

人事・労務分野を中心に活動する経済団体です!!

愛知経協

80th
人が輝く経営を愛知から

AICHI EMPLOYERS' ASSOCIATION

Top

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

(株)マザーリーフ 代表取締役 榊原 陽子 氏

エヌティーテクノ株式会社

NTグループは創立100周年を迎えました



CONTENTS

6

〈実務講座〉 初歩から学び直す賃金制度の基礎
〔第26回〕 人件費の“投資化”をどう進めるか②
社会保険労務士法人ヒューマンキャピタル
代表／特定社会保険労務士 杉山 秀文 氏

8

〈特別企画(全3回)〉
ビジネスと人権 ～その2～

10

経協プラザ

12

INFORMATION



「パートナーシップ構築宣言」の趣旨に賛同し、
広く企業に賛同を呼びかけていきます。



相談ダイヤル 052-221-1931

本会では人事・労務に関する
相談を随時受付けております。

愛知経協

検索

2026
10
Vol.919

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。

厚生省の指針では、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（B to B）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

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。

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



株式会社マザーリーフ
代表取締役

さかきばら ようこ
榎原 陽子

さくら社会保険労務士法人代表社員。社会保険労務士。

ANA 客室乗務員を経て独立。企業・医療機関を中心に、人材育成、組織マネジメント、ハラスメント防止等の研修・コンサルティングを行う。

NHK 経営委員、上場企業社外取締役。医療政策修士。

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・繰り返し返しの苦情
- 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〉「死ね」「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

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と。

●(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)。

●(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)。

とができます。事例を元にカスハラかどうかを判定し、自社でどのように対応するか、シミュレーションしてみるとよいでしょう。(右の事例参照)

その他にも女性従業員に対する性的言動・容姿への発言・妊娠中の従業員への迷惑行為は、カスハラであると同時にセクハラ・マタハラに該当する可能性があります。「カスハラだから対応が難しい」と放置せず、性別・属性に起因するハラスメントとして優先対応する

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。

る必要があります。健康支援の観点から、女性従業員専用の相談窓口を設けている企業も増えています。

〈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すか」	
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。	

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。

「個人的にはそう思うのですが…」、「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、あるいは退出を求めます。

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。

（パース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マーを遠ざけ、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。

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

人件費の“投資化”をどう進めるか②

【第26回】

執筆者

社会保険労務士法人 ヒューマンキャピタル
代表／特定社会保険労務士 杉山 秀文
ホームページ: <https://www.hrm-solution.jp/>

神奈川県逗子生まれ。早稲田大学商学部卒業後、大手電機メーカー人事部、大手ビジネス系出版社人事部等に通算23年間勤務。採用、研修、人事・賃金制度構築・運用、勤怠管理制度構築、労使関係、就業規則作成・改定、人事業務アウトソーシングなどの業務に従事。2000年 社会保険労務士試験に合格。2006年7月 社労士事務所HRMオフィスを開業。2017年2月法人化 社会保険労務士法人ヒューマンキャピタルを設立。就業規則、人事・賃金制度、会社のメンタルヘルス対応、労働時間管理、非正社員活用、労務トラブルなどでコンサルティング・アドバイザー業務を手掛けている。

人件費を「投資配分」して設計する

1 人件費は「増やすか減らすか」だけではない

前回は、人件費を単なるコストとして捉えるのではなく、会社の未来をつくるための投資として見る必要性について考えました。

では、人件費を投資として捉える場合、実務上は何を変えればよいのでしょうか。まず重要なのは、人件費を「増やすか、減らすか」という二択で考えないことです。

もちろん、人件費総額の管理は重要です。売上や利益に対して過大な人件費を抱えれば、企業の収益性は低下します。支払能力を超えた賃上げや処遇改善は、経営を不安定にします。

