



苦情対応におけるホスピタリティに係わる一考察：  
日米の接客業経験者に対するインタビュー調査の結果から

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 日本ホスピタリティ・マネジメント学会 公開日: 2024-07-24 キーワード (Ja): キーワード (En): complaint handling, Japan-US comparison, hospitality service, interviews, customer service professionals 作成者: 岩井, 千春 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10466/0002001053">http://hdl.handle.net/10466/0002001053</a>

# 苦情対応におけるホスピタリティに係わる一考察 — 日米の接客業経験者に対するインタビュー調査の結果から —

## *Hospitality Service in Handling Complaints: Based on Interviews with Japanese and American Customer Service Professionals*

大阪府立大学 岩井 千春

Osaka Prefecture University Chiharu IWAI

### Abstract

Effective handling of complaints from international customers has been the focus of all the business fields from the manufacturing industry to the service industry, with an increasing number of corporations operating globally. However, from an international perspective, academic studies have not yet fully discussed how people respond to complaints through effective dialogue. Hence, this study aims to reveal complaint handling processes by analyzing the attitudes of Japanese and American customer service professionals. The study uses a triangulation method to implement a questionnaire survey and interview research. The interviews were conducted based on the survey results of customer service professionals in Japan and the U.S. Ten participants from each country answered questions about the most effective way of handling complaints and the difficulties that they encounter when coping with complaints. This study elucidates various differences and similarities in responding to complaints between Japanese customer service professionals and their American counterparts. Considering the results of the study, this research also discusses and draws conclusions on how to provide Japanese hospitality service in handling complaints and train service professionals for it.

Keywords : complaint handling, Japan-US comparison, hospitality service, interviews, customer service professionals

### 1. はじめに

顧客と企業、あるいは、そのサービスの接点であるサービスエンカウンターとしての接客業務において、

顧客からの苦情は、あらゆる商品やサービスに関して起こりうるものであり、その対応は営業上の問題解決や顧客満足のために重要である。そのため、従

来、多くの企業が顧客アンケートを実施し、商品やサービスに関する顧客の声を聴き、それに応えようとしている。ウェブサイトにおいても、「お問い合わせ」や「お客様相談室」などを設けて顧客対応をしており、中には、苦情件数や内容を公表している事業団体もある（生命保険協会，2020）<sup>(1)</sup>。また、近年は、インターネット上での SNS や各種のレビューサイトの普及により、顧客が主体的に商品やサービスの評価ができる環境もある。そのため、現代は顧客の声が直接的に企業活動に影響を与え、場合によっては事業の存続さえ危機に晒す可能性すらあるのである。一方、接客担当者にとれば、苦情対応はマニュアルが通用せず、状況判断能力と柔軟な対応が求められ、大きな精神的負担を伴う業務でもある。従って、苦情対応を適切に、且つ、過度なストレスなく行うことは、事業の発展とともに、仕事に対する従業員満足にとっても重要なのである。

ここで、観光産業に目を転じると、日本における外国人観光客数は 2019 年に過去最多を記録し、約 3,188 万人が日本を訪れている（日本政府観光局，2020）<sup>(2)</sup>。世界的な新型コロナウイルス感染拡大の影響で、外国人観光客数は大幅に減少してはいるが、日本の観光資源に対する世界の評価は高く、中長期的に見れば、日本の観光産業は回復していくと予想されている。従って、外国人観光客に対しても、苦情対応の必要性が今後ますます高まると考えられる。

一方で、本研究で扱う苦情対応は、何らかの理由で実際に接客担当者による対応が必要な場合を想定しているが、その苦情対応のスキルは接客担当者によって長年の経験で培われ、個人の経験・技術として記述さ

れるに留まっており、その方法や接客業従事者の意識、及び、言語使用についての国際比較を含めた研究は、岩井らの研究（岩井，2019；岩井・岩根，2019）<sup>(3)</sup>を除いてはなく、更なる学術的研究が待たれている。そこで本研究では、先に実施した日本人とアメリカ人の接客経験者に対する質問紙調査（岩井，2019）の結果をふまえ、インタビューにより、質問紙調査の結果を検証するとともに、苦情対応における日本のホスピタリティや苦情対応を効果的にできる人材育成についても考察することを目的とする。

## 2. 苦情対応の先行研究

苦情対応を含めた顧客サービスは企業経営の中で益々重要な役割を果たし、多くの企業はこぞって顧客サービスの充実を競い合っている。顧客サービスや苦情対応の方法については、様々な業種の接客の専門家が長年培ってきた接客業の「匠の技」を紹介する形で多くの指南書が出版されている。また、『『お客さま』社会論』から顧客の理不尽さと日本企業の行き過ぎた接客サービスについて疑問を呈する論考もある（森，2010）<sup>(4)</sup>。更に、外国人観光客への顧客サービスに関しては、相手の国や文化を意識した適切な対応の重要性と、ホスピタリティを伝える英語表現が提案されている（Iwai, 2015）<sup>(5)</sup>。

本研究に先行する量的研究として、岩井（2019）<sup>(3)</sup>は、日本とアメリカで接客業に就き苦情対応を経験したことがある人々（20代～50代の人）に苦情対応に関する意識を質問紙で調査した。対象とした回答者の経験業種は限定せず、調査の質問は、商品やサービスについて参加者が実際に経験した苦情対応について尋ねている。調査は、インターネットに

