



# 経営情報レポート

ピンチをチャンスに変えCSを向上させる！

## クレーム対応力 向上の秘訣

- ① クレームが高度化、多様化している背景
- ② 個人スキルを磨き、クレーム対応力を向上させる
- ③ クレームに組織で対応する
- ④ 業種別のクレーム対応事例

# 1 | クレームが高度化、多様化している背景

## クレームが高度化している背景

昨今、クレームが高度化している情報を新聞紙上等で目にする機会が増えてきています。従来の手順では、なかなか解決しないクレームが増えてきているようです。

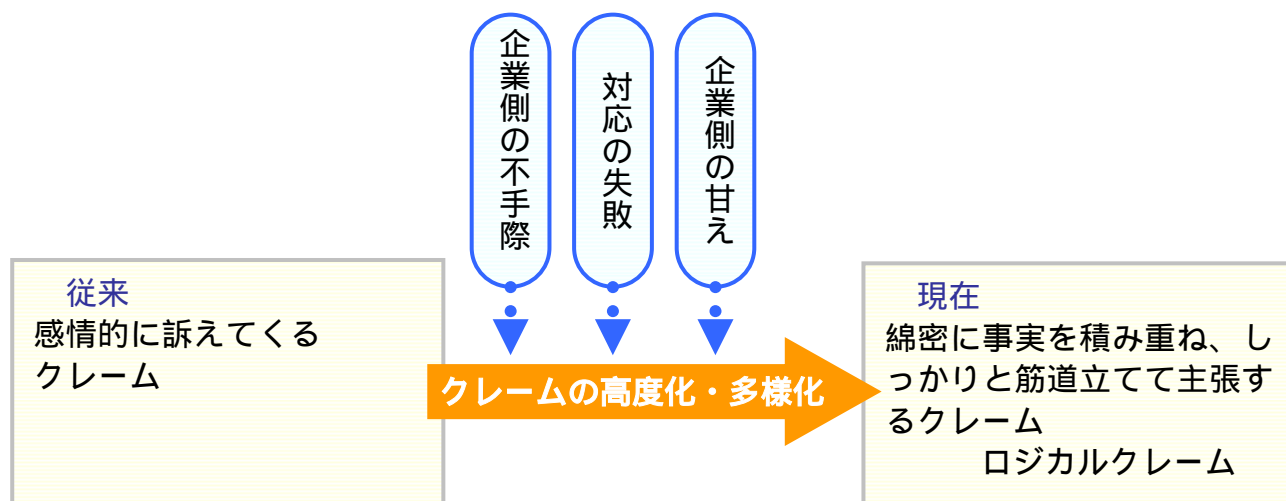
日本能率協会コンサルティング（JMAC）の実態調査でも、いわゆる「難クレーム」が増えたという回答が全体の3割程度に上っています。

基本的なクレーム対応手順については、従来から様々な書籍で語られ、各企業のなかでも教育・実践されてきましたが、こういった従来の手順だけでは解決できないクレームが増えてきています。たとえ、全体に占める割合はまだ少なくても、対応する担当者にとって心理的負荷が非常に大きいので、何らかの対策が必要です。

高度なクレームにもいろいろなタイプがあります。そのなかで、『綿密に事実を積み重ね、しっかりと筋道立てて主張してくるクレーム』というタイプがあります。

これを本レポートでは「ロジカルクレーム」と呼ぶことにしますが、昨今はこのタイプが著しく増えています。

## クレームは高度化・多様化の時代へ



## クレームの解決が難しくなっている理由

### (1) 企業不祥事による信頼関係の喪失

このところ、様々な企業不祥事がマスコミに取り上げられることが多くなりました。食品、金融、公共事業など、実に様々な業界で、様々な内容の不祥事が取り沙汰されています。

こういった状況ですので、お客様の心理に「企業は信用できない」「有名な会社だからと  
いて決して信頼できない」という認識が広がっています。

このような状況を前提に、クレーム対応場面を考えてみます。信頼関係があるなら、企  
業からの誠心誠意の説明にお客様が納得する可能性は高いでしょう。

しかし、信頼関係がない場合は、企業側のどんな説明も疑いの眼で見られてしまいます。  
結果として、クレーム対応は困難を極めます。信頼がない故、用意周到に準備し、筋道  
立ててクレームを訴えようという意識が働きます。結果として、「ロジカルクレーム」が  
生まれてきます。

