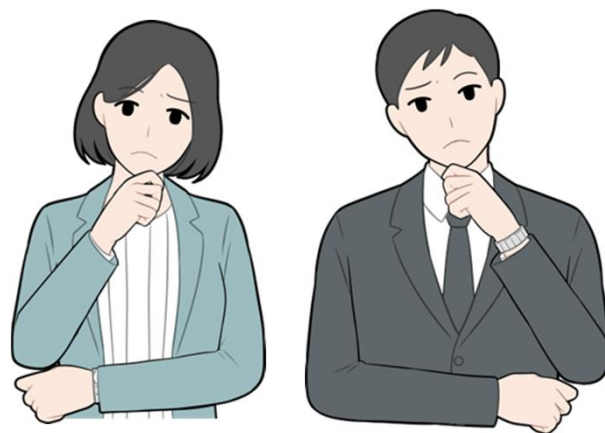


小売業
限定

カスタマーに負けない!!

現場を守る管理職のための実践

2026年6月29日(月)



事例検討①

これはカスハラか？通常クレームか？

ある顧客から、購入した商品・利用したサービスについて不満の申し出がありました。担当者が状況を確認し、交換・返金・再説明・再対応など、自社で通常行っている対応を案内しました。

しかし、顧客は納得せず、次のように話しています。

「わざわざ時間を使ったことをどうしてくれるのか」

「責任者からきちんと謝罪してほしい」

「前にも嫌な思いをした」

「誠意を見せてほしい」

声を荒げているわけではありません。ただし、同じ話が繰り返され、対応はすでに30分を超えています。

対応している従業員は困った様子で、責任者に助けを求めています。責任者は、顧客の申し出に一定の理由はあると感じています。一方で、要求の範囲がどこまで妥当なのか判断に迷っています。

事前検討課題

1. このケースは、通常対応の範囲だと思いますか。それとも、カスハラの可能性のある事案だと思いますか。

2. そう考えた理由は何ですか。

3. 御社なら、この時点でどなたが対応されますか。

4. どのタイミングで、対応を区切る・交代する・上位者に共有する等の判断をされますか。

5. 従業員を守るために、どんな配慮が必要ですか。

(抜粋)カスタマーハラスメント企業対策マニュアル P11

業種や業態、企業文化などの違いから、カスタマーハラスメントの判断基準は企業ごとに違いが出てくる可能性があることから、
各社であらかじめカスタマーハラスメントの判断基準を明確にした上で、
企業内の考え方、対応方針を統一して現場と共有しておくことが重要と
考えられます。

…一つの尺度としては、①顧客等の要求内容に妥当性はあるか、
②要求を実現するための手段・態様が社会通念に照らして相当な範囲で
あるかという観点で判断することが考えられます。

事例検討②

長時間対応・過度な謝罪要求

ある顧客から、電話で不満の申し出がありました。内容は、購入した商品、提供したサービス、作業内容、契約内容などに関するものです。

担当者が状況を確認し、通常に対応方法を案内しましたが、顧客は納得しません。

「それで済む問題ではない」

「こちらがどれだけ不快な思いをしたかわかっているのか」

「責任者から正式に謝罪してほしい」

「今日中に上の人から連絡してほしい」

その後、責任者が電話を代わりました。責任者は謝罪し、対応可能な範囲を説明しましたが、顧客は同じ主張を繰り返します。

電話は1時間を超えました。責任者は他の業務やスタッフ対応ができていません。近くで様子を見ていた従業員も、不安そうにしています。

顧客は最後にこう言いました。

「納得できるまで話は終わらせない」

「さらに上の人にも報告してもらおう」

「明日、そちらに行くからそのつもりで」

事前検討課題

1. 責任者は、この電話対応をどこまで続けるべきだと思いますか

2. 対応を区切る場合、どのように伝えますか。実際に使えそうな一言を書いてください。

3. 御社では、長時間対応になった場合のルールはありますか。

4. 来店・訪問・再連絡が予告された場合、事前にどんな準備をされていますか

(抜粋)カスタマーハラスメント企業対策マニュアル P11

②要求を実現するための手段・態様が社会通念に照らして相当な範囲か顧客等の要求内容の妥当性の確認と併せて、その要求を実現するための手段・態様が社会通念に照らして相当な範囲であるかを確認します。

