

<苦情処理の理論：F I A N A I プロセス 2024>

【苦情解決へのアプローチ手法】

苦情対応は、この「F I A N A I プロセス」の手順に基づいて行うことにより、効果的・効率的に行えます。適切な順序に基づいた対応は、多くの場合、より素早い問題解決と顧客満足の上につながります。（注：元白鳳大学教授 佐藤知恭氏著「顧客苦情処理の実務」（中央経済社1991）を参考資料にNACS消費者対応研究会が実務者の応対話法を加えたものである）

◆ F I A N A I プロセス

ステップ1：「第一印象（F i r s t I m p r e s s i o n）」



- ・お客様相談室の受付（メール・電話・応接）では、顔や声の表情が相手に与える印象に大きな要素となる。顔が見えない電話対応では、話す言葉の第一印象でお客様の反応は全く違う様になります。

ステップ2：「確認（I d e n t i f y）」



- ・問題の事実・本質の確認
会話を通して何が起きたのかを正確に聴き出す。この段階では、相談員は聴きに徹し、問題の事実・本質を正確に把握する。

ステップ3：「評価（A s s e s s）」



- ・問題の緊急性・重要性の評価・判断
顧客の立場で問題を適切に評価・判断するとともに、緊急性・重要性が高い問題に対しては早急な対応を実施する。

ステップ4：「話し合い（N e g o t i a t e）」



- ・問題解決のためのアプローチ
ステップ2で聴き出した問題の事実・本質について、ステップ3で評価・判断した結果を基に、解決策について話し合う。

ステップ5：「処置と行動（A c t i o n）」



- ・解決策に基づく適切な処置・行動
問題の経過や話し合いの結果など、苦情に対する正確な情報を担当部署へ伝達し、適切な処置・行動を実施する。これにより、問題の解決を図る。

ステップ6：「情報発信（I n f o r m）」

- ・情報の共有・活用
守秘義務を必要とする個人情報を除き、問題から得られた情報(顧客対応の問題点や商品の改善点など)を組織内部に発信し、情報を活用する。

苦情対応の最終目的は、問題解決過程においてお客様意識の中に再購入につながる顧客満足を醸成し、問題解決時にはより強い信頼関係を築くことと考えます。この「FIANAプロセス」は、効果的・効率的にこの目的を達成するための手段です。

ステップ1. <第一印象 (First Impression) >

お客様相談室での受付は主にメールや電話です。特に電話での応答の際は、顔の表情、動作がわからないので、声の表情が相手への印象に非常に大きな要素を占めることになります。

一方対応のポイントは「真実の瞬間」といわれるように、顧客と接触した一つ一つの機会に、顧客は対応者の印象を受け止めるといわれています。たとえば、お客様相談室で電話を受ける際は、相手に話す言葉の第一印象がよいか悪いかで、お客様の反応はまったく違う態様になってしまいます。対応者の電話での第一印象が重要であるゆえんです。

最初の対応はお客様の内容がクレームであるか、単なる問い合わせであるかわからないので、明るく、お客様の内容をきちんと受け止めますよという気持ちで電話に出ることが重要です。

多くの相談室では『お電話ありがとうございます。〇〇相談室の◇◇でございます。』というようにフレーズを決めているところもありますが、しかし同じフレーズを話しても、人の違いや、そのときの感情の違いで、受け止める印象が大きく違うことはよく経験することです。

まず、メールや電話を使ったお客様相談室での接客の際は、お客様のためにできるだけ対応することに集中することが必要となります。

ステップ2 : <確認 (Identify) >

問題の事実・本質を確認するためには、相手の話を真摯に聴くことにより事実を把握し、その内容を明確に理解した上で判断する必要があります。そのためには、相手の言葉遣い・態度に惑わされない辛抱強い対応が必要になります。

① 聴く

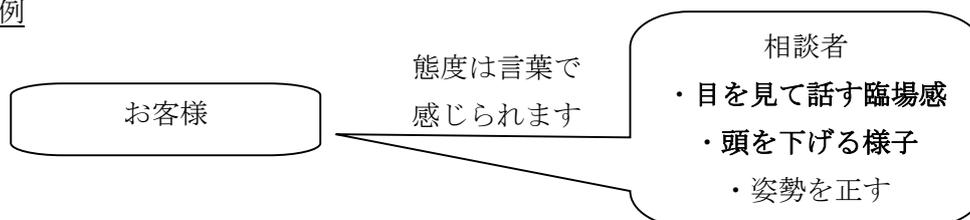
相手に十分に話をして頂かない限り、問題の事実・本質を正確に把握することはできません。そのために相談員は真摯な態度で話を聴き、相手の心を落ち着かせる必要があります。多くの場合、相手が落ち着くことによりはじめて問題の核心に触れることができ、また感情的な問題の8割はこの時点で解決します。

