

# カスタマーハラスメント

「お客様は神様」の終焉。労働者をどう守るか！  
——暴走する正義、沈黙する現場——

一般社団法人 日本ワークルール検定協会理事 齊藤 勉

## Ⅰ はじめに

かつて日本のサービス文化を象徴する言葉として、「お客様は神様です」という表現があった。これは歌手・三波春夫氏が、「聴衆を神様と見立て、自らの芸を高め続ける」という、表現者としての謙虚な姿勢を語った言葉である。本来この言葉は、サービス提供者側の倫理観や専門性の向上を促す趣旨を持つものであった。

しかし、この表現が本来の文脈を離れ、一部の顧客による過剰な特権意識や攻撃的な言動を正当化する根拠として用いられる場面も少なくない。その結果、現場の労働者による発言や抵抗を抑制する「心理的圧力」として機能してきた側面も、否定できない。

現代社会において拡大するカスタマーハラスメント(以下、カスハラ)は、もはや単なる接客上の行き違いの問題ではない。心身の不調や離職の増加、職場機能の低下を招き、就業環境の持続可能性を損なうなど、労働者の尊厳を侵害する深刻な問題となっている。

2023年の労災認定基準の改定および2026年10月施行の改正労働施策総合推進法(以下、改正法)は、こうした状況への制度的対応であり、社会に対する警鐘と捉えるべきであろう。「お客様だから仕方がない」と

いう発想は、これらの制度的変化の下では、もはや合理的根拠を持ち得ない。事業主は法令に基づき、労働者を不当な攻撃から保護する責任が従来以上に明確に課されている。行政機関やB to B (Business to Business) を含む多様な現場においても、固定化された力関係を見直す取り組みが求められている。

筆者はこれまで、国内初となるB to Bカスハラの実態調査や、「北海道カスタマーハラスメント防止条例」制定の過程に関与してきた。その経験から明らかになったのは、個々の現場の忍耐や献身に依存する従来型サービスモデルの構造的限界である。同時に、カスハラ背景には、「歪んだ正義感」や「承認欲求の不足」といった、個人の要因のみによって説明することは困難であり、複数の社会的要因が一定程度関与している可能性が示唆された。

本論考の目的は、カスハラを労働者個人の資質や努力の問題として処理するのではなく、「組織の課題」であり「人権保障の問題」でもあるものとして捉え直すことにある。法制度の動向や心理学的知見を踏まえつつ、責任を過度に個人へ帰属させない組織文化の形成と、労働が「人格の切り売り」ではなく「尊厳を確立する営み」として成立する社会のあり方を検討する。

目指すべきは、サービス提供者と利用者が対等な市民として相互に尊重し合う「おたがいさま」の社会である。

## II 全産業に拡大するカスハラと人権問題

カスハラは、特定の業種に限定された問題ではなく、現在では全産業・全業種に広がる社会的課題となっている。また、深刻な人権侵害を伴う事例が少なからず存在するにもかかわらず、長年にわたり十分な問題化がなされてこなかった。ここでは、カスハラが社会構造の中でどのよう

に拡大し、人権問題として定着してきたのかを検証する。

## 1 社会問題としてのカスハラの変義と射程

改正法および関連指針では、カスハラを「職場において行われる顧客、取引の相手方、施設の利用者その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者の言動であって、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、労働者の就業環境を害するもの」と定義している。厚生労働省の「ハラスメント対策・女性活躍推進に関する改正ポイント」では、同定義に関する具体的な考え方や対応の方向性が以下の通り示されている。

### (1) カスハラとは、以下の三つの要素をすべて満たすものとしている

- ① 顧客、取引先、施設利用者その他の利害関係者が行う
- ② 社会通念上許容される範囲を超えた言動により
- ③ 労働者の就業環境を害すること

### (2) 事業主が講ずべき具体的な措置内容

- ① 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発
- ② 相談体制の整備・周知
- ③ 発生後の迅速かつ適切な対応・抑止のための措置

### (3) 自社の労働者が取引先等の他社の労働者に対してカスハラを行った場合、その取引先等の事業者が講じる事実確認等の措置の実施に関して必要な協力を求められた際は、事業主はこれに応じるように努めるもの

### (4) カスハラ対策を講ずる際には、当然ながら、消費者の権利等を阻害

しないものでなければならず、また、障害者差別解消法の合理的配慮の提供義務を遵守する必要がある

(5) 事業主が、自社の労働者を顧客等によるハラスメントから守るために講ずる措置を義務化するものである

また、本法律は、ハラスメントの加害者（顧客・施設利用者等）を直接取締ることを目的とするものではなく、加害者に対する制裁措置を定めた規定も含まれていない。

#### ハラスメント対策強化に向けた改正ポイント

（施行日：交付後年6カ月以内の政令で定める日）

#### カスタマーハラスメント対策の義務化

- カスタマーハラスメントとは、以下の3つの要素を全て満たすものです。
    - ①顧客、取引先、施設利用者その他の利害関係者が行う、
    - ②社会通念上許容される範囲を超えた言動により、
    - ③労働者の就業環境を害すること。
  - 事業主が講ずべき具体的な措置の内容等は、今後、指針において示す予定です。
    - ・事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発
    - ・相談体制の整備・周知
    - ・発生後の迅速かつ適切な対応・抑止のための措置
- ※自社の労働者が取引先等の他社の労働者に対してカスタマーハラスメントを行った場合、その取引先等の事業主が講じる事実確認等の措置の実施に関して必要な協力が求められた際には、事業主はこれに応じるよう努めるものとされています。
- ※カスタマーハラスメント対策を講ずる際には、当然ながら、消費者の権利等を阻害しないものでなければならず、また、障害者差別解消法の合理的配慮の提供義務を順守する必要があります。

#### Check!

- 事業主が、自社の労働者を顧客等によるハラスメントから守るために講ずる措置を義務化するものです。
  - ハラスメントの加害者（顧客・施設利用者等）を取り締まる法律ではありません。
- ※この法律によるハラスメントの加害者への制裁措置規定はありません。



各種調査などからは、カスハラが発生がB to C（Business to Consumer）分野にとどまらず、公務部門やB to Bの現場にも広がっている実態がうかがえる。「ビジネスと人権」に関する国際的潮流を背景として、企業には自社の労働者のみならず、サプライチェーン全体における人権への配慮が求められている。その中で、カスハラ対策は企業の社会的責任（CSR）の一環として位置づけられ、今後、さらなる制度的・

実務的整備が必要とされている。

## 2 法規制の新局面——カスハラ対策の義務化と社会的要請

深刻化するカスハラ被害を背景として、事業主に対し対策の実施を義務付ける改正労働施策総合推進法が、2026年10月から施行される。本改正は、従来、努力義務や自主対応に委ねられてきた領域に、明確な法的枠組みを導入した点に特徴がある。

この改正は、行政主導によって突如実現したものではなく、労働組合や関係団体による調査活動、政策提言、社会的働きかけの蓄積によって形成されてきた側面が大きい。とりわけ、UAゼンセンによる5万件超のアンケート調査や176万筆に及ぶ署名活動をはじめ、連合および加盟産別団体による継続的な問題提起は、現場の実態を可視化し、政策議論を後押しした。

こうした取組の背景には、理不尽な要求や暴言にさらされながら十分な支援を受けられなかった労働者の存在がある。現場の相互尊重を求める声は制度設計に一定程度反映されたと評価できるが、実効性の確保や企業間格差への対応、相談・救済体制の充実、周知活動など、なお多くの課題が残る。それでも本改正は、安全で尊厳ある就業環境を再確認する重要な転換点といえる。

## 3 「正当なクレーム」と「カスハラ」の境界線

カスハラの本質を理解するためには、「正当なクレーム」との概念的・法的な違いを明確に整理する必要がある。

本来、クレームとは、商品やサービスに瑕疵や不備があった場合に、契約関係や消費者契約法、民法等に基づき、是正・改善・補償を求める正当な権利行使である。これは市場の健全性を維持する上でも重要な機能を果たしている。