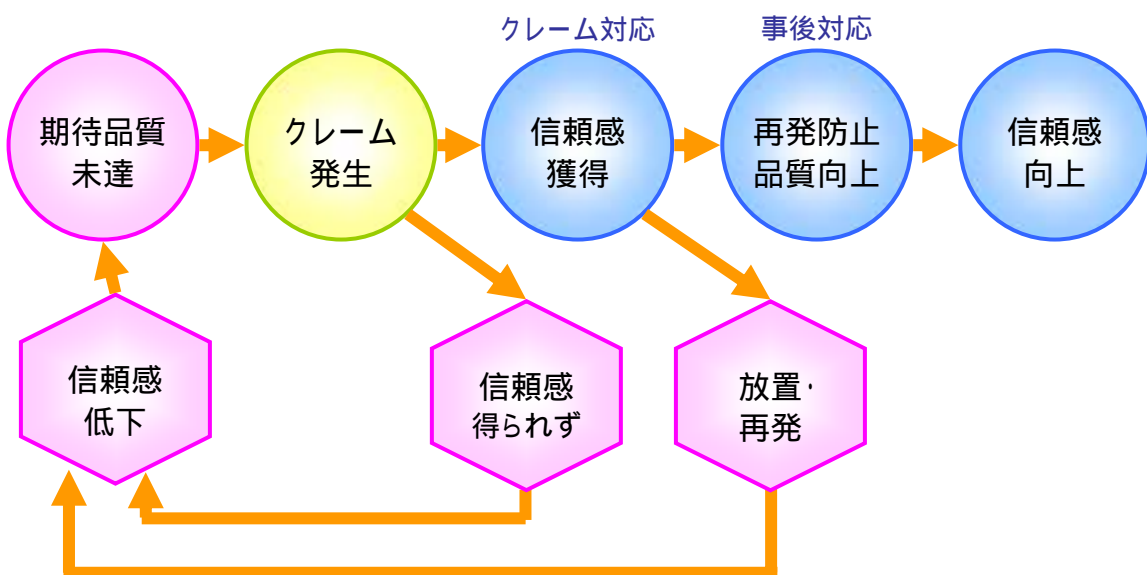
## (2)クレーム対応は信頼と品質の再構築

信頼関係がない中でクレームを解決していくためには、クレーム対応を通じて信頼関係  
を再構築していく必要があります。

また、クレームというのは、お客様が期待している品質を提供できていない時に発生し  
ます。たとえクレーム対応で信頼関係を築けたとしても、提供品質が同じであればクレ  
ームは再発してしまいます。

従ってクレーム対応は、その後の様々な改善を通じてお客様が期待する品質を作り上げ  
ていくことにつなげる必要があります。その意味で、クレーム対応とは、お客様との信頼  
関係を再構築し、さらにお客様が期待するレベルに自社の品質を再構築していく作業だ  
と言えます。

### 信頼と品質の再構築



## 「個人のスキルアップ」と「組織の対応力アップ」の重要性

### (1) 始めにダメージの最小化を図る

クレーム対応には、確かに顧客との関係構築のチャンスという側面があります。しかし難クレームが増えていることを考えると、まずはクレームをリスクとしてとらえ、ダメージの最小化を図る必要があります。

例えばクレーム対応中のリスクには、対応時間の増大や対応する担当者のメンタル面のダメージ、クレーム場面に居合わせる他のお客様への影響、場合によっては、お客様の暴力的な振る舞いによる身体的なダメージなどが想定されます。

これらのダメージをまずは最小化することが、企業とお客様の双方にとって優先すべきこととなります。

### (2) クレーム対応力を高める

クレームからのダメージを最小化するには、まずクレームそのものに的確に対応する力を高めなければなりません。そのためには、個々の担当者のスキルアップと、組織としての対応力アップが必要不可欠です。

対応する担当者だけがスキルアップしても、組織としての支援がなければ全体としてのクレーム対応力は高まりません。結果としてダメージの軽減も図れないということになってしまいます。これらの考え方については、次章以降で解説します。

### (3) チャンスを生かす組織的学習

クレームへの対応力を高めた結果、個々のクレームにおいてそのお客様にファンになってもらうという、“チャンス”を活かすことができます。ただ、チャンスはそれだけではありません。クレームを活かして製品・サービスや業務の品質を高めることで、お客様からの支持を強固なものにして、CS（顧客満足度）向上につなげることもできます。

企業全体としては、クレームそのものへの対応力だけでなく、クレームを通じて個人だけでなく組織として学習する力を高めていく必要があります。

### クレーム対応におけるチャンスとリスクの例

	リスク	チャンス
クレーム対応中	対応時間の増大 対応する担当者の心理的負担 当該お客様の心理的負荷、他のお客様への悪影響	対応の成功による当該お客様のファン化
クレーム対応後	原因追求不足によるクレーム再発 類似クレーム放置によるクレーム拡大	クレームからの製品・サービス改善によるCS向上 類似クレームの防止によるダメージ回避

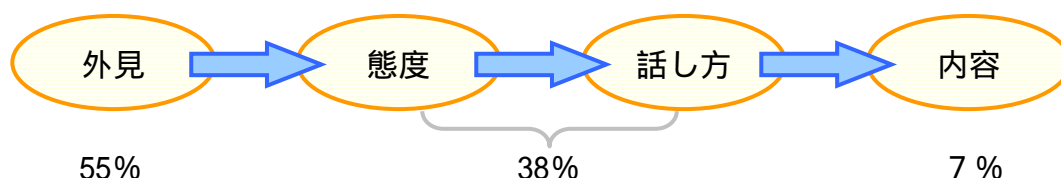
## 2 | 個人スキルを磨き、クレーム対応力を向上させる

### 対応者個人の心構え

1971年に、アメリカの心理学者、アルバート・メラビアンが提唱した「メラビアンの法則」によると、話し手が聞き手に与える印象のうち、視覚情報（見た目・表情・しぐさ）が占める割合は55%にも上ります。

