

生保業界における カスタマーハラスメントについての複合的研究

宮地 朋果（拓殖大学商学部教授）

目次

- 1 はじめに
 - 2 日本におけるカスタマーハラスメントの問題
 - 2.1 日本におけるカスタマーハラスメントの現状
 - 2.2 日本におけるカスタマーハラスメント発生の背景
 - 3 金融業・保険業におけるカスタマーハラスメント
 - 3.1 日本の金融業・保険業におけるカスタマーハラスメントの状況
 - 3.2 生保業界におけるカスタマーハラスメントの事例
 - 4 日本におけるカスタマーハラスメントへの対応策
 - 4.1 日本におけるカスタマーハラスメントをめぐる政府の取組状況
 - 4.2 生保業界におけるカスタマーハラスメント対策の課題
 - 5 おわりに
- 参考文献

1 はじめに

近年、日本では「カスタマーハラスメント」が大きな問題になっており、特に、コロナ禍により、その深刻度が加速したことが指摘されている。長時間労働、昇給の少なさ、インフレ率の上昇、円安など様ざまな要因により怒りを抱え込み、サービス従業者等に「八つ当たり」する人がいる。

「カスタマーハラスメント(customer harassment)」とは、顧客等からの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求等の著しい迷惑行為を意味する¹。日本では近年、政府をはじめ、さまざまな企業や団体によって、緊急に取り組むべき課題の一つとして、カスタマーハラスメントが認識され、各種の対策が講じられてきている。

厚生労働省は 2023 年 9 月 1 日に、仕事が原因でうつ病などを発症した場合の労災認定基準の評価項目にカスタマーハラスメントを追加した²。また、厚生労働省はカスタマーハラスメント対策を強化するために、労働施策総合推進法を改正し、従業員を保護する対策を企業に義務づけることを検討している。東京都は、2024 年秋の都議会においてカスタマーハラスメントに関する全国初の条例成立をめざして具体的な検討に入っており、札幌市など他のいくつかの地方自治体においてもカスタマーハラスメント対策が進んでいる。

本論文では、日本の保険業界、特に生保業界に焦点をあて、カスタマーハラスメントにはどのような形態があるのか、また、カスタマーハラスメントの背景にある要因やカスタマーハラスメントが発生するメカニズムを考察する。そのうえで、今後、政府や保険業界が対応すべき課題につ

¹ カスタマーハラスメント対策企業マニュアル作成事業検討委員会（令和 3 年度厚生労働省委託事業、東京海上ディーアール株式会社受託）「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」、2022 年 2 月による定義。本論文では、調査名などの固有名詞以外は、「カスタマーハラスメント」という表記方法にする。

² 厚生労働省ホームページ、2023 年 9 月 1 日 (https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_34888.html)

いて論じる。

2 日本におけるカスタマーハラスメントの問題

日本ではよく「お客様は神様です」と言われるが、アメリカでは「顧客は常に正しい」、イギリスでは「顧客は王様である」など、非常によく似た表現がある。また、カスタマーハラスメントの問題は、世界のいかなる国・地域、文化圏においても発生する可能性がある。しかし、カスタマーハラスメントの形態や発生の頻度には、地域により顕著な差異が見られる。

筆者は2022年8月から1年間、在外研究のために米国マサチューセッツ州に滞在したが、サービス・商品を受ける、あるいは購入する際、提供者との関係性や立場が日本よりも対等であるように感じられた。それは提供者が公的機関であっても、民間事業者であっても同様の印象であった。

実際に、国民性の相違もあり、カスタマーハラスメントの問題は、米国ではそれほど一般的なものではなく、日本におけるカスタマーハラスメントの問題について、米国の標準的な在住者に説明しても十分には理解されないことがあった。本章では、日本のカスタマーハラスメントをめぐる状況とカスタマーハラスメントが発生する背景について論じる。

2.1 日本におけるカスタマーハラスメントの現状

カスタマーハラスメントは従前から存在する問題ではあったが、近年、マスメディアによる報道やSNSなどにより、その概念が広く知られるようになった。また、日本において、働き方改革や人手不足など、労働環境や人びとの意識が変わってきていることにより、カスタマーハラスメントの問題に従業員が口に出すことが増え、以前から潜在していたカスタマーハラスメントの問題が表面化してきたという側面もある。

顧客等からのクレームや苦情には正当なものもあり、それ自体が直

接的に問題となるわけではない。商品・サービスの改善や新しい商品・サービス開発のきっかけとなる場合もある。また、クレームや苦情が企業の業務改善につながるものであることなども、厚生労働省のリーフレットにおいて既に指摘されている³。

したがって、クレームや苦情が適正なものであるか、不当な要求であるかを区別して、対処することが企業や従業員に求められる。顧客等からのクレームや苦情が「カスタマーハラスメント」であると考えられるポイントとして、厚生労働省のリーフレットでは、「顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合⁴」と「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⁵」という2点が挙げられている。

