

板橋区事業 「クレーム対応研修」(3/4)

組織としての対応編
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.クレーム対応にも戦略が必要

- **組織とは**
 - 複数の人から構成されていてある目的を達成するための集団
 - 強みを活かして、弱みを消す手段
- **組織の目的**
 - 社会への「貢献」「成果」
 - 「人間の幸せ」
- **組織が果たすべき役割**
 - 自らの組織に特有の目的と使命を果たす
 - 仕事を生産的なものにし、働く人たちに成果をあげさせる
 - 自らが社会に与える負を処理するとともに、社会的な貢献を行う

資料：戦略・戦術・戦闘

- **戦略：生き残るための**
 - 例：J1で優勝争いを続けるため下部組織から一貫した…
 - 幾つかの試合に負けても生き残ればよい
 - 経営者が考えるべきは全体最適であり事業存続
- **戦術：試合に勝つための**
 - 例：相手は前掛かりで来るので跳ね返して速攻反撃
 - 幾つかの局面で負けても試合に勝てばよい
 - 幹部職が考えるべきは部分最適であり試合勝利
- **戦闘：局面で勝つ**
 - 例：目の前の相手をドリブルで抜いて最適パスを送る
 - 局面で勝つ積み重ねが試合に勝つことにつながる
 - 社員が考えるべきは与えられた仕事の完遂

