



CLAIM MANAGEMENT

Fundamental Level

クレームサービス・クレームマネジメント テキスト
【基礎編】

クレームサービス・クレームマネジメントの未来を担う
「フロントランナー」のために

クレームサービス・クレームマネジメントの未来を担う「フロントランナー」のために— ホスピタリティの極致である「クレームサービス」を究める。

クレームマネジメント概論

- 1 | クレームマネジメント・マトリクス
- 2 | クレームマネジメントの採算性

クレームをくださるお客様の認識

- 3 | お客様関係ライフサイクル
- 4 | クレームをくださるお客様を「広告塔」にする

クレームマネジメントのプロセス

- 5 | クレーム促進
- 6 | 感情的なクレイマーに対するファーストコンタクト

クレームサービスのスタッフ

- 7 | スタッフ全員がクレーム対応スキルを備えるべきか
- 8 | クレームサービスのスペシャリストに必要な能力
- 9 | クレーム対応とストレスの関係
- 10 | クレーム・クレイマーからのストレスをどうやって癒すか
- 11 | クレームからのストレスの回避法「Over Conforming」
- 12 | クレームからのストレスの回避法「接触抑制」

クレームサービス

- 13 | カウンセリング技法をクレーム受付の初期段階に応用する
- 14 | クレーム対応に「特例」を認めるときの対応
- 15 | クレーム処理の「外見」と「ことば」
- 16 | 攻撃的なクレイマーの態度を緩和するための方法
- 17 | 電子メールでのクレーム対応

1 | クレーム対応の原則

クレーム対応は、業務の一環として、お客様からの不満を聞き、それに対応するサービスです。

クレーム(claim)とは「訴えること・主張すること」で、悪い意味合いがある言葉ではありません。英語では「ネガティブな訴え」を complaint といいます。日本語でクレームという場合には「苦情」を指すことが多いのですが、より本質的に、お客様からの「意見」として捉え直すことによって、お店や会社にさらなる発展をもたらしてくれるでしょう。

クレマーという、悪意あるお客様、もしくは言いがかりをつける人というニュアンスを持つ人がいるかもしれませんが、それは大きな間違いです。特にクレームサービスに関わる仕事をする人間が持つべき認識ではありません。

そもそも、商品サービスに不満を持ったときに、お客様がお店や会社に不満を主張することは「消費者の権利」なのです。その権利を軽んじる人は、はサービスや商品を提供する業務に関わるべきではありません。

クレーム対応に関わる際には以下の点を「原則」として理解し、お客様とのコミュニケーションの中で徹底してください。

- (1) お客様は正しい
- (2) 思慮深く対応し、即断しない
- (3) 礼儀を重んじる
- (4) お客様の立場に立つ
- (5) 責任転嫁をしない
- (6) すべてのお客様を公平に扱う
- (7) クレーム・苦情は宝である
- (8) クレーム処理はクレームサービスである

以下、それぞれについて説明します。

(1) お客様は正しい

クレームサービスの目的は「お客様の満足度を最大化すること」です。お客様の満足度を向上させるために、できる範囲で必要なことは全て行います。そこには客観的な「正義」や「正当性」は存在しません。お客様が満足されることが正解なのです。お店や会社には様々な基準があり、客観的な正当性も存在しますが、お客様には「これが正しいのです」という説教じみたことは言うてはいけません。サービスを提供する側の論理は表に出さず、お客様が満足する条件の中に忍び込ませます。お客様は常に正

しいという絶対的な原則に則ってクレームサービスを提供します。

(2) 思慮深く対応し、即断しない

クレームサービスでは、お客様のクレーム内容や不満な状況を聞くことが最優先です。そのため、スタッフ側の感情の発信は極力「お客様の気分を害したことに対する謝罪」「共感と同意」「クレームをくださったことへの感謝」の3点に絞ります。具体的に、お客様のクレーム内容が店・会社の基準で正当性があるかどうかを即断してはいけません。ひとまず、お客様がクレームをすべて表明し終わるまでは聞くことに徹さなければいけません。

(3) 礼儀を重んじる

クレームサービスの際には、スタッフは最高レベルの礼儀を払う必要があります。お客様はクレームを持ち込まれる際には、店・会社、さらには現場のスタッフに強い不信感を持っていることが普通です。不信感を持ったお客様にとっては、スタッフのちょっとしたしぐさや言葉遣いが気に障ることがあります。これ以上お客様が気分を害さないように、スタッフは細心の注意と最高の礼儀で対応・サービスしましょう。

(4) お客様の立場に立つ

クレームサービスの大原則は「お客様は常に正しい」ですが、それはお客様の視点に立つということでもあります。自分がお客様の立場なら、という想像力がお客様への共感と同意につながります。共感によって、お客様との信頼関係を構築することができます。また、お客様との共感はスタッフのクレーム対応ストレスをある程度軽減する効果もあります。お客様と共感して共に問題を解決しようとする姿勢によって、お客様との感情面の対立を避けられるのです。

(5) 責任転嫁をしない

クレームの原因が自分の責任でない場合、迷惑だと感じることもあるでしょう。しかし、お客様の立場から見れば、誰がミスをしたかは問題ではありません。お客様にとって、スタッフ、店、会社はすべて同一であり、責任を負うべき存在として認識されています。そのため、お客様の前で責任転嫁や他人事のようなニュアンスを使ってはいけません。お客様の不満の原因は、「すべて自分がしたことだ」という責任感を持ち、誠心誠意対応します。

(6) すべてのお客様を公平に扱う

クレームサービスに携わると、強い調子でクレームをくださるお客様ばかりでなく、やんわりと意見するお客様など、様々なタイプのお客様がいらっしゃいます。どのようなニュアンスであれ、お客様はすべて公平に扱う必要があります。お客様は、公平性を遵守する店・会社・スタッフには信頼感を抱きます。

「あのお客様は怖いから、何でもいいから返金しろ」といった、お客様ごとに個別対応をするのは極めて不適切です。店・会社の一般基準を設け、それに則って対応の処理を行います。

(7) クレーム・苦情は宝である

クレームサービスはクレームを通じて、お客様に満足を提供するサービス業務です。それとともに、マネジメント側から見れば、商品サービスを改善していくための重要な情報をいただくチャンスなので

す。商品サービスの改善は常に行われるものです。どのように改善したらいいか、改善の方策は、お金を出して得るものです。お客様が自ら進んでクレームを持ち込まれることで、無料で貴重な情報を得ることができるのです。お客様に対して感謝を述べるのは、単なる社交辞令ではありません。

(8) クレーム処理はサービスである

クレーム処理は、お客様から寄せられたクレームを解決することが目的です。しかし、それはクレームサービスという「クレームを通じてお客様に満足を提供する」プロセスの一部であることを忘れてはいけません。クレーム処理プロセスを気にするばかり、お客様へのサービスが二の次になってしまうのは不適切だといえるでしょう。お客様へのサービスを第一義にして、そのやり取りの中で得られた情報をクレーム処理プロセスで扱っていくという優先順位を徹底させましょう。

クレームマネジメント概論

2 | お客様第一主義 「クレームサービス」

クレームや苦情はお客様の権利です。そして、クレームに対応することはスタッフの義務です。スタッフにとって、クレーム対応は通常の業務の一端です。その意味で、クレーム対応は、突発的に生じる、イレギュラーな業務ではなく、一連のサービスの循環の中に組み入れて考える必要があります。

「要求」されたことで、「対応」という「受動的な態度」を改めましょう。クレームはお客様からいただくものであり、もっとアグレッシブに、「クレームをください」という積極的な態度に徹しましょう。

そして、クレームという貴重な情報をくださったお客様に接する際には、徹底した「サービス志向」で応じます。「いやいやながら承る」ではありません。クレームへの対応を担うスタッフは、「クレームをきっかけにして、満足をお客様に提供する」サービスなのだと思えるようにしましょう。

クレームサービスとは、「クレームを通じて、お客様に満足を提供すること」です。クレーム対応、クレーム処理、苦情処理など類似した言葉がありますが、クレームを通じてお客様とやり取りするコミュニケーション・サービスを全体として「クレームサービス」として考え、そのクレームサービスを通じて、お客様に満足していただくのが目的なので

す。

クレームの処理や苦情の処理といったクレームサービスの店内・社内プロセスよりも、お客様への満足を提供するサービスにこそ優先権があることを認識しましょう。

優れたクレームサービスは、お客様のクレームに対する意識を変化させます。お客様にとっても、クレームを言うという行為はネガティブなものです。「店・会社、スタッフがちゃんと仕事をすれば、私がクレームを言う必要なんてなかったのに…」という不満が、お客様にはあつたはずですが。

しかし、「クレームを言ったことで、普通に商品サービスを利用するよりも多くの満足を得られた」とお客様に実感してもらうことが大切なのです。これはクレームが、お客様と店・会社、スタッフをつなぐ、大切なコミュニケーションなのだという合意を作り上げたこととなります。クレームサービスを受ける前にはない、お店・会社、スタッフとの深いつながりを築くことで、お客様の店・会社への共感や愛着が増し、お客様の固定化・安定化が進むのです。

3 | クレーム・コミュニケーションに必要な辞書

クレーム処理・クレーム解決がスムーズに進むかどうか、それはお客様がクレーム・苦情をくださったとき、スタッフとのファーストコンタクトがどうだったかによって決まるといいでしょう。

スタッフの対応が傲慢だったり、雑な対応をしたりすると、お客様の心には店や会社に対する悪感情が生まれます。本来ならば、スムーズに処理できるような性質のクレームであっても、お客様の心に店や会社への悪感情が芽生えてしまうと、「誠意を見せる」など、感情的な問題へと発展してしまい、大ごとになってしまいます。

