

目からウロコ!
エグゼクティブのための10分間トレーニング

モンスター・クライアントに負けない「新・応酬話法」

2015年9月15日(火) 山口 博



モンスター・クライアントからのクレームに対して、対応に苦慮した経験をお持ちではないでしょうか。応酬話法研修を受けた方もいらっしゃると思いますが、Yes-But方式やYes-And方式に限界を感じている方々も多いと思います。もし、モンスター・クライアントと合意形成できる話法があれば、それを身に付けたいと思いませんか。今回は、それを実現した、新・応酬話法をご紹介します。

従来の応酬話法は通用しない

「あなたの意見を聞いているのではありません!」「私の話を聞いているのですか!」「あなたは全く分かっていない!」「私が言いたいのはそういうことではありません!」――。

これらは、私が実施している能力開発プログラムの演習の中で、お客からクレームを受けた際のお客から言われたフレーズのうち、最も多く挙げられたものの一部です。お客さまからこうしたフレーズを受けたことのある読者の方々も、多いのではないのでしょうか。

そして、こうした顧客対応に備えて、顧客対応研修や、営業話法研修などで、「Yes-But方式」や、「Yes-And方式」の応酬話法を学んできた方もいらっしゃるでしょう。「Yes-But方式」とは、相手の意見に対して、まずは相手の意見を肯定して(Yes)、その上で、しかし、こちらの方が良いと思いますよ(But)と別の意見への同意を促す方法です。

また、「Yes-And方式」は、相手の意見に対して、同様に、まずは相手の意見を肯定して(Yes)、相手の意見の中から自分の意見と一致する内容を見出した上で、だから、こちらの方も良いのではないのでしょうか(And)というように、つなげる方法です。

しかし、こうした応酬話法は、お客からのクレームに対処する際に役に立っていないという実感を持っている方が多いようです。「特定の強い主張を持っている方には、Yes-Butでつないでも、Butを出した途端に拒絶される」「強固な異論をお持ちの方は、Yes-Andでつないでも、その論理に対する反論を受けることがほとんどだ」「そもそも確固たる考えをもった方に対しては、聞く耳さえもってもらえない」などの反応に接します。

そこで、演習で共有された実際の話法を検討する中で、お客さまからの強いクレームを和らげることができ、いわばモンスター・クライアントにも対応できる、新応酬話法を編み出しましたので、ご紹介しましょう。

フレーズで見極める、モンスター・クライアントのタイプ

演習に参加された方々の事例をまとめると、お客からの受けるフレーズ別に、モンスター・クライアントになりやすい傾向のタイプがあることが分かりました。お客から以下のフレーズが出た場合には、モンスター・クライアントにさせてしまう前に、傾向のタイプ別に、手を打つ必要があるのです。

	フレーズ	モンスター・クライアントになりやすい傾向
タイプ1	あなたの意見を聞いているのではありません！	・否定されたと思った時に、モンスターとなりやすい
タイプ2	私の話を聞いているのですか！	・無視されたと思った時に、モンスターとなりやすい
タイプ3	あなたは全く分かっていない！	・理解されていないという思いが高まった場合に、モンスターとなりやすい
タイプ4	私が言いたいのはそういうことではありません！	・期待した通りにいかないことに対して、モンスターとなりやすい

「合意＋確認」で共感を得る

「あなたの意見を聞いているのではありません！」と言いがちなお客は、「否定されたと思った時に、モンスターとなりやすい」タイプと言えます。このタイプのお客さまに対しては、「合意＋確認」の新応酬話法が効果的です。

これは、相手の主張や異論に対して、決して反論せず、まずは合意し確認するというものです。「なるほど、山田さんがおっしゃる〇〇の部分は、同感です。〇〇ということをおっしゃりたいのですよね?」、「山田さんがおっしゃる意味はよく分かります。賛成です。〇〇という意味ですね?」というリアクションになります。

それでは、強い主張や不安、信念がある客や、周囲の方を想定して、自分なりの「合意・確認」の新・応酬話法を記入してみてください。

項目		内容、話法
相手		
相手の主張や懸念の内容		
自分の「合意＋確認」話法	合意の話法	
	確認の話法	

このリアクションを、繰り返すことができれば、相手から、「この人は、自分の考えを、理解しようとしてくれている」という感情を引き出すことができます。異なる意見を対立させているいわば敵同士という関係から、共感している、共通項のある味方同士の関係になるのです。

「合意＋例示」で思考を共有

「私の話を聞いているのですか！」と言いがちなお客さまは、「無視されたと思った時に、モンスターとなりやすい」タイプと言えます。このタイプのお客さまに対しては、「合意＋例示」の話法が効果的です。

