

JR東日本の カスタマーハラスメント対策について

2026年3月



東日本旅客鉄道株式会社

目次

Agenda

1 JR東日本グループについて

2 カスタマーハラスメント対策について

A photograph of the historic red-brick Tokyo Station building in the foreground, with several modern glass skyscrapers in the background under a blue sky. The station's iconic clock tower and arched entrance are visible. The foreground shows a paved plaza with a low metal railing and a patch of green grass.

1. JR東日本グループについて



■社員数

69,559人 (2025年3月31日現在)

■事業エリア

関東・甲信越から東北の1都16県を中心に
海外も含めた幅広いエリアで事業を展開

海外事務所:ロサンゼルス・パリ・ロンドン・シンガポール



■決算状況

2026年3月期 第3四半期決算(連結)

営業収益 **22,400**億円

対前年増減 **+1,139**億円

四半期純利益 **2,194**億円

対前年増減 **+28**億円

(2026年2月2日発表)



より一層の営業収益の確保に向けて

新幹線で行く
スキー・スノボ旅行の
訴求

インバウンド
需要の獲得

「キュン♥パス」の発売
促進による平日の
旅行需要の喚起



旅せよ平日! JR東日本たびキュン♥早割パス

キュン♥パス



■JR東日本グループが目指していること

グループ経営ビジョン

勇翔2034

「安心と感動」の提供と 「すべての人の心豊かな生活」の実現

鉄道起点

会社発足からの
30年間

鉄道や駅を便利にすることで、
お客さまにご利用いただき、収益につなげるビジネスモデル

社会環境の変化

社会構造や生活、価値観が大きく変化

これからの10年間

ヒト起点

すべての人の想いや価値観に共感し、お客さまに
安心や感動をもたらす新規サービスを創造する

強み

鉄道や駅等の
リアルなネットワーク



外部の
技術・知見

経営環境の変化を先取りした
新たな価値を社会に提供₅

グループ経営ビジョン「勇翔2034」

「勇翔2034」の全体像

- グループ社員一人ひとりの真面目で誠実な業務遂行によって
強く信頼をベースに、モビリティと生活ソリューションの二輪
経営を推進し、シナジーを発揮します。
- 「成長のための5つのエンジン」で、これまでの常業やステーク
ホルダーが当社グループに対して抱く期待水準・イメージという
当たり前を超えていきます。
- ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)を創造し、安心と
感動をステークホルダーにお届けすることで、すべての
人の心豊かな生活を実現します。

すべての人の心豊かな生活

安心と感動を、未来へつなぐ。

安心

感動

ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)

