

苦情とクチコミの影響を数値で示す 「グッドマンの法則」を徹底解説

Customer Care Measurement and Consulting 社
バイス・チェアマン
ジョン・グッドマン氏



「グッドマンの法則」。これは、1970年代にジョン・グッドマン氏が所属していたTARP社が、ホワイトハウスからの委託によって実施した大規模な消費者調査に基づいて導き出した苦情対応とロイヤルティに関する結果を体系化したものだ。具体的には、企業に対して不満を持った消費者の多くは直接苦情を申し立てるのではなく、黙って競合他社に乗り換える、サービスや製品のトラブルに関する「負のクチコミ」は、好意的なクチコミよりも影響力が大きく新規顧客獲得を難しくする——といったことの影響を数値(金額)で示している。

すでに約30年が経過していながら、この法則はカスタマーサービス戦略において有効とされている。14日の基調講演は、その解説書ともいえるべき「Strategic Customer Service」の邦訳本、「グッドマンの法則に見る 苦情をCSに変える『戦略的カスタマーサービス』」の発刊を機に来日した同氏が登壇。会場は早々に満席となった。

苦情は積極的に受け付けるべし！ 問題解決が高めるロイヤルティ

「企業に届く苦情は氷山の一角。実際にはその数十倍から数百倍の顧客が不満を抱えており、競合他社に流出している」ということを数値で示すグッドマン氏。さらに、「苦情を申し出て、その対応に満足した顧客は、トラブルを体験せずに済んだ顧客よりも再購買率、他人へ推奨する可能性が高い」と具体的な金額を示しながら説明した。

例として「トラブルを体験した顧客を20万人と仮定し、そのうち1/4が苦情を申し立て、うち50%しか満足しなかったとすれば、実に4万6000人の顧客が離反する可能性があります」と計算式を示しながらレクチャーした。

グッドマン氏は、「こうした事態を防ぐには、まずはトラブルを未然に防ぐ手段を考えること。さらに苦情は消費者が容易に申し出られる環境を作ること。そして申し出てきた消費者に対する対応のパフォーマンスを向上することの3つのアプローチが必要です」と強調した。

苦情対応の手法に関しては、2013年に調査した結果をベースに、「(補償・賠償金など)お金で解決することは効果的ではありません。わかりやすい親身な説明など、情緒的な顧客対応や顧客

に対する啓もう、教育が有効」と指摘したうえで、品質の高いサービスによってクチコミの影響も有利に働くことを解説した。

最終的には、本イベント全体のテーマでもある「5年後のコンタクトセンター」に言及した。

「コンタクトセンターのマネジメントは、CCO (Chief Customer Officer) にならなければなりません。具体的な行動としては、社内コンサルタントとして社内改善と連携する必要があります」と、センター長をはじめとしたマネジメントが進むべき将来像を示唆した。

受講者からは、アンケートに「30年前の調査がベースとは思えないくらい臨場感と説得力があった」「CCOが実現できるかは別にして、目指すべき方向性は理解できた」などのコメントがあった。

「人間エラーはゼロにはできない！
追求すべきは「責任」ではなく「原因」

人間エラーはゼロにはできない！ 追求すべきは「責任」ではなく「原因」

ANAビジネスソリューション 営業本部 人材・研修事業部
主席部員
石井和宏氏



「人間エラーをゼロにすることはできません。まずはこの認識を踏まえてから対策をスタートすべき」と冒頭で強調した石井和宏氏。現在はANAビジネスソリューション 営業本部人材・研修事業部に所属する同氏は、全日本空輸で整備士、整備本部品質保証部長を経てANA長崎エンジニアリング社長、エアロテック社長を兼務するなど、整備専門会社における現場経営、総括業務に従事した経験を持つ。

事故が大参事を招くことも多い航空会社には、社会的責任として絶対的な安全が要求される。それを担う整備畑を歩んできた氏の言葉に、満席の会場は固唾を飲んで聞き入った。

「何を伝えたか」よりも 「何が伝わったか」が重要

石井氏は、「人間の行動プロセスのすべてでエラーは発生し得る」ことをクルマの運転を例に説明。錯覚や思い込み、記憶違いや判断ミス、操作ミスというエラーの原因を一つひとつ解説した。

とくに記憶については、「記憶には長時間、とどめておく長期記憶と、すぐに忘れてしまう短期記憶があります。しかし、長期記憶に

おいてすら、「記憶の変形」という落とし穴があるのです」と説明したうえで、駐車禁止のマークを事例に、会場に問いかける形で変形が起り得ることを実証した。

「変形した記憶をもとに、“確かこうだった”と思い込むとエラーが発生します。手順書などで確認を怠らないことが重要」(石井氏)

最も受講者の関心を集めたのが「ハインリッヒの法則」の説明だ。「重大な事故が1件発生した裏側には、軽微な事故は29件発生しており、そこまでいかない“ヒヤリとしてハッと”するレベルの案件は300件にも達している」というもので、石井氏は「エラーの要因は重大な事故もヒヤリハット案件も実は同じ。ヒヤリハットを“あやかった”と安堵するのではなく、その情報を全組織で活かす仕組みこそが人間エラーを減らすポイントです」と解説した。

人間エラーが発生すると、ミスをした個人への責任追及に終始してしまう傾向はある。石井氏は、「責任を追及するだけでは、報告も遅くなったりしにくくなるものです。結果、“エラーの連鎖”はなかなか止まりません。何よりも原因を突き止めることが重要」と強調したうえで、エラーの早期発

見手法である「エラートレランス」を推奨。これは「セルフモニター(自分で気づく)」「チームモニター(仲間が気づく)」「警報システム(強制的に気づかせる)」の3つからなる手法だ。

さらに、コールセンターのような労働集約型組織で発生しがちなコミュニケーションエラーについては、「何を伝えたかではなく、“何が伝わったか”という受け手を主体とした考え方を心がけたうえで、情報交換に関するルールを作りましょう」と指摘した。

受講者のアンケートには、「エラーをゼロにすることしか考えてなかった目からウロコが落ちた思いがします」といったコメントが目立った。人間エラー対策が欠かせないセンターマネジメント関係者が多かっただけに、大きなインパクトがあったようだ。