例えば、長時間に及ぶクレームは、業務の遂行に支障が生じるという観点から社会通念上相当性を欠く場合が多いと考えられます。また、顧客等の要求内容に妥当性がない場合はもとより、妥当性がある場合であっても、その言動が暴力的・威圧的・継続的・拘束的・差別的、性的である場合は、社会通念上不相当であると考えられ、カスタマーハラスメントに該当し得ます。

事例検討③

現場管理職が抱え込むケース

ある拠点では、特定の顧客からの苦情対応が数か月続いています。

最初は、商品説明、サービス内容、作業品質、料金説明などに関する苦情でした。その後も、来店・電話・メール・訪問先でのやり取りのたびに、次のような発言が続いています。

「前の対応が悪かった」

「あの従業員は態度が悪い」

「責任者ならわかってくれるはずだ」

「本部に言ったら困るのはあなたではないか」

責任者は、大きなトラブルに発展させないよう、自分が中心となって対応してきました。従業員には「何かあったら自分を呼んで」と伝えています。

しかし最近、責任者自身の残業が増え、休憩時間も削られています。対象の顧客から連絡があると、従業員が緊張し、職場の雰囲気も悪くなります。

人事担当者は、別件の面談で従業員から次のように聞きました。

「責任者が全部対応してくれるので助かっています。でも、かなり疲れているように見えます。」

一方、責任者は人事に対して、こう言っています。

「大ごとにするとう面倒なので、現場で何とかします。」

事前検討課題

この責任者の対応で課題があるとしたら、どの部分でしょうか？

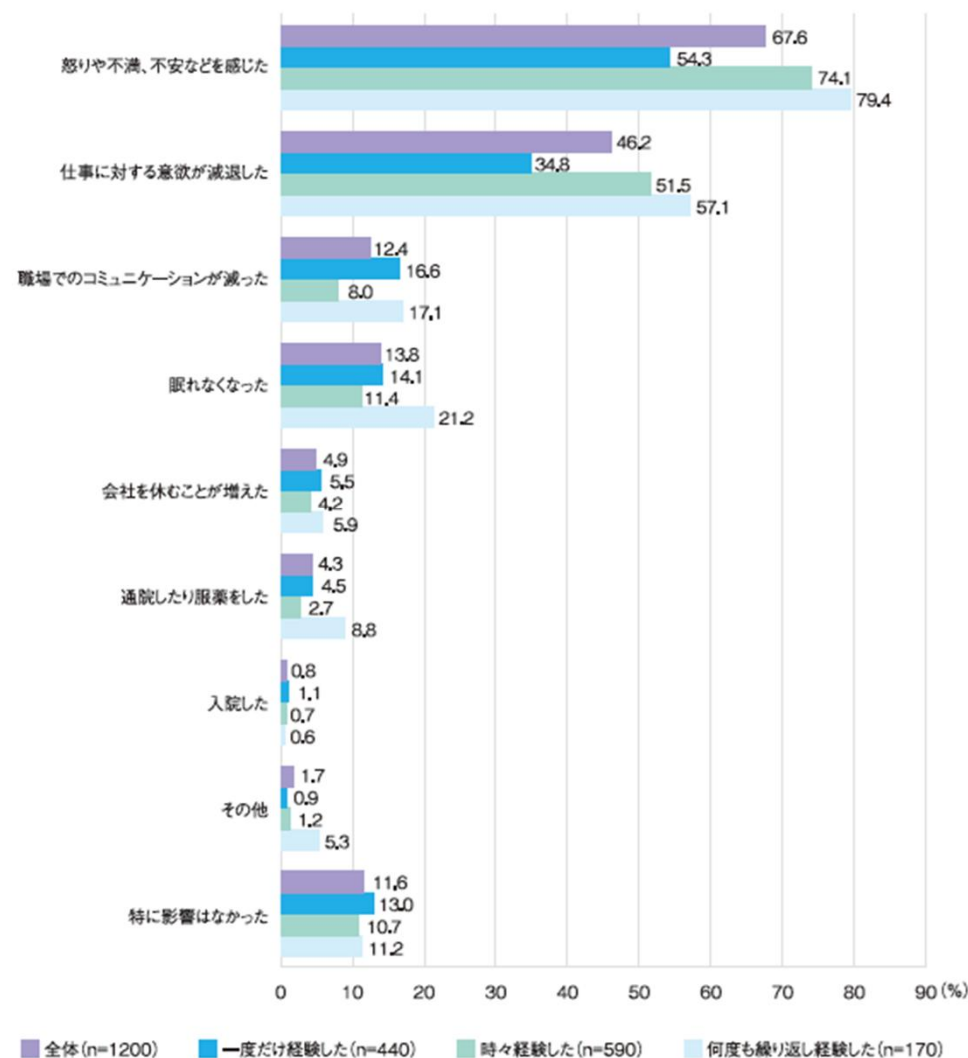
人事担当者は、この時点で何をすべきでしょうか。

現場責任者を守るために、どんな仕組みが必要ですか。

(抜粋)カスタマーハラスメント 企業対策マニュアル P15

「何度も繰り返し経験した」
労働者においては「眠れなくな
った」(21.2%)
「通院したり服薬した」(8.8%)
の回答も見られ、深刻な
影響も確認されています。

