



## 2026年10月施行 カスハラ防止措置

近年、顧客や取引先からの著しい迷惑行為（カスタマーハラスメント、カスハラ）が社会問題化していることを受け、2025年6月に「労働施策総合推進法」の一部改正法が成立しました。

これにより、2026年10月1日より、すべての事業主に対してカスタマーハラスメント防止のための「雇用管理上の措置」を講じることが法的な義務とされます。

### 【「カスタマーハラスメント」の定義】

厚生労働省の指針等において、以下の3要素をすべて満たす言動が「カスタマーハラスメント」と定義されています。

- ①顧客等からの言動であること
- ②業務の性質等に照らし、社会通念上許容される範囲を超えたものであること
- ③労働者の就業環境が害されるものであること

※顧客等とは、顧客、取引の相手方、施設（駅、空港、病院、学校、福祉施設、公共施設等）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を指します。

### 【会社に義務付けられる「雇用管理上の措置」】

- ①カスタマーハラスメント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、労働者に周知・啓発する
- ②カスタマーハラスメントの内容及びあらかじめ定められた対処の内容（※）を、労働者に周知する  
（※）管理監督者にその場の対応の方

針について指示を仰ぐ、可能な限り労働者を一人に対応させない、犯罪に該当し得る言動は警察へ通報する、本社・本部等へ情報共有を行い指示を仰ぐ等

- ③相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知する
- ④相談窓口担当者が、適切に対応できるようにする
- ⑤事実関係を迅速かつ正確に確認する
- ⑥被害者に対する配慮のための措置を行う
- ⑦再発防止に向けた措置を講ずる
- ⑧特に悪質と考えられるカスタマーハラスメント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
- 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
- ⑩相談したこと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

### 【カスハラ対策は経営の問題】

カスタマーハラスメント対策をおこなわず、現場の従業員に我慢させ続けてしまえば、会社は大事な従業員を失いかねません。また、場合によっては安全配慮義務違反として責任を問われる可能性もあります。この人材不足の時代に、それは大きな経営リスクとなります。

それぞれの従業員が顧客からの不当なカスハラに対して自信をもって毅然と対応（対応の打ち切り、退去を求める等）できるようにするためには、その拠り所となる規程が整備されていることが必要といえます。会社としては、就業規則やハラスメント防止規程等の作成又は見直しを進めることが必要です。

## 人手不足に負けない会社づくり

西谷社会保険労務士事務所  
社会保険労務士 西谷 泰実



### 第5回：人事制度で人は定着するのか ——制度だけでは職場は変わらない

これまで本連載では、人手不足の本質が「採用」ではなく「定着」にあること、そして人が辞めない職場をつくるためには、納得感を生む「見える化」と、その土台となる「経営理念」が欠かせないことを考えてきました。理念が組織の共通言語として機能すれば、多様な個人が同じ方向を向いて協働しやすくなります。では、その理念を現場で具体的に生かしていくには、何が必要なのでしょうか。多くの企業はここで、人事制度や評価制度の整備を考えます。今回は、この「制度」というものの限界と、それでも人が育ち、定着する職場の核心は何かを考えてみたいと思います。

組織の課題に直面したとき、多くの企業は「評価制度を見直そう」「等級表をもっと細かく作ろう」と考えがちです。もちろん、一定の制度は必要です。しかし、制度を整えることそのものが目的になってしまうと、組織はかえって硬直しやすくなります。どれほど立派な評価基準を作っても、それを運用する管理職と社員との間に信頼関係がなければ、制度は結局、「管理と選別の道具」として受け止められてしまうからです。

現場の社員が求めている納得感は、机の上で設計された評価表の点数だけから生まれるものではありません。日々の仕事の中で、自分の頑張りがどう見られているのか、自分の提案や工夫がどう受け止められているのか、その手応えのある実感の中で生まれるものです。どれだけ立派な人事シートがあっても、半年に一度、面談で点数を告げられるだけでは、不信感はむしろ強まりやすいでしょう。逆に、制度がまだ未成熟でも、日々の関わりの中で上司が部下の変化に気づき、声をかけ、役割を託している職場では、離職は驚くほど少ないことがあります。

人が「ここで働きたい」「自分はやれている」「成長している」と感じられる職場には、制度の前に必ず、日々の関わりと対話があ

ります。自分の発案や行動によって職場が少しでも変わった、役に立てた、という手触り感があるとき、人は初めてその職場を自分の場として引き受けられます。組織開発の観点から見ても、人が最も高いパフォーマンスと定着を示すのは、給与や等級といった外的条件だけで動かされているときではなく、自分で考え、役割を果たし、仲間と関わりながら職場をつくっていると実感できるときです。

