



文の風東京法律事務所

FUMI NO KAZE TOKYO LAW OFFICE

# 平行線を作る問答集

B to C クレーマー撃退法

Holding the Line

# カスハラ・クレーム対応は「会話の平行線」を作ること

カスハラや不当なクレーマーを相手にする場合、最終的な目標は、相手に「これ以上話しても無駄だ」と悟らせることです。そのために、毅然とした対応を貫き、意図的に会話の「平行線」を作り出す必要があります。会話が堂々巡りになったり、膠着状態に陥ったりしても、焦る必要はありません。それこそが悪質クレーム対応が成功している証拠です。具体的には、こちらの最終的な回答を、冷静に、繰り返し伝え続けることが重要です。本資料の問答集は、この「平行線を作る」という対応の感覚を掴んでいただくためのものです。

ただ、この問答集を暗記しようとししないでください。現場のプレッシャーの中で思い出そうとしても、うまくはいきません。大切なのは、ここで示す毅然とした姿勢の「イメージ」を掴み、実際の現場ではご自身の言葉で、落ち着いて対応することです。



弁護士  
岩崎 孝太郎





# 目次

**第1部** 揺さぶりフレーズへの対応

**第2部** 無茶な要求への線引き

**第3部** 態度が不当な場合の対処（暴言・長時間拘束）

**第4部** クロージング（対面）と法的手続





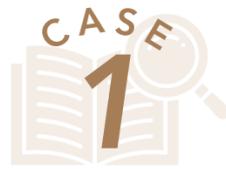
## 第1部

# 揺さぶりフレーズへの対応



*Case*

1. 誠意を見せろ・どう責任をとる？
2. 仮定の話や論理の飛躍をする場合
3. ミスを取り上げて攻撃する場合
4. 他の事例を引合いに出す場合
5. 危害等をほのめかす場合
6. 訴えるぞ・警察に行くぞ
7. ネットに書く・取引先に言う



## 「誠意を見せろ」・「どう責任をとる？」



悪質クレマーの典型として、**具体的な要求を示さず抽象論に終始するタイプ**があります。

自分では要望を明言せず、対応者に言わせて不当要求を実現しようとする手口で、要求の不当性を自覚しているがゆえの常套戦術です。

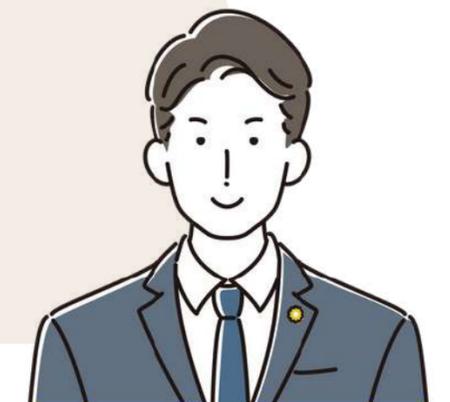
対応のポイントは、**相手に結論（＝具体的要求）を言わせること**です。

会社側に一定の落ち度があり賠償等が必要な場合は、**根拠を示した適正額を提示し、それを上限として、それ以上の対応・交渉には応じられない旨を明確に伝えます。**

### Point



- ☑ 相手に具体的な要求内容（求める措置・金額・期限）を言語化させること
- ☑ 法令・社内基準に照らした上限を提示し、それを超える要求は明確に拒否すること



1

2

3

4

5

6

7



## 「誠意を見せろ」・「どう責任をとる？」

### ● 会話例



悪質クレーマー

誠意を見せてよ。(又は どう責任とるつもり?)

(例) 誠意とは、賠償をしろということでしょうか?

(例) 責任とは、具体的にはどのような内容をお考えですか?



対応者



悪質クレーマー

人様に迷惑をかけているんだから、自分で考えられるだろ?  
(又は、それを考えるのがお前の仕事だろ?)

