

企業法務研究会 事例で学ぶ！！カスタマーハラスメント対応

2025年7月16日

弁護士法人かける法律事務所
弁護士 野呂 朱里

第1 はじめに

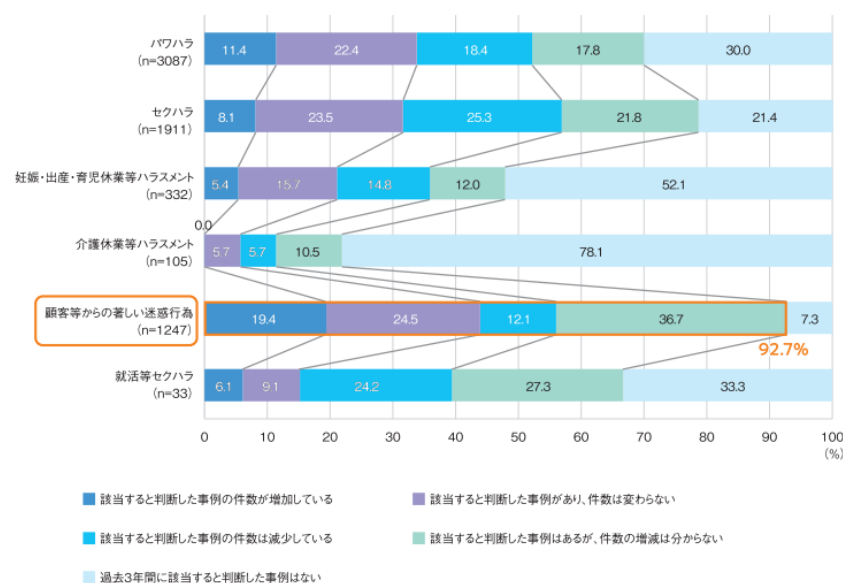
カスタマーハラスメント（以下「カスハラ」という。）は、近年、企業活動において深刻な課題として認識されるようになってきている。カスハラは、従業員の心身の健康や企業の生産性のみならず、ブランドイメージ、さらには事業継続にまで影響を及ぼしかねない問題となっており、企業には適切かつ早急な対応が求められる。

本発表では、カスハラの現状や増加の背景、カスハラが企業に与える影響を踏まえ、企業の取るべき対応やカスハラに対する適切な対応について説明する。

第2 カスハラの現状・増加の背景

1 カスハラの発生状況

図2:過去3年間のハラスメント該当件数の傾向(ハラスメントの種類別)



(調査対象: 全国の従業員30人以上の企業・団体のうち、過去3年間に各ハラスメントに関する相談を取り扱った企業)

(出典: 令和2年度 厚生労働省 職場のハラスメントに関する実態調査)

上記調査によれば、カスハラ事例の増加傾向は顕著であり、92.7%もの企業が、3年以内に1度はカスハラに遭遇していることが分かる。

2 カスハラ増加の背景

カスハラが社会問題として注目されるようになった背景について、以下の事情が挙げられる。

(1) インターネットやSNSの普及

かつて企業は、悪質なクレームに対しては、ある程度強引な対応ができた（例えば、大声で怒鳴る客には大声で怒鳴り返す等）。

しかし、インターネットの普及により、現在そのような対応をとれば、スマホで録画されSNSで拡散されるおそれがある。そのため、企業は不当クレーマーに対しても、「納得」を得るために延々と対応を続けざるを得なくなるケースが増加している。

(2) 「お客様は神様である」という思い込み

長引く不況の中で生き残るため、企業がサービス合戦を続けた結果、「お客様至上主義」ともいえる風潮が浸透した。

本来、企業には契約で合意した内容を超えて債務を履行する義務はないにもかかわらず、契約を超える要求をする消費者が増加した。企業側に少しでも落ち度があった場合には、徹底的に攻撃することもしとわない風潮が蔓延した。

第3 カスハラ対策の必要性

1 カスハラによる企業への悪影響

(1) 従業員への影響

- ・業務能率・モチベーションの低下
- ・現場対応への恐怖、苦痛による従業員の配置転換、休職、退職

(2) 企業への影響

- ・他業務への支障（顧客対応、電話対応、謝罪訪問等による時間の浪費）
- ・従業員の離職による人員不足、人材確保への対応
- ・金銭的損失（商品、サービスの値下げ、慰謝料要求への対応等）
- ・企業イメージの低下

(3) 他の顧客等への影響

- ・来店する他の顧客の利用環境、雰囲気悪化
- ・業務遅滞により他の顧客等がサービスを受けられない等

2 法的リスク～カスハラ対応を行わない場合～

会社が適切なカスハラ対策を講じておらず、従業員が顧客からの不当な要求により心身の不調を来した場合には、会社は安全配慮義務（労契法5条）に違反したもののとして、従業員から損害賠償請求を受ける可能性もある。

