

## 法的観点からみるカスタマーハラスメント対策のポイント

浅田・加藤法律事務所  
弁護士 加藤美香保氏

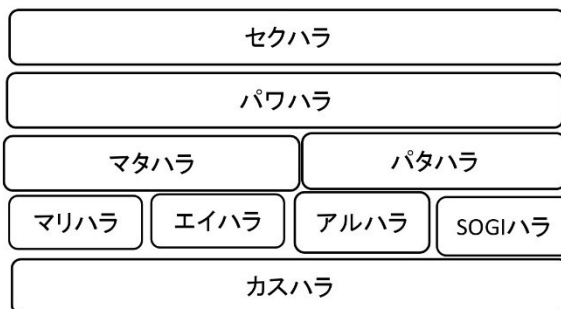
### ●はじめに

2004年より弁護士活動を開始していますが、当時からセクシャルハラスメントやパワーハラスメントのお話をしてきました。近年は企業・組織の皆様のカスタマーハラスメントへの関心が高まっていて、特に一般消費者と向き合う企業の皆様にとっては避けて通れない問題となっています。本日は活動の中から得たカスタマーハラスメントの知識やヒントについてお話していきます。

### 1、カスタマーハラスメントの現状

#### ■ハラスメントとは？ さまざまな場面での『嫌がらせ、いじめ』

他者に対する発言・行動等が本人の意図には関係なく、相手を不快にさせたり、尊厳を傷つけたり、不利益を与えたり、脅威を与える言動をハラスメントと定義します。下図にあるように、現代においてハラスメントは多岐にわたっています。上部8つのハラスメントは組織の内部で発生しているのですが、カスタマーハラスメントだけは組織の外で発生しているというのが特徴です。外部の「お客様」との間で発生しているという違った構図になっていて、会社や組織にとって取り扱いづらいというのが大きなポイントです。



#### ■各種調査から見えるカスタマーハラスメントの現状

厚生労働省が発表した「令和5年度 職場のハラスメントに関する実態調査」の結果によると、以下のような内容が報告されています。

- 過去3年間に勤務先でカスタマーハラスメントを一度以上経験した者の割合は10.8%  
→これはセクハラを受けた人の割合より高くなっている
- 受けた行為の内容としては「継続的な、執拗な言動」が最も多い(72.1%)

- 「威圧的な言動（大声で責める、反社会的な者とのつながりをほのめかす等）」（52.3%）
- 「精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉棄損、侮辱、暴言、土下座の強要等）」（44.7%）

一方、別の企業側に対するカスタマーハラスメントに関する調査によると、以下のような状況が見えてきています。

- 従業員を守る顧客対応マニュアルを作成している会社はわずか3割。半数以上は「作成予定もなし」
- 対応マニュアルの課題は「対応者のスキルアップ」「対応できる人材の育成」「対応方針の明確化」の必要がある
- カスタマーハラスメント顧客対応に困ったときに「どこに相談していいかわからない」が3割。

→1人で抱え込んでしまっているという現実

- 対応によるストレス増加は約9割、約8割が業務に影響がある「仕事意欲への低下」を感じ、約7割は体調不良リスクがあると回答。さらに約半数以上に休職・退職の危険性も。

(株) エス・ピー・ネットワーク プレスリリースより引用

「カスタマーハラスメント実態調査（2019年）」

【主な調査結果・ポイント】

<https://www.sp-network.co.jp/news/press-release/spn20190530.html>

現在の求人難で離職率が高くなってきている環境では、このようなカスタマーハラスメントに対して何もしていない状況ですと、良い人材が離れていってしまうということがわかります。

## ■カスタマーハラスメントの発生により生じる損失

- 働く人のモチベーションの低下
- メンタルヘルスの問題も
- 働く人が辞めてしまう

現場からは直接対応することへの恐怖の声が上がっていて、担当者は心を削られ、元気を失い、辞めていってしまうという事例が数多くありました。

## ■カスタマーハラスメントに対応する人のプレッシャー

- 「いつになったら」「どうしたら」この問題が収まるのかがわかりづらい
- 「手順」が決まっていること、「チーム」として対応することで、大きくストレスは変わる

終わりが見えないことは担当者を不安にさせ、自分の回答が悪いのかもしれないと自分を責めたり、自分だけでは解決策が見つけられないと途方に暮れる状況に陥ります。だからこそ、対応の手順があり、チームで解決方法を考えて、対応するということが決まっていることが重要です。

#### ■カスタマーハラスメントに対して組織が求められること

毎日新聞から引用しますが、カスタマーハラスメントに対する組織の責任が問われ、労災認定されるケースに注目が集まっています。今後、このような労災の認定が増えていくと思われます。

苦情対応で労災 78 人 10 年間、24 人自殺 厚労省認定

(2019 年 10 月 24 日配信『毎日新聞』)

顧客や取引先からのクレームによる精神障害が仕事に起因したとして、厚生労働省が労災認定した人が過去 10 年間で 78 人に上り、うち 24 人が自殺していたことが判明した。

