

犯罪心理学からみたカスタマーハラスメント対応

東洋大学大学院 社会心理学専攻長

桐生 正幸 氏

■はじめに

私の本業は犯罪心理学です。実証的な実験や調査にもとづく心理学が専門になります。その中で、過去の調査や実験などを土台にした「犯罪者プロファイリング」という手法が確立しています。今日はこのような手法を使って、これまで起きたカスタマーハラスメントのデータを分析しながら、業種・業態によって異なるカスタマーハラスメントの加害者の心理状態を具体的に明らかにしていきたいと思います。

犯罪心理学は、カスタマーハラスメントにおいてはとても役に立つんです。今、皆さまがカスタマーハラスメントに対して、じっと我慢して対応しているというのが現状ではないでしょうか。今日は、解決法の手がかりがあればということで、お話しさせていただきたいと思います。

カスタマーハラスメントというのは、顧客だけが原因ではありません。人間対人間の関係性から生まれた転轍が、カスタマーハラスメントのきっかけになるのです。

どんな職場や企業、お店においても、お客様に何か不満があり、苦情や意見がエスカレーションすることで、カスタマーハラスメントに繋がります。お店や企業側が、そもそも苦情行動に対して、お客様の意を汲んできちんと対応するのか、それともエスカレーションさせてしまい、カスタマーハラスメント

に発展させてしまうのか、その対応によって結果が変わってくるんですね。つまり、パワハラ・セクハラと違って、カスタマーハラスメントは被害者・加害者の関係性がかなり不明確で、企業側にも問題があるケースもあるのです。ベテランの人はうまく対応できても、新人さんはうまく対応できず、お客様を怒らせてしまうことはよくあります。きちんと上の人がフォローすればよかったのに、それがうまくいかずにはカスタマーハラスメントを生んでしまうこともあるわけです。

こうした原因も踏まえながら、どういった場所でどんな状況で苦情からカスタマーハラスメントに変わったか、物理的・状況的な環境要因も見ながら対応しなければいけません。データをたくさん集めてきちんと分析し、最も一番いい対応を考えるのが、犯罪心理学的な手法でのカスタマーハラスメント対応となります。

今、私の研究分野の犯罪心理学と AI を融合させて、富士通との共同研究でカスタマーハラスメントのトレーニングシステムをつくっています。業種・業態によって異なる 10 万件ほどのカスタマーハラスメントに関するデータを生成 AI に流し込むことで、生成 AI がその傾向や特徴を学習し、カスタマーハラスメントを再現するシステムです。新人の方や対応に不安がある方は、生成 AI で再現されたカスタマーハラスメントの事例を用いて、実践的な練習を行うことができます。やり取りした内容は全て筆起こしされ、会話は記録されます。プロファイリング的な手法でそのワード分析を行えば、「この人は一体何が問題で、何が悪いのか」が分かるようになっています。

目の前に非常に小さなボックスを置き、そこからレーザービームのようなミリ波を飛ばすことで、心拍と呼吸を測定することができる手法があります。このデータをもとに、その人の精神状態、ストレス状態を推測することができるんですね。これも生成 AI を利用して、アルゴリズムをつくってもらいました。

言語的な分析とそのときの心理状態など全ての情報を加味して、「今のあなたのカスハラ対応は 70 点です」と出することができます。

本日の講演ミッションとして、カスハラに対する現場での対応や、現場を支える組織体制についてどのような取組が考えられるかお示しいただきたいという要望がありました。それに対する答えとしては、「組織がカスハラの基準を決める。組織が責任を持って対応する。トップが責任を取る体制をつくる」、これに尽きます。

そもそも現場を支える組織体制というのは、対応者にだけその対応をさせないということです。そして、その対応をさせないということは、裏を返せば、その対応をしている個人（例えば、窓口担当や電話担当）がどこまで対応すればいいのか、うまく対応できなければどういったフローで対応していくか、予め決めておかなければならぬということです。今の Z 世代の人たちが窓口担当をすると、すぐに「あなたカスハラですから、帰ってください」と言ってしまいかねないので、そうならないよう個人も対応スキルを身につける必要があります。しかし最終的には、そのお客様がその銀行からいなくなてもそれを良しとする覚悟がトップにあるか、トップが責任をもってお客様に「お帰りください」と言えるかが、カスタマーハラスメント対応の一番のポイントになります。今日この講演をお聞きになっている方には管理職の方々も多分にいらっしゃると思いますが、ぜひ現場の方々や実際にこの担当をなさっているコンプライアンス部門の方々とディスカッションしていただきたいのです。

■Section 1 カスハラの定義と特徴

2025年6月4日、カスハラ対応を雇用主に義務付ける法律が国会で可決され、成立しました。このカスハラ対応法は、カスハラ事業主の雇用管理上の措置義務を課しています。当然のことながら各事業体はカスタマーハラスメントについて、どこまでをカスハラにするか線引きしなければいけません。それができない以上、例えば、働いている方がカスハラによりストレスで心身ともにやられてしまったということになった場合、その事実認定が難しくなってしまいます。今日もこの勉強会に参加なされた方が非常に多いと思いますが、法律ができた以上、緊急に対応を取らなければいけないということになるわけですね。