ファーストコンタクトこそが、クレーム・クレーマー対応の要であるといえるのです。できるだけ、好意・好感の持たれる対応を心掛ければ、クレーム処理の効率は大きく向上します。

しかし、そもそも第一印象、ファーストコンタクトを、誰しもが好意を持てるようなものにするのはできるのでしょうか？

ここでは「コミュニケーション技術」という視点から考えてみましょう。

コミュニケーション (communication) とは、「意思疎通」「情報伝達」ということです。複数の個人や集団の間で「共通・共有した規則 (コード)」に基づいて、メッセージ (意思や考え、感情) を伝えることなのです。

ここで重要なことは、コミュニケーションをするときには、コミュニケーションをとりあう者たちが「共通・共有した規則」を持っていることが必要なのです。

たとえば、田中さんは「A」というメッセージを山田さんに送ったとしましょう。田中さんにとって、「A」は「悲しい」ということを表しています。

しかし、山田さんは「A」を「楽しい」と理解しました。まったく違う訳し方をしたことになりますね。この「訳す」ときの辞書が「規則」なのです。もし、田中さんと山田さんが同じ辞書を持っていれば、「A」を同じ意味に理解することができるでしょう。しかし、田中さ

んと山田さんは別の辞書を持っていたために、田中さんの意図した意味を山田さんは読み取ることができなかったのです。

コミュニケーションをとるときには、メッセージを伝えようとする「発信者」とメッセージを受け取る「受信者」が共通の辞書をもっていなければ成り立たないのです。

「クレームを持ってこられたお客様とクレーム対応スタッフの間で共通の辞書を持つべきだ」といっても、お客様が日本人で、スタッフも日本人であるならば、よほど育った環境が違わない限り、十分コミュニケーションをとることができるでしょう。しかし、「クレームを解決する」という点に限ってみると、両者は「共通の辞書」を持つことが難しいのです。

お客様は「不満を解決してほしい」と考えているのですし、スタッフは「できるだけ譲歩はしたくない」と考えているのですから。

スムーズなコミュニケーションをとるために、互いに歩み寄ればいいのですが、お客様は神様です。さらに、お客様に不満を持たせてしまったという店や会社側の不手際もあります。スタッフ側がお客様に歩み寄るというスタンスが必要です。お客様の「辞書」を理解して、できる限り、「お客様の辞書」を使ってコミュニケーションをとる必要があるのです。

サービス業の基本としてよくいわれる「お客様の立場に立つ」とはこのことなのです。クレーマー対応・クレーム対策においても、「お客様の立場に立つ」ということは基本中の基本です。

製品やサービスに不満を持たれているお客様が「どのように考えているのか」「どんなふうに感じているのか」を考え、想像すること、それがクレーム対応のスタッフに求められる能力なのです。

たとえ、それが「悪質なクレーマーであっても」です。

4 | クレーム・コミュニケーションに 必要な辞書

クレーム対応のスタッフのみならず、接客スタッフは、お店、会社の最前線であり、お店や企業の顔であり、良くも悪しくもお客様にとってお店や会社そのものです。

しかし、社会のニーズが多様化し、環境、食や安全に対する問題意識が向上していく中で、経済活動をするお店・企業の社会的責任はますます高まっています。お客様にとって身近な存在である接客サービスのスタッフは、高度化したお客様の意識に追いつき、お客様のクレームについて共感し、経営に生かすという新しい責任が生じたのです。

クレーム対応をどのようにするか、そしてクレームをサービス改善やお店や会社の経営にどのように生かすのか。それは経営にとって切迫した課題です。不祥事への対応のまずさで消えていった企業は数え切れません。居並ぶ企業幹部が頭を下げる様子がテレビ画面に映し出されることが、近年多くなりました。これは企業の倫理観が低下したというより、社会が企業に要求する倫理観が厳しくなったのだと考えるべきでしょう。

■企業不祥事

社会から要求される倫理観についていけずに問題を引き起こしている企業は少なくありません。そして、多くのケースでは企業の対応が後手になり、先ほど述べたような「頭下げ」の儀式が行われます。メディアはこの時とばかりに特集を組んで企業の悪辣さを取り上げます。

企業の不祥事が明らかになると、多くの市民（「市民」はほぼ「お客様」と言い換えてもいいでしょう）は「どんな企業も何かしら後ろめたいことをしているのではないか」「私も企業にだまされているのではないか」という疑念を持ってしまいます。情報が明らかになり、市民が力を持つということは、企業やお店にとっては厳しい目を持ったお客様が増えるということです。

多くの不祥事は一つのクレームから始まるといういいでしょう。このような社会の変化を踏まえれば、「クレーム対応」は単に接客サービス職の重要な役割の一つというより、企業の重要な核となっています。クレームをきちんと処理し、経営に生かしていくことができるかどうか企業が企業間競争の決め手になります。

■顧客満足経営

Customer Satisfaction (CS) 経営が日本でも着実に浸透しつつあります。これは顧客に満足してもらうことを経営の第一目標に掲げるという考えで、今さら声

高に言うほどのことでもありません。しかし、ここでいうCS経営とは「お客様が満足される商品やサービスを提供していきます。それこそが私どもの使命なのです」といった通り一遍のフレーズではなく、お店や企業全体としてCSを着実に実現するシステムを考えるということです。

顧客が満足しているかどうかをきちんと確認し、満足していないのなら、どのように満足していないのか不満を言ってもらい、それを経営に生かします。このような企業、お店のシステムを整えることがCSでは必要なのです。

具体的にいえば、お客様窓口などのお客様とお店・企業とのコミュニケーションメディアを整えること、さらにクレームを含めたお客様の声を経営に生かすための一連のプロセスをマニュアルとして整備していくということです。

お客様窓口が処理する内容は通常、商品の使い方などについての質問がほとんどで、クレームは2割程度といわれています。この2割が、企業やお店にとって重要なのです。商品・サービスの使い方を的確に伝えることも重要ですが、より積極的に経営に反映できる情報はクレームから吸い上げられるのです。

クレーム処理は一般の営業活動や販売活動よりも切迫したものであることがほとんどです。対応を間違えれば、大きな火種になるかもしれません。このような切迫した対応をするうえでは、個人個人のスキルの差は受け入れがたいことです。すべてのスタッフが一定以上のスキルを持ち、企業、お店で統一した対応ができるようトレーニングする必要があります。

たとえば、クレームをくださったお客様への折り返し連絡は10分以内、フォローは2週間以内、現場のクレーム情報は即日報告などの基本的な決まりごとは最低限のマニュアルとしてスタッフ教育に組み込まれていなければならないのです。

5 | クレームサービスへの先入観を克服する

クレームの重要性についてお店や企業の認識は高まっているといわれています。しかし、いまだにクレーム対応はマイナスイメージのものであり、その担当になることはあまり嬉しくないものでしょう。

誰でも他人から怒られたり、文句を言われたりすることは嫌なものです。対応しているスタッフ個人を非難しているわけではないということはわかっていますが、クレーム対応にはネガティブなイメージがつきまといまいます。そのようなイメージがクレームを経営資源として活用していくことを妨げているのです。

■理不尽さに耐性がない

日本人はあまり議論や論争をしない国民性だといわれています。普段から意見や主張を戦わせて一つの合意を形作っていく訓練をしていないため、仲良く話すかケンカ腰に畳み掛けるかの2通りになる傾向があります。

そのため、クレームをくださるお客様自身もクレームのつけ方が極端になりがちなのです。スタッフも同じように、あまり議論になれていないために、理不尽に激昂したお客様に恐れを感じ、とてつもないストレスを受けます。怖がり、時にはパニック状態に陥り、理性的に解決していくということができないのです。お客様もスタッフも言葉で意見を戦わせるという経験や文化が浅い・ないということがクレームに対する拒否反応の根底にあるのです。

■トラウマ化

過去のクレーム対応の経験が悪い記憶として残っている場合、それがトラウマになって正常な判断を妨げることがあります。「以前、誠心誠意クレーム対応したのに、そのお客様は最後まで認めてくれなかった」という過去のトラウマが、「どうせ、何を

しても無駄だろう」といった諦め感、「下手に出れば、客に侮られる！」などといったケンカ意識を持たせてしまうのです。

■実りが少ない

多くの場合、クレーム対応は笑って終わることがありません。クレームを寄せてくださるお客様は最初激昂されていることが多く、その分、お店や会社が十分な対応をしてくれたとしても、心から「ありがとう」という気にはなれず、最後まで不満の弁を述べて終わることになるのです。

普通、お客様とのコミュニケーションではこのような消化不良は少なく、それなりに達成感があるものです。しかし、クレーム対応では多くの場合達成感がなく、嫌な後味ばかりが残ります。そのためクレーム対応はしたくないというマイナスイメージにつながるのです。

■マニュアルやシステムの欠陥

会社やお店単位でクレーム対応のマニュアルやクレーム対応・経営への活用システムを整備する必要があるのですが、多くのお店、企業ではこのような整備が進んでいません。そのため、クレーム対応がスタッフ一人一人に過大な負担となっているのです。クレーム対応は個人の経験や簡単な指導では十分に対応できるものではありません。

このように、クレーム対応を積極的なものとして考えられない日本の文化があるのですが、これを克服していくためには、やはりマニュアル化とシステム化が必要でしょう。システム化されているならば、クレームは淡々と処理されるようになりますし、スタッフの精神的な負担が減少します。ただし、これは機械的にクレームを処理することを意味するのではなく、サービスとしてはあくまで人間性を宿していなければならないのです。

