

マンション管理業における
「カスタマーハラスメントに対する方針」
策定ガイドライン
(令和7年2月)



一般社団法人マンション管理業協会

(監修 篠原法律事務所)

(監修 香川総合法律事務所)

はじめに

近年、カスタマーハラスメントへの対処は国家単位の課題とされています。令和6年10月には東京都において「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例」(令和7年4月1日施行予定)が成立し、事業者によるカスハラ防止対策などが努力義務として定められるなど、各地方公共団体において条例化の動きが進んでいるところです。

また、厚生労働省の労働政策審議会は、令和6年12月26日に発出した「女性活躍の更なる推進及び職場におけるハラスメント防止対策の強化について(建議)」(労審発第1649号、以下「労政審建議」)において、カスハラ対策について「事業主の雇用管理上の措置義務とすることが適当である」との見解を示しています。今後、カスタマーハラスメントについては法制化により、パワーハラスメントなどと同様、事業主による対策が義務とされる可能性が非常に高いものと考えられます。

このような動きを踏まえ、この度、当協会においては『マンション管理業における「カスタマーハラスメントに対する方針」策定ガイドライン』(以下「本ガイドライン」)を発表することとしました。

マンション管理業においては、多数の顧客と長期・継続的な連絡・接触が発生することから、カスタマーハラスメントの発生するリスクが構造的に非常に高い業種といえます。令和5年9月11日に公表された「改訂マンション標準管理委託契約書」の条文及び関係コメントにおいては、「カスタマーハラスメント」という文言が追記されています。このように行政からもカスタマーハラスメントへの対処が必要であるという姿勢が示されていることからしても、当業界は他業界に先駆けて、積極的に対策へ乗り出す必要性があります。

会員各社におかれては、本ガイドラインをご活用いただき、企業としての基本方針・基本姿勢を定めて公表し、社員への周知・啓発や、社員のための相談体制を整備いただきたいと思います。

本ガイドラインがマンション管理業界が働きやすい環境になるための一助となれば幸いです。

1 カスタマーハラスメントとは

(1) カスタマーハラスメントの定義

カスタマーハラスメント（以下「カスハラ」ともいいます。）とは、

- 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、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、
- ③ 当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるものを指します。

以上の定義については、厚生労働省カスタマーハラスメント対策企業マニュアル（以下「厚労省カスハラマニュアル」といいます。）において採用されており、今後の法制化においても同様の定義が採用されるものと予想されます。

なお、東京都カスタマー・ハラスメント防止条例（東京都条例第 140 号、令和 7 年 4 月 1 日施行予定）においては「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」との定義が採用されています。このように、各都道府県における条例では、厚生労働省とは異なった定義が採用される可能性もありますが、①～③の観点判断基準であるという考え方は、共通すると考えられます。

(2) 現行法下でのカスタマーハラスメントの位置づけ

現行法上、カスタマーハラスメントを直接的に対象とした法令はありません。しかし、「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（令和 2 年厚生労働省告示第 5 号。以下「パワーハラ指針」といいます。）では、「事業主が他の事業主の雇用する労働者等からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為に関し行うことが望ましい取組の内容」との項が設けられ、雇用管理上の配慮として、カスハラ対策を行うことが望ましいとの見解が示されています。

また、令和 5 年 9 月には厚生労働省が「心理的負荷による精神障害の認定基準」を改正し、「顧客や取引先、施設利用者等から著しい迷惑行為を受けた」ことを、「具体的出来事」（心理的負荷の強さを評価する基準）に追加しました。これにより、労災認定においてカスタマーハラスメントの存在が正面から検討されることになり、令和 5 年度には 83 件の労災決定が出ています¹。

(3) カスタマーハラスメントに対する法制化などの動向

ア 条例化

各都道府県においては、法制化に先行して条例化の動きが見られます。

上述の東京都カスタマー・ハラスメント防止条例では、「何人も、あらゆる場において、

¹ 厚生労働省令和 5 年度「過労死等の労災補償状況」より

カスタマー・ハラスメントを行ってはならない。」(第4条)として、カスハラを禁止するとともに、事業者の責務として、積極的なカスハラ対策や、顧客へのカスハラ中止の申入れなどを努力義務としています。このほかにも、北海道や愛知県、三重県などでも条例化の動きがあります。