一方、カスハラ定義の、「社会通念上相当な範囲」および「就業環境への影響」という判断基準に照らすと、次の二つの側面において正当性を欠く傾向がある。

## (1) 目的の逸脱

問題解決や再発防止を越え、過度な謝罪要求や人格否定的言動、過剰な補償要求が反復され、要求行為自体が目的化している事例が見られる。

このような場合、合理的改善よりも、優越的地位の誇示や心理的支配の形成が優先され、正当な苦情申立ての枠組みから逸脱している。

## (2) 手段の過剰

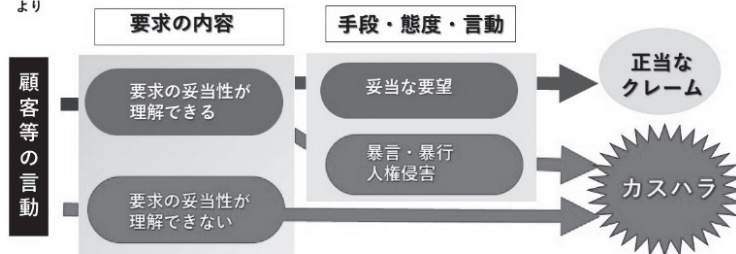
威迫的言動、長時間拘束、土下座の強要、SNS上での誹謗中傷や個人情報への拡散など、その態様は多様である。

共通するのは、要求内容の合理性に関わらず、対応手段が社会通念上許容される範囲を著しく逸脱している点である。こうした行為は、場合によっては脅迫罪、強要罪、名誉毀損罪などに該当するおそれがあり、法的責任の対象となる可能性もある。

# カスハラと判断基準

### ●定義

顧客や取引先（以下、「顧客等」）からのクレーム・言動のうち、内容の妥当性に照らして、要求を実現するための手段・態様が社会通念上不当なものであって、手段・態様により、正社員、契約社員等（以下「従業員」）の就業環境が害されるもの 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」より



出典：齊藤勉 講演資料

# カスハラに該当する行為例

## 1 長時間拘束型

番が長時間にわたり従業員にクレーム対応を強いる



## 2 リピート型

電話などで繰り返し不合理な要求をする



## 3 暴言型

怒鳴り声をあげたり、「バカ」「死ね」などの侮辱的な発言をしりする



## 4 暴力型

殴る、蹴るなど危険な接触行為をする。殴りかかろうとしたり、棒を振り回したりする行為も含む



## 5 威嚇・脅迫型

危害を加えることを予告して従業員を怖がらせる



## 6 威成型

やたらと威張って要求を過そうとする



## 7 店舗外拘束型

番が自宅や特定の喫茶店などに従業員を呼びつけてクレームを言う



## 8 SNS・インターネット中傷型

インターネット上に名誉を傷つけたり、プライバシーを侵害したりする情報を載せる



## 9 不合理な要求型

対応が困難な大幅な値下げや納期の繰り上げ等の要求



## 10.セクシュアルハラスメント型

従業員への性的な言動、わいせつな画像や動画の送は、執拗な文書の読み、身体への不必要な接触など。



## 11.他人を巻き込んだ圧力行為

家族・上司・本社・行政などを使って不当要求を繰り返す。



出典：齊藤勉 講演資料

## 4 多様化する現場

### ——公務部門およびB to B取引における構造的課題——

近年のカスハラは、一般消費者との関係にとどまらず、立場や取引依存度の非対称性を背景とする領域にも拡大している。形式上は正当な権利行使や業務指示であっても、実質的には特定の個人に過度な心理的・業務的負担が集中する構造が形成されている。

### (1) 公務部門における課題

公務部門では、「納税者」「利用者」といった立場が、過剰な要求や威圧的言動の正当化に用いられることがある。行政や教育現場の対応能力を超える要求、執拗な苦情、人格否定的発言、過度な説明要求などは、職員の心身の健康に影響し、行政サービスの質や効率の低下、さらには組織運営の安定性にも悪影響を及ぼす要因となっている。

### (2) B to B取引における課題

B to B取引においても、取引の力関係を背景とした不適切対応が顕在

化している。無理な短納期設定、合理性を欠く修正要求、契約解除を示唆する圧力行為は、独占禁止法や下請法上の「優越的地位の濫用」と重なり得る問題である。とりわけ注目すべきは、これらの行為が企業間の契約関係という枠組みを通じて行われながら、実際には受注側企業の現場担当者に過度な心理的・身体的負担を集中させ、その尊厳や就業環境を侵害している点である。すなわち、形式上は業務上の要請や取引条件の調整であっても、優越的地位という組織構造を媒介として個人に圧力が及ぶ場合、それは「組織を媒介としたハラスメント」として再定義し、人権および労働環境の観点から再評価する必要がある。

## 5 「ビジネスと人権」の視点からみたカスハラ

日本社会におけるカスハラの背景には、「顧客優位」を過度に強調してきた文化がある。「顧客が常に優位」という意識は、対等であるべき取引関係を歪め、特権意識を助長してきた。さらに、自己効力感を喪失した人々が接客や行政の場でのみ支配的立場を得ることで、歪んだ全能感を補償しようとする心理構造も指摘される。

しかし、このような行為は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が掲げる労働者の人権尊重と明確に対立する。企業は顧客の顔色をうかがう存在ではなく、顧客による人権侵害から労働者を守る主体としての責任を果たすことが求められる。

今後は、カスハラを単なるマナー問題に矮小化せず、「構造的な人権侵害リスク」と位置づけ、労働者個人の問題ではなく組織ガバナンスの問題として、実効性ある対策を構築する必要がある。

## III 労災認定の拡張とカスハラの組織的影響

カスハラは単なる「現場の悩み」や対応負担を超え、企業の人材戦略

や労働安全衛生の基盤に影響を及ぼす問題として位置づけられつつある。近年の労災認定基準の改正は、カスハラによる心理的負荷が精神障害につながり得ることを示すとともに、組織的損失が個別の健康問題にとどまらないことも明確に示している。

## 1 心理的負荷による精神障害認定基準におけるカスハラの追加

厚生労働省は2023年9月の「心理的負荷による精神障害の認定基準」の改正で、「顧客等からの著しい迷惑行為（カスハラ）」を評価項目に追加し、カスハラが業務起因性の判断に影響することを制度上明確化した。

認定基準の改正ポイントは以下の点である。

### (1) 業務による心理的負荷評価表の見直し

具体的出来事「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」を追加

### (2) 精神障害の悪化の業務起因性が認められる範囲を見直し

悪化前おおむね6か月以内に「特別な出来事」がない場合でも、「業務による強い心理的負荷」により悪化したときには、悪化した部分について業務起因性を認める

### (3) 医学意見の収集方法を効率化

専門医3名の合議により決定していた事案について、特に困難なものを除き1名の意見で決定できるよう変更

この認定基準の改正により、カスハラを原因とする精神疾患は、パワハラやセクハラと同様に労災認定の対象となり得ることが明確化され、精神障害を引き起こす労働災害として位置づけられた。また、専門医1名の意見で迅速に決定できるようになった。

もっとも、労災認定は自動的に認められるものではなく、個別事案ご

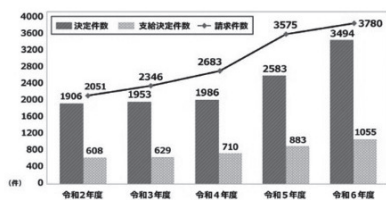
との慎重な判断が前提である。

## 2 労災統計にみるカスタマーハラメントの増加傾向

厚生労働省が2025年5月に公表した2024年度の「脳・心臓疾患および精神障害の労災補償状況」によれば、精神障害の支給決定件数は1,055件（前年度比172件増）で、6年連続の過去最多・初めて1,000件を超えた。このうち自殺または自殺未遂は88件にのぼる。原因別では、初めて年度ベースで集計されたカスハラが108件で全体の3番目に多く、基準改定後7か月間の52件を踏まえると増加傾向は一時的とはいえ、すでにセクハラ（105件）を上回る水準に達している。