6 | クレームは貴重な資源

Signh という研究者は 1988 年に、サービスや商品に不満やクレームを持っているお客様がとる行動を 4 つに分類しました。

不満を持たれたお客様の行動のタイプ	
タイプ 1	不満を感じても何も行動しない
タイプ 2	不満をサービスや商品を提供した店、会社ではなく、知人や友人、家族などの周囲の人に発散する
タイプ 3	サービスや商品を提供したお店、会社で不満を言う
タイプ 4	サービスや商品を提供した店、会社で不満を言うのではなく、消費者センターやマスコミ、裁判所など公的な第三者に不満を言い、解決しようとする。

この4つの分類のうち、タイプ3は、お店や会社で「クレーム」「苦情」として知ることができます。

タイプ2はお客や顧客の個人的なネットワークに不満を流すということで「私的な苦情行動」といわれます。

7 | クレームを放置することによるデメリット

商品やサービスに不満を持っているとしても、お客様や顧客のほとんどはお店や会社に苦情を持ち込むことにはありません。ほとんどのクレームが店や会社に知られることなく、埋もれていってしまうのです。

もし、店や会社がクレームの掘り起こしの努力も払わずに、クレームが埋もれていくのを放置したら、どんなデメリットがあるのでしょうか。米国の消費者問題局は以下のように説明しています。

クレームをつけなかった人が、強く不満を持ったサービスや商品を再度購入する割合は 9%、軽く不満を持ったサービスや商品の場合は 37%で、不満を持たれたサービス、商品は見限られてしまい、そもそも店や会社にも来なくなる可能性が高いのです。

クレームをつけたにもかかわらず、店や会社が十分な対応をしていないとどうなるのでしょうか。再度購入する割合は、強い不満の場合 19%、軽い不満の場合 46%となっています。店や会社が十分な対応をしていないにもかかわらず、クレームを寄せなかったお客様の 2 倍、再度購入する可能性が高まっています。これ

反対にタイプ4は裁判所やマスコミといった公的なネットワークに不満を流すということで、「公的な苦情行動」といいます。

タイプ1は不満を持ってその不満を表現しない人です。実はお客様の多くがこのタイプ1に分類されます。Ossel と Stremersch という学者は、不満を持った人のうち、不満を行動に移す人は不満を持った人のうち 9%だと明らかにしました。

Agbonifoh と Edoreh という学者は不満を持ったお客様のうち、50%がタイプ2の人だとしました。お店や会社に不満を言うタイプ3は全体の 30%に過ぎないとも報告しています。

このような研究を見ると、お客様が持った苦情や不満をお店や会社が知ることができるのは本当の一部に過ぎないことがわかります。

苦情や不満、クレームはお金を出してもなかなか手に入らないものなのです。寄せられたクレームは本当に貴重なものであることを、改めて理解しましょう。

はとでも大きな違いです。たとえ、サービスや商品に不満をもたれたとしても、クレームつけやすくしておけば、再度購入してくれる可能性が高まるのです。

クレームをつけ、お店や会社が十分に対応した場合、強い不満の場合 54%、軽い不満の場合、70%が再度購入しています。

クレームが発生するような不満があったとしても、クレームをしっかり受け付ける仕組みがあれば、不満を持ったお客様は再度購入してくれる可能性が高まるし、しっかりクレームに対応すれば、半数以上のお客様が再度購入してくれるということなのです。

この米国消費者問題局の報告は、「クレームを掘り起こす努力」、さらに「クレームに適切に対応すること」で営業成績に大きな効果をもたらすことを教えてください。

クレームを放置すること、それはお客様をわざわざ遠ざけようとしていることに近いのです。ぜひ、クレームを掘り起こし、適切に対処してください。

8 | ギャップを認識しましょう

クレームサービスをする際に、スタッフが心得ておかなければならない基本的なことがあります。それは「ギャップ」です。クレームをくださるお客様とスタッフの間には大きな溝（ギャップ）があるのです。

クレームサービスの際には「お客様の立場を理解する」ことが大切です。しかし、スタッフとしての立場で「理解しよう」としてもお客様の発言は理解できないでしょう。なぜなら、1つのクレームにまつわるお客様の世界観とスタッフのクレームの世界観は全く違うのです。

お客様の世界観は「自分のことが全て」であり、クレームは「一大事」です。しかし、スタッフ側から見れば、沢山のクレームのうちの一つに過ぎません。このような世界観の違いが小さな所作や発言にも表れて、お客様の気分をさらに害してしまうことがあるのです。

また、お客様は必ずしも商品やサービスのプロではないので、詳細に、客観的にクレーム状況を説明することはできません。一方、スタッフは接客サービスのプロであり、経験や商品知識はお客様に比べてはるかに豊富です。豊富な知識を背景にクレームを聞いたときに、「それほど大きな問題ではない」といった意識が生じてしまうこともあります。しかし、お客様から見れば、どんな小さな不具合も大きな問題に見えてしまうのです。

お客様はクレームもお客様の当然の権利として認識しています。一方、スタッフの考え方には経営観念や組織としての原理が見え隠れします。「そんなことに対応していたら、お店、会社が大きな負担になる」など、組織としての善悪で判断しがちです。しかし、お客様は組織の負担は考えず自分の権利を主張し、自分の利益を確保しがります。

このように、お客様とスタッフの世界観には大きな

ギャップがあります。ここでは、どちらが正しいという神学論争は必要ありません。接客サービスには「善悪」「真偽」の対立はないのです。たとえ、お客様が間違った主張をされているとしても、お店側がそれを間違っていると主張すること自体が「アウト」なのです。スタッフ側が正義を追求しても、お店や会社がつぶれてしまえば何も得るものはありません。お客様に満足していただきながら、お店や会社が存続していくことが大切なのです。

お客様の主張とスタッフの考え方が根本から違っていたとしても、スタッフが自らの主張をしてはならないのです。「お客様の主張が正しい」が正解です。

お客様とスタッフの世界観のギャップはあって当たり前です。しかし、このギャップの存在をよく理解しないで、「お客様の立場に立て」といっても無理なのです。お客様のクレームが正しいという前提に立って、その上で「お客様の立場に立つ」ことが必要なのです。

一見、理不尽な考え方かもしれませんが、お客様がどんなに間違っていたとしても、スタッフは反論できないのでしょうか？いいえ、そういうわけではありません。これは「全体」としての流れ・考え方です。

お客様の主張は正しい。それがどんなに非合理的で、主観的なクレームであっても正しいのです。ですが、最初に述べたように、商品知識があまりない、損をした気分が立っているなど、お客様にも間違っている部分もあるかもしれません。

そんな時は「しかし、この部分については、こうではありませんか？」といったような部分的修正の論法は可能です。

この「お客様の主張の部分的な修正」こそが、クレーム対応のプロとしての土俵（リング）なのです。相手の立場を理解しながら、お店、会社のルールも理解してもらおう。それがプロです。

	スタッフ	お客様
持っている情報・知識の量と質	より豊富な情報・知識	不完全な情報・知識
ひとつのクレームに対する姿勢	たくさんの案件のうちの一つ	自分のことが全て、一大事
クレームに対する原則	経営・組織の原理 労働者としての原理	権利意識
クレーム解決に求める対応	論理的な対応を探る	感情的な対応を求める

9 | クレームのハインリッヒの法則

米国のエンジニアであるハインリッヒが提案した「ハインリッヒの法則」は、労働災害、重大事故の発生の背後に、膨大な失敗が隠れているということを説明したものです。

具体的に言うと、重大災害を1件が起きるには、軽傷の事故が29件あり、無傷災害が300件もあったということです。ハインリッヒの法則を「1:29:300の法則」ということもあります。

ここで把握できている数は企業側が把握できる数であるということで、「顕在クレーム」です。しかし、このような顕在クレームの背後には企業側、スタッフがわからない「潜在クレーム」があるのです。

ハインリッヒの法則では重大事故を想定していますが、これをクレームに応用してみると、1つの重大な、全社レベルのクレーム案件が起きると考えて見ましょう。これはどのような類の問題かわかりません。「クレーム」はお客様からの苦情ですが、その苦情の源は商品サービスの品質やスタッフの態度、店舗や設備の不備など、食品の安全や事故発生の芽から単なる心理的な問題、感情の問題まで、多種多様なものです。ですから、すべてのクレームを軽率に扱ってはならないということなのです。

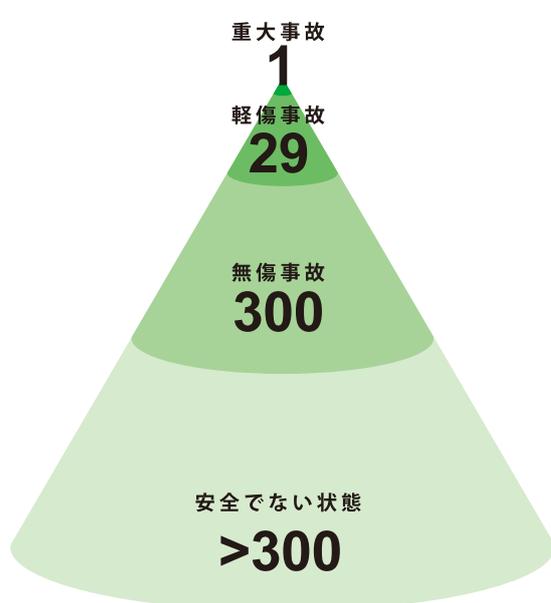
重大な全社レベルのクレーム案件はもしかしたら訴訟や刑事事件に発展するようなものかもしれません。ですから、重大クレーム案件ではない小さなクレームを軽視してはならないのです。小さなクレームを適正に処理し、クレーマーに十分な満足をしていただくこと、それが重大クレームの発生を抑えることができる唯一の方法なのです。

