

クレーム対応における道具的謝罪の問題点

The Problems of Instrumental Apology in Handling Complaints.

児玉 桜代里

Sayori Kodama

要旨

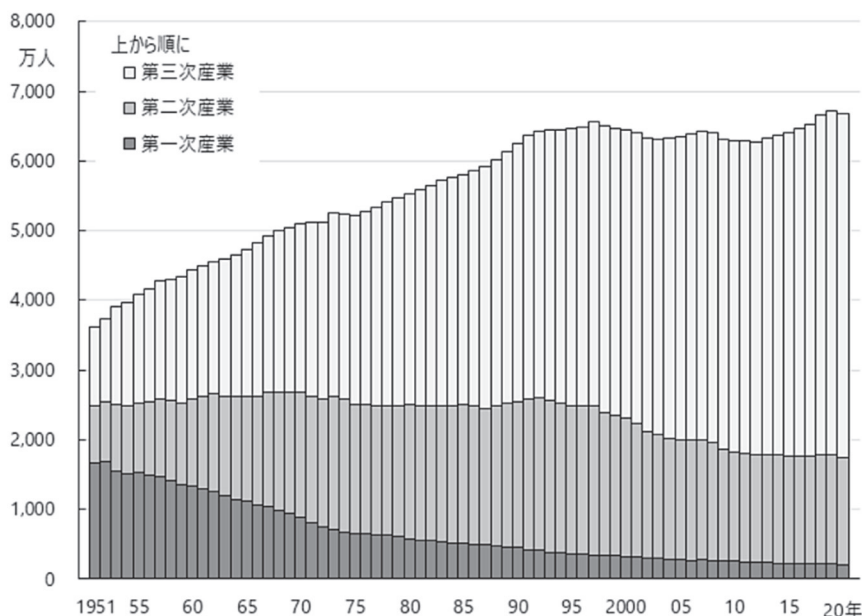
本稿は、サービス業においてクレーム対応の際に行われる謝罪について論ずるものである。謝罪には、心からの誠実な謝罪と表面的な道具的謝罪がある。道具的謝罪は、事を取めるためや顧客の怒りを回避する目的で、作業のように行われる。学生アルバイトに調査したところ、謝罪の必要がないクレームに対しても反射的に道具的謝罪をする傾向にあることがわかった。サービスエンカウンターで活躍するアルバイト従業員にもCS（顧客満足の取り組み）が浸透し、その解釈の誤りから、物を言う顧客は腫物扱いされる。顧客から何か言われると、とりあえず謝るのである。このように、CS競争が激化している近年では、顧客とのコミュニケーションよりも効率的で画一的なマニュアル対応を重視し、顧客とサービス提供者の間に主従関係を成立させている。双方向のやりとりを拒絶し一方ずつ¹の接客対応が長年の間に定着し、顧客から何か言われると緊張し怯えすら憶えるような主従関係が加速しているのではないかと、筆者はこの現象に問題意識を持ち、その経緯を探り問題点を挙げた。ホスピタリティ・マネジメントを活用した解決可能となる議論が検討されることを目的とする。

[キーワード] クレーム対応、CS（顧客満足）競争、道具的謝罪、ホスピタリティ・マネジメント

1. はじめに

日本の産業別就業者数の推移では、第三次産業つまり広義でのサービス業に就く割合が他に比べて圧倒的に多く（図1）、GDPも約7割を占め経済全体に与える影響も大きい。サービス業は製造業に比べて品質管理が難しい²。また、市場は拡大期を終えて成熟期を迎えている。新規顧客を獲得するためのマーケティングだけでは経営が成り立たない。このためサービス産業は多くの課題を抱えることとなる。サービス産業の源泉は人材であり、重要課題の1つである。従業員、マネジメント層、経営者など各層で求められる能力があるが、我が国では、従業員1人あたりの研修費用はアメリカに比べて少なく、経営者向けの教育の充実を求める声が挙がっている（経済産業省、2014）。

図1 産業別就業者数の推移（第一次産業～第三次産業）



出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構（2021）

経済発展によってモノやサービスが過剰傾向となり、消費者は好みのそれらを選ぶことができる。需要と供給のバランスで言えば主導権は需要側が持つようになった。供給する側は、顧客が料金を支払うことで経営が成り立つ。サービス提供者は生き残りをかけて CS（顧客満足の取り組み）を徹底させることで顧客が優位となり、顧客とサービス提供者との間に主従関係が成り立ってしまう。顧客から何か苦情などを言われた時に、責任の所在を確認することなく道具的に謝罪をする。道具的謝罪とは顧客の怒りを回避する目的で、作業のように行われるものである（中川・山崎，2004）。この道具的謝罪は一見、事を収める役割を果たしているように見えるが、謝罪として評価されず本質的に物事を解決していない（Tavuchis,1991）。「とりあえず、謝る」このような流れはいつから始まったのであろうか。きっかけとして考えられる顧客満足の概念がいかにして我が国で浸透していったかを整理したい。なお、「クレーム」という語は参考文献により「苦情」と表現される場合があり、本稿では同じ意味とする。「顧客」と「消費者」も同意とする。

2. CS（顧客満足の取り組み）の歴史的背景

佐藤（2010）の先行研究のまとめによると、顧客満足研究は1950年代から存在し、顧客を満足させることが企業の成長発展を図る鍵となり、マーケティングの基本的な考え方であったとしている。我が国は高度経済成長期であったが、1970年代に入るとインフレで石油価格が高騰するオイルショックという社会現象となり、高度経済成長の終わりを迎えた。マーケットシェアの最大化が利益最大化の方法と考えられ、生産志向や販売志向から顧客獲得に重点が置かれた。しかし、1990年代になると市場は成熟しシェアを奪い合うようになり、従

来の顧客満足の取り組みでは激しい価格競争に陥ってしまい、企業が必要な利益を上げることが難しくなった。新規顧客の獲得よりも既存顧客が継続的に利用するロイヤルティを形成し、その維持率を高めることが求められるようになったのである。

