

生産性向上に資するビッグデータに対応した観光人材育成プログラム

「観光人材生産性向上」リカレントテキスト

3-01 業界プロフェッショナル

カスタマーハラスメント

目次

1章 クレームとは-----1

2章 クレームの分類-----1

3章 「カスタマーハラスメント」-----3

4章 違法行為例-----5

5章 クレーム対応例-----7

1章 クレームとは

クレームとは、商品・サービスに関して消費者から不満がおこり、会社（店舗）に責任ある対応を求められることです。クレームは消費者の意見がわかるアンテナでもあり、サービスを向上させるためには有益な情報であるため、誠意ある対応をしていく事が基本的な姿勢として求められます。

しかしながら、消費者の不当な要求を受け日常の仕事に支障が生じ、流通・サービス業に従事する労働者に大きなストレスを与える事例が増加しており、ハラスメントの新しい領域「カスタマーハラスメント」として社会的な問題となっています。そのため、社会通念上許される範囲を超えて行われる「悪質クレーム」に対しては、毅然とした対応をとっていく必要があります。

社会心理学研究によると、クレーマーには、高学歴・高所得で社会階層が高い人が多いこと、自尊感情が高く完全主義的な傾向が強いこと、社会的不満が高いといった特徴があるとされています。さらに、性格特性で言うと、寛容性が低いといった特徴も挙げられます。

2章 クレームの分類

＜正義感による「世直し型」クレーム＞

高齢者に多く、「世の中にとって悪」と思ったことに対して、それを改善させるために正義感から苦情を言ってきます。苦情を言っている本人は、自身の行為がクレームやカスタマーハラスメントに当たるかもしれないという意識は全くないばかりか、社会のために良いことをしていると思っているため、対応に苦慮することが多いタイプです。「自分を認めてもらいたい」「自分の方が上だと思われたい」などの心理が働いています。

＜普通のクレームが「悪質化」したクレーム＞

普通の消費者や利用者が些細なことでクレームをいい、企業側の対応を通じてさらに激高し、結果的に悪質化するタイプです。企業側の対応で「NGワード」や「NG態度」を示すと一気にスイッチが入ることがあります。

「NGワード」

Dワード：「でも、～」 「だから、～」 「どうせ、～」 「ですが、～」 ……

誤敬語：「ちょっとお待ちください」 「よろしかったでしょうか？」 「了解しました」 ……

否定：「お言葉ですが」 「何度も申し上げているように」 「そうはおっしゃられても」 ……

言い訳：「当社の決まりなので」 「私の担当ではないので」 「当社にも事情がありまして」

「NG態度」

話をさえぎる、意見を否定する、憶測で話をする、長く待たせる

冷たい態度、あいまいな態度、めんどくさそうな態度、上から目線的な態度

<心に問題を抱えた人による「異常な怒り」を伴ったクレーム>

精神的に不安定な人に見られる異常なまでの怒りを伴うタイプです。怒りの原因としては認知症の初期症状である易怒性や、非定型うつ病のアンガーアタック（怒り発作）などがあります。自分では感情のコントロールが効かないために暴力的になっている場合もあるので、専門家に相談が必要になることがあります。

<「承認欲求」を満たすためのクレーム>

SNSで苦情を行くことで注目されたり、同調されたりすると承認欲求が満たされます。苦情投稿が社会問題化されることで、世論の代表や社会を支配したような錯覚が生まれ、優越感を得ることで満足する人もいます。共通していることは、苦情を訴えることで社会とのつながりを実感していることです。「自分を認めてもらいたい」「誰かと話したい」などの心理が働いています。

<「不満のはけ口型」クレーム>

社会への不満を抱えた人が、客という有利な立場を利用して従業員を攻撃することで、日ごろのストレスを発散している場合があります。市役所や学校などで多く見られます。「ストレス解消したい」「自分の方が上だと思われたい」などの心理が働いています。

<クレーム「ストーカー」>

サービス業の現場で、クレーム担当者の親切丁寧な対応を好意と勘違いし、消費者や利用者が一方的な恋愛感情を抱き、何度も通ったり電話をしたりするタイプです。対応を拒否すると、恋愛感情が執着心や恨みに転換し、因縁をつけたり付きまといをしたりエスカレートするおそれがあるので注意が必要です。

