

2026.7.10

## 政労使によるカスタマーハラスメント対策

# カスタマーハラスメントの法的整理と 企業・労働者を守るための対応

成蹊大学法学部教授 原 昌登

# 本日の内容

## **(基礎編 (資料編) )**

1. カスハラの基本知識
2. ハラスメントに関する法律のルール
3. カスハラ対策の意義

## **(義務化のポイント編)**

4. 法改正の概要
5. カスハラの実義・類型
6. 防止措置義務の内容

## **(実践編)**

7. 実務対応の基本とポイント

## 【講師紹介】原 昌登（はら まさと）

- 1976年、宮城県出身
- 1999年、東北大学法学部卒業。同年、東北大学法学部助手
- 2004年、成蹊（せいけい）大学法学部に着任、2013年より教授
- 法学部で、労働法、特にハラスメントの法律問題について研究
- 労働政策審議会（労働条件分科会等）委員、国家公務員や労働基準監督官の採用試験委員等を務める。また、厚生労働省や東京都等でハラスメントの防止対策に関する委員も務める
- 著書に『あなたのキャリアと労働法』（有斐閣、2025年）など

# 1. カスハラの基本知識

## 1.1 カスハラとは何か

①ひと言でいえば、Customer（顧客）等からのハラスメントの総称

②カスハラの具体的なイメージ

・小売店や飲食店における、客から店員に対する暴言

= **B to C のカスハラ** (Business to Consumer)

→行為者がC…C to Bともいいうるが、一般的な用語としてB to C

・取引先企業の担当者から自社の担当者に対する暴言

= **B to B のカスハラ** (Business to Business)

→カスハラにはB to Cだけでなく B to B にも注意！

# 1. カスハラの基本知識

## 1.2 カスハラの現状

### (2) データで見るカスハラ

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月公表）

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000165756.html>

- ・働く人の**10人に1人**（10.8%）が、過去3年間に勤務先で経験（ハラスメントの中で最多はパワハラ（19.3%）、それに次いで**2番目に多い**）
- ・しかし、取り組みを行っていないと答えた事業主が**半数以上**（55.8%）（以下、企業（会社）や〇〇法人などを「**事業主**」と総称）

# 1. カスハラの基本知識

## 1.2 カスハラの現状

### (3) 「新しい問題」としてのカスハラ

カスハラに当たる行為…従来から存在したものと考えられる

→産業別労働組合である**UAゼンセン**…サービス業など、国民生活関連産業の労働者を守るため、かねてから取り組みを進めてきた（このあとのプログラムも参照） <https://uazensen.jp/hara-taisaku-page/>

→UAゼンセンなど**労働組合**の熱心な取り組み等によって、カスハラも「ハラスメント」の問題と認識されるようになった  
（ただ、ほかのハラスメントに比べれば、**新しい問題**といえる面もある）

# 2. ハラスメントに関する法律のルール

## 2.1 ハラスメントを防止するための法制度

### (1) 日本の法律の特徴

#### ①法整備がなされている、カスハラ以外の**職場のハラスメント**

**セクハラ**（セクシュアルハラスメント）：相手の意に反する不快な性的言動

**マタハラ**（マタニティハラスメント）：妊娠、出産等を理由とするハラスメント

**育介ハラ**（育児介護ハラスメント）：育児休業の取得など、育児や介護に関する制度の利用等を理由とするハラスメント

**パワハラ**（パワーハラスメント）：地位や権限（パワー）を用いたハラスメント

# 2. ハラスメントに関する法律のルール

## 2.1 ハラスメントを防止するための法制度

### (1) 日本の法律の特徴

②日本の法律は、ハラスメントを防止するため、次の**2つ**を柱に設定

㊦企業など事業主に**防止措置**を義務付ける

(今日の時点では、セクハラ、マタハラ、育介ハラ、パワハラが対象)

