

月刊コンピューターテレフォニー
Computer TELEPHONY

CRM実践、コンタクトセンター構築・運営のための専門誌

特集 **コールセンターの健康診断**
「20のチェックリスト」

実践
編

第2回

**業務知識の“詰め込み”は二の次！
優先すべき3つのコミュニケーションスキル**

新人教育は、内容を十分に精査したうえで行わなければ、「必要スキルが身に付かない」「研修中の離職を誘発する」といった事態に陥ることがある。プログラム作成時には、活用頻度に基づいて最低限必要な業務知識を決定し、基本的な応対・コミュニケーションスキルを習得させることが重要だ。今回は、具体的な新人研修プログラムの作成方法を説明する。

(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@jbmnet.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。

オリエンテーションでビジョン共有

一般的に新人研修は、社内ルールやマニュアルについて説明する「オリエンテーション」でスタートする。コールセンターのオペレーションを抜本的に改善するならば、このオリエンテーションを有効に活用するのが望ましい。

センター構築は、業務の重要性や目的、目標を明確にしたうえで、皆が同じ方向を向いて進んでいくのが理想だ。そのためにも、新人研修のオリエンテーションでは、まずその点を押さえておく必要がある。具体的には、「コミュニケーション(オペレータ)の役割」を示すことが重要だ。

知識量はデータをもとに見極める

新人研修プログラムの内容は、①商品／業務知識、②基本対応スキル、③コミュニケーションスキル——の3つの能力の育成に分けられる。

商品／業務知識については、まず、習得すべき知識の量や質といっ

た目標レベルの決定が重要だ。えては過剰なほどの資料を渡し初期研修を行うセンターが多いが、欲張って詰め込むのではなく、実際の知識の活用頻度を見極めたうえで行うことが重要だ。応対中、常に使う知識が仮に全体の80%あるとすれば、残りの20%は上位者にエスケーションさせるべき内容だという感覚がよい。

例えば、CTIを導入しているセンターであれば、どんな通話内容にどのくらいの通話時間を要しているか、どの商品の問い合わせが多く、顧客に何を回答していることが多いかといったデータを算出できる。こうした情報をもとに分析することで、優先順位が高い知識が何かを掴めるはずだ。

とくに、問い合わせ項目ごとの通話時間をチェックしておくことは忘れてはならない。中でも品質の高いオペレーションをしているコミュニケーションの対応をサンプリングして、その平均通話時間を算出するとよいだろう。これにより、研修の際の

ロールプレイングで案件ごとに対する適正な通話時間の目安ができる。

もちろん新人研修でカットした業務知識は、その後まったく指導しないというわけでない。前回も解説したように離職率を防ぐには、「なだらかな教育プログラム」が必要なのだ。

基本対応スキルの「言葉遣い」「声」

基本的な対応スキルとしてまず習得すべきことは、「言葉遣い」だ。敬語や正しい言葉遣いは、コミュニケーションにとって必須スキルだ。「～のほう」の連発や、「よろしかったでしょうか」「私的には」などの若者言葉や、妙な語尾延ばしを使うコミュニケーションでは、会社のイメージを損なうばかりだ。

言葉遣いだけでなく、声(サウンド)も大切だ。何を言っているかわからないような発音では、正確に伝えられない。「明瞭な滑舌」はオペレーションの前提だ。母音の口を大きく開ける訓練はアナウンサーならずとも必要だ。

