

# 板橋区事業 「クレーム対応研修」(1/4)

基本・事例編  
中小企業診断士・特定社会保険労務士  
岡田資司

# 講師紹介

- **ソフトウェア開発企業で約20年勤務**
  - システムエンジニア（ソフトウェア）
    - 顧客とシステム化の要求定義などに従事
    - 成果物がソフトウェアであるだけで受注型製造業と同じ
  - プロジェクトリーダー／マネジャー
    - システム構築プロジェクトの責任者（工場長）
    - 顧客からのB2B取引におけるクレーム対応も
    - 火を噴いた他プロジェクトの消防士としても
- **コンサルタントとして独立**
  - プロジェクトマネジメントプロフェッショナル（PMP）
    - 資格取得（現在は失効）
    - 会員組織のPMIでリスクマネジメント研究会
  - 区の経営相談員として
    - 接客教育などの相談も
  - 企業の顧問として
    - リスク対応の仕組み作りなど

# カリキュラム（途中休憩有）

- **1日目（9:30～12:00）：基本・事例**
  - クレームとは（基本を学ぶ）
  - 具体的事例
  - 目的：基本的な理解を進める
- **2日目（9:30～12:00）：状況別相手別対応**
  - 予防、発生時対応、再発防止
  - 顧客、悪質クレーマ
  - 目的：現場の対応方法を学ぶ
- **3日目（9:30～12:00）：組織としての対応**
  - ルールを決める
  - 体制、教育
  - 目的：組織としての対応方法を学ぶ
- **4日目（9:30～12:00）：ケーススタディ**
  - グループ演習：こんな時どうする？
  - 目的：グループで考えて理解度を深める

# 自己紹介・自社紹介

- 会社名と主な事業内容
- 名前
- 主な担当業務（仕事内容）
- クレームについて思っていること感じていること
  - 経験や、想像など

# 1.1.コンビニ土下座強要事件('14)

- 当日
  - 男女数人が店内で飲食等
  - 店長が「出て行け」と発言
  - 再度来店、店内動画撮影
  - 店長が取り上げたが手が濡れていて、これに激高
  - オーナーが出勤、数人で取り囲む
  - クレーム側に応援、店側エリアマネージャも
  - 土下座
  - スマホ弁償確約、タバコを6カートン
  - 一覧の状況をネットにアップ
- その後
  - ネットで犯人探し、出頭
  - クレーム側勤務先も道義的責任でお詫び
- 補足
  - 「しまむら」や釧路のコンビニでも土下座事件

## 1.2.船場吉兆事件('07-'08)

- **概要**

- 消費／賞味期限切れの菓子・惣菜の販売
- 地鶏の産地偽装
- みそ漬けの産地偽装
- 無許可での梅酒製造及び販売
- 客の食べ残しの再提供

- **経緯**

- **パート従業員への責任転嫁**
  - パート4名記者会見
  - 農林水産省の調査でも会社側矛盾発覚
- **記者会見での女将腹話術（息子は人形）**
  - 「頭が真っ白で」「知らんと言え」…
- **破産**
  - 民事再生手続き→使いまわし10年発覚→客減少

# 1.3.債務不履行某係争事案

- **経緯**
  - 情報システム開発を構築業者に発注（契約書あり）
  - 要求仕様の細部で曖昧、追加、変更
    - ゴールが見えないままに突き進む
  - 当初納期に間に合わず
  - システム仕様についても発注側が不満
- **紛争**
  - ゴールが明確ではない
    - 発注側としては、要求して合意されている
    - 受注側としては、問題指摘を行っており約束していない
  - **裁判**
    - 双方が議事録や設計資料などを提示
  - **問題点**
    - ソフトウェアは見えないので設計書でのゴール確定が難しい
    - 明確な決定事項として議事録を残していない

## 1.4.東芝クレーマー事件（'98）

- ビデオテープレコーダーを購入
- メーカーに修理を依頼
- 勝手に修理され、たらい回し
- メーカー担当者から暴言を吐かれた
  - 「お宅さんみたいのはね、お客さんじゃないんですよ、もう。クレーマーっっちゃうのお宅さんはね。クレーマーっっちゃうの」
- やり取りの様子をネットに公開
- マスコミも知る事となり不買運動へ



