

# 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



一般社団法人  
ココロバランス研究所





## 0. 本日のアジェンダ

---



### GOAL

- 1. カスハラを理解
- 2. 企業・組織としての対応

1. カスタマーハラスメントとは？

2. 組織ができる対策は？

# **1** カスタマーハラスメントとは

---

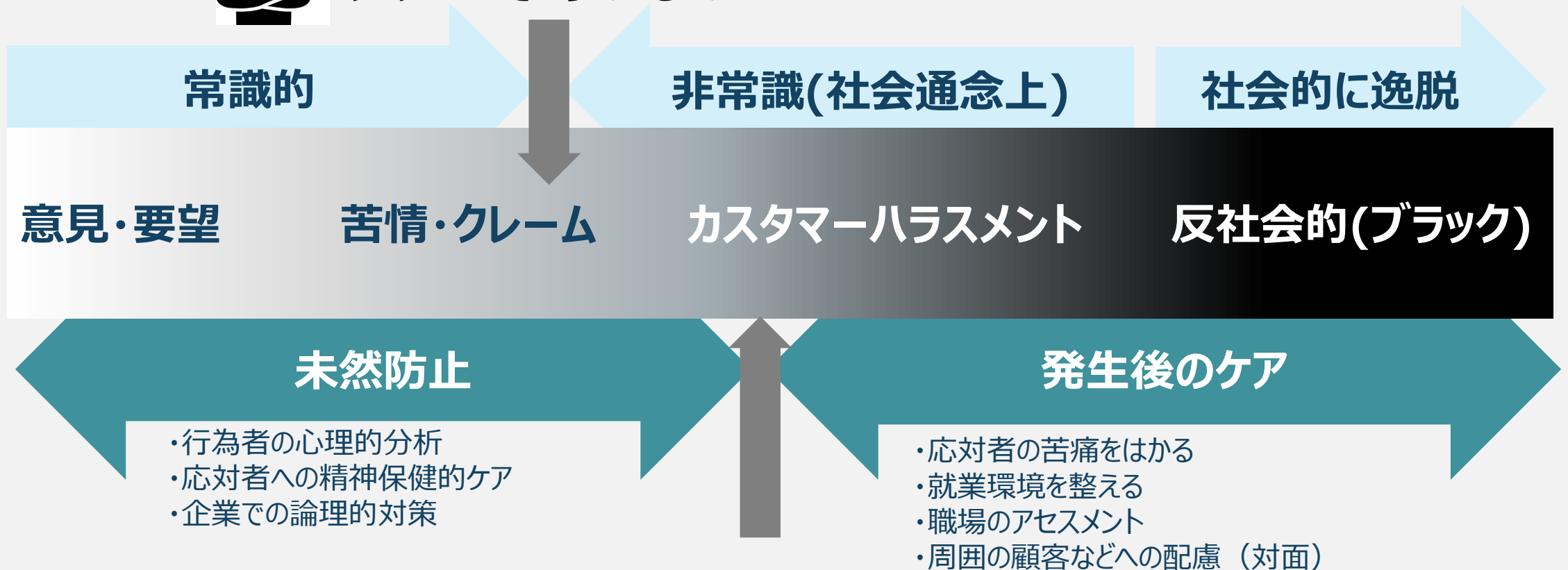
顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの

- 身体的な攻撃(暴行、傷害)
- 精神的な攻撃(脅迫、中傷、名誉毀損、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」



グレーであいまい...



日本カスタマーハラスメント対応協会作成

# あなたのカスハラ度は？

Q. あなたがお店や公共施設などに行ったとき、もしくはカスタマーセンターなどへ電話をしたとき、対応する方へ、どんな言い方や態度をすることがありますか？

1. お店とは直接関係のない自分のイライラを、対応者にぶつけることがある
2. 自分を特別扱いすることを求めることがある
3. 強い口調や、大声をあげることがある
4. ごくごくささいなことなのに、それに腹を立てることがある
5. お店や対応者に対する要望が、矛盾することがある
6. お店や対応者に対する要求が、あいまいになることがある
7. 対応者に、攻撃的な態度をとることがある
8. 対応者がやっている仕事や手続きを、無理やり中断させることがある

1                      2                      3                      4                      5  
 まったくない    あまりない    ときどきある    よくある    いつもある

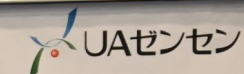
カスハラ度チェックリスト(島田・桐生,2023)

# Q.私は、こんなお客さまに対応しなければならない

Customer-related Social Stressor (CSS-J) 日本語版カスハラ・ストレッサー尺度15項目  
(島田, 桐生, Dormann 2023)

「困らせる顧客」	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
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」	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
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」	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
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





