カスタマーハラスメント対応マニュアル



はじめに

近年、社会全体で、顧客等から著しい迷惑行為、いわゆる「カスタマーハラスメント」への対応について関心が高まっています。
令和２年には、厚生労働省が「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（令和２年厚生労働省告示第５号)」を策定し、顧客等からの著しい迷惑行為（暴行、脅迫、ひどい暴言、著しく不当な要求等）に関して、事業主は、労働者からの相談に応じ、適切に対応するための体制の整備や被害者への配慮のための取組を行うことが望ましい旨、被害を防止するための取組を行うことが有効である旨が定められました。

また、厚生労働省は、事業主がカスタマーハラスメント対策の必要性を理解し、自主的な取組を行うことを促すため、令和４年２月に「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」を作成しています。
さらに、「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等の一部を改正する法律（令和７年法律第６３号)」が令和７年６月１１日に公布され、カスタマーハラスメントを防止するため、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、カスタマーハラスメント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が明確化されました。

正当な苦情・クレームについては真摯に対応すべきことは言うまでもありませんが、カスタマーハラスメントの発生は、職場における効率的な業務遂行に著しい支障を与えるだけでなく、被害に遭った職員の心身の健康を損なうおそれ等もあることから、職員を守るためにも、発生の防止に努めるとともに、万が一発生した場合には統一的なルールに基づき組織的に毅然と対応することが重要です。

目　次

第１ カスタマーハラスメントとは ・・・・・・・・・・・・・・・ １

申出・要求内容に妥当性がないもの

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

第２ カスタマーハラスメントへの基本的対応 ・・・・・・・・・ ２

初動段階の対応

冷静に対応する

事実関係を正確に把握する

むやみに謝罪しない

カスタマーハラスメントへの対応原則

組織的に対応する

毅然と対応する

法的に対応する

第３ カスタマーハラスメントの類型と対応例 ・・・・・・・・・ ６

長時間拘束型

リピート型

暴言型

暴力型

威嚇・脅迫型

権威型

施設外拘束型

ＳＮＳ／インターネット上での誹謗中傷型

セクシュアルハラスメント型

参考① カスタマーハラスメントが抵触する法律 ・・・・・ 12

参考② カスタマーハラスメント対応フロー ・・・・・・・・・ 14

参考様式 カスタマーハラスメント対応報告書 ・・・・・・・・ 15

第１ 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は、次のとおりとします。

サービスの利用者等からのクレーム・言動のうち、要求内容の妥当性に照らして、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、職員の勤務環境が害されるもの

参考 カスタマーハラスメント対策企業マニュアル（令和４年２月厚生労働省作成）より

企業の現場においては、「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」がカスタマーハラスメントであると考えられています。

１ 申出・要求内容に妥当性がないもの

〇根拠とする事実関係や因果関係がないもの

〇提供サービスに関係がないもの

（例）

・ 事実や根拠がないこと、本市に瑕疵・過失が認められないことに対する対応の要求
・ 過剰な要求や不当な言いがかり
・ 過大な補償や謝罪の要求
・ 対応方法がわからない曖昧な要求
・ 提供サービスに直接関係のない、他団体の取組等に関する要求

２ 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

〇手段・態様が暴力的・威圧的・継続的・拘束的・差別的又は性的である場合

（例）

・ 身体的な攻撃（暴行、傷害 等）
・ 精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉棄損、侮辱、暴言 等）
・ 威圧的な言動
・ 土下座の要求
・ 継続的な（繰り返される）、執拗な（しつこい）言動
・ 拘束的な行動（不退去、居座り、監禁 等）
・ 差別的な言動
・ 性的な言動
・ 職員個人への攻撃、要求

※留意事項

苦情やクレームは、サービスや職員の態度等に対して不平や不満を訴えるものであり、それ自体が問題とは言えず、業務改善やサービスの向上につながるものでもあります。

苦情やクレームの全てをカスタマーハラスメントと判断するのではなく、まずは適切な対応に努め、その上で、要求内容の妥当性に照らして、要求を実現するための手段・態様が社会通念に照らして相当な範囲かという点から、カスタマーハラスメントの該当性を判断してください。

