



条例化、法整備が進むカスハラ対策の行方と 企業がとるべき施策

芹生 香月 Kaduki Seriu

リスクマネジメント事業本部

サステナビリティコンサルティング部

人的資本グループ

コンサルタント

概要

2025 年 6 月 11 日、改正労働施策総合推進法が公布され、2026 年の施行が決まった。カスタマーハラスメント（以下カスハラ）対策の実施が法制化され、企業に「カスハラに対する措置」を義務付けている。また法制化に先立ち、2025 年 4 月 1 日に東京都をはじめ各自治体が「カスタマーハラスメント防止条例」を施行し、その中でカスハラに対する自治体や企業がなすべき施策が盛り込まれている。このような社会情勢の中、カスハラ対策に取り組み、カスハラを引き起こす顧客等から従業員を守ろうとする企業も増えている。しかし、カスハラの認知件数は減少するどころか、むしろ増加しているという調査結果¹もあり、従業員がカスハラ被害にさらされているのが実情である。

本レポートでは、カスハラの定義を簡潔に説明したうえで、法整備、条例化が進むカスハラの現状に触れながら、法整備によってカスハラ対策はどうなるかを検証し、企業が取るべき具体的な施策を紹介する。そのうえで企業に求められる実効性のあるカスハラ対策とは何かを解説していく。

目次

概要	1
1. カスハラの定義	2
1.1. 厚生労働省による定義	2
1.2. 東京都による定義	2
2. 条例化、法整備が進むカスハラ対策の現状	2
2.1. カスハラ認知件数の増加	3
2.2. 進むカスハラ対策の条例化、法整備	3
2.3. 改正労働施策総合推進法の概要	4
2.4. 「カスタマーハラスメント防止条例」の概要	5
2.5. カスハラ事案が発生する背景	6
2.6. カスハラにより企業が被るデメリットの体系的整理	6
3. カスハラ対策として企業が取るべき施策	7
3.1. 企業が具体的に取るべきカスハラ対策	7
3.2. 企業が具体的に取るべきカスハラ対策（平時の対応）	8
3.3. カスハラ対策に取り組むことによる企業のメリット	9
3.4. カスハラへの取組に際しての課題と企業の本気度	10
参考文献	11

¹ 厚生労働省「職場のハラスメントに関する実態調査によると、平成 2 年に「顧客からの著しい迷惑行為」について相談のあった企業の割合が 11.9%であったのに対して令和 5 年の調査では 27.9%に増えている。

1. カスハラ¹の定義

近年、カスハラに対する注目が急速に高まっている。コンビニやスーパーなどでカスハラに対する企業の姿勢を示したポスターをよく目にするようになり、新聞やニュースなどでも取り上げられる機会が増えている。

本章ではまず、カスハラとは何か。顧客のどのような行動がカスハラに当たるのか。といったカスハラの定義について紹介する。その定義については、様々な自治体や企業が定めているが、ここでは厚生労働省と東京都が定めた定義について紹介していく。

1.1. 厚生労働省による定義

厚生労働省は 2022 年 2 月に「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル²」を公表し、その中でカスハラの定義を以下のように定めている。

「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」

加えて、「顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合」の例として、企業の提供する商品・サービスに瑕疵・過失が認められない場合、要求の内容が企業の提供する商品・サービスの内容とは関係がない場合、としている。

1.2. 東京都による定義

2024 年 10 月 4 日、東京都による「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例³」（カスハラ防止条例）が制定され、概要で示したとおり 2025 年 4 月 1 日に施行された。この条例の中で、カスハラとは「①顧客等から就業者に対し、②その業務に関して行われる著しい迷惑行為（違法な行為、不当な行為）であって、③就業環境が害されるもの」と定義している。また事業者にはその事業に関して就業者がカスタマー・ハラスメントを受けた場合には、必要かつ適切な措置を講ずるよう努めなければならない、と規定している。

2. 条例化、法整備が進むカスハラ対策の現状

前章では、カスハラの定義について概説した。本章ではカスハラ認知件数の推移に触れながら、改正された労働施策総合推進法の概要について紹介し、2025 年 4 月 1 日に東京都をはじめ全国各地で施行された「カスタマーハラスメント防止条例」の概要を見ていく。その後、カスハラ事案が発生する背景について解説し、カスハラ事案が発生することによる企業が被るデメリットを体系的に整理していく。

² 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”, 2022 年 2 月. <https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000915233.pdf>, (アクセス日 2025-05-28)

³ 東京都. “東京都カスタマー・ハラスメント防止条例”. 東京都, https://www.reiki.metro.tokyo.lg.jp/reiki/reiki_honbun/g101RG00005328.html, (アクセス日: 2025-06-20)

