



CLAIM MANAGEMENT

Leader Level

クレームサービス・クレームマネジメント テキスト
【リーダー編】

クレームサービス・クレームマネジメントを担う
「クレームサービスリーダー」のために

クレームサービス・クレームマネジメントを担う 「クレームサービスリーダー」のために

クレームマネジメント概論

- 1 | クレームマネジメントー
クレームをマネジメントの中核にする
- 2 | クレームプロフィットチェーン
- 3 | クレーム対応・クレーマー対策はリーダーの仕事
- 4 | 離職とクレームマネジメント
- 5 | クレーム情報記入シートの設計
- 6 | クレームマネジメントの品質指標

クレームをくださるお客様の認識

- 7 | クレーマー分類ー「発言者」と「消極者」
- 8 | クレーマー分類ー「激怒者」と「積極的行動者」
- 9 | クレームをサービス改善に役立てるには

クレームサービスのスタッフ

- 10 | 負のスパイラル
- 11 | スタッフへのエンパワメント（権限委譲）
- 12 | スタッフ間のモチベーションアップ対策
- 13 | 役割とストレス（1）境界関係役割
- 14 | 役割とストレス（2）クレームサービスと下僕的役割
- 15 | スタッフ全員がクレーム対応スキルを備えるべきか
- 16 | クレームの「ストレス軽減」と「顧客満足」は両立できるか？

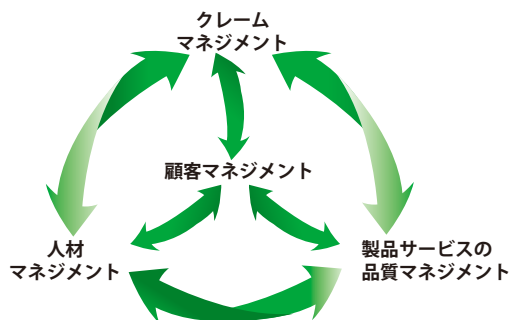
クレームサービス

- 17 | マニュアルの管理
- 18 | マニュアル化の限界

1 | クレームマネジメント —クレームをマネジメントの中核にする

クレームマネジメントは、クレーム処理のプロセスと商品サービスの改善プロセスを管理し、顧客の満足度・従業員の満足度・サービス品質の3つを向上させるマネジメント手法です。

顧客満足度と従業員満足度は無関係ではありません。Heskett と Sasser は、彼らの調査結果から従業員満足、顧客満足、企業利益の相関関係をサービスプロフィットチェーン（Service Profit Chain）というモデルで表しました。従業員がお店や会社に満足していれば、サービスの質が向上して顧客満足度が高くなり、ひいては企業の利益も高くなるというモデルです。逆に、従業員が不満に感じている会社やお店では、顧客満足度が低くなり、利益も低下します。



サービス業では「従業員＝サービス」です。従業員が職場に不満を持ち、モチベーションもモラルも高くないなら、サービスの質が高まるはずはありません。ましてやクレーム対応・クレーム対応といった精神的負担の大きな業務に誠心誠意取り組むことはできないでしょう。

クレーム処理を問題なくスムーズに進めるというのはごく当たり前のことですが、リーダーが責任を負うべきクレームマネジメントは「社内外のルールを踏まえ、望ましいクレーム対応の取り組みをすること」です。それは、クレーム処理の手続きやマニュアルを定め、従業員・スタッフにそれを遵守させ、研修でスキルを向上させることのみではありません。社会の中で、お店や会社がどのようなクレーム対応をすればより信頼される店・会社として発展できるかを考えることが重要なのです。クレームマネジメントはお店・会社のクレーム担当責任者（リーダー）が学ぶべき必須の視点です。

クレームマネジメントは、社内外のルールを踏まえて、クレーム対応・クレームサービスの基準・マニュアル化、業務プロセスを考えます。ここで押さえておくべき点は、「誠実なクレーム対応・クレームサー

ビスをしている店・会社は、業績も向上する」ということです。「誠実な」というあいまいな表現を使っていますが、言い換えれば「基準をしっかりと定めている」ということです。クレームに対応するための基準は、社内外のルールを考慮して定める必要があります。

一般的には、次の5点で考えるといいでしょう。

1. 法律に基づいたルール
2. 先行事例や海外の動向から導き出したルール
3. 市場で支持されるために配慮すべきルール
4. 店・会社のポリシーに基づいたルール
5. 個別の関係性に基づいたルール

まず、法律は優先して遵守されなければならない社会的なルールです。お客様の要望とはいえ、法を犯すことはできません。特にサービスという業界は規制によって大きく影響を受けるので、法の遵守は全ての基本となります。

次に、先行事例や海外の事例から得られるルールです。これは法ではなく、ケースを基にしたものです。「〇〇では、××を△△としているようだ」というように、先行している会社のサービスや海外の事例などをベースに、基準を定めます。このような情報は常にウォッチしていないと入手することが難しいものですから、業界紙などメディアに注意深く目を通すようにしましょう。また、先行事例・海外事例とはいえ、必ずしも参考になるとは限りませんから、お店・会社の現状とよく比較して、取捨選択することも大切です。

3つ目は市場で支持されるために配慮するルールです。これは同業者・業界の流れを見て、同調するかどうかを判断するというものです。あまりに特異な存在となってお客様から見ても異質な店・会社として認識されてしまいます。同業者・業界の動きも注意深く観察しておきます。

4つ目はお店・会社のポリシーに基づくルールです。これは同業者・業界との違いをはっきりさせるための根拠になるものです。独自のポリシーであれば、同業者・業界の多くが採用したルールであっても、従う必要はありません。

5つ目は、個別の事例とお客様との関係によって定めるルールです。公平性とは矛盾するかもしれませんが、起こった事態によってルールを柔軟に運用することもまた必要なのです。

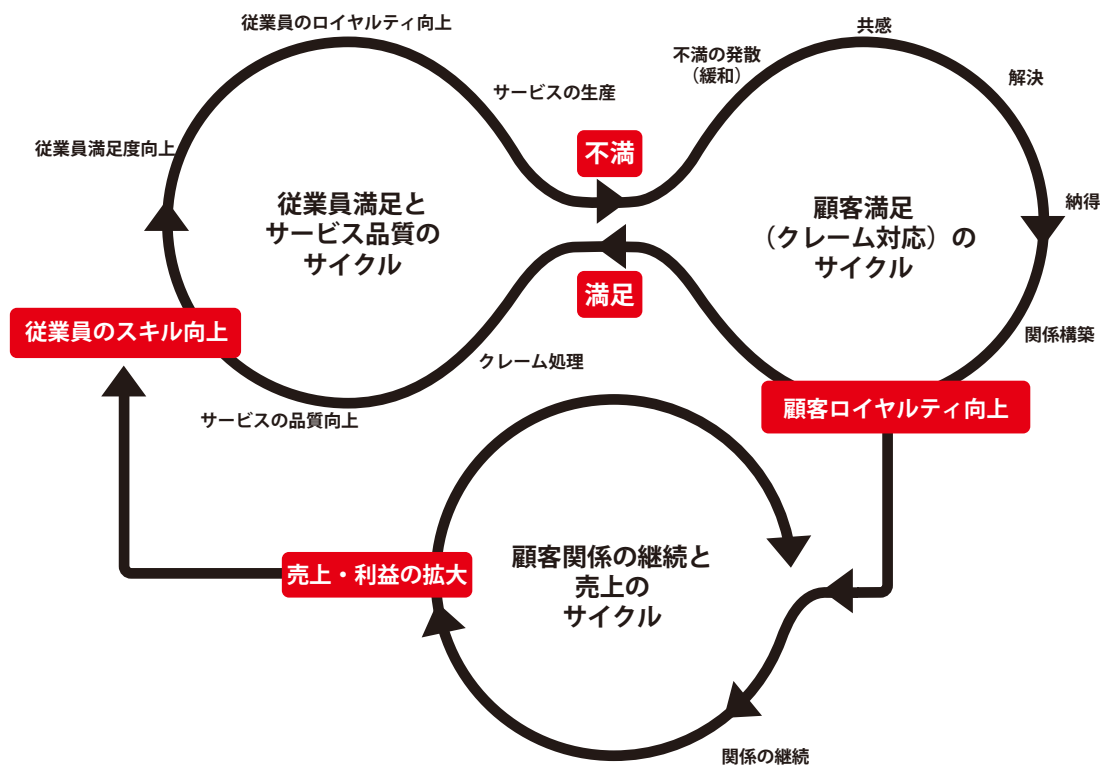
2 | クレームプロフィットチェーン

クレームマネジメントは、顧客満足、従業員満足、製品サービスの質という3つの要素を全て向上させることを目標とします。言うまでもなく、これら3つの要素を向上させることによって、売上の拡大と利益の向上を目指します。

