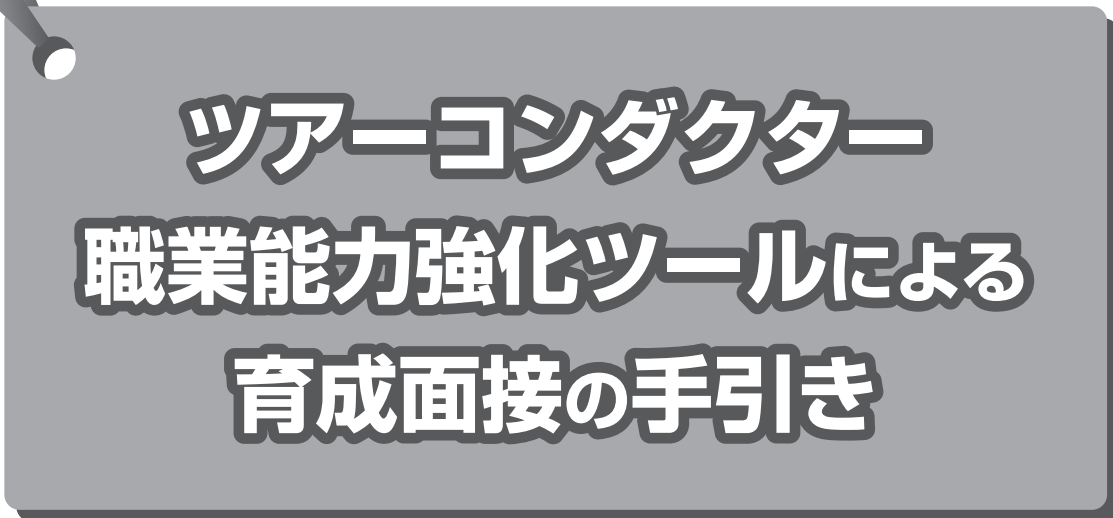


ツアーコンダクター「職業能力強化ツール」

導入・活用ガイド



**ツアーコンダクター
職業能力強化ツールによる
育成面接の手引き**

(面接者用)

目次

I. 職業能力強化ツールを活用して、ツアーコンダクターの育成面接をしよう!

1. まずは、職業能力強化ツールの考え方と設計について理解しましょう2
2. 面接の意義と面接者の役割について確認しましょう9

II. 職業能力強化ツールの使い方

1. 職業能力チェックのステップ12
2. 職業能力チェックの際の留意点14

III. 育成面接の進め方

1. 育成面接の目的を正しく理解する16
2. 育成面接の準備17
3. 面接の流れと進め方20

IV. より効果的な面接に向けて(参考資料)

1. 一般的な面接時の着席場所と心理的な関係23
2. クローズド・クエスチョンとオープン・クエスチョン24
3. 相互理解を促進する傾聴の姿勢25
4. 面接者として避けたい態度26
5. タイプ別ツアーコンダクターの指導方法27

職業能力強化ツールを活用して、 ツアーコンダクターの育成面接をしよう！

1. まずは、職業能力強化ツールの考え方と設計について理解しましょう

日本添乗サービス協会では、ツアーコンダクターに求められる職業能力を体系的に整理し、ツアーコンダクター「職業能力強化ツール」を開発しました。ツアーコンダクター「職業能力強化ツール」とは、次の二つを指します。

- ツアーコンダクターに求められる職業能力一覧表……………別冊資料1
- 職業能力チェック表……………別冊資料2

ここでは、まず、これらのツールについてご紹介します。

(1) 職業能力強化ツールの考え方

① 「あるべきツアーコンダクター像」の価値観の共有化

ツアーコンダクターに求められる職業能力を明確に示すということは、「あるべきTC像」の共通認識や共通の価値観を示すということを指します。これは、ツアーコンダクターが、日々の添乗業務を推進する上での「目指す方向性」や「よりどころ」をハッキリとさせることでもあります。

ツアーコンダクターには、「添乗のプロ」としての専門性が求められます。この専門性を研鑽していくためには、「あるべきTC像」の能力基準を明確に示し、自身の力量の充足度合いを、本人が十分に理解することが重要です。

「あるべきTC像」の能力基準を明確に示し、共通認識を持つということは、添乗サービスの質の高度化、そして人材育成の基盤となるものです。

② ツアーコンダクターのやる気と能力を引き出す

ツアーコンダクターのやる気を引き出すことは、人材確保と定着化のために必要な取り組みです。

多くのツアーコンダクターは、「お客様の“あなたのお陰で楽しかった。ありがとう”という一言が嬉しい」「お客様との関わりの中で勉強になることが多く、やりがいを感じる」というように、お客様との関係において、仕事にやりがいと充実感を持っています。一方で、派遣元としても、仕事にやりがいを持てるように、やる気を引き出す後押しが必要になります。

一般的に、人材のやる気を引き出す環境には、次のような着眼点があげられます。

- 目標が明確であること
- 頑張ったことがほめられること、評価されること
- 達成感が感じられること
- 自分の能力が生かされている、仕事を通じて自分が成長していると実感できていること
- 会社のチームワークやコミュニケーションが良く、信頼関係があること
- 組織やチームで情報が共有されていること

「職業能力強化ツール」を活用するということは、上記の着眼点を実現していくことにもつながります。

③ 計画的な人材育成の実現

添乗サービスの質を向上させるためには、「あるべきTC像」の能力基準に基づいて、力量の点検と育成を図っていくことが求められます。仕事ぶりや能力の定期的なチェックを行うことによって、ツアーコンダクターの長所や成長した点、今後改善すべき点や身につけるべき能力が見えてきます。

「職業能力強化ツール」を活用するということは、一人ひとりのツアーコンダクターの現状を把握した上で、今後どのようにレベルアップさせていけば良いのかを考え、実現していくためのスタートなのです。

このように、「職業能力強化ツール」を活用する意義やメリットは、「あるべきTC像」の共通認識を形成し、ツアーコンダクターのやる気と能力を引き出すための人材育成の基盤作りを通じて、添乗サービスの質の高度化を図っていくことであるといえます。



(2) 職業能力強化ツールの設計は、このようになっている

① ツアーコンダクターの職業能力の領域は「基幹」「旅程管理」「付加価値」「組織貢献」の視点

ツアーコンダクターに求められる職業能力は、4つの領域に分けて整理されています。それは、「基幹領域」「旅程管理領域」「付加価値領域」「組織貢献領域」です。

それぞれの領域の考え方は、次のようになっています。

- 1) 基幹領域…添乗員に求められる職業能力の土台となる領域。
いわゆる「パーソナリティ」の概念に近い領域
- 2) 旅程管理領域…旅程を円滑に遂行し、お客様の安全を確保するための能力。
ツアーコンダクターの専門性を象徴する領域
- 3) 付加価値領域…お客様の旅の目的を達成させるための、ツアーコンダクターの付加価値に該当する能力の領域
- 4) 組織貢献領域…所属会社の組織の一員として求められる能力の領域

別冊資料1は、上記の領域ごとに、ツアーコンダクターに求められる職業能力が、一覧表として整理されています。これら領域ごとに整理された能力と、その能力の定義は、次のようになっています。

