

『顧客対応プロセスの検証による対応理論の研究』

～東芝クレーマー事件で実証～ 』

NACS 東日本支部 消費者対応研究会

<http://www.nacs.ne.jp/~customer/>

第 I 章. はじめに

1. 研究会概要

消費者対応研究会は 2002 年 10 月に発足し、2003 年 4 月より本格的に活動を開始した。現在は NACS 東日本支部会員を 32 名擁し、毎月第4水曜日、東京ウィメンズプラザを中心に活動している。会員構成は企業の消費者対応部門や、行政・特殊法人の消費者対応窓口などに勤務する者が9割を占め、ほぼ似通った勤務環境にあることがわかる。

一般的に、消費者対応は、経験や勘あるいはセンス、資質といったものが対応の巧拙を分けるものと理解されている。そして、これらは個々の対応者の身体に能力として内在している。これまでの研究会活動ではこれらが、事例研究を始めとした活発なディスカッションにより、表面に引き出され、業界や業種、経験、役職を超えて、会員間で共通の「言語」となり共通の「知」を産み出してきた。まさに消費者対応研究会は「ナレッジマネジメント型自主研究会」と言えるであろう。

そこで、当研究会の活動は、各会員の対応能力を高めること、会員の所属企業へ活動成果をフィードバックし、組織の対応力を高めることを初め、消費者対応に就き間もない対応者や、消費者相談の現場で孤軍奮闘する対応者にとって、意義のある成果を生み出していくことを目的としている。

2. 近年の消費者対応の動向

企業の度重なる不祥事をはじめ、企業と消費者を取り巻く環境変化により、近年の消費者と企業のコミュニケーションは緊張度を増してきている。「苦情は宝」とは言え、意図が捉えきれない苦情、金品目的の苦情、理不尽な要求などを迫られるケースも多く、「お客様満足」との狭間で対応者は綱渡りの対応を迫られることも少なくない。

その一方で、「One to One マーケティング」の意義が理解され、浸透しつつあるのも事実である。

対応者は「市場シェア」ではなく「顧客シェア」を広げることを目的にお客様ごとに、カスタマイズされた対話を展開することが求められている。CTI (Computer Telephony Integration) 化の進展によりお客様の LTV (Life Time Value: 生涯価値) を高めるための対応基盤の整備、お客様対応部門からの情報を効果的に経営に生かす仕組みの重要性も理解されはじめてきた。

3. なぜ、今「東芝クレーマー事件」なのか？

1998 年に、社会問題化した、「東芝クレーマー事件」は、あらゆる接点でのボタンの掛け違いが想像を超える大事件に発展し、5年の時を経てもなお、忘れることができない記憶となっている。我々は、消費者対応の実務者として、冷静にこれらの接点を、多面的に分析していくプロセスが、対応者に不可欠な視点を確認できる絶好の教材と判断し、研究事例として取り上げることにした。

次に苦情対応のステップを確認する為に、元白鳳大学教授、佐藤知恭氏の「IANA 理論」「怒りを鎮める方法」の検証を試みた。これにより、新たな対応ステップが用意されるべきではないかという結論を得た。

そして、次にこれらの苦情対応ステップをしっかりと踏み、最終的にお客様の合意を得るためには、どのようなコミュニケーションスキルが必要不可欠か検討する必要があった。まずは、「話し方」に必要なスキル、マインドを発散的にポストイットに書き出した後、集約を試み、文章化した。次に、「きき方」に必要なスキル、マインドを、実際の会員の経験を事例をもとにマトリックス形式(資料1参照)で洗い出した。なお本論文中「きき方」と表記されるのは「きく」という行為には、①事実をありのままに「聞く」②耳と心で十二分では足りない、十四分「聴く」③相手の真意を「尋ねる・訊き出す」などの意味がある為であることを、あらかじめ補足しておく。

