

指針を踏まえた カスハラ対策 事前の体制構築と トラブル発生時の対応 ～実務文例&相談チェックシート～

弁護士 木下 達彦（隼あすか法律事務所）

1 カスハラに関する近時の法制度の動き

カスタマーハラスメント（以下、「カスハラ」という）の対策については、令和4年に厚生労働省委託のカスタマーハラスメント対策企業マニュアル作成事業検討委員会による「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」¹が公表されていましたが、その後の立法については、東京都カスハラ防止条例²（令和7年4月1日施行）など地方自治体が先行していました。もっとも、昨年に入り、国レベルにおいても、令和7年6月に改正労働施策総合推進法が成立し（令和7年6月11日公布、令和8年10月1日施行）、さらに、厚生労働省は、令和8年2月26日に、「事業主が職場における顧客等の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」³（以下、「カスハラ指針」という）を公表しました。

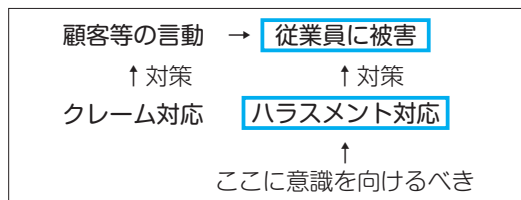
本稿のテーマである雇用管理上の措置について、**図表1**の5項目の措置を提示し、これまでのハラスメント対応と同様に、事前・事後の対応が求められています。

2 事前の体制構築

① クレーム対応との関係

カスハラの事案は、従来のクレーム事案と重なるものが多く、カスハラ指針が示す対応も従来のクレーム対応を包含する内容ともいえますが、他方で、**図表2**の通り、従業員目線でのハラスメント対応が改めて求められていると理解していただくのがよいと考えます。この理解からすれば、顧客等のクレームをなだめるために従業員に理不尽な謝罪をさせるといった措置は、従来のクレーム対応としてはあり得たかもしれませんが、カスハラ対応としては問題があることがわかります。このため、これまでのクレーム対応の方法をハラスメントの面

図表2 クレーム対応とハラスメント対応の関係



¹ <https://jsite.mhlw.go.jp/shizuoka-roudoukyoku/content/contents/001104928.pdf>
拙稿ビジネスガイド2022年8月号39頁参照

² https://www.reiki.metro.tokyo.lg.jp/reiki/reiki_honbun/g101RG00005328.html

³ <https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001662584.pdf>

図表 1 カスハラ指針の概要

項目	内容
① 事業主の方針等の明確化およびその周知・啓発	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化し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発。カスハラの内容、対処の内容を、管理監督者を含む労働者に周知。
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	相談窓口をあらかじめ定め、周知。相談窓口の担当者が内容・状況に応じ適切に対応できるようにすること。
③ 事後の迅速かつ適切な対応	事実関係を迅速かつ正確に確認。カスハラを確認できた場合には、速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行う。改めてカスハラの方針を周知・啓発し、必要な場合には再発防止等の措置を講ずる。
④ 職場におけるカスハラ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	労働者に対し過度な要求を繰り返すなど特に悪質と考えられるものへの対処をあらかじめ定め、管理監督者を含む労働者に周知。方針で定めた対処を行うことができる体制の整備。
⑤ ①から④までの措置と併せて講ずべき措置	相談対応または事後対応にあたっては相談者等のプライバシー（性的指向・ジェンダーアイデンティティ等の機微な個人情報も含まれる）の保護に必要な措置を講ずること、周知をすること。 カスハラ相談したこと、事実関係の確認等の措置に協力したこと、都道府県労働局に対する相談等をしたこと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、周知・啓発すること。

から再検討していく必要があります。

② カスハラ対応の特徴

カスハラは他のハラスメントとは異なる特徴があります。

まず、外部から発生するという特徴があります。これまでのハラスメントは、会社内部で発生していましたので、原因の把握や対策を業務命令で行うことも可能でした。しかし、会社の外部である顧客等は会社と対等な当事者であり、業務命令をすることはできず、任意の交渉、法的措置で行うことになります。

また、突発的に発生するという特徴があります。即時に現場対応が求められるという点で、他のハラスメント以上に緊張度の高い対応となりますので、事前の準備が重要になります。

