



PERSOL

パーソル 総合研究所

HITO Research Digest

# カスハラに「強い」 組織づくりのために

- カスタマーハラスメントに関する定量調査



# エグゼクティブサマリ

昨今、顧客から嫌がらせを受ける「カスタマーハラスメント（カスハラ）\*<sup>1</sup>」への世間の注目がかつてないほど高まっている。その背景には、現場の人材不足がある。顧客サービス職の人材不足が深刻化する中、カスハラによる離職は、事業・ビジネスの存続に関わる重大な問題である。今後、さらに社会問題化していけば、顧客サービス職を選ぶ人がますます少なくなってしまう可能性がある。

そこで、ホワイトカラーを含めた顧客折衝のある職種において、カスハラの実態とその影響、カスハラ防止に取り組む企業における人材マネジメント・施策の在り方を調査した。

\*<sup>1</sup>ここでのカスタマーハラスメントとは、顧客などからの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求などの著しい迷惑行為を指す。

## 実態

- 顧客折衝があるサービス職の35.5%が過去にカスハラを受けた経験がある。
- 直近3年で32.6%が職場でのカスハラが「増加」と回答。
- カスハラの前予防や事後対応をしている企業は、4割に満たない。
- カスハラ被害を相談した人の25.5%が、社内で被害を報告・相談した時に起こる「セカンド・ハラスメント\*<sup>2</sup>」を経験。
- カスハラ被害後、「仕事を辞めたいと思った」が38.0%、「出勤が憂うつになった」が45.4%と高い。

\*<sup>2</sup>ここでのセカンド・ハラスメントとは、カスハラ被害者が、被害を報告・相談した時に起こるハラスメントのこと。

## 提言

- カスハラ被害による負の影響を最小化する2つのポイントは、
  - ①「何かあっても同僚・上司・会社が助けてくれる」という「信頼資産」を組織的に貯める。
  - ②「トラブルがあると自分では何もできない、対応できない」と感じる「心の負債」を減らす。
- 「信頼資産」「心の負債」には、「組織文化」「カスハラ知識の有無」「相談ネットワーク」の要素が影響。
- カスハラ被害後の適切な会社対応によって、会社への「信頼資産」を貯めることにつながる。
- 人材マネジメントの観点では、未然に防ぎきるより「カスハラに強い」組織をつくるという発想が重要。



<b>1</b>	<b>調査の背景と目的、調査対象者</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>調査結果</b>	
	<b>- カスタマーハラスメントの実態</b> .....	<b>5</b>
	・カスハラ被害の経験率と被害の増減	
	・カスハラ被害への会社の対応	
	・セカンド・ハラスメントの実態	
	・カスハラ被害直後の心境	
	・カスハラ予防・解決策の実施実態	
	・カスハラ研修やマニュアルの内容	
	・カスハラ対策への従業員期待度と実施率のギャップ	
	<b>- カスタマーハラスメントの対策</b> .....	<b>13</b>
	・カスハラによる負の影響を最小化するための考え方	
	・「信頼資産」「心の負債」と従業員の心境との関係	
	・カスハラによる負の影響を最小化する要素	
	・信頼資産を貯められる上司マネジメント	
	・カスハラ後の会社対応の影響	
<b>3</b>	<b>まとめ</b> .....	<b>19</b>
	<b>Appendix</b> .....	<b>21</b>



# 調査の背景と目的

昨今、顧客から嫌がらせを受ける「カスタマーハラスメント（カスハラ）\*」への世間の注目がかつてないほど高まっている。その背景には、現場の人材不足がある。顧客サービス職の人材不足が深刻化する中、カスハラによる離職は、事業・ビジネスの存続に関わる重大な問題である。今後、さらに社会問題化していけば、顧客サービス職を選ぶ人がますます少なくなってしまう可能性がある。

そこで、ホワイトカラーを含めた顧客折衝のある職種において、カスハラの実態とその影響、カスハラ防止に取り組む企業における人材マネジメント・施策の在り方を調査した。

\*ここでのカスタマーハラスメントとは、顧客などからの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求などの著しい迷惑行為を指す。

## 調査対象者

顧客折衝のあるサービス職 全国20～69歳男女

【スクリーニング調査】n=20,108s

【本調査】3年以内カスタマーハラスメント被害経験者 n=3,000s

対象職種：事務・アシスタント、営業、カスタマーサポート、飲食・宿泊接客系職、理美容師、航空機客室乗務員、コンサルタント、教員、ドライバー、警備、医療・福祉系職員

※本資料内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合があります。



## - カスタマーハラスメントの実態

- ・ カスハラ被害の経験率と被害の増減
- ・ カスハラ被害への会社の対応
- ・ セカンド・ハラスメントの実態
- ・ カスハラ被害直後の心境
- ・ カスハラの予防・解決策の実施実態
- ・ カスハラ研修やマニュアルの内容
- ・ カスハラ対策への従業員期待度と実施率のギャップ

