

顧客満足を支える「人」の力 接遇・クレーム・カスタハラ対応の実践

NPO法人 日本サービスマナー協会
上田 由佳子

本日の目的と目標

■ 目的 (Purpose)

「人による接遇」が顧客満足と信頼につながる最も重要な要素であることを再確認し、選ばれる宿をめざす。

■ 目標 (Goal)

- 接遇の基本を再確認し、より安心感を与える接し方のポイントをつかむ。
- クレーム対応の基本ステップを理解し、実践する。
- カスハラに対する正しい理解を持ち、カスハラに発展させない対応への意識を高める

お客様が宿泊施設に求めているものは？

「宿泊」することは目的じゃなく、手段。

旅の目的は人それぞれです。

観光を楽しみたい、出張で成果を出したい、疲れた体を癒したい。

理由は違って、共通してお客様が宿泊施設に求めているのは、

「安心して過ごせること」、そして「余計な不安なく滞在できること」「居心地の良さ」です。

■お客様が期待していること

各段階において、お客様は私たちスタッフに何を期待してどんな不安をかかえているのでしょうか。

段階	想定される期待	想定される不安
1. 宿泊前（予約～到着前）		
2. チェックイン時		
3. 滞在中		
4. チェックアウト時		
5. 宿泊後（帰宅・口コミ）		

顧客体験価値（Customer Experience Value）

情報収集から始まり、宿泊後の記憶にいたるまでを、顧客体験。
それぞれの段階で感じられる価値を顧客体験価値と言う。

顧客体験価値が高い ➡ ファンになってくださる。
「また行きたい」「ぜひ、お勧めしたい」

■ 私たちが提供している価値

- ・ **機能価値**：安全・清潔・時間・設備などの基本性能
- ・ **機能に対する付加価値**：使いやすさ・スムーズさ・気配り・工夫
- ・ **情緒価値**：安心感・信頼・また来たいという気持ち

※情緒価値が大きければ大きいほど、お客様の「満足」は「記憶」に変わります。

■ 記憶に残る接遇とは

お客様の記憶に長く残るのは、
誰に迎えられたか・どんな言葉をかけられたか・どんな気づかいを受けたかです。

私たちの何気ない一言や態度が、お客様の旅の「記憶」に残る。

良い記憶として残すための関わり方が、接遇であり、私たちの役割です。

顧客心理

三つのお客様の心理とポイントを理解しましょう。

1. 歓迎されたい心理

人は何かのサービスを受ける際に、敏感にその場の空気や対応している者の表情や口調を感じ取ります。「歓迎を受けたい、自分のことを受け入れて欲しい」という欲求をもってらっしゃいます。

2. 独占したい心理

人は自己中心的な考えをしがちなものです。お客様に対応している時間は、そのお客様のためのものであると感じていただくことが必要です。ただし、周りのお客様にも配慮することも必要です。

3 感謝されたい心理（優越感）

人は誰でも特別なお客様だ、大切なお客様だと思われたいという心理を持っています。お客様は、大勢の中の一人ではなく、「個」として認知し接しましょう。

接遇者の心得

■接遇者に必要な要素

技術 ・ ・ ・ 対応力や業務遂行力

言葉 ・ ・ ・ 話し方や声の印象【音声表現】

態度 ・ ・ ・ 表情、挨拶、立ち居振る舞い、言葉遣い

■接遇者に求められるもの

丁寧

正確

迅速

親切

■心に残る接遇の五つのポイント

1. 【第一印象は一瞬で決まる】 表情・挨拶・身だしなみ
2. 【言葉がなくても伝わる】 姿勢と所作のチカラ
3. 【伝え方で印象が変わる】 話し方・声・言葉選び
4. 【きちんと聴くが信頼につながる】 傾聴姿勢
5. 【心を動かすのは、心のある応対】 感謝とあたたかさ