2.1.1 カスタマーハラスメントの被害状況

厚生労働省が2020年に公表した「職場のハラスメントに関する実態調査報告書⁶」によると、全国の企業・団体に勤務する20～64歳の男女労働者のうち、過去3年間に勤務先で顧客等からの著しい迷惑行為を一度以上経験した割合は15.0%⁷という結果が出ている。カスタマーハラスメントを経験した者の割合は、男性(14.9%)、女性(15.0%)

³ 厚生労働省「カスタマーハラスメント対策リーフレット」(<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000899376.pdf>)によると、「顧客等」には、実際に商品・サービスを利用した者だけでなく、今後利用する可能性がある潜在的な顧客も含まれる。

⁴ 「顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合」の例として、「企業の提供する商品・サービスに瑕疵・過失が認められない場合」や「要求の内容が、企業の提供する商品・サービスの内容とは関係がない場合」が挙げられている。

⁵ 「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」の例としては、まず、「要求内容の妥当性にかかわらず不相当とされる可能性が高いもの」がある。たとえば、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)、土下座の要求などが想定される。また、「要求内容の妥当性に照らして不相当とされる場合があるもの」も挙げられる。これは、たとえば商品交換の要求や金銭補償の要求等である。

⁶ 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社「職場のハラスメントに関する実態調査報告書(令和2年度厚生労働省委託事業)」2020年3月。

⁷ 15.0%の内訳は、「何度も繰り返し経験した」(2.1%)、「時々経験した」(7.4%)、「一度だけ経験した」(5.5%)となっている。

となっており、性別による相違はそれほど大きくない。

また、過去 3 年間に、顧客等からの著しい迷惑行為に関する相談があったと回答した企業の割合は、パワハラ(48.2%)、セクハラ(29.8%)に続く 19.5%であった。業種別では、「生活関連サービス業、娯楽業」(25.1%)、「電気・ガス・熱供給・水道業」(23.3%)、「不動産業、物品賃貸業」(22.6%)、「卸売業、小売業」(21.9%)の順にカスタマーハラスメントを経験した割合が高くなっている。

同報告書によると、顧客等からの著しい迷惑行為における行為者としては、「顧客等(患者またはその家族等を含む)」(77.1%)の割合が最も高く、「取引先等の他社の従業員・役員」(27.7%)が続いている。

顧客等からの著しい迷惑行為は、「長時間の拘束や同じ内容を繰り返すクレーム(過度なもの)」(52.0%)、「名誉棄損・侮辱・ひどい暴言」(46.9%)、「著しく不当な要求(金品の要求、土下座の強要等)」(24.9%)の順に多くなっている。

UAゼンセン⁸が2024年1～3月に加盟組合の組合員に対して実施したアンケートによると、直近2年以内にカスタマーハラスメントを経験した割合は46.8%であった(回答数210組合、33,133件)。また、シンクタンクのパーソル総合研究所が、全国のサービス職で働く20～69歳の約2万人を対象に2024年2～3月に行った「カスタマーハラスメントに関する定量調査」によると、過去にカスタマーハラスメントを経験した割合は35.5%であり、そのうち直近3年以内に被害があった割合は20.8%であった。数値の相違は若干みられるものの、各調査結果はカスタマーハラスメントの問題が日本社会に蔓延していることを示している。

2.1.2 カスタマーハラスメントによる心身への影響

厚生労働省の調査結果によると、顧客等からの著しい迷惑行為によ

⁸ 流通業やサービス業などの労働者により組織される日本最大の産業別労働組合。

る心身への影響として、「怒りや不満、不安などを感じた」(67.6%)に続き、「仕事に対する意欲が減退した」(46.2%)が挙げられた。

また、連合(日本労働組合総連合会)の「カスタマー・ハラスメントに関する調査 2022⁹」によると、回答者の 76.4%が「カスタマーハラスメントを受けたことで、生活上の変化があった」と回答している¹⁰。生活上の変化としては、「出勤が憂鬱になった」(38.2%)、「心身に不調をきたした」(26.7%)、「仕事に集中できなくなった」(24.3%)、「眠れなくなった」(17.6%)、「人と会うのが怖くなった」(16.9%)の順になっている。

パーソル総合研究所の「カスタマーハラスメントに関する定量調査」によると、1年以内のカスタマーハラスメント経験がある層とない層を比較すると、経験がある層の年間離職率は、経験がない層の 1.3 倍になっている。

これらの調査結果からも、カスタマーハラスメントの存在が従業員の労働環境や仕事への意欲などに悪影響を及ぼしていることがわかる。人事管理や人材育成の面でも、カスタマーハラスメントの存在は企業にとって大きな障害となっている。厚生労働省の調査によると、パワハラ、セクハラをはじめとするハラスメントの予防・解決のための取組を進めることによる副次的効果として、「職場のコミュニケーションが活性化する/風通しが良くなる」(35.9%)、「管理職の意識の変化によって職場環境が変わる」(32.4%)などが挙げられている¹¹。

