

就業者としての責務と 不当要求・カスタマーハラスメントへの対応要領

講義資料

令和8年7月22日

（受託事業者）株式会社エス・ピー・ネットワーク



本セミナーの目的

◆埼玉県カスタマーハラスメント防止条例について

1. 就業者の責務について解説する
2. 適宜、国の法律（通称、改正労働施策総合推進法）との違いについても整理する、
3. カスタマーハラスメントへの対応要領について解説することを通じて、

事業者と顧客等が「相互に尊重し合える社会」の実現を目指す

事業者と顧客等との「良好な関係の構築」を目指す

各当事者が、カスタマーハラスメントをなくすべく意識・行動するための基礎知識を身に付ける

※施行時期：埼玉県条例は令和8年7月1日施行、国の法律は令和8年10月1日施行。

I .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（定義：第2条）

条例第2条 第5号

／ ※法律では「労働者」→条例は個人事業主等、雇用関係にない者も保護する趣旨
顧客等の言動であって、**就業者**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当該就業者の就業環境が害されることをいう

3つの要件が必要

顧客等の言動

- **顧客：事業者により商品若しくは役務の提供を受ける者若しくはその可能性のある者**
→今後商品又は役務提供を受けることが予想される者（順番待ちしている客等）を含む
- **等：事業者が事業を遂行するに当たり関係を有する利害関係者**
→「教員」に対する「児童生徒の保護者」、「工事業者」に対する「現場の近隣住民」等
- **言動：対面に限らず、電話、メール、インターネットへの書き込み等も含む**
→不退去などの「不作為」も含む

社会通念上 許容される範囲 を超える

- **社会通念に照らし、顧客等の言動の内容が契約内容からして相当性を欠くもの、又は手段や態様が相当でないものをいう**
→「言動の内容」や「手段や態様」に着目し、総合的に判断。一方のみでも該当しうる
- **事業者又は就業者側の不適切な対応が原因や背景になっている場合があることに注意**

就業者の 就業環境を 害する

- **顧客等の言動により就業者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、就業者の就業環境が不快となったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該就業者が就業する上で看過できない程度の支障が生じること**
→平均的な労働者（社会一般の就業者）の感じ方を基準とする
→言動の頻度や継続性を考慮。強い身体的又は精神的苦痛を感じる場合は1回でも該当する

「社会通念上許容される範囲を超えるもの」

犯罪行為に該当するもの→一発で該当する（暴行・傷害、脅迫、恐喝等）

犯罪行為に該当しない迷惑行為→「やりすぎ」の場合に、該当する



STOP! カスタマーハラスメント

—みなさまに気持ちよく過ごしていただくために—

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、例えば、
・過大な要求や不当な言いがかりなど、**主張内容**等問題があるもの
・主張する内容には正当性があるが、**暴力**や**暴言**など、**主張方法**に問題があるものが考えられます。
暴力行為を始め、中には犯罪行為に当たる可能性のあるものも含まれます。

意見を伝える際のポイント

意見がきちんと相手に伝わるように、従業員に意見を伝える際には、以下の点を意識してみてください。

- ①ひと呼吸、置きましょう！
- ②言いたいこと、要求したいことを明確に、そして理由を丁寧に伝えましょう！
- ③従業員の説明も聞きましょう！

注目すべきキーワード

「そのクレーム、やりすぎではありませんか？」



やりすぎ＝「社会通念上不相当」と判断される

- ✓ 言い過ぎ
- ✓ ゴネすぎ
- ✓ 感情的になりすぎ
- ✓ 上から目線すぎ
- ✓ 相手を馬鹿にしすぎ・見下しすぎ
- ✓ 行為としてやりすぎ（SNSへの晒し、つきまとい、土下座・謝罪強要等）

事業妨害行為としての範囲を「著しく」超える→責任者対応、長時間の拘束・繰り返し

「就業環境を害する」に関して

ウ 就業者の就業環境が害されること

- 「就業者の就業環境が害されること」とは、顧客等の言動により就業者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、就業者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該就業者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることをいいます。
- この判断に当たっては、「平均的な労働者の感じ方」、すなわち、同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の就業者が、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうかを基準とすることが適当です。
- 当該言動の頻度や継続性は考慮しますが、強い身体的又は精神的苦痛を与える態様の言動の場合は、1回の言動でも、当該就業者が就業する上で看過できない程度の支障が生じ、就業環境を害する場合があります。

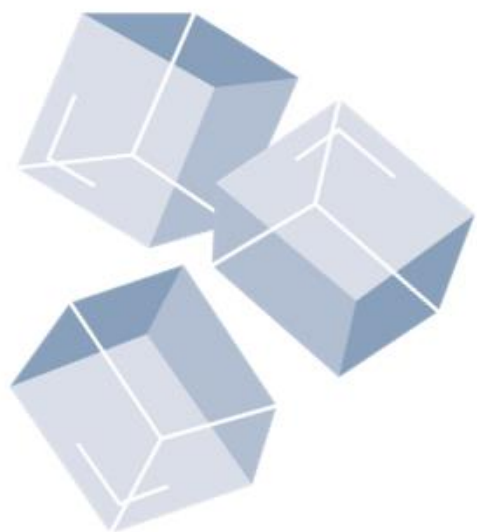
ポイントは、「看過できない
程度の支障」

国語辞書では、「量がかなり多いさま」を表すとされており、「バカにならないほどの」「無視できないほどの」等が類義語とされている
→相当程度、対応してもなお続け、さすがにこれ以上は受忍できないというニュアンスと考えられる

出典

<https://thesaurus.weblio.jp/content/%E7%9C%8B%E9%81%8E%E3%81%A7%E3%81%8D%E3%81%AA%E3%81%84%E3%81%BB%E3%81%A9%E3%81%AE>

Ⅱ.埼玉県 カスタマーハラスメント防止条例 における就業者の責務等



条例における就業者の範囲

(埼玉県カスタマーハラスメント防止に関する指針)

条例 第2条

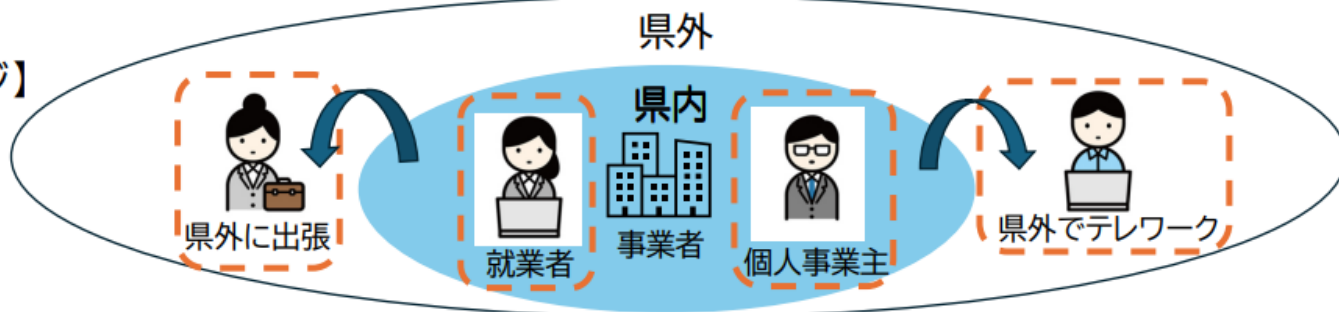
四 事業者の行う事業に係る業務に従事する者(事業を行う個人を含む。)をいう。

考え方

- 「就業者」とは、労働基準法(昭和22年法律第49号)の「労働者」だけではなく、有償・無償を問わず事業者の行う事業に係る業務に従事する全ての者をいいます。ボランティアなど無償で働く者も含まれます。
- 県内で働く場合だけではなく、県外に出張して仕事を行う場合やテレワークを県外で行う場合の就業者も含まれます。

【就業者に該当する者のイメージ】

※点線枠で囲った者がいずれも
就業者に該当



埼玉県カスタマー
ハラスメント防止条例の
特色

- 国の法律は雇用関係を前提に、事業主に「労働者の保護」のためのカスハラ対策を義務化
- 埼玉県カスタマーハラスメント防止条例は、雇用関係にない就業者（個人事業主、一人親方、ボランティア活動をしている個人）等もカスハラから保護
→ 県の施策（セミナー、総合相談窓口、コンサルタント派遣等）を最大限利用する

