
職場におけるハラスメント対策シンポジウム

カスタマーハラスメント対策の現状について

成蹊大学法学部教授 原 昌登

I カスハラの基本知識

- 1 カスタマーハラスメント(カスハラ)とは何か
- 2 カスハラに関する法規制

II カスハラ対策のポイント

- 1 カスハラか否か判断するには
- 2 対策の具体的なポイント

本講演の内容

I カスハラの基本知識

- 1 カスタマーハラスメント(カスハラ)とは何か
- 2 カスハラに関する法規制

II カスハラ対策のポイント

- 1 カスハラか否か判断するには
- 2 対策の具体的なポイント

(1)カスハラとは: Customer(顧客)からのハラスメントの総称

①カスハラの現状:カスハラは身近で起きている！！

厚生労働省「職場のハラスメントに関する実態調査」(2024年5月17日公表)

- ・約10人に1人(10.8%)の労働者が、過去3年間に勤務先等でカスハラ(顧客等からの著しい迷惑行為)を受けたと回答
- ・一方で、顧客等への周知啓発などの取組を行っていないと回答した企業が半数以上(55.8%)

②カスハラの2類型

B to C (Business to Consumer)

例：小売店における、客から店員に対する暴言

B to B (Business to Business)

例：取引先企業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)

(2)カスハラが問題となる背景

①労働者が傷付く

- ・カスハラは被害者の心身を傷付ける
- ・企業(=事業主=使用者)には、従業員(=労働者)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:「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。」

- ・カスハラによって従業員が傷付いても放置
→企業は安全配慮義務違反を理由として損害賠償責任(民法415条)を負う可能性がある

②顧客の利益が害される

- ・カスハラが発生...怒鳴り声が聞こえる、行為者への対応で待たされるなど、ほかの顧客は様々な不利益を受ける
- ・特に顧客が消費者の場合、消費者としての利益が損なわれている

③企業経営への支障も生じる

- ・上記②と関連:顧客がカスハラを敬遠することで、「顧客離れ」が生じうる
(顧客離れを防ぐ観点でも、カスハラ対策は有効)
- ・前頁①と関連:カスハラを理由とした従業員の退職がありうる
- ・特別な対応をすることで、他の業務の停滞や金銭的な損失等も考えられる

→カスハラ対策は、従業員、顧客、企業の三者にとってプラスの意味を持つ！

I カスハラの基本知識

- 1 カスタマーハラスメント(カスハラ)とは何か
- 2 カスハラに関する法規制

II カスハラ対策のポイント

- 1 カスハラか否か判断するには
- 2 対策の具体的なポイント

(1) 現在の法制度

① 典型的な職場のハラスメントについては、「防止措置」が各法律によって企業に義務付けられている

- ▶ パワーハラスメント
- ▶ セクシュアルハラスメント
- ▶ 妊娠・出産等に関するハラスメント
- ▶ 育児・介護休業等に関するハラスメント

防止措置の内容

→ 厚生労働省の指針（「パワハラ防止指針」等）で具体化されている

1 カスハラの基本知識

2 カスハラに関する法規制

○各種ハラスメントの法的位置付け

	措置義務	法制化した年
セクシュアル ハラスメント	○男女雇用機会均等法 第十一条 事業主は、職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により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。	平成9年改正：事業主の配慮義務 平成18年改正：事業主の措置義務
妊娠・ 出産等に関する ハラスメント	○男女雇用機会均等法 第十一条の三 事業主は、職場において行われるその雇用する女性労働者に対する当該女性労働者が妊娠したこと、出産したこと、労働基準法第六十五条第一項の規定による休業を請求し、又は同項若しくは同条第二項の規定による休業をしたことその他の妊娠又は出産に関する事由であつて厚生労働省令で定めるものに関する言動により当該女性労働者の就業環境が害されることのないよう、当該女性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。	平成28年改正：事業主の措置義務
育児・介護休業 等に関する ハラスメント	○育児・介護休業法 第二十五条 事業主は、職場において行われるその雇用する労働者に対する育児休業、介護休業その他の子の養育又は家族の介護に関する厚生労働省令で定める制度又は措置の利用に関する言動により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。	平成28年改正：事業主の措置義務
パワー ハラスメント	○労働施策総合推進法 第三十条の二 事業主は、職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であつて、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する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。	令和元年改正：事業主の措置義務

