

住宅産業CS大会を開催

2023年10月26日(木)、教育委員会は国立オリンピック記念青少年総合センター カルチャー棟 大ホールにて「CSへの取り組み ～CSを高めるレジリエンスの多様化～」をテーマに住宅産業CS大会を開催し、オンラインと合わせ506名の参加がありました。

会員企業である積水化学工業株式会社とトヨタホーム株式会社の2社からの事例発表に続き、特別講演として(一社)日本クレーム対応協会 代表理事の谷 厚志 様よりご講演をいただきました。



一般社団法人 日本クレーム対応協会 代表理事

谷 厚志 氏

特別講演

《レジリエンス力を高めるコミュニケーション術》

“怒りを笑いに変える”クレーム・コンサルタント

学生時代は、関西を拠点にタレントとして活動。しかし、売れない時期を経験し芸能界を引退する。サラリーマンに転身し、企業のお客さま相談室に配属。2,000件以上のクレーム対応に接し、「クレーム客をファンに変える対話術」を確立。現在は、クレームで困っている企業のために全国でコンサルティング活動を実施。圧倒的な経験知と人を元気にするトークがクチコミで拡がり、年間200本の講演に登壇する。(一社)日本クレーム対応協会の代表理事。

- ◇ 受賞歴:「第1回セミナーコンテスト オーディション」 優勝
- ◇ メディア出演実績:フジテレビ「ホンマでっか!?TV」 企業クレーム評論家
- ◇ 講演・研修実績:総務省 東京都庁 NEC サントリー 積水ハウス

“怒りを笑いに変える”クレーム・コンサルタントの谷厚志と申します。今日はどうぞよろしくお願いいたします。元々いろいろな仕事をやってきたのですが、直近に在籍した民間企業で一番長く携わったのが、お客さま相談室、まさにクレーム対応専門セクションにおりまして、トータルでクレーム対応を2,000件やってまいりました。一口に2,000件やりましたと言うのは簡単なのですが、この仕事が本当に嫌で嫌で仕方がありませんでした。嫌すぎて会社に行こうとすると熱が出たり、クレームを受け過ぎて円形脱毛症になったり大変な思いをしたのですが、怒っておられるお客さまの怒りを笑顔に、もっと言うなら、怒りを笑いにまで変えてしまう、そんな対応術を身に付けました。今日皆さまにお伝えしたいことは、炎上手前のクレームとか、最近気になるカスタマーハラスメントに対してどのように対話やコミュニケーションをすればよいのか、そのあたりを中心にご紹介したいと思います。大きく分けて今日ご紹介したい内容は、心構え、スキル、対処法の3つです。

— レジリエンス力向上に必要な心構え —

私は企業の旅行事業のお客さま相談室にいましたが、この旅行事業・レジャー関係は圧倒的にクレームが多かった。営業所のほうに直接怒鳴りこんでこられたりとか、電話で大声で叫ばれたりとか、怖いメールも山ほど飛んできます。どうですか。違う業界のこういうクレームの事情を聞くと、こう思われませんか?「クレームを言うお客さまなんて一部で、わがままな人ばかり」。こうおっしゃる方は少なくありませんし、私もそう思っていました。お客さま相談室で、毎日のようにクレーム対応をすることが当たり前であるにも

かかわらず、クレームを言う人なんて変な人ばかりで嫌な世の中になったとずっと嘆いていました。でも、クレームひとつをとっても、受け取り方とか捉え方は山ほどあるなあと途中で気づいたのです。クレームに対してネガティブな感情を持たれている方、こう考えてみたらどうでしょう。それは、クレームは一部のお客さまのわがままだと思うと腹が立つのですが、たとえば、お客さまから見て「こうだったら満足したのに。こういうふうになっていたら安心して次もお宅にお願いしたのに。友だちを紹介してあげてもよかったのに」というふうを考えられるかどうか。そこが結構、大きなターニングポイントだと思います。

レジリエンス力の向上に必要な心構え

- クレームは、お客さまからの()だ!
- クレーム対応に失敗する人の共通点とは……。

ということで、この()の答えは、クレームはお客さまからの(アドバース)だ!です。皆さまのお仕事の改善のヒントと捉えてみてはどうでしょうか。言い方は腹が立つかもしれませんが、1回全身で受け止めてみてください。感情的にならずに、全身で聞いてみて

