

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 (令和 8 年度改訂版) の解説

— 2026 年（令和 8 年）10 月 1 日施行 改正労働施策総合推進法・カスハラ防止指針への実務対応 —

弁護士法人三宅法律事務所

弁護士 渡邊 雅之

TEL 03-5288-1021 / m-watanabe@miyake.gr.jp

2026 年（令和 8 年）9 月

本セミナーの素材

- 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（令和 8 年度改訂版）」（令和 8 年 9 月）
- カスハラ防止指針（令和 8 年厚生労働省告示第 51 号）

本日のアジェンダ

1 義務化の全体像

- 改正労働施策総合推進法（令和 7 年法律第 63 号）
- カスハラ防止指針（令和 8 年厚労省告示第 51 号）
- 企業マニュアル（令和 8 年度改訂版）
- 条例・安全配慮義務との関係

2 改訂版マニュアルの改訂点

- 令和 3 年度版からの主な変更
- 定義の入替え（2 要素→3 要素）
- 「顧客等」「職場」「労働者」の拡張
- 新設された論点と未完部分

3 カスハラの外縁と判断基準

- 3 要素の判断フレーム
- 言動の内容／手段・態様の典型例
- 「就業環境が害される」の物差し
- 該当しないもの・抵触し得る刑罰法規

4 10 の措置（法的義務）の実装

- 方針の明確化と対処内容の周知
- 相談体制・事後対応・再発防止
- 特に悪質な事案の抑止措置（新設）
- プライバシー保護・不利益取扱い禁止

5 実務で判断が割れる論点

- 録音・録画の適法性と個人情報保護法
- 悪質顧客情報の記録・共有の限界
- 販売拒否・出入禁止はどこまで可能か
- 労災認定基準・履行確保・条ずれ

6 BtoB 対応と施行までの実務

- 取引先間カスハラ・独禁法との交錯
- 業種別論点と文書・研修の整備
- 施行対応ロードマップと 8 問チェック
- 参考資料・相談窓口

POINT 本資料は令和 8 年 9 月時点の公表資料に基づきます。マニュアルは令和 8 年度内に再改訂が予定されています。

本日の到達目標 — 持ち帰るのは知識ではなく「運用」

判 判断する

- 正当な苦情か、カスハラか
- 「お客様が怒っているか」ではなく、要求の内容及手段・態様の二軸で切り分ける
- 自社の業種・業態に即した判断基準をあらかじめ定めておく

止 止める

- 一人で抱えず、時間・場所・担当を変える
- 乱暴に切ることではなく、会社のルールに基づいて会話を終了させること
- 犯罪に該当し得る言動は警察へ通報する

残 残す

- 時系列、証拠、判断理由を記録する
- 録音・録画、対応記録、時間の計測、メール・SNSの保存
- 最後に法務・弁護士・警察へ渡せる材料を作るという観点

組織のどこで受け、どこで判断し、どこで終わらせるかを設計する

- 現場の初期対応 — 限定謝罪、傾聴、事実把握、そして抱え込まない
- 管理職・相談窓口 — 交代判断、安全確保、事実確認、エスカレーションの起点
- 経営層・法務・人事 — 方針の発信、悪質事案の終了判断、外部機関との連携

POINT カスハラ対応はクレーム対応の延長ではなく、労務・法務・現場運営を横断する「雇用管理上の措置義務」である。

1

義務化の全体像

改正労働施策総合推進法・カスハラ防止指針・企業マニュアルの三層構造と、
2026 年 10 月 1 日から事業主に課される法的義務の射程を確認します。

2026 年 10 月 1 日 — カスハラ対策は「努力目標」から「法律上の義務」へ

令和 7 年 6 月 11 日に公布された改正労働施策総合推進法（令和 7 年法律第 63 号）により、事業主は、職場におけるカスタマーハラスメントについて雇用管理上必要な措置を講じなければならないこととされた。施行日は令和 8 年 10 月 1 日である。

法 改正労働施策総合推進法

- 令和 7 年法律第 63 号（令和 7 年 6 月 11 日公布）
- 法 33 条 1 項＝措置義務、2 項＝不利益取扱いの禁止、3 項＝他の事業主への協力の努力義務
- 法 34 条＝国・事業主・労働者の責務
- 令和 8 年 10 月 1 日施行

針 カスハラ防止指針

- 令和 8 年厚生労働省告示第 51 号（令和 8 年 2 月 26 日公布）
- 法 33 条 4 項に基づき、講ずべき措置の具体的内容を定める
- 「5 区分・10 項目」の措置を法的義務として明示
- 望ましい取組も併せて提示

実 企業マニュアル（改訂版）

- 令和 8 年 9 月公表（令和 3 年度版の改訂）
- 指針の措置を現場で実装するための手引き
- 初期対応手順・類型別対応例・体制図・チェックシート
- 年度内にヒアリング結果を反映して再改訂予定

POINT 「指針を読めば何をすべきかが分かる。マニュアルを読めばどう実装するかが分かる」 — 両者は役割が異なる。義務の有無を判断する根拠はあくまで法律と指針である。

経緯：令和 7 年 6 月 11 日 改正法公布 → 令和 8 年 2 月 26 日 指針告示 → 令和 8 年 9 月 マニュアル改訂 → 令和 8 年 10 月 1 日 施行。準備期間は残りわずかであり、10 月 1 日は「準備開始日」ではなく措置義務のスタートラインである。

根拠条文の地図 — どの義務がどの条文から出ているか

措置義務の本体

- 法 33 条 1 項：事業主は、職場において行われる顧客等の言動であって、社会通念上許容される範囲を超えたものにより労働者の就業環境が害されることのないよう、相談に応じ適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない
- 法 33 条 4 項：厚生労働大臣が措置等に関して必要な指針を定める → カスハラ防止指針（告示第 51 号）

不利益取扱いの禁止

- 法 33 条 2 項：相談をしたこと、措置に協力したこと等を理由とする解雇その他不利益な取扱いの禁止
- 法 36 条 2 項（紛争解決の援助の求め）・37 条 2 項（調停の申請）にも同様の禁止規定

他の事業主との関係

- 法 33 条 3 項：他の事業主から事実関係の確認等の協力を求められた場合、これに応ずる努力義務

責務規定

- 法 34 条 2 項：事業主の責務（研修等の配慮、国の啓発への協力）／同条 3 項：事業主自身（法人ならその役員）の責務／同条 4 項：労働者の責務

派遣労働者

- 労働者派遣法 47 条の 4 により、派遣先も雇用する事業主とみなされ、法 33 条 1 項・34 条 2 項が適用される。派遣先も自社従業員と同様に措置を講ずる必要がある

法 33 条 2 項の不利益取扱い禁止は派遣労働者も対象。派遣先が、相談を行ったことを理由に当該派遣労働者の役務提供を拒むことも禁止される（指針 2(3)）。

対象は「すべての事業主」 — BtoB 企業も、中小企業も、猶予はない

誰 対象となる事業主

- 労働者を 1 人でも雇用していれば規模を問わず対象
- パワハラ防止義務のような中小企業の猶予期間は設けられていない
- 業種・業態を問わない

何 「顧客等」の広がり

- 一般消費者に限られない。取引の相手方、施設利用者、その家族、近隣住民を含む
- BtoB 企業も当然に対象
- 今後取引・利用する可能性のある潜在的な相手も含む

違 履行を確保する仕組み

- 対応が不十分な場合、都道府県労働局による助言・指導・勧告の対象となり得る
- 個別紛争については紛争解決の援助（法 36 条）・調停（法 37 条）の対象
- 罰則そのものは設けられていない

法令上の義務にとどまらないリスク

- 安全配慮義務（労働契約法 5 条）：カスハラ対応を怠り従業員の心身に被害が生じた場合、債務不履行・不法行為に基づく損害賠償請求を受け得る
- 労災：カスハラにより負傷し、または精神障害を発病した場合は労災保険の対象となる
- 経営コスト：労務対応・離職・採用教育・ブランド毀損。マニュアルは「重大な経営上の課題」と明確に位置付けている
- 条例：東京都・北海道・群馬県のカスハラ防止条例および三重県桑名市の条例が令和 7 年 4 月 1 日に施行済み。条例は顧客等の行為を禁止し事業者にも努力義務を課すもので、名宛人が異なる。条例対応済みでも、法・指針の 10 措置は別途点検が必要

カスハラは誰に損害を与えるのか — 被害者は従業員だけではない

従 従業員への影響

- 業務のパフォーマンスの低下
- 健康不良（頭痛、睡眠不良、精神疾患、耳鳴り等）
- 現場対応への恐怖や苦痛による配置転換、休職、退職

企 企業への影響

- 時間の消費（現場対応、電話対応、謝罪訪問、社内検討、弁護士への相談等）
- 業務上の支障・人員の不足（離職に伴う新規採用、教育コスト）
- 金銭的損失、ブランドイメージの低下