イ 厚生労働省における議論状況

本ガイドラインの冒頭でも述べたとおり、労政審建議において、カスハラ対策について「事業主の雇用管理上の措置義務とすることが適当である」との見解が示されています。報道ベースでは、これを受けて厚生労働省は「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」(労働施策総合推進法)を改正し、カスハラ対策を企業の義務とすることを検討しているとのことであり、法改正が実現した場合には、パワーハラスメント対策と同等の措置義務が各企業に課される可能性があります。

(4) マンション管理業界における動き

マンション管理業界においては特に、従前よりカスタマーハラスメントが懸案となっていました。そこで、当協会の申し入れなどを受けて、国土交通省は令和5年9月11日付で標準管理委託契約書を改訂し、以下のように、カスタマーハラスメントに関する記載を追加しました。

【標準管理委託契約書第8条】

本契約に基づく甲の乙に対する管理事務に関する指示については、法令の定めに基づく場合を除き、甲の管理者等又は甲の指定する甲の役員が乙の使用人その他の従業者（以下「使用人等」という。）のうち乙が指定した者に対して行うものとする。

【標準管理委託契約書第8条関係コメント①】

本条は、カスタマーハラスメントを未然に防止する観点から、管理組合が管理業者に対して管理事務に関する指示を行う場合には、管理組合が指定した者以外から行わないことを定めたものであるが、組合員等が管理業者の使用人その他の従業者（以下「使用人等」という。）に対して行う情報の伝達、相談や要望（管理業者がカスタマーセンター等を設置している場合に行うものを含む。）を妨げるものではない。また、「法令の定め」とは、建物の区分所有等に関する法律（昭和37年法律第69号。以下「区分所有法」という。）第34条第3項に規定する集会の招集請求などが想定される。なお「管理者等」とは、適正化法第2条第4号に定める管理者等をいう。（以下同じ。）

【標準管理委託契約書第 12 条抜粋】

乙は、管理事務を行うため必要なときは、甲の組合員及びその所有する専有部分の占有者（以下「組合員等」という。）に対し、甲に代わって、次の各号に掲げる行為の中止を求めることができる。

（中略）

四 管理事務の適正な遂行に著しく有害な行為（カスタマーハラスメントに該当する行為を含む）

【標準管理委託契約書第 12 条関係コメント①】

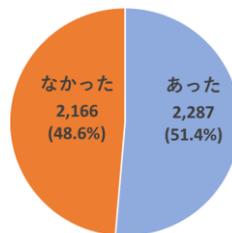
いわゆるカスタマーハラスメントは、「顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの」と定義されており（「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」（厚生労働省））、これは第 1 項第 4 号の「管理事務の適正な遂行に著しく有害な行為」に該当し、組合員等が、管理業者の使用人等に対し、本契約に定めのない行為や法令、管理規約、使用細則又は総会決議等（以下「法令等」という。）に違反する行為を強要すること、侮辱や人格を否定する発言をすること、文書の掲示や投函、インターネットへの投稿等による誹謗中傷を行うこと、執拗なつきまといや長時間の拘束を行うこと、執拗な架電、文書等による連絡を行うこと、緊急でないにもかかわらず休日や深夜に呼び出しを行うことなどが含まれる。なお、管理組合の役員も管理組合の組合員であるため、当然に本条の「組合員等」に含まれることに留意すること。また、カスタマーハラスメントが発生した場合又は疑われる場合には、「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」を参考とし、企業として毅然と対応すること。

厚労省カスハラマニュアル作成時点において、いわゆるカスハラ条項が業界の標準契約書や約款に記載された例はなく、マンション管理業界はカスタマーハラスメント対策のトップランナーであるといっても過言ではありません。国土交通省としても、カスタマーハラスメント対策の重要性を十分に認識しているからこそ、標準管理委託契約書の改訂にこのような条項やコメントが盛り込まれたものであり、当業界としては他業界に先駆けて、積極的にカスタマーハラスメント対策を進める必要性があるとともに、社会的責任を負っているものと考えられます。

