

## 経営Q&A

回答者

株式会社インソース

### クレーム対応の基礎知識

#### Question

輸入雑貨の販売店を経営して1年ほどになります。こだわりの商品、丁寧な接客を心がけて営業していますが、お客さまからちょっとしたクレームをいただくことがよくあります。これまでは自分なりの方法でなんとか対応してきましたが、最近、不適切な対応が大きなトラブルを招くようなケースも増えてきていると聞き、正しいクレーム対応方法を身につける必要性を感じています。

また、最近スタッフも増えてきたので、スタッフにも正しいクレーム対応方法を指導できるようにしたいと考えています。

クレーム対応のポイントや留意点について教えてください。

#### Answer

最近、理不尽ともいえるべきクレームが多くなったという声をよく耳にします。そして、対応を誤ると、執拗な嫌がらせを受けたり、ネットで中傷されたりして、優良な顧客から敬遠されるケースも少なくないとか。開店して間もない店舗にとっても、老舗店舗にとっても、正しいクレーム対応の方法を身につけておくことは、非常に重要です。

クレーム対応で一番大事なことは、お客さまの言い分をきちんと聴き、お客さまに冷静になっていただくことです。

クレーム対応では、お客さまの要望を言いがかりだと決めつけて話を聞き流したり、お客さまの言葉を最後まで聴かず言い訳を始めてしまったりしたために、大きなトラブルになることが少なくありません。自分の話を聴いてもらえていない、と感じることで、お客さまの怒りは増大してしまいます。

しかし、いったんお客さまに冷静になっていただければ、クレーム対応は8割方完了したも同然です。冷静になったお客さまに、順を追って事実確認をし、解決策の提示をしていくことは、さほど難しいことではありません。

今回は、「組織の代表として対応する」「お客さまの話を聴く」「事実を確認する」「解決策の提示をする」という4つの手順をポイントをまじえて解説していきます。

また、スタッフ全員が正しいクレーム対応の方法を身につけて、店全体で同じトラブルをなくすことで、店のサービスレベルは格段に上がります。そのために、クレームの再発を防止し、組織が健全に成長していくために必要な、「クレームの再発防止」のノウハウについても解説いたします。

## クレーム対応の必要性

昨今、クレームの数が増加してきていると言われています。その背景には、企業の様々な不祥事・トラブルが顕在化してきたこと、携帯電話の普及や24時間営業の日常化などに伴い、便利すぎて我慢のきかない世の中になったこと、インターネットの普及などにより、匿名でのクレームが可能な社会になったことなど、様々な理由が挙げられます。

今も昔も変わらず言えることは、クレームが発生するのは、お客さま自身のサービス・商品に対する期待水準を大きく下回った場合である、ということです。

しかし、お客さまの好みは多種多様、それぞれの期待水準もさまざまで、すべてのお客さまを満足させることは難しいものです。また、最近では、「悪意のクレーム」、「お門違いなクレーム」のように、未然には防ぎがたいものも増えてきました。携帯電話の普及により、少しでも不満を感じたらすぐに本社に電話をかける、というパターンなどがいい例です。

「クレームは必ず発生する」ということを前提に、「発生したクレームに対してどのように対応するか」に力を入れることが大切です。

## クレームトラブルを起こす人の3つの共通点

クレームは突然発生し、頭がパニックになるため、思っていたとおりの対応ができないものです。パニックのあまり、誤った対応をしてしまうことによって、今起こっているクレームを収束するどころか、さらに大きなクレームに発展させてしまいます。

### クレームトラブルを起こす人の3つの共通点

- 1 お客さまが困っている事実に対して、「お詫びができない」
- 2 お客さまのクレームを最後まで聴かず、「言い訳をしてしまう」
- 3 どんなクレームが発生しているのか、「事実の確認ができない」

しかし、正しいクレーム対応の方法というのは、実は非常に単純なもので、ごく基本的な手順どおりに対応すれば、初心者でも十分対応可能なものなのです。クレームを受けて、あわててしまう気持ちはわかりますが、そんなときは、ぜひ、深呼吸して、次に紹介する4つの基本手順を思い浮かべてください。