2.2 日本におけるカスタマーハラスメント発生の背景

日本では長年、優れた顧客サービスの提供が重視されてきた。その

⁹ 2022年11月11日から11月12日にかけて、ネットエイジア株式会社によって実施されたインターネット調査である。調査対象は、18～65歳の被雇用者またはフリーランスで、直近3年間で自身もしくは同じ職場の人がカスタマーハラスメントを受けたことがある人となっている。

¹⁰ 直近3年間で自身がカスタマーハラスメントを受けたことがある人に、生活上の変化について質問したアンケート結果である。

¹¹ 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社「職場のハラスメントに関する実態調査報告書(令和2年度厚生労働省委託事業)」2020年3月。

結果、顧客の期待やサービスの要求水準が高くなり、カスタマーハラスメントが発生しやすい土壌があると言える。

2.2.1 文化的背景

カスタマーハラスメントは、個人の行動によって引き起こされるため、特定の文化や国の特徴ではなく、どのような国や文化でも発生する可能性があることを認識する必要がある。しかし、地域や文化的背景によって、カスタマーハラスメントの広がりや現れ方が異なる可能性がある。

カスタマーハラスメントの発生に影響を与える可能性のある要因はいくつかあるが、文化的背景は特に影響が大きな要因と考えられる。顧客とのやり取りに関する文化的な規範や期待は、国・地域によって異なる。日本のように、顧客の自己主張や要求の高さに寛容な文化圏がある一方で、米国など、サービス・商品の提供者と顧客の双方に、敬意や礼儀正しさを求めるような文化圏もある。これらの文化的背景の相違が、カスタマーハラスメントの発生頻度や深刻度に影響を与える可能性がある。

日本では、顧客に対する丁寧な言葉遣い、親切な対応が重視される。また、日本語に敬語があることも、カスタマーハラスメントを助長させている可能性がある。長年、日本は優れたカスタマーサービスで知られてきた。その結果、顧客は非常に良いサービスを受けることを期待し、そうでなければ腹を立てる傾向があるように思われる。

日本では従来、顧客志向の追求のあまり、顧客の要求や態度に対する、行き過ぎた寛容さが見られることがあった。このような力学のもとでは、顧客が販売員などを顎で使う権利があると勘違いし、カスタマーハラスメントにつながるようなパワーバランスの歪みが生じてしまうおそれがある。

サービスに対する考え方がそもそも欧米とは異なることも指摘できる。欧米においては、サービスはお金で買うものであり、よいサービスを受け

るためには、お金を支払う必要がある。それに対して、日本では、「おもてなし」の言葉に代表されるような気づかいとの混同があり、従業員のサービスを無償のものにとらえる人もいる。

各地域・国の文化には、コミュニケーションの方法、パーソナルスペース（他人に近付かれると不快に感じる空間）、顧客とのやり取りの仕方などに関して固有の規範があり、それらがカスタマーハラスメントの発生に影響を与えている可能性がある。

また、文化圏によっては、性別による著しい力の不均衡があり、それが原因となって、特定の性別の個人を主な対象とするハラスメントとして現れることがある。U A ゼンセンの 2020 年調査によると、カスタマーハラスメント行為をした顧客の 74.8% が男性である。パーソル総合研究所の調査結果にも、多少の相違はあるものの同様な傾向が見られる。カスタマーハラスメントの加害者は、女性よりも男性が多い。

日本は賃金や役職者数などにおいて、男女差が著しい国である¹²。内閣府男女共同参画局の「令和3年版 男女共同参画白書」によると、女性は非正規雇用労働者の割合が高く、特に「宿泊、飲食業」、「生活、娯楽業」で働く割合が高い¹³。これらの業種は、カスタマーハラスメント被害が多いとされる業種でもある。そのため、現在はカスタマーハラスメント被害における男女差が日本ではそれほど顕著ではないとされるが、今後、カスタマーハラスメントの実態が各種調査で明らかになるにつれて、結果が違ってくることも考えられる。

¹² OECD のデータによると(<https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>)、OECD 加盟国のうち、男女間賃金差が最も少ないのはベルギーで、その差は 1.2% となっている。OECD 諸国の平均は、11.9% である。日本は 22.1% であり、G7 のなかで最も男女間賃金差が大きな国となっている。

¹³ 令和2(2020)年の産業別雇用者の雇用形態別割合をみると、女性役員は全体の 1%、女性正規雇用労働者は 20%、女性非正規雇用労働者は 24%、男性役員は 4%、男性正規雇用労働者は 39%、男性非正規雇用労働者は 11% となっている。「宿泊業、飲食サービス業」で働く労働者のうち、53% が女性非正規雇用労働者であり、「生活関連サービス業、娯楽業」で働く労働者のうち 38% が女性非正規雇用労働者となっている。

