



カスタマーハラスメントの実態と企業の対策例

予防医学者・保健学博士
島田恭子氏

●はじめに

大学に所属し、メンタルヘルスの研究を行っていた際に、サービス業にストレスを抱えている方々が多いことに驚き、調査・研究を行いました。その頃はカスタマーハラスメントという言葉はなく、悪質クレームという呼び方でしたが、そのクレームに対応する方々にメンタルを病んでいる人が多いことがエビデンスとして明らかになりました。そこで、その対策を行うために、私が所属している「一般社団法人ココロバランス研究所」の中に「日本カスタマーハラスメント対応協会」を立ち上げることとなり、現在の活動へとつながっています。お客様は神様ではなく、「お客さまとはおたがいさま」が活動の基本方針です。

1, カスタマーハラスメントとは

■厚生労働省の定義するカスタマーハラスメント

2022年に厚労省が作成したカスタマーハラスメント対策企業マニュアルによると

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

と定義され、具体的には以下のような言動・態様が挙げられています。

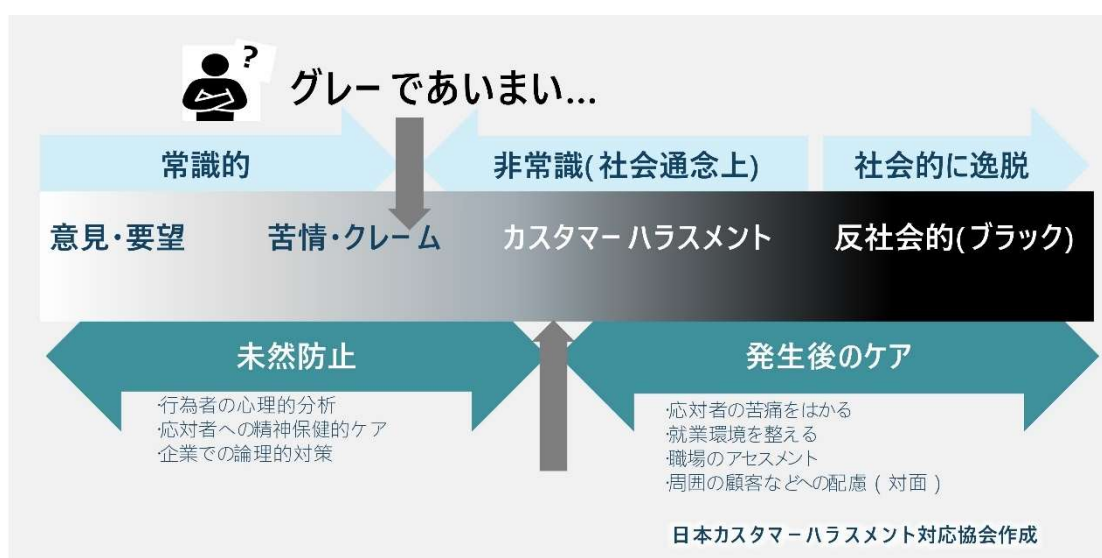
- 身体的な攻撃（暴行、傷害）
- 精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉棄損、侮辱、暴言）
- 威圧的な言動
- 土下座の要求
- 継続的な（繰り返される）、執拗な（しつこい）言動
- 拘束的な行動（不退去、居座り、監禁）
- 差別的な言動
- 性的な言動
- 従業員個人への攻撃、要求

■顧客からの嫌がらせ → 「労働者の就業環境が害されるもの」

次の図にあるように、カスタマーハラスメントなのかどうかの線引きはとても難しく、あい

まいなものだと思います。意見・要望は企業活動にとって大変大事なもので、苦情・クレームも悪質化していなければ同じように貴重なものと言えます。それが悪質化、非常識化していくとカスタマーハラスメントになると考えますが、常識的か非常識的かは個人によって基準が違います。社会的に逸脱していれば警察などの範疇になり、わかりやすいのですが、図のグレー部分の判断は難しいのです。

また、発生後のケアと同様に大事にしなければならないのが未然に防止すること。起こらないようにすること、起こった時の対応方法などを事前に作成しておくことが必要になります。



あいまいなグレー部分を可視化できないかと取り組んだのが「カスハラチェックリスト」と「カスハラ・ストレッサー尺度」になります。カスハラ・ストレッサー尺度は2004年にすでにドイツの研究者が開発していたものを日本語版として開発したもので、反転尺度としてカスハラをする側の測定のためにカスハラチェックリストを作成しました。

【カスハラ・ストレッサー尺度 ※抜粋】自分が日常的に接する顧客の状況がわかる

Customer-related Social Stressor (CSS-J) 日本語版カスタマー・ストレッサー 尺度15項目

(島田, 桐生, Dormann 2023)