接客で自分の気持ちをコントロールする必要がある「感情労働」に携わる人を守るため、悪質なクレーム「カスタマーハラスメント（カスハラ）」対策が国や企業に求められている。

また、組織として不適切な対応を取ったと認定され、損害賠償に至ったケースもありました。理不尽なカスタマーハラスメントに対して、ただ丸く収めるために杜撰な態度を取ると、企業としての対応自体が不法行為であると判断される可能性があります。不当な要求に対して、企業には適切な対応取ることが求められているのです。

カスタマーハラスメントに対して不適切な対応を取ったことで組織に賠償責任が認められることも ※学校の事例の参考例

市立小学校の教諭が児童の保護者からの理不尽な言動を受けたことに対し、校長が教諭の言動を一方向的に非難し、事実関係を冷静に判断して的確に対応することなく、その勢いに押され、専ら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求めたことが不法行為と判断された。

(甲府地方裁判所平成 30 年 11 月 13 日)

また、「安全配慮義務」という観点でも考える必要があります。体の安全だけではなく、心の安全にも配慮が必要と明確に判断された判例が以下になります。カスタマーハラスメントへの対応には大きなストレスがかかることを理解し、心の健康を害してしまった場合には組織として責任を負わなければならないこと、本人の性格などには関係なく認定されるということは大事なポイントだと思います。

## 使用者の責任 - 【安全配慮義務】 ～電通事件～

### 【裁判所の判断】

- ・使用者はその雇用する労働者に従事させる業務を定めてこれを管理するに際し、業務の遂行に伴う疲労や心理的負荷等が過度に蓄積して労働者の心身の健康を損なうことがないよう注意する義務を負う。
- ・うつ親和的な性格であっても、通常の労働者の性格の多様さとして認められる範囲内であれば、仮にうつ病の罹患及び自殺に寄与したとしても過失相殺は認めない。

### ※安全配慮義務とは

- 一定の社会的関係にあることを根拠に信義則上認められる
- 労働契約法(企業の場合)

**第五條** 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。

## 2、カスタマーハラスメントの具体的な対応

### ■事前の備え

カスタマーハラスメントの問題はトラブルの可能性が高く、事前に備えておくことがとても重要です。窓口担当者は対応の手順がわかっている、誰に相談すればいいかわかっているだけでも受けるストレスが変化します。

●組織としての基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発  
理不尽なクレームや要求に対して、組織として毅然とした対応を取るという基本姿勢を従業員に周知していくことが大事です。

●職員・従業員のための相談対応の整備

●対応方法・手順策定

●社内対応ルールの職員・従業員等への教育・研修

### ■カスタマーハラスメントの定義付け

対応する際に間違った対応をしないために、何がハラスメントなのかという「定義」も大切です。企業側に落ち度があった場合でも要求のエスカレートや態度の変化に合わせてカスタマーハラスメントとして対応を変化させることも必要です。

●クレーム・言動の要求の内容の妥当性

- ・組織、企業に何らの落ち度が認められないのに要求をする
- ・要求の内容が提供する商品、サービスとは関係ない

・組織、企業に反社会的な行為、倫理に反する行為を求める

●当該要求を実現するための手段・態様の相当性

- ・暴行を加える
- ・脅迫・中傷・名誉棄損・侮辱・暴言
- ・威圧的な言動。大声でどなる
- ・土下座の要求や不退去
- ・性的な言動等

●職員・従業員の就業環境が害されているか否か

→住民・顧客からのサービスや商品についての正当な要求についてまで「クレーマー」や「ハラスメント」として扱わないような注意が必要

■カスタマーハラスメントが発生したら

●事実の確認

今までは通常の取引関係だったとか、普通のお客様だったのが、何かをきっかけにカスタマーハラスメントに移行するケースが多い

●責任の有無・範囲を確認・検討

法的責任があるのか、相手に経済的損失を与えたのか、その損害額を確認

- ・「損害」って何？
- ・責任を負うのは「誰」？
- ・相手の言い分は正当なの？
- ・どこまで歩みよるのが妥当なの？

●検討結果に基づき、相手への対応方針を決める

複数のメンバーで方針を決めること、事実が隠されたりしないためにも原因を作った従業員を責めないことが大事

●組織内で情報共有し、ぶれることなく対応する

■各場面での具体的な注意点

●電話での対応時の心構え

- ・先入観を持たない
- ・通常の電話に出るときと同じ心、同じ声で
- ・資料を手元に揃える
- ・自分のタイミングで出る、かける

- ・相手の調子にのまれない。焦って回答しない
- ・話を遮る、声を荒げることはしない。録音されている可能性が高いので粛々と対応
- ・記録をとる

● 対面での対応。面会時の心構え

- ・相手を待たせるのはタブー。余裕を持って予定を組む。
- ・身だしなみや時間に遅れないことに注意。関係ないところに攻撃の材料を作らせない
- ・相手の話を真摯に聞くオープンな態度
- ・話を遮る、声を荒げることはしない