1. 【第一印象は一瞬で決まる】表情・挨拶・身だしなみ

最初の表情、最初のひと言が、相手の安心感を左右します。

「この人に任せて大丈夫」と思われるかは、ここで決まります。

宿泊施設内にいる間は常に、“見られている”意識を忘れずに。柔らかな表情を心がけましょう

■表情

その場の雰囲気は言葉以外の視覚情報の表情が大事な要素をしめます。

施設内にいる際は、お客様対応時ではなくても常に優しい表情を心がけましょう。

笑顔の効用

- * 笑顔は人の心を和ませる
- * 笑顔は相手の心を開かせ、会話を弾ませる
- * 笑顔が笑顔を呼び、雰囲気を変える事ができる
- * 笑顔は心の鏡として、相手に想いを伝えてくれる

好感もてる笑顔

- ① 相手に対して親しみや感謝など好意的な気持ちを持つ
- ② 目尻が下がり、口角が上がり、表情筋で顔全体が自然な笑顔になる

1. 【第一印象は一瞬で決まる】 表情・挨拶・身だしなみ

視線

- ・ 額から鎖骨の間（視線ゾーン）に視線を向ける。
- ・ 話の節目やポイントで相手に視線を合わせる。
- ・ 顎は真っ直ぐ

目線

- ・ 相手が立っていたら、自分も立つ。座っていたら目線を合わせるために、同じく座るか腰を落として話をする。

■挨拶【声の出し方にも注意】

「いらっしゃいませ」…お客様の顔を見て笑顔で声をかけましょう。

「はい、かしこまりました」…ハッキリとお客様の目を見て言いましょう。

「少々お待ちいただけますか」…依頼形で語尾を優しく言いましょう。

「お待たせいたしました」…お詫びの心を込めて丁寧に言いましょう。

「ありがとうございます」…心から感謝の気持ちを込めて言いましょう。

「申し訳ございません」…お詫びの心を込めて言いましょう。

「恐れ入ります」…お願いするときなど、丁寧に言いましょう。

1. 【第一印象は一瞬で決まる】 表情・挨拶・身だしなみ

お辞儀

美しい姿勢は好感度が高く信頼感にも繋がります。基本姿勢を整えたら心の伝わるお辞儀をしましょう！

- 基本姿勢を正しく
- お辞儀の前はアイコンタクト
- 4拍子を意識して
- 背筋を伸ばし、腰から曲げる
- お辞儀の終了と共に、再びアイコンタクト

■身だしなみ

身だしなみ基本三原則

《清潔感》

- ・清潔である
- ・汚れやしわ、乱れがない

《機能性》

- ・自分の体型に合っている
- ・仕事がしやすい
- ・安全性が保たれている

《調和》

- ・企業や職場に合っている
- ・TPOに合っている

1. 【第一印象は一瞬で決まる】 表情・挨拶・身だしなみ

項目	ポイント	チェック
髪	清潔感があるか (ブラッシングで整えられているか) (ふけ等はないか)	
	色はナチュラルで、寝ぐせや乱れはないか	
	整髪料は香りが残るものではなく、つけすぎていないか	
	お辞儀した時、顔にかからないか	
顔	(女性) メイクは派手ではないか・ノーメイクではないか (男性) ひげはきちんと手入れしているか	
	眼鏡のレンズは綺麗にしているか	
	歯は清潔か (口臭に気をつけているか)	
手、指	爪は切ってあるか? 爪の汚れはなく清潔か	
	手は清潔か? 手にメモ書きをしていないか	
装飾	アクセサリーは派手なものをつけていないか 結婚指輪以外のアクセサリーをつけていないか	
服装	清潔感があるか (しみ、しわ、汚れ等)	
	ベストは全てボタンが留められているか	
	糸くず、ほつれ、ボタン取れなどないか	
	名札は正しく付けられているか	
	ポケットに物をいれすぎていないか	