2. 1. カスハラ認知件数の増加

厚生労働省による 2023 年「職場のハラスメントに関する実態調査⁴」では 27.9%の企業が過去 3 年間に従業員から「顧客等からの著しい迷惑行為」について相談を受けていることがわかり、これはパワーハラスメント（64.2%、以下「パワハラ」）、セクシャルハラスメント（39.5%、以下「セクハラ」）に次いで多い数字となっている。また 2020 年の調査⁵では「顧客からの著しい迷惑行為」について相談を受けている企業の割合は 19.5%であり、2023 年度の調査（27.9%）で増えていることがわかる。さらに過去 3 年間に於いて「顧客等からの著しい迷惑行為」の件数が増えていると回答した企業の割合が 23.2%となっており、この数字は様々なハラスメントの中で一番多い数字である（「顧客からの著しい迷惑行為」が減っていると答えた企業は 11.4%）。これらのことからハラスメントの中でもカスハラは近年、特に増加傾向にあるハラスメントだと言える。

カスハラが増加傾向にある理由について、先行研究⁶では以下の 6 つの原因が挙げられている。

表 1 カスハラ認知件数の増加：カスハラが増加傾向にある理由

1. 消費者の地位向上と 権利意識の高まり	近年、消費者保護や消費者の自立のための環境が整備され、その結果、消費者側が権利を主張しやすくなり、過剰な要求をする人が増えている
2. 企業への不信感の増大	2000 年以降、偽装表示や賞味期限の改ざんなど企業不祥事が多発。その結果、企業への不信感が増し、消費者は何かトラブルが生じると、度を越したクレームを訴えがちになっている
3. 急激なメディア 環境の変化	携帯電話やスマートフォンの普及でどこからでも苦情を訴えられる環境が整い、加えて SNS の普及で簡単にクレームを訴え、共有できる「場」が提供されるようになった
4. 規範意識の低下に伴う 苦情障壁の低下	カスハラ問題を取り上げるメディアが増え、さらに SNS 等でトラブルを目にするうちに消費者にとって苦情を訴えることに対する規範意識や抵抗感が低下してきた
5. 過剰サービスによる 過剰期待	企業側の過剰なサービスの提供が、消費者側の当たり前の基準を高め、少しでも意に反すると苦情を訴えるケースが増えている
6. 社会全体の疲労と 不寛容社会の到来	ストレスの増加や SNS の普及等の影響により日本社会全体が「不寛容社会」となり、単なる不満のはけ口として苦情を訴える人が増えている。

2. 2. 進むカスハラ対策の条例化、法整備

2025 年 4 月 1 日、顧客等からの社会通念上相当な範囲を超える要求や暴言などをその定義とするカスハラ

⁴ 厚生労働省. “令和 5 年度 職場のハラスメントに関する実態調査報告書”, 2024 年 3 月. <https://www.mhlw.go.jp/content/11910000/001256082.pdf> (アクセス日 2025-06-26)

⁵ 厚生労働省. “令和 2 年度 職場のハラスメントに関する実態調査 報告書”, 2021 年 3 月. <https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001434608.pdf> (アクセス日 2025-06-10)

⁶ 池内裕美. “なぜ「カスタマーハラスメント」は起きるのか-心理的・社会的諸要因と具体的な対処方法-”. 情報の科学と技術. 2020, 70 巻, 10 号より当社作成, https://www.jstage.jst.go.jp/article/jkg/70/10/70_486/_pdf/-char/ja (アクセス日 2025-06-10)

の防止を目指す条例が東京都⁷、北海道⁸、群馬県⁹、また三重県桑名市¹⁰で施行された。さらに、カスハラ対策を企業に義務づける改正労働施策総合推進法（正式名称は「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等の一部を改正する法律」）¹¹が 2025 年 6 月 4 日の参議院本会議で可決、成立し、2026 年中の施行を目指している。この改正された労働施策総合推進法の中で事業主に対して、カスハラに関する労働者の相談に応じ、適切に対応するための体制整備など雇用管理上の措置を講じることが義務付けられている。カスハラが社会問題化し、カスハラ認知件数が増加しているという調査¹²もあるなかで、カスハラ対策の必要性を国や自治体が認識し、条例化や法整備が進んだのである。

2.3. 改正労働施策総合推進法の概要

ここでは、2025 年 6 月に国会にて成立した改正労働施策総合推進法の概要をみていく。

この法律では、カスハラ対策を事業主の「雇用管理上の措置義務」とすることを主な内容としており、そのほかに労働者・顧客等の努力義務、国が定める指針などについて、以下のように規定している。