そもそも、現在のカスハラ形態はいつ頃出たのでしょうか。いろいろな文献を調べると、だいたい20年前ぐらいに出現しています。2007年の論文で、1999年の「苦情行動」と2007年の「苦情行動」がどうも変わってきたという調査結果が出ています。それまでは、接客態度やサービスに対する直接的な苦情でしたが、2007年になると、それら苦情内容がきっかけで自己中心的な申し出、過剰、不当な要求にかかり、それに対して企業が社会的責任を負うようになりました。例えば、態度が悪い、サービスが悪いと言えば、それをきっかけにいろんな要求を言い出す人が2000年以降、増えてきたということです。まさに、今のカスタマーハラスメントの原型ですね。当時、何が変わったのでしょうか。インターネットの普及により、誰もが容易に情報発信できるようになったことで苦情の敷居が低くなりました。もう一つは、男性を中心とした定年退職者が増えてきたことです。いわゆる団塊の世代の方々がこのあたりから出始めました。その結果、苦情行動が増え、苦情行動の内容が変わったのではないかと、その論文には書かれています。

このあたりをずっと紐解いてみると、1999年に東芝クレーマー事件がありました。この事件は、まさに東芝製品に対する苦情を同社に直接言うのではなく、当時のインターネットに苦情を投稿したことであくまで世の中に広く拡散されてしまいました。最終的には、不買行動まで起きてしまったんですね。カスタマーハラスメントを考える上では、この事件はいろいろな意味で非常に示唆するところがあります。ここから「クレーマー」という言葉が出てくるようになりました。

クレーマーという言葉は、厚労省が「カスタマーハラスメント」という言葉に変えるまでは、「悪質クレーム」、「悪質クレーマー」、「難クレ」など、企業ではいろいろな表現で言われてきました。

2007年には、特に団塊世代の高齢男性で、気に入らないと返品する、説明を聞かないといった自己中心的な人や、すぐにキレる人など、多種多様な消費者が増えてきました。そして、この間に消費者庁ができると、言わば消費者の方々の権利がしっかりと確保されてくるのですが、それと相まって今までなかつたようなクレームをする人たちも増えてきたのです。「お客様は神様です」という言葉は、そもそも企業の言葉だったのが、このあたりから消費者・顧客の言葉にシフトしていきました。つまり、「俺たちはお客様なんだから、お前たちが言うこと聞くのは当たり前だろう」みたいなことを言い出す人が徐々に増えてきたわけです。

2015年には「ダメ元でとにかく言う」、「他社と比較する」、「メーカーが対応・交換するのは当たり前」、「お客様は神様です」といった顧客意識が広まり、2017年に至っては、企業に直接苦情を言わずにSNSにアップするようになりました。もう今や何かあったら、直接言わないでネット上にそのままポンポン出してしまう。これによって、企業そのものが非常に大きなダメージを受けるようになったのです。

そういった状況を受けて、カスハラに対する法整備の一環として、厚労省は2020年に初めて「カスタマーハラスメント」という和製英語を出しました。2022年には、『カスタマーハラスメント対策企業マニュアル』を出し、各企業・自治体にカスハラの概念が一気に広まりました。さらに北海道と東京都が条例をつくり始め、加速度的な動きとなりました。こういったものが出来たことによって、ある意味ほとんど企業はホッとしたのではないかと思う。何にホッとしたかというと、以前は、「悪質クレーム」、「クレーマー」という言葉があっても、よほどひどいことがない限り問題にはなりませんでした。裁判で訴えるようなものでなければ、ちょっとしたクレームは、管理職の方々の責任として見て見ぬふりをされてきたのです。「クレームに対応できて一人前」という時代が20年ぐらい長く続きました。企業には、クレーム対応ができないければ辞めてもらって結構という風土があったのです。自分の会社の顧客の方々に「あなたたちはクレーマーですよね」と言ってしまうと、その人は同じ業態の別の会社に逃げてしまいます。だから、そのお客様を逃さないためにサービス合戦が始まって、「この企業に何か文句を言えば、たくさんサービスがもらえる」とますますクレームを述べる人たちが増えました。つまり、企業がカスタマーハラスメントを育ててきたということなんですね。

「悪質クレーマー」というお客様をクレーマー扱いにするような名称ではなく、「そういった行動によって従業員のメンタルがやられてしまう」という視点に立つことで、企業側としては非常に対応しやすくなりました。これは厚労省のネーミングの大手柄だと言えるでしょう。厚労省のガイドラインでは、カスハラ対応は「相談対応の整備」、「被害者への配慮」、「防止対策」の三本柱です。しっかりと相談体制を取る、そして、被害を受けた人にはメンタルケアを行い、未然に防ぐ取組をする。そのためには基本

指針、マニュアル、ガイドラインをしっかりつくり、周知徹底をすることが必要です。厚労省は、2020年に、雇用管理上講すべき措置などの指針とマニュアルを出しました。

北海道が一番初めに条例づくりに乗り出しましたが、東京都が先に条例を制定しました。他の自治体でも今、追随して条例をつくっています。例えば私の知り合いは埼玉でまとめ役になって、今、条例をつくっているところです。旅館業法改定があり、迷惑客を拒否できるようになり、道路運送法ができ、バスやタクシーの運転手は名前を出さなくてよくなりました。

