



感情労働と働く人の心理との関係に影響を与える調整効果－観光産業に着目して－

野村, 佳子

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2018-03-25

(Date of Publication)

2019-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7114号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007114>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

感情労働と働く人の心理との関係に
影響を与える調整効果
－観光産業に着目して－

平成 30 年 1 月 20 日提出

経営学専攻

平野 光俊研究室

138B410B

野村 佳子

目次

第1章 研究の背景と目的	1
第1節 研究の背景.....	1
第1項 観光産業を取り巻く環境	1
第2項 観光産業従事者の特性.....	2
第2節 研究の目的.....	4
第3節 本論文の構成	4
第2章 先行研究の検討	6
第1節 対人サービスにおける相互作用	6
第1項 サービスの概念.....	6
第2項 対人サービス提供者の役割取得	7
第3項 感情労働者としての対人サービス提供者	12
第2節 感情労働が働く人の心理に与える影響	19
第1項 ワーク・エンゲイジメント.....	19
(1) ワーク・エンゲイジメントとは	19
(2) 感情労働がワーク・エンゲイジメントをもたらすメカニズム	21
第2項 バーンアウト	22
(1) バーンアウトとは.....	22
(2) 感情労働がバーンアウトをもたらすメカニズム	26
第3節 感情労働と働く人の心理との関係に影響を与える可能性のある要素	26
第1項 役割の自覚と切り離し	27
第2項 ソーシャル・サポート	29
第3項 心理的安全.....	33
第4節 小括.....	37
第3章 リサーチ・クエスチョンと調査デザイン	39
第1節 調査の全体像	39
第2節 調査1の手順.....	41
第1項 調査のねらいと調査対象者.....	41
第2項 調査の手法とデータ分析方法	42
第3節 調査2の手順.....	44
第1項 調査のねらいとデータの収集.....	44
第2項 測定尺度とデータ分析方法.....	46

第4節 調査3の手順.....	47
第1項 調査のねらいとデータの収集.....	47
第2項 測定尺度とデータ分析方法.....	48
第5節 調査4の手順.....	48
第1項 調査のねらいとデータの収集.....	48
第2項 調査の手法とデータ分析方法.....	50
第6節 小括.....	52
第4章 感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に 影響を与えるモデレータ変数の探索.....	54
第1節 職場における同輩との関係性に関する概念.....	54
第2節 感情労働者の内的な要因に関する概念.....	58
第3節 概念のカテゴリー化.....	65
第4節 小括.....	67
第5章 感情労働がワーク・エンゲイジメント およびバーンアウトに与える影響.....	69
第1節 次元の抽出と操作化.....	69
第2節 分析フレームワーク①と仮説1および仮説2.....	72
第3節 結果と考察.....	75
第4節 小括.....	78
第6章 感情労働と働く人の心理に影響を与えるモデレータの検証.....	80
第1節 次元の操作化と分析方法.....	80
第2節 モデレータ変数の次元の抽出と操作化.....	83
第3節 分析フレームワーク②と仮説3～仮説6.....	85
第4節 結果と考察.....	86
第5節 小括.....	106
第7章 有効なモデレータの現場での実践と意味の探索 およびマネジメントの工夫.....	112
第1節 スタッフによるサービス品質の認識.....	112

第2節 「感情の同輩間サポート」の実践内容と意味 およびマネジメントの工夫.....	116
第1項 「何でも気軽に話せる環境」	116
第2項 「自分から同輩への目配り」	126
第3節 「感情の自己防衛」の実践内容と意味およびマネジメントの工夫.....	134
第1項 「役割を常に自覚」	134
第2項 「動じない冷静さ」	147
第4節 小括.....	151
第8章 要約と結論.....	154
第1節 要約.....	154
第2節 結論.....	167
第3節 含意.....	170
第4節 残された課題.....	173
参考文献.....	175
付録 「観光産業の対人サービス業務に関する調査」	183

第 1 章 研究の背景と目的

第 1 節 研究の背景

第 1 項 観光産業を取り巻く環境

総務省の統計によると、現在わが国でサービス関連業種に従事する労働者は全体の 7 割以上にもものぼっている。今後も経済のサービス化のさらなる進展によって、また観光産業のように国の施策と関連して、サービス関連の業務に従事する労働者はますます増加していくことが予測される。このような状況下において、サービス提供者を適切にマネジメントすることが企業の業績に繋がることは言を俟たない。

遡ること 2003 年、政府は日本人海外旅行客数と訪日外国人観光客数のアンバランスを解消するために、「2010 年までに訪日外国人客を 1,000 万人に」を目標に掲げ、「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を開始した¹。その後、少子高齢化による経済活動の停滞、首都圏一極集中による地方の疲弊などへの対策として、観光が有効であるとされ、国の重要施策の一つとされてきた。観光客流入による経済活動が期待できることに加え、観光は関連産業のすそ野が広く、雇用の拡大も期待できることなどがその理由である。

2008 年のリーマンショックに端を発した世界経済の減速や、2011 年の東日本大震災などによって、訪日外国人観光客数は増減を繰り返してきたが、日本政府によるビザ発給要件の緩和や為替の影響などにより、2016 年には 2,400 万人を突破するに至った。そのため、政府は 2020 年の東京オリンピック・パラリンピック開催時に 2,000 万人、2030 年に 3,000 万人としていた訪日外国人観光客の数値目標を、それぞれ 4,000 万人と 6,000 万人に上方修正し、今後も積極的な誘致を目指すとしている²。

現在の訪日外国人観光客は主要都市部に集中しており、東京や大阪、京都などは外国人観光客、とくにアジアからの観光客であふれている。ホテルの稼働率も非常に高い状態が続き、出張者の予約が取りにくいという事態も発生している。急増した外国人観光客によって観光産業は活況を呈してはいるが、今後の発展に向けて解決すべき大きな課題がある。それは観光産業に携わる人材に関するものである。

平成 26 年度の政府統計によると、観光産業の主要業種である宿泊業・飲食

¹ 2003 年の日本人海外旅行者数は 1,330 万人、訪日外国人観光客数は 521 万人であった。

² 平成 28 年 3 月 30 日策定「明日の日本を支える観光ビジョン」による。

サービス業の入職率は産業計 17.3%に対し 39.0%、離職率は産業計 15.5%に対し 31.4%となっている³。宿泊・飲食サービス業は入職率も離職率も主要産業の中で一番高く、また転職入職率も一番高い⁴。これは人の入れ替わりが激しく、人材が定着しない状況が発生しているということを示していると言えるだろう。

宿泊業・飲食サービス業を初めとする観光産業は、対人サービスの占める割合が高く、労働集約型産業とされている。世界には観光が主要産業である国が多く、生産性の面から考えると、世界の旅行市場における日本の競争力は低いと言わざるをえない。そのような状況の中、外国人観光客を日本に誘致するためには、価格に見合った、あるいはそれを上回る高い品質のサービスを提供する必要があるが、産業を担っていく人材が十分に育っていないとの指摘がなされている⁵。

旅行業や宿泊業、飲食業などは、一部を除いて特別な資格は必要なく、未経験者でもできる業務が多いということが、転職入職率が高い理由の一つである。しかし、高品質なサービスを提供するためには、経験に裏打ちされたスキルが不可欠であり、現在のように人材が定着しない状況が続いていくと、日本の強みとされる高品質なサービスの提供ができなくなることが危惧される。

第 2 項 観光産業従事者の特性

観光産業は、季節や時間帯などによって、繁閑の差が大きく、マンパワーを調整する必要があるために、契約社員やパート、アルバイトなどの非正規社員が多いことが特徴としてあげられる。また、仕事の内容や業態によっては、早朝から深夜までの対応が必要であり、ホテルのように 24 時間体制の業態もある。そのため、交代制の勤務が基本で、多くの人が休暇を取るゴールデン・ウィークやお盆、年末年始等は、観光産業従事者にとっては最も忙しくなる時期で、長時間労働になりがちである。一般的に給与水準が低いと言われる業界でもあり、給与水準や長時間労働の問題は、業界として是正に向けて取り組む必要があるが、他産業に比べて突出して高い離職率の理由はそれだけではないだろう。観光産業は観光客にサービスを提供するという現場が多く、そこで生

³ 2016 年 11 月 4 日付の日経流通新聞は、厚生労働省のまとめた 2013 年 3 月の大学卒業者の 3 年後の宿泊・飲食サービス業の離職率は 50.5%で、全産業の平均を 20 ポイント近く上回る高水準であったと伝えている。

⁴ 政府統計「平成 26 年雇用動向調査結果の概況」による。

⁵ 政府も危機感を持っており、「明日の日本を支える観光ビジョン」で「産業界ニーズを踏まえた観光経営人材の育成・強化」を掲げている。

じる負担、つまり、対人サービスが従業員にもたらす負担に目を向ける必要がある。

対人サービスに従事する者は、自分の感情がどのような状態であっても、それを押し殺して、顧客が「感じよく」感じるように対応しなければならない。嫌な顧客であっても、不快な言動をされても、たいていの場合、自分の感情を押し殺してにこやかに応対しなければならない。なぜならば接客時の評判がその企業の評判となり、顧客の再利用や拡大につながるためである。反対に、顧客が接客時に不満を持つと、それが苦情になり、解決に大きなコストがかかってしまったり、悪い評判が広まってしまったりすることもあり得る。このような理由から、企業や組織はサービス提供者に期待する望ましい応対について教育や研修を実施し、サービス提供者はそれを実現するために、表情や声の調子などをコントロールして、顧客に対応することが求められるのである。

このように、対人サービスに従事し、自分の感情を組織のためにコントロールしなければならない業務を、アメリカの社会学者であるホックシールド(Hochschild)は「感情労働」と呼び、その業務に従事している労働者を「感情労働者」と呼んだ。

ホックシールドは、感情労働の労働者の心身への影響を検証するために、アメリカのデルタ航空の客室乗務員を対象として長期に及ぶ参与観察を行った。その結果、感情労働が客室乗務員の心身に大きな負担を与えていることを明らかにし、この研究を嚆矢として、感情労働についての研究がなされるようになっていった。

対人サービスとバーンアウトの関係についての研究について、アメリカでは1977年以降に急増しているが、その理由として「公民権運動などの社会的ニーズの高まりとその時期以降、ヒューマン・サービス従事者が急増した」(田尾, 1987, 100頁)ためであるとされている。欧州においては、1989年に職業ストレスに関する法案が採択されて以降、対人サービスがもたらす負担による労働者のバーンアウトを防ぐことを目的として、心理学分野で研究が進められてきた。研究の多くは感情労働の側面を次元として、バーンアウトとの関連を論じるものであり、欧米のみならず日本も含めて世界各国で研究の蓄積がある。

労働者のメンタルヘルスを守るという当初の目的を考えると、感情労働とネガティブな心理状態の関係を調べるものが多いのは当然だといえよう。しかし、全労働者の7割以上がサービス関連の業種に従事し、程度の差はあれ、ほとんどが対人サービスに従事しているわが国の現状に鑑みると、ネガティ

ブな心理状態を回避できればそれでよしとするのではなく、やりがいを持って働いてもらうためにはどうすればよいかということも考えていく必要があるのではないかと考える。

第2節 研究の目的

欧米でのバーンアウトに関する研究対象が対人サービス従事者であったことからわかるように、対人サービスの現場はストレスが多く、心身のバランスを崩してしまうケースも発生している。しかし、全員がそのような状況であるわけではなく、むしろ業務にやりがいを感じて毎日イキイキと働いている人も少なくない。同じ業務に就いていて、この違いはどうして生じるのだろうか。個人の性格の影響も多少はあるかもしれないが、それだけで説明できるものではない。どのような要因が感情労働者に影響を与え、異なった状況に導いているのだろうか。そのような疑問が本研究の出発点である。

本研究では、国が掲げる観光という重要施策と関連して、今後ますます増加が見込まれる観光産業従事者を対象として、感情労働が労働者に与える影響や、感情労働と労働者の心理に影響を与えて、バーンアウトを低減したり、ワーク・エンゲイジメントを高めたりする要因を明らかにすることを目的とする。それらを明らかにすることができれば、感情労働者のバーンアウトやそれに伴う組織のパフォーマンス低下や離職等を防ぎ、さらにはやりがいを持って働くための有益な提言をすることが可能になると考える。またマネジメントの観点からも、感情労働者のメンタルな部分への負担による病欠や離職といったコストを低減し、生産性を高めることに資する提言をすることが可能であると考えるものである。

第3節 本論文の構成

ここまで、研究の背景と目的について述べてきた。増え続ける外国人観光客に対応するために、観光業界ではこれまでも増して、人材が必要とされているが、離職率が非常に高い業界であり、高品質なサービスを提供するために必要な人材が育っていないとの指摘がなされている。それは、感情労働という労働の特性によって、心身への負担が大きいため、それが離職につながる可能性が高いためであった。一方、サービスの現場ではやりがいを持って働いている人も多く、感情労働と労働者の心理との関係に影響を与えているものは何か

を明らかにするのが本論文の目的であるということを述べた。

第 2 章では、先行研究についての検討を行う。第 1 節でサービスの概念を整理したうえで、サービスの相互作用性に注目し、ミードの役割形成理論についてのレビューを体系的に行う。これらのレビューによって、対人サービスの仕事の本質は何なのか、そして、心身に負担を与える感情労働の特性を論じる。第 2 節では、感情労働のもたらす影響と、その対処行動について、第 3 節では、感情労働と働く人の心理に影響を与える可能性のある変数として、職場内の関係性をもたらすソーシャル・サポートと心理的安全、働く人の内的な要素である職場内での役割取得について論じる。第 3 章では、本論文を構成する 4 種類の実証研究の全体像を提示したのち、それぞれの調査のねらいと調査対象者、データ収集方法と分析方法について述べる。第 4 章から第 7 章はそれぞれ 4 つの調査の分析結果に対応している。すなわち、第 4 章は調査 1 について、第 5 章は調査 2 について、第 6 章は調査 3 について、第 7 章は調査 4 についての分析結果と考察である。第 8 章は本研究の要約と結論である。学術的な含意と実践的含意、また本研究では論じられなかった点、残された課題についても論じる。

第2章 先行研究の検討

第1節 対人サービスにおける相互作用

第1項 サービスの概念

観光産業で提供される主な商品はサービスであるので、まず、サービスの概念と特性について概観しておきたい。理由として、サービスの持つ特性が、感情労働者の心理に影響を与える可能性があるため、彼（女）らがどのような商品を扱っているのかを明確にしておきたいと考えるためである。

サービスは「無形であり、サービス提供者と消費者の相互作用を必要とするあらゆる経済活動」（Desmet et al., 2002, 白井監修, 2004年, 14頁）と定義することができる。サービスは、モノと比較されることが多いが、モノと異なる4つの特性として、「無形性」「同時性」「消滅性」「異質性」がある。経済活動であるというサービスの定義から、サービスは形を持っておらず、この「無形性」という特性が有形のモノとの最も大きな違いである。サービスの品質評価について、Parasuraman et al. (1985) は、顧客の事前の期待と実際に提供されたサービスについての認知の差が評価の対象となるとしており、Zaithaml (1981) は、サービスの無形性が評価の難しさに関連しているとしており、無形性の部分が大きいほど、購入前にサービスの評価をすることは難しく、期待を形成することが難しくなる。しかし、無形のものを有形にすることによって、提供されるサービスの品質について、顧客のヒントとなることがあるとされる。たとえば、ホテルマンの身だしなみはその一例で、制服の管理状態や髪形などを見れば、そのホテルのサービスの質をある程度推測することができる。高級なホテルほどスタッフの清潔感や身だしなみに厳しい基準を設けているのはそのためである。

サービスの2つ目の特性は「同時性」である。モノは、生産されてから顧客がそれを消費するまでに時間の隔たりがあるため、不良品や規格外があれば排除することができ、原則として流通することはない。一方、サービスは、サービス提供者と顧客の相互作用の中で生産され、その場で消費される。相互作用がうまく行かなかったり、結果がよくなかったりした場合でも、やり直すことはできない。

サービスの3つ目の特性は「消滅性」で、この特性は同時性に由来するものである。モノは売れなければ、在庫しておき、時期を変えて再度販売することが可能であるが、サービスは顧客との相互作用の中で生産され、その場で消費

されるため、在庫しておくことができない。

4つ目の特性は「異質性」で、サービスの結果はいつも同質（均質）ではないということである。モノは原則として品質は一定であるが、サービスの生産には、サービス提供者と顧客、そして両者を取り巻く環境が関わっているため、常に不安定な要素が存在している。サービス提供者と顧客は人間であるがゆえに、感情や体調を含めて常に同じ状況ではないため、過去に満足してもらった時と同じようにサービスを提供しても、満足してもらえない可能性がある。また、サービス提供時の環境も一定ではなく、環境のせいで、サービスの評価が大きく下がってしまう可能性もある。サービス提供時の環境を変えることはできない場合が多いが、顧客から高い評価を得るためには、サービス提供者はそれらを考慮に入れた提供の仕方を工夫する必要があるということである。

これら 4 つの特性に加えて、サービスとモノは評価の視点が異なるということを指摘しておきたい。モノの場合は、顧客が手にする最終的な製品の品質が評価の対象となるが、サービスの場合は結果だけでなく、提供のプロセスも顧客も評価の対象となる。結果がよくても、プロセスが悪ければ、評価は高くないし、逆に、結果が必ずしも顧客の要望どおりのものでなくても、たとえば、「自分のためにあんなに一生懸命やってくれた」と感じた場合等、プロセスが十分納得のいくものであれば、顧客の評価はそれほど悪くはないということである。

サービスは生産と同時に消費されるため、り直しがきかず、失敗することは許されない。無形のサービスは事前評価が難しいため、口コミや評判などが影響力を持つ。また、在庫ができないため、販売数をなるべく上限に近い状態にするために、同業他社の中から顧客に選んでもらわなければならない、利用の頻度も上げてもらわなければならない。そのため、サービス提供者は、毎回異なる状況の中で、様々な要望を持つ顧客に、よい感情を持ってもらうように、適切に対応することが求められている。

第 2 項 対人サービス提供者の役割取得

人間のコミュニケーションは、主に言葉によって行われるが、サービス提供者と顧客のコミュニケーションは、サービス提供時に交わされる会話だけによって成立しているのではない。顧客の表情やしぐさから、非常に急いでいることやイライラしていることが判断されれば、サービス提供者は、丁寧さを多少犠牲にしても、素早い対応を心がけるであろうし、そのようにした方が顧客の評価も高まることだろう。しかし、サービス提供者が、顧客が急いでいる

ということを理解できない場合は、顧客の表情やしぐさはサービス提供者の反応を引き起こしたとはいえ、意味を持たなくなる。このように、自分にも他者にも同じ反応を引き起こすと考えられる表情や仕草を、ミード (Mead, 1922) は、「意味のあるシンボル」(船津・徳川編訳, 1991年, 21頁)と呼んだ。

シンボルが、意味のあるシンボルとなるのは、それを表出した意味どおりに他者が理解した場合であり、他者が理解しない場合は、心の中で描いた他者のなすべきは実現されず、シンボルは意味を持たないことになる。しかし、他者の前に、同じ刺激が現れたとしても、他者がその刺激を選択するかどうかはわからない。なぜなら、刺激を選択的に受け入れるのは知能であり、人によって多様なものであるため、相手方の発する情報を刺激として受け取ることができない場合があるためである。サービス提供時に、もし、相手方である顧客の表出するシンボルを受け取ることができなければ、結果として、顧客の状況や要望を理解できなかったということであり、顧客からのサービスについての評価は、決して高くないことが想像される。

顧客の状況を判断するのが難しい理由は、シンボルの表出方法が一様ではないためである。感情表現が豊かな人もいるし、そうでない人もいる。主張が強い人もいるし、控え目な人もいる。そのような中で、サービス提供者は、顧客のニーズを表わすシンボルを、できるだけ的確に読み取って確定し、できることとできないことを判断しなければならない。そして、できることは顧客の状況に最適な方法で提供し、できないことの代わりにできることは何なのか、どこまでだったらできるのかなどを提示しなければならない。顧客の表出するシンボルを刺激として、顧客の状況や要望を読み取ることができたときに、シンボルは「意味のあるシンボル」となる。

ウェーバー (Weber, 1922) は、社会的行為を、目的合理的行為、価値合理的行為、感情的行為、伝統的行為の4つの種類に分類し、行為は動機という理解可能な意味連関によるものであるとしている。このウェーバーの主観主義的行為論をはじめとして、身振りは行為者の意思に基づいており、その意味を確定するのは行為者であるとされるのが常識であったが、ミードは、身振りは行為者本人の意思とは関わりなく、他者が感受する限りにおいて意味を持つということができるとした。しかしながら、ミードは、行為者の行為には意図がないということではなく、行為者は主体性を持つものであると主張する。それを表すのが自我の考え方で、自我には、主我と客我という自我の2つの側面があり、主我が自我の主体性を表し、客我が自我の社会性を表すものである

としている。

人間は他の人間の期待や命令にただ従うだけの存在ではなく、それについて意味付けをし、解釈することができる。その意味づけ、解釈にもとづいて、人間は行為を主体的に形成できる。そして、他者に対して積極的に働きかけ、他者の期待を修正し、変更し、再構成しうる存在となる。(船津, 1995, 58 頁)

自我を主我と客我の 2 つの側面から論じることで、ミードは、人間は受け身であるだけでなく、主体性を備えたものであると論じたのである。

ミードは、自我は人間に生まれながらにして備わっているものではなく、社会的な相互作用の中で形成されていくものであるとしている。船津(1995)によると、ミードは、人間は他者の役割取得という機構を持っており、他者の態度の中に身を置くことができるとしている。他者の表情を感じ取るという能力から、最初は最も身近な他者である母親との関わりにおいて自我を形成する。「母親が笑い、喜び、褒めるならば、同一の行為をさらに繰り返すが、母親が叱ったり、悲しそうな顔をしたりすると、同じ行為を次第に行わなくなる」(船津, 1995, 49 頁)。幼児は成長するにつれて、「ごっこ遊び」などを経て、きょうだいや友人などの役割を取得し、共同体の中の自分にとっての「意味ある他者 (significant others)」の役割を取得する。

自我は、行為において、個体が経験における自分自身の社会的対象となったときに、現れてくるようになる。このことは個体が他の個体の用いる態度を取得するか、またはそのジェスチュアを用いるかして、それに対して自分自身反応するか、あるいは反応しようとするときに生じてくることである。これは幼児の生活において徐々に現われてくる発達であり、また、おそらく人類の生活においても徐々に現われてきたような発達である。それは、模倣と不幸にも呼ばれているものを通じて、幼児の生活において生じる。このことは小さな子供の普通の遊びにおいてよく見られるものである (Mead, 1922, 船津・徳川編訳, 1991 年, 20 頁)

自我は社会的な過程の中で形成されていくものであるとするミードは、自我に先立って経験が存在し、経験をもとにした相互作用を通じて、自我が「創

発」されるとしている。そして、段階的に形成された自我が統合されて内面化されるが、共同体全体の態度である「一般化された他者」(generalized others)の態度を取得することによって役割が取得される。自我の形成は幼児期に限ったものではなく、新たな集団に加わる場合や、新たな他者と新しい人間関係を作りあげていくときに同じような過程が繰り返され、不必要になれば新たなものが作りだされ、常に変化するものであるとしている。富永(1995)は、「一般化された他者」について、「一般化された他者」がもつ態度や価値が、自我が自分の行為をコントロールし、組織化する拠りどころになるため、重要なものであるとしている。

ミードは、自我も含めて、新たな関係は相互作用によって生じるものであり、新たに生じた関係性の内容は、相互作用の結果に還元され、先行条件には還元されないとした。換言すれば、相互作用における先行条件は、事後的に解釈されることのみが可能だということである。これを対人サービスの枠で考えてみると、サービス提供者は、顧客のそのときどきの状況や感情などを敏感に察知し、さらに自分たちを取り巻く環境も考慮に入れながら、もっとも適切だと思われるサービスを提供する。相互作用が生じる以前には、サービス提供者と顧客の間には、コミュニケーションの前提となる情報がないことがほとんどであり、仮に顧客が再利用者で、以前の利用時の情報があったとしても、今回も同じ状況であるかどうかはわからない。そのため、両者の間にどのような相互作用が起こるかは、事前には予測することは不可能である。そのような状況下、サービス提供者は顧客の表情やしぐさ、言葉遣い等から、顧客の状況や要望を敏感に感じ取って、行動に移すことで、両者の間に新しい関係性が形成されるということである。

サービス提供には、提供者と顧客が不可欠であるが、両者を取り巻く環境もサービス提供に影響を与え、サービスの評価に大きな影響を与える。ミードは、環境は斉一的なものとして存在するわけではなく、有機体がそれを刺激として認識することによって環境となるとし、環境も有機体が創発するものだという立場をとる。すなわち、サービス提供者と顧客が認識した場合に、初めてそれが環境となるということである。たとえば、雨が降っているということを考えてみる。雨が降っているということは事実であるが、それがどういう意味を持つかは、個人や状況によって異なる。たとえば、コールセンターにおいて、先の日付の宿泊予約の電話を取っている場合、外で雨が降っているということは、将来の宿泊サービスの提供に対して、現時点で影響があるとは考えられない。しかし、楽しみにしていたテーマパークに行く日に雨が降っていれば、

テーマパークでのサービスが普段と変わらないものであっても、サービスの評価は低くなる可能性がある。この場合は、雨が降っているということが、サービス提供者にも顧客にも認識されて、サービス提供における環境となるということである。

自我が社会的に形成される過程は「役割取得」と呼ばれる。ミードは「自我のみがマインドを持つ。すなわち、認知は自我のみに属するということであり、自覚意識の最も単純なあらわれにおいてさえ、そうである」(Mead, 1924, 船津・徳川編訳, 1991年, 48頁)としており、自覚をするということは「役割取得」による自我が存在するということが前提となる。

ゴフマン (Goffman, 1961) も、ミードと同じく、個人の役割は、関連する他者との相互作用によって生じるものであるとしている。Goffman (1966) は、「すべての状況にあてはまる行為をせよ」と述べ、相互作用の相手に対して、ふさわしいと考えられるように、相手に対する印象を操作することが必要であるとした。すなわち、取得した役割にふさわしい振る舞いをするのが相互作用の基本であり、それによって社会が成立していると考えたのである。

個人が役割を取得するうえで、様々な役割他者と相互作用することが必要となるが、そのような関連する役割他者は一括して「役割セット」と呼ばれる。役割セットは Merton (1957) が提唱した概念で、地位と役割との関係を次のように述べている。

Linton は、明確にされた権利と義務を含んだ社会システムにおける位置が地位 (status) を意味し、パターン化された他者の期待に関連した行為が役割 (role) であるとしたが、これらの表現では、地位と役割は、社会構造を作りあげている文化的に定義された期待とパターン化された行動を結びつける概念となる。(Merton, 1957, p. 110)

Merton は、Linton の主張のように、それぞれの社会的地位が、関係のある一つの役割を含むのではなく、一つの地位が多くの役割を含むのだと主張し、それを「役割セット」(role-set) と呼んだ。すなわち、役割セットは、ある社会的地位を占めることによって、巻き込まれる関係者との役割の関係性をすべて含んだものを意味するということである。

個人は様々な役割セットを持っているが、本研究では、ミクロな視点をもって、職場における役割セットを考えてみたい。ゴフマンは、役割セットは役割セクターに分けられ、それぞれが特定の役割他者を持つとしている。役割セッ

トの例として医者をおげ、医者の役割セットを構成する役割他者は、同僚、看護師、患者、病院事務員で、役割セクターは、医者と同僚との関係、医者と看護師との関係、医者と患者との関係、医者と病院事務員との関係であるとしている。対人サービス提供者の役割セットを考えてみると、役割他者は、上司、同輩、顧客となるだろう。

対人サービス従事者は、上司との関わりにおいては、組織の掲げる理念や目標、組織として望ましいサービスとはどのようなものかを理解し、自分たちに求められている役割を取得する。職場の同輩との関わりにおいては、肩書きやタイトルに限らず、経験年数や入社年次、雇用形態などから、同輩に対して自分がどのように振る舞うことべきかという役割を取得する。顧客との関わりにおいては、顧客の状況や感情を敏感に察知することによって、どのようなサービスをどのような方法で提供すべきなのかという役割を取得する。

ゴフマンは、それぞれの役割他者は分化し、相互依存しながら、一つの活動集合体にまとまるとし、「在職者は自分の位置につくとき、それに対応する役割に関連した全行為を引き受けなければならないと感じる」(Goffman, 1961, 伊藤・折橋訳, 1985年, 87頁)としている。すなわち、役割他者との関わりの中で取得したそれぞれの役割が、役割セットをもつ個人の中で一つにまとまるということである。

Thoits (1982) は、相互作用の中で、自己評価や社会的アイデンティティが生まれるとしている。そして、自己評価や社会的アイデンティティが心理的な健康の重要な側面であるとし、「多くの研究が、自己評価の高い人は、課題に焦点を当てた対処行動を取るが、自己評価の低い人は、より受身で感情に焦点を当てた、回避的な対処行動を取ると予測している」(Thoits, 1995, p. 60)としている。すなわち、感情に流されることなく、課題やトラブルの原因に焦点を当てた行動を取るためには、役割セットを構成する役割他者との関わりによって取得された役割を内面化して、自分のアイデンティティを確立すること、すなわち、役割取得による社会的自我の形成と自覚ができていることが必要だといえよう。

第3項 感情労働者としての対人サービス提供者

対人サービスに従事する者は、顧客に自社や自社の商品に対して、よい感情を持ってもらうために、「感じよく」対応する必要がある。接客時にたとえネガティブな感情を抱いていたとしても、感情をコントロールして、表に出すことなく、業務を遂行しなければならない。このように、業務において、自

分の感情をコントロールしなければならない労働を「感情労働」(Emotional Labor)と呼び、感情労働に従事する労働者を「感情労働者」と呼ぶことは、すでに紹介した。

感情労働は、アメリカの社会学者であるホックシールド(Hochschild, 1983)によって提唱された概念である。ホックシールドは、感情労働を「公的に観察可能な表情や身体的表現を作るために行う感情の管理」(Hochschild, 1983, 石川・室伏訳, 2000年, 7頁 欄外*2)と定義し、感情労働者は業務の遂行において「自分の感情を誘発したり抑圧したりしながら、相手の中に適切な精神状態—懇意で安全な場所でもてなしを受けているという感覚—を作り出すために、自分の外見を維持しなければならず、賃金と引き換えに売られ、交換価値を有する」(Hochschild, 1983, 石川・室伏訳, 2000年, 7頁)ものであるとしている。

ホックシールドはまた、感情労働の特徴として「対面あるいは声による顧客との接触が不可欠であること、従事者は他人の中に何らかの感情変化—感謝の念や恐怖心等—を起こさせなければならないこと、雇用者は研修や管理体制を通じて労働者の感情労働をある程度支配すること」(Hochschild, 1983, 石川・室伏訳, 2000年, 170頁)という3つをあげている。Morris and Feldman (1996)は、感情労働とは「対人業務の遂行において、組織として望ましいとされる感情を表出するのに必要とされた努力、計画と管理」(p. 987)であるとし、ともに、業務遂行における雇用者の意図の関与を指摘している。

感情労働を考える際に、切り離せないのは、サービスの概念との関連である。サービスは無形であるため、提供される前に評価することはできず、生産されたその場で消費されるので、たとえ結果が思わしいものでなくても、やり直すことができない。また、サービス提供には、提供者と顧客、環境が関わっており、どれもいつも同じ状況であるとは限らず、常に結果が異なるという特性があるため、過去に顧客が満足したときと同じようにサービスを提供しても、必ず満足してもらえとは限らない。しかし、顧客に満足してもらうことができないと、再度の利用を望むことができず、他の人に勧めってもらうことも期待できない。そのため、顧客に喜んでもらえるような対応をするように、組織が感情労働者の感情管理を行うのである。

ホックシールドは、米デルタ航空の客室乗務員を対象として、長期にわたる参与観察を行い、感情労働が労働者の心身に与える影響を分析した。その結果、感情労働者が行う表面的な演技である「表層演技」は内面と表面の不一致によって個人にアイデンティティの混乱をもたらして、自らを詐欺師と考え

させてしまう可能性があり、「深層演技」は自己を疎外してしまう可能性のあることを指摘している。そして、「この種の労働は精神と感情の協調を要請し、ひいては、人格にとって深くかつ必須のものとして私たちが重んじている自己の源泉をしばしば使い込む」（Hochschild, 1983, 石川・室伏訳, 2000年, 7頁）として、感情労働は心身にネガティブな影響を与えるものであると結論づけている。

ホックシールドが問題としたのは、本来私的なものである感情を企業が管理し、交換価値を持つものとしてビジネスの世界で交換がなされていることである。「乗客たちは、お金をもらっている以上やり返す権利を持たない客室乗務員たちに、むき出しの怒りをぶつけるのは当然の権利だと思っている」（Hochschild, 1983, 石川・室伏訳, 2000年, 213頁）ため、にこやかな演技で対応する客室乗務員は、表情と実際に感じている感情に不一致が生じ、それが心身の負担や疲弊につながるということが問題であるとしている。

ホックシールドは、感情労働をジェンダーの面からも捉え、「女性らしさ」を売り物にすることを余儀なくされている代表的な職業として、客室乗務員を取り上げ、組織から管理された性的なほのめかしをも含む感情の表出が、いかに彼女らの心身に負担となっているのかについても検証している。

アメリカでは、1978年から航空産業の規制緩和が始まり、ホックシールドがデルタ航空で参与観察をしていた時期は、航空会社間の競争が激化して行った時期である。当時の航空機利用者は、ビジネスの男性客が中心で、会社は客室乗務員の女性としての魅力を、顧客獲得の手段として利用していた。ホックシールドは、また、顧客から向けられる怒りや苦情が、女性であることとは無関係ではなく、そのことが女性の感情労働者の負担をより大きくしているということも論じている。

航空機が一般的な交通手段となり、ハラスメントに対する意識も向上した昨今、組織が主導で行うような女性であることを利用したり、性的なほのめかしをしたりすることはなくなったが、現代においても、苦情や問題が生じた際に、女性は男性よりも感情の面で大きな負担を負っていることは事実である。また、ニーズの多様化や権利意識の増大、SNSの普及による安易な情報の拡散などによって、客室乗務員の心身への負担はますます大きくなっている。これは客室乗務員だけの問題でなく、対人サービス従事者全体に言えることであり、現代の感情労働者にとっての大きな負担となっていると言えるだろう。

ホックシールドは、人は他者の期待を受け入れるだけではなく、積極的に印

象操作をする存在であると考えたゴッフマンの研究に影響を受けて、感情労働を演技という一次元で捉え、表層演技と深層演技がそれぞれ客室乗務員の心身に問題を引き起こすと結論づけた。しかし、Adelmann (1995) によって行われた実証研究から、感情労働を演技として一元的に捉えることは、ホックシールドが提示したとおりの心理的緊張と負の相関は見出せず、それ以降、Zapf et al. (1999) をはじめとして、感情労働を多次元で捉える研究が蓄積されていくことになる。

感情労働を構成する次元については、様々な研究者が議論を行っている。Morris and Feldman (1996) は、感情労働を「対人の業務の中で、組織にとって望ましい感情を表出するために必要とされる努力、計画として管理」(p. 987) と定義し、感情労働の特性を「感情表出の頻度」「求められる感情表出ルールへの注意深さ」「表出すべき感情の種類」そして「実際には感じられていないが、組織として望ましいとされる感情表出によって生じる感情不協和」の4つに分類している。

また、Ashforth and Humphrey (1993) は、感情労働を「適切な感情（例えば、感情規則に従ったもの）を表現する動作」(p. 90) と定義し、内的な感情管理を重視したホックシールドとは異なり、自分たちは動作の基礎となる推測される感情よりも動作そのものに焦点を当てているとしている。

Morris and Feldman (1996) が、「頻度」を感情労働の重要な特性であるとする一方、心理学者である Zapf (2002) は、感情労働を「組織が望ましいとする感情を管理するために必要な心理プロセス」(p. 239) と定義し、感情労働では一律に同じ感情を表出することが求められるわけではないので、頻度よりも求められる感情の種類を区別する必要があると論じている。また、ホックシールドが感情労働の特性とした「表層演技」や「深層演技」について、サービス提供者は期待されるような表情を作らないかもしれず、演技であるかどうかよりも、「感情不協和」という、ホックシールドが感情疎外を導くと仮定した、心理的緊張をもたらす要素が問題であるとした。

「感情不協和」は、ホックシールドによると、組織の規範に従って表出された感情が、実際の感情と異なるときに生じるとされるもので、Zapf et al. (1999) は、実際に感じられた感情と、仕事の文脈で必要とされる、適切な感情との間の構造的な不一致であるとしている。

ホックシールドとそれ以降の研究を概観すると、感情労働の問題となる部分は、組織が望ましいとする感情を表出するために、自分の感情を管理することであるので、感情管理において、心理的緊張をもたらす「感情不協和」が問

題であると言えるだろう。Zapf (2002) は, Abraham (1999), Mann (1999), Morris and Feldman (1996) 他の多くの研究を例にあげ, 感情労働のほとんどの研究に「感情不協和」の概念が含まれているとして, 「感情不協和」が職務満足や組織コミットメントに負の影響を与え, 離職意思をもたらすものであるとして, 影響の大きさを論じている。

Heuven and Bakker (2003) は, 客室乗務員を対象とした実証研究で, 雑多な業務をこなさなければならないことや仕事をコントロールできないことよりも, 実際の感情と表出された感情との間の不一致という「感情不協和」が, バーンアウトの主要因であることを明らかにしている。

一方, 実際の感情と感情表出の間の不一致は, ネガティブなものだけではないとする立場もある。Adelmann (1995) は, 感情労働そのものが問題なのではなく, どのような感情表現が求められるのかが重要であるとし, James (1922) の「興奮するような事象を認知すると, 直接的に身体的な変化が生じるが, 感情においても同じような変化がおこる」(p. 13) という主張から, 「表情フィードバック仮説」が発展したとしている。「表情フィードバック仮説」とは, 仕事で求められる感情を表出することによって, 表情と同じ感情を経験するということである。Rafaeli and Sutton (1987) は, 「笑顔が求められる労働者は, 高揚や活気といった感情からの恩恵を受けるだろう」(p. 32) とし, Adelmann (1995) は, 笑顔が求められる場合のみ, ポジティブな感情のフィードバックが生じるとしている。つまり, まず笑顔になることによって, ポジティブな感情が惹起されるということである。

Fredrickson (1998) は, 「喜びや興味, 満足, 愛情といったポジティブな感情は, 一時的な思考-行動レパトリーを広げる機能を共有するだけでなく, 肉体的な資源から知的資源, 社会的資源まで, 一人ひとりの個人的資源を形成する機能を共有するようである」(p. 307) とし, 「拡張-形成理論」を提唱した。

「拡張-形成理論」によると, ポジティブな感情を体験することによって, 一時的に考え方や行動の範囲が広がるだけでなく, 個人的な資源を増やすことにもつながるとのことである。考え方や行動の範囲が広がると, 創造性や挑戦につながり, 個人の資源を形成することは, 職場や社会で適応していくために必要な能力やスキルを体得することで, 自尊心や自己効力感が生じるということである。感情労働が労働者の心理にポジティブな影響を与える可能性も考えられる。

感情労働を構成する次元と関わるため, 測定尺度は重要であるが, 未だ確立された尺度は存在しておらず, 様々な研究者が感情労働の測定尺度開発を試

みている。Brotheridge and Lee (2003) は、「表層演技」「深層演技」「頻度」「強度」「持続時間」「感情の種類」の 6 因子を尺度とする感情労働尺度 (ELS) を開発している。これは心理状態と密接に関連のある表層演技と深層演技を測定するものであるが、それぞれの次元の測定尺度が重複しており、次元を有効に導き出せているのかという疑問があるが、関谷・湯川 (2014) は、ELS を参考にして実証研究を行い、感情労働尺度日本版 (ELS-J) を作成している。関谷らは「表層演技」「深層演技」「感情的不協和」の 3 つが感情労働を構成する主要な概念としており、これまでに開発された国内外の主要な測定尺度と下位概念は、これら 3 つの概念を網羅するものではないとしている。しかしながら、一方で、ELS-J の開発において、ELS-J とバーンアウト以外の多様な尺度を含めることができなかつたこと等、妥当性に関する課題と感情労働の構成要素の概念や定義の明確化の必要性等、概念的検討に関する課題も指摘している。

その他、Mann (1999) は、「感情を隠すこと」「緊張」「振り」「異なる振る舞い」「期待に応えること」「役割」「自己暗示」を次元とする Emotional Labor Inventory (ELI) を開発している。ELI の下位次元を見ると、「感情を隠すこと」「振り」「異なる振る舞い」と、「役割」「期待に応えること」など、次元が重複していると思われるものがあり、また複雑になっている。あまり広く使われていないのは、これらの次元が感情労働の特性を網羅しているとは言い難いためであろうと考えられる。

Zapf et al. (1999) は、感情労働の特性として、「ポジティブ感情の表出」「ネガティブ感情の表出」に加えて、「相手の感情を敏感に察知すること」「相互作用における感情のコントロール」「感情不協和」の 5 つを感情労働の特性とし、これらを尺度として Frankfurt Emotion Work Scale (FEWS) を開発した。その後、Zapf and Holz (2006) は、「顧客へのポジティブな感情表出の要請」「顧客へのネガティブな感情表出と管理の要請」「顧客の感情を繊細に感知すること」「感情不協和」の 4 つを感情労働の特性であるとして、感情労働とバーンアウト、神経症との関連を検証している。

感情労働の本質は、組織が望ましいとする感情を表出するために、自分の感情を管理することである。そのためには、まず、組織の目標や自分たちに求められているサービスを理解することが必要となる。顧客により感情を持ってもらうために感情管理をするのであるから、顧客との関わりにおいて、顧客の状況や要望を察知して、それに応える感情表出をしなければならない。つまり、役割セットを構成する役割他者との関わりにおいて、適切に役割を取得する

ことが求められるということである。

感情労働者は、顧客の感情によい変化を起こすために、組織から求められる感情管理として、ポジティブな感情の表出を行い、顧客に対しては、状況や要望を察知するために、顧客の感情に敏感になる。そして、感情労働のもたらす問題は、「感情不協和」である。Zapf らの開発した FEWS は、これらの次元を網羅しており、もっとも広く使用されている尺度である。

日本でも FEWS を参考に感情労働尺度開発が試みられている。荻野他 (2004) は、リハビリ病院の看護・介護職を念頭に、「患者へのネガティブな感情表出」「患者への共感・ポジティブな感情表出」「感情の不協和」「感情への敏感さ」の 4 因子からなる感情労働尺度を開発、中部地方のリハビリ病院の看護・介護職 231 名を対象として、感情労働がバーンアウトとストレスに与える影響についての調査を行っている。また、片山他 (2005) は、Zapf らを初めとする先行研究から、看護師の感情労働を、「患者にとって適切であるとみなす看護師の感情を表現する行為」と定義し、看護師の感情労働測定尺度 (Emotional Labor Inventory for Nurses : ELIN) を開発している。文献とインタビューによる 50 項目の原案をもとに、看護師 436 名を対象として実証研究を行うことで、ELIN の測定尺度として、「探索的理解」「表層適応」「表出抑制」「ケアの表現」「深層適応」の 5 因子を抽出した。しかし、Shigemoto et al. (2010) が ELIN を使用して、看護師を対象とした因子分析を行ったところ、3 因子構造だったことが報告されており、安部他 (2011) は、さらなる検証が必要であると報告している。

サービス業の測定尺度に関しては、須賀・庄司 (2007) が、感情労働尺度の作成を試みている。飲食店のアルバイトを対象として、自由記述式の予備調査を実施し、その結果と Zapf et al. (1999) と荻野他 (2004) によって開発された、介護・看護職の尺度を参考として、質問項目を選定した。その後、質問紙調査で得られたデータの因子分析によって「感情不協和」「客の感情への敏感さ」「客へのポジティブ感情の表出」の 3 因子を抽出、それぞれについて合計 31 の質問項目からなる尺度を作成しており、実証研究によって尺度の有効性を検証している。須賀・庄司 (2007) の尺度は、Zapf らの開発した FEWS に依拠し、感情労働の次元を包括的に測定することが可能であること、またサービス業従事者を対象とした実証研究によって有効性が検証されていることから、本研究の感情労働尺度は、須賀・庄司 (2007) の開発した尺度に依拠することとする。

第2節 感情労働が働く人の心理に与える影響

ホックシールドは、感情労働を演技の側面から一次元で捉えたが、以後の研究によって、感情労働は多次元構造であり、それぞれの次元が心身に異なる影響を与えることも明らかにされてきた。たとえば、前述のとおり、Zapf and Holz (2006) は実証研究により、「感情不協和」が感情労働のストレスとなる部分であり、「顧客へのポジティブ感情の表出」と「顧客への感情の敏感さ」は「個人的達成感」に正の影響があることを明らかにしている。

本節では、感情労働がもたらすポジティブな心理状態とネガティブな心理状態について、先行研究のレビューを行う。

第1項 ワーク・エンゲイジメント

(1) ワーク・エンゲイジメントとは

かつて仕事は辛く、生活の糧を得るための犠牲として受けとめられてきた。人は定年に至って、あるいは退職することになって初めて自由を手に入れ、人生を楽しむことができると考えられてきたのである。伝統的に心理学も、仕事が原因となる疾病や心身の不調に焦点をあててきた。しかし、状況は変わり、性別や年齢を問わず働くことが一般的になった現在、仕事は生活の糧を得るのみならず、自己実現や成長の場としても捉えられている。心身ともに負担があるといわれている感情労働に従事している人たちの中にも、熱意をもって仕事に取り組み、イキイキと働いている人たちが少なくない。

仕事もたらすポジティブな心理状態の1つが「ワーク・エンゲイジメント」である。エンゲイジしている状態とは、何か特別な出来事に取り組んでいる一時的で特別な瞬間ではなく、もっと持続的で広く情熱が認められるような状況を指す。Schaufeli (2013) は、ワーク・エンゲイジメントを、「仕事に関連したポジティブで、充実した心の状態である」(p.6)と定義し、「『活力 (Vigor)』『熱意 (Dedication)』『没頭 (Absorption)』の3つの側面で特徴づけられる」(Schaufeli et al., 2002, p. 74)としている。

活力は勤務中のエネルギーレベルと精神的な回復力が高いことで、仕事に精力をつぎ込み、困難に直面しても忍耐力があるということである。熱意は仕事に強く関与していることで、仕事の意義や情熱、インスピレーション、誇り、そして挑戦することである。没頭は仕事に完全に集中し、仕事に夢中になるということである。(Schaufeli, 2013, p. 6)

エンゲイジしている従業員が働く部門は、業績がよく転職率が下がること、仕事のミスや事故が少なく健康状態がよいことなどが利点としてあげられる。それゆえ、社員がエンゲイジしているということは、本人の健康面にとってメリットがあるだけでなく、組織にとっても生産性の観点からも重要なことである。

ワーク・エンゲイジメントと類似の概念はいくつかあるが、Newman et al. (2010) は、メタ分析に基づき、ワーク・エンゲイジメントは、職務満足と情緒的コミットメント、仕事への関与の 3 つの態度を結合した“A(attitude)-factor”(態度要素)と密接な関係がある可能性を示しているとしている。しかしながら、これら 3 つの態度とワーク・エンゲイジメントとの相関は、.39 から .54 の間であり、重なる部分は 15~29%であること、ワーク・エンゲイジメントと職務満足、仕事への関与、情緒的コミットメントを比較した場合に、他の変数との相関において異なるパターンを示すことが明らかになっている。

Mowday et al. (1979) は、情緒的コミットメントを「個人が自己を特定の組織と同一化し、巻き込まれることの相対的な強度」と定義した。さらに、組織にコミットしている従業員の特徴として、組織の目標や価値観に対する強い信念を持ち、受容すること、組織のために多くの努力を進んで行うこと、組織のメンバーとして残りたいという強い欲求という 3 つをあげている。組織に愛着を感じるだけでなく、組織に貢献するために進んで努力をする従業員が「組織コミットメント」の高い従業員であるということである。Meyer and Allen (1991) は、組織コミットメントは、組織の一員として残るという希望、必要、義務を反映した心理状態で、情緒的コミットメント、功利的コミットメント、規範的コミットメントの 3 次元から構成されるとしている。

Mowday et al. (1979) は、情緒的コミットメントと職務満足の違いについて、コミットメントは組織全体への情緒的な反応を反映した、よりグローバルな理論であるのに対し、職務満足は自分の職務あるいは職務の一面を反映しているに過ぎないとしている。さらに、Smith et al. (1969) および Porter et al. (1974) の研究によって、組織コミットメントは長期にわたって安定的なものであるが、職務満足はもっと短期的な、給与や上司といった職場環境の具体的で目に見える側面を反映していることが検証されているとしている。これらの先行研究を踏まえると、コミットメントは組織への定着を意図した概念であり、職務満足は給与や報償といった功利的な側面を含んでいることから、仕事そのものへの熱意に関する概念ではないと結論づけることができる。

う。

また、仕事への関与は、『仕事のパフォーマンスが自己評価に影響を与える程度』と定義されており、社会化の初期の段階で身に着けた仕事に対する価値指向が主要な決定要因であるという仮説が設定されていた」(Lodahl and Kejner, 1965, p.25)。仕事についての価値観が注入された結果であるので、仕事の性質によっては、変わることが難しい場合もあるとしている。仕事への関与も、仕事をもたらす心理状態そのものに焦点を当てたものではなく、感情労働者が熱意を持って、イキイキと働いているかどうかを示すものではないと判断される。

これらの結果から、ワーク・エンゲイジメントは、職務関連の類似概念とされることのある、情緒的コミットメント、職務満足、仕事への関与とは異なる概念であると考えることが妥当で、本研究では、「仕事に関連したポジティブで、充実した心の状態である」(Schaufeli, 2013, p. 6)と定義されているワーク・エンゲイジメントを感情労働者のポジティブな心理状態を表す概念として設定する。

ワーク・エンゲイジメントを測定する尺度は、Schaufeli et al. (2002) によって開発された”Utrecht Work Engagement Scale (UWES) があり、実践的な使用を目的として、当初 24 項目あった質問項目が 9 項目にまで縮小されている (Schaufeli et al., 2006, p. 702)。また Schaufeli et al. (2002) が開発した測定尺度を参考に、Shimazu et al. (2008) によって、17 項目からなる日本語版尺度 (Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale : UWES-J) が開発されている。

(2) 感情労働がワーク・エンゲイジメントをもたらすメカニズム

これまで、感情労働は、メンタルヘルスの観点から、バーンアウトとの関係で論じられてくるが多かった。感情労働の下位次元のうち、「感情不協和」が労働者の心理に強い負の影響を持ち、バーンアウトの主要因である (Heuven and Bakker, 2003) とされているということは、すでに述べたとおりであるが、感情労働の別の下位次元である「顧客の感情への敏感さ」と「顧客へのポジティブ感情の表出」は、達成感に正の影響を持つことが、Zapf and Holz (2006) によって明らかにされている。それゆえ、「感情不協和」の影響を抑制し、「顧客の感情への敏感さ」と「顧客へのポジティブ感情の表出」を促進すれば、労働者はポジティブな心理状態になることが予測される。