条例における基本理念（第3条第2項～同4項）

条例第3条 第2項

何人も、カスタマーハラスメントを行ってはならない。

条例第3条 第3項

カスタマーハラスメントの防止に当たっては、顧客等及び就業者が対等の立場において相互に尊重することを旨としなければならない。

条例第3条 第4項

カスタマーハラスメントの防止に当たっては、顧客等の社会通念上許容される範囲の要望の申出等を行う機会を確保することが当該顧客等の利益を擁護するものであるとともに、事業者の事業活動の発展に資することを踏まえ、当該要望の申出等が妨げられることのないように配慮されなければならない。

【ポイント】

- 就業者と顧客等は「対等な立場」・・・顧客等が優位にあるわけではない！
→同じ埼玉県民として、「相互に尊重し合う」ことを心がけましょう
- 顧客等の社会通念上正当な範囲での申出機会の確保の配慮等
CS（Customer Satisfaction：「顧客満足」）対応の原則を条例で規定していることに注意
→安易なカスハラ認定は厳禁＝初期対応は傾聴の姿勢で適切に行う
→障害者が顧客の場合は、障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律（通称、障害者差別解消法）における「合理的配慮」が必要なので、慎重に対応すること

※正当な申入れや合理的配慮に関する内容は、県の指針P5～8を参照のこと

カスタマーハラスメントが生じる構図を理解する

カスハラにおいて対立する利害

消費者の権利行使 VS 担当者の人権・尊厳（個人）/円滑な業務遂行（事業者）

大前提

- 消費者（条例では顧客等）と事業者（条例では就業者）の立場は「対等」
- 「お客様は神様」→事業者側のポリシー→消費者（顧客等）側が振りかざすのは間違い

CS対応の原則

- 多くの消費者の「声」を生かすことで、事業者は利益を得る→消費者の声を聴くことが原則
- 消費者の権利は、法律や契約書等で守られている場合もある→権利保障が原則
- 事業者と消費者（顧客等）の良好な関係が、持続可能な社会の実現に資する

事業者側の事情

- 利益を上げないと存続できない→全体最適、効率化・合理化せざるを得ない
- 事業を通じて、経営理念やミッションの実現→「できないこと」も当然ある
- 担当者は、「仕事」として、お客様に対応→個人の人権・尊厳を棄損される理由はない



安易なカスハラ認定は厳禁

- 担当者の人権・尊厳侵害や円滑な業務遂行が害されていないのにカスハラを認定した場合
→消費者の正当な権利を侵害しかねない

カスハラ認定すべき場面

- 消費者の権利行使 < 担当者の人権・尊厳の保護・円滑な業務遂行阻害
→この場合には、カスハラが認定され得る
※権利行使が行き過ぎて、従業員の人権・尊厳が毀損された場合にカスハラ認定
※権利行使は正当な範囲で認められる→正当性がない場合は権利濫用・迷惑行為

条例における顧客等への配慮

(埼玉県カスタマーハラスメント防止に関する指針)

条例 第8条

- 1 就業者は、基本理念にのっとり、カスタマーハラスメントに係る問題に対する関心と理解を深めるとともに、その業務に関してカスタマーハラスメントの防止に資する行動をとるよう努めなければならない。

考え方

- カスハラ防止に当たって、顧客等と接する就業者には、カスハラの内容をはじめ、就業者や事業者への影響について、関心と理解を深めることが求められます。
- 「カスタマーハラスメントの防止に資する行動」とは、就業者の顧客等への不適切な対応がカスハラの発生原因となることがあり得るため、初期の段階でカスハラに発展しないよう、顧客等の心理に配慮した言動を行うことをいいます。
- 就業者は、顧客等と就業者が対等であることを前提として、顧客等への伝え方を工夫するなど、カスハラ防止のために適切な対応に努めなければなりません。

カスハラありきではない

顧客等とは対等の立場

- 就業者の対応が顧客等を怒らせ、暴言等のカスハラに発展していくケースも少なくないことに留意が必要です・・・どうしても自分が被害者になる面ばかり目が行きがち
→「カスタマーハラスメントの防止に資する行動」とは、日々の接客・対応において、就業者側の接客態度や言葉遣いが、お客様を怒らせることがないように留意すべきという意味
- 「相互尊重」という条例の趣旨からは重要な規定・・・今一度CS面の強化・見直しを
- 先入観をもって対応しない・・・「以前、カスハラがあったから」とかバイアスが入りがち
- 対等の立場→社会通念上許容される範囲を超えた場合は毅然と対応

条例における事業者が行う施策への協力義務

(埼玉県カスタマーハラスメント防止に関する指針)

条例 第8条

2 就業者は、その業務に関して事業者が行うカスタマーハラスメントの防止に関する取組に協力するよう努めなければならない。

考え方

- 事業者が行うカスハラ防止に関する取組の実効性を高めるには、就業者一人一人がその取組の目的や内容を理解し、協力するよう努めなければなりません。

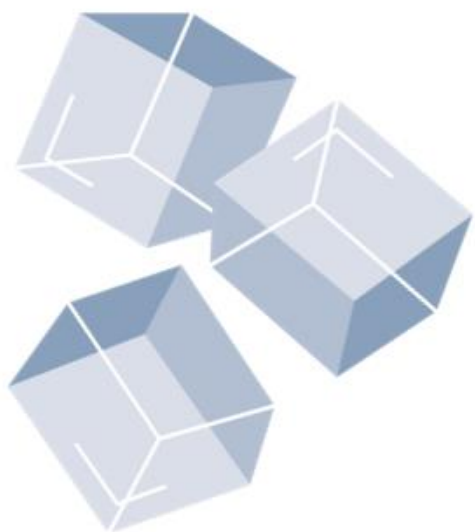
条例 第8条

3 就業者は、事業者が第6条第3項に規定する基本方針を作成した場合には、当該基本方針を遵守するよう努めなければならない。

考え方

- 事業者が行うカスハラ防止に関する取組の実効性を高めるには、就業者一人一人が事業者が作成した基本方針の内容を理解し、事業者の方針を遵守するよう努めなければなりません。

Ⅲ.不当要求 カスタマーハラスメント対応の ポイント



顧客対応がこじれやすい要因～情報化社会による歪み

インターネットの発展
SNS等の爆発的な普及
スマートフォンの浸透

物言う
消費者化

情報活用面
での人間心理

情報発信が活発化し、「言うこと」に慣れた消費者の中には以下のような傾向もみられる
→「わがまま」を混在
→ネットも味方につけ、自説を通そうとする
自分の考えや価値観に合う情報を集めたり自分の考えに合わせて解釈
→自分の考え方が正しいと信じ込む
→思い通りにならないと相手に責任転嫁

自分に非があっても、企業側の対応不備等、企業に責任があると、申し立てる

「責任転嫁」が
クレマーの思考
の根底にある！

消費者保護法制の増加



「権利」意識の高まり

クレマーの思考の傾向

→自分の意向を企業に無視されたとして、監督官庁等にクレームを入れる
→監督官庁等の外圧等を使って、企業に言うことを聞かせようとする

CS対応 を徹底

基本の徹底がどんなテクニックにも勝る



CS対応＝お客様の話をきちんと聞く＋応じることができる範囲で最大限の対応をする。

負けない 対応を 目指す

不当要求・カスハラ対応のポイント＝負けない対応を目指す



ケンカ腰で対応したり、論破しようとするリスクが高まる。
負けない対応をしていけば、相手は一線を越える（自業自得）
そこで対応を打ち切る※負けない対応：無理な要求に屈しない対応

原理・原則・基本 を実践

どんな事案にも通用する原理・原則・基本が最も重要



原理原則を踏まえた対応を実践することで、大きな失敗を防ぐことができる。基本エッセンスは至ってシンプル。魔法の杖ではないが、合理的かつ実戦的で、組織としての標準化可能