これは、相手の意見に合意した上で、その意見にあてはまる実際の事例を挙げて、考え方の共有度合を高めるものです。具体的な事例を確認し合うことで、相手の意見を、自分がしっかりと理解しているということを、相手に示すことができます。相手は、自分の考え方をしっかりと分かってくれた、考え方を共有してくれたという共有の認識を持ってくださるようになります。

話法の例としては、「山田さんがおっしゃっている〇〇のことは、同感です。例えば、〇〇という事例があてはまりますよね?」、「山田さんのご意見に賛成です。私が経験した〇〇の件は、山田さんのご意見と同じ考え方に則っていると思いますが、そういう理解で間違いないでしょうか?」などのリアクションとなります。

それでは、自分なりの「合意＋例示」の新・応酬話法を記入してみてください。

項目		内容、話法
相手		
相手の主張や懸念の内容		
自分の「合意＋例示」話法	合意の話法	
	例示の話法	

相手の考え方を、自分が共有できているということを示すためには、「相手の考え方を理解しました」、「相手の考え方に賛成です」ということを何回も言うことよりも、相手の考え方に当てはまる具体的な事例を1回挙げるの方が、効果的です。



「合意+追加」で思考を拡大

「あなたは全く分かっていない！」と言いがちなお客は、「理解されていないという思いが高まった場合に、モンスターとなりやすい」タイプと言えます。このタイプのお客に対しては、「合意+追加」の話法が効果的です。

これは、相手の思考を拡大し、自分の考え方との一致点を見出し、その考え方に誘導する方法です。そうすることで、理解していることを示すのです。

話法の例としては、「山田さんがおっしゃっている〇〇のことは、同感です(同意)。例えば、〇〇という事例が当てはまりますよね？(例示)」という問答に続いて、「では、〇〇の考え方も許容範囲になりそうですね」と追加する方法です。

それでは、自分なりの「合意+追加」の新・応酬話法を記入してみてください。

項目		内容、話法
相手		
相手の主張や懸念の内容		
自分の「合意+追加」話法	合意の話法	
	追加の話法	

「合意+例示」に続いて、「合意+追加」の話法を展開することで、思考の共有の上に、思考の拡大ができることとなります。順番を違えて、いきなり、思考の拡大を促してもうまくいかない場合が多いようです。

「合意+仮定」でまとめる

「私が言いたいのはそういうことではありません！」と言いがちなお客は、「期待した通りにいかないことに対して、モンスターとなりやすい」タイプと言えます。このタイプのお客に対しては、「合意+仮定」の話法が効果的です。

これは、「合意+追加」の話法で、思考の拡大を促して、別の考え方もあるかもしれないという意識を持たせた上で、「合意+仮定」の話法により、お客さまの思考の範疇の中の、別の考え方について合意を促

す方法です。重要なポイントは、別の考え方を押し付ける言い回しは決してせず、仮定法を用いて、「仮に○○だったら、○○ということですね？」という言い方にとどめることです。

話法の例としては、「仮に○○の方法が実現可能だったら、試しにやってみたいということですね？」とか、「仮に○○が正しければ、○○の考え方を取り入れるということですね？」となります。

それでは、自分なりの「合意+仮定」の新・応酬話法を記入してみてください。

項目		内容、話法
相手		
相手の主張や懸念の内容		
自分の「合意+仮定」話法	合意の話法	
	追加の話法	

自分の考えを押しつけもしなければ、断言することもしません。しかし、これらの新・応酬話法をこの順番で実施していけば、相手の考え方を結果的に変更することが可能になるのです。

「自分の考え方が正しいとは限らない」マインドが大切

Yes-But方式も、Yes-And方式も、自分の考え方が正しい、従って、相手は自分の考えに従うべきだ、という考え方が前提にあるように思います。強い主張や強固な懸念をお持ちの相手も、ご自身の考えに執着しているわけですから、お互い自分の考え方が正しいと思い込んでいる者同士、相いれる余地は少ないと言えます。

では、「自分の考え方は必ずしも正しくないかもしれない」、「相手の考え方はそのままでも良いのかもしれない」という心持ちで相手に接したらどうでしょうか。一方が強固な考え方を持っていると、他方も強固な別の考え方に執着しがちです。意外に思われるかもしれませんが、一方が柔軟な考え方を持っていると、他方は強固な別の考え方に対して柔軟になりがちです。

今回ご紹介した、新・応酬話法は、「自分の考え方が必ずしも正しいとは限らない」というマインドを持った場合に、効果を発揮する方式なのです。

[このコラムについて](#)

目からウロコ！エグゼクティブのための10分間トレーニング

グローバルビジネスパーソンの研修歴20年以上の筆者が、そのノウハウを「自主トレ用」にまとめました。1回10分、本コラムのトレーニングを徹底的に習得すれば、ライバルに一歩も二歩も差をつけることができますでしょう。

日経BP社

日経ビジネスオンライン会員登録・メール配信 — このサイトについて — サイトマップ — よくある質問・お問い合わせ — 利用規約