

特集

カスハラ対策高度化への対応

昨年、改正労働施策総合推進法が成立し、その動きに呼応して各自治体でカスハラ防止条例が相次いで成立している。こと金融機関においては、すでに体制が整っているところもあると思われるが、本特集では本法改正の内容を押さえたうえで、組織体制や実際の対応にもつながる内容を盛り込む。不断の対策実効性向上に寄与できれば幸いである（本誌編集部）。

1 令和7年改正労働施策総合推進法における

カスハラ対策体制整備の勘所

三浦法律事務所 弁護士 菅原 裕人

2025年6月4日、「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」（以下、「本改正」という）が第217回通常国会で可決・成立し、同年6月11日に公布された。本稿執筆時点において、カスハラの防止措置義務に係る施行日は確定ではないが2026年10月1日とすることが予定されている。

本改正は、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（以下、「労働施策総合推進法」という）において職場におけるカスタマーハラスメント（以下、「カスハラ」という）について初めて、これまでのセクシュアルハラスメントやパワーハラスメントと同様に事業主の防止措置義務の対象とする改正としたため、注目を集めた。本改正ではカスハラに関する改正以外にもいわゆる「就活セ

クハラ」の防止措置義務を追加する改正もなされたが、本稿では本改正によって新たな事業主の義務となったカスハラに関する防止措置義務の概要を解説したうえで、カスハラ対策の整備のポイントを簡潔に紹介する。

一 本改正によって定められたカスハラの防止措置義務

1 カスハラ防止に関する本改正までの動向と本改正の意義

本改正がなされるまでカスハラの防止措置義務に関しては、法律上は定められていなかった。遡れば2022年2月25日に厚生労働省が「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」を公表し、顧客や取引先等からのカスハラから従業員を守るための方策を示していたが、

特集

カスハラ対策高度化への対応

2 全銀協カスタマーハラスメントへの

対応に係る基本方針とその取組み

一般社団法人全国銀行協会 委員会室 次長（三菱UFJ銀行）

一般社団法人全国銀行協会 委員会室 上席調査役（三菱UFJ銀行）

堀 賢史
恒川 優香

2025年7月17日、一般社団法人全国銀行協会（以下、「全銀協」という）は、「カスタマーハラスメントへの対応に係る基本方針」（以下、「全銀協基本方針」という）を公表した。

本稿では、全銀協基本方針を概観したうえで、会員銀行における取組事例を示す。なお、意見に係る部分は筆者の個人的な見解である点にご留意いただきたい（注1）。

一 全銀協基本方針の策定

近年、お客さま等からの著しい迷惑行為であるカスタマーハ

ラスメントが社会問題化するなか、従業員が活躍できる就業環境の整備を図るため、労働施策総合推進法（注2）が一部改正され（2025年6月公布）、カスタマーハラスメントを防止するために雇管理上必要な措置を講じることが事業主の義務となる予定である（本号4頁以下参照）。

全銀協では、行動憲章において、銀行ならびにその役職員は「お客さま本位の業務運営を通じて、真のお客さまのニーズに応じた質の高い金融サービスを提供し、もって経済・社会の発

展に貢献する使命を全うすることにより、社会からの揺るぎない信頼の確立・維持を図っていくべき」と定めている。また、銀行は、「健康で安全な職場環境の確保」のために、「職場における不当な取扱いや差別を防止するための措置を講じなければならない」としている。これらを踏まえると、銀行には、カスタマーハラスメントに毅然とした対応を行うことで、従業員にとって健康で安全な職場を確保し、お客さまに対して質の高い金融サービスを提供していくことが求められる。

全銀協では2024年に銀行営業店等で活用することを目的にカスタマーハラスメント対策ポスターを配布したほか、各銀行においても様々な対策を進めてきたものの、引き続きカスタマーハラスメントに該当すると判断せざるを得ない事例が生じている。こうした背景から、銀行界としてカスタマーハラスメント対策をさらに進めるべく、全銀協基本方針（図表）を策定・公表することとした。

全銀協基本方針で定めるカスタマーハラスメントの定義は、「お客さま等からの苦情・言動

特集

カスハラ対策高度化への対応

3 カスハラ対策の実務運用と実効性向上の手法

雲月法律事務所 弁護士

吉森 大輔

改正労働施策総合推進法（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、以下、「カスハラ対策法」という）の成立、一般社団法人全国銀行協会（「カスタマーハラスメント」への対応に係る基本方針）の策定等、金融機関におけるカスタマーハラスメント（以下、「カスハラ」という）対策の機運が高まっている。

こうしたなか、多くの金融機関は、自らの対応方針・マニュアル等の「ルール」を定める等、一定の体制の整備を完了し、運用段階に至っている。

今後の課題は、これまで整備してきた体制を前提に、その体制およびそれに基づく運用を有効に機能させていくこと、すなわち、対策の「実効性」を高めていくことである。

本稿は、カスハラ対策の運用段階における留意点や、対策の「実効性」を高めるための手法（PDCAサイクル）にフォーカスして解説するものである。

なお、本稿における提案や意見にわたる部分は、筆者の個人的見解であり、筆者が所属する、所属した組織や団体等の見解を示すものではないことをお断り

する。

一 カスハラ対策の今後の課題／運用を通じた「実効性」向上の段階へ

カスハラ対策の機運が高まっているなか、すでに多くの金融機関においては、厚生労働省が定める「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」（以下、「厚労省カスハラマニュアル」という）、「東京都カスハラハラスメント防止条例」（以下、「東京都カスハラ防止条例」という）および同指針（以下、「東京都カスハラ防止条例GL」という）