UAセンセン  
カスタマーハラスメント実態調査  
緊急報告集会





# 分析データの概要

## 【期間】

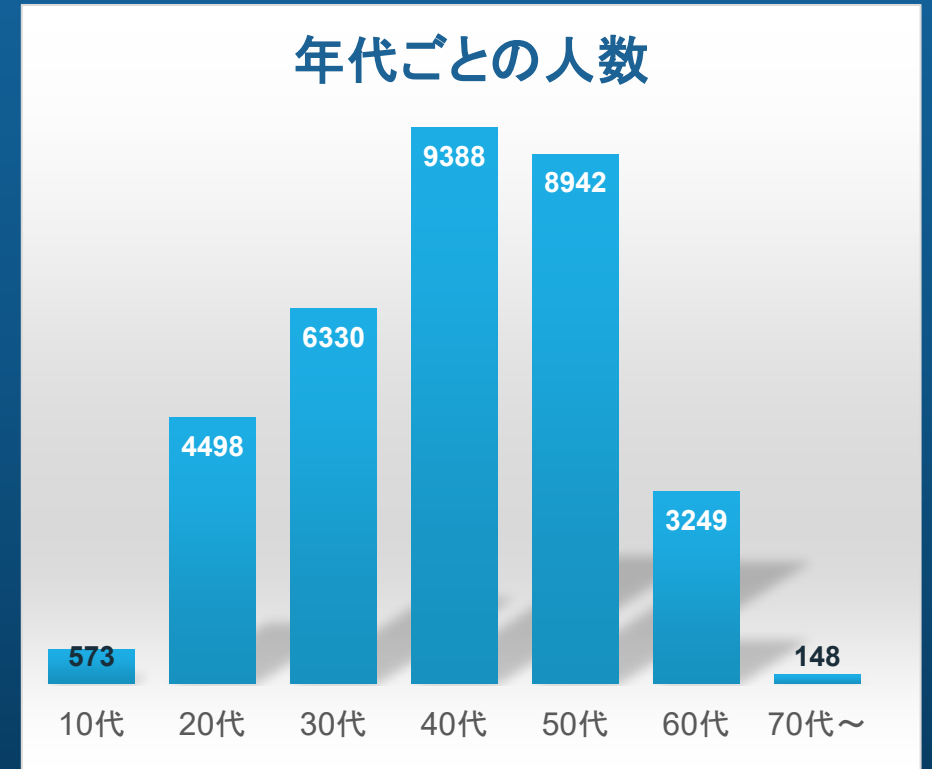
2024.1.18～3.18

## 【対象】

UA ゼンセン所属組合員  
サービス業従事者

## 【回答】

組合数:184,  
回答者数:33,133名  
男性:12,330名, 女性:20,338名, その他:465名



# 使用した尺度 I

## 【カスハラ得点】

➤ 日常的に困難な顧客対応の程度を測る

➤ 海外より日本語版を開発

＜顧客関連ストレス尺度（独）：11問+厚労省マニュアル：4問＞

➤ 困った顧客、過剰な要求、繰り返し、SNS等

➤ 「あなたは日頃どの様なお客様に対応していますか」(1:対応していない2:あまり, 3:ときどき,4:よく, 5:いつも)  
特別扱い、言葉で攻撃、いつも不満をぶつけてくる、  
仕事を複雑にしたり混乱させる、繰り返し、長時間、誹謗中傷…

カスハラ得点	
15～30点	カスハラ低群
31～59点	カスハラ中群
60～75点	カスハラ高群

## 【過去2年以内のカスハラ】

➤ あなたは直近 2 年以内で迷惑行為被害にあったことがありますか。

# 使用した尺度Ⅱ

## 【ストレス】

- 世界標準 Kessler6で測定
- 点数が高いほど精神状態が悪い
- 5点以上で何らかのストレスあり

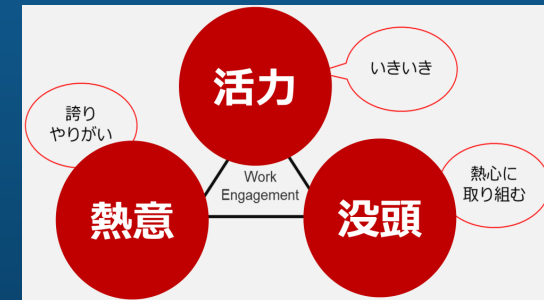
2群		4群	
0～4点	ほとんど無し	ストレス低い群	ストレス無し
5～8点	軽度のストレス状態		軽度ストレス
9～12点	気分・不安障害相当	ストレス高い群	中度ストレス
13～24点	重度精神障害相当		重度ストレス

### 過去30日間の頻度

1. 神経過敏に感じましたか
2. 絶望的だと感じましたか
3. そわそわ落ち着かなく感じましたか
4. 気分が沈み込んで何が起ころうとも気が晴れないように感じましたか
5. 何をするのも骨折りだと感じましたか
6. 自分は価値の無い人間だと感じましたか

## 【イキイキ】

- ワーク・エンゲイジメント3項目
- 「仕事にやりがいを感じ、熱心に取り組み、活力を得てイキイキしている」状態
- 点数が高いほどイキイキ働いている
- 令和元年労働経済白書で特集



1. 仕事をしていると活力がみなぎるように感じる
2. 仕事に熱心である
3. 仕事にのめり込んでいる

# 性別ごとの主要な数値

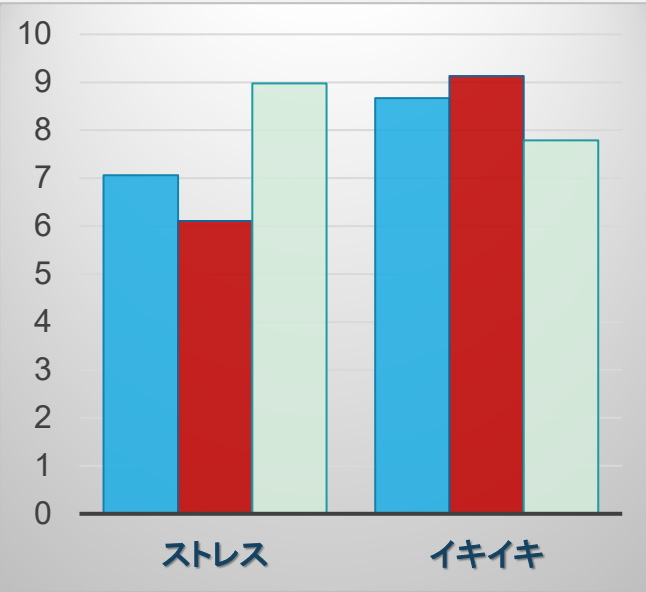
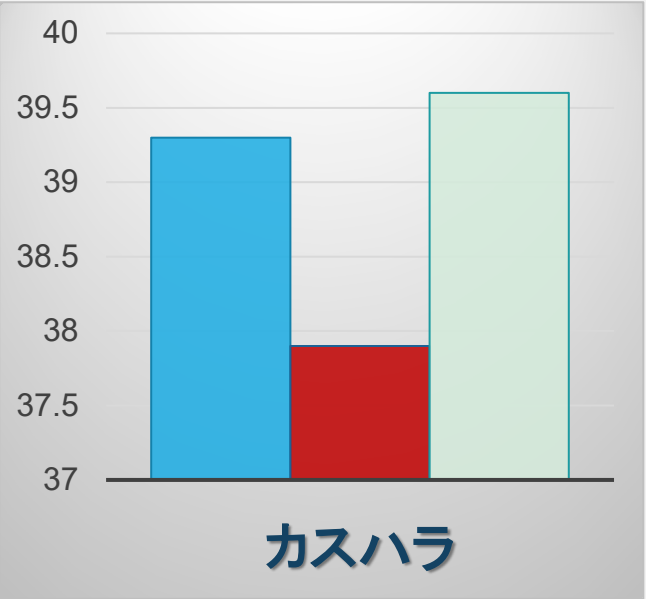
【カスハラ、ストレス、イキイキの平均点(±標準偏差)】

