第２１回　企業法務実務セミナー

企業のための
カスハラ対策

第２講座

２０２５年１１月２６日

弁護士法人青森リーガルサービス
八戸シティ法律事務所

講演内容

カスハラ対策の基本・ポイントと
カスハラ対策マニュアルの策定

～弁護士の視点からポイントを整理してご紹介～

弁護士の視点＝紛争予防、紛争発生時の対応、再発防止

講師紹介

八戸シティ法律事務所所長
シニアパートナー

山口　龍介

経歴	多賀台幼稚園 多賀台小学校⇒小中野小学校 小中野中学校卒業 1999年　3月　青森県立八戸高等学校卒業 1999年　4月　東北大学法学部入学 2005年　3月　東北大学法学部卒業 ～大学在学中を含め飲食店で７年間働く～ 2009年　4月　東北学院大学法科大学院入学 2012年　3月　東北学院大学法科大学院修了 2012年11月　66期司法修習生 2013年12月　弁護士登録 八戸シティ法律事務所入所
生年月日	1981年1月11日
出身地	青森県八戸市
趣味	八戸市外の市町村巡り、ジム、キャンプ、読書、着物
ライフワーク	知的障がい者、精神障がい者のリーガルサポート

目次

第１　はじめに　カスハラが社会問題となった背景と実態

第２　法制度と行政の取組、参考資料のご紹介

- 1　法的枠組みの現状
- 2　厚生労働省のガイドライン
- 3　自治体による先進的取組
- 4　参考資料のご紹介

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【予防策】
- 1　企業の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員及び顧客への周知・啓発
- 2　従業員（被害者）のための相談窓口の設置と体制の整備
- 3　カスハラ対策マニュアル（社内対応ルール）の策定
- 4　従業員への教育・研修

【発生時の対応】
- 5　カスハラに発展させないための初期対応（予防策）
- 6　事実関係の正確な確認、毅然とした対応と記録、連携
- 7　従業員への配慮の措置

【再発防止策】
- 8　原因の分析・特定と事案の共有、定期的な取組の見直しや改善

第４　ケーススタディ　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

第５　カスハラ裁判例　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

第６　カスハラ対策の企業事例

第７　まとめ　企業がカスハラ対策に取り組むべき理由と今後の展望

第１　はじめに　カスハラが社会問題となった背景と実態

顧客至上主義

サービス業の人手不足と労働環境

SNS社会と「カスタマーパワー」の増幅

カスハラ加害者の心理

多様な業種に広がる被害

第２　法制度と行政の取組、参考資料のご紹介

１　法的枠組みの現状

2025年6月11日公布　改正労働施策総合推進法

- ✓ **全ての事業者**に対してカスハラ対策の実施が**「雇用管理上の措置義務」**とされた。
- ✓ この義務に違反した事業主は、
  報告徴求命令、助言、指導、勧告又は公表の対象となる。
- ✓ 施行日（**2026年10月１日**）までに**対応必須**。

第２　法制度と行政の取組、参考資料のご紹介

１　法的枠組みの現状

事業者が講じるべき「雇用管理上の措置義務」とは、

Ⅰ

労働者の就業環境がハラスメントによって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

Ⅱ

労働者の就業環境を害する当該ハラスメント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

Ⅲ

その他事業主が講じるべき措置

に関する義務をいう。

具体的には何をすればいい？

第２　法制度と行政の取組、参考資料のご紹介

２　厚生労働省のガイドライン

厚生労働大臣が法律ごとに、その措置などに関して適切かつ有効な実施を図るために必要な指針（ガイドライン）を定めている。

今後、カスハラについても指針（ガイドライン）が定められることになっている。

11/7 案提出

現時点で含まれることが想定されているのは、、、、

「ハラスメント対策・女性活躍推進に関する改正ポイントのご案内」より、

① 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発（例：面談等を行う際のルールをあらかじめ定めておくこと等）

② 相談体制の整備・周知

③ 発生後の迅速かつ適切な対応（例：相談への対応、被害者への謝罪等）

2020年に厚労省が公表したガイドラインで、カスハラについて事業者が講じるべき「望ましい取組」として、

④ 相談先（上司、職場内の担当者等）をあらかじめ定め、これを労働者に周知すること。

⑤ カスハラの相談を受けた者が、相談に対し、その内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。

⑥ 事案の内容や状況に応じ、被害者のメンタルヘルス不調への相談対応、著しい迷惑行為を行った者に対する対応が必要な場合に一人で対応させない等の取組を行うこと。

⑦ カスハラ対応に関するマニュアルの作成や研修の実施等の取組

以上の①～⑦の事項が、今後定められる指針（ガイドライン）において示される具体的な措置の内容に含まれると考えられる。

第２　法制度と行政の取組、参考資料のご紹介

３　自治体による先進的取組

2024年10月　全国で初めて東京都がカスハラ防止条例を制定

その後、北海道、三重県桑名市、群馬県、愛知県もカスハラ防止条例を制定している

一部の自治体では国のガイドラインを踏まえつつ、より踏み込んだカスハラ対策を独自に進めている

東京都産業労働局「TOKYOノーカスハラ支援ナビ」

⇒東京都が運営するカスハラ防止対策に向けたポータルサイト

　カスハラへの対応方法などの情報を発信

第２　法制度と行政の取組、参考資料のご紹介

４　参考資料のご紹介

厚生労働省のサイトからダウンロード可能

カスタマーハラスメント対策企業マニュアル
（２０２２年２月）

カスタマーハラスメント対策マニュアル
（ひな形）

介護現場における
ハラスメント対策マニュアル
（２０２２年３月改訂）

管理者向け研修
のための手引き

職員向け研修
のための手引き

介護現場における
ハラスメント事例集

業種別カスタマーハラスメント対策企業マニュアル
スーパーマーケット業編

第３　カスハラ対策の基本とポイント

さきほどの①～⑦を踏まえて

【 予防策 】
カスハラを想定した
事前の準備

【 発生時の対応 】
カスハラが実際に
起こった際の対応

【 再発防止策 】
継続的な
取り組みに繋げる

について厚労省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」に記載の「カスタマーハラスメント対策の基本的な枠組み」に沿って、適宜内容を補充して解説

今から準備と策定を進める
のちに指針（ガイドライン）が発表されたら必要に応じて微修正するが、
上記枠組みに沿って策定しておけば、大きく変更・修正する必要はないでしょう
ガイドラインに沿っていることのチェックで済むでしょう

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【予防策】　１　企業の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員及び顧客への周知・啓発

やっていなければ　いますぐ！！　すぐできる！！

カスハラに対処するために、企業がまず行うべきことは、

「従業員を大切にする」という明確な基本方針・基本姿勢を社内外に打ち出すことです。

カスハラを容認しないというメッセージを発信し、従業員が安心して働ける環境を整えることが、全ての対策の出発点となります。

顧客の意識変容を促す働きかけも不可欠です。

企業の取組例

○「会社はカスタマーハラスメントから従業員を守ります！」というトップメッセージを社内マニュアルに掲載している。

○ 従業員の目に留まるように、従業員向けのカスハラの周知用ポスターを掲示。カスハラの該当行為や、被害に遭った際の対応方法（上長へ連絡することなど）を記載。

○ 顧客等にカスハラを啓発する目的で、顧客等の目に入るところに厚生労働省が公開しているポスターを掲示している。

○ ウェブサイト、レジ横のポップ、ＬＩＮＥでの通知文で周知している。

カスタマーハラスメントに対する基本方針には、以下のような要素を含めると良いでしょう。

基本方針に含める要素例

☑ カスハラの内容

☑ カスハラを放置しない

☑ カスハラから従業員を守る

☑ カスハラは自社にとって重大な問題である

☑ カスハラには組織として毅然とした対応をする

☑ 従業員の人権を尊重する

☑ 常識の範囲を超えた要求や言動を受けたら、周囲に相談してほしい

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【予防策】　１　企業の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員及び顧客への周知・啓発