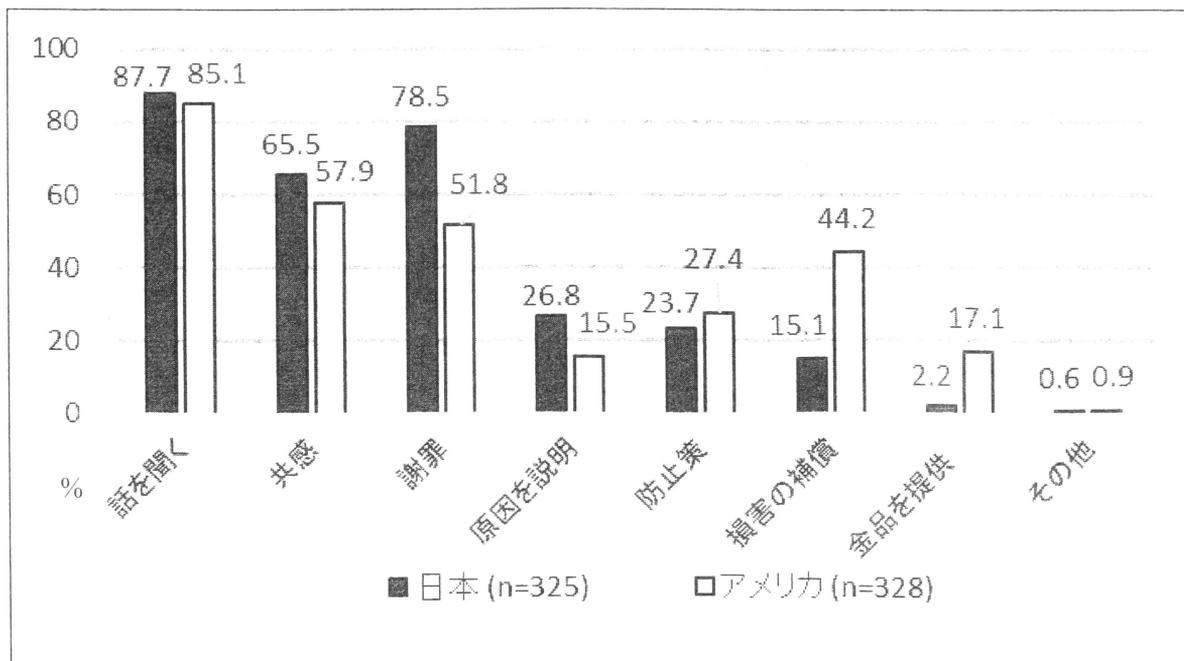


図1 効果的な苦情対応の方法

より2017年9月～10月に日本とアメリカで実施した。この調査では、日本とアメリカで苦情対応の方法や意識に違いがあることが明らかになった。

### 3. 日米の苦情対応に関する質問紙による意識調査の結果

先行研究である前述2の「苦情対応に関する意識の日米比較—接客業経験者に関する質問調査」(岩井, 2019)<sup>(3)</sup>から、本研究では、効果的な苦情対応の方法(図1)と苦情対応の心理的難易度(図2)に関する結果を取り上げる。有効回答数は日本は325、アメリカは328であった。

まず、効果的な苦情対応の方法については、回答者は重要だと思う順番に3つまで選択している(図1)。この質問の結果について、カイ二乗検定を行うと日米の差は有意であった<sup>(6)</sup>。調整残差分析により、日本の回答が有意<sup>(7)</sup>に多かったのは、「謝罪(丁寧に謝罪をすること)」と「原因を説明(苦情が起こるに至った経緯や原因を顧客に説明すること)」であった。一方、アメリカで有意に多かった項目は、「損害の補償(顧客が被った損害を補償すること)」と「金品を提供(謝罪として金品を提供すること)」であった。また、日本とアメリカでともに多かった回答は「話を聞く」と「共感」であった。

次に、苦情対応の心理的難易度は日米で大きな差があった<sup>(8)</sup>。図2で示した通り、苦情対応は「とても難しい」または「難しい」を選択した回答者は、日本では全体の78.4%であるのに対し、アメリカは25.3%、一方で、「簡単」または「あまり難しくない」を選んだ回答者は、日本で4.0%にすぎなかったのに対し、アメリカで51.5%にのぼった。更に、他の質問項目との関連を分析すると、日米ともに、心

表1 研究参加者の接客業種と経験年数

日本人参加者					アメリカ人参加者				
	主な経験業種	年数	性別	年代		主な経験業種	年数	性別	年代
J1	福祉	4	M	20	A1	小売・飲食	2	F	20
J2	医療(薬剤師)	20	M	50	A2	医療(薬局店員)・教育	7	F	30
J3	小売・冠婚葬祭	7	F	50	A3	小売(電話対応)	1	M	20
J4	運輸	35	F	60	A4	小売・飲食・教育	7	M	50
J5	飲食・教育	3	F	20	A5	小売・飲食・教育	15	M	30
J6	飲食	6	F	30	A6	宿泊・小売・教育	20	F	30
J7	小売・飲食	7	M	30	A7	小売・飲食	35	M	50
J8	娯楽業	2	F	20	A8	小売・飲食・宿泊	16	M	30
J9	宿泊	40	M	60	A9	小売・教育	30	F	50
J10	宿泊・運輸	40	M	60	A10	小売・飲食・教育	10	F	30