第２ カスタマーハラスメントへの基本的対応

１ 初動段階の対応

<u>冷静に対応する</u>

・ 苦情等を寄せる方の中には、感情的になり厳しい口調や威圧的な態度で意見を主張する方もいますが、これに反応して感情的になると、話がこじれてしまう場合があります。

・ 相手の話に真摯に耳を傾け、専門用語などは使わず丁寧な言葉遣いで対応し、冷静に事実関係や主張の内容を把握します。

・ 高齢者や障害者、外国人など相手方の特性に応じて適切に対応します。

事実関係を正確に把握する

・ ５Ｗ１Ｈ（いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どのように）により話の内容を把握し、「対象」「理由」「要求」などを特定します。

・ 相手の話が理路整然としない場合であっても、途中で話を遮ることや反論することはせず、まずは一通り話を聞き、内容に不明確な部分などがあれば質問をして確認し、苦情等の要点を整理します。

・ 苦情等に対して的確に対応するほか、不当な要求を排除するためにも、相手方の住所、氏名、連絡先等を確認し、相手方を特定するよう努め、対応した日時、場所を含め、事実関係を詳細に記録します。

むやみに謝罪しない

・ 苦情等を受けた時点では、正確に状況が把握できていないことから、本市として事実や責任を認めたような発言は行わないよう留意する必要があります。

・ 対応時の不手際など、相手が不快な思いをしたという事実に対してお詫びをすることは、相手が冷静になることに繋がります。（「お待たせしてすみません。」「この度は不快な思

いをさせてしまい申し訳ありません。」等）この場合、何に対するお詫びなのかを明確にし、相手が事実や当方の責任を認めたと受け取らないように注意する必要があります。

２ カスタマーハラスメントへの対応原則

カスタマーハラスメントへの対応において、担当者を孤立させてしまうと、担当者に大きな精神的な負担を生じさせ、このような負担から誤った判断や対応をしてしまい、結果として対応が更に困難となり、業務やサービスの提供に大きな支障を招くおそれがあるため、組織として、毅然とした態度で適切に対応することが重要です。

カスタマーハラスメント判断のポイント

□ 苦情・クレームの「対象」は本市のどのような行為か。具体的に特定できるか。

□ 「理由」は何か。いつ、どこで、誰が、どのような被害を受けたのか。事実関係を明らかにする証拠や証言はあるのか。

□ 「要求」は何か。当施設と因果関係はあるか。違法、不当ではないか。理由との相当性はあるのか。

□ 「要求行為」は違法、不当ではないか。対応に大きく時間が割かれるなど、業務に影響は生じていないか。

（１）組織的に対応する

速やかに上司に報告する

職員は、苦情やクレームへの対応に苦慮する状況にある場合、事態が悪化する前に速やかに上司（管理者・理事会）に報告します。

上司は、部下職員の対応に目を配り、対応に苦慮している状況を把握し、又は部下職員から相談があった場合は、同席して対応します。カスタマーハラスメントに該当すると判断した場合は、毅然と適切に対応します。

複数で対応する

対応は、相手と同数以上の人数で行い、対応する前に会話の記録、緊急時の通報などそれぞれの役割分担を決めておきます。

場所を選定する

対応は、管理権限の及ぶ場所で行うことを基本とし、ドアを開放するなどして室内の状況が確認できるようにし、できるだけ密室状態にならないようにします。

時間を設定する

カスタマーハラスメントへの対応に長時間割かれると、職員に過度な負担を与えるだけでなく、業務への支障も生じ、結果的にサービスを低下させることにもなりかねないことから「業務の都合上、〇時までならお話を伺うことができます。」など、対応できる時間を設定し、相手に告げてから対応します。

話が進展しなければ、「約束の時間となりました。これ以上お話をお聞きしても、私どもの考えはお伝えしたとおりですので、お引き取りください。」と告げ、対応を終了します。なお、相手方の特性に応じた対応が必要なケースや、事実関係の把握に時間を要するケースもあることが想定されることから、状況や場面に応じて適切に判断します。