ここからわかるのは、「見た目」がいかに重要かということです。

### メラビアンの法則



クレームに限ったことではありませんが、お客様は、対応者の身なりやしぐさ・表情を見て、相手が「信頼に値する人間かどうか」を無意識に判別しています。

お客様に対応する際は、まず、対応者自身が清潔で、かつ相手を不快にさせないような身だしなみを意識する必要があります。

そして、普段から自分自身の癖について認識し、改善しておくことが重要になります。

眉間のシワ、笑顔がない、横柄に見える態度、お客様を疑う表情、卑屈すぎる態度、お客様と目線を合わせないなど、これらは代表的な「不快感を与える見た目」です。

またお客様の身長が対応者より低い場合には、お客様を見下げたような目線にならないように、少し距離（1メートル程度）を置く、というところまで配慮できれば良いでしょう。特に、小売業に従事する場合であれば、対面でクレームを受ける機会が多いため、売場や営業に出る前には必ず、お客様から不快に思われてない身だしなみや表情・態度であるかをチェックする習慣をつける必要があります。

まずは、“対応者”は“お客様”に、「この人になら、相談しても大丈夫」と思わせることが重要なのです。

### 知っておくべき知識や情報とは

今はインターネットで各種情報を簡単に検索できる時代です。

お客様は、来店・来社される前にホームページで商品やサービスについて調べたり、価

格比較サイトで競合商品と比べたり、詳細な情報を調べたうえで来店されていることが多いのです。

したがって、基本的な知識すら持たないスタッフに対しては、不信感を持ってしまいます。ですから、クレームを防止するには、自社（自店）が提供する商品やサービスへの知識を深めておくことも重要です。

そこには取引先などの情報も当然のことながら含まれます。実際にクレームが発生した場合、取引先と連携して解決することもあるからです。

業界の動向はもちろん、広告について、新サービスや新商品の内容、会社の規則、お客様に関係する案件 - これらについて、常にアンテナを張り巡らしておくことが重要です。

朝礼での伝達、勉強会の開催などを通じて、スタッフ間の知識の共有はもちろん、さらなるレベルアップを意識する必要があります。

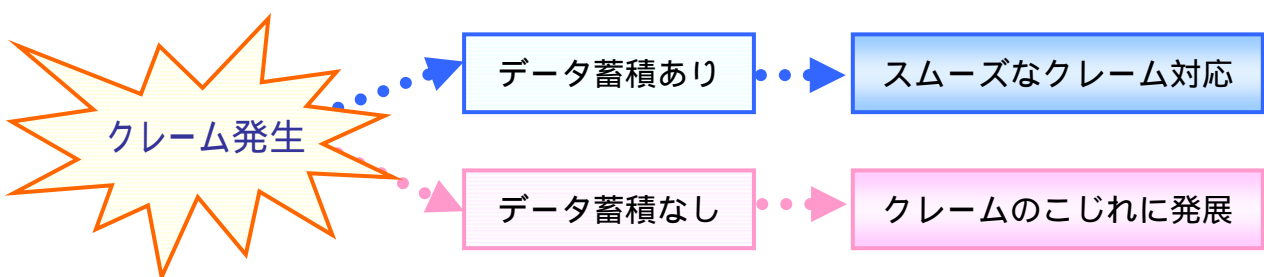
お客様から問い合わせがあった商品をスタッフがまったく知らなかった場合は、カタログを見ながらでも接客すればいいのです。

接客・営業の際は、「商品・サービスについての正確な情報提供」と「お客様の目的に沿うものかどうかを考慮し提案すること」を意識する必要があります。

### クレームデータを蓄積する

クレームへの対応プロセス・結果は、事例（データ）として残しておくことをお勧めします。対応データがあると、事例から学ぶことができます。

「対応指針」「判断基準」で、会社（店）の方針を示すことに加え、事例で知識を深めることで、クレーム対応力を向上させることにつながります。



クレーム解決後は可能な限り“クレーム事例”の作成と周知徹底を行う必要があります。知識としてある程度頭に入れておけば、「こういうケースはこう判断する」と経験の少ない方でも前例に習うことができます。

対応事例を積み重ねていくことで、社内におけるクレーム対応についてのフレームワークが構築されるとともに、全スタッフの共通認識となっていくます。

ここで必要になるのが、クレーム対応の記録です。

クレーム発生から現在までの経緯・経過や事実関係を客観的な視点で時系列にまとめ、

お客様から要求とそれを受けての当方（企業・店舗）からの提案・対応などを資料としてまとめます。あくまでも、対応（会社・店）側の主観や感情を排除し、事実関係のみを客観的な視点で作成するものです。

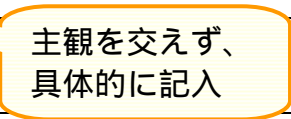
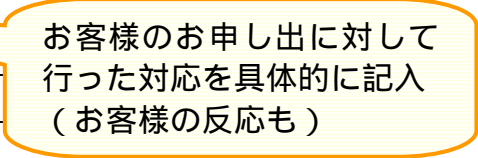
報告書作成時はもちろんのこと、クレーム情報の知識化を行なう場合に重要なことは、事実・経過の把握はもちろんですが、対応した当事者が何をどのように考えて対応したのかという点が一番重要なポイントとなります。