また、顧客満足と同義と捉えて消費者志向の研究にも接近した。竹内（2020）の先行研究のまとめによると、消費者志向経営が明記されたのは2015年からであった。閣議決定された消費者基本計画では、消費者を重視した事業活動が健全な市場の実現につながると盛り込まれた。2015年度に開催された消費者庁検討会で定義された消費者志向経営は以下の通りである。

- ① 事業者が、現在の顧客だけでなく、消費者全体の視点に立ち、消費者の権利の確保及び利益の向上を図ることを経営の中心と位置付けること。
- ② その上で、健全な市場の担い手として、消費者の安全や取引の公正性の確保、消費者に必要な情報の提供、消費者の知識、経験等への配慮、苦情処理体制の整備等を通じ、消費者の信頼を獲得すること。
- ③ さらに、中長期的な視点に立ち、持続可能で望ましい社会の構築に向けて、自らの社会的責任を自覚して事業活動を行うこと。

上記のように明記される以前にも流れがあり、1990年から2005年まで経済産業省（2001年までは通商産業省）が消費者志向優良企業を表彰する制度があった。さかのぼって、1970年代では消費者志向を謳っていたが企業は利益を追求する中で手段として表面的なものであったと説明している。1980年代はバブル経済の影響もありサービスの多様化や複雑化が始まった時期である。1990年になるとバブルが崩壊し不況に見舞われた。また、Windows95が登場してインターネットによる情報化社会、グローバル化、規制緩和など消費者を取り巻く環境が大きく変わった。更に、企業の不祥事が多発したこともあり、企業の社会的責任を果たす項目として、社会常識に反する行為をしないこと、消費者とコミュニケーションを図ること、環境保全に配慮することが挙げられた。2000年になると、消費者契約法（2000年）、消費者基本法（2004年）が成立し、2009年には消費者庁で消費者委員会が発足した。これにより、消費者問題に対応するしくみが作られた。清水（2008）が調査した、10年間の概観として、消費者対応部門の統括役員を常務以上としている企業が13.8%から50.7%に、消費者の声をデータベースにしている企業が69.3%から91.3%に増えたことを報告している。2010年以降は、2008年のリーマンショックから立ち直れないまま2011年には東日本大震災に見舞われ、日本経済は大打撃を受けた。ようやく回復したかと思ったところで2020年から新型コロナ感染拡大対策のために自粛を余儀なくされ、現在も感染状況に応じて運営に制限がある。国も感染拡大の危機と経済の危機を天秤にかけ、うまく両立できる策を模索している状況である。企業経営を持続させるには顧客から支払われた売上がなければ成り立たない。客の奪い合いである。顧客満足を謳われる中思い出すのは、昭和の歌手三波春夫氏が1961年に発した名セリフ「お客様は神様です」が流行したことである。思わぬ反響に困惑し

た本人が経緯を説明するコラムが1984年に発行され2001年に書籍化された。困惑の理由は、お客様が神様のように扱われることを推奨しているとの誤解を解く意図があったのではないか。ところで、私は1985年から1995年までサービス提供者として現場勤務していた経験がある。その時代には既に、顧客とサービス提供者には主従関係があり、一部ではそれを問題視していたことも思い出される。現場感覚と先行研究も踏まえて考えると、1980年代後半のサービスの多様化・複雑化から1990年代のバブル崩壊辺りが顧客満足競争の激化が始まった時期であるといえよう。

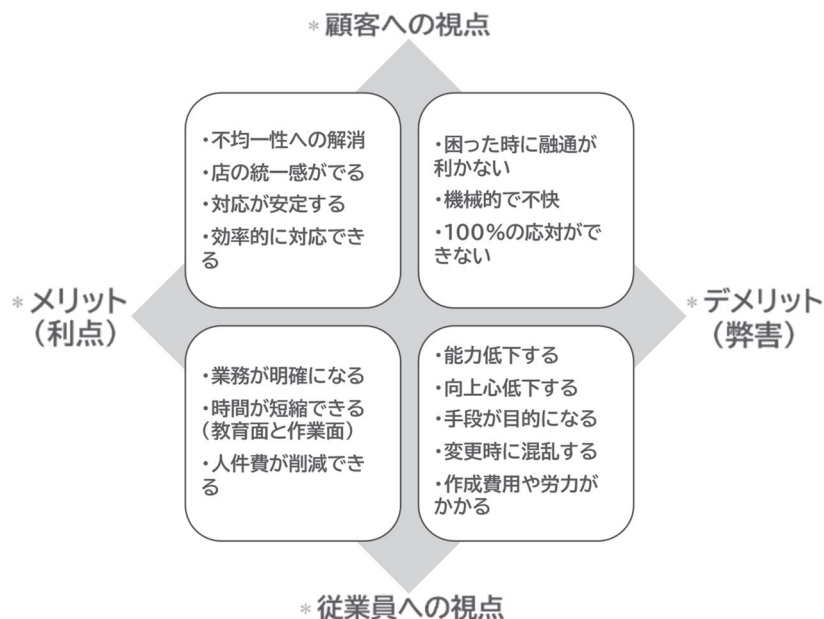
2. 1. 顧客が主導権を握る「サービスの概念」

サービスという語に関しては、経済学の観点から無形財の意味として一般的に様々な用途で使われるが、本稿の主題ではホスピタリティと比較する概念としてのサービスであることを念頭に置きたい。児玉（2016）よりサービスの概念について以下要約する。

サービスの語源は奴隷や召使いである。このことからサービスの概念が表すのは、奉仕をする側と奉仕を受ける側の主従関係を意味している。主従関係では、奉仕を受ける主人の権利や欲求を充足させることが優先される。奉仕する側は指示された主人の欲求を満たすために迅速で無駄がなく効率的に役割を果たさなければならない。その役割に対して対価が支払われて奉仕が対価に見合っているかを基準にして評価される。従者は奉仕する役割を果たし、主人は対価を支払う義務を果たす、一方向ずつの関係が生まれる。主人（顧客）と従者（従業員）は取引関係を結ぶことになる。