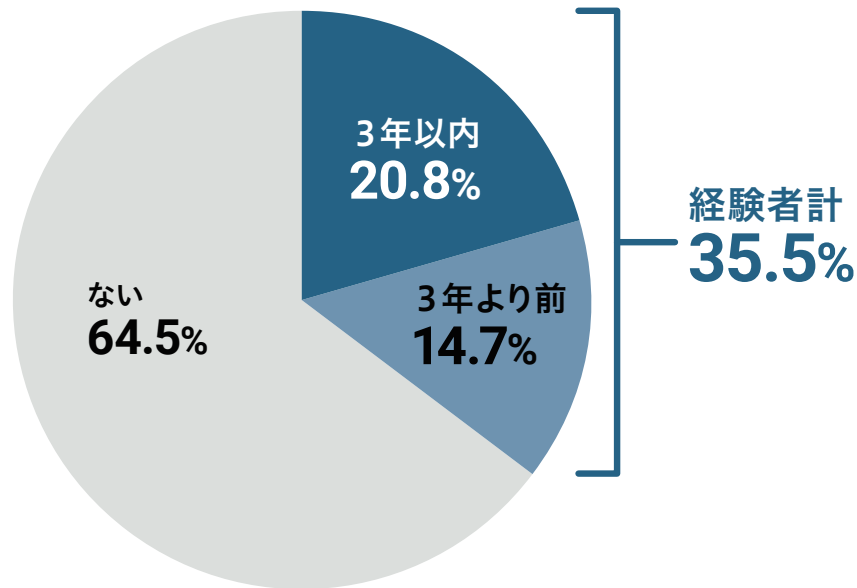


# カスハラ被害の経験率と被害の増減

顧客折衝があるサービス職のカスハラ被害の経験率を確認した。35.5%が過去にカスハラ被害を受けた経験があり、20.8%は3年以内にカスハラ被害の経験がある。

カスハラ被害経験者の32.6%は、直近3年で職場のカスハラ被害が「増加」と回答。

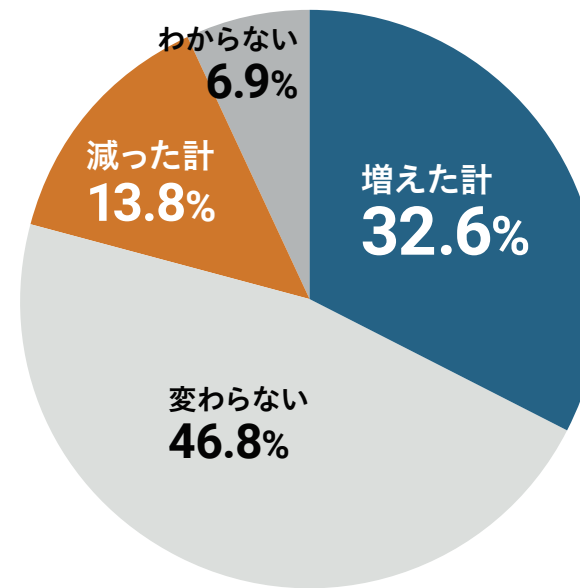
## カスハラ被害の経験率



サービス職全体 n=20,108

聴取方法：「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）」などの例を挙げたうえで、「あなたは現在勤めている会社で、お客さんから以下のようなハラスメントや嫌がらせを受けたことはありますか。」

## 直近3年のカスハラ被害の増減



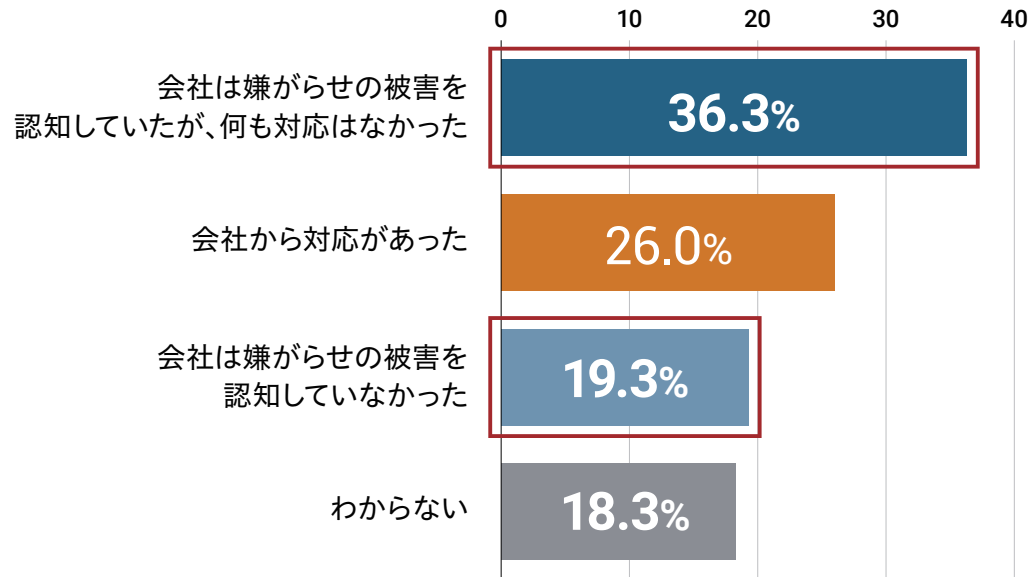
カスハラ経験者 n=3,000



# カスハラ被害への会社の対応

カスハラ被害後の会社側の対応は、「嫌がらせの被害を認知していたが、何も対応はなかった」が36.3%で最も高い。認知なしも19.3%。

## カスハラ被害後の会社の対応



カスハラ経験者 n=3,000

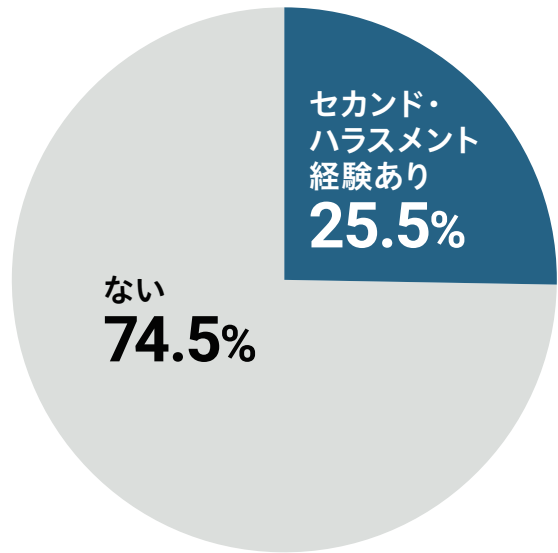


# セカンド・ハラスメントの実態

さらに、カスハラ被害を相談した人の25.5%が社内でのセカンド・ハラスメント\*を経験していることが分かった。セカンド・ハラスメントの内容は、会社や上司から「ひたすら我慢することを強要された(11.0%)」、「軽んじられ、相手にしてもらえなかった(8.9%)」、「一方的に自分自身に責任転嫁された(8.2%)」と続く。

