

# 顧客対応情報交換方策 について

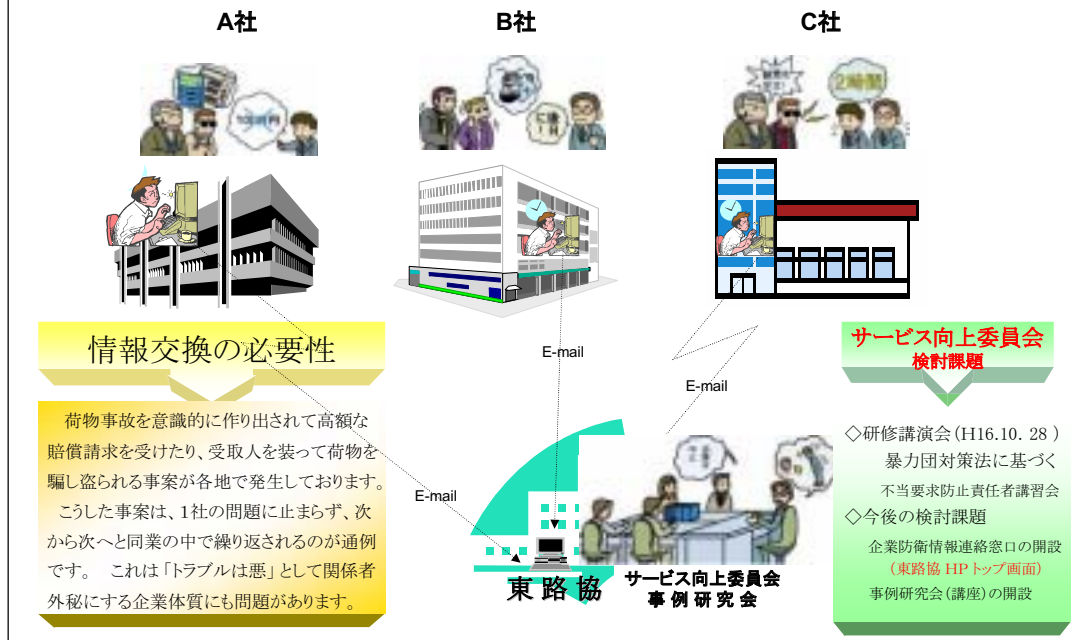


## 東京路線トラック協議会 サービス向上委員会 (平成15年度)

東京路線トラック協議会 サービス向上委員会

委員長 中野 嵩三 (新潟運輸(株) 常務取締役)  
副委員長 平松 茂 (愛知陸運(株) 副本部長)  
副委員長 菊地 豊 (日本通運(株) 東京支店長)  
委員 勝田 督二 (福山通運(株) 専務取締役)  
委員 岩瀬 清高 (安房運輸(株) 常務取締役)  
委員 山口 嘉彦 (株)エスラインギフ 専務取締役)  
委員 加藤 勇 (西武運輸(株) 常務取締役)  
委員 山下 宣彦 (札幌通運(株) 常務取締役)  
委員 (茨城県貨物自動車運送(株))  
委員 (信州名鉄運輸(株))  
委員 (中央運輸(株))  
委員 (日本トラック(株))  
委員 (南総通運(株))  
委員 (仙台運送(株))  
事務局 常務理事 松永 正大

## お客様対応の情報を交換する概要図



## お客様対応の情報交換・研修の連絡会を立ち上げる目的と必要性の説明

このしくみは、会員企業で発生したマイナス情報を e-mail などの方法で東路協事務局に集約し、その情報を会員間で交換し合うことで、企業を食いものにする悪しき人からの不当要求や詐欺被害などから自社の被害を防衛する情報交換体制を整備するものであり、定例的な連絡会を通して苦情対応の実務を研修する制度です。

株式の分野では、総会屋の圧力に屈して便宜供与しないように・・・との考えから、総会を担当する総務部(株式課)の担当者が、定例的に集合して総会屋の動向や被害状況などの情報を交換し合う「特暴連」「特暴協」という組織があります。

これは、商法や暴対法に連動して警察が主催する団体活動ですが、特積み業界においても、近年多発傾向にある配達詐欺被害や解決困難な苦情事案への対策として、東路協加盟の会員企業を組織化し、定例的な情報交換または対応の研修を行う必要があります。特に本年は、治安回復が東京都の重点課題に取り上げられたことから、東京に事業所を置く特積み業界の協力体制としてもその必要性を強く感じております。

お客様対応については、平成12年10月、苦情処理に関する国家規格として告示された「苦情対応マネジメント・システムの指針」において、苦情処理社内体制の確立、経営トップへの報告義務、適切な苦情対応要領などが消費者保護の立場から標準化されました。

今回企画の情報交換連絡会では、そうした JIS規格の苦情処理要領に基づいて、事件・事故などに起因する お客様対応の情報交換、ケーススタディー方式の研修会、警察など専門官を招致したセミナーの開催などから適切なお客様対応の実務を習得することを目指します。

## リスク環境の変化を念頭に置いたお客様対応



本格的なインターネット時代に入り、産業構造や競争原理の改革が急速に進む一方で、消費者を保護する法体系が整備されたことで、企業を取り巻くリスク環境は複雑化、多様化、国際化、IT化の傾向を示すなど大きく変化しています。

私たちが日常業務の中で、「大したこと無い」「何とかなる」「よくあること」と思って今まで何気なく取り扱っていたことが、ある日、「考えられないこと」「予想しないこと」「まさかのこと」に発展して、その対処を間違えると、社会(マスコミ)から手厳しく経営責任を追及される時代になりました。