他 他の顧客等への影響

- 来店する他の顧客等の利用環境、雰囲気悪化
- 業務遅滞によって他の顧客等がサービスを受けられない

カスハラを受けた労働者の心身への影響（令和5年度調査）

63.8%

怒りや不満、不安などを感じた

46.1%

仕事に対する意欲が減退した

26.4%

眠れなくなった
（何度も繰り返し経験した層）

9.2%

通院したり服薬をした
（同上）

POINT カスハラ対策はクレーム対策ではなく、人的資本・サービス品質・事業継続の対策。放置した場合のコストは、休職・離職・採用・教育・業務遅滞・ブランド低下に広がる。

2

改訂版マニュアルは何が変わったか

令和 3 年度版（2022 年 2 月）から令和 8 年度改訂版（2026 年 9 月）へ。

義務化を受けて、定義・対象範囲・章立て・記載事項のいずれもが組み替えられています。

改訂の全体像 — 令和 3 年度版から何が組み替えられたか

論点	令和 3 年度版（2022 年 2 月）	令和 8 年度改訂版（2026 年 9 月）
位置付け	パワハラ指針上の「望ましい取組」を前提とした任意の手引き	法 33 条 1 項の措置義務・カスハラ防止指針を実装するための手引き
カスハラ定義	要求内容の妥当性に照らし、手段・態様が社会通念上不相当で、就業環境が害されるもの	① 顧客等の言動 ② 社会通念上許容される範囲を超える ③ 就業環境が害されるの 3 要素（指針の定義をそのまま採用）
顧客等の範囲	顧客・取引先を想定した記述にとどまる	潜在的顧客、施設利用者とその家族、近隣住民まで明示。BtoB 企業も対象と明記
章立て	「企業が取り組むべき対策」として任意の取組を列挙	指針の 5 区分 10 項目に対応した章立てに全面再構成（4.2 ～ 4.6 が義務、4.7 が望ましい取組）
抑止措置	規定なし	特に悪質な事案への対処方針の事前策定と体制整備を 1 節新設（4.5）
取引先との関係	言及は限定的	取引先間カスハラ調査手順、協力義務、優越的地位の濫用・取適法への留意を追加
他社労働者・個人事業主	規定なし	自社従業員以外の者に対する顧客等の言動への取組を追加（4.7.4）
統計・裁判例・付録	令和 2 年度調査／社内マニュアル例等	令和 5 年度調査に更新。裁判例 2 件を新設。企業用・従業員用チェックシート、参考情報源リンク集

「2.2 企業が悩む顧客等からの行為」は本文が置かれず、令和 8 年度内に企業ヒアリングを踏まえた再改訂が予定されている＝本マニュアルは暫定版。社内規程は改訂しやすい構造にしておく。

改訂点① 定義の入替え — 「要求の妥当性」が正面から外れた

令和3年度版の定義

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

- 要求内容の妥当性を先に判定し、そのうえで手段・態様の相当性を見るという二段構えの構造
- 手段・態様の不相当性が中心に置かれ、「要求内容それ自体が不当な場合」の位置付けが読み取りにくかった

令和8年度改訂版の定義（指針2(1)）

職場において行われる①顧客等の言動であって、②その雇用する労働者が従事する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たものにより、③労働者の就業環境が害されるものであり、①から③までの要素を全て満たすもの

実務上、何が変わるか

- 「言動の内容」と「手段や態様」が並列の判断対象となった。いずれか一方のみが社会通念上許容される範囲を超える場合でも該当し得る（指針2(5)）
- したがって、要求内容が不当であれば、物腰が丁寧でもカスハラに該当し得る。逆に、要求内容が正当でも、手段が暴力的・威圧的・継続的・拘束的であれば該当し得る

POINT 現場の判断軸は「怒鳴られたか」ではなく、「要求の内容」と「伝え方」の両面を見る二軸に変わった。社内マニュアルの判断基準が旧定義のままであれば、この点の改訂が必要。

留意すべき追加の視点

- 指針は、社会通念上許容される範囲を超えるかの判断に当たり、事業主または労働者の側の不適切な対応が原因・背景となっている場合にも留意すべきとする

自社の初期対応の稚拙さがエスカレータを招いた事案を、一律にカスハラとして処理してはならない。

改訂点② 「顧客等」「職場」「労働者」 — 対象範囲がいずれも広がった

客 「顧客等」

- 顧客（今後購入・利用する可能性のある潜在的顧客を含む）
- 取引の相手方（今後取引する可能性のある者を含む）
- 施設の利用者（駅・空港・病院・学校・福祉施設・公共施設等）
- 取引先の担当者、契約締結交渉の担当者
- 施設・サービスの利用者およびその家族（訪問看護・訪問介護等を含む）
- 施設の近隣住民

場 「職場」

- 事業主が雇用する労働者が業務を遂行する場所
- 通常の就業場所に限らない。取引先の事務所、打合せ先の飲食店、顧客の自宅も含む
- 対面に限らず、電話や SNS 等のインターネット上で行われるものも含む

訪問型サービスの現場が正面から射程に入る

者 「労働者」

- 正規雇用労働者に限らず、パートタイム労働者・契約社員等の非正規雇用労働者を含む
- 派遣労働者は、派遣元のみならず派遣先も措置義務を負う（労働者派遣法 47 条の 4）
- 自社従業員以外（他社社員・個人事業主等）についても同様の方針を示すことが望ましい（4.7.4）

POINT BtoB 企業における「取引先担当者からの過大要求」「契約交渉の場での威圧」は、従来は下請法や独禁法の文脈で語られてきた。今後はカスハラとしての措置義務の問題にもなる。

改訂点③ 統計の更新 — 令和2年度調査から令和5年度調査へ

図1：過去3年間のハラスメント相談有無（企業調査 n=7,775）

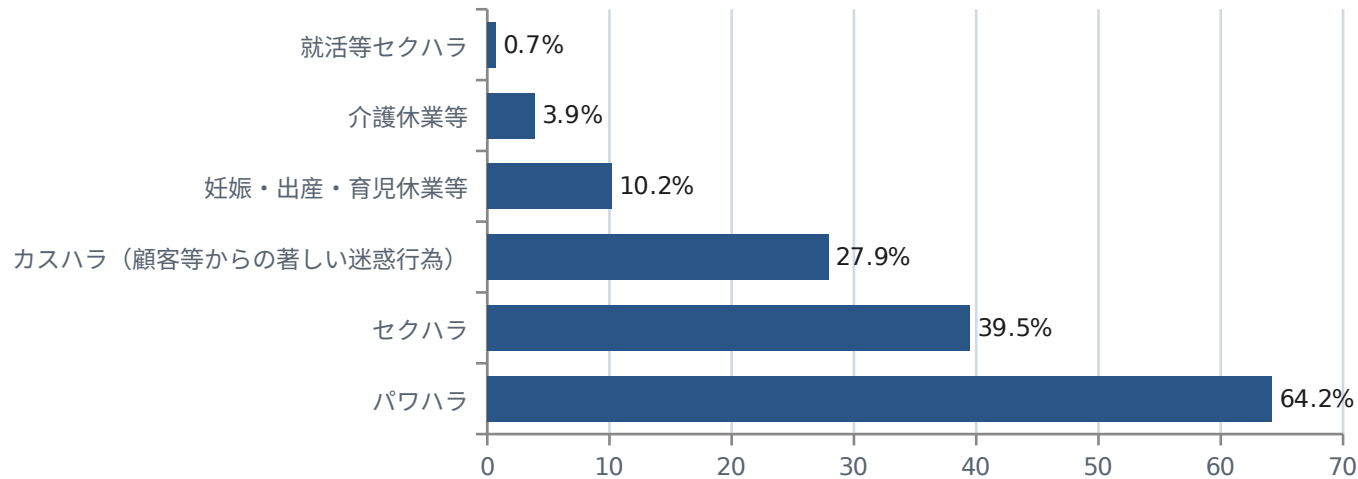
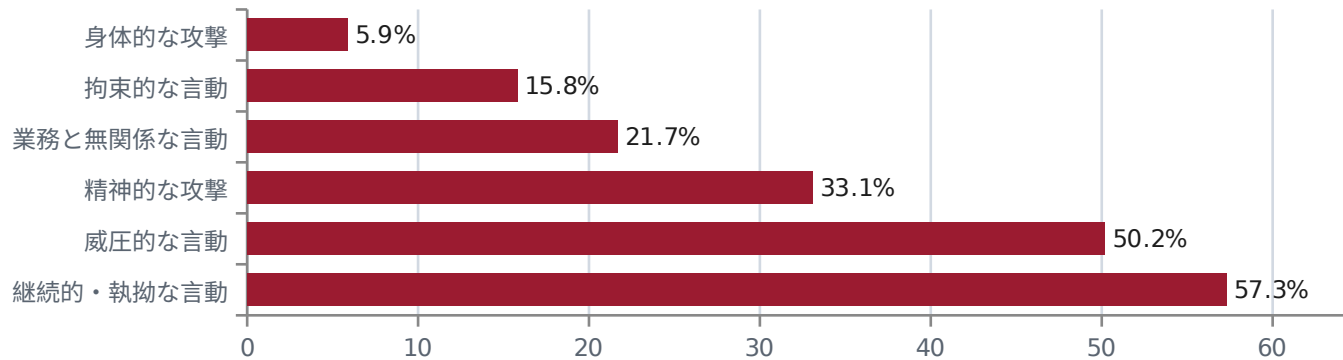