2 実態調査結果から読み取る対策方針

令和4年マンション管理業における雇用実態調査結果において、産業政策委員会16社に所属する社員（管理員等の現場従業員を除く）を対象にカスタマーハラスメントに関する実態調査を行ったところ、以下のような回答結果が得られました。以下、回答結果を分析することを通じて、マンション管理業界において求められるカスタマーハラスメント対策方針を検討します。

(1) 直近3年間でカスタマーハラスメントを受けたことがあるか (n=4,437)

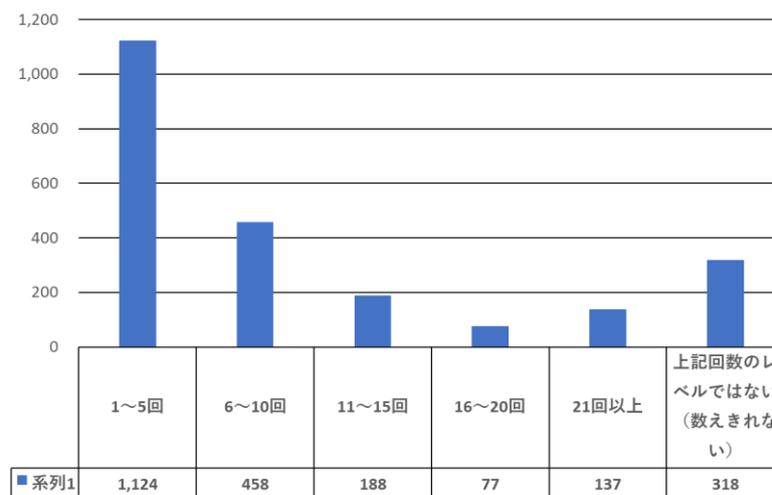


「あった」と回答した者の内訳

業務内容別	「あった」回答数	業務内容別の総人数	総人数に対する「あった」の割合
フロント又はその管理職	1,700	2,628	64.69%
事務又はその管理職	295	1,031	28.61%
営繕又はその管理職	204	571	35.73%
営業又はその管理職	40	108	37.04%
その他	48	115	41.74%

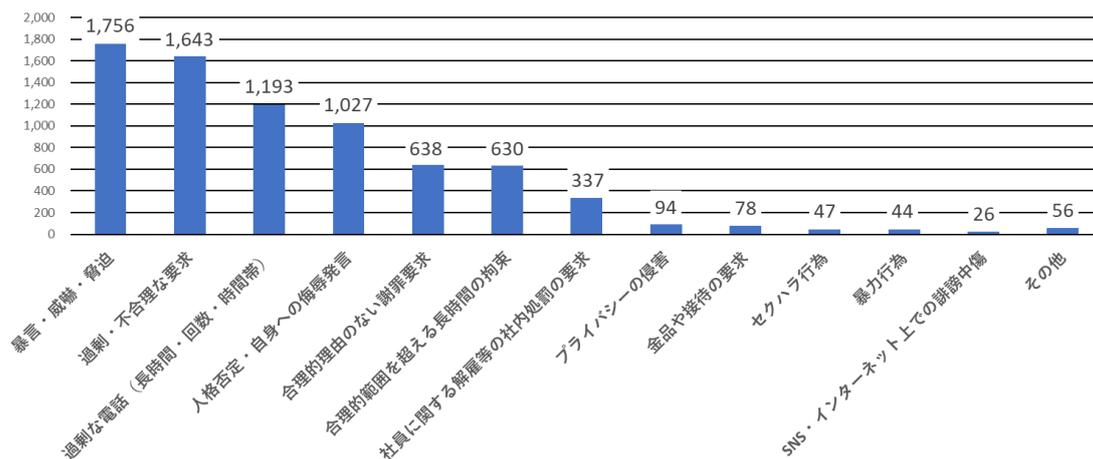
回答者の半数以上がカスタマーハラスメントを受けたことがあると回答しており、特に、フロント担当者に対する被害が、発生件数の面でも発生率の面でも非常に多いことが分かります。