## 1.5.店頭でのクレーム例

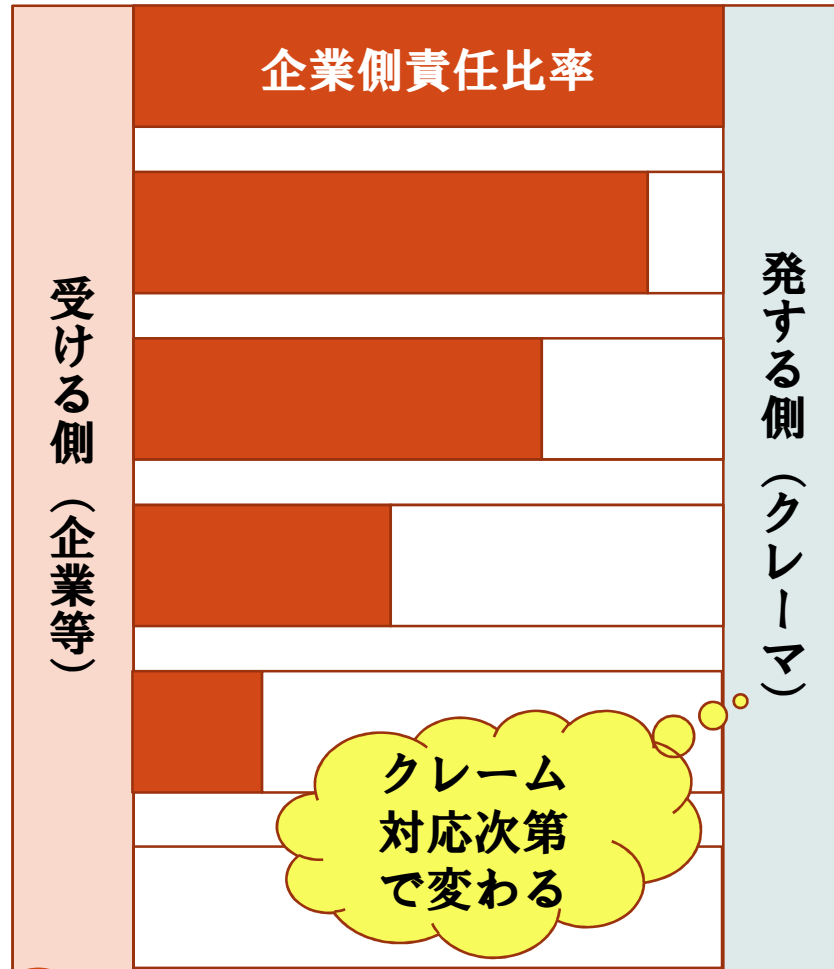
- 飲食店にて
  - 料理の提供が遅い、美味しくない、食器などが汚れている、…
  - 虫が入っている、毛が入っている、…
- 小売店にて
  - 壊れている、異物混入、…
  - 腹を壊した、…
- サービス業にて
  - 気に入らない、思っていたのと違う、…

## 2.1.クレームとは

- **Claim：要求、権利の主張**
- **日本での「クレーム」：苦情**
  - **本来：不良品の交換要求や、契約違反の損害賠償請求**
    - 企業側に問題があり顧客（個人、企業）が是正要求
  - **広がり：企業と顧客の行き違い**
    - 顧客の期待が過大、企業の顧客志向間違い、…
  - **広がり：行政や個人にも**
    - 対価の無い場合は主張が強くなりやすい
  - **トラブル：行き過ぎたクレーム**
    - 第三者のクレーム（ネットでの批判など）
    - 悪質なクレーム
- **クレーマー：クレームをつける消費者**
  - 1999年の東芝クレーマー事件から用語が広がった
    - 悪い響きで広まってしまった
  - 「悪質クレーマー」の存在