商品やサービスに不満を持つお客様のうち96%は、何も言わないこととなります。そして、クレームが1件スタッフによこされると、同じような不満を持つお客様が他に24人もいるということとなります。そして、そのうち6件は商品サービスに大きな影響を持つ深刻な問題だということです。

GoodmanとO'Brien、Segalの3人の研究者は2000年に、隠されたクレーム情報についての調査結果を発表しました。それによると、支店や各店舗に寄せられた情報の10%から60%が記録され、管理されるのみで、それ以外の情報は支店や店舗で記録されずに放置されるという調査結果を発表しました。さらに、スタッフレベルで留まっているクレームを含めると、クレーム情報として企業が把握できる範囲はクレーム全体の数%に過ぎないということになります。

またHeskettとSasser、Schlesingerは1997年に企業の中に隠されたクレームの量を次のように説明しました。まず、不満を抱いたお客様が500人いたとして、そのうちクレームをスタッフに寄せるお客様は200人、この時点で不満が解消されないお客様は50人、続いてスタッフから上司に報告され、上位のスタッフが対応するお客様は10人、上位のスタッフで対応しても不満が解消されないお客様が2人、お店や会社のトップが対応してはじめて不満が解消されるお客様は1人ということになっています。

これは、不満を持ったお客様500人の情報のうち、トップが認知できる情報は1件のみということです。つまり、全体の0.2%しか把握できないのです。



10 | モンスタークレマー

理不尽な苦情・要求を繰り返す「モンスターペアレント」「モンスタークレマー」といった、常習的に悪質な苦情を行っている人々が話題になることがあります。

クレームマネジメントの前提は「お客様は正しい」ということです。お客様に悪意は全くないということが前提となっているため、常習的にお店や会社に悪質なクレームを突きつけ、脅しているような人々は想定外の人達なのです。しかし、事業は継続していかなければいけません。どのような困難や故意の攻撃者に対しても「断固とした態度で、最後まで戦う」ことが必要です。

そもそも、悪質なクレマーといわれる人々はいつの時代にもいたわけですが、今日、このような人々が注目される背景には、社会のコミュニティ意識の低下、高ストレス社会（リストラの常態化、非正規雇用の拡大、業績評価などの競争社会化）などがあるものと考えられます。不安定で、ストレスに苦しむ社会では、人々の心理は常に「攻撃されている」状態であるといわれています。人間の心理として、攻撃されると防衛反応として「外部への攻撃」を開始します。常に高いストレス状態にある現代人は、この防衛反応が常に発動しやすい状態にあり、ちょっとした不満をきっかけに攻撃性を発揮してしまうのです。攻撃する対象がお店や会社の商品・サービスになったとき、「モンスタークレマー」が生まれるのです。

悪質なクレマーが増えれば、それだけクレーム担当者の仕事量や精神的負担も増大することになります。クレーム担当者として人間です。無尽蔵に悪質クレームに対応するエネルギーがあるわけではありません。

しかし、ここで忘れてはならないのは、クレマー、クレームを下さるお客様の99%は経営に必須の情報を下さる大切な顧客であり、企業の宝なのです。

確かに、非常識でモラルが欠如した人々の増加が目立ちますが、それは本当に例外中の例外であり、彼らを恐れるあまり、本当に苦言を呈してくださるお客様まで遠ざけてしまうことになるのは企業にとって悲劇です。

とんでもない人はいつでも、どこでもいるものです。それに、彼らの立場に立って考えてみれば、もしかしたら、いやなことがあって当り散らしているだけかもしれません。同情するような環境にあるのかもしれない。

クレーム担当者は何よりも99%の良質なクレマー

を大切に扱い、満足してもらうように精一杯努力しなければならぬのです。そして、1%の悪質なクレマーに対しても、臆せず、断固とした対応を行い、できれば彼らもお客様として末永い関係を築いていけるようにします。

突然、「降って湧いた災難」のように、悪質クレマーを扱ったり、腫れ物を触るように対応したりしてはいけません。「あんな客は来なくてもいい！」という気持ちになるかもしれませんが、そのような考えは持つてはいけません。このような意識や考え方はすぐに態度やしぐさ、言葉の端々に表れてきます。そのようなスタッフの言動を見て、悪質クレマーは「邪険な扱いを受けた」とさらにクレームの攻撃性を強めることでしょう。

ここで忘れてはいけないのは「お客様は次のお客様を連れてくる」ということです。お客様の中で生まれた評判はお客様の行動を刺激するのです。

悪質クレマーは積極的に企業の悪評を流すことになるかもしれません。これはこれで悪夢の結末ですが、もう一つ危機的な結末が考えられます。それはクレーム対応に戸惑っている企業側の能力のなさが他のお客様に、企業への不信感として高まっていくというものです。

どのようなクレームであっても、適切に、そして迅速に対応しなければ、付随的にお客様を失う危険性を高めてしまうのです。重要なことは、マナー欠如でも常識がなくても「お客様はお客様」ということです。

まったく道理に合わないことを苦情として持ち込んだモンスタークレマーへの企業側の丁寧な対応が、他の良識あるお客様を呼び込むことにもなるのです。

正負の法則ともいえるでしょう。悪いことがあれば、いいことも同じだけあるのです。スタッフが進んで困難に立ち向かえば、スタッフのクレーム対応スキルが向上していきます。

ただし、非常識・モラル欠如のモンスタークレマーに対して、他の良質なクレマーと同じように対応していても、スタッフの負担がいたずらに増えていくだけです。

そこで、モンスタークレマーの専門の担当者を置くことが必要です。通常の苦情・クレームなどは一般のスタッフでも十分に対応できるように教育していき、モンスタークレマーには高い専門性を持つスタッフを充てるような体制を築くことが望ましいでしょう。

11 | クレーム対応の基本プロセス

クレーム対応の基本プロセスは3つから成り立ちます。まず、お客様からクレームいただく最初の段階で、それを「オープニング」といいます。次いで、お客様からクレームの内容を伺い、事実確認、解決策の提案、合意、感謝という流れでクレーム内容を解決する「コミュニケーション」です。最後に、再来店につながるように、お客様に気分良く、満足していただき、お見送りするプロセスです（クロージング）。

(1) オープニング

クレーム対応・クレームサービスが始まる時点で、この後のクレームサービスが成功裏に進むか、それとも破滅的なものになるかが決まるといってもいいでしょう。オープニングで、スタッフがお客様に良い印象を与えることができ、誠心誠意お客様本位の対応ができれば、お客様の心理もネガティブなものから、より建設的な状態へと移り、クレームの解決に向けて協働がスムーズに進みます。

オープニングでは、基本的に次の点を目的とします。

- ・お客様への心地よいあいさつ
- ・お客様の訴えをすべて受け入れ、聞きとる
- ・ご迷惑をおかけしたことへの謝罪
- ・お客様の心理の緩和

お客様がクレームを持ち込んできたとあからさまに判るとしても、スタッフは身構えずに、お客様を心地よいあいさつでお迎えます。

次に、お客様がどのようなことに不満を抱いているのかを、すべて聞きます。ここではお客様の発言をさえぎるようなことはしてはいけません。お客様の発言に対して、相づちを打つのみです。ここでの相づちの役割は「共感と同意」です。伺うのと同時に、要点をメモすることも忘れずに行いましょう。メモを取るという行為は「しっかり受け止めている」というサインになります。ただ、あまりにメモに目を落としていては、お客様が不快に思うので、お客様の話の合間に適切な分量をメモしていきます。

お客様の不満の内容を一通り伺った上で、お客様に不満を抱かせてしまったことに対し、店・会社、スタッフを代表して謝罪します。これはクレームそのものに対する謝罪ではなく、原因はどうあれ気分を害してしまったことへの謝罪です。

これらの対応をしながら、お客様の気分を緩和するように努めましょう。お客様の中には激昂していらっしゃる方もいるため、スタッフはお客様の心がほぐれるように、緩和に努めます。お客様の発言を受け入れ、

同意と共感を表すことで、お客様は落ち着きを取り戻します。

クレームを受けるスタッフ側は、スタッフなりの精神的な負担があることでしょう。しかし、クレームをくださるお客様も大変な精神的負担を感じています。クレームをお店や会社に持っていくことは、普通の人にとって、とても大きな壁を超えなければならないことなのです。だからこそ、多くのお客様は不満を感じても、何も言わずに、店や会社から放れていくことになるのです。お客様が精神的な負担を省みず、クレームをわざわざくださるということは、よほどお客様の不満が大きいということを意味しているのです。商品サービスに不満を持って、本当はクレームなどつけたくないのに、わざわざつけさせるような状況を作り出した企業やスタッフへのいいようもない不満がお客様の怒りに火をつけます。

お客様は怒りを爆発させ、クレームをつけるというばつが悪い思いを自己正当化していくために、さらに語気を強めるという悪循環に陥ることも珍しくありません。一般的に、クレームを下さるお客様は感情的になっているため、まずは理性的になってもらうことが必要です。

しかし、最初からお客様に「落ち着いてください」といっても起こった気持ちは静まりません。スタッフはまず「お客様のいうことを一心に聞く」ようにしましょう。できるだけ早く、お客様の感情的な状態をほぐすためにも、「お客様のいうことを一心に聞く」というプロセスを徹底させましょう。間違っても「今日は天気がいいですね」など、話をそらしてはいけません。

