

# 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 —

いわい ち はる  
岩井 千春 大阪府立大学

Handling complaints from international customers effectively has become a primary focus in the tourism industry, with more and more inbound visitors coming to Japan. However, there is no academic study revealing how people cope with complaints from an international perspective. This paper compares the attitudes related to complaint processes in Japan and the US. More than 300 customer service professionals in each country participated in the survey. It elucidates various differences in responding to complaints between the Japanese customer service professionals and their counterparts in the US: When resolving complaints, Japanese respondents attempt to apologize properly whereas Americans try to meet the needs of the customers and make them happy. The differences also lie in the awareness of difficulties when responding to complaints: Americans are more likely to feel confident than the Japanese when addressing customer complaints. In addition, this research reveals the difference in attitudes towards complaints from foreign customers in each country. This paper will serve as a basic study of how Japanese customer service professionals can handle complaints from international customers effectively.

キーワード：苦情対応、意識、接客業経験者、日米、質問紙調査

Keyword : Complaint handling, Attitudes, Customer service professionals, Japan-US, Survey

### 1. はじめに

ビジット・ジャパンキャンペーンの始動以来、外国人観光客数は劇的に伸び、2017年には約2,869万人が日本を訪れている（日本政府観光局, 2018）。そうした中、観光業界のあらゆる事業形態で、増え続ける外国人観光客に対し、接客業務において適切に対応することが益々重要になっている。

接客業務の中でも苦情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, 2018）。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。

一方で、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についての国際比較を含めた学術的研究は行われていない。そこで本研究では、国際観光業が益々盛んになる日本の状況に鑑み、日本とアメリカの苦情対応を学術的に国際比較することにより、外国人観光客への適切な接客業務に関する基礎的研究に資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）。また、外国人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が指摘されている（Iwai, 2015）。

しかしながら、接客業に就いている人々の苦情対応に関する意識を詳細に分析し、日本とアメリカで比較した研究はまだない。そこで本研究では、質問紙による意識調査を実施し、接客業で苦情対応がどのように行われているのか、日米での特徴の違いを学術的に明らかにする。

### 3. 日米の苦情対応に関する意識調査

#### 3-1 調査方法

本研究の質問紙調査では、以下の2つの点で、回答者を絞っている。すなわち、1) 日本とアメリカそれぞれで苦情対応の経験がある、2) 20代～50代の人、という条件である。この条件により、本研究は、苦情対応の現役、もしくは、苦情対応の業務を辞せていても、職業はリタイアしていない人を主な対象とすることができ、苦情対応の業務に関する「現場の声」をより反映することを意図している。質問内容<sup>1)</sup>は、年齢、性別、苦情対応の経験のほか、接客経験、管理職経験、多い苦情の種類、苦情対応の方法、苦情対応の心理的難易度、外国人客への苦情対応などについてである。一部は記述式回答の質問も含んでいる。質問の文言は、日本語と英語で同じ意味を示すようにバックトランスレーションを行った。調査は、インターネットにより2017年9月～10月に実施し、有効回答数は日本は325、アメリカは328であった<sup>2)</sup>。

#### 3-2 結果

##### (1) 回答者の概要

日本とアメリカの回答者の概要について述べる。男女の内訳は、日本の有効回答数325のうち、男性160人(49.2%)、女性165人(50.8%)であり、アメリカは有効回答数328のうち、男性139人(42.3%)、女性189人(57.6%)であった(図1)。

また、年齢については、各回答者から得た年齢のデータを10年毎に区切って得られた分布を図2で示す(図2の数値は人数)。日本人はより年代の高い方に人数が多くなっており、40代以上の回答者が254人で78.2%を占めるが、アメリカ人は30代が一番多く、111人(33.8%)であった。

次に、接客業の経験年数(Q1:質問内容は注1参照、以下同)については、各回答者の具体的な経験年数を、図3のように区分した(図3の数値は人数)。すなわち、初心者程度のレベルとして「3年未満」、接客業務に慣れてくるレベルとして「3年～10年未満」、熟練レベルとして「10年～20年未満」、それ以上の熟練レベルとして「20年～50年未満」である。日

米ともに、10年未満までの合計数が多いが、特に日本では205人(68.4%)になった。

最後に管理職経験(Q2)については、「非管理職」、「準管理職」(管理職ではないが、リーダーやキャプテンなどある程度判断を任された立場)、「管理職」の3つに区分している(図4:数値は人数)。日本人回答者は、非管理職が一番多く201人(67.0%)であったが、アメリカ人回答者は、準管理職が一番多く151人(46.0%)であった。

##### (2) 多い苦情の種類

ここからは、苦情対応に関する質問の結果について述べる。図5で示すように、受けたことがある苦情の種類を多い順に3つ尋ねたところ(Q3)、日米ともに大きな差はなく、「商品やサービスそのものの不具合」(日本:91.7%、アメリカ:85.7%)が最も多かった。アンケートに付した説明では、この項目(選択肢)は、不良品、サービス担当者の技能不足、注文とは異なった商品、飲食物への異物混入などを指しており、日常的に起こりえる