基本方針例

弊社はお客様に対して真摯に対応し、信頼や期待に応えることで、より高い満足を提供することを心掛けます。
一方で、お客様からの常識の範囲を超えた要求や言動の中には、従業員の人格を否定する言動、暴力等の従業員の尊厳を傷つけるものもあり、
これらの行為は職場環境の悪化を招く、ゆゆしき問題です。
わたしたちは、従業員の人権を尊重するため、これらの要求や言動に対しては、お客様に対し、誠意をもって対応しつつも、毅然とした態度で対応します。
もし、お客様からこれらの行為を受けた際は、従業員が上長等に報告・相談することを推奨しており、相談があった際は組織的に対応します。

ポイント

☆ 基本方針を策定することで、**現場でカスハラに対して毅然と対応しても本社から咎められない、会社が守ってくれる、一人任せにはされない、会社は従業員を大切にする**、など従業員に対して安心感を提供することができます。

☆ 企業によっては「お客様が納得するまで対応する」など顧客第一主義を掲げているケースもあるため、従業員が戸惑わないように、**自社のカスハラの定義づけと該当する行為の線引きを明確にする**。明確化したら従業員に周知して、対応の方向性を統一する。

☆ **カスハラを未然に防げるよう顧客へも周知**しましょう。

☆ 最近では、カスハラに対する方針を策定し、企業としての対応姿勢をウェブサイトなどで対外的に示す例が増えています。「JR東日本グループ、NTTドコモグループ、ローソングループ、損害保険ジャパン株式会社、など」

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【予防策】　１　企業の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員及び顧客への周知・啓発

忘れてはいけないこととして

カスハラを行ってはならない旨の方針の明確化と周知

立場の弱い取引先等に無理な要求をしない、させないこと、他の企業の従業員に対してもハラスメントを起こさないとのメッセージを社内で周知します。

ポイント

☆ 自社の従業員がカスハラに該当する言動をした場合、具体的にどのような対処がなされるのかをルールとして明確化し、従業員に認識してもらうことで、カスハラ防止を図ることが重要です。

☆ **具体的にカスハラに該当する言動と社内の処分内容を対応させた懲戒処分規定を定める**ほか、その判断要素を明らかにする方法が考えられます。

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【予防策】　２　従業員（被害者）のための相談窓口の設置と体制の整備

そんなに大変ではないので、ここは早めに着手！！「従業員を大切にする」という基本方針・基本姿勢を実現する！

①相談窓口の設置　（1人でも設置する）

カスハラを受けた従業員が相談できる窓口をあらかじめ決めて、従業員へ広く周知します。

企業の取組例

○ 従業員の相談に対応する担当者をあらかじめ定める。

○ カスハラ被害を受けた際の相談フローを整備している。（例：一次対応者→店舗責任者（現場上長）→店舗運営部→本社総務部）

○ 顧客等とのトラブルについての報告方法を決めている。

ポイント

☆ カスハラに関する従業員からの相談に対して、対応可能な窓口をあらかじめ職場内に定めた上で、従業員に対して広く周知することが求められます。

☆ ここでいう「相談窓口」とは、形式的なものではなく、**実際に就業者による利用が可能なもの**である必要があります。

☆ 従業員が利用しやすいよう、**面談だけでなく電話やメールなど、複数の方法で相談を受けられることが望ましい**と考えられます。

☆ **カスハラに該当するか分からない場合や発生する恐れがある場合も相談して欲しい旨を伝える**と、カスハラを未然に防げたり、適切な対応を講じたりできるでしょう。

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【予防策】　２　従業員（被害者）のための相談窓口の設置と体制の整備

②適切な相談対応の実施

相談窓口担当者が、従業員から受けた相談内容や状況に応じて、適切に対応できるようにします。

企業の取組例

○ 相談窓口の担当者が相談を受けた場合、その内容や状況に応じて、相談窓口の担当者と人事部門等が連携を図ることができる仕組みとする。

○ 相談窓口の担当者が相談を受けた場合、あらかじめ作成した留意点等を記載したマニュアルに基づき対応する。

ポイント

☆ 相談窓口の担当者は、従業員からの相談内容や状況に応じて適切に対応できるようにする必要があります。ここでいう「相談内容や状況に応じて適切に対応」とは、**カスハラが発生した現場の事実確認を行い、顧客等への対応方法の検討・実施、就業者へのフォロー等**、事案に即した対応を意味します。

☆ 相談窓口の担当者が従業員から相談を受ける際は、従業員が会社や職場の上司に不信感を持たないよう、その話に真摯に耳を傾け、詰問にならないように留意し、丁寧に対応することが必要です。

☆ 従業員にメンタル不調が見られたり、自殺等を暗示する言動があった場合、**直ちに医療専門家につなぐ等の対応**が求められます。

☆ 就業者が性的な言動を伴うカスタマーハラスメントを受けた際は、同性の担当者が相談対応するなど、被害内容に合わせた配慮が必要です。

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【予防策】　２　従業員（被害者）のための相談窓口の設置と体制の整備

③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

カスハラの相談をする**従業員のプライバシーを保護する措置**を講じて従業員に周知します。

企業の取組例

○ 相談者のプライバシー保護のために必要な事項をあらかじめマニュアルに定め、相談窓口の担当者が相談を受けた際には、そのマニュアルに基づき対応する。

○ 相談者のプライバシー保護のために、相談窓口の担当者に必要な研修を行う。

○ 相談窓口においては相談者のプライバシーを保護するために必要な措置を講じていることを、社内報、パンフレット、社内ホームページ等の広報又は啓発のための資料に掲載し、配布等する。

ポイント

☆ カスハラを受けた従業員に関する個人情報は、個人のプライバシー保護に関連する事項であり、会社は、**その保護のために必要な措置を講じるとともに、その旨を従業員に周知**することで、**従業員が安心して相談できるようにする**必要があります。

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【予防策】　２　従業員（被害者）のための相談窓口の設置と体制の整備

④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

カスハラの相談をもって不利益を受けない旨を明確にした上で従業員に周知する。

企業の取組例

○ 就業規則その他の職場における服務規程等を定めた文書に、従業員がカスハラの相談等を理由として、解雇等の不利益な取扱いをされない旨を規定し、就業者に周知・啓発する。

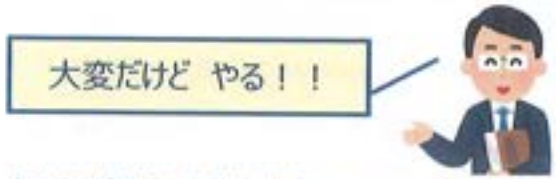
○ 社内報、パンフレット、社内ホームページ等広報啓発のための資料等に、従業員がカスハラの相談等を理由として、解雇等の不利益な取扱いをされない旨を記載し、従業員に配布する。

ポイント

☆ 従業員が実質的にカスハラに関する相談等をしやすくするため、**相談等を理由とした不利益な取扱いがされない旨を定めた上で、従業員に周知・啓発することが必要**です。カスタマーハラスメント対策の基本方針の周知・啓発の際や相談窓口の設置の周知に併せて、これらを周知することが望ましいと考えられます。

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【予防策】　３　カスハラ対策マニュアル（社内対応ルール）の策定