このような法的リスクを踏まえ、従業員のケアを含めた具体的な対応方針を会社として定めておくことが重要である。

第4 カスハラに関連する法令や法規制

1 東京都カスタマー・ハラスメント防止条例

何人もカスハラを行ってはならない旨規定し、各主体（自治体や事業者等）にカスハラ対策に必要な措置を講じるよう努力義務を課したカスハラ関連条例。

もっとも、カスハラをした者に対して罰則は設けられておらず、また事業主の対策義務も努力義務にとどまることから、実効性に疑問の声もある。

＊東京都カスタマー・ハラスメント防止条例では、カスハラを「顧客等から就業者に対し、その業務に関して行われる著しい迷惑行為であって、就業環境を害するものをいう。」（第2条5号）と定義している。

2 労働施策総合推進法の一部改正（施行時期：2026年中）

こうした状況の中、2025年6月11日に労働施策総合推進法（労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律）が一部改正され、カスハラを防止するため、事業主に雇用管理上必要な措置を義務付け、国が指針を示すとともに、カスハラに起因する問題について国、事業主、労働者及び顧客等の責務を明確化している。

ここでいうカスハラとは？

- ① 職場において行われる顧客、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の言動であって、
- 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により
- ③ 当該労働者の就業環境を害すること

事業主が講ずべき具体的な措置の内容とは？

- ・事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発
- ・相談体制の整備・周知
- ・発生後の迅速かつ適切な対応・抑止のための措置

3 刑法・軽犯罪法等

カスハラは以下のように犯罪の構成要件に該当する場合もある。

- ・物を投げる、襟首に掴みかかる → 暴行罪（刑法 208 条）
- ・「どうなっても知らねえぞ」などと発言 → 脅迫罪（刑法 222 条）
- ・謝罪を要求して毎日電話をかけ続ける → 威力業務妨害罪（刑法 234 条）
- ・謝らなければ SNS で拡散すると言い土下座を要求 → 強要罪（刑法 223 条）
- ・嫌がらせ目的で嘘の予約を入れる → 偽計業務妨害罪（刑法 233 条）
- ・名誉棄損罪（刑法 230 条）、侮辱罪（刑法 231 条）、軽犯罪法 1 条、迷惑防止条例等

第5 カスハラの判断基準～正当なクレームとの境界線～

1 定義（厚労省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」より）

顧客等からのクレーム・言動のうち、①当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして②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、③当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの

→①要求内容が妥当でなく、又は②要求手段・態様が不相当といえるようなクレーム・言動は、「カスハラ」に該当することになる。

		②要求を実現するための手段・態様が	
		社会通念上相当	社会通念上不相当
①要求内容が	妥当である	正当なクレーム	<u>カスハラ</u>
	妥当でない	<u>カスハラ</u>	<u>カスハラ</u>

2 カスハラの典型例な類型・事例

(1) 要求「内容」が不当な例

- ・実際に発生した損害に見合わない高額な慰謝料や迷惑料の請求
(ex.) 客のバッグ（時価 3 万円）を従業員が汚してしまった際に、慰謝料 1000 万円を求めてくる→原則、実損の賠償をすれば足りるため過大主張
- ・正当理由のない返金要求、返品要求
(ex.) 顧客が落として商品が壊れたにもかかわらず、返品を要求してくる
- ・社長や支店長の謝罪の要求
(ex.) 従業員（顧客対応者）で対応が可能な事案にもかかわらず、「お前じゃだめだ、上司や社長を出せ」と言ってくる
- ・土下座の要求

(2) 要求「手段・態様」が不当な例

- ・怒鳴る、乱暴な口調
- ・脅迫的言動、暴力的言動
- ・長時間の電話、連日の電話
- ・店舗や会社への長時間の居座り
- ・「要求に応じないなら、役所やマスコミに通報するぞ」との主張
- ・「写真や動画をインターネットに載せて、晒す」との主張

第6 カスハラ対応のプロセス

1 対応における基本事項

(1) 組織的対応

カスハラを行う顧客等は、現場の従業員のミスや失言を大げさに言い立てる等の脅迫的な言動を取り、会社と相談できない状況にして個人の判断ミスを誘い、時間的余裕を与えずに責任ある者から言質を取るといった手法で、対応した従業員を孤立させようとする。

こうした状況に陥ることを防ぐため、企業は組織的に対応する体制を整えておく必要がある。具体的には、顧客来訪時の複数対応や、顧客対応責任者の設置、情報の集約・共有を行う等して組織として対応すること等が重要である。