(2) 直近3年間でカスタマーハラスメントを受けた回数 (n=2,302)



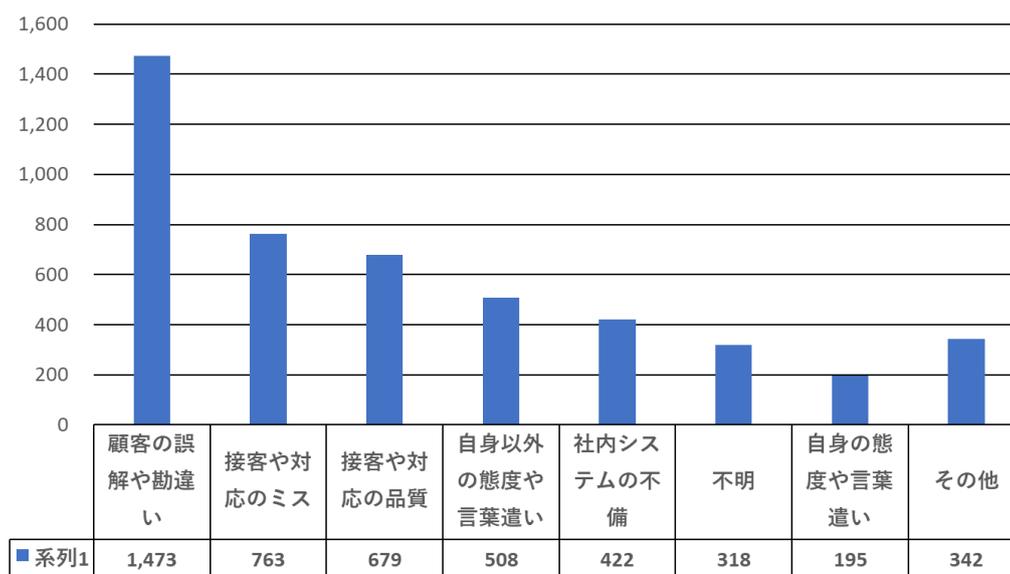
5回以下との回答が多いものの、「21回以上」「数えきれない」という回答者も多数見受けられる点が特徴的です。このことから、特定の担当者が多数回の被害を受けている可能性が考えられます。顧客との関係が長期間、継続的に発生するというマンション管理業の特性が関係しているのではないかと推察されます。

(3) 印象に残っているカスタマーハラスメントの内容 (n=3,001)



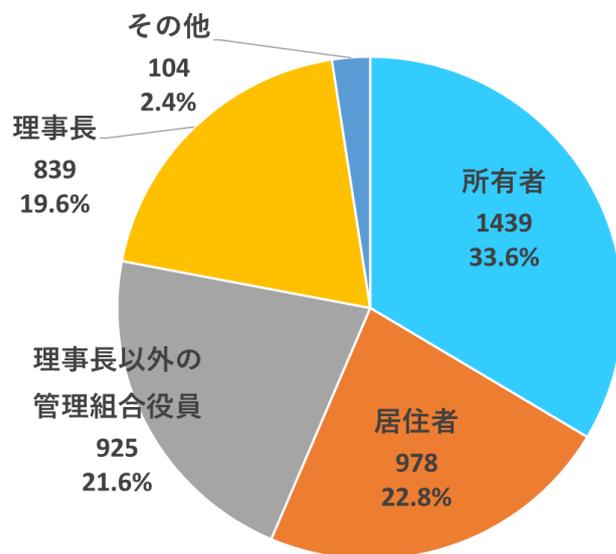
暴力行為やセクハラ行為など、即座にカスタマーハラスメントと判断できる類型は少なく、暴言や不合理な要求、過剰な電話など、要求内容の正当性を踏まえ、悪質性の程度を判断する必要のある類型が多い結果となっています。