カスハラが発生した際を想定した、現場での初期対応をはじめ、カスハラ被害を受けた従業員の安全の保護や、精神面、身体面のケアにどう取り組むのかなどを定めます。

内部手続きの方法や手順を定めます。

これらを取り纏めた対応の手引き（マニュアル）を整備します。

これを社内の基準として周知しておくことで、トラブル発生時にも慌てずに対応することができます。

企業の取組例

○ カスハラ対応マニュアルを作成し、次の項目を掲載している。

(1) カスハラの判断基準：対象とする行為がカスタマーハラスメントに該当するかどうかの判断基準および該当する行為の具体例

(2) カスハラ行為への組織対応：カスハラと思われる行為が発生した際、誰に報告・相談するかの流れとそれぞれの部門の役割

(3) 対応フロー：当該顧客等に対する対応を4つのステップに分け、それぞれの方法等について説明

①初動（一次対応者向けの当該顧客等への初期対応）

②記録（主任・販売課長による事実確認結果の記録や録音）

③判断（記録の内容を店長等が確認しカスハラに該当するかどうかを判断。悪質な行為だと判断された場合は、本社組織へ報告）

④対応方針決定（カスハラ対応検討会を開き、対応を検討）

(4) 従業員への配慮措置：カスハラと思われる行為が発生した際の従業員の安全の確保と、その後の精神面への配慮

○ 過去のトラブル事例は収集、整理しておき、類似する事例が発生した際は参考にして対応している。

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【予防策】　３　カスハラ対策マニュアル（社内対応ルール）の策定

ポイント

☆「カスタマーハラスメント対応マニュアル」といった形で対応方法や手順を一つにまとめ、整理しておくと参照しやすく、使い勝手が良いと思われます。

☆ 基準が明確であれば、店舗ごと・従業員ごとの対応のばらつきを抑えられ、一貫した対応をとることもできます。
つまり、**現場で判断に迷うことなく、統一された対応ができる**ようになります。そして、あらかじめ基準を明確にしておくことで、**従業員は不安や迷いなく、落ち着いて対応できる**ようになります。

☆ カスハラが発生した際の対応方針は、業種、業態、企業文化、顧客等との関係などによって異なると考えられるため、**各企業の状況に合わせた対応例を準備**しておくことが重要です。※業界団体の案内を注視

☆ 対応例を作成する際は、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が対応するなど、**従業員の安全に配慮した内容**とする必要があります。ただし、小規模事業者等の場合や対応を引き継ぐ管理者がいない場合も想定されるため、現場の従業員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望ましいと考えられます。

☆ ガイドラインをベースに対応マニュアルを作成する最大のメリットは、「法的・行政的観点に沿った整備ができること」です。
行政の基準に準じた方針を打ち出すことで、対外的な信頼性を高めるだけではなく、万一のトラブル時にも「適切に対応していた」と証明しやすくなります。さらに、**社外や社内に対して説明責任を果たせる**ようになる点も重要です。

ガイドラインの
ボリュームは 120%
修正して使用が良…

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【予防策】　３　カスハラ対策マニュアル（社内対応ルール）の策定

カスハラ対応マニュアルの策定手順例

Ⅰ　検討委員会の立ち上げ、検討の着手

検討委員会にて、業界内の既存の取組を把握するとともに、今後の検討方針や策定スケジュールを検討する。

Ⅱ　実態把握のための アンケート調査の実施

絶対必要

顧客者に協力お願い

カスハラの被害実態について従業員へのアンケート調査を実施する。
※アンケート調査の項目は、厚生労働省のカスハラに係る調査結果も参考にしつつ、検討委員会で検討する

Ⅲ　実態把握のための 企業ヒアリングの実施

アンケート調査の結果も踏まえ、必要に応じて従業員へのヒアリングを実施する。ヒアリングを通じて、すでに実施されている有効な対策事例を把握する。

Ⅳ　対策マニュアルの 検討・執筆

アンケート調査の結果や、ヒアリングの結果を取りまとめつつ、厚労省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」の構成例を参考に、対策マニュアルの検討・執筆を行う。

Ⅴ　マニュアルの公表・周知

対応方針、対策マニュアルについて、対外的に公表する（対応方針は、ＨＰがあれば掲載する）。
厚生労働省が作成したカスハラ対策に係るポスターの活用も可能。
対策マニュアルの内容やカスハラに対応するための取組方法等について、研修を実施する。（次の４の段階）

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【予防策】　４　従業員への教育・研修

カスハラについて社内で決めたルール等については従業員等（派遣社員やアルバイト含む）へ教育・研修を行いましょう。

企業の取組例

○ 新任の管理職向けのお客様対応に関する研修の中でクレーム対応についても取り上げている。研修の中では、「お客様」、「従業員」と役割を設けてロールプレイング形式で実施している。なお、クレーム対応については市販の書籍から頻度の高い事例を引用している。

○ 社外向けの基本方針については、社内マニュアルに掲載して社内周知し、その内容についてeラーニングを行って従業員の理解促進を行い、対象者全員の実施完了を待ってから公表した。

○ 社内マニュアルは社内のイントラネットに保存し、いつでも確認できるようにしている。

○ 従業員以外にも、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。

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【予防策】　４　従業員への教育・研修

従業員への研修等の一例として以下のようなものが考えられる。

研修のカリキュラム例１

ハラスメント発生後の対応

- 悪質なクレーム（カスハラ）とは（定義や該当行為例、正当なクレームとの相違）
- カスタマーハラスメントの判断例（判断基準やその事例）
- パターン別の対応方法
- 苦情対応の基本的な流れ
- 顧客等への接し方のポイント（謝罪、話の聞き方、事実確認の注意点等）
- 記録の作成方法
- 各事例における顧客対応での注意点
- ケーススタディー

研修のカリキュラム例２

ハラスメント未然防止

- カスタマーハラスメントを発生させないためには（顧客との良好な関係の築き方）
- 接客対応（言葉遣い、傾聴力等）
- 利用者目線の顧客サービスについて
- 社内・外における好事例の紹介

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【予防策】　４　従業員への教育・研修

ポイント

☆ **現場でのトラブル対応を想定したロールプレイング形式の研修**は、各受講者が主体的に考える機会になるため、効果的なものになると考えられます。

☆ 店舗が複数ある場合は、社内マニュアルの内容をすべての店舗に浸透させるために、eラーニングのようなオンライン学習ツールを活用することは有効な手段の一つだと考えられます。

☆ 社外への公表の前に従業員への理解を促進することで、社外公表後にマニュアルに記載された対応手順に沿って適切に対応することができます。

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【発生時の対応】　５　カスハラに発展させないための初期対応（予防策）

長年の経験で自然とできている人もいる
初期段階での適切な対応が、カスハラを防ぐこともあります（厚労省　カスハラ対策リーフレットより）

(1) 発展させないためのステップ

STEP 01

対象を明確にして謝罪する

○ 対象を明確にした上で**限定的に謝罪**します。
例：「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」といったように不快感を抱かせたことに謝ります。

○ 正確に状況が把握できていない段階では、非を認めた発言はせず、事実確認をして社内で判断をしたときに、**過失の程度に応じた謝罪**をします。

STEP 02

状況を正確に把握する

○ 顧客が主張する**内容を正確に把握します。反論はせず**、まずは一通り事情を確認します。

○ 不明確な点や不足情報があれば**追加で確認**をし、顧客の勘違いがあれば**正しい情報を提供**します。

STEP 03

現場監督者（一次相談対応者）または相談窓口に情報提供する

○ 顧客から確認した情報は、現場監督者または相談窓口対応者に情報共有します。

○ 正確かつ迅速に状況を把握するため、現場対応者は出来るだけ事実関係を時系列で整理して報告します。

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【発生時の対応】　５　カスハラに発展させないための初期対応（予防策）

⑵　発展させないための対応

現場での対応

- 場所を変え、**複数で対応する**（時間・人・場所を変えて対応）。
- 相手が感情的になっていても、**丁寧な話し方**で冷静に対応する。
- 詳細に情報を確認し、**メモを取って**要点を確認する。
- **議論は避け**、問題を解決しようとする前向きな姿勢を見せる。
- その場しのぎの回答はしない。
- 後で確認して回答するなど**冷却期間を設ける**。