図4：顧客等から受けた著しい迷惑行為の内容（n=861）



押さえるべき数値

- カスハラ（顧客等からの著しい迷惑行為）の相談があった企業は27.9%。令和2年度調査から8.4ポイント増加しており、パワハラ・セクハラに次ぐ
- 相談があった企業のうち、実際に該当事案があったとする割合は86.8%と全ハラスメント類型中で最も高い
- 労働者側では、過去3年間に一度以上経験した割合が10.8%。セクハラ（6.3%）を上回る

「何度も繰り返し経験した」層では、眠れなくなった26.4%、通院・服薬9.2%。健康被害は安全配慮義務違反の主張に直結する。

出典：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」。企業調査は従業員30人以上の企業・団体7,933件、労働者等調査は20～64歳の労働者8,000名。

改訂点④ 裁判例の追加 — 安全配慮義務は「体制の有無」で分かれる

① 負け筋：義務違反が認められた事例

- 保育園の保育士が、保護者による虐待疑惑の追及等の一連の騒動で強度の心理的負荷を受け、うつ病を発症して自殺
- 相続人が、保育園を運営する社会福祉法人に対し安全配慮義務違反等に基づき損害賠償を請求
- 使用者は心身の健康状態に留意し、心理的負荷が過度に蓄積しないよう注意すべき義務を負うところ、対応が十分でなかったとして安全配慮義務違反を認定

長崎地裁令和3年1月19日判決

② 勝ち筋：賠償責任が否定された事例

- コールセンターのコミュニケーターが、視聴者からのわいせつ発言・暴言等につき、法人の安全配慮義務違反を主張
- 法人は対応手順（マニュアル）を作成・周知。わいせつ電話は転送指示を待たず直ちにスーパーバイザーへ転送、同日2回目以降は担当者判断で即切断を許容
- 大声が出される場合はヘッドセットを外す・転送することも認めていた
- 心身の安全を確保するためのルールを定めて対応していたとして、義務違反を否定

東京高裁令和4年11月22日判決

- 「対応しなかった」ことではなく、「心理的負荷が継続していたのに、体制として受け止めなかった」ことが問われている
- 裁判所が見るのは「カスハラをゼロにできたか」ではなく、「会社として予見し、ルール化し、実際に守ったか」

POINT 分岐点は、ルールが文書化され、現場に周知され、現場の判断で発動できたかどうか。マニュアルの整備それ自体が抗弁になる。

3

カスハラの外縁 — 判断基準

顧客等からの苦情のすべてがカスハラではありません。

3要素をどう当てはめ、どこで線を引くか。現場が迷わない基準の作り方を検討します。

3 要素の判断フレーム — 順番に当てはめる

1

① 顧客等の言動であるか

顧客・取引の相手方・施設利用者その他事業に関係を有する者の言動か。対面に限らず、電話・SNS等のインターネット上のものも含む。潜在的顧客、家族、近隣住民も「顧客等」に当たる。

2

② 社会通念上許容される範囲を超えているか

言動の内容が契約内容からして相当性を欠くか、または手段・態様が相当でないか。両者は並列であり、一方のみが超える場合でも該当し得る。総合考慮の要素は指針2(5)に列挙されている。

3

③ 労働者の就業環境が害されたか

身体的・精神的苦痛を与えられ、就業環境が不快なものとなり、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等、就業する上で看過できない程度の支障が生じたか。基準は「平均的な労働者の感じ方」。

4

①～③のすべてを満たすか

3要素を全て満たすものがカスハラ。ただし該当の有無にかかわらず、就業環境が害されるおそれがある場合には、相談に応じる・複数名で対応する等の措置が必要（マニュアル4.2.2）。

③の基準は「平均的な労働者の感じ方」。頻度・継続性は考慮するが、強い身体的・精神的苦痛を与える態様であれば1回の言動でも該当し得る。暴力行為は直ちに該当し、犯罪にも当たり得る。

POINT 業種・業態によって線引きは変わる。だからこそ、自社の判断基準をあらかじめ明確にして現場と共有することが、指針が求める「対処の内容の周知」の中身になる。

正当な苦情とカスハラの境界線 — 「要求内容」と「手段・態様」で切り分ける

	要求内容が妥当	要求内容が不当・過大
手段・態様が妥当	正当な申入れ 真摯に対応し、改善に活かす	不当要求 根拠・因果関係を確認し、毅然と拒否する
手段・態様が不当	方法がカスハラ化 要求は妥当でも、暴力的・威圧的・継続的・拘束的なら該当し得る	典型的なカスハラ エスカレーションし、組織として対応を区切る

読み方

- 例：商品に瑕疵がある → 交換・返金に応じることは妥当。しかし土下座の強要・人格攻撃・長時間拘束は、要求が妥当でも許容範囲を超え得る
- 逆に、要求内容が不当でも、拒否した際にすぐ取り下げた場合は、就業環境が害されたとまではいえない場合がある

障害者が合理的配慮を求めること、消費者が正当な意見を伝えること自体はカスハラではない。ただし、その手段が人格攻撃・脅迫・長時間拘束に及べば別問題。

現場への説明例

「正当なご意見は改善に活かします。ただし、人格攻撃・脅迫・長時間拘束・不当要求には、会社として対応を区切ります。」

② 社会通念上許容される範囲を超えた言動の典型例（指針 2(5)）

区分	類型	指針が挙げる典型例	マニュアルが示す対応例
言動の内容	要求に理由がない／商品・サービスと全く関係のない要求	性的な要求をすること／労働者のプライバシーに関わる要求をすること	録音・録画で証拠を残し警告。繰り返せば弁護士相談・警察通報を検討
	契約等により想定しているサービスを著しく超える要求	契約内容を著しく超えたサービスの提供を要求すること	契約書・約款を提示し対応可能な範囲を説明。「これ以上の対応はできない」と明確に意思表示
	対応が著しく困難な／対応が不可能な要求	契約金額の著しい減額の要求をすること	価格設定の根拠を説明しつつ毅然と拒否。悪質なら取引解消・契約解除も検討
	不当な損害賠償要求	商品やサービス等の内容と無関係である不当な損害賠償要求をすること	要求の根拠・因果関係を確認し、自社に責任がないことを整理して説明。継続すれば弁護士と連携
手段・態様	身体的な攻撃	殴る・蹴る・叩く等の暴行／物を投げつける／わざとぶつかる／つばを吐きかける	一定の距離を保ち安全確保を最優先。警備員と連携し複数名で対応、直ちに警察へ通報
	精神的な攻撃	器物損壊や SNS への悪評投稿をほのめかして脅す／プライバシー情報のネット投稿／人格否定（性的指向・ジェンダーアイデンティティに関する侮辱的言動を含む）／土下座の強要／盗撮・無断撮影／機微な個人情報の暴露・開示の強要・禁止	録音し、程度がひどければ退去を求める。名誉毀損等は警察通報、発信者情報開示を経て損害賠償請求、削除は法務局等に相談
	威圧的な言動	大きな声をあげて労働者や周囲を威圧する／反社会的な言動を行う	やめるよう求め、複数名・警備員連携で安全確保。状況に応じ弁護士相談・警察通報
	継続的・執拗な言動	同様の質問を執拗に繰り返す／当初の話からのすり替え、揚げ足取り、執拗な責め立て／同様の電子メール等を執拗に繰り返し送りつける	次回は対応できない旨を伝える。連絡先をリスト化し通話を記録。窓口を一本化
	拘束的な言動	長時間にわたる居座りや電話で労働者を拘束する	対応できない理由を説明し、膠着後一定時間を超えれば退去を願う・電話を切る