### リスク環境の変化

- ◇クレーム対処に納得できないと直ぐ訴訟になる。
- ◇「大したこと無い」「何とかなる」「よくあること」の判断が致命傷になる。
- ◇インターネットを使った内部告発が多発して、隠してある情報は必ず漏れる。
- ◇経営責任が社会(マスコミ)から厳しく追及される。

### クレーム対処・トラブル対処の基本姿勢

- ◇ 管理者の素早い対応と面談は誠心誠意の証である。
- ◇ 法的責任よりも道義的責任のお詫びを優先する。
- ◇ 言い訳よりも正確な情報開示を優先する。
- ◇ 部下とのコミュニケーションを良好に保つ。
- ◇ マイナス情報は泥つきのまま上司に速報する。

お客さまに喜んでいただく仕事をするには、提供するサービスや製品について、お客さまの心理・気持を知ることが必要であります。

苦情調査の結果を分析したグッドマン氏は、『...来店したお客さまの40%は不満足を感じ、言葉に出す不満足は不満客全体の50%、苦情を言わない不満客の90%は二度とその店を利用しない。良い評判は1人から5人へ、悪い評判は1人から10人へ口コミされて広がる...』と述べています。

しかし近年は、苦情を言う不満客は法廷で賠償請求の声を出し、苦情を言わない不満客はインターネット・ホームページで何万人もの人に向けて不満情報を送りつけ、マスコミは社員の責任ではなく経営陣の責任である旨の論調で会社の不手際を批判する時代になりました。

(不満足な お客さまのリアクションが変化した)

こうした 不満・不良・不具合・不謹慎・不法行為・不透明・不注意・不完全・不利益など「不...」の付く事態(リスク)に対する会社(社員)の対処は、今までと大きく様変わりしていることを熟知する必要があります。

その上で、お客さまサービスの提供について考えないと、会社都合・自己都合の不評を買い、せっかくの努力に対して報われるどころか、大きなトラブル(リスク)を発展させることになりかねません。全社員が危険の温度差をなくすことです。

## 企業防衛の視点が必要な お客様対応の職場風土

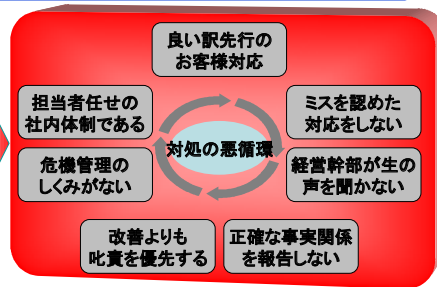
リスクマネジメントとは、発生頻度と1回当りの発生で被る被害の大きさからリスクの規模を捉え、それぞれの会社の戦略に基づいて一定の基準値を設定し、その基準値以下になるように発生頻度を制御（予防）したり、被害軽減の処理を行うことであると言われています。

サービス品質を指標化するには、集配作業または接客サービスの場面で発生する不良（リスク）を発生率で捉え、競合他社と差別化を図ることが出来る基準値以下に設定したマトリックス「サービスレベル表」等の形に表し、目標管理しながらその発生頻度を制御（予防）する手法が代表例として挙げられます。

しかし、クレームや接客態度などサービス品質に関する問題、職場の雰囲気や働き甲斐など組織風土の問題などは、ウソ報告や事実隠しに発展することが多いため、数値化したコントロールに馴染みません。

### 特殊荷主・不良顧客の特性

- ① 会社の弱みを強調して追求する
- ② 社長との話し合いを要求する
- ③ 威圧的な言動を執拗に繰り返す
- ④ 感情被害を重点に追求する
- ⑤ マスコミ紙上での謝罪を求める
- ⑥ 言葉尻を捉えた交渉を展開する
- ⑦ 相槌を打たせる話術を展開する



『リスクマネジメント、危機管理のためのマニュアルは作れない』と言われるますが、マニュアルは作れなくても、危機管理できる社内体制、社内環境をつくることは出来ます。

特に、労働集約型産業としての運送業界は、人海戦術で一個一個の荷物を、一軒一軒のお届け先に手配りすることが仕事であり、百人百様のお客さまを相手に商売するのですから、いつ、どんな事態が発生するか、予測できない一面を持っております。

特殊な団体構成員でなくても、一般のお客様が急変したり、インターネット上で告発するなどにより重大なクレームに発展することもあります。

小さなミスが重大クレームに発展する背景的な問題点を記述しました。

◇悪しき人が狙う会社は、担当者任せにしたり、叱責や個人責任を迫及することを優先する会社（職場）です。

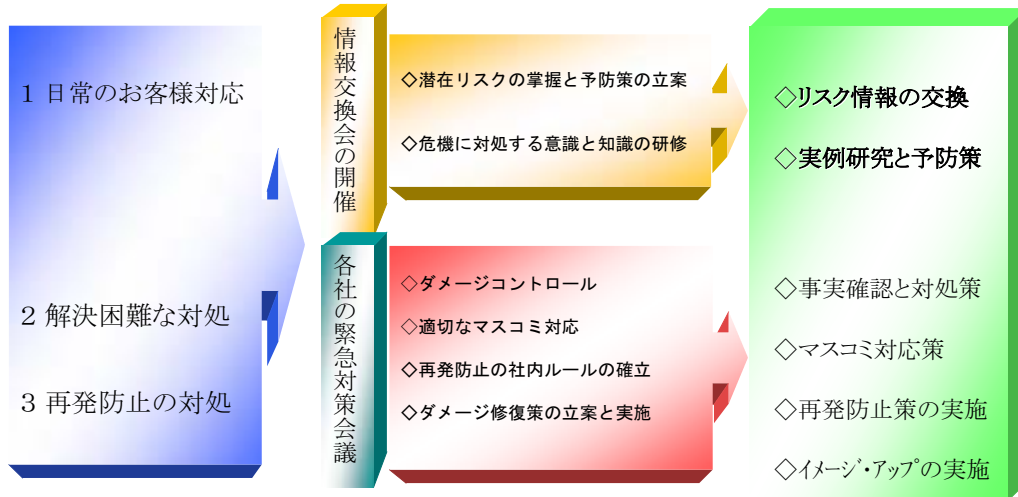
◇労働集約型の当社では、部下を締め付けたり、力で押さえつける手法を使ったり、マニュアル化して機械的に行動させるやり方では、お客様に満足して頂ける対応は不可能です。

