

Contribution

寄稿 クレーム対応のスキルを身につける

クレームの種類を見極め 必要な時は組織の連携プレーで対応



増田ビジネス・コーチング・オフィス 代表
増田勝之

クレームとは何か

私たちは「クレーム」と聞くと、すぐに面倒くさかったり理不尽だったりというマイナスのイメージをもってしまふ。しかし、ひとくちに「クレーム」といっても、その種類はいくつかに大別され、なかには私たちの仕事に役立つ情報や意見を含まないクレームもある。そのような良いクレームには、真摯に耳を傾ける必要があるだろう。その一方で、悪質クレマーのように、時に厳しく毅然とした態度で臨むべきクレームがあるのも現実だ。

本稿では、クレームの種類の見分け方、それぞれの特徴と対応策など具体的な方法を挙げながら、どうすればクレーム対応に強い職員、強い組織をつくれるのかを考えていく。

クレームとは「満たされなかった期待」です。住民や顧客の期待が満たされなかったときに発生します。クレームは住民や顧客の期待やニーズを伝えているメッセージ、リクエストであるということです。生の声、貴重な情報が集まっている情報源です。本来ならば私たちがお金を払って調査しなければ得られない情報を、相手から提供してくれているのです。サービス向上へのヒント、政策へのヒント、思いもつかないようなアイデアが生まれている情報源です。

クレームを貴重な情報源として活用している組織とそうでない組織とでは、非常に大きな違いが生まれてきます。あなたの組織では、どのようにクレームを活用しているのでしょうか。そして住民や顧客はなぜクレームを伝えてくるのでしょうか。それは実は、関係を切っていないという意思表示なのです。もう、どうせ言っても無駄だと100%あきらめていたら何も言いません。黙ってその場を去っていくんです。ですから伝えてくるといのは、少なからず期待がある、関係がある、相手から信頼の架け橋をかけてくれたということなのです。そしてその対応の仕方一つで、クレームを言ってきたお客様は、お店であるならば、そのお店のファンになっていく人なのです。自治体であれば、その住民の方とより深い信頼関係、パートナーシップをつくっていくチャンスであると言えます。クレームの本質は、「貴重な情報源」であると同時に「信頼の架け橋」なのです。

クレームの種類は3つあります。1つは『単なる苦情』というものです。これは言わなければ気が済まない、とにかく聞いて欲しいというものです。このクレームへの対応は、とにかくその気持ちを聞くことです。感情を受け取ることに尽きます。2つ目のクレームは、『改善策が欲しいクレーム』です。このクレームへの対応は、相手の話を聞いて、理解と共感を示すこと、そして対応策を提示することです。これが一般的なクレームで一番多いクレームです。

クレームの種類と特徴

クレームの種類は3つあります。1つは『単なる苦情』というものです。これは言わなければ気が済まない、とにかく聞いて欲しいというものです。このクレームへの対応は、とにかくその気持ちを聞くことです。感情を受け取ることに尽きます。2つ目のクレームは、『改善策が欲しいクレーム』です。このクレームへの対応は、相手の話を聞いて、理解と共感を示すこと、そして対応策を提示することです。これが一般的なクレームで一番多いクレームです。

クレーム対応の具体的な方法

●クレーム対応の基本姿勢
クレーム対応の基本姿勢は、誠意、積極性、迅速な対応です。誠

実に対応しようという姿勢は相手に伝わるものです。決してごまかそうとしないことです。また積極的に相手の問題を解決していこうとするのが大切です。逃げ腰ではいけません。そしてクレーム対応には迅速さが重要です。手際よく、スピーディに対応していくことを心がけましょう。

●クレーム対応のステップ

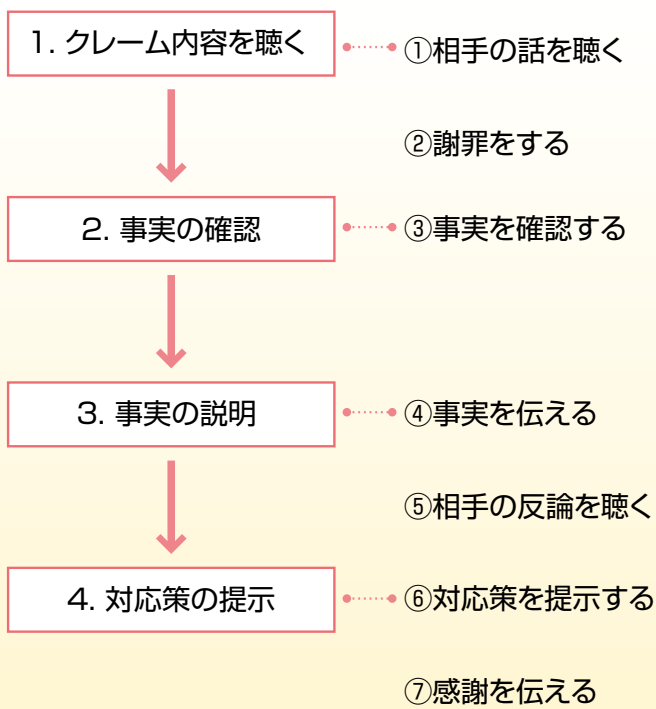
一般的なクレーム対応のステップは図1の通りです。以下に、それぞれのステップのポイントを説明します。