	カスハラ	ストレス	イキイキ
男性 (n=12,330)	39.3 (±12.3)	7.06 (±5.6)	8.67 (±4.0)
女性 (n=20,338)	37.9 (±12.1)	6.11 (±5.2)	9.13 (±3.8)
回答しない (n=465)	39.6 (±13.0)	8.98 (±6.2)	7.79 (±4.3)

p < .0001

男性より女性は

- 💡 カスハラ得点が低く
- 💡 ストレス値が低く
- 💡 イキイキ度が高い



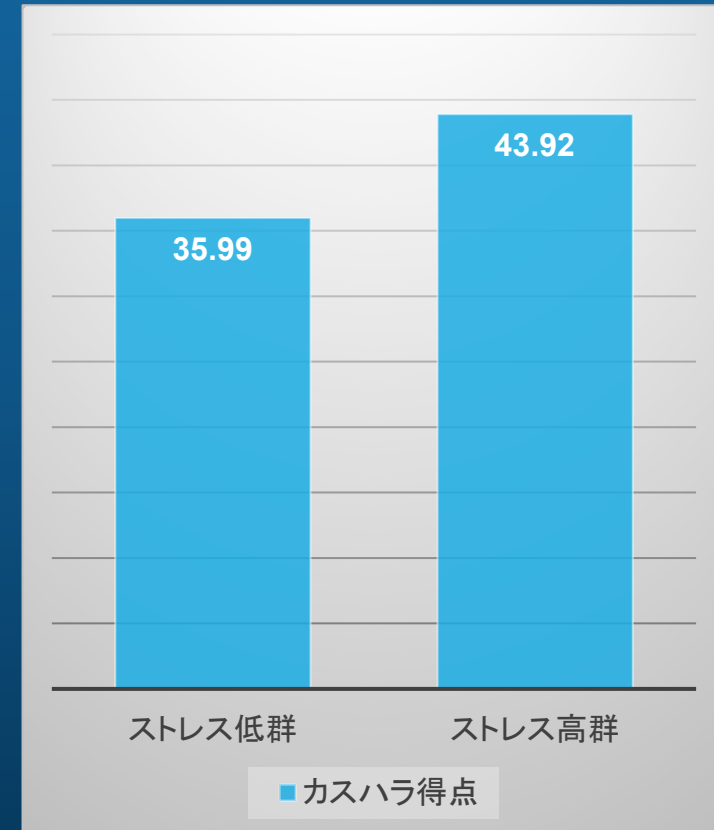
今回新たに明らかになったもの

## カスハラとストレスの関係

💡 カスハラ得点が高いと  
ストレス得点も高い

n=33,133	ストレスが低い群 (n=22,773)		ストレスが高い群 (n=10,361)	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差
カスハラ得点	35.990	11.284	43.917	12.459

$p < .0001$



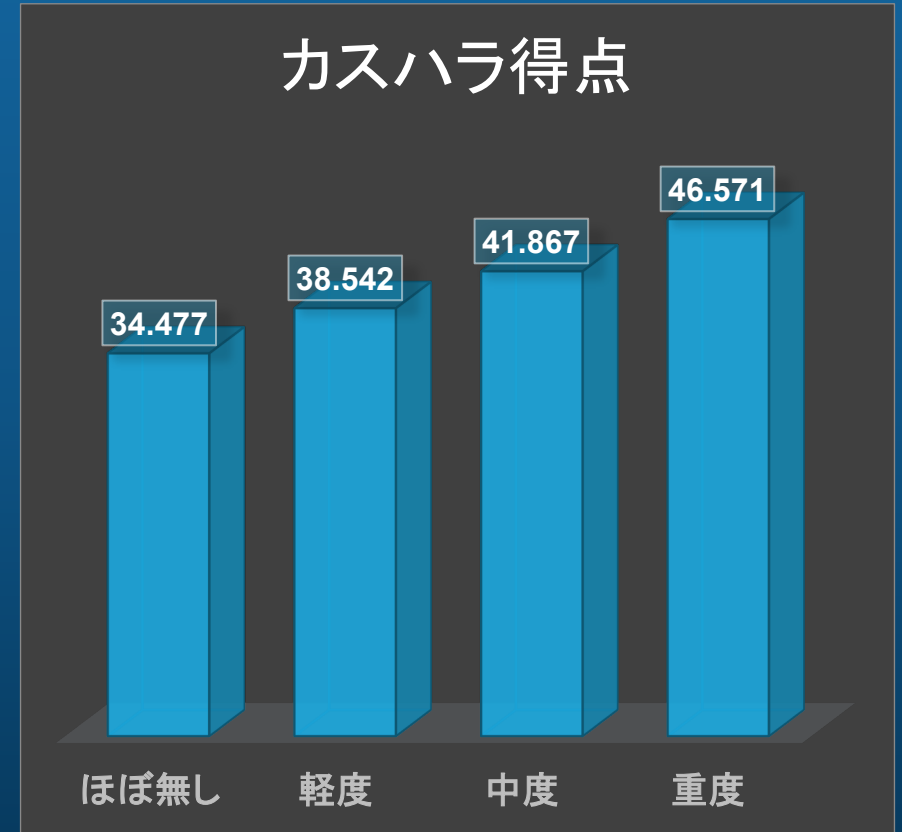
今回新たに明らかになったもの

## カスハラとストレスの関係

💡 ストレス高くなるにつれて  
段階的にカスハラ得点も上がる

カスハラ得点	平均	標準偏差
ストレスほとんど無し (n=14,297)	34.477	11.272
軽度ストレス (n=8,475)	38.542	10.836
中度ストレス (n=5,845)	41.867	11.369
重度ストレス (n=4,516)	46.571	13.282