2. 【言葉がなくても伝わる】姿勢と所作のチカラ

■立ち姿勢

- ① **背** 背筋を伸ばして、胸を張り、体は相手の正面に向けて
- ② **目** 目（相手）をしっかりと見て
- ③ **手** 手は、指先までまっすぐに伸ばす
- ④ **足** 両足のかかととはつけて、こぶし一つ分くらい開ける

■所作

物の授受

- ・相手の目⇒物⇒相手の目
- ・相手の胸の高さで
- ・両手で
- ・相手の方向に向けて

指し示し

- ・手のひらをお客様に向け
- ・指をそろえて
- ・右側を指す時は、右手、左側を指す時は、左手で

3. 【伝え方で印象が変わる】話し方・声・言葉選び

■「声」は印象の強力な武器

声のトーンやスピードだけで、「優しい」「冷たい」「信頼できそう」などの印象は大きく変わります。

明るくはきはきとした声	→ 元気・安心感
小さく聞き取りづらい声	→ 不安・頼りなさ
早口・語尾が強い	→ 冷たい・きつい印象
ゆったり穏やかな声	→ 落ち着き・丁寧さ

チェックポイント

- ・事務的になっていないか
- ・情報の伝え方が早すぎないか、トーンに安心感があるか
- ・一方的ではなく、お客様の反応を促す余裕があるか（間の取り方）

※印象の良い話し方

「落ち着いた明るさ」「相手に届く声」「語尾のやわらかさ」

3. 【伝え方ひとつで印象が変わる】話し方・声・言葉選び

■ 「その一言で印象が変わる」言葉のセンス磨き

①敬語が接客レベルを映す鏡になる。

尊敬語：おっしゃる／いらっしゃる／ご覧になる など

謙譲語：申す／伺う／お届けする など

丁寧語：です／ます／ございます

②クッション言葉でやわらかく。

クッション言葉は文章全体の雰囲気を柔らかくする効果があります。
依頼や断りなどの場合でも相手に柔らかい印象を与え、相手への配慮や気遣いを示すことができます。

・恐縮でございますが ・恐れ入りますが ・よろしければ ・お手数をおかけしますが ・失礼ですが ・ご面倒ですが ・差し支えなければ ・ご迷惑をおかけしますが ・あいにく ・申し訳ございませんが ・せっかくですが ・残念ながら ・身に余るお言葉ですが ・お気持ちはありがたいのですが

