

カスタマーハラスメント対策

～判例の動向や法改正のポイント～

せいけい
成蹊大学法学部教授・中央労働委員会地方調整委員 原 昌登

・本講演の概要（兼・レジュメの目次）

I	カスタマーハラスメント（カスハラ）の基礎知識	2
1	カスハラ対策の必要性	2
2	カスハラに関する法律問題	4
3	法改正・条例制定の動向	7
II	カスハラ対策のポイント	10
1	カスハラの定義	10
2	事前対策のポイント	14
3	現場における対応のヒント	16
4	事後対応のポイント	17
おわりに		19

・進め方

レジュメに沿った講演+質疑応答…短時間で幅広い内容に触れるため、レジュメは今後の資料の意味も兼ねて詳しく作成し、講演はポイントを絞って実施

【講師紹介】原 昌登（はら まさと） 成蹊大学（せいけいだいがく） 法学部教授

- ・1976年宮城県生まれ。1999年3月東北大学法学部卒業、同年4月東北大学法学部助手。
- 2004年4月成蹊大学法学部に着任。専任講師、助（准）教授を経て2013年より教授。労働法専攻。
- ・労働政策審議会労働条件分科会委員、同一労働同一賃金部会等委員、中央労働委員会地方調整委員、労働基準監督官採用試験専門委員等を務める。講演や研修の講師等も多数経験。
- ・主な研究テーマはハラスメントの法律問題。厚生労働省ハラスメント防止対策企画委員会委員、東京都カスタマー・ハラスメント防止対策推進会議委員等も務める。
- ・主な著書に『ゼロから学ぶ労働法』（経営書院、2022年）等。著者や論文など、研究業績等の詳細は <https://researchmap.jp/read0191541> を参照。

I カスタマーハラスメント（カスハラ）の基礎知識

1 カスハラ対策の必要性

(1) カスタマーハラスメント（カスハラ）に関する現在の状況

カスハラとは：Customer（顧客）等からのハラスメントの総称

①カスハラの深刻さ：データからも明らか

②厚生労働省「職場のハラスメントに関する実態調査」¹（2024年公表）

・10人に1人（10.8%）の労働者が、過去3年間に勤務先でカスハラ（顧客等からの著しい迷惑行為）を受けたと回答

（ハラスメントの各類型の中で、パワハラの19.3%に次いで、2番目に多い数字）

・しかし、取り組みを行っていないと答えた事業主（企業等）が半数以上（55.8%）

③厚生労働省「令和6年度「過労死等の労災補償状況」」²

・カスハラ³を理由とする精神障害の労災認定件数：108件

（精神障害に関する全認定件数1,055件⁴中、パワハラ224件、仕事の内容・量の大きな変化119件に次いで、3番目に多い数字）

②カスハラの2類型

B to C（Business to Consumer）とB to B（Business to Business）

・B to C カスハラの例：小売店における客から店員に対する暴言

・B to B カスハラの例：取引先の担当者から自社の担当者に対する暴言

（一般に「カスハラ」と聞くとB to Cをイメージすることが多いが、B to Bもあることに注意）

- ・本レジュメ：重要箇所を太字／文字の大小で重要度を区別／発展的・補足的な内容は点線で囲み区別
 - ・レジュメの本文でポイントを紹介し、細かい内容は脚注や【参考】として掲載
- （法律の条文でレジュメにないものは「e-Gov（イーガブ）法令検索」⁵等を参照）

¹ 2023年度に調査が行われ、2024年5月17日に公表された。https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_40277.html

² https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_59039.html

³ カスハラは、「顧客や取引先、施設利用者等から著しい迷惑行為を受けた」と表現されている。

⁴ なお、全請求件数は3,780件。

⁵ <https://laws.e-gov.go.jp/>

(2) なぜ、会社などの事業主は、カスハラに対応しなければならないのか？

①労働者を守る必要があるから

- ・使用者（＝事業主）には、労働者（＝従業員）の「安全」に「配慮」する義務が法的に存在する：**安全配慮義務**（労働契約法5条）

労働契約法5条：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。

- ・カスハラは労働者的心身を傷付ける→放置すれば、使用者は**安全配慮義務違反**を理由として**損害賠償責任**を負うことになりうる（民法415条⁶）

②顧客の利益を害することだから

- ・カスハラが発生…怒鳴り声を聞かされる、カスハラ対応で自分が待たされる（十分な対応を受けられない）など、ほかの顧客はさまざまな**不利益**を受ける

③経営への支障も生じるから

- ・上記①と関連：従業員の意欲の低下、心身の不調や精神疾患、退職などがありうる
- ・上記②と関連：顧客がカスハラに接することで、**顧客満足度の低下**や**顧客離れ**などが生じうる（本当の意味で顧客等を大切にするなら、カスハラの野放しはダメ！！）
- ・特別な対応をすることで、**ほかの業務の停滞**や**金銭的な損失**等も考えられる