第三者である上司が、実際に対応した部下に聞き取りを行う時も同様です。

その部分の多くが、今後のサービス改善につながるポイントがあることが多いのです。当事者だけに任せると、自分に都合のいいように書いてしまい、ミスについてはオープンにしないという弊害が起こりがちなため、報告書を作成する場合は、第三者の俯瞰的な視点を入れましょう。当事者に聞いた後で、第三者（上司など）が客観的にまとめることで、より体系だった報告書となります。

聞き取りの際に注意すべき点は、致命的でなければミスについては責めないことです。一番知りたいことは、対応した当事者がどのように考えて、どう対応してしまったのかという生々しい情報なのです。

## クレーム報告書の例

クレーム報告書			
起票日		記入者	
お客様情報			
起票日		記入者	
Eメール		携帯メール	
住所			
クレームの分類（概要）			
お申し出の内容			
			
お申し出に対する対応（経過）			
			
対応結果と今後の対応（まとめ）			
「誰が、いつ、なぜ、どのように、何を、どうした」などを具体的に記入すること。			

## クレーム対応に不可欠なクッション言葉

クレーム対応の実務の中では、クッション言葉は不可欠です。発する言葉をやさしくオブラートに包んでお客様に説明を行なうために、会話の中で頻繁に用いることになります。

実際にお客様に対応していると、上辺だけの態度や言葉遣いはすぐに見破られます。

多少の言葉遣いのミスは挽回できますが、不用意なひと言から、クレームをこじらせないためにも、ある程度、一般常識としての言葉遣いは最低限習得しておくべきです。

### (1)クッション言葉の活用

これは、お客様を不快に感じさせる可能性のある発言をする際に、前置きとして使う、緩衝材の役割を担う言葉です。

「恐れ入りますが」「お手数ですが」「ご面倒ですが」  
「誠に恐縮でございますが」「お忙しいところ申し訳ございませんが」  
「ご多用にもかかわらず」「ご面倒をおかけして申し訳ございませんが」  
お客様にお願いするときは、+「～していただけますでしょうか？」  
「～していただくことは可能でしょうか？」

### (2)クレーム対応時の“禁止ワード”

対応者の軽率な言動が、会社（店）の評価を著しく低下させることがあります。くれぐれも慎重に対応する必要があります。

反論：「しかし」「だって」「ですが」  
くどい表現：「だから」「ですから」「おわかりいただけましたか」  
あいまいな表現：「おそらく」「たぶん」「一応」  
お客様の発言を疑う表現：「おかしいですね」「誰からも言われたことはないですよ」  
当方の都合を前面に押し出す：「当社の決まりとなっております」  
その他のタブー：むやみにペコペコする、専門用語ばかりを使って話す、ヘラヘラ笑う、小声で話す、慣れなれしい言葉遣い（「は～い」「そうだよね」「ごめんなさいねえ」）ライバル会社の悪口を言う

以上を整理すると、クレーム対応力を高めるためには、まず個人の「顧客対応スキル」を向上させる必要があるということです。

個人のレベルを上げた後、それを集結して組織力を向上させていくステップになります。では、次章より、クレーム対応を、組織としてどう取り組むべきかを解説していきます。

### 3 | クレームに組織で対応する

#### 「体制」を確立する

前章で個人のスキルアップによる、クレーム対応力向上について述べました。次のステップは、組織でクレーム対応力を向上させていく手段を解説します。まず始めに、自社において、クレーム対応する部門はどこか？ という点を考えます。企業とお客様との関係にもよりますが、大きく以下のように大別されます。

クレーム対応部門

後方支援部門

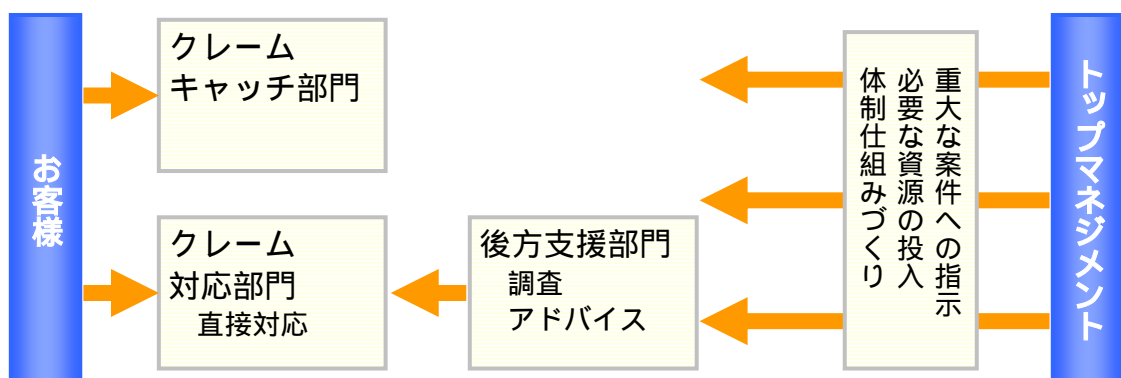
トップマネジメント

このうち、 のクレーム対応部門は、お客様対応部門とは異なります。あくまでもクレーム対応の体制を考える場合、「どの部門がクレームに対応すべきか」という観点で定めなければなりません。