これらのプロセスをもとに、最後にもう一度、東芝クレーマー事件を再検証した。そこで本論文では、そ

のプロセスと再検証した結果、企業の消費者対応部門のあるべき姿を提言して発表することにした。

第二章. 苦情対応理論の検証

～IANAプロセスからFIANAIプロセスへ～

「FIANAIプロセス」は、元白鳳大学教授佐藤知恭氏の「IANAプロセス」に、消費者対応研究会が実務者の応答話法を取り入れながら独自に展開したものである。苦情解決へのアプローチ手法として、苦情対応をより効果的に、また応答者の負荷を軽減し本来の人と人の応接を取り戻す、ヒューマンリレーションの視点に立った迅速な問題解決とお客様満足の上昇につながる。

ステップ1: F 第一印象(First Impression)

— 第一印象を良くする —

お客様相談の受付(特に電話)では、話す言葉の第一印象でお客様の反応が全く違う様になる。この段階では、相手がこれから話されることをきちんと受け止めますよという気持ちで、明るく電話に出ることが重要である。「お電話ありがとうございます。〇〇相談室の◇◇でございます」と名乗って、お客様のためにできるだけ対応をすることに気持ちを集中させることが必要不可欠である。

ステップ2: I 確認(Identify)

— 問題を確認する・よく聴く —

この段階では、まず、会話を通して何が起きたのかを正確に聴き出す。相談員は聴きに徹し、問題の事実・本質を正確に把握する。そのためには、相手の言葉遣いや態度に感わされない、辛抱強い対応が必要である。この段階でのポイントは、①真摯な態度、②お客様の怒りの度合いに対応した適切なあいづちのトーン、③不快な思いをかけた事実に対する「申し訳ございませんでした」の一言、④相手の言葉を復唱する繰り返しのあいづち、⑤質問による確認、⑥相手の話を遮ったり言葉をかぶせない。⑦5W1Hによる内容整理 などがある。

ステップ3: A 評価(Assess)

— 問題を評価・査定をする —

次に、お客様の立場にたって、お客様が申し出ている問題点と、求めている救済点を適切に評価、判断する。それとともに、緊急性や重要性が高い問

題に対しては早急な対応を実施する。しかし、評価は必要だが、どのような問題でも、その当事者にとっては重要な問題であり、一つひとつの問題に対し、真摯に取り組む姿勢を失ってはいけない。この段階でのポイントは、①評価・査定することで問題の深刻さの度合いを感じ取る、②相手の態度に感わされない中立的な立場で話をうかがう姿勢、③本質(本音)の確認 などがある。

ステップ4: N 話し合い(Negotiate)

— 話し合いをする・解決に導く —

次に、これまでに聴き出した問題の事実・本質、及び評価・判断に基づき、お客様との話し合いにより解決策を検討する。この段階で担当部署に対応を引き継ぐ場合もある。ポイントは、①約束事や対応の境界線での曖昧さを排除した対応範囲の設定、②相手の属性の把握、③公正さと再購入の可能性の検討、④ケースを踏まえた冷静で毅然とした対応、⑤対応記録の時系列での整理 などがある。

ステップ5: A 処置と行動(Action)

— 約束を守る —

そして、問題の経過や話し合いの結果など、苦情に対する正確な情報を担当部署へ伝達し、解決、改善に導くなど適切な処置・行動を実施する。前段階で既に引き継いでいる場合でも経過措置を確認する。担当部署へ丸投げの姿勢では、お客様はもちろん社内からも信頼は得られない。また、お客様への途中経過等の報告も適宜必要となる。

ステップ6: I 情報発信(Information)

— 情報を組織内で共有する —

最後に、守秘義務を必要とする個人情報を除き、問題から得られた情報(顧客対応の問題点や商品・サービスの改善点など)を組織内部に発信し共有、活用する。情報を組織だって活かしていく体制が、類似の苦情を未然に防ぎ、事例として他の問題に援用できるなどの効果をもたらす、ひいては企業として顧客満足度を高める上で最も重要になる。

第三章. 怒りを鎮める方法の発展

今まで企業における苦情対応の現状は、過去の経験則として引き継がれている方法や、各担当者の経験に委ねられてきましたため同じ間違いを繰り返しやすいなどサービスの質的低下を招きかねない状況と共に、対応に対しての迷いが

