

「カスハラ」とはいかなる問題であるのか — 続・自治体におけるカスタマーハラスメント対策の実態と課題 —

山 谷 清 秀

<要 旨>

本稿では、自治体においてカスタマーハラスメント（以後「カスハラ」）がどのような問題認識のもとで対策に取り組まれているかの検討を行う。2018年以降カスハラという言葉に注目が集まり議論や取り組みが拡大した結果として、問題認識や対策へのアプローチも多様になった。そこで本稿ではカスハラに関する議論をレビューしつつ、実際に対策に取り組む自治体のアプローチを確認することで、自治体のカスハラ対策において、①どのような問題認識に立ち、②どのような対策に取り組むのか、を整理した。

この間蓄積されたカスハラを扱う議論は、悪質クレームや迷惑行為といった組織の「外」に起因する問題に主たる焦点を当てるアプローチと、職場環境や労働者のケアといった組織の「内」に起因する問題に主たる焦点を当てるアプローチの2つに分けることができる。そのうえで、対策を講ずるには両側面が必要であると指摘した。

1. はじめに

厚生労働省におけるパワーハラスメントの議論においてカスハラへの言及がなされてから、爆発的にカスハラに関する議論は広まった。企業や労働組合ではカスハラ対策を提示しはじめ、対応方針をウェブサイトや現場で明示するところもよく見られるようになった。書籍や雑誌においてもカスハラ対策を扱うものが急激に増加した。

もちろん、悪質なクレームや迷惑行為にこれまで苦勞した人びとが少なかったことを意味するのではない。「カスタマーハラスメント」という新しい名前が与えられたことで、これまで現場の限られた世界で共有されていた問題意識が、広く社会全体で共有できるよ

うになったといえる⁽¹⁾。いいかえれば、悪質クレームや迷惑行為に対して「それは問題である」と対応者の側から言えるようになった。こうした点は、他のハラスメントと共通した流れであるといえよう。

たしかに、カスハラという言葉の普及に「問題の存在」を広く知らしめる効果があった一方で、多様な経験やバックグラウンドによる多様な議論が生み出された。カスハラは、古くて新しい問題で、広く共感を生みやすい普遍的な問題である。他方で、具体的な問題認識は個人の経験に左右される特殊な問題である。このことによる概念の混乱がみられるのが現状である。

ところで、筆者は全日本自治団体労働組合（自治労）の「次代を担う研究者育成事業」の第Ⅳ期（2021～2022）において勉強の機会をいただいた。本稿はその報告論文集のダイジェスト版として依頼いただいたものではあるが、多少のアップデートは許していただけるとのことであるので、報告論文集（以後「前編」）での問題設定と成果、課題を論じつつ、以上の問題関心もふまえて、本稿では次の2点について扱いたい。

第1に、カスハラをいかなる問題としてとらえるのか、という定義の論点である。カスハラに関する議論が広まったと同時に、多様なバックグラウンドのある者がその議論に参加している状況である。その結果として、カスハラに対する問題認識と対策に関する提案はまさに百家争鳴の状況にある。本稿では、多様なアプローチによるカスハラの文献をレビューし、その整理を試みる。とくに「カスハラ」という問題の設定という意味では、カスハラという現象あるいは課題が、どのような性格の問題として認識されているか、議論が拡大した今の段階だからこそ明らかにする必要がある。

第2に、1つめの論点である問題認識の結果として、カスハラへの対策にどのようなものが提示されてきたのかという取り組みの論点である。厚労省が2022年に発表した「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」や自治労が2023年に発表したカスハラ対策マニュアル「カスタマーハラスメントのない良好な職場をめざして カスタマーハラスメント予防・対応マニュアル」の影響もあって、ここ数年具体的なカスハラ対策に取り組む自治体があらわれはじめている。本稿では、こうした取り組みの実態に焦点を当て、カスハ

(1) 実際、厚労省の「職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会」が2019年3月30日に公表した報告書においては、「顧客や取引先からの著しい迷惑行為の問題に対応するためには、事業主に対応を求めるのみならず、周知・啓発を行うことで、社会全体で機運を醸成していくことが必要である」という意見が示された。その際には、例えば『カスタマーハラスメント』や『クレーマーハラスメント』など特定の名前やその内容を浸透させることが有効ではないかとの意見が示された」という指摘がある。

ラをいかなる問題としてとらえ、どのような対策のアプローチをとっているのか、明らかにする。

以上の2点を明らかにすることによって、自治体におけるカスハラ対策の実態と課題について改めて検討していくことが本稿の目的である。

2. 前編の概要

前編における主要な論点は、以下のとおりである。第1にカスハラの問題がどのように論じられてきたか（論ずるべきか）については、カスハラに関する文献のレビューをしつつ、自治労が行ったアンケートの分析を行った。とくに自治労のアンケートについては、職種・職場によってカスハラの経験や内容が変わること、悪質なクレームや迷惑行為の発生について職員側・組織側に原因があるととらえる回答は少ないこと（全日本自治団体労働組合 2021: 44）、苦情対応も業務の範疇ととらえる者も決して少なくなかった点を特徴としてあげることができる（山谷 2023: 60-63）。さらに「あるべき対応」や「職場のサポート」に関する自由記載欄をみていくと、業務の多忙さにくわえて、上司や同僚の無理解がむしろストレスになっている様子もわかった（山谷 2023: 66）。

第2に、対策へのアプローチとして、行政学における知見のレビューを行った。ここでは、行政責任論、行政PR論、行政苦情救済論、行政の組織論の観点を用意した。そこからは次の3点の示唆を得られている。1つめに、苦情対応の現場では個人の責任と組織の責任が交錯してしまうため、個人に集中しがちな責任追及を発散させることが必要である。2つめに、その背景として行政責任のジレンマがある。個人では苦情の根本的原因の除去が困難（あるいは不可能）であるにもかかわらず、最前線で住民への対応を迫られるためである。だからこそ3つめに、個別の苦情と全体の課題解決という2つを連結できる仕組みの実現が求められる（山谷 2023: 75）。

第3に、自治体が行っている類似・同様の事象への対策として、不当要求行為等対策をとりあげ、全体的な動向の把握とともに、いくつかの事例についても扱った。2021年6月の時点で、1,000を超える自治体で不当要求に関する条例や要綱等（以後「例規」）を定めていることがわかった。不当要求と名称を持つ例規だけではなく、職員倫理条例や公正な職務執行に関する条例といったコンプライアンスの例規のなかに不当要求行為等対策を定める例もかなりの自治体でみられた。

これらの不当要求行為等対策については、当初は暴力団や右翼団体といった反社会的勢力への対策を主眼に置いたものであったが、運用によっては一般の住民からの悪質なクレームや迷惑行為を射程に収めている自治体もあった（山谷 2023: 88）。

以上をふまえて前編では、悪質クレームや迷惑行為と呼ばれるものには相当程度の幅の広さがある点、カスハラ問題は複合的な問題である点、対策の方向性として「労働者のケア」「不当要求行為等対策」「仕組み・制度の改善」の3つがある点、「組織的対応」の意味が多義的である点、第三者機関の意義を再検討する必要がある点を指摘した（山谷 2023: 93）。

このように自治体におけるカスハラの問題について、問題の性質や対策状況を整理した一方で、この数年の間にも、カスハラに関する関心は各所で一層高まり、マスメディアでも頻繁にとりあげられるようになり、多くの文献も世に出された。さらに各自治体でも具体的な取り組みが次々に開始されているところである。

そこで本稿では、自治体に限らずより広範なカスハラ全般にかかわる議論と、各自治体における取り組み内容の双方に焦点を当て、①カスハラをどのような問題として認識しているのかという問いと、②カスハラへの対策にどのようなアプローチをとっているのかという問いの2点について、改めて整理していくことにしよう。