(4) カスタマーハラスメントのきっかけになったと考えられる理由 (n=2,309、複数回答可)



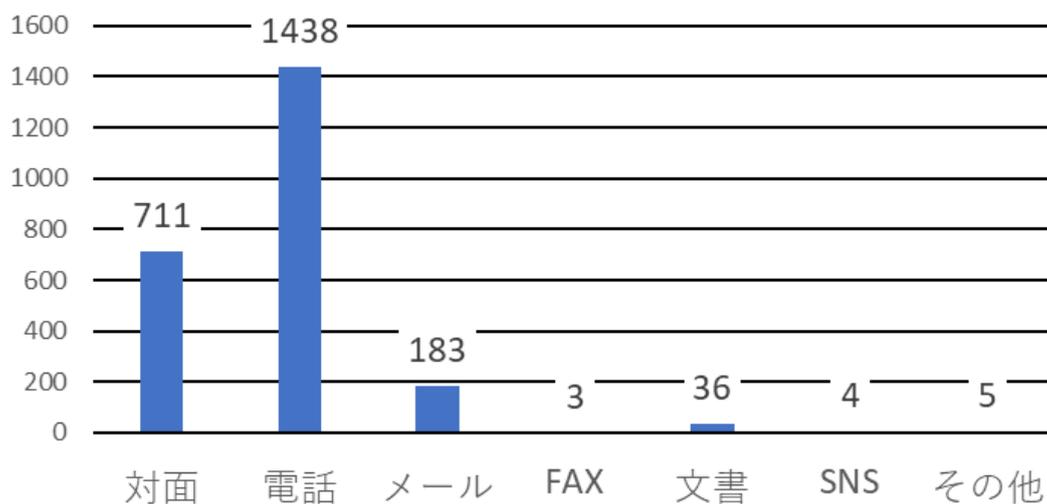
顧客の誤解や勘違いが原因であるとの回答が圧倒的に多くなっています。接客面の改善だけでは、カスタマーハラスメント対策の効果としては限定的であると考えられます。

(5) カスタマーハラスメントを受けた顧客の属性 (n=2,304、複数回答可)



所有者又は居住者からのカスタマーハラスメントが 56.4%であることに對し、役員からのカスタマーハラスメントも 41.2%に上っています。区分所有者のうち、役員は比較的少数であることに鑑みれば、役員との間におけるカスタマーハラスメントの発生確率は、一般組合員と比べて高度であると推察されます。