◇いつ発生するか分からない危機的な事態に備えて日々の中で、敵を知り、己を知って、不当要求などに立ち向かえる職場にすることが大切です。

◇感情的な被害の申告に対して相槌を打つことは「サービスの分野」で対応できますが、賠償範囲、賠償金額、賠償方法など法律関係の話題で不用意な相槌を打つと同意の相槌と解釈されます。

## クレーム対処・トラブル対処の展開フロー

- 自分のお客様は誰かを知ること、大きく騒いで小さく収めることをキーワードにする



具体的なマネジメントの手順を図示しました。

企業防衛の取り組みを進めるためには、**事前防止対応と事後処理対応の取り組み要領（段取り・手順・スケジュール）**について理解することが大切です。計画を絵に描いた餅にしないための要領（プログラム）です。計画を着実に、一歩一歩 目標に沿って進めるための取り組み要領（段取り・手順）をフローにしました。危険回避の作戦プログラムです。

このフローは、営業店所での 取り組み要領というよりは、本社・本部などの標準的な取り組みを示しています。

営業店所において 課長、係長などのリーダー、ドライバー、内勤事務担当 を対象に展開する場合は、業務管理のコミュニケーション要領として活用してください。

従来あまり重要視されていなかったことで 特に重要なことは、朱記 部分であり、またイメージアップ策 までを 対策プログラム に組み入れたことです。

自分の目の前にいるお客さまを対象にしたリスク評価 から始めてください。

段取りとは、目的を決めて、その目的を達成するための仕事の進め方、方法、心構え、工夫などを含めた意味です。目標だけ与えて、それを達成するための方法などを示さないことを「段取りが悪い」と言います。

## 危機管理の視点で対応する接客の実務



- 相手の言い分は否定しないで一生懸命に聞く。 ● → 法的な側面での解決だけでなく、道義的な解決も視野にいれるために…
- 感情的な問題、社内ルールに関する問題、実作業に関する問題など、要点を整理しながら聞き取る。 ● → 問題点拾い出しのために…
- 相手の立場で掘り下げながら一緒に解決策を考える。 ● → 会社都合の言い訳と受け取られないために…
- 自分のやり方や会社の考え方を押し付けないで、商品案内する気持で説明する。 ● → 面談は迅速に、結論はゆっくり迎えるために…
- 個人的な取引、個人としての責任の取り方、不当要求などには絶対に応じない。 ● → 会社としての責任で対処するために…
- 金銭的な解決を優先しない、解決を急がない。 ● → 良好な人間関係での解決を主眼において対処するために…

営業店所で管理・処理するリスクの内、特に多いと思われる「クレーム・トラブル」など「サービスの欠陥」「人事上のトラブル」「会社の過失」に記載した事態(リスク)を対象にした対処ポイントを記述しました。

後述 ダメージコントロール用 チェックリスト を活用しながら、対処ポイントを守った 応対・面談・聞き取り などを実践してください。

対処ポイント 通りに実践できなくても、対処する際に気持の片隅に置いて対処すれば結果は 見違えるように違って、今までにない 良い結末 を迎えることができます。

社内的な問題であれ、お客さまとの問題であれ、一言一言を注意深く聞くことで「隠された声を聞く」ことができます。

妻が『私と仕事、どっちが大切なの!』と言った言葉に 隠された声は、

『私 寂しいの』と言う声だとしたら、その声に答えた行動をとれば、

仕事に夢中になっても 妻の 不満(リスク)は発生しません。

**Yes but** で聞く習慣は、ご家族との日常会話で自然と身につきます。

(相手の言葉に対して、先ず『そうだね』という言葉で受けることを言います)

自分がそうした気持を持っていれば、鏡の原理でいつか相手に必ず通じます。

## ダメージコントロール用 チェックリスト

対処項目	チェック項目	○確認○	Must & must not	対処項目	チェック項目	○確認○	Must & must not
事実関係	いつ (発生した年月日・時間)		①『...らしい』『...と思う』などの曖昧な記載は避け ます。 ②電話着信記録・データ入力時間などから出来る限り特定します。 ③ウソ・ごまかしの報告は 厳禁です。	現在の状況確認 発生から 報告・連絡・相談	対処したのは誰か (社員名)		①個人的な責任問題を追求 してはいけません。 ②矛盾点は一通り聞き終わ ってから確認します。
	どこで (発生場所・担当営業所)				対処の相手は誰か (相手方)		
	誰が (当事者になった社員名)				どう対処したのか (初期対応)		
	誰に (相手方の住所・氏名等)				対処の結果はどうか (今の様子)		
	何を (何が発生したのか)				認知の日時 (いつ知ったのか)		
	どうして (理由は何か)				報告先・連絡先 (相手所属・氏名)		
	どのような方法で (手段は何か)				報告の日時 (報告の都度記録)		
	どうなった (発生した結果)				現地派遣者 (誰が出向いたか)		
被害確認	被害者数 (被害を受けた人数)		①伝票、免許証、車検証、 名刺などで確認します。 ②連絡電話番号は必ず 聞き取ります。 ③顔の表情、呟きの一言 を記載して被害者の正直 な気持を把握します。	問題点と課題	応援者要請の日時 (支援の要請)		①自社(自分)の恥、責任 などから報告をためらっ てはいけません。 ②行動の指示は個人を特定 して明確に行います。 ③解らないことは即座に主管 支店・本社に訊ねて確認 します。
	住所 (被害者の住所・マンション名)				装備・資材の確認 (必要なモノ)		
	氏名 (被害者の氏名)				装備・資材の要請 (不足のモノ)		
	生年月日 (被害者の年齢)				直接の原因は何か		
	勤務先 (勤務先住所・社名等)				背景的必要因は何か		
	被害程度 (被害の程度・部位)				当面の措置はどうする		
	被害者感情 (感情に現れた様子)				最終的な対処策はどうする		
	特殊事情 (暴力団などの事情)				マスコムの取材にどう対処する		
			イメージアップ策はどうする				

