



CLAIM MANAGEMENT

Professional Level

クレームサービス・クレームマネジメント テキスト
【応用編】

クレームサービス・クレームマネジメントの
コアコンピタンス人材のために

クレームサービス・クレームマネジメントの コアコンピタンス人材のために—

クレームマネジメント概論

- 1 | クレームサービスの質
- 2 | クレームは増えているのか？

クレームをくださるお客様の認識

- 3 | クレーマーの分類
- 4 | 悪質クレーマーを理由に顧客満足から逃げない
- 5 | 顧客満足のセキュリティ
- 6 | クレームテロについて

クレームマネジメントのプロセス

- 7 | クレーム対応プロセス—「緩和プロセス」
- 8 | クレーム対応プロセス—「リレーション構築」「フォーカシング」「ソリューション」
- 9 | クレームの促進：よいクレーム環境
- 10 | クレームサービスの追跡調査

クレームサービス

- 11 | 極端なクレーム対応の態度は逆効果
- 12 | 意欲と能力のマトリクス
- 13 | 思考停止したクレームサービス
- 14 | 「理不尽なクレーム」を現場で判断するための基準
- 15 | クレーム対応のベストプラクティス
- 16 | お客様に便乗しながら、お客様の怒りを鎮める方法
- 17 | クレーム電話への対応

1 | クレームサービスの質

クレーム対応はサービスの一環です。クレーム対応の品質を管理して、お客様に満足してもらうことまで含めて考える必要があります。クレームを受け付け、お客様の満足いく解決策を探し、満足していただくという一連のサービスなのです。

そのため、「クレームサービス」という表現の方が適切かもしれません。クレームサービスの「質」をどのように計測するかは難しい問題ですが、一般的に次のような視点で把握することができます。

■アクセシビリティ

アクセシビリティとは、お客様がクレームを言うときにコンタクトを取りやすいかどうかを計る視点です。お客様が商品やサービスに不満を感じたときに、「誰にクレームを伝えれば対応してくれるのか」がすぐにわかるシステムになっていることが重要です。クレーム対応の窓口があっても、不便な所にあるのではお客様がたどり着けません。連絡先が製品の裏のわかりにくいところに表示されていたり、説明書に小さい字で印刷されていたりするのもアクセシビリティが低いといっているでしょう。受付方法が電話のみ、メールのみなど限られるよりは、様々な方法があるとアクセシビリティが高くなります。また、いつでも対応できるよう、受付時間は長い方が好ましいのです。アクセシビリティの具体的な内容は下記の3つです。

(1) 明瞭にわかる

クレームを寄せる先（スタッフや部門・窓口、URL、メールアドレス、電話番号、あて先など）が誰にでも、明確に、直感的にわかることです。

(2) 受付方法が沢山ある

クレームを寄せるためのチャネル（対面、電話、メールなど、受付の方法）はできるだけ多く用意することです。

(3) 受付時間が長い

クレームを受け付ける時間や受付日は長いほどいいということです。メールやウェブサイトは常に受付可能ですが、これらネット系の窓口の場合、受けた情報をフォローしている時間がどのくらいの長さかが問題となります。

以上の点をすべて満たすのは、人件費などの問題で限界はあるでしょう。しかし、できる限りアクセシビリティを高めるための努力をすべきです。

■コミュニケーション

クレームサービスにおいても、普段の接客と同様、お客様とスタッフとの間でやり取りするコミュニケーションにはお客様第一の精神性が表れていなければなりません。次のような態度が1つでも欠けていると、クレームサービスの質は下がります。

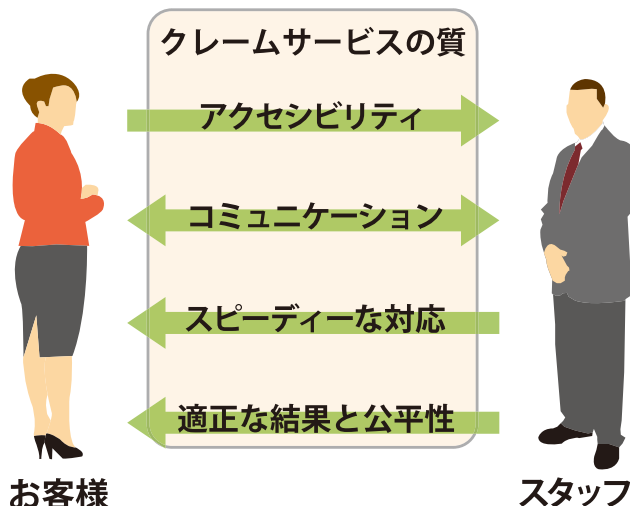
- ・礼儀正しく、丁寧で、やさしい
- ・共感・信頼の姿勢
- ・お客様の立場に立ち、努力を払う
- ・積極的に動く
- ・社会人としての最低限のマナー

■スピード

クレーム対応はスピーディーに処理する必要があります。時間がかかればかかるほど、お客様の苛立ちは大きくなります。特に留保する必要がないのであれば、所定の手続きに則り、迅速に対応するようにします。「クールな仕事、温かい態度」を常に心がけましょう。

■適正な結果と公平性

クレームの解決が実現したときに、その結果が適正で、お客様ごとにえこひいきのない公平なものであるかどうかということも、見直してみましょう。お客様に結果的に「得をした」「クレームを言って良かった」と思っていたことはお店・企業にとってプラスになります。しかし、特定のお客様を特定のケースで「特別扱い」することは、「あの人にはこうしてくれたのに」「あの時はこうしてくれたのに」という新たな不満を生む危険もはらんでいます。お客様が感じる「特別感」はスタッフの態度から生じるべきもので、お客様ごとに損得がはっきり分かれるような方法で対応してはいけません。



2 | クレームは増えているのか？

マスメディアを中心に、クレーム、クレーマーについての話題が広がりを見せています。果たしてクレーム自体は本当に増えているのでしょうか？常識的に考えれば、インターネットやケータイの普及によって、誰もが簡単に情報発信できる環境が整っています。クレームの表明も、以前よりも簡単になっているといえます。

■増加するクレーム

内閣府が2003年に実施した「企業における消費者対応部門及び自主行動基準に関する実態調査」を見てみましょう。この調査によると、直近5年間のクレーム受付件数が増えた企業は、全体の74.4%にもなっています。この結果から言えば、クレーム受付件数が増加する傾向は確かなようです。また、クレーム件数の増加に伴い、クレーマー対応の専門スタッフ数を増加させた企業は全体の64.1%に上ります。クレームマネジメントの体制整備も進んでいるようです。

■クレームの高度活用

経営サイドが消費者対応部門に対して、どのような活動、効果を期待しているのかについての質問（複

数回答）をみると、やはり「苦情・相談を通じての顧客満足」を挙げている企業が一番多い（96%）です。次いで多いのが「迅速・的確に関連部署に伝達し活用を図る」で、82.4%になります。

このように、「迅速なクレーム対応」と「顧客満足」がクレームサービスの目的だということが業界の認識の流れだといえるでしょう。

一方、不具合の早期発見や品質向上など、製品サービスの開発・改善を挙げる企業も増加傾向にあり、クレーム対応それ自体よりも、クレーム情報の活用、どのように生かしていくかを考えるようになっていきます。

インターネットやケータイの普及はクレームの全体的な件数を増やしているようです。このような、いわば「クレーム社会」の出現に、多くの企業は積極的な対応をしているといえます。クレーム情報を経営の改善に活用しているということです。

「クレームサービス自体の顧客満足向上」とともに、「商品サービスの品質向上」に活用するという高度なクレーム情報活用をする、クレームマネジメントの確立が進んでいるようです。

クレームをくださるお客様の認識

3 | クレーマーの分類

クレーマー、クレームを語るとき、何よりもクレームを下さるお客様「クレーマー」についてよく知る必要があります。単純な先入観や偏見でクレーマー、クレームに対してはいけません。科学的に捉えていかなければいけません。

