

0 0 4 トラブルは最大のチャンスである

[栗田康弘 / 2001.2.5]

都市銀行の両替窓口

一月中旬、アメリカに旅立つ間際の成田空港。手持ちのドルに多少の不安があったので、両替しておくことにした。出国階にある大手都市銀行 F の窓口。どうして日本では、たかが両替に名前と電話番号、乗る飛行機の便名まで必要なのだろうといつものように疑問に思いながらも、現金 100 ドルとトラベラーズ・チェック 300 ドルの両替を申し出た。ところが、「申し訳ございませんが、トラベラーズ・チェックは 500 ドルからしか両替できません」と言うのである。ここは怒らなくてはいけないと思った。誰も文句を言わなかったら、きっとこのまま何も変わらないだろうと思ったからだ。アメリカはカード社会。でもファーストフードとかチップみたいに現金で払うケースがたまにある。だから現金も多少は必要だが、かといってアメリカで 100 ドルを超える現金を持ち歩くのには抵抗がある。だから、トラベラーズ・チェックが少しだけ必要なのだ。「ここ成田でしょ。空港の両替所が両替できませんってどういうことですか。」「申し訳ございません」と担当者は頭を下げる。「別にあなたのせいだと言っているわけじゃないんです。お客がものすごく怒ってたと本部に伝えといていただけますか。」「必ず伝えさせていただきます」ともう一度頭を下げる担当者に、「お名前を教えてくださいませんか」と尋ねた。自分だったら本部に連絡なんてしないだろうなと思ったからだ。そうしたら、驚くべき答えが帰って来た。「どうして名前を言う必要があるんですか。」「ちゃんと本部に連絡して下さるかどうか、後から本部に確認するためです。彼は席を離れ、後ろにいた上司に何やら相談しに行った。どうやら事情を説明し、名乗っていいか聞いたようである。上司とともに席に戻ってきた彼は、ようやく名前を教えてくれた。

米カード会社の電話オペレーター

アメリカに住んでいた当時、クレジットカードの支払いは、毎月、小切手を送るのが一般的であった。これは、普通預金からの自動引落に慣れていた人間にとって、面倒くさいことこのうえない。ある月、ふと気づいたら支払期日を 5 日過ぎていた。慌てて送ったが、翌月の請求書には、しっかり Late Fee（支払遅延手数料）10 ドルが加算されていた。「たった 1 週間かそこら遅れたぐらいで 10 ドルも取るなよな！」と腹が立ち、カード会社に電話した。「Late Fee が 10 ドルも取られてたんですが、これは何？」と文句を言い始めたたん、
「では、Late Fee は取り消させていただきます。これまで一度もお支払いが遅

れたことがございませんので、今回は免除させていただきます」と言われてびっくりした。こちらのミスなのに、あっというまに、取り消してくれたのである。

電話を受けてくれた女性が別に上司に相談した気配はない。第一線のオペレーターが、それだけの権限を持っているのである。その権限が、離れかけていた顧客をつなぎとめることに役立った。

上司に許可をもらいに行った都市銀行の男性の胸には、名札がついていた。たまたま漢字が読めなかったから、名前を聞いたのである。実は、私も昔、外為の窓口で座って両替を受けつけていたことがある。だから、その担当者の気持ちはよくわかるし、きっと当時の自分なら同じような行動をしたかもしれない。彼を個人的に責める気はない。しかし、銀行を離れて、外から一顧客として眺めることができるようになると、名札をつけた接客担当者が自分の名を名乗ることに逡巡するような「権限」とカルチャーでは、サービス業としては成り立たないということもよくわかるようになる。第一線の担当者が対応を誤ると、見込み客を失うばかりでなく、こうやって、さまざまところで「悪口」を言われることにもつながっていくのだ。

顧客からのクレーム・顧客とのトラブルは二つの意味でビジネス・チャンスである。一つは、クレームやトラブルに対処するなかで、顧客の期待を上回ることができれば、単に顧客をつなぎとめることができるだけでなく、何もトラブルがなかったとき以上に、顧客はロイヤルティを感じてくれる。トラブルをきっかけに、私が一顧客として非常にロイヤルティを感じている企業の例を話そう。