### 「業務災害に係る精神障害の請求、決定及び支給決定件数の推移、原因内訳」

業務災害に係る精神障害の請求、決定及び支給決定件数の推移



労災の原因	人数
上司などからのパワハラ	224人
仕事内容・仕事量の大きな変化	119人
カスハラ（顧客や取引先などからの著しい迷惑行為）	108人
セクハラ	105人
業務に関連した悲惨な事故や災害の体験や目撃	87人

出典：三菱総研DCS 人事労務関連レポート2025年8月号

## 3 カスハラからのダメージ

### (1) 感情労働と適応障害・うつ病の発症リスク

顧客対応で本心を抑え、常に丁寧で誠実な態度を保つ行為は「感情労働」と呼ばれ、脳の認知リソースを大きく消耗する。理不尽な叱責を受けながら、「自分に非はない」と理解して謝罪を続ける状況では、感情と行動の不一致が生じ、長期化すると適応障害やうつ病の発症リスクが高まるとされる。

## (2) セカンドハラスメントという追い打ち

さらに深刻なのが、被害後に上司や組織から受ける二次被害、いわゆるセカンドハラスメントである。「相手を怒らせた側にも責任がある」「業界的に仕方がない」「クレーム対応ができて一人前」といった言葉は、被害者を孤立させ回復を妨げる。

カスハラ以上に、こうした組織の無理解が精神的ダメージを決定的にする場合も少なくない。

## 4 カスハラ対策の組織的・経営的意義

カスハラは労働者の心身に深刻な影響を及ぼすと同時に、組織の持続可能性を脅かす社会的・経済的損失も伴う。近年の労災認定事例の増加を受け、事業主の防止措置や相談体制の実効性は、安全配慮義務の履行や、場合によっては民事上の損害賠償責任の判断に直結することもある。

カスハラ対策の好事例として、北海道中央バス株式会社では、社長自ら「従業員をカスハラから守る」方針と具体策を打ち出し、組織としての対策を率先して実践する姿勢を示した。その方針のもと筆者が全管理職を対象に事例を踏まえたロールプレイング研修を2回実施したことで、労働者の心理的負担軽減や管理職の判断支援に寄与した。

また、採用担当者によると採用面接で「カスハラ対策」を質問する応募者が増えるなど、人材確保への影響も表れている。

このことから、カスハラ対策は単なる「クレーム対応」や「接客マナー」の問題にとどまらず、従業員の安全と尊厳を守る法的リスク管理であり、人材確保や組織の持続可能性に直結する経営課題である。今後、企業にとってカスハラ対策は、社会的責任を果たしつつ存続するための重要な指標の一つとなるだろう。

## IV 暴走する正義とカスハラ：心理的背景と組織的対策

カスハラが反復的に発生する背景には、行為者が自らの行動を「正当な是正」あるいは「正義の行使」と認識する心理的過程が関与していると考えられる。こうした認識がいかにかに形成され、攻撃行動として顕在化するのかについて、脳科学および心理学の知見を踏まえ、その発生メカニズムを分析する。

### 1 正義感と利他的罰が招くカスハラ行動の反復

カスハラ行為者の多くは、自らを「悪を正す正義の担い手」とであると認識しているとされる。人間には、ルール違反者を罰する行為そのものに心理的報酬を見出す「利他的罰」と呼ばれる傾向が存在する。他者を糾弾する際、脳内ではドーパミンが放出され、多幸感や達成感が生じることが知られている。この「正義の行使に伴う快感」は一定の依存性を伴いやすく、その結果、攻撃行動の反復やエスカレートを招く要因となり得る。

### 2 傷ついた自己愛が生むカスハラの心理メカニズム

現代社会における個人の孤立、ならびに職場や家庭における承認欲求の充足困難は、カスハラの発生を助長する要因となり得る。自己肯定感を損なわれた個人にとって、消費行動は、自らが相対的に「優位に立てる」数少ない場面として機能しやすい。店員の些細な失態を契機として相手を屈服させる過程は、傷ついた自己愛を補償する「簡便な万能感の回復」として作用する。この過程においては、対等なコミュニケーションは後景に退き、相手は自己承認を満たすための手段、すなわち「装置」へと還元されていく。

### 3 過重な感情労働が生むカスハラ構造問題

労働者に対して常に笑顔や謝罪を求める「感情労働」の過重な負担も、看過できない要因である。事業主がブランドイメージの維持を優先し、現場に「耐えること」を求め続けてきた経緯は、行為者に対し、「どのような言動であっても許容される」という誤った学習を与えてきた可能性がある。これは、結果として、組織による安全配慮義務が実質的に形骸化してきたことを示す、構造的問題である。

### 4 組織レジリエンスによるカスハラ防止戦略

カスハラは、もはや精神論や個々の接客技術の向上のみで解決可能な段階にはない。学術的知見に基づく構造的防衛策の構築が求められており、とりわけ組織的レジリエンスの強化が不可欠である。そのためには、対応の位置付けを「個人の問題」から「組織の問題」へと明確に転換する必要がある。

具体的には、「サービス」と「不当要求」との境界を明示し、現場に対して対応を打ち切る権限を制度的に付与することが重要である。また、被害者が「自分の対応が不十分であったのではないか」といった内罰的思考に陥らないよう、組織的なメンタルヘルス支援体制を整備することも不可欠である。

### 5 カスハラ対策の総合戦略：

#### 制度と文化による暴走する正義の抑制

近年みられる悪質なカスハラについては、単に「顧客の声」として処理するだけでは不十分である。脅迫、強要、威力業務妨害等、犯罪行為に該当し得る事案として適切に評価し、警察との連携や法的対抗措置をマニュアル上に明確に位置付けることは、加害者による「正義の暴走」

を抑制する現実的かつ有効な手段となり得る。

そもそも「正義」とは、社会の公正を維持するための規範である。しかし、それが他者の尊厳を侵害し、労働の基盤を損なう方向で行使される場合、その性質は結果として暴力行為と本質的な差異を失う。

この問題に対処するためには、消費者が「神様」的な立場から離れ、対等な市民としての自覚を持つこと、事業者が「誠意」の名のもとに行われてきた過剰対応を是正すること、そして労働者が過度な感情労働から解放されることが不可欠である。これらはいずれも相互に関連する課題であり、個別の対応にとどまらない総合的な取り組みが求められる。

暴走する正義を抑制し、持続可能な社会を構築するためには、単なる対応マニュアルの整備にとどまらず、制度面および文化面の双方から包括的に取り組むことが不可欠である。

## V カスハラ調査から条例施行へ ——現場の声を制度化する挑戦——

カスハラ調査や条例制定の過程を通じ、「北海道カスタマーハラスメント防止条例」の成立過程と問題への対応を検証する。

### 1 水道局研修で明らかになった深刻な被害実態

筆者がカスハラ問題に本格的に向き合うきっかけは、NPO法人北海道勤労者安全衛生センターの事務局長として、水道局職員で構成される全水道労働組合主催のパワハラ研修に講師として関わった経験にある。研修では、パワハラではなくカスハラ被害の深刻な事例が次々と報告された。料金窓口担当者が執拗な攻撃を受けうつ病を発症したケースや、契約者宅で長時間拘束され人格否定的な暴言を浴びせられ続けたケースなどである。

これらはいずれも「公的サービスである以上、耐えるべきだ」といった精神論で片づけられる問題ではなく、明確な人権侵害であり、早急な対応が求められる極めて深刻な課題であった。