「盗撮・無断撮影」「アウティングの強要・禁止」は指針で明記された項目。SNS 時代の類型として、社内研修に必ず含めておく。

参考：カスハラが抵触し得る刑罰法規 ― 「犯罪である」と言い切れる線

区分	罪名（条文）	構成要件と法定刑の概要
言動の内容	不同意わいせつ罪（刑法 176 条）	同意しない意思を形成・表明・全うすることが困難な状態にさせ・その状態に乗じてわいせつな行為をした者は 6 月以上 10 年以下の拘禁刑
身体的な攻撃	傷害罪（刑法 204 条）／暴行罪（刑法 208 条）	傷害は 15 年以下の拘禁刑または 50 万円以下の罰金。暴行は 2 年以下の拘禁刑もしくは 30 万円以下の罰金または拘留・科料
精神的な攻撃	脅迫罪（刑法 222 条）／強要罪（刑法 223 条）	脅迫は 2 年以下の拘禁刑または 30 万円以下の罰金。強要（義務のないことを行わせる＝土下座の強要等）は 3 年以下の拘禁刑
精神的な攻撃	名誉毀損罪（刑法 230 条）／侮辱罪（刑法 231 条）	名誉毀損は 3 年以下の拘禁刑または 50 万円以下の罰金。侮辱は 1 年以下の拘禁刑もしくは 30 万円以下の罰金または拘留・科料
業務への加害	信用毀損及び業務妨害罪（刑法 233 条）／威力業務妨害罪（刑法 234 条）	虚偽の風説の流布・偽計、または威力による業務妨害は 3 年以下の拘禁刑または 50 万円以下の罰金
金銭要求	恐喝罪（刑法 249 条 1 項・2 項）／未遂罪（刑法 250 条）	恐喝して財物を交付させた者は 10 年以下の拘禁刑。財産上不法の利益を得た場合も同様。未遂も処罰される
拘束的な言動	不退去罪（刑法 130 条）／逮捕・監禁罪（刑法 220 条）	退去要求に応じない場合は 3 年以下の拘禁刑または 10 万円以下の罰金。監禁は 3 月以上 7 年以下の拘禁刑

このほか軽犯罪法により、日常生活の道德規範に反する軽微な行為も処罰の対象とされている。暴行・傷害・脅迫など犯罪に該当し得る言動については、警察へ通報することが指針上の対処例として明記されている。

4

10 の措置（法的義務）を実装する

カスハラ防止指針が定める 5 区分 10 項目。
すべて「講じなければならない」措置です。1 つずつ、実装の勘所を確認します。

全体像 — 5区分10項目、すべてが法的義務

区分	No	措置の内容	根拠（指針）
Ⅰ 事業主の方針等の明確化およびその周知・啓発	①	カスハラには毅然とした態度で対応し、労働者を保護する旨の方針を明確化し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発する	指針 4(1) イ／マニュアル 4.2.1
	②	カスハラの内容およびあらかじめ定めた対処の内容を、管理監督者を含む労働者に周知する	指針 4(1) ロ／マニュアル 4.2.2
Ⅱ 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備	③	相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知する	指針 4(2) イ／マニュアル 4.3.1
	④	相談窓口の担当者が、内容や状況に応じ適切に対応できるようにする	指針 4(2) ロ／マニュアル 4.3.2
Ⅲ 事後の迅速かつ適切な対応	⑤	事案に係る事実関係を迅速かつ正確に確認する	指針 4(3) イ／マニュアル 4.4.1
	⑥	被害者に対する配慮のための措置を適正に行う	指針 4(3) ロ／マニュアル 4.4.2
	⑦	再発防止に向けた措置を講ずる（事実が確認できなかった場合も同様）	指針 4(3) ハ／マニュアル 4.4.3
Ⅳ 対応の実効性を確保するために必要な抑止のための措置	⑧	特に悪質と考えられるもの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	指針 4(4)／マニュアル 4.5.1
Ⅴ その他併せて講ずべき措置	⑨	相談者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、労働者に周知する	指針 4(5) イ／マニュアル 4.6.1
	⑩	相談等を理由として不利益な取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発する	指針 4(5) ロ／マニュアル 4.6.2

Ⅳの抑止措置（⑧）は、パワハラ防止措置にはなかった要素。カスハラ特有の「行為者に懲戒権が及ばない」構造への手当てである。

① 方針の明確化 — トップメッセージとして発信する

■ 方針に含める要素（マニュアル4.2.1）

- カスハラは自社にとって重大な問題である／カスハラを放置しない
- カスハラから従業員を守る／従業員の人権を尊重する
- 社会通念上許容される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
- 組織として毅然とした態度で対応をする／本方針は企業のトップメッセージである

■ 実装のポイント

- トップ自ら発信し、管理監督者を含む全従業員に周知する。トップの署名を添えると取組の本気度が伝わる
- 自社HPやポスター等で顧客等の外部に向けて発信することも、被害防止に効果的と指針に明記されている
- 自社従業員以外（他社社員・個人事業主等）に対する顧客等の言動についても同様の方針を併せて示すことが望ましい

■ マニュアルが示す方針の例

弊社は、お客様に対して真摯に対応し、信頼や期待に応えることで、より高い満足を提供することを心掛けます。

一方で、お客様からの要求や言動の中には、従業員の人格を否定する言動、暴力、性的な要求等の従業員の尊厳を傷つけるものもあり、これらの行為は、職場環境の悪化を招く、あってはならない問題です。

わたしたちは、従業員の人権を尊重するため、このようなお客様の要求や言動に対しては、毅然とした態度で対応し、従業員を保護します。

また、従業員がお客様からこれらの行為を受けた際には、上長等に報告・相談することを奨励しており、報告・相談があった際には組織的に対応します。

〇〇株式会社 代表取締役社長 □□ □□

POINT 自社の商品・サービス・接客の問題や、顧客等とのコミュニケーション不足を解消していく取組も、方針とセットで進める（指針4(1)柱書）。

② 対処の内容を定めて周知する — 指針が挙げる7つの対処例

現 現場でのその場の対応

- 労働者から管理監督者等に直ちに報告し、その場の対応の方針について指示を仰ぐこと
- 可能な限り労働者を一人に対処させないこと。必要に応じて当該労働者に代わって管理監督者等が対応すること
- 顧客等とのやり取りを録音・録画すること

録音・録画は個人情報保護法等を遵守して実施

打 打ち切り・通報

- 労働者から十分な説明を行った上で、なお繰り返しの要求が続く場合には、一定の時間の経過をもって退店を求めたり、電話を切ったりすること
- 暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当し得る言動については、警察へ通報すること

「切ってよい」と明文化することが現場を守る

連 社内外への連携

- 現場対応が困難な場合には、本社・本部等へ情報共有を行い、指示を仰ぐこと
- 法的な手続が必要な場合には、法務部門等と連携し、弁護士へ相談すること

限定列挙ではない。自社の実態に応じて定める

周知の方法として認められる例（指針4(1)ロ）

- 対処の内容を定め、これと併せてカスハラの内容を労働者に周知する／顧客等への対応マニュアル等に記載して周知する／周知のための研修・講習等を実施する
- 当該事業所で発生しやすいカスハラの例や、商品・サービス・接客等の問題やコミュニケーション不足が発生の原因・背景となり得ることも併せて周知することが考えられる

現場での初期対応 — 苦情をカスハラに発展させない3ステップ

1

対象となる事実・事象を明確かつ限定的に謝罪する

「この度は不快な思いをさせてしまい、誠に申し訳ありません」のように、不快感を抱かせたことに限定して謝罪する。状況が正確に把握できていない段階で企業として非を認めたような発言をすると、後に非がないと判明しても撤回が難しくなる。非を認めた謝罪は、事実確認をして社内で判断をした後に、過失の程度に応じて行う。

2

状況を正確に把握する

途中で発言を遮ることや反論はせず、ひと通り事情を確認する。相手の話をじっくり聞くことが顧客等を落ち着かせることにもつながる。不明確な点は確認し、不足する情報は追加で質問し、勘違いがあれば正しい情報を提供する。今後連絡が取れるよう、名前・住所・連絡先等を取得しておくことも考えられる。

3

現場監督者（一次相談対応者）または相談窓口担当者に情報共有する

確認した情報を共有し、対応方針（要望に応じるか、応じる場合はどの程度か）の指示を仰ぐ。顧客等の要望のみならず、事実関係を時系列で整理して報告する。検討に時間を要する場合は、一度お引き取りいただき後日回答するという対応も考えられる。

この手順を踏まず、正当な申入れを即座にカスハラと決めつけることは絶対に避けなければならない。ただし、明らかにカスハラと判断される行為を受けた場合は、すぐに引き継ぎ、一人に対応しない。

証拠：録音・録画、対応記録、時間の計測など第三者が検証可能な形で収集する。悪質性が高いと疑われる場合は単独で対応しない。

場面別の型 — 対面：店頭で対応せず時間・人・場所を変える。電話：通話録音を可能にし、第一受信者が責任を持ちたらい回しにしない。相談時は必ず保留機能を使う。訪問：夜間・早朝を避け、訪問先を事前に合意し、できるだけ二人で行く。