→カスハラは、労働者、顧客、事業主の3者にとって大きなマイナス

=**カスハラ対策は、この3者全体にとって大きなプラスになるということ！！**

（対策の意義…特に事業主は、こうした視点（考え方）をもつことがポイント）

⁶ 民法415条1項：債務者がその債務の本旨に従った履行をしないとき又は債務の履行が不能であるときは、債権者は、これによって生じた損害の賠償を請求することができる。ただし、その債務の不履行が契約その他の債務の発生原因及び取引上の社会通念に照らして債務者の責めに帰することができない事由によるものであるときは、この限りでない。

2 カスハラに関する法律問題

(1) カスハラ以外のハラスメントに関する法規制

①職場の典型的なハラスメントである①セクハラ、②マタハラ（妊娠・出産等に関するハラスメント）、③育介ハラ（育児・介護休業等に関するハラスメント）、④パワハラについては、「防止措置」が各法律（後掲の表）によって事業主に義務付けられている

（防止措置の内容…厚生労働省の指針（「パワハラ指針」⁷等）で具体化されている）

- ⑦方針の明確化と周知・啓発（ハラスメントを禁じるルールの整備や研修等）
- ①相談体制の整備（相談窓口の整備等）
- ⑦発生時の対応（事実確認、事後対応、再発防止等）
- ④上記⑦～⑦とあわせて、相談者等のプライバシーの保護、相談等を理由とする不利益な取扱いの禁止（下記②）に関するルールの整備や周知・啓発

②相談等を理由とする不利益取扱いの禁止

上記①と同じく4つの典型的なハラスメントについて、ハラスメントを相談したこと、事業主によるヒアリング調査に答えるなど相談対応へ協力したことを理由とする解雇その他の不利益取扱いを禁止
※法律で明確に禁止されることで、不利益取扱いの抑止と行政の働きかけが期待できる
(安心して相談できる環境を整備することで、被害者の泣き寝入りを防ぐ)

→以上の①②は、法律上、義務付けや禁止がなされている（企業規模を問わない）

=違反した場合、行政（労働局）が指導などの働き掛けを行う

③カスハラに当たる言動自体は、従来から存在したと思われる

→しかし、「ハラスメント」と認識されるようになってからは、まだ日が浅い
(2025年10月現在、カスハラについては、まだ上記①②は始まっていない)

・ただし、上記の「パワハラ指針」の項目7で、カスハラについても相談先を定め、適切に対応できるような枠組みを整えることが望ましいとされている)

- ・カスハラを受けた労働者からの相談体制を整備する
- ・一人で対応させず周囲がフォローに入るようとする
- ・以上のほか、対応マニュアルの作成や研修の実施等も有効

⁷ 正式名称等については後掲の表も参照。

- ・2022年2月、厚生労働省が「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」を公開⁸（特徴：具体的な対策はもちろん、カスハラに関する基本事項も整理されている）
→多くの会社や業界団体等が、上記マニュアルを参考に、対策に取り組んでいる

- ④前述のとおり、カスハラに対応しなければ安全配慮義務違反で賠償責任が生じうる（防止措置義務がまだ無いからといって、対応しなくてよいと理解するのは誤り）
→実際に法的な紛争（裁判）も生じている！！…カスハラを受けた労働者が使用者の安全配慮義務違反を主張し、損害の賠償を求めた訴訟が見られる

【判例①】NHK サービスセンター事件・東京高判令和4・11・22 労働判例ジャーナル133号36頁

コールセンターの従業員が暴言等を受けたことに関し、使用者の安全配慮義務違反を否定

- ・コールセンターの従業員が、電話対応の中でわいせつ発言や暴言等を受けたことについて、使用者が、そうした暴言等に触れさせないようにする安全配慮義務に違反したと主張
- ・わいせつ電話については直ちに上司に転送することや、大声については電話のヘッドセットを外すことが使用者から認められているなど、コールセンター従業員の心身の安全を確保するためのルールを定め、それに沿った対応をしていたなどとして、安全配慮義務違反が否定された