【目安時間】 電話対応の場合・・・30 分対面対応の場合・・・60 分

暴行、脅迫、ひどい暴言、誹謗中傷といった悪質な行為については、設定した時間にならなくても対応終了を判断してください。

<u>事案を所属長等に報告し、所属で共有する</u>

対応終了後、事実関係を時系列で整理し、所属長等に報告します。また、再度苦情等があった場合には、所属内の他の職員が対応することも想定されることから、事案を所属内で共有し次回の対応に備えます。

他の部署と連携した対応が必要になる場合などは、速やかに関係者に連絡し、対応について協議します。

なお、次のいずれかに該当するものについては、所属において報告書を作成し、所属の施設長等を経由して理事会に送付します。

- 警察に通報する必要がある事案
- 弁護士に相談する必要がある事案
- カスタマーハラスメントが繰り返されるおそれがあると認められる事案
- その他報告することが適当であると認められる事案

<u>個別の対応方針を定めて所属内で共有する</u>

繰り返される事案については、対応方針をあらかじめ定めて所属内で共有し、誰が対応しても統一した対応がなされるよう備えます。

（2）毅然と対応する

<u>議論は避ける</u>

無用な議論をすると、矛盾した説明や失言に至り、それを突かれるおそれがあることから、議論は避け、要求に端的に回答するようにします。

曖昧な回答はしない

回答に当たっては、曖昧な言動は慎み、相手に少しでも期待を持たせるような発言や、その場しのぎの回答はしないように注意します。

事実関係の確認が必要なものは、即答せずに、「事実関係を確認してから後日回答します。」と対応します。

発言内容を録音する

話が長時間に及び、内容が多岐にわたるなど、メモでは正確な記録を残すことが難しい場合や、相手が感情的になり厳しい口調や威圧的な態度で意見を主張する場合は、内容の正確な把握・記録や相手の不当な圧力を抑止するため、会話を録音します。

録音にあたっては、「齟齬がないよう、内容を正確に記録するため、録音させていただきます。」などと録音の目的を説明し、相手の同意を得ることを基本としますが、脅迫や暴言など違法性、悪質性が高く、法的な対応なども見据えて発言内容を証拠として残す必要がある場合は、同意を得ることなく録音して差し支えありません。

警告する

脅迫や暴言など違法性、悪質性が高い言動があった場合には、「そのような発言をされるのなら、これ以上お話はできかねますので、そのような発言は控えてください。」などと告げ、適宜、不当な言動をやめるよう複数回、警告します。

対応を中止する

警告に応じず、違法性、悪質性が高い言動を続ける場合や、当施設が対応できないことを求めている場合は、対応ができないことを説明し、終了します。

また、生命、身体、財産に危害を加える旨の発言があった場合は、直ちに対応を中止します。

（3）法的に対応する

警察に通報する

退去命令に応じない場合や暴行、脅迫、器物破損などの犯罪行為（犯罪に当たる可能性がある場合も含む。）がある場合は「警察に通報する」旨を告げて、警察に通報します。

弁護士に相談する

対応に当たっては、主張の根拠となる法律の規定などを確認し、これらに基づき毅然と対応することが重要です。弁護士に相談した上で対応している旨を告げることで、相手の行為がやむこともあります。

本市としての対応や回答内容に法的問題がないか確認する必要がある場合や、相手が「訴えてやる」と主張するなど訴訟に発展する可能性があり、法的な対応を検討する必要がある場合などは、弁護士に相談します。

第３ カスタマーハラスメントの類型と対応例

カスタマーハラスメントに該当する行為は、様々なパターンが想定され、厚生労働省作成の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」では、カスタマーハラスメントに該当する行為は大きく９つの類型に分けられています。
実際の場面では複合的な事案も想定されることから
「組織的に対応する」「毅然と対応する」「法的に対応する」
を基本に、類型それぞれの対応例を踏まえ、状況に応じて適切に対応します。