3. 「カスハラ」概念 — カスハラはどのような問題なのか

(1) カスハラの変義

個別の検討に入る前に、そもそもカスハラをどのような問題として認識すべきか、その枠組みを提示しておきたい。ここで参考にしたいのは厚労省と自治労のマニュアルである。

厚労省のマニュアルでは、カスハラを「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」と定められている。自治労のマニュアルにおいてはカスハラを「公共サービスの利用者等（労使以外の第三者）による必要かつ相当な範囲を超える言動によって、労働者の就業環境が害されること」とある。

以上の2つのマニュアルのいずれにおいても、次の3点にポイントがあることがわ

かる。第1に、カスハラの実行者として想定されるのは、「第三者」という言葉が使われているように、非常に広く射程がとられている。とくに実際のサービスの利用者・サービス提供の対象者だけに限らないことが重要だということが各所で強調されている。

第2に、実際の加害行為に関しては、内容の妥当性と手段の妥当性の2側面を基準にしている。仮に内容が妥当な言動であったとしても、手段が妥当でなければ当該言動は総合的に不当ということになる。ただし、マニュアルでも指摘されているとおり、基準に固執せずに被害者が苦痛を感じたかどうか、本人の申し出や周囲の気づきに対応すべきことが注意されている。

第3に、就業環境が害される点である。この点が定義に含まれることを考えれば、単に悪質クレームや迷惑行為といった言動自体をそのままカスハラと同義であるにとらえるよりは、そうした言動の結果として就業環境が害されたというところまでを含んだ概念としてとらえた方がよさそうである。ハラスメントの定義に就業環境への被害を含ませる点は同じく厚労省がパワーハラスメントの概念として整理したものをみても、同様である。

ただし、「就業環境が害されなければ、いかに妥当性を欠く言動であったとしても、それはカスハラではない」ということではなく（もちろんそういうケースも少なからず存在するだろうが）、就業環境が害されるかどうかを射程に入れることで対策の主眼が変わるところでは強調しておきたい。

(2) カスハラモデル化

しかしながら、実際のところカスハラと悪質なクレームや迷惑行為の概念整理はあまりなされていない。整理をする上でのポイントはやはり「就業環境が害される」ことを悪質クレームや迷惑行為の結果としてとらえるかどうかである。すなわち、悪質クレームや迷惑行為がそもそも発生しなければ就業環境が害されることもない。だからこそカスハラにおいて悪質クレームや迷惑行為の発生を最大の要素としてとらえ、対策の主眼に設定する議論も多い。この場合カスハラと悪質クレームとは区別されない。たとえば大西・中島（2022：11）は「過剰な要求や不当な言いがかりといった悪質なクレーム行為」をカスハラとして扱う。同様に原田（2023：56）は「クレームの要求を実現するための手段が一般常識を逸脱しているもの」をカスハラだと述べる。これらの場合、カスハラは「悪質クレームや迷惑行為」という組織の外からもたらさ

れる行為によって発生する問題として議論される。

逆に就業環境が害されることを独立の要素として認める議論も少なからずある。たとえば関根（2023：49）は不当要求とカスハラとのちがいを強調して、前者はその行為をやめさせることに主眼を置いているのに対し、後者は担当者の身を守ることに主眼があるという。この場合、外部からもたらされる悪質クレームや迷惑行為と、それを受ける対応者を含む組織全体という内部の双方があってはじめてカスハラという問題は生じるという考え方になるのである。

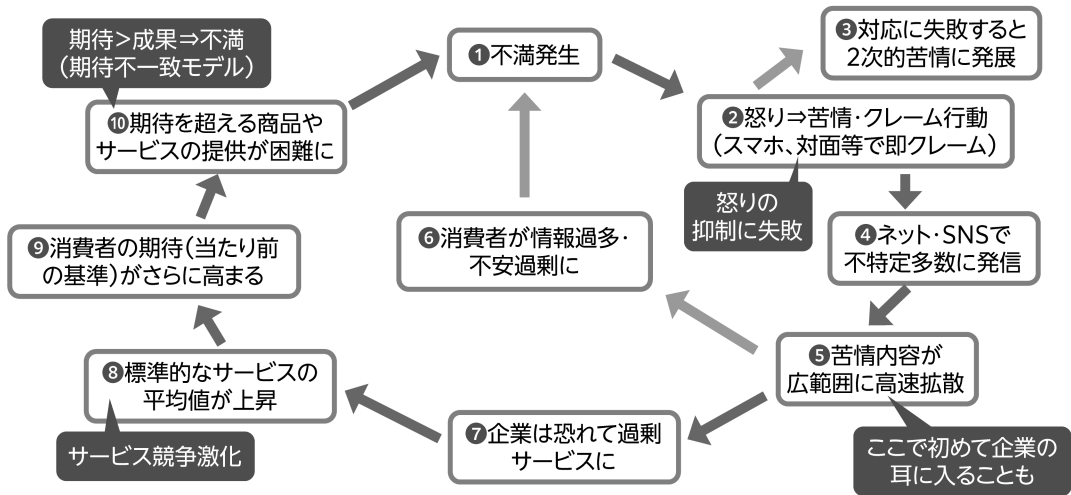
カスハラではなく悪質クレームの定義においても外在的な要素だけではない定義がみられる。たとえばコールセンタージャパン（2022：20）は悪質クレームを「攻撃性の強い顧客・怒りをコントロールできない顧客に適切かつ毅然とした対応ができない場合、発生する」という。就業環境への言及はないが、「攻撃性・怒り」を伴う顧客という外在的な要素と、「毅然とした対応ができない場合」という内在的な要素の双方が含まれる定義である。

また、カスハラの対策を考えるうえで、カスハラが発生する背景に注目する者も少なくない。たとえば援川（2022：46-47）は、「行き過ぎたホスピタリティ」や「顧客第一主義」が、顧客の満足のハードルを押し上げ、モンスタークレマーの誕生の構図をつくりあげていると指摘する。また、池内（2022：6）はカスハラ増加の心理的・社会的背景として、①消費者の地位向上と権利意識の高まり、②相次ぐ不祥事による企業への不信感の増大、③SNSの普及など急激なメディア環境の変化、④規範意識の低下に伴う苦情障壁の低下、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の6つをあげ、このうち最後の2つである⑤と⑥がとくに重要だと述べる。

さらに、カスハラの定義に揺らぎをもたらしているのは、これらが双方向に因果関係で結ばれるためである。悪質クレームや迷惑行為の発生、適切な対応、従業員の精神的苦痛、就業環境への被害が、相互に原因にも結果にもなりうる。

いずれにしても、悪質クレームや迷惑行為の発生を重視する視点と、就業環境への被害を重視する視点とで、それ以外の要素を完全に否定するわけではなく、対策のアプローチのちがいに過ぎない。いいかえれば、複合的な要因によって発生するカスハラという現象の一連のプロセスのなかで、どこに介入するかという課題なのである。だからこそ池内（2022：7）は、「苦情に至るメカニズム（苦情生起の負のスパイラル）」を提示し、どの段階でどのような苦情やカスハラが発生しうるかを整理する（図1

