

カスハラ対策に企業奔走 10月の義務化直前、「現場任せ」脱却必要

2026/8/14 5:00 | 日本経済新聞 電子版



カスハラに当たる行為をポスターで明示する（東京都葛飾区のドコモショップ新小岩駅前店）

顧客による迷惑行為「カスタマーハラスメント（カスハラ）」の対策が10月から企業に義務付けられる。怠れば法的リスクが発生し、経営にも悪影響を及ぼしかねない。現場の従業員に「丸投げ」せず、企業が方針を定めて周知することが重要だ。

「お客さまおよびスタッフの安全を守るため、警察に通報させていただきます」「今後のご利用をお断りする場合がございます」。東京都内の携帯電話販売店に掲げられたポスターには、暴力や脅迫、従業員の無断撮影などの行為を例示するイラストとともに、こんな言葉がならぶ。

踏み込んだ対応にも思えるが、背景にある事情は切実だ。スマートフォンの料金プランや端末購入プログラムは複雑で、法律により定められた説明事項が多い。接客時間は長く、途中でいら立つ消費者もいる。

業界横断でマニュアルやポスター

販売代理店の運営企業約400社が加盟する全国携帯電話販売代理店協会（東京・渋谷）が行ったアンケート調査（2025年度）によると、直近の1年半でカスハラを経験した従業員は約1万1千人の回答者の60%に上った。そのうち「暴言を受けた」人が半数弱、「机をたたくななどの威嚇や脅迫を受けた」人は約4割だ。

カスハラを受けた従業員の精神的な負担は大きく、離職につながりかねない。同協会は23年に大手通信キャリア4社とともに合同会合を設置し、業界横断マニュアルを制作するなど取り組みを進めている。

販売店では各キャリアが制作したポスターが掲示されている。カスハラ抑止に加え「会社やキャリアが従業員を守るという姿勢を明示することで、従業員の安心感が大きく上昇する」という効果もある。

対策怠れば紛争・信用低下リスク

10月1日施行の改正労働施策総合推進法は、事業主にカスハラ対策に必要な体制の整備や、防止措置を義務付ける。必要な措置を怠った場合、指導や勧告の対象となる可能性がある。

カスハラとは
職場において行われる ①顧客などの言動で ②社会通念上許容される範囲を超え ③労働者の就業環境が害されるもの （①から③すべてを満たすもの）
企業が講じなければならない主な措置
▼方針などの明確化、周知・啓発 カスハラの内容や対処方法を労働者に周知
▼相談体制の整備 相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知
▼事後の迅速かつ適切な対応 事実関係の迅速かつ正確な確認、再発防止の措置
▼カスハラ抑止のための措置 特に悪質なカスハラへの対処方針をあらかじめ定め、労働者に周知し、対処できる体制を整備

(出所) 厚生労働省のリーフレットから抜粋

厚生労働省は22年にカスハラ対策企業マニュアルを公開し、25年にはスーパーマーケット業向け、26年には宅配業向けのマニュアルを作成。対策を講じる企業は増えてきた。法施行を前に一層の意識向上が求められている。

企業にとってのリスクは法律上の問題にとどまらない。カスハラに関する助言を多く行う清水美彩恵弁護士は、対応を怠れば「従業員から安全配慮義務違反を理由に損害賠償を請求されるなどの紛争リスクのほか、レピュテーションリスク（評判を害する恐れ）、人材流出リスクなども生じかねない」と指摘する。

企業や業界団体は厚労省の指針やマニュアルを参考にしながら、業種ごとの事情などを踏まえた対策を模索している。

コールセンター業界は認定制度

コールセンターを有する企業など約250社が加盟する日本コンタクトセンター協会（東京・千代田）は25年10月、対策に取り組む企業を認定する制度を開始した。認定を受けるには対策の責任者の選任と登録、対応の基本方針の策定と公開（予定含む）など、9項目を誓約したうえで審査を受ける必要がある。すでに40社以上を認定した。

対応すべきカスハラ行為を例示することも有効 (日本コンタクトセンター協会のガイドラインの一例)	
威嚇・脅迫	・反社会的な勢力であること、つながりがあることをほのめかす ・脅迫的な発言をしたり、メールや手紙を送る（たとえば「殺すぞ」「そっちに行ってやる」など）
揚げ足取り・執拗な責め立て	・用件に対して一言一句復唱をさせ、少しでも間違うと「聞いていない」と叱責する
権威的（説教的）態度	・企業理念を読ませて、それが出来ているか、誰が決めたのかと問い詰める ・知識をひけらかし教えてやるという態度で話し続ける
セクハラ行為	・個人的な性的体験談を聞かせる ・食事やデートにしつこく誘う