担当者個々に見受けられる。「怒りを鎮める方法」は、1970年代半ばに米国 TARP 社におけるグッドマンの法則をヒントとして、元白鳳大学教授佐藤知恭氏が「顧客苦情処理の実務」(中央経済社1991)の中に記されている。この内容を参考に、NACS 消費者対応研究会において顧客対応のあり方を改めて検討し、会員が実際に応答時に使用する話法などを加えて、実践に生かせるように発展させ、文章化した。

1. 怒りの背景

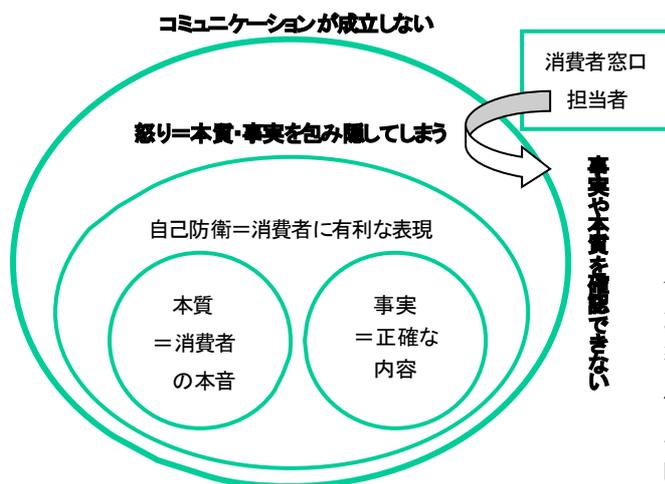
1) 消費者窓口対応に必要なこと

- ① 苦情申し立て者について無理難題を発する苦情者と決めつけず申し立てをされた人として敬意と理解を持つ
- ② 苦情内容(事実)と消費者の本音(本質)を正確に見極める⇒申し出を真剣に聞く努力が必要
- ③ 正確に苦情の本質を聞き出すために、怒りを取り除く。⇒まず怒りを鎮めることが必要。

👉「怒りを鎮める方法」は、苦情を解決するための第一手段である。

2) 怒りの原因について

お金の支払に対する当然の見返や顧客として当然受け得るべきサービスが提供されなかったとき怒りが発生。



- 👉 すなわち怒りは次の三点に集約される
- ・自分の理想、ニーズ、期待を満たす手段
 - ・相手を沈黙させ鬱憤を晴らす手段
 - ・自らを隠す表現方法。

2. 怒りに対処する方法について

消費者の怒りは、効果的なコミュニケーションを阻害する要因であり、この怒りが存在する限りスムーズなコミュニケーションは図れない。

相手の怒りに効果的に対処する方法として、次の4点がある。

- ① 消費者の怒りに反応せず怒りに巻き込まれない
- ② 相手の怒りが収まるまでは、聴きに徹する。
- ③ 怒りの度合い・質に応じて、相談員自身の声のトーンを使い分ける。
- ④ 「申し訳ございません」の言葉を効果的に使う。

👉 したがって、顧客の怒りをマネジメントする力量を養う必要が求められる。

また、企業の相談室とコールセンターの一次窓口などでは、取り扱う問題や苦情の中身が異なることも多く、受け手である相談員に温度差がある場合もある。しかし、お客様の怒りを鎮めて、事実を正確にききだすことは共通のプロセスとして変わりはない。

3. 怒りのレベルの判断

顧客の怒りのレベルが高い状態では、論理的な説明やスムーズなコミュニケーションは望めない。その為、コミュニケーションが可能な怒りのレベルであるかを判断することが大切である。まずは早く解決したい気持ちを抑え、十分に消費者の怒りが収まるまで、聴きに徹する。怒りの再発は交渉が一からの出直しとなるケースにもつながるからである。