私のもとに、ネームプレートを外した方がいいか、よく相談を受けます。今、銀行の窓口の方々でもネームプレートを付けているところは少なくなってきたのではないかと思う。ネームプレートをまだ付けているところがあれば、本当に必要なのか根本から考え直さなければいけない時期にきています。私は、防犯活動の観点で様々な行政の取組に関わってきました。子供が被害に遭う街頭犯罪は平成14年あたりをピークに急激に減少しました。ピークの頃は、子供たちのランドセルやネームプレートを外すよう対策が講じられました。犯人はネームプレートを見て子供の名前を把握し、そこからその子供の住所を割り出したり、親しげに話しかけて誘い出すことで誘拐事案に発展する可能性があるからです。

子供たちがネームプレートを付けなくなって、もう20年以上たつというのに、なぜ大の人が窓口を担当するときに、ネームプレートを付けなければいけないのでしょうか。名字だけだとしても、動画を撮られ、名前が入った状態でネット上に晒されれば、プライベートも何もあったものではありません。

今までではお客様のためにネームプレートを付けていましたが、もうそんな時代ではありません。もう時代は変わったということを、特に管理職の方々にも認識していただかないと困ります。被害に遭ってい

る方はほとんどが女性です。そして若い人です。きちんとしたガイドラインやマニュアルをつくらなければ、優秀な若い人材はどんどん抜け出し、違うところに行ってしまいます。今の学生たちは、だいたい3年ぐらいその企業にいたら、あとはもうどこかに転職しようというマインドを持っています。そのときに食い止められるかどうかは、顧客対応のシステム、つまり「心理的安全性」があるかどうかにかかっているんです。これまでの古き昭和・平成のルールをそのまま踏襲するのはやめた方がいいでしょう。

私は札幌市まで行き、市長にお会いしていろいろお話を聞いてきました。札幌市の取組の何がいいかというと、このポスターを見てください。今、カスタマーハラスメントのポスターというと、「カスハラ駄目」「カスハラ NO」というポスターがすごく多いですが、そもそも顧客だけが原因ではありません。顧客への対応がうまくできていないから、それがきっかけでカスタマーハラスメントにエスカレーションするのです。そもそも今まで「悪質クレーマーは駄目」と言わなかった企業が、今度は振り子の幅を広げて「カスハラは駄目」と拒絶するようなポスターを掲示するというのは、悪しき例だと思います。札幌市は、「ひょっとして、それカスタマーハラスメントではないですか」という、「無自覚カスハラ」を啓発するポスターを出しました。ポスターには、顧客目線で、「自分はおしゃべり好きなだけ。だから長くしゃべっている。でもそれって従業員、窓口担当者の時間拘束をしていないか。」、「これぐらい、言ってあげなきゃ。でもそれが過度な要求になっていないか。」、「これはちょっと SNS で知らせてあげなきゃ。いや、それってプライバシーの侵害になっていないか。」というようなことが暗に分かるように書いてあります。

しかもこのポスターは、窓口のところに、これでもかというぐらいに貼ってありました。実際に窓口担当の人にも話を聞きました。窓口に座っていたお年寄りの方が急に「いやー」と大きな声を出し始めた

とき、隣に座っていた全く見ず知らずの住民の方が「ここに書いてあるように、ひょっとしてそれはカスタマーハラスメントではないですか」とそのお年寄りに言い、そのお年寄りは、大きな声を出すのをやめたそうです。本来であればその人は無自覚カスハラで、自分がカスハラだと思っていないからカスハラをしてしまうわけです。それをちゃんと気づかせてあげるような仕組みをつくるというのは、非常にうまい対応だと思います。

桑名市では、市が取引をしている企業の方々からカスハラ行為があったら、弁護士を入れて委員会を立ち上げる仕組みを作っています。もし、カスタマーハラスメントであると市が認定した場合には、その措置として、ホームページ上にカスハラを行った業者の名前を晒すという罰則規定を設けました。実に英断ですね。

メンタルヘルスに関する自治体の取組も、ストレスチェックと面談、相談窓口の設置と外部機関との連携など、たくさん出てきました。お客様の対応をしている方々のストレスには、まさに今、受けているときのストレスのほかに、誰も助けてくれなかったというストレスと、後から自責の念にかられてしまうストレスがあります。それに対するフォローを組織が対応し、ひどい場合は、関係機関のカウンセリングを受けさせなければいけません。そういうことを行政も始めています。UA ゼンセンのデータを見ると、経験値の少ない新人や女性が被害を受けると、ストレスで「寝られなかった」という回答がたいへん多いのです。

カスタマーハラスメントは、あおり運転と同じです。あおり運転をする人は、ベンツに乗っているがっちりした男性にはしません。自分よりも弱そうな人を狙ってやります。だから若い人や女性がターゲッ

トになるのです。シニア世代の方々にはなかなかイメージしにくいかもしれません、だからこそ、管理・監督の方々は、現場の弱者の方々の言葉をよく聞かなければいけません。

国内企業で、まず先頭を切って取り組んだのは、任天堂、高島屋、ANAです。百貨店の方々の取組は銀行の方々にも参考になるでしょう。高島屋が課題としていたのは、せっかく作成したマニュアルやガイドラインを最前線にいる方々に周知徹底するにはどうしたらいいのか、また、マニュアル運用の費用対効果をどう評価するか、どうやって予算を獲得しながら永続的に対応できるかということだったとおっしゃっていました。

