

カスタマーハラスメントの 基礎知識と実務対応のポイント

せいけい
成蹊大学法学部教授 原 昌登

1 カスタマーハラスメント（カスハラ）とは何か

(1) カスハラとは

カスタマーハラスメント（カスハラ）とは、ひと言でいえば、Customer（顧客）等からのハラスメントの総称です。カスハラの深刻さはデータからも明らかであり、厚生労働省の「職場のハラスメントに関する実態調査」（2024年5月公表）¹によると、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）を受けたと回答しています。これは、ハラスメントの各類型の中で、パワーハラスメント（パワハラ）の19.3%に次いで、2番目に多い数字となっています。また、航空業界においても、カスハラ問題への対応は重要な課題となっています。

筆者は、労働法、特にハラスメントの法律問題を専門にしており、2025年2月27日の第308回日本航空協会講演会で、カスハラの問題について講演を行う機会を得ました。本稿はその講演をベースに、カスハラに関する基礎知識、及び、実務対応の基礎的なポイントについて整理したものです。

(2) カスハラ対策が必要な理由

企業がカスハラ対策を行わなければならない理由として、次の大きく3点が挙げられます。

第1に、従業員を守る必要があるからです。企業が従業員の「安全」に「配慮」する安全配慮義務を負うことは、法律（労働契約法5条）にも明記されています。したがって、カスハラで従業員の心身が傷つくのを放置すれば、企業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ます。

第2に、顧客の利益を害することだからです。カスハラが発生すれば、怒鳴り声を聞かされる、加害者への対応で自分が待たされるなど、ほかの顧客は様々な不利益を受けます。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ことになります。

第3に、企業経営への支障も生じるからです。従業員がカスハラを受けることで生じうる、仕事への意欲の減退、心身の不調や疾患、そして退職といった結果は、企業にとっても重大な損失です。また、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も生じうるといえます。

つまり、カスハラは、従業員、顧客、企業自身の三者にとって大きなマイナスです。ということは、カスハラ対策を行って防止に努め、迅速に対応することで、この三者全体にとって大きなプラスになるわけです。まさにこの「三者にプラス」というのがカスハラ対策の意義であり、特に企業は、こうした視点（考え方）をもつことがポイントといえるでしょう。

¹ 「職場のハラスメントに関する実態調査」の報告書を公表します～全国の企業・労働者等を調査し、ハラスメントの発生状況や予防・解決に向けた取組の主な効果・課題を把握～



https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_40277.html

2 カスハラに関する法規制

(1) 現在の法制度

カスハラには、どのような法規制がなされているのでしょうか。従来から職場の典型的なハラスメントと位置付けられていた①セクシュアルハラスメント（セクハラ）、②妊娠・出産等に関するマタニティハラスメント（マタハラ）、③育児介護ハラスメント（育児休業や介護休業など育児・介護に関する制度利用等を理由とするハラスメント）、④パワハラについては、関係する各法律によって「防止措置」が企業などの事業主に義務付けられています（表1を参照）。

措置の具体的な内容は、厚生労働省の指針（いわゆるパワハラ指針等）で定められており、以下の4つに整理できます。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）、④相談体制の整備（相談窓口の整備等）、⑤発生時の対応（事実確認、事後対応、再発防止等）、⑥上記⑦～⑤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等です（⑥について、ハラスメントを相談したこと等を理由とする解雇などの不利益な取扱いも各法律で禁止されており、それに関するルールの整備等が求められるということです）。

しかし、カスハラは、カスハラに当たる行為は従来から存在したといえるものの、「ハラスメント」の問題と認識されるようになってからは日が浅いこともあり、パワハラ等のような形で措置の義務付けがなされているわけではありません。前述のパワハラ指針の中で、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ものの、義務ではないということです。

ただ、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」を公開しており、現在、多くの企業や業界団体が、このマニュアルを参考に、対策に取り組んでいる状況があります（資料1を参照）。

このほか、企業がカスハラに対応しない場合、従業員に対して安全配慮義務違反で賠償責任を負いうることは、パワハラ等と変わりはありません。つまり、防止措置義務がまだ無いからといっ

