

[特集：進歩したストレスマネジメント（身体面と心理面）]

コールセンター・オペレータの離職予防をめざした  
ポートフォリオ型ストレスマネジメント教育介入

山田 富美雄      山野 洋一      沼田 康介

ストレス科学

第26巻1号：平成23年7月31日

〔特集：進歩したストレスマネジメント（身体面と心理面）〕

## コールセンター・オペレータの離職予防をめざした ポートフォリオ型ストレスマネジメント教育介入

山田 富美雄<sup>1)</sup> 山野 洋一<sup>2)</sup> 沼田 康介<sup>3)</sup>

**抄録：**本論文の目的は、コールセンター・オペレータの離職予防をめざしたポートフォリオ型ストレスマネジメント教育介入プログラムを紹介することである。本プログラムは、1) ストレス質問紙（SMC3）実施、2) 結果のフィードバック、3) 不足スキルへの気づき促進、4) 自由意志による講座受講、5) ポートフォリオへの受講履歴記載、6) スーパーバイザとの共有からなる。ストレスドックはストレッサ、ストレス反応、コーピング、GHQ、および離職願望尺度から構成されている。SMC3を320名のオペレータに適用し、雇用形態の違いによる各指標への影響を比較したところ、契約社員のストレッサおよびストレス反応の得点が最高点となった。

**Key words：**コールセンター・オペレータ、ストレスマネジメント教育、ポートフォリオ、離職予防

### I. はじめに

本論文では、コールセンターで働くオペレータに対して、ストレスマネジメント教育を行う一介入法を紹介する。有能なオペレータの早期離職を防止するのはもちろん、オペレータ個人のキャリア形成に資するためのポートフォリオ作りをめざす点が、これまでにない新たな観点といえる。

#### 1 コールセンターとストレス

コールセンターとは、電話を介した顧客とのコミュニケーションを主たる業務とする企業内部署、業種を指す。通信販売のように、顧客からの問い合わせ電話に回答し、注文を受け付ける受信中心の業務と、顧客リストに従って電話をかけて営業する送信業務とに二

分される。企業内部署として位置づけられるものと、企業から外注されるものがある。複数の電話機を管理するサーバ・コンピュータがすべての電話端末をコントロールし、会話内容を録音し、応答時間や対話時間を管理し、スーパーバイザと呼ばれる当該部署管理職種は必要に応じて各オペレータに指示を行う。直接顧客と会話する役割なので、オペレータは企業と顧客を結ぶ重要な接点であることから、コンタクトセンターとも呼ばれる。

#### 2 コールセンター労働のもつ課題

コールセンターのオペレータという職種は、新しい職種とはいえませんが、外注専門の企業が登場し、高度な業務技術を旗印として近年急速に普及した。端末オペレータは採用されると、マニュアルに従った定型作業を任される。実務中心で、基本的なコミュニケーション技法の修得、担当商品の知識や操作マニュアルの熟知、更には高度な機器操作法を学ぶ。職務にまつわる適性の有無は厳しく査定され、

1) 大阪人間科学大学大学院

2) 大阪人間科学大学健康支援センター

3) 株式会社アド・ダイセン

応答速度や単位時間当たりの対応件数などが数値評価される。

#### 1) 高い離職率

最先端の高度な作業内容でありながら、コールセンター端末オペレータの待遇はよいとはいえない。12～36%といわれる高い離職率は、その反映だと考えられている。

#### 2) 非正規雇用

オペレータの87%が、パートタイマー、アルバイト、派遣社員、契約社員などの非正規雇用労働者である。多様な雇用形態の社員が、同じ職場で同じ作業をしている。もちろん、非正規社員は正規社員と比べると年収は少なく、雇用調整の対象となりやすい。

#### 3) 高度な技能

仕事内容から求められる素質・能力としては、電話での対応で重要とされる言葉を使ったコミュニケーション能力、扱う商品についての知識、問題点の理解能力、機器操作技術などとされる。これらの能力は客観的に査定されるので、向上心の高いオペレータは概ね熱心に作業し、マニュアル改善や他のオペレータ教育にも参加する。

