

# カスタマーハラスメント対応マニュアル

SS現場のための実践ガイド

---

2025年10月

全国石油商業組合連合会 経営相談室

# はじめに

近年、社会全体で「カスタマーハラスメント(以下、カスハラ)」への関心が高まり、企業だけではなく、自治体においても防止条例の制定が進むなど、カスハラ被害の減少・緩和が喫緊の課題となっています。

令和2年度の厚生労働省の調査では、企業・団体に勤務する労働者の15%が過去3年間にカスハラを経験しており、又令和7年に経営相談室が実施した全国の石油組合に対するアンケートにおいても、29%の組合から概ね5年以内にカスハラ被害があったことを把握していたとの回答がありました。但しこれは氷山の一角かと思われれます。特にSSの現場は、商品やサービス自体に不具合が生じやすい「車」というモノに関わる業種であることや、顧客がスタッフと直接接合できることから、カスハラの発生リスクが極めて高い状況にあると言えます。

カスハラとは、顧客からのクレームのうち、社会通念上不相当なものを指します。当然、問題のある商品やサービスに対するクレームは、正当なクレームであり、これには誠実に対応する必要があります。これに対しカスハラ(不当クレーム)は、SSの現場で働くスタッフに強い精神的ストレスを与え、業務を著しく非効率にします。SSがカスハラに応じないという毅然とした姿勢を示し、それによってカスハラに対応するスタッフの精神的負担を取り除き、業務を正常に戻すことが必要となります。

そのため、現場のスタッフには、少なくとも「この場面では自分一人に対応してはいけない」と判断できるようなカスハラ対応能力が求められます。本マニュアルは、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」を参考に、カスハラの判断基準や基本的な対処方法などを整理したものです。又SS業界の特性を踏まえ、具体的な状況を想定した冷静かつ適切な対応方法や、実際に発生した事例を用いたケーススタディも充実させました。

現場のマネージャーやスタッフの皆様には、このマニュアルを活用し、カスハラ防止と適切な対応を通じて、健全で働きやすい職場づくりに役立てていただきたいと思います。

2025年10月

全国石油商業組合連合会 経営相談室

# 目次

## はじめに

### 1. カスタマーハラスメントとは

- (1)カスハラ行為の定義…………… 3
- (2)カスハラ判断基準…………… 3
- (3)カスハラ判断基準のイメージ図…………… 4

### 2. カスタマーハラスメントへの基本的な対応

- クレーム・苦情が発生した際の対応フロー…………… 5
- STEP.1～STEP.2 …………… 5
- STEP.3～STEP.4…………… 6
- LAST STEP …………… 7

### 3. カスタマーハラスメントへの対応のポイント

- (1)上司への報告 …………… 8
- (2)複数人での対応 …………… 8
- (3)毅然とした対応 …………… 9
- (4)場所の設定 …………… 9
- (5)時間の設定 …………… 9
- (6)組織内での情報の共有・判断…………… 10
- (7)決裁権限者(最終責任者)は対応しない …………… 10
- (8)弁護士への相談…………… 10
- (9)警察へ相談・通報…………… 10

## 4. カスタマーハラスメントの種類と対応例

- (1)長時間拘束型…………… 11
- (2)リピート型 …………… 12
- (3)暴言型…………… 13
- (4)暴力型…………… 14
- (5)威嚇・脅迫型…………… 15
- (6)権威型…………… 16
- (7)店舗外拘束型…………… 17
- (8)SNS/インターネット上での誹謗中傷型 …………… 18
- (9)セクシュアルハラスメント型…………… 19

## 5. ケーススタディ

- 事例1.「毎日来店して、スタッフの態度に文句を言うてくる顧客」…………… 20
- 事例2.「ワイパー交換によりフロントガラスに傷がついたとのクレーム」…………… 21
- 事例3.「コーティング施工後にくすみをとれていないとのクレーム」…………… 22
- 事例4.「レンタカー予約に関する電話対応でのトラブル」…………… 23
- 事例5.「電話での言葉尻を掴んだ言い掛かり」…………… 24

## おわりに

# 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とは

### (1) カスハラ行為の定義

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をいいます。

(2022年2月厚労省作成「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」より)

