

株式会社 御中

～CS実践はお客様ご指摘対応から～

4×4クレーム対応術™研修

＜提案書＞

NO. 10-J-001K

平成27年7月8日

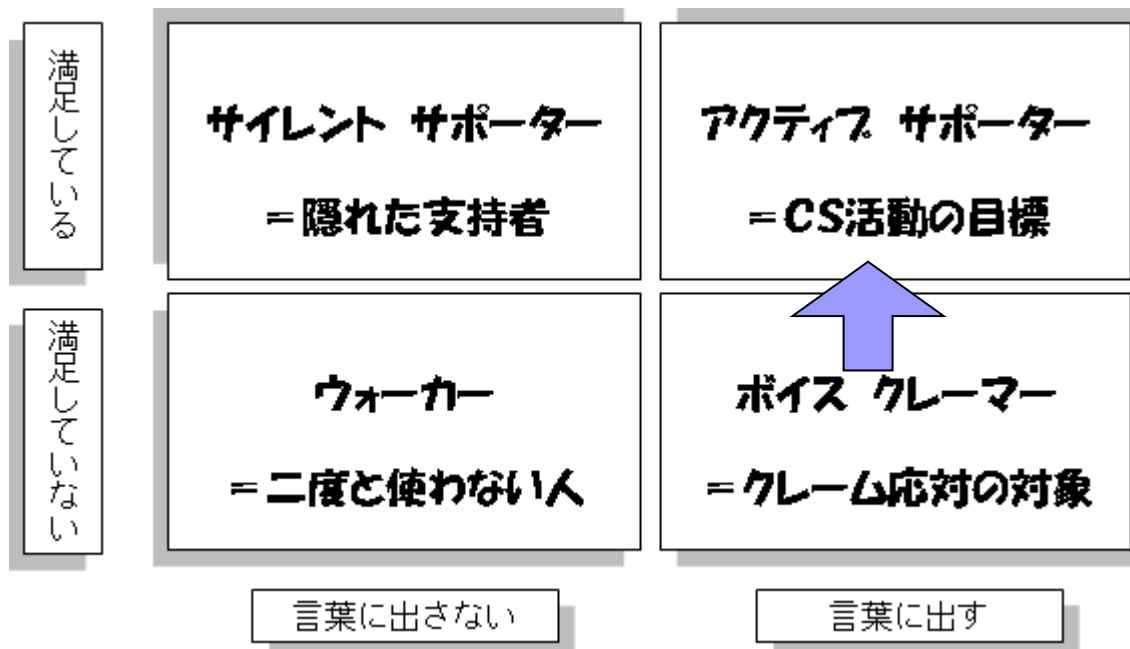
有限会社オーバルマネジメント

藤本邦之

1. この提案の狙い

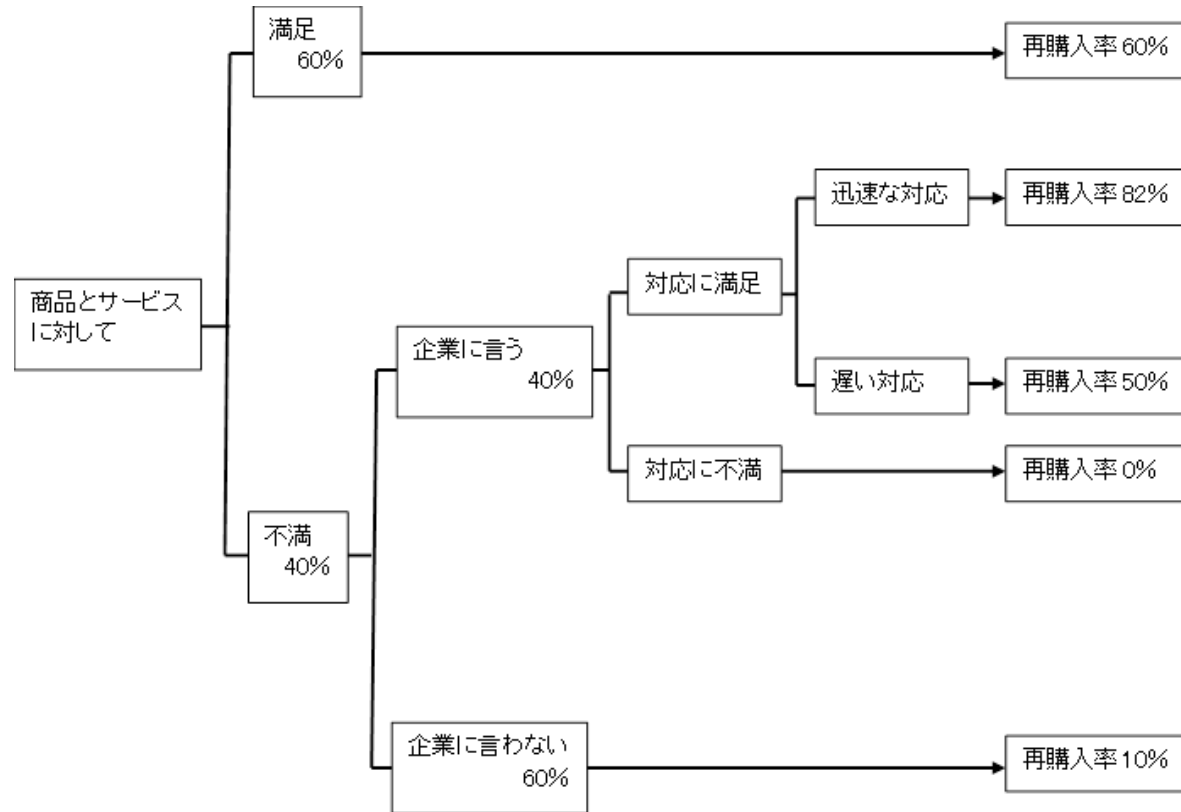
～クレームは人を選ばない！～

- * クレームは時と場所、人を選ばずにやってきます。
- * クレーム対応は企業運営、ショップ運営のキーファクターの一つであり、競争力の源です。
- * よって、クレーム対応力の強化は必須の経営事項であり、特定の個人だけではなく、広く組織に浸透させるべき組織能力です。
- * クレーム対応の目指すところはクレーム客の撃退ではなく、CSの創造です。



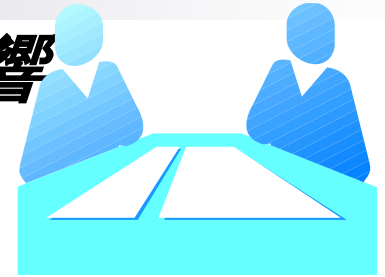
2. クレーム対応の経営的意義

【ジョン・グッドマンの法則】



クレームを出さないことももちろん大切だが、出たクレームにしっかりと対応することも同じくらい大切と言える。

3. クレーム対応の不備がもたらす影響



クレーム対応が不備であるためにもたらされる影響は「顧客の離反」という直接的なものに留まらず、「現場の士気低下」「現場情報の不正確な伝達」「現場スタッフの早期退職」などがあります。

クレーム対応の不備

- ・マニュアルがない
- ・情報がない
- ・組織対応がない
- ・対応を知らない
- ・教える人がいない
- ・助ける人がいない
- ・etc.