表 2 改正労働施策総合推進法¹³の概要

対象	主な規定事項	条文番号
事業主	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	33 条 1 項
	労働者がカスハラの相談を行ったことやカスハラへの対応に協力した際に事実を述べたことを理由にして、当該労働者に対して解雇その他の不利益な扱いをしてはならない	33 条 2 項
	雇用する労働者の関心と理解を深めるとともに、当該労働者が他の事業主が雇用する労働者に対する言動に必要な注意を払うよう、研修の実施その他の必要な配慮をする	34 条 2 項
労働者	・事業主の「雇用管理上の措置義務」に協力するよう求める ・カスハラに対する関心と理解を深め、他の事業主が雇用する労働者に対する言動に注意を払うように努める	34 条 4 項
顧客等	カスハラに関心と理解を深めるとともに、労働者に対する言動が当該労働者の就業環境を害することがないように、必要な注意を払うように努める	34 条 5 項

⁷ 前掲脚注 3 に同じ

⁸ 北海道. “北海道カスタマーハラスメント防止条例”. 北海道, <https://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/rkr/hokkaido-kasuhara.html>, (アクセス日 2025-06-13)

⁹ 群馬県. “群馬県カスタマーハラスメント防止条例”. 群馬県, <https://www.pref.gunma.jp/page/688104.html>, (アクセス日:2025-06-12)

¹⁰ 桑名市. “桑名市カスタマーハラスメント防止条例”. 桑名市, <https://www.city.kuwana.lg.jp/shoko/shigoto/cusharaboshi/jore.html>, (アクセス日:2025-06-13)

¹¹ 参議院. “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等の一部を改正する法律”. 参議院, <https://www.sangiin.go.jp/japanese/johol/kousei/gian/217/meisai/m217080217050.htm>, (アクセス日:2025-06-12)

¹² 前掲脚注 5 に同じ

¹³ 参議院. “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等の一部を改正する法律”. 参議院より当社作成, <https://www.sangiin.go.jp/japanese/johol/kousei/gian/217/meisai/m217080217050.htm>, (アクセス日:2025-06-12)

国	厚生労働大臣は、事業主が講ずべき措置等に関して、その適切かつ有効な実施を図るために必要な指針を定める	34 条 1 項
---	--	----------

事業主の講じるべき「雇用管理上の措置義務」とは、労働者の就業環境がハラスメントによって害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備、労働者の就業環境を害する当該ハラスメントへの対応の実効性を確保するために必要なその抑止のための措置その他事業主が講ずるべき措置に関する義務をいう。

また、この義務に違反した事業主は、報告徴求命令、助言、指導、勧告または公表の対象になる。

2.4. 「カスタマーハラスメント防止条例」の概要

つづいて、2025 年 4 月 1 日に施行された各自治体の「カスタマーハラスメント防止条例」の概要をみていく。まず、東京都で施行された「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例¹⁴」について、本条例の基本的な考え方は以下の 3 つを柱として構成されている。

- ① 「何人も、あらゆる場において、カスタマー・ハラスメントを行ってはならない」としてカスタマー・ハラスメントの禁止を規定
- ② 「カスタマー・ハラスメント」の防止に関する指針を定め、各主体（都、顧客等、就業者、事業者）の責務を規定
- ③ 「カスタマー・ハラスメント」の防止に関する指針を定め、都が実施する施策の推進、事業者による措置などを規定

また、本条例は、カスハラ「防止条例」であり、単にカスハラを「禁止」するのではなく、カスハラ「防止」に触れている。具体的には、都や事業者に対してカスハラ防止の措置を行うことを努力義務としており、就業者には事業者が定めた手引を遵守するよう努めることを義務付けており、この点に本条例の大きな意義がある。

表 3 東京都. カスタマー・ハラスメント防止条例¹⁵ 施策の推進、事業者による措置等

【施策の推進】 ・都は、カスタマー・ハラスメントの防止に関する「情報提供」、「啓発及び教育」、「相談及び助言」、「その他」施策を実施する ・都は、カスタマー・ハラスメントの防止に関する施策の実施及び実施状況を検証し、施策に反映するように努める 【事業者による措置等】 ・事業者は、顧客等からのカスタマー・ハラスメントを防止するための措置として、指針に基づき、必要な体制の整備、カスタマー・ハラスメントを受けた就業者への配慮、カスタマー・ハラスメント防止のための手引き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 ・就業者は、事業者が規定するカスタマー・ハラスメント防止のための手引を作成したときは、当該手引を遵守するよう努めなければならない。
--

