

学校法人のための カスタマーハラスメント対策 ―実践事例と識者の視点から―

2024年10月、顧客等からの著しい迷惑行為「カスタマーハラスメント（カスタハラ）」を防ぐ全国初の条例が東京都議会で可決・成立し、2025年4月より施行された。また、厚生労働省はカスタマーハラスメント対策企業マニュアル策定・公表や労働政策審議会においてカスタハラの定義案が示される等、カスタハラ対策の法制化に向けた動きが活発化している。

神奈川県は、2023年の県庁でのカスタハラ事案が約2300件、対応時間は約6300時間に及んでいたと発表する等、自治体・民間企業問わず、社会問題となっている。カスタハラによる従業員への影響としては、精神的な負担が大きく、業務のパフォーマンスが低下するこ



とをはじめ、健康不良や精神疾患を招き、休職や退職に繋がるケースもみられる。こうした状況を踏まえて、具体的な対策指針の策定・公表や、名札表記変更やビジネスネームを導入する等対応策を講じる自治体や企業も多くなってきた。今後、正式に法制化された場合、学校法人においても必要な対策を行うことは急務となるだろう。

本企画では、自治体等での事例やその対策事例や識者による様々な観点からのカスハラに関する寄稿を通じて、各学校法人の基本方針策定やマニュアル作成に向けた情報共有の機会としたい。



CONTENTS

学校法人が取り組むべき

カスハラ対策

原 昌登

成蹊大学法学部教授

カスハラ生起の背景的要因と 組織的対策

池内 裕美

関西大学社会学部教授

学校法人におけるカスハラ対策

―組織がとるべき対応策―

島田 恭子

一般社団法人ココロバランス研究所、
東洋大学現代社会総合研究所

カスタマーハラスメントの現状と対策

―自治体の事例を踏まえて―

吉田 博

札幌学院大学非常勤講師

学校法人が取り組むべき

カスハラ対策

原 昌 登

成蹊大学法学部教授

1 カスハラ対策の重要性

「カスタマーハラスメント」（以下、カスハラ）が社会問題となっている。Customer（顧客）等からのハラスメントの総称であり、学校法人にとっては、児童・生徒・学生（以下、学生等）及びその家族が、主なカスタマーに当たるといえる。被害を受けうるのは職員や教員であり、学校法人として、こうしたカスタマーからのハラスメントに対応することが不可欠となる（年少であれば主に家族からのものが想定されるが、大きくなれば学生等からのハラスメントも想定しうるであろう）。

カスハラを受けた教職員は、当然、心身にダメージを

受ける。学校法人は、雇用する教職員の安全や健康に配慮する「安全配慮義務」を法律に基づき負っているため（労働契約法5条）、カスハラを放置するようなことがあれば、教職員に対し安全配慮義務違反を理由として法的責任（賠償責任）を負うことになる。

また、カスハラは、ほかの顧客にも悪影響を及ぼす。例えば、事務室の窓口で職員を怒鳴りつけるカスハラが発生した場合、それを学生等や家族が見聞きすれば、不快な思いをするとともに、窓口での対応まで時間がかかる（待たされる）など、さまざまな不利益を受ける。

このように、教職員、学生等や家族に悪影響が生じるということは、当然、学校自身にもマイナスの影響が生じる。教職員の意欲の低下、メンタル不調や離職、そして学生等や家族の学校への不満、不信といった、いずれも放置できない問題が生じうる。前述の教職員に対する安全配慮義務もあわせて考えれば、学校法人にとって、カスハラ対策はまさに不可欠の課題である。

2 対策を進めるためには

カスタハラ対策を進めるためには、学校法人として、基本方針を策定し、それをもとに具体的な対応ルール（対応マニュアル等）を定めることが考えられる。

基本方針では、顧客である学生等や家族の「尊重」を盛り込むことを忘れないようにしたい。顧客を第一に考え、カスタハラではない正当なクレームや要望にはしっかりと向き合うが、カスタハラには毅然と対応するというものである。

実際、民間の企業や業界団体等がカスタハラ対策を進める上では、顧客の尊重が必ずと言っていいほど基本方針等に盛り込まれる。カスタハラ対策が顧客のためになることは前述のとおり明らかともいえるが、基本方針で明文化して示すことによって、学生等や家族の理解のみならず、教職員、役員や社会全体からの理解も得やすくなると思われる。

その上で、学校法人として、教職員を守り良好な職場環境を実現していくとともに、学校における充実した学習（学修）環境の実現を目指していくこと、これらを盛り込むことが考えられる。

なお、何が（どこからが）カスタハラか、定義付けに悩

むこともあると思われるが、定義は厚生労働省が発行している「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」などが参考になる（後掲の「あかるい職場応援団」等も参照）。詳細は同マニュアルに譲るが、カスタハラか否かの判断のポイントは、顧客からの主張や要求の「内容」と、その際の「態度」、この2点と考えておけばよい。要求の内容がおかしい、態度がおかしい、両方がおかしい、これらをカスタハラと考えるということである。

3 対応ルール（対応マニュアル）の作成に向けて

具体的な対応ルールを定める際は、まず、カスタハラの実態を明らかにする必要がある。教職員へのアンケートや聞き取り等で、実態を確認することが重要である。カスタハラについては、発生したことを上司等に報告する枠組みが作られていない場合もあるので、「報告がない＝カスタハラがない」とするのではなく、あらためて確認する姿勢が求められる。

対応ルールは、できるだけ「具体性」を重視したい。例えば、学校側として丁寧に説明してもなお、家族や学生

等が納得せず対応が続く場合は、「○分経過したら（あるいは同じ話が△回繰り返されたら）対応を打ち切って構わない」などとルール化するイメージである。

ただ、重要なことは、○分や△回といった数字を機械的に適用するのではなく（例えば、窓口に来た時点から計測を始め、○分経過で「はい終了」という話では「ない」、学校として十分な対応をすることを徹底し、それでも続く場合の目安として用いることである。ただ、具体的な数字があるかないかではまったく違う。「長時間」などと定めずに、法人内で議論をして、具体的に設定するのがポイントであると考えてほしい。