(6) カスタマーハラスメントが多かった場面



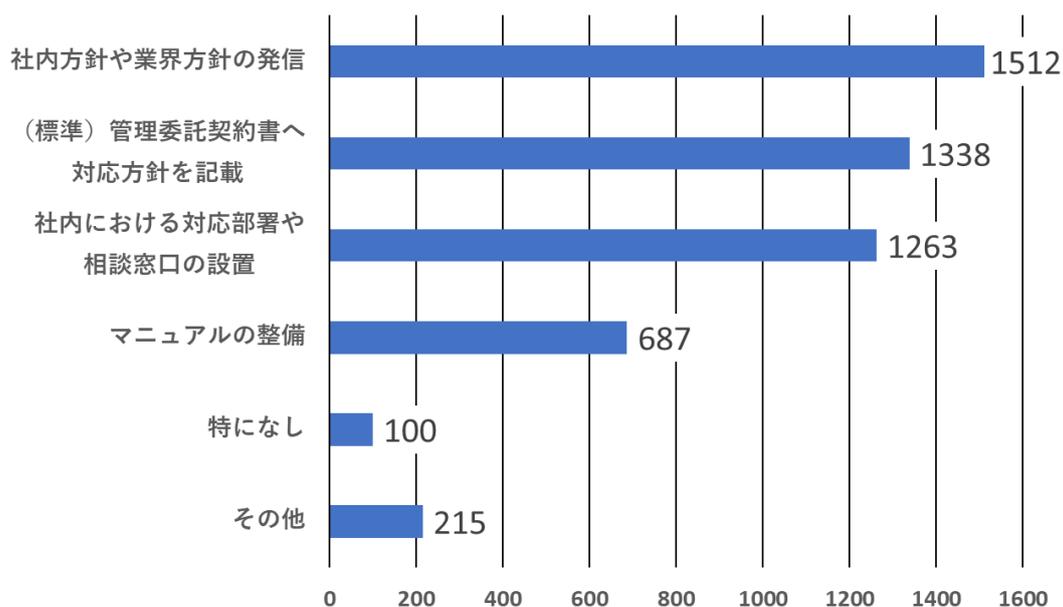
電話・対面といった場面が圧倒的に多いことが分かります。

(7) 小括一マンション管理業界において必要とされる対策

これまでに挙げた各調査項目と、回答結果から読み取ることができる傾向を改めてまとめると、以下のとおりとなります。マンション管理業界においては、以下のような特性を踏まえ、カスタマーハラスメントへの対策を検討する必要があります。

調査項目	読み取ることができる傾向
被害者	回答者のうち半数が被害を受けており、特にフロント担当部署における被害が多い。
被害回数	特定の担当者が多数回の被害を受けている可能性がある。
内容	即座にカスタマーハラスメントと判断できるものは少なく、判断が複雑なものが多い。
原因	接客面が原因であるケースも一定程度あるものの、従業員側にミスや落ち度のない、顧客の誤解や勘違いに基づくものが最も多い。
行為者	役員との間における発生確率が、一般の組合員等との間における確率と比較して高い。
場面	電話・対面など、とっさの場面で発生することが多い。

また、実態調査において、回答者が今後必要と考えるカスタマーハラスメント対策についても回答を求めたところ、以下のような結果となりました。



この結果からは、マンション管理業界において現場から最も求められている対策は、各社におけるカスタマーハラスメント対応方針の策定・発信であると読み取ることができます。対応方針の策定・発信は、既に他業種も含めた多くの企業において見受けられる措置ですが、これには以下のようなメリットが考えられます。

対応方針策定のメリット
<p>① トップメッセージとしてカスタマーハラスメントに対する対応方針や姿勢を明確にすることにより、従業員が毅然とした対応を選択肢にすることができる。</p> <p>② 顧客や取引先等に対して企業としての考え方を示すことにより、カスタマーハラスメントを抑止することができる。</p> <p>③ 労使関係における安全配慮義務との関係で、企業側による予防措置の一環として評価される可能性がある。また、そのような措置を取っていることに関する労働者・求職者側から企業へのポジティブな評価にも繋がる。</p> <p>④ 企業の社会的責任としてパワハラ指針、東京都カスタマー・ハラスメント条例が求める、カスハラ対策の努力義務を履行することに繋がる。</p>

対応方針の策定・発信に当たっては、各社が別々に取り組むのではなく、マンション管理業界全体が横並びでの対応を行うことで、より強い効果が発揮され、業界全体にイメージアップの効果が波及することが期待できます。

そこで、当協会においてはカスタマーハラスメントに対する対応方針の策定例を作成することとしました。会員各社におかれては、この策定例を参考に、自社特有の事情も踏まえ、積極的なカスタマーハラスメント対応方針の策定・発信をご検討いただきますようお願い申し上げます。

3 対応方針の策定方法

(1) 厚生労働省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」からの検討

厚生労働省カスタマーハラスメントマニュアルにおいては、カスタマーハラスメントに対する対応方針（基本方針）の策定にあたり盛り込むべき事項として、以下の要素が挙げられています。

基本方針に含める要素例
<ul style="list-style-type: none">・ カスタマーハラスメントの内容・ カスタマーハラスメントは自社にとって重大な問題である・ カスタマーハラスメントを放置しない・ カスタマーハラスメントから従業員を守る・ 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・ カスタマーハラスメントには組織として毅然とした対応をする

以上の各要素を盛り込むことが重要であることは、マンション管理業界においても基本的に変わることはありません。もっとも、特に「毅然とした対応」の具体的な内容については、マンション管理業が長期間にわたる継続的な契約であること、従業員が役員、区分所有者、居住者その他多数の立場の異なる関係者と関わることも考慮して設定する必要があります。