I カスハラの基本知識

2 カスハラに関する法規制

- **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して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（令和2年厚生労働省告示第5号）**

＜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して雇用管理上講ずべき措置＞ ※指針の4に規定

1 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発

- (1) 職場におけるパワーハラスメントの内容・パワーハラスメントを行ってはならない旨の方針を明確化し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発すること。
- (2) パワーハラスメントの行為者については、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発すること。

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) 相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知すること。
- (4) 相談窓口担当者が、内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。また、広く相談に対応すること。

3 職場におけるパワーハラスメントにかかる事後の迅速かつ適切な対応

- (5) 事実関係を迅速かつ正確に確認すること。
- (6) 事実確認ができた場合には、速やかに被害者に対する配慮の措置を適正に行うこと。
- (7) 事実確認ができた場合には、行為者に対する措置を適正に行うこと。
- (8) 再発防止に向けた措置を講ずること。（事実確認ができなかった場合も同様）

4 1から3までの措置と併せて講ずべき措置

- (9) 相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、労働者に周知すること。
- (10) 相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、労働者に周知・啓発すること。

1 カスハラの基本知識

2 カスハラに関する法規制

しかし、カスハラは、パワハラ等のような形で措置の義務付けがあるわけではない

※ただし、「パワハラ防止指針」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(下記)

7. 他の事業主の雇用する労働者等からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為(いわゆるカスタマーハラスメント)に関し行うことが望ましい取組

- ▶相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
- ▶被害者への配慮のための取組
- ▶被害防止のための取組(マニュアル作成や研修の実施等、業種・業態等の状況に応じた取組)

1 カスハラの基本知識

2 カスハラに関する法規制

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

(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)

→現在、多くの企業や業界団体が、本マニュアルを
参考に、対策に取り組んでいる



「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」(厚生労働省、2022年)
https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/pdf/cusuhara_manual.pdf



②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)

【参考判例】 東京地裁 平成25年2月19日判決

カスハラの被害を受けた従業員(看護師)に対する、使用者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、病院側には、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、**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**とした

・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**

【参考判例】 東京高裁 令和4年11月22日判決

カスハラの被害を受けた従業員に対する、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、会社は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会社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

③カスハラの行為者にも法的責任が生じる

- ・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)に該当するので、
被害者や被害企業から、行為者(顧客側)に対し損害賠償を請求しうる

【参考】カスハラに関するそのほかの法的な動き:労災関係

- ・**精神疾患**等の事案で、労災か否かを認定する際に基準とされる「**心理的負荷による精神障害の認定基準**」
→具体的な出来事について、心理的負荷の強度を弱・中・強にランク付けした
別表「業務による心理的負荷評価表」が定められている
- ・この別表が改正され、2023年9月1日から、「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」(つまり**カスハラ**)が**具体的な出来事として追加された**
(平均的な強度を「中」としつつ、「強」「弱」になる具体例等が示されている)

(2) 法制化、条例化の動き

国の動き

2024年に設置された、**雇用の分野における女性活躍推進に関する検討会**の中で、カスハラについても検討

→2024年8月に報告書がまとめられ、

- ・企業横断的に取組が進むよう、対策強化が必要
- ・労働者保護の観点から事業主の雇用管理上の措置義務とすることが「**適当**」と明記された

→現在、労働政策審議会雇用環境・均等分科会において、検討課題の一つとして議論がなされている状況

自治体の動き

2023年秋から、東京都でカスハラ対策の動きが本格的に始まる

→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（東京都以外の自治体にも、条例の検討を進めているところがある）