図1 カスハラ発生のメカニズム



出典：池内（2022： 7）

参照）。

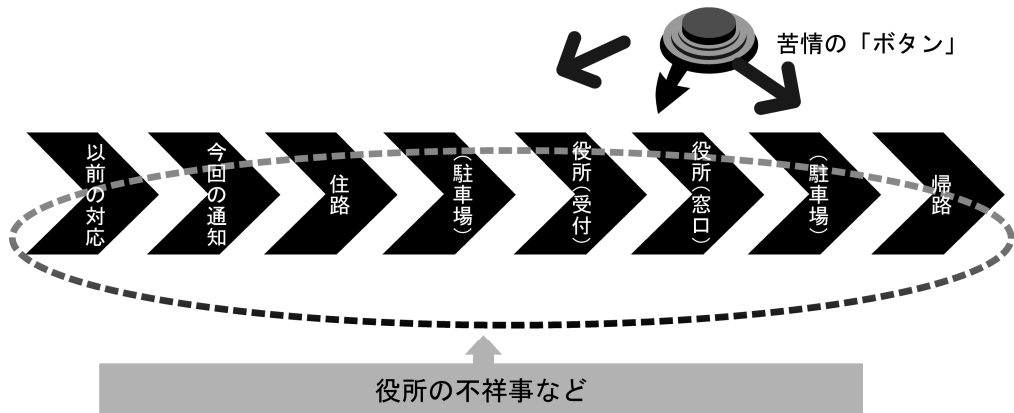
同様に吉田（2019： 21）は、苦情の発生にはさまざまな要因があり、苦情発生場所は最後のボタンを押したところに過ぎないことを指摘する。すなわち、苦情を点ではなくサービスサイクルから考えることの重要性を強調するのである（図2）。吉田の指摘でとくに重要なのは、苦情の発生した場面だけの事柄や職員対応を前提に原因と対策を考えるのにこだわれば、苦情の減少にはつながらないと述べる点にある。吉田（2019： 16－22）は、苦情が発生する原因を①行政サービスそのもの、②公務員側の課題（説明能力の不足、期待値に対する不足）、③住民の悪意と3つに分け、住民の「悪意」と「敵意」を見分けること、職員の態度や対応の仕方による苦情をできる限り減らしていくことが大事だと述べる。

吉田（2019： 21）や池内（2022： 7）で描かれたように、カスハラの一連のプロセスを可視化することは、苦情発生のメカニズムを知るためだけでなく、「どこに介入する余地があるか」を検討するうえで重要である。こうしたカスハラを一連のプロセスで描くという観点から、ここまでの議論の整理もふまえてカスハライメージモデルを描くと、次の図3のようになる。

以下では、カスハラに関する文献をレビューしながら、一連のカスハラのプロセスのなかでどこに介入しようと試みているのかという観点から、対策のアプローチの整

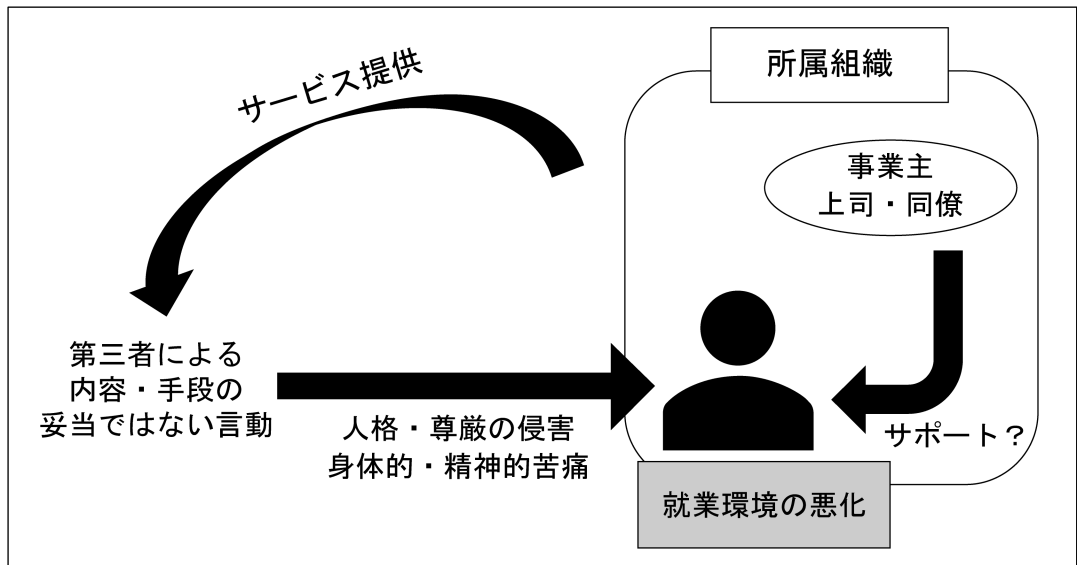
理を試みてみたい⁽²⁾。

図2 苦情発生のサービスサイクル



出典：吉田（2019： 21）

図3 カスハライメージモデル



出典：筆者作成

(2) なお、現段階では自治体のカスハラ対策に関する議論は極めて限定的であることから、以下では民間企業を含む議論をとりあげている。

4. カスハラ対策へのアプローチ

ここでは、先の図3に従って、①第三者による内容・手段の妥当ではない言動に注目するアプローチである「悪質クレーム排除の視点」、②人格・尊厳の侵害や身体的・精神的苦痛を回避したりやわらげることを目的とする「心構え・準備の視点」、③実際に被害にあい就業環境が悪化した者に対する「被害者のケアの視点」、④上司や同僚からのサポートや雇用問題に注目する「組織管理の視点」に分けて議論を進めていきたい。

(1) 悪質クレーム排除の視点

悪質クレームや迷惑行為そのものに焦点を当てるこのアプローチについては、これまでの議論をみていると大きく2つの方法がみられる。1つは、正当なクレームと不当なクレーム（あるいは正当なクレーマーと不当なクレーマー）を分け、不当なクレーマーをサービスの対象から排除する視点である。たとえば、「顧客」の定義である。月刊コールセンタージャパンの2022年11月号で組まれたカスハラの特集では、カスハラの定義が「こういう行動をとったら自社にとって顧客ではない」と定義することと同じだと指摘する（コールセンタージャパン 2022: 17）。要するに「顧客ではない」者に対するサービスを打ち切るために、顧客を定義するのである（日経ビジネス 2023: 14）⁽³⁾。

西尾・伊藤（2022: 35-39）はカスハラ対策の5つのポイントを提示する。それは、①クレームとカスハラの違いを見極める、②話の内容に着目して4つに分類（事実・不満・意見・要求）、③初期対応の基本を徹底、④会社としての方向性を明確に打ち出す、⑤カスハラのロジックを踏まえて対応、である。そのうえで、相手の要求を通さない対応が肝要であると述べる。やはり現場で正当／不当の判断をし、不当なものを受けつけないことが大事にされるのである。

(3) 基準を設け、不当と判断された言動やその顧客をサービスの対象から除外することについては、批判的視点もある。たとえば大胡田（2024: 47）では、2023年12月13日に施行された改正旅館業法が「迷惑客の宿泊を拒否できる」ようになったとひとり歩きすることへの懸念が示されている。大胡田は悪質なカスハラが問題であるとの前提は崩さず、「カスハラ対策の名のもとに事業主が想定する標準的な顧客像から外れた者（中略）がサービスを受けづら社会になってしまう可能性がある」と指摘するのである。大胡田の懸念は、行為者排除のカスハラ対策が新たなカスハラを惹起しようという点で重要である。

加藤（2024：41－43）は「カスハラかどうかの判断は難易度の高いもの」と述べ、具体化するためには「受け入れられない行為」を明確にし、対応基準（①受け入れられない行為の基準、②周囲の人に伝える基準、③対応法）を策定すべきという。とくにこうした基準づくりで強調されるのは、職場の状況（顧客のタイプ、対面や電話といった状況、スタッフのニーズなど）に即した対応基準をつくるべきという点である（加藤 2024：48）。