これらの3つの要素をまとめると、3つのサイクルがあることに気づくでしょう。1つのサイクルは従業員の満足、そしてサービスや製品の改善のサイクルです。これはお店や会社の通常のオペレーション管理で行われるものです。2つめのサイクルはクレーム処理サイクルです。お客様からのクレーム受

付（オープニング）から始まり、共感・解決・納得・満足という流れでお客様に「クレームサービス価値」を提供するサイクルです。この2つのサイクルを統合して、「サービスの価値」が決まります。このサービスの価値を基にして、お客様は顧客満足を高め、そこからロイヤルティ（お店や会社への忠誠心・愛着）が増し、売上・利益の拡大につながるという3つ目のサイクルが機能します。

クレームマネジメントは、この3つのサイクルを総合的に捉える必要があります。



クレームマネジメント概論

3 | クレーム対応・クレーマー対策はリーダーの仕事

食品表示偽装や異物混入が社会問題になったことから、消費者の権利確保の重要性が一層高まっています。なかでも、お店や企業クレーム対応・クレーマー対策をしっかりと確立して、お客様からの信頼を獲得していかなければ事業の継続が難しくなっています。

今までは売ることが第一で、クレームや苦情といったネガティブなマーケティング情報は疎んじられる傾向にありました。「難癖をつけられる」「儲かるわ

けでもないのに迷惑だ」といった従来のネガティブなイメージが、クレーマー対応・クレーム対策の高度化を阻んできたといえます。しかし、一本の苦情、クレームを軽んじることなく、適切な対応をしていかなければ、多くのお客様を失うことになるのです。

本来、クレーマー対応・クレーム対策は顧客満足の基本にあるものです。企業や商店の事業継続、事業拡大を目指すのであれば、どのような状況にも対応できるクレーマー・クレームマネジメントの体制

を整えることが、これまでになく真剣に、強く要求されているのです。ここでは、コンサルタントや外注をしなくてもいい、手作りのクレーマー・クレームマネジメントの方法を考えましょう。

クレーマーマネジメントの基本はまず2つのことを明確にすることから始まります。

第一に、クレーム、クレーマーを適切にマネジメントするための「担当者」をつくることです。

クレームが寄せられたときに、はじめて「誰が対応するんだ？」と右往左往するのはクレームマネジメントでは禁物です。

専門のスタッフを確保する理由は2つあります。1つめは、クレームや苦情を受け止めるためには専門性と心の準備が必要だからです。沢山のケースを知っているクレームのプロなら、いつクレームが来ても冷静かつ温かい接客態度で対処することができでしょう。2つめは、長期的なやり取りが必要になるケースの場合、担当スタッフがコロコロと変わってしまえば、お客様に不快感を与えてしまうからです。クレームや苦情の解決プロセスは短期で決着がつくものばかりではありません。中期長期的にお客様と一緒に解決していく必要があるケースもあります。クレームを専門に扱うスタッフが最初から最後までケアすることが望ましいのです。

このような理由から、「クレーム・クレーマー対応の担当者」をあらかじめ決めておくことは、クレーマーマネジメントの基本中の基本です。小さな企業や商店の場合、社長や経営者、店長、重役が担当するのが一番望ましいでしょう。

お客様にとって、最高責任者、現場のトップが対応してくれるということは大きな満足感につながります。

リーダーである人が、自らがクレームや苦情を受け止める。それは容易なことではありません。ストレスもあるかもしれません。クレーマー対応の専門家の中には、「あまり高位のスタッフを対応に出すべきではない」と指導する人もいます。確かに一理あることです。不用意に重役や社長がクレーマー対応をしては、悪意あるクレーマーの場合、危険性が高まります。そうでなくとも、クレーム対応が長時間にわたり、他の業務に支障が出ることもあるでしょう。クレームを聞いている途中に「忙しいから」と切り上げるわけにはいかないのです。

組織の規模にもよりますが、特に小規模な企業や商店の場合は、現場のトップが対応するのが原則です。元来、小規模な商店や企業では社長や重役に多くの責任と権限が集中しているものです。数人の会社で、クレーマーがやってきたら奥に引っ込み、他のスタッフに対応させるなどという姿勢は、他のス

タッフに対してどのようなイメージを与えるでしょうか？いうまでもないでしょう。情けないリーダー像が焼きついてしまいます。

クレーマーに四苦八苦しながらも、誠意ある対応をしているリーダーの背中を見て、他のスタッフは信頼を寄せ、会社や店のチームワークは高まるでしょう。たとえ、悪意あるクレーマーだったとしても、リーダーが率先して戦っている姿がスタッフ全員のモチベーションを強くし、最終的には一致団結した対応ができるはずです。リーダーがクレーム、クレーマーに対応することは、比較的小さな組織であれば、組織内部に大きな副次的効果をもたらしてくれるのです。

また、リーダーがクレーマー対応の担当者になることは、組織にとって更に大きな意味があります。それは、「確実にノウハウの蓄積ができる」ということです。

クレームや苦情は何より経営上の最大の資源です。そこには金脈が眠っているのです。どんな不満があるのかを把握して、商売に生かしていくことができるのです。この大切な役割を従業員に任じてはよい経営者にはなれません。

クレーム、苦情から得られる経営情報を独占し、さらに経営の拡大に向けて勉強していくこと、それが社長、店長にとってのクレーム・クレーマー対応なのです。

第二に、クレーム対応・クレーマー対策にどのような手続きで望むのかという基本的なマニュアルを作成します。

先ほど、クレームを寄せるお客様は「スペシャル感」に弱いといいましたが、それは個別のケースごとに別の対応をするということではありません。あくまで、クレームへの対応は「フォーマット」に基づいたものでなければいけません。それこそ、モンスタークレーマー的な人がやってきたときに、なし崩しに要求を受け入れるような結果になるかもしれません。

毅然と対応するためにも、クレーム対応の手順、基準は定めておきましょう。マニュアルを店の開店の最初の日から作るのは無理です。経営を続けていく中で、クレーム対応の担当をしている店長や社長などリーダーが経験していくことで作られていくのです。

そのためにも、クレーム対応の担当者は記録をとる必要があります。いつ、どのようなクレームが寄せられ、誰が対応し、どのような解決策をとったのか。クレームの再発防止に向けて、サービスや商品をどのように改善したのか。これらをしっかりと記録し、後で本格的なマニュアルを作成するための参考となるようにします。

その際には、必ずクレーム処理の成功パターンを作り上げることが大切です。どのように対応したら、

お客様が満足し、迅速に解決にたどり着けたか。手続きとスケジュールを定めるようにしましょう。

クレームマネジメント概論

4 離職とクレームマネジメント

今日、サービス業はパート、アルバイトなどの従業員なしに成り立ちません。非正規雇用の従業員にはそれほど大きな権限、責任を任せられないと考える上司、経営者は多いでしょう。しかし、実質的に、多くのサービス業ではパートやアルバイトのスタッフがお店や会社の中核的存在になっています。

ここで問題となるのが、非正規の従業員のクレーム対応における立場です。サービス業ではお客様と接する最前線にパートやアルバイトのスタッフが立つことが多く、クレームも第一にパート・アルバイトのスタッフが受け付けます。

クレーム対応・クレームサービスに携わったスタッフが離職する時、2つの影響が現場に生じます。1つは、ノウハウ・スキルの喪失です。もう1つは他のスタッフに与える悪影響です。

まず、クレーム対応・クレームサービスのスタッフが離職することによって、スタッフが体験的に獲得してきた「クレーム対応・クレームサービスのノウハウ・スキル」も失われてしまいます。これはお店や会社にとって大きな損失です。通常、クレーム対応・クレームサービスのノウハウ・スキルは「体験を通じて獲得されるもの」です。どんなに座学をしても、実際に扱うのはお客様の心なので、千差万別の対応が必要です。これは数多くのケースを実体験しなければ、獲得できないものです。クレーム対応・クレームサービスは一期一会ですから、マニュアルで一定のレベルのクレーム対応・クレームサービスが提供できるようになったからといって、お客様が満足されるレベルに達するかどうかとは別なのです。