制度が前に出すぎる職場には、もう一つの危うさがあります。それは、制度が社員を縛る道具になり、社内に見えない同調圧力を生み出してしまうことです。評価基準に合う人だけがよしとされ、そこから外れる個性や違和感が切り捨てられていくような運用になれば、現場からは率直な意見も創意工夫も失われます。違和感を言えない職場から、優秀な人材が静かに去っていくのは当然です。制度はあくまで補助線であり、主役はどこまでいっても生身の人間です。

人事制度や就業規則といったルールは、会社を効率よく管理するための仕組みである前に、理念という共通言語を現場の日常に翻訳するための手がかりであるべきです。大切なのは、制度を作ることそのものではなく、その制度を通して、会社が人をどう見ているかが伝わることです。社員を一過性の労働力や管理の対象として見るのではなく、共に職場をつくる当事者として信頼しているのかどうか。その姿勢は制度の運用の中に必ず表れます。

人手不足の時代に企業が本当に向き合うべきなのは、制度の設計図そのものではなく、「人をどう見るか」という経営の姿勢ではないでしょうか。制度は必要です。しかし、それだけで人が育つわけではありません。人が安心して留まり、力を発揮し、成長していく職場を支える中心にあるのは、日々の関わりと対話、そして人を信頼する姿勢なのだと思います。

# 司法書士の業務つれづれ帳 第121回

司法書士事務所リーガルオフィス白金  
代表司法書士 飯田 茂幸

URL:<http://shirokane-legal.com/>



## 支える人が疲弊しないために

先日、「医介塾」という医療・介護関係者の交流会に参加した。後見人として関わっている案件でお世話になっているケアマネジャーさんに声をかけていただいたものだ。少人数の勉強会のようなものを想像していたのだが、実際には訪問医療、訪問看護、デイサービス、訪問介護など、さまざまな立場の方が集まる大きな交流会だった。

そこで印象に残ったのは、医療・介護の仕事は、制度と人のつながりの両方で動いているということだった。介護保険や医療保険という公的保険の枠組みの中では、サービスの価格は大枠で決められている。したがって、事業として売上を伸ばそうとすれば、利用者を増やす、利用頻度を高める、稼働率を上げる、加算を取得する、あるいはデイサービスから訪問介護・訪問看護へと事業を広げる、といった方向になりやすい。

しかし、そこには当然ながら人手の限界がある。介護や看護は、人が人に向き合う仕事である。書類や仕組みを整えることはできても、最後に利用者さんの前に立つのは人である。単純に効率化すればよいというものではない。

価格を自由に上げにくい一方で、人件費や採用コストは上がっていく。需要は増えているのに、人は足りない。そうすると、現場にいる人の使命感や責任感に負担が寄っていく。交流会で多くの方と話していて、活気を感じる一方で、どこ

かで誰かが無理をして支えているのではないかと、という感覚も残った。

保険外サービスや自費サービスという選択肢もある。ただ、介護保険サービスとの区分や利用者さんへの説明、同意、会計の整理などには慎重さが求められる。さらに福祉の世界では、「利用者さん第一」という価値観が強い。そのこと自体は、とても大切である。しかし、お金の話を避けすぎると、支える側の生活や事業の継続が後回しになる。

私は司法書士として、成年後見の立場から福祉の現場に関わることがある。ケース会議では、本人の意思、家族関係、財産、住まい、医療、介護が一つの場に持ち込まれる。ここでは、法律だけでは割り切れない現実がある。そして今回、交流会に参加して、その現実を日々支えている事業者の側にも、別の難しさがあることを感じた。

これは福祉業界だけの話ではない。中小企業でも、「お客様のため」「従業員のため」「地域のため」と言いながら、社長や現場の我慢で成り立っている仕事は少なくない。しかし、誰かの無理で成り立つ仕組みは、長くは続かない。

人を支える仕事ほど、支える人が報われる仕組みが必要である。利用者さん第一を本当に続けるためにも、事業として続くこと、働く人が疲弊しないことを、もっと正面から考えてよいのではないかとと思う。



### JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

## セントルイス・ブルース St. Louis Blues

吹奏楽を経験した人なら一度は演奏したことがある曲ですね。落語家の林家木久扇が歌った「いやんばか〜ん」はこの曲のBメロ（ブリッジ）と呼ばれる8小節に歌詞を付けたものです。本来ブルースは12小節が1コーラスですが、この曲はAメロが12小節のブルース、Bメロが8小節のブリッジ、Cメロがまた12小節のブルースという構成になっています。作詞作曲はウィリアム・クリストファー・ハンディで、1914年に記譜しました。ハンディは自らをブルースの父と称しています。トランペットを演奏しますが、残っている録音では、ほとんどスウィングしません。この曲をヒットさせたルイ・アームストロングの演奏と聴き比べると良く分かります。

1873年ハンディはアラバマ州フローレンスで生まれました。様々な職業を経験した後、教員試験に合格しますが給料が安いという理由で辞めてしまい、音楽家の道へと進みます。シカゴ、ミズーリ州セントルイス、インディアナ州、テキサス州、オクラホマ州、テネシー州、ジョージア州、フロリダ州、ケンタッキー州と南部から中部のほとんどの州を演奏して回ります。

俺は夕方の太陽が沈むのを見るのが嫌いだ  
俺は夕方の太陽が沈むのを見るのが嫌いだ  
だって愛する彼女がこの街を去って行ったから

明日も今日と同じかもな  
明日も今日と同じかもな  
トランクに荷物を詰め込んで逃げ出そう

セントルイスの女はダイヤモンドの指輪をはめている  
エプロンの紐で男を操り  
白粉もカツラも手に入れる  
愛したギャルは何処にもいやしない

とんでもなくブルーなセントルイス・ブルースが出来たぜ  
あのギャル、ハートを石ころみたいに海に投げ込んだ  
まだ、彼女はそんなに遠くへは行ってないはずだ

1917年にはニューヨークに移り住みます。海外でも演奏したようでパリに滞在中にクラシックのモーリス・ラヴェルが聴きインスピレーションを得、「ヴァイオリンとピアノのためのソナタ第2番」が生まれたそうです。

話を木久扇師匠に戻すとテレビ番組の「笑点」の海外ロケでサンフランシスコに行き、ケーブルカーの中でセントルイス・ブルースを聴いた際、例のメロディーが耳に残り、ハワイでの大喜利の舞台で即興で歌ったら、大うけとなったそうです。1978年には「いやんばか〜ん」はシングルレコードとして発売され、15万枚の大ヒットとなりました。笑う門には福来るといっていいのでしょうか。



## 労使トラブル110番

# 着替え時間は労働時間になるのか

### Question

「タイムカードを打刻する前に制服に着替えているが、本来は、着替えの時間も労働時間に入るはずだ」と職員から言われました。着替えといっても私服に羽織る制服で、特に時間がかかるものではありません。この時間も労働時間として扱う必要があるのでしょうか。この職員は10年以上勤務していますが、過去の着替え時間の分の給与も払ってほしいようです。

### Answer

#### 【労働時間とは何か】

どの時間が労働時間に該当するかについては、過去の最高裁の判決（三菱重工長崎造船所事件）で考え方が示されています。

＜三菱重工長崎造船所事件、最高裁・平12.3.9判決＞

「労働時間に該当するか否かは、労働者の行為が使用者の指揮命令下に置かれたものと評価することができるかにより客観的に決まるものであって、労働契約、就業規則、労働協約等の定めのかんにより決定されるべきものではない」

「労働者が、就業を命じられた業務の準備行為等を事業所内で行うことを使用者から義務付けられ、又は余儀なくされたときは、当該行為を所定労働時間外において行うものとされている場合であっても、当該行為は、特段の事情のない限り、使用者の指揮命令下に置かれたものと評価することができる」

具体的には、次のようなものは労働時間として取扱わなければならないものとなります。

- ①業務に必要な準備行為（着替え等）、業務終了後の業務に関連した後始末（清掃等）
- ②手待時間
- ③業務上義務付けられている研修・教育訓練の受講、指示により業務に必要な学習時間

#### 【着替え時間は労働時間なのか】

更衣室等で制服に着替える時間については、上記の判例から、「就業を命じられた業務の準備行為等を事業所内で行うことを使用者から義務付けられ」た時間に該当するといえるため、労働時間に含まれることとなります。

ただし、単に制服の着用義務があるだけで、自宅からその服を着用して通勤することが認められている（事業所内での更衣が強制されていない）ような場合には、着替え時間は労働時間としなくてもよいとする裁判例（西日本高速道路サービス

関西（株）事件など）もあります。今回の制服が「私服の上に羽織るだけ」のものであっても、事業所内で羽織ることが必要であれば、その行為に要する時間は労働時間と評価される可能性が高いと言えます。

