

SAMPLE



# カスタマーハラスメント 対応マニュアル

～危機管理的顧客対応指針 5ヶ条～

- 株式会社エス・ピー・ネットワーク
- お問い合わせ <https://info.sp-network.co.jp/contact>
- 担当 片山

## もくじ

I. はじめに .....	1
II. クレーム・カスハラの特門家 SPN が製作するマニュアル	
1. マニュアルの主旨・目的.....	3
2. 株式会社エス・ピー・ネットワーク (SPN) のプロフィール .....	3
3. 危機管理的顧客対応指針 5 ケ条とは .....	3
4. 危機管理的顧客対応指針 5 ケ条 推奨 .....	4
5. 危機管理的顧客対応指針 5 ケ条 形態 .....	4
III. カスタマーハラスメント対策の基本	
1. カスハラとはどのようなものか ～定義してみる～ .....	5
セクハラ・パワハラ等の定義を踏まえて .....	5
カスタマーハラスメントの行為類型.....	5
要求を実現するための手段・態度が社会通念上不相当な言動とは .....	6
2. カスハラから従業員を守るためにすべき対策のポイント.....	7
IV. 不当要求・カスハラへの対応における注意点	
1. 不当要求・カスハラ対応力を高める上で押さえておくべきこと .....	8
2. 不当要求への基本的な対応要領の整理 .....	9
基本的対応要領 .....	9
対応時のロジック .....	9
対応打ち切り時の進め方 .....	9
3. 不当要求対応で押さえておくべき基本思考 .....	10
対応時に焦ってしまう理由 .....	10
～改めて押さえておきたい3要件～ .....	10
V. 危機管理的顧客対応指針 5 ケ条の対応	
第1条 初期対応は慎重かつ冷静に対応せよ！ .....	11
第2条 クレームと不当要求は似て非なるもの .....	12
第3条 初期対応では、3つの基本を徹底せよ！ .....	13
第4条 お客様の話は4つの要素の使い分けを意識せよ！ .....	19
第5条 お客様の要求に応じるかは5つの基準で判断せよ！ .....	22
5つの基準で見極めるポイント .....	24
危機管理的顧客対応指針 5 ケ条 早見表 .....	25

## VI. 事例別 対応ポイント集 ～How-to 事例集～

事例 1	宿泊施設客室衛生トラブル事案.....	26
事例 2	車用品整備作業トラブル事案.....	28
事例 3	食品スーパー売価トラブル事案.....	30
事例 4	ペット用品会計トラブル事案.....	32
事例 5	ペット用品サンプルトラブル事案.....	34
事例 6	宿泊施設室内トラブル事案 .....	36
事例 7	宿泊施設発行書面トラブル事案.....	38
事例 8	宿泊施設予約トラブル事案 .....	40
事例 9	学習塾希望校トラブル事案 .....	42
事例 10	医療機関急患対応トラブル事案 .....	44
事例 11	小学校指導要領トラブル事案.....	46
事例 12	小売店ブランド物真贋トラブル事案 .....	48
事例 13	アミューズメント施設遊戯トラブル事案.....	50
事例 14	人身保護施設親族トラブル事案.....	52
事例 15	携帯電話ショップ契約トラブル事案 .....	54
事例 16	ガソリン補給ステーショントラブル事案.....	56
事例 17	大規模災害時鉄道ホームトラブル事案 .....	58
事例 18	航空機出発遅延トラブル事案.....	60
事例 19	路線バス乗客トラブル事案.....	62
事例 20	金融機関融資トラブル事案.....	64

VII. おわりに .....	66
-----------------	----

# I. はじめに

本マニュアルはクレーム、カスハラ対応の原則的な考え方と対応のポイントを紹介するものです。

企業は、顧客等からの申し入れに対し丁寧かつ誠実な対応を行うことで、顧客が被った損害や不利益の解消、企業の信頼回復をめざすことが求められます。また顧客等の意見を参考に、企業経営の伸長、新製品開発、品質の向上、接遇のスキルアップなどに活かすことも重要です。

一方で、顧客等が、企業に原因や責任がないにも関わらず対価を求める行為や、非常識な言動で従業員に迫る行為、すなわちカスタマーハラスメント（以下、カスハラ）に対し、企業は毅然とした対応を取る必要があります。カスハラに適切に対応できる社内体制を構築し、従業員に対する教育、研修が必要です。

