

【 販売の極意 】

～心理カウンセリング技法を大衆のために～ [下巻]



Hashimoto.biz カウンセリングルーム

代表 ハシモト マサトシ

〇ごあいさつ

ようやく下巻の発売にこぎつけました。手にとっていただき幸いです。

さて、上巻では基本的な考え方や、それを具体化するための考え方、捉え方を中心にお話ししました。下巻では著者が実際にどういうことをしていたかを具体的に紹介していこうと思います。上巻で説明されている考え方がどのように生きるのかが下巻でわかるでしょう。また、上巻と同じですが、この下巻もスキル本ではありません。マネすればいいというものではありません。「模倣」という観点からいけば、「マネ」にも一理ありますが、「あなたがこれを読んで考え付いたこと」や「やってみたくなったこと」、つまりひらめきが最も重要です。そういったことの実践ができていれば「マネ」してみるのもひとつです。「マネしてみたときに感じたこと、ひらめいたこと」これが最も「いい結果」を導きだしてくれます。上巻で紹介された「プラス・スパイラル」を起こすのに「自信を持つ」ということはとてもいい要素になります。自分で考え、感じ、それを実践し、その結果を自分で受け取るというプロセスがいつの間にか「自信」になっていくはずですよ。

下巻では「著者の習慣」だけでなく、「クレーム」「新人教育」「失敗するパターン」を紹介しています。

では早速下巻の話しを始めましょう！

- 目次 -

Ⅳ クレーム対応 (P.5)

- クレームはチャンスでしかない
- ⇒クレームをつけてくる人の心境を知りましょう。
- ⇒対応の「うまい人」と「下手な人」の違い
- ⇒「ラポール」を形成する。
- ⇒うまいクレーム対応の仕方
- ⇒クレームをチャンスに変える

Ⅴ 著者の習慣 (P.22)

- メモ帳を持ちましょう
- ⇒メモ帳は目的別に分類して携帯する
- ⇒メモ帳の使い方が下手な人
- ⇒後からまとめようはまとまらない
- ⇒誰にでも起こる「計画倒れ」
- ⇒報告書は「苦情申告書」ではない
- ⇒営業のつつき方
- ⇒△の報告事項もとても大切
- ⇒まとめ

Ⅵ 新人の育て方 (P.86)

- 何を与えるとうまくいくでしょうか？
- ⇒はじめは厳しい方がいい？
- ⇒「言葉」と「しぐさ」のツールを与える
- ⇒「楽しみ方」を教える
- ⇒とにかくほめる
- ⇒「あまりやらなくていい」という前提

Ⅷ こんなやり方は失敗する (P.117)

⇒気持ちを中心に動かないと失敗する

⇒助け合わないと失敗する

⇒営業がやりすぎると販売員が迷惑

Ⅷ まとめ (P.127)

有名な競馬騎手の名言：馬を「コントロール」するのではなく、
「こっちに行った方がいいと思うよ」という感覚

IV クレーム対応

○ クレームはチャンスでしかない

⇒クレームをつけてくる人の心境を知りましょう。

クレーム対応のうまい人、下手な人ってあるものですね。

更に掘り下げると

「本人はうまいと思っても、周囲からは問題ありと思われる人」と

「本人は自信がないと思っても、周囲からは適していると思われる人」がいます。

クレームというのはひとつのチャンスでしかないわけですが、

「クレーム」と「クレーム対応」が人の心理を含めて考えたとき、

どんな意味を持っているのかを理解しておきましょう。

これらはクレーム対応のうまい人と下手な人、

本人と周囲の評価の違いからわかってきます。

「クレーム」とは何なのでしょう？

「文句」とか「苦情」だと捉えている方がほとんどでしょうね。

この時点ですでに「クレームは嫌なもの」ですね。

対応する以前にストレスがかかった状態で受けることになります。

ストレスのかかっている状態において人はあまりポジティブな結果を

導き出す行動ができないものです。

ストレスのたまった状態では、「余裕」を持った行動はなかなかできないものです。

「クレーム」は果たして本当はどんなものなのでしょう？

「苦情」であることには変わりありませんね。

では「苦情」とはなぜ起こるのでしょうか？掘り下げていきましょう。

「クレーム」を受けたとき、クレームを言っている側の状態は様々です。
「怒り狂っている」「頭にきている」「冷静に対応を聞かれる」など様々ですね。
クレーム対応をしたことがある方でしたら、だいたい想像がつくことでしょう。