図1 回答者の男女比

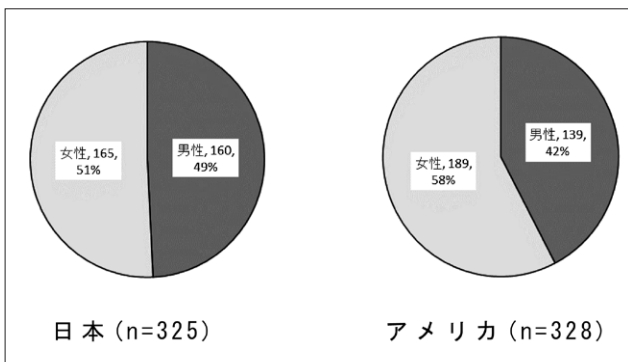


図2 回答者の年代別分布

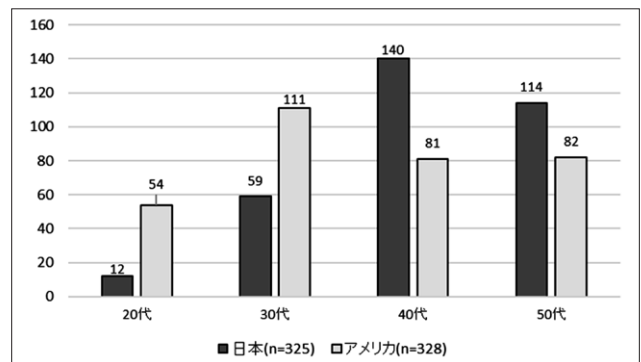


図3 接客業の経験年数

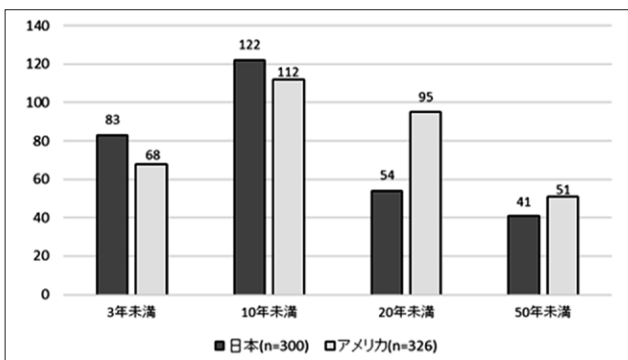


図4 管理職経験

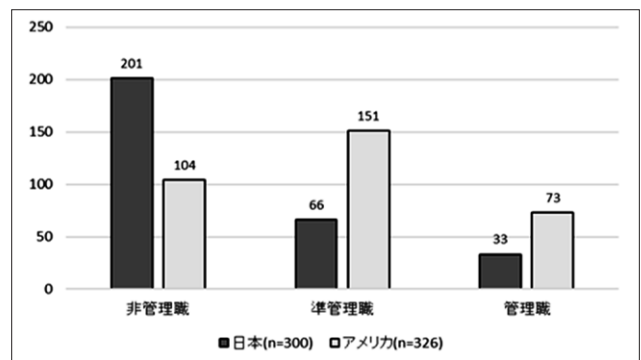
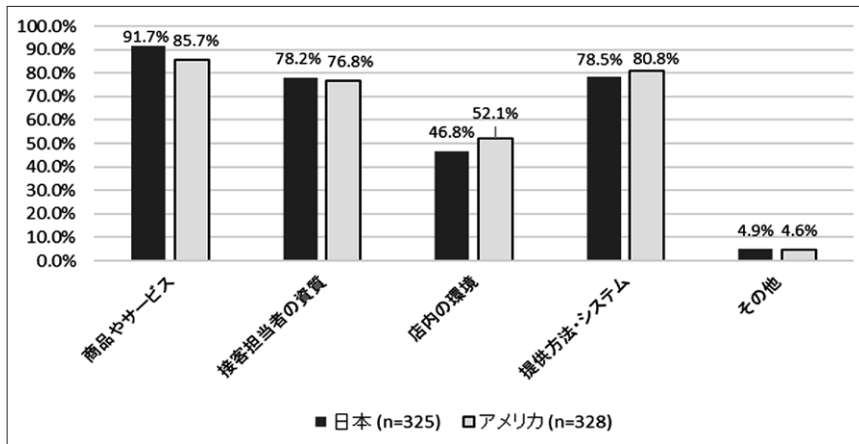


図5 多い苦情の種類



ことは容易に推察できる。次いで、「商品やサービスの提供方法・システムの不具合」(日本：78.5%、アメリカ：80.8%)で、これは商品・サービスの品揃え・欠品、営業時間、アフターサービスなどについての苦情を指す。そして、その次に、僅差で「接客担当者の資質の問題」(日本：78.2%、アメリカ：76.8%)であった。これは、言葉遣いや態度が失礼、身だしなみが整っていないなど、接客担当者の基本的なマナーや心構えなどについての問題を指す。最後に、「その他」を除き、最も少なかったのは、「店内の環境の不具合」(日本：46.8%、アメリカ：52.1%)で、この項目が指すものは設備、照明、空調についての不満、騒音、異臭などの問題であり、これらの指摘は顧客からは比較的少ない傾向であることが分かった。このように、全体の順位や回答の割合についても、日米とも同様の結果が出たことは、国が違っても顧客が訴える苦情の種類は似通っていることを示唆している。

(3) 苦情対応の方法

次に、苦情対応の方法として何が重要か(効果的か)を尋ねた(Q4：図6)。回答者は重要だと思う順番に3つまで選択している。この質問の条件として、この場合の苦情は企業等(回答者の側)に完全に責任がある場合としている。結果について、カイ二乗検定を行ったところ、日米両者の違いは有意であった<sup>3)</sup>。日米

ともに、「話をよく聞くこと」(日本：87.7%、アメリカ：85.1%)と「顧客の気持ちに共感すること」(日本：65.5%、アメリカ：57.9%)は同程度に多い回答であった。また、「(今後の)防止策を伝えること」(日本：23.7%、アメリカ：27.4%)は日米同程度にあまり頻度はなかった。

調整残差分析により、日米に有意な違いが出たものは、「丁寧に謝罪をすること」、「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」、「顧客が被った損害を補償すること」、「謝罪として金品を提供すること」であった<sup>4)</sup>。

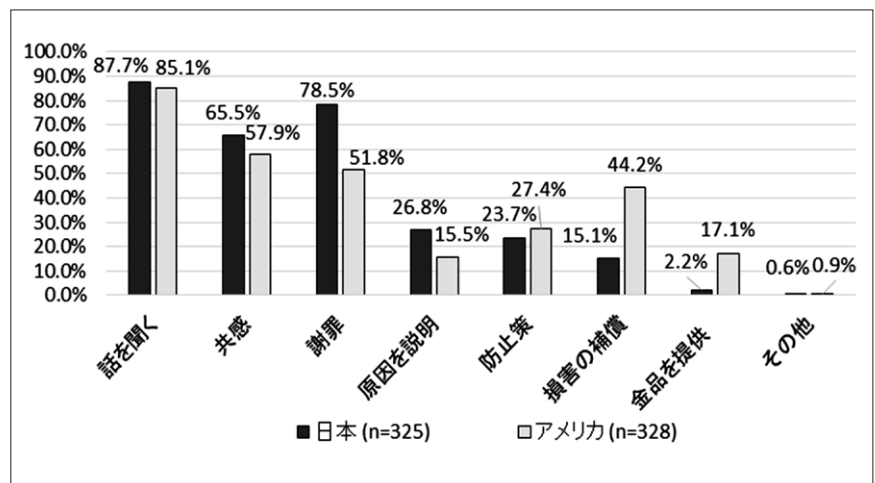
これらのうち、日本で有意に多かったのは、「丁寧に謝罪をすること」(日本：78.5%、アメリカ：51.8%)と「苦情が起こるに至った経緯や原因を顧客に説明すること」(日本：26.8%、アメリカ：15.5%)

であった。謝罪については、接客の基本用語として「申し訳ございません」が多く日本の接客現場で浸透しているが、本調査でも苦情対応に謝罪が重要な役割を果たしていることがわかる。そして、これら二つを併せて、すなわち、「丁寧に謝罪」をし、「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、苦情を言う顧客の理解を得ようとしている日本人の対応が想像できる。

一方、アメリカで有意に多かった項目は、「顧客が被った損害を補償すること」(日本：15.1%、アメリカ：44.2%)と「謝罪として金品を提供すること」(日本：2.2%、アメリカ：17.1%)であった。「顧客が被った損害を補償すること」には、不良商品に対する代替商品の手配、顧客の衣服を汚してしまった場合のクリーニング代、顧客に怪我をさせた場合の医療費の補償などを指す。「謝罪として金品を提供すること」の金品とは、文字通りの金品のほか、クーポンや割引券も含んでいる。