## 2 調査による職場被害の可視化と社会的課題化

こうした現場の声を個別事例として処理するだけでなく、社会的課題として位置づけるには、客観的データに基づく検証が不可欠である。特に、被害の頻度や態様、業種間の差異などを定量的に把握しなければ、問題の全体像を正確に捉えることは困難である。

この認識のもと、筆者は連合北海道や経済団体、市民などの協力を得て、組織の枠を超えた大規模調査を実施した。本調査は2022年度から2024年度にかけて継続的に行われ、コロナ禍の2020年データも考慮した分析が特徴である。これにより、通常時とパンデミック期の状況を比較しながら、被害の実態を数値として可視化することが可能となった。

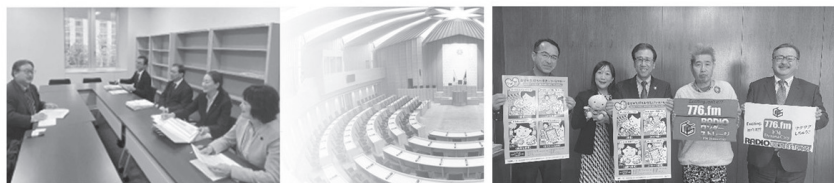
調査結果は、カスハラが特定の業種や個人に限定されない、広範な職場に共通する構造的問題であることを示唆している。また、その社会的関心の高さを反映し、全国のマスメディアでも広く取り上げられた。

## 3 調査から条例制定、そして啓発活動へ

本調査で得られたデータは単なる報告資料にとどまらず、筆者は道議会全会派や行政機関、経済団体に継続的に説明し、条例制定を提言してきた。議論は必ずしも順調ではなく、理解を得るまで繰り返し説明を重ねる必要があったが、現場の実態を数値で示した資料は次第に政策議論の基盤として機能するようになった。その結果、2024年には全国初となる議員提案による「北海道カスタマーハラスメント防止条例」が制定された。本条例は、NPOの立場から現場の声を制度化に結びつけた点で、極めて意義深い成果である。

また、条例の趣旨を踏まえ、広報・啓発活動の重要性も指摘される。筆者は地元ラジオ局のプロデューサー兼パーソナリティとして、秋元札幌市長出演の、全国的にも稀なカスハラ防止啓発CMを制作し、2025年1月から番組内で放送している。

改めて、本条例の制定に携わったすべての関係者に、深い敬意と感謝を表す。現場の声を制度に反映し、労働者の権利と尊厳を守るという重要な前進である。この成果は、現場で尽力する者を支える制度的基盤となり、持続可能な働き方と尊厳ある社会の実現に資するものである。



出典：斉藤勉講演資料 道議会派説明と議会決議

カスハラ防止啓発CM収録 中央が秋元札幌市長

## 4 カスハラ被害の現状と対策の必要性

2024年度調査では、回答者の40.6%が直近でカスハラ被害を経験していることが明らかとなった。被害内容は暴言、執拗なクレーム、SNSでの誹謗中傷など多岐にわたる。本章では、2024年度調査結果の一部を紹介する。

※調査期間：2025年3月24日～4月6日／調査方法：WEB／回答数：9,225件

### (1) 被害経験の有無と頻度

Q：昨年4月から現在までに、カスハラの被害にあったことはありますか。

前年度の36.6%から2024年度は40.6%に増加した。報道や企業・団体

の研修機会の増加により認知度が高まり、自覚する被害者が増えたことも一因と考えられる。

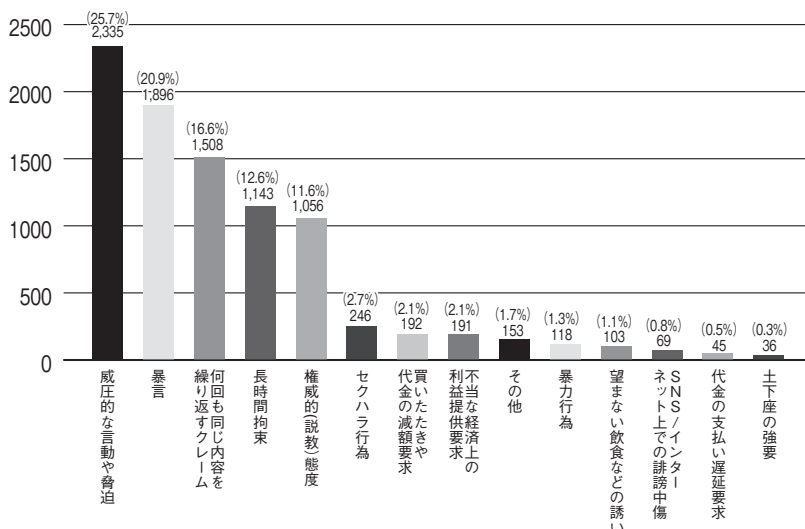
	なし	1回～5回	6回～10回	11回～15回	16回以上
割合	59.4%	29.9%	5.8%	2.0%	2.9%
件数	5,469	2,750	533	187	266

出典：「NPO法人北海道勤労者安全センター2024年調査」

## (2) 印象に残る被害内容

Q:印象に残っているカスハラを高い順に3つまで選択してください。

「威圧的言動」「暴言」「執拗なクレーム」「長時間の拘束」「権威的言動」が多く、前年と大きな傾向の変化はなかった。暴力行為は1.3%（118件）で、深刻な状況がうかがえる。



出典：「NPO法人北海道勤労者安全センター2024年度調査」

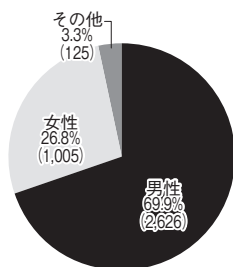
## (3) 加害者の属性

Q:最も印象的な加害者の性別・年齢を選択してください(3,756件中)。

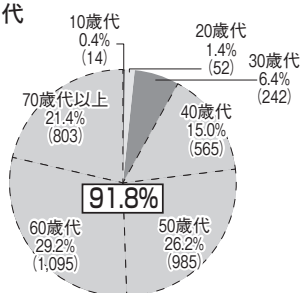
加害者は男性が69.9%、40歳以上が91.8%を占め、特に70歳以上は前年の約3倍に増加した。被害者が女性の場合は男性加害者が63.5%、男性被害者の場合は78.4%に達し、いずれも男性加害者が多い傾向が明らかであった。

これらの結果から、性別・年代を踏まえた包括的対策の必要性が示唆される。

### 【1】性別



### 【2】年代



出典：「NPO法人北海道労働者安全センター2024年調査」

## (4) カスハラが発生要因

Q：カスハラのきっかけとなった理由を選択してください(3,756件中)。

63.1%が「行為者側に原因がある」と回答し、「不満のはけ口」「勘違い」「理解不足」などが多くを占めた。一方、対応ミスが要因となるケースは、適切なクレーム対応研修を通じて、品質向上や企業イメージ改善につなげる余地がある。

	こちら側の対応のミス	システムやサービスの不備	商品等の欠陥	顧客・消費者・利用者・住民・取引先の勘違い	顧客・消費者・利用者・住民・取引先の不満のはけ口・嫌がらせ	わからない	その他
割合	11.0%	12.0%	6.2%	12.7%	28.1%	22.3%	7.7%
件数	414	450	231	476	1,057	836	292

出典：「NPO法人北海道労働者安全センター2024年調査」

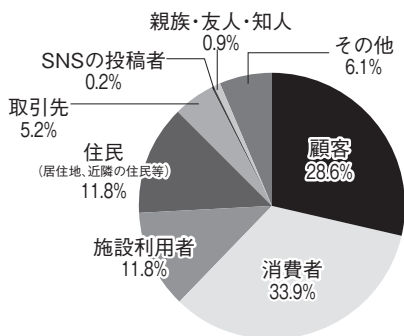
## (5) 加害者との関係性

Q：迷惑行為をしていた相手との関係を選択してください。

取引先からの加害は当初の想定より少なく、企業や業界団体の研修や啓発活動の成果が一定程度反映されている可能性がある。

クロス集計では、女性被害者では消費者からの被害が40.5%、男性被害者では顧客からの被害が35.0%で最多となった。年代別では、10代・50代以上は消費者、20～40代は顧客からの被害が多い傾向がみられる。雇用形態別では、パート・契約社員は消費者、正社員は顧客・住民からの被害が多かった。

