コールセンターの活性化『ストレスマネジメント』

第1回 新連載

今、現場では何が起こっているのか？――ストレスを招く4つの要因

働く人々のストレスが社会問題化している。コールセンターでもさまざまな要因からストレスが発生しており、個人だけではなく組織全体としてのストレスマネジメントが求められている。そこで、単にリスク回避に留まらず、個人と組織の「活性化」に視点を置いた連載をスタートする。第1回は、センター現場でストレスを招く要因について説明する。

相場 聖
メンタルグロウ 代表取締役
ヒューマンエナジー 代表取締役
PROFILE
前職、DNP(大日本印刷)グループにて、企業内心理カウンセラーとして活動。心理臨床対応と共に、メンタルヘルスの全社共通予防プログラムの作成や、体制構築支援などを手掛ける。同時に教育研修講師としても全国で活動。現在、2社の代表と2つの財団法人の役員を務め、また自身もコンサルタント講師として活動。

読者の皆さんは、昨年1年間の日本国内における自殺者数をご存じだろうか？ 年間で総数は3万2753人である。こう言ってもピンとこない方もいるだろうから、違った切り口で表してみよう。昨年1年間、日本国内では、実に毎日約90人が自殺で命を落としていたのである。365日、毎日……。

なぜ、自殺がストレスマネジメントに関わってくるのか。それは、自殺をする人（未遂も含めて）の実に8割～9割に何らかのメンタル疾患（ストレス疾患）があったと言われているからだ。このように、自殺とストレスマネジメントは決して遠い存在ではなく、とても身近な関係だ。

近年、国内企業ではメンタルヘルスに関する問題が激増しているのが現状である。企業内の平均メンタル疾患率（診断書ベースで会社に報告があがってきている平均疾病率）は、約1％。潜在的なものも含めると、何と5％～10％にまで昇ると言われている。10％というと、働く人の10人に1人という計算だ。コールセンターの中でも同様に、メンタルヘルスに関する問題は日増しに大きくなってきており、もはや個人の問題ではなく、組織全体の対策として取り組むことが急務になってきている。

非対面、他部門連携、スタッフ間センターが内包するストレス要因

さて、メンタルヘルス疾患（ストレス疾患）と言われるものはさまざまあるが、代表的なものを図で示そう。それぞれの疾患の詳細な説明は割愛するが、現在これらの疾患が大変増加しているのが現状だ。コールセンターの中でも、諸疾患への対応が大きな課題になってきており、EAP（Employee Assistance Program：従業員支援プログラム）の導入や、メンタルヘルス教育研修の実施など、積極的な対策を講じるところも増えている。働く個人の自主性にただ任せているといったセンターはほとんど無くなってきているようだ。

では実際に、現場で発生するストレス問題とはどのようなものか。何が現場で起こっているのだろうか。そして、その要因とは？

まず第一に、コールセンターという職種が電話応対をメインとすることから起こるストレス問題である。電話応対は当然ながらコミュニケーションを取る相手が見えない状態だ。これが非常にストレスになりやすいのである。相手が見えないと、相手の使う言葉や、声の抑揚、声の調子、話すスピードなど、普段見ている表情や体の動きなど以外の部分で、相手の状態などを感じ取ることになる。それはとても神経を使う作業だ。そして、相手もオペレータと直接向き合っているわけではないので、つい感情的になりやすかったりもする。お互い言葉だけで相手と同じ思考を共有するというのは、やはり大変なことだ。まして、苦情対応や事故処理などの対応を行うコールセンターほどストレス度がより高いのは言うまでもない。ネガティブな感情をぶつけられることは、当然ストレス度としては高いものになる。

次に考えられるのが、他部門との関わりである。これは、苦情・各種問い合わせ・注文受付などのインバウンド業務と、新規顧客の開拓業務やマーケティングなどのアウトバウンド業務の両方で起こりうる問題だ。例えば、営業部門や製造（製作）部門に対して、商品・サービスに関する社内確認を取らなくてはいけない場合や、顧客対応で早急に何かアクションを起こしてもらわなくてはいけない場合などの際に、他部門とうまく連携が取れないことで顧客対応に影響が出るケースも多々ある。これが、オペレーションスタッフにとっては大きなストレスになる。

そして、スタッフ間のコミュニケーションの問題だ。コールセンターは少人数構成から多人数のスタッフを抱えているところまで多種多様だ。人が増えれば増えるほど、人間関係のもつれや意見の相違、価値観のギャップなど、さまざまな人的問題が発生してくる。その一方で、少人数ならではの人間関係の問題も出てくるのである。

最後に、上司の問題となる。コールセンター業務では、上司と直接的な関わりを持つことが少ないことも多い。そのため、上司サイドもあまり現場スタッフに声かけなどを行わないケースがある。そうすると、現場スタッフには疎外感・孤独感というものが生じやすくなってしまい、「自分達は見られていない」「自分達のことをわかってくれていない」といった被害者感情も生まれてしまう職場でもある。