カスタマーハラスメントをめぐっては、年齢による有意な差も指摘できる。UAゼンセンの2020年調査によると、カスタマーハラスメント行為をした顧客の9割が40代以上で、特に多いのが50代(30.8%)、60代(28.0%)となっている。また、パーソル総合研究所の調査結果においても、カスタマーハラスメントの加害者は高齢層が多く、被害者は若年層が多い。

また、社会階層による差が大きな地域、権力や特権の格差が著しい地域においては、権威や社会的地位を利用したカスタマーハラスメントの事例が見られる。近年、「格差社会」化が進む日本においては、今後このようなタイプのカスタマーハラスメント被害も増える可能性がある。

2.2.2 カスタマーハラスメントに対する認識の高まり

近年、日本でカスタマーハラスメントが目立つようになったのは、いくつかの要因が重なったためである。

まず、カスタマーハラスメントの問題に対する認識が高まり、より多くの個人が問題を認識し、報告するようになったことが挙げられる。カスタマーハラスメントは虐待の一形態で、脅迫罪や強要罪などの犯罪につながる可能性があり、決して容認されるものではないという認識が広がっている。以前の日本では顧客重視の観点から、多少のカスタマーハラスメントは従業員として我慢すべきという風潮が支配的であった。しかし、マスメディアによる報道などで、認知度が高まり、情報量が増えたことで、被害者が自分の経験について、より積極的に話すようになってきている。

また、ソーシャルメディアの影響も大きい。個人の経験が多くの人に共有され、カスタマーハラスメントに対する意識が高まるきっかけとなっている。カスタマーハラスメントの被害者が、ソーシャルメディアにより自らの体験を共有し、支援者を得ることにより、加害者の責任を追及する、あるいは企業や当局がこの問題に効果的に対処できるよう圧力をかけることもできる。

働き方改革および労働環境・雇用慣行の変化による影響もある。労働者のメンタルヘルスや労働環境に対する関心も高まっている。日本では近年、サービス業を含め、非正規雇用やパートタイム雇用が増加傾向にある¹⁴。非正規雇用やパートタイム雇用のなかには、カスタマーハラスメントに寛容ではなく、かつインシデントを報告する力をもつような労働者も含まれる。このような労働者は雇用の流動性が高いため、問題に対して正規雇用労働者よりも自由に発言しやすいと考えられる。

こうした社会的関心の高まりにより、企業や団体がカスタマーハラスメントに対処し、安全な職場環境を確保する必要性が浮き彫りになってきている。

3 金融業・保険業におけるカスタマーハラスメント

3.1 日本の金融業・保険業におけるカスタマーハラスメントの状況

連合の「カスタマー・ハラスメントに関する調査 2022」によると、自身が受けたカスタマーハラスメントのきっかけ（複数回答形式）は、「勘違いや嫌がらせ」（47.4%）、「商品・サービス提供への不満」（40.4%）、「商品・サービス提供のミス」（17.2%）となっている。業種別の結果を見ると、金融業、保険業では、「商品・サービス提供への不満」（55.0%）、「勘違いや嫌がらせ」（50.0%）、「商品・サービス提供のミス」（27.5%）の順となっており、他業種よりも商品・サービス提供に関する影響が大きくなっていることがわかる。

同調査によると、直近 3 年間で自身が受けたことのあるカスタマーハラスメントは、「暴言」（55.3%）、「説教など、権威的な態度」（46.7%）、「同じクレーム内容の執拗な繰り返し」（32.4%）、「威嚇・脅迫」（31.9%）、「勤務先への不当な苦情、投稿」（23.9%）、「長時間の拘

¹⁴ 総務省統計局の「労働力調査（2022年平均）」によると、2022年の非正規の職員・従業員の割合は全体で 36.9%である。

束」(17.5%)、「正当性のない担当者の交代要求」(13.8%)の順になっている(複数回答形式)。

業種別の結果を見ると、金融業、保険業において、従業員が経験したカスタマーハラスメントで最も多いものが「暴言」で 62.5%、次いで「同じクレーム内容の執拗な繰り返し」で 50%となっている。「暴言」と「同じクレーム内容の執拗な繰り返し」の項目は、全業種のなかで金融業、保険業が最高の数値になっている。

このことから、金融業、保険業では主に「言葉」によるカスタマーハラスメントが多い状況がうかがえる。電話での会話や、顧客との直接的な対話、またはオンラインによるコミュニケーションのなかで、攻撃的な言葉、侮辱、軽蔑のこもった発言などを顧客から受けることが考えられる。

また、一部の顧客は、金融業、保険業の販売担当者に過度のプレッシャーをかけることがある。これには、会社が提供できる範囲を超えた割引、追加特典、または特別扱いや有利な条件を執拗に要求することなどが含まれる。「同じクレーム内容の執拗な繰り返し」(50.0%)のなかには、このようなことを期待している場合もあると考えられる。

