

特集 **コスト増の元凶**  
**“早期離職”を防ぐ新人研修のあり方**



## 知識だけでは磨けないトークスキル “アウトプット型演習”のススメ

玉本美砂子  
JBMコンサルタント 代表取締役社長

新人育成プログラムの内容は業務や会社によってさまざまだが、どのコールセンターでも必ずカリキュラムに含まれるのは“トークスキルの育成”だ。Part.3では、具体的な新入オペレータのトークスキル育成方法を解説する。ポイントは、知識の押し付けではなく、ロールプレイングをはじめとした実践的演習によって“体で覚える”ことを重視した研修フローだ。

オペレータのトークスキルの習得でポイントとなるのは、なぜ知識が必要なのかを理解した上で、知識を習得し、応対スキルの練習を繰り返して体得することです。徐々に実践での経験を積み、知識がいつでも現場で使えるようになる——このステップが基本です。

図1は、何かのスキルを身につける段階を示したものです。

まず左下の現状段階は、知識・スキル・意識もない状態であり、できなくても無理はありません。そこか

ら知識の習得、スキルのトレーニングが始まります。最初は「意識してもできない」状態（第1ステップ）ですが、学習によって「意識すればできる」（第2ステップ）に上がります。しかし、いったんは「意識すればできるが、無意識ではできない状態」が来ます。それがやがて、反復によって「無意識でもできる」（第3ステップ）ようになります。こうした方向に向けた教育の体系を組み、指導するのが望ましいです。

例えば、「わかりました」よりも敬意の高い表現は「かしこまりました」ですが、まずその言葉をなぜ使うのかの理解が必要です。しかし、新人は最初は理解しても使えません。すぐに出てこないのですが、意識するうちに使えるようになるものです。やがて使い慣れると無意識でも使えるようになります。つまり、気づきもしない現状から意識して

使う練習を繰り返し（初期はそれでも使えませんが）、意識して使っていたものを意識しなくても使えるようにしていくことです。

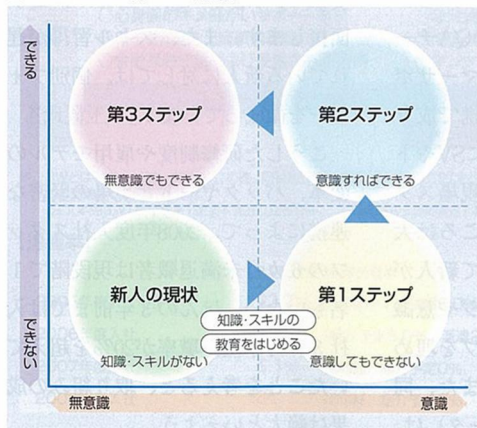
### ルールの押し付けはNG！ “なぜ必要か”理解を促す

次に、トークスキル育成の最も基本的なカリキュラムを例に挙げ、育成ステップを解説します。

まず、基本的な言葉遣いについてです。具体的には、敬語、接遇用語、クッション言葉などのトレーニングです。電話をかけるも受けるも携帯電話で済ませることで育った世代の人や、改まった言葉を使うことに慣れていない人には徹底が必要です。また、「お忙しいところ失礼します」や「夜分恐れ入ります」などのあいさつ言葉も指導していくべきです。とくに若い世代の人には、敬語では話せても、あいさつの口上を述べることを知らない人が多いのです。

尊敬語や謙譲語の役割や規則の体系を教え、なぜ、尊敬語と謙譲語を間違っ

図1 スキルが身につく段階



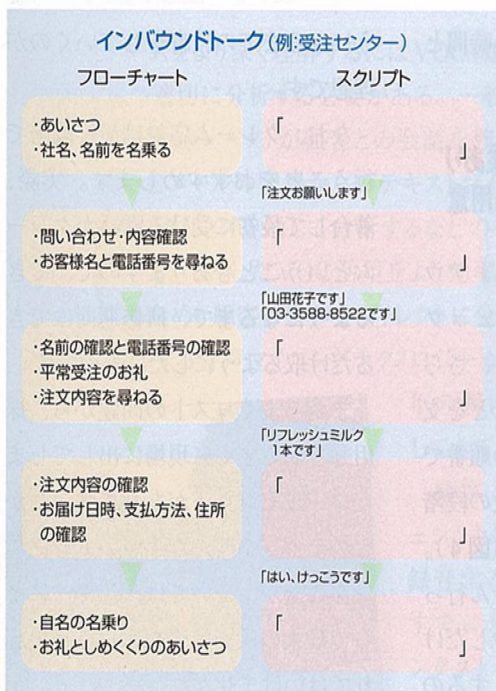
“ファミコン語（「～の方」「よろしかったでしょうか」に代表されるファミレスやコンビニエンスストアで使われる言葉）”をどうして使ってはいけないのかななどをまず「理解させる」べきです。

理解させて、納得させずに、ただ文字だけを見せて「このように言いなさい」と教えるだけでは、本人の意識の中には入っていきません。間違っても、間違いに気づかず、そのまま使い続けることになります。

