

内外交差点

感情労働と「安全基地」 従業員に大事なものは安心感

山崎 裕之氏 (特定社会保険労務士) 第6/12回

近年「感情労働」という概念が注目されるようになってきた。感情労働とは「その職場にふさわしい感情」が職場のマニュアル等によって定められていて、その定めに沿って自己の感情をコントロールすることが職務として求められている労働のことである。対人サービスの現場ではほぼ全員が感情労働に従事していると言ってよい。

これまでもあった感情労働が今なぜ注目されるようになったのか。それにはサービス産業従事者が全産業の75%を占めるようになったこと、SNSの普及により接客対応の評価が瞬時に拡散されるようになったこと、過度に進んだ顧客満足度(CS)向上の取組みに客が慣れてしまい常により高いレベルのサービスを求めるようになったこと等が挙げられる。

感情労働が良いとか悪いとかいう問題ではない。多くの者は「気配りの技」を磨きお客様に喜んでほしいと本気で思っているし、お客様に満足してもらおうと喜びや働き甲斐を感じるものである。しかしメンタル不調や離職の原因となることもある。感情労働が職務の一環として行われる以上、使用者(実質的には現場管理者や労務担当者)はその影響に心を配らなければならない。

かつて「お客様は神様」と言われた時代があった。しかし現実には神様のように慈愛に満ちた存在ではない。暴君にさえなり得る。コロナ禍や格差が広がる社会で、鬱屈した感情を立场上反撃できない者にぶつける傾向も目立ってきたように思う。事業所外で、一人で様々な乗客に対応しなければならないタクシー乗務員は、まさにその最前線で感情労働に従事しているのである。これまでの対処法は、CS向上の名の下、対人関係スキルの習得・強化や様々な事例を想定した接客マニュアル作りなど、従業員をいかに高度なサービスの担い手にするか、いかに怒られないようにするかに向けられていた。これらの取り組みは決して間違っていないが、これだけでは足りない。

従業員にとって大事なものは自分が従事する仕事に対する安心感である。客商売をしているのだからと従業員に我慢を強いるだけでなく(我慢もある程度は必要ではあるが)、行過ぎた客からの要求(度を超すとカスハラになる)には会社

としてしっかり対処していかなければならない。そのためには経営者・管理者の「覚悟」と対処できる「仕組み」が必要だ。そこで会社やそこを支える管理者が、乗務員にとっての「安全基地」となる仕組みが作れないかと思う。

カスハラへの対処を盛込んだ運送約款も見受けられるようになった。「仕組み」作りの第一歩だ。それを正しく運用するには、乗務員・管理者ともに教育訓練が必要となるだろう。客の要求が行き過ぎているのかいないのかを判断する上で、どこまでが運賃料金に含まれるサービスかを明確にすることも「仕組み」になる。見方を変えるとタクシー乗務員にとっては、どこまでのサービスが労働契約上就労義務のある労働として賃金が支払われるのかを明確にすることに他ならない。サービスの範囲を明確にしたからと言って、何も木で鼻を括ったような接客をしろと言っているのではない。最善の心遣いでお客様に寄り添う日本のおもてなしは世界中から称賛されており是非続けていきたい美風である。何よりもタクシー乗務員自身の誇りであろう。

人材確保が非常に困難な状況である。少しでも就職先として選んでもらえる職業にしていかなければならない。その決め手の一つが安心感である。カスハラも含め困難に正しくしっかりと対処できる組織、すなわち信頼できる組織に所属していることは、従業員にとって自分自身の将来に対する信頼に繋がるからだ。「当社は人を大事にする会社だ」と言う経営者はよくいるが、その根拠はと言えば明確になっていないことが多い。従業員が安心できる就労環境を作っこそ、人を大事にする経営と言えるのではないか。



安心

安全