$p < .0001$





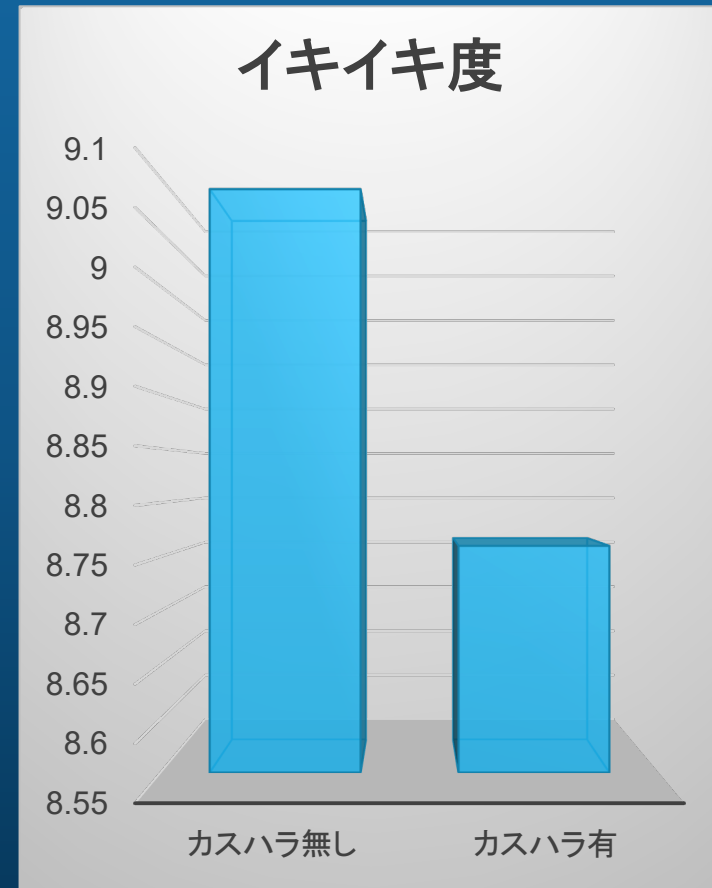
今回新たに明らかになったもの

## カスハラとイキイキの関係

💡 過去2年以内にカスハラを受けたかどうかによって、イキイキにも違いが

カスハラ無		カスハラ有	
平均	標準偏差	平均	標準偏差
9.09	3.8	8.76	3.9

$p < .0001$



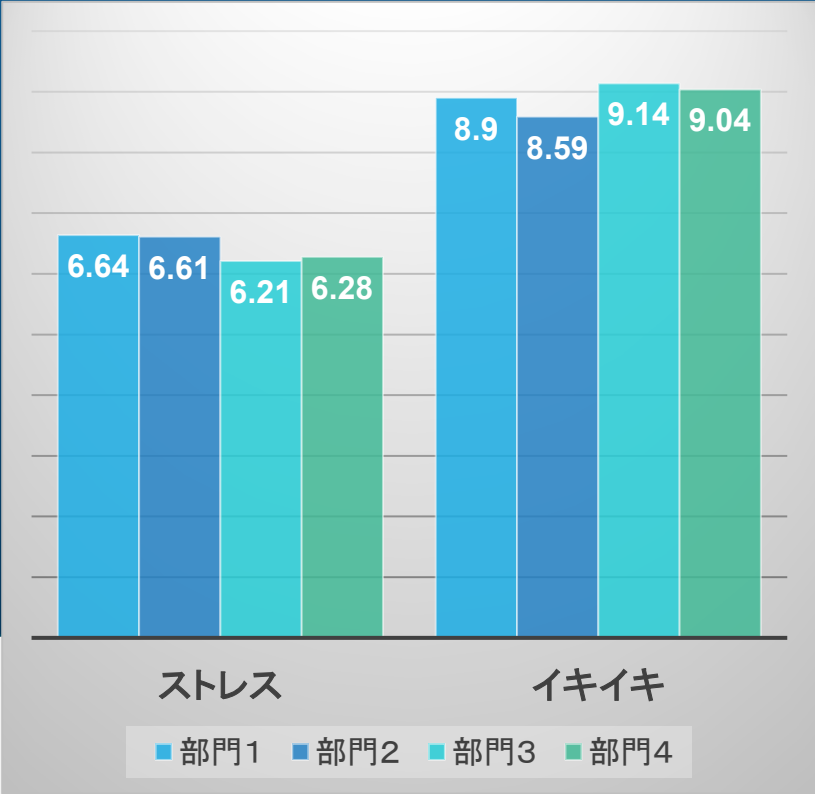
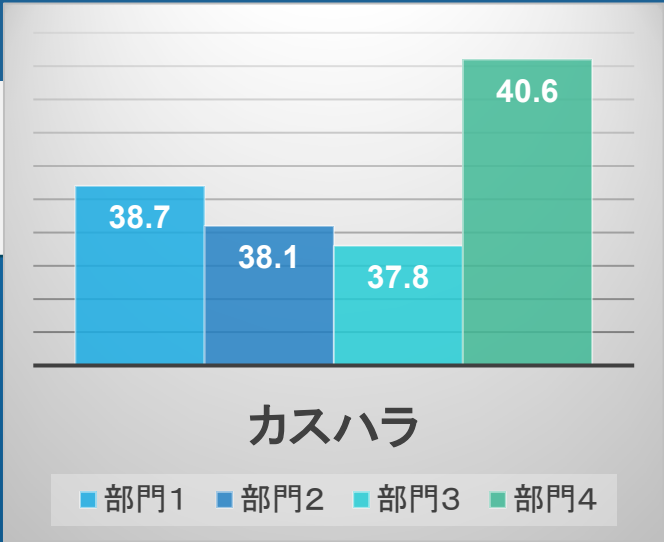
今回新たに明らかになったもの

部門ごとの傾向

部門ごとのカスハラ、ストレス、イキイキの数値

	カスハラ	ストレス	イキイキ
部門1:GMS, スーパーマーケット, ドラッグ関連	38.7(±12.3)	6.64(±5.5)	8.90(±4.0)
部門2:インフラ, ホテル・レジャー, 家電, 生活サービス, 百貨店	38.1(±12.2)	6.61(±5.2)	8.59(±3.8)
部門3:フード, フードサービス, 住生活関連, 専門店	37.8(±12.0)	6.21(±5.3)	9.14(±3.8)
部門4:パチンコ関連, 医療・介護・福祉	40.6(±12.4)	6.28(±5.3)	9.04(±3.8)

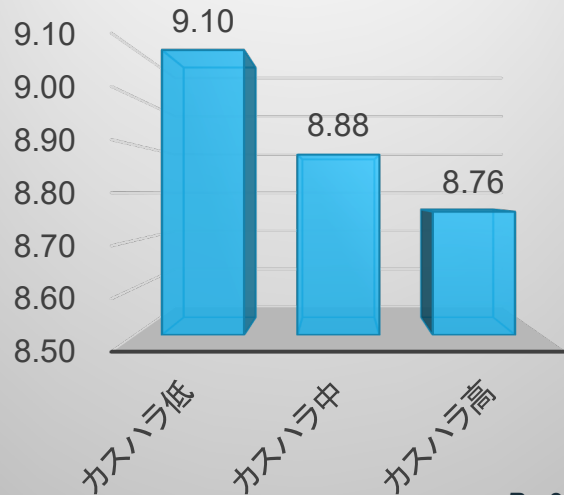
- 💡 カスハラ得点が一番高いのは部門4
- 💡 ストレス得点が一番高いのは部門1
- 💡 一番イキイキ働いているのは部門3