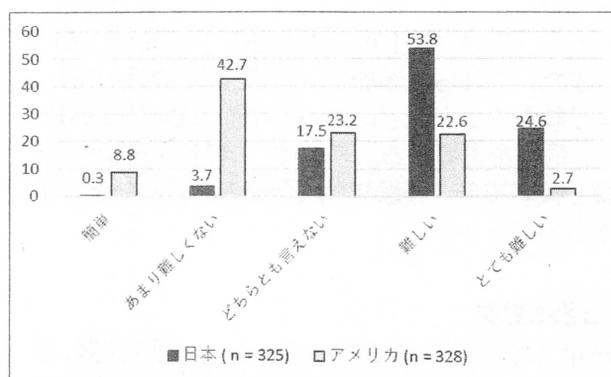


図2 苦情対応の心理的難易度

理的難易度と年齢、性別、管理職経験との有意な関連はなかった。ただし、アメリカで、経験年数20年以上の場合、「簡単」又は「あまり難しくない」と回答した人が突出して多く、カイ二乗検定でも有意な差があった<sup>(9)</sup>。このことは、アメリカでは、20年以上経験があると、苦情対応が簡単だと考えられやすい可能性を示唆している。また、この質問への回答理由を尋ねた結果では、アメリカ人は日本人に比べて、苦情対応に対してポジティブな姿勢や自己有能感があること、顧客満足への意識が高いこと、同様に、日本人はアメリカ人に比べて、謝罪をすることや顧客を納得させることの重要性や難しさを指摘し、更に、苦情をストレスに感じているということなどが明らかとなった。

## 4. 苦情処理対応に関わるインタビュー結果

### 4.1 実施方法

インタビューは、2018年7月～8月に、日本人、アメリカ人ともに各10名に対し、一人30分程度の個別直接面談で実施した。参加者は、日本とアメリカそれぞれ苦情対応の経験がある人(20代～60

代)とし、岩井(2019)<sup>③</sup>の参加者とは異なっている。また、これらの参加者には研究の内容や方法、および結果の公表などについて事前に必要な説明を行い、同意を得ている。表1は、接客の経験がある業種と接客業務の経験年数(全職の合計)などを示したものである<sup>(10)</sup>。

## 4.2 調査結果

岩井(2019)<sup>③</sup>の結果に基づき、苦情対応の方法、苦情対応の心理的難易度および苦情対応の人材育成方法について、インタビューした結果を述べる。

### 4.2.1 苦情対応の方法

日本に特徴的な1)謝罪、アメリカに特徴的な2)損害の補償、金品を提供、日本とアメリカに共通して多かった3)話を聞く、4)共感について述べる。以下に、苦情対応に有効な方法として上記の4点を挙げた参加者の回答について述べる。

#### 1) 謝罪

岩井(2019)<sup>③</sup>では、苦情対応の方法としての謝罪は日本人に多い結果であったが、本調査でも、日本人参加者10名の内、8名が謝罪が重要と答えた。その理由として、10人中3人が、不快な思いをさせたという点でお詫びするべき、という意見であった。

「まずは、お客様の気に障ったことに対して、申し訳ございません。」<J3>

「不快な思いをさせたということに対するお詫びを、まずすべき。」<J4>

また、謝罪が苦情の解決方法として有効であることについて述べた参加者が10名中3名であった。

「理不尽だろうと、こちらが謝って済むことだったらって思いますね。」<J5>

「それだけで納得してもらった経験が多い。」<J8>

更に、日本人参加者10名中6名が、「まず」、「とりあえず」、「(どんな状況でも)一応」、「ひたすら」などという言葉を使い、謝罪がどんな状況でも苦情対応で重要であることを示唆していた。

「謝るに尽きるというか、怒ってる人に対してはひたすら謝るしかないなっていう...。」<J5>

また、以下の参加者(J5)は謝罪する際の表情の重要性についても述べた。

「(謝罪をするのは)仕事だからっていうのは結構大きかったですね。(途中略)ただ、気を付けたこととして、謝るときの表情はすごく気を配りました。居酒屋で働いてたときも、『表情はとにかく大事』っていうふうに言われてたので、謝るときもすごいオーバーに、めっちゃ申し訳なさそうな顔をして謝ってたと思うので。」<J5>

次に、アメリカ人の参加者にも、苦情対応の方法を尋ねたところ、謝罪について言及した参加者が3名いた。以下のように、A1は、重要な顧客サービスとして、謝罪の言葉を使うと述べた。A2は、一般的に多くのアメリカ人は謝罪をすることを好まないが、自分は謝罪すると述べている。

“After apologizing, if the customers aren’t satisfied then you can try some other strategy. But I think this (apologizing) is the most basic that is very important customer service.”<A1>

“American people are, in general, can be really stubborn. So lots of times they don't want to apologize, because the store is not wrong. (途中略) It's not hard for me. I'm really humble and I will say I'm so sorry.”<A2>

次のアメリカ人参加者(A5)は、アメリカ人は謝罪するが、感情を込めて言っているのではなく、苦情対応の一つのステップとして謝罪しているという。これについては、日本人参加者にも同様の意見があった(J3)。

“I do think they're willing to say I'm sorry. But maybe they don't mean it. They don't feel it. But they say it because that's the words that you have to say just move to the next step.”<A5>

「(謝罪は)感情こめて言ってないです。(悪いと思って)言ってないです。普段の友達付き合いのときは言ってますよ。ごめんね〜、とか。だけど、仕事のときは、まずは、火種を大きくしないこと、が目的です。」<J3>