マーケットの創造

「当たり前」を超えていく。

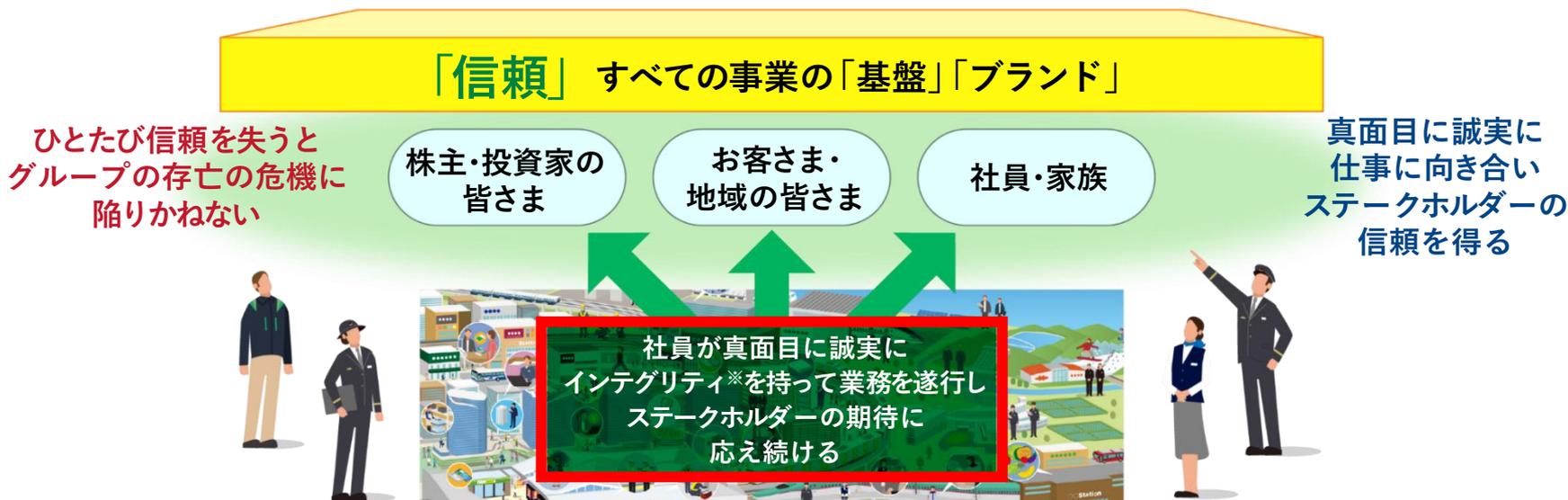


- すべての人にとっての安心
- グループ社員の働きがいと成長
- ヒト起点のマーケットイン
- 技術力の深化と進化
- 機会と連携



すべての事業の基盤となる「信頼」

- グループ社員一人ひとりが**真面目に誠実に**業務を遂行し、お客さま・地域の皆さまの生活と社会のインフラを支えています。
- 先人が培ってきた**経験・技術**を継承するだけでなく、**最先端の技術力で社会を変えていく真の技術サービス産業**をめざしていくことで、ステークホルダーの期待に応え、**すべての事業の基盤である「信頼」**をより強固なものにしていく必要があります。
- ひとたび不正・不祥事・重大な事故などの事象を発生させてしまうと、ステークホルダーからの信頼を失い、**グループの事業の基盤が崩壊**しかねません。過去に発生させた**信頼を損なう事象**を**厳しい教訓**と捉え、**コンプライアンスの確保とグループ全体のガバナンスの改善と強化**に取り組み続けます。



※インテグリティ=自分の行動がグループだけでなく社会とつながっていることを意識し、健全な心で、誇りを持って業務に取り組む姿勢



基盤のエンジン「グループ社員の働きがいと成長の実感」

■真面目で誠実に業務を遂行する社員一人ひとりが、JR東日本グループの強みそのものです。
新たな挑戦を通じてさらに成長することが、グループ全体の成長を加速させるエンジンとなります。



A photograph of the historic red-brick Tokyo Station building, featuring a prominent arched entrance and multiple domes. In the background, several modern glass skyscrapers rise against a blue sky with light clouds. The foreground shows a paved plaza with a low metal stanchion and rope barrier, and a patch of green grass. The overall scene is bright and clear.

2.カスタマーハラスメント対策について



【2026年10月のカスハラ防止の義務化における当社の対応方針】

Confidential

- 2023年 ● 12月 日本民営鉄道協会が「カスタマーハラスメントに対する基本方針」策定
- 2024年 ● 4月 JR東日本グループが基本方針の発表
- 5月 自由民主党「雇用問題調査会カスタマーハラスメント対策PT」
- 6月 政府が取りまとめた「経済財政運営と改革の基本方針2024」
- 10月 東京都議会が「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例」を可決・成立
- 2025年 ● 6月 労働施策総合推進法が改正
- 2026年 ● 10月 労働施策総合推進法 施行予定

国のカスハラ指針(案)の概要

- 事業者が講ずべきとされている主な事項
- ・カスハラ方針の策定・周知
 - ・相談体制の整備
 - ・悪質事案に対する警察への通報体制の整備
 - ・被害従業員の保護や再発防止策 等



JR東日本の現況

1. 国の指針案に基づく対応はすでに講じている
2. 当社グループのカスハラ方針に基づく適切な対応が必要

※参照 厚生労働省 カスハラ対策指針(資料3-4現在案)
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_66952.html

【日本民営鉄道協会カスタマーハラスメントに対する基本方針の要旨】

- (1) カスタマーハラスメントの定義
- (2) カスタマーハラスメントの対象となる行為類型
- (3) カスタマーハラスメントへの対応方針



【国土交通省による鉄道係員へのカスタマーハラスメントの現状の公表】

○2025年12月に国土交通省主催の「第7回迷惑行為に関する連絡会議」において、鉄道係員に対するカスタマーハラスメントの発生状況を公表。

○2024年度におけるカスタマーハラスメントの発生件数は、**全国で1,513件**であることが公表された。

■鉄道係員へのカスタマーハラスメント発生件数(2024年度)

全国合計:**1,513件**
(2023年度 1,568件)

○東京都:456件

○神奈川県:196件

○長野県:76件

○埼玉県:61件

(参考)鉄道係員への暴力行為発生件数(2024年度)

