

特集 **120%の効果を出す!**
ベンダーマネジメントの最適化

実践
 編

第1回 〈新連載〉

**新人の離職を防ぐ2つの鉄則——
 “員数合わせ” “詰め込み式”からの脱却**

人材不足を補うもっとも有効な施策は、“辞めさせない”ことにある。とくに、採用したばかりの新人の離職を防ぐのはセンターを安定運営させるのに欠かせない取り組みだ。にもかかわらず、新人研修中の退職に悩むセンターは少なくない。本稿では、新人研修プログラムの設計について解説し、研修担当者が効果的な指導ができるようになるための指針を示す。

(著者) 玉本 美砂子

JBMコンサルタント 代表取締役社長 Eメール:tamamoto@jbmet.co.jp
 センターの開設・運営に従事すると共に、コンタクトセンター運営のコンサルティングや、センター管理者からコミュニケーションまでを対象としたトレーニングなどを展開する。著書に「クレーム対応の基本」(ばる出版)がある。

適性は「かくありき」から導かない

新人の離職を防ぐには、まず採用が重要だ。採用の方向性をきちんと定めず、一時しのぎの員数合わせに終始してしまうと、いくら研修に力をいれてもハイスキルのコミュニケーター(オペレーター)は生まれず離職率は高まる(図1)。離職率を下げるには、採用時に注意すべきことがいくつかある。

まず、応募者、採用者に何をセンターなのかを明確に示すことだ。よく「簡単な受付業務」と銘打って募集を行いながら、実際はプロフィットセンターであるというケースがあるが、これは早期離職につながりやすい。コミュニケーターに納得して業務についてももらうためにも、単なる商品の説明なのか、アップセル、クロスセルまでを目標にするオペレーション業務なのかなどを、採用前に示すことが重要だ。

次に、ジョブに適した人材の特性やスキルを、マネージャー、SV(スーパーバイザー)、リーダーなど

が把握していることが必要だ。そのためには、高いパフォーマンスを発揮しているコミュニケーターの性格タイプ、スキル習得能力、仕事に対する姿勢を分析するのが有効だ。彼らの行動特性(コンピテンシーモデル)を見つけ、採用時に担当者へ周知することが大切だ。

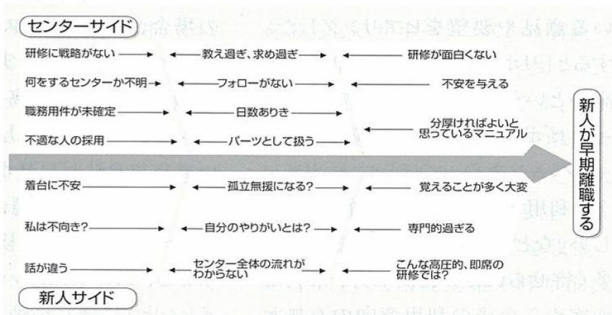
ゴールは“必要最低条件”を元に設定

あるプロフィットセンターで、スキルの高さを表彰されたコミュニケーターに「自分はどんな性格か」をアンケート調査した結果(図2)、「細かいことにこだわらない」「気が短い」という答えが多数を占めた。一般的に、顧客からの問い合わせを受けたり、商品を提供するという業務は、几帳面で気の長い性格の人が向いて

いると思いがちだが、このアンケートはみごとに逆の結果を示している。このように、現場のコミュニケーターの適不適は、初めに「かくありき」からの判断ではなく、言わば帰納法的に導き出すことも必要だ。

また、採用は履歴書と面接で決定することが多いが(派遣社員の場合は履歴書もないことがある)、それだけで的確な判断が出来るかといえばそうではないだろう。ジョブに合わせた実技、筆記試験、適性検査を実施するのもポイントになってくる。不適な人を早急に着台させて、その結果、早期の離職を招くのはセンターにとって損失だ。

図1 問題点をフィッシュボーン分析で示す



新人研修で一番陥りやすい過ちは、研修の場を単なる業務スキルの習得と捉え、必要以上の内容をてんこ盛りにしすべて付与しようとする事だ。着台までの教育期間やスキルの質量は企業やジョブによって異なるが、着台時に必要でない内容(例えばレアケースの対応事項)まで教育すると、「私にはできない」と不安感を与えることになる。新人研修のゴールは、必要十分条件を満たすのではなく“必要最低条件”でいい。