3. 【伝え方ひとつで印象が変わる】話し方・声・言葉選び

③依頼・提案は命令調ではなく、お願い調で伝える。

依頼表現に変えることで相手の意向を尋ね、相手に不快感なく受け入れられるよう工夫する。

～（して）ください → ～（して）いただけますか？
～（して）いただけますでしょうか？
～（して）いただけませんか？

例）申し訳ございませんが、10分程お待ちいただいても宜しいでしょうか？

■感じの良い親しみやすさと、不愉快な馴れ馴れしさの違いを認識しましょう。

①どのような時に馴れ馴れしいと感じるのか。

- ・初対面なのに友達感覚：心理的な距離に圧迫を感じる。
- ・実際に距離が近い。
- ・客として扱われていない。
- ・上から目線

②馴れ馴れしいと感じられないための三つの注意ポイント

1. 敬語を崩さない。
2. 姿勢や所作の丁寧さ。
3. 話す際の空間管理に気を付ける。

4. 【きちんと聴くが信頼につながる】傾聴姿勢

■ 「聞く」と「聴く」はちがう

「聞く」・・・ただ音が耳に入っている状態

「聴く」・・・耳と目と心を向けて相手の立場、心情を受け止めて聴く。

■ 耳と目と心で聴くとは？

①目で聴く

- ・相手の表情・しぐさをよく見る。
- ・「あなたの話を積極的に聴いています」という姿勢を表す。

②耳で聴く

- ・言葉だけでなく、声のトーン・間・テンポにも注目する。

③心で聴く

- ・共感や理解の気持ちを持って聴く。
- ・相手の立場に立って、「なぜそう言うのか」を考える。

■ こんな態度が信頼を壊す

- ・メモやPCを見ながらの相づち
- ・話の途中で言葉をかぶせる。
- ・「でも」「それは違うんじゃないですか？」など否定から入る。

5. 【心を動かすのは、心のある応対】感謝とあたたかさ

■心ある接遇とは？

丁寧な言葉づかいや所作は、接遇の基本。そこに「心」が加わることで、応対はより深く相手の印象に残ります。

お客様の記憶に残るのは、

→「感じがいい」「また来たい」と思える、あたたかさのある応対です。

■相手目線で考える

相手の立場や気持ちを想像しながら応対する。

■感謝の言葉は、社交辞令の「ありがとうございます」ではなく、【目と口と心と態度】で示す。

クレーム・カスタマーハラスメントの未然防止

■何故、クレームは起こるのか

「期待」と「現実」のギャップが引き起こす。

お客様は、「こうしてくれるだろう」「これくらいは当然」という期待を持ってサービスを受けています。ところが、実際の対応がその期待に届かなかったとき、不満や不安が“怒り”に変わってクレームになるのです。