#### 4) 高度な情報管理

顧客の個人情報や、企業内の機密情報など、高度な情報管理が求められる点もコールセンター・オペレータにとって重要な要素である。

以上の要素はいずれも、コールセンター・オペレータという職種が、高い仕事ストレス職種であることを暗示し、職場内メンタルヘルスの向上をめざした取り組みが必要となっている。

## II. ストレスマネジメント教育介入の基本ポリシー

筆者らはこれまで、ストレスマネジメント

教育介入のモデルを示し<sup>1)</sup>、学校生徒<sup>2)</sup>、看護職<sup>3)</sup>、企業従業員、難病患者<sup>4)</sup>などを対象とした介入実践を行ってきた。ストレスマネジメント教育介入の基本ポリシーを述べる。

#### 1) 予防措置

ストレスマネジメント教育は、予防措置である。ストレスで病気になったり、離職してからは遅い。新人研修のように、健康なうちの早い段階でストレスマネジメントを教えることが大切である。健康行動＝ストレスマネジメント行動を身につけ、不健康行動＝ストレス増加行動を消去するためのライフスタイル変容を当座のゴールとする一次予防が主体となる。ストレス指標が高いリスク保有者を対象とした二次予防や、うつ病などストレスに関連した病気から回復過程にある人を対象とする三次予防もありえる。

#### 2) 教育介入

一次予防が中心なので、まだ心身ともに元気な集団を対象とする健康教育・指導・研修を行い、考え方（認知）を修正して行動変容をもたらす。啓発活動から、学校教育、Webを用いたe-ラーニングなどを含むが、自主性を尊重し、相互の働きかけを重視した自己意志決定に基づく教育であることが肝心である。

#### 3) 認知行動理論

認知に働きかけて認知を変え、新たな行動を修得し継続するように仕向ける行動理論を重視する。ストレスマネジメント教育介入の基本となる認知行動理論は、ラザラスのストレスコーピング理論<sup>5)</sup>である。筆者らは、グリーンバーグの包括的ストレスマネジメント<sup>6)</sup>の考え方に立つ。すなわち、単一の技法ではなく、複数のストレスマネジメントスキルをメニューとして対象者に提示する。既

存スキルを査定するストレスドックを受診してもらい、その結果をフィードバックする。対象者は自分にとって必要なストレスマネジメントスキルは何かに気づき、専門家のアドバイスに従って必要なスキルの指導・研修を受講する。

#### 4) ポートフォリオの作成と共有

対象者は、ストレスマネジメントに関する知識やスキルについて、研修受講履歴や自己研鑽記録などあらゆる情報をポートフォリオに記録し、スーパーバイザも共有する。定期的にストレスドックを受診し、スーパーバイザによる査定を参考にして、対象者は自身に必要な知識やスキルを研修などによって修得する。これを、ポートフォリオ型ストレスマネジメント教育と呼ぶ<sup>3)</sup>。学び手本人が自分の成長過程を管理し、自らの意志で未来を切り開こうとすることを支援する教育技法である<sup>7)</sup>。

### Ⅲ. ストレスマネジメント教育介入の内容

ストレスマネジメント教育介入のカリキュラムは、ストレスドックの実施、心理教育、ストレスコーピングスキル研修、ポートフォリオ作りの4つから構成される。

#### 1) ストレスドックの実施

職場入所直後の研修時に最初のストレスドックを受診する。ストレスドックとは、ストレスサ、ストレス反応、コーピング、ストレス緩衝要因などストレスに関する各種の質問紙尺度のパッケージである。コールセンター・オペレータのためのストレスドック「SMCL3C」は、筆者らが開発した<sup>8)9)</sup>。SMCL3Cは、一般の日常イライラ、ストレス反応、コーピングに加え、コールセンター固有尺度として仕事ストレスサ、仕事ストレ

ス、仕事コーピング、更にストレス緩衝要因としてストレス耐性、ソーシャルサポート、自尊感情、ストレス性疾患関連性格、アサーションスキル、コミュニケーションスキルなどの尺度から構成されている。結果はチャート形式の報告書として本人宛にフィードバックされ、ストレスサへの気づき、ストレス反応への気づき促進に役立てる。また、現在不足し、補い強化する必要のあるスキルが、修得すべき研修科目として数値で示される。

