

今月のテーマ

そのクレームは、誰が抱えているか

20代の新卒の頃、私は不動産会社で建築の現場管理をしていました。もちろんですが一生に一度の買い物への思い入れは強く、休日も含めて毎日のように仕事のささいなものも含めクレーム対応が日常でした……。土下座を求められ、目の前で怒鳴られるということも少なくありませんでした。もちろん喜んでいただけることのやりがいやうれしさもあるので頑張れたと思うのですが。

10月1日から、カスハラ対策が企業の義務になりました。制度の話の前に、あの頃の自分を振り返りたいと思います。

あれは、必要なプロセスだったのか

当時は「カスハラ」という言葉もありませんでした。今振り返ると「あの経験で鍛えられた、仕事への向き合い方を考えることができた」と思う自分がいます。一方で「本当は会社を守るべきだったのでは」と思う自分もいる。どちらも本当です。

心理学には「努力の正当化」という考え方があります。人はつらい経験をしたとき、「あれには意味があった」と考えることで心のバランスを保つというものです。これは自分を守る、大切な働きです。

ただ、この意味づけが「だから次の人も耐えるべきだ」に変わると、話は別です。一方で、あの日々は、怒りの奥にある施主さんの期待や不安に耳を傾けることも教えてくれました。耐えることと向き合うことは、似ているようで違うのだと思います。

境界線は、「断れるかどうか」で揺れる

クレームは本来、期待と現実のギャップから生まれる意見です。多くは期待の裏返しで、誠実に向き合えば信頼に変わることもあります。今回の改正法は社会通念上の許容範囲を超える言動をカスハラとし、行為者に「取引の相手方」も含めました。

ただ、同じ要求でも、断れる関係か、断れない関係かで意味が変わります。

売上の多くを頼る取引先からの「今週中に何とかして」は、言葉は丁寧でも実質的には命令です。断れない関係の中では、正当な要求と不当な要求の区別そのものが見えにくくなる。境界線は、要求の中身だけでなく、力関係の上に引かれているのです。

圧力は、下流へ流れる

BtoBでは、同じ会社の中で被害と加害が同時に起きています。営業部は取引先に頭を下げ、購買部は下請けに値引きを迫る。そして無理を言うってくる取引先の担当者もまた、自社の厳しい目標に追われていることが少なくありません。

受けた圧力は消えずに、立場の弱いほうへ流れていく。心理学でいう「置き換え」に近い現象かもしれません。簡単にいうと八つ当たりです。カスハラは相手だけの問題ではなく、圧力の連鎖という構造の問題でもあると考えています。「困った人」を探しているうちは、この連鎖は見えてきません。

まずは**無料**セミナー等から試してみませんか。下記QRコードの特典付きアンケートよりご連絡ください

組織の成長フェーズに合わせた、実効性のある人事制度構築をご支援します。



採用、定着、育成等組織について
お悩みの企業の皆さま



社会保険労務士法人ウィズロム

抱え込ませているのは、恐怖だけではない

担当者が抱え込むのは、「取引を失う怖さ」だけが理由ではありません。一つは「今回だけ」というワードです。一度応じると次を断りにくくなり（「フット・イン・ザ・ドア」といいます。）、そうすると例外が前提に変わります。

もう一つは、役割と人格が重なることです。取引先の怒りを「自分の失敗」と受け止め、恥ずかしさから誰にも相談できなくなります。

そして、我慢が見えなくなっていることです。ある調査では従業員の約半数が取引先などからのカスタムを経験している一方、企業側の把握はずっと少ない結果でした。本人も「これくらい当然」と思い込み、気づかないうちに我慢が当たり前になっていくのです。

線を引くのは、誠実であり続けるため

誤解してほしくないのは、線を引くことは相手を拒むことではない、という点です。むしろ、自分を守られているという安心があるからこそ、人は怒りの奥にある声に、落ち着いて耳を傾けられます。

そのために、担当者を「個人」から「会社の代理」に戻します。「私が断った」ではなく「当社として」と言える状態をつくり、上司は「一人で背負わなくていい」と先に伝えておくということです。この一言があるだけで、担当者は相手の話を最後まで聴く余裕を持てるのではないのでしょうか。

取引先への依存度を下げること、根本的な備えです。断れる余地があって初めて、無理な要求にも、正当な要望にも、冷静に向き合えるからです。取引先の分散は営業戦略であると同時に、社員の誠実さを守る投資でもあります。

誠実さを、我慢ではなく技術で支える

向き合い方にも技術があります。最初は説明より、まず相手に話してもらう。謝るときは「ご不便をおかけし」と、何について謝るのかを明確にする（部分謝罪）。「誠意を見せろ」と言われたら、何を望んでいるのかを具体的に伺う。こうした型があるだけで、誠実さが長続きするのではないのでしょうか。

うまくいかなかったときの問いも変えることもおすすめです。「なぜ断れなかったのか」ではなく「何があれば、もっと誠実に対応できたか」。契約書や記録は、その振り返りを支える拠り所になります。「自分も耐えてきた」上司こそ、まずこの問いを自分に向けてみる視点をもつことが大切です。

そして、自社が発注する側に立つときも、同じ誠実さがあるか、自社の目標や発注の仕方が、取引先の担当者を追い詰めていないか。今年1月施行の取適法でも、協議に応じない一方的な代金決定は禁止されるなど関連する法律改正も施行されていますのでぜひ議論のテーマにしてもらえればと思います。

最後に一言

クレームに焦点を当てると悔しさと情けなさで帰りの車中で号泣した記憶が蘇ります……。あの頃の私が本当に欲しかったのは、上手なクレーム対応の技術だけでなく、会社からのたった一言、「一人で抱えなくていい」だったのかもしれませんが。お客様に誠実に向き合うことと、働く人を守ることは、決して対立しません。守られているという安心があるからこそ、人は相手に誠実でいられるのではないかと思います。

10月のカスタムへの義務化を、「耐える職場」から「向き合える職場」へ変えるきっかけにいただければ幸いです。

（文責：特定社会保険労務士・組織心理士／岡本芳幸）