¹⁴ 前掲脚注 3 に同じ

¹⁵ 前掲脚注 3 に同じ

次に、同年 4 月 1 日施行の北海道の「カスタマーハラスメント防止条例」をみていく。

北海道の「カスタマーハラスメント防止条例¹⁶」は、道が主体となって取り組むべき施策が多く定められており、道には市町村や関係機関との連携を図りつつ、業種や業態の性質等を考慮した施策を策定し、実施する責務があるとしている。加えて事業者は対策への協力や、防止に主体的に取り組むことが責務だと記されている。

他にも群馬県が同年同日に「カスタマーハラスメント防止条例¹⁷」を施行しており、さらに今後の施行に向けて愛知県¹⁸や和歌山県¹⁹、埼玉県²⁰等で動きが活発化している。ただこれらの条例に共通しているのが、罰則規定がないことであり、どこまで実効性や抑止力につながるかは注視する必要がある。

2.5. カスハラ事案が発生する背景

ここまで記してきたように、2025 年に入り、各自治体などでカスハラに関する条例などが施行され、国の法整備も進んでいる。

ただ、「お客さまは神様である」という考え方が浸透している日本では、顧客側にも「サービスをしてもらって当たり前」という考えがある。この「顧客と従業員」の関係性から生まれるケースが多いカスハラは、その関係性に対する意識自体の変容がカスハラ事案を減少させるための大事な条件となる。法整備や条例化により、カスハラ対策に対する社会的気運が高まり、意識変容が進むことが期待されている一方で、法整備によりカスハラ事案が劇的に削減する、という訳ではなく、意識変容には時間を要する。企業の体制整備と対策の浸透、啓発による地道な取組がカスハラ事案の撲滅に繋がり、そのスタートが今般の条例化、法整備と捉える必要があろう。

加えて、カスハラはその実施者と対象者がファーストコンタクトで咄嗟に起こるハラスメントであるという特徴がある。実施者と対象者の間に関係性がないケースが多く、ファーストコンタクトで起り得るということは相手に対して躊躇がない、ということに繋がりやすい。さらに咄嗟に起こるということは、その瞬間の感情が引き起こすケースが多く、予防対策が難しいハラスメントなのである。

以上の理由から、カスハラ事案自体を減らしていくためには、予防対策が難しいこと、時間を要することを前提としながら、今般進んでいる法整備に加えて企業の取組が重要になってくるのである。

2.6. カスハラにより企業が被るデメリットの体系的整理

ここまで、「改正労働施策総合推進法」や「カスタマーハラスメント防止条例」の概要とカスハラというハラスメントの予防対策の難しさについて解説した。ここでは、カスハラ事案が生じることによって企業が

¹⁶ 前掲脚注 9 に同じ

¹⁷ 群馬県。“群馬県カスタマーハラスメント防止条例”。群馬県, <https://www.pref.gunma.jp/page/688104.html> (アクセス日 2025-07-07)

¹⁸ 愛知県。“愛知県カスタマーハラスメント防止条例検討会議”。愛知県, <https://www.pref.aichi.jp/soshiki/rodofukushi/kasuharakaigi.html> (アクセス日 2025-07-07)

¹⁹ 和歌山県。“和歌山県 HP カスタマーハラスメントへの対応”。和歌山県, <https://www.pref.wakayama.lg.jp/prefg/000900/customer-harassment/d00219850.html> (アクセス日 2025-07-07)

²⁰ 埼玉県。“埼玉県 HP 埼玉版働き方改革ポータルサイト”。埼玉県, <https://www.pref.saitama.lg.jp/workstyle/seminar/pref/220921.html> (アクセス日 2025-07-07)

被る影響について考えてみる。カスハラによって企業が被る影響はさまざま考えられるが、ここでは4つのケースについて紹介する。

1つ目は従業員への影響である。カスハラ被害を受けた従業員への影響は深刻であり、適切な対策を講じなければモチベーションやエンゲージメントの低下、離職率の増加などの悪影響を及ぼすと考えられる。前述した日本労働組合総連合会の調査²¹によると、カスハラを受けた従業員の76.4%が生活上の変化を経験しており、最も多かったのは「出勤が憂鬱になった」、次に多いのは「心身に不調をきたした」という回答であった。

2つ目は他の顧客への影響である。カスハラへの適切な対応がなされない場合、企業のサービスの質が低下し、周りの善良な顧客へ適切なサービスを提供できない、ということが起こり得る。実際にカスハラが起こった場合、その対応に人員が割かれ、ほかの顧客へのサービスの質が低下してしまい、その結果、顧客満足度の低下や顧客離れにまでに発展し、売上や利益の低下につながる可能性がある。