簡単に言ってしまうとこれらは感情の状態は様々であれ
「対応を要求している」わけです。
「そちらに非があるのだから助けてください」
と強く言っているわけです。

ここまで噛み砕いてきただけでも、少し印象が違いますね。
「苦情」とは「助け」を「要求」しているということなのです。

つまりクレームとは、噛み砕ききると「助けて欲しい！」

と叫んでいるということなのです。

いわゆる「クレマー」と呼ばれてしまう人たちは、
この「助けて！」の表現が下手な人たちなんですね。

どうでしょうか？「クレーム＝嫌なもの」でしょうか？
「クレーム＝ご購入いただいたお客様のヘルプ」だと捉えた場合、
クレームの印象はどうですか？

「助けて欲しいのですが」と頼られるとどういう心境になりますか？
販売や接客などのサービス業が得意な人は基本的に「献身的」な人が多いです。
けれど「クレーム」というのは、販売した側をバッシングしているような
印象がありますし、そういった意図を持ってクレームを入れているお客様もいるわけです。
いくら献身的であっても批判されるのは嫌なものですね。

特に献身的な人は平謝りしてしまったりします。
そして慌てふためいてしまいます。
それはお客様の怒りに油を注いでしまう結果につながることもあるわけですね。
そこであせって対応でミスを重ねたりしたら、もう信用問題ですね。

正確な作業や他者を満足させるための思いやりのこもった

仕事というのは「余裕」なくしてできません。

「クレーム」が来たときに「嫌なものが来た」ではなく
「お客様が助けを求めて来た」と捉えると、
そのときの心境はどうですか？

「嫌なものが来た」ではいいところ「どう解決しようか」という思考に
入りやすいでしょう。
では「お客様が助けを求めて来た」と捉えるとどうでしょうか？
「どうすれば助けてあげられるだろうか？」
というふうになりませんか？

「嫌なものを解消する」ではマイナスからプラスマイナスゼロへ
戻すためのアプローチです。

それに対して「助けてあげる」というアプローチは
問題が起きているその時点をゼロとして、
プラスへ向かうアプローチになるわけです。

クレームを受ける側としての心境が大きく違いますね。
少しでも余裕を持つことができるのではないのでしょうか。

これで、まずは「クレーム」を「チャンス」に変えるための第一段階をクリアです。
「クレーム対応」には絶対的に「余裕」が必要なのを覚えておきましょう。

⇒対応の「うまい人」と「下手な人」の違い

では、次に「クレーム」を「チャンスに変える」ための段階へ進みましょう。
これはクレーム対応の「うまい人」と「下手な人」を見ていくとよくわかります。

クレーム対応のうまい人と下手な人は何が違うのでしょうか？

上巻で出てきた理論を利用すれば答えは簡単ですね。

「聴く」ことができているかどうかです。

「うまい人」と「下手な人」で大きな違いは、
お客様の「言い分」と共に「言いたい事」を捉えられているかどうかです。
結果を見れば一目瞭然ですね。

「うまい人」はお客様が満足し、更にお礼まで言われるところまでいきます。

それに対して「下手な人」は泥沼化したり、
怒ったまま「もういい！」と言われて二度と来て頂けないか、
返品されて終わりというパターンですね。

この差はなんなのでしょうね？

先にクレーム対応の下手な人を見ていきましょう。

クレーム対応の下手な人は2種類います。

「本人が苦手意識を持っている下手な人」

「本人が下手なことを自覚していない下手な人」

前者は改善の余地がありますが、後者はかなり手ごわいです。

クレーム対応が下手だからうまくいかないのに、

最悪のパターンだと「相手が悪い」とか

「クレーマーは相手にする必要がない」と思っていたりします。

「クレーム」が「お客様のヘルプ」だということは全く考えてもいないことでしょう。
もしそれを知ってもなお、同じことをしているとしたら相当余裕のない人なのでしょう。

この2種類のクレーム対応が下手な人には共通点があります。

先ほど出てきたように、「クレーム」に対して、
どのように向き合うかがポイントです。
クレームを「解消」するのか「助けてあげる」のか、
ここが大きな分岐点です。

たいてい、クレーム対応がうまくいかない人がしていることを見ていると、
なぜうまくいかないかがよく分かります。

上巻をお読みの方でしたらすぐ分かるかもしれませんが、
クレーム対応が下手な人はあまりお客様の話を聴けていないことが多いです。

どちらかという「説得」に近いことをしがちなんですね。

といっても、何も聞いていないわけではありません。
少しだけ聞いているわけです。
そして、その「少しだけ」聞いただけで
「わかったような気になり、説明を始める」わけです。