➤ 物理的要因

➤ 心理的要因

■クレームを未然に防止するためには

①基本の徹底：QSCの徹底など、当たり前のことを丁寧に。

②お客様目線：「自分がお客様だったらどう感じるか？」を想像しながら行動する。
→ サービスの小さな“ズレ”を未然に防げます。

③社内連携をスムーズにする：情報共有・引き継ぎ・報連相をしっかり行う。
→ 現場での対応ミスや説明の食い違いを防ぎます。

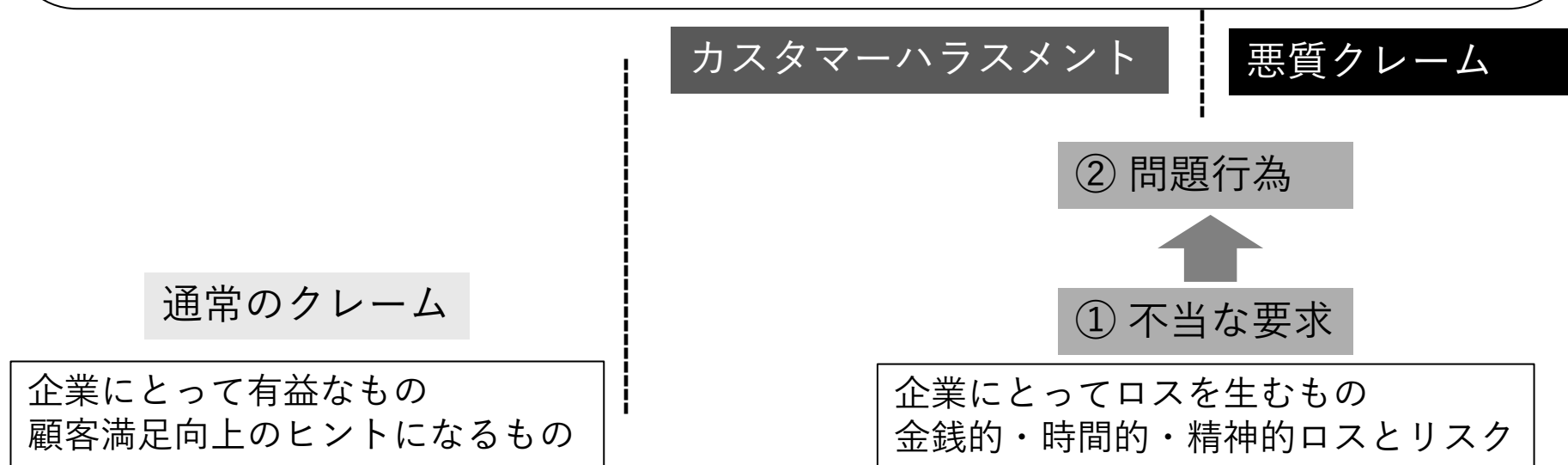
カスハラに発展させないクレーム対応の基本

■カスタマーハラスメントとは

厚生労働省による定義

顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの

厚生労働省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」より



見極め、線引きが大切だが、それが難しい！
正しく見極めるには
まずは顧客満足に基づいた対応を！！

カスハラに発展させないクレーム対応の基本

過剰要求やカスハラに発展させないためには対応の見極めや線引きが重要です。
正しく見極めるために、まずは顧客満足に基づいた対応をおこなう必要があります。

■顧客満足に基づいた対応とは

- ＜ポイント＞
- ① お客様のお話をよく聴き、誠意ある謝罪
 - ② 応じることができる範囲で最大限の対応
 - ③ 無理なことは丁重にお断り

■クレームをおっしゃるお客様が求めていること

- ・ 謝罪して欲しい
- ・ 話を聴いて欲しい
- ・ 改善して欲しい

■カスハラに発展させるリスクがある対応

当事者意識がない	
お客様の心情を受けとめず、ただ謝罪を繰り返す	
全身でお詫びを表現できていない	
解決を急ぎ過ぎて、お客様の状況や要望を確認できていない	
一方的な説明をおこなっている	
お客様への配慮の言葉がない	
不確実な状況で、曖昧な回答をしてしまう	
お客様に正論を言われ、組織の判断軸に合わない要求を受け入れてしまう	

クレーム対応4つの手順

①傾聴＋初期謝罪

初期謝罪後、しっかりお客様の話を聴く。
「何で怒っているのか」不満をすべて吐き出してもらう。
→ お客様に満足感を与え、よい人間関係を築くことができる。

②確認・質問で状況把握

お客様が何をしてほしいのか」また解決に必要な情報など、質問により把握する。
→ 顧客ニーズの把握

③解決策・代替案・説明を提示

ニーズに対しての解決策を伝え、お客様の理解を得る。
→ 納得感の獲得

④プラスの印象と感謝の言葉

合意を得られたら、今後、明るい見通しをイメージできるように、お詫びの言葉で終わるのではなく、プラスの印象を与える言葉を。
→ 良い印象を与える。

身につけておきたい対応フレーズ

申し訳ございません	深く（心より）（重ねて）お詫び申し上げます。 お詫びの言葉もございません。心苦しい限りです。 大変失礼いたしました。👉軽い謝罪時のみ使用 わたくしどもの不行き届きでございます。
申し訳ございません 【部分謝罪】	お待たせして申し訳ございません。 ご不便をおかけして申し訳ございません。 ご不快な思いをさせてしまい申し訳ございません。 ご不安な思いをさせてしまい申し訳ございません。 わたくしどもの説明不足で誠に申し訳ございません。 誤解を与えてしまい誠に申し訳ございません。 配慮の足りない対応でご不快な思いをさせてしまいました。
反省しています	深く反省いたしております。 このたびの弊社対応で最も反省すべき点は～です。 わたくしどもとしても、この問題を真摯に受け止めております。
今後～します	今後このようなことのないよう努めます。 今後このようなことを繰り返さないよう、肝に銘じます。 同じ過ちを繰り返さぬよう改善に努めます。 指導を徹底し、再発防止に努めます。 今後の対策としまして、～を検討いたします。