これらの結果から、カスハラが発生構造は属性によって異なり、画一的な対策では不十分であることが明らかとなった。



出典：2024年NPO法人北海道勤労者安全センターカスハラアンケート調査結果

## (6) 心身への影響

Q：カスハラによって心身に変化がありましたか（3,756件中）。

91.6%が何らかの影響を受け、「会社を辞めたい」と考えた回答も7.4%に上った。心身への影響は、通常の業務上の緊張感とは異なり、就業時間外の日常生活やメンタルヘルスにも及んでいる。

約 9 割が心身に悪変化あり

	いやな思 いや不快 感が続い た	不安な 気持ちが 続いた	同じよう なことが 起こりそ うで怖か った	すっきり しない 気持ちが 続いた	腹立たし い思いが 続いた	不眠・ 寝不足 が続いた	心療内科 などに 行った	会社を 辞めたい 気持ちに なった	特に なかつた	その他
割合	43.9%	7.2%	5.8%	10.6%	14.6%	1.4%	0.7%	7.4%	7.4%	1.0%
件数	1,650	269	219	397	550	53	28	277	278	35

出典：「NPO法人北海道勤労者安全センター2024年調査」

「会社を辞めたいと思った」とする7.4%の結果内容は、厚生労働省調査に基づく2023～2024年における全国の前平均離職率（全従業員）約15.4%と比較した場合、労働者の就業継続に影響を及ぼす要因の一つとなり得るのではないかと。

### (8) 対応者の三つのストレスと自由記述

調査では、①カスハラそのものによるストレス、②周囲の対応によるストレス、③自責感によるストレスという三つの負担が明らかになった。

自由記述では、「上司や同僚の支えが重要」「会社から責められることが最も辛い」「対応できて一人前とされる」といった声が多く見られた。これらから、被害者を十分に支えきれていない組織文化が依然として残っていることが示唆される。

#### カスタマーハラスメント対応者の3つのストレス



出典：空港グランドハンドリングカスタマーハラスメント対策ガイドライン

## 5 地方自治体におけるカスハラ防止条例の現状

2025年4月、東京都、北海道、群馬県、群馬県嬭恋村、三重県桑名市でカスハラ防止条例が施行された。これらに共通する最大の特徴は、「カスハラを行ってはならない」と明確に禁止している点である。

### (1) カスハラ禁止条項

各条例には、カスハラを明示的に禁止する条項が設けられている。

- ① 北海道第5条 顧客等は、カスタマーハラスメントを行ってはならない。
- ② 群馬県第3条 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。
- ③ 嬭恋村第5条 顧客等は、カスタマーハラスメントを理解し、これを行ってはならない。
- ④ 東京都第4条 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。
- ⑤ 桑名市第3条 何人も、就業者に対して、カスタマーハラスメントをしてはならない。

### (2) 各主体の役割

すべての条例は、自治体・事業者・顧客（住民）がそれぞれ責任を担い、カスハラのない社会を目指すことを明記している。例えば北海道の条例では、道の施策推進の責務や市町村との連携、事業者の主体的取組、顧客・道民の理解促進が体系的に規定され、行政・事業者・住民の連携枠組みが示されている。

### (3) 実効性の追求

三重県桑名市では、市長が事案を確認・認定した場合に概要を公表し、行為者へ警告を行う制度を設けている。さらに、改善が見られない場合には、意見陳述の機会や第三者機関の意見を踏まえ、行為者を特定し得る情報を公表できる仕組みを導入しており、理念にとどまらない抑止力重視の制度設計といえる。

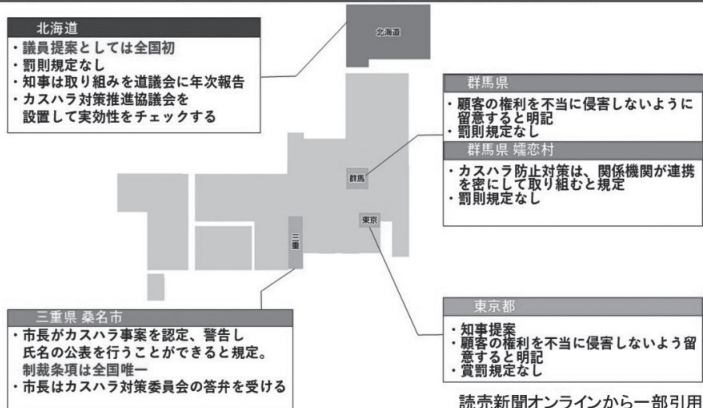
### (4) 各自治体条例における就業者の定義の違い

北海道、東京都、群馬県、孺恋村の各条例はB to CおよびB to Bの双方を想定しているのに対し、桑名市条例は主としてB to Cを対象としている点に特徴がある。

また、カスハラ防止条例における「就業者」の概念は、各条例において多様に定義されている。

- ① 三重県桑名市：「就業者」とは「市内で行われる事業活動に従事している役員、従業員その他の個人」とされ、「事業活動」は「特定の目的のために行われる一切の活動」と定義される。これにより、市内で行われる事業活動に従事する者は、役職や雇用形態を問わず、すべて対象となり、無償のボランティア等も含まれる。
- ② 東京都：対象範囲を広く設定し、企業や行政機関の職員に加え、経営者、個人事業主、フリーランス、ボランティア、インターン生、PTA関係者、議員など、有償・無償を問わず、業務や活動に従事するすべての者を含む。
- ③ 北海道：「就業者」ではなく「従業者等」とし、事業者の役員若しくは使用人その他の従業者又は事業者（個人に限る）であって、顧客等と直接の契約関係にあるか否かを問わない。
- ④ 群馬県：「就業者」を県内で業務に従事する者（事業者の事業に関連し、県外でその業務に従事する者を含む）と定義し、個人事業

## 全国のカスハラ防止条例 2025年4月1日施行状況



業主、企業経営者、フリーランスなども広く対象とする。

- ⑤ 群馬県嬭恋村：「就業者」を「事業者の業務に従事する者」と定義している。

## 6 改正労働施策総合推進法と自治体条例の補完構造

### ——縦糸と横糸による実効的ある労働者保護

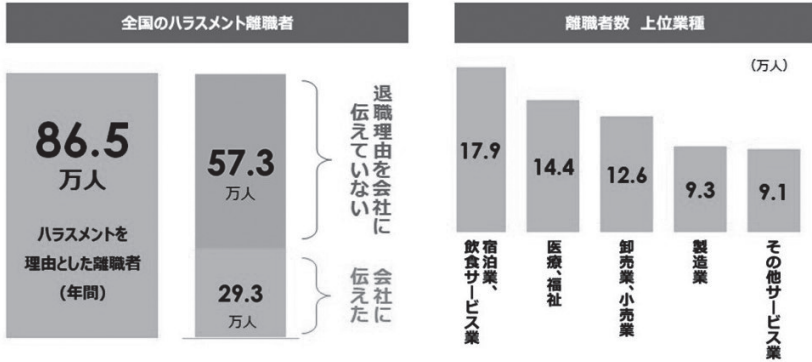
各自治体のカスハラ防止条例は、改正法と補完関係にある。改正法は事業主に就業環境整備の義務という「縦糸」を規定するのに対し、条例はカスハラを社会的に許容されない行為と明示する「横糸」として機能する。縦糸と横糸の間に存在する制度上の隙間は、事業主の主体的取組や市民の意識変容によって埋められる。このように双方が相互作用することで、単独の法規制では得られないシナジー効果が生まれ、労働者に対する実効的な保護が確保される。