感情労働者の心理に正の影響を与える「顧客の感情への敏感さ」は、顧客と

の相互作用において、顧客の状況や要望を察知してすることで、適切なサービスを提供する前提となるものである。「顧客へのポジティブ感情の表出」は、顧客に対して、笑顔や明るい表情や声などを表出することで、顧客の感情をよいものにするために、組織が期待する感情管理を行うということである。つまり、「顧客の感情への敏感さ」も「ポジティブ感情の表出」も、自分の役割を自覚して、期待されているサービスを適切に提供することに関係がある。望ましいサービスを適切に提供しているということが自己効力感につながり、「ワーク・エンゲイジメント」を高める可能性がある。

また、「顧客へのポジティブ感情の表出」は、感情労働者自身がポジティブ感情を感じている場合はもちろん、もし感じていない場合でも「表情フィードバック仮説」から、ポジティブな表情を表出することで、感情労働者自身の感情がポジティブなものになる可能性がある。Fredrickson (1998) が提唱した「拡張-形成理論」によると、ポジティブな感情を体験することによって、一時的に考え方や行動の範囲が広がるだけでなく、個人的な資源を増やすことにもつながるということである。考え方や行動の範囲が広がると、創造性や挑戦につながり、個人の資源を形成することは、職場や社会で適応していくために必要な能力やスキルを体得することで、自尊心や自己効力感が生じ、それによって、ワーク・エンゲイジメントが高まる可能性がある。

Thoits (1982) は、相互作用の中で、自己評価や社会的なアイデンティティが生まれ、自己評価の高い人は、課題に焦点を当てた対処行動を取るが、自己評価の低い人は、より受身で感情に焦点を当てた、回避的な対処行動を取るとしている。顧客との相互作用の中で、顧客の状況や要望を察知して、的確なサービスを提供することによって、自己評価が高まり、自己評価が高まることによって、どのような状況においても感情に流されることなく、適切なサービスを提供することができるようになる。そのような循環によって、感情労働がポジティブな心理状態ををもたらす可能性があると言えるだろう。

本研究では、感情労働が労働者の心理に与えるポジティブな状態として、仕事そのものに対する労働者の心理状態であるワーク・エンゲイジメントを、従属変数として設定する。

第2項 バーンアウト

(1) バーンアウトとは

バーンアウトは、過度のストレスのために張り詰めていた気持ちが切れてしまったため、仕事も何もかもが嫌になってしまうという「燃え尽き症候

群」というイメージで語られることが多い。Maslach (1982) は、バーンアウトとは、要求が多く、感情に負担のかかる顧客との相互作用から生じる、対人サービス職の仕事上のストレス反応であると定義している。それゆえ、感情労働は、メンタルヘルスの観点から、心理学者によってバーンアウトとの関連について、研究が蓄積されてきた。

田尾 (1987) は、バーンアウトについて次のように述べている。

Maslach (1976) によれば、『極度の身体疲労と感情の枯渇を示す症候群』である。症状の詳細や操作的な定義について論者によって異なるところも多いが、心身の症状の他に、逃避的になったり卑下的になったり、思いやりを欠くなどの異常行動も伴うとされ、また、それによる影響も、職場の人間関係や家族、欠勤や離転職などによる組織パフォーマンスの低下など広範囲に及ぶことが指摘されている。(田尾, 1987, 99 頁)

このように、バーンアウトは、労働者の心身に大きな影響を与え、離転職などによって、組織の生産性にも影響を与えるものである。

対人サービス職において、バーンアウトがとりわけ問題とされる理由について、田尾 (1989) は、バーンアウトした従事者は、顧客を避けたり、悪口をいうようになったりするために、そのような行動が、サービスの効用に大きな影響を与え、それがそのまま組織のパフォーマンスを規定することになるためであるとしている。

バーンアウトのリスク要因は、環境要因と個人要因があり、ストレスを感じやすい性格かどうかなども関係するとされているが、過重負担や対人葛藤がストレッサとして認知され、それがストレス状態を引き起こすとされる。Maslach and Jackson (1981) は、対人サービスに携わるスタッフは、他人と強く関わり合う時間が長く、そのときの顧客の問題解決が相互作用の中心となることが多いため、怒りや当惑、恐れや絶望と言った感情を持つことが多いとし、対人サービスに従事するスタッフがバーンアウトに陥るのは、個人要因よりも、この対人という職務の特性のためであるとしている。また、久保 (2004) も、個人差を問題にすることが悪いわけではないが、バーンアウトを含むストレス研究の分野では、原因を個人に帰すると、多くのストレッサが存在する職場で働いている人たちにさらなる負担を強いることが問題であるとし、環境内のストレッサに注目して改善の道を模索することを優先させるべきであるとしている。

バーンアウトを構成する次元について、バーンアウトの代表的な測定尺度である Maslach Burnout Inventory (MBI) を開発した Maslach and Jackson (1981) は、バーンアウトしてしまった労働者の特徴的な症状とされる「情緒的消耗感」「離人症」⁶「個人的達成感の低下」の3つを下位次元とし、それぞれを次のように説明している。

「情緒的消耗感」とは、感情の疲弊で、感情が枯渇してしまい、心理的に献身的に尽くすことができないと感じられることで、「離人症」は顧客に対してネガティブで、皮肉っぽい態度や感情になることである。顧客に対するネガティブな反応は感情の疲弊と関連しているので、この2つの概念は互いに関連したものである。バーンアウトの3つ目の次元である「個人的達成感の低下」は、自分自身、とりわけ顧客との自分の対応に関して否定的に評価することであり、自分自身の業務の結果に満足していないということである。(Maslach and Jackson, 1981, p. 99)

MBIはこの3次元を測定するもので、質問項目を22にまで絞ったものである。久保(2004)によると、MBIにバーンアウト・メジャー(Burnout Measure)、スタッフ・バーンアウト・スケール(Staff Burnout Scale)を加えた3つが代表的なバーンアウト尺度であるとされている。また、「これら3つの尺度を使用した雑誌論文のうち、93%がMBIを使用しており」(Schaufeli and Enzmann, 1998, p.71)、MBIがバーンアウト研究において最も使用頻度の高い尺度とされている。

MBIを参考にして、久保と田尾が開発したものが、日本版バーンアウト尺度である。「この尺度は、田尾(1987)がMBIなどを参考に、わが国のヒューマン・サービスの現場に適合するようにあらたに作成した20項目をもとに、その後の研究(田尾・久保, 1996; 久保, 1998; 久保, 1999等)のなかで、項目の追加、削除をおこない、17項目にまとめた」(久保, 2004, 74頁)ものである。この尺度を用いて、久保(1998; 1999)が看護師を対象として行った2度の調査によって、バーンアウトの下位次元として「情緒的消耗感」「離人症」「個人的達成感(の低下)」の3因子が抽出された。しかしながら「MBIの因子構造を検討した研究の多くが、『情緒的消耗感』と『離人症』は

⁶ 原語は'Depersonalization'で、文献によっては、「離人症」のほか、「脱人格化」と訳されているものもある。本研究では、Weberが使用した「脱人格化」と区別するため、臨床的な用語である「離人症」を採用した。

一つの因子を形成する傾向」(久保, 2004, 81 頁)があることも指摘されている。

バーンアウト研究において、しばしば問題とされるのは、バーンアウトとうつや類似の概念との区別があいまいだということである。それについて、久保(2004)は、「MBIの得点がバーンアウトである」(久保, 2004, 175 頁)としている。その理由として、MBIはバーンアウトの症状を統計的に分析して、22の尺度に絞りこんだものなので、「バーンアウトの帰納的な定義といえる」(久保, 2004, 175 頁)ことをあげている。

バーンアウトは、Zapfらを始め、多くの研究者によって感情労働との関係で論じられてきたが、バーンアウトとワーク・エンゲイジメントとの関係については、Schaufeli(2013)は2つの捉えかたがあると述べている。1つ目はMaslach and Leiter(1997)によるもので、ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトは1つの連続体の対極にあり、ワーク・エンゲイジメントを特徴づけている「熱意」「没頭」「自己効力感」が、バーンアウトの3つの側面である「情緒的消耗感」「離人症」「個人的達成感の欠如」の直接的な逆概念であるとするものである。2つ目は、ワーク・エンゲイジメントはバーンアウトとは負の関係であるが、別の概念であるとするものである。

Schaufeli et al.(2002)は、2つの概念の関係を調査するために、ワーク・エンゲイジメントの3つの下位次元が、バーンアウトの3つの下位次元と負の関係で対応しているという仮説に基づき、大学生(n=314)と社会人(n=614)を対象として、検証を行った。その結果、2つの概念には負の影響があることがわかったが、完全に対応しているわけではなく、ワーク・エンゲイジメントにバーンアウトに対応する次元が欠けていることもわかった。

本研究では、バーンアウトとワーク・エンゲイジメントは、負の関係ではあるが、1つの連続体の対極にある概念ではないという立場で、それぞれを労働者のネガティブとポジティブな心理状態を表す別の概念として扱うこととする。

感情労働者のネガティブな心理状態がバーンアウトだけではないことは容易に想像がつく。しかし、実証研究を行うためには測定可能であることが条件であるため、本研究では、感情労働がもたらす労働者のネガティブな心理状態として、測定尺度が整備されているバーンアウトを従属変数として設定する。

(2) 感情労働がバーンアウトをもたらすメカニズム

感情労働が労働者の心理にもたらす影響については、Zapf and Holz (2006) が、コールセンター、ホテル、銀行、幼稚園に勤務するサービス提供者を対象とした実証研究から、感情労働の下位次元である「感情不協和」が感情労働のストレスの側面である一方、「顧客の感情への敏感さ」と「顧客へのポジティブ感情の表出」は、感情労働者の達成感に正の影響を持つことを検証している。

このように、心理状態に正の影響を持つ要素がありながらも、感情労働が心身の負担になるとされている理由として、「感情不協和」の心理への強い負の影響があげられる。「感情不協和」とは、表出された感情と実際の感情との不一致によって生じるものであるが、感情労働者は、組織から常に顧客に感じよく接することが求められており、本当の感情とは異なる感情の表出をしなければならない場合もある。顧客との相互作用の過程で、ネガティブな感情を持ったり、苛立ちを感じることもあったりしても、そのような感情を押し殺して、ポジティブな感情を表出しなければならず、それが「感情不協和」となる。

Bakker and Heuven (2006) は、対人サービス職の多くの職種を対象とした研究で、「感情不協和」とバーンアウトとの間に一貫して明白な関連があることが実証されているとし、Abraham (1999) も、「感情不協和」が職務不満足をもたらし、離職意思につながるものとして、「感情不協和」の影響の大きさを論じている。

感情労働者は様々な顧客と関わるために、日常的に「感情不協和」が生じる可能性の中で業務を行っている。「感情不協和」が小さいときは、解消することができるかもしれないが、大きな「感情不協和」が生じた場合、感情が消耗して疲弊してしまったり、顧客にネガティブな感情を持ったり、仕事が嫌になってしまったりすることにつながり、バーンアウトを発症する可能性があるということである。

第3節 感情労働と働く人の心理との関係に影響を与える

可能性のある要素

様々な要望を持つ多様な顧客との相互作用という感情労働の職務の特性に鑑みると、感情労働者はストレスと無縁でいるわけにはいかない。一般的に、ストレスが高じると、心身の深刻な不調を引き起こしたり、離職につながったりするため、ストレスを早目に解消するための行動が推奨される。また、スト

レスを緩和させたり、やりがいを促進させたりするようなことを実践していくことも重要である。

感情労働におけるモデレータについての研究としては、Abraham (2000) が、コールセンター、飲食業やアパレルといった対人サービス提供者を対象に、「感情不協和」と「職務満足」「組織コミットメント」の関係に影響を与えるモデレータとして、「仕事コントロール」の有効性を検証している。「仕事コントロール」とは、「業務遂行における意思決定の自由度や、適切なスキルを選択する力のこと」(Abraham, 2000, p. 169)である。その結果、「感情不協和」と「仕事コントロール」と「自己効力感」の交互作用項が「組織コミットメント」に5%水準で正の影響を与えていることが検証されている⁷が、その他にモデレータについての研究の蓄積はないようである。

本節では、感情労働によって惹起されるバーンアウトを抑制し、ワーク・エンゲイジメントを促進するのに有効だと考えられる要素についてレビューを行う。

第1項 役割の自覚と切り離し

感情労働者の心身への負担になる要素は、顧客との相互作用の中で、顧客の態度に対して不快に感じることもあっても、それを隠してにこやかに応対しなければならないことから生じる「感情不協和」であるとされている。

田尾 (1989) は、ホームヘルパー、理学療法士、作業療法士、看護師を対象として、職場でのバーンアウトの発症原因を明らかにするために行った実証研究の結果として、仕事の状況が曖昧で、何をどのようにすべきかが明らかでないことは、感情が消耗することと正の相関があり、曖昧でなくなるほど達成感と正の関係があるとしている。換言すれば、対人サービス従事者の役割セットを構成する役割他者である上司、同輩、顧客との関わりの中で、組織の目標を理解し、職場において自分がどのように振る舞うことが期待されているのかということを理解し、役割を取得することによって、感情の消耗を低減したり、達成感を促進したりできるということである。

Kaplan et al. (1977) は、役割をきちんと遂行することができた場合、そのフィードバックによって、自己評価が高くなるとしている。また、Thoits (1995) は、多くの研究によって、自己評価の高い人は、より課題に焦点を当

⁷ 対象者を専門職に変えて、「EQ」と「職務満足」および「組織コミットメント」との関係における「仕事コントロール」のモデレータとしての有効性も検証されているが、感情労働におけるモデレータではないので、ここでは言及しない。

てた対処行動を取るが、自己評価の低い人は、より受身で感情に焦点を当てた、回避的な対処行動を取ることが予測されるとしている。問題に焦点を当てた行動を起こすためには、役割の自覚をすることが必要あるが、ミードが主張したとおり、役割を自覚するためには、まず役割他者との関わりにおいて役割取得をすることが前提となる。

しかし、あまり役割に没頭してしまうあまり、感情移入をしてしまい、感情が疲弊してしまう場合もある。ホックシールドが参与観察を行っていたデルタ航空で、客室乗務員の訓練を担当している教官は、訓練生に対して次のように述べている。

もし、あなたが何も悪いことをしていないのに、お客様があなたにがみがみ言うことがあったら、その人が責めているのはあなた自身ではない、と思いなさい。責められているのはあなたの制服であり、デルタの客室乗務員としてのあなたなの。個人的なこととして受け取る必要はないわ。乗客は、家に来ている本物の友人やお客とは違って、苛々するときはその怒りを表出する権利が当然あると思っている。チケットと一緒に、暗黙のうちに了解されたその権利を購入しているのだから。
(Hochschild, 1983, 石川・室伏訳, 2000年, 126-127頁)

デルタ航空の教官の発言は、自分に落ち度がないのに、顧客から責められる場合は、顧客は客室乗務員個人を責めているのではない。しかし、顧客が、会社が原因で苛立ちや怒りを感じた場合、目の前にいる客室乗務員に怒りをぶつけてくるものである。だから、怒りは自分に向かっているものではないと思って、自分と怒りを切り離してしまなさいということである。

これは、顧客の叱責や厳しい言葉を個人的に受け止めて、感情が傷つく必要はないが、顧客から見ると、会社と一体である客室乗務員として、会社への怒りとして受け止めて、適切に対応すべき役割があるということを暗示している。顧客は、客室乗務員の役割セットを構成する役割他者であり、顧客との相互作用の中で、顧客の状況や要望を察知したうえで、どのように振舞うのが適切かを判断して行動に移すということが、客室乗務員の役割である。その役割を適切に遂行するためにも、感情的になることなく、問題に焦点をあてた対応をすることが必要である。その際の自分の感情の守り方について、デルタ航空の教官はアドバイスをしているのである。

Lief and Fox (1963) は、医師と患者の関係について、冷静に的確な医療判

断をするために、十分患者と心理的な距離を保ち、同時に、患者に適切なケアを行うために、患者に十分な関心を持つことが望ましい関係であるとしている。この心理的な距離を保ちながらも関心をもつことを、“detached concern”（突き放した関心）と表現しており、医師が患者に共感してしまうあまり、バーンアウトしてしまわないための方略である。

顧客との関わりにおいて、顧客の状況を察知し、要望に応える必要があるが、なにもかもすべて顧客のいいなりになるのがいいサービスではない。サービスは市場での取引となる商品であり、有償である。顧客が支払った対価と期待に見合うところはどこなのかを考え、常に役割として、望ましいサービスのあり方を考えていく必要がある。

第2項 ソーシャル・サポート

職場においてバーンアウトを抑制するのに有効だと考えられる要素は、心理的なサポートである。これは、ソーシャル・サポート (social support) という考え方で、浦 (1992) によると、1974年にアメリカの疫学者で医師のキャッセル (Cassel) が、人と人の結びつきと健康との重要性を強調したことが研究の始まりで、キャッセルは、同じ環境であっても、人にとって重要な他者との結びつきが強い人は、適切なフィードバックを受けることができるために、病気になりにくいということを主張し、同じ頃に、キャプラン (Kaplan) が、ある地域において、未亡人に対して特別なサポート・システムを実施し、その影響を検討することによって、健康への影響を検証している。

ソーシャル・サポートについては、さまざまな研究者が定義を試みているが、House (1981) は、どれも曖昧で堂々巡りで、矛盾するものもあると批判している⁸。医師である Cobb は、ソーシャル・サポートを「自分が気遣われ、愛され、大切に思われ、互いに義務を果たすべきネットワークの一員であると信じさせてくれる情報」 (Cobb, 1976, p. 300) であると定義し、ソーシャル・サポートは、情緒的サポート、評価的サポート、情動的サポートの3側面があるとした。Kaplan らは、サポートは「意味のある他者からの社会心理的な支援が、比較的あるのか無いのかということによって定義される」 (Kaplan et al., 1977, p. 50) としている。House 自身、明確な定義をしていないが、久保 (1999) は、House の考えるソーシャル・サポートの意味について、「物理的な、

⁸ 例えば、Cassel (1976) には明確な定義がなく、Lin et al. (1979) は、何も言っていないに等しい。Kaplan et al. (1977) は多くの概念と定義をレビューしているが、どれもよいものではなく、新たな定義を提案もしていないと批判している。

たとえば、金銭などの援助だけではなく、失敗したら慰めてくれるとか、あらゆる支援活動を包括している」（久保，1999，139 頁）としている。House (1981) は、ソーシャル・サポートの機能を、情緒的サポート、道具的サポート、情動的サポート、評価的サポートの4つに分類し、その中でも「共感したり、愛したり、信じたりするということを含む情緒的サポートが最も重要であろう」（p. 25）としている。

House (1981) はまた、ソーシャル・サポートは、ストレスと健康に関する問題を解決する万能薬ではないとしつつも、配偶者や友人、同輩、上司などとの関係性の質と量が、ストレスと健康に大きな影響があるとしている。そのうち、仕事に関するソーシャル・サポートとしては、上司のサポート、同輩のサポート、組合や政府関連団体のインフォーマルなサポートをあげている。上司のサポートは、同輩との親密な相互作用が制限されている場合に大きなサポート源となり、上司とのよい関係が、情緒的サポート、情動的サポート、道具的サポート、評価的サポートを提供するとしている。同輩のサポートのレベルは、上司の行動、組織や職務の構造、組織の価値観などの影響を受けるとしている。

Thoits (1982) もまた、他の研究者が行ったソーシャル・サポートの定義について批判をしている。Cobb (1976) は、ソーシャル・サポートを「自分が気遣われ、愛され、大切に思われ、互いに義務を果たすべきネットワークの一員であると信じさせてくれる情報」（p.300）であると定義し、情緒的サポート、評価的サポート、情動的サポートの3側面があったとしたが、Thoits (1982) は、Cobb (1976) の定義は、情緒的サポートに偏っており、道具的な支援や実務的な支援を無視しているとしている。Thoits (1982) は、また、ソーシャル・サポートは「意味のある他者からの社会心理的な支援が、比較的あるのか無いのかということによって定義される」（Kaplan et al., 1977, p.50）としたKaplanらの定義は、Cobb (1976) より幅広いが、操作しやすい定義であり、House の定義も明らかに測定を意識していると批判している。そのうえで、「ソーシャル・サポートは、他者との相互作用を通じて、個人の基本的な社会欲求が満たされることである」（Thoits, 1982, p. 147）としている。

House (1981) は、ソーシャル・サポートは、有害な影響を持つ仕事上でのストレスに対して、3通りの方法で影響を与えている。まず、主効果として、直接に心身の健康に影響を与えるということと、次に労働者から職場でのストレスを低減して、間接的に健康を促進するということ、そして、ストレスにも労働者にも直接効果はないが、両者の関係を変えることで、仕事上のス

トレスの影響を緩和するという 3 つの方法である。

ソーシャル・サポートが主効果を持つのか、緩和効果を持つのかについては議論があり、Cobb (1976) は、「ソーシャル・サポートの劇的な主効果を期待すべきでない」(p. 302) として、ソーシャル・サポートの緩和効果のみが有効であるとしている。久田 (1988) は、「コップは、急性のストレス状況においてソーシャル・サポートはその衝撃を緩和するように働くと説き、この説が後に低レベルのストレスではソーシャル・サポートは何の効果も持たないが、ストレスが高まるとその影響を緩和するように働くといういわゆる『ストレス緩和仮説』として多くの検証研究を導くことになった」(138 頁) と述べている。

浦他 (1989) は、ソーシャル・サポートの緩和効果を、次のように論じている。

ストレッサについての第 1 次評価は自我あるいは自己概念への脅威の程度に関してなされ、その脅威の程度によって嫌悪的な情緒が喚起される。次にその情緒を管理するための資質が求められるが、その資質を自らが提供できる場合には何らかの対処行動を取るのに対して、自ら適切な資質を提供しえないときには他者からの資質の提供がソーシャル・サポートとして機能する。(浦他, 1989, 79 頁)

ライフイベントとソーシャル・サポートの関係を研究している Thoits (1982) は、ストレスの大きいライフイベントがある場合にのみソーシャル・サポートが個人に影響を与えるとした Cassel (1976) や Cobb (1976), Kaplan et al. (1977) の研究から、「ライフイベントがない場合には、自分の持つソーシャル・サポートの程度は、彼(女)らの心理状態に重要な影響を持たない」(Thoits, 1982, p. 154) としている。

このソーシャル・サポートの「ストレス緩和仮説」に従うならば、感情労働の職場で、日々顧客への対応の中で感じる、ちょっとしたストレスや感情不協和などは、サービス提供者は自分で解決するための対処行動を取るために、ソーシャル・サポートは意味をなさず、感情不協和が大きくなって、自分でどうしようもなくなった時に、ソーシャル・サポートが意味を持つということである。しかし、日常的に感じるちょっとしたことについて愚痴を吐露して聞いてもらったり、共感してもらったりすることができれば、気持ちが癒され、また頑張ろうという思えるのは想像がつく。職場での同輩との関係をソーシャル・

サポートと考えるならば、労働者の心理状態に直接作用する主効果を持つのではないかと考えられる。ストレスの高低は、状況や人の認知によっても異なるが、感情労働者にとって、日々感じる感情の消耗感は、ほとんどが低レベルなものであることが予測されるが、同輩の共感や助言が有効に働いているのではないかと考えられるためである。

Thoits (1982) は、「相互作用の中で生まれる自己評価や社会的なアイデンティティが心理的な健康の重要な側面」(p. 154) であるため、「多くの研究者が、自己肯定感やコントロールの認知が強い人は、積極的に、問題に焦点をあてた対処を行うが、自己肯定感やコントロールの認知が低い人は、より受身な、感情に焦点をあてた回避行動を取ると推測している」(Thoits, 1995, p. 60) と述べている。自分の役割が何であるかを自覚し、役割をしっかりと遂行することで自己肯定感が高まり、対応時に感情不協和を起しそうな場面であっても、自分の感情を優先させるのではなく、解決すべき課題は何かということに焦点を当てて、対応することが期待できるということである。

職場での支援の有効性を検証した研究として、Roxana (2013) が、感情労働と職務満足の間を FEWS と職務記述指標 (Job Description Index: JDI) を使って、同僚の支援への満足と上司の支援への満足が職務満足につながることを検証している。しかしながら、この結果は感情労働に限るものではなく、あらゆる労働にあてはまるものが予測できる。

McCance et al. (2013) は、ソーシャル・シェアリングが感情労働のストレスや精神的な緊張を和らげることを検証する目的で、Grandey (2003) の感情労働尺度を使用して、「表層演技」「深層演技」と「怒り」の関係が「ポジティブな経験の共有」「感情の共有」「事実の共有」によって変化することを検証しようとした。この研究は、大学生を対象とした実験で、お互いが客とスタッフとして、スタッフは感じよく電話を受けるという感情規則を設け、Skype の使い勝手を調査するという名目で、電話でのロールプレイを行うというものであった。普通の客と難しい客の電話を受けて、そのあとグループでディスカッションを行い、スタッフの怒りの変化を観察したところ、ディカッションに参加した方が怒りのレベルが低かったが、「ポジティブな経験の共有」をしても怒りのレベルに有意な差は見られなかった。現実の世界では、何の業務知識も持たずに電話に感じよく対応することが求められることは考えにくく、10代の大学生が行ったロールプレイを分析対象としていること、感情労働を演技という一面でしか捉えていないことは問題であろう。

わが国では、井田・福田 (2004) が看護師を対象として、バーンアウトに職

場サポートがおよぼす影響を論じている。井田らは小牧（1994）の尺度を参考にして、職場サポートを「情緒的サポート」「評価的サポート」「情動的サポート」「手段的サポート」の4因子からなるものとし、それぞれの質問項目を上司と同僚の2経路から調査している。その結果、上司、部下ともに評価的サポートのみが看護師のバーンアウトを軽減するが、その他のサポートはバーンアウトに影響を及ぼさないということであった。患者の命をあずかり、高度な医療技術に対応する専門職である看護師には、感情面での支えだけではバーンアウトを防ぐことができず、自分の仕事の内容を理解し、評価してもらうことが支えとなるのであろう。この研究は、職場サポートの質問項目から、日常の看護業務全般を念頭においたものであり、職種限定的な研究結果であると考えられる⁹だろう。

この他にも、ストレスを軽減するための方策としてのソーシャル・サポートについての研究は多いが、社会的ネットワークの中において、配偶者や友人の重要性が論じられていることが多く、感情労働者の職場におけるサポートについて具体的に論じた研究はまだほとんどなされていない。

本研究の対象である旅行業や宿泊業、航空輸送業、飲食業の場合、スタッフは、顧客の極めてプライベートな情報に日常的に接しており、それを社外の人に口外することは許されない。たとえ、家族であっても顧客の情報を話題にすることは避けなければならない。顧客との間に生じた仕事上の悩みなどを職場の外で相談するのは難しい。そのような観点から、観光産業に従事する感情労働者のサポートのあり方は他業種とは異なる可能性があり、どのようなサポートが必要なのかについて研究を進める必要があると考えられる。

第3項 心理的安全

観光産業における感情労働者の特徴として、日常的に顧客のプライベートな情報に接しているということに加えて、交代制勤務が多いということがあげられる。そのため、社外の友人と会ったり、出かけたりするスケジュールを合わせることが難しく、一緒に行動するのは同じ勤務形態の同僚であることが多い。上司のサポートについても、感情労働者は日々の業務の中で常にバーンアウトにつながる可能性にさらされており、それを逐一上司に相談するわけにもいかず、日々生じる葛藤やちょっとした感情の疲弊などに対して、いつ

⁹ 看護師を対象としたその他の研究としては、久保（1999）が、看護師のバーンアウトとソーシャル・サポートについて、ソーシャル・サポートの提供者として、「同僚」「上司」「医師」「他の医療従事者」「配偶者・家族」「職場外の友人」の6カテゴリーを設定し、仕事の上で困ったことがあるとき、どの程度の頻度で誰に相談するかを答えさせ、検証を行っている。

も上司からのサポートを得るのは難しい。これらの状況を勘案すると、感情労働者に対する職場での関係性やサポートのあり方は、他職種の労働者とは異なることが考えられる。

自分がミスをしたとき、他人からの非難や叱責を恐れ、また自分の能力の低さを知られたくないという自尊感情などから、ミスを隠しておきたいという気持ちが働くのは当然のことである。本研究の対象である観光産業の対人サービスの現場は、交代制勤務であることが多く、その都度決められたシフトで、毎回異なったメンバーと業務にあたる。特に友人といえるほど親しくなく、シフトが一緒だという理由だけで、なぜ自分が犯したミスや失敗の話を、同輩に包み隠さずすることができるのだろうか。

自分犯したミスや顧客との相互作用における失敗の話をすることができるのは、相手から自尊感情を損なうような反応がないという信頼があるからであろう。すなわち、「対人関係において、リスクを冒しても大丈夫だという共有された信念」(Edmondson, 1999, p. 354)である、心理的安全が確保されていることが理由としてあげられる。そのうえで、ミスや失敗の情報を共有することによって、どうすればミスが起きないようにできるか、失敗を次に活かして、より良いサービスに結びつけていくことができるかということ率直に話し合っているということである。

Edmondson (2008) は、「心理的安全が確保された環境では、アイデアが提案されたり、質問が寄せられたり、懸念が口にされる。そこでは、失敗することさえ躊躇されず、失敗を通して、そこから学ぶのである」(p. 64)としている。ミスを犯したスタッフはどこが悪かったのかを確認することができ、そうでないスタッフは今後どうすればいいのかということ学ぶことができるので、心理的安全が確保されているということは、スタッフ全員にとってメリットのあることであり、組織全体がミスや失敗から学ぶということである。Edmondson (2008) は、「とりわけ変化が激しく複雑な状況下において、高業績をあげるには、心理的安全が確保された環境でのみ醸成することのできる率直さや柔軟性、相互依存性といったものが求められる」(p. 65)としており、その前提となるのは、お互いの信頼関係である。

心理的安全が確保された職場で、なぜ改善策についての議論やアイデアの提案がなされるのかというと、組織の目標や、自分たちが提供することを期待されているサービスがどのようなものであるかが、スタッフに理解され、共有されているからである。目標に到達するためにはどうすればいいのかをみんな考え、議論をするということであるので、心理的安全の前提は、信頼関係

と、スタッフが役割を自覚していることであるといえよう。

心理的安全は、単に仲間に共感したり、優しくしたりするという情緒的機能に代表されるソーシャル・サポートと同じ概念ではないが、職場の信頼関係を前提としたものである。それゆえ、率直な議論が必要とされない時には、愚痴をこぼすスタッフを励ましたり、傷ついた気持ちを癒したりする情緒的機能としても働くことが考えられる。

金井（1989）は、当該集団の内部者がお互いを「ピア（同輩集団）」と認識している集団につき、この集団内で共有されたディスカッションには、「新しい視点が生まれ、『気づき』がその『場』に居合わせた人びとの間に共有される」（83頁）という働きがある、としている。金井の概念モデルは、ピア・ディスカッションがもたらす知識の生成モデルで、ピアの役割は、自己を仲間に投影して、自己反省の機会を持つ可能性が高まること、同じことに悩んでいる同輩と同じ場で疑問提示する方が色々なアイデアが出やすいことであるとしている。感情労働者にとっての同輩は、同じ業務に就いているからこそ、お互いの感情を理解することができる。日々感じる不協和について愚痴をこぼしたり、共感してもらったりということに加えて、経験したトラブルや難しい対応などについて話し合うことによって、よりよい対応への気づきが生まれたり、改善策が見つかったりする可能性がある。

鈴木（2013）は、「仕事上相互に関わりあうことが多い職場は、仲間を助けること（支援）、組織のルールややるべきことをきっちり守りこなすこと（勤勉）、そして自律的に仕事のうえで創意工夫すること（創意工夫）を職場のメンバーに促す」（3頁）とし、現場レベルのマネジメントの重要性を指摘している。この「関わりあう職場」とは、単にお互い仲がよいといったことではなく、「目標を共有し、仕事上相互に関わりあうように設計された職場」（鈴木、2013、3頁）を意味し、仕事上、相互依存性の高い職場のことを指している。

対人サービスは、サービス提供者と顧客の両者の間で完結することが多く、定型の業務が多いため、創意工夫の余地があまりないように見えるかもしれない。しかし、例えばホテルであれば、チェックインをしてからチェックアウトをするまで、顧客の要望や状況はすべての部署に引き継がれていき、スムーズで的確なサービスが提供されるようになっている。ホテルのグレードが高くなるほど、一人ひとりの顧客の要望に対してきめ細かく応える必要があり、客室、レストラン、バー、フィットネス、スパなど、ホテルを構成する要素は、どの部署においても同じ品質のサービスが要求される。そのため、顧客の要望を的確に察知し、いかに要望に応えるかということを考えなければならず、完

壁に比べられない場合でも、何とかして要望を満たす努力をする必要がある。

本研究の調査 3 および調査 4 の対象者は、ホテル（一部は婚礼施設）において、現場で対人サービスに従事するスタッフである。ホテルは部門をまたぐ異動は少なく、最初に宿泊部門に配属された場合は宿泊部門で、料飲部門に配属された場合は料飲部門で育成されることが多い。そのため、専門性は高いが、セクショナリズムに陥りがちなことが課題としてあげられる。ホテルの仕事は、相互依存性が高く設計されているわけではないが、それぞれの部署のサービスが集まって、ホテル全体のサービスを構成しているため、それぞれの部署が個々に自分たちがいいと思うサービスをしていけばいいというのではない。顧客から見ると、どの部署もすべて一つのホテルであるため、全体としての統一感が求められ、常に職場レベル、全館レベルでの情報共有が求められているということである。

サービスの現場では、入社直後の教育・研修期間が終わると、経験年数に関係なく、接客という同じ業務に就くことが多い。そのため、経験の浅いスタッフは、みんなで助けたり、フォローしたりする必要がある。そして、顧客とのやり取りの中で、解決が必要な問題が日常的に発生し、毎回状況が異なるために、対応に創意工夫が必要なことが、サービスの現場の特徴である。このように、サービスの現場では、「関わりあう職場」と同じく、仲間を助け、やるべきことをこなし、創意工夫が行われている。相互依存性が高くない職場であるにも関わらず、鈴木（2013）の「関わりあう職場」と同じ行動が実践されているのは、スタッフが組織の目標や提供すべきサービスを理解し、後輩や新人にどのようにかかわるべきかということを理解し、顧客にどのようなサービスを提供すべきかを理解して、行動しているからである。すなわち、役割セットを構成する役割他者である上司、同輩、顧客との関わりにおいて、自分の役割を取得し、行動に移すことによって、支援・勤勉・創意工夫が実践されているということである。

ホテルでは、一貫性のあるサービスを提供するために、職場あるいは全館レベルでの情報の共有が必要とされている。自分のミスや失敗を他人に話すことは、自分の能力やスキルの低さにつながるものとして、躊躇しがちであるが、迷惑をかけたり、トラブルになったりした顧客のフォローをするためにも、必ず情報の共有をしなければならない。自分が犯したミスや失敗を職場で共有したり、顧客とのやり取りの中で感じたネガティブな感情を気軽に同輩に話したりするためには、どんなことを話してもバカにされたりすることはないであろうということと、自分個人の責任にされてしまわないという信頼

関係が必要となる。この信頼関係が構築されているからこそ、ミスや失敗について懸念なく話すことができ、どのような対応をすればよかったのか、トラブルやミスを二度と起こさないためにはどうすればいいのかを同輩の間で議論することで、率直に改善点を指摘することができるのである。チームが学習していくという目的を果たすためにも、まず、同輩間の信頼関係である心理的安全が確保されていることが前提として必要となる。

第4節 小括

本章では、まず、感情労働者が提供する商品であるサービスについて、4つの特性についてレビューを行い、その特性が感情労働者にどのような影響を与えているのか、どのような状況下で業務にあたっているのかということを示した。

また、対人サービス業務に従事する感情労働者が、組織の目標や期待されているサービス、望ましい感情管理のあり方をどのように理解するのかについて、ミードの役割理論によって説明した。ミードは意味のある他者との相互作用によって、役割取得がなされ、社会的自我が形成されるとしたが、社会的自我は子どものときだけでなく、新しい職場や環境において、常に新しく形成されているのである。

Merton (1957) は、それぞれ個人が持つ意味のある他者の集まりを「役割セット」と呼び、役割セットを構成する役割他者との関わりにおいて、役割取得が行われるとした。対人サービスに従事する感情労働者の役割セットは、上司、同輩、顧客である。対人サービス従事者は、上司との関わりにおいて、組織の目標や期待されるサービス品質などを理解し、同輩との関わりにおいて、職場でいかに振る舞うべきかを理解し、顧客との関わりにおいて、提供すべきサービスを理解する。感情労働者は、職場での役割セットを構成する役割他者との関わりにおいて、役割を取得することは、望ましいサービスを提供することにつながるものであるということを論じた。

次に、感情労働の概念についてレビューを行った。感情労働とは、ホックシールドによると、「公的に観察可能な表情や身体的表現を作るために行う感情の管理」であり、対面あるいは声による顧客との接触があり、顧客の感情をよいものに変化させるなければならないこと、労働者の感情労働に雇用者が関与することを特徴としている。感情労働の労働者への影響としては、ホックシールドは、感情労働を演技という次元で捉え、深層演技も表層演技も心身に

負担になるとしたが、その後の定量的な実証研究では、演技は心理状態に負の影響があることが検証されず、その後、感情労働を多次元構造とする研究が蓄積されてきた。

感情労働の下位次元については、研究者が様々な議論を行っているが、実際に感じている感情と表出した感情の不一致が「感情不協和」となり、感情労働の心身への負担となるものであるということは、ホックシールドはじめ、多くの研究者の一致した意見で、バーンアウトの主要因であると主張する研究者も多い。

感情労働の下位次元と関連して、測定尺度も様々なものが開発されているが、最も広く使用されているものは、Zapf et al. (1999) が開発した FEWS である。FEWS の下位次元には、労働者の心理にポジティブな影響を与えるものも検証されているが、労働者のメンタルヘルスを守るという観点から、感情労働はバーンアウトとの関連で論じられることがほとんどで、ポジティブな心理状態を導く可能性についての研究はなされてこなかったことが明らかになった。

本研究では、感情労働が労働者の心理に与える影響として、ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトを設定するため、それぞれの概念についてレビューとともに、感情労働がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトをもたらすメカニズムについてもレビューを行った。

その上で、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に影響を与える可能性のある要因として、役割取得と自覚、ソーシャル・サポート、心理的安全についてのレビューを行った。

第3章 リサーチ・クエスチョンと調査デザイン

本研究の目的は、感情労働と働く人の心理との関係に影響を与える要因を明らかにすることである。この目的に鑑み、本研究のリサーチ・クエスチョンを次のとおり設定する。

「感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に影響を与える要因は何か」

このリサーチ・クエスチョンを明らかにすることを目的として、本研究では、4段階の調査を行った。本章では、それぞれの調査の概要について説明する。第1節では、調査の全体像を示し、第2節から第5節で、各段階の調査について、それぞれ調査のねらい、データの収集方法、データ分析方法等について説明していく。

第1節 調査の全体像

本研究の調査は、4種類の調査からなっており、それぞれの調査課題を持って実施された。それぞれの調査の概要は図表3-1のとおりである。

図表 3-1 4種類の調査の概要

	調査課題	データ収集時期	調査方法と協力者数(データ数)
調査1	【調査課題1】 感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に影響を与える変数(モデレータ)の探索	2010年7月	航空会社のグループ会社X社の大阪空港支店での1対1の聞き取り調査(非管理職11名)
調査2	【調査課題2】 感情労働の次元がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトに与える影響の検証	2016年10月	リサーチ会社を通じた観光産業従事者への質問紙調査(383サンプル)
調査3	【調査課題3】 感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に有効なモデレータの検証	2016年11月	ホテル運営会社Y社の4事業所でのwebを通じた質問紙調査(92サンプル)
調査4	【調査課題4】 感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に有効なモデレータの現場における実践内容と意味の探索、現場におけるマネジメントの支援・工夫	2017年9月～10月	Y社が運営する4事業所での1対1の聞き取り調査(非管理職15名と管理職4名)

まず、調査 1 の課題は、感情労働と労働者の心理との関係に影響を与えるモデレータを抽出するということである。この調査は、心身に負担があるとされている感情労働に従事しながら、バーンアウトしてしまう人とイキイキと働いている人がいるが、この違いは何から生じるのか、という素朴な疑問から出発している。

対人サービスは、顧客との相互作用の中で提供されていくので、顧客の状況や環境等、常に異なる状況の中で業務が遂行されている。同じようにサービスを提供しても、顧客が満足する場合もあり、そうでない場合もある。顧客が不満を持った場合は、目の前にいるサービス提供者に苦情や不満を表現することがあり、サービスの職場で働くスタッフは、感情を傷つけられたり、嫌な気分になったりするが、感情をコントロールして対応しなければならない。

このようなことは、サービスの現場では、日常的に発生していることで、同じような経験をしながらも、イキイキと働いている人もいれば、感情が疲弊してしまい、仕事が嫌になってしまったり、離職してしまったりする人もいる。同じ業務に従事しながら、どのような要因が働いて、違いが生じるのだろうか。このような問題意識から、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に影響を与える変数(=モデレータ)の探索を、【調査課題 1】として設定した。

調査 2 は、調査 1 で得られたモデレータ変数の有効性を検証する前提として、「感情労働」が労働者の心理に与える影響を検証するものである。ホックシールドが、感情労働は心身に負担をもたらすものであるとして以来、主に心理学の分野で研究が進み、それぞれの研究者が感情労働の下位次元を研究し、下位次元が心身に与える影響を検証してきた。調査 2 では、【調査課題 2】として、感情労働の次元がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトに与える影響を検証する。

調査 3 は、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に影響を与える要因を検証するもので、【調査課題 3】は、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に有効なモデレータの検証である。調査 2 の感情労働が働く人の心理に与える影響のモデルを基本として、調査 1 で抽出した要因をモデレータとして設定、その影響の有効性を質問紙調査により検証する。

調査 4 の【調査課題 4】は、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に有効なモデレータの現場における実践内容と意味の探索、現場におけるマネジメントの支援・工夫がで、調査 3 で有効性が確認され

たモデレータについての聞き取り調査である。モデレータが、現場でどのように実践されているのか、また、それがどのような意味を持つのか、現場での実践にあたって、マネジメントはどのような支援・工夫をしているのかということをも明らかにするために、実施するものである。

第2節 調査1の手順

第1項 調査のねらいと調査対象者

調査1の調査課題は、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に影響を与える変数を抽出することである。

調査対象は、大阪国際空港で働く航空会社のグループ会社¹⁰X社において旅客ハンドリング業務¹¹に従事する非管理職のスタッフである。大阪国際空港の空港スタッフを調査対象とした理由は、大阪国際空港はビジネス客も観光客も多く、多様な理由で航空機に搭乗する顧客を扱うこと、航空機の出発時間までという時間的な制約があるなかで、顧客に的確なサービスを提供する必要があること、顧客のサービスへの期待が高いため、それを満足させるために努力する必要があることなどから、対人サービス提供者としてのあらゆる要素を持っており、感情労働に関する要素を抽出するのにふさわしいと考えたためである。調査にあたっては、半構造化インタビューの方式による1対1の聞き取り調査を実施した。

航空会社においては、安全に関わる事項や法令や業界で定められた取扱いなど、遵守すべき手順は多い。それらの情報はマニュアルにまとめられており、必要に応じて参照しなければならないが、応対についてのマニュアルは存在せず、顧客の状況に応じた最適な対応方法をスタッフが判断して、サービスの提供を行っている。

今回の調査対象者は、会社によって業務知識に問題がないとして選ばれた、様々なポジションに就いている勤続5年目以降の非管理職のスタッフ11名である。彼女らは日々様々な顧客に対応し、葛藤を感じることもありながら、情熱とやりがいを持って業務にあたっていることが感じられた。

聞き取り調査対象者の詳細は図表3-2のとおりである。

¹⁰ 航空会社は機能によって分社化されており、本調査の対象となったスタッフの所属は、航空会社のグループ会社で、旅客ハンドリング業務を行う企業である。

¹¹ 主として、チェックインや発券、ゲートでの搭乗支援業務など、旅客搭乗に関わる業務のこと。

図表 3-2 調査 1 の調査対象者

	仮名	性別	勤続年数	ポジション	聞き取り時間
1	A	女性	16年	アシスタントマネージャー	46分
2	B	女性	10年	チーフ	53分
3	C	女性	10年	リーダー	51分
4	D	女性	19年	アシスタントマネージャー	46分
5	E	女性	15年	チーフ	30分
6	F	女性	5年	—	44分
7	G	女性	5年	リーダー	54分
8	H	女性	19年	アシスタントマネージャー	47分
9	I	女性	10年	チーフ	55分
10	J	女性	6年	リーダー	41分
11	K	女性	5年	リーダー	54分

調査対象者の勤続年数は5年目から19年目と幅広いが、全員が現場での対人サービス業務に従事している。ポジションの序列は、低い方から、リーダー、チーフ、アシスタントマネージャーである。リーダーは一般職の指導的な立場となり、チーフは現場業務の責任者となる。アシスタントマネージャーは全体の状況を把握する立場にあり、通常業務よりも、苦情がこじれて大きな問題となってしまった場合や、航空便の欠航や遅延といったイレギュラリティが発生した場合など、特別な対応が求められるケースに対応することが多い。調査対象者はすべて女性であるが、その理由としては、調査当時、親会社からの出向者を除いて男性スタッフがいなかったためである。

第2項 調査の手法とデータ分析方法

2010年7月、大阪国際空港において空港旅客業務に携わるスタッフ11名を対象として、インタビューガイドを用いた半構造化インタビュー方式によって聞き取り調査を行った。調査にあたっては、各人に研究の目的や調査概要、倫理的配慮を説明し、承諾を得た。倫理的配慮としては、調査の拒否・中止の自由、個人情報that特定できるような記載はしないことを説明した。調査内容は了解を取ってICレコーダーで録音し、後日逐語録を作成した。インタビューガイドは次のとおりで、ガイドに沿って自由に語ってもらった。

- ・どのように顧客の状況を判断しておられるのですか。
- ・サービスが顧客の要望と合致しているかどうか、どのようにわかるのですか。
- ・ご自身のサービスが変わるきっかけになったことは何ですか。

- ・マニュアルでカバーしきれない場合はどのように対応しますか。
- ・通常運航ではない場合（イレギュラリティ）の対応について教えてください。
- ・顧客から苦情等を受けた時はどのように対応しますか。

インタビューデータの分析にあたっては、先行研究のレビューから、感情労働と感情労働者の心理との関係に影響を与える可能性があると考えられる、感情労働者の職場における関係性と感情労働者の内面的要因に着目し、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（Modified Grounded Theory Approach: M-GTA）の手法を採用して分析を行った。

グラウンデッド・セオリー・アプローチ（Grounded Theory Approach: GTA）は、Glaser and Strauss (1967) の“The Discovery of Grounded Theory”（『データ対話型理論の発見』）で紹介された質的研究の方法論であり、データ収集と分析によって、データに根ざした理論を生成することを目的としている。GTA は分析の手順が体系化されていないことが課題であったため、木下 (1999) が分析手法を工夫して確立、確立された分析手法は、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチと命名された。

M-GTA は、データに密着した分析から独自の説明概念をつくるため、それらによって統合的に構成された説明力にすぐれた理論であることが特徴である。人間と人間の直接的なやりとり、すなわち社会的相互作用に関係し、人間行動の説明と予測に有効であって、同時に研究者によってその意義が明確に確認されている研究テーマによって限定された範囲内における説明力にすぐれた理論であること、さらに人間の行動、とりわけ他者との相互作用の変化を説明できる、言わば動的説明理論で実践的活用を促す理論である。

M-GTA では、データは切片化せず、研究する人間の視点で、データに対する解釈を行い、独自のコーディング化を行う。分析に際して、分析ワークシートを使用し、まず一人のデータを分析し、具体例から概念を作成し、2人目からは作成された概念に当てはまるもの、新たな概念となるもの、反対のケースなどを検討していく。次のステップとして、関係する概念によってカテゴリーを生成し、プロセスを明らかにしていくというものである。

本調査では、得られた聞き取り調査で得られたインタビューデータを M-GTA により分析することで、感情労働と感情労働者の心理との関係に影響を与える要因を抽出する。

第3節 調査2の手順

第1項 調査のねらいとデータの収集

調査2として、感情労働がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトに与える影響を検証する。本研究の目的は、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に影響を与える要因を明らかにすることであるが、調査2は、事前の手続きとしての調査として、感情労働の下位次元が、ワーク・エンゲイジメントあるいはバーンアウトにどのような影響を与えるのかを質問紙調査によって検証するものである。

質問紙調査の対象者は、観光産業において、対面または電話での対人サービスに従事するスタッフである。感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係を実証するにあたって、本調査では、必要なサンプル数を担保するために、リサーチ会社を利用してサンプルを収集した。この背景としては、複数の大企業に調査協力を依頼したが、「イメージが重要な会社なので、社員の情報はどんなものであっても出たくない」、「会社が回答を強制できないので、社員の協力が得られない」等の理由で、協力を得ることができなかったこと、また、観光産業は小規模な企業が多く、しかも対面あるいは電話での対人サービス従事者のみが対象といった大前提があるので、個別に企業にアプローチして、分析に必要なサンプル数を集めることは困難が予想されたということがある。そのため、できる限り多くの回答を確保するために、リサーチ会社を利用して、webでの質問紙調査によって、サンプル収集を行うこととした。

本調査において、リサーチ会社を利用してサンプルを収集することのメリットは、リサーチ会社に登録している会員が全国に存在しているため、居住地域の偏りがなく、観光産業の中で業種横断的にデータが得られること、回答者の所属組織が異なり、組織風土や研修体制等も違うため、感情労働のみに焦点を当てやすいことなどである。本調査は、組織固有の状況に関わりなく、観光産業で働く人の心理において、感情労働の下位次元がどのような影響を持つのかということを検証することが目的であるため、リサーチ会社によるサンプルの収集は、意義があると考えられる。

調査対象者の条件は、旅行業、宿泊業、航空輸送業、飲食業（ファストフード店、居酒屋、ファミリーレストランは除く）等、観光産業に分類される業種に所属していること、対面あるいは電話での対人サービスに従事していることで、学生アルバイトを排除するために、対象者の年齢を22歳～49歳とし

た。結果として、条件に合致した 400 サンプルが回収されたが、回答を概観して、すべて同じ数字が並んでいるもの、カテゴリー（下位次元）ごとに同じ回答のもの、1 と 5 が繰り返されているもの等、分析に不相当だと判断される 17 サンプルを除外し、383 サンプルを分析対象とした。

リサーチ会社の関与は、対象者への web による質問紙送付と回答の収集のみで、回答のデータを入手して、分析はすべて筆者が行った。調査対象者の詳細は図表 3-3～3-5 のとおりである。

図表 3-3 調査 2 の対象者の性別と所属業種（単位：人）

性別 \ 業種	旅行業	宿泊業	飲食業	その他観光業	合計
男性	24	75	88	4	191
女性	49	78	62	3	192
合計	73	153	150	7	383

図表 3-4 調査 2 の対象者の性別と年代（単位：人）

性別 \ 年代	20代	30代	40代	合計
男性	3	53	135	191
女性	28	86	78	192
合計	31	139	213	383

図表 3-5 調査 2 の対象者の性別と勤続年数（単位：人）

性別 \ 勤続	2年未満	2~3年未満	3~5年未満	5~10年未満	10~20年未満	20年以上	合計
男性	7	3	17	51	70	43	191
女性	25	14	18	55	64	16	192
合計	32	17	35	106	134	59	383

