

～研究開発リーダーも知っておきたい～

カスハラ問題の基礎と対策

[カスハラ規制化の動きと事業者に求められる対応]

猿倉 健司 牛島総合法律事務所 パートナー弁護士

《PROFILE》

略歴：

日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク、日本CSR推進協会などに所属
環境リサイクル分野を含めた不祥事・危機管理対応、取引先を含むカスハラ対応、国内外の企業間紛争・行政対応等のサポートのほか、M & A、IPO 上場支援、新規ビジネスの立ち上げ支援等も数多く扱う
「企業間でもカスハラ 大口顧客から「暴言」民事訴訟に発展」（日本経済新聞朝刊）にコメントするほか、「危機管理としてのカスハラ対策」（日経リスクインサイト）、「クレームへの現場対応・広報対応マニュアルの弊害と現実的対応」（経営法友会レポート No.590）など、数多くの寄稿・執筆、講演・研修講師を行う

1 はじめに（カスハラ被害の深刻化と取引先からのカスハラ増加）

1.1 カスタマーハラスメントとは

近年、カスタマーハラスメント（以下、「カスハラ」といいます。）が社会的に注目され、行政や企業等の団体による対策・対応が活発になっています。厚生労働省が2022年2月に公表したマニュアルによると、カスハラとは、「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、労働者の就労環境が害されるもの」をいうとされています¹⁾。クレーム内容が妥当であっても、その手段・態様が不相当であればカスハラとなることに注意が必要です。

1.2 カスハラ被害の深刻化

近時は、深刻な被害につながっているケースも多く見られます。例えば、カスハラによって精神疾患に陥った社員が自殺に追い込まれたケースなども報道されています²⁾。

また、コロナ前である2019年に民間会社が実施した調査では、会社の苦情対応の担当者や経験者の55.8%

が「直近3年間でカスタマーハラスメントが増えている」と回答し、カスハラが増加傾向にあることも示されています³⁾。

1.3 取引先からのカスハラ（B to B カスハラ）

カスハラは、個人客からなされるB to Cの場合だけでなく、取引先からなされるB to Bの場合にも発生します。このことは、後述する東京都条例のガイドラインでも指摘されています。実際に、取引先からのカスハラによって従業員が抑うつ状態になったことを理由に取引先に対して1100万円の損害賠償請求訴訟を提起したケースなどが報じられています⁴⁾。

企業の研究者・技術者においても、取引先から注文を受ける立場となることが多く、注文主である取引先の方が優位な立場にあるという特殊性から、B to Bのカスハラ被害に遭う場面が多いように思われます。

他方で、企業の研究者・技術者は、注文主からのカスハラ被害を受けるだけでなく、開発パートナー間でカスハラ加害者となり得る可能性がありますので、注意が必要です。このようなB to Bのカスハラが事業者間の力関係を不当に利用してなされたものであるような場合には、独占禁止法上の優越的地位の濫用や下請法上の不当な経済上の利益の提供要請などを理由に、刑事罰や行政処分を受ける可能性もあります。

2 カスハラ問題について事業者が負いうる責任

カスハラ被害が生じた場合、典型的には、カスハラを受けた従業員等がカスハラを行った顧客等に対して責任追及をするケースが想定されます。のみならず、企業やその責任者がカスハラに対応するための事前の体制整備を怠ったり、実際にカスハラが発生した際の対応を誤ったような場合には、当該企業自身も被害を受けた従業員等に対して責任を負わなければならない可能性があります。

カスハラ被害が生じたケースで、カスハラ被害者から所属企業等に対して安全配慮義務違反等を理由とした損害賠償請求をなされた例は数多くあります。以下(表1)は、その一例です⁵⁾。

以下の裁判例からも明らかなおり、事業者は、事前・事後のいずれの場面においても適切に対策・対応を行うことが求められます。

以下の裁判例のほかにも、小学校の教諭が児童の保護者から理不尽な謝罪要求をされたのに対して学校側が当該教諭に謝罪するように指示した事案で、意に反して謝罪を強いたこと等の対応に問題があったことを理由に不法行為責任が認められました⁶⁾。