自身が受けたことのあるカスタマーハラスメント(複数回答形式)は以下、「説教など、権威的な態度」(45.0%)、「威嚇・脅迫」(32.5%)、「勤務先への不当な苦情、投稿」(30.0%)、「長時間の拘束」(25.0%)、「正当性のない担当者の交代要求」(20.0%)の順になっている。「正当性のない担当者の交代要求」(20.0%)には、差別が背景にある場合も少なくない。たとえば、性別、年齢、外見、その他の個人的特徴を理由とする担当者の交代要求などである。

厚生労働省の調査結果¹⁵によると、他の業種と比較して、金融業・保険業におけるカスタマーハラスメントの被害割合はそれほど多いわけではない(全産業平均が 15.0%に対し、金融業、保険業は 16.4%)。

¹⁵ 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社「職場のハラスメントに関する実態調査報告書(令和2年度厚生労働省委託事業)」2020年3月。

しかし、保険業界・金融業界はカスタマーハラスメントに対して常に細心の注意を払う必要がある。金融業・保険業が扱う顧客の個人情報にはセンシティブなものがあり、秘匿性が高い場合もあるため、問題が表に出にくく、潜在しているおそれがある。また、金融業・保険業が扱う商品は、複雑で一般の消費者にはわかりにくいという特性があるため、顧客のストレスや不満につながり、カスタマーハラスメントの温床になる可能性もある。

3.2 生保業界におけるカスタマーハラスメントの事例

日本の生保会社の営業に関しては、厳しい競争や高いノルマなどの存在がしばしば指摘される。また、販売目標の達成というプレッシャーのなかで、カスタマーハラスメントの問題が見過ごされてきた側面もある。業績評価基準を再評価することにより、ストレスの少ない職場環境を作り出し、カスタマーハラスメントのリスクを軽減することが期待できる。ここではまず、生保業界におけるカスタマーハラスメントの実例とそれらへの対応策についてみる。そのうえで、生保業界におけるカスタマーハラスメント発生背景について検討する。

3.2.1 生保業界における事例・対応策

日本の生保業界におけるカスタマーハラスメント被害の実例と対応策の把握のために、A社におけるカスタマーハラスメントに対するマニュアルに記載事項の一部を抜粋する。各生保会社により、カスタマーハラスメントへの取り組み方、社内資料の記載内容や用語等には相違があると思われるが、日本の生保業界におけるカスタマーハラスメントの実態や営業現場における具体的な対応策を理解するうえで、A社の資料は非常に参考になる。

<カスタマーハラスメントの事例>

- ①「バカヤロー」「死ね」「ただじゃすませないぞ」等と大声で怒鳴る
- ②机をたたく、物を投げつける等の暴力・威嚇
- ③損害賠償の範囲を著しく超えた不当な金銭的要求
- ④「土下座しろ」等の社会的通年を超える謝罪の強要
- ⑤「社長を出せ」「お前が責任をとれ」等の発言
- ⑥性的な冗談、食事・デート等への執拗な誘い
- ⑦身体的な接触（胸、腰、尻、腿等を触る）
- ⑧性的な要求や行動等への拒否に対し、契約の解約・失効等の不利益に言及
- ⑨執拗に LINE やメールを送付
- ⑩自宅や営業所付近で待ち伏せ

＜カスタマーハラスメントへの対応策＞

- ①カスタマーハラスメントに遭った際の対応話法を作成し、職員・営業職員に周知徹底
- ②セクハラ対策としては、以下の留意事項を営業職員に周知徹底
 - (1) 社内スマホや防犯ブザーを常時携帯する
 - (2) ドレスコードに沿った服装を心がけ、顧客に誤解を与えない態度・行動をとる
 - (3) 社内スマホでメール、LINE 等を利用する場合は、業務上の連絡に限定する（極力、平日の 9 時から 17 時までに限る）
 - (4) 顧客の自宅への単独訪問は極力避ける（管理職等と同行）
 - (5) 単独で顧客宅を訪問する場合は、家族に同席を依頼、玄関先で対応、会話を録音等の対応を実施する
 - (6) 顧客の車には極力乗らない（やむなく乗る場合は後部座席に座る）、自分の車に顧客を極力乗せない
- ③管理職はカスタマーハラスメントの被害報告を受けた場合、速やかに防犯対応責任者および総務部に報告し、必要に応じ警察署に

被害届を提出

- ④カスハラ・セクハラ被害にあった職員・営業職員に、必要に応じてメンタルヘルスケアを実施

3.2.2 日本の生保業界におけるカスタマーハラスメント発生の背景

日本の生命保険加入の主要チャネルは、営業職員であり、全体の55.9%を占めている¹⁶。また、営業職員の多くは女性である点も日本の生保業界の大きな特徴である。

A社は営業職員チャネルを主体とする生保会社であるが、そのマニュアルを見てみると、カスタマーハラスメント発生事例について、大きく2つにグルーピングできる。

すなわち、マニュアルのカスタマーハラスメントの事例の①～⑤は、顧客による過度な非難であり、⑥～⑩はセクシュアルハラスメントと考えられる。⑨はどちらにも該当する可能性がある。