㊧行為者などに**民事・刑事の責任**を取ってもらう

## 2. ハラスメントに関する法律のルール

### 2.1 ハラスメントを防止するための法制度

#### (2) 事業主の防止措置義務

① ハラスメントを防止するため、次の大きく**4点**を事業主の**義務**としている

Ⓐ ハラスメントを禁じる**ルールの整備**や**研修**等（方針の明確化と周知・啓発）

ⓐ **相談窓口**の設置等（相談体制の整備）

ⓑ **事実確認、事後対応、再発防止策**等（発生時の迅速かつ適切な対応）

Ⓔ 上記Ⓐ～ⓑとあわせて、相談者の**プライバシー**の保護等

→義務に違反した場合…**行政（労働局）**が、事業主に対し、  
指導などの**働き掛け**を行える仕組みがある

## 2. ハラスメントに関する法律のルール

### 2.1 ハラスメントを防止するための法制度

#### (2) 事業主の防止措置義務

- ② ハラスメントの**相談**をしたことや、調査に答えるなど**相談対応へ協力**したことを理由として、解雇など**不利益な取り扱い**をすることも禁止  
→**安心**して相談できる環境作りが求められている

## 2. ハラスメントに関する法律のルール

### 2.1 ハラスメントを防止するための法制度

#### (2) 事業主の防止措置義務

- ③関係の深い**法律**の中に、防止措置を義務付けるルールが置かれている  
(細かいことは、法律を受けて厚生労働省が定めた「**指針**」の中に書かれている)

セクハラ：男女雇用機会均等法（均等法）、セクハラ防止指針  
マタハラ：男女雇用機会均等法（均等法）、マタハラ防止指針  
育介ハラ：育児・介護休業法（育介法）、育介指針  
パワハラ：労働施策総合推進法（労推法）、パワハラ防止指針

## 2. ハラスメントに関する法律のルール

### 2.1 ハラスメントを防止するための法制度

#### (3) 民事・刑事の責任

ハラスメントの加害者には、民事・刑事の責任が生じる

**民事**：民法上の**不法行為**（709条）として、**損害賠償責任**が生じる  
（被害者に対し、慰謝料など賠償金の支払が必要になる）

**刑事**：刑法上の**暴行罪**（208条）など、**犯罪**が成立する可能性もある  
（ハラスメント行為が、同時に、犯罪行為に該当する場合もある）

## 2. ハラスメントに関する法律のルール

### 2.2 カスハラについては？

- ①カスハラについては、パワハラ防止指針の中で、対応することが「**望ましい**」と書かれている（しかし、法的な義務では**なかった**）
  
- ②2022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**」を定めた→これを見て、企業や業界団体等が自主的に取り組みを進めてきた  
※今日の時点で、カスハラへの対応がすでに進められている場合、上記マニュアルがベースになっていることが多い

⇔義務ではないことから、対応が進まないケースも存在  
…しかし、**カスハラ対策は必要不可欠といえる！！**

# 3. カスハラ対策の意義

## 3.1 カスハラ対策の必要性

(1) 労働者が傷付くから

①事業主（使用者）には、労働者の安全に配慮する義務が法的に存在  
= **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。）

②カスハラで労働者の心身が傷付いても放置→**安全配慮義務違反**（債務不履行）を理由として、**賠償責任**が事業主に生じうる（民法415条）  
→裁判事例もすでに複数存在

### 3. カスハラ対策の意義

#### 【参考判例①】NHKサービスセンター事件・東京高裁令和4・11・22判決 コールセンターの従業員に対する、事業主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、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事業主が違反したと主張
- ・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使用者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、安全配慮義務違反を否定

### 3. カスハラ対策の意義

【参考判例②】医療法人社団こうかん会事件・東京地裁平成25・2・19判決  
看護師に対する、事業主（病院側）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判断
- ・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を肯定（賠償額1931万円）

# 3. カスハラ対策の意義

## 3.1 カスハラ対策の必要性

(1) 労働者が傷付くから

③なお、**加害者（顧客等）**の側にも、被害を受けた労働者に対し、

民事・刑事の責任が生じる可能性がある（前述）

→不法行為責任（民法709条）

→暴行罪（刑法208条）など

# 3. カスハラ対策の意義

## 3.1 カスハラ対策の必要性

### (2) 顧客の利益が害されるから

カスハラが発生→怒鳴り声を聞かされる、カスハラ対応で自分が待たされるなど、ほかの顧客はさまざまな不利益を受ける

…「**お客様は神様**」という表現（この表現自体、賛否両論がありうる）  
仮にお客様を神様と考えるのであれば、カスハラの放置は**ありえない！！**  
（カスハラによって、ほかの大多数のお客様 = 神様が迷惑するから）