1) 基幹領域

職業能力	定義
職業倫理、コンプライアンスの理解	・プロの添乗員として求められる道義や法律を理解し、正しい見解と行動を示す
対人感受性	・相手の表情やしぐさ、置かれている状況から、相手が求めるもの、相手にとって必要なものを読み取る
対人関係構築力	・旅行者や関係者と良好な関係を築く。相手と自分との心地よい空間づくりをする
公平さ	・個々のお客様に対して、バランスのとれた公平な対応をする
柔軟性	・臨機応変に自分を適応させ、やり方、接し方を変えていく
ストレス耐性	・ストレスに満ちた状況でも、冷静さを保つ。自己の感情をコントロールし、前向きに対応する
成長指向性	・成長することにどん欲で、自己成長のための機会を見つける。未知の領域へチャレンジする

2) 旅程管理領域

	職業能力	定義
(1) 総合的業務遂行能力	行程シミュレーション力	・行程表、指示書、事前打ち合わせにより、集合から解散までの行程を描く
	問題回避力	・先々の行程で起こりうる問題を予測し、その問題を回避するための手を打つ
	突発的な問題解決力	・問題の中身を理解し、解決するため手段、方法を判断、実行する
	事前の情報収集力	・旅程管理に必要な情報を収集する
	法令、約款に対する理解と遵守	・旅程管理を円滑に進めるための関係法令や約款を理解し行動する
(2) 旅行者に対して必要な業務遂行能力	統率力	・複数の旅行者をまとめる。旅行者に対して、方向性や手段を示し、ツアーが円滑に進むように導く
	情報伝達力	・旅程管理をする上で必要な情報を分かりやすく伝える
	クレーム処理力	・旅程管理上のクレームを收拾し、旅行者の感情を収める
	説得力	・行程上、マイナスとなる変更を納得してもらうための働きかけをする
(3) ツアー先の現地関係者に対して必要な業務遂行能力	パートナーシップ	・ツアーが円滑に進むように、協力関係を築く
	リーダーシップ	・責任の所在を明らかにして、関係者に的確な指示をする
	交渉力	・目指したい結果を導くために、相手の協力を引き出す
	現地での情報収集力	・旅程管理のための正確な現地の生情報を仕入れる。活用できる情報の優先順位をつける
(4) 旅行会社に対して必要な業務遂行能力	ツアー開始前の行程チェック力	・旅行会社が提示したツアー行程表や指示書(マニュアル)の問題点を見つける。ムリやトラブルになる行程を見つける
	ツアー開始前の問題提言力	・ツアー前に発見した問題点、および想定される問題点を進言する
	トラブル時の的確な報・連・相	・トラブル発生時に報告・連絡・相談をし、判断を仰ぐ
	ツアー結果の的確な報告力	・担当したツアーがより良くなるような働きかけをする

3) 付加価値領域

職業能力	定義
現地知識の保有力	・旅行先の文化や観光地、生活機関や施設に関する知識の広さと奥行き
旅行先での時間の過ごし方に関する提案力	・お客様が旅行を満喫するように、時間の過ごし方に関するアドバイスや提案をする

4) 組織貢献領域

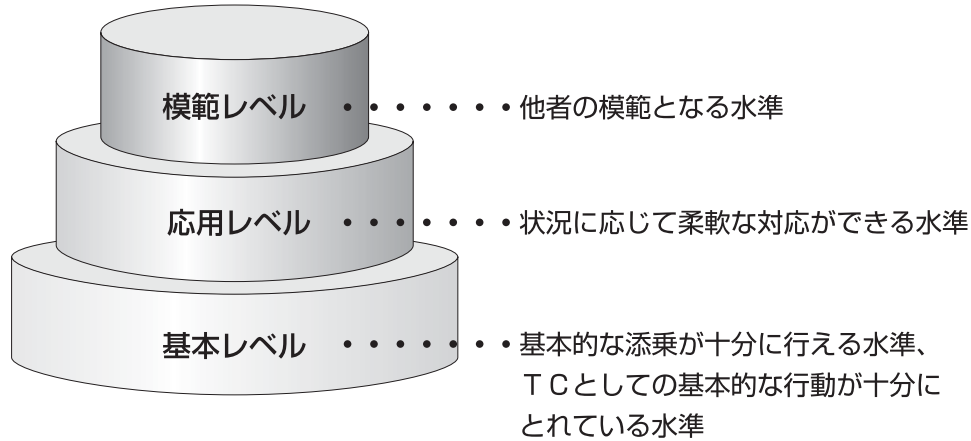
職業能力	定義
お客様に対する派遣先企業のアピール力	・お客様が派遣先企業に対して好印象を持つような働きかけをする
派遣元の組織の一員としての行動	・組織の一員として、組織目標や行動基準を理解し、派遣添乗員としての自覚を持った業務遂行をする
後輩の指導・育成力	・後輩に対して、適切なアドバイスや指導・育成をする

それぞれの能力には、定義が設定されています。定義をハッキリと定めた理由は、人によって能力の捉え方のズレをなくすためです。そのため、能力ごとの定義は、必ず確認するようにしてください。

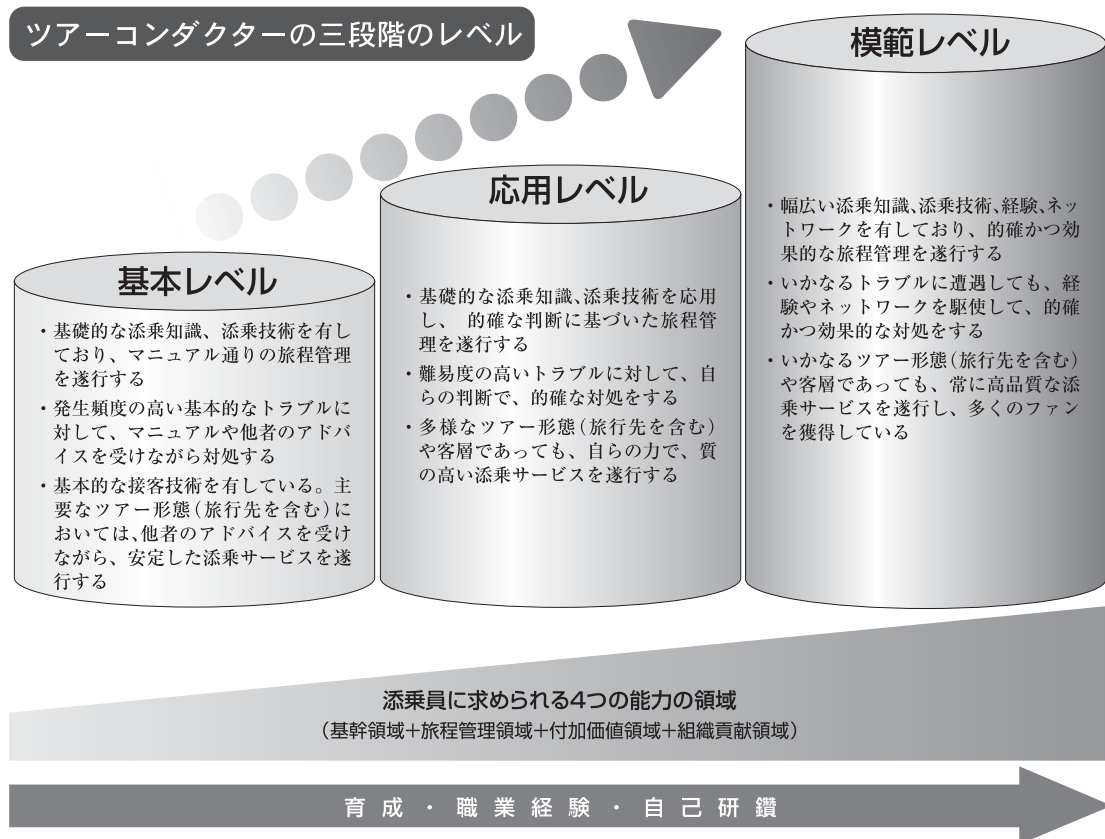


② ツアーコンダクターの三段階のレベル

別冊資料1の「ツアーコンダクターに求められる職業能力」は、「基本レベル」-「応用レベル」-「模範レベル」という三段階に設定されています。それぞれの定義は次のようになっています。