4. まとめ

たしかに悪意の消費者は存在する。しかし、そのケースはまれで、殆どが善意の顧客である。残念ながらその事実を認識せずに思い込みで対応して、善意の顧客を敵に回す結果を招いている事実もある。この怒りを鎮める方法では、窓口対応の質の向上により善意の顧客を敵に回すことを回避し、継続的な顧客確保に繋げることを目的としている。現実の顧客対応は千差万別であるが、その根底にある基本的な面を考察したつもりである。各担当者がこの基本的プロセスを身に付けて、さらにスキルを磨かれることを希望する。

我々は苦情対応理論(FIANAI)と怒りを鎮める方法をもとに、積極的に「きく」ための方法について、引き続き検討を進めている。

第IV章. きき方・話し方事例研究(気づきの分析)

1. 話し方の学習会 ～「拡大定例会」の発足～

苦情対応理論を学習するうちに、メンバーから自然に『基礎学習の一環として、実践の勉強・または、事例の学習がしたい』との要求が上がった。

しかし、毎月の定例会の平日夜間 2 時間では、十分な討議ができない。土曜日の午後、4 時間程度の「拡大定例会」を発足させて、まずは『話し方』の学習を行うことにした。(2003.8 月～)

【話し方拡大定例会の到達目標】

- ① 「話し方」の基本ベース(スキル、マインド)をメンバー間で共有化する。
→将来的には、「きき方」と合わせてバイブル化したい。
- ② ナレッジマネジメント
- ③ 消費生活アドバイザー・コンサルタントとして一歩進んだ対応を行う。

【話し方拡大定例会における成果物】

方の拡大定例会の運営メンバーが集まり、討議の上、『きき方マトリックス』を作成した。(資料1 参照)

【拡大定例会の無形効果】

以下、8 月、10 月の「話し方」、「きき方」拡大定例会を経験した上で、『無形効果』をあげる。

①実践ノウハウの共有

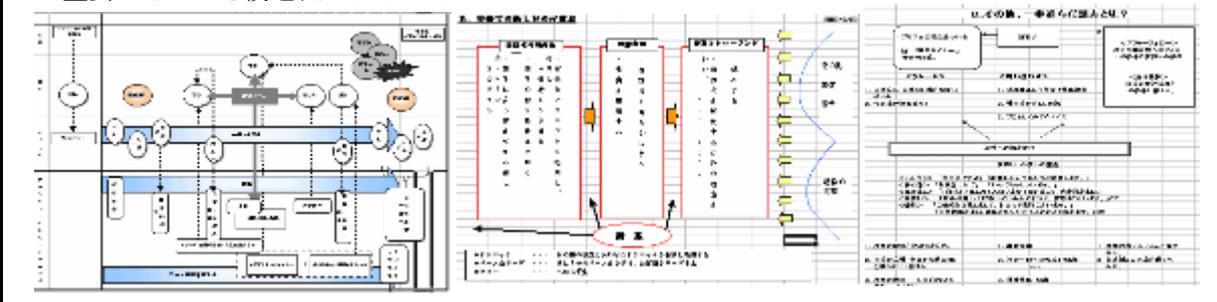
- ・ 業種、業界、役職を超えて「お客様対応」の知識を共有出来る
- ・ 同じ話題を皆で討議することによって、各メンバーが様々な「気づき」をもらえる
- ・ 現場の生々しいホンネ(肉声)が聞ける

②応対者側の癒し、ガス抜き

- ・ 第一線で、皆も自分と同じように苦労しているとわかる。
- ・ 発言する(たまにはグチる)ことでガス抜き出来る。

(会社員の大切な休日を半日以上費やす消費者対応研究会の「拡大定例会」だが、それにも関わらず出席率がよいのは、こうしたメリットがあるからではないかと思われる。)

※ A～C グループ(A: 基本、B: 苦情、C: 一歩進んだ話し方)がそれぞれ KJ 法によりエッセンスを抽出、重要ポイントを模造紙にまとめた



2. きき方の学習会

話し方の討議を行ううち、「セットで『きき方』もとりあげるべきである」との意見が出た。しかし、きき方(聞き方、聴き方、訊き方)の学習会の進め方のアイデアが浮かばない。そこで、ML(メーリングリスト)によって事例やきき方の重要ポイントを募った。きき方の学習会の成果物として「エッセンスまとめ表」を残した(スペースの関係上割愛)。