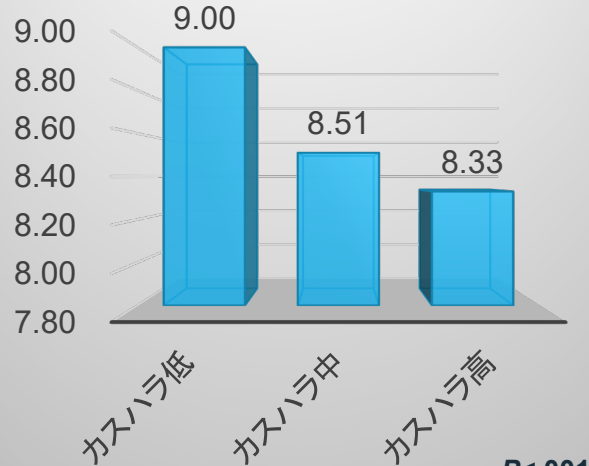
## 部門ごとの傾向 Ⅲ カスハラとイキイキの関係

### 《イキイキ度合いの数値》

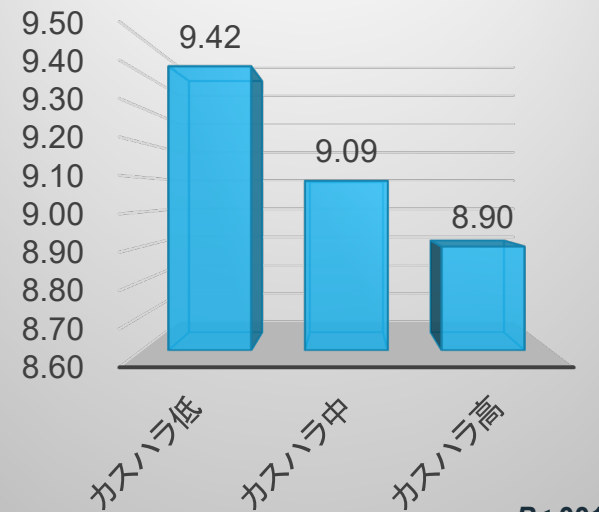
GMS, ドラッグ  
スーパーマーケット



インフラ, ホテル  
レジャー, 家電  
生活サービス, 百貨店



フード, フードサービス  
住生活関連, 専門店

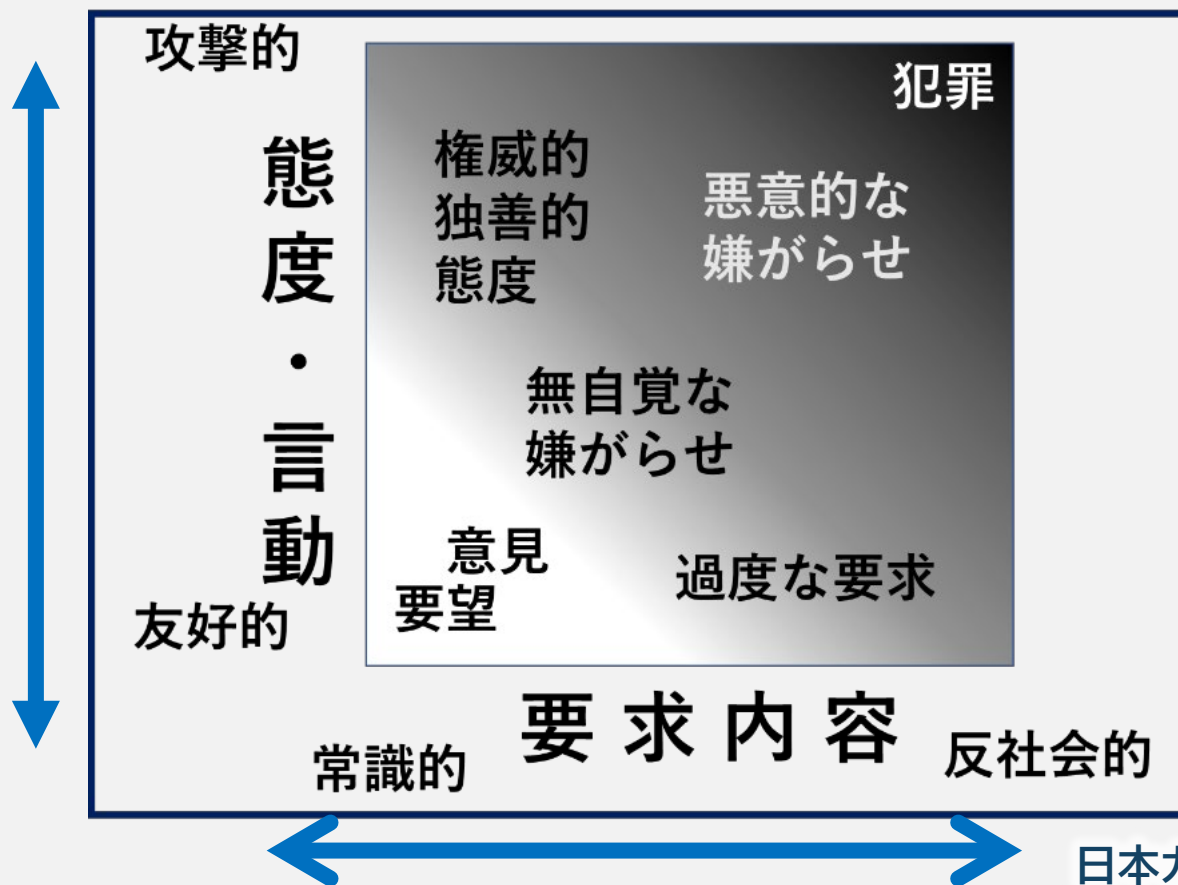


パチンコ関連  
医療・介護・福祉



すべての部門で、カスハラ得点高いとイキイキ度低い

# 大事なものは…



日本カスタマーハラスメント対応協会作成

💡 **三者（行為者、対応者、組織）が共通認識をもつこと**

# **2**

## **組織や個人ができる有効な対策**

---

## 3つのストレス



カスハラそのもの