## クレーム対応の基本手順

### 基本手順

#### 1

### 「組織を代表している」という意識を持ち、行動する

まず、実際にクレームの対応をはじめる前に、「組織を代表しているという意識を持ち、行動する」という認識が必要です。クレームは個人に対して寄せられるものではなく、組織に対して寄せられるものであると考えるべきです。

以下の例のような、自分は当事者ではないという無責任な態度は、お客さまの気持ちを全く汲んでおらず、組織の一員として取るべき行動ではありません。

#### 誤ったクレーム対応

お客さま

「あなたのお店の商品を買ったんだけど、家に帰ってあけてみたらヒビが入っていたのよ」

店長

「それは、包装したスタッフの責任ですね」

## 基本手順 2

### 「お客さまの話を聴く」・「誠実に対応する」

クレームの対応では、まず、お客さまの話を聴き、そのご事情や心情を理解することが先決です。以下、話を聴くための心構えや聴くテクニックについてみていきます。

#### テクニック① クレームには誠実な態度で臨む

クレーム対応でやってはいけないのは「言い訳」や「言い逃れ」です。適当な対応を行って1回目は取り繕うことができても、2回目は通用しません。クレームに対応しているときは苦しくても、長期的に関係を良好に保つためには、その場を取り繕うようなことはやめましょう。

#### テクニック② お客さまの「心情を理解」し、話を「聴く」、そして、「気持ちを鎮めていただく」

クレームを寄せてくるお客さまは「怒って」います。そのお客さまに対して、自分の立場を主張したり、お客さまの間違いを指摘するのは早計です。まずは、最低3分間じっくりと話を聞きましょう。話を聞くうちに、お客さまの頭の中もだんだん整理され、徐々に気持ちが晴れてきます。

#### テクニック③ お客さまのお話を聴くポイントを理解し、実践する

- 「あいづち」と「うなずき」により、お客さまに「承認された」と感じていただく
- 「復唱」でお客さまの話を理解していることを示す

(例)

お客さま

「〇〇が3個まだ届かないのだけど・・・。」

店長

「ご迷惑をおかけしております。〇〇が3個お届けされていないということでございますね。」

- お客さまに考えていただく「間」を作る
- 「クッション言葉」を使用する

(例) お手数ですが・・・、恐れ入りますが・・・、もしよろしければ・・・  
など

## 基本手順

### 3

## 事実の確認をする

お客様の「心情理解」を行った後は、クレームが発生した問題やお客様のご要望を確認する必要があります。お客様に事実確認を行う際は、可能であれば、お聞きした情報のメモを取ります。そのポイントは以下の5点です。

### ▶ 事実確認のポイント

- ① いつ、どこでトラブルが発生したか？
- ② どんな事が起こって、何に対して不満を感じていらっしゃるのか？
- ③ 誰が不満を持っているのか？
- ④ 問題点は何なのか？
- ⑤ 当方に対して、どうしてほしいと思っているのか？

## 基本手順

### 4

## 代替案・解決策を提示する

事実を確認した後は、対応策を検討の上、なるべく早く、相手に「解決策」や「代替案」を提示すべきです。

ただし、その際も、こちらから一方的に提案するのではなく、あくまでお客様の側に立って話を進めているという姿勢を見せましょう。

### ▶ 注意すべきポイント

#### 組織の論理を持ち込まない

- × 「法律には触れていませんが」
- × 「前例がありませんし」
- × 「ただいま担当者は食事中で、〇時〇分までおりません」
- × 「ただいま〇〇は会議中です」
- × 「どうかご内聞にしていただけませんか」

## ケース別クレーム対応の方法

クレーム事例は多種多様ですが、それでも、よく起こるクレームにはパターンが存在します。前項までで、基本的なクレーム対応の手順をご理解いただけたかと思いますが、次は、その実践編として、クレームのタイプ別の対応方法を取り上げて解説します。