# 3. カスハラ対策の意義

## 3.1 カスハラ対策の必要性

(3) 事業主自身への支障も生じるから

- ①労働者の**意欲の低下**、**心身の不調**や**疾患**、**離職（人材の流出）**が生じる（前記（1）と関連）
- ②顧客等がカスハラを見聞きすることで、**顧客満足度（CS）の低下**や**顧客離れ**が生じる（前記（2）と関連）
- ③カスハラ対応によって、**ほかの業務の停滞**や**経済的な損失**も考えられる

# 3. カスハラ対策の意義

## 3.2 カスハラ対策を行う意義（意味）

(1) カスハラ対策には大きなメリットがある

①カスハラは、労働者、顧客、事業主の**3者**にとって大きなマイナス

→カスハラ対策は、この3者全体にとって大きなプラスになる！！

（労働者を守り、顧客を大切にし、経営・運営にもプラスになる）

→特に事業主は、このような**カスハラ対策の意義**を意識する必要がある

②例えば、「カスハラとは何か」を定義→カスハラではない、正当なクレームや

要求とは何か<sup>が</sup>明らかになる

（正当なクレームや要求にはきちんと対応 ⇔ カスハラには毅然と対応）

# 3. カスハラ対策の意義

## 3.2 カスハラ対策を行う意義（意味）

### (2) ルールの必要性

- ①カスハラ対策には重要な意義があるとわかっていても、実際に取り組むのは大変
- ②何か「よりどころ」となるルールがないと、取り組みを進めにくいことは否めない  
→そこで、今回の**法整備**が急ピッチで進められてきた！！

# 4. 法改正の概要

## 4.1 国による法改正

### (1) 法改正のポイント

- ① 2025年6月、事業主に**カスハラ防止措置を義務付ける**、**労働施策総合推進法（労推法）の改正**が成立（改正法33条）  
→改正法は**2026年10月1日**から施行（義務付けがスタート）
- ② 具体的な措置の中身…**パワハラ等の防止措置をベースに、カスハラの**特徴もふまえ、**カスハラ防止指針**で定められた（2026年2月26日公開）
- ③ 相談等を理由とする**不利益取扱いの禁止**、違反に対する労働局の**働き掛け**など →いずれも、**パワハラ等と同様に定められた**

# 4. 法改正の概要

## 4.1 国による法改正

### (2) カスハラ以外の注目すべき動き

①就職活動中の**学生（就活生）**や、転職活動中の求職者等に対する、**求職者等セクハラ**の**防止措置**を事業主に義務付ける、男女雇用機会均等法の改正も、カスハラ関係と同時に成立した  
(カスハラと同じく、**2026年10月1日**から施行予定)

②就活生等はまだ労働者ではなく、既存のセクハラ防止措置義務の直接の対象では**ない**ため、法改正が必要とされた  
→インターンシップやOB・OG訪問等で起こりうる…採用担当者だけでなく  
全社的な周知・啓発が必要となることに留意

# 4. 法改正の概要

## 4.2 自治体による取り組み

- ①各自治体が、カスハラ対策への取り組みを実施
  
- ②自治体によっては、**カスハラ防止条例**を制定する例も  
→各条例の基本構造：事業者、就業者、顧客等に**責務（努力義務）**を定め、取り組み等を促す

※以上の法改正や自治体の取り組みについては、このあとのプログラムも参照

# 5. カスハラのご定義・類型

## 5.1 カスハラのご定義

(1) カスハラのご法律上のご定義 (改正労推法33条1項)

特徴…「カスハラ」という言葉のご一般的なイメージより、**範囲が広い**

① **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、

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** (…「顧客等言動」という。) により

③ 当該労働者の**就業環境が害されること** がカスハラと定義されている

# 5. カスハラのご定義・類型

## 5.1 カスハラのご定義

(2) 定義の①…「顧客等」の「等」に注目

(カスハラ防止指針2 (4) (以下、指針) で、さらに具体的に例示)

例① **潜在的な顧客** (まだ「契約」等は存在しない)

例② **取引先のご担当者** (B to C だけでなく B to B にも留意)

例③ **施設・サービスの利用者及びその家族** (本人に加え家族も含まれる)

例④ **施設の近隣住民** (取引やサービス等の利用がなくとも含まれる)