③ 初 動

事前の体制構築にあたり、カスハラ事案が各社においてどのように発生するのかを分析する必要があります。BtoCのビジネスをしている企業においては、消費者からのクレームを契機にカスハラ事案が発生することが想定されますし、BtoBのビジネスの場合は、取引先などの関係会社からカスハラ事案が発生することが想定されます。このように、各社のビジネスによって発生のかっかけは多様です。初動の段階では、従来のクレーム対応と重なる面がありますが、カスハラ対応としては、被害に遭っている従業員からのルートと、他の従業員等からのルートを機能させることが重要です。

この点、カスハラ指針は、カスハラ事案が発生した場合の対処について、その場で労働者から管理監督者等に報告があった場合や管理監督者等が現認した場合は、当該管理監督者等が直ちに適切な対応を行うこ

とが必要な場合があることを踏まえて、その内容を定めることとし、具体例として**図表3**を挙げています。

図表3 現場対応

- ・労働者から管理監督者等に直ちに報告し、その場の対応の方針について指示を仰ぐこと。
- ・可能な限り労働者を一人で対応させないこと。また、必要に応じて当該労働者に代わって管理監督者等が対応すること。
- ・顧客等とのやり取りを録音・録画すること。なお、録音・録画に当たっては個人情報の保護に関する法律等を遵守し、顧客等の個人情報を適切に取り扱うこと。
- ・労働者から十分な説明を行った上で、なお繰り返しの要求が続く場合には、一定の時間の経過をもって退店を求めたり、電話を切ったりすること。
- ・暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当し得る言動については、警察へ通報すること。
- ・現場対応が困難な場合においては、本社・本部等へ情報共有を行い、指示を仰ぐこと。
- ・法的な手続が必要な場合には、法務部門等と連携し、弁護士へ相談すること。

カスハラ指針の具体例からも明らかなように、カスハラ対応の基本は、従業員一人に抱え込ませるのではなく、上司、管理監督者や本社・本部、法務部門等と連携をすることです。例えば、飲食店やコールセンターなどでは、多数の従業員が現場で業務を行っていると思われるので、クレームを受けた従業員が直ちに報告・連絡・相談ができなくても、現場の上司・管理監督者や同僚などが現認し、代わりに報告・連絡・相談することも可能ですし、管理監督者等であれば現場判断で対応することも可能です。こうすることで、従業員本人のルートだけでなく、他の従業員のルートからも報告・連絡・相談を受けることで情報が上がっていき、対応することが可能になります。

問題は、従業員が一人で業務をしている

とき（飲食店におけるワンオペや一人で取引先に営業する場合など）にカスハラ事案が発生した場合に、上司等からの不利益を受ける等の懸念がある、これまで対応してもらえなかったなどの事情で、上司等に報告・連絡・相談ができず、当該従業員が抱え込んでしまう場合です。こうなると、カスハラ事案を企業が認知できず、問題の発見・対処が遅れますし、当該従業員のメンタル面などのケアも遅れます。このようなケースに対応するために、安心して被害を申告できるよう、相談窓口を設置する等の対処が必要になります。

4 相談窓口の設置等

まずは、相談窓口の設置等から、従来のクレーム対応とは異なるハラスメント対応が始まると言ってよいでしょう。以下、カスハラについてどのように相談窓口の設置等をするのかをカスハラ指針を踏まえて検討します。

(1) 上司を担当者とするべきか

この点、カスハラ指針において、相談に対応する担当者として労働者の上司に当たる管理監督者等を定めることも考えられる、としています。確かに、現場での緊急の対応をするケースにおいては、管理監督者等を相談窓口の担当者とするのは適切といえますが、前述のように、従業員が上司との関係等が理由で上司に相談できないケースも想定されます。そのため、上司である管理監督者等を相談窓口の一つとすると同時に、ラインとは別に人事部などに相談窓口を設置するべきと考えます。

(2) 他のハラスメント相談窓口との関係

カスハラ指針においては、他のハラスメ

ントの相談窓口と一体的に設置をすることも考えられる、としていますが、この点は妥当です。すでにセクハラ、パワハラなどの各種ハラスメント対応をしている相談窓口は、相談者のプライバシー保護や不利益取扱いの禁止などを理解していますし、企業によっては人的資源の制約がある場合もありますので、同様の要請のあるカスハラの対応を担当させることは合理的です。