### CASE 1

#### 当方に不手際がある場合の対応

##### ① お客さまへの共感が必要

店側の不手際でクレームが発生するのは、残念ながらよくあることです。対応の仕方によっては、より大きなクレームに発展する可能性もはらんでいます。この場合は、お客さまが不快になられた事実について、まずお詫びすることから始めます。そして、お客さまが、店の不手際によって、どんなにお困りかなど、お客さまの心情に共感した姿勢が伝わるよう、言葉や態度でお客さまに示します。

##### 共感とお詫びの例

「せっかくお客さまに商品をお買い上げいただきましたのに、ご不便をおかけしまして、誠に申し訳ございません」

##### ② お客さまにきちんと事情を説明する

当然ながら、「お詫び」の後は、「なぜこのようなことが起こったか」という原因を究明し、お客さまに説明する必要があります。ここで重要なのは、クレームが発生した経緯の説明はお詫びの「後」にするべきだということです。言い訳が先行することは避けましょう。

##### ③ 再発防止に力を入れる

クレームは、今後また同じミスが起こらないように、こちら側でクレームの情報を共有するとともに、対応策を検討し、共有するべきです。また、お客さまにも、今後、再び同じ事態が発生しないよう努力する旨をはっきりと伝えてください。

##### 対策とお詫びの例

「今後、同様のことが起こらないよう、対策を取らせていただきます。誠に申し訳ございませんでした」

#### ▶ ポイント

**お客さまには事情を知る権利があることを踏まえ、前向きな対策を！**



## CASE 2

### 当方に非がない、または非があるかどうか分からない場合の対応

#### ① 関係ないと思っても、まずはお客さまの事情を聞く

このような場合、「うちには関係がない。よそに行って聞いてくれ」というような対応をしがちです。しかし、商品を買っていただいたり、これからお客さまになっていただけるであろう方に対して、このような対応をするのは得策ではありません。まずは、お客さまの話をお聞きしましょう。こちら側に関係のないことが原因の場合でも、相手が納得されるまで、話をさえぎらずに聞くことです。お客さまがお困りの事情に共感することなくこちら側の責任がないことだけ説明しても、事態は好転しません。

#### ② 原因が自店舗以外の場合は、支援の「スピード」が肝心

自店舗以外への苦情の場合、お客さまの要求を完全には解決できない場合があります。この時に必要となるのが対応のスピードです。「自分のことではない」と一蹴せず、一緒にお客さまと対応策を考えるなど、即座にお客さまの支援を行うことが重要です。

#### ▶ ポイント

お客さまの困っている状況を心配し、事実関係を明らかにする！

## CASE 3

### 激怒している方、一方的にまくし立てる方への対応

#### ① まず3分間、相手の話を聞く

怒りや不満が大きく、一方的にまくしたてる方には、まずはお客さまの心の内にあるものを全て出し切っていただきます。「ひたすら話を聞く」のは辛そうに思われますが、まくし立ては普通、3分と続きません。まずは3分間我慢して聴きましょう。

#### ② お話を理解したことを伝え、心情理解の言葉を投げかける

決して否定的な言葉を使わないで、肯定的なあいづちで「話を聞いている」「理解している」という気持ちを示します。お客さまが言いたいことを言って話が終わったら、事実とお客さまの言い分を理解したことを伝え、お詫びの言葉をかけます。

#### ③ ベテランの技！高等テクニク！怒られながらジャブを打つ

3分間、お客さまのお話を聞いたら、小出しに「ジャブ」を打っていきます。「ジャブ」とは、事実やこちら側の主張を少しだけ、伝えることです。そうこうするうちに、お客さまの頭の中に事実やこちら側の主張が蓄積されます。

それが、納得を生んで、解決策を提示しやすくなるのです。

#### ▶ ポイント

激怒しているお客さまの話聞きつつ、情報(こちら側の言い分・事実)を少しずつ伝える！(事実の「ジャブ」を打つ)