3. きき方の拡大定例会からマトリクスへ

きき方の拡大定例会の準備段階で『話し方』と同じ切り口では、討議やまとめがうまくいかないのではないか? という懸念が生まれた。そこで、きき

4. きき方マトリックスの完成

会で討議したい事例を、きき方を念頭においたお客様の特徴と応対側の留意点のマトリックスとし、まとめることとした。このマトリックスの特徴は、応対者にも個性と感情があり、お客様の感情とどのように折り合いをつけて応対をしていくべきかと検討した点である。また、応対者のバックには、企業の方針や論理(限界)も存在する。具体的なマトリックスの項目として、お客様側の項目は、電話の声の表情、話の内容から、性格(特徴)、物事の理解度、怒りの度合い、期待値、商品理解度、話したいエネルギー度合い、心理、地域性、お客様の(無言の)サインの9項目を抽出した。また、応対者側の項目

は、対応者の性格、対応者の心がけているタブー、お客様への関心度(興味度)の3項目を、企業側の項目は、一般的なタブー、聞き出すテクニック、きき方、企業側の対応限界・理論の4項目を抽出した。

(資料1 参照)

しかし、これらの項目は決定ではなく、今後も検討を重ねていく予定である。

拡大定例会に際しては、各自がマトリックスに基づき事例を整理して持ち寄り、会のメンバーからコメントを得た。これにより、1人では気づけない部分を全員で補足し、様々な「気づき」を得て、メンバー相互が事例と「気づき」を共有できた。検討した事例(主に苦情)は、合計8つに及んだ。苦情の事例は、パニックを伴う苦情事例、怒りの度合いが強い事例、疑問が強い事例に大別された。

第V章. パニックを伴う苦情事例のポイントと苦情対応理論の融合

『きき方マトリックス』で分別された3つの事例のうち、パニックを伴う事例特有の「気づき」(ポイント)を、**第二章. 苦情対応理論**の検証でまとめた「苦情対応プロセス」の6つのステップを軸として検証した。メンバーは、各々のステップ毎に各事例特有のポイントと思われることを出し合い、まとめを行った。苦情対応理論のステップに沿っての事例を検証することで、理論と実践の融合を図ると共に、相互のさらなる向上を目的とした。

ステップ毎に更に小ステップに分類し、検討を重ねた。ポイントとなる言葉かけ・心かけ(自分の心情を表現する)と大まかな内容を以下に紹介する。

ステップ1: F 第一印象(First Impression)

「私が責任を持ってお話を伺いますので、落ち着いてお話しください。お困りのお気持ちはわかります。」

対応者も同様のパニックに巻き込まれない。冷たくなならないような暖かい言葉がけ・共感を示す言葉がけを意識し、お客様と一緒に問題解決を行うよう働きかける。

ステップ2: I 確認(Identify)

「状況を確認するために、いくつかご質問をいたしますので、ご協力をお願いいたします。」

お客様の心構えをつくる前置きをしてから、クローズ質問で会話をリードし必要な情報を収集する。最後に「他にお気づきの点はありませんでしょうか?」と緩衝する質問も投げかけ、お客様のお気づ

きの点が他にないか確認する。

ステップ3: A 評価(Assess)

「一番優先されたいことは何でしょうか?」

優先順位とご要求の本質を見極める。対応者として自分だけで対応できるのか、組織としての対応が必要なのか判断する。条件を絞った上で対応策を複数用意する。

ステップ4: N 話し合い(Negotiate)

「本来ならこうすべきですが、~なので~ということならできますが、いかがでしょう。」

お客様の気持ちに沿い、複数の対応策から実現性の高い策をお客様に選択していただくお手伝いをする。

ステップ5: A 処置と行動(Action)

「さっそく行動し、お約束を守ります。」

お客様に選択いただいた策を実行するための最善の行動と進捗確認を行う。担当部署等に切迫度をありのまま伝え、解決のスピード感を落とさないように心がける。主観を交えず客観的かつ冷静に伝えると同時に、お客様の感情の温度も伝える。他