お客様から「あなたに聞いてもらえて良かった」「言ったらスッキリした」などの言葉を頂ければ、第一応対は成功と言えます。

◇ポイント<真摯な態度>

→お客様の言葉から感情が読み取れるように、相談員の態度は言葉を通じて相手に伝わります。電話対応でも真摯な態度で望むことが必要です。

対応例



※ 心と体の動きは連動するものです。本当にすまない気持ちがあれば、電話口でも自然と頭は下がります。相談員の真摯な姿勢が相手に伝えられるかが大きなポイントとなります。

◇ポイント<相づちのトーン>

→相手の怒りの度合に対応した適切な相づちのトーンは、こちらがしっかりと相手を受け止めていることを印象付けます。

対応例

感情的な激しい怒り ⇒ 低めに抑えたトーンによる相づちは、冷静に聞く姿勢を相手に示し、信頼感を与えることで話しやすい雰囲気を作る

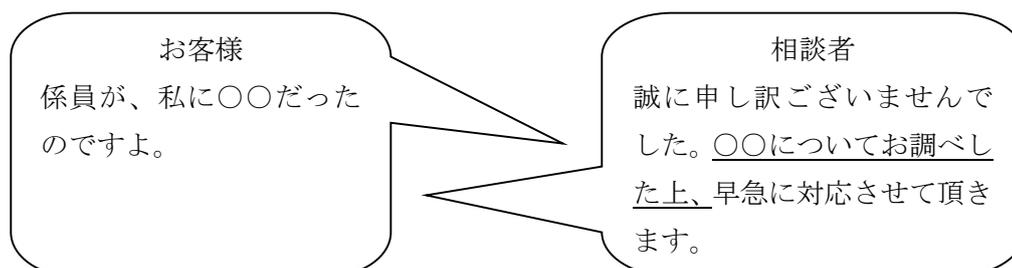
冷静な内なる怒り ⇒ 明瞭なしっかりした返答による相づちは、問題に対して逃げない姿勢を示すことで、相手に信頼感を与える

※ 「ハイ！」と言う受け方も一本調子にならず、相手に合わせて様々に変化させる必要があります。

◇ポイント<「申し訳ございませんでした」の一言>

→「申し訳ございませんでした」の一言は、相手に不快な思いをかけた事実に対するお詫びとして常に添えるべきです。お詫びの言葉により、こちらの非や責任を認めたことには繋がりません。

対応例



※ 問題点のお詫びと取られないように注意して下さい。上記の場合でも「〇〇ですか。誠に申し訳ございませんでした」と、問題点がお詫びの言葉の前に置かれると、問題点のお詫びと取られる可能性があります。きちんと調査してお答えしますと受けておきます。

又は、「ご心配（ご不安）をおかけしました。申し訳ございません。」と受けておきます。

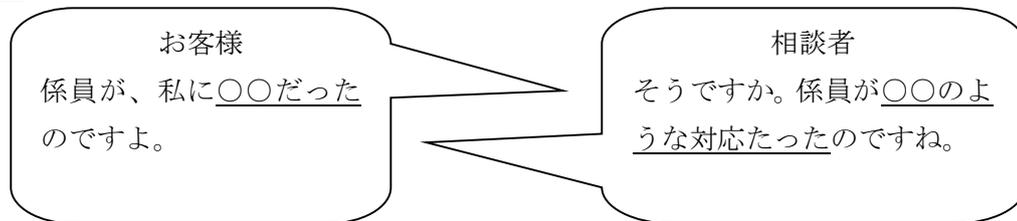
②理解

問題を正確に理解するためには、まず「①聴く」対応によりに事実を詳細に把握し、その把握した事実を基に、問題の本質について理解を進める必要があります。問題点を正確に理解できなければ、適切な対応が取れないため問題の解決も図れません。