#### 2) 心理教育

ストレスとは何か、ストレスとうまくつきあっていく方法は何かなどについて必要な知識を提供する。これは、ストレスの科学的知識体系であり、ストレスの生理心理学に関するもの、ストレス性疾患、自律神経系の交感神経と副交感神経の基礎知識、ストレスによって免疫系が抑制されるメカニズムなどを教える。また、ストレスの原因となるストレスサの高低と、結果として表れるストレス反応の高低との関係から、ストレスサ得点が低いのにストレス反応得点が高い場合、ストレスサへの気づきが悪く、うまく対処できなかったことを理解し、正しい気づきと対処法の修得が重要であることに気づかせる。ストレスサが予測でき、適切な対処がとれるようになると、多くのストレスサに曝露されても迅速で適切な対処によってストレス反応を低く抑えることができることを学ぶ。こうした認知的操作や、対処スキルの獲得のための訓練の軌跡が、ストレスマネジメントのポートフォリオとなることを教える。

#### 3) コーピングスキル修得プログラム

ストレスサに対する最適な対処スキルを修得することがまず必要である。またストレス反応を自力で制御するリラクゼーションとア

クティベーションという2つのスキルを修得することが重要である。リラクゼーションとは、副交感神経を活性化させてストレス反応を抑える技法で、腹式呼吸法、自律訓練法、漸進的筋弛緩法、イメージ法、音楽やアロマ精油を用いる方法などが用意されている。アクティベーションとは、ストレス反応の源となるコルチゾールなどの生化学物質（ストレス産物）を、各種有酸素運動、音楽やアロマなどで消費する方法が用意されている。更に、ストレス緩衝要因として、ソーシャルサポート、アサーション、コミュニケーションスキルなどの訓練項目が用意されている。

#### 4) ポートフォリオの作成

ストレスドックの結果をもとに、受診者ごとに必要な研修課目リストを提示し、研修への参加を促す。受診者のストレス反応が標準値より高く、しかも不安反応が強ければリラクゼーション技法の修得は必須である。またうつ症状が強ければ、アクティベーション技法の修得が欠かせない。混乱状態が強ければ、論理的な思考を促進するプログラムへの参加が欠かせない。またストレスサが低いのにストレス反応が高ければ、何らかの対処スキルに問題があるので、ストレスコーピングスキルの修得を強く薦める。対処の仕方に癖があり、効果的な対処法の訓練が未熟なことがわかれば、各種対処技法の修得プログラムの受講を薦めるといった具合である。必要な研修を受講するか自己学習すれば、受講履歴管理表にチェックを入れ、スーパーバイザとポートフォリオの共有をはかる。

ポートフォリオは、このようにストレスマネジメントの観点から自分を把握し、スーパーバイザとともにキャリアアップをめざした研修・学習課題を自己意志決定し、成長す

**Tab.1** ポートフォリオ型ストレスマネジメント教育の過程

- |   |              |
|---|--------------|
| 1 | 査定（ストレスドック）  |
| 2 | フィードバック      |
| 3 | 不足スキルへの気づき   |
| 4 | 自由意志による講座の受講 |
| 5 | 受講履歴の管理・共有   |

る過程を記録として残すものであり、新人看護師への適用は良好な成果をあげるに至っている<sup>3)</sup>。

#### IV. コールセンターへの導入とその意義

離職予防をめざしたポートフォリオ型ストレスマネジメント教育介入を、コールセンターに適用するための予備的調査を行った。コールセンター固有のストレス指標を得るのが目的であった。

##### 1) 対象者

ストレスマネジメント教育介入の対象者はコールセンター・オペレータである。

##### 2) ポートフォリオ

ストレスマネジメントのポートフォリオは、オペレータ本人とスーパーバイザで共有管理する形式とする。管理者は部門ごとのストレス指標を比較して、最適な人員配置やスーパーバイザに指示して環境調整を行うこととした。