また、他のスタッフへの悪影響も考えられます。クレーム対応・クレームサービスは、長らく「ポジティブな仕事」として認識されてきませんでした。そのため、スタッフの誰かがクレーム対応・クレームサービスで少しでも嫌な体験をしたという情報は、スタッフ間ですぐに共有されます。管理者としては、スタッフの精神的負担を軽減させるため、あらゆる方策を採る必要があります。

通常は、スタッフからの愚痴を聞くことでスタッフの負担感は低下します。管理者が共感を示すことで、スタッフと管理者と一緒にクレーム対応・クレームサービスに立っているのだという連帯感が増します。話を聞かるときに、管理者が「指導的な発言」をするのは好ましくありません。管理者とスタッフの関係にもよりますが、一般的には、指導的な発言はスタッフに叱責にも似た印象を与えます。そのため、スタッフは「自分にスキルがないから、お客様から辛くあたられたのだ」という、自己嫌悪に陥る危険性があるのです。まずは話を聞き、どうしたらよかったのか自分で考えさせ、その上で求められたら指導や助言を行うようにしましょう。

クレーム対応・クレームサービスに携わるスタッフには、ポジティブな精神が求められます。たとえ間違いを犯したとしても、それは次回の対応時に生かされればよいという楽観的な考え方がなければ、お客様のクレームを自己の問題として受け止め、共感を示し、謝罪するという役割を演じることはできません。クレームサービススタッフとしてお客様に謝罪している時でも、心の中は、常にポジティブである必要があるのです。



5 クレーム情報記入シートの設計

クレーム対応はお客様に満足していただくのみではなく、すべてのクレームを記録していく必要があります。クレーム情報のデータ化は極めて大きな意味を持っています。寄せられたクレームについて、何を、どのように記録するべきかが、その後のクレーム分析の際に有意義な分析ができるか、商品サービスの改善が成功するか失敗するかを大きく左右することになります。一般的に、記入すべき内容は、以下の6つになります。

1. クレームを受理した際の情報

クレームを受け付けた日時、決裁者の決済日時、ファイリングした（最終解決した）日時、クレームが寄せられたチャンネル（店頭、電話、メールなど）、受理したスタッフ名、決済者名など

2. お客様についての情報

お客様の名前、住所、電話番号、メールアドレス、年代、性別、クレームを寄せられた際の様子など

3. クレームの内容

クレーム対象商品（サービス）名、型番、不満な状況が生じた日時、不満なサービスを担当したスタッフ名、お客様が不満を感じた状況、お客様が望まれていた価値、お客様が望まれるクレームの解決策や要求など

4. クレーム対応の経過

各プロセスが始まった日時、プロセスの具体的な行動内容、担当したスタッフ名、報告内容、各プロセスに対するお客様の満足度の様子など

5. 最終的な解決策

お客様に最終的に提示した解決策、最終解決策の決済者名、解決策の実施状況、解決した日時など

6. 商品サービス改善の方策

改善が必要な商品（サービス）名、型番、改善の緊急性、改善すべき範囲など

これらは大きな区分であり、これらの中身をどのような項目で成り立たせるかが、お店・会社のクレーム情報が役立つものになるかどうかの分岐点になります。

■クレーム情報収集の設計方針

活用する場面を想定して記入項目を設計する

クレーム記入シートを設計するには、必ず、「活用する場面を明確にして」記入項目を用意しまし

う。ここでいう「活用する場面」とは、クレームマネジメントのどのプロセスで活用するかということです。

たとえば、クレーム改善のプロセスで活用するならば、商品やサービスをどのように改善するべきかの手がかりとなる情報を記入する項目を詳細に設計する必要があります。

選択項目を作る場合、必ず明確で、かつ完全に分類できる選択項目にする

選択項目を作るときには、必ず、誰が見ても分類できるような明確なタイトルをつけた選択肢を用意しましょう。「この選択肢の意味はなんだろう？」というような現場のスタッフを戸惑わせる選択肢は避けましょう。

また、選択肢はなるべく重複がないように設計します。スタッフが記入する際に、「この項目は、選択肢Aでもあるけれど、選択肢Bにも当てはまるなあ」というように、複数の選択ができるような分類は避けましょう。もし、複数選択の場合であれば、問題はありません。その際にも選択する人による誤差の少ない選択区分のほうが、分析時に役立つことになります。

お客様視点とスタッフサイドの意見を分ける

自由記述欄の場合、スタッフはお客様から聞いた内容を無意識のうちに「自分の視点から記入する」傾向にあります。お客様がどう言っていたのか、細かいようですが、「お客様の視点から」の表現をそのまま記入させるようにしましょう。これは記入シートに注意書きとして記載しておくことも必要です。スタッフサイドの意見や感想とおお客様の意見とが入り混じってしまうと、その後に分析する際に資料としての価値が低くなります。スタッフが感じたことを書く欄は、別に設けるようにしましょう。

利便性を高くする

クレームの内容を記入するスタッフは必ずしも、クレーム対応に精通しているとはいえません。どのような経験のスタッフでも、記入すべきことが「明確に理解でき」「記入漏れが出ない」ような「利便性の高い」記入シートを心がけます。できる限りスタッフにテストをしてもらいながら、シートを改善していきましょう。

6 クレームマネジメントの品質指標

クレームマネジメントの重要を認識したとしても、そもそもサービスを客観的にマネジメントしていくことは極めて難しいです。特に、クレームサービスは「一期一会」の性格が強いサービス業務ですから、一概に管理・マネジメントしていくといっても、その具体的な方策・手法を確立していくことはコストがかかります。

少なくとも、クレームサービスの記録を蓄積し、そのデータから、お店・会社のクレームサービスがどのような品質なのかをつかむための「指標」を算出してみましょう。

ここでは、クレームサービスがどのような状態であるかを指標化する式を例示しました。

クレームサービスの段階ごとにクレームマネジメントの品質を指標として把握することができます。

■クレーム促進

(1) アクセスしやすさ

$$\text{電話アクセス率} = \frac{\text{呼び出し音に即時応答したクレームの数}}{\text{電話を通じて寄せられたクレームの総数}}$$

$$\text{メールアクセス率} = \frac{\text{1時間以内に返信したクレームの数}}{\text{メールで寄せられたクレームの総数}}$$

(2) チャネル活用率

$$\text{クレームチャネルの貢献率} = \frac{\text{当該のチャネルで寄せられたクレームの数}}{\text{寄せられたクレームの総数}}$$

■クレーム受理

(1) 迅速な担当者到達

$$\text{適切転送率} = \frac{\text{一定期間内に最適な担当者にクレームが転送された数}}{\text{転送されたクレームの総数}}$$

(2) 担当者到達最適化

$$\text{到達最適化率} = \frac{\text{一回の転送で、最適な担当者に到達した数}}{\text{転送されたクレームの総数}}$$

(3) クレーム情報の文書化率

$$\text{文書化率} = \frac{\text{クレーム情報が文書化された数}}{\text{寄せられたクレームの総数}}$$

(4) クレーム情報の文書の完全性

$$\text{文書の完全性} = \frac{\text{クレーム情報の記述が正確・詳細に記録されたクレーム情報の数}}{\text{文書化されたクレームの総数}}$$

■クレーム処理

(1) クレーム処理の速度

$$\text{初回解決率} = \frac{\text{最初の接触でクレームが解決したクレームの数}}{\text{寄せられたクレームの総数}}$$

※他に、「クレーム処理日数平均」や「エスカレーションクレームの処理日数平均」が指標として参考となります。

(2) クレーム処理解決が困難化した件数の割合

$$\text{エスカレーション率} = \frac{\text{エスカレートしたクレームの数}}{\text{寄せられたクレームの総数}}$$

(3) 適切な速度でクレーム情報が内部共有されたか

$$\text{適時報告率} = \frac{\text{適時報告されたクレーム情報の数}}{\text{クレーム情報の総数}}$$

(4) 品質向上・新規開発へのクレーム情報の活用

$$\text{クレーム利用率} = \frac{\text{利用されたクレーム情報の数}}{\text{クレーム情報の総数}}$$

■クレーム対応

(1) 密接な連絡の実施

「受け取り通知数」や「追加連絡報告数」などが指標として利用できます。

(2) 追加クレーム率

$$\text{追加クレーム率} = \frac{\text{追加で生じたクレームの数}}{\text{クレームの総数}}$$

7 | クレーマー分類— 「発言者」と「消極者」

クレームサービスの現場で、実際にお客様のクレームをお聞きしていると、「こんなクレームを聞いていて、本当に経営に役立つのだろうか?」「自分が悪いわけでもないのに、嫌になるなあ」と感じることもあるでしょう。

