

カスハラ研修会

カスタマーハラスメントに関する法改正への企業の対応等



東京エクセル法律事務所
弁護士 坂 東 利 国

Contents

I カスタマーハラスメントの知識

- 1 ハラスメントに関する令和7年の改正
- 2 ハラスメント対策をする際の基本的視点
- 3 雇用管理上の措置義務と安全配慮義務・職場環境配慮義務
- 4 カスタマーハラスメントの判断
- 5 迷惑行為への対応

II 企業としてすべきこと

- 1 (事前の予防措置) 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発
- 2 (事前の予防措置) 従業員(被害者)のための相談対応体制の整備
- 3 (事前の予防措置) 対応方法、手順の策定
 - (1) 現場での初期対応の方法: 現場従業員(一次対応者・受付担当者)
 - (2) カスハラへの対応方法: 現場監督者(相談対応者・対応責任者)
- 4 (事前の予防措置) 社内対応ルールの従業員等への教育・研修
- 5 (事後対応) 事実関係の正確な確認と事案への対応
- 6 (事後対応) 従業員への配慮の措置
- 7 (事後対応) 再発防止のための取組

III 関連する問題

- 1 カスタマーハラスメント行為者に成立する可能性のある犯罪行為
- 2 フリーランスに対するカスハラ

1 ハラスメントに関する令和7年の改正

労働施策総合推進法の改正（2026年末施行予定）

- **カスハラ**に関する事業主の雇用管理上の措置義務（改正後労働施策総合推進法33条1項。2025.6 成立、成立から1年6か月後に施行） ★

改正後労働施策総合推進法33条（職場における顧客等の言動に起因する問題に関する雇用管理上の措置等）

- ① 事業主は、**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係る有する者（次条第五項において「顧客等」という。）**の言動であって、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。**
- ② 事業主は、労働者が前項の相談を行ったこと又は事業主による当該相談への対応に協力した際に事実を述べたことを理由として、当該労働者に対して解雇その他**不利益な取扱いをしてはならない。**
- ③ 事業主は、他の事業主から当該他の事業主が講ずる第1項の措置の実施に関し必要な協力を求められた場合には、これに応ずるよう努めなければならない。

➤ 違反に対しては、行政処分（労働局長による報告徴収，助言・指導，勧告。改正後労働施策双方推進法42条）

- 雇用管理上の措置に関する指針等

- ・ 改正法の施行までに厚労省が指針を定める予定（改正後労働施策総合推進法33条4項）
- ・ **カスタマーハラスメント対策企業マニュアル**（厚労省，2022.2）

地方自治体の取り組み

● 東京都カスハラ防止条例による努力義務（2025.4施行）

4条（カスタマー・ハラスメントの禁止）

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。**

9条（事業者の責務）

- 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。
- 事業者は、**その事業に関して就業者がカスタマー・ハラスメントを受けた場合には、速やかに就業者の安全を確保するとともに、当該行為を行った顧客等に対し、その中止の申入れその他の必要かつ適切な措置を講ずるよう努めなければならない。**
- 事業者は、その事業に関して就業者が顧客等としてカスタマー・ハラスメントを行わないように、必要な措置を講ずるよう努めなければならない。

※ 違反に対する罰則はない

- 東京都は、カスタマー・ハラスメントの防止に関する指針（ガイドライン）を策定（2024.12）
- ・ 東京都は、カスタマー・ハラスメント防止のための各団体共通マニュアルを公表（2025.3）

● 他の自治体の条例（2025年中に施行・施行予定のもの）

- ・ 北海道（2025.4），群馬県（同），群馬県嬲恋村（同），三重県桑名市（同），愛知県（2025.10）

男女雇用機会均等法の改正（2026年末施行予定）

● **就活セクハラ**に関する事業主の雇用管理上の措置義務（改正後男女雇用機会均等法13条1項。★ 2025.6成立、成立から1年6か月後に施行）

改正後男女雇用機会均等法13条（求職活動等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の措置等）

- ① 事業主は、求職者その他これに類する者として厚生労働省令で定めるもの（以下この項及び次項並びに次条において「**求職者等**」という。）**による**その求職活動その他求職者等の職業の選択に資する活動（以下この項及び同条第一項において「**求職活動等**」という。）**において行われる当該事業主が雇用する労働者による性的な言動により当該求職者等の求職活動等が阻害されることのないよう、当該求職者等からの相談に応じ、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。**
- ② 事業主は、労働者が事業主による求職者等からの前項の相談への対応に協力した際に事実を述べたことを理由として、当該労働者に対して解雇その他**不利益な取扱いをしてはならない。**
- ③ （略）

- 違反に対しては、行政処分（労働局長による報告徴収，助言・指導，勧告。改正後労働施策双方推進法42条）

● 雇用管理上の措置に関する指針等

- ・ 改正法の施行までに厚労省が指針を定める予定（改正後労働施策総合推進法33条4項）

2 ハラスメント対策をする際の基本的視点



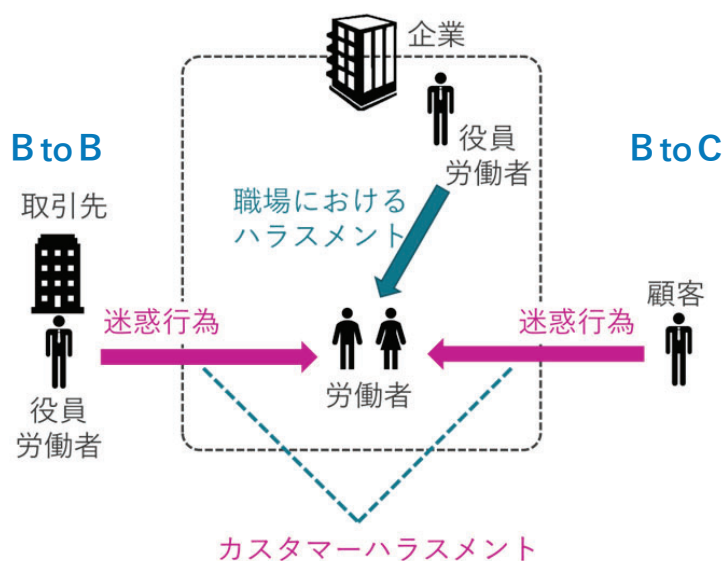
BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

カスハラの構図（職場におけるハラスメントとカスタマーハラスメント）

BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

- 人権侵害的行為
- 加害者が企業内の者か、外部の者（顧客等）か
（職場における...） （カスタマー...）

人権侵害から従業員を守る必要性は、
加害者が企業内の者でも外部の者でも
同じはず



※ カスハラは、それが性的な言動であればセクハラ」にも該当しうるし、それが優越的な関係を背景とした言動であれば「パワハラ」にも該当しうる。

ハラスメント対応における人権尊重の視点の重要性

● ブラックなハラスメント（職場におけるハラスメントの要件を満たす言動） = 人権侵害

- 法が定めるセクハラ、妊娠・出産・育児・介護ハラスメント、パワハラ、カスハラは、被害者の**人格権**（生命、身体、自由、名誉等に関する人格的利益）を侵害する**不法行為**（民法709条）

● 「人権侵害（人格権の侵害）」といえるための要件

[共通] **労働者の就業環境が害される言動**（労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の發揮に重大な悪影響が生じる等**当該労働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）

[パワハラ] **業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの**

[カスハラ] **社会通念上許容される範囲を超えたもの**

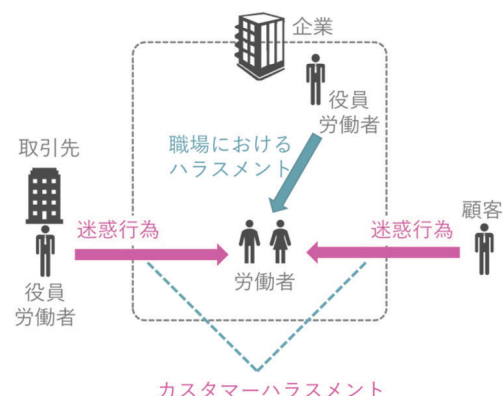
- | | | |
|---------------------|---------|---------------|
| ➤ 優越的な関係を背景とした言動 | ☞ パワハラ | } 育児・介護ハラスメント |
| ➤ 性的な言動 | ☞ セクハラ | |
| ➤ 女性の妊娠・出産に関する言動 | ☞ マタハラ | |
| ➤ 育児に関する制度の利用に関する言動 | ☞ パタハラ等 | |
| ➤ 介護に関する制度の利用に関する言動 | ☞ ケアハラ | |
| ➤ 顧客等からの言動 | | ☞ カスハラ |

8

カスハラ対策の特徴

● 従業員に対する人権侵害に関するリスクマネジメント

- 講ずる措置の大枠は、職場におけるハラスメントと同じ ★
- 安全配慮義務・職場環境配慮義務の見地から対応すべきリスク



● 加害者が社外の「顧客等」

- ・未然防止のための働きかけが難しい
- ・事案発生後の対応も職場におけるハラスメントのようにはいかない場合がある
 - 事実関係の確認が容易でない、加害者に対する指導・懲戒もできない
- ・従来のハラスメント相談窓口の体制だけで対応するには不向きな場合が多い
 - 現場に精通した**現場監督者・上司の迅速な対応**が必要な場合が多い
 - 強い対応をするためには、社内の関係部門が連携した**全社的対応**が必要になる場合もある
 - 強い対応をするためには、外部（弁護士や所轄官庁）との連携が必要になる場合もある
 - 強い対応をするためには、**刑事手続（警察の協力）**が必要になる場合もある

9

3 雇用管理上の措置義務と 安全配慮義務・職場環境配慮義務

BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

10

(参考) セクハラ・パワハラ等に関する事業主の雇用管理上の措置義務

BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

男女雇用機会均等法11条1項

事業主は、職場におけるセクシュアルハラスメントについて、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。

男女雇用機会均等法11条の3，育児・介護休業法25条

事業主は、職場における妊娠・出産・育児・介護に関するハラスメントについて、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。