### (2) カスハラの判断基準

#### A. 顧客等の要求内容に妥当性はあるか？

・客観的に合理的な理由があるか、社会通念上相当か

(例) 過度な返金・交換、高額な慰謝料・迷惑料、社長からの謝罪、土下座の要求等

#### B. 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？

・たとえ要求に一部妥当性があっても、その手段・態様が相当な範囲か

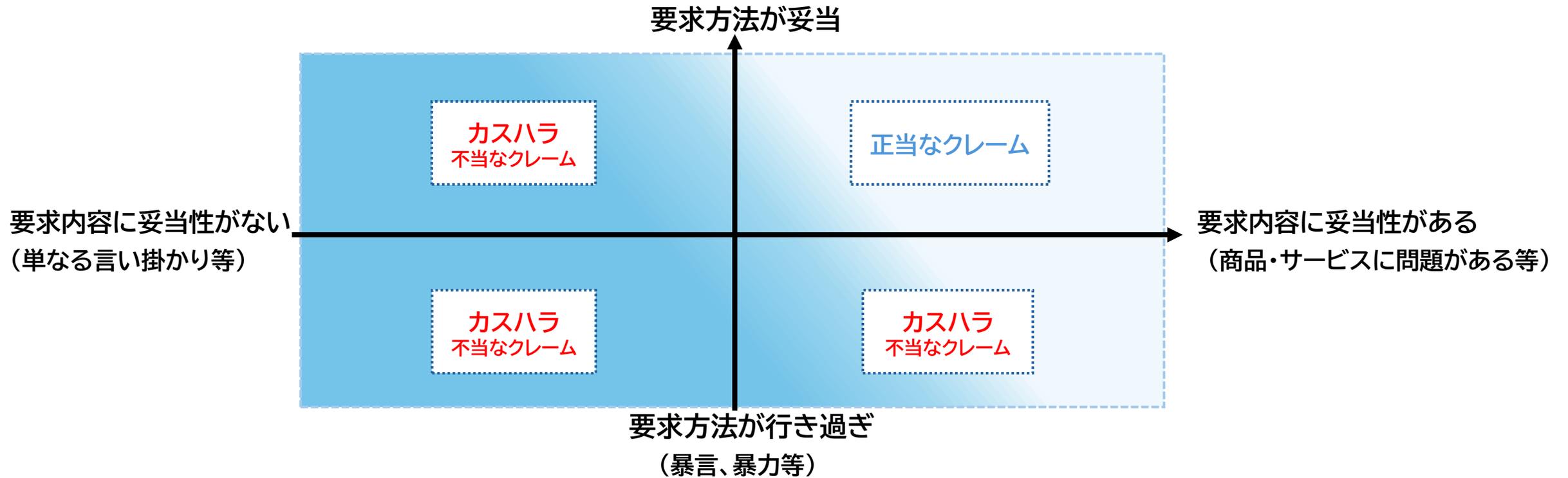
(例) 身体的攻撃(暴行)、精神的攻撃(脅迫、暴言)、威圧的言動、長時間の居座り、不当な言動(差別、性的言動、個人攻撃)等

上記のA、Bのいずれか一方、あるいはその双方が不当であって、その要求が社会通念上不相当と言えるかどうか判断基準の目安

# 1. カスタマーハラメントとは

## (3)カスハラ判断基準のイメージ図

《カスハラと正当なクレームとの区分》



### ●重要なポイント

「ここからがカスハラ」という明確な線引きはありません

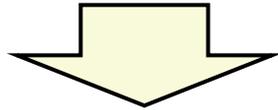
カスハラの可能性が高いと判断される状況であれば、カスハラとしての対応が必要となってきます

## 2. カスタマーハラスメントへの基本的な対応(STEP.1 & STEP.2)

クレーム・苦情が発生した際の対応フロー

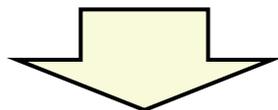
### STEP.1 お客様からのクレーム内容の聴取・確認

- ◆「**事実関係の確認**」(5W1H)と「**要求内容の確認**」(謝罪、金銭、業務の改善、その他)を徹底
- ◆お客様が感情的になっていても、**冷静な対応**を心掛ける
- ◆事実確認前に**安易に非を認めない**(不快な思いをさせたことへの**限定的な謝罪**に留める)
- ◆**メモ、写真、録画、録音等**、可能な限り記録を残す
- ◆適切なタイミングで、**お客様のお名前、連絡先**を聞く(「今後の連絡のために教えてください」等)

