

2026年7月1日

No. A&S_037

令和8年10月1日施行

カスハラ対策義務化に向けて企業が準備すべきこと

執筆者：弁護士 柴田啓介

—改正労働施策総合推進法・厚生労働省指針のポイント—

令和8年10月1日から、改正労働施策総合推進法により、カスタマーハラスメント、いわゆる「カスハラ」に関する事業主の防止措置が義務化されます。これに伴い、厚生労働省指針では、カスハラの定義を明らかにした上で、事業主が講ずべき措置として、事業主の方針等の明確化、相談体制整備、事案発生時の迅速・適切な対応などが示されています。

企業においては、方針やマニュアルを形式的に整えれば足りるものではなく、カスハラ対応で本当に重要なのは、現場で実際に使えるルールとして落とし込むことです。

私自身は、これまで裁判官として多数の民事紛争に関わり、その後、弁護士として企業の労務問題、ハラスメント対応、クレーム対応に従事してきました。その経験を踏まえると、カスハラ対応で特に重要なのは、正当なクレームとカスハラとの線引きを、あらかじめ組織として整理しておくことだと感じています。

近年、顧客、取引先、施設利用者などから、現場の従業員に対し、暴言、威圧的な言動、長時間の拘束、不当な金銭要求、SNSへの投稿を示唆した圧力などが行われるケースが増えています。

カスハラという言葉が広く知られるようになり、自治体でも防止条例の制定が進んでいます。しかし、企業における具体的な対策は、必ずしも十分に進んでいるとはいえません。報道では、東京都が公表した調査において、カスハラ防止対策に取り組んでいる企業は約4割にとどまり、取り組

んでいない理由として「正当なクレームとの判断の難しさ」や「ノウハウ不足」が挙げられています。

カスハラ対応を現場任せにすると、従業員の心身に大きな負担が生じるだけでなく、企業としても、業務上の支障、ブランドイメージの低下、人員確保の困難化など、さまざまな影響を受ける可能性があります。また、企業が従業員を守るための適切な対応を怠った場合には、安全配慮義務違反が問題となり、治療費、慰謝料などの損害賠償責任を問われる可能性もあります。カスハラ対策は、単なる接客対応の問題ではなく、従業員の安全と企業経営を守るための重要なリスク管理です。

本ニュースレターでは、このような問題意識を踏まえ、カスハラに関する基本的な内容やポイントを整理した上で、厚生労働省指針が求める事業主の措置や、施行日までに確認すべき実務上のポイントについて説明します。

1 カスタマーハラスメントとは何か

厚生労働省指針において、職場におけるカスタマーハラスメントは、概ね次の3つの要素を満たすものとされています。

第1に、「顧客等の言動」であることです。ここでいう顧客等は、商品やサービスを購入・利用する顧客に限られず、取引先の担当者、施設利用者、利用者の家族なども含まれます。そのため、カスハラは、小売業、飲食業、宿泊業、医療・介護、運送業、金融、不動産といった対面サービス業に限らず、製造業やBtoB取引においても問題となります。

第2に、その言動が、業務の性質その他の事情に照らして「社会通念上許容される範囲を超える」ものであることです。顧客からのクレームがあるからといって、直ちにカスハラになるわけではありません。企業側の商品・サービスに問題があり、顧客が改善や説明を求めること自体は、正当なクレームである場合があります。他方で、要求内容に理由がない場合、過大なサービス・不当な損害賠償を求める場合、暴行・脅迫・長時間の居座り・執拗な電話など、手段や態様が相当性を欠く場合には、社会通念上許容される範囲を超えるものと評価されます。

第3に、その言動により「労働者の就業環境が害される」ことです。これは、労働者が身体的又は精神的苦痛を受け、業務遂行に看過できない程度の支障が生じるような場合をいいます。従業員が恐怖や強いストレスを感じて接客や電話対応ができなくなる、勤務継続が困難になる、他の業務に重大な影響が出る、といった場合が典型です。

2 正当なクレームとカスハラの間引き

企業にとって悩ましいのは、正当なクレームとカスハラの間引きです。

まず確認すべきは、顧客の言い分に理由があるかです。製品不良、契約内容との相違、従業員の不適切対応など、企業に問題がある場合には、顧客の不满には一定の正当性があります。食品に異物が混入していた、説明されたサービス内容と実際の内容が違っていた、といった場合、顧客が説明や改善を求めるのは当然です。

