

～一人ひとりが能力を発揮し、イキイキと輝ける職場をめざして～

知っておきたいカスハラ対策

－ 法改正のポイントと企業の責任－

2026年8月18日
公益財団法人くまもと産業支援財団様

・講師：社労士法人トゥルーワークス 本藤 小百合

・社会保険労務士（登録番号：43030013）
・産業カウンセラー（登録番号：07007712）
・メンタルヘルスマネジメント検定Ⅰ種・Ⅱ種合格（大阪商工会議所主催）
・GCS認定コーチ
・7つの習慣®実践会ファシリテーター



社労士法人トゥルーワークス

一 熊本市スーパーでの暴行事件（2026年3月）

事例

事件の経緯

午後7時55分

客（70代男性）が「値段が違う」と店員に文句を言い始める、大声で怒鳴り続ける、他の客へも支障が出た。

エスカレート

スーパーのマニュアルに基づき複数人で対応する必要があったが、当時は人手が足りず1人で対応→110番通報

暴行発生

通報直後、男は店員に暴行。店員は1週間のけがを負い、被害に遭った店員は「体が震えた」と振り返る

逮捕

駆けつけた警官により男は暴行の疑いで現行犯逮捕。



スーパーの運営会社の対応： 15年前からカスハラ対策マニュアルを整備。複数人対応・他部署連携・外部機関への連絡体制を構築。ただし「本社の担当者はカスハラかどうかの判断が難しい。初期対応を現場に委ねざるを得ないのも心苦しい」と苦悩。

社労士法人トゥルーワークス

研修の目的

- **本質の理解**：カスタマーハラスメントとは何か。
- **実践対応**：カスハラが起こった時、どういう対応をすれば良いのか。
- **予防行動**：カスハラ防止のために、今日から出来ることを考える。

3

社労士法人トウルーワークス



1. カスハラとは何か

2. カスハラ裁判例紹介
3. 法改正と企業の法的義務
4. 組織としての対応
5. まとめ
6. 振り返りと自己宣誓

4

社労士法人トウルーワークス

5 職場のカスタマーハラスメントの実態



厚生労働省が公表した調査によると、過去3年間に従業員が受けたハラスメントの種類のうち、カスハラが2番目に多いことが分かりました。また、企業への相談件数はカスハラが3番目に多いという結果となっています。

ハラスメント調査結果

過去3年間に勤務先で受けたハラスメント (調査対象：従業員)	①パワーハラスメント	(19.3%)
	② カスタマーハラスメント	(10.8%)
	③セクシャルハラスメント	(6.3%)
過去3年間の企業内での相談件数 (調査対象：企業)	①パワーハラスメント	(64.2%)
	②セクシャルハラスメント	(39.5%)
	③ カスタマーハラスメント	(27.9%)

令和5年度 厚生労働省委託事業『職場のハラスメントに関する実態調査報告書（概要版）』

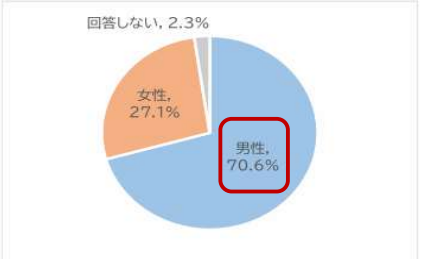
6 UIゼンセン2024年 アンケート結果 ①



Q6-1. 迷惑行為をしていた顧客の性別を選択してください。

回答組合数 210組合・回答件数 33,133件

	男性	女性	回答しない
割合	70.6%	27.1%	2.3%
件数	10,945	4,210	353



Q6. 迷惑行為をしていた顧客の推定年齢を選択してください。

	10 歳代	20 歳代	30 歳代	40 歳代	50 歳代	60 歳代	70 歳代以上
割合	0.1%	1.8%	6.8%	15.6%	27.2%	29.4%	19.1%
件数	22	274	1,059	2,420	4,221	4,557	2,955



60 歳代が 29.4%、
50 歳代が 27.2%、
70 歳代が 19.1%、
40 歳代が 15.6%
と回答している。

7

UIゼンセン2024年 アンケート結果 ②



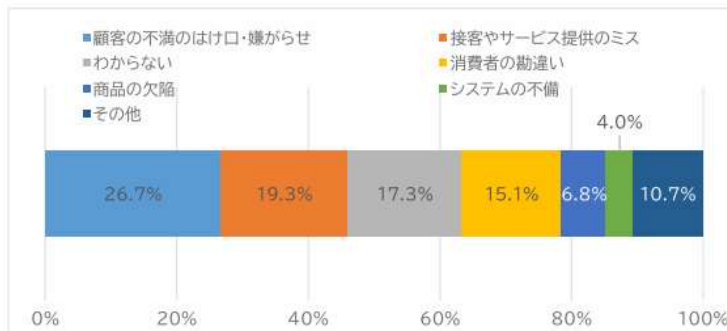
会社サービスの問題 30.1%

顧客側の問題 59.1%

回答組合数 210組合・回答件数 33,133件

Q7. 迷惑行為のきっかけとなった具体的な理由を一つ選択してください。

	顧客の不满のはけ口・嫌がらせ	接客やサービス提供のミス	わからない	消費者の勘違い	商品の欠陥	システムの不備	その他
割合	26.7%	19.3%	17.3%	15.1%	6.8%	4.0%	10.7%
件数	4,148	2,991	2,688	2,342	1,058	616	1,665



「顧客の不满のはけ口・嫌がらせ」が26.7%、「消費者の勘違い」が15.1%と消費者側の問題と思われる回答も多い。また、「接客やサービス提供のミス」が19.3%、「商品の欠陥」が6.8%、「システムの不備」が4.0%とサービス提供の問題を回答している。

7

社労士法人トゥルーワークス

8

カスタマーハラスメントが増加している背景



- ① 消費者の権利意識の拡大
- ② 企業不祥事の多発による不信感の増大
- ③ フリーダイヤルや ① 等による苦情を訴えやすい場の提供
- ④ 苦情を訴えることに対する規範意識や抵抗感の低下
- ⑤ ② サービス提供と ② 期待のいちごっこ
- ⑥ 社会全体の疲弊感と不寛容社会の到来
- ⑦ ① への投稿で、クレームが広範囲、急速に拡散
- ⑧ 情報過多による消費者の不安や不合理感の増大
- ⑨ ③ による商品やサービス提供の質の低下（省人化）