図　代表的なストレス疾患

①うつ病
- 大うつ病
- 気分変調性障害
- 双極性障害
- 新型うつ病

②適応障害

③統合失調症

④神経症

⑤心身症

⑥心気症

上層部と現場の板ばさみ マネージャーのストレスも大きい

加えて言えば、上司自身のストレス問題もある。コールセンター管理では人的な要素が大きい。人的管理を行っている中で、会社の上層部と現場スタッフの間で板ばさみになり、ストレス度が高まっていくケースも多々見受けられる。

いずれにしても、働くスタッフ個人だけで気をつけていても、職場のストレス問題は一向に解決しないケースがほとんどだ。他部門との連携に関する仕組みづくりや、スタッフへの教育研修、組織としての協力体制を築いていくことが、今後さらに求められてくることは明白である。

『ストレスの悩み』何でも相談 No.1

皆さんからのご質問やご相談、何でもお受けします。アクセスは、aiba@mentalgrow.co.jp

相談： 新型うつ病という名前を最近よく聞きますが、従来のものと違いはあるのですか？

回答： はい、違います。以前よりあったうつ病を『従来型うつ』または、『消耗型うつ』などと呼ぶのに対し、近年増加傾向にあるのが、『新型うつ』と言われるものです。新型うつは大きく4つのタイプに分けることができ、それぞれに特徴があります。主な特徴としては、①本人に自覚がある、②他責傾向が強い、③調子の良い時と悪い時の差が激しい、④攻撃的な面（感情的）が出ることがある、などといった点があげられます。

平成22年5月20日発行　第13巻第6号

月刊コンピューターテレフォニー

Computer TELEPHONY

CRM実践、コンタクトセンター構築・運営のための専門誌

特集 「作る」から「使う」へ――CRMソリューションの新潮流

第2特集　平均金額は前年比50円減――全国時給調査2010

CTインタビュー　ネット通販成功の決め手は『プル型』営業とコールセンター重視
ケンコーコム　代表取締役社長
後藤 玄利氏

事例研究　チューリッヒ保険会社
『見積り発行率』をKPIに設定
新規獲得に向けた対応力を強化

2010 6 JUN
No.137

個人と組織を活性化させる

コールセンターの『ストレスマネジメント』

第2回

ストレスは全て「悪」なのか？ ――基本理解とコントロール

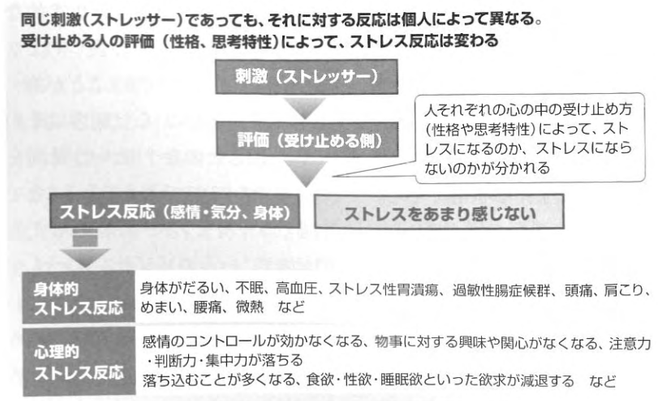
個人や組織全体でストレス問題を解決したり、活性化を図っていくためには、まず「ストレス」そのものについて理解する必要がある。なぜ人はストレスを感じるのか？ 人によって差が出るのはなぜか？ そして、ストレスとは果たして本当に悪なのか？ 今回は、ストレスの基本理解と、ストレスをコントロールするための4つの視点について説明する。

相場 聖
メンタルグロウ 代表取締役
ヒューマンエナジー 代表取締役
PROFILE
前職、DNP(大日本印刷)グループにて、企業内心理カウンセラーとして活動。心理臨床対応と共に、メンタルヘルスの全社共通予防プログラムの作成や、体制構築支援などを手掛ける。同時に教育研修講師としても全国で活動。現在、2社の代表と2つの財団法人の役員を務め、また自身もコンサルタント講師として活動。

そもそも、「ストレス」とは一体何なのか、なぜ人はストレスを感じるのか、まずはストレスそのものを理解する必要がある。

さまざまな企業向けにコンサルティングや教育研修などを行っていると、現場でよく聞かれるのは、「お客様から、○○○だなんて、ストレスなことを言われちゃった」などといった声である。しかし、正確にはストレスなことを言われたのではなく、『ストレッサー(刺激)として言葉を受けて、それを自分がストレスに感じた』ということだ。世間でストレスと言われているのは、実はストレッサーのことである。人間はこのストレッサーを外部から常に受けている。生きていれば当然のことなのだが、この自分に降りかかるストレッサーを、どう自分の中で受け止めるかが、ストレスになるか、それともならないかの分かれ道となる。人がストレスを感じるのは、ストレッサーに対して、自分の中で嫌なことだと評価・判断をして初めてストレスだと感じるのである。ストレッサーを受けてからの意識の流れを**図1**に示そう。