しかし、同じ人件費総額であっても、どこに、誰に、何のために配分するかによって、組織への影響は大きく変わります。

人件費の投資化とは、単に人件費を増やすことではありません。限られた原資を、会社の将来にとって意味のあるところへ重点的に配分することです。

つまり、これから問われるのは——
「いくら払うか」だけでなく、「何に効かせるために払うのか」という視点です。

2 人件費投資には4つの対象がある

人件費を投資配分として考える場合、少なくとも次の4つの対象に分けて整理すると考えやすくなります。

第一は、採用への投資です。

採用費、初任給、中途採用者の処遇、入社時研修などが含まれます。人材不足が続く中で、入口への投資を抑えすぎると、必要な人材を確保できません。ただし、初任給や中途採用者の賃金だけを引き上げると、既存社員とのバランスが崩れます。新入社員や中途入社者の処遇を見直す場合には、既存社員、とくに若手・中堅層の賃金調整もセットで考える必要があります。採用投資は、採用市場だけを見るのではなく、社内の納得感と合わせて設計することが重要です。

第二は、定着への投資です。

定着投資とは、社員に長く活躍してもらうための支出です。具体的には、中堅社員の処遇改善、キャリア面談、管理職のマネジメント教育、働き方の改善、エンゲージメント向上策などが該当します。

特に重要なのは、辞めてほしくない人材が残っているかという視点です。全体の離職率が低くても、中核人材や若手の成長人材が辞めているなら、組織にとって大きな

損失です。定着投資は、単なる慰留策ではありません。「この会社で成長できる」「自分が必要とされている」と感じてもらうための投資です。

第三は、育成への投資です。

教育研修費、資格取得支援、OJT体制、リスキリング、管理職育成などが含まれます。中小企業では、教育投資が後回しになりがちです。「忙しくて研修に出せない」「教える人がいない」「育成は現場任せ」という状態も少なくありません。

しかし、育成に投資しなければ、将来の管理職不足、技能継承の停滞、現場力の低下が起きます。教育研修は、単発のイベントではなく、将来必要な能力を計画的に育てる仕組みとして位置づける必要があります。

第四は、生産性向上への投資です。

高い成果を出す人材への重点配分、業務改善に貢献した人への評価、DX推進人材への処遇、チーム成果に対する賞与配分などです。

人件費の投資化では、単に人を増やすのではなく、一人当たり付加価値を高める方向に資金を使うことが大切です。売上や利益を生む人材、業務の仕組みを改善する人材、周囲の成果を引き上げる人材に適切に報いることが、組織全体の生産性向上につながります。

多くの企業では、昇給や賞与が一律的に配分されています。

もちろん、一律配分には安心感があります。社員間の不公平感を抑えやすく、説明もしやすいという利点があります。

しかし、人件費を投資として見るなら、すべてを一律に配分するだけでは不十分です。限られた原資を薄く広く配るだけでは、経営としてのメッセージが弱くなります。

たとえば、将来の幹部候補には育成機会を厚く配分する。離職リスクの高い中核人材には処遇改善を行う。生産性改善に貢献したチームには賞与で報いる。専門性の高い人材には市場価値を踏まえた処遇を行う。若手には初期成長を促す昇給カーブを設計する。

このように、誰に、どのような期待を込めて配分するのかを明確にすることが必要です。

ここで注意したいのは、重点配分は「えこひいき」ではないということです。

基準が曖昧なまま特定の人だけを優遇すれば、不公平感が生まれます。しかし、会社が重視する役割、成果、行動、能力を明確にし、その基準に基づいて配分するのであれば、それは経営判断です。