基本方針や対応ルールを定めたら、次は教職員への周知である。「基本方針、作ったらしいよ」といった会話が聞こえてくるようでは不十分で、研修等を通して教職員にしっかりと周知する必要がある。また、学生等に接するのは常勤（正規雇用）の教職員だけではないから、正規・非正規等の雇用形態を問わず、研修・周知を進める必要がある。例えば研修内容をオンデマンドで視聴できるようにするなど、工夫が必要となろう。

なお、学校法人側がカスハラ加害者となることにな

いように注意したい。学校と取引のある業者にとっては、学校こそがカスタマーである（物品の納入、建築・工事から、修学旅行のツアー会社など、さまざまな業者と取引があるはずである）。よって、こうした業者に対してカスハラに当たる言動をしないように、注意喚起や研修等が必要になることも忘れないようにしたい。

対応ルールの策定等の際の参考資料としては、厚生労働省の「あかるい職場応援団」Webサイトがある（<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/>）。ハラスメントの問題に関するポータルサイトであり、カスハラについても、厚生労働省によるマニュアル（前掲）や動画教材など、さまざまな情報が掲載されている。こうしたサイトを活用することで、作成のコストを抑えつつ、対応ルール等を作成することができよう。

4 発生時の対応

現場、例えば事務室の窓口では、サインや合図を決めるなど、カスハラを受けた場合に一人で対応を続けるのではなく、周囲に知らせることができるようしておく

とよい。暴言などの言葉はもちろん、暴力等の危険もあり、周囲によるフォローは重要である。

そして、カスタハラについて相談できる仕組みも必要となる。この点については、すでに整備が法律で義務化されている、パワーハラスメント（パワハラ）等に関する相談体制を活用することが考えられる。相談可能な内容にカスタハラを追加するなど、既存の取り組みの蓄積を活かすことが望ましいといえる。

教職員から相談があった場合、学校の規模等によっても異なりうるが、管理職等がその事案について検討し、組織としてカスタハラと認定するかを判断することが考えられる。カスタハラと認定した事案は、プライバシー等に配慮しつつ、事案として学校（法人）内で共有し、再発防止に活かすことを考えたい。なお、結果的にカスタハラには当たらないと判断したとしても、「この程度で相談したらダメじゃないか」といったネガティブな反応は禁物である。そうした反応があるようでは、誰もカスタハラの相談や報告をしなくなり、カスタハラの放置、ひいては学校全体のマイナスにつながる。それに、カスタハラとはいえずなくとも、その教職員が学生等や家族とのやり取りで心

身にダメージを受けている可能性もある。前述の安全配慮義務の観点からは、メンタル面を中心に、ケアの要否等について十分に注意することが求められる。

5 最新の動向

すでに報じられているが、カスタハラに関しては、企業や学校法人等の事業主に、相談対応や発生時の対応など、現在、パワハラ等について求められるものと類似の「防止措置」を義務付ける法改正が進められている。もちろん流動的な面もあるが、2025年3月時点では、同年中に改正が成立し、2026年中には防止措置の義務化が始まる見込みである。また、法改正に先立ち、東京都で2025年4月から「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例」が施行されるなど、条例に基づき、取り組みを進める努力が求められる場合もある。

こうした状況を見ると、対策に着手するのに「早過ぎる」ということはない。学生等や家族、教職員、そして学校自身のために、カスタハラの問題に関心をもち、取り組みを進めることが学校法人に求められている。

カスハラ生起の背景的要因と 組織的対策

池内 裕美

関西大学社会学部教授

はじめに

日本では古くから「お客様第一主義」や「顧客ファースト」を経営理念に掲げる企業が多い。これは、高度経済成長期の終焉後、熾烈な市場競争を勝ち抜くために、顧客視点を最優先する考え方が定着した結果とされる。しかし近年、この理念を逆手に取り、理不尽な要求や横暴な態度をとる顧客の行為が社会問題化し、「カスタマーハラスメント（カスハラ）」として注目されるようになった。悪質クレームや迷惑行為自体は以前から存在していたにもかかわらず、なぜ今になってカスハラが大きな関心を集めているのか。本稿では、その心理的・社会的背景

を探るとともに、カスハラに対する行政の動向とそれに伴う組織的な対策について概説する。

1 「カスハラ」の登場と社会問題化の契機

2024年、「カスハラ」がユーキャン新語・流行語大賞にノミネートされ、一躍注目を集めた。筆者は悪質クレームの研究に携わって20年ほど経つが、まさかこの言葉が流行語の候補になる日が来るとは想像もしなかった。現在、広く認知されるようになった「カスハラ」だが、その概念が浸透し始めたのは、社会全体が「ハラスメント」に敏感になり始めた2010年代前半といえる。しかし、この言葉は和製英語であり、英語圏では意味が伝わりにくい上に、未だ明確な法的・学術的定義は存在していない（2025年3月時点）。そこで本稿では、便宜的に「暴言や暴力、不当な金品要求、長時間の拘束、土下座の強要といった、顧客等による著しい迷惑行為」としてカスハラを捉えておく。

カスハラが社会問題として注目を集めるようになった契機の一つに、2017年の産業別労働組合「UAゼン

セン」(全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟)による実態調査がある(UAゼンセン、2017)。この調査では、流通業に従事する組合員約5万人のうち、7割以上が来店客から何らかの迷惑行為を受けた経験があると回答し、大きな衝撃を与えた。その後、メディアによって各業界のカスハラの実態が次々と報道され、社会問題として認識されるに至った。