電話での対応

- 苦情専用電話を設置して**録音が出来る**ようにしておく。
- 第一受信者が責任を持ち、問い合わせ**案件のたらい回しをしない**。
- メモを取りながら話を聞き、**復唱して確認する**。
- 即時回答できない内容については、**事実を確認してから追って返事をする**。

顧客訪問による対応

- 冷静になりにくい**夜間や早朝の訪問は避ける**。
- 喫茶店など周囲から聞かれる場所や決められた場所以外には行かない。
- あらかじめ問い合わせ内容への**対応方針を決めておく**。
- できるだけ**二人で訪問する**。（一人では対応させない。一方、多人数での訪問も控える。）

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【発生時の対応】　６　事実関係の正確な確認、毅然とした対応と記録、連携

顧客等からのクレームが正当なものか、悪質なものかを即座に判断することは難しいことが多々あります。
その場合は、顧客等の主張・意見を傾聴し、事実確認をした上で判断することが重要です。

企業の取組例

○ 正当なクレームをカスハラと誤って判断しないように、その最終判断は店長（不在の際は副店長）が実施するようにしている。

○ 店舗でカスハラかどうかの判断をする際は、複数名で行う。店舗で判断に悩む場合は本社（お客様相談室）に報告し、判断を仰ぐようにしている。

○ 当該顧客とのやり取りを録音し、事実確認に使用するようにしている。

○ カスハラに該当するか否かについて、顧客や従業員からの情報を基に、確かな証拠・証言に基づいて、その事実を確認する。

○ 事実に基づき、商品の瑕疵やサービスの過失等がある場合は顧客に謝罪し、商品の交換・返金等、適切な対応を行う。瑕疵や過失がない場合は要求に応じない。

○ 瑕疵や過失がないにもかかわらず、顧客からの不当な要求が続いた場合は、接客の中止や商品・サービスの提供の拒否も含めた対応を行う。

○ 建物や敷地内で顧客による著しい迷惑行為の事実が認められた場合、施設管理権（民法第206条）に基づき、顧客等に対して施設外への退去を命じる。出入り禁止となった顧客等が再び来訪した場合、同様に施設外への退去を命じる。顧客が退去に応じない場合、不退去罪（刑法第130条後段）が成立し得る旨を伝えた上で、弁護士や警察と連携を取りながら、適切な対応を行う。

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【発生時の対応】　６　事実関係の正確な確認、毅然とした対応と記録、連携

ポイント

☆ 顧客対応を行った対応者だけでカスハラかどうかの判断をすると、主観が入り込んでしまい、正しい判断ができない可能性があります。そのため、**第三者（店長など）が事実確認を行った上で、判断することが望まれます。**　判断者を明確にしておく。

☆ 事実関係の確認の際は、**カスハラを受けたとの相談のあった従業員の心身の状況や受け止め方等にも配慮**し、本人の意向に沿いながら丁寧かつ慎重に対応します。その際、カスハラを受けた当時の状況が録音・録画されたものを相談者とともに確認すると、より正確に状況を把握することができます。

☆ その後の対応は、確認した情報を基に決めますが、**あらかじめ社内で対応方針・手順を決めておくことが必要**と考えられます。

☆ 顧客による著しい迷惑行為により、企業に何らかの損害が発生した場合、**企業から顧客に対して損害賠償請求をする可能性がある旨、あらかじめ明示**しておくことが望ましいと考えられます。

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【発生時の対応】　７　従業員への配慮の措置

顧客とのトラブルが発生した際は、カスハラに該当する／しないにかかわらず、従業員への配慮の措置を行うことが重要です。

具体的には、トラブル発生直後に当該顧客と従業員を引き離すといった「**従業員の安全を確保**」し、被害を受けた従業員に対する「**精神面の配慮**」をすることが望まれます。

企業の取組例

〈従業員の安全の確保〉

○ 従業員が明らかなカスハラ行為（暴行、身体接触、暴言等）を受けていることが確認された場合は、安全確保のため、速やかに当該従業員を顧客等から引き離し、管理職が対応を代わるようにしている。

○ つきまとい行為が確認された場合、警察へ被害届をすぐ提出するようにしている。未成年であれば保護者にも連絡を入れ、警察と連携して対応する旨をお伝えしている。

○ 被害の状況に応じ、シフト時間や担当・役割の変更も行い、夜間対応の場合は、複数名で自宅付近まで送り届けることもある。

○ 個別の事案に応じて責任ある立場の者から行為者へ帰ってもらう旨を伝える。また、状況に応じて、顧客等に対して、出入り禁止や商品サービスの提供を停止する旨を通告する。

○ 状況に応じて、弁護士や警察と連携を取りながら顧客等へ対応する。

〈精神面の配慮〉

○ 被害を受けた従業員については、社内の健康サポートセンターと連携し、適切なアフターケアを実施できるように体制を整えている。

○ 被害を受けた就業者にメンタルヘルス不調の兆候がある場合、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するほか、専門の医療機関への受診を促す。

○ 定期的にストレスチェックを行い、就業者の状況を確認する。

ポイント

☆ 未成年や学生のアルバイト従業員がカスハラの被害を受けた際は、特に丁寧な対応が求められます。再発を防ぐため、シフト時間や役割の変更、場合によっては勤務先店舗の変更等も考えられます。また、保護者に連絡を入れることが望ましいです。

☆ 就業者が性的な言動を伴うカスハラを受けた際は、同性の担当者が相談対応するなど、被害内容に合わせた配慮が必要です。

第３　カスハラ対策の基本とポイント

【再発防止策】　８　原因の分析・特定と事案の共有、定期的な取組の見直しや改善

過去に発生した事案と同様のカスハラの発生を防止するため、発生した事例については対策・防止策を検討・実施し、記録を残して今後の対策に役立てることが望まれます。
カスハラに限らず、正当なクレーム対応も含めて問題が発生した際の対応例について、自社対応の成功例や失敗例を共有し、更なるサービス向上のために何ができるか、定期的な取り組みの見直しや改善を行い、継続していきましょう。

企業の取組例

○ 自社で作成したマニュアルに、カスハラの判断基準として、自社の店舗で実際に起こった具体例を掲載している。判断基準として具体例を記載することで、同様な事案が発生しても現場で迷うことなく判断できるようにしている。
○ 現場から本社への社内報告の中で警察顧問（警察OB）にもクレーム対応例を共有しながら、どう対応した方がよいか、どういったことを調べた方がよいかなどのアドバイスを受けている。
○ カスハラに該当する事案が発生した際に、就業者に対して何らかのメッセージ・情報を発信することで情報を共有する。
○ 実際の事例を活用し、新たな防止策の検討、経営者からのトップメッセージ、顧客等からのクレーム対応マニュアル、研修の見直し・改善等に役立てる。

ポイント

☆ **発生した事案について、社内で対応事例を蓄積し、現場に周知**することで、同様の事案が発生した際に、会社として同じような対応をすることができ、カスハラの**再発を予防**できます。
☆ **過去の事例から、特にカスハラに発展しやすい状況について把握し、カスハラに発展しないための予防策について検討し、実践**することも重要です。
☆ 職場の管理職から現場の従業員への注意喚起、接客対応に関する研修、eラーニングを活用した周知のほか、プライバシーに配慮した上で社内会議等において情報共有することも有効です。

第４　ケーススタディ　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

ケース１　顧客が従業員に「謝罪に来い！」と要求してくる

Ａさんは、販売／営業担当です。
担当する顧客から「買ったばかりの商品が壊れた！」「欠陥住宅だ！」などと言われ
「自宅まで謝りに来い！」と電話がかかってきました。
Ａさんの上司は、たまたまＡさんが泣きそうになりながら対応しているのを目撃しました。　　顧客とのトラブル一般

