

サービス・リカバリーの経験が

フロントライン従業員自身に及ぼす影響

大学院生の部



武 谷 慧 悟

早稲田大学大学院

商学研究科

博士後期課程

1 なぜ、苦情対応を行う従業員に着目するのか (第1章)

近年の日本は、「苦情社会」(関根 2007)とも形容されるように、消費者の苦情行動が活発化している。例えば、独立行政法人国民生活センター(2016)の統計によると、全国の消費者から寄せられた苦情等の相談件数は、1984年の4.9万件から2015年には92.6万件にまで増加している。

就業者を対象とした調査でも、同様の傾向が確認できる。企業や官公庁、医療機関の就業者5,059名を対象とした調査(『日本苦情白書』)によれば、「近年、自分の職場では苦情が増えていると思うか」という質問に対して、39.7%が「思う」、18.8%が「思わない」、30.2%が「変わらない」、11.3%が「わからない」と回答している(関根監修 2009)。

このように、消費者の苦情行動が活発化する中で、企業の苦情対応、すなわち「サービス・リカバリー(service recovery)¹」に関する研究の重要性も高まっている。適切な苦情対応を行うことで、顧客のロイヤルティを高めたり、ネガティブなクチコミを防止したりといった効果が期待されるためである。それゆ

¹ 本稿では、「サービス・リカバリー」と「苦情対応」を同義語として用いる。

え、これまでのサービス・リカバリー研究は、効果的な苦情対応の方法やその効果、苦情対応が顧客満足を回復させるまでの心理的メカニズムの解明など、主に消費者行動の視点から進められてきた（武谷 2014）。

他方で、実際にサービス・リカバリーを行うフロントライン従業員（以下「従業員」と表記）に焦点を当てた研究はごくわずかである。そのため、従業員がどのような思いを抱きながら苦情対応を行っているのか、苦情対応の経験からどのような影響を受けているのか、従業員の苦情対応実践を効果的に支援する方法は何か、などはほとんど注目されてこなかった。

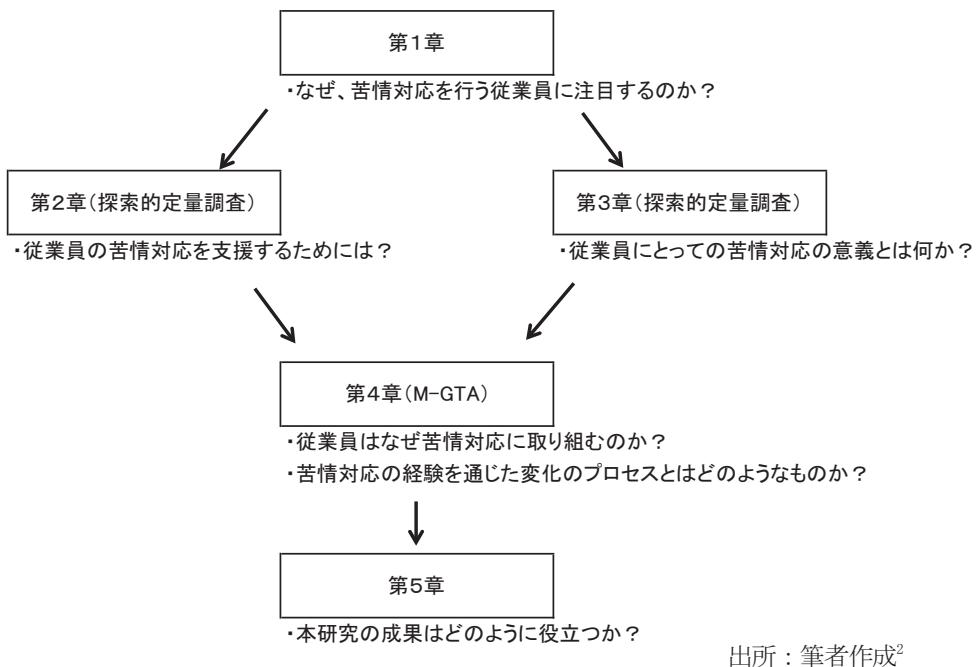
しかし、従業員にとって、サービス・リカバリーは、大きな精神的ストレスを感じたり、あるいは学習の機会にもなりうる重要な経験だと考えられる。他方で、従業員は、顧客の知覚サービス品質や満足度を決定づける顧客接点として、重要な役割を担っている。それゆえ、彼らがサービス・リカバリーの経験からどのような影響を受けるのかを探求する試みは、マーケティング・コミュニケーションの観点からも重要な研究課題といえよう。

そこで、本研究では、サービス・リカバリーの経験が従業員に及ぼす影響の解明を主な目的とする。本研究が取り組むのは、これまでにほとんど研究が行われてこなかった、未開拓の領域である。それゆえ、厳密な理論検証ではなく、探索的定量調査と修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）という 2 つの手法を駆使して、当該領域の理論産出に挑む（木下 2003；グレイザー・ストラウス 1996）。

2 論文の構成

本論文は全 5 章から構成されている。各章の主なリサーチ・クエスチョン（または論点）を簡潔に示したものが、図表 1 である。以下では、各章の主な分析結果を紹介する。