トラブル、クレーム、労災事故、交通事故、作業のパンクなど 緊急事態が発生したときの チェックリス  
トとして 座右において活用してください。

現場から報告を受けるとき、本社・本部へ報告するとき、部下から相談を聞くときに 座右において、この  
チェックリスト に沿った聞き取りを行い、不足の項目は「Must & Must not」欄に記載した 注意事項を  
守りながら、追加の指示を出したり、不足を補う支援・アドバイス を行ってください。マルチ的な検証効果  
を発揮します。

特に大切な項目は、朱記した「事実関係」「問題点と課題」の欄です。問題点と課題の欄は、習慣に  
なっていないと なかなか考えが浮かびません。

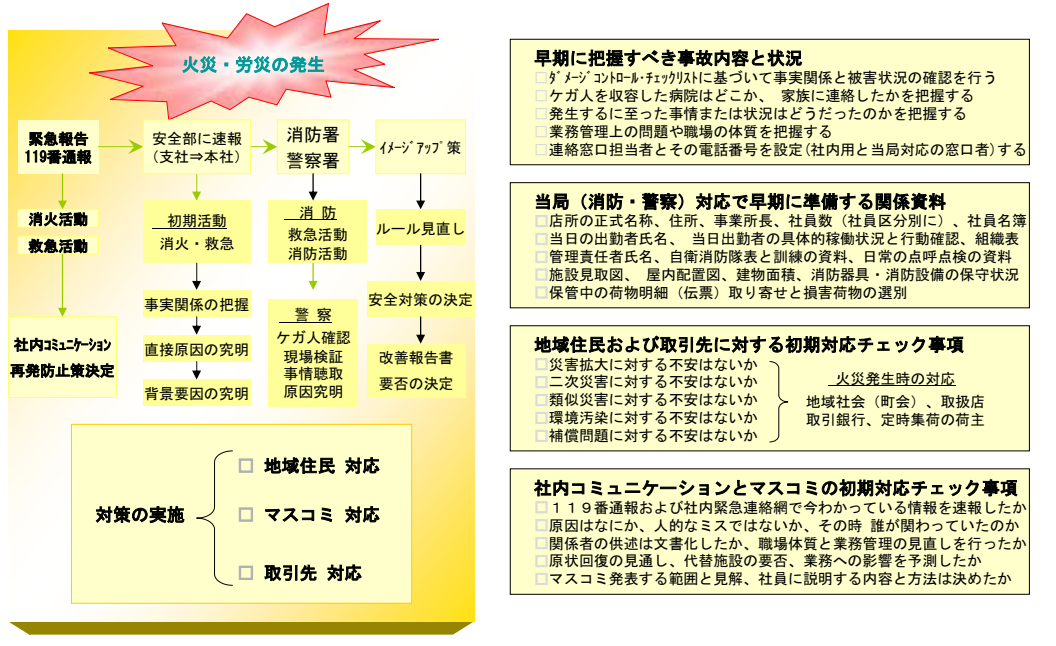
どうしても自分で考えられないときは、上司に 素直に訊ねてください。 尋ねられた本社・本部の管理者  
は、所長と一緒に問題解決の糸口を探します。

「... OA化を進めて 事務的な作業を省力化したり、現場に 権限を委譲 するのは、日々完結させなけれ  
ばいけない仕事の対象であって、管理者が 日々見てチェック する仕事は 誰にも 権限委譲してはいけ  
ないし、云わんや、日々 見る行為 や チェック する仕事を 省力化 することなどは論外である」と言われて  
ます。



ケーススタディー

火災・労災の発生



1つの建物に50名以上のヒトが働いている場合は、防火管理者の選任・届出が必要になります。

選任だけでも届け出ていなければ、適法ではありません。

選任・届出に違反すると、代表取締役は罰金刑が課せられます。

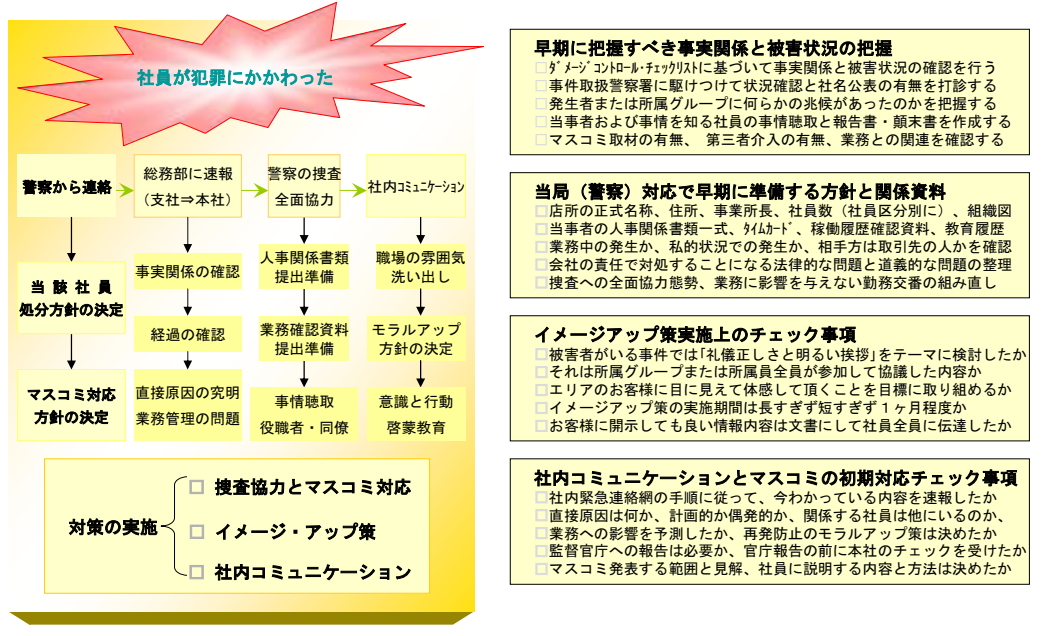
事実関係と安全宣言は、ホームページ上で、ご迷惑をかけたことへのお詫びと御礼を兼ねて掲載することも効果的です。（掲載期間は1週間から10日程度）

