

現場での具体的なカスハラ対処法と防止のための措置 ～カスハラへの対策は、いきいきと元気に働くための職場環境の整備～

1 カスタマーハラスメントの法制化

2026年10月1日から労働施策総合推進法の改正により、これまで企業の努力義務にとどまっていた「カスタマーハラスメント（以下、カスハラ）対策」が、すべての事業主に課せられる法的義務となりました。対策を怠った企業に対して行政指導や企業名の公表といった社会的制裁も科されるため、組織として一貫した方針と体制を整えることが急務となっています。また、企業がカスハラを放置して従業員を孤立させた場合、「安全配慮義務違反」として企業自身が民事上の損害賠償責任を問われるリスクが生じます。

本稿では、法改正により求められる具体的なカスハラ対策を押さえるとともに、いきいきと元気に働くための職場環境を整備し、人手不足時代を勝ち抜くための「経営戦略」の一つとして解説します。特に労働力不足が深刻な愛知県の経営者にとって、従業員を理不尽な要求や言動から守り抜く姿勢は、優秀な人材に選ばれ、定着してもらうための重要な施策となります。カスハラ対策は、企業の持続可能性を担保するための「戦略的投資」と考えています。

厚労省の指針では、カスハラを次の3要素を満たす行為と定義しています。

- ①顧客等（取引先・利用者・住民を含む）の言動であること
- ②社会通念上相当な範囲を超える要求や

言動であること

③従業員の就業環境を害すること

2 改正労働施策総合推進法の概要

カスハラ対策は、すでに義務化されているパワハラ防止対策（労働施策総合推進法）、セクハラ防止対策（男女雇用機会均等法）、マタハラ防止対策（同法）の延長線上に位置づけられます。社内ハラスメント（パワハラ・セクハラ・マタハラ）と社外からのハラスメント（カスハラ）の両面で、企業の安全配慮義務が拡張されたと理解するとわかりやすいかもしれません。

パワハラ防止法の中小企業適用が2年遅れて行われたのとは異なり、カスハラ対策には中小企業の猶予措置がありません。2026年10月1日の施行日には、全ての企業がカスタマーハラスメント対策を済ませておく必要があります。なお、取引先（BtoB）からのカスハラも含まれる点にも留意が必要です。

日本企業の多くは顧客満足度を最優先とする文化を築いてきました。その一方で「顧客は企業より上の立場にある」「客は何を言っても許される」と誤った認識をもつ顧客の言動が、カスハラにつながるケースが少なくありません。

しかし、企業にとっては顧客と同じように従業員も大切な人材です。お客様が大事であることは大前提ですが、カスハラにつながる

3 カスタマーハラスメントの対策（厚生労働省の指針）

では、このようなカスタマーハラスメントを防ぎ、従業員を守り、優秀な人材に選ばれ定着するための職場環境をどのように整備すればよいのでしょうか。

厚生労働省は次の4つの措置を提示しています。

【措置1】カスハラ対策の方針策定・社内周知

カスハラに対する企業としての方針を明文化し、社内外に周知することが第一の措置です。具体的には次の4つを整備することが必要です。

- ①カスハラ防止の方針の策定
- ②就業規則・ハラスメント防止規程の改訂
- ③従業員向けの周知（研修・配布物）
- ④取引先・顧客向けの周知（店頭掲示・Webサイト・契約書等）

【措置2】相談窓口の設置と適切な対応

従業員が安心して相談できる窓口の設置が

必須です。社内のみの窓口だと相談のハードルが高くなることもあるため、外部委託や匿名相談の選択肢を設ける会社も増えてきています。

【措置3】被害発生時の事後対応体制

被害が発生した際の対応プロセスを事前に整備します。

被害者ケア（産業医面談・カウンセリング・休暇取得）

加害者対応（顧客への注意・対応打ち切り・警察相談）

原因究明（業務環境・接客マニュアル・教育の見直し）

再発防止策の策定と実施

【措置4】研修・教育の実施

全従業員と管理職それぞれに対して、カスハラに関する研修を実施します。eラーニング・集合研修・ロールプレイなどの組み合わせが効果的です。

4 カスタマーハラスメントの対応の具体的なポイント

カスハラの場合、どこまでが正当なクレームでどこからがカスハラなのかについて、明確な線引きをするのは難しいところがあります。厚生労働省の指針が示す代表的なカスハラ類型は次の7通りです。

① 暴言・威嚇・人格否定発言

② 長時間にわたる拘束・繰り返し苦情

③ SNSでの誹謗中傷・個人攻撃

④ 物的損害（商品の破損・施設破壊）

⑤ 不当な金銭要求・過剰な謝罪要求

⑥ 正当な根拠のない返品・返金要求

⑦ 性的言動（女性従業員への迷惑行為）

「正当なクレーム」と「カスハラ」の境界はグレーゾーンが広く、現場での判断が難しい場合があります。グレーゾーンにおける判断のポイントは次の2軸で考えていくとよいでしょう。