図表 1 本論文の構成と各章の主なリサーチ・クエスチョン



出所：筆者作成²

3 従業員の苦情対応を支援するためには（第2章）³

これまでの研究では、「補償」や「説明」など、効果的なサービス・リカバリーの方法が明らかにされてきたが（武谷 2015, 2016）、いずれも従業員によって適切に実行されなければ顧客満足の回復には至らない。従業員による実践を担保する上で、重要な役割を果たすのがインターナル・サービス・リカバリーと呼ばれる、従業員のサービス・リカバリーの質に影響を及ぼしうる様々な施策（e.g. トレーニング、エンパワーメント）である。

はじめに、インターナル・サービス・リカバリーに関する既存研究のレビュー

² 以下すべての図表は、筆者による作成であるため、出所の表記を省略する。

³ 第3章は、事前に財団の許可を得て発表した論文（武谷慧悟[2017]「インターナル・サービス・リカバリーへのセグメンテーション・アプローチの導入—細分化基準としてのサービス・リカバリーの経験に対する認識—」『商学研究科紀要』、早稲田大学商学研究科、第84号）を転載、一部変更したものである。

一を行ったところ、これまでに様々な施策の効果が検討されてきたものの、エンパワーメントを除き、一貫した結果が得られていないという課題が残されていた（図表2）。つまり、どのような施策が従業員のサービス・リカバリー実践に役立つかがよくわかつていないことが確認された。

そこで、この課題を解決すべく、消費者の苦情行動研究をレビューした。そして、そこから得られた知見を援用し、「従業員がサービス・リカバリーの経験をどのように捉えているのかによって、どのようなインターナル・サービス・リカバリーを必要とするのかは異なる」というアイデア⁴を提示した。このアイデアを確かめるべく、オムニバス調査のデータをもとに分析を行った。

分析では、全750サンプルのうち、フロントライン従業員とみなせる者のみを分析対象とした。すなわち、①現役の就業者であること、②就業時間の50%以上が顧客との接触で占められていること、③顧客との主な接触手段が電話やEメールではなく直接対面であること、④これまでに苦情を受けた経験があること、の4条件を満たした142名である。ただし、雇用形態に関しては、正規・非正規を区分せず、両方を含めている。

分析に用いた質問項目は、「苦情対応の経験に対する認識（「その他」を除く19項目）」と「苦情対応時に役立ったこと（「その他」を除く9項目）」である（図表3と4）。それぞれ、当てはまるものに○をつけてもらう無制限複数回答の形式をとっている。

まず、苦情対応の経験に対する認識の回答結果に対して、カテゴリカル因子分析を施し、3つの因子を抽出した（「ネガティブ感情」「反省・挽回」「顧客態度の批判的観察」）。次に、これら3因子を用いてクラスター分析を行い、サンプルを4つのクラスターに分類した。各クラスターの特徴は次の通りである。

- ① 未熟層：顧客が苦情を訴える態度を批判的に捉える傾向が強い。苦情対応の経験が浅い従業員が多い。
- ② 赤信号層：顧客が苦情を訴える態度を批判的に捉えると同時に、それに大きなストレスを感じている傾向が認められる。
- ③ 無関心層：苦情対応の経験について、特段の感想を抱いていない。
- ④ 前向き層：苦情対応の経験を、「顧客との関係構築」や「職業人として一皮

⁴ 厳密な仮説検証型の研究ではないことを強調する意図で「アイデア」と表記している。

むける」ためのチャンスなどと前向きに認識している。正社員比率が高い。

次に、上記4クラスターと「苦情対応時に役立ったこと」とのクロス集計を作成し、 χ^2 検定及び残差分析を実施した（図表5）。その結果、苦情対応の経験を、顧客との関係構築のチャンスなどと捉えている「前向き層」の従業員には、「研修やトレーニング」「判断の裁量権（＝エンパワーメント）」を役立つと回答している人が多い一方、苦情対応に大きなストレスを感じている「赤信号層」の従業員には、「一人になれるスペースや時間」を役立つと回答した人が多かった。

こうした結果からは、企業が従業員のサービス・リカバリー経験に対する認識を把握し、最適な施策を実施することで、彼らのサービス・リカバリーを効果的に支援できる可能性が示唆された。

図表2 既存研究のまとめ

	報酬	上司のサポート	組織の顧客サービス志向	エンパワーメント	トレンディング	チームワーク	組織コミットメント	役割葛藤	役割の曖昧さ	従業員の個人的特性
Boshoff & Allen (2000)	○	—	n.s.	○	n.s.	n.s.	○	—	n.s.	—
Yavas et al. (2003)	n.s.	—	n.s.	○	n.s.	n.s.	n.s.	—	○	—
Ashill et al. (2004)	○	—	n.s.	○	n.s.	n.s.	n.s.	—	○	—
Ashill et al. (2005)	n.s.	—	n.s.	○	n.s.	○	○	—	○	—
Karatepe (2006)	—	—	—	—	—	—	—	n.s.	○	競争気質○ 内発的動機○
Yavas et al. (2010)	—	○	—	○	○	—	—	—	—	内発的動機○
Lin (2010)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	自己効力感○
Karatepe and Karadas (2012)	○	—	—	○	n.s.	—	—	—	—	—