3 カスハラ規制化の動き

3.1 法規制化の動き

前記のようなカスハラ問題の増加、深刻化等を背景に、カスハラを法的に規制しようという動きが進みつつあります。

たとえば、旅館業法は2023年に法改正を行い、ホテルや旅館の営業者がカスハラに当たる特定の要求行為を行った者の宿泊を拒むことができることを新たに規定しました。

また、カスハラの対策を強化するため、労働施策総合推進法の改正が検討されています。昨年12月16日には、防止対策を企業に義務づける方針が決められ⁷⁾、今年の通常国会で法案が提出される予定となっています。

3.2 東京都の規制

3.2.1 東京都カスハラ防止条例

東京都では、2024年10月4日に、他の都道府県に先立ち、カスハラに焦点を当てた条例(東京都カスタマー・ハラスメント防止条例)を成立させました(2025年4月1日施行予定)。

表1 カスハラ被害者から責任追及がなされた裁判例(一部)

| 責任肯定事例 | | 責任否定事例 | |
|---|---|--|--|
| 東京地判平成25年2月19日 | 長野地判令和3年1月19日 | 東京地判平成30年11月2日 | 東京高判令和4年11月22日 |
| 病院の看護師が入院患者から暴行を受けた事案 | 保護者らによる虐待騒動の後、騒動の対象となった保育士が業務を継続し、約1年後に自殺するに至った事案 | 従業員が、当該従業員の接客態度を不満に思った顧客から、大声でなじられたり、激高されたりした事案 | コールセンター従業員が電話対応において、わいせつ発言や暴言等のカスハラ被害を受けた事案 |
| 病院としては、不穏な状態にある患者から暴力がありうることを前提に、看護師全員に対し、ナースコールが鳴った際には、担当外の部屋からのナースコールであっても駆けつけることを周知徹底すべきであったのにこれを行っていないとして、安全配慮義務違反を肯定 | 当該保育士所属の保育園が行ったと主張するカウセリングや個人面談、業務量の削減等は、当該保育士の心理的負担を解消等させるのに十分なものではなかったなどとして、安全配慮義務違反を肯定 | 苦情を申し立てる客への初期対応を指導していたこと、再発時には入店拒否措置の可能性を伝える等してトラブル解決に努めていたこと等を理由に、不法行為責任を否定 | 上司への転送や同日における同一人物からのわいせつ電話の切断、視聴者が大声を出す場合にはヘッドセットを外すこと等が認められていたこと、上司から当該加害者に対して抗議や注意をしていたこと等を理由に、安全配慮義務違反を否定 |

同条例では、罰則は設けられていませんが、カスハラ行為を禁止する規定が設けられていることから、これに違反した場合には不法行為責任が肯定されやすくなるという指摘もなされています⁸⁾。そのため、事業者においては、自社の従業員が取引先等にカスハラを行わないよう、より一層の注意が必要となります。

同条例は、典型的なカスハラ加害者である顧客側の責務等を規定するだけでなく、事業者（都の区域内で事業を行う法人又は個人）、就業者（都内で業務に従事する者）の責務が定められています。

3.2.2 東京都カスハラ防止ガイドライン

また、2024年12月25日には、条例の解釈や運用が定められたガイドラインも公表されており、事業者について、ガイドラインに基づいた体制整備、カスハラを受けた就業者への配慮、カスハラ防止のための手引きの作成その他の実施すべき措置について具体的に規定されています（表2）⁹⁾。

なお、条例施行日までを目処に、各業界団体共通の事項やマニュアル策定上のポイント・留意点等を定めた各団体共通のマニュアルが公表される予定となっています¹⁰⁾。

4 カスハラ防止に関する取組み

4.1 カスハラ対応方針

カスハラ規制の高まりとともに、近年では、宿泊、医療・福祉、旅客運送、金融業界等を中心に、様々な業界の企業がカスハラ方針を策定・公表しています。前記東京都条例のガイドラインでも、事業者によるカスハラ対応にあたっては、予め定めた対応方針に従うことが求められています¹¹⁾。

