

# カスハラ対策で 自社を守る!

支援機関のための実践ガイド



## はじめに

近年、多くの企業が直面している課題の中でも、特に深刻さを増しているのがカスタマーハラスメント、通称「カスハラ」です。

令和7年3月には厚生労働省がカスハラ対策を企業の責務として明確化し、**令和8年10月1日施行予定で雇用管理上の措置義務となり、指針が示されました**。これは、カスハラが従来のクレーム対応の一部として見過ごされがちだったものから、企業経営において無視できない重要な課題となったことを意味しています。

しかし、日々の業務に追われる多くの事業者は、専門的な知識や人員を確保してカスハラ対策に取り組む余裕がないのが現状です。特に、被害を受けた従業員が退職に追い込まれるケースも少なくなく、人的リソースに限りがある中小企業では、人材流出や業務への支障といった大きな人的・経済的損失を招いています。

そこで本書では、事業者支援に携わる支援機関の皆さまが、中小企業のカスハラ対策を促進できるよう、カスハラ対策の具体的な手法や考え方をまとめました。また実際の事例や裁判例等も多く掲載しています。

本書を通じて、支援機関の皆さまがカスハラ正しい知識と対策方法を身につけることにより、1社でも多くの中小企業がカスハラから従業員を守り、健全な企業活動の継続に向けた支援の一助となることを願っております。

はじめに … 2

## 第1章 カスタマーハラスメントについて知る … 4

カスタマーハラスメントとは？／カスタマーハラスメントの定義／  
カスタマーハラスメントの判断基準／カスタマーハラスメントで抵触  
する法律／BtoBにおけるカスタマーハラスメントについて／  
言動内容が相当か、手段・態様が相当か

## 第2章 企業がとるべきカスタマーハラスメント対策の重要性 … 16

なぜカスタマーハラスメント対策が重要なのか／カスタマーハラスメン  
ト対策によるメリット／カスタマーハラスメント対策に有効な施策

**コラム** グッバイマネジメント … 25

## 第3章 支援機関としての取組 … 26

STOP カスハラ！「カスハラ対策実践宣言」記入のポイント

## 第4章 カスタマーハラスメントに関する事例 … 32

BtoC の事例／BtoB の事例／裁判事例

**コラム** なぜ大声を出してしまうのか？ … 43

**注目キーワード** 「心理的安全性」「感情労働」 … 44-45

**コラム** 合理的配慮が必要な人によるカスハラについて … 46

# 第1章

## カスタマーハラスメントについて知る

### ■ カスタマーハラスメントとは？

職場におけるカスタマーハラスメント（以下「カスハラ」）とは、**顧客や取引先等利害関係者からの、社会通念上許容される範囲を超えたクレームや言動によって、従業員の就業環境が害されること**を指します。なお、ここで規定する「職場」は店舗や営業先等、業務を遂行するすべての場所が含まれます。

### ■ カスタマーハラスメントの定義

厚生労働省は、労働施策総合推進法（以下「法」という）第33条第1項から第3項までに規定するカスハラとは以下の3つの要素を全て満たすものと定義しています。

1. **顧客、取引の相手方、施設の利用者その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者（以下「顧客等」という）の言動**
2. **その雇用する労働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**
3. **当該労働者の就業環境が害されること**

ここで重要なのは、「クレームや言動内容すべてがカスハラに当たるわけではない」という点です。

商品やサービス、接客に対する真っ当な意見は、企業の改善につながる貴重な情報であり、カスハラではありません。しかし、その内容が不相当であったり、手段や態様が常識の範囲を超えたり、従業員を精神的・身体的に追い詰めるような場合は、カスハラに該当します。

なお、取引先とのBtoBの関係においても、同様の基準に基づきカスハラに当たるかどうか判断されます。

※「BtoBにおけるカスハラ」とは、企業間におけるカスハラをいう。

※「BtoCにおけるカスハラ」とは、企業と消費者（顧客）間におけるカスハラをいう。

※これまで、パワーハラスメントやセクシュアルハラスメントに対する防止義務はありましたが、ここにカスハラも加わります。なお、法により、事業主にはカスハラに関して雇用管理上必要な措置を講ずる義務が課されることとなりました。現時点では違反に対する明確な罰則規定は設けられていませんが、当該措置義務への対応状況については、報告徴求命令、助言、指導、勧告又は公表の対象となることがあります。

## ■ カスタマーハラスメントの判断基準

カスハラかどうかの基準は、以下の2つの要素から判断します。

### 1. 顧客等の言動の内容が契約内容からして相当性を欠くかどうか

- (ア) そもそも要求に理由がないまたは商品・サービス等と全く関係がない
- (イ) 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
- (ウ) 対応が著しく困難な又は対応が不可能な要求
- (エ) 不当な損害賠償要求

## 2. 手段や態様が社会通念上許容される範囲を超えるかどうか

「社会通念上許容される範囲を超えた言動」の例としては、以下のようなのが挙げられます。

①身体的な攻撃 (暴行、傷害等)	殴る、蹴る、叩く等の暴行、物を投げつける、わざとぶつかる、唾を吐く等
②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)	店舗のものを壊すことをほのめかす発言、SNS等のインターネット上への悪評の投稿をほのめかす発言等による脅し、SNS等のインターネット上へ労働者のプライバシーに係る情報の投稿をすること、盗撮や無断での撮影等
③威圧的な言動	大きな声をあげて労働者や周囲を威圧すること、反社会的な言動を行うこと等
④継続的、執拗な言動	同様の質問を執拗に繰り返すこと、当初の話からのすり替え、揚げ足取り、執拗な責め立てをすること、同様の電子メール等を不必要に繰り返し送りつけること
⑤拘束的な言動 (不退去、居座り、監禁)	長時間に渡る居座りや電話で労働者を拘束すること

ここで、社会通念上許容される範囲かどうか（前記2.）を判断する際は、以下の様々な要素を総合的に考慮する必要があります。

- 1.（当該言動の）目的
- 2.（当該言動を受けた）労働者の問題行動の有無
- 3.（当該言動が行われた）経緯や状況
- 4.（当該言動を受けた）事業所の業種、業態、業務の内容・性質
- 5.（当該言動の）態様・頻度・継続性
- 6.（当該言動を受けた）労働者の属性や心身の状況
- 7.（当該言動を受けた）労働者と行為者との関係性

前記の表のような言動に該当する場合、たとえ言動内容が一部相当だったとしても、カスハラと判断される可能性があります。一方で言動内容が相当であり、手段・態様が社会通念に照らして許容される場合、企業として真摯に耳を傾け、適切な対応（謝罪、交換、返金、改善策の提示等）を行う必要があります。