8

社労士法人トゥルーワークス

9

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、顧客や取引先からのクレーム・言動の中で、
①顧客等の要求の内容が著しく妥当性を欠くものであったり、
②要求を実現するための手段や態様が社会通念上、不相当であって、その手段や態様によって従業員の就業環境が害されるもの

社労士法人トウルーワークス

10

カスタマーハラスメントとは（具体的内容）



① 顧客等の要求内容が妥当性を欠くもの

- ・提供する商品やサービスに瑕疵や過失が認められない場合
- ・要求の内容が、提供する商品やサービスの内容と関係がない場合

② 要求の手段・態様が社会通念上、不相当となる言動

＜要求内容の妥当性にかかわらず相当性を欠く可能性が高いもの＞

- ・身体的な攻撃（**1** 傷害）
- ・精神的な攻撃（**2** 中傷・名誉棄損・侮辱・暴言）
- ・威圧的な言動、**3** の要求、差別的な言動
- ・継続的な言動、執拗な言動、差別的な言動
- ・拘束的な行為（不退去 ・ **4** ・監禁）
- ・性的な言動、従業員個人への攻撃・要求

＜要求内容の妥当性に照らして相当性を欠く可能性があるもの＞

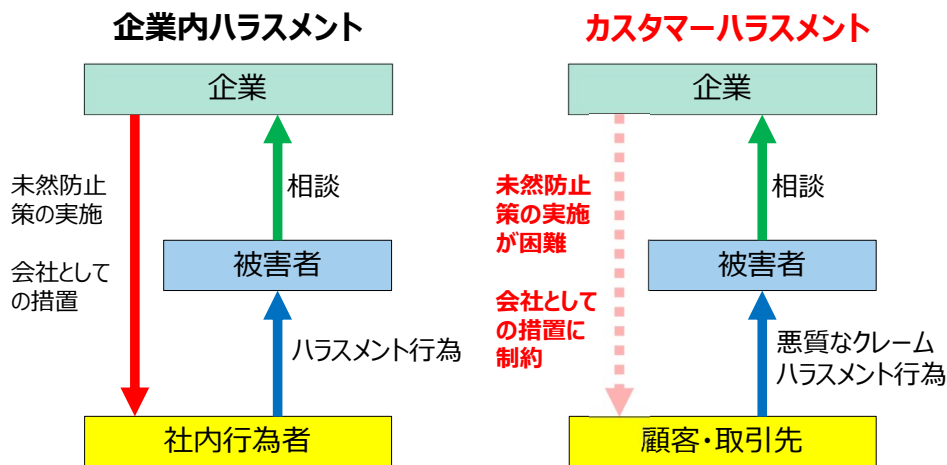
- ・商品交換や金銭補償の要求
- ・謝罪の要求（土下座を除く）

10

社労士法人トウルーワークス

11

企業内ハラスメントとカスタマーハラスメントの違い



- ★企業内ハラスメントは、研修や制度によって未然防止の働きかけができたり、行為認定の後、行為者に対して指導や懲戒処分などの措置を行うなど社内で解決を図ることができる。
- ★カスタマーハラスメントは、雇用関係のない顧客なので未然防止の働きかけが限定的、行為認定の後、出入り禁止や差し止め等は利用約款が必要。訴訟対応が必要となることもある

11

社労士法人トゥルーワークス

12

カスタマーハラスメントに該当する具体例



1. 時間拘束型

長時間にわたり、顧客等が従業員を拘束する。居座る。長時間電話をする

2. リピート型

理不尽な要求について、繰り返し電話の問い合わせや面会を求めてくる

3. 暴言型

大きな怒鳴り声をあげる。侮辱的発言や人格否定、名誉棄損の発言をする

4. 暴力型

殴る、蹴る、たたく、物を投げつける、わざとぶつかる等の行為を行う

5. 威嚇・強迫型

「殺されたいのか」などの強迫的な発言、反社会的勢力との関わりをほのめかす、対応しなければ株主総会で糾弾する、SNS等の口コミでさらす（暴露）等、ブランドイメージを下げるような脅しをかける。

