

①カスハラの見分け方と加害者の6タイプ



最近話題のカスタマーハラスメント（以下、「カスハラ」という）は、金融業でもその被害がみられており、顧客から職員を守る対策を講じる必要がある。本稿では、カスハラの現状やクレームの見分け方、職場のリスクなどについて、顧客心理にも注目して解説する。



心理学の学校 Tree 代表理事
心理カウンセラー 吉村 園子

2021年に「心理学の学校Tree」を開校し、延べ3,000人以上を支援。NHKなどで感情コントロール講座が紹介される。著書に「一瞬で気持ちを切り替える脳内ひとりごと」がある。



1 カスハラの実状

「お客様は神様」という言

葉は、日本の商業文化に深く根つき、お客様を最優先に考える姿勢は長年支持されてきました。しかし、企業努力の一方で「理不尽な要求にも丁寧に対応すべき」という無言のプレッシャーが、企業や従業員に重くのしかかっています。そして、従業員が過剰な対応を強いられ、心身に大きな負担を負うケースが増加しています。

特に、地域密着型の事業では「寄り添い」が重視されるため、理不尽な要求やクレームへの対応を余儀なくされる場面も少なくありません。

近年、「カスハラ」といわれる新たな社会問題がクローズアップされています。この問題は、単なる顧客不満の表明や従来の「クレーマー」対応を超え、従業員の健康に深

刻な影響を及ぼします。また、企業運営を脅かすリスクもあり、無視できない課題となっています。

株式会社エス・ピー・ネットワークの「カスタマーハラスメント実態調査（二〇二三年）」によれば、一年に六回以上カスハラを受けた担当者は一・四％に上り、頻繁に発生していることがわかっています。また、一六回以上の被害を受けた業種の中で、金融業・保険業は一六・七％を占め、リスクが高いことが示されています。

金融機関の窓口は、「資産を管理する場所」という認識をもつお客様が多いため、不安や不満も生じやすい環境です。

(1) SNSの普及がカスハラを加速

カスハラ問題が深刻化する背景には、インターネットやスマートフォンの普及とともに

にSNSが日常生活に溶け込み、瞬時に情報が拡散するといった社会構造の変化があります。顧客は、企業への不満やトラブルをSNS上で簡単に投稿でき、それが「炎上」するケースが後を絶ちません。

心理学的視点では、不満や怒りなどの感情は他者に共鳴しやすく、人々はポジティブな情報よりネガティブな情報に敏感であるため、拡散を加速させるといえます。特に、SNSの匿名性が批判のハードルを下げ、ネガティブな投稿が増える傾向もあります。こうした風評被害が廃業につながることもあります。

(2) 厚生労働省の指針と東京都の条例が後押し

二〇二〇年、厚生労働省は、企業は従業員を守るため具体的なカスタハラ対策を整備し、適切に対応することとして、「事業主が職場における優越

的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」を策定しました。顧客からの暴力や不当な要求を防止するための企業の取り組みを促しています。また、二〇二五年四月には「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例」が施行されます。

これからの社会において、「お客様は神様」という価値観をどのように見直し、企業と従業員を守りながら、お客様との良好な関係を築いていけるのか、企業側の考え方と体制づくりが問われています。

2 カスハラ の定義と種類

厚生労働省が作成した「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」では、カスタハラの定義について、次のように示されています。

「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」

たとえ要求そのものが正当な場合であっても、その手段や態度が威圧的だったり不適切だったりする場合、カスタハラに該当することがあります。

カスタハラには、具体的に次頁図表1のような種類があります。現場では、お客様に寄り添った対応を心がけ、不適切な要求や態度には毅然とした対応が必要です。従業員の心身を守るためにも、対応が難しいケースは、上司や専門家と連携して対処するよう心がけましょう。