* ○…有意、n.s. …非有意、—…検証なし、網かけ箇所…サービス・リカバリー・パフォーマンスに負の影響

図表 3 苦情対応の経験に対する認識

質問文	選択肢
あなたがこれまでにお客さんから苦情を言わされた時に感じた気持ちや考えたこととして、あてはまるものをお知らせください。 (○印はいくつでも)	1 お客様は苦情を申し立てる相手を間違えている 2 お客様はクレームをつけるのを楽しんでいる 3 お客様は自分に対して偉そうにしている 4 もし自分がお客様の立場だったら、相手(従業員)に対してこんな態度はとらないだろう 5 自分の人格を否定されているようだ 6 理不尽だ 7 腹が立つ 8 怖い 9 お客様の状況に同情する 10 お客様に対して申し訳なく思う 11 お客様の気持ちもわかるが、自分も苦しい立場にいることをわかってほしい 12 自分たちの企業には何らかの改善が必要だ 13 この仕事を辞めたい 14 心を病みそうだ 15 仕事に対するやる気がなくなりそうだ 16 仕事に対する思い入れがなくなりそうだ 17 この苦情をうまく解決できれば、自分は職業人として一皮むけそうだ 18 この苦情をうまく解決して、お客様とより良い関係を築きたい 19 この苦情をうまく解決すれば、周囲からの評価が上がる 20 その他

図表 4 苦情対応時に役立ったこと

質問文	選択肢
あなたが苦情対応を行った際に、役立ったり、心の支えになったりしたものとして、あてはまるものをお知らせください。(○印はいくつでも)	1 同僚からの励ましやサポート 2 上司からの励ましやサポート 3 家族や友人、恋人からの励ましやサポート 4 1人になれるスペースや時間 5 上司や同僚など周囲の人間からの期待や評価 6 賃金などの報酬 7 職場の研修やトレーニング 8 自分の仕事への愛着やこだわり 9 自分に判断を任せてくれたこと(判断の裁量を与えられていたこと) 10 その他

図表 5 クラスターと苦情対応時に役立ったこととの関連性

	クラスター	未熟層	赤信号層	無関心層	前向き層
サービス・リカバリーに役立ったこと	構成人数(比率)	41人(28.9%)	14人(9.9%)	66人(46.5%)	21人(14.8%)
	同僚からの励ましやサポート				
	上司からの励ましやサポート				
	家族などからのサポート				
	1人になれるスペースや時間		(++)		
	周囲の人間からの期待や評価				
	賃金などの報酬				
	研修やトレーニング				(++)
	仕事への愛着やこだわり				
	判断の裁量権				(++)

χ^2 値及び調整済み標準化残差がともに5%水準で高いセルに(++)をつけている。

4 従業員にとっての苦情対応の意義とは（第3章）⁵

従業員を対象としたサービス・リカバリー研究では、従業員のサービス・リカバリーの質を高める施策を特定することとともに、それが高まる結果期待されるメリット（従業員満足度や離職意図の改善）についても検証が行われてきた。

ところが、既存研究をレビューした結果、こうした因果関係を想定することの理論的根拠が不十分であったり、実際の分析結果としても決定係数が著しく低かったり⁶という課題が確認された。つまり、従業員にとってのサービス・リカバリー経験の意義がよくわからないというのが、既存研究の現状である。

そこで、本章では、サービス・リカバリーの経験が従業員にとってどのような意義を持ちうるのかを、オムニバス調査とは異なるデータセットを用いて探索した。ここで用いたのは、第4章のデプス・インタビューの対象者を選定する際に入手したスクリーニング・データである。

分析の対象となったのは、先ほどの4つの条件に加え、雇用形態が正社員であるという条件をすべて満たした207名（男性137名[66.18%]、女性70名[33.82%]、平均年齢=39.77歳[SD=10.91]）である。

⁵ 本章は、事前に財団の許可を得て投稿した論文（武谷慧悟[未刊行]「サービス・リカバリー経験の意義—職業人としての成長・消費者としての意識変化—」）を転載、一部変更したものである。

⁶ 例ええば、Yavas et al. (2003)においては、職務満足の決定係数が0.068、離職意図のそれは0.0081である。

分析に用いる質問項目は、「サービス・リカバリー経験に対する認識」(20項目)、「サービス・リカバリー・パフォーマンス(SRP)」(5項目)、「サービス・リカバリーをきっかけとする変化」(10項目)である。SRPは、従業員に自身のサービス・リカバリーの質を尋ねたものであり、サービス・リカバリーの質の代理変数として、既存研究において広く用いられてきた尺度である。また、サービス・リカバリーをきっかけとする変化は、苦情対応や経験学習、感情労働に関する文献(一般書含む)などを参考に設定した。いずれの質問も、「非常によく当てはまる～全く当てはまらない」の7段階で尋ねている(図表6)。

はじめに、探索的因子分析によって因子構造を把握したのち、確認的因子分析を行い、構成概念の信頼性と妥当性を確認した(図表7)。適合度指標などの値から、次の6因子構造が妥当であると判断した(「離職意図」「顧客態度への批判」「良好な関係構築」「SRP」「消費者としての意識変化」「顧客への不信感」)。

続いて、共分散構造分析によって、上記6因子間の関係性を分析した。サービス・リカバリーに対する認識(「離職意図」「顧客態度への批判」「良好な関係構築」)が、「SRP」やサービス・リカバリーをきっかけとする変化(「消費者としての意識変化」「顧客への不信感」)を規定するという因果関係を想定した上で、Amos23.0の探索的モデル特定化機能を利用し、複数モデルの中から当てはまりがよく、かつ解釈可能なモデルを選択した。分析結果を示したものが、図表8である。