現場で使えるフレーズ集 — 迷わず、過剰に譲らないために

確 確認する

- 「事実関係を確認した上で、会社として改めて回答いたします。」

上 上げる

- 「上長に確認いたします。大変恐れ入りますが、少々お待ちいただいてもよろしいでしょうか。」

線 線を引く

- 「そのご発言は従業員の人格を傷つけるものですので、お控えください。」

終 終える

- 「同じ内容の繰返しとなっていますので、本日はここで終了いたします。」

通 通報する

- 「暴力・脅迫に当たる可能性がありますので、警察に連絡いたします。」

設計の考え方

- 言い切るが、挑発しない。「それはカスハラです」と断定するより、「その発言はお控えください」「本日は終了します」と行動ベースで伝える方が安全
- 記録に残ることを前提に、短く、同じ表現を繰り返す。言い回しを変えると、揚げ足取りの材料を与える
- 自社の商品・サービスに関する「よくある質問と模範解答」と一体で整備する（マニュアル 4.2.2 の研修内容例）

言ってはいけない一言：「弊社のミスです」「全部補償します」「私が責任を持ちます」 — 事実確認前に非を認める発言は、後に撤回できなくなる。

誰が言うかも決めておく

- 「終える」「通報する」を現場担当者の判断で言うてよいのか、現場監督者の指示を要するのか。東京高裁令和4年11月22日判決で評価されたのは、担当者判断での即切断を明文で認めていた点

エスカレーション設計 — 誰が、いつ、どこへ上げるか

1 現場担当者

- 初動対応・限定謝罪
- 事実の聴取と記録

2 現場監督者

- 交代・複数名対応
- 安全確保・その場の判断

3 相談窓口

- 方針判断
- 関係部門への連携

4 法務・人事

- 契約・労務・懲戒
- 警告文・法的手続の検討

5 外部

- 弁護士・警察
- 警備・所管官庁・自治体

時 本社・本部まで上げる判断基準（マニュアル4.2.2）

- 訴訟手続きが必要となる／警察、地方自治体等、社外の組織との連携が必要となる
- 損害賠償請求を受けたとき — 相談窓口と連携し法務部門に相談
- 刑法犯（強要罪等）に該当する可能性があるとき — 法務・人事労務とともに警察・弁護士に相談、通報

報 共有すべき内容（対応状況確認事項）

- 対応日時・場所／対応従業員／顧客等の情報／要望の内容／現場監督者の指示／対応結果
- いつ、どこで、どのように対応し、その結果どうなったかを時系列で整理しておく、引き継いだ担当者がスムーズに対応しやすい

POINT 「誰に上げるか」だけでなく、「上げた後、誰が顧客等に回答するか」まで決めておく。ここが空白だと、現場に差し戻されて対応が長期化する。

カスハラ対応と苦情対応は切り離す必要はない。苦情対応の延長として相談に対応できるようにすると既存体制を活用できる。あわせて、相談窓口担当者とは別に、方針・手順の作成、研修・周知、再発防止策の検討を所管する「カスハラ対策推進チーム」（人事労務・カスタマーサービス・法務部門等）を置くといよい。

③④ 相談窓口の設置と、担当者が「適切に対応できる」状態にすること

③ 相談窓口をあらかじめ定め、周知する

- カスハラのために新たに設ける必要はない。現場監督者を相談窓口とすることや、パワハラ等のハラスメント相談窓口・社内ヘルプライン等の既存体制の活用でよい
- 外部の機関に相談への対応を委託することも可能
- いずれの設定でも、社内関係部署（人事労務・法務等）および外部関係機関と連携が取れる体制とすることが必要

令和5年度調査では、カスハラを受けた後の行動として「社内の上司に相談した」が38.2%と最も高い。上司・現場管理監督者が担う役割は大きい。一方で「何もしなかった」も35.2%。

④ 担当者が適切に対応できるようにする

- 現実に生じている場合だけでなく、発生のおそれがある場合や該当するか微妙な場合も含めて広く相談に対応し、適切な対応を行う
- 被害者が萎縮して相談を躊躇する例もあることを踏まえ、相談者の心身の状況や受け止めなどの認識にも配慮しながら慎重に応じる
- 関係部門と連携できる仕組み、対応マニュアルの整備、担当者向けの定期的な研修が指針上の「認められる例」

相談者から「死にたい」など自殺を暗示する言動があった場合は、人事部門と連携し、直ちに産業医・産業カウンセラー等の医療専門家につなぐ。

- 相談窓口を上司・現場管理監督者とする場合、その管理監督者等自身が相談できる窓口を別途設けることも考えられる

管理職のNG反応：「それくらい我慢して」「お客様だから仕方ない」「録音も記録もないので対応できない」— 一次対応の失敗が、体制全体を機能不全にする。

⑤⑥⑦ 事後対応 — 事実確認・被害者配慮・再発防止

⑤ 事実関係を迅速かつ正確に確認する

- ①時系列で状況・事実関係を正確に把握 ②顧客等の求めている内容を把握 ③言動の内容が社会通念上許容される範囲を超えないか検討 ④手段・態様について同様に検討
- 周囲の労働者からの聴取、録音・録画等の客観的証拠の確認。必要かつ可能な場合は行為者からの聴取も
- 相談者の心身の状況・受け止めに配慮し、プライバシー保護と不利益取扱いを行わない旨をあらかじめ伝えた上で実施
- 確認が困難な場合は法37条に基づく調停の申請、その他中立な第三者機関への付託も選択肢

⑥ 被害者に対する配慮の措置を適正に行う

- 安全の確保：現場監督者が対応を代わる／顧客等から当該従業員を引き離す／担当者変更・複数人対応／警察への通報・弁護士との連携
- 精神面への配慮：メンタルヘルス不調の兆候がある場合は産業医・産業カウンセラー・臨床心理士等に相談対応を依頼してアフターケア、または専門医療機関への受診を促す
- 定期的なストレスチェック等により状況を確認し、心の健康の保持増進を図る

⑦ 再発防止に向けた措置を講ずる

- 方針の再周知・啓発。現場監督者による注意喚起だけでも効果が見込まれる
- 事案の内容・対応経緯を記録し、個人情報の取扱いに留意して関係部門に共有。対処手順の見直し・改善に活用
- 原因・背景となった商品・サービス・接客等の問題やコミュニケーション不足の改善。顧客等を過度に優先する接客慣行の見直しなど職場環境・組織風土の見直しも

カスハラが生じた事実が確認できなかった場合も同様の措置を講ずる

POINT ⑦の「事実が確認できなかった場合も同様」が見落とされやすい。相談があった以上、方針の再周知までは必ず行う運用にしておく。

⑧ 特に悪質な事案の抑止措置 — 今回の義務化で新設された柱

求められていること（指針4(4)）

- 労働者に対し過度な要求を繰り返すなど特に悪質と考えられるものへの対処の方針をあらかじめ定めること
- その方針を管理監督者を含む労働者に周知すること
- 当該方針において定めた対処を行うことができる体制を整備すること

指針・マニュアルが挙げる対処の例

- 暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当し得る言動については、警察へ通報・警備員と連携して対応する
- 行為者に対して、内容証明郵便等を活用した警告文を発出する
- 法令の制限内において行為者に対して商品の販売、サービスの提供等を行わない
- 行為者に対して店舗・施設等への出入りを禁止する
- 民事保全法に基づく仮処分命令を申し立てる

拘束的言動の目安：膠着から30分程度でお引き取りを願い、なお30分程度（計1時間程度）帰らなければ毅然と退去を求める。ただし時間は一例にすぎず各企業で決定すべきもの。身の危険を感じた際はためらわず警察通報・警備員連絡を行う旨の優先規定を必ず併記する。

「事後に判断する」では足りない。方針を事前に定め、周知し、発動できる体制まで整えて初めて措置を講じたことになる。

体制整備の実装

- 人事部門・カスタマーサービス部門・法務部門等が適切かつ迅速に連携できる体制を設け、悪質事案が生じた際に当該関係部門が連携して取るべき対処を判断するよう定めておく
- 顧問弁護士への相談ルートと、内容証明・仮処分の判断権者をあらかじめ決めておく

業法との調整が要る業種

- 各業法等（旅館業法、航空法など）による定めがある場合や、サービスが途絶すると顧客等の生命・心身の健康に重大な影響が及ぶ場合には、業種・業態に応じた方針とする

医療・介護・インフラ・行政分野等では、提供義務や応招義務との調整が必要。「義務化されたから断ってよい」という読み方は指針の趣旨と異なる。

⑨⑩ プライバシー保護・不利益取扱いの禁止と、望ましい取組（4.7）

⑨ 相談者等のプライバシー保護（指針4(5)イ）

- 相談者等の情報はプライバシーに属する。相談対応・事後対応に当たって必要な措置を講じ、その旨を労働者に周知する。性的指向・ジェンダーアイデンティティ等の機微な個人情報も含まれる
- 認められる例：必要事項をあらかじめマニュアルに定め担当者がそれに基づき対応する／担当者に必要な研修を行う／措置を講じている旨を社内報・社内ホームページ等で周知する