確かに、スタッフ個人としては、そのように感じるのは当たり前のことです。しかし、経営という視点からいえば、一つのクレームさえ、無駄なものはありません。一つ一つが大切な経営資源であり、スバムは存在しないのです。

しかし、実際にクレームサービスをしているスタッフは、労働者・従業員であり、経営者の視点を自分の視点とすることで利益はありません。確かに、お店・会社が業績を上げれば、自分の時給や給与が上昇するかもしれません。しかし、通常の場合、クレームサービス自体に付加的な手当が設定されている店・会社は少ないです。

そこで、スタッフがクレームサービスを一つ一つの確に対応していくことの、モチベーションの中心は、ストレスをどれだけ小さくできるかということになるでしょう。クレームサービスに際して、自分の心を強くするための知識やスキルをつけておくことが、スタッフにとっても、店・会社にとって共通の利益となるのです。

クレームサービスからのストレスを小さくするためにも、「敵を知り、己を知れば、百戦危うからず」という古（いにしえ）の言葉もあるように、クレームをくださるお客様のことを知れば、クレームに対応することも苦ではなくなります。

ここでは、クレームをくださるお客様を「発言者」と「消極者」「激怒者」「積極行動者」の4つに分けて考えてみましょう。

■発言者とは

「発言者」に区分されるお客様は、お店や会社の商品サービスを利用することで感じた不満をクレーム

ムとして提供してくれるお客様です。発言者がクレームを言う目的は純粋に「お店（会社）に商品サービスを改善してもらう」ことであり、どのような不満があるかについて、他の場所で噂を流したりするようなことはしないタイプです。サービス改善に一番貢献してくれる、お店（会社）の味方と考えていいでしょう。しかし、このような理想的なお客様である発言者に対して不適切な対応をしていると、発言者はお店（会社）に敵対的な存在になっていくことも考えられます。お店（会社）にとって好意的な存在である発言者として、今後もいてもらうために、クレーム対応を最適に行うことが必要です。

■消極者とは

「消極者」は、別名「日和見主義者」と呼ばれます。どんなに不満があっても、お店（会社）にクレームを言わないし、他の場所でもお店（会社）への不満を口にすることはない人々です。彼らがどんなに不満に思っても、表現することは稀です。この消極者からクレームや意見を引き出すことは極めて難しいでしょう。

しかし、日和見主義者といわれるように、消極者はちょっとしたきっかけでお店（会社）から離れてしまう特徴があります。物言わずに立ち去るタイプのお客様にクレームを言ってもらうための努力（クレーム促進）は、常に行わなければならないのです。

一般的に、消極者はおお客様の多数を占めています。多くのお客様は、お店（会社）の商品サービスにそれほど敏感ではありません。彼らの注意や興味を集められるような商品サービスを開発・提供し、消極者からもクレームを掘り起こす経営努力を行い、消極者から発言者に成長してもらうような仕掛け、たとえばスタッフとおお客様の関係を構築するなどの努力していかなければならないのです。

発言者

不満があれば、
すぐに店や会社を変えず、
クレームは言う。

消極者

クレームは言わないが、
不満があれば、
すぐに店や会社を
変えてしまう。
(逃げてしまう)

8 | クレーマー分類— 「激怒者」と「積極的行動者」

クレームをくださるお客様のうち、「激怒者」と「積極的行動者」について説明します。

■激怒者とは

「激怒者」にカテゴリーされるお客様は、クレームサービスのスタッフにとって、最も衝撃的で、手ごわいお客様です。

激怒者タイプのお客様は不満を抱いたら、お店(会社)にクレームを言うことなく、心の奥深くに強い怒りをしまいこみ、他の場所でお店(会社)に対しての不満・欠点を言いふらし、悪評を広めるのです。その上、激怒者タイプのお客様は、不満があれば、簡単にお店(会社)を利用しなくなるのです。いわば「クレームは聞こえてこないが、着実にお店(会社)にマイナスの影響がでてる」という恐ろしい現象が起きます。

一般的に、店・会社は激怒者のようなお客様に気づくことはありません。なぜなら、店・会社にクレームをつけるわけではないため、認知さえできないのです。しかし、店・会社が知らないうちに、激怒者の家族、友人・知人に悪評が広まるのです。ある意味、「アンフェア」なお客様であるといえます。

しかし、激怒者の口コミ活動は大きな影響を店・会社に及ぼします。口コミを聞く方は、その口コミが個人的な偏向によって、ゆがめられているものと理解することは難しいですし、嘘でもマイナスの評判を聞けば、店・会社にマイナスのイメージを持ってしまいます。潜在意識で店・会社を選択することを避けるようになるでしょう。このように、見ず知らずの人にマイナスの先入観を与えてしまうのです。

クレームマネジメントで対応する最善の策は、「激怒者を最低限の数に抑える」ことです。激怒者タイプのお客様を、発言者へと変身させるよう、お客様との打ち解けた関係を築き上げ、クレームを積極的に受け入れる姿勢をお客様に見せることが必要です。

■積極的行動者

「積極的行動者」は、ある種の活動家に似た特徴を持っています。

積極的行動者は、店・会社にクレームをくださる一方、自分の周囲の人にも積極的に店・会社の欠点を口コミで広めていきます。積極的行動者は、激怒者が店・会社にもクレームを言うようになったタイプだ

といえます。積極的行動者は、店・会社に商品サービスの改善や賠償を求めるのみではなく、社会的な対応を求めます。

積極的行動者の標的となる店・会社は、比較的規模が大きい企業、社会的認知度が高い店・会社であることが多いです。また、消費者問題など、メディアや世論で大きく取り上げられた社会問題があり、政府の監視が強化されている業界の場合、積極的行動者が活動する可能性は高いです。

積極的行動者がこのような行動パターンをとるまでには、長らく、彼らが訴えたクレームを店・会社が無視し、適切に対応してこなかった経緯がある場合が多いといえます。

店・企業によって、自分の存在が無視され、軽視されていたことで、「現状のままでは、同じような不満を持つ人々は泣き寝入りになってしまう」という公共心・正義感から、活動を開始するのです。これまでの説明でお分かりかもしれませんが、積極的行動者は、必ずしも全ての業種で起きるわけではなく、かなりお客様が問題意識を持つような、社会的影響が大きい分野に限られます。

クレームマネジメントとしては、積極的行動者と協力関係を築いていくことが対応として考えられます。一般的には、業界団体のような一組織を超えた共同体による対応が必要になります。業界団体などが消費者対応窓口などを設け、そこを通じてクレームを受け、業界全体で改善を図っていきます。

以上で、クレームをくださるお客様を4つに分類して説明しました。

このうち、「発言者」が店・会社にとって、望ましいお客様なのです。反対に、お客様にとっても「発言者」であることによって、利点がもたらされます。お客様が不都合を感じている点について、ちゃんと主張することで、店・会社がちゃんと対応するはずだからです。クレームを通じたコミュニケーションが成立するのです。

店・会社も、クレームマネジメントを実施し、お客様を発言者に育てていかなければいけません。

店・会社はクレーム促進を行い、クレームサービスの質を高め、誠実な対応をしていくことで、お客様はお店、会社とのクレームコミュニケーションをとってくれる、よいお客様(発言者)になってもらえるのです。

9 | クレームをサービス改善に役立てるには

クレームサービスのスタッフは「どんな強いクレームを受けても、表面上は神妙さを保ちながら、内面はポジティブでいることが大切」で、強いメンタルが必要です。しかし、クレームサービスの現場に長く携わることで、無意識のうちに、お客様からのクレームを都合のいいように取捨選択して、不要な情報を受け流す習慣が身についてしまうことがあります。

■「身勝手フィルター」

メンタルが強い人ほど、そのような習慣を身につけてしまいがちです。自分に都合の悪いこと、会社や店に都合の悪いことを、受け流してしまうという、いわば「都合の悪いことは流し、都合のいいことだけを濾しとる“身勝手フィルター”」になってしまっているのです。

しかし、このような「身勝手フィルター」は、クレームマネジメントを機能不全に陥らせる危険があります。

ある大規模調査の結果によると、「一見、お客様の身勝手やくだらないクレームだ」という内容でも、ほとんどのクレームに、妥当性がある」ということがわかっています。確かに、メンタルを保ちながら、様々なクレームを処理していくためには、クレームを取捨選択する必要があるでしょう。しかし、その取捨選択の根拠が「自分や店・会社に都合が悪いから」というような、自己弁護的・現状維持的なものであったら、その根拠自体が不適切なものなのです。