労働施策総合推進法30条の2

事業主は、職場におけるパワーハラスメントについて、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。

➤ 違反に対しては、行政処分（労働局長による報告徴収，助言・指導，勧告）

● 雇用管理上の措置に関する指針



- ・ **セクハラ措置指針**：「事業主が職場における性的言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針」（平成18年厚生労働省告示第615号）
- ・ **マタハラ措置指針**：「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して雇用管理上講ずべき措置についての指針」（平成28年厚生労働省告示第312号）
- ・ **育児指針**：「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に関する指針」（平成21年厚生労働省告示第509号）
- ・ **パワハラ措置指針**：「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）

カスハラに関する事業主の雇用管理上の措置義務（2026年末施行予定）

改正後労働施策総合推進法33条

事業主は、職場において行われるカスタマーハラスメントについて、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。

➤ 違反に対しては、行政処分（労働局長による報告徴収，助言・指導，勧告）

● 雇用管理上の措置に関する指針等

- ・ 改正法の施行までに厚労省が指針を定める予定（改正後労働施策総合推進法33条4項）
- ・ カスタマーハラスメント対策企業マニュアル（厚労省，2022.2）



セクハラ・パワハラ等に関する雇用管理上の措置に関する指針



- セクハラ措置指針，マタハラ措置指針，育介指針，パワハラ措置指針は、リスクマネジメントシステムの考え方

(1) 事業主の方針等の明確化および労働者への周知・啓発

(2) 相談・苦情に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

} 事前の予防措置
(狭義のリスクマネジメント)

(3) 職場におけるハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

- | |
|------------------|
| イ 事実関係を迅速かつ正確に確認 |
| ロ 被害者への配慮の措置 |
| ハ 行為者に対する措置 |
| ニ 再発防止に向けた措置 |

} 事後対応
(危機対応)

(4) (1)～(3)までの措置と併せて講ずべき措置

} その他

カスハラに関する雇用管理上の措置に関する指針の見込み

● リスクマネジメントシステムの考え方に従うはず

(カスハラ対策企業マニュアルの枠組み)

1 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

2 従業員（被害者）のための相談対応体制の整備

3 対応方法、手順の策定

4 社内対応ルールに従業員等への教育・研修

事前の予防措置
(狭義のリスクマネジメント)

5 事実関係の正確な確認と事案への対応

6 従業員への配慮の措置

7 再発防止のための取組

事後対応
(危機対応)



現場従業員の保護：事業主の安全配慮義務・職場環境配慮義務

● 安全配慮義務

労働契約法 5 条（労働者の安全への配慮）

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。

● 職場環境配慮義務

- 事業主は、従業員に対し、労働者にとって働きやすい職場環境を整備し保つように配慮する義務 / 良好な職場環境の維持確保に配慮すべき義務 / 良好な職場環境を整備すべき義務を負う
(津地判H9.11.5・三重セクハラ（厚生農協連合会）事件，仙台地判H13.3.26・仙台セクハラ（自動車販売会社）事件，広島高判H16.9.2・下関セクハラ（食品会社営業所）事件）

- 事業主（経営者）は、従業員の生命・身体等の安全に配慮し、良好な職場環境を維持確保するため
 - 職場におけるハラスメント（従業員同士のハラスメント）だけでなく、**カスハラ**についても、
 - これを予防するための**事前の措置**を講ずるとともに、
 - そのような言動が発生した場合には、相談対応等の**事後的な措置**を講じなければならない
- 事業主に安全配慮義務や職場環境配慮義務の違反があれば、被害者に対して損害賠償責任を負う

- 管理職その他の上司は、事業主が負う安全配慮義務・職場環境配慮義務の**履行補助者**

4 カスタマーハラスメントの判断



BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

16

カスタマーハラスメントとは？

BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

● 改正労働施策総合推進法33条（2025年6月成立、成立から1年6か月後に施行）

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**）の言動であって、

- ① 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**により
- ② 当該労働者の**就業環境が害される**こと

● カスタマーハラスメント対策企業マニュアル（厚労省）

顧客等からのクレーム・言動のうち、

- ① 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、
- ② 当該手段・態様により、労働者の**就業環境が害される**もの

● 東京都カスタマー・ハラスメント防止条例（2条）

顧客等から就業者に対し、

- ① その業務に関して行われる**著しい迷惑行為**※であって、
- ② **就業環境を害する**もの

※「著しい迷惑行為」：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**

【参考】パワーハラスメントの定義・要件

● 定義（労働施策総合推進法30条の2）

職場において行われる

- ① **優越的な関係**を背景とした言動であって、
- ② **業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの**により、
- ③ その雇用する労働者の**就業環境が害される**こと



② = 「**社会通念**」に照らし、当該行為が**明らかに業務上の必要性がない**、またはその**態様が相当でない**ものであること（パワハラ措置指針）

③ = 労働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労働者が**就業する上で看過できない程度の支障が生じる**ことであり、「**平均的な労働者の感じ方**」を基準として判断する（パワハラ措置指針）



- 受け手の主観を重視しつつも、「**社会通念**」による判断とならざるを得ない
 - ≡ 社員の言動として社会通念上許容される限度を超えている
 - ≡ 不適切を超えて「極めて不適切」

【参考】セクシュアルハラスメントの定義・要件

● 定義（男女雇用機会均等法11条，セクハラ措置指針，H18.1.11雇発第1011002号）

職場において行われる

- ① **労働者の意に反する**性的な言動であり、
- ② 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



① = 一定の客観性が必要であり、「**平均的な女性労働者**」「**平均的な男性労働者**」の**感じ方**を基準として判断する（H18.1.11雇発第1011002号）

② = 労働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労働者が**就業する上で看過できない程度の支障が生じる**ことであり、「**平均的な労働者の感じ方**」を基準として判断する（セクハラ措置指針，H18.1.11雇発第1011002号）



- 受け手の主観を重視しつつも、「**社会通念**」による判断とならざるを得ない
 - ≡ 社員の言動として社会通念上許容される限度を超えている
 - ≡ 不適切を超えて「極めて不適切」

【参考】社会通念（平均的な労働者の感じ方）による判断の一般的な傾向

- [パワハラ] 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより
- [セクハラ] 労働者の意に反する
- [共通] 就業環境が害される（就業する上で看過できない程度の支障が生じること）

⇒ 原則として、**繰返し・継続性**が必要

⇒ 原則として、**承諾・同意**がある場合は、該当しない

- **不適切だが悪意によるとみることが難しい微妙な言動**は、受け手が明確な拒否の姿勢を示していることが重要となる場合がある（「言ってくれないとわからないよ」）

[パワハラ] 後輩社員への「ウザ絡み」：我慢して受け流していると、「業務上必要かつ相当な範囲を超えた」「就業環境が害される」とまではいえないと判断される場合がある

[セクハラ] 軽い性的冗談：受け流していると、「意に反する」「就業環境が害される」とまではいえないと判断される場合がある

⇨ 客観的に見て**明らかに極めて不適切といえる言動**は、繰返しや継続性の程度が弱い場合や、受け手の承諾・同意がある場合でも、上記要件に該当すると判断されやすい

[パワハラ] 暴行 / 同僚の前でプライベートに言及して誹謗する：我慢して受け流していても、1発で「必要かつ相当な範囲を超えた」「就業環境が害される」と判断しやすい

[セクハラ] 懇親会でふざけた様子で抱きついた：「大丈夫です」と対応していても、1発で「意に反する」「就業環境が害される」と判断しやすい

20

【参考】要件該当性を判断する際に考慮すべき事情

業務上必要かつ相当な範囲を超えた
就業環境が害される

グレーゾーン

弱

中
ブラック

強

● 要件に該当するかは、諸事情を総合的に考慮して、社会通念に照らして判断する

- 言動の**態様**
 - 身体的な攻撃、人格攻撃・侮辱、威迫、過剰・長時間、晒し者（名誉感情を害する）、不利益を受ける（示唆する） など
- 言動の**頻度・継続性**
- 当該言動が行われた**経緯や状況**
 - 受け手が不快感・拒否の姿勢を見せたか、受け手の問題行動の有無や内容・程度 など
- 従事する**業務の性質**
 - 命や健康に関わる業務か、特に重要な業務であるか など
- 言動の**目的・動機**
 - 退職させる目的や嫌がらせなどの不当な目的・動機 など
- 行為者の**地位・職責等**
 - 管理職（ハラスメント防止について理解し部下を指導すべき立場） / 地位・権限の違い
- 受け手の**属性や心身の状況**
 - 新卒入社後間もない、長期療養から復帰直後 など

21

カスタマーハラスメントの定義・要件

● 定義（改正後労働施策総合推進法33条）

職場において行われる顧客等の言動であって、

- ① 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**により、
- ② その雇用する労働者の**就業環境が害される**こと



① = 「**社会通念**」に照らして判断する

➤ 要求内容等が**妥当性を欠く**、または言動の**態様が相当でない**ものであること

② = 労働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労働者が**就業する上で看過できない程度の支障が生じる**ことであり、「**平均的な労働者の感じ方**」を基準として判断する



- 受け手の主観を重視しつつも、「**社会通念**」による判断とならざるを得ない
 ≡ 顧客の言動として社会通念上許容される限度を超えている
 ≡ 不適切を超えて「極めて不適切」

22

社会通念（平均的な労働者の感じ方）による判断の一般的な傾向

- **[カスハラ]** 社会通念上許容される範囲を超えたもの
- **[共通]** 就業環境が害される（就業する上で看過できない程度の支障が生じること）

⇒ 原則として、**繰返し・継続性**が必要

⇒ 原則として、承諾・同意がある場合は、該当しない

➤ **不適切だが悪意によるとみることが難しい微妙な言動**は、受け手が明確な拒否の姿勢を示していることが重要となる場合がある（「言ってくれないとわからないよ」）

- 受付担当者に対する「ウザ絡み」：我慢して受け流していると、「許容される範囲を超えた」「就業環境が害される」とまではいえないと判断される場合がある

⇒ 客観的に見て**明らかに極めて不適切といえる言動**は、繰返しや継続性の程度が弱い場合や、受け手の承諾・同意がある場合でも、上記要件に該当すると判断されやすい

- 暴行／脅迫・強要等の犯罪行為に該当する脅し：我慢して受け流していても、1発で「許容される範囲を超えた」「就業環境が害される」と判断しやすい
- いきなり胸を触る：「大丈夫です」と対応していても、1発で「許容される範囲を超えた」「就業環境が害される」と判断しやすい

23

①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により、②当該労働者の就業環境が害される（改正後労働施策総合推進法33条）