カスハラ対応方針については、特に、カスハラから従業員を守ることを明記することが非常に重要な要素になります。これを明示することで、自社の従業員に対して安心感を与えることができるとともに、就職活動中の求職者といった将来の従業員に対しても、カスハラ対策の進んでいる企業であるということを示すことができます。実際のカスハラ対応方針では、相談窓口の設置や被害職員のケアの宣言などを掲げている企業が多く、中には、カスハラ被害を受けた従業員が弁護士に相談できる仕組みの整備を掲げている例もあります。

また、カスハラに対して毅然とした対応を行うことは、潜在的なクレーマーに対するけん制効果がありますので、こちらも重要な要素になります。カスハラ行為の例示や、必要に応じた警察への通報、弁護士を通じた法的措置、録音の実施等の対応を記載している事例も多くあります。

表2 ガイドラインで示されている事業者の取組みに関する事項

| | 取組みに関する事項 |
|----|----------------------------------|
| 1 | カスタマーハラスメント対策の基本方針・基本姿勢の明確化と周知 |
| 2 | カスタマー・ハラスメントを行ってはならない旨の方針の明確化と周知 |
| 3 | 相談窓口の設置 |
| 4 | 適切な相談対応の実施 |
| 5 | 相談者のプライバシー保護に必要な措置を講じて就業者に周知 |
| 6 | 相談を理由とした不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め周知 |
| 7 | 現場での初期対応の方法や手順の作成 |
| 8 | 内部手続（報告・相談、指示・助言）の方法や手順の作成 |
| 9 | 事実関係の正確な確認と事案への対応 |
| 10 | 就業者の安全の確保 |
| 11 | 就業者の精神面及び身体面への配慮 |
| 12 | 就業者への教育・研修等 |
| 13 | カスタマー・ハラスメントの再発防止に向けた取組 |

4.2 社内対応マニュアル

カスハラ対策として企業が定めるものとしては、カスハラ方針のほかに、社内対応マニュアル等があります。カスハラ方針は、企業の内部だけでなく対外（顧客等や従業員、求職者等）にも向けて発信されるという特徴があり、この点が社内対応マニュアルと異なります。

社内対応マニュアルについては、前記ガイドラインでも作成が求められています¹²⁾。カスハラ顧客等に対して複数名で対応する、一次対応者に代わって現場監督者や責任者が対応するなど、就業者の安全に配慮した内容とすること、また、現場の就業者のみでも対応可能な基本的な対応方法を周知・教育しておくことが重要となります。

カスハラが生じた場合の対応例を定めておくことは非常に重要ですが、これを定めるにあたっては、いくつかの注意点があります。

一つ目の点は、内容を過度に詳細化しすぎないことです。実務上、カスハラが生じた場合の従業員の対応について、一言一句細かなやり取りが記載され、事業者側に都合のよいストーリーで描かれている対応マニュアルが散見されます。しかしながら、実際には、想定されたストーリーでやり取りが進むことは少なく、詳細なやり取りが規定されているが故にこれに縛られて対応が硬直化し、臨機応変な対応の妨げになってしまうということも考えられます。そのため、「こうすべき」というマニ

アルよりも、「こうしてはならない」といったマニュアルをより重視することも検討すべきです。

二つ目の点は、謝罪の対応に注意するということです。実務上は、安易に謝罪を行ってはいけないとするマニュアルが多くみられます。その趣旨は、謝罪をすることで、企業側の法的な落ち度を認めたと言われることを避けたいということにあると思われます。確かに法的な落ち度を認めるべきではありませんが、一方で、現場において、激高している顧客に対して何らの謝罪も行なってはならないというのは現場担当者には酷ですし、加害者を更にヒートアップさせるおそれもあります。ですので、必要に応じて法的責任を認めない範囲での限定的な謝罪（「お手数おかけして申し訳ございません」等）を行うことをマニュアルで推奨することも考えられます。

前記のとおり、東京都においては、2025年4月1日までに各業界団体が定めるマニュアルの共通事項等を定める「各団体共通マニュアル」を作成・公表することとされています¹⁰⁾。