お客さまにとって…

- ・不便の継続→信頼感の喪失
- ・疑問の増幅→いまだ見ていない他者への興味増大
- ・対応への不満→企業への帰属心欠如へ

企業・組織にとって…

- ・早期退職の増加→対応品質の不安定化
- ・顧客接点の減少化→競争での他社の比較優位化
- ・情報の恣意性増大→販売政策の不安定化

4. クレーム対応立案の考え方

●クレームは人を選ばない



◎業務初心者でも使えるシンプルな構成

●クレーム対応はCSのため



◎顧客満足につながる基本行動

●クレームへ適切な対応をする



◎わかりやすい対応ステップ

●顧客特性に対応する



◎顧客分類法の確立

4×4クレーム対応術は、クレーム初心者でも使いこなせるシンプルさと顧客満足につながる深みを持った対応プログラムです。

また、判別の付きづらい「苦情のお客さま」「クレームのお客さま」「不当要求のお客さま」の見分け方までを内包した極めて高い実践性も特徴としています。

大手携帯電話会社、自動車会社、電機会社、家庭用設備会社、エネルギー会社に認められ、数多くの人を鍛えてきたプログラムです。

5. 「クレーム客」の分類と見分け方

一般的に「クレーム客」とされているお客さまは実は3つに分類できます。これらのお客さまは本質的に異なっており、現象として似ている「クレーム客」を正確に分類して対応する必要があります。

種 類	経緯の説明	補償の要望	解説
苦 情	する	無し	期待はずれに対する怒りはあってもこれと言った要望は無いことが多い。
クレーム	する	有り	クレーム原因の発生と損害の因果関係があると信じており、両方を述べる。
不当要求	あいまい	匂わせる	経緯、要望のどちらもあいまいで話を進めたがるのが不当要求の特徴である。

6. 「4つの基本行動」「4つの対応ステップ」

<クレーム対応の基本行動>

- ◎ 笑顔よりも真剣さを出す
- ◎ 共感的にコミュニケーションする
- ◎ 理を尽くして説明する
- ◎ 出来る・出来ないを明確に伝える

基本行動とは対応の間ずっと守り続ける行動と言えます。対応者は対応の間はこれらの原則を守って対応を進めることが求められます。

シンプルな基本行動と対応ステップがわかりやすく適切なクレーム対応を可能にします。

<クレーム対応のステップ>

① 受付	挨拶を行い、ご用件を承る <ul style="list-style-type: none">* 挨拶をしっかり行う* てきぱきと行動し、お客さまの気持ちを静める* ご用件を確認し、復唱確認する* 不快な感情を持った状況に謝る
② 確認	経緯とご要望を確認する <ul style="list-style-type: none">* 質問して良いかをたずね、経緯を納得いくまで詳しく聞く* ご要望をすべて確認する* 必要に応じてメモを取る* 一度、経緯と要望を整理・要約し、共通認識とする
③ 提案	解決提案を行い、交渉する <ul style="list-style-type: none">* 解決提案の理解の程度について確認しつつ慎重に提案する* 質問を受ける* 合意と不合意を確認し、不合意を詰める* 理を説き、納得へ導く
④ 収束	話し合いを終了し、好印象を残す <ul style="list-style-type: none">* 必要な処置を確認しあい、合意を確かなものにする* 時間をとってくれたことなどへの感謝を述べる* (場合によっては)他の製品やサービスを勧める* 丁寧に締めくくる