こうした見方は、自治体における既存の類似の対策といえる「不当要求行為等対策」においても共通する。ただ、基準づくりに固執すると、そうした通り一遍の対応自体が新たなカスハラを生む可能性も指摘される（コールセンタージャパン 2022：20）。

悪質クレームや迷惑行為そのものに焦点を当てる対応方法の2つ目には「周知・啓発」があげられる。これは顧客（あるいは社会全体）に対して行う対外的なものと同組織内のメンバーに対して行う対内的なものがある。組織内のメンバーに対するものについては、むしろ後述の「上司や同僚の理解」につながるものである。顧客や社会全体に対するものについては、その具体的な手段としては、店舗内の顧客から見える場所にポスターやプレートを掲示する方法がある（島田 2024：14）。顧客への抑止力になるだけでなく、カスハラと対峙する対応者の安心感にもつながるといえる。対外的なものに関しては、悪質クレームや迷惑行為であることの認識を顧客に持たせることで、そうした言動を減らすことが最大の目的になる。

（2）心構え・準備の視点

カスハラに関する議論のなかには、悪質クレームや迷惑行為を受ける対応者の心構えや応対テクニックについて論じるものも多い。まさにカスハラに注目が集まったように、「これ以上理不尽なことに耐え忍ばなくてもよい」「カスハラには怒っていい」といった観点での議論である（週刊東洋経済 2024：55；咲良 2022：49）。

関谷（2022：16－17）は、カスハラは相手次第の側面があり、避けようとしても避けきれない場合があると指摘する。そのうえで、①お互いに気づき合う、②自分の感情を否定しない、③職場内でのユーモアや笑いの活用、④感情労働のプロとしてのスキル磨き、の4点が重要であると述べる。咲良（2022：48－50）は、「折れない心」を意味するレジリエンスという言葉に注目し、対応者自身が感情をマネジメントすることでレジリエンスを身につけることが、組織的な対策と並行して個人が自分の心を守ることに繋がると述べる。

島田（2024：13-14）は、対応者がカスハラに動じない心構えや対応力を持つことが重要だと述べ、研修や経験だけでは時間的・労力的に間に合わない場合、「ココロバランスカード」を携帯することで、ストレス緩和の一助になると提案している。

心構えも含めた、実際にカスハラに遭遇した際にどのように対応するかというテクニカルな側面については、カスハラや不当要求に関連する書籍においては、クレームの手段・態様や内容に応じて具体的な対応方法を整理した、いわば「ハウツー本」的な書籍がみられる。たとえば鈴木（2023）は、来訪者を行政サービス利用者や利害関係者に大別したうえで、カスハラや陳情、不当な契約の要求をする者（業者や議員）への具体的な対応方法をケーススタディとして整理している。同様に小田（2019）や関根（2020）、自治体クレーム対応研究会（2021）においても、ケーススタディとしての対応テクニックのほか、職員のメンタルを守るテクニック、悪質なクレーマーへ返す言葉の表現といった情報を整理している。

以上の心構えやテクニックについては、悪質クレームや迷惑行為、不当要求を不可避なものとしたうえで、現場の対応時にどれだけ被害を減らせるかに目を向けるものである。実際現場の職員にとってみれば、こうした「今から使うことのできる具体的なテクニック」が重宝されるのはよく理解できる。

（3）被害者のケアの視点

カスハラもまたハラスメントの一種であるように、加害者への対応だけではなく、被害者への対応も必要である。原田（2023：56）はカスハラ対応が必要なのは、カスハラによる従業員への被害が深刻になっているからであるという。より具体的に、加藤（2022：10-13）は、カスハラが生じたことによる弊害として、①モチベーションの低下、②メンタルヘルス、③辞職の3点をあげる。

カスハラを認定し顧客を排除するよりも、むしろ対応者にとっては、担当を外してもらいなどの被害回避の志向が強いことも指摘される（加藤 2024：48）。したがってこれらの主張においては、対応者の被害を強調しているからと言って必ずしも相談体制の整備のみを強調するというわけではなく、対応人数や事実確認、警察や弁護士との連携といったクレーム対応の基本姿勢や基本方針を作成し、その教育・研修を行うべきといった基本的な事柄をカスハラへの備えとしてあげている（加藤 2022：11-13）。

また、香川・島岡・上田（2022：16）は、厚労省のマニュアルをもとに、カスハラ

の被害が労働者の心身への不調や休職・退職につながることから、メンタルヘルスケアの体制を整え、カスハラを相談することが人事評価上不利益にならないよう徹底し、その旨をカスハラマニュアルで周知すべきであると指摘する。

以上の視点は、先の2つの視点とは異なり、カスハラ対策としてカスハラの発生した後の被害に目を向けるものである。相談体制やメンタルヘルスケアの整備といった産業保健や安全衛生の取り組みに合わせて、顧客と接する業務のあり方や、従業員同士の関係といった職場環境改善を重ね合わせた議論がなされている。

(4) 組織管理の視点

上述の加藤や香川・島岡・上田の指摘をみれば、カスハラ対策は悪質クレームや迷惑行為とそれに対応する者を中心に、行為者の排除や被害者のケアだけにとどまらず、上司や同僚の理解や、働き方の問題を含む職場環境も主眼に入っている。そうした方向性は、カスハラの議論において「CS（顧客満足度）よりES（従業員満足度）」といった話題を出す例からもわかる（日経ビジネス 2023: 16）。

だからこそ、クレーム対応を個人に任せるのではなく、上司にスムーズにつなぐ必要も説かれる（コールセンタージャパン 2022: 19）。それは、1つはUAゼンセンや自治労による実態調査によって、悪質クレームによる苦痛だけではなく上司や職場が守ってくれない姿勢によっても苦痛が感じられるという結果が明らかになっている。もう1つはスムーズな上司への引き継ぎが、個人で対応することの限界によって引き起こされてしまうカスハラを予防できるのではないかと、という見方のためである。

また、カスハラ激化の防止の視点も重要であるという議論もある。たとえば一度こじれてしまった顧客と担当者間との人間関係に注目すれば、担当者を代えることが、顧客の言動をしずめ、被害者（担当者）の負担を取り除くことにもなり、結果としてカスハラがおさまることにもなると指摘する（香川・島岡・上田 2022: 16）。

さらに香川・島岡・上田（2022: 15-16）では、やはり相談体制の整備の重要性を説いている。というのも、クレームの正当／不当の判断を担当者自身が行うのは難しく、担当者自身が抱え込むことによって不当なクレームがエスカレートすることにくわえて、その判断は結局経営方針や価値観によっても異なってくるため、そのレベルで判断できる者への相談体制が必要だからである。彼らがとくに強調するのは、「担当者個人のミスや、カスハラ客の持つ圧倒的なパワーといった要素により、あるべき判断過程が歪められるのを回避することである」という（香川・島岡・上田 2022:

17)。

さて、ここまでの4つのアプローチとその具体的な手段を整理すると、以下の表1のように構図を描ける。ただ、ここであげたような上司や同僚の理解、悪質クレームや迷惑行為の発生時の援護、働き方の問題といった職場環境に関する問題をカスハラ議論のなかでとりあげるものは、決して多くはない。とくに「悪質クレームや迷惑行為の排除」や「心構え・準備」に関する議論が圧倒的に多いのが現状である。

続いて、以下では表1を参考にしつつ、自治体における取り組みがどのような問題設定のもと、どのような対策をとろうとしているのか見ていくことにしたい。

表1 カスハラへの対策のアプローチ

悪質クレームや 迷惑行為の排除	基準づくり
	周知・啓発
心構え・準備	心理的な準備
	現場の具体的な対応方法の提供
被害者のケア	相談体制の整備
	担当者変更などの対応
組織管理	職場環境改善
	上司・同僚の理解
	意思決定の歪みの是正