ステップ6: I 情報発信(Information)

守秘義務を必要とする個人情報を除き、問題から得られた情報を組織内部に発信し、情報を活用する。

ステップごとのまとめは、引き続き、検討を続ける予定である。

このように、きき方・話し方事例研究(気づきの分析)は、対応者としてのベースとなるスキルの確認から理論との融合まで、実際の対応や具体的な事例を主体に取り組んできた。その中で特に重要な成果として、きき方マトリックスが上げられる。事例の分析に対応者や対応側の視点を加えたことは、今までのお客様対応の分析に欠けていた視点であり、きき方マトリックスは、研究会のオリジナルツールの1つと考えている。

今後もお客様の視点、対応側の視点を念頭に様々な角度から、「現場で実際に使える」お客様対応の研究を続けていきたい。

第VI章. 東芝クレーマー事件のプロセスに基づく 検証

発生当時インターネットのホームページで80万件のアクセスがあった東芝クレーマー事件を描いた前屋毅著『東芝クレーマー事件』をもとに「FIAN AIプロセス」、「ききかたマトリックス」で検証する。

1. 東芝クレーマー事件について(概要)

事件は、東芝のビデオ2台を購入した AKKY 氏が自分のテープを再生すると2台ともノイズが発生するため、電話で東芝に問い合わせることから始まる。最初の対応で技術知識のない担当者との会話が不満となった。次に、訪問した修理担当者が機械の故障で無くテープの問題と考えテープのみ預かったが、AKKY 氏への説明が不足していたため、AKKY 氏は依然として機械の故障であると考えている。そして原因究明の時期もその体制についても判らず、一層 AKKY 氏は不安を募らせる。結局何回かの電話のやり取りの後、日々番組録音を予定している AKKY 氏にとっては修理の完了日の明示がないこともあり、東芝社長に2台にビデオを送りつける行為に出た。東芝はそのビデオを工場で改修して返送したが、その説明が技術説明に終始して納得のいくものではなかったため、AKKY 氏は各部署に質問を続ける。一方東芝としては改修してグレードアップさせて返納しているので、これ以上の対応は出来ないという意識でいる。ここから『クレーマー』という罵詈雑言に結びついている。

考察すると、修理時点、製品回収後送付時点、で関係を修復できる機会があったが、そのいずれにおいても、すれちがいを埋めることができず、逆に相互の認識のずれが時間とともに拡大してきたことがわかる。

今回は、論文字数の制限もあり、問題の発端である東芝九州相談センター(東芝ではお買物相談窓口として位置付けている)と AKKY 氏との電話での対話について、FIANAI プロセス、マトリックスを使って対応を検証する。前提として、東芝のお客様対応の評価はお客様が判断するものであるとの観点から、資料に書かれた AKKY 氏の証言を中心に検証を行う。

2. FIANAI プロセスに基づく検証

前述の FIANAI プロセスに基づき、AKKY 氏と東芝の最初の接点である、98年1月8日の九州相談センターとのやりとりを検証した。

ステップ1: F 第一印象(First Impression)

AKKY 氏に与えた印象(本文より)

「言葉遣いが客商売をする人とは思えないぞんざいなもの」「学校の先生が生徒を叱るような感じ」

文面から、第一印象で AKKY 氏が対応者に不満を持っていることがわかる。

ステップ2: I 確認(Identify)

対応者は、購入してすぐ2台ともテープ再生の時にノイズが出ており、現在ビデオデッキの日常の使用に支障をきたしていることを認識していない。また、AKKY 氏が、ビデオの症状を「単なる故障ではなく、構造上の問題ではないか」と考え連絡しているのに対し、その点に気付いていない。

申し出をよく聞き取って、その内容の本質をつかみ取るための努力が足りなかった、と言える。

ステップ3: A 評価(Assess)