1.1.理念（山頂はどこ）

「道徳なき経済は罪悪であり、経済なき道徳は寝言である」（伝二宮尊徳）

三方よし：「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」（近江商人）

「理念」の視点例

ミッション（使命）

事業が社会にとってどのような役割を担っているか、役に立っているか

ビジョン（到達目標）

将来的にどのような姿になりたいか、どう見られたいか、具体的に数字等で

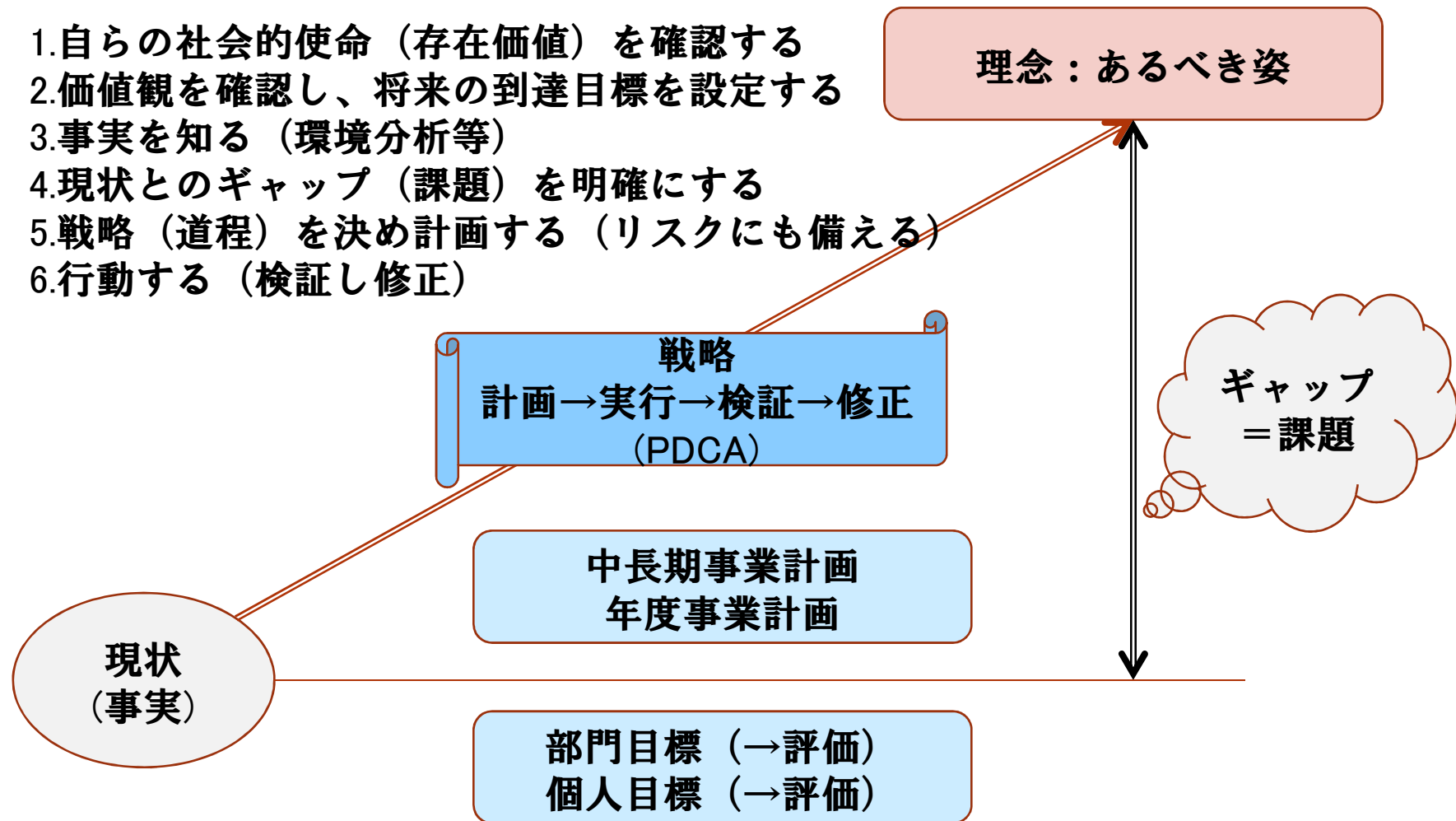
バリュー（価値観）

どのような価値観で事業を行っていくのか、社外に対して社内に対して、組織・個人

きれいごとと思われがちだが、短期的利益のみを追求すると必ず躓く

1.2.戦略を立て実行する

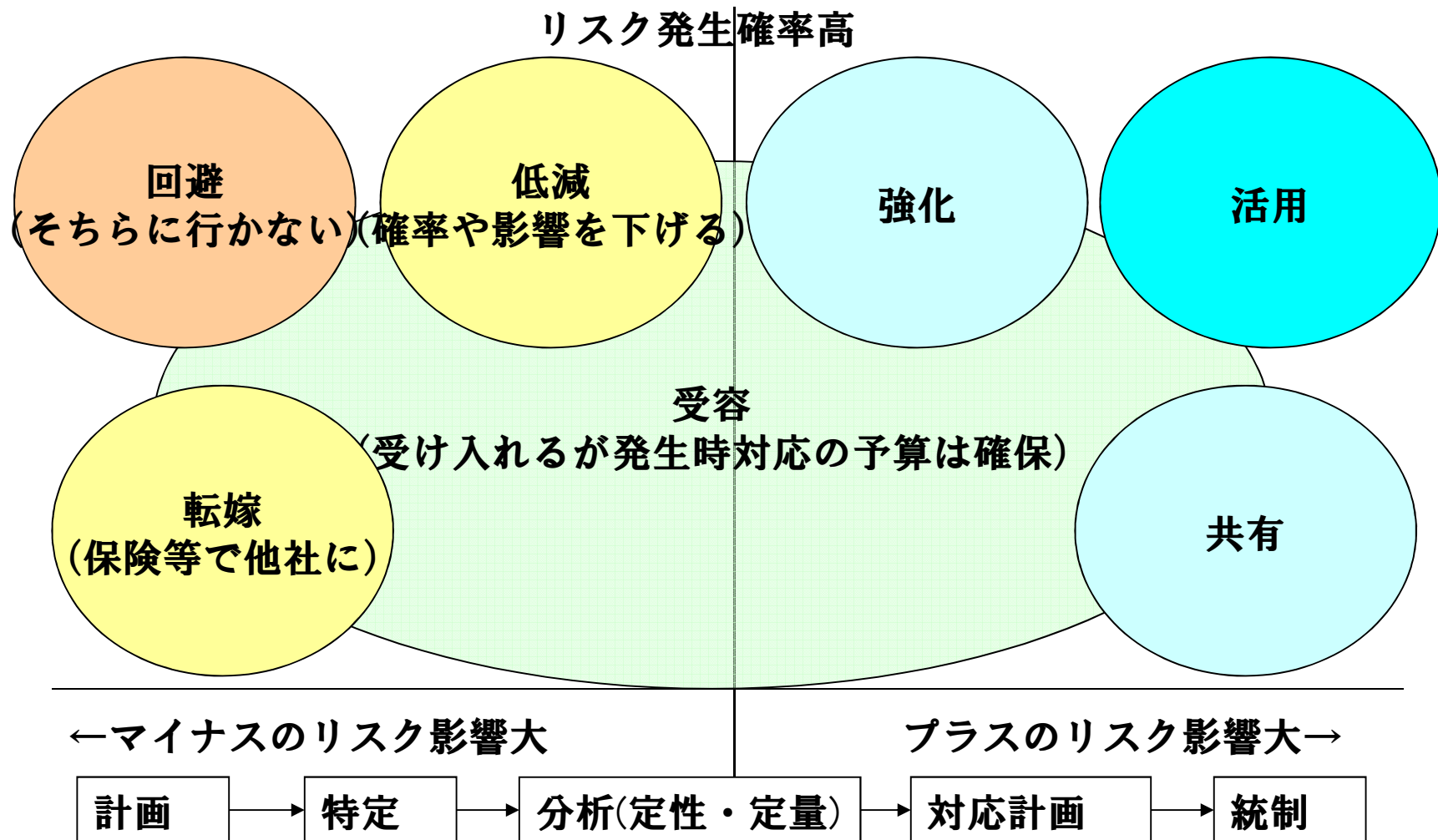
- 1.自らの社会的使命（存在価値）を確認する
- 2.価値観を確認し、将来の到達目標を設定する
- 3.事実を知る（環境分析等）
- 4.現状とのギャップ（課題）を明確にする
- 5.戦略（道程）を決め計画する（リスクにも備える）
- 6.行動する（検証し修正）



1.3.理想形は？

- **あるべき姿を明確にする**
 - クレームを発生させない仕組み
 - リスクの回避、軽減、または転嫁
 - クレーム発生時の適切な対応（個人、組織）
 - 二次クレームの防止、クレーマーのファン化
 - 成長
 - マニュアルの整備、個人の成長、組織の成長
- **クレーム対応も業務の一種である**
 - 仕組み作り
 - 前線での一次対応
 - 専門部署による支援や重大案件の処理
 - 経営層の理解と覚悟
 - 教育、評価、処遇につながる
- **自律重視か組織重視かは、組織戦略**

資料：リスクマネジメント



1.4.内部分析（強み・弱み）

- **内部を分析する**
 - **各個人の基礎能力**
 - 身だしなみ、言葉遣い、責任感、一般常識、商品知識
 - 傾聴力、分析力、発想力
 - **組織の基礎能力**
 - 助け合い文化、情報共有
 - 悪い情報のエスカレーション
 - 組織改善能力、柔軟性
- **理想形との比較分析**
 - 強みはどこか
 - 弱みはどこか