左表は、横軸に行動の手順、縦軸に決断の内容を記述した 危機管理対処段取りのフロー です。



ケーススタディー

社員の犯罪・事件



勤務中、通勤途中、公休日に社員がケンカ・痴漢行為・麻薬使用などの刑事事件を発生させた場合のケーススタディーです。

『〇〇運輸の△△だ、』などと社名を相手に告げて事件・事故を発生させた場合、相手はどこの会社の社員であることを知っている場合などは、会社に民事的な責任または社会的な責任が及ぶことがあります。

社員が事件を発生させた場合は、公私の判断に迷った場合も含めて、緊急事態の速報先に従った第一報を本社・本部に行います。

事実関係は、ホームページ上で、ご迷惑をかけたことへのお詫びを兼ねて掲載することも効果的です。

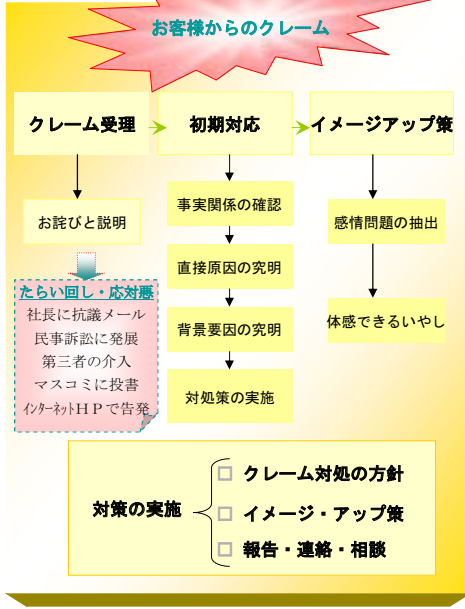
(掲載期間は1週間から10日程度)

左表は、横軸に行動の手順、縦軸に決断の内容を記述した危機管理対処段取りのフローです。

ケーススタディー サービス品質のクレーム



お客様からのクレーム



**早期に把握すべきクレーム内容とその状況**

- ☐ マネジメント・チェックリストに基づいて事実関係と被害状況の確認を行う
- ☐ クレーム発生の事情または状況はどうだったかを把握する
- ☐ 発生者または所属グループに何らかの兆候があったのかを把握する
- ☐ お客様のクレーム申立理由または感情的な言い分を十分に聴取する
- ☐ マスコミ取材の有無、第三者介入の有無、面談時の録音要否を決定する

**クレーム対処の初期に準備する方針と関係資料**

- ☐ 法的(約款)責任と感情損害に対する道義的責任の対処限度を決める
- ☐ 暴力行為・脅迫行為に発展またはその虞があるときは警察署に相談する
- ☐ 伝票、現認書、荷物情報、作業配置表(図)などの関係資料を準備する
- ☐ クレーム申出のお客様に開示する情報の範囲と内容を整理する
- ☐ 対処する窓口担当者を一本化する、クレーム受理の内容をNECK入力する

**イメージアップ策実施上のチェック事項**

- ☐ 感情的な問題を解決する「いやし策」をテーマに具体策を検討したか
- ☐ それは所属グループまたは所属員全員が参加して協議した内容か
- ☐ エリアのお客様に目に見えて体感して頂くことを目標に取り組めるか
- ☐ 自己診断関係資料(データ)を活用した取り組みか
- ☐ イメージアップ実施期間(1ヶ月程度)以後の継続も視野に入れて検討したか

**報告・連絡・相談の初期対応チェック事項**

- ☐ クレーム発生者を叱責する前に再発防止の行動について話し合ったか
- ☐ 当事者の言い分を充分掘り下げて業務管理上の問題点を見つけ出したか
- ☐ お客様の言い分と業務管理上の問題点は情報加工しないで報告したか
- ☐ 当事者または所属グループの実力に応じた目標管理方式の改善策か
- ☐ 再発防止プログラムは管理者の励ましと同行指導を中心に策定したか