12

社労士法人トゥルーワークス

13

カスタマーハラスメントに該当する具体例



6. 権威型

正当な理由なく、権威をふりかざして要求を通そうとする、断っても執拗に特別扱いを要求する、文書等での謝罪や土下座を強要する

7. 店舗外拘束型

クレームの詳細が分からない状況で、顧客等の自宅や職場外の場所に呼びつける

8. SNS・インターネット等での誹謗中傷型

SNSやインターネット等でプライバシーを侵害する情報を掲載したり、名誉を棄損するような書きこみをする

9. セクシャルハラスメント型

従業員の身体に触る、待ち伏せする、つきまとう等の性的な言動、食事やデートに執拗に誘う、性的な冗談などの性的な内容の発言を行う

10. その他

正当な理由のない事務所（敷地内）業務スペースへ立ち入り

社労士法人トゥルーワークス

14

違法行為に該当するカスタマーハラスメント

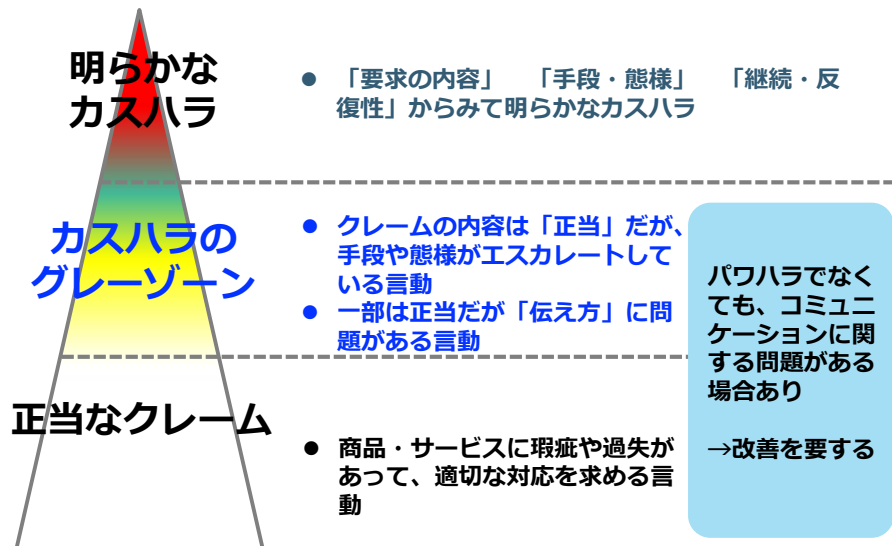


**カスタマーハラスメントに関しては、以下のような犯罪が成立する可能性がある。
物質的・精神的損害を被った場合、不法行為に基づく損害賠償請求も可能**

- ①物を壊す、殺すといった発言による脅し 1
- ②大声での恫喝、罵声、暴言の繰り返し 2 3
- ③SNS の投稿で企業の信用を毀損させる行為 **【信用毀損罪】**
- ④長時間の電話。度重なる電話。長時間の拘束、頻繁に来店してクレームを言う、複数部署に複数回のクレーム、大声、暴言で執拗にオペレーターを責める、など業務に支障を及ぼす行為 4
- ⑤店内で大きな声をあげて秩序を乱す、大声での恫喝、罵声、暴言の繰り返し、脅 迫的な言動、反社会的な言動。物を壊す、殺すといった発言による脅し 5
- ⑥言いかけりによる金銭要求（欺罔行為が伴うもの） 6
- ⑦従業員へのわいせつ行為（暴行・脅迫が伴うもの） 7
- ⑧事務所（敷地内）への不法侵入正当な理由のない業務スペースへの立ち入り **【建造物侵入罪】**
- ⑨一定時間を超える長時間の拘束、居座り 8

14

社労士法人トゥルーワークス



グレーゾーン判定クイズ

これはカスハラ？ 正当なクレーム？

全4問 / 食品製造業・小売店舗・飲食店の現場事例

① 正当なクレーム

要求内容・手段・継続性のいずれも社会通念の範囲内

② カスハラ

要求内容または手段・継続性が社会通念を超えている

③ グレーゾーン

一部は正当だが、手段や要求のエスカレートに注意が必要

判断の3軸：「要求の内容」「手段・態様」「継続・反復性」 — 3つを総合して判定します

Q1 グレーゾーン判定クイズ — これはカスハラ？ 正当クレーム？

食品メーカー

電話・お客様相談窓口

【状況】

購入した缶詰の賞味期限表示が「わかりにくい」との電話が入った。
 担当者が「現在の表示は法令基準を満たしています」と説明したが、
 「それでも消費者にわかりにくいのは会社の責任だ。改善してほしい」
 と言い続け、電話が30分を超えている。怒鳴り声はなく、口調は落ち着いている。

判断の3軸： ①要求の内容（改善要望は正当か） ②話し方・手段（怒鳴っているか） ③電話の長さ（30分超をどう判断するか）

①～③のどれにあたるか、隣の方と1分間話してみてください

① 正当なクレーム

② カスハラ

③ グレーゾーン

社労士法人トウルーワークス

Q2 グレーゾーン判定クイズ — これはカスハラ？ 正当クレーム？

小売店舗

店頭・サービスカウンター

【状況】

「賞味期限切れの商品が棚に並んでいた」と客が怒鳴り込んできた。
 確認したところ、確かに期限切れの商品が1点残っていた。
 店員が謝罪すると、「返金と菓子折りを今日中に持ってこい。
 それができないなら口コミサイトに書いてやる」と言っている。

判断の3軸： ①事実の有無（期限切れは実際にあったか） ②要求内容（返金+菓子折りは相当か） ③「口コミに書く」という言葉（脅迫的言動か）

①～③のどれにあたるか、隣の方と1分間話してみてください

① 正当なクレーム

② カスハラ

③ グレーゾーン

社労士法人トウルーワークス

Q3 グレーゾーン判定クイズ — これはカスハラ？ 正当クレーム？

飲食店

店内・テーブル対応

【状況】

ランチで注文した定食が届いたが「メニューの写真と実物が違う」と客が言っている。
確認すると、写真では副菜が3品だったが実際は2品だった
（メニュー写真の更新漏れが原因）。
客は「返金か作り直しのどちらかしてくれ」と冷静に話している。

判断の3軸： ①店側に事実の誤りはあるか ②要求内容は適切か（返金または作り直し） ③客の言動・態度（怒鳴っているか・脅し
はあるか）

①～③のどれにあたるか、隣の方と1分間話してみてください

① 正当なクレーム

② カスハラ

③ グレーゾーン

①～③のどれにあたるか、隣の方と30秒話してみてください

社労士法人トウルーワークス

Q4 グレーゾーン判定クイズ — これはカスハラ？ 正当クレーム？

食品メーカー

電話・お客様相談窓口

【状況】

「購入した飲料に異物が入っていた。子どもが飲んだかもしれない。
病院に行くので費用を今すぐ振り込め。
明日の朝までに振り込みがなければテレビ局に電話する」
との電話が入った。異物混入の事実確認はまだできていない。