カスタマーハラスメント事案への対応の留意点

法令・条例でのカスハラ対策要請
カスハラの禁止

昨今のカスタマーハラスメントに関する
関心の高まり、社会動向

カスタマーハラスメントを禁止
一部自治体では刑事罰導入の流れも

様々なカスタマーハラスメント事例が紹介され
企業が断固たる対応指針を表明

「カスタマーハラスメントを行う人＝クレーマー」的な社会的な風潮が形成されてきた

実際のカスタマーハラスメント事例への対応に際して、相手方に、それは「カスハラ」ですと言っても・・・

1. 相手方は、クレーマー扱いされたと騒ぎたてる・・・その口実を与えてしまう
2. クレーマー扱いされたと騒ぎ立て、余計に対応・終息に時間を要する・・・時間的ロスを助長してしまう
3. 企業側が相手方に「カスハラ」と言ってしまった事実は消えない・・・追及材料を与えてしまう

対応に当たって、相手方に「その行為はカスハラだ」と伝えることはリスクも高く、更なる炎上を招きかねない
→「カスハラ」とは極力言わず、対応を打ち切るためのロジックとプロセスが重要となる！！

カスタマーハラスメントへの対応方針の考え方

カスハラを巡る状況

- どのように定義づけるにしろ、「**就業環境が害される**」という要件が含まれる
- 条例等をみても、「**顧客等及び就業者が対等の立場**」としている
- 実質的に、「カスハラです」と言ってしまうと、炎上するリスクがある（前述）

カスハラへの対応要領は、打ち切るためのロジックとプロセスを構築・整備し、周知・徹底しておく必要がある

顧客等が「怒鳴っている」「大声を出している」「しつこい」というレベルではなく、「**就業環境が害された**」と言える程度のレベル感を担保しておくべき・・・**「もういい加減にしてください」と言える状況を作る**ことが重要

顧客等の「**正当な権利行使**」ではないという外形を作りだし、企業としては、「**消費者の権利行使を妨げてはいない**」ことを担保しておくべき・・・**「打ち切りの大義名分は「迷惑行為を止めない顧客等の自己責任」**

上記2つの要素を盛り込みながら、更に顧客等に対して「カスハラ」というトークを極力使わない対応を行うことで、炎上・加熱リスクを防ぐべき・・・**「止めてもらう」「これ以上粘っても変わらない」ことを明確に伝える**

コンプライアンスや危機管理の観点からカスハラ対応要領には、上記の3つの要素を組み込むべき

お客様対応の基本エッセンス～5ヶ条

第1条 はじめが肝心！

初期対応は慎重かつ冷静に対処せよ。・・・クレーム等の場合は、最初の対応の仕方が重要です

第2条 行き過ぎた要求・要望は、受けては（対応しては） いけません！

「クレーム」と「不当要求」は似て非なるもの。対応時は考え方を切り替えよ。

・・・不当な要求は明確にお断りし、理不尽な行為は拒絶しましょう

第3条 最初は、冷静に3つのことを実行しましょう！

初期対応では3つの基本を徹底せよ・・・まずは、お客様の話をしっかりと聞いて、事実確認を行いましょう

①話を聞くに徹する/②事実関係の確認・明確化/③対応時の内容の記録・共有

第4条 お客様の「話」の内容に着目しましょう！

お客様の「話」は4つの要素の使い分けを意識せよ。

①事実、②不満、③意見、④要求

・・・大切なのは、事実と、お気持ち・お考え、要求・要望を明確に整理すること

第5条 対応してよいかどうかは、「常識」的に判断しましょう！

お客様の要求に応じるか否かは、5つの基準で判断せよ

①責任の有無、②損害（不利益）との因果関係、③要求行為の正当性、

④要求内容の対価性、⑤要求内容と原因の関係性

・・・常識的に考えて、「おかしいな」「それはちょっと～」と思ったら、いったんはお断りしましょう

5ヶ条～対応のフローに従った整理

【対応の流れに合わせた5ヶ条の使い方】

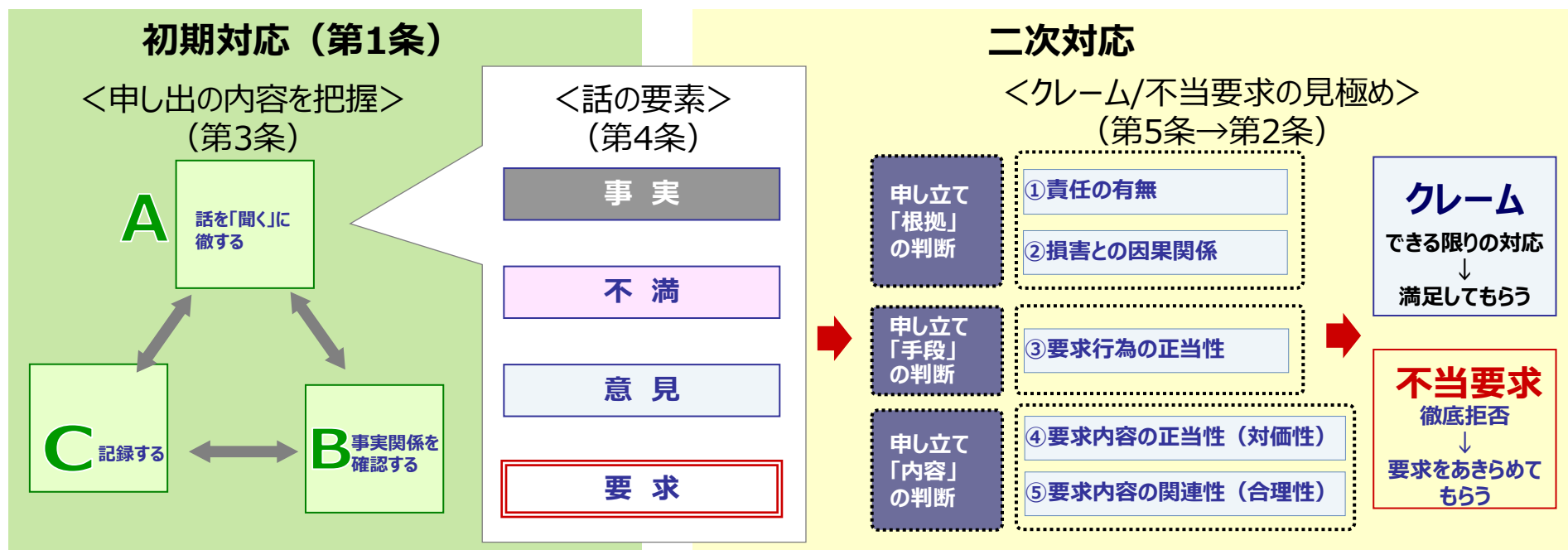
【第1条】
初動対応の
重要性

【第3条】
初期対応における
3つの基本

【第4条】
お客様の話の
4つの要素

【第5条】
要求見極めの
5つの基準

【第2条】
クレームと不当
要求の2分類



- 実際の対応のプロセスに合わせて、何をするか、何に気を付けるかを整理していく
- 第4条の「4つの要素」（特に、「意見」「要求」）は、不当要求対応の決め手になる

属人的な対応ではなく、標準的な対応要領として活用できる

第1条：初期対応の重要性～とにかく焦らない！

第1条：初期対応は慎重かつ冷静に対応せよ！

初期対応

「話を聞き出す」プロセス

回答・説明をあせらず、まずは聞く

「どうなっている！」「どうしてくれる！」「すぐに対応してくれるんだろ！」と言われても、状況が把握できていない以上、即答しない。回答・説明を焦らない。

→「状況が分かりませんので、まずはお話を聞かせてください」と対応し、情報を引き出し、状況を把握する

■「自分は会社の代表者である」という意識で対応にあたる。

⇒初期対応者の役割：会社を代表してお客様と向き合い、お申出の内容を正確に把握し、組織（上司）へ伝達して、問題を共有すること

■「確実な受付業務」を目指す。

⇒5W1H（いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どのように）等が聞き出せていないケースが多い。一つ一つ情報を聞き出す。