商品に対する質問や、問い合わせ、クレームといったものを何回か受けていると、
ある程度のパターンが見えてきてしまうものです。

そこに、同じ様な問い合わせが来ると、「あ、あれか」とひらめいてしまうんですね。
そして、お客様が問い合わせを最後まで話しきる前に「説明」を始めてしまうんですね。

それがうまくかみ合えば、お客様からの印象は
「できる販売員」と思われるかもしれませんね。
しかし、ここには大きな落とし穴があることを知っておかなければなりません。

お客様がクレームの問い合わせを入れてきた際、
すべてを話しきる前に説明を始めるということはどういうことになるでしょうか？

「ここをこうすれば大丈夫ですよ」

一見、それでホッとしそうですね。
しかし、気を付けましょう。
それでうまくいかなかったときはどうなるのでしょうか？

クレームを入れている時点で、お客様はすでにある程度「イライラ」しています。
そこで「これでうまくいく☆」と一瞬思ったのに、
うまくいかなかったらどうなるのでしょうか？

2度ぐっかりさせられるわけです。

こうして小さかったクレームは拡大します。

この一連の流れはどういうことだったのでしょか？

・話を最後まで聞かない

→お客様のクレームというのは、「事態を解消して欲しい」だけではありません。
「イライラしたぞ！」や「どうなってんだ!？」という不安を伝えたいという
気持ちもあるわけです。
⇒お客様の「言いたいこと」「伝えたいこと」をキャッチできておらず、お客様は
モヤモヤしたままになります。

・「こうすれば大丈夫です」と伝える

→クレーム対応側としては「解消案の説明している」という意識ですが、
やっていることは「説得」と「指示」です。
⇒うまくいかなかったとき「お前に言われた通りやってやったのにうまくいかな
かったぞ！この時間のムダをどうしてくれんだ!？」になりますね。
お客様からすれば「指示された」＝「動かされた」なわけです。

・「うまくいくと思ったのにダメだった」

→ホッとしたと思ったらまたダメだったので、気分はマイナスからプラスに浮き上がるものの、またマイナスに突き落されます。ショック倍増です。

クレームを受け、話を聞いていると、

お客様の「捉え方」や「考え方」「知識のなさ」などが見えてきてしまうことがありますね。

「あ、これが足りない」「あ、勘違いしている」などです。

これに対して「教えたい」「こうすれば解消する」という想いは出てきて当然のものです。

しかし、お客様の話を聞いた直後にそれをするのは「説得」になってしまうのです。

「説得」というのは一見耳触りのいい言葉に感じるかもしれませんが。

しかし、「説得」で行われていることをよく把握しておきましょう。

「説得」とは「ここはこうなんですよ」「これってこういうことなんですよ」

「こう考えられませんか？」というフレーズを使いますね。

一見やさしいフレーズです。

しかし、これを極端にひっくり返してみましよう。

「ここはこうなんですよ」や「これってこういうことなんですよ」と言うことは、

極端な話、「この問題はあなたの勘違いや無知で起こったのです」

と言っているのと同じことなのです。

声のトーンやスピード、クレームを言っている人がもっている声の好き嫌い、

言葉の好き嫌いで、いくら丁寧に話したとしてもこうなることがあるわけです。

また、「こう考えられませんか？」というのも同じです。これはもっとひどいです。

「あなたの考え方が間違っていますよ」と言っているのと同じなわけです。

お客様がなかなか納得してくれないのも当然ですね。

これらは意識的に感じているわけではありません。

「なんだか感じ悪いな」と思っているくらいがほとんどです。
よほど腰の低い方だったり、購入する際の接客が良くなければ、
このようなやり方ではうまくいきませんね。

逆に、こういったやり方でうまくいったとしても、
それは購入の際の接客が良かったことに依存していると言えます。

⇒「ラポール」を形成する。

次に紹介したい心理カウンセリングの理論は「ラポール」です。

「ラポール」とは簡単に言えば「信頼関係」です。
サービスを提供する側から受ける側への信頼と、
受ける側から提供する側への信頼を合わせて「ラポール」と言います。

「商売は信用第一！」とよく言いますが、本当にそうですね。
クレームに関して言うならば、接客が良いと購入後にトラブルがあっても
「クレーム」ではなく「お問い合わせ」という状態で連絡が来るんですね。