■クレームマネジメントは外部者の視点を生かす

そもそも、クレームマネジメントは、抜本的な経営基盤・事業基盤を改革することも含めた、全社的な取り組みなのです。

内部者にとっては、現状の事業・経営は、長い試行錯誤から編み出した「産物」なのです。そのため、内部者であれば、根本的な問題点を見出す「視点」が欠如してしまうものです。

そこで、外部者であり、実際に店・会社の提供する商品サービスを受け取るお客様の意見を大切にすることがあるわけです。外部者からの意見ほど、真実を着いているものはありません。日本型経営は、とにかく「内部者視点」を尊重する傾向にあります。内部者は、会社と命脈をともにしているのだから、責任を持って、経営・事業をしているという論理です。それはそれでいいのですが、問題は、内部者の意見

ばかりが優先され、「お客様」の視点が欠けてしまい、最終的に商品サービスが手前味噌のものになってしまうのです。そこには「事業拡大」はありません。

耳に痛い内容であっても、的外れに見えても、すべてのクレームを真剣に検討し、商品サービスに役立てていくことはあなたのお店や会社の将来をより確かなものにしてくれることでしょう。

■内部者の視点を捨て去る

得られたクレーム情報をスタッフが検討する際には、内部者の視点を捨て去る必要があります。普段、従業員は「商品やサービスを提供する側」の視点で全てを見えています。しかし、クレーム検討の際には、完全に「お客様の視点」に立ってください。どのような苦勞をしたのかといった内部者としての経験・スキル・知識を捨て去ってください。全く別の人格となって読むことが必要なのです。これは、スタッフとして努力してきたことの否定ではなく、お客様として見た場合の問題をあぶりだすため分析方法なのです。

このように「視点」の話を強調するのは、「内部者の視点」こそが、商品サービスの改善の大きな障害になるからです。事業が失敗するとき、その経営者や従業員は座して破綻を待っていたのでしょうか？ たぶん、そうではないでしょう。彼らなりに努力して、経営を回復させようと試行錯誤したはずですが、その努力が実らなかっただけです。なぜ、彼らの努力は実を結ぶことがなかったのでしょうか。原因はたくさんあるでしょうし、モデルに纏め上げることなどはできないでしょうが、一つの鍵は「視点」にあるでしょう。

彼らの努力は「内部者が正しいと考えた改善」なのです。あくまで、内部者が「改善したらいい」と考えたものを改善し、その改善に努力を払ってきたのです。

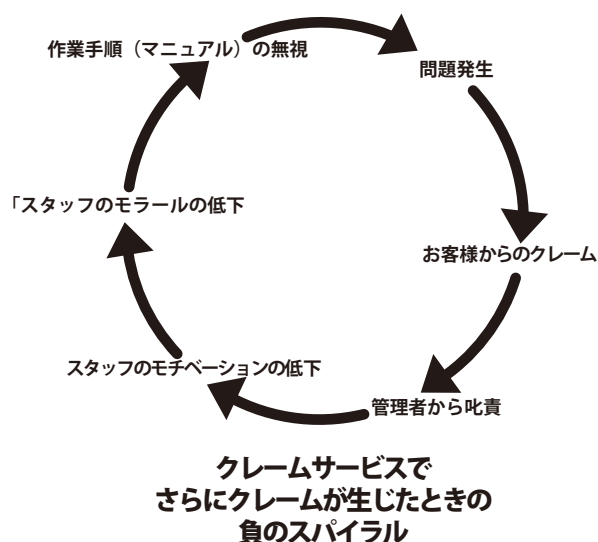
既存の価値判断の尺度を大きく変え、お客様が考える価値判断の尺度に立つことで、努力の方向はまったく違うものになるでしょう。

お客様の視点からクレームを検討し、お店や会社の商品サービスを見直すことで、経営改善の方策が導き出されるのです。

10 | 負のスパイラル

クレームマネジメント上、スタッフが陥りやすい最も危険な状態は、現場が「負のスパイラル」になることです。クレームマネジメントは総合的アプローチで、顧客満足・従業員満足・品質という3つの質の向上を図ります。つまり、従業員の満足度が相対的に低ければ、全体の底上げは望めません。

「クレームサービスの作業手順（マニュアル）が定められているにも関わらず、スタッフがそれを無視したことによって、問題が生じ、管理者から叱責され、そのスタッフのモチベーションが低下する。モチベーションが低下したことによって、さらにマニュアルの徹底ができなくなり、マニュアル自体が意味を成さなくなる」という悪循環を「負のスパイラル」といいます。



負のスパイラルによって、クレームサービスのマニュアルをどれだけ良いものにしても、徹底されないため、顧客満足度の向上は望めません。

そもそも、サービスは人間が提供するのが一般的で、特にクレームサービスは一期一会的な要素が強いサービスですから、人的側面が直接的に成果に反映されます。そのため、成果が芳しくない場合に、担当スタッフに責任が問われることになる危険性があります。

間違いは人間であれば、誰しも起こりうることです。マニュアルの作業手順が不徹底だったことを管理者が叱責するのは、ただでさえストレス度が高いし業務であるのに、さらにストレス度を高めています。クレームサービスに関わるスタッフの扱いには注意を払いましょう。

確かに、クレームサービスの中で、新たなクレームを生んでしまうということは、問題を複雑化させるだけですから、管理者としては叱責したくなる気持ちも理解できます。しかし、クレームサービスを提供するのは、現場のスタッフであり、現場のスタッフのモチベーションこそが「サービスの質を向上させる源泉」なのですから、胆略的な行動は慎みましょう。

クレームマネジメントの目指すものの1つが「従業員の満足度向上」でもあることを忘れてはいけません。クレームサービスで、さらにクレームを生じさせてしまったスタッフがいたとしても、それは「叱責」によって解決するようなことではありません。あくまで「教育」と「作業の改善」によって行うものなのです。

教育的に作業手順の遵守を促すためには、やはり作業手順の明確な定義が必要となります。そもそも、クレームサービスのマニュアルは、クレームを処理してきた情報の蓄積から得られた知見をサービス内容に生かすためのものです。それをスタッフが十分に学習できないということであれば、マニュアルの書き方か、その手順や知見自体に問題があると考えられます。そのような時は、マニュアルの見直しが必要でしょう。クレーム処理作業手順は「誰が見ても、誰がしても、どんなときも」エラーが生じないように限りなくシンプル（明快）かつクレバー（賢明）なものにしなければいけません。

スタッフのモチベーションやモラルを高く保つためには、職場にそれを引き出す「アフォーダンス（行動を促すような仕掛け）」が必要です。あまりに負担が大きい作業は意欲を喪失させるだけです。シンプルでクレバーな作業手順は、スタッフの「できる感」を呼び起こし、マニュアルを遵守するアフォーダンスになるのです。

また、マニュアルをマネジメント側が作成している場合、現場の知が反映されにくいこともあります。現場のスタッフの協力を得て、マニュアル作りに参加してもらい、現場スタッフ視線で定めたマニュアルに則ってクレームサービスを提供することも現実的な対策といえます。

11 | スタッフへのエンパワメント (権限委譲)

クレームマネジメントを実施するためには、クレームサービス・クレームマネジメントの統括責任者を定め、最終的な決済の責任をとります。店・会社を一人で運営している場合、経営者自身がこの担当者もしなければなりません。

これは「中央集権的な」クレームマネジメント体制ともいえます。しかし、日々、店・会社を持ち込まれるクレームの多くは、常識的に対応できるものばかりです。「商品が壊れていた」「賞味期限が過ぎていた」「サービスが悪かった」など、店・会社の商品サービスを改善するシグナルをとみえます。このような「常識の範囲内のクレーム」に対しては「迅速に処理する」ことがサービス価値につながります。

クレームマネジメントの最終責任者に取り次ぎ、時間をかけて処理する必要がありません。お客様としても、ちょっとしたことに時間をかける店・会社に不信感を持つことでしょう。よほど、大きな金額の商品サービスを交換したり、返金したりするものでなければ、現場のスタッフが判断できるようなシステムにしておいたほうがいいのです。一般的に「最初にクレームを受け付けたスタッフが、責任者を呼ぶことなく、問題解決できる知識・ノウハウがある場合、お客様の満足度はたかまる」とされています。このように、現場のスタッフにクレームマネジメントの意思決定の一部を移し、自律性を与えることを「エンパワメント(empowerment)」といいます。クレームマネジメントの責任者に権限が集中するのではなく、現場スタッフに権限が一部委譲されているため、「現場分権的な」クレームマネジメント体制です。