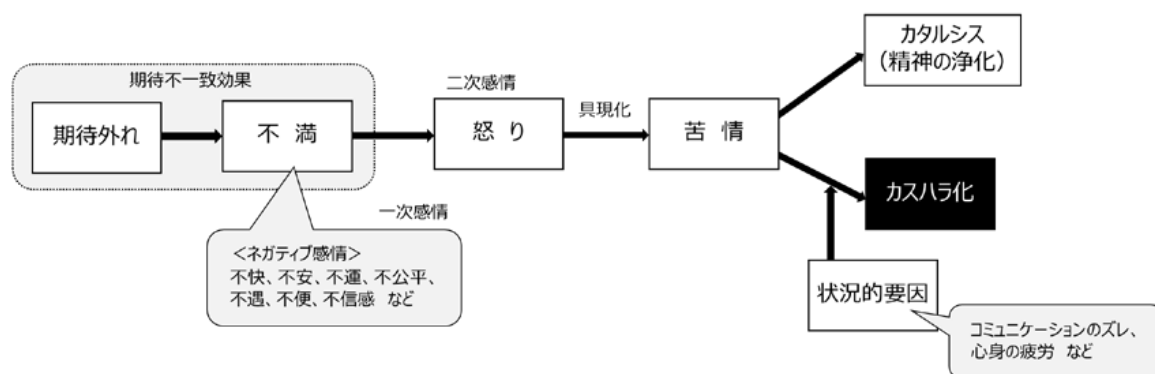
2 カスハラにいたる心理的メカニズム

そもそも、なぜカスハラは発生するのか。その心理的メカニズムは、「図1」のように整理できる。

カスハラの本格的な要因は、一言でいえば「不満の存在」にある。人は、商品やサービスの品質が期待にそぐわなかったり、店員の対応が思いどおりでなかったりすると、不満を抱く。その背後には、不快、不安、不運、不公平といった「一次感情」と呼ばれるネガティブな感情が潜んでおり、これが苦情の発端となる。そして、この一次感情が「二次感情」である怒りとして表出することで、苦情が顕在化する。こうした不満の源泉を期待と成

果のギャップに求める考え方は、Oliver(1980)の「期待不一致モデル」として提唱されている。この差が大きいほど不満が生じやすく、やがて怒りへと変化するという理論である。

また、苦情を表明することにより、不満が解消される「カタルシス効果」(精神の浄化作用)が生じることが知られている(池内、2010)。しかし、怒りが収まらない場合、コミュニケーションの行き違いや心身の疲労といった状況的要因が加わることで、苦情がエスカレートし、カスハラへと発展すると考えられる。



〔図1〕カスハラ生起の心理的メカニズム

3 カスハラ増加の社会的要因

日本社会には、カスハラが生じやすい背景的要因が複数存在している。筆者はその一例として、「表1」の6項目を挙げているが、本稿では紙幅の関係上、①法整備による消費者の地位向上と権利意識の高まり、⑤過剰サービスによる過剰期待、⑥社会全体の疲労と不寛容社会の到来に焦点を当てて概説する(e.g. 池内、2024)。

①法整備による消費者の地位向上と権利意識の高まり
この要因は、冒頭で述べた「顧客第一主義」の理念と密接に関係している。この考え方を後押しするがごとく、日本では、消費者保護の観点から法整備が進められ、消費者の権利意識が高まった。その結果、消費者が声を上げやすい環境が整い、一部の消費者の間では「お客は神」「店員はとして当然」といった無意識の偏見や思い込み、すなわち「アンコンシャス・バイアス」が生じるようになった。

⑤過剰サービスによる過剰期待
日本の「おもてなし文化」は世界的にも評価される一方、過剰なサービスが消費者の期待値を押し上げ、

①	法整備による消費者の地位向上と権利意識の高まり ⇒ PL 法の施行や消費者庁の設置などの動きにより、消費者が声を上げやすい環境が整った
②	相次ぐ企業不祥事による消費者の不信感の増大 ⇒ 2000 年以降、偽装表示や欠陥商品の隠ぺいなどが相次ぎ、企業への不信感が増大した
③	SNS の普及など急激なメディア環境の変化 ⇒ 簡単に不満を訴え共有できる“場”ができ、承認欲求型、模倣型クレームなどが増加した
④	規範意識の低下にともなう苦情障壁の低下 ⇒ 日常的にカスハラ問題を見聞きするうちに、苦情を訴えることに対する抵抗感が低下した
⑤	過剰サービスによる過剰期待 ⇒ 消費者満足を優先させ過剰にサービスを提供した結果、消費者の期待を高めることになった
⑥	社会全体の疲労と不寛容社会の到来 ⇒ 環境の変化等により心身ともに疲弊した人が増え、社会全体が不寛容になってきた

[表1] カスハラ増加の心理的・社会的要因(池内(2024)を基に一部修正・加筆)

てもらって当たり前」という意識を生み出す側面がある。例えば、笑顔での接客、迅速かつ正確な配達、ホテルの充実したアメニティなど、利便性の向上は消費者の満足度を高める一方で、期待が満たされない場面では強い不満を抱かせる要因となる。このように、社会全体が親切で便利になり、サービスが手厚くなるほどに、皮肉なことに不満、ひいてはカスタハラが発生しやすい状況を作り上げたといえる。

・⑥社会全体の疲労と不寛容社会の到来

現代社会では、多くの人が社会に対する不安や不満、仕事や人間関係の悩みを抱えており、心理的に疲弊している。ストレスが蓄積すると感情のコントロールが難しくなり、他者の些細なミスに対しても過剰に反応するようになる。こうした状況が積み重なることで、社会全体が「不寛容」となり、常に苦情が生じやすい環境が形成されたといえる。

4 カスハラ対策の重要性と近年の法整備の動向

カスハラは、他のハラスメントと同様に、従業員の心

身に深刻な影響を及ぼす。これにより、休職や離職の増加を招き、企業の人材確保や組織運営にも悪影響を及ぼす可能性がある。さらに、従業員の士気低下はサービス品質の低下につながり、ひいては顧客離れを引き起こすリスクもある。また、カスタハラを放置することにより、企業は「安全配慮義務違反」を問われ、従業員から損害賠償請求を受ける可能性も否定できない。このようなリスクを踏まえると、カスタハラ対策は企業のリスクマネジメント上、喫緊の課題といえる。

しかしながら、多くの企業でカスタハラ対策が十分に進んでいない。その要因の一つとして、「カスタハラに該当する行為の線引きが曖昧であること」が挙げられる。さらに、行為者が外部の第三者であるという点も、企業にとって対策を難しくしている。

こうした状況を受け、近年、行政も本格的にカスタハラ対策に乗り出した。厚生労働省（厚労省）は2022年に「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」を作成し（厚労省、2022）、2024年11月にはカスタハラを明確に定義し、企業に対策を義務付ける方針案を公表した。この方針案では、カスタハラを以下の3つの要素を