もっとも、顧客の言い分に理由があっても、何をしても許されるわけではありません。高額な慰謝料を要求する、営業時間外に何度も電話をかける、従業員個人を名指しでSNSに投稿すると告げる、長時間にわたり同じ説明を求め続ける、担当者に土下座を求める、といった行為は、正当な権利行使の範囲を超えるものです。

そのため、実務上は、「要求内容」と「要求の態様」の両面から見るのが有用です。要求内容が相当であり、要求の態様も相当であれば、通常のクレームとして対応すべき場面です。これに対し、要求内容が著しく不当である場合、又は要求の態様が著しく不当である場合には、カスハラとして対応すべきものとなります。

要求内容の面では、著しく高額な賠償要求、土下座の要求、従業員の解雇要求、返品期限後の不当な返品要求、社長や組織の最上位者を直接対応させることを求める要求、過度な謝罪文書の提出要求などが問題となります。

要求の態様の面では、長時間拘束、同一内容の反復要求、暴言、暴力、威迫・脅迫、店舗外での拘束、SNSやインターネット上での誹謗中傷などが問題となります。

3 事実確認で押さえるべき4つのポイント

カスハラ該当性を判断する前提として、まず顧客の言い分を正確に把握する必要があります。その際には、次の4つのポイントを意識すると整理しやすくなります。

第1に、具体的な「事実」が何かです。単に「対応が悪い」「サービスがひどい」「不快だった」といった抽象的な表現では、何が問題となっているのかわかりません。いつ、どこで、誰が、何をしたのか、どのような商品・サービスにどのような問題があったのかを確認する必要があります。

第2に、その事実に「客観的な根拠」があるかです。顧客の申出を頭から疑うべきではありませんが、十分な確認をしないまま企業の非や法的責任を認めるべきでもありません。診断書、写真、契約書、メール、録音、対応記録、監視カメラ、業務日報、システム履歴など、客観的資料の有無を確認することが重要です。

第3に、「要求内容」が何かです。顧客が求めているのは、説明か、謝罪か、返金か、交換か、損害賠償か、担当者の処分かなどを明確にする必要があります。その上で、その要求が契約内容、商品・サービスの性質、企業の落ち度の有無、損害の有無・程度に照らして相当な範囲にあるかを検討します。

第4に、「態様」が相当かです。暴言、威圧、脅迫、長時間拘束、反復継続、撮影、SNS投稿の示唆、他の顧客の前での大声、従業員個人への人格攻撃などがあるかを確認します。

4 事業主に義務付けられる措置

令和8年10月1日以降、事業主は、カスハラ防止のために雇用管理上必要な措置として、主に以下の5つの措置を講じることが求められます。

(1) 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

まず1つ目は、事業主の方針を明確にし、従業員に周知・啓発することです。

企業として、カスハラには毅然と対応し、従業員を保護するという基本方針を明らかにする必要があります。そのため、企業トップや経営層から、現場に対し、正当なクレームには誠実に対応するが、社会通念上許容される範囲を超える不当要求には組織として対応して従業員を守る、という姿勢を明確にすることが重要です。

次に、カスハラの内容と、あらかじめ定めた対処方法を従業員に周知することです。現場担当者が一人で抱え込むことがないように、どのような場合に上司へ報告するのか、複数名対応に切り替えるのか、録音・記録を行うのか、本部へ連絡するのか、警察への通報を検討するのか、といった対応方針を定めておく必要があります。

(2) 相談体制の整備

2つ目は、相談体制を整備することです。

従業員がカスハラを受けた場合に相談できる窓口をあらかじめ定め、従業員に周知する必要があります。窓口担当者が適切に対応できるよう、相談を受けた際の聴取項目、記録方法、上長・本部・人事・法務との連携方法も整備しておくべきです。

(3) 事後の迅速かつ適切な対応

3つ目は、カスハラが発生した場合には、事実関係を迅速かつ正確に確認し、被害を受けた従業員への配慮措置を行い、再発防止策を講じる必要があります。

その際、初動対応が非常に重要です。クレーム対応は、企業側に何らかのミスや不備がある可能性もあるため、現場担当者が消極的になりがちです。また、「事実確認をしっかりとしてから対応しよう」と考えるあまり、最初の連絡や説明が遅れることもあります。

しかし、初動対応が遅れると、顧客の不満が拡大し、トラブルが大きくなることがあります。初動対応において、直ちに企業側の法的責任を認めたり、返金や賠償を約束したりする必要はありません。重要なのは、顧客の不快感には一定の共感を示しつつ、事実関係を確認し、組織として検討する姿勢を示すことです。