■補償や対応方針について、判断したり回答する必要はない。答えてはいけない！

⇒強引に回答を迫られて判断に困ったら、一旦、確認することで、間を取る。

第3条：初期対応でやるべきことは3つ

第3条：初期対応では、3つの基本を徹底せよ！

初期対応時にすべきことは、たったの3つ。
迷ったときは3つの基本に立ち返れ

A お客様の話を聞くに徹する・・・簡単なようで難しい

B 事実関係の確認と明確化・・・事実確認なくして、回答なし

C 対応時の内容の記録と共有・・・「現在進行形」の記録が重要

3つのポイントを連動・同時並行的に実践することで、
正確に内容を把握する。

初期対応でやるべきこと①～お客様の話を聞く

A お客様の話を聞くに徹する

「話」の要素に着目

聞きわけのスキルを身に着ける。

■ 話の「4つの要素」を意識する
⇒事実・不満・意見・要求（前述）

■ 「お怒り」「お気持ち」を汲み取る
⇒感謝（お礼）・謝罪・共感の表現

■ 耳だけでの情報収集には落とし穴がある

■ メモを取り可視化する（耳＋目＋手の活用）

■ 話の内容は短文に区切って把握する。
⇒論点（時系列）の変わり目で一旦切る

「聞く」際の留意事項

百聞より一見。

■ 復唱する/確認する/具体的な質問をぶつける。
⇒相槌や質問、言い換え等をしながら、話を聞き出していく

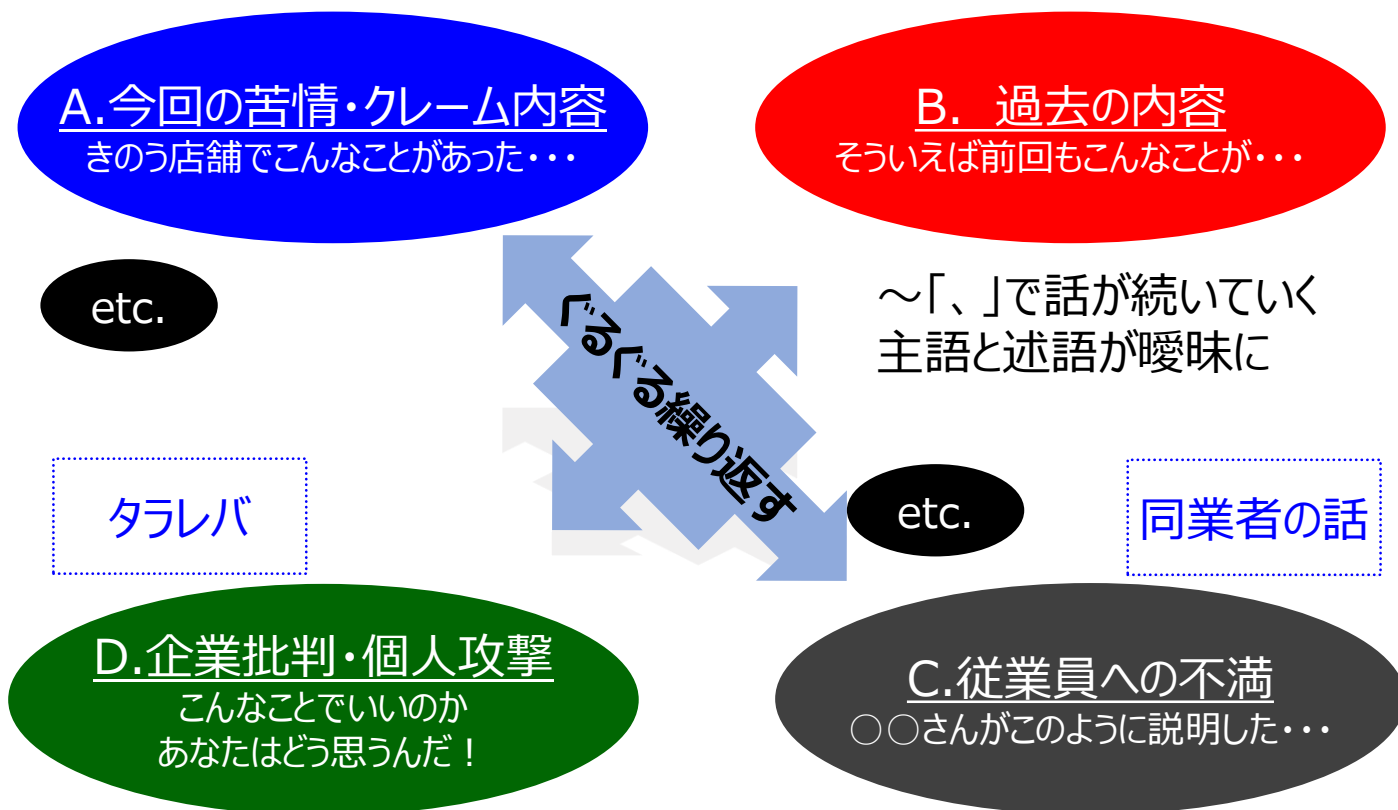
聞くに「徹する」

話さなければならない
状況を極力減らす。

■ 「5W1H（3H）」を意識して質問する。

初期対応でなぜ、ミスしてしまうのか

さまざまな話を区切らずに続けて有利に運ぼうとする



主題の話しをしつつ、途中で、過去の話しや別の担当者の言動、他社の事例等を持ち出して、事実関係を複雑化させてくる。



口頭で話される場合は、話が変わっても、そのまま「、」で繋げて話してしまうのが、通常。



「、」で繋がってしまうと、多くの当事者や出来事が出てきて、主語と述語が曖昧になってしまう。



話しを元に戻されたりすると、頭の中で覚えようとしても、だんだん錯綜してきてしまう。

全体的にそちらが悪いだろ！と論点を変えて強調する
対処法：1つ1つ区切って確認すること

B 事実関係の確認と明確化

【重要なポイント】

事実や因果関係の最終的な立証責任は、申し立てる側（お客様側）にある

「事実関係」とは

5 W 3 H → 損害 → 因果関係
自社として対応責任があるか

確認の際のポイント

現場・現地・状況確認が効果的

事実確認と方針決定は連動

事実関係が判明しないと
方針も決められない

- 5 W 3 Hだけでは、方針を判断できない。
⇒特に因果関係、原因、発生可能性
⇒「被害（不利益）」の内容を確認
- 確認すべき事実は、「ひとつ」ではない。
⇒これまでの経緯を順次確認していく
- 現場・現物・現状・目視確認を徹底する
⇒確認するまでは「次」に進まない
⇒「確認」で初期対応時に「間」を取る
- 「事実（前提）を確定させる」視点も重要
⇒都合が悪くなると前提を変えてくる
- 不当要求の対応は事実確認で決まる。
⇒事実確認に徹すれば、不当要求に負けるリスク
は一気に減る

事実確認に関する重要なセオリー：立証責任は申し立てる側にある …カスハラの場合でも有用

【重要なポイント】事実や因果関係の最終的な立証責任は、申し立てる側（お客様側）にある

民事裁判で、訴えを起こす側（原告）が、事実関係や損害、その因果関係などを証明する責任（立証責任）を負っているように、社会通念に照らしても、世間一般で当てはまる原則
※一部の法令では、立証責任を企業側に転換している例（例外）もある

不当要求に対応する際も、この原則を念頭に置いておくと、対応しやすい



- 不当要求者→「黒」（帰責性あり）を主張し、再調査等を要求して、何度も調査を強いられる
 - これを何度も繰り返されると、なかなか収束しない＋追及の機会を多く与えてしまう
- CSの観点から調査を尽くし結果を伝えた以上、**執拗な場合は、「黒」であることをお客様側で証明してもらう、あるいは「黒」を主張するエビデンスを提出してもらうように誘導する**



- 不当要求者→勝手な解釈等で、解釈論を展開したり、損失の補償を要求する
 - 立証責任＝全容を話す（質問に答える）義務＋主張を裏付けるエビデンスを提出する義務→顧客側の責任
- お客様側の立証責任に基づき、「具体的な内容をきちんと話してもらう」、「質問に答えてもらう」、「エビデンスを提出してもらう」、「具体的な条項・文言」を特定してもらうように誘導。提示・提出されるまでは次に進まない**