長時間拘束型

長時間の電話や居座りにより、職員を長時間拘束する。
【対応例】
対応できない理由を説明し、応じられないことを明確に告げる。
「説明したとおり、これ以上こちらから対応できることはありません。」
長時間にわたることが予想される場合、対応できる時間を設定する。
「他の予定が入っておりますので、〇時までならお話を伺います。」
膠着状態となり、設定した時間を経過した場合は、退去を促す。（電話の場合は切電する。）
「お時間となりました。他の予定がございますので、お引き取りください。（電話を切らせていただきます。）」
「これまで説明したとおりです。これ以上説明することはありませんので、対応を終了させていただきます。（電話を切らせていただきます。）」
退去を求めても応じない場合は、毅然とした態度で接し、複数回、退去するよう警告し、管理責任者や警察に通報することを告げ、通報を検討する。

リピート型

理不尽な要望について、繰り返し電話で問合せをし、又は面会を求めてくる。
【対応例】
繰り返し行われる不合理な問合せには対応できない旨を伝える。
「何度も伺っておりますが、何度も説明しているとおり、こちらで対応できることはありません。」
なおも繰り返し問合せがある場合には、対応を打ち切ることを伝える。
「その件につきましては、何度もご説明しました。同じお話でしたら、対応を打ち切らせていただきます。（電話を切らせていただきます。）」

行為がやまない場合は、警察や弁護士への相談を検討する。

暴言型

大きな怒鳴り声をあげる、「馬鹿」といった侮辱的発言、人格の否定や名誉を毀損する発言をする。

【対応例】

暴言を聞き流してしまうと行為が許されるものと誤解される可能性があることから、発言のたびにやめるよう警告する。「他の来庁者の迷惑となるので、怒鳴るのはやめてください。」「そのような発言をされるのなら、これ以上お話はできません。そのような発言はやめてください。」

侮辱的発言、名誉毀損、人格を否定する発言に関しては、後で事実確認ができるよう記録（録音）する。

「馬鹿というのは侮辱的な発言です。この後の発言は対応の証拠として録音させていただきます。」

警告を複数回行っても暴言をやめない場合は、対応を中止し、退去を促す。

（電話の場合は切電する。）

「再三、やめてくださいと伝えても収まらないので、これ以上対応できません。お引き取りください。（電話を切らせていただきます。）」

退去を求めても応じない場合は、毅然とした態度で接し、複数回、退去するよう警告し、庁舎管理責任者や警察に通報することを告げ、通報を検討する。

暴力型

殴る、蹴る、たたく、物を投げつける、わざとぶつかってくる等の行為を行う。

【対応例】

相手から危害を加えられないよう一定の距離を保つなど、安全を確保する。

直ちに警察に通報し、その旨を庁舎管理責任者に報告する。また、可能な限り状況を記録（録音）する。

威嚇・脅迫型

「殺されたいのか」といった脅迫的な発言をする、反社会的勢力とのつながりをほのめかす、異常に接近する等といった、職員を怖がらせる行為をし、又は

「ＳＮＳにあげる、口コミで悪く評価する」等の脅しをかける。

【対応例】

恐怖を感じる言動に対して、怖いという感情を相手に伝え、やめるよう複数回警告する。
「その発言はどういう意味でしょうか。脅しですか。怖いです。」「そのように威圧的ではお話できません。やめてください。」
脅迫的な発言に関しては、後で事実確認ができるよう記録（録音）する。
「〇〇という発言は脅迫的な発言です。この後の発言は対応の証拠として録音させていただきます。」
警告を複数回行っても言動をやめない場合は、対応を中止し、退去を促す。
（電話の場合は切電する。）
「怖くて対応できません。お引き取りください。（電話を切らせていただきます。）」
マスコミ等への通報をほのめかした脅しに対しては、冷静に対応し、「どうぞ、ご自由に」などの挑発的に受け取られる発言は行わない。
「〇〇さんのご判断ですので、何とも申し上げられません。」
退去を求めても応じない場合は、毅然とした態度で接し、複数回退去するよう警告し、庁舎管理責任者や警察に通報することを告げ、通報を検討する。