人件費配分には、会社の意思が表れます。

一律配分は「全員を同じように扱う」というメッセージです。

重点配分は「会社の将来に必要な役割や成長に報いる」というメッセージです。

これからの人件費管理では、このメッセージを意識することが欠かせません。

4 制度への落とし込みが必要になる

人件費を投資配分として考えるには、賃金制度、賞与制度、評価制度、教育制度を別々に考えていては不十分です。

それぞれをつなげて設計する必要があります。

たとえば、等級制度では、どの役割に高い処遇を与えるのかを明確にします。

《評価制度》では、どの成果や行動を評価するのかを定めます。

《賃金制度》では、どの層に昇給原資を配分するのかを設計します。

《賞与制度》では、短期成果と中長期的な貢献をどのように反映するのかを考えます。

《教育制度》では、誰に、どの段階で、どのような育成投資を行うのかを決めます。

このように、人件費の投資化は、単に賃金表を変えることではありません。

会社が求める人材像、役割、成果、能力を明確にし、それを処遇や育成に結びつけることです。

たとえば「管理職を強化したい」と言いながら、管理職手当が責任に見合っていない、管理職教育も行っていない、評価でもマネジメント行動を見ていない、という状態では、投資として機能しません。

「専門性を高めてほしい」と言いながら、専門人材のキャリアパスも処遇も用意されていない場合も同じ

です。

人件費を投資に変えるには、経営方針、人材方針、人事制度を連動させる必要があります。

5 人件費ポートフォリオという考え方

人件費を投資配分として見るためには、「人件費ポートフォリオ」という考え方が有効です。

人件費を一つのかたまりとして見るのではなく、目的別に分類します。

たとえば、既存業務を安定的に回すための人件費は「維持費」です。

将来の売上や利益を生むための人件費は「成長投資」です。

離職防止や組織安定のための支出は「定着投資」です。

DX、新規事業、業務改革を進めるための支出は「変革投資」です。

法令遵守、安全衛生、労務リスク対応のための支出は「防衛費」と見ることが出来ます。

このように分類すると、自社の人件費がどこに偏っているかが見えてきます。

維持費ばかりで、成長投資や育成投資が少ない会社もあります。採用にはお金を使っているが、定着には十分に使えていない会社もあります。賃上げはしているが、生産性向上にはつながっていない会社もあります。

人件費ポートフォリオを見ることで、次にどこへ配分を変えるべきかが明確になります。

実態を調べたら、 “人権リスク”が見えてきた

前回は、同じ調査票を受け取ったA社とB社の対応が、取引先(特にX社)の反応や社内の空気にまで違いを生んだことをお伝えしました。「よく思われたい」と実態を確かめずに回答したA社と、できていない部分も正直に伝えたB社。今回は、B社にフォーカスをして深掘りします。

B社のさらなる実態調査の結果

調査票を回答した際、B社では「出来ている部分」「出来ていない部分」の他に、「判断が難しく分からない部分」が混在していました。そこで、回答後に社長が「回答してみて気になるところがいくつかあった。実際どうなっているか確認しておいてくれ。」と声をかけ、各担当者が改善に向けて、気になっていた点を中心にさらに詳しく調査を行うことになりました。実態調査を進めると、回答時点で気になっていた項目の中に、“課題”があり“ビジネスと人権”としてリスクになりうる部分があることがわかってきました。



実態調査で判明した“課題”

- ① 急ぎの依頼による仕様変更がB社の発注先(仕入れ先)の負担になっている
 - ・短納期依頼が続き、発注先(仕入れ先)の作業計画を圧迫
 - ・仕様変更の遅れで再作業が発生
 - ・発注先(仕入れ先)の状況を十分に把握できていない
- ② 相談窓口が“あるだけ”になっている
 - ・窓口はあるが利用されていない
 - ・相談しづらい雰囲気
 - ・相談内容の扱いが不透明
- ③ 労働時間の記録が実態とズレている
 - ・紙での記録と実態とに差がある
 - ・固定残業の勤務実態が従業員・管理職ともに十分に把握されていない
 - ・打刻はあるものの、勤務実態を客観的に把握できる仕組みになっていない
- ④ 外国人従業員への説明が不十分
 - ・日本語のみで説明している
 - ・業務内容や給与控除額の理解が不十分
 - ・説明不足や文化の違いから誤解が生じ、トラブルにつながる可能性
- ⑤ 外国人従業員の採用に関わる仲介業者の仕組みが把握できていない
 - ・仲介費用の確認ができていない
 - ・労働者が渡航費や手数料を負担している可能性
 - ・採用ルートが不透明