判断の3軸： ①事実が確認できていない段階での即時金銭要求 ②「テレビ局に電話する」という言葉 ③「今すぐ振り込め」という
要求の緊急性

①～③のどれにあたるか、隣の方と1分間話してみてください

① 正当なクレーム

② カスハラ

③ グレーゾーン

社労士法人トウルーワークス

業種や業態、企業文化の違いから判断基準は企業毎に異なるが、1つの尺度として、次の2つの観点から判断を行う傾向がある

【1】顧客等の要求内容に妥当性はあるか

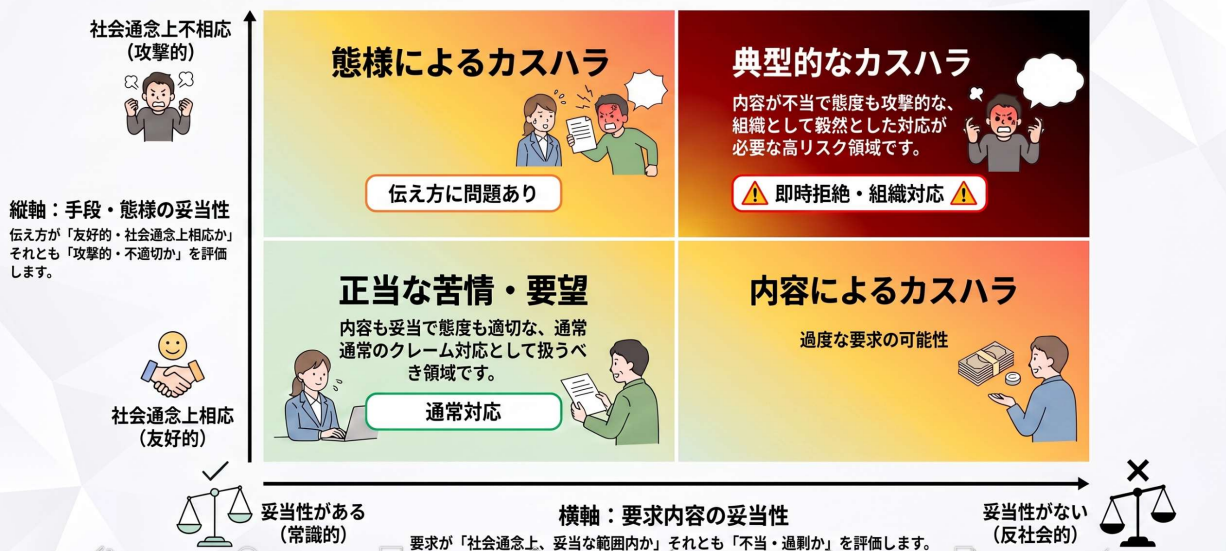
- ① 事実関係・因果関係を確認する
- ② 自社に過失があったか・根拠のある要求かを判断する
- ③ 顧客等の主張が妥当であるか判断する

【2】顧客等の要求の手段・態様が社会通念上相当か

- ① 顧客等の言動が刑法等の法令に違反する行為の場合は、要求内容の妥当性に関係なく、カスタマーハラスメントに該当する
- ② 要求内容に妥当性があっても、その言動が暴力的、威圧的、継続的、拘束的、差別的、性的である場合は相当性はない

カスタマーハラスメント（カスハラ）判断マトリクス：2軸で捉えるリスク判定ガイド

本マトリクスは、顧客対応におけるリスクを「要求内容の妥当性」と「手段・態様の妥当性」の2軸で視覚化したものです。これにより、感情的な判断を排し、組織として一貫した対応基準を設けることが可能になります。





1. カスハラとは何か
2. カスハラ裁判例紹介
3. 法改正と企業の法的義務
4. 組織としての対応
5. まとめ
6. 振り返りと自己宣誓

23

社労士法人トウルーワークス

24

判例5事例から学ぶ

判例① 小売店舗

スーパー等小売での悪質クレームと安全配慮義務

事案概要

- 食品を含む小売店舗で顧客が執拗なクレームや高圧的言動を繰り返した
- 従業員が心理的負担を訴え、会社の安全配慮義務違反が争われた

裁判所の判断ポイント

- クレーム対応マニュアルを整備していた
- 専用サポートデスクを設置していた
- 複数名による夜間対応体制があった
- → これらが評価され、安全配慮義務違反は否定された

自社への示唆・対策

- 店舗のカスハラを工場側リスクとしても共有する
- **クレーム対応マニュアル**を整備し一人で抱え込まない体制を作る
- **相談窓口を設置**し全従業員に周知する

24

社労士法人トウルーワークス

判例② 土下座・長時間拘束

外食・サービス業における土下座要求・長時間拘束型クレーム

事案概要

- 料理やサービスへのクレームを契機に、顧客が土下座を要求
- 長時間にわたって居座り・叱責を続けた
- 従業員の精神的被害と会社対応の適切性が争われた

裁判所の判断ポイント

- 土下座要求・過度な長時間拘束は「社会通念上不相当」と評価される
- クレームの原因があっても手段の相当性は別途判断される
- 管理者が早期介入したか、1人で対応させ続けなかったかが重視された

自社への示唆・対策

- 土下座要求・長時間拘束**をカスハラとしてマニュアルに明示
- 30分**を超えたら上長に交代するルールを全員に周知
- 交代後も収まらなければ対応を打ち切れるよう明文化する

判例③ 品質クレーム・SNS脅し

品質クレームを契機とした過大要求・SNS晒し脅し

事案概要

- 賞味期限・異物混入疑義をきっかけに返金を超える高額慰謝料を要求
- 大量の商品提供を繰り返す要求
- SNSでの晒しをほのめかす脅しの言動もあった

裁判所の判断ポイント

- 製造物責任（商品の問題対応）と不当要求・脅しは「別問題」として区別される
- 高額要求・個人攻撃・SNS脅しは不法行為となる余地が大きい
- 会社として毅然とした対応方針があったかどうか判断材料となる

自社への示唆・対策

- 「通常行う補償の範囲」と「不当要求への方針」を社内明確にする
- 不当要求には複数名対応・録音・記録を実施、退店要請も辞さない旨マニュアルに明記
- 品質クレームが起点になりやすいため品質部門と顧客対応部門の連携を強化する

27

判例5事例から学ぶ



判例④ BtoB取引先

BtoB取引先からの過度な叱責・無償提供強要

事案概要

- 納品遅延への不満を理由に発注企業担当者が繰り返し叱責・人格否定
- 無償納品・大幅値引きを強要した
- 下請け従業員の精神的被害と会社の保護義務が争われた

裁判所の判断ポイント

- 「顧客等」には取引先企業も含まれると確認された
- 優越的地位を背景とした不当要求はカスハラとして評価されることがある
- 担当変更・同席・方針整理などの保護対応を取ったかが安全配慮義務の判断材料となる

自社への示唆・対策

- 大口取引先対応を一人に集中させず組織的に対応する体制を整える
- 問題が繰り返される場合の営業部門内でエスカレーションルール明確にする
- 工場と営業が連携し「取引先からのカスハラ」も対策対象と全員に周知する