## ■ カスタマーハラスメントで抵触する法律

カスハラ自体に罰則はありませんが（令和8年3月現在）、その状況の中で犯罪につながる行為は多数あります。以下はその一例です。

<カスハラ行為とむすびつきやすい犯罪>

脅迫罪	相手を怖がらせる行為（暴言等）の行使で成立する。
強要罪	相手に対して脅迫や暴行によって、特定の行動を起こさせることで成立する。「土下座をしろ」等は強要罪に当たる。
傷害罪	相手の身体に危害を加えることによって成立する。
不退去罪	その場を立ち退くように言われているにもかかわらず動かず、居座り続ける場合に成立する。

その他、暴行罪、恐喝罪、名誉棄損罪<sup>きそん</sup>、侮辱罪、信用棄損及び業務妨害、威力業務妨害罪、不同意わいせつ罪、その他、軽犯罪法においても処罰の対象となることがあります。

厚生労働省マニュアル p10 を参照 ▶



## ■ BtoB におけるカスタマーハラスメントについて

カスハラと聞くと「BtoC」をイメージしやすいですが、実際はBtoBの現場でも発生しています。特に、発注者も受注者も中小企業という場合が非常に多く、その影響は深刻です。

大企業は国からの監視が厳しくなっているため、コンプライアンスの強化に取り組んでおり、契約やその後の対応等を法に則って実施しているところが増えています。しかし、中小企業同士のやりとりでは、昔からの慣習で、□約束で受発注を行うなど、書類が整備されていないことも多く、それがトラブルのもとになっているといえます。

### 〈BtoB のむずかしさ ～ BtoB と BtoC のちがい〉

本来 BtoB において、発注者と受注者は対等なビジネスパートナーです。

しかし実情は力関係が影響しているところも多くあります。特に、売上の大半を特定の取引先に依存している場合、その代替先を見つけることは容易ではありません。

項目	BtoB (取引先への対応)	BtoC (顧客への対応)
取引先の変更	難しい	容易
選択肢	少ない	多い
力関係	強く影響しやすい	限定的で小さい
無理な要求への対応	拒否しにくい	拒否しやすい

## 〈BtoB において必要なこと〉

取引先などに対して、きちんとした対応を求めていくことが必要です。  
たとえば、

- **契約書や見積書などを作成する**
- **カスハラに関する社内規定を作成し、取引先に提示する**
- **カスハラ発生後の対応フローを整備する**

等です。

「納期を短くしろ」「無償で作り直せ」といった無理な要求に対しても、契約書を交わしておけば、冷静に対処するためのよりどころとなりますし、カスハラに関する社内規定を取引先に提示すれば、カスハラ対策を行っていることを対外的に示すことができます。

また、従業員を守るためには以下のような体制づくりも重要です。

- **不当要求や暴言などを「クレーム報告書」に記録する**
- **精神的苦痛を受けた場合に医療機関へ相談できる制度を設ける**

さらに、BtoB の関係においては、自社が取引先の従業員に対して過度な要求や威圧的な言動を行うことにより、カスハラの加害主体となる可能性がある点にも留意が必要です。事業主には、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ことが求められており、取引先との関係においても適切なコミュニケーションや契約内容の遵守に努めることが重要です。

## ■ 言動内容が相当か、手段・態様が相当か

顧客等からの要求がカスハラに当たるか、という判断は極めて難しいのが実情ですが、目安として、

- ① 言動内容が相当で、手段・態様が相当な場合
- ② 言動内容が相当で、手段・態様が不相当な場合
- ③ 言動内容が不相当で、手段・態様が相当な場合
- ④ 言動内容が不相当で、手段・態様が不相当な場合

4通りで考えてみましょう。

なお、商品の状態や企業側の対応状況にかかわらず、言動内容や手段・態様が社会通念上許容される範囲を超える場合には、個別の事情を踏まえた判断が必要となります。

## ■ 事例 (BtoC)

### —— 飲食店で提供した料理に不備があった場合

提供したハンバーグが「生焼けだ」というクレームを受け、確認すると、ハンバーグの切断面がたしかに赤く、まだ生焼けの状態だった場合を想定します。

言動内容が相当



① 食べる前に交換を要求



② 代金の返還要求に加えて、  
暴言を吐く

手段・  
態様が相当



③ 多額の賠償金請求



④ 完食後に暴言を吐きながら  
代金の返還要求

手段・  
態様が不相当

言動内容が不相当

### <① 食べる前にハンバーグの交換を要求>

これは、言動内容も相当で、手段・態様も相当であるので、正当なクレームです。企業からの謝罪と適切なサービスの再提供が必要となります。

### <② 代金の返還要求に加えて、暴言を吐く>

生焼けのハンバーグが提供されたことに対して、「返金してほしい」という要求は内容として特に問題ありません。また、ハンバーグを作り直すことで返金をしない、と対応することも可能です。この判断は、状況によって異なります。

しかし、大声や暴言といった不相当な態様はカスハラになりえます。

### <③ 多額の賠償金請求>

生焼けのハンバーグが提供されたことに対して、顧客が返金を望む場合は正当なクレームです。しかしもともとのハンバーグの代金を超えて支払う必要はありません。言動内容が過度になるとカスハラになりえます。

### <④ 完食後に暴言を吐きながら代金の返還要求>

提供されたハンバーグが生焼けだったとしても、完食してから「生焼けだった」というのは証拠もなく、すでにサービスを享受しているため、返金を要求するのは正当性を欠きます。さらに、この要求を大声で怒鳴ったり、執拗に繰り返したりする場合には、手段も態様も不適切となります。よって、このケースはカスハラに該当すると判断できます。

## ■ 事例 (BtoB)

### —システム開発で納品したシステムに不備があった

A社からITシステムの開発業務を受注し、A社に納品後、A社から「当初の基準を満たしていない」「システムにバグがある」とのクレームがあった場合を想定します。

言動内容が相当



- ① 発注時の契約内容に沿って機能・品質改善を求める



- ② 深夜に電話したり、罵倒したりする



- ③ 契約内容を越えた機能・品質を無償で求める



- ④ 契約外の無理な要求、暴言を吐く

手段・態様が相当

手段・態様が不相当

言動内容が不相当

### <① 発注時の契約内容に沿って機能・品質改善を求める>

これは正当なクレームです。発注時に契約した条件を満たしていない場合、落ち度があるため、当初の契約に基づいて、機能の追加や品質の改善を行う必要があります。

### <② 深夜に電話したり、罵倒したりする>

勤務時間外の深夜に電話し、電話口で「このバカ！」等、人格を否定するような暴言を吐くことは、たとえ契約条件を満たしていてもカスハラになりえます。

### <③ 契約内容を超えた機能・品質を無償で求める>

当初、契約をしていた範囲を超えて、「新たなシステムの無償の追加」は言動内容そのものが不相当です。このような無理な言動内容はカスハラになりえます。

### <④ 契約外の無理な要求、暴言を吐く>

当初の契約どおりのシステムを納品したにもかかわらず、「こんな使いにくいものを作りやがって、この無能！」等の暴言を吐き、「すぐに来て、全部修正しろ」等、契約外の修正を求めるのは、言動内容も手段・態様も不相当であり、典型的なカスハラといえます。