権威型

正当な理由なく、権威を振りかざし要求を通そうとする、お断りをしても執拗に特別扱いを要求する。文書での謝罪や土下座を強要する。
【対応例】
相手の立場の把握に努め、要求が受け入れられたと捉えられるような不用意な発言はしない。
「私だけでは判断できませんので、改めて回答させてください。」
不当な要求には応じない。特別な対応はできないことをはっきり伝える。
「申し訳ございませんが、お申し出の内容には対応できません。」「法令に基づき適切に対応いたします。」
上位者の対応が必要な場合は、上位者と交代する。
文書等の謝罪は、組織として必要性が認められる程度の落ち度がある場合に行うものであり、対応時の不手際など、相手が不快な思いをしたという事実に対しては、その場で丁寧に謝罪し、文書等で謝罪には応じられない旨を伝える。
「お詫びにつきましては、先ほどお伝えさせていただいたところであり、書面での謝罪には応じることはできません。」
土下座の強要は、一般的に正当な要求を超えたものであり、応じない。

「お詫びにつきましては、先ほどお伝えさせていただいたところであり、土下座はできません。」
対応が長時間にわたる場合は、「長時間拘束型」、脅しがある場合は「威嚇・脅迫型」として、対応や警告、対応中止等の措置をとる。

外部への拘束型

クレームの詳細が分からない状態で、職場外である自宅や特定の喫茶店などに呼びつける。
【対応例】
外に呼び出されても、原則として出向かない。
やむを得ず出向く場合は、必ず複数の職員で対応する。
自宅や事務所には入らず、玄関先で対応する。対応できる時間を設定し、設定した時間を経過した場合は、退去する。
「他の予定がございますので、これで失礼させていただきます。」
拘束されるような状況が生じた場合は、警察に通報することを告げ、通報を検討する。

ＳＮＳ／インターネット上での誹謗中傷型

インターネット上に名誉を毀損し、又はプライバシーを侵害する情報を掲載する。
【対応例】
職員に対する嫌がらせを目的とした撮影・録音行為はやめるよう、相手に警告する。なお、警告する際には、高圧的な態度や発言に注意する。
「室内の資料、来庁者の容貌などが記録されかねませんので、業務の
適正な執行、プライバシー保護の観点などから、撮影はおやめください。」
「インターネット上に掲載するなど、不特定又は多数の者への公開を目的とした音声の録音はおやめください。」
警告を複数回行っても撮影・録音行為をやめない場合は、対応を中止し、退去を促す。
「これ以上対応できません。お引き取りください。」
退去を求めても応じない場合は、毅然とした態度で接し、複数回退去するよう警告し、管理責任者や警察に通報することを告げ、通報を検討する。
インターネット上に誹謗中傷、名誉毀損やプライバシーを侵害する情報が掲載された場合は、違法・有害情報相談センター（総務省委託事業）に相談するか、掲載先のホームページ等の運営者（管理人）に削除を求める。
また、被害の程度に応じて警察や弁護士への相談を検討する。

セクシュアルハラスメント型

職員の身体に触る、待ち伏せする、つきまとう等の性的な行動、食事やデートに執拗に誘う、性的な冗談といった性的な内容の発言を行う。

【対応例】

性的な言動に対しては、やめるように警告を行い、録音・録画による証拠を残す。

「その発言（行為）は、セクシュアルハラスメントに当たるので、やめてください。記録（録画・録音）させていただきます。」

「弁護士や警察に相談します。」

執拗なつきまとい、待ち伏せに対しては、施設への立入禁止措置について管理責任者と調整する。行為が収まらない場合は、警察や弁護士への相談を検討する。 ※対応時の留意点