調査対象者の性別は男女ほぼ同数で、所属業種は旅行業 73 人、宿泊業 153 人、飲食業 150 人、その他の観光産業 7 人となっている¹²。年代別に見ると、男女合わせて 40 代が一番多い。新卒で就職した企業でずっと勤務していると考え、勤続年数は 20 年以上が多くなるはずであるが、5 年以上 10 年未満と、10 年以上 20 年未満が多くなっている。これは、最初に述べたように、観光産業の離職率が非常に高く、転職者が多いことの証左でもあろう。

¹² 航空輸送業も調査の対象としていたが、航空輸送業に所属するという回答はなかった。

第 2 項 測定尺度とデータ分析方法

感情労働がワーク・エンゲイジメントあるいはバーンアウトに与える影響を検証するにあたり、まず、感情労働と、従属変数であるワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトの次元の操作化を行った。

先行研究で見たとおり、ホックシールドは感情労働を演技という一次元で捉えたが、Adelmann (1995) をはじめとした一連の研究によって、演技という一次元で捉えた場合に心理と負の相関が見出せなかったため、感情労働は多次元構造であるという研究が蓄積されている。

感情労働者がなぜ組織によって感情のコントロールを求められているのかというと、対人サービス提供時に、顧客によい感情を持ってもらうためである。そのためには、顧客の表情やしぐさなどから状況や要望を察知して、的確なサービスを提供する必要がある。たとえば年配の顧客には、普段よりもゆっくりと丁寧に話をすることなどが求められており、そのためには、まず、顧客の状況や要望を敏感に察知する必要がある。この点から、感情労働の測定尺度としては、「顧客の感情への敏感さ」を下位次元に持ち、「感情不協和」という心理的な緊張をもたらす要素が問題であるとした Zapf et al. (1999) の FEWS が適切であると考えられる。

本研究では、感情労働を包括的に測定することができるとして、もっとも広く使われている尺度でもある FEWS を参考に、日本の飲食店従業員を対象に実施した調査で有効性を検証した須賀・庄司 (2007) の測定尺度を、研究対象に合わせて修正を加えて使用した。具体的には、31 項目の質問項目のうち、飲食店従業員のみ当てはまる項目を削除、表現を観光産業従事者に合ったものに一部変更し、23 項目を本研究の感情労働の測定尺度とした。

ワーク・エンゲイジメントの測定尺度については、Schaufeli が開発した UWES の短縮版の日本語訳 (Schaufeli and Dijkstra, UNK, 島津・佐藤訳, 2012 年, 31 頁) を使用した。バーンアウトの測定尺度については、もっとも広く使用されている Maslach and Jackson (1981) の MBI を基に、久保・田尾 (1992), 久保 (1999) などによって項目の追加や削除が行われ、17 項目にまとめられた「日本版バーンアウト尺度」(久保, 2004) を使用した。

これらの変数ごとに得られた回答を SPSS による探索的因子分析によって分析、感情労働、ワーク・エンゲイジメント、バーンアウトの下位次元を抽出した。その後、その下位次元をもって、感情労働を先行変数、ワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトを従属変数とした分析フレームワーク①を設定し、仮説 1 および仮説 2 も設定した。仮説 1 および仮説 2 を検証するため、

分析フレームワーク①に則り、SPSSによる重回帰分析を行った。

第4節 調査3の手順

第1項 調査のねらいとデータの収集

調査2は、感情労働がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトに与える影響を検証するものであった。それをもとにして、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトの関係に、調査1で抽出したモデレータ変数を設定し、実際に影響を与えているのかどうかを検証するものが調査3である。

調査3は、宿泊施設を運営しているY社の社員を対象として実施した。その理由としては、本調査の検証結果を、調査4の聞き取り調査によって、モデレータ変数の現場での実践内容と意味を明らかにするとともに、マネジメントへの提言につなげていくことを目指しているため、調査3と調査4は同じ組織で行うことが妥当だと考えたためである。

Y社は宿泊産業において、日本を代表する老舗企業であり、カテゴリーの異なる複数の施設を運営している。調査3は、2016年11月に、Y社の運営するラグジュアリーホテル、ビジネスホテル、リゾートホテル、婚礼施設の4事業所において、現場で対人サービス業務に携わるスタッフを対象として、Y社広報部の協力のもと、調査を実施した。具体的には、広報部を通して、当方で作成したweb調査票をメールに添付して、現場で対人サービスに従事している社員に送付、無記名でwebにて回答してもらい、web上で集計するという形式で実施した。

回収した回答数は100サンプルであったが、そのうち「対面または電話での対人サービスに従事しているか」という質問に、「いいえ」と答えたものが8件あったため、これを除外、有効なサンプル数は92となった。

Y社のアンケート調査対象者の詳細は、図表3-6～3-7のとおりである。

図表 3-6 調査3の対象者の性別と年代（単位：人）

	20代	30代	40代	50代	合計
男性	1	9	26	14	50
女性	11	15	13	3	42
合計	12	24	39	17	92

調査対象者は、メールアドレスを持っている 20 代～50 代の社員で、アルバイトや派遣社員は含まれていない。

図表 3-7 調査 3 の対象者の勤続年数（単位：人）

	10年未満	10～20年未満	20年以上	合計
男性	18	11	21	50
女性	22	16	4	42
合計	40	27	25	92

勤続年数は、リサーチ会社で実施した調査と同じく、細かい分類で質問しているが、サンプル数が 92 と少ないため、分析にあたっては 10 年区切りとした。

第 2 項 測定尺度とデータ分析方法

調査 3 は、調査 2 で検証された、感情労働がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトに与える影響に、調査 1 で抽出されたモデレータが有効に働くのかということを検証するというもので、先行変数、従属変数、モデレータ変数の次元の操作化が必要となる。感情労働、ワーク・エンゲイジメント、バーンアウトの質問項目については、リサーチ会社で行った質問紙調査と同じものを使用して、Y 社の 4 事業所においても調査を実施した。しかし、サンプル数が 92 と極めて少ないため、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトについては、調査 2 おいて、仮説 1, 2 を検証した際に使用した、リサーチ会社を通じて得られた回答の因子分析結果を用いて、Y 社の尺度で合成変数を作成し、信頼性を確認するという手法を採用することとした。

調査 1 で抽出されたモデレータ変数にかかわる測定尺度は、オリジナルで作成し、それぞれの項目の回答について、SPSS による探索的因子分析（主因子法、プロマックス回転）を実施して、下位次元を抽出した。その後、分析フレームワーク①にモデレータ変数を設定した分析フレームワーク②を設定、SPSS による階層的重回帰分析によって、モデレータの有効性を検証している。

第 5 節 調査 4 の手順

第 1 項 調査のねらいとデータの収集

本調査は、調査 3 で有効性が検証されたモデレータに関して、現場におい

てどのように実践されているのかということと、それがどういう意味を持つのかということ、そしてマネジメントがモデレータ実践に関してどのような工夫や支援をしているのかを探索することを目的としている。

調査対象は、調査3を行ったY社の4事業所において、対人サービスの現場で働く非管理職のスタッフと、現場のスタッフを統括している管理職を対象として、半構造化インタビューの形式による1対1の聞き取り調査を実施、得られたデータを質的内容分析の手法で分析した。

調査は2017年9月～10月初旬、Y社の運営する4事業所において、実施された。調査対象者の所属する事業所の所在地は、関東が3カ所、関西が1カ所で、事業所の形態は、A事業所が婚礼施設、B事業所がラグジュアリーホテル、C事業所がビジネスホテル、D事業所がリゾートホテルである。調査に先立ち、4事業所の人事総務担当者に、非管理職の調査対象者として、それぞれ勤続10年以上の男女各1名ずつと、勤続10年未満の男女各1名ずつの選定、および現場を統括する管理職1名ずつの選定と、一人約1時間の調査への協力を依頼した。

結果として、3事業所において4名、1事業所において3名の計15名の非管理職と、4事業所の各1名ずつの計4名の管理職の協力を得ることができた。

非管理職の聞き取り調査対象者の詳細は図表3-8のとおりである。

図表 3-8 調査4における非管理職調査対象者

仮名	性別	所属	勤続年数	業務内容	ポジション(対外呼称)	聞き取り時間	
1	L	男性	A事業所	2年	フロント	副部署長	64分
2	M	女性	A事業所	12年	宴会サービス	—	54分
3	N	男性	A事業所	18年	宴会サービス	マネージャー	65分
4	O	女性	A事業所	9年	フロント	—	57分
5	P	男性	B事業所	26年	フロント	チーフマネージャー	61分
6	Q	女性	B事業所	15年	レストラン	担当マネージャー	63分
7	R	女性	B事業所	2年	ゲストサービス	—	56分
8	S	男性	B事業所	4年	レストラン	—	45分
9	T	女性	C事業所	5年	レストラン	店長補佐	51分
10	U	女性	C事業所	4年	インフォメーション	—	41分
11	V	男性	C事業所	10年	レストラン	アシスタントマネージャー	57分
12	W	男性	D事業所	10年	フロント	マネージャー	69分
13	X	女性	D事業所	3年	予約	—	62分
14	Y	女性	D事業所	10年	フロント	マネージャー	56分
15	Z	男性	D事業所	6年	コンシェルジュ	—	58分

調査対象者のポジションは、本人から聞き取ったものを記載しているが、マネージャーは管理職ではなく、職階上の名称であることを確認している。また、

その他のポジションも顧客に対応するうえでの対外呼称ということで、本調査への協力者はすべて、現場で対人サービスに従事する非管理職であることを確認している。

調査は、4事業所内のミーティングルームまたは会議室において、1対1で、1人1時間の予定で実施された。

第2項 調査の手法とデータ分析方法

調査にあたっては、毎回調査の開始前に、自己紹介のあと、調査の趣旨と倫理的配慮を説明した。具体的には、答えたくない質問等があれば、いつでも面接の中断や中止を求められること、会社、事業所、個人が特定されることのないように仮名にすること、得られたデータは研究以外には使用しないこと等を説明し、許可を得て、ICレコーダーに録音をし、後日逐語録を作成した。

調査はインタビューガイドを用いた半構造化面接の形式で実施された。インタビューガイドは次のとおりで、ガイドに沿って自由に語ってもらった。

- ・勤続年数と現在の職種と同職種の経験年数、あればタイトルを教えてください。
- ・仕事の具体的な内容を教えてください。
- ・仕事のやりがいはどのようなことですか。
- ・仕事の辛い部分はどのようなことですか。
- ・ご自身の考えるいいサービスについて教えてください。
- ・これまでで最も辛かった経験はどのようなものでしたか。そこから、どのように立ち直りましたか。
- ・仕事において仲間の存在はどのようなものですか。
- ・仕事において心がけていることがあれば教えてください。

また、現場で対人サービスに従事しているスタッフへの調査と並行して、4事業所において、サービスの現場を統括している管理職それぞれ1名ずつに半構造化面接を実施した。管理職への聞き取り調査に関しては、現場でのモデレータの実践について、マネジメントとしてどのような支援や工夫をして職場づくりをしているのかを明らかにすることを目的としている。

管理職の調査対象者は、図表 3-9 のとおりである。

図表 3-9 調査 4 における管理職調査対象者

	仮名	性別	所属	勤続年数	業務内容	タイトル	聞き取り時間
1	管理職A	男性	A事業所	25年	料飲課	支配人	65分
2	管理職B	男性	B事業所	30年	ゲストサービス	支配人	57分
3	管理職C	男性	C事業所	31年	宿泊課	課長	51分
4	管理職D	男性	D事業所	24年	宿泊課	課長	56分

調査は、非管理職の聞き取り調査と並行して行われたため、日時と場所は同じで、1対1で、1人1時間の予定で実施された。実際の調査にあたっては、毎回調査の開始前に、自己紹介のあと、調査の趣旨と倫理的配慮を説明した。具体的には、面接の途中で、答えたくない質問等があれば、いつでも中断や中止を求められること、会社、事業所、個人が特定されることのないように仮名にすること、得られたデータは研究以外には使用しないこと等を説明し、許可を得て、ICレコーダーに録音をし、後日逐語録を作成した。

調査はインタビューガイドを用いた半構造化面接の形式で実施された。インタビューガイドは次のとおりで、ガイドに沿って自由に語ってもらった。インタビューガイドは次のとおりである。

- ・勤続年数と現在の職種と同職種の経験年数、タイトルを教えてください。
- ・仕事の具体的な内容を教えてください。
- ・仕事のやりがいはどうなものですか。
- ・仕事の辛い部分はどのようなものですか。
- ・部下にどのようなサービスをしてもらいたいとお考えですか。
- ・辛い思いをしている部下に対して、どのような行動を取られますか。
- ・職場づくりにおいて心がけていることがあれば、教えてください。

ICレコーダーに録音された現場のスタッフと管理職のデータから逐語録を作成した。調査4は、定量的調査によって有効性が検証されたモデレータが、現場でどのように実践されているのかということと、既存の理論に照らして、それがどのような意味を持つのかを明らかにすることが目的である。これらの目的に鑑みて、調査4の分析については、質的内容分析の手法を採用した。

質的内容分析は、定性的な分析手法の一つで、多様な資料が分析対象となる。フリック (Flick, 2007) によると、質的内容分析はマイリングによって手順が開発されており、主要な特徴は、既存の理論的なモデルに由来するカテゴリーの使用で、「カテゴリーにデータをわりふることが多い」(小田監訳, 2011, 394

頁)。さらに、質的内容分析には、内容を要約する「要約的内容分析」、曖昧な文章や矛盾する文章を文脈に関するデータを用いて明らかにする「説明的内容分析」、形式、内容、タイプ、尺度のレベルの構造化が行われる「構造化内容分析」の3つの手順がある。

調査4では、Y社の運営する4事業所で収集されたインタビューデータを質的内容分析の手法によって分析し、現場での実践とその理論的な意味、管理職の支援・工夫を明らかにしていく。

第6節 小括

本章では、本研究におけるリサーチ・クエスチョンの提示と、4種類の調査の全体像を提示した。本研究のリサーチ・クエスチョンは、「感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に影響を与える要因は何か」である。

このリサーチ・クエスチョンを明らかにするために、調査1では、まず、聞き取り調査の分析から、感情労働と働く人の心理との関係に影響を与えると考えられるモデレータを抽出することが目的である。調査1は、大阪国際空港にて旅客ハンドリング業務を行っている航空会社のグループ会社のスタッフを対象としている。大阪国際空港では、ビジネス、観光、親族訪問など、様々な理由の顧客が航空機を利用する。顧客の状況がそれぞれ異なる上に、航空機が出発するまでという時間的な制約があり、高いサービス品質も期待されている。そういった観点から、大阪国際空港で働く空港スタッフは、対人サービスにおいて重視されるあらゆる要素を持っていると考えられるため、調査1の対象として選定した。

調査2は、モデレータの有効性を検証する前提として、感情労働が働く人の心理に与える影響を検証するもので、感情労働がもたらす心理状態としてワーク・エンゲイジメントとバーンアウトを設定した。調査2では、感情労働の特性に焦点を当てるため、業種の偏りがなく、組織の規模も多様であることが望ましいこと、ある程度の規模のサンプルが必要であることから、リサーチ会社を通してアンケート調査を実施し、サンプルを収集した。

調査3は、調査2の感情労働が心理に与える影響を基本として、調査1で抽出されたモデレータの有効性をアンケート調査によって、検証するものである。本調査の結果を踏まえて、調査4の聞き取り調査を実施するため、調査3と調査4は同じ組織であることが望ましく、観光専門のY社の運営する4

事業所で働くスタッフを対象とした。調査 3 のアンケート調査は、Y 社の広報部協力のもと、web アンケートの形式で実施し、回答を web 上で集計した。

調査 4 は、調査 3 で有効性が確認されたモデレータが、現場でどのように実践されているのか、またそれがどのような意味を持つのか、現場での実践にマネジメントがどのような支援や工夫を行っているのかについて、明らかにすることを目的としている。そのため、調査 3 と同じ、Y 社の運営する 4 事業所で働くスタッフと管理職を対象として、聞き取り調査を実施した。

以上の 4 種類の調査により、リサーチ・クエスチョンを明らかにすることを目的としている。

第4章 感情労働とワーク・エンゲイジメント

およびバーンアウトとの関係に影響を与える

モデレータ変数の探索

本章では、調査1の分析により、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に影響を与えると考えられるモデレータ変数を探索する。

航空産業や宿泊産業は、日常的に顧客のプライベートな情報を扱っており、個人情報保護の観点からも社外で口外することは許されず、たとえ顧客へのサービス提供時に嫌な気持ちやストレスなどを感じたとしても、家族や社外の友人などに話すことができない。

感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトに影響を与える要因は、家族の存在や社外の友人との関係性、趣味など、広い範囲において考えることもできるが、本研究は航空産業や宿泊産業に代表される観光産業を対象としているため、職場における同輩との関係性と感情労働者自身の内的な要因に関する変数に絞って考えることとする。

本調査の分析方法として、M-GTAの手法を採用する。M-GTAでは、分析テーマと分析焦点者を設定するが、本調査の分析テーマは、「感情労働と感情労働者の心理との関係に影響を与える職場での要因と、感情労働者自身の要因は何か」である。分析焦点者は、空港の対人サービスの現場で働くスタッフである。

第1節 職場における同輩との関係性に関する概念

調査1において、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトに関連すると考えられる概念が、7つ抽出された。その中で、感情労働者と同輩との関係性に関する概念として、「自分から同輩への目配り」「同輩から自分への目配り」「気持ちの気軽な共有」という、3つの概念が抽出された。

それぞれの概念を作成するための具体例と定義を記入したワークシートは、図表4-1～4-3のとおりである。

図表 4-1 「自分から同輩への目配り」 概念抽出のワークシート

概念名	自分から同輩への目配り
定義	同僚や後輩の様子を見て、必要だと判断した場合は自分から働きかけること
ヴァリエーション (具体例)	<p>ちょっと危なそうかな、とか、接客時間が長いスタッフがいたら、キャッシャーのインチャージに言って、ちょっと見て、って言ったりとかしますね。(Dさん)</p> <p>何か助けてほしいとか、困っていたりしていたら、すぐに行ってあげたりとかっていうことも大切だと思います。(Eさん)</p> <p>先輩は何もおっしゃらないんですけど、見てたら、ああいうときにこういうことをしてあげたら、とても助かるんだとか、自分の中で感じとって、じゃ、今度はこういうことをしてあげようとかって思うようになりました。(Eさん)</p> <p>入社して3年くらい経った子に会社辞めたいんです、って相談を受けたことがあります。それも辞めたい、ということじゃなくて、別の子が、なんか辞めたいみたいなんです。でも辞めてほしくないんで、話を聞いてあげてください、って言われて、話を聞いたんですけども。もういっぱいいっぱいって。私もそうだったよって話をして、でも、周りの先輩とか後輩とか、同期にすごい恵まれてたりしたので、私頑張れたよって話をしたら、頑張ってる今も続けています。(Eさん)</p> <p>今怒られたけれども、上司は何で怒ったと思う？好きで怒ったと思う？っていう話をきくとしたら、あ、怒らないといけない立場だから怒っただけで、自分に嫌な思いをさせるためだけに怒ったんじゃないんだ、っていうことに気づけば、その優しさにも気づくので、返すこともできるんですけど。やっぱりちょっと教えなくてはいけないと思うんですけど、そういう色んな意見とか思いとか、そういうのをもっともみんなに教えることで、その子が色んなことを感じ取って、気づいて、自分一人のためだけにやっていたってはいけないっていうのを気づいていくんじゃないかと。(Gさん)</p> <p>ちょっとあれかな、と思ったら、声かけに誰かに出してもらったり。なるべく待ってる方の不安も取り除かないといけないから、乗り遅れないように声をかけてね、とか。結構怖い目で見てるかもしれないです、チラチラと。ほら、あそこ、みたいな。手が止まっている子がいたら、後ろに行って、どうしたん、って聞きに行つて。お待たせしてます、ってフォローを入れたり。(Iさん)</p> <p>社内の人に気を遣ってるようだったら、これやったら、また怒られる、とか、ミスったらまた怒られる、とかって思うのも、先輩がどどこにいるわ、見られてる、とか、そういうのも余裕がなくなってしまうので…。そんな風に思われないように、何かあったら助けてあげられるように、私は後ろに立つてられるようにしたいし、自分もちょっと余裕を持ちたいな、って思うんですけど。(Iさん)</p> <p>あとは社内の雰囲気っていうんですか、やっぱりすごい人も減らされてるし、そういう状況の中で、タテとかヨコのつながりとか、すごい大事だと思うんですよ、その、お互いに協力し合つてとか、助けあう、って。そういう後輩たちを見てて、こっちがかりかりしていると、向こうも聞きづらくなったりするかもしれないから、なるべく忙しいって思っても、電話を取るときは優しく出ようとか、忙しい時に話してきたら、なるべく笑顔で話を聞いてあげようとか。そういうのが後々お客様に伝わるのかなと思って、それも気をつけています。(Iさん)</p>
理論的メモ	現場で困っていたり、様子がおかしい同僚や後輩に自分から働きかけていたり、何かあったときには気軽に話してもらえるような雰囲気を作っていく。顧客が乗り遅れないように気をつけてサービスをしているかも見て、フォローをしていく。きちんとそのためには周りをよく観察して、ちょっとしたことに気づかないといけない。

図表 4-2 「同輩から自分への目配り」概念抽出のワークシート

概念名	同輩から自分への目配り
定義	同輩が自分のことを見ていてくれて、心配して声をかけてくれること
ヴァリエーション (具体例)	<p>今までマイナス思考しか考えたことがなかったので。ずっと悪い方へ悪い方へと考えてたんです。ある時、別の部署の人に出会って、なんか、マイナスばかりに考えてたっていいことないよ、っていう風に言われたんで、自分の中でプラスに考えるようになって、それで考え方が去年から変わるようになりました。(Eさん)</p>
	<p>お客様に強く言われたりしたときには、帰るときには、ストレスか何かわからないんですけど、ドーンと力が抜けたような感じで、フーって感じになるんですね。そんな時に声をかけてくださって、そんな風に考えてても、そういう人もいるし、みたいな感じで言われて、プラスに考えて明日は明日、って感じで言われて、そこで考え方をプラスに持って行って…。(Eさん)</p>
	<p>私は入社したときは本当に出来が悪くて、今がいいってわけではないんですけど、本当に出来が悪くて、いつも、「Dちゃん、大丈夫？」ってすごい先輩から言われてたんですよ。(Dさん)</p> <p>つい半年くらい前に言われたんですけど。あなたが一人で抱え込むことではなくて、そういうふうに言われたなら、私たちを呼んで、と、マネジャーに言われたんですね。あなたをいくらでも守ってあげるから、それは本当に大丈夫だから、と。お客様にひどいことを言われるのであれば、すぐにでも私たちを呼びなさい、と言われたんですね。なので、その一言で、今までそういうふうに言われてすごい落ち込んだことを忘れるくらい、非常に大きなことだったんですよ、私にとって。私たちがいるから、守ってあげるから、と。その言葉に、あ、すごい、と思って。(Kさん)</p>
理論的メモ	<p>仕事上で色々な思いをした時に、それを察知して、同僚や先輩が声をかけてくれる。みんな同じ経験をしてきているから、相手の気持ちがわかる。そういった人たちから声をかけられることによって、気持ちが軽くなったり、不安な気持ちを解消したりすることができる。</p> <p>反対のヴァリエーション 私たちがタイトルに近い人間というのは、ミスしたときには、余計にこう言うてるんですね。ここでこういうのはダメだよ、みたいに、私たちを責めるんですね。やっぱり、何て言うんですか、それまでの器がないっていうか。それを言ったらダメでしょう、とか。私たちエージェントを責める方っていうのが大体ほとんどなので、余計に落ちそうなことを言うってしまうのが…、人によってはお客様に言われたことよりも、先輩に二重に言われたことの方がショックだったりすることが多いこともあると思うんですね。(Kさん)</p>

図表 4-3 「気持ちの気軽な共有」概念抽出のワークシート

概念名	気持ちの気軽な共有
定義	接客の中で感じた気持ちを同僚たちと気軽に共有すること
ヴァリエーション (具体例)	一番よくするのは、同期とか先輩に話して、私もそういうことあるよ、とか言ってもらって、共有して、ちょっとクラになったりとか。話してみたら、みんな同じ体験とか絶対してるんで、自分だけじゃないって思えるし。一人で溜めこむと、悶々としてしまうので、やっぱり共有して、楽しく…。笑い飛ばすじゃないですけど、ちょっとまあ、ネタにしちゃうじゃないですけど。(Jさん)
	色んな方に状況を知ってもらうことで、私みたいにならないでね、っていう…。私こういうことをしたから、お客様にこういうふうにならなくてよかった、っていうことをなるべく同期とかに情報として流すことで、このあいだKさんが言っていたから、こういうことせんでよかった、とか、怒られなくてすんだ、とか。他にも同じようなことで怒られていたら、その人とは話が合いますよね。(Kさん)
	向こうは小さな所帯だったから、色んな部署が、こう、コミュニケーションが取れるところで。なんか、楽しく、自分で心がけて楽しくしてたのかもしれないんですけど、毎日が楽しかったんですね。そしたら、自然とオフィスに来る人来る人に、やあ、とか気軽に声をかけてもらうそういう毎日を送っていて、その時に何でこんなに楽しいんやろう、って思ったときに、確かに周りもいい環境においてもらっているけど、自分の気持ち一つなんだな、っていうことがそこでやっとわかって。(Hさん)
	怒鳴られたりしたときは、結構気にしないんで、気にはやっぱりなるんですけど。でも、もう、とりあえず考えんとこ、って。自分の中である程度、あれするのと、誰かに話を一旦して、そこで終わりって感じで。引きずらない。(Iさん)
理論的メモ	上司や先輩に、あらたまった相談の機会を作ってもらうのではなく、日常の業務の中で、同僚や先輩に気軽に話をして、顧客との間で生じた小さな葛藤を吐露することで相手に共感してもらうことで、不安やストレスを解消している。しかし、これは、反対のヴァリエーションにもあるように、お互いに信頼関係があるからこそできることである。 反対のヴァリエーション 話をする機会は、一応、小グループっていうのがあるので、そこでは話しますけど。でも、自分が、そこで、人間関係がきちんと構築されて、何でも言いやすいところ、っていうわけではないので、逆に仕事の延長でやってる感じがあります。ただ、できるようになるのは、やっぱりちょっと下にご飯食べに行って、そういう人間関係を築いた上での、できる人、できない人は、私にもいますし。難しいと思います。そういう人間をどれだけ作っていいかですよね。(Gさん)

「自分から同輩への目配り」は、普段の業務の中で、仕事でトラブルになったり、落ちこんだりしている同輩の様子を察知して、自分から声をかけたり、気遣ったりすることである。また、きちんと業務が遂行されているかどうかも見えて、必要なフォローを入れていくということでもある。

「自分から同輩への目配り」は、同輩の感情のケアと、自分たちが提供すべきサービスがきちんと提供されているかということを目配りしているということ。目配りができるスタッフは、役割セットを構成する役割他者である上司との関わりにおいて、自分が提供すべきサービスを理解することで役割を取得し、同輩との関わりにおいて、自分がどのように振る舞うべきかということを理解して役割取得をしているということ。顧客にもどのように対応すべきかということを理解しているということである。すなわち、役割他者との役割取得ができており、自分の役割を自覚しているスタッフであるというこ

とができよう。

「同輩から自分への目配り」は、自分が顧客とのやり取りで落ちこんだり、元気がなくなったりしているときに、先輩や同僚がそれに気づいて、声をかけてくれたり、気遣ってくれたりすることである。

空港の旅客スタッフは、毎日シフトにより、チェックイン・カウンターや搭乗ゲートに配置されて業務を行う。現場の責任者の業務以外は勤続年数に関係なく、同じ業務に従事するが、シフトで動くため、毎日同じメンバーと働くとは限らない。業務開始前には、全員参加のブリーフィング¹³があり、全員で共有すべき情報が確認される。その日の航空機の混み具合や航空機の運航に大きな影響を与える天候、特別なケアの必要な顧客の情報などが共有され、その日に起こりそうなことはある程度、予想することができる。同じシフトで動いていれば、特別親しい友人関係でなくても、同じ情報を共有して、一緒に働く仲間という連帯感ができあがる。その中で、何かあれば自分から声をかけたり、かけてもらったり、という関係性が生じるのである。

「気持ちの気軽な共有」とは、同じ仕事についている同輩間で、自分の気持ちや失敗を気軽に吐露することによって、共感をしてもらったり、感情への理解を示してもらったりすることである。そうすることによって、みんな同じ思いをしているのだということを確認して、落ちこんでいた気持ちがラクになると。また、仲間内で失敗をジョークにして笑い飛ばしたりして、気分を切り替えてまた頑張ろう、という気持ちになったりもするということである。

職場において、自分の本音や失敗などを気軽に話せるということは、信頼関係があるからできることである。信頼関係によって、自分が非難されたり、叱責されたりしないという安心感ができるため、何でも気軽に話せる関係ができるのである。

「同輩から自分への目配り」「気持ちの気軽な共有」は、スタッフにとって、日常的に感じるストレスを癒してくれる情緒的サポートの役目を果たしているといえよう。

第2節 感情労働者の内的な要因に関する概念

次に、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトの関係に影響を与えると考えられる概念で、感情労働者自身の心構えに関するものとし

¹³ 当日の運航状況や顧客の状況、引継ぎ事項などについての業務開始前の簡単な打ち合わせのこと。シフトごとに始業前に必ず実施される。

て、「役割を常に自覚」「自分のペースを守ること」「素早い切り替え」「顧客の怒りと自分との切り離し」の4つの概念が抽出された。それぞれの概念を作成するための具体例と定義を記入したワークシートは、図表4-4～図表4-7のとおりである。

図表4-4 「役割を常に自覚」概念抽出のワークシート

概念名	役割を常に自覚
定義	たとえネガティブな感情を持つことがあっても、会社を代表している接客のプロとしての役割を自覚して顧客に適切に対応すること
ヴァリエーション (具体例)	叱られたくないというよりも、じゃ私は何でご飯を食べているのか、っていうところにいくと、やっぱりお客様にご利用いただいていることだと思うので、それを不満のまま出発していただくのではなくて、一回不満をいだかれたお客様であっても、それをどうリカバーしてファンになってもらうかってところが自分の仕事だっただんだん思ってきたので…。(Aさん)
	どうしようもないことが多いじゃないですか。天気によよ、メンテによよ、ルー儿的なものによよ…。で、あの、書いてあるし、とか、なんかインターネットに書かれてあるし、とか思うんですけど、それが伝わりにくかったっていうのは、伝わりにくい書き方をしたこっちも悪いっていう風に思わないといけないところもあるのかなとか。接客業って、言った言わないっていうことになったら、確実に負けてしまうと言ったらおかしいんですけど…。だから、そこはもう、ちょっと、そこで張り合うと言ったらおかしいんですけど、そこを、こう、そこで揉めるのは間違えていると思うので、完全にこっちが引くべきだと思ったときから、結構…。若い時ってというか、もっとルールを言いたいときがあったような気がします。(Bさん)
	プライベートでへこんだことがあれば、それを引きずってしまうことが多いんですけど、でも引きずったままお客様の前に立つと、やっぱりよくないことばかりが起きてしまうので、会社に来てから気持ちを切り替えるようにしています。(Fさん)
	自分のことばかりになる方もそれはいるのかもしれませんが、あとは意識ですよ。仕事なんだ、っていう意識。こういう立場なんだ、っていう意識。こういうお客様がいるんだ、っていう意識。それと自分のためにこんなことをやってくれる人がいるんだということを知って、だから、やろうよ、やっていくのが義務だよ、やっていくべきだよ、っていうのがわかって、できるか。(Gさん)
	確かに言葉の悪いお客様もいらっしゃるし、それがストレスになることもなきにしもあらずなんですけど、なんか、そういうところは自分の中で割り切れてるんですよ。だから、自分がしてないミスなのに、っていう風に言う人もいらっしゃるんですけど、自分がしてないミスであっても、立場的に会社として見たら、お詫びしないとダメな立場だし、対応しなければダメな立場に、もう、私はいると思っているので。(Hさん)
	中には部長出せとか、そういう人もいらっしゃるけど、私と同じ職制の人たちがそれ以上の上を求めているということもあって、部長が出ていったり、ということもあるんですけど、なんか、私の中では、上の者を出せ、って言われても、その、会社として対応してるから、上の人が出てきても一緒ですよ、と。だから出さないと、私も。(Hさん)
	うちの会社って、やっぱり期待されてると思うんですよ。なんだかんだ言っても。期待してなかったら、ちょっと無視されても、いや、どうせそんなもんと思ってるし、って自分でも思うんですけど、そうじゃなかったりするんですよ、カウンターとかって。してみると、やっぱり、期待、ある程度お客様は期待していらっやっているので、それには最低限応えなきゃいけないし、それを感動に、その、変える、っていうのが、難しいな、って思うんですけど。(Iさん)
忙しくても、お客様にとっては自分は一人じゃないですか、なので、自分は何人も対応した中の一人かもしれないけど、その人から見た、今日X社でしゃべった人って私だけなので、月並みですけど、心からの言葉を心がけています。(Jさん)	
理論的メモ	対応前に顧客の雰囲気嫌だと思ったり、うるさい顧客に対応したくない、という気持ちを押し殺して、自分は接客のプロである、ということを知覚して、常にそれぞれの顧客に合った対応をするように心がけている。

図表 4-5 「自分のペースを守ること」 概念抽出のワークシート

概念名	自分のペースを守ること
定義	どんな場合でも、顧客のペースに巻き込まれないために、意識して自分のペースを守ること
ヴァリエーション (具体例)	<p>できれば難しい方にはあたりたくないじゃないですか。すごい嫌、っていうのが顔にでていたりすると、結局自分でマイナス要素を作ってしまったので、できるだけ、その人はそういう難しい方なんだと思わないようにして。結局一つひとつ確認したりすると、希望をお伺いするのは一緒なんだから、って自分に言い聞かせて。先入観を持たないように、っていうのをしてますね。ワーっと言われても、できるだけ自分のペース、自分のペースって思って。自分のペースって。もうワーっつと、一方的にご自身の要求だけを、「窓側、前方、通路、領収書、カード控え」と、ご希望だけを一遍に言う人がいるんですけど、私は忘れられないようにメモを取るとか、わかりました、ご希望はこれですね、って書いたりして、工夫しています。(Cさん)</p> <p>あ、威圧的なお客様だと思っても、深呼吸して、大丈夫、怖くない、って。ちょっと威圧的にされるだけで、アウト、もう無理、と思ってしまうと、逆に引け腰になってしまう。そうするとお客様はどんどんいらっしゃるんですよ。そうではなくて、あ、こういうお客様もいる、と思ってお話しないと、お客様のペースに巻き込まれてしまうというか、悪い方向に行っちゃうことがあるので。(Dさん)</p> <p>嫌、とかって思うと、お客様にそれが伝わってしまうので、嫌、じゃなくて、自分で好き、ではないんですけど、そんな風に行っていくと、心も気持ちも変わるし、余裕も出てくる、って言われたのと、お客様のお話を最後まで聞くと、色んな引き出しがあると思うので、お客様とお話する会話の糸口がいっぱい見つかる、という風に教えていただいて。ああ、確かに途中で口をはさむより、最後まで聞けば、ああ、こういうことを言いたいんだな、ということがわかって。(Eさん)</p> <p>不安だと、どんどん向こうからつけこまれるじゃないけど、言われて、余計こっちのリズムが壊れるけど、そこをうまく、こう、こっち、自分のペースにお客様を、こう、誘導というか、もっていけるようになるので。(Iさん)</p> <p>お客様が、ワーっとおっしゃったときに、こっちが焦って、泣きそうになってしまって、変な意味で弱いところを見せると、お客様もますます不安になるし、きっと、もっと不快になると思うんですね。頼りない、この人、って思って。申し訳ないっていう部分はあるけども、冷静でいるように心がけています。(Jさん)</p>
理論的メモ	顧客のペースに巻き込まれてしまうと、焦ってミスが出てしまったりして、自分の納得できるサービスが提供できないことが多い。自分が接客の場をリードしていけるように、意識して先入観を払拭したり、マイペースや心がけたりしている。

図表 4-6 「素早い切り替え」概念抽出のワークシート

概念名	素早い切り替え
定義	どんな顧客にも適切な対応をするために、その都度気持ちを切り替えて、新しい気持ちで接客に臨むこと
ヴァリエーション (具体例)	<p>怒られて、その場で、その日で終わってしまったことは、その日忘れるようにしています。他の方に、お客様だったりとかに迷惑がかかりますので。自分がそういう顔をしていると。(Fさん)</p> <p>頭の中もリセットが…、前の方から切り替えて、というのがほんの1秒、2秒でできるんですけど、急に来られると、えっ、てなることが多いんですけど。(Fさん)</p> <p>怒鳴られたりしたときは、結構気に入らないんで、気にはやっぱりなるんですけど。でも、もう、とりあえず考えんとこ、って。自分の中である程度、あれするのと、誰かに話を、一旦して、そこで終わりって感じで。引きずらない。(Iさん)</p> <p>マイナスイメージを持って最初から行かない、って思うのと、あとは、なんかその、何かあってもその人と、次の人とは関係ないので。そこでちょっとリセットをしないと、次に引きずってしまうので。(Iさん)</p> <p>年数も経ってくると、その辺もう慣れてるので。あ、また言われちゃった、とか、しまった、まずかったな、って思いながら、切り替えよう。切り替えよう、って感じで。すぐ切り替えられるようになっているかもしれないです。(Jさん)</p>
理論的メモ	それぞれの顧客に適切な対応をするために、その都度気持ちを切り替えて、新たな気持ちで接客に臨むことが重要。顧客の状況や要望に合わせて対応するので、特別な失敗や感情の葛藤がある場合はもちろん、そうでなくても、たとえば、高齢者とビジネスマンとでは対応は異なるので、切り替えることが必要。経験を積むと、すぐに切り替えられるようになるようだが、たとえ短くても切り替えの時間を持つことが必要。

図表 4-7 「顧客の怒りと自分との切り離し」概念抽出のワークシート

概念名	顧客の怒りと自分との切り離し
定義	顧客の怒りは自分のせいではなく、会社や他の理由にあると納得して顧客に対応すること
ヴァリエーション (具体例)	<p>私個人を責めていらっしゃるわけではないので。どういった理由にせよ、お客様がそこまでお怒りになる過程があったということなので、それは受け止めようと思います。ただ私が悪いんじゃないっていうのが、私が悪くてこう言われているんじゃないというのはありますね。会社に対して、っていう風に思ってるので…。(Aさん)</p> <p>この前福岡行き最終便のシブが突然閑空に行っちゃって、急な欠航、しかも満席で。お客様はそんなこと全然思わなくて、結構気楽に皆さん、いらっしゃる様子で。(中略)お詫びはしなくてはいけませんけど、アナウンス流して、できるだけたくさんの方に、聞きたいことってたぶんみんな一緒だと思うので。アナウンスでとにかく流して、ってして。お怒りの方もたくさんいらしゃいましたけど、ねぎらってください方もありました。みんなわかっているんですよね、私たちが悪くないのは。怒りの矛先をどこに向けていいのか分からず、これからどうしたらいいんだろっていうイライラをどこに向けたらいいのだろうという、私たちしかいないので。(Cさん)</p> <p>威圧的に言われてたりする方もあるので、後でムカムカしてることもあるんですけども。ま、でも、そういうときには、この人家で何かあったのかな、会社で上司に何か言われたのかな、って考えるようになって、かわいそうだな、って思うようにしています。そうすると、自分の中で、なんだ、言うところがないから、ここに来て言ってるのかな、っていう風に思うと、自分の中でもはけ口がないから、ここで言ってるんだな、と思うと、それでちょっと納得することがあります。(Eさん)</p> <p>強面の人から、ワツと言われたことも、ついこの間もあるんですけど、何とも思わないんですね。私がやったわけじゃないから、って、なんか思うんですよね。たぶん自分の中で、あの一、割り切ろうっていう風にしてる…、はねのけてるのかもしれないんですけども、努力してはねのけてる、っていうのは自分としてはあんまり感じてないんですね。(Hさん)</p> <p>多分お客様からワツと言われても、どちらかというと結構残さず…。仕事ということで割り切ってると思います。別に。仕事ということで割り切ってると思います、別に。自分のミスは自分だけ、自分に言われてるっていうんじゃないで、会社として聞いている、っていう…。(Iさん)</p>
理論的メモ	<p>顧客の怒りを無視するのではなく、受け止めて適切に対応はするが、自分のせいでは言われていないわけではなく、理由は別のところにあるとわかっている。</p> <p>反対のヴァリエーション(最初は切り離して考えることができなかった) 私個人に対して怒っているんじゃないで、すごい怒って…。個人に怒っているか、全体に対して怒っているか、それも最初はちゃんとわからなくて、全部しんどかったです。よく話が聞けてなかったなと思って。怒っているし、大きい声、っていうことだけに気を取られて、話の内容って、実はあまり聞いていなかった気がするんです。(Bさん)</p>

仕事であっても、難しい顧客や苦情等にはあたりたくないというのが正直な気持ちであろう。しかし、特定の顧客や事象に対して、個人的に嫌だ、怖い、といったネガティブな感情を持ったとしても、自分は対人サービスのプロフェッショナルとして会社を代表しているの、どんな顧客に対しても適切な対応をしなければならないという自覚を持って接客することが、「役割を常に自覚」ということである。この場合の役割とは、組織としてどのようなサービスを提供すべきかということを理解しており、入社年次や経験年数から自分

がこの仕事をすべきだという意識をもち、顧客には適切に対応をするということである。これは、役割他者との関わりにおける役割を適切に取得しているということであり、役割を取得しているからこそ、自覚をすることができるということである。

役割を自覚することは、仕事に対するプライドや自分自身に対する自負などとも関係がある。自分の役割を自覚したうえで思い通りの対人サービスができれば、対人サービスのプロフェッショナルとしてのさらなる自信につながっていく。

「自分のペースを守ること」は、トラブルの多い顧客や怖そうだと感じる顧客について、先入観を持たずに自分のペースを守ることを意識して、他の顧客と同じように対応することである。怖い、嫌だ、と思うと、その気持ちが相手に伝わり、余計に威圧的な態度を取られることがある。そうすると相手のペースに巻き込まれ、適切な対応ができなくなってしまうため、自分のペースを守るということを自らに言い聞かせるということである。

相手のペースに巻き込まれてしまうと、期待されている感情管理がうまくできず、適切な対応ができなくなる可能性があるということである。顧客に対して適切な感情の表出と対応をするために、自分のペースを守るのである。自分のペースを守ることを意識するスタッフは、自分たちが期待されている感情の表出と望ましいサービスについて理解している。どのような状況においても、期待されている感情管理によって、適切に対応すべきという役割を遂行することを可能にするのが、「自分のペースを守ること」であると考えられる。

役割を取得しているスタッフも、最初から自分のペースを守ることができたわけではなく、新人の頃は難しい対応をベテランのスタッフに代わってもらうことも多かった。そして、その対応を間近で見ることによって、難しい顧客との関わりにおける対応の方法を学んでいく。

多分、インチャージ¹⁴の人とかをすぐに呼んでたんですよ、もっと新人のときは。自分では対応できないので、インチャージをすぐ呼んで、インチャージの人の対応を勉強させてもらって。そのインチャージの方って、いつも冷静なので、落ち着いて話を聞いたら、お客様も落ち着くから、って教えていただいて、それを心がけるようにしてきました。(Jさん)

¹⁴ その日の現場業務の責任者。管理職ではなく、十分な業務知識と経験を持つスタッフが、毎日交代で業務を割り当てられる。

「素早い切り替え」とは、ある顧客への対応時に感じた嫌な感情を引きずることなく、すぐに気持ちを切り替えて、次の顧客に対応することである。どの顧客に対しても感じよく、適切な対応をすることが求められているため、わずかな時間のうちに気持ちの切り替えをするということである。

「素早い切り替え」ができるスタッフは、すべての顧客に対して感じよく対応すべきという組織からの期待を理解しており、組織から求められている感情管理を実現するために「素早い切り替え」を行うということである。

「顧客の怒りと自分との切り離し」とは、顧客の理不尽な怒りの理由を、会社に対して怒っているのである、あるいは、自分たちとは関係のない私生活や会社で何かがあったため、怒っているのだろう、などと自分なりに理由づけして、自分が顧客の怒りの対象となっているわけではないことを理解して、自分の感情は傷つく必要はないと思うことである。

現場での経験が浅い時に、怒鳴り散らしている顧客を見ると、何が起きているのかがわからず、半ばパニックになってしまう。しかし経験を積んでいくうちに、人によって表現の仕方が様々であること、怒りに気を取られてしまうと、顧客が何をいいたいのかという本質的なことがわからないこと、自分のせいではないことでも顧客は怒鳴るものなので、それは気にしなくていいということなどを学ぶ。その結果、自分の感情が傷つけられることなく、冷静さをもって対応することができるようになる。「顧客の怒りと自分との切り離し」は、自分の感情を守ると同時に、組織から求められている感情を表出して顧客に適切に対応するための方略である。

しかし、切り離すといっても、私には関係ない、ということが顧客に察知されてしまうと、顧客の怒りはますます増幅して、問題が大きくなってしまふ。怒っている顧客に対応する際には、理不尽であっても、スタッフは自分の感情を抑制して、共感の表情を作ることがある。目の前で怒っている顧客に共感をしているわけではないのに、共感しているかのような表情を作るとは、表層演技であるが、スタッフはそれができることはスキルの一つだと捉えている。

私たちの表情…、言葉もそうですけど、表情もお客様の目には鮮明に映るんですよね。いい言葉を言っても、顔が怖かったり、そんな風に思っていないよっていう顔をしていると、伝わってしまうんですよね。そこをうまくマッチさせてお客様とお話しないと違う方向に転んでいきま

す。イレギュラー¹⁵のときは本当に申し訳ないという顔をすべきだと思いますし、それはそう思わないと多分そういう顔はできないんですよ。演技ができる人は長年勤めていて、こう、その時の要所要所で、笑顔とか、申し訳ないって言う顔とか、すみませんとか、変えられる人はいいですけど…。新人とか中堅クラスは難しいかなと思います。自分の中で、ごめんなさい、申し訳ないって言う気持ちがないと伝えられないかな、と思いますね。(Dさん)

謝るときに演技、あります。そうでしたか…、とか。ちょっと前までそれが出来なかったんですけど、なんか最近ちょっとできるようになって。(Hさん)

日本においては、特に女性の場合、相手に笑顔で愛想よく接したり、共感したりすることは、礼儀やマナーと同じように、ごく当たり前のこととして捉えられている。ホックシールドは、表層演技をするスタッフは、自分のことを、顧客を欺く詐欺師だと考えるために、心身に負担があったが、文化的な違いからくる感情規則がアメリカと異なり、同じ動作であっても、受け取り方が異なる可能性がある。DさんとHさんの発言からもわかるように、相手に合わせた表層演技ができるということは、スタッフにとって、スキルの一つであると肯定的に捉えられており、罪悪感は見られない。日本において、ポジティブな感情の表層演技をすることは、ホックシールドが主張するような、心身にとって大きな負担になる可能性は低いと考えられる。

第3節 概念のカテゴリー化

次の段階として、抽出された7つの概念を、カテゴリーに分類する。職場における同輩との関係性という感情労働者の外部の要因と、自分の感情を守るという感情労働者の内的な要因の2つの視点からカテゴリーを生成、それぞれのカテゴリーを図表4-8のとおり、「感情の同輩間サポート」と「感情の自己防衛」と名付けた。

¹⁵ 通常運航ではないこと。遅延や欠航、到着空港変更や引き返しなどがある。

図表 4-8 概念と生成されたカテゴリー

カテゴリー	概念
感情の同輩間サポート	自分から同僚への目配り
	同僚から自分への目配り
	気持ちの気軽な共有
感情の自己防衛	役割を常に自覚
	自分のペースを守ること
	素早い切り替え
	顧客の怒りと自分との切り離し

インタビューデータの分析によって、スタッフが日々業務を遂行していくうえで影響を与えているのは、同僚や先輩、後輩などの同輩であることがわかった。改めて上司にまで相談を持ちかけるというほどのことはないが、日々の厄介な事象への対応が終わったときや、対応の中で顧客の態度等を感じる葛藤など、日常的に発生する「ちょっとしたこと」を解消することができるのは、気持ちを共有できる現場での仲間との関係性においてである。組織の上司が部下を支援するという固定的な関係ではなく、感情労働に従事する者同士がお互いに声をかけたり、かけてもらったりすること、同時に自分たちが期待されているサービスを提供しているかをチェックすること、そして、仕事上の愚痴を気軽に言い合える関係性、そして同じ業務に従事しているからこそ理解して共感できることなどが、感情労働者と心理状態の関係に影響を与えているということである。

「感情の同輩間サポート」とは、同輩との関わりの中で、自分がどのように振る舞うかを理解するということと関係している。そして、顧客とのやり取りで生じる不協和やストレスを、慰めてもらったり、共感してもらったりという心理的なサポートをするということで、House (1981) がもっとも重要だとした、ソーシャル・サポートの中の、情緒的サポートだと考えられる。

また、熱意を持って日々の業務をこなしているスタッフは、適切に役割を取得することによって、うまく自分の感情を守っていることがわかった。「役割を常に自覚」は、スタッフの役割セットを構成する上司、同輩、顧客との関わりにおいて役割を取得し、自分にどのようなサービスが期待されているのか、職場ではどのように振る舞うべきなのか、顧客にはどのように対応すべきかということを理解し、それを常に自覚して行動しているということである。

「自分のペースを守る」と「素早い切り替え」は、自分に期待されている役

割を理解することと関係がある。顧客の怒りや苦情にさらされることはスタッフにとって大きなストレスとなるが、自分の感情よりも、自分がなすべきことに焦点を当て、相手のペースに巻き込まれないように意識的に自分を鼓舞して、自分のペースを守ることがある。また、顧客とのやり取りの中で、たとえ嫌な気持ちや葛藤を感じても、次の顧客に適切な対応をするために、その気持ちを引きずらないように、意識して気持ちを切り替える。

さらに、現場での経験を積むことによって、顧客の理不尽な言動によって自分が傷つく必要はないことがわかってくる。感情に焦点が当たってしまうと、笑顔で対応したり、適切な感情を表出したりすることが難しくなる。自分の感情を守り、期待されているサービスを適切に提供するためにも、自分の感情と目の前の状況を意識的に切り離すということである。

これらの分析から、感情労働がワーク・エンゲイジメントまたはバーンアウトに与える影響をモデレートする変数として、「感情の同輩間サポート」と「感情の自己防衛」を設定、「感情の同輩間サポート」の下位次元として「自分から同輩への目配り」「同輩から自分への目配り」「気持ちの気軽な共有」、「感情の自己防衛」の下位次元として「役割を常に自覚」「自分のペースを守ること」「素早い切り替え」「顧客の怒りと自分との切り離し」を設定した。

第4節 小括

本章の目的は、調査1の分析で、大阪大阪国際空港における航空会社のグループ会社X社で、旅客業務の現場で対人サービスに従事する11名を対象とした半構造化インタビューによる聞き取り調査の結果から、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトに影響を与える可能性のあるモデレータ変数を導き出すことであった。

研究対象である観光産業の特性に鑑みて、感情労働者の職場における同輩との関係性にかかわるものと、感情労働者自身の内的なものに焦点を当て、この2つの視点から、モデレータを抽出すべく、インタビューデータの分析を行った。

分析手法はM-GTAで、分析テーマは「感情労働と感情労働者の心理に影響を与える職場での要因と、感情労働者自身の要因は何か」であり、分析焦点者は、空港の対人サービスの現場で働くスタッフである。