\*ここでのセカンド・ハラスメントとは、カスハラ被害者が、被害を報告・相談した時に起こるハラスメントのこと。

## カスハラ被害後に、会社や上司から受けた対応 [複数回答]



カスハラ経験者 n=3,000



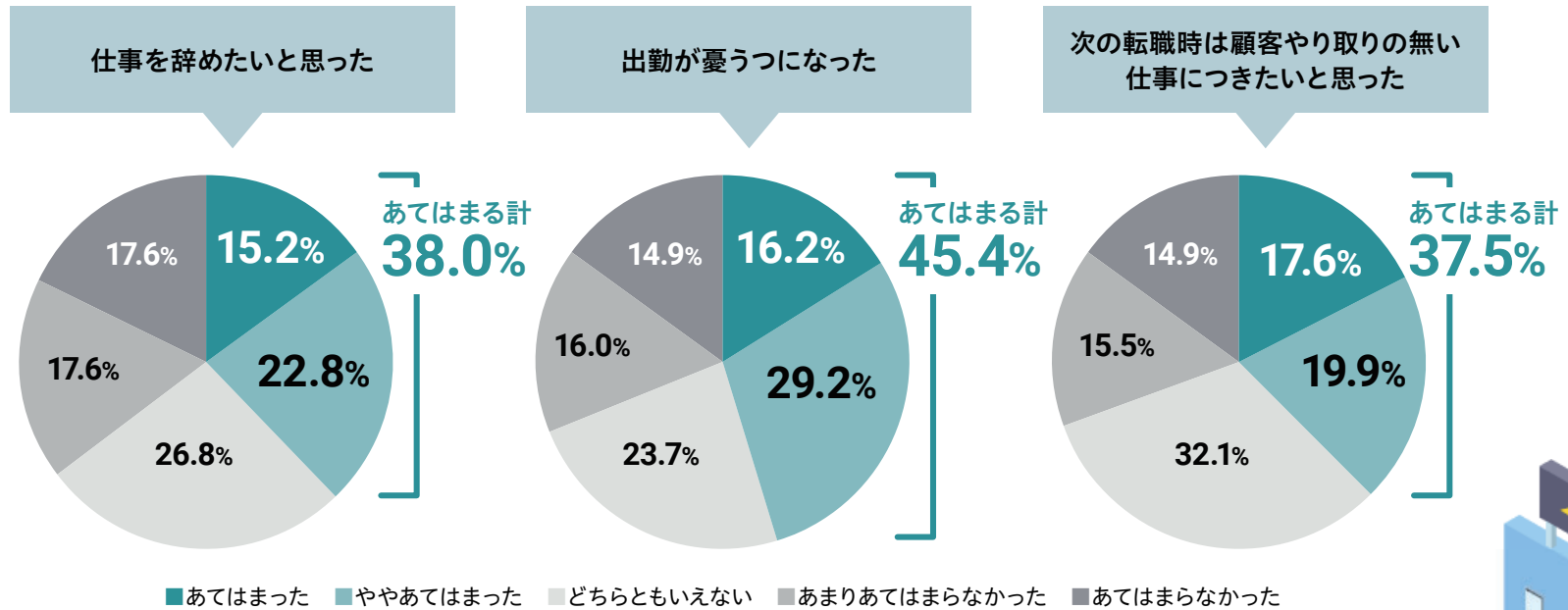
セカンド・ハラスメント実態 (経験あり n=765)	あてはまる
ひたすら我慢することを強要された	11.0%
軽んじられ、相手にしてもらえなかった	8.9%
一方的に自分自身に責任を転嫁された	8.2%
自分よりも加害者側を一方的に擁護された	5.8%
出世や評価など、本人自身の不利益を強調された	2.3%
会社や上層部などへの相談や報告を禁じられた	2.2%
その他、受けた発言など	1.1%
退職を促された	0.7%



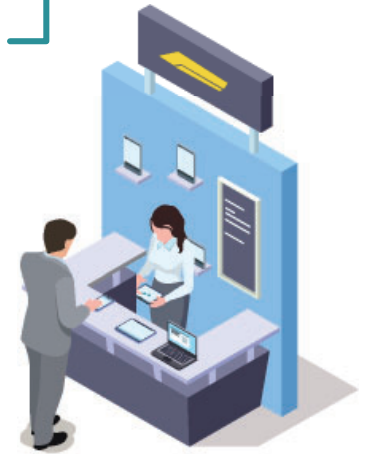
# カスハラ被害直後の心境

カスハラ被害直後の心境として、「仕事を辞めたいと思った」が38.0%、「出勤が憂うつになった」が45.4%と高い。また、「次の転職時は顧客やり取りの無い仕事につきたい」が37.5%。

## カスハラ被害後の従業員の心境



カスハラ経験者 n=3,000



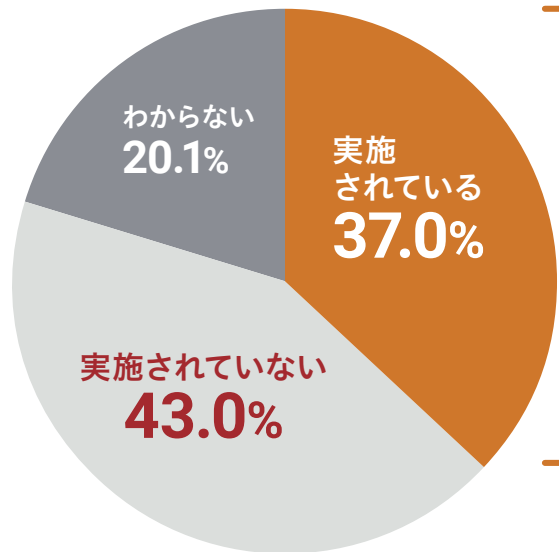
# カスハラ予防・解決策の実施実態

カスハラ被害が増加する中、企業はどのような予防や解決策に取り組んでいるのだろうか。

まず、従業員が認知している会社のカスハラ予防・解決策の実施有無を見たところ、「実施されている」が37.0%にとどまり、「実施されていない (43.0%)」が最も高い。次に、実施している企業の具体的な取り組みを見ると、「社内に相談窓口が設置されている (47.5%)」、「クレームやハラスメントの事例が社内で共有されている (39.5%)」が続く。

## 職場のカスハラ予防・解決策の実施率と取り組み内容

カスハラ予防・解決策



カスハラ経験者 n=3,000

具体的な取り組み実態 (複数回答)

カスハラ予防・解決策の取り組み (経験あり n=1,109)	あてはまる
社内に相談窓口が設置されている	47.5%
クレームやハラスメントの事例が社内で共有されている	39.5%
クレームやハラスメントに対するマニュアルが作成されている	33.8%
監視カメラを設置し、防犯対策の一環として行っている	26.7%
管理職や店長を対象にハラスメントについての講演や研修会が実施されている	26.0%
一般メンバーを対象にハラスメントについての講演や研修会が実施されている	23.4%
アンケート等で、社内の実態把握が行われている	22.6%
店舗や会社にポスター・リーフレット等の啓発資料を掲示している	16.8%
社外に相談窓口が設置されている	15.7%
名札をフルネーム表記しない等プライバシーに配慮している	13.5%
電話での対応は「自動録音されている」と伝えている	12.4%
会社や業界としての方針や態度などを対外的に公表している	11.9%
その他	5.6%



# カスハラ研修やマニュアルの内容

会社の具体的な取り組みの「研修」や「マニュアル」に含まれている内容を確認したところ、「ハラスメント該当行為の説明(65.2%)」が最も高かった。一方で、職員への対応方法やロールプレイといった実践的な内容は、含まれていることが少ない。