「ラポール形成」のために「話を聴く接客」が効果的なのです。

お客様側としては「話を聞いてもらえる」ということで安心感が湧きます。
なので、トラブルがあった際も「あの人なら対応してもらえる」という
安心感があるので、イライラせずに問い合わせができるのです。

クレームはチャンスかピンチのどちらかにしかありません。

対応さえうまくければ、チャンスにしかならないわけです。
実際、著者はクレームを受けた際に、ほとんどのケースでお客様が満足され、
「ありがとう」と言われていました。

また、クレームをきっかけに「単価アップ」や「ひっくり返し」をし、最終的にお客様の満足とともに、売上アップにもつなげていました。では、次に模範的なクレーム対応を見ていきましょう。

⇒うまいクレーム対応の仕方

クレーム対応が下手な人と同じように、クレーム対応のうまい人も2種類いますね。

「意識的にうまいクレーム対応をしている人」

「自分では苦手だと思っているけれど、よく対応できている人」

どちらも結果的には同じことをしています。ですからクレーム対応ができるんですね。ただ一般的に「クレーム対応」はマイナスからプラスマイナスゼロへもっていくアプローチだと捉えられているでしょう。

ここでは、「クレーム対応はチャンス」ですので、マイナスからゼロではなく、マイナスからプラス＝「お客様の満足」までもっていくことを目標にします。

さて、クレーム対応のうまい人はどんなことをしているのでしょうか？

何をするにもまず始めに必要なのは「聴く」ことです。

しかし、ここではもう一歩進みましょう。

「お客様の感情の流れに添う」

クレーム対応の際にこれができると、驚くほどお客様は落ち着きを取り戻します。

少し難しいかもしれませんがね。

言葉で「感情に添う」と聞けばなんとなくイメージはできそうですが、

実際に行動する際にどうすればいいかは、なかなか想像がつかないのではないのでしょうか。

なかなか教える側としても難しいのですが、端的に表現すると

「何が起こり、その起こったことをどう感じたのかを知る」

これを念頭に置きながら話を聞くわけです。

それをできるだけ形を変えず、

できるだけお客様が使った言葉を使って「確認」してあげます。

「〇〇しようとして、〇〇をしたのだけれど、〇〇なんですね。」

このように、お客様がクレーム内容を話しきってから伝え返してあげます。

できるだけお客様が使った言葉をそのまま使しましょう。

まずは受け取る作業をすることが必要です。

お客様の「言い分」と同時に「言いたいこと」を受け取るわけです。

まず「理解してもらえた」という実感で心が落ち着きます。

これをせずに、即どうすればいいかの話を切り出すと、

話をこじらすことになりやすいです。

落ち着かないまま次の話が出てくるということは、

落ち着かない状態で新しい情報を吸収しなければならないですね。

新しく入ってくる情報も整理がつかず、極端なポイントのみ、

しかも正確な解釈がないまま残ってしまいます。

このタイミングでお客様に「わかった！」といて電話を切られたり、

帰られると、大抵クレームは拡大します。

「言われた通りやったのにうまくいかなかったぞ！」

こんな電話がかかってくるでしょう。

「確認する」「伝え返す」という作業は、こちらが確認するという作業にもなりますが、話している側は伝え返されることで、話している側の中でも再確認されるわけです。

話している側はクレームの場合、大抵慌てています。
当然言いたいことを整理できないまま話していますので、それを整理するということになるわけです。

「確認」「伝え返し」の際に感情への同意を添える。

「〇〇で〇〇をしようとして、〇〇をしたけど、〇〇だったわけですね。
それはイライラ（感情）してしまいますよね。本当に申し訳ございませんでした。」

こんな感じです。感情の部分をしっかり聞いているかがポイントですので、クレームのお問い合わせを受けている際にしっかりと拾えているかがポイントです。

感情の伝え返しはお客様が感情をハッキリと言葉にしたときだけ使うのがいいでしょう。
お客様が何も感情を表現する言葉を使わなかった場合は
「それは大変でしたよね、ご迷惑をおかけしました」などのように、少し広い範囲を指すような言葉を使います。