バラツキをなくし機能を徹底するために企業はマニュアル化したサービスを顧客に提供している。

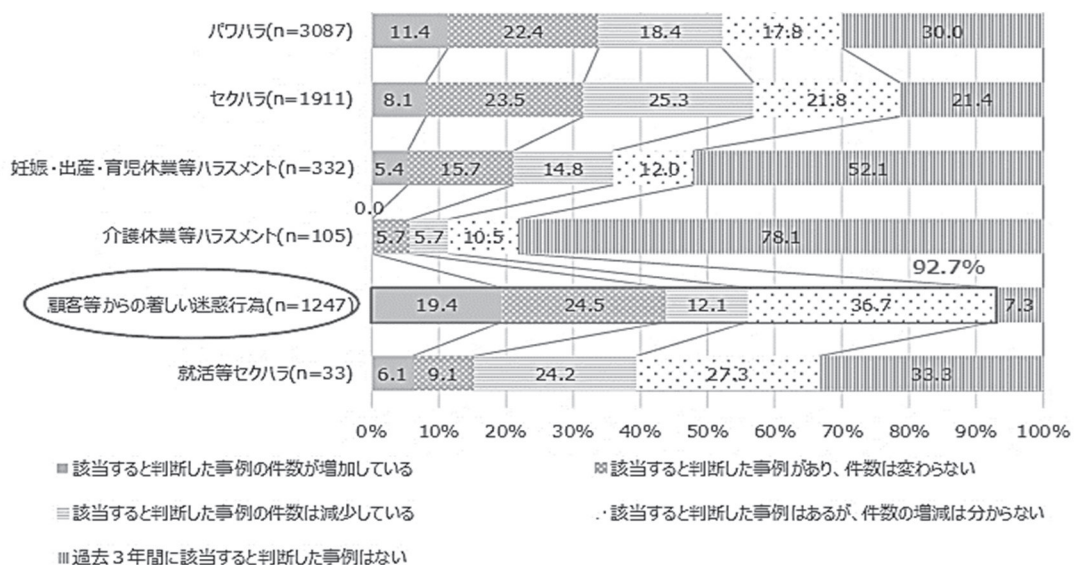
図2 接客マニュアル化のメリット・デメリット³



適切な教育が行われない場合、従業員はそのマニュアルをこなすことが仕事であると捉えてしまい相手の顔すら見ない状況をつくってしまいかねない。誰に対しても同じことがなされるのが前提となり、どんな状況でも平等な対応を可能にするしくみがマニュアルである。何をすべきかがあらかじめ設定されており、マニュアルが手段ではなく規則になり、変更を許されないものになっていると言っても過言ではない。マニュアル化にはバラツキ解消等のメリットもあるが決められたことしかできないデメリットもある（図 2）。

このように、顧客と従業員は互いにやるべきことをこなすだけで相互作用としての相乗効果は見込めず、機械的なやりとりに終始することになるであろう。コミュニケーションが前提となっていないので、顧客から規定外のことを言われると従業員はフリーズしてしまい、道具的に謝って済ませるのである。顧客が主導権を握り企業がそれに怯える事例として、クレームを装った詐欺事件がある。朝日新聞デジタル（2019.5.9）は、「ケーキに髪の毛 店から9千円をだまし取った疑い」と題して詐欺事件を報道した⁴。容疑者は罪を認めている。2カ月に渡り、ケーキ屋、うどん屋、パン屋、唐揚げ店、ピザ屋で合計51件の飲食店に難癖をつけ、店から現金をだまし取っていた。ケーキやうどんに髪の毛が入っていたと嘘のクレームを言い、商品代に店までの往復タクシー代も上乗せして（実際には自転車で行きタクシーは利用せず）9,944円をだまし取った。取り立てた総額は24万6,265円で、そのうち27件はレシートの提示を求められ未遂に終わった。金銭要求に応じた店によると「あらぬ噂が立つのを恐れた」「被害額が少額だから泣き寝入りした」「髪の毛が混入する可能性はゼロではないのでしぶしぶ支払った」と述べている。このような金銭をだまし取るのは犯罪であるが、顧客等からの著しい迷惑行為は年々増えており、過去3年間のハラスメント相談があった企業のうち92.7%が該当している（図3）。

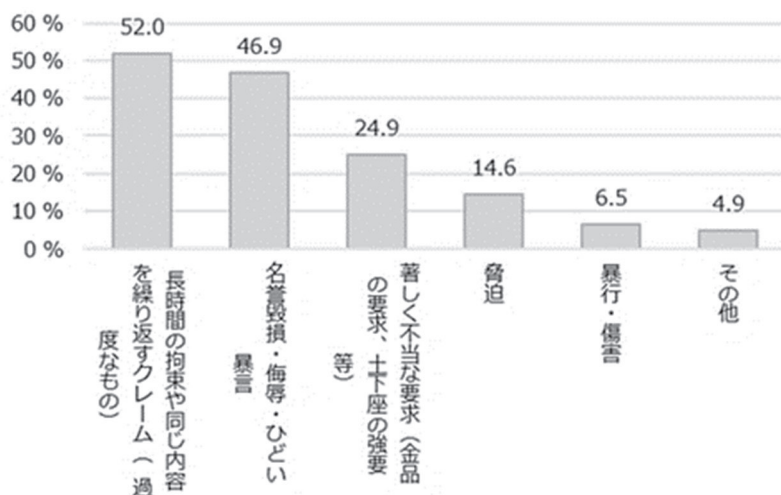
図3 過去3年間のハラスメント該当件数の傾向（ハラスメントの種類別）⁵



厚生労働省は、顧客等からの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求等の著しい迷惑行為のことをカスタマーハラスメントと定義し、令和4年2月25日に関係省庁と連携して「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」作成した。以下にその概要をまとめる。