分析の結果、サービス・リカバリーに際して「顧客態度への批判」の意識を抱くと、離職意図が高まり、結果としてSRPが低下したり、顧客に対する不信感が増大したりすることが示された。他方、「顧客との関係構築」の意識を抱くと、SRPの向上という「職業人としての成長」や、サービス・リカバリー経験後の「消費者としての意識変化」を実感していることなどが明らかになった。

顧客との間に良好な関係を構築しようと思えば、より深く顧客のことを考え、顧客が満足できるような解決策を提供しようとすると考えられる。そのために、SRPが向上するのだろう。また、他者の立場を強く意識する経験を積むことが、自分が消費者になった際に、相手(=サービス提供者)に配慮する姿勢にもつながるのだと考えられる。

以上の結果からは、従業員がサービス・リカバリーにポジティブな意味を見出せるような施策を実施する必要性が示唆された。

図表 6 質問項目と記述統計

【サービス・リカバリー経験に対する認識】 あなたがこれまでにお客さんから苦情を言われた時に感じた気持ちや考えたことについて、以下の選択肢に示された事柄がどの程度当てはまるのかをお知らせください。（7：非常によく当てはまる～1：全く当てはまらない）		平均値	標準偏差
1. お客様は苦情を申し立てる相手を間違えている	3.623	1.752	
2. お客様はクレームをつけるのを楽しんでいる	3.227	1.733	
3. お客様は自分に対して偉そうにしている	4.024	1.807	
4. もし自分がお客様の立場だったら、相手（従業員）に対してこんな態度はとらないだろう	4.739	1.625	
5. お客様の言動は度が過ぎている	4.087	1.710	
6. 自分の人格を否定されているようだ	3.329	1.787	
7. お客様は理不尽だ	4.150	1.724	
8. お客様には腹が立つ	3.671	1.712	
9. お客様が怖い	2.957	1.690	
10. お客様の状況に同情する	4.565	1.525	
11. お客様に対して申し訳なく思う	4.874	1.512	
12. お客様の気持ちもわかるが、自分も苦しい立場にいることをわかつてほしい	4.377	1.629	
13. 自分たちの企業には何らかの改善が必要だ	5.275	1.389	
14. この仕事を辞めたい	3.271	1.826	
15. 心を病みそうだ	3.435	1.873	
16. 仕事に対する思い入れがなくなりそうだ	3.425	1.783	
17. この苦情をうまく解決できれば、自分は職業人として一皮むけそうだ	5.077	1.590	
18. この苦情をうまく解決して、お客様とより良い関係を築きたい	5.565	1.385	
19. この苦情をうまく解決すれば、周囲からの自分に対する評価が上がる	4.691	1.684	
20. この苦情をうまく解決すれば、お客様は自分の会社を好きになってくれるだろう	5.106	1.451	
【サービス・リカバリー・パフォーマンス（SRP）】 苦情対応に対するあなたの認識について、以下の選択肢に示された事柄がどの程度当てはまるのかをお知らせください。（7：非常によく当てはまる～1：全く当てはまらない）		平均値	標準偏差
1. これまで振り返ると、私は苦情顧客を扱うのが上手である	4.609	1.538	
2. 私は、苦情顧客に対応するのが嫌ではない	4.188	1.734	
3. 私が過去に対応した顧客で、問題が解決しないまま立ち去った人はいない	4.527	1.618	
4. 苦情顧客を満足させることは、私にとってわくわくすることだ	3.923	1.744	
5. 過去に私が対応した苦情顧客は、今日ではお得意様になっている	4.493	1.737	
【サービス・リカバリーをきっかけとする変化】 苦情対応をきっかけとして、あなたご自身が変わったことはありますか。以下の選択肢に示された事柄がどの程度当てはまるのかをお知らせください。（7：非常によく当てはまる～1：全く当てはまらない）		平均値	標準偏差
1. 職業人として成長した	5.304	1.407	
2. 仕事の面白みが増した	4.758	1.579	
3. 仕事のスキルが上がった	5.213	1.472	
4. 仕事に身が入らなくなつた	3.019	1.613	
5. お客様全員に対して不信感を抱くようになった	2.932	1.650	
6. 自身の消費者としてのふるまいを反省した	4.285	1.616	
7. お店で買い物をしたり、サービスを利用したりするときに、相手（従業員）の立場を考慮するようになった	5.304	1.318	
8. お店で買い物をしたり、サービスを利用したりするときに、従業員の失敗に対して寛容になった	5.159	1.347	
9. お店で買い物をしたり、サービスを利用したりするときに、従業員を一人の人間として尊重するようになった	5.193	1.341	
10. お店で買い物をしたり、サービスを利用したりするときに、従業員に対して、しっかりと自分の意見を主張するようになった	4.816	1.364	