株式会社エス・ピー・ネットワーク（以下、SPN）は、1996年の創業後、一貫してクレーム、カスハラ等の対応、対策についてコンサルティングと実務支援を提供してきました。そして2013年、これらの実績をもとに顧客対応のノウハウを危機管理の観点で整理、集約し、現場対応ノウハウの集大成として『危機管理的顧客対応の指針 5ヶ条』（以下、5ヶ条）を発表いたしました。

本マニュアルは、多くの業種、業態の方に活用いただける5ヶ条の考え方と実践法を中心に解説しており、顧客等の応対を行う可能性のある、すべての従業員が知っておくべき原則的な考え方と顧客対応のポイントをまとめたものです。顧客対応の現場で起きがちな、不当要求の応諾や失言などの失敗を防ぎ、かつカスハラに毅然とした対応ができるようにノウハウをまとめました。

本マニュアルを、皆さまの会社でのカスハラ対策の強化、顧客対応力の向上にお役立ていただけましたら幸甚でございます。

2024年8月1日

株式会社エス・ピー・ネットワーク

## Ⅱ. クレーム・カスハラの特門家 SPN が製作するマニュアル

### 1. マニュアルの主旨・目的

SPN は実際に不当要求及びカスハラに対し、長年に亘り企業に対する人的支援サポートを行っており、疲弊する企業の担当者に成り代わり、悪質なお客様を排除してきた実績により、そのノウハウをマニュアルに詰め込んでいます。したがって、机上論で作成するものではなく、あくまで実践論そのものであるマニュアルとなります。

本マニュアルは、クレームに対する誠実な対応を考え、不当要求及びカスハラには毅然とした対応が必要であると考え、全ての企業に向けてご提供するものです。

### 2. 株式会社エス・ピー・ネットワーク (SPN) のプロフィール

創業 1996 年 3 月 (設立 1989 年 12 月)、当時、日本の企業では“危機管理”という考え方が浸透しておらず、企業の対処はもっぱらクライシスマネジメントに注力する状況がみられました。しかし、企業の取るべき道はリスクマネジメントでなければなりません。そこで、SPN が誕生し初めて「ミドルクライシス・マネジメント<sup>®</sup>」という考え方を提唱しました。

当社は、創業時から暴力団を中心とする反社会的勢力の不当要求対応の実務支援を提供してまいりました。その中で、SPN であれば顧客によるクレーム、不当要求にも“対処してもらえる”というニーズが高まり、顧客への不当要求対応実務支援のご依頼を多くいただき、急速に発展してまいりました。現在では、反社会的勢力からの不当要求よりも、一般消費者からのカスハラが問題視されておりますが、当社としては極めて慣れた対応であり、当社の経験値からすると難しい対応とは言えず、それが長年の対応で培われた技術と知識であり、専売特許と言われる所以と考えております。

### 3. 危機管理的顧客対応指針 5 ヶ条とは

クレーム、不当要求、カスハラ対応の要点を、危機管理的な観点で 5 つにまとめた理論と対応の指針です。当社の膨大な対応実績から共通の対応ポイントを導き出し、初期対応からカスハラの見極め、顧客対応の応対法などを、現場で実践しやすいように整理しています。すぐに現場で応用が可能な実践的な指針です。

## 4.危機管理的顧客対応指針 5ヶ条 推奨

お客様から日々申し出られるクレーム、不当要求、カスハラに対し、企業は迅速かつ丁寧に対応しなければなりません。特に、不当要求やカスハラの対応にあたっては、十分な聞き取りと発生した事実調査、確認を経た適切な判断のもとで対応方針を決定することが必要です。

一つひとつの事象をこの5ヶ条に当てはめて判断することで、カスハラ行為に該当するのか、企業としてどこまで顧客の要求に応じるべきか、断るべきかを見極めることができ、適切な対応で、対応と要求に応諾することに伴うロスが軽減できます。

## 5.危機管理的顧客対応指針 5ヶ条 形態

**第1条：初期対応は慎重かつ冷静に対応せよ！**

**第2条：クレームと不当要求は似て非なるもの。対応時は切り替えよ！**

**第3条：初期対応では3つの基本を徹底せよ！**

**第4条：お客様の話は4つの要素の使い分けを意識せよ！**

**第5条：お客様の要求に応じるかは5つの基準で判断せよ！**

## Ⅲ. カスタマーハラスメント対策の基本

### 1.カスハラとはどのようなものか ～定義してみる～

## SPN 推奨カスハラ定義と行為類型

### セクハラ・パワハラ等の定義を踏まえて

(カスタマーハラスメント)

