

今こそ必要な ストレス・マネジメント

他部署の理解が得られない。離職率が高い。人が育たない…。コールセンターの運営には、さまざまな課題が立ちはだかっている。今回は、以前から問題とされながら、取り組みが遅れていた「ストレス・マネジメント」に着目した。

担う役割が高度化するコールセンター

テレマーケティングというマーケティング手法が日本にやってきて早数十年。今日ではコールセンター開設企業も増加し、ある企業では消費者対応窓口として、またある企業では販売チャネルとして、企業ごとにさまざまな目的を担っている。

そして今、そのコールセンターに新たな役割として、「お客様との信頼関係の構築」が期待されている。昨今、大手企業による個人情報の流出をはじめとする不祥事が相次ぎ、消費者と企業の信頼関係は危機に瀕している。関係を修復しようと消費者に目を向け始めた企業は、その一手段としてコールセンターに注目しているのだ。

その裏付けとなるデータがある。(社)消費者関連専門家会議 (ACAP) が 2003 年 6 月に実施した「消費者対応部門及び自主行動基準実態調査」の結果によると、消費者対応部門の統轄役員は「トップマネジメント」と回答した企業が 53.4% で最も多かった。これは前回調査 (1999 年) の約 4 倍に当たる。

続いて、消費者対応部門が「トップマネジメントと直結しているか否か」という質問においても、前回調査で「直結している」と回答したのは 60.1% であったが、今回は 85.8% に上昇。さらに、「トップが参加する経営会議に参加しているか否か」という質問においても、前回調査では「参加している」が 37.5% だったのに対し、今回は 63.3% と大きく伸びた。ACAP では、コールセンターをあくまで消費者対応部門のひとつとらえているため、消費者対応部門＝コールセンターではないが、問い合わせや相談の受け付けにコールセンターを活用している企業が多いのは事実。トップマネジメン

トのコールセンターへの関与は高まっていると考えて間違いはないだろう。

コールセンターはストレスが多い職場

そもそも、声だけでコミュニケーションを図らなければならないコールセンターでの業務は、あらゆる職種の中でも、ストレスが多いものに属すると言われている。認知心理学者のメラビアンの氏によれば、伝達力のうち、言語によるものはわずか 7%。表情やボディ・ランゲージといった視覚情報が 55%、口調や声音が 38% となっており、言語と声音を合わせるとようやく 45% に達するが、それでも半分以下である。

ストレスの要因はほかにもある。成果主義や能力給の導入、徹底した数値管理、業務内容の高度化と高度なシステムの導入、職場の人間関係の悩み…。コールセンターにはストレスが溢れている。1 年ですべてのコミュニケーターが入れ替わると言われるほど離職率が高いのもうなずける話だ。さらに最近では、消費者のパワーが拡大していることから、以前はクレームにならなかったことがクレームになるケースも少なくない。コミュニケーターのストレスは増幅する一方だ。

また、コミュニケーターという仕事の社会的地位の低さもストレス要因と言えないだろうか。そもそもこれまでの企業経営には「顧客志向が重要」という認識はなかった。加えて、電話の受発信は誰にでもできる簡単な業務と思われがちで、実際は重労働であることが理解されにくかったのである。

例えば、オンライントレードのコールセンターで働くコミュニケーターには証券外務員資格が必要である。このように、アプリケーションの中には特別な資格が

必要なものもあり、「コミュニケーターでもやろうか」「コミュニケーターしかできない」という意識では勤まらなくなっているにもかかわらず、「でも」「しか」のイメージを払拭しきれていないのが実情なのだ。

コールセンターにおける ストレス・マネジメントの実態

そもそもストレスはどのように発生するのか？

Kiraku 霞が関の前田一寿氏によると、ストレスの原因は、人間関係、仕事上の問題、家庭の問題などさまざま (P.20 参照)。これを負担に感じず、あるいは負担に感じてうまく対処できれば健康で活発な生活を送ることができる。しかし、うまく対処できないと憂うつな気分になる。これがストレスを感じている状態だ。そして、ストレスは深化するという。ストレスレベルを知り、それが深化する前に早急に対策を打つことが大切なのである。

次に、現在コールセンターでは、どのようなストレス対策がなされているのか見てみよう。図表1は、弊社が今年実施した「テレマーケティングおよびコールセンターに関するアンケート」で、ストレス対策について聞いた設問の回答である。リラックス・スペースの確保、マネージャーなどのコミュニケーション機会の配慮・工夫、事務的業務負荷の軽減など、多くの施策が実施されている。しかし、「カウンセラーやストレス・マネジメント・センターなどの専門機関との連携」はごくわずかにとどまっており、専門的なケアまではなかなか手が回せない現状がうかがえる。

早期発見で早期解決

厚生労働省では、2000年8月に「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」を策定し、労働者の「心の健康づくり」を強く訴えている。ところが、過労死や精神障害などの労災補償の請求件数は年々増加する一方。これを受けてか、労働安全衛生法を改善する動きも見られる。今後はより一層、企業としての対策が求められるようになるだろう。

1社でカウンセリング施設を設けることが難しくければ、地方自治体が地域のカウンセラーを組織化し、複数の企業にカウンセリングサービスを提供するという方法も考えられる。(社)日本テレマーケティング協会の森田豊氏は、コールセンター誘致を推進する地方自治体が地元の産業医やカウンセラーを組織化して、コミュニケーター、スーパーバイザー (SV)、マネージャーのストレス・マネジメント体制をサポートすれば、有効な差別化策になるのではないかと話す。また、企業の施策を待つだけではなく、一人ひとりがストレス・マネジメントを心掛けることも必要だ。早期発見が早期解決の秘けつである。

ストレスの軽減は、コミュニケーターやSVの定着率の向上、個々のスキルの向上につながる。ひいてはセンターの生産性と顧客満足度の双方を高めることに貢献するだろう。コールセンターを通じて、失われた信頼を回復するには、コミュニケーターをはじめ、すべてのコールセンタースタッフが個々の能力を存分に発揮することが不可欠。そんな今だからこそ、ストレス・マネジメントが必要なのだ。

【図表1】テレコミュニケーターのストレス対策 (複数回答)