● 要件に該当するかは、諸事情を総合的に考慮して、社会通念に照らして判断する

- ・ 従事する業務の性質、顧客等との関係性
 - 業種（法令）／公的業務／電話対応、窓口対応、店舗対応／契約上特別の対応を要する など
- ・ 言動の態様
 - 身体的な攻撃／人格攻撃・侮辱／威迫／過剰・長時間／不利益を示唆する／名誉毀損 など
- ・ 言動の頻度・継続性
- ・ 当該言動が行われた経緯や状況
 - 従業員が不快感・拒否の姿勢を見せた／企業側に問題がある（商品・サービスや顧客対応の不適切）
- ・ 言動の目的・動機
 - 嫌がらせ目的 など
- ・ 顧客等の属性
 - 顧客の言動が社会生活への適応能力の程度や障害に起因することが明らかである など

諸事情を考慮せざるを得ないため、判断に苦慮する場合がある

- カスハラ（社会通念上許容される範囲を超え就業環境を害する）として対応しやすい場合
 - ・ 言動の手段・態様が客観的にみて**明らかに極めて不適切**
 - 殴る・蹴る、物を投げつけてくる、唾を吐きかける 等（身体的な攻撃）
 - 生命・身体等に対する害悪を告知して脅す（脅迫・強要等の犯罪行為に該当）
 - あからさまな侮辱を繰り返す
 - ・ **セクハラ**に該当する言動（言動に**必要性**がなく許容範囲を超えると判断しやすい）
 - 身体を触る
 - 性的な侮辱を繰り返す
 - 食事等に執拗に誘う
 - ・ 要求内容に**妥当性・必要性がないことが明らかな言動**
 - 商品・サービスに瑕疵がなく、担当者の対応が適切であることも明らかであるのに苦情・要求を繰り返す

諸事情を考慮せざるを得ないため、判断に苦慮する場合がある

● カスハラ認定に苦慮する場合

- 当方に明らかな落ち度がある
 - 商品やサービスに大きな瑕疵・問題があり、顧客の憤慨には一定の理由がある
 - 担当者の回答が礼を欠くため口論になった（顧客対応に明らかな問題がある）
 - 当方の落ち度が大きいほど、カスハラ認定しにくくなる傾向
- 不適切ではあるが、あからさまではない言動
 - 義務のない対応をさせようと、声を荒げずにしつこく要求してくる
 - 担当者の不適切な対応に対し、責任者が謝罪したのに、担当者の謝罪をしつこく求める

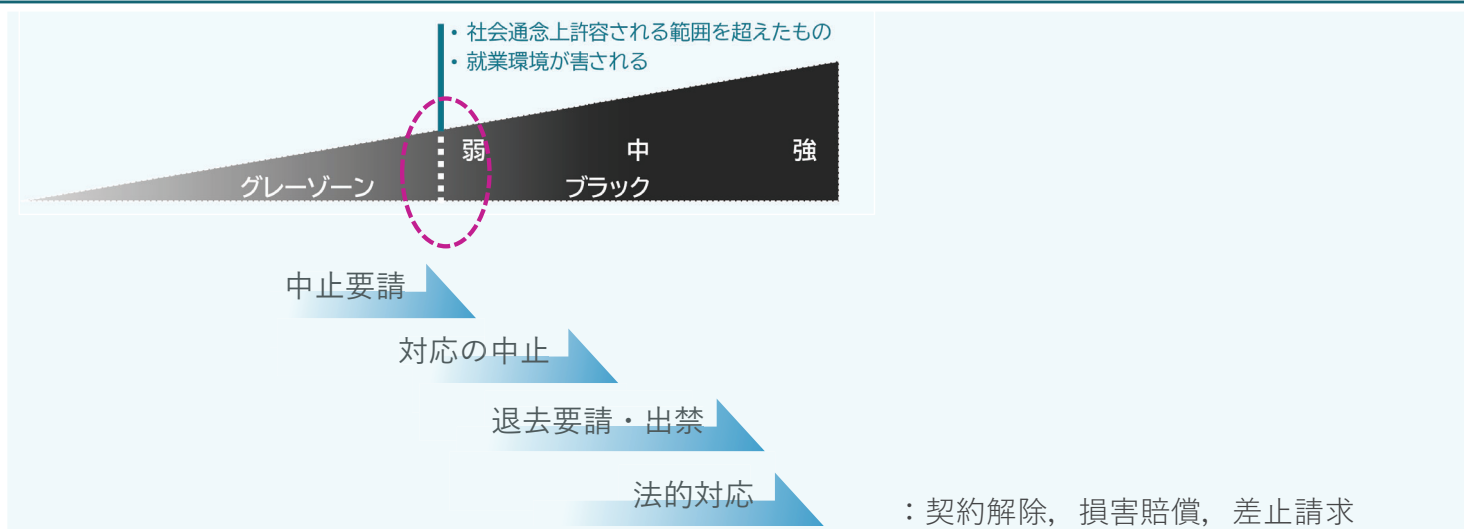
- 明らかにカスハラ（人権侵害）と認定できる場合以外は、即時にカスハラと断定するよりも、**まずは言動の沈静化を図る努力**をし、それでもなお言動が続くようであれば、その時点で判断
- できる限り、冷静に**事実関係を確認してから**判断する
- カスハラといえない＝顧客対応の中止や退去の要請はできないというわけではない（後述）

I カスハラの知識

5 迷惑行為への対応



顧客等の迷惑行為の悪質性の程度に応じた対応



- 迷惑行為に対する中止要請や顧客対応の中止等は、カスハラでなくても可能
 - 根拠：契約締結の自由（民法521条），信義誠実の原則（民法1条2項）・権利濫用の禁止（民法1条3項），施設管理権
 - ※ サービスの性質（公共設備，応召義務等）から特に丁寧な対応が必要な場合はある
 - 迷惑行為の中止要請や退去の要請は、明確に、複数回が基本
- 迷惑行為に対する法的対応のハードルは高い
 - 経営レベル，本部組織レベルの判断事項

28

現場で迅速に判断できるようにするための工夫

● 顧客対応を中止できる場合の客観的な社内基準を設ける

- 個人の主観的判断を挟まない判断（数値化，犯罪性等）
- （例）
 - ・ 迷惑行為の中止を○回以上求めたのにやめない／迷惑行為を○分以上続ける
 - ・ 説明をしたのに、同じ内容の主張を○回以上繰り返す／膠着状態が○分以上続く
 - ・ 1日あたり○回以上電話をかけてくる
 - ・ 1回の電話が○分以上に及ぶ
 - ・ 安全確保を要する迷惑行為（暴力行為や身体に触るセクハラ行為など）が行われた
 - ・ 明らかに応じる義務がないのに、具体的な金額を出して金銭的要求をする
 - ・ 土下座を要求する

● 退去を命ずることができる場合の客観的な社内基準を設ける

- （例）
 - ・ 安全確保を要する迷惑行為（暴力行為や身体に触るセクハラ行為など）が行われた
 - ・ 迷惑行為の中止を○回以上求めてもやめない
 - ・ 顧客対応の中止を通知したのに居座る

29

Ⅱ 企業としてすべきこと

「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) をふまえて

事前の予防措置

「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) をふまえて

- 1 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発
- 2 従業員（被害者）のための相談対応体制の整備
- 3 対応方法、手順の策定
- 4 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

事前の予防措置
(狭義のリスクマネジメント)

- 5 事実関係の正確な確認と事案への対応
- 6 従業員への配慮の措置
- 7 再発防止のための取組

事後対応
(危機対応)

1 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

1 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

2 従業員（被害者）のための相談対応体制の整備

3 対応方法、手順の策定

4 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

5 事実関係の正確な確認と事案への対応

6 従業員への配慮の措置

7 再発防止のための取組



BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

34

基本方針・基本姿勢を明確化し、従業員に周知・啓発する

BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

1 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

- ・ 組織の**トップ**が、カスハラ対策への取組の基本方針・基本姿勢を明確に示す
- ・ カスハラから、組織として従業員を守るという基本方針・基本姿勢、従業員の対応の在り方を従業員に**周知・啓発**し、教育する

● カスハラ対策に取り組んでいることを顧客等に周知することも有効

- ・ ポスターの掲示：「このような行為はカスタマーハラスメントに該当する可能性があります」等
➤ 厚労省「職場におけるハラスメントの防止のために」サイトに、カスタマーハラスメント対策啓発ポスターの例が掲載
- ・ 顧客等が目にするホームページや冊子等に、「カスタマーハラスメント防止」に関する情報を掲載する
- ・ 録音・録画の実施とその告知をする

● 報道された事例

- ・ コンビニ大手が、従業員の安全やプライバシー保護を進めるための措置として、従来は実名記載だった従業員の名札を**イニシャルや役職名での表記を可能とする**とともに、客向けに、従業員に対する不当・過剰な要求、罵声や暴言・暴力、無断撮影してSNSに投稿、待ち伏せやつきまといを行わないよう求める**ポスターを店舗に掲示**することとした（2024.10報道）

35

2 従業員（被害者）のための相談対応体制の整備

1 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

2 従業員（被害者）のための相談対応体制の整備

3 対応方法、手順の策定

4 社内対応ルール of 従業員等への教育・研修

5 事実関係の正確な確認と事案への対応

6 従業員への配慮の措置

7 再発防止のための取組



BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

36

従業員（被害者）のための相談対応体制を整備し周知する

BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

2 従業員（被害者）のための相談対応体制の整備

- ・ カスハラを受けた従業員が相談できるよう **相談対応者** を決めておく、または **相談窓口** を設置し、従業員に広く **周知** する
- ・ 相談対応者が相談の内容や状況に応じ適切に対応できるようにする
 - 相談対応者が適切に相談対応するためには、人事労務部門や法務部門、外部関係機関（弁護士等）と **連携できるような体制** を構築するとともに、具体的な対応方法をまとめた **マニュアル** を整備し、相談対応者向けに定期的に研修等を実施することが有効である
- ・ カスハラ対策を中心となって進める組織の設置
 - カスハラに対応する体制を構築する上では、相談対応者・相談窓口とは別に、**カスハラ対策を推進し、取組全体を所管する組織** があるとよい