C 対応時の内容の記録と共有

現在進行形の記録を取れ

対応最中の記録

- 録音は事後確認や証拠保全には有効
- 録音は、現在進行形の記録に弱い
⇒論点のすり替え等への危機管理には使えない

メモを徹底的に活用

巧みな交渉テクニックに
負けないため

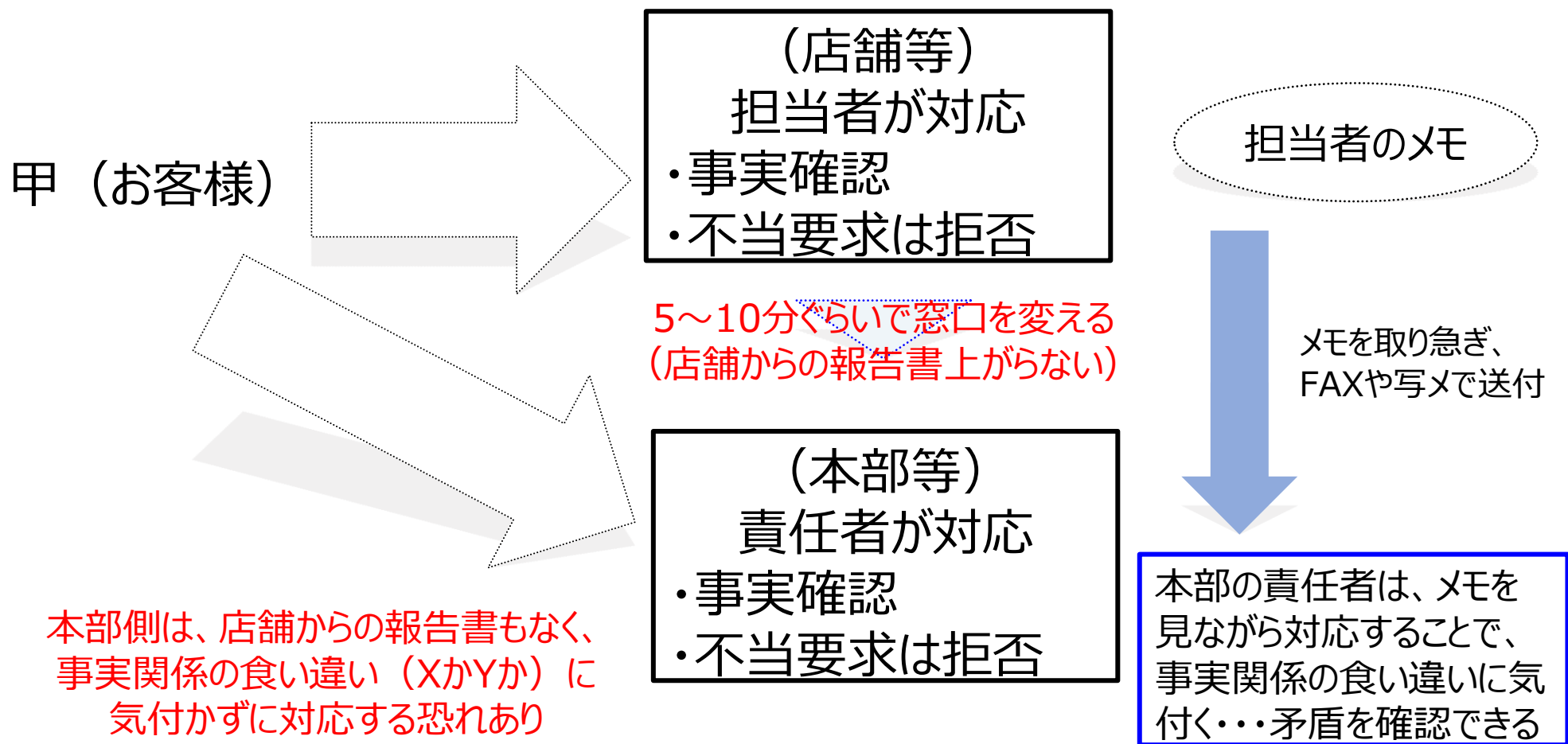
- 現在進行形の記録は「メモ」が最良
- メモで巧みな交渉テクニックに対抗する。
⇒論点変更、話題転換、仮定・一般化
⇒メモを見ながら、拡散させずに一つずつ対応
- 窓口を変えてきた時にも有効に対処できる
・・・「上司出せ」「責任者を呼べ」のケース

報告書作成時のポイント

「内容の歪み」に注意

- 経緯はそのまま書く。簡略化はリスクを高める
⇒「事実」と「自分の意見」は分けて書く。
⇒「伝聞」に注意
- 「対応した人が書く」ことが基本

メモは、カスタマー対応における組織対応でも重要な武器になる



引継ぎ等による初期対応時、特に即応が必要なケースでは、
メモは強力な武器になる

第4条：お客様の話の4つの要素

第4条：お客様の話は4つの要素の使い分けを意識せよ！

お客様の「話」は次の4つの要素から成り立つ。
その使い分けを意識することで、対応方針も自ずと決まる。

1. 事実 2. 不満 3. 意見 4. 要求

不当要求対応に負けない為には、「話」を4つの要素に分解する！

事実

何が起きたのか

不満

何が原因で申し
出をしているのか

意見

何を訴えたいのか
どのように感じているか

「考え」（頭）と
「気持ち」（心）
両方を含む

要求

何をしてほしいのか

具体性必要
「どうしてくれる」等で
回答させようとする

4つの要素に関する指針

【「話」の要素】

【対応の方向性】

【ポイント】

事実



確認
明確化

- 「事実確認・明確化」が最大にして最優先の重要事項。
- 徹底したヒアリングの実践。

不満



原因特定
問題解決

クレームリスクマネジメントとは、お客様の「不満」を解消する、または他のお客様も含めて二度と同種の不満を発生させないために、業務プロセス上の問題点を特定し改善する取り組みである。

意見



傾聴・感謝
検討・謝罪

- お客様の意見は受容。否定しない。
- お客様の気持ちには当方も気持ち（＝謝罪・感謝）で対応

要求



是非判断
一貫対応

- 要求はYESorNOの二択。
回答を一本化し、ぶれない対応
- 自社に落ち度がある場合は、選択肢を絞り提案。課題とする手も。

不当要求をしようとする場合の交渉術は決まっている

【不当要求者のロジック】

自分の「考え」や「気持ち」を担当者に認めさせ（受け入れさせ）、それを口実に、不当・過剰な「要求」まで、受け入れさせようとする

考え

- ・「～すべき」、「おかしい」
- ・「俺の言うこと間違っているか？」「バカにしているのか」
- ・「お前が客の立場ならどう思う」等

同意させる

気持ち

- ・「～そちらの責任だろ？」
- ・「悪いと思ってんだろ」
- ・「納得できない」「ふざけるな」
- ・「それがお前らの誠意か」等

謝罪させる

「～だったら、・・・しろよ」
「～と思っているなら、・・・しろよ」

過剰・不当な要求
特別な対応を要求

「要求」

「意見」

自分の考えや気持ち（＝「意見」）を受け入れさせることで、「要求」も受け入れざるを得ない心理状況に追い込むのが彼らのロジック

自分の言うことが正しいと担当者に思い込ませるため、

✓ 一般論や正論を振りかざして担当者に同意を求める（質問に回答させる）

✓ 些細なことに謝罪をさせる

→とにかく多く「同意」（回答）、「謝罪」をさせれば、自分の要求が通ると思っている

第5条：お客様の要求に応じるかは、5つの基準で判断せよ

お客様から具体的な要求がでた場合には、次の5つの基準に照らして判断する

申し立て 「根拠」 の判断

①責任の有無

②損害との因果関係

■ 申し立ての根拠が正当か

- ◆ 自社が対応すべき問題かどうか
- ◆ 発生事案の原因が自社にあるかどうか
- ◆ 自社に責任があるかどうか
- ◆ 「非難」される根拠があるかどうか

申し立て 「手段」 の判断

③要求行為の正当性

■ 申し立ての手段が正当か

- ◆ 要求の出し方や態度に暴行・脅迫・強要など常識に反する行為はないか

申し立て 「内容」 の判断

④要求内容の対価性

⑤要求内容と原因の関連性

■ 要求内容が正当か

- ◆ 要求が応じるべき範囲内かどうか
- ◆ 常識的な要求かどうか
- ◆ 損害・不利益と要求に関連性があるか

5つの基準の判断に当たっての留意点～まとめ

不当要求者・カスハラ
行為者のロジック
＝責任転嫁

①責任の有無、
②因果関係、
④要求内容の正当性
等の判断時に要注意

具体的には、お客様の
自己責任のものまで
企業側の非として押し
付けてくる可能性あり

①**責任の有無**：企業側の「非」×「被害の深刻度」
→企業としてなすべき対応ができていたかどうか（客観的に判断）
→お客様の自己責任で被害が発生・拡大していないか