次の参加者(A5)は、前述した日本人の参加者(J3, J4)のように、責任の所在はどこにあれ、顧客の期待に沿えなかったことに対してまずは謝罪するべきと述べた。

“The first thing she expects is to say I'm sorry. And that should be the first thing that we say to her. Even if we're not really sorry, but we say it. (途中略) Sorry for the situation. Sorry that this happened. Sorry that we didn't meet your expectation. Even if I don't believe it, I have to say it.” <A5>

一方で、「謝るだけの対応は顧客に早く帰ってほしいだけ」と言って、謝罪のみでの苦情対応を不十分と断じたアメリカ人参加者もいた (A10)。

“Just say I'm sorry. I'm sorry, yeah, that's annoying. You're not really apologize and you just want them to go away.” <A10>

## 2) 損害の補償、金品を提供

「損害の補償」と「(謝罪としての) 金品を提供」は別の項目ではあるが、苦情対応時に何らかの経済的な利益によって苦情解決を図るという点で同じ項目に入れた。そして、両方ともに、質問紙調査でアメリカ人の回答者に多かった項目である。

今回の調査でアメリカ人参加者は、10名中9名が効果的な苦情対応の方法として「損害の補償」を挙げている。そのうちの一人 (A6) は「(謝罪としての) 金品の提供」も選択しているが、以下のように、店の責任であるならば、顧客の損害は補償すべき、と述べている。

“Out of fairness, it has to be, whatever their loss was, if it's your responsibility, you should compensate. And that's the business.” <A6>

以下の3人のアメリカ人参加者は、顧客に何らかの経済的利益を与えることが顧客に望まれており (A7)、それが次のビジネスに繋がる (A2) ことや、顧客満足に繋がる (A9) という利点を指摘している。

“If even small, the customers want to feel that they've a financially benefit.” <A7>

“I mean, even if we give the discount now, we still get more money later, they come and continue to use our business.” <A2>

“It's better to just calm them the customer down. Give them something to make them satisfied. So they won't complain, or they won't go to their lawyer.” <A9>

次に、日本人参加者10名の中で、「損害の補償」が効果的な苦情解決であると述べた人は4名であつ

た。以下が回答例である。

「(顧客が) 損したならその損は消したほうがいいなと。」 <J5>

「その上記二つ(「謝罪」と「共感」)で何も生まれなかったというか、何もできなかったとき。納得してもらうにはそれ(損害の補償)ぐらいしかできないかなあと。」 <J8>

「それはもう、「話を聞くこと」と「謝罪」で話が決着つかなかったら、やっぱりそこで、取りあえずまとめたあかんわけですよ。(途中略) 補償で済むものはそうする。(途中略) (「謝罪としての) 金品の提供」も) 似たようなもんやわ。」 <J10>

いずれも、まずは謝罪があり、それでも解決しなかった場合や、それと共に、損害の補償を行うという回答であった。また、「(謝罪としての) 金品の提供」は、上で述べた日本人参加者 (J10) が「金品の提供」を「『損害の補償』とよく似ている」と言及したのみにとどまった。

## 3) 話を聞く

質問紙調査では、苦情解決方法として、話を聞くことが日米の両方に多い回答であった。

以下の日本人参加者は、苦情の内容を知るために話を聞くことが苦情対応で重要であること、そして、顧客が怒っていても、話を聞いていると、顧客の感情が落ち着いてくるという点について指摘している。

「実際、どういうふう怒られてるのかとか、それで、どういう感情が起こってるのかっていうのをまずお客さまから聞かないと、これからの対応にもつながらないっていうのと、すごい怒られてるから対応したくないのではなくて、ちゃんとお話を聞いて。結構、人って、話を聞いてもらおうと落ち着く、落ち着いて怒りが静まったりとかすることもあつていうふう聞いたことがあるので、ちゃんと話を聞く。」 <J7>

「お客さまの全部言いたいことを言っていただくということが、一番大切だっていつも教えています。」 <J4>

同様に、以下のアメリカ人参加者も、問題を明らかにするためにまず話を聞かなければならないこと (A7)、そして、話を聞くことが顧客の気持ちを落ち着かせる効果があること (A8) について言及した。

“Listen, you have to listen to the customer first because I have to find out what the problem is.” <A7>

“That's the most important thing to listen first before you decide what you want to do. But when you listen to customers, anybody I think, in any situation, you need to listen to what that customer said, you know, you can't talk. Listen first. And once you listen, they feel comfortable. It makes them calm down.” <A8>

以下のアメリカ人参加者 (A1, A4) は、より顧客心理に言及し、人は誰かに話を聞いてもらいたいと思っていると述べた。

“I think, first of all, when you're dealing with any kind interaction people need to know you're listening to them. If you're not paying attention, of course they're going to feel hurt and get more upset and if they can believe that you hear them, maybe it will calm the situation down.” <A1>

“I think, most people just want to, want to be able to talk and understand that someone is listening to them.” <A4>

#### 4) 共感

この項目も、質問紙調査で日米の回答者に重要と考えられていた。次の日本人参加者は、話を聞くことと、共感することを同時に行っていること (J1)、また共感して顧客に寄り添う気持ち (J5) を述べた。

「共感する手段というか、そのプロセスとしてお話を聞いていく、っていうのかなって思う。」 <J1>

「お客さんなんで、いい気分になって帰ってもらいたいなっていうのが強いので。お客さんにも、ただ謝り倒すだけだったら余計に怒るようなタイプの人はいはるし、そういう人に対しては、なんで怒ってるのかなっていうのを共感した上で、できる限りのことしたいなっていうふうに思ってます。」 <J5>

アメリカ人参加者 (A5) は、苦情に至った顧客の気持ちを理解して共感することは、顧客の気持ちを落ち着かせ、苦情の解決に繋がると述べている。

“Even if it's not the company's mistake, the customer wants you to make them feel like it's okay that they are upset, it's okay that they are feeling this way. And that's another way of calming them down. ‘I'm sorry.’ is the first thing you say to calm them down. And ‘Oh, my gosh, you must be feeling this,’ that helps them calm down. Oh, yes, he understood. He knows me. He knows that I'm upset. He knows why I'm upset. And that makes them calmer and easier to deal with.”