【判例②】医療法人社団こうかん会事件・東京地判平成25・2・19 労判1073号26頁

看護師が暴力行為を受けたことに関し、使用者（病院側）の安全配慮義務違反を肯定

- ・夜勤中の看護師が、せん妄状態にあった入院患者から暴力を振るわれて負傷し、休職したことについて、裁判所は、このような暴力行為を完全に回避、根絶することは不可能であるが、病院側には看護師の身体に危害が及ぶことを回避すべく最善を尽くすべき義務があったと判断
- ・具体的には、看護師全員に対し、ナースコールが鳴った際、看護師が暴力を受けている可能性があることも念頭に置き、自己の担当病室からのナースコールでなくとも、直ちに応援に駆け付けることを周知徹底すべき注意義務を負っており、この義務を怠ったとして、病院側の安全配慮義務違反が肯定された

⑤カスハラの加害者にも法的責任が生じうる

- ・犯罪に当たる可能性（暴行罪、威力業務妨害罪など）
- ・カスハラ行為は不法行為（民法709条⁹）に該当しうるので、被害者や被害企業から、加害者（顧客側）に対し損害賠償を請求しうる

⁸ 厚生労働省 Web サイトを参照。 https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_24067.html

⁹ 民法709条：故意又は過失によって他人の権利又は法律上保護される利益を侵害した者は、これによって生じた損害を賠償する責任を負う。

⑥労働災害（労災）の問題も生じる（前掲（2頁）の統計も参照）

- ・カスハラが原因で精神疾患等を発症→業務上の災害（労働災害）と扱われる

（2）現状に関する小括

事業主がカスハラ対策をすること…現時点でも安全配慮義務等を根拠に「必要」
→しかし、何か根拠となる法律などのルールがないと、企業として動きにくい面があることは否めない

→法制化や条例制定の動きが急ピッチで進んできている（後述）

【参考資料】防止措置義務等の根拠となる法律・条文の一覧

①セクシュアルハラスメント (セクハラ) 男女雇用機会均等法（均等法）	防止措置義務・不利益取扱いの禁止：均等法 11 条 法違反等に対する働きかけ：均等法 29 条（35 条）～ 紛争解決の援助：均等法 17 条（23 条）～
②マタニティハラスメント (マタハラ) 男女雇用機会均等法（均等法）	防止措置義務・不利益取扱いの禁止：均等法 11 条の 3（15 条） 法違反等に対する働きかけ：均等法 29 条（35 条）～ 紛争解決の援助：均等法 17 条（23 条）～
③育児介護ハラスメント (育介ハラ) 育児・介護休業法（育介法）	防止措置義務・不利益取扱いの禁止：育介法 25 条 法違反等に対する働きかけ：育介法 56 条～ 紛争解決の援助：育介法 52 条の 4～
④パワー・ハラスメント (パワハラ) 労働施策総合推進法（労推法）	防止措置義務・不利益取扱いの禁止：労推法 30 条の 2（31 条） 法違反等に対する働きかけ：労推法 33 条（42 条）～ 紛争解決の援助：労推法 30 条の 5（36 条）～

※均等法、労推法は、2025 年の法改正で条文番号が一部変更（変更後の条文番号は〈 〉を参照）

【参考資料】「指針」の一覧（事業主が行うべき、より具体的な内容を定めたもの）

①セクハラ指針：「事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関する雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（平成 18・10・11 厚生労働省告示（以下、厚労告）615 号）
②マタハラ指針：「事業主が職場における妊娠、出産等に関する言動に起因する問題に関する雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（平成 28・8・2 厚労告 312 号）
③育介指針：「子の養育又は家族の介護を行い、又は行うこととなる労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために事業主が講ずべき措置等に関する指針」（平成 21・12・28 厚労告 509 号）
④パワハラ指針：「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関する雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（令和 2・1・15 厚労告 5 号）
（①～③は制定後いずれも改正されており、最新の改正は令和 2・1・15 厚労告 6 号によるものである）

3 法改正・条例制定の動向

(1) 法制化の動向

①2024年2月に厚生労働省に設置された有識者会議（女性活躍推進検討会¹⁰）の中で、カスハラについても検討がなされた
→2024年8月に報告書がまとめられ、カスハラ防止措置を企業など事業主に義務付けることが「適当」と明記された

②審議会（労働政策審議会（労政審））における議論等を経て、2025年3月、事業主にカスハラ防止措置を義務付ける、労働施策総合推進法等の改正案が国会に提出された（同年5月13日の衆議院厚生労働委員会…講師（原）が参考人として出席）
→2025年6月4日、事業主に、パワハラなどと同様にカスハラ防止措置を義務付ける労働施策総合推進法の改正が成立¹¹（6月11日公布）
(1年6か月以内の施行が決まっており、2026年のうちには義務付けが始まる)