②**損害と企業側の過失との因果関係**：直接的原因になっているかどうか
→損害の発生にお客様の行為やお客様側の事情が関与している場合は注意
→事実関係をいかに詳細に把握できているかが、ポイントになる

③**要求行為の正当性**：カスハラに該当していないかどうかの判断基準
→お客様側の悪質性・故意性をいかに担保できるかが重要
→対応打ち切りや警察対応に持ち込む重要なノウハウ…サッカーのイメージ

④**要求内容の正当性**：量的・質的に正当な範囲かどうか
→当社の「非」に便乗して、過剰な要求をしている可能性あり
→自社の過失に基づく適切な対応範囲の見極め：過剰な場合は不当要求

⑤**要求内容の関連性**：次回～等交換条件や無関係な要求になっていないか
→商品や対応の不備はそのリカバリーが本筋：交換条件には応じない
→本来お客様がやるべき事を企業側の非に付け込んでやらせようとする場合も

もともと自社のミスでクレームになった場合が、もっとも付け込まれやすい
…自社のミスが原因でも、過剰な範囲の要求は「不当要求」である

5つの基準の具体例～要求行為の正当性：カスハラの場合の対応要領

「3. 要求行為・言動の正当性」について

要求行為に
着目する意味

- 自分の要求を通すため、暴言、暴行、脅迫等の手段を用いるケースも少なくない（カスタマーハラスメント）
- 刑法該当行為や暴言・誹謗中傷については、「止める」ように警告する
・・・暴言、誹謗中傷が繰り返される場合は、切電してよい
→「暴言を止めていただけないようなので、電話を切らせていただきます」（許可を求める言い方はしない（後述））

理不尽な言動
に対する対応

- 「停止要請→警告→理由告知の上、対応打ち切り」の流れで対応
- 「止めるように求めた」が、お客様の意思で続けたという既成事実を作る
- 「止めて欲しい」と意思表示をしているのに、当該行為を続けることは、顧客側の悪質性・故意性が高まる
→「対応を打ち切る」ことを正当化できる根拠を作る

同じ話を繰り返
したり、執拗に
回答を求める

- 「できない」と伝えていることを執拗に繰り返すのは、嫌がらせに近い
- 基準を決めて、対応（回答）は変わらないことを伝えて、切電する（後述）
- 電話がきた場合は、入電時間と対応に要した時間を記録する
- 最初は「意見」として受け、その後は、同じ話ならこれ以上対応しない旨伝達
→「最終回答＋最終対応」を伝えて、迷惑行為であることの外形を作る

暴言等への打ち切り対応例～カスタマーハラスメント対策

**担当者個人への誹謗中傷（罵詈雑言）や暴力行為、
威圧行為（ものを投げる、大声をだす等）が行われた場合の対応**

**理不尽で論点のズレた誹謗中傷については、対応を打ち切ってよい
＝警告→理由を告げて、対応を打ち切る**

自分の要求をのませるために、担当者を困らせたり、怖がらせるために行っていると思われる場合

1. まずは、やんわりと、「止めていただきたい」旨、お願いする
...例：「誹謗中傷は止めていただけますか」
2. それでも続く場合は、警告する
...例：「止めてください。これ以上続けられると、お話をさせていただくことは難しくなります」
3. それでも止めない場合は、対応打ち切り
...例：「止めていただけないようなので、これで打ち切らせていただきます」

「止めて欲しい」という明確な意思表示をすることが極めて重要です。暴言や暴行に対しては、必ず「止めてください」という意思表示してください

これにより、「拒絶の意思表示をしているのに、お客様自らの判断で当該行為を続けた」という形を作る（打ち切られてもお客様の自己責任）

サッカー的な発想で「イエローカード」で牽制。それでも続けば「レッドカード」で打ち切るイメージ。

「嫌がっている」のに執拗に続けたという既成事実を作り、行為の悪質性・違法性を高めていく。

対応を打ち切られるのは、お客様の自己責任（自業自得）に持ち込むのが対応のポイント

身体接触（暴力、セクハラ（強制わいせつ））事案→一発、レッドカードでよい！

執拗に同じ話を繰り返したり、回答を求める場合～カスタマーハラスメント対策

同じ話を何度もされたり、当社の対応に「納得できない」「おかしい」などと言って、いつまでも同じ話を延々とされ、対応に時間を取られている場合の対応

相手方の狙い：延々と粘ることで、企業・店舗側の根負けを狙い、自分の要求をのませようという意図（「面倒だから、要求に応じてしまえ」と思わせる）
⇒「できないこと」に延々と時間を費やされるのは、大きな営業損失

自分の要求をのませるために、延々と対応を引き延ばそうとしている場合

1. まずは、必要な説明や対応などの、基本的なCS対応を行う（方針・事実・謝罪・意見として聞く）
2. 対応打ち切りの目安
 - ・・・「CS対応終了後30分以上かかっている」、又は「同じ話（要求）が3回目」
3. それでも引き下がらない場合は、対応打ち切り
 - ・・・例：「申し訳ありませんが、何度おっしゃられても当社の対応・方針は変わりません。他のお客様への対応もありますので、これで対応を終了させていただきます」
 - ・・・例：「いずれにいたしましても、これ以上お話しても、本日、当社の対応も変わりませんので、同様の話をされるのであれば、これ以上の回答を控えさせていただきます」

延々とスタッフに絡んでいる場合、「（不当）要求には応じられないこと」（対応拒否）と、「回答は変わらないこと」（最終回答であること）の2点を明確に伝える

これにより、「対応は変わらないことをお伝えしているのに、延々と居座り、迷惑だし、営業にも支障が出ている」という既成事実を作っていく

クレームと不当要求～それぞれの対応方針概要

会社にとってプラスに変えることができるクレームと、マイナス（ロス）にしかならない不当要求、それぞれで目指すべき着地点や対応の戦略が違う。

クレーム

不満・意見・要望

顧客満足度向上や
売上向上のヒントになる

誠実かつ真摯な対応
「すべき範囲」で「最大限」の対応

不当要求

不当・過剰・法外な要求

金銭的・時間的・精神的
ロスしか生まない

毅然かつ断固たる対応
「ソフトな態度」で「ぶれない」対応

第2条：クレームと不当要求は似て非なるもの。
対応時は考え方を切り替えよ！

【クレーム】
お客様からの不満表明
及び要望

売り上げ向上のヒント
活用如何で
顧客満足に差

(対応の戦略)
意見と要望事項の反映・実現

対応指針：誠実かつ真摯な対応＝「すべき範囲」で「最大限」

- ①お客様の話を真摯に聞く
- ②状況に応じて謝罪・説明・案内を行う
- ③返金・手配等なすべきことを適切に行う（常識的範囲・社会的責任）
- ④不備や不手際の「①原因」、「②再発防止策」をできる限り説明する
- ⑤改善のヒントを頂いたことに感謝する

【不当要求】
お客様からの不当・過剰
法外（非常識）な要求

ロスを生む
時間的・金銭的・精神的ロス
長期化するほどロスが増える

(対応の戦略)