これをすると、お客様の「伝わった感」や「理解してもらえた感」はより上がるでしょう。
受ける側としても対応しやすくなります。

実はこのプロセスで「マイナス→プラスマイナスゼロ」まで
すでに進んでいます。

クレーム対応というと、お客様が話す内容を聞いて、それに対する対策でクレームを解消しようとするのがほとんどのパターンです。
それでミスやお客様の不満を「取り返そう」としているんですね。

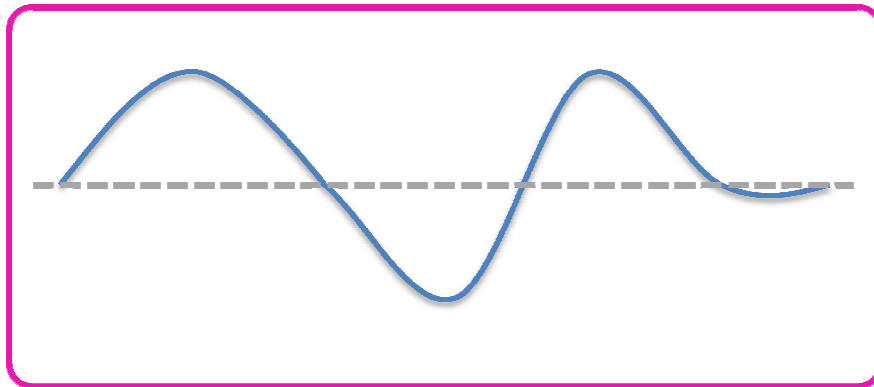
とすると、できることが「マイナス→プラスマイナスゼロ」までになりますね。

せっかく何かを買っていただいたのに、それで充実するのではなく、逆に不満を起こしてしまっは申し訳ないですよ。最終的には「満足」してもらえたら、売った側も気分がいいものですね。

では、どうすればクレームを「プラス」までもっていけるのでしょうか。次に「流れ」を理解しておきましょう。

人の感情は常にアップダウンを繰り返しています。外見は落ち着いているように見えても、感情は内面で動いています。

お客様のクレームは様々な心理状態でやってきますが、お客様の心理状態が下記の図のどの位置にいるのかをイメージしながら話を聞くことで「受け取る姿勢」が自然と出来上がります。



心理状態が点線付近だと落ち着いているとして、大きく上がって離れるときと、大きく下がって離れるときがあります。興奮している状態と落ち込んでいる状態があるということがわかりますね。

まず話を「聴いて」どういう状況なのかと、どんな心理状態なのかを把握しましょう。「解決」するためには「理解」することが必要です。とにかくお客様の話を最後まで聴ききることです。

状況と状態を同時に「理解しようとする姿勢」が興奮しているお客様を落ち着かせますし、落ち込んでいたお客様に希望を与えます。

心理状態が落ち着いてから「確認」を始めるのがいいでしょう。
この作業で、お客様が「トラブル」に対して
どのように対応すればいいのかを知るための心の準備をさせてあげます。

いきなり「対処法」を伝授されても頭に入らないものです。

クレームの中には「いいから、さっさとどうすればいいかだけ言ってくれ！」
というような勢いを持っているお客様もいらっしゃいます。

そういうときは、対処法のさわりをいくつか話してから、
状況について質問しましょう。

お客様が「対処法をすぐ知りたい！」という勢いですから、その欲求に極力添うのです。
ただし、すぐに電話を切られないように気をつけましょう。

「二度手間にならないように、確認させていただけますか？」
「状況をもう少し詳しく伺いたいのですが」

など、お客様に対応していただけるような、
お客様の話に「差し込み」ができるようなセリフをいくつか持っておくといいでしょう。
「慌てた方が時間をとる」ということは、落ち着けば気が付くものです。