このような観点から、次頁以下において「マンション管理業におけるカスタマーハラスメントに対する基本方針（策定例）」を作成しました。

(2) マンション管理業におけるカスタマーハラスメントに対する基本方針（策定例）

1. はじめに

●●●管理株式会社（以下「当社」といいます。）は「●●●●●●●●●●」を理念として、お客様等に対して真摯に対応し、信頼や期待に応えることで、お客様等に対しより高い満足を提供することを心掛けております。

一方で、昨今、ごく一部のお客様等から、従業員に対して心ない発言や行動がなされ、就業環境が害される例が見受けられます。このような行為が従業員の人権を脅かすものとして許されないことはもちろんですが、モチベーションの低下や離職などを招き、結果的にはお客様等に対して十分なサービスを提供できなくなる事態にも繋がりがねません。

そこで、当社としては、お客様等に今後もより良いサービスを提供し続けるためにも、カスタマーハラスメントに対して組織として毅然とした対応を行うことが必要と考え、「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定いたしました。

2. 当社におけるカスタマーハラスメントの定義

当社においては、令和4年（2022年）2月厚生労働省発行の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」を踏まえ、「お客様等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求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・態様が不適切なものであって、当該手段・態様により従業員の就業環境が害されるもの」をカスタマーハラスメントと定義いたします。

なお、「お客様等」とは、当社と直接の取引関係にある管理組合及び同管理組合の構成員たる区分所有者のほか、区分所有者のご家族や知人、当社が管理するマンション等の施設利用者、当該施設の近隣住民、当社の取引先など、当社と業務上の関わり合いがある関係者を広く含みます。

カスタマーハラスメントの具体例としては以下のとおりですが、これらに限られるものではありません。当社としては、個々の事案に応じ、カスタマーハラスメントに該当するかどうかを判断した上で適切な措置を取ります。

【カスタマーハラスメントの具体例】

- ①お客様等による不当な内容の要求
 - ・ 土下座の要求
 - ・ 不合理または過剰なサービスや対応の要求
 - ・ 正当な理由のない賠償、謝罪等の要求

②お客様等による不当な行動・発言

- ・殴る、蹴る、叩く、物の投げつけなどの身体的な攻撃
- ・暴言や脅迫、侮辱的発言などの精神的な攻撃
- ・差別的な行為、発言
- ・セクシャルハラスメント（性的な言動）
- ・SNS／インターネットへの投稿による誹謗中傷や名誉毀損
- ・従業員に対するプライバシー侵害
- ・合理的な理由のない長時間の電話
- ・長時間の拘束や事務所等への居座り
- ・業務時間外や休日における業務対応の要求

3. カスタマーハラスメントへの対応

当社は、カスタマーハラスメントへの対策として、カスタマーハラスメントの発生前後を通じて、以下のような対応を行います。

【社内対応】

- ・カスタマーハラスメントの判断基準や対応方法について、社内教育を実施します。
- ・従業員のための相談対応体制を整備し、カスタマーハラスメントが発生した場合には早期に対応方針を決定します。
- ・カスタマーハラスメント被害にあった社員に対しては必要な支援を行います。

【社外対応】

- ・お客様等の行為がカスタマーハラスメントと判断した場合には、直ちに中止を求めるとともに、原則として対応をお断りさせていただきます。
- ・当社のみでの対応が困難である場合には、管理組合役員その他関係者との間で対応方針を協議します。
- ・カスタマーハラスメントが特に悪質と判断した場合には、警察・弁護士等のしかるべき機関に相談の上、厳正に対処いたします。

4 マンション管理業協会としての対応

当協会としては、基本方針例の策定以外にも、会員各社におけるカスタマーハラスメント対策の支援として、以下のような対応を予定しています。

(1) リーフレットの作成

当協会会員会社が管理受託されているマンション管理組合の方々宛に配布することを想定したリーフレットを作成しました。マンション管理業者が開催する重要事項説明会などの場面においてご提示いただき、ご活用いただければと考えております。