#### 【未払い賃金の支払い】

タイムカード打刻前の着替え時間については、労働時間として取り扱っていなかったということです。その時間分の給与は「未払い賃金」となります。賃金請求権の消滅時効は2020年4月の法改正により、従来の2年から5年（当分の間は3年）に延長されました。本件の職員は10年以上勤務しているとのことですが、過去の分をすべて支払う義務ではなく、過去3年分（支払期日が到来しているもの）の未払い賃金を計算して支払うこととなります。

過去の着替え時間については、実際の着替えに要する実態を考慮し、労働者側と「1回〇分」と合理的な時間を話し合って決めた上で精算することが一般的です。また、出勤前だけでなく、退勤後の着替え（制服から私服へ）の時間についても同様の確認が必要でしょう。

#### 【今後の時間管理の検討】

今後の実務としては、適正な時間管理への見直しが必要です。例えば、現在は「着替えの後にタイムカードを打刻」している運用を、「着替えの前に打刻（退勤時は着替えの後に打刻）」するように変更し、着替え時間も含めて労働時間として把握する体制を整えることが原則となります。

始業時刻そのものを前倒しする場合は、1日の所定労働時間が長くなってしまわないよう、終業時刻の調整や就業規則の改定をあわせて行う必要があります。

## 失敗しない就業規則の作成・改定のポイント

MORI 社会保険労務士・行政書士事務所  
代表 森 慎一 <http://office-mori.biz/>



## 第122回：行方不明者の懲戒解雇

## 1. 自動退職規定がない場合

今回は、従業員が行方不明となった場合に、就業規則の「自動退職」の規定で対応することについて解説しました。しかし、実はこの「自動退職」規定については、法的に有効かどうかは必ずしも明らかではありません。また、厚労省のモデル就業規則にも同様の規定はなく、自動退職規定を定めていない会社も少なくないと思われます。

そこで今回は、自動退職規定がない場合の対応について考えてみましょう。

## 2. (懲戒) 解雇による対応

行方不明で相手と連絡がとれない場合、辞職を求めたり、合意退職の話し合いをしたりすることはできません。そうすると、雇用契約を解消する残された選択肢として、「解雇」を検討することになります。

連絡もとれず、届出もない欠勤は、いわゆる無断欠勤に当たります。多くの就業規則では、次のような規定<sup>1)</sup>が設けられていますので、これに基づいて懲戒解雇とすることが考えられます。

第〇条 労働者が次のいずれかに該当するときは、懲戒解雇とする。ただし、平素の勤務態度その他情状によっては、前条に定める減給又は出勤停止とすることがある。  
○ 正当な理由なく無断欠勤が14日以上及び、出勤の督促に応じなかったとき

ただし、「客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合」には懲戒処分は無効となることに留意してください。ある裁判例では、無断欠勤が14日以上に及んだ事実があったとしても、その理由が震災による被害が大きかったことによるものであった場合に、「懲戒解雇事由があるものとはいえない」と判示したものが<sup>2)</sup>あります。

ところで、会社によっては無断欠勤が続いたことだけでは懲戒事由に該当しない規定になっていることがあります。上記の例では、①欠勤に正当な理由がないこと、②出勤の督促に応じなかったことも満たす必要があります。行方不明で連絡が取れない場合にどうすれば「出勤の督促」をしたといえるかは悩ましい問題ですが、電話に出なくても留守電を残す、メールや郵便など複数の方法で出勤を促すなど、可能な対応を尽くすことが大

切です。

また、就業規則に弁明の機会の付与などの懲戒処分の手続きが定められている場合は、当然それも無視することはできません。事案や規定に整合的な手段をよく検討する必要があります。

労基法20条の解雇予告またはその除外認定の申請も必要になります。

なお、相手の居場所がわからない場合、解雇の意思表示が相手方に到達しないため、解雇の効力が生じないという問題がありますが、この点については前回の注3で公示送達による方法を説明していますので、参照してください<sup>3)</sup>。

## 3. 行方不明者が連絡してきたとき

以上のように、行方不明の対応は慎重さと忍耐強さが求められます。そのため、人事労務担当者にとっても大きな負担になります。ところが、ある日突然連絡があったり、入社してきたりすると話ががらりと変わってしまいます。本人が無事だったことに安心する一方で、無断欠勤を続けたことに対する処分をどうするのかという新たな問題が発生します。真にやむを得ない事情があって、連絡がとれなかった可能性もないわけではないためです。