全国合計:**545件**
(2023年度 557件)

<参考>

○国土交通省 [鉄道：鉄道係員に対する暴力行為・カスタマーハラスメント等について - 国土交通省](#)



投影のみ

【JR東日本におけるカスタマーハラスメントの事例】

事例1:切符販売場面における暴言

駅改札口にて、当該旅客から「帰りのきっぷをなくした」との申告があり、再度購入が必要な旨をご案内したところ、「名刺を出せ責任者を呼べ」と大声で罵声を浴びせ、駅係員の肩を叩いた。

再度ご購入が必要です

名刺を出せ！
責任者を呼べ！



乗車券	
新宿	→ 東京
11/27のみ有効 下車前途無効	¥210



投影のみ

【JR東日本におけるカスタマーハラスメントの事例】

事例2：普通列車グリーン車内における威圧的態度

普通列車グリーン車内で、係員は使用済みのグリーン券で乗車している旅客を発見したため、普通車をご案内した。

その際に、高圧的な態度で乗務員室のドアなどを蹴る行為を認めたため、指令員経由で駅係員を手配した。



普通車をご利用ください



なんでダメなんだ！
ふざけるな！

普通列車グリーン券

千葉 ▶ 横浜

済

¥1,010



投影のみ

【JR東日本におけるカスタマーハラスメントの事例】

事例3:長時間にわたる拘束

駅改札口にて、改札社員の誤案内に起因して、当該旅客から謝罪要求をしつこく受けた。上長が対面で対応を行ったものの、2時間にわたりご意見を言い続け「お前のメンタルぶっ壊してやる」「あの女のメンタルもぶっ潰してやる」と繰り返し暴言を吐かれた。

申し訳ございません



もっと謝れよ！

メンタルぶっ潰してやる！



投影のみ

【JR東日本におけるカスタマーハラスメントの事例】

事例4:コールセンターでのカスハラ事例

駅で放送しているアナウンス文について、問い合わせ(苦情)の連絡があった。電話越しに「乗客に命令するなよ、JRがどの立場で言ってるんだ。」「お前のお得意の申し訳ございませんを言えよ。死ね。」等の暴言が始まったため、対応の打ち切り(切電)をした。



ご不快な思いをされたことにつきましてはお詫びいたします。

乗客に命令するな！
死ねよ、バーカ！





ご紹介した事例以外にも…

- ・理不尽な言いがかり
- ・繰り返しの要求
- ・過剰な要求



JR東日本で働く社員をカスタマーハラスメントから守る対策が必要



【JR東日本グループにおける「人権侵害リスク(顕著な人権課題)」】

- 2023年10月～2024年2月にかけて、[国連指導原則報告フレームワーク](#)等を参考に、当社グループの事業活動にかかわる「人権侵害リスク」を選定
- 積極的に防止軽減に取り組むべき**5つの重要テーマ(顕著な人権課題)**を**特定**

顕著な人権課題	主に想定される具体的内容	影響を受けるステークホルダー
労働安全衛生・ 過重労働	<ul style="list-style-type: none"> ・労働者の死亡・負傷事故 ・長時間労働による健康への影響 ・外国籍社員等の労働環境やコミュニケーションへの配慮 	取引先 従業員
差別・ ハラスメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ お客さまから従業員に対するカスタマーハラスメント ・ LGBTQ+社員への誹謗中傷 ・ 宣伝物における差別的な表現 ・ ジェンダーへの配慮が不足した商品設定 	お客さま 地域の皆さま 取引先 従業員
お客さまの安全と プライバシー	<ul style="list-style-type: none"> ・ お客さまの死亡・負傷事故 ・ 輸送障害における障がい者等への情報提供や配慮の不足 ・ お客さまの個人情報の漏洩 	お客さま 取引先
サプライチェーン上 の人権課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 強制・児童労働が発生している地域・取引先からの原料調達 ・ 外国企業との取引におけるサプライチェーン管理の不徹底 	地域の皆さま 取引先
地域・環境への配慮	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域公共交通の再構築に伴う、地域住民の「交通権」の侵害 ・ 汚染物質の流出に伴う、地域住民の生活環境の破壊 ・ 再生可能エネルギー施設の整備による住環境への悪影響 	お客さま 地域の皆さま