③上記②と同時に、就職活動中の学生（就活生）等に対する就活セクハラの防止措置を事業主に義務付ける、男女雇用機会均等法の改正も成立
(就活生等はまだ従業員（労働者）ではなく、既存のセクハラ防止措置義務の直接の対象ではないため)

(2) 労働施策総合推進法（労推法）の改正のポイント

①カスハラを定義し（以下の①～③をすべて満たすものがカスハラ）、事業主にカスハラ防止措置を義務付け（①②③は講師（原）が付番）

改正労推法 33条1項：事業主は、①職場において行われる顧客、取引の相手方、施設の利用者その他の当該事業主の行う事業に關係を有する者（次条第5項において「顧客等」という。）の言動であつて、②その雇用する労働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（以下この項及び次条第1項において「顧客等言動」という。）により③当該労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備、労働者の就業環境を害する当該顧客等言動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その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。

¹⁰ 「雇用の分野における女性活躍推進に関する検討会」。詳細は、厚生労働省 Web サイト「雇用の分野における女性活躍推進に関する検討会」（https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_37800.html）を参照。

¹¹ 厚生労働省 Web サイト「令和7年の労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律（労働施策総合推進法）等の一部改正について」を参照。https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kouyou_roudou/kouyoukintou/zaitaku/index_00003.html

※防止措置の具体的な内容…今後策定される指針で定められる（改正法33条4項¹²）

→ただし、基本的な内容は、パワハラ等に関する防止措置（以下に再掲）と、

ある程度共通のものになると予想される

→その上で、行為者（加害者）が社外に存在するというカスハラの特徴に沿って、

労働政策審議会での専門的な検討等をふまえて内容が定められることに

⑦方針の明確化と周知・啓発（ハラスメントを禁じるルールの整備や研修等）

①相談体制の整備（相談窓口の整備等）

⑦発生時の対応（事実確認、事後対応、再発防止等）

⑨上記⑦～⑦とあわせて、相談者等のプライバシーの保護、相談等を理由とする

不利益な取扱いの禁止に関するルールの整備や周知・啓発

※なお、相談等に対する不利益取扱いの禁止や、違反があった場合の行政（労働局）に

による働き掛けなどについても、基本的にパワハラ等と同様に定められた

②問題への関心と理解を深める責務（努力義務）を規定

・①国、②事業主（企業等）、③法人の役員（経営陣）、④労働者、そして⑤顧客等の5者に、①は国民に啓発をすること、②～⑤についてはカスハラの問題に関心と理解を深めることなどを求める努力義務を課している（改正法34条1項～5項）

・同様の責務（上記の5者のうち顧客等を除く4者に対するもの）は、パワハラ等について以前から定められていた→カスハラも基本的に同じ発想だが、「顧客等」が加えられた点が特徴的

③「ハラスメントを行ってはいけないこと」が明確にされた

改正労推法4条4項：国は…何人（なんぴと）も職場における労働者の就業環境を害する言動を行ってはならないことに鑑み、当該言動が行われることのない就業環境の形成に関する規範意識の醸成がなされるよう、必要な啓発活動を積極的に行わなければならない。

・本規定自体は、国が啓発活動を行うことを定めた規定といえる

・4条4項の太字部分…要するに「職場のハラスメント」→「行ってはならない」という表現ではないものの、ハラスメントを行ってはならないということを、法律上、明確にした点が注目される…今後の周知・啓発や取り組み等の基礎に

¹² 改正労推法33条4項：厚生労働大臣は、前三項の規定に基づき事業主が講ずべき措置等に関して、その適切かつ有効な実施を図るために必要な指針（次項において「指針」という。）を定めるものとする。

④ (その他) 今回の改正で条文番号も整理

例: パワハラ防止措置に関する労推法 30 条の 2…改正後は 31 条に変更

(実務的には、漏れのないように確認が必要)

(3) 厚生労働省における周知・啓発の取り組み

① 「あかるい職場応援団」 Web サイト¹³を通した情報発信、周知・啓発

- ・タイトルに「ハラスメント」は含まれていないが、ハラスメントの問題に関する情報を集めたポータルサイト（何か知りたいときにはまず参照）
- ・ハラスメントについて学べる動画や資料など、個人の学習や自己啓発はもちろん、研修や勉強会等でもそのまま使えるコンテンツを数多く掲載（講師（原）も運営に参加）