3 カスハラをする人の特徴

カスタハラをする人とは、ど

のような人なのでしょう。この疑問に込める興味深いデータがあります。株式会社エス・ピー・ネットワークの調査によると、カスタハラ加害者の約八割が四〇歳代から六〇歳代の男性という結果が出ています。特定の年齢層や性別に集中している調査結果には、驚きを感じる方も多いのではないのでしょうか。

一般的に、この世代は、指導的な立場であったり、社会的な経験が豊富で良識があると考えられる世代です。しかし、そんな世代からのカスタハラが多いという現実が浮き彫りになっています。

ただし、弊社が開催した「感情のコントロール講座」に参加された、カスタハラを行った経験のある四〇歳の男性経営者を例に挙げると「正しさを伝えたかっただけ」と述べています。このことから、カスタハラ行為のすべてに悪意

② カスハラを受けたら？ 怒りに向き合う コミュニケーション



カスハラ対策への備えとして、お客様の言動に合わせた対応方法を知っておくことは重要である。本稿では、お客様の怒りをカスハラに発展させない初動対応と、カスハラ行為に対してとるべき対応やコミュニケーション例を紹介する。



アビリート株式会社
代表取締役 **中越 味子**

一般社団法人日本アンガーマネジメント協会認定アンガーマネジメントカスタマーハラスメント対策アドバイザー。証券会社や航空会社での勤務経験を基に、J A・官庁・銀行・企業等において、ハラスメント防止、クレーム対応、リーダーシップ、コミュニケーション、アンガーマネジメント等をテーマに研修を主体とした人材育成を行う。農林中金アカデミー講師。



1 カスハラに対する 基本姿勢

カスハラは、顧客からの過剰な要求や暴言がエスカレーターするケースが多く、対応者が一人で解決しようとする、精神的負担や健康被害などが增大することに加え、職場環境の悪化や組織全体にとっても大きなリスクとなり得ます。カスハラには組織的な対応を行い、決して職員一人ですら「抱えない」「悩まない」「傷つかない」ことが大切であると認識しましょう。そのためにも、組織におけるカスハラに対する方針を共有し、バックアップ体制を強化することが望まれます。

また、お客様と職員は役割が違うだけで、人間関係における立場は対等です。カスハラに対しては、お客様に対して誠意をもった初期対応を行うつつも、不当な要求や暴言

に対しては毅然とした態度で対応しましょう。

2 初期対応の重要性

クレームを申し出るお客様の行為すべてがカスハラとは限りません。たとえお客様の怒りが大きくても、すぐにカスハラと決めつけて対応するのはよくありません。

また、当初は正当なクレームであったにもかかわらず、初期対応において職員の対応に不備があり、お客様の不満がエスカレートしてカスハラに発展することも多いため、初期対応は非常に重要です。カスハラに発展させない初期対応のポイントは次の①～④のとおりです。

① **冷静に、誠意ある前向きな対応を心がける**

お客様から急に怒りをぶつけられると、冷静に対応できなくなります。それは対応者個人を攻撃しているのではな

く、組織への要望だと捉え直して、怒りに巻き込まれずに冷静に対応しましょう。

また、お客様が感情的になつていても、それは改善や業務に対する要求であり、お客様自体が困り事を抱えていると考えて、誠意ある前向きな対応を心がけましょう。

② 対象を明確にし、限定的に謝罪をする

お客様に「不安・不便・不信・不快」感を与えたことに對する限定的な謝罪をします。

この度は、ご不快な思いをさせてしまい申し訳ございません。

ご不便をおかけし、お詫びいたします。

お客様の心情を理解して共感を示すことで、自分のことをわかつてもらえたという安心感を与え、信頼を得やすくなり、お客様の感情の高ぶりを抑えられます。これらは責任や過失に関係なくお客様の感情に配慮し、共感と誠意を示すための道義的な謝罪です。

正確に状況が把握できていない段階では、組織として非を認める発言はしないようにします。組織側に過失があった場合は、事実確認をし、その過失の程度に応じた謝罪を行います。