まだ労働契約が終了していない場合には、事情聴取を行い、その事情に応じて懲戒処分の要否も含めて対応を検討することになるでしょう。

一方、すでに労働契約が終了したあとの場合であっても、懲戒解雇や退職扱いが無効とされる可能性も否定できないため、まずは事情を確認する必要があります。

1) 厚労省のモデル就業規則を基に作成した。なお日数は解雇予告が不要となる「労働者の責に帰すべき事由」として厚労省が示した解釈(S23.11.11基発1637、S31.3.1基発111)にもとづき、「14日」とする例が多い。

2) H7.6.26神戸地決「長栄運送事件」

3) 渡邊岳、加藤純子「社員の不幸事・トラブル対応マニュアル」(労務行政)では、法的有効性に疑義があると断ったうえで、懲戒解雇通知を旧来の住所に発送したうえで、それが到達したと思われる頃の日をもって懲戒解雇した扱いをすることも「実務上行われている」としています。

## 新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』

<http://www.vcon.jp>

経営コンサルタント 野澤 周永 (株式会社Vコンサル)



## 第158回：内部監査力

## I. 「内部監査」とは何か？

経営コンサルティング業務の傍ら、20年近く、ISOマネジメントシステムの外部審査員を兼務しています。ISOは何かという話は、機会があったらわかりやすく解説したいと思いますが、要は会社の事業というのは、属人的であってはミス・ロス・ムダが発生しやすくなり、製品のお客様の要求に対する不適合や、サービスの不具合が発生するリスクが高くなります。それを避けるために、会社として、「一番この製品・サービスの提供の仕方が良い」という業務フローを標準化して改善を繰り返し、事業をブラッシュアップしていくシステムが求められ、これがISOマネジメントです。そのしくみが維持されているのを年1回確認するのが「外部審査」です。

「外部審査」はもちろん大切ですが、それ以上に自分たちで客観的に自社の事業をモニタリングして、是正していくプロセスが大事であり、これが「内部監査」です。

## II. 外部目線を活用するメリット

もちろん、自分たちで自社の事業をセルフチェックして、問題がどこにあるかに気づき、改善すべき課題を発見して、その原因を追究し、原因除去のための対策を立案して、実行し、改善効果を出すことが理想です。

しかし、組織の中では、「同じ価値観」を持って業務を行っているのが通常です。そして、特に日本の企業の風土としては、何か気になることがあっても「歯に衣を着せず」他人や他部門の課題を指摘することについて、「和を乱す」との思いが先立ち、『遠慮してモノを言わない』風潮も消えていないというのが実状です。その意味では、審査や経営コンサルティングを活用して、客観的に気になる点、課題・問題点を指摘してもらうことには、意義がありますが、いずれにしても費用がかかることではあります。これらは、外部委託して改善課題を抽出し、改善の為のヒントをもらうことです。それが外部目線の意義です。

## III. 内部監査の意義

外部審査員として、組織様にお伺いすると、先ほど申し上げた「内部監査」がいかに形式的で、「内部監査力」という課題を検出する目線が弱い組織が多いために気づきます。

なぜなのでしょう？外部審査に頼っているからでしょうか？もちろんそれもありますが、それ以上に「問題解決」のための原因追及の検討が弱いこと、そして、業務というのが、個人の力量任せであっては組織力が発揮できず、「組織の知」を育てていき、組織のメンバーが一番良いやり方を共有して、更に改善を繰り返す手順が弱いのです。その意味では、普段から、「改善課題はないか？」との目線を意識し、その洞察の深さをぶつけ合う『切磋琢磨』が必要だといえます。これが、内部監査力であり、他人・他部門の課題を見ないふりをし、傷をなめ合っているのは決して内部監査力はつきません。強くなるには、お互いを試練の場で鍛えあう相互監査が必要です。

## IV. 内部監査の進め方

ある大病院では、改善マインドが高く、本来事務局の仕切りで内部監査計画を行い、年に1回その計画に基づいて、違う部門の内部監査員がその部門の課題(業務フローや決めた手順が守られているか?)をチェックし合い、改善対象を決定して、改善を進めていくことになっていました。ところが、ベッドから患者さんが転落する事故や点滴の薬をドクターの指示通り変えなかったなどのヒヤリハットが発生したことで、皆が「これは大変だ!」とばかり、勝手に内部監査を始めたとのことでした。もちろん、組織全体の仕切りの中で計画的にやるべきものです。しかし、それ以上にミス・ロスによる生命の危機発生リスクを発生させない各人の意識が、内部監査への自主的な取組を後押しして、そうなったようです。人の生命にかかわる問題だからこそ、そういう意識を駆り立てたのです。その位「内部監査」に真剣に臨む姿勢が望まれます。