サービス品質に対する対処の基本は、お客様側に軸足を置いた対応であることです。

ミスはミスとしてお詫びしながらも、ひとり一人のお客様の感情被害の回復に努力して、次もまた自社を利用していただけるように誠実な対応をすることが大切です。

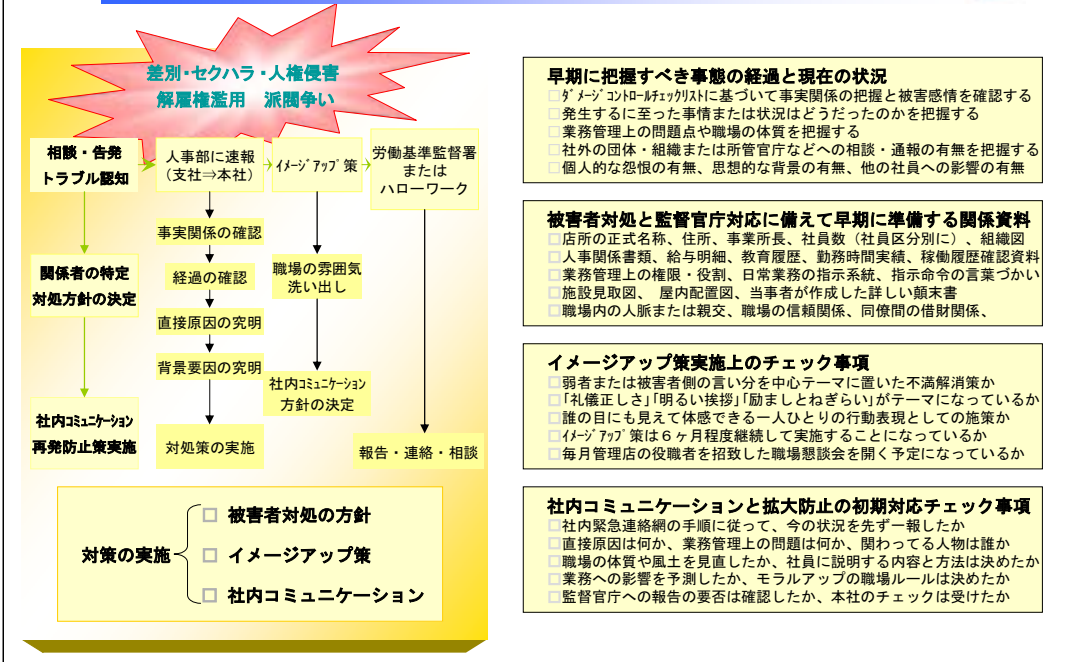
誠実とは、言葉に出した感情被害的な事態を解消することです。

金銭的な解決を優先させることは誠実な対応とは言えません。

左表は、横軸に行動の手順、縦軸に決断の内容を記述した「危機管理対処段取りのフロー」です。

苦情処理に関する国家規格は平成12年10月20日官報公示で「苦情対応マネジメントシステムの指針」(JISZ9920)が発表されています。

ケーススタディー 人事・雇用のトラブル



人事・雇用に関する対処の基本は、働きやすい職場環境づくりです。

Yes but で話を聞き、困り事には一緒に考えて問題解決を図ることです。

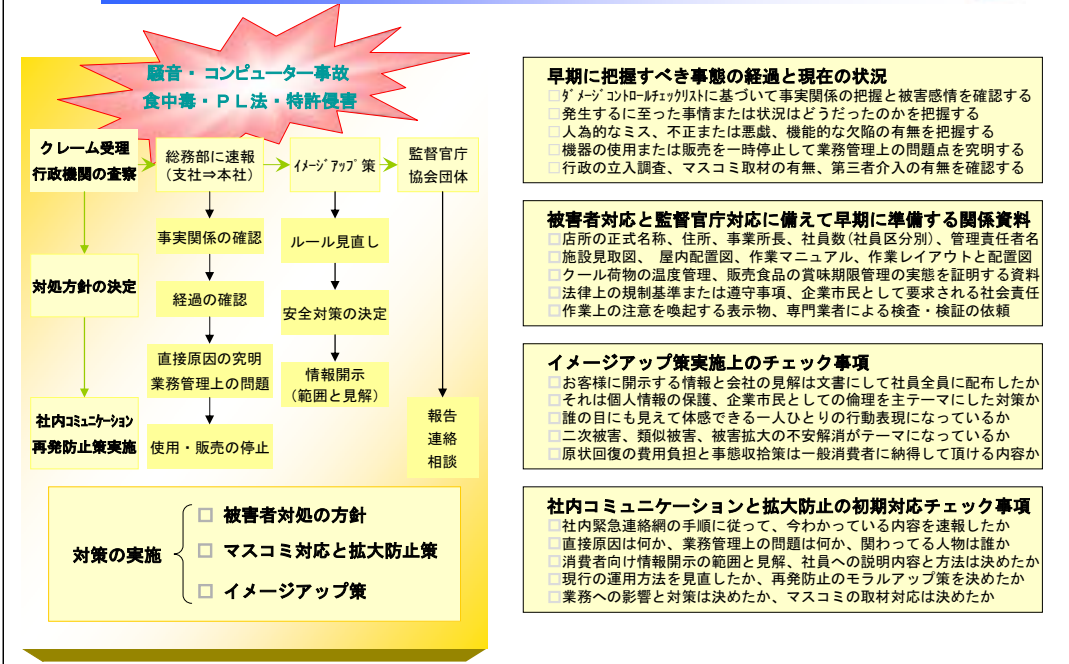
部下の育成、自主性の啓発などは、そうした上司の姿勢で左右されます。

『甘やかしては育成できない』という考えは、非力な管理者の言い訳です。