① 〈要求内容の妥当性〉

通常の商品サービス利用者から見て妥当か

② 〈行為の手段・態様〉

暴言・威嚇・長時間拘束など方法が相当か

軸1 顧客の要求内容に「妥当性」があるか
まず確認すべきは、「顧客が主張している要求の『根拠』が正当かどうか」です。

企業側に落ち度（商品・サービスの欠陥、接客上のミスなど）があるか、またそのミスに対して要求されている内容が釣り合っているかを検証します。

◎ 妥当性がある例（正当な要求）

● 初期不良品について、交換や返金を求める。

● 契約内容と異なる商品やサービスが提供された際に説明を求める。

● 企業側のミスで被った直接的な損害（衣類

が汚れた等）のクリーニング代を求める。

× 妥当性がない例（不当な要求・カスハラの可能性）

● 企業側にミス等がないにもかかわらず、不快感を訴えて返金や賠償を求める。

● 契約範囲を超えた無料の特別サービスや、過度な優遇措置を強要する。

● 担当者の解雇や、個人的に金銭・慰謝料を要求する。

軸2 言動や手段が「社会通念上」許容される範囲か

次に重要なポイントは、「要求内容に理由（企業のミス等）があつたとしても、その伝え方や手段が行き過ぎていればカスハラになる」という点です。

言動や態度が「一般的な社会常識」を超えているかを判断します。

◎ 一般的な社会常識として「許容される」例

● ミスに対して厳しい口調で指摘されるが、過度な暴言はない。

● ミスや苦情に対して、常識的な時間内で説明を求める。

× 一般的な社会常識として「許容されない（カスハラに該当する）」例

● （言語・精神的攻撃）「死ぬ」「バカ」「クビにするぞ」などの暴言、大声での恫喝、人格否定。

● （威圧的・身体的行動）机を叩く、胸ぐらを

不当な要求や悪質な言動を容認するような体制は従業員の精神的負担に影響します。従業員のメンタルヘルスや職場環境の健全性を守るためにも、「顧客満足度」顧客の要望にすべて応える」ことではないという意識改革が必要です。

〈判定〉シミュレーション

発生したこと スタッフが、あるお客様から注文された料理を誤って別のお客様に提供しました。注文したお客様は会計時に、食べていない料理の代金が請求されていることに気づき、申し出ました。

▶ 判断に使う2つの軸

判断軸	軸1	軸2
確認すること	要求内容に妥当性があるか	要求の仕方が社会通念上、許容できるか
この事例での見方	誤請求分の返金は妥当。食べた分まで無料にする要求や土下座の強要は過剰。	強い口調だけで直ちにカスハラとは限らない。一方、脅し・侮辱・暴力は許容されない。
判断のポイント	店側にミスがあっても、暴言・脅迫・暴力などの不当な言動まで受け入れる必要はありません。	

4つのケースを比較してみましょう

まずは「判定」欄を隠し、各ケースがカスハラに該当するか考えてみましょう。

【① 丁寧な返金要求】

お客様の言動	「あの、すみません。この料理は食べていないのですが、きちんと返金してもらえませんか」	
2軸で判断	軸1：妥当	軸2：許容できる
判定	正当なクレーム	
企業の対応	迅速に事実を確認し、お詫びと返金対応を行う。	

【② 強い口調での返金要求】

お客様の言動	「食べていない料理を請求するなんて、店としての管理はどうなっているんだ！ 食べていない分の金を返せ！」と強い口調で言う。	
2軸で判断	軸1：妥当	軸2：許容範囲内
判定	正当なクレーム	
企業の対応	感情的な口調に引きずられず、迅速に事実を確認し、お詫びと返金対応を行う。	

【③ 周囲を巻き込み、無料を強要】

お客様の言動	怒鳴った後、他のお客様に向かって「この店は悪質な店だ」などと言い、「他の客にばれたくなかったら誠意を見せろ」と、食べた分も含めて無料にするよう強要する。	
2軸で判断	軸1：妥当ではない	軸2：許容できない
判定	悪質なカスハラ	
企業の対応	誤請求についてはお詫びし、該当分を返金する。ただし、脅しや不当な無料要求は明確に拒否する。必要に応じて責任者へ引き継ぐ。	

【④ 侮辱・土下座強要・暴力】

お客様の言動	「俺様を騙すつもりだったのか！」「土下座して謝れ！」「一円も払わないぞ」などと怒鳴り、スタッフの胸ぐらをつかみ、殴ろうとする。	
2軸で判断	軸1：妥当ではない	軸2：許容できない
判定	悪質なカスハラ(暴力行為)	
企業の対応	対応を打ち切り、スタッフと周囲のお客様の安全を確保する。複数名で対応し、警察への通報を検討する。誤請求との対応とは切り分ける。	