職場において行われる又は、業務に関して行われる

1. 優越的な関係を背景とした顧客（法人等の取引先を含む）の言動
2. 業務上又は、社会通念上相当の範囲を超えて行われる
3. 担当者の就業環境や業務推進を阻害し又は、担当者の尊厳を傷つける行為

### カスタマーハラスメントの行為類型

1. 顧客として優遇を求めることを目的とする言動（優越的地位の濫用）
  - 「俺は客だ」、「お客様は神様だろう」、「お金を払っているのだから、やって当然」、「対応次第では、今後の取引を考える」等の発言
  - 「不買運動を起こす」「ネットで炎上させる」、難癖を付けて値引きを要求、「客の言うことを信用できないのか」と質問を遮断する行為
2. 不当・過剰・法外な要求、社会通念上相当の範囲を超える対応の強要、コンプライアンス違反の強要
  - 対価的に相当な範囲を超えた要求、特別の利益や便宜の供与を求める要求、法令違反（違法行為）の内容への対応要求
  - 暴行・傷害、強要・恐喝・脅迫、不退去、器物毀棄、威力・偽計業務妨害、名誉棄損等の刑法犯、一方的主張の繰り返し、職務妨害行為（就業環境又は業務推進阻害行為）
3. 職務妨害行為（就業環境又は業務推進阻害行為）
  - 長時間に渡る担当者の拘束、その場で解決できない事象への即時対応要求、正当性のない担当者の交代要求、虚偽の申し立
  - 就業時間後の拘束、他業務実施の妨害、義務なき文書の提出要求、大声出す、暴れる等の施設の平穏を害する言動

- 同一・類似案件への執拗な対応（回答）要求・電話、業務上必要な機器等を壊したり奪ったりする行為、従業員の警告を無視

#### 4. 担当者の尊厳を傷つける行為（人格否定・意志決定権の侵害）

- 暴言、誹謗中傷、個人的な責任追及（賠償・補償要求）、個人情報への晒し等をちらつかせること、無許可での撮影・録音
- 土下座や人格・尊厳を傷つける行為の強要（セクハラ、性的自由の侵害を含む）、SNS等による連絡・返信要求・強要
- 職場や通勤経路、自宅での待ち伏せ等恐怖を与える行為、必要以上の連絡先・個人情報等開示の要求、その他嫌がらせ行為

### 要求を実現するための手段・態度が社会通念上不相当な言動とは

※社会通念上とは、一般的に受け入れられる常識や見解となります。

- 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）
- 威圧的な言動（大声を出す、複数人で取り囲む など）
- 義務のない要求（不合理な謝罪及び謝罪文等の書面提出、土下座 他）
- 継続的な（繰り返される）、執拗な（しつこい）言動、電話やメールなどの連絡を含むつきまとい行為
- 拘束的な行動（不退去、居座り、監禁）
- 合理的な理由のない長時間に亘る従業員の拘束
- 差別的な言動及び人格を否定する言動
- 性的な言動（セクシャルハラスメント行為）
- 従業員個人への不当・違法な行為（つきまとい、待ち伏せ、従業員に対する無断での撮影など）
- 従業員個人のプライバシー権及び肖像権の侵害
- SNS やインターネット上での誹謗中傷

なお、上記に挙げた言動はあくまでも一例であり、これらに類似した社会常識を逸脱した言葉や行為については、個々の顧客の言動に応じ臨機応変に判断することが重要です。また、顧客対応の時間の経過とともに、顧客の言動も変わるため、注意を欠かさず注視、判断する必要があります。

## 2.カスハラから従業員を守るためにすべき対策のポイント

### 7つの重要な柱

1. 自社のカスハラの被害・実態の把握→自社にあわせた対策の出発点
2. カスハラ対応ポリシー（方針）の策定・明確化→「企業姿勢」を示す
3. カスハラへの対応要領の明確化→対応要領と打ち切るためのロジックが重要
4. マニュアルの作成→方針や定義・行為類型・対応要領を明確化：根拠作り
5. カスハラに関する研修の実施→フォロー体制と対応要領を従業員に周知
6. カスハラ対応時のフォロー・サポート体制の整備→孤立させない。安心感の醸成
7. メンタルケア、従業員の保護対策の整備と運用徹底→SNS 含む法的対応体制