表1 ハラスメントの定義や防止措置、相談等への不利益取扱いの禁止について定める法律の一覧

セクハラ	男女雇用機会均等法
マタハラ	男女雇用機会均等法
育児ハラ	育児・介護休業法
パワハラ	労働施策総合推進法（通称パワハラ防止法）

て、対応しなくてよいと理解するのは誤りということです。

実際、裁判事例もいくつか見られます。例えば、病院の看護師が病室で患者から暴力行為を受けたことに関し、病院側には、ナースコールが鳴った際、自己の担当病室からのものでなくとも、病室で看護師が暴力を受けている可能性も念頭に、応援に駆け付けることを看護師全員に周知徹底すべき義務に違反したとして、病院側の安全配慮義務違反を肯定した判決があります（東京地裁平成25・2・19判決）。他方、コールセンターの従業員が電話で暴言等を受けたことに関し、使用者側は、電話の転送など、従業員の心身の安全を確保するためのルールを定め対応していたなどとして、安全配慮義務違反を否定した判決も見られます（東京高裁令和4・11・22判決）。さまざまな事例が見られますが、すでに法的紛争が生じていることに注意する必要があります。

また、カスハラの加害者にも民事・刑事の法的責任が生じうるといえます。カスハラ行為が刑法上の犯罪に当たる可能性があります（暴行罪、威力業務妨害罪など）、民事上、不法行為（民法709条）に当たるとして、被害者や被害企業に対し損害賠償責任を負う可能性もあります。

(2) 法制化、条例制定の動き

カスハラ対策が必要といっても、航空業界のように積極的に取り組みが進められているケースもありますが、何か「よりどころ」がないと、対策を進めにくいという企業や業界も少なくないでしょう。そこで、現在、急ピッチでルール作りが進められています。

国においては、2025年4月現在、パワハラやセクハラ等と同様に、企業等にカスハラ防止措置を義務付ける法改正（労働施策総合推進法の改正）が進められています。4月時点の見通しでは、2025年の通常国会で成立する可能性が高く、そ

資料1



カスタマーハラスメント対策
企業マニュアル



出典：厚生労働省 Web サイト「「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」等を作成しました！ カスハラ対策マニュアル・リーフレット・ポスターが完成」
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_24067.html

うすれば2026年中には防止措置の義務付けが始まることになります。

また、自治体においても、カスハラ防止条例を制定する動きが見られます。例えば東京都が全国初の防止条例として制定した「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例」が、2025年4月から施行されています。この条例は、カスハラ防止の基本理念等を定めるとともに、企業などに防止の取り組みを幅広く求めていく内容となっています（「責務」として、取り組みに努めることを求めています）。東京都で事業を営む企業や、その事業で働く方々が広く関係することになるので、自治体の条例ではありますが、全国に影響をもちうるといえるでしょう。このほか、北海道などでも防止条例が制定・施行されるに至っています。前述の法改正が実現すれば、法律と条例がまさに車の両輪となって、カスハラ対策を後押しすることになるといえます。

3 カスハラの定義

(1) カスハラか否かの判断

カスハラ対策を考える上で、何が、どこからが「カスハラ」なのか、という点が最も悩ましい問題なのではないでしょうか。この点、前述のように防止措置など法律上の定めがまだ無い関係で、法律に基づく定義は存在しません。ただ、例えば前述の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では、以下のような定義付けが試みられています（以下、①～の付番や強調等は筆者）。

- 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

このほか、東京都のカスハラ防止条例では以下のように定義されています。

- ①顧客等から事業者に対する、
- ②著しい迷惑行為であり、
- ③就業環境を害するもの

（注：②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）

また、本稿執筆時点（2025年4月現在）では成立前ですが、労働施策総合推進法（通称パワハラ防止法）の改正案では、以下のような定義がなされています。

- ①職場において行われる…顧客等…の言動であって、
- 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により
- ③当該労働者の就業環境が害されること

以上を見ると、カスハラの定義について、それぞれ細かい部分には違いもあるように思われます。しかし本質は、顧客等による要求等の④「中身」と⑥「態度」の2点で判断すると理解すればよいでしょう。

例えば、④対応として商品の交換で済むのに、多額の金銭を要求するケースのように、要求の「中身」が著しく妥当性を欠く場合は、カスハラに当たりうるといえます。また、たとえ要求の中

身には妥当性があったとしても、⑥怒鳴りつける、相手の胸倉をつかむなど、「態度」が不相当、つまり問題があれば、カスハラに当たりうるといえます。この⑥のケースをよく考えると、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」ではないということですね。対応する係員や店員等の側に何かミスがあった場合でも、カスハラが許されないことに変わりはありません。以上のように、④に問題がある、⑥に問題がある、あるいは④と⑥の両方に問題がある場合、カスハラに当たると考えればよいでしょう。