3つ目は企業への影響である。カスハラ事案の対応に不備があり、その不備が原因となる被害を従業員が受けた場合、企業は従業員側から安全配慮義務違反で訴えられる可能性があるということである。安全配慮義務とは、労働契約法²²等で定められており、事業主は従業員が健康を害する可能性を予測し、それを防ぐための措置を講じる義務があるとされている。カスハラにおいては従業員の心理的・身体的健康に影響を及ぼすことを予測せず、事業主が適切な対策を講じない場合、企業は責任を問われる可能性がある。

4つ目は、上記に記した1つ目から3つ目までの影響が表れることにより、企業の評判やブランドイメージの低下へ繋がる可能性があるということである。カスハラが頻繁に起こりその対応が適切でない場合、従業員や他の顧客、企業への影響が企業の評判やブランドイメージに悪影響を及ぼす可能性がある。特に現代はSNS等の発達で誰もが配信できる時代であるので、こういった評判は社会に一気に拡がる恐れがある。これは、企業のブランドイメージの低下、ひいては利益の低下にもつながるのである。

3. カスハラ対策として企業が取るべき施策

前章では、カスハラ事案を削減するためには、今般進んでいる条例化や法整備が第一歩となり、それに加えて企業の取組、施策が重要になると解説した。この章では、企業が取るべきカスハラへの具体的な取組や施策とは何か、対策を講じることで企業にもたらすメリットにはどのようなものがあるか、カスハラ対策に取り組む企業とそうでない企業でどのような差が生まれるかを見ていく。

3.1. 企業が具体的に取るべきカスハラ対策

では、企業はカスハラに対してどのような対策を講じるのがよいのであろうか。厚生労働省の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル²³」によると、企業が具体的に取るべきカスハラ対策の基本的な枠組みとして、以下の8つの取組を紹介している。

²¹ 日本労働組合総連合会. “カスタマー・ハラスメントに関する調査 2022”. 日本労働組合総連合会, <https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20221216.pdf>, (アクセス日 2025-05-31)

²² 厚生労働省. “労働契約法のあらまし”. 厚生労働省, <https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/roudoukeiyaku01/dl/13.pdf> (アクセス日 2025-06-26)

²³ 前掲脚注2と同じ

表 4 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策の基本的な枠組み²⁴

①	事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発
②	従業員(被害者)のための相談対応体制の整備
③	対応方法、手順の策定
④	社内対応ルールの従業員への教育・研修
⑤	事実関係の正確な把握と事案への対応
⑥	従業員への配慮の措置
⑦	再発防止のための取組
⑧	①～⑦までの措置と併せて講ずべき措置

①～④までが事案が発生する前の平時の取組、⑤～⑧が事案発生後の有事の取組といえる。平時の取組、有事の取組のどちらも大切ではあるが、今回は特に平時の取組について取り上げていく。その理由は、有事の際に行うべき行動や上長への報告、また従業員や管理職がカスハラ行為を行う顧客への対応を円滑かつ適切に行えるかどうかは、平時にいかにかスハラに対しての準備を整えているかにかかっているからである。有事対応ももちろん大事ではあるのだが、平時の際に対策をしっかりと実施することが、カスハラが起きうるリスクを少しでも減らし、有事の際に適切に対処できるようになることに繋がるのである。よって、平時の対応こそが企業としてカスハラ対策を実施するうえで重要なポイントと言えるのである。

3.2. 企業が具体的に取り組むべきカスハラ対策（平時の対応）

まず、企業が平時に取り組むべき最初の施策は、企業として職場におけるカスハラをなくす旨の方針を明確にし、トップ自ら発信することである。企業のトップが基本方針や姿勢を明確にすることにより、従業員を守り、尊重しながら業務を進めることができるという安心感が従業員に生まれる。加えて、企業の姿勢が明確になることで、カスハラを受けた従業員や周囲の従業員も、トラブル事例や解消に関して発言がしやすくなり、その結果、トラブルの再発を防ぐことにも繋がる。特に昨今、カスハラ被害を受けた従業員が安全配慮義務を怠ったとして企業側を訴える事例が増えており、企業がカスハラ対策を打ち出し、従業員に周知する重要性は高まっている。

次に従業員（被害者）のための相談対応体制の整備が求められる。企業は気楽に相談できる相談対応者を決め、広く従業員に周知する必要がある。相談対応者は現場を理解し、従業員に近い立場の者が好ましく、カスハラの被害者もしくはトラブルにあった人に対して、心身の状況や受け止め方などに配慮しながら慎重に相談に応じる必要がある。企業としては、相談対応者の選定はもとより、相談対応者への教育を行う必要があり、その重要性を鑑みると定期的に研修を行い、対応の仕方や事例の共有等行うことが望ましい。