② 業界ごとの特徴を分析し、業種別カスタマーハラスメント対策企業マニュアルを作成

作成: 2024 年度は「スーパーマーケット業編」を作成、2025 年 3 月に公表¹⁴

- ・厚生労働省の「総合的ハラスメント防止対策事業」の 1 つとして、講師（原）が座長を務めた「業種別カスタマーハラスメント対策検討委員会」が取りまとめた
- ・マニュアル、ポスターのほか、研修動画等も公開（上記のあかるい職場応援団に掲載）

(4) 自治体におけるカスハラ防止条例の制定等

- ・東京都や北海道などいくつかの自治体で、防止条例が制定されている

→2024 年 10 月、東京都で全国初となるカスハラ防止条例の制定が実現

「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例」¹⁵（2025 年 4 月 1 日施行）

- ・各自治体の条例の基本構造: 事業者、就業者、顧客等に責務（努力義務）を定め、取り組み等を促すとともに、条例に基づき自治体としてさまざまな支援を展開（今後、法律と条例がまさに「車の両輪」となって対策が進むことが期待される）

¹³ <https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/>

¹⁴ 上記の「あかるい職場応援団」内に掲載されているほか、(https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/customer_hara_index/customer_hara_industry)、プレスリリースとして以下の厚生労働省 Web サイトを参照。https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_55395.html

¹⁵ 条例に関する情報も含め、東京都のカスハラ防止の取り組みに関する情報は、「TOKYO ノーカスハラ支援ナビ」Web サイトを参照。<https://www.nocushara.metro.tokyo.lg.jp/>

II カスハラ対策のポイント

1 カスハラの定義

(1) カスハラか否かの判断：どこからが「カスハラ」なのか？

(各ルール等における定義)

①厚生労働省のカスタマーハラスメント対策企業マニュアルの定義¹⁶

(以下、①～の付番や強調等は講師)

- ①顧客等からのクレーム・言動のうち、
- ②当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、
- ③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、
- ④当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの

②東京都のカスハラ防止条例（2条5号等）における定義

- ①顧客等から就業者に対する、
 - ②著しい迷惑行為であり、
 - ③就業環境を害するもの
- ②の著しい迷惑行為とは：暴行、脅迫その他の違法な行為又は正当な理由がない過度な要求、暴言その他の不当な行為

③改正労働施策総合推進法（33条1項（前掲））における定義

- ①職場において行われる顧客、取引の相手方、施設の利用者その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者（…「顧客等」…）の言動であつて（あって）、
- ②その雇用する労働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（…「顧客等言動」という。）により
- ③当該労働者の就業環境が害されること

¹⁶ 同マニュアルは、「以下のようなものがカスタマーハラスメントであると考えられています」という表現で、定義付けを試みている（マニュアル2.1）。

(2) まとめると、カスハラか否かの判断のポイントは…

①本質を理解…社会通念上不相当 (厚生労働省のカスハラ対策企業マニュアル)、違法または不當 (東京都の防止条例)、社会通念上許容される範囲を超えた (改正労推法) など、細かい部分には異なる面もあるように見えるが…
→本質は、要求等の「中身」と「態度」の2点で判断、と理解すればよい！！

②要求等の中身が著しく妥当性を欠く

例：対応として商品の交換で済むのに、多額の金銭を要求
→要求の中身として問題があり、カスハラに当たりうる

③要求等の態度が不相当である

例：怒鳴りつける、相手の胸倉をつかむような形で対応を迫る
→手段 (具体的には態度) として問題があり、カスハラに当たりうる

→②に問題がある、③に問題がある、②③両方に問題がある…カスハラと考える

※仮に顧客等が何か要求できる場合であったとしても、「何でもあり」ではない
→対応等にミスがあった場合でも、カスハラは許されないという点に注意

④要求の中身が妥当で、要求の態度にも問題がない…もちろんカスハラではない

(こうした正当な要求・クレームは、顧客や消費者の権利等として尊重される点にも注意が必要)

→カスハラを定義付けることは、カスハラではない正当な要求・クレームとは何かを明らかにすることでもある
(考え方注目：何でもかんでも「カスハラ」と扱うことが目的ではない！！
カスハラ対策の根底には、顧客や消費者の尊重があるということ)

⑤イメージとして、従業員間におけるセクハラやパワハラに該当しうるような行為は、顧客や取引先が行ってもやはりハラスメント (カスハラ) に該当しうる¹⁷

(自分が顧客側だからといって、セクハラやパワハラを行ってよいとは絶対にならない)