最近、話題になっているモンスタークレーマーやモンスターペアレンツと苦情を下さるお客様を同じように考えては、誰に対しても十分に満足感を提供できるわけがありません。それぞれの特性や彼らの目的、行動パターンを踏まえて、ちゃんと納得していただき、満足してもらわなければいけません。

そこで、ここではクレーマーを分類していきたいと思います。

まず、クレームを下さるお客様を2つの軸で4つのカテゴリーに分類してみましょう。一つの軸は

クレームを下さるお客様のクレーム内容が客観的・合理性なものなのか、それともお客様の主観的・非合理的なものかによって判断します。

もう一つは、企業のクレーム対応にお客様がどのような反応・行動をしたのかということで判断します。クレームを下されたお客様の反応・行動が、企業が用意したクレーマー対応・クレーム対策マニュアルで対応できる範囲のものだったのか、それとも想定したマニュアルを超え、特別な対応が必要なものだったのかで分類します。

この2つの軸でポートフォリオを作ると、図のようになります。

(1) パートナークレーマー

お客様のクレーム内容が客観的・合理的なものであり、企業の想定マニュアル範囲内でクレーム対応

お客様の行動

		マニュアルで想定した範囲内	マニュアルで想定した範囲を超える
クレーム内容	客観的・合理的	クレーマー1 パートナー・クレーマー 経営全体に貢献	クレーマー3 チャンスクレーマー クレームサービス向上の機会
	主観的・非合理的	クレーマー2 チャンスクレーマー クレームサービス向上の機会	クレーマー4 ハードクレーマー 経営・サービスの抜本的な見直しの機会

悪質クレーマー

できるような場合（クレーマー1）、そのクレーマーは「企業に貢献くださるパートナー」であるといえます。商品サービスの改善のプロセスにある重要なデータを提供してくださるお客様です。これは企業としてはお金を払ってでも苦情情報をいただきたいわけです。

それをお客様自ら、苦情を言うというストレスがある行動をわざわざしてくださったのであり、企業にとって「パートナー」であると考えべきです。できれば、このパートナークレーマーには粗品や無料券などの報酬も用意しておいたほうがいいでしょう。そして、いただいたクレーム情報は適切に業務改善プロセスに反映させていきましょう。

(2) チャンスクレーマー

最後に、お客様のクレーム内容が主観的・非合理的なもので、企業の想定マニュアル範囲内でクレームに対応できるケース（クレーマー2）、お客様のクレーム内容が客観的・合理的なもので、企業の想定マニュアル範囲内でクレームに対応できないケース（クレーマー3）の2つのカテゴリーの場合、このお客様は「クレーム対応能力の向上の機会」なのです。いわばチャンスクレーマーなのです。

クレーム内容が主観的・非合理的であっても、マニュアルで対応できるのならば、お客様がどのようなニーズを持っているかを知ることができます。いわば、掘り起こせていない潜在的なニーズを持ったお客様がいるということです。お客様は不満を持っており、それはマニュアル的に解決できるのですから、商品やサービスにしていけることもできるのです。

また、クレーム内容が客観的・合理的で、マニュアルに対応できないのならば、マニュアルの穴、欠陥を見出すことができます。

どちらにしても、チャンスクレーマーは企業経営

にとって、大切な資源であることは確かです。

(3) ハードクレーマー

お客様のクレーム内容が主観的・非合理的なものであり、企業の想定マニュアル範囲内ではクレームに対応できないようなケース（クレーマー4）の場合、そのクレーマーは「対応に困難なクレーマー」であるといえます。この種のクレーマーはハードクレーマーといきましょう。あくまでハード（困難）だということであり、悪質なわけではありません。

必ずしもクレームの内容は客観的・合理的である必要はないのです。もしかしたら、クレーム内容にこのような客観性や合理性を求めること自体が企業の商品サービス改善の穴であり、傲慢さの表れなのかもしれません。

常に、自社の商品サービスに批判的な視点を持ち、常に改善を重ねていくことこそが企業の業績を伸ばしていくのです。

想定マニュアルの範囲外だからといって、それが非常識なクレームだとはいえません。このようなクレームが来るのであれば、その背後には同じような不満をもたれているお客様がたくさんいるということです。なんとか組織的に改善していくような努力をする必要があります。

しかし、解決が困難なクレームであることから、全般的な商品サービスの改善には時間がかかることは覚悟しましょう。そこで、ハードクレーマーのお客様には丁寧で誠心誠意の対応をし、感謝の心を表しましょう。

(4) 悪質クレーマー

悪質クレーマーはこの4つのカテゴリーから外れたところにいます。そもそも、クレームを下げる目的が企業やスタッフの業務の妨害や名誉毀損など、犯罪的な故意にあるものをいいます。

本来「悪質なクレーマー」とは悪意や企業経営への妨害、さらには職業的なクレーム行動をとっている人なのです。ですから、簡単に悪質なクレーマーという言葉を使うのは不謹慎です。そのような悪質なクレーマーは年に1度といったように、きわめて少数なのです。反社会的団体など、専門に職業として介入してくる人もいます。

このように悪質なクレーマーは一般の企業では十分に対応できない可能性が高いのです。そういう点からこれはクレームというよりは「クレームテロ」といったほうがいいでしょう。

クレームテロは弁護士やクレーム対応専門の企業などへアウトソーシングすることで、早期に解決を図りましょう。一般のスタッフでは話がこじれ、かえって傷口を広げることになるでしょう。



4 | 悪質クレーマーを理由に 顧客満足から逃げない

日本のサービス文化はいうまでもなく日本文化が作り上げてきた世界でもまれな高品質なものです。「お客様は神様」ということばがあるように、お客様に対する高いサービスを提供しようという意識が国民全体に染み付いているといえるでしょう。

特に、近年はしっかりとした「健全な消費者意識」が広がってきてもいます。食品偽装や詐欺まがいの商売を行う店、企業を監視し、自らの権利を主張することは消費者にとって重要なリテラシーです。このような「目の肥えた消費者」が増えることはお店・企業の競争を促すことになり、ひいては経済の活性化につながるでしょう。

マスメディアが面白おかしく、無理難題を吹っかけてくる悪質クレーマーのトラブルを扱うため、「クレーマー」＝「悪質なクレーマー」というイメージが広がっています。しかし、これは極々一部の現象をとりあげ、すべてのクレームを悪質よばわりすることにつながるかもしれません。

そもそも、悪質クレーマー（クレームテロ）は古くからありました。ほぼ悪質クレーマーはプロであり、そもそも一般の消費者の位置づけとは異なる人々です。これらの特殊な人々があなたのお店や企

業に現れるのは極めてまれなのです。

「クレーマー対策」というと、「理不尽な悪質クレーマーにどうしたら勝てるのか」ということがテーマになりがちですが、まるで「どうしたら河童に負けないか」を議論するかのようなことです。いるかわからないケースを勝手に思い浮かべ、イメージトレーニングしてもしようがありません。

お店、企業のクレーム対応・対策の担当者がするべきことは何よりも「顧客満足」です。お客様に満足してもらうためにどうしたらいいのかがクレーム対応・対策の本筋なのです。

最良のサービス・商品を提供しているお店・企業では悪質クレーマーさえ手出しできない完璧なマネジメントができています。そもそも悪質クレーマーに狙われるような隙を作ること自体がマネジメントの崩壊ということができるでしょう。

最良のサービス・商品の提供とは、テロさえも防御できるような、お店・企業のサービス・商品を継続して提供していける体制（セキュリティ体制）を構築しているかということも含めているのです。

一部の悪質クレーマーに負けるようでは顧客満足の経営を実現できているとはいえません。

5 | 顧客満足のセキュリティ

クレーム対応・クレーム対策を考えると、クレーム対応は言うまでもなく顧客満足を指すものです。

悪質クレーマーがお店や企業に対して理不尽なクレームテロをよこすとしたら、お店や企業側にも潰れ込ませる問題点があるといえます。ましてや、悪質クレーマーの経験から、99.999%の一般のお客様へ提供するサービス・商品の質が下がったり、何か不便な状況が生じたりするとしたら、それはあなたのお店、企業の敗北と考えるべきでしょう。