もしお客様が怒り出されたとしても、冷静に対応しましょう。Bennet という研究者が1997年に発表した研究によると、「お客様が怒りをあらわにすることで、お客様の気分は解放される」といいます。いったんは、険悪な雰囲気になるかもしれませんが、怒りをあらわにしたことで、お客様のネガティブな感情が緩和されたかもしれません。

次にお客様の話が一段落したところで、交渉の段階に入ります。お客様の言うことを常に優先させながら、問題解決のために少しずつ話を進めていきましょう。

この段階では少しずつスタッフの方から質問をするようにしましょう。質問は感情的な状態から少しずつお客様を解き放つ手がかりとなります。質問に答えるためにお客様は理性的な側面が強くなってきます。

お客様は、一旦感情的な側面が弱まったとはいえ、いつ怒りが再燃するかはわかりません。そのためにも、質問をしていきながら、お客様に理性的な状態にとどまってもらうようにしましょう。

心理学などでは、他者に歩調をあわせることを pacing といいます。相手の話や振る舞いにあわせて自らも振舞うということです。相手の世界観に入り込み、相手の世界観の中で自分が求められるような役回りを果たします。そうすることで、互いに信頼感が増し、友好的な関係を築いていくことができます。

最初にお客様の話を一心に聞き、そこから問題解決を図るというプロセスはこの pacing にも合致します。相手の世界観「この店・企業の不満に思うところ」を理解し、そこから問題の解決の糸口を見つけていきましょう。

(2) クレーム対応

(2-1) リレーション構築

リレーション構築プロセスは、お客様とスタッフの関係を構築する上で、最も重要な段階です。人間は視覚からの情報によって多くの判断をしています。「外見が大切」というように、スタッフの第一印象がお客様のクレーム行動にも大きく影響します。

スタッフは「お客様のために誠心誠意がんばります」というような誠実さや親身さ、清潔感、礼儀正しさを備えている必要があります。いわば、「マナー」が重要なのです。

お客様はほとんどといっていいほど、最初の段階では怒っています。よく事情を知らないスタッフにとっては、理不尽な人間だと感じられるでしょう。でも、そのようなお客様に対して、マナー正しく対応することが必要となる能力です。スタッフの表情や、振る舞い、声、言葉遣いなど、隅々まで念を入れてトレーニングする必要があります。クレーム対応の問題解決が順調に進行していくか、こじれて大きな問題になるかはリレーション構築プロセスでのスタッフの能力にかかっているのです。

(2-2) フォーカシング

フォーカシング (focusing) プロセスでは「クレームのより具体的な問題点に集中させていく」ことが目的です。お客様が抱えているクレーム状態を注意深く理解していくことが重要です。そのためにはお客様の話をよく伺い、共感していくことが望ましいです。クレーム対応プロセス (1) で説明した内容はこのプロセスにあたります。

この段階ではお客様は感情的な状態にあります。スタッフは誠心誠意、お客様のお話を伺います。適度に相槌を打ちながら、お客様の抱えているクレーム状態を理解しようと心がけましょう。

フォーカシングプロセスでは、お客様のお話を理解する・お話を伺うというリスニング能力、相手に共感する能力が重要になります。また、スタッフがお客様に共感しているということをしっかりと伝えることも必要でしょう。

(2-3) ソリューション

最後に、ソリューションプロセスではクレームの具体的な解決を図るため、お客様と意見をすり合わせ、説得していくことが目的です。フォーカシングプロセスでお客様のクレーム状況を理解していますので、その段階から、お店・企業として対応可能な案を理解してもらえよう、お客様を説得します。「このような方向ではいかがでしょうか？」という風に、お客様が持っている「何とかしてほしい」というニーズに対応した、迅速な問題解決が必要です。解決策は一つではなく、お客様自身がある程度主導権を譲っているというニュアンスを伝えるためにも「複数選択肢」を用意しておくといいでしょう。

ソリューションのプロセスでは、スタッフはお客様の立場を理解・共感して、お客様のために問題を解決していこうと誠心誠意対応しているというポーズを着実に伝える表現力が大切です。

(3) クロージング

最後に、お客様にクレームの解決に向けて協力していただいたことに感謝します。この段階では、お客様とスタッフの間に「一種の連帯感」が醸成されていれば成功です。

さらに、お客様には今回のクレームサービスについて、満足できたかを調査することが望ましいでしょう。これはクレームの記録を蓄積し、後々の分析の際に大変役立ちます。

12 問題解決は分割して考えよう

お客様がクレームを言うとき、相反した「感情的心理」と「理性的心理」が並存する非常に複雑な心理状態にあります。感情的心理の面而言えば、お店や会社に感情的な償い、謝罪や反省を要求しているのですが、理性的心理の面では、お店や会社からの物理的・経済的な補償を求めているのです。クレーム・クレーマー対応のスタッフの対応次第で、この2つの心理のどちらに傾くかが決まっていきます。

「あなたのいうことはわかるけれど、私の心はどうなるのよ！」というお客様の声が多様に混乱したお客様の心の状態を表しています。このように複雑にこじれてしまったお客様の心理をあなたはほぐしていき、クレームの問題解決へと導いていかなければならないのです。

クレーム・クレーマーの対応の問題ばかりではなく、数学や経営の問題でも同じことですが、複雑な問題は分割して、簡単な問題に分けて考えることが秘訣です。

どんなに複雑な問題でも、整理して、分割すれば、簡単な問題がいくつか集まったものに過ぎません。一つ一つの問題を把握して、順々に解決していけば、どんなに複雑な問題でも解けないことはありません。

まず、問題を「感情的な心理」と「理性的な心理」の2つに分けて考えてみましょう。この2つの心理のどちらを先に解決していくべきでしょうか？

答えは「感情的心理」です。「謝って欲しい」というお客様の心理を尊重し、お客様の不満や怒りを静めてもらうことが第一なのです。あなたが日常、他人に何か迷惑をかけたときに最初に何を言うでしょうか？きっと、「ごめんなさい」です。友達の車を壊しておいて、「いくら弁償したらいい？」と最初にいう人はいないでしょう。まずは「ごめんなさい」です。

クレーム対応時も同じことです。お客様の感情的心理を尊重して、お客様の気分を害したことを謝り、心から済まない気持ちであることを伝えます。お客様の感情的心理を最初にほぐすことから始め

め、十分にほぐれてから理性的な心理問題にあたることになります。

感情的な心理をほぐす際には、頭ごなしに謝ればいいというわけではないです。お客様が感じた不満・不安・怒りを十分にお聞きすることが大切です。いわば、お客様はお店や会社によってストレスを受けたのですから、そのストレスを解消するために十分にカウンセリングされる必要があるわけです。

お客様の話をよく聴き、表情もしっかりお客様の方を見て、全身全霊でお客様に対峙していることを示します。お客様のことを第一に考えており、「あなたのために努力している」というメッセージをお客様に送ります。適度な感覚で、お客様の話に相槌を打ち、お客様の意見に同意をします。この時に、お客様が「この人は私の味方だ」「私に親身になってくれている」という感覚を持ってくれたら成功です。

また、お客様の話の中に出てきた言葉やフレーズを頻繁に引用することも大切です。お客様とスタッフが同じ価値観を共有していることを伝えるのに一番有効な方法です。

お客様：「広告に書いてあるみたいな効果はないじゃない！」

スタッフ：「申し訳ありません。お客様に広告に書いたような効果を実感していただかず、残念でございます」

お客様の語調や雰囲気のように、不安や怒りなどの感情的な心理が静まったと判断したら、次の理性的な心理をほぐしにかかります。一般的に、それまで一気呵成に話していたお客様が、少しずつ途切れるようになったり、鼻息が収まったり、スタッフの話聞いてくれるような姿勢を見せるなどをサインにします。

13 | クレームサービスの基本姿勢

クレーム対応・クレームサービスに携わるスタッフは、通常の接客態度よりも厳密な「礼儀正しさ」を要求されます。クレームをくださるお客様は、基本的にお店や会社、そしてスタッフに批判的です。スタッフのちょっとしたしぐさや態度にも強い拒否感を抱くでしょう。商品サービスに不満がある上、クレーム対応時にスタッフの非礼さから気分を害されたら、クレーム解決が困難になります。

クレーム対応・クレームサービスに携わるスタッフは、接客の礼儀を厳密に守りましょう。具体的には、以下の点です。

(1) 背筋を伸ばす

背を丸めたような姿勢は、そもそも人前に立つ際には不適切なものです。殊に、クレームサービスに携わる場合、お客様は厳しくスタッフを観察しています。普通であれば、特に気にならないような「緩み」にも目がいきます。しっかりと背筋を伸ばします。背筋を伸ばすとは、あなたがキーホルダーになるような感覚だと思ってください。頭のてっぺんに糸やチェーンがついて、つるされるとイメージしてください。そうすると自ずと姿勢をまっすぐにすることができます。必要以上に胸を突き出したりするわけではないので注意しましょう。無用に胸を張ったりすると、威張っているというような印象を与えます。

(2) 眼はお客様の目を見る

スタッフの目線は多くのメッセージを伝達してしまいます。きょろきょろと目線を動かすと、「自信がない」「後ろめたい」というメッセージを送ってしまいます。お客様はスタッフに責任感と信頼を求めています。自信のない態度は極めて不適切です。

また、お客様と目を合わせないという態度も、「お客様を軽んじている」というメッセージを送ってしまいます。お客様の目をちゃんと見て、「お客様の話をしっかりと聞いています」という真摯なメッセージを送りましょう。

(3) 座っているときは手を膝の上、立っているときは前で軽く交わす

お客様のお話を伺っているときに、手をどのようにおいておくかは重要な問題です。座ってお話を聞く

際には、手はひざの上においておくといいでしょう。貴重な意見を伺うという姿勢を崩さないようにします。

また、たってお話を伺うときには、体の前で手を軽く交わすようにしましょう。手をはっきりと組むなどすると、緊張しているような印象を送ってしまいます。スタッフは自信を持って、対応しているように見えなければいけません。