出典：筆者作成

5. 近年の自治体における取り組みの進展と問題設定

いまや多くの自治体が、消費生活に関する部署や労働、産業に関する部署において、民間企業向けの相談窓口や対策の案内、セミナーの実施、実態調査等を行っている。多くの場合、基本的には厚生労働省の発表した資料へのリンクが多いが、一部独自の取り組みもみられる⁽⁴⁾。ただ、自治体自身が被害者となることを想定したカスタマーハラスメントの対策は、いまだ取り組み始めたばかりの段階といえるだろう。こうした「新しい取り組

(4) たとえば広島県では「広島県職場環境実態調査」において、2020年度からハラスメント対策の項目のなかにカスタマーハラスメントの項目が新設された。そこでは被害の有無や対策の有無、被害の内容、職場に求める対策の内容などが並べられている。

み]として、次の5点をあげることができる。

(1) 名札表記の変更

第1に、名札表記の変更である。もちろん以前から行っているところもあったが、近年の自治体におけるカスハラ対策の動きでもっとも顕著なのが、名札表記を名字のみにするというものである。2023年では少なくとも佐賀市、いすみ市、福井市、岡山市といったいくつかの自治体でみられたが、2024年に入ってから全国的に都道府県・市区町村を問わず、名札表記を名字のみにする自治体が劇的に拡大した。いずれの場合においても、ソーシャルメディアで検索されたり、そこからメッセージを送られる事例が確認されたり、さらにソーシャルメディアで氏名を公開されることを防ぐことが主たる目的のようである。

(2) マニュアルの作成

第2に、マニュアルを作成する例である。従前不当要求行為等対策や行政対象暴力への対策のために条例や要綱、マニュアルを作成する自治体は少なからずみられたが、カスハラが社会問題として登場したことを契機に、マニュアルの見直しや新規作成、あるいは既存のマニュアルに再注目する自治体が増えるようになった。

大阪府枚方市では、総務部のコンプライアンス推進課が2017年1月に「社会的妥当性を逸脱した苦情等へのマニュアル」を策定している。枚方市の取り組みは、カスハラへの注目が集まった2018年以前から始まっているところに特徴がある。その目的は「社会的妥当性を逸脱した苦情等への対応を続けることにより、円滑な事務の遂行に支障を来し、市民サービス低下を招くことを防止するために、すべての職員が適切な対応を身につけること」である（大阪府枚方市 2022: 17）。不当な要求等への対応が適切な業務の遂行の妨げになることを前提に、職員の対応能力の向上を図り、所属長を中心に危機管理対策会議や不当要求対応員等とも連携しながら解決や再発防止に取り組む点は、従来の不当要求行為等対策の流れを汲んでいると考えられる（山谷2022）。マニュアルでは、①当初伝えた時間が経過したとき、②従前からの主張の繰り返しのみであるとき、③担当外の事項に関する主張のみであるとき、④職員個人を誹謗中傷する発言の繰り返しであるとき、の4つの基準を定め、対応者がマニュアルに則って個別に判断できるようになっている。

前編でもとりあげた岡山市もまた不当要求行為等対策では知られた自治体である⁽⁵⁾。岡山市の対策の最大の特徴は、総務局総務部に行政執行適正化推進課を設置し、不当要求行為の対策を専門的に担わせている点である。当初は架空工事や偽装入札からはじまった「不当要求行為に屈しない」ための組織的対策であったのが、現在は広く一般の住民からのクレーム対応も射程に収めている。不当要求行為等対策からの延長線上にあるため、不当要求に屈することが適切な行政をゆがめるという問題設定による「公正な行政執行」が目的として掲げられる。行政執行適正化推進課では個別ケースの対応をまとめたQ&A・対応指針を作成し、庁内で共有している。それにあわせていくつかの研修も実施している。

鳥取県江府町では、「行政に対する『過剰な要望・要求』に関する対応要領」を作成し、2024年5月1日から実施している。その問題認識は、一部の住民からの要望・要求が、職員に強度の負担を強いるものであったり、執務環境の悪化を招くというところにある。職員の人権を尊重し、健全な職場環境と職員の健康を維持するために、統一された手順に基づいた組織的な対応が必要との理由から、本要領を実施している。

具体的には、まず、厚労省のマニュアルに準じて「過剰な要望、要求」の定義をしている。もちろん、例示をしつつ定義にこだわるべきではないことも注意している一方で、精神的苦痛を感じる場合はすぐに上司に相談することを助言している。次に対応の手順として基本姿勢（組織的に対応する、職員の主観で判断、その場しのぎに走らない）および事案発生の際の初動対応を掲載している。その後いくつかの例示と事例を並べたあと、最後に警察への連絡についても示している。さらに運用上の留意点として、対応要領を全職員が常に参照できること、対応要領を継続的に改訂すること、業務単位・内部組織・管理施設ごとに運用責任者を選任することなどがあげられている⁽⁶⁾。

このほか、札幌市では、通話時の録音や、世間話など市政に関係のない話題により長時間の時間拘束に及んだと判断した場合に対応を打ち切ること、脅迫や強要などの行為があった場合にちゅうちょせず警察など関係機関に連絡することなどを記した「広聴部門におけるカスタマーハラスメント対策マニュアル」の運用を2024年1月か

(5) 岡山市の不当要求行為等対策については山谷（2022）を参照。

(6) 江府町「行政に対する『過剰な要望・要求』に関する対応要領を定めました」（<https://www.town-kofu.jp/2/1/2/q579/>）、2024年5月7日アクセス

ら開始している⁽⁷⁾。

福岡県でもマニュアルを作成して2024年4月1日よりカスハラ対策を開始している⁽⁸⁾。マニュアルではカスハラの前段階までの流れを3段階に分け、担当者、係長等、課長補佐等の順にカスハラに該当するかどうかを判断することになる。

(3) ポスター等による啓発

第3に、より簡易的かつ着実といえるのが、ポスター等での啓発である。札幌市の広聴部門では、来庁する住民向けに「どのような行為がカスハラにあたるのか」を示すポスターを2023年7月から掲示している。まさにカスハラの実態調査の行方者になりうる者への周知・啓発による抑制を目的としている。

(4) 実態調査

第4に、実態把握のために職員に対するアンケート調査を行う自治体もあらわれた。滋賀県彦根市では2022年10月から翌年10月までの1年間に、医療職を除く全職員を対象にカスハラや行政対象暴力に関するアンケートを実施した。主な内容はカスハラ経験の有無、あるいは周囲での目撃経験の有無のほか、自由記載欄にカスハラの内容やとった対応を書くものである⁽⁹⁾。上述のマニュアルを作成した福岡県においても、マニュアル作成に先んじて2020年4月から2023年6月までの間、福岡県におけるカスハラの実態を調査した。これを態様別に分類し、マニュアルに反映させたのである。

また、指定管理者制度との関係に言及する自治体もある。杉並区では2023年9月に「指定管理者制度の検証」として発表されたもののうち、データ分析をした資料によると、「顧客等から著しい迷惑行為（カスタマーハラスメント）を受けた経験がある従業員の割合」は、29.1%と示されており、国の実態調査の2倍近くであると述べられている（杉並区 2023: 117）。

(7) 札幌市「カスタマーハラスメント防止啓発の取り組み」 (https://www.city.sapporo.jp/somu/shi-minnokoe/customer_harassment.html)、2024年5月7日アクセス

(8) 福岡県「カスタマーハラスメント対策を実施します ～STOP!! カスタマーハラスメント～」 (<https://www.pref.fukuoka.lg.jp/contents/customer-harassment.html>)、2024年5月7日アクセス