- 1 カスハラの基本知識
- 2 カスハラに関する法規制

【参考】東京都の条例の特徴

・カスハラの禁止を明言

4条

「何人も、あらゆる場において、カスタマー・ハラスメントを行ってはならない」

・罰則は置かず、各主体の「責務」を定めるスタイル(周知啓発を進める)

7条1項

「顧客等は、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、就業者に対する言動に必要な注意を払うよう努めなければならない」

8条1項

「就業者は、基本理念にのっとり、顧客等の権利を尊重し、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、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」

9条1項

「事業者は、基本理念にのっとり、カスタマー・ハラスメントの防止に主体的かつ積極的に取り組むとともに、都が実施するカスタマー・ハラスメント防止施策に協力するよう努めなければならない」

本講演の内容

I カスハラの基本知識

- 1 カスタマーハラスメント(カスハラ)とは何か
- 2 カスハラに関する法規制

II カスハラ対策のポイント

- 1 カスハラか否か判断するには
- 2 対策の具体的なポイント

Ⅱ カスハラ対策のポイント

1 カスハラか否か判断するには

(1) どこからが「カスハラ」なのか？

※法律で規定されていないため、まだ法律上の定義は存在しない

→現時点において参考になる情報として、次の①～③が挙げられる

Ⅱ カスハラ対策のポイント

1 カスハラか否か判断するには

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」(前掲)

- 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

※①～の付番や強調等は講師によるもの(以下も同じ)

Ⅱ カスハラ対策のポイント

1 カスハラか否か判断するには

②東京都の「カスハラ防止条例」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

参照：東京都Webサイト

(<https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/basic/koyou/kasuharajourei>)

Ⅱ カスハラ対策のポイント

1 カスハラか否か判断するには

③厚生労働省の

「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」
において提案された定義（カスタマーハラスメントの3要素）

①顧客、取引先、施設利用者その他の利害関係者が行うこと

②社会通念上相当な範囲を超えた言動であること

※「言動の内容」及び「手段・態様」に着目し、総合的に判断することが適当

③労働者の就業環境が害されること

参照：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37頁等
(https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_42133.html)

(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**(厚労省マニュアル)、違法または**不当**(東京都)、社会通念上**相当な範囲を超えた**(雇用の分野における女性活躍推進に関する検討会)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」** がポイント

- ①a 要求の中身が**著しく妥当性を欠く**

例：ごく簡単な交換や修理等の対応で済むのに、多額の金銭を要求
→要求の中身として問題があり、カスハラに当たる可能性がある

- ①b 要求の中身には**妥当性があるが**、その態度が**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、カスハラに当たる可能性がある
(何か要求できる場合であるとしても、**「何でもあり」ではない**ということ)

Ⅱ カスハラ対策のポイント

1 カスハラか否か判断するには

- ②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
 - (正当な要求・クレームは、消費者の権利等として尊重される点にも注意が必要)
 - ・カスハラを判断することは、
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
(考え方に注目：何でもかんでも「カスハラ」と扱うことが目的ではない！！)
- ③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ハラスメント(カスハラ)に該当しうる
- (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ならない)

本講演の内容

I カスハラの基本知識

- 1 カスタマーハラスメント(カスハラ)とは何か
- 2 カスハラに関する法規制

II カスハラ対策のポイント

- 1 カスハラか否か判断するには
- 2 対策の具体的なポイント

(1) 現時点における対策の実務：指針・マニュアルが参考になる

① パワハラ防止指針(前掲)

1. 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
2. 被害者への配慮のための取組
3. 被害防止のための取組
(マニュアル作成や研修の実施等、業種・業態等の状況に応じた取組)

② 厚生労働省のマニュアル(前掲。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

1. 事前準備
 - ㊦会社における基本方針の明確化と従業員に対する周知
 - ㊧社内における対応ルールの従業員への教育
 - ㊨相談体制の整備等
2. 事後対応
 - ㊩事実関係の確認・対応
 - ㊪従業員への配慮(メンタル面のケアなど)
 - ㊫再発防止策の検討等