の後方支援部門については、責任の所在が明確になってなければなりません。例えばレストランの店舗がクレーム対応にあたるのであれば、対応方法のアドバイスなどは本社が後方支援部門になります。また、メーカーなどの場合は、お客様相談室がクレーム対応部門で、品質保証部門や製造部門が原因調査を行ったり、対応方針を検討したりする役割を担う後方支援部門となります。後方支援部門についても「どういうクレーム、どういう場合は、どの部門が支援を行う」ということが明確になっていなければなりません。

では、 についてですが、トップはクレーム対応においても企業の最終的な責任者です。

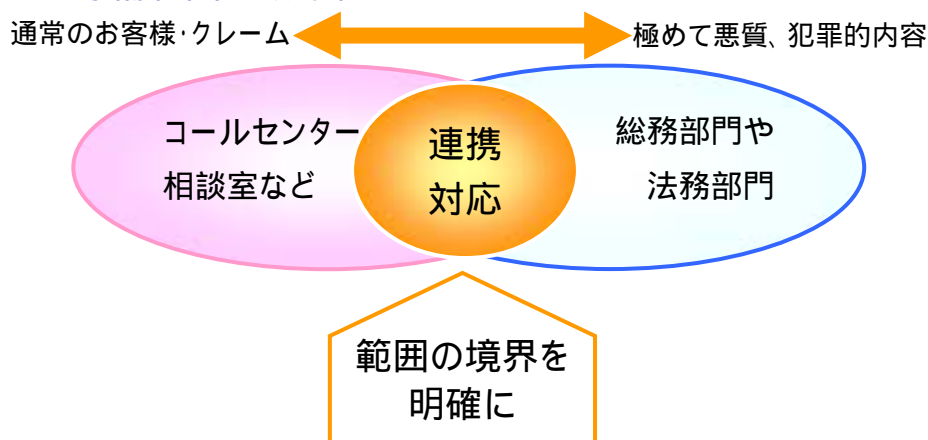
しかし、通常のクレームであれば、一つ一つに関与することが役割ではありません。トップの役割は、まさにクレーム対応の体制を構築し、適切にクレーム対応ができる仕組みを作り上げ、管理することです。また、重大なクレームについてはトップとして対応方針を示し、最終的な判断を下すことも重要な役割です。



## 様々なクレームに柔軟に対応する体制

クレームに対応する体制がまったく存在しない企業はないはずですが、それぞれの部門の役割が曖昧であったり硬直的であったりしすぎると、クレームによってはどの部門がクレーム対応部門として機能するか、判断できないということが起こります。すると、いざクレーム対応という時に「なすり付け合い」が起こるわけです。例えば「通常のクレーム」はコールセンターで対応できても、攻撃的で脅迫に近かったり極めて重大な案件だった場合には、コールセンターの権限や対応能力では対応できないことがあります。にもかかわらず「とにかくクレームはコールセンターが対応するのだ」としてしまうと、大きなトラブルに発展する可能性があります。こういった場合に「企業イメージに関わるような案件は、総務部と法務部が連携して対応する」というルールがあれば、クレームの内容に応じて適切な体制で対応できるはずです。このように、クレームの内容・レベルに応じた分担を定めておき、それでも想定外のクレームが起こった場合についても、どのように協議して対応体制を決めるかといったルールを用意し、柔軟に、かつ最適な体制で対応できるよう、備えておく必要があります。

### 内容に応じた守備範囲の明確化



## 対応プロセスを整備する

前項の「体制」では、クレーム対応部門・後方支援部門・トップマネジメントの基本的な役割について触れました。ここでは、クレームの発生から終了まで、具体的なアクションとプロセス設計のポイントを考えてみます。

### (1)クレームのレベル判定基準とその共有

クレームにも簡単・軽微なものから複雑・重大なものまでいろいろなレベルがあり、それに応じて対応すべき部門や対応プロセスが異なることが一般的です。重大なクレームを担当部門だけで対応してしまい、後日重大な問題になる、というようなことは防がなけれ

ばなりません。

## (2) 対応部門への引き継ぎ

受付をした部門から対応すべき部門へは、どのような方法で引き継げばよいのでしょうか。

口頭でよいのか書面で伝えるのかなど、決まっていないことが多いものです。それが混乱のもとになるので、各部門の業務特性も踏まえた設計が求められます。

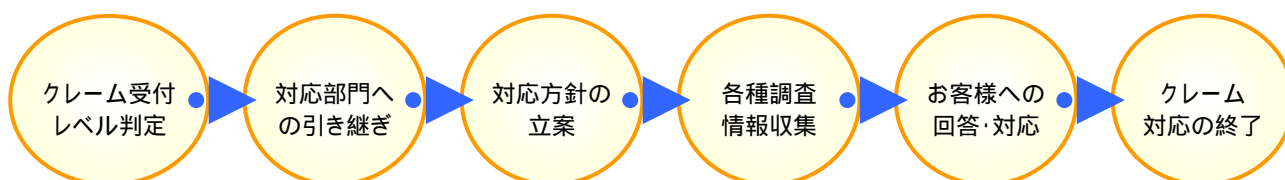
## (3) 対応方針の立案

対応すべき部門で「どのような対応を行うか」を決めるわけですが、誰がどういう基準で対応方針を決めるかが明確にされていなければ、これも混乱のもとです。お客様からすればどういう基準で対応してくれるのか理解したいところですし、社内も毎度毎度の対応方針が一貫していなければ、的確な対応が取りにくくなります。またこの段階で、対応方針をお客様にお伝えすべきかどうか、自社の事業やお客様との関係によって原則を決めておく必要があります。