顧客による過度な非難については、ノルマ達成のため営業職員が強引な営業を行い、顧客等から不満や不信感を持たれることをきっかけとして発生しているのかもしれない。あるいは生命保険商品のわかりにくさが原因となり、顧客が十分に理解することが難しく、提供される情報に圧倒されたり混乱したりすることで、カスタマーハラスメントが発生している可能性もあろう。

また、保険に加入したという事実だけで顧客が安心をしてしまい、保険商品の内容の理解が不十分であったり、加入した保険に過度の期待を持ったりしている場合も考えられる。特に、生命保険は長い保険期間の後に保険金として支払われることが多く、その時になってはじめて、自分が想定していたような十分な保障がなされないことに気付く場合がある。そのような場合には、顧客の保険会社に対する不満や不信感が

¹⁶ 生命保険文化センター「2021(令和3)年度 生命保険に関する全国実態調査」2021年12月。

大きくなることが予測される。

一般に、生命保険は「売られる商品」と言われる。営業職員は、病気、介護、老後、死亡、その際の資金不足など、デリケートな話題に触れることが多い。このような会話の性質上、顧客は感情的な負荷やフラストレーションを感じる場合があり、それがカスタマーハラスメントにつながる場合もあるかもしれない。

これらのうち、営業職員の説明が不十分（あるいは虚偽の説明）であることを原因とするクレームは顧客からの正当な苦情であり、それ自体はカスタマーハラスメントとは言えない。しかし、その苦情が事象として過度な非難（手段・態様が社会通念上不相当）に該当する場合には、カスタマーハラスメントとなり、企業・管理職には、従業員を保護・サポートする対応が必要になってくる。

日本の生保業界の厳しい営業文化や難解な商品特性が直接的にカスタマーハラスメントにつながるわけではないが、顧客が営業職員に不満や不信感を持つ温床にはなり得ると言えよう。

一方、営業職員の多くを女性が占めるという事実が、カスタマーハラスメントを発生させやすくしている側面もある。カスタマーハラスメントは、顧客と接客者の力関係をもとに発生する。その関係性は、あくまでも顧客からみた主観的なものではあるが、顧客のなかには、自分のほうが上位にあり、接客者は自分の言うことを聞くべきであるという誤った認識を持つ者や、女性に対して差別意識や固定観念を持つ者もいる。そして、そのような営業職員と顧客との関係性がカスタマーハラスメントを惹起しやすくすると考えることもできるのではないだろうか。

また、マニュアルのカスタマーハラスメントの事例の⑥～⑩は、主にセクシュアルハラスメントと考えられるが、営業職員の多くを女性が占めるという生保業界の状況からみると、セクシュアルハラスメントへの対応が、カスタマーハラスメント対応の大きな部分を占めていると考えられ、実際に、A社のカスタマーハラスメントへの対応策をみても、そのようになって

いる。

4 日本におけるカスタマーハラスメントへの対応策

本章では、日本におけるカスタマーハラスメントをめぐる一般的な取組状況をみたうえで、生保業界において必要とされる対応策について論じる。

4.1 日本におけるカスタマーハラスメントをめぐる政府の取組状況

2020 年 1 月に策定された、「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」（令和 2 年厚生労働省告示第 5 号）には、カスタマーハラスメントについての言及がある。これにより、事業主は、カスタマーハラスメントに関して、相談に応じ、適切に対応するための体制の整備や被害者への配慮のための取組を行うことが望ましく、被害を防止するための取組を行うことが有効であることが定められた。

また、厚生労働省は、2022 年 2 月に企業等カスタマーハラスメント対策の必要性を理解し、自主的な取組を行ってもらうことを目的に「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」を発行した。

厚生労働省は 2024 年 6 月現在、2025 年の通常国会で法改正案を提出し、従業員をカスタマーハラスメントから保護する対策を企業に義務づけることを検討している。具体的には、対応マニュアルの策定や相談窓口の設置などが想定されるが、罰則規定はない。厚生労働省は 2019 年に、労働施策総合推進法を改正し、企業にパワーハラスメント防止の取り組みを義務化させたが、今回は同法にカスタマーハラスメントの規定を追加することを検討するものである。これらの動向は評価されるものであるが、カスタマーハラスメントに特化した法律の制定または強化についても検討すべきではないか。これには、ハラスメント防止方

針の策定や、被害を受けた従業員への支援を企業に義務付ける条項のみならず、著しいカスタマーハラスメントを行った者に対する罰則規定なども含まれる。

2023年12月には、旅館業法が改正され、ホテルや旅館が不当な割引などの要求、過度な謝罪の強要などを拒否できるようになった。これにより、カスタマーハラスメントを行う客に対して宿泊拒否ができるようになったが、悪い口コミなどに対する懸念や、宿泊拒否できる基準が明確ではないことなどが原因となり、宿泊拒否を躊躇する場合も多いとされる。顧客のどのような行動や言動がカスタマーハラスメントに当たるのかの区別は難しいこともあり、しばらくは、さまざまな業種において基準明確化の努力と試行錯誤が続くと思われる。