このように、苦情解決方法として、日米ともに、顧客の苦情の内容を聴いたり、相手の立場になって共感したりすることは重要としながらも、日本人は謝罪を適切に行い、苦情の原因を説明すること、アメリカ人は補償や謝罪としての金品を提供することが重要と考えられていることを示唆しており、対応方法の違いが明らかとなった。

図6 効果的な苦情対応の方法



（4）苦情対応の心理的難易度

苦情対応の心理的難易度（Q5）は日米で大きな差があった。苦情対応の困難さについては「簡単」～「とても難しい」の5段階で尋ねた。図7で示した通り、「とても難しい」または「難しい」を選択した回答は、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>5)</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。

（5）「苦情対応の心理的難易度」選択の理由

苦情対応の心理的難易度の質問（Q5）では、各選択肢を選んだ理由を記述式で尋ねている。記述された回答内容を分析し、その中に含まれる理由を分類した（図8：数値は回答数）。一つの回答が複数の項目でカウントされている場合もあるので、総出現数（n）が日本人は269、アメリカ人は434となっている。結果について、カイ二乗検定を行ったところ、日米両者の違いは有意であった<sup>6)</sup>。調整残差分析では、「客の立場・気持ち尊重」以外は、全ての項目で日米に有意な違いが出た<sup>7)</sup>。以下に各項目とその回答例<sup>8)</sup>を述べる。

【(苦情対応に対する)ポジティブな意見】

本項目は、図8の中でアメリカ人の回

答が突出して多い（日本：25人、アメリカ：172人）。これは、苦情対応をそれほど難しい業務だと考えず、何らかの対応方法を示したり、苦情対応や客の状況について楽観的な見方を示したりしている意見である。アメリカ人の回答例は、“Usually if you listen and show genuine concern people are reasonable to work with”（3）<sup>9)</sup>、“Most complaints have simple solutions”（2）、“If a customer had a legitimate complaint, it was easy to handle.”（1）であった。日本人は25人でアメリカ人に比べて非常に少ない回答数であったが、回答例は「苦情の内容が納得できるもので、冷静に話し合える状態であればそれほど難しくはないと思うから。」（3）、「コツを得れば逆にファンになってくれるから」（2）、「きちんとお客様の話を聞いた上で心のこもった対応をすれば良いと思うので!!」（1）であった。以上のように、日本人に比べて、アメリカ人のほうが苦情対応を楽観的に捉えていることを示唆している。

【自己有能感】

本項目は、回答者が自分の苦情対応のスキルを積極的に評価し、それを表現している回答を含んでいるもので、アメリカで有意に多かった（日本：12人、アメリカ：65人）。アメリカ人の回答例は“I usually handled it pretty well without losing my temper or getting annoyed and tried to put myself in the customers [sic] shoes.”（2）、“Handling complaints has become second nature so I don't consider it difficult.”（2）、“I am a good people person”（1）などがあつた。日本人の回答数は少ないが、回答例は「知識内で対処できたので。」（3）、「冷静に判断し、顧客とのコミュニケーションで解決できるから。」（2）、「経験と勘で決まります」（3）であった。このように、日本人は全体として、自分の苦情対応の能力をあまり積極的に評価していない実態が明らかとなったが、これは、日本人は自分の能力に対して批判的な傾向があり（Heine et al., 2001）<sup>10)</sup>、日常的に自分の

図7 苦情対応の心理的難易度

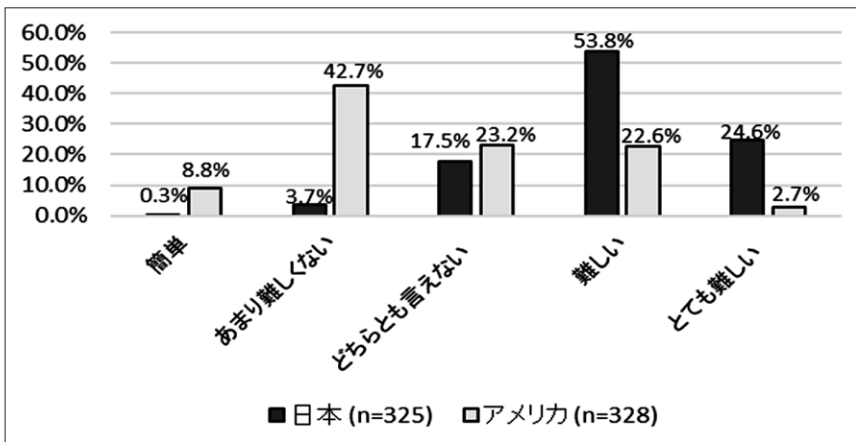
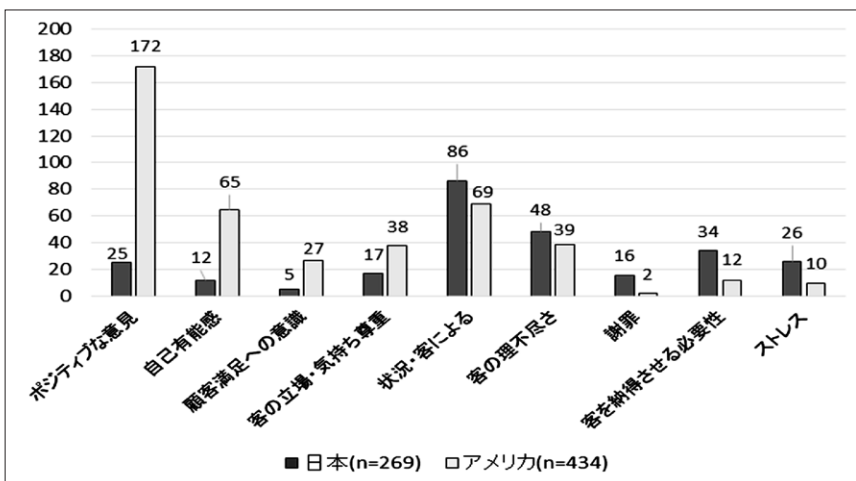


図8 心理的難易度選択の理由





能力を積極的にアピールしない日本の文化的背景も影響していると考え。

**【顧客満足への意識】と【客の立場・気持ち尊重】**

「顧客満足への意識」はアメリカ人の方が有意に多かった(日本:5人、アメリカ:27人)。この項目には、顧客満足について言及がある回答を分類しており、否定的な内容(「全ての顧客を満足させることはできない」など)もこのカテゴリーに含めている。アメリカ人の回答例は、“Customers often look for different answers and are not often happy with the results” (4)、“My job was to make the customer happy because my boss said that the customer was always right.” (2)、“working [sic] with people and providing a good experience is the definition of customer service.” (2)であった。一方で、日本人の回答例としては、「すべての人に満足してもらうのはむづかしいため。」(4)、「お客様のクレームに合わせて対応し、気持ちよく帰っていただけるようにすること。」(4)、「だいたい話を聞くだけ [ママ] お客様は満足されるのでどうしようもないということほとんどないから」(2)があった。