⑩ 不利益取扱いの禁止（指針4(5)ロ）

- 相談をしたこと、事実関係の確認等の措置に協力したこと、都道府県労働局への相談・紛争解決の援助の求め・調停の申請、調停の出頭の求めに応じたことを理由とする解雇その他不利益な取扱いをされない旨を定め、周知・啓発する（法33条2項、36条2項、37条2項）
- 認められる例：就業規則その他の服務規律を定めた文書に規定して周知する／社内報等に記載して配布する

POINT ⑩は就業規則への規定が最も確実。10月1日までの実務として、就業規則改定のスケジュールを逆算しておく。

望ましい取組（指針6・マニュアル4.7）

- 原因・背景となる要因の解消：接客・商品・苦情対応の研修により顧客等への対応力を高め、消費者の心理や障害特性等の理解を深める
- 運用状況の把握と見直し：労働者や労働組合等の参画を得て、アンケート調査や意見交換等により運用状況を把握し、必要な見直しを検討する（衛生委員会の活用も可）
- 業種・業態に応じた取組：業界団体のマニュアル・ガイドラインを参照し、同じ業種の複数の事業主が一体となって取り組むことも考えられる
- 自社従業員以外への取組：他社社員（業務委託者等）や個人事業主も顧客等からハラスメントを受け得る。方針の明確化等を行う際に、これらの者に対する顧客等の言動についても同様の方針を併せて示す

自社従業員以外への配慮は、フリーランス・事業者間取引適正化等法への対応とも連動する。方針の宛先を「従業員」に限定しない。

情報収集の仕組み（コラム）：緊急事態報告メール、上長への電話、通話内容のリアルタイムテキスト化、定期面談、グループチャットでの随時共有。カスハラに至らなかったものも含め記録し、再発防止策の検討に活用する。

5

実務で判断が割れる論点

指針とマニュアルは「録音する」「販売しない」「出入禁止にする」と書きますが、その適法性の限界までは書いていません。ここからが実務の勝負どころです。

論点① 録音・録画は許されるか — 個人情報保護法の交通整理

無断録音そのものの適法性

- 会話の一方当事者が録音することは、通信傍受にも当たらず、刑事上の問題は生じない。民事上も、著しく反社会的な手段で人格権を侵害して得たものでない限り、証拠能力は否定されないとするのが裁判実務の傾向
- ただし、録音していることを告げない対応が、顧客との関係で不信感を生む場面はある。実務上は「品質向上・対応記録のため録音しています」と事前告知する運用が主流

個人情報保護法上の整理

- 18条：利用目的をできる限り特定する。「サービス品質の向上」だけでなく「カスタマーハラスメント対応・記録」「従業員研修」まで書き込んでおかないと、目的外利用の問題が生じ得る
- 21条1項：取得したら速やかに利用目的を本人に通知または公表する（あらかじめ公表している場合を除く）
- 35条：利用停止等の請求は、目的外利用・不正取得等の場合に限られる。適法に取得した録音を「消せ」と言われて当然に消す義務はない

事前告知なしで録音してよい場面（21条4項）

- 21条4項2号：利用目的を本人に通知・公表することにより当該個人情報取扱事業者の権利または正当な利益を害するおそれがある場合
- 21条4項4号：取得の状況からみて利用目的が明らかであると認められる場合

通則編ガイドラインは、21条4項2号の事例として「暴力団等の反社会的勢力情報、疑わしい取引の届出の対象情報、業務妨害行為を行う悪質者情報等を、本人又は他の事業者等から取得したことが明らかになることにより、当該情報を取得した企業に害が及ぶ場合」を挙げている。

POINT 常時録音は事前告知（IVR冒頭のアナウンス・店頭掲示）で、突発的なカスハラ事案の無断録音は21条4項2号・4号で。二段構えで整理しておくのが実務的。

保管ルールもセットで

- 利用目的の達成に必要な範囲を超えた保有は19条（不要となった個人データの消去の努力義務）の趣旨に反する。通常通話は短期、カスハラ関連は紛争の時効を見据えた期間、訴訟・労基署対応中は案件終結までと、区分して定めておく

論点② 悪質顧客情報の記録・共有はどこまで許されるか

社内での記録・保有

- 氏名・連絡先・言動の記録は個人データに当たる。利用目的の特定（18条）と、取得時の通知・公表（21条）の対象となる
- 警察に通報し被疑者として手続を受けた事実まで記録すると、要配慮個人情報（2条3項）に当たり得る。取得には原則本人同意が必要で、20条2項2号（人の生命・身体・財産の保護に必要で、本人同意を得ることが困難）等の例外に当たるかを個別に検討する

グループ会社・店舗間での共有

- 同一事業者内（本社・支店・店舗）での共有は第三者提供に当たらない。ただし利用目的の範囲内であることが前提
- 別法人であるグループ会社への提供は第三者提供。27条5項3号の共同利用（項目の特定と本人が容易に知り得る状態への公表）を使う余地がある

他社・業界での共有（27条）

- 第三者提供は原則として本人の同意が必要（27条1項）。悪質顧客に同意を求めることは現実的でない
- 27条1項2号：人の生命、身体または財産の保護のために必要がある場合であって、本人の同意を得ることが困難であるとき — 従業員の生命・身体の保護を法益として構成し得る

令和8年改正個人情報保護法では、この類型に「**その他相当の理由があるとき**」が加わる見込み。判断軸が「**本人に連絡できるか**」から「**同意を求めることが相当か**」へ移る。**カスハラ情報の共有は、その典型場面として議論されてきた。**

共有の設計で外せない4点

- ① 保護法益を明示する（従業員の生命・身体の安全） ② 同意を求めることがその保護を妨げる関係を説明できる ③ 共有する項目・範囲・提供先を必要最小限にする ④ 判断者・判断時点・根拠資料を事後に示せる形で残す

共有先での誤用は名誉毀損・信用毀損のリスクに直結する。「リスト入り」の基準と解除手続を定めておく。

論点③ 販売拒否・出入禁止・取引停止 — 「法令の制限内」とはどこまでか

原 原則は自由

- 契約自由の原則により、誰と契約するかは事業者の自由。一回的な販売拒否は原則として適法
- 施設管理権に基づき、店舗・施設への立入りを禁止することも原則として可能
- 指針が挙げる「販売・サービス提供をしない」「出入禁止」はこれを前提とする

業 業法上の提供義務がある場合

- 医師法 19 条 1 項の応招義務、電気・ガス・水道・運送・放送等の供給義務
- 旅館業法 5 条 1 項は「正当な理由がなければ宿泊を拒んではならない」が原則
- これらの分野では、拒否の可否を個別の業法の要件に沿って判断する必要がある

差 障害者差別解消法・独禁法

- 障害を理由とする不当な差別的取扱いの禁止、合理的配慮の提供義務。社会的障壁の除去を求める意思表示自体はカスハラではない
- 取引拒絶は、競争者との共同や競争排除の手段として行われる場合、独占禁止法上問題となり得る

参考になる先例 — 令和 5 年改正旅館業法（令和 5 年 12 月 13 日施行）

- 5 条 1 項 3 号を新設し、宿泊しようとする者が「特定要求行為」を行った場合に宿泊を拒むことができることとした。特定要求行為とは、実施に過重な負担がかかり他の宿泊者へのサービス提供を著しく阻害するおそれがある要求を繰り返す行為をいう
- 厚生労働省令・指針は、内容面（宿泊料の減額その他その内容の実現が容易でない事項の要求）と方法面（従業者の心身に負担を与える言動を交えた要求であって、接遇に通常必要とされる以上の労力を要することとなるもの）に整理している
- 拒否の要件は、①要求が社会通念上相当な範囲を超え、②執拗な態様で、③反復・継続していること。単発の苦情や強い口調のみで拒むと「正当な理由」を欠くと評価されるリスクがある

障害者差別解消法上の社会的障壁の除去を求める場合（筆談を求める、視覚障害者が部屋までの誘導を求める等）は、特定要求行為から明示的に除外されている。

論点④ 労災認定 — 「会社が適切に対応したか」が強度を左右する

令和5年9月1日改正（基発0901第2号）

- 業務による心理的負荷評価表（別表1）に、具体的出来事の項目27「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」が新設された（平均的な心理的負荷の強度Ⅱ）
- 「著しい迷惑行為」とは、暴行、脅迫、ひどい暴言、著しく不当な要求等をいう
- 総合評価の視点には「会社の対応の有無及び内容、改善の状況等」が明示されている