カスハラ防止研修

社労士法人トールワークス

28

判例5事例から学ぶ



判例⑤ メンタル不調・自殺

カスハラ+長時間労働が重なりメンタル不調・自殺に至った事案

事案概要

- 執拗なクレーム・理不尽な要求への対応と長時間労働が重なった
- 従業員がメンタル不調に陥り自殺に至ったとされる事案
- 労災認定および会社の損害賠償責任が争われた

裁判所の判断ポイント

- カスハラ単独でなく長時間労働・人員不足の複合要因が重視された
- 負荷の大きさを会社が把握していたか（予見可能性）が問われた
- 配置転換・担当替え・メンタルケア措置を取り得たか（結果回避義務）が焦点となった

自社への示唆・対策

- 繁忙期・クレーム多発時に少人数へ対応が集中しないようシフト設計を見直す
- 「カスハラ対応」と「メンタル不調リスク管理」をセットで運用する
- 相談窓口に心理的安全性を確保し、実際に利用しやすい環境を作る

カスハラ防止研修

社労士法人トールワークス

28

5事例が示す共通の教訓

①

「体制」がなければ会社は守れない

マニュアル・相談窓口・複数名対応がなければ安全配慮義務違反が認定されやすくなります。「知らなかった」は免責理由になりません。

②

「早期介入」が責任を軽くする

管理者が早期介入し、従業員を1人にしなかったかを裁判所は強く重視します。対応の遅れは義務違反につながります。

③

「記録」が会社と従業員を守る

口頭のやり取りだけでは後から確認できません。日時・内容・対応者の記録は労使双方にとって重要な証拠になります。

④

「相談しやすさ」が二次被害を防ぐ

相談しても守ってもらえない不信任は被害の深刻化と離職につながります。相談者の不利益取扱禁止を明確にすることが必要です。

⑤

「BtoBも対象」という認識

取引先・発注元からの言動もカスハラの対象です。営業担当者が被害を受けているのに放置することは義務違反につながります。

カスハラ防止研修

29

社労士法人ツールワークス

①

方針の明確化・周知

就業規則・防止規程にカスハラの定義・方針を明記し全従業員に周知する

②

相談体制の整備

社内相談窓口を設置し、相談者のプライバシー保護と不利益取扱禁止を明示する

③

マニュアル整備

類型ごとの対応フロー・エスカレーション基準をマニュアル化し研修で周知する

④

記録の徹底

日時・内容・対応者・経過を記録する様式・ルールを整備する

⑤

事後対応

被害を受けた従業員へのメンタルケア・配置転換・産業保健スタッフとの連携体制を整える

⑥

再発防止

定期的な研修・事例共有・マニュアルの見直しを継続的に行う

カスハラ防止研修

30

社労士法人ツールワークス



1. カスハラとは何か
2. カスハラ裁判例紹介
3. **法改正と企業の法的義務**
4. 組織としての対応
5. まとめ
6. 振り返りと自己宣誓

31

社労士法人トウルーワークス

32

日本におけるハラスメント関連法規



「職場のハラスメント」として法に規定されているもの

項 目	法 律	施行時期
パワハラ (パワー ハラスメント)	労働施策総合推進法 通称「パワハラ防止対策関連法」	2020年 中小企業は2022年
マタハラ (マタニティ ハラスメント)	男女雇用機会均等法 育児・介護休業法	2017年
セクハラ (セクシュアル ハラスメント)	男女雇用機会均等法	1997年 2026年 10月より求職者等含む
カスハラ (カスタマー ハラスメント)	労働施策総合推進法 通称「パワハラ防止対策関連法」	2026年 10月より義務化

社労士法人トウルーワークス

33

カスハラ対策が義務化されました。



➤ 労働施策総合推進法 第34条

事業主は、職場におけるカスタマーハラスメント問題について、
☒ 労働者の関心と理解を深めること
☒ 自社の労働者が に必要な注意を払うよう配慮すること

などの「責務」を負う。あわせて、この第34条を受けて定められる指針により、**具体的なカスハラ防止措置が「義務」として位置づけられる。**

公布日：2025年6月11日

施行日：2026年10月1日

33

社労士法人トールワークス

34

義務化される対策とは



事業主の雇用管理上講ずべき措置

- | |
|--|
| (1) 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発 |
| (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 |
| (3) カスタマーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応 |
| (4) 職場における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その抑止のための措置 |
| (5) (1)から(4)までの措置と併せて講ずべき措置
・相談者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講ずるとともに、その旨を労働者に対して周知すること。
・相談をしたこと若しくは事実関係の確認等の事業主の雇用管理上講ずべき措置に協力したこと、都道府県労働局に対して相談、紛争解決の援助の求め若しくは調停の申請を行ったこと又は調停の出頭の求めに応じたこと（以下「カスタマーハラスメントの相談等」という。）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、労働者に周知・啓発すること。 |

社労士法人トールワークス

35

事業主の雇用管理上講ずべき措置



(4) 職場における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その抑止のための措置

・・・特に悪質と考えられるものへの**対処方針を定め、労働者へ周知**するとともに、**体制を整備**しなければならない。

- 暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当する言動については、**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。

社労士法人トゥルーワークス

36

職場における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とは**3つの要素をすべて満たす行為**

① 顧客等の言動であること

② 社会通念上許容される範囲を超えた言動であること

③ 労働者の就業環境が害されること

社労士法人トゥルーワークス

なお、顧客等からの苦情の全てが職場におけるカスタマーハラスメントに該当するわけではなく、（中略）。

また、障害者から労働者に対して、障害者差別解消法で禁止されている不当な差別的取扱いをしないよう求めることや、社会的障壁の除去を必要としている旨の意志を表明すること自体は、職場におけるカスタマーハラスメントには当たらず、同法に基づき、その実施に伴う負担が過重でないときには、社会的障壁の除去について必要かつ合理的な配慮をしなければならないことに留意が必要。

➤ 障害のあるお客様が、

「車いすなので段差を解消してほしい」
「手話通訳や筆談など、こういう配慮をしてほしい」
「障害を理由に断らないでほしい／差別しないでほしい」

といった合理的配慮や差別解消を求める発言をすること自体は、たとえ担当者が「対応が大変だな」と感じたとしても、カスタマーハラスメントとは評価してはいけない、

➤ 障害者差別解消法

事業者に対し、不当な差別的取扱いの禁止、社会的障壁を除去するための「合理的配慮」の提供義務が課されています（中小企業も含め義務化されています）。

➤ 「障害のあるお客様への合理的配慮は義務であり、その要望自体はカスタハラ扱いしない」
「ただし、暴力・暴言・長時間拘束などの行為は、障害の有無にかかわらずカスタハラになり得る」