空港グランドハンドリング協会は、グランドスタッフや地上スタッフの協会で、去年私はその協会のマニュアルをつくり、プレスさせていただきました。今、そのマニュアルを骨子として、今度は売店の方々や、空港を管理している会社、ランプの人たちにまで落とし込んで、その業種・業態に合わせてカスタマイズしたマニュアルをつくっていこうという動きになっています。

私はココロバランス研究所のメンバーとともに、「あんしんいきいきラボ」という、先進的なカスタマーハラスマント対応をしている企業の取組を聞いてもらう催し物を開催しています。先日、そこに30社ほど的企业に集まっています。年に何回かやる予定なので、もしご興味のある方はチェックしてほしいと思います。いろいろな企業の方々がいて、かなり盛り上りました。企業の方々の悩みというのは、だいたい同じです。カスハラの線引きをつくったはいいが、多くの人に見てもらうにはどうしたらよいか、カスハラに対するトレーニングはどうすればよいか、そして、上の人たちにこの永続性をどう説明すればいいか、費用対効果の話などが出てきました。

カスハラの線引きをより明確化するために、私とメンタルヘルスの先生とデータサイエンスの先生と3人で知恵を出しながら、「カスタマーハラスメント加害行動チェックリスト」と「カスハラ・ストレッサー尺度」をつくりました。この尺度を使うと、だいたいどのあたりで線引きするかが分かります。通常の意見や要望、苦情というホワイトなところからだんだんグレーになってきて、最終的には反社会的なブラックになるわけです。反社会的になると、土下座強要や胸ぐらをつかむなど犯罪に関わるようなものになりますが、おそらく皆さまが一番困っているところは、グレーの部分でしょう。

このグレーの部分をどうやって線引きするかは、こういった心理尺度を利用すればある程度明らかになります。「直近2年間でカスタマーハラスメントに遭ったことあるか」というアンケートを取ると、ベテランの人ほど「あれはカスハラではない」と思い込んでしまって、「最近カスハラはない」と答えてしまいがちです。一方、若い人ほど、何でもかんでもカスタマーハラスメントにしてしまう傾向があります。ところが、このカスハラ対応ストレッサー尺度を使うと、「普段こんな人に対応していませんか?」という聞き方をするので、ベテランの人もそうではない人も同じ回答になります。この尺度によって、「カスタマーハラスメントに遭っていない」と答えたベテランの人も、過度なストレス状態になっていることが明らかになりました。皆さまの職場でも、何でもかんでも引き受けてくれる、「あの人に頼めば安心だ」というベテランがいるでしょう。ところがその人は、自分でも気づかないうちにものすごいストレス状態になっており、精神健康状態はリスクの非常に高い危険レベルになっているということも分かつてきました。

このカスタマーハラスメントのストレッサー尺度は、「何をして欲しいのかはっきり言わない人に最近よく会ったか?」、「攻撃的に怒鳴る人に最近会ったか?」、「私達の忙しさなどお構いなしの人に最

近会ったか？」などの質問にたくさん答えるかたちになっています。オランダ人の Dormann が世界標準の尺度を英語でつくりましたが、日本語版もあるので、それで測定することができます。これだったら、新人でもベテランの人でも、だいたい同じように答えることができます。メンタルがどの程度やられているか定期的にストレスチェックを行いつつ、余りにも重篤な場合は、その人を優先的にしっかりと守っていくようにします。災害現場のトリアージ制度のように、誰がストレスを受けているのか、誰を一番に守ってあげなければいけないか、メンタルヘルスをケアしなければいけないかについても考えなければいけません。

もう一つぜひ紹介したいのは、慶應で教鞭を取っているベターオプションズの宮中先生のホームページです。そこでカスタマーハラスメントによる経済損失計算ができます。従業員の数、カスハラの経験率、企業全体の退職率、そして一人当たりの退職コストの数字を入れると、カスタマーハラスメントによる損失が会社にどれだけあるのか概算を出してくれます。なお、この会社がそのデータを抜き取っているわけではないので安心してほしいと思います。

■Section 2 一般的なカスハラの特徴

次に、一般的なカスハラの特徴についてです。

US ゼンセンの 2017 年、2020 年、2024 年のデータを分析したところ、「直近カスタマーハラスメントの被害がある」と回答した人は 46.6% でした。2017 年からずっと減っていないというのが実感です。今度はプロファイルの手法を使って、サービス従業員が所属する組合の約 3 万人分のデータを分類したところ、4 つのグループに分かれました。

第 1 グループは、スーパーマーケットやドラッグ関係で、カスハラ行為者は 60 代の男性が中心となっています。対応者は女性が多いです。典型的なカスハラグループですね。きっかけはポイント制度に対する苦情が多く、要求内容は上司からの謝罪を求めるケースです。

第 2 グループはインフラ、ホテル、レジャー、家電、生活サービス、百貨店で、カスハラ行為者は 50 代男性が中心です。ハラスメントの内容としては、1 時間以上にわたって延々と文句を言う、理詰めで責め立てる、揚げ足取るといったものが挙げられます。要求内容は、現金の提供、土下座強要、過剰なサービスといったものがあります。対応は複数人で行う場合が多いですね。

第 3 グループは、フード、フードサービス、住生活関連、専門店で、カスハラ行為者は女性の割合も高いです。他のグループに比べ、人格否定や威圧的なものも多く見られます。ハラスメントの内容としては、支払拒否、景品要求、長時間拘束が挙げられます。カスハラへの対応では謝り続ける割合が高いです。このグループの方々は、接客対応のスキルが強く求められます。