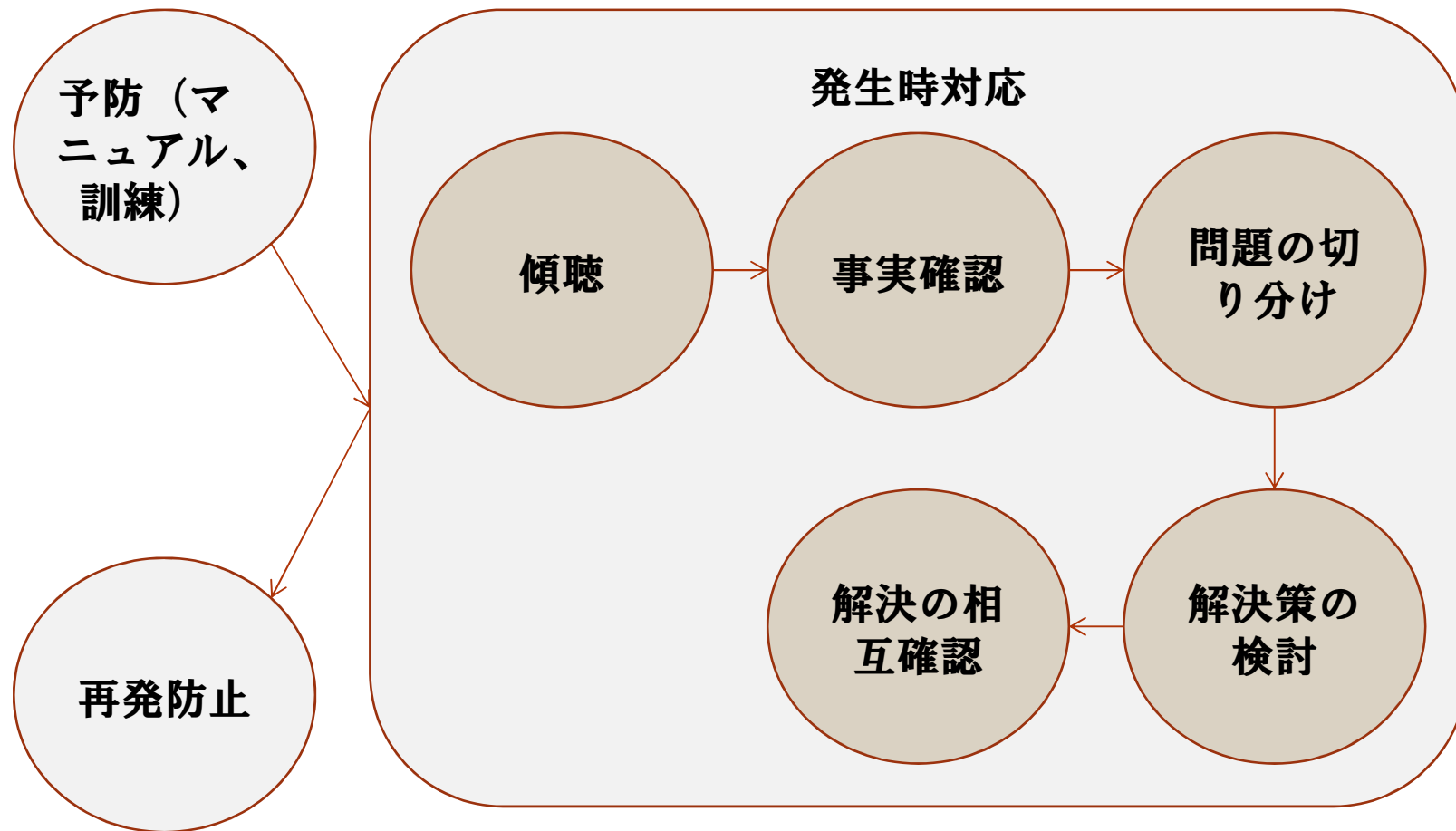
資料：ブレインストーミング

- **集団でのアイデア出し方法**
 - 相互に声の通る人数で（5～8名程度）
- **事前に**
 - 課題を周知し考えておく
- **当日**
 - 考える時間→発表の時間（順に1つずつとか）
 - **原則**
 - 判断・結論を出さない、批判しない
 - ユニークで斬新なアイデアを重視
 - 量を重視する（質より量）
 - アイディアを結合し発展させる（他人の意見相乗りOK）
- **次に整理**
 - KJ法（意味あるグループに分類）、等

コラム：人の噂も75日

- 隠しておけばいずれ世間は忘れる？
 - 人は隠されると探したくなる
 - 「隠していません」は人の興味を湧き立たせるキーワード
 - 探し出せなければ推測で噂する
 - 噂は尾ひれがついて拡大するのが常
- 火が治まればいずれ世間は忘れる
 - 昔の不祥事企業を幾つ思い出せるだろう？
 - よほど酷い事案か自分に関係したことでなければ忘れる
 - 世間は忙しいのだ
 - よほど粘着質の人でなければ他のことで忙しい
- 誠実で真摯な態度が世間の許しを導く
 - 形だけ謝ったり誤魔化すと許してくれない