1 高齢者の雇用の基本

- 65歳未満の定年企業は65歳までの雇用確保が義務
- 継続雇用制度は希望者全員を対象に（2025年4月～）
- 70歳までの就業機会確保は努力義務

2 安全衛生上の配慮

- 2026年4月～ 高齢者向け安全衛生対策が努力義務に
- 職場環境の改善（段差・照明・手すり等）
- 夜勤・高所・重量物作業などリスク業務は特に見直し

3 疾病・認知機能と両立支援

- 2026年4月～ 両立支援体制整備が努力義務に
- 本人申出→配慮事項確認→業務・勤務の調整（3ステップ）
- 就業継続で健康悪化の場合は産業医と連携して就業制限を検討

➤ 共生社会の実現を推進するための認知症基本法

（令和5年法律第65号）

第7条に規定する事業者は、国及び地方公共団体が実施する認知症施策に協力するとともに、そのサービスを提供するに当たっては、その事業の遂行に支障のない範囲内において、**認知症の人に対し必要かつ合理的な配慮をする責務を有しており、認知症の人の権利の保護に十分に留意する必要がある。**

（東京都カスハラガイドライン R6年12月）

41

高齢者・障害者への合理的配慮とカスハラの間引き



✓ 合理的配慮の要請 (カスハラではない)

- 「ゆっくり説明してほしい」
- 「大きな字の案内がほしい」
- 「差別せず対応してほしい」
- 障害者差別解消法により、不当な差別的取扱いの禁止と合理的配慮の提供義務が事業者

VS

✗ カスタマーハラスメント

- 暴言・威嚇
- 土下座の強要
- 長時間の居座りや電話
- 執拗な要求
- SNSでの執拗な誹謗中傷
- → 手段・態様が社会通念上不相当で従業員の就業環境を害する行為

判断軸 ①要求内容の妥当性 ②要求の手段・態様の相当性を分けて考える。
内容として配慮すべき要望でも、やり方が著しく不相当ならカスハラとして対応しうる。

41

社労士法人トウルーワークス

42

会社としての法的義務



会 社（事業主）

① 安全配慮義務

労働契約法第5条

民事上の義務

違反→損害賠償請求

② 措置義務

労働施策総合推進法

行政上の義務
違反→指導・企業名公表
(一部)

42

社労士法人トウルーワークス

43

対策「なし」と「あり」の比較

 社労士法人
TrueWorks

	X 対策なし	O 対策あり
安全配慮義務	従業員に訴えられ損害賠償	責任否定（NHKサービスセンター事件）
措置義務	行政指導・企業名公表	義務履行の証拠となる
従業員	孤立・燃え尽き・離職	保護・継続就業・信頼関係維持
会社・管理職	法的責任 レピュテーション毀損	リスク回避・職場環境の改善

6

社労士法人トールワークス

43



1. カスハラとは何か
2. カスハラ裁判例紹介
3. 法改正と企業の法的義務
4. 組織としての対応
5. まとめ
6. 振り返りと自己宣誓

44

社労士法人トールワークス

1. カスタマーハラスメントを想定した事前準備

- ① 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化と従業員への周知
- ② 相談対応体制の整備と対応責任者の選任
- ③ カスタマーハラスメントに対する対応方法・対応手順の策定
- ④ 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

2. カスタマーハラスメントが起こった際の対応の確立

- ① 事実関係の正確な確認と事案への対応
- ② 被害を受けた従業員への配慮
- ③ 再発防止のための継続的取り組み
- ④ プライバシーの保護や不利益取り扱い禁止の措置

① 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化と従業員への周知

経営トップ自らが、カスタマーハラスメント対応の基本方針や姿勢を、社内外に明確に示すことが、不要なトラブルから従業員を守り、従業員が安心して業務に取り組むことができ顧客とのより良い関係を形成することにつながります。

基本方針の例

弊社は、お客さまに対して真摯に対応し、信頼や期待に応えることで、より良い商品やサービスの提供を心がけます。

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、セクシャ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、これらの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・相談することを推奨しており、相談があった際は、組織的に対応します。

② 相談対応体制の整備と対応責任者の選任

カスタマーハラスメントを受けた従業員が気軽に相談できるように相談対応者を決め、相談窓口を設置して広く従業員に周知する。具体的な相談対応方法をまとめたマニュアルを整備し、教育や事例検討を通じて相談対応者が相談の内容や状況に応じて適切に対応できるようにする。

③ カスタマーハラスメントに対する対応方法・対応手順の策定

カスタマーハラスメント行為への対応方法、手順等をあらかじめ決めておく。顧客への対応は、基本的には複数名で対応する、行為が深刻な場合は、一次対応者に代わって現場監督者が対応する。苦情の内容に応じてどこまで対応できるのか等を決めておく。

④ 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

顧客等からの迷惑行為、悪質なクレームへの社内における具体的な対応について、従業員を教育する。

教育の内容は、会社の方針、対応方法や手順、顧客への接し方のポイント、苦情の内容による会社対応の範囲、解決手段などが挙げられる。

1. 誠実な対応をしながら、不快感を与えたことにお詫びする

- ① 顧客の話をしっかり受け止める
- ② 不快感を抱かせたことをお詫びする（対象を明確にして限定的に謝罪する）
- ③ 非を認めて謝罪するのは、事実確認をして会社が非を認めたとき

2. 状況を正確に把握する

- ① 顧客が主張する内容を正確に聞き取り、メモをする。
- ② 後日の連絡のために顧客の名前・住所・連絡先等を尋ねる
- ③ 途中で話を遮ることや反論はしない
- ④ 顧客の話をじっくり聞くことは、顧客を落ち着かせることにつながる
- ⑤ 内容に不確かな点や不足する情報があれば丁寧に確認する
- ⑥ 顧客等の勘違いがあれば、正しい情報を提供する