③ 状況、事情、原因、要望を正確に把握する

まず、お客様の情報（氏名・住所・電話番号等）を得ます。そして、お客様の発言に否定や反論、遮ることをせずに、傾聴していることを言葉や表情で表します。

対応する際のポイントは次のとおりです。

- ・話を遮ると、相手は聴いてもらえていないという印象をもち、不満が増大する。
- ・相槌や頷きを入れることで、聴いていることを相手に伝えることができる。

えることができる。

「でも」「そうはおつしやいますが」は、相手を強く否定する印象を与える。

「本当ですか？」は、お客様の話の内容を疑っているように聞こえる。

原因、状況、要望を適切に把握するため、話の内容に不明確な点や不足情報があれば、質問をして確認する。

お客様側に勘違いがあった場合には、次のように正しい情報を伝えましょう。

●とご理解いただいていたのですね。実は私どもでは、○○についてはこのような手続きをいたしておりますので、改めてご案内いたします。

④ 現場監督者または相談窓口に情報共有をする

お客様から得た情報を、組織内で共有する仕組みづくり

を行うことが重要です。その際、次の点を意識しましょう。

- ・誰が見ても内容が理解できるように、時系列に、事実とおお客様の要望を整理して記録する。

事実と主観を分けて報告することで、誤解釈を防ぐ。

3 二次クレームやカスタマーハラスメントに発展する要因

次に挙げるのは、クレームを申し出たお客様が、対応を受けた際に許せなかつたという事柄です。

- ・話が十分に聴いてもらえず、対応が事務的。
- ・こちらに落ち度があるような言い方をされる。
- ・単に謝罪するだけで、代替案や他の対応がない。
- ・一方的に組織の言い訳を聞かされる。
- ・説明が専門的でわかりにくい。
- ・失礼な言葉遣いでの対応。

③ 押さえておくべき カスハラ法律知识



法的側面からカスハラを理解しておくことは、被害を受けた従業員の心理的な拠り所となり、また、事業者側のリスク回避にもつながる。本稿では、カスハラに関連する法令やルールについて整理する。



齋月法律事務所
弁護士 大野 徹也

1998年明治大学政治経済学部経済学科卒業。2001年弁護士登録。名川・岡村法律事務所、アフラック、プロアクト法律事務所パートナーを経て2022年7月現事務所開設。金融機関での研修・セミナー等講師、執筆多数。公認不正検査士、公認AMLスペシャリスト。



本稿では、カスハラを巡る様々な問題のうち、特に「法律」に関する部分につき、解説します。なお、本稿中の情報は、本稿脱稿時点（二〇二五年一月一六日）のものとなります。

1 カスハラ防止体制の整備

(1) 労働契約法

使用者は、労働者とその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができよう、必要な配慮をするという安全配慮義務を負っています（労働契約法五条）。

カスハラは、労働者の生命、身体等の安全の確保を脅かす行為ですので、使用者は安全配慮義務の一環として、カスハラを防止するために必要な配慮をする義務があるといえます。

(2) 労働施策総合推進法と厚生労働省指針

二〇二〇年に改正された労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実に関する法律（以下、「労働施策総合推進法」という）は、事業主に対し、職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が害されることのないよう、雇用管理上必要な措置を講じることが義務づけられています（労働施策総合推進法三〇条の二第一項）。

そして、厚生労働大臣が同法三〇条の二第三項に基づいて策定した「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（以下、

「厚労省指針」という)は、事業主が、取引先等からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為(暴行、脅迫、ひどい暴言、著しく不当な要求等)により、その雇用する労働者が就業環境を害されることのないよう、雇用管理上の配慮として、例えば、次の①②の取組みを行うことが望ましく、③の取組みを行うことが有効であるとしています。

①相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
②被害者への配慮のための取組み

③他の事業主が雇用する労働者等からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為による被害を防止するための取組み