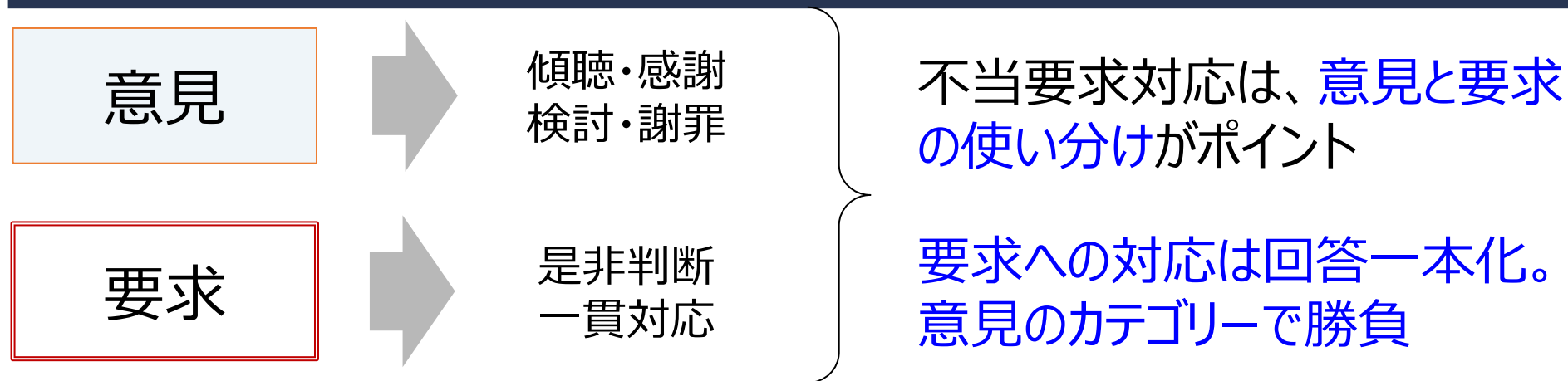
早期の対応終了・効率的対応⇒回答及び窓口一本化・一貫対応

対応指針：毅然かつ断固たる対応＝「ソフトな態度」で「ぶれない主張」

- ①出来ないことは徹底的に断る。脅しに屈せず、社会通念に適った対応。
- ②対応方針を徹底的に繰り返す（最後は根気の勝負）
- ③組織的一丸対応（回答と窓口の一本化＋担当者を孤立させない運用）
- ④対応できない理由についての説明義務はない。詳細な理由は述べない。
- ⑤困った時は、要求を要望（＝意見）に変えて、将来への課題とする

回答一本化・一貫対応⇒皆さんの方が対応が楽：余裕をもって焦らずに対応

不当要求者の狙い等を踏まえた対応戦略～概要



- 「意見」への対応：不快へのお詫び、意見の拝聴、お礼の言葉
- 「要求」への対応：徹底拒否・回答一本化・一貫対応
- 「要求」を「意見」へ転化：参考・検討、指導・鞭撻、期待に応える努力
- ゼロ回答が厳しい場合は、譲歩策を2つに絞って提案する。

不当要求対応の極意とは

どうしても回答に困ったら、「ご意見・ご要望のひとつとして参考にさせていただきます」という文言を活用する

⇒不当「要求」は断る。批判・指摘は、「意見」として承る

(再掲) 不当要求をしようとする場合の交渉術は決まっている

【不当要求者のロジック】

自分の「考え」や「気持ち」を担当者に認めさせ（受け入れさせ）、それを口実に、不当・過剰な「要求」まで、受け入れさせようとする

考え

- ・「～すべき」、「おかしい」
- ・「俺の言うこと間違っているか?」「バカにしているのか」
- ・「お前が客の立場ならどう思う」等

同意させる

気持ち

- ・「～そちらの責任だろ?」
- ・「悪いと思ってんだろ」
- ・「納得できない」「ふざけるな」
- ・「それがお前らの誠意か」等

謝罪させる

「～だったら、・・・しろよ」
「～と思っているなら、・・・しろよ」

過剰・不当な要求
特別な対応を要求

「要求」

「意見」

自分の考えや気持ち（＝「意見」）を受け入れさせることで、「要求」も受け入れざるを得ない心理状況に追い込むのが彼らのロジック

自分の言うことが正しいと担当者に思い込ませるため、

✓ 一般論や正論を振りかざして担当者に同意を求める（質問に回答させる）

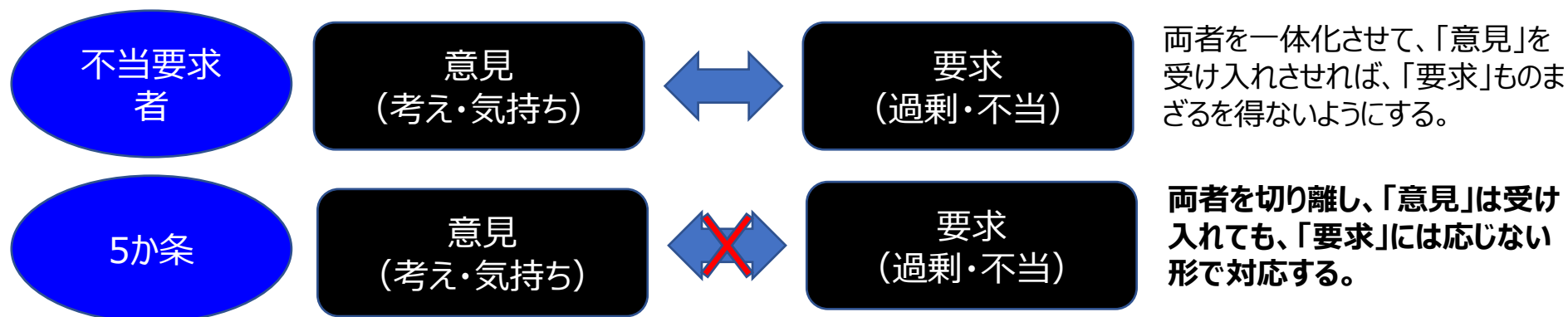
✓ 些細なことに謝罪をさせる

→とにかく多く「同意」（回答）、「謝罪」をさせれば、自分の要求が通ると思っている

不当要求者の具体的なロジックを踏まえた対応方法～意見と要求を切り話す

自分の考えや気持ち（＝「意見」）を受け入れさせることで、担当者が「要求」も受け入れざるを得ない心理状況に追い込むが彼らのロジック

（不当要求に対応していく上で、押さえておくべきポイント）



□ 謝罪をしたとしても、不当な要求が出てくれば、「断る」。

- 同意・謝罪後に出された不当要求を断れば、不当要求者は、「おかしい」「さっき謝っただろ」「悪いと思っているんだろ」等、相手方は、再び、「意見」のフィールドで申し立てをせざるを得ない。
- それに対して、「ご意見として賜る」、「ご期待に添えず申し訳ない」と対応すれば、それ以上の主張は不可能
- あとは、再び非をあげつらうか、担当を代われと要求するか、担当者個人の対応が悪いと誹謗中傷するか、エスカレートして一線を越えるしか、手立てはない。そうなれば、牽制して対応を打ち切ればよい。

□ 冷静かつ毅然と対応できるのが理想だが、上記ロジックを知っていれば、不当要求者の誘導に応じて謝罪や同意をしても、焦る必要はない。同様の上記の対応で十分に不当要求に対応できる。

（再掲） 暴言等への打ち切り対応例～カスタマーハラスメント対策

**担当者個人への誹謗中傷（罵詈雑言）や暴力行為、
威圧行為（ものを投げる、大声をだす等）が行われた場合の対応**

**理不尽で論点のズレた誹謗中傷については、対応を打ち切ってよい
＝ 警告→理由を告げて、対応を打ち切る**

自分の要求をのませるために、担当者を困らせたり、怖がらせるために行っていると思われる場合

1. まずは、やんわりと、「止めていただきたい」旨、お願いする
...例：「誹謗中傷は止めていただけますか」
2. それでも続く場合は、警告する
...例：「止めてください。これ以上続けられると、お話をさせていただくことは難しくなります」
3. それでも止めない場合は、対応打ち切り
...例：「止めていただけないようなので、これで打ち切らせていただきます」

「止めて欲しい」という明確な意思表示をすることが極めて重要です。暴言や暴行に対しては、必ず「止めてください」という意思表示してください

これにより、「拒絶の意思表示をしているのに、お客様自らの判断で当該行為を続けた」という形を作る（打ち切られてもお客様の自己責任）

サッカー的な発想で「イエローカード」で牽制。それでも続けば「レッドカード」で打ち切るイメージ。

「嫌がっている」のに執拗に続けたという既成事実を作り、行為の悪質性・違法性を高めていく。

対応を打ち切られるのは、お客様の自己責任（自業自得）に持ち込むのが対応のポイント

身体接触（暴力、セクハラ（強制わいせつ））事案→一発、レッドカードでよい！

（再掲） 執拗に同じ話を繰り返したり、回答を求める場合～カスタマーハラスメント対策

同じ話を何度もされたり、当社の対応に「納得できない」「おかしい」などと言って、いつまでも同じ話を延々とされ、対応に時間を取られている場合の対応

相手方の狙い：延々と粘ることで、企業・店舗側の根負けを狙い、自分の要求をのませようという意図（「面倒だから、要求に応じてしまえ」と思わせる）
⇒「できないこと」に延々と時間を費やされるのは、大きな営業損失