# 5. カスハラのご定義・類型

## 5.1 カスハラのご定義

(3) 定義の②…「社会通念上許容される」か否かの判断（指針2（5））

→要は、主張・要求等の**中身**と**態度**の2点に注目！！

①「言動の内容」= 要求等の中身が著しく妥当性を欠く

例：迷惑料などの名目で多額の金銭を要求

②「手段や態様」= 要求等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

→①、②のいずれか、または両方に問題あり…②を満たし、カスハラに当たりうる

# 5. カスハラのご定義・類型

## 5.1 カスハラのご定義

(4) 定義の③…「就業環境が害される」とは（指針2（6））

→精神的なダメージで業務に支障が生じることなどが、**広く**含まれる  
…顧客等の言動の頻度や回数（**継続性**）も考慮されるが、  
内容によっては1回のみの言動であっても③を満たす点に注意

# 5. カスハラのご定義・類型

## 5.2 カスハラの種類（具体的な類型）

(1) 言動の内容に問題がある場合（以下、指針2（5））

①そもそも要求に理由がない又は商品・サービス等と**全く関係のない**要求  
・性的なもの、プライバシーに関わるものなど、**仕事とは関係のない**要求など

②契約等により想定しているサービスを**著しく超える**要求

③対応が**著しく困難な**又は対応が**不可能な**要求

④**不当な**損害賠償要求

# 5. カスハラの定義・類型

## 5.2 カスハラの種類（具体的な類型）

(2) 態度（手段や態様）に問題がある場合

### ① **身体的な攻撃（暴行、傷害等）**

- ・**殴る、蹴る、叩く等の暴行**
- ・**物を投げつけること**
- ・**わざとぶつかること**

# 5. カスハラのご定義・類型

## 5.2 カスハラの種類（具体的な類型）

(2) 態度（手段や態様）に問題がある場合

②**精神的**な攻撃（脅迫、中傷、名譽毀損、侮辱、**暴言**、土下座の強要等）

- ・「物を壊すこと」や「SNSへ悪評を投稿すること」をほのめかし、**脅す**
- ・**人格を否定**するような言動
- ・**土下座**の強要

# 5. カスハラのご定義・類型

## 5.2 カスハラの種類（具体的な類型）

(2) 態度（手段や態様）に問題がある場合

③ **威圧的**な言動

・ **大声**で威圧する

# 5. カスハラのご定義・類型

## 5.2 カスハラの種類（具体的な類型）

(2) 態度（手段や態様）に問題がある場合

### ④ 継続的、執拗な言動

- ・同様の質問、同様の電子メール等を**執拗に繰り返す**
- ・当初の話からの**すり替え、揚げ足取り**など

# 5. カスハラのご定義・類型

## 5.2 カスハラの種類（具体的な類型）

(2) 態度（手段や態様）に問題がある場合

⑤ **拘束的**な言動（不退去、居座り、監禁）

・**長時間の居座り、電話**など

# 6. 防止措置義務の内容

## 6.1 事業主の防止措置義務

(1) 方針の明確化と周知・啓発（指針4（1））

①労働者を保護する旨の方針を明確化（**基本方針**の策定等）

②**カスハラの内容**、及び、**対処の内容**（対応の手順、マニュアル等）を定め、  
労働者に周知・啓発（対応マニュアル等の整備と理解すればよい）

※以上の①、②について、就業規則の改訂（規定化）は1つの選択肢  
→就業規則化が必須ということではなく、方針、ルール等を定め、  
労働者に周知していくことが求められる

# 6. 防止措置義務の内容

## 6.1 事業主の防止措置義務

### (2) 相談体制の整備（指針4（2））

① **相談窓口**の設置、相談担当者の決定など

② 「窓口を作って終わり」では**ない**！

→ 相談担当者が適切に対応できるように、マニュアルの配付や研修等も必要

# 6. 防止措置義務の内容

## 6.1 事業主の防止措置義務

(3) 発生時の迅速・適切な対応（指針4（3））

① **事実関係**の迅速かつ正確な確認

→相談してきた労働者から、丁寧に話を聞く

② 被害者に対する**配慮**（メンタル面のフォローなど）

③ **再発防止策**

※発生時（発生中）の対応のポイント…後述（7の実務対応で）

# 6. 防止措置義務の内容

## 6.1 事業主の防止措置義務

(3) 発生時の迅速・適切な対応（指針4（3））

※行為者が他社の従業員や役員である場合（主にB to B）

→労働者から被害の相談を受けた事業主は、「必要に応じて、**他の事業主に事実関係の確認への協力を求めること**」とされている

→このとき、行為者（とされた者）の所属する事業主は、これに協力する努力義務を負う（改正労推法33条3項・指針5）

※セクハラに関しては、上記と同様の枠組みが従来から定められている

# 6. 防止措置義務の内容

## 6.1 事業主の防止措置義務

(4) プライバシーの保護等（指針4（5））

① 相談者の**プライバシー**の保護

→マニュアルの整備など

② 相談などを理由とする不利益取扱い…もともと法律で禁止（前述）

→実際に不利益に取り扱わないだけでなく、不利益な取り扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発することも必要