<A5>

同様に、アメリカ人参加者 (A1) も、顧客の気持ちに共感し、感情的な繋がりを築くことが顧客の気持ちを穏やかにすると述べた。

“Yeah, this (顧客に共感すること) is quite important because after hearing them and then oh, I understand. This kind of emotional connection will usually calm them down.” <A1>

#### 4.2.2 苦情対応の心理的難易度

岩井 (2019) <sup>③</sup> の質問紙調査では、苦情対応を難しいと答えた回答者はアメリカ人より日本人の方が多かった。その難しいと感じる理由について、インタビューで質問した結果を述べる。次の日本人参加者 (J1) は、福祉関係の仕事で高齢者の対応をしているが、高齢であることや病気の影響を受けている人からの苦情対応の難しさについて述べた。

「相手の方が高齢だったりとか、認知症だったり、精神的な疾患とか、そういうのを持っておられる方が、苦情という形で言ってくる人が多いので、その方に合わせた対応、であるとか、説明の仕方、っていうのが、どうしたら良いだろう、っていうのが、その時、その時の個別の方に会わないと、なかなかマニュアルみたいには行かないなあ、とって。」 <J1>

次の日本人参加者 (J2) は、苦情対応は難しいと言いつつも、薬剤師の業務は法律で規定されているので他の接客業に比べると難しくはないと答えた。

「とても難しい。でも一応、医療って法律で決まってるので。これは駄目って。これ、やっぱり薬局としてできないことって決まってるので、苦情っていっても、できるか、できないか、どっちかなんですよ、大抵。なんで、そこまで他の接客業に比べると難しくはないかもしれないけれども、でもやっぱり人それぞれ言うことが違うので、難しいのは難しい。」 <J2>

反対に、比較的「難しくない」と回答した日本人参加者 2 名は、以下のように、冷静な判断をして顧客に寄り添うこと (J4) や、苦情解決に至るパターンや方法が見えてくれば楽である (J8) と答えた。

「心にゆとりがあるっていうことと、お客さまに寄り添うことが、圧倒されることなく寄り添うことさえできれば、そう難しいことではない。(途中略) その (状況) 判断ができれば、判断ができるぐらい冷静になればそう難しいことではな

いんじゃないかなと思いますね。」<J4>

「ある程度パターンが見えてきていると楽かな。」<J8>

インタビューでは、苦情対応がストレスになるかという質問もしている。5名の日本人参加者は顧客からの大きな声、怒鳴り声、叱責などがストレスになると答えた。以下にJ3とJ5の回答例を述べる。

「(ストレスを)感じるのは、大きい声で怒鳴られたりしたとき。その怖さですね。」<J3>

「そもそも怒られるっていうことに対してのストレスがまず最初にきます。あとは罪悪感だったり、自分に責任がある場合は罪悪感からくるストレスが多いかなと思います。」<J5>

次の日本人参加者(J2)は、ネットでの情報の拡散を危惧し、それがストレスに繋がると述べている。

「それはすごい苦痛になるし、ネットでも何でも何かがあると、どこまで広がるか分からないから患者さんの苦情は気になる。」<J2>

また、次の日本人参加者(J4, J9)は、感情を抑えなければならないこと、すなわち、感情労働(Hochschild, 1983)<sup>(11)</sup>の問題について言及した。J9は、ストレスの解消法についても言及している。

「防御反応じゃないですか。上から、どうしてもクレームおっしゃったら、こっちの感情を抑える必要があるじゃないですか。冷静に対応するためにはこちらの感情を出してはいけない。(途中略)相手は一方的に好きなことを言うわけですから、それを受け止めるわけですよ。受け止めるためには、人間力がないといけないし、経験がないといけないし、経験があっても自分の感情を殺す、言いたいことを言えないっていうところでストレス感じるんだと思います。」<J4>

「だから感情労働が、そんだけおなかたたまるときありますね。なんかでこう発散しないと。(中略)あるいはカウンセラーじゃなくても同僚に話せて『ああ、そんなんよくあるよ』って言ってもらうことで、『ああ』と(ホッとする)。でも自分一人ですっと思っていると、次に来たらまたどんどんたまってきて、もう我慢できへんようになるんですけど。誰か話せる人がいたら、それだけでだいぶね(楽になる)。」<J9>

また、次の日本人参加者は、苦情対応の際に、ストレスに感じない気持ちの持ちようなどについて述べた(J6, J10)。いずれも、企業側に落ち度がある

場合は、反省すべき点として納得していることがストレスを避けることに役立つことを示唆している。

「自分が悪くて怒られて、ストレス感じるようじゃ接客なんか続かない。」<J6>

「ストレス溜まるいうけど、仕事やからね。それはもう、そんなん言うてられへんし。そのために、プロモートされて給料も上がっていく訳やから、それも仕事の内の、怒られてなんぼやからしゃあないわね。(途中略)やっぱり、怒られてるのは、ホテルの対応ができてないところを指摘されとるから、『ありがとうございました』言うて、自分たちの勉強する糧にせないかん。だから、大体、お客さんの言うてることは、8割、9割正しい。だから、言われてるからって、なんら苦痛を感じなかったし、変な話やけど、『おっしゃる通りです』と。」<J10>