例えば、「ご不快な思いをおかけし、申し訳ございません。」という表現は、不快な思いをしたことへの共感と、そのことに限定した謝意を示すものであり、直ちに企業側の非や法的責任を認めるものではありません。また、「ご指摘ありがとうございます。まず状況を確認させていただきます。詳しい状況をお聞かせいただけますでしょうか。」「社内で確認した上で、改めてご連絡いたします。」「ご要望としては承りましたが、直ちにお約束することはできかねます。」といった表現を準備しておく、現場で対応しやすくなります。

他方で、担当者が一人で長時間対応し続けること、その場しのぎで過大な約束をすること、SNSや口コミを恐れて明確な基準なく特別対応をすること、記録を残さずに次の担当者に引き継ぐこと、対象となった従業員個人に謝罪・連絡・訪問をさせることは、いずれもトラブルを拡大させるおそれがあります。従業員個人が標的にされている場合には、会社として従業員を守る必要があります。

(4) 対応の実効性を確保するために必要なカスハラの抑止のための措置

4つ目は、特に悪質と考えられるカスハラへの対処の方針をあらかじめ定め、労働者に周知し、当該対処を行うことができる体制を整備することです。ここでは、必要に応じて、担当者の交代、複数名対応、顧客への警告、出入り禁止、取引停止、警察・弁護士への相談などを検討します。

カスハラ対応では、現場担当者個人に任せるのではなく、組織として対応することが不可欠です。従業員の活動は企業活動の一部であり、顧客からのクレームは、基本的には企業に向けられたものであって、従業員個人が一人で背負うべきものではありません。現場では、一人が顧客対応を行い、もう一人がやり取りを記録するというように、可能な限り複数名で対応することが望ましいです。そして、必要に応じて、上長や責任者が同席するという対応により、従業員の心理的負担を軽減し、証拠化を容易にし、会社として組織的に対応していることを示すことができます。

さらに、誰がどの段階で対応するのか、エスカレーション基準もあらかじめ定めておく必要があります。現場担当者は傾聴、事実確認、一次説明を行い、現場責任者は補償判断、場所の移動、複数名対応への切替えなどを判断し、本部・人事・法務・経営層は、出入り禁止、取引停止、書面通知、社外専門家への相談などを検討します。暴力、脅迫、退去拒否、監禁、反復継続する嫌がらせ、SNSによる誹謗中傷、不当な金銭要求などがある場合には、警察や弁護士への相談を検討すべきです。

特に、顧客の要望が正当なものかの判断が困難である場合に備え、いつでも迅速に相談できる顧問弁護士との連携を整えておくことは有益です。

(5) 相談者のプライバシー保護等の併せて講ずべき措置

最後に5つ目は、相談者等のプライバシー保護や、相談したこと等を理由とする不利益取扱いの禁止を明確にすることです。

これに加え、消費者対応や、障害への合理的配慮とのバランスも重要です。カスハラ対策を進める際に注意すべきなのは、「クレームを言う顧客を排除する制度」になってはならないという点です。顧客には、商品やサービスについて意見を述べる権利があります。企業側に不備があれば、説明や改善を求めることも当然です。また、障害のある方が不当な差別的取扱いをしないよう求めたり、合理的配慮を求めたりすること自体は、カスハラではありません。厚生労働省指針でも、対策を講ずる際には、消費者の権利や障害者差別解消法上の合理的配慮の提供義務等に留意する必要があるとされています。

5 施行日までに確認すべきチェックポイント

以上を踏まえ、令和8年10月1日の施行に向けて、企業は少なくとも次の点を確認しておくべきです。

- ・ トップメッセージとして、従業員を守る方針が明確に示されているか。
- ・ 自社のカスタマー対応方針は明文化され、従業員に周知されているか。
- ・ 業種・業態に応じたマニュアルや研修が用意されているか。
- ・ 正当なクレームとカスタマーの区別について、現場が理解しているか。
- ・ 要求内容と要求の態様の両面から判断する基準があるか。
- ・ 顧客の申出について、事実、根拠、要求内容、態様を確認する仕組みがあるか。
- ・ 従業員を一人で長時間対応させない仕組みがあるか。
- ・ 記録、録音、報告書の作成方法は定まっているか。
- ・ 相談窓口は設置され、相談後の対応フローは決まっているか。
- ・ 誰がどの段階で対応するか、エスカレーション基準は定まっているか
- ・ 悪質事案における警察・弁護士・本部との連携体制は整っているか。
- ・ プライバシー保護と不利益取扱い禁止は明確化されているか。