上記の確認を怠っているために、対応者は、AKKY 氏の申し出を通常の故障と判断してしまった。購入したばかりの商品が2台とも同じ症状を起こす、という事実から、お客様の不満は大きいだろう、単なる初期不良とは違うのでは？と問題を感じ取るだけの感性を持ち合わせていない。また、問題のポイント(問題解決のために正確な商品知識と迅速性を必要とすること)を見極められていない。

ビデオデッキが使用できず本当に困っている AKKY 氏の状況が理解できていれば、以後の対応が変わってくるのでは？

ステップ4: N 話し合い(Negotiate)

AKKY 氏は、応対者が当該のビデオについて知識がないこと、サービスセンターへは、説明書に書いてある番号を見て自分で連絡するよう言われたことについて、怒りを覚えている。

東芝側は、応対者の言葉遣いや電話番号を案内しなかったことについては否定しているが、AKKY 氏には、お客様を大切にしていない、商品知識がない、という印象を与え、不信感を持たれることになった。このため、話し合いそのものが成立できない状態となった。

応対者の発言(本文より)

「S-VHS で録画したものは再生できないんですよ。」「だって私の家で使っているビデオ(自分で使っている別の機種)もできませんもん。」

ステップ5: A 処置と行動(Action)

「お客様の電話をたらいまわしにしない」という、対応の鉄則が守られていない。せめて担当者から折り返し電話をするような対応をしていれば解決が早かったのでは？

対応者の発言(本文より)

(カタログを確認後?)「…あ、確かにA-F88だと簡易再生機能がついていますね。それでは修理してもらってください。」

「説明書を持っているでしょう?説明書に書いてあるからそれを見て電話してください。」

AKKY氏感想(本文より)

「サービスセンターの連絡先くらいすぐに答えられるようにしておけばいいのにと思いました。」

ステップ6: I 情報発信(Information)

対応者が問題の切迫度、重要性を認識していなかったため、社内で共有する前の段階で情報は断ち切られている。対応の内容から見ると情報を共有するシステムの構築がなされていたか疑問である。

2. マトリックスの検証

上記の検討とともにマトリックスにて再度、東芝とAKKY氏の接点を確認した。

(資料1参照)

3. まとめ

この事例では、AKKY氏は新品2台に当初から同一故障が発生したことに対して、その原因を説明することを求めているにすぎない。それがこれだけの事件になったのは ①初期対応のまずさ ②お客様の意図を理解できない(しない) ③自らお客様のために動く気働きが無い ④セクショナリズムの中でしか思考、行動できない、等を挙げることができるが、その根底には対応者の資質だけでなく、組織そのものにも問題があることも露呈している。

従って、お客様対応部門の対応者をはじめ接客要員がお客様の意思を把握して適切な行動をとるためには、企業は接客要員に研修を講じ、待遇などの環境を整えることが重要である。特に、セクショナリズムの弊害を払拭すべきであろう。これらを改善する為には、組織の各部門にお客様の視点を導入することしか方法はない。組織全体がお客様の

視点を認識していくためにも、お客様との第一接点であるお客様対応部門は、ひとつひとつの事例・事実を積み上げていき、それを組織各部門へ発信し続けることが重要であろう。

この事件により、東芝への信頼は確かに大きく揺らいだ時期もあった。しかし、今は「Quick & One Stop Solution」を大きく掲げ、最新鋭のシステムと24時間体制のコールセンターを擁し、お客様の声を会社全体で共有する体制ができあがっている。事件発生以来、信頼回復に向けての弛まぬ努力に敬意を表し、同志として恥じぬよう、会員各自がお客様に向かい合う心を新たにしている。

第四章. 最後に

今回発表したFIANAIプロセス・怒りを鎮める方法・きき方マトリックスは、社内で十分な研修も実施されず、経験や勘、度胸だけで、対応していたお客様対応部門の対応者に、自己のスキルを高める「気づき」のツールになると確信している。これによって得られた「気づき」を確実に個々の対応スキル向上につなげ、誠実に対応することにより、お客様対応部門の顧客に対する視点は一段向上することになることは明らかであろう。しかし、この理論は、事例を踏まえて作成したものであるが、まだ、完成ととらえることはできない。さらに事例の中で検証を繰り返し『消費者対応の現場で汎用できるツール』として発展させていきたいと考えている。2004年度は対応者の性格、お客様の性格も視点に取り入れ、さらに活動のエネルギーを高めていく。