3. 現場監督者（一次相談対応者）に情報を提供する

- ① 現場での初期対応で収集した情報を正確に伝える
- ② 事実関係を時系列で整理して報告する

49

カスタマーハラスメントの疑いがある場合の対応



◆現場での対応

- ① 店舗の場合、応接室等の個室で2人以上で対応する
- ② 防犯カメラ等、やり取りを録画・録音できる場所に対応する
- ③ 丁寧な話し方、冷静な対応で、しっかり話を聞く
- ④ 言葉遣いに注意し、専門用語は使わない
- ⑤ 質問しながら詳細に情報を確認し、メモを残す
- ⑥ 必要があれば、相手に了解をとって録音する
- ⑦ 議論は避け、顧客の問題を解決する姿勢で対応する
- ⑧ 対応できないことは、はっきり断る、わからないことはわからないと伝える
- ⑨ 後で確認して回答する等、冷却期間を設けることもある

49

社労士法人ツールワークス

50

カスタマーハラスメントの疑いがある場合の対応



◆電話での対応

- ① 苦情を受付ける専用電話を設置して、録音できるようにする
- ② 基本的に第一応答者が責任をもって対応し、たらい回しにしない
- ③ 丁寧な言葉づかいで、相手が理解できるようにゆっくりと説明する
- ④ メモを取りながら聞き、復唱して確認する
- ⑤ 対応できることと、できないことを伝え、相手に期待を抱かせない
- ⑥ 即時回答できないことは、後日、折り返し回答することを伝える
- ⑦ 議論は避け、顧客の問題を解決する姿勢で対応する
- ⑧ 途中で通話を保留するときは、必ず電話の保留機能を使用する
- ⑨ 対応内容、対応時間等の記録を作成する

50

社労士法人ツールワークス

51

クレーム対応手順



● 聴取事項

① 事実関係

- (何があったのか)
- 5W1Hを意識し、評価ではなく事実を主に聴取する。

② 要求内容

(どうしてほしいのか)

③ 氏名・住所・連絡先

受領時は個人情報保護法との関係で、利用目的や共有範囲に同意を得ておくとなおよい。

● 聴取のポイント

① 丁寧に対応する

道義的謝罪を有効に活用する。

② 聴取に徹する

【回答】は控える。

③ 記録化する

やり取りを記録に残す。

51

社労士法人トウラーワークス

52

クレーム対応手順



● 調査のポイント

① 客観的に調査する

客観資料（レシート・診断書・ビデオ録画等）で裏付けをとる。

② 先入観を排除する

- 顧客・従業員いずれの発言も鵜呑みにせず、「決め付け」ない。
- 多角的・複数人で調査を行い、客観証拠との整合性を検討する。

52

社労士法人トウラーワークス

53

クレーム対応手順



1 【聴取】

顧客の主張の確認

2 【調査】

客観的事実の確認

3 【判定】

正当性の判定

4 【回答】

組織としての回答

● 判定のポイント

① 正当性を判定する

法的責任の有無を中心として、要求内容の正当性の判定を行う。

② 組織的対応

対応者（従業員）限りで判断せず、判断権者が判定基準を参照し、社内全体で一貫性のある判定・対応を行う。

③ 普遍的対応

顧客間の取扱いが平等・公平となる普遍的な対応を行う。

53

社労士法人トウルーワークス

54

クレーム対応手順



1 【聴取】

顧客の主張の確認

2 【調査】

客観的事実の確認

3 【判定】

正当性の判定

4 【回答】

組織としての回答

● 回答のポイント

① 書面で行う

回答は基本的に書面で行う。

② 簡潔かつ丁寧に

表現は、簡潔かつ丁寧な記載をする。

③ 送付方法を使い分ける

必要に応じて、書面の送付方法を使い分ける。

54

社労士法人トウルーワークス

55

法的な手段の検討が必要な場合の対応



➤ 顧客からの犯罪行為（暴行、傷害、器物損壊、セクハラ等）により警察等との連携、法的手続きが必要な場合、顧客から損害賠償請求がなされた場合への対応のために、事前に手続きを定めておく

本社（本部）と連携が必要となる例

- ①警察や行政機関との連携が必要となる場合（緊急対応も含めて）
- ②顧客等のやり取りにおいて訴訟手続きの検討が必要となる場合
- ③顧客等から損害賠償請求等があった場合

本社（本部）と共有すべき内容

- ①事案発生の日時・場所
 - ②顧客の情報（氏名・住所・連絡先等）
 - ③顧客の法令違反行為の内容とその証拠
 - ④対応従業員の状況、被害の程度、証拠保全状況
 - ⑤現場対応の状況（いつ、どのように、どこまで対応したか）等
- ※報告項目・内容を事前に検討しておく必要がある

55

社労士法人トゥルーワークス

56

こんな時どうする 1



「誠意をみせろ」

56

社労士法人トゥルーワークス

57

こんな時どうする 2**「上司を出せ、責任者を出せ、社長を出せ」**

57

社労士法人トウルーワークス

58

こんな時どうする 3**「土下座しろ」**

58

社労士法人トウルーワークス

事例 タオルケットに穴が開いていたとのクレーム（2013年 札幌）

<顛末> 購入したタオルケットに穴が開いていたと女性客から店舗に訴えがあった。店側の従業員は、タオルケットの穴を確認して返品に応じ、購入代金を返金したが、女性客の怒りは収まらず、店に来るためにかかった交通費の支払を求めた。店長代理も加わって、店の規定で交通費の支払いはできないと説明した。女性客は怒り狂うと、店側の2人を怒鳴りつけ土下座を要求した。女性客が詰め寄ってきたので、これ以上時間をかけると業務に支障が出る、他のお客様の迷惑になる、さらに大きな要求が出される可能性を感じた2人は土下座をした。女性客はその様子を写真に撮り、店の悪評とともに画像をSNSに投稿し、さらに自宅まで謝罪に来るよう要求した。