上記の図を、もう少し詳細に定義したのが次の概念図「ツアーコンダクターの3段階のレベル」です。



上記の概念図は、「基本レベル」「応用レベル」「模範レベル」のツアーコンダクターの像を、具体的に記述したものです。そして、基本レベルから応用レベルへ、応用レベルから模範レベルへの成長を支えるものが、先の①で説明した「4つの職業能力の領域(基幹、旅程管理、付加価値、組織貢献)」であり、これらの能力を高め

るためには、「育成、職業経験、自己研鑽」の取り組みが大切であるということを示しています。

別冊資料1「ツアーコンダクターに求められる職業能力一覧表」は、上記のそれぞれのツアーコンダクター像を描きながら、三つのレベルごとの能力の特徴が記述されています。

なお、別冊資料1に記述してある「基本レベル」は、「ツアーコンダクターとして一人前のレベル」ということを想定して作られています。ですから、「基本レベル」でも、かなり高いレベルであることを理解しておいてください。

③ 職業能力一覧表に基づいたランクの設定

実際の育成面接の場面では、別冊資料1「ツアーコンダクターに求められる職業能力一覧表」に基づいて、別冊資料2「職業能力チェック表」で点数化していきます。

職業能力チェック表は、以下のように4段階でチェックできるようになっています。

- 1点…「基本レベル」の考え方や行動に至っていない
- 2点…「基本レベル」の考え方や行動を安定的にしている
- 3点…「応用レベル」の考え方や行動を安定的にしている
- 4点…「模範レベル」の考え方や行動を安定的にしている

どんなにベテランのツアーコンダクターでも、すべての職業能力が「4点(模範レベル)」であるとは限りません。また、ツアーコンダクターになって間もない人でも、すべてが「1点(基本レベルに至っていない)」であるともいえません。

職業能力を個別にチェックしていくと、点数にバラツキが出てくるでしょう。こうしたバラツキの中から、その人の強みと弱みが浮き彫りになってきます。このバラツキこそ、あとで解説する「育成面接の進め方」のポイントになるのです。



2. 面接の意義と面接者の役割について確認しましょう

「職業能力強化ツール」を活用して、効果的かつ効率的な育成面接への取り組みを支援することが、本手引書のねらいです。

まずは、面接をすることの意義そのものと、面接者の役割について確認しておきます。

(1) 面接場面は、ツアーコンダクター育成のための貴重なチャンス

多くの派遣元では、少なくとも年に1回は、日当の改定や契約更新のために、所属するツアーコンダクターとの「接点」を持っています。この機会には、実はツアーコンダクターを動機付けし、育成するための大チャンスなのです。しかしながら、多くの事業所では、単なる事務手続きで終わっているのが実態のようです。

もちろん、「日頃から、ツアーコンダクターとは話している」「アサインの時に、話を聞くようにしている」とおっしゃる事業所もあります。しかし、これは「行き当たりばったり」の感じが否めず、事前準備をした上で、意図的、計画的に改めて話し合うという状況では必ずしもないでしょう。

派遣元とツアーコンダクターが、フォーマルな場面で仕事の振り返りをし、次の目標をお互いに考えていくというプロセスは、動機付けや育成という観点から極めて重要です。

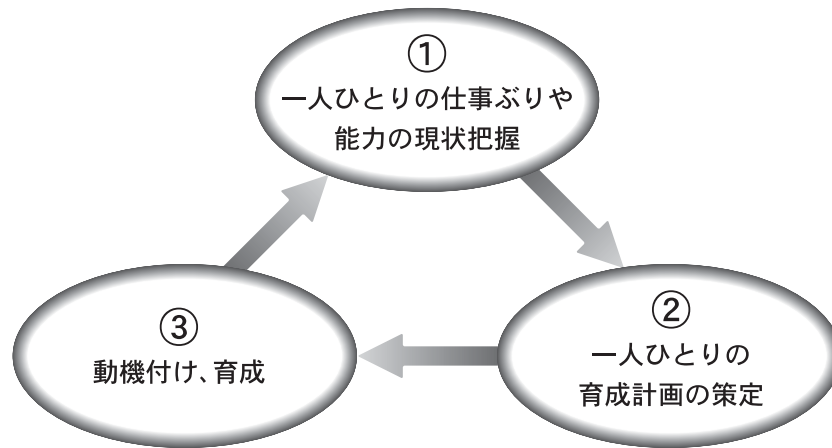
ツアーコンダクター個人とのコミュニケーションが日常的に取りにくい仕事の特徴を考えると、少なくとも年に1回の日当改定の場面を、意義ある機会として変革していくことが求められるでしょう。そのためには、この機会を「育成面接の場」として認識することがスタートになります。

(2) 面接者の役割は、ツアーコンダクターをマネジメントし育成サイクルを回すこと

さて、派遣元の面接者は、誰が適任なのでしょうか。「職業能力強化ツール」は、ツアーコンダクターのやる気を引き出し、レベルアップの向上を目的に開発されました。ですから、面接を遂行する人は、この目的が全うできる方(ツアーコンダクターの育成や動機付けをしたりするなど、マネジメントをする役割を担っている方)が最適だといえます。面接の受け手となるツアーコンダクターにとって、モチベーションを高め、レベルアップを図るという観点から、「違和感なく面接に臨んでもらうためには、面接者は誰が適任か」という視点で考えてください。

面接者の役割は、単にツアーコンダクターの能力や仕事ぶりについて、○×を付けるというものではありません。次のように、ツアーコンダクターをマネジメントし、育成していくサイクルを回していくことが、面接者としての役割になります。これこそが、派遣元に求められる役割なのです。

この手引書でいう「育成面接」とは、「職業能力強化ツール」を活用して、このサイクルを回すことに他なりません。



① 一人ひとりの仕事ぶりや能力の現状把握

まずは、一人ひとりの仕事ぶりや能力の現状把握をするところからスタートです。育成面接をする前提としては、ツアーコンダクターの仕事ぶりについて、日常的に把握しようと「努力」することが大切です。

添乗サービス業には、「ツアーコンダクターがお客様にサービスを提供している場面を見ることができないから、仕事ぶりを判定するのは難しい」という悩みがありますが、派遣元として仕事の「質」の管理を行っていくためには、次のようなさまざまな方法で、ツアーコンダクターの仕事ぶりを把握する努力が必要です。