(2) 事実関係の正確な把握

事実関係（何があったのか）と、要求内容（どうしてほしいのか）について、整理しながら聴取する。事実関係については、顧客は往々にして「評価」と「事実」を混同して主張する場合があるため、「事実」の聴取に徹することが重要である。

(3) 一貫した対応、毅然とした態度

口調は丁寧で穏やかでありつつも、結論は明確に伝え、一度答えた結論は決してブレないよう一貫した対応を取ることが重要である。

(4) 目的を見誤らない

カスハラ対応では、①不当な要求等には一切応じないこと及び②組織と従業員を守ることが到達目標となる。

2 実際の対応プロセス

【事案】 顧客から、購入した商品（Tシャツ）に穴が開いていたとのクレームが入った。顧客は返品のために費やした交通費と時間を返せと興奮して騒ぎ立て、

「謝れ。」などと大声を出して要求を続けている。

（１）主張・要求内容等のヒアリング

- ① 顧客の特定（顧客から氏名、住所、電話番号等を聞き取る）
- ② 顧客の言い分の聴取（いつ、どこの店舗で購入した商品か、いつ、どのようにして穴が開いていることに気が付いたか、何を要求しているかを丁寧に聞き取る。現物やその写真があれば証拠として保全しておく。）
- ③ この段階では聴取に徹し、明確な回答は原則として控える。

＊法的対応を検討するためにも、顧客の特定（住所・氏名・電話番号等）が必要となる。相手方が特定できない場合、法的対応が難しくなる。

＊事後的に要求が拡大することを防止するため、聞き取りが終了した際に顧客の言い分を書面にまとめたり、聴取を録音しておくことも検討する。

（２）事実関係の調査

単なる言いがかりなのか、初期不良なのかによって会社の対応が異なる事案のため、事実関係を慎重に確認していく必要がある。

- ① 顧客に対し、事実を裏付ける資料があるか否かを確認する（レシートやクレジットカードの明細、交通機関の利用明細等）
- ② 会社においても資料を確認（防犯カメラの映像、レジの記録、顧客名簿、従業員からの事情聴取、同様のクレームの有無等）

（３）要求内容・態様の正当性の判定

- ① 顧客の主張する事実が全く認められない場合（本件では、購入時点から穴が開いていたとは認められない場合）
→要求内容自体に正当性がないため、法的には顧客からの請求に応じる義務はない。会社としては、適切な説明や事実関係の確認を行い、顧客に対して丁寧に説明した上で、金銭的補償等を行わない旨を伝えるとの対応が考えられる。
- ② 顧客の主張する事実が認められる場合
→Tシャツ代の返金要求には正当性が認められることになる。交通費についても、支出の事実や金額が証拠上明らかな部分については、実費相当額を支払うとの対応が検討され得る。

＊道義的な責任から謝罪することも検討されるが、謝罪の際にはその内容・範囲を明確にすべきである（例えば、「初期不良があったこと、返品のためにお時間を頂戴したことについて、お詫び申し上げます」など）。

謝罪を受けた顧客は、会社が全ての責任を認めたと主張し、要求がエスカレートする傾向にあるため、謝罪の範囲を明確にする必要がある。

(4) 不当な内容のクレームが続く場合

- ① 既存の回答を反復し、膠着状態を作る。全く同じ文言を繰り返すのも有効な場合がある。
- ② 本件において、穴が初期不良と認められ一度謝罪したにもかかわらず、繰り返し謝罪を求められた場合には、「既に謝罪はさせていただきました。今後謝罪の機会を設ける予定はありません。」「今後、同様のお申し出をいただいても、弊社の方針は変わりません。」と回答し、以後、同様の回答を繰り返すことになる。

(5) 手段・態様が不当なクレームが続く場合

- ① 会社側に法的権利侵害が発生している場合には、法的対応（警察への相談や弁護士への依頼）も検討する。
- ② 本件において、顧客が店頭で騒ぎ立てており、別室への移動にも応じないような場合には、威力業務妨害にあたり、警察への相談も検討する。
- ③ 静かに聞いている場合でも、会社側の回答に納得せず、顧客が居座り続ける場合には、対応を打ち切って退去を要請し、退去にも応じない場合には、警察への通報や弁護士への依頼を検討することになる。

(参考資料)

- ① 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 日本弁護士連合会 民事介入暴力対策委員会／編著『Q&A カスタマーハラスメント対策ハンドブック』（株式会社ぎょうせい、2025 年）
- ③ 香川希理／編著 島岡真弓・松田優・上田陽太／著『カスハラ対策実務マニュアル』（日本加除出版、2022 年）

以上