現場のスタッフが、一定のクレームサービス提供の能力を持ち、クレーム内容の判断ができるなら、現場スタッフにクレーム解決のための一定の権限を委譲しておくことが望ましいです。Rafiq と Ahmed が 1998 年に発表した報告によると、エンパワメントによって、スタッフのモラル（士気）が高まるということです。

エンパワメントを実施する際に問題となるのが、どこまでが「常識的なクレーム」でどこからが「クレームマネジメントの責任者が決済すべきクレーム」なのかを定義するのかです。さらに、現場のスタッフが対応するための決まり・マニュアルを定めることです。

■「基準」と「手続き」

業種によって、寄せられるクレームの質が異なるので、一概に判断基準をいうことはできません。クレームマネジメントの責任者がこれまで蓄積したデータから、現場スタッフが従うべき「一般的な基準」を定めます。現場スタッフが自律的に判断可能な範囲を定め、その手順をマニュアル化します。定義や手続きがマニュアル化されることで、現場のスタッフにクレームサービスの権限委譲ができ、より迅速なサービス提供ができます。クレームサービスの迅速な提供によって、お客様は店・会社を信用するようになります。

■エンパワメントを実施する組織

クレームマネジメントのエンパワメントを実施する際には、スタッフにより大きな負担をかけることになります。もしスタッフが適切な能力を備えていない場合、店・会社にとってリスクにもなります。クレームサービスにおけるエンパワメントを行う場合には、スタッフの選抜・配置、教育に十分な投資を行う必要があります。しかし、Goodman と Grimm が 1990 年に発表した調査によると、エンパワメントによってクレームサービスコストが 3 割から 5 割削減できたという結果が得られています。

- ・スタッフへの信頼
- ・クレームマネジメント上、蓄積してきたデータ（お客様情報、クレーム処理データベースなど）へのアクセスを現場スタッフに許す
- ・基本原則をトップマネジメントが定め、イレギュラーな対処行動パターンを、現場スタッフとともに議論して合意を形成しておく

エンパワメントを実施した場合、現場からマネジメント層までを巻き込んだ「学習集団」を形成して、情報の共有のみではなく、全員が「どのようにお客様に対応すべきか」という議論を、定期的・積極的にしておく必要があるのです。

エンパワメントにも、トップマネジメントからマニュアルや基準が定められ、現場スタッフはそれに従うという「上からのエンパワメント」がある一方、現場スタッフが、日々の経験から、マニュアルや基準を作るという「下からのエンパワメント」もあるでしょう。下からのエンパワメントが実施されるならば、上からのエンパワメントよりも活発な学習集団の活動が必要になります。

12 | スタッフ間のモチベーションアップ対策

クレームサービスで得られる、お客様の声は耳に痛いものばかりです。しかし、これら多くのクレームは、有意義で、新しい価値観を提供してくれるものです。

このようにマネジメントサイドからいうと、クレームは経営や事業の改善に役立つものという点が強調されます。しかし、スタッフにとっては、経営問題は間接的な響きがあり、それ自体をモチベーションにしてクレームサービスを担当していくことはできません。「クレームサービス手当」が設定されている職場なら別ですが、多くの職場ではクレームサービスへの報酬は特に定めていません。

では、クレームサービスに携わるスタッフにとってのモチベーションは何でしょうか。

お客様からいただく「ありがとう」「助かったわ」「おいしかったよ」といった感謝の言葉、お客様と何かを共感した達成感がモチベーションとなることが多いです。お客様がくださる感謝の言葉・表現が些細なものでも、現場のスタッフは大きな幸せを感じることができるといいます。

「嬉しいことは分かち合うことで2倍に、苦しいことは分かち合うことで半分になる」というように、お客様からいただいた感謝の言葉は、スタッフ間で共有するようにしましょう。お客様の声をよく聞くという姿勢が大切であるというクレームマネジメントの原則に立てば、お客様からのマイナスの意見ばかりではなく、プラスの意見も積極的に受け止めていくべきでしょう。些細な、お客様からのお褒めの

言葉でも、スタッフのモチベーションは格段に向上します。これは、単に「自己肯定」を通じて、スタッフのメンタル面を強化するという意味合いばかりではなく、一人のスタッフが経験した「成功体験」をスタッフ間で共有し、さらに多くのスタッフが実践できるような普遍的な「伝説」にしていこうというものです。実践の中で得られた「よいサービス」をスタッフみんなで共有し、できればスタッフ全員が同じようによりサービスを提供できるようなトレーニングをしていくためのヒントになるのです。

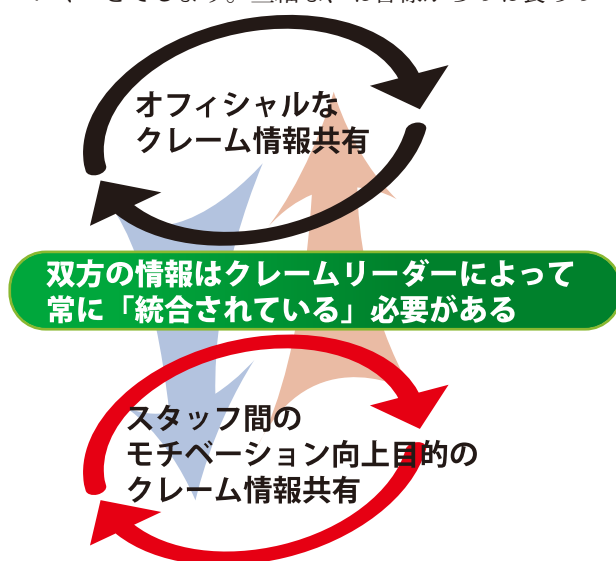
ただし、クレーム情報記録シートなどで「些細なお褒めの言葉」をデータ化していくことは難しいです。また、オフィシャルなデータベースでは、ある程度客観かできるケースを収集するべきですから、スタッフの個人的・主観的な情報を扱うわけには行きません。

そこで、お客様から言われた「小さな感謝・お褒めの言葉・表現」については、体験を共有するための「ありがとう会議」を開くなど、「ありがとう」の声を共有するミーティングを用意するのも一案です。それが難しいならば、非公式の場で共有していく努力をしてみましょう。たとえば、食事タイムや休憩時間、または専用の掲示板を用意するのもいいでしょう。ハウレンソウ（報告・連絡・相談）のノートを用意している職場なら、このハウレンソウ・ノートにコーナーを作って、お客様からのプラスのフィードバックを書き入れるようにしたらいいでしょう。

このように、非公式レベルで、スタッフがお客様からのポジティブな意見・声を蓄積・発表しているのであれば、クレームマネジメントの責任者が十分に情報収集し、オフィシャルなデータと統合していく作業も必要になります。

お客様からの意見は必ずしも悪いものばかりではなく、実は圧倒的にお褒めの意見が多いのです。クレームサービスで疲れたスタッフのモチベーションを上げていくためにも、お客様からのお褒めの言葉を積極的に捉えていくようにしましょう。

お客様からのプラス・マイナス両面の意見を総合的に捉えることで、商品サービスの改善もさらに進むと考えられます。



13 | 役割とストレス (1)

境界関係役割

クレームサービスのスタッフは、「クレームをくださるお客様」と「会社・店」の間で板ばさみにある役割にあります。このような板ばさみの状態がクレームサービススタッフにストレスを与えるのだということが言えます。

Thompson という研究者によると、組織を外部とつなげる役割を「境界関係役割」といいます。この境界関係役割は、「組織内の人々」と「組織外の人々」をつなげることが目的で、この役割を果たす人は組織の内部と外部、両方から影響を受けます。クレームサービススタッフも、クレームという場面を通じた、境界関係役割の人間であるといえます。

Thompson によると、サービス業などで境界関係役割を果たす従業員には次のような働きが期待されると説明しています。

- (1) 組織を代表して、お客様・顧客と交渉・取引するので、裁量の余地が与えられる。
- (2) サービス業ではお客様や顧客にニーズがあり、それらを情報として収集しなければならない。(製造業の原材料のようなもの)
- (3) お客様や顧客から得た情報の中でも、会社や店にとって都合のいい情報を取捨選択する。(フィルターの役割)

このような境界関係役割への期待はクレームサービススタッフにも常に要求されるものです。クレームをくださるお客様をなだめ、解決に向かって交渉するのはクレームサービススタッフであり、その解決策の提案も決定もクレームサービススタッフに大きな裁量権が与えられています。