3章 「カスタマーハラスメント」

悪質クレームの定義とその対応に関するガイドライン（ＵＡゼンセン流通部門）より引用・参考

①要求内容

- 欠陥があった商品の代金より、高額な賠償を要求
- 謝罪として土下座を求めるもの
- 従業員の解雇を求める要求
- 自社製品以外の要求
- 不当な返品を要求（返品期限を過ぎている返品など）
- 実現不可能な要求（法律を変える、子どもを泣き止ませるなど）
- 発生した事実に対して、相応に対応したにもかかわらず、社長や企業トップをだせという要求

早い段階で、対応できない理由を告げて「要求に応じられない」と明確に告げること。

②要求態度

	類型	判断基準	対応
長時間拘束型	顧客が従業員を長時間にわたりクレーム対応を強い、業務に支障がでる	誠意をもった対応の後、膠着状態になってから一定時間（20分程度）を超える場合	専門の従業員にボタンタッチ・録音を始め、30分後に理解されない場合にはお引き取りを願う。それでも、引き取られない場合には毅然と退去をもとめ、場合によっては警察へ連絡をする。
リピート型	繰り返し電話やメール、訪問での問い合わせをしてくる。内容を変えて不合理な要求をしてくる。	不合理な問い合わせが2回以上	連絡先を確実に取得した上で、不合理な問い合わせが2回きたら注意し、3回きたときには対応できない旨をつたえる。それでも繰り返し訴える場合には、ブラックリスト化しておき電話の通話記録を残し、4回目からはより上長が対応して窓口を一本化し、迷惑であり、やめることを毅然と伝え対応する。その後、繰り返された場合には業務妨害罪として警察へ通報する。
暴言型	店頭・電話・メールなどで暴言を吐く	大きな怒鳴り声をあげる、侮辱的発言（バカ野郎！」「死ね」「殺すぞ」）、名誉棄損、人格否定	大声については、やめるように求める。録音を素早く実施する。侮辱されたときは、謝ることはせずに程度によっては退去させる。あまりに態度がひどい場合には証拠をもとに提訴をしていく。
暴力型	暴力とは、体に接触したとき、物を振り回す、ド	故意に蹴る・殴る・たたく・ぶつか	他の顧客に被害が及ぶ可能性があるため、複数名で対応する。暴力行為があった場合

	アを強く開け閉めするなど。	力型に入る。接触がなくても殴りかろうとしたり、椅子や棒を振り回すような危険行為は暴力型に入る。	には警察に通報し駆けつけてもらい対応する場合によっては、取り押さえ現行犯として拘束する。
威嚇・脅迫型	威嚇・脅迫とは従業員に危害を加える。予告して怖がらせることである。	一般の従業員が怖がるようなことを告げられる場合は威嚇・脅迫類型入る怖がらせる行為は、○○するぞという言葉だけではなく、案に危害をにおわせる行為も含まれる。例えば次のようなものである。●反社会的な勢力をにおわせる発言●異常に接近しながら怖がらせる行為	上級従業員に直ちに対応者を交代する。中止を求め、応じなければ直ちに警察に通報する。身の危険をまもる行動をとるようにする
権威型	やたらと威張り権威をきて要求を通そうとする類型であり大会社の上級職員や経験者などに多くみられる。	必要以上に自分の権威を誇示する。特別扱いを要求したり、文章での謝罪を要求してくれば権威主義的な悪質クレームと判断する。	発生したクレームに対する対応はするが特別対応には応じない。
店舗外拘束	自宅や特定の喫茶店などに呼びつけてクレームを行う	自宅や特定の喫茶店などに呼びつけてクレームを行う	現状は多くの場合には出向いて対応をしているが、少額の商品について欠陥が確認できない段階で出向いているケースもあり、結果としてクレーム事実があったとしても、過剰な対応のケースとして考えられる。納得されず従業員を返さないという事態になった場合には、必ず警察へ通報する対応をする。
SNS/インターネット上の誹謗中傷	インターネット上に名誉を毀損したり、プライバシーを侵害する情報が掲載される	インターネット上に名誉を毀損したり、プライバシーを侵害する情報が掲載される	発信者の把握が困難であり、被害者が被害を回復するのが難しく、迅速な対応が求められる。掲示板や SNS での被害は、その運営者（管理人）に削除を求める。自らが削除を求めることが困難な場合は、法務省の人権擁護機関である法務局に速やかに相談し、法務局からプロバイダへの削除要請を依頼する。 *参考「プロバイダ責任制限法」により、被害者は、プロバイダやサーバの管理・運営者などに対し、人権侵害情報の発信者（掲示板や SNS など書き込んだ人）の情報の開示を請求したり、人権侵害情報の削除を依頼したりすることができるようになっている。