悪質クレーマーをどれだけ防ぎ、理不尽な要求に防衛体制を築いていくことができるか、さらに、悪質クレーマーの攻撃から生じる影響が一般の良質なお客様に及ばないようにするか、それが顧客満足を指すための「セキュリティ」なのです。

セキュリティが備わっていない状態の「良質なサービス・商品」は、どんなに良質なサービス・商品であったとしても欠陥があるといわざるを得ません。

まず、悪質クレーマーに対する最低限抑えておかなければならない点を説明します。

■悪質クレーマーのテリトリーに入らない

何事もいえることですが、交渉する際には相手のテリトリーに入らないことが大切です。相手の土俵に上がれば、必ず不利な状況になるでしょう。ここでいう悪質クレーマーのテリトリーとは、家や勤務先などです。多くの場合、悪質クレーマーはプロなので、相手のテリトリーに入ってしまうと理不尽な要求を防御することが難しくなります。また、どんな共謀者がいるかわかりません。不確定要素の多い

相手のテリトリーには入らないことが大切です。

■密室交渉は厳禁

悪質クレマーと密室で交渉するのはまったくのナンセンスです。密室で交渉してはならない理由は以下の通りです。

- ・第三者の目がないため、悪質クレマーの理不尽な要求がエスカレートしやすい
- ・犯罪まがいの脅迫や恫喝を証明する方法がない
- ・監禁される危険がある

何よりも、交渉の状況が第三者の目に触れないため、悪質クレマーがどんなに脅迫まがいの言動をとっても、それを警察や裁判で証明する方法がなくなるのです。目撃者がいれば、悪質クレマーも脅迫をエスカレートすることを抑えるでしょう。要求をエスカレートさせないために密室交渉は禁止です。

また、密室に入ってしまうと、悪質クレマーに監禁される危険が生じるのです。「誠意を見せるまでは帰さないぞ!」などという文句はよくあるもので、本当に監禁されるかもしれないという恐怖心がクレーム担当者の勇気をなくさせる危険があります。悪質クレマーへの対応は何よりも勇気が必要なことです。戦意の喪失が起きるような状況に身を置いてはいけません。

■逃げ道の確保

密室に入らないということとも共通しているのですが、必ず交渉のテーブルに着くときは逃げ道を確保しておきます。悪質クレマーがどんな理不尽な言動をするかわかりません。いったん交渉を打ち切り、帰社することも重要な選択肢です。そのとき、悪質クレマーが「帰さない!」と実力行使をしたとしても、ぜったいにクレーム担当者が逃げられるルートを確認しておくことが必要です。

■複数人で交渉する

交渉に向かう際にはぜったいに1人でいってはいけません。必ず2人以上で向かいます。悪質クレマーは多くの場合、普通の人1人よりも迫力やオーラが強いものです。もし、そんな強力なオーラのある人とクレーム担当者が1人で対峙したら、きっと圧倒されてお店や会社に不利な結果になってしまいます。少なくとも人数で優位に立つため、複数人で向かうことは基本中の基本です。

複数人で交渉する場合、主に交渉する役の人を定めておきます。3人で向かって、3人がばらばらにそれぞれの言葉で交渉しては、悪質クレマーに隙を与えてしまいます。「Aさんはさっき、こういいましたよね」などを言葉尻をつかまれてしまう危険があります。ですから、交渉役の人間を定めて、それ以外の人は記録役に回りましょう。

■記録役をおく

交渉過程をすべて記録することも交渉の際の必須の条件です。交渉過程を詳細に記録することで、

- ・警察や裁判への証明ができる
- ・後々の悪質クレマー対策のデータになる

などの使い方ができるのです。しかし、最も大きな効果は「悪質クレマーへの無言の圧力になる」ということです。記録役が交渉の席にいて、黙々とメモを取っているという状況は悪質クレマーにとって、明らかにプレッシャーになります。記録がとられているということは、証拠になるということであり、理不尽な要求をエスカレートさせれば自分に不利になると思うでしょう。要求のエスカレートを抑制する効果があります。

■説得ではなく、交渉を目指す

悪質クレマーへの対応は、普通のクレマーへの対応とまったく違う点があります。それは「悪質クレマーはクレームをつけることが目的」だということです。悪質クレマーはプロフェッショナルなので、クレームをつけ、そこから何らかの利益を得ることが仕事です。その点で、明確な目的意識があります。

ということは、クレームが正しいか間違っているかは二次的な問題で、得られる利益を最大化するためのツールに過ぎません。

クレーム担当者がとるべき態度は「納得していただくこと」ではなく「折り合いをつけ、交渉を成立させること」なのです。

交渉相手の目的を理解した上で、クレーム担当者は交渉することが必要でしょう。無駄に論争するのではなく、どれだけ損害を少なくするかという「商談」として考えてください。

■弱気な態度は厳禁

悪質クレマーとの交渉は「商談」なので、弱気な態度は厳禁です。反対に、相手を見下したような横柄な態度も厳禁です。

あくまで、賢明に、誠意をもって対応しているというビジネスライクな態度をとりましょう。そして、いつも自信を持っているように心がけ、弱気な様子を見せてはいけません。

自然な行動を心がけて、緊張したり、動揺したりする心の動きを悟られないようにします。

■不用意に謝らない

これは普通のクレーム対応の基本とは反対のことですが、悪質クレマーの場合、交渉ではなく、商談ですから、不用意に謝罪をしてはいけません。

謝罪は損害賠償を認めたことになりますし、後々に大きく不利な状況を生み出すことになります。



6 | クレームテロについて

元来、クレーマー（claimer）は「要求する人」という意味です。クレーマーという語自体には「悪質な」という語感はありません。しかし、今日では「悪質な要求者」というイメージで使われるようになっていきます。

このような安易な「クレーマー＝悪者」という見方は、製品やサービスの向上を阻む「店側・会社側の言い逃れ」として機能することになります。本質的に、お客様が店や会社になんとか要求してくるということは、消費者の「権利」なのです。

ただし、「常識はずれな要求を繰り返す人」が増加している傾向にあるということはいえるでしょう。これは情報通信技術の発達や伝統的なコミュニティ（家族や地域、会社など）の崩壊、製品サービスの高度化などが背景にあります。

このような「常識はずれな要求を繰り返す人」は、モンスタークレーマーなどと表現されます。モンスタークレーマーは、確かに「よいお客様」とはいえないでしょう。どちらかといえば、「テロリスト」といったいいものです。

そもそもクレーマーは苦情などを下さるお客様であって、あくまで「お客様」なのです。一方、モンスタークレーマーは企業に要求することで利益を出そうとしている、もしくは企業経営を破綻させることを目的にしている人なのです。

ですから、対応についても単なるクレーム対応係の力量を超えたものです。そこで、これらクレームテロについては弁護士等の法的対応や警察等に相談する必要があります。

では、どのようなクレームがクレームテロとして認識されるのでしょうか。クレームテロのカテゴリーを「アプローチ」「脅し・嫌がらせ」「要求」という3つの段階に分けて考えます。

■「アプローチ」

クレームテロのアプローチとしては、以下のようなものがあります。これらと同じアプローチだからといって即時クレームテロとはいえません。しかし、企業が恐れるような団体の名前を出したりすることなどはクレームテロの可能性が高いです。

- ・「社長・店長・上の者を出せ」／「責任者を呼べ」
- ・「理由は、社長に会ってから話す」／「名前、お前に名乗る必要はない」
- ・代理人・社会運動団体幹部を名乗る／大物ぶる／社会的地位をひけらかす
- ・勝手に住民（市民）の代表を名乗る