分析の結果、「自分から同輩への目配り」「同輩から自分への目配り」「気持ちの気軽な共有」「役割を常に自覚」「自分のペースを守ること」「素早い切り

替え」「顧客の怒りと自分との切り離し」の7つの概念が抽出された。その後、7つの概念を2つにカテゴリー化し、「自分から同輩への目配り」「同輩から自分への目配り」「気持ちの気軽な共有」の3概念のカテゴリーを「感情の同輩間サポート」と名付けた。また「役割を常に自覚」「自分のペースを守ること」「素早い切り替え」「顧客の怒りと自分との切り離し」の4概念のカテゴリーを「感情の自己防衛」と名付けた。

本分析より、感情労働がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトに与える影響をモデレートする変数として、「感情の同輩間サポート」と「感情の自己防衛」を設定、「感情の同輩間サポート」の下位次元として「自分から同輩への目配り」「同輩から自分への目配り」「気持ちの気軽な共有」、感情の自己防衛の下位次元として「役割を常に自覚」「自分のペースを守ること」「素早い切り替え」「顧客の怒りと自分との切り離し」を設定した。

第5章 感情労働がワーク・エンゲイジメント

およびバーンアウトに与える影響

第1節 次元の抽出と操作化

本章は調査2の分析結果と考察であり、感情労働がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトに与える影響を検証するものである。

Zapf and Holz (2006) は、感情労働の下位次元である「感情不協和」がバーンアウトに正の影響を与え、「顧客の感情への敏感さ」と「顧客へのポジティブ感情の表出」は、達成感に正の影響を与えていることを検証している。調査2では、モデレータ効果を検証する前提として、従属変数として設定したバーンアウトおよびワーク・エンゲイジメントに、感情労働がどのような影響を与えるのかを検証することが目的である。

まず、独立変数である感情労働と、従属変数であるワーク・エンゲイジメントとバーンアウトの各質問事項それぞれについて、SPSSによる探索的因子分析（主因子法，プロマックス回転）を用いて下位次元を抽出した。質問番号に“R”がついているものは逆尺度で、因子分析を行う前に尺度を補正済みである。因子分析によって抽出された因子ごとに、質問項目の単純加重平均にて合成尺度を作成，それぞれの因子の特徴を図表す名前をつけた。

独立変数である感情労働に関する質問項目と，因子分析結果および信頼性を示す Cronbach α は図表 5-1 のとおりである。

図表 5-1 感情労働に関する質問項目と因子分析結果

質問番号	質問項目	因子1	因子2	因子3	α	
q3_15	自分のせいではないことについて、顧客から文句を言われても我慢する	.859	.067	-.139	.921	
q3_21	顧客が迷惑をかけたにも関わらず謝りもしないので、不快に思ったが我慢した	.823	-.099	-.030		
q3_20	自分には落ち度がないのだが、顧客に謝らなければならないことがある	.822	.002	-.119		
q3_2	顧客の間違いなのに、こちらの間違いだと文句を言われ、怒りを感じても我慢する	.797	.052	-.179		
q3_5	顧客の態度が横柄で、不快に思っても我慢する	.790	.115	-.169		
q3_23	顧客に無理なお願いをされて、不快に思ったが我慢して、何らかの対応をした	.658	-.008	.144		
q3_3	顧客との会話で、関心のない内容に付き合わなくてはならないことがある	.563	-.166	.354		
q3_6	興味が無いのに、顧客の話を興味があるように聞かなくてはならないことがある	.551	-.054	.371		
q3_17	他に仕事があるのに、顧客がやめるまで話を聞かなくてはならないことがある	.529	-.051	.363		
q3_14	顧客のつまらない冗談に笑わなければならないことがある	.512	.010	.340		
q3_10	顧客の視線や行動には常に気を配っている	-.031	.833	.033		.920
q3_8	忙しいときに顧客に呼ばれても、笑顔で接している	.096	.810	-.105		
q3_13	顧客の立場に立って、行動することがある	-.059	.783	.073		
q3_19	顧客が何を望んでいるのか、考えて行動することがある	.011	.730	.081		
q3_4	顧客の気持ちを察するように心がけている	.015	.726	.027		
q3_7	顧客に対して、暖かい雰囲気を作ろうとしている	.003	.719	.149		
q3_9	プライベートなことで悩みがあっても、笑顔で接している	.262	.642	-.121		
q3_1	常に顧客と親しげに接している	-.163	.502	.228		
q3_16	苦手に感じている顧客に対しても、笑顔で接している	.421	.428	.018		
q3_11	顧客によっては、長話をしてしまうことがある	-.159	.064	.736	.781	
q3_22	顧客に楽しんでもらえるように冗談を言うことがある	-.062	.129	.604		
q3_12	楽しそうに仕事をしていると見られるように心がけている	-.131	.419	.474		
q3_18	顧客にほめられたときは、大きめに喜んだりする	.156	.165	.456		

因子間相関			
因子1	1.000		
因子2	.581	1.000	
因子3	.539	.601	1.000

感情労働の次元として、須賀・庄司（2007）の先行研究と同じく、3因子が抽出された。因子1は、顧客の態度を不快に思うが、我慢するということなので、「感情不協和」（ $\alpha = .921$ ）と名付けた。因子2は、顧客の視線や行動に気を配り、気持ちや立場を慮ることなので、「顧客の感情への敏感さ」（ $\alpha = .920$ ）と名付けた。因子3は、顧客に対して明るい気持ちを表すことなので、「顧客へのポジティブ感情の表出」（ $\alpha = .781$ ）とした。

従属変数の1つであるワーク・エンゲイジメントについての因子分析結果と Cronbach α は図表 5-2 のとおりである。

図表 5-2 ワーク・エンゲイジメントに関する質問項目と因子分析結果

質問番号	質問項目	因子1	α
q1_4	仕事は、私に活力を与えてくれる	.876	.944
q1_6	仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる	.854	
q1_8	私は仕事にのめり込んでいる	.845	
q1_1	仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	.839	
q1_2	職場では、元気が出て精力的になるように感じる	.809	
q1_9	仕事をしていると、つい夢中になってしまう	.806	
q1_7	自分の仕事に誇りを感じる	.784	
q1_5	朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる	.757	
q1_3	仕事に熱心である	.702	

1因子しか抽出されなかったため、因子負荷量は因子行列のもの。

Schaufeli et al. (2002) は、ワーク・エンゲイジメントを「活力」「熱意」「没頭」の3つの要素からなるものとしているが、本調査の因子分析では3

要素は抽出されず、図表 5-2 のとおり、1 因子のみが抽出される結果となった。Cronbach α は、.944 であったため、そのまま「ワーク・エンゲイジメント」とした。

もう一つの従属変数であるバーンアウトについての因子分析結果と Cronbach α は、図表 5-3 のとおりである。

図表 5-3 バーンアウトに関する質問項目と因子分析結果

質問番号	質問項目	因子1	因子2	因子3	α
q2_5	同僚や顧客の顔を見るのも嫌になることがある	.845	-.084	-.049	.848
q2_10	同僚や顧客と何も話したくなくなることもある	.827	-.094	-.041	
q2_3	こまごまと気配りをするのが面倒に感じることもある	.673	-.098	-.044	
q2_14	今の仕事は、私にとってあまり意味がないと思うことがある	.610	.167	-.029	
q2_11	仕事の結果はどうでもよいと思うことがある	.564	.122	.004	
q2_6	自分の仕事がつまらなく思えて仕方がないことがある	.515	.184	.228	
q2_13R	今の仕事に、心から喜びを感じることもある	-.035	.836	.053	.856
q2_15R	仕事が好きで、知らないうちに時間が過ぎることがある	-.070	.784	.174	
q2_2R	我を忘れるほど仕事に熱中することがある	-.197	.718	.013	
q2_9R	仕事を終えて、今日は気持ちのよい日だったと思うことがある	.073	.677	-.066	
q2_17R	我ながら、仕事をうまくやり終えたと思うことがある	.134	.646	-.333	
q2_4R	この仕事は私の性分に合っていると思うことがある	.079	.633	.002	
q2_7	一日の仕事が終わると「やっと終わった」と感じることもある	-.075	-.037	.693	.773
q2_16	体も気持ちも疲れ果てたと思うことがある	.145	-.101	.633	
q2_8	出勤前、職場に出るのが嫌になって、家にいたいと思うことがある	.325	.127	.423	
q2_12	仕事のために心にゆとりがなくなると感じることもある	.382	-.102	.422	
		因子間相関			
		因子1	1.000		
		因子2	.441	1.000	
		因子3	.699	.262	1.000
除外された尺度					
q2_1	「こんな仕事、もうやめたい」と思うことがある				.373

バーンアウトについては、最終的に久保・田尾（1992）の検証どおり、3 因子が抽出された。1 回目の因子分析で、因子 3 として抽出された q2_1 が、.373 と低い因子負荷量を示したため、除外して 2 回目の因子分析を行い、図表 5-3 のとおり 3 因子が抽出された。

因子 1 は、Maslach et al. (1996) の MBI マニュアル第 3 版で、「サービスの受け手（筆者注：顧客）に対する無情で非人間的な対応」と定義されている「離人症」（ $\alpha = .848$ ）とした。因子 2 は、仕事に対するポジティブな状態の逆尺度で「個人的達成感の低下」（ $\alpha = .856$ ）とした。因子 3 は、心身、特に気持ちが疲れ切っている状態なので「情緒的消耗感」（ $\alpha = .773$ ）とした。

なお、統制変数を含む各変数・次元の記述統計量と相関係数は、図表 5-4 のとおりである。

図表 5-4 各変数・次元の記述統計量と相関係数

変数・次元	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7
1 旅行業ダミー	.1906	.39329	1						
2 飲食業ダミー	.3916	.48876	-.389**	1					
3 その他観光業ダミー	.0183	.13413	-.066	-.109*	1				
4 女性ダミー	.5013	.50065	.165**	-.141**	-.020	1			
5 勤続2年未満ダミー	.0836	.27708	-.074	-.010	.100	.169**	1		
6 勤続2～3年未満ダミー	.0444	.20622	-.072	.009	-.029	.139**	-.065	1	
7 勤続3～5年未満ダミー	.0914	.28853	.031	-.069	-.043	.008	-.096	-.068	1
8 勤続5～10年未満ダミー	.2768	.44798	-.062	-.066	.046	.022	-.187**	-.133**	-.196**
9 勤続20年以上ダミー	.1540	.36147	.014	.073	-.058	-.196**	-.129*	-.092	-.135**
10 感情不協和	3.4029	.75277	.142**	-.251**	.036	.150**	-.021	.018	.081
11 顧客の感情への敏感さ	3.7302	.74283	.039	-.031	-.035	.192**	-.061	.023	.030
12 顧客へのポジティブ感情の表出	3.1913	.80032	.069	-.056	.034	.074	-.031	.000	-.050
13 ワーク・エンゲイジメント	2.8871	.88265	.035	.096	-.054	.027	-.045	.032	.049
14 情緒的消耗感	3.3629	.84778	.051	-.094	.103*	.090	-.012	-.010	.025
15 離人症	2.7581	.81386	.056	-.157**	.105*	-.036	-.069	-.050	-.054
16 個人的達成感の低下	3.1253	.74708	-.068	-.015	.025	-.067	.006	-.033	-.063

変数・次元	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 旅行業ダミー									
2 飲食業ダミー									
3 その他観光業ダミー									
4 女性ダミー									
5 勤続2年未満ダミー									
6 勤続2～3年未満ダミー									
7 勤続3～5年未満ダミー									
8 勤続5～10年未満ダミー	1								
9 勤続20年以上ダミー	-.264**	1							
10 感情不協和	-.043	.043	1						
11 顧客の感情への敏感さ	-.082	.088	.621**	1					
12 顧客へのポジティブ感情の表出	-.029	.126*	.516**	.655**	1				
13 ワーク・エンゲイジメント	-.118*	.082	.023	.354**	.380**	1			
14 情緒的消耗感	.105*	-.033	.418**	.219**	.090	-.347**	1		
15 離人症	.146**	-.008	.268**	-.071	-.093	-.477**	.676**	1	
16 個人的達成感の低下	.060	-.047	-.110*	-.368**	-.457**	-.804**	.222**	.390**	1

*p<0.05, **p<0.01

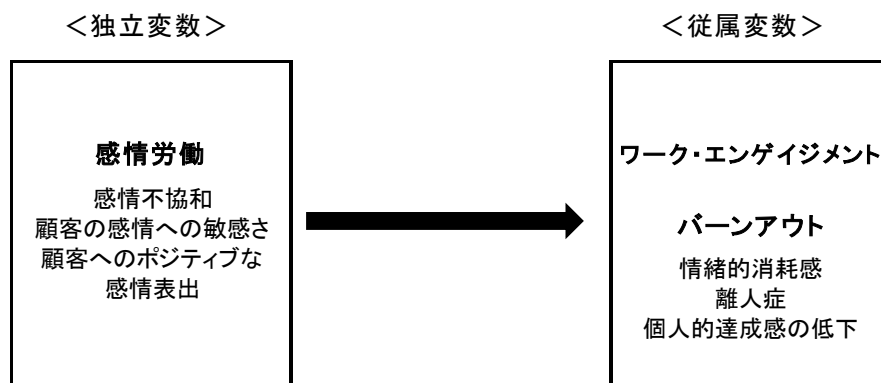
各変数ともに、天井効果、フロア効果がないことが確認されている¹⁶。

第2節 分析フレームワーク①と仮説1および仮説2

本節では、感情労働が導く結果を検証するために、先行研究と前節での因子分析の結果を踏まえて、図表 5-5 のとおり、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトの関係を示した分析フレームワーク①を設定する。

¹⁶ 「ワーク・エンゲイジメント」と「バーンアウト」の下次元である「個人的達成感の低下」が、1%水準で、-.804 という高い負の相関を示しているが、「バーンアウト」は他の2次元とともに構成されており、「バーンアウト」と「ワーク・エンゲイジメント」とは、一直線上にある対概念ではないという立場をとるため、このまま使用する。

図表 5-5 分析フレームワーク①



この分析フレームワークの次元とそれを構成する質問項目は、図表 5-6～図表 5-7 のとおりである。質問番号に“R”のついているものは、逆尺度である。

図表 5-6 「感情労働」の次元と質問項目

変数	次元	質問番号	質問項目	因子負荷量			Cronbach α
				因子1	因子2	因子3	
感情労働	感情不協和	q3.15	自分のせいではないことについて、顧客から文句を言われても我慢する	.859	.067	-.139	.921
		q3.21	顧客が迷惑をかけたにも関わらず謝りもしないので、不快に思ったが我慢した	.823	-.099	-.030	
		q3.20	自分には落ち度がないのだが、顧客に謝らなければならないことがある	.822	.002	-.119	
		q3.2	顧客の間違いなのに、こちらの間違いだと文句を言われ、怒りを感じても我慢する	.797	.052	-.179	
		q3.5	顧客の態度が横柄で、不快に思っても我慢する	.790	.115	-.169	
		q3.23	顧客に無理なお願いをされて、不快に思ったが我慢して、何らかの対応をした	.658	-.008	.144	
		q3.3	顧客との会話で、関心のない内容に付き合わなくてはならないことがある	.563	-.166	.354	
		q3.6	興味が無いのに、顧客の話を興味があるように聞かなくてはならないことがある	.551	-.054	.371	
		q3.17	他に仕事があるのに、顧客がやめるまで話を聞かなくてはならないことがある	.529	-.051	.363	
		q3.14	顧客のつまらない冗談に笑わなければならないことがある	.512	.010	.340	
	顧客の感情への敏感さ	q3.10	顧客の視線や行動には常に気を配っている	-.031	.833	.033	.920
		q3.8	忙しいときに顧客に呼ばれても、笑顔で接している	.096	.810	-.105	
		q3.13	顧客の立場に立って、行動することがある	-.059	.783	.073	
		q3.19	顧客が何を望んでいるのか、考えて行動することがある	.011	.730	.081	
		q3.4	顧客の気持ちを察するように心がけている	.015	.726	.027	
		q3.7	顧客に対して、暖かい雰囲気を作ろうとしている	.003	.719	.149	
		q3.9	プライベートなことでも悩みがあっても、笑顔で接している	.262	.642	-.121	
		q3.1	常に顧客と親しげに接している	-.163	.502	.228	
顧客へのポジティブな感情の表出	q3.11	顧客によっては、長話をしてしまうことがある	-.159	.064	.736	.781	
	q3.22	顧客に楽しんでもらえるように冗談を言うことがある	-.062	.129	.604		
	q3.12	楽しそうに仕事をしていると見られるように心がけている	-.131	.419	.474		
	q3.18	顧客にほめられたときは、大げさに喜んでりする	.156	.165	.456		

図表 5-7 「ワーク・エンゲイジメント」と「バーンアウト」の次元と質問項目

変数	次元	質問番号	質問項目	因子負荷量		Cronbach α
				因子1		
ワーク・エンゲイジメント		q1_4	仕事は、私に活力を与えてくれる	.876	.944	
		q1_6	仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる	.854		
		q1_8	私は仕事にのめり込んでいる	.845		
		q1_1	仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	.839		
		q1_2	職場では、元気が出て精神的になるように感じる	.809		
		q1_9	仕事をしていると、つい夢中になってしまう	.806		
		q1_7	自分の仕事に誇りを感じる	.784		
		q1_5	朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる	.757		
		q1_3	仕事に熱心である	.702		

変数	次元	質問番号	質問項目	因子負荷量			Cronbach α
				因子1	因子2	因子3	
バーンアウト	離人症	q2_5	同僚や顧客の顔を見るのも嫌になることがある	.845	-.084	-.049	.848
		q2_10	同僚や顧客と何も話さなくなることがある	.827	-.094	-.041	
		q2_3	こまごまと気配りをすることが面倒に感じることもある	.673	-.098	-.044	
		q2_14	今の仕事は、私にとってあまり意味がないと思うことがある	.610	.167	-.029	
		q2_11	仕事の結果はどうでもよいと思うことがある	.564	.122	.004	
		q2_6	自分の仕事がつまらなく思えて仕方がないことがある	.515	.184	.228	
	個人的達成感の低下	q2_13R	今の仕事に、心から喜びを感じることもある	-.035	.836	.053	.856
		q2_15R	仕事楽しくて、知らないうちに時間が過ぎることがある	-.070	.784	.174	
		q2_2R	我を忘れるほど仕事に熱中することがある	-.197	.718	.013	
		q2_9R	仕事を終えて、今日は気持ちのよい日だったと思うことがある	.073	.677	-.066	
		q2_17R	我ながら、仕事をうまくやり終えたと思うことがある	.134	.646	-.333	
		q2_4R	この仕事は私の性分に合っていると思うことがある	.079	.633	.002	
	情緒的消耗感	q2_7	一日の仕事が終わると「やっと終わった」と感じることもある	-.075	-.037	.693	.773
		q2_16	体も気持ちも疲れ果てたと思うことがある	.145	-.101	.633	
		q2_8	出勤前、職場に出るのが嫌になって、家にいたいと思うことがある	.325	.127	.423	
		q2_12	仕事のために心にゆとりがなくなると感じることもある	.382	-.102	.422	

図表 5-5 の分析フレームワーク①を基本とし、感情労働が心理に与える影響についての仮説を設定する。本研究のサーチ・クエスチョンは次のとおりであった。

「感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に影響を与える要因は何か」

このサーチ・クエスチョンに関連して、感情労働が働く人の心理に与える影響についての仮説 1, 2 を、次のとおり設定する。

仮説 1 感情労働の下位次元は、ワーク・エンゲイジメントに対して異なる効果を持つ。

仮説 1-1 「感情不協和」が高まると、ワーク・エンゲイジメントは低くなる。

仮説 1-2 「顧客の感情への敏感さ」が高まると、ワーク・エンゲイジメントが高くなる。

仮説 1-3 「顧客へのポジティブ感情の表出」が高まると、ワーク・エンゲイジメントが高くなる。

仮説 2 感情労働の下位次元は、バーンアウトに対して異なる効果を持つ。

仮説 2-1 「感情不協和」が高まると、バーンアウトの程度も高まる。

仮説 2-2 「顧客の感情への敏感さ」が高まると、バーンアウトの程度は低くなる。

仮説 2-3 「顧客へのポジティブ感情の表出」が高まると、バーンアウトの程度は低くなる。

第 3 節 結果と考察

感情労働の 3 次元が、ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトに与える効果を検証するにあたり、変数の設定を行う。「感情労働」の下位次元である「感情不協和」「顧客の感情への敏感さ」「顧客へのポジティブ感情の表出」、業種ダミー、性別ダミー（女性ダミー）、年齢、勤続年数ダミーを独立変数、ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトの下位次元である「情緒的消耗感」「離人症」「個人的達成感の低下」を従属変数として、重回帰分析を行った結果が図表 5-8 である¹⁷。なお、多重共線性を避けるため、独立変数とダミー変数は中心化して、分析を行っている。

¹⁷ 図表 5-4 で業種間の相関が有意な箇所があったため、データを「飲食業」「宿泊業」「旅行業」に分け、業種ごとに分析を行ったところ、因子分析結果については、「感情労働」と「バーンアウト」の質問事項のグルーピングに若干の違いが出たが、質問の解釈の違いによるものと考えられる。また、「感情労働」が「ワーク・エンゲイジメント」および「バーンアウト」に与える効果の重回帰分析結果については、有意になかった次元も一部あったが、全体的には図表 5-8 と祖語のある個所はなかった。

図表 5-8 感情労働がワーク・エンゲイジメントおよび
バーンアウトに与える効果

独立変数	従属変数 ワーク・ エンゲイジメント	バーンアウト		
		情緒的消耗感	離人症	個人的達成感の低下
	β	β	β	β
旅行業ダミー	.068	.024	.001	-.075
飲食業ダミー	.051	.050	-.039	-.008
その他観光業ダミー	-.020	.095*	.077	.012
女性ダミー	-.002	.034	-.039	-.018
年齢	.046	.044	-.008	-.048
勤続2年未満ダミー	-.005	.017	-.070	-.044
勤続2～3年未満ダミー	.038	.005	-.041	-.052
勤続3～5年未満ダミー	.079	.011	-.086 †	-.111*
勤続5～10年未満ダミー	-.061	.136*	.107*	-.008
勤続20年以上ダミー	-.002	-.002	.025	.007
感情不協和	-.375***	.500***	.535***	.290***
顧客の感情への敏感さ	.347***	.045	-.247***	-.246***
顧客へのポジティブ感情の表出	.345***	-.200**	-.216***	-.446***
R2	.271	.224	.224	.280
調整済みR2	.246	.197	.197	.254
F値	10.574***	8.192***	8.198***	11.011***

†; p<.10, *; p<.05, **; p<.01, ***; p<.001

従属変数である、ワーク・エンゲイジメントに対して、感情労働の下位次元の「感情不協和」が、0.1%水準で、有意に負の影響を与えており、「顧客の感情への敏感さ」と「顧客へのポジティブ感情の表出」も、0.1%水準で、有意に正の影響を与えている。これは、「感情不協和」が大きくなるほど、ワーク・エンゲイジメントが低くなり、「顧客の感情への敏感さ」および「顧客へのポジティブ感情の表出」が大きくなるほど、ワーク・エンゲイジメントが高くなることを表している。

表出された感情と、本当の感情の不一致から生じる「感情不協和」が大きくなると、心身ともに大きな負担となり、ワーク・エンゲイジメントが低くなることが考えられる。「顧客の感情への敏感さ」は、顧客のニーズや感情を敏感に察知することで、適切なサービスの提供の前提となる。そのうえで、適切なサービスを行うことで、対人サービスに対する自信や効力感となり、「ワーク・エンゲイジメント」が高まると考えられる。「顧客へのポジティブ感情の表出」は、組織から期待されている感情管理であり、そうすることによって、自分自身は顧客に対して、適切な対応をしているのだということを自覚したり、ポジティブな感情に対して、顧客からよい反応が返ってきたりすることが仕事に対する自信になり、ワーク・エンゲイジメントが高まるのではないかと考える。また、「表情フィードバック仮説」により、笑顔などのポジティブな感情を表出することによって、実際の感情もポジティブになる可能性がある。ポジティブ

な感情は、Fredrickson (1998) が「拡張-形成理論」で論じているように、考え方や行動の範囲が広くなることによって、創造性や挑戦につながり、職場や社会で適応していくために必要な能力やスキルを体得することにつながる。それによって、自尊心や自己効力感が生じ、ワーク・エンゲイジメントが高まると考えられる。

もう一つの従属変数であるバーンアウトに対しては、「感情不協和」が、バーンアウトの 3 つの下位次元すべてに、0.1%水準で有意に正の影響を与え、「顧客の感情への敏感さ」は「離人症」と「個人的達成感の低下」に、0.1%水準で有意に負の影響を与えている。「顧客へのポジティブ感情の表出」は、「情緒的消耗感」には、1%水準で、「離人症」「個人的達成感の低下」には、0.1%水準で、有意に負の影響を与えている。

Heuven and Bakker (2003) が、「感情不協和」が「バーンアウト」の主要因であると指摘しているとおおり、「感情不協和」が高くなると、「バーンアウト」をもたらすことはすでに見たとおりである。

「顧客への感情の敏感さ」は、顧客の状況や要望を敏感に察知することで、適切なサービスを行う前提となるものである。顧客の状況を察知するためには、顧客に関心を持つことが必要で、そのため、顧客をネガティブに見て、皮肉っぽい態度や感情になる「離人症」の程度が低くなるということが考えられる。また、顧客に適切に対応をしているという自己効力感から、「個人的達成感の低下」が抑制されるのではないかと考えられる。

「顧客へのポジティブ感情の表出」は、組織から求められている感情管理であるが、笑顔やポジティブな感情を表出して対応することによって、顧客からのポジティブな反応が返ってきたり、「表情フィードバック仮説」が主張するように、ポジティブな感情を経験することによって、考え方や行動範囲が広くなり、その結果、創造性が促進されたり、仕事をしていく上での個人の資源が蓄積されることによって、自己効力感を感じるというプロセスにつながる可能性がある。その結果、「情緒的消耗感」が癒されたり、「離人症」の程度が低くなったりすることが考えられる。また、顧客に適切に対応しているという自己効力感から、「個人的達成感の低下」が抑制されるのではないかと考えられる。

以上の分析から、仮説 1 と 2 は支持された。

第4節 小括

本章は調査2の分析で、リサーチ会社を通じて観光産業における対人サービス従事者を対象に実施した質問紙調査により、感情労働がワーク・エンゲイジメントあるいはバーンアウトに与える影響を検証した。

測定尺度については、感情労働は、須賀・庄司(2007)の測定尺度に修正を加えたものを、ワーク・エンゲイジメントは、UWESの短縮版の日本語訳を、バーンアウトの測定尺度については、「日本版バーンアウト尺度」を使用した。

これらの変数ごとに得られた回答をSPSSによる探索的因子分析によって分析、感情労働の下位次元、ワーク・エンゲイジメント、バーンアウトの下位次元を抽出、図表5-5のフレームワーク①を設定し、SPSSによる重回帰分析を行った。

分析にあたっては、仮説1と仮説2を次のとおり設定した。

仮説1 「感情労働」の下位次元は、ワーク・エンゲイジメントに対して異なる効果を持つ。

仮説1-1 「感情不協和」が高まると、ワーク・エンゲイジメントは低くなる。

仮説1-2 「顧客の感情への敏感さ」が高まると、ワーク・エンゲイジメントが高くなる。

仮説1-3 「顧客へのポジティブ感情の表出」が高まると、ワーク・エンゲイジメントが高くなる。

仮説2 「感情労働」の下位次元は、バーンアウトに対して異なる効果を持つ。

仮説2-1 「感情不協和」が高まると、バーンアウトの程度も高まる。

仮説2-2 「顧客の感情への敏感さ」が高まると、バーンアウトの程度は低くなる。

仮説2-3 「顧客へのポジティブ感情の表出」が高まると、バーンアウトの程度は低くなる。

重回帰分析の結果、「感情労働」が「ワーク・エンゲイジメント」に与える影響については、感情労働の下位次元である「感情不協和」が、ワーク・エンゲイジメントに負の影響を与え、「顧客の感情への敏感さ」と「顧客へのポジティブ感情の表出」は、それぞれワーク・エンゲイジメントに、正の影響を与えることが検証された。

感情労働が、バーンアウトに与える影響については、「感情不協和」がバーンアウトの下位次元である「情緒的消耗感」「離人症」「個人的達成感の低下」に正の影響を与え、「顧客の感情への敏感さ」は「離人症」と「個人的達成感の低下」に負の影響を与え、「顧客へのポジティブ感情の表出」は、「情緒的消耗感」「離人症」「個人的達成感の低下」のいずれにも負の影響を与えていることが検証された。

以上の分析結果から、仮説 1 および仮説 2 は支持された。

第 6 章 感情労働と働く人の心理に影響を与える

モデレータの検証

第 1 節 次元の操作化と分析方法

本章は調査 3 にあたるもので、調査 2 で検証された、感情労働がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトを導くというモデルに関して、有効なモデレータを明らかにすることを目的としたものである。調査 1 で抽出された概念をモデレータ変数として設定するため、「感情の同輩間サポート」と「感情の自己防衛」の合計 7 つの下位次元につき、それぞれオリジナルで測定尺度を作成した。

モデレータの有効性を検証するにあたり、交互作用項を作成する必要があるが、感情労働、ワーク・エンゲイジメント、バーンアウトの合成変数作成にあたっては、調査 2 において、リサーチ会社経由で収集された 383 サンプルの因子分析結果を Y 社にて収集されたサンプルに当てはめ、Y 社の質問項目をもって合成変数を作成することとした。その理由としては、Y 社で得られたサンプル数が 92 と少ないことと、この調査で得られた結果をもとに、Y 社で聞き取り調査を行うため、Y 社におけるモデレータ変数の効果を検証する必要があるからである。

リサーチ会社のサンプルにおける因子分析結果を、Y 社の質問項目に当てはめた場合の信頼性を示す Cronbach α は、図表 6-1 とおりである。

図表 6-1 Y 社のデータによる先行変数の合成変数作成と Cronbach α

変数	次元	質問番号	質問項目	Cronbach α
感情労働	感情不協和	q3_15	自分のせいではないことについて、顧客から文句を言われても我慢する	.880
		q3_21	顧客が迷惑をかけたにも関わらず謝りもしないので、不快に思ったが我慢した	
		q3_20	自分には落ち度がないのだが、顧客に謝らなければならないことがある	
		q3_2	顧客の間違いなのに、こちらの間違いだと文句を言われ、怒りを感じても我慢する	
		q3_5	顧客の態度が横柄で、不快に思っても我慢する	
		q3_23	顧客に無理なお願いをされて、不快に思ったが我慢して、何らかの対応をした	
		q3_3	顧客との会話で、関心のない内容に付き合わなくてはならないことがある	
		q3_6	興味が無いのに、顧客の話に興味があるように聞かなくてはならないことがある	
		q3_17	他に仕事があるのに、顧客がやめるまで話を聞かなくてはならないことがある	
		q3_14	顧客のつまらない冗談に笑わなければならないことがある	
	顧客の感情への 敏感さ	q3_10	顧客の視線や行動には常に気を配っている	.872
		q3_8	忙しいときに顧客に呼ばれても、笑顔で接している	
		q3_13	顧客の立場に立って、行動することがある	
		q3_19	顧客が何を望んでいるのか、考えて行動することがある	
		q3_4	顧客の気持ちを察するように心がけている	
		q3_7	顧客に対して、暖かい雰囲気を作ろうとしている	
		q3_9	プライベートなことで悩みがあっても、笑顔で接している	
		q3_1	常に顧客と親しげに接している	
	顧客への ポジティブ 感情の 表出	q3_11	顧客によっては、長話をしてしまうことがある	.635
		q3_22	顧客に楽しんでもらえるように冗談を言うことがある	
		q3_12	楽しそうに仕事をしていると見られるように心がけている	
		q3_18	顧客にほめられたときは、大きめに喜んだりする	

図表 6-2 Y 社のデータによる従属変数の合成変数作成と Cronbach α

変数	次元	質問番号	質問項目	Cronbach α
ワーク・エンゲイジメント		q1_4	仕事は、私に活力を与えてくれる	.915
		q1_6	仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる	
		q1_8	私は仕事にのめり込んでいる	
		q1_1	仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	
		q1_2	職場では、元気が出て精力的になるように感じる	
		q1_9	仕事をしていると、つい夢中になってしまう	
		q1_7	自分の仕事に誇りを感じる	
		q1_5	朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる	
		q1_3	仕事に熱心である	
バーンアウト	離人症	q2_5	同僚や顧客の顔を見るのも嫌になることがある	.844
		q2_10	同僚や顧客と何も話したくなくなることもある	
		q2_3	こまごまと気配りをすることが面倒に感じることもある	
		q2_14	今の仕事は、私にとってあまり意味がないと思うことがある	
		q2_11	仕事の結果はどうでもよいと思うことがある	
		q2_6	自分の仕事がつまらなく思えて仕方のないことがある	
	個人的達成感の低下	q2_13R	今の仕事に、心から喜びを感じることもある	.812
		q2_15R	仕事楽しくて、知らないうちに時間がすぎることもある	
		q2_2R	我を忘れるほど仕事に熱中することがある	
		q2_9R	仕事を終えて、今日は気持ちのよい日だったと思うことがある	
		q2_17R	我ながら、仕事をうまくやり終えたと思うことがある	
		q2_4R	この仕事は私の性分に合っていると思うことがある	
	情緒的消耗感	q2_7	一日の仕事が終わると「やっと終わった」と感じることもある	.774
		q2_16	体も気持ちも疲れ果てたと思うことがある	
		q2_8	出勤前、職場に出るのが嫌になって、家にいたいと思うことがある	
q2_12		仕事のために心にゆとりがなくなったと感じることがある		

感情労働の下位次元である「顧客へのポジティブ感情の表出」の Cronbach α が .635 とやや低めであるが、そのほかの変数はすべて、 $\alpha > .7$ であるため、この因子分析結果を Y 社に当てはめ、Y 社のデータを用いて合成変数を作成した。

次に、作成された感情労働、ワーク・エンゲイジメント、バーンアウトの合成変数との交互作用項を作成するために、モデレータ変数の抽出と操作化を

行う。

第2節 モデレータ変数の次元の抽出と操作化

調査1で抽出された7つの概念に関し、オリジナルで作成した質問事項について、SPSSによる探索的因子分析（主因子法，プロマックス回転）を用いて、モデレータ変数の下位次元を抽出した。質問番号に“R”がついているものは逆尺度で、因子分析を行う前に尺度を補正済みである。

まず、職場での同輩との関係性にかかわる「感情の同輩間サポート」カテゴリーのモデレータに関する、Y社の回答のSPSSによる探索的因子分析結果は、図表6-3のとおりである。

図表 6-3 「感情の同輩間サポート」カテゴリーの
モデレータ変数に関する探索的因子分析結果

質問番号	質問項目	因子1	因子2	α
q4.8	仕事で落ち込んでいるとき、話を聞いてくれる人がいる	.870	-.051	.880
q4.5	元気がないときは声をかけてもらえる	.842	-.145	
q4.3	職場に相談しやすい雰囲気の人がある	.822	.048	
q4.4	仕事のことを何でも話せる同輩(同僚・先輩・後輩)がいる	.785	.037	
q4.2	気軽に仕事上の愚痴(ぐち)をこぼすことができる	.532	.147	.705
q4.1	職場で落ち込んでいる人がいたら、声をかける	-.053	.800	
q4.6	同輩(同僚・先輩・後輩)がトラブルに巻き込まれていないか気になる	-.020	.784	
q4.7	仕事上の失敗を仲間内でネタにして笑い飛ばすことがある	-.005	.443	
q4.9	同輩(同僚・先輩・後輩)から相談してもらいやすい雰囲気を心がけている	.344	.402	
		因子間相関		
		因子1	1.000	
		因子2	.490	1.000

まず、「感情の同輩間サポート」の下位次元としては、2因子が抽出された。調査1のインタビューデータの分析から、もともと3因子構造を想定しており、それぞれについてオリジナルの質問項目を作成したが、別因子として想定していた「同輩から自分への働きかけ」と「気軽に話を聞いてもらえる環境」が、1つの因子として、因子1として抽出された。

因子1は、周りの人たちが自分に働きかけることも含めて、話しやすい環境を作ってくれていると考え、「何でも気軽に話せる環境」($\alpha = .880$)と名づけ、因子2は、自分から主体的に同輩のことを気にかけてたり、自分から働きかけたりすることから、「自分から同輩への目配り」($\alpha = .705$)と名付けた。

感情労働者の内的な要因である「感情の自己防衛」カテゴリーのモデレータに関する、Y社の回答のSPSSによる探索的因子分析結果は、図表6-4のとおりである。

図表 6-4 「感情の自己防衛」 カテゴリーの
モデレータ変数に関する探索的因子分析結果

質問番号	質問項目	因子1	因子2	因子3	α
q5_3	次の顧客の対応が始まるまでに、頭を切り替える	.815	.025	-.025	
q5_8	顧客とのやり取りが終わったら、次の顧客にすぐ切り替えることができる	.758	.134	.257	
q5_4	怖そうな顧客だと思っても、先入観を持たずに対応することを心がける	.588	.088	.049	.757
q5_5	顧客の怒りや苦情に対応するのは自分の役割だと思う	.544	-.116	-.032	
q5_1	顧客がなぜ怒っているのか、自分なりに理由づけして納得することがある	.523	-.423	-.227	
q5_2R	顧客から怒りをぶつけられたり、苦情を受けたりすると傷つく	-.180	.741	-.022	
q5_7R	顧客ペースに巻き込まれてしまうことがある	.156	.551	-.263	.650
q5_12R	顧客とのやり取りで感じた気持ちを、次の顧客まで引きずってしまうことがある	.348	.461	.009	
q5_6	顧客の怒りや苦情の理由は自分とは関係のないところにあると考える	-.035	-.222	.578	
q5_9	顧客の怒りや苦情は自分にはなく、会社に向けられたものであると割り切っている	.146	-.002	.557	.489
因子間相関					
		因子1	1.000		
		因子2	.162	1.000	
		因子3	-.253	-.131	1.000
除外された尺度					
q5_11R	理不尽でも顧客の怒りや苦情には心からお詫びをしないといけないと思う	-.558			
q5_10	顧客の対応時に、意識して自分のペースを守ることを心がけることがある		.334		

「感情の自己防衛」については最終的に 3 因子が抽出された。調査 1 のインタビューデータの分析から、もともとは 4 因子構造を想定し、それぞれについてオリジナルで質問項目を作成したが、本分析では想定とは異なる質問項目のグルーピングで 3 因子が抽出された。

1 回目の因子分析において、q5_11R が、-.558 の因子負荷量を示したため、除外し、2 回目の因子分析を実施した。2 回目の因子分析において、q5_10 が、.334 という低い因子負荷量を示したため除外して、3 回目の因子分析を実施した。その結果、図表 6-4 のとおり、3 因子が抽出された。

因子 1 は、業務を遂行する中でネガティブな気持ちを感じたとしても、適切な対応をするために、接客のプロとしての役割を自覚して行動するということで、「役割を常に自覚」($\alpha = .757$)と名付けた。因子 2 は逆尺度で、嫌な気持ちを引きずらない、顧客の言動によって傷つくことはないということなので「動じない冷静さ」($\alpha = .650$)とした。因子 3 は、顧客から怒りや苦情を受けても、それは自分のせいではなく、原因は他にあると考えることから、「顧客の怒りと自分との切り離し」($\alpha = .489$)とした。

「役割を常に自覚」とは、対人サービスのプロとして、時には自分を奮い立たせて、どんな状況にも対応していくということで、個人としては嫌だと思ふ事案であっても、組織を代表して対応するのが自分の役割だという自覚を新たに、業務にあたることである。「動じない冷静さ」は、怒鳴られても何も感じず、尾を引くこともないということである。「顧客の怒りと自分との切り離し」は、顧客の感情をパーソナルに取らない、つまり、目の前の顧客の状況と自分との間に距離を置き、対応することである。この場合、顧客の怒りは怒り

として受け止め、何をすべきかを考えるが、そのことを自分のせいだとは考えないことで、自分の感情を守るということである。

「役割を常に自覚」以外の2因子は、Cronbach $\alpha < .7$ で、信頼性は低めであるが、3因子を「感情の自己防衛」の次元とした。

なお、統制変数を含む各変数・次元の記述統計量と相関係数は、図表 6-5 のとおりである。

図表 6-5 モデレータ変数に関する記述統計量と相関係数

変数・次元	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8
1 女性ダミー	.46	.501	1							
2 20代ダミー	.13	.339	.358**	1						
3 30代ダミー	.26	.442	.201	-.230*	1					
4 50代ダミー	.18	.390	-.268**	-.184	-.283**	1				
5 経験10~20年未満ダミー	.29	.458	.176	-.250*	.269**	-.122	1			
6 経験20年以上ダミー	.27	.447	-.364**	-.237*	-.363**	.213*	-.394**	1		
7 感情不協和	3.6587	.67305	.099	.000	.225*	-.180	.100	-.013	1	
8 顧客の感情への敏感さ	4.2754	.49512	.221*	.024	.193	-.096	.022	.006	.287**	1
9 顧客へのポジティブ感情の表出	3.6223	.67784	.077	.014	.214*	-.232*	-.002	.125	.306**	.494**
10 ワーク・エンゲイジメント	3.4819	.74020	-.020	-.151	.052	.086	-.080	.157	-.128	.332**
11 情緒的消耗感	3.2582	.83900	.305**	.209*	.091	-.365**	.001	-.043	.463**	.104
12 離人症	2.2428	.76970	.142	.179	.065	-.200	.133	-.210*	.264*	-.238*
13 個人的達成感の低下	2.5906	.66823	-.010	.061	-.106	-.114	.158	-.096	.013	-.384**
14 何でも気軽に話せる環境	3.5500	.88485	.365**	.227*	.242*	-.310**	.004	-.243*	-.049	.274**
15 自分から同輩への目配り	3.6223	.72105	.110	-.077	.106	-.130	-.085	.075	.110	.342**
16 役割を常に自覚	3.8725	.62859	-.063	-.248*	.266*	-.056	.040	.094	.210*	.608**
17 動じない冷静さ	3.0254	.74656	-.051	-.332**	.013	.336**	.117	.089	-.351**	.082
18 顧客の怒りと自分との切り離し	2.6848	.78347	.147	.053	.113	.049	-.030	.043	.142	-.073

変数・次元	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 女性ダミー										
2 20代ダミー										
3 30代ダミー										
4 50代ダミー										
5 経験10~20年未満ダミー										
6 経験20年以上ダミー										
7 感情不協和										
8 顧客の感情への敏感さ										
9 顧客へのポジティブ感情の表出	1									
10 ワーク・エンゲイジメント	.302**	1								
11 情緒的消耗感	.088	-.299**	1							
12 離人症	-.140	-.548**	.543**	1						
13 個人的達成感の低下	-.406**	-.819**	.136	.477**	1					
14 何でも気軽に話せる環境	.216*	.270**	.153	-.252*	-.256*	1				
15 自分から同輩への目配り	.396**	.345**	.120	-.248*	-.374**	.456**	1			
16 役割を常に自覚	.326**	.264*	.127	-.292**	-.348**	.281**	.597**	1		
17 動じない冷静さ	-.198	.215*	-.385**	-.389**	-.182	-.087	-.127	.177	1	
18 顧客の怒りと自分との切り離し	-.022	-.039	.025	.197	-.062	-.156	.040	-.099	-.169	1

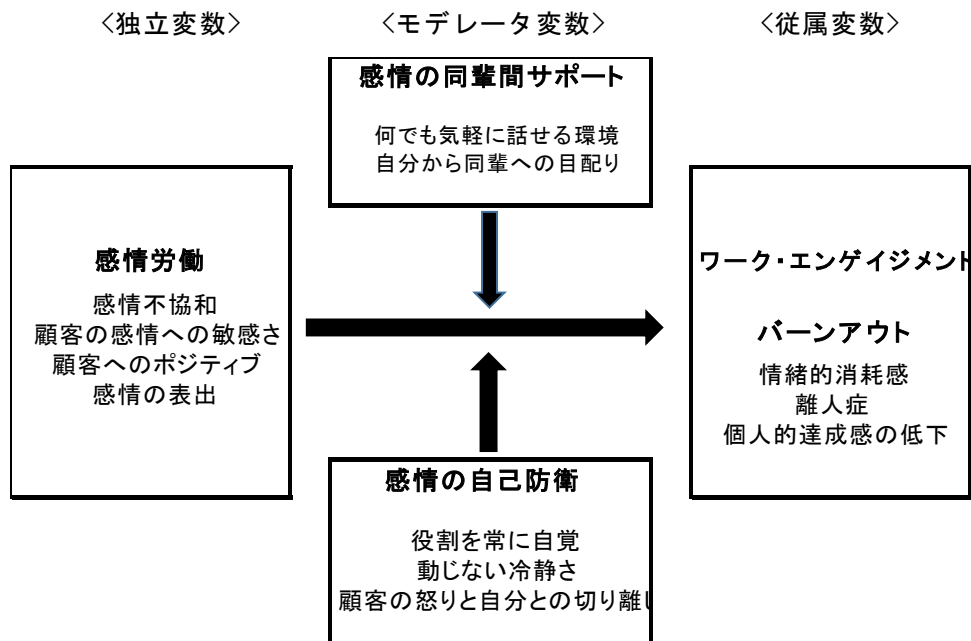
*p<.05, **p<.01

各変数ともに、天井効果・フロア効果はなく、問題となるような相関関係も見られないことを確認している。

第3節 分析フレームワーク②と仮説3~仮説6

前節の因子分析によって抽出されたモデレータ変数を設定した、本研究の最終的な分析フレームワーク②は、図表 6-6 のとおりである。

図表 6-6 分析フレームワーク②



本調査の目的は、感情労働がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に影響を与えると考えられるモデレータ変数について、その効果を検証することである。感情労働がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトに与える主効果を検証した仮説 1, 2 に続き、モデレータ効果の検証にあたって、次のとおり仮説 3~6 を設定する。

- 仮説 3 感情労働がワーク・エンゲイジメントに与える影響は、「感情の同輩間サポート」によってモデレートされる。
- 仮説 4 感情労働が「バーンアウト」に与える影響は、「感情の同輩間サポート」によってモデレートされる。
- 仮説 5 感情労働がワーク・エンゲイジメントに与える影響は、「感情の自己防衛」によってモデレートされる。
- 仮説 6 感情労働がバーンアウトに与える影響は、「感情の自己防衛」によってモデレートされる。

第 4 節 結果と考察

次に、仮説 3~仮説 6 を検証するために、モデレータ効果についての分析を

行う。手続きとして、多重共線性を避けるため、独立変数をすべて中心化し、中心化した変数で交互作用項を作成した。独立変数として、感情労働の 3 次元のほか、業種ダミー、性別ダミー（女性ダミー）、年代ダミー、勤続年数ダミー、主効果を見るためにモデレータ変数、そして交互作用項を投入し、ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトを従属変数として、階層的重回帰分析を行った¹⁸。交互作用項は多重共線性を避けるために、一挙に投入せず、モデレータ変数ごとに分析を行っている。

まず、仮説 3 と 4 であるが、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係において、「感情の同輩間サポート」の下位次元である「何でも気軽に話せる環境」と「自分から同輩への目配り」が与える影響を検証する。

まず、仮説 3 を検証する。仮説 3 は次のとおりである。

仮説 3 感情労働がワーク・エンゲイジメントに与える影響は、「感情の同輩間サポート」によってモデレートされる

感情労働とワーク・エンゲイジメントとの関係における「感情の同輩間サポート」のモデレータ効果の検証結果は、図表 6-7 のとおりである。

¹⁸ サンプル数が 92 と極めて少なく、偶然の結果として、モデレータ効果が有意に出ている可能性があるため、有意確率が 5%以下のものを有効とした。

図表 6-7 感情労働とワーク・エンゲイジメントとの関係における
「感情の同輩間サポート」のモデレータ効果検証結果

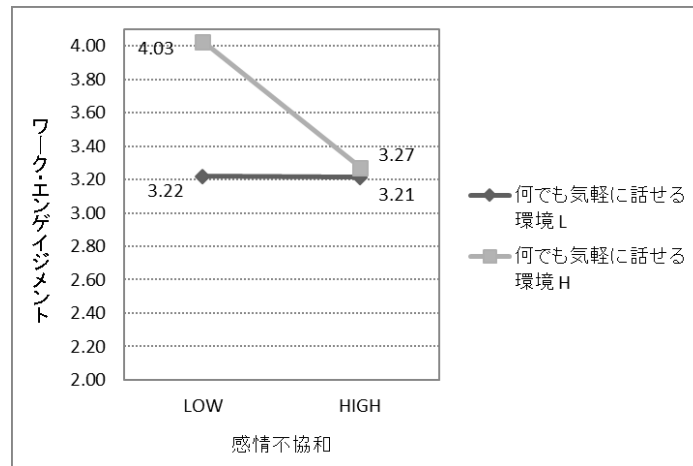
独立変数	ワーク・エンゲイジメント				
	model 1 β	model 2 β	model 3 β	model 4 β	model 5 β
女性ダミー	.032	-.020	-.116	.005	.041
20代ダミー	-.156	-.183	-.164	-.112	-.130
30代ダミー	.028	-.010	.031	.039	.061
50代ダミー	.088	.135	.128	.105	.101
職種経験10年～20年未満ダミー	-.077	-.053	-.018	-.042	-.056
職種経験20年以上ダミー	.056	.085	.075	.064	.080
感情不協和	-.272**	-.216*	-.256*	-.265*	-.295**
顧客の感情への感受性	.288*	.238*	.225*	.250*	.264*
顧客へのポジティブ感情の表出	.249*	.221	.266*	.186	.217
何でも気軽に話せる環境		.261*	.292*		
自分から同輩への目配り				.207	.149
感情不協和 × 何でも気軽に話せる環境			-.280*		
顧客の感情への感受性 × 何でも気軽に話せる環境			.094		
ポジティブ感情表出 × 何でも気軽に話せる環境			.105		
感情不協和 × 自分から同輩への目配り					.132
顧客の感情への感受性 × 自分から同輩への目配り					.221
顧客へのポジティブ感情の表出 × 自分から同輩への目配り					-.034
R2	.253	.300	.360	.286	.356
R2変化量	.253**	.048	.060	.033	.070
F値	3.084**	3.479***	3.378***	3.246***	3.322***
F変化量	3.084**	5.507*	2.429	3.7681	2.838*

*: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

感情労働とワーク・エンゲイジメントとの関係において、「感情の同輩間サポート」の下位次元の「何でも気軽に話せる環境」が、単独で5%水準で、有意にワーク・エンゲイジメントに正の影響を与えることが検証された (model 2)。これは、同輩に愚痴を聞いてもらったり、顧客との関わりで生じたネガティブな感情に共感してもらったりすることによって、感情が癒されて、やる気になり、ワーク・エンゲイジメントが高くなることが考えられる。

モデレータ効果については、「感情不協和」と「何でも気軽に話せる環境」との交互作用項が、ワーク・エンゲイジメントに、5%水準で、有意に負の影響を与えていることが検証された (model 3)。このモデレータ効果の解釈を容易にするために表示したものが、図表 6-8 で、モデレータ変数の程度が低い場合と、高い場合において、独立変数の平均値から、+標準偏差、-標準偏差のサンプルを想定し、その2点間で、従属変数がどのように変化するかを擬似的に示したものである。