前述したように、質問紙調査ではアメリカ人は、苦情対応を難しくないと回答する傾向にあった。次のアメリカ人参加者(A8)は、ストレスにはなり得るが、頻繁に起こる苦情であれば、慣れてくることにより、感情が害されることもなくなり、自動的に苦情を解決でき、顧客満足を得られると答えた。

“Um, it can be. But I think if it's a common problem that happens over and over and over, I think you get used to it. You get numbed to it, means you don't feel anything, okay, you become like a robot. 'Let's do this,' this makes them happy.”<A8>

次のアメリカ人参加者(A10)は、苦情対応は自分に問題があると捉えないことで、ストレスを感じないようにしていると述べた。顧客に苦情を言われても、それは店(企業)や、商品や、サービスに怒っているのであって、苦情を受けているその人の個人の問題として捉えてはいけないと言う。それよりも、謝罪し、問題解決に集中すべきと述べた。英語での表現“Don't take it personally.”は、自分に問題があると捉えるな、というような意味で、人を励ます時や、逆に、助言や批判をする前にも使われる。

“You don't take it personally. If you take it personally, of course, then you can't do anything, you're always crying. (途中略) So when someone is yelling at them, they feel like it's yelling at them personally, not yelling at the company. (途中略) If I'm a customer service representative, then I would disconnect myself, you know, they're not yelling at me. They're disappointed with the service or they're disappointed with the product. (途中略) They're not yelling at me. So just

apologize and say sorry. And think of how to fix the situation. I mean business is business, personal life is personal life.” <A10>

#### 4. 2. 3 苦情対応のための人材育成方法

インタビューでは、苦情対応が行える人材の育成方法についても意見を聞いており、5名の日本人参加者が、情報共有することや、事例研究の勉強会の重要性を指摘した。その例として、以下にJ4とJ10の回答を述べる。特に、J10は、業務の都合で苦情に至ってしまった場合は、接客担当者の置かれていた状況を理解する重要性についても述べている。

「そのクレームを受けた人間にまず状況を確認して改善させていく。それでそれを情報共有する。この子だけの事象にしなくて、同じようなことが起こらないようにどうするかっていうのを、他のメンバーに言っていく。」 <J4>

「僕はマンションの責任者で行ったときは、クレームばかりなんです。それを徹底的に、このお客さんはこういうこと言うてるという風なことを全部書いて、そのときは誰がどういう状態でおったかとか、それを勉強会で絶えずしてたんやけれどもね。取りあえず、経験したことを、やっぱりきっちりまとめて、みんなで共有するのが早いかね。(途中略) それと、なんでそういうことになったんやということね。原因をとことん問い詰めていくのかね。(途中略) そのときによくあるのは、ホテルなんかでもそうやけども、他の仕事してたから、できひんかったというエクスキューズがあるわけよね。そういうときは、やっぱり会社として、それはもう仕方なかった事例やから、(途中略) その怒られた本人にも、それはそれで仕方なかったことでちゃんと認めてやらんと、怒ってるだけではふてくされて、余計、働きよらへんからね。」 <J10>

また、3名の日本人参加者が、先輩や上司の苦情対応を見て学ぶという方法を指摘していた。以下に参加者(J5とJ9)の回答例を述べる。

「私が苦情対応というか、接客を覚えたのが、店の方針として、店長の仕事とか店長がどういふふうに話してるかっていうのをひたすら見せてもらった、見て学べっていうスタイルだったので。」 <J5>

「その、苦情の場所に同席さすことやろな。まず経験さすということやね。で、徐々に、「もうお詫び1人でできるか?」ということで、1人ずつ立ちまわらせてくとかね。やっぱ最初は「行ってこい」じゃ、こらあかんわ。」 <J9>

ミーティングでの経験談の共有や、より熟練した

スタッフから見て学ぶこと、そして、初めは接客現場に同席するという職業経験から仕事を覚えていくということは、Lave & Wenger (1991)<sup>(12)</sup> が提唱した「状況に埋め込まれた学習」<sup>(13)</sup> である。Lave & Wenger (1991) は、人々が職業において最初は周辺の立場から徐々に責任の重い、自立した立場で職務を経験することで学習すると分析している。Iwai (1995)<sup>(14)</sup> も同様に、新人ホテルスタッフが先輩に明示的に教わるだけでなく、傍らで先輩の仕事を見ながら学習していることを分析している。

また、日本人参加者(J4)は企業での教育研修の重要性について以下のように述べている。

「教育するっていうこともすごい大切なことなんですよね。だからクレームにならないように、こういうことに注意しましょう、ああいうことに注意しましょうっていうふうな教育っていうのはずっと〇〇(企業名)はやってきてるわけですよね。」 <J4>

以下のアメリカ人参加者(A10)は、自分自身がどのようにして苦情対応ができるようになったのかについて尋ねたところ、顧客の立場になって考えること、そして、共感することを挙げた。

“I always imagined myself as the customer. If I were the customer, how would I feel in this situation? And what would make me happy? Yeah, it's 100% empathy.” <A10>