- ・派遣先や旅行客の声を正しくつかむ
- ・社内スタッフや、他のツアーコンダクターの声を、多方面からつかむ
- ・ツアーコンダクターと接する機会をできるだけ持つ（気軽に立ち寄れる雰囲気作り、アドバイスなどの日常のコミュニケーション、勉強会の実施など）

② 一人ひとりの育成計画の策定

面接者は、ツアーコンダクター一人ひとりに応じたレベルアップの方向性を、具体的に考えることが重要です。添乗サービス業の場合、なんといっても「アサインの方向性」が、具体的な方策の柱になるでしょう。

単に、来た仕事を割り当てるだけでは、考えられた方策だとはいえません。もちろん、仕事量はそのツアーコンダクターにとっての収入になりますから、なるべく数多くの仕事を割り当てたいという考えもあるでしょう。本人が、それを強く望むケースもあると思います。

ここで確認しておきたいことは、年間を通じて、何本かに1本は、本人のレベルアップ（経験の幅を広げる、難易度を高くするなど）を考えて、意図的・計画的な仕事の割り振りの工夫が大切だということです。こうした意図的・計画的なアサインの工夫が、ツアーコンダクターのやる気を引き出し、レベルアップを図る基盤となっていくのです。この作業は、育成面接の場面で、ツアーコンダクターの考え方を確認しながら、方向性を定めるようにしましょう。

その他、レベルアップのための方策としては、次のようなことが考えられます。

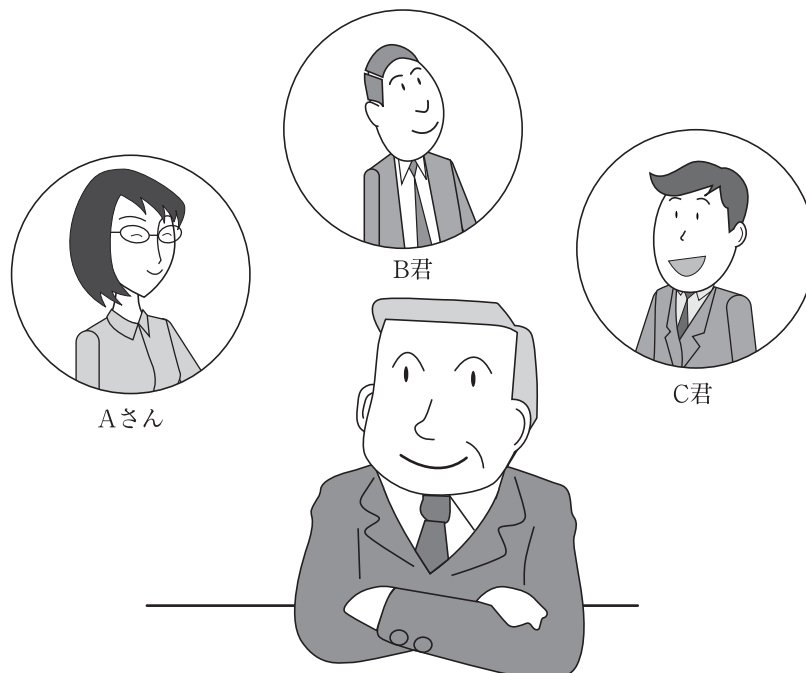
- ・既存の研修や勉強会の受講・参加を促す
- ・新たな研修や勉強会の機会を検討する(ディスティネーション研修、ケース討議など)
- ・自己啓発を促す(文献やメディアの活用、外部機関による講習会の参加、資格取得のための学習など)

③ 動機付け、育成

育成面接では、これまでの仕事の振り返りをして、個々のツアーコンダクターの強みや弱みの共通認識を通じて、新たな目標設定をします。この目標設定が「動機付け」であり、その目標が達成するように支援することが「育成」にあたります。

こうしたことを実現するためには、ツアーコンダクターが、どのようなことでつまづいているのか、どこで伸び悩んでいるのかを、日常的に把握しようと「努力」することが大切です。

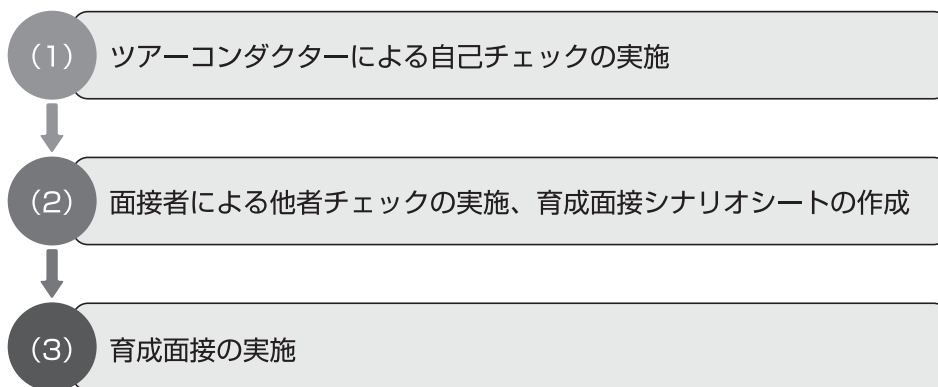
一定期間が経過したら、育成計画に対する到達度合いや、目標に対する達成度合いを確認します。これが、「(1)一人ひとりの仕事ぶりや能力の現状把握」につながっていきます。このように、「現状把握」→「育成計画」→「動機付け、育成」というサイクルを回していくことが、面接者の役割であり、これがツアーコンダクターの能力の向上、ひいては添乗サービスの質の向上につながっていくことになるのです。



Ⅱ 職業能力強化ツールの使い方

1. 職業能力チェックの実施ステップ

この職業能力強化ツールは、1年などの一定のサイクルで、ツアーコンダクター一人ひとりの能力や仕事ぶりについての現状把握を行い、今後のレベルアップに役立てるために開発されたものです。次のようなステップで活用することを想定しています。



(1) ツアーコンダクターによる自己チェックの実施

まず最初に、ツアーコンダクターに自己チェックをしてもらいます。「自分としてはどうだったか」という視点で振り返るステップが重要だからです。

また、面接者にとっても、ツアーコンダクター自身の自己認識を知ることにより、今後に向けてどのような指導やアドバイスが必要かというイメージも描きやすくなります。ツアーコンダクターと面接者との現状認識の相違を明らかにすることが、育成面接に進む際の出発点になります。

具体的には、育成面接の日程に先がけて、次の資料をツアーコンダクターに送り、作業してもらいます。なお、これらの資料は、TCSAホームページからのダウンロードも可能です。詳しくは下の注)で確認してください。

- ・別冊資料1「ツアーコンダクターに求められる職業能力一覧表」
- ・別冊資料2「職業能力チェック表(ツアーコンダクター用)」
- ・別冊資料4「面接の手引き(ツアーコンダクター用)」

注) ツアーコンダクターに配布する上記の「別冊資料1、2、4」は、TCSAのホームページのトップページからもダウンロードできます。トップページ上の「ツアーコンダクター職業能力強化ツール」から、「所属会社で面接を受けるツアーコンダクターの方」のボタンをクリックすると、これらの資料が印刷できるようになっています。ですから、プリンターを含めたパソコン環境の整っているツアーコンダクターには、各自で自己チェック作業を進めてもらうことも可能です。