図表 6-8 「感情不協和」と「何でも気軽に話せる環境」との
交互作用項がワーク・エンゲイジメントに与える影響



「感情不協和」と「何でも気軽に話せる環境」のワーク・エンゲイジメントへの影響は、「何でも気軽に話せる環境」が整っている場合、「感情不協和」が小さいときは、ワーク・エンゲイジメントが高い状態であるが、「感情不協和」が大きくなると、ワーク・エンゲイジメントを抑制してしまうことが明らかになった。

これは、「感情不協和」が小さいときには、気軽に愚痴をこぼしたり、共感してもらったりという環境によって、傷ついた感情が癒され、ワーク・エンゲイジメントが高くなることが推測される。「何でも気軽に話せる環境」というのは、日々のちょっとしたことについて同輩に愚痴を言ったり、話をして共感してもらったりすることであるので、House (1981) が、ソーシャル・サポートのうち、特に共感したり、信じたりすることを含む、最も重要な機能であるとした情緒的サポートであると考えられる。

しかしながら、「感情不協和」が大きくなると、「何でも気軽に話せる環境」が機能を発揮せずに、ワーク・エンゲイジメントを抑制してしまう。この検証結果から推測できることは、3つある。まず、1つ目は「感情不協和」が小さい場合は、気軽に愚痴を聞いてもらったり、話を聞いて共感してもらったりすることによって、不協和が解消されたり、傷ついた感情が癒されたりすることによって、ワーク・エンゲイジメントが高くなる。しかし、顧客とのやり取りという対人関係の中で「感情不協和」が大きくなると、一時的にかもしれないが、人との関わりが煩わしくなって、避けたいと考える可能性がある。そのような状況にあるときに、「何でも気軽に話せる環境」があっても役には立たず、

スタッフの心理状態には影響を与えないため、ワーク・エンゲイジメントが下がってしまうのではないかとということである。2つ目は、「感情不協和」が大きい場合、同輩に共感してもらっても、深刻な自分の気持ちが理解できるわけではないと、相手の反応に不信感を持ってしまって、ワーク・エンゲイジメントが下がる可能性があるのではないかとということ、3つ目は、気軽に話ができても、これからどうしていくかという前向きな話よりも、傷ついた感情に焦点が当たってしまい、愚痴を言うことによって、ますます気持ちが落ちこんでいき、ワーク・エンゲイジメントが下がってしまう可能性があるのではないかとということである。

さらに、Cobb (1976) や Thoits (1982) は、情緒的サポートに代表される、ソーシャル・サポートについて、ストレスのレベルが低い場合は、自分で対処できるため、意味を持たないが、ストレスが高くなると、その影響を緩和するように働くという機能があると主張している。図表 6-8 の検証結果は、「感情不協和」が大きい場合は、ワーク・エンゲイジメントが、「何でも気軽に話せる環境」が整っていない場合と同じくらいまで下がってしまうことから、ストレスである「感情不協和」が高くなると、「何でも気軽に話せる環境」が、ストレスを緩和するように働いていないということである。このことから、「何でも気軽に話せる環境」は、情緒的サポートとして機能しているだけでなく、異なる意味も併せ持つモデレータである可能性が考えられる。

なぜ「何でも話せる環境」が整っている場合、「感情不協和」が大きくなると、ワーク・エンゲイジメントを低下させるのか、また、「何でも話せる環境」は、情緒的サポート以外のどのような意味を持つのかについては、調査 4 の聞き取り調査で明らかにしたい。

感情労働とワーク・エンゲイジメントの関係における、「自分から同輩への目配り」の影響については、主効果も有意なモデレータ効果も検証されなかった。

以上の結果から、仮説 3 は、一部支持された。

次に、仮説 4 を検証する。仮説 4 は次のとおりである。

仮説 4 感情労働がバーンアウトに与える影響は、「感情の同輩間サポート」によってモデレートされる。

従属変数がバーンアウトの下位次元である「情緒的消耗感」の場合の、「感情の同輩間サポート」のモデレータ効果の検証結果は、図表 6-9 のとおりであ

る。

図表 6-9 感情労働とバーンアウト/「情緒的消耗感」との関係における「感情の同輩間サポート」のモデレータ効果検証結果

独立変数	従属変数	バーンアウト/情緒的消耗感				
		model 1 β	model 2 β	model 3 β	model 4 β	model 5 β
女性ダミー		.227*	.210	.284*	.215*	.188
20代ダミー		.090	.081	.076	.108	.110
30代ダミー		-.027	-.040	-.028	-.023	-.032
50代ダミー		-.277**	-.262**	-.267**	-.270**	-.271**
職種経験10年~20年未満ダミー		-.043	-.035	-.044	-.027	-.030
職種経験20年以上ダミー		.115	.124	.177	.118	.108
感情不協和		.451***	.469***	.474***	.454***	.476***
顧客の感情への感受性		-.037	-.053	-.021	-.054	-.053
顧客へのポジティブ感情の表出		-.123	-.132	-.172	-.150	-.183
何でも気軽に話せる環境			.083	.036		
自分から同輩への目配り					.089	.125
感情不協和 × 何でも気軽に話せる環境				.120		
顧客の感情への感受性 × 何でも気軽に話せる環境				.078		
ポジティブ感情表出 × 何でも気軽に話せる環境				.001		
感情不協和 × 自分から同輩への目配り						-.109
顧客の感情への感受性 × 自分から同輩への目配り						-.153
顧客へのポジティブ感情の表出 × 自分から同輩への目配り						.074
R2		.376	.380	.399	.382	.414
R2変化量		.376	.005	.019	.006	.032
F値		5.481***	4.973***	3.984***	5.000***	4.239***
F変化量		5.481***	.627	.806	.796	1.433

*: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

感情労働と「情緒的消耗感」との関係において、「何でも気軽に話せる環境」と「自分から同輩への目配り」は、ともに「情緒的消耗感」に対して主効果は有意ではなく、また、モデレータとしての有意な効果も検証されなかった。

次に、感情労働とバーンアウトの下位次元である「離人症」との関係における「感情の同輩間サポート」のモデレータとしての検証結果は、図表 6-10 のとおりである。

図表 6-10 感情労働とバーンアウト/「離人症」との関係における「感情の同輩間サポート」のモデレータ効果検証結果

従属変数	バーンアウト/離人症				
	model 1 β	model 2 β	model 3 β	model 4 β	model 5 β
独立変数					
女性ダミー	.053	.120	.177	.075	.058
20代ダミー	.158	.193	.198	.123	.154
30代ダミー	.016	.066	.073	.007	-.015
50代ダミー	-.123	-.183	-.186	-.136	-.127
職種経験10年～20年未満ダミー	.091	.060	.061	.062	.093
職種経験20年以上ダミー	-.063	-.100	-.057	-.069	-.082
感情不協和	.349***	.276**	.293**	.343***	.357***
顧客の感情への感受性	-.309**	-.244*	-.226*	-.278*	-.305**
顧客へのポジティブ感情の表出	-.124	-.087	-.110	-.073	-.065
何でも気軽に話せる環境		-.338**	-.378***		
自分から同輩への目配り				-.169	-.131
感情不協和			.103		
×何でも気軽に話せる環境			.069		
顧客の感情への感受性			-.060		
×何でも気軽に話せる環境					
感情不協和					-.027
×自分から同輩への目配り					-.119
顧客の感情への感受性					-.084
×自分から同輩への目配り					
顧客へのポジティブ感情の表出					
×自分から同輩への目配り					
R2	.270	.350	.362	.292	.323
R2変化量	.270	.080	.012	.022	.032
F値	3.367***	4.355***	3.398***	3.339***	2.869**
F変化量	3.367***	9.939**	.485	2.522	1.215

*: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

感情労働と「離人症」との関係において、「何でも気軽に話せる環境」が、単独で「離人症」に、1%水準で有意に負の影響を与え、主効果があることが検証された (model 2)。同輩が、愚痴を聞いてくれたり、辛い経験に共感してくれたりすることによって、感情が癒され、顧客に対してネガティブで、皮肉っぽい態度や感情になってしまう「離人症」の程度を抑制すると考えられ、ここでも「何でも気軽に話せる環境」が情緒的サポートとしての機能を持っていることが推測される。

しかし、「何でも気軽に話せる環境」、「自分から同輩への目配り」ともに、モデレータとしての有意な効果は検証されなかった。

感情労働とバーンアウトの下位次元である「個人的達成感の低下」における「感情の同輩間サポート」のモデレータ効果の検証結果は、図表 6-11 のとおりである。

図表 6-11 感情労働とバーンアウト/「個人的達成感の低下」との関係における「感情の同輩間サポート」のモデレータ効果検証結果

従属変数	バーンアウト/個人的達成感の低下				
	model 1 β	model 2 β	model 3 β	model 4 β	model 5 β
独立変数					
女性ダミー	-.023	.016	.032	.004	-.027
20代ダミー	.086	.106	.081	.044	.058
30代ダミー	-.078	-.049	-.079	-.088	-.120
50代ダミー	-.194	-.229*	-.223*	-.210*	-.202*
職種経験10年~20年未満ダミー	.190	.172	.139	.155	.176
職種経験20年以上ダミー	.053	.032	.001	.046	.036
感情不協和	.165	.122	.124	.158	.188*
顧客の感情への敏感さ	-.257*	-.219	-.218	-.220*	-.233*
顧客へのポジティブ感情の表出	-.363**	-.341**	-.360**	-.301*	-.333**
何でも気軽に話せる環境		-.199	-.182		
自分から同輩への目配り				-.202	-.132
感情不協和 × 何でも気軽に話せる環境			.089		
顧客の感情への敏感さ × 何でも気軽に話せる環境			-.125		
ポジティブ感情表出 × 何でも気軽に話せる環境			.036		
感情不協和 × 自分から同輩への目配り					-.192*
顧客の感情への敏感さ × 自分から同輩への目配り					-.225*
顧客へのポジティブ感情の表出 × 自分から同輩への目配り					.011
R2	.309	.337	.351	.340	.444
R2変化量	.309	.028	.015	.031	.104
F値	4.074***	4.109***	3.248***	4.181***	4.800***
F変化量	4.074***	3.369 †	.587	3.866 †	4.868**

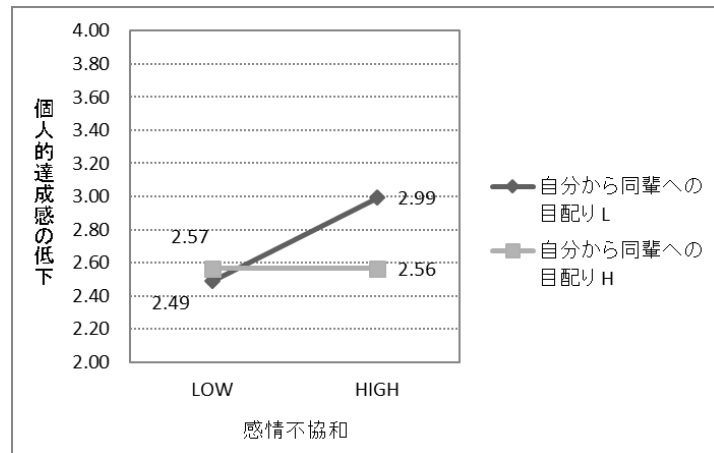
*: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

感情労働と「個人的達成感の低下」との関係において、「何でも気軽に話せる環境」、「自分から同輩への目配り」とともに、単独の主効果は検証されなかった。

モデレータ効果としては、「感情不協和」と「自分から同輩への目配り」の交互作用項と、「顧客の感情への敏感さ」と「自分から同輩への目配り」との交互作用項が、「個人的達成感の低下」に、それぞれ 5%水準で有意に負の影響を与えることが検証された (model 5)。

これらの交互作用項の解釈を容易にするために、モデレータ変数の程度が低い場合と、高い場合において、独立変数の平均値から、+標準偏差、-標準偏差のサンプルを想定し、その 2 点間で、従属変数がどのように変化するかを擬似的に示したものが、図表 6-12 と図表 6-13 である。

図表 6-12 「感情不協和」と「自分から同輩への目配り」との
交互作用項が「個人的達成感の低下」に与える影響



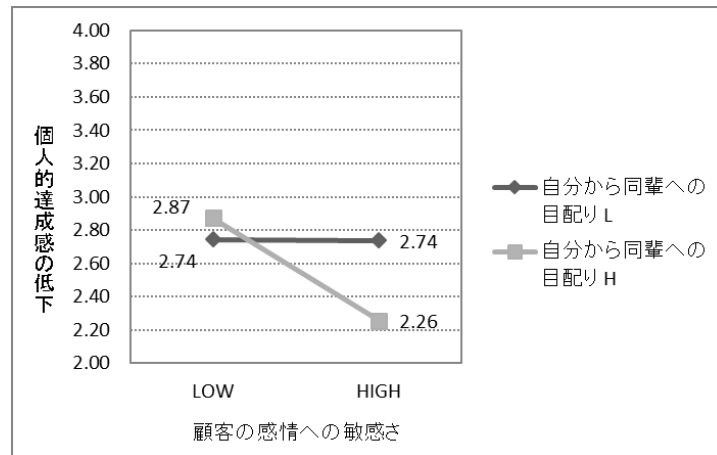
「感情不協和」と「自分から同輩への目配り」の「個人的達成感の低下」への影響は、「自分から同輩への目配り」の程度が高いとき、「感情不協和」が「個人的達成感の低下」を抑制することがわかった。すなわち、「自分から同輩への目配り」の程度が高いときには、「感情不協和」が大きくなっても、「個人的達成感の低下」が抑制されるということである。

「自分から同輩への目配り」は、後輩や新人がトラブルに巻き込まれていないか、困っていないかということに気かけるとともに、自分たちに期待されているサービスがきちんと提供されているかを確認するということである。

「自分から同輩への目配り」ができるスタッフは、組織の目標や望ましいサービスを理解しており、経験年数や入社年次などから、同輩に対してどのように振る舞うべきかを理解しているスタッフである。すなわち、上司との関わりや同輩との関わりにおいて、役割取得ができており、職場で自分の果たすべき役割を自覚して、行動しているということである。

「感情不協和」とは、対人サービスの職務を遂行していく中で、表出された感情と本当の感情との不一致から生じるものであるが、自分が果たすべき役割を自覚しているスタッフは、組織が期待している感情を表出することが自分の役割であると考えられることできるため、仕事においては、自分の感情よりも表出すべき感情を優先することができる。そのため、「感情不協和」が大きくなるような場合でも、本人は不協和とは感じず、職場において、自分の役割をきちんと果たし、期待されているサービス品質を担保することに貢献しているという達成感によって、「個人的達成感の低下」が抑制されるのではないかと考えられる。

図表 6-13 「顧客の感情への敏感さ」と「自分から同輩への目配り」との交互作用項が「個人的達成感の低下」に与える影響



「顧客の感情への敏感さ」と「自分から同輩への目配り」の「個人的達成感の低下」への影響は、「自分から同輩への目配り」の程度が高いとき、「顧客の感情への敏感さ」が「個人的達成感の低下」を抑制することがわかった。

「自分から同輩への目配り」ができるスタッフは、組織の目標や望ましいサービスを理解しており、経験年数や入社年次などから、同輩に対してどのように振る舞うべきかを理解しているスタッフである。一方、「顧客への感情の敏感さ」は、顧客とのかかわりにおいて、顧客の状況や要望を理解することで、適切にサービスを提供する前提である。望ましいサービスを理解している「自分から同輩への目配り」ができるスタッフが、顧客の感情に敏感になることによって、自分たちに期待されているサービスを、より適切に顧客に提供することとなる。望ましいサービスを、よりよい形で顧客に提供しているという自己効力感によって、「個人的達成感の低下」が抑制されるのではないかと考えられる。

感情労働と「個人的達成感の低下」との関係において、「何でも気軽に話せる環境」のモデレータ効果は検証されなかった。

以上の分析から、感情労働がバーンアウトに与える影響において、「感情の同輩間サポート」の下位次元である「自分から同輩への目配り」が、バーンアウトの下位次元である「個人的達成感の低下」に対して、モデレータとしての効果を持っていることが検証された。よって仮説 4 は、一部支持された。

次に、仮説 5 と 6 を検証するために、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係において「感情の自己防衛」が与える影響を検

証する。まず、仮説 5 は次のとおりである。

仮説 5 感情労働がワーク・エンゲイジメントに与える影響は、「感情の自己防衛」によってモデレートされる。

感情労働とワーク・エンゲイジメントとの関係における、「感情の自己防衛」のモデレータ効果の検証結果は、図表 6-14 のとおりである。

図表 6-14 感情労働とワーク・エンゲイジメントとの関係における「感情の自己防衛」のモデレータ効果検証結果

従属変数	ワーク・エンゲイジメント						
	model 1 β	model 2 β	model 3 β	model 4 β	model 5 β	model 6 β	model 7 β
独立変数							
女性ダミー	.033	.039	.051	.021	-.019	.028	.050
20代ダミー	-.136	-.130	-.087	-.128	-.059	-.158	-.178
30代ダミー	.029	.023	-.048	.019	.026	.024	.011
50代ダミー	.089	.086	.074	.062	.031	.086	.076
職種経験10年～20年未満ダミー	-.079	-.078	-.025	-.090	-.073	-.077	-.088
職種経験20年以上ダミー	.059	.058	.067	.044	.054	.053	.041
感情不協和	-.267*	-.264*	-.362***	-.232*	-.234*	-.275*	-.259*
顧客の感情への敏感さ	.292*	.266	.297	.258*	.191	.292*	.217
顧客へのポジティブ感情の表出	.242*	.242*	.341**	.272*	.349**	.250*	.302*
役割を常に自覚		.039	-.033				
動じない冷静さ				.110	.172		
顧客の怒りと自分との切り離し						.019	.040
感情不協和 × 役割を常に自覚			.299**				
顧客の感情への敏感さ × 役割を常に自覚			.160				
顧客へのポジティブ感情の表出 × 役割を常に自覚			-.200				
感情不協和 × 動じない冷静さ					.171		
顧客の感情への敏感さ × 動じない冷静さ					.093		
顧客へのポジティブ感情の表出 × 動じない冷静さ					-.281*		
感情不協和 × 顧客の怒りと自分との切り離し							-.057
顧客の感情への敏感さ × 顧客の怒りと自分との切り離し							.252
顧客へのポジティブ感情の表出 × 顧客の怒りと自分との切り離し							-.163
R2	.240	.240	.336	.260	.312	.253	.286
R2変化量	.240	.001	.095	.008	.051	.000	.033
F値	2.835**	2.531*	2.994***	2.853**	2.720**	2.747**	2.407**
F変化量	2.835**	.082	3.687*	.827	1.945	.035	1.204

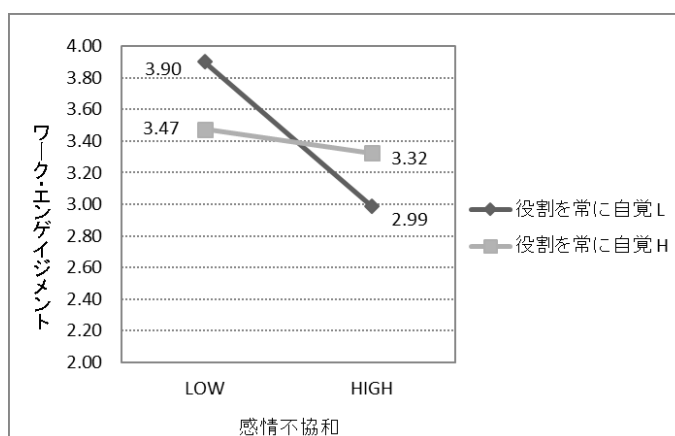
*; p<.05, **; p<.01, ***; p<.001

感情労働とワーク・エンゲイジメントとの関係において、「感情不協和」と「感情の自己防衛」の下位次元である「役割を常に自覚」の交互作用項が、「ワーク・エンゲイジメント」に1%水準で、有意に正の影響を与えていることが検証された (model 3)。さらに「顧客へのポジティブ感情の表出」と「感情の自己防衛」の下位次元である「動じない冷静さ」との交互作用項が、ワーク・

エンゲイジメントに 5%水準で、有意に負の影響を与えていることが検証された (model 5)。

これらの交互作用効果の解釈を容易にするために、モデレータ変数の程度が低い場合と、高い場合において、独立変数の平均値から+標準偏差、一標準偏差のサンプルを想定し、その 2 点間で、従属変数がどのように変化するかを擬似的に示したものが、図表 6-15 と図表 6-16 である。

図表 6-15 「感情不協和」と「役割を常に自覚」との交互作用項がワーク・エンゲイジメントに与える影響



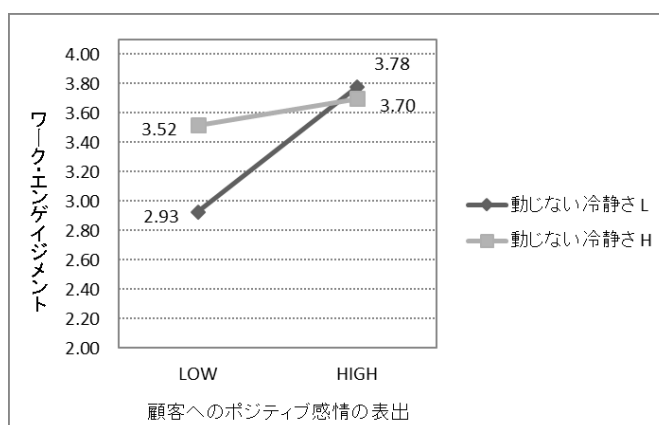
「感情不協和」と「役割を常に自覚」のワーク・エンゲイジメントへの影響は、「役割を常に自覚」している程度が高い場合、「感情不協和」がワーク・エンゲイジメントの低下を抑制することがわかった。

「役割を常に自覚」するためには、役割セットを構成する役割他者である上司、同輩、顧客との関わりにおいて、役割を取得することが必要となる。つまり、上司との関わりにおいて、組織の目標や自分が提供すべきサービスはどのようなものかを理解し、同輩との関わりにおいて、入社年次や経験年数などから、自分は職場でどのように振舞うべきなのかを理解し、顧客との関わりにおいて、顧客の状況や要望を理解して、自分の役割を取得することが必要とされる

「感情不協和」とは、対人サービスの職務を遂行していく中で、表出された感情と本当の感情との不一致から生じるものであるが、「役割を常に自覚」しているスタッフは、自分が果たすべき役割を理解しており、組織から期待されている感情を表出することが自分の役割であると考えられるため、仕事においては、自分の感情よりも表出すべき感情を優先することができる。そ

のため、「感情不協和」が大きくなるような場合でも、本人は不協和とは感じにくく、むしろ望ましい感情表出をして、顧客に適切に対応しているという自己効力感から、ワーク・エンゲイジメントの低下が抑制されるのではないかと考えられる。

図表 6-16 「顧客へのポジティブ感情の表出」と「動じない冷静さ」との交互作用項が、ワーク・エンゲイジメントに与える影響



「顧客へのポジティブ感情の表出」と「動じない冷静さ」のワーク・エンゲイジメントへの影響は、「動じない冷静さ」の程度が高いとき、「顧客へのポジティブ感情の表出」がワーク・エンゲイジメントを抑制することがわかった。すなわち、「動じない冷静さ」を身につけている場合は、「顧客へのポジティブ感情の表出」の程度が高くなると、ワーク・エンゲイジメントを抑制してしまうということである。

「動じない冷静さ」というのは、顧客からのどのような反応にも感情が傷つかず、動揺することがないということである。「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、業務においてある程度の経験があり、様々な状況に慣れていることが考えられる。その結果、どのような場合にも動揺することなく、適切に対応することができるが、ネガティブな感情を感じることがない代わりに、ポジティブな感情も感じる機会が少ない可能性がある。役割として、求められているポジティブ感情表出の程度が高くなっても、「表情フィードバック仮説」が主張するように、実際の感情がポジティブになることがなく、その結果として、「拡張-形成理論」が主張するように、考え方や行動の範囲を広げ、創造性や挑戦を通じて、職場や社会で適応していくために必要な能力やスキルを体得することで、自尊心や自己効力感が生じるという、ポジティブな感情

がもたらすメリットを享受できない可能性がある。そのため、「動じない冷静さ」の程度が高い場合、ワーク・エンゲイジメントを抑制してしまう可能性があるのではないかと考えられる。

逆に「動じない冷静さ」の程度が低い場合は、「顧客へのポジティブ感情の表出」がワーク・エンゲイジメントを促進する。「動じない冷静さ」を身に付けていないスタッフは、経験が浅いことが推測され、まだ様々なケースに慣れておらず、顧客の言動に一喜一憂することが多い。そのような中、組織から要請されている感情管理である、笑顔などのポジティブな表情を精一杯実現しようとし、その結果として、「表情フィードバック仮説」が主張するように、実際の感情もポジティブなものになるということが考えられる。ポジティブな感情は、「拡張-形成理論」から、考え方や行動の範囲を広げ、個人的な資源を増やすことにつながる。考え方や行動の範囲が広くなると、創造性や挑戦につながり、個人の資源を形成することは、職場や社会で適応していくために必要な能力やスキルを体得することで、自尊心や自己効力感が生じ、その結果、ワーク・エンゲイジメントが促進されると考えられる。

感情労働とワーク・エンゲイジメントとの関係において、「感情の自己防衛」の下位次元である「顧客の怒り自分との切り離し」は、主効果もモデレータ効果も検証されなかった。

以上の結果から、感情労働とワーク・エンゲイジメントの関係において、「感情の自己防衛」の下位次元である「役割を常に自覚」と「動じない冷静さ」がモデレータとして有意に働いていることが検証されたため、仮説 5 は、一部支持された。

次に、仮説 6 の検証である。仮説 6 は次のとおりである。

仮説 6 感情労働がバーンアウトに与える影響は、「感情の自己防衛」によってモデレートされる。

まず、従属変数がバーンアウトの下位次元である「情緒的消耗感」の場合の「感情の自己防衛」のモデレータ効果の検証結果は、図表 6-17 のとおりである。

図表 6-17 感情労働とバーンアウト/「情緒的消耗感」との関係における「感情の自己防衛」のモデレータ効果検証結果

従属変数	バーンアウト/情緒的消耗感						
	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5	model 6	model 7
	β	β	β	β	β	β	β
独立変数							
女性ダミー	.227*	.257*	.250*	.245*	.246*	.243*	.228*
20代ダミー	.101	.135	.123	.042	.015	.098	.107
30代ダミー	-.027	-.062	-.034	-.011	-.024	-.010	-.026
50代ダミー	-.278**	-.290**	-.289**	-.230*	-.220*	-.265**	-.255*
職種経験10年~20年未満ダミー	-.043	-.042	-.056	-.020	-.031	-.044	-.032
職種経験20年以上ダミー	.117	.114	.100	.135	.127	.130	.127
感情不協和	.457***	.470***	.508***	.382***	.390***	.465***	.454***
顧客の感情への敏感さ	-.037	-.183	-.222	.014	.049	-.052	.008
顧客へのポジティブ感情の表出	-.132	-.127	-.160	-.161	-.179	-.126	-.148
役割を常に自覚		.217	.265*				
動じない冷静さ				-.189	-.239*		
顧客の怒りと自分との切り離し						-.081	-.071
感情不協和 × 役割を常に自覚			-.104				
顧客の感情への敏感さ × 役割を常に自覚			-.102				
顧客へのポジティブ感情の表出 × 役割を常に自覚			.044				
感情不協和 × 動じない冷静さ					-.120		
顧客の感情への敏感さ × 動じない冷静さ					.084		
顧客へのポジティブ感情の表出 × 動じない冷静さ					.171		
感情不協和 × 顧客の怒りと自分との切り離し							.066
顧客の感情への敏感さ × 顧客の怒りと自分との切り離し							-.202
顧客へのポジティブ感情の表出 × 顧客の怒りと自分との切り離し							.038
R2	.376	.400	.419	.398	.432	.381	.404
R2変化量	.376	.024	.019	.022	.034	.006	.022
F値	5.423***	5.329***	4.264***	5.355***	4.561***	4.996***	4.063***
F変化量	5.423***	3.173	.829	3.011	1.550	.770	.971

* ; p<.05, **; p<.01, ***; p<.001

感情労働と「情緒的消耗感」の関係において、「感情の自己防衛」の下位次元である、「役割を常に自覚」「動じない冷静さ」「顧客の怒りと自分との切り離し」は、いずれも単独の主効果は検証されず、有意なモデレータ効果も検証されなかった。

次に、感情労働とバーンアウトの下位次元である「離人症」との関係における「感情の自己防衛」のモデレータ効果について検証を行う。検証結果は図表 6-18 のとおりである。

図表 6-18 感情労働とバーンアウト/「離人症」との関係における「感情の自己防衛」のモデレータ効果検証結果

従属変数	バーンアウト/離人症						
	model 1 β	model 2 β	model 3 β	model 4 β	model 5 β	model 6 β	model 7 β
独立変数							
女性ダミー	.057	.034	.019	.080	.083	.027	.015
20代ダミー	.203	.178	.158	.088	.053	.145	.151
30代ダミー	.017	.044	.100	.039	.016	-.012	-.035
50代ダミー	-.125	-.116	-.105	-.054	-.042	-.142	-.134
職種経験10年~20年未満ダミー	.089	.088	.075	.124	.108	.093	.106
職種経験20年以上ダミー	-.057	-.055	-.031	-.033	-.043	-.088	-.092
感情不協和	.373***	.363***	.421***	.248*	.251*	.328**	.324**
顧客の感情への感受性	-.306**	-.195	-.162	-.232*	-.188	-.286*	-.233 †
顧客へのポジティブ感情の表出	-.155	-.158	-.186	-.180	-.194	-.119	-.134
役割を常に自覚		-.166	-.194				
動じない冷静さ				-.279*	-.348**		
顧客の怒りと自分との切り離し						.130	.147
感情不協和 × 役割を常に自覚			-.242*				
顧客の感情への感受性 × 役割を常に自覚			.081				
顧客へのポジティブ感情の表出 × 役割を常に自覚			.063				
感情不協和 × 動じない冷静さ					-.118		
顧客の感情への感受性 × 動じない冷静さ					-.144		
顧客へのポジティブ感情の表出 × 動じない冷静さ					.202		
感情不協和 × 顧客の怒りと自分との切り離し							.020
顧客の感情への感受性 × 顧客の怒りと自分との切り離し							-.176
顧客へのポジティブ感情の表出 × 顧客の怒りと自分との切り離し							.033
R2	.300	.314	.355	.318	.378	.285	.305
R2変化量	.300	.014	.041	.049	.060	.015	.020
F値	3.855***	3.656***	3.254***	3.786***	3.646***	3.226**	2.630**
F変化量	3.855***	1.609	1.626	5.783*	2.487	1.698	.744

*: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

感情労働と「離人症」との関係における「感情の自己防衛」の影響は、「動じない冷静さ」が、「離人症」に、単独で5%水準で有意に負の影響を与えており、主効果を持っていることが検証された (model 4)。

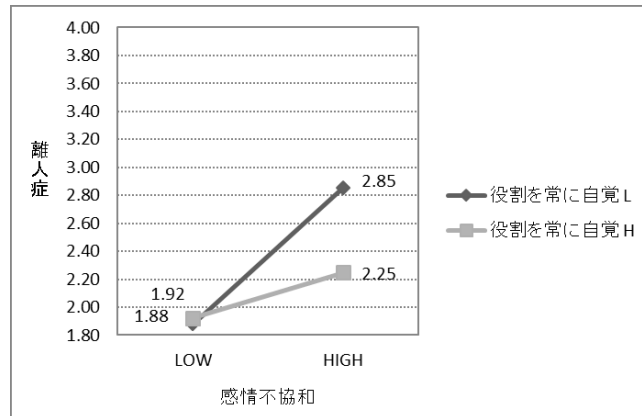
「動じない冷静さ」を持っているスタッフは、顧客とのやり取りの中で、どんな状況にも、動揺することなく、対応できるということである。そのため、結果として、感情が疲弊することがなく、顧客のことをネガティブに見たり、皮肉っぽく見たりする「離人症」の程度が低くなるということが考えられる。

モデレータとしては、「感情不協和」と「役割を常に自覚」との交互作用項が、「離人症」に、5%水準で有意に負の影響を与えていることが検証された (model 3)。

この交互作用効果の解釈を容易にするために、モデレータ変数の程度が低い場合と、高い場合において、独立変数の平均値から、+標準偏差、-標準偏差のサンプルを想定し、その2点間で、従属変数がどのように変化するかを

擬似的に示したものが、図表 6-19 である。

図表 6-19 「感情不協和」と「役割を常に自覚」との
交互作用項が「離人症」に与える影響



「感情不協和」と「役割を常に自覚」の「離人症」への影響は、「役割を常に自覚」している程度が高い場合、「感情不協和」が「離人症」を抑制することが分かった。「感情不協和」が高まると、「離人症」が促進されるということは、仮説 2-1 で検証されている。しかしながら、「役割を常に自覚」している程度が高い場合は、「感情不協和」が高くなっても、「離人症」が抑制されるということである。

「役割を常に自覚」しているスタッフは、役割セットを構成する役割他者との関わりにおいて、適切に自分の役割を取得して、常に自覚して行動しているということである。「役割を常に自覚」しているスタッフは、自分に期待されているサービスを適切に提供することに強い意欲がある。「感情不協和」は、対人サービス提供時に、表出された感情と実際の感情との不一致によって生じるものであるが、「役割を常に自覚」しているスタッフは、組織から期待される感情管理を行うことが自分の役割だと自覚しているため、仕事においては、自分の本当の感情よりも表出すべき感情を優先する。そのため、「感情不協和」を感じにくい可能性がある。また、顧客に適切なサービスを提供しているという自己効力感から、顧客をネガティブに見たり、皮肉っぽい態度になったりする「離人症」の程度が抑制されるのではないかと考えられる。

次に、従属変数が、バーンアウトの下位次元である「個人的達成感の低下」の場合のモデレータの検証結果は、図表 6-20 である。

図表 6-20 感情労働とバーンアウト/「個人的達成感の低下」との関係における「感情の自己防衛」のモデレータ効果検証結果

従属変数	バーンアウト/個人的達成感の低下						
	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5	model 6	model 7
独立変数	β	β	β	β	β	β	β
女性ダミー	-.025	-.051	-.061	-.006	.076	-.002	-.019
20代ダミー	.055	.027	-.003	.042	-.056	.096	.110
30代ダミー	-.080	-.050	.003	-.063	-.086	-.056	-.060
50代ダミー	-.195	-.185	-.181	-.151	-.104	-.179	-.168
職種経験10年~20年未満ダミー	.193	.192	.151	.210	.185	.188	.198
職種経験20年以上ダミー	.050	.052	.022	.072	.070	.073	.074
感情不協和	.153	.142	.220*	.102	.067	.182	.166
顧客の感情への敏感さ	-.263*	-.141	-.216	-.210	-.119	-.275*	-.211
顧客へのポジティブ感情の表出	-.349**	-.353**	-.436***	-.398***	-.499***	-.367**	-.399***
役割を常に自覚		-.181	-.076				
動じない冷静さ				-.174	-.250*		
顧客の怒りと自分との切り離し						-.103	-.105
感情不協和 × 役割を常に自覚			-.203				
顧客の感情への敏感さ × 役割を常に自覚			-.236*				
顧客へのポジティブ感情の表出 × 役割を常に自覚			.140				
感情不協和 × 動じない冷静さ					-.054		
顧客の感情への敏感さ × 動じない冷静さ					-.176		
顧客へのポジティブ感情の表出 × 動じない冷静さ					.275*		
感情不協和 × 顧客の怒りと自分との切り離し							.090
顧客の感情への敏感さ × 顧客の怒りと自分との切り離し							-.217
顧客へのポジティブ感情の表出 × 顧客の怒りと自分との切り離し							.065
R2	.300	.316	.398	.328	.381	.318	.342
R2変化量	.300	.017	.082	.019	.053	.009	.024
F値	3.850***	3.698***	3.912***	3.950***	3.697***	3.785***	3.119***
F変化量	3.850***	1.934	3.478*	2.271	2.246	1.128	.932

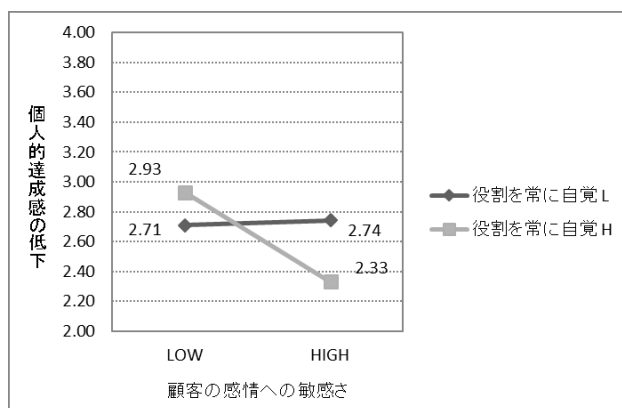
*; p<.05, **; p<.01, ***; p<.001

感情労働と「個人的達成感の低下」の関係において、「役割を常に自覚」「動じない冷静さ」「顧客の怒りと自分との切り離し」ともに、単独の主効果は検証されなかった。

モデレータについては、「顧客の感情への敏感さ」と「役割を常に自覚」との交互作用項が、「個人的達成感の低下」に、5%水準で有意に負の影響を与えていることが検証された (model 3)。また、「顧客へのポジティブ感情の表出」と「動じない冷静さ」との交互作用項が、「個人的達成感の低下」に 5%水準で有意に正の影響を与えていることも検証された (model 5)。

これらの交互作用項の解釈を容易にするために、モデレータ変数の程度が低い場合と、高い場合において、独立変数の平均値から、+標準偏差、-標準偏差のサンプルを想定し、その2点間で、従属変数がどのように変化するかを擬似的に示したものが、図表 6-21 と図表 6-22 である。

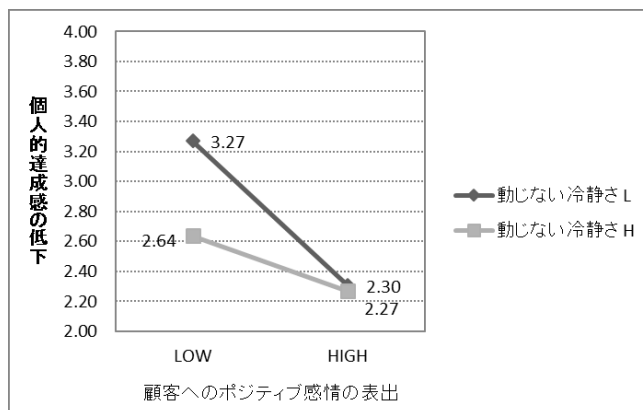
図表 6-21 「顧客の感情への敏感さ」と「役割を常に自覚」との
交互作用項が「個人的達成感の低下」に与える影響



「顧客の感情への敏感さ」と「役割を常に自覚」の「個人的達成感の低下」への影響は、「役割を常に自覚」している程度が高いとき、「顧客の感情への敏感さ」が「個人的達成感の低下」を抑制することがわかった。

「役割を常に自覚」しているスタッフは、役割セットを構成する役割他者である上司、同輩、顧客との関わりにおいて、自分の役割を適切に取得しているということである。上司との関わりにおいては、組織の目標や自分たちに期待されているサービスの品質を理解し、同輩との関わりにおいては、入社年次や経験年数から、職場でどのように振る舞うのかを理解しており、望ましいサービスを提供することができる。望ましいサービスを提供することのできる「役割を常に自覚」しているスタッフが、一人ひとりの顧客の感情に敏感になることによって、顧客の状況や要望に沿った、よりよいサービスを提供することができる。その結果、自己効力感や達成感が高まり、「個人的達成感」の低下が抑制されるものと考えられる。

図表 6-22 「顧客へのポジティブ感情の表出」と「動じない冷静さ」との交互作用項が「個人的達成感の低下」に与える影響



「顧客のポジティブ感情の表出」と「動じない冷静さ」の「個人的達成感の低下」への影響は、「動じない冷静さ」の程度が高いとき、「顧客へのポジティブ感情の表出」が「個人的達成感の低下」を抑制しないということがわかった。

「動じない冷静さ」とは、顧客からのどのような反応にも感情が傷つかず、動揺することがないということである。「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、業務においてある程度の経験があり、様々な状況に接するうちに、どのような状況にも冷静に対応することができるようになったと考えられる。すなわち、顧客との関わりにおいて、どのような場合はどのように振る舞うべきかということを理解しており、どのような場合にも動揺することなく、適切に対応することができるということである。

「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、様々なケースにあたって経験を積む中で、どのような場合も冷静に対応することができる。経験の浅い時には、顧客の反応に喜んだり、悲しんだり、一喜一憂するようなことがあったと考えられるが、経験を積むにしたがって、ネガティブな感情を感じることがないと同時に、ポジティブな感情も感じるようになってくる可能性がある。「表情フィードバック仮説」によると、ポジティブな感情を表出することは、実際の感情もポジティブにすると考えられる。「拡張-形成理論」より、ポジティブな感情は、考え方や行動の範囲を広げ、創造性や挑戦を通じて、職場や社会で適応していくために必要な能力やスキルを体得することにつながるとされる。その結果、自尊心や自己効力感が生じ、達成感が促進されると考えられるが、「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、「拡張-形成理論」が主張するポジティブな感情がもたらすメリットを享受することができ

なくなっている可能性がある。そのため、「ポジティブ感情の表出」の程度が高くなっても、実際の感情がポジティブにはならないため、達成感につながらず、「個人的達成感の低下」を抑制しない結果になるのではないかと考えられる。

以上の分析から、感情労働とバーンアウトとの関係において、「感情の自己防衛」の下位次元である「役割を常に自覚」と「動じない冷静さ」がモデレータ効果を持つことが検証されたため、仮説 6 は、一部支持された。

第 5 節 小括

本章は、調査 3 の分析であり、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係における有効なモデレータを検証することが目的であった。調査 2 の感情労働がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトに与える影響を基本として、調査 1 のインタビューデータの分析から抽出された「感情の同輩間サポート」の下位次元である「何でも気軽に話せる環境」と「自分から同輩への目配り」、感情の自己防衛の下位次元である「役割を常に自覚」「動じない冷静さ」「顧客の怒りと自分との切り離し」をモデレータとして設定し、有効性を検証した。

モデレータの検証にあたり、設定された仮説 3～仮説 6 は次のとおりであった。

仮説 3 感情労働がワーク・エンゲイジメントに与える影響は、「感情の同輩間サポート」によってモデレートされる。

仮説 4 感情労働がバーンアウトに与える影響は、「感情の同輩間サポート」によってモデレートされる。

仮説 5 感情労働がワーク・エンゲイジメントに与える影響は、「感情の自己防衛」によってモデレートされる。

仮説 6 感情労働がバーンアウトに与える影響は、「感情の自己防衛」によってモデレートされる。

モデレータの有効性を検証するにあたって、多重共線性を回避するために階層的重回帰分析を行った。その検証結果をまとめたものが、図表 6-23 である。

図表 6-23 感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係におけるモデレータ効果検証結果のまとめ

交互作用項	従属変数	ワーク・エンゲイジメント β	バーンアウト			
			情緒的消耗感	離人症	個人的達成感の低下	
			β	β	β	
感情の同輩間サポート	何でも気軽に話せる環境	.261*	.083	-.338**	-.199	
	感情不協和 ×何でも気軽に話せる環境	-.280*	.120	.103	.089	
	顧客の感情への敏感さ ×何でも気軽に話せる環境	.094	.078	.069	-.125	
	顧客へのポジティブ感情の表出 ×何でも気軽に話せる環境	.105	.001	-.060	.036	
	同輩への目配り	.207	.089	-.169	-.202	
	感情不協和 ×自分から同輩への目配り	.132	-.109	-.027	-.192*	
	顧客の感情への敏感さ ×自分から同輩への目配り	.221	-.153	-.119	-.225*	
	顧客へのポジティブ感情の表出 ×自分から同輩への目配り	-.034	.074	-.084	.011	
	感情の自己防衛	役割を常に自覚	.039	.217	-.166	-.181
		感情不協和 ×役割を常に自覚	.299**	-.104	-.242*	-.203
顧客の感情への敏感さ ×役割を常に自覚		.160	-.102	.081	-.236*	
顧客へのポジティブ感情の表出 ×役割を常に自覚		-.200	.044	.063	.140	
動じない冷静さ		.110	-.189	-.279*	-.174	
感情不協和 ×動じない冷静さ		.171	-.120	-.118	-.054	
顧客の感情への敏感さ ×動じない冷静さ		.093	.084	-.144	-.176	
顧客へのポジティブ感情の表出 ×動じない冷静さ		-.281*	.171	.202	.275*	
顧客の怒りと自分との切り離し		.019	-.081	.130	-.103	
感情不協和 ×顧客の怒りと自分との切り離し		-.057	.066	.020	.090	
顧客の感情への敏感さ ×顧客の怒りと自分との切り離し		.252	-.202	-.176	-.217	
顧客へのポジティブ感情の表出 ×顧客の怒りと自分との切り離し		-.163	.038	.033	.065	

*: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

まず、仮説3の感情労働とワーク・エンゲイジメントとの関係における「感情の同輩間サポート」のモデレータ効果であるが、「感情不協和」と「何でも気軽に話せる環境」の交互作用項が、ワーク・エンゲイジメントに、5%水準で有意に負の影響を与えていることが検証された。

「何でも気軽に話せる環境」は、単独で5%水準で、有意にワーク・エンゲイジメントに正の影響を与えており、主効果を持っていることが検証されており、情緒的サポートの機能を持つことがわかった。一方、交互作用効果の下位検定によって、「何でも気軽に話せる環境」が整っているとき、「感情不協和」がワーク・エンゲイジメントを抑制することがわかり、「何でも気軽に話せる環境」は情緒的サポート以外の意味を持つ可能性が示唆された。

感情労働とワーク・エンゲイジメントとの関係において、「自分から同輩へ

の目配り」のモデレータ効果は検証されず、仮説 3 は、一部支持された。

仮説 4 の感情労働とバーンアウトとの関係における「感情の同輩間サポート」のモデレータ効果については、「感情不協和」と「自分から同輩への目配り」の交互作用項と、「顧客の感情への敏感さ」と「自分から同輩への目配り」との交互作用項が、「個人的達成感の低下」に、それぞれ 5%水準で、有意に負の影響を与えることが検証された。

交互作用効果の下位検定の結果、「自分から同輩への目配り」の程度が高いときには、「感情不協和」が大きくなっても、「個人的達成感の低下」の程度が抑制されるということがわかった。「自分から同輩への目配り」は、後輩や新人がトラブルに巻き込まれていないか、困っていないかということに気かけるとともに、職場において、自分たちに期待されているサービスがきちんと提供されているかをチェックするということであった。「自分から同輩への目配り」ができるスタッフは、上司や同輩との関わりにおいて、役割取得ができしており、自分の果たすべき役割を自覚して行動しているということである。

「感情不協和」は表出された感情と、実際の感情の不一致から生じるものであるが、「自分から同輩への目配り」ができるスタッフは、役割を自覚しているため、自分の感情よりも表出すべき感情を優先する可能性がある。そのため「感情不協和」があまり大きくなることなく、職場において、自分の役割をきちんと果たし、期待されているサービス品質を担保することに貢献しているという達成感によって、「個人的達成感の低下」が抑制されるのではないかと考えられる。

また、「自分から同輩への目配り」ができるスタッフが、「顧客の感情への敏感さ」を発揮することは、期待されているサービスを適切に提供することとなる。その結果、より望ましいサービスを提供しているという達成感によって、「個人的達成感の低下」が抑制されるのではないかと考えられる。

以上の分析結果から、感情労働とバーンアウトの関係において、「自分から同輩への目配り」がモデレータとしての有意な効果を持っていることが検証され、仮説 4 は、一部支持された。

仮説 5 の感情労働とワーク・エンゲイジメントとの関係における「感情の自己防衛」のモデレータ効果については、「感情不協和」と「役割を常に自覚」との交互作用項が、ワーク・エンゲイジメントに、1%水準で正の影響を、また、「顧客へのポジティブ感情の表出」と「動じない冷静さ」との交互作用項が、ワーク・エンゲイジメントに、5%水準で負の影響を与えていることがわかった。

交互作用効果の下位検定の結果、「役割と常に自覚」している程度が高い場合、「感情不協和」が、ワーク・エンゲイジメントの低下を抑制することがわかった。「役割を常に自覚」することとは、自分の役割セットを構成する役割他者である上司、同輩、顧客との関わりにおいて、自分の役割を取得し、いつも自覚して行動しているということである。

「感情不協和」とは、対人サービスの業務を遂行していく中で、表出された感情と本当の感情の不一致から生じるものであるが、「役割を常に自覚」しているスタッフは、自分が果たすべき役割を理解しているため、自分の感情よりも表出すべき感情を優先することができる。そのため、「感情不協和」を起こしにくいのではないかと考えられ、「感情不協和」が大きくなるような場合でも、本人は不協和とは感じず、むしろ望ましい感情表出をして、顧客に適切に対応しているという自己効力感から、ワーク・エンゲイジメントの低下が抑制されるのではないかと考えられる。

また、「顧客へのポジティブ感情の表出」と「動じない冷静さ」のワーク・エンゲイジメントへの影響は、「動じない冷静さ」の程度が高い場合、「顧客へのポジティブ感情の表出」が、ワーク・エンゲイジメントを抑制することがわかった。

「動じない冷静さ」というのは、顧客からのどのような反応にも感情が傷つかず、動揺することなく対応することができるということである。「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、業務においてある程度の経験があり、様々な状況に慣れていることが考えられる。すなわち、顧客との関わりにおいて、どのような場合はどのように振る舞うべきかということを理解しており、自分の役割を取得しているということである。役割を取得して、どのような状況にあっても適切なサービスを提供することができる一方、様々なケースに慣れることによって、ネガティブな感情だけでなく、ポジティブな感情も感じることがなくなっている可能性がある。「拡張-形成理論」より、ポジティブな感情は、考え方や行動の範囲を広げ、創造性や挑戦につながることによって、職場や社会で適応していくために必要な能力やスキルを体得することによって、自尊心や自己効力感につながるとされているが、「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、ポジティブな感情がもたらすメリットを享受することができなくなっている可能性がある。それゆえ、本来、ワーク・エンゲイジメントに正の影響を与える「顧客へのポジティブ感情の表出」が、ワーク・エンゲイジメントを抑制する結果になっているものと考えられる。

感情労働とワーク・エンゲイジメントの関係において、「役割を常に自覚」

と「動じない冷静さ」の有意なモデレータ効果が検証されたため、仮説 5 は、一部支持された。

次に仮説 6 の感情労働とバーンアウトとの関係における「感情の自己防衛」のモデレータ効果の検証であるが、「感情不協和」と「役割を常に自覚」との交互作用項が、「離人症」に、5%水準で有意に負の影響を与えていることが検証された。また、「顧客の感情への敏感さ」と「役割を常に自覚」との交互作用項が 5%水準で、「顧客へのポジティブ感情の表出」と「動じない冷静さ」との交互作用項が、5%水準で「個人的達成感の低下」に、有意に正の影響を与えていることが検証された。

「感情不協和」と「役割を常に自覚」の「離人症」への影響は、「役割を常に自覚」している程度が高い場合、「感情不協和」が「離人症」を抑制することがわかった。「感情不協和」が高まると、「離人症」が促進されるが、「役割を常に自覚」している程度が高い場合は、「感情不協和」が高くなっても、「離人症」が抑制されるということである。これは、「役割を常に自覚」しているスタッフは、役割セットを構成する役割他者との関わりにおいて適切に自分の役割を取得しており、「感情不協和」が大きくなるような場合でも、表出すべき感情を優先することができるため、「感情不協和」が大きくなりにくい可能性がある。むしろ、望ましいサービスを、顧客に適切に提供しているという自己効力感によって、顧客にネガティブな感情を持つことがなく、顧客に対して皮肉っぽい態度や感情になる「離人症」が抑制されるということが考えられる。