## 2.2.クレームの様々

企業側責任比率、程度、要求度合



クレイマー側の気持ちから

問題を解決してほしい

期待を裏切られて悲しい

クレイマー扱い？失礼な

社会的正義に反するのではないか

自分の要求は100%通るべき

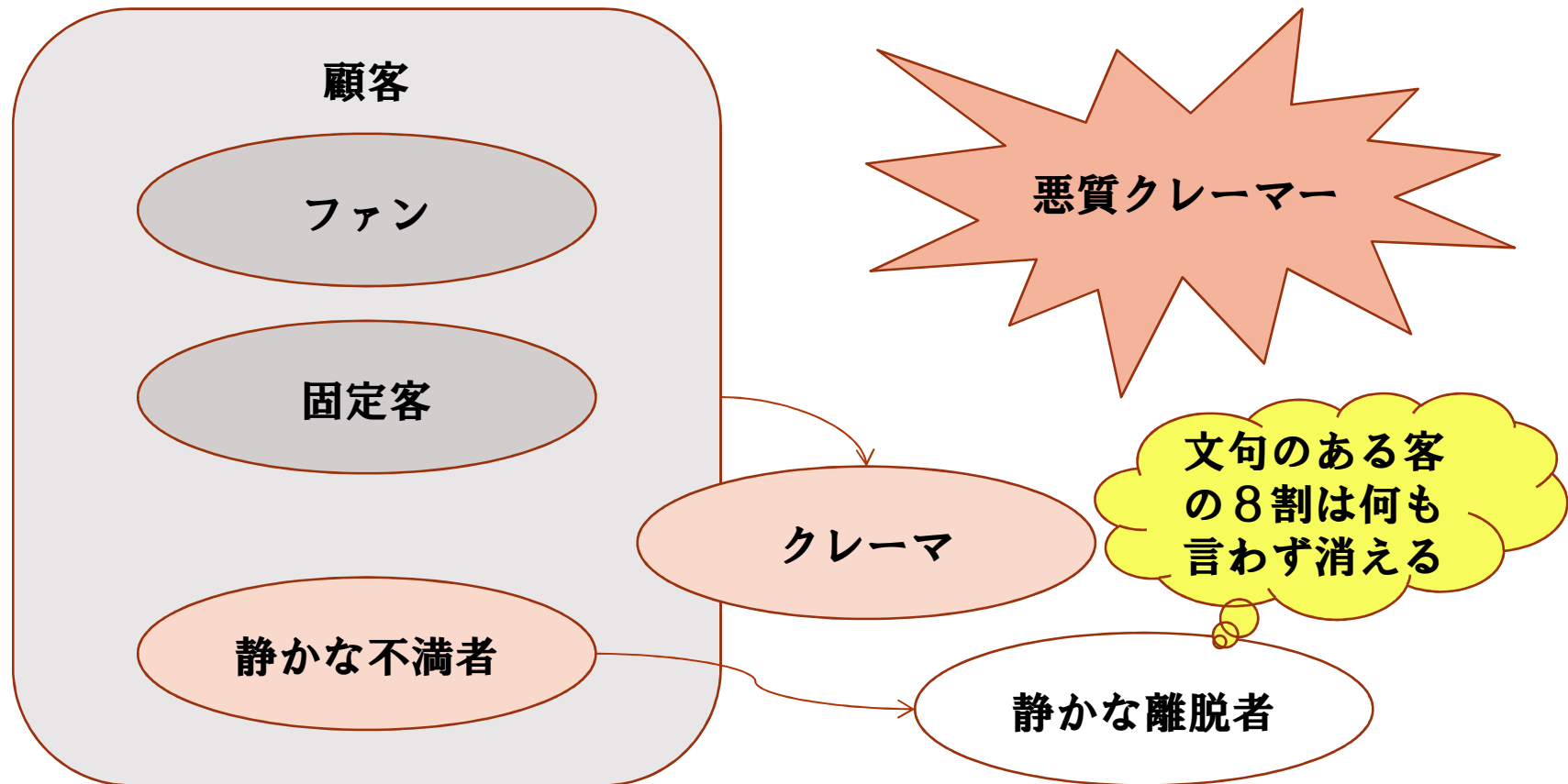
怒りが抑えられないのは相手のせい

担当女性と仲良くなれるのでは

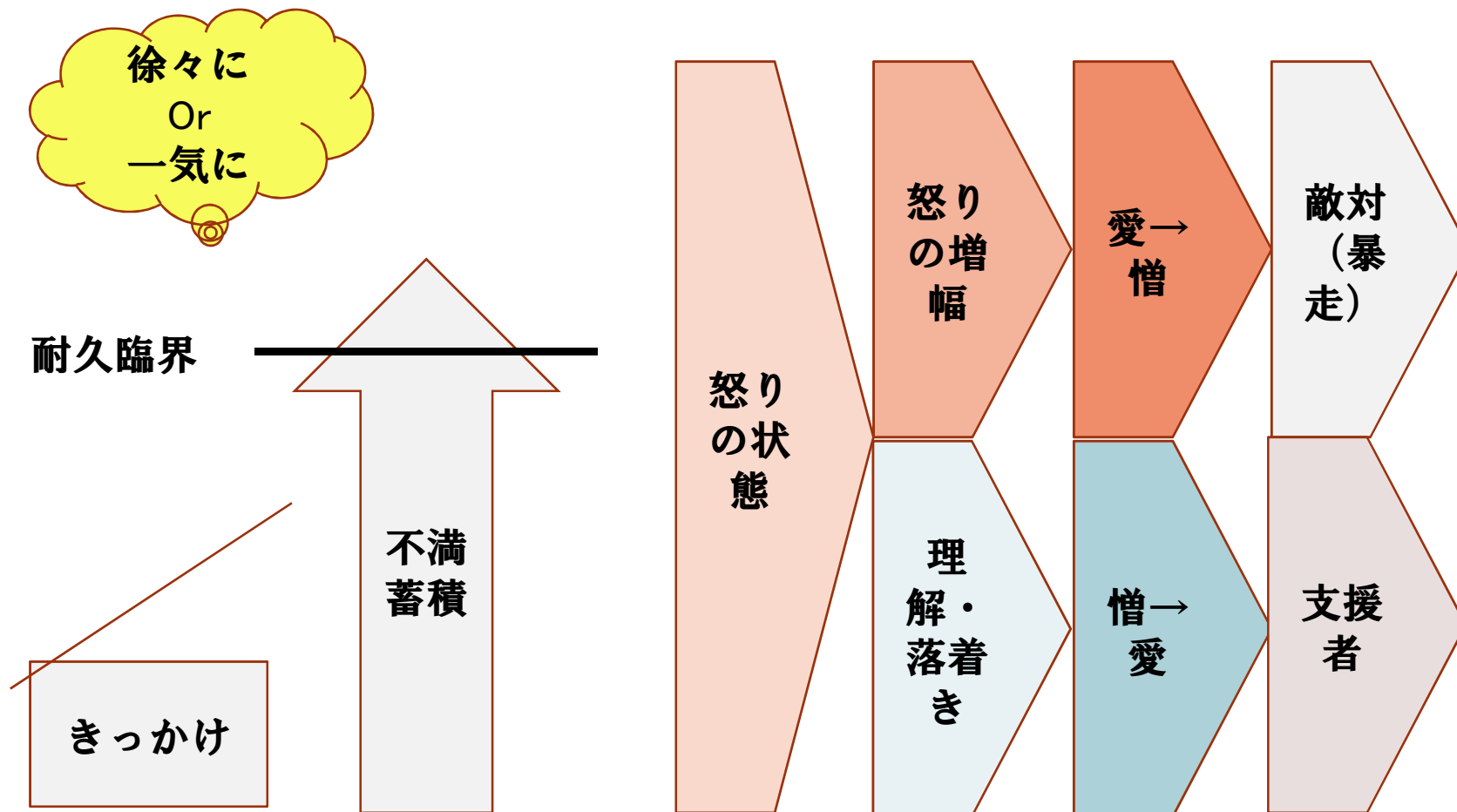
儲けられるのではないか、チャンス

金づるになるのではないか、チャンス

## 2.3.顧客とクレーマ



## 2.4. 一般的クレーマーへの道



## 3.1.B2B（企業間）のケース

- BusinessToBusiness
  - 企業間取引、部品提供等、最終製品ではない
- 顧客企業からのクレームで、組織対組織
  - エアバッグの「タカタ」のような例外はあるが
- クレーム対応
  - 品質・納期の問題
    - 明確な契約書の無い場合も多いのが問題を複雑化する
    - 「言った」「言わない」の争いが多い
    - 無理を聞いて、結果が伴わず争いになることも
  - クレーム側が決定権者でない場合に長期化複雑化
    - クレームをつける側も雇われており引き下がれない（成績）
  - 悪意のクレームの場合も
    - コストを下げたい（買い叩き）、下請法回避
  - 最悪の場合、損害賠償請求（裁判）
    - 裁判所は書類による証拠優先

## 3.2.B2B2C（メーカー）のケース

- BusinessToBusinessToConsumer