SPECIAL FEATURE 02

ください。クレームに対してネガティブな感情を持ったり、お客様に対して嫌な気持ちを持っている時間はとてももったいない。クレームを学びに変えて、自分たちの仕事の改善のヒントと捉えて仕事のやり方を変えていったら、皆さまの営業力とかCS力もどんどんアップするのではないのでしょうか。

クレーム対応に失敗する人には共通点があることに気づきました。私がクレーム対応のコンサルタントをやっている企業の営業部長から電話がありました。「うちの現場で若い社員がお客様とトラブルを起こしまして…。やっかいなことが起きました。クレームです。怒っています。助けてください」と。営業部長に私はこう言いました。「やっかいなことが起きたと言いましたけど、やっかいなことが起きているのはお客様のほうではないですか。それから、怒っているのではなく、困っておられるのではないですか」と。残念ながらクレーム対応がうまくできない方の最大の共通点は、自分たちが被害者だと思っていることです。やっかいなことが起きているのはお客様のほうであるということを実感し受け止めないとクレーム対応はうまくいきません。組織全体でマインドを変えていかないと回復力=レジリエンスなど程遠いのではないかと考えています。

ではクレームが起きたら実際どう対応するのか。いつも言っていることは、クレームは初期対応が全てということです。最初の対応さえうまくできれば後はなんとかなります。

― 炎上回避!クレーム対応の3つのステップ ―

炎上回避、クレーム対応の3つのステップ。そのファーストステップである初期対応を失敗しないための重要な1つ目は、お詫びをし、話を聴く姿勢を見せるということです。こう言うと、むやみに謝罪してしまうと、責任問題とか賠償問題とか大きくなりませんかとおっしゃる方がいます。そこで、クレーム対応ならではのお詫び手法をご紹介します。こんな謝り方があるのをご存じでしょうか。「限定的謝罪」これがクレーム対応の初期対応に失敗しないための方法です。

では、どの部分に謝るのか。クレームは全部の話を聞かなくてもわかっていることが一つだけあります。そう、このお客様は怒っているということです。ですから簡単に言うと、お怒りの気持ちに対してのみ謝る、「ご満足いただけなかったようで申し訳ございません」これを使ってください。結構いい謝り方です。たとえば、「お宅のスタッフの仕事ぶりが雑で不親切だ。現場の職人さんもマネーが良くない。どんな教育をしているのか」そんなクレームが来たとしましよう。これに対して、自分は現場を見ていませんし、実際どんなことが起きているのかもわかりません。こうしたケース、私だったらこう寄り添います。「ご契約を頂戴しておりますのに、うちの現場のスタッフの仕事ぶり、対応にご満足いただけなかった点が多々あったようで申し訳ありませんでした」先手必勝のごとく謝罪から入ります。なんでクレーム対応は最初に謝ったほうが

いいのか。どんなに仲良く付き合っていたお客様でも、クレームとなった時点で残念ながら対立構造で臨んでこられます。この対立をお互いゆっくり冷静に話し合いができるようにするためには謝罪を選択してください。

謝罪とセットでお願いしたいのが、取材です。クレーム対応は残念ながら自分が原因ではないことをたまたま責任者としてやらなければいけない。だからハードルが高い。そこで「うちのスタッフの対応が良くないとのことでしたが、メモを取りますので詳しくお聞かせください」というように。メモを取る最大のメリットは、主導権が握れるということです。クレーム対応はお客様に主導権を渡してはいけません。必ず皆さんが主導権を握ってください。そのための最強のツールがメモです。メモを取ると言うとお客様の心理はこうなります。「謝ってくれて、さらに逃げずにメモを取るっていうのであれば怒っていても仕方がない。メモが取りやすいように時系列で何があって、どんな気持ちになって、どうしてほしかったのかを順番にゆっくり言ってあげないと」という方向に神経が働きます。メモを取らないから何回も同じことを言われるのです。メモを取ると言ったら1回で終わります。メモを取ることお客様が言った内容の事実を残し、この事実が真実かどうかを現場で調べてから解決策を提示する。この順番を遵守してください。これをやると初期対応は失敗しません。

