

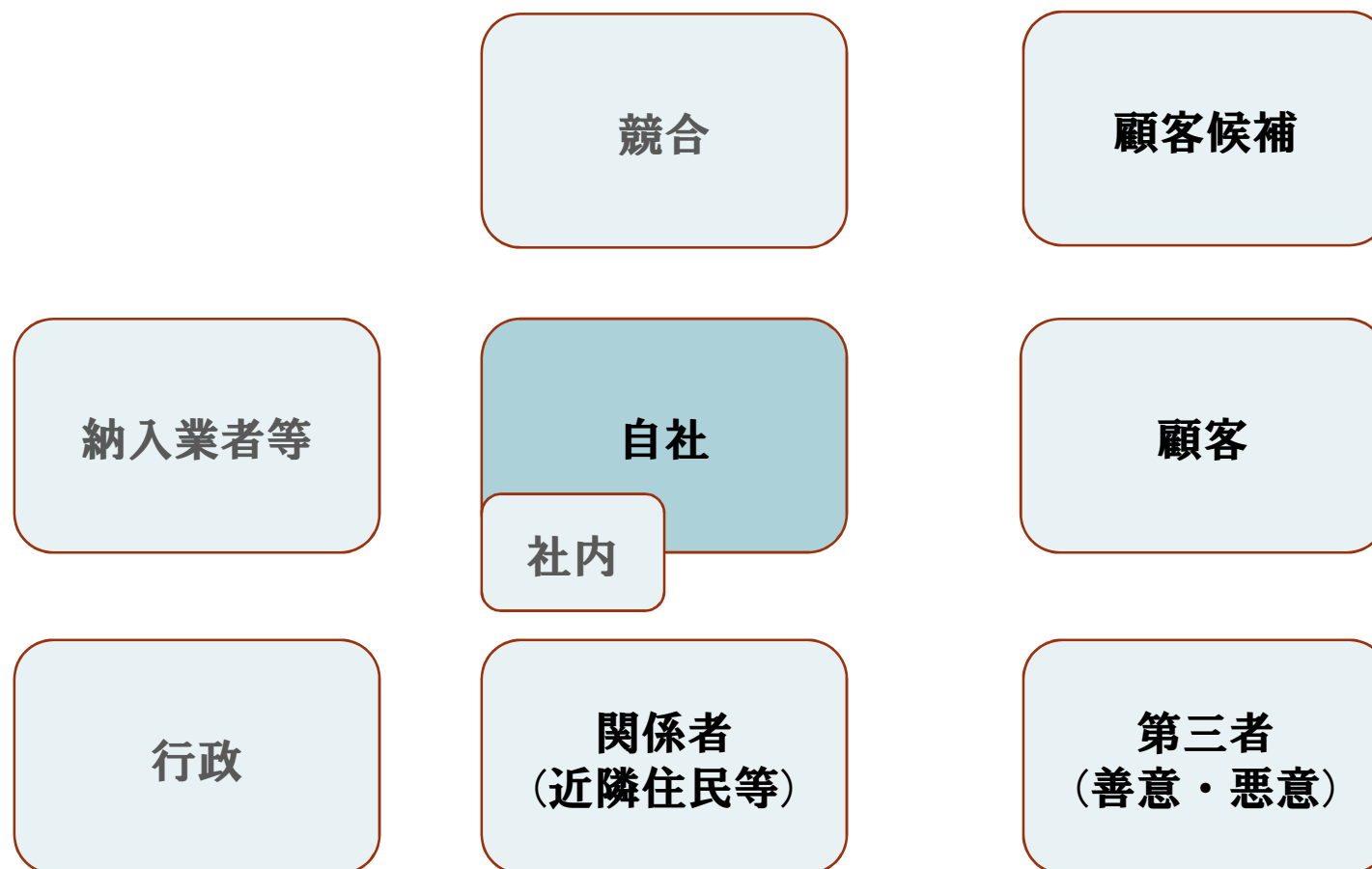
# 板橋区事業 「クレーム対応研修」(2/4)

状況別相手別対応編  
中小企業診断士・特定社会保険労務士  
岡田資司

# 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

# 1.0.クレーマー色々（広い意味）



# 1.1.相手が顧客・候補

- **商品やサービスへの不満**
  - **企業の場合**
    - 個々の案件の影響が大きい場合が多いので原則組織対応
    - 悪い情報を上に報告する文化でないと（隠すと）問題拡大
  - **個人の場合**
    - まずは現場で対応する（周囲も協力する）
    - 問題が大きくなりそうになったら上や専門部署に
  - **当方に非がある場合**
    - 二次クレームを防ぐ、ピンチをチャンスに
  - **当方に非が無い場合**
    - 相手の主張は聞きつつ、毅然と
- **営業活動へのクレーム**
  - チラシ、メール、FAX、電話、等
    - 顧客になり得る存在、対策は難しいことも