令和元年に労働施策総合推進法等が改正され、事業主は職場におけるパワーハラスメント防止が義務となった。この改正がきっかけとなり令和2年には、「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（令和2年厚生労働省告示第5号）が策定され、顧客等からの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求等の著しい迷惑行為に関して、事業主は、相談に応じ、適切に対応することや、体制の整備や被害者への配慮のための取り組みが定められた。本来、クレームは商品・サービス・接客態度・システムに等に対して不平不満を訴えるもので、業務改善や新たな商品・サービスの開発につながる可能性がある。それ自体は問題とはいえない。一方、中には過剰な要求や不当な言いがかりも存在する。受けた行為の内容は、長時間の拘束や同じ内容を繰り返すクレームが最も多い（図4）。カスタマーハラスメントの判断基準として、企業側の過失であるか、顧客の要求が社会通念上相当かで検討する必要がある。個人では明確な判断がしづらいことから、企業が基準と方針を明確化しなければならない。

図4 カスタマーハラスメントの内容



（調査対象：顧客等からの著しい迷惑行為を経験した者（n=1,200））

出所：厚生労働省（2022）「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」

3. 顧客の不満足経験と企業におけるクレーム対応の現状

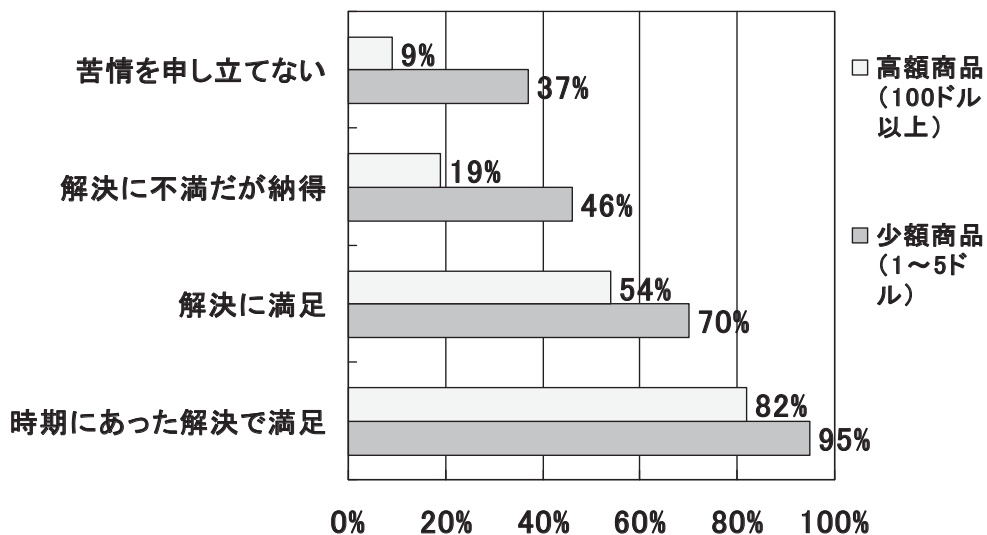
商品購入やサービスを利用した顧客が、その商品やサービスに不満を抱いた場合に、どのような行動に出るのであろうか。Goodman, Jhon A. (2009) が行った消費者苦情に関する調査結果を以下にまとめる。

- 6 ① 商品購入やサービスを利用して不満を持った顧客の中から苦情を言う人はわずか4%、ほとんどが黙ったまま他社の顧客になる（サイレントクレマー）。

- ② 苦情を言わない人がまた利用してくれる割合は 9%、苦情が迅速に解決された場合は 82%、解決に時間がかかると 54%になる (図 5)。
- ③ 満足した客は 3~5 人に話す、不満の客は 8~20 人に話す。苦情が生じるとその陰に同様の不満を抱えている客が 26 人いて、そのうち 6 人は深刻な内容である。1 人の苦情は 540 人の悪い口コミとして伝わってしまう。

SNS が発達した現代では口コミの広がり方が違うのであろうか。田中・渋谷・西川・吉田 (2013) は大学生を対象にクレーム行動を調査した。クレーム体験をした学生は 33%で、先行研究でクレームを言う人の割合のまとめと概ね一致していると述べた (病院での外来患者 19%、入院患者 22%、ビジネスホテル 29%)。これは Goodman, Jhon A. (2009) の結果より多い。周囲の人に不満の内容を話す人は 90%以上で、不特定多数に向けて情報を発信する人は 20%程度であった。1 人でも発信者が存在すると情報は拡散されるので、決して影響が少ないとは言えない。

図 5 不満を抱いた顧客の行動と再購入意思



出所 : Goodman, Jhon A. (2009) を元に筆者作成

クレームには、提供者の過失による苦情と、過失ではない苦情の 2 種類がある。提供者側の不備や商品の欠陥などは過失であり、謝罪が必要である。一方、過失ではない苦情については顧客の要望も含まれるので必ずしも謝罪は必要ない。顧客の不満は過失による苦情なのか要望なのかをしっかりと把握しなければ、その後の対応が変わってくるのである。また、クレームには段階があり、最初に受けた一次クレームの対応が悪いと二次クレームに発展してしまう。二次クレームは接客担当者の対応が悪いことが原因である。提供者側の過失ではなかった一次クレームが、二次クレームに移行すると顧客と話し合いをしても論点がずれてしまい、顧客満足どころか企業と顧客の対立構造をつくる