## 5. 考察

本研究のインタビュー調査により、質問紙調査における「苦情対応の方法」、「苦情対応の心理的難易度」に関する結果を具体的に検証すると同時に、質問紙調査が示した結果の理由背景をも明らかにすることができた。については、苦情対応における日本のホスピタリティと苦情対応を効果的にできる人材育成について考察する。

### 5.1 苦情対応における日本のホスピタリティ

質問紙調査では、日本の苦情対応の特徴は、誠実に謝罪をして、顧客に納得してもらおうということを示していた。本研究においても、多くの日本人参加者が謝罪の重要性について述べ、その理由として、1) 初期の対応としての謝罪の役割、2) 顧客を不快にさせたことに対する謝罪の必要性、3) 苦情対応における謝罪の有効性に対する認識、などが指摘されていた。同様に、人数は少ないものの、謝罪を重要と考えるアメリカ人参加者の理由も同様であった。しかし、謝罪だけで問題解決をすることは不十分と考えるアメリカ人もいた。

アメリカ人の苦情対応の特徴は、顧客の損害を補

償することや金品で謝罪することであった。アメリカ人参加者は、何らかの経済的利益を顧客に提供することで、苦情の解決だけでなく、顧客が満足し、将来のビジネスに繋がるという明確な経営的視点を持っていた。一方、日本人参加者達は、「損害の補償」は「顧客の損を埋め合わせる」、「顧客に納得してもらう」ことが目的であると述べるに留まった。

更に、日米ともに重視されていた点は「話を聞くこと」であった。これにより、苦情の内容を正しく理解することや、顧客の気持ちを落ち着かせる効果についても言及していた。同様に、「共感」により顧客に寄り添うことの重要性も日米両者で認識されていた。しかし、アメリカ人の方がより「顧客の立場になって考える」ことや、「顧客の気持ちを理解し、顧客との感情的な繋がりを持つこと」を強調しており、ある意味で店側の人間という立場を超えて人として顧客に寄り添うことを示唆していた。

これらの結果をふまえ、日本のホスピタリティをどのように示すかという点について考えたい。日本の文化では誠実な謝罪はまず重要であり、顧客の不満を謝罪で解決できる場合もある。一方で、アメリカ人は将来のビジネスを考え、顧客の要望をできるだけ叶えようとすることを示唆していた<sup>(15)</sup>。謝罪は苦情対応で重要であるが、それだけでは不十分と考えるアメリカ人がいたことも考えると、日本のホスピタリティとして、謝罪して納得してもらうことに加え、経済的利益の提供を含めて、顧客に喜んでもらう努力をし、それを言語上でも明示的に示して積極的に伝えることは重要ではないだろうか。当然のことながら、多くの場合、接客現場の担当者が自分の裁量で割引など顧客の要望を叶えることは難しい。しかし、顧客サービスに関して接客担当者にある程度の決済権限を認めるなどの方法は、顧客満足度を高める上で有効ではないだろうか。

また、欧米諸国に比べて相手と距離を取ることを重視する日本文化の中では、人に心理的に近づく「共感」することは難しい場合もあるが、顧客の性格やその場の状況を見定めることにより、苦情を訴える顧客に寄り添い、心をほぐすことができるのであれば、共感することは苦情解決のための重要な方法であるだけでなく、顧客満足度を高め、日本のホスピタリティを示すことができる。

## 5.2 苦情対応を効果的にできる人材育成とは

苦情対応は、深い業務知識が必要なことに加え、マニュアルが通用せず、状況に依存しており、その判断能力が問われる。そこで、苦情対応のための人材育成として、多くのインタビュー参加者が、1) 過去の苦情対応のケースをミーティングで共有すること、2) 苦情対応の熟練者を傍らで見ながら、対応方法を学んでいくこと、そして、3) 初めは熟練

者に同席し、徐々に経験を積んで行くことを述べていた。これらの育成・学習方法のターゲットは、苦情発生時に顧客に納得してもらうことであるが、更に一步進んで、アメリカ人参加者が言及したように、顧客の気持ちに共感し、顧客に喜んでもらうためにはどうすれば良いかを考え、行動に移せることができれば、顧客満足度を高めることに繋がると考える。

また、岩井(2019)<sup>(3)</sup>の調査で、苦情対応が難しいと考える日本人が多いという結果に鑑み、苦情対応に関するストレス・マネジメントも人材育成の上で重要と考える。本研究では、苦情対応の心理的難易度について、日本人が苦情対応を難しいと考える理由とストレスについて、より詳細に調査することができた。多くの日本人参加者が、苦情対応がストレスになる理由として、大きな声で叱られたりすることへのストレス、感情労働が辛いという点、また、苦情を顧客にネットに書かれてしまうことに対する恐れが指摘されており、最後の点は、現代のネット社会の世情が更なるストレスを生み出していることも示唆していた。更に、それらのストレス解消法として、同僚などに話を聞いてもらうことの他に、苦情の内容を克服すべき課題と捉え、向上するための勉強の機会と考えることが重要であると指摘されていた。また、アメリカ人参加者の一人からも、苦情を個人の問題と捉えず、問題解決に専念することでストレスを避けられる、という意見があったが、両者は同様に、苦情を仕事内容に関する指摘として客観視することで、心理的負担の軽減を図っている。

このように、苦情対応ができる人材育成については、いわゆる苦情対応の方法論を教育するだけでなく、どうすれば苦情対応におけるストレスを回避できるかという点での教育も重要であり、本研究の結果は重要な示唆を提供するであろう。

