

## オペレーターはコンサルスキルをどうやって 習得したのか ～知識・経験編～

第2回もお読みいただき、ありがとうございます！

今回は、コンサルスキル習得に向けたオペレーターの育成方法について、お話しします。

お客様お1人お1人と対話をしようとするとき、まず必要になるのがトーク内容のバリエーションです。オペレーターの中にどのくらいサービスに関する情報や経験が詰まっているかで、コンサルの質はかなり変わってきます。

このブログではトーク内容のバリエーションを「引き出し」と呼ぶことにして、その増やし方をご紹介しますと思います。

まずは解約のお電話を受けた際のトークの流れをご覧ください。

### 解約希望の入電があったら…、

まず解約理由を伺う



その解約理由を

完全に解決できる場合 → 解決方法をご案内（機器トラブルなど）

完全には解決できない場合

代替案の【提案】ターンへ



ご契約中にどんな番組を楽しんでいたかを伺う



その番組の属するジャンル × 解約理由 の合わせ技で、提案内容を決める！

ここに具体例を入れると、以下ようになります。

まず解約理由を伺う



経済的な理由（＝料金が低い）

お客様の経済状況は完全には解決できないので、

代替案の【提案】ターンへ



ご契約中にどんな番組を楽しんでいたかを伺う（＝時代劇中心）



その番組の属するジャンル（日本映画） × 解約理由（料金が低い） の  
合わせ技で、提案内容を決める！

【トーク内容】

「現在は複数チャンネルを含むセットでご契約いただいておりますが、お好きな時代劇のチャンネルだけで契約すると料金がお安くなります。いかがでしょうか？」

合わせ技、と書くと、「じゃあその掛け算の分だけ台本が用意されているの？」という疑問が湧くかもしれませんが、実は**弊社では、提案内容の台本を最小限しか用意していません。**

なぜかという、台本を用意すると、オペレーターがそれを「読んで」しまうからです。

世間一般向けの台本を読んでいるのか、自分個人に向けて対話をしてくれているのかは、話し相手であるお客様に、想像以上に伝わってしまいます。

そのため弊社では、必須の案内事項を除いたコンサルトークの内容は、ある程度オペレーターに委ねています。

**ここで必要になるのが、オペレーター自身の「引き出し」です。**

先ほどの例で言うと、弊社のサービスにはどんな番組があって、それは何のジャンルに属しているもので、安価に契約する方法があるのか、などの情報が「引き出し」の中身に当たります。

なかなかボリュームのありそうな内容ですね。

# なぜオペレーター自身の育成を重視するのか

ここまでお読みいただくと、「引き出し」の中身は、システムやツールでカバーする方が効率的なのでは？という疑問が湧くかと思います。ですが弊社では、あくまでもオペレーター自身の中に「引き出し」を育ててもらふことを重視しています。それはなぜなのでしょう。

先ほど、弊社では提案内容の台本を最小限しか用意していない、と申し上げましたが、それは必須案内事項の話であって、お客様に合わせて案内を変える部分、つまりコンサルに当たる部分は、台本ではなくツールでカバーしています。

## SPCCで活用しているツール例：

特定商品のおすすめトーク集

TV・レコーダーのリモコン操作方法が分かるツール

トラブルシューティング用の診断ツール

お客様特性ごとのおすすめ番組リスト

しかしながら、便利なツールを用意しても、使ってもらえなければ意味がありません。そして、私の経験上、「引き出し」を持たないオペレーターは、**必須案内事項以外の案内には踏み込まず、便利なツールがあっても活用しようとしません。**

逆に、「引き出し」を育成中のオペレーターは、「**自分にはまだ知識や経験が足りない**」ことを意識してくれるので、ツールを活用して、今以上の対応を目指してくれます。

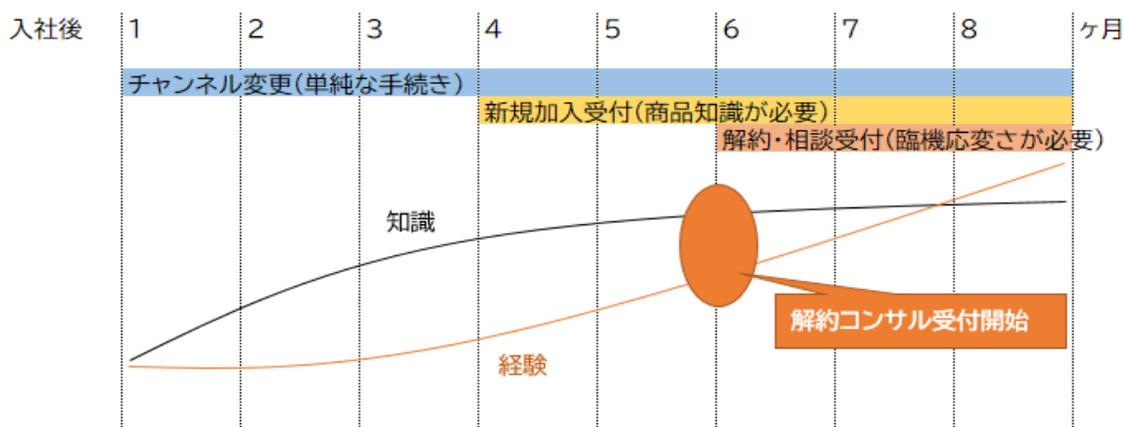
弊社ではこの「引き出し」を持つことを、全オペレーターに求めるベーシックなスキルとして位置づけ、入社直後からの研修を経て、半年から8か月ほどで習得してもらっています。