(例) 今このように丁寧に対応しているのが誠意と考えております。

(例: 非がある場合) ○○万円の賠償が弊社にできる誠意です。  
(それ以上はできません)



対応者

## CASE 2 「仮定の話や論理の飛躍をする場合」



極端な事例を挙げたり、仮の事態を引き合いに出して、担当者を不安にさせることが目的として利用される方法です。

基本的スタンスは、仮定の話には付き合わない、です。

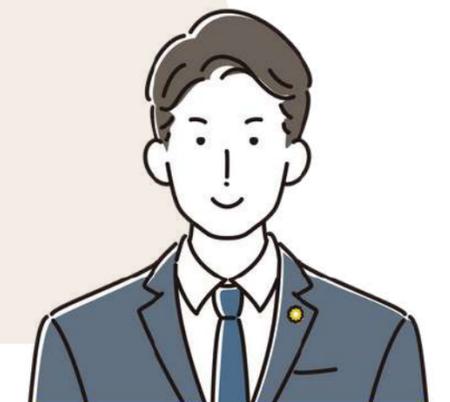
仮定の議論に付き合う必要性はありません。  
相手に合わせるならば、理念的な話や壮大な話で回答すれば十分で、相手のペースに乗る必要はありません。

### Point



☑ 仮定の議論には付き合わず事実へ戻す。

定型句 「仮定の質問にはお答えできません。」



1

2

3

4

5

6

7

## CASE 2 「仮定の話や論理の飛躍をする場合」

### ● 会話例



悪質クレーマー

お宅の会社は、人にケガをさせたり重傷を負わせたら、社長が土下座して謝ってくれるんだよね？

(会話の流れでスルーできるならスルーします)

(例) 「申し訳ありませんが、仮定の質問に対してはお答えできません。」

(例) 適切に対応いたします。



対応者



悪質クレーマー

こんな仕打ちされたら気が病むな。俺は死んでもいいってことだろ？

(例) (答える必要はありません)

(例) そのように申ししております。話を戻しますが、ご要望にはお答えできません。

(例) 適切に対応する以外のことは申ししております。



対応者

## CASE 3 「ミスを取り上げて攻撃する場合」



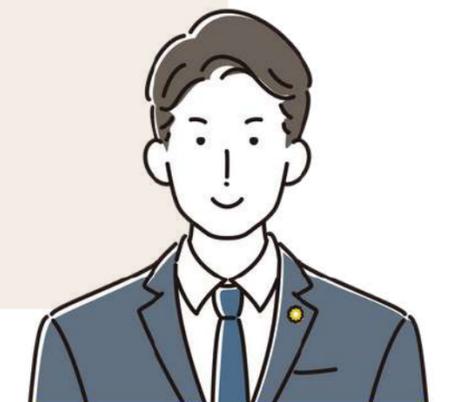
軽微なミスや説明不足（相手の勘違いを含む）があった場合は、必要な範囲で謝罪します。  
ただし、要求そのものには応じない方針を維持します。

重大な説明不足などが認められる場合は、別途の是正や再案内など異なる対応を検討します。

基本は、「謝罪すべき点」と「要求への対応」を切り分けて対応すれば足ります。  
謝罪は必要な分で区切り、謝り続ける必要はありません。

### Point

-   相応の謝罪 → 要求は分離して拒否する  
(「謝罪対象」と「要求内容」を分ける)



1

2

3

4

5

6

7

## CASE 3 「ミスを取り上げて攻撃する場合」

### ● 会話例



悪質クレマー

さっきの説明と違うじゃねえか？

(例) 誤解を与えてしまい、お詫び致します。  
(例) 説明が足りずに、申し訳ありません。  
(例) ご迷惑をおかけしてしまい、申し訳ありません。



対応者



悪質クレマー

それでこれはどう対応してくれるんだよ？

(例) 申し訳ございませんが、対応することができません。



対応者



悪質クレマー

ミスを認めながら対応しないっておかしいだろ。

(例) 説明が至らなかった点は申し訳ありませんでした。  
こちらは対応することができませんので、ご理解ください。



対応者



悪質クレマー

理解できないよね。結局、これじゃ謝られている意味もないよね？

(例) 申し訳ありませんが、お伝えしましたように、対応することはできません。



対応者

1

2

3

4

5

6

7

## CASE 4 「他の事例を引合いに出す場合」



「前任者はできると言った」「他部署では対応していると聞いた」など、他のケースを引き合いに出して要求されることがあります。この場合、他事例の事実関係の確認は、必須です。