左表は、横軸に行動の手順、縦軸に決断の内容を記述した 危機管理対処段取りのフロー です。

ケーススタディー

環境汚染・食中毒など

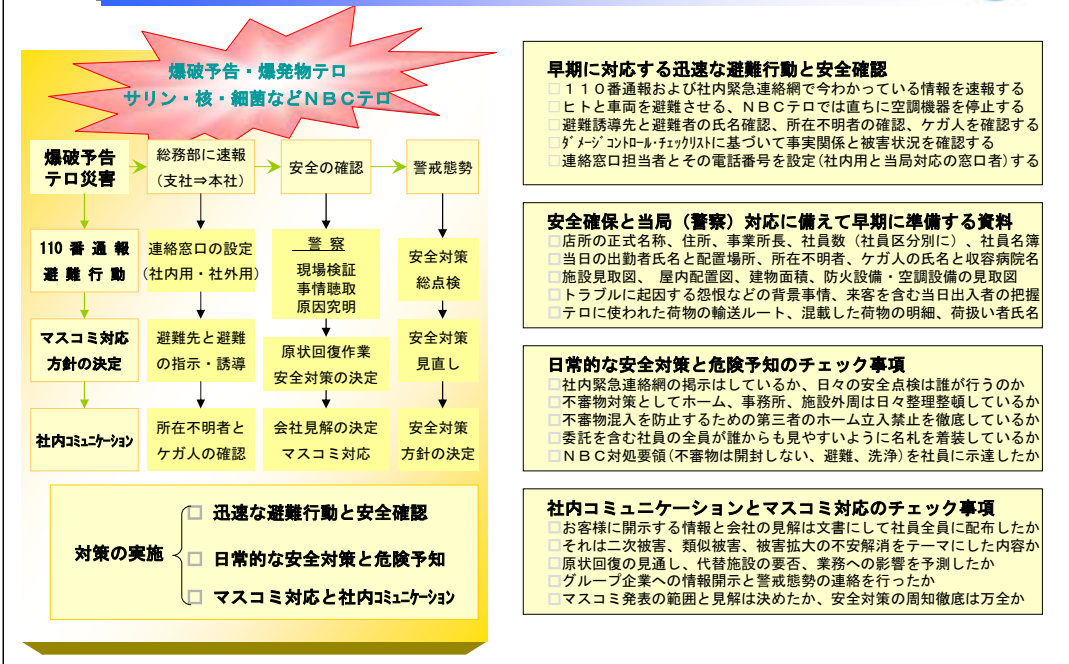


近年、環境対策の良し悪しは、企業の存亡に係わることであることを銘記して対処する必要があります。

事実関係と安全宣言は、ホームページ上で、ご迷惑をかけたことへのお詫びと御礼を兼ねて掲載することも効果的です。(掲載期間は1週間から10日程度)

左表は、横軸に行動の手順、縦軸に決断の内容を記述した 危機管理対処段取りのフロー です。

ケーススタディー 爆破・生物化学テロなど



テロ対策の基本は、1にも2にも安全です。安全第一の行動をとるために、日常の整理整頓(5S)を実行し、事態が発生したときには、整然と避難できるように日頃から手順・段取りを備えることです。

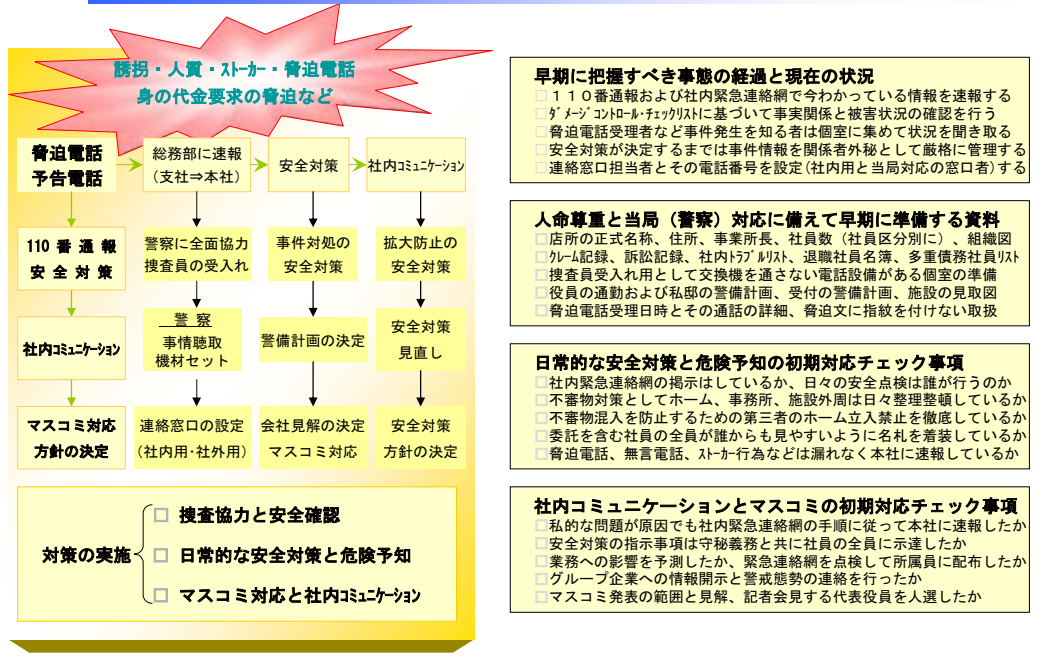
イメージアップ策は、事態発生直後から開始します。社会の関心に答える立場として自社の責任云々は別に、お客様や近隣者に対するご不便、ご迷惑、ご心配に対する心遣いとして、インターネットホームページ上などでの説明と安全宣言の告知が必要です。