懸念される“人権リスク”

取引慣行に潜む人権リスク

- ・過重労働の誘発
- ・弱い立場の事業者(発注先や協力的会社など)への不当な負担
- ・賃金低下や長時間労働につながる可能性

ハラスメントによる心理的安全性が損なわれる人権リスク

- ・パワハラ、セクハラの放置
- ・弱い立場の従業員が声を上げられない
- ・職場の安全・尊厳が損なわれる

長時間労働時間や健康被害が生じる人権リスク

- ・過重労働の見逃し
- ・未払い残業の発生
- ・健康、安全衛生の悪化

外国人労働者の情報アクセスに関わる人権リスク

- ・契約内容の誤解
- ・不当な控除、不利益の発生
- ・言語の壁による搾取の可能性

採用、仲介費用による搾取の人権リスク

- ・借金労働、強制労働の可能性
- ・不当な費用負担
- ・移動の自由の制限

B社による回答後の対応

取引先X社と現状の課題について共有をしたところ、X社からは「学べる機会」としてセミナーへの参加や資料の提供などを中心とした支援を受けることになりました。また、日々の改善に向けては、普段から関わりがあり専門知識を持った先と一緒に取り組むことが良いと助言を受け、労務管理の専門家に伴走支援をしてもらうことにしました。

B社では、専門家と相談し、見つかった課題を「**すぐにできること**」「**少し時間がかかること**」「**専門家の助言が必要なこと**」の3つに分けて整理し取り組みを始めました。

まずは**STEP1**として、現場で“今日からできること”から着手し、業務の棚卸しを行い、仕事の偏りを把握しました。また、相談しづらさを解消するため、直属以外にも相談できる経路を整理し、外国人従業員には、契約内容を理解できる言語で説明する時間を確保しました。

次に**STEP2**として、少し時間がかかる改善にも取り組みました。急ぎの依頼が続く理由をB社の発注先（仕入れ先）と共有し、無理のない発注の流れを一緒に考えました。また、労働時間の記録は紙だけでなく、PCログやICカードを併用して確認するようにしました。

相談窓口の運用（告知の仕方や回答の流れ）については、相談内容の扱いを明確にし、社外の専門家と相談しながら進めました。

さらに、**STEP3**として、専門家と取り組みの制度化、定着を進めていきます。

また、採用ルートを棚卸しして、仲介業者の費用構造を確認することで、労働者が不当な費用を負担していないかをチェックしました。



【図表】B社の改善に向けた〈3ステップ〉

STEP 1	STEP 2	STEP 3
今日からできること	少し時間がかかる改善	専門家と進める改善
業務の棚卸し	発注の流れの見直し	取引先: セミナー・資料提供
相談経路の整理	相談窓口の運用改善	専門家: 伴走支援・制度助言
外国人への説明・共有	労働時間管理の徹底	
	PCログの併用開始	

改善を進める中で、B社は
「会社として何を大切にするのか」を
 改めて考えるようになり、
 従業員や取引先との関わり方についても、
より丁寧に向き合う姿勢が
 生まれていきました。



◀◀◀ Next Time

今回は、B社が「会社として何を大切にするのか」を言葉として整理し、社内外に伝えていくために始めた取り組みを紹介します。



著者

木股 百合子

YURIKO KIMATA

ゆりの花社会保険労務士事務所
BHR 推進社労士・社会保険労務士

愛知県知事との懇談会

愛知県からは大村知事、古本副知事、関係部局の幹部が出席し「本県産業の未来を担う人材育成について、新たな価値の創造と実現を担う人材の育成・確保に向けて」をテーマに本会の正副会長と意見交換を行いました。

本会からは、新たな価値の創造と実現を担う人材の育成・確保には、行政・教育・産業界が共通認識の下、有機的につながった育成や支援が必要であることを伝え、課題と対策について説明しました。