図表7 確認的因子分析の結果

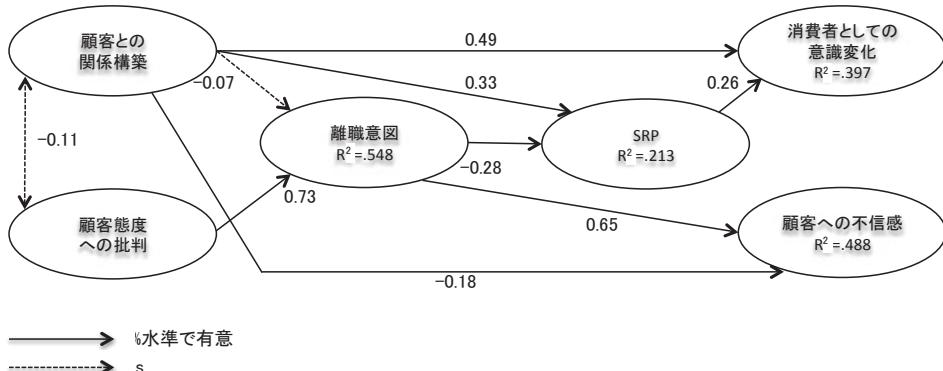
		因子負荷量
離職意図(CR=0.855, AVE=0.597)		
6. 自分の人格を否定されているようだ		0.792
9. お客様が怖い		0.769
14. この仕事を辞めたい		0.738
15. 心を病みそうだ		0.79
顧客態度への批判(CR=0.845, AVE=0.577)		
2. お客様はクレームをつけるのを楽しんでいる		0.807
3. お客様は自分に対して偉そうにしている		0.699
5. お客様の言動は度が過ぎている		0.788
7. お客様は理不尽だ		0.739
良好な関係構築(CR=0.797, AVE=0.57)		
17. この苦情をうまく解決できれば、自分は職業人として一皮むけそうだ		0.672
18. この苦情をうまく解決して、お客様とより良い関係を築きたい		0.721
20. この苦情をうまく解決すれば、お客様は自分の会社を好きになってくれるだろう		0.86
SRP(CR=0.865, AVE=0.616)		
1. これまで振り返ると、私は苦情顧客を扱うのが上手である		0.806
2. 私は、苦情顧客に対応するのが嫌ではない		0.778
4. 苦情顧客を満足させることは、私にとってわくわくすることだ		0.786
5. 過去に私が対応した苦情顧客は、今日ではお得意様になっている		0.77
消費者としての意識変化(CR=0.916, AVE=0.785)		
7. お店で買い物をしたり、サービスを利用したりするときに、相手(従業員)の立場を考慮するようになった		0.858
8. お店で買い物をしたり、サービスを利用したりするときに、従業員の失敗に対して寛容になった		0.892
9. お店で買い物をしたり、サービスを利用したりするときに、従業員を一人の人間として尊重するようになった		0.907
顧客への不信感(CR=0.843, AVE=0.729)		
4. 仕事に身が入らなくなつた		0.82
5. お客様全員に対して不信感を抱くようになった		0.886

	AVEの平方根	1	2	3	4	5	6
1. 離職意図	0.773	1					
2. 顧客態度への批判	0.760	0.734	1				
3. 顧客との関係構築	0.755	-0.139	-0.099	1			
4. SRP	0.785	-0.338	-0.279	0.377	1		
5. 消費者としての意識変化	0.886	-0.211	-0.192	0.592	0.433	1	
6. 顧客への不信感	0.854	0.678	0.508	-0.295	-0.159	-0.138	1

$\chi^2 = 271.275$ (df=155)、GFI=.887、AGFI=.847、TLI=.937、SRMR=.059、CFI=.948、

RMSEA=.060 (90%信頼区間 .042-.072)

図表 8 共分散構造分析の結果



$\chi^2 = 281.661$ (df=161)、GFI=.884、AGFI=.848、TLI=.937、SRMR=.064、CFI=.946、RMSEA=.060 (90%信頼区間 .048-.072)

*観測変数と誤差は省略している

5 なぜ苦情対応に取り組むのか、苦情対応を通じた変化のプロセスとは（第4章）

本章では、ここまで分析結果も踏まえつつ、サービス・リカバリーの経験に対する認識が形成されるプロセスと、サービス・リカバリーの経験を起点とした変化のプロセスを総体的に記述できる、動態的モデルの形成を目的とする。ここでは、動態的モデルの構築に適した方法とされる修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA) を採用した (木下 2003; 西條 2007)。

分析対象としたのは、苦情対応に関する書籍のほか、20名のフロントライン従業員に対するデプス・インタビューのデータ (図表 9 参照)、苦情・クレーム対応アドバイザーの第一人者として多数の著書を持つ関根眞一氏へのインタビュー・データである。

20名のインタビュー対象者の選定は、理論的サンプリング (関心相関的サンプリング) によって行った (西條 2007)。すなわち、苦情対応の経験が豊富であることに加え、スクリーニング調査において、苦情対応の経験に対する認識や苦情対応をきっかけとする変化への回答傾向が異なる人々を、可能な範囲で選んだ。

デプス・インタビューの形態は、半構造化面接である。質問項目は、図表 10

の通りである。各インタビューは、60～90 分間行われた。質問項目の並び順に配慮するとともに、インタビュー時には共感的な態度で聴取に臨み、インタビュー対象者とのラポール形成に努めた。

文字起こししたデータに対して、M-GTA の手法に従い、分析を進めた。具体的には、パワーポイントを利用して、分析ワークシートを作成し、概念名・定義・具体例（ヴァリエーション）・理論的メモを記載しながら、概念生成を進めた（図表 11）。概念生成のプロセスにおいては、類似例のみならず対極例にも注意を払い、対極例が見つかった場合には、それをもとに新たな概念を生成するなどして、幅広い解釈を心がけた⁷。