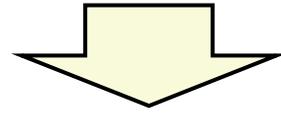


### STEP.2 客観的事実の確認

- ◆**客観的証拠**(車の状態、ビデオ録画、書類等)を収集し裏付けを確認する
- ◆お客様と対応スタッフ、**双方の言い分を鵜呑みにせず、整合性を確認**



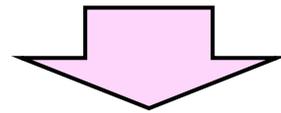
## 2. カスタマーハラスメントへの基本的な対応(STEP.3 & STEP.4)



### STEP.3 クレーム内容の正当性の判断

- ◆事実に基づき、**要求内容の正当性を判定**(SS側の過失によるものか？ お客様にも過失がないか？)
- ◆お客様の**要求方法(暴言、暴力等)**が社会通念上許容範囲を超えているか
- ◆上記を踏まえ、総合的に**カスハラに該当するかを判断**
- ◆**スタッフ限りで対応させず、組織としての対応方針を決定**(要求への対応、サービス提供拒否、弁護士・警察との連携等)

《カスハラに該当》



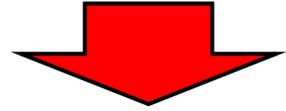
《カスハラに該当せず》  
通常のクレーム・苦情対応へ



### STEP.4 決定した対応方針の実行・回答

- ◆組織で検討・決定した方針に基づき、お客様に具体的な対応・回答を実施

## 2. カスタマーハラスメントへの基本的な対応(LAST STEP)



LAST STEP

不当クレームが続く場合

◆回答を繰り返し行っても、納得が得られず不当クレーム(架電や訪問回数が多い、暴力や暴言が続く等)が続く場合は、「要求手段・態様が不相当」に至っていると判断され、対応を打ち切ることやこう着状態を作ることも検討し、そして最終的には法的措置(弁護士や警察に相談する等)を検討することになります

## 3. カスタマーハラスメントへの対応のポイント(報告と複数対応)

### (1) 上司への報告

- ◆スタッフ一人に抱え込ませず、事態が悪化する前に**速やかに上司に報告させる**
- ◆上司は状況により**同席、または対応を交代**
- ◆電話の場合、要求内容、要求方法が著しく不相当であれば、**上司が引き取る**

### (2) 複数人での対応

- ◆相手が一人であっても、**原則複数人**で対応。顧客が複数人であれば**同数人以上**で対応
- ◆複数人で対応することにより、組織で対応していることを明確化、対応当事者の安心感、記録・証拠収集が容易

## 3. カスタマーハラスメントへの対応のポイント(毅然とした対応、場所、時間)

### (3) 毅然とした対応

- ◆相手からの挑発に乗らず、要求には簡潔に答える(憶測やその場しのぎの回答はしない)
- ◆事実を確認できない場合、「後日確認してお答えします」と即答は避ける  
(長時間の話や威圧的態度・暴言がある場合は、可能な限り録音)

### (4) 場所の設定

- ◆店頭から場所を変える場合、事務所や人目に付きやすいオープンスペースで対応
- ◆ドアを開けて外部から状況が確認できるように、又すぐ退出できるように出入口側に着席
- ◆相手宅への訪問は避け、やむを得ずSS以外で会う場合には、ファミレスや喫茶店等の第三者の目がある場所を選択

### (5) 時間の設定

- ◆同じ主張を繰り返し堂々巡りの状況が続けば、対応を打ち切る旨を伝える
- ◆企業内で予め目安時間を設定(例:電話30分、対面60分)
- ◆目安時間を超過した場合や、暴行等の悪質な行為があった際には、即座に対応を終了

### 3. カスタマーハラスメントへの対応のポイント(組織的対応と専門家連携)

#### (6) 組織内での情報の共有・判断

- ◆決して対応スタッフ任せにせず、組織内で情報を共有し対応方針を策定
- ◆繰り返される事案は、誰が対応しても統一した対応がなされるように徹底

#### (7) 決裁権限者(最終責任者)は対応しない

- ◆原則として、最終責任者には対応させない
- ◆最終責任者が対応してしまうと、その場での判断を求められたり、次回以降も対応を強いられることになる

#### (8) 弁護士への相談

- ◆不当な要求が繰り返されて業務に支障をきたす場合や、スタッフの就業環境が害されている場合
- ◆法的措置(内容証明郵便、警告書、損害賠償、出入り禁止、仮処分等)を講じるか判断に迷う時