# 6. 防止措置義務の内容

## 6.1 事業主の防止措置義務

(5) 悪質なカスハラを抑止の措置（指針4（4））

① **特に悪質なカスハラ**への「**対処の方針**」をあらかじめ定め、  
対処できる「**体制を整備**」しなければならない

② 対処の例（指針から抜粋）

- ・犯罪に該当し得る言動については、**警察**へ通報すること
- ・**警告文**を発出すること
- ・法令の制限内において…商品の販売、サービスの提供等を**しないこと**
- ・出入りを**禁止**すること

# 6. 防止措置義務の内容

## 6.1 事業主の防止措置義務

(5) 悪質なカスハラを抑止の措置（指針4（4））

③カスハラ…行為者が外部（社外）に存在

→社内で研修等を繰り返しても、カスハラを減らすことは難しい

→そこで、**顧客側への働き掛け**も重要であることが示されている

# 6. 防止措置義務の内容

## 6.2 望ましい取り組み

→「義務」ではないが「**望ましい**」という**取り組み**が、防止指針に明記されている

### (1) 顧客対応力の向上（指針6（1））

①接客等の向上…カスハラが起こりにくくなることが期待できる

②ただし、接客等に不備があっても、正当なクレームや要望を越えた  
カスハラは許されないことに留意

→「顧客対応が不十分 = カスハラを受けても仕方がない」では**ない！！**

# 6. 防止措置義務の内容

## 6.2 望ましい取り組み

### (2) 行為者になることの防止（指針6（4））

①「他社の労働者に対してカスハラを行ってはならない」ことを、防止措置義務の「方針の明確化と周知・啓発」の際に、**あわせて示すことが望ましい**

②自社の従業員が他所でカスハラ…自社の**評判**にも関わる

→さらに、事業主は、加害者の雇い主（使用者）として、被害者に対する賠償責任（使用者責任（民法715条））を問われる可能性もある

（今回の法改正の前に、すでに裁判事例がある）

## 6. 防止措置義務の内容

【参考判例③】**損害賠償請求事件・長野地裁飯田支部令和4・8・30判決**  
**B to Bカスハラについて、加害者とその使用者の賠償責任を肯定**

- ・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」いたと述べている）
- ・病院の担当者（加害者）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（賠償額60万円）

# 7. 実務対応の基本とポイント

## 7.1 事業主は具体的に何をすればよいのか？

(1) カスハラという問題が存在することを意識し、以下に取り組む

- ① **実態**の把握
- ② **基本方針**や**対応マニュアル**の策定等
- ③ 従業員に対する**周知、研修**等
- ④ **相談体制**の整備
- ⑤ **発生時**の対応

→全体として、カスハラ防止指針をよく理解し、実務対応に活かすことが重要

# 7. 実務対応の基本とポイント

## 7.1 事業主は具体的に何をすればよいのか？

### (2) 具体的な取り組み

#### ① 実態の把握

① 組織全体として、特に上層部が、カスタマーの問題をしっかりと認識

→従業員から話を聞く、アンケートを取るなど、**実態**をあらためて分析

② **録音、録画**の実施…実態把握、カスタマーの抑止の両面で効果あり

# 7. 実務対応の基本とポイント

## 7.1 事業主は具体的に何をすればよいのか？

### (2) 具体的な取り組み

#### ① 基本方針や対応マニュアルの策定等

① 基本方針…「顧客を大切にする」「従業員を守る」「カスハラを容認しない」

→ **顧客**のことも盛り込むのがよいと思われる（実際の例でも多い）

→ Webサイト等で広く社会に**公表**する例も見られる

② 対応マニュアル（ルール）の策定…防止指針や周知資料等も活用

→ 組織として対応するために、**丁寧な周知**が必要

（基本方針と異なり、公表しないことが一般的）

# 7. 実務対応の基本とポイント

## 7.1 事業主は具体的に何をすればよいのか？

### (2) 具体的な取り組み

#### ① 基本方針や対応ルールの策定等

#### ③ 対応ルールの最大のポイント：具体性（客観的な時間や回数）

- ・「相手が話し始めたらすぐに計測開始」ではない！
- ・丁寧かつ十分な説明を試み、それでも続く場合、そこから計測  
→○分続いたら（△回繰り返されたら）、「これ以上の対応は  
できかねます」と回答
- ・なお、「○分は何があっても話を聞く」というわけではない  
→ひどい暴言などの場合、より早期に打ち切ることもありうる点に留意