等に基づき、自らの対応方針・マニュアル等の「ルール」を定める等、一定の体制の整備を完了している。

こうした「ルール」を中心した体制の整備は重要な取組みであるが、そののみをもって実効的なカスハラ対策が可能となるわけではない。なぜなら、体制の整備は、実効的な対策の必要条件であるが、十分条件ではない（有効に機能するとは限らない）からである。

今後の課題は、これまで整備してきた体制を前提に、その体制およびそれに基づく運用を有効に機能させていくこと、すな

特集

カスハラ対策高度化への対応

4 カスハラの実態と毅然とした対応

人財教育アシスト代表 山田 泰造

目下、カスタマーハラスメント（以下、「カスハラ」という）の急増が大きな社会問題となっている。顧客からの理不尽な要求や暴力的言動によって、深刻な精神被害が広がっているからだ。カスハラによる被害から職員を守ることは喫緊の課題であるといえる。

クレームの一端を越えた理不尽で執拗な言動が業種・規模にかかわらず広がっており、対応した職員が心労等で入院を繰り返したり、退職等に至るケースが増えた結果、人手不足の問題

も多くの業種で発生している。筆者がカスハラ対応研修・セミナーで全国を訪問するなか、カスハラは、官公庁・自治体・経済団体・金融機関・医療機関・一般企業と、業界を問わず多くの企業において発生していると

感じる。本稿では発生したカスハラに対する対応策について、主に金融機関の場面に注目した事例をもとに考えてみたい。

一 カスハラの実態

そもそもカスハラ自体が、何

かよくわからないという声も多いため、類似したものとの区別をしてみたい。カスハラとは、カスタマー（顧客）とハラスメント（嫌がらせ）を合わせた造語であり、顧客からの理不尽で執拗な言動によって、不快に感じたり恐怖を覚えたりして、就業環境が害されるものをいう。

2025年において、改正労働施策総合推進法が成立し、カスハラの実態が法定化された（法定義等同法の解説については、本号4頁以下参照）。法定義については別稿に譲り、ここでは、

より平易な表現でカスハラを捉え、理解度の向上を図るため、わかりやすく分類してみたい。まず、カスハラはクレームの一種であるが、クレームは大きく次の3つに分けられる。

1 正当なクレーム

提供した商品やサービスに瑕疵や不行届きがあり、顧客が不快感を抱いたり迷惑を被ってしまったりするケースである。強い口調で叱責されることもあるが、こちらに非があるため迅速に誠意をもって、できる限りの

賃上げと過大な内部留保抑制のための方策

神奈川大学 名誉教授 葭田 英人

はじめに

2024年度税制改正で物価高を上回る賃上げの動きを拡大し、効果を高めるために、賃上げ促進税制の適用対象と税額控除率が見直された。また、雇用環境を改善するために、教育訓練費の上乗せ要件を緩和するとともに、働きやすい職場づくりとして、厚生労働省が実施する「子育てと仕事の両立支援」や「女性活躍の推進の取組み」に対する控除率の上乗せ措置が講じられ、賃上げ促進税制が強化された。適用期限は、2027年3月31日までに開始する事業

年度となった。

しかし、2026年度の税制改正大綱において、大企業の賃上げ促進税制は、適用期限を待たずに2025年度末をもって廃止することとなった。また、中堅企業の賃上げ促進税制については、2026年度において、より高い賃上げを促す要件に強化して継続し、2027年度以降は廃止する。さらに、中小企業の賃上げ促進税制については、適用期限までは現行制度を維持し、適用状況を踏まえ、改めて必要な見直しを検討することとなった。

一方、利益の一部を社内に蓄

積した内部留保については、日本の企業は欧米に比べて割合が高い傾向にある。長年にわたり内部留保は増加しており、過去最高を更新している。財務の健全性向上、将来の設備投資や研究開発、不測の事態への備えに役立つが、株主への還元や賃上げとのバランスが重要となる。そこで、本稿において、賃上げた企業に対する優遇措置である賃上げ促進税制や内部留保の状況について概観し、賃上げと過度な内部留保抑制のための方策として、法人税の累進課税化をめぐる課題と今後の展望について考察する。

一 賃上げ促進税制の見直し

1 賃上げ促進税制の概要

これまでの賃上げ促進税制は、①大企業（資本金1億円超かつ従業員数2000人超）または個人事業主（従業員数2000人超）と②中堅企業（資本金1億円超かつ従業員数2000人以下）または個人事業主（従業員数1000人超2000人以下）および③中小企業（資本金1億円以下）または個人事業主（従業員数1000人以下）に区分して、大企業と中堅企業