謝罪広告的な釈明と安全宣言をホームページに掲載するときは1週間から10日を目途にします。

お客様への被害が大きい場合には、記者会見、新聞紙上での説明が必要になります。

左表は、横軸に行動の手順、縦軸に決断の内容を記述した 危機管理対処段取りのフロー です。

ケーススタディー 誘拐・人質・ストーカーなど



クレーム・トラブル処理を担当している店所長またはスタッフが、

交渉相手に監禁されて帰ってこない、

交渉相手に連れ去られた、

相手方が要求を強要して脅迫まがいの嫌がらせをする、

などの場合にも活用するケーススタディです。

その場合は、安全対策として、

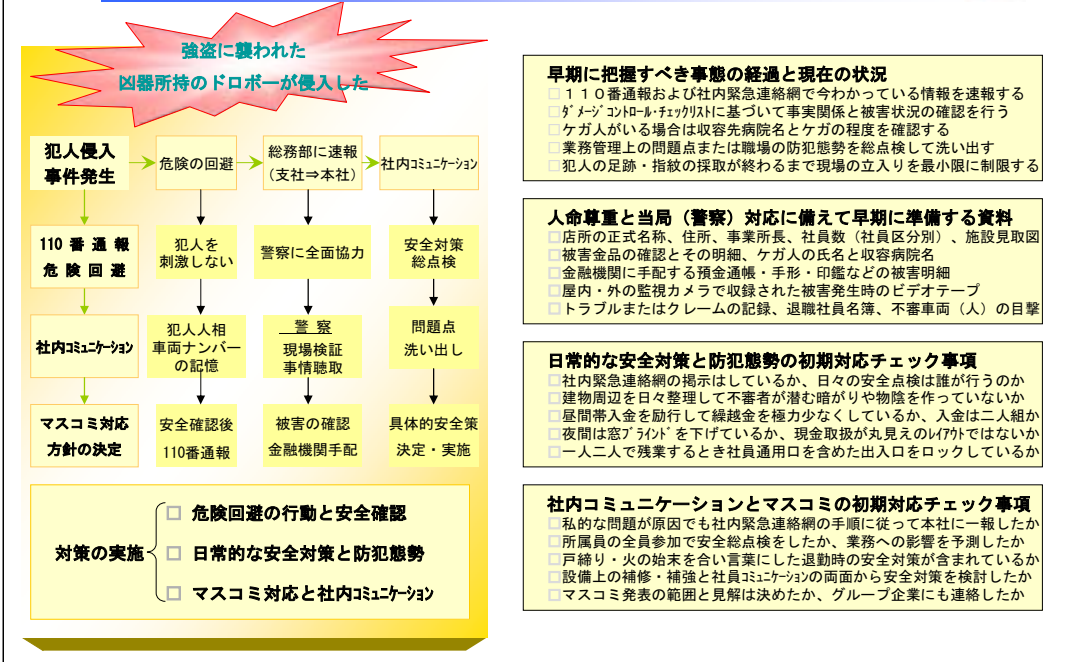
◇ 交渉当事者の自宅または通勤時の警備計画

◇ 当事者となった店所の受付を含む施設の警備計画

も同時に策定します。

左表は、横軸に行動の手順、縦軸に決断の内容を記述した 危機管理対処段取りのフロー です。

ケーススタディー 強盗・凶器所持の窃盗など



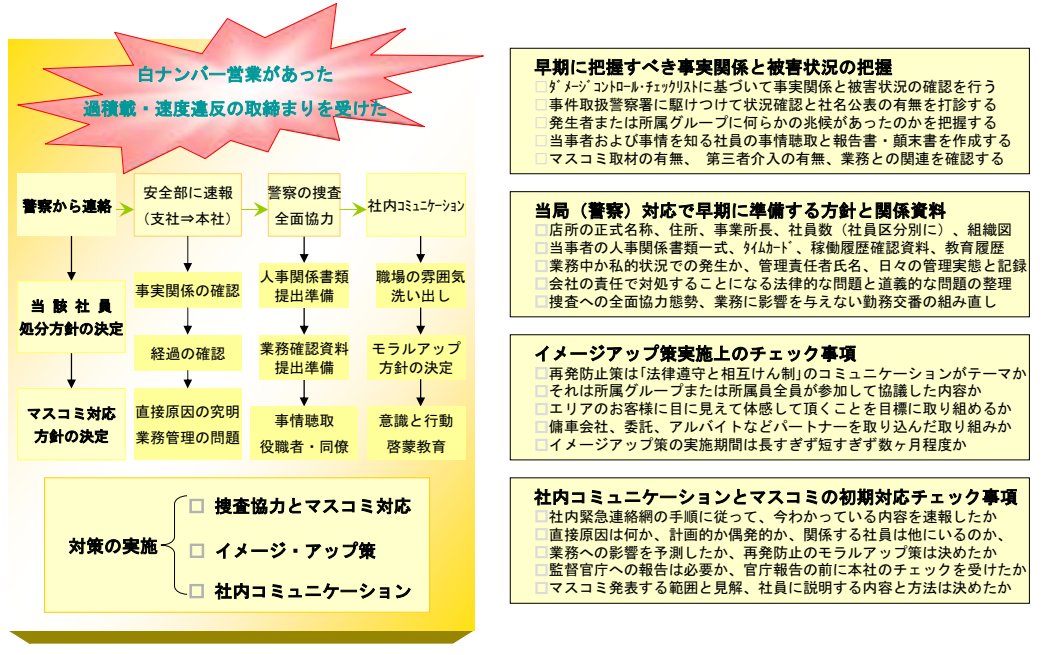
閉店後にドロボーが侵入した、ナイトバック投入に際して不審な人物につけられた、襲われた、などの事態にも活用するケーススタディーです。

左表は、横軸に行動の手順、縦軸に決断の内容を記述した 危機管理対処段取りのフロー です。



ケーススタディー

会社の犯罪・事件



備車会社ドライバー、委託業者が、自社の仕事をしているときに白ナンバー行為を発生させた、飲酒運転をした、スピード違反・過積載など道路交通法違反の取締まりを受けたなど、運送事業関連法に違反する行為の場合にも活用するケーススタディーです。

特に、安全規則とその監査指導が強化された改正事業法の下では、点呼、労働時間管理、過積載、下請法の安全阻害行為などに注意した業務管理に心がける必要があります。

事実関係と安全宣言は、ホームページ上で、ご迷惑をかけたことへのお詫びを兼ねて掲載することも効果的です。（掲載期間は1週間から10日程度）

左表は、横軸に行動の手順、縦軸に決断の内容を記述した 危機管理対処段取りのフロー です。