(9) 彦根市「令和4年度 カスタマーハラスメント職員アンケート結果について」 (https://www.city.hikone.lg.jp/material/files/group/29/R41221-1_CustomerHarassment-HikoneCity.pdf)、2024年5月7日アクセス

(5) 条例制定

第5に、カスハラ、あるいはそれに類するものへの対策のために条例を制定した例は少なくない。たとえば、不当要求をカスハラの一部であるととらえれば、不当要求への対策に関する条例をつくった自治体はかなりある⁽¹⁰⁾。たとえば兵庫県明石市における「明石市法令遵守の推進に関する条例」のほか、40を超える自治体ですでに導入されている（山谷 2022）。

こうした条例化のなかでも、近年とくに注目すべきが東京都である⁽¹¹⁾。といっても、公的機関に限ったカスハラ対策ではなく、民間企業も含めた社会全体におけるカスハラ対策である。それでも、議論の経過は本稿の問題関心である「カスハラという問題に対する認識」および「対策へのアプローチ」を考察するうえでは重要であるため、以下で触れたい。

6. 東京都の条例制定過程におけるカスハラの問題認識

東京都では、産業労働局雇用就業部調整課が中心となり、2023年10月から「カスタマーハラスメント防止対策に関する検討部会」（以後「検討部会」）を開催することになった⁽¹²⁾。その所掌事項は、①民間企業及び公共サービスの現場におけるカスタマーハラスメントの現状分析に関すること、②カスタマーハラスメントの防止対策のあり方に関すること、③その他、検討部会の目的を達成するために必要な事項に関すること、である。これまでに4回開催されているが、本稿執筆時点では第4回の議事録は公開されていなかったため、

(10) 不当要求とカスハラのそれぞれの概念の関係については、山谷（2022）、山谷（2023）を参照されたい。不当要求行為等対策は当初反社会的勢力への対策が主眼ではあったが、自治体によっては射程を拡げたり変更したりすることで、一般の住民による不当要求も視野に入れた運用を行っている。

(11) 東京都の動きを受けて、他自治体でも条例制定の検討を進めている自治体があらわれている。たとえば三重県では2024年2月28日の知事記者会見で、条例制定を含めた対応の検討を担当の雇用経済部に指示したことを明らかにしている（NHK三重NEWS WEB「一見知事『カスタマーハラスメント』条例制定含め対応検討」（<https://www3.nhk.or.jp/lnews/tsu/20240228/3070012353.html>）、2024年5月7日アクセス）。

(12) 前後して東京都議会の方でも、2023年9月26日の令和5年第3回定例会以降、数人の議員によってさまざまな業種・職種に広がるカスハラ防止のために、独自のポスターや映像による都民への啓発や条例の制定の必要性について言及をしている。

各回の詳細については第3回までのものを記述する。各回の議題は、以下の表2のとおりである。

表2 東京都カスハラ対策検討部会の各議題

	開催年月日	議 題
第1回	2023年10月31日	カスタマーハラスメントへの対応に関する現状分析と論点整理
第2回	2023年12月22日	カスタマーハラスメント防止対策の具体的な手法について
第3回	2024年2月6日	カスタマーハラスメント防止のためのルール作りについて
第4回	2024年4月22日	カスタマーハラスメント防止のためのルール作りの具体的な内容について

出典：東京都産業労働局のウェブページ (<https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/plan/koyou/kasuhara/>) を参考に筆者作成

第1回の主な論点は、①カスハラの定義、②業種や業務による分類であった。とくに第1回に関しては、各参加者による問題意識が共有される回であり、東京都における条例化の問題設定が練り上げられる過程がみえる。これに対して各委員（代理含む）からは、次の表3のような指摘がみられた。

表3 第1回検討部会における委員の意見

- ・ 定義づけによる共通認識づくりが重要
- ・ 加害者の発生防止のための消費者サイドへの働きかけ
- ・ ポスターや動画を使った啓発活動が重要
- ・ 周知・啓発は重要である一方で、限界があり、一歩進めた取り組みが必要
- ・ 行為の抑止力となる制度上の仕組みが必要
- ・ 「来ないような対策」はとれない
- ・ ケース別の行為類型の整理が必要
- ・ 各企業で対応マニュアルをつくる際の専門家によるサポートといった側面支援が必要
- ・ 顧客対応の定期的な研修が重要
- ・ とくに公務員については電話対応の場合の録音機能が必要
- ・ 「落ち度は当方」という前提のもと「早く終わらせよう」という対応の傾向がある

- ・従業員向けの公的な相談窓口が必要
- ・基準に固執することなく、類似行為や正当な行為であっても、対応者から助けを求められれば組織的に対応する必要
- ・企業の側もガバナンス強化によってクレーマーに付け込まれる隙を与えないように

出典：検討部会議事録を参考に筆者作成

第1回の検討部会における主な論点は、どのような取り組みが必要かという大枠のもとに、とくに行為者の抑止や啓発が必要といった意見が多くみられた。特殊な意見としては、基準に固執すべきではないといった意見や、クレーマーに付け込まれる隙を与えないガバナンス強化が必要といった意見もみられた。

次に、第2回の検討部会ではまず事務局から①進めるべき取り組み、②実効性確保のための工夫、③苦情の区分のための基準が主な論点として提示された。そのうえで情報提供として、カスハラに関し自治体を取り得る方法・手段が示された。そこでは、基準の策定と普及啓発・抑止策という2つの目的に対して、条例、指針・ガイドライン、その他の施策という3つの手法を示し、法的観点や罰則、既存の取り組み状況などが示された。その後各委員からの意見があった（表4）。

表4 第2回検討部会における委員の意見

- ・カスハラという言葉が盛り込まれた条例が制定されること自体が防止の意義
- ・条例の制定に際しては、理念・宣言型より実効型の方が抑止力は高まるが、実際の判断者運用になるとハードルが高い
- ・禁止条例ではなく理念条例にとどめるべき
- ・正当なクレームか過大な要求であるかの判断基準が難しい
- ・対応者が毅然とした態度をとれるよう定義を明示すべき
- ・定義づけをすると実際の対応の解釈が困難であり、解釈をめぐるトラブルの発生も予見される
- ・東京都としてカスハラを含むあらゆるハラスメントを禁止するという強いメッセージになるような条例が必要
- ・ガイドラインを定めただうえで企業経営側、働く人側、消費者側の三方に対して啓発を強化し

ていくことが有効

- ・ステッカーのようなアイキャッチ的なものを含む幅広い支援による普及啓発が好ましい
- ・事前の準備と起こった際の対応の対策を講じることが必要
- ・マンパワーの限られる中小企業や小規模事業者にとっては、業種別のカスハラ対策マニュアルのひな形があれば望ましい
- ・業界団体ごとの対応マニュアルづくりを促進
- ・通話録音機能のついた電話装置の導入費用の一部補助
- ・従業員の身体および個々の安全をしっかりと確保
- ・具体的な策（①独自のポスターやCM、②定期的な研修、③第三者機関での相談窓口、④録音機能や防犯カメラの設置のための予算化、⑤条例違反時の対応）を提案
- ・行為者に対するものだけでなく、被害者への配慮、マニュアルの作成、研修といった事業者サイドでできることを東京都が義務付けすることも考えられる

出典：検討部会議事録を参考に筆者作成

第2回は条例を理念的なものにするか、罰則付き／罰則なしの禁止の規定を盛り込むものにするかが主たる争点になっていた。そのほか、企業が対策を進めるうえでのマニュアルづくりの支援や、録音機能付きの電話装置・防犯カメラの設置に対する補助が必要だといわれたのも今回の特徴である。また1名の委員からは悪質クレームや迷惑行為の行為者側に対するものだけではなく、事業者サイド、とくに使用者になんらかの義務を課するような規定を盛り込むことについても意見があった。