それと同時に、生成された概念同士の関連性にも着目し、（コア・）カテゴリー形成や最終モデルの可能性についても検討を重ねた。その際には、高橋（2015）と同じく、分析ワークシートを小さく印刷し、模造紙の上で動かしながら、解釈の可能性を探索した（図表 12）。こうした分析のプロセスを繰り返す中で、分析ワークシートが完成したところで理論的飽和に至ったと判断した。

最終的には、《苦情対応に取り組む動機》《上達プロセス》《職業人／消費者としての学び》という 3 つのコア・カテゴリーから成るモデルが完成した（図表 13）。以下では、このモデルに依拠して、サービス・リカバリー経験に関する簡略的な説明（ストーリーライン）を行う。なお、【】で囲っているものは概念を、〈〉はカテゴリーを、《》はコア・カテゴリーを意味している。

■苦情対応に取り組む動機

従業員が苦情対応に取り組む動機には、〈義務感〉〈重要性〉〈快楽性〉の 3 つがある。

従業員は苦情対応に対して、基本的には〈嫌な思い〉を抱いている。それは、【顧客態度への批判】【感情を押し殺すことによるストレス】【恐怖心】といったものである。しかし、嫌ではあっても、【迷惑をかけたことへの申し訳なさ】や苦情対応も【仕事の一部】だという認識、また自分の職場で起きたことは【連帯責任】であるという〈義務感〉から対応せざるを得ない。

⁷ 例えば、「こういうタイプの顧客には、こういう対応をすればよい」という苦情対応のパターン化についての言及が見られたため、対極例を探した結果、こうしたパターン化を警戒し、一つ一つの苦情を異なるものと見るというヴァリエーションが複数確認された。そこで新たに「慣れへの危機感」という概念を生成した。

また、嫌ではあるものの、苦情をうまく解決することが顧客との関係構築などの【チャンスになる】ことや、悪評が広まるといった【脅威の回避】にもつながるという〈重要性〉も認識しており、これも苦情対応に取り組む動機となる。

さらに、従業員が苦情対応に取り組む動機にはもう一つ、〈快楽性〉がある。すなわち、苦情顧客の不満足をうまく解消するプロセスを【ゲーム感覚】と捉えていたり、あるいは過去にうまく対応できた時の【達成感】といったポジティブな感情が、積極的に苦情対応に取り組む動機となる。これらは、比較的、苦情対応の経験を積んだ従業員に見られる特徴的な動機である。ただし、彼らも手放して苦情対応を楽しんでいるわけではなく、〈快楽性〉と〈嫌な思い〉はアンビバレンツな気持ちとして共存している。

なお、従業員の〈職場環境〉は、直接的・間接的に、苦情対応に取り組む動機に作用する。例えば、【職場との一体感】を感じられる職場であったり、職場に【苦情を重視する文化】があったり、苦情対応後に【同僚との励ましあい】がある職場の場合、〈嫌な思い〉は軽減され、苦情対応の〈重要性〉の認識は向上する。

■上達プロセス

苦情対応に取り組むプロセスは、時に感じる【苦情対応の手応え】を頼りに、【対応に慣れる】までの〈試行錯誤〉の連続である。このプロセスの途上、苦情顧客からの心無い発言で自身の心が傷つかないよう、従業員は〈自分を守る術〉を身につけていく。具体的には、浴びせられたひどい言葉を【受け流す】、そして苦情対応の後まで【引きずらない】といったことである。

その一方で、従業員は、様々な顧客への対応を通じて〈他者を深く理解〉するようになる。以前よりも顧客の【苦情目的を察知】できたり、苦情を申し立てる顧客にも事情があることを理解できる（【苦情顧客に対する共感】）ようになる。

■職業人／消費者としての学び

苦情対応を通じて、従業員は、大きく3つの学びを得る。一つ目は、そもそも苦情を发生させないための、〈事前の対応の工夫〉である。苦情が発生しそうな場合には、予め顧客に断りを入れるなど【先手を打つ】ことをしたり、顧客

が不満足を抱かないように、苦情の情報を参考に【サービス改善】を行ったりといった対応を行うようになる。

二つ目は、〈苦情対応技術の習得〉である。苦情対応において最も重要なのは、一つ一つのことばの選び方である。苦情対応に長けた従業員は、【ことばのパール】が豊富であり、場面場面に適した話し方ができる。その他、【金銭的補償の使い分け】【面倒な顧客の見切り】【苦情顧客をなだめるテクニック】、同僚や上司への【バトンタッチ】なども習得する。【苦情パターンに応じた対応】が身につくことは、従業員にとって大きな武器となるが、パターンに当てはめるのではなく、常に目の前で起きている苦情を固有事例として、緊張感を持って対応すべきだとする【慣れへの危機感】も重要である。

三つ目は、〈消費者としての態度の反省〉である。苦情対応を通じて、従業員は様々な顧客に接し、様々な感情を経験する。特に、暴言を吐いたり、横柄な態度をとったりする顧客を【反面教師】として、消費者としての自分のあり方を見つめ直したり、些細なミスであれば苦情を入れないなどの【店員への思いやりと寛容さ】を身につける。