## 第2章

# 企業がとるべきカスタマーハラスメント対策の重要性

### ■ なぜカスタマーハラスメント対策が重要なのか

法制化にともない、カスハラ対策は企業としての義務になりました。しかし、それだけではありません。「従業員をカスハラから守ること」は離職防止、生産性向上、ブランド維持など多くのメリットにつながります。一方で、「どういう対策を取ればいいのかわからない」といった不安や、「対策にかかる時間がない」といった負担感を感じる経営者も多いことでしょう。

そこで支援機関には、「カスハラから従業員を守るとともに、同時に企業を守ることでもある」という視点を伝える役割が求められます。

### ■ カスタマーハラスメント対策によるメリット

カスハラ対策を積極的に行うことは、企業にとって多岐にわたる大きなメリットをもたらします。単にトラブルを避けるだけでなく、企業の持続的な成長と発展に寄与する未来への投資と捉えることができます。積極的に取り組むことで、以下のような多方面のメリットが得られます。

#### 1. 従業員の心身の健康と定着率の向上

- ・ ストレス軽減とメンタルヘルス改善
- ・ モチベーション・エンゲージメントの向上
- ・ 離職率の低下と人材流出の防止
- ・ 採用力の強化

#### 2. 企業の生産性・業務効率の向上

- ・クレーム対応による業務中断の減少
- ・従業員のパフォーマンス向上
- ・トラブル対応コストの削減

### 3. 企業のブランドイメージ・社会的信用の向上

- ・企業倫理の確立と社会的責任の履行
- ・顧客や取引先からの信頼の獲得
- ・ESG（環境・社会・ガバナンス）経営への貢献

### 4. 法的リスクの低減

- ・管理雇用上の法的義務の履行
- ・損害賠償や訴訟リスクの回避

### 5. 健全な顧客関係の構築

- ・無理な要求に左右されない、対等で持続可能な関係性の形成
- ・良識ある顧客との信頼関係の強化

## ■ カスタマーハラスメント対策に有効な施策

カスハラを防止するため、雇用管理上必要な措置として、以下のような施策が有効です。

### 1. 事業主の基本方針の明確化及びその周知・啓発

(1) カスハラ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を明確にし、管理監督者を含む労働者に周知啓発すること

- ・（社内向け）パンフレット、社内ホームページ、基本方針の作成
- ・（社外向け）ホームページ、ポスター、サービス利用規定の提示
- ・社内ルールの策定、動画視聴（例：厚生労働省「あかるい職場応援団」等）

基本方針の見本ダウンロードはこちら ▶



厚生労働省「あかるい職場応援団」▶



### ● 経営者による「従業員（管理職を含む）と企業を守る」というトップメッセージの発信の重要性

その場にいる従業員がカスハラ対応に悩むと、被害が拡大する可能性があります。また、従業員が身体的・心理的に攻撃されると、離職したり、企業のブランドイメージが損なわれたりする危険も高まります。さらに、カスハラ対応で苦しんでいる従業員を放置すると、「会社が守ってくれなかった」といって安全配慮義務違反として損害賠償等で訴えられるかもしれません。

こうしたリスクを防ぐには、外部からの攻撃（顧客等の不当要求）と内部の弱体化（従業員の疲弊）を同時に防止する必要があります。経営者が「カスハラ対策は従業員と企業を守るものだ」と繰り返し発信することで、組織全体に意識が浸透します。**経営者によるトップメッセージは、何よりも強力な効果を持ちます。**

## ● 従業員への教育・研修

中小企業では、経営者が現場に不在で、従業員に対応を任せる場面が少なくありません。そのため、従業員が実際にカスハラに直面した際に備えて、事前に研修を実施することが不可欠です。

### なぜ研修が必要か…

- ・ カスハラへの対応において、「言ってはいけない言葉」や「禁止されている行動」があることを理解させるため
- ・ コミュニケーションのすれ違いや質問の仕方によって、顧客との摩擦が起きやすいことを学ぶため
- ・ それらを知らずにクレーマーと対峙してしまうと、カスハラに発展する可能性があるため

### 知っておいてほしい内容…

- ・ カスハラに発展させないための言葉遣いやコミュニケーションの方法
- ・ カスハラを行う顧客心理

カスハラ対策において、事前に「どのように対応すればいいのか」を知っておくことは、状況を悪化させないためにとっても有効です。現場の実態を理解したうえで、従業員と企業を守る意識を共有することが重要です。

**(2)** カスハラの内容及びあらかじめ定めたカスハラへの対処の内容を、管理監督者を含む労働者に周知すること

- ・ 防止策の検討、事例に基づいたマニュアルの作成・改編、社内のカスハラ規定の周知

## ● 社内ルールの策定

カスハラへの対策の基準は、企業によって異なります。たとえば、A社では購入した商品の交換か返金を選んでもらうというルールでも、B社では返金だけという場合もあります。そのため、顧客から「A社では交換してくれたんだから、こっち（B社）でも交換してくれ」と求められても、「当社（B社）では返金のみに対応となっています」と一貫して説明できるよう、自社にとってのルールをあらかじめ明確にしておくことが重要です。こうした基準はマニュアルとして文書化することで、経営者と従業員の共通認識を確立できます。

さらに、サービス利用規定としてホームページに記載したり、店舗内に掲示したりすれば、顧客に対してもルールを周知でき、従業員も常に確認することができます。

## 2. 相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

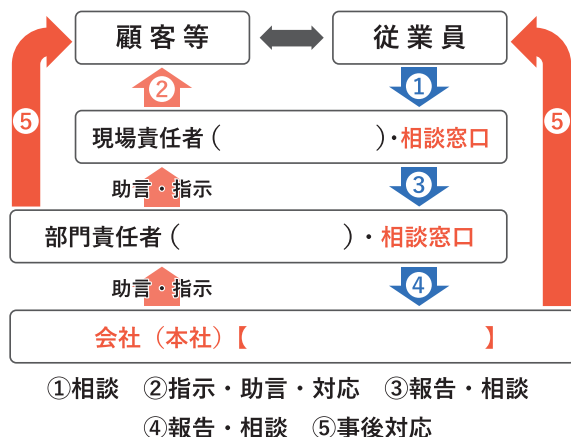
**(1)** 相談担当者（相談窓口）の設置と周知（他のハラスメントと一体的でも可）