第3回の検討部会で事務局側から提示された論点は、①消費者の苦情の権利、②条例に盛り込む内容、③条例とガイドラインの役割分担、④東京都や事業者の役割や責務、の4点である。そのうえで事務局側からは他のハラスメントの指針における記載内容やカスハラ防止における「責務」や「禁止」といった言葉づかいの表現方法、業界団体における既存のガイドラインやマニュアルが紹介された。その後委員が意見交換を行った（表5）。

表5 第3回検討部会における委員の意見

- ・カスタマーハラスメントに対する規制・制限が必要という事業者からの意見が多い
- ・業務に支障を生じさせるような事象や従業員の心身の健康に影響を与えるようなものについて

ては、都で何らかの対応があることが望ましい。その裏付けとして条例が必要

- ・罰則つきは現時点では現実的ではない
- ・経営者・働く人・消費者の三方に対して啓発すべき、これが条例の主たる役割
- ・各業界・業種・業態によっても対応はさまざまなので、企業が自ら考えて、ガイドラインを自分たちでつくるということが実効性につながる、その裏付けとして条例が必要
- ・教育の場など、社会全体で「ハラスメントはノーだ」と伝えるべき
- ・カスハラの実態の把握・事例の蓄積
- ・被害者の救済のため、苦情処理制度や労働相談、紛争解決制度などを利用できないか

出典：検討部会議事録を参考に筆者作成

第3回は条例の役割について論じられるものが多かった。とくに前回出たような罰則付きの禁止条例による抑止効果を期待するというよりは、条例を根拠に東京都がマニュアルのひな形を作成し、各企業の主体的なマニュアルづくりを促進すべきとの意見が多くみられた。そのうえで今回は意見のとりまとめとして次の3点が示された。①職場の外からのハラスメント行為を防ぎ、働く人を守る手法として東京都独自の条例は有効である、②条例の内容は「カスタマーハラスメント」という言葉・概念を周知し、防止の理念や責務を定め、必ずしも罰則はおかない、③ガイドライン等の多様な手法によって実効性を高めていく、である。

東京都の検討部会における3回の議論の経過をみると、次のような特徴を指摘できるだろう。第1に、議論はおおむね周知・啓発と基準に集中していた。とくに第1回、第2回においてその傾向は強く見られた。本稿では各種文献における議論をもとにこれらを「悪質クレームや迷惑行為の排除」と分類し、カスハラ対策の主眼として扱われることを指摘してきたが、東京都の検討部会の場合でも同様である。第2に最大の特徴は、3回を経て、各企業の主体性を尊重した対策のあり方に方向性が定まってきた点である。それは、企業の規模や業種・業態が多様であり、一概に条例で規定できないこと、仮に規定してしまうとむしろ各企業の負担につながってしまうことが指摘されていた。第3に、議論のボリュームとしては決して多くはないものの、被害者の保護やケアについても、一部触れられてきたところである。

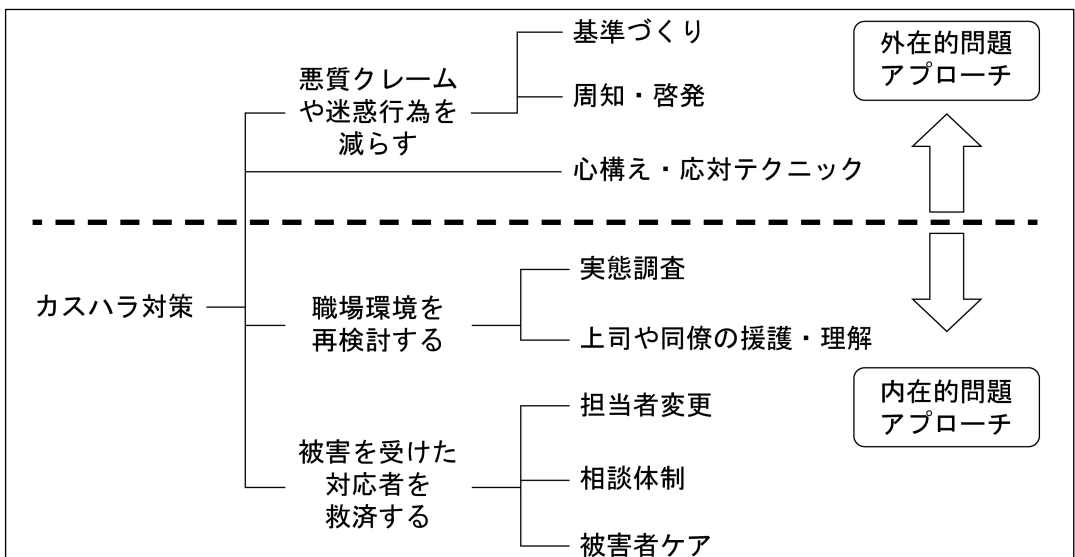
7. カスハラの問題認識と対策のアプローチ

以上をふまえて、本稿の最初に提示した①どのような問題認識に立ち、②どのような対策に取り組むのか、という2つの問いの答え合わせをしていこう。

結論に急げば、各地で議論されるカスハラに対する問題認識は「悪質クレームや迷惑行為、あるいはその行為者の存在」に注目する対外的なもの、「悪質クレームや迷惑行為によって被害を受けた労働者」および「悪質クレームや迷惑行為によって労働者が被害を受けるに至った周囲の職場環境」に注目する対内的なものいずれかに大別できる（図4）。ここで区別したいのは、カスハラを組織の外側に起因する問題ととらえるのか、組織の内側に起因する問題ととらえるのか、という主たる「カスハラの問題の所在」である。

そのうえで、各所で語られるカスハラについては、おおむね対応者の対応能力や被害者のケアといった内在的問題に若干触れるものの、主流は基準づくりや周知・啓発といった外在的問題として扱われることが多い。それは自治体が行き届くマニュアルやポスターにおいても、東京都の検討部会における一連の議論をみても、周知・啓発や基準づくりがカスハラ対策の主眼であることからよくわかる。

図4 カスハラ対策の外在的問題と内在的問題



出典：筆者作成

もちろん、カスハラによる被害を予防するための重要な手段の1つとして、周知や啓発によって、そもそも悪質クレームや迷惑行為を減らすことがあげられる。基準があれば現場はそれを活用し、以前より対応能力が向上するだろう。これらの結果として被害は減るかもしれない。だからこそ、より直接的な対策として悪質クレームや迷惑行為の発生を減らすことが主たる目的になるのだろう。なおかつ、被害者のケアについては既存の相談体制を活用することで対応するのである。

だが本稿においても確認したように、悪質クレームや迷惑行為を完全になくすことはできないとの言及もある。それは「世の中から悪人はいなくなる」というよりはむしろ、対応のミスやコミュニケーションの失敗で悪質クレームや迷惑行為（あるいは職員からみてそう見える状況）に発展するのは想定できるという意味だろう。また前編でも確認したように、職場内で上司や同僚の援護や理解を得られないこと自体もまたカスハラという問題の枠内に含まれるのである。だからこそ、既存の相談体制は十分なのか、上司や同僚の配慮はあるのか、といった観点から、被害の側にも一層注目した対策が求められる。組織からしてみれば、外部の第三者による行為であっても、従業員から相談を受けたり、事案を把握するといった対応は内部のものになる（中野 2023: 35）。