## 1.2.相手が顧客以外関係者

- **近隣住民**

- **騒音、臭い、車の出入り、…**
  - 予防のためには日頃からのつきあいが大切
  - 挨拶、町内会、祭りへの寄付、などで味方を作っておく
  - 関係性は切れないので強引さを避けて時間をかけても
- **先住民に限らず…**
  - 後から越してきて文句を言う人も居るが同様に扱う

- **事故等**

- **従業員が営業車で事故を起こした等**
  - 営業時間中、営業車等の場合は、使用者責任
  - 営業車は私的には使わせないこと（予防）
- **会社として責任がある場合（法的・道義的）**
  - すぐに動く、一定以上の地位にある人が動く

## 1.3.相手が善意の第三者

- **組織としての不祥事に対して**
  - 公式に対応することが大切
    - HP掲載、新聞広告、ニュースリリース、記者会見
  - 隠し事をして勘ぐられることが油を注ぐ
  - 弁護士と相談して組織として取り組む
- **個人としての不祥事に対して**
  - 冷蔵庫寝っ転がり、芸能人居場所つぶやき、犯罪
    - 予防：日頃の教育、就業規則（懲戒規定）
  - 組織としての個人の処罰と結果公表
    - 労働関係法規も考慮しつつ
- **根も葉もない噂**
  - 小さな噂が大きくなることも、初期消火が重要
    - きちんに対応することで信頼に値すると思わせる
  - 事実無根であればHP等で事実によって反証する
    - 無視する方が良い場合もあるが

## 1.4.相手が悪意の第三者

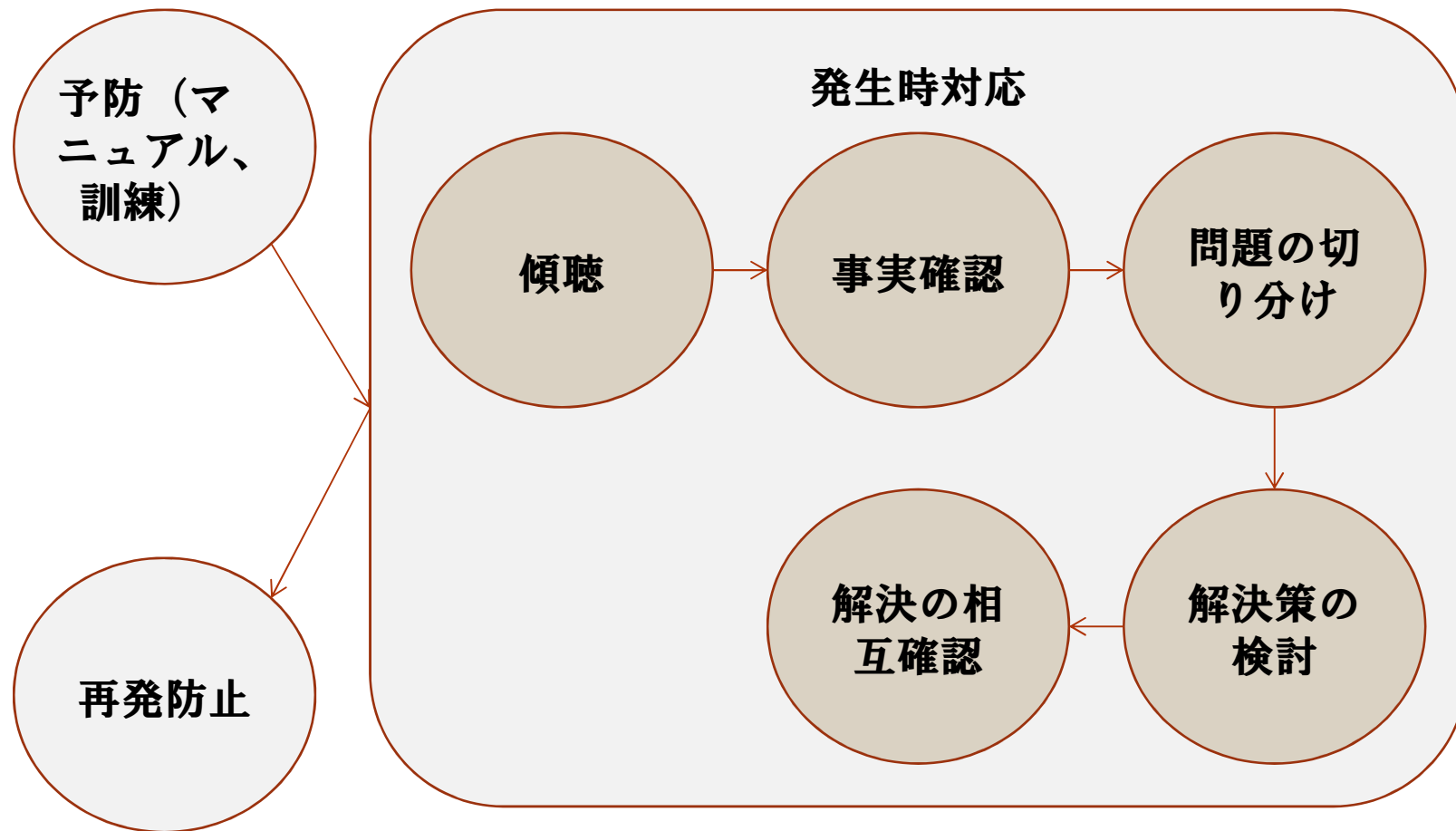
- **面白いから騒ぐ**
  - ネットや電話で匿名のことが多い
    - 電話は時間をとられるので、愉快犯と判断したら毅然と
- **ダメージを与えたくて騒ぐ**
  - 競合の企み、嫉み
    - 背後関係の立証は難しいが
  - 恨み
    - 万が一自社に遠因があっても不当な要求はのまない
- **金銭が得られるから騒ぐ**
  - 必要を超えた金銭で解決を図ってはいけない
    - 同様の輩が現れる
    - 当該品物の購入価額まで等決めておく→組織としての対応
  - しつこいクレーマーか悪質クレーマーかの判断
    - 悪質クレーマーと判断したら法的手段を
    - 「誠意を見せろ」は魔法の言葉？