(3) 内部・外部への相談窓口の設置

カスハラ指針において、相談窓口をあらかじめ定めている例として、[図表4](#)の3つを挙げています。

図表4 相談窓口設置の例

- ① 相談に対応する担当者をあらかじめ定めること。
- ② 相談に対応するための制度を設けること。
- ③ 外部の機関に相談への対応を委託すること。

まず、内部に設置するか、外部に設置するかは、他のハラスメントの相談窓口と合わせてよいところです。外部の窓口の場合、利害関係がなく、プライバシー保護などの措置も確実ですので相談者にとっては安心です。他方、カスハラは他のハラスメント以上に業務に関連したクレームが契機になっていることから、外部の専門家でも実態把握に時間がかかる可能性もあります。そのため、外部の専門家を窓口にする場合には、内部の担当部署（人事部やカスハラの発生部署など）との連携を図ること

図表5 被害者側と加害者側の場合

自社従業員がカスハラの被害者の場合	自社従業員がカスハラの加害者の場合
相談対応などの雇用管理上の措置 不利益取扱いの禁止	他の事業主からの協力を求められた場合に依じる努力義務 労働者が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よう、従業員に対して研修の実施その他の必要な配慮をするほか、役員自身も注意を払う努力義務

がより重要になります。

(4) カスハラの加害者が他社の役員・従業員の場合

カスハラ相談への対応としては、カスハラ指針において、行為者が、他の事業主が雇用する労働者または他の事業主（その者が法人である場合にあっては、その役員）である場合には、必要に応じて、他の事業主に事実関係の確認への協力を求めることも含まれる、としてしていますので、従業員に対する方針を打ち出す場合には、会社はここまで行くことを明言しておくことが従業員の安心感につながります。

なお、改正労働施策総合推進法では、[図表5](#)の通り、被害者側・加害者側の場合の措置・義務を規定しています。

(5) カスハラの加害者側になる場合の対応

(4)とは逆に、自社役員・従業員が加害者になるケースも発生し得ます。前述の通り、改正労働施策総合推進法には、自社役員・従業員が他社の従業員に対してカスハラの加害者側になるケースについても規定があります（同法33条3項、34条2項・3項）。また、カスハラ指針「5 他の事業主の講ずる雇用管理上の措置の実施に関する協力」においても、他の事業主の講ずる雇用管理上の措置の実施に関する協力として、次ページ[図表6](#)の措置を講ずるよう努めることを求めています。

このように、自社の役員・従業員が加害者側になることも想定して、カスハラの加

図表6 加害者側になる場合の対応

- (1) 事業主は、他の事業主からの協力の求めに応ずるように努めなければならない。また、同項の規定の趣旨に鑑みれば、事業主が、他の事業主から雇用管理上の措置への協力を求められたことを理由として、当該事業主に対し、当該事業主との契約を解除する等の不利益な取扱いを行うことは望ましくないものである。
- (2) 事業主は、他の事業主からの協力の求めに応じて、労働者へ事実関係の確認等を行うに当たっては、これに協力した労働者に対して、解雇その他不利益な取扱いを行わない旨を定め、労働者に周知・啓発することが望ましい。加えて、事実関係の確認により、職場におけるカスタマーハラスメントが生じた事実が確認できた場合においては、事業主は、就業規則その他の職場における服務規律等を定めた文書における規定等に基づき、行為者に対して必要な懲戒その他の措置を講ずることが望ましい。

害者にならないように周知・啓発することも重要です。実際、取引先から自社の従業員のハラスメント（取引先から見た場合はカスハラ）についての調査依頼と改善要請の書面が出されることも多くなっています。このような書面に対する報復措置としての契約解除をすることは、カスハラ指針を根拠に無効であると反論されるリスクが生じたといえますし、そもそも信用問題に直結します。事実関係を調査したうえで、カスハラが確認された場合には懲戒処分を行うなどの対応をし、取引先との関係の正常化を図るべきです。

この点も、従業員に対する方針の周知の際に明確にして、他社へのカスハラの抑止を図るべきです。

(6) 派遣社員や個人事業主に対するカスハラ

カスハラ指針「7 事業主が職場において行われる自らの雇用する労働者以外の者に対する顧客等の言動に関し行うことが望

ましい取組の内容」にて、自社労働者ではない派遣社員や個人事業主に対しての顧客等の言動についても同様の方針を併せて示すことが望ましい、また、これらの者からのカスハラ相談があった場合は、内容を踏まえて従業員に対する措置を参考にしつつ、必要に応じて適切な対応を行うように努めることが望ましい、としています。

外部の顧客等からは職場内の法的地位の相違がわかるわけではなく、法的地位は異なるとしても同じ職場の仲間に対するハラスメントですので、企業としても同じ対応をすることが望ましいのは言うまでもありません。また、派遣社員や個人事業主に対してのカスハラを許すことによって、自社従業員に対するカスハラから守る意思があるのかについての疑義が生じる可能性もあります。職場を守る、という点から派遣社員や個人事業主を包含するべきです。