(4) 足は揃えておく

お客様とのやり取りを、座ってする際も、立ってする際にも、ともに足は揃えておく必要があります。どちらか一方の足を崩して投げ出したりしていると、不真面目な印象を与えます。

(5) 服装は清潔に

服装は清潔に保ちましょう。普通の接客ではスタッフの個性も尊重されるかもしれませんが、クレームサービスは通常の接客とは異なり、スタッフには無個性を求められます。クレームサービスの際のスタッフは組織の代表者と見られますから、個性は必要ありません。衛生的に清潔であることは当然として、イメージとしての「清潔感」を与えるということも必要です。清潔感とは、「すがすがしい」「誠心誠意」「まじめ」「誠真」などというイメージです。衛生的な清潔とは異なり、色合いや服のスタイル、髪色も含めて、全体として「清潔感」を与えられるかに配慮しましょう。

(6) 顎は引きすぎたり、上げすぎたりしない

お客様には、真摯に反省している、もしくは気分を害して申し訳ないというメッセージを送る必要があります。そのためには、真摯にコミュニケーションをとっているという態度を示します。その重要なものが、「顎」です。顎は、顔の印象を決定するものだといえます。どのように真摯な態度、発言をしたとしても、顎を突き出しすぎると、見下ろすような、横柄な態度に見えます。しかし、顎を引きすぎると、お客様のことをしたから見上げる（にらむ）ようになり、お客様の話を疑っているような印象を与えてしまいます。スタッフは鏡を見ながら、横柄にもならず、疑っているような印象も与えない、適切な顎の角度を確認しておき、スタッフ間でも確認するようにします。

14 | 理不尽なクレームへの対処

かつて、日本人は道徳的な国民性を持っているといわれていました。その真偽を検証することはできませんし、単なる幻想や神話だったのかもしれませんが。

しかし、今日、理不尽なクレームが蔓延してきていることは確かです。その原因がどこにあるのかはわかりません。仕事や家庭生活、情報社会や電子機器にストレスを感じる人が増えているのかもしれませんが。

お客様が本当に不満や苦痛を持っていて、「店（会社）の商品サービスを改善してほしいという欲求を持っているのかどうか」は、お客様との対話によって伝わってきます。単にお客様がストレスのはけ口にクレーム対応スタッフを使っているのではないかと疑われることもあるでしょう。

それでも、お客様にあからさまな拒否の対応をとってしまうことは避けなければいけません。たとえば、お客様が理不尽なクレームを付けていたとしても、クレーム対応でさらに不満を持ってしまうようなことがあれば、そのお客様はお店や会社にとって、危険な存在になってしまう可能性があるからです。理不尽なクレームを寄せてくるお客様に対しても、一定の満足を感じてもらえるような誠意ある対応が必要なのです。

お客様の言い分に共感できないとしても、お客様を取り巻く環境を想像し、「どうして、そんな主張をするのか？」と考えるのではなく、「きっと、ストレスがあるのだろう」「こんな出会い方をしないのならば、この人はいい人なのに違いない」と考えた方がいいでしょう。

クレーム対応においては、何よりも誠意ある対応と理性的な判断が必要ですが、あまりにも理詰めでお客様に対応するのは先客サービスの本領ではありません。お客様が正しいか、店・会社が正しいか、もしくはあなたが正しいかが問題なのではありません。裁判ではないのです。お客様に満足していただくことが重要なのです。クレーム対応においてもこの点については忘れてはならないということです。お客様と真理・正義について争い、勝つことがお店・会社の目的ではないのです。

ただし、お客様の言い分にどうしても納得できないこともあるでしょう。それでも一歩引かなければならないという場面は、かなりのストレスがたまることでしょう。事実、接客サービスのスタッフの多

くがメンタルヘルスの支援が必要な状況にあるといえます。厚生労働省も職場の組織的なメンタルヘルスの対応が必要であるという考えを示しています。できれば、理不尽なクレームに対応するような場合には、一人のスタッフに任せきるのではなく、スタッフみんなで共有し、上司がフォローするなど、過重なストレスが一人にかからないように工夫しましょう。誰もが怒られることは好きではありません。例えば自分が悪いとわかっている、人から非難されたりすることは心地よくないものです。

しかし、一人の前で恥をかくよりも、100人の前で恥をかくほうがつらいでしょう。できるだけ、はやく問題点を指摘してもらったほうが傷は浅くてすみます。

理性では、そのように理解していたとしても、実際にお客様から個人にフォーカスしたクレームを受けると、自分のすべてが否定されたような衝撃を受けるときがあるでしょう。

お客様からのクレームがたとえば、お店や会社へのもではなく、あなた個人に対するクレームであったとしても、激昂したり、気分を悪くしたりする必要はありません。あなたの問題点を指摘してくれるお客様は大切な先生なのです。もし、そのお客様が指摘してくれなければ、ずっと後まで問題点に気づかず、恥や欠点をさらしていかなければならないからです。傷はさらに大きくなっていくでしょう。個人に向けられたクレームは接客スタッフの成長のために不可欠の要素で、個人に向けられたクレームが品質の高い接客スタッフを育ててくれるのです。

また、あなた自身についてお客様がクレームを寄せてくださったとしても、それはあなたの人格、そのものを否定しているわけではないのです。個人へのクレームとはいえ、多くの場合、「接客サービススタッフとしてのあなた」に対するクレームであり、本当に「個人的な」人格に対するクレームではないのです。ですから、あなたの役割・職務に対するクレームであり、自分とは切り離されたものであるという考えで、理性的に対応することが必要です。理性的に対応し、静かに自分を見つめなおし、改善すべき点を見つけて、対応していきましょう。

クレーム担当者、上司は接客スタッフ一人一人の性格を把握した上で、個人的なクレームと一緒に考えて、点検し、対応していかなければいけません。単に「個人的なスキル・能力の問題」として、

個人に懲罰的な処分をしてはいけません。一緒になって、問題点を解決していく姿勢で、クレームを指摘された接客スタッフに「あなたの接客スタッフとしての対応へのクレームで、あなた個人への攻撃ではないから」と必ずフォローをしていくことが必要です。個人的なクレームを受けた接客スタッフは、飛躍的な成長を今後していく金の卵なのですから。

個人的な批判はできる限りはやく指摘してもらう方がありがたいし、批判は人格攻撃ではなく、役割・職務に対するクレームであることを心に刻みましよう。

クレームサービス

15 | お客様との共同歩調で解決しよう

クレームサービスの初期対応が成功して、お客様の感情が静まり、問題解決に向けてお客様とスタッフが共同歩調を取っていけるようになった段階から話をしましょう。

お客様の気分が落ち着いたら、次にお客様は具体的な補償、物理的・経済的な問題解決を求めてきます。最初の段階で、スタッフはお客様の話を良く聴いていますので、お客様が不満に思った問題を整理できているはず。お店や会社の方針から、すでに問題の解決の方向性は出ているはず。商品のお取替えなど、具体的に提示できるものもあるはず。

スタッフはお客様に「このような解決方法でよろしいでしょうか？」という提示をします。お客様が一回の提示で満足されればここでクレーム対応の第一次段階は終了します。あとは、フォローやお店内・社内の手続きの問題となります。

しかし、たった一回の解決案提示ではお客様は納得されない場合が多いでしょう。そこで、何回もやり取りをしながら解決案を提示することになります。

解決案の提示の際には、次のような点に注意してお客様に対応しましょう。

(1) お客様のお名前を必ず入れること。その他大勢のお客様の一人としてではなく、〇〇さん（お客様個人）に対応していることを印象付けます。

(2) 責任感のある、明瞭な調子で提案する。

(3) シンプルな内容にすること。お客様への解決案の提示はあくまで、お客様が納得されるものでなければならないので、専門用語やわかりにくい複雑な手続きなどは省きます。お客様がちゃんとわかるシンプルな内容にしましょう。また、数量や時間、日にちなどの正確さを求められる表現には気をつけて、正確な履行に徹します。

(4) お客様の感情的な心理を尊重し続けること。すでにお客様は感情的な心理をクリアしているはずですが、いつフラッシュバックしてくるかわかりません。どんなにお客様の話し方や姿勢が和んできたからといって、不用意な発言はしないよう、最後まで緊張感を失わないようにします。低姿勢・丁寧・反省の態度は崩しません。

また、お客様とクレーム解決に向けて共同歩調をとっていくためには、スタッフの用意すべき基本的な情報の準備も必要となります。一般的に、クレーム対応時に必要となる情報は以下のものです。

- (1) 商品サービスの情報
- (2) お店・会社の概要・業務内容など
- (3) お店・会社の各部門、部署の仕事、責任者、連絡先
- (4) お店や会社が出している広告・チラシなど

これらの情報が用意できていれば、お客様の要望にも余裕を持って応えることができます。

16 | クレームサービスの公平性を保つためのお断り対応

クレーム対応の基本原則は「お客様は正しい」ということです。お客様がどのように激高していても、クレームの内容が支離滅裂でも、クレーム対応時にはスタッフは、誠心誠意、お客様が正しいものとして、対応しなければいけません。

しかし、社会は広いもので、色々な人がいることは当然です。中には「悪意に基づいたクレーマー」もいます。このような悪意のクレーマーは、「筋の通らないクレーム」「正当性がない要求」をして、お店や会社に不利益を与えようとしている場合があります。