##### 3) ゴール設定

オペレータにとっては、職業的スキルの一部としてストレスマネジメント研修を受講する。履歴管理表として作成するポートフォリオは、自らのスキルアップ、キャリアマネジメントの一環として位置づけ、個人のキャリア資源となる。スーパーバイザにとっては、担当部門に所属する要員のポートフォリオを共有することで、オペレータ教育に役立て、

マニュアル整備に活用できる。その結果、部門ごとのモラル向上、職務満足向上に役立てることができる。管理者にとっては、部門ごとのストレス指標を比較することによって、部門ごとの生産性向上を高める環境・機器投資に反映させ、従業員の働く意欲を高める。早期離職が抑えられれば、最終ゴール「顧客満足度の向上」と「生産性向上」に到達できる。

#### V. コールセンター・オペレータ固有の問題と課題

コールセンター固有のストレスの問題を把握する目的で、近畿圏内の5事業所で働く220名のコールセンター・オペレータを対象とするストレス調査を実施した<sup>10)</sup>。使用した質問紙は、我々が開発したSMC3調査票(仕事ストレスサ尺度16項目、ストレス反応尺度18項目、コーピング尺度16項目、就労意欲・離職願望2項目)に、精神的健康尺度GHQ28を加えて用いた。

Fig.1に、雇用形態別平均仕事ストレスサ

得点を図示する。契約社員(28名)の仕事ストレスサ得点が最も高い。下位因子である①職場サポートのなさ、②仕事のミス、③仕事要求度(時間・生産性)、④仕事要求度(コールセンター固有)のいずれにおいてもFig.1と同様、契約社員が最高点であった。仕事ストレスサ得点と下位因子の①職場サポートのなさ得点においては、正社員(11名)が契約社員に次いで高かった。パートタイマー従業員(102名)、派遣社員(22名)、アルバイト(148名)間の仕事ストレスサ得点に差はなかった。

Fig.2に、雇用形態別平均ストレス反応得点を図示する。契約社員のストレス反応得点が最も高く、正社員が最も低い。下位因子得点は、①不安、②うつ反応、③怒り・混乱、④VDT作業特有反応のいずれも契約社員が最高点であり、正社員が最低点であった。