■「脅し・嫌がらせ」

- ・「マスコミに言うぞ」「本社に言うぞ」「監督官庁に言うぞ」「ネットで公開するぞ」
- ・議員、マスコミ、司法・行政機関幹部、著名人との関係を強調
- ・「俺のバックを知って、もの言ってるのか」
- ・居座る、帰さない（離そうとしない）、「社長に会うまで帰らないぞ」
- ・あちこち（様々な機関・部署）に悪口（苦情）を言いふらす（電話をする）
- ・「街宣する」「市民（住民）運動をおこす」「大事になるぞ」
- ・「客（市民）に対してその態度はなんだ」「おれは客だぞ」
- ・得意客であることを殊更に強調
- ・差別・人権・プライバシー・肖像権侵害を強調
- ・異常に頻繁な電話・長電話
- ・「仲間 100 人を集めて、電話をかけまくるぞ」
- ・忙しい時間帯を選んで面会要求・長電話
- ・大声で怒鳴る／来客（来庁者）の前でわざと大声で非難する
- ・「以前は応じてくれた」「あの職員なら応じてくれる」「あいつには応じた」
- ・「若いのを行かせる」「街宣車で届ける」
- ・「断ると後で後悔するぞ」「お前の家も家族も知ってるぞ」
- ・「俺の一言で、お前など首にできる」「責任者を首にしろ」
- ・議論を吹っかけ、知識を試し、言葉尻をとらえて揚げ足をとる
- ・「俺の言ってることは間違ってるか」等屁理屈を強引に認めさせようとする
- ・「俺が嘘をついてるとでも言うのか」等と事実調査をさせまいとする
- ・証拠（根拠）の提出（提示）の求めに、「そんなのお前が調べろ」「そんなのいちいち探してられるか」「調査費用（日当・足代）を出せ」
- ・「断るなら理由を文書で回答しろ」
- ・「俺に恥をかかすのか」「俺の信用（メンツ）を傷つけた」
- ・自分のことは棚に上げて、人（相手）の（対応・説明）のせいにする
- ・要求を明確に言わない、要求をころころ変える
- ・「そんな言い方するの」「そんな態度をとるの」等いちいち対応を責める
- ・「本社の幹部を挨拶（謝罪・説明）によこせ」
- ・「俺の事務所に来い」「俺の事務所で話をつけよう」
- ・「会社の信用に傷がついてもいいのか」
- ・「だめならだめでいいが、俺がここへ来た証拠に、名刺の裏でいいから、今日の日付と、あんたの印鑑を押してくれ」

■「要求」

- ・「誠意をみせろ」「責任をとれ」
- ・「（俺の言うとおりに）一筆書け」「謝罪文を書け」
- ・「常識（相場）では、〇〇円位じゃあないか」
- ・「いますぐ〇〇やれ（やめろ）」「いますぐ来い」
- ・「金を出せとは言わないが、金で解決するのも一つの方法だ」

- ・ミスをお実に、古い製品を新品との交換・購入金額の返金要求
- ・ミスをお実に、ワンランク上の製品・サービスを要求
- ・ミスをお実に、購入代金（サービス対価）支払いを拒否
- ・ミスをお実に、「だめになった重要取引の損害賠償をしる」
- ・製品の一部毀損をお実に、分解修理 / 点検整備 / 全塗装等要求

- ・「リコール修理品を売値で買い取れ」
- ・毀損を理由に、「全く同じ物を買って返せ」「イタリアでなければ売っていない。イタリアまでの航空費を出せ」「思い出の品だ。慰謝料よこせ」
- ・「長期保証書（念書）を出せ」
- ・ささいなことで、慰謝料・休業補償要求
- ・交渉場所を指定したら、お車代・日当要求

クレームマネジメントのプロセス

8 | クレーム対応プロセス— 「緩和プロセス」

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ということになるのです。

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の悪い思いを自己正当化するために、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。ひたすらお客様の話を聞きます。途中でお客様の話をさえぎったり、自らの自己正当化したり、防衛的な主張をしてはいけません。そのようなことをすれば、お客様の感情はさらに悪化していくことでしょう。

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。お客様のい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。

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、陰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。

この段階では少しずつ接客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。

このように丁寧に、誠実にお客様に対応している接客スタッフの姿は他のお客様が見ています。多くのお客様は接客スタッフの誠実な対応に同情していることでしょう。他のお客様に対するデモンストレーションという意味でも、接客スタッフはクレームに理性的に、誠実に対応することが必要です。

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。



9 クレーム対応プロセス— 「リレーション構築」「フォーカシング」 「ソリューション」

クレームサービスの口火は「クレームをくださったお客様の感情的をほぐしていく」というプロセス（オープニング）で始まります。オープニングで、お客様と共感し、具体的な話をつめていく為の土台ができたところで、次のステップに進みます。いわば、クレームサービスの中核部分です。クレームサービスコア部分のプロセスは、3段階に分けて考えることができます。

- (1) リレーション構築
- (2) フォーカシング
- (3) ソリューション

各プロセスで行うべきクレーム対応の内容も、目標も大きく異なります。

(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、最も重要な段階であるといえるでしょう。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もいいほど、最初の段階では怒っています。感情的で、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。しかし、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、言葉づかいなど、隅々まで念を入れてトレーニングする必要があります。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) 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。適度に相づちを打ちながら、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ちゃんと伝えることも必要でしょう。

(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るよう、お客様を説得していきます。

お客様の立場に立ち、「このような方向ではいかがでしょうか？」というように、お客様がお持ちの「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、お客様に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」を用意していくといいでしょう。

ソリューションプロセスでは、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。

10 | クレームの促進：よいクレーム環境

クレームや苦情というと、お店や会社にとって「マイナス」のものだと、直感的に思ってしまうでしょう。しかし、クレームや苦情ほど、お店や会社に「ありがたい情報」はないのです。お客様が実際に感じられた「不満」をダイレクトに持ち込んでくださるのですから、商品やサービスを改善する絶好のチャンスを与えてくれているのです。ですから、クレームや苦情こそ、「掘り起こすべき大切な経営情報」なのです。多くのお客様は、どんな不満が合っても「飲み込んで、持ち帰る」のです。そして、不満が大きければ大きいほど、二度と来店してくれません。

最悪の場合、友人や知人に「あの店（会社）はひどい商品サービスを提供している」と悪いうわさを広めてしまうのです。このように、二度と来店しなくなったり、悪評を流されたりするよりは、お店や会社クレーム・苦情を付けてくださる方が、どれだけありがたいでしょう。

このように考えると、表面化しているクレームの背後にある、数知れない「埋もれたクレーム」をどのように掘り起こして、商品サービスの改善に役立てられるかが大きな問題だと感じられるでしょう。

お客さんがクレームや苦情をくださることが容易な体制・環境をつくることを「クレームの促進」といいます。

お客様がクレームを言いにくい環境をどうしたら「クレームをつけやすい環境」にしていけるかを考えましょう。

「良いクレーム環境」を作っていくことためには以下のことを注意します。

(1) 「どこにクレームを言えばいいのかわからない」
大手のスーパーなどではお客様対応のカウンターが設置され、様々なお客様からのお問合せに対応している。しかし、多くの小売店や接客サービス業では専門のスタッフもカウンターも設置していないでしょう。そのため、お客様はクレームをどこに行ったらいいかを迷うことになります。

または、クレームを受け付ける担当もしくはクレームを最適な部署・スタッフに連絡していくシステムができていないならば、お客様はクレームを言いながらも、強いフラストレーションを感じるようになります。お客様の心の中には「私が言っていることは、この店（会社）にちゃんと伝わっているのか？」という疑念がわくでしょう。