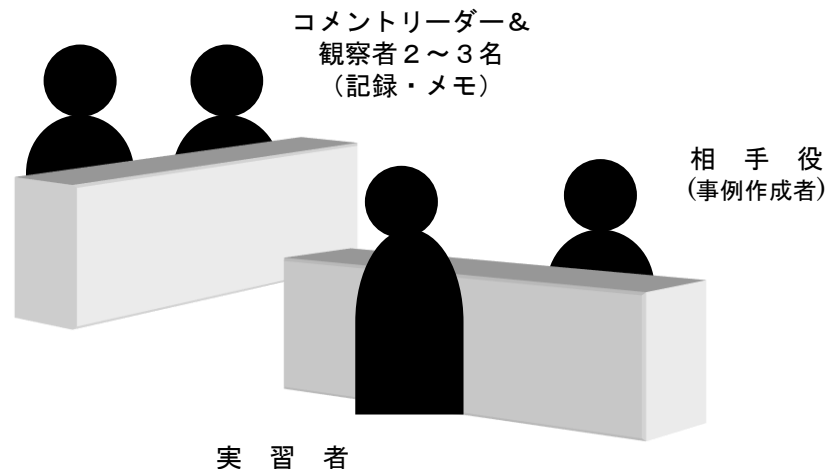
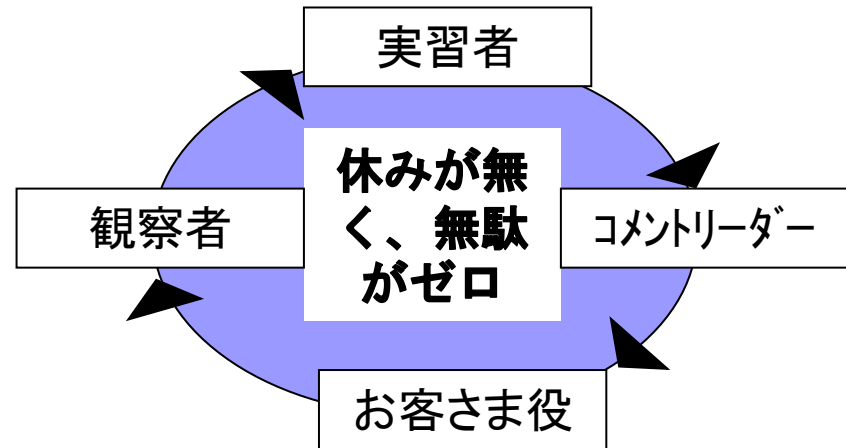
7. クレーム対応の習得法①

インターアクション型ロールプレイ

インターアクション型ロールプレイは、4～5人一組程度でしながら繰り返します。

実習者・相手役・コメントリーダー・観察者 を交代

役割	内容	効果
実習者	クレーム対応の対応者	<ul style="list-style-type: none"> ・身をもってクレーム対応を学ぶ ・フィードバック会議で良かった点や改善すべき点を指摘される
相手役	クレーム顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまの気持ちを知ることができる ・実習者の対応に合わせて怒りを表現する
コメントリーダー	演習を観察し、コメントを取りまとめる	<ul style="list-style-type: none"> ・実習の観察で、他者の優れた点を学べる ・コメント会議において、意見をまとめ、クレームについて考える
観察者	実習を観察し、コメントをする	<ul style="list-style-type: none"> ・実習の観察で、他者の優れた点を学べる ・コメント会議において、意見を述べ、とるべきアクションについて考える