最後に、第4グループは、パチンコ、医療、介護、福祉で、まさに人に対する職種です。カスハラ行為者は、60代、70代が多いです。対応者は女性の割合も結構高く、被害回数も多いうえに、期間も長いです。特に医療・介護系においては、セクハラまがいが群を抜いて多いのが特徴です。でもベテランの人は、それをカスハラと思わず、仕方がないと思ってしまうんですね。大声、威圧的な言動の割合も高いです。毅然とした態度を取ることや、危険回避が強く求められるグループです。

データを集めて分析することによって、このように具体的な対応策を明らかにすることができます。どんな加害者の属性なのか、どんな言動なのか、どんな要求内容なのかということを予めその会社や企業が知っていれば、対応も合理的になり、よりよい対応ができるので、カスタマーハラスメントのマニュアルやガイドラインにこうした対応策を反映するとよいでしょう。

■Section 3 カスハラ加害者の特徴

加害者の特徴についてもいろいろ調べました。カスタマーハラスメントの加害者に直接調査を行ったのは、現在、私だけです。文科省から研究費を得てインターネット調査会社に依頼し、属性・行為などの質問をして 2,000 人ほどのデータを取ったんです。悪質クレームをやったことがあると正直に答える人は少ないだろうと思われましたが、なんと非常に協力的な人が多く、2,060 人中 44.9%、つまり 924 人が「やったことがある」と答えてくれたのです。

分析したところ、だいたい二つのグループに分かれました。1つは、女性・30 代～40 代で、商品の欠陥について女性担当者に淡々とクレームを行い、最終的には、商品や商品代を受け取るもの。もう 1 つは、男性・50 代～60 代以上で、店員の対応ミスや手続きの不備、サービス不足から威圧的攻撃やクレームを行い、上層部からの謝罪を求めるもの。このようにざっくり分かれました。クレームの割合が大きかったのは、男女問わず 45～59 歳で、年齢層が高く、だいたい男性が多いです。仕事は、会社員、営業、経営者、役員、自営業と偉い立場にあり、時間とお金に余裕があるのが特徴的です。

カスハラは、他のお客さんがいる店舗内で行われることが圧倒的に多いです。誰もいない場所で話をすればいいのに、みんなが見ている前で言います。若い人ほど「電話」、「SNS」を利用するケースが多く、年齢が高くなると「対面で直接伝える」ケースが多いんですね。

クレーム、カスハラをした後どんな気持ちになったか、心身の変化はあったかという質問に対しては、「ストレスがなくなった」、「晴れやか」というのはほとんどなく、「腹立たしい思いが続いた」、「すっきりしない気持ち」、「嫌な思いが続いた」という回答でした。つまり、カスハラはやっている方もや

られた方もみんなストレス状態になっているというわけなんです。何とかしなければいけないというのがこれでよく分かりますよね。

カスハラ加害者の特質を心理学的に見ると、まず攻撃性に四つのタイプがあります。この観点から攻撃行動の型を見ることができます。

まず 1 番目は、回避・防衛動機による攻撃です。私達は、日常生活において対人関係を構築するうえで、何かしらの攻撃行動をしています。例えば、お店に行ったときに、「なんで待たせるんだよ」、「私がここに先にいたのに、なんでそっちの人を呼んじゃうの？」とか、そんな経験はあると思います。そのときに、その人が持っている特質や性格が反映されると考えられますが、より過激に過剰にエスカレーションする人は、猜疑心、被差別感が強い人格特性の人です。自分に危害が加えられているという被害意識があり、ちょっとしたことでも負の感情を持って、自分が馬鹿にされているのではないかと思い、強い攻撃行動で返す傾向があります。

2 番目は、影響・強制動機（利己的目的）による攻撃です。自己主張、競争心、支配性などが強く、自己利益にこだわります。言語能力と葛藤解決スキルが低く、うまく言語化できない人もこういう行動を取ってしまうことがあります。

3 番目は、制裁・報復としての攻撃で、自分の正義を上乗せした攻撃行動です。偏った信念を持ち、それでは筋が通らない、疑義が立たないと憤慨する傾向があります。

4 番目は、自己呈示としての攻撃で、対面やプライドにこだわる傾向があり、男らしさに対する脅威を感じたり、目立ちたい、あっと言わせたいという自己顯示欲から攻撃を行います。

このような形で、「被害者意識型」、「ゆがんだ正義型」、「プライド型」、「自己主張型」に分けられます。もし「自分の味方がいない」、「俺を馬鹿にしているのか」というワードが出たら、まず一番初めに、「お気持ちちは分かります」と答え、対応者は一旦相手に対してディスタンスを取ります。「自分が正論」、「教えてあげる」、「この店の接客はなっていない」と言うゆがんだ正義感の人には、タイミングを計って「ちょっとお話ししてもよろしいですか？」とお声がけします。「あんた何様のつもり？ 正しいのは私」というプライド型の人には、「ありがとうございます」と、まずは感謝します。「責任者を呼べ」と言う自己主張型には、理詰めでいきます。「しばらくお待ちいただけますか」と言って、離れて、理詰めのできる人を呼んできます。