## 1.5.お客様は

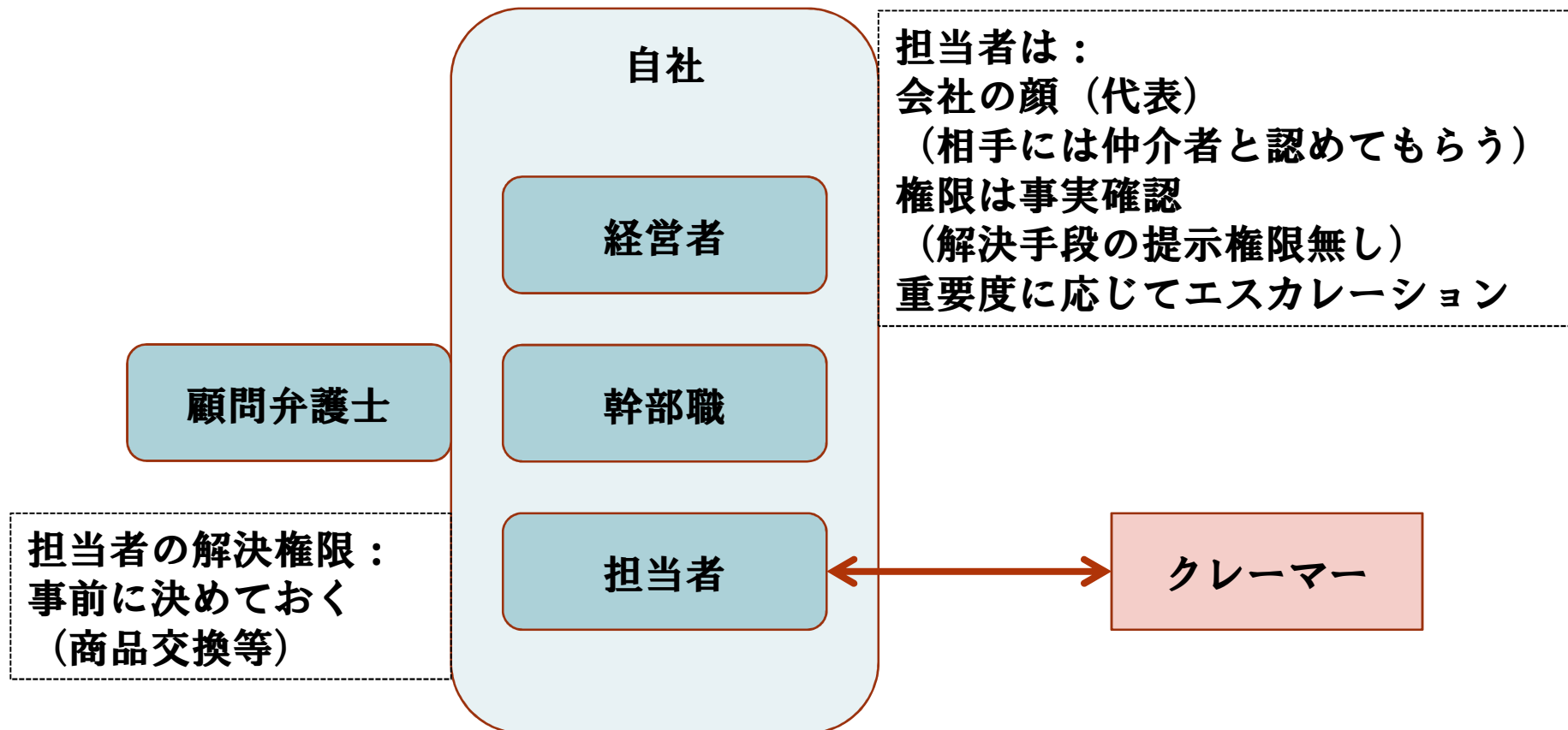
- お客様は神様ではない
  - 「神様」「患者様」、勘違いさせてはいけない
- お客様は大切な存在である
  - 罵詈雑言を浴びせられようが、大切な存在だから
- お客様でなければお客様ではない
  - 犯罪者をお客様扱いしてはいけない