満たすものと定義している。

①顧客や取引先、施設利用者、そのほかの利害関係者が行う行為であること

②社会通念上、相当な範囲を超えた言動であること

③労働者の就業環境が害されること。

この方針案を受け、2025年3月、政府はカスハラ対策を企業に義務付けることを柱とした「労働施策総合推進法」など関連法の改正案を閣議決定した。

また、自治体レベルでもカスハラ防止の動きが加速している。2025年4月から、東京都・北海道・群馬県で全国で初めて「カスタマーハラスメント防止条例」が施行された。いずれも罰則規定はないものの、実効性を高めるために具体的なガイドラインが策定されている。たとえば、東京都の条例では、事業者に対して「相談窓口の設置」「従業員の安全確保」「現場での初期対応の手順作成」などの取り組みを求めている（東京都、2024）。そのほか、愛知県や三重県をはじめ複数の自治体でも条例制定の検討が進められている。また、三重県桑名市でも4月から、改善しなければ氏名公表の制裁措置を定めた条例が施行され、議論を呼んでいる。

5 カスハラに対する組織的対策

こうした行政の動向を受け、企業のカスハラ対策もより具体的かつ明確になりつつある。それでは、組織はカスハラに直面する従業員のために、どのような対策を講じるべきなのだろうか。この点について、筆者は「表2」に示す5つの対策に整理している（*op. cit.* 池内、2024）。

①「対応フローの構築」および②「マニュアルの整備」に関しては、厚労省の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」（前述）を参考にしつつ、各企業の実情に即した内容とすることが求められる。ただし、フローやマニュアルを形だけ整備しても実効性は乏しい。従業員一人ひとりがその内容を十分に理解し、適切に活用できる環境を整えることが不可欠である。また、社会や職場環境の変化に応じて、これらを定期的にアップデートしていく必要がある。そのためにも、③「情報共有・伝承・活用できる体制の構築」が重要な役割を果たす。カスハラ対策はあくまでも「手段」であり、「目的」とならないよう留意しなければならない。

①	苦情内容に応じた担当者や責任者、およびその役割の明確化 ⇒クレームが生じた際の組織内の対応フロー（ルール）を構築し、従業員にも周知する
②	苦情対応マニュアルの整備と従業員への周知 ⇒対応者間で基本方針を共有し、対応内容や対応品質の標準化を目指す
③	個々の苦情対応を関連部署全体で共有・伝承・活用できるような体制の構築 ⇒個人経験を組織経験に変える仕組みを作る
④	対応した従業員が心理的・物理的に孤立しないようなサポート体制の構築 ⇒クレームが悪質化した際は、上司・組織対応に速やか移行できるようにする
⑤	対応者が相談しやすい組織風土の構築と対応者のための「相談窓口」の設置 ⇒対応した従業員が、相談することで不利にならないような配慮が必要となる

[表2] 苦情（カスハラ）対応において求められる組織体制（池内（2024）を基に一部修正・加筆）

人事管理の観点からは、④「サポート体制の構築」と⑤「相談しやすい組織風土の構築」が特に求められる。従業員が安心してカスハラ対応に臨むためには、組織としての支援体制を確立し、「最終的には会社が守ってくれる」という信頼感を醸成することが不可欠である。特に重要なのは、上司との関係性であろう。カスハラ被害に遭った際、最初に頼る相手は多くの場合、上司である。しかし、実際の被害者の声として、「苦情対応の際、上司が守ってくれなかったことが最も辛かった」との意見が多く寄せられており、管理職や現場責任者はこの点を十分に認識しておく必要がある。また、条例等で「相談窓口の設置」が求められているものの、従業員の中には「問題社員」と見なされることを恐れて相談をためらうケースもある。そのため、単に窓口を設けるだけでなく、実際に機能する仕組みを整えることが肝要である。

もちろん、上司だけでなく、同僚との関係性も重要である。たとえば、従業員同士が定期的に情報交換を行える場を設けることが有効である。これは「グループ・ディブリーフィング」と呼ばれるストレス軽減の手法であり、各自のカスハラ体験を共有することで、自分だけが辛

いい思いをしているのではない、皆が同じような悩みを抱えている」という認識が生まれ、メンタルヘルスの維持・向上にも寄与すると思われる。

さらに、カスハラ予防策として、近年、多くの企業が「カスハラ対応ポリシー」を公表している（e.g. 任天堂、高島屋、ＪＲ各社、日本交通、東京ガス、トヨタ自動車など）。特に航空業界では、ＪＡＬとＡＮＡが共同で基本方針を発表し、業界全体としてカスハラに対する明確な姿勢を打ち出した。このようなポリシーを策定・公表する際には、以下の点を明記することが重要である。「カスハラに対する基本的な考え方」、「カスハラ定義および判断基準」、「基本方針」など。明確な指針を打ち出すことで、企業はカスハラへの対応力を高めると同時に、従業員の安全を守る体制をより強固なものにできると考えられる。

おわりに

カスハラは、被害を受けた従業員に深刻な精神的苦痛を与えるだけでなく、休職や退職へと追い込み、結果と

してその人の人生そのものを壊えてしまう可能性がある。さらに、人手不足の深刻化を招き、サービスの質の低下につながることで、最終的には消費者や日本社会全体にとっても不利益となる。したがって、カスハラ根絶を目指すためには、消費者の意識改革も不可欠である。すなわち、消費者自身が、従業員の労働環境の重要な一部であり、従業員のモチベーションの維持・向上に対して大きな影響を与えていることを認識することが求められる。カスハラ対策を真に実効性のあるものとするためには、消費者一人ひとりの理解と協力が何よりも不可欠なことといえる。

しかし、その一方で、カスハラ対策を推進する上で忘れてはならないのは、「消費者の正当な権利を守る」という視点である。対策の強化が、消費者の意見表明を妨げるような社会を生み出しては本末転倒である。実際、クレームの中には、商品やサービスの改善につながる有益なものも少なくない。そのため、カスハラ対策は、従業員と消費者の双方の権利（人権）を尊重する視点から進めることが不可欠である。日本におけるカスハラ対策は、まだ始まったばかりである。今後の取り組みの進展が、社

会全体の健全な成長につながることが期待される。

〈引用文献〉

- 池内裕美（2010）苦情行動の心理的メカニズム 社会心理学研究、25、188-198.
- 池内裕美（2024）カスタマーハラスメント…求められる対策とは ヒューマンライツ、437、2-8.
- 厚生労働省（2022）カスタマーハラスメント対策企業マニュアル、カスタマーハラスメント対策マニュアル作成事業検討委員会
- Oliver, R. L. (1980) A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, Journal of Marketing Research, 17, 460-469.
- 東京都（2024）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）
<https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/plan/kasuharashishin/>（2025年3月10日検索）
- UAゼンセン（2017）悪質クレーム対策（迷惑行為）アンケート調査結果 全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟

学校法人における

カスハラ対策

―組織がとるべき対応策―

島田 恭子

一般社団法人

ココロバランス研究所、

東洋大学現代社会総合研究所

はじめに

近年、学校法人においてもカスタマーハラスメント（以下、カスハラ）が深刻な問題となっている。特に、保護者や外部関係者からの過度な要求や威圧的な態度が増加しており、それにより教職員が精神的な負担を強いられるケースが目立つようになった。私が行うカスハラ対策や職場活性化のアドバイスの対象として、学校教育現場が増えてきている。教育の現場は、本来、学生の成長と学びを支える場所であるべきである。しかし、現実には、

教育者が精神的に追い詰められ、場合によっては休職や退職を余儀なくされる事態が発生している。

本稿では、カスハラの実態を整理し、その影響や対応策について詳述する。特に、私が行うカスハラ対策の企業や自治体、医療機関などへの取り組みを踏まえ、大学がどのようにカスハラを防ぎ、適切に対応できるのかを考察する。実際の事例を交えながら、学校教育現場における効果的な対応策を提案する。

1 カスタマーハラスメントとは？

カスハラとは、顧客や利用者が事業者や従業員に対して不当な要求をしたり、威圧的な態度をとったりすることを指す。一般的にはサービス業における問題として認識されがちであるが、学校法人においても同様の問題が発生している。

学校教育現場でのカスハラの具体例として、以下のようなケースが挙げられる。

- ・保護者からの過剰な要求…成績の変更や進学の優遇を強く求める。

- ・執拗なクレーム…授業内容や指導方法、学校運営について、何度も電話やメールで苦情を申し入れる。

- ・人格否定的な発言…教職員に対して、「無能だ」「大学教職員として失格だ」などと侮辱する。

- ・第三者機関への不当な通報…事実と異なる情報をマスコミや行政機関に通報し、学校の信用を失墜させようとする。

こうした行為が繰り返されると、教職員のモチベーションが低下し、精神的なストレスが蓄積する。その結果、教育の質が低下し、大学全体の運営に支障をきたすことになる。

2 学校法人がとるべき具体的な対応策

カスタハラ対策は、単に個々の教職員の努力に依存するものではなく、組織としての体制を整えることが重要である。以下に、学校法人が実施すべき具体的な対応策について説明する。

(1) 組織的なガイドラインの策定

まず、学校法人として、カスタハラに対する基本方針を明

確にすることが求められる。私たちの取り組みにおいても、最初に着手するのが組織のガイドラインマニュアルの策定である。これにより、組織、従業員（大学であれば教職員）、カスタハラの行為者（大学であれば保護者などの家族、学生本人、近隣住民など）の三者が、カスタハラ対応に関して共通の基本方針、対応原則、ガイドラインに対する認識を統一することができる。現在、多くの企業組織、自治体、医療機関、学校法人がガイドラインマニュアルの策定に取り組み始めている。その際意識するポイントは以下の2点である。

1. 学校法人としての基本方針の明確化

- ・教職員の健康と安全を最優先に考える。
- ・正当なクレームには誠実に対応するが、不当な要求には毅然とした態度をとる。その線引きを明確にする。

2. 具体的な対応基準の設定

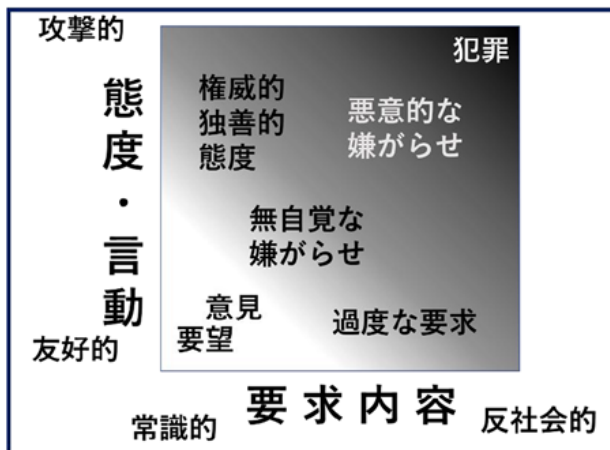
- ・教職員がカスタハラに遭遇した際の具体的な対応フローや報告手順を明確にする。
- ・記録を取り、組織内で情報を共有する体制を整備する。

カスタハラ対策は、単に個々の教職員の努力に依存するものではなく、組織としての体制を整えることが極めて

重要である。

(2) カスハラ事案のトリアージ(分類)

すべてのカスハラ事案に対して一律の対応をするのではなく、その深刻度に応じた適切な対応を行うことが重要である。私たちは、対応者それぞれが日常的に直面する困難な対応の度合いを可視化する尺度(島田&桐生、2023)と組み合わせながら、医療現場で用いられる「ト



日本カスタマーハラスメント対応協会作成

[図1]カスハラ2軸

リアージ」に着想を得て、「カスハラ・トリアージ」と命名した3段階の対応分類を提唱している。その際に重要となるのが、「図1」に示すカスハラ2軸である。縦軸は行為者の態度・言動が度を超えているかどうか、横軸は要求内容が無理難題であるかどうかを示しており、これらを同時に考慮する必要がある。我々は、この2軸のそれぞれの要素がどのレベルにあるかによって、以下の3つに分類している。

- ・低リスク(軽度)・・・意見・要望の内容、態度・言動のどちらかが過度ではあるが、その程度は著しくない(例:「この成績には納得がいかない。なぜなら:」と連絡があり、なかなか引き下らない)↓(対応例)迅速に対応し、誠実に説明する。
- ・中リスク(中程度)・・・意見・要望の内容、態度・言動のどちらかが過度で、その程度が著しく、対応者が疲弊し始めている(例:「指導が悪いから成績が下がった」と執拗に攻め立て、複数人の労力を奪い始めている)↓(対応例)記録を取り、管理職に報告し、適切な対応を検討する。
- ・高リスク(重大)・・・意見・要望の内容、態度・言動の