◇ポイント＜繰り返しの相づち＞

→会話のながれをつかんだ「繰り返しの相づち(相手の言葉をそのまま復唱する)」は、問題の事実確認と相手の感情を落ち着かせる効果があります。相づちによる言葉の復唱は、相手に対してこちらが問題点を理解していることを伝えることにより、共感的な感情を芽生えさせます。

対応例

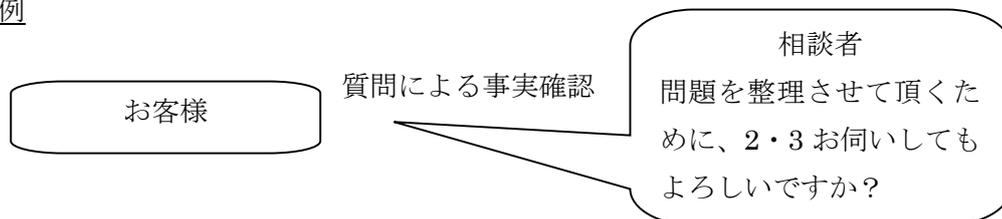


※ 言葉「〇〇」を復唱することにより、〇〇であった事実の確認を行い、また〇〇であったことに対して理解を示していることを伝える。

◇ポイント＜質問による確認＞

→お客様の話された内容について、事実や意思の確認のため、また問題の核心だと思われた点などについて確認するために、質問することは効果的な方法です。しかし、不明な点の確認については注意が必要です。間違った質問は、真剣に話を聞いていなかったと取られかねません。問題の要点を整理し、会話の中で信頼関係が出来た上で質問することが大切です。

対応例



※ 中途半端な事実把握では、ポイントをはずした対応となり、後々の大きなトラブルに繋がります。不明な点、曖昧な点についてはお客様に必ず確認して下さい。

③耐える（辛抱強く相手の話に耳を傾ける）

問題の事実・本質を正確に把握するためには、1～2 時間の対応が必要になることもあります。辛抱強く聴き続けることが、問題解決の一番の近道であることを理解して下さい。

◇ポイント＜注意すべき対応＞

→相手の話を遮る言葉（「しかし」「ですから・・・」「ようは・・・」など）を使用しない
→相手の会話中にこちらの言葉をかぶせない。必ず相手が話し終わってから、話し始めること。

※ このような対応は、こちらに聴く意思がないとの印象を相手に与えてしまい、会話の進展が中断してしまうため速やかな解決には繋がらない。

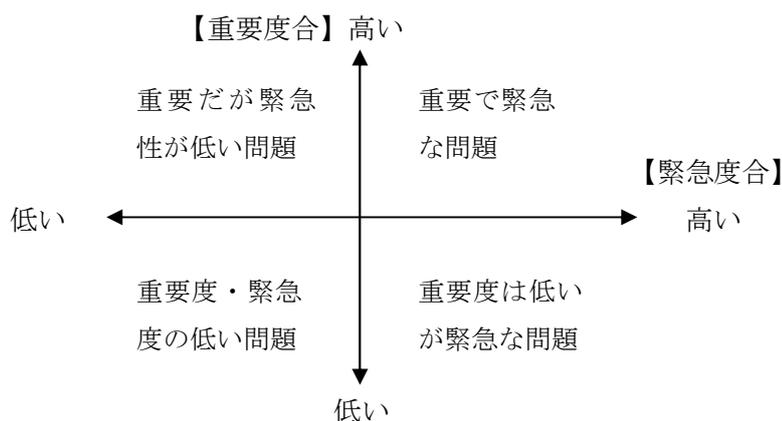
ステップ3：＜評価 (Assess)＞

ステップ2での確認に基づき、問題の評価を行います。問題はその重要度と緊急度を加味した上で評価を行い、相手の態度などに惑わされないように注意するとともに、お客様の申し出ている問題点と、求めている救済点を確認し、ポイントが外れないような注意が必要となります。