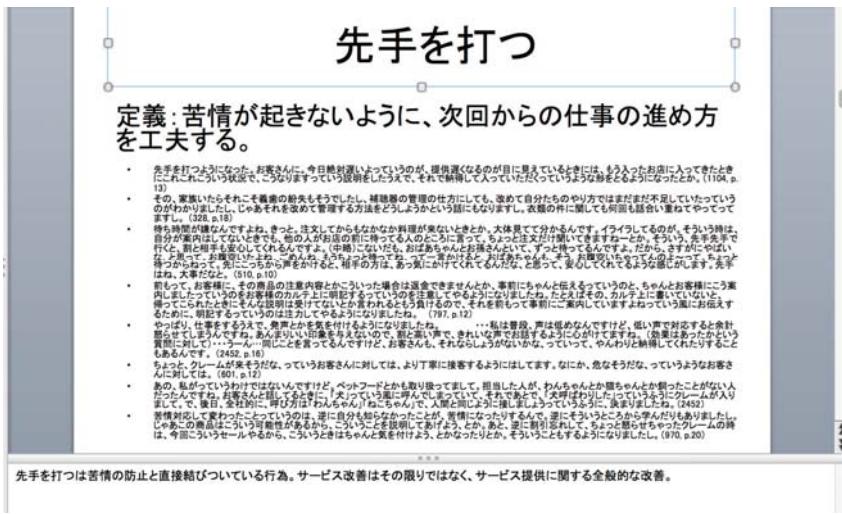
図表 9 20名のインタビュー対象者のプロフィール

インタビュー日	性別	年齢	業種(職種)	就業形態	勤務期間	客単価	業務時間に占める顧客との接触時間の割合
2016/8/29	女性	35歳	飲食店(接客)	正社員	12年	3,000~5,000円	90~100%
2016/8/30	女性	28歳	旅行代理店(受付)	正社員	5年	20,000~50,000円	50~69%
2016/8/31	男性	41歳	宿泊業(カスタマーサービス)	正社員	10年	20,000~50,000円	90~100%
2016/9/2	男性	46歳	テーマパーク(警備)	正社員	16年	10,000~20,000円	50~69%
2016/9/9	男性	43歳	飲食業(接客)	正社員	4~6年	1~3,000円	50~69%
2016/10/7	男性	39歳	宿泊業(フロント)	正社員	21年	5,000~10,000円	90~100%
2016/10/13	女性	22歳	アパレル小売業(接客)	正社員	6ヶ月未満	3,000~5,000円	70~89%
2016/10/14	男性	30歳	アパレル小売業(接客)	正社員	4~6年	3,000~5,000円	90~100%
2016/10/21	男性	44歳	ドラッグストア(販売)	正社員	13年	1,000~3,000円	70~89%
2016/10/27	男性	60歳	飲食店(接客)	正社員	1年半	1,000~3,000円	70~89%
2016/11/17	女性	47歳	食品スーパー(レジ係)	パート	3年	不明	90~100%
2016/11/17	男性	38歳	コールセンター(オペレーター)	契約社員	3~4年	不明	70~89%
2016/11/21	女性	52歳	喫茶店(接客)	パート	9年	1~1000円	90~100%
2016/11/22	女性	43歳	飲食店(接客)	パート	7年	1~1000円	90~100%
2016/11/22	女性	33歳	コールセンター(オペレーター)	派遣社員	8年	不明	90~100%
2016/12/2	女性	48歳	銀行(口座内係)	パート	10年	不明	90~100%
2016/12/5	女性	30歳	矯正歯科医院(歯科助手)	正社員	7~8年	500,000~100,000円	70~89%
2016/12/5	男性	42歳	福祉サービス(介護)	正社員	4年	不明	70~89%
2016/12/9	女性	54歳	金融商品(窓口販売)	パート	4年	1,000~3,000円	90~100%
2016/12/9	男性	37歳	福祉サービス(ケアマネジャー)	正社員	14~15年	50,000~100,000円	70~89%