## 2.0.対応の流れ



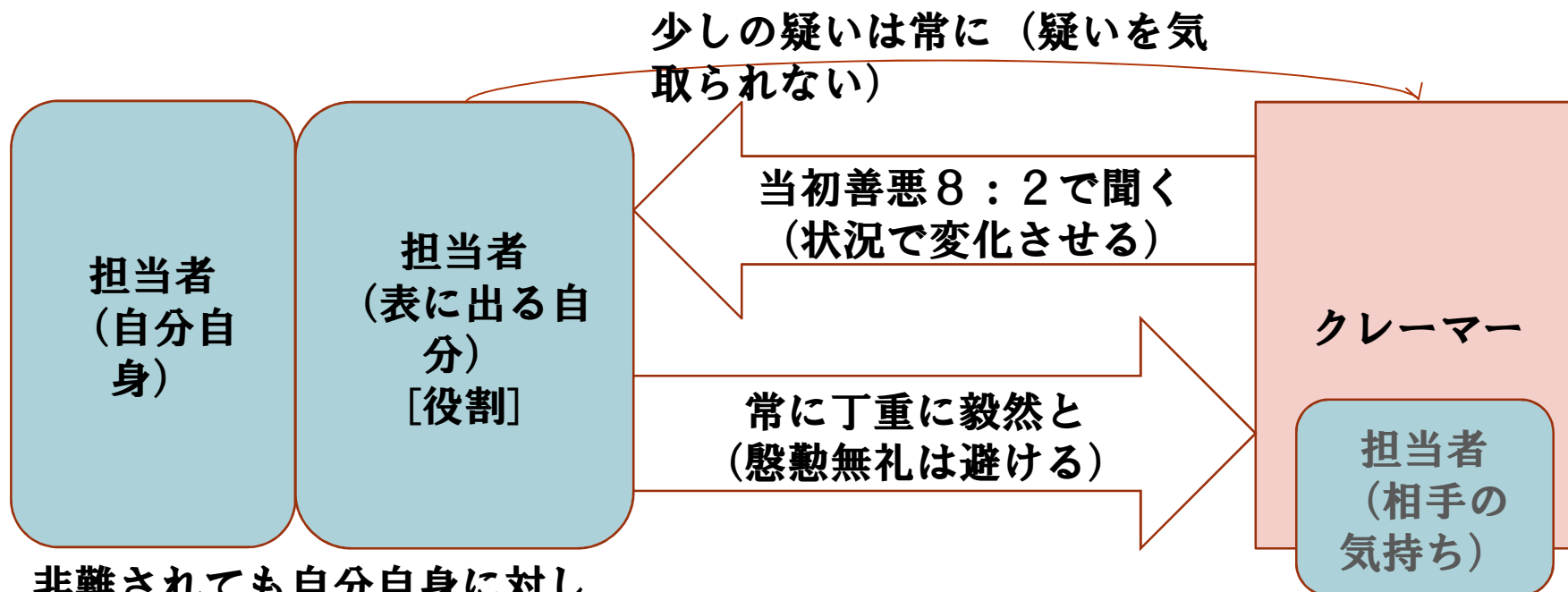
## 2.0.図：担当者の権限



## 2.1.傾聴

- **まずは相手の言葉を聞く、話させる**
  - いかにも怒っていても事実が違おうが
    - 怒りはいずれ収まる（エネルギーが必要なので続かない）
  - 適度に相槌を打つ、質問には逆質問で促す
    - 遠慮無く話すよう促す
- **まずは相手は善意であるという前提で**
  - ただし100%善意であると思いつままない（頭の片隅で冷静に）
  - 話の内容で善意悪意の度合いを変えていく
- **相手の気持ちになって**
  - 普通はクレームを言うのにも勇気がいる
    - クレームを言ってくれて「ありがとう」
  - 交渉にも慣れてないから論理的に話せない
    - 支離滅裂でも堂々巡りでも
  - 真意を探り出す
    - 言葉だけではなく相手の表情なども観察する

## 2.1.図：態度



非難されても自分自身に対してではなく役割としての「担当者」に対して言われているという認識で冷静に誠実に

## 2.2.事実確認

- 時間軸で確認していく
  - 話を整理して時間の流れで何が起こったか確認
- 原因結果を確認する
  - 何が直接の原因で、何が起こったのかを確認
- 理解してもらうことは難しい
  - 自社の事情や業界常識は伝わらないという前提で
- 専門用語は使っては駄目
  - なるべく平易な言葉を使う、意味が違う場合も注意
- 事務的な態度は不信感（しかし冷静に）
  - 相手は自分に寄り添ってくれることを望んでいる
- 現物確保・証拠保全
  - 話だけでは調査が出来ない、現物を確保する
- 疑うのでは無く解決のために協力要請
  - あくまでも原因を明らかにしたいという前提で

## 2.2.図：クレーム内容の5W2H

What	何を	対象商品・サービス