²⁴ 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”．厚生労働省，より当社作成
<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000915233.pdf>，（アクセス日 2025-05-28）

次にカスハラを受けた際に慌てずに適切な対応がとれるように、対応方法、手順をあらかじめ決めておくことが求められる。有事の際に、誰がどこに報告をあげるのか、その際にどのようなフォーマットを使うのか、報告を受けた者はどう対処し現場に指示を出すか等あらかじめ定めておくことでスムーズに対応することが出来る。顧客等の行為には様々なパターンがあり、それぞれの状況に応じた柔軟な対応を想定する必要がある、そうすることで被害や対応時間の短縮につながるケースもある。さらに、その業種や業務形態でよくある事例については、マニュアル化や従業員への共有を図ることで、カスハラ自体を事前に食い止め、初期対応で顧客の不満を解消することにも繋がっていくのである。

最後に顧客等からの迷惑行為、悪質クレームに対応できるように、日頃から研修等を通じて従業員への教育を行うことが求められる。研修内容としては経営層のメッセージを含めることや、あらかじめ定めた対応方法や手順、顧客等への接し方のポイントといった接客実務に関する内容を盛り込むのが良い。それに加えて、過去に職場で発生した事案や経験等を踏まえた事例、ケーススタディなどを設けると、より効果的な内容になる。

3.3. カスハラ対策に取り組むことによる企業のメリット

前章において企業が取り組むべきカスハラ対策を具体的に挙げたが、ではカスハラ対策に取り組むことで企業はどのようなメリットを享受することができるのか以下に述べていく。

1 つ目のメリットは業務への影響である。カスハラ対策を講じる過程で行われる対策マニュアルの作成などで顧客対応のノウハウやカスハラ対応スキルを学び、有事の時の対応が整理されることや、対応方法を明示することで従業員が働きやすくなることが見込まれる。加えて、研修などを受けることによりカスハラに関する知識が蓄積され、カスハラに当たるかどうかの判断ができるケースが増えることで、従業員が自信を持ってカスハラ行為を行う顧客に対して対応できるようになることが挙げられる。有事の際の手順が明確になることで、的確で迅速な対応が出来るようになり、事案への対応時間が短縮されることが見込まれるという点である。

2 つ目のメリットは従業員への影響である。カスハラに対する企業としての姿勢を明示し、研修などで接遇技術が向上することで、カスハラ事案が発生した時に事案に対応する時間が短縮する効果やカスハラに当たる事案自体が減ることが見込め、さらにカスハラに当たる事案が減ることで従業員の安心感が生まれ、ひいては生産性が向上する可能性がある。

3 つ目のメリットは職場環境への影響である。企業の姿勢をホームページやポスター等を使って明確に示すことで迷惑行為をする人が来店することが減り、職場環境が良くなることや、カスハラによる被害を最小限に食い止められるようになり、カスハラに該当する事案が減ることで離職防止にも繋がるといったメリットが考えられるのである。実際に厚生労働省発表の「職場のハラスメントに関する実態調査報告書（概要版）」²⁵の「ハラスメントの予防・解決のための取組を進めたことによる副次的効果」によると、「職場のコミュニケーションが活性化する/風通しが良くなる」や「管理職の意識の変化によって職場環境が変わる」との回答が多い。

加えて、今後の採用の活性化にも繋がる可能性がある。法制化により、カスハラ対策が事業主の「雇用管理上の措置義務」となっていくなかで、就職希望者が企業を選ぶ選択肢の一つにカスハラ対策への取組を重

²⁵ 厚生労働省, “職場のハラスメントに関する実態調査報告書（概要版）” 2024 年 3 月., <https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001434613.pdf>, (アクセス日 2025-06-10)

視する流れになる可能性がある。特に業務で接客を伴う企業を志望する就職希望者にとっては、カスハラ対策への取組は企業を選ぶうえで重要な項目になり得る。労働力人口が減少し、採用において売り手市場が続く現代社会において、企業側からすると、実効性のあるカスハラ対策に取り組むことが他企業との差別化になり、採用の活性化と人材の確保に繋がるのである。

4 つ目メリットは企業としての評価向上である。企業がカスハラ対策を講じる姿勢を世間に示し、カスハラ事案を減らすことができれば、ステークホルダーに対するブランドイメージの向上が見込まれる。