期日を定めて、ツアーコンダクターが記入した別冊資料2「職業能力チェック表(ツアーコンダクター用)」を必ず返送してもらいます。この資料をもとに、面接者は育成面接の準備をしますので、ある程度の余裕を持って作業を進めるようにしてください。

(2) 面接者による他者チェックの実施、育成面接シナリオシートの作成

面接者は、別冊資料1「ツアーコンダクターに求められる職業能力一覧表」に基づいて、別冊資料2「職業能力チェック表(面接者用)」で、ツアーコンダクターの他者チェックを実施します。後掲の「2. 能力チェックの際の留意点」をよく読み、できる限り客観的な視点でチェックするようにしてください。

面接者のチェック表の記入にあたっては、ツアーコンダクターの自己チェックを見ずに進めることが望ましいです。それは、面接者の新鮮な視点でチェックした方が、さまざまな発見があるからです。

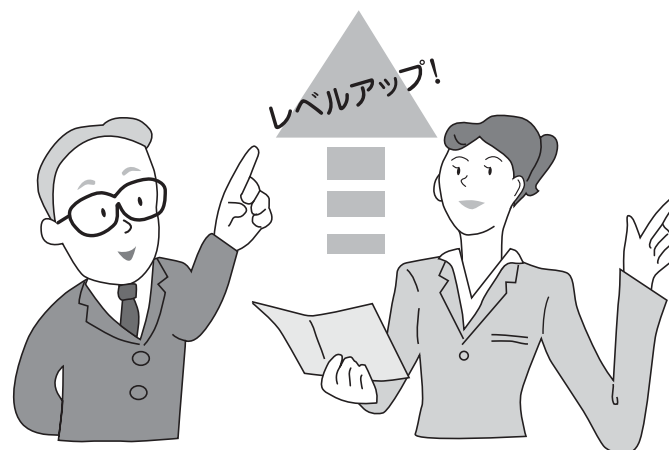
また、職業能力一覧表にある「旅程管理領域」は、面接者にとって見えにくい職業能力だと思えます。しかし、ここは想像でも構わないので、必ず点数化してください。ツアーコンダクターの自己チェック表と照らし合わせると、何かしらの発見が必ずあるはずです。

なお、育成面接シナリオシートの作成については、後掲する「Ⅲ. 育成面接の進め方」を参照してください。

(3) 育成面接の実施

育成面接は、実施ステップの要です。この面接は、年間を通じて数少ないフォーマルな場面での話し合いです。個々人の職業能力に関する自己認識と面接者の認識のギャップを確認するとともに、今後のレベルアップのための方策を検討し、やる気を引き出すための大切な場面です。

この育成面接の成功の鍵は、いうまでもなく面接者の「面接力」です。具体的な進め方については、次の「Ⅲ. 育成面接の進め方」を参照してください。



2. 職業能力チェックの際の留意点

面接者が、ツアーコンダクターの職業能力一覧表をチェックする際には、次のようなことに注意するようにしてください。

(1) 職業能力一覧表に照らしてチェックする

この職業能力強化ツールにおける育成面接では、一定期間のツアーコンダクターの能力や仕事ぶりを、職業能力一覧表に照らして、何ができていて、何ができていないのかを明らかにします。ですから、面接者は別冊資料1「ツアーコンダクターに求められる職業能力一覧表」を、しっかりと読みこなしてチェックを進めてください。その際、前述した「基本レベル」「応用レベル」「模範レベル」のツアーコンダクター像を確認しておくことが重要です。そうしないと、例えば添乗経験が3年程度の人材の職業能力が、3点(応用レベル)や4点(模範レベル)のオンパレードになってしまいます。もちろん、事実として3点や4点の力量があるなら問題ないのですが、この一覧表に記述してある「基本レベル」は、新人クラスのレベルではありません。「基本レベル」で一人前なのです。

(2) 具体的な事実に基づいてチェックする

職業能力チェックは、具体的な事実に基づいて行うことが重要です。事実はできるだけ幅広い観点から日常的に材料を集めておくことが大切です。

添乗の現場を直接見る機会があればいいのですが、なかなかそうはいきません。「現場の事実」について、たくさんの情報のパイプを持って、冷静に状況の把握に努めることが必要になってきます。それは大変難しいことですが、現場における添乗の質を管理し、向上させていくためには、最も大切な作業でもあるのです。より多くの現場情報を、あらゆる角度から収集し、事実をいかに把握しているかということが、面接者の力量を決するといっても良いでしょう。

(3) 職業能力のチェックに際して陥りやすい傾向に注意する

一般的に、上司が部下に対して行う評価や人事考課において、陥りやすいいくつかの傾向があります。

この「職業能力強化ツール」は、ツアーコンダクターの評価や査定をするというよりも、育成面接で活用することが主眼となっています。ですから、以下で解説する傾向について、あまり神経質になる必要はありませんが、日頃、部下をマネジメントする皆さんにとって、とても参考になるものです。ツアーコンダクターの職業能力をチェックする際にも、是非役立ててみてください。

① ハロー効果

ハロー効果の「ハロー(halo)」とは、直訳すると「後光」という意味です。

特に優れた点、劣った点、または全体の印象に惑わされて、ツアーコンダクターの他の特性も同様に優れ、あるいは劣っていると考えること。「アバタもエクボ」で、一つが良いと他まで良く見えてしまったり、逆に「坊主憎けりゃ袈裟まで憎い」で、一つのミスやクレームに引っ張られて全体をマイナス評価してしまうなど。

② 寛大化傾向

チェックが甘くなる傾向のこと。ツアーコンダクターに対して「厳しく評価できない」という人情や、面接者自身の自信のなさなどが原因。この逆が「厳格化傾向」。

③ 中心化傾向

評価が中心に集まってしまう傾向をいう。日本人には多い傾向で、評価の差をつけることを避ける心理が働くことが起因している。

④ 論理的誤差

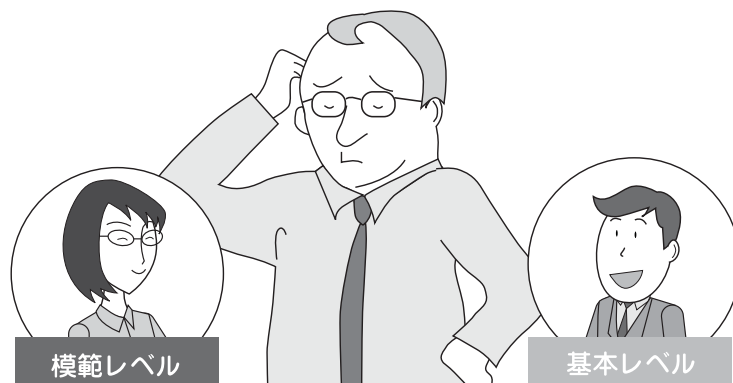
職業能力の項目間に、論理的関係があると考えられるために生じる誤差。例えば、基幹領域の「対人関係構築力」が優れていれば、旅程管理領域のツアー先の現地関係者に対する「パートナーシップ」もできているはずだと判断してしまうなど。