モスバーガーの店員

モスバーガーというハンバーガーのチェーン店が、テイクアウトを電話で注文できるというサービスを導入している。ある日、電話をし、指定した時間に取りに行った。そして、家に持って帰ってきてから袋をあけたとき、注文したものが全部入っていないのに気がついた。「きっと取りに来いって言うんだらうな」と思いながら電話をすると、「住所をお教え下さい。すぐにお届けします」との返答。5分後には、「申し訳ございませんでした」と足りなかったものを店員が配達しに来た。しかも、お詫びとしてデザートのごまプリンが2つ余分に入っていた。別に電話で怒りをぶつけたわけではないのに、自分たちのミスをカバーするために、通常のサービスより一歩も二歩も踏み込んできたのには正直言ってびっくりした。

モスバーガーでは、また別の経験もしている。別の店で宅配サービスを頼んだときのことだ。やはり、注文したものが全部入っていないことに、配達の人が帰ってから気がついた。店に電話をした。「申し訳ございませんが、ただいま配達の者が出払っていて、次にお届けするには 30 分ぐらいかかります」という。「そんなの待ってたら、全部さめちゃうよ。」「全部作りなおしてお持ちします」。30 分後、申し訳なさそうな顔をした配達員が、注文したものをもう一度「全部」持って現れた。そして、お詫びのデザートもまた余分に入っていた。

今朝も会社の近くのモスバーガーに寄ってきた。開店時間前だというのに、もう店はあいていた。どうやら、開店前に何人が並んでいたの、いつもより早く店をあけたらしい。サービス業では当たり前のことかもしれないが、同じくサービス業であるはずの銀行で同じような光景を見ることはほとんどない。

他のハンバーガー・チェーンに比べて、モスバーガーの味も品揃えも好きだし、材料へのこだわりなど健康への気配りも気に入っている。しかし、それ以上に、本当に顧客のことを考えているなど感じられる顧客サービスを評価している。そして、自分自身がよく買っていくだけでなく、こうして、何かの機会があれば、宣伝して歩いている。もちろん、宣伝費など一切もらってもいいし、彼らは私がこういう話をしていることすら知らない。

両替、その後

帰国してしばらくして、上記都市銀行の本店に電話をした。顧客サービス監査部とかいう担当者に回され、丁寧に事情を聞いてくれた後、その銀行では、最初に顧客を担当した人間が責任をもつ体制になっているとのことで、空港の出張所長から電話させるという手配をしてくれた。翌日、所長から丁寧な連絡があった。窓口には、団体客を中心に多い日には 1200 人、少ない日でも 600 人ぐらいのお客さまが両替に来られる。出国の時間が迫っているときなど、窓口の長い列をどうさばいて、早く処理してさしあげるかがどうしても優先順位になる。そのため、どうしても置いておく商品の種類は限定せざるを得ない。そういう状況の中、米ドルのトラベラーズ・チェックは、現在 500 ドル単位でしか仕入れていない。過去にもお客さまの要望に基づいて、取り扱える通貨の種類を増やしたりさまざまな改善努力をしてきた。今回の要望も真摯に受け止め、実現できるかどうかはわからないが、4 月に向けて検討課題としたい。

確かに、丁寧に説明してくれた。彼らの事情はある程度理解できた。しかし、銀行への評価を回復するには至らなかった。トラベラーズ・チェックを作れなかったことだけを不満に思っているわけではないのに、そこに気づこうとはしなかったからだ。わざわざ申込

書に記入して列に並んで自分の順番が来るまで、「両替できない」という事実に気づかなかったこと（つまり、窓口のどこにも、何を売っていて何を売っていないかの表示がなかったこと）も不満だし、ではどこへ行けば、求める両替ができるかを教えようとしなかったことにも不満である。要望を真摯に受け止めた結果どうなったかを4月に連絡してくれるとは一言も言ってくれなかったし、名前を教えてくれた男性が、その日、本部に連絡したかどうか、結局、教えてはくれなかった。

でも、電話でそこまで文句を言う気にはなれなかった。「あなたがたが気づかないのなら、それでいい。それができている他の銀行を利用するだけ」だからだ。不満があっても何も言わずに取引をやめる。そういう顧客の方が圧倒的に多い。不満を言ってくれる顧客を大切にしなければ、商品やサービスの改善にはなかなかつながらない。それが、トラブルやクレームを大事にすべき、二つめのポイントである。