そして、実際に従業員が誤った案内をしていた場合は、その誤りをお詫びし（※「3.ミスを取り上げて攻撃する場合」参照）、正しい方針を改めてお伝えします。

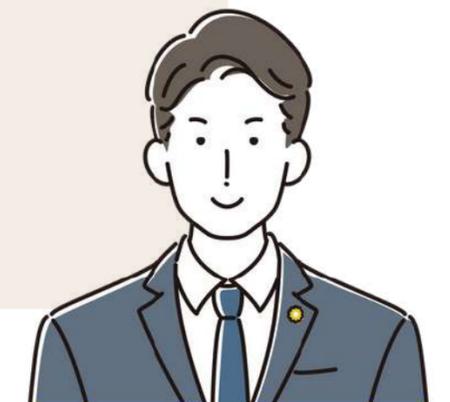
案件ごとに個別事情はあり得ますが、できないことは「できません」と明確に回答します。

### Point



☑ 誤った案内があれば謝罪。ただし結論は不変。

定型句 「繰り返しになりますが、対応することができません。」



1

2

3

4

5

6

7

## CASE 4 「他の事例を引合いに出す場合」

### ● 会話例



悪質クレマー

他の人からできると言われたぞ！それなのに今回はできないとかおかしいだろ。

(例) 事実関係を確認した後、回答させていただきますので、その方のケースについて教えてください。

(例) 説明がうまく伝わらずに、誤解させてしまい申し訳ございません。これは対応できません。ご理解いただければと思います。



対応者



悪質クレマー

対応がバラバラで困るんだよ。さんざん迷惑受けているだから、やってくれよ。

(例) ご案内が悪く申し訳ございません。繰り返しになりますが、対応することができません。



対応者



悪質クレマー

急に手の平を返す対応はおかしいよね。前の説明した人に謝罪してもらってから呼んでよ！

(例) ご案内が悪く申し訳ございませんが、私が担当として引き続き対応致します。



対応者

1

2

3

4

5

6

7

## CASE 4 「他の事例を引合いに出す場合」

### ダメな対応例

悪質クレーマーは、**特別扱いされることで欲求を満たします。**  
だからこそ、「今回だけ」という例外対応は、同様の行為を今後も助長しかねません。

**顧客平等原則を貫けない対応は、行うべきではありません。**

(※一切の例外を許容しないという趣旨ではありません。費用対効果を踏まえた経営判断は当然に検討されます。)

### NG 会話例



悪質クレーマー

他の人からできると言われたぞ！  
それなのに今回はできないとかおかしいだろ。

(例) 大変失礼しました、それでは今回だけです。  
(例) 申し訳ありません、お客様だけ特別に対応致します。  
(例) すみません、必ずなんとか致します (できないことを安易に約束しない)。



対応者

## CASE 5 「危害等をほのめかす場合」



危害をほのめかすような言葉が使われた場合には、その意味を確認します。

そして、脅し等の趣旨でないとの確認をできれば、そのような言い方をする人には対応できないと牽制をします。

暴力団等の反社が言う場合には、「夜道に気をつけろ」、「お前には小さい子どもがいるんだよな」などがイメージされる言葉です。カスハラ客では、「そんな対応だと、どうなっても知らないよ。」、「この対応晒してあげるよ。」などが想定できます。

Point



☑ 危害等のほのめかしは意味を確認 → 牽制 → 終了告知。



1

2

3

4

5

6

7

## CASE 5 「危害等をほのめかす場合」

### ● 会話例



悪質クレマー

これじゃ会社も大変なことになるなあ。

大変なこととは、どのようなことでしょうか？



対応者



悪質クレマー

そんなことは分からないよ

脅しですね？



対応者



悪質クレマー

そんなことは言ってないだろ

そうですか、私は恐怖を感じました。そのような言い方をされる方の対応はできませんので、そのような言い方はお控えください。



対応者

## CASE 6 「訴えるぞ」・「警察に行くぞ」



自らの正当性をアピールしつつ、正当な手段で脅す目的で利用されるフレーズです。そもそも相手には訴える権利や刑事告訴する権利はあり、それを止める権利を会社は有していません。