①重要度・緊急度

問題の評価は、人体への影響や企業への影響度などに対する重要度と、食中毒や拡散性などに対する緊急度で評価することが望ましいと考えます。

◇ポイント＜評価チャート＞



→申し立て者の問題の深刻さの度合いを感じ取る（評価・査定する）ことで、次への行動への時間的な余裕も異なってくる。

※全ての問題は、その当事者にとって重要な問題です。評価は必要ですが、一つひとつの問題に対し、真摯に取り組む姿勢を失ってはいけません。

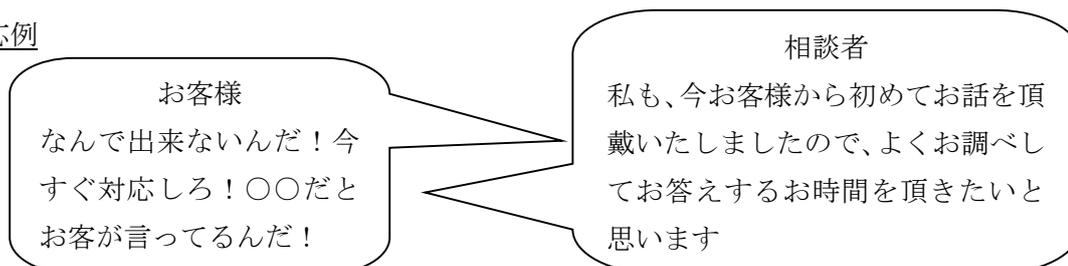
②適切な判断

様々な態度による申し出に対して、その態度に惑わされることの無い対応が必要になります。がなり立てる強硬な態度や、冷静で友好的な態度に惑わされること無く、適切な評価をして下さい。態度により評価が変わることは、企業としての信用失墜に繋がります。

◇ポイント＜中立的な姿勢＞

→お客様の態度は千差万別で、またその時々で変化します。相談員は、常に提起された問題に対し、相手の態度に惑わされず中立的な立場で話を伺う必要があります。

対応例



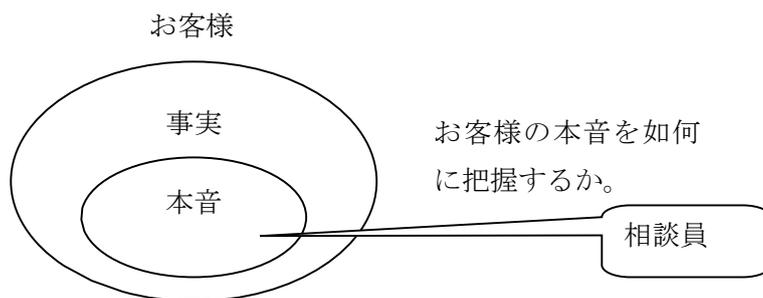
※ 強硬な申し入れに惑わされたり、柔和な申し入れを軽く見ないように注意が必要です。

③本質の確認

お客様が何を求め(救済要求)、また問題をどのように考えているか、事実の内側に秘められたお客様の本音(本質)と問題点を整理することにより、相談員は正確に把握することが望めます。それにより、お客様への的確な回答や2次的対応が図れます。

◇ポイント<本質の確認>

お客様が実際には何を望んでいるか、また暗に意図するニュアンスから受け取れる要求は何かなど、相談者による本質の把握が、後の問題解決を大きく左右する場合があります。



※本質(本音)を把握していないと、的外れな回答や対応になってしまいます。

(問われた内容、要求された点など箇条書きにまとめ、優先順位、重要度・緊急度に分けて問題を時系列に整理することをおすすめします。)

ステップ4 : 話し合い< (Negotiate) >

これまでの問題の確認と評価に基づき、お客様との話し合いにより解決策を検討する。この段階では、対応を担当部署に引き継ぐ場合があるため、問題の事実・本質、その評価や会話のニュアンスなどを正確に引き継ぐことが重要となります。(誤ったニュアンスの引継ぎは、結果として顧客が求めるものと180度違ってしまうケースも生じる。)

① 対応範囲の設定

お客様と話し合う前に、こちらのできる事とできない事を明確にして臨む必要があります。特に、お客様の申し出に対しノーの返答をする場合には、第三のサジェスション(関係部署との)などを検討しておくことも必要です。また、話し合いでは、約束事や対応の境界線での曖昧さを残さない表現を用いることが大切です。

必要に応じて、事前に法的責任の有無を確認し、さらには、法的責任がない場合の道義的な対応範囲についても充分検討を加える必要があります。



② これまでの取引関係の把握

基本的には、同一問題に対しては、誰に対しても同一の対応をすることが、企業の信用に繋がると考えます。どの問題に対しても公正・適切に対応することが必要ですが、相手の関係を把握した対応はより問題を効率的に解決します。