## 7 ハラスメントによる離職と事業主の対応課題

株式会社パーソル総合研究所（2021年）によれば、カスハラを含むハラスメントによる年間離職者は86.5万人にのぼり、そのうち57.3万人は

今回調査結果とオープンデータをもとに簡易推計

全国の就業者(公務員、  
農業・林業・漁業従事者除く)



参考：年間総離職者数：717.3万人

出典：株式会社パーソル総合研究所「職場のハラスメントに関する調査結果」

事業主に本当の理由を伝えず退職している。カスハラ被害者の多くは「仕事への意欲を失った」「退職を考えた」と回答している。

また、同研究所の別の調査では、1年以内にカスハラ被害を受けた層と被害のない層を比較すると、被害を受けた層は「他の会社に転職したい」「今の会社を辞めたい」「今の職業を変えたい」といった転職意向が1.8~1.9倍高かった。また、年間の離職率の平均も1.3倍高い傾向がみられた。

このことは、労災認定に該当し得る事案が現場で長年放置されてきた可能性を示すものであり、事業主が対策を怠れば深刻な人材流出を招くことは明らかである。

## VI 「措置義務だけで守れるのか」 日本のハラスメント法制を問う

日本の法律は、被害者を十分に守れているだろうか。措置義務があってもなお救済されない人が生まれる理由は何か。国内法の限界と国際基

準との比較を通じ、制度上の課題を検討する。

## 1 日本のハラスメント対策の柱：労働施策総合推進法

現在、日本のパワハラ・カスハラ対策の中心は、事業主に課される「雇用管理上の措置義務」である。

### (1) 措置義務の範囲

相談窓口の設置、再発防止策、周知啓発、対応体制の整備が求められるが、加害者の直接処罰や被害者の直接救済を目的とするものではない。

### (2) 「就業環境が害される」とどまる定義

厚生労働省は、ハラスメントを「労働者の就業環境が害されること」と定義している。この定義は、企業に具体的な防止義務を課すうえで有効であり、行政指導や法的判断の基準として機能しやすいという実務上の合理性を持つ。しかし、この枠組みは「就業環境」や「業務への影響」に重点を置くため、ハラスメントの本質である人権と尊厳の侵害という側面が見えにくくなるおそれがある。本来、ハラスメントは労働者個人の人権や尊厳にかかわる問題であり、生産性への影響の有無にかかわらず問題とされるべき行為である。もっとも、労働法制が労働関係を規律することを目的とする以上、「就業環境」という観点から定義されることには制度的な必然性もある。重要なのは、この定義を単なる業務管理の問題として矮小化せず、労働者の人権と尊厳の保護という視点と結び付けて運用することである。

## 2 ILO条約と日本におけるカスハラ防止の現状と課題

世界的には、職場におけるハラスメントを「暴力および虐待」と位置付け、容認しない姿勢が主流となっている。

## ハラスメント法制

	雇用管理上の措置義務	法制化した年
セクシュアル ハラスメント	○男女雇用機会均等法 第11条 事業主は、職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により当該労働者の就業環境が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験の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。	平成9年改正： 事業主の配慮義務 ↓ 平成18年改正： 事業主の措置義務
妊娠・出産 等に関する ハラスメント	○男女雇用機会均等法 第15条 事業主は、職場において行われるその雇用する女性労働者に対する当該女性労働者が妊娠したこと、出産したこと、労働基準法第65条第一項の規定により休業を請求し、又は同項若しくは同条第2項のきていによる休業をしたことその他の妊娠又は出産に関する事由であつて厚生労働省令で定めるものに関する言動により当該女性労働者の就業環境が害されることのないよう、当該女性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。	平成28年改正：事 業主の措置義務
育児・介護 休業等に関 するハラス メント	○育児・介護休業法 第25条 事業主は、職場において行われるその雇用する労働者に対する育児休業、介護休業その他の子の養育又は家族の介護に関する厚生労働省令で定める制度又は外の利用に関する言動により当該労働者の就業環境が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。	平成28年改正： 事業主の措置義務
パワーハラス メント	○労働施策総合推進法 第31条 事業主は、職場において行われる慢性的な関係を背景とした言動であつて、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が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その他雇用管理上必要な措置を講じなければならない。	令和元年改正： 事業主の措置義務 ※令和4年4月から 中小企業も含め 義務化
カスタマー ハラスメント	○労働施策総合推進法 第33条 事業主は、職場において行われる顧客、取引の相手方、施設の利用者その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者（次条第五項において「顧客等」という。）の言動であつて、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（以下この項及び次条第一項において「顧客等言動」という。）により当該労働者の就業環境が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顧客等言動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の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。	令和7年改正： 事業主の措置義務 ※施行日は法律の 公布日から起算し て1年6か月以内 で政令で定める日
求職者等に 対する セクシュアル ハラスメント	○男女雇用機会均等法 第13条 事業主は、求職者その他これに類する者として厚生労働省令で定めるもの（以下この項及び次項並びに次条において「求職者等」という。）によるその求職活動その他求職者等の職業の選択に資する活動（以下この項及び同条第一項において「求職活動等」という。）において行われる当該事業主が雇用する労働者による性的な言動により当該求職者等の求職活動等が阻害されることがないよう、当該求職者等からの相談に応じ、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。	令和7年改正： 事業主の措置義務 ※施行日は法律の 公布日から起算し て1年6か月以内 で政令で定める日

※男女雇用機会均等法及び労働施策総合推進法の条番号は、「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の一部を改正する法律(令和7年法律第63号)による改正後のもの（施行日は法律の公布日から起算して1年6か月以内で政令で定める日

出典：厚生労働省労働施策総合推進法「ハラスメント対策の強化について」

2019年に採択されたILO第190号「仕事の世界における暴力及びハラスメントの撤廃に関する条約」は、ボランティアを含むすべての働く者の人権と尊厳を守ることを目的とし、予防、苦情処理、被害者支援までを求めている点に特徴がある。しかし、日本ははまだ同条約を批准していない。

また、労働施策総合推進法案4条は、「国は、職場における労働者の就業環境を害する言動に起因する問題の解決を促進するために必要な施策の充実に取り組むに際しては、何人も職場における労働者の就業環境を害する言動を行ってはならないことに鑑み、当該言動が行われることのない就業環境の形成に関する規範意識の醸成がなされるよう、必要な啓発活動を積極的に行わなければならないものとする。」と規定されているが、当該行為そのものを一律に禁止する明確な規定が十分に整備されているとは言い難い。現行制度は、主として事業主の措置義務や