ただし、重要なのは、「悪意のクレーマー」と「不満を持たれたお客様」との違いを見極めることが難しいということです。「いかにも怪しい」からといって、スタッフの感じ方で「悪意あるクレーマー」と決め付けることは危険なのです。Andreassen という研究者は、「企業がお客様のクレームに正当性があると考えない場合、客を逃し、経営に悪影響がある」という研究を発表しています。「悪意のクレーマー」とレッテルを貼ってしまうことで、大きな経営上の損失を招いてしまうかもしれないのです。

しかし、「悪意のクレーマー」は確かに存在します。下記のような行動には注意しなければなりません。

- ・問題を捏造する
- ・事実を偽り、脚色する（大げさに言う）
- ・損害と要求との間に関係がない
- ・通常の範囲を超えた脅しを入れる（メディアへの通報など）
- ・通常の範囲を超えた、極めて些細な問題を持ち出す
- ・すべての代替案を拒否する
- ・問題の長期化を図る

このような行動をとる「悪意のクレーマー」に対して、きっぱりとした対応をしないでいると、反対に、お店や会社が反社会勢力などと関係を持っていると認識されるという危険があります。清廉潔白に企業の倫理を確立させていくためには、招かざる相手には断固とした「お断り対応」をしていく必要があります。それが他のお客様にとっても重要なことなのです。

しかし、クレーム対応の中でも、特に悪意あるクレーマーへの「お断り対応」はスタッフに極めて大きなストレスを与えます。

スタッフの精神的負担を減少させつつ、適切なお断り対応ができるようにするためには、お断り対応の「システムづくり」が必要になります。

アルバイトやパートのスタッフの中には、「あまり責任を問われるようなことはしたくない」と思う人もいるでしょう。悪意のクレーマーはクレームにも長い時間をかけ、話がこじれるように画策します。

そのため、お断り対応については、お店・会社が組織として責任ある対応をしていくことが要求されます。

組織的な対応をするためにも、スタッフ内でどのような流れで「悪意のクレーマー」と認識し、担当者は誰なのか、解決はどのように行うのかといったシステム化、マニュアル化が重要になります。

最悪な対応は、現場のスタッフに悪意のクレーマーとの対応を一任し、経営サイドが関わらないというもの。そのスタッフはこの経験がトラウマになってしまう危険すらあります。また、曖昧な対応をすることで、先方にも「つけ込む余地がある」という誤ったシグナルを送ってしまいます。

悪意のクレーマーについては、経済的な損失を最小限に抑えるためにも、「ご利用のお断り」「次回からの入店拒否」を明確に通知し、取引（売買）関係を断ち切りましょう。

あくまで丁寧に、毅然としたお断りをできるようにトレーニングを積んでおきましょう。

17 クレーム対応に特有の言い回し

クレーム対応は、極めてセンシティブなやり取りをお客様との間でしなければいけません。そのため、通常の会話であれば、問題ない表現や話し方が、クレーム対応ではやってはいけない場合があります。

クレーム対応では、特有の「クッション表現」が必要です。たとえば、「しばらくしたら担当者が参ります」ということを伝えるにしても、唐突に「しばらくしたら担当者が参ります」とお客様に伝えるよりも、「恐れ入りますが、しばらくしたら担当者が参りますので、お待ちいただけますでしょうか」の方が、お客様の気分を刺激しません。

クレーム対応でスタッフが気を使うべきは、「良い点数を取ること」ではありません。お客様はクレームを持ち込む時点で、マイナス何点というような状態でいらっやっています。どんなに丁寧な対応をしても、感謝されたり、評価されたりすることはありません。あなたの努力は一見、無駄なように感じるでしょう。

しかし、だからといって丁寧な対応が必要ないのではありません。反対に、マイナス点をお店・会社につけているお客様の評価をどれだけ0点に近づけるかという「点数アップ」をするために、最上級の丁寧さが必要なのです。

■感謝を伝えるとき

「ありがとうございます。」

「恐縮でございます。」

■お客様の希望に添えないとき

「大変申し訳ございません。・・・」

「あいにくではでございますが、・・・」

「大変残念でございますが、・・・」

■お客様にお願いがあるとき

「恐れ入りますが、・・・」

「お手数でございますが、・・・」

「失礼でございますが、・・・」

「ご面倒でございますが、・・・」

「ご多忙とは存じますが、・・・」

「お差し支えなければ、・・・」

■お客様をお待たせしてしまうとき

「大変申し訳ございませんが、お時間をいただけますでしょうか」

「大変申し訳ございませんが、お待ちいただけますでしょうか」

■謝罪を伝えるとき

「大変申し訳ございません」

■お客様からご希望を承ったとき

「かしこまりました、・・・」

■正式に謝意を示さなければいけないときの表現

- ・誠に申し訳ございませんでした

■自社の間違いが判明したときに非正式の謝意を示す表現

- ・わたくしどもの手違いでございました

■非公式な謝意・いたわりの表現

- ・説明がいたりませんでした
- ・ご不便をおかけしてしまいました

■クレーム内容に同意するときの表現

- ・ごもっともです
- ・おっしゃるとおりでございます

■承った内容を理解し、確認するときの表現

- ・確かに承りました

■そのようなことは起きるはずがない、担当者で確認を取らなければいけないときの表現

- ・早速調べまして、すぐにお返事申し上げます
- ・上司と相談いたしましてお電話いたします
- ・わたくしの一存では判断いたしかねます
- ・すぐに確認いたしまして、お返事させていただいてもよろしいでしょうか？

18 | クレーム電話での禁句

クレーム電話はお客様の精神状態がネガティブになっていることを、よく理解した上で、特別な発言・話し方をしなければいけません。お客様がどのように激昂していても、気が動転して支離滅裂なことをまくし立てていても、クレーム電話を受けたあなたが十分に冷静な対応をすれば、問題は大きくなりません。

すぐにお客様の気持ちを緩和することができないにしても、少なくとも「言ってはいけない発言」を避け、時間をかけて対応をすれば、必ず問題は解決します。

(1) 相手に責任があるような発言

お客様が間違っているのではないか、という表現です。「本当に○○なのですか？」というように、相手の発言内容を少しでも疑ったり、何度も確認したりするような発言は相手に不快感を抱かせます。「クレーム製品を売っておいて、今度は悪質クレーマー扱いか!!」と余計に怒らせてしまうでしょう。

「そんなはずはないのですが…」という発言も禁止です。相手のクレーム内容が本当のはずがないというような印象を与えます。相手の発言を正面から受け止め、まずは理解するようにしましょう。

(2) 話をさえぎるような表現・反対するような表現

クレーム電話対応の基本は話をよく聞くことです。あなたの使命は「聞くこと」です。相手の話をさえぎるような表現は禁止です。最悪なのは「お言葉を返すようですが・・・」や「お待ちください、そ

れは○○であり、・・・」「そんなことはないと思いますが・・・」などのように、相手の意見に反対を示すような表現は何があっても、何を言われても言ってはいけません。

「しかし」などの反対するような表現も禁止です。電話対応の基本として、使うべきではない表現を4D言葉といいます。4D言葉は「でも」「ですが」「だって」「どうせ」です。これらはクレーム電話では使ってはいけません。

(3) 迷惑そうな表現

クレーム電話には100%全力で対応していますという誠意を示すことが第一です。相手のクレームをすべて是認して、誠心誠意対応している発言が必要です。迷惑そうな発言や表現をしてはいけません。クレームを下さる方は同じことを何回も繰り返すことが普通です。そのため、迷惑そうな発言をしやすくなります。「はぁ…」や「はいはい」というように、ブッキラボウな対応もしやすくなります。また、返事をしなくなったり、無言の時間が増えたりするなどもよくありません。

(4) 断言するような表現

クレーム電話を受けたら、「絶対」や「普通」などといったように、相手のクレーム内容、自社の製品サービスについてプラスにせよマイナスにせよ、断言をするような表現をしてはいけません。電話対応の担当者はそのような判断をしてはいけません。クレーム担当者の仕事です。

19 | ポジティブ表現

クレームサービス時に使ってはならない表現が「ネガティブ表現」です。反対に言うと、クレーム時には「ポジティブ表現」しか使ってはいけません。

「〇〇はできません」といったネガティブ(否定的)な表現はクレーム対応時に使うと、お客様の気分を逆なでします。ただでさえ、お店や会社の商品サービスに不満を持たれているのに、さらに「〇〇はできません」という『店・会社の論理』と強制されるというようなニュアンスに聞こえるのです。このようなネガティブな表現は、お店や会社の無反省さ・傲慢さを表しているといってもいいでしょう。

ポジティブ表現を積極的に用いることで、お客様の心理にも大きな影響があります。クレームをくださるときには、お客様の心の中は「お店や会社、スタッフへの不信任感」でいっぱいです。「クレームを言っても、丸め込んで、だます気かもしれない」という疑心暗鬼さえあるかもしれません。

そこで、ポジティブな表現を多用することで、お客様は「このスタッフは私の気持ちをわかってくれる」という共感が生まれるといわれています。お客様の言うことを否定しないばかりか、否定的なニュアンスがなくなることで、お客様は「満足できる解決」の道筋を感じるのです。「お客様の言うことを誠心誠意伺い、お客様の望まれる解決へと全力で努力します」という印象がお客様に与えられれば、お客様とスタッフの信頼関係が少しずつ固まっていくのです。

「あれは駄目」「それは無理」という対応では、お客様がさらに気分を害されても、当然だといえるでしょう。反対に、「こうしていただけますか」「これならできます」というポジティブな受け答えであれば、「スタッフもがんばっているんだなあ」と共感してくれる部分もできるかもしれません。