また、有意な差は認められなかったが、上記に関連する内容として、「客の立場・気持ち尊重」(日本:17人、アメリカ:38人)は、顧客に丁寧な、または、十分なサービスで接すること、また、顧客の気持ちに寄り添うことなどに関連する回答を含めている。アメリカ人の回答例は、“Customer needs to know that you care, and want to help them.” (1)、“Trying to empathise and help people isn't hard.” (2)、“The customer is always right.” (2)であった。一方、日本人の回答例としては、「逆に嫌な思いをしたお客様の思いに立って、まず第一にそう感じ取ること、そしてお客様がなぜ苦情を受ける理由に経って [ママ] しまったのか、そこを聞きだして即座に読み取ることで、それに柔軟に対応する心が

けが必要だから。」(3)、「相手の立場に考慮して対応しないといけないし、まずい対応をするともっと苦情がエスカレートして大変困ることになる」(4)、「お客様の気持ちを掴むのが難しい」(4)であった。アメリカでは、回答例にもあった“The customer is always right.”という考えが接客業一般に広く行き渡っており、接客担当者も強く意識している。直前の「顧客満足への意識」の項目とも関連し、顧客の立場や心情を尊重し、顧客を満足させるという、接客態度が浮かび上がる。

これらの「顧客満足への意識」と「客の立場・気持ち尊重」のカテゴリーの回答数の多さを見ると、アメリカ人は顧客の気持ちを汲み、満足させることに強い意識があることを示唆しているが、日本人も顧客満足に意識がない訳ではない。アメリカなどの欧米諸国は、相手との距離を縮めて仲間のような視点で相手の望むことを積極的に行う文化であるが、日本は、敬語や謝罪など、相手と距離を取り、相手の領域を侵さないように努めることが丁寧さとして認められている(Brown & Levinson, 1978, 1987)。今回の質問紙の設定のように、顧客が気分を害している苦情対応時には尚更、日本人には顧客に近づき喜んでもらうという考えが表れにくかったと考える。

**【(苦情の)状況・客による】**

この項目は、苦情の内容や客の性格によって、苦情の対応方法が変わり、柔軟に対応する必要があるという回答や、マニュアル通りにはいかないなどの回答も含んでいるが、日本人の回答者が有意に多かった(日本:86人、アメリカ:69人)。日本人の回答例としては、「苦情の内容、申告者の状況、こちらの不手際の程度を鑑み、初期段階で適切な対応を要する。」(5)、「すぐに納得してくれる方とそうじゃない方もいるので、相手のタイプによって対応を変えないといけないので。コレが正解というマニュアルが通らない所も難しい。」(4)、「お客様のお怒りの視点がその方により異なるし、納

得していただける度合いも異なる為。」(5)である。一方で、アメリカ人の回答例は、“Depending on the customer and the specific complaint, some situations are easier to deescalate than others.” (3)、“It depends on the customer. If they're unwilling to compromise and just want their way it can be really difficult if you can't give them what they want.” (3)、“Each situation is unique” (3)であった。

**【客の理不尽さ】**

本項目は顧客の過度な要求や、怒り、高圧的な態度を指摘している回答を分類している。日本の回答者が有意に多かった(日本:48人、アメリカ:39人)、回答例としては、日本は「モンスター的な苦情対応は難しい」(3)、「お客様に非があるのに怒っている」(4)、「無理難題が多い」(5)であり、アメリカは“Occasionally there would be a customer that would not be satisfied no matter what you did or offered” (2)、“It's never fun to have someone yelling at you” (4)、“They were rude and never pleased” (5)であった。いずれも、客の理不尽な態度や要求に困惑している様子が見て取れる。

**【謝罪】**

本項目も日本の方が有意に多く(日本:16人、アメリカ:2人)、日本人の回答例は、「自分が悪くないのに謝罪して許してもらわなければならない」(4)、「相手がどの程度の謝罪を要求しているかが判りづらいこと。」(4)、「こちらの謝罪の気持ちがうまく伝わらないことがあるから。」(5)であり、アメリカ人は2人の回答のみで、“Handle customer request per procedure and apologize if they cannot be accommodated. Be polite and respectful” (2)、“I stay calm apologize and listen” (2)であった。日本人の接客担当者はアメリカ人に比べて、苦情対応の方法でも「丁寧に謝罪をすること」が重要と認識しているが(3-2(3)参照)、本項目の回答例は、顧客側も接客担当者からの謝罪を期待していることを示して

いる。このように、日本では謝罪が苦情解決の方法として重要であるがゆえに、困難さとして意識もされやすいと考えられる。

#### 【客を納得させる必要性】

本項目も日本人の回答数が有意に多かった（日本：34人、アメリカ：12人）。前項と同様に、苦情対応の方法でも、この項目に関連の深い「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」がアメリカ人より日本人の回答が有意に多かった（3-2（3）参照）。日本人は顧客の要望と相反することがあっても、前項目のように「謝罪」し、説明して「顧客を納得させる」ことにより、会社や店のルールを厳密に守ろうとするため、この項目の回答が多かったと考える。一方でアメリカ人は、その接客業務において柔軟に顧客の要望に応えることが推奨されており（American Hotel & Lodging Educational Institute, 2005）<sup>11)</sup>、また、前述の調査結果のように「顧客満足への意識」が高く、顧客の要望を叶えようとするため、この回答が少なかったのではないかと考える。この項目の日本人の回答例は、「お詫びして事情を説明しても、感情的になっているお客様に納得してもらうことは難しく、そのためのスキルを身に付けていなかったため。」（5）、「お客様に納得いっていただけるよう説明しながらも、誠意を見せることは簡単ではないと思うから。」（4）、「簡単には納得してもらえない。」（4）であり、アメリカ人の回答例は、“Some customers just didnt [sic] understand our policy after trying to explain it several times.”（2）、“Some people just can't be reasoned with.”（4）、“I'm good at working with people can listen and come to an agreement”（2）であった。

#### 【ストレス】

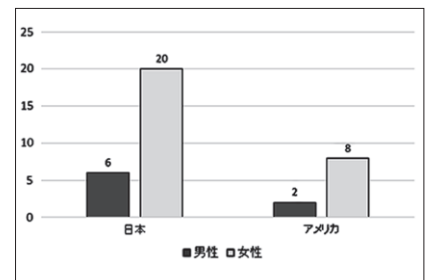
最後に、日本人に有意に多かったカテゴリとして、「ストレス」がある（日本：26人、アメリカ：10人）。日本人の回答例は、「精神的に病みそうだから。」（5）、「こちらの感情を抑えるのがキツイ」（5）、「対応自体は難しくはないが、とても嫌な気持ち