どちらも過度で、その程度もひどく、脅迫などを伴う

行為（例…「成績を上げなければ訴える、SNSに書き込んでやる」などの脅しなど）↓（対応例）速やかに法務、弁護士、警察と連携し、適切な措置を取る。

(3) 心理的安全性の確保

カスハラの影響を最小限に抑えるためには、教職員が安心して働ける環境を整えることが不可欠である。心理的安全性の高い職場とは、言いだしにくいこと、共有しづらいことを、心理的ハードルが少ない状況で適切な立場の相手に伝えることができる環境であると認識している。カスハラというネガティブな事象をすぐに報告・相談できる環境が、教職員のカスハラの影響を最小限に抑えることにつながるであろう。

● 報告しやすい環境を作る

○カスハラを受けた場合、心理的な障壁が少ない形で報告できる窓口を設置する。

○相談先を明確にし、心理的な負担を軽減する。

● セルフケアを促進する

○ストレスマネジメントの研修を実施する。

○メンタルヘルス支援制度（EAP制度など）を導入

する。

(4) 事前の防止策を講じる

どの業界においても同様であるが、カスタマー（顧客に相当する学生やその家族）のほとんどは良識ある方々であり、最初から「カスハラをしよう」と考える悪質な者は少数である。しかしながら、何かしらのきっかけ（トリガー）によってカスハラ的な言動が生じることがあり、対応する組織や対応者の振る舞い、制度、コミュニケーションの方法次第では、カスハラをより深刻化させてしまう可能性がある。以上の点を踏まえると、カスハラを未然に防ぐためには、組織として以下の取り組みを行うことが極めて重要である。

● ルールを事前に周知する

○入学時に「学校の対応方針」を保護者に説明、文書化する。

○「お互いの権利と義務」を明確にし、過度な要求には応じないことをウェブサイトなどに明記する。

● 「お客様は神様」ではなく「お互い様」の意識を醸成する

○保護者説明会などを活用し、適切なコミュニケーションのあり方を啓発する。

● 対応者も「対応の2軸」を

○先述したカスハラは2軸同様、対応にも2つの軸が求められる。組織や社会のルールなどを毅然と示し、要求には応じられない場合はきちんとその旨をお伝えすると同時に、対人関係としての対応も大切である。本来対人コミュニケーションに必要とされる（無理な要求には応じられないが）、寄り添う気持ちや言動を適切な表現で伝えること、クッション言葉などを使いながら、困っていて怒りをぶつけているカスハラ行為者に、どう対応するか、適切なコミュニケーションのあり方を日ごろから教育することも極めて大切なことであろう「図2」。

3 まとめ

カスハラは、学校法人にとって単なる対人トラブルではなく、教育の質や教職員の働きやすさに深刻な影響を及ぼす社会的課題である。企業や自治体が積極的に対策を進める中、大学においても教職員の安全を確保しつつ、学生や保護者との適切な関係を構築することが求められ



- 毅然とした態度
- 警察・弁護士と連携
- 社内の方針
- 組織のルール

ルール



対人

- 相手の大事にしていること
- 相手の困りごとに共感
- クッション言葉
- 寄り添い・思いやり

Copyright © kokorobalance lab. All rights reserved.

[図2] 対応の2軸

ている。教育の現場は、学びの場であると同時に、教職員にとっての「職場」である。健全な職場環境が確保されなければ、教職員はその能力を十分に発揮できず、学生への指導にも影響を及ぼす。特に近年、カスハラ問題は単なる苦情対応の範囲を超え、教職員の精神的・身体的な健康を脅かす事態にまで発展しており、これを放置することは、学校法人としての責任放棄に等しいといえる。

カスハラの問題は、長年にわたる「学校」教育サービス提供者「保護者」顧客」とする誤った認識の影響を受けている側面がある。「学費を払っているのだから、希望通りの指導をするべき」「教師は生徒とその家族の要求に応じるべき」といった一方的な要求が、一部の保護者の間で常態化していることが、カスハラを助長する要因となっている。こうした要求に適切な歯止めがかからなければ、教職員の心理的ストレスは増加し、職場環境は悪化する。最悪の場合、経験豊富な優秀な教職員が離職し、大学全体の運営に支障をきたす可能性がある。現在、日本全国の学校教育現場では教員不足が深刻化しており、カスハラによる教職員の離職がこの問題をさらに悪化させる恐れがある。

カスハラの影響は教育機関にとどまらない。カスハラが常態化する環境では、教職員が受け身の姿勢になり、適切な指導を行えなくなる。その結果、学生は教育の本質から離れ、自らの成長を妨げることになる。過度な要求をする保護者に迎合し、成績を不適切に上げたり、指導内容を変更したりすることが常態化すれば、教育の公平性が損なわれ、学びの場そのものが機能不全に陥ることとなる。このような状況を未然に防ぐため、大学は以下3つの視点をもって積極的にカスハラ対策を進める必要がある。

(1) 教職員を守る仕組みの構築

大学が最優先すべきことは、教職員をカスハラから守るための明確なルールを策定し、組織全体でその運用を徹底することである。

- ・カスハラ of の定義を明確にし、具体的な対策マニュアルを作成する
- ・カスハラを受けた際の報告・対応フローを整備する
- ・カスハラに関する相談窓口を設置し、メンタルヘルス支援を充実させる

特に、カスハラを受けた教職員が適切に報告できる環

境を整えることが重要である。多くの教職員は、苦情対応が「仕事の一部」と考え、過剰な要求にも耐えようとしまいがちである。しかし、それでは根本的な問題解決にはならない。学校法人として「教職員がカスハラに対応する義務はない」という明確なメッセージを発信し、組織として対応する姿勢を示すことが不可欠である。

(2) 学生・保護者との健全な関係構築

教職員を守る一方で、大学は学生や保護者との関係により良いものにしていく努力も求められよう。カスハラの発生を未然に防ぐためには、たとえば以下のような保護者に対する適切な情報提供と、期待のすり合わせが欠かせない。

- ・入学時に学校のルールを明確に伝え、「お互い様」の意識を醸成する
- ・保護者説明会などを通じて、学校の役割と限界を丁寧に説明する
- ・適切なクレームと不当なクレームの違いを理解してもらったための啓発活動を行う