Who	誰が	サービスの提供者など
When	いつ	発生日・時刻
Where	どこで	発生場所
Why	なぜ	その状況に至った経緯・背景
How To	どうやって	使い方や当時の状況など
How Much	どのくらい	使用量など

## 2.2.図：メモ（議事録）

日時		場所	
お客様名		直接影響	
電話番号		ご住所	
担当者			
内容	What		
	Who		
	When		
	Where		
	Why		
	How		
ご要望			
決定			
ToDo	何を	いつまでに	誰が

- ・メモはもっと簡単で良い（当初は整理不可能かも）
- ・日時は、開始～終了
- ・誰が直接影響を受けたのか
- ・電話対応の場合は場所不要
- ・内容の5W2H、記録の5W2H
- ・内容は先方の言い分確認
- ・ご要望は先方の希望
- ・決定は合意したこと（または約束したこと）
- ・ToDoは課題解決
- …残った課題を解決する計画（金曜日までに原因調査結果を先方に報告する、等）

理想としては、誰が何を言ったかまで、細かく記録できると良い。

二日目資料

## 2.3.問題の切り分け

- **非は詫げる（事実のみ）**
  - **共感、慰め（相手の感情に詫げる）**
    - 大変だったとか、被害を受けてしまったこととか
  - **（事実が確認されたら）事実に対して非を詫げる**
    - 自社の非がある部分が明確なら、それは詫げる
- **問題の切り分け**
  - **時間が掛かる場合はその予定を明確に**
  - **調査した事実に対して自社以外の原因かも**
    - 間接的にでも自社が影響していたらそれは認める
    - クレーマー側の問題かもしれない
  - **不明点は持ち帰って調査する**
    - 食中毒や混入なら専門家の調査
    - 自社以外の関係者がいるならその調査
    - 法律上の義務なども専門家に