ここでのポイントは、「引き出し」=「単なる知識」ではない、ということです。

知識面のみで言うと、新規ご加入の受付時に習得する内容までで、「引き出し」に含めるべき情報量の大半は網羅しています。

ですが、コンサルをするとすると、相手にとって有益な情報は何か、ということ、自身の経験をもとに判断する必要が出てきます。

以下は、弊社のオペレーターがスキルを身につける順序を示した図です。



はじめのうちは、チャンネルのラインナップさえ分かれば対応できる「契約チャンネル変更」のお手続きを担当します。ここでの対応は大半が「手続き」であり、お客様とのやりとりも、一問一答の質疑で済むことがほとんどです。

入社4か月後辺りからは、新規ご加入の受付を始めてもらいます。ここでの対応には、「手続き」だけでなく、お客様に合う契約方法・プランをご紹介する「提案」要素が加わります。図に示した通り、オペレーターが持つべき「知識」の量はこの時点でほぼ完成形に近づいているのですが、「経験」の積み重ねは、むしろここからが本番です。

「経験」とは何か、どうやって身に付くものなのかは、ひとくちには説明できませんが、例えば、特定のお困りごとをお持ちのお客様に対して、どんな提案をしたらどんな反応が返ってきたか、といった事例を、実際の応対の中で蓄積し、自分の中でより打率の高いヒアリングのしかたや、ヒアリング内容に対する切り返し方を練り上げることだと考えています。

弊社では、この「知識」と「経験」をあわせた「引き出し」が、オペレーターの中である程度まで育った時点から、解約コンサルの応対を始めってもらうことにしています。

## オペレーターのコンサルスキルの評価方法

オペレーターがコンサルスキルを磨く上でも、目指すべき指標が必要です。

弊社では、第1回でも取り上げた、解約コンサルにおける「提案率」と「継続率」の2つを活用して、オペレーターのスキルアップや採るべき対策のヒントにしています。以下の図は指標ごとの対策を示したものです。

指標での評価	課題	対策
提案率が低い場合	コンサルの必要性を理解していない・実践するほど腑に落ちていない	マインドセットを再度行う。 納得感が得られないようなら管理者が面談を行い、オペレーターの意見に耳を傾ける。
	ヒアリングや提案が苦手	ヒアリング・おすすめトーク集を使い、まずは実践してもらう。 棒読みにならないよう、複数あるトークからどれを選ぶかは、オペレーター自身で判断してもらう。
提案率は高いのに継続率が低い場合	お客様の要望の把握が苦手・提案が的を射ていない・お客様に響いていない	(次ページ参照)

図を見ていただくと分かる通り、提案率が低い場合の対策ははっきりしているものの、提案率が高く継続率が低い場合には、もう一步踏み込んだ対策が必要になります。

**「なぜ」お客様に提案が響かないのかは、数字だけを見ていても分からないからです。**

**ここで効力を発揮するのが、オペレーター対応のモニタリングとフィードバックです。**

弊社では、日々の成果を見える化するためのKPIとして数値データを活用していますが、同じかそれ以上に、モニタリングにも力を入れています。

解約コンサルのモニタリングでは、

お客様のお話や感情を受け止め、共感できているか

お客様の不満（要望）を正しく理解できているか

お客様への情報提供を、曖昧でなく分かりやすい文章で話せているか

などのポイントに特に注目し、改善点があれば、オペレーターと管理者と一緒に音声を聞きながら、目指すべき姿の認識合わせを行います。

なお、解約コンサルのフィードバックにおける前提は、解約の意思が変わらないのはマイナスではなく、デフォルトだ、ということです。

元々解約をしたくてお電話して下さったお客様ですから、

**お客様が解約に至ること = オペレーターの情報提供に不足があった、と短絡的に繋げることはできません。**

継続率などの数値は、あくまでモニタリングしたいオペレーターを発見するための目安として活用し、実際の評価はオペレーターの対応の音声を聞いて行うことにしています。

## 第2回のまとめ

---

- ✓ オペレーターにコンサルのための知識・経験を習得してもらうため、トーク台本をあえて最小限の内容に留め、入社直後から自分の言葉で話す訓練を積んでもらっている。
- ✓ オペレーター自身を育成しないと、便利なツールがあっても、「活用しよう」という気になってももらえない。
- ✓ コンサルスキルの評価においては、数値よりもモニタリングを重視する。

次回は、「オペレーターはコンサルスキルをどうやって習得したのか ~会話力編~」についてお話しします。