「中」である例

- 顧客等から治療を要さない程度の暴行を受け、行為が反復・継続していない
- 顧客等から、人格や人間性を否定するような言動を受け、行為が反復・継続していない
- 顧客等から、威圧的な言動などその態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える著しい迷惑行為を受け、行為が反復・継続していない

「強」になる例

- 顧客等から、治療を要する程度の暴行等を受けた／暴行等を反復・継続するなどして執拗に受けた
- 人格や人間性を否定するような言動を、反復・継続するなどして執拗に受けた
- 威圧的な言動などその態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える著しい迷惑行為を、反復・継続するなどして執拗に受けた

心理的負荷としては「中」程度の迷惑行為を受けた場合であっても、会社に相談しても、または会社が迷惑行為を把握していても適切な対応がなく、改善がなされなかったときは「強」になる。

実務への含意

- 会社の不作為そのものが、労災認定における負荷の強度を一段引き上げる構造になっている。安全配慮義務違反の主張とも一本の線につながる
- 「一度の言動」でも、比較的長時間に及び、行為態様も強烈で悪質性を有する場合は「執拗」と評価され得る（認定基準第4の2(2)力）

論点⑤ 履行確保の実際と、見落とされがちな「条ずれ」

罰則はないが、履行確保の仕組みはある

- 措置義務違反それ自体に罰則はない。もっとも、厚生労働大臣（委任を受けた都道府県労働局長）は、必要があると認めるときは事業主に対し助言、指導または勧告をすることができる
- 勧告に従わなかった場合には、その旨を公表することができる（改正後の労働施策総合推進法 42 条。旧 33 条に相当）
- 報告を求めることができ、報告をせずまたは虚偽の報告をした場合には過料の制裁がある（改正後 45 条。旧 36 条に相当）

POINT 「罰則がないから様子見」という判断は、企業名公表というレピュテーションリスクを見落としている。

改正で条番号が全面的に振り直された

改正前	改正後
30 条の 2（パワハラ措置義務）	31 条
30 条の 3（責務）	32 条
（新設：カスハラ措置義務等）	33 条
（新設：カスハラの責務）	34 条
30 条の 4（紛争解決の促進の特例）	35 条
30 条の 5（紛争解決の援助）	36 条
30 条の 6（調停の委任）	37 条
33 条（助言・指導・勧告並びに公表）	42 条
36 条（報告の請求）	45 条

就業規則・ハラスメント防止規程・研修資料が「30 条の 2」を引用したままになっていないか。10 月 1 日までに引用条文の洗い出しが必要（新旧対照条文で要確認）。

6

BtoB 対応と施行までの実務

取引先との間では、被害側にも加害側にもなり得ます。懲戒権が及ばない相手にどう対処するか。
そのうえで、10月1日までに何を仕上げるかを整理します。

取引先との間のカスハラ — 被害を受けた側の手順

1

相談者である自社の従業員から事実関係を確認する

時系列で整理し、録音・対応記録等の客観的証拠を併せて確認する。

2

事実確認を行うため、取引先に協力を依頼する

行為者が他の事業主の労働者またはその役員である場合、必要に応じて他の事業主に事実関係の確認への協力を求めることが指針上明記されている（指針4(3)イ）。

3

取引先と共同で、行為が疑われる取引先従業員から事実確認を行う

中立性が問題となる場合は、取引先と相談の上、外部機関（弁護士等）に調査を依頼する方法も考えられる。

4

事実が確認できた場合、再発防止に向けた措置への協力を求める

実施状況の報告を求めることも考えられる。日頃から取引先と良好な関係を築き、カスハラが発生しにくい環境を醸成することも重要。

自社の従業員が取引先の従業員からカスハラ被害を受けた場合も、十分な対応を行わなければ安全配慮義務違反として損害賠償責任を負うおそれがある。

協力を求められた側（加害側）の対応

- 法33条3項：他の事業主から事実関係の確認等の協力を求められた場合、これに応ずるよう努めなければならない（努力義務）
- 協力を求められたことを理由として、当該事業主との契約を解除する等の不利益な取扱いを行うことは望ましくない
- 協力した自社従業員に対して解雇等の不利益な取扱いを行わない旨を定め、周知・啓発することが望ましい
- 事実が確認できた場合は、就業規則その他の服務規律を定めた文書に基づき、必要な懲戒その他の措置を講ずることが望ましい

POINT 自社従業員が加害者であった場合、懲戒処分 of 判断を行うためにも主体的に調査に関与することが重要。「取引先に任せる」という選択肢はない。

法34条2項・3項により、事業主は自社の労働者が他の事業主の労働者に対する言動に必要な注意を払うよう研修等の配慮をし、事業主（法人ならその役員）自身も必要な注意を払うよう努めなければならない。

社内ハラスメントとの決定的な違い — 懲戒権が及ばない

社 社内行為者によるハラスメント

- トップメッセージや社内研修により、行為者となりうる従業員に対して再発・未然防止の働きかけができる
- 被害従業員が会社に相談し、ハラスメントに該当すると判断されれば、行為者に対して指導・懲戒等の適切な措置を取ることができる

＝会社の内部規律で完結する

- 雇用関係を前提に、「防止の働きかけ」と「行為者への制裁」がいずれも可能

取引先との接し方 — 独禁法・取適法との交錯

- 取引上の地位が優越した企業がその地位を利用し、正常な商習慣に照らし不当に不利益を与えること（購入・利用強制、協賛金等の負担の要請など）は、独占禁止法（優越的地位の濫用）や取適法に違反し得る
- カスハラ以前に、取引先企業の利益を不当に害する行為は控えなければならない。自社より立場の弱い取引先に無理な要求をしない・させないよう従業員に徹底する
- 調達・購買部門の行動規範、取適法研修、カスハラ防止の方針は「取引先の担当者に対する言動」という共通の軸で統合すると効率的

顧 カスタマーハラスメント

- 顧客等に対し再発・未然防止の働きかけを行うことは、企業内の対応に比べて容易ではない
- 社内でカスハラと認定されても、会社と顧客等との間に雇用関係がないため、懲戒等の直接的な措置は取れない
- 必要に応じて警察への通報や法的な手続などを行うことになる

＝外部の強制力に頼らざるを得ない

POINT だからこそ、社内の関係部門に加えて、個々の企業として弁護士等と連携すること、業種・業界として所管官庁と連携することが重要になる。

法務部門が用意しておくべき対処メニュー

手段	内容・根拠	発動の目安と留意点
警察への通報	暴行・傷害・脅迫・強要・威力業務妨害・不退去・恐喝等に該当し得る言動	身の危険を感じた際はためらわず通報。時間の経過を待つ必要はない
警告文の発出	内容証明郵便等を活用し、行為の中止と再発時の法的措置を予告	証拠（録音・対応記録）が整っていることが前提。差出人を会社名義とするか代理人名義とするかの判断
取引・サービスの停止	法令の制限内において、行為者に対し商品の販売・サービスの提供等をしない	各業法の提供義務、応招義務、障害者差別解消法の合理的配慮との調整が必要
出入禁止	行為者に対して店舗・施設等への出入りを禁止する	施設管理権に基づく措置。通知の方法と範囲を事前に定型化しておく
仮処分 of 申立て	民事保全法（平成元年法律第 91 号）に基づく仮処分命令の申立て（面談強要禁止・架電禁止等）	被保全権利と保全の必要性を裏付ける記録の蓄積が不可欠
発信者情報開示・削除	SNS 等への誹謗中傷について、発信者情報の開示を受けた上で損害賠償を請求。削除は法務局等に相談	総務省「インターネット上の違法・有害情報に関してお困りの方へ」等を活用
調停・紛争解決援助	事実確認が困難な場合等に、法 37 条に基づく調停の申請、法 36 条に基づく紛争解決の援助	申請等を理由とする不利益取扱いは禁止（法 36 条 2 項・37 条 2 項）

いずれの手段も、現場の記録がなければ発動できない。録音・対応記録・時間の計測という日々の運用が、法的手段の生命線になる。

業種別に作り込むべき論点 — 「断れない理由」と「危険の形」に合わせる

業種・場面	特有のリスク	設計のポイント
小売・飲食	店頭での怒号・居座り・SNS への晒し。周囲の顧客への波及が早い	店頭から離す動線と別室の確保／対応時間の上限／外部向け掲示による事前の予告
コールセンター	長時間の電話・性的発言・同一人物からの反復架電	転送ルールと担当者判断での即切断の明文化／番号管理とリスト化／通話録音の常時化
医療・福祉	患者本人だけでなく家族対応。サービス中断が生命・心身の健康に直結	応招義務・提供義務との調整を前提に慎重化／認知症・障害特性の理解を研修に組み込む
訪問型サービス	顧客の自宅が「職場」となり、密室性が高い	訪問時間帯・場所・人数の事前合意／単独訪問の禁止／緊急連絡の手段確保
BtoB 営業・購買	契約外要求、優越的地位を背景とした圧力、下請・委託先への無理な要求	契約範囲の明確化と法務連携／自社が加害側にならないための購買部門研修
公共施設・交通	不特定多数の利用者、近隣住民からの申入れ	施設管理権に基づく退去要請・出入禁止の要件を事前に定型化／警備との連携