ただし、すべてお客様の言うとおりに対応することはできません。「ある部分はいうとおりに対応できるが、この部分は無理だ」ということがほとんどです。このようなときには、どうやって表現するのでしょうか。以下の2文は同じ内容を表現しています。

文1「お客様のおっしゃるとおり、〇〇とさせていただきます。しかし、××につきましては、難しいです。」

文2「××につきましては、難しいです。しかし、

お客様のおっしゃるとおり、〇〇とさせていただきます。」

上の2文のうち、どちらかといえば文2のほうが「より好感を持つ」表現であるといえるでしょう。

文1ではポジティブな表現が最初に来て、続いてネガティブな表現がきています。お客様が最後に聞く表現は「ネガティブ表現」なのです。通常、最初に「ポジティブ表現」、次いで「ネガティブ表現」がくる流れを「イエス・バット」といいます。

一方、文2では最初にネガティブ表現があり、最後にポジティブ表現がきています。お客様が最後に聞くのはポジティブ表現なのです。通常、最初に「ネガティブ表現」、次いで「ポジティブ表現」がくる流れを「ノー・バット」といいます。

一般的に、人間は最後に聴いた言葉を強く感じるのです。文2の方がよい印象を与えてくれるのです。

ただし、最初に「ネガティブ表現」を言ったところで、お客様が反論したり、質問などを入れたりしてくると、その後の「ポジティブ表現」ができなくなります。これではまるで「全否定した」かのような印象を与えてしまいます。

以上の2点から、「イエス・バット」も「ノー・バット」も一長一短があります。どこかに「できない」という表現を使っているため、お客様のメンタルが最悪の場合や、話の流れで誤解を生むことがあるでしょう。

より高い点数を望むのであれば、「××していたら、〇〇できます。」というように、仮定の表現を入れて、「できない」という表現をすべて消してしまうという方法です。このような表現ができるかどうかは、内容によっても異なると思いますので、すべてが「仮定表現」で解決できるとは限りません。

また、共感の表現を多用することでポジティブな印象を与えることができます。

●全面

まったくおっしゃる通りです

●部分

その点については、おっしゃる通りです

●仮定

そのような状況では、お客様のおっしゃる通りです

●立場

私がお客様と同じような経験をしたら、同じように感じると思います

●個人的

個人的にはお客様の気持ちはよくわかります

20 | 不適切な表現

クレームサービス時には、使ってはならない表現や態度があります。クレーム対応スタッフに対して、お客様が期待する態度・言動があり、その期待を裏切ると、お客様は大きな失望感を感じられます。できる限り、お客様の気分を緩和するために、適切な態度・発言をするようにしましょう。

お客様はスタッフに対して、2つの期待感を持っています。1つは「スマートな対応・クレーム処理」です。これはクレームに対して、間違いなく、スピーディーに処理していく「クレーム対応スタッフとしての作業の完璧さ」です。お客様は、あなたがアルバイトやパートで働いていても、正社員で働いていても、「クレーム対応スタッフとしてのプロの仕事」を望んでいます。プロとして、しっかりとした対応し、商品サービスに不満を持っているお客様の不信感を払拭するような「信頼感のある作業」をして欲しいと思っているのです。

もう1つは、「親切・丁寧・思いやりのある」態度です。これは、プロとしてのクレーム対応スタッフに要求するものと対極にあるものですが、お客様の心理的には、この「親切・丁寧・思いやりのある」態度は欠くことのできない、大切な要素であるといえます。一般的に、クレームをくださるお客様は商品サービスに対する不満のみならず、「クレームを持ち込む自分に対して、スタッフが邪険な態度をとるのではないだろうか?」「嫌な客だと思われるのではないだろうか?」といった、漠然とした不安感に包まれています。お客様の心理を考えれば、クレーム対応スタッフは、お客様がどのように感情的になっても、冷静に対応し、お客様のことを丁寧に扱う必要があります。

以上のことを踏まえて、以下のような表現・態度はしてはいけません。

●不勉強・不真面目な表現

お客様はクレーム対応スタッフにプロとしての仕事を要求しています。そのため、商品やサービスについて、一定の知識を持ち、さらにクレーム処理の手続きや解決方法についても熟知していることを前提としています。たとえ、あなたがその仕事を始めて間もないとしても、お客様はそのようなことを知ることにはできません。そこで、商品サービスの知識、クレーム処理の手続きなど、わからない点や不明な部分があっても、「わからない」「知らない」「だと

思う」「じゃないかと思います」など、不勉強・不真面目な発言、もしくは首をかしげるなどの頼りない態度をとってはいけません。

常に「信頼できるプロ」としてのクレーム対応スタッフを演じるようしましょう。その上で、「担当の者を連れて参ります」などの言い方で、処理ができるスタッフにバトンタッチするようにします。

●無責任な表現

不勉強・不真面目な表現とともに、「無責任な表現」も避けなければいけません。プロとして、常に「責任感を持っている」というメッセージをお客様に伝えなければいけません。責任感のあるスタッフであれば、絶対に言わないような、「たぶん〇〇です」や「一応、このような機能になっております」など、曖昧で、無責任な表現は使ってはいけません。

曖昧という点では、数値や日にちなどを曖昧な表現でするのはやめましょう。「後日ご連絡を差し上げます」「今週中には〇〇いたします」など、幅がある表現は、話がこじれる原因となりますし、無責任な印象も与えてしまいます。

責任感や信頼感があるニュアンスを使うようにしましょう。「確かに〇〇です」「しっかりと〇〇いたしました」などです。

また、お客様の主張を良くも考えずに、他人事のように、「そうですね」と投げやりな雰囲気や発言するのは、極めて感じの悪い対応をしているように感じられます。お客様がおっしゃる内容に同意するならば、「おっしゃる通りでございます」としっかりと、責任感を持って発言しましょう。

●雑で、粗野な表現

お客様は、クレームスタッフから親切・丁寧・思いやりのある態度で接してもらうことを期待しています。そのため、クレーム対応時には、丁寧な態度かつ親切的な言動をとるようにします。

お客様は、少しセンシティブになっていることも考えられますから、「これでは丁寧すぎるのでは」という心配はしなくていいでしょう。丁寧に对应して、それがお客様を刺激することはありません。

雑で粗野なイメージを与えてしまうのは、主にしぐさや顔の表情です。同じく、「おっしゃる通りでございます」というにしても、どうでもいい感じで、「おっしゃる通りでございます」とはき捨てるように言うのと、きちんとお客様の目を見て言うのとで

は、お客様が受ける印象が全く違います。

雑に扱われたとお客様が感じる決め手となるのは、主にしぐさと顔の表情であることを認識しておきましょう。

●上から目線の表現

お客様は、クレーム対応スタッフに「商品サービスで、ご迷惑をおかけして、申し訳ありません」という反省の態度を求めています。この前提に立てば、クレーム対応スタッフがお客様に対して、上から目

線で発言することは厳禁です。

「この機能はご存知ですよね」など、押し付けがましい、もしくはお客様に何か問題があるというニュアンスを与えてしまう表現はやめましょう。お客様は常に正しいという原則に立ち、常に「スタッフ側に間違いはないか」を確認するようにし、お客様は主導権を持っているという印象を与えるようにしましょう。

クレームサービス

21 | お客様がわかる言葉遣い

専門性が高くなると、何かと素人の気持ちがわからなくなるものです。たとえ、知ったかぶりはしていないつもりでも、話の端々に専門用語や業界用語、外来語などが出てきてしまうものです。

クレーム対応時に、お客様が理解できないような言葉・用語は、絶対に使わないようにしてください。通常、店員やスタッフ間で使われているような日常語のような業界用語も危険です。

あくまで、あなたは「普通のお客様」と同じ目線に立つ必要があるのです。クレーム対応の基盤に必要なことは、何より「お客様とスタッフ間の信頼関係」なのです。「このスタッフは誠心誠意、ウソをつかずに対応してくれる、信頼できる人だ」とお客様に思ってもらうこと、それが大切です。

お客様の立場から見れば、「自分に理解できない専門用語や業界用語を使って、だまそうとしているのではないか?」「言い逃れをしようとしているのではないか?」「専門知識がないということで、私を馬鹿にしているのではないか?」という疑心暗鬼が生じます。ただでさえ、店や会社の商品サービスに不満を感じているのです。さらにクレーム対応のときに、好感の持てない「専門用語・業界用語」のオンパレードでまくし立てられたら、誰でも気分を害されるでしょう。

さらに、お客様がどのような理解をするかわからない「あいまい」な言葉遣い・表現も危険です。クレーム対応時にお客様が誤解してしまうと、クレームの解決がさらに複雑になります。スタッフとおお客様のクレーム解決への共同歩調もとれなくなる危険

さえあります。「さっきは、ああいったではないか!」とお客様が店や会社の対応に不信感を持ってしまったら、もはや、お客様はスタッフがどのように弁解・説明しても、信用しなくなります。

クレーム解決の前に、お客様とスタッフ間の信頼関係が構築できなければ、どのように丁寧な対応をしても、意味がありません。

<クレーム時に使ってはいけない言葉>

専門用語

汎用性の低い外来語

業界用語・職場の通用語（職場用語）

略語（アルファベット3文字など）

難解な日本語・四文字熟語など（文語や難解な漢語）

反対に、お客様が信頼感を抱くのは、正確な表現です。代表的なフレーズは、数字です。信頼や勤勉さを演出するためには、効果的に数字を活用するといいでしょう。数字は客観性があるような印象を与えることができます。商品やサービス、クレーム対応のプロセスの中で、数字による表現ができれば、事前にメモしておき、とっさのときも使えるようにしておきます。