これらは、施行直前に形式的に整えれば足りるものではありません。実際に現場で使える形にするためには、自社で起こり得る具体的な場面を想定し、管理職・現場責任者・従業員が共通理解を持つことが重要です。一般的なマニュアルをそのまま導入するだけでは十分ではなく、自社の事業内容、顧客接点、過去のトラブル、現場の人員体制に応じて、実効性のあるルールにすることが必要です。

6 おわりに

カスタマー対策の義務化は、企業に新たな負担を課すものと受け止められがちです。しかし、その本質は、顧客対応と従業員保護のバランスを取り、企業として健全な対応ルールを整えることにあります。

カスタマー対策は、顧客対応の質を下げるためのものではありません。むしろ、正当なクレームには誠実に対応し、不当・過剰な要求には組織として線を引くことで、顧客対応の健全性を保つための仕組みです。正当なクレームには誠実に対応する。他方で、暴言、威圧、過大要求、長時間拘束、個人攻撃、不当な金銭要求など、社会通念上許容される範囲を超える言動には、組織として毅然と対応する。この線引きをあらかじめ明確にし、現場に共有しておくことが、従業員を守り、顧客対応の品質を守り、ひいては企業を守ることに繋がります。

もっとも、実際にどのような行為をカスハラとして位置付けるか、どの段階で対応を打ち切るか、どのような場合に警察・弁護士への相談や取引停止等を検討するかは、業種、顧客層、現場の人員体制、これまでのトラブル事例によって異なります。

そのため、カスハラ対応方針やマニュアルは、一般的なひな形を整えるだけでなく、自社の実情に即して、現場で実際に使える内容にしておくことが重要です。

私自身も、これまでの紛争対応、労務問題、ハラスメント対応、クレーム対応の経験を踏まえ、カスハラ対応方針・マニュアルの作成、相談体制の整備、従業員研修、個別事案への対応方針の検討などについて、企業の実情に応じたサポートを行っています。

カスハラ対策についてお悩みの企業におかれては、施行日を待つことなく、早めに自社の対応体制を点検しておくことをお勧めします。

執筆者・お問い合わせ先

本ニュースレターに関する一般的なお問い合わせは、下記までご連絡ください。









弁護士 柴田啓介 (A&S福岡法律事務所* パートナー、福岡県弁護士会)

Email: keisuke.shibata@aplaw.jp

当事務所のニュースレターをご希望の方はニュースレター配信申込フォームよりお手続きをお願いいたします。また、バックナンバーはこちらよりご覧いただけます。

* A&S福岡法律事務所弁護士法人（主たる法律事務所の名称：A&S福岡法律事務所）は、渥美坂井法律事務所弁護士法人と提携関係にありますが別法人であり、渥美坂井法律事務所弁護士法人の従たる事務所ではありません。

このニュースレターは、現行の又は予想される規制を網羅的に解説したのではなく、著者が重要だと考える部分に限って、その概要を記載したものです。このニュースレターに記載されている意見は著者個人の意見であり、渥美坂井法律事務所・外国法共同事業（「渥美坂井」）の見解を示すものではありません。著者は明白な誤りを避けるよう合理的な努力は行いましたが、著者も渥美坂井もこのニュースレターの正確性を保証するものではありません。著者も渥美坂井も読者がこのニュースレターに依拠することによって生じる損害を賠償する責任を負いません。取引を行う場合には、このニュースレターに依拠せずに渥美坂井の弁護士にご相談ください。

| | | |
|---|--|--|
| 東京オフィス Tokyo Head Office 〒100-0011 東京都千代田区 内幸町 2-2-2 富国生命ビル（総合受付：16F）  | 大阪提携オフィス Osaka Affiliate Office （A&S 大阪法律事務所） 〒530-0005 大阪府大阪市北区 中之島 2-3-18 中之島フェスティバルタワー16階  | 福岡提携オフィス Fukuoka Affiliate Office （A&S 福岡法律事務所） 〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神 2丁目 12-1 天神ビル 10階  |
| ニューヨーク提携オフィス New York Affiliate Office 1120 Avenue of the Americas, 4th Floor New York, New York 10036  | ロンドンオフィス London Office 85 Gresham Street, London EC2V 7NQ, United Kingdom  | フランクフルト提携オフィス Frankfurt Affiliate Office Barckhausstraße 1 (8th Floor), 60325 Frankfurt am Main, Germany  |
| ブリュッセルオフィス Brussels Office CBR Building, Chaussée de la Hulpe 185, 1170, Brussels, Belgium  | ホーチミンオフィス Ho Chi Minh Office 10F, The NEXUS building, 3A-3B Ton Duc Thang Street, Sai Gon Ward, Ho Chi Minh City, Vietnam  | |