なお、わかりやすく表現するならば、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に該当しうるものであり、それをカスハラと呼んでいる、とイメージすることも有益でしょう。シンプルな話ですが、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、ということですね。

また、カスハラというと、窓口における客から係員に対する暴言のように、B to C（Business to Consumer）の関係がイメージされることも多いですが、企業間のB to B（Business to Business）の関係でも生じます。取引先企業の担当者から自社の担当者に暴言等があれば、取引先は自社にとって顧客ですから、これもカスハラということです。そうすると、特にB to Bについては、企業は被害者側だけでなく加害者側になる可能性がありますから、取引先等への言動にも気を配る必要があるといえます。

（2）正当な要求等との区別

以上に対し、要求の「中身」が妥当で、要求の「態度」にも問題がなければ、それは当然カスハラではありません。そうしたものを「正当な要求・クレーム」と表現することができますが、それらは顧客の権利、消費者の権利等として尊重される点にも注意が必要です。ポイントは、企業がカスハラ対策を行い、カスハラの定義付けを行うということは、同時に「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、ということです。つまり、何でもかんでも「カスハラ」扱いして対応を拒否することが目的ではありません。カスハラ対策が進むことで、

正当な要求等も言い出せなくなるのでは、と顧客側が懸念するという話を聞かことがあります。しかし、カスハラ対策の根底には顧客の尊重の精神があり、正当な要求・クレームをきちんと受け止めるためにも、放置できないカスハラに対しては毅然と対応していくということです。

4 対策の具体的なポイント

（1）対策の基本的な考え方

企業が行うべき具体的なカスハラ対策として、前述の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では、事前準備・事後対応の大きく2つに分けて記載されています（同マニュアル4.1）。事前準備としては、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、④社内における対応ルールの従業員への教育、⑨相談体制の整備等が、事後対応としては、⑤事実関係の確認・対応、⑧従業員への配慮（メンタル面のケアなど）、⑩再発防止策の検討等が挙げられています（同マニュアルをもとに筆者が⑦～⑩の6つに整理しました）。

1つ気が付くこととして、パワハラ等の防止措置義務と共通点が見られます。前述の防止措置における、方針の明確化と周知啓発が⑦④、相談体制の整備は⑨、発生時の対応が⑤⑧⑩ですね。行為者（加害者）が社外にいる点でカスハラはパワハラ等と区別されますが、ハラスメントという点では同じですから、共通する点も少なくないということです。

その上で、順を追って考えると、対策は大きく3つのステップに分けられます。

第1に、企業全体として、特に経営陣が、カスハラの問題をしっかりと認識することが不可欠です。従業員から話を聞く、アンケートを取るなど、自社における実態を分析した上で、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、社内の対応ルール（対応マニュアル）作りに進むことが考えられます。また、機器等の費用は掛かりますが、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ます。

第2に、対応ルール（対応マニュアル）の作成ですが、その際は何よりも「具体性」が重要です。例えば、顧客対応で、「クレームが長時間続いたときは、カスハラと扱い、上司に報告する」と

資料2



出典：定期航空協会 Web サイト 2025 年 2 月 21 日プレスリリース
「カスタマー・ハラスメント対応を周知し、お客さまと従業員
双方がお互いを尊重しあえる環境の構築を目指します」
<https://teikokyo.gr.jp/pressrelease/1439/>

いったルールを作ったとしても、「長時間」かどうか、現場で個別の判断が必要となってしまう。人によって判断が分かれることもあるので、ルールとしては機能しにくいでしょう。それよりも、クレームであれば、「まず会社としてしっかりと丁寧に説明を行い、それでもまだ同じクレームが繰り返されるようであれば、そこから時間を計り〇分続いたら打ち切って構わない」といったルールが考えられます（具体的に何分にするかは、業種、業態や企業の考え方で異なってくるので、〇分としました）。あえて具体的な数字を設定することで、現場で機能するルールになります。なお、上にも記載したように、まずはしっかりと説明・対応を行うことが前提です。顧客等が話し始めたらすぐに時間の計測を始めて、〇分経過で自動的に打ち切る、といった話ではないことに注意が必要です。前述のように、カスハラ対策の根底には顧客の尊重があり、ただ、会社としてしっかりと対応したにもかかわらずクレームが繰り返されるような場合に、ルールを定めそれに基づき対応するということです。