  - 企業間取引だが、消費者に届く製品を作っている
- 消費者からのクレームがある
  - 途中の卸業者等を飛ばしてメーカー責任が問われる
- クレーム対応例
  - ペヤング：虫混入…早期対応
    - 製品出荷停止、工場改善、再開
  - 雪印乳業：集団食中毒…食品メーカーへの不信
    - 「そんなこと言ったってねえ、わたしは寝ていないんだよ!!」
    - グループ解体・再編
  - 不二家：期限切れ原材料…食品偽装
    - 多数店舗閉鎖、業務支援受け
  - 家電の発火なども…延々と続く回収
- 副作用
  - 問題発生即全品回収が良い企業神話
    - 混入程度はあり得る話、コスト増で消費者にツケが回るが良いのか？

## 3.3.B2C（接客）のケース

- BusinessToConsumer
  - 小売・飲食・サービスなど直接顧客と接する
- 消費者から直接のクレームを現場で受け取る
  - クレーム対応教育が無いと過剰反応になりやすい
  - 鎮火するのも大火事になるのも現場担当者次第
- クレーム対応
  - 小売業：商品の不備など
    - 「しまむら」では往復の交通費を要求
  - 飲食業：品質、接客態度、など
    - 提供が遅いといった不満や、態度に怒り出す場合や…
    - マクドナルド：期限切れ鶏肉、異物混入
  - サービス業：結果品質、接客態度、など
    - タクシーでは、料金が高いとか、口のきき方だとか…
  - 教育・福祉：保護者や家族からが多い
    - 保護者からのクレームで看護師全員が辞めた特別支援学校も



