

顧客との関係性を明言し、 カスハラへの抑止力をつくる

いまだに「お客様は神様」なのか——。顧客からの理不尽な要求や悪質なクレーム、嫌がらせや暴力を指すカスタマーハラスメント（カスハラ）がこの2、3年で注目されるようになった。社会的なストレスの増大、最近はコロナ禍によるさまざまな制約もカスハラの増加に拍車をかけている。従業員の安全配慮義務上からも、経営者はカスハラへの対策を迫られる。さらに問われているのは「我が社の顧客とは誰なのか」だ。

「私たちの顧客はこんな人」「顧客と目指したいのはこんな世界」。経営トップが社内外に指針を明言、共有することがカスハラ対策だけでなく、顧客や社員同士のより良い関係性を築く。2社の事例を見る。

「在宅勤務中に、自分の部屋でカスハラにあったら逃げ場がないだろうな……」

プロジェクト管理ツール「Backlog」やチャットツール「TYPETALK」を開発、提供するソフトウェア会社のヌーラボ（福岡市）の橋本正徳社長は、新型コロナウイルスの感染拡大で同社のカスタマーサポートチームのリモートワークが本格化した昨年4月、こう考えた。

ヌーラボのカスタマーサポートチームは15人。顧客からの問い合わせはメールやチャットで対応し、現在も全員がリモートでの勤務だ。これまで社内でも問題になるようなカスハラ被害はないものの、チームの顔が簡単には見えない状態で「1人で顧客対応をして、自分の部屋でつらい思いをするような経験をしてほしくない」と橋本社長は言う。

検出の敷居を下げる

昨年6月、ヌーラボはウェブサイト「カスタマーハラスメントへの対応に関する方針」を掲示した。その中で「ヌーラボが考えるカスタマーハラスメントとは」として、「精神的な攻撃」「過大な要求」「個の侵害」と具体的なカスハラの内容を規定した。カスハラが発生したときの対応やハラスメント防止のための対策も提示した。

ヌーラボが考えるカスタマーハラスメントとは

精神的な攻撃

- 人格を否定するような言動
- 侮辱的な言動
- 長時間にわたり必要以上に何度も同じ内容で激しく叱責する

過大な要求

- サービスとして提供していない内容の提供を強いる

個の侵害

- サービスの提供に関係ない情報を引き出そうとする

上記のような事象がみられた場合、株式会社ヌーラボとしてサポートの対応遅延やサポート停止の措置を行う場合があります。

(ヌーラボ「カスタマーハラスメントへの対応に関する方針」より)

さらに、カスタマーサポートチームがチャットで相談できる「内部通報窓口」を設けた。「これはカスハラではないか」という案件が発生したとき、雑談と同じようなレベルでまず共有でき、1人で抱え込まずに済む。ハラスメント検出のハードルが下がるという。

会社の指針が示されたことでチーム内に安心感も生まれた。リモートワークは続くが、カスタマーサポートチームの一体感は以前より高まったという。

カスハラ対応のフローは日々更新されている。やり取りの履歴が残るので、対応ノウハウが社内に蓄積される。外部講師による社内研修もウェブで実施し、社員の対応スキルの研さんを後押しする。

指針を示す企業相次ぐ

橋本社長がカスハラの指針をつくった背景はもう1つある。

「日本企業の多くが、必要以上に顧客は大事だという商慣習のために、過度のクレーム対応に無駄な時間と労力を割いている。その結果、生産性が上がらない。顧客とサービス提供側はフィフティ・フィフティの関係という目線にならないと、いつまでも生産性が低く、必要な顧客への価値提供にもつながらない」

このように考えて、ヌーラボの指針は単にカスハラ対策にとどまらず、より良いサービス実現のために顧客との関係性を築くことを訴えている。この指針を発信した後、何社もの企業から反響があり、同様の指針を作成してサイトに掲載した企業もあるという。

「これまでに深刻なカスハラ事例は起きていない。会社のポリシーを発信する

ことはハラスメントに対する抑止力にもなっていると思う」（橋本社長）。

顧客が守るべき指針提示

顧客との関係性を規定するところからスタートした企業もある。「こういう人が自分たちの顧客である」という基準を全社で共有することで、そこから外れた相手への対応を迷わずに済む。結果としてロイヤル顧客の比率がさらに高まるというのが、ラクサス・テクノロジーズ（広島市）の考えだ。