## 2.4. 解決策の検討

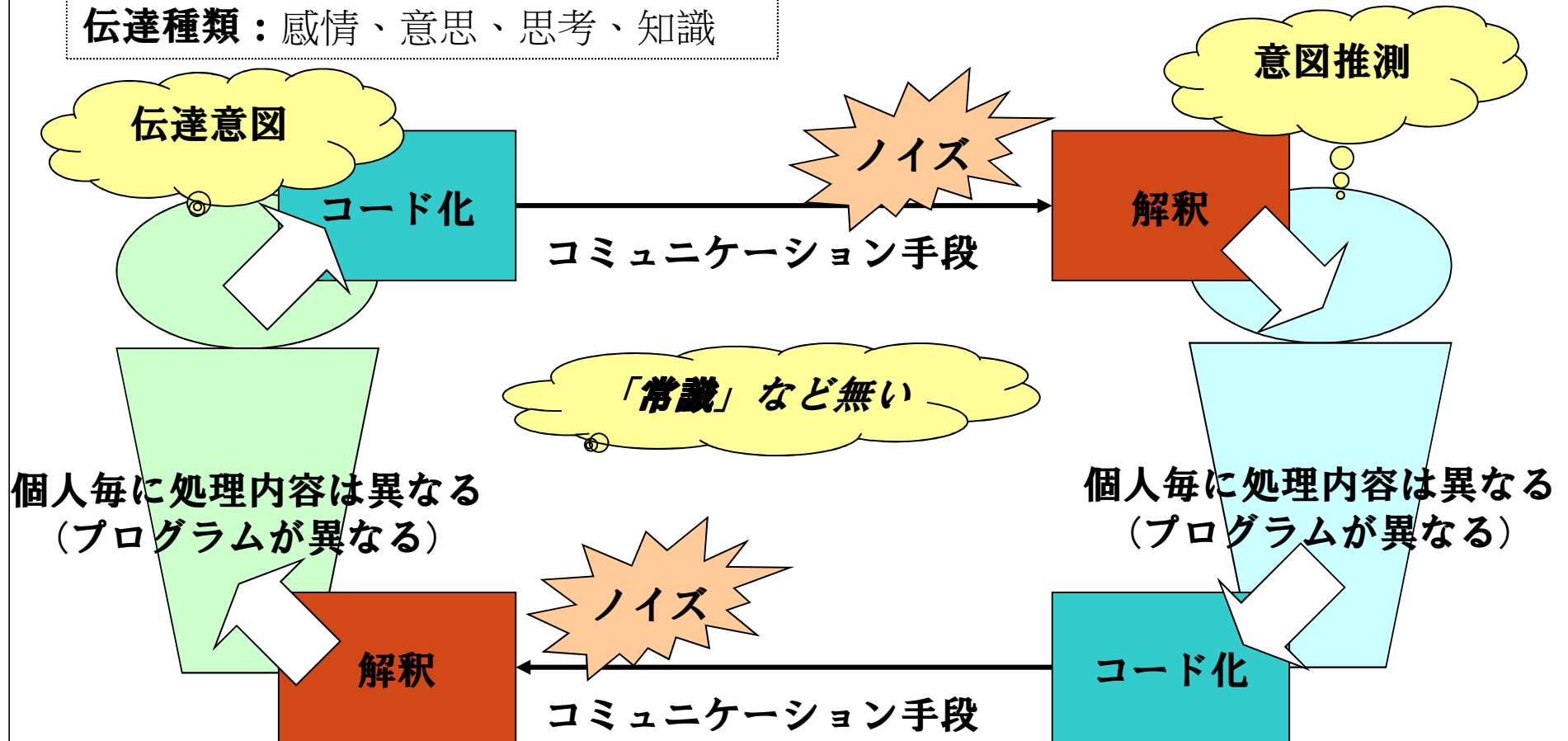
- **原則は直接被害の弁償まで**
  - 商品の交換、返品
  - サービス料金の返金
- **相手は何を解決してほしいのか**
  - 結果に対して支援してほしいのかもしれない
    - 自社が原因で遅刻したので相手に説明してほしいとか
- **解決の手段は自社とは限らない**
  - コンシェルジュ役を求められているのかも
  - 解決手段を提示したり協力してあげることも
- **解決手段に特別待遇は避ける**
  - 特別待遇は他に広がり不公平感がさらなるクレームを
  - 相手の気持ちに対しては特別待遇で良い

## 2.5.解決の相互確認

- 相手は言うだけでスッキリすることもある
  - その場合は特に記録などは不要
- 返金したらレシートなどは戻してもらおう
  - なければ領収証をもらう
- 商品交換したら元の商品は戻してもらおう
  - なければ受取証をもらう
- 損害賠償等になった場合は解決文書を取り交わす
  - すべて解決した（問題点は残されてない）こと
  - 弁護士に入ってもらった方がよい
- 原則として解決したことの証拠を残す

# 3.0.状況別対応

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

## 3.1.面と向かって（自社で）

- **その場で**
  - 簡単なクレームなら他の顧客に見せる方が良い
    - ただし隅の方に移動するなど他の顧客に迷惑をかけない
    - 真摯な対応が分かるし、相手も無茶を言わないかも
  - 一人で対応するがもう一人が支援
    - 取り囲む雰囲気になってはいけない
- **別室で**
  - 騒ぐようなら応接室など別室で複数で
  - お茶を出すなど丁寧な対応を
- **メモをとる**
  - メモ帳は常備しておく
  - 別室の場合はもう一人が記録係
  - 二回目以降は了解を得てから録音も
    - 難しい場合はこっそり、ただし証拠として出すとさらに問題