## 研修やマニュアルに含まれていた内容 [複数回答]

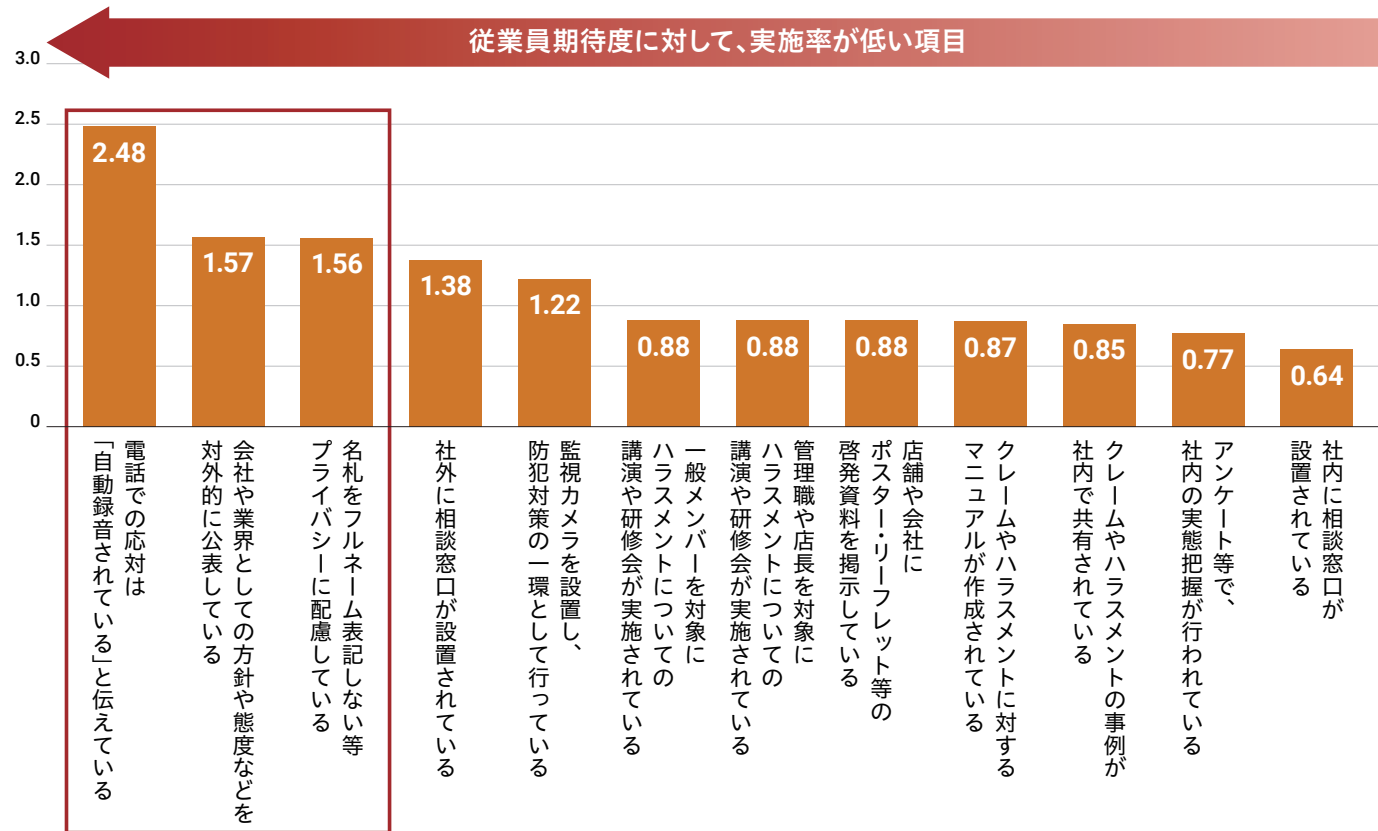
研修・マニュアル内容(研修・マニュアルあり n=726)	あてはまる
ハラスメント該当行為の説明	65.2%
ハラスメントが起きたときの対応の仕方	59.2%
会社としての方針・態度の説明	54.1%
ハラスメント防止の目的・全体説明	47.0%
ハラスメントにおける判例の紹介、事案の紹介	44.1%
相談窓口や報告先の紹介	43.0%
被害にあった職員への対応方法	26.4%
具体的なロールプレイやお手本の提示	16.9%



# カスハラ対策への従業員期待度と実施率のギャップ

カスハラ予防・解決策について、企業での実施率と従業員の期待度のギャップの大きさを見ると、従業員の期待度に対して実施率が低いのは、「電話応答での自動録音」。次に、「対外的な方針・態度の公表」「名札のフルネーム表記廃止」だった。

## カスハラ対策への期待ギャップ



数値は現場期待率÷実施率(比率)、カスハラ経験者 n= 3000



## - カスタマーハラスメントの対策

- ・ カスハラによる負の影響を最小化するための考え方
- ・ 「信頼資産」「心の負債」と従業員の心境との関係
- ・ カスハラによる負の影響を最小化する要素
- ・ 信頼資産を貯められる上司マネジメント
- ・ カスハラ後の会社対応の影響

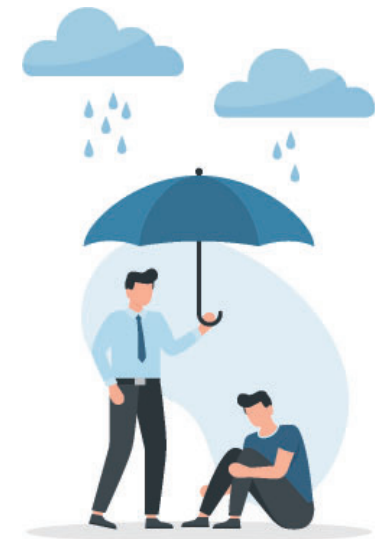


# カスハラによる負の影響を最小化するための考え方

カスハラによる転職意向の増加などの悪影響を最小化するために必要なことを、「信頼資産」と「心の負債」という考え方で整理した。カスハラ  
の悪影響を最小化する、つまり、カスハラに強い職場にするには、

- ①何かあっても同僚・会社・上司が助けしてくれるという「信頼資産」を組織的に貯めておくこと
- ②トラブルがあると自分では何もできない、対応できないと感じる「心の負債」を減らしておくことが必要だ。