## 3.4.クレームの手段

- **直接**
  - 初動（きちんと相手の言うことを聞く）が大切
  - 店で騒ぐなど営業妨害にも
  - 威圧的な態度や、狡猾な脅しを受ける場合も
- **電話**
  - 面と向かってないので怒りが増幅しやすい
  - 聞き取りにくいところはきちんと聞き返す
  - 録音してネット等で公開されるということもある
- **手紙・メール**
  - 手紙への返信は文章表現に注意が必要（裁判の証拠にも）
    - 弁護士など専門家の助言を得たほうが良い
  - メールも同様で、さらに、ネット公開される危険も
- **ネット**
  - SNSでの拡散、名前や住所等の公表、画像公開
  - 炎上しやすい（クレーム出す側受ける側、双方）
  - 事実誤認の内容も多くなるが止められない
- **マスコミ**

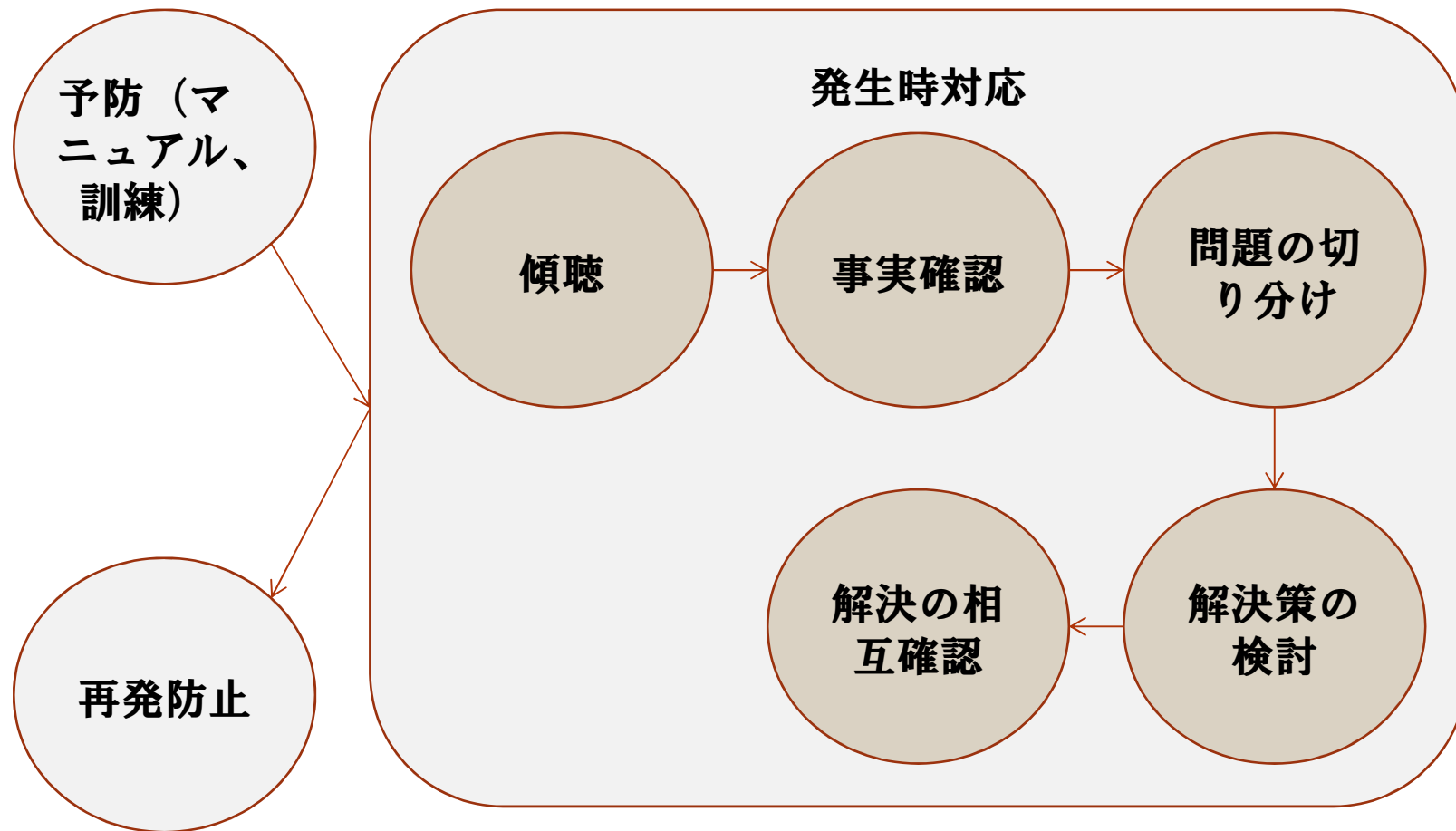
## 4.1.対応の原則(1)