ラクサス・テクノロジーズの竹増社長執行役員COO

「当社が提供するシェアリングサービスや、サステナビリティ（持続可能性）の考え方を理解してくれる方が当社の顧客。そうでない方はお客さんではないと明確に線を引いている」（竹増浩司社長執行役員COO）。クレーム客の対応をしないことで、人件費を中心とする対応コストが大きく削減できるという。

ラクサス・テクノロジーズはブランドバッグのサブスクリプション・サービスを提供している。毎月6800円（税別）を支払えば何度でもレンタルできる。会員が手持ちのバッグをラクサスに預け、他の会員に貸し出して収益を得る「ラクサスX」も提供する。

レンタル後に戻ってきたバッグは、技術者による修理やクリーニングをして次の希望者に貸し出す。良い状態のバッグを多くの会員が利用できるようにするために、ラクサスは会員に「まるで自分の物のように大切に扱ってほしい」と言う。双方の協力があって、ラクサスのシェアリングサービスは成り立つとしているからだ。

そうした考え方を示した「Lexus コミュニティガイドライン」が、会員が使うアプリの中に提示されている。「みなさま一人一人の思いやりがこのサービスを支えています」として、ラクサスと会員双方が順守する5つの基準を挙げている。

ガイドラインを守らない会員はサービス中止

「例えば、お金を払っているんだから借りている間はこのバッグをどう使おうが勝手だ、と考える人はコミュニティガイドラインに反している。損傷や汚れがついてバッグが戻されてくると、貸し出せる在庫がその分減って、結果として他の会員の負担になってしまう」

逆に、もし急な雨などでバッグを濡らしてしまっても、借りている会員が放置せず、すぐラクサスに連絡すれば、ラクサス側でシミにならないような処置ができる。この場合、会員はガイドラインに即した行動をしているといえる。

カスタマーサポートの担当者とは会員は、友人のようなフレンドリーな関係と

定義している。担当者が過度に丁寧に接したり、へりくだった態度を取ったりはしない。「共にラクサスのコミュニティーを維持している」という関係性が崩れるためだ。

「例えばお客さんが何かに怒っていたら担当者はとにかく謝る、という風潮は思考停止だと私たちは考える。過度に謝ることで、お客さんをいばる人に変えてしまうこともある。サービスに対してのフィードバックには感謝するが、謝罪は必要ないと考えている」

遠慮なく断っていい

こういう行動をする人はラクサスのお客様、こういう行動をする人はお客様ではない。ラクサスの経営陣とカスタマーサポートチーム、物流チームは、こうした基準を日々、共有している。

バッグの利用履歴に加えて、会員がアプリから送ってくるメッセージや、返却するバッグに付けてくる手紙やメモの内容が日々、社内システムにアップされ、全員が閲覧する。

『この会員の行動・言動は、もともとのサービス理念から外れるよね』といったフィードバックを経営陣からカスタマーサポートチームに提供し、それを判断軸として、アルバイトも含めたチーム全員が理解を深めるようにしている」

ガイドラインから外れる会員には退会を促す。その際、「もう利用いただけなくて結構です」など高圧的な言い方はしない。「ラクサスはこういう考え方でサービスを提供しています。もしご理解いただけなかったら利用をやめることを含めてご判断ください」と、あくまでフラットな立場からのメッセージとして伝える。

「カスタマーサポートチームには『遠慮なく言ってもらって構わない』と常に許可を与えている」と竹増社長は言うが、現場の担当者にとって顧客を断るのは勇気のいることに違いない。経営トップやマネジメントチームが常にそうした方針を打ち出していることが、「言っても大丈夫」と現場担当者の支えになるという。

「その顧客をお断りするのは、あくまでラクサスのコミュニティーをより良い状態で維持していくため。それはカスタマーサポートのミッションでもある。そこが抜けた状態で『目の前の顧客をやめさせなくては』と近視眼的になってしまうと担当者自身のモチベーションが下がりがねない。何のためにこれを行っているのか、ということを経営層は常々言い続けている」

「グレーなクレーム」を顧客対応の現場で どう見極めるか

ごく普通に見える人が悪質クレマーに変身する例が後を絶たない。カスタマー対応のポイントと、経営者が心得るべき危機管理について、クレームやトラブル解決の専門家、援川聡氏に聞いた。

援川 聡（えんかわ・さとる）氏

1956年広島県生まれ。79年、大阪府警察官。95年、大手流通業でトラブルや悪質クレームの対応に当たる。2002年、エンゴシステムを設立、現場経験とノウハウを基に多くの企業等の危機管理を支援する。『クレーム対応「完全撃退」マニュアル』（ダイヤモンド社）ほか著書多数