¹⁷ 厚生労働省のカスタマーハラスメント対策企業マニュアルの2.1も参照。

【参考資料】カスハラの類型化

①基本的な考え方

- ・前掲のカスハラの定義をベースに、各企業のマニュアル等では具体的な類型や例を挙げることが望ましいと思われる（類型化によってわかりやすさを高める）
- ・将来的には、カスハラに関する指針等で整理されることになる
→それまでは、前掲の「女性活躍推進検討会」の報告書でまとめられている
具体例が、多くの業種、業態に共通しうるものとして参考になる

②女性活躍推進検討会報告書による整理（類型化）¹⁸

以下、同報告書から抜粋の上（囲み部分）、太字、下線等を講師（原）が付加

(i) 言動の内容に問題がある場合¹⁹

→以下の4つの○は、ひと言でいえば、**本来要求できないことの要求**と考えればよい

- そもそも**要求に理由がない**又は商品・サービス等と全く**関係のない要求**
- 契約等により想定しているサービス等を**著しく超える要求**
- 対応が**著しく困難**な又は対応が**不可能**な要求
- 不当な損害賠償請求**
(具体例として考えられるもの)
 - ・**契約内容**を著しく超える要求
 - ・会社の事業とは**関係のない要求**（性的なもの、プライバシーに関わるもの等）
 - ・商品やサービス等の内容と**無関係**である不当な損害賠償要求

¹⁸ 前掲の厚生労働省「雇用の分野における女性活躍推進に関する検討会報告書」の38頁以下を参照。 https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_42133.html

¹⁹ 報告書では【社会通念上相当な範囲を超える言動の内容例】とされている。

(ii) **態度**に問題がある場合²⁰

○**身体的な攻撃**（暴行、傷害等）

（具体例として考えられるもの） ←以下の○では記載は省略

- ・殴る、蹴る、叩く
- ・物を投げつける
- ・わざとぶつかる
- ・つばを吐きかける 等

○**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）

- ・「物を壊す」、「殺す」といった発言による脅し
- ・SNSへの暴露をほのめかした脅し
- ・インターネット上の投稿（従業員の氏名公開等）
- ・人格を否定するような発言
- ・土下座の強要
- ・盗撮 等

○**威圧的な言動**

- ・大声でオペレーターを責める
- ・店内で大きな声をあげて周囲を威圧する
- ・反社会的な言動 等

○**継続的な（繰り返される）、執拗な（しつこい）言動**

- ・頻繁なクレーム
- ・同じ質問を繰り返し、対応のミスが出たところを責める
- ・当初の話からのすり替え、揚げ足取り、執拗な責め立て 等

○**拘束的な言動**（不退去、居座り、監禁）

- ・長時間の拘束・居座り・電話 等

→業種・業態等に応じて、発生しやすいカスハラの類型が異なりうる…重点的な対策へ

²⁰ 報告書では【社会通念上相当な範囲を超える手段・態様例】とされている。

2 事前対策のポイント

(1) 現時点における対策の実務：厚生労働省の指針・対策マニュアルが参考になる

①パワハラ指針 (前掲)

- ・大きく 3 点：相談体制の整備、被害者への配慮、対応マニュアルの作成や研修が挙げられている

②カスタマーハラスメント対策企業マニュアル (同マニュアル 4.1)

→より具体的に、事前準備、事後対応の大きく 2 つに分けて記載

③事前準備

⑦会社における基本方針の明確化と従業員に対する周知

①社内における対応ルールの従業員への教育

⑦相談体制の整備 等

④事後対応

②事実関係の確認・対応

⑦従業員への配慮 (メンタル面のケアなど)

⑦再発防止策の検討 等

(2) 事前対策として組織がなすべき基本事項

①会社として、特に経営陣が、カスハラの問題をしっかりと認識

- ・労働者から話を聞く、アンケートを取るなど、自社における実態を分析

→カスハラについては、事案の報告等の枠組みが未整備の場合も少なくない

(「報告がないからカスハラはない」のではなく、実態をしっかりと調査)

- ・前掲の定義も参考に、何が (どこからが) カスハラで、どう対応するか、

組織としてのルールや対応マニュアル作りに進む

- ・録画や録音の実施も、実態の把握、カスハラの抑止等に効果が期待できる

②ルールやマニュアルのポイント：「具体性」

- ・例えば、顧客対応で「クレームが長時間続いたときは、カスハラと扱う」といったルールは意味がない (「長時間」かどうか、現場で個別の判断が必要となるため)