以上の結果は、コールセンターのオペレータのほとんどがパートタイム、派遣、アルバイトなど非正規雇用形態であるものの、ストレスサとストレス反応得点で見ると契約社

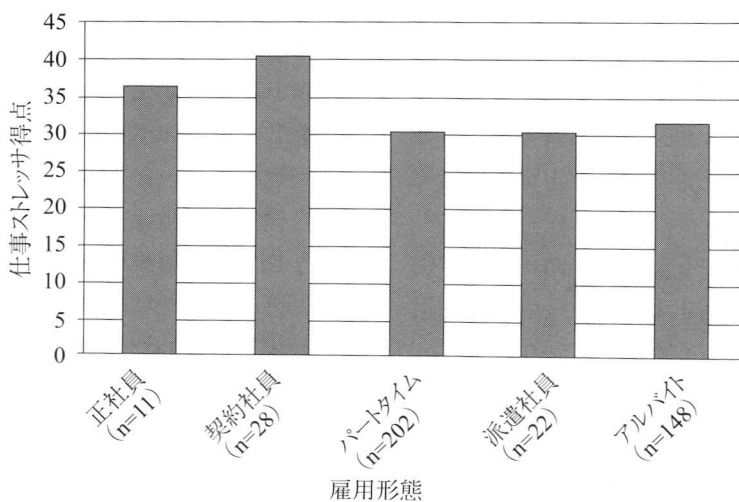


Fig.1 雇用形態別平均仕事ストレスサ得点

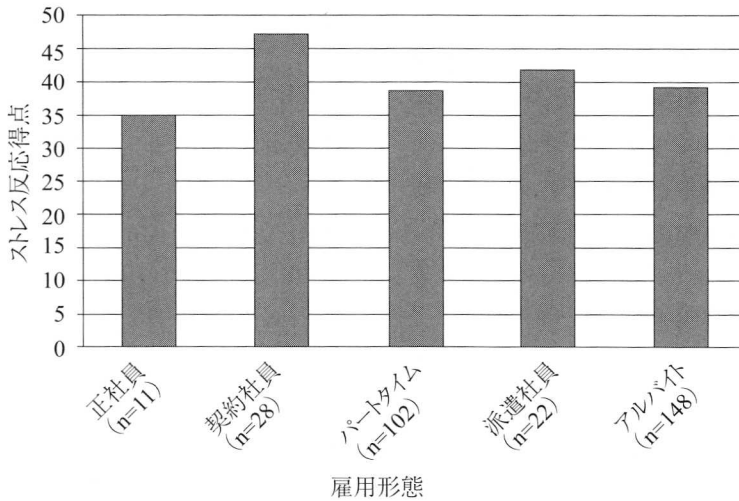


Fig.2 雇用形態別平均ストレス反応得点

員とは一線を画することがわかった。

精神的健康を示す GHQ28 とストレス得点 ( $r=.363$ ) およびその下位因子である仕事への要求度 ( $r=.375$ ), 職場サポートのなさ ( $r=.337$ ), 仕事上のミス ( $r=.251$ ) との間に有意な正の相関が認められた。GHQ28 とコーピング得点 ( $r=.206$ ), 下位因子である情動焦点型対処 ( $r=.217$ ), 問題焦点型対処 ( $r=.178$ ) との間に有意な正の相関が認められた。

離職願望得点を目標変量とする重回帰分析を行った結果, 職場サポートがない, 若く経験年数が短い女性ほど, 離職願望が高いことが示された。また就労意欲得点を目標変量とする重回帰分析を行ったところ, 職場のサポートが多く, 子どもがいて, 問題焦点型対処と認知的転換対処をよくとる人ほど就労意欲は高いことがわかった。

こうした結果は一見矛盾したようにみえるが, コールセンターのオペレータの多くを占める女性勤労者の実態をよく反映している。

すなわち, オペレータは子育てをしつつ主

婦としてパート・アルバイトで就労している女性で作業時間は長くない。受話器を介した顧客と対応する仕事そのものはストレスに満ちたものだが, スーパーバイザや先輩オペレータからのサポートでなんとか対処できる。改善を指摘するなど問題焦点型対処をしても聞いてもらえず裁量権もない。気晴らしなど種々さまざまな対処法を試みるも, 強いストレス症状は収まらず, 破局に至る前に辞職するというイメージである。

ちなみに, 喫煙を気晴らしコーピングとして使っているオペレータは 24.7% にのぼる。喫煙しているオペレータのストレス反応は, 非喫煙オペレータより強いこともわかっている。タバコを吸うことによって, 仕事ストレスからしばし解放されているのであろう。健康に悪い影響を与える喫煙をコーピング手段とせず, 合理的な対処法や, 健康的な気晴らし法を用いてほしいものである。

## Ⅵ. おわりに

コールセンター・オペレータを対象とした

ストレスマネジメント教育介入に、ポートフォリオ型を採用したわけをここで説明しておこう。

ポートフォリオ型では、自分の意志で受講を決意し、自分で受講計画を立て、自分に必要な知識とスキルを修得する。そして、受講履歴を台帳に記載し、ファイルにはさみ、スーパーバイザと共有する。自由意志によるスキルの獲得と、それを支援するスーパーバイザとのよりよい人間関係をこの構図に描くことができる。

オペレータの拘束時間は短い。会社の始業から終業まで会社に縛られることはなく、事前に届け出た時間帯だけ仕事をすればよい。比較的自由に労働時間が選べるので、子育てや介護などの私的な生活時間を大切にすることができる。子育てをしながら、空いた時間で一定以上の収入を得ることができる。趣味やおしゃれなど、自分の生活に必要な収入を、自らの裁量で得ることができる。仕事はきつい、専門的労働の対価として得られる収入は、他の単純作業より効率がよい。必要に応じて労働時間を加減し、ライフ・ワークバランスを重視した、賢い就労形態がとれる。