4章 違法行為例

＜威力業務妨害罪（刑法 234 条）＞

威力を用いて業務を妨害する。3年以下の懲役、または50万円以下の罰金。

「大声を上げる・机を叩く・蹴るなどの行為で、その場にいる人たちを怖がらせたり、迷惑をかけたりして、要求を無理にでも通そうとする。」

○店内で大声を出したり、あたりの物を蹴飛ばしたりして、恐怖心を与える行為

○机を暴力的に叩きながら、大声で、要求を通そうとする行為

○デパートの食堂に蛇を20匹撒く行為

○数人で食堂内で怒鳴り散らし騒然とさせる行為

○店舗の道路に面する部分の全面に物体を一面に並べる行為

○7か月で3000回の迷惑電話をかける行為。

＜強要罪（刑法 223 条）＞

脅迫や暴力を用いて、相手に義務のないことをさせる。3年以下の懲役。

「謝罪の意を示すだけで満足せず、「土下座」や「謝罪文の提出」、「関係者の辞職」など、義務を越えた行為を強いたり、実現できないほどの償いを求めたりする。」

○「土下座しろ!」「クビにしろ!」と過度な謝罪や要求を強要してくる行為

○名誉棄損罪や侮辱罪に該当しないのに、無理やり謝罪文を書かせる

○訪問先で「帰りたい」と伝えているにもかかわらず、帰さない。

＜恐喝罪（刑法 250 条）＞

人を恐喝して金品を脅し取る。10年以下の懲役。

○「迷惑料よこせ!」「感謝料をよこせ!」「治療費を払え!」と金品を要求してくる行為

○「ネット上に悪評を流すぞ。それなりの誠意を見せろ」

＜脅迫罪（刑法 222 条）＞

生命・身体・自由・名誉又は財産に対し害を与える旨を告知して人を脅迫する。2年以下の懲役、または30万円以下の罰金。

○「担当者の名前と住所はわかっている。組の者には話をつけておいたからな。」

○「会社をネットでさらしものにしてやる」

○「家族が大変なことになるぞ! 覚悟しておけ!」などといった親族に対する害の告知に当たる行為

＜不退去罪（刑法 130 条）＞

正当な理由がないのに、他人の敷地内などに居座る。3 年以下の懲役又は 10 万円以下の罰金。

○お引き取りくださいと伝えているにもかかわらず、居座り続ける。

○「要求を受け入れるまで帰らない」と店内やオフィスに居座る行為

＜偽計業務妨害罪（刑法 233 条後段）＞

うその噂を流したり、人をだましたりするなどして、業務を妨害するおそれのある行為。3 年以下の懲役又は 50 万円以下の罰金

○真実ではないことを分かっているながら、店舗を特定できるような内容で SNS に「〇〇でコロナのクラスターが発生したから行かない方がいいよ」などの書き込みをした。