⑤ 対比誤差

面接者自身の専門領域については見方が厳しく、そうではない領域については甘くなる傾向をいう。自分と対比させる傾向があるために生じる誤差。

上記のような傾向は、前述の「(1)職業能力一覧表に照らしてチェックする」「(2)具体的な事実に基づいてチェックする」ということがしっかりできれば、ある程度防ぐことができます。

また、当然のことながら、面接者の感情が入ってしまったり、ツアーコンダクターとしての経験年数に左右されるようなことがないよう気をつけましょう。



Ⅲ 育成面接の進め方

1. 育成面接の目的を正しく理解する

改めて、育成面接の目的を確認しておきましょう。

(1) 職業能力チェックの結果の共有化

ツアーコンダクターの仕事は、添乗先での業務の進め方について、誰かがその場でアドバイスしてくれるということが基本的にはありません。そのため、ツアーコンダクターにとって、現状の自分の仕事のやり方の何が良くて、何が不足しているかということを自己チェックしたり、他者の見方を聞く機会を持つということ自体、非常に意味があることです。

当然、ツアーコンダクターの自己認識と、面接者の認識にギャップがあることが想定されますが、具体的な事実に基づき、良かった点、十分ではなかった点などを話し合うことによって、お互いの現状の評価に対する認識をすり合わせるすることができます。

(2) 今後改善すべき課題やレベルアップの方向性の確認

一人ひとりのツアーコンダクターの、今後も伸ばしていきたい強みや、改善すべき課題を明確にしたり、その解決方法について話し合うことにより、今後のレベルアップの方向性や具体的な取り組み課題について、お互いに確認することができます。

(3) 能力開発意欲の促進

ツアーコンダクター一人ひとりに対する仕事への期待を示すとともに、本人の意見や考えも聞きながら、具体的な指示やアドバイスをすることにより、今後のレベルアップへの意欲を高めることができます。

(4) 問題発見・問題解決の良い機会

面接者は、ツアーコンダクターの意見や提案に改めて耳を傾けることにより、サービスのあり方などに関するさまざまな問題発見をしたり、問題解決の糸口を見つける良い機会になります。

(5) コミュニケーション、信頼関係構築の良い機会

面接者とツアーコンダクターの話し合いの場を、フォーマルな場面として定期的

に持つことにより、コミュニケーションの場づくりになり、相互の信頼関係を築いていくための良い機会になります。

2. 育成面接の準備

派遣元の面接者となる方もツアーコンダクターも、日々の業務を抱えて多忙な状態です。そうしたお互いが忙しい中で、効果的かつ効率的な育成面接を行うためには、十分な準備が必要です。19ページ「育成面接のシナリオシート」を活用して、事前に進め方を考えてみましょう。

(1) まずは、育成面接シナリオシートの「本論」を考える

① 個人別に面接のねらいや重点を整理する

育成面接の内容は、個々人によって、それぞれのねらいや焦点化するポイントが異なります。「この人のほめるべき点は何か」「注意する点、改善が必要な点は何か」、そしてツアーコンダクターにそれをどのように理解させ、受け止めてほしいのかを明確にしておく必要があります。これをしておかないと、面接の内容が散漫になったり、重要事項がうっかり落ちてしまう原因になります。一人ひとりの良い点や注意したい点などについては、ツアーコンダクター本人の自己チェック表と、面接者が付けた他者チェック表の点数の相違を活用してください。ほめるべきポイントや改善を促したい点について、日常的に記録しておくようにするのも、一つのアイデアです。

また、一度にたくさんの課題や問題点を取り上げても、網羅的になってしまい、本人の心に響かない恐れもあります。一度の面接で取り上げる課題や問題点は、せいぜい2～3つくらいに重点化することも大切です。

② 裏付けとなる「事実」を整理・準備する

育成面接においては、何といたっても「納得性」が最重要です。納得性を高めるために、良い点、あるいは不足している点の具体的な内容、その根拠となる事実情報やデータ等を予めきちんと確認し、整理しておくことが大切です。「事実」をもって語らなければ、抽象的な議論に終始してしまうので注意が必要です。

③ 今後の指導育成の方向、具体的な方策について考える

面接で、お互いにチェックした結果を確認するだけでは、今後のステップアップにはつながりません。現状の良い点、あるいは課題や問題点が共通認識されたら、今度はそれをいかにクリアしていくかを、共に考えていくことが大切です。面接者

として、「今後がんばってもらいたいこと」および「ステップアップのための具体的な方策」についても、事前に整理しておく必要があります。

(2) 面接の具体的な進め方について考える

面接の「本論部分」のポイントが整理できたら、どのような組み立てで面接を進めていくか、具体的な進め方の構想を練っておく必要があります(具体的な進め方については、次の「3. 面接の流れと進め方」参照)。

「導入部分」では、どのような話から入るかということや、重要事項については、具体的にどのような質問を投げかけて面接をリードすべきかを考えます。質問の仕方や話の引き出し方の優劣が、面接の効果を左右するといっても過言ではありません。

なお、シナリオシートは、面接中にチェックリスト的に使い、最後は面接の記録として保存しておくといいでしょう。

面接シナリオシート

応募者名: _____ 面接者: _____ 面接日: _____

重要ポイントを入れる
この欄に記入した内容は、面接時に必ず確認してください。

導入部分
○ 面接者の名前をメモしておくこと
○ 面接者の名前をメモしておくこと
○ 面接者の名前をメモしておくこと

本論部分
○ 面接者の名前をメモしておくこと

結語部分
○ 面接者の名前をメモしておくこと

面接記録

育成面接のシナリオシート

被面接者：

面接者：

面接日： 年 月 日

重要ポイントを記入する

導入部分

例：職業能力をチェックしてみた印象
最近、興味を持っていること
健康や最近のニュースなど

○今後がんばってもらいたいこと、チャレンジしてほしい方面や添乗形態

本論部分

○ほめる点(具体的な事実に基づいて)

○ステップアップのための具体的な方策
(アサインの方向性や派遣元としての支援、自己啓発、その他)

○注意する点、改善が必要な点
(具体的な事実に基づいて)

結論部分

3. 面接の流れと進め方

面接者としては、次のような流れで、効果的に面接を進める工夫をしましょう。面接者、ツアーコンダクターともに、「メモを忘れずに!」。言いつばなし、聞きつばなしは禁物です。翌日になったら、記憶の彼方に吹き飛んでしまいます。ツアーコンダクターには、必ず筆記用具を持参するように伝えてください。

また、ツアーコンダクターの手元には、本人が自己チェックした「職業能力チェック表」がある状態で面接を進めてください。お互いが、同じ情報を共有しながら面接を進めることが重要だからです。なお、面接者がチェックした「他者チェック表」は、面接者の手元のみであればよいでしょう。

(1) 導入部分(2～3分)

① 話しやすい雰囲気づくり

まず、ツアーコンダクターの緊張を解きほぐすために、話しやすい雰囲気づくりが大切です。日頃の仕事をねぎらうとともに、職業能力をチェックしてみた感想、最近興味を持っていること、健康や最近のニュース等、相互にリラックスできる話題から入ると良いでしょう。ただし冗長にならないようにしましょう。時間は限られています。