このような状態を放置してはクレームを掘り

起こすことはできません。お客様のクレームに対して、お客様のクレームを聞き、それを商品サービスの改善に役立てていくということはクレーム処理の重要な目的ですが、それは「店（会社）本位」の考え方です。もう一つの重要な目的があるのです。それはクレームを下さるお客様が店や会社のクレーム対応に満足してもらうということです。「ああ、勇気を出してクレームを言ってよかった」「あの店（会社）はちゃんと対応してくれる、信頼のおける店（会社）だ」という感想を持ってもらうことが大切な「お客様本位」のクレーム対応なのです。

そのためにはクレームを受けるける部門や担当者を設置するか、クレームの方法をお客様に明示的に、わかりやすく表示していくことが必要です。「クレームがあるなら、こうすればいいのか・・・」と、全てのお客様に浸透させていくことが大切なのです。

クレームを受け付ける方法としては、対面以外にも電話、FAX、電子メール、ウェブサイト、手紙、はがき、投書箱などがあります。特に対面や電話などではスタッフ側がマゴマゴしているうちにお客様を待たせてしまう、もしくはお客様をたらいまわしにしてしまうという危険性があるため、「クレーム対応マニュアル」を整備して、クレームを受け付ける際にはそのように対応したらよいのか、クレームの内容によって、対応するスタッフや部門が異なるのであれば、連絡先をリストや樹状図にしておくことが必要でしょう。誰もが、一見してわかるような、明確なマニュアルを作ることが大切です。

(2) 「常連だからこそ、言いにくい」

お店や会社に愛着を持ち、よく利用しているお客様（常連）は、もしかしたらお店（会社）のスタッフとも親しくなっているかもしれません。親しいとはいえないまでも、顔見知り程度の状態にあるかもしれません。このような常連のお客様からのクレームは極めてもらにくいのです。何よりも、お客様の方でクレームを言うことを控えてしまうのです。スタッフと親しくなり、世間話や趣味の話もするようになると、不満や苦情があっても、「あの人とは仲良しだし、こんなことを言ったら嫌われてしまうのではないか？」とクレームを飲み込んでしまうことでしょう。

いわば、お友達状態になることで、クレームが出にくい状態に陥っているのです。常連ばかりのお店は確かにロイヤリティの高いお客様がいるため、つ



ぶれたりしないでしょうが、常連以外のお客様が近寄りづらい環境を作り出す危険があります。「お友達向けのお店」はよく見受けられます。これもお店のあり方として合理性があるとは思いますが、一般的には常連さんがたくさんできて、お店に無批判なお客様だけに利用してもらうお店はよくありません。

そこで、常連さんからのクレームをどのように掘り起こすのが問題となります。できるならば、(1)で挙げたように、クレームの受付方法をお客様に提示するのみではなく、匿名で気軽な投稿ができるような心配りをして、常連さんとスタッフ間の信頼関係を壊さないようなシステムを作ることも必要です。

(3) お客様・スタッフ間の信頼関係

塾など、クレームを言うことでお客様（の子ども）に不都合が加わるのではないかという危惧がお客様に起きるような場合、お客様の不安感を払拭するよ

うなクレーム受付システムを整備する必要があるでしょう。例えば、クレームを受け付ける際にお客様個人が特定できないようにするなどです。また、スタッフのサービスに欠陥があるのであれば、その改善は「クレームが寄せられたから」ではないように上司や責任者がスタッフに伝えることが必要です。

このようにお客様とスタッフ間の信頼関係が必要となるお店、会社ではスタッフへの改善の働きかけ・教育も配慮しなければいけません。スタッフも人間ですので、感情的に反応する人もいるでしょう。いわば、お客様とスタッフという当事者間の緩衝材としての役割を果たすクレーム担当者を明確に設置して、問題が起きないようにしておくことも必要となります。

クレームマネジメントのプロセス

11 | クレームサービスの追跡調査

一連のクレーム処理が終わり、クレームサービスが終了する際には、お客様がクレームサービスに満足されたかどうかを、必ず追跡調査します。この追跡調査は、クレームサービスの終了と同時、もしくは直後に行ってください。

この追跡調査の目的は「お客様が満足されたかどうか」という点に集約されます。お店・会社のクレームサービスの基準を満たしているとしても、お客様の満足が得られていないのならば、クレームサービスの改善が必要です。

しかし、すべてのお客様がクレームの解決を好意的に捉えているとは限りませんし、クレームを入れた人間として、「ネガティブな気持ち」を放棄できない立場だという自己認識を強く持っているお客様の場合、追跡調査に協力しない場合も考えられます。どうしてもご協力いただけない場合には、無理強いはできませんので、調査を断念していいでしょう。

しかし、あまりにお客様の協力がいただけない場合、クレームサービスに欠けた要素があると考えられます。お客様が最後までクレームを入れた人間であるという自己認識を放棄しないということは、クレーム対応スタッフとの関係性が良好なかたちになっていないということです。その後、上客となっていたかのような関係ではないということで、クレームサービスの本来の目的を達成できていません。

このような場合、お客様とクレーム対応スタッフ

との間で「緩和」のコミュニケーションが十分に進んでいないということが考えられます。問題が解決しても、お客様はそれで満足するとは限りません。逆に、問題解決ではお客様の要求が十分に満たされなかったとしても、スタッフとのコミュニケーションが良好に運べば、お客様はクレームサービスに満足します。問題解決という具体的な結果も重要ですが、それ以上にスタッフとの人間的なコミュニケーションが良好に進むことが必要なのです。

そこで、お客様との良好な関係を築くことができる場合には、スタッフにお客様との打ち解けることを促しましょう。それは馴れ馴れしい態度や発言をするということではなく、お客様に親しみのある表情や声を提供し、できる限り「刺々しい」雰囲気や緊張感をなくしていくことです。友達になるのとは違いますから、何か趣味を聞き出して、その話題を提供するなどの対策は必要ありません。硬い表情や雰囲気や緊張感を緩和するように訓練を積んでいきましょう。

12 極端なクレーム対応の態度は逆効果

顧客満足が企業競争力の中核になる今日では、クレームは製品サービスの改善のみならず、経営の改善にとって最も重要な資源です。

多くのお客様は不満や苦情があるとしても企業にクレームをつけることはしません。それは「自分が余計嫌な気分になりたくない」からです。

あなたが他の会社やお店の製品やサービスに不満や苦情があったとしましょう。お金を払って得た製品やサービスに不満があること自体で、既に気分は悪いはずです。クレームをつけることによってそれ以上に嫌な気分にはなりたくないでしょう。

「クレームをスタッフに向かって言っている自分」を思い浮かべるよりは、「おしゃれなカフェやレストランでおいしいもので、くつろいでいる自分」の方が、誰にとっても幸せですし、よい気分になるでしょう。商品サービスに不満があったら、その店・企業に二度と足を運ばなければいいだけです。このように考えると、クレームがお店・会社にもたらされるだけでも「奇跡的なこと」かも知れません。

企業やスタッフが知らないうちに、お客様はどんどん減っていき、商品サービスの競争力のなさに気づくことはないのです。そこに事業の拡大はおろか、事業の継続さえ危ぶまれます。クレームをどれだけ掘り起こすことができるかが激しい競争に打ち勝つコア能力なのです。

また、気づかないうちにあなたのお店・会社の悪評が広がっていくという悪夢を避けるためにも、不満を持たれたお客様を発見し、スタッフ側から積極的にコンタクトをとり、クレームを収集していくことも大切なのです。

クレーム対応はクレームサービスであり、お客様に満足してもらえるクレーム処理・クレーム対応を提供すること、または「クレームを言ってよかった！」とお客様の気分が良くなる対応をすることが目的です。一般的に、クレームや苦情を言うと、お客様は嫌な気分になります。「ああ、嫌なことを言ってしまったな」と心のどこかで自己嫌悪に沈むことでしょう。クレームは「お店・会社の商品サービスを改善していくための重要な原材料」なのですから、本来はお店や会社がお金を出して買わなければいけないようなものです。それをお客様側から運んでくれるのですから、お客様がクレームを言ったことで満足できるサービスを提供するのが当たり前なのです。