- 相談窓口、もしくは相談できる担当者の決定  
（誰に、もしくはどこに連絡すればいいのかを決める）
- 対応フローを決める
- 弁護士、社会保険労務士等との連携

**(2)** 相談担当者が相談に応じ、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

- 対応フローの活用
- マニュアル策定、社内連絡先の共有
- 相談窓口担当者への研修

## 対応方法・手順（対応フロー）



### 3. 事後の迅速かつ適切な対応

#### (1) 事後の迅速かつ正確な確認

- ・ 管理者等による対応、クレーム報告書の整備・記入
- ・ 医療機関や専門家との連携
- ・ ボイスレコーダー・電話の録音機能・防犯カメラ等の導入

クレーム報告書の様式ダウンロードはこちら ▶



#### ● 事実確認ができる設備導入の重要性

防犯カメラ等を導入し、間違いのない証拠を残すことはとても重要です。これにより、「言った／言わない」「やった／やっていない」といった水掛け論を防ぎやすくなり、事実確認がスムーズになります。コストはかかりますが、カスハラ発生後の証拠として大きな効果を発揮します。

また、電話がかかってきたときに「この通話は品質向上のため録音させていただきます」というアナウンスが流れるだけでも、クレーマーに対する抑止力となります。これにより、実際に**カスハラが減った**という事例も多くあります。

さらに、カスハラが発生したら速やかに報告することも大切です。クレーム報告書を記入し、メールで対応部署に送ることも有効です（メールの送信日時とクレーム発生時が近いほど、証拠として効果が高まります）。

## （2）被害者への対応

- 複数名（2名以上）で対応すること
- 管理監督者等によるマニュアルに基づいた対応
- 現場での従業員の安全確保
- 警察への通報や弁護士との連携
- 配置転換
- メンタルヘルスケアの実施、医療機関や専門家との連携
- 対応困難な事案は、調停の申請等中立な第三者機関に紛争処理をゆだねることも検討（例：公益社団法人民間総合調停センター等）

### ● 従業員への対応フローの周知徹底と配慮

カスハラに備えて、経営者の携帯電話や相談窓口、警察署の電話番号等どれほどしくみを整えても、従業員が安心して活用できなければ意味がありません。

従業員によっては、「そのような場所に電話しにくい／かけづらい」と感じる人もいます。また、「会社に迷惑をかけたくない」と感じ、従業員一人で抱え込んでしまう人もいます。

よって、以下の点を経営者が、従業員に周知徹底することが必要です。

1. 自分で対応できないときは、まず助けを求めること
2. それは法律で決められている正当な行動だから、安心して連絡すること
3. そのような連絡をしたことで不利益を受けることは一切ないこと

**(3)** カスハラ発生の原因やその背景となった問題の把握、コミュニケーション不足の改善等による再発防止措置

- ・ ポスターの再掲示、社内パンフレットの再配布
- ・ 研修や講習の再実施

#### **4. カスタマーハラスメント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**

**(1)** 悪質なカスタマーハラスメントへの対処の方針と周知

- ・ 警察への通報
- ・ 行為者へ警告文発出
- ・ 商品の提供、サービスの停止
- ・ 出入り禁止
- ・ 民事保全法に基づく仮処分命令の申し立て

#### **5. 併せて講ずべき措置**

**(1)** カスハラの相談者等のプライバシー保護

- ・ 相談者等のプライバシー保護のマニュアル策定と遵守
- ・ 相談窓口担当者のプライバシー保護に関する専門研修
- ・ 社内通知とプライバシー保護の啓発

**(2)** カスハラに関する不利益な取り扱いの禁止

- ・ 就業規則への明記と周知
- ・ 社内広報による安心の醸成

## 6. 事業主に求められる望ましい取組（努力義務）

- ・接客、商品やサービス提供についての研修
- ・消費者心理や障がい特性等、多様な特性への理解促進
- ・カスハラ対策における現場の声を反映した点検や見直し
- ・業種・業態の特性や被害実態を踏まえた取組の最適化
- ・同一の業種・業態の事業者が連携して防止対策に取り組むこと
- ・自社の労働者が取引先等の労働者に対してカスハラに該当する言動を行わないよう、必要な注意を払うよう配慮すること
- ・他の事業主が雇用する労働者や個人事業主等に対しても、同様の方針を示し、必要に応じて適切に対応すること

※事業主は、カスハラの防止に向けて、雇用管理上必要な措置に加え、上記のような取組に努めることが望ましいとされています。

## COLUMN

## グッバイマネジメント

「グッバイマネジメント」とは、企業にとって不利益をもたらす顧客等に対し、段階的な対応を講じた上で、最終的にサービスの提供を停止したり取引関係を解消したりすることを含む、一連の対応方針やマネジメント手法を指します。

判断にあたっては、その顧客等に対応することで生じるマイナスのコスト（従業員の労力や精神的負担等）と、その顧客等を失うことによる売上低下リスクを天秤にかけする必要があります。特に、いわゆるVIP顧客との関係を解消するには勇気が要ります。そのため、「どのレベルまで対応するか」を経営判断として整理することが重要です。

対応の方法にはいくつかの段階があります。たとえば、まずは「経営者のみに対応する」といったルールを設け、従業員への負担を減らすことが考えられます。それでも経営者の対応負担が大きい場合には、顧客等への対応範囲を明確に限定する必要があります。また、従業員の精神的負担が過大であり改善が見込めない場合には、最終的に取引解消を検討することも選択肢となります。なお、サービスの提供停止や取引関係の解消にあたっては、消費者関連法令や契約上の義務等に留意し、個別の事情を踏まえて慎重に判断する必要があります。

参考文献：Stauss, B. & Seidel, W. (2004). *Complaint Management: The Heart of CRM*, Ohio: Thomson South-Western. (近藤隆雄 (監訳) (2008 苦情マネジメント大全：苦情の受理から分析・活用までの体系 生産性出版)

## 第3章

# 支援機関としての取組

では、実際に支援機関としてどのようにカスハラ支援に取り組むべきなのでしょう。一般的なフローと合わせて、確認していきます。



### ① 問い合わせ・確認

支援機関のほうから「カスハラ対策は進んでいますか？」と声をかけて、カスハラ対策を促す姿勢が重要になります。

また、カスハラの相談を受けた際は、「それが本当にカスハラなのか」を見極めることが大切です。詳しく事情を聞くと、事業者の思い込みや誤解、あるいは顧客等からの正当なクレームという場合もあるため、丁寧な聞き取りが欠かせません。

### ② 初回ヒアリング

事業者がカスハラについて、どの程度知っているかを聞いていきます。ほとんど知らない場合は、「いますぐ取り組もう！ STOP カスハラ対策ワークシート」を見ながら、カスハラの定義や対策のメリットを共有し、基本的な理解を深めてもらいます。

