

【事例2】

悪質クレーム発生時のマニュアル
を作成

——イズミヤ労働組合

近畿を中心に総合スーパーマーケットなどを展開するイズミヤの企業労組であるイズミヤ労働組合では、2018年春の労働条件闘争で、働きやすい職場環境整備に向けた協議を会社側と行った。協議の柱となったのが、職場のハラスメント対策。具体的には、職場におけるハラスメントの共通認識や、ハラスメント全般の相談窓口の設置、顧客や取引先からのセクハラ・パワハラについての方針作成（悪質クレーマー対応の会社の考え方の明確化）について話し合った。

労組として、本格的に協議の俎上に載せることにしたきっかけは、UAゼンセン流通部門が2017年に実施した悪質クレーム対策（迷惑行為）アンケート調査。この調査は、流通部門が部門組合を対象に行い、168組合から回答を得たものだが、イズミヤ労働組合も回答に協力した。

同労組だけの結果を見たところ、回答した190人の組合員のうち、73.7%と7割を超える人が、業務中に来店客からの迷惑行為に遭遇したことが「ある」と答えた。迷惑行為の種類を見ると（複数回答）、「暴言」が31.5%で最も多く、「何回も同じ内容を繰り返すクレーム」（15.2%）、「権威的（説教）態度」（15.2%）、「威嚇・脅迫」（13.9%）、「長時間拘束」（12.6%）などの割合の高さも目立ち、セクハラ行為に遭遇した組合員もいた。迷惑行為を経験したことで、「軽いストレスを感じた」または「強いストレスを感じた」とした人は9割近くにのぼった。

同労組の岸本大介・中央執行委員長はアンケート結果を見て、「これはもう対策を練らないといけない。こうした状況では、パートさんも含めて気持ちよく働いてもらえないし、辞めてしまう人も出てしまうかもしれない」と感じたという。そして「この件で一回、労働条件闘争の要求を組もう」と決断した。

周知不十分だったクレーム対策

同労組は8,000人弱の組合員がいるが、そのうち約6,000人弱は、主に店舗の現場を担う契約社員やパー

トタイマーの組合員が占める。スーパーマーケットの店舗では、ずっと顧客と接触することになるレジ打ちの仕事もある。アンケートの自由回答欄の記述を見ると、生々しい内容ばかりが並ぶ。なかには、盗撮、ストーカーもある。よくありそうだなと思えるものでは、レジでの並び方を教えてあげて「逆ギレ」される、無理な商品の返品要求（イズミヤでは扱っていない商品等）、従業員のミスへの執拗な攻撃などがある。

これまでは、社内には決まったクレーム対策はあったが周知されていなかったため、もしクレームがあった場合には、担当者で対応し、担当者で対応できなければ上司と売場のチーフクラスで対応するのが、日々の運用で行われてきた通常の対処方法だった。ただ、アンケートを見ると、迷惑行為があった時に、「上司に引き継いだ」人が3割、「毅然と対応した」人が2割いたものの、「謝り続けた」とした人が33.3%にのぼった。迷惑行為に対応した結果、行為が収まらなかったり、さらにエスカレートしたなどと答えた組合員は2割以上に及んだ。

2018年の交渉で、組合側が、冒頭で紹介した一連のハラスメント対策を求めると、会社側も特に反対することなく、労使合意に至った。組合側が作成を求めた訳ではないが、会社は対応マニュアルの検討に着手。ほぼ半年をかけて、昨秋にマニュアルが完成した。

マニュアルで局面ごとの対応方法を明示

マニュアルでは、店舗で、顧客からクレームを担当

イズミヤ労働組合 概要

イズミヤ労働組合（岸本大介・中央執行委員長）
本 部：大阪府大阪市
組合員数：8,000人弱（うち正社員組合員が1,500人弱）、
ユニオンショップ
組合員の範囲：労働時間を問わず契約・パート社員（65
歳まで勤務可）は全て組合員
組合支部：店舗単位で全国に87支部

