわがままや、他の住民の利害を損ねるカスハラには、応じてはいけない
…住民の要望を、なんでもかんでも受けなければならないわけではない！！

地方公務員法第32条（法令等及び上司の職務上の命令に従う義務）

第三十二条 職員は、その職務を遂行するに当つて、法令、条例、地方公共団体の規則及び地方公共団体の機関の定める規程に従い、且つ、上司の職務上の命令に忠実に従わなければならない。



（地方自治法第2条16項）

地方公共団体は、法令に違反してその事務を処理してはならない。なお、市町村及び特別区は、当該都道府県の条例に違反してその事務を処理してはならない。

改正労働施策総合推進法では、「カスハラ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等を講じなければならない」とされていることから、
法32条の趣旨・規定を踏まえても、カスハラに発展した場合には、毅然と対応する必要がある

行政機関における特殊性～「就業環境を害する」の判断にあたって

住民の福祉 の増進

- 地方自治体としての役割である、地域住民の福祉の増進に向けて、できるだけ市民に寄り添い、市民の事情を踏まえた対応が必要になる
→安易にカスタマーハラスメントの認定をすることには、抵抗もある

基礎自治体 としての特性

- カスタマーハラスメントの常習者であったとしても、基礎自治体としての特性上、民間企業のような出入り禁止措置が難しい
→原則として、翌日等に再び市役所に来訪すれば、対応せざるを得ない

生活を支える 最後の砦

- 介護・福祉・医療分野など、市民の生命や生活、生存権にかかわる業務もあり、カスタマーハラスメントを行う市民であっても、行政サービスの提供の停止は難しい分野もある
→おのずと、受忍限度のハードルを挙げざるを得ない



厚生労働省は、「平均的な労働者の感じ方」を基準とするとするが、**基礎自治体として、住民の福祉の増進を担う行政サービスを担う市の役割を鑑みると、労働者の「感じ方」という主観を基準にした運用は適さない…より「客観的な状況」を担保したうえで、認定することが安全**

就業環境を害する

「時間的な限界」OR「迷惑行為を止めるように牽制・警告」するも止めない 等により、**予め、公務現場の特性に応じた基準を設けておくことが重要**

ボランティア・スタッフのカスハラ対策

ボランティアの善意に付け込んだ、ハラスメントやカスハラも少なからず発生している

事業者 に求められる 対策

- 企業やNPO、自治体その他の組織等がボランティアを活用する場合は、ボランティア・スタッフも「就業者」に該当することから、スタッフがカスハラ被害にあわないように対策を必要な講じる

責任者を任命し、相談窓口（相談ルート）を整備・明示する

対外的に、ボランティアスタッフに対する「禁止事項」を公表する

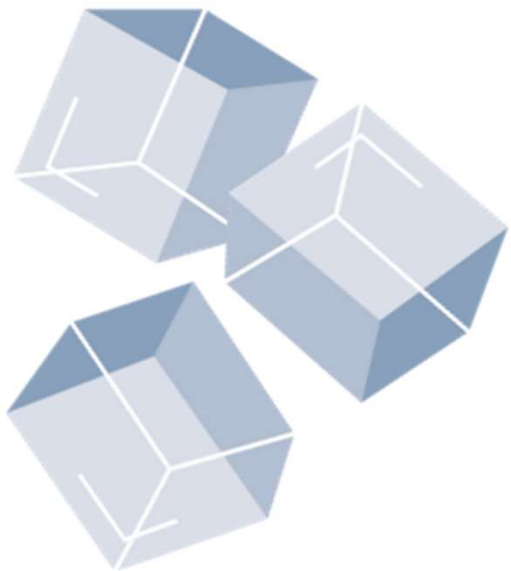
最低でも2人1組での業務遂行等、ボランティアスタッフ側の執務ルールを決める

事前にボランティアスタッフ・リーダーに対するカスハラ研修を行う

スタッフとして 活動する場合の 対策

- 通常への対応の範囲を超える要望・要求については、ボランティア・リーダーや運営サイドにまずは話してもらうように徹底し、自身でなんでも受けないように注意する
- 善意に付け込んでくる人たちがいることを自覚する
- 運営側が決めたルールを守り、相談窓口や責任者、リーダーにカスハラ発生時の対応要領・対応体制を確認する

VI. まとめ



カスハラ対応に関するチェックリストと相互に尊重し合える社会の実現

■発生時の対応

- 就業者から報告・相談があった場合、事実関係を迅速かつ正確に確認しているか。

■事後対応

- カスハラの被害を受けた就業者に対する配慮のための措置を行っているか。
(例)被害者と行為者を引き離す、被害者のメンタルヘルス不調への相談対応 など

- 同様の問題が発生することを防ぐ再発防止策を講じているか。
(例)基本方針の再周知・啓発、就業者への研修・講習の実施 など

- カスハラ事案について、関係部門で共有しているか。

- 就業者に対しアンケート調査やヒアリングを実施するなど、カスハラ防止に当たって現場の状況を把握し、必要な見直しの検討を行っているか。

■事業者間取引(BtoB)のカスハラについて

- 自社・自団体の就業者が取引先等でのカスハラを疑われた場合の事実確認など、他の事業者からの必要な協力の求めに応じているか。

- 協力を求めてきた他の事業者に対し、契約解除など不利益な取扱いを行っていないか。

- 事実関係を確認するなど協力した就業者に対し、解雇など不利益な取扱いを行わないことを定め、就業者に周知しているか。

埼玉県カスタマーハラスメント 防止条例の狙い

事業者と顧客等との「良好な関係の構築」を通じて、
事業者と顧客等が「相互に尊重し合える社会」の実現を目指す