### ③ 必要な対策の検討

「カスタマーハラスメント対策で必要なこと」を見ながら、どのような対策があるのかを確認し、その中から自社に必要なものを選びます。続いて p30-31 を参考に、「STOP カスハラ！ 『カスハラ対策実践宣言』」の「**カスハラ対策宣言**」を記入します。

**「カスハラ対策宣言」は経営者のカスハラに対する姿勢が最も表現できるところ**です。経営者の思いを端的に伝え、従業員の納得感が得られる内容を考えていきましょう。

次に**〈基本方針〉〈カスハラ判断基準〉〈対応方法〉**等、項目に沿って取り組む対応を検討します。

なお、対策の導入にあたっては、以下の「(参考) 対策導入に関するコスト比較の一例」にあげた導入コストと未対応による潜在的な損失(人的・組織的・ブランド等)を比較し、費用対効果の観点から実施の可否を検討する必要があります。

## (参考) 対策導入に関するコスト比較の一例

項目	対策を講じた場合	対策を講じなかった場合 (想定)
人的コスト	研修費用：1回につき約10～25万円	離職者補充に伴う採用・研修費、 休職コスト：約200万円
組織体制コスト	防犯カメラ設置費：約30～50万円	紛争時の証拠不足による対応費用 増加の可能性
法務対応コスト	顧問弁護士による事前相談費：10万円	クレーム対応や訴訟対応に伴う費用が 発生する可能性 (例：約100万円以上)
ブランドコスト	対応方針の明確化による信頼維持	SNS等での悪評拡散による売上機会 の損失の可能性
業務継続コスト	対応マニュアル整備費：30万円	長時間対応による業務停滞・生産性 低下

※上記は一般的な想定例であり、実際の効果や損失を保証するものではありません。

### ④ 取組チェックリストを作成

③で対応策を検討したら、「**取組チェックリスト**」を作成します。「必要な措置」を見ながら「実施措置」を記入し、カスハラ対策に抜けがないか確認しましょう。

取組チェックリストのダウンロードはこちら ▶



### ⑤ 対策の実行・支援

④で記入した対策について、実行に移せるように支援します。

支援機関は、すぐできることや効果的な対策等、優先順位をつけて事業者に提案してあげてください。

### ⑥ 進捗確認・効果測定

対策の導入の進捗確認や、導入後の効果はどうなったかの確認をします。クレーム数の推移や従業員からのヒアリング、社内での情報共有等が進んでいるかをチェックします。

## ⑦ 検証

対策を実施してから一定期間後に、その効果等を検証します。また、必要に応じてマニュアルを改訂・ブラッシュアップしていくことで、継続的な改善につながります。

## ⑧ 自立した運用

目標は③～⑦を自主的に実施できるようになることです。

## ■カスタマーハラスメント対策に関する経営判断の視点

カスハラ対策を講じるにあたっては、導入に伴う直接的なコストのみならず、対策を講じない場合に生じ得る人的・組織的リスクについても考慮することが重要です。

たとえば、

- ・従業員の離職や休職による採用・育成コストの増加
- ・従業員の心理的負担の蓄積による生産性の低下
- ・証拠の不備等による紛争対応コストの増加
- ・ブランドイメージの毀損<sup>きそん</sup>による売上機会の損失

等、短期的な設備投資や研修費用に対して、中長期的には組織防衛や人材確保の観点から経営上の損失を回避できる可能性もあります。

そのため、対策の導入にあたっては、前述の「(参考) 対策導入に関するコスト比較の一例」のような費用対効果の観点から、人的コストや組織体制コスト等を含めた総合的な判断を行うことが望まれます。

# STOP カスハラ！「カスハラ対策実践宣言」 記入のポイント

## STOP カスハラ！「カスハラ対策実践宣言」

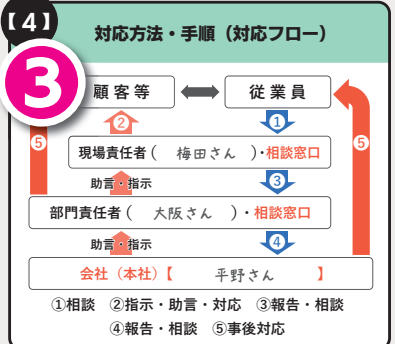
### カスハラ対策宣言

1


従業員と企業を守る！カスハラは、しない、させない、許さない！

【1】 基本方針	当社は、従業員に対するカスタマーハラスメントを許容しません。お客様からの建設的なご意見は真摯に受け止めます。しかしながら、従業員の人格を否定する言動、暴力、不当な要求、業務妨害等に対しては、毅然とした態度で対応し、必要に応じて関係機関と連携するなど、従業員の安全と心を守るための措置を講じます。		カスハラ判断基準		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>殴る・蹴る、怒鳴る、「ハカ」「辞めろ」などの侮辱的発言。</li> <li>土下座の強要、商品代金以上の不当な返金要求、15分以上の拘束。</li> </ul>		
	実施予定の対応策	対応策 (例) 防犯カメラの導入	やるべきこと (例) 購入相談	依頼先・発注先 (例) ○○専門店	予算など (例) 1台○○円
		① 研修動画用 タブレットの導入	購入品の選定、 ネット環境の整備	なかつ家電量販店	3万円
② 従業員の情報共有		カスハラについて定期的な ミーティングの実施	社内で実施		
③ 店内への ポスターの掲示	発生頻度の高いカスハラを 検討しポスターに反映する	厚生労働省から ダウンロードする		1万円	
周知方法	内部 ・基本理念、対応フローの事務所内への掲示 ・ミーティングでの定期的な通達		外部 ・HPに掲載 ・パンフレットに掲載		

【3】 初期対応の留意点	<ol style="list-style-type: none"> <li>①顧客等からの苦情・クレームを受けたら ・限定的謝罪をし、事実確認をする</li> <li>②カスハラ基準に応じた判断 ・マニュアルに沿った対応をする</li> <li>③現場責任者への相談・報告 ・クレーム報告書に記入 ・本部へメールで送信 soumu@osakamarket.com</li> <li>④顧客対応 ・2人以上で対応</li> </ol>
	<b>事実関係の確認</b> 担当者：梅田さん 確認方法：担当者が録画データや周囲の証言を確認し、クレーム報告書に記録を残す。