東京都条例で想定されている条例やガイドライン、各種マニュアルの位置づけは以下のとおりです（図1）¹²⁾。

事業者においては、上記の注意点やポイントを踏まえて、当該企業の実情に応じた適切な社内対応マニュアル（現場担当者にとって有用なマニュアル）を策定する必要があります。

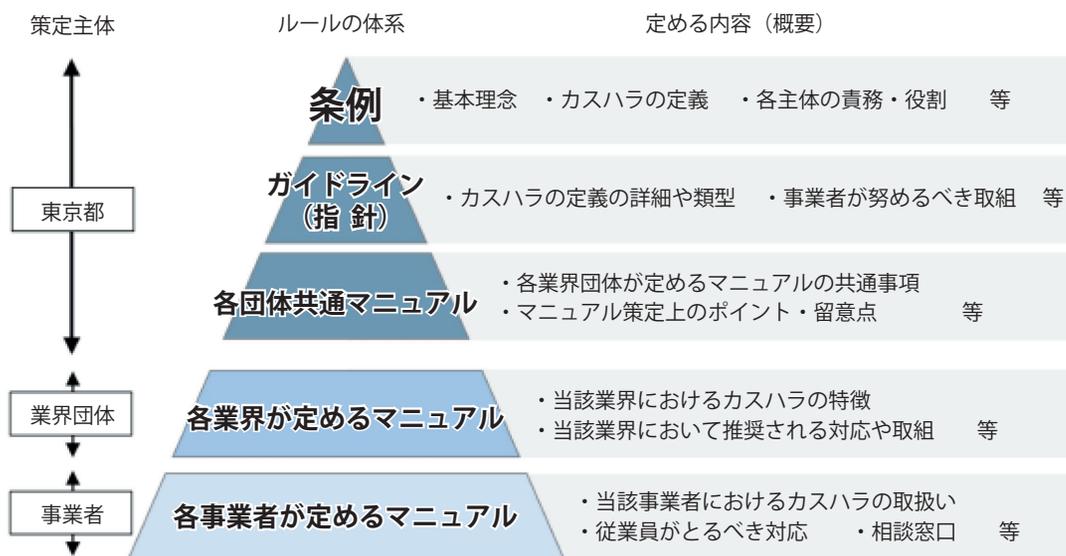


図1 東京都の条例・ガイドライン・マニュアル

5 おわりに

カスハラ対策は現在過渡期にあります。各企業や団体におけるカスハラ対策等の動きは今後更に進んでいくものと思われませんが、カスハラ対策が徹底されているかどうかは当該企業・団体の重要な評価要素となり得ますので、カスハラ規制の内容や他の企業の取組みの動向も踏まえて、適切な対策を検討していくことが求められます。

参考文献・資料

- 1) 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」(2022) 7頁
- 2) 日本経済新聞「カスハラで自殺、労災認定 20代の住宅メーカー営業職」(2024)
- 3) 株式会社エス・ピー・ネットワーク「カスタマーハラスメント実態調査(2019年)」(2019)
- 4) 朝日新聞デジタル「取引先からのカスハラ訴訟、訴えられた企業は「強く否認」札幌地裁」(2024)
- 5) 1- 東京地判平成25年2月19日労判1073号26頁, 2- 長野地判令和3年1月19日判時2500号99頁, 3- 東京地判平成30年11月2日 Westlaw Japan 2018WLJPCA11028005, 4- 東京高判令和4年11月22日労判ジャーナル
- 6) 甲府地判平成30年11月13日労判1202号95頁
- 7) 讀賣新聞オンライン「カスハラ対策を企業に義務づけへ、厚労省方針…従業員窓口設置など」(2024)
- 8) 山川隆一・中井智子・新村響子・原昌登「〔座談会〕カスタマーハラスメント対策の現状と展望」(ジュリスト1605号28頁(2024))
- 9) 「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)」(2024)
- 10) 東京都産業労働局「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例 Q & A」(2024) 3頁
- 11) 9)・19頁
- 12) 9)・21～22頁