また、クレームをくださるお客様は重要なマーケティングの源泉で、彼らの意見を生かすも殺すもクレームサービススタッフの技量にかかっています。

いわば、マーケッターとしての役割もあるのです。

ただし、会社やお店にとって都合の悪いもの、経営者や上司にとって決定的に不利なものは、無視・軽視することもしばしば行われます。

しかし、境界関係役割は精神的な負担が大きいのは、容易に想像できます。「裁量権が与えられている」という言葉は聞こえはいいですが、殊にクレームサービスにおいては、反対に大きなストレスになる場合もあります。「あなたが判断して、償ってちょうだい！」とお客様に言われると本当に困り果てるでしょう。「マニュアルや基準があり、その基準によると、お客様の要求には応えられません」と役人のように対応できたら、どんなに簡単でしょう。「裁量」というものはクレームサービススタッフにとってはつらいものになる場合があるのです。

また、クレームの中にサービス向上の種があるといっても、クレームや苦情の解決という作業で一杯一杯なのに、マーケティングの担当者のような配慮まではできないでしょう。

このような幅広い役割期待がクレーム担当者には要求されるのです。この期待こそがクレーム担当者にとってストレスであり、精神的に危機的な状況に追い込むことになっています。

もし、あなたがクレーム担当者として上司から「あれも、これも・・・」といろいろな役割を与えられたときには、「ああ、これが Thompson の境界関係役割か・・・」と自分の状況を客観化して見つめ直してみてください。少しは、精神的に楽になるかもしれません。第三者の目で自分を見ると、心に余裕が出てきます。

境界関係役割



14 | 役割とストレス (2) クレームサービスと下僕的役割

クレーム担当者のメンタルヘルスを改善するためにはどのような方法があるか？その回答を得るために、クレーム担当者が置かれている立場をいろいろな視点から見てみましょう。

今回はクレーム担当者の役割として「境界関係役割」に続いて「下僕的役割」を見てみます。誤解や不快感を招くような表現かもしれませんが、これはサービス論の分野で古くから言われてきた考え方で

す。サービス論の研究の中では、サービス業の従業員に「下僕的役割」があるといわれてきました。下僕とは、つまり召使です。お客様に尽くす役割があるというものです。ウェイターやウェイトレス、運転士、受付係、販売スタッフ、美容師・理容師など、多くのサービススタッフが、お客様に「尽くす」仕事だと社会的に認識されてきました。

クレームサービスに携わるスタッフも、サービス業の他のスタッフと同じように、一面で「下僕的役割」があります。しかし、他のサービス業のスタッフが担う下僕的役割とは本質的に異なるところも大きいのです。

お客様がクレームを持ち込まれた時点で、クレームサービスのスタッフはお客様に対して、どちらかというと受身、防戦の立場に立ちます。お客様が不利益を受けたことに対して、何かしらの賠償をすることになるでしょう。それが金銭でなくても、謝罪という形で賠償しなければいけません。そういう意味では、クレームサービススタッフは下僕的なものかもしれません。

「下僕的な」職種には以下のような特徴があると考えられてきました。

- (1) お客様を指導したり、助言したりする立場にないと思っている。少なくともお客様に対する指導や助言は職業の使命ではないと思っている。
- (2) 自分の専門性や権威性を持っていない。
- (3) 自分の感情や欲求、思いが無視されてもしょうがないと考えている。
- (4) お客様とのコミュニケーションはお客様側に主導権がある。
- (5) お客様の間違いを指摘しにくい。
- (6) お客様に対して、伝統的に弱い立場にある。
- (7) 下僕的なコスチュームをしている。

もしこれらの特徴に該当するクレームサービスのスタッフは「よいクレームサービススタッフ」ではありません。(1)のように、お客様に助言や指導をしにくい立場にあり、(5)のように、お客様の間違いを指摘しにくい性格で、(4)のお客様側に主導権を渡してしまっている。さらに、(3)の「自分の感情や欲求、思いが無視されても仕方がない」と考える傾向があるとしたら、それはクレームサービススタッフとしては、あまりに弱腰すぎるのです。

確かに、お客様に不満を与えた弱みがお店・会社にはあります。そして、お客様は理不尽な要求をすることもありますし、それに耐えなければクレームサービススタッフにはなりません。

しかし、このような悪条件を、クレームサービスを通じて、一転好条件に変転させることが「よいクレームサービススタッフ」なのです。

クレームサービスを通じて、お客様には、最終的に「満足」を与えるため、「誘導的な指導」を行うことが必要であるといえるでしょう。そして、お客様の話される内容が正しいか、合理的かを判断し、処理の決済を行うという、「判定者としての役割」もあるのです。ただ、お客様の言うことを受け入れることが良いことではないのです。さらに、お客様に主導権を与えては、クレームサービスは提供できません。お客様は「自分のことを受け入れてくれている」と感じればいいのみで、その実態はクレームサービススタッフが主導権を握り、お客様をコントロールする必要があります。

また、クレームサービスのスタッフは、お客様からの理不尽な言動を100%受け入れなければならないわけではありません。限度を超えた人格攻撃や司法的な脅し・要求には厳格な対応をする必要があります。

また、何よりも、(2)で指摘している「自分の専門性や権威性を誇れるような職種」であることは確かです。現状では「資格」などのかたちで専門職とはなっていませんが、事業継続の上で、決定的な側面を担っているという意味で、高い専門性が必要な業務です。

このように、サービス業の一連の流れの中での業務ですが、他のサービス業とは異なる「非下僕的」要素があるのが、クレームサービスなのです。

15 | スタッフ全員がクレーム対応スキルを備えるべきか

クレーム対応・クレーマー対応、苦情処理の中でも、メーカーのクレーム対応と接客などサービス業のクレーム対応はまったく違うものだと考えたほうがいいでしょう。サービスを提供するお店・会社のクレーム対応には、独特の難しい面があります。

それはお客様と直接的に、そして密接に関わる中でクレームや苦情が寄せられるという点です。

すべてのお客様が、お店や会社のシステムをよく理解してくれるわけではありません。セットメニューの理解の仕方や、割引のシステムなども誤解されていることがよくあります。

お客様の側としては、「お店や会社が説明不足だからいけない」、「ややこしいシステムが悪い」と感じるものです。杓子定規にシステムの使い方を説明して、お客様がどこで間違ったのかを説明したとしても、「あの店（会社）は、サービスが悪い」というイメージがお客様に定着してしまいます。

クレームが解決したとしても、そのお客様がリピーターや上客になることは、ほぼないでしょう。

お店や会社としては、「正しさ」よりは「お客様の満足感」の方が大切で、多くの場合、お客様の勘違いや誤解を訂正するのみではなく、柔軟に対応することもあります。

しかし、アルバイトやパートのスタッフにとっては「正しさ」こそが、大切なのです。

お客様がリピーターになろうと、お客様が不満を持ったとしても、直接的に問題はないからです。それよりも、お客様の勘違いや誤解で、仕事が増えたり、ややこしい対応が必要にある方が嫌なものです。

特に、時給で働いているので、アルバイトやパートのスタッフは不要なストレスを受けたくありませんし、そもそも裁量権がそれほど認められていませんから、クレーム対応・クレーマー対応はしたくないものです。

それでも、接客業の中核はアルバイトやパートのスタッフです。彼らの力量こそがお店や会社のコアといってもいいでしょう。では、アルバイトやパートのスタッフの負担を増やさずに、クレームに対応することはできないのでしょうか？

クレーム対応のコツとして、「場所」「人」「時間」をシフトするというものがあります。

これは、クレームをくださったお客様に対応するときに、場所を変えて話し合い、気分を落ち着けて

もらう。次に、責任者や対応するスタッフを適切に選ぶということ。さらに、時間を置いてお客様の気分を落ち着けてもらった上でお話を承るということです。

場所や時間を変えることで、お客様は高ぶった気分を落ち着けることができます。適切なスタッフが対応することでお客様は「誠意をもって対応してもらった」という感覚を持ちます。

アルバイトやパートのスタッフしか現場にいない場合、適切な社員スタッフがクレーム対応できないことになります。そのときは、時間をおいて、店や会社から折り返し電話するということを伝え、お引き取り願うのがいいのでしょうか？確かに、これは「時間」を置くので、お客様の気分は落ち着くかもしれません。しかし、不満を持ったお客様を、「担当の社員がいないから」という理由で、そのまま帰すのは、あまりに問題があります。お客様の怒りは時間をおいて鎮まるところか、悪化するかもしれません。

あくまで、苦情やクレームを寄せられた時点で、ある程度、クレーム対応する必要があります。少なくとも、お客様に「誠意ある対応をしてもらった」というイメージを持ってもらう方がいいでしょう。