教育は「学校が一方的に提供するもの」ではなく、「学校・教職員・保護者・学生が協力して築き上げるもの」

である。そのため大学は、保護者を一方的な「顧客」として扱うのではなく、「教育のパートナー」として位置づけ、双方向の信頼関係を構築することが求められる。

(3) 社会全体での意識改革

カスハラは、大学だけで解決できる問題ではない。社会全体が「お客様は神様」という誤った意識から脱却し、「お互い様」の精神を持つことが求められる。

企業においては、カスハラ対策として従業員のストレスチェックや監視カメラの設置、クレーム対応のマニュアル化などが進められている。自治体では、職員を守るための条例を制定し、悪質なクレームには毅然と対応する方針を打ち出すケースも見られる。これらの動向を踏まえると、大学においても明確なルールを策定し、教職員を守るための対策を講じることが必要である。また、保護者や学生に対して「教育はサービス業ではなく、共に築くものである」という意識を根付かせることが重要である。そのために、大学側が積極的に情報を発信し、社会全体の理解を促す努力を継続していくべきである。

大学は、単なる「教育機関」ではなく、未来を担う人材

を育成する場である。その使命を果たすためには、教職員が誇りを持ち、安心して働ける環境を整えることが不可欠である。そしてそれを支えるのは、組織としての強い意志と行動である。教育の本質を守るため、ぜひとも大学はカスタマーハラスメント対策に本気で取り組んでいただきたいと思っている。今こそ、教育の未来を守るために、カスタマー対策に真剣に取り組むべき時で、その取り組みが、大学の持続的な発展と、社会全体の教育の質向上につながるのだと私は考えている。

カスタマーハラスメントの

現状と対策

―自治体の事例を踏まえて―

吉田 博

札幌学院大学非常勤講師

はじめに

本稿では、自治体の事例などから、カスタマーハラスメント（以下、カスハラという）の現状と対策について検討したい。

行政サービスの分野でも、職員の半数近くがカスハラを受けているというアンケート結果もあり^{※1}、職員が疲弊したり、職場で大きな支障が出てきている。

ただし、行政に対する一般的な苦情、クレームについては、住民の正当な権利であり、この違いをしっかりと考えることが必要となってくる。

1 カスタマーハラスメントとは

(1) 定義

カスハラの定義については、厚労省の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」^{※2}では、「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、労働者の就業環境が害されるもの」である。

東京都のカスタマーハラスメント防止条例（2025年4月施行）では、「顧客等から就業者に対し、その業務に関して行われる著しい迷惑行為であって、就業環境を害するもの」と規定されている。

また、人事院規則の運用通知にも記載がある^{※3}。

以上の定義などから整理してみると、カスハラは、要求の内容が著しく妥当性を欠くもの、または、要求内容には妥当性があるが、その手段・態様が不相当なもので就業環境が害されるもの、と考えてよいだろう。

舞鶴市のカスタマーハラスメント対策ガイドライン^{※4}では、カスハラのパターンとして、暴言型、長期拘束型、

リピート型、対応者の揚げ足取り、正当な理由のない過度な要求、威嚇・脅迫型、権威型、セクハラ型が示されており、わかりやすい整理と言えるが、実際は、これに準じるような言動であったり、その前段階でのやりとりが問題であることが多い。

すなわち、通常の苦情・クレームとの境界やグレーゾーンにあたるものも多く、その状況や経緯などによって総合的に判断していかなければならない。

あらためて、行政サービスで考えてみると、普通の住民が、期せずして強い口調で苦情を言うようなケースが多くあり、特別の人たちによるという捉え方は適当と言えない。

地方自治法には、住民は「役務の提供をひとしく受ける権利を有（する）」（第10条2項）との規定がある。また、公共サービス基本法では、公共サービスで、苦情や紛争が生じた場合は、適切に処理、解決されることが国民の権利として尊重され、従事者も住民（国民）の立場で、誠実に職務を行う責務が規定されている。

行政は住民であれば誰でも必要な行政サービスは提供しなくてはならない。ひどい暴言などによって対応を一

旦中止することはあり得るが、例えば、住民票の不交付、ということとはできない。したがって、その初期の段階からの対応によって、事態の未然防止を図ることが重要となってくる。

(2)事例から

実際、カスハラは、どのような状況で発生していくのか、事例から考えてみたい。

【前日締切の給付金の申請窓口に来た住民】

職員「締切日を過ぎていたので、受け付けられません」

住民「実際にお金ができるのは、2カ月先なんだから、まだ、間に合うでしょ」

職員「文書に締切日を書いてあるのを、ご覧になりませんでしたか」

住民「締切なんてどこに書いてあるの。そんなのみてない。わかりづらい書類を送る方が悪い。受付できないなら、今から〇長の所に行く」と怒りを爆発させた。

この「文書に締切日を書いてあるのを、ご覧になりませんでしたか」という問いに、よい答えは期待できない。むしろ、行政からの通知文がわかりづらいという攻撃を呼び込んでしまった。

これは、次のような対応ができたのではないか。

職員「通知文をみてみましょう。昨日が締切となっており、申し訳ありませんが、今回、申請はできません。また、国の〇〇対策などで別の給付金制度ができるかも知れません。ぜひ、広報等注意してご覧になっていただければと思います」

定められたルールに抵触するような住民の「要求」などは珍しくないだろう。ただ杓子定規に規則だからと門を閉ざすのではなく、相手の立場を踏まえながら共に考えるような姿勢がとれたら、事態は改善しないだろうか。もう一つの事例をみてみよう。

【〇〇センターの使用料は、前払いだが、行政が使用する場合は“後払い”となる。これを知った住民が、「どうして、市民と行政の取り扱いが異なるのか」と詰問】

住民「おかしいのではないか」すでにヒートアップしている。

職員「この支払い方法は、予算執行では原則です」

住民「市民もそれにすればよい、説明になっていない」と

完全に憤慨モード。

職員「市民の支払い方法は、条例で規定されています」

住民「その決め方がおかしいって言っているんだ」立ち上がって怒鳴る。

職員「条例は、議会で決まって…」

住民「説明になっていない！」と烈火のごとく怒る。

職員の説明（の中身）には一見誤ったところはない。しかし、住民は納得をしない。これは、制度を超えた理不尽な要求としてカスハラに該当するようにみえるが、未然防止はできなかったのだろうか。次のような対応が考えられる。