「顧客の感情への敏感さ」と「役割を常に自覚」の「個人的達成感の低下」への影響は、「役割を常に自覚」している程度が高いとき、「顧客の感情への敏感さ」が「個人的達成感の低下」を抑制することがわかった。

「役割を常に自覚」しているスタッフは、役割セットを構成する役割他者である上司、同輩、顧客との関わりにおいて、自分の役割を適切に取得し、それを自覚しているということである。望ましいサービスを提供することのできる「役割を常に自覚」しているスタッフが、顧客の感情に敏感になることによって、顧客の状況や要望に沿ったよりよいサービスを提供することができる。その結果、望ましいサービスを適切に提供しているという達成感から、「個人的達成感」の低下が抑制されるものと考えられる。

さらに、「動じない冷静さ」の程度が高いとき、「顧客へのポジティブ感情の表出」が「個人的達成感の低下」を抑制しないということがわかった。

「動じない冷静さ」とは、顧客からのどのような反応にも感情が傷つかず、

動揺することがないということである。「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、業務においてある程度の経験があり、様々な状況に接するうちに、どのような状況にも冷静に対応することができるようになったと考えられる。すなわち、顧客との関わりにおいて、どのような場合にも動揺することなく、冷静に対応することができる一方、感情が動くことがないということによって、ポジティブな感情も感じなくなっている可能性がある。ポジティブな感情を表出することは、「表情フィードバック仮説」から、実際の感情もポジティブになるとされているが、「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、ポジティブな感情を感じるものがなく、「拡張・形成理論」が主張するポジティブな感情によるメリットがもたらす自己効力感を感じることがないため、「顧客へのポジティブ感情の表出」が「個人的達成感の低下」を抑制しないと考えられる。

以上の検証結果から、感情労働とバーンアウトとの関係において、「役割を常に自覚」と「動じない冷静さ」の有意なモデレータ効果が検証されており、仮説 6 は、一部支持された。

本章で有効性が確認されたモデレータは、「何でも気軽に話せる環境」「自分から同輩への目配り」「役割を常に自覚」の 4 つで、仮説 3～仮説 6 は、それぞれ一部支持された。

第7章 有効なモデレータの現場での実践と意味の

探索およびマネジメントの工夫

調査3のY社の4事業所のスタッフを対象としたアンケート調査の結果、感情労働と働く人の心理に影響を与えるモデレータとして、「何でも気軽に話せる環境」「自分から同輩への目配り」「役割を常に自覚」「動じない冷静さ」が有効に働いていることが検証された。

本章は調査4の分析であり、調査3で有効性が検証されたモデレータが、どのように現場で実践されているのか、それは理論的にどのような意味を持つのか、そして、管理職がモデレータの実践にあたって、どのような支援や工夫を行っているのかを、質的内容分析の手法で明らかにすることを目的としている。

調査4は、第3段階のアンケート調査を実施したY社が運営する4事業所において、対人サービスに従事するスタッフ15名と、対人サービスに従事するスタッフを統括する管理職それぞれ1名ずつ（4事業所計4名）を調査対象として、半構造化インタビューの形式で、聞き取り調査を行った。

インタビューデータを質的内容分析の手法で分析していくにあたり、調査3で有効性が検証されたモデレータをカテゴリーとして、データを割り振って整理する¹⁹。そして、要約的、説明的内容分析によって分析することにより、理論的意味を明らかにして構造化していく。

まず、最初に、スタッフが自社のサービスをどのように認識しているのかについての分析を行う。これは、対人サービス提供者の役割セットにおける役割他者である上司や顧客との関わりによって、組織の目標や、期待されているサービスの品質について、スタッフがどのように理解しているのかを明らかにするためである。

第1節 スタッフによるサービス品質の認識

Y社は観光専門の老舗企業である。運営する施設のカテゴリーは、ラグジュアリーホテル、リゾートホテル、ビジネスホテル、婚礼施設、レジャー施設など多岐にわたるが、今回の調査は、Y社のそれぞれのカテゴリーを代表する

¹⁹ 個人が特定されることを避けるため、方言等は文脈に差支えない範囲で、標準語に置き換えた。また、個人の特定につながると考えられる固有名詞は、普通名詞に置き換えた。

ラグジュアリーホテル、リゾートホテル、ビジネスホテル、婚礼施設の4カ所で働くスタッフを対象としている。立地は、関西が1カ所、関東が3カ所である。

ラグジュアリーホテルは、ホテル・レストランともに国内外から高い評価と格付を得ており、リゾートホテルは、歴史と伝統がある施設である。また、ビジネスホテルは大型で、立地上も国内外からの利用が多く、婚礼施設も長い歴史があり、親子三代に渡って利用されるなど、格の高い施設である。

スタッフの所属は、顧客の到着から出発まで、宿泊に関する業務を担当する宿泊部、レストランやバー、宴会などを担当する料飲部で、全員が対面あるいは電話でサービスを提供する業務に従事している。

まず、組織がスタッフに求めるサービスの水準について、スタッフがどのように認識しているのかについて、データから分析を行う。

ファンは多いですね。年配の方の方がとくに。A事業所という名前を知っておられる方が多いので。代々結婚式をしていただく方ももちろんいらっしゃいますし。(Mさん)

私たちのホテルのコメントカードっていうのは、「期待以上」「期待通り」「期待以下」なんですね。「期待通り」につけられても、ゲストは、期待通りだった、と思っているかもしれないのですけれども、ポイント的にはうちの場合は、プラマイゼロと言うか、内部のポイント数では「期待通り」では、プラマイゼロなんですね。75点ぐらいしかもらえない。目指すのは80いくつとかになると、「期待以下」をもらっちゃうと、もう50以下に下がってしまうんです。ですので、「期待以上」というのを上げなくちゃいけないんですけども、期待が上がっていくと、さらにサービスの質を上げないといけなくて、サービスはきりが無いというか。(中略) そうすると、マニュアル²⁰の次の、ゲストごとに違ってくる部分になるんですね。この方だったら喜んでくださるけれど、この方は「なんでそんなことするんだよ」っていうようなところを、パーソナルサービスっていう言い方をすれば、そこを本当はもっと突き詰めていかないと、「期待以上」には行かないかなと。(P

²⁰ 発言者によると、各事業所にはマニュアルがあるが、業務の手順についてのものであり、接客の態度や言葉遣い等については記載されていないとのことである。ここでは、一律の業務手順通りのサービスという意味で使われていると思われる。

さん)

お客様の期待は高いですね。期待以上っていうポイントをいただくってというのは難しいところがあるんですけど。期待通りで終わっちゃうのか…。おいしくて当たり前，いい気持ちで帰れて当たり前。プラスアルファ，お客様との接点ですごく波長が合えば，期待以上に行くけど，って言うところで。難しいところですよ，サービスマンも，そこで。(Qさん)

(客単価が) 3万円ぐらいなんですけれども。今って，いろんな情報が得られるじゃないですか，ガイドブックにしても，ホームページにしても。で，口コミサイトもたくさんあってっていう中で，見て，期待して来る部分が，このぐらいはしてくれるだろうとか，こんな景色が見られるだろうとかっていうのがあるので，そこを裏切らないための維持をするというか。色々劣化したりもするんですけども，それをちゃんと維持して，まず期待に応えられることが第一で。(Zさん)

Parasuraman et al. (1985) は，サービスの品質は，顧客の事前の期待と実際に提供されたサービスについての認知の差によって規定されるとしている。サービスの評価を上げようと思えば，事前期待を低くするか，提供されるサービスの質を上げるかのいずれかであるが，事前期待の低い施設に行こうと思う人はあまりいないと考えられるため，事前期待を低くすることは現実的ではなく，品質を上げていくことが求められる。

無形のサービスは事前の評価が難しいため，顧客は実際に利用した人の口コミなどから，サービス品質についての手がかりを得ようとすることが多いとされている。世界最大の口コミサイトであるトリップアドバイザーやホテル予約サイトでの評価，個人の SNS 等，手がかりとして利用できるものは多い。また，今回対象となっている事業所の中には，雑誌などで取り上げられることが多い事業所もあり，それを見た人の事前期待は非常に高いものになると予測される。その場合，その期待を上回るサービスを提供しないと，顧客に高い品質のサービスだと評価してもらえないということである。

調査対象の事業所はすべて，もともと知名度が高く，サービスに定評があるが，スタッフが顧客のニーズを探り，さらにもう一步踏みこんで，顧客の期待以上のサービスを提供しようと努力している。その際に，営利企業である以上，

どこまでやるのかということが、常に難しい問題となる。

今日もハウスキーピングから電話があつて、お部屋に紙切れが置いてあつたつて。今日旦那が誕生日だから、お部屋をデコレーションしてくれないかっていう依頼の紙だったんですね。そういうのをやるのは私たちの部署なんで、ちょっと対応してもらえますかって、ハウスキーピングから電話がかかってきたんですよ。いきなり言われるつて事は、無料で対応しなければいけないということなんで、無料でどこまでやるかっていうのが、さっき本当に1時間ぐらい前にあつて。出来る限りとしては、メッセージカード、私たちが手作りで書くんですけど、カードとお子様に差し上げているぬいぐるみを置くのが精一杯なんですよ。でもやろうと思えば、いくらでも無料でデコレーションなんてできると思うんです。でも、ここで今回だけ特別に、つて言つて、すごくやり過ぎちゃつと、あの人はあのくらいやつてもらつたのに、私たちはこれぐらいしかやつてもらえなかつたとか。これから先もあるので、難しいよねつていうことを、1時間前ぐらい前に話したばかりで。(Rさん)

それが結局、採算ベースに合わなかつたら…。ボランティアだつたらいいのかもしれないんですけど、商売でやつていく上では、それでもここまではもらえないとだめだよな、つていうところが。何でもあげれば喜んでもらえると思うんですけど、ただで泊まれて、ただでご飯食べられれば、そりゃ100点をもらえるかもしれないんですけども、それでは商売上成り立たないですし。(Pさん)

これらの発言から、期待以上のサービスを実現するために、顧客の希望に寄り添おうとしながらも、他の顧客との公平性やこれからのこと、会社の利益などを考えて、顧客の期待を裏切らないギリギリの判断をしながら、高い評価をもらえるように、業務を遂行していることが見てとれる。これは、それぞれのスタッフが、対人サービス提供者としての役割セットである、上司との関わり、同輩との関わり、顧客との関わりによって、自分に期待されていることと、職場においてどのように振る舞うべきかということ、顧客に適切なサービスを提供するにはどうすればいいのかを理解して統合し、自分の役割を取得し、それを忠実に実行しているということである。

第2節 「感情の同輩間サポート」の実践内容と意味および

マネジメントの工夫

第1項 「何でも気軽に話せる環境」

調査3において、「何でも気軽に話せる環境」は情緒的サポートの機能を持ち、単独でワーク・エンゲイジメントに正の、「離人症」に負の影響があることが検証された。また、「感情不協和」が大きい場合、「何でも気軽に話せる環境」が意味を持たないことから、ストレスが大きいときに有効に働くというソーシャル・サポートの「ストレス緩和仮説」に反しており、情緒的サポート以外の意味があるのではないかということが示唆されている。本項では、インタビューデータに基づき、「何でも気軽に話せる環境」の現場での実践内容と、意味を分析していく。

「何でも気軽に話せる環境」のインタビューデータは、職場で気軽に話されている内容が、スタッフの感情に関するものと、業務に関するものの2つに分類される。スタッフの感情に関するものは、顧客とのやり取りの業務の中で感じたことや愚痴を、一緒に働いている同輩に気軽に吐露できるということである。一方、業務に関するものは、業務でミスをしたような場合でも、そのミスを隠すことなく、職場で気軽に話して共有し、率直に改善点を指摘したり、改善策について話し合ったりすることができるということである。

まず、職場において「何でも気軽に話せる環境」であることが、なぜ重要なのかというと、ホテルでは個人情報や日常的に扱っており、トラブルも個人情報を含む事象が多いため、職場外の人には話すことができないということが理由としてあげられる。

仕事の話は誰にでも話せるわけではないので、そういった意味でもある程度限られた人達、職場の人達とかって言うのは、大事なのかもしれませんね。(Pさん)

愚痴を言ってしまうし、それを聞いてくれる人たちは大変だなと思うんですけども、逆の立場だったら、僕もそれは聞くんで。外では言えないので、仲間うちで言ったら、ちょっと気持ちは晴れますね。(Vさん)

私の場合は、同期にやっぱり話をして。一番話が通じるので。同期に話

して、お互い大変だよねって、励まし合ったりとか。そういうところはありますけどね。(Xさん)

スタッフが話すのは、顧客とのやり取りの中で生じた腹立たしさや不安、愚痴やクレームなど、ネガティブな感情についてである。同じ職場で同じ業務に就いている同輩に聞いてもらったり、同調してもらったりすることによって、気分転換ができたり、心のうちに抱えているものを発散することができたりということである。

受けるクレームとかも同じようなものですし。私の時こうだったよとかいえば、ああ、そうなんですか、っていう感じで。そういう意味で共感できるということですね。自分だけじゃないんだな、みんなもそうなんだな、と思うと、ちょっとは気が休まるという…。(Pさん)

「さっきお客様にこんな風に言われちゃって」とかって言うと、みんな、「わかる、わかる、私もあったよ」って。そう言ってもらっただけで、「わかる、わかる」って言ってもらっただけで、気分が全然違うので。(Uさん)

抱え込むと、ずっと抱え込んでしまう。周りの人たちに、ストレスのはけ口じゃないんですけれども、溜め込まないようにしてはいるつもりではいますね。ここの風土かなと思うんですけれども、他の事業所で研修したりとかして、何か所か事業所を見たんですけれども、一瞬ですけど。ここが一番あったかいなど。(Zさん)

日々仕事で感じる軽いストレスや愚痴などは、気軽に話を聞いてもらったりすることで、慰められ、気持ちが楽になるということが多い。調査3では、「何でも気軽に話せる環境」が、ワーク・エンゲイジメントに正の、「離人症」に負の影響を与えることが検証されたが、「何でも気軽に話せる環境」が、情緒的サポートの機能を果たしており、「ワーク・エンゲイジメント」を高めたり、顧客に対してネガティブな気持ちになる「離人症」を抑制したりするということである。

「何でも気軽に話せる環境」は、日々の仕事の中を通じた人間関係の中で自然に作られていく場合もあるが、経験の長い先輩が、後輩のことを思って、年

次の近い人たちに働きかけて、意識的に環境を作っている場合もある。

何かがあって、若い子が悔し泣きか何なのか、わかんないんですけど、泣いちゃうということがあったりもするわけでした。厳しいこと言われて。ただそれは、できなかったことに対して、できないことが当然なんでしょうけど、できないことに対しての悔しさとかというのが出たりすることが多いですね。ケースバイケースなんですけど、直接話を聞く場合もあるし、あとはその子と仲のいい先輩とかに、「ちょっと聞いてみてよ」という時もありますし。そういうところへのケアが、結構あとあと大事になってきて。結局それが嫌でやめちゃう、っていうことはあまりないんですけど、それが重なると、どうしても辞めたくなくなっていっちゃうとか。(Pさん)

元気がない後輩を見ると、直接言っちゃえばいいんでしょうけど、話聞いてあげなよ、とか、他の人を送りこんで。同じかちょっと上くらいの子の方で。あんまり私とかが出ていっちゃうと、逆に気にしちゃうんじゃないかと。そんなふうに見えちゃってるかな、みたいに。最近もあったんですけど、仕事に疲れちゃって。なんでできないんだろ、私、って、考えちゃったりとか。そういうのをパラパラ見ましたね、この一年。(Qさん)

職場での経験が長いスタッフは、話を聞いてくれる人や自分のことを気遣ってくれる人がいることの重要性を理解している。自分が若いスタッフに直接、声をかけてもいいのだが、ポジションが上で、年が離れているスタッフから声をかけると、逆に緊張させてしまう可能性があるため、年の近い人にサポートを依頼するということである。経験の長いスタッフは、職場全体を見て、職場がうまく回っていくように考えて、環境を整えているということである。

しかし、自分のミスに起因したトラブルの場合は、受け止め方が深刻になり、気軽に話を聞いてもらったりするだけでは、解決しないこともある。自分の信念としてやっていたことが否定され、深く傷ついているスタッフが、職場の先輩から軽い調子で慰めの言葉をかけられて、慰めてくれようとしていることは理解できるものの、少し腹立たしく複雑に感じた、という発言もあった。

私のところはホテルの中の飲食店なんですけれども、お客様との距離は

近目の、従業員とお客様の立場が近くありたいな、と私は思ってたんですね。なんですけど、あるお客様から「これ、部屋に持って帰りたいんだけど、持って帰れる？」って言われまして、私は、「そうですね、ちょっとこちらはお持ち帰りできないんです」って言いましたところ、怒られまして。その怒ったポイントというのが、そうですね、の「ね」の部分が、お客様に対して馴れ馴れしすぎると。言葉遣いって難しいなって思ったのと、「そうですね」っていうので怒られてしまうのか。近すぎてしまったのか、お客様と、っていうのが、私が今まで思っていた、お客様と近くありたいっていうのが否定されたような感じで、ショックを受けましたね、ガツンと。10分か15分ぐらい、ずっと言われてしまったので、レジと、ホールのお客様の食べる場所とは、ちょっと離れてるんですけど、レジの所に空間があって、声が通りやすいんですね、ホールの方に。他のお客様が、どうした、どうした、って言われるぐらい、結構大きな声で言われたので。スタッフがみんな、すごいチラチラ見て、「どうしたの？あれ」みたいな。「すごい大声で言ったけど、大丈夫？」みたいな。こうこうで、って言ったら、「ああ、それならもう大丈夫」って。一人ちょっと軽い方がいて、「あ～、大丈夫、大丈夫～」って。ええ、そうですねえ、みたいな。冗談っぽく言ってくれて、私の気を軽くしてくれようというのが伝わったんですけど、ちょっと複雑な感じにはなりましたね。(Tさん)

Tさんは、一般的にホテルのレストランは、敷居が高く感じられることが多いことを感じており、自分が働く店舗では、顧客に親しみを持ってもらいたいという信念のもと、フレンドリーな対応を心がけてきた。ところが、ある顧客とのやり取りの中で使用した言い回しが、馴れ馴れしくて失礼だということで、店の中で、他の顧客やスタッフに聞こえるような大声で、かなり長い時間叱責されてしまう。

そのやり取りが終わって、バックオフィスに戻ったTさんを、多くのスタッフが心配して、大丈夫かと声をかけた。通常は、他のスタッフからねぎらわれたり、心配してもらったりすることによって、慰められたり、気持ちが楽になったりするものであるが、Tさんは、自分のサービスの信念を否定されたと感じ、自尊心がひどく傷ついており、同輩の慰めはTさんの感情には影響を与えなかった。さらに、そのような状況で、同輩から軽く、「大丈夫、大丈夫～」と言われたことに、あまり詳しくわかっていないのに、どうしてあんなに

軽く大丈夫だなんて言えるのか、と少し腹立たしい感情を抱く。Tさんはその後、この件を正式に上司に報告する。

それはクレーム案件なので、上司に、「これ、どうしたの？」って聞かれて、「こうこうで、このようにお怒りだったんです」っていうことを伝えましたところ、「それくらいなら全然大丈夫だよ」って、フォローを入れてくださって。よかった、味方いた、みたいなの。(Tさん)

内容をすべて理解した上司が、Tさんのやり方で大丈夫だと言ってくれたことによって、Tさんは安心し、自信を取り戻すことができたのである。Tさんは、役割セットを構成する役割他者である上司と話すことによって、自分に期待されているサービスのあり方を再確認し、自分の考え方は間違っていないかということを確認することができたためである。

このTさんの例は、調査3で、「何でも気軽に話せる環境」が整っていても、「感情不協和」が大きいと、気軽に話せる環境が整っていない場合と同じくらいまで「ワーク・エンゲイジメント」が下がってしまうことの一例と考えられる。すなわち、「感情不協和」が大きくなってしまった場合や、自尊感情が傷つけられてしまったような深刻な場合は、単に話を聞いてもらったり、慰めの言葉をかけてもらったりすることが必要なのではなく、根本的に問題の解決をすることが必要だということである。

共感や慰めだけでなく、問題を共有して原因を探り、望ましいサービスを提供するための解決策や再発防止策を考えたりすることによって、組織のメンバーがよりよいサービスを提供することにつながっていく。その前提として、メンバー間に信頼関係が構築されて、何でも話せるという関係ができていることが必要である。Tさんの例は、Edmondson (2008) が、関係の良さが、ただ優しくすることを指すのではなく、率直な議論によって、チームの学習につながるとした心理的安全性の一例でもあろう。

実際、自分のミスや失敗によって「感情不協和」を起こしたスタッフは、仲間に慰めてもらうことよりも、もう二度とミスをしないようにするには、どうすればいいのかを考えている。

私はお客様に言われてショックを受けたとかっていうのはないんですけど、自分のミスで自分自身が傷つくっていう…。そういう時は、反省文っていうのと、再発防止策を書いて、みんなで共有して、みたい

な感じですね。もう絶対しないぞと思って。(Rさん)

対人サービスは、サービス提供者と顧客との相互作用の中で提供されるため、スタッフがそれぞれ個別に顧客に対応して業務を行っている。そのため、ホテルのフロントや予約系の業務は、それぞれの顧客との個別の業務だと考えられるが、多くのスタッフは、自分たちを1つのチームだと認識している。

業務に関して「何でも気軽に話せる環境」であるということは、インフォーマルな話の中で、情報共有をしたり、ミスや失敗の話を報告し合ったりして、みんなでよりよいサービスにつなげていくことを考えるということである。

フロントの仲間とコミュニケーションを取って、発散じゃないですけどね。自分一人のできる仕事じゃないので、フロントに関しては、チームワークというかコミュニケーションとかで、一つの線につながらないといけない場所だと思いますので。(Lさん)

自分のミスで、ってなったとしても、これこれ、こういうことがあったんです、っていう話をしておけば。こんな言われ方したんですけども、酷くないですか、っていう愚痴でもいいんですけど。人に話をしておくと楽になりますね。共有していくっていうことが、大事だと思っています。何してもなんですけど、やり方ひとつとってもそうですし、お客様に対する情報だったり、予約で受けた情報をちゃんと現場に流すと言う意味でもそうですし、受けたクレームだったり、こういうのを変えていこうね、って言うのもそうですし。誰か一人だけが知ってても、どうしようもない仕事じゃないですか。(Xさん)

ホテルでは、顧客が予約をして到着、そして出発するまで、様々な業務を行う部署が関わっている。顧客の滞在中に、自分が対応した顧客を同じ部署の別のスタッフが対応する可能性があり、また、他の部署のスタッフが対応する可能性も十分にある。顧客から見ると、どの部分をとっても、そのホテルのサービスであり、一人のスタッフがよいサービスをして、他が悪ければ、顧客のサービス品質の評価は高くない。そのため、情報共有を十分にして、連携を取ることが重要だということである。また、スタッフは一個人として顧客に対応しているわけではなく、例えば、チェックインであれば、ホテルのフロント係として対応しているのです。もし、ミスが発生した場合は、個人の責任では

なく、フロント全体の責任として、どうミスカバーするかを考えなければならない。

ホテルの業務は、それぞれは相互依存性が高いわけではなく、独立したものであると考えられる。しかし、ホテル全体として、統一感を保つ必要があり、同じ品質のサービスを提供する必要がある。そのため、目標の共有と情報共有が重要で、スタッフは自分たちを一つのチームと考えている。たとえ悪いことでも気軽には話すことで、みんなで共有し、ミスや失敗をなくすにはどうすればいいかということ、チーム全体で考えていくということを実践している。

他部署との公式な連携やトラブルに発展したケースについては、文書をあげるなど、決められた業務手順によって情報共有が行われるが、同じ部署内の簡単な情報は、気軽な話の中で共有されることも多い。

チームなので、1つがコケちゃうと、全部コケちゃうんですね。でもそれは個人の評価じゃなくて、やっぱり A 事業所の評価になってくるので。そこって私が A 事業所のスタッフである限り、そうは思ったくはないので。新人の子たちの研修もしますし、働きやすい環境になるようには努力もしてますし。(Nさん)

サービスは一人ではできないので。なので、みんなで共有していかないと。誰か一人でやってると、きっとその人は潰れてしまうので。何でも気軽に話せるっていう環境が大事だと思います。たまにいらっしゃるんです。以前から何度も来てくださって、その方には、この人をつける、っていう。担当みたいに。この人の作る料理が好きだからとか、サービスが好きだからとか、っていうのもあるんですけど。だからといって、その人のことを、他の人は誰も知らないでいるわけにはいかないんで、そういうのも含めて、やっぱり共有していくのって、大事だなというふうに思っていますね。(Vさん)

スタッフは皆、自分たちの施設をまた利用してもらえるように、期待されているサービスの品質を理解し、顧客のニーズを察知して、顧客の満足度を高めることができるように工夫をし、一緒に働く同輩たちで形成されるチームとしてのパフォーマンスを上げるためにはどうすればいいのかをみんなで考えている。これは役割セットを構成する役割他者である、上司、同輩、顧客との関わりによって、役割を取得し、望ましいサービスと自分の果たすべき役割を

理解することが必要となる。

お客様に最終的に喜びいただいて、お言葉であったりとか、お手紙であったりとかをいただいたときは、ああ、やったー、と。喜びを共有して、シェアして、みんなで頑張っていくということです。逆にバッドコメントがあった時も、それはそれでシェアをして、なんで起こっちゃったんだろうって。もちろんベテランから新人まで働く現場なので、本来は同じサービスをすべてのお客様に提供しないといけないんですけど、新人に当たってしまったお客様には、嫌な思いをさせてしまったりとかっていうことが、どうしても起こってしまうんですね。そういう時にどうしたらフォローしていけるだろうね、ということを考えて。少しでもバッドコメントを少なく、一つでもグッドコメントを多くとすること、みんなで取り組んでおります。(Qさん)

失敗やミスをした場合、顧客から厳しい言葉や叱責があるのは当然であるが、職場においても上司や同輩からの非難や叱責があるかもしれない。そのような中で、自分のミスを包み隠さず話せるということは、話しても大丈夫だという安心感があるからである。場合によっては、対応のまずさを指摘されることもあるかもしれないが、個人の責任にするのではなく、職場全体のミスだと捉え、みんなで原因を探り、二度とミスを起こさないように知恵を出し合うという前向きな姿勢が期待できるという信頼感が根底にある。

入社してすぐのことなんですけど、料飲にいた頃で、披露宴の時に、色々うちの不手際が重なってしまって、披露宴が終わった後に、新婦さんがすごい泣いて、こんなはずじゃなかった、っておっしゃったことがあって。その披露宴についていたスタッフ全員が、それはちょっと…。キャプテンがやっぱり一緒に泣いてましたね、申し訳ございませんって。チェックした中に私も入ったので、私のミスでもあるんですけど、みんなずっと抱えてましたね。何回も来ていただいたり、うちの上司が伺ったりで、1ヶ月ぐらい、ずっと話が続いていたことなんで。だけど、投げたわけじゃないですけど、起こってしまったことは、仕方がない。これからどうするか考えるだけ。みんなで話をして、一旦、仕方がない、で切ってしまう。だけどいまだにその話はします。あのときこうだったね、というのは。(Oさん)

また、顧客に高品質なサービスを提供することが、自分たちの役割であると考えているため、職場においては、相手がたとえ年長者や上司であっても、改善すべきことは率直に言える雰囲気がある。

結構みんな普通に言います。笑顔できてないですよ、と。か。つ。て。上司にも普通に言います。そうかなあ。つて言いますけど、そうですね。結構みんな言いたいことを言ってます。(Oさん)

自分より役職や年齢が上の人にも、率直に改善点を指摘することができるのは、お互いに信頼感があるためである。自分が何をすべきかを理解して、自分の役割を自覚しているからこそ、生意気だというような、感情的なトラブルになることなく、問題に焦点を当てた会話が成立するのである。Thoits (1982) は、自己肯定感の認知が強い人は、問題に焦点をあてた対処を行うと主張しているが、役割他者との関わりで役割を取得して、それをしっかりと遂行できる人は、望ましいサービスを適切に提供できる人であり、自己肯定感が高いことが予測できる。自分の役割を理解しているために、感情に焦点を当てた回避行動ではなく、解決すべき課題は何かということに焦点を当てて、対応することが期待できるのであろう。

仕事をしていく上で、「何でも気軽に話せる環境」は、同輩間の信頼関係をもとに、いいことも悪いことも話せるということである。そうすることによって、時には感情が癒され、情報共有がなされ、改善策等をみんなで率直に話し合うことによって、よりよいサービスを提供することにつながっていく。

金井 (1989) も、同輩集団であるピア内で共有されたディスカッションから、新しい気づき生まれ、その場にいる人々に共有され、知識が生成されるとしている。「何でも気軽に話せる環境」は、同輩に自分の気持ちを吐露して、感情を共有する場であるだけでなく、よりよいサービス提供のための気づき生まれ、知識が生成される場だということができよう。

対人サービスに従事しているホテルのスタッフは、顧客との相互作用の中で、自分の感情が疲弊する状況にさらされており、常に「感情不協和」を起こす可能性がある。そのため、接客の中で日々感じるちょっとしたストレスを癒してくれる職場の関係性は非常に重要である。率直に意見を言い合い、改善策を話し合える職場であることは重要だが、自分の傷ついた感情に配慮することなく、あれこれ意見を言われる、とスタッフが感じてしまうと、何でも話す

ことができなくなってしまう、信頼関係を築くことができなくなってしまう可能性がある。自分のミスや失敗を前向きに捉える機会もなくなり、感情不協和がますます進み、バーンアウトへと進んで、離職につながるスタッフが出てくる可能性もある。情報を共有して、ミスや失敗から学習をするためには、まず、信頼関係を醸成することが必要であり、それをもとに、問題に焦点を当てた話合いができ、よりよいサービス提供につなげていくことができる。

信頼関係を築くために、経験年数が長いスタッフは、若い人たちが思っていることや愚痴なども話しやすい環境を作ることを心がけている。

現場の中でなるべく寄り添って話すというか、上からは絶対いかないですよね。なるべく視線を落として会話をするというのが大事なことで。年もこれだけ、10歳も違うと、話す話題も違うじゃないですか。だからなるべく聞いてあげる立場になって。やっぱり若い子たちも愚痴あるじゃないですか、大学生とかも。それはなるべく聞いてあげて。そういうスタンスを取ってるので。自分もやっぱり、なかなか行きづらいんですけれども。年が離れてると、かしこまれちゃったりするんで、だから、なるべく下から、下から、っていう感じで行くんですけれど。(Vさん)

管理職も、職場で気軽に話すことの重要性を理解しており、そのような機会を自然に作るように配慮している。

うちはよっぽどのことがない限り、1時間絶対に休憩させるんですよ。そこで結構仲良く喋ってますね。そういえば、ロッカーとか休憩室とかで喋ってますね。(A 事業所管理職)

しかし、あまり気軽な話が多くなると、業務に差し障りが出ることもあることも危惧している。

雰囲気的には、今いいんでしょうけど、ただそこは野放しにしてしまうと、学校みたいに、ワイワイガヤガヤ、緊張感がなくなってしまうので、そこを上手くやらないと、ちょっとまた違う雰囲気になるのかな、と。仕事のことで、ああでもない、こうでもない、って、だんだんこうなってくるんです、女の子同士って。でも、それは仕事の話

をしてるので、ある程度目をつぶってるんですけど、やっぱり周りで、電話取ってたりすることもあるんで、その辺はやっぱり。ワイワイガヤガヤ、仕事のことでやってるんだったら、多少のことはいいのかなと思うんですけどもね。（C 事業所管理職）

仕事をしているスタッフの傍では静かにすべきであり、あれこれと話をするのは好ましいことではないが、仕事に関係することであれば、それを禁止してしまうことの方が、デメリットが大きいということを、管理職も理解しているということであろう。

「何でも気軽に話せる環境」は、「感情不協和」が小さい場合は、愚痴を言って共感をしてもらうことによって感情を癒す機能があるが、単に情緒的サポートとしての働きだけでなく、何を言っても非難されないという信頼関係を基に、自分のミスや失敗を含めて何でも話すことができ、インフォーマルな情報共有がなされ、みんなでミスや失敗を防ぐためにはどうすればいいかなどを話し合い、対応の改善点を率直に指摘し合う場でもある。それが、メンバーの学習につながり、よりよいサービスの提供につなげていくことができるということである。

第2項 「自分から同輩への目配り」

「自分から同輩への目配り」ができるスタッフは、組織の目標や望ましいサービスを理解しており、経験年数や入社年次などから、同輩に対してどのように振る舞うべきかを理解しているスタッフである。すなわち、上司との関わりや同輩との関わりにおいて、役割取得ができており、職場において、自分の果たすべき役割を自覚して行動しているということである。後輩や新人に対して、どう振る舞うべきかということは、先輩が自分にしてくれたことから学んでいく。

自分も新入社員で入って、仕事をしていた時期がありますので、その時にやっぱり教えていただいたり、今とは違うんですが、見て覚える部分と教えてもらう部分があったんですけども。今どうしても絶対数というか、そういう数が減ってきてると思うんですね、社員だったり。そうなってくると、今まで教えてもらってきたのと同じことをしてあげられないじゃないですか、今の人に。してあげられない部分があるので、そこは昔はこうだった、ということではなくて、今の状

況に合わせて、できるだけ、どうしても学生さんの数も減ってきて、人が集まりにくい環境になってきているので、いかに定着率をあげるのかという。自分がもし行った時に放置されてしまうと、だんだん嫌になって（仕事に）行きたくなくなってしまうので、こういう子を見るとできるだけ声をかけてあげたり、できるだけ名前を覚えてあげて、声をかけて一言言ってあげるだけでも、全然違ったりしますので。（Nさん）

相談できる先輩とか、上司もそうですし、ちゃんと話も聞いてくださいますし。上の人にしてもらった分、ちゃんと下の人にもしてあげようというのがありますし。そういうのが、ずっと続いているような気はします。これだけ大きい組織ですけど。他のホテルだと、課長とか支配人とか総支配人って、挨拶くらいしかしないんじゃないかなと思うんですけど、課長も近い存在だし、支配人も近い存在です。総支配人だけは別格ですけど。総支配人は会う機会があまりないんですけど、会ったら、ちゃんと話ができますし。（Zさん）

まだ業務に慣れないときに、先輩から色々と教えてもらったり、声をかけてもらったりしたことで、辛い気持ちが和らいだり、不安や孤独感を持つことなく、仕事をするのができたということを実感した経験があるということである。社員数が減ってきている昨今、自分がしてもらったのと同じように、後輩にしてあげることができないが、経験の浅いスタッフの世話をして、育てることが職場に根付いている。

Y社の事業所においては、自分が先輩からやってもらったことを通して、あるいは職場での先輩のやり方を見ることを通して、暗黙のうちに自分も後輩を持ったときに、どう振る舞うべきかを体得することが伝統として受け継がれていっていることが見て取れる。役割セットを構成する役割他者である同輩、特に後輩との関わりから役割を取得して、それを自覚して行動していくということである。

そのほか、現場でお互いに助け合って、スムーズに業務が進んでいくように、また、先輩がどのように対応をしているのかというスキルを学ぶために、先輩のやり方に常に目を配っているということもある。

聞いていて、手伝えることがあったら、必要なものがあつたりしたら、

それを持ってきたりとか。お互いにやっています。それで助け合うという。なるべく早くスムーズにできるように、っていうのは、やっていますね。以前は、自分が手が空いてて、相手が接客してたら、相手が先輩でも自分が一番後輩であった時も、やっぱり気にしていましたね。私は入った時から、英語がペラペラ喋れるわけではなかったの、そういう面でも英語での先輩の接客の言い回しとかが、気になっていましたし。そばにいて、どういう言葉を選んで言ってるのかとかも、ずっと聞いたりとかしてましたね。特にインフォメーションだと、知識が必要なので、先輩の言っている知識を聞いて、自分でもう一度覚え直したりということに使ったりとかしてましたね。(Uさん)

サービスの現場においては、先輩の言動から学ぶことが多く、それが事業所のやり方として、伝統となって受け継がれていくことも多い。先輩のやり方を学ぶという姿勢、後輩に伝えるという姿勢がともに重要だと言えよう。

「自分から同輩への目配り」には、後輩や新人がトラブルに巻き込まれていないか、困っていないかということに気をつける感情のケアと、自分たちに期待されているサービスがきちんと提供されているかの確認という二つの目的がある。

まず、感情のケアであるが、同じ職場で働く仲間であるからこそ、理解でき、共感できることがある。また、困ったことがあったら自分が聞いてあげるよ、という意思表示でもある。

なるべく一人ぼっちにさせないように。一人ぼっちになっちゃうと、一人で悩んじゃったりするので、周りに人がいた方がいいのかなど。悩む時は一人で悩んだ方がいいんですけど、家でも悩んだりするのもかもしれませんけれど、そういった意味では、周りの人が少しケアするのは大事かもしれないですね。人数が少ない職場なので、それもなかなか。よく牛井屋さんであるみたいにワンオペみたいな状態になっちゃうと、誰も何もできないでしょうけど。聞いてくれる人がいないとか。例えば愚痴言っ、あはは、って笑えば、終わっちゃった話なのかもしれないけれど。それすらない状況で、家帰って一人で悩んで、っていうのは、なかなか辛い時があると思いますね。(Pさん)

後輩ともなかなかお酒を飲むとか、ゆっくり話をする機会とかが、最

近はあんまりないんですけど、でも会った時に、一言二言、声かけるだけでも意味はあるのかなと思って。なるべく、元気？とか言うようにしてるんですけど。何かあった時に、この人なら、とかいう存在が、いるかないかが大事なのかなと思っていて。何も言わずに辞めていく子とかもいるじゃないですか、たまに。そういうのを見ると、申し訳ないなと思いますね。どちらかという、今仕事うんぬんとかは、聞かれたら答えたりもしますけれど、こっちから話す内容は、あんまり、仕事から離れたというか、からだのこととか、体調のこととか、そういう感じの話を最近はしてますね。ご飯食べてる？とか。(Zさん)

「自分から同輩への目配り」のもう一つの目的は、後輩や新人が、適切にサービスを提供しているかという確認である。ホテルのサービスの現場では、経験年数に関わらず、同じ業務に就くことが多い。新人だから、難しいケースが来ないというわけではなく、自分なりに判断して行動しなければならないことも多い。そのため、自分より経験年数の浅いスタッフが、きちんと対応ができていないかについて、周りのスタッフが目配りをする。目配りをするスタッフは、役割他者である同輩との関わりにおいて、自分がどう振る舞うべきかということを理解するとともに、上司との関わりにおいて、組織の目標や期待されているサービスを理解し、役割を取得した上で、行動している。

社員だったり、半年以上この施設にいる人は、ある程度説明も滞りなくできるんですけど、やっぱり派遣で、地方からいらっしゃってとかになると、まず道案内からどうしていいかわからない、というような辺鄙なところなので。電話対応は最初のうちは、隣で聞いてあげないととか、代わってあげるのか、というふうになってくるので。1週間、2週間ぐらいは気を遣いますね。(Xさん)

ベテランとか新人というか、若い年代のスタッフとか関係なしに、なんでああいう感じになっちゃうのかなとか。本人は多分そんな気はないんだけど。たとえば、お客様がなんとなく、うん？て、怪訝そうな顔をしてらっしゃる時に、もう少し柔らかくできないとか。緊張からくるのか、そういうつもりはないのかとか気になるし。あと何かあった時とかも、クレーム受けてるのかな、っていうのも気にな

りますし。最初に対応した者が、そこで対応するということが多いんですけど。で、対応しきれなくて、上を呼ぶということもあると思うんですが、その時点でも気になりますね。小さなことでも、対応しきれなくて、すみません、すみません、っていうふうに言ってしまうスタッフもいますし。もちろんスタッフのことも気になりますし。それはすみません、申し訳ございません、と謝っていいことなのか、それとも謝ることではなく、話をお伺いすることなのかって、やっぱりあると思うんですね。スタッフの対応の仕方っていうのも気になりますし。スタッフ自身のメンタルも気になりますし。(Yさん)

「自分から同輩への目配り」は、「何でも気軽に話せる環境」と同じく、役割取得によって、望ましいサービスを理解したうえで、同輩間で改善点を指摘したり、改善策について議論したりすることによって、よりよいサービス提供を目指している。それは、失敗やミスを報告したり、問題点を率直に指摘したりすることができる信頼関係を基礎として、組織の学習につながるということで、「自分から同輩への目配り」も情緒的サポートと心理的安全の意味を持っていることがわかった。

図表 6-12 で、「自分から同輩への目配り」の程度が高い場合、「感情不協和」が大きくなっても、「個人的達成感の低下」が抑制されるということが検証された。「自分から同輩への目配り」ができるスタッフは、後輩や新人に目を配って、職場で望ましいサービスが提供されるための行動を取ることができる。「感情不協和」は、顧客とのやり取りの中で、表出された感情と実際の感情との不一致から生じるものであるが、「自分から同輩への目配り」ができるスタッフは、望ましいサービスを提供するために、自分の感情よりも、期待されている感情表出を優先することができ、「感情不協和」が大きくなる可能性はある。むしろ、適切なサービスを実施しているという自己効力感から、「個人的達成感の低下」が抑制されるのではないかと推測された。

次の事例は、「自分から同輩への目配り」の程度が高いとき、「感情不協和」が大きい場合でも「個人的達成感の低下」が抑制されるという事例と言えるであろう。

スタッフがすごい怒鳴られてるってなったら、すぐ行って、「お客様、どうなさいましたか」って、すぐこちらに目を向けるようにします。すごく怒っていて何も分からない時は、「どうなさいましたか」って

言って、怒られてる人を裏に捌けさせまして、完全に私に対峙するよう
うにして、お話を聞くっていう風に対応します。お客様が帰られた後、
「どうしたの？」っていうふうに、その子に聞いてフォローするって
いうような流れですかね。落ちこんじゃって、泣いちゃう子もいて。
女の子が多いので、20歳前後の。すぐに泣いてしまったり。もう接
客したくない、っていう感じで。辞める子…そうですね。後々になっ
て、あの時は辞めようと思いましたが、っていうことを聞いたりします
けど。辞めようと思ったんですけど、従業員の人たちがいい人たちな
んで、辞めなかったんです、って、うれしいこと言ってくれたんで、あ
あ、ありがとう、って。(Tさん)

Tさんは、経験年数から、スタッフの代わりに顧客からの叱責やクレーム
を聞く立場にあり、その役割をきちんと遂行している。顧客に怒鳴られること
によって、「感情不協和」を起こす可能性があるとも思われるが、Tさんは、
自分の感情よりも役割としての聞く姿勢を優先しているそして、結果として、
スタッフが辞めないでいてくれたということに感謝しているが、現場を預か
る立場として、スタッフの離職は大きな問題であり、それを防ぐことができた
ということに達成感を感じているということが見て取れる。

Tさんは、顧客が怒鳴っている中でも、どのようにすればスタッフを守るこ
とができるかを考え、自分が顧客と対峙するようにしている。Tさんは、自分
の気持ちの変化を次のように述べている。

2通りパターンがありまして、クレームを受けることが。書面で来ると
きは、文章には感情が入ってるかもしれませんが、割と客観的ですよ。ね。
でもお客様から直接来るときは、お客様の感情をそのまま受けてしま
うので、そちらの方がきついですかね。最初の頃は辛いということもあ
ったんですけども、最近は下の子が増えるにつれて責任というもの
も。朝は私が責任者になることも多いので、みんなを守るじゃないです
けど、私が前に出て、お客様の意見を受けようと言う気持ちが強くなっ
ているので。気持ち的には前に比べたら軽くなってるっていうか、ちゃ
んと流し方っていうんですかね、それも身につけましたし。(Tさん)

最初は直接顧客からクレームを受けて、辛い思いをすることがあったが、責
任者になることが多くなったため、自分の役割を自覚して、行動するようにな

った。Tさんは、最初は感情をそのままぶつけられることが辛いと感じていたが、役割を自覚するようになって、「お客様の意見を受けようという気持ちが強くなっている」と語っている。すなわち、役割を自覚することによって、感情面よりも、問題に焦点を当てることができるようになったということである。それが、Tさんのいう「流し方」なのかもしれない。

同じように、最初は立場的にクレームに対応せざる得なかったが、役割を自覚することによって、感情ではなく、問題に焦点を当てることができるようになったという語りがあった。

夏の間は、本当にお客様をお待たせしてしまったりとか、スムーズな対応ができなかったとか、正直あったんです。悩みの種でもあったし、それをみんなでどうしたらいいんだろうって。そういう時に、若い子たち、やはりそういう経験のない子たちが、一方的にお客様に、まだなのか、とか言われると、メンタルに来ますよね。まずそれをさせたくないというのがあって。お客様にもそうなんですけれど、スタッフの子たちがそんな思いをしていると、私も立場的にそうなんですけれども、代わって自分から行かなくちゃなっているのが、おそらく最初だと思うんですね。でもお話してみると、ゆっくりお話をして、この方は何をおっしゃりたいのかということを知れば、そんなに恐れることはないのかなっていうのもあって。まずは落ち着いて話を聞くというのがあって。今はそんなに激怒される方もいらっしゃらないですけど、まずゆっくりお伺いしますという形で。なので、そんなに嫌だっているのではないですね。（Yさん）

Thoits (1995) は、「多くの研究者が、自己効力感やコントロールの認知が強い人は、積極的に、問題に焦点をあてた対処を行うが、自己肯定感やコントロールの認知が低い人は、より受身な、感情に焦点をあてた回避行動を取ると推測している」（Thoits, 1995, p.60）と述べている。自分の役割を自覚し、しっかりと遂行することは自己効力感につながり、対応時に感情不協和を起こしそうな場面であっても、自分の感情を優先させるのではなく、解決すべき課題は何かということに焦点を当てて、対応することが期待できるということである。TさんもYさんも、役割を自覚して業務を遂行する中で、自己効力感が高まり、感情不協和を起こしそうな場面でも、冷静に顧客の意見を聞くという行動ができるようになったと言えるだろう。

「自分から同輩への目配り」ができるスタッフは、役割セットを構成する役割他者との関わりにおいて、役割を取得しているスタッフであるが、管理職になると、部下も役割セットを構成する役割他者となる。管理職は職場全体を見ている中で、あまり配慮されることがないと思われるアルバイトに対しても、目配りをしていることがわかった。

ホテルは季節や曜日で需要の変動が大きいので、パートやアルバイト、派遣等の比率が他職種に比べて大きい。学生が多数を占めるアルバイトには、強い責任感を期待することもできず、何かあるとすぐに辞めてしまうという危惧がある。しかし、繁閑の差を埋めるためにもアルバイトは必要な存在で、接客業においては人手不足が顕著になってきている中、アルバイトのような非正規社員の定着も、マネジメントの課題として捉えられている。

先に、「何でも気軽に話せる環境」を作るために、年齢が離れすぎている場合は、下の人を緊張させてしまわないように、誰に声をかけてもらうのが一番いいのかを考えて行動しているという事例があったが、管理職は、逆に自らの地位の高さを利用して、アルバイトに声をかけることによって、この組織はあなた方を重要だと思っているのだというメッセージを発信している。

ほぼ全員に僕は声をかけるようにしています。記憶力がすごく悪いので、名前が覚えられないんですけども、とりあえず声かけて、プライベートなことを聞いたら、次会った時に、どうなった？って、いう感じで、なるべく話をするようにしています。そうすると、すごい奢った言い方ですけども、トップの人が話しかけてくれるぞというのが、僕は当時嬉しかったので、同じことをしてあげたいな、と思って、そういう風にやるようにしていますね。喜んでくれますね。他社では、その辺の10人来いみたいな、これやっつけて感じなんですけど。学生とあまり喋ることないじゃないですか。だから面白いんですね。喋るのも、何考えてるのかなって。で、そこで聞いた話は、必ず解決するようにしてるんですよ。配膳会の事務所があるんですね、アルバイトだけの。クーラーがぶっ壊れてて、暑いって言うんです。いつからなんだ？って、聞いたら、去年から、って。えー、マジかよ、って。言われてすぐ直してあげて、俺直してあげたぞ、お前、って、わざと言いに行つて。うちでは、声がちゃんと通ってるよって、いうことがわかると、直そうっていう気になるんですね。例えば、これが壊れる。俺が言ったところでさあ、ってなるのと、あの人に言えば絶対に

直してくれるっていうんじゃ、全然違いますもんね。私もそうでしたし。動かす力を持たされているので、やってあげると、すごい仕事に跳ね返ってきますね。自分も手を抜きたいんですよ。知らん顔して、事務所でずっとパソコン叩いてると楽じゃないですか。楽なんですけど、やっぱりそうやって喋ると、笑ってくれるし、仕事もイキイキしてくるし、悩み事も話してくれるし、改善事項も言ってくれるし、やっぱりなと思いますね。こんな上の人が、俺を名前で呼ぶの？みたいなことがあったり。若くて大したことも言ってないのに、取り上げてくれて、直しに行ってくれて、びっくりしてるんですね。まさか自分がこういう地位になると思ってなかったの、なった時に俺ができることはそういうことかな、と思って、それをするようにしています。（A 事業所管理職）

たとえアルバイトであっても、経験年数が浅くても、声を上げればきちんと通るんだよ、言われたことは忘れていないよ、ということを示しているということである。管理職には費用のかかる要望にも応えることのできる権限があるので、それを利用することによって、アルバイトの要望であっても重要なものとして捉えているのだということを示している。そうすることによって、アルバイトも組織の一員として認められているという自尊心を持ち、自己効力感が高くなり、仕事を頑張ろうという雰囲気醸成されてくるということである。

管理職は、役割他者の中でも、最も弱い立場であるアルバイトにも自ら目配りをする中で、アルバイトの自己効力感を高めて、離職率を抑制するための工夫をしていることがわかった。

第3節 「感情の自己防衛」の実践内容と意味および

マネジメントの工夫

第1項 「役割を常に自覚」

「役割を常に自覚」は、調査3において、モデレータとして有意な結果がもつとも多く検証された変数である。「役割を常に自覚」している程度が高い場合、バーンアウトの主要因とされている「感情不協和」の程度が大きくなって、ワーク・エンゲイジメントの低下が抑制されたり、「離人症」も抑制され

たりすることがわかった。また、「役割を常に自覚」している程度が高い場合、「顧客の感情への敏感さ」が「個人的達成感の低下」を抑制することもわかった。

ホテルで対人サービスに従事するスタッフの役割セットを構成する役割他者は、上司、同輩、顧客である。スタッフは、上司との関わりにおいて、組織の目標や自分たちが提供することを期待されているサービスについて理解し、同輩との関わりにおいて、経験年数や入社年度による関係性から、職場においてどのように振る舞うべきなのかということを理解し、顧客との関わりにおいて、顧客の要望や状況を理解して、その顧客にとって適切なサービスが何かを理解し、役割を取得する。

現場でサービスを提供する際には、サービス提供者は個人としてではなく、組織を代表して業務を遂行しているということであり、スタッフは、自分のサービスの仕方や言動が、顧客によって、組織やブランドと同一視されるということを理解している。そのため、自分のせいでも、サービス提供のプロセスで生じたトラブルに対応するのは自分の仕事の範疇であり、当然のことであると考えている。