意見交換では、社会や仕事への理解を深めていくことについて保護者や教員の理解を得ることの必要性を共有するとともに、地域産業や多様な職業に触れる機会をつくること、産業界と行政で、どのような連携した取り組みができるかについても活発な議論が交わされました。

今回の懇談会では、1点目に、「育てる、学び続ける、活躍してもらう」という一連の人材育成の循環を引き続き保っていくこと。2点目に、若い方・子供たちには、「受け身ではなく、主体的に考えてもらう」そのための環境をいかに整えるかが重要になる。という2点について、共有いたしました。



【8月24日】

次代経営塾・第2回 〈創立80周年記念事業〉

本会の創立80周年記念事業の一つである「次代経営塾」未来を創る経営層のための、人と組織の学び（全5回）の2回目が開催されました。

今回は、自社のありたい姿や自分の中で課題に感じていること等を共有し、メンバー同士でその課題について問いを投げかけることで自身の考えを深掘りしていきました。

塾長である本会副会長である山本良一氏（J・フロントリテイリング 特別顧問）からも、「ダメと思っていることは本当にダメなのか?」、「人手が足りないのは本当か?」などの人材が足りていないのか?といった問いが投げかけられ、「発想の転換なくして戦略とは言えない」と、お話がありました。



【9月11日】

あいち女性シンポジウム 〈創立80周年記念事業〉

本会の創立80周年記念事業の一環として、「あいち女性シンポジウム」をNGK(株)本社敷地内の共創施設「NGK Collaboration Square DIVERS」にて開催し、企業・行政の女性エンジニアや人事労務担当者など約60名に参加いただきました。

シンポジウムには、(株)EMCO 清水 季子氏、(株)デンソー 伊藤 みほ氏、DMG森精機Active(株)廣野 陽子氏をロールモデルとしてお迎えし、トークセッションや座談会を実施いたしました。参加者は、仕事のやりがいやキャリア形成、働き方などをテーマに活発に意見交換を行いました。

トークセッションでは、理系分野への興味関心を持ったきっかけについて、伊藤氏・廣野氏は現在に至るまでの歩みを振り返りながら紹介がありました。伊藤氏からは「幼少期からお菓子作りが好きで、なぜケーキは膨らむのかといった現象に興味を持ったことから、実験が好きになった」と紹介があり、廣野氏からは、「旋盤の魅力に気づき、お客様へよりよい製品を届けるため、技術を突き詰め奔走していたところ、様々な業務を受け持つようになった。」とエンジニアとしてのキャリア形成についてお話いただきました。



【9月4日】

開催した講座の内容からポイントをご紹介します

採りたい人材を見極めるための「履歴書の見方」

【8/6開催】

講師 第一芙蓉法律事務所

弁護士 木下 潮音 氏

- 「非代替性」、「信頼関係、信義則」、「長期契約関係」といった労働契約の特徴を踏まえ、履歴書から得られる情報は非常に重要。
- 職務経歴書やエントリーシートも参考になるが、履歴書と面接を重視すべき。
- 履歴書の記載内容に少しでも疑問や問題があれば面接で聞き、確認しておくこと。
- 履歴書を読めないことには、相手を知ることができない。有期契約社員やアルバイトの採用であっても同じ。

名古屋地区部会

【8月27日】

第1部では、愛知労働局 雇用環境・均等部 指導課 課長 荻津智行氏より、「法改正対応―事業主が講ずべきハラスメント対策のポイント」をテーマに講演いただきました。本年10月から義務化されるカスタマーハラスメント対策や求職者等に対するセクシュアルハラスメント対策を中心に、企業に求められる対応や体制整備のポイントについて解説いただきました。

第2部の情報交換会では、「ハラスメントへの対応」「AI活用と職場の整備」「採用活動の取組み」「従業員エンゲージメントの向上」「問題社員への対応」のテーマに分かれて情報交換を行いました。「ハラスメントへの対応」のグループでは、カスタマーハラスメント対策の義務化を見据えた対応や相談窓口の周知方法、管理職がハラスメントを恐れて適切な指導を行いにくくなっている現状などについて活発な意見交換が行われました。