3.4. カスハラへの取組に際しての課題と企業の本気度

前述したように、実効性のあるカスハラ対策を講じ、その効果を得られれば企業として受けるメリットは大きい。だが、カスハラは対策を講じることによって減らすことは出来ても、なくすことは難しいハラスメントである。それは、前章でも述べたが、カスハラは顧客等によって引き起こされるハラスメントであり、未然に直接顧客に措置を講じることが難しいからである。顧客等が引き起こすハラスメントであるため、顧客第一主義を掲げるとお客さまのいいなりになってしまう場面も多い。さらに、カスハラに当たるかどうかの判断基準が難しく、どこからがカスハラに当たるかは各企業の業態や顧客との向き合い方にも依存してくるため、瞬時の対応が求められる現場でカスハラに当たるかどうかの判断を求めるのは酷な事案もある。

このように実効性のあるカスハラ対策を行っても、カスハラ自体をなくすことは難しい。しかし、だからこそ、カスハラ対策には企業の本気度が求められるのではないかと考えられる。企業の本気度とは、カスハラが実際に起きてそれによる負の影響が最小限に抑えられる対策を企業が従業員と一体となって取り組むことであり、そのような本気の施策を行うことで企業と従業員の上に信頼感が生まれ、実際にカスハラが起きたら会社に相談ができる、会社が守ってくれるという安心感が従業員に醸成されるのである。そして、企業が本気の施策を行ない、従業員との間に信頼感が醸成されればカスハラ対策が実効性のあるものになっていくのではないだろうか。そして、実効性のあるカスハラ対策を行った企業のみが、その結果として前章で示したようなカスハラ対策に取り組むことによるメリットを享受できるのだと考えられる。単に相談窓口を設置して周知するだけ、というようなカスハラ対策では、従業員側には響かず、その対策による効果はあまり得られない。従業員に寄り添い、従業員との間に信頼感が醸成されるカスハラ対策があって、初めて企業と従業員が一体となった対策・体制づくりができると言えよう。

加えて、カスハラ事案が起きてしまった後も企業が被害にあった従業員に寄り添った対応を行うことで被害にあった従業員のその後の仕事へのモチベーションや会社へのエンゲージメント向上にも繋がる。

日本労働組合総連合会による「カスタマー・ハラスメントに関する調査 2022」²⁶によると、カスハラ被害を受けた従業員がその後「出勤が憂鬱になった」と回答した人の割合は、被害者へのメンタルヘルス対策が充分に取られている企業は 15.1%、対策が取られていない企業は 60.1%と大きく差が開いているという調査結果を公表している。

前章で示したように、カスハラは顧客が行為者であるハラスメントであるため、カスハラ自体をなくすことは難しい。それならば企業が目指すべきところは、増えているカスハラに対して軽く見ることや怯えることなく、カスハラが「起きたとしても大丈夫」と従業員が思えるような強い組織づくりを行うことである。そのために本気で実効性のあるカスハラ対策を実施し、カスハラ対策に取り組むことによるメリットを最大限享受できるのは、カスハラが世間で話題になり、カスハラ法の整備、条例化が進んでいる今なのでない

²⁶ 前掲脚注 21 と同じ

かと考えられる。

おわりに

本レポートでは、厚生労働省や東京都によるカスハラ²⁷の定義、カスハラに係る法整備や条例化、企業が行なうことが望ましい具体的なカスハラ対策について紹介した。日本はお客様第一主義のもと、企業が顧客満足の追求を行ってきたが、消費者の地位向上や SNS の発達、過剰サービスによる過剰期待などによって、結果的にカスハラに当たる事案が増加してしまったのである。そして今、多くの企業がカスハラに対する課題を抱え、その対応に苦慮している。厚生労働省の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル²⁷」によると、カスハラ対策の取組を進めるにあたっての企業の課題として、顧客が行為者であるため、対応のミスが企業の損失に直結すると思われがちな点やなかなか顧客に意見できないという点、またその基準が曖昧であるため、判断が難しい点などが原因として挙げられている。

しかし、顧客と従業員の関係であっても、人格を持った人同士であり、従業員の人格を侵害する行為や業務に支障をきたす行為を行って良いわけではなく、企業としては従業員を守るためにも毅然とした対応が求められる。そして、従業員を守るために本気で実効性のあるカスハラ対策を行った企業こそがそこで働く従業員に対して、またはほとんどの優良な顧客に対して信用と信頼を与えるのである。

最後に、本レポートがカスハラ対策を取り組もうと考えるすべての方々の一助になれば幸いである。

参考文献

(1 章) カスハラの定義

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”, 2022 年 2 月. <https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000915233.pdf>, (アクセス日 2025-05-28)
東京都. “東京都カスタマー・ハラスメント防止条例”. 東京都, https://www.reiki.metro.tokyo.lg.jp/reiki/reiki_honbun/g101RG00005328.html, (アクセス日: 2025-06-04)