クレームで出てくるワードをしっかりとつかんでおけば、それぞれの攻撃行動のタイプに合わせた対応ができます。実は、ベテランの方々は、自分としては言語化していなくても、このことが主観的に、経験的に分かっているので、カスタマーハラスメントを生み出さないわけです。ベテランでない方をトレーニングするときには、攻撃行動のタイプ別に「このワードが出たらこう切り返す」というかたちで練習するとよいでしょう。

もう一つ重要な特性として、自尊感情があります。カスハラ加害者の自尊感情は不安定に高いのです。対応者の自尊感情が低い場合、対応者はメンタルをやられてしまいます。カスタマーハラスメントの対応で攻撃性と自尊感情は注意すべきポイントです。

■Section 3 カスハラ事例

カスタマーハラスメントの事例については、身体的、精神的、威圧的、土下座、そして、執拗な、拘束、差別的、性的な、個人攻撃、嫌がらせなど、いろんな行為類型があります。「SNS にさらすぞ」と脅迫するものも非常に注意しながら対応しなければいけません。

US ゼンセンのコロナ前の 2017 年のデータを見ると、一番多いのは、「カード」、「サービス」、「カウンター」、「レシート」がきっかけとなって、カスハラが起きていました。コロナ真っ盛りの 2020 年では、「マスク」、「コロナ」、「サービス」、「一方的」がきっかけとなっています。

例えば、2017 年のときには、「このカードはもう期限切れですよ。」、「何だよ、サービスが悪い。」、「おまえのところはサービス全然してくれない。」、「買ったお刺身が良くなかった。他のところではもう一つ製品をくれるのに、おまえのところはくれないのか。」といった発言が挙げられます。ところがコロナのときには、「あんたのところでコロナ患者が出たんじゃないの？ どうしてくれるんだ。」、「この間、俺、病院に行ったけど、うつったらどうするんだ。」と理不尽なことを言われるようになりました。笑顔で対応していた女性に対しては、おじさんが、「なんだおまえ、俺の顔を見て馬鹿にしてんのか。」と言ったり、「北海道からコロナが出たって言ってるのに、おまえのところの製品は北海道から入れてんじゃないか。どうしてくれんだ。」ととにかく無茶なことを言うわけです。

マスクについては、「すみません、マスク着用していただけませんか」と言ったら、まさに自分の偏った信念で「いや、厚労省は暑いときは外せって言ったのに何だよ。表に出ろ。」と表に連れて行かれて、ずっとうちわで仰ぎ続けさせられ、30 分間奪われたという事例や、マスクを顎につけている人を見つけ

たおじさんが、その人に直接言わないで、従業員を呼び止めて、「なんでお前のところは注意しないんだ。」と言ってくる事例もあります。あおり運転と同じですね。つまり、自分よりも弱そうな従業員を捕まえて言ったわけです。

■Section 4 ワーク

組織対応をするためには、カスタマーハラスメントの線引きをしっかりとしなければなりません。線引きをする際は、管理職の方も窓口担当の方も、いろいろな方が集まって考える必要があります。線引きした後にも、しっかりと組織としての対応方針を決めなければいけません。

そのためのワークの例を出させていただきます。カスタマーハラスメントというのは、消費者、対応者の関係性が要因で起こります。消費者の背後には、時代性や社会風潮があります。対応者の背景には、会社や組織、お店のルールや風土があります。この二者の関係性からカスタマーハラスメントが生まれます。2番目に、カスハラ加害者の属性、性格特性、苦情の際の言動や態度、要求内容といった下位要因があります。そして、消費者の心理的なものとして、攻撃性、自尊感情、意図的な悪意性といったものもあります。一方、対応者側についての背景要因は、接客対応の経験やスキルなどがあります。

そして、所属する会社、店舗の扱う商品・サービス、顧客対応方針といった背景要因もあります。例えば、携帯キャリアショップにて、契約などの説明が分かりにくければ、いくら対応が良くてもカスハラを誘発してしまうかもしれません。カスハラ加害者への対応の責任を、対応者の対応スキルだけに押し付けている会社があるとすれば、そうしたことがカスハラ発生の背景要因になります。対応者の攻撃性、自尊感情、メンタルヘルスの低下といった要因もあるのです。

カスハラ発生のトリガーについては、商品やサービス、対応の不備があげられます。消費者から苦情が出た際は、当然マニュアルに沿って対応しますが、マニュアルの内容によっては、カスタマーハラスメントをうまく防げないかもしれません。だからマニュアルはしっかりと、予め様々な状況を想定してつく

らなければいけません。要求内容としては、品物、金銭、サービス、謝罪があります。カスハラ加害者は一度成功するとストーカーのように何度も同じことを繰り返し、同じようなことを同業や他業種でもやっていることが多いのです。

アメリカの研究に「消費者苦情行動（Consumer complaint behavior; CCB）」というのがありますが、こうした苦情行動の研究は昔からあり、非常に役に立つので紹介しておきます。銀行でも日本語版顧客満足度指数の調査をやってますよね。この指数のデータは、どれだけ顧客を満足させているか、裏を返せば、満足させていない部分はカスタマーハラスメントなっているという指標になるので、ぜひ活用していただければと思います。顧客が満足していないのは何が原因かというと、期待不一致、つまり、顧客がきちんと満足できないから、カスタマーハラスメントが生まれるのです。そもそも顧客はどの程度の期待を持って来店したのかをつかむために、顧客満足度尺度は非常に活用できます。