記入後は、従業員が見える  
ところに貼ってもらう

事業所名 スーパーマーケット梅田		
部連絡先	経営者・管理者 ☎( 06-1234-5678 ) 部署【総務部 大阪さん】 ☎( 06-1234-8765 ) 対応時間:( 9:30~17:00 ) 部署【本社 平野さん】 ☎( 06-1234-4567 ) 対応時間:( 9:30~17:00 ) 部署【                    】 ☎(                    ) 対応時間:(            ~            )	
部連絡先	警察 ☎(                    110                    ) 医療機関 【中崎町病院】 ☎( 06-8765-4321 ) 【                    】 ☎(                    ) 外部相談窓口 【江坂三郎弁護士】 ☎( 06-9999-1234 ) 【                    】 ☎(                    )	
従業員への配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンタルヘルスクエアの実施</li> <li>提携先の病院での受診をすすめる</li> </ul>	
為者への対応	カスハラ行為と判断し、今後も続くようであれば、店舗の利用を禁止する旨、責任者より伝える。	
原因や背景となるの解消のための再発防止対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>接客に関する研修を行う</li> <li>自社のサービスや商品について理解を深める機会を設ける</li> </ul>	
従業員等への教育・研修	研修内容と開催時期 ・動画視聴(あかろい職場応援団):それぞれの休憩後、20分を使って社内タブレットで視聴する	4
相談窓口の教育・訓練	研修内容と開催時期 ・担当者に、プライバシー保護の研修を実施:年に1回3時間程度	

1

企業としてカスハラに対してどんなことを大切にするか、スローガンとして書くことよい

2

誰に、もしくはどこに連絡すればいいのかを記入する。弁護士等へ連絡する場合は、日を置かずに行うこと

3

どういった順番で対応していくのかを記入する

4

研修等の内容は、自社の実情に合わせて決めていく

## 第 4 章

# カスタマーハラスメントに関する事例

ここではケーススタディとして、カスハラに関する 10 件の事例を取り上げます。

case 1 から 7 では、BtoC および BtoB におけるカスハラ事例と、それに対して想定される、あるいは実際に取られた対応策を挙げました。case 8 から 10 では、カスハラが安全配慮義務をめぐる労使間の訴訟に発展した実際の裁判事例を挙げ、判決の結果とポイントを挙げました。

起こりうるさまざまなケースを想定し、体勢を整備しておくことで、従業員の安全を守り、不必要に労力を割くことや訴訟のリスクを減らすことができます。

## case 1

**繰り返しのクレームには、対応基準を定め従業員の安全を確保！**

【業種】 宿泊業（BtoC）

【クレーム内容】 顧客の前で清掃の要求

これまでに何度も A ホテルを利用している顧客が、宿泊するたびに、客室の清掃不備を指摘してくる。

**【対応策】**

- 複数人で実際の客室を確認し、どの部分に不満があるのかを聞き取る。
- 実際に清掃不備であれば、謝罪し、再発防止策を検討・実施する。
- 根拠のないクレームが繰り返される場合は、ホテル側として適切に対応していることを説明する。それでも不当な要求が継続する場合は、記録を残したうえで外部機関（警察、弁護士など）に相談する。
- 社内であらかじめ、「合理的でないクレームが一定回数以上続いた場合には利用制限を検討する」と基準を設け、利用記録やクレーム内容を記録しておく。
- 上記の基準を超えた場合には、従業員の安全と業務の正常運営を守る観点から、出入り禁止の措置をとることも可能である。

**【ポイント】**

あらかじめマニュアル等で判断のボーダーライン・対応手順等を定めておく。

## case 2

### EC取引におけるクレームは、事実確認と記録を徹底！

【業種】 食品販売（EC サイト運営）（BtoC）

【クレーム内容】 「届いた商品が腐っている」と繰り返し連絡が入る

EC サイトで注文した食品を届けると、顧客から「腐っている」という連絡が何度も入り、「返金しろ」との要求がある。しかし、本当に腐っているかどうかの証拠は全く提示されない。

#### 【対応策】

- 顧客から「商品が腐っている」との申し出があった場合には、まず商品の写真などの証拠を送ってもらうように依頼する。
- 証拠がなく、現物の確認もできない場合には、現時点で不備を確認できない旨を丁寧に説明する。
- もし、実際に商品の不備が確認された場合には、返金や返品など適切な対応を行う。
- 合理的な根拠がないまま同様のクレームが繰り返される場合は、不当な要求に該当する可能性があるため、対応内容を記録し、必要に応じて利用制限や外部機関への相談を検討する。
- その上で、顧客への警告や今後の利用禁止等も検討する。

## case 3

繰り返される謝罪要求にはルールで対応！ 従業員に抱え込ませない！

【業種】 オペレーター業（BtoC）

【クレーム内容】 毎日、「申し訳ございませんでした」と謝罪しろとコールセンターにかかってくる

顧客Bから、提供されるサービスについて納得がいかないという理由で、コールセンターへクレームがあった。それ以降、毎日のようにコールセンターに電話がかかってくる。

「なにについて納得がいかないのか教えてほしい」と聞いても適切な返答がもらえず、謝罪しろという要求が続く。オペレーターが謝罪するまで電話を切らないが、謝罪するとすぐに電話が切れる。それが半年以上続いている。

## 【対応策】

- 合理的な根拠がないまま同じ要求を繰り返す行為は、不当な要求に該当する可能性が高い。こうしたケースでは、従業員がひとりで抱え込まず、組織として対応方針を統一すること。
- このケースでは、電話番号が非通知設定でかかってくるため、非通知設定の電話はとらない、という社内ルールを作る。
- さらに、電話対応時には「この通話は記録・録音させていただきます」と事前に案内を流すしくみを導入する。これにより、証拠の確保とともに一定の抑止効果が期待できる。

## case 4

### 個人情報の取扱ルールの整備や警察との連携で職員を守る！

【業種】 公的機関 (BtoC)

【クレーム内容】 窓口担当への暴言

窓口で担当していた職員が、利用者から長時間どなられたり、「バカ」など人格を否定するような言葉をぶつけられたりした。

【業種】 公的機関 (BtoC)

【クレーム内容】 利用者から個人情報を特定され私的接触を求められる

利用者が SNS を利用して、職員の名前から個人を特定した。その後、「友だちになってほしい」と繰り返し求められた。

【対応策】

- ビジネスネームを導入して、個人が特定されないように配慮をする。
- あまりにひどいときは管理者の判断で退去を求め、必要に応じて警備員や警察に通報する。

※個人のプライバシー保護の観点から、企業や自治体などでビジネスネームの導入が拡大している。導入方法として、「名字だけを記載する」「本名を少し変える (例：中田 → 田中にする)」などの方法がある。

## case 5

**BtoB での不当な取引要求には、契約範囲に基づき対応！**

【業種】 製造業／医療機器販売（BtoB）

【クレーム内容】 執拗な値引きと他社の見積もりの提出要求

C社は医療機器の販売を行っている企業である。Dクリニックから、設備の新規契約について相談があったが、執拗に値引きを要求されている。

Dクリニックは、販売価格について自社だけが高額に設定されている可能性があると主張し、「他社への販売価格も見せてほしい」と求められた。C社がそれを拒否したところ、1日に何通も同文面のメールが届くようになった。