業界団体のマニュアル・ガイドラインがある場合は参照する。厚生労働省「あかるい職場応援団」では業種別の取組支援が公開されている。同じ業種の複数の事業主が一体となって取り組むことも考えられる（指針 6(3)）。

医療・福祉・インフラ・行政分野では、サービスの途絶が顧客等の生命や心身の健康に重大な影響を及ぼし得る。「義務化されたから断ってよい」という読み方は指針の趣旨と異なる。

整備すべき文書と、研修の設計

規 規程・文書の整備

- 就業規則その他の服務規律：相談等を理由とする不利益取扱いの禁止（⑩）を明記
- カスハラ対応方針（トップメッセージ）：署名入りで社内外に発信
- 顧客等対応マニュアル：判断基準、初期対応手順、類型別対応例、エスカレーション基準、対応記録様式
- 悪質事案対処方針：発動要件、判断権者、関係部門の連携フロー

研 研修コンテンツ（マニュアル 4.2.2）

- カスハラとは（定義・該当行為例・正当な苦情との相違）／判断例（判断基準とその事例）
- 類型別の対応方法／苦情対応の基本的な流れ
- 顧客等への接し方のポイント（謝罪、話の聞き方、事実確認の注意点等）
- 顧客等への理解（消費者の心理や障害特性等）／記録の作成方法
- よくある質問と模範解答（自社の商品・サービスに関するものを含む）／ケーススタディ

層 階層別の設計

- 全従業員：全員が受講し、かつ定期的を実施。中途入社者やパート・アルバイトにも入社時に研修・説明
- 相談窓口担当者：対応手順の理解とケーススタディ。定期的な研修が有効
- 上司・現場監督者：一次相談対応者としての役割
- 経営層：事業への影響や優先順位を判断した上での対応が求められることを、外部講師による研修等で意識改革

記録様式に入れる項目：日時／場所／対応者／顧客等の氏名・連絡先／要求内容／具体的な言動／対応時間（開始・膠着・打ち切り）／録音・録画・メール・SNS等の証拠の所在／現場監督者の指示／対応結果／再発防止策。長すぎる様式は現場で使われないため、時系列と証拠を残せることを優先する。

POINT おすすめの時間配分（60分）— 15分：制度と自社方針／20分：現場対応と判断基準／20分：ケーススタディ／5分：チェックシート。
自社で発生した事案を踏まえた事例を入れると実践性が大きく上がる。

施行対応ロードマップー 最小合格ラインから 90 日運用へ

前 ～10月1日（最小合格ライン）

- 方針の明確化と周知（①）
- カスハラの内容・対処の内容の策定と周知（②）
- 相談窓口の設置と周知（③④）
- 悪質事案への対処方針と体制（⑧）
- プライバシー保護・不利益取扱い禁止（⑨⑩）

30 施行後 30 日

- 社内周知と相談の受付開始
- 最低限の全社研修の実施
- 記録様式の配布と運用開始
- 初期の相談事例のレビュー

60 施行後 60 日

- 窓口対応のばらつきの修正
- 役割別研修（管理職・窓口・経営層）
- BtoB・SNS 対応・警察連携の手順の具体化

90 施行後 90 日

- 運用状況の把握（アンケート・意見交換）
- 規程・雛形・FAQ の改訂
- マニュアル再改訂（令和 8 年度内予定）の反映準備

考え方

- 「完成品」を待つより、運用しながら改訂する。相談・記録・エスカレーションの実績が、次の改善材料になる
- 指針 4(1)～(5)の 10 項目は施行日時点で満たしておく必要がある。望ましい取組（4.7）は運用フェーズで積み上げてよい

10月1日は「準備開始日」ではなく、措置義務のスタートライン。施行時点で「何ともありません」は、労働局に対しても従業員に対しても説明が苦しい。

経営者・管理職のチェックリスト — 施行前にこの8問だけは

方針と基準		運用と実装	
☐	トップ方針を社内外に示したか	☐	悪質事案の終了・拒否・通報ルールを定めたか
☐	カスハラ判断基準を自社版で定めたか	☐	記録様式と証拠保存のルールを整えたか
☐	現場の初期対応フレーズを用意したか	☐	被害者配慮・メンタルケアの手順を定めたか
☐	相談窓口とエスカレーション先を明確にしたか	☐	BtoB・取引先への言動も研修対象にしたか

① 現場が一人で耐えない

- 報告先が明示され、交代・複数名対応が現場の権限で発動できる状態になっているか

② 会社が記録で動ける

- 時系列・証拠・判断理由が残り、法務・弁護士・警察に渡せる形になっているか

③ 悪質事案は終わらせる

- 誰が終了を判断し、誰が警察に連絡し、誰が顧客等に最終回答をするかが決まっているか

POINT この8問に答えられない場合、10月1日施行時点での措置義務対応としては弱い。実務の最小単位は上の3つに集約される。

本日のまとめ

1 10月1日から、全事業主の法的義務

- 規模・業種を問わず対象。BtoB 企業も例外ではない
- 指針が定める5区分10項目はすべて「講じなければならない」措置
- 不十分な場合は労働局の助言・指導・勧告の対象となり得る

2 定義が入れ替わった

- 旧マニュアルの「要求の妥当性+手段の不当性」から、指針の3要素へ
- 言動の内容と手段・態様は並列。一方のみでも該当し得る
- 旧定義を引用した社内規程は要改訂

3 対象範囲が広がった

- 潜在顧客・家族・近隣住民まで「顧客等」
- 顧客の自宅や取引先も「職場」
- 非正規・派遣、さらに他社社員・個人事業主にも配慮

4 悪質事案の抑止措置が新設された

- 事前に方針を定め、周知し、発動体制を整えることまでが義務
- 警告文・販売拒否・出入禁止・仮処分という強い手段を想定
- 業法上の提供義務・応招義務との調整が要る業種は個別設計

5 分岐点は「体制が文書化され、現場で発動できるか」

- 東京高裁令和4年11月22日判決は、現場判断で電話を切れるルールを評価して義務違反を否定
- 長崎地裁令和3年1月19日判決は、負荷の継続を受け止めなかった対応を義務違反と認定

6 マニュアルは暫定版

- 「2.2 企業が悩む顧客等からの行為」は空欄のまま
- 令和8年度内に企業ヒアリングを踏まえた再改訂を予定
- 社内文書は改訂しやすい構造にしておく

POINT まずは指針の10項目を満たすこと。運用の作り込みは、年度内の再改訂と自社の事案蓄積を踏まえて継続的に行う。

参考資料

■ 本日の素材

- 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（令和 8 年度改訂版）」
● <https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000915233.pdf>
- カスハラ防止指針（令和 8 年厚生労働省告示第 51 号）
● <https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001662584.pdf>
- 厚生労働省 リーフレット「令和 8 年 10 月 1 日から、カスハラ対策等が義務化されます！」
● <https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001662580.pdf>

■ 関連情報

- 厚生労働省「職場におけるハラスメント対策マニュアル」
● https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/assets/pdf/pawahara_gimu.pdf
- 厚生労働省「あかるい職場応援団」／業種別カスタマーハラスメント対策の取組支援
● <https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/>
- 政府広報オンライン「カスハラとは？ 法改正により義務化されるカスハラ対策の内容…」
● <https://www.gov-online.go.jp/article/202510/entry-9370.html>

■ 消費者・障害特性の理解

- 消費者庁「カスタマーハラスメント防止のための消費者向け普及・啓発活動」／「ぼのぼのと考えよう カスハラってなんのこと？」
- 内閣府「合理的配慮等具体例データ集 合理的配慮サーチ」
● <https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/jirei/>
- 内閣府「障害者の差別解消に向けた理解促進ポータルサイト」／各府省庁の「対応指針」
- 日本認知症官民協議会「認知症バリアフリー社会実現のための手引き」

■ 誹謗中傷への対応

- 総務省「インターネット上の違法・有害情報についてお困りの方へ」
● https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/d_syohi/ihoyugai_02.html

本資料は令和 8 年 9 月時点の公表資料に基づいて作成したものであり、個別事案への対応を保証するものではありません。実際の対応に当たっては個別にご相談ください。

お問い合わせ

弁護士法人三宅法律事務所

弁護士 渡邊 雅之

TEL 03-5288-1021

E-mail m-watanabe@miyake.gr.jp

金融規制／AML・CFT／個人情報保護法／コーポレートガバナンス／労務・ハラスメント対応