7. クレーム対応の習得法②

インターアクション型と言われる相互啓発ロールプレイング方式は非常に効果があります。

インターアクション型ロールプレの進め方

①クレームのケースを全員が作成します。

②事例を交換し、クレームロールプレイを行います

③ロールプレイ終了後にコメント会議を行い、基本行動と対応ステップについて実習者の評価を下し、アドバイスやコメントを行います。

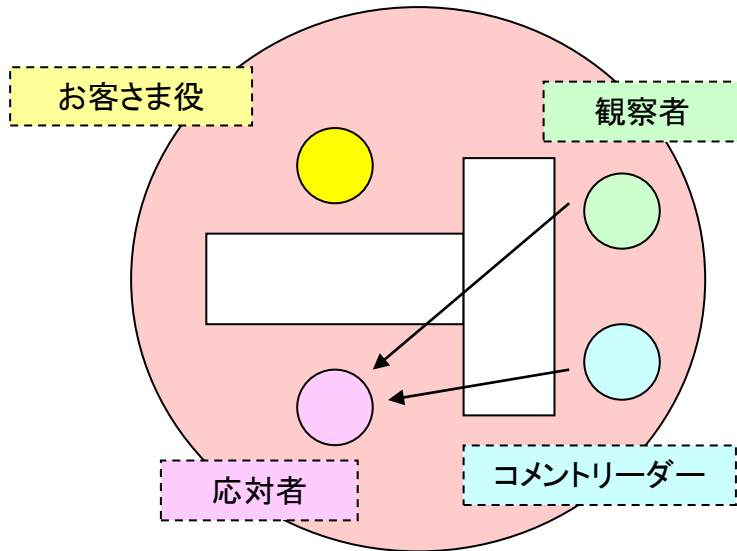
インターアクション型ロールプレの成果

実際の仕事ケースを使いますので、実践性が抜群です。

お互いが自社の仕事のため、アドバイスがしやすく、研修中に知恵がたくさん溜まります。

休む暇が全くなく、次々とロールプレを観察しますのでみるみる力が付きます。

7. クレーム対応の習得法②進め方解説



<p>①ケース開始前 オリエンテー ション (2分程度)</p>	<p>* どのようなケースを行うのかを観察者やコメントリーダーに説明し、観察の準備をします。 * 実習者が説明することでケースを正しく理解しているかを確認できます。</p>
<p>②ロールプレイ (10～12分)</p>	<p>* 実習者は原則とステップに沿ってしっかりとインターアクションを仕掛けます。 * 相手役は自分の状況を思い出しながら、常識的に抵抗します。 * 観察者は観察をし、行動記録を取ります。</p>
<p>③ビデオフィード バック (10～12分)</p>	<p>* 実習者は自分の説得の姿を画面で確認します。(かなりショックです) * 観察者は監察記録の整理と行動評価をします。</p>
<p>④コメント会議 (15分程度)</p>	<p>* ステップごと、ポイントごとにコメントしていきます。 * 原則についてまとめます。 * 良かった点と改善点をまとめて、終わります。</p>

◎ビデオフィードバックは時間がない時は割愛することがあります。
◎ビデオフィードバックは特に長年しみついたコミュニケーションの癖などがある方々向けの場合には、ご自身に無言の反省を促す面があり、非常に効果的でお勧めです。

○一人あたりの時間は40分～50分ぐらいです。
○ケースを作った人が相手役をしますので結構手ごわいです。
○「人のふり見てわがふり～」ということわざがあります
が何よりも学べるのは観察記録を取る時です。

8. クレーム対応者の不満と対処法

中 級

対処がおかしい
後ろに頼めない
苦勞が実らない



クレーム客をファンにするスキル

クレームに強い組織作り

二次対応や電話

初 級

多い
怖い
教えてくれない

クレーム客に対応する知識

お客さまの気持ちを静める方法

クレーム基礎スキル

9. クレームのお客さまとスタッフ

スタッフ

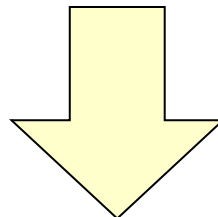


クレームに立ち向かうスタッフの「武器」

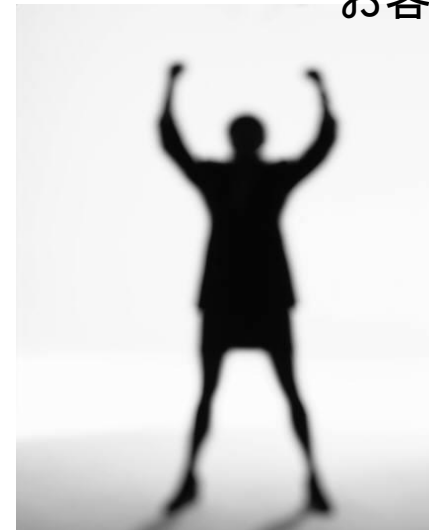
- ・論理
- ・商品知識
- ・接遇

相手への心情アプローチと論理的な問題解決力がスタッフが駆使できるクレーム対応となる

対立せずに
まとめること



お客さま



クレーム客の「武器」

- ・時間
- ・人的ネットワーク
- ・被害者感情
- ・購入者という強い立場 など

顧客の圧倒的な強みは立場と無尽蔵に使える時間である。また、人的ネットワークも武器となる。



10. クレーム研修の構成

中級	<p><対象者> 初級以上またはクレーム研修受講者</p> <p><日数> 2日</p>	<p><内容></p> <ul style="list-style-type: none">・クレーム上級編・二次対応&電話クレーム・ロールプレイ・クレームに強い組織作り
----	--	--