	まったく そうで ない	あまり そうで ない	ときどき そうで ある	よく そうで ある	いつも そうで ある
「困らせる顧客」					
何をしてほしいのか、はっきり言わない人	1	2	3	4	5
私たちの仕事を、難しくさせる人	1	2	3	4	5
要求が矛盾している人	1	2	3	4	5
「攻撃的な顧客」					
私たちをどなる人	1	2	3	4	5
法外な要求をしてくる人	1	2	3	4	5
私たちに敵意を抱いている人	1	2	3	4	5
「過度な期待の顧客」					
いつも、特別扱いを求めてくる人	1	2	3	4	5
私たちの忙しさなど、お構いなしの人	1	2	3	4	5
時間に追われている人	1	2	3	4	5

■ カスタマーハラスメントの線引きや尺度



この図では態度・言動が攻撃的か友好的か、要求内容が常識的か反社会的かでカスタマーハラスメントに該当するかを計ることができます。業界、組織によって要求する内容やサービスの範囲が違います。同じ業界の中でも、例えば飛行機のファーストクラス搭乗者とエコノミークラスとでは要求の許容範囲が違ってきます。大事なことは、各企業・組織ごとに、どこまでがサービスの範囲なのかを明確に決めること。そして態度・言動はどこまでなら受け入れるのかを決め、その範囲を顧客・従業員・組織の3者が共通認識を持てるようにすることです。そのためにも企業トップが毅然とした対応を取ることをメッセージとして明示したり、マニュアルを整備したりすることが大切です。

2, 組織や個人ができる有効な対策

■ 3つのストレス

カスタマーハラスメントを受けた従業員が感じるストレスは3種類あります。

・カスハラそのもののストレス

お客様からの要求、行動による直接的なストレス

・周りの助けがないストレス

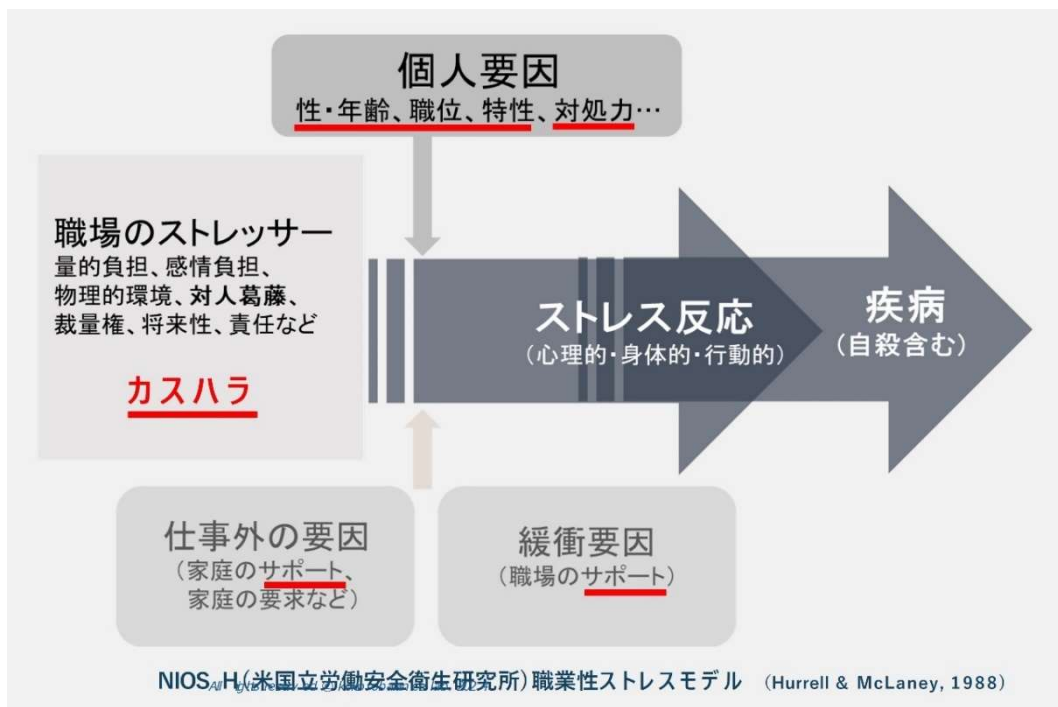
一人に対応する孤軍奮闘の状況、同僚や上司、他のお客様が見て見ぬふりの状況などを感じるストレス

・自分のふがいなさ、自責感のストレス

真面目な担当者であればあるほど感じる。特に医療福祉の方々に多い傾向があるストレス

お客様からのカスハラに対するストレスを防ぐことは難しいのですが、周囲の問題、自責感のストレスは組織の対策が有効でしょう。

■ ストレスのメカニズム



1988年に発表され、現在でも有用なものとして使用されている働く人のストレスのメカニズムをあらわした理論モデル。これは働いている方々がさまざまなストレス要因を感じ、それらがやがてストレス反応、疾患となっていく流れの中に「個人要因」「仕事外の要因」「緩衝要因」と、3つの干渉要因が関係しているというモデルです。性・年齢・性格など個人差によってストレスの感じ方は違いますし、家庭や職場の状況などの要因によっても感じ方は変化します。カスハラをストレスにしないためにも、個人だけではなく、家族や職場のサ