## カスハラに「強い」組織づくりに必要なこと



# 「信頼資産」「心の負債」と従業員の心境との関係

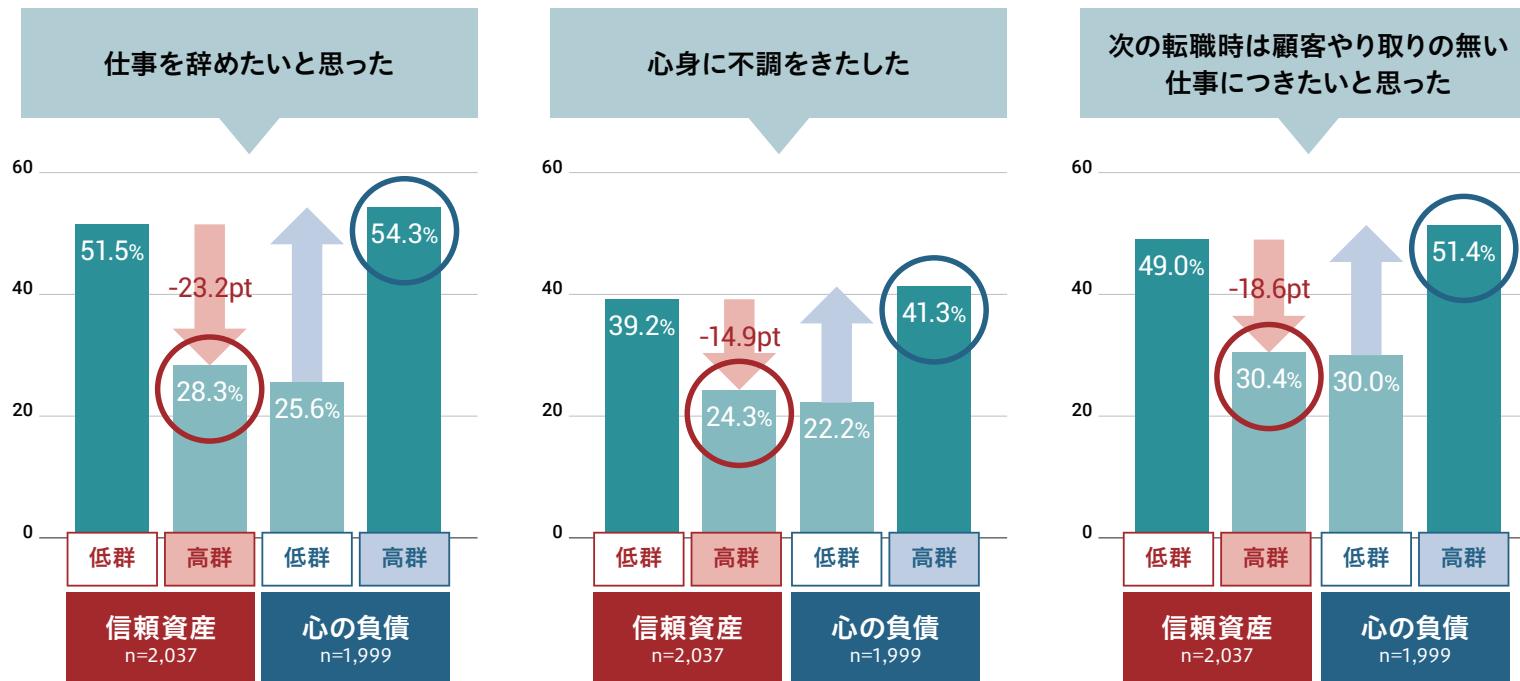
「信頼資産」「心の負債」がカスハラ被害を受けた従業員の心境とどのような関係があるかを見るため、カスハラ経験者をそれぞれ「信頼資産」と「心の負債」の高さの分布に合わせて3層分割し、高い層と低い層を比較した。

何かあっても同僚・会社・上司が助けてくれるという「信頼資産」が高い群は低い群と比べ、カスハラ後の心境として「仕事を辞めたい」が23.2ポイント低く、およそ半減。「心身に不調をきたした」は14.9ポイント低く、「転職時は顧客やり取りの無い仕事につきたい」が18.6ポイント低い。トラブルがあると自分では何もできない、対応できないと感じる「心の負債」はその逆の傾向が見られた。

つまり、「信頼資産」を高め「心の負債」を減らすことが重要といえる。



## 「信頼資産」と「心の負債」の高低比較



カスハラ経験者 (あてはまる計・%)