これらは、前述の安全配慮義務の内容を具体化したものと捉えることができます。

なお、労働施策総合推進法

に関しては、二〇二四年二月二六日、厚生労働省労働政策審議会が、カスハラ対策を事業主の雇用管理上の措置義務とすべき旨の報告(「女性活躍の更なる推進及び職場におけるハラスメント防止対策の強化について」)をとりまとめられており、今後改正作業が進められるものと考えられます。

(3) 厚生労働省マニュアル

さらに、厚生労働省は、事業主が厚労省指針に則したカスハラ防止体制の整備を進められるよう、二〇二二年二月、「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」を策定・公表しました。

同マニュアルは、カスハラを「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つて、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの」と捉えています。

そのうえで、カスハラ対策の基本的な枠組みとして、次の①～⑧を実施することを求めています。

①事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発

②従業員(被害者)のための相談対応体制の整備

③対応方法、手順の策定

④社内対応ルールの従業員等

への教育・研修

⑤事実関係の正確な確認と事案への対応

⑥従業員への配慮の措置

⑦再発防止のための取組み

⑧①～⑦までの措置と併せて

講ずべき措置

④ カスハラ防止条例

④ カスハラ防止条例

全国初のカスハラ防止条例である、東京都カスタマー・

ハラスメント防止条例(以下、「都条例」という。二〇二五年四月一日施行)は、カスハラを「顧客等から事業者に対し、その業務に関して行われる著しい迷惑行為であつて、就業環境を害するもの」と定義したうえで、事業者に対して、次のことを義務づけています(都条例九条)。

①基本理念にのっとり、カスハラ

ハラの防止に主体的かつ積極的に取り組むとともに、

都が実施するカスハラ防止

施策に協力するよう努める

こと

②その事業に関して事業者が

カスハラを受けた場合には、速やかに事業者の安全

を確保するとともに、当該

行為を行った顧客等に対し、その中止の申入れその

他の必要かつ適切な措置を

講ずるよう努めること

③その事業に関して事業者が

顧客等としてカスハラを行

〈取材レポート〉

④ 職員を守る体制整備に向けた取組み

～JAあいち中央～



JAあいち中央は、2024年9月、顧客ハラスメントに関する基本方針を公表した。本稿では、JAの職員を守る体制づくりに着目し、具体的な取組事例を紹介する。



お話を聞きした
山口政成部長

JAあいち中央（2024年9月末現在）

本店所在地：愛知県安城市

組合員数：64,703人

役員数：役員42人、職員1,139人

事業所：本店、支店29、産直店舗11

貯金残高：1兆347億9,000万円

貸出金額：1,680億8,900万円



1 基本方針策定と周知

JAあいち中央は、二〇二四年九月、顧客ハラ対策における独自の基本方針を策定した（図表1）。全文は同JAウェブサイトに掲載。

同方針は、厚生労働省のマニュアルを基に、その意向に合うよう作成されている。また、すでに公表されている他JAの内容も参考にした。

同JAでは、毎年九月に定例の職員研修を実施している。二〇二二年と二〇二三年にクレーム対応を学んだ。その後、顧客ハラが社会的に注目され始め、当時農産物直売所等でも頻発する事案を問題視していたため、二〇二四年は顧客ハラ対応を選択した。この研修の実施に合わせるように同方針は策定され、講師を務めた中越味子氏（アビリート株式会社）は、自身の顧客ハラ被害経験を踏まえ、

基本方針の存在が職員を守ってくれることを強調した。

本研修を企画したリスク管理部の山口政成部長は、職員の理解と納得度を高めるため、あえて第三者から伝えてもらったと話す。本研修の感想には、「顧客ハラが何かを知らなかった」「自分がこれまで受けていたことが顧客ハラであったことを認識できた」という声があったという。

2 現状把握につなげたアンケート

同JAでは、研修後、実際にどれだけ職員が顧客ハラ被害を受けているのかを知るために、研修に参加した職員にアンケートを取った（図表2）。「被害経験あり」と回答したのは、対象者の約二割。中には「困っている」「どうにかしてほしい」「眠れない」「不安だ」など切実な声もあった。