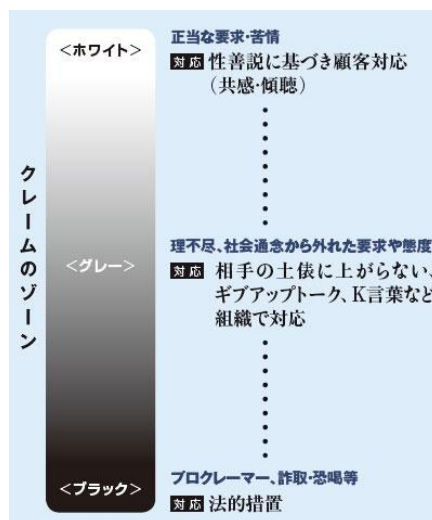
—悪質なクレームは以前からありました。昨今問題になるカスタムは以前と何が変わってきているのですか。

かつての金品を目的とした悪質クレマー、反社会的組織や半グレと言われる人たちが大半だった頃とは様変わりしました。

ごく一般の人、サラリーマンや主婦、立派な経歴を持つ企業の元重役の方などが、信じられないような金銭要求をしたり土下座を強要したりする。あおり運転などもそうした傾向の一端ではないかと思いますが、社会的な不自由さや制約の中で不満が充満し、はけ口があると一気に暴発するのです。コロナ禍でさらにそれが強まっていると思います。

グレーゾーンが拡大

クレームの3つのゾーンは「グレー」の見極めが重要



一般の人であれば、途中まではお客様だと思って接しているので、現場の対応はより難しくなっているのですね。

一般の人であれば、途中まではお客様だと思って接しているので、現場の対応はより難しくなっているのですね。

悪質なプロのクレーマーであれば、要求にはある程度パターンがあります。「誠意を見せろ」と言われれば金銭を要求しているなど分かります。ところが一般のクレーマーはそうした予測がつかないことが多い。

多くは自分の考えている正論を振りかざしてきますが、どんなに正論を言われても、その方の思う通りに企業側が対応できないことは多々あります。

例えば食品に小さい異物が混入していたと言ってくる。それ自体は対応すべきことですが、「私が気づかなかつたら大変なことになっていた」「原因を徹底的に究明しろ」と言い、「そんな対応じゃ納得できない」と食い下がり、要求がエスカレートする。「納得できない」と言う人を納得させる作業は、ほぼ不可能に近いです。

私が警察に勤務していた時代は「白か黒か」の対応でした。相手がブラックであれば警察は動きますが、その手前の、もめ事の段階では動きません。しかし昨今のカスハラは白でも黒でもないグレーの領域で起き、しかもこのグレーゾーンが拡大している。判断が難しいという苦しさを現場は抱えているのです。

相手の土俵に乗らない

ーグレーゾーンのクレーム対応で大事なことは何でしょうか。

クレームをホワイト、グレー、ブラックの3つに分ければ、まずホワイトの段階は性善説に基づいて対応します。企業側に非がある場合や、商品・サービスの改善につながる正当なクレームは、共感と傾聴に基づく対応が基本です。

そうした対応を続けても相手が納得せず、社会通念から外れた態度や要求をしてきた段階で、グレーゾーンに入ったなと意識します。ここで重要なのは相手の土俵に乗らずに対処することです。

クレーム対応を早く終わらせたいからと相手の言いなりになるのは逆効果です。相手が要求をエスカレートさせ、さらなるトラブルにつながる恐れがある。

相手の土俵に上がらず、時間を稼ぐための言葉が「ギブアップトーク」です。過剰な要求をされ、即答を迫られた場合に「私1人では判断できません」「大切なことですから、しっかり協議してお返事いたします」とかわします。

「ネットに流すぞ」などという脅し文句には、究極のギブアップトークとして「困りましたね」「苦しいです」「怖いです」といった「K言葉」で対応するのも効果的です。

大声を上げる相手に毅然と対応することは大事ですが、気をつけるべき点も

あります。相手に対抗してつい自分も大きな声になったり、相手を説得しようとして言葉が多くなったりすると、音声の一部を切り取られてネットに公開され、炎上する可能性もあります。面倒な相手には言葉は短くシンプルに、丁寧な口調を貫きます。

むしろ、言葉は少ないほうがよい。「沈黙は金」なのです。怒鳴っている相手に「おまえ聞いているのか」と言われたら「大きな声で怒鳴られると怖くて声が出ませんでした」と切り返しします。