発生時の対応

まずは、その顧客の担当者であるＡさんが「いつ商品が壊れたのか」「何をしていて壊れたのか」「どのような欠陥なのか！」「いつ、どのようにして気付いたのか」等の**事実や不満・要求等の顧客の主張を、慎重に聞き取り**ます。
ちゃんと言い分を聞くと、冷静さを取り戻した顧客が、「謝りに来い！」という要求を取り下げる場合もあります。

顧客の言動がカスハラかもしれないと感じた場合は、**上司に対応を相談**します。
事実関係を確認するまでは、顧客の自宅に謝りに行く約束をしてはいけません。
例えば住宅の欠陥を主張されているのであれば、事実確認のために自宅に行く必要はありますが、謝罪のために行く約束はしない形を取ります。
「謝罪に来い！」という顧客の要求が、**カスハラかどうかは上司が判断**します。

また、例えば、購入した商品に欠陥があったとしても、法的には、返金を超えて、訪問謝罪までする義務はないので、顧客がそうした要求に拘り続けるなら、カスハラまたはそれに近い言動と判断できます。
その場合は、**上司等が対応を代わり、要求を明確に拒否する等の毅然とした対応**を取ります。

Ａさんがストレスを受けた様子であれば、**メンタルケアを検討**したほうがいいでしょう。

予防策

企業としては、一定の言動について「どこまでいったらカスハラと考えてよいか」という**社内基準を設けておく**と、現場での対応がしやすくなります。
社内基準の例は次のとおりです。

- 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した
- 担当者が説明をしたのに、同じ内容の主張を○回以上繰り返す
- 電話が○分以上に及ぶ　等

この他、従業員のメンタルケアサポートができる体制も整えておきたいところです（これは他のカスハラの事例についても同様です）。

第４　ケーススタディ　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

ケース２　老人ホームの入居者の娘が、職員にたびたび暴言を吐く

Ｂさんは、老人ホームを運営する企業に勤めています。
老人ホームのある入居者には、入居契約の保証人をしている娘がいるのですが、この娘は何か不満があると、
Ｂさんら職員に「馬鹿野郎」「おまえなんかやめちまえ」「あんなのクビだ」「ここを出ていく時はスタッフを個人名で訴える」等の暴言を吐いてきます。
あまりに頻繁に続くので、Ｂさんはすっかり疲弊してしまい、会社を休みがちになってしまいました。

発生時の対応

娘の発言は、「社会通念上許容される範囲を超えたもの」として、カスハラとなる可能性が高いです。
Ｂさんら職員はこうした言動に接したら、**速やかに現場監督者に報告・相談**します。

入居契約の解除や損害賠償請求等の法的手続を検討すべき案件なので、証拠とするために、**言動の内容を「業務報告書」等の記録**に残します。
「5W1H（いつ・どこで・誰が・何を・なぜ・どのように）」を押さえつつ、言動の内容はできるだけ要約せず、そのまま記載するのがポイントです。
言われた言葉は、その言葉どおりに記載すると、証拠能力が格段に高まります。

事実確認は、相談・報告を受けた現場監督者が行います。
従業員が大きな不手際や失言をしている等、企業側にも謝るべきところがあるかもしれないので、暴言の内容だけでなく、**暴言に至った経緯についても確認**しましょう。

カスハラと判断した場合は、毅然と顧客に対応します。
現場監督者が暴言を止めるよう警告することが考えられますが、口頭で聞かない人には**書面で警告**します。
入居契約書に「信頼関係が破壊された場合には契約解除できる」等の条項がある場合、**警告に従わなければ契約解除もあり得ると通知するのも有効**です。
法的手続については、弁護士に相談するべきでしょう。

予防策

企業としては、**あらかじめ「企業（または業界）としてカスハラ対策に取り組んでいる」ことを顧客に周知**しておくと、カスハラを防ぎやすくなります。
次のような方法が考えられます。
○**入居契約時に**、カスハラをしないこと、カスハラがあれば契約解除等の対応を取ることを明確に伝える
○施設内にカスハラ防止を訴える**ポスターを掲示する**　等

また、法的手続に出る場合は証拠が重要になるので、前述した**「業務報告書」等をどのように記載すべきか、従業員に周知・教育**することも大切です。
契約解除等の法的手続となると、法務部等を含めた全社的な対応が必要となり、現場監督者では判断できない事項も出てきますから、社内手続や他部門との連携についても明確にしておきましょう。

前出の「介護現場におけるハラスメント対策マニュアル」等がとても参考になります。

第４　ケーススタディ　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

ケース３　顧客がSNS上で、従業員個人を攻撃してくる

Ｃさんは、Ｘ社の事務職として電話対応も行っています。
ある顧客との電話対応をしていたところ、顧客が急に激高して、「何なんだ、その言い方は！」
「あんたの名前は押さえたから。ツイートしとくわ」と言って電話を切りました。
そして、後日、SNS上で「Ｘ社の電話対応は最悪。特にＣ。上から目線で超失礼。録音もしたから拡散してやる」等の投稿が行われました。
Ｃさんも投稿に気付いて、個人名まで出されて、かなり落ち込んでいます。

発生時の対応

Ｃさんは、電話を切られた時点で、その内容を**現場監督者に報告**します。
本件の場合、Ｃさんの個人情報をSNSでさらす行為は名誉毀損罪、録音を拡散するという表現は脅迫罪に該当する可能性がありますから、**警察に相談に行くことを考えてもらいます。**
その場合、現場監督者は必要に応じてＣさんに付き添います。

また、投稿によって、企業の公式アカウントが炎上する（クレームのリプライやDMが殺到する）ような事態になった場合、業務妨害罪に該当する可能性があります。その場合、**企業としても、警察に被害相談や刑事告訴をすることが考えられます。**

民事的な対応としては、ツイートしたアカウントに警告を発することで削除されることも多いのですが、情報流通プラットフォーム対処法（旧プロバイダ責任制限法）の**発信者情報開示請求**を利用して、発信者を突き止めた上で損害賠償請求等をすることも考えられます（これらは専門的な対応ですので、弁護士のサポートが必要となります）。

予防策

本件のような事案を予防するための事前の準備としては、次のような対応が考えられます。

○ 従業員に対して**「傾聴の姿勢」等の顧客対応を周知・教育**する
○ 顧客の不穏な発言があれば記録して、**現場監督者に報告するルールを周知・教育**する
○ 顧客の名前・連絡先を確認する
○ **通話を録音**し、そのことを事前に顧客に伝える　等

第４　ケーススタディ　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

ケース４　取引先の社長が、自社の従業員に威圧的な言動等を繰り返す

大口取引先の社長は、以前からＤさんらに対して、気に入らないことがあると、「おまえのせいで、うちがお宅との取引をやめたら責任取れるの？」等とたびたび大声で叱責します。
「出張の際に空港まで車で迎えに来てほしい」等、契約外の要求をしてくることもあります。
Ｄさんがアポなしであいさつに寄った際には、「おまえはアポなしで客を訪問できるほど偉いのかい。何様だよ」等と、１時間以上にわたって大声で説教したこともありました。

発生時の対応

Ｄさんは速やかに**現場監督者に相談**し、現場監督者は事実確認の上、社長の言動が「社会通念上許容される範囲を超えたもの」（カスハラ）かどうかを判断します。
必要に応じて担当者を交代する等して、Ｄさんらを守ることが大切です。

なお、事実関係の確認において、社長の主張を確かめるために取引先に協力を要請することがありますが、本ケースの場合は、相手が大口取引先の社長ということで、Ｄさん側の企業としては、**最悪契約取引が終了することも覚悟の上、毅然と対応**する必要があります。

予防策

こうした事案で注意しなければならないのは、現場監督者である上司などが、「相手が大口取引先だから」と忖度（そんたく）して、問題を握り潰してしまい、経営層にまで情報が届かないケースです。
社内研修等を通じて、**「大口取引先であっても人権侵害は許されない」という経営陣の強い決意を示す**とともに、上司らが悪質な事案を認知した場合は、速やかに経営陣や全社的なカスハラ対応をする部門・責任者に報告するルールを明確にしておくべきです。