イズミヤ株式会社 概要

イズミヤ株式会社
本 社：大阪府大阪市
創 業：大正10年
売 上 高：2,330億円（2018年度実績）
店 舗 数：85店舗（2019年3月31日現在）
社 員 数：1,815人（2019年3月31日現在）

者が受信した場合の報告の流れを明確に示した。例えば、クレームを受け取った担当者は、自分だけで対応・解決できない場合にはチーフ・マネジャーに報告し、必要に応じて、次長、店長、エリア本部へと上に報告を上げる。チーフ・マネジャー、次長、店長は、必要に応じて総務担当に相談し、助言を求め、総務担当は必要に応じて顧問弁護士の助言を仰ぐといった具合だ。また、各階層の社員・管理職が果たすべき役割を明確に記述した。

マニュアルには対応の仕方も書いてある。「クレームは貴重なお客様の声」との姿勢を基本としつつ、まずはお詫びをして詳しい事情をうかがうなどの基本的な対応の仕方から、エスカレートしたクレームへの対応方法も盛り込んだ。

困った行為・要求への対応も書かれている。各局面での対応方法では、「すべきこと」と「してはいけないこと」が例示されているため、店舗で顧客と接する社員にとって、行動に移す上でわかりやすい。また、マニュアルでは、毅然として対応できるケースも示しており、こういうケースでは顧客といえどもこうした返答はしてもよい、という判断基準ができるようになった。

マニュアルの周知については、労働組合も協力した。2カ月に一回、全ての支部・全ての組合員に配布しているカラー刷りの機関誌に、マニュアルが完成したこととその内容を掲載した。なお、同労組では、各支部が店舗ごとに置かれている。各支部へは、機関誌を一人ひとりの組合員名を記して郵送している。一方、会社は、イントラネットに掲載してマニュアルの浸透を図った。

今春の交渉では、「まだ、マニュアルの存在すら知

らない社員がいるかもしれないので、周知徹底をするよう、改めて会社側に要望した」(岸本委員長)。会社側は、今後具体的事例を追加してマニュアルの拡充を考えていることを、組合側には表明している。

全支部の巡回訪問で組合員の意見を聴取

スーパーマーケット業界を取り巻く環境は厳しく、同社の業績状況から見ても、春の交渉で金銭に絡む項目の要求をすることは難しくなっている。また、パートタイム社員からすると、年収調整している人にとっては時給引き上げを誰しもが望んでいるわけではない現実もある。そのため、労働時間の長さを問わず、全ての契約社員・パートタイム社員を組合員化している同労組にとって、ハラスメント対策や福利厚生など「働きやすい職場環境」に関わる取り組みは、組合員から見ても納得度が高く、「パートさんたちが条件向上を実感できる」(岸本委員長)取り組みとなっている。

2、3年前から、本部の執行委員が日常的に現場を回る活動をスタートさせた。5人の巡回担当が、毎月87支部すべてを回ることを目標としている。同労組ではこうして、職場環境の改善に向け、組合員から要望・意見を地道に集める活動を続けている。

■ 労働政策研究・研修機構(JILPT) 研究双書

成人キャリア発達とキャリアガイダンス —成人キャリア・コンサルティングの理論的・実践的・政策的基盤—

(著) 下村英雄 JILPT主任研究員 A5判 408頁 2013年6月5日発行 ISBN978-4-538-61008-5

1つのキャリアを、社会はいかに支えるのか

「・・・七転八倒しつつも何とか生活を組み立てていくということこそ、成人キャリア発達の本質なのだと思う。・・・成人のキャリアガイダンスとは・・・本来的に市民としての生き方の基盤を提供しようとするものなのだ」(「あとがき」より)。「キャリアアップ」等華々しいイメージで語られがちな「キャリア」の本質を明らかにするとともに、それを支援するキャリアガイダンスの新しい地平を展望する。



定価：2,800円＋税

◆お求めは書店(インターネット書店) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23
または当機構まで 電話：03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>