自分のミスでなくても、A事業所を代表してお詫びします。こちらの事が、うまく伝えられてなかったということなので。コーディネーターとして打ち合わせしている段階で、そのお客様は私のお客様なので、何かあれば私が謝ることは当たり前だと思います。(Mさん)

自分のせいではないことに対して苦情が来た場合、顧客とのやり取りの中で、「感情不協和」を起こす可能性があるが、それを防いでいるのが、役割としてやっているという意識だということである。

最終的に文句が来るのがフロントなんです。レストランの事に関して、スパの事に関して、苦情とかがフロントに来るので。ある程度、他のところのことも何となく知ってないと、答えられないということなんです。自分のせいであれば、潔く謝るんですけども。レストランのこと言われてもなあ、と思いながらも、謝らなきゃいけないのが、気持ちの問題としてなかなか難しいですけどね。業務の一つ、役割としてですよ。全部気持ちだけで動くのは、絶対無理なんですよ。(Pさん)

もし、顧客との間に何かトラブルが生じたような場合は、それ以上、その顧客とは関わりたくないというのが、正直な気持ちであろう。しかし、スタッフは、自分たちに期待されているサービスを理解し、顧客にいい感情を持ってもらうのが自分の役割であるということを知覚しているため、トラブルのあった顧客に敢えて声をかけていく。そのままでは、トラブルが原因で、離れていくことが予測される顧客の感情をよいものに変えることで、再度の利用につながるにはには、どうすればいいのかということを考えて、行動しているということである。

不快なことを言われた時は、これは人それぞれ違うと思うんですけど、僕は面倒くさいところに飛び込みたいと思う方なんで、そういうことを言われれば言われるほど、その人をファンにしたいくなるんですね。だから必ずどこか、ポイントってあると思うんですけど。滞在してる時間があるのであれば、宴席であればだいたい2時間しかないんですが、言われて帰るまでに、必ず何とか入りこんで帰ってもらおうと思うんです。どうしても避けたくないじゃないですか、そういうこと言われたりすると。また来た、とか、逃げたくなったり、そういう事って簡単じゃないですか。その時こそ、そこを潰しに行かないと。(中略)できれば、その時起こった事って言うのは、その時のうちに解決したいと思いますし。やっぱり気持ちが、何かムカムカとかモヤモヤしたまま帰ってもらうのは、好きじゃないので、そこでなるべく飛び込んで。さらに激高されると、もう寄らないです。ただその1回が行けるかどうかは見ますけれども。なるべく行くようにはということで。(中略)すごくしんどいというか、精神的にはしんどいんですけど。最終的にお客様に満足していただいて、「まあ、そこまで言ってもらえるんだったら」って言ってくだされば、最後まできっちりやってよかったなと思えますしね。やっぱりお客様も、言ってしまったから、ちょっと行きにくいわ、ということもあるじゃないですか。そこを潰しておけば、お互い、こう、来やすい環境になっていただけるとはいいかと。(Nさん)

ああ、あの人にあんなこと言われたまま、嫌な気持ちのまま、帰ってしまったな、確か記念の旅行だって言ってたな、って思って、家に帰ってもずっと残ってるんですよ。それが本当に嫌で。そんな思いをするんだ

ったら、解消したいっていうのが一番ですかね。貴重な時間をいただいて、それに対する対価って言い方は変ですけども、来て、食事出して、お部屋案内して、お金もらうだけ、じゃないじゃないですか、この仕事は。それだと作業になってしまうので。やっぱり接客がしたいので、少しでも気持ちと気持ちを繋げられたらいいなというのが、本当にそれがあるんで。(Yさん)

「役割を常に自覚」して行動しているスタッフは、望ましいサービスを提供できるスタッフであり、自己効力感が強いと考えられる。NさんもYさんも。「感情不協和」が大きくなる可能性のある場面で、自分の感情を優先させることなく、問題に焦点を当てた対応をしている。Thoits (1995) が、「多くの研究者が、自己肯定感やコントロールの認知が強い人は、積極的に、問題に焦点をあてた対処を行うが、自己肯定感やコントロールの認知が低い人は、より受身な、感情に焦点をあてた回避行動を取ると推測している」(Thoits, 1995, p. 60) としているように、自分の役割が何であるかを自覚し、しっかりと遂行することで自己肯定感が高まる。その結果、感情不協和を起こしそうな場面であっても、自分の感情を優先させるのではなく、解決すべき課題は何かということに焦点を当てて、対応することが期待できるという一例であろう。

しかし、顧客に適切に対応することが仕事だとは言え、なぜそこまで顧客の思いを酌んで、高い品質のサービスを提供することにこだわるのだろうか。その理由として考えられることは、スタッフが、顧客の自分たちの施設に対する期待の高さを理解しているということ、さらに、自分の働く事業所に対する誇りや愛着から、ネガティブな評価はされたくないという思いを持っていることが考えられる。

日本を代表するホテルとして定評のある B 事業所のスタッフは自分たちの意識について、次のように述べている。

雑誌のランキングとかに出たり、あとは海外のメディアで取り上げられたりとか、格付誌とかに載るのは、モチベーションの一つとしては、上がりますね。私が働いてるホテルだ、っていう意識というか、自分もそこの一員だというプライドみたいなものが、いい意味で持てると思うので。そういった意味では、ゲストから見ても、高い評価があって、その評価の中で働いてる自分も評価されているんだらうな、っていうのはモチベーションになると思います。(Pさん)

他の仕事をしている友達から、すごいね、B事業所は、って言うだけなのは、ちょっと鼻が高いですね。外からの評価が高いので、気をつけなければいけないんですけど。プライベートも、B事業所のスタッフとして。外に飲みに行ったりしたときも、お店の人にあまり素性を明かさないようにしてるんですけど。やっぱりホテルマンなのに、って言われることはしないようにしようと。ここ10年くらいは。(Qさん)

東京の有名なホテルとか、そういうのがネットで出てくるじゃないですか、B事業所はよく目にするので、誇りに思いますね。みんなが知ってるところだから。私の夢は、みんなが知ってるところで、働きたいっていうのがあったんですよ。私達ぐらいの年代で知ってる人はあまりないんですけど、やっぱり私のお父さん、お母さん、おじいちゃん、おばあちゃん、みんな知ってるので、誇りにすごく思います。(Rさん)

そして、ソーシャルメディアによって、すぐに情報が拡散してしまう昨今、ちょっとしたミスによって、ホテルの評判を下げるようなことを書きこまれないかと、スタッフはそのことも気にしている。

ヒヤヒヤするのは、そのたった一言を口コミにかかれなかったっていうのが…。それがすごく嫌で。「普通のホテルだったら、部屋に荷物入ってますよね」とか、「どうなってるんですか？このホテル」とか。申し訳ございません、今すぐお持ちします、とかって言うしかないんですけど、それを口コミに書かれたらどうしようって。(Rさん)

顧客の主観による情報を、容易に拡散することが可能なソーシャル・ネットワークの存在は、感情労働者の新たなストレスとなっていることが見て取れる。

B事業所のスタッフは、B事業所というブランドや世間の高い評価が自分の誇りとなり、自分もそれを支える一員であるということに喜びを感じている。B事業所のスタッフが、自分の役割を自覚する装置として、制服がある。

制服着たら変わります。帰るときはそんなことはないんですけど。制服着て、表に立つと、ピシッと。ベルはみんなそうだと思いますね。(Rさん)

気持ち的に職場に入った時から変わりますね。ピシッとなりますね。制服があるかもしれませんし、髪型とかもきちっとしないといけませんし。(Sさん)

B事業所だけでなく、他の事業所のスタッフも、それぞれの事業所で働くことに、誇りとサービスのプロフェッショナルとしての自覚を持っている。ここでも制服が、プライベートから仕事に気持ちを切り替え、役割を自覚する装置として機能している。

制服着て、ロッカー出たら、もう切り替わります。はい、お仕事頑張りましょう、みたいな感じで。うちはロッカーから現場まで、お客様の駐車場を通過して出勤するので、どこで出会っても、って感じなので。一步駐車場に出たら、いつお客様に出会っても、ご挨拶から始まるので、切り替えずにはられない。(Oさん)

制服着たら、笑顔になると思います。化粧と髪とワンセット。髪も決まりで、こうなってるので。これになった時に、よし！ってなりますね。あとはロビーに出た瞬間、お客様を目にした瞬間に、気持ちはもっと引き締まりますね。(Uさん)

制服を着て、ロビーに出るということは、決められた身だしなみを整えるというだけでなく、いつでも顧客を迎えられる準備が整っているということ、周りの人たちにも自分自身にも宣言することである。それゆえ、制服は笑顔とセットとなっている。笑顔は、組織から一番求められる感情管理であるが、組織から言われるまでもなく、また、自分の本当の感情がどうであっても、顧客には笑顔で対応すべきだということは、スタッフの誰もが理解している。

心がけているのは、まず笑顔ということ。当たり前ですよ、この仕事してたら。みんな、よくその話をするんですけど、作り笑顔じゃないんですけど、いつも笑ってなきゃいけないじゃないですか。ど

んなときもそれを意識してます。怒られてる時は別ですけど。(Oさん)

私の場合は、お客様の姿が目に入ったら、笑顔になる様にスイッチが入ります。もう、そうなるように。自分でも、あ、自然に笑顔になってる、みたいな。ちょっと怖いときがありますけど。本当の笑顔などかどうかもちっとわかんないんです、パッと笑顔になるので。いいことなのか、悪いことなのか、最近不安になりますけどね。(Tさん)

顧客とは笑顔で接するべきであるということは、常に組織から要請される感情管理であるが、その前に、笑顔で人と接することは、日本ではマナーであり、特に女性に求められる感情規則である。スタッフはそれを自然に受け入れ、本当の感情よりも笑顔を優先させるべきであると考えている。

しかし、仕事中にいつでも顧客に適切に接することができるように、常に笑顔でいることは、意識しなければできないことでもある。余裕のあるときは問題なくできるが、体調が悪かったり、忙しかったりすると、余裕がなくなってしまい、表情が硬くなってしまいがちである。常に笑顔でいようという意識は、スタッフの負担になっているということも事実である。

お客様の前に出るとき、ドアが開いたところから笑顔になるように。ステージに出たら、笑顔になるのとかと同じ感じですよ。内々のお茶を作ったりするパントリーというのがあるんですけど、そこの中から、ガーッと自動扉が開いたところから、と思っています。それは確かに心がけています。接客業なので、どれだけ体調が悪くても、笑顔で接するのが自分の役割だと思っています。すごくお腹痛くて、トイレに駆け込みながらやったこともあります。(Mさん)

私が仕事をする上で、重きを置いてあるのは、明るく元気で愛想よくすることだって思っています。たまにしんどい時はあります。そんな時は、裏とかではすごく疲れた顔をするけど、表ではお客様と会ったら笑顔で、っていうのは決めてますので。自分がホテルとかに行くと、笑ってない人に接客されても気分悪いなって、私は思うので。(Rさん)

体調が悪くても、自分が抜けると、他のスタッフに迷惑をかけてしまうというので頑張らなければならないという責任感と、働く以上は体調が悪くても、顧客には笑顔で対応しなければならないというのが、役割に対する強い自覚であろう。それでもいつも笑顔でいることが、負担に感じられることがある。

いつも笑顔でいるのは、しんどいです。仕事中はなるべく意識しているので、たまに鏡見たりしてます。あまり自然には笑えないですね。忙しくて、つい顔がこわばってしまって。自分でも、今怖い顔してるなって、わかるんですけども。それでもお客様が、ありがとうって言ってくれと、ごめんね、みたいに思いますね。こんな怖い顔して、ごめんね、って。(Uさん)

Uさんは、笑顔で対応しなければならないのに、忙しさのあまり、余裕がなくなってしまう、自分でも笑顔になれていないことにも気づいている。顧客もロビーの状況から、Uさんが忙しいことを理解して、頼んだことをやってもらった際に礼を言うが、それを聞いたUさんは、笑顔で対応できなかった自分を反省するのである。

また、肉親に不幸があったスタッフは、どうしてもやらなければならない仕事があったため、翌日出勤したが、笑顔を作ることができなかったため、上司の許可を得て退社した。

▲月に父が急逝しました。たまたまその日は休みで、すぐ実家に帰って。で、帰ってきて。次の日はシフトを作る業務があったので、絶対来ます、って言ってたんですけど。ダメでした。笑えなかったんで、帰りますって。もちろん上司は、もう今日は帰っていいよ、って言ってくださって。芸能人の方とか、舞台をやっておられる方ってすごいですよね。親が亡くなっても、舞台に立たれるのって。なんであんなことができるのか。まだまだだなと思いました、私は。ダメだって。化粧したけど、マスカラがバーッと落ちてしまって。(Qさん)

スタッフが常に笑顔でいるということは、ホックシールドの言う表層演技にあたると考えられる。アメリカと日本、そして女性に対する感情規則が、それぞれの文化で異なることが理由の一つだと考えられるが、インタビューデータからは、スタッフが、笑顔によって自分が顧客を欺く詐欺師であると感じ

ているということは感じられなかった。むしろ、忙しさや疲れ、自身のプライベートな感情が優先されてしまって、顧客に笑顔で応対するという役割を遂行することのできない自分を恥じているということである。

望ましいサービス提供者としての役割を果たすには、顧客には常に、笑顔で対応しなければならないのに、肉親を失った悲しみのために、とても笑顔にはなれないスタッフは、役割を果たせないと感じ、上司の許可を得て退社した。そして、役割に徹しきることのできなかつた自分を未熟だと感じたのである。このスタッフは心の底から笑顔になろうとしたのではなく、顧客を迎えるのにふさわしいと考えられる笑顔を作ろうとしたのだが、涙が溢れてきてできなかったということである。

ずっと笑顔でいることは、スタッフにとって負担となる部分もあるが、役割を自覚して、笑顔で対応した結果として、顧客からのポジティブなフィードバックがあれば、笑顔でいることの負担は解消され、仕事をする上での大きな励みになる。

お客様から、ありがとうとか、ここ来たら元気になったわとか、そういう単純な言葉がかなり励みになります。(Oさん)

いずれにしても接客とかなんで、お客様にありがとう、とか、また来るね、って言われることは嬉しいことですね。よかったなど。また頑張ろうという要因の一つですね。あとは数字が達成したですとか、自分で仕掛けた何かやり方がうまく行ったとか、そういったことももちろんありますけれども、直接の部分としては大きいですかね。(Pさん)

また来るね、とか、その一言なんですけれども、お料理美味しかったとか、そういうふうに言っただけで、その一言が、すごい自分の中のモチベーションになってますね。私はやっぱり現場が好きなので、その一言が非常に嬉しいですね。この仕事で一番嬉しいことですね。(Vさん)

まさに、お客様と直接接することができるので、一番嬉しい言葉は、本当に来てよかったわ、っていう言葉とか、楽しく思い出になりました、っていう言葉が一番なんですけれども。そういう言葉をいただけた時は、本当に、ああ、よかったなと思うのと、あとリピーターのお客様がいら

していただいて、お会いできてお話ができた時に、ああ、よかった、また会えた、っていう言葉をいただけたりとかに尽きますね。私もお客様の元気なお姿をまた見れて、お話ができて、この何ヶ月、何年の間にこんなことがあったのよ、っていう話をしていただけたら、ああ、また頑張ろうという気になりますね。何よりも。(Yさん)

たとえ負担に感じていても、笑顔で顧客に接することで、顧客からよいフィードバックが返ってくれば、スタッフの喜びややりがいにつながる。スタッフも笑顔で接することが、顧客により感情を持ってもらえるということを理解しているので、疲れることであっても、役割を自覚して、常に笑顔で顧客に接する努力をしているのだろう。

スタッフは、職場の同輩とのかかわりにおいて、経験年数や入社年次などによって、自分がどのように振る舞うべきかということを知覚して役割を取得するが、タイトルがつくことによって、自分の責任とやるべきことを自覚する場合もある。

最初はマネージャーとかって、責任負わされて嫌だなんていうのがあったんですよ。偉くなるっていうこともあるんですけど、やらなきゃならないことが増えて大変かなと思ってました。今までだと、下として文句を言うだけでよかったんですけど、文句を言われる立場になると、それに対して対応しなければいけないので。やっぱり、うるせー、とかだけだとだめで、ちゃんと話さないといけないので。そういったところでは、お客さんも見て、部下の人たちも見て、というところが一番違うんですかね。(Pさん)

やってる仕事自体は、肩書きがある前からあんまり変わらないんですけど。もともと人が抜けて、やらなくちゃいけなくなって。1年くらい経った時かな、よく覚えてないんですけど、呼ばれて、そういうポジションになるからっていうこと。そこで求められる役割というか、責任の中にこういうことがあるんだよ、っていう話をされて。名刺に肩書きが入って、服も黒服に替わって、見た目とか、対外呼称っていうのも変わって、実感が湧いて。あと、やってることは変わらないですけど、意識というか、モチベーションというか、そこはやっぱり変わりましたね。周りからの見る目も変わるじゃないですか、服も変わって。だから、

より一層、そういう気持ちは強くなったということですかね。(Zさん)

やっていることはそれまでとはあまり変わらなくても、周りが自分を見る目が変わったことを感じて、役割を自覚するということもあるということである。

管理職が、初めてタイトルをもらったときのことを、次のように回想している。自分の役割と責任の大きさを痛感して、自分自身を励まして、鼓舞していたという。

名刺のせいもありますけど。名刺を渡した以上、あなたが責任者なのね、と。謝罪しに行くわけですから。そしたら、頑張れって、自分で言ってます。頑張れ、頑張れって。結構そういうのを先輩に教えてもらいましたね。昔から謝ってる姿を見て、俺のせいで先輩が謝ることになったっていう事がわかりますから。最終的に課長や支配人が謝ってるのを見ちゃうと、次こそ起こさないようにしようと思ってやりましたけどね、あの当時は。(B 事業所管理職)

一方、タイトルは関係なく、経験年数の浅いスタッフに対して、自分はどう振る舞うべきかを考えて、実践しているスタッフもいる。

クレームの対応は、最初の頃は辛いということもあったんですけども、最近はお客が増えるにつれて責任というものも。朝は私が責任者になることも多いので、みんなを守るじゃないですけど、私が前に出て、お客様の意見を受けようと言う気持ちが強くなってるので。(中略) 特にお辞儀なんですけど、最近ほかの従業員があんまりできてないので、年長、先輩という責任もありまして、私がお手本にならないといけないので。お辞儀ですとか、目を見て話すとか、笑顔ですとか、まず私発信で全部やって、見てもらうっていう。お客様に見せるのも大事なんですけど、従業員にも見てもらうっていうふうに心がけています。ちょっと悪い例みたいな感じになってしまうんですけど。先輩なんですけど、私が接客態度を見て、もうちょっとこうした方がいいんじゃないかというふうに思ってることがあって。自分が先輩を見て、こうした方がいいんじゃないかと思ったんですけど、先輩を見て私がこう思ったのだから、先輩がいい接客態度をしていたら、自分も

そうしようと思うんじゃないかと思ったんですね。まず見せてから、あ、あれいいな、自分もそうしようって思ってくれるんじゃないかって。(Tさん)

今はチームの仕事なんですね、フロントっていうのは。チームの仕事なので、部下の失敗は上司の責任、じゃないですけども、チームでやっていることなので、そこはもちろん、何か失敗してお客様を怒らせたことに対しては、やったなって。喜ぶわけではないので、何してんだよっていう気持ちはあるんですけども。そこはフォローしてあげないといけないなっていうのは思いますね。(Wさん)

入社年度から、後輩に対して、先輩としての自覚を持つ場合もあるが、年次が一番下でも正社員の場合は、派遣社員やアルバイトに対して、指導をする立場であるという役割を認識することもある。

社員としては、私が一番、年次が下なんですけれど、派遣の方が定期的にいらっしゃるので、そこに対する指導というか、それはやっておりますね。電話なので、お客様とどういう話をしてるのか、わからないじゃないですか。なので、こちら側が発している声だけ聞いて、案内してるの違うぞ、と思ったりとかっていうのは、聞き耳を立てる様にしていますね、皆さん。私に対する先輩方も含めてですけど。(Xさん)

これらのスタッフの行動は、職場の同輩との関係性において、自分がどのように振る舞うべきかということを知覚し、それを実践しているということである。つまり、役割セットを構成する役割他者で同輩との関わりにおいて、役割を取得しているということである。

「役割を常に自覚」しているスタッフは、望ましいサービスを適切に提供することのできるスタッフであるが、自分の役割とそうでない部分とを、どのように切り分けているのだろうか。

仕事というところである程度割り切ることができるんだと思います。たぶん家族とかそういうのだと割り切れないところがあったりするんですけども。最終的にはゲストとホテル側とで、仕事として

の役割と言うのがあれば、そこである程度、線を引くと言うのではないんですけど、境界線みたいなものがあれば、抑えられるというか。あくまで職業としてのプロであって、その人の家族でも部下でもないですから。お手伝いするというの、ギリギリ気持ちのところではあるので、そこである程度の抑えが利くということですね。(Pさん)

自覚すべき役割は、サービス提供者としての役割で、顧客との関係で求められるのは、サービス提供者と顧客の関係の範疇のことで、それ以上のことを求められているのではないと理解しているということである。

若いスタッフが、自分の役割をどのように現場で実践していくのかについては、先輩の行動を見て学ぶということが考えられる。管理職は、たとえ年次が浅くても、責任を持って仕事に取り組むことを学ばせるために、通常の接客の仕事だけでなく、自分の仕事として最初から最後まで責任を持ってやらなければならない仕事を割り振るなど、仕事の内容を工夫している。

若い子達にも責任を持って仕事をやらせてるっていうのが、まずあるんですね。担当はいろいろあるんですけども、必ず報告をさせて、自分の責任でやって、箔をつけなさいよ、ということはあるんですけど。そこで違ったモチベーションっていうのが出てくるんじゃないかと思うんです。ずっとチェックイン・チェックアウトをやってると飽きてしまうので。2年目3年目になると、教育担当になったりだとか、会員カードの担当だとか。もちろんCSの担当も。もっと若い子たちになると、在庫管理みたいな仕事もありますし、備品発注とか。1年目超えて2年目ぐらいからやります。私が知る限りの事業所では、同じようになっています。ただ何年目にやらせるかってのは、少し違うと思うんですが。私は他の事業所に行って、戻ってきて、結構知らない子が多かったんですけども、若い人が多かったんですが、女の子同士競争みたいになって、あの子がやってるから、私もしっかりやらなくてはいけない、っていうのはあるかもしれないです。(C事業所管理職)

経験が浅いスタッフは、現場での業務において、経験やスキルの面から、先輩の手を借りることも想像され、達成感を感じるような経験が少ないかもしれない。最後まで責任を持ってやらなければならない仕事を与えられることによって、業務の幅が広がり、達成感を感じる事が期待できる。それによっ

て、本来の仕事にも意欲を持って取り組んでもらいたいということである。

その他、顧客からのコメントを公開することによって、名前を挙げて褒められたスタッフは、自分の提供したサービスを誇りに思い、ますます頑張ることが期待される。

お客さんが自筆で書いたアンケートが回覧されるんですけど。喜ばれてるのもすごく嬉しいですし、誰かがこんな事をしたっていうのも、申し訳ないですけど、みんなわかるようになっていきます。(B 事業所管理職)

同輩が褒められたのを見て、他のスタッフも、顧客からよいコメントをもらえるように、頑張ろうと思うようになる。それは、顧客に対して適切なサービスやよりよいサービスを提供するための工夫することで、自分に期待されているサービスの品質を確認し、顧客に対応することが基本である。

組織は、アンケートの開示によって、スタッフ同士を競争させ、よりよいサービスについて考えたり、工夫したりすることによって、スタッフのやる気とサービスの品質を上げていくための取り組みをしているということである。

第2項 「動じない冷静さ」

「動じない冷静さ」というのは、たとえ顧客から、怒りをぶつけられたり、苦情を言われたりするようなことがあっても、感情が傷つくことがなく、動揺もしないで、冷静に対応ができるということである。

あんまり気にはしないと思います。何言ってんだ、って感じで、聞き流せる自信はあります。自分がしたミスで言われたら、多分すごく傷つくと思うんです。でも理不尽に怒ってる人が、これまで見てると結構多いので、そういうのは、何言ってんだ、みたいに流せる自信はあります。でも一応は、申し訳ございませんって頭を下げて、心の中では何も気にしないと思います。こっちに落ち度があったら、自分がしてなくても、他部署がやっても、申し訳ない、っていう気持ちでできると思うんですけど。たまに本当に理不尽な人とかがいるんで、そういう人には、ごめんなさいって言って、すぐ忘れると思います。そんなこと気にしてたら、やってられない。(R さん)

自分のミスでないときは、自分のミスの時と比べると、正直落ちこん

だりはしないです。引き継ぎをして、直せるようなものだったら、こういうことがあって、お客様にこう言われたので、みんなでもう少し気をつけましょう、という声かけをしたりとかもありますし。気持ちの面では、そういうことがあるんだったら、私もそういうミスをしかねないなと思って、気をつけたりとか。ワッと言われた事に対しては、私はあまり気にしないです。自分に言われてるわけではないので、っていうのは、薄情かもしれないんですけども。自分が関わってなかったことに関しては、あまり動じないですね。私がシュンとしても意味ないことにはあまり落ちこまなくていいやという気持ちでいますね。いちいち気に病んでたら、もうやっていけないと思います。割り切ってやってかないと。もちろんその場では申し訳ないって言いますが、みんな話して反省して終わり。(Uさん)

他のスタッフや自分のミスで顧客に迷惑をかけてしまった場合には、心から謝罪をするが、理不尽な主張をする顧客や過度に高圧的な顧客に対しては、通常の対応はするが、聞き流して、感情不協和を起こすこともないということである。経験が浅いうちは、きつい口調や怒鳴り声に傷つくということがあっても、経験を積むうちに、判断力や対応の仕方を身につけて、提供するサービスはここまで、という線引きもできるようになっていく。

感情が傷つくというのは、もうその域は超えたかな。入社当時は何かと怒られたりとか、普段から言い方がきつい方もいらっしゃるし、こちらの不手際で怒らせて、きついことを言われたこともありますし。そのたびに傷つくじゃないですけど、やっぱりちょっとモチベーションが下がったりっていうのは、よくありました。今は、悪い意味で、慣れてしまった。本当にそれは真摯に受け止めないといけないことだと思ってるんですけども。ある程度聞き流せるというわけではないんですけど、そこまでダメージはないですね。実際お客様の要望であったり、何かこちらの不手際であったりということに対して、自分がすぐにリアクションを返せる立場になったといいますか。策もすぐに考えられる。昔はそれに対して、何かリカバリー策を考えたとしても、それを実行してよいかどうかっていうのが…。経験が浅かったので、なかなかすぐには行動を起こせない。お客様ってそういう場合、待たせると、どんどんどんどんフラストレーションがたまる、

ということがあって。それに対して、すぐにリアクションであったり、もちろん、お客様の勘違いで怒っているということもあるので、それはそうじゃなくて、こうなんですよ、ということをご説明して、納得していただく。もちろん納得していただけないこともあるんですけども、自分の技量じゃないですけども、自分の中の枠が広がったことに対して、リアクションのスピードが上がって、お客様にしっかり返せるとなったのが一番の要因かなと思います。それで全てお客様に納得いただけるわけではないので、それに対して言われたことがあるんですけども、私はどちらかというと、言い方悪いですけど、無理難題に対しては聞かなくてよい、と思う派の人間なので。もらってる対価に対してやるのが、本来のサービスの形だと思うので。そここのところのルールってちょっと難しいんですけども、じゃあ、うちがどこまでやるのが正解なんだ、ということがあるんですけども。そここのところを線引きしながら、ここまではやる、ここまでは過剰なんで、お断りして、というふうに、自分の中で判断したりっていうのができるようになったのが一番の要因かなと思います。(Wさん)

現場での経験を積むにつれて、業務知識やスキルが磨かれ、様々な対応についての経験が蓄積されていく。その結果、様々な状況でどうすればよいかという判断ができるようになっていたり、顧客に対して何らかの反応ができるようになっていたりすることによって、顧客の不満が収まることもあり、問題が大きくならないため、冷静な対応ができるようになるということであろう。経験が浅いときには、スキルもなく、どうしていいかわからず、顧客の不安や不満がどんどんエスカレートしていく中で、パニック状態になってしまい、適切な対応ができなくなってしまう可能性がある。

「動じない冷静さ」を身に着けているということは、感情的になることなく、問題に焦点を当てる行動ができるということである。サービスの提供においても、自分たちに期待されているサービスを理解したうえで、自分たちが提供すべきものと、顧客の要求との折り合いをつけているということである。この点から、「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、現場での経験を積む中で、冷静さを身に着け、望ましいサービスを提供する役割を自覚しているということでもある。

その一方で、Wさんは、経験が浅いときに、きつい言い方をされたり、怒られたりしたことに、「そのたびに傷つくじゃないですけど、やっぱりちょ

っとモチベーションが下がったりっていうのは、よくありました。今は、悪い意味で、慣れてしまった」と発言している。今は慣れてしまって、どんな状況でも感情が動くことはないが、経験が浅いときは、顧客の言い方に傷ついたり、喜んだり、一喜一憂することがあったということのを思い起こしているのだろう。

「動じない冷静さ」を身に着けることによって、感情の起伏なく、どんなケースにも冷静に対応することができるようになるが、裏返しとして、喜んだり、悲しんだりということもなくなってしまうということである。「拡張-形成理論」は、ポジティブな感情は、考え方や行動の範囲を広げ、創造性や挑戦によって、職場や社会で適応していくために必要な能力やスキルを体得することにつながるとしている。しかしながら、「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、ポジティブな感情がもたらすメリットを享受することができなくなっている可能性があるといえよう。

「動じない冷静さ」は、現場での経験を積んで身に着くものであるが、顧客の前で、怒られるのが怖い、という意識が先に立ち、冷静に対応することができないスタッフは、期待されているようなサービスを提供できない。

少々お待ちください、ってゴソゴソやってると、もういいよ、とかって言われて、ああ、ってなって。だんだん、ああ、ああ、ってなって、それに慣れてくると、いいサービスをしようと思わなくなってくるんですよ。(B 事業所管理職)

そのようなスタッフが安心してサービスの提供ができるように、管理職は褒めることを実践している。

いつもミスをやっている子がたまにいいことしたら、絶対よくやったって褒めてあげるといことでしょうかね。なんとなくそうすると、精神が安定すると思うんですよ。いつもこれやったら怒られるかもしれないとか、先輩に怒られないように、うまく難しい仕事しないで、楽な方楽な方へ行くんですよ、ビビっちゃって。そういうのは、精神が安定しないというか、健康な状態じゃないですよ。ドキドキドキして。そしたらお客さんの前で、怖いとか、怒られるとか。あんまりわざわざ褒めるのは、あれですけど。だめなところもあったよってことは言いますが、その状態を僕が見て、よくやってくれた、あ

りがとう，サンキュー，って。僕は助かった，って言いますよ。下の子が頑張ったわけですから。（B 事業所管理職）

まだ顧客の反応に，一喜一憂するような若いスタッフには，自信を持たせて，堂々と対応できるように，管理職が支援をしているということである。

第4節 小括

本章では，調査3で有効性が確認されたモデレータにつき，Y社の4事業所において，どのように実践されているのか，またそれがどのような意味を持つのか，そして，マネジメントはモデレータの実践において，どのような支援や工夫をしているのかについて，聞き取り調査のインタビューデータから分析を行った。

調査3で有効性が確認されたモデレータは，「感情の同輩間サポート」の下位次元である「何でも気軽に話せる環境」と「自分から同輩への目配り」，「感情の自己防衛」の下位次元である「役割を常に自覚」と「動じない冷静さ」の4つである。

「何でも気軽に話せる環境」は，日々のちょっとしたことを愚痴として吐露したり，顧客とのやり取りの中で感じたことを聞いてもらったり，共感してもらったりすることができる環境で，スタッフの感情を癒す情緒的サポートとしての機能を持つものであった。「何でも気軽に話せる環境」は，同じ業務に従事する同輩の中で，自然に形成されることが多いと考えられるが，若いスタッフや経験の浅いスタッフで，気軽に話をすることが難しそうな場合は，意識的に年代の近いスタッフが協力して，話ができる環境を作っていることがわかった。

もし，ミスや失敗などによって，「感情不協和」が大きくなってしまった時は，情緒的サポートだけでは不協和は解消されないため，ミスや失敗の根本的な解決策が求められる。その際に「何でも気軽に話せる環境」は，同輩間の信頼関係構築の機能を持ち，それを前提として，ミスや失敗について話すことができ，よりよいサービスの提供を目指して，改善点の指摘や解決策についての議論が行われる。この場合において，「何でも気軽に話せる環境」は，心理的安全を確保するための装置であることがわかった。

心理的安全はよりよいサービスを提供するための組織の学習につながることであるため，組織のメンバーは，役割他者である上司や顧客との関わりにお

いて、望ましいサービスについて理解をしていなければならない。「何でも気軽に話せる環境」が情緒的サポートを超えて、心理的安全として機能するためには、スタッフが自分の役割を取得していることが必要となる。

「自分から同輩への目配り」とは、同輩がトラブルに巻き込まれたり、顧客とのやり取りの中で傷ついたりしていないかということに気をするとともに、後輩や新人が、期待されているサービスを提供しているかということを確認することでもある。

「自分から同輩への目配り」ができるスタッフは、期待されているサービスを理解し、職場でどのように振る舞うべきかということを理解しており、役割他者である上司、同輩との関わりにおいて、役割を取得しているスタッフである。すなわち、望ましいサービスを提供することのできるスタッフであるが、取得した役割をどのように実践していくかということについては、自分が先輩からやってもらったという経験に基づくものがあり、それが事業所の伝統として伝わっているということがわかった。

「役割を常に自覚」は、常に自分の役割を自覚して業務にあたることであるが、そうするためには、まず、役割セットを構成する役割他者それぞれとの関わりにおいて、自分の役割を取得することが必要である。

Thoits (1995) が「多くの研究者が、自己肯定感やコントロールの認知が強い人は、積極的に、問題に焦点をあてた対処を行うが、自己肯定感やコントロールの認知が低い人は、より受身な、感情に焦点をあてた回避行動を取ると推測している」(Thoits, 1995, p. 60) としているように、自分の役割が何であるかを自覚し、しっかりと遂行することで自己肯定感が高まる。その結果、感情不協和を起こしそうな場面であっても、自分の感情を優先させるのではなく、解決すべき課題は何かということに焦点を当てて、対応することが期待できる。

また、外部からの評価が高い事業所で働くスタッフは、その評価が自分の誇りになって、さらにいいサービスを提供するということにつながっている。

「動じない冷静さ」は、顧客とのやり取りの中で、感情が大きく動くことなく、動揺しないということである。現場での経験を積むことによって、様々なケースに慣れてしまった結果、「動じない冷静さ」が身に着くと考えられる。

「動じない冷静さ」を身に着けたスタッフは、冷静さを持って業務にあたるために、感情に焦点を当てることなく、問題に焦点を当てて対応することができる。しかし、顧客とのやり取りの中で、ネガティブな感情になることがない一方、ポジティブな感情にもなりにくいのではないかと考えられる。「拡張・形

成理論」より、ポジティブな感情を体験することによって、考え方や行動の範囲が広くなり、創造性や挑戦につながることによって、職場や社会で適応していくために必要な能力やスキルを体得するとされている。その結果、自尊心や自己効力感が生じ、達成感が促進されると考えられるが、「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、ポジティブな感情がもたらすメリットを享受することができなくなっている可能性もあると考えられる。

第 8 章 要約と結論

第 1 節 要約

第 1 章では、研究の背景と問題意識、研究の目的を論じた。

少子高齢化や人口の首都圏一極集中による地方の疲弊などの改善策として、観光が国に重要施策と位置付けられ、ビザの緩和等の施策によって、訪日外国人観光客は急激に増加している。2020 年には、東京オリンピック・パラリンピックが開催されることが決定しており、観光客はますます増加することが予測される。観光客の増加によって、観光産業は有望だと考えられているが、観光産業を代表する宿泊業、飲食業は非常に離職率が高く、必要な人材が不足していることが指摘されている。離職率の高さには業界固有の問題もあるが、感情労働の特性も無視することはできない。

対人サービス従事者は、自分の組織が提供するサービスについて、顧客により印象を持ってもらうために、自分の感情をコントロールして、顧客に対応しなければならない。顧客と対面あるいは電話で、自分の感情をコントロールしながら業務に従事している労働者のことを、社会学者のホックシールドは感情労働者と呼んだ。

感情労働に従事しながら、バーンアウトして離職してしまう人と、やりがいを持って働いている人がいるが、何が影響を与えて、異なる心理状態になるのかというのが問題意識である。この問題意識から、この問題意識を基に、感情労働と感情労働者の心理状態に影響を与え、「ワーク・エンゲイジメント」を高め、「バーンアウト」を低減する要因を探索することが本研究の目的ある。

第 2 章では、先行研究のレビューを行った。

まず、サービスの概念を整理することによって、サービスの特性が対人サービス従事者にどのような影響を与えているのかを提示した後、対人サービス業務に従事する感情労働者が、組織の目標や期待されているサービス、望ましい感情管理のあり方をどのように理解するのかについて、ミードの役割理論によって説明した。ミードは意味のある他者との相互作用によって、役割取得がなされ、社会的自我が形成されるとしたが、社会的自我は子どものときだけでなく、新しい職場や環境において、常に新しく形成されているのである。

マートン(Merton) は、それぞれ個人が持つ意味のある他者の集まりを「役割セット」と呼び、役割セットを構成する役割他者との関わりにおいて、役割取得が行われるとした。対人サービスに従事する感情労働者の役割セットは、

上司、同輩、顧客である。対人サービス従事者は、上司との関わりにおいて、組織の目標や期待されるサービス品質などを理解し、同輩との関わりにおいて、職場でいかに振る舞うべきかを理解し、顧客との関わりにおいて、提供すべきサービスを理解する。感情労働者は、職場での役割セットを構成する役割他者との関わりにおいて、役割を取得することは、望ましいサービスを提供することにつながるものであるということを論じた。

次に、感情労働の概念についてレビューを行った。感情労働とは、ホックシールドによると、「公的に観察可能な表情や身体的表現を作るために行う感情の管理」であり、対面あるいは声による顧客との接触があり、顧客の感情をよいものに変化させるなければならないこと、労働者の感情労働に雇用者が関与することを特徴としている。感情労働の労働者への影響としては、ホックシールドは、感情労働を演技という次元で捉え、深層演技も表層演技も心身に負担になるとしたが、その後の定量的な実証研究では、演技は心理状態に負の影響があることが検証されず、その後、感情労働を多次元構造とする研究が蓄積されてきた。感情労働の下位次元については、研究者が様々な議論を行っているが、実際に感じている感情と表出した感情の不一致が「感情不協和」となり、感情労働の心身への負担となるものであるということは、ホックシールドはじめ、多くの研究者の一致した意見で、バーンアウトの主要因であると主張する研究者も多い。

感情労働の下位次元と関連して、測定尺度も様々なものが開発されているが、最も広く使用されているものは、Zapfが開発したFEWSである。FEWSの下位次元には、労働者の心理にポジティブな影響を与えるものも検証されているが、労働者のメンタルヘルスを守るという観点から、感情労働はバーンアウトとの関連で論じられることがほとんどで、ポジティブな心理状態を導く可能性についての研究はなされてこなかったことが明らかになった。

本研究では、感情労働が労働者の心理に与える影響として、ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトを設定するため、それぞれの概念についてレビューとともに、感情労働がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトをもたらすメカニズムについてもレビューを行った。

その上で、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に影響を与える可能性のある要因として、役割取得と自覚、ソーシャル・サポート、心理的安全についてのレビューを行った。

第3章では、本研究のリサーチ・クエスションの設定と、目的達成のために実施した4種類の調査の概要を説明した。

本研究のリサーチ・クエスチョンは、「感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に影響を与える要因は何か」である。調査目的を達成するための4種類の調査は、図表 8-1 のとおりである。

図表 8-1 4種類の調査の概要（図表 3-1 の再掲）

	調査課題	データ収集時期	調査方法と協力者数(データ数)
調査1	【調査課題1】 感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に影響を与える変数(モデレータ)の探索	2010年7月	航空会社のグループ会社X社の大阪空港支店での1対1の聞き取り調査(非管理職11名)
調査2	【調査課題2】 感情労働の次元がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトに与える影響の検証	2016年10月	リサーチ会社を通じた観光産業従事者への質問紙調査(383サンプル)
調査3	【調査課題3】 感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に有効なモデレータの検証	2016年11月	ホテル運営会社Y社の4事業所でのwebを通じた質問紙調査(92サンプル)
調査4	【調査課題4】 感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に有効なモデレータの現場における実践内容と意味の探索、現場におけるマネジメントの支援・工夫	2017年9月～10月	Y社が運営する4事業所での1対1の聞き取り調査(非管理職15名と管理職4名)

第4章は、調査1の分析結果で、感情労働と感情労働者の心理との関係に影響を与えるモデレータを抽出した。

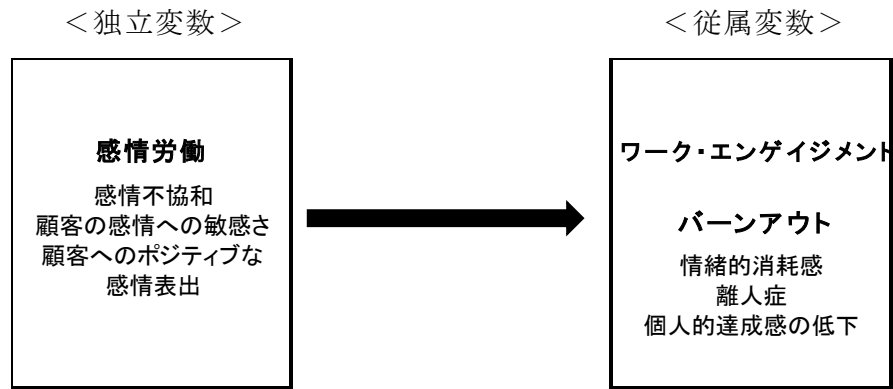
航空会社のグループ会社X社の大阪国際空港支店で、旅客ハンドリング業務に従事しているスタッフを対象とした聞き取り調査の結果を、外的な要因と内的な要因に着目して、M-GTAの手法で分析した。その結果、「自分から同輩への目配り」「同輩から自分への働きかけ」「気持ちの気軽な共有」「役割を常に自覚」「自分のペースを守ること」「素早い切り替え」「顧客の怒りと自分との切り離し」という7つの概念が抽出された。

次に、抽出された概念をカテゴリー化した。7つの概念のうち、スタッフの外的な要因である「自分から同輩への目配り」「同輩から自分への働きかけ」「気持ちの気軽な共有」の3つの概念を「感情の同輩間サポート」、内的な要因である「役割を常に自覚」「自分のペースを守ること」「素早い切り替え」「顧客の怒りと自分との切り離し」の4つの概念を「感情の自己防衛」としてカテゴリー化し、この2つのカテゴリーをモデレータ変数とした。

第5章は、調査2の分析結果で、感情労働の各次元が、労働者の心理にもたらす影響の検証である。本調査では、図表 8-2 のとおり、従属変数として

ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトを設定した分析フレームワーク①により、感情労働が働く人の心理に与える影響を検証した。

図表 8-2 分析フレームワーク①（図表 5-5 の再掲）



感情労働がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトに与える影響を検証するにあたって、分析フレームワーク①を基に、次のとおり、仮説 1 と仮説 2 を設定した。

仮説 1 感情労働の下位次元は、ワーク・エンゲイジメントに対して異なる効果を持つ。

仮説 1-1 「感情不協和」が高まると、ワーク・エンゲイジメントは低くなる。

仮説 1-2 「顧客の感情への敏感さ」が高まると、ワーク・エンゲイジメントが高くなる。

仮説 1-3 「顧客へのポジティブ感情の表出」が高まると、ワーク・エンゲイジメントが高くなる。

仮説 2 感情労働の下位次元は、バーンアウトに対して異なる効果を持つ。

仮説 2-1 「感情不協和」が高まると、バーンアウトの程度も高まる。

仮説 2-2 「顧客の感情への敏感さ」が高まると、バーンアウトの程度は低くなる。

仮説 2-3 「顧客へのポジティブ感情の表出」が高まると、バーンアウトの程度は低くなる。

感情労働の測定尺度は、Zapf et al. (1999) の FWES を発展させた須賀・

庄司 (2007) のものを、ワーク・エンゲイジメントの測定尺度は、Schaufeli が開発した UWES の短縮版日本語訳を、「バーンアウト」の測定尺度は、MBI を基に田尾・久保によってまとめられた「日本版バーンアウト尺度」を使用した。サンプル収集はリサーチ会社を通じて行われ、400 サンプルのうち、有効と判断した 383 サンプルを対象として、因子分析（主因子法、プロマックス回転）により因子を抽出、重回帰分析を実施した。

重回帰分析の結果は、図表 8-3 のとおりである。

図表 8-3 感情労働がワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトに与える効果（図表 5-8 の再掲）

従属変数	ワーク・エンゲイジメント	バーンアウト		
		情緒的消耗感	離人症	個人的達成感の低下
独立変数	β	β	β	β
旅行業ダミー	.068	.024	.001	-.075
飲食業ダミー	.051	.050	-.039	-.008
その他観光業ダミー	-.020	.095*	.077	.012
女性ダミー	-.002	.034	-.039	-.018
年齢	.046	.044	-.008	-.048
勤続2年未満ダミー	-.005	.017	-.070	-.044
勤続2～3年未満ダミー	.038	.005	-.041	-.052
勤続3～5年未満ダミー	.079	.011	-.086 †	-.111*
勤続5～10年未満ダミー	-.061	.136*	.107*	-.008
勤続20年以上ダミー	-.002	-.002	.025	.007
感情不協和	-.375***	.500***	.535***	.290***
顧客の感情への敏感さ	.347***	.045	-.247***	-.246***
顧客へのポジティブ感情の表出	.345***	-.200**	-.216***	-.446***
R2	.271	.224	.224	.280
調整済みR2	.246	.197	.197	.254
F値	10.574***	8.192***	8.198***	11.011***

†: $p < .10$, *: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

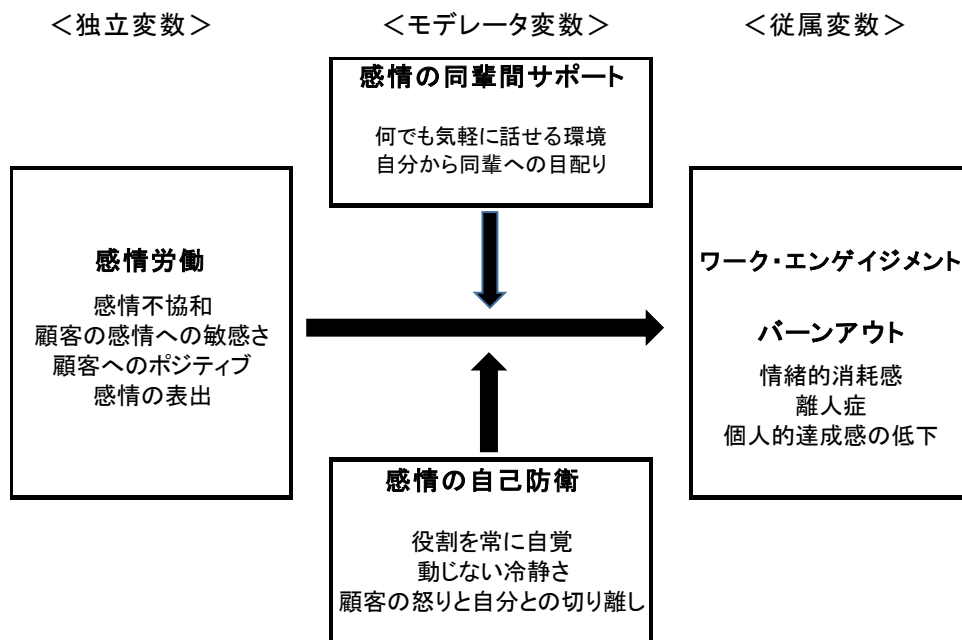
感情労働がワーク・エンゲイジメントに与える影響については、感情労働の下位次元である「感情不協和」が、ワーク・エンゲイジメントに負の影響を与え、「顧客の感情への敏感さ」と「顧客へのポジティブ感情の表出」は、それぞれワーク・エンゲイジメントに、正の影響を与えることが検証された。

感情労働がバーンアウトに与える影響については、「感情不協和」がバーンアウトの下位次元である「情緒的消耗感」「離人症」「個人的達成感の低下」すべてに正の影響を与え、「顧客の感情への敏感さ」は「離人症」と「個人的達成感の低下」に負の影響を与えている。また、「顧客へのポジティブ感情の表出」は「情緒的消耗感」「離人症」「個人的達成感の低下」のいずれにも負の影響を与えていることが検証され、これらの分析結果から、仮説 1 および仮説 2 は支持された。

第6章は、調査3の分析結果で、調査2で検証された感情労働と従属変数として設定したバーンアウトとワーク・エンゲイジメントの関係に、調査1で抽出された変数をモデレータとして設定し、モデレータの有効性を検証することが目的である。調査対象はY社の運営する4事業所において対人サービスに従事しているスタッフで、回答数100のうち、有効な92サンプルを対象として、分析を行った。

サンプル数が少ないため、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトについては、調査2の因子分析結果をY社にあてはめ、Cronbach α を確認して合成変数を作成した。オリジナルの尺度を使用したモデレータ変数は、Y社のデータで因子分析（主因子法、プロマックス回転）を実施した。因子分析の結果、「感情の同輩間サポート」の下位次元として「何でも気軽に話せる環境」「自分から同輩への目配り」が、「感情の自己防衛」の下位次元として「役割を常に自覚」「動じない冷静さ」「顧客の怒りと自分との切り離し」が抽出されたため、図表8-3のとおり、分析フレームワーク②を設定した。

図表 8-3 本研究の分析フレームワーク（図表 6-6 の再掲）



この分析フレームワークを基に、次のとおり、仮説3~6を設定した。

- 仮説 3 感情労働がワーク・エンゲイジメントに与える影響は、「感情の同輩間サポート」によってモデレートされる。
- 仮説 4 感情労働が「バーンアウト」に与える影響は、「感情の同輩間サポート」によってモデレートされる。
- 仮説 5 感情労働がワーク・エンゲイジメントに与える影響は、「感情の自己防衛」によってモデレートされる。
- 仮説 6 感情労働がバーンアウトに与える影響は、「感情の自己防衛」によってモデレートされる。

仮説 3～6 を検証するため、独立変数として、感情労働の 3 次元のほか、業種ダミー、性別ダミー（女性ダミー）、年代ダミー、勤続年数ダミー、主効果を見るためにモデレータ変数、そして交互作用項を投入し、ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトを従属変数として階層的重回帰分析を行った。重回帰分析の結果をまとめたものが図表 8-3 である。

図表 8-3 感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係におけるモデレータ効果検証結果のまとめ (図表 6-23 の再掲)