## 3.2.面と向かって（訪問の場合）

- 電話受け後など訪問した方が良い場合
- 複数で訪問する
  - 言った言わないを防ぐ
  - 全般にリスクを下げる
- 自社に非がある場合は手土産（菓子折など）
  - とりあえず呼び出された場合は不要
- メモをとるのは常に重要
- 自分の立場を明確にする
  - 当初は、話を伺う役目であることもある
    - 解決する権限があると誤解されてはいけない、約束も駄目
  - B 2 B の場合は一定の解決権限を持つ人が訪問

## 3.3.電話で

- **きちんと名乗る**
  - なかなか出られなかったときに謝るなど常識を
- **相手を確認する**
  - 当初は名乗らないかもしれないが
- **メモをとる**
  - A4程度の十分な大きさのもので
  - 復唱するなど間違わずに
  - 分からなかったら聞き直す
- **待たせない**
  - 保留してずっと待たせるなどしては駄目、かけ直し
- **録音機能付き電話機**
  - 聞き逃しもある
  - 相手が違法な態度をとったら警告にもなる

## 3.4.手紙やメールで

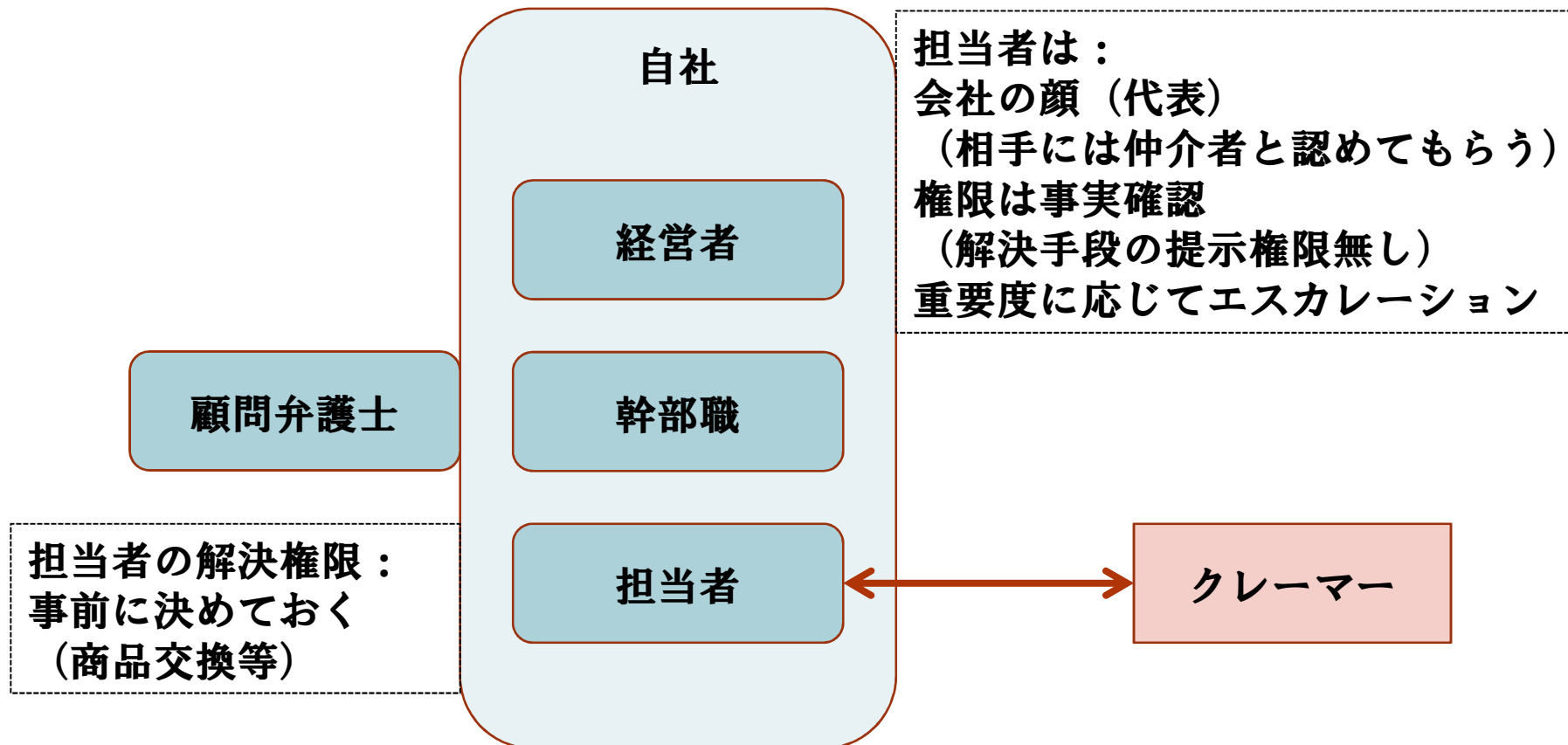
- 手紙やメールで受け取っても直接連絡を
  - すぐに電話、状況によっては訪問
  - 原則として、手紙やメールでのやりとりは避ける
- 手紙やメールを出す際には確認を
  - 特にメールは拡散されてしまうことがある
  - 複数のチェックを
  - 場合によっては弁護士のチェックを
  - 必ずコピーをとっておく
- B2Bの場合はメール活用もあり
  - ただし言質を取られないように事実確認等に限定