また面接場所の設定や座り方も大切です(p.23「参考資料1：面接時の着席場所と心理的な関係」参照)。

② 面接の目的・趣旨を話す

本題に入る前に、面接の趣旨について説明します。主要ポイントは次の3点。

- a. 職業能力のチェック結果について、お互いを感じていることをザックバランに話し合うこと
- b. 今後の仕事の仕方や改善点、能力開発の方向性についても話し合うこと
- c. 困っていること、悩みなども含めて話し合う良い機会にしたいこと

(2) 本論部分(15分～20分)

育成面接の基本的な進め方として、お互いの意見や考え方のキャッチボールが極めて重要です。そのためには、面接者の「質問力」が鍵を握ります。本人が何を考えているのか、あるいは面接者としての考えについて、本人がどのような意見や考えを持っているのかを確認しながら進めましょう。

ですから、面接者が一方的に話をするのは避けるべきです。「9割は相手に話してもらおう」くらいの心構えで進めて、結果的に話す分量は五分五分だと思ってください。これには、「あなたの考えはどうか」「私はこのように思うけれども、あなた

はどう考えるか」「なぜ、そのように思うのか」「今の話を具体的に説明してください」というように、相手の意見や考えを引き出す質問方法が効果的です。そして、育成面接では、ツアーコンダクターの思いや意見を引き出そうとする傾聴の姿勢が重要です(p.24「参考資料2：クローズド・クエスションとオープン・クエスション」、p.25「参考資料3：相互理解を促進する傾聴の姿勢」参照)。

また、面接者が質問をしても、なかなか答えが返ってこない場合、沈黙を嫌ってか、面接者が話し続けてしまうことがあります。しかし、質問に対して答えがすぐに出てこないということこそ、質問に対する「答え」なのです。この場合、質問の仕方が悪いのか、ツアーコンダクターが質問について日頃から意識していない、考えを持ち合わせていない等の理由が考えられます。相手からすぐに答えがでなくても、「それも答え」と考えて、言葉が出てくるまで待つという姿勢も重要です。

① まず良かった点について話し合う

フィードバックで最も重要なのは、良い点を認めて、ほめることです。ほめる内容は具体的に示すとともに、そのことが、会社にとって、あるいはお客様にとって、どのように良かったのかまで話ができるようにしましょう。

② 弱みや改善が必要だと思われる点について話し合う

次に、本人の弱みや改善が必要だと思われる点について、話し合います。職業能力チェック表の結果を活用しながら、できるだけ事実を具体的にとりあげて、お互いの認識をすり合わせていきます。押しつけにならないように、ツアーコンダクターの反応にも十分に配慮することが重要です。ツアーコンダクター自身の思いや考え、なぜそのような行動になっているのかという理由なども引き出すことができるように、工夫して話し合うことが大切です。

③ レベルアップの方向や具体的な方策について話し合う

育成面接の最後の重要なプロセスです。ツアーコンダクターの今後の育成の方向や、レベルアップのための具体的な方策について話し合います。先述の通り、添乗サービス業の場合、なんといても「アサインの方向性」が、具体的な方策の柱になるでしょう。この点については、派遣元としての見解を述べるとともに、本人の考えを十分に確認した上で、方向性を決めていくことが求められます。

さらに、次のように幅広く考えてみましょう。難しく考えなくても、本人が改善すべき点を意識するだけで大きく変わる場合もあります。

- ・既存の研修や勉強会の受講・参加を促す
- ・新たな研修や勉強会の機会を検討する(ディスティネーション研修、ケース討議など)
- ・自己啓発を促す(文献やメディアの活用、外部機関による講習会の参加、資格取得のための学習など)

(3) 結論部分 (3分～5分)

① 話し合いの要点の確認

面接の最後に、話し合いの要点を整理することは、極めて重要です。育成面接の中でのポイントや合意を得た事項、その場で解決できなかった問題などを確認します。職業能力チェック表の余白を活用して、ツアーコンダクター本人に確認事項をメモしてもらい、コピーをとるなどして同じものを持つようにしましょう。

② 質問等の確認

最後に、ツアーコンダクターに対して、この機会に言っておきたいことや他に質問がないかを確認します。

③ 元気づけて励ます

今後の頑張りに期待していることを伝え、励まし、困った時はいつでも援助することを約束して終了します。



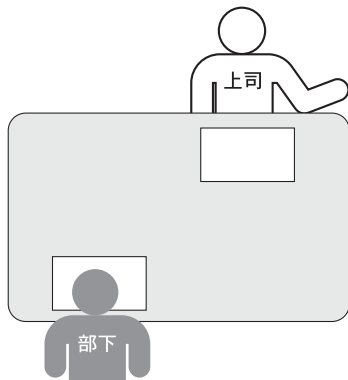
IV より効果的な面接に向けて（参考資料）

1. 一般的な面談時の着席場所と心理的な関係

- ・面接時には、部下と率直に意見を交わせるような雰囲気づくりが重要である
- ・着席場所(上司と部下がどこに着席するか)によって、心理状態は変わってくる
- ・面接時には、面接のテーマと部下の状況を考慮し、着席場所を設定することが必要

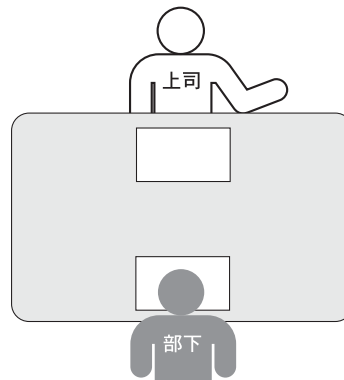
1. 斜め向かい型

もっとも自然なスタイル。ただし距離をとりすぎると逆に不自然になる



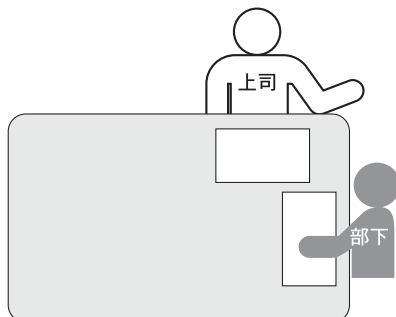
2. 真正面型

「対決の姿勢」とも言われ、部下が視線をはずせず緊張する



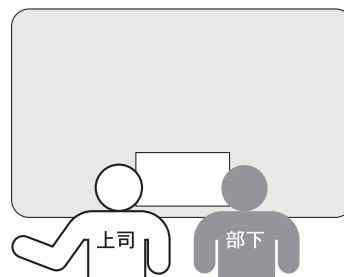
3. 斜め接近型

親近感のあるスタイル。上司の手元にある資料などが部下にも見えるので、情を共有化するのに適している



4. 横並び型

お互いの顔が見えないぶん、より接近できる。親密な話をする場合や、ひとつの資料をもとに検討するのに適している



※  は資料

2. クローズド・クエスチョンとオープン・クエスチョン

◇ クローズド・クエスチョン(閉ざされた質問)

- ・「はい・いいえ」や「AかBか」など、択一で答えるような質問

◇ オープン・クエスチョン(開かれた質問)