## (4) 各種調査・情報収集

クレームによっては自社側の原因を調査したり、関連する情報を収集したりしなければなりません。ここでは、後方支援部門への依頼方法、依頼ルートが定まっていなければ、迅速・的確な調査は期待できません。

### 内容に応じた守備範囲の明確化



また、後方支援部門にも通常業務がありますから、それに割り込んで優先的に調査してもらうのかといった調整も必要です。調整役や調整のルールも定めておかないと、ケースバイケース・臨機応変という名のもとに、結局はスムーズに進まない要因になります。

## (5) お客様への回答・対応

自社としての回答や対応はクレーム対応部門が行うわけですが、場合により以下のような点を考慮して定めておく必要があります。

例えば「専門家」の支援を要するケースです。クレームの内容によっては対応面のプロに加えて、技術面の専門家が同時に対応（電話・訪問・文書作成など）しなければならない場合もあります。そのために、円滑に支援を依頼できるように定めておく必要があります。

す。またお客様が対応部門からは遠い所に住んでいる場合など、地方拠点の営業担当者がお客様対応担当者の代理で訪問謝罪したほうがよい場合もあります。こういった細かい点も定めておかないと、クレーム対応という時間との戦いのなかで、無用のロスタイムを生んでしまいます。

### (6)クレーム対応の終了

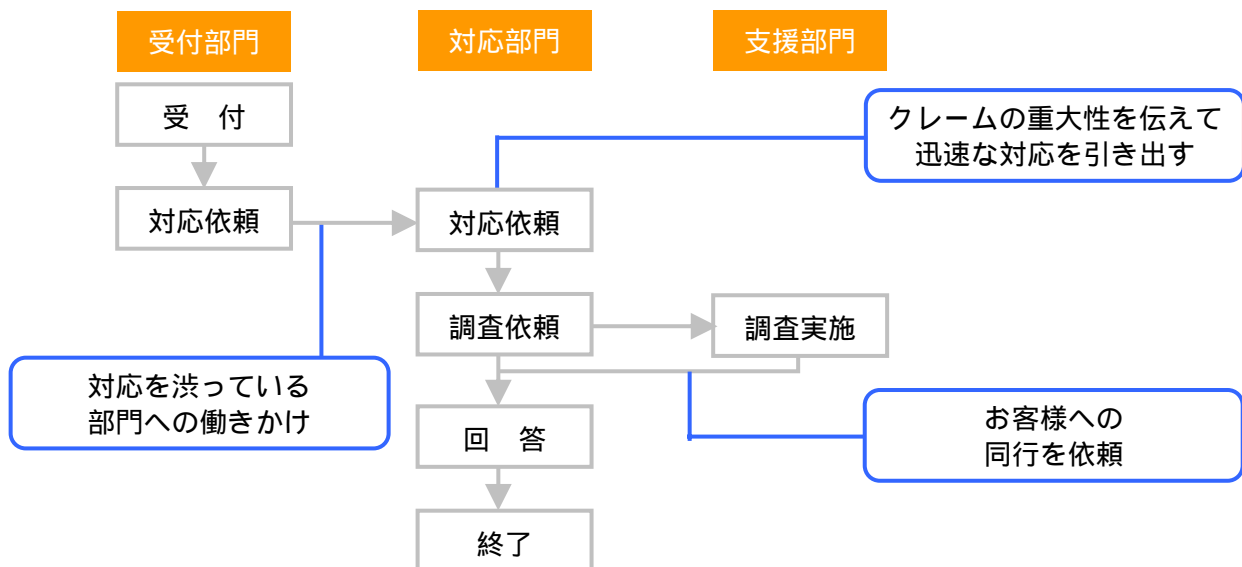
クレームが「終了」というのはどういう条件が揃った場合でしょうか。自社としては終了していても、お客様から後日「あの件はどうなっているんだ！」と連絡を受けてしまうことがあります。その場合に慌てて対応しているようでは、円満な解決などほど遠いということになります。つまり「自社としてこのクレームへの対応は完了する」という判断を誰がどう行うのか、プロセスの締めくくりとして定めなければなりません。

以上のように、クレーム対応のプロセスといってもいろいろ考えなければならないことがあります。一般的なプロセスや留意点は様々な書籍に書かれていますが、やはり自社へのクレームに円滑に対応できるよう、独自のプロセスを設計することが必要不可欠であると言えます。