<店側の対応> 警察に被害届を提出

<結果> 女性客を強要罪・名誉棄損罪で逮捕、罰金30万円が科せられた。

自部署・自店舗で実際に起きた（起きうる）カスハラ行為を書き出してください。

☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	

61

マニュアル作成のための質問 ②



以下のうち、上司への交代（エスカレーション）の引き金となる状況はどれですか？

☐ 対応開始から（ ）分を超えた場合

☐ 怒鳴り声・暴言が出た場合

☐ 「SNSに書く」「テレビ局に連絡する」などの脅し発言が出た場合

☐ 金銭・補償の要求が出た場合

☐ 他の客への支障が出た場合

☐ 暴力・物を投げるなど身体的危険を感じた場合

☐ その他（ ）

61

社労士法人トウラーワークス

62

マニュアル作成のための質問 ③



一人で対応せざるを得ない状況でカスハラが発生した場合、誰にどう連絡しますか？

☐

☐

☐

☐

☐

62

社労士法人トウラーワークス

カスハラ対応後の記録・報告のフローはありますか？

☐ 記録する内容を定めている（日時・対応者・要求内容・回答内容・対応時間等）

☐ 記録様式（用紙またはシステム）がある

☐ 報告先（上司・法務等）と報告タイミングを定めている

☐ 同一人物からの繰り返しクレームを把握・共有する仕組みがある

☐ 悪質なケースを法務・外部機関に連絡する基準がある

章	内 容
第1章 基本方針・定義	会社の姿勢・カスハラの定義・対象行為リスト
第2章 判断基準	判断権限・タイミング・エスカレーションの引き金
第3章 初動対応・エスカレーション	連絡体制・一人対応時フロー・安全確保・通報ルール
第4章 場面別対応	電話・店頭・SNS別の手順・言ってよいこと一覧
第5章 事後対応・記録・ケア	記録フロー・報告体制・スタッフへのフォロー



1. カスハラとは何か
2. カスハラ裁判例紹介
3. 法改正と企業の法的義務
4. 組織としての対応
5. **まとめ**
6. 振り返りと自己宣誓

65

社労士法人トワールワークス

66

管理職がカスハラ対策を学ぶ意義 まとめ



法律・義務	安全配慮義務の履行・会社リスクの回避
部下保護	メンタルヘルス・離職防止・孤立させない
判断・決断	打ち切り・エスカレーション・法的対応の判断
組織の姿勢	毅然とした対応で抑止力を示す
自己防衛	自分自身が標的になった時の対処

「知らなかった」では部下も会社も守れない。管理職の判断と行動が組織全体のカスハラ対応の質を決める。

社労士法人トワールワークス



1. カスハラとは何か
2. カスハラ裁判例紹介
3. 法改正と企業の法的義務
4. 組織としての対応
5. まとめ
6. 振り返りと自己宣誓

67

社労士法人トウルーワークス

68

振り返り



会社は、カスハラから社員を守る義務があること、そのためにはどういう対応が必要かということ学びました。

68

社労士法人トウルーワークス

69

最後にお願ひ



理解が深まっただけでは十分ではありません。**予防の「実践」**をお願いいたします！

69

社労士法人トータルワークス

70

自己宣誓

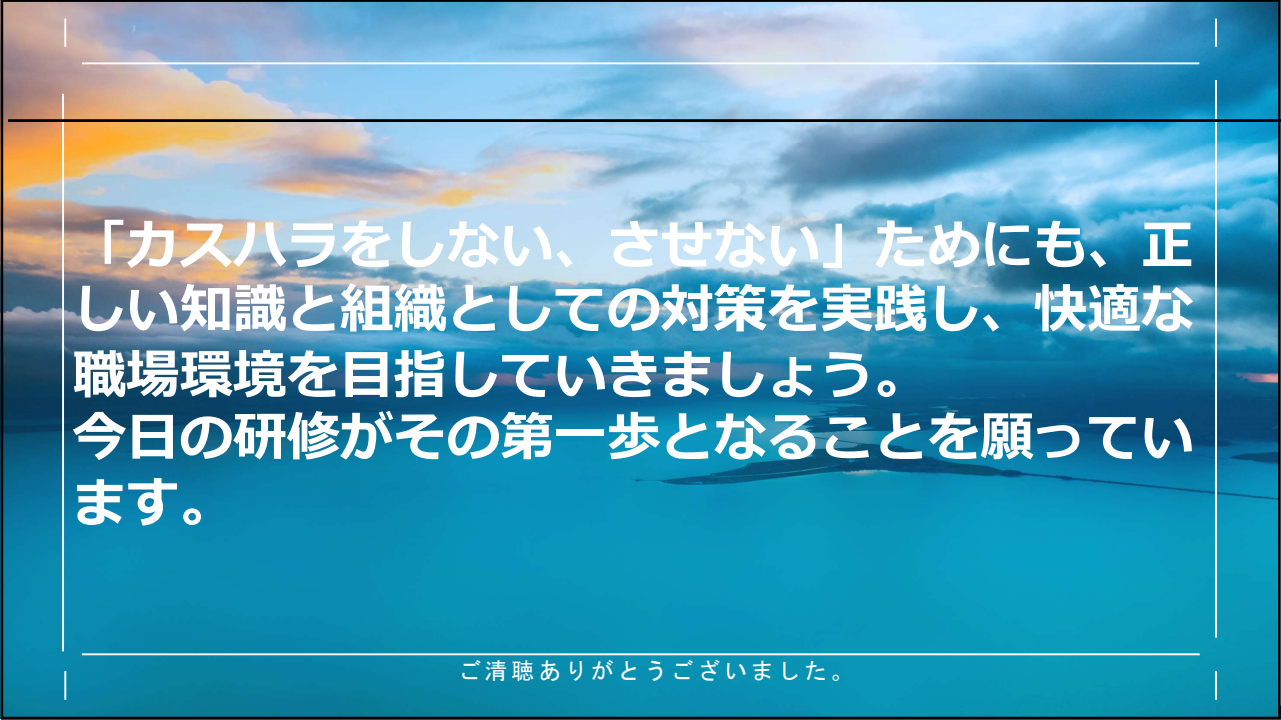


今日から職場や家庭で実践しようと思ったことを記入してください。

2026年8月18日

氏 名 _____

社労士法人トータルワークス



「カスハラをしない、させない」ためにも、正しい知識と組織としての対策を実践し、快適な職場環境を目指していきましょう。
今日の研修がその第一歩となることを願っています。

ご清聴ありがとうございました。