「あなたの言動は、カスタマーハラスメントに当たるので、対応を中止します。」とは言わない。

・ 「カスタマーハラスメント」という用語を用いると、相手の心情を損ね、不満が増幅し、事態が悪化しかねません。

・ 「カスタマーハラスメント」であるから対応を中止するのではなく、不当な言動に対して、これ以上は対応できないということをしっかり説明してください。

過去にカスタマーハラスメントを行った人からの申出・要求を、直ちにカスタマーハラスメントと判断しない。

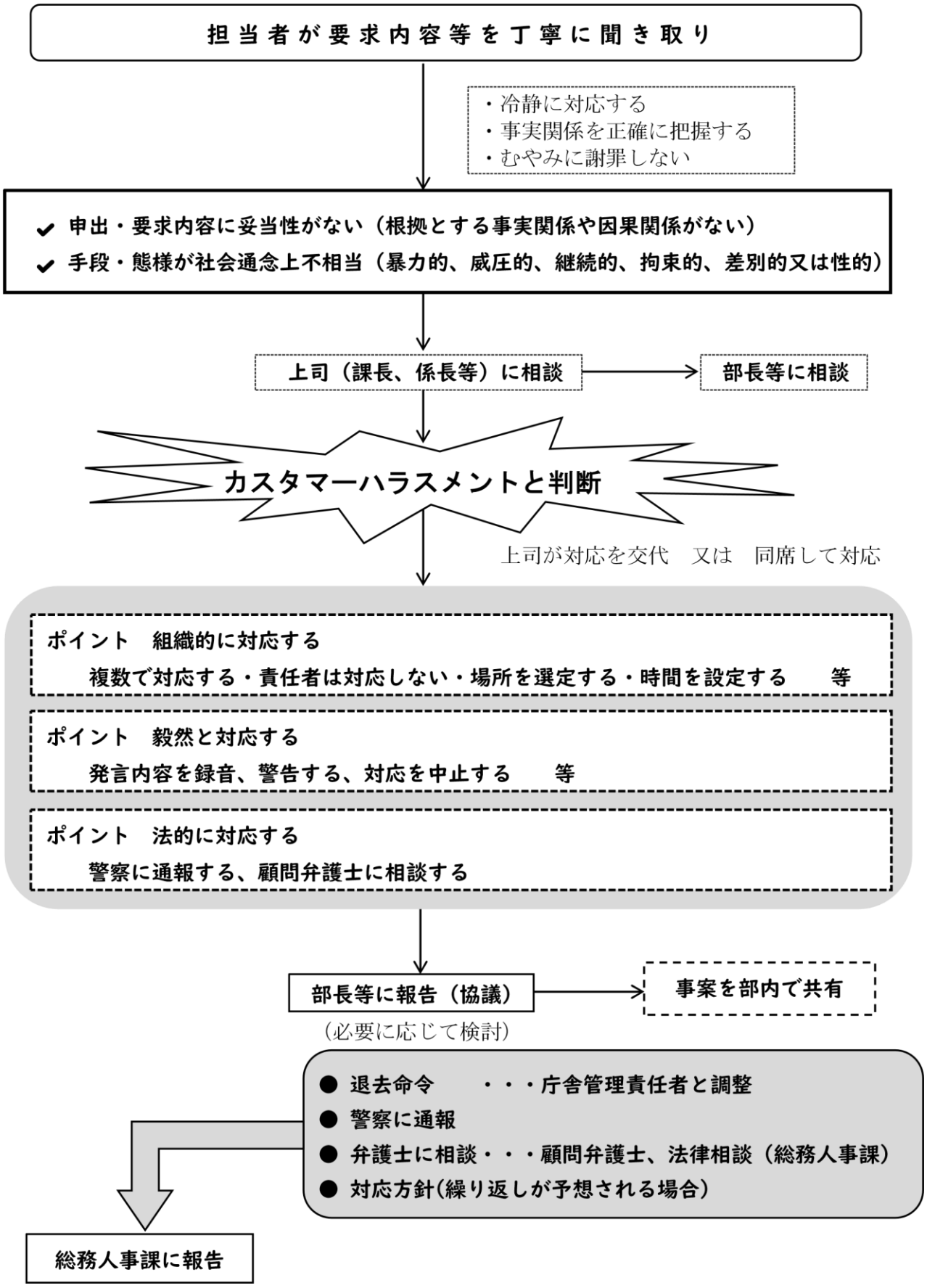
・ 過去と同じ内容であれば、リピート型として対応しますが、新しいものは、当該申出・要求がカスタマーハラスメントに当たるのか、申出・要求内容とそれを実現するための手段・態様に基づき適切に判断し、対応してください。