過剰に反応せず、ご判断はお任せします、と対応しておけば十分です。

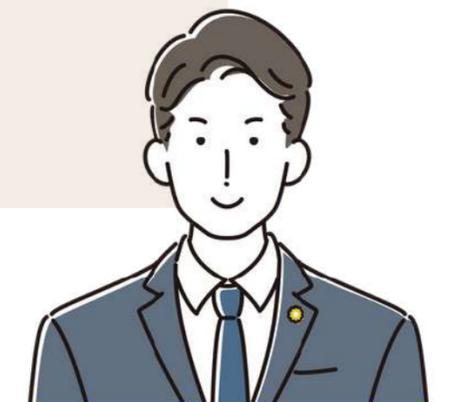
刑事告訴や民事裁判に訴えることは、適法な手段です。

しかし、それが専ら相手を怖がらせるためであれば、脅迫罪に該当し得ます。

### Point



- 権利行使は先方の自由。脅し目的なら不当。



1

2

3

4

5

6

7

## CASE 6 「訴えるぞ」・「警察に行くぞ」

### ● 会話例



悪質クレーマー

(例) そんな態度なら、もう警察に行くしかないね。  
(例) 訴えてやる、(監督官庁へ) ばらすよ。

ご判断について、何か申し上げる立場ではありません。



対応者



悪質クレーマー

本当にそれでいいのね。どうなっても知らないよ。

繰り返しますが、何も申し上げる立場にありません。



対応者

## CASE 6 「訴えるぞ」・「警察に行くぞ」

### ダメな対応例

弱みを見せると、当然相手に攻撃の余地を与えてしまいます。

### NG 会話例



悪質クレーマー

そんな態度なら、もう警察に行くしかないね。

それは大袈裟ですよ？そんなことしても、お互いに損するだけですよ？  
冷静になってくださいよ。



対応者



悪質クレーマー

こっちだって事を荒立てたくはないんだよ。それなら誠意を示してもらおうか？

(例)：(どうしたら納得してもらえるだろう・・・?)



対応者

## CASE 7 「ネットに書く」・「取引先に言う」



前項（6訴えるぞ・警察に行くぞ）と同様に、**SNSで拡散してやる、取引先に言ってやる等の発言をする人**がいます。

「6」との違いは、**SNSへアップする行為や取引先に意味もなく告知する行為は、違法となる可能性が高まります。**

但し、法律の議論をすると、相手も調べてきて、話がややこしくなってしまう可能性がありますので、端的な会話で対応しましょう。

Point



SNS拡散、取引先告知は違法となり得ます → 牽制 + クロージング



1

2

3

4

5

6

7

## CASE 7 「ネットに書く」・「取引先に言う」

### ● 会話例



悪質クレマー

そんな態度なら、ネットに書いてやるよ。

ご判断についてはお任せします。但し、違法行為に対しては然るべき手段に出ますのでご注意ください。



対応者



悪質クレマー

お前に何ができるんだよ？

違法行為があった場合に対応すると申しているだけです。



対応者



悪質クレマー

だから何ができるんだよって聞いてるんだよ。何もできないんだろ？

それは会社（こちら）が決めることです。お伝えする必要はありません。



対応者



悪質クレマー

何もできないんだろが、強がって調子に乗るな。

ご意見は分かりましたので、お引取りください。



対応者



## 第2部

# 無茶な要求（内容が不当）

*Case*

8. 上司・責任者・社長を出せ
9. 謝罪しろ・土下座しろ
10. 謝罪文を書け・文書にしろ
11. 個人としての見解を教えてください
12. 担当をクビにしろ（従業員の解雇要求）



### CASE 8 「上司・責任者・社長を出せ」



安易にエスカレーションしてクレーマーの欲求を満たす必要はありません。

基本方針として、一次担当者が必要な聞き取りを終えるまでは、一次担当者が継続対応して問題ありません。

一方で、対応にミスがあった場合や、より適任者への切り替えが望ましい場合は、積極的に担当を交代して構いません。ただし、それはクレーマーの要求に応じたものではなく、会社の判断・都合による交代であることを明確に伝えるのが望ましい対応です。なお、即断即答や過大な補償の約束・言質取りを避けるため、決裁権者（社長など）の対応は原則的に避けましょう。

### Point



- ☑ 対応者を決めるのは会社であり、カスタマー（クレーマー）に選ぶ権利はない。
- ☑ 会社の都合により、対応者の変更は自由。
- ☑ 決裁権者は直接対応しない。