教育は漸進的に行うのがよい。始めからすべてを詰め込もうとすると、覚えきれぬものでも理解しきれぬものでもない。研修期間を長く取り過ぎたり、ボリュームを多くし過ぎたりすると、最初に習ったことを後半に忘れてしまっているということになりかねない。

つまり、知識量の多さは求めず、無駄と思える情報は省くことが重要だ。そして、そのことを研修担当と現場のマネージャーやSV・リーダーなどが互いに意識合わせをしておくことよい。新人に対する期待度を低くする一方で、フォロー体制を十分に敷くことを考えるべきだ。

また、新人に着台時のイメージをつけさせることも重要だ。着台時の不安感を取り除き、早く着台したいと思わせるように、周りがサポートする仕組みを作ることが必要だ。そのためは、研修プログラムや個人別カルテを作成し、PDCAサイクルを回せる育成計画をきっちりと立

て、戦略的な新人研修を行うべきだろう。

戦略的な新人研修を行うためには、まず、現状の研修の過不足を洗い出すことである。具体的には、研修のゴールを、「必要最低の知識を満たし、一定の対応と事務処理ができ、離職させず継続的に楽しく業務を行わせる」と設定し、対応頻度が高く難易度が低い問い合わせ内容を抽出する。これにより、現状の研修内容とのギャップを見つけるとよい。

何が足りないか、教え過ぎていることは何か——などモレとオーバーを明確にすることによって、研修の精度を時間、コスト、効果の点をそれぞれギリギリまで高めるようにする。ただし、気をつけるべきことは「ギリギリまで高める」のは「ギリギリまで新人に負担をかけない」ということでもある。新人研修の際に「難しい」「厳しい」というイメージを持たせると早期離職を招く一因になってしまうため、気をつけたい。

研修プログラムは“段階的”に構築

新人研修プログラムは、前述の新人研修のゴールから鑑みて、「ゆるく、なだらかな段階的プログラム」が望ましい。初期は、ゲーム的な要素、チェックテスト、あるいはグループディスカッションを取り入れて、できるだけ双方向的なプログラ

図2 適性を診断するアンケートの例

アンケート

【マインド面】

- 自センターの窓口としてお客様に対し、どのような気持ちで対応されていますか。
- 自センターで業務する為にはどのような人が(性格・スキル・能力・意識など)最適だと考えますか。

【スキル面】

- お客様にアップセル・クロスセル商品を販売するために使っているトークは(一言勧奨)何ですか。
(例)「どなたか○○をご利用になるのですか」「今、キャンペーンでお安くなっていますよ」
- お客様から「○○はいらない」と断られた時、切り返しとして使っているトーク(言葉)はありますか。
(例)「とおっしゃいますと、他社様でご利用ですか」「何か私共で不手際などございましたか」
- クロージングで受注までいったお客様に対して、その後のアプローチはどのようにされていますか。

【知識面】

- 新しい商品が出たとき、どのようにして学習されていますか。
- ご自分の知識度合いを測るとすれば100%中、何%ですか。

【今後の自センターについて】

- 今後の自センターはどのような組織になればよいと思いますか。

【最後に】

- あなたの性格の長所と短所を3つずつ書いてください。
<長所>

<短所>

アンケートのご記入ありがとうございました。

ムを組む。

間違っても、何も知らない新人にいきなり複雑で、分厚いマニュアルを覚えさせようとしてはならない。分厚いマニュアルや複雑なスクリプトは見た途端に抵抗感を生む。現場では徐々に理解させることにし、一問一答式のチェックテスト・リストや簡単な表現クイズなどの作成をする方がよいだろう。

まず座学で集団指導を行い、同じことを同じようにできるようになるための基礎を作り、ロールプレイングで簡単な応用を身に着ける——ここまでがOFF-JTだ。その後、現場で先輩コミュニケーターの聞き取りを行うというOJTに移行するのがスタンダードだ。

この流れは一般的であるだけに、なおさら個々の内容をどのように進めるかが重要だ。