図表 10 インタビューの質問項目

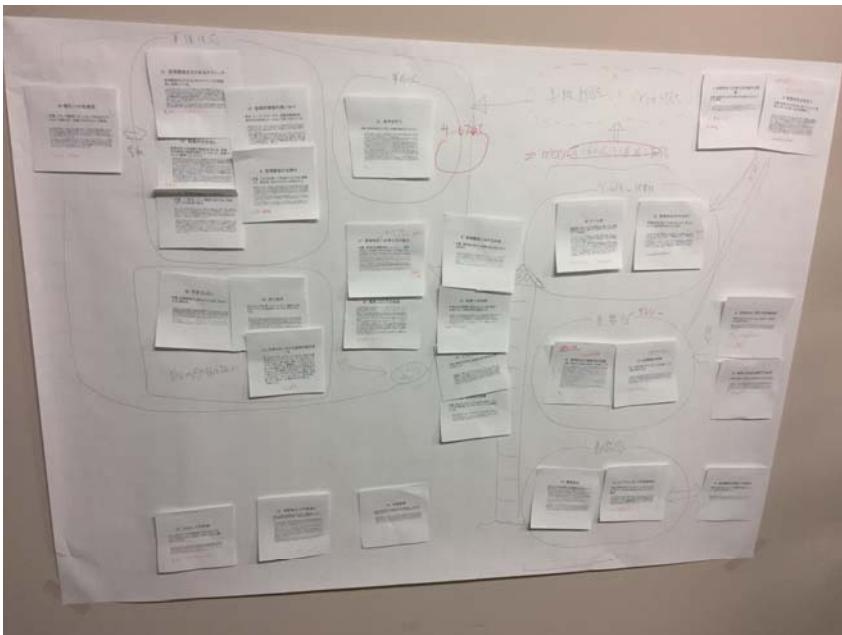
- Q1 具体的な仕事内容。
- Q2 仕事に就いたきっかけとこれまでの経緯。
- Q3 今の仕事内容のやりがい。
- Q4 今の仕事内容の嫌なところ。
- Q5 職場環境の良いところ・自慢できるところ。
- Q6 職場環境について改善してほしいところ。
- Q7 これまでの苦情対応経験についての具体的なエピソード。
- Q8 Q7のような苦情対応を経験した時にどのような気持ちになったか、何を考えたか
- Q9 お客様の苦情を言う態度や目的にもパターンがあるように感じるか。
- Q10 お客様から寄せられた苦情にうまく対応することは、仕事としての重要度も高いか。
またそれはなぜか。
- Q11 苦情対応は得意か。
- Q12 職場は、お客様からの苦情を重視しているか。重視しているとしたら、具体的にどのような施策を行っているのか。
- Q13 苦情対応に関して、会社からしてもらったことで役立ったこと。
- Q14 入社した頃と今とで、苦情を言う顧客や苦情対応に対する考え方には変化はあったか。
あるとしたら、何かきっかけはあったか。
- Q15 苦情対応を経験して、仕事をする上で変わったことはあるか。あるとしたら、どのような変化か。
- Q16 苦情対応を経験して、自分の日常生活に変化はあるか。あるとしたら、どのような変化か。

図表 11 分析ワークシートの例

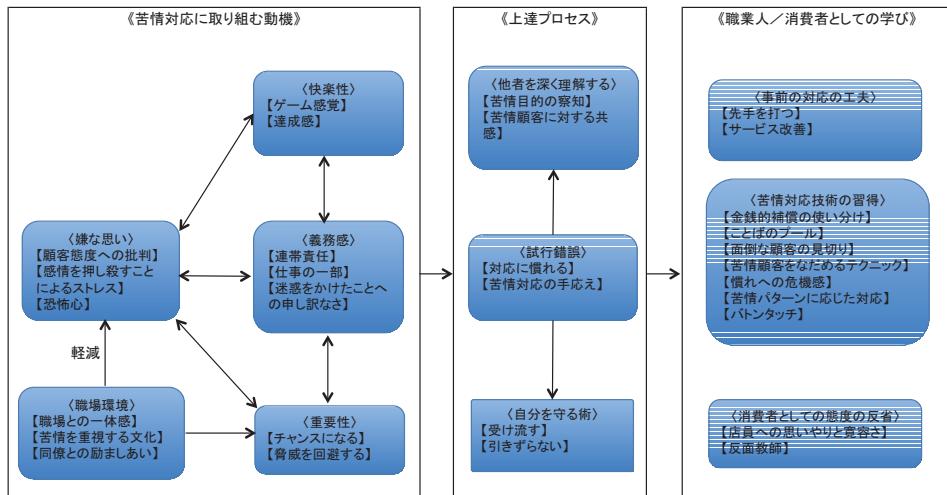


(上から順に、概念名、定義、具体例、理論的メモを記載している)

図表 12 分析ワークシートを用いたモデル構築の途中経過



図表 13 苦情対応の経験に関する動態的モデル



6 本研究の成果はどのように役立つか（第5章）

本研究は、サービス・リカバリー研究において見落とされていた領域にスポットを当て、3つの探索的研究を通じて新たな知見を提示した。最後に、本研究の実務的貢献について3点簡潔に論じたい。

第一に、本研究では、従業員に適切なサービス・リカバリーを実践してもらうための施策を明らかにした。既存研究はこれまでに、効果的なサービス・リカバリーの方法を明らかにしてきたが（レビューとして武谷 2015, 2016）、いずれも従業員によって適切に実践されなければ意味がない。第2章の研究成果は、既存研究の知見の活用可能性を高めるという点で有用だと考えられる。

第二に、企業が従業員のサービス・リカバリー実践をサポートする意義を提示した点である。第3章と第4章の分析結果を総合すると、企業が様々な施策を通じて従業員のサービス・リカバリー実践をサポートすることで、従業員のサービス・リカバリーの質を向上させたり、従業員にサービス改善を促したり、離職意図を低下させたりといった効果が期待できる。従業員が企業の競争優位を築くための重要な資源であることを考慮すれば、これらの意義は決して小さいものとは言えない。

そして最後に、サービス・リカバリーの実践を通じて、従業員が自身の消費

者としての態度を反省する (e.g. サービス提供者の失敗に寛容になる) 可能性を提示した点である。サービスの本質が、サービス提供者と顧客間の相互作用にあるとすれば、顧客がより良いサービスを受けるためには自身の態度も重要である。従業員のサービス・リカバリー実践をサポートし、消費者としての学びを促す企業が増えれば、マクロな視点で見るとより良いサービス社会の実現が期待できる。迂遠なアプローチではあるが、そのことは個別企業にとっても有益であろう。

*参考文献は本編を参照