# 7. 実務対応の基本とポイント

## 7.1 事業主は具体的に何をすればよいのか？

### (2) 具体的な取り組み

#### ㊦ 従業員に対する**周知、研修等**

① 正規・非正規を問わず、従業員に丁寧に周知

→必要に応じ、**ロールプレイ**型の研修なども効果的

② カスハラを我慢する、隠す = カスハラ対策が進まず、会社全体のマイナス  
となることを周知→「あえて報告しない」といった事態を防ぐ

# 7. 実務対応の基本とポイント

## 7.1 事業主は具体的に何をすればよいのか？

### (2) 具体的な取り組み

#### ㊦従業員に対する**周知、研修等**

#### ③威圧的な言動への対応例

自分の気持ちを**率直に**伝える → 相手を冷静にする効果が期待できる

例：「それは私に対しておっしゃっているのですか」

「怒鳴られると私も怖いです」

#### ④ミス等があった場合の対応例

いわゆる「**限定謝罪**」を意識…対応等に不備があったとしても、

その件（非が認められる範囲）に限定して謝罪

# 7. 実務対応の基本とポイント

## 7.1 事業主は具体的に何をすればよいのか？

### (2) 具体的な取り組み

#### ① 相談体制の整備

① 1つの案：既存の**ハラスメント相談窓口**がカスハラも担当

⇔営業部門等が担当することもありうる…正解は1つではない  
(しっかりと決めて、社内に周知することが重要)

②当然ながら、「それぐらい我慢しなさい」といった対応ではなく、  
**丁寧に話を聞く**（ほかのハラスメントと共通）

# 7. 実務対応の基本とポイント

## 7.1 事業主は具体的に何をすればよいのか？

### (2) 具体的な取り組み

#### ㊦発生時の対応（その1）：「**その場**での対応」

##### ①その場での対応…**安全確保**等が最優先

→管理者（上司）が割って入る、対応を代わるなど

→本社、本部等へ連絡…本部の指示で対応、他所からの応援等

##### ②要求内容を確認した上で、上位者が対応を代わる、連絡先を聞いて後日組織として連絡することなどが考えられる

# 7. 実務対応の基本とポイント

## 7.1 事業主は具体的に何をすればよいのか？

### (2) 具体的な取り組み

#### ㊦発生時の対応（その2）：「後日の対応」

①カスハラかどうかの判断…被害を受けた従業員等からのヒアリングの上、可能な限り、管理職等が複数で判断（**慎重な判断**）

②カスハラと認定した案件…社内で共有し、**再発防止**に活用  
⇔カスハラではない正当な主張、クレームと判断した場合  
…業務の改善等に活かす

# 7. 実務対応の基本とポイント

## 7.1 事業主は具体的に何をすればよいのか？

### (2) 具体的な取り組み

①**発生時**の対応（その2）：「後日の対応」

③被害者のフォロー…**メンタル面**も含め、会社として対応

→なお、「カスハラ」とまではいえないケースでも、フォローが必要な場合がある点に注意（事業主には**安全配慮義務**があるため）

④行為者（加害者）への対応…前掲の「特に悪質なカスハラへの対処」も参照しつつ、必要に応じ**働き掛け**を行う（指針4（4））

# 7. 実務対応の基本とポイント

## 7.2 カスハラのない職場を目指すためにーむすびとしてー

### ①2025年のカスハラの法制化（2026年10月1日スタート）

→これから、法律・防止指針等に沿った対応を「**実際に進めること**」が重要  
(法律だけでは社会は変わらない……が、法律も重要)

### ②カスハラ対策の根底には、**従業員の尊重**、そして、**顧客の尊重**がある

→正当な要求やクレームを遮断するためのカスハラ対策ではない

### ③すべてのひとの**人権**が尊重される職場をめざして