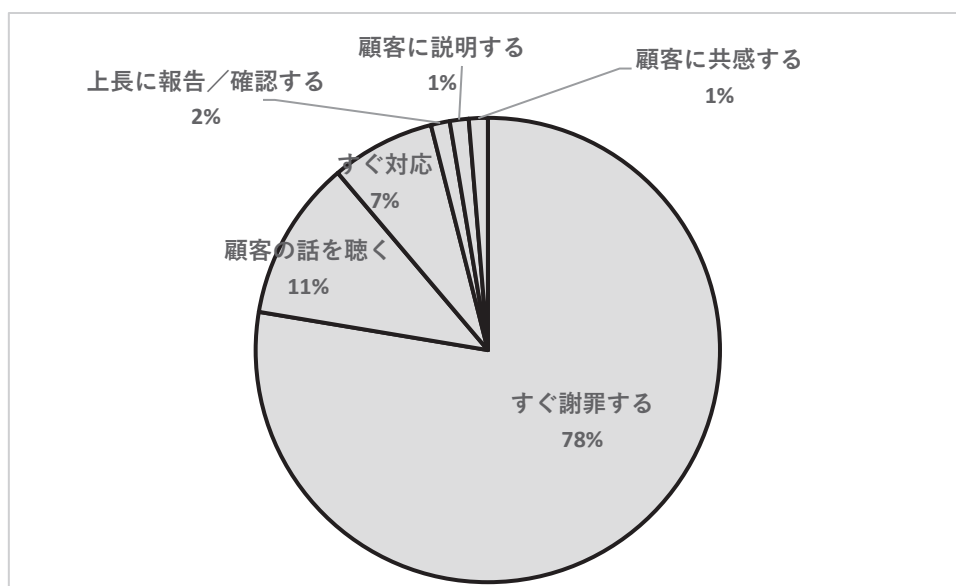
ことになってしまうのである。

3. 1. 学生アルバイト従業員のクレーム対応

飲食店で働く全従業員のうち 82%がパート・アルバイト⁶で、スーパーマーケットではパート・アルバイトの店舗勤務率は 73%である⁷。このように、現代ではサービスエンカウンターの役割はアルバイトが担っていることが多い。学生アルバイト従業員が顧客からクレームを受けたときはどのような対応をしているのであろうか。クレーム対応は最初の対応が重要とされる。火災に例えたら小火のうちに消火しなければ全焼してしまうのと同じである。その最初の対応は、サービスエンカウンターのアルバイト従業員が担当する確率が高い。本稿では大学生アルバイト従業員にその初期対応を調査した。調査の概要は以下の通りである。

- ① 調査テーマ：クレームを受けた際の初期対応について
- ② 実施日：2021年9月14日 初回授業時
- ③ 対象者：文系大学2年生「ホスピタリティ・マネジメント論」履修者196名（うち44名はアルバイトをしていない、クレーム未経験、未回答）有効回答152名
- ④ 質問内容：アルバイトでお客さまからクレームを受けたとき、あなたは最初に何をしますか？それはどうしてですか？
- ⑤ 回答方法：自由記入式
- ⑥ 回答結果（図6）：すぐ謝罪する118名、顧客から話を聴く17名、上長に報告／確認する2名、すぐ対応／対処する11名、顧客に説明する2名、顧客に共感する2名

図6 学生アルバイト従業員が顧客からクレームを受けたときの初期対応



出所：筆者作成

アルバイトをしている学生のうち約 8 割がすぐに謝罪すると回答した (図 6)。理由は「マニュアルで決まっているから」「店長や先輩からそのように教わったから」「とりあえず反射的にやっている」が多数であった。質問内容について、どんなクレームに対応するのか等の状況設定への曖昧さがあるので、それ以外の回答については正誤の判断はできない。しかしながら、今回の調査で学生アルバイトには「すぐに謝罪する」傾向にあることがわかった。

3. 2. 我が国における謝罪の文化

我が国と欧米では謝罪の意味合いや様式においても異なる部分がある。以下のように、コバーチ (2016) が謝罪について先行研究をまとめている。日本人とアメリカ人が友人に何か粗相する実験で、日本人はその瞬間に「ごめんなさい、ごめんなさい」と言う。中には何十回も連呼する日本人もいた。一方のアメリカ人は謝罪の言葉はなく、弁償の交渉を始めた。アメリカ人は問題解決に集中するが、日本人は素直に謝ることで人間関係に気を使う。アメリカ人は謝ることで責任を負うが、日本人は謝って許してもらおうとし、責任については曖昧さを残す。日本と外国の謝罪の違いは、謝罪の中に何が含まれているかであろう。アメリカでは I'm sorry と言うことで自分の非を認めた証拠になり、裁判で不利になるケースもある。つまり違いは、謝罪は責任を負う意思なのか、遺憾の感情を見せて相手と関係修復を図るための表現なのかである。お辞儀や土下座、丸刈り、涙など、迷惑をかけた気持ちを相手にわかってもらうことで許しを請うのが日本流である。文化的な背景からみると、学生アルバイト従業員の「クレームを受けたらまず謝る」行為は、日本人の振る舞いとして自然な流れなのかもしれない。

3. 3. 道具的謝罪の問題点

Levent (2013) によると、日本における道具的謝罪の生起状況では、アルバイト先やサークルのような上下関係の強い場で起こりやすいと説明している。またその時の感情は、「不納得」「怒り・苛立ち」「諦め」「とりあえず謝っておこう」「悲哀」「不安・恐怖」「軽い済まなさ」がある。

このように、道具的謝罪には誠意が含まれない。これが顧客に向けられた場合はどのような印象を与えるであろうか。メッセージの優先度は言語 7%、非言語 93%である⁸。言葉よりも表情や態度が優先される。申し訳なさそうな表情や声色で表現をしなければならない。山本・木村・逢坂 (2019) の実験で、誠実な謝罪と演技をした道具的謝罪で比較した。演技力が高い場合は、2 つの謝罪態度の差は見出されなかったが、演技力が低い場合は、道具的謝罪と比べて誠実謝罪の視線や顔向けの累積時間が短かったと分析した。太々しい態度やおどおどした態度は言うまでもないが、わざとらしい謝罪も不自然に映る。顧客は従業員の言い方や態度で本心を感じ取り、接客態度に不満を抱き二次クレームに発展しかねない。二次クレームに発展しない場合はサイレントクレマーとなって離れていく危険性がある。

田中・西川・澤口・渋谷（2014）によるクレーム行動と個人特性の関係の調査では、どんな人がクレームをするかを分析した。自分で直接クレームを言う人は以下の7タイプである。