自社版の事例で運営

徹底したロールプレイングによる実力アップ

適切な知識と理論の付与

初級	<p><対象者> 入社したばかりのスタッフ~ まだクレーム研修を受けてない人</p> <p><日数> 1日</p>	<p><内容></p> <ul style="list-style-type: none">・クレーム対応の基本・変な客への対処法・ロールプレイ
----	---	--

11. クレーム研修のフレームワーク

研修方針・研修ポイント

初 級

中 級

<発展編>

中級の最後には、電話と二次対応を習得し、クレームに強い組織作りと課題を認識します。

<習得編>

ロープレの到達目標は、初級は目標は、話を聞き、一通りの説明をするまで、中級は一人前として顧客を納得させ満足を与えるまでです。

<知識編>

初級はクレームへの怖れを無くすためにお客さまの種類と対応法、初期対応を行います。中級は振り返ります。

⑤クレームを起こさない組織作り+他社事例の情報提供

④電話クレーム、二次クレームへの対処(講義&ミニロープレ)

ロールプレイングによる実践的クレーム対応力の向上

ロールプレイングによる実践的クレーム対応力の向上

③簡易化したクレーム対応のチェックポイント(解説)

③クレーム対応の3つの原則+5つのステップ(解説)

②お客さまを怒らせない姿勢のあり方(解説&ミニロープレ)

①②クレームに関する知識とクレーム客の分類と対処法(ふりかえり)

①クレームに関する知識とクレーム客の分類と対処法(講話)

法律的根拠などの知識を踏まえた上でのコース設計

12. コーススケジュール<初級>

1回の参加人数は24名まで。
出来れば、4の倍数の12名がベストです。

知識編はクレームは怖くない、お客さまの種類と対処法、という感じです。なお、初期対応もやります。

まずは、純粋なクレーム客への対応をしっかりと覚えます。このことで、基盤が出来上がります。

もっとも嫌な客を講師が演じます。これに話を聞くところまでもっていけば合格とし、自信を与えます。

もう一度一日を振り返り、自信を深めて職場に戻っていただきます。また、中級の解説も一部は行います。

初 日	
10:00	★オリエンテーション 1. クレーム対応基礎知識 *クレームの概要 *クレームの心構え *基本動作チェック ※解説&代表者ミニロープレ(講師相手)
12:00	2. クレーム事例の研究1:誰かにつなぐまで *ロールプレイ法解説 *ロールプレイ ①ロールプレイ ②相互フィードバック会議 (4人一組で①~②を繰り返す。講師は一人で2~3組を担当する) *講師フィードバック
13:00	
	3. クレーム事例の研究2:最後までやってみる *ロールプレイ(講師が相手の一人5分) *相互フィードバック会議 *講師フィードバック
18:00	4. クレームは怖くない *ふりかえり