【JR東日本グループの顕著な人権課題への対応】

○JR東日本グループで働く社員一人ひとりをカスタマーハラスメントから守るために、「カスタマーハラスメントに対する方針」を策定。

1 名称

JR東日本グループカスタマーハラスメントに対する方針

2 策定日

2024年4月26日

3

目的

- 1 **ご意見・要望と不当要求**等のカスタマーハラスメントの区別を明確にする。
 - ▶ **社員への対応方針の明確化**
- 2 カスタマーハラスメントが行われた際に、お客さまへの対応を行わないことを内外に示す。
 - ▶ **会社としての対応姿勢の公表**
- 3 **社員が安心して働ける就業環境を守る。**
 - ▶ **安全で質の高いサービスの提供**



JR東日本グループカスタマーハラスメントに対する方針(全文)

■はじめに

JR東日本グループは、安全で質の高いサービスを提供し、お客さまのご期待に応え、国内外の法令遵守はもとより、それぞれの地域の文化の尊重、地球環境・人権に配慮した事業活動に取り組み、むとことすすべての人の心豊かな生活の実現を目指しています。

一方で、当社グループのサービスをご利用されるお客さまの一部には、暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求等のカスタマーハラスメントに該当する迷惑行為が見受けられることがあります。これらの行為は、安全で質の高いサービスの提供を担う当社グループで働く社員の尊厳を傷つけ、安全で働きやすい職場環境の悪化を招くものです。

当社グループは、お客さまからのご意見・ご要望に対して、これからも真摯に対応してまいります。しかしながら、カスタマーハラスメントに該当する行為に対しては、毅然とした対応を行い、グループで働く社員一人ひとりを守ることも、継続的に安全で質の高いサービスを提供していくためには不可欠と考え、「JR東日本グループカスタマーハラスメントに対する方針」を以下のとおり策定しました。

■カスタマーハラスメントの定義

お客さまからのクレーム・言動のうち、要求内容の妥当性が認められないもの又はその妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであり、当該手段・態様により、当社グループで働く社員の就業環境が害されるおそれがあるもの

<該当する行為>

- 以下の記載は例示でありこれらに限られるものではありません。
- ・身体的、精神的な攻撃(暴行、傷害、脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言)や威圧的な言動
 - ・継続的な言動、執拗な言動
 - ・土下座の要求
 - ・拘束的な行動(不退去、居座り、監禁)
 - ・差別的な言動、性的な言動
 - ・当社グループで働く社員個人への攻撃や要求
 - ・当社グループで働く社員の個人情報等のSNS/インターネット等への投稿(写真、音声、映像の公開)
 - ・不合理又は過剰なサービスの提供の要求
 - ・正当な理由のない商品交換、金銭補償の要求、謝罪の要求

■カスタマーハラスメントへの対応姿勢

当社グループは、グループで働く社員一人ひとりを守るため、カスタマーハラスメントが行われた場合には、お客さまへの対応をいたしません。

さらに、悪質と判断される行為を認めた場合は、警察・弁護士等のしかるべき機関に相談のうえ、厳正に対処します。

■当社グループにおける取り組み

- ・本方針による企業姿勢の明確化、当社グループで働く社員への周知・啓発
- ・カスタマーハラスメントへの対応方法、手順の策定
- ・当社グループで働く社員への教育・研修の実施
- ・当社グループで働く社員のための相談・報告体制の整備

2024年4月
東日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長 喜勢 陽一



① カスタマーハラスメントの定義

当社グループで働く**社員の就業環境が害される**以下の行為

要求内容の妥当性がない行為

or

要求内容が妥当であっても、
手段・態様が社会通念上不相当な行為

② カスタマーハラスメントへの対応姿勢

- ・当社グループで働く**社員を守る**ため、**お客さまへの対応をしない**
- ・さらに**悪質な行為**については、**警察・弁護士等に相談のうえ対処**する