さて、クレーム対応とはどんなことをするのでしょうか？

「クレーム=嫌なもの」だった場合の目的は「解消」ですよね。

しかし、それではうまくいくものも、うまくいかなくなりますね。

「クレーム=お客様のヘルプ」だった場合の目的は「手助け」です。

ということは「クレーム対応=手助け」なわけです。
つまりクレーム対応というのは「お客様のため」に行う「手助け」なわけです。
どういふことでしょうか？掘り下げてみましょう。

「解消」の場合の主語は誰でしょう？
「嫌なものを解消したい」のは誰でしょう？
クレーム対応に当たっている人ですよ。

ということは「クレーム対応＝対応している人のための行動」なわけですね。
これではうまくいかないわけです。

クレーム対応の際に、トラブル解消方法を説明するのは当たり前ですが、
これでは説明する目的が「販売員のため」なわけです。
「お客様のため」ではなく、「自分が楽になるため」ということですね。

極端な話「自己中心的」ですね。
これではお客様に「添う」ということとはほど遠いですね。

これが「クレーム対応＝お客様のため」だと、どう違ってくるでしょう？

主語が「お客様」になりますね。
お客様が納得するように、お客様が主導権を持ち、
お客様のペースに合わせていくことになります。

当然、トラブル解消のための説明も

「お客様に伝わらなければ意味がない」
「お客様が理解できなければ意味がない」
「お客様が納得・満足できなければ意味がない」

こうなりますよね。
これをするために

「お客様に合わせた説明の仕方」
「お客様に合わせた説明のスピード」
「お客様に合わせた声のトーン」

などを工夫する必要があるわけです。

同じ説明でも、目的が違うだけで内容や対応の際の態度が全く変わってきます。

「解消」が目的だった場合の説明は「理解しろよ」というような強引さが無意識に出てくるのがほとんどです。

それに対して、目的が「手助け」だった場合は、お客様のペースに合わせてゆっくりと順番に理解を進めていけますね。

急ぐよりも、ゆっくりと説明した方が、結果的に短時間で事を済ませることがほとんどなわけです。

⇒クレームをチャンスに変える

ここまででクレームがマイナスからプラスマイナスゼロまで持って行けるはずですが、クレームは「解消すればいい」というものではありません。お客様からのお問い合わせですから、チャンスになる可能性を大いに持っているのです。

そこに気づけるかどうかはその後の売り上げアップに大きく響いてきます。

ポイントはそのままです。

「その後の売り上げにどうつなげるか」これに尽きます。

クレームを解消するだけでも十分大きな功績なのですが、その後につなげるためにはどうすればいいでしょう？

これは鉄則ですが、必ず最初に名乗りましょう。

クレームや問い合わせはチャンスですから、

名指しで電話がくるのはチャンスを自分に引き込むための第一歩です。

どんなに面倒でも、問い合わせには毎回誠意を持って接しましょう。

そこからお客様が増えるかもしれません。

クレームを申し出ている側からすれば、「この人に言えば大丈夫」というように、自分専用のヘルプデスクを持つようなものです。

以後の買い物の相談なども持ちかけられる可能性もあります。
また、その人が買い物の相談を受けた際に、
自分がある店舗と自分を紹介してくれることもあるわけです。

お客様が向こうから名指しで来てくれるほど楽な接客はありません。
まずこれがチャンスの一つ目です。

チャンスはまだまだあります。

私の経験上、最も多いクレームは「ご案内ミス」です。
接客はお客様の要望をかなえるためにあるのですが、
販売員がお客様の訴える必要な機能を忘れてたり、
お客様から聞き出せなかったりすることで「ご案内ミス」は発生します。
いざ家に帰って使ってみたら「なんだこれ!？」こんな感じですね。

お客様は困って電話してきますね。
接客を受けて購入した場合、困ったストレスの矛先は販売員であり、お店自体です。
この電話を取ったときが大チャンスなのです。

しっかりお客様の欲していた機能を聞き出しましょう。
そして販売した販売員を確認しましょう。
ご案内ミスが明確になったら腕の見せ所です。
特に他社の販売員が他社製品を販売していたら、
その電話でひっくり返してしまいましょう。

「ご案内が行き届かず、申し訳ございませんでした。

お客様のご要望でしたらこちらの商品の方が合っていましたね」
と、しっかり自社製品にひっくり返してしまいます。