感情的になられているお客様にひとまず理性的にお話してもらえるようにお客様の話を一心に聞き、それからゆっくりと対話を開始し、何が悪かったのかを理解していくという段階を踏みます。このプロセスは必ずしもいついかなるときも通用するわけではなりませんが、お客様の話を第一に聞くという点は心がけておく必要があります。

その上で、お客様がクレームを言って、「ああ、やはりクレームなんていわなければ良かった」というようにがっかりする場面を想定してみましょう。少なくとも、お客様ががっかりするような対応はするべきではありません。ここでは以下の8つの態度を例に挙げて説明します。

- (1)「ひたすら謝る」
- (2)「拒否する」
- (3)「フォローしない」
- (4)「無責任」
- (5)「無礼」
- (6)「たらいまわし」
- (7)「文書作成優先」
- (8)「警察的な態度」

(1)「ひたすら謝る」

クレームを下されたお客様に、ただひたすらスタッフが謝り続けるという対応は逆効果です。

「申し訳ありません」とはいうが、対応としては何もせず、「店の方針なのです」「そのように決まっております」といったことしか言わないとしたら、お客様はどう思うでしょうか。

謝り続けるだけでも、それなりにお客様の怒りや不満を解消することはできます。しかし、謝罪の言葉ばかりではなく、お客様は何か具体的な対応をしてほしいことが多いのです。

(2)「拒否する」

クレームに対して、企業側が「拒否する」というのは考えられない、最悪の対応です。

「お客様の取り扱いが悪かったのではないのでしょうか」「もっとはやく苦情を下さいましたら、対応できましたが・・・」といったクレーム対応です。

これは顧客満足という観点をまったく無視したものです。企業の経営姿勢を根本的に問われるような致命的な対応です。

たとえ、お客様に問題があったとしても、その状



況や理由を説明して、どうしてこのような状態になってしまったのかを懇切丁寧にお客様に説明し、理解してもらうようにしましょう。お客様とあなたが同じ立場に立って、一緒に解決策を求めるように努力しましょう。

(3)「フォローしない」

たとえ、受付の時点でクレーム対応をしっかりとしても、その後、お客様をフォローしないならば、何の価値もありません。特に電話や手紙、はがき、メールでのクレームにはフォローしないことがかなり多くあります。このような「無視」のクレーム対応は、お客様の不満や苦情をさらに悪化させ、他店他社へ向かわせる決定打になります。

■当事者意識

いうまでもなく、クレームは商品やサービス、経営の改善に役立つ最も重要な資源です。ほとんどのお客様はたとえ、不満や苦情があったとしても、企業にクレームをつける労力を払うのが嫌なため、クレームを下さることはありません。クレームをつけるという行為で、「いやな気分になりたくない」という心理からなのです。

ですから、企業にとってお客様からのクレームが「ない」というのは提供している商品やサービス、経営が改善の余地がないほど優秀な証拠として考えるのは危険です。

果たして、お客様は満足されてクレームを下さらないのでしょうか？それとも「いやな気分になりたくない」からなのでしょうか。

クレーム対応は「クレームを経営改善に役立たせるためにする」ばかりではないのです。クレーム対応自体が顧客サービスなのです。

クレームを企業へ伝えること自体はお客様にとって、たいへん労力が必要なことです。勇気を出してクレームを下さったお客様に「クレームをつけてよかった」と感じてもらうことが最低限の企業側の対応といえるでしょう。

スタッフは十分にお客様の話を聞き、一緒になって問題を解決していく真摯な姿勢を見せなければならないのです。

(4)「無責任」

あなたがクレーム対応する際に、心の中で「どうせ、わたしがしたわけではない」「パート（アルバイト）だし・・・」といったように考えているなら、それは改めてください。ましてや、お客様に「私はアルバイトなので、わかりません」「私はそのようなことはしていませんので、わかりません」というような自分には責任がないことを主張するだけの対応はやめてください。お店や会社の品位が下がります。立

場はどうであれ、お客様の前にいる限りはプロであり、あなたがお店や会社の顔なのです。

(5)「無礼」

お客様への誠実な対応を忘れ、ぶっきらぼうに対応したり、最悪なときには無礼な態度や言い振りをしたりすることはやめましょう。確かにあなたにとってクレームを言うお客様は不快な存在なのかもしれませんが、しかし、クレームは「あなた自身」に対するクレームなのではないのです。お店や会社の商品サービスに対するものであり、あなたから切り離されたものに対してクレームを言っているのです。お客様に敵対的な態度をとるのは間違いです。仕事として、丁寧な対応を徹底させましょう。

(6)「たらいまわし」

病院の受け入れ拒否ではありませんが、スタッフや部門間でお客様をたらいまわしにするのは最悪の対応です。「私は担当ではないので、担当を呼んでまいります」といったように、お客様を待たせたり、あちこち足を運ばせたりするのはそもそもクレーム対応になっていません。

お客様の不満や苦情を和らげ、問題を解決していくことがクレーム対応の第一の目的なのですから、お客様にそれ以上の不快感を与えてしまうのは最悪です。

(7)「文書作成優先」ケース

あなたのお店や会社ではクレームを受け付けたら、まず報告書のような何かしらの文書を作成することが決まっていることでしょうか。

その文書には必ず、お客様の名前や住所、お買い求めの商品、サービスなどの記述があります。お客様のクレームの内容を聞くよりも、文書に記入することを優先してしまい、お客様が十分にクレームの内容を言い切ることができない、もしくはフラストレーションを感じる対応はしてはいけません。クレーム対応は「文書作成」が目的ではなく、お客様の不満や苦情をどのように解決していくかなのです。

(8)「警察風」ケース

「クレーム内容が妥当かどうか」「間違いはないのか」というお客様への疑念から、対応したスタッフがお客様に「本当にそうでしょうか？」「何か証拠は？」「説明書はお読みになりましたか？」といったように、いわば警察風に尋問してしまう対応はしてはいけません。

重要なことは、お客様がクレームを言うほどの不満や苦情を感じたというその原因を究明することであって、お客様のクレーム内容が妥当かどうか、本当かどうかは問題ではないのです。

13 意欲と能力のマトリクス

クレーム対応のスタッフがどのように、誠心誠意クレームに対応しようとしても限界があることは理解しましょう。たとえば、販売した商品に不良が生じたとき、お客様はすぐに直して欲しいという要求でも、お店では修理できない類の修理だったため、メーカーまで送る必要があり、結果としてお客様に満足を与えることができなかったとしましょう。これはクレーム対応のスタッフの努力が及ぶ範囲を超えたことで、お客様が満足してくれなかったとしても、やむをえないでしょう。

このように、クレーム対応には「お客様に満足していただく」という積極的な「意欲」と、クレームを下されたお客様の不満足を満足にするための具体的な「能力」という2つの力から成り立つことがわかります。この2つの力の備わり具合を「意欲と能力のマトリクス」で説明できます。このマトリクスは1990年にCottleという研究者が発表した考え方です。

能力があり、意欲もあるという「ケース1」がクレーム対応の一番望ましい姿です。お客様の要求に応えようという磯旬があり、その具体的な解決能力もあるということです。

「ケース2」は、お客様の要求に応えようという意欲はあるのですが、具体的な解決能力がない場合です。このような状態はクレーム対応のスタッフにとって、極めてもどかしい状態だといえるでしょう。クレーム対応のスタッフとして強い自負心があれば

あるほど、「自分には限界がある」ということに劣等感を抱いてしまうからです。また、お客様としても、解決能力がないスタッフにクレームを持ち込んでも仕方がないという「あきらめ」が芽生えてしまいます。

「ケース3」は、お客様の要求に応える能力があるにもかかわらず、その意欲がないという、クレーム対応のスタッフとしてのモラルやモチベーションが低い状態です。McColl-KennedyとSparksという研究者が2003年に「クレームの問題に意欲的に取り組まないスタッフの態度は、お客様に強いフラストレーション、怒りを引き起こす」という調査結果を発表しています。

