

実践
 編

第3回 最終回

辞め
 ない
 新人
 研修
 の
 ハウ
 ハウ

新人は“習うより慣れる”——
 早期育成の要は『ロールプレイング』にあり

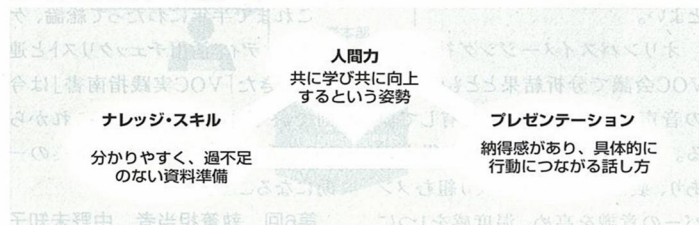
いくら上質な研修プログラムを作成しても、実施方法が悪ければ意味がない。有効な研修には、①指導力に優れたインストラクター、②実践的なインストラクション——の2点が欠かせない。今回は、インストラクターに求める3要件と、ロールプレイングを中心としたインストラクションの実施方法について解説する。

(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。

センター内では、通常、新人コミュニケーション(オペレータ)は、SV(スーパーバイザー)やトレーナーといったインストラクターの“部下”という位置づけになる。だが、SVやトレーナーは、それをそのまま態度に表して、上から下への視線でインストラクションを行ってはならない。インストラクションや研修で人を指導するということは、上司が部下を注意・叱責するのとは別ものだ。インストラクターは、上司対部下の関係で指導するのではなく、インストラクション自体を独立した仕事と認識し、そのプロフェッショナルであることを認知しなければならない。また、コミュニケーション側からもそう認知されるだけの力量を身につけなくてはならない。

図 インストラクターの要件



インストラクターには、人柄、準備、伝達力——の3つの要件が重要だ。

教える側の“心構え”で研修が変わる

誰でも嫌いな人、コミュニケーションのよくない人の話は聞きたがらない。偉そうにしている、あいさつもろくにしないでは、指導以前の話だ。もちろん、何も受講者に媚を売れというわけではないが、自分自身の言動が受講者からどう見られているかの自覚が必要だ。人であれば何人かの受講者がいれば、好き嫌いは出るかもしれない。しかし、プロであれば、受講者に対する好き嫌いを顔に出してはならない。愛情を持って「みんなに向上してもらおう」と自分のミッションだという意識が必要だ。

「内容の準備」も重要だ。インストラクター自身に知識があり、スキルが高いことは前提であるが、その上にレジュメ、資料の準備がインストラクションの成否を決めるといっても過言ではない。読ませるところ、書かせるところ、最も伝えたいところを整理し、何ページのレジュメを何分で消化するかのシミュレーションをしておくことよ。休憩時間、ロールプレイングの時間配分も決めておく。プログラム、レジュメ、資料を作成する上で、気をつけなければならないのは、「過分に作ってしまう」ということだ。時間切れとなって、説明、答えのないレジュメを持ち帰らせてしまうという消化不良は避けたい。特に、張り切りすぎて、量が多ければよい、何もかも盛り込みという欲張りプログラム、レジュメをインストラクションの初心者は作りがちなので気をつけたいところだ。

「プレゼンテーション＝伝達力」も不可欠だ。自分の滑舌、音量、話すスピード、発音・発声には十分に注意を払い、弱点は練習で克服すべ

きだ。また、人間は「聞く」よりも「見る」方を重要視するので、「受講者から見られている」という気持ちを持って、立ち居振る舞い、表情にも注意を払うこと。表情の基本はもちろん「笑顔」だ。具体的な練習方法としては、鏡を1.5メートル～2メートル先に置いて自分の上半身を映し、鏡の中の自分に向かって話してみる。鏡で自分を見ながら、同時にカセットテープレコーダーで自分の声を録音し、録音で自分の声と説明方法をチェックする。これによって、表情、目配り、滑舌、説明の組み立ての悪いと思うところを修正していくとよいだろう。

また、空間作りにも気をつけたい。例えば、集団ではなく、2～3人のインストラクションであるならば、立って話すことは受講者に圧迫感を感じさせることになる。座って語りかけるように話し、大切なところだけ立って説明するという方法がよい。公平に視線を合わすことも大切だ。一人だけに視線を合わすと他の人が疎外感を感じる。具体的には、受講者の顔の周りあたりにやわらかく視線を投げかけ、重点の確認の際に目を合わすとよい。

ロールプレイングで知識・スキルを定着

次に、新人コミュニケーションたちが、「よくわかった」「明日からこうすればいい」と気づかせ、モチベーションを高めるようなインストラクションの実施方法を解説する。

まず大事なことは、単なる説明・伝

達ではなく、「内容を理解させる」「できるようにする」という部分にきちんと焦点を当てることだ。そのためには、まず『目的』と『到達点』を明確にすることが欠かせない。つまり、「どれだけの時間で、どこまでできるようにするか」を明らかにすることが重要だ。目的や受講者に求める到達点によっては、例えば、1日2時間のインストラクションになるか6時間になるか実施時間が大幅に変わることもある。インストラクターは、時間や受講者のレベルなどをみて1回ごとのインストラクションの最終的な到達点を見極めることを重視すべきだ。

また、新人研修プログラムのなかで、もっとも重要なのはロールプレイングだ。だが、多くのセンターでは基本応対、知識の付与の研修を重視し、ロールプレイングに案外時間をかけない。知識を理解し、できるようにするかどうかの研修効果を見るためにも、ロールプレイングは必須だ。

ロールプレイングとは、実際に顧客から電話がかかってきた状態をシミュレーションし、コミュニケーションに反応をさせるというものだ。実施する際は、よくかかってくる電話内容について実施するといふ。

具体的な手法としては、まず、真ん中にテープレコーダーを置き、顧客役と対応者役が会話を行う。基本的に、顧客役をするコミュニケーション、対応者になるコミュニケーション、そしてインストラクターの3人一組で実施するといふ。コミュニケーションに顧客役を行わせるのは、顧客の気持

ちを理解させるためだ。会話終了後は、録音を聞いてインストラクターがアドバイスをを行う。このとき、インストラクターは問題点を検証する。例えば、言葉遣い、顧客のニーズ把握、説明、提案力の良し悪しを指摘し、改善案を示す。これが最初の方法だ。次にインストラクターが顧客役になり、コミュニケーションの弱点となっているところに意識的にボリュームを増やして会話を進める。例えば、「ニーズ把握が弱点」と見たならば、顧客役のインストラクターは自分の環境や情報を自ら進んで話すのはやめて、コミュニケーションから質問させるようにする。逆に、「説明方法に難がある」ケースであれば、顧客役のインストラクターはどんどん質問をして、説明方法を磨かせるべきだ。

ロールプレイングの指導法には、ティーチングとコーチングがあるが、新人にはまず、ティーチングがふさわしい。質問をしながら相手の答えを引き出すコーチングは一定のレベルのコミュニケーションなら有効だが、答えを持っていない新人にはコーチングは難しく、懇切丁寧に教えることこそが必要だ。例えば、スクリプトに書いてあることをただ単にかけ、あるいは受けるという電話ではなく、スクリプトの内容を理解して電話ができるようにロールプレイングでは指導したいものだ。正しいロールプレイングによって、応対マナーや正しい言葉遣い、正確な応答・伝達といったコミュニケーションの基本を習得してもらいたい。