(7) 原因解消のための取組み

カスハラ指針「6 事業主が職場における顧客等の言動に起因する問題に関し行うことが望ましい取組の内容」において、カスハラの原因となる要因を解消する取組みを行うことが望ましいとして、自社の商品・サービスをよく理解し、顧客等への対応力の向上を図るための研修、ならびに顧客等の理解を深めるために必要な取組みを行うことを求めています。同時に、カスハラ指針は、社会通念上許容される範囲で行われる正当な申入れについてはカスハラには該当せず、正当な申入れを踏まえて真摯に業務を遂行する意識を持つことも重要であることに留意することを求めています。

なお、顧客等の中には障害特性に応じた対応が必要な場合もあります。カスハラ指針「4」では、障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律において、障害を理

由とする不当な差別的取扱いの禁止や合理的配慮の提供義務が定められていることに留意する必要がある。同法に基づく「障害を理由とする差別の解消の推進に関する基本方針（令和5年3月14日閣議決定）」に即して主務大臣が各所掌分野ごとに定める事業者が適切に対応するために必要な指針、内閣府がホームページ等に掲載する合理的配慮の提供等に係る障害特性に応じた事例等も参考にすることを推奨しています。

⑤ 方針の明確化・周知

以上、④で検討した点を踏まえ、企業としては相談窓口を設置するなどの対応策を決定したうえで、社内外にカスハラに対する方針を周知することになります（次ページ図表7, 8）。カスハラ指針では、社内報、パンフレット、社内ホームページ等での周知方法が挙げられています。同時に、顧客等に会社の方針が伝わるよう、掲示することもよいでしょう。

なお、就業規則の改定案についても挙げています（図表9）。

3 事後の適切な対応

相談窓口を設置した後は、相談があった際に相談窓口が適切に対応する必要があります。カスハラ指針は、相談窓口の担当者が適切に対応することができるようにしていると認められる例として、図表10の3例を挙げています。

① 関係部署の連携

カスハラ事案は突発的に発生することが

図表9 就業規則改定案

（カスタマーハラスメント）

第〇条 カスタマーハラスメントとは、職場において行われる顧客等の言動であって、従業員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、従業員の就業環境が害されるものをいう。

- 2 従業員は顧客等からカスタマーハラスメントを受けた場合には、直属の上司に相談して対応するとともに、ハラスメント相談窓口に通報・相談することができる。
- 3 従業員は、職場内もしくは他社の職場において、他社の従業員、派遣社員、個人事業主等に対してハラスメント行為をしてはならない。他社等からの依頼により当社従業員のハラスメント行為を調査するにあたり、調査に協力したことを理由に解雇その他の不利益な取扱いをされることはない。

（懲戒の事由）

第〇条

次のいずれかに該当するときは、その情状により、けん責又は減給、出勤停止又は降格に処する。（中略）

- ④ 職場内もしくは他社の職場において、他社の従業員、派遣社員、個人事業主等に対してハラスメント行為を行ったとき。

第〇条

次のいずれかに該当するときは、その情状により、懲戒解雇に処する。（中略）

- ④ 職場内もしくは他社の職場において、他社の従業員、派遣社員、個人事業主等に対してハラスメント行為を繰り返し行ったとき、または、その情状が悪質であるとき。

図表10 事後対応の例

- ① 相談窓口の担当者が相談を受けた場合、その内容や状況に応じて、相談窓口の担当者と同関係部門とが連携を図ることができる仕組みとすること。
- ② 相談窓口の担当者が相談を受けた場合、あらかじめ作成した留意点などを記載したマニュアルに基づき対応すること。
- ③ 相談窓口の担当者に対し、相談を受けた場合の対応についての研修を行うこと。

図表7 カスハラ方針等の周知例

従業員各位

当社は、ハラスメント被害を撲滅する方針を立て、従来から、従業員の皆さんにもこの姿勢をお伝えしてきました。特に、当社では、従来からハラスメント相談窓口を社内と社外に設置し、いずれに相談することも可能として、ハラスメントに対応してきました。

さて、今般、カスタマーハラスメントや求職者等に対するセクシュアルハラスメントに対する対策が義務化されることに伴い、これらのハラスメントについても相談窓口にて対応いたします。なお、ハラスメントかどうか微妙な場合やハラスメントが発生するおそれがある場合であっても、相談窓口で受け付けますので、安心してご連絡を入れてください。