※方針は、カスタマーハラスメント対策企業マニュアル(厚生労働省2022年2月)に準拠

③ 当社グループにおける取組み

- ・グループ内社員への周知・啓発
- ・カスタマーハラスメントへの対応方法、手順の策定/教育・研修の実施
- ・相談・報告体制の整備



【カスタマーハラスメントの定義・基本的な考え方】

顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの

※カスタマーハラスメント対策企業マニュアル(厚生労働省2022年2月)7・11頁参照

クレーム・言動の要求の内容

		クレーム・言動の要求の内容	
		妥当	不当
手段・態様	相当	○	×
	不相当	×	×

凡例: ○…正当なご意見 ×…カスタマーハラスメント



【カスタマーハラスメントに該当する行為類型】

※カスタマーハラスメント対策企業マニュアル(厚生労働省2022年2月)8頁 参考

- ①身体的、精神的な攻撃(暴行、傷害、脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言)や威圧的な言動
- ②継続的な言動、執拗な言動
- ③土下座の要求
- ④拘束的な行動(不退去、居座り、監禁)
- ⑤差別的な言動、性的な言動
- ⑥当社グループで働く社員個人への攻撃や要求
- ⑦当社グループで働く社員の個人情報等のSNS/インターネット等への投稿
(写真、音声、映像の公開)
- ⑧不合理又は過剰なサービスの提供の要求
- ⑨正当な理由のない商品交換、金銭補償の要求、謝罪の要求

※上記の内容は例示であり、これらに限られるものではない。



投影のみ

カスタマーハラスメントへの対応姿勢

- ・当社グループで働く社員を守るため、お客さまへの**対応をしない**
- ・さらに悪質な行為については、警察・弁護士等に相談のうえ対処する

貴重なご意見



引き続き真摯な対応を心がける

カスタマーハラスメント



必要に応じて「対応を行わない」
「対応を打ち切る」



【鉄道業界内での取り組みについて】

- 2025年4月17日より、全国の鉄道事業者(115社局)にてカスハラポスター掲出を開始。
- 次年度以降も鉄道事業者各社を巻き込む形で継続的に取り組んでいく。

【意見交換の主な実績】



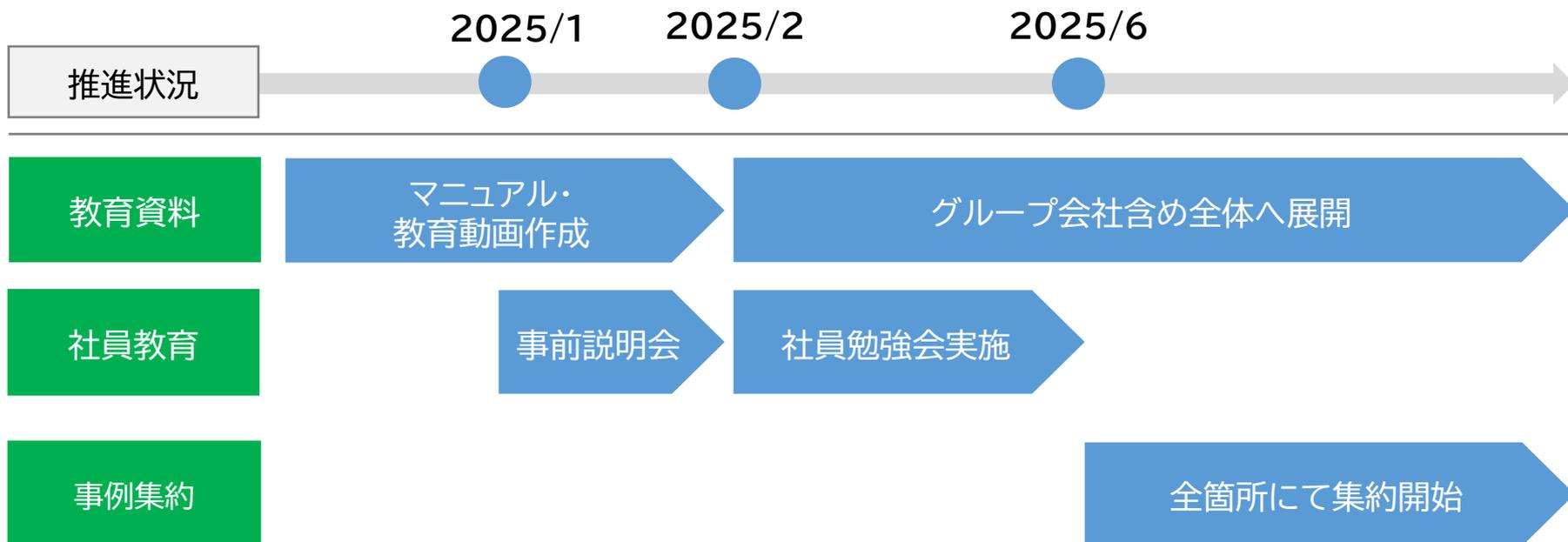


【社内教育の実施状況】

投影のみ

- 2025年2月にカスハラに関する教育資料(マニュアル、教育動画)が完成、社内全体へ公開
- 公開前に、現場の管理職および教育担当者向けに、教育資料の事前説明会を開催。
事前説明会を経て、**各箇所にてカスハラ対応の社員勉強会を実施。**
- 現場で発生しているカスハラの実態を把握すべく、報告体制を構築。