### CASE 8 「上司・責任者・社長を出せ」

#### ● 会話例



悪質クレーマー

お前じゃ話にならない。上司と代われ。

(例) 私が担当者ですので、引き続き私にて対応致します。  
(例) 本件は当社の判断で担当を変更しますが、対応方針や回答内容は変わりません。



対応者

8

9

10

11

12

### CASE 9 「謝罪しろ」・「土下座しろ」



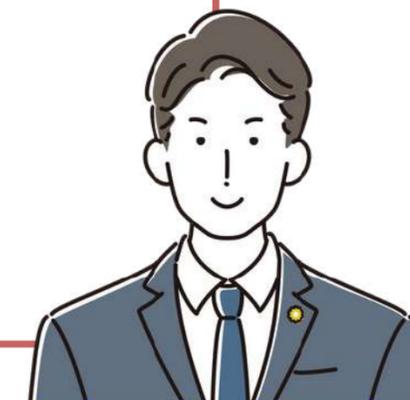
クレーマーに対して、**謝罪の姿勢**を見せることは、クレーマーの怒りや興奮状態を鎮めるためにも効果的です。しかし、いくら当方に非がある場合であっても、過剰に謝る必要はありません。ミス（落ち度）に応じた謝罪を行います。

#### Point

- 謝罪の有無・程度は会社が決定。不当要求は拒否。

#### 土下座を要求された場合

土下座を要求された場合（ドラマの世界だけではなく、意外にも少なからず存在します）には、すべて不当要求・カスハラと判断して問題ありません。脅迫や暴行を手段としている場合には、立派な「**強要罪**」になりますので、警告をしてもなお要求が続く場合には、警察を呼ぶべきです。



8

9

10

11

12

### CASE 9 「謝罪しろ」・「土下座しろ」

#### ● 会話例

- (例) ご不便をおかけしてしまい、お詫び申し上げます。
- (例) 不愉快な気分にならせてしまい、申し訳ありません。
- (例) 説明が足りずに、申し訳ありません。
- (例) 誤解を与えてしまい、お詫び致します。



対応者



悪質クレーマー

もっとちゃんと謝れよ！気持ちが全然伝わらないな。

謝罪は致しております。これ以上の謝罪には応じることができません。



対応者

8

9

10

11

12

### CASE 10 「謝罪文を書け」・「文書にしろ」



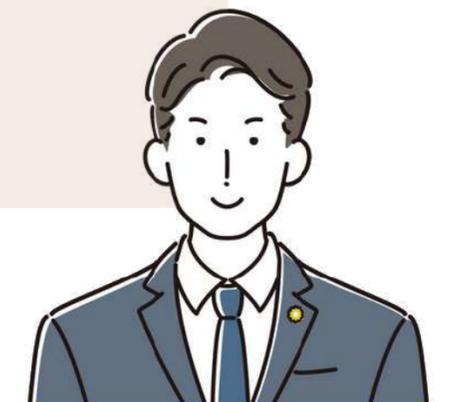
会社に一定の落ち度があるような場合など、判断が難しい場面もあり得ますが、**基本的対応として、謝罪文を書く義務はありません。**

