

大滝・馬場人事労務研究所便り

改めて確認しておきたい 「クレーム対応」の基本

◆増えているクレーム

クレームに関しては、「顧客が苦情を企業に伝えるのは 26 件中 1 件」という測定結果（1984 年）が有名で、この数字がいわばクレーム対応を行う上での常識ともなっています。

しかし、現在、クレームの発生率は確実に上昇しており、あるリサーチによると、「4.63 回に 1 回」（2012 年）という結果も出ています。クレーム発生率が跳ね上がっている昨今、無用のトラブルを防ぐためには、今一度クレーム対応のやり方について見直しておく必要があります。

こうした状況を反映してか、クレーム対応をテーマとしたセミナー等も増えており、また、会社顧問として外部の実力のある苦情処理専門家を置く企業も急増しています。

◆「当たり前のことを当たり前にする」ことが大切

クレーム対応では、初期対応が最も大切です。そこで、「当たり前のことを当たり前にする」体制づくりが一番効果的なクレーム対応策となります。

例えば、次のこと等を社員の間で徹底しておきましょう。

- ・後回しは確実にクレームを悪化させるため、クレーム対応は最優先で行う
- ・応対する者により返答が異なるようにクレーム対応方法の標準化（一元化）を行う
- ・引継ぎの際に確実な情報連携を行い、何度も同じことを聞かずに済むようにする
- ・クレームの原因究明を行うことができる場を設ける
また、受けたクレームを記録に残し、情報を共有できるようにすることも効果的です。

このような体制を確立するためには、電話対応など、



研修で教育することが必要となることもあります。

◆状況に応じた対応を

もちろん、中にはいわゆる「モンスター・クレマー」のような、対応に苦慮するクレームもあります。社内での対応が困難なハードクレームについては、弁護士や警察に解決を任せる必要があるものもあります。適宜、状況に応じた対応ができるようになれば、クレーム対応は万全と言えるでしょう。

「働きやすい・働きがいのある職場」にするための取組

◆高まる“人手不足感”

雇用情勢が良くなりつつある現在、人手不足感が高まっています。特に建設業や介護事業、飲食業、サービス業等においてこの傾向は顕著です。

企業にとって近年の死活問題とも言える「人材確保」や「採用後の職場定着」を図るためには、働きがいのある職場づくりが重要です。

そんな中、厚生労働省が設置したプロジェクト企画委員会では、「働きやすい・働きがいのある職場づくり」を促進するため、中小企業が活用できる各種ツールを作成しました。

◆「ツール」の内容

同委員会が作成したツールの内容は、下記の3つです。

- (1) ポータルサイト「働きやすい・働きがいのある職場づくりサイト」
…中小企業の取組み事例、中小企業事業主向けの支援策や調査報告書の概要を掲載したポータルサイト
- (2) 「働きやすい・働きがいのある職場づくり事例集」
…「評価・処遇」「人材育成」「業務管理・組織管理」「人間関係管理」に取り組む中小企業の事例を業種別・取組み別に紹介した事例集
- (3) 「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」
…雇用管理制度などの取組み状況と「働きやすさ」「働きがい」との関係などについて、中小企業の人事担当者と中小企業で働く従業員を対象に調査した報告書

◆ポータルサイトにおける事例紹介

上記(1)のポータルサイトでは、「働きやすい・働きがいのある職場づくり」の事例が紹介されています。自社の参考にしてみたいはいかがでしょうか。

- ・入社半年後の新入社員を対象として「新入社員フォローアップ懇談会」を実施し、社員の定着を図っている。(製造業)
- ・社員間の情報共有システムを構築し、各職場における仕事や課題の状況を全社員で共有できるようにして職場での問題対応に活用している。(情報通信業)
- ・メンター制度を核にした育成・評価制度の導入によって従業員の働きがいや働きやすさを追求している。(サービス業)
- ・目標管理面談や毎月の面談を通じて職員の希望や提案を吸い上げ、ジョブ・ローテーションや業務改善に活用している。(福祉関連業)
- ・数年前から導入した新たな評価処遇制度のもとで、多面的評価・評価結果のフィードバック・給与等との連動を実施している。(建設業)

～当事務所よりひと言～

東京地裁平成25年5月22日判決（ヒロセ電機事件）は、残業代の請求について、時間外労働時間の算出資料が、職場の入退館記録表（タイムシート）によるべきで会社の時間外勤務命令書によるべきではないとする労働者の主張に対して、残業代の計算の根拠は時間外勤務命令書によるべきだとして労働者の残業代請求を認めませんでした。その根拠は、会社が所属長の命じない時間外労働を認めないことが就業規則に明記されており、命令書にも同様の注意書があること、実際の運用も終業前に労働者の希望と所属長の確認が命令書に明記され、翌日所属長が実時間を確認していたことから、時間外労働については命令書によって会社が管理していたことが確認できるからであるとししました。終業後の残業が問題になるとき、ほかに信頼するに足る資料が存在しないときはタイムシートが使われることが一般であることは、労働局の通達及び裁判の実務において知られるところです。本件では残業については会社が厳格な管理をしており、残業は所属長の命令した場合に限るとしていたことから、命令書による残業のみを認めたものでした。企業における残業管理は、本件のように厳格な手続きによるべきであり、実務上参考とすべき判例であったと思われます（大滝）

過重な業務に起因するうつ病による療養中に解雇された従業員が、解雇無効と使用者の安全配慮義務違反等に基づく損害賠償を求めていた裁判で、最高裁は、3月24日、過失相殺や本人の脆弱性による損害賠償額の減額を行った高裁判決を破棄し、審理を高裁に差し戻しました。判決では、従業員が神経科医院への通院の事実や診断名、服薬内容を職場に伝えていなかったことをもって、使用者の安全配慮義務の不履行に基づく損害賠償額を減額する理由にはならないとしました。「使用者は、必ずしも労働者からの申告がなくても、その健康にかかわる労働環境等に十分な注意を払うべき安全配慮義務を負っている」との文言から、企業にとっては本人からの申し出が無い状況であっても安全配慮義務の履行を求められる相当厳しい内容です。判決文では、従業員が「過重な業務が続く中で」「体調が不良であることを（職場に）伝えて」「相当の日数の欠勤を繰り返し」「業務の軽減の申し出」を行っていたことなどから、使用者による危険予知と結果回避が可能であったとしています。こうした前提条件の下での判決との認識が必要ですが、やはり日頃の職場のコミュニケーションが重要だと考えられます（馬場）