第５　カスハラ裁判例　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

カスハラ訴訟と企業リスク⇒カスハラに起因して、従業員が企業を訴える

NHKサービスセンター事件

カスタマーハラスメントを受けた従業員に対し、使用者はカスハラ対策を行っており、
安全配慮義務違反はないとして、損害賠償責任を否定した事案

東京高裁 令4.11.22判決
労働判例ジャーナル133号36頁

【 結論 】

カスタマーハラスメント（カスハラ）の被害を受けた従業員Ｘに対し、雇用主であるＹは従業員の心身の安全を確保するためのルールを定めて対応を行っており、Ｙに安全配慮義務違反はなく、Ｘに対し損害賠償責任を負わない。

第５　カスハラ裁判例　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

【 事案の概要 】

Ｘは、放送局であるA社の放送の普及と番組広報等を行う一般社団法人Ｙが運営するコールセンターで、コミュニケーターとして勤務していた。Ｘが視聴者からの電話対応の業務でわいせつ発言や暴言等を受けたことにつき、ＸはＹがそうしたわいせつ発言や暴言等に触れさせないようにする安全配慮義務（労働契約法5条）に違反したと主張し、Ｙに対し債務不履行（民法415条）を理由として損害賠償を請求した。（カスハラに関係する部分に絞って紹介）

第一審（横浜地裁川崎支部令和3.11.30判決）は、Ｙに安全配慮義務違反はなく損害賠償責任を負わないと判断。Ｘが控訴したのが本事案である。

第５　カスハラ裁判例　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

【 判決のポイント 】

１　Ｙにおけるカスハラ等への対策の内容

Ｙには視聴者から番組内容等とは関係のない電話、卑わいな内容や暴言等を含む電話もあることから、コミュニケーターの対応手順（マニュアル）が作成され、周知されていた。
具体的には、わいせつ電話については、転送指示を待たずに直ちに上司であるスーパーバイザーに転送すること、及び、同じ日における同一人物からの２回目以降のわいせつ電話に対しては、コミュニケーターの判断で即切断することが認められていた。
また、電話で大声が出されるような場合は、ヘッドセット（電話の受話器）を外したり、転送したりすることが認められていた。

２　安全配慮義務の観点から見た評価

（1）上記１などから、Ｙは「視聴者のわいせつ発言や暴言、著しく不当な要求からコミュニケーターの心身の安全を確保するためのルールを策定」し、それに沿った対応をしていると認められる。

（2）さらに、Ｙでは電話によるメンタルヘルス相談や、面接によるカウンセリング等を無料で受けられること、ストレスチェックを実施し、必要な場合に希望により産業医の面接指導が受けられることなどを「総合考慮すれば、ＹについてＸに対する安全配慮義務を怠ったと認めることはできない」として、Ｙの損害賠償責任を否定した。

第５　カスハラ裁判例　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

【コメント】

1　カスハラについて生じる法律問題

カスハラ行為者（加害者）である顧客等は、不法行為（民法709条）を行ったとして損害賠償責任を負う可能性があります。
カスハラ行為が暴行（刑法208条）など犯罪に該当する場合、刑事責任を負う可能性もあります。

他方で、従業員に対し、会社など使用者は安全配慮義務（労働契約法5条）を負っています。よって、カスハラの被害を受けた従業員を放置するなど、安全への配慮が十分でなければ、安全配慮義務違反を理由として損害賠償責任（債務不履行責任（民法415条））を負う可能性があるのです。

本件では、コールセンターの従業員Ｘが、電話対応の中で暴言やわいせつ発言といった典型的なカスハラを受けたことについて、自らの使用者であるＹに対し、安全配慮義務違反を主張して損害の賠償を求めました。このように、**カスハラは行為者（加害者）の責任だけでなく、被害を受けた従業員を雇用する使用者の責任も問題となることがあります。**

第５　カスハラ裁判例　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

２　カスハラ対策のポイント

本判決は、ひと言でいえば、**会社（使用者）として取るべきカスハラ対策をしっかり行っていたから、従業員に対する賠償責任は負わない、と判断したものです。**

具体的な対策としては、**対応ルールを定め、周知を行っていたこと、実際にカスハラというべき暴言やわいせつ発言があったときの具体的な対応策を定め、実際にそのルールどおりに運用していたこと**が、安全配慮義務違反を否定する重要なポイントになったものと考えられます。
企業など使用者は、従業員が現場で対応に迷うことのないように、具体性をもった対応ルールやマニュアルを整備することが大切といえます。

また、以上に加えて、**メンタルヘルスに関する電話相談やカウンセリングを行い、従業員が被害を受けた場合などにもフォローする態勢を整えていたこと**も注目されます。
カスハラは行為者（加害者）が社外に存在するため、社内でのルール整備や研修等を重ねても、完全になくすことは難しいといえる面があります。
そこで、発生時に被害者をフォローすることが不可欠です。企業など使用者は、カスハラの予防策や対応ルールはもちろん、カスハラの被害を受けた従業員に対する心身のケアも意識することが重要といえるでしょう。

第５　カスハラ裁判例　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

医療法人社団こうかん会事件

入院患者から暴行を受けて障害が残った看護師に対し、病院側に安全配慮義務違反があったとして、損害賠償責任を肯定した事案

医療法人社団こうかん会事件

東京地裁　平25.2.19判決

労働判例1073号26頁

【 結論 】

看護師Ｘが夜勤中、せん妄状態の入院患者から暴行を受けて負傷し、障害が残ったことについて、使用者である医療法人Ｙには安全配慮義務違反が認められ、Ｘに対し約2000万円の損害賠償を支払う必要がある。

第５　カスハラ裁判例　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

【 事案の概要 】

看護師Xは、医療法人Ｙが経営する病院の看護師であり、夜勤中、せん妄状態にあったと思われる入院患者から暴力を振るわれて、頸椎捻挫、左上肢拘縮等の傷害を負って休職した（第一事故）。

Ｘには後遺障害が残ったが、病棟勤務として復職していたところ、別の入院患者から食事介助中に腕をつかまれるなどの暴力を受け、その恐怖心等から適応障害を発症し、再度休職した（第二事故）。

Ｘが、第一事故、第二事故についてＹに安全配慮義務違反があったなどと主張し、債務不履行（民法415条）を理由として損害賠償を請求したのが本事案である。

第５　カスハラ裁判例　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

【 判決のポイント 】

1　第一事故について

病院において、せん妄状態、認知症等により不安な状態になる者がいることもやむを得ない面があり、このような入院患者による暴力行為を完全に回避、根絶することは不可能であるといえるが、Ｙとしては「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」。

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はなかったとしても、「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、この義務を怠っていた。

2　第二事故について

第一事故の当時、Ｙがこのような義務を怠った結果、患者から暴行を受けたＸがナースコールを押しているにも関わらず、ほかの看護師が応援に駆け付けることが遅れた結果、Ｘに傷害、後遺障害を負わせる結果となった。この点につき、ＹにはＸに対する安全配慮義務違反があったといわざるを得ない。

（ＹはＸに対し約2,000万円の損害賠償を支払わなければならないものとした。）

看護師が患者からの暴力により傷害を負うこと自体は一般的に予見可能（予想可能）であるといえるが、「患者から暴力を振るわれたことによる心理的負荷を原因として精神障害を発症する」ことが、当然に予見可能であるとはいえない。

Ｙは、復職後のＸの勤務状況を観察しつつ、Ｘに依頼する業務を徐々に増やしていき、その中で入院患者に対する食事介助を依頼したという経緯がある。ＹはＸの心情に鑑み、それなりに慎重に対応していたといえる。また、第二事故は、Ｘが腕をつかまれたほかは、殴られるなどしたわけではなく、第一事故とは明らかに暴行の程度や態様などが異なっており、客観的に見て、精神障害発症の引き金になるほど、重度の心理的負荷をもたらすものであったとは認め難い。