カスタマーハラスメントに心理学がなぜ必要かというと、顧客と対応者の両者の関係性を明らかにすることが重要だからです。だから、事例収集の際は、どういった苦情なのか、何がきっかけの苦情なのか、対応した人はどんな人かというデータも一緒に集めが必要になります。

顧客というのは、社会的交換、つまり価値を持つ資源のやり取りをしています。例えば、銀行に行くことによって、顧客は満足を得ます。ところがそれが釣り合わないと、期待不一致が起こります。顧客が得られるものが、その銀行における商品やサービスと釣り合っているかどうかというのは、社会心理学的な研究からよく調査されています。そして、その中には互恵性というのがあります。銀行に行くのは、利他的な行動ではなく、当然利己的な行為です。自分のお金を増やしたいとか、ここに預ければ安心であるとか、そういうものに対する「返報」、つまり顧客に見返りがあることをきちんと感じさせているかとい

うことなんです。カスハラが出現したときは、利己的な主義、利己的な互恵性の中で、社会的な交換の関係性がうまくいっているかという視座も必要になります。

ガイドラインで重要なことは、基準を設け、適正運用を周知徹底させ、ガイドラインの拡大解釈を抑制することです。そして、カスタマーハラスメントの対応に要する費用と人材確保をいかに継続的にできるのか、これがガイドラインの骨子になります。

そのためにはどうしたらいいか。ぜひこのワークをやっていただきたいのです。グレーな部分がカスタマーハラスメントになってきます。真っ黒のところは現行法、つまり、強要罪、脅迫罪、セクハラなどで対応できます。だから不正行為については、法律的にしっかりと毅然とした対応を取るということを言いやすいですよね。ただし皆さまが対応しなければいけないのは、グレーの部分なんです。

例えば、ストーキング行為や女性に対するセクハラ的な発言は、現行法では対応が難しいです。グレーの部分を、事例で考えることが重要になります。カスハラ加害者だけではなく、その背景やこちら側の対応も含めて全て洗い出すワークをしてほしいと思います。どうするかというと、管理職の方、直属の上司、窓口担当、若い人、年を取った人、みんなで集まって、何人かグループで分かれます。そして、今まであった悪質なクレームやカスタマーハラスメントに該当する事案を思いつく限り付箋紙に書き出してもらいます。書き終えたら、「態度・言動」と「要求内容」がどの程度のものだったか、番号を振っていきます。そして模造紙にペタペタ貼る作業をしてもらいます。貼った後に、今度は全員で事例を眺めながら、自由に話し合って貼り替えていきます。だいたい完成したら、最終的に、どこまでを窓口担当が対応し、主任クラスはどこから対応するか、どこからが銀行自体の対応になるか、緩やかな線を書いてもらいま

ます。それがその会社・組織のカスタマーハラスメントの基準になります。その基準に沿って、対応者、上長、銀行の責任者が対応していけばよいのです。

こうすれば対応者のストレスの軽減にもなります。ガイドラインをつくったら、今度はそのガイドラインを正しく運用するための教育を行います。それによって、うまく回していくようになります。厚労省がカスハラ対策を打ち出したことによって振り子の幅が広くなり、一気に「カスタマーハラスメントは駄目」という風潮になってきました。でも結局のところ、策定された方針やマニュアルの内容が、実質的に対応者を守れているものであるかは疑わしい場合があります。こうしたワークを行うことによって、きちんと会社で責任が取れるようにしなければなりません。

最後に、有名なタイタニックジョークを紹介します。沈没しそうな船に、アメリカ人、イギリス人、ドイツ人、イタリア人、フランス人、日本人の乗客が乗っていました。船長は乗客を避難させるため、アメリカ人に対しては、「あなたが飛び込めば、ヒーローになれますよ。」と言いました。イギリス人に対しては、「ジェントルマンなら飛び込みますよ。」、ドイツ人に対しては、「あなたは飛び込まなくてはいけません。それがルールなんです。」、イタリア人に対しては、「多くの女性から愛されますよ。」、へそ曲がりのフランス人には、「飛び込んでいいけません。」、日本人に対しては、「他の人はみんな飛び込んでますよ。」と言いました。これはある意味、日本人の気質がうまく表現されています。カスタマーハラスメントへの対応も、周りの様子を伺いながらです。ぜひ、今日、講演を聞かれた方は、協会の方から音頭を取って、他の業界の方々のお手本になるようなモデルを出していただきたいのです。今、ホームページに出されているものは大半が実質的には役に立たないものであると断言できます。だから、銀行の皆さんのが模範となって、従業員の方々、社員の方々、特に若い人、女性をしっかりと守れるようなマニュ

アルを作成し、それを銀行のホームページに示していただければ、日本の多くの企業が後に続いていくことでしょう。

【質疑応答】

事務局：事務局の方から一つ質問したいと思います。「みんなで飛び込んでいる」というお話の中で、いろいろな業界、業態、業種があると思いますが、カスハラ対策についてとても進んでいる業種や着目する参考になるところがあったら、ぜひ教えていただきたいのですが。