＜信用毀損罪（刑法 233 条前段）＞

ウソの噂を流したり、人をだましたりするなどして、人や企業の社会的信頼を低下させる状態にした。3 年以下の懲役又は 50 万円以下の罰金

○店舗を特定できるような内容で SNS に「〇〇で買った飲料に異物が入っていた」とうその書き込みをした。

○あの会社は倒産寸前だから関わるのは避けたほうがいい。

＜名誉毀損罪（刑法 230 条 1 項）＞

不特定または多数の人が認識できる状況で人の社会的評価を低下させるような事実を示し、その人の社会的評価を害する恐れを生じさせた場合、名誉毀損罪が成立します。

○企業などを特定できるような内容で SNS に「〇〇という店は犯罪者が経営している」などの書き込みをした。摘示された事実が真実であっても名誉毀損罪は成立します。

5章 クレーム対応例

①怒鳴りつけてくるお客さまの対応

<謝りかた>

多くの人がお客さまの興奮を鎮めようとして、落ち着いたトーンで話すなど冷静な対処を心がけますが、じつはそのことがお客さまの怒りを余計に増幅させます。お客さまの目には慇懃無礼な態度に映ってしまい、「自分がSOSを発しているのに、まるで状況がわかっていない!」と感じるからです。この場合、相手がまくし立ててくるならこちらも早口で、大声で恫喝してくるなら、声の大きさも遠慮なく合わせて謝ります。

そもそも人は、声の大きさや話のテンポ、しぐさなど、自分と似た相手に無意識に好感を持ちます。このことは心理学的な実験でも確かめられていることです。また、怒鳴るお客さまのほとんどが、意識的にせよ無意識にせよ、こちらを萎縮させて交渉の優位に立つことを、心のどこかで期待しています。「怒鳴れば、相手は引いて謝ってくるだろう」と思っています。ところが、そうした期待を裏切ると、お客さまは虚をつかれ、一瞬、怒りを忘れます。

<謝る内容>

「わざわざご足労いただいて申し訳ありません!」といったように、謝る対象を限定する言葉（この例では「ご足労いただいて」）をつけて、クレームの本題とは別のことで謝ります。状況もよくわからないうちに、本題について謝って、非を認めた事実を作らないように注意してください。

<落ち着いていただくコツ>

お客さまが立っている状態であれば、「どうぞこちらにおかけください!」と声をかけます。その場に椅子がなければ、「こちらでゆっくりお話をお聞かせください」と、バックヤードやカウンターの角に移動してもらい、とにかく座ってもらうようにします。

できれば、お互いに真正面に座るのは避け、斜めの位置に座るようにします。斜めの一に座ったほうが視線を外しやすくなり、対決モードにならずに済みます。ここまでで、お客さまはかなり落ち着きを取り戻し、怒鳴るのをやめるケースがほとんどです。

②電話越しに怒鳴りつけてくるお客さま

<謝りかた>

電話を受けるときにも、お客さまの声の大きさやトーンに合わせて対応しながら、怒鳴り声の背後にある原因や感情を探ります。そして、傾合いを見計らって、お客さまの気持ちを代弁する言葉を投げかけてみてください。

<気持ちを代弁する>

お客さまから怒り口調ながらも「そうよ」「そうだよ」というYES言葉が返ってくるようであれば、「この人はわかってきている」と認識してくれた証拠です。それを機にお客さまの怒りは一気にトーンダウンするので、こちらもそれにあわせて声の大きさやテンポを合わせて、本題の解決に向けて話を進めていきます。

③事実関係をはっきりさせる

事実関係をはっきりさせておかないと、どこからどこまで謝罪が必要で、どの程度の対応をおこなえばいいのか、全くはっきりしないため、対応にブレが生じてしまいます。このため、クレームが発生したら、何よりもまず一番に、事実関係を調査し、はっきりさせることが大切です。

事実関係がはっきりしたら、「この点につきましては、当社のミスでございました。申し訳ございません」「今回の原因は、お客様の操作方法の影響であることが分かりましたので、商品交換まではおこなえません」など、事実に基づいたしっかりとした対応がおこなえるようになります。

④感情と論理の両方に対応する必要がある

クレームが発生した時には、お詫びとお客様の感情をいたわる言葉と、事実確認や論理的、実際的な対応の両方が必要です。

ひたすら謝ってばかりで感情に訴えかけるだけだと、「謝る気持ちは分かった。で、どうしてくれるの？肝心な点が抜けているじゃないか」ということになります。逆に、すぐに「今回は、●●という理由で商品交換させていただきます」というように、論理面だけで対応しようとしめると、「商品交換すればいいってもんじゃないだろう！」ということになります。