そのうえで、繰り返し要求される場合には、**毅然とした対応で拒否**します。

拒絶するにあたり、理由を説明する必要はありませんが、会社規則や弁護士を引き合いに出すと良いでしょう。

Point

  誰かのせいにする、拒絶しやすいです



8

9

10

11

12

## CASE 10 「謝罪文を書け」・「文書にしろ」

### ● 会話例

ご不便をおかけしてしまい、お詫び申し上げます。



対応者



悪質クレマー

謝罪はもういいから、文書で頂戴よ。



会社の規則により文書を書くことは禁止されています。



対応者



悪質クレマー

謝ってるでしょ、それを紙にするだけだよ。



申し訳ございませんが、対応できません。



対応者

8

9

10

11

12

### CASE 10 「謝罪文を書け」・「文書にしろ」

#### 推奨しない対応例

法律論を振りかざすと、議論がややこしくなりがちなので、推奨しません。

「警察呼びますから、警察とお話してください」との対応も考えられますが、なるべくシンプルに拒否した方が分かりやすいと思います。

#### ● 会話例



悪質クレーマー

謝ってるでしょ、それを紙にするだけだよ。

謝罪文の強制は、強要罪に当たります。



対応者



悪質クレーマー

へえ、まさか「謝罪文の強制は強要罪に当たる」という浅い知識で言ってないよね？「暴行・強迫」とかあった？

### CASE 11 「個人としての見解を教えてください」



対応を拒否した場合に、「あなた個人はどう思うんだ?」、「個人として対応して欲しい」などと言われることがあります。

10 「謝罪文を書け」、「文書にしろ」と同様に、**会社規則や弁護士を引合いにして拒否**します。

### Point



☑ 会社見解に一本化。個人見解は出さない。

定型句 「**会社としての見解は既にお伝えしたとおりです。**」



8

9

10

11

12

## CASE 11 「個人としての見解を教えてください」

### ● 会話例



悪質クレマー

じゃあ、あなた個人として謝罪文を書いてください。

会社からは、個人として書くことも禁止されています。



対応者



悪質クレマー

あなた個人なんだから、会社は関係ないでしょ。

繰り返しになりますが、会社より禁止されていますので対応できません。



対応者



悪質クレマー

こっちも繰り返すけど、あなた個人なんだから、会社は関係ないでしょ。

何を言われましても対応ができません。ご了承ください。



対応者

8

9

10

11

12

### CASE 12 「担当をクビにしろ」（従業員の解雇要求）



クレーマーに解雇を要求する権利などありません。  
会社には、従業員を守る義務があります。

従業員にも一定程度の過失等がある場合でも、ご意見として承れば良く、社内での検討結果をクレーマーに伝える義務もありません。

Point



☑ 雇用の人事は会社の権限。要求として不相当 → 拒否。



8

9

10

11

12

## CASE 12 「担当をクビにしろ」（従業員の解雇要求）

### ● 会話例



悪質クレマー

態度が悪いあの従業員を辞めさせろよ。

ご不快なお気持ちにさせてしまい、申し訳ございません。  
ご意見を承り、適切に指導して参ります。



対応者



悪質クレマー

アイツを辞めさせないなら、俺の気が済まないよ。

ご不快なお気持ちにさせてしまったことは、申し訳ございません。  
適切に指導して参りますが、解雇の要求には応じることができません。



対応者



悪質クレマー

じゃあもう来ないからな。

ご意見ありがとうございました。



対応者



## 第3部

# 態度が不当な場合



*Case*

13. 暴言・誹謗中傷を述べる場合

14. 長時間拘束型（要求が通るまで居座る）場合

## CASE 13 暴言・誹謗中傷を述べる場合



13

14

暴言や誹謗中傷を述べる方とは、話し合いができないことを伝えます。

その際、**クレーマーに言葉の不当性を明示して伝えることが大切です。**  
**不当性そのものを、冷静に問い詰める**というアプローチです。

感情ではなく理屈で応じることで、交渉の打ち切り（取引決裂）を目指します。  
この方法は、無用な感情の消耗戦を避けられるため、精神的な負担が少なく、ご自身を守る  
ことにも繋がる有効な手段です。

Point

  不当性を明示し協議不能を伝える → 退去要請。



15

## CASE 13 暴言・誹謗中傷を述べる場合

### ● 会話例 (暴言)



悪質クレーマー

君は使えない無能くんだね。

無能ですか？乱暴な言葉はお控えください。  
無能と言われ、人格を否定されたと感じ傷つきました。  
そのような言葉を使われますとお話し合いができません。



対応者



悪質クレーマー

無能な人に無能と教えてあげただけでしょ？

あなたは人格否定をするのですね？  
そのような言葉を話される方とは話し合いができません。  
お引取りください。



対応者

13

14

## CASE 13 暴言・誹謗中傷を述べる場合

### ダメな対応例

クレーム対応において、売り言葉に買い言葉で、言い返したくなる気持ちは誰にでも起こり得ます。しかし、**感情的な反論は絶対にしてはいけません。**その一言が相手に攻撃の口実を与え、ご自身の立場を不利にするだけでなく、後々大きな後悔につながるからです。