- **相手の話を聞く**
  - **まずは傾聴（相手の立場に立つ）**
    - 何を言っても、言い訳に聞こえてしまう
  - **相手の発言を否定してはいけない**
    - 事実相違でも、相手がそう思っていること自体は認める
- **事実を確認する**
  - **明確に事実誤認であることは指摘する**
    - 証明できること、法律上の問題、など
  - **当方の「非」は認める**
    - 責任回避をしてはいけない、「〇〇の部分はこちらのミス」等
- **やってはいけないこと**
  - **感情的に反発する、相手の発言を遮る、乱暴な言葉**
    - 多くの場合、どちらかに100%の非があるわけではないのだから
  - **事実確認前に補償などの約束をする**
    - 事実在即し、責任の範囲で、弁償等を行うべき
  - **必要以上の便宜を与える（金を払うなど）**

## 4.2.対応の原則(2)

- クレームは宝（情報源）
  - 適切なクレームは改善につながり発展につながる
  - コンサルタント報酬を払わず勉強になる
  - 内部の者が気付かない指摘が得られる
    - 組織を変えるのは「若者」「馬鹿者」「余所者」
- 自分の人格を傷つけていると感じてはいけない
  - クレーマーが何を言おうが、指摘は事実または行動に対してである
- クレーマーはファンだと思え
  - 一般のクレームは高い期待の裏返し
  - 適切な対応でファンに戻る（熱烈なファンになることも）
- 悪質クレーマーには法的手段を
  - 一線を越えたら遠慮してはいけない
  - 警察を呼ぶ、警告する、裁判に訴える
- 過去に学ぶ
  - B2Bのクレーム対応部門、B2Cの現場
    - マニュアルを整備する
    - 事例を蓄積する（対応結果まで）