自分の要求をのませるために、延々と対応を引き延ばそうとしている場合

1. まずは、必要な説明や対応などの、基本的なCS対応を行う（方針・事実・謝罪・意見として聞く）
2. 対応打ち切りの目安
 - ・・・「CS対応終了後30分以上かかっている」、又は「同じ話（要求）が3回目」
3. それでも引き下がらない場合は、対応打ち切り
 - ・・・例：「申し訳ありませんが、何度おっしゃられても当社の対応・方針は変わりません。他のお客様への対応もありますので、これで対応を終了させていただきます」
 - ・・・例：「いずれにいたしましても、これ以上お話しても、本日、当社の対応も変わりませんので、同様の話をされるのであれば、これ以上の回答を控えさせていただきます」

延々とスタッフに絡んでいる場合、「（不当）要求には応じられないこと」（対応拒否）と、「回答は変わらないこと」（最終回答であること）の2点を明確に伝える

これにより、「対応は変わらないことをお伝えしているのに、延々と居座り、迷惑だし、営業にも支障が出ている」という既成事実を作っていく

電話対応における注意点

電話対応においても、基本的対応要領は、「5か条」の通り

- 話の聞き方や不当要求の捌きなどの5か条の基本的対応要領は、電話対応においてもそのまま使える！
- 対応時の様子は、相手から見られないので、落ち着いて、5か条のフローを実践する

対面での対応よりは、連携しやすい

- 電話の場合は、メモや筆談、コールセンターシステムなどを通じて、担当者以外も、同時に話を聞いたり、状況を把握することができる
- 同様に、担当者の対応中も、横から適宜サポートやアドバイスができる

沈黙（「間」）を恐れない

- 電話の場合は、こちらの質問や説明に、相手からの返答・レスポンスがないと、「聞こえていないかも」とか、「うまく伝わっていないかも」と思ってしまうが→補足説明等、必要以上に「話して」しまう
→慣れたクレーマーは、わざと沈黙することで、担当者の失言・揚げ足を取れる文言を待っている
- 回答一本化のセオリーを守り、余計なことは言わない→「いかがですか」「聞こえてますか」でつなぐ

長時間化する傾向にある

- 終話のタイミングが計りにくい場合があり、往々にして対応が長時間化しやすい
- 「CS対応（説明含む）を終了してから30分」又は「同じ話が3回目」という基準をうまく使い、打ち切る

（参考）事業者間でのカスハラへの対応

事業者間でのクレーム対応・不当要求対応においては、
「要求」が誰の要求なのかを確認することが、特に重要となる

・・・担当者がメンツ等を維持したいがための個人的な要求をしてくる場合がある

事実確認 を徹底

- 法人間での不当要求・カスタマーハラスメントが絡むケースでは、特に、直接その現場に居合わせていない場合がほとんどであるため、特に詳細に事実確認を行うことが重要である
→「話を聞くに徹する」「現地・現物」等のセオリーの徹底

「要求」の 明確化

- 「要求」については、担当者としてのご意向なのか、法人としての意向なのかを確認
- 不当要求（サービス外の要求）に当たると思われる場合は、「当社も会社として検討しないといけないので、書面でいただけますか」と牽制をする
→コンプライアンス違反とも言われかねない内容のものを書面では出しにくい

記録の 重要性

- 対応の際は、「記録のため」として録音をしておく
- 日頃、口頭でやり取りをしても、トラブル発生時やクレームが寄せられた場合は、メール等の文字ツールも残し、記録・証拠保全に努める

VI. まとめ



埼玉県カスタマーハラスメント防止条例の狙い

事業者と顧客等との「良好な関係の構築」を通じて、
事業者と顧客等が「相互に尊重し合える社会」の実現を目指す

条例の 特徴

- 「何人もカスタマーハラスメントをしてはならない」と明記して、カスタマーハラスメントのない地域社会を目指している
- 雇用関係を前提とせず、個人事業主（一人親方を含む）、ボランティアなども、対象とした
- 就業者と顧客等との関係を「対等」と明記

カスタマー ハラスメント 防止の為に

- 県としても積極的にカスタマーハラスメント防止施策を実施
→積極的に利用すべき
- カスタマーハラスメントによる影響・被害を理解し、一人ひとりが、カスタマーハラスメントの防止に努める

・困った際は「総合相談窓口」、その他の県取組は「埼玉県カスタマーハラスメント防止対策ポータルサイト」へ
→「埼玉県 カスハラ対策」で検索

5ヶ条早見表～これをお手元においておけば、もう困らない！

第1条：初期対応は慎重かつ冷静に対応せよ

- 初期対応：話を聞き出すためのプロセス・・・質問されても、即答しない
- 情報を引き出すことに注力する

第3条：初期対応では3つの基本を徹底せよ

(①話を聞くに徹する ②事実関係の確認・明確化③対応時（現在進行形）の記録・共有)

- 3つの基本を徹底する：メモを取りながら、話を聞き、現物確認。事実確認は簡単なようで難しい
- 困った時：「確認します」という形で「間」を取る。「間」を取れば仲間に相談できる。一人で孤立しない
- 事実確認が勝負：現物・エビデンスにこだわる・・・立証責任（提出義務含む）はお客様側にある

第4条：お客様の話は、4つの要素（①事実 ②不満 ③意見 ④要求）を意識せよ

- 顧客対応：「事実」に基づき「要求」応諾可否を判断。「意見」は基本的に受け入れ（否定しない）
- 不当要求・クレーム対応の極意：「意見」と「要求」の使い分け・・・同意・謝罪は行って問題ない
→不当要求は拒否（正当なものは対応）・・・不当要求拒否すれば、相手は「意見」を言うしかない

第5条：お客様の要求に応じるか否かは、5つの基準で判断せよ。（①責任の有無、②損害との因果関係、③要求行為の正当性、④要求内容の対価性、⑤要求内容の合理性）

- クレームか不当要求か：要は常識的判断・・・コンプライアンス観点で判断する
- 特定のお客様の不当要求に応じること：他の多くの善良なお客様への裏切り・・・顧客満足度は下がる
- カスハラ対応：「要求行為の正当性なし」・・・拒絶の意思表示をして相手の悪質性を高める（自業自得）

第2条：クレームと不当要求は似て非なるもの。対応時は考え方を切り替えよ

- 実際の対応時：クレームと不当要求が混在・・・対応すべきものと、拒否すべきものを見極める
- 不当要求は「口ス」を生む：ただし、CS軽視でお客様を怒らせるのは本末転倒・・・すべきことは適切に行う

不当要求への基本的な対応要領の整理（早見表）

基本的 対応要領	毅然かつ断固たる対応＝不当要求への対応は一貫して拒絶 社会通念（コンプライアンス）に従った対応をして、企業としての責務を果たす 執拗な粘りに根負けせず、脅しや理不尽な言動は「牽制」「警告」を徹底 「回答」と「窓口（担当者）」を一本化し徹底。つけ入る隙を与えない。
対応時の ロジック	「意見」と「要求」を分離して、使い分ける。当社の発言は「最低限」が理想 対決姿勢でなくても、「意見拝受」で対応すれば、相手は主張しづらくなる 当社の対応方針に納得しない場合は、「ゼロ」回答をほのめかす 勝つ必要はない。負けない対応を目指す。刑事的対応は最終手段
対応打ち切り 時の進め方	■ 警告時：「～止めてください」という拒絶の意思表示を明確に行う ■ 併せて、当社の見解、最終回答であること（「これ以上は対応できない」）を明確に伝える ■ 相手方の発言や言動の記録を残し、事実に基づき粛々と対応・牽制を進める ■ 警告しても、お客様が迷惑行為等を止めなかったという形で誘導する →対応打ち切りは「自己責任」＋警察対応時の悪質性・故意性を担保