政府には、カスタマーハラスメントに関する国民の意識を高める上で重要な役割を果たすことが求められる。サービス従業員に対する容認しがたい行為に関して、国民の意識を高めることを目的としたキャンペーンを実施することなどにより、カスタマーハラスメントの発生の減少が期待される。また、政府には継続的に、各業界においてハラスメント防止策が遵守されているか監視することが求められる。定期的な監査や検査は、企業がカスタマーハラスメント対策に要求される基準を満たしていることを確認するのに役立つ。

4.2 生保業界におけるカスタマーハラスメント対策の課題

日本の生保会社には、カスタマーハラスメントへの対策を実施することで、従業員を支援し、被害の影響を軽減する職場環境を構築することがより一層求められる。組織として、従業員のサポートを優先し、顧客と良好な関係を築く企業文化を醸成することが重要である。

カスタマーハラスメントに対する近年の取組状況を業種別にみると、「金融業、保険業」では、取組を実施している割合が他の業種より高く

なっている¹⁷。たとえば「相談体制の整備」は 53.8%が実施していると回答しており、各業種の中で最高の数値となっている（全体では 27.5%）。また、「顧客等からの著しい迷惑行為を受けた被害者への取組（メンタルヘルス不調への対応等）」は 36.1%が実施しており、これは「生活関連サービス業、娯楽業」（37.8%）、「医療、福祉」（37.7%）に続く数値となっている（全体では 22.1%）。

A社のマニュアル（抜粋）を見ても、カスタマーハラスメントに遭った際の対応話法の作成、セクハラ対策、報告体制の整備、被害に遭った従業員のメンタルヘルスケア等、既に一定の対応策は金融業・保険業において実施されているようである。

連合の「カスタマー・ハラスメントに関する調査 2022」によると、カスタマーハラスメント対策として、対策を取る必要性を感じるものは以下の順になっている。①「カスタマーハラスメント発生時のサポート体制」（81.7%）¹⁸、②「被害者へのケア（メンタルヘルス対策等）」（81.0%）、③「カスタマーハラスメントへの対応に関するマニュアルの作成」（80.9%）、④「顧客対応の記録（現場の録画や電話の録音）」（79.7%）、⑤「カスタマーハラスメントを容認しない企業方針策定」（79.6%）。いずれの項目も高い数値であり、カスタマーハラスメントに対する従業員の危機意識の高さを示す結果となっている。

また、同調査でカスタマーハラスメントをなくして適正な環境とするため国・団体などが実施する対策で必要性を感じるものという質問に対しては、「業界団体が、業界全体で対応できるようなガイドラインを整備する」という回答が一番多く、78.9%となっている。これらの結果を踏まえ、生保業界においては、生命保険協会等が主導するなどして、業界としてのガイドラインや行動規範の早期作成、各社が利用できるマニュアル

¹⁷ 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社「職場のハラスメントに関する実態調査報告書（令和2年度厚生労働省委託事業）」2020年3月。

¹⁸ 「必要性を強く感じる」と「必要性を感じる」の回答の合計。以下の項目の数字も同様である。

(ひな型)の作成や業界全体のサポート体制を構築するなど、業界横断的な取り組みが期待されるだろう。

たとえば、生命保険協会は、顧客からのハラスメントに対処するための業界全体のガイドラインを策定すべきである。これらのガイドラインは、ハラスメントの防止と対応に一貫したアプローチを確保するための各社のベンチマークとなる。また、生命保険協会が、ワークショップ、セミナー、フォーラムを開催することで、各生保会社はカスタマーハラスメントに対処するためのベスト・プラクティスや戦略を共有することができる。これらは、業界全体で効果的な方針を採用するのに寄与するだろう。生命保険協会等の業界団体は、従業員の権利と福利を尊重することの重要性を強調するために、業界内外の意識向上に率先して取り組むべきである。これには、一般市民向けの啓発キャンペーンも含まれる。

2024年6月に、全日本空輸(ANA)と日本航空(JAL)がカスタマーハラスメントへの対処方針を共同でまとめたことを発表した。航空業界におけるカスタマーハラスメントの被害は、顧客との接点が多い地上スタッフや客室乗務員が多いため、女性の割合が高い。これは、生保業界の営業職員をめぐる環境とも似ているため、その意味でも参考になるとと思われる。

パーソル総合研究所の調査結果によると、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」、「会社や業界としての方針や態度の対外的な公表」、「名札のフルネーム表記廃止」であり、顧客の権利やプライバシーなども考慮しながら、適正な対応を心がける必要がある。

顧客からのハラスメントは、従業員に大きな精神的負担を与え、ストレス、不安、燃え尽き症候群などの増加につながる可能性がある。また、従業員の仕事ぶり、メンタルヘルス、そしてウェルビーイング(身体的・精神的・社会的に良好な状態)等に悪影響を及ぼす可能性がある。