図5:心身への影響(顧客等からの著しい迷惑行為経験頻度別)



(調査対象: 過去3年間に顧客等からの著しい迷惑行為を受けた者)

事例検討④

SNS投稿・口コミ・録音録画を示唆される

ある顧客が、対応内容について強い不満を申し出ました。顧客はスマートフォンを手に持ち、従業員とのやり取りを録画・録音しているように見えます。

顧客は次のように話しています。

「この対応、全部記録しているから」

「SNSに上げたらどうなるかわかっているよね」

「口コミにも書くから」

「責任者を呼んで。納得できる対応をしてくれるまで帰らない」

対応していた従業員は動揺しています。周囲の顧客や他の従業員も様子を見ています。責任者は、まず事実確認が必要だと感じています。しかし、録画されている可能性があり、対応を誤ると会社名・店舗名・従業員の顔などが拡散されるのではないかと不安を感じています。

顧客はさらに、こう言いました。

「今ここで謝罪して。できないなら本社に電話する。」

事前検討課題

責任者は、最初に何を確認すべきでしょうか。

録音・録画・SNS投稿を示唆された場合、現場はどう対応しますか。

対応していた従業員を、その場から離すべきだと思いますか。

その場で謝罪する場合、どこまでの表現が適切だと思いますか。

(抜粋)カスタマーハラスメント企業対策マニュアル P9

時間拘束 <ul style="list-style-type: none"> ・一時間を超える長時間の拘束、居座り ・長時間の電話 ・時間の拘束、業務に支障を及ぼす行為 	正当な理由のない過度な要求 <ul style="list-style-type: none"> ・言いがかりによる金銭要求 ・私物(スマートフォン、PC等)の故障についての金銭要求 ・遅延したことによる運賃の値下げ要求 ・難癖をつけたキャンセル料の未払い、代金の返金要求 ・備品を過度に要求する(歯ブラシ10本要望する等) ・入手困難な商品の過剰要求 ・制度上対応できないことへの要求 ・運行ルートへのクレーム、それに伴う遅延への苦情 ・契約内容を超えた過剰な要求
リピート型 <ul style="list-style-type: none"> ・頻繁に来店し、その度にクレームを行う ・度重なる電話 ・複数部署にまたがる複数回のクレーム 	
暴言 <ul style="list-style-type: none"> ・大声、暴言で執勤にオペレーターを責める ・店内で大きな声をあげて秩序を乱す ・大声での恫喝、罵声、暴言の繰り返し 	
対応者の揚げ足取り <ul style="list-style-type: none"> ・電話対応での揚げ足取り ・自らの要求を繰り返し、通らない場合は言葉尻を捉える ・同じ質問を繰り返し、対応のミスが出たところを責める ・一方的にこちらの落ち度に対するクレーム ・当初の話からのすり替え、揚げ足取り、執勤な攻め立て 	コロナ禍に関連するもの <ul style="list-style-type: none"> ・マスク着用、消毒、窓開けに関する強い要望 ・マスクをしていない人への過度な注意の要望 ・顧客のマスクの着用拒否
脅迫 <ul style="list-style-type: none"> ・脅迫的な言動、反社会的な言動 ・物を壊す、殺すといった発言による脅し ・SNSやマスコミへの暴露をほめかした脅し 	セクハラ <ul style="list-style-type: none"> ・特定の従業員へのつきまとい ・従業員へのわいせつ行為や盗撮
権威型 <ul style="list-style-type: none"> ・優位な立場にいることを利用した暴言、特別扱いの要求 	その他 <ul style="list-style-type: none"> ・事務所(敷地内)への不法侵入 ・正当な理由のない業務スペースへの立ち入り
SNSへの投稿 <ul style="list-style-type: none"> ・インターネット上の投稿(従業員の氏名公開) ・会社・社員の信用を毀損させる行為 	