このようなスタッフがクレーム対応を担当すること自体が人材マネジメントの失敗だといえるでしょう。意欲が低下しているスタッフには適切な教育・研修を行い、意欲を高めるか、クレーム対応担当からはずすことが必要です。

「ケース4」はお客様の要求に応えようという意欲も、具体的に解決する能力もないという状態です。これはクレーム対応以前の問題にまで及ぶ、お店・会社の大きな欠陥といえるでしょう。クレーム対応のスタッフがモチベーションも低く、お客様の不満に対して具体的に解決の能力も持たないという状態が継続することは、事業の継続を危うくします。

	意欲がある	意欲がない
能力がある	ケース1 能力があり、意欲もある	ケース3 能力はあるが、意欲がない
能力がない	ケース2 能力はないが、意欲はある	ケース4 能力も意欲もない

14 思考停止したクレームサービス

クレーム対応は「一期一会」の仕事です。2つとして同じクレームはありません。

確かに、同じ商品に対する、同じような不満を訴えるクレームはあるかもしれませんが、クレームを寄せてくださるお客様の気持ちや背景にあるものは、まったく異なります。実は、この「お客様が抱えるもの」こそが、クレームを受ける上で最も大切にすべきもののなのです。不具合のある商品サービスの種類や不満の内容から、「あの時と同じクレーム内容だから、同じように対応すれば正解だ」と短絡的に考えてはならないのです。

クレームとは「訴える」という意味です。お客様が感じられた・体験されたことを訴える・聞いて欲しいということが、クレームの根源にあります。クレームの芽はお客様の心の中で生まれます。客観的に、誰もが不満を抱くような商品・サービスを提供しているなら、それはクレーム対応やクレームマネジメント以前の話です。客観的にわかる不具合や不手際は品質管理で改善しておくべきです。

本当のクレーム対応・クレームマネジメントは、お客様の心理や性格などを深く観察・理解した上で、お客様ごとに、臨機応変に対応することから始まります。2つとないクレームを誠心誠意、大切に解決に導いていくことが大切です。

よくあるのが、「マニュアルに書いてあるから…」

とおお客様の心理や行動を観察・理解することなく、「お役所仕事の」に「処理しようとする考え方です。

これは「マニュアルによって、思考停止したクレーム対応」といえるでしょう。確かに、マニュアルに基づいて処理するというのはクレームサービスの品質を向上させ、スタッフの精神的負担も減らします。ですが、クレーム対応はお店や会社が提供するサービスの大切な部分で、クレーム対応を含めて、高品質なサービスになるわけです。このような重要な部分を「マニュアル」で逃げることはあってはいけません。

一日に何十人もクレームを寄せるお客様が来るわけではありません（もし、何十人もクレームを寄せるお客様が来ているとしたら、クレーム対応の前に、改善すべきことが他の部分にあるということです）。

「クレームが寄せられたらマニュアル通りに処理すればいい」という意識が従業員・スタッフ間ではびこると、クレームをきっかけに考え、サービスや製品の改善に役立てるという大切なことが軽視されるようになる危険があります。クレーム対応のマニュアルを綿密に定め、クレーム対応の研修をしっかりとしている（つमり）のお店や会社ほど、この危険に注意しなければならないのです。

14 「理不尽なクレーム」を現場で判断するための基準

どのように考えても、お客様から持ち込まれたクレーム内容が理不尽で、明確な根拠も証拠も無く、「悪意のクレーマー」である可能性がある場合、現場のクレーム担当者は上司への報告が必要かどうかを判断する必要があります。

ただし、悪質なクレーマーであったとしても、その後のクレーム処理で生じるコストとの関係上、現場レベルで解決したほうがいい場合があります。もし悪意のクレーマーの要求内容が重大なものでないなら、現場での解決をするという選択肢もあります。

このときには、一定の判断基準をお店・会社で事

前に定めておき、現場のスタッフは、その基準に基づいて処理することになります。

まず、悪意のクレーマーの要求する解決で生じるコストを計算します。返金ならば、返金学がコストですし、何か弁償するのであれば、その弁償金コストです。

次に、クレーム処理やクレームの内容が正当なものかを判断するための調査にかかるコストを算出します。これは事前にお店や会社で算出しておきましょう。

この2つの金額を比べて、悪意のクレーマーの

要求を受け入れたほうが安価に解決するのであれば、悪意のクレマーの要求を受け入れることも選択肢に入ります。Sewell と Brown という研究者は1992年に「ビジネスの継続を望むなら、クレマーの要求が高くつくとしても、その要求に応えるべきだ」という主張をしています。これは「正義を求めて、商売消える」というような結果を招かないという精神にも合致しているかもしれません。商売はあくまで、事業の継続を目指すもので、お客様が正しいか、それとも店・会社が正しいかははっきりさせることを目指すものではないからです。どんなに店・会社が正しくとも、お客様が離れてしまえば、元も子もありません。

ただし、クレームのすべてに言いなりに対応して

いては、悪意のクレマーの餌食になる可能性が高く、クレーム対応の原則である「お客様を平等に扱う」という精神に反することになるかもしれません。いちゃもんをつける人がいい思いをして、それ以外のお客様が損をするという状態になるからです。このような対応を続けると、普通のお客様は、えこひいきをしている店・会社だと判断して、離れていくでしょう。何回も悪意のクレームを繰り返すのであれば、上司へ報告し、特別のクレーム処理の手続きに進みましょう。

クレマーの要求を受け入れると、明らかに高いコストがかかる場合、クレームの内容が正当かどうかを判断するための調査のプロセスに進むことになります。

クレームサービス

15 クレーム対応のベストプラクティス

寄せられるクレーム一つ一つは、お客様が実際に感じられた「貴重な、生の声」であり、あなたのお店や会社の商品・サービスを改善するために極めて有益なものなのです。

しかし、単にクレーム内容を聴取して、その報告書を作り、改善していくということで片付けてはいけません。クレームを受け付けたスタッフは大切な接客の現場に立っていると感じ、お客様が勇気を持って起こしてくれたアクションに対して責任感を持って対応しなければいけません。

クレーム対応の場面で、お客様に高い顧客満足を提供できた接客スタッフを表彰していく評価制度を整えておく必要もあるでしょう。一般的に、スタッフの評価制度は短期的な視野で整えられます。お客様の満足度が0（ゼロ）の状態を初期値として、接客サービスを提供することによって、どれだけプラスの方向に持っていけるのか、という視点で評価しているということです。

しかし、クレーム対応でお客様に顧客満足を提供するという場合には、お客様の満足度はマイナスの状態が初期値になります。マイナスからの出発です。しかし、接客スタッフの誠実なクレーム対応によって、それを0（ゼロ）もしくはプラス1にでも持っていくことができたなら、それは大きな顧客満足を提供した、優秀な接客スタッフであるということができそうです。

例えば、満足度0（ゼロ）のお客様が来店し、接

客スタッフからサービスを受け、満足度プラス2になれば、その接客スタッフは2単位の顧客満足を提供したことになります。一方、お客様が不満や苦情を持って来店され、クレームを寄せてくださいました。お客様の顧客満足度はマイナス2です。接客スタッフは誠心誠意、クレーム対応し、その努力を認めてくれたお客様は満足度1になったとします。クレーム対応した接客スタッフは3単位の顧客満足を提供したのです。

この2つのケースでは、明らかにクレーム対応の接客スタッフはよい業績を上げたと考えることができます。

このような単純なおお客様の満足度が把握できれば、スタッフ評価にも反映させることが出来るでしょう。しかし実際にはそのような満足度の評価はできないため、マネージャは苦勞することになります。

そのために、クレームを統括するマネージャはできる限りクレームを直接受け付けたスタッフからの報告を受け、クレームの対応が完了した時点でお客様にフォローを入れ、お客様の満足度を収集するという方法があります。