#### (9) 警察への相談・通報

- ◆正当な理由なく長時間居座り、退去を拒否する場合
- ◆暴行、脅迫、器物破損等、スタッフの安全が脅かされる緊急性が高い場合
- ◆躊躇せず相談・通報を行う

## 4. カスタマーハラスメントの類型(9類型)と対応例 [(1)長時間拘束型]

(2022年2月 厚労省作成「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」による9類型)

### (1) 長時間拘束型

長時間の居座りや電話により、対応するスタッフを拘束する

#### 【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

「何度もご説明しましたが、応じることはできません」

◆状況に応じて、対応できる時間を予め顧客に伝えておく(それ以上は対応しない)

「次の予定が入っているため、〇時までしか時間がありません」

◆膠着状態となってから一定時間(設定した目安時間)を経過した場合は、退去を促す、電話の場合には切る

「これ以上ご説明することはありません。予定の時間となりましたので、お引き取り願います」

◆退去しない場合には、毅然とした態度で退去を求める。状況に応じて、弁護士への相談や警察への通報を検討する

「お引き取りいただけないなら、警察に通報します」(3回くらい繰り返しても応じなければ、通報を検討する)

## 4. カスタマーハラスメントの類型(9類型)と対応例 [(2)リピート型]

### (2)リピート型

理不尽な要望について、繰り返し電話で問い合わせをする。又は面会を求めてくる

#### 【対応例】

- ◆繰り返しの不合理な問い合わせがあった場合には、対応できない旨を伝える  
「前から繰り返しご説明していますが、これ以上の対応はできかねます」
- ◆それでも繰り返し連絡が来る場合には、今後同様の問い合わせをやめるように伝えて毅然と対応する  
「繰り返しご説明している通り、この件については対応できませんので、お断りいたします」
- ◆行為が止まらない場合には、弁護士や警察への相談等を検討する

## 4. カスタマーハラスメントの類型(9類型)と対応例 [(3)暴言型]

### (3)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棄損する発言をする

#### 【対応例】

◆大声を張り上げる行為は、周囲の迷惑となるため、やめるように求める

「他のお客様の迷惑になりますので、大声を張り上げるのはやめて下さい」

◆侮辱的な発言や名誉棄損、人格を否定するような発言に関しては、後で事実確認ができるよう録音する

「そのようなことは侮辱的発言となりますので、録音させていただきます」

◆程度がひどい場合には、退去を求める

「これ以上続けるのであれば、お引き取り下さい」

## 4. カスタマーハラスメントの類型(9類型)と対応例 [(4)暴力型]

### (4)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】

- ◆相手から危害が加えられないよう一定の距離を保つ等、安全確保を優先する
- ◆複数名で対応し、直ちに警察に通報する

## 4. カスタマーハラスメントの類型(9類型)と対応例 [(5)威嚇・脅迫型]

### (5)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、従業員を怖がらせるような行為をとる。または「SNSにあげる、口コミで悪く評価する」等といった脅しをかける

#### 【対応例】

- ◆複数名で対応し、やめるように複数回警告する

「その発言は脅しでしょうか。やめて下さい」

- ◆それでもやめない場合には、退去を求める

「そういった発言をやめないのならば、お引き取り下さい」

- ◆脅迫的な発言に対しては、証拠として録音(録画)を行う

「その発言は脅迫ですか。証拠として録音させていただきます」

- ◆退去しない場合には、警察に通報することを告げ、通報を検討する

「お引き取りいただけないなら、警察に通報します」(3回くらい繰り返しても応じなければ、通報を検討する)

## 4. カスタマーハラスメントの類型(9類型)と対応例 [(6)権威型]

### (6)権威型

正当な理由なく、権威を振りかざして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。または、文書等での謝罪や土下座を強要する。

#### 【対応例】

- ◆相手の要求に応じると捉えられるような不用意な発言はしない。要求には応じない
  - 「私だけでは判断できかねますので、後ほど回答させていただきます」
  - 「先程より誠心誠意お詫びはさせていただいておりますので、土下座(書面での謝罪)はできません」
- ◆対応を上位者と交代する