【相談したこと等を理由とする不利益取扱いの禁止】

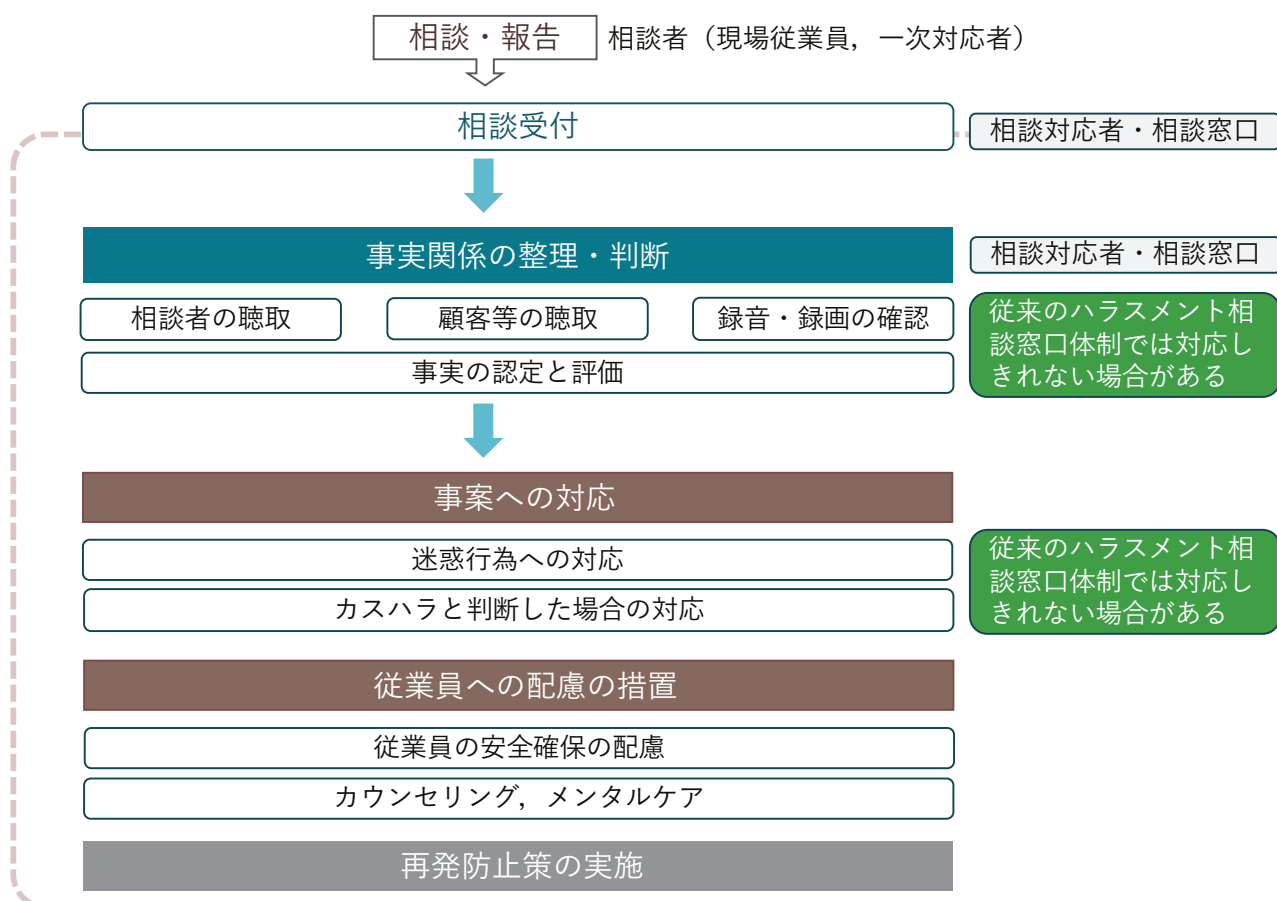
（改正後労働施策総合推進法33条2項）

事業主は、カスタマーハラスメントに関する相談を行ったこと又は事業主による当該相談への対応に協力したことを理由として、当該労働者に対して解雇その他不利益な取扱いをしてはならない

37

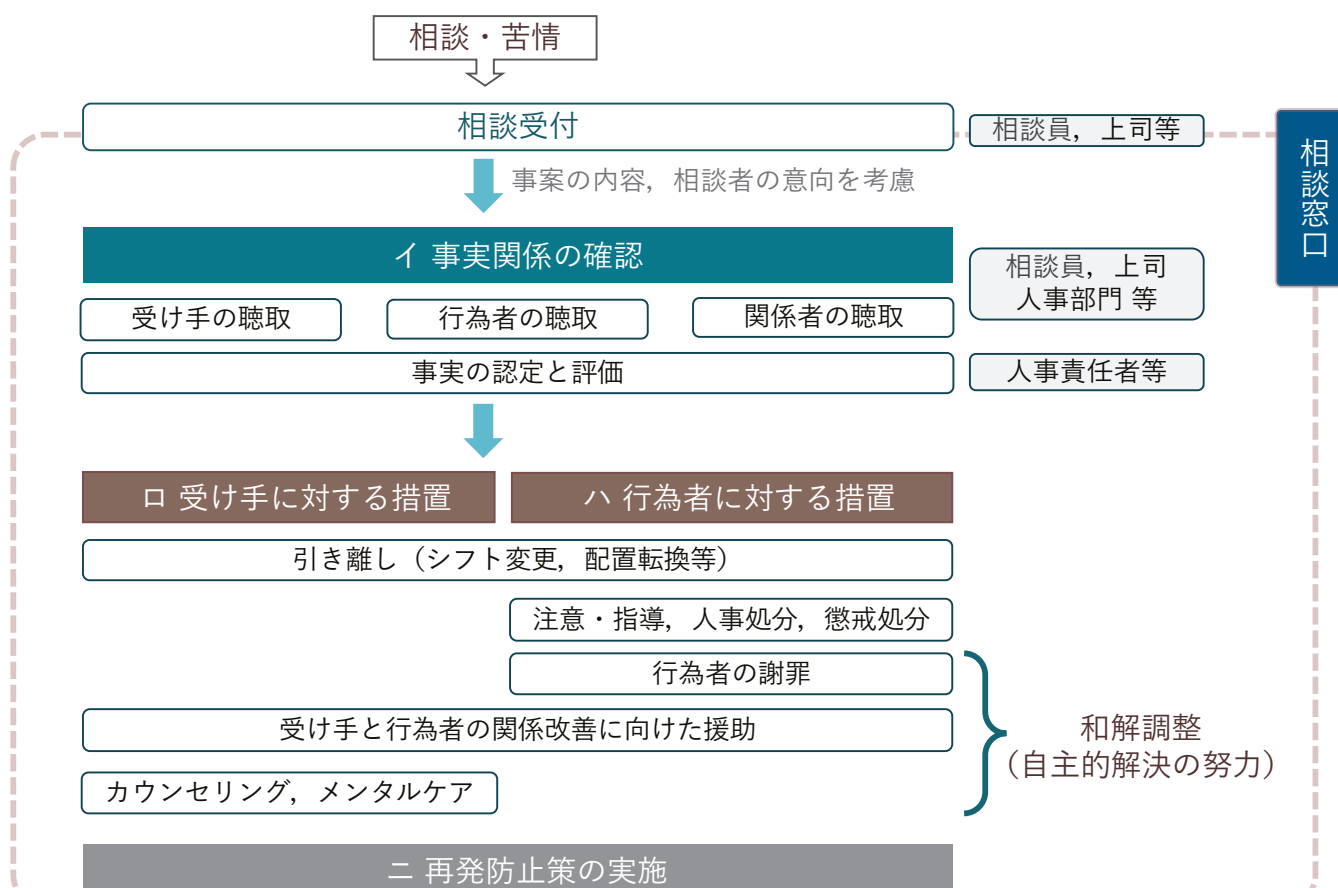


顧客等の迷惑行為の相談受付後の対応の流れ



38

従来のハラスメント相談窓口による相談受付後の対応の流れ

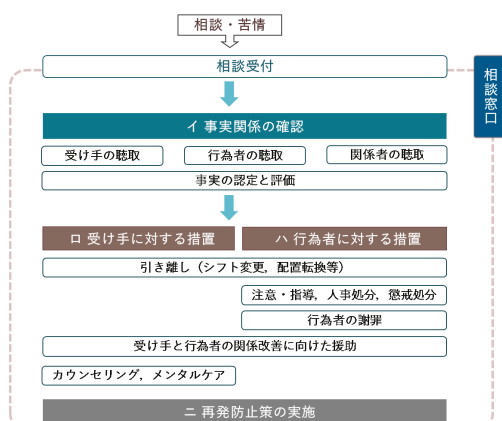


39

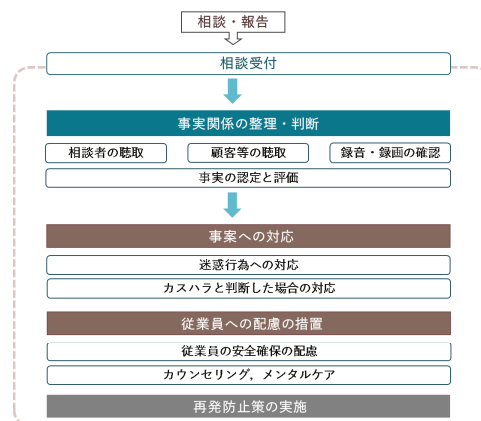
従来のハラスメント相談窓口がカスハラ相談を受け付ける体制にすることもできる

- 企業マニュアルは「相談対応者を決めておく、または**相談窓口**を設置し」としたうえで、ハラスメント相談窓口がカスハラ相談窓口を兼務することを許容する
 - **相談対応者**：迷惑行為を受けた者（現場従業員・一次対応者）からの相談を受けて対応する者
 - 現場の状況に精通している者、状況によって現場に急行できる者として、現場従業員（一次対応者）の**上司**や現場の管理監督者（**現場監督者**）が望ましい（マニュアル同旨）
 - **相談窓口**：迷惑行為を受けた者からの相談を受ける専門窓口
 - カスタマーハラスメントのために必ずしも特別に設ける必要はない（企業マニュアル）
 - ハラスメント相談窓口や社内ヘルプライン等が対応（兼務）することを許容（同）