【対応策】

- ・「他社への販売価格を見せる」という要求は、商習慣や契約上の合理性を欠く不当な要求であり、応じる必要はない。
- ・取引条件が折り合わなかったため、Dクリニックへの販売・成約はできない旨、C社からDクリニックに連絡を入れる。
- ・メールに返信する必要はないが、メールは記録として保存しておく。
- ・その後、さらなる迷惑行為や業務妨害がなければ、特段の対応は不要である。万一、嫌がらせが継続・拡大する場合には、弁護士や外部機関への相談を検討する。

## case 6

### 記録の確保と警察連絡により、従業員の安全を確保する！

【業種】 タクシー業界（BtoC）

【クレーム内容】 「遠回りされた」というクレームと暴言

タクシー運転手 A は、繁華街で泥酔した状態の顧客 B を乗せた。目的地を告げた B はそのまま眠ってしまったが、A は最短ルートで目的地まで運転した。

目的地に着いたところで A は B に声をかけて起こしたが、タクシー料金を見た B が「こんなにかかるはずがない」「勝手に遠回りをしてください」と怒り、さらに、「詐欺だ！金は払わない！」といながら、椅子も蹴り始めた。

#### 【対応策】

- 通ってきたルートをアプリや車載システムで確認し、最短距離で運行したことを示すことで事実を明確にする。
- 料金に対する不満が正当な範囲を超え、暴言や支払い拒否、座席を蹴るなどの行為に発展した場合には、速やかに本社や警察に連絡する。
- ドライブレコーダーの映像や運行記録を保存し、社内で情報共有することで、事後対応や再発防止に活かす。
- また、運転手が精神的に大きな負担を受けている場合には、カウンセリングの受診などのケアを推奨し、心身の健康を守ることも重要である。

## case 7

## 自社の非には適切な対応を！ 過剰な弁償や違法な要求には応じない！

【業種】 運送業（BtoC）

【クレーム内容】 配送した荷物が破損していたため過度な弁償を要求

配送業者が顧客に荷物を届けると、顧客が「荷物が破損していた」として謝罪を求め、「うそつき、馬鹿やろう」などの暴言を吐いたうえ、過大な弁償金を請求し、土下座まで要求した。

【対応策】

- ・ 荷物の破損については、配送業者が適切に対応し、担当の上司などから謝罪や相応の返金などを行う必要がある。
- ・ 一方で、個人を侮辱する暴言や土下座の強要は、いずれもカスハラに該当する。特に、土下座の強要は強要罪にあたる犯罪行為であり、応じる必要はない。

【結果】

- ・ 配送業者による録画などの証拠の提出などもあり、弁護士らで構成される市のカスハラ対策委員会によって、顧客の対応が「カスハラ認定」とされた。
- ・ 三重県桑名市では、悪質なカスハラ行為者の氏名公表等を可能とする条例が全国で初めて制定されており、今後同様の行為が続いた場合には、条例に基づき氏名公表の対象となる可能性がある旨、市から警告が行われた。

※三重県桑名市のホームページに記載された事例である

## case 8

### 想定されるリスクに備え、事前に対応体制を整備！

【業種】医療（BtoC）

【裁判事例】従業員による安全配慮義務違反の訴えが認められた

病院に勤務する看護師 A が、病室で入院患者から暴力を受け、ナースコールを押したが、待機していた看護師 2 名がすぐに向かわず対応が遅れたため、頸椎捻挫等の傷害を負うこととなった。患者が暴力を振るう可能性があることがわかっていたのに、病院が適切な安全配慮義務を怠ったとして、看護師 A が、損害賠償を求めて提訴した。

#### 【判決】

- 患者のこれまでの状況から看護師に対し暴力をふるうことが予見できる状況であった。
- そのため、ナースコールが鳴った際には、患者が看護師を呼んでいることのみを想定するのではなく、看護師が患者から暴力を受けている可能性があるということを想定し、そのことを院内で周知徹底しておく義務があった。
- しかし、病院は何らそのような対応を行っていなかったため、安全配慮義務違反が認められ、損害賠償請求が認められた。

※東京地方裁判所判決（平成 25 年 2 月 19 日）

#### 【対応策】

- 患者のこれまでの状況から、今後起こり得る事態・リスクをきっちりと想定しておく必要がある。
- そして、想定される事態・リスクに対し、実際に行うことができる対応策を準備しておく必要がある。

## case 9

## 日々の体制整備により、安全配慮義務違反のリスクを回避！

【業種】 コールセンター業務（BtoC）

【裁判事例】 従業員による安全配慮義務違反の訴えを雇い主の企業が退けた

コールセンター勤務の従業員 A が、顧客からの暴言やわいせつな発言によるハラスメントを受けていた。精神的な苦痛を受けていたにもかかわらず、雇用主である企業 B が安全配慮義務を怠ったとして、A は損害賠償を求めて提訴した。

## 【判決】

- 裁判では、以下の観点から、B はトラブルに対して十分な相談体制を整えていたと判断し、B の安全配慮義務違反は認められなかった。
- B では、コールセンターにカスハラとみなされる電話がかかってくるかどうかを常にチェックする体制が整っていた。
- 上司による電話対応の引継ぎやルール策定なども実施されていた。
- 業務の特質上、いったんは A が電話を取る必要はあるが、カウンセリング等の従業員への配慮措置もとられていた。

※横浜地方裁判所川崎支部判決（令和 3 年 11 月 30 日）

## 【結果と示唆】

企業として適切な予防策や対応策を講じていれば、従業員からの訴えに対しても、安全配慮義務違反を認められる可能性は低くなるといえる。

※横浜地方裁判所川崎支部判決（令和 3 年 11 月 30 日）

## case 10

### 組織的な体制整備が安全配慮義務違反を防ぐ！

【業種】 レジ対応業務（BtoC）

【裁判事例】 従業員による安全配慮義務違反の訴えを雇い主の企業が退けた

スーパーマーケットでレジ担当をしていた N は顧客 O からの暴言があるなどトラブルとなった。N は雇用先である企業 P に対して、安全配慮義務を負っているにもかかわらず適切に対応していないとし、損害賠償を求めて提訴した。

#### 【判決】

- 裁判では、以下の観点から、P には接客とのトラブルに対して適切な体制が整っていたと判断し、P の安全配慮義務違反は認められなかった。
- P では、上司の連絡先の掲示、トラブルに関する相談体制が整備されていた。また、夜間の勤務は 2 名体制とし、レジのカウンターのそばには緊急用の通報ボタンも設置されていた。
- さらに、O への入店拒否の可能性の伝達、N への別店舗への配置転換の提案もなされていた。