## 4. カスタマーハラスメントの類型(9類型)と対応例 [(7)店舗外拘束型]

### (7)店舗外拘束型

クレームの詳細が分からない状態で、職場外である顧客等の自宅や特定の喫茶店などに呼びつける

#### 【対応例】

- ◆基本的に単独では出向かず、クレームの詳細を確認した上で、対応を検討する
- ◆やむを得ず出向く場合は、複数の従業員で対応し且つ公共性の高い場所を指定する
- ◆拘束されるような事態になった際には、警察への通報等を検討する(事前に行先を職場に伝えておき定期的に電話連絡をしてもらう等して安否確認を行う)

## 4. カスタマーハラスメントの類型(9類型)と対応例 [(8)SNS/インターネット上での誹謗中傷型]

### (8)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棄損する、またはプライバシーを侵害する情報を掲載する

#### 【対応例】

- ◆掲示板やSNSでの被害については、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
- ◆投稿者に損賠賠償等を請求する場合は、必要に応じて弁護士に相談しつつ、発信者情報の開示を請求する
- ◆名誉棄損等について、投稿者の処罰を望む場合には弁護士や警察への相談を検討する
- ◆解決策や削除の求め方が分からない場合には、法務局や違法・有害情報相談センター、「誹謗中傷ホットライン」(セーフターインターネット協会)に相談する

## 4. カスタマーハラスメントの類型(9類型)と対応例 [(9)セクシュアルハラスメント型]

### (9)セクシュアルハラスメント型

スタッフの身体に触る、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、録音・録画による証拠を残し、加害者にやめるように警告を行う  
「その発言はセクハラに当たりますので、やめて下さい。証拠として録音させていただきます」
- ◆執拗なつきまとい、待ち伏せに対しては、施設への出入り禁止を伝え、それでも繰り返す場合には弁護士への相談や警察への通報等を検討する

## 5. ケーススタディ 〔事例1〕

### 事例1. 「毎日来店して、スタッフの態度に文句を言ってくる顧客」

個人の常連客がほぼ毎日SSに来店し、「挨拶がなっていない」等、スタッフの教育と称して、いろいろな文句を言ってきた。一応顧客であるため、スタッフは無下にはできず、この顧客との歪な関係が1年以上続いた。本社の担当者が巡回で臨店することもあったが、その時に限って当該顧客は姿を消してしまう。現場のマネージャーが対応していたが、負担が相当掛かっており、退職してしまうスタッフもいた。

#### 【対応】

その後、本社が事実を把握後、顧問弁護士に相談し、本人宛に当該行為をやめるよう内容証明郵便を送付したところ解決に至った。

#### 【教訓】

この顧客の行為が常態化する前の初期段階で対応していれば、SS側の負担が軽かったと悔やまれる。

## 5. ケーススタディ 「事例2」

### 事例2. 「ワイパー交換によりフロントガラスに傷がついたとのクレーム」

一見客からスタッフがワイパー交換の依頼を受けたが、作業後の帰りがけに、フロントガラスに傷がついているので1枚全部弁償してほしいとのクレームがあった。

その場でマネージャーが謝罪し、保険で対応する旨を説明したところ、一旦顧客は帰った。

しかし、翌週になって妻女から電話があり、修理代に加え、夫が精神的苦痛を受けたため慰謝料を払ってほしいとの要求があった。

#### 【対応】

その後、本人の自宅に来るように言われたが、喫茶店でSSマネージャーと本社担当者の2名で先方夫婦と面談。

謝罪しつつ慰謝料は支払う理由がないと回答。保険会社に提出のためフロントガラスの写真撮影を申し出たところ、車は既にディーラーに入庫済とのことであったので、ディーラーには修理を待ってもらった。

実際にフロントガラスを確認するとリペア済で、保険会社の調査でも元々修理済みと判明。

それでも先方が慰謝料を請求してきたため、警察に相談。警察が本人に注意した結果、その後連絡は途絶えた。

#### 【教訓】

最初から修理代や慰謝料請求を狙った悪質なカスタマー事例。未然防止のためにも、ワイパー交換や洗車、コーティング等の作業前には、顧客と一緒に細かな傷等がないか丁寧な確認を遵守することが大切。