桐生氏：例えば、企業単体でやられているところと、空港グランドハンドリング協会のように協会でやられているところがあります。まず企業の取組みは、私どもの「あんしんいきいきラボ」などで紹介させていただいている。マニュアルについては、ある意味、企業秘密でオープンできないところもあります。マニュアルには表向きのものと企業内のものがありますが、企業内のマニュアルで言うと、例えばカシオ、東急電鉄、JR 西日本などのマニュアルは素晴らしいです。それらマニュアルを、直接聞くのはなかなか難しいかもしれません、ココロバランス研究所に問い合わせていただければ、私達が持っているものを内々に紹介したり、もしくは企業の紹介をすることはできます。銀行協会が先導してマニュアルを作成しているということであれば、協会の会員はつくりやすいでしょう。例えば、全国の携帯電話のキャリアショップの協会がありますが、昨年その協会では対応マニュアルをつくり、それをもとに全てのお店が一律に宣言をすることができました。他にも全国ラーメン協会でも行っています。大きな企業であればその企業単体で、先駆的にやっているところはたくさんあります。私どもを経由してお問い合わせいただければ、ご紹介は可能です。

質問者：弊行でもカスハラの定義を考え、「態度・言動」、「要求内容」の線引きをしています。ある事例で、机を叩く行為を威圧的な行動とし、いろいろな方にアドバイスを頂いたうえで「カスハラの行為」と定義し、支店の方にも「こういう行為があったらカスハラと考えて、毅然とした対応に切り替えましょう」と伝えていましたが、最近、やはりその言動にも流れがあるということを悩んでいます。例えば、事務にちょっと不具合があり、予約していただいたにも関わらず、時間のないお客様を1時間待たせてしまった。お客様は当然ながらイラライラしてくるので、パンと机を叩いた。そのときに弊行の窓口が「カスハラ行為です。警察呼びます。」と言ってしまった事例がありました。こういった事例も含めて、サービスとのバランスを取りながら、カスハラから従業員を守るため、ある程度分かりやすく線を引いていかなければいけませんが、どこまでやってもやはりグレーゾーンが残ってしまいます。実際、この定義でやったときに、どのように実務で運用していったらいいか、どういうかたちで多くの従業員にメッセージを発信していったらいいか。「態度・言動」と「要求内容」のグレーの部分に線を引いたときに、線引きしたものを企業はどのように実務で生かしていくべきなのか。何かアドバイスをいただきたいのですが。

桐生氏：今の例は、相手の言動や要求内容だけではなく、「なぜそれが起きたのか」という文脈もポイントになってきます。だから、カスハラ認定をする場合は、「そもそも、なんでそのような状況が起きたのか」というチェック項目が必要になってくるのです。付箋紙に書いて、付置図に置くときに、何が原因で、どういう環境で、こういう行為が起きたのか、こちらの対応はどうだったのかをきちんと書き込んで、配置していくことが必要になってきます。当然、今のような机をパンパン叩く事例は、普通であれば黒いところに行くんですが、でもその文脈であったら、こちらにも非があるのでグレーのところに行く。こういうところが話合いが出てくると思います。だからこの付置図においては、多分真ん中あたりか、白いところに行くかもしれません。ただし、行為の前段としてなぜそれが起きたのかもきちんとチェックできるよ

うなガイドラインをつくるなければいけません。例えば 1 時間程度待たせたとなると、当然みんなイライラします。だからといって机をバンバン叩いていいかというと、それは別問題です。ですが、こちらにも瑕疵があるので、相殺したほうがいいのではというように、マニュアルに事例として記しておくといいのではないかと思います。JR 西日本のマニュアルをつくったときには、まさにそういう事例を集め、何が問題だったかにまずは注目し、そのときの行為がこうだったら、こういう判断で対応してはどうかと、事例ごとに付置図上に示しながら、ガイドラインをつくりました。ぜひそのように、今作成されているマニュアルを、原因は何か、文脈はどうなのかも含めたマニュアルにカスタマイズされたらどうでしょうか。ただ、カスタマーハラスメントは、余りにも細かすぎる日本人の気質の問題もあります。ある程度余裕を持って、「銀行さんも人間だからたまに間違う」、「1 時間待たされたけど、仕方がない」と思えるような人たちが増えないと駄目だと思います。カスタマーハラスメントは企業が育てたような側面もあるので、今後は良きお客様を育てるほうにシフトしていってほしいですね。今のような事例では、「1 時間お待たせしたのは大変申し訳ありません。ただ机をバンバン叩いたことに対しては、非常に不当な行動なので、おやめていただけませんか」ぐらいの態度を取ってもいいのではないかと思います。

桐生氏：コメント上で、2 点の質問を頂きました。1 点目は、カスハラをされる方はご自身の言動について無自覚であり、こちらから問題視して指摘してもご理解いただけない。工夫があれば教えてほしいとのことです。2 点目は、銀行として法的な対応を取る際、話し合いがどこまでいっても平行線になった場合、カスハラ顧客が心理的に追い詰められ、エスカレーションを起こして過剰な行動に出る懸念がある。そうした事案では、弁護士だけでなく私のような心理学の専門家にもご意見をいただいたほうがいいだろうか、とのことです。

1点目の回答としては、札幌市のように、顧客がカスハラ行動をする前に自覚させることがポイントです。

「お客様を教育する」という発想があってもいいと思います。無自覚なカスハラが起こってしまってからでは、本人は興奮しており、すでに聞く耳を持ちません。予防として「こういった行為はカスハラになります」という啓発を、札幌市みたいなかたちで目につくところに出しておくといいでしょう。もし銀行として大々的に出すのが憚られるようであれば、例えば「日本カスタマーハラスメント対応協会」の名前で出してみるなど、他の名前を使って出す方法もあります。