（参考①　カスタマーハラスメントが抵触する法律）

罪名	条文	概要	法定刑
傷害罪	刑法 204 条	人の身体を傷害する	15 年以下の拘禁刑又は 50 万円以下の罰金
（例）殴打してケガを負わせる、執拗な嫌がらせ電話によってノイローゼにさせる			
暴行罪	刑法 208 条	暴行を加えた者が人を傷害するに至らなかったとき	2 年以下の拘禁刑若しくは 30 万円以下の罰金又は拘留若しくは科料
（例）殴る、蹴る、叩く			
脅迫罪	刑法 222 条①	生命、身体、自由、名誉又は財産に対し害を加える旨を告知して人を脅迫する	2 年以下の拘禁刑又は 30 万円以下の罰金
	刑法 222 条②	親族の生命、身体、自由、名誉又は財産に対し害を加える旨を告知して人を脅迫する	
（例）「痛い目にあわせてやる」「夜道に気をつけろよ」「写真をネットにばらまく」と告げる			
恐喝罪	刑法 249 条①	人を恐喝して財物を交付させる	10 年以下の拘禁刑
	刑法 249 条②	人を恐喝して財産上不法の利益を得、又は他人にこれを得させる	
恐喝未遂罪	刑法 250 条	恐喝未遂	10 年以下の拘禁刑
（例）規定違反を口実に、金品を脅し取ったり、支払いを免れたりする			
強要罪	刑法 223 条	生命、身体、自由、名誉若しくは財産に対し害を加える旨を告知して脅迫し、又は暴行を用いて、人に義務のないことを行わせ、又は権利の行使を妨害する	3 年以下の拘禁刑
（例）「この場で土下座しなければ殴る」と告げ、土下座を強要する			
職務強要罪	刑法 95 条②	公務員に、ある処分をさせ、若しくはさせないため、又はその職を辞させるために、暴行又は脅迫を加える	3 年以下の拘禁刑又は 50 万円以下の罰金
（例）脅迫して有利な課税上の取り扱いを強要する			
名誉毀損罪	刑法 230 条	公然と事実を摘示し、人の名誉を毀損する	3 年以下の拘禁刑又は 50 万円以下の罰金
（例）インターネット上に名誉を毀損する情報を掲載する			
侮辱罪	刑法 231 条	事実を摘示しなくても、公然と人を侮辱する	1 年以下の拘禁刑若しくは 30 万円以下の罰金又は拘留若しくは科料
（例）ＳＮＳに○○は「馬鹿」と書き込む			
公務執行妨害罪	刑法 95 条①	公務員が職務を執行するに当たり、これに対して暴行又は脅迫を加える	3 年以下の拘禁刑又は 50 万円以下の罰金
（例）職務執行中の公務員に対して、殴りつけたり、殺してやるなどと言って脅迫する			

威力業務妨害罪	刑法 234 条	威力を用いて人の業務を妨害する	3 年以下の拘禁刑又は 50 万円以下の罰金
（例）執拗な迷惑電話や脅迫的なメールを送り付け、業務を妨害する			
不退去罪	刑法 130 条	正当な理由がないのに、人の住居若しくは人の看守する邸宅、建造物若しくは艦船に侵入し、又は要求を受けたにもかかわらずこれらの場所から退去しない	3 年以下の拘禁刑又は 10 万円以下の罰金
（例）庁舎管理責任者から何度も退去の要求を受けても退去しない			

（参考② カスタマーハラスメント対応フロー）



カスタマーハラスメント対応報告書

発生日時	年　月　日　時　分～　時　分		
場所			
方法			
対応職員	所属	職	氏名
相手方	住所		
	職業		
	氏名		
	連絡先		
	参考		
状況等			
過剰な要望・要求の内容			
対応内容			
特記事項			