- ① 不愉快なことははっきり言う
- ② 論理的思考のある
- ③ 探求心や向上心のある
- ④ 客観性をもっている
- ⑤ 対人ストレススキルが高い
- ⑥ コミュニケーションスキルが高い
- ⑦ 一般的マネジメントスキルが高い

店内で従業員を感情的に怒鳴っている客の姿を見かけることはあるが、暴力・人格否定の暴言・長時間の拘束等の迷惑行為以外は、冷静な対応が必要であろう。田中・渋谷・西川・吉田（2013）によると、そのような行動に出るのはクレームを伝えたい気持ちはあるがその内容を相手に的確に伝える能力が不足しているため適切に表現ができない人々であると分析した。クレームを受けるのは恐怖や緊張を感じてしまうが、どんなタイプであろうと顧客が何をしてほしいのかをしっかりと聴くことは必要である。顧客から「～はできませんか」といった要望を伝えたくても、「申し訳ございません」でコミュニケーションは断たれてしまい、企業の改善点も声を拾ってもらえずビジネスチャンスを逃してしまっている。顧客満足のために設定した接客マニュアルであるが、クレームを受けたらとにかく謝罪するタスクは見直す必要があると考える。顧客ロイヤルティの形成にはコミュニケーションが不可欠である。

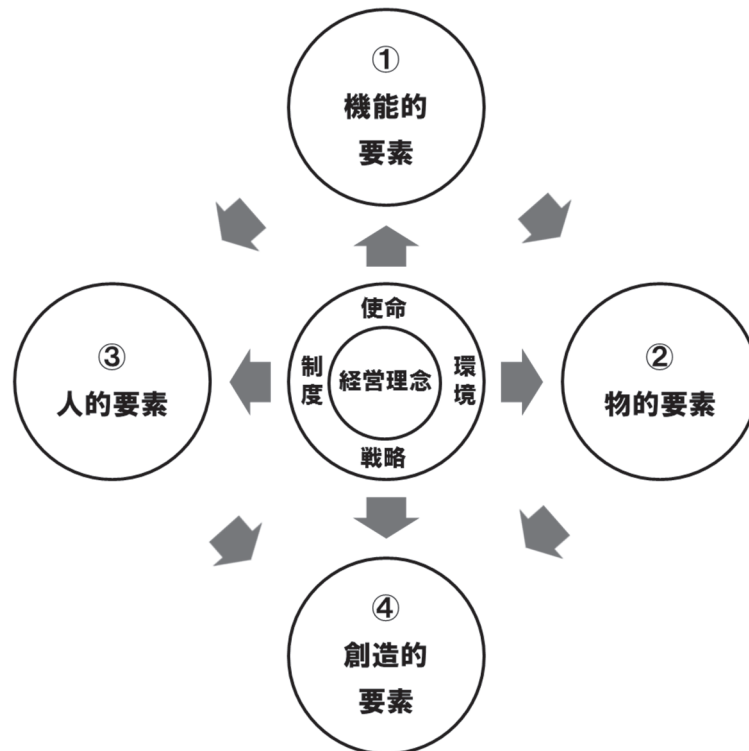
4. 問題解決の鍵「ホスピタリティ・マネジメント」

2.1.で説明したサービスの概念は、顧客と従業員に主従関係を成立させてしまい、それにより従業員は顧客に委縮してしまう。また、企業がバラツキを防ぐために接客マニュアルを完備することでコミュニケーションを不要とさせた。コミュニケーションを取ろうとする顧客に対して従業員は道具的な謝罪でかわそうとする。顧客満足のためにやっていることが仇になっているのではないか。ここまで述べた問題を解決するには、ホスピタリティ・マネジメントが有効であると考えられる。ホスピタリティは二者間が対等な関係である。以下、同様に児玉（2016）よりホスピタリティの概念を要約する。

ホスピタリティの語源は主客同一、外来者への愛である。主客同一とは、主人と客人が同一の立場である対等性を表している。主人が客人をもてなすことで共同体となり、損得勘定ではなく相互に喜びや感動をもたらす動機が自然に発生する相乗効果が生まれる。これは、サービスの概念における顧客の一方的な欲求充足とは異なる効用である。この相互性の原理が活かされるためには、従業員のホスピタリティ精神だけではなく顧客にも必要とされるであろう。従って、従業員には、顧客との関わりの中で顧客自身が持つ人間味の温かさを引き

出すような働きかけが求められる。サービスの概念は受け身であるが、ホスピタリティの概念は能動的・主体的な姿勢がないと成立しない。キーワードは「主体性」「相互性」「共感」である。このようなホスピタリティの考え方をマネジメントに取り入れる場合、適切なマネジメントシステムと従業員教育が重要な課題として挙げられる。経営者やマネジメント層がサービス財や顧客満足について理解を深め、従業員が仕事に前向きに捉えることができるしくみが必要である。ホスピタリティ・マネジメントについては児玉（2018）より以下要約する。ホスピタリティ・マネジメントのしくみ（図7）は、服部（2008）のホスピタリティのフレームワークと Langeard, Bateson, Lovelock & Eiglier（1981）のサーバクション・フレームワークを統合させたものである。経営理念を中心に置き、周囲には理念を仕事に融合させるために、経営者が‘使命’を明確化し、その物的‘環境’や人的‘制度’を整え、差別化への‘戦略’の方針を示すミッション・マネジメントから取り組みをスタートさせる。