### NG 会話例 (暴言)



悪質クレマー

君は本当に使えないね。バカなの？

バカ？客なら客らしくしろ、このクレマー！！



対応者

## CASE 14

### 長時間拘束型（要求が通るまで居座る）場合



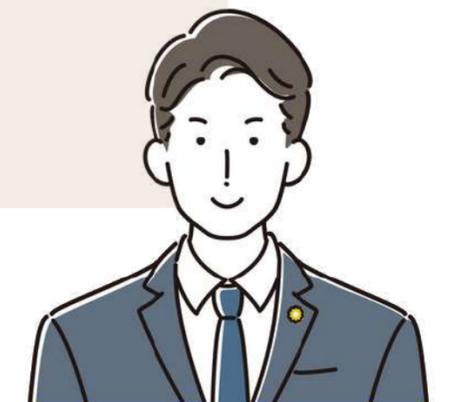
要求を拒絶した後でも、**クレーマーが全く理解せずに押し問答になる**ことがあります。  
この**押し問答自体は、カスハラ対応としては成功**しています。

ただ、これを長時間続けても疲弊するだけですので、**何度伝えても理解しない相手には、警察に相談することを伝え、交渉の断絶を目指します。**

## Point



協議不能を伝える → 退去要請 → 警察への通報を伝達



## CASE 14 長時間拘束型（要求が通るまで居座る）場合

### ● 会話例

対応することができません。



対応者



悪質クレマー

あなたじゃ話にならないから、責任者呼んできて。

これは会社の見解ですので、誰が担当でも同じです。



対応者



悪質クレマー

本当かよ？じゃあ社長からそう説明されたら納得して帰るよ。

会社の見解は変わりませんので、誰でも同じ回答しかできません。お引き取りください。



対応者



悪質クレマー

だから社長に会わせてって言うてるでしょ？

ご理解いただけずに残念ですが、お引き取りいただけない場合は警察に連絡致します。



対応者



## 第4部

# クロージング（取引断絶の型）

*Flow*

クロージング ⇒ 最後は法的手続へ



## クロージング（対面の場合）



クレーマーに理解や共感を求めても、徒労に終わります。**平行線**という最初のゴールを作ることができたら、最後のあと一押しで、**取引の断絶**を図ります（⇒クレーム対応のクロージングへ）。「繰り返しになりますが、お引き取りください。ご理解いただけない場合は、警察を呼びますよ。」と警告します。それでもなお居座り続けたり、なおも要求を繰り返す場合には、押し問答を長時間続ける意味はありませんので、警察を呼び、物理的に取引断絶を図ります。

1



拒絶意思を  
明確に示す

2



オウムのように  
拒絶意思を繰り返す

平行線

3



対応終了を  
明確に告げる

警告：イエローカード

4



なおも引下がらなければ  
警察を呼ぶ

退場：レッドカード

## ● 会話例

繰り返しになりますが、対応できません。ご理解ください。



対応者



悪質クレマー

何度も言うけど、全然分からないね、ひどい対応だよな？

ご理解いただけずに残念ですが、会社としてお伝えしている通りですので、お引き取りください。



対応者



悪質クレマー

自分たちの責任は棚に上げて臭い物に蓋をしようってか？  
ちゃんと話し合ってくれたら何も言わないよ。

すでに何度もお伝えしていますが、お引き取りください。  
お引き取り頂けない場合には、警察を呼びますが、よろしい  
でしょうか。



対応者



悪質クレマー

警察？いいだろ、被害者はこっちだからな。

警察を呼びましたので、その場でお待ちください。



対応者

### 断絶困難なケースは、**法的手続**へ



断絶を明確に伝えても、なお要求を続けるカスハラ・クレーマーは存在します。

そうした場合は、**自社だけで抱え込まず、交渉窓口を弁護士に一本化する、必要に応じて警察に再度通報するなど、外部と連携した組織的対応に切り替えます。**

例)

本件はすでに弁護士委任済みです。弁護士へご連絡ください。何度お電話いただいても、この回答しかできませんので失礼します（対応しない）。



対応者

それでも**不当要求がやまないときは、仮処分や訴訟などの法的手続へ移行**します。

時間も忍耐も要しますが、「終わらないクレーム」はありません。粛々と手続を進めましょう。





# 文の風東京法律事務所

FUMI NO KAZE TOKYO LAW OFFICE

〒112-0004

東京都文京区後楽2-3-11 ニューグローリビル3階

- ご相談やお問い合わせは、下記までお願いいたします

 **03-3524-7171**

(営業時間 平日9:00～18:00)

 [office@fumikaze.com](mailto:office@fumikaze.com)

 <https://ik-law.jp>