運輸部会 夏季研修会

【9月2日】

夏季研修会として、鋼材物流を担い「ドライバーのための働きやすい職場認識」で、最高ランクの3つ星を取得された富士興業(株)【大阪市】を訪問いたしました。同社では「社員の幸福を追求する」を経営理念にしており、木村社長から「労働時間、休日などの時間管理や有給休暇取得率向上」に向けた取り組みなど「快適で健康的な働きやすい職場づくり」のために常に改善されているお話をうかがいました。

同社では、社員の健康管理のために血圧管理を実施し、個人別にデータの管理を行うなど、「社員が安全に成果を出すための基盤整備」に努めている事例も紹介いただき、大変学びのある機会となりました。

大池会

【9月10日】

10月から「改正同一労働同一賃金ガイドライン」が施行となることから、西脇法律事務所 弁護士 西脇明典 氏を講師にお迎えし、勉強会を開催しました。

勉強会では、西脇弁護士から定年後再雇用に関する裁判例などを中心に均等・均衡待遇の考え方や対応の方向性などのポイントを講演いただいた後、質疑応答を行いガイドラインのポイントや会社として対応すべき点についての理解を深めました。

メンバーからは、実在の定年後再雇用で働く社員の事例で、定年前の業務や働き方に殆ど変わらない場合での同一労働同一賃金ガイドラインでの考え方や、従業員から待遇についての説明を求められたときの対応窓口と運用の留意点など多くの質問が出されました。

健康づくり指導者セミナー

【8/20開催】

講師 あいち健康の森 健康科学総合センター 医師 吉武 姿子 氏ほか
人材不足が進む中、企業にとって従業員の健康は経営課題になっている。

健康診断は、その結果を活かすことで、従業員の健康を守り、リスクマネジメントにつなげられる健康経営の第一歩である。

健康診断を実施するだけになっていることが課題。

健康診断の結果から健康状態や起こりうる健康障害の見極め方、結果に合わせた対応を知っておくことが大事。

要受診を放置しないための対策なども、検討しておく必要がある。

人事労務実務対応講座① 「休職」実務対応のポイント

【8/25開催】

講師 弁護士法人スピカ

弁護士 平田 健人 氏

休職に関する対応では、まず就業規則に根拠があるか確認することが重要になる。規程と対応の関連性が曖昧だと、事案が発生した時などに、トラブルにつながる。

休職・復職に関する判断については、本人の申告だけで判断せず、主治医・産業医の意見を聞きつつ、面談記録等を残しながら客観的に対応することが重要。

最終的な就業の可否は、会社が判断するという点をシッカリとおさえておく。

人事労務実務対応講座② 高齢者雇用をめぐるポイント

【9/1開催】

講師 堤・安田法律事務所

弁護士 安田 昂央 氏

高齢者の活躍は人材確保の観点からますます重要であり、健康状態や業務遂行能力に応じた業務設計や配慮を行うことがポイント。

雇用契約の再締結等にあたり、賃金の引き下げや労働条件の見直しが必要な場合には、制度の目的や合理性を明確にしたうえで丁寧に説明し、十分に労使で協議したうえで、理解を得ることが重要。