◆参考

『東芝クレーマー事件』前屋 毅著 小学館文庫
『怒りを静める方法』IANA理論 佐藤 知恭

<http://members.aol.com/satowt/main.htm>

◆消費者対応研究会 会員

新井 香 内山 理恵 宇野 浩 大久保 紀代美
加藤 明子 柄沢 明久 川合 健三 川口 康子
鴨志田 栄子 鎌田 良子 勝村 薫 釘宮 悦子
佐々木 幸枝 佐藤 俊恵 志渡沢 泰治
島村 治雄 島村 美奈子 鈴木 昭子 相馬 操
高根沢 文子 武田 浩美 田崎 陽子
中川 美樹子 永瀬 陽子 野村 るみ子
藤本 直美 星 真理子 牧野内 佳久子
松本 光洋 松山 陽子 毛利 憲明 森 元子
柳澤 元彦 山田 泉 山田 一利 山本 昭子

以上在籍 36名 (2004.3.19 現在)

【資料1】きき方マトリックス

東芝クレーマー事件
九州お客様相談センターでの対応

		お客様側								
		性格 (特徴)	物事の理解度	怒りや失意の度合い	期待値	商品理解度	話したい・ききたいエネルギー度合い	心理	地域性	お客様のサイン
		思索型・感情型	自分の主張の方が強い	心底で怒り。購入したばかりなのにノイズが出る	販売店では解決しないが、メーカーなら大丈夫だろう	ビデオ一般に対する知識はあるが、簡易再生機能の限界を知らなかった	内側のパワーはあるが、それがあまり表面に現れてこない。	早く使えるようにして欲しい。	(九州)	購入直後なのに2台とも正常作動しない。
対応者側	対応者の性格(特徴)		企業側からかけ直すようにすべき			まず、機種を特定してから話をすべき。				
	対応者自身のタブー	言葉遣いがぞんざい。学校の先生が生徒をしかるような感じ。		顧客に修理担当の九州テクノに電話するように指示	「自分の家で使っているビデオでは出来ない」という回答はメーカー担当者としては不適切な発言	商品知識を持つべき	低い	他部署で解決すべき問題なので他部署にまわしたい		
	お客様への関心度(興味度)			2台買ったということの重大性を理解していない	顧客に対する視点が欠けている。	S-VHS簡易再生機能があることを認識していなかった。		自分から話しながらいない人には、こちらから誘導質問すべき。		ヒアリングが足りないのでは？サインを見落としている。
企業側	一般的なタブー		「毎日の番組が録れずにお困りでしょう」	電話番号が複数ありどこに連絡すればいいのかわかりにくいことは、失意の度合いが高い人にとっては不満を高める結果になる。	電話のたらいまわしをし、その場で対応してくれるであろうという期待に応えていない	買い物相談の窓口には、商品性能について熟知している担当者を置くべき。商品教育はされていたか。		「いつ購入されたんですか？」		1台だけでなく、複数で異常が見られる場合、至急対応に回す業務フロー作りが必要。
	聞き出すテクニック									
	きき方				「さぞお困りでしょう」「ご迷惑をおかけいたしました」					
	企業側の対応限界・理論	相談センター担当者の人事・適性配置に問題はなかったか	お客様センターが解決する権限・責任を持たされていない	この後、顧客は九州テクノに電話し、販売店への連絡を指示されている。それなら最初から説明書に書くか、お客様相談センターで販売店への連絡を指示すべき。理想はワンストップ対応。	お客様相談センターの位置付け・役割が各担当者レベルまで徹底されていたか、モチベーションが維持できていたか。	お客様相談センターのメンバーに対して研修が行われていたか。	セクショナリズムで「東芝」として応える体制になっていない	企業側の自己防衛意識が強い		対応システムがあるべき