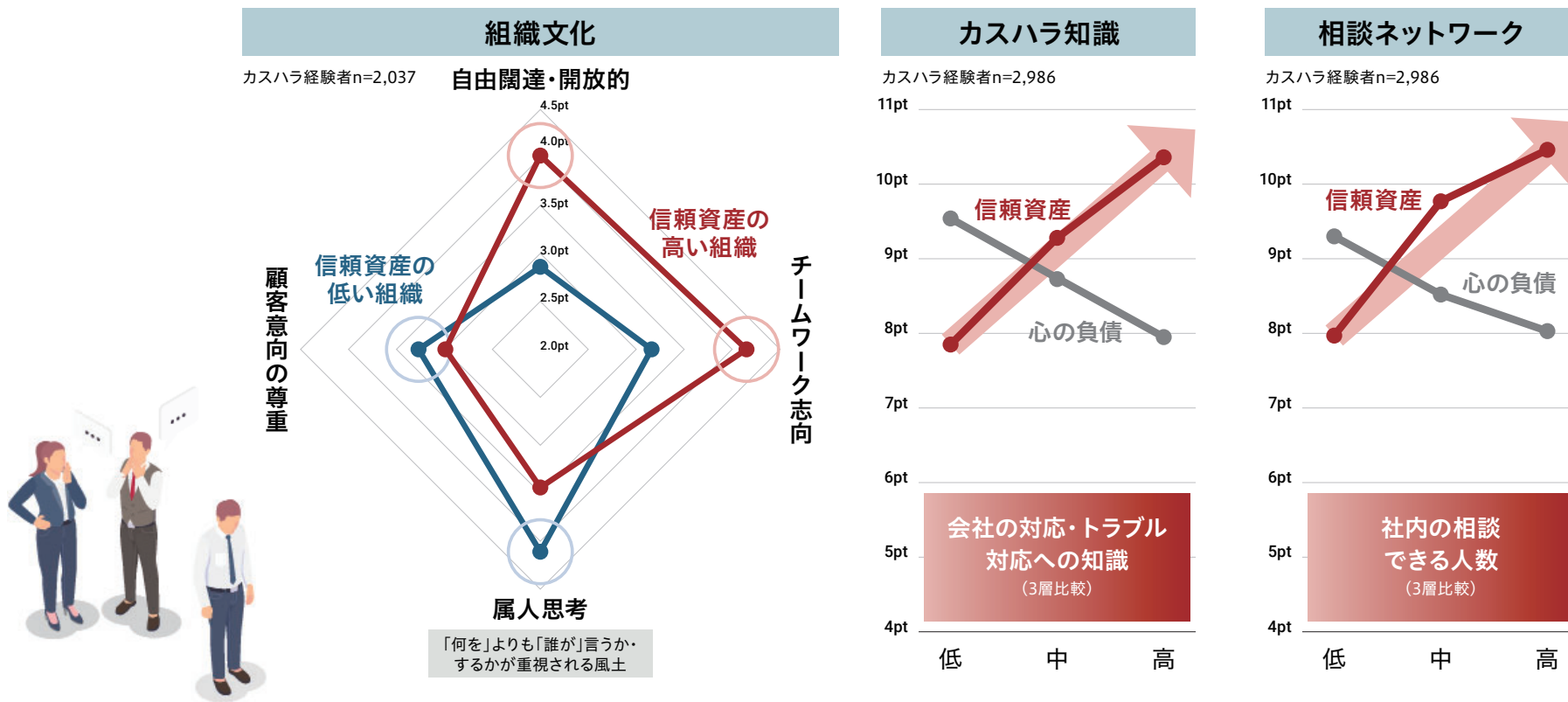
# カスハラによる負の影響を最小化する要素

では、「信頼資産」を高め「心の負債」を減らす要素は何か。

「信頼資産」と関連が高いのは、チームワーク志向の「組織文化」、会社の対応やトラブル対応・事例などの「カスハラ知識」、上位層や同僚の相談可能人数を表す「相談ネットワーク」がプラスに関連している。

「信頼資産」が高い組織は、「チームワーク志向」「自由闊達・開放的」な組織文化が高い(3層分割の高低比較)。逆に、低い組織は「顧客意向の尊重」と、誰が言うか・するかが重視される「属人思考」が強い。「カスハラ知識」と「相談ネットワーク」は、それぞれ高い層ほど「信頼資産」が高く、「心の負債」が低くなっている。

## 「信頼資産」を貯め「心の負債」を減らす要素





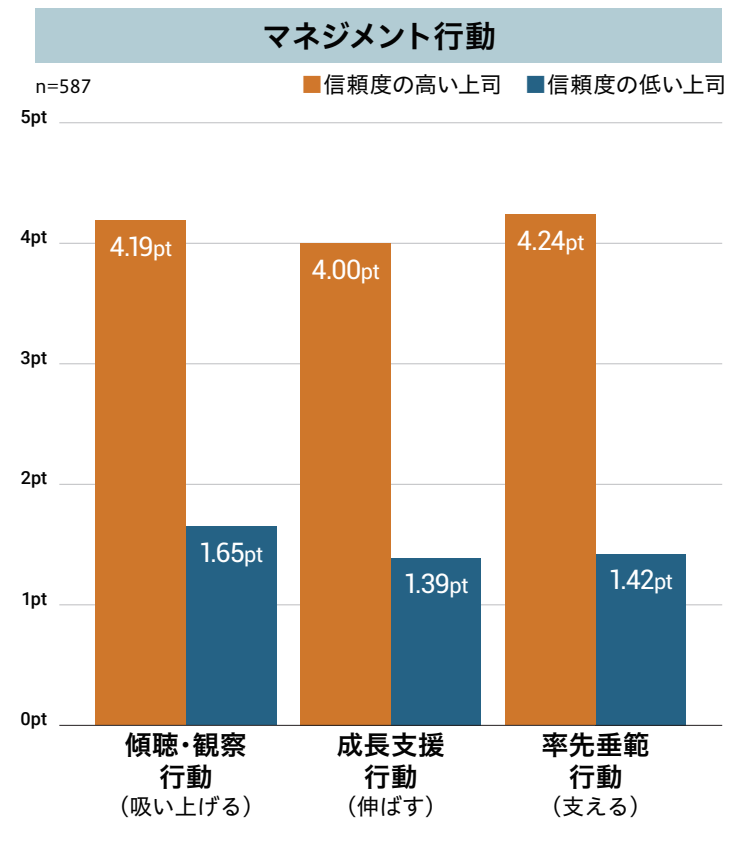
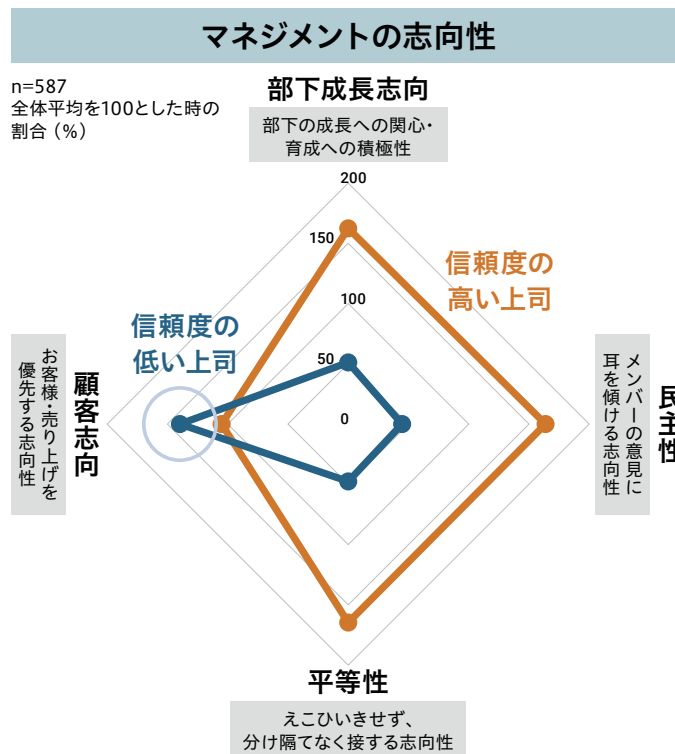
# 信頼資産を貯められる上司マネジメント

次に、「信頼資産」を高める要素について、上司のマネジメント観点からも見るため、部下の回答傾向から上司への信頼度の高いタイプと低いタイプを抽出し\*、タイプ別の比較を行った。

部下からの信頼度が高いタイプの上司は、「部下の成長への志向性」が高く、「傾聴・観察」「成長支援」「率先垂範」などの行動をしている。一方で、信頼度が低いタイプは「顧客志向」だけが強い。

