

カスタマーハラスメント対策の3段階

クレーム対応のコンサルタントとして20年超。

近ごろは企業のお客様相談室ばかりか、消費生活センターからも講演依頼が多数舞い込む。

「援川流」対応困難相談者（悪質クレーム）への対応のポイントとは。

株式会社エングシステム 代表取締役
援川 聡（えんかわ さとる）

増えるモンスタークレーム

自己中心的でなかなか納得し

ないクレームが日々増殖傾向にある。サービスを提供する側が利用者満足を追求するほど、また便利な世の中になればなるほど「満足」のハードルは高くなり、些細なことで怒りを爆発させ、「モンスタークレーム」へと変貌するからだ。過剰なホスピタリティに慣れた消費者が、「行き届いたサービス」を求めて、無理やり（槍）という武器で職員の心を傷つける、カスタマーハラスメント（以下、カスタハラ）が横行しているのだ。

またインターネットの急激な普及も、カスタハラの被害が拡大する背景にある。クレーム対応を間違えると、苦情を訴えた本人からだけでなく、一瞬にして不特定多数の人々にマイナスの情報が拡散される。「SNSに流すぞ！」という脅し文句の威圧感は年々増してい

る。その場しのぎの事なかれ主義では瞬時に拡散され、クレームを更に呼び込むことになるのだ。

真面目な人ほどカスタハラの餌食になリかねない

2019年10月24日の「毎日新聞」一面で、カスタハラが大きく取り上げられた。苦情対応などのカスタハラによる精神障害が仕事に起因したとして、厚生労働省が労災認定した人が過去10年間で78人のほり、そのうち24人もの人が自殺したと伝える内容だった。

カスタハラとは、顧客（カスタマー）からの不当な言い分がお客さまの声として対応できるレベルを超え、ハラスメント（嫌がらせ）の領域に達し、従業員が心身ともに追い込まれてしまうことを意味する。消費生活に関わる行政機関の場合、市民・消費者からの過剰なクレームがこれに当たる。度重なるクレ

ームの言い分を聞きながら業務を遂行する、がんじがらめで逃げ場のない状況が自死という悲劇を引き起こしてしまったのだ。

カスタハラは、実際に苦しんでいる人が多く、また、いまは当事者でなくても、いつ自分に降りかかってくるかわからないという不安が大きい問題だ。理不尽なクレームに対応する現場の苦勞と疲弊は、計り知れない。やがて、ストレスと無力感で担当者の心が折れてしまい、休職や悪くすると退職につながるケースも珍しくなく、真面目な人ほど、その傾向は強い。

「できない」とはできない」と伝える

クレーム対応コンサルタントとして、20年以上最前線に立つ筆者の携帯電話には、リアルタイムで多くの業種からの相談が入る。どの業界にもいえる共通のアドバイスは、

クレームに抗わず、「できない」とはできない」と丁寧かつ毅然と伝えることである。

そもそも悪質クレームの多くは、サービスそのものの不満がきっかけになって相談者自身、利用者自身の不安感が爆発しているケースが多い。心にたまった不安と不満の爆薬に火がつき、大爆発したような消費者には「利用者満足」を高めるどころではない。対応を緊急時の「危機管理」に切り替える必要がある。こちらが誠意をもって対応しても、一向に収まりそうになければ、「説得、納得、笑顔で和解」はまったくの幻想。説得を諦めなければならないことを頭においていただきたい。

「誠意のハードル」を設け、焦らず冷静に対処しよう

誠意をもってお詫びし、断つたとしてもなかなか許してもらえな

い消費者の場合、担当者にとって正念場といえる。まず肝に銘じておくべきは、解決を急がないこと。

焦って解決策を出そうとすると隙がうまれ、クレームの言いなりになつてしまい、かえって事態を悪化させてしまう場合もある。初期対応での焦りが、「二次クレーム」を引き起こしてしまうのだ。

組織として「対応できること」と「できないこと」を線引きするため、あらかじめボーダーラインを決めておかなければならない。クレームが「誠意を見せろ！」と言いがちなことから、私はこのボーダーラインを「誠意のハードル」と名付け、クレーム対応における基本的な仕組みとして位置付けている。

誠意のハードルは、クレームが発生した背景で異なるが、行政機関に求められることは公正・公平の原則に則った基準である。それが、市民目線の対応であり、行政としてクレームに対応する際に、真に求められる姿だといえる。

3ステップによる断る技術 「3だん話法」

危機管理のうえで大切なのは毅然とした態度できっぱり断る

ことだが、現場においては一番難しく、そう簡単に理想どおりにはいかないものなのだ。

そこで紹介したいのが、3ステップの「断る技術」である。私はこれを「3だん話法」と名付けており、「だん」には3つの意味を込めている。すなわち、「段」段階を踏みながら「暖」あたたかみをもつて「断」断いていねいにしつかりと断る」という手順を踏むことが大切である。

真正面から相手の要求を受け止めると、心が壊れてしまう。頭の固い相手（他人）の石頭を柔らかくする達人を目指す必要はない。

(1) 段「まずは、しっかりと相談者に寄り添い、相手の不満を受け止めることが重要。声の大きさや見た目だけで、クレーム扱いしてはいけない。ただし、いくら説明しても相手が納得せず、対応に時間を要するような場合は、いったん説得を諦め、業務を優先する。

(2) 暖「相談者に寄り添う姿勢を示しながら、すぐには相手の要求に応えられないことを伝える。丁寧なお詫びとともに、「無理なこととは無理」であることを伝え続ける。それでも理不尽な要求が続く

ようなら、現場での対応は最終段階に入つたと判断する。

(3) 断「現場での相手とのやりとりを終結させる。たとえば、市民の声の記入用紙を手渡し、「申し訳ありませんが、いまは時間がありません。後ほどご連絡いたしますので、差し支えなければ、お名前とご連絡先もお願いいたします。のちほどお返事いたします」と提案し、終話する。自分の名前や住所などを名乗つたうえで苦情を申し立てるのであれば、その主張の合理性は比較的高いといえる。

大切なのは、ひたすら時間をかけて対応するのではなく、「3だん話法」でポイントを絞る（区切りをつける）ことである。そうすれば、クレームの実態把握が格段に早くなる。

また、悪質なクレームは即答・即決を目指す特徴があるため、「大変難しい問題なので、今すぐご返事できません」「その申し出については、私どもでは判断できません」と焦らず先延ばしにして、時間を稼ぐことが肝要だ。

こちらが逃げようとすれば、相手は追いかけてくるもので、怒り

がヒートアップして攻撃に拍車がかつてしまう。平常心を失わずに対応してほしい。

マニュアル化して、誰でも活用可能なノウハウを蓄積する

どんなに対応術に長けていても、担当者が一人ではやがて心が折れてしまう。それを防ぐために、クレームには複数人で対応するべきである。とくに過剰な要求をする厄介なクレームには、複数で対応するのが非常に有効である。

最後に、私は組織で「クレーム対応マニュアル」を作成することを推奨している。すでに述べたとおり、困ったクレームへの対応は、担当者レベルで解決するものではなく、組織として取り組むべきもの。私自身、当初はマニュアル不要論者だったが、一見普通の人があつてもないクレームをつけてくる昨今だからこそ、基本となるクレーム対応を確立させる必要があると考えている。悪質なクレームに人材を潰されないノウハウを誰でも活用できることが、カスハラ対策にとって一番効果的だからだ。