【従来のハラスメント相談窓口の相談対応】



【カスハラにおける相談対応】



40

従来のハラスメント相談窓口でカスハラ相談を受け付ける場合の留意点

- 従来のハラスメント相談窓口（人事部所管）は、カスハラ相談対応に不向きな面も
 - ・ 一般的なハラスメント相談窓口は、現場の状況に精通していない場合がある
 - **緊急時対応**に不備をきたす可能性
 - ・ カスハラの加害者は顧客等 ➡ **全社的な対応**が必要な場合がある（人事部のみで対応は困難）
 - 従来のハラスメント相談窓口でカスハラ相談窓口を兼務させる「だけ」は避けるべき
- 従来のハラスメント相談窓口による対応が有効なケースもある
 - ・ 上司や現場監督者がカスハラ相談への具体的対応を怠る場合がある
 - 「過大な要求型」のパワハラといえる場合がある
- 現場監督者等を相談対応者に任命したうえで、ハラスメント相談窓口でもカスハラ相談を受け付けることが望ましい
 - 緊急性のある顧客等の迷惑行為の相談は、相談対応者（上司・現場監督者）に積極的に相談・報告するよう周知したい
 - 相談対応者が顧客等の迷惑行為への対応を怠る場合は、ハラスメント相談窓口で相談してほしい旨を周知したい

41

3 対応方法、手順の策定

1 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

2 従業員（被害者）のための相談対応体制の整備

3 対応方法、手順の策定

4 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

5 事実関係の正確な確認と事案への対応

6 従業員への配慮の措置

7 再発防止のための取組



BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

42

カスハラへの対応方法やカスハラ対応の手順を策定する

BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

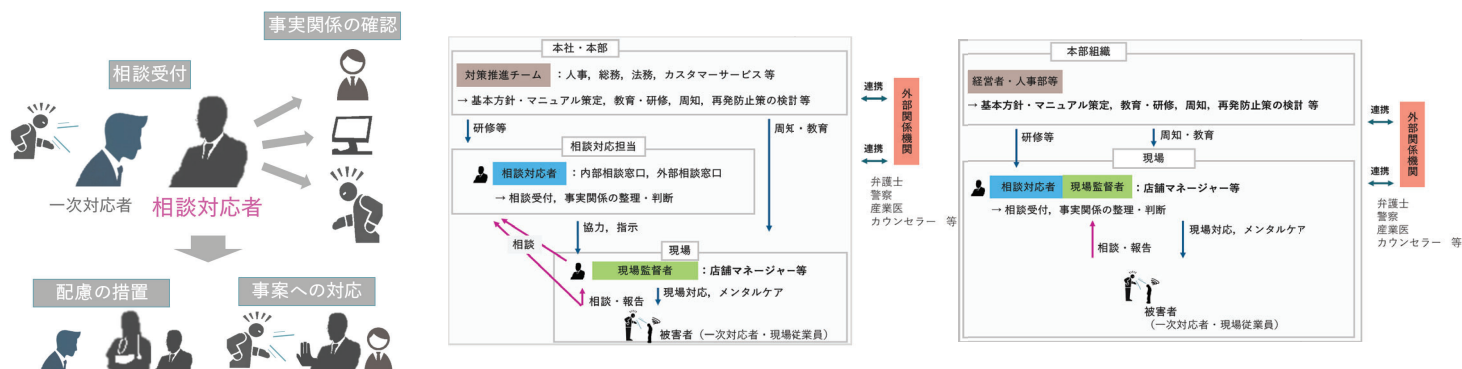
3 対応方法、手順の策定

(1) 現場での初期対応の方法、手順

- カスハラを受けた際に慌てず適切な対応が取れるように、対応方法等をあらかじめ決めておく

(2) 内部手続（報告・相談、指示・助言）の方法、手順（本社・本部との連携が必要な場合）

- 法的な手続や、警察や弁護士等との連携が必要な場合等、現場対応だけでは解決できないケースのように、本部・本社への報告が必要な事項・報告する場合の手続を事前に決めておく
- 顧客対応を行った従業員から、相談を受けた現場監督者、または相談窓口から状況に応じて本社・本部へ情報共有を行い、指示を仰ぐ形となる
- クレーム対応の延長として、カスハラの相談手続を扱うようにしておくといよい



43



(1) 現場での初期対応の方法： 現場従業員（一次対応者・受付担当者）



BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

44

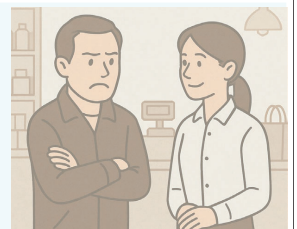
現場従業員（一次対応者）の基本的姿勢

BANDO Yoshikuni
Attorney at Law



● 誠意ある態度で、顧客の主張を傾聴する

- 接遇マナーを心がける
 - 丁寧な言葉遣い、できる限り理解しやすい表現で説明
- 一通り話を聴く
 - 途中で発言を遮ったり反論したりしない（発言の誘惑に負けない）
- 顧客等の主張・要求を理解することに努める
 - 不明確なところがあれば確認する／主張・要求が正しく理解できているかを確認する



- 感情的な言動を慎む（アンガーマネジメント）
- 事実について顧客の勘違いがあれば、正しい情報を提供する
- 明らかにこちらに非がある場合は、まずお詫びする

● 不快な思いに対してはお詫び（限定的なお詫び）

- 「非がないから謝る必要はない」という姿勢は、事態の悪化を招く場合がある
- 事実確認前のお詫びは、誠意・共感の姿勢であり、相手の主張への同意や事実・責任を認めるものではない（限定的なお詫び）
 - 事実や責任を認めて企業として謝罪するのは、事実確認後
 - 「この度は不快な思いをさせてしまい、誠に申し訳ありません」
 - ×「当社の責任です。申し訳ありません」

45

判例：微妙な事案（適切な顧客対応ができていなかった）

○（東京地判H30.11.2：損害賠償請求事件）：スーパーvs.買物客

- 買物客Zが、会計の際に、レジ担当のXがポイントカードを持っているかを確認したのに答えなかった（イヤフォンで音楽を聞いていた）
- 会計後にポイントカードを提示したZに対し、Xが精算後のポイント付与はできないと言ったところ、音楽を聴いていてXの声が聞こえなかったと主張するZと「私、ポイント付けられないって言いましたよね。言いましたよね」と顔を近づけて言うXが**口論**
- Zは、客の言うことが聞けないのか、「何でそんな言い方されなきゃいけないんですか」等と大声を出してXの謝罪を求め、店舗マネージャーGがXと交替してZに対応し、その場を収めた
- 数日後に再来店したZが、Xのネームプレートを見て「あなた、〇〇さんっていうんですか。」と話しかけ、Xが名乗る必要はないと**大きな声で答え、口論**
- Zがレジカウンターを叩いたり、蹴ったり、そこから身を乗り出すなどして怒った
- Xが、レジカウンターの通報ボタンを押して、警備会社を通じて警察に通報し、来店した警察官がその場を収めた。警察官への事情説明は店舗マネージャーGが電話で行い、事なきを得た



➤ XがZに対して損害賠償請求をして提訴

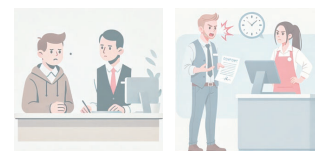
➡ 判決は、Xのポイントカードに関する言動は**客への配慮に欠けいたずらに客に不快感を与えている**、Zの言動は粗暴であるが人間に向けた暴力を振るうものではなく、臨場した警察官が犯罪行為として立件するようなものではなかった等として、Zの行為がXに対する不法行為に当たるかには疑問があるとした（請求棄却）

46

（シーン別）面談対応：苦情等をカスハラに発展させない工夫

● 顧客の主張を**傾聴**する

- 接遇マナーを心がけて、**一通り話を聞く**
- 相槌を打つ、頷く（傾聴のテクニック）
- 途中で発言を遮ったり反論したりしない（**発言の誘惑に負けない**）
- 感情的にならず冷静に接する（アンガーマネジメント）
- 不快な思いに対してはお詫び（**限定的なお詫び**）



● 要件を**確認**する

- 5W1H**（いつ・どこで・誰が・何を・なぜ・どのようにになった）をしっかりと聞き取る
- 苦情の「対象」と「理由」を具体的に聞き取り、**不明瞭な点は確認**する
 - お互いの**認識の齟齬を防ぐ**
- 要求があれば、要求の「内容」と「理由」を具体的に聞き取り、不明瞭な点は確認する
- 事実の確認は、原則として受付担当者の報告・相談を受けた対応責任者・上司等が行うが、受付担当者も要件の確認において「事実の確認」の重要性を意識

● **議論は避け**、問題を解決しようとする前向きの姿勢をみせる

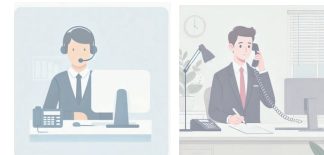
● 事実の確認を要する問い合わせ・要求に対し、その場しのぎの回答・約束をしない

- 追って返事をする旨を伝えて、速やかに上司等に報告・相談

47

(シーン別) 電話受付 : 苦情等をカスハラに発展させない工夫

- 顧客の氏名・連絡先を確認する
- 通話を録音することを事前に伝える
- 第一受信者が責任を持ち、問い合わせ案件のたらい回しはしない
- 顧客の主張を**傾聴**する
- 要件を**確認**する
- **議論は避け**、問題を解決しようとする前向きな姿勢をみせる
- 事実の確認を要する問い合わせ・要求に対し、その場しのぎの回答・約束をしない
- **対応時間**をあらかじめ決めておく
 - 時間が来たら丁寧に、毅然と電話を切る
 - 対応時間は、通常の苦情等の電話対応に要する時間を参考に決める（最長45分等）
 - その場で応じられない要求の繰り返しには「お応えできない」「社内で検討する」旨を繰り返して構わない