\*大規模サンプルのクラスター分析・重回帰分析

## 信頼される上司のタイプ

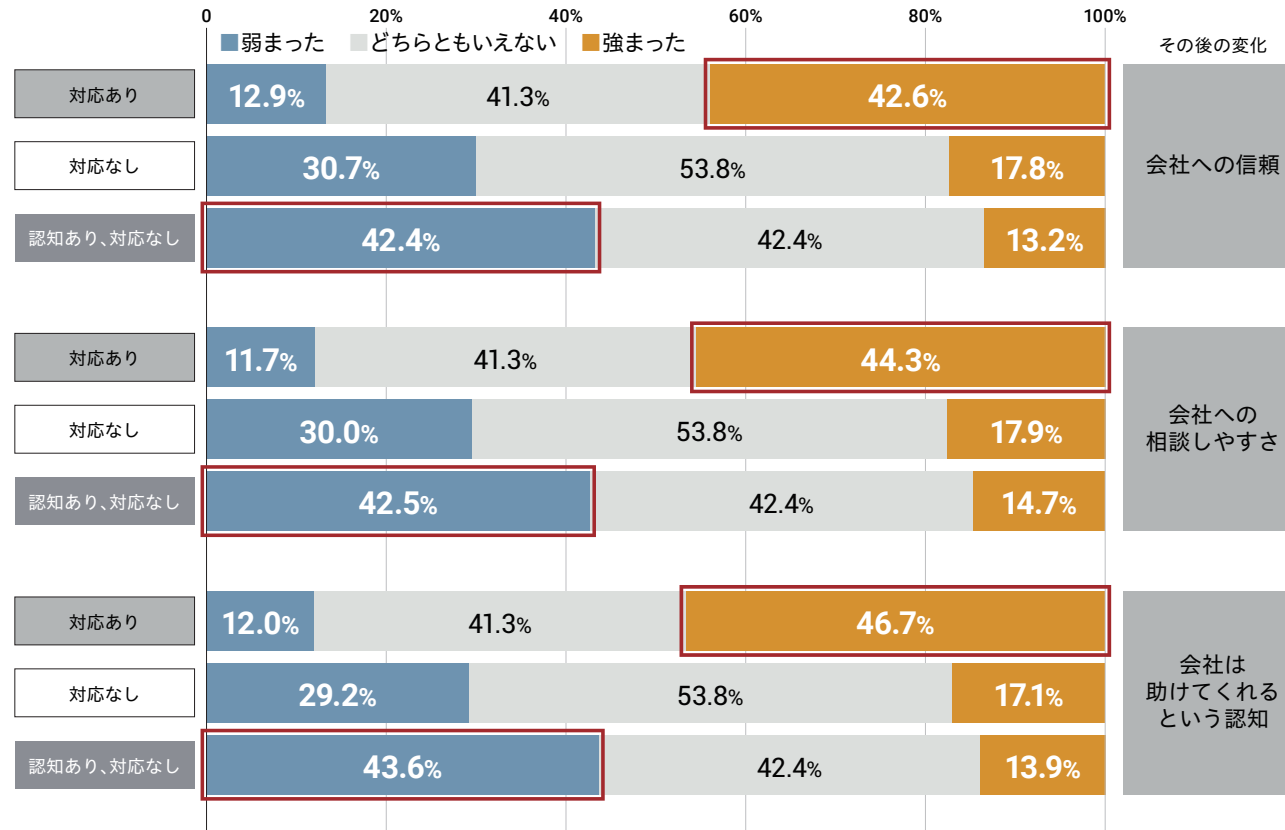


# カスハラ後の会社対応の影響

最後に、カスハラ後の会社対応の有無による、その後の「信頼資産」の変化を見た。

カスハラについて会社が「認知あり、対応なし」の場合では、その後の会社への信頼度や相談しやすさが大きく下がり、「対応あり」の場合には上がっている。

## カスハラ後の会社対応の有無による会社に対する意識の変化

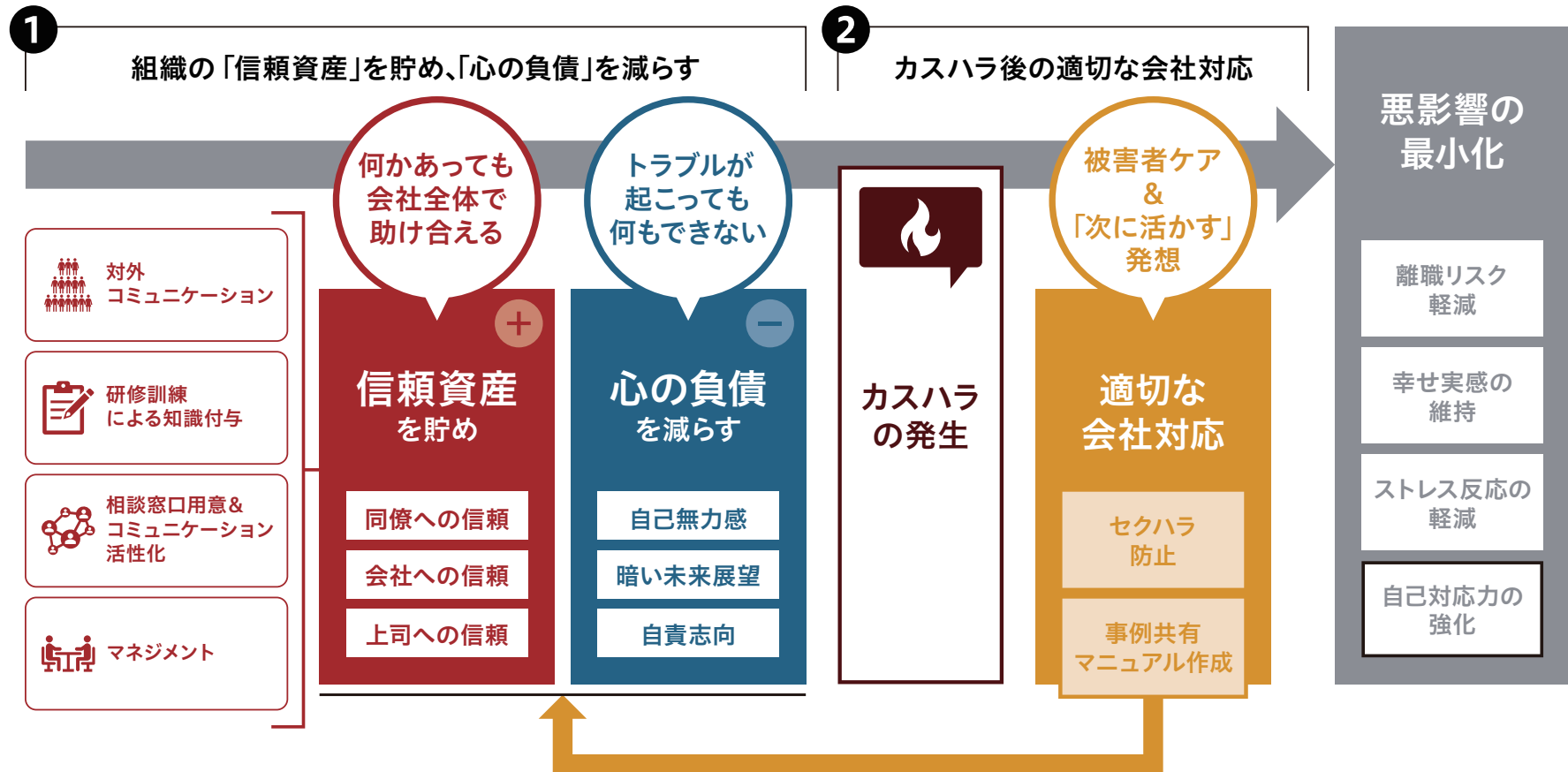


カスハラ経験者 n=3000

# まとめ 会社全体で助け合える「カスハラに強い」組織づくりを

不特定多数の客との折衝がある中で、カスハラ発生を完全に防ぐのは難しい。人材マネジメントの観点からは、未然に防ぎきるよりも、カスハラが「起きたとしても大丈夫」と思えるような「カスハラに強い」組織をつくるという発想が重要になる。カスハラによる負の影響を最小化し、カスハラに強い職場づくりのために必要なことは、以下である。

- ①皆で助け合えるという組織の「信頼資産」を貯め、トラブルが起こっても何もできないという「心の負債」を減らす人材マネジメント
- ②カスハラ被害者を適切にケアしつつ、「次に活かす」会社対応



# まとめ 「信頼資産」を貯め「心の負債」を減らす鍵と施策例

「信頼資産」を貯め「心の負債」を減らす5つの鍵とその施策例をまとめた。

予防的措置、研修訓練による知識付与、マネジメント改革は、「カスハラに強い組織づくり」に直結しており、企業として積極的な施策が必要だ。カスハラ後にも、被害者を適切にケアし、事例として共有していくことで、会社への信頼資産を貯めることにもつながっていく。また、社内だけでなく、対外的に会社としての態度や対策を表明していくことも求められている。

目指すべきは、増えるカスハラに怯え続けることなく、カスハラが「起きたとしても大丈夫」と思えるような強い組織づくりである。



## - Appendix



# 調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「カスタマーハラスメントに関する定量調査」
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス系職種における顧客からのハラスメント・嫌がらせの実態とその影響を確認する。</li> <li>・ハラスメントの負の影響を防止するための人材マネジメント・施策の在り方について示唆を得る。</li> <li>・医療・福祉領域のペイシエントハラスメントの実態と取り組みについて明らかにする。</li> </ul>
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	自由回答調査:2024年2月6日-2月9日 定量調査 :2024年3月21日-3月25日
調査対象者	<p>■顧客折衝のあるサービス職 全国20～69歳男女</p> <p>【SC調査】 n=20,108s</p> <p>【本調査】 3年以内カスタマーハラスメント被害経験者 n=3,000s</p> <p>対象職種: 事務・アシスタント、営業、カスタマーサポート、飲食・宿泊接客系職、理美容師、航空機客室乗務員、コンサルタント、教員、ドライバー、警備、医療・福祉系職員</p>
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある。

## 引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「カスタマーハラスメントに関する定量調査」

本調査の報告書全文はこちらからご覧いただけます。 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/customer-harassment.pdf>

# ハラスメントに関する研究活動のご紹介

## 調査

### カスタマーハラスメントに関する定量調査

公開日:2024年6月5日

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/customer-harassment.html>