(2 章) 条例化、法整備が進むカスハラ対策の現状

厚生労働省. “令和 5 年度 職場のハラスメントに関する実態調査報告書”, 2024 年 3 月. <https://www.mhlw.go.jp/content/11910000/001256082.pdf> (アクセス日 2025-06-26)
厚生労働省. “令和 2 年度 厚生労働省委託事業 職場のハラスメントに関する実態調査 報告書”, 2021 年 3 月. <https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001434608.pdf>, (アクセス日 2025-06-10)
池内裕美. なぜ「カスタマーハラスメント」は起きるのか-心理的・社会的諸要因と具体的な方法-. 情報の科学と技術. 2020, 70 巻, 10 号, https://www.jstage.jst.go.jp/article/jkg/70/10/70_486/_pdf/-char/ja (アクセス日 2025-06-10)
UAゼンセン. “悪質クレーム対策(迷惑行為)アンケート調査分析結果～サービスする側、受ける側が共に尊重される社会を目指して～”. UAゼンセン, <https://uazensen.jp/wp-content/uploads/2017/11/5a8254cf7b0b1b7401f1936bae6c3aef.pdf> (アクセス日 2025-07-11)
東京都. “東京都カスタマー・ハラスメント防止条例”. 東京都, https://www.reiki.metro.tokyo.lg.jp/reiki/reiki_honbun/g101RG00005328.html, (アクセス日: 2025-06-20)
北海道. “北海道カスタマーハラスメント防止条例”. 北海道, <https://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/rkr/hokkaido-kasuhara.html>, (アクセス日 2025-06-13)
群馬県. “群馬県カスタマーハラスメント防止条例”. 群馬県, <https://www.pref.gunma.jp/page/688104.html>, (アクセス日: 2025-06-12)
桑名市. “桑名市カスタマーハラスメント防止条例”. 桑名市, <https://www.city.kuwana.lg.jp/shoko/shigoto/cusharaboshi/jore.html>, (アクセス日: 2025-06-13)
参議院. “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等の一部を

²⁷ 前掲注釈 2 に同じ

改正する法律”。参議院,

<https://www.sangiin.go.jp/japanese/joho1/kousei/gian/217/meisai/m217080217050.htm>, (アクセス日:2025-06-12)

厚生労働省. “令和 2 年度 厚生労働省委託事業 職場のハラスメントに関する実態調査 報告書”, 2021 年 3 月. <https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001434608.pdf>, (アクセス日 2025-06-10)

愛知県. “愛知県カスタマーハラスメント防止条例検討会議”. 愛知

県, <https://www.pref.aichi.jp/soshiki/rodofukushi/kasuharakaigi.html>

和歌山県. “和歌山県 HP カスタマーハラスメントへの対応”. 和歌山

県, <https://www.pref.wakayama.lg.jp/prefg/000900/customer-harassment/d00219850.html>

埼玉県. “埼玉県 HP 埼玉働き方改革ポータルサイト”. 埼玉

県, <https://www.pref.saitama.lg.jp/workstyle/seminar/pref/220921.html>

日本労働組合総連合会. “カスタマー・ハラスメントに関する調査 2022”. 日本労働組合総連合会, <https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20221216.pdf>, (アクセス日 2025-05-31)

厚生労働省. “労働契約法のあらまし”. 厚生労働

省, <https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/roudoukeiyaku01/dl/13.pdf> (アクセス日 2025-06-26)

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” 厚生労働省,

<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000915233.pdf>, (アクセス日 2025-05-28)

(3 章) カスハラ対策として企業が取るべき施策

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” 厚生労働省,

<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000915233.pdf>, (アクセス日 2025-05-28)

厚生労働省. “職場のハラスメントに関する実態調査報告書(概要版)”, 2024 年 3 月.

<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001434613.pdf>, (アクセス日 2025-06-10)

日本労働組合総連合会. “カスタマー・ハラスメントに関する調査 2022”. 日本労働組合総連合会, <https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20221216.pdf>, (アクセス日 2025-05-31)

執筆者紹介

芹生 香月 Kaduki Seriu

サステナビリティコンサルティング部

コンサルタント

専門は人的資本経営

SOMPO リスクマネジメントについて

SOMPO リスクマネジメント株式会社は、損害保険ジャパン株式会社を中核とする SOMPO ホールディングスのグループ会社です。「リスクマネジメント事業」「サイバーセキュリティ事業」を展開し、全社的リスクマネジメント(ERM)、事業継続(BCM・BCP)、サイバー攻撃対策などのソリューション・サービスを提供しています。

本レポートに関するお問い合わせ先

SOMPO リスクマネジメント株式会社

マーケティング部 広報担当

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 1-24-1 エステック情報ビル

TEL : 03-3349-3500