周りの助けがない



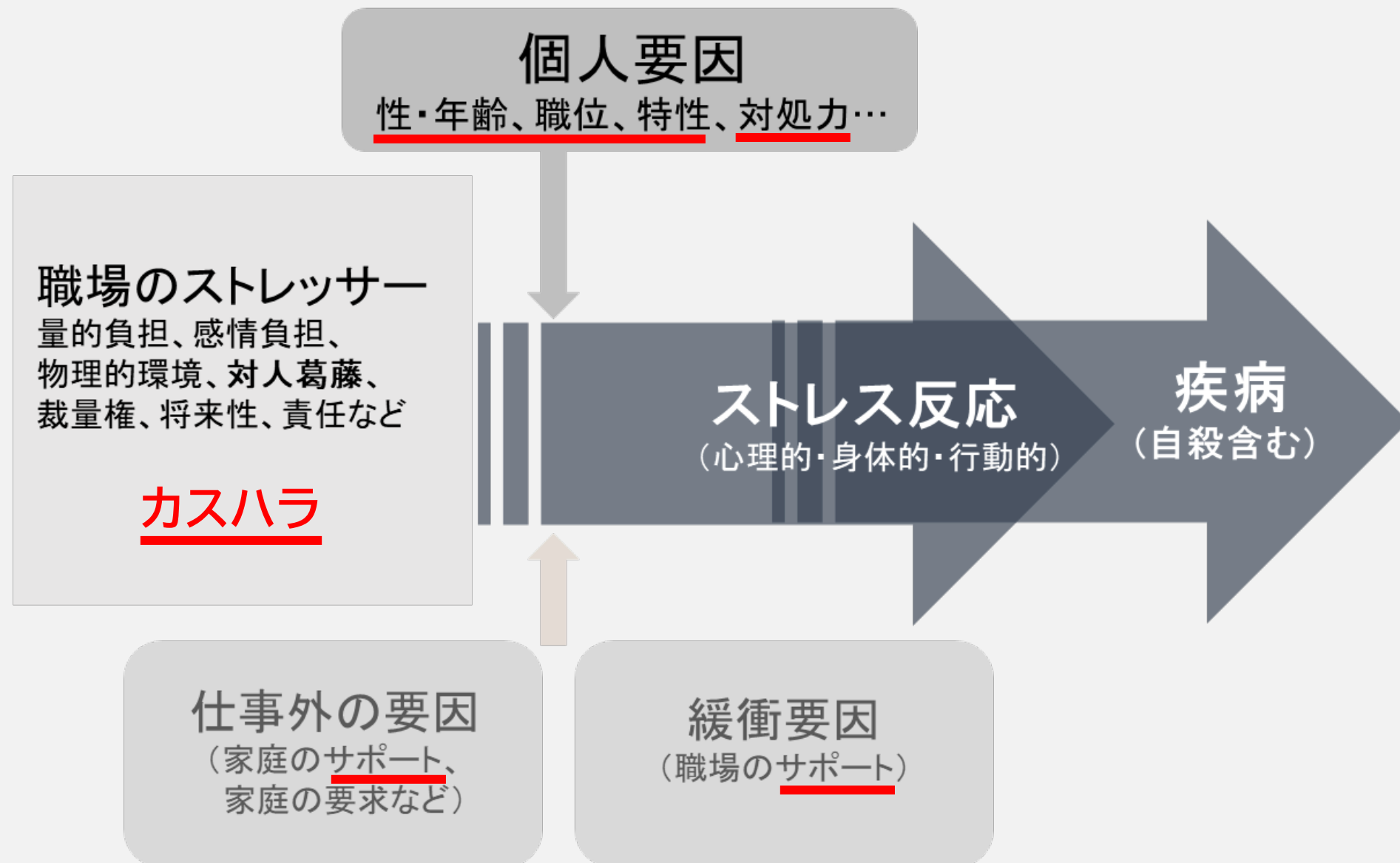
自分へのふがいなさ  
自責感



カスタマー  
ハラスメント



# ストレスのメカニズム



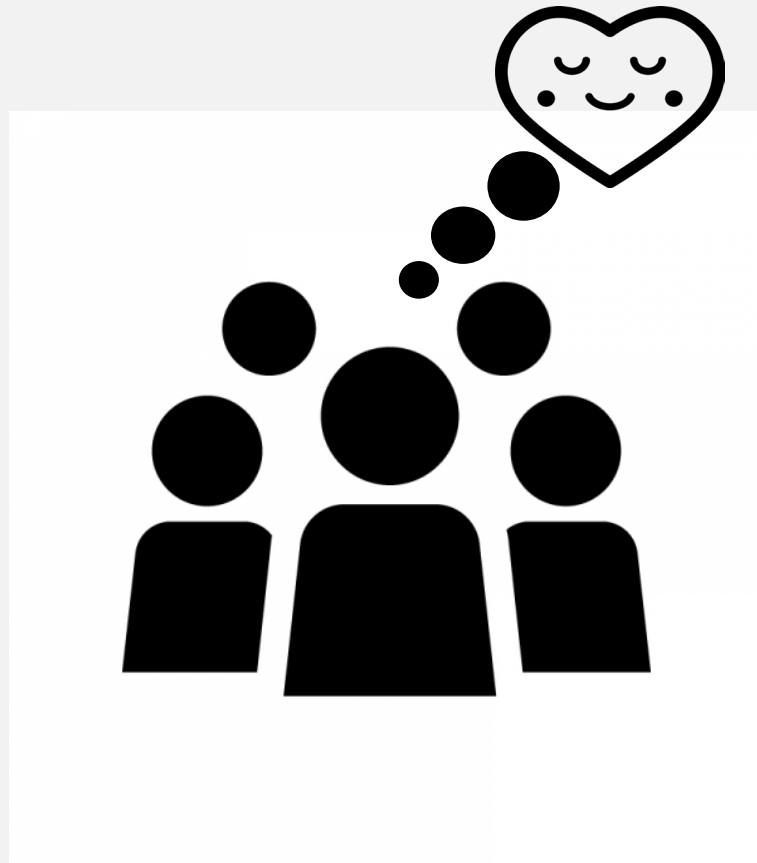
# 個人の資源



# 組織の資源



# 個人の資源



ある程度  
自分の心は自分で  
ケアする力をつけたい

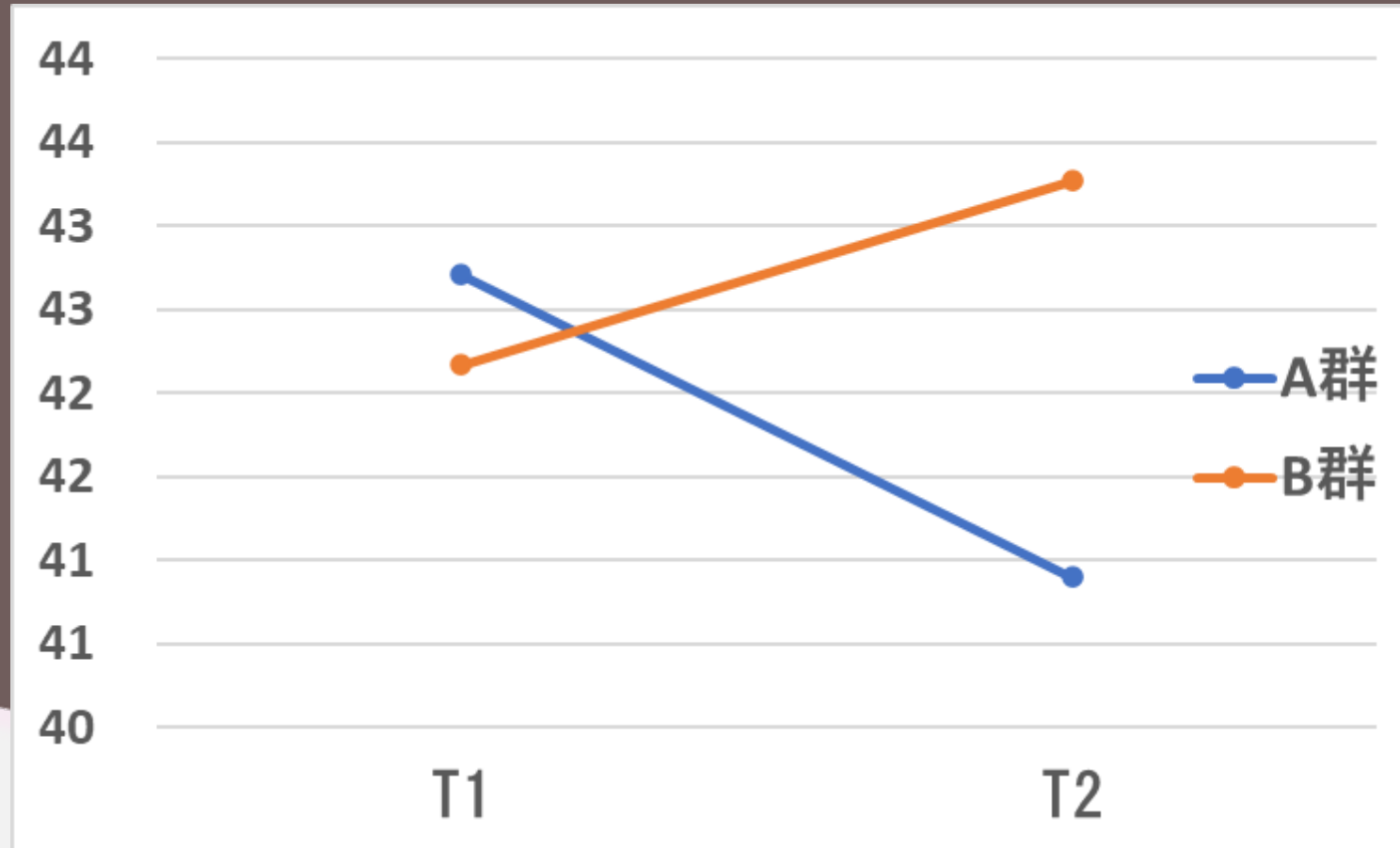
苦手な客には  
やっぱり身構えてしまう…  
対人援助職、向いてないのかな

リーダーとして  
部下にどんな  
言葉かけを  
したらいいのかわからない

# 個人資源を上げる かんたんに自分で. 心のばんそうこうを

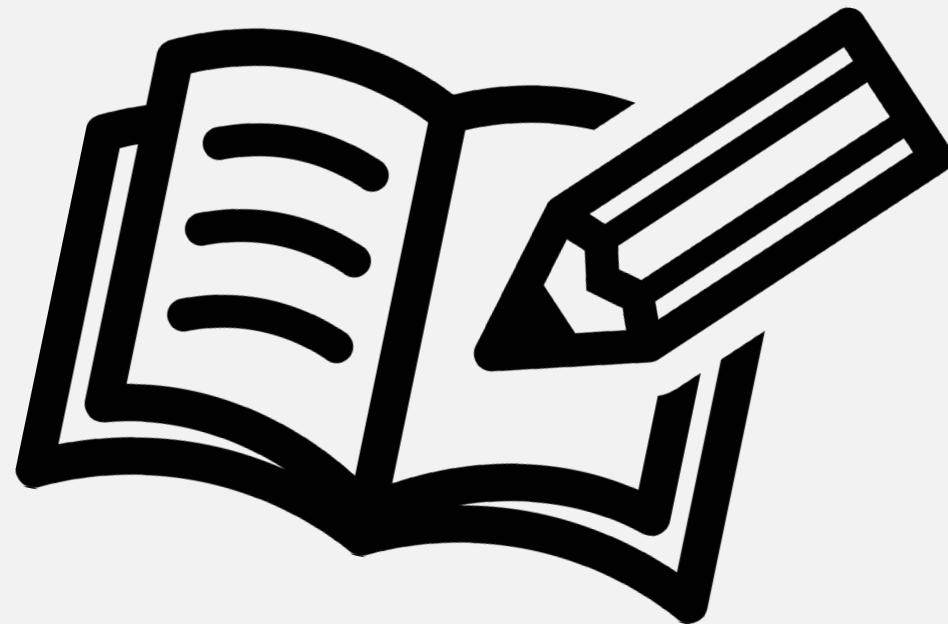


# 某大手スーパーのレジチェッカー(主任レベル)対象に カードによるストレス減弱を検証



## ポケットカードの有効性が確認

# 個人資源をあげる



気楽にできる方法は？



# 組織の資源

**T E A M**



# 組織の資源：事前・事後対策と未然防止策



みんなめっちゃ忙しそう…  
とても相談できる雰囲気じゃない

まわりに迷惑かけるし…  
なんとか自分で解決しなきゃ

こんなこと言ったら  
“仕事できないやつ”  
と思われちゃう…

# 心理的社会的に安心安全な職場環境づくり

## 心理的安全性がないと人は話すのをやめる

＜自己印象操作4つの不安＞から自分を守るため

- ・無知だと思われる不安⇒「質問しない」
- ・無能だと思われる不安⇒「間違い・弱点を認めない」
- ・邪魔していると思われる不安⇒「アイデアを出さない、思ったことを言わない」
- ・ネガティブだと思われる不安⇒「現状を批判しない」