図7 ホスピタリティ・マネジメントのしくみ



出所：児玉（2018）

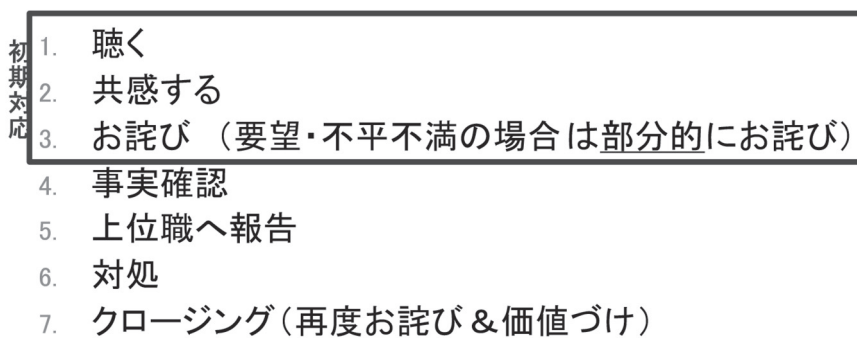
児玉（2018）は、図7のフレームを使って複数の成功事例企業に当てはめて分析した。顧客満足獲得に成功している企業は従業員満足も得られているのが共通項であった。職場や仕事への満足が顧客に還元されるのである。経営者の価値観が理念として明確化され、何を使命とするのかを言語化する。そして従業員にその精神が理解されて浸透している。理念と仕事融合してしくみに反映される。正確に役割を果たすためや、顧客に不快な思いをさせな

いたための作業手順はマニュアル化されてチェック体制が整っている。サービス提供者が顧客への対応に専念できる環境が与えられて、労働をサポートするための道具やホスピタリティを実現可能にする教育制度や評価制度が整っている。実施したサービスに関する評価が企業全体で把握され、良い評価の時には表彰し、悪い評価や要望については問題解決に向けての提案がオープンに行われる。ステークホルダーと共に成長し共創できるしくみである。くり返すが、ホスピタリティ・マネジメントとして、経営者の理念は具体的に何を目標しているのかといった‘使命’、どういった強みをどのように推進するのか等の方法を示す‘戦略’、その戦略のためにどういった体制を整えるか、物的要素につながる‘環境’、人的要素につながる‘制度’が必要であることを示している。

4. 1. ホスピタリティ・マネジメントに基づいたクレーム対応法

クレームを受けたら、逃げ腰にならずに顧客の言い分をしっかりと聴くことが肝心である。顧客の話は必ずしも整理されているとは限らない。しっかりと聴くのは主訴が何かを把握するためと、従業員が顧客と向き合おうとしていることを理解してもらうためである。主訴を把握したら、顧客の感情を想像し共感することで敵対する意思がないことが伝わりコミュニケーションがスムーズになる。クレームの内容が企業側の過失であれば即座に謝罪し対処する。過失ではなく顧客の要望や不満であれば共感し、部分的に謝罪する。過失かどうかすぐに判断できない場合も、部分的に謝罪し事実確認を行なう。この‘聴く’‘共感する’‘お詫び（要望や不満の場合は部分的に謝罪）’の3ステップがホスピタリティ・マネジメントに基づいたクレームを受けたときの初期対応である（図8）。部分的な謝罪については、次項4.2.「責任を負うことのない謝罪方法」にて説明する。

図8 ホスピタリティ・マネジメントに基づいたクレーム対応の流れ



出所：筆者作成

発言する時の注意点として、「わからない」ではなく、「わかる者に確認してまいります」それでもわからない場合は「わかっていることはすべてお話しました」と言う。コバーチ（2016）による、メディアでの謝罪マニュアルには禁止されている言葉がある。「それは違います」「だから」「たぶん」「それはですね」「よくあることなんです」「どうしてですか」

「ほんとですか」「契約時にお伝えしましたが」である。謝罪をした後に余計な一言を言ってしまうたり、許してもらった後に冗談を言ったりする、少しでも笑顔を見せるのも相手の気持ちを逆なです。相手の立場になれば、そのような言動にはならないはずである。

4. 2. 責任を負うことのない謝罪方法

筆者が提唱する責任を負うことのない謝罪方法とは、クッション言葉を活用することである。「申し訳ございません」の言葉のみでは、何に対して詫びているのかがわからない。その場しのぎでコミュニケーションを拒絶している印象を与えてしまう。3.2.で説明した文化的な背景から反射的に謝ってしまうのは日本人特有の習性である。そうであれば、部分的に謝るテクニックを習得すればよい。例えば、自社の過失ではないが顧客の希望に添えることができなかつた場合に謝罪の言葉に条件を付ける方法である。例えば、

- ・「ご希望に添えず、申し訳ございません」⁹
- ・「ご不快な思いをさせてしまいまして、申し訳ございません」
- ・「ご不便をおかけしてしまいまして、申し訳ございません」
- ・「お待たせしてしまいまして、申し訳ございません」

など、過失ではなく満足してもらえないことに対して詫びるのである。謝罪される側も何に対して申し訳ないと思っているのかがわかり、責任を負わされることもないであろう。詫びた後は、代わりにできることを提案するなどコミュニケーションを取ることを奨めたい。顧客からの要望は、企業にとって問題を発見する重要な機会である可能性がある。このような対応が、将来的に顧客のロイヤルティ獲得につながる。

ただし、中には言いがかりや理不尽なクレームも存在する。その場合は言われたことを復唱し、核心をつく質問をすることが肝心であろう。あくまでも言葉遣いは丁寧に、二次クレームへの誘導に乗らないようにしながら毅然とした対応をすることである。これはカスタマーハラスメント対応にも通用する方法として有効であると考えられる。従業員満足観の観点から、悪質な嫌がらせをする客を遠ざけることも必要である。

5. まとめ

本稿では、サービス業においてクレーム対応の際に行われる謝罪について論じた。謝罪には、心からの誠実な謝罪と表面的な道具的謝罪がある。道具的謝罪は、事を収めるためや顧客の怒りを回避する目的で、作業のように行われる。学生アルバイトに調査したところ、謝罪の必要がないクレームに対しても反射的に道具的謝罪をする傾向にあることがわかった。サービスエンカウンターで活躍するアルバイト従業員にも顧客満足への取り組みが浸透し、その解釈の誤りから、物を言う顧客は腫物扱いされる。顧客から何か言われると、とりあえず謝るのである。このように、CS競争が激化し始めた1980年代後半から、顧客とのコミュニケーションよりも効率的で画一的なマニュアル対応を重視し、顧客とサービス提供者の間に主従関係を成立させている。双方向のやりとりを拒絶し一方ずつの接客対応が約30年以上定着し、顧客から何か言われると緊張し怯えすら憶えるような主従関係が加速している。