以上のように、感情面、論理面の片方だけで対応しようとする、問題は解決しないだけでなく、お客さんはさらに激怒する結果となるのです。

たとえば、「買ったばかりなのに不便をおかけしてしまい大変申し訳ございません」など、お客さまの気持ちを察したいたわりの言葉とお詫びが必要です。その上で、「今回の症状の原因については、早速、担当部門で調査しまして、結果をお知らせするとともに、商品についてはすぐに交換させていただきます」というように論理面でも納得する対応をおこなえば、クレームはたいていおさまります。

⑤聴くことに徹する

商品やサービスに不満を抱いてクレームを言ってきた場合、そのお客さんの言いたいことを全て聴いてしまう必要があります。お客様の感情の処理は、「心に残っているわだかまりや不満」を全て打ち明けてもらうようにします。

商品やサービスに不満を持ってクレームを申し出てくれたお客さんには、商品交換、返品、修理など、必要な対応を迅速におこなうだけでなく、心理カウンセラーになった気持ちで、お客さんが抱えている不満感情を全て、一つ残らず吐き出してもらうように誘導し、全て聴いてあげてください。

⑥具体的な数字を出す

クレーム対応をおこなっていると、商品交換や修理、返品受付、担当者からの折り返しご連絡などといった流れになることが多いです。その際、非常に大切なのが、何月何日の何時に連絡するか、何月何日の何時に商品交換させていただきますとか、具体的な数字を出す必要があります。そうしないと、お客さんは、いつになるのかと非常に不安になり、鎮まりかけた心のコントロールを失いクレームが悪化してしまいます。具体的な日時を出すと、クレームを言ってきたお客さんもとりあえずは安心し、その日時までは、たいてい待ってくれるものです。

一番やってはいけないことが、約束の日時にきっちりと折り返し連絡をしないことです。もしそのようなことがあれば、クレームが悪化し手がつけられなくなることもあります。クレーム対応時には、何倍も注意を払うようにしてください。

⑦できること、できないことをはっきり伝える

お客さまの要求を全て吞んでしまうと、味をしめて更なる過剰要求をおこなってきます。また、一度、このような例を作ってしまうと、この事例を伝え聞いたクレーマーたちが、あなたの会社をターゲットにしてたかのように集まってきます。クレーマーと呼ばれる人たちの中には、恐怖心をうまく利用して、過剰要求を無理やり吞ませることを職業としている人もいますから、注意が必要です。

そのため、過剰要求や不当な要求には、はっきりと突っぱねる勇気が必要です。上司や専門部署など一人で対応するのではなく、会社全体で対応しているという形にしておきます。

⑧相手の土俵に立たない

クレーマーは自分の土俵というものがあり、得意な争いの場があります。たとえば、顧問弁護士を雇っているから法律上の問題に持ち込みたい、自分の事務所に連れて来たいなど、自分の土俵というものを持っています。熟練のクレーマーになればなるほど、自分の土俵に担当者を誘いこむのが得意で、相手の思うようにコントロールされて多大な損害をこうむります。

特に、クレーマーの居場所に一人で訪問対応はしないようにしてください。熟練したクレーマーの中には、自分の事務所で数名の仲間を用意しておき入ってきた担当者を閉じ込めて、恐怖を使って過剰要求を全て吞ませることが得意な連中がいます。

⑨悪質なクレーマーには事実で対抗

悪質なクレーマーとは、商品が無償で譲り受けたり、慰謝料をふんだくったりすることを目的として、クレームを付けてくる人物のことを言います。

クレーマーが、商品が無償交換しろとか、怪我をしたから慰謝料を払えなどと言ってきたとします。そのような場合、怪我なら診断書、問題の商品を預かって調査します。ただし、調査内容については、複数の人間が確認し、きちんと文書にしたため、もし、裁判になっても証拠として提出できる状態にしておいてください。相手が脅しをかけてきた場合は、録音をします。録音しておけば、後で、証拠の一つとして使うことができますし、脅迫された場合は、警察に脅迫の罪で被害届を出すこともできます。

※会話当事者が相手に同意を得ずに（無断で）録音する行為「秘密録音」は、録音することが法的に禁止された場所（法廷内・ハラスメント委員会など保護性の高いもの）以外合法です。ただし、人格権侵害となり得る場合、損害賠償責任を負う場合があります。なお、録音の同意をとることは、クレーマーを冷静にする効果があります。