※東京地方裁判所判決（平成 30 年 11 月 2 日）  
（「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」より）

#### 【結果と示唆】

企業が相談体制や勤務体制の工夫、緊急対応手段、配置転換の検討など適切な措置を講じていれば、安全配慮義務違反を問われにくいことを示している。支援機関は経営者に対し、「しくみづくりが訴訟リスクを減らす」ことを具体的に伝えることが重要となる。

## COLUMN

## なぜ大声を出してしまうのか？

顧客対応の最中に、突然大声を出したり怒鳴ったりする顧客に出会ったことはありませんか。実はその背景には、単なる理不尽さだけでなく、不安や脳の働きといった心理的・生理的な要因が隠れていることがあります。

まず一つの要因は「理解できないことへの不安」です。商品の説明で専門用語を多用したり、情報量が過剰になったりすると、顧客の中には「よくわからない」という不安や苛立ちを感じる人がいます。その感情が表に出る形で、大声や感情的な態度につながることもあります。さらに、脳の働きも関係しています。怒りを抑制する役割を担う前頭葉は、加齢や疲労等の影響により機能が低下することがあります。そのため、そうした影響を受けている場合には、本人の意思に反して感情を抑えにくくなり、結果として強い言動が表れるケースも少なくありません。

一方で、現代の若い世代の従業員は、職場や日常生活で大声を浴びる経験が少ないため、突然の怒鳴り声に強いストレス反応を示しやすい傾向があります。これは、従業員にとって大きな心理的負担となります。

したがって、経営者は、顧客の怒りが必ずしも悪意によるものではなく、理解不足や脳機能の変化に起因する場合があることを踏まえ、従業員と共有しておく必要があります。そのうえで、顧客対応においては専門用語を避け、簡潔でわかりやすい説明を心がける等、誤解や不安を生まないコミュニケーションを企業全体で意識することが重要です。

心理学的知見を参考に作成

## KEYWORDS

### 心理的安全性

心理的安全性とは、組織やチームの中で、意見の表明や質問、失敗の報告等の対人リスクを伴う行動をとっても、不利益を受けないと感じられる状態を指します。この状態が確保されている職場では、従業員は「会社が守ってくれる」と信じ、安心して報告や相談を行いやすくなります。

カスハラ対策においても心理的安全性は欠かせません。顧客からの不当な言動を従業員が一人で抱え込むのではなく、経営層が明確な方針を示し、相談窓口やエスカレーション体制を整備することで、従業員は恐怖なく業務に集中できます。その結果、精神的負担の軽減や業務への集中につながることを期待されます。

参考：Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*.

## KEYWORDS

## 感情労働

感情労働とは、簡単にいうと「顧客や他者との関係において、求められる感情を表現したり、不快な感情を抑えたりする必要がある仕事」を指します。接客業やサービス業等、多くの職種で必要とされる働き方です。しかし、カスタハラはこの感情労働の負担を著しく増大させます。従業員は、不当な要求や暴言を受けても、内心の苦痛を押し殺し、冷静に対応せざるを得ません。このような過度な感情調整は、精神的疲労やストレスを引き起こし、最悪の場合には離職につながる恐れがあります。

そのため、企業には従業員が過度な感情労働を強いられないよう配慮することが求められます。カスタハラ対策を講じ、心理的安全性を確保することで、従業員の精神的負担を軽減し、健全な職場環境を維持することが求められます。

参考：Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.

## COLUMN

### 合理的配慮（※）が必要な人によるカスハラについて

合理的配慮が必要な人によるカスハラについては、線引きが難しいのが実情です。どうしても自分への配慮を求めすぎてしまい、それがカスハラと認定される場合もないとはいえません。一方で、本人にはそういう意識はなくても、認知能力の低下等で要求がエスカレートしてしまう可能性もあります。そういった場合は、安易に「これはハラスメントである」と考えるのではなく、心理士や心療内科等の専門家にまかせることも大切です。また、上記にも記載したように、提供できるサービスをあらかじめ明確にしておくことも効果的。もちろん基本的なサービスの提供は必要ですが、できる配慮には限界がある、なんでもかんでも対応しなくてもいい、ということは経営者に伝えてあげましょう。

※ここでいう合理的配慮とは、障がい等のある人から求めがあった場合、事業者が個別の状況に応じて、過重な負担とならない範囲での必要な配慮を意味します。

※障がいのある顧客等から、過重な社会的障壁の除去を求める意思が示された場合には、その求め自体が直ちにカスハラに該当するものではないことに留意が必要です。しかし、要求の内容や手段・態様等が社会通念上相当な範囲を超える場合には、当該状況の個別の事情を踏まえた総合的な判断が求められます。

内閣府障害者施策担当 令和5年4月 発  
『障害者差別解消法（合理的配慮の提供等事例集） p102-104 より



## 相談窓口一覧

大阪府社会保険労務士会

<http://osakasr.jp/>



大阪弁護士会 中小企業・NPO 法人等支援センター

<https://soudan.osakaben.or.jp/tyuusyuu.html>



公益社団法人消費者関連専門家会議 (ACAP)

<https://www.acap.or.jp/>



大阪府消費生活センター

[https://www.kokusen.go.jp/map/ncac\\_map27.html](https://www.kokusen.go.jp/map/ncac_map27.html)



公益社団法人 民間総合調停センター

[https://www.nichibenren.or.jp/legal\\_advice/search/other/conflict.html](https://www.nichibenren.or.jp/legal_advice/search/other/conflict.html)



## 参考資料

カスタマーハラスメント対策企業マニュアル (厚生労働省)

<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000915233.pdf>



こころの耳 (厚生労働省)

<https://kokoro.mhlw.go.jp/>



あかるい職場応援団 (厚生労働省)

<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/>



東京都カスタマー・ハラスメント防止条例

[https://www.reiki.metro.tokyo.lg.jp/reiki/reiki\\_honbun/g101RG00005328.html](https://www.reiki.metro.tokyo.lg.jp/reiki/reiki_honbun/g101RG00005328.html)



支援ツールダウンロード資料 (p18, 21, 28)

<https://www.pref.osaka.lg.jp/o110050/keieishien/customer/shien.html>



検討会委員（五十音順、敬称略）

池内 裕美（関西大学社会学部教授 博士（社会学））

植村 知佐子（公益社団法人消費者関連専門家会議 理事）

桑野 里美（大阪社労士会所属 社会保険労務士）

永田 守（大阪弁護士会 中小企業・NPO 法人等支援センター委員 弁護士）

協力

公益社団法人消費者関連専門家会議（ACAP）

公益財団法人東京都中小企業振興公社

デザイン

谷脇 栗太



令和7年度 中小企業カスタマーハラスメント対策促進業務

令和8年3月作成