ポートがストレスを大きくも小さくもする、というメカニズムを理解することが大事です。

■ストレスに対処する「個人の資源」

ストレスそのものを減らすというのではなく、さまざま対処法を身に着けることで軽減できる方法があるので、その一部を紹介します。

●ココロバランスカード

人間の心理的な攻撃性を分析するとカスハラは4種類に分けることができ、それぞれに対するコメントや切り返しの方法を例示したカードになっています。お客様と向き合う現場のメンバーがこのカードを持って、対応を考えたり、職場で話し合ったりできるきっかけになることを想定して作成しています。某スーパーの主任レベルを対象にこのカードの効果検証を行いました。カードを持ったA群と持たなかったB群でストレス度の変化があったかを調査しています。カードを持つことで、自分は職場や上司に守られていると感じる効果も表れていると思われます。

■ストレスに対処する「組織の資源」

組織としてマニュアルを作ったり、毅然とした態度を取ること、対外的にメッセージしておくことはとても大事なことです。さらに組織として心理的、社会的に安心して働ける職場環境を作るというのも、組織の資源づくりとして大切なポイントになります。

●組織の心理安全に関するキーパーソンの育成

社内において、心理安全性を担保するためにその推進リーダーとなるキーパーソン（認定心理安全士）の育成を進めています。

■カスハラのガイドライン作り、トリアージ制度

これまでいくつかのガイドライン作りに携わっています。企業独自のガイドラインマニュアルを作成し、それを浸透させ、運用する支援をしています。その中で重要視しているのが「カスハラ版トリアージ」を行うための、個別企業の独自基準の作成です。災害現場などで医療従事者が行う「トリアージ」という言葉ですが、同じように個別のカスタマーハラスメント案件の影響度を3つのレベルに判定し、対応内容を決めるというものです。基準は社内の過去事例や社内アンケートから入手した内容をレベルに応じて仕分けすることで作ることができます。個別企業独自の線引きで、カスタマーハラスメントとして認定して、次にその影響度をトリアージし、レベルごとにケアする方法を決めていくという流れになります。

各社個別に作成するのが困難な場合は、業界団体や業務上関係する企業が協働して協会を設立して、ガイドライン作りを行っている例も増えてきています。

●最後に

最初にお話しした「お客さまとは、おたがいさま」という言葉。そんな社会にするためには

どうしたらよいのでしょうか？ 法整備・条例化などが進み、悪質なクレマーを押さえ込み、従業員を守るというのはもちろん大事ですが、それだけでは不十分だと思います。カスタマーハラスメントは人と人との関係でできている「対人関係」が基本になっていて、法律や規制といったものですべて牽制できるものではなく、お互いが信頼関係を高めて接するという文化にまで高めないとハラスメントの根本解決には至らないと考えています。

日本の「おもてなし」という文化は、上下関係を表しているわけではありません。海外ではショップの店員さんたちがフランクな感じで接客していらっしゃいます。サービスをする側、受ける側が対等な関係であることの理解が浸透した社会を作ることで、カスタマーハラスメントが起きない社会を目指しましょう。

■質問

もし、弊社社員がカスハラで他社から訴えられたとき、特に留意すべきところはあるか？

【島田氏回答】

これは B to B カスハラと呼ばれる、子会社と親会社とか、取引先との間で起こっている、最近よく耳にする案件かもしれませんね。カスハラを受けたとしているのが個人ではなく会社の場合、会社対会社として対応する必要があり、社内の当該部署、リスクマネジメント部門、人事などが共通認識を持って対応するフローとなります。

【加藤弁護士回答】

まずは被害を訴えている会社、そしてカスハラをしているとされている社員にしっかり事実確認を行い、客観的な事実を裏付けるメールやメモなどの材料も集め、正確な情報を把握します。

被害を訴えている会社に対し取引上優位にあるからといって対応をおざなりにすると、被害を受けたとする社員が会社を辞めてから、個人で SNS などを使って「カスハラをされた」、などの情報発信をするなどの事態も想定されますので、これらの想定を踏まえて対応することが求められます。

また、実際カスハラに該当するか否か判断する場面では、パワハラを判断する場合と同様に、暴言があったか、有形力の行使があったか、相手の人格を否定するような言動があったか、などの具体的事情を考慮して、正当な業務上の言動を超えて相手に心理的苦痛を与えたといえるかどうかを判断しています。

これらをしっかり検討のうえで、企業としての具体的対応を考えるべきであり、他のハラスメントと同様に、事実確認が不十分なまま軽率に判断をしたうえで対応するのはトラブルを更に大きくする可能性があります。