①相手の話を聴く

傾聴と共感をします。クレーム対応は住民（お客様）の話をじっくり聴くことから始まります。不満や怒りなど、自分の言いたいことや感情を表現することにより、住民は冷静に考えられるようになります。また、話をよく聴くことにより、クレームに対する状況判断を的確にすることができるようになります。状況を判断することができたら、自ずと対処法も見えてきます。

そしてクレームを聴くための原

図1 クレーム対応のステップ
～「改善策が欲しいクレーム」への対応～



※『単なる苦情』の対応は、①、②を行います。

図2 限定謝罪のバリエーション

「たいへんご迷惑をおかけして、申し訳ございませんでした」

- 「ご不快な思いをさせてしまい、申し訳ございませんでした」
- 「ご意向に添えなくて、申し訳ございませんでした」
- 「ご心配をおかけして、申し訳ございませんでした」
- 「お手数をおかけして、申し訳ございませんでした」

則が3つあります。1つ目は、エク

スキューズ（弁解）をしないことです。話の途中で弁解、言い訳、反論をすることは、相手の怒りの炎という火に油を注ぐことになります。

2つ目は、相手の立場に立つことです。相手の立場に立って何とかして解決しようという姿勢や態度が相手に伝わります。

3つ目は、相手のウオントツ（欲求）を探すことです。クレームの中から住民が、どうして欲しいのかを探し

ます。

②謝罪をする

クレームを受けた時点での謝罪は相手の気持ちを鎮めるために非常に重要です。謝罪の仕方は、全面謝罪と限定謝罪があります。クレーム対応においては、「たいへん申し訳ございませんでした」という全面謝罪ではなく、「たいへんご迷惑をおかけして、申し訳ございませんでした」という限定謝罪を使います。クレ

ム発生状況や事実がよく分からない場合には、全面的に非を認めたと受けとめられないように限定謝罪を使います。相手の立場に立って見れば、何らかの迷惑をかけられていることには違いありません。そのことに対して謝罪をしていくのです。

そして限定謝罪は状況に応じて、最もふさわしい謝罪の言葉を使い分けると効果的です。相手の気持ちに焦点を当て共感しながら使います。（図2）

③事実を確認する

住民の話から、客観性のある事実を引き出します。具体的にどのようなことがあったのかを聞いていきます。聞き方としては、「恐れ入りますが、いくつか確認させていただけますか」と聞くと効果的です。その客観的な事実から相手がなぜ怒っているのか、クレームの原因を把握します。

④事実を伝える

住民の誤解や思い込みなどは、ここで訂正をします。言い訳にならないように事実について謙虚に説明します。ここではなるべく専門用語や行政用語を使わないようにしましょう。相手の立場に立つて、分かりやすい言葉で説明をすることを心がけます。

⑤相手の反論を聴く

住民の考えを聴き、さらに詳しい説明をします。相手の反論から、クレーム対応の落とし所を予測します。

⑥対応策を提示する

クレームに対する具体的な解決策を提示して、納得してもらおうよう

に話をします。すぐに対応できるクレームは、速やかに対応します。すぐに対応できないクレームは、クレームの解決策とともに今後どのように反映させていくのかを話します。

⑦感謝を伝える

クレームを言っただけでよかったと思ってもらえるように、住民に感謝の気持ちを伝えます。例えば、「貴重なご意見をありがとうございます」「このようにご指摘をいただきました。今日はたいへん勉強になりました」と伝えます。

クレーム対応スキルを身につける

●基礎となる

コミュニケーションスキル

クレーム対応におけるコミュニケーションには以下の3つの要素があります。**話の内容、話し方、ボディランゲージ**です。私たちのコミュニケーションはこの3つの要素で、意識的または無意識的に行われています。そしてそのことにより相手