48

事前の予防措置

3 対応方法、手順の策定

1 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

2 従業員（被害者）のための相談対応体制の整備

3 対応方法、手順の策定

4 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

5 事実関係の正確な確認と事案への対応

6 従業員への配慮の措置

7 再発防止のための取組



(2) カスハラへの対応方法： 現場監督者（相談対応者・対応責任者）



49

カスハラと思われる場合の現場対応例-1



● 現場従業員（一次対応者）は、現場監督者に報告・相談する

- 顧客対応の中止やカスハラの判断は、**事実関係に基づき**、現場監督者を含めた**複数名**で行う

● 迷惑行為の中止要請や顧客対応の中止は、状況次第では、グレーゾーンの言動でもできる

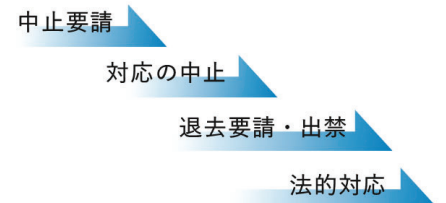
- 行為の中止は、**丁寧に**、**明確に**、**複数回**、求める



● カスハラに該当すると判断した場合の対応例

・複数名で対応する

- 1人が傾聴の姿勢、1人が書記役（メモ取り）
- 1人で対応する場合でも、メモ取りはすべき（堂々と）



・迷惑行為の中止を求める

- ・ 迷惑行為を中止しない場合、これ以上の対応はできない旨（対応の中止）を伝える／電話を切る
 - こちらの言い分・回答は、何度聞かれても同じ内容を**繰り返す**：勇気が必要

・ 迷惑行為を中止しない場合、退去を求める／来店禁止を伝える

- 退去は、**丁寧に**、**明確に**、**複数回**、求める（そのうえで警察に通報：不退去罪（刑法130条））

50

カスハラと思われる場合の現場対応例-2

BANDO Yoshikuni
Attorney at Law



● 避けるべき対応

- ・ 話を遮って話す：発言の誘惑に負けない（傾聴の姿勢）
- ・ 口論する：発言の誘惑に負けない（傾聴の姿勢）、冷静を保つ（アンガーマネジメント）
- ・ 相手を軽くあしらうような態度：人格を貶められたと感じると暴力的に豹変する類型がある
- ・ 目を見ないで話す
- ・ 虚勢をはる：脅されたら怖がって構わない

● 検証できる証拠を残す：「カスハラ」として法的対応する際には証拠が必要

・ 録音、録画

- 「社内マニュアルに従い、録音させていただきます。」
- 録画できるところで対応する
- 録画・録音していれば、冷静に対応しやすい／相手も冷静になれる

※ 相手は**録音している**と考えておくべき

・ 対応時間の計測（〇時〇分～〇時〇分までなど、具体的に）

・ 対応記録の作成

- 日報や報告書式の備置等（顧客への説明内容、顧客の要求内容、問題と考える顧客の発言・行動をできる限り具体的に記述、日時・時間、回数などを記入できるように）
- 日報や報告書は、対応終了後できる限り速やかに作成する

51



ハラスメントのパターンに応じた対応例の検討も有効

言動・例	対応例
身体的な攻撃 ・殴る、蹴る、わざとぶつかってくる ・物を投げつける ・つばを吐きかける	・まずは身の安全を確保する ・身の危険を感じたら距離をとる ・周囲の従業員に警察に通報するように伝える、警備員に対応を要請する ・無理して取り押さえようとしない
精神的な攻撃 ・侮辱的発言、差別的発言、誹謗中傷 暴言 ・大声で怒鳴る、恫喝、罵声 威嚇・脅迫 ・物を壊し威圧、異常に接近する、「殺す」、SNSやマスコミへの暴露をほめかす、凶器を持参し何らかの要求をする、反社会的勢力とのつながりをほめかす	・そのような言動を止めるよう促す ・著しい場合は、録音するとともに、侮辱罪、脅迫罪、恐喝罪などに抵触する可能性がある旨を伝える ・それでもなお言動が続くようであれば退去を求める（退去についてマニュアルに記載があれば、「マニュアルに従い退去を求めます。」と伝える（以下同じ） ・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 ・状況に応じて、弁護士への相談や警察への通報等を検討する
セクシュアルハラスメント ・待ち伏せ、つきまとい ・わいせつな行為・発言をする ・食事・デートにしつこく誘う	・性的な言動に対しては、録音・録画による証拠を残し、被害者・加害者に事実確認を行い、加害者には警告を行う ・警告してもなお執拗に性的言動がある場合は、退去を求める ・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
揚げ足とり言いがかり ・言葉尻をとらえる、言葉の粗探し ・話をすりかえる ・執拗に責め立てる ・「態度が気に入らない」	・そのような発言を止めるよう促す ・あまりにも執拗な場合は、理由を添えて対話を中止する旨を伝える ・状況に応じて、退去を求める

52

事前の予防措置

4 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

1 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

2 従業員（被害者）のための相談対応体制の整備

3 対応方法、手順の策定

4 社内対応ルールの従業員等への教育・研修



5 事実関係の正確な確認と事案への対応

6 従業員への配慮の措置

7 再発防止のための取組

4 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

4 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

- 顧客等からの迷惑行為、悪質なクレームに対応できるように、日頃から研修等を通して従業員への教育を行う
- 可能な限り**全員が受講**し、かつ**定期的に**実施することが重要である
- 中途入社 of 従業員や顧客対応を行うアルバイト等にも入社時に研修や説明を行うなど、漏れなく全員が受講できるようにする
- 経営層のメッセージ（基本方針・基本姿勢）を含めることや、あらかじめ定めた対応方法や手順、顧客等への接し方のポイントといった接客実務に関する内容を盛り込むことが求められる
- **階層別**に経営層や相談対応者（上司、現場監督者）への教育・研修を行うことも重要である

54

事後対応その他

1 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

2 従業員（被害者）のための相談対応体制の整備

3 対応方法、手順の策定

4 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

事前の予防措置
（狭義のリスクマネジメント）

5 事実関係の正確な確認と事案への対応

6 従業員への配慮の措置

7 再発防止のための取組

事後対応
（危機対応）

55

(カスハラが実際に発生した際の対応)

5 事実関係の正確な確認と事案への対応

1 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

2 従業員（被害者）のための相談対応体制の整備

3 対応方法、手順の策定

4 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

5 事実関係の正確な確認と事案への対応

6 従業員への配慮の措置

7 再発防止のための取組



BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

56

事実関係を正確に確認し、事案に対応する

BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

5 事実関係の正確な確認と事案への対応

- クレームが正当な主張なのか言いがかりなのかを判断するため、顧客等の主張をもとに、それが事実であるかを**確かな証拠・証言に基づいて確認**する
 - 事実かどうかの判断については、周囲や管理者に相談する等、複数名で判断する
 - 「今すぐ答えを出せ」と言われても、明らかな事情がない限り、**極力その場で答えを出さない**ようにする
- 顧客等の主張が事実と異なる場合には指摘をし、事実ならば企業として適切な対応を検討する

57

苦情対応の基本的な流れ（初期段階での現場従業員の適切な対応）

- まずは、誠意ある対応をしつつ、顧客の主張を傾聴して状況を正確に把握
 - ・ 顧客等が主張する**内容を正確に把握する**ことに努める
 - ・ 途中で発言を遮ったり**反論したりせず**、まずは一通り顧客等の話を聴く
 - ・ 顧客等の話に不明確なところがあれば確認し、顧客の勘違いがあれば**正しい情報を提供**する
 - ・ 顧客等と連絡がとれるように、顧客等の名前・住所・連絡先等の情報を得る



- 事実関係の確認前のお詫び（謝罪）は限定的
 - ・ 初期段階で謝罪する場合は、対象となる事実・事象を明確にしたうえで**限定的**にお詫びし、状況が把握できていない段階では企業として非を認める発言まではしない
 - 「この度は不快な思いをさせてしまい、誠に申し訳ありません」



- 報告・情報共有
 - ・ 苦情対応の事実と顧客等から確認した情報は、現場監督者・上長・相談窓口など、定められた報告先に共有する



「事実関係の整理と判断」へ

58

現場監督者（相談対応者）による事実関係の整理と判断

従業員から相談を受けた相談対応者は、**まずは事実関係を整理**し、顧客等から受けた言動がハラスメント行為にあたるかどうか判断し、その後に事案への対応を検討する

- 現場監督者（相談対応者）が事実関係を整理する流れ

- ① 時系列で、起こった状況、事実関係を正確に把握し、理解する：5W1H
 - 録音・録画があれば、相談者とともに確認して、状況をより正確に確認する
 - 顧客等の要求内容を正しく理解できているかを確認する
- ② カスハラに該当するかの評価をする
 - 要求内容が妥当か、言動が社会通念上許容される範囲を超えるか



} 可能な限り**複数名で**

- 相談者（報告者）への配慮

- ・ 相談者の心身の状況や事案の受け止め方等にも配慮し、意向に沿いながら丁寧かつ慎重に事実確認を行うことが望ましい
- ・ 相談者のプライバシーを保護する



- 事案への対応【事実関係の確認が完了した後】

- ・ カスハラと判断した場合に、あらかじめ策定した手順に沿って対応する
- （例）責任ある立場の者が行為者に帰ってもらう旨を伝える
- 出入り禁止を通告する、契約解除を通知する



59

事実関係の整理：証拠の確保-1

● 裁判の事実認定は残酷

- ・ ハラスメント事案でも、被害を主張する者が主張した行為者の言動を行為者が否認している場合、陳述以外の証拠がないと「認めるに足る証拠がない」として認定しない傾向

● 裁判で証拠として採用された資料

- ・ 録音・録画：訴訟では反訳等の書面化が必要
- ・ 日報、報告書
- ・ 備忘メモ

● 書面の証拠価値が高く評価される場合

- ・ 日常業務で日々作成されている
 - 日報、日々の業務で持ち歩いて適宜記入していたノート
- ・ 記載内容の重要部分が**客観的事実と整合**している
- ・ 記載内容の重要部分が「**具体的で迫真性に富んだ内容**」であり、実際に体験した者にしか記載できない内容のものである

➤ 事実関係の整理：証拠の確保-2

● 書面の証拠価値が低く評価される場合

- ・ その時々で作成されていない可能性がある
 - その記述内容から「記憶を遡るなどしてまとめた文書である可能性も排斥しきれない」
 - 日記の日付と記載されている出来事の日付が一致しない記載が複数あることなどから、日記は「各日付の前後に作成されたものであるのか疑問がある」
- ・ 言動の記載が具体的でない
 - その記載（「怒られ」た、「パワハラ」を受けた）からは、行為者の「具体的な言動を推知することはでき」ない

● やり取り記録作成のポイント

- ・ やり取り後、**できる限り速やかに**作成
- ・ 記載内容は「**具体的で迫真性に富んだ内容**」に
 - **5W1H**を押さえる
 - 重要な言動はできる限りそのまま再現する
- ・ 対応時間や迷惑行為の中止要請をした回数などの客観的な数値を記載する