## プロセス・ルールをつなぐ人の役割

プロセスを整備しルール化すれば、クレーム対応は円滑に進むでしょうか。どんなによくできたプロセスでも、実践するのは人ですし、複数部門の連携するような場合には、やはり人による調整が必要不可欠です。プロセスという形と同時に、それぞれに関わる人の役割を明確にしなければなりません。その点で各部門のマネージャーの役割は重く、プロセスの接合点やルールの隙間を埋めていくようなアクションが求められます。

### プロセスをつなぐ人の役割(例)



## 4 | 業種別のクレーム対応事例

### 事例1 コンビニエンスストアでのクレーム

#### (1)クレーム内容

若い男性が昼食にランチとサラダを購入したのですが、その夜、アルバイトのB君が店に出ているときにこの男性が来店され、サラダに虫が入っていたとクレームをつけてきました。この男性は、仮にCさんとしますが、食べ残しのサラダと虫を持って店に来たそうです。B君はその虫を見たそうですが、サラダは清潔な場所でパックされており、あり得ないと説明したそうです。Cさんはその説明を受け入れず、誠意がないなどと大声で怒鳴っていたため、店に入ろうとするお客さんが慌てて出ていったりしたそうです。B君は、サラダに虫が入っていたことはないが、上司に相談すると伝えたところ、翌日から毎日Cさんが誠意を見せろと言ってきました。店内にはお客さんがいますので、断固たる措置がなかなか取れませんし、私が店にいないときにも来るので、対応に困っています。

#### (2)具体的対応策

この問題では、相手方のクレームを肯定することから対応に入るほうが無難です。最初から突っぱねるのではなく、「そうですか、ご迷惑をおかけいたしました」と言っていいます。そう言ってから、我々も徹底した調査をさせていただきますが、お客さまもこの商品を冷凍保管しておいていただけますか、というような対応をすべきです。

なぜかという、悪意をもって、虫が入っていたとクレームをつけてくる方は、本来少ないだろうという発想で取り組まなければいけません。仮に悪意をもってクレームをつけたとしても、請求される金額は少額です。逆に本当に入っていたのだとしたら重大な事件になり、製造ラインの見直しも必要になります。

ですから、話をこじらせるよりも、素直にクレームを受けて、途方もないことを要求してきたときに、私どもでは対応しきれませんので、訴訟を起こしてください、というように、逆に弁護士を紹介しますよというくらいの気持で対応したほうが、適切な対応といえるでしょう。

いずれにしても、真摯な対応をすることが最も大切です。

## 事例2 不動産売買でのクレーム

### (1)クレーム内容

マンション購入の希望者から仲介を依頼されたのでいくつかの物件を紹介し、ようやく売買契約がまとまり、物件の引渡し、代金の支払いも終わりました。

ところが、そのお客様から道路沿いで騒音がひどいというクレームが入りました。法律に従った説明はきちんとしていますし、お客さんも物件を現実に見て購入を決めました。道路沿いということが問題のようですが、交通の便利のよい場所を希望していたのですから、ある程度やむを得ないということです

しかし、売買契約を無かったことにするか、代金の減額を求めるかを迷っているなどと言われています。

### (2)具体的対応策

この場合、法律的な問題と、現実に当面どうするかという問題があるわけですが、法律的な問題とすれば、重要事項の説明義務がありますので、本件で問題となっている騒音が重要事項に含まれるかどうか、含まれるとすれば、その中で対応するということになります。そうでないとすれば、顧客対応ということになってきますが、マンションも一生の間にそう何回も買える物件ではないということで、お客様のほうも真剣勝負になってきています。やはり、ここはもし他の事情が許せば、売買契約を無かったことにするか、あるいは納得いただければ自分の利益は減らしてもいいから代金を若干減額するというのも、早期の解決にはなるでしょう。自分が見て貰って何が問題になるのかという点は、確かに1つの理屈ではありますが、物件が所在する環境を24時間見ているわけではないですから、反論としては弱いといえます。騒音がひどいというのは、物件の紹介が昼間だけだったからではないかと思われれます。夜も確認のため、部屋に入れて周りの光を確認してもらったり、上下の部屋の物音を確認してもらうことが、ビジネスの最小限の気遣いになります。このような対応をしておけば、マンションのクレームはかなり減るといえます。自分で見て買って、何が問題になるのかというのは、営業上の気遣いが不足している部分もあるといえます。

### 事例3 美容院でのクレーム

#### (1)クレーム内容

そのお客様は、他店で見た毛染めの色を要望しました。しかし、美容院は使用する染料やシャンプー・リンスのブランドが決まっており、ブランドが異なると、多くの場合近い色は出ても全く同じ色を出すことは難しいのが現実です。その店で使用しているブランドとお客様の要望しているブランドは異なるものでした。さらに、他社のブランドを取り寄せて使うこともできません。というのも、安全の確認ができていないからです。仕方なく、お客様の要望するブランドとは異なるブランドで毛染めをしましたが、仕上がりに不満があったのか、頭をドライしているときに、「熱い熱い」「冷やしてちょうだい」「低温やけどになる」と騒ぎだし、30分も水で冷やしました。

その後、そのお客様は、低温やけどした場所が色変したので専門家の治療を受けたいと言ってきました。対応に出た苦情担当者が見たところ、何も変わっていなかったようです。A店長に相談すると、言われるとおりにしておけという始末です。そのお客様に地位がなければ対応が変わるのでしょうか、A店長も事なかれ主義に徹していました。