カスハラ事案、日増しに  
増えているけれど、先日  
も「自分で何とかしろ！」  
と怒鳴られたばかり。  
とても、言えない…

部下たちが  
困った時やミスした時  
そのことをすぐ  
共有し合える環境ですか？

夜勤中。点滴指示が  
間違っていることに気づく。  
でも以前、ドクターに  
夜中電話したら  
めっちゃ怒られたので、  
黙っておこう…。

*Dr. Amy C. Edmondson*

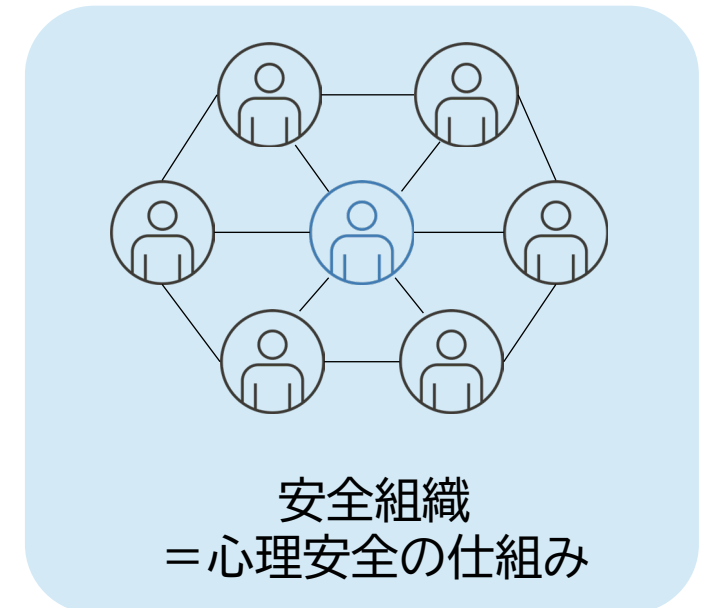
## 組織の心理安全に関するキーパーソンの育成

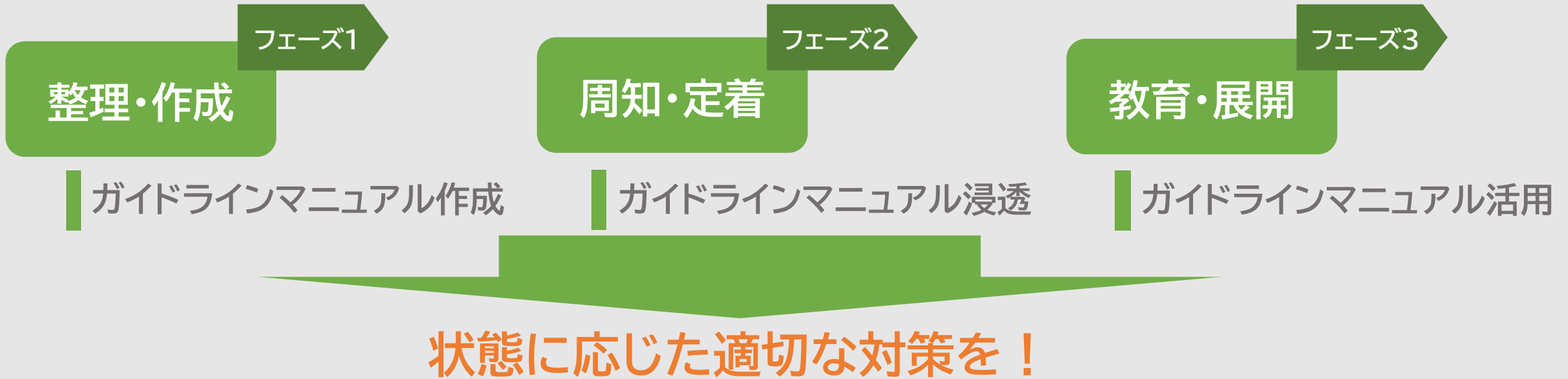
### 【定義】

認定心理安全士とは、会社や自治体などの組織において  
心の安全と安心に関する知識とスキルを有し  
所属メンバーの良好な関係性を育てることができる人材である。

基本的な知識とスキルを学ぶ「PSA基礎」、  
それらを活用できる応用力を学ぶ「PSA応用」、  
国際基準としての心理安全のスキルを身に付ける「IPSA国際」  
そして、心理安全トリアージ、組織フローの仕組みづくりができる  
「トレーナー」

3段階+ $\alpha$ （トレーナー）のレベルを通じて  
心理的安全士の資格が認定される。





トリアージ:「選別」が語源

※医療災害事故現場で、患者の治療順位・救急搬送の順位、搬送先施設の決定などにおいて用いられる ⇒ カスハラ版



- ① 組織独自の文化⇒基本方針
- ② 組織独自の意思決定プロセスの構築
- ③ 個別ログデータによる分類

カスタマイズの必要性





## 空港グランドハンドリング協会との取り組み(AERA2024年5月号)



# 「お客さまとは、おたがいさま」



日本では長い間、「お客様は神様」が曲解された商習慣が続いています。  
「お金を払っているんだから偉い」という誤った認識の下、  
自己顕示欲や孤独感を購買行動で埋めている現状があります。

しかしながら本来消費行動とは、自身だけの力では得ることのできない物品を、  
対価を払って得ること、自分では行うことができないサービスを、  
自らに代わって行っているものです。  
そのように考えれば、顧客は「神様」ではなく、「おたがいさま」です。

(『カスタマーハラスメント対策～組織の財産となる従業員のポジティブ・メンタルヘルスに着目して～』より 島田恭子)

## 人も組織も社会も、健やかであることをめざして

# ありがとうございました

---



一般社団法人  
ココロバランス研究所

島田恭子 [shimada090@toyo.jp](mailto:shimada090@toyo.jp)