● 相談受付（相談窓口）

- 上長の人権意識が重要
 - 重要な取引先であっても従業員の人権を守る
 - 上司は、**安全配慮義務**の履行補助者



● 相談対応：取引先への協力依頼

- 企業の人権意識が問われる
 - 行為者との雇用関係がないため、取引先の協力が不可欠
 - 可能であれば、取引先と共同で行為者への事実確認を行う

● 自社の従業員を守るべく毅然と対応する姿勢を示した事案

- 大手食品会社の社長と執行役員らが空港のVIPラウンジで食事をした際に、執行役員が女性アテンダントに対し、「この後、彼氏とデートするのかな？」「彼氏とする時は制服でするの？」などと発言（2018.2報道）
 - 航空会社が食品会社に事案を報告
- 食品会社は社内調査の上、航空会社に謝罪し、執行役員と同席していた社長が「一身上の都合」で辞任（報道）

事後対応

（カスハラが発生した際の対応） 6 従業員への配慮の措置

1 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

2 従業員（被害者）のための相談対応体制の整備

3 対応方法、手順の策定

4 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

5 事実関係の正確な確認と事案への対応

6 従業員への配慮の措置

7 再発防止のための取組



6 従業員への配慮の措置

・ 従業員の安全確保の配慮

顧客等が、殴る、蹴る、物を投げるといった暴力行為や身体に触るといったセクハラ行為を行ってくる場合、従業員の安全確保を行わなければならない

(例)

- ・ 現場監督者が**顧客対応を代わり**、顧客等から従業員を引き離す
- ・ 状況に応じて、**弁護士や管轄の警察と連携**を取りながら、本人の安全を確保する

・ 精神面への配慮

(従業員にメンタルヘルス不調の兆候がある場合の配慮の例)

- ・ 産業医や産業カウンセラー、臨床心理士等の**専門家に相談対応を依頼**してアフターケアを行う
- ・ 専門の医療機関への受診を促す

(その他、従業員の心の健康の保持増進を図る配慮の例)

- ・ 定期的にストレスチェックを行う等、従業員の状況を確認し、問題がある場合は産業医への相談を促す

(被害内容に合わせた配慮の例)

- ・ セクシュアルハラスメントを受けた場合に、同性の相談対応者が対応する

カスハラ（類似する言動）に対応する従業員への現場での配慮

● カスハラと判断する前の迷惑行為段階：マニュアル・ルールを定めておく

- 複数回静止しても迷惑行為（過剰なクレーム、大声、無断撮影等）が続く場合は、顧客対応を中断して、同僚や現場監督者に相談する
- 複数名で対応する
- 顧客とのやり取りを記録化（メモ、録音等）する
- カスハラの可能性があるかと判断した場合は、速やかに現場監督者に報告して、判断を仰ぐ
- 安全確保を要する迷惑行為（暴力行為や身体に触るセクハラ行為など）の場合は、直ちに顧客対応を中止して安全確保を優先する



● 報告を受けた現場監督者の現場従業員（一次対応者）への配慮の例

- ・ 相談者（現場従業員・一次対応者）に代わって顧客等から聞き取りをする
- ・ カスハラと判断した場合は、
 - 以後の対応を交替する、一次対応者を除く複数名で対応する
 - 一次対応者と顧客を引き離して安全を確保する
- ・ 一次対応者の安全確保を要する迷惑行為（暴力行為や身体に触るセクハラ行為など）を確認したら、直ちに顧客対応を中止して、退去を命ずる
 - 複数回退去を要請しても従わない場合は、警察に通報する旨を伝えて、警察に通報する

事後的な従業員への配慮

● 放置しない（アフターケア）

- 会社に相談しても適切な対応がない、または会社が把握しているのに適切な対応がないことは、ストレスの増大要因になるとされる（「心理的負荷表」参照）

● メンタルヘルス不調の兆候がある場合の配慮

- 事業場内産業保健スタッフ（産業医、衛生管理者、保健師、心理カウンセラーなど）に相談対応を依頼し、相談を勧める
- 専門の医療機関への受診を促す

● 「カスハラ」といえなくても、不適切な言動にさらされ続けると、ストレスを受ける

- グレーゾーンのパワハラにさらされ続けた従業員が自殺した事案で、会社の安全配慮義務違反による損害賠償を認めた判例がある（徳島地判H30.7.9（ゆうちょ銀行（パワハラ自殺）事件）
- 他のストレス要因（パワハラ、長時間労働など）と合わさって、強度のストレスとなってしまう場合もある（名古屋高判R.3.9.16（トヨタ自動車（豊田労基署長）事件）参照）

カスハラが原因として労災認定された事案（2024.7.31読売新聞ほか報道）

- 住宅メーカーで注文住宅販売の営業を担当するV（当時24歳で入社2年目）が、住宅を新築中の顧客Aに追加費用が必要になったと説明したことがきっかけで、Aから叱責を受けるようになり、
 - 休日に電話に出なかったことを怒られる
 - 下請業者が汚した隣地の外壁を清掃させられる
 - 下請業者が現場近くの路上に駐車し、近隣住民に迷惑がかかっているとクレーム
 - クレームに関する電話のやり取り（Vの携帯に録音あり）
V「駐車場の手配は（現場）監督がすることに」 A「じゃあなんでやらねんだよ。そんなじゃ銭なんか払えねえぞ」 V「すいません」 A「すいませんで済むかおめえ。ずっと停まってんだ俺のところ。どうすんだよ」 V「もう一度確認します」 A「もう一度じゃねえよ。（現場監督と）一緒に今から来いよ」「ちゃんとしろよお」
 - Vが現場監督とともに謝罪のために顧客宅を訪れると、20分ほど一方的に話を聞かされ、「バカ」などと責められた
 - クレーム開始から約6か月後に、Vが社員寮の自室から飛び降りて死亡
- 死亡の約1年6か月後に遺族が労基署に労災申請し、労基署は「顧客らから対応が困難な注文や要求を受けた」「顧客らから著しい迷惑行為を受けた」にあたり、**強い心理的負荷**がかかり精神疾患を発症したとして、労災認定した（≡カスハラと自殺との相当因果関係を認めた）
- 会社にはクレームを受けた際の**相談・報告体制のルールがなく**、上司らは**クレームの詳細を把握していなかった**とのことだから、事業主の**安全配慮義務違反**も認められる可能性が高い

● 「心理的負荷による精神障害の認定基準」

- ・「精神障害の発病前おおむね6か月の間に、業務による**強い心理的負荷**が認められる」場合に、精神障害が「業務上の疾病」と認められやすい
- ・心理的負荷の強度を弱・中・強にランク付けして具体例を示した別表に、カスハラ（「27 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」）が示されている

【「中」である例】

- ・治療を要さない程度の暴行を受け、行為が反復・継続していない
- ・人格や人間性を否定するような言動を受け、行為が反復・継続していない
- ・威圧的な言動などその態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える著しい迷惑行為を受け、行為が反復・継続していない

【「強」になる例】

- ・治療を要する程度の暴行等を受けた
- ・暴行等を反復・継続するなどして執拗に受けた
- ・人格や人間性を否定するような言動を受け、反復・継続するなどして執拗に受けた
- ・威圧的な言動などその態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える著しい迷惑行為を、反復・継続するなどして執拗に受けた
- ・心理的負荷としては「中」程度の迷惑行為を受けた場合であって、会社に相談しても又は会社が迷惑行為を把握していても**適切な対応がなく**、改善がなされなかった

（参考）判例：上司によるグレーゾーンの言動と安全配慮義務

○（徳島地判H30.7.9・ゆうちょ銀行（パワハラ自殺）事件）

- ・Vは、事務センターで書類作成と電話対応を行っていたが、必要記載事項の確認漏れなどの形式的事項のミスが多く、業務処理のスピードも遅かった
 - ・主査GとHが、ミスのたびに「ここのとって前も注意したでえな。確認せえかったん。どこを見たん」「何回も言ようよな。マニュアルをきちんと見ながらしたらこんなミスは起こるわけがない。きちんとマニュアルを見ながら時間がかかってもいいからするようにしてください」などと指導した
 - ・Vは複数回、仕事が向いていない等として元の部署への異動を申し出るも認められず、異動後約1年半で体重が15kg減少し（70kg→55kg）、同僚に「死にたい」と言うようになった
 - ・同僚が係長や課長に伝えるも、係長らは「ほんまに死ねるわけがない」「そんな冗談で言いよんちゃうん」と真剣に受け止めなかった
- Vは、異動後約2年で、帰省した実家の居室で縊死



- ➡ 判決は、主査2名による頻繁な叱責には**業務上の必要性**があり、叱責内容も人格的非難に及ぶものとはいえないから、業務上の指導の範囲を逸脱し**社会通念上違法（不法行為）とまでは認められない**と判示 → G主査・H主査の言動は**グレーゾーン**
- ➡ 判決は、係長と課長は雇用者の**補助者**として、部下であるVの異動を含めた対応を検討すべきであるのに特に対応しなかったから、会社には**安全配慮義務違反**が認められると判示。会社の**予見可能性**も認められるから、会社の安全配慮義務違反によってVは自殺したといえるとして、会社に対し、Vの**自殺についての**損害賠償を命じた（約6142万円）

7 再発防止のための取組

1 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

2 従業員（被害者）のための相談対応体制の整備

3 対応方法、手順の策定

4 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

5 事実関係の正確な確認と事案への対応

6 従業員への配慮の措置

7 再発防止のための取組



BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

70

7 再発防止のための取組

BANDO Yoshikuni
Attorney at Law

7 再発防止のための取組

・接客対応の改善

従業員の接客態度によりクレームがカスハラに発展するようなケースについては、その接客対応の改善によって再発防止を図ることが可能である

（接客対応の改善のための方法の例）

- ・ 現場を預かる管理職が現場の従業員に注意喚起をする
- ・ 接客対応に関する研修やEラーニングによる周知
- ・ 社内事例ごとに検証し、新たな防止策を検討し、毎年のトップメッセージやクレーム対応マニュアル、研修などの見直し・改善に役立てる
- ・ プライバシーに配慮しつつ、同様の問題が発生しないように、社内会議等で情報共有する