相談窓口は、従来と同じく、以下の窓口を設置しています。加えて、特にカスハラについては即時に現場での対応が必要な場合もありますので、相談したい従業員の皆さんの上司（管理監督者）も相談窓口の担当者とします（管理監督者に対しては、下記の守秘・プライバシー等の保護について別途周知していますので、安心してご相談ください）。

社内相談窓口 本社人事部 担当：●●
連絡先： 電話：●●
Email：●●
相談時間帯：平日午前●時から午後●時まで（電話）

社外相談窓口 社会保険労務士●●先生（●●社会保険労務士事務所）
連絡先： 住所：●●
電話：●●
Email：●●
相談時間帯：平日午前●時から午後●時まで（電話）

なお、相談した事実や内容については守秘いたします。相談者の了解なく、相談担当者以外に開示することはありません。相談者等のプライバシー（性的指向・ジェンダーアイデンティティ等の機微な個人情報も含まれる）の保護にも配慮いたします。

相談したことにより不利益を受けることはありません。匿名での相談も可能ですので、相談の際に申し出てください。

また、相談があった場合に関係する従業員にヒアリングをすることがあります。ヒアリングに協力したことにより不利益に取り扱うことはありませんので、安心してヒアリングにご協力ください。

なお、カスタマーハラスメントについては、当社の取引先の役員・従業員から受けることもあろうかと思われま。当社は取引先等からのハラスメントを認知次第、取引先等に対して事実関係等の確認の協力要請や事実確認後の改善要請をする方針ですので、取引先等からのハラスメントについても相談窓口にご相談ください。また、同じ職場の仲間である派遣社員や個人事業主に対して、顧客等からのハラスメントがある場合も、この相談窓口を活用できますので、目撃された場合は相談窓口にご報告ください（派遣社員や個人事業主にも当相談窓口を周知する予定です）。

他方、上記とは逆に、当社の役員・従業員がカスタマーハラスメントの加害者になることもあり得ます。目撃した当社従業員からの申告、または被害者、被害者を雇用する取引先等から事実関係等の調査依頼などがありましたら、地位に関係なく当社としては事実関係の調査をし、事実が確認できた場合には懲戒手続等により毅然と対応し、再発防止に努めます。

最後に、カスタマーハラスメント防止については、当社の商品・サービスの深い理解を前提に、顧客の要望等を理解しつつ、適切に応接することが最大の防止策となります。当社としても、皆さんの理解のための研修などを用意しますので、顧客満足を得るための努力をお願いいたします。

引き続き、ハラスメント被害の撲滅のためご協力をよろしくお願いいたします。

図表8 顧客への周知例

お客様各位

弊社では弊社従業員へのハラスメント（カスタマーハラスメント）や他のお客様に対する迷惑行為等に対しては毅然と対応し、ハラスメント等の予防・迅速な対応・再発防止に全力を尽くします。

ありますので、管理監督者等の現場対応が重要になりますし、その後の相談窓口（管理監督者等を相談窓口の担当者とすることも可能）の対応も、業務に関係する、クレーム等の判断や法的措置の検討などをする必要がありますので、他のハラスメント以上に関係部署の連携が重要です（**図表11**、連携例）。また、これに伴ってマニュアルの作成も不可欠です。

② 事実確認

カスハラ指針「4」は、事案に係る事実関係を迅速かつ正確に確認することを求めています。カスハラ指針において**図表12**の例が挙げられています。

図表12 事実確認の例

- ・管理監督者等がその場で事実関係を確認し対応すること。
 - ・相談窓口の担当者、関係部門又は専門の委員会等が、相談者から事実関係を確認すること。その際、相談者の心身の状況や当該言動が行われた際の受け止めなどその認識にも適切に配慮すること。
- また、必要に応じて、周囲の労働者からも事実関係を聴取したり、録音・録画等の客観的な証拠を確認したりする等の措置を講ずること。なお、録音・録画等の客観的な証拠を確認するに当たっては個人情報の保護に関する法律等を遵守し、顧客等の個人情報も適切に取り扱うこと。加えて、必要かつ可能な場合には行為者からも事実関係を聴取することも考えられる。

カスハラの特徴として現場で即時の対応を迫られることがあります。そのため、他のハラスメント以上に、管理監督者等のその場の対応が重要です。正当なクレームであることもありますので、顧客等と従業員の双方からヒアリングをし、その場で当面の方針を固める必要があります、管理監督者等の役割は重大です。