カスタマーハラスメントが続くにもかかわらず、企業から適正なサポー

トがなされなければ、従業員は、サポートされていない、過小評価されている、あるいはこの職場は安全ではないと感じる。その結果、従業員の満足度や会社・組織への帰属意識が下がり、離職率が高くなることが考えられる。生保会社にとって重要であるのは、従業員を尊重し、サポートし、カスタマーハラスメントを絶対に許さないという企業文化や労働環境を作ることである。許容できない顧客の行動を明確に定義したうえで、ハラスメントの発生にどのように組織として対処するかの方針を作成することが重要である。

カスタマーハラスメント被害にあった従業員へのサポート体制としては、報告方法や利用できるサポート、従業員としての権利の周知を図ることがまず重要である。サポートには、秘密厳守の報告専用窓口、社内外のカウンセリングサービス、指導や支援を提供する専任の担当者へのアクセス、上司との定期的な面談、同僚によるサポート等が含まれる。

管理職は、カスタマーハラスメントの発生に対処する上で、重要な役割を果たす。管理職は、ハラスメントの発生を認識し、迅速に対応し、従業員を精神的にサポートし、従業員が尊重されるような職場環境を確保するために必要な措置を講じるよう、定期的に教育・訓練を受けることが求められるだろう。

企業には、難しい顧客対応やハラスメントに効果的に対処するために必要なスキルやコミュニケーション方法を従業員に教える研修プログラムを提供するだけでなく、顧客の意識を高める努力をする責任がある。生命保険業界には、顧客の理解を促進し、営業担当者を尊重する教育キャンペーンを実施することを提案する。例えば、ウーバーでは顧客がドライバーを評価し、ドライバーが顧客を評価する。ウーバーの例に倣えば、営業担当者が顧客から敬意を持って接されたと感じれば、その顧客には販促グッズや専門家による健康アドバイスなどのインセンティブが提供される。これが消費者の意識改革につながる可能性がある。生命保険会社の経営陣は、顧客との良好な関係を維持しながら、営

業担当者に敬意を払える職場環境を作るよう努力すべきである。そうすることで、職員の離職の問題が是正され、最終的には顧客の利益につながるのである。

5 おわりに

本稿では、日本の保険業界、特に生保業界におけるカスタマーハラスメントの現状と、それらに対処するために必要な対策を明らかにすることを試みた。

カスタマーハラスメント問題のいくつかは、水面下に潜んでいる。本稿でこのテーマに関する情報を提供する目的は、業界関係者や監督官庁などが適切な対策を行うことにより、保険業界において顧客と最前線の従業員との信頼関係が構築されることである。

カスタマーハラスメントの問題を認識し、保険会社が適切な対策をとることで、業界全体のウェルビーイング(身体的・精神的・社会的に良好な状態)やプロフェッショナリズムが向上し、就業の長期化につながる。それにより、保険業界に対する信頼や顧客満足度がさらに上がると考えられる。

文化的、地域的な背景を問わず、カスタマーハラスメントは決して正当化されるものではない。顧客と商品・サービス提供者の双方にとって安全で尊重される環境を確保するために、カスタマーハラスメントへの対処と防止は、あらゆる場面で優先されるべき課題である。

保険会社には、カスタマーハラスメントの問題に対して明確な方針を定め、従業員に適切な態度・行動についての教育を行う責任がある。また、ハラスメント事例に各社が個別対応するのではなく、業界横断的なルールや対応策に基づき処理すること、業界内でハラスメント事例や対応方法などのデータを集積、共有することも有用だろう。カスタマーハラスメントがいかに発生するのかを理解し、それらに適切に対処する

ための知識・情報を業界全体で共有することで、カスタマーハラスメントの問題に対して迅速かつ望ましい対処をすることが容易になる。

一方で、カスタマーハラスメントの問題は、保険会社など民間企業の努力だけでは解決が難しい。法制化をはじめ、官ならではの役割や責任も大きい。保険業界関係者や監督官庁、政策立案者、消費者などすべてのステークホルダーがカスタマーハラスメントの問題に高い関心を持ち、喫緊の課題として対処することにより、社会全体の効用が高まることが期待される。

【主要参考文献】

- ・池内裕美「なぜ『カスタマーハラスメント』は起きるのかー心理的・社会的諸要因と具体的な対処法ー」『情報の科学と技術』70 巻 10 号、2020 年 10 月。
- ・カスタマーハラスメント対策企業マニュアル作成事業検討委員会「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」、2022 年 2 月。
- ・東京海上日動リスクコンサルティング株式会社「職場のハラスメントに関する実態調査報告書（令和 2 年度厚生労働省委託事業）」2020 年 3 月。
- ・日本労働組合総連合会「カスタマー・ハラスメントに関する調査 2022」2022 年 12 月。
- ・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」2024 年 6 月。
- ・宮地朋果「生保業界におけるカスタマーハラスメントをめぐる一考察」『生命保険経営』第 91 巻第 6 号、2023 年 11 月。