ILOの「仕事の世界における暴力及びハラスメント」に関する条約・勧告 (第190号条約/第206号勧告)について	参考資料 3
<p>「仕事の世界における暴力とハラスメント」に関する国際労働基準の策定について、2018年5～6月の第107回ILO総会において第1次討議が、2019年6月の第108回ILO総会において第2次討議が行われ、同年6月21日に条約及び勧告が採択された。</p>	
<p><b>条約の主な内容</b></p>	
<p><b>【定義及び範囲】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○「仕事の世界における暴力及びハラスメント」：単発か繰り返されるかにかかわらず、身体的、精神的、性的若しくは経済的損害を目的とした、若しくはこれらの損害を引き起こす若しくは引き起こす可能性がある一定の範囲の許容できない行為及び慣行又はその脅威をい、ジェンダーに基づく暴力及びハラスメントを含む。</li> <li>○仕事の世界における労働者及び他の者（国内法令及び国内慣行により定義される被雇用者、契約の状態に関わらず働く者、インターン及び見習いを含む訓練中の者、雇用が終了している労働者、ボランティア、求職者並びに仕事の応募者を含む。）並びに使用者としての権限、義務又は責任を行使する者を保護する。</li> </ul> <p><b>【核となる原則】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○加盟国は、自国の法律および状況に従って、また、代表的な使用者団体及び労働者団体と協議の上、仕事の世界における暴力及びハラスメントの防止及び撤廃のための包括的で、統合され、ジェンダーに配慮したアプローチを採用しなければならない。</li> <li>※上記のアプローチを採る際には、適用可能な場合には、第三者が関わる暴力及びハラスメントを考慮することとされている。</li> </ul> <p><b>【保護及び防止、執行・救済等】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○加盟国は、この条約の定義の規定を妨げることなく、また、それに従い、仕事の世界における暴力及びハラスメント（ジェンダーに基づく暴も含む）を定義し、禁止するための法令を制定しなければならない。</li> <li>○各加盟国は、使用者が、その管理の度合いに応じて仕事の世界における暴力及びハラスメントを防止するために適切な措置をとり、及び特に、合理的に実効可能な限り、次のこと（抜粋）を求める法令を採用しなければならない。</li> <li>※労働者及びその代表者と協議の上、暴力及びハラスメントに関する職場の政策を採用し、実施すること</li> <li>○各加盟国は次のこと（抜粋）を行うために適当な措置をとらなければならない。</li> <li>※仕事の世界における暴力及びハラスメントに関する国内法令を監視及び執行すること</li> <li>※仕事の世界における暴力及びハラスメントが生じた場合に適切かつ効果的な救済、安全かつ公正で効果的な報告並びに紛争解決のための制度及び手続（職場レベルの申立て、調査手続等、職場外の紛争解決のための制度、裁判所等）を容易に利用できることを確保すること</li> <li>※適当な場合には、仕事の世界における暴力及びハラスメントが発生した場合における制裁を定めること</li> <li>※家庭内暴力の影響を認識し、合理的に実行可能な限り、仕事の世界におけるその影響を緩和すること等</li> </ul>	

※第190号条約案に基づき、厚生労働省において作成 出典：厚生労働省ホームページ

社内規程に依拠して運用されているのが実情である。

今回の法改正は、こうした課題に対応する一定の前進と位置づけられるものの、自治体条例に見られるような、カスハラを明確に禁止する内容には至っていない。このため、制度運用は関係者の倫理意識に依存する側面を有しており、予防的対応の観点からは、なお検討すべき点が残されている。

今後は、ILO第190号条約の批准を含め、より実効性のある法的枠組みの構築が重要となる。

### 3 事業主責任中心のカスハラ対策と第三者加害への課題

現行制度のカスハラ対策は、主に事業主の安全配慮義務や措置義務を通じて構築されている。しかし、これらは労働者と事業主の関係を前提としており、顧客など第三者の加害行為を直接規律する仕組みではない。そのため、事業主が対応を講じても、執拗な加害行為の継続には限界が生じやすく、被害者の救済は事業主の対応の適否に依存しがちで、加害者本人の責任は相対的に後景に退く。現行制度は、使用者責任に過度に依存した構造であり、第三者ハラスメントへの実効的対応にはなお課題が残る。

### 4 カスハラ被害者保護のための法的手段と実務対応

労働法制はカスハラ被害者を直接救済する仕組みを十分に備えていないため、実効性ある対応手段としては、損害賠償請求などの民事責任や、傷害・脅迫等に対する刑事責任の追及が想定される。

「顧客である」という事情は、犯罪的態様のカスハラを正当化しない。行為が社会通念を著しく逸脱し、刑法上の構成要件に該当する場合は、脅迫罪、強要罪、威力業務妨害罪等で対応を検討すべきである。

また、事業主の措置義務の実効化とは、社内環境整備にとどまらず、

警察相談・通報、被害届提出支援、弁護士等専門家との連携など、従業員保護のための実務的措置を講じることを意味する。

したがって、2026年法改正や自治体条例を形式的な措置に終わらせないためには、既存の法的手段を迅速かつ適切に発動できる運用体制の整備が重要である。

## Ⅶ 改正法に基づく事業主の積極的義務

### ： B to C・B to B双方に対応する攻守一体のカスハラ対策

改正法の施行は、カスハラ対策を「努力義務」から「積極的義務」へと質的に転換させた。事業主に課される新たな責任の内容を整理するとともに、B to B領域を含む実務上のリスクと、企業に求められる自律的統制の方向性について検討する。

#### 1 改正法における事業主の積極的義務

改正法の核心は、事業主に対し、カスハラから労働者を守るための雇用管理上の措置を講ずることを求めた点にある。従来の「顧客の行為である以上、事業主は責任を負わない」といった免責的発想は、実務上通用しにくくなりつつある。改正法により、事業主には従来より踏み込んだ対応が求められている。

具体的には以下の措置が想定される。

- (1) 発生し得る事態を前提としたマニュアル整備および研修の実施
- (2) 被害発生時に速やかに対応を引き継ぎ、必要に応じてサービス提供を打ち切る体制の構築
- (3) 被害労働者に対する、法的・心理的観点を含む継続的支援

これらの措置が不十分であり、労働者の心身に不調が生じた場合には、安全配慮義務違反として、改正法上の責任に加え、場合によっては民事責任が問われる可能性もある。

## 2 B to Bにおけるカスハラリスクと企業の自覚

企業は取引先に対しても、行為者となるリスクに留意する必要がある。カスハラはB to Cに限らず、B to Bにおいても優越的地位の濫用を通じて発生し得る。具体的には、過度な納期設定、即時対応の強要、契約外業務の常態化などが、交渉の一環として行われた場合でも、カスハラとして評価される可能性がある。その結果、発注側が問題視される場面も生じ得る。企業には、被害者にも行為者にもなり得るという自覚が求められる。

## 3 防御的対応から主体的統制への転換

2026年以降、事業者に求められるのは、防御的対応にとどまらない、主体的な統制体制である。積極的義務を果たすためには、次の三つの視点が重要となる。

- (1) 対内：従業員をカスハラから隔離し、法的に保護する
- (2) 対外：不当要求に対して、法的措置を含め毅然と対応する
- (3) 対自：自社が行為者とならないための行動規範を確立する

これらは、新たな商取引秩序の形成にも資するものである。改正法の施行は、日本型サービスモデルの否定ではなく、健全な労働環境のもとで質の高いサービスを実現するための再定義である。カスハラ対策を単なるコストと捉えることは適切ではない。被害者を生まない体制と、自律的な企業倫理を備えた企業こそが、持続的成長を実現し得る。

## 【好事例】

道内のあるスーパーマーケットでは、商談コーナーに公正な商談姿勢を掲示している。関係役員によれば、過去の行政指導を契機として取引慣行を見直し、社内全体で公正性を徹底しているという。このような取り組みは、制度対応の実効化として評価し得る。

こんなときにはご連絡ください！

〇〇〇〇  
お取引先様専用ヘルプライン

〇〇各社の従業員が、法令、〇〇行動指針、お取引先様との契約、その他社会が求める倫理に反する行為を行った(或いは行ったのを見かけた)場合は、ぜひご連絡下さい。

接待して！

商品を購入して！

契約にないけどリベートを頂戴！

(一方的に)予め合意した数量を減らすぞ！

会社で歓迎会があるから協賛して！

契約にないけど余ったから返品するぞ！

展示会への車代を出して！

契約にないけど特別な配達をして！

どちらにご連絡頂いても構いません

【〇〇〇〇】  
電話番号：●●-●●-●●  
FAX番号：●●-●●-●●  
住所：〒●●-●●  
〇〇〇〇

【〇〇〇〇法務部】  
電話番号：●●-●●-●●  
メールアドレス：●●@●●  
住所：〒●●-●●  
〇〇〇〇

## VIII カスハラ対策の組織的再構築

カスハラに対して「現場の頑張り」に依存し続ける構造は、もはや持続可能とは言い難い。事業主は、労働者を実質的に保護するため、個人依存型の運用から脱却し、統一かつ再現可能な対応体系を整備する必要がある。本章では、そのための組織的戦略を整理する。