図1 ストレス反応には個人差がある



では、ストレスに対して人はどんな対処をしていくべきなのか。アプローチすべきポイントは2つある。まず最初のポイントは、図1にもあるように、ストレッサーを受けた後の「評価」部分である。つまりは「受け止め方」のことだ。この受け止め方を変えることによって、さまざまなストレッサーを、ほとんどストレスに変えずに済む。そして次のポイントは、ストレス反応として出てしまった後にどうするか、という点である。自分自身の身体や精神にストレス反応が既に出てしまった場合、その身体や精神のストレス反応をどう和らげていくか、解消していくか、変化させていくか、ということがポイントになってくる。当たり前のことを言っていると思われるかもしれないが、ストレスに対しての対処とは、実にシンプルなのである。

身体・心理・行動・環境 ストレスコントロールの4視点

さて実際に、ストレスに対してどのような対処行動(コーピング)をとっていくべきなのか、ストレスをどうコントロールしていくべきなのか、4つの視点で解説する。

もちろん、ストレスへの対処は自分自身に合ったものを行うべきで、それは人それぞれ千差万別であろう。そんな中でも、身近で効果的なストレスコントロールの方法を紹介する。

まずは、「身体的コントロール」と言われるものだ。これは、自身の身体を動かしたり、ある特定の動作を行うことによって、身体面に表れているストレスを解消していくという方法だ。心と体とは密接に関わっているので、身体のストレスを解消することにより、心のストレス度を軽減していくことができる。

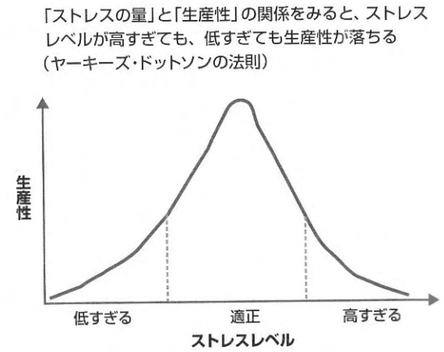
2点めは、「心理的コントロール」である。自分自身の頭に浮かぶイメージを意図的にわざと変えてみたり、自分の心の状態を整理してみたり、さまざまな方法を取ることにより、自身のストレス度を軽減し、解消していくというものだ。

3点めは、「行動的コントロール」。これは、頭で考えるだけではなく、実際に出来ることから少しずつ動いてみたり、ステップを踏んでやれることのレベルを上げていこうといった方法である。

そして最後は、「環境的コントロール」である。これは、自分の身が置かれた場所を意識的に変えてみたり、接する人物を変えてみたり、自身の周囲の環境を意図的に変化させていくことによって、自分が抱えるストレス度を軽減させたり、解消したりする方法である。

いずれの手法も、日々の生活に役立つことがそれぞれに存在するので、追って当連載の中で詳細を紹介していくことにしよう。

図2 ストレスと生産性の関係



ストレス度が高くても低すぎても パフォーマンスは落ちる

では、ストレスとは本当に全てが悪なのか？ 答えはNOである。そう考えるのは誤解だ。

心理学者のロバート・ヤーキーズとJ.D.ドットソンが発見した「ヤーキーズ・ドットソンの法則」というものがある。これは、生理心理学の基本法則なのだが、自分にかかるストレス度が高いと生産性(パフォーマンス)は落ちるが、ストレス度が低すぎても生産性は落ちるということを実証したものだ。

何が言いたいかというと、『人は適度なストレスが無いと、生産性が上がらない』ということだ。モチベーション理論の話などにもよく使われるものだが、働く人の生産性を高めて、個人を成長させたいなら、適正なストレス度(難易度)の仕事を与え、クリアさせていくことが重要なのである(**図2**参照)。人のモチベーションを高めたり、精神的に落ち込んだ状態から回復させるための方法や重要ポイントについては、当連載の中で逐次説明したり、また別の機会に触れたいと思う。

『ストレスの悩み』何でも相談 No.2

皆さんからのご質問やご相談、何でもお受けします。アクセスは、aiba@mentalgrow.co.jp

相談： 人がストレスを感じるのは、何か悪いことがあったときだけなのでしょうか？

回答： いいえ。実は、世間的には良いとされている出来事でも、個人にとっては大きなストレスとなることがあります。ストレスには物理的刺激と心理的刺激の2種類があるのですが、心理的刺激には、昇進や結婚といった出来事も含まれます。例えば、会社で昇進した途端にメンタル疾患になってしまう人もいるので、注意が必要です。

平成22年6月20日発行　第13巻第7号

月刊コンピューターテレフォニー

Computer TELEPHONY

CRM実践、コンタクトセンター構築・運営のための専門誌

特集 スーパーバイザーの『成績表』

第2特集　『顧客の経験』から課題を探る
コールセンター利用者意識調査2010

CTインタビュー　センター従事者の“うつ傾向”は2／3以上！
セルフケアの拡大は業界の責務
大阪人間科学大学　大学院人間科学研究科 教授
山田 冨美雄氏

事例研究　**千趣会コールセンター**
3拠点のオペレーションを“見える化”
品質重視のKPI管理で戦略拠点として機能

2010 7 JUL
No.138