## 6. おわりに

本研究は、先行研究である日本人とアメリカ人の接客経験者に対する質問紙調査(岩井, 2019)<sup>(3)</sup>の結果をふまえ、インタビューにより、質問紙調査の結果を検証するとともに、その理由を明らかにし、苦情対応に関する日本のホスピタリティや苦情対応を効果的にできる人材育成について考察した。

質問紙調査では、量的研究の統計的分析により、日本人とアメリカ人の回答の傾向を明らかにしたが、本研究では、その回答の理由などより深く調査し、考察することができた。日本人の主な苦情解決方法は、謝罪を軸に顧客に納得してもらうことであるが、本研究のアメリカ人との国際比較研究により、アメリカ人に特徴的であった、顧客に喜んでもらうことにも重点をおけば、更なる顧客満足を得ることも可能ではないだろうか。また、本研究の結果は、外国人観光客だけでなく、日本人客への接遇にも示

唆を提供すると考える。

本研究の限界は、研究対象が日本人とアメリカ人であり、そのデータの範疇で分析を行っていることである。また、より多角的な考察を行うため、回答内容をキーワードなどでカテゴリー化して分析を進めていくことも必要であると考え。今後は、同じ英語圏の他の国々や、日本近隣のアジア諸国の人々の苦情対応にも研究の視点を広げ、日本との国際比較研究を更に進めたい。

(謝辞) 本研究の調査にご協力頂いた日本とアメリカの参加者の皆様に感謝申し上げます。また、岩根久先生(大阪大学・名誉教授)には、統計的分析についてのご指導と論文全体へのアドバイスを頂きました。論文審査にあたり、査読の先生方には貴重なご意見を頂きました。本研究は、科学研究費補助金研究(基盤(C)「観光業の苦情対応における日英比較の研究—語用論を活かしたESP教材の開発—」H29～R2年)の一部です。

## 注

(1) 生命保険協会(2020)「生命保険各社の苦情受付情報・保険金等お支払情報について」最終閲覧日2020年12月12日、

<http://www.seiho.or.jp/member/complaint/index.php#c0015>

(2) 日本政府観光局(JNTO)(2020)「訪日外客数(2020年2月推計値)」最終閲覧日2020年12月12日、200319\_monthly.pdf(jnto.go.jp)

(3) 岩井千春(2019)「苦情対応に関する意識の日米比較—接客業経験者に対する質問紙調査」『日本国際観光学会論文集』26, pp. 143-153.

岩井千春・岩根久(2019)「ホライトネス理論の視点による苦情対応の日英比較—店側の落ち度の程度による対応の変化—」*THE JASEC BULLETIN*, 28(1), pp. 33-49.

(4) 森真一(2010)『「お客様」がやかましい』筑摩書房

(5) Iwai, C. (2015). Textbook development for ETP: Focusing on provision of hospitality through English communication. *THE JASEC BULLETIN*, 24(1), pp. 55-64.

(6)  $\chi^2 = 114.56$ ,  $df = 7$ ,  $p < .001$  効果量 Cramer's V = 0.242

(7) 有意水準を  $p < .01$  とした。

(8) 「とても難しい」～「簡単」をそれぞれ5～1とし、日本とアメリカの平均値を取ると、日本は3.99、アメリカは2.78であった。t検定( $t = 18.66$ ,  $df = 613.02$ ,  $p < .05$ )でもマン・ホイットニーのU検定( $U = 18368$ ,  $p < .05$ )でも両者の差は有意である。

(9) 5つの心理的難易度の選択肢を1.「簡単」と「あまり難しくなく」、2.「どちらとも言えない」、3.「難しい」と「とても難しい」という3つの選択肢に統合し、4段階の経験年数(「3年未満」、「3年～10年未満」、「10年～20年未満」、「20年～50年未満」)でカイ二乗検定をすると、有意な違いが出た( $\chi^2 = 14.60$ ,  $df = 6$ ,  $p < .05$  効果量 Cramer's V = 0.15)。

(10) 業種は、経済産業省の業種分類表から参加者の仕事内容に近く理解しやすいものを記載した。アメリカ人の教育は英会話スクールの講師、日本人の教育は塾の講師であり、ともに私企業の業務として人に接する仕事に従事しているため、接客業の経験に入れた。日本人の一部に大学等の学校の教員経験者もいるが、学校の教員の業務は一般に接客業とはみなされていないので、その就業年数は含めていない。

(11) Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.

Hochschildは、「感情労働」の定義について、“I use the term *emotional labor* to mean the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display; emotional labor is sold for a wage and therefore has exchange value.” (Hochschild, 1983, p.7, emphasis original) と述べている。すなわち、「感情労働」とは公的に観察できる表情や身体の変容を作り出すための感情の管理であり、賃金と引き換えに売られるものであると述べている。

(12) Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

(13) Lave & Wenger (1991)の邦訳は、以下による。レイブ, J.・ウエンガー, E. (1993)『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』佐伯胖(訳) 産業図書

(14) Iwai, C. (1995). Situated learning in the workplace: Towards more effective English education for business communication. *THE JASEC BULLETIN*, 14(1), pp. 109-119.

(15) 以下のアメリカの接客指導用の教材では、顧客の要望に対して柔軟な対応をすることが推奨されている。American Hotel & Lodging Educational Institute. (2005). *The spirit of hospitality: featuring delivering quality guest service*. [DVD].