2007 11 NOV
No.106

「共感・質問・確認」スキルの育成

新人研修のうちに身につけておくことが望ましいコミュニケーションスキルは、「共感」「質問」「確認」だ。

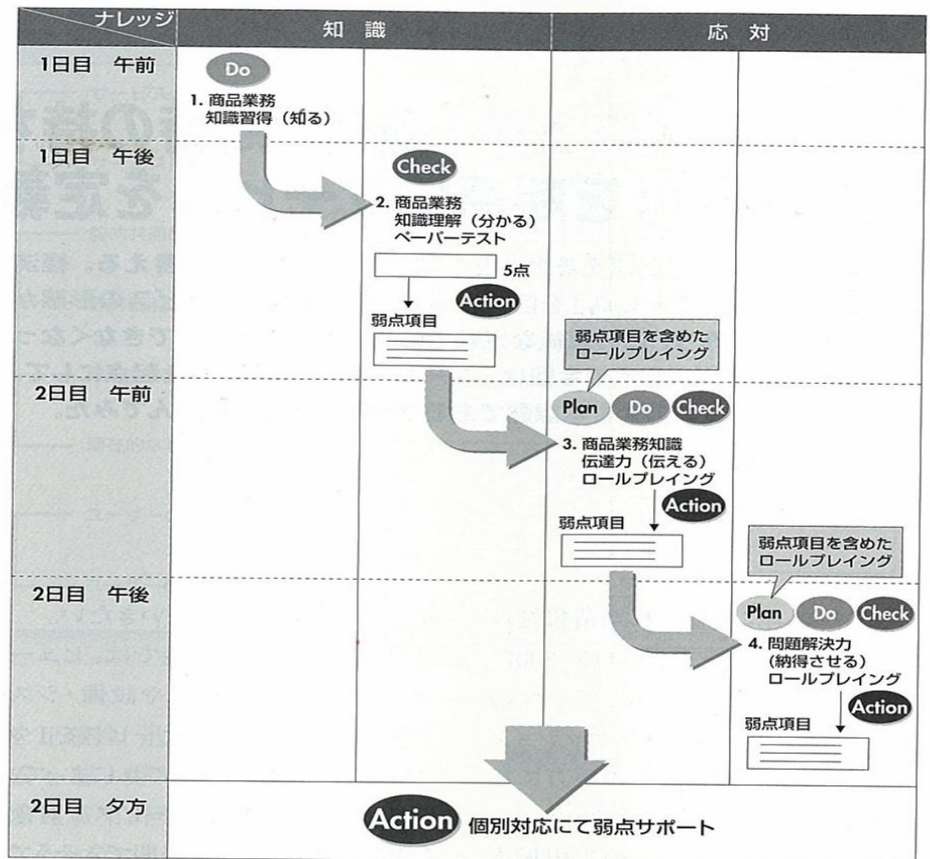
「共感」スキルとは、「私はあなたの話は理解していますよ」ということを示すことだ。電話では、うなづくだけでは共感は伝わらない。相槌を適切に打ち、顧客の言っていることを繰り返して言うことで、顧客はコミュニケーターが共感していると感じ、これによりコミュニケーションは円滑になる。

顧客の言うことをもっと掘り下げて聞かないとわからない場合は、うまく「質問」することが重要だ。インバウンドでは「どのようなことでお困りでしょうか」のようなオープンな質問が多く、アウトバウンドでは「先日、送らせていただきましたダイレクトメールをご覧になっていただけましたでしょうか」というようなクローズな質問で始まることが多い。

また、顧客の話を「～ということでございますね」と「確認」する作業も大切だ。正確に聞き、明確に伝えることがコミュニケーションの基本であるからだ。また、電話を切る際（クロージング）に顧客に好印象を残すことも心がける必要がある。顧客との縁は次へとつなげなければならない。そのためにもクロージングに心を込める工夫をするべきであろう。

さらに、ある程度のクレーム対応の指導も、新人研修時に行っておく

図 研修プロセスのイメージ



べきだ。もちろん新人にはクレームのすべてを完結させる対応を要求するのではなく、顧客の話を落ち着いて正確に聞き、内容を確認した後にお詫びをして、SV（スーパーバイザー）にエスカレーションを取り次ぐといった、初期対応のトレーニングは行っておく方がよいだろう。

PDCAサイクルで知識・技術を定着

知識は、「教えっ放し」状態になるとすぐに忘れるものだ。このため、スキルの定着にはPDCAサイクルをまわしながら教育することが不可欠

だ。商品・業務知識の場合であれば、知識の付与→理解チェック（ペーパー）→知識のモレがある場合の改善——といったサイクルを作る。応対の実技の場合は、スクリプトのインプット→ロールプレイングによるアウトプットと繰り返し、インプット（理解）したことをどのくらいアウトプット（言葉で表現）できているかのギャップを識別し、そのギャップを埋める指導を丹念に繰り返すようにすべきだといえる（図参照）。

今回は、「研修効果が高まる具体的な指導法」について述べる。