になるし、精神的にキツイなと思うことが多く、そこからどう自分の気持ちを回復させるかが難しい。」（4）であった。アメリカ人の回答例は、“I would take it too personally when a client was dissatisfied. Cause unnecessary stress to my life outside of work.”（4）、“It's very stressful”（5）、“Because I get flustered when I am confronted or I am victim of misdirected agitation”（4）であった。

更に、男女の違いについて分析した（図9：数値は人数）。日本の回答者の中で、ストレスについて言及した26人について性別を見ると、女性は20人（76.9%）で、男性は6人（23.1%）であった。同様に、アメリカの回答者の中では、ストレスに言及した10人うち、女性は8人（80.0%）、男性は2人（20.0%）という結果であった。すなわち、日本ではストレスに言及した人の76.9%、アメリカでは同80.0%が女性であった。アメリカではストレスに言及した数そのものが少なく、回答者全体の男女の割合も女性が多くなっているが（図1参照）、それでも、ストレスに言及した人の約8割が女性であることは、苦情対応において、日米ともに女性がストレスを感じやすい傾向を示唆している。

これらの結果に基づき、苦情の心理的難易度の選択の理由を全体的に見ると、苦情の心理的難易度が低いアメリカ人の回答は概ね肯定的な内容の回答数が多いのも当然である。そして、これらの回答分析から、アメリカ人の方が、苦情対応はそれほど難しいと考えておらず、従って業務に対するハードルの高さやストレス感がないと推察できる。その理由として、「自分は苦情対応が上手にできる」という自己有能感と、顧客満足に配慮して苦情を解決し、顧客が喜んで満足すれば、接客担当者も幸福感ややりがいを感じる、という状況を示唆している。一方で、日本人の場合は、苦情対応は謝罪が重要な方法であり、顧客が納得してくれるように説明、説得することに苦心し、ストレスもた

図9 ストレスに言及した回答者



めやすいという状況を示唆している。

#### （6）外国人客への苦情対応

外国人客への苦情対応については、まずその経験があるかどうかについて尋ねた（Q6）。日米ともに、経験がある回答者の方が少なく、日本は10.5%（34人）、アメリカは36.0%（118人）に留まった（図10）。

次に、「外国人客から苦情を受けたことがある」と答えた回答者に対し、外国人客と同国人（日本人回答者であれば日本人客、アメリカ人回答者であればアメリカ人客）では苦情の対応方法を変えるかどうかを尋ね、各選択肢を選んだ人数を示した（Q7：図11）。この質問に関しては、説明を加えて、「外国語で対応する」など言葉での対応方法の変更は含まず、接客方法の変化に限定して回答するように回答者に依頼している。日本人は「変える」が15人、「変えない」が19人であった。アメリカ人は「変える」が35人、「変えない」が80人であった。日米それぞれに二項検定を行ったところ、アメリカは、「変えない」が有意に多かったが<sup>12)</sup>、日本は有意な差はなかった。

#### 【日本人の外国人客からの苦情の対応方法】

日本で「変えない」と回答した人（19人）の理由をカテゴリ分けすると、「客は全て平等に遇する、同じ方法、ルールを使用する」という内容で回答した者は6人で最も多く、回答例は、「誠心誠意謝罪する事は同じだったので。」「自社商品は、どの国のお客様でも対応は、同じなので。」であった。その他は「変える必要なし」と「外国人対応の接客が分からな

い」が各2人であった。

日本で「変える」と回答した人(15人)の理由を分類すると、「コミュニケーション方法を工夫する」という内容が6人で最も多く、これはジェスチャーや図、英語の対応表を利用することなどについて述べている。回答例は、「より短く具体的に。」「できることとできないことをはっきりと説明をする。あいまいな表現は使わない」であった。次に多かった内容は「謝罪方法を変える」というカテゴリーで4人が回答しており、回答例は「日本人とは感じ方も違いますので相手の話をよく聞いてから、相手に合わせた謝罪の仕方をします。」や「ひたすら謝る必要はない。」などがあつた。このことは、日本の苦情対応での謝罪が日本文化に根差したものであることを接客担当者も理解しており、外国人客にはそれが必ずしも適切ではないと考えていることを示唆している。

#### 【アメリカ人の外国人客からの苦情の対応方法】

アメリカ人は「変える」に比べて「変えない」という回答が有意に多かったが、その回答者(80人)の理由を分類すると、「客は全て平等に遇する、同じ方法、ルールを使用する」という内容で回答した人は49人で最も多く、その他のカテゴリーは、「人間は皆同じ」が14人、「苦情は同じ」が5人であった。「客は全て平等に遇する、同じ方法、ルールを使用する」の回答例は、“Every complaint is different but handled basically the same and different depending on complain [sic]”、

“I try to treat all clients with respect and good ethics”、“No customer should be treated differently.”であり、「人間は皆同じ」の例は、“Human habits are the same, build a good relationship for continued business [sic].”、“It’s still a person”、“A person is a person, no matter the background”、そして、「苦情は同じ」の例は、“It may be that you have a language barrier but the complaints are still the same”、“If there is no language barrier the situation is the same”、“Issue is the same regardless”であった。

次に、「変える」と答えたアメリカ人の回答者(35人)のうち、「コミュニケーション方法を工夫する」というカテゴリーで回答した人は18人で最も多く、他は、「文化の違い」について述べた人が6人であった。「コミュニケーション方法を工夫する」の回答例は、“I use more expository body language and smile more”、“I had them to [sic] slowly restate their concerns”、“Leave it for management to resolve due to language differences”であり、「文化の違い」の回答例は、“Because of their culture.”、“I need to understand their culture”、“There are cultural differences in getting to the root of the complaint and how to best show that you are respecting the individual who is complaining.”であった。

日本人は外国人客から苦情を受けた人も少なく、有意な違いは認められなかつ

たが、アメリカ人は、外国人客に対しても対応方法は変えない人が多いことが分かった。変えない理由は両国ともに同様の内容で、出身国や背景は異なっても同じ顧客であり、対応方法は変えない、という理由が多かった。そして、変える場合は、両国ともにコミュニケーションに関する障害を工夫して乗り越えようと努力している姿を示唆している。このことは、外国人客対応で意思疎通が重要な問題であることを示している。

#### (7) 外国人への苦情対応の心理的難易度とその理由

次に、「外国人客の苦情対応は、日本人客(または、アメリカ人客)と比べて難しいと感じますか?」という質問で、外国人への苦情対応の心理的難易度について尋ねた(Q8:図12)。日本人とアメリカ人の回答結果全体を見ると、日本人に比べてアメリカ人の方が「あまり難しくない」または「簡単」と回答している割合が高いが、「難しい」または「とても難しい」と回答している割合は、両者にあまり違いはない。