## 5. ケーススタディ 〔事例3〕

### 事例3. 「コーティング施工後にくすみが取れていないとのクレーム」

一見客からコーティング施工の申し出があった際に、塗装がくすんでいる部分があり、このコーティングでは取り切れない旨(取るにはもっと高額な施工が必要)を説明し、口頭で顧客の了解を得て施工した。施工後、顧客自身も確認し「了解」となり帰宅した。

しかし、数日後に再度来店し「くすみが取れていないのはおかしい」と文句を言ってきたため、スタッフが施工し直し、顧客も了承し帰宅した。

数日後、再々度来店し、「くすみが取れていないので他の業者で施工してもらった。代金(10万円程度)を支払ってほしい」と要求してきた。

#### 【対応】

顧問弁護士に相談し、結局、他社での施工代金(10万円程度)を支払うことにしたが、今後一切、当社の経営するSSには出入りしないことを条件とし、確約する書面を交わした。

その後の調査の結果、この顧客は他の業界でも同様のクレームを多数行っている人物であることが判明。

#### 【教訓】

クレームの常習犯から防御するのはなかなか難しい。当方に落ち度がない、あるいは謂れのない要求をしてきた場合には、躊躇せず弁護士に相談することが、早期解決には有効。 但し、本件の場合、受付時にくすみが取れない旨を口頭だけではなく、見積書等の書面に記載し確認しておけば、未然に防ぐことができた可能性もある。

## 5. ケーススタディ 〔事例4〕

### 事例4. 「レンタカー予約に関する電話対応でのトラブル」

顧客が当社Web予約サイトを利用してレンタカーを予約する際に、確認したいことがあったため、直接SS店舗に電話にて問い合わせをした。しかし店舗ではレンタカー予約に不慣れなスタッフが電話対応したため、顧客から上司に代わるよう要求されたが、丁度上司が作業中で手が離せなかったことから顧客が激怒。その後、顧客から直接本社にクレームの電話が掛かってきたが、「費やした時間をどうしてくれるのか」、「入力した個人情報はどうしてくれるのか」と言い掛かりに近い内容の繰り返しとなった。

#### 【対応】

当社の本社では謝罪すると同時に、電話を受けている後方で予約作業を実施し、一旦解決となった。

しかし、実際に顧客が当該店舗にレンタカーを受け取りに来た際に、クレームが再燃し、顧客は持論を展開し出したが、謝罪することにより最終的には解決した。

#### 【教訓】

クレームが発生した際の初期対応が重要であり、現場だけに任せず組織で対応することが重要。

## 5. ケーススタディ 〔事例5〕

### 事例5. 「電話での言葉尻を掴んだ言い掛かり」

一見の顧客から電話にて、元売りのキーホルダー型決済サービスについての問い合わせがあった。対応したスタッフが「お客様」と言ったことについて、先方は「会員様」と言うべきだと文句を付けてきた。これが契機となり、スタッフの言葉尻を掴んでは言い掛かりのようなことを言ってきた。

#### 【対応】

所長が代わって対応したが、本社役員(不在と回答)や元売りのサービスセンターにまで電話し、結局は当該SSに戻ってきた。「今日中に回答してほしい」等、無理なことを繰り返しつこく電話してきたが、「一度来店してもらった上で、直接会って話したい」と申し出たところ、先方からの連絡が途絶えた。

#### 【教訓】

電話での不当クレームには毅然とした態度で臨み、直接会って話すことを提案することも牽制となり有効。

# おわりに

本マニュアルは、お客様対応の最前線に立つSSスタッフの皆様を、カスタマーハラスメント(以下、カスハラ)から守るために作成しました。皆様の安全と心身の健康が、何より大切であると私たちは考えています。

カスハラは、個人の問題ではなく、組織全体で取り組むべき課題です。本マニュアルに記載されたカスハラの判断基準、対応フロー、対応のポイントは、現場のマネージャー、そしてスタッフ全員が共通の認識を持ち、一丸となって対応するための一つの指針となります。

このマニュアルは、一度読んだら終わりではありません。日々の業務の中で、事例から学び、適切な初期対応と組織的対応を徹底することで、スタッフ一人ひとりが安心して働ける環境が築かれていきます。これにより、健全で働きやすい職場環境が維持されるだけでなく、企業としてのリスクを未然に防ぐことにもつながります。

本マニュアルが、スタッフの安全を守り、より良い職場環境を作るための一助となれば幸いです。

全国石油商業組合連合会  
経営相談室

2025年10月  
第1版発行