■社内対策推進状況





【社内での教育体制について】

投影のみ

- JR東日本の鉄道業務を担う社員への浸透を図るために、紙媒体でのマニュアルの作成のほかに**動画教材**も併せて作成。
- 文字情報だけでは伝えづらいニュアンスや会社としての考え方について、動画教材を補完的に活用していく。
- 上記の教材を複合的に活用することで、社員一人ひとりが自信を持った接客応対ができる仕組みづくりを推進していく。

【トラブル対応ハンドブック】



【カスタマーハラスメントに関する教育動画】

- 第一部(予定)
 - ・カスタマーハラスメントに対する考え方
 - ・カスタマーハラスメントへの対応策の検討
- 第二部(予定)
 - ・事例ごとのカスタマーハラスメントへの対応方法 (ロールプレイング形式)

■JR東日本における教育のフロー

本社 > 本部・支社(現業管理部門・サービス部門) > 現業箇所(駅・乗務員区所)



【社内の相談・報告体制について】

投影のみ



【事象発生箇所】

- ・お客さま対応
- ・事象の把握



現場管理者に報告・相談
 ※収束しない場合はエリア拠点に相談
 ※産業医等と連携してメンタル面のケアを行う

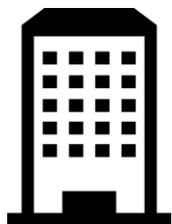


【本部・支社(弊社エリアの12拠点)】

- ・お客さま対応のフォロー
- ・法務相談



「危機管理事象の場合」や
 「報告が必要な場合」は
 本社に報告・相談



【本社】

- ・お客さま対応のフォロー
- ・法務相談
- ・対応内容の集積



必要に応じて
 全社的な事象の共有



投影のみ

○カスタマーハラスメントに関する方針を策定したが、**お客さまのご意見すべてをカスハラとしないための教育が必要。**

○接遇のレベルを高めることでハラスメントの発生防止に努めていく。

ポイント

1. 接遇力を高めてご意見・苦情をいただかない状況にする
2. ご意見・苦情をいただいている最中の対応レベルを上げてカスハラにならないようにする
3. カスハラが発生してからの対応を準備しておく



【カスタマーハラスメント発生時における氏名札の取扱いについて】

投影のみ

2025年12月17日～

氏名札の着用を基本とするが、カスタマーハラスメント発生時またはその恐れがある状況において、社員が判断し、氏名札を外して対応することができることとした。また、カスタマーハラスメント対応中の社員の応援に入る社員についてもあらかじめ氏名札を外してから応援対応に入ることも可能とした。

1. 取扱場面

- (1) 当社の駅(連絡社局との共同使用駅を含む)および列車内での接客時
- (2) 設備の保守や除草等の作業時
- (3) その他、イベント等を含むお客さまの接客時

2. 対象者

お客さまおよび沿線住民等の対応を行う可能性がある社員

3. 取扱条件

- (1) 撮影をお断りしたものの応じず、一方的に撮影を開始された場合
- (2) 社員の個人情報を利用される懸念がある場合
- (3) お客さまが暴言・威圧的態度等、カスタマーハラスメントに該当する行為を示した場合
- (4) その他のカスタマーハラスメント発生時またはその恐れがある状況の場合



投影のみ

【JR東日本グループの主な取り組み】

株式会社JR東日本サービスクリエーション

■社員教育ツールとして、アテンダントや管理者向けにカスタマーハラスメントに対する対応方法についての動画を作成し、社員教育を実施

- ▶ カスタマーハラスメントを「未然に防ぐ」ための対応方法をロールプレイングなどを通して学習



株式会社JR東日本ネットステーション

■サポートセンター向けにカスタマーハラスメント対応ガイドラインの作成

- ▶ カスタマーハラスメント行為や対応方法を明確化



<カスハラ チェックリスト>

No	[A] クレーマーを判断するチェックリスト. 不当な要求でないか?	✓	具体例
1	○○○○		※ケースごとに、正当か不当かを判断する必要あり
2	□□□□		
3	△△△△		
4	××××		
5	○○○○		
6	□□□□		
7	△△△△		
8	××××		
9	○○○○		
10	△△△△		

ご清聴ありがとうございました。