第3に、相談担当者を決める、窓口を設けるなど、相談体制の整備をすることが考えられます。このとき、すでにパワハラ等の防止措置として設置している相談窓口を活用すること（相談できる項目にカスハラを追加すること）も有用です。前述のようにカスハラ対策とパワハラ対策等には共通点もありますし、ゼロから立ち上げるよりも、既存のリソースを活用することで、より迅速に対応を進めることができます。

こうした対策が進んできたら、従業員への周知

を兼ねた研修等を進めていくことが重要です。ルール（マニュアル）を作っても、現場も含め共有されていなければ意味がありません。正規・非正規を問わず、従業員に広く周知することが必要です。

なお、以上に加え、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有益です。航空業界では業界としての取り組みが進められており、本稿のもとになった日本航空協会講演会においても、筆者の講演に続き、実際の担当者を交えたパネルディスカッションとして、取り組みの基本的な考え方や具体的な内容等が紹介されました。また、講演会の会場では、カスハラに関する定期航空協会のポスターの掲示もなされました（資料2を参照）。ポスターの下部には多くのロゴが記載されていますが、各企業と並んで、産業別労働組合である「航空連合」のロゴも見られます。このように、企業と労働組合という「労使」で取り組みが進められているのはとても素晴らしいことです。従業員や顧客に対してはもちろん、社会全体に対する周知啓発にもつながるといえます。

（2）航空業界におけるカスハラ対策のポイント

航空業界におけるカスハラには、もちろんさまざまなものが考えられますが、以下では特に典型的と思われるいくつかのケースについて、検討を試みます。カスハラか否かのポイントは要求の「内容」と「態度」にありますから（前記3も参照）、この順に見ていきます。

第1に、本来要求できない内容を要求するケースがあります。契約（約款）上、会社に責任がな

いにもかかわらず、迷惑料等の名目で金銭を要求することや、自分の都合で飛行機の出発時刻を変更することを要求するといったケースです。これらはいずれも（当然のことながら）要求内容として問題があり、カスハラに該当しうる案件と整理できます。

対策のポイントは、航空会社等と顧客の「契約」に立ち返って考えることにあります。契約、特に具体的な約款の内容以上の責任は、法的には会社側に存在しないということです。契約（約款）を前提として、よりわかりやすい対応マニュアル等を整備することが考えられます。

第2に、要求の態度として問題があるものに、グランドスタッフや客室乗務員への攻撃等が挙げられます。まず、大声を出す、性的な発言をする、暴言を吐くといった直接的なケースについては、複数人で対応できる体制を整備する、防犯カメラによる録画で抑止を図るといったことが考えられます。なお、特に暴力に至る案件などは、警察との連携も必要でしょう。次に、SNSやインターネット上への投稿、書込みをほのめかすといったケースには、そうした行為自体が問題となり得ることを指摘しつつ、会社として対応していく旨を伝えることが考えられます。そして、クレームが長時間続く、何度も繰り返されるといったケースでは、前述のように、ルールを設定してそれに基づき対応する（丁寧に対応してもクレーム等が続く場合は、対応の時間を〇分と決めて、それが過ぎたら対応を打ち切る）ことが考えられます。

いずれにしても、現場の担当者、責任者レベル

で対応しきれる問題ではありませんから、企業として対応する姿勢を確立させることがポイントといえるでしょう。

おわりに

以上、本稿ではカスハラに関する基本的な内容を整理してきました。どんなに社内に対策を重ねても、加害者が社外に存在する以上、予防には限界があります。従業員からカスハラに関する相談があった場合は丁寧に対応することが大前提ですし、ときには警察への通報や損害賠償の請求など、加害者側に対して強い対応を検討すべき場合もあるでしょう。しかし、そうした「いざという時」の対応は、カスハラに関する正確な知識を社内でも共有し、対応ルール（マニュアル）が十分に検討されていることで初めて可能になります。前述の法改正が実現すれば、カスハラの問題にはより一層の関心が集まると思われます。そうした機会も活用しながら、カスハラ対策への取り組みが進むことが望まれます。

【資料案内】厚生労働省「あかるい職場応援団」

Web サイト（資料3）

タイトルに「ハラスメント」は入っていないのですが、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です。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しています。

資料3



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

資料出所：厚生労働省 Web サイト「あかるい職場応援団
ハラスメント裁判事例、他社の取組などハラス
メント対策の総合情報サイト」