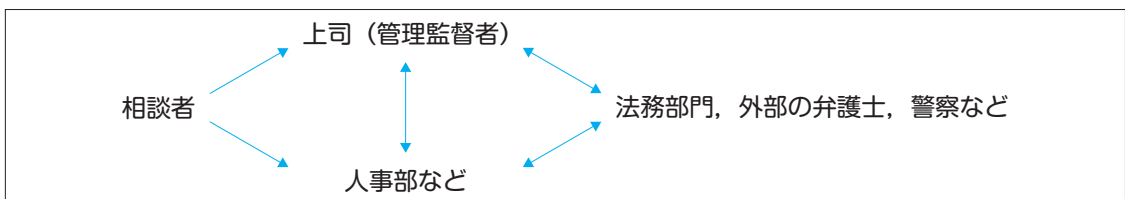
③ 配慮措置の実施

カスハラ指針「4」は、職場におけるカスタマーハラスメントが生じた事実が確認できた場合においては、速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行うことを求めており、具体例として**図表13**の措置を挙げています。

図表13 配慮措置の例

- ・事案の内容や状況に応じ、管理監督者等が被害者に代わって対応すること。
- ・被害者と行為者を引き離すこと等の措置を講ずること。
- ・暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当し得る言動については警察へ通報すること。
- ・事案の内容や状況に応じ、行為者に対応する担当者の変更又は複数人で対応すること。
- ・被害者と行為者を引き離すための配置転換。
- ・管理監督者又は事業場内産業保健スタッフ等による被害者のメンタルヘルス不調への相談対応等の措置を講ずること。
- ・法的な手続が必要な場合には法務部門等と連携し、弁護士へ相談すること。

図表11 連携例



さらに、カスハラ指針は、特に悪質と考えられるものへの対処の例として図表14を挙げつつ、各業法等による定めがある場合等、業種・業態等により必要な対応が異なる場合があることに留意しつつ、それぞれの状況に応じた方針を定めることが効果的である、としています。

図表14 悪質な場合の対応例

- ・暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当し得る言動については、警察へ通報すること。
- ・行為者に対して警告文を发出すること。
- ・法令の制限内において行為者に対して商品の販売、サービスの提供等をしないこと。
- ・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【筆者注：接近禁止の仮処分申立】。

カスハラの場合、相手方が顧客等の対等な第三者となりますので、対従業員に使用できる業務命令を使えません。最も穏当なのは、①切り離しや配置転換であり、次に、②警告文や出入り禁止といった法的措置への準備の措置（業務妨害罪や建造物侵入罪の成立を目指す。文書で交付をすることで会社の意思を明確にする）、より悪質になる場合には、法的強制力のある③刑事・民事の措置を採ることになります。顧客等がエスカレートしないよう、段階を踏んでいくことが望ましく、弁護士などの専門家に委ねることも考えられます。

④ カスハラ対応マニュアルの作成

以上のカスハラ指針の内容を踏まえて、カスハラ事案が発生した場合のマニュアル

を作成しておきます（47～50ページ図表15、16）。時系列からは、前半はクレーム対応、後半はカスハラ相談対応でマニュアルを構成していくと作成しやすいと思われます。もっとも、カスハラ指針は、クレーム対応の詳細については触れていませんので、クレーム対応については従業員へのハラスメントにならないよう、各社の事情に合わせてマニュアルを作成してください⁴。なお、カスハラの類型は厚労省委託の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」に準拠しています。また、警告文例や取引先への協力要請文の例も用意しました（50ページ図表17、18）。

4 カスハラ対応の具体例

それでは具体例に即して、カスハラ対応を検討しましょう。

事例1

飲食店において、従業員が、顧客の注文した食事を運んだ際に揺れてしまい、服に食事がかかってしまった。顧客から、「どうしてくれるんだ!」と怒りをあらわに言われた。従業員が謝罪をしたが、「謝罪が不十分だ。土下座して謝れ」「これから大事な商談があるのにどうしてくれるんだ! 商談が失敗したときには損害を填補してくれるんだろうな」と要求された。

本事例の場合、従業員のミスであることは明らかなため、顧客の怒り自体はもっともなところですが。服に料理がかかっていることから、従業員は謝罪をするとともに、火傷などの負傷がないかなどの確認のう

⁴ 農林水産省から飲食店向けカスタマーハラスメント対策ガイドラインが公表されている。
<https://www.maff.go.jp/j/press/shokuhin/gaisiyoku/260227.html>