身につけておきたい対応フレーズ

気持ちを受けとめる	大変お困りでいらっしゃるかと存じます。 大変ご不安でいらっしゃいましたよね。 そのような状況でしたら～と思われるのも当然です。 大変ご不快であったかと存じます。 ご指摘いただいた通りでございます。
わかってください	厚かましいお願いですが、事情をお汲みとりいただけませんか。 こちらの事情を申し上げて恐縮ですが、ご了承いただけませんか。
断る	〇〇はいたしかねますが、△△なら可能です。いかがでしょうか。 わたくしどものできることは～が精一杯でございます。 大変心苦しいのですが、これがわたくしどもの精一杯の対応でございます。 〇〇は難しいですが、ほかにできることがないか検討します。
教えてください	状況を詳しくお聞かせいただけますでしょうか。 ～の原因確定のために〇点、伺いたい点がございます。 改善に繋げるため、ご不満に思われている内容を具体的に教えていただいてもよろしいでしょうか。 ほかにご不満な点やご不安な点があれば、ぜひご意見いただきたいのですが、いかがでしょうか。

カスハラの特徴と判断基準

①不当な要求

不当・過剰・法外・社会通念の範囲を超える要求

(一般的な例)

- ・商品、サービスの代金より、はるかに高額な賠償を要求
- ・精神的ダメージを含めて、慰謝料や見舞金を要求
- ・因果関係がない、こじつけた要求
- ・自らの過失を隠したり捏造した不当な要求
- ・謝罪として土下座を要求
- ・従業員の対応への不満により解雇を要求
- ・企業のルールを無視した特別対応の要求
- ・実現不可能な要求（法律を変えるなど）
- ・相応に対応したにもかかわらず、社長や企業トップを出せという要求



②問題行動

- ・暴力：お金を投げつける、カウンターを蹴りつける
- ・暴言：「役立たず」「ボケ」「脳なし」
- ・威嚇、脅迫：「火をつけるぞ」「営業できなくしてやる」「SNSで拡散する」
- ・セクハラ行為：身体に触る、性的な質問をする
- ・長期拘束：退去を求めても居座る、何度も訪問する
- ・自分の価値観を強く押し付けて担当者を追い詰める、責め立てる
- ・応対者の揚げ足を取り続ける

カスハラの特徴と判断基準

要求内容が過剰・不当である。	
威圧的・攻撃的な言動がある。	
人格を否定するような暴言がある。	
長時間にわたり執拗に対応を求める。	
SNS・口コミをするぞなどの脅しがある。	
対応者を変更しろと強要する。	
私的な接触や個人情報の開示を迫る。	

■チェックが1つでもついたら：

「通常のクレームではないかもしれない」という意識を持ち、慎重に対応を進める。

■複数項目に該当した場合や、1項目でも悪質性が高い場合：

カスハラの可能性が高いため、上司・責任者へエスカレーションを推奨。

カスハラ対応のポイント

- ・店頭ではなく、応接室に通すなどして、複数名で対応する。
- ・感情的な相手に乗せられず、丁寧な話し方で冷静に対応し、よく話を聴く。
- ・必ず記録を残す。
- ・必要があれば、相手の承諾を得て 録音をする。
- ・対応できないことは丁寧かつ明確に断わる。
- ・回答できない場合は後日回答する旨を伝える。解決を急がない。
- ・途中、対応者を変える場合などは保留にして社内の会話が相手に漏れないようにする。（電話）
- ・議論しようとしなない。説得しようと思わない。
- ・完璧な応対をする必要はない。屈しなければいい。
- ・対応を打ち切るタイミングや話法を決めておく。

カスタハラにおける企業の責任と行うことが望ましい取り組み

事業主が他の事業主の雇用する労働者等からのパワーハラスメントや顧客などからの著しい迷惑行為に関し、行うことが望ましい取り組み

(1) 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

(2) 被害者への配慮のための取り組み

(被害者のメンタルヘルス不調への相談対応、著しい迷惑行為を行った者に対する対応が必要な場合に一人に対応させない等の取組)

(3) 他の事業主が雇用する労働者等からのパワーハラスメントや顧客

等からの著しい迷惑行為による被害を防止するための取組み

(マニュアルの作成や研修の実施等、業種・業態等の状況に応じた取組)