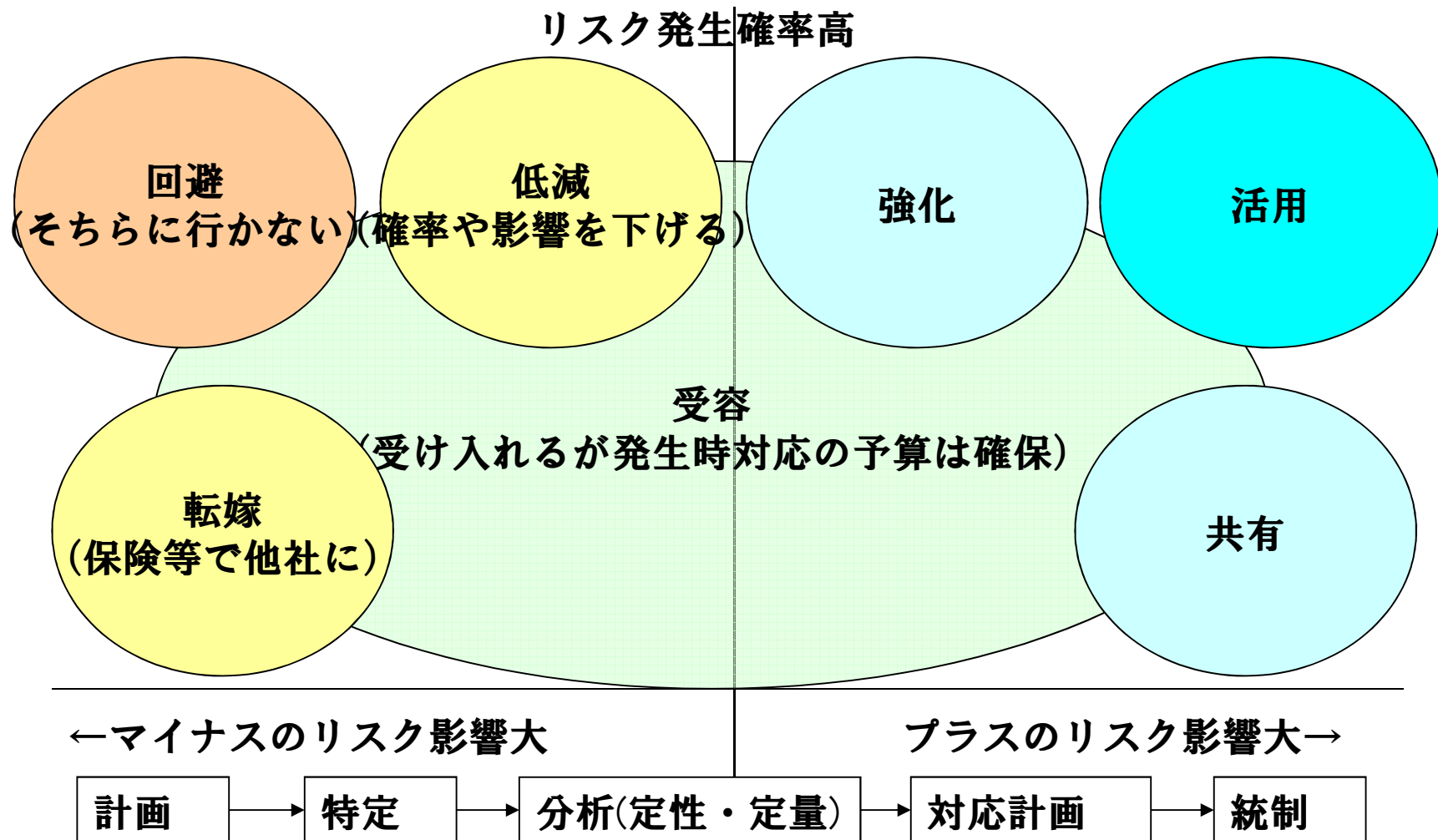
## 4.3.対応の流れ



## 5.補足

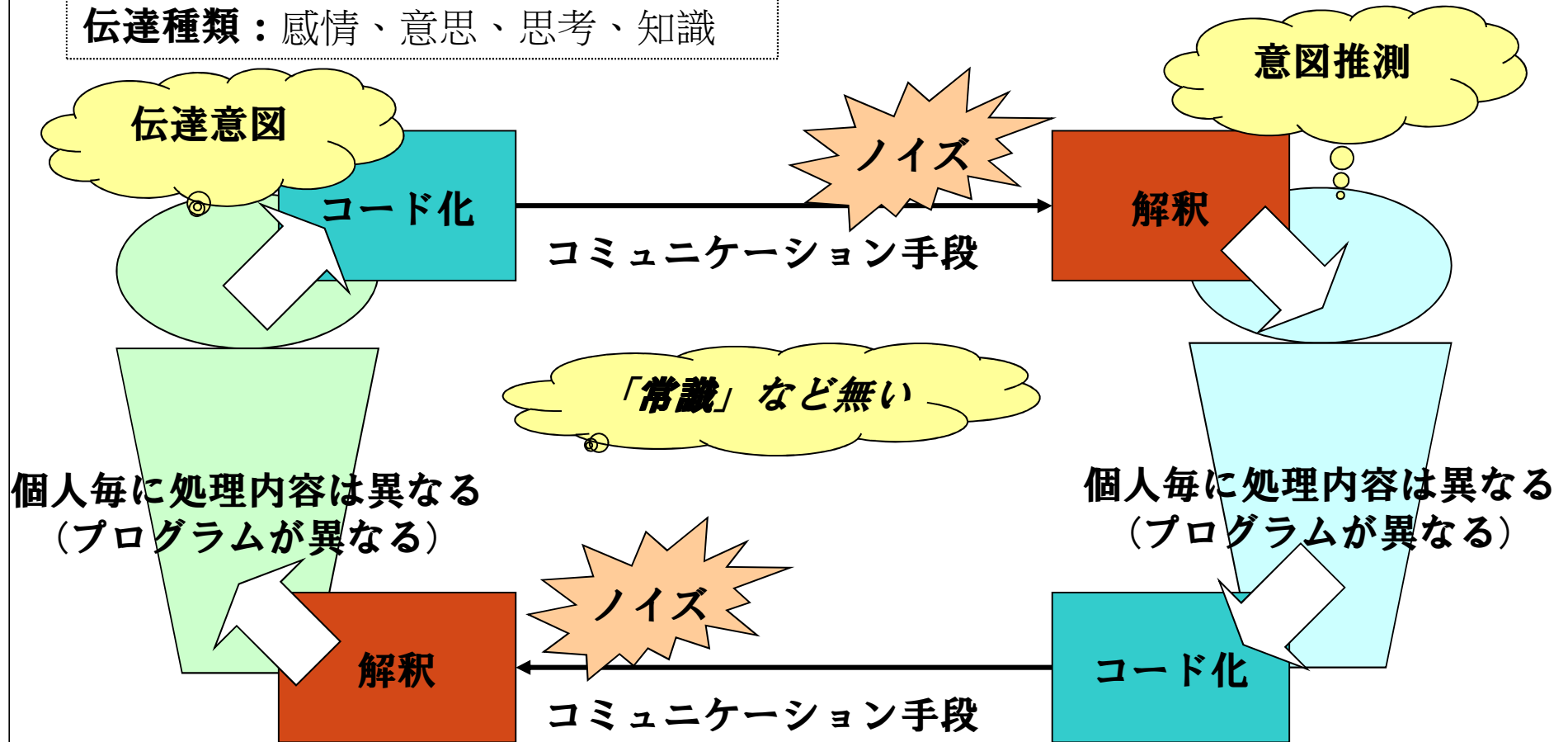
- **クレーム対応の巧拙が大きく影響する**
  - TVで見かける記者会見の稚拙さを反面教師に
    - ○○県議会議員、○○市議会議員、年金機構、…
- **クレーマーは理解を求めている**
  - 一部の金銭目的の悪質クレーマーを除く
  - 感情的でも冷静でも、クレーマーは苛立っている
    - 自分の苛立ちを理解してもらいたいと思っている
    - 時には荒唐無稽な指摘であっても馬鹿にはしてはいけない
- **指摘は有難く改善事項として受け止める**
  - あり得ない要求でも検討課題になる
  - 顧客の声を集めるのは本来は経費が掛かる
    - 調査会社への支払いなど
- **クレームは自分個人ではなく行動にと思う**
  - 個人攻撃だと受け止めると辛い
  - 個人攻撃の言葉でも自分の「行動」にクレームと理解