2つ目は共感しながら話を聴くということです。お客様の良き理解者を目指してください。残念ながら、皆さんの業界で結構多いと思っているNG対応がありまして、それを言うから揉めるのだというNGワードがあります。それは、「はい、おっしゃる通りです」「ごもっともでございます」、この2つの言葉は、クレーム対応の中の最大のNGワードです。きつい言い方ですけど、この言葉を使ったら炎上します。なぜなのか。おっしゃる通りです、ごもっともでございますというのは、共感も理解もしていない。同調をしているからダメなのです。同調とは賛成です。お客様は、「ああそうか。やっぱり私が正しかった。悪いのはこの会社のほうだ」と自分の立場を上にし、頑張ってクレーム対応をされている皆さんを下に見ます。クレーム対応で最も避けなければいけない関係は、対立よりも上下関係。この関係性を作ってしまったら、無理難題な要求を皆さんが受け入れるまで話は終わりません。初期対応を失敗することによって、それほど怒っていなかったお客様を、無理難題を言うクレーマーに仕立てあげているのは企業側のほうだということです。ビックリするかもしれませんが、クレーム対応は対等で結構です。自分たちに非があっても対等です。なぜ対等でいいのか。答えは、よき理解者だからです。同じ問題を抱えたパートナーに上下関係は無いということです。

3つ目は、お客様の話を全部聞いてから解決策を提示するとい

うことです。基本的にはお客様から言われた100%要望通りの解決策は出せません。当たり前です、だから揉めているのですから。ですが、クレーム対応では「できません、無理です」と言って許してもらおうとしないでください。きちんとお客様の良き理解者になった上で、「こちらは無理かもしれませんが、こういう方法があります」というふうに、できることとできないことを必ずセットにしてください。ここがポイントです。

クレーム対応のエンディングの言葉をイメージされたことありますか?お客様の怒りが笑顔に変わる魔法の言葉と書きましたが、クレーム対応の最後は、基本的にお詫びで終わってはいけません。一番いいのはお礼です。「教えていただきありがとうございます、教えていただいて気づくことがたくさんありました」などの前向きなメッセージをお願いします。謝って終わったら、そのお客様は最初から最後までクレームを言ったまま。「教えていただいてありがとうございます」であれば、おっしゃっていることは私たちの仕事の改善のヒントですという方向に変わります。クレームを言うのは基本的には、次も使いたい、これからもお願いしたいと思っているからです。同じことがあったら困るからと思ってクレームを言われています。

炎上回避!クレーム対応の3ステップ

- 1、お詫びし、話を聴く姿勢を見せる。
「ご満足いただけなかったようで、申し訳ございません。」
「どのようなことが、ございましたでしょうか?」
- 2、共感しながら話を聴く。
「そうだったんですね。」「お話、よく理解しました。」
- 3、全て話を聴いてから、解決策を提示。

お客様の怒りが笑顔に変わる、魔法の言葉



この3つのステップでクレーム対応をやっていたら、お客様との関係性は回復し前向きな方向に向くのではないのでしょうか。

― カスタマーハラスメントの対処法 ―

最近気になっていませんか、カスタマーハラスメント。これに対しては、皆さんが迷惑行為、業務妨害だと思えばハラスメントと認定して、毅然とした態度で対応を打ち切っていいと思っています。たとえば、「お話はよく理解できました。残念ながら当社としてお客さまのご期待に添うことはできかねます。業務に支障も出ておりますので、こちらで対応を終了させていただきます。業務に支障も出ておりますので、こちらで対応を終了させていただきます。お力になれないことを心よりお詫び申し上げます」など。どんな場面で使うのか。できることとできないことをセットで伝えたにもかかわらず、このできないことに異常に執着して堂々巡り。これはカスハラでいいと思います。長時間拘束するようなことが

あったら、企業としてハラスメントを受けている、業務妨害されたとして対応を打ち切っていいと思います。NGワード集を作って、こういう言葉が出てきたら、その時点で対応を打ち切りなさいと指導している企業もあります。

― 人生を変えてもらったクレーマー ―

お客様相談室時代に、人生を変えてもらったクレーマーがいました。S様とします。その方、ご自身でネット予約された熱海の旅館の部屋が汚かったと。「その旅館に今から泊まりに行って私がどれだけ嫌な気持ちになったか体験してこい!それが私の要求だ!」とのクレームでした。私の部下が1時間くらいS様に怒鳴られ続けて、最終的に「お前ではダメだ、上に代われ!」と言われて電話を代わりました。まず謝罪と取材から入りました。

メモを取りながら、わかったことがありました。このS様は、高校時代の野球部OBの同級生10人で行かれた団体旅行の幹事さんでした。東京駅で集合して「すぐく広いいい部屋を予約したからな。朝まで語り合おうぜ」と言ったそうです。