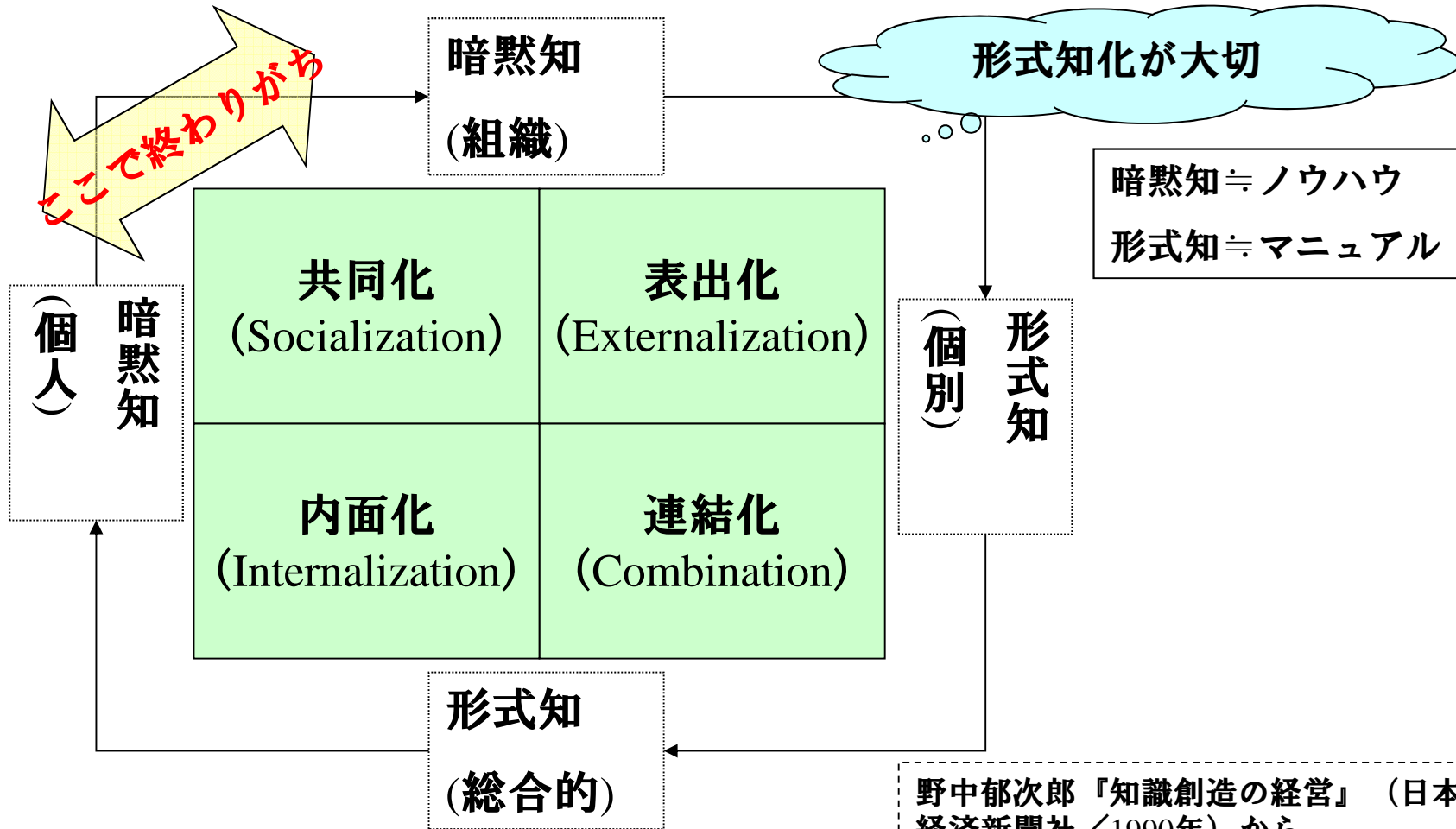
2.0.対応の流れ



2.1. マニュアル

- **内容**
 - 体制（権限と責任）
 - 設備（録音等）
 - 状況毎の対応方法
 - 傾聴→確認→分析→対応→終息
 - ノウハウ
 - 過去の事例
- **媒体**
 - 紙（文章、写真）
 - 社内ネット等（文章、写真、動画）
- **保管**
 - 営業秘密として扱う
 - 現場、専門部署、経営者、それぞれに限定して配付
 - 全体像はクレーマーに知られないようにする

資料：暗黙知・形式知



資料：営業秘密

- **誰でも見ることができるのは秘密ではない**
 - 有用性、非公知性
 - 要件は厳しい
 - 限定され、アクセス対象が限られ、鍵等で保護され、…
 - 営業秘密は不正競争防止法で保護される
 - 取扱い規程を整備しておく
- **就業規則等で漏洩に対する罰則を**
 - 就業中の規則で懲戒処分を明確にしておく
- **営業秘密に接する者には誓約書を**
 - 退職時にも誓約書を書かせる

2.2.教育

- **何もなくて対応はできない**
 - **知識や経験無くしてはできないし二次クレーム**
- **人は成長したいもの**
 - **成長したいという欲求をかなえる**
- **シミュレーション**
 - **失敗は成長させるが実際に失敗が続くと企業負担大**
 - **課題を与えて仮想失敗をすることで成長**
- **助成金の活用**
 - **ハローワークの雇用保険による助成金を活用**

2.3.傾聴

● 企業文化

- コミュニケーションを図る文化が大切
 - 相互意思疎通の無い企業では傾聴力につかない
 - 企業文化を変える必要がある
- 顧客とどう向き合っているか
 - 顧客を大切にする→利益につながる、ならOK
 - とにかく利益なら、傾聴する気持ちに繋がらない
 - 企業の理念はどこに？

● 組織の力

- 対応できる電話機や会議室のメモなどを準備
- B2BであれB2Cであれコミュニケーション教育は必要
- 複数担当の意義
 - 一人では気付かなかったことを聞きだせる

2.4.事実確認

- **クレーマーの事実と客観的事実**
 - クレーマーの思う「事実」は大切にすべき
 - しかし客観的事実が最終的には重要
- **担当者の力**
 - 自社や商品・サービスなどの知識で確認する
 - 一般常識などもフル活用
 - 無理をせず、自社部門や外部の力を借りる
- **組織の力**
 - 組織内連絡網の整備等
 - 検査部門などが検査
 - 支援部門が過去事例などと合わせて検証
- **外部の力**
 - 公的検査機関への依頼（物質混入や食中毒等）

2.5.問題の切り分け

- **責任の範囲を切り分ける**
 - 法的責任、道義的責任
 - 自社責任と顧客の責任（誤用等）、第三者責任
- **担当者之力**
 - マニュアルや自分の知識経験により切り分ける
- **組織之力**
 - 自社責任の割合や重大性によりエスカレーション
 - 必要により他部門を巻き込んで対応する
 - 営業が窓口になっているが製品に欠陥のあった場合等
- **外部之力**
 - 法的責任検証は弁護士に依頼
 - 場合によっては業界団体、監督官庁、などに相談

2.6. 解決策の検討

- **組織として一貫して**
 - 顧客の本当の要求を満足させる
 - 特別扱いはしない、法的道義的問題にならない手段
 - 解決に向けての施策や行程表で解決することも
- **担当者之力**
 - マニュアルやルールにある解決策を適用する
 - 与えられた権限の範囲で解決策に知恵を絞る
- **組織之力**
 - 実費弁償以上の場合（損害賠償等）は十分検討
 - 自社責任の割合と顧客側満足度の調整（通常は衝突）
 - 交渉が長引く場合は担当者の交代も視野に
 - 転勤などもあり得る（それでも継続した方が良い場合も）
- **外部之力**
 - 業界団体、コンサルタントなどの知恵を借りる