- ・リーフレットはこちら

<https://www.kanrikyo.or.jp/report/gyoumu.html>

マンション管理組合の皆さまへ

STOP! カスハラ

「住みやすい環境」と「働きやすい環境」のために

マンション管理の現場が働きやすい環境になるよう、活動を進めています。ご理解とご協力をよろしくお願ひ申し上げます。

カスハラ(カスタマーハラスメント)の例

- 暴言・悪言
- 長時間待機
- 不当な要求
- 調停中傷

一般社団法人マンション管理業協会

近年、カスタマーハラスメントへの対応は、社会全体の課題とされており、令和4年に当協会内で実態調査を行ったところ、半数以上がカスタマーハラスメントを受けたことがあるとの回答がありました。

このような状況を踏まえ、国土交通省は、令和5年9月11日付でマンション標準管理委託契約書を改訂し、カスタマーハラスメントに関する記載を追加しました。

【改訂マンション標準管理委託契約書「抜粋」】

<p>(管理事務の指示)「新設」</p> <p>第8条</p> <p>本契約に基づく甲の乙に対する管理事務に関する指示については、法令の定めに基づく場合を除き、甲の管理者等又は甲の指定する甲の役員が乙の使用人その他の従業者(以下「使用人等」という。)のうち乙が指定した者に対して行うものとする。</p>	<p>(有害行為の中止要求)「追加」</p> <p>第12条</p> <p>(略)</p> <p>四 管理事務の適正な遂行に著しく有害な行為(カスタマーハラスメントに該当する行為を含む)</p>
---	---

〈管理組合と管理会社の関係〉

(運営主体) 管理組合 (支援義務) 管理会社

管理委託契約

区分所有者

契約関係なし

(出典:「カスハラ対策業界マニュアル」)

更に「改訂マンション標準管理委託契約書」第12条(有害行為の中止要求)関係コメント12において、カスタマーハラスメントの具体的な例が次のとおり示されました。

- 本契約に定めのない行為
- 法令、管理規約、使用細則又は総会決議等に違反する行為を強要すること
- 侮辱や人格を否定する発言をすること
- 文章の指示や説教、インターネットへの投稿等による誹謗中傷を行うこと
- 執拗なつきまといや長時間の拘束を行うこと
- 執拗な勧告、文章等による連絡を行うこと
- 緊急でないにもかかわらず休日や深夜に呼び出しを行うこと

また、管理組合の役員についてもカスタマーハラスメントの例外ではないことから、管理組合の役員も当然に条文中の「組合員等」に含まれることが示されました。

(2) カスタマーハラスメント対策業界マニュアルの検討

東京都カスタマー・ハラスメント防止条例第14条では、事業者の措置として「カスタマー・ハラスメント防止のための手引の作成その他の措置を講ずるよう努めなければならない。」と定めており、いわゆるカスタマーハラスメント対策マニュアルの作成が求められています。そして、同条例に基づき策定された東京都「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)」では、「各業界団体は事業者にとってよりどころとなるようなマニュアルをあらかじめ作成しておくことが望ましい」と示されています(第5の7)。

今後予想される労働施策総合推進法の改正への対応という観点からも、各社におけるカスタマーハラスメント対策マニュアルの策定は喫緊の課題といえます。そこで、当協会においては今後、マンション管理業におけるカスタマーハラスメント対策業界マニュアルの作成を検討します。

(3) マンション管理業協会主催の研修等の実施

カスタマーハラスメントへの対応方針に関し、各社に差が出る場合、先進的な対応を行う企業が批判を受け、あるいは、対応の追いつかない企業にカスタマーハラスメントが集中することが懸念されます。また、個社の判断によりカスタマーハラスメントへの行き過ぎた対応が行われた場合には、顧客の正当な権利が侵害され、マンション管理業全体の信頼を損なうことにも繋がりがねません。

そこで今後、当協会主催のカスタマーハラスメント対応研修の実施を検討し、業界における対応基準の平準化を目指します。