そう考えると、これまでのカスハラをめぐる議論や各自治体での検討状況・取り組みについては、多くの場合カスハラの発生メカニズムを一連のプロセスととらえるよりは、個別の要素に分散し、なおかつ外在的問題に集中した議論が多かったといえる。すなわち、①悪質クレームや迷惑行為を行う人を減らす（周知・啓発）、②実際に発生した際は初期対応（対応しない含む）を誤らないことで被害の拡大を防ぐ、という2点に集中しているのである。

江府町のマニュアルにも触れられているような「健全な職場環境」や、東京都の検討部会で一部意見のあった「被害者のケア」の観点からは、初期対応でも解決しなかった後にあるべき上司や同僚による援護や交代、そもそもの窓口対応や住民対応、業務のあり方、相談体制の整備といった対策は、たしかに直接的な対策には見えないし、講ずるハードルも高い。しかしそのための具体的な対策については、やはりカスハラ対策の一環としてともに議論されるべきである。「悪質クレームに組織的に対応する」というよりはむしろ、悪質クレームや迷惑行為とカスハラの被害の側面を概念的に切り分け、「悪質クレームや迷惑行為が発生したとしても、クレーマー対応・対応者への対応両側面からカスハラに至らないよう組織的に対応する」という方向での対策、そのための検討が必要である。

さらに、厚労省や自治労のマニュアル、東京都の検討部会で言及されるように、企業や

業種・業態によってカスハラの中身は異なるという認識は重要である。自治体においても、部署や状況による差異を前提にした実態の把握こそがカスハラ対策の第一歩である。

8. おわりに

前編以降、この間よくわかったのは、話し相手を必要とする者による長時間にわたる電話、直接的暴力、物品や金銭、契約などの不当要求行為、「担当者ではどうにもできない内容」といわれるクレームといった、手段も内容も被害の程度も異なる事象を一様に「カスハラ」として扱うこと自体が問題なのかもしれないということである。

すなわち、「カスハラ」の言葉の普及とともに、これまで現場の対応者が内輪で共有していた問題認識を社会的課題として広く問うことができるようになった一方で、住民を対象にしたさまざまな苦労や困難の経験がその言葉に集中することになってしまったのである。ただ、そうした定義のあいまいさを放置したり、あるいは逆に厳密にしすぎたりすると、被害を放置することにもなりかねない。東京都の検討部会の議論でもあったように、業態ごとに個別の対策をつくっていくのが課題であろうが、そのためには個別の部署と全体との両側面から被害の実態を把握する必要があるし、そのための全体的な音頭をとる組織が必要であろう。

組織の観点からいえば、岡山市の行政執行適正化推進課のように、やはり複合問題としてのカスハラを俯瞰的な立場から見渡せる組織の設置も重要であると思う。本稿でも確認したように、基準づくりや周知・啓発だけではなく、心構えや対応のテクニック、被害発生時の相談体制、被害者を現場から引き離すといった人事・組織管理的な対応など、カスハラ対策には複数の部署にまたがるべき要素がある。対策を個別的にとどめたり、1つの局面だけにとどめたりすることなく、複合的に対応することが肝要である。

(やまや きよひで 大阪経済大学国際共創学部講師)

キーワード：カスタマーハラスメント／悪質クレームや迷惑行為／外在的問題／
内在的問題

【参考文献】

- 池内裕美（2022）「カスタマーハラスメントから職員を守る組織的対策」『地方公務員安全と健康フォーラム』第123号、4－9ページ
- 援川聡（2022）「自治体におけるカスタハラ対応のポイント 行き過ぎたホスピタリティからの脱却」『ガバナンス』第260号、45－47ページ
- 大胡田誠（2024）「共生社会の足音（第104回）『カスタハラ』対策と合理的配慮を考える」『視覚障害：その研究と情報』第429号、43－47ページ
- 大阪府枚方市（2022）「市民接遇の向上を重視するとともに対応の打ち切り基準を明文化」『地方公務員安全と健康フォーラム』第123号、17－19ページ
- 大西洋平・中島晶子（2022）「『理不尽』には負けない：カスタマーハラスメントの『現状』と分析」『アエラ』第35巻36号、10－13ページ
- 小田順子（2019）『これで怖くない！ 公務員のクレーム対応術』学陽書房
- 香川希理・島岡真弓・上田陽太（2022）「厚労省カスタハラマニュアル（案）の方向性からみるカスタハラ対応」『銀行法務21』第66巻3号、12－17ページ
- 加藤貴之（2024）「カスタハラ『対応基準』作成・運用のポイント」『ビジネスガイド』第61巻1号、40－48ページ
- 加藤美香保（2022）「カスタハラだと判断される場面と組織に望まれる備え・対応の基本」『地方公務員安全と健康フォーラム』第123号、10－13ページ
- 行政対象暴力問題研究会編（2010）『行政対象暴力Q&A改訂版第2版』ぎょうせい
- コールセンタージャパン（2022）「『これを言ったら顧客ではない』を社内外に明示 “組織的対応” が貢献するブランディング」『コールセンタージャパン』第25巻11号、16－20ページ
- 咲良美登理（2022）「カスタハラから心を守る“レジリエンス”」『ガバナンス』第260号、48－50ページ
- 自治体クレーム対応研究会（2021）『SOS！ 公務員のためのやっかいなクレーム対応』学陽書房
- 島田恭子（2024）「カスタハラから会社や社員を守る」『月刊不動産流通』第42巻9号、11－15ページ
- 週刊東洋経済（2024）「パワハラ、セクハラ、カスタハラにいつまで耐えられるか 介護職員覆面ホッペ座談会」『週刊東洋経済』第7159号、54－55ページ
- 杉並区（2023）『指定管理者制度の検証 資料【データ分析編】』
- 鈴木智洋（2023）『公務員のための職務をめぐる不当要求等対応アドバイス』新日本法規出版
- 関根健夫（2020）『公務員のためのクレーム対応駆け込み寺』ぎょうせい
- 関根健夫（2023）「そうだったのか!! 目からウロコのクレーム対応のワンヒント（第8回）不当要求とカスタハラはどう違うのか」『ガバナンス』第271号、48－49ページ
- 関谷大輝（2022）「カスタハラで疲弊しない 感情労働との向き合い方」『リスクマネジメントTODAY』第25巻2号、14－17ページ
- 全日本自治団体労働組合（2021）『「職場における迷惑行為、悪質クレームに関する調査」報告書』
- 永田一郎（2023）「自治労のカスタマーハラスメント対策：自治体職場のカスタハラの実態を調査し、現場でのカスタハラ防止のためのマニュアルを作成」『労働調査』第630号、26－34ページ

- 中野公義（2023）「精神障害の労災認定基準の改正と実務への影響」『ビジネスガイド』第60巻12号、26-35ページ
- 西尾晋・伊藤岳洋（2022）「理不尽な要求や謝罪を上手に撃退 カスハラ対策五つの鉄則」『飲食店経営』第49巻9号、34-39ページ
- 日経ビジネス（2023）「『三方よし』はもう限界 もろくも崩れる性善説 カスハラにあらがう術」『日経ビジネス』第2184号、12-17ページ
- 原田泰宏（2023）「金融機関担当者も知っておきたい業種別のカスハラ事例と対応法」『近代セールス』第68巻22号、56-59ページ
- 山谷清秀（2022）「自治体における不当要求行為とカスタマーハラスメントへの対策」『青森中央学院大学研究紀要』第35号、95-114ページ
- 山谷清秀（2023）「自治体におけるカスタマーハラスメント対策の実態と課題」『次代を担う研究者育成事業第IV期（2021～2022）研究報告論文集』47-99ページ
- 吉田博（2019）『公務員のカスハラ対応術』学陽書房