更に、この質問に関しても、回答の理由を記述してもらっており、多い回答をカテゴリー分けした(図13:数値は回答数)<sup>13)</sup>。

#### 【日本人の回答理由】

日本人で最も多かった回答理由は「言語の違いの難しさ」(13人)で、回答例は「言葉がうまく通じないことが多いから」(4)<sup>14)</sup>、「ことばが通じない人が一番難しい」(4)、「言葉が通じない分、やりづ

図10 外国人への苦情対応の経験

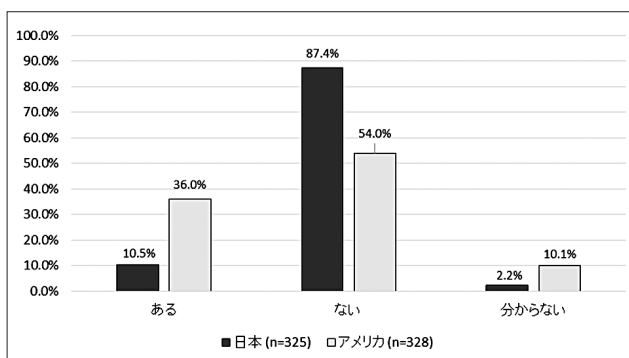
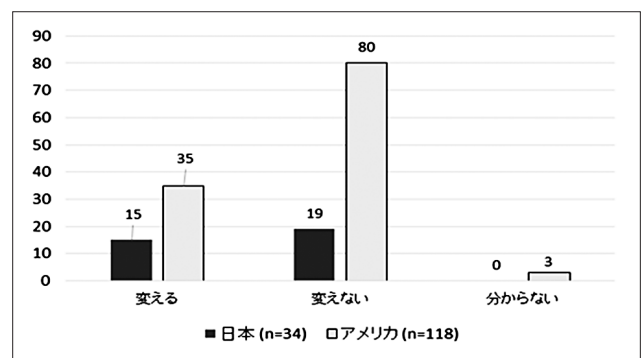


図11 外国人客の苦情への対応方法





らい。通訳も少ないから」(4)であった。次いで多い回答が「外国人客の良さ」(7人)で、回答例は「外国人のお客様の方が、直ぐに許してくれました。」(3)、「日本人より陰湿でない。」(1)、「明確な対応策を明示すれば解決するが多い」(3)であった。また、その次に多かった理由は「文化の違いの難しさ」(5人)で、回答例は「もとも[ママ]文化が違うので理解できない苦情が多い」(4)、「客は神様ではないのでひたすら謝る必要はないが、常識が違う。」(3)、「文化が違うので、日本人ならそういうところこだわらないのにというところがうるさい。」(4)であった。

ここで、特に、外国人客からの苦情対応の心理的難易度の質問に「難しい」または「とても難しい」を選択した回答者(13人)に限って集計すると、13人中9人が「言語の違いの難しさ」をその理由として挙げている。そして、残りの4人全てが「文化の違いの難しさ」を回答の理由として挙げている。

【アメリカ人の回答理由】

アメリカ人の最も多かった回答理由は「言語の違いの難しさ」(48人)であり、回答例は“Its [sic] a Language [sic] barrier that makes it hard.”(5)、“They don't understand what you are saying so they get even more mad.”(4)、“It can take longer to convey an explanation”(4)であった。次に多かった理由は「(外国人であっても)苦情は同じ」(20人)で、回答例は“All complaints are the same, regardless of race.”(2)、“I have not

seen any big differences in dealing with foreign customers”(2)、“About the same because [sic] it both customer complaining”(2)であった。次いで、「文化の違いの難しさ」と「(外国人であっても)同じ人間」が同数(11人)であった。「文化の違いの難しさ」の回答例は、“Generally foreign customers have different attitudes than Americans and can also be harder to understand.”(5)、“It can be more difficult if we're both not understanding. Sometimes it's not the language, it's the attitude.”(4)、“Language and actions used to resolve an issue may have different connotations in different cultures/countries which can lead to misunderstandings that would not occur with American customers.”(4)であった。「(外国人であっても)同じ人間」の回答例は、“Most people are the same”(2)、“Foreigners are still people”(2)、“People are people it makes no difference”(3)であった。

ここで、日本人の回答データと同様に、外国人客からの苦情対応の心理的難易度の質問に「難しい」または「とても難しい」を選択した回答者(37人)に限って集計すると、37人中27人が「言語の違いの難しさ」をその理由として挙げている。同じく、「文化の違いの難しさ」を37人中7人が回答の理由として挙げている。これらの回答者37人の中では、「(外国人であっても)同じ人間」の回答をした人が1人いたが、その他のカテゴリーの回答理由はなかった。

これらの結果に鑑みると、「言葉の違いの難しさ」と「文化の違いの難しさ」が日米ともに外国人客からの苦情対応に関する心理的負担に大きな影響を与えていることが分かる。特に、「言葉の違いの難しさ」は両国ともに最も多い理由であったので、言葉の問題さえ解決できれば、外国人客からの苦情対応の難易度が下がる可能性が高い。特に、日本人は2番目に回答が多かった「外国人客の良さ」も認識されているので、日本人客より苦情対応の負担感が更に軽減される可能性を示唆している。

4. おわりに

本研究は、日米の苦情対応の経験がある人(各国約300人)を対象に、苦情対応に関する質問紙調査を実施した。その結果、日本とアメリカの接客業経験者の間でさまざまな意識の違いがあることが明らかとなった。

まず、多い苦情の種類は同じであったが、その有効な解決方法が、日米両国で「(顧客の)話を聞く」ことや「共感」することが同様に重要と考えられていた。しかし、それ以外では、日本は「謝罪」し「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」が重要であるのに対し、アメリカでは「(顧客の)損害を補償」することや、「(謝罪として)金品を提供」することが重要と考えられていた。更に大きな違いは、苦情対応の心理的難易度であり、日本の回答者よりアメリカの回答者の方が「簡単」と感じる割合が多く、その回答の理由の分析でも、アメ

図12 外国人の苦情対応の心理的難易度

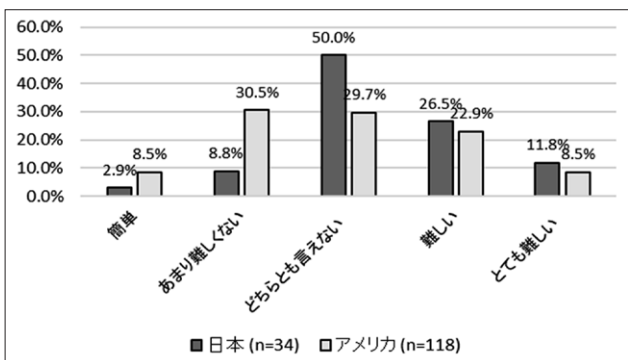
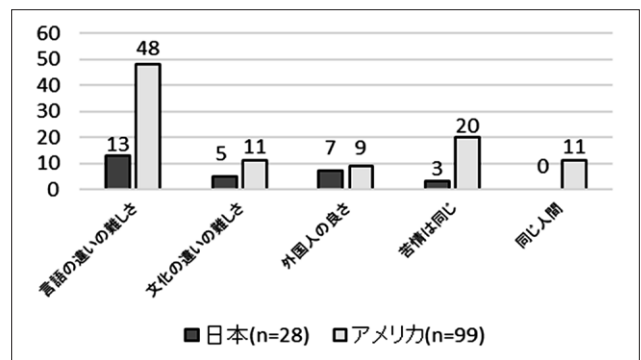