#### カスハラ対策は

- 従業員を守るための対策 .....カスハラによる精神的不安による障害への防御
- 会社を守るための対策 .....従業員に対する安全配慮義務の履行

対策に要する費用を確保し体制整備を進められるかどうかで、会社の「本気度」が分かる！！

それは健全な企業運営を行う上で、必要不可欠なのではないだろうか…

## ★初期対応時の事例とポイント：初期対応では聞くに徹する！



昨日、家族 4 人でこの店に来ただけど、食事して帰ったら数時間後に家族の体調が悪くなった。今も寝込んでいるんだけど、この店で出した食事が原因だろう！どうしてくれるんだ！感謝料を出せ！また、謝罪文を提出しろ！土下座して今すぐ謝れ！



お客様、穏やかにお話をお願いいたします。ご家族様のご容態は如何でしょうか、病院には行かれましたか。昨日の何時頃にご来店でしたか？何をご注文くださいましたか。レシートはお持ちでしょうか。一旦、店舗でも調査いたします。お時間をいただきたくお願いします。



今すぐ回答しろよ！お前が対応するんだろ、ならこの場で回答しろ！この店の料理を食べて体調不良になったのだから、補償するのは当たり前だろ！



まずは、詳しくお話をお聞かせ下さい。  
現段階で、私の一存で回答することは致しかねます。社内にて調査をさせて頂き、改めてご回答させて頂きます。

### ポイント！

- お客様の話に傾聴・共感しながらすべてを聞き取る『Perfect hearing』
- お客様の話を途中で理解しても、最後まで話を聞き取ること
- お客様の話が同じことを繰り返すようであれば、4つの要素を意識して整理すること

## 事例 3 食品スーパー売価トラブル事案

お客様相談室に「チラシに載っていた 1 束 88 円の野菜を 2 束購入したが、実際の販売価格が 1 束 ¥138 と違っていた」と電話が入った。お客様相談室が店長に確認すると、お客様の申し出どおりであり、チラシの表示価格が間違っていた。なお、この表示間違いは今回で 4 度目であった。

店舗はお客様への対応にあたって、自宅に謝罪訪問し差額分を返金するという方針を決めていた。店長からお客様に電話し「自宅に出向き謝罪させていただきたい」と伝えたところ、本日の 18 時に自宅を伺うことについて了承を得た。

店長が、お客様の自宅の玄関先で応対し、丁寧に謝罪のうえ差額の返金と粗品を渡したところ、お客様が 2 枚（1 枚はコピー）の書類を出し、書類には「今後、チラシ又は、表示価格と異なる請求をしたら、〇〇宛（お客様名）に 3 万円を支払うこととする」と書かれていた。このうえお客様は店長に対して、承諾のサインを求め、断り切れなかった店長は、言われたとおりにサインし、自宅を後にした。（なお書類の 1 枚は店舗の控えとして受け取った）

### お客様の狙いどころ

- ① 改善されない価格表示、登録ミスに対し苛立ちと不満を覚えていたが、この気持ちを店長にぶつけることができる。
- ② 価格ミスのたびに 3 万円を正当な理由で請求できる。エビデンスも手中にある。

### 5 ヶ条の活用

#### ～第 2 条に注目！～

- ① 価格ミスは「クレーム」。書面の内容とサインは「不当要求」。切り替えて対応する。クレームには謝罪と再発防止への取り組み説明。不当要求はお断りする。
- ② CS 対応と RM 対応が混在したケースでは、要求行為の見極めが大切。
- ③ 業務上の不手際ではあるものの、書面の発行や署名を行う義務はない。
- ④ お客様自宅内で執拗に署名を要求する行為は強要行為ともいえ、カスハラというべき行為・手段といえる。

## 対応話法

- ① 「今回、店舗の不手際でご迷惑をお掛けしたことについては心からお詫び申し上げます。今後このようなことがないように努めてまいります」「このような書面にサインすることはできません。お断りします」
- ② 「このようなことは会社として行っておりません」
- ③ 「これ以上は対応いたしかねます。帰らせて頂きます」
- ④ 「ご要望が続けられるのであれば、こちら警察へ通報しなければなりません」

## 注意ポイント

- ① お客様にご迷惑をお掛けしたという負い目があっても、不当な要求は別の話と切り分けて考える。
- ② 会社としても個人としても行っていないことを明確に告げる。理由を述べる必要はない。
- ③ 強要は法律に抵触する可能性が高いため、警察への通報もためらわない。そのために複数人での訪問が望ましく、1人は連絡係として外部と連絡を取れる状況にしておく。場合により、一方的に対応を終了する意識を持つておくこと。