クレームを単に一時的なおお客様のコミュニケーションとして考えるのではなく、十分に管理し、スタッフ全員で対応できるような体制作りが必要であるということです。



16 | お客様に便乗しながら、 お客様の怒りを鎮める方法

クレーム対処のテクニックはたくさんあります。

その中でも重要なテクニックの1つが便乗話法です。相手の話に乗っかり、広げていくという方法でクレームを対処していきます。

便乗話法は、クレームをくださるお客様の感情が高まっていて、さらにそのクレームが単なるクレームを超えて、企業自体に対する怒りになっているとき、いわば「悪化させてしまった状態」に最も有効に機能します。「責任者出せ!」「店長出せ!」「社長出せ!」と怒鳴られたときが勝負です。

本当は、この便乗話法を使う段階までお客様の気分を悪化させてはいけません。こうなる前の段階でクレームを解決していかないとはいけません。

しかしやむを得ずに便乗話法で対処しなければならないほどお客様の気持ちが悪化している場合、次の手順で対応しましょう。

- (1) お客様の話をひたすらきく
- (2) お客様、お客様の話を決して否定しない

その中で、「社長を出せ!」と言われたら、どう答えるべきでしょうか?

「それはできかねます」という回答では不正解です。「社長はただいま席を外しております」と逃げるのも不正解でしょう。本当に後で社長から折り返し連絡をするのならいいですが、約束が守られないと、更に店のイメージを下げてしまいます。

「私が承って、社長に必ず伝えますので、事前に

内容をお知らせいただけますか?」と丁寧に聞いてみましょう。

「この店は客のことなんか考えていないんだろう?」と言われて、「そのようなことはございません」と否定するのは×です。「いつからそう感じるようになりましたか」「どうしてそう感じるのですか」というところを、掘り下げてきいてみましょう。これはマーケティングにも役立ちます。

クレームが悪化して、攻撃的になってしまったお客様「クレマー」になってしまっている人は、多くの場合、一時の感情に任せて思いのたけを出し切れば、あまり問題とはなりません。多分、お客様は解決に向けて協力してくださるでしょう。

お客様のクレームから話題をそらしたり、お客様を否定したりする対応は最もしてはならないことです。お客様のクレーム問題をふくらませ、お客様の不満・怒りを誘導するように吐き出させて上げましょう。

普通、お客様は怒りのエネルギーが無限にあるわけではありませんから、必然的に「もう、いいわ。で、どうしてくれるの?」とクレーム問題の解決に向けて水を向けてくるでしょう。そうなれば、クレーム担当者の勝利です。

誠意を持ってクレームへの具体的な対応を説明していきましょう。これで合理的な話がお客様とできるようになります。

17 | クレーム電話への対応

クレームの電話応対は、実際に対面でクレーム対応するときよりも、お客様がスタッフから受け取る情報が限られています。対面では、スタッフの外見(服装、髪色、肌、年齢など)のみならず、表情やしぐさ、ちょっとした発言などから、様々な情報をお客様に伝達することができます。しかし、電話応対では、声のみがコミュニケーション手段です。バリエーションがあるとしても、声質や声の量と言葉づかいです。

そのため、クレームを電話で受け付けるときには、何よりも「言葉づかい」に細心の注意を払わなければ

はいけません。どんな小さな発言の間違いも、お客様の信頼感を損ない、クレームを解決する障害になるかもしれないのです。

クレーム電話応対の基本は以下の5点です。

- (1) 3コール以内に應對する
- (2) 丁寧な言葉づかいと謝罪
- (3) お客様の話をよく聞き、メモを取る
- (4) 相づちなどのリアクションを大きく取る
- (5) 最後には、必ず感謝の言葉を入れる
- (6) たらい回しは厳禁

以下、各項目について説明します。

(1) 3 コール原則

クレーム電話については、コールの数を少なくするようにします。一般的に3コール以内にとりまします。迅速に電話に出ることで、お客様のいらだちを緩和します。ただし、常にクレーム電話を取るために待機していることは不可能なため、3コール以上になった場合、必ず「お待たせいたしました」とことわりを入れます。

(2) 丁寧な言葉づかいと謝罪

最初は、「謝ること」です。ここでいう謝るということは「責任は私どもにあります」という責任論での謝罪ではありません。道徳的・道義的な意味で謝るということ、つまり「お客様の気分を害したことを不本意に思います」ということなのです。

責任の所在は別として、目の前のお客様が気分を害していることは確かです。お客様の気持ちを鎮めるために、まずは「ご迷惑をおかけして申し訳ありません」という誠心誠意のメッセージを送ることが大切なのです。

「ご迷惑をおかけしまして、大変申し訳ありませんでした」

これ以上の表現をすると、企業側の責任問題になる可能性があるため、踏み込むような表現は避けましょう。クレームに関して、合理的な責任の所在が確認されるまでは責任問題となるようなかたちの「謝罪」はしてはいけません。

(3) お客様の話をよく聞き、メモを取る

次に大切なことはお客様のクレームをよく聞き、メモを取ることです。「どんなことについてお客様は気分を害されているのか」を理解しなければ、クレーム処理をどのように組み立てたら良いのか、わかりません。また、電話の内容はできる限り録音し、後から証拠として分析できるようにします。さらに、スタッフが聞いた内容をメモして、お客様への確認をしながら、クレームの内容を構造的にしていまします。

(4) 相づちなどを適宜入れる

電話では、自分が話した内容を相手が理解しているのか不安になるものです。クレーム電話では特に、スタッフがお客様の気持ちを理解しているのか、お客様は不信感を持っています。そこで、適宜相づちを入れることで、お客様の心をケアします。

相づちは話している人の話の内容を肯定しているというメッセージを伝える表現です。お客様が発言しているうちは話をさえぎってはいけません。

具体的に使われる相づちは、以下のものです。どれか1つを何回も使えばいいというものではありません。相づちの使用を間違えると、反対にお客様の

ことを馬鹿にしていると勘違いされ、気分を害してしまいます。相づちを打つ際には、真摯に受け止めているというニュアンスを出しましょう。

■中間的相づち

「はい」「なるほど」「そうですか」

■共感の相づち

「そうですね」「私もそう思います」「ごもっともです」「おっしゃるとおりでございます」

■発言を促す相づち

「他にも何かございますか」「他にもご要望はございますか」「と、おっしゃいますと、どのようなことでしょうか」

(5) 感謝の言葉を最後に入れる

クレーム電話の最後には、必ず「感謝」の表現を入れましょう。今後もお客様と末永く関係を続けていけるように、クレーム内容はどのようなものであれ、電話の最後には感謝の言葉を述べます。

電話対応は声のみが手がかりでコミュニケーションをします。対面という「感謝」の言葉よりも、何倍も効果があります。感謝の言葉を入れることで、お客様をよい気分にして、電話対応の全体が気分の良いものだったと印象付けます。

「貴重なご意見をいただき、ありがとうございます」

「今後、このようなことがないように徹底して参ります」

(6) たらい回し厳禁

クレームの電話対応では、必ず担当者へ最短でつなぎましょう。たらい回しは、お客様の気分を著しく害します。2回以上の取次ぎはしないでください。

お客様を担当者へ取り次ぐ際には、できれば担当者へいくまでにお客様の怒りを幾分弱めておいた方がいでしょう。担当者へはクレーム内容を伝達し、お客様が二度クレーム内容を説明しなくてもいいように心がけましょう。

お客様をお待たせするときには、必ずその理由を説明します。通常、お客様を保留にしたまま待たせるのは30秒といわれています。これ以上お待ちいただく際には、スタッフ側から折り返し電話する旨を伝え、いったん電話を切ったほうがいでしょう。

たとえ、電話代は店や会社が支払うとしても、お客様の貴重な時間を割いていただいているということを忘れずにおきましょう。

「お調べいたしますので、少々お時間をいただけますでしょうか」