しかし、アルバイトやパートのスタッフに社員と同じようなクレーマー対応・クレーム対応の嫌な思いを負担してもらうわけにはいきません。

できるかぎり、社員や上司・経営者が苦情・クレーム対応の担当をするべきでしょう。もしそのような体制にできない場合、アルバイトやパートのスタッフに特別な手当を出すべきでしょう。

そもそも、とんでもないクレームを言うてくるお客様もいる半面、うまくクレームを処理できた時の達成感は正社員・パート・アルバイトの別なく、共有できるものです。それぞれがスキルアップにも繋がります。

ちゃんとクレーム対応手当を出し、上司がスタッフのフォローを丁寧にすれば、クレーム・クレーマー対応は、アルバイト・パートさんにとって「嫌な仕事」ではなくなるでしょう。

16 | クレームの「ストレス軽減」と「顧客満足」は両立できるか？

従業員満足と顧客満足の相関関係を述べてきましたが、どんなにスタッフが心地よく働けたとしても、お客様の満足度が低下してしまえば、元も子もありません。「スタッフ満足」ですが、「お客様不満足」という状態では、企業・お店の事業継続は難しいでしょう。スタッフが心地よく働ける環境であるとともに、お客様が十分に満足できるクレームマネジメントを行わなければいけないのです。しかし、クレームサービススタッフがストレスを軽減するために、マニュアル対応、機械的な処理を行い、会社や店に「官僚的な気風」が満ちてしまったらどうなるでしょう。クレーム対応のみならず、会社や店のサービス全体が硬直化してしまうことでしょう。

やはり、組織としてクレームサービススタッフがメンタルを健康に保てる対策をしっかりと整備して

いく必要があります。一般的に以下のようなものが考えられます。

(1) 適材適所

クレーム耐性が高いメンタルを持つ人材を配置

(2) 教育訓練

クレームサービスの体系的かつ実践的な教育体制

(3) エンパワメント（権限委譲）

現場スタッフに裁量権を与え、柔軟に対応可能にする

(4) クレーム案件を組織全体で共有

「クレーム処理は組織で対応している」という一体感をスタッフに与え、ストレスを軽減する。

(5) ローテーション

クレームサービスとその他の業務をローテーションさせ、ストレス蓄積を予防する。

17 | マニュアルの管理

クレーム対応の「マニュアル」は、店や会社のクレーム対応・クレームサービスを全体として底上げするために、必要なものです。アルバイトやパートといった非正規のスタッフが多い現場であれば、特にスタッフの精神的負担を減少させ、お客様にも一定のクレームサービスを提供できるように教育するために重要性が高いです。しかし、クレーム対応の実際を「マニュアル化できる」部分は極めて限定的です。

よく、「マニュアル人間」などと揶揄されるように、マニュアルは最低限のレベルを維持するためのものです。どのようにマニュアルの整備を徹底しても、それだけで最高レベルのサービスを提供することはできません。

しかし、店や会社のスタッフ全員が一定のクレーム対応・クレームサービスを提供することができれば、大きな成果といえるでしょう。本来、クレーム対応は、お客様の顧客満足を向上させるための大切なサービスです。サービスであるならば、クレームをくださるお客様に、クレームサービスを通じて満足していただくことが目的で、その満足度の最低限

のレベルを達成できるように、誰もがわかる形で表現した文書がマニュアルなのです。

ただし、マニュアルは時代や状況が変わるに従って改善していく必要があります。どんなに精緻に作られたマニュアル、日々、適切かどうか見直すことが必要です。そして、マニュアルの見直しにおいて意見を言うべきなのはマネージャーではなく実際にそれを使うスタッフ一人ひとりです。

入ったばかりの新人スタッフは、ほとんどの場合、マニュアルを覚えることで精一杯でしょう。上司や先輩に、「ここがおかしいですよ」なんて生意気なことは言いにくいかもしれません。しかし、新人だからこそ気づく違和感もあるはずです。どのような立場のスタッフであっても、マニュアルについて気づいた点があったら言うべきです。

マニュアルは生きています。普段使う業務マニュアルは、スタッフが全員参加で作られ、常に更新されるべきものです。古くなって誰からも参照されなくなってしまえば、マニュアルとはいえません。マニュアルの不備や違和感に気づいたときが、見直すチャンスです。

18 | マニュアル化の限界

クレームには似たようなものはあっても、全く同じものは2つとしてありません。クレーム対応は一期一会であるといっていいでしょう。そのため、クレーム対応のマニュアルを用意したとしても、その効力には限界があることになります。基本的に、マニュアルは、経験的に蓄積された「過去のクレーム対応実績」からその内容が決定されています。そのため、「2つとないクレーム」に完全に対応で切るはずはありません。

人の感じ方や考え方の基準は、時代や地方・地域、文化、年代、職種、性別、宗教など、様々な要素から影響を受けて「揺らいでいるもの」です。ある年代には「心地よいもの」でも、それ以外の年代の人には「不満なもの」かもしれません。特にグローバル化して、サービス業も海外に進出することもあります。また、日本国内でも外国人観光客が相手になる場合、必ずしも普遍的なマニュアル対応があるとは限りません。

そこで重要となるのが、現場のスタッフのスキルです。あくまでマニュアル化の目的・効果はスタッフのスキルの「底上げ」であって、スタッフが提供するクレームサービスの最低限のラインを定義したもののなのです。マニュアルの内容がクリアできたからといって、必ずしも100点なわけではありません。マニュアルの内容をクリアしたら、平均点を取れたに過ぎないのです。平均点をクリアすることはそれだけで大きな意味があることですし、その平均点を全てのスタッフが超えられたら、そのクレームマネジメントはベストプラクティスといえるでしょう。

しかし、マニュアルを常に更新し、時代やお客様のニーズに適合したものにするためには、新しいクレーム対応の技術の開発が必要になります。お客様のニーズに直接的にふれあい、何が求められているのかを肌身で感じている、クレーム対応の現場スタッフのスキルが向上すること、それこそがクレーム対応、クレームマネジメントの強みなのです。現場スタッフのスキルを向上させ、イノベティブなクレーム対策スタッフに成長してもらうことが、マニュアルのさらなる進化を促し、スタッフ全体のクレーム対応スキルの底上げに貢献するのです。

ここで重要な視点は、「マニュアルを徹底させること」と「マニュアルを超えること」が背反するという点です。店や会社のスタッフ全体のスキルの平均

化を目的にしているマニュアルは、すべてのスタッフが「マニュアルどおりに行動すること」を期待しています。しかし、クレーム対応には2つとして同じものはありませんし、クレーム対応のお客様満足度を向上させていくためには、必ずしもマニュアルレベルで留まっていたはならないのです。マニュアルを超えた行動がイノベティブなスタッフには求められることでしょう。ただし、その行動は、一見「マニュアルの軽視」だと判断されるでしょう。

このことから、マニュアルという規則を、組織的に破壊することを保障する仕組みが必要になるのです。マニュアルは「規則であり、守るべきもの」ですが、その「規則」を店や会社という組織で、破壊することを保障する仕組みを作ることです。言い換えると、規則を破り、規則を変更することを認める仕組みです。それが勝手に行われれば、単なるマニュアルの崩壊で、クレーム対応のお客様満足度を低下させるだけですが、「組織的に保障する」という一定の枠内で行われるようにするようにします。

現場のスタッフに、必要があると判断したら、上司やクレームマネジメントリーダーに報告し、許可をもらった上で、マニュアルから逸脱したクレームサービスを提供することを許す手続きをつくりましょう。このような手続きを用意することで、クレーム対応のレベルアップを促進するとともに、お客様ごとに異なるクレームの内容に柔軟に対応することができます。

ただし、全体としてクレーム対応・クレームサービスの質が低下しないように、マニュアルの遵守を徹底させ、特例が必要な際には必ず報告と連絡、相談を徹底するように教育しましょう。また、このようなイノベティブな対応が許されるスタッフとマニュアルを徹底するスタッフという「スタッフの習熟レベル」を設定することも有効です。

さらに、特例のクレーム対応で失敗した際に、担当したスタッフの責任を追及しない組織文化も必要でしょう。この「過失を非難しない文化」という考え方は Johnston と Mehra が 2002 年に発表したものですが、サービスには「過失ゼロ (Zero-Defects)」はないということです。サービスという現場を現実的に捉えれば、失敗は必ず存在するので、その失敗を将来的に起きないように努力することの方が大切だということです。