### 職場のハラスメントについての定量調査

公開日:2022年11月18日

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/harassment.html>



## 機関誌

### ハラスメント対策の盲点と副作用 ～現場が抱えるジレンマにどう向き合うか～ (2023年3月発刊)

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol14.html>



## コラム

### ハラスメント被害の実態と要因 ～経営が良い企業でもハラスメントは起こり得る～

公開日:2023年1月11日

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/column/202301110001.html>



### ハラスメント対策がもたらす 従業員のハラスメント基準の厳格化、その影響と対応

公開日:2022年12月23日

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/column/202212230001.html>



### ハラスメントを生む「属人思考」風土と改善策

公開日:2023年1月6日

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/column/202301060001.html>



### ハラスメント被害者の泣き寝入りと離職の実態

公開日:2022年12月22日

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/column/202212220001.html>



### ハラスメントの「回避」が部下の成長を妨げる

公開日:2022年12月26日

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/column/202212260001.html>



カスハラに関するセミナー動画も公開中!

<https://youtu.be/VEIFLU2hw8E>



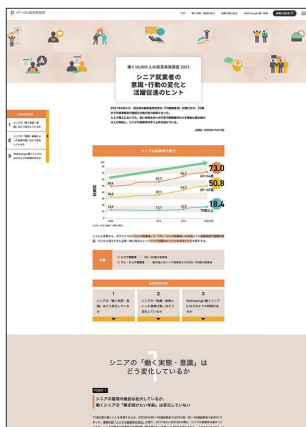
# パーソル総合研究所の研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、本資料以外にもさまざまなテーマの調査研究を特設サイトや機関誌、書籍などにて公表しています。

**特設サイト** <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/>



はたらく人の幸福学プロジェクト



シニア従業員の意識・行動の変化と活躍推進のヒント



人的資本経営を考える

特設一覧



**機関誌** <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/>



人事トレンドワード 2023-2024



海外の HR テン ド

機関誌一覧



## 最新情報は公式サイト、公式SNSをチェック!

公式サイト

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/>



パーソル総合研究所シンクタンク 公式 X

[https://x.com/prc\\_thinktank](https://x.com/prc_thinktank)



パーソル総合研究所シンクタンク 公式 note

<https://note.com/persolrandc/>



パーソル総合研究所 公式 Facebook

<https://www.facebook.com/rc.persol>



パーソル総合研究所 公式 Linked in

<https://jp.linkedin.com/company/persol-research-and-consulting>



株式会社パーソル総合研究所シンクタンク本部

〒107-0062 東京都港区南青山 1-15-5 パーソル南青山ビル

お問い合わせ <https://rc.persol-group.co.jp/form/contact/>