### 空所補充や選択問題で練習 会話の流れを見につける

理解を促した後、簡単な練習問題をします。空所補充や選択問題程度で構いません。教えた知識を新人オペレータが理解し、あるいは覚えたかどうかを確認します。

図2 スクリプト作成シートの例



その次に、トークスクリプトを作成します。ここは新人には難しいかもしれませんが、スクリプト（フローチャートの横）に空欄を設け、「あなただったらここにどんな言葉を入れますか」の質問に答えてもらいます（図2）。

社名の名乗りやあいさつの言葉から始まり、「こういう状況でこういう電話が入ってきました」というような文言に、どのように話すかを書かせます。指導内容の定着度も含めて、新人オペレータの力量がここまででよく分かります。

自分で空欄を埋めたスクリプトと、模範となるスクリプトを照らし合わせるようにします。そうして自分が足りていること、足りていないことの発見につなげます。基本的な言葉遣いとともにも顧客が話しやすく、キャッチボールができる会話を学べるようにするとよいでしょう。

ただ単にスクリプトを学ばせるのではなく、自分で話を組み立てられるよう、基本的なことをしっかり身につけさせるのが先決です。

これができれば、Q&Aを作成しこの質問にはこう答えるという応酬話法を勉強します（図3）。紙ペー

図3 Q & A作成シートの例

Q	A
リフレッシュローションはどんな効果があるのですか？	「  」
リフレッシュローションはどんな順番につけるのですか？	「  」
敏感肌の私にも、大丈夫ですか？ 成分も教えてください	「  」

スで、どんどん書かせていくようにします。センターが扱う商品知識の専門的内容は別途にして、練習用として、できるだけ簡単に答えられる内容を選びます。このQ&A作成の勉強は、頭の中で理解したことを言葉に具現化するトレーニングです。自分が知っていることを顧客に正しく伝える力はオペレータには必須と考えるからです。Qに対して話し言葉で文章化していきます。これもスクリプト同様、答え合わせやフィードバックを行います。

### 話し方、聴き方を実践で学び 仕上げは多様なロールプレイング

紙ベースのアウトプットがこなせるようになると、次はロールプレイングでの実践です。指導者が顧客役となり、オペレータ役と共に実践します。この会話は録音します。録音した音源を再生しながら、ティーチング・コーチングを行ないます。第一段階として、ロールプレイングはスクリプト通りの会話で進めます。ポイントは“話す”スキルです。新

人オペレータのかつ舌、音量、スピード、間、言葉ぐせなどをチェックし、アドバイスをします。そして声の明るさ、温かさ、親切心などが表現できているかを指導します。

ロールプレイングの第二段階としては、スクリプトに作成した（または既存の）Q&Aを加えてロールプレイングを行います。この場面のポイントは“聞く（聴く）”スキルです。顧客が何を尋ねているのかを正しく“聞く”というトレーニングです。正しく聞けなければ、正しく答えることができないわけです。併せて、もうワンランクアップの“聴く”の指導も行います。顧客の話す言葉や表情の中から真意をつかむという“聴く”のトレーニングです。この“聴く”スキルはクレーム対応では必ず求められるスキルなので、十分な指導が望まれます。例えば、顧客の声の表情を聴く、音量やスピードの変化を聴く、何度となく繰り返されるワード（単語）を注意して聴くなどが顧客の心情を知る手がかりになります。

第三段階は、スクリプトやQ&Aでは対応できない内容のロールプレイングです。スクリプトの書き込み作成では、決まった文言しか出てきませんが、ロープレでは指導者はさまざまなバリエーションを作って質問します。顧客は1人ひとり話し方も質問内容も違うのですから、スクリプト通りにはいきません。そんな現場に備えて、いかに知識を応用しながら答えるかの練習を行います。

これにより、「このときにはどう答えればいいのか？」といった疑問が出ます。Qが出ればアンサーを考えさせます。指導者の模範回答を記録することも行います。そうすれば、ちょっとした自分用のQ&Aができます。そして再び、そのQ&Aも含めたロールプレイングを行います。この場面では、顧客役は指導者から新人オペレータに代わって互いにロールプレイングの数を重ねるとよいでしょう。

スクリプトのロールプレイングは、時間を十分にかけて行ってほしいです。最低、知識を教える時間と同じくらいはとりましょう。

### 新人もクレームを受ける可能性あり 最終段階で対応法習得の場を用意

教育はイン（教える）から、アウト（実践する）、そしてチェック（できているかどうかを見る）、さらにサポート（できていないことを支援してできるようにする）の順番で行い、皆のレベルが揃えば次の段階に入る、その繰り返しです（図4）。イン（教えること）をたくさん行って、アウト（実践する）が少しでもオペレータ教育を終わりとするの

は望ましくありません。段階を踏んで、教えたことが分かり、できるようになるまでの教育をしていくのが理想です。

なお、クレーム対応は最終段階で行うことをおすすめします。実際、着台して最初に受ける電話がクレームということもありますので、できるようになるまで、研修期間はできるだけ取るようにしたいものです。

また、よくコストの問題から、採用してからすぐに現場に出してしまうコールセンターがあります。しかしステップを踏んだ手厚いトレーニングこそが、ひいてはセンターにとって最大の武器につながることを忘れてはいけません。

図4 育成スケジュールの例