以上から、第二事故の発生に関しては、Ｙに安全配慮義務違反があったとは認められないものとした。

第５　カスハラ裁判例　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

【コメント】

1　本事案の位置付けについて

本事案においては、せん妄状態にある入院患者からの暴力による負傷等に関して、看護師に対する病院側の安全配慮義務違反が認められました。

せん妄状態における暴力行為をカスハラ（顧客等からの著しい迷惑行為）と位置付けるべきか否かについては、当然、さまざまな考え方があると思われます。

ただ、本件のポイントは、**そうした危険が生じうる職場環境のもとで、使用者としては何をすべきだったのか**、という点にあります。

このポイントに着目すれば、本件からカスハラの問題について学ぶべきことは多いです。

2　カスハラ対策のポイント

カスハラと一口に言っても、さまざまなケースがあります。本件（第一事故）では、せん妄状態の患者からの暴力行為が問題となりました。

判決も述べているように、このような暴力行為を完全に防止することは難しいでしょう。

しかし**重要なのは、防止するのは難しいとしても、だからといって「何もしない」のではなく、できるだけ対策を行っておくことが必要ということ**です。

本件では、看護師の身体に危害が及ばないようにするため、ナースコールの際に看護師が患者から暴力を受けている可能性を考え、ほかの看護師に応援に行くように周知することをYが全く行っていなかったことについて、法的責任が問われています。

つまり、患者による暴力行為が発生したことそのものというよりも、**暴力行為が発生したときに周囲がフォローに入る枠組みを何も作っていなかったことについて、法的責任が認められた**ということです。

第５　カスハラ裁判例　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

この点は、病院に限らず、一般企業等におけるカスハラの事案においても学ぶべきところがあります。
カスハラの行為者（加害者）は組織の外に存在しますので、組織内でどんなに研修等を重ねても、カスハラを完全になくすことはできません。
「カスハラは起こるもの」という前提で対策を考えることが、使用者には求められるといえます。
本件でいえば上記のように応援に赴く（周囲がフォローに入る）仕組みを作っておくことであり、業種・業態によって、さまざまなやり方が考えられるでしょう。
そうした「やるべきこと」をやっていなかったことが、本事案でＹに責任が認められたポイントであると考えられます。

なお、第二事故に関しては、Ｘが適応障害を発症したのは事実なのですが、本事案においては、Ｘが適応障害を発症することまでＹに予見可能性があったとはいえないと判断されました。
法律的なロジックとしては、結果が予見（予想）できるのであれば、その結果を防ぐべく、さまざまな措置を行うことが安全配慮義務として求められるものの、予見できなかったと認められる以上、適応障害の発症に関してはＹに義務違反があったとはいえないということです。
ただ、あくまで本事案の事実関係に沿って判断した結果、本事案においては予見可能性がなかった（安全配慮義務違反が成立しない）という話であって、こうした精神障害の発症につき、使用者にはおよそ安全配慮義務違反が成立しないということではありません。
事案によっては安全配慮義務違反が成立する可能性もある点に留意すべきといえます。

第５　カスハラ裁判例　～予防策、発生時の対応、再発防止策の再確認～

企業リスク１　損害賠償責任

カスハラ訴訟では、企業が損害賠償を請求されるケースがあります。
従業員がカスハラ被害を受けた際に企業が適切な対応を怠った場合、従業員から、「安全配慮義務違反」として損害賠償請求を受ける可能性があるということです。

具体的には、**顧客から繰り返し嫌がらせを受けた従業員が、精神的ストレスで休職**し、その後、企業を相手取り「適切な保護がなされなかった」として訴訟を起こし、裁判では**「企業は従業員を守る義務がある」「企業はその義務を怠った」として、損害賠償が認められるというケース**が想定されます。

このように、企業のカスハラ対策が不十分だったり、適切な対応を欠く場合、裁判で不利な判断が下されることがあります。

２つ目のカスハラ裁判で最終的に支払を命じられたのは約2,000万円ですが、カスハラ対策を怠ったことによって使用者に生じる賠償責任は相当高額になることもありえます。
つまり、**対策を怠ると、従業員の心身が深く傷付くだけでなく、使用者にも重大な責任が生じる可能性がある**ということです。対策にしっかりと取り組むことで、従業員を守ることはもちろん、ほかの顧客の利益を守るとともに、企業など使用者自身を守ることにもつながります。

ご紹介したカスハラ裁判を通して、カスハラ対策に取り組むことの意義（意味）をあらためて意識することが重要といえるでしょう。

企業リスク２　企業の信頼性が損なわれるリスク

カスハラ裁判の判決は、**公に報道されることが多く、企業の対応が問題視されるだけでなく、社会的信用を失う可能性**があります。

裁判の敗訴により、SNS上で「対応がずさんな企業」として拡散され、**取引先や顧客の信用を失い、業績に悪影響が出る、従業員のモチベーション低下**などの問題に繋がることがあり得ます。

最終的に裁判で勝訴しても、訴えられて最初に報道された段階で、「対応がずさんな企業」とのレッテルを貼られてしまう可能性もあります。
このような事態を避けるためには、企業としてカスハラ対策を明確にし、透明性のある対応を行い、**なによりもカスハラ裁判を起こさせない**ことが重要です。

第６　カスハラ対策の企業事例

実際にカスハラ対策に取り組んでいる企業事例をご紹介
さまざまな業界での事例から、
自社のカスハラ対策のヒントをもらいましょう

参考：厚生労働省ポータルサイト「あかるい職場応援団」より

第６　カスハラ対策の企業事例

【 ＩＴ・サービス業 】 脅迫行為からカスハラ対策の重要性を認識

カスハラ対策のきっかけ

サポートデスクの従業員から、「お前殺すぞ」などの脅迫ととれる発言を顧客から何度も受け、40分以上もクレーム対応をしたという相談がありました。顧客の発言を重く受け止めた企業は、カスタマーハラスメント対策プロジェクトを立ち上げ、カスハラ対策を講じていきました。

カスハラへの対応方法

まずは従業員に対し**カスハラ被害に関するアンケートを実施**して、実態を把握。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」も参考にして、法務部とも連携しつつ対策の必要性や定めるべき事項の検討をしていきました。

その後、**カスハラに対する自社の考え方を社外へ発信**し、**対象となる行為や社内外の対応を周知。社内向けにはカスハラ対応に関するガイドラインを作成**して、**全従業員が運用できるように会議や社内SNSなどで周知**しました。

カスハラ対策の効果

全社的にカスハラ対策を進めたことで、**従業員から「安心感につながる」という声が発生**。また、カスハラに悩む企業との交流や意見交換によって、カスハラに関する情報収集ができ、対応策の参考になっています。

顧客からも賛同の声が上がっており、社内外にプラスの影響をもたらしています。

第６　カスハラ対策の企業事例

【 運送業 】 従業員の離脱からカスハラへの意識向上！マニュアルを作成

カスハラ対策のきっかけ

きっかけのひとつとして、コールセンターに在籍する同一従業員に対し、同一顧客からの執拗な苦情がありました。「お前は向いてない」「フルネームを教えろ」等の発言や暴言によって、従業員が恐怖で委縮し、自分を責めてしまい約1か月にわたって業務復帰が困難に。
顧客とのトラブル発生によって、カスハラへの意識が高まったり経営層が「従業員の健全な業務を守らなければならない」と発言したりして、カスハラ対策へ取り組んでいきました。

カスハラへの対応方法

コールセンターの従業員に**アンケートを実施**し、カスハラの実態調査を行いました。
約8割がカスハラ被害に遭っていたという事実に、カスハラ対策への取り組み推進意欲が向上。
弁護士に相談しながら、カスハラ発言や対応手順、管理者との交代タイミングなどを示した**カスハラ対応マニュアルを作成し、研修などで周知**。
また、**カスハラ行為をする顧客情報は全社で共有して、誰が受けても適切に対応できる仕組みを構築**しています。