→例：丁寧かつ十分な説明・対応を行ってもクレームが続く場合（同様の話が繰り返されるような場合）、そこから時間を計測し、○分続いたら（あるいは○回繰り返されたら）打ち切って構わないとする

→例：商談において、金品の要求があった時点で報告するものとする

③「組織」として対応する姿勢を確立させる

- ・現場の担当者、現場の責任者レベルで対応しきれる問題ではないことを意識（仮に一部では対応ができたとしても、組織として行わなければ問題が残る）
- ・担当者間でばらつきがないように、対応マニュアル等を丁寧に周知

④カスハラに関する相談担当者を決める、窓口を設けるなど、相談体制の整備

- ・パワハラ等の防止措置における取り組みを活用（相談できる項目に「カスハラ」を追加することも考えられる）

⑤労働者への周知を兼ねた研修等の実施

- ・研修の仕方を工夫するなどして、正規・非正規問わず行き渡らせることが必要

例：要点をごく簡単にまとめた資料を配付

オンデマンドで研修動画を見られるようにする

- ・「カスハラ」という言葉のイメージ…労働者間のギャップが大きい可能性がある

例：若手労働者がカスハラと感じることも、経験豊富な労働者はカスハラと感じず対応している（スムーズに対応できている）といった可能性も

→「うちの会社ではこう考える」ということを決めて、周知していくことが重要

3 現場における対応のヒント

(以下、厚生労働省のカスタマーハラスマント対策企業マニュアル、業種別カスタマーハラスマント対策企業マニュアル（スーパーマーケット業編）及び研修動画・資料等を参考にしつつ整理²¹⁾

(1) 主張・要求の内容等に問題があるケース

①要求内容に問題がある（過度な要求である）

- ・契約や取引の内容を再度確認した上で対応を進める（明らかに契約に含まれていないことについては、その旨をあらためて指摘する）
- ・ミス等があった場合には、いわゆる「**限定謝罪**」を意識…対応等に不備があったとしても、その件（非が認められる範囲）に限定して謝罪する
- ・要求内容を確認した上で、上位者に対応を代わる、連絡先を聞き、後日組織として連絡するなど

②個人情報を聞かれる、私的な誘いや私的な会話が続く

- ・「組織の規則で許されていない」などの**エクスキューズ**（理由、口実）を使えると対応しやすい 例：「業務と関係のないことは話さない」旨のルールがあるとよい

(2) 主張・要求の態度等に問題があるケース

③言動が威圧的

- ・自分の気持ちを率直に伝える → 相手を冷静にする効果が期待できる
例：「それは私に対しておっしゃっているのですか」
「怒鳴られると私も怖いです」

④長時間の居座りや拘束（対面、電話、オンライン等が広く含まれる）

- ・前述のように、**客観的な時間**を目安に対応する
- ・「相手が話し始めたらすぐに計測を開始し、○分経ったら終了」ではない！
→まず、丁寧かつ十分な説明を試み、それでも話が繰り返される場合は、その時点から計測…それで○分経ったら、「これ以上の対応はできかねます」などと伝える

²¹ 詳細は、以下の厚生労働省 Web サイト（前掲）を参照。 https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/customer_hara_index/customer_hara_industry 特に、原が講師として出演している「業種別カスタマーハラスマント対策・研修動画」の資料 12 頁以下を参考にした。

4 事後対応のポイント

(1) 基本的な対応方針

①労働者からカスハラの相談があった場合：丁寧に対応することが大前提

・顧客との関係等を口実に、相談者に我慢させる形で幕引き…法的にも問題となる！

【判例③】甲府市・山梨県事件・甲府地判平成30・11・13 労判1202号95頁

カスハラ被害者への上司の対応に問題があったとして、使用者の賠償責任を肯定

- ・公立小学校の教諭が児童の家族から理不尽な主張・要求をされた際に、校長がその教諭に謝らせる形で幕引きを図ったことについて、教諭が精神疾患になったとして、校長の使用者に当たる自治体に損害賠償を請求した
- ・校長はその場を収めるために当該教員に多大な精神的苦痛を与えたとして、パワハラであり、不法行為に当たると判断され、使用者である自治体側の賠償責任が肯定された

・上記は公務員の事例であるが²²、民間企業においても、カスハラについて管理職等が安易に自社の従業員を犠牲にする形で対応した場合、企業側に安全配慮義務違反の賠償責任、あるいは、その管理職の「使用者」であることから導かれる使用者責任（民法715条²³）が生じる可能性を示すものといえる