（再発防止のための取組事例）

- ・ 朝礼をはじめとした従業員が集まる場で、トラブル事例を共有するようにする
- ・ 報告書等をまとめ、社内関係者に共有する
- ・ 多発するトラブル事例については、勉強会を行い、関係部署に情報共有する
- ・ 個人情報には触れないような形で、トラブル事案を類型化し、ガイドラインなどでまとめて従業員に共有する

※ 個別事案において現場従業員（一次対応者）の接客態度について注意・指導する場合は、注意・指導する**タイミング**と「**頭ごなし**」にならない言い方に配慮することが望ましい

71

Ⅲ 関連する問題

関連する問題

1 カスタマーハラスメント行為者に成立する可能性のある犯罪行為



● 担当者の身に危険が及ぶおそれがある場合

- 積極的に通報・相談すべき
 - ・ 緊急時：110番
 - ・ それ以外：所轄の警察署，#9110（警察に対する相談ができる警察相談専用電話）

● 可能な限り段階を踏む

- ・ 対応の中止を通知（複数回）・迷惑行為の中止を通知（複数回）➡ 退去を命じる（複数回）
➡ 警察に通報する旨を警告 ➡ 警察に通報する

● 通報の際に説明すること

- ・ 起きた事実・時間，場所
- ・ 被害の状況
- ・ 犯人の情報（性別，人数，年齢，服装，逃走方向等）
- ・ 臨場して欲しい場所（住所，目印になるもの）

● 臨場時の留意点

- ・ これまでの事実を説明する（犯罪構成要件を意識）
- ・ 録画・録音の内容を確認してもらう
- ・ 顧客を退去させたい旨を明確に伝える

● 事後的に相談しても警察が動いてくれない？

- アドバイスがもらえたり、将来の悪化時に迅速に対応してもらえる可能性
- 従業員の安心感につながる
- 警察に相談していることを知った行為者が冷静になる可能性

2 フリーランスに対するカスハラ (フリーランス・事業者間取引適正化等法)

フリーランスに委託する事業者の義務



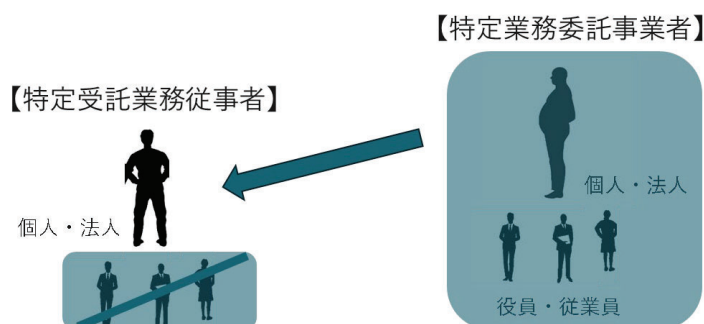
● 業務委託に関して行われる言動に起因する問題に関して 措置を講ずる義務 (同法14条)

特定受託業務従事者へのハラスメントに至ることのないよう、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必要な措置を講じなければならない (1項)

【ハラスメント】

- セクハラ (同項1号)
- 妊娠・出産ハラスメント (同項2号)
- 取引上の優越的な関係を背景としたハラスメント (パワハラ) (同項3号)

特定受託業務従事者が相談を行ったこと又は相談への対応に協力した際に事実を述べたことを理由として、業務委託契約の解除その他の不利益な取扱いをしてはならない (2項)



カスハラ研修



東京エクセル法律事務所
弁護士 坂 東 利 国

Copyright 2025 BANDO Yoshikuni

講演者（坂東利国）プロフィール



■経歴等

1989年 千葉県立千葉高校卒業 1994年 慶應義塾大学法学部法律学科卒業
2003年 弁護士登録（東京弁護士会・登録番号 30894）
2011年 ホライズンパートナーズ法律事務所（パートナー）
2020年 東京エクセル法律事務所（パートナー）
日本労働法学会 日本CSR普及協会 日本スポーツ法学会 所属
渋谷駅周辺地域ICT活用検討協議会法律顧問（2014年）
首都圏周辺地域ICT活用検討協議会法律顧問（2018年～）
日本ハラスメントカウンセラー協会顧問（2018年～）
日本救急医学会個人情報保護委員会委員（2025～）

《取扱業務》

コーポレート

- ・企業法務
- ・株主総会

人事・労務

- ・従業員関連の各種アドバイス
- ・就業規則その他の社内規程レビュー・作成
- ・社会保険労務士事務所の法律顧問

リスクマネジメント・危機管理

- ・ハラスメント関連（規程・組織体制の法適合性監査、社内研修）
- ・個人情報・マイナンバー関連（規程・組織体制の法適合監査、外部相談窓口、社内研修）
- ・コンプライアンス通報窓口
- ・社内調査サポート

家族関係

- ・離婚
- ・相続（遺言、遺言執行者、遺産分割等）

紛争解決

- ・交渉、あっせん、調停、労働審判、訴訟等

連絡先

メール：office@bando-law.com
事務所：東京エクセル法律事務所
東京都港区虎ノ門1-1-3
磯村ビル5階
（代表）03-3503-0921

職務経歴詳細

<https://www.profile.bando-law.com>



講演者（坂東利国）プロフィール



■顧問先企業の業種（坂東）

情報処理・システム開発、運送、服飾、資格・教育、薬局、コンサルティング、鉄鋼、自治体系、通信販売、不動産、医療法人、スポーツ競技連盟

社会保険労務士事務所、税理士事務所

■これまで担当した主な取扱案件の類型（事業者）

個別事案処理 （危機対応法務）	人事、労務の問題（交渉、仮処分、労働審判、訴訟等） 取引上のトラブル処理（交渉、調停、訴訟等）／不動産関連のトラブル処理（賃料請求・明渡し、契約条件変更などの内容証明郵便送付、交渉、調停、訴訟等） 会社組織上の問題（株主対応、株主総会指導、役員解任等、事業承継・事業譲渡の法務デューデリ等） 株式買取請求対応 会社、事業者の債務整理・倒産処理 不祥事対応（粉飾、情報漏えい、従業員の不正行為等） 国税不服審判、行政不服審査／刑事告訴（横領、詐欺、背任）
コンサルティング （予防法務・リスク管理）	企業の法律顧問／士業向け顧問（税理士・社会保険労務士） 社内諸規程（就業規則、情報保護規程等）のレビュー、作成等／契約書や規約のレビュー、作成等 企業の人事労務に関連するアドバイス 株主総会・取締役会の準備アドバイス（取締役解任等）／株式会社以外の法人の社員総会・理事会の準備アドバイス 職場におけるハラスメント対策措置の法適合性監査／個人情報関連法令の適合性監査 内部通報窓口／ハラスメント相談外部窓口 事業承継準備／会社・事業者の倒産回避のためのアドバイス 破産管財人（東京地方裁判所）

講演者（坂東利国）プロフィール

《著作等》

『マイナンバー社内規程集』（日本法令 2015.5）
『マイナンバー実務検定公式テキスト』（日本能率協会マネジメントセンター 2015.10）
『中小企業のためのマイナンバー関連書式集』（日本法令 2016.1）
『改正個人情報保護法対応規定・書式集』（日本法令 2017.5）
『無期転換制度による法的リスク対応と就業規則等の整備のポイント』（DVD・日本法令 2018.2）
『同一労働・同一賃金の実務』（DVD・日本法令 2019.2）
『働き方改革と労働法務』（マイナビ出版 2019.5）
『職場におけるハラスメントの理解とハラスメント相談窓口の実務』（全日本情報学習振興協会 2019.6）
『ハラスメントマネジメントの知識と実務』（全日本情報学習振興協会・2019.12）
『人事に役立つ ハラスメント 判例集50』（マイナビ出版・2020.3）
『管理職用 ハラスメント研修の教科書』（マイナビ出版・2020.9）
『TAX&LAW グループ会社の経営実務―法務・連結会計・税務―』（共著・第一法規・2021.5）ほか

《記事等》

『マイナンバー法に対応した社内規程・書式の定め方』（SR-日本法令 2015.9）
『個人情報保護法ガイドライン』・体制整備&規程見直し』（SR-日本法令 2017.2）
『無期転換ルール最終チェック（SR-日本法令 2018.2）
『従業員が反社会的勢力と関わっていた場合の企業対応』（月刊ビジネスガイド-日本法令 2019.11）
『これってハラスメント？ 定義・具体例・必要な防止対策を知ろう』（NISSAY Business INSIGHT 2021.4）
『逆パワハラとは？ 発生する原因と上司側の対処法を事例とともに解説』（NISSAY Business INSIGHT 2022.5）
『指導した部下が「それ、パワハラです！」と反論してきたら？』（NISSAY Business INSIGHT 2025.5）ほか

《セミナー・研修の講師をさせていただいた企業の例（敬称略・民間企業のみで公的機関等は除く。順不同）》

株式会社ISTソフトウェア、株式会社アイネット、旭商事株式会社、和泉運輸株式会社、伊藤忠テクノソリューションズ株式会社、NECファシリティー株式会社、NHK岡山放送局、Fホールディングス株式会社、LVMHグループ、株式会社大阪エヌデーエス、株式会社大阪メトロサービス、株式会社キタムラ・ホールディングス、株式会社京王設備サービス、経団連事業サービス、株式会社光とコンピュータ、埼玉県産業労働部、SAPジャパン株式会社、山九株式会社、株式会社サンケイビル、株式会社三宝化学研究所、シェル商事株式会社、株式会社俊英館、医療法人社団総生会、株式会社タダノ、テックプロジェクトサービス株式会社、テレビ朝日映像株式会社、株式会社電通、東海カーボン株式会社、株式会社東急エージェンシープロミックス、東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社、東京水道株式会社、東芝テック株式会社、東和電気株式会社、凸版印刷株式会社、日清医療食品株式会社、日曹エンジニアリング株式会社、株式会社ニッポンダイナミックシステムズ、株式会社ニッスイ、日本電気株式会社、株式会社日本法令、ネクストエナジー・アンド・リソース株式会社、株式会社パルコススペースシステムズ、株式会社パンダイナムコエンターテインメント、東日本電信電話株式会社、株式会社富士通九州システムズ、フジモリ産業株式会社、ブリヂストンソフトウェア株式会社、ブリヂストンフローテック株式会社、八洲電機株式会社、HOYA株式会社、株式会社ワコム