掴む、土下座の強要、プライベートのSNSへの無断投稿・晒し行為。

●時間・場所の拘束 不当な長時間の居座り(不退去、数時間に及ぶ長電話、深夜・休日の呼び出し。

具体的に事例を元に自社で起きているトラブルを判断する際は、前記の(軸1)、(軸2)に当てはめて、カスハラか否か判定し、企業の取るべき対応を考えるこ

現場の従業員は、次の3つのステップに沿って、冷静に対応することが求められます。

① 事実関係の傾聴と時系列でのメモ(証拠化)

できるだけ、感情的にならず、「何が起きたのか」という事実関係の把握に努めます。後々の法的対応や組織内での共有を見据えて正確な記録(証拠化)を行うことが重要です。

相手の言い分(不満点・要求内容)と、それに対する自社の事実関係を時系列でメモします。その際、「事実」「感情」「意見」を分けることが大切です。

「いつ・誰が・どのような言葉で・何を要求してきたか」を可能な限り正確に記録してください。

電話対応の場合は通話録音システムを活用し、対面の場合も可能であれば、「正確な対応と記録のため、これより録音(撮影)させていただきます」と予告した上で録音・録画を行います。

② 理不尽な要求に対する「毅然とした対応フレーズ」を利用する

対応者の個人的な判断で、その場の謝罪や約束、念書等への押印をしてはいけません。

不当・過剰な要求(土下座、金銭賠償、担当者の解雇など)に対しては、あらかじめ定められた「毅然とした対応フレーズ」を淡々と繰り返すことが重要です。

「恐れ入りますが、そのようなことは当社の規定、契約範囲を超える内容ですので、お応えいたしかねます。これ以上のお申し出につきましては、対応を控えさせていただきます。」

その際、できるだけ、あいまいな返答・対応者個人の判断で過失を認めることは、できるだけ避ける

ようにしましょう。

「個人的にはそう思っていますが…」、「なんとか(要望に応じられるよう)検討します」といったあいまいな表現を避けるようにします。

③ 対応の終了・上司への報告と引き継ぎ

警告しても暴言や長時間の拘束が続く場合は、「対応を打ち切る」ことが重要です。

「これ以上、暴言が続くようでしたら、お話を終了させていただきます」と告知し、改善されない場合は「本日はこれで失礼いたします」と明確に伝えて電話を切り、あるいは退去を求めます。

即座に上司・組織へ報告し、引き継ぎます。

対応を中断した後は、速やかに作成したメモ・録音データを上司等へ引き継ぎます。

6 カスタマーハラスメント対策は、会社と従業員の関係性資産となり、離職防止、モチベーション低下を防ぐ

カスハラ対策は単なる義務履行やリスク回避に留まりません。従業員を組織で守る姿勢は、会社と従業員の信頼関係を深め「関係性資産」を築くための戦略的投資でもあります。

現場の従業員が理不尽な要求に直面した際、深く傷つくのは顧客からの暴言だけではありません。「会社が自分を守ってくれない」という孤立感も従業員に大きなダメージを与えます。実態調査では、カスハラ経験者の38.0%が「仕事を辞めたい」、45.4%が「出勤が憂うつ」と感じています。また、カスハラ経験者は未経験者に比べ、転職意向が1.8～1.9倍高く、年間離職率も1.3倍高くなるというデータもあります。

企業のカスタマーハラスメント対策の具体的な実施内容チェックリスト

- ① 方針策定・周知 完了確認：□
方針文書・規程改訂・社内外発信
- ② 相談窓口設置 完了確認：□
社内/外部委託の設置・連絡先公表
- ③ 事後対応体制 完了確認：□
対応フロー・被害者ケア・加害者対応・再発防止
- ④ 研修・教育 完了確認：□
全従業員研修・管理職研修・eラーニング

5 実際にカスハラに遭遇したら

実際にカスハラに直面した際、現場の対応者が一人で抱え込まず、組織として対応していきます。

(パーソル総合研究所による「カスタマーハラスメントに関する定量調査」)

人手不足が深刻な現代において、対策が遅れることは優秀な人材の流出に直結します。

反対に、組織が毅然と対処する方針やマニュアルを整備することは、現場に「安心感」と心理的安全性をもたらします。厚生労働省のマニュアルでも、対策を導入した企業から「職場環境が明るくなり、笑顔が増えた」「対応手順が明確になり、働きやすさと業務パフォーマンスが向上した」との効果が報告されています。さらに、毅然とした態度の公表は悪質クレームを遠ざけ、優良顧客へのサービスにリソースを集中させる効果も生みます。

従業員を大切にする姿勢は「従業員を理不尽な要求や言動から守る企業」という強力なブランディングになり、採用の差別化や定着率向上に直結します。従業員を守る強固な姿勢こそが、企業の持続可能な「攻めの経営戦略」なのです。