職員「確かに、官民で取り扱いが異なります。行政の場合は、地方自治法などで支払い方法が決められており、債務の確定後に支払うのが原則です。前払いもありますが、貸室料金は、含まれておりません。確かにごもっともなご指摘です。（共感）」

住民「そうだったら、早く改善すればいい」

職員「担当課には、趣旨について十分伝えさせていただきまずし、私自身も財務制度について、勉強をしていきたいと思います」

このように法制度及び運用について、住民から疑問が投げかけられることがある。行政は法の執行ということ

で、規則ですから説明するのが精一杯の対応になっていることはないだろうか。

大切なことは、まずは、住民の声や意見を受け止める。そして、この事案では、所管の窓口きちんと伝える、職員も勉強をする、とした上で、対立ではなく、共に考えるような姿勢を示していくことである。

2 カスハラ対策

(1) 対策の基本的な方向

カスハラ対策については、事後的な対応手法も必要であるが、一旦、カスハラとなれば、「鎮火」は、難しくなることが少なくない。行政は、住民からみればサービスを選べない、また、権力的な処分もあり、未然の防止をはかっていくことが望ましい。これは、トラブルの芽が出てきたような段階、すなわち初期対応も大変重要ということである。

そこで、このために具えるべき知識や技術などについて考えてみたい。

行政サービスは、制度や財源の制約などから、また、住

民自身の境遇や自らが考える「正しさ」によって、どうしても不十分と捉えられる場合がある。だからこそ、事例からわかるように、職員は、担当業務や関連分野の知識や課題について、自分の中でしっかりと消化しておくことが必要である。

また、行政処分や行政不服審査、さらには民法の契約や債権管理などの法的知識についても、適正な行政執行や住民の権利確保のためには欠かせない。

さらに、悪意を持って攻撃してくる場合は別として、何らかの困りごとを抱えている住民には、まずは、寄り添う気持ちが大切であり、また、ていねいな傾聴など、共感して、信頼関係を築けるような人間力といったものを身に付けていくことが求められる。

なお、住民により意識を持つてもらうためにカスハラ防止のポスターを窓口に掲示する方法もある。

(2) カスハラ対策の3つの柱

カスハラ対策には、ハードからソフトまでの必要な対策があり、主なものを以下に3つの柱で説明する。

① 職場（来庁者サービス環境）の改善

相手とどのような空間、環境の中で話すかは、たい

へん重要である。よい環境の中にいれば、気分も良くなり、目に入る景色から周りのものまで好印象を持つようになる。

具体的には、以下のとおり。

- スペースとレイアウト：狭い通路を減らす。全体を見渡せるようにして、照明も適切に配置する
- サイン：わかりやすい誘導ライン、みやすい案内標識や表現
- セキュリティ対策：防犯・監視カメラをわかりやすい位置に配置、監視の配置など

②職場支援

職員が、自身の知識、権限を超えるような対応が求められる、自制心を失いかけて、限界になってくるような場合などは、先輩や上司に同席を求めたり、引継ぎを行う。少人数職場の場合は、あらかじめ、その管理する部局との連絡・連携体制を決めておく。また、一人だけで事案の処理が難しいときは、一度、その対応を中止して、あらためて、管理部局と協議した上で、対応を図るといったことも必要になるだろう。

長時間の拘束になったり、わめきちらすなど対応継続

が困難になる場合は、対応の中止、庁舎管理権に基づき、退去を促したり、状況によっては、警察に協力要請をすることが求められる。

③人的対応や感情コントロールなどのトレーニング

研修などによって、職員が身に付けるべき対人対応の技術を中心にそのポイントを示す。

a. 非言語的行動

コミュニケーションは、メラビアンの法則によると、言語情報はわずか7%で、表情や視線などの視覚情報は55%、声の大きさなど聴覚情報は38%の割合とされている。話し手が意識していない非言語的なメッセージが言葉以上に重く捉えられていることを認識する。

b. 共感

共感とは、「相手の感情を自分の感情において理解すること」であり、相手と一緒に感情的になることではない。共感とは、相手に伝わってこそであり、それを表現する共感的応答が求められる。共感が得られると、相手は心を支配する不快な感情が軽減され、落ち着きが戻ってくる。

c. 「困りごとの領収書」の発行

堂々巡りの話になったり、業務に直接関わりのないこ

とを、長々と話される場合がある。

住民が延々と話を続けるのは、満足していないから。相手の話は迂遠で繰り返しが多く、ほぼ15分で一巡すると考えてよいだろう。

早々に共感の言葉をたつぷりと伝える。これは、「困りごとの領収書」の発行と言える。解決の方法が見い出せなければ、それに困ってみせるのがよい。

3 職員へのケア

上司が対応を引き継いだ場合、その職員と落ち着いて話す時間を設け、それぞれの対応について、確認する。

上司は、話すよりも、聞く方に重点を置きたい。特に困難なケースの対応を終えたときには、デフュージング的ミーティングを行うことが大切である。デフュージング (defusing) とは、爆弾の信管を抜く作業のことであり、「凄惨な現場」から帰ってきた時の精神状態を正常化するために行うための集団ミーティングを指す。「出来事」「職員個人としての経験 (事実認識、感情)」を語る時間と場を設定する、直帰しないこと、直帰させないこ

とがポイントになる。

なお、場合によっては、産業医など専門家への相談依頼を行うことも考える。

おわりに

これまで述べたようにカスハラ対策については、SDG Sの「誰一人取り残さない」の観点も意識しながら、職員、住民双方の人権を尊重した行政サービスの提供や組織運営によって取り組んでいくことが求められる。

【参考文献】

- 「公務員のカスハラ対応術 窓口業務・クレーム・カスタマーハラスメント対策の基本」 吉田博編著 学陽書房 2019・10
- ※1 自治労調査 2020年10・12月、全国各地の自治体や病院、公共交通機関などで働く人に実施。計1万4213人が答えた。
- ※2 2022年2月作成 カスタマーハラスメント対策企業マニュアル作成事業検討委員会
- ※3 人事院規則10-16 (パワー・ハラスメントの防止等) の運用について (令和2年4月1日職職一六) 人事院事務総長発)
- ※4 令和7年2月1日 <https://www.city.maizuru.kyoto.jp/shisei/cmsfiles/contents/0000013/13453/guideline.pdf>