ところが、旅館に着いてチェックインして部屋をパッと開けたら…。予約サイトに載っている写真と比較して部屋が暗かったそうです。さらに畳はボロボロでパニックになったとおっしゃっていました。失敗したかもしれないと恐る恐る振り返ったら、残りのメンバー9人が、茫然として立ち尽くし、キャプテンからは「お前が仕切ると絶対に外すな!」と言われました、と教えてもらいました。私もう泣きそうになりました、なんて気の毒なのだと。そして、同じように自分が幹事になってこの状態だったらどんな気持ちになっただろうかと、S様に憑依するくらいの気持ちで全身で受け止めました。「幹事様としてお立場がなかったですよな」、このひと言でS様は「わかってくれますか?」と言われて、もう同じ部屋に泊まりに行ってくいとおっしゃることはありませんでした。

後半のほうではこうおっしゃっていました。「谷さん、あなたには真摯に話を聞いてもらって、メモまで取ってもらって、ちょっと感激しました。谷さん、わかってもらいたいことが一つあります。別に私は責任者のあなたとしゃべりたかったわけではありません。あまりにも写真とイメージが違っていたために私は大恥をかいたけど、これから行く人がこの写真を信用して行かれたら、また恥をかく幹事さんが出るから、そういう人を増やしたくないから、これは変えるべきだということを知ってほしかったんです。そうしたら、さっき電話に出ていただいた若いスタッフの方、『写真とイメージは違う場合があるんです』と1時間これしか言わない。それなら1回責任者の方に代わってほしいということで谷さんに電話を代わってもらいました。谷さん、情けないついでに言いますが、私は野球部で補欠でした。だから、社会に出てからの俺はちょっとは成長したぞというところをみんなに見せたい、わかってもらいたいと思って。だから今回の幹事は絶対失敗したくなかったんです。東

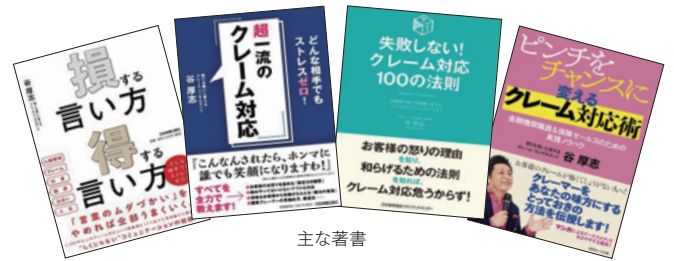
SPECIAL FEATURE 02

京駅で解散する時に、みんなの前でキャプテンから「お前、2年後もう1回幹事をリベンジしろ」と言われました。谷さん、2年後の旅行、いろいろ相談に乗っていただくことは可能ですか。と。「もちろんですよ、そのために我々お客様相談室があります。必ず私にご連絡をください」と言ってその時の電話は終わりました。

2年後、ほんとうにS様は電話をかけてきてくださいました。「2年前に理不尽なことを言ってオペレーターさんを困らせてしまったSといいますが、責任者の谷さんまだいらっしゃいますか」。「S様、谷です。お電話ありがとうございます。懐かしいですね」と1回も会ったこともない2人で懐かしい話。「今回のご旅行は箱根ですか、わかりました。安心して来月お越しになってください」と申し上げ、私が営業マン時代の接待でよく使ったお店におられ、その後女将になられた箱根の旅館を手配しました。そして、当日はもうさ方のキャプテンを中心に大接待。翌日、解散後の東京駅からS様が私に電話をかけてきてくださいました。「谷さん、今回はすばらしい旅行になりました。ありがとう、本当にありがとう」。

これがきっかけで、S様から「もう私はあなたの大ファンだ」と言っていただき、事あるごとにお仕事をご紹介していただきました。実は

私の肩書きである“怒りを笑いに変える”クレーム・コンサルタントの名付け親はS様です。会社員を卒業しクレームの専門家として独立しますと手紙を送りましたら、S様から「実は私、某大手製菓会社の役員でして、営業本部長を兼務しています。谷さん、独立して1番最初の仕事はうちに来てください。私の怒りを笑顔に変えた、いや、私の怒りを笑いにまで変えてしまった、あのクレーム対応を教えに来てください」と言われました。ということで、独立して最初の仕事は、S様の会社の営業マンへのクレーム対応の研修でした。まさに出会いは最悪だったクレマーが、今となっては私の最強のサポーターになった。まさに回復力で危機を乗り越えた。そんな対話の仕方とエピソードをご紹介させていただきました。以上で私の話は終了です。本日はご清聴ありがとうございました。



主な著書