## 1 現場を守る組織的対応の標準化

現場の労働者が最も疲弊するのは、「自分ひとりで何とかしなければならない」と認識させられる状況に置かれる場合である。対応基準が個人裁量に委ねられると、「どこまで耐えるべきか」「いつ対応を打ち切るべきか」といった判断が属人化し、不安や心理的負荷が恒常化する。

したがって事業主は、「個の忍耐」に依存する運用から、「組織のシステム」へと転換しなければならない。

- (1) レッドラインの明確化（曖昧な表現ではなく具体的に決める）
- (2) 複数人対応への切替基準
- (3) 証拠保全の仕組み化

※詳細については、厚生労働省や自治体が公開しているカスタマーハラスメント対応マニュアルを参照されたい。

## 2 個人責任に依存しない組織文化の構築

制度を整備しても、現場に自己責任意識が内在していれば、その制度

### 企業や組織での取り組み (未然対策、社内研修、人権問題)



建設委員会  
総務局広報部  
（市民の声を聴く課）  
広報課 2 課  
2025年 12 月

カスタマーハラスメント対策「札幌市道路維持除雪業務におけるカスタマーハラスメント対策マニュアル」を作成し、各区土木センター及び除雪センターに配布するとともに、カスタマーハラスメント対策を盛り込んだ「苦情要望に係る対応研修」を実施予定。

### カスタハラ対策で通話録音 留萌市が導入

留萌市への除雪苦情、7割減の161件  
24年度降雪量落ち着き通話録音も効果



北海道新聞2025年6月4日より

は形骸化する。行為者は、「お前の対応が悪い」といった責任転嫁によって対応者の判断力を低下させ、過剰な譲歩を誘発する傾向がある。

このため事業主は、カスハラに対する「拒絶」を基本方針として明示し、非がない場面において過度な謝罪を事実上強制しない運用を確立する必要がある。特に、「とりあえず謝る」という慣行は、不当要求を助長しやすい。過度な謝罪は、「非を認めた」との誤った認識を与え、要求のエスカレーションを招くからである。

教育訓練においては、「限定的謝罪」と「拒絶」の切り分け、一次対応、アサーショントレーニングなどを体系的に位置付けることが重要である。

### 3 二次被害を防ぐ事後対応の標準化

事案発生後、被害者を直ちに現場へ復帰させたり、「災難だったね」といった形式的な声かけのみによって対応を済ませたりする運用では、二次被害の防止として十分ではない。

カスハラ被害後の事後対応は、担当者の善意や個別判断に依存するものではなく、組織として標準化された制度に基づき実施されるべきである。その際には、被害者の個人情報の適切な管理、心身の回復に向けた支援、再発防止措置との連動といった観点を踏まえた対応体制の整備が求められる。

このような体制の構築は、被害者の権利保護に資するのみならず、事業主に課される安全配慮義務の履行、さらには将来的な法的責任リスクの低減という観点からも、重要な課題として位置付けられる。

### 4 不当要求には毅然と対応し、働く人を守る

顧客側にも、労働者の権利を尊重する姿勢を、社会規範として求める必要がある。不当要求に屈すれば、「粘れば通る」という学習を促し、

問題行動を再生産する結果となる。

一方で、毅然とした組織対応は、顧客の過度な依存意識を是正し、健全なサービス関係を形成する機能を持つ。

また、不当要求への対応に過度な資源を割くことは、他の顧客の利益を損なうことにもつながる。毅然とした対応は、サービス品質の維持という観点からも合理的である。

## 5 働く人の尊厳を守る組織づくり

### ——理不尽に『NO』を示すカスハラ対策

労働力不足が進行する中、「安心して働ける環境」を整備できない組織は、持続的な発展が困難となる。

事業主は、労働者支援と制度的枠組みを統合し、「働く人の尊厳」を経営の中核に据える必要がある。

カスハラ対策は、顧客排除を目的とするものではない。それは、対等で相互尊重的な関係を再構築するための実践である。現場の苦悩を個人の問題に還元せず、組織として理不尽に対して「NO」を示し続けることが不可欠である。

## IX 最後に

### ——「お客様は神様」の終焉と、「おたがいさま」の社会へ——

---

カスハラとは、単なる迷惑行為ではない。それは、社会の中で相対的に立場の弱い場所に置かれやすい人々に、過剰な「正義」や「不満」が向けられる、構造的な暴力でもある。

今年は、これまで「労働者個人の我慢」の問題として矮小化されてきたカスハラを、「社会全体の責任」へと位置づけ直す重要な節目の年である。しかし、法制度の整備のみをもって人権が十分に保障されるわけ

ではない。最終的に社会を変えるのは、現場で声を上げる当事者と、それを支える組織の明確な意思、そして継続的な関与である。カスハラへの対応の中心にあるのは、AIなどの技術ではなく、問題を自らの課題として引き受ける人間の判断と行動である。

私たちが目指すべきなのは、「主と従者」のような関係ではない。対等な市民として互いを尊重し合う、「おたがいさま」の関係である。働くことが尊厳を削る行為ではなく、尊厳を育む営みとなる社会の実現に向けて、本論考がその一助となれば幸いである。

#### 【参考文献】

- ・ NPO法人北海道勤労者安全センター  
「2024年度カスタマーハラスメント アンケート調査結果報告書」(2025年9月) [<http://www.hokkaido-osh.org/pdf/2025/2025report.pdf>]
- ・ 島田恭子・桐生正幸編『カスタマーハラスメント 働く人をどう守るか』(福村出版、2025年)
- ・ 島田陽一「カスタマーハラスメントに対する法規制の意義と課題」労働法律旬報2094号(2025年) 6頁
- ・ UAゼンセン「カスタマーハラスメント調査」  
[<https://uazensen.jp/hara-taisaku-page/>]
- ・ 空港グランドハンドリング「カスタマーハラスメント対策ガイドライン」  
[[https://agha.jp/file/20250327\\_1.pdf](https://agha.jp/file/20250327_1.pdf)]
- ・ 三菱総研DCS 「人事労務関連レポートコラム」(2025年8月号)  
[[https://www.dcs.co.jp/bpo/report/2025/labor\\_2508.html](https://www.dcs.co.jp/bpo/report/2025/labor_2508.html)]
- ・ 株式会社パーソル総合研究所「職場のハラスメントに関する調査結果」  
[<https://rc.persol-group.co.jp/news/202211181000/>]
- ・ 厚生労働省 ビジネスと人権～責任あるグローバル・サプライチェーンに向けて

- [[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_37874.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_37874.html)]
- ・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」  
[<https://jsite.mhlw.go.jp/shizuoka-roudoukyoku/content/contents/001104928.pdf>]
  - ・厚生労働省 ハラスメント対策・女性活躍推進に関する改正ポイント  
[<https://www.mhlw.go.jp/content/001502758.pdf>]
  - ・厚生労働省 「ILO第190号条約」  
[<https://www.mhlw.go.jp/content/11909500/000540272.pdf>]
  - ・北海道カスハラ防止条例  
[<https://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/rkr/hokkaido-kasuhara.html>]
  - ・群馬県カスハラ防止条例  
[<https://www.pref.gunma.jp/page/688104.html>]
  - ・群馬県嬭恋村カスハラ防止条例  
[<https://www.vill.tsumagoi.gunma.jp/www/contents/1744267959233/index.html>]
  - ・東京都カスハラ防止条例  
[[https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/plan/kasuhara\\_jourei/index.html](https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/plan/kasuhara_jourei/index.html)]
  - ・三重県桑名市カスハラ防止条例  
[<https://www.city.kuwana.lg.jp/shoko/shigoto/cusharaboshi/jore.html>]