②会社としてカスハラと認める（カスハラと認定する）か否か…慎重な判断が必要

・判断の枠組みの例：労働者からの報告や相談をもとに、管理職等が可能な限り複数人で検討し、カスハラか否かを判断する
→カスハラと判断した場合、被害者をフォローするとともに、事例として記録し、再発防止に活用することに意味がある

・なお、最終的にカスハラとは扱わない（認定しない）という結論に至った場合であっても、相談者にネガティブな反応をしてはならない
→カスハラとまではいえなくとも、相談者（従業員）が心身にダメージを受けている可能性があり、そのフォローは必要かつ重要
→上司や会社からネガティブな反応があるようでは、安心してカスハラの相談や報告ができない…組織全体のカスハラ対策のマイナスになる

²² 公務員の不法行為に関する賠償責任について定めた「国家賠償法」の問題となる。国家賠償法1条1項：国又は公共団体の公権力の行使に当る公務員が、その職務を行うについて、故意又は過失によつて違法に他人に損害を加えたときは、国又は公共団体が、これを賠償する責に任ずる。

²³ 民法715条1項：ある事業のために他人を使用する者は、被用者がその事業の執行について第三者に加えた損害を賠償する責任を負う。以下略

③加害者に対し、より強い（法的な）対応を検討すべき場合も

- ・警察への通報：どのようなときに通報するか、事前に検討し、ルール化しておかないと、実際にはなかなか通報できないこともあります

- ・加害者に対する損害賠償請求：実際には難しい面もあると思われるが、選択肢から除外せずに検討することも重要

(2) 加害者側になることの防止

①カスハラの「加害者側」にならないという視点も重要

- ・B to B カスハラ：被害者にも加害者にもなる可能性に注意が必要
→すでに法的な紛争（裁判）が生じ、加害者及びその使用者の法的責任を認めた事例が存在することが注目される（以下の事例）

【判例④】損害賠償請求事件・長野地飯田支判令和4・8・30 D1-Law.com 判例体系 28302089

いわゆるB to B カスハラについて、加害者とその使用者の賠償責任を肯定

- ・医療機器の会社の従業員2名が、取引先の病院の担当者から暴行や脅迫等を受けていた
- ・当該病院が最大手の顧客であり、取引関係を壊さないように配慮せざるを得ない弱い立場であったことから理不尽な暴行・脅迫等に耐えていたもので、従業員2名の屈辱感も相当に大きかったとされた（判決は「カスタマーハラスメントとも言うべき暴行・脅迫等を日常的に受けて」いたと述べている）
- ・病院の担当者（加害者）の不法行為責任、病院側の使用者責任がいずれも肯定された

②会社がなすべきこと

- ・労働者が加害者となることがないように、外部の相手方に対する言動についても注意しなければならない旨、研修等で周知・啓発を図っていくことが重要

おわりに

- ・カスハラ対策…労働者・顧客・事業主の**3者**にとってプラスになること
→顧客の尊重を忘れずに、「カスハラは許さない」という姿勢が求められる
- ・そのためには、**組織**としての取り組みが不可欠
→カスハラに関する**法制化**を受けて、社会全体としての意識の高まりも期待される
- ・**労使**でともに取り組みを進めていくことが望ましい
→労働組合による実態把握や組合員の意見集約、さまざまな提案などによって、より望ましい対策が可能になる

【資料案内】²⁴

- ①厚生労働省「あかるい職場応援団」Web サイト（前掲）²⁵
- ②『パワーハラスマント（第2版）』岡田康子・稻尾和泉（日本経済新聞出版社（日経文庫）、2018）
- ③『パワハラ上司を科学する』津野香奈美（筑摩書房（ちくま新書）、2023）
- ④『ハラスマント対応の法律相談』中井智子編著（青林書院、2023）
- ⑤『解決・防止 職場のハラスマント』水谷英夫（日本加除出版、2025年10月刊行予定）
- ⑥『カスハラ対策実務マニュアル』香川希理編著（日本加除出版、2022）
- ⑦「ハラスマント関連の判例解説」原 昌登（株式会社クオレ・シー・キューブ Web サイトで連載中²⁶）

²⁴ ①：ハラスマントに関するポータルサイト（前掲）。②③：新書でハラスマント問題の基本を理解できる。④～⑥：弁護士による実務解説。実際の事例や法律、実務対応について詳しく知りたいときに有益。⑦：判例のポイントを読みやすい形で紹介。

²⁵ <https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/index.html>

²⁶ https://www.cuorec3.co.jp/info/thinks/hara_01.html（同社 Web サイト：<https://www.cuorec3.co.jp/>）