2.7.解決の相互確認

- **解決した証拠を残す**
 - 合意書など
 - 難しければ最低限、議事録を残す
- **相手に感謝を**
 - クレーム内容や解決結果が企業の栄養になる
- **組織として**
 - 原則として専門部門が確認する（担当者任せにしない）
 - 合意書等の雛形などを用意しておく
 - 履歴として全て残しておく
- **外部の支援**
 - 複雑な案件は弁護士に文面を確認してもらう
 - 状況により立会や代理依頼

2.8.解決後対応

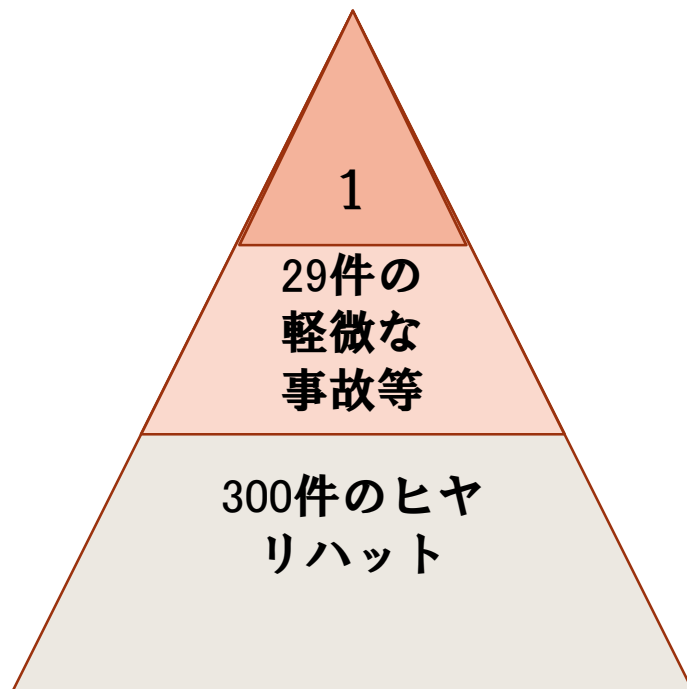
- **対応の検証と反省**
 - 記録しておく（まとめと原本保管）
 - 議事録、原因と対応、判断の根拠
 - 専門部署や習熟者が中心となり検証
 - 常に「ヒトを責めるのではなくコトを反省する」対応
 - 組織としての反省点も
- **重大案件は公表（HP等）**
 - クレーマーが満足、潜在的クレーマーも安心
 - その他顧客からの信頼度が上がる
- **小さなクレームも公表している企業も**
 - 顧客に安心感を与える
 - 問題なのはクレームを聞かないことではなく聞いているフリ
 - 悪質クレーム防止（つけいる隙が少ない）

2.9.再発防止

- クレーム原因を減らす
 - 現場の改善（品質向上）
 - 「カイゼン」は工場だけのものではない
 - ヒヤリハットの収集と対策
 - 問題にならない事象も拾い集めて備える
 - クレーム原因の共有（他者の体験を自分の物に）
 - 人は失敗で成長するが他人の失敗でも
- クレームを拾う
 - クレーム葉書など
 - 1つのクレームの陰に複数の潜在クレーム
- クレーム対応力を伸ばす
 - 研修などに実例として活用し教育
 - マニュアルにも反映する

資料：ヒヤリハット

ヒヤリハット：突発的な事象やミスにヒヤリとしたり、ハットとしたりするもの



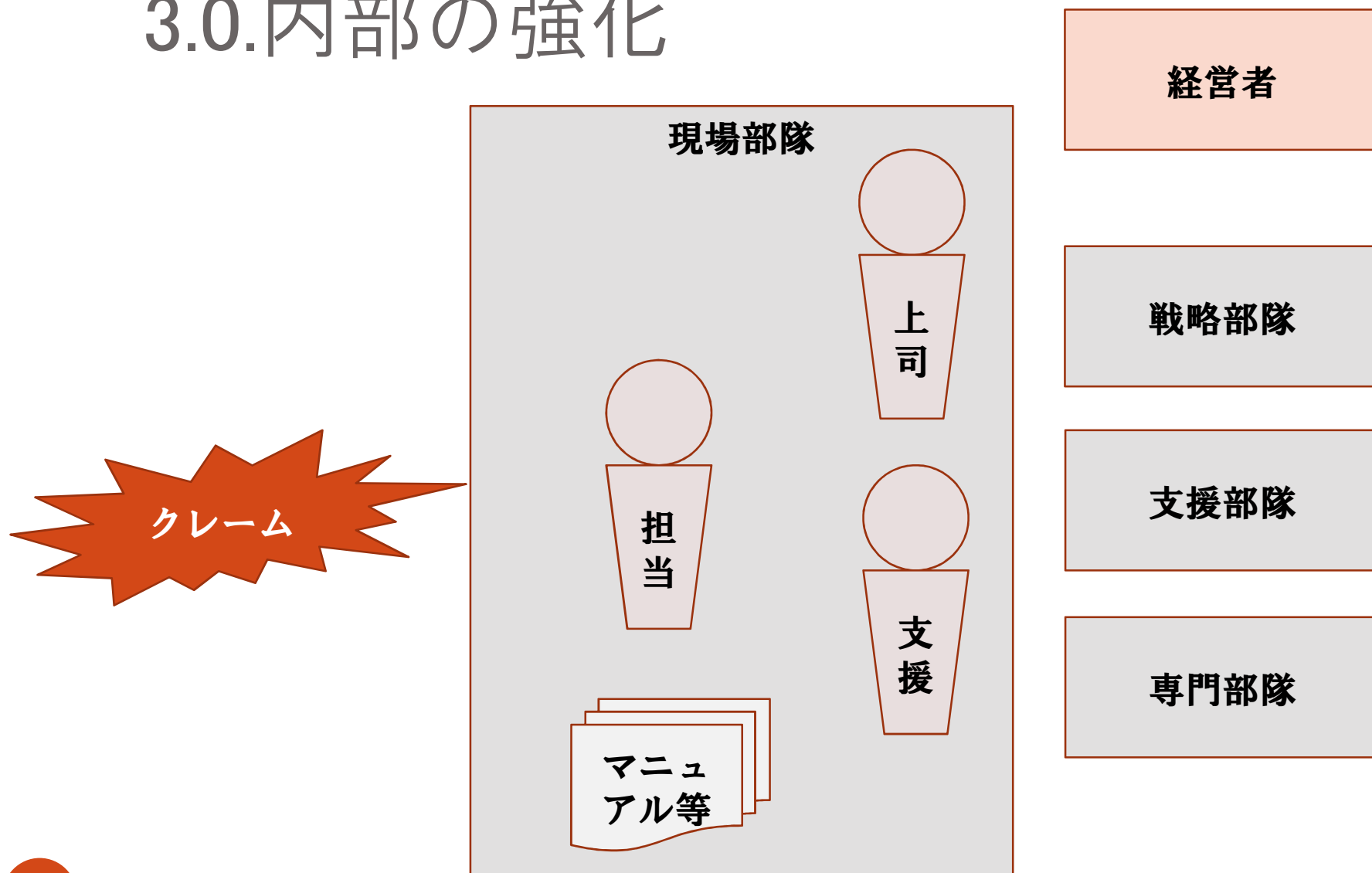
1 件の重大事故の背景には、29 件の軽微な事故があり、300 件の事故に至らない事例がある