その後、いつから治療を受けたいのか指示をしてくださいと言ってきました。自分の意思ではなく、美容院からのお願いで治療に行きたいのだらうと思われま

#### (2)具体的対応策

まずは、丁寧なお詫びに行きます。プライドを害さないためには、権威が効果的です。できるなら、その世界の権威といわれるような医師に何とかコネクションをつけて、そこへ行くことを伝えるだけでも収まることもあるでしょう。

もし対面しても、その方が、「この程度のやけどは、市販の塗り薬で治りますよ」と一言いったらそれに従うでしょう。その医師に治療を必要とすると言われたら受けていただきます。

そのときは、慰謝料の問題も生じます。一般的な対応は申出人の要望ですから、医院へ同行して誠意をみせることが必要でしょう。その後は、成り行きをみて対応します。

この事案では、美容院の大家のA店長との対応が必要になりそうですが、美容院の経営者にもそのことを知らせ、A店長に説明できることを前提としてクレーム対応を検討することが重要です。

お客様との対応の内容については、クレームの内容である事実関係が本当にどのようなものであるか、その事実関係を裏付ける証拠として何があるか、その証拠をどのようにして確保するかが重要な視点になります。この事例では、お客様のクレームである髪の変

色については、医師に治療に行く前に、髪の状態を写真に撮らせてもらうことを検討することがよいでしょう。

また、より中立的な医師を紹介するようにすることも重要です。

## 事例4 飲食店でのクレーム

### (1)クレーム内容

店員は、店長のほか、アルバイト店員2名がいます。アルバイトの定着率が低く、店員教育が大変です。本部から教育マニュアルは来ているのですが、厳しく指導すると、定着率がさらに低くなりますので、あまり厳しいことはできません。お客さんは、地下鉄の駅が近く、またオフィス街も近いので、回転率は良い方です。ただ忙しいお客さんが多いため、注文から注文品を出すまでにはできるだけ早くすることを心がけています。

ところが、先日、アルバイトに来て間もない店員がお客さんの注文を受けたのに、注文品を間違え、気づくのが遅くなり、店内でお客さんに怒鳴られたのです。しかも、この店員が言い訳をしたため、お客さんが余計に腹を立て、その後、お客さんから何度もクレームの電話が来て困っています。お客さんには、店長が謝ったのですが、結局、注文の食事をする時間もなくなり、空腹のまま店を出てしまった次第です。

そのアルバイト店員は、その後、間もなく来なくなりました。

### (2)具体的対応策

この事例をみると、アルバイトの定着率が低いとか、店員教育が大変だという事実がありますが、これはどの飲食店も共通しています。このような状況を踏まえたうえで、具体的な対策を考えなければなりません。事例からするとお名前はわからないかもしれませんが、また来てくださることがあるかもしれないという意識をもって、チャンスを待つという姿勢が大切です。この点を店長がどこまで気遣えるかが、非常に大切です。ですから、また来店された時に、どのような対応ができるのか、うまく謝罪ができるのか、対策を立てておくことです。

そして、アルバイトに関しては、クレームが出るという前提で、店員の教育を考えないといけません。それがアルバイトだからということは、何の理由にもならないわけです。アルバイトで店を切り盛りしていることを前程として考えていく、それが経営者にとって必要です。

ここではクレームの電話が来て困るということですが、本当に何度も何度も業務を妨害するような問題なら別ですが、そうでない以上は、法律上問題にはならない訳です。ですから、法律的なことよりも、このお客さんが再び来られたら、より適切に対応していく、

すなわち1人ひとりのお客さんを大切にするという姿勢が重要です。

ここで何度もクレームの電話が来て困っているということは、ミスを挽回するチャンスがあるわけです。対応の仕方でまずいのは、何回も電話をもらってしまうということです。たとえば、ドリンク券などのサービス券をお持ちして謝罪に行くなどの対応をとれば、また来ていただけることにはなると思います。そのあたりをうまく伝えるためには、飲食店側がルールを作る必要があります。

この店員も、間違えたうえに、気づいたのも遅く、しかも言い訳をしてしまったところに根本的な原因があるわけです。ですから、お客さんの状況を考えることができるように、店員の教育をしっかりと行うことがもっとも重要なこととなります。

## 参考文献

「クレーム対応・処理 完全実務マニュアル」  
佐藤 孝幸 著 日本法令

「クレーム対応の極意」  
山本 貴広 著 同文館出版

「クレーム対応の教科書」  
日本能率協会コンサルティング 著 日本能率協会マネジメントセンター

「モンスタークレーム対策の実務と法」  
升田 純・関根 眞一 民事法研究会

## 企業経営情報レポート 8月号

ピンチをチャンスに変えCSを向上させる！ クレーム対応力向上の秘訣

---

【著 者】中川隆政税理士事務所  
【発 行 者】中川 隆政  
【発 行】中川隆政税理士事務所  
福岡県春日市光町3丁目131番地  
TEL：092-502-5206 FAX：092-502-5226

---

落丁・乱丁本はお取り替え致します。本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。その場合は、あらかじめ小社あて許諾を求めて下さい。