同年3月にはカスハラ対応のガイドラインも公表した。「政治家や警察、弁護士、会社の上層部と知り合いであることをほのめかし、従業員を萎縮させるような発言をする」「一定時間、従業員を拘束する（たとえば1時間以上/平均通話時間の3倍以上）」など、どのような行為がカスハラに該当するのかを具体的な文言で説明し、加盟企業にカスハラの「判定ライン」の作成を呼びかけた。

労働者が相談できる体制、名札の実名廃止も

タクシー大手の日の丸交通（東京・文京）は乗客からの暴力や暴言について、運転に影響が出る場合は「いったん停車し、行為をやめてほしいと伝える。乗客が納得しない場合は営業

所に連絡し運行管理者の判断を仰ぐ」といった対応を、研修などを通じてドライバーに伝えている。

ドライバーは罵声や暴力行為に直面すると萎縮することが多い。内田英俊執行役員は「困ったら営業所に電話するよう伝えることで運転手の安心にもつながる」と話す。

同社が離職者にアンケートなどを実施したところ「顧客対応のストレス」が多く挙がった。以前は臨機応変な顧客対応を「現場で学ぶという考え方が強かった」（内田氏）。安心して働ける環境づくりを進め、足元では離職率も低減したという。

従業員個人で対応が難しいケースを「現場任せにしない」という方針は、対策に積極的な企業に通底している。

タリーズコーヒージャパン（東京・新宿）は22年、従業員が顧客からSNS（交流サイト）でつきまとい行為を受けたことをきっかけに、接客する従業員の名札の実名表記を廃止した。店舗で働く従業員は学生やフリーター、主婦が多い。安心して働ける環境をつくるための議論を重ねて決めた。

他にも様々な策を取り入れている。たとえば従業員が顧客への対応で困った際は、本社のお客様相談室に電話して相談できるよう、店の固定電話の近くに直通番号を表示している。

通常はまずは店長に相談するが、店舗に店長ら社員がいない時間帯もある。「困ったら助けを求められるとの意識が安心感につながる」と考えた。

対策進む企業、4割未満

ただ、すべての企業や業界で対策が進んでいるわけではない。東京都が26年3月に公表したカスハラに関する実態調査報告書では、カスハラ防止対策に取り組んでいると答えた企業は回答企業（約4700社）のうち38.5%、従業員30人未満の企業では30.5%にとどまった。取り組んでいない理由を尋ねたところ、「正当なクレームとの判断の難しさ」が29.6%、「ノウハウ不足」が23.8%だった。取り組むための時間や人材、費用の不足を挙げた企業も多い。

企業はまずはどのような対応を進めるべきか。清水弁護士は「たとえば『相談体制の整備』や『事後の迅速かつ適切な対応』として、既存のパワハラやセクハラの相談窓口を活用する」といった工夫が可能だと指摘する。

中小企業の法務に詳しい佐久間大輔弁護士は「自社にどのようなクレームが多いのか、対応でどのような失敗があったのか、そこから得られた教訓は何かといった情報を現場から収集

することが第一歩になる」と強調する。そのうえで「課題にどう対応するか、厚労省の指針を参考に企業の実態に即した形で類型化することから進めるとよい」と話す。

「何をカスハラとするのか、線引きが難しい」。企業からは対応方針の策定や体制整備の難しさに悩む声が多く上がる。ただ、法施行が迫る中、様々な顧客と向き合う従業員が安心して働ける環境づくりは、待ったなしだ。取り組みは人材定着や企業価値にも影響する。法令順守に加え、経営課題として臨む姿勢が企業に求められる。

(松本史)

資金やツール、広がるサポート

カスハラ対策に行政が資金を提供したり、民間企業が技術的な支援ツールを開発したりする動きも広がっている。

2025年4月にカスハラ防止条例を施行した東京都は25年度に続き、26年度も中小企業に奨励金40万円を支給する。マニュアル作成に加え、人工知能（AI）を活用したシステム導入などに取り組んだ企業が対象だ。7月に締め切った第1回募集は予定の2500件を上回る応募があった。

音声分析サービスのRevComm（レブコム、東京・千代田）は7月、AIを活用し実店舗での顧客との会話を書き起こし、解析するサービスを開発したと発表した。カスハラ対策にも役立ててもらう。電話の会話を解析するサービスをすでに提供しており、コールセンターなどで活用されている。実店舗でも需要があると見込む。

【関連記事】

- ・ [企業6割がカスハラ対策未実施 10月義務化、正当な訴えと線引き悩み](#)
- ・ [ハラスメントが労災に、増える精神障害 10月にカスハラも対策義務](#)
- ・ [カスハラ対策、2026年10月に義務化 厚生労働省が方針表明](#)

本サービスに関する知的財産権その他一切の権利は、日本経済新聞社またはその情報提供者に帰属します。また、本サービスに掲載の記事・写真等の無断複製・転載を禁じます。

Nikkei Inc. No reproduction without permission.