ロールプレイを2度行わないと身につけることは難しいので、時間をやりくりして2度の機会を作ります。

13. コーススケジュール<中級>

1回の参加人数は18名まで。
出来れば、8~10名としたいところです。

知識編は初級コースに出ているという前提で事前課題またはテストをしてその解説で終わります。

ロープレは評価を交えながら、現時点での出来るレベルを確認します。

職場の指導者となるべく、ロープレの指導法を実践することで指導力も身につけます。

ここで組織作りの話を資料を交えて解説します。クレーム発生の原因が日常にあることを認識します。

	初 日	二 日 目
10:00	<p>★オリエンテーション</p> <p>1. クレーム対応基礎知識の振り返り *クレームの概要 *クレームの心構え *基本動作 *基本対応パターン などについて試験と解説 (事前課題化してもよい)</p>	<p>4. 二次対応と電話クレーム * 解説 * ミニロープレ</p>
12:00		
13:00	<p>2. クレーム事例の研究1:準備事例 *ロールプレイ法解説 *ロールプレイ ・役割決定 ①ロールプレイ ②相互フィードバック会議 (4人一組で①~②を繰り返す。講師は一人で二組を担当する) *講師フィードバック</p>	<p>5. クレーム事例の研究3 :ロープレ実施 ①主催者としてロールプレイの実施を行います。 ②チェックとアドバイス</p>
18:00	<p>3. クレーム事例の研究2:自己事例 *事例作成(事前課題?) *ロールプレイ(第一回目と同じ) *相互フィードバック会議 *講師フィードバック</p>	<p>6. クレームに関する法律と組織作り *消費者保護に関する法律 *説明責任 *約款とクレーム対処 *他業界事例研究(カーディーラー、生保、過程製品など) *自ショップの課題まとめ(GD)</p> <p>★励ましの言葉</p>

14. クレーム対応の基本動作：ファーストコンタクト

ファーストコンタクトの重要性

頭がカッカしているクレームのお客さまに対応するには、何と言っても最初の接点大切です。

最初の接点、これをファーストコンタクト、ここで大切な所作を基本動作と呼びます。

雰囲気を感じ取る、目線を下げる姿勢、斜めからのアプローチ、身振り手振りと使ってのおもてなし表現、声の大小とトーンを使ってのなだめ方、などの項目をチェックし、クレームに対処する姿勢が出来ているのかどうかを確認、場合によっては矯正します。



15. 自社版事例を使用する実践性

ある種のノウハウを素早く身につけようとするなら現在の仕事のケースを用いて行うことが有効です。

クレーム対応ケース1（初級）例

～お客さまを何だと思っているのか！！～

先日、新聞に掲載された新商品〇〇を買いにあるショップに行ったがある女性スタッフの接客態度と無責任な対応には頭にきてしまった。

新製品の発売日、購入のためにショップを訪れると、「〇〇は人気商品なので納品まで時間がかかる」といわれたので「入ったらtelくれ」とお願いした。栗原さんという名前の店員さんだった。

後日、連絡ないのでこちらから電話すると栗原さんは「ご迷惑です。入荷してもすでにお待ちのお客さまが多いです。ですから」との回答。私は、「ちょっと待ってよ、予約の電話は一番だって言ったじゃない」と言った。予約の電話で栗原さんに言われた記憶があった。「何で、他の店員さんにはなかったの？」と聞いたが、彼女は「すみません」を繰り返すだけだった。電話が切れたので「早くほしいので他店にないか。」と聞きたせられた後に在庫のあるショップを調べてくれたのでその店に行くので君からその旨を伝えておいてくれ」と電話が切れた。

〇日にそのショップに行くと「在庫はない。又、そんな話は聞いていない」と軽くあしらわれた。

気持ちがおさまらないのですぐに当初のショップに行き、「いったい××はお客さまを何だと思っているのか。殿様商売もいかげんにしろ」とその場にいたスタッフに怒鳴ってしまった。

クレーム対応ケース2（中級）例

～廃番機種故障修理～

ショップに来た40歳ぐらいの男性が声を上げた。

「ねえ、困るよ。データ通信携帯が壊れたのを交換できないんじゃないか。これの代わりはないじゃないか。携帯としても使えてデータ通信も出来る。そういった機種はないのか」

「データ通信機能は壊れたので機種変更させろといっ

これらは携帯電話での事例です。

このような事例をいくつも作ってまいりました。また、研修で情報収集し、蓄積しています。

データ通信携帯。確かに現在の

故障しなければいけないの

16. 概算見積り

概算の見積もりは以下の通りです。

- 講師料： 1日 275,000円
- テキスト代：一人 3,300円（10名の場合、33,000円）

交通費：別途請求。基本的には列車は指定席特急料金、飛行機はエコノミー）

宿泊費：宿泊1日当たり11,000円を基本とし、これ以上かかる場合は実費。

事前取材、ケース作成、オリジナルテキスト作成などは別途相談とします。