◇ポイント<関係の判断>

- ・申し立て者の要求は何か
- ・当事者双方の落ち度はどこか
- ・申し立て者と長い取引関係はあるか
- ・今後ロイヤルカスタマーになる可能性はあるか、逆に非好意的な口コミの可能性はないか

※多くのお客様は善意の方であり、悪意ある方は一部でしかありませんが、上記の項目に照らした判断が事前になされる必要がある。

③ 毅然とした対応

攻撃的、感情的な口調にならないよう、感情を抑えて冷静に毅然と対応する必要があります。攻撃的・感情的な口調は怒りの増幅を招くだけです。感情的な会話を断ち切るのは、相談員自らしかいません。相談員が感情的になれば、問題の解決は図れません。

例) 理不尽なご要望への対応の参考例として

→「お客様のおっしゃっている誠意とは、具体的にどのようなことでしょうか？」

「〇〇については、当社としては致しかねます。(出来ません。)・・・」 など

④ 交渉

交渉は、I（確認）、A（評価）で確認した問題・苦情の本質に対して行っていく必要があります。時として、本筋から離れた交渉に無駄な時間を費やすことがあるので注意が必要です。また交渉は、一つ一つ合意した点をお互いに明確にしながら進めるべきでしょう。（企業（組織）側は複数名で対応することが望まれます。）

⑤ 対応記録

対応記録は、誰が見ても分かるように時系列に文書化して整理します。これを基に問題の争点を明確にするとともに、事後での発言の有無による紛争防止に活用します。又訴訟の際には、応対者としての申述書の基礎資料となります。

ステップ5：<処置と行動(Action)>

話し合いが合意に達したことで、仕事が終わったわけではありません。ステップ4の段階で担当者に引き継いでいる場合は、その後の経過措置の確認。この段階で担当者へ引き継ぐ場合は、問題に関する正確な情報と、合意に達した解決策を適切に引き継ぎ者へ伝達する必要があります。担当者への不十分な連絡により、折角合意に達したお客様とのCS(顧客満足)の結果が異なることの無いよう注意が必要です。

① 相談員の姿勢

自分は相談窓口であり受けた問題を取り次いで担当部署へ引き継ぐだけ、との丸投げの姿勢ではお客様、また社内からの信頼は得られません。最後まで自分で解決するつもりで、引き継いだ問題に対しても経過報告を担当部署から確認していく必要があります。

② 途中経過の報告

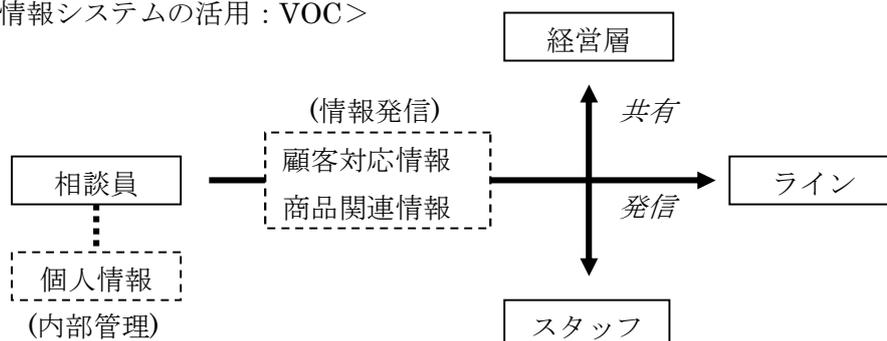
検査や調査の必要な問題については、適宜お客様のご要望に従い、途中経過を報告し確認しながら、問題に対する取り組み姿勢を示すことが相互信頼を築きます。

ステップ6 <情報発信(Inform)>

問題解決に至った内容を社内に発信する。守秘義務を必要とする個人情報を除き、問題から得られた情報(顧客対応の問題点や商品の改善点など)を組織内部に発信し情報を共有、活用する。顧客対応の手順、問題解決の手法、改善を要望された商品などについて、組織だって生かしていく体制が、類似の苦情を未然に防いだり、事例として他の問題に援用できるなど、ひいては企業として顧客満足を高める上で最も重要になります。

◇ポイント<情報発信>

<顧客情報システムの活用：VOC>



※ 組織だった情報活用が、顧客満足を高めます。