# 資料：リスクマネジメント



# 資料：コミュニケーション

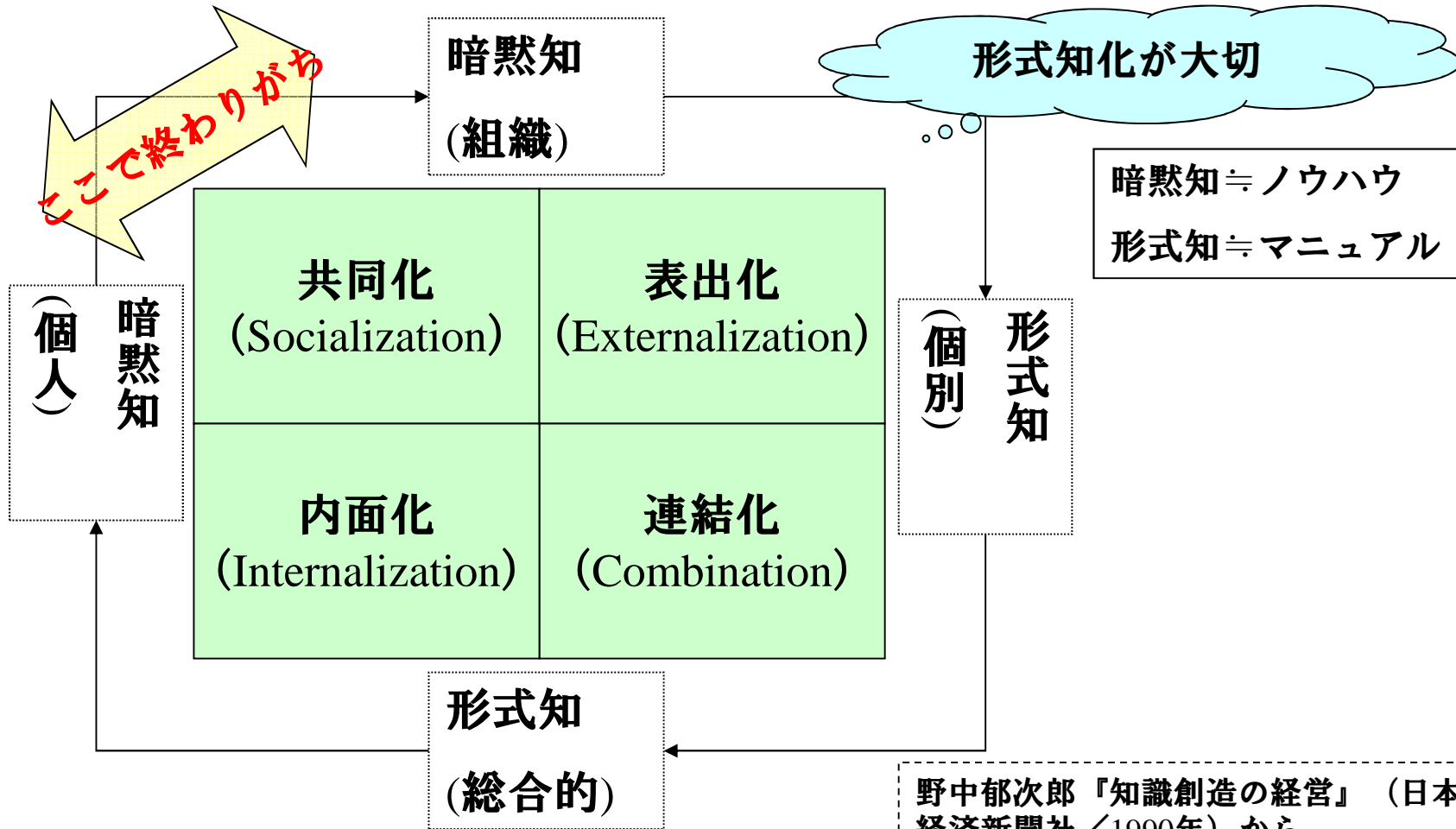
伝達種類：感情、意思、思考、知識



コミュニケーション手段：言葉、表情、身振り

※PMBOKガイドの図を参考に加筆

# 資料：暗黙知・形式知





# 次回は個別対応方法について