が心を開いたり、閉じたり、喜んだり、怒ったり、傷ついたりしている

きいと思いませんか。一般的に知られているのは、話の内容 7%、話し方・言い方（声の調子、高低、大小、速さ、抑揚）38%、ボディランゲージ（態度、姿勢、身振り、手振り、表情、外見視線）55%です。思った以上に言葉になっっていない分野、つまり話し方やボディランゲージの影響が大きいのです。これを**非言語的メッセージ**と言います。住民（お客様）が職員の応対に対して、「なんだ、その言い方は」とか、「なんだ、その態度は」と怒っているのを聞いたりしたことはないでしょうか。

クレーム対応における効果的なコミュニケーションの秘訣は、この非言語的メッセージを意識してコミュニケーションをすることです。私たちが相手とより良い人間関係をつくり効果的な折衝をしていくためには、言い方や表情、態度等の非言語的なコミュニケーションに配慮し、有効に伝えていくことが重要です。

●傾聴のスキル

コミュニケーションを表面的に見ると、話すことと聞くことです。相手とより良い人間関係、信頼関係

を築くためには、どちらの方がより重要だと思いませんか。折衝の上手な方に共通していることは、相手の話をよく聞くということです。聞く技術に長けています。相手の話をよく聞き、相手の情報や気持ちを引き出しています。相手の立場に立つて見れば、自分の話をよく聞いてくれる人、理解してくれる人に心を開き、信頼するのではないのでしょうか。

聞くというのは、ただ音を聞いたり、聞き流すのではなく、相手の話に共感しながら積極的に耳を傾ける（聴く）ことです。このような聴き方を積極的傾聴法と言います。積極的傾聴法のエッセンスは**図3**の通りです。意識して繰り返し練習してみましよう。

●説得のスキル

自分の主張を相手に伝えるための効果的な話法としてPREP話法があります。わかりやすく、説得力のある会話をするためにもとても便利な話法です。

まず、結論を述べます。次にその理由を述べます。そして事例や具体例を挙げて説明します。最後にもう一度、結論を述べて締めくくりま

す。結論が明確でなければ、何が言いたいのかわかりません。そして理由がなければ人は動きません。さらに事例や具体例が説得力を担保します。(図4)

●怒りを鎮めるためのスキル

怒っているということは、理屈が通じないということ。とにかく怒りを鎮めなくてはなりません。そのための方法は、怒りの感情を断ち切ることで、つまり相手の意識を他に移すことです。例えば、今突然地震が起きたら、そちらに意識が向き、

怒りが断ち切れるのではないでしょうか。

具体的な方法としては、人・時・場所を変えることです。『人を変える』とは、例えば、「その件に詳しい者に代わります」「上司と代わります」等、人を変えることで怒りの継続性を断ち切ることです。

『時を変える』とは、改めて話す時間をつくることです。電話のクレーム対応には、時を変えることは非常に有効です。「詳しいことをお調べして、折り返し5分以内にお電話をさせていただきます」等、一度

怒りを断ち切り、相手の怒りをクーリングダウンして対応していきます。

『場所を変える』とは、例えば、窓口から応接室へ通すことや、カウンターを移動させることです。「こちらのカウンターへどうぞ。詳しくお話をお伺いします」等、とにかく動かすことです。また、移動している途中で、「どちらからお越しになりましたのですか？」等、話題を変えて話をしていくと怒りが鎮まってきました。

クレームに強い組織づくり

●組織の連携プレーと仕組みづくり

クレームには組織ぐるみで対応をしていくことが重要です。クレーム対応が個人の孤独な作業となり、見て見ぬふりをしていることはないでしょうか。連携プレーを強化し、組織として対応する仕組みをつくっていくことが大切です。

特に、次の仕組みづくりが必要となります。サポーターする仕組み、情報を共有する仕組み、メンタルケアの仕組みです。サポーターする仕組みとして、例えば対応する人が困った時に、サインを決めておいて、第2段階でサポーターに入る人、第3段階でサポーターに入る人等、サポート体制を具体的に決めておきます。情報共有の仕組みとしては、クレーム対応シートを作っておき、対応した人が、記入して、いつでも職場のメンバーが見ることができるように見える化しておくことです。そしてメンタルケアの仕組みとしては、クレーム対応をした人には、必ずその後、上司や先輩がフォローする(話を聴いて承認する)ことが有効です。

図3 積極的傾聴法のエッセンス

- ・積極的傾聴法とは、相手に聴いていることを伝える技術です。相手が聴いてくれていると感じなければ、傾聴にはなりません。
- ・積極的傾聴法のポイントは以下の4点です。