各個人が経験したヒヤリ・ハットの情報を公開し蓄積または共有することによって、重大な災害や事故の発生を未然に防止する

事故が起こらず「ああよかった」で済んだケースや、ミスさえも気づかず、たまたま何も起こらなかった（あるいは申し出が無かった）ケースがある

ハインリッヒの法則

3.0.内部の強化



3.1.組織体制

- **担当部署（専任でなくて良い）**
 - **クレームを受け付ける前線部隊**
 - 通常営業の担当者の場合、クレーム専任者の場合
 - **ノウハウの共有などを行う戦略部隊**
 - 兼任の場合は総務部門など
 - **前線担当者を支援する（ケアする）支援部隊**
 - 兼任の場合は人事部門など
 - **重大案件に立ち向かう専門部隊**
- **クレーム担当のトップを決める**
 - 通常は社長、大きな組織では担当取締役
- **前線の人を守る**
 - **周囲、上司**
 - 担当者一人にしない
 - **産業医等**
 - ストレスが溜まっていたら相談を促す（うつ病等防止）

3.2.人事考課

- クレーム対応を人事考課とリンクさせる
 - 職能評価で使われる「責任感」等の評価
 - 個人の能力として
 - 長期重大案件の場合は、業績（成果）対象にする
 - 成果を挙げたら評価し処遇する
 - 直接担当者として、協力者として、支援部門として
- キャリアパスとの連動
 - 長期育成計画の中でクレーム対応も入れる
 - クレームではない顧客対応力の向上にも役立つ
 - 大きな組織ではクレーム対応部門として教育
 - または「リスクマネジメント」部門

3.3. ノウハウの展開

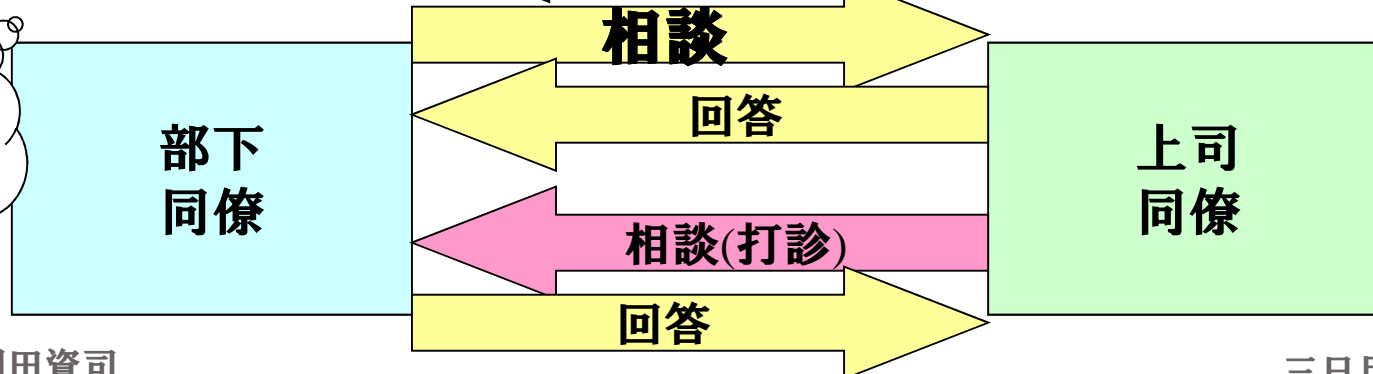
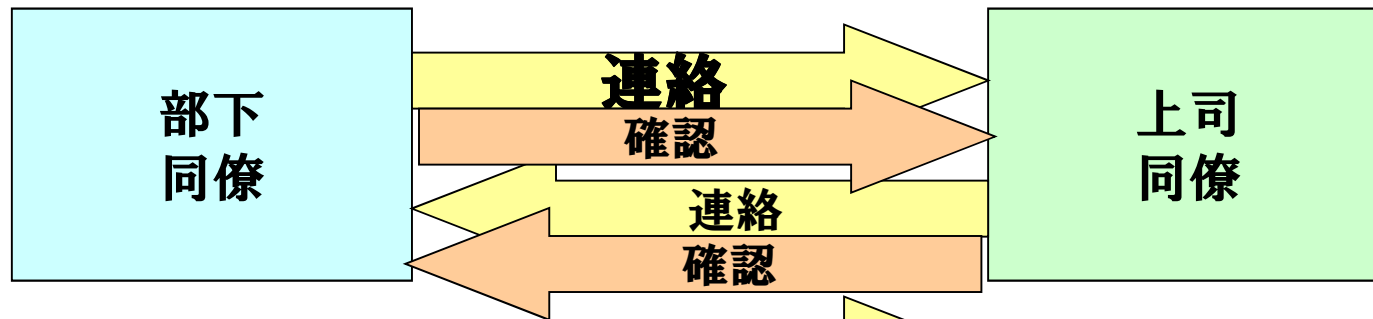
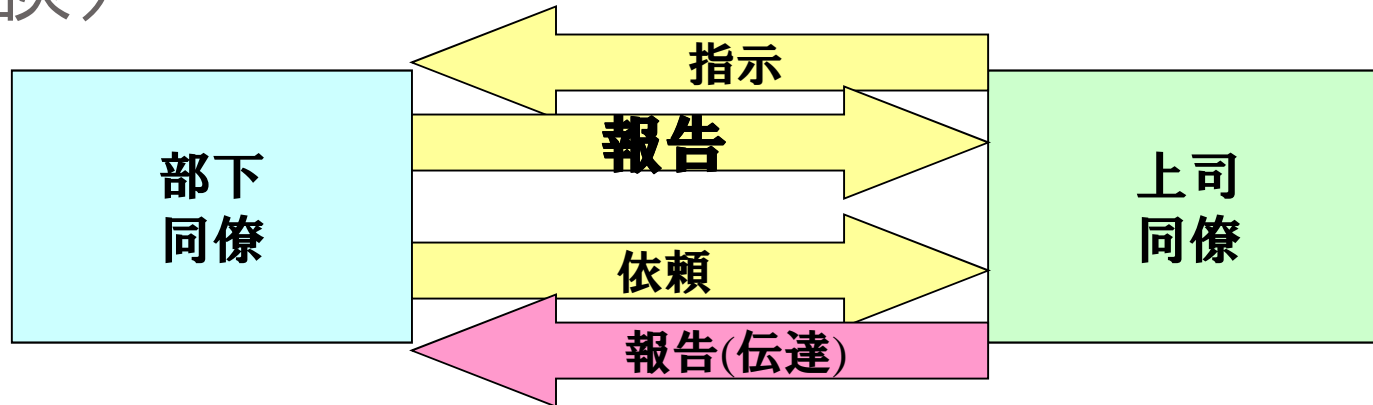
- **誰もが見られるように**
 - **ただし個人情報などは公開しないこと**
 - 公開する部分と対象を限定する原本とに分ける
 - **リスト化や検索ができるとなお良い**
 - データベース化（エクセルでもできる）
- **生の声が重要**
 - 書物やデータでは伝わらないこともある
 - **研修機会に困難な対応経験者の声を聴く**
 - 対応経験者にもメリット（整理、感情共有）
- **マニュアルは常に最新に**
 - **経験から導き出したノウハウを反映する**
 - **基本原則と例外対応**