1 次対応者向けガイドライン例

以下に該当する場合、2 次対応者に直ちに引き継ぐ

- ・ 大声を出して騒ぐ、カウンターを叩いて怒鳴る。
- ・ 「火をつけるぞ」「営業できなくするぞ」「痛い目に合わせるぞ」などの脅迫・暴言。
- ・ 対応したうえで「業務に支障が出ておりますので、お引き取りください」と伝えているのに退去しない。
- ・ 土下座など、明らかに業務に関連のない内容を強要する。
- ・ 解決策を提示しているにもかかわらず、同様の主張を15分以上繰り返す。

このようなケースでは、

「私ではこれ以上の対応ができませんので、上の者に代わります」
と、直ちに上席者に引き継ぐ。

【参考資料】 カスタマーハラスメントに関連する法律

①脅迫罪	次の5つの対象に対して「危害を加える」と告知すること。 実行したかどうかは関係ない。 生命：「殺すぞ」など 身体：「殴るぞ」など 自由：「家に帰れると思うな」など 名誉：「マスコミに広める」など 財産：「お金を奪うぞ」「建物を燃やすぞ」など	「大変怖いです。そのような言葉はおやめください」 「脅しと受け取れる言葉がございます。恐れ入りますが、お客様との会話を録音させていただきますか」
②強要罪	本来遂行の義務がないことを、脅迫や暴力を用いて無理矢理に実行すること。 例： 「営業を続けたければあの従業員をやめさせろ」 「取引を続けてほしいなら土下座しろ」	「これ以上おっしゃると強要罪にあたるのではないのでしょうか」 「お客様の要求にはお応えいたしかねます。これ以上無理をおっしゃるなら、弁護士を通じた対応に切り替えざるを得ません」
③不退去罪	正当な理由なく、居座ること。 不退去罪が成立するポイントは、帰ってほしいという要求を相手へ明確に伝えること。	「お引き取りください」 とはっきり言葉にして、複数回にわたり警告する。

【参考資料】 カスタマーハラスメントに関連する法律

④恐喝罪	脅迫行為や暴行で従業員を怖がらせ、さらにお金や財産を脅し取ろうとすること。 例： 「それなりの形で誠意を見せろ。さもなくば、痛い目にあわせるぞ」 「慰謝料を払わなければSNSに書き込むぞ」	「それなりの誠意とは具体的に何を指すのでしょうか」 「弊社の対応できる範囲はお伝えしたとおりです」 「お客様のこれ以上の行為は看過できません」
⑤威力業務妨害罪	営業妨害行為。 ・机や椅子を蹴る、たたく ・大声を出す ・集団で押しかける ・執拗に電話をかけてくる 例： （大声でわめき、カウンターを叩きながら） 「どうしてくれるのかって言ってるんだよ！」	「大声を出すのはおやめください」 「業務に影響が出ておりますので、おやめください」 ⇒やめない場合 「これ以上大きな声を出されるなら、わたくしどもでは対応できません。警察を呼びます」

NPO法人日本サービスマナー協会

業種に合わせた体得型のカスタマイズ接客研修等各種研修を行っています。

お気軽にご相談ください。

<https://www.japan-service.org/>



接客サービスマナー検定

サービス業・接客業を中心とした、ワンランク上の上質なサービスの提供、ホスピタリティ・マインドの発揮が求められる業界での能力を判定する検定試験です。

基本的なビジネスマナー～冠婚葬祭やテーブルマナーまで幅広いマナーに関する問題が出題されております。

全国14会場+オンラインにて年4回（2月/5月/8月/11月）実施<https://www.setsuken.net/>



【ご注意】

本テキストの著作権はNPO法人日本サービスマナー協会に帰属します。

取り扱いには十分注意してください。

いかなる形および方法によっても、NPO法人日本サービスマナー協会の許可なくこのテキストの一部または全てを複製することは禁じられています。