● 書面・メールでの対応時の心構え

- ・裁判時の証拠にもなるので余計なことを書かない。端的に
- ・会話調にしない。問いかけない。

例：…というお話でしたよね！？

- ・あくまでも証拠を積み重ねているという意識

### 3、カスタマーハラスメント対応の注意点

■ 専門家に相談するタイミング

● 反社会的組織等の場合

早めに弁護士や警察などに相談するべき

● 対応の枠組みを考える際の一助に

法的な責任があるのか、責任があるとしても相手に経済的損害は生じているのか、その損害額はいくらと算定すべきなのかを検討することが難しい場合は弁護士などに相談することを検討したほうがよい

■ 情報の共有の重要性

● 対応にばらつきがあると長期化する

対応内容や次の動きなどが共有されていないと担当者によってのばらつきや担当者不在時の対応に問題が生じる可能性がある

● 独断で「小さなこと」と済ませるのは危険

担当者判断で対応させない。小さなことでも情報共有が必要

● 「社長を出せ」「上の人間を出せ」と言われたら…

上の人間にも共有していること、同じ対応であると伝えて、要望は受けない

また、「弁護士など代理人を立てる」「裁判にする」などの言動があった場合に、それを気に病む必要はありません。逆に代理人が窓口になったり、裁判になったほうが合理的でスムーズになる場合がありますし、裁判を起こすために訴えた側にも金銭的負担や証拠を揃える労力がかかるという痛みが伴います。

### ■記録の重要性

情報の共有のため、裁判などへの対応のためにも記録はしっかり取る。いつ、どこで、誰が、何を行ったかという観点で記録することが重要です。

- 自分のための備忘録でも裁判証拠となるので、できる限りすべて記録する
- 「あとできれいにまとめる」よりも、殴り書きでもよいのでその場でメモする

### ■警察や外部弁護士との連携

カスタマー対応時に「殺すぞ」「訴えるぞ」などの言葉、身体につかみかかるような一定の段階を超えた行動が出たら、すぐに社内のガードマンや警察に連絡するという基準を明確に作っておくことが大事です。

- 公務員は相手方との関係が切りづらいことを考慮する
- 犯罪行為が行われた場合には警察に
- クレーム的な要求については弁護士等、外部機関を受け皿にすることも有用

あまりにも要求がエスカレートしたり、長期化している場合には、こちらから裁判を起こす方法もあります。電話対応から書面对応にするよう要望することで、対応方法を変えたり、負荷が下がることもあります。いずれにせよ、カスタマーハラスメントの対応は「終わらせられる」ということ、一定の状況になれば外部での対応に移行できることを知ることが大事です。

### ■取り組む際の参考資料

厚生労働省が出している「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」が参考になると思いますので、ぜひ利用してみてください。

### ■最後に

ありがちな誤解として取り上げたいのは

- 職場環境の問題。個人の問題としてはならない  
一緒に働く仲間の人権が脅かされている問題として、ぜひ当事者意識を持っていただきたい。自分じゃなくて良かったなどと思わないこと。また、企業側には安全配慮義務があるわけですから、組織として対応していくということが大事です。
- 不適切な要求に応じるよう強いることが不法行為になることも  
お客様は神様ではありません。先ほどの小学校に事例にもあるように、「とにかく謝りなさい」というのは不法行為であり、度を越えた要求には毅然とした対応を取ることが大事です。

## 【質問】

1. 従業員にクレームとカスタマーハラスメントの違いをどのように理解させたらよいでしょうか？

→要求に正当性があるか、その要求態度に問題はないかなど判断する基準はあるものの、理解が進まない場合があります。企業によって出てくるクレームに違いがあるので、最初は具体例をもとにして、この場合はカスタマーハラスメントに当たる、この場合は当たらないなど、一つ一つ例示して理解を進めるのが良いと思います。

2. もし弊社の社員が他社からカスハラをしていると訴えられた時、その社員に指導・注意する場合、今日お聞きした話の逆パターンでの対応になるかと思いますが、もし何か特に留意すべきところがあれば教えてください。

まずは被害を訴えている会社、そしてカスハラをしているとされている社員にしっかり事実確認を行い、客観的な事実を裏付けるメールやメモなどの材料も集め、正確な情報を把握します。

被害を訴えている会社に対し取引上優位にあるからといって対応をおざなりにすると、被害を受けたとする社員が会社を辞めてから、個人でSNSなどを使って「カスハラをされた」、などの情報発信をするなどの事態も想定されますので、これらの想定を踏まえて対応することが求められます。

また、実際カスハラに該当するか否か判断する場面では、パワハラを判断する場合と同様に、暴言があったか、有形力の行使があったか、相手の人格を否定するような言動があったか、などの具体的事情を考慮して、正当な業務上の言動を超えて相手に心理的苦痛を与えたといえるかどうかを判断しています。

これらをしっかり検討のうえで、企業としての具体的対応を考えるべきであり、他のハラスメントと同様に、事実確認が不十分なまま軽率に判断をしたうえで対応するのはトラブルを更に大きくする可能性があります。