筆者はこの現象に問題意識を持ち、その経緯を探り問題点を挙げた。近年カスタマーハラスメントなるものが出てきたが、これはクレームではなく嫌がらせである。本稿での議論は不要であるが、見極めが困難であることから説明を加えた。道具的謝罪は顧客満足に貢献しないどころかカスタマーハラスメントを助長させる。桐生（2022）は、その傾向が強いタイプとして、マニュアル対応を嫌う、年収1,000万前後の男性であると示した。具体的には「この店員ならやって大丈夫」と0.3秒で判断し、精神的な嫌がらせを行ない、謝罪を欲しがりブレーキが効かないと分析した。本稿では、その解決策としてコミュニケーションの重要性を提言した。少しの言葉を付け加えることで意味合いが変わり、相手へ不快な思いをさせずに済むこともできるが、あくまでもテクニック上の話である。本来は、顧客との関係性がどうあるべきか等の根本的な部分の教育が必要ではないか。今後は更なるホスピタリティ・マネジメントを活用した解決可能となる問題について検討したい。

（注）

- 1 「顧客が問い合わせる」「従業員が謝る」といった噛み合わないやりとり。一見双方向に思えるが、それぞれが一方向にしか向いていない状態のこと。
- 2 従来のサービス研究において物財と比較し、Looyら（1998）が基本特性として理論上指摘している。
- 3 2021年9月に大学2年生196名に実施したアンケートより抽出し筆者がまとめたもの。
- 4 朝日新聞デジタル <https://www.asahi.com/>（2019）
- 5 調査対象は全国の従業員30人以上の企業・団体のうち過去3年間にハラスメントに関する相談を取り扱った企業。実施期間は2020年10月3日～10月30日。
- 6 マイナビバイト <https://nalevi.mynavi.jp>（2019）
- 7 統計データでみるスーパーマーケット <http://www.i-sosm.jp/>（2017）
- 8 メラビアン[®]の法則
- 9 本来、日本語として正しい言葉遣いは「申し訳ないこととごぞいます」であるが、一般的に謝罪の用語として認知されていることから本稿でも「申し訳ございません」を使用する。

引用文献・参考文献

- [1]小宮路雅博（2010）「サービスの諸問題とサービス取引の諸問題」『成城・経済研究』第187号 pp.149-178
- [2]佐藤正弘（2010）「顧客満足研究の歴史的変遷」『西南学院大学商学論集』第57巻1号 pp.29-58
- [3]竹内夏奈（2020）「消費者志向経営の歴史的変遷」『消費者政策研究』Vol.02 pp.12-25
- [4]Levent TOKSOZ（2013）「道具的謝罪行為の世紀状況と感情体験について」『ニダバ（Nidaba）』42 pp.80-89
- [5]中川美和・山崎晃（2005）「幼児の誠実な謝罪に他者感情推測が及ぼす影響」『発達心理学研究』第16号 pp.165-174
- [6]中川美和・山崎晃（2004）「対人葛藤場面における幼児の謝罪行動と親密性の関連」『教

『育心理学研究』第 52 号 pp.149-159

- [7]清水きよみ (2008) 「10 年間の企業の消費者対策の変遷」 ACAP 研究所
- [8]三波春夫 (2001) 「歌藝の天地」 PHP 研究所
- [9]児玉桜代里 (2016) 「ホスピタリティ・ビジネスにおける感情労働者のリスク」『明星大学経営学研究紀要』第 11 号 pp.25-45
- [10]本橋正美 (2014) 「顧客クレーム管理と企業業績」『明治大学会計論叢』第 9 号 pp.45-52
- [11]コバーチ・エメシェ (2016) 「社会的機能としてのメディア謝罪ーメディアイベントとしての実証的比較検証ー」『武蔵大学』博士論文
- [12]田中泰恵・西川千登世・澤口右京・渋谷昌三 (2014) 「クレーム行動経験と個人特性の関係」『目白大学総合科学研究』第 10 号 pp.55-61
- [13] 田中泰恵・渋谷昌三・西川千登世・吉田正穂 (2013) 「大学生のクレーム行動についてークレーム体験の頻度とクレーム体験後の行動に着目してー」『目白大学総合科学研究』第 9 号 pp.71-79
- [14]山本恭子・木村昌紀・逢坂美希 (2019) 「サービス場面における誠実な謝罪と道具的な謝罪の非言語表出の検討」『日本心理学会大会発表論文集』第 83 回 p.125
- [15] 児玉桜代里 (2018) 「ホスピタリティ・マネジメントの枠組みー新たなフレームワークで事例企業の経営管理を分析するー」『明星大学経営学研究紀要』第 13 号 pp.1-20
- [16] 服部勝人 (2008) 「ホスピタリティ学のすすめ」丸善
- [17] 桐生正幸 (2022) 日本カスタマーハラスメント対応協会第 1 回公開シンポジウム
- [18] Goodman, Jhon A.(2009) Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Month, Build Royalty, and Maximize Profits, *Amacom Books*.
- [19] Looy,B.V.,et al.(1998) Service Management. An Integrated Approach, *Financial Times Pitman Publishing*.
- [20] Tavuchis.N.(1991) A sociology of apology and reconciliation. *Stanford CA: Stanford University Press*.

引用データ・参考データ

- [1] 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2021)
- [2] 経済産業省商務情報政策局 (2014)
- [3] 統計データでみるスーパーマーケット <http://www.j-sosm.jp/> (2017) 2022 年 5 月 3 日閲覧
- [4] マイナビバイト <https://nalevi.mynavi.jp> (2019) 2022 年 5 月 3 日閲覧
- [5] 朝日新聞デジタル <https://www.asahi.com/> (2019) 2022 年 5 月 3 日閲覧