カスハラ対策の効果

カスハラ対策によって、「カスハラ」という言葉や概念が社内に浸透し、**全社的に意識改革**が進んでいます。以前であれば、顧客からのクレームを真正面から受け止め、自分に落ち度がなくても必要以上に責任を感じてしまう従業員もいましたが、いまでは**毅然とした対応**をとれるようになりました。

第６　カスハラ対策の企業事例

【 飲食・サービス業 】 つきまとい行為対策でネームプレートを変更

カスハラ対策のきっかけ

従業員のネームプレートから名前をSNSで検索され、つきまとわれるという事案が発生。想定外のトラブルであるため従来の顧客対応方法では対応が難しいと判断し、カスハラ対策を本格的に検討していきました。

カスハラへの対応方法

従業員の個人情報を守るために、他社や他業界がどのようなネームプレートを使っているかの情報収集などを行い、
自社文化や業務も鑑みて、ネームプレートをなくすのではなくイニシャル表記にすることで決定。ネームプレートだけでなく、レシートに記載されていた従業員の氏名も社員番号に変更しました。
また、クレームが入った際に迅速に連携できるように、**役割が異なる従業員同士が密にコミュニケーションを取り合う**ことで風通しをよくしています。

カスハラ対策の効果

カスハラ対策の実施によって、従業員へのつきまとい行為はほとんどなくなりました。従業員から「**安心して働ける職場になった**」という声も挙がっており、従業員の家族からも職場環境の安心感についてポジティブな言葉をもらっています。

第６　カスハラ対策の企業事例

【 小売業 】 顧客第一から従業員の安全確保へ！社内外の機関と連携

カスハラ対策のきっかけ

企業は、加盟している労働組合から、接客マニュアルに従業員を保護する視点がないこと、悪質クレームの基準が明確でないことについて対策を求められていました。

「顧客のどのような声にも真摯に対応する」という企業方針を掲げていましたが、従業員を十分に守れない、生産性も維持できないという考えに至り、カスハラ対策へ取り組んでいきました。

カスハラへの対応方法

従業員がカスハラへ適切に対処できるように**マニュアルを作成**。社内でマニュアルを運用しながら、**現場の声をもとに適宜修正**しています。一方で、カスハラの内容はさまざまなため、**ケースバイケースで対応できるように従業員に研修を実施し、対応力を育成**。
企業だけでは対応できないトラブルに関しては、警察や社内の経験豊富な部署とも連携。**日頃から所轄の警察署と連絡を取り合い、有事の際にはすぐに連携できる関係を作っています**。

カスハラ対策の効果

カスハラへの対応をマニュアルに定めたことで、悪質なクレームか、どのように対応すべきかなどの判断がスムーズになりました。
従業員にも、企業が自分たちを守ってくれるという安心感が芽生えています。
また、グループ企業内でカスハラに関する情報共有も行っています。

第６　カスハラ対策の企業事例

【 医療・福祉 】 トップの高い意識と行動によってカスハラ対策を本格始動

カスハラ対策のきっかけ

院内でカスハラが少なからずあった状況から、病院トップは以前よりカスハラ対策の必要性を感じており、トップが率先して自院の対応方針を公開したり対応マニュアルを作ったりしました。

また、患者向けの相談窓口を従業員も利用できるようにしたことをきっかけに、カスハラ対策を本格的に進めていきました。

カスハラへの対応方法

患者や家族からの相談内容のみで判断せず、現場のスタッフからも状況を聞き、**両者から事実確認を実施することでカスハラか否かを判断**。

スタッフ側に説明不足などの問題があった場合は、患者等へ真摯に対応して問題を解決しています。

患者等に自院の方針を理解してもらうために、**カスハラに対する方針をHPや院内に掲示**して訴求。カスハラが生じた際には、**日時や内容、結果等を記録**し、必要な部署へ共有を行っています。

カスハラ対策の効果

従業員も相談窓口を利用できるようになったことで、管理者から相談窓口の管理者への相談が増え、管理者間の情報共有が活発化。

また、相談窓口の担当者が定期的に現場へ顔を出し、現場状況の確認や情報交換を行っているため、現場との円滑なコミュニケーションや、以前は気付かなかったことの把握につながっています。

第６　カスハラ対策の企業事例

【 航空運送業 】 サービス品質向上につながるという考えからカスハラ対策

カスハラ対策のきっかけ

厚生労働省がカスハラに対する事業主の対応指針を示したことがきっかけ。

もともと、一部の顧客から不合理な要求や言動が繰り返されることで従業員が疲弊し、生産性が低下するケースがあったため、従業員が安心して働ける職場環境の実現が顧客へのサービス品質向上にもつながるという考えから、カスハラ対策への取り組みを開始しました。

カスハラへの対応方法

カスハラの実態調査のため、全社的に**アンケートを実施。従業員がカスハラに苦心していたことがわかり**、社内の複数部署や外部の弁護士の意見を取り入れ、カスハラへの対応方針を既存のマニュアルに追記しました。

一方で、すべての事案をマニュアルに則して判断するのではなく、状況に応じて慎重に判断しています。

また、**実際の事例を参考に作成した教材を使い、従業員に対してカスハラに関する研修を実施**し、方針や具体的な対応方法を周知。

管理職を対象としたグループワークも行い、全社的にカスハラ対策に取り組んでいます。

カスハラ対策の効果

企業が従業員を守る姿勢を明確に示すことで、従業員の安心感や働きやすさにつながっています。

また、顧客の過度な要求をはっきりと断れなかった従業員が、**自分の「怖い」「辛い」などの感情を素直に表現できるように**なり、冷静な対応から、顧客が自らの非を認めて謝罪するケースも生じています。

第６　カスハラ対策の企業事例

【 小売・飲食・サービス業 】 会員からの要望がきっかけ！動画研修で理解向上

カスハラ対策のきっかけ

多くの店舗を会員としている組織は、会員からの要望がきっかけでカスハラ対策への取り組みを開始。

カスハラは社会的なトレンドワードにもなっているため、従業員を守れるように対応していきました。

カスハラへの対応方法

カスハラの定義やクレームとの違い、対応フロー、ロールプレイング演習などを盛り込んだカスハラに関する動画研修を実施。

視聴後にはテストやロールプレイングを行い、従業員の理解の向上を図っています。

研修に用いた動画は、研修動画の作成に詳しい外部の教育コンサルタントや、カスハラに関する法律に詳しい弁護士から助言をもらいながら作成しました。

従業員の年齢が幅広いため、誰もが理解しやすく、見やすい長さの動画を作成する等、ユーザビリティにも特化しています。

カスハラ対策の効果

研修動画について、会員から「社内研修に活用しており、大変役立っている」「内容が大変わかりやすい」等、ポジティブな言葉を受け取っており、従業員のカスハラに対する理解が深まりつつあることを実感。

店舗の業種別に有意義なカスハラ研修動画を作成できるように、現場で発生している事案の情報収集にも取り組んでいます。

第７　まとめ　企業がカスハラ対策に取り組むべき理由と今後の展望

被害者への影響

- 従業員の職業人生そのものに深い傷を残すことになる

企業への影響

- 離職率の上昇
- 士気の低下と組織風土の悪化
- 経済的損失

- **カスハラは、単なる「接客のトラブル」ではなく、従業員の尊厳と権利を脅かす深刻な社会的課題**
- **「顧客も人、従業員も人」**
- **「サービスの対価とは、尊重の意識を含むもの」**
- **「働くことを守ることは社会の持続可能性を守ること」**

ご清聴ありがとうございました

お問い合わせ

0120-146-111

info@hachiben.jp