3.4.企業体質の強化

- **ヒヤリハットを報告した人が偉い**
 - **悪い上司「それは自分で解決しろ」と放置**
 - 自分で解決させることは良いことだが、支援が必要
 - 個人で解決を目指さず全て組織のせいにする人は別の話
 - **組織的に収集する仕組みを**
 - 報奨金を出すところもある
- **部下からの悪い報告を受け止める上司が偉い**
 - **悪い上司「解決してから報告しろ」と放置**
 - 自分で解決させることは良いことだが、上司にも責任
- **隠す文化は爆弾を育てているようなもの**
 - **リスクマネジメントの基本は事実を知ること**
 - 悪い情報に目を閉じ耳をふさぐのは問題先送り
 - ある時、爆弾が爆発する
 - **事実を明らかにし立ち向かうことが体質を強くする**

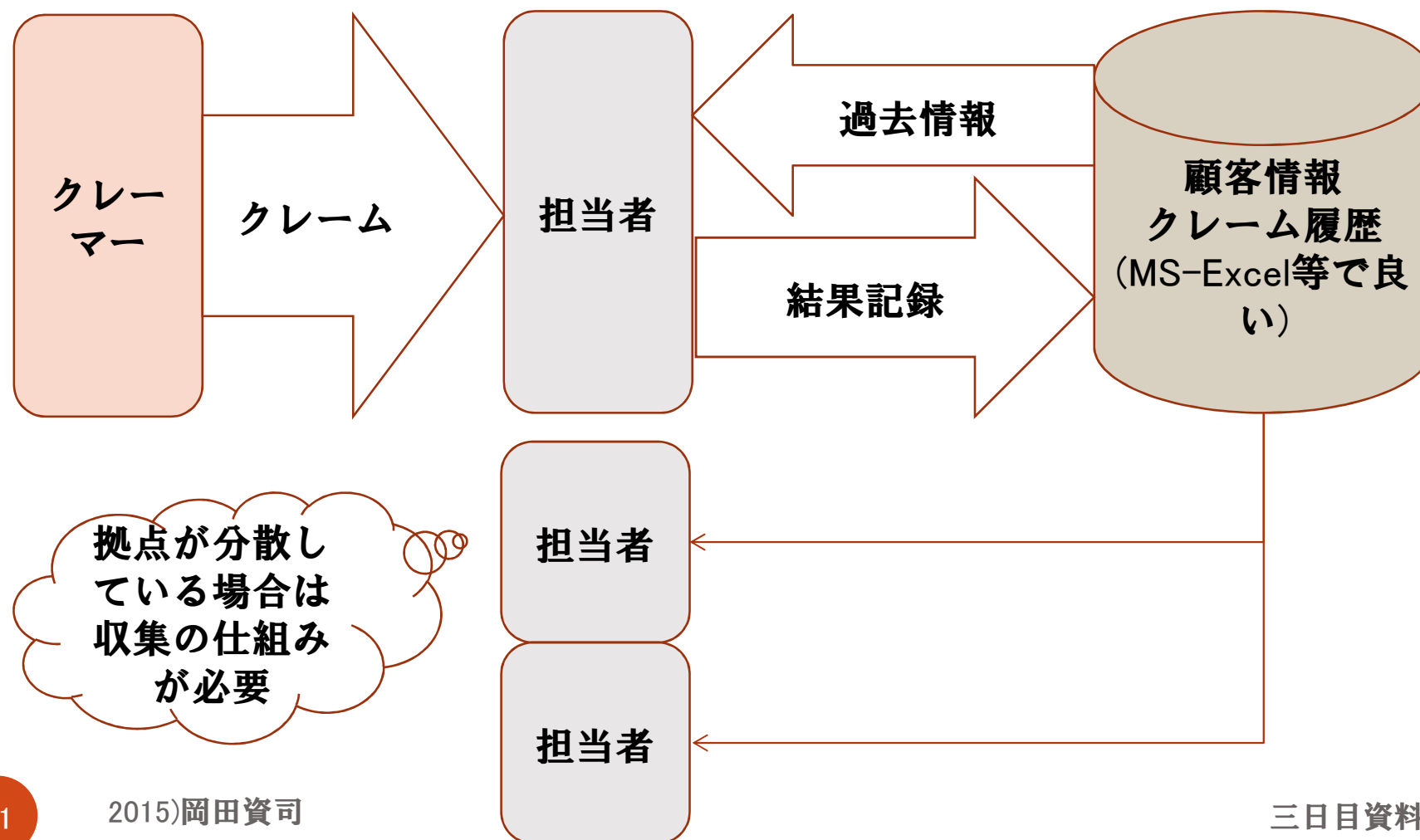
資料：ホウレンソウ（報告・連絡・相談）

一例



相談は案を添えて

3.5.情報共有とIT化



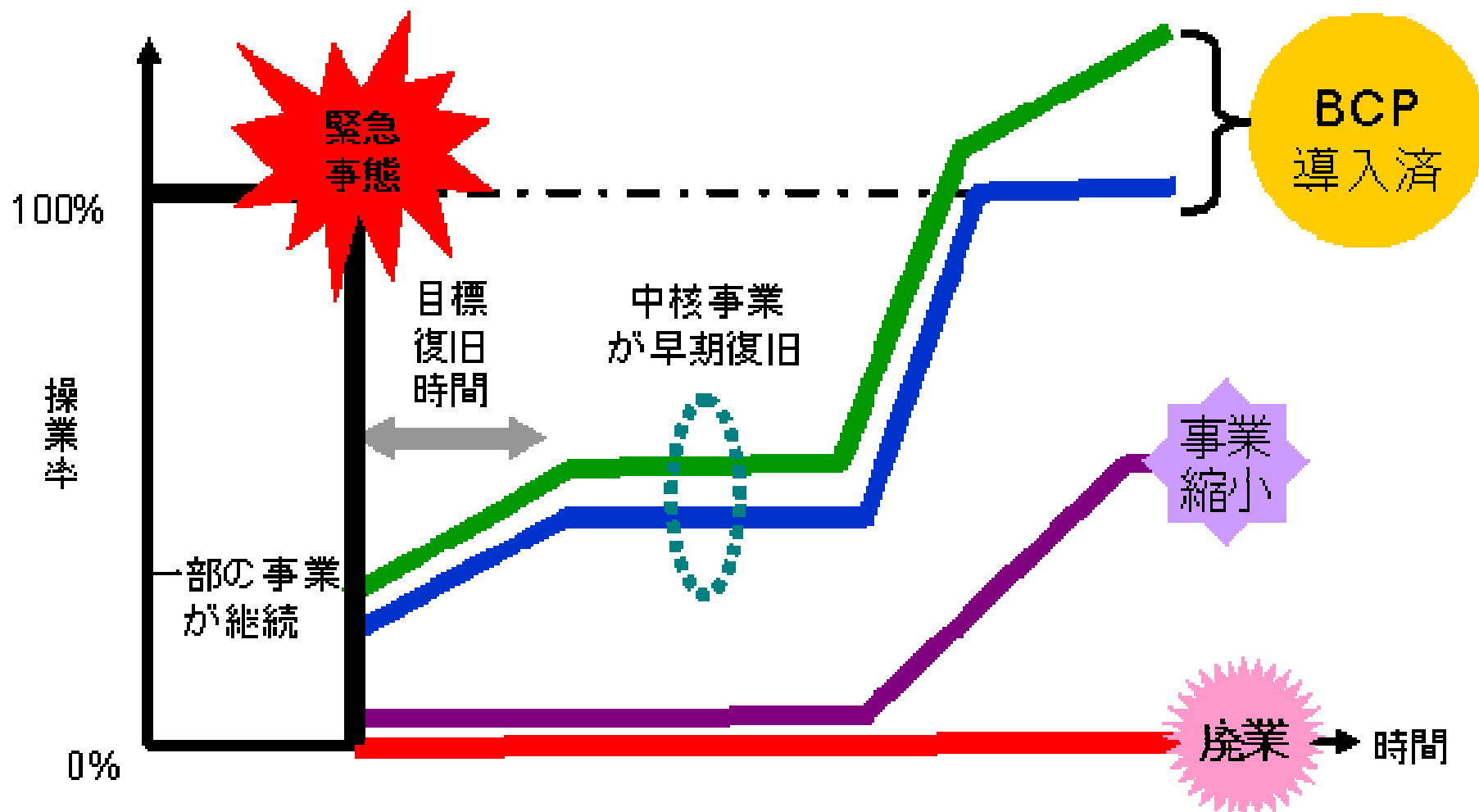
4.1.外部の活用

- 弁護士
- コンサルタント
- 警察
- 業界団体
- 監督官庁
- その他
 - 内容証明郵便
 - 損害保険

4.2.さいごに

- クレームはなくなる**ない**
 - リスクとは確率0でも100でもない状態
- 終わらないクレームは**無い**
 - なんらかの形で終わりはある
- 生き残るためにはクレームに立ち向かうこと
 - リスクマネジメントは戦略の一部
- 困難は人や組織を強くしてくれる
 - 鍛えてくれる良い場である**と考える**
- 組織として立ち向かうことが組織を強くする
 - 個人としても組織としてもクレームに向き合う

資料：BCP（事業継続計画）



次回はケーススタディ