①アイコンタクト

- ・相手の目を見て話を聴きます。

②うなづき

- ・クレーム対応は、普通の会話より、大きくうなづくと効果的です。

③あいづち

- ・「そうですか」「大変でしたね」等、あいづちを上手に入れます。

④リピート

- ・相手の使った言葉を繰り返したり、話を「××ということですね」と要約をしたりします。

※電話でのクレーム対応は、あいづち(声のトーンやタイミング)とリピートが大切です。

図4 PREP話法

- P (Point) 結論(主張)
- R (Reason) 理由
- E (Example) 事例(具体例)
- P (Point) 結論

●クレーマーへの対応法

クレーマーには、決して一人で対応をはいけません。必ず二人以上で対応することです。組織で一体感をもって対応している、組織ぐるみで連携しているという隙のなきが、クレーマーを寄せ付けないことになるのです。

組織ぐるみでのクレーマーへの具体的な取り組みとして、まずクレーマーチェックリストを作ることです。対応した二人でそのチェックリストをつけ、クレーマーと判定したら上司へ報告して、上司が判定します。それをトップに上げて、トップが認定したらクレーマーとして、ブラックリストに載せ、すべての部署で情報を共有します。ブラックリストに載ったクレーマーには組織として一貫した対応を行います。

クレーマーと認定したら、一般的な通常のクレーム対応とは、対応を切り替えていきます。通常の善意なる住民に対するクレーム対応は、CS（顧客満足）が目的で、誠実に対応する必要がありますが、クレーマーと認定したら、CSではなく、リスクマネジメントに切り替える必要があります。簡単に言えば、

CSは住民に喜んでもらう対応をして、また来たくないようにする目的

がありすが、リスクマネジメントは、顧客不満足、つまり二度と来たくないという感情を持つてもらうことを目的とします。時には非常に厳しい、毅然とした対応も必要です。正しいことは、正しい。間違っていることは、間違っていると、毅然と主張できる強さが組織全体に必要です。クレーマー、つまり間違っている者には、間違っていると指導・叱責すべきであり、場合によっては、権力での行為を制限すべきです。警察との連携や弁護士等との連携を綿密にして、組織ぐるみの隙のない対応を徹底的に強化していくことが重要です。

そして、そのような毅然とした対応ができる背景には、自治体職員がコンプライアンスを守り、使命感に基づき、真摯で正しい仕事を行っているという自覚と誇りが大切です。「行政は地域最大のサービス産業である」と言われますが、模範となる質の高いサービスを提供し、モデルとなる取り組みをしていればこそ、言うべき時に、言うべき事を毅然と

言える自信が出てくるのではないでしょう。

そして組織として対応するためには、職員が若手からベテランまで誰でも同じ対応ができるように、どのような方針で対応するのか、クレーマーの客観的な認定はどうするのか、どのような対応の手順を踏んだらいいのか等、客観的な指針や手順を組織全体・職員全体で共有する必要があります。そのような意味で、全庁での取り組みを住民に伝えるためにも、『コンプライアンス条例』を作成することを提案します。いくつかの自治体がコンプライアンス条例を作成し、リスクマネジメントを行っている。参考例として、呉市のコンプライアンス条例（法令遵守の推進に関する条例）が参考になると思います。

●学習する組織を指そう

全庁での取り組みの方針や方法が決まったら、それに基づいた実践的なマニュアルを作成し、クレーム対応の研修、勉強会を行うことです。全庁で行うものと、課単位で行うロールプレイングを主体とした勉強会を定期的に行って、いざという時

に体が動くように訓練する必要があります。マニュアルは適宜、実情に合ったものに更新していき、組織単位や課単位で、その考え方やノウハウを共有していきます。マニュアルとはまさしく実践的なノウハウ、智慧の集積なのです。

これから目指すべき組織のあり方は、学習する組織であり、お互いの知識やノウハウを職員間で共有していくことです。一人一人が優れた人のスキルをモデリングして、短期間で加速的にスキルアップをしていく必要があります。仕事は実践的な学びの場であり、成長の機会であるのです。

増田ビジネス・コーチング・オフィス
代表 増田勝之（ますだ かつゆき）

1959年生まれ。法務省退職後、人材育成コンサルタント会社で組織活性化、人材育成、コミュニケーション能力向上に関するセミナーの指導および管理運営に携わる。その後、活動の領域を広げ、人材開発・経営コンサルティングとして独立。企業や国、自治体等のマネジメント、クレーム対応、問題解決、コーチングなどに関する研修やセミナーを指導している。一般社団法人日本経営協会講師。中小企業診断士。生涯学習開発財団認定コーチ。