## 3.5.SNSなど

- **直接対応してはいけない**
  - コメントしたりメッセージを送ったり
  - 火に油を注ぐだけ
- **噂が広がっているようならHPで発表を**
  - 事実関係を説明する
- **悪質な場合は警察に相談する**
- **弁護士に相談して削除要求も**



## 4.0.現場での対応



## 4.1. やってはいけない

- **相手の立場になってない**
  - 相手の気持ちにより添うことが重要
  - ただし悪質クレーマーと判断した時点で態度を変更
- **乱暴な、そっけない言葉遣い**
  - あくまで敬語で丁寧に（悪質でも）
- **曖昧な言葉、曖昧な時期、梨の礫**
  - 相手をしてないのかと思われてはいけない
- **たらい回し**
  - 窓口の一本化、専門外でも自分が対応
    - きちんと引き継いだら手放して良い
- **無責任な約束**
  - 対応が遅れるよりできもない約束の方が問題が大きい
- **特別扱い**
  - 気持ちは特別（個別）でも

## 4.2.やらなくてよい

- **営業時間外の対応**
  - 時間が合わない場合は仕方ないが
- **クレーム内容が不明な場合の対応**
  - 話すことが目的だったりする場合は打ち切り
- **身分を明かさない人への対応継続**
  - 解決では無くクレームをつけることが目的だったり
- **謝罪文等の文書**
  - 最終的な解決局面で無ければ書いてはいけない
- **土下座など無理な要求**
  - 真摯な対応は必要、意味の無い感情対応は不要
- **「社長を呼べ」など**
  - ただし何か不満を感じているというサインではある

## 5.0.責任の範囲

- **自社の責任**
  - 法的責任があるかどうか
  - 契約内容に照らしてどうか
    - 明記されてなければ商習慣が優先される
  - 道義的責任があるかどうか
    - 社会的責任なども
- **クレーマー側の要求は妥当か**
  - 正当な要求として扱うか限度を超えたか判断か
  - 悪質クレーマーは凶に乗る
- **クレーマーの目的を考えて行動する**
  - 原状復帰か、気持ちの問題か、お金か、
  - 発注金額を減らしたいのか、取引を打ち切りたいのか、

# 5.1.自社の法的責任

- **債務不履行**
  - 契約した内容を満たさない
    - 履行遅延、履行不能、不完全履行
    - 履行請求権、契約解除、損害賠償
- **不法行為**
  - 損害を与える
    - 第三者に対しても起こり得る
- **製造物責任（PL法）**
  - 製造事業者が自らの製造物に対して責任を負う
- **使用者責任**
  - 従業員が事業執行中に損害を与えた場合使用者も責任
    - 使用者の無過失を証明しないといけない
- **特定商取引法**
  - 訪問販売、通信販売、電話勧誘、連鎖販売、他
    - 行政処分、刑事罰、クーリングオフ
- **民法や商法**
- **法的責任ではないが同義的・社会的責任なども**

## 5.2. クレーマーの違法性

- 脅迫・強要・恐喝
  - 脅迫：相手を畏怖させる
  - 強要：義務無きことを強制
  - 恐喝：財産を脅し取る
- 暴行・傷害
  - 暴行：傷害の可能性のある物理的な力
  - 傷害：生理機能や健康状態を害する
- 名誉毀損・侮辱
  - 名誉棄損：公然と事実を摘示して名誉を毀損
  - 侮辱：公然と人を侮辱
- (威力) 業務妨害
  - 信用棄損：虚偽の風説や偽計で信用を失墜
  - 偽計業務妨害：虚偽の風説や偽計で業務を妨害
  - 威力業務妨害：威力で業務を妨害
- 住居等侵入・不退去
  - 侵入：意思に反する侵入
  - 不退去：退去要求に応じない

# 次回は組織対応方法について