図13 心理的難易度選択の理由 (外国人客対応)





リカ人の方が苦情対応の業務についてポジティブに捉え、自己有能感も高かった。このアメリカ人の自己有能感は、苦情対応に対する自信の強さを示唆するものであるが、日本人は自己の能力を批判的に評価する傾向があり、あまり日常的に自己の能力をアピールすることはしないので、控え目に「難しい」方の回答を選択した可能性もあり、文化的な違いを反映していることもその原因と考えられる。また、苦情対応の難しさについても、多くの日本人が謝罪方法や顧客を納得させることの難しさについて言及しており、ストレスを感じていると述べる回答もアメリカ人に比べて多かった。以上の結果から、日本式の苦情解決方法に特徴的なことは、誠実に謝罪をして原因を説明し、顧客に納得してもらうということであり、アメリカ式の苦情解決方法の特徴は、客の損害を補償し、金品で謝罪することも用いながら、顧客に喜んでもらう方法を模索するということが明らかになった。これら二つを比べれば、後者の方が、接客担当者にも顧客にも満足感が高い方法であろう。そして、その背後には、会社のルールに厳密に従おうとする日本人と、苦情対応の際は組織の一員としての責任よりも、目の前の顧客の要望に応え、喜んでもらうとするアメリカ人の接客に対する考え方の違いもある。

また、外国人客からの苦情対応については、同国人よりも「難しい」と感じている回答者の多くは、日米ともにその理由を「言語の違いの難しさ」と「文化の違いの難しさ」に言及していた。このことは、これらの点を克服できれば外国人客からの苦情対応の負担感が軽減する可能性を示しており、国際観光業の接客業務における外国語能力と異文化理解能力の重要性を示唆するものである。

苦情対応は、各企業の営業方針に沿って行われるものであるが、日本と外国の違いを把握した上で、外国人観光客の苦情に対応していくことは、顧客満足を高めることに役立つと考える。本研究は質問紙調査を実施しその結果を分析した

が、苦情対応の実態を明らかにするには、顧客と接客担当者とのインターアクションを分析することが重要である。今後は接客業務の質的研究の分析も行い、トライアンギュレーションにより、日米の苦情対応の実態と相違点を更に解明し、日本の国際観光業における、より良い接客のための課題を検証したい。

## 謝辞

本研究の質問紙調査にご協力頂いた日本とアメリカの回答者の皆様に感謝申し上げます。また、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~H32年)の一部である。研究分担者の岩根久先生(大阪大学・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いた。

## 注

### <sup>1)</sup>日米の質問紙調査内容

(本研究で分析した質問。年齢、性別、苦情対応の経験の質問は省略。)

#### A. 日本人向け質問内容

(冒頭文)

あなたの接客経験に基づいて以下の苦情に関する質問に答えてください。このアンケートにおける苦情とは、通常の依頼や要望ではなく、提供した商品やサービスに対してお客さんが何らかの不満や不具合を感じ、申し出てきた場合を指します。尚、これらの質問は、特に表記がない限り、日本人客への苦情対応についての質問です。

Q 1. あなたの接客業務の経験は通算でどのくらいの長さですか? ○年○ヵ月という答え方で答えてください。

Q 2. 苦情対応を行っていた際のあなたの職場での地位は次のうちどれですか? もし、異なる地位の経験がある場合は、最も高いレベルに近い選択肢で答えてください。(例えば、二つ

の地位の経験があり、一つが“非管理職のスタッフ”、もう一つが“管理職”のレベルの場合、“管理職”を回答する。)

1. 非管理職のスタッフ
2. 管理職ではないが、ある程度判断を任された立場(リーダー、キャプテンなど)
3. 管理職(課長、マネジャー、部長、社長など) → 具体的な職位( )

Q 3. 苦情の中で、より頻繁に発生するのはどのような苦情ですか? 次の苦情の種類から多い順に3つまで答えてください。

1. 商品やサービスそのものの不具合(例: 不良品、サービス担当者の技能不足、注文とは異なった商品、飲食物への異物混入など)
2. 接客担当者の資質の問題(例: 言葉遣いや態度が失礼、身だしなみが整っていないなど)
3. 店内の環境の不具合(例: 設備、照明、空調についての不満、騒音、異臭などの問題)
4. 商品やサービスの提供方法・システムの不具合(例: 商品の品揃え・欠品、営業時間、アフターサービスなどについての苦情)
5. その他(具体的な例: )

Q 4. 苦情対応の際に重要なことは何ですか? 次の選択肢のうち、重要だと思ふ順番に3つまで答えてください。苦情は企業等(こちら側)に完全に責任がある場合とします。

1. お客さんから話(苦情の内容)をよく聞くこと
2. お客さんの気持ちに共感すること
3. 丁寧に謝罪をすること
4. 苦情が起こるに至った経緯や原因をお客さんに説明すること
5. 当該の苦情について今後の防止策を伝えること
6. お客さんが受けた損害を補償すること(代替商品の手配、クリー

ニング代・医療費の補償など)

7. 謝罪として金品（クーポン・割引券を含む）を提供すること

8. その他（具体的な例： ）

Q 5. 苦情対応は難しいと感じますか？ 次の選択肢から一つ選んで、その理由を答えてください。

1. 簡単
2. あまり難しくない
3. どちらとも言えない
4. 難しい
5. とても難しい

理由：

Q 6. あなたは、外国人客から苦情を受けたことはありますか？

1. ある
2. ない
3. 分からない

Q 7. 外国人客から苦情を受けたことがあると答えた人に質問します。外国人客と日本人客では苦情の対応方法を変えますか？（「外国語で応対する」など言葉での対応方法の変更は含まず、接客方法を指します。）次の選択肢から一つ選んで、その理由をお答えください。

1. 変える
2. 変えない
3. 分からない

理由：

Q 8. 外国人客から苦情を受けたことがあると答えた人に質問します。外国人客の苦情対応は、日本人客と比べて難しいと感じますか？ 次の選択肢から一つ選んで、その理由をお答えください。

1. 簡単
2. あまり難しくない
3. どちらとも言えない
4. 難しい
5. とても難しい

理由：

## B. アメリカ人向け質問内容

### Introduction

Please answer the following questions about complaints, based on your experience of dealing with customers. For the purposes of this survey, a “complaint” refers not to a regular request or desire but to an expression of dissatisfaction or an issue with a

product or service provided.