- ・考えや意見、気持ちについて、相手が自由に答えられるような質問

	クローズド・クエスチョン	オープン・クエスチョン
質問の例	<ul style="list-style-type: none"> ・この件について、お客さまと確認は取れている？ ・旅行会社への報告は、ちゃんとできてる？ 	<ul style="list-style-type: none"> ・この件について、お客さまの話はどうなっている？ ・旅行会社への報告は、どのようにしている？
得られる答え	<ul style="list-style-type: none"> ・特定の返答や事実 	<ul style="list-style-type: none"> ・相手の考え、意見や状況、新しい情報
有効な状況	<ul style="list-style-type: none"> ・会話のスタート時など、緊張した状態 	<ul style="list-style-type: none"> ・しばらく会話をして、相手がリラックスしてきた状態
キーワード	<ul style="list-style-type: none"> ・ When(いつ) ・ Where(どこで) ・ Who(だれが) ・ What(なにを) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ How(どのように) ・ Why(なぜ)
留意点	<ul style="list-style-type: none"> ・相手の本当に言いたいことが聞き出せるとは限らない ・この質問を続けると、詰問調になる (例) ・ 計画は立てていますか？ ・ 計画に沿って行動していますか？ ・ その成果は出ていますか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ・言葉足らずな聞き方をすると、答えにくい (例) ・ 仕事はどうですか？ ・ 計画はどうですか？

3. 相互理解を促進する傾聴の姿勢

上司が一方的に話をするのではなく、相手の話に耳を傾けることが重要であるのは言うまでもありません。ただ聞くだけではなく、相手を尊重し、相手の内面にまで目を向ける傾聴の姿勢を身につけましょう。

(1) 相手が話しやすいような雰囲気づくりを心がける

- EX. ・ふんぞり返ったり、足組み、腕組みなど、謙虚さに欠ける態度はさける
- ・笑顔、相づち、うなづきなど、部下の話に対する共感を態度で示す
 - ・話し合いは相手の目を見て
 - ・場合によっては、ユーモアなどを取り入れ相手の緊張をほぐす

(2) 相手の話、発言内容をじっくり聞き、その趣旨をよく理解するよう努める

(自分勝手な解釈、早合点、自分の価値観やイメージでとらえてしまう、といったことをできるだけなくす)

(3) 相手の話の腰を折らずに、最後まで聞く

(4) 相手の発言内容について、できるだけ再確認する

- EX. ・「〇〇という意味で受け止めていいですね」「あなたが言いことは、こういうことですね」など

(5) 自分の話を、相手がどのように受け止めたか観察する

- EX. ・説明の趣旨がきちんと伝わった様子か
- ・説明のしかたや内容が、わかりにくくなかったか(話の内容に対して、怪訝な表情をしたり、今ひとつ不可解だという顔をしているなど)

(6) 発言内容だけではなく、相手の様子や雰囲気をよく観察し、心理状態や感情までくみ取るように努める

- EX. ・相手が前向きな態度でとらえてくれているか
- ・相手が本当に言いたいことが言えているか。あるいは、他にもっと言いたいことがありそうかどうか

4. 面接者として避けたい態度

面接者として、次のような態度は避けたいものです。相手は萎縮したり、やる気を失ってしまうということになりかねません。

(1) 抽象的な議論に終始してしまう

具体的な事実を示さず、ただ「コミュニケーション能力が低い」とか「意欲が足りない」などという抽象的な話をいくらしても、本人は納得できません。なぜそのような判断をしたのかという具体的な根拠が大切です。抽象的な議論は、空回りするだけでツアーコンダクターの意欲を損なうことにもなりかねません。

(2) つい、お説教や押しつけをしてしまう

マネジメントする立場として、ついお説教をしてしまったり、押しつけ的な言い方をしてしまうこともあります。とくにツアーコンダクターの不足点やマイナス面の話をする場合、その言い方によっては、相手のプライドを傷つけたり、あるいは萎縮させたりということもあります。ここは最も難しく注意を要するところです。どのような話のもっていき方にするか、どのような言い方にするか、十分な配慮が必要です。

(3) 相手の意見や考えを聞かない

(2)で触れたように、上からの「押しつけ」的な態度は是非避けたいものですが、そうなってしまう要因の一つには、相手の意見や考えを聞かないということが考えられます。自分が話し始めるとつい熱が入ってしまって……ということはありませんか？ ツアーコンダクターの意見や考えを引き出そうとする姿勢は終始忘れないように！

(4) 相手に対して感情的になる

面接者としては常に冷静な対応が望まれます。感情的になったり、けんか腰になってしまうのはもちろんのこと、なげき節やため息まじりの態度も避けたいものです。

話を進めていくうちに、相手の方が感情的になることもあり得ますが、その場合も相手の言い分を十分に聞く、あるいは気持ちが落ち着くまで待つなど、冷静な姿勢が求められます。

(5) 相手に遠慮しすぎる

遠慮しすぎて何も言えない面接者というのも困ります。添乗サービスの質を高めていくためには、ツアーコンダクターに改善してもらいたい点、今後力を入れて勉強してもらいたい点など、はっきりと伝える必要があります。ただの「いい人」では、部下を指導・育成していくことはできません。

5. タイプ別ツアーコンダクターの指導方法

相手のタイプによっても指導方法を変えることも大切です。ツアーコンダクターがどのようなタイプなのかをよく見極め、適切なアドバイスを心がけましょう。

(1) 依存型(自分で解決しようとせず、すぐ人を頼るタイプ)

このタイプのツアーコンダクターに対しては、必ず「あなたの考えは?」「あなたならどうしますか?」「代案は?」ということをもまず聞くようにします。それにより「自分で考える」という習慣をつけさせる必要があります。

(2) 自己中心型(自分の意見が絶対だと思っているタイプ)

このタイプのツアーコンダクターに対しては、「Yes……, but……」という話の持っていき方が有効です(例えば「あなたのような考え方もある。しかし今回のケースでは、こちらの方法で進めていく方がより効果がある……」など)。他人の考え方を受け入れる姿勢を身につけさせる必要があります。

(3) 引っ込み思案型(無口で、どちらかというところのないタイプ)

このタイプのツアーコンダクターは、わからないことがあっても、周りに聞けずに勝手に進めてしまったり、一人で抱え込んでしまったりすることが往々にしてあります。「困っていることはありませんか?何でも聞いてください」「困ったときにはいつでも相談にのりますよ」という態勢を作っておき、折りをみて声をかけてみることも必要です。そのうち相手もコミュニケーションの取り方がわかってきます。

(4) 一生懸命型(努力はしている様子だが、どうもズレているタイプ)

このタイプのツアーコンダクターに対しては、各段階ごとのこまめにチェックや、アドバイスをすることが必要です。任せた仕事の重要性、仕事を進めていく上での留意点、ミスを犯したときの深刻度など、しっかりと受け止めるように繰り返し説明します。

また、仕事の指示や留意点を復唱させるなど、正確に受け止めているかどうか確認する必要があります。努力の方向性にズレがなくなってきたら、チェックの頻度を少なくしても大丈夫です。

(5) 反発型(上司に反発したり、反感を抱いているタイプ)

反発型には、真っ向から反発してくるタイプと、「言ってもムダ」とばかりに何も言おうとしないタイプがあります。相手がそのような態度をとるのは、コミュニケーション不足が原因の一つに考えられます。そのような場合「私の仕事ぶりなんか、わかりっこない」「現場を知らないくせに」という気持ちを持ってしまいます。面接者として自分自身の日頃の接し方を振り返ってみる必要があります。面接を良い機会に、ツアーコンダクターの意見や考えをできるだけ引き出すよう工夫してみましょう。