(2) 具体的な対策のポイント例

① 企業全体として、特に上層部(経営陣)が、カスハラの問題をしっかりと認識

- ・ 自社における実態を分析
(従業員から話を聞く、アンケートを取るなど)
- ・ 社内のルールや対応マニュアルの作成
(前掲の定義等も参考に、何が(どこから)カスハラで、どう対応するか定める)
- ・ 録画や録音、対応記録、時間の計測など検証可能な証拠の収集
(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:顧客対応で「クレームが長時間続いたときは…」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)

→具体性が重要

- ・ クレームが〇分以上続いたら、繰り返しになるため対応を終了する
- ・ (商談であれば)金品の要求があった時点で会社に報告など

Ⅱ カスハラ対策のポイント

2 対策の具体的なポイント

③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組を活用
(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)

④従業員への研修等の実施

- ・以上の内容について、従業員への周知を図る

⑤なお、会社としてカスハラ対策を行っている旨を公表することも一案

- ・受け止め方には様々な面もあるが、カスハラ対策は顧客の尊重につながる面もあることから、社会的にも対策の必要性への関心が高まっている

Ⅱ カスハラ対策のポイント

2 対策の具体的なポイント

(3) 事案発生時の対応

①従業員から相談があった場合：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 → 法的にも問題となりうる！

【参考判例】 甲府地裁 平成30年11年13日判決

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り、民間とは異なる面もあるが、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）が生じる可能性を示すものといえる

②行為者に対し、より強い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、ルール化しておくことも重要

→ルール(マニュアル)がないと、実際にはなかなか通報できないこともありうる

- ・行為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

(4) もう1つのカスハラ対策: **行為者側**にならないという視点

①カスハラの「**行為者側**」にならないという視点も重要

- ・B to Cカスハラ

一般に消費者等から企業側に対して行われる(企業側は、主に被害者側としての対応を考えればよい)

- ・B to Bカスハラ

自社の従業員が行為者になる可能性に注意が必要

→すでに法的な紛争(裁判)が生じ、**行為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(次頁の事例)

②研修等で周知啓発を図っていくことが重要

企業は、従業員が行為者となることがないように、社外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

Ⅱ カスハラ対策のポイント

2 対策の具体的なポイント

【参考判例】 長野地裁飯田支部 令和4年8月30日判決

いわゆるB to Bカスハラにおいて、行為者とその使用者の、被害者に対する賠償責任を肯定

- ・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」と述べている)
- ・病院の担当者(行為者)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**

資料案内



- ①厚生労働省「あかるい職場応援団」Webサイト
 - ・ハラスメントについて学べる動画や各種のマニュアルなど、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（今回の講師(原)も運営に参加）
 - ・近時、カスハラに関するコンテンツも大幅に拡充
- ②『パワーハラスメント(第2版)』岡田康子・稲尾和泉(日本経済新聞出版社(日経文庫)、2018)
- ③『パワハラ問題』井口 博(新潮社(新潮新書)、2020)
- ④『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)
- ⑤『予防・解決 職場のパワハラセクハラメンタルヘルス(第4版)』水谷英夫(日本加除出版、2020)
- ⑥『ハラスメント対応の法律相談』中井智子編著(青林書院、2023)
- ⑦『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)
- ⑧『欧米のハラスメント法制度』滝口啓允編著、労働政策研究・研修機構編(労働政策研究・研修機構、2024)
- ⑨「ハラスメ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)

講師紹介 原 昌登(はら まさと) 成蹊大学法学部教授

- ・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。
- ・現在、労働政策審議会(職業安定分科会労働力需給制度部会)委員、中央労働委員会地方調整委員、国家公務員採用総合職試験専門委員、労働基準監督官採用試験専門委員等を務める。
- ・大学の講義に加えて、労働法に関する各種の講演や研修の講師等を多数経験。
- ・近年の主な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に関する検討部会委員等、ハラスメント問題に関する委員を歴任。
- ・著書に労働法の入門書である『ゼロから学ぶ労働法』(経営書院、2022年)など。研究業績等の詳細は<https://researchmap.jp/read0191541>を参照。