このように、ポートフォリオ型ストレスマネジメント教育介入は、健康なライフスタイルをもつ、自立した賢いワーカーの養成をめざす研修プログラムになりえるのである。

しかし、非正規雇用という、雇用形態上の問題点は残る。正規雇用と比べると、40歳を超えると年収は明らかに低くなる。そこで、子育てが終わるまでの中継ぎ的な収入源とみなされる。これがコールセンター・オペレータの離職率が高くなる要因だとすれば、離職予防には雇用形態の改善が先決であろう。雇用保険や年金など、正規社員と同等の社会保

障が確保されれば解決するかもしれない。

#### 〔文 献〕

- 1) 山田富美雄：行動科学的介入法としてのストレスマネジメント教育. ストレスマネジメント研究 1(1)：15-22, 2003
- 2) 山田富美雄, 高元伊智郎：ストレスマネジメント教育に求められるモノと理論・技法. 学校保健研究 48(2)：90-98, 2006
- 3) 山野洋一, 沼田康介, 山田富美雄：新人看護師の早期離職予防を目指した研修プログラム—ポートフォリオ型ストレスマネジメント介入の効果—. 日本ストレスマネジメント学会第7回学術大会(関西福祉科学大学), 2008年7月26～27日
- 4) 山田富美雄, 百々尚美：難病患者の心の健康を支援するストレスマネジメント教育介入—地域での実践研究の概要—. ストレス科学 18(4)：177-186, 2004
- 5) Lazarus, R.S., Folkman, S.: Stress, Appraisal and Coping. Springer, New York, 1984
- 6) Greenberg, J.S.: Comprehensive Stress Management. 6th edition, WCB McGraw-Hill, Boston, 1999  
服部祥子, 山田富美雄(監訳)：包括的ストレスマネジメント. 医学書院, 東京, 2006
- 7) 鈴木克明：中学校での総合的な学習の時間を考える(3)：総合的な学習の時間をどう評価するか—ポートフォリオ, フィードバック, アカウンタビリティ—. 放送教育 54(6)：44-45, 2000
- 8) 沼田康介, 山野洋一, 山田富美雄：コールセンター従業員を対象としたストレスマネジメントチェックリストの作成—尺度項目作成過程を中心に—. 日本ストレスマネジメント学会第7回学術大会(関西福祉科学大学), 2008年7月26～27日
- 9) 沼田康介, 山野洋一, 柴山順子, 山田富美雄：コールセンター従業員を対象としたストレスマネジメント評価尺度(SMC3)の作成—質的研究から因子分析まで—. 第15回日本行動医学会総会(大阪人間科学大学), 2009年2月28日



- 10) 沼田康介, 柴山順子, 山野洋一, 山田富美雄 : 報告書). 2010年2月20日  
SMC3の調査全体結果報告書(未発表共同研究)
- 

## Stress Management Education for Call Center Operator to Prevent Resignation: An Intervention with Portfolio

*Fumio YAMADA*<sup>1)</sup>, *Yoichi YAMANO*<sup>2)</sup>, *Kosuke NUMATA*<sup>3)</sup>

### Abstract

The purpose of this article is to introduce our newest stress management education program for call center operators using portfolio to prevent resignation. Our program has following processes, 1) completing stress questionnaire "SMC3", 2) feedback, 3) awareness of lack coping skills, 4) attending necessary training workshop or lecture, 5) making portfolio and 6) sharing of portfolio with supervisor. Stress Dock contains stressor-, stress reactions-, and coping- scales for call center operators. Additionally General Health Questionnaire (GHQ28) and resignation wish scales were also contained.

SMC3 was applied to 320 call center operators to compare stress indices between regular/full-time part-time employee and contract employee. Results shows both stressor and stress reaction scores of contract employee was the highest of all.

**Key words:** Call-center operator, Stress management education, Portfolio, Resignation

(Jap J Stress Sci 2011; 26(1): 31-38)

---

---

Osaka University of Human Sciences, Settsu<sup>1)</sup>

Osaka University of Human Sciences, Health Support Center, Settsu<sup>2)</sup>

Ado Daisen Co. Ltd., Osaka<sup>3)</sup>