図表15 対応マニュアル例（店舗）

- 第1 従業員による対応
- 1 クレームの受領
 - 2 ヒアリング
 - ▶顧客の名前、住所、連絡先の情報を取得
 - ▶複数名で対応
 - ▶場所はオープンスペースで実施
 - ▶他の顧客へ迷惑をかける場合には会議室に移動するが、密室にはせず、いつでも退去可能なように出入口側でヒアリングを実施
 - ▶メモを取る 同意を得て録音
 - 2 クレームが正当か不当かを判断
 - 3 正当なクレームの場合
 - ▶誠実に対応（商品の交換、代替サービスの提案、問題があった点に限定した謝罪など）
 - ▶ただし、要求内容が不合理、要求手段に問題がある場合（繰り返しの要求等）
⇒4へ
 - 4 不当なクレームの場合
 - ▶対応できないことの明言、お引き取りを要求
 - ▶対応困難な場合は、管理監督者等に引き継ぐ
- 第2 管理監督者等による対応
- 1 クレームの報告の受領、顧客・従業員からヒアリング
 - 2 クレーム内容の精査、事実関係の把握
 - ▶正当なクレームなのか、現場で対応ができる内容かを判断
 - ▶場合によりクレームを受けた従業員をその場から退去させる
 - 3 正当なクレームで、かつ現場で対応可能なクレームの場合
 - ▶管理監督者の判断で対応策（返品・交換など）を提案する
 - 4 正当なクレームであるが、現場での対応が難しい場合
 - ▶現場での対応が難しいこと、後日の対応となることを伝える
 - ▶顧客の名前、住所、連絡先の情報を取得
 - ▶本社本部、関係部署に連絡し、クレーム内容について対応を検討
 - 5 不合理な内容のクレームの場合
 - ▶管理監督者等により説明する
 - ▶交換・金品等の要求については拒否する
 - 6 クレームの態様が不合理な場合
 - ▶暴行・脅迫、器物損壊、不退去などの場合は管理監督者の判断で警察への通報
 - ▶本社本部・法務部門・弁護士への連絡
 - 6 対応した従業員に対するケア
 - ▶休職、産業医などへの受診等をすすめる
 - 7 再発防止策の実施
 - ▶クレーム内容が発生しないよう従業員の教育・研修など

え、料理の無償での作り直しやクリーニング代の負担などを提案することが考えられます。しかしながら、土下座や商談の損害填補は不当であり、カスハラに該当するといえます。従業員はこれを拒否するとともに、必要に応じて店長などの責任者に交代します。店長は、双方ならびに目撃者から

ヒアリングを行った後、当該従業員をその場から退去させ、これ以上の精神的負担を負わせないようにしましょう。また、適切と考える対応策を再度説明し、不当な要求については明確に拒否するとともに、他の顧客に迷惑がかからないよう別室に移動することも検討しましょう。暴行・脅迫など

- その他 []
- 現場に居合わせた者の動きなど []
- 上司（管理監督者等）への引継ぎなど []
- 相談者のその後の対応
 - 特になし
 - 家族に相談→結果 []
 - 上司，同僚に相談→結果 []
 - 弁護士に相談→結果 []
 - 警察への通報→結果 []
 - その他 []
- 目撃者 存在する [名前， 部署]
 - 調査に協力する見込みあり 見込みなし 不明
 - 存在しない
- 録音・録画 存在する 存在しない
- 相談者保有の証拠
 - 存在する [証明内容：]
 - メール 録音 その他 []
 - 提供する意思あり 提供する意思なし
 - ハラスメント調査目的内での必要かつ相当な範囲内での利用の同意あり（目的外利用は不承諾）
 - 利用できる範囲 []
 - 行為者への開示の方法の希望
 - そのまま見せてもよい
 - 事実関係のみをまとめた要約を開示する
 - 担当者が口頭で説明する
 - その他の方法 []
- 第三者保有の証拠 []
- その他の証拠 []
- 追加ヒアリングの場合の連絡先 []
- 4 被害者の心身の状況**
 - 身体の傷害あり その他 []
 - 精神的な症状あり その他 []
 - 症状名， その他 []
 - 医師による診断書あり→ 提出可→ 提出の依頼済 提出不可
 - 入院 → 入院期間 []
 - 通院 → 通院の頻度 []
 - まだ受診していない→ 主治医に受診予定 産業医の紹介
 - 上司は症状を把握している 把握していない
 - 休職の希望あり 休職判断の可能性あり
 - 事業場内産業保健スタッフ等への相談希望あり
 - 症状を上司 [] に連絡をすることの了解あり
 - 症状を人事担当者限りで把握することの了解あり
- 問題なし
- 5 相談者の希望**
 - 行為者に対する希望
 - 出入り禁止
 - 警告文の発送
 - 警察への通報を希望