人事労務実務対応講座③ 労働時間管理をめぐるポイント

【9/8開催】

講師 西脇法律事務所

弁護士 佐藤 有美 氏

労働時間の考え方や管理方法は、働き方に関する制度の多様化や兼業・副業への対応、リモートワーク、フレックスタイム制の普及等により重要性が増している。

労働時間管理は、未払い残業代請求や労基署の是正指導、訴訟など大きな労務リスクにつながるため、制度の理解と適切な管理を徹底することが重要。

トラブル発生時には事実関係と会社としての見解・解釈を確認して、速やかに対応する。

Schedule 10月

- 2(金) ●次代経営塾③
- 5(月) ●研究委員会②
●入社半年フォロー研修
- 6(火) ●西尾支部会
●春日井支部会
●課長職研修
●テーマ別研究会
「メンタル不調者・問題社員対応」①
- 8(木) ●半田支部会
●テーマ別研究会
「人事制度設計・運用担当養成講座」①
- 9(金) ●碧南支部会
- 13(火) ●岡崎支部会
- 14(水) ●係長主任研修②
- 16(金) ●年末調整実務セミナー
新任担当者向け②
- 19(月) ●部長職研修
●機械金属部会研修会
- 20(火) ●テーマ別研究会
「メンタル不調者・問題社員対応」②
- 21(水) ●豊田支部会
●年末調整実務セミナー
経験者向け②
- 22(木) ●一宮支部会
●研究委員会③
●青壮年部会全国大会①
- 23(金) ●小牧支部会
●テーマ別研究会「女性社員交流会」
●青壮年部会全国大会②
- 26(月) ●外国人材シンポジウム
- 27(火) ●課長職研修
- 28(水) ●政策審議会
- 29(木) ●RPA体験講座①
- 30(金) ●瀬戸支部会
●RPA体験講座②

COOLBIZ “服装の軽装化”を実施しています
※実施期間：5月1日～10月31日※

愛知県経営者協会は、
愛知県における《経済4団体》の一つです。

「愛知経協」は、会員の実務をサポートするスタッフです。

ご意見、ご質問を
お寄せください！

TEL 052-221-1931
e-mail info@aikeikyo.com

Information

愛知県内の事業場で働く常用・臨時・パートなど
すべての労働者に適用される
「愛知県最低賃金」は、
10月1日から
時間額 1,195円
に改正されます。

HP(会員専用ページ)
動画コンテンツ

社内研修に
ご活用ください

カスハラ対応のポイント

- 法改正によって、2026年10月から企業にはカスハラ対策を講じる義務が課されます。
- カスハラは社員が精神的にダメージを負い、最悪、退職や退職に繋がるリスクもあります。
- 動画では、カスハラ対策の必要性や基本的な考え方、やってしまいがちなNG対応例を示します。その上で、講ずべき具体的対策の内容に加え、カスハラ被害に遭いやすい3業種での注意すべき点についても解説します。

- 第1部 > なぜカスハラ対策が必要となるのか？
> ついやってしまいがちなNGカスハラ対応例
- 第2部 > 講じるべき具体的な対策
●基本方針の策定
●相談窓口の整備
●マニュアルの作成等
- 第3部 > 業種別にみるカスハラ対策
●小売業・飲食業・製造業

(動画作成)
愛知県経営法曹団

弁護士法人TRUTH&TRUST
弁護士法人後藤・木河法律事務所
堤・安田法律事務所
山田洋嗣法律事務所

弁護士 小川 洋子 氏
弁護士 後藤もゆる 氏
弁護士 安田 昂央 氏
弁護士 天白 達也 氏

表紙解説

エヌティーテクノ株式会社

このたび、NTグループは創立100周年を迎えました。
エヌティーテクノ(株)は、NTグループの一員として、100年の歴史とともに歩みを重ねてまいりました。
1926年の創業以来、歩みを続けてこられたのは、時代の変化に向き合い、挑戦を重ねてきた従業員一人ひとりの力と、弊社を信頼し支えてくださったお客様・お取引先をはじめ、多くの皆様のご支援があってこそです。
現場で積み重ねられてきた努力と誇りが、今日のエヌティーテクノを築いてきました。これまでの歩みを支えてくださったすべての皆様に、改めて深い感謝と敬意を表します。
これまで培ってきた信頼と技術を大切に、NTグループの一員として、次の世代へ歴史をつなぎ、次の100年に向けた新たな挑戦を続けてまいります。
今後とも変わらぬご支援、ご愛顧を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

NT エヌティーテクノ株式会社

創業：1926年3月
本社：高浜市論地町 5-1-10
代表者：代表取締役社長 内藤 大介