## 再発防止のための組織対応

これまでの解説で、基本的なクレーム対応の手順、ケース別の対応のポイントはご理解いただけたかと思います。

それでは最後に、自店がクレームに強い組織として成長していくための取り組みに関して紹介します。

### 組織対応

#### 1

## 個人的な「感情」で対応しない、クレームには「協力して」立ち向かう

クレームを一身に背負い込むことで、精神的に追い込まれる場合があります。（店長も要注意）

### 組織対応

#### 2

## まず自分で対応し、一定時間経過したら別の担当者に代わる

スタッフがクレームを受けたら、できる範囲の対応は自身で行わせ、安易に店長や他のスタッフに丸投げやバトンタッチをさせないのが原則です。自身である程度対応しても解決の糸口が見出せない場合、店長や経験豊富なスタッフが代わります。（交代の目安は「時間」を基準として店舗で決定しておく）

### クレーム対応はまず「自分」で

- クレームは個人にではなく、店舗全体に向けられたものと認識する
- 個人の対応スキルの向上が、組織の対応力向上につながる



### 一定時間対応したら「店長」や「別のスタッフ」へ

- 上の立場の者が対応することでお客さまにクレームを収める「理由」が生まれる
- 業務知識、経験が豊富なスタッフの方がお客さまは安心
- 対応するスタッフが変わることで感情のもつれも一掃する効果もある
- 内容の引継ぎを必ず行う



## 職場にクレーム対応体制を作る

- ① 店舗全体でクレーム最優先の徹底  
「後回し」は確実にクレームを悪化させます。クレーム対応は最優先と考えましょう。
- ② クレームの犯人探しより、クレームが起きた真の原因追求を  
クレームのきっかけとなった犯人（担当スタッフ等）探しをしても改善にはつながりません。原因を追究して、同じクレームを受けないように、ということを考えましょう。
- ③ 業務知識やクレーム対応方法の標準化（一元化）  
対応するスタッフにより返答が異ならないように、業務に関する基本的な流れと知識をマニュアル化し、情報を共有します。
- ④ スタッフ間の確実な情報連携  
クレームを引き継ぐ際、正確な記録を取り、何度も同じことを訊かないようにします。
- ⑤ クレームのバックアップ意識・ルールの作成  
店内で発生したクレームには、すぐにフォローをする意識をスタッフ全員に徹底し、「ルール化」を徹底します。
- ⑥ クレームの記録がクレームを減らす～「カルテ」の作成  
個々のクレームはどんなに小さいものでも、「クレームの内容」「対応方法」「経緯」「結果」などをまとめて記録し、「記録簿」を作成しましょう。
- ⑦ 店内クレーム対策会議の実施  
クレームの原因究明と、その対策・回答をスタッフ全員で考える場を作ります。また、店内会議は、店内で発生しているクレームの現状を広く知ってもらう場としても有効です。

## クレーム対応会議を実施する

即効性がある店舗でのクレーム対応策としては、月1回、1時間の店内クレーム対策会議の実施が極めて有効です。また、会議の継続でクレームを大幅に削減できます。

## クレーム対策会議概要

- 人数：4～6名がベスト。多すぎない方が良い
- 場所：自由（店舗内会議室で可）
- 時間：1時間程度（1ヶ月に1時間で可。定例化が望ましい）  
毎月第1週目の金曜日16時～ 等
- 目的：クレーム情報（頻度の高いクレームや対応が難しいクレーム）を  
スタッフ全員で共有する
- 内容：「クレーム」についての内容だけに絞る

- ① 参加メンバーによる自分が対応したクレーム事例発表  
過去1ヶ月間で自分が対応したクレームについて、その対応策、顛末も含めて、参加者が発表します。
- ② クレーム対応ロールプレイング  
クレーム対応をするスタッフ役とクレームを申し立てるお客さま役に分かれて、クレーム対応のロールプレイングを実施します。
- ③ クレーム数をカウント  
前月のクレーム数を集計し、発表します。（効果を実感へ）

## 最後に

残念ながら、クレームがなくなることはありません。

「クレームは必ず起きる」ということを大前提として、基本手順を踏まえて、店舗一丸となってクレーム対応をしていただければと考えています。この解説が少しでもみなさまの役に立てば幸いです。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/index.html>

- 2002年11月設立。主に社会人向け教育研修事業、業務改善コンサルティング事業を手がけている。現在、全国の民間企業、官公庁・自治体において、クレーム対応の研修を開催している。
- 著書には、『正しい接客マナー』（日本能率協会マネジメントセンター）等がある。