- 弁護士による防御
- 行為者が所属する雇用主への連絡・改善要請
- 民事保全法による仮処分
- その他

- []
- 会社への希望
 - 行為者との分離
 - 配置転換
 - その他
- []

- 調査の希望あり
- 開示してよい情報の内容 []
- 情報開示してよい対象者の範囲 []
- 情報の開示・使用方法についての希望 []
- 調査に必要かつ相当な範囲での開示情報の使用についての合意あり

6 引継ぎ

- 調査担当に引き継ぐ
- カスハラに該当しないと判断
 - 相談内容 []
 - 相談で終了 その他の対応 []

7 フィードバック

- 追加のヒアリング []
- 会社の意思決定の通知
- その他

8 その後の実施状況

- 行為者との分離 配置転換
- 行為者に対する措置

図表17 警告文例

貴殿は、当社従業員に対して、当社の店舗に確たる用事がないにもかかわらず、繰り返しつきまとい、注意をすると罵声を浴びせるなど、問題ある言動をされています。

かかる言動に鑑み、当社としては、貴殿に対し、当社のすべての店舗に立ち入りを禁止いたします。もし、今後、当社の店舗に立ち入るようであれば直ちに警察に通報するなどの対応をさせていただきます。

以上、警告いたします。

図表18 取引先へのカスハラ調査・改善依頼書例

当社従業員の●●が令和8年1月から2月にかけて貴社の現場に赴いてご依頼の作業を実施しましたが、その際、貴社の取締役である〇〇様より、「バカヤロー」など大声で激しい罵声を繰り返し浴びせられ、何度もやり直しを命じられました。その結果、●●は適応障害を発症いたしました。そもそも、●●の行った作業には何の問題もなく、この点は同行した当社の管理職も確認しております。当社では、貴社の取締役の行為は、いわゆるカスタマーハラスメントに該当する違法行為と認識しておりますが、貴社におかれましても厳正な調査を実施のうえ、職場環境を改善することを要請いたします。

がエスカレートする場合は、店長の判断で警察を呼ぶ、本社本部に一報を入れる、弁護士による対応に切り替えるなどの対応をとることが考えられます。

事例2

当該顧客が連日のように店に押し掛けてきて、ミスをした従業員を出せ、と要求したため、ミスをした従業員が精神的に参ってしまった。

当該顧客と接点のないポジションに異動とすることや休職とすることなどの措置が考えられます。また、産業医面談をしてもらうなど、心のケアをするべきです。

事例3

ハラスメント窓口にて、ミスをした従業員から相談が入った。店長が対応をしてくれず、自分自身がクレーム対応をしているが、連日のように客が店に来るので、この店で働くのがメンタル的に厳しいと話している。

相談窓口にて申告があった場合には、すでに定めているマニュアル通り、相談対応を

していきます。プライバシー保護と不利益取扱いの禁止については必ず説明します。

この事例の場合は、店長が対応をしていないということです。クレームを入れる顧客との切り離しや配置転換の希望があるのかなどの相談者の希望をヒアリングします。また、店長との関係がうまくいっていないことがうかがえるため、店長に対して相談があったことを開示したうえでの事実調査をしてよいかの意思確認もします。

最後に、メンタル面でのケアも必要な事案ですので、事例2と同様の対応をします。

5 各社の実情に応じた対応策の検討が必要

カスハラ対応は従来のハラスメントとは異なる点が多々ありますが、他方で、従来のクレーム対応とも異なります。そのため、施行予定日である令和8年10月1日までに各社の実情に応じて具体的に対応策を検討していくことが求められます。

【執筆者略歴】 木下 達彦（きのした たつひこ）

弁護士。隼あすか法律事務所パートナー。東京大学法学部卒業。経営法曹会議会員。2014年経団連労働法フォーラム島根大会にて「女性社員等の活用をめぐる法的留意点」を発表。本誌において、「訪日客から受領したチップを適切に従業員に還元する制度の作り方～規定・書式～」(2026年3月号)など多数の執筆をしている。

著者 隼あすか法律事務所
 弁護士 木下 達彦
 ビジネスガイド 2026年5月号より