—経営者がすぐに手をつけるべきことは。

万一来て備えてすぐ動く姿勢を経営者が見せることです。第一歩として、現場がすぐ相談できる体制を社内につくることはあまりコストがかからずにできるでしょう。

どこまでがお客さんであり、どこから毅然と対応しなければならないかは会社として判断しなければなりません。判断基準を決め、マニュアルを作ることも有効でしょう。また、クレーム対応のスキルはある程度経験で培われますが、個人任せにせず会社が研修の機会を設けるなど、仕組みづくりをすることが大事です。

カスハラ急増、「我が社の顧客とは誰なのか」が問われている

中小企業にもカスハラ対策が迫られる

カスタマーハラスメントに悩まされる現場はこの数年で急増している。小売り、流通、サービスや介護の現場で顕著だ。国や行政の取り組みも進みつつある。厚労省は企業向け指針を今年度に作成する。

この数年、接客や顧客対応の現場で問題となっているカスタマーハラスメント（カスハラ）。最近も、インターネットを通じてその現場が広く知られ、注目を集めた「カスハラ事件」があった。

2021年5月25日の深夜、東京・亀戸の弁当販売店「キッチンDIVE」に男性2人が訪れた。男性客は購入した弁当を温めるよう店のスタッフに依頼したが、店は新型コロナ対策で店内の密集を避けるために電子レンジを撤去しており、温めはできないと返答。

その後、弁当の返品をめぐる男性客が激高し、2人のスタッフに向かって「アホ、クズ」など暴言を浴びせた。さらには硬貨と紙幣をスタッフに投げつ

けて「金を払ったら客だろうが」とすごみ、脅迫めいた言葉も口にした。

キッチンD I V Eは都内に3店舗を経営する。店舗には3年前からウェブカメラを設置し、ユーチューブに中継動画を常時配信している。店内の弁当の在庫状況や混み具合がリアルタイムで分かる上、24時間営業のためセキュリティー対策にもなるという狙いだ。カスハラ客の振る舞いがそのままユーチューブで流れたためにネット上でも話題になった。

同店の例は、動画を配信していたためお客の振る舞いがネットを通じて大衆の目にさらされたが、表面に出てこないカスハラ事例は増加しているという。

同店の例は、動画を配信していたためお客の振る舞いがネットを通じて大衆の目にさらされたが、表面に出てこないカスハラ事例は増加しているという。

繊維・化学、流通・サービスなど2300の企業別組合が加盟するUAゼンセンは、15年からカスハラ対策の取り組みを開始した。その1つとして、組合員を対象にした大規模な実態調査を17年から実施している。「悪質クレームの定義とその対応に関するガイドライン」を作成し、労使間のマニュアル作りも進めている。

20年のUAゼンセンの調査では、直近2年以内で顧客からの迷惑行為が「増えている」と回答した人が46.5%。また56.7%が直近2年以内で迷惑行為の被害が「あった」と答えている。

顧客の迷惑行為「増えている」46.5%



UAゼンセン調査より：2020年10月実施。対象はサービス業に従事しているUAゼンセン所属組合員2万6927人

厚生労働省はマニュアルを作成

通常の正当なクレームや、サービス改善に資する指摘の範囲を超えて、従業員への暴言、暴力や理不尽な要求、執拗な嫌がらせやつきまといなどカスハラ被害を受けた従業員は大きなストレスや不安にさらされ、心身の不調や離職につながることもある。労働契約における安全管理義務を負う事業主は、カスハラ被害を防ぐ措置を講じる必要がある。

20年6月施行の「パワハラ防止法（改正労働施策総合推進法）」では職場のハラスメント防止のための措置を講じることを事業主に義務づけている。22年4月からは、中小企業の事業主もその対象となる。この中に「取引先、顧客等からのハラスメント」への対応措置も盛り込まれた。

事業主が雇用管理上の配慮のため行うことが望ましい取り組みとして、「相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備」「被害者への配慮のための取り組み」「被害防止のための取り組み（マニュアル作成や研修の実施など）」を挙げている。

厚生労働省は21年度に、企業向けのマニュアルを作成するとしている。また、介護現場のハラスメント対策については19年にマニュアルを作成している。

「顧客の言うことは受け入れなければならない」「クレームを発生させた自分に責任がある」などと考えた現場担当者がカスハラを抱え込み、事態がより悪化することもある。組織としての対策、体制づくりが急務だが、そこに最も影響を与えるのが経営者の考え方だ。