Please note that these questions refer to handling of complaints from American customers, unless otherwise stated.

Q 1. In total, how long have you had your customer-facing experience in your workplace(s)? Please reply in the format: X years, X months.

Q 2. Which of the following best describes your position in the workplace where you handled customer complaints? If you have held various positions, please select the highest position you held. For example, if you have experienced two positions, one at level 1 “Non-management staff,” and the other at level 3 “Management,” select level 3.

1. Non-management staff
2. Not management, but in a position of some responsibility (leader, captain, etc.)
3. Management (manager, chief executive, etc.) → Specific position ( )

Q 3. Among the complaints you have encountered, what types are the most frequent? Please give three types of complaints, in order from the most frequent.

1. Issue with a product or service itself (e.g. defective unit, lack of competency on the part of the service provider, supplied product different from order, foreign matter in food or beverage, etc.)
2. Personal issue with customer service agent (e.g. impolite use of language, improper attitude, poor hygiene, unprofessional personal appearance, etc.)
3. Issue with in-store environment (e.g. dissatisfaction with equipment, lighting or air-conditioning, noise or odor problems, etc.)

4. Issue with the way products or services are provided, or issue with systems (e.g. problem with the product/service menu or stockouts, business hours, after-sales service, etc.)

5. Other (Please specify: )

Q 4. What are the most effective ways to handle a complaint? Please give three strategies, in order from the most effective. Let us assume that full responsibility lies with the business (you).

1. Listening sincerely to the customer (the content of the complaint)
2. Empathizing with the customer's feelings
3. Apologizing politely
4. Explaining to the customer the background leading up to the complaint
5. Communicating how the issue prompting the complaint will be prevented in future
6. Compensating the customer for the loss (e.g. replacing the product, refunding the dry-cleaning fee or medical fee, etc.)
7. Apologizing with a gift (including coupons, discount cards)
8. Other (Please specify: )

Q 5. Do you find handling complaints to be difficult? Please select one of the following options, then give the reason for it.

1. Easy
2. Not very difficult
3. Can't say either way
4. Difficult
5. Very difficult

Reason for answer:

Q 6. Have you ever had a complaint from a foreign customer?

1. Yes
2. No
3. Don't know

Q 7. This question is for those who have had a complaint from a foreign customer. Do you handle the

complaint differently according to whether it is from a foreign customer or an American customer? (As this refers to the method of dealing with the customer, do not include the language of the response, such as "handled it in a foreign language.") Please select one of the following options, then give the reason for it.

1. Yes 2. No 3. Don't know  
Reason for answer:

Q 8. This question is for those who have had a complaint from a foreign customer. Do you find handling complaints from foreign customers more difficult than handling those from American customers? Please select one of the following options, then give the reason for it.

1. Easy 2. Not very difficult  
3. Can't say either way  
4. Difficult 5. Very difficult

Reason for answer:

<sup>2)</sup>示した有効回答数は最大値であり、質問によりこの値より少ない場合もある。

<sup>3)</sup> $\chi^2 = 114.56, df = 7, p < .01$

<sup>4)</sup> $p < .01$

<sup>5)</sup>5つの心理的難易度の選択肢を1.「簡単」と「あまり難しくない」、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( $\chi^2 = 14.604, df = 6, p < .05$ )。

<sup>6)</sup> $\chi^2 = 171.34, df = 8, p < .01$

<sup>7)</sup> $p < .01$

<sup>8)</sup>回答例は、全て回答者の回答をそのまま記載している。中には、文字のタイプミスもあるが(日本語は[ママ]、英語は[sic]で表示)、そういった回答は元の意味が明確なもののみ各カテ

グリーに分類している。

<sup>9)</sup>各カテゴリーの回答例の最後の数字は、その回答者がQ5(図7)の「苦情対応の心理的難易度」の質問で選んだ選択肢、すなわち、(1)簡単、(2)あまり難しくない、(3)どちらとも言えない、(4)難しい、(5)とても難しい、を示している。

<sup>10)</sup>Heine et al. (2001)は、日本人は北米人に比べて、自己の能力やスキルに批判的であるが、そのことは、自己の能力やスキルの向上のための動機付けになっていることを明らかにしている。

<sup>11)</sup>American Hotel & Lodging Educational Institute (2005)は、良いゲストサービスを提供するために次の6点を挙げている。即ち、1)Professional Appearance(清潔で整った身だしなみ)、2)Friendliness(顧客を歓迎する気持ちを示し、親しみの持てる応対をすること)、3)Courtesy(顧客を尊重している気持ちを表現し、礼儀正しく親切にすること)、4)Empathy(顧客の感情や問題を理解し、共感していることを示すこと)、5)Responsiveness(問題解決や顧客の期待に応えるために、直ちに行動にうつすこと)、6)Flexibility(顧客の要望に応えるため、柔軟に普段の業務に融通を効かせて対応すること)、である。

<sup>12)</sup> $p < .01$

<sup>13)</sup>日米両者の違いはカイ二乗検定で有意ではなかった。

<sup>14)</sup>注9)と同様に、各カテゴリーの回答例の最後の数字は、その回答者がQ8(図12)の質問で選んだ各選択肢、すなわち、(1)簡単、(2)あまり難しくない、(3)どちらとも言えない、(4)難しい、(5)とても難しい、を示している。

#### 参考文献

・ American Hotel & Lodging Educational Institute. (2005). *The spirit of hospitality featuring delivering quality guest service* [DVD].

・ Heine, S. J., Lehman, D. R., Ide, E., Leung, C., Kitayama, S., Takata, T., & Matsumoto, H. (2001). Divergent consequences of success and failure in Japan and north America: An investigation of self-improving motivations and malleable selves". *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (4), pp.599-615.

・ Iwai, C. (2017). Textbook development for ETP — Focusing on provision of hospitality through English communication. *THE JASEC BULLETIN* 24, 1, pp.55-64.

・ Brown, P., & Levinson, S. C. (1978, 1987). *Politeness: Some universals in language usage*. Cambridge: Cambridge University Press.

・ 森 真一 (2010) 『「お客様」がやかましい』 筑摩書房

・ 日本政府観光局 (JNTO) (2018) 「訪日外客数 (2017年12月および年間推計値)」 最終閲覧日2018年10月26日, [https://www.jnto.go.jp/jpn/news/press\\_releases/pdf/180116\\_monthly.pdf](https://www.jnto.go.jp/jpn/news/press_releases/pdf/180116_monthly.pdf)

・ 生命保険協会 (2018) 「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2018年10月26日, <http://www.seiho.or.jp/member/complaint/index.php#c0015>

【本稿は所定の査読制度による審査を経たものである。】