従属変数		ワーク・エンゲイジメント	バーンアウト			
			情緒的消耗感	離人症	個人的達成感の低下	
交互作用項		β	β	β	β	
感情の同輩間サポート	何でも気軽に話せる環境	.261*	.083	-.338**	-.199	
	感情不協和 × 何でも気軽に話せる環境	-.280*	.120	.103	.089	
	顧客の感情への感受性 × 何でも気軽に話せる環境	.094	.078	.069	-.125	
	顧客へのポジティブ感情の表出 × 何でも気軽に話せる環境	.105	.001	-.060	.036	
	同輩への目配り	.207	.089	-.169	-.202	
	感情不協和 × 自分から同輩への目配り	.132	-.109	-.027	-.192*	
	顧客の感情への感受性 × 自分から同輩への目配り	.221	-.153	-.119	-.225*	
	顧客へのポジティブ感情の表出 × 自分から同輩への目配り	-.034	.074	-.084	.011	
	感情の自己防衛	役割を常に自覚	.039	.217	-.166	-.181
		感情不協和 × 役割を常に自覚	.299**	-.104	-.242*	-.203
顧客の感情への感受性 × 役割を常に自覚		.160	-.102	.081	-.236*	
顧客へのポジティブ感情の表出 × 役割を常に自覚		-.200	.044	.063	.140	
動じない冷静さ		.110	-.189	-.279*	-.174	
感情不協和 × 動じない冷静さ		.171	-.120	-.118	-.054	
顧客の感情への感受性 × 動じない冷静さ		.093	.084	-.144	-.176	
顧客へのポジティブ感情の表出 × 動じない冷静さ		-.281*	.171	.202	.275*	
顧客の怒りと自分との切り離し		.019	-.081	.130	-.103	
感情不協和 × 顧客の怒りと自分との切り離し		-.057	.066	.020	.090	
顧客の感情への感受性 × 顧客の怒りと自分との切り離し		.252	-.202	-.176	-.217	
顧客へのポジティブ感情の表出 × 顧客の怒りと自分との切り離し		-.163	.038	.033	.065	

* : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

まず、仮説 3 の検証であるが、モデレータ効果として、「感情不協和」と「何でも気軽に話せる環境」の交互作用項が、ワーク・エンゲイジメントに、5%水準で、有意に負の影響を与えていることが検証された。「何でも気軽に話せる環境」は、単独で 5%水準で、ワーク・エンゲイジメントに、有意に正の影響を与えており、情緒的サポートの機能を持つことがわかった。一方、モデレータ効果の下位検定によって、「何でも気軽に話せる環境」が整っているとき、「感情不協和」が、ワーク・エンゲイジメントを抑制することがわかり、「何でも気軽に話せる環境」は情緒的サポート以外の意味を持つ可能性が示唆された。

感情労働とワーク・エンゲイジメントとの関係において、「自分から同輩への目配り」のモデレータ効果は検証されず、仮説 3 は部分的に支持された。

仮説 4 の感情労働とバーンアウトとの関係における「感情の同輩間サポート」のモデレータ効果については、「感情不協和」と「自分から同輩への目配

り」の交互作用項と、「顧客の感情への敏感さ」と「自分から同輩への目配り」との交互作用項が、それぞれ 5%水準で有意に、「個人的達成感の低下」に負の影響を与えることが検証された。

「自分から同輩への目配り」の程度が高いときには、「感情不協和」が大きくなっても、「個人的達成感の低下」の程度が抑制されるということである。

「自分から同輩への目配り」は、後輩や新人がトラブルに巻き込まれていないか、困っていないかということに気かけるとともに、自分たちに期待されているサービスがきちんと提供されているかを確認するということであった。

「自分から同輩への目配り」ができるスタッフは、上司との関わりや同輩との関わりにおいて、役割取得ができており、自分の果たすべき役割を自覚して行動しているということである。「感情不協和」が大きい場合でも、やるべきことをきちんと行動に移すことによって達成感が大きくなるため、「個人的達成感の低下」が抑制されるのではないかと考えられる。

また、「自分から同輩への目配り」ができるスタッフが、顧客の感情に敏感になることによって、自分たちに期待されているサービスを適切に顧客に提供することとなり、より望ましいサービスを提供したという達成感によって、「個人的達成感の低下」が抑制されるのではないかと考えられる。

以上の分析結果から、感情労働とバーンアウトの関係において、「自分から同輩への目配り」がモデレータとしての有意な効果を持っていることが検証され、仮説 4 は部分的に支持された。

仮説 5 は、感情労働とワーク・エンゲイジメントとの関係における「感情の自己防衛」のモデレータ効果の検証である。図表 6-23 から、「感情不協和」と「役割を常に自覚」との交互作用項が 1%水準で正の影響を、「顧客へのポジティブ感情の表出」と「動じない冷静さ」との交互作用が 5%水準で、有意にワーク・エンゲイジメントに負の影響を与えていることがわかった。

交互作用効果の下位検定の結果、「役割を常に自覚」している程度が高い場合、「感情不協和」がワーク・エンゲイジメントの低下を抑制することがわかった。「役割を常に自覚」することとは、自分に期待されている役割を、いつも自覚して行動するということであり、そのためには、まず、自分の役割セットを構成する役割他者である上司、同輩、顧客との関わりにおいて、自分の役割を取得しているということである。「感情不協和」は表出された感情と実際の感情との不一致から生じるものであるが、「役割を常に自覚」しているスタッフは自分の感情よりも、期待されている感情管理を優先することができるため、感情不協和が大きくなる可能性はある。むしろ、望ましいサービス

を適切に提供しているという自己効力感から、ワーク・エンゲイジメントの低下が抑制されるのではないかと考えられる。

「顧客へのポジティブ感情の表出」と「動じない冷静さ」のワーク・エンゲイジメントへの影響は、「動じない冷静さ」の程度が高いとき、「顧客へのポジティブ感情の表出」はワーク・エンゲイジメントを抑制することがわかった。

「動じない冷静さ」というのは、顧客からのどのような反応にも感情が傷つかず、動揺することがないということである。「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、業務においてある程度の経験があり、様々な状況に慣れていることが考えられる。すなわち、顧客との関わりにおいて、どのような場合はどのように振る舞うべきかということを理解しており、自分の役割を取得しているということである。顧客とのやり取りの中で、ネガティブな感情になることがない一方、ポジティブな感情にもなりにくいのではないかと考えられる。役割として、ポジティブな感情の表出をしても、「表情フィードバック仮説」が主張するように、実際の感情もポジティブなものにならない可能性がある。「拡張-形成理論」は、ポジティブな感情が、考え方や行動の範囲を広げ、創造性や挑戦を通して、職場や社会で適応していくために必要な能力やスキルを体得することにつながるとし、その結果、自尊心や自己効力感が生じて、達成感が促進されると考えられているが、「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、ポジティブな感情がもたらすメリットを享受することができなくなっている可能性もある。その結果、本来、ワーク・エンゲイジメントに正の影響を与える「顧客へのポジティブ感情の表出」が、ワーク・エンゲイジメントを抑制する結果になっているものと考えられる。

感情労働とワーク・エンゲイジメントの関係において、「役割を常に自覚」と「動じない冷静さ」の有意なモデレータ効果が検証されたため、仮説 5 は部分的に支持された。

次に、仮説 6 の感情労働とバーンアウトとの関係における「感情の自己防衛」のモデレータ効果の検証であるが、「役割を常に自覚」については、「感情不協和」と「役割を常に自覚」との交互作用項が、「離人症」に、5%水準で有意に負の影響を、また、「顧客の感情への敏感さ」と「役割を常に自覚」との交互作用項が、「個人的達成感の低下」に、5%水準で有意に負の影響を与えていることがわかった。

「感情不協和」と「役割を常に自覚」の「離人症」への影響は、「役割を常に自覚」している程度が高い場合は、「感情不協和」が高くなっても、「離人症」が抑制されるということである。「役割を常に自覚」しているスタッフは、役

割セットを構成する役割他者との関わりにおいて適切に自分の役割を取得して、自覚しており、自分に期待されているサービスを適切に提供しているという自負があるため、「感情不協和」が大きくなることがあっても、自己効力感によって、顧客にネガティブな感情を持つことがなく、顧客に対して皮肉っぽい態度や感情になる「離人症」が抑制されるということが考えられる。

「顧客の感情への敏感さ」と「役割を常に自覚」の「個人的達成感の低下」への影響は、「役割を常に自覚」している程度が高いとき、「顧客の感情への敏感さ」が「個人的達成感の低下」を抑制することがわかった。

「役割を常に自覚」しているスタッフは、役割セットを構成する役割他者である上司、同輩、顧客との関わりにおいて、自分の役割を適切に取得しているということである。上司との関わりにおいては、組織の目標や自分たちに期待されているサービスの品質を理解し、同輩との関わりにおいては、入社年次や経験年数から、職場でどのように振る舞うのかを理解しており、望ましいサービスを提供することができる。望ましいサービスを提供することのできるスタッフが、一人ひとりの顧客の感情に敏感になることによって、顧客の状況や要望に沿ったよりよいサービスを提供することができる。そのため、達成感が高まり、「個人的達成感の低下」が抑制されるものと考えられる。

さらに、「動じない冷静さ」について、「顧客へのポジティブ感情の表出」と「動じない冷静さ」との交互作用項が、「個人的達成感の低下」に5%水準で有意に正の影響を与えており、「動じない冷静さ」の程度が高いとき、「顧客へのポジティブ感情の表出」が大きくなっても、「個人的達成感の低下」を抑制しないということがわかった。「動じない冷静さ」とは、顧客からのどのような反応にも感情が傷つかず、動揺することがないということである。「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、顧客とのやり取りの中で、ネガティブな感情になることがない一方、ポジティブな感情にもなりにくいのではないかと考えられる。「拡張-形成理論」より、ポジティブな感情は考え方や行動の範囲を広げ、創造性や挑戦につながることによって、職場や社会で適応していくために必要な能力やスキルを体得するとされている。その結果、自尊心や自己効力感が生じ、達成感が促進されると考えられるが、「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、ポジティブな感情をがもたらすメリットを享受することができないことも考えられる。その結果、「顧客へのポジティブ感情の表出」が、「個人的達成感の低下」を抑制しないと考えられる。

以上の検証結果から、感情労働とバーンアウトとの関係において、「役割を常に自覚」と「動じない冷静さ」の有意なモデレータ効果が検証されており、

仮説 6 は部分的に支持された。

調査 3 の結果として、有効性が確認されたモデレータは、「感情の同輩間サポート」の下位次元である「何でも気軽に話せる環境」と「自分から同輩への目配り」、「感情の自己防衛」の下位次元である「役割を常に自覚」と「動じない冷静さ」の 4 つであり、仮説 3～仮説 6 は、一部支持された。

第 7 章は、調査 4 の分析結果であり、調査 3 で有効性が確認されたモデレータが、現場でどのように実践されているのか、それがどのような意味を持つのか、併せてマネジメントが実践をどのように支援・工夫をしているのかについて、聞き取り調査のインタビューデータ分析を行ったものである。分析手法は、質的内容分析で、まず、有効性が検証されたモデレータごとにデータを割り振り、内容を分析していった。

「何でも気軽に話せる環境」は、日々のちょっとしたことを愚痴として吐露したり、顧客とのやり取りの中で感じたことに共感してもらったりすることができる環境で、スタッフの感情を癒す情緒的サポートとしての機能を持つものであった。同じ業務に携わっている同輩の中で、自然に環境が形成されることが多いと考えられるが、特に若いスタッフや経験の浅いスタッフで、気軽に話をすることが難しそうな場合は、意識的に、年代の近いスタッフが協力して、話ができる環境を作っていることがわかった。

もし、ミスや失敗などによって、「感情不協和」が大きくなってしまった時は、情緒的サポートだけでは不協和は解消されないため、改善策をみんなで考えたり、率直に議論したりすることによって、不協和の解消ができるような機能が求められる。その際に、「何でも気軽に話せる環境」は、同輩間の信頼関係の構築の機能を持ち、それを前提として、よりよいサービスの提供を目指して、みんなで情報の共有と議論が行われるということで、心理的安全を確保するための装置であることがわかった。心理的安全は組織の学習につながることであるため、心理的安全を確保するということは、望ましいサービスについてのコンセンサスがなければならない。換言すれば、「何でも気軽に話せる環境」が情緒的サポートを超えて、心理的安全として機能するためには、スタッフが自分の役割を取得していることが必要となる。

「自分から同輩への目配り」とは、同輩がトラブルに巻き込まれたり、顧客とのやり取りの中で傷ついたりしていないか、ということを感じるとともに、後輩や新人が顧客に対して、適切な対応をしているかということを確認することでもあった。

「自分から同輩への目配り」ができるスタッフは、自分たちに期待されてい

るサービスを理解し、職場でどのように振る舞うべきかということを理解しており、役割他者である上司、同輩との関わりにおいて、役割を取得しているスタッフである。すなわち、望ましいサービスを提供することのできるスタッフであるが、取得した役割をどのように実践していくかということについては、自分が先輩からやってもらったという経験に基づくものがあり、それが事業所の伝統として伝わっているということがわかった。

「自分から同輩への目配り」も、同輩の感情を癒す情緒的サポートとしての機能だけでなく、よりよいサービスを提供するという組織のパフォーマンスに影響を与える機能を持っていることがわかった。期待されるサービスがきちんと提供されているかについては、先輩は後輩の、そして経験の浅いスタッフは派遣社員の対応をチェックし、問題があれば、自分が代わって対応するということである。また、管理職は一番顧みられることのないアルバイトに目配りをしてきたが、これは、自尊心や誇りを持たせることによって、離職につながらないように、また、やる気を持って働いてもらえるようにするための工夫である。

「自分から同輩への目配り」ができるスタッフは、同輩との関わりの中で、自分の年齢や経験年数から果たすべき役割を理解し、どのように振る舞うべきなのかを判断するだけでなく、役割他者である上司、同輩、顧客、部下との関わりにおける役割の取得を取得し、実践しているということである。「自分から目配り」のできるスタッフは、職場におけるサービス品質を担保することに貢献しており、それが、達成感につながっている可能性がある。

「役割を常に自覚」は、常に自分の役割を自覚して業務にあたることであるが、役割を自覚するためには、まず、スタッフの役割セットを構成する役割他者それぞれとの関わりにおいて、自分の役割を取得することが必要である。役割を取得することによって、はじめて役割を自覚することができるからである。

スタッフが役割を自覚するのは、制服を着てロビーに出たときで、制服が自分の役割を自覚する装置となっている。感情管理として一番求められる笑顔は、役割として当然のことだと捉えており、ホックシールドが主張するように、表層演技によって、自分のことを、顧客を欺く詐欺師であると感じているということはない。むしろ、疲れや忙しさのため、あるいは自分の感情が優先されて笑顔になれない自分のことを、役割をきちんと果たせていないとして、ネガティブに捉えていた。

「動じない冷静さ」は、どのような状況であっても、感情が動くことなく、

動揺しないでサービスの提供ができるということである。現場での経験を積むことによって、様々なケースに慣れた結果、「動じない冷静さ」が身に着くと考えられる。

「動じない冷静さ」を身に着けたスタッフは、冷静さを持って業務にあたるために、感情に焦点を当てることなく、問題に焦点を当てて対応することができる。しかし、「悪い意味で慣れてしまった」という発言からもわかるように、顧客とのやり取りの中で、ネガティブな感情になることがない一方、ポジティブな感情にもなりにくいのではないかと考えられる。「拡張-形成理論」より、ポジティブな感情を体験することによって、考え方や行動の範囲が広くなり、創造性や挑戦につながることによって、職場や社会で適応していくために必要な能力やスキルを体得するとされている。その結果、自尊心や自己効力感が生じ、達成感が促進されると考えられるが、「動じない冷静さ」を身に着けているスタッフは、ポジティブな感情がもたらすメリットを享受することができなくなっている可能性もあると考えられる。

第2節 結論

感情労働者は、さまざまな要望を持つ多様な顧客との相互作用を行うため、「感情不協和」とは無縁でいるわけにはいかない。感情労働の下位次元には、労働者の心理に正の影響を持つものと、負の影響を持つものが混在しているが、Heuven and Bakker (2003) は、「感情不協和」の影響の強さを論じ、バーンアウトの主要因であるとしている。しかし、現実には、感情労働者がすべてバーンアウトしてしまうわけではなく、業務にやりがいを感じてイキイキと働いているスタッフも多い。なぜこれらの違いが生じるのかという疑問から、感情労働と働く人の心理との関係に影響を与えている要因は何かを明らかにするのが、本研究の目的であった。

X社での聞き取り調査の分析から抽出された2カテゴリーの7概念を操作化して、Y社にて質問紙調査を実施、探索的因子分析の結果、「何でも気軽に話せる環境」「自分から同輩への目配り」「役割を常に自覚」「動じない冷静さ」「顧客の怒りと自分との切り離し」の5つの変数が抽出された。「何でも気軽に話せる環境」と「自分から同輩への目配り」を「感情の同輩間サポート」、 「役割を常に自覚」「動じない冷静さ」「顧客の怒りと自分との切り離し」を「感情の自己防衛」としてカテゴリー化し、この2つのカテゴリーが、感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に、モデレータとして

有意に働いているのかということ、Y社のアンケート調査結果を用いて検証した。その結果、「感情の同輩間サポート」の下位次元である「何でも気軽に話せる環境」「自分から同輩への目配り」、「感情の自己防衛」の下位次元である「役割を常に自覚」「動じない冷静さ」がモデレータとして有効であることが検証された。

「何でも気軽に話せる環境」は、情緒的サポートとしての主効果を持っており、また、ミスや失敗などを包み隠さず話すことができ、みんなで解決策を考えたり、改善点を率直に指摘したりするための信頼関係を構築する装置でもあり、率直な議論を通して、よりよいサービスを提供するための学習につなげていくという心理的安全を意味していることもわかった。よりよいサービスを提供するためには、前提として、自分たちに期待されているサービスがどのようなものかを理解していなければならない。この点から、心理的安全を構築するためには、組織のメンバーが、組織の目標や期待されているサービスについて理解していなければならない、役割他者である上司や顧客との関わりにおいて、役割を取得することが必要である。

「自分から同輩への目配り」は、同じ職場で働く仲間が、顧客との関わりの中で、トラブルになっていないか、傷ついたりしていないかという、感情に目配りするとともに、自分たちに期待されているサービスを提供することができているかをチェックすることでもあり、職場において期待されているサービス品質を担保するという機能も持っていた。

「自分から同輩への目配り」ができるスタッフは、役割セットを構成する役割他者である上司、同輩、顧客との関わりの中で、期待されているサービスを理解して、行動しているということであり、役割取得ができているということである。

「何でも気軽に話せる環境」「自分から同輩への目配り」はともに役割取得によって、望ましいサービスを理解したうえで、同輩間で改善点を指摘したり、改善策について議論したりすることによって、よりよいサービス提供を目指している。それは、失敗やミスを報告したり、問題点を率直に指摘したりすることができる信頼関係を基礎として、組織の学習につながるという心理的安全の意味を持っている。

「自分から同輩への目配り」ができるスタッフは、役割を理解しているために、自分の感情よりも表出すべき感情を優先するため、「感情不協和」が大きくなる可能性があり、むしろ適切なサービスを提供しているという意識から「個人的達成感の低下」が抑制される可能性がある。また、望ましいサー

ビスを理解している「自分から同輩への目配り」ができるスタッフが、顧客の感情に敏感になることによって、適切にサービスを提供することでき、よりよいサービスの提供が自己効力感や達成感につながることによって、「個人的達成感の低下」を抑制するものと考えられる。

「感情の自己防衛」の下位次元である「役割を常に自覚」は、最も効果が顕著なモデレータであった。役割を自覚するためには、まず、役割セットを構成する役割他者との関わりにおいて、役割を取得する必要がある。「役割を常に自覚」しているスタッフは、適切に役割を取得しているということである。

役割を取得しているスタッフは、自分の感情よりも表出すべき感情を優先させることができるため、「感情不協和」を感じにくく、むしろ望ましい感情表出をして、顧客に適切に対応しているという自己効力感から、「ワーク・エンゲイジメント」の低下が抑制されたり、顧客をネガティブに見たりする「離人症」の程度が抑制されたりするのではないかと考えられる。また、「役割を常に自覚」しているスタッフが、顧客の状況や要望を理解することによって、よりよいサービスを提供できることになり、それが達成感につながって、「個人的達成感の低下」を抑制するものと考えられる。

「感情の自己防衛」のもう一つの下位次元である「動じない冷静さ」については、現場で経験を積み、様々なケースを経験することによって身に着くものであると考えられる。「動じない冷静さ」を身につけたスタッフは、自分たちが期待されているサービスを理解し、どのような状況であっても、適切にサービスを提供することができる。

「動じない冷静さ」を身につけたスタッフは、常に冷静で、感情が揺れ動くことがないため、「感情不協和」につながるネガティブな感情を感じることはない一方、ポジティブな感情も感じるが少ないと考えられる。「動じない冷静さ」を身につけたスタッフは、「拡張・形成理論」が主張する、ポジティブな感情が、考え方や行動の範囲を広げて、創造性や挑戦が促進され、職場や社会で必要な能力やスキルを体得したり、その結果として、達成感が促進されたりするという、ポジティブな感情がもたらすメリットを享受することができない可能性がある。

本研究では、4つのモデレータの有効性が検証されたが、すべて役割取得と関連するものであった。役割セットを構成する役割他者である上司や同輩、顧客との関わりにおいて自分の役割を取得し、自覚して行動するスタッフは、Thois (1995) が主張するように、自分の感情を優先させるのではなく、解決すべき課題は何かということに焦点を当てて、対応することが期待できるた

め、「感情不協和」が大きくなり、むしろ望ましいサービスを提供しているという意識から自己効力感や達成感を感じるのではないかと考えられる。

また、支援・勤勉・創意工夫が実践される「関わりあう職場」（鈴木, 2013）とは、仲がいいということではなく、職務設計上、依存性が高い職場のことを指している。ホテルのサービスの現場は、相互依存性が高く設計された職場ではないが、「関わりあう職場」と同じように、支援・勤勉・創意工夫が行われていることがわかった。その理由として考えられるのが、役割セットを構成する役割他者との関わりによる役割取得である。

ホテルのスタッフの役割セットは、上司、同輩、顧客であり、それぞれの役割他者とのかかわりの中で、スタッフは役割を取得する。上司との関わりによって、組織の目標や期待されるサービスを理解し、同輩との関わりによって、経験年数や入社年次から、職場で同輩に対してどのように振舞うべきなのかを理解し、顧客との関わりから、顧客の状況や要望を察知して、適切なサービスを理解し、自分の役割を取得し、それを実践するということである。

一方、「動じない冷静さ」は、経験を積むうちに、どのような状況にも冷静に対応できるようになることで、感情の消耗を防ぐというメリットがあるが、ポジティブな感情を感じることによるメリットを享受できない可能性がある。経験を積む中でも、豊かな感性を持ち続け、ポジティブな感情を感じる機会を持つことが重要だろう。

また、これらのモデレータが影響を与えるのは、主として、ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトの下位次元である「個人的達成感の低下」であり、どちらも仕事に直接関わる変数であることがわかった。感情の疲弊である「情緒的消耗感」については、本研究のモデレータの有効性が確認されず、「情緒的消耗感」に有効に働くモデレータは、職場以外の要因であることが推測される。

第3節 含意

本研究の含意として、学術的な含意と実践的な含意をあげておきたい。

まず、学術的な含意としては、感情労働とバーンアウトの関係を論じる研究は多くあり、久保（1999）によると、バーンアウトへの対処行動として、配偶者や友人、職場の上司等のサポートが重要であることを論じた研究も多い。しかしながら、感情労働者が多く存在する観光産業において、業界の特性である

個人情報の問題や勤務形態，そして何よりも日々感情をすり減らす状況に向き合う中で，常に生じるちょっとした感情の疲弊や不協和をどのように解消していくのか，また，感情労働者がイキイキと働くには，何が必要なのかを考慮した研究はなされていなかった。

本研究では，感情労働者の内的な要因と外的な要因に注目し，聞き取り調査の分析から，ワーク・エンゲイジメントを高め，バーンアウトを抑制するモデレータ変数を抽出することを試み，それらがワーク・エンゲイジメントとバーンアウトの下位次元に有意な影響を与えることを検証した。すなわち，従来の感情労働がバーンアウトを導くというフレームワークに修正を加え，感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびバーンアウトとの関係に影響を与え，ワーク・エンゲイジメントを高め，バーンアウトを低減する有効なモデレータ変数が存在することを検証したことが，学術上の含意である。

本研究で有効性が検証されたモデレータは，「何でも気軽に話せる環境」「自分から同輩への目配り」「役割を常に自覚」「動じない冷静さ」であるが，これらは，すべて対人サービス提供者の役割セットを構成する役割他者である上司，同輩，顧客との関わりにおける役割取得に関わるものであることがわかった。感情労働者は，上司との関わりによって，組織の目標や自分が提供することを期待されているサービスの品質について理解し，同輩との関わりの中では，経験年数や入社年次によって，職場において，自分がどのように振る舞うべきかを理解し，顧客との関わりの中で，顧客の状況や感情を察知し，適切なサービスについて理解し，役割を取得する。役割他者とのかかわりにおいて，自分の役割を取得することによって，初めて役割を自覚すること可能になる。自分の役割を常に自覚をしながら業務を遂行することによって，感情労働の下位次元に影響を与え，ワーク・エンゲイジメントを高めたり，バーンアウトを低減したりすることにつながっていくということである。

実践的な含意としては，職場の中で，感情労働者のワーク・エンゲイジメントを高め，バーンアウトを低減する工夫ができるということである。環境の変化が激しい昨今，企業や組織として社員のメンタルヘルスを守るために専門家との相談窓口を設置したり，必要に応じて上司が相談に乗ったりするという体制を整えることも重要であろう。しかし，感情労働者には日々の業務の中で葛藤が生じており，同じ経験をしている同輩に，愚痴や腹の立ったことなどを吐露して共感してもらったり，一緒に笑い飛ばしたりしてもらったりすることによって，気分が晴れることもある。メンタルヘルスを維持するために，制度として専門員に相談ができる体制を整えたりすることも重要であろうが，

それとは別に、職場で、日々何でも気軽に話せる雰囲気を作っていくことが、感情労働者の感情を癒すにとどまらず、信頼関係が構築されることによって、業務の中で生じたミスや失敗等を共有し、改善点を指摘したり、率直に改善策を話し合ったりすることで、よりよいサービスの提供につながる学習が可能になるということである。

よりよいサービスについての学習をするためには、感情労働者が期待されているサービスを理解する必要がある。そのためには、上司は組織の目標や期待するサービスを、部下に的確に伝える必要がある。たとえ、発信をしても伝わってなければ、その発信された内容は意味を持たないものになってしまうため、伝わっているかどうかには焦点を当て、どのように発信すればいいのかを考えることが重要である。

その他に有効性が確認された「自分から同輩への目配り」「役割を常に自覚」も、役割セットを構成する役割他者である上司、同輩、顧客との関わりにおける役割取得に関わるものである。役割他者とのかかわりにおいて、役割を取得することによって、初めて役割を自覚することが可能になる。自分の役割を常に自覚をしながら業務を遂行することが、自分の感情を優先させるのではなく、問題に焦点を当てた対応を可能し、それが自己評価や自己効力感につながり、ワーク・エンゲイジメントを高めたり、バーンアウトを低減したりすることになる。

「自分から同輩への目配り」は、同輩に対する感情のケアの他に、期待されているサービスが適切に提供されているかをチェックする機能も持っており、職場において期待されているサービス品質を維持する機能がある。組織は、サービス品質を高めるために教育や研修を実施するが、職場での自発的な目配りは、職場におけるサービス品質を向上させるだけでなく、目配りをしているスタッフの達成感にもつながるため、「自分から同輩への目配り」ができることを積極的に評価すべきであろう。

スタッフは、現場で様々なケースにあたって、経験を積むことにより、どんな状況にも動じずに対応できるようになる。「動じない冷静さ」は、ネガティブな感情を感じることはないため、感情の疲弊を防ぐことができるが、ポジティブな感情も感じるものがなくなると、「拡張-形成理論」が主張するポジティブな感情がもたらすメリットを享受することができなくなり、その結果、成長につながる行動が制限される可能性がある。仕事に慣れて、対人サービスが作業になってしまわないように、感性を磨く努力をすることが必要であろう。

役割取得をすることは、社会的自我が形成されるということであり、ミード

は、自我の形成は、幼児期に限らず、新たな集団に加わる場合や、新たな他者と新しい人間関係を作りあげていくときに、同じような過程が繰り返され、不必要になれば新たなものが作りだされるとしている。常に変化する状況の中、サービスの現場では、スタッフが役割セットを構成する役割他者である上司、同輩、顧客から適切に役割を取得する機会を設けることが重要である。発信したいことを、サービス提供者がきちんと感受するような「意味のあるシンボル」(Mead, 1922, 船津・徳川編訳, 1991年, 21頁)をいかに表出していくかを考えること、そして、役割を適切に取得するための機会を設けることによって、ワーク・エンゲイジメントを高め、バーンアウトを低減することができるということも実践的な含意である。

第4節 残された課題

本研究の残された課題として、観光産業に従事する人たちの多様性に注目した研究の必要性を指摘しておきたい。本研究の調査3と調査4は、宿泊施設を運営するY社1社での調査であり、モデレータの有効性を、観光産業全体で一般化することが可能かという問題がある。

観光産業は繁忙期と閑散期の差が大きく、マンパワーを調整する必要があるため、正規社員だけでなく、パート、アルバイト、派遣社員等、さまざまな雇用形態の従業員が存在する。それぞれに異なる感情管理の課題が存在する可能性があるが、本研究での対象者は正規社員であり、職場に存在する多様性を考慮していない。Y社は勤続年数が長く、研修制度も整備されているため、社員が自分たちに期待されていることを理解する様々な機会がある。しかし、観光産業は小規模な組織が多く、ほとんどの組織では、研修制度も人材育成の制度も整備されていないことが推測される。組織の規模や離職率の高さから来る年齢と勤続年数が一致しない問題等、様々な点を考慮すると、観光産業における感情労働者と一口に言っても、それぞれに最適なマネジメントのあり方が存在する可能性がある。

また、ホックシールドは、感情労働をジェンダーの問題としても捉え、企業によって感情を管理された客室乗務員が女性性を売り物にしなければならないことも問題であるとした。観光産業のサービスの現場は、もともと女性が多い職場であったが、現在では、男性も多く従事している。様々なハラスメントから労働者を守ることが、企業に義務づけられるようになった現在、ホックシールドが問題にした、女性性を売り物にしたり、性的なほのめかしをしたりと

いった問題はほとんどなくなったと言ってよい。しかし、女性は感情の面で、まだ多くの負担を負っており、ジェンダーの問題が完全に解消されたわけではない。

男女雇用機会均等法が1986年に施行されてから、30年以上が経過したが、サービスの現場においても、未だに役職者は男性が多くを占めており、現場の顧客からの苦情や怒りの矛先は女性に向くことが多い。問題が生じると「男を出せ」と言われ、男性が出ていくと、それだけで問題が収まる場合もあり、女性は自分が否定されてしまったように感じることもある。これはホックシールドも言及しているが、年齢にかかわらず、男性が女性の上司であるという顧客側の思いこみが存在するため、女性が受け取る敬意は少なく、現在でも女性には男性以上に大きな感情の負担が存在しているという実例であろう。感情労働にはジェンダーの問題として捉えるべき課題もあるが、本研究では対象者の年齢や性別を考慮しないで、調査分析を行っている。

感情労働の課題を考える際には、組織の規模や雇用形態、性別なども考慮に入れた研究を進めていく必要があるだろう。

参考文献

- Abraham, R. (1999) "The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover," *The Journal of Psychology*, Vol. 133, No .4, pp. 441-455.
- Abraham, R. (2000) "The role of job control as a moderator or emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationships," *The Journal of Psychology*, Vol.134, No. 2, pp. 169-184.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Adelmann, P. K. (1995) "Emotional labour as a potential source of job stress," in Sauter, L. R. and Murphrey, eds., *Organizational Risk Factors for Job Stress*, Washington DC: American Psychological Association, pp. 371-381.
- Anderson, J. R. (1982) "Acquisition of cognitive skill," *Psychological Review*, Vol. 89, pp. 369-406.
- Anderson, J. R. (1983) *The Architecture of Cognition*, Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993) "Emotional labor in service roles: the influence of identity", *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 1, pp.88-115
- Bakkar, A. B. and Heuven, E. (2006) "Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers," *International Journal of Stress Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 423-440.
- Brotheridge, C. M. and Lee, R. T. (2003) "Development and validation of The Emotional Labour Scale," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, pp. 365-379.
- Carmeli, A. and Gittell, J. H. (2009) "High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, pp. 709-729.
- Cassel, J. (1976) "The contribution of the social environment to host

- resistance,” *American Journal of Epidemiology*, Vol. 104, No. 2, pp. 107-122.
- Cobb, S. (1976) “Social support as a moderator of life stress,” *Psychosomatic Medicine*, Vol.38, No.5, pp. 300-314.
- Desmet, S. et al. (2002) “The nature of services,” *Services Management: An Integrated Approach*, Van Looy, B. et al. eds. Harlow: Prentice-Hall. (白井義男監修「サービスの特性」『サービス・マネジメント—統合的アプローチ— 上』ピアソン・エデュケーション, 2004年).
- Edmondson, A. C. (1999) “Psychological safety and learning behavior in work teams,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 350-383.
- Edmondson, A. C. (2008) “The competitive imperative of learning,” *Harvard Business Review*, Vol. 86. No.7/8, pp. 60-67.
- Fredrickson, B. L. (1998) “What good are positive emotions?,” *Review of General Psychology*, Vol. 2, No. 3, pp. 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2004) “The broaden-and-build theory of positive emotions,” *The Royal Society*, Vol. 359, pp. 1367-1377.
- Flick, U. (2007) *Qualitative Sozialforschung*, Hamburg: Rowoglt Verlag GmbH. (小田博志監訳『新版 質的研究入門—<人間の科学>のための方法論—』春秋社, 2011年).
- Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, Douday & Company. (石黒 毅訳『行為と演技—日常生活における自己呈示—』誠心書房, 1974年).
- Goffman, E. (1961) *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*, Bobbs-Merrill Company. (佐藤 毅・折橋徹彦訳『出会い—相互行為の社会学—』誠心書房, 1985年).
- Goffman, E. (1966) *Behavior in Public Places: Notes on the Social Organization of Gatherings*, NY: Free Press.
- Glaser, B. M. and Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, NY: Aldine Publications. (後藤 隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか—』新曜社, 1996年).
- Grandey, A. A. (2003) “When the show must go on: surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery,” *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 1,

pp. 86-96.

- Heuven, E. and Bakker, A. B. (2003) "Emotional dissonance and burnout among cabin attendants," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.12, pp. 81-100.
- Hochschild, A. R. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, CA: Univ. of California press. (石川 准・室伏亜希訳『管理される心—感情が商品になるとき—』世界思想社, 2000年).
- House, J. S. (1981) *Work Stress and Social Support*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- James, W. (1922) "What is emotion? In Dunlap, K. ed. *The Emotion*, Baltimore: Williams & Wilkins, pp. 11-30. (Original work published in 1884.)
- Kaplan, B. H., Cassel, J. C. and Gore, S. (1977) "Social support and health," *Medical Care*, Vol. 15, No. 5, Supplement, pp. 47-58.
- Lief, H. I. and Fox, R. C. (1963) "Training for 'detached concern' in medical students," in Lief, H. I., Lief, V. F. and Lief, N. R. eds, *The Psychological Basis of Medical Practice*, NY: Harper & Row, pp. 12-35.
- Lin, N., Simeone, R. S., Ensel, W. M. and Kuo, W. (1979) "Social support, stressful life events, and illness: A model and an empirical test," *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 20, No. 2, pp. 108-119.
- Lodahl, T. M. and Kejner, M. (1965) "The definition and measurement of job involvement," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, No. 1, pp. 24-33.
- Mann, S. (1999) "Emotional at work: to what extent are we expressing, suppressing, or faking it?" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No. 3, pp. 347-369.
- Maslach, C. (1976) "Burned-out," *Human Behaviour*, Vol.5, No. 9, pp. 16-22.
- Maslach, C. (1982) *Burnout: The Cost of Caring*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981) "The measurement of experienced burnout," *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 2, No. 2, pp. 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E. and Leiter, M. P. (1996) *Maslach Burnout Inventory*, (3rd ed.), CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (1997) *The Truth about Burnout*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- McCance, A. S., Nye, C. D., Wang, L., Jones, K. S. and Chiu, C. Y. (2013) "Alleviating the burden of emotional labor: the role of social sharing," *Journal of Management*, Vol. 39, No. 2, pp. 392-415.
- Mead, G. H. (1913) "The social self." *The Journal of Philosophy, and Scientific Methods*, Vol. 10, pp. 374-380 in Reck, A.J. ed. Mead, G. H., *Selected Writings*, The Bobbs-Merrill, 1964, pp. 142-149. (船津 衛・徳川直人編訳「社会的自我」『社会的自我』恒星社厚生閣, 1991年, 1-14頁).
- Mead, G. H. (1922) "A behavioristic account of the significant symbol," *The Journal of Philosophy*, Vol. 19, pp. 157-163 in Reck, A.J. ed. Mead, G. H., *Selected Writings*, The Bobbs-Merrill, 1964, pp. 240-247. (船津 衛・徳川直人編訳「意味のあるシンボルについての行動主義的説明」『社会的自我』恒星社厚生閣, 1991年, 15-28頁).
- Mead, G. H. (1924) "The genesis of the self and social control," *International Journal of Ethics*, Vol. 35, pp. 251-257 in Reck, A.J. ed. Mead, G. H., *Selected Writings*, The Bobbs-Merrill, 1964, pp. 267-293. (船津 衛・徳川直人編訳「自我の発生と社会的コントロール」『社会的自我』恒星社厚生閣, 1991年, 29-74頁).
- Mead, G. H. (1934) *Mind, Self, and Society; from the Standpoint of a Social Behaviorist*, Chicago: The University of Chicago Press. (稲葉三千男・滝沢正樹・中野 収訳『精神・自我・社会』青木書店, 1973年).
- Merton, R. K. (1957) "The role-set: problems in sociological theory", *The British Journal of Sociology*, Vol. 8, No. 2, pp. 106-120.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991) "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. (1996) "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor," *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 986-1010.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. (1997) "Managing emotions in the workplace," *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, No. 3, pp. 257-274.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979) "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*,

No. 14, pp. 224-247.

- Newman, D. A., Joseph, D. L. and Hulin, C. L. (2010) "Job attitude and employee engagement: considering the attitude 'A-factor'," in Albrecht, S. L. ed., *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Northampton, MA: Edward Edgar, pp. 43-62.
- Parasuraman, A., Zaithaml, V. and Berry, L. L. (1985) "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of Marketing*, Vol.48, pp. 41-50.
- Porter, L. W., Crampon, W. J. and Smith, F. J. (1976) "Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 15, pp. 87-98.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974) "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians," *Journal of applied Psychology*, Vol.59, pp. 603-609.
- Rafaeli, A. and Sutton, R. (1987) "Expression of emotion as part of the work role," *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 23-37.
- Roxana, A. C. (2013) "Social support as a mediator between Emotion work and job satisfaction," *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 84, pp. 601-606.
- Schaufeli, W. B. (2013) "What is engagement?" in Truss, C., Alfes, K. et al. eds. *Employee Engagement in Theory and Practice*, London: Routledge.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. and Salanova, M. (2006) "The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study," *Education and Psychological Measurement*, Vol. 66, No. 4, pp. 701-716.
- Schaufeli, W. and Enzmann, D. (1998) *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*, London: Taylor & Francis Ltd.
- Schaufeli, W. B. and Dijkstra, P. (UNK) *Engaged at Work*, UNK. (島津明人・佐藤美奈子訳『ワーク・エンゲイジメント入門』, 星和書店, 2012年).
- Schaufeli, W. B. and Salanova, M. (2007) "Work engagement," *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, pp. 135-188.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A. B. (2002) "The measurement of engagement and burnout: a confirmative

- approach,” *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71-92.
- Shigemoto, T., Okura, M. and Abe, Y. (2010) “Factor structure of emotional labour and its correlates in Japanese nurses,” *ICOH conference in London*.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K. and Goto, R. (2008) “Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale,” *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 57, No. 3, pp. 510-523.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. and Hulin, C. L. (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago: Rand-McNally.
- Steinberg, R. J., Forsythe, G. B., Hedlund, J., Horvath, J. A., Wagner, R. K., Williams, W. E., Snook, S. A. & Grigorenko, E. L. (2000) *Practical Intelligence in Everyday Life*, London: Cambridge Univ. Press.
- Thoits, P. (1982) “Conceptual, methodological, and theoretical problems in studying social support as a buffer against life stress,” *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 23, No. 2, pp. 145-159.
- Thoits, P. (1995) “Stress, coping, and social support processes: Where are we? What next?” *Journal of Health and Social Behavior*, extra issue, pp. 53-79.
- Weber, M. (1922) *Soziologische Grundbegriffe*, UNK. (清水幾多郎訳『社会学の根本概念』岩波書店, 1972年).
- Zaithaml, V. (1981) “How consumer evaluation processes differ between goods and service,” in *Marketing of Services*, Donnelly, J. H. and George, W. R. eds, Chicago: American Marketing Association, pp. 186-190.
- Zapf, D. (2002) “Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual consideration,” *Human Resource Management Review*, Vol. 12, pp. 237-268.
- Zapf, D. and Holz, M. (2006) “On the positive and negative effects of emotion work in organizations,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-28.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. and Isic, A. (1999) “Emotion work

as a source of stress: the concept and development of an instrument,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No. 3, pp. 371-400.

- 安部好法・大蔵雅夫・重本津多子（2011）「感情労働についての研究動向」『徳島文理大学研究紀要』第 82 号，101-106 頁。
- 井田政則・福田広美（2004）「看護師への職場サポートがバーンアウト反応におよぼす影響」『立正大学心理学研究所紀要』第 2 号，77-88 頁。
- 浦 光博（1992）『支えあう人と人 —ソーシャル・サポートの社会心理学—』サイエンス社。
- 浦 光博・南 隆男・稲葉昭英（1989）「ソーシャル・サポート研究 —研究の新しい流れと将来の展望—」『社会心理学研究』第 4 巻，第 2 号，78-90 頁。
- 小川英司（1997）『新版 G・H・ミードの社会学』いなほ書房。
- 荻野佳代子・龍ヶ崎隆司・稲木康一郎（2004）「対人援助職における感情労働がバーンアウトおよびストレスに与える影響」『心理学研究』第 75 巻，第 4 号，371-377 頁。
- 片山由加里・小笠原知枝・辻 ちえ・井村香積・永山弘子（2005）「看護師の感情労働測定尺度の開発」『日本看護科学会誌』第 25 巻，第 2 号，20-27 頁。
- 金井壽宏（1989）「ピア・ディスカッションを通じての「気づき」の共有」『組織科学』第 23 巻，第 2 号，80-90 頁。
- 金井壽宏・高橋潔（2008）「組織理論における感情の意義」『組織科学』第 41 巻，第 4 号，4-15 頁。
- 木下康仁（1999）『グランデッド・セオリー・アプローチ —質的実証研究の再生—』弘文堂。
- 木下康仁（2003）『グランデッド・セオリー・アプローチの実戦 —質的研究への誘い—』弘文堂。
- 久保真人（1998）「ストレスとバーンアウトとの関係 —バーンアウトはストレスか？—」『産業・組織心理学研究』12 号，5-15 頁。
- 久保真人（1999）「ヒューマン・サービス従事者におけるバーンアウトとソーシャル・サポートとの関係」『大阪教育大学紀要』第 48 巻，第 1 号，139-147 頁。
- 久保真人（2004）『バーンアウトの心理学 —燃え尽き症候群とは—』サイエ

- ンス社。
- 久保真人 (2007) 「バーンアウト (燃え尽き症候群) —ヒューマンサービス職のストレス—」『日本労働研究雑誌』 No. 558, 54-64 頁。
- 久保真人・田尾雅夫 (1992) 「バーンアウトの測定」『心理学評論』第 35 卷, 361-376 頁。
- 厚生労働省 (2016) 『政府統計 平成 26 年雇用動向調査結果の概況』。
- 国土交通省 観光庁 (2016) 「明日の日本を支える観光ビジョン」『観光白書』昭和情報プロセス株式会社。
- 小牧一裕 (1994) 「職務ストレスとメンタルヘルスへのソーシャルサポートの効果」『健康心理学研究』第 7 卷, 2-10 頁。
- 島津明人編著 (2015) 『職場のポジティブメンタルヘルス —現場で活かせる最新理論—』誠心書房。
- 須賀知美・庄司正実 (2007) 「飲食店従業員の感情労働的行動尺度の作成の試み」『産業・組織心理研究』第 20 卷, 第 2 号, 21-52 頁。
- 鈴木竜太 (2013) 『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣。
- 鈴木竜太 (2014) 「『関わり合う職場』が生み出す力」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2014 年 6 月号, ダイヤモンド社。
- 関谷大輝・湯川進太郎 (2014) 「感情労働尺度日本語版 (ELS-J) の作成」『感情心理学研究』第 21 卷, 第 3 号, 169-180 頁。
- 田尾雅夫 (1987) 「ヒューマン・サービスにおけるバーンアウトの理論と測定」『京都府立大学学術報告 人文』第 39 卷, 99-112 頁。
- 田尾雅夫 (1989) 「バーンアウト —ヒューマン・サービス従事者における組織ストレス—」『社会心理学研究』第 4 卷, 第 2 号, 91-97 頁。
- 田尾雅夫・久保真人 (1996) 『バーンアウトの理論と実際』誠信書房。
- 富永健一 (1995) 『行為と社会システムの理論 —構造 - 機能 - 変動理論をめざして—』東京大学出版会。
- 久田 満 (1988) 「地域社会と心の健康」, 島田一男監修『近隣社会の人間関係』ブレーン出版。
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理 —進化型の発生プロセスと機能性—』中央経済社。
- 船津 衛 (1995) 「『自我』の社会学」, 井上 俊・上野千鶴子他編『岩波講座現代社会学 2 自我・主体・アイデンティティ』岩波書店。

付録 「観光産業の対人サービス業務に関する調査」

この調査は、観光産業において対人サービス業務に従事しておられる方の意識を調査するものです。皆さんが普段感じておられることをありのままお答えください。個人が特定されることはなく、回答は統計処理した上で、研究目的にのみ使用されます。ご協力をよろしくお願いいたします。

(筆者注:WEB上で、あてはまる番号をクリックして回答できるように、加工して実施した)

◆あなたの属する業界や仕事の内容、勤続年数についてお聞きします。あてはまるものを選んでお答えください。

- A. あなたの業種について、あてはまるものを選んでください。
1. 旅行業, 2. 宿泊業, 3. 航空輸送業, 4. 飲食業, 5. その他の観光産業
- B. あなたの職種について、あてはまるものを選んでください。
1. フロント業務またはカウンター業務, 2. 予約業務, 3. 添乗業務, 4. 料飲業務,
5. 婚礼業務, 6. 宴会業務, 7. 空港業務, 8. 客室業務, 9. 販売業務, 10. その他
- C. あなたは対面または電話での対人サービスに従事していますか。
1. はい, 2. いいえ
- D. 性別をお答えください。 1. 男性, 2. 女性
- E. 年代をお答えください。 1. 10代, 2. 20代, 3. 30代, 4. 40代, 5. 50代
- F. 現在と同職種の勤続年数をお答えください。
1. 2年未満, 2. 2～3年未満, 3. 3年～5年未満, 4. 5年～10年未満,
5. 10～20年未満, 6. 20年以上

◆あなたは自分の仕事について、最近6ヶ月の間に、次のようなことをどの程度経験されましたか。1~5のうち、もっとも近いものを選んで教えてください。

1. まったくない, 2. ほとんどない, 3. 時々ある, 4. しばしばある, 5. よくある

1. 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。
2. 職場では、元気が出て精力的になるように感じる。
3. 仕事に熱心である。
4. 仕事は、私に活力を与えてくれる。
5. 朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。
6. 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。
7. 自分の仕事に誇りを感じる。
8. 私は仕事にのめり込んでいる。
9. 仕事をしていると、つい夢中になってしまう。
10. 「こんな仕事、もうやめたい」と思うことがある。
11. 我を忘れるほど仕事に熱中することがある。
12. こまごまと気配りをすることが面倒に感じることもある。
13. この仕事は私の性分に合っていると思うことがある。
14. 同僚や顧客の顔を見るのも嫌になることがある。
15. 自分の仕事がつまらなく思えて仕方がないことがある。
16. 一日の仕事が終わると「やっと終わった」と感じることもある。
17. 出勤前、職場に出るのが嫌になって、家にいたいと思うことがある。
18. 仕事を終えて、今日は気持ちのよい日だったと思うことがある。
19. 同僚や顧客と何も話したくなくなることもある。
20. 仕事の結果はいつでもよいと思うことがある。
21. 仕事のために心にゆとりがなくなったと感じることがある。
22. 今の仕事に、心から喜びを感じることもある。
23. 今の仕事は、私にとってあまり意味がないと思うことがある。
24. 仕事が楽しくて、知らないうちに時間が過ぎることがある。
25. 身体も気持ちも疲れ果てたと思うことがある。
26. われながら、仕事をうまくやり終えたと思うことがある。

◆あなたは普段顧客にどのように対応しておられますか。1～5のうち、もっとも近いものを選んで教えてください。

1. まったくない, 2. ほとんどない, 3. 時々ある, 4. しばしばある, 5. よくある

27. 常に顧客と親しげに接している。
28. 顧客の間違いなのに、こちらの間違いだと文句を言われ、怒りを感じても我慢する。
29. 顧客との会話で、関心のない内容に付き合わなくてはならないことがある。
30. 顧客の気持ちを察するように心がけている。
31. 顧客の態度が横柄で、不快に思っても我慢する。
32. 興味がないのに、顧客の話に興味があるように聞かなくてはならないことがある。
33. 顧客に対して、暖かい雰囲気を出そうとしている。
34. 忙しいときに顧客に呼ばれても、笑顔で接している。
35. プライベートなことで悩みがあっても、笑顔で接している。
36. 顧客の視線や行動には常に気を配っている。
37. 顧客によっては、長話をしてしまうことがある。
38. 楽しそうに仕事をしていると見られるように心がけている。
39. 顧客の立場に立って、行動することがある。
40. 顧客のつまらない冗談に笑わなければならないことがある。
41. 自分のせいではないことについて、顧客から文句を言われても我慢する。
42. 苦手を感じている顧客に対しても、笑顔で接している。
43. 他に仕事があるのに、顧客がやめるまで話を聞かなくてはならないことがある
44. 顧客にほめられたときは、大げさに喜んだりする。
45. 顧客が何を望んでいるのか、考えて行動することがある。
46. 自分には落ち度がないのだが、顧客に謝らなければならないことがある。
47. 顧客が迷惑をかけたにも関わらず謝りもしないので、不快に思ったが我慢した。
48. 顧客に楽しんでもらえるように冗談を言うことがある。
49. 顧客に無理なお願いをされて、不快に思ったが我慢して、何らかの対応をした。

◆職場での同輩（同僚や先輩，後輩）との関係やあなた自身の状況はどのようなものですか。1～5のうち，もっとも近いものを選んで教えてください。

1. まったくない， 2. ほとんどない， 3. 時々ある， 4. しばしばある， 5. よくある

50. 職場で落ちこんでいる人がいたら，声をかける。
51. 気軽に仕事上の愚痴（ぐち）をこぼすことができる。
52. 職場に相談しやすい雰囲気の人がいる。
53. 仕事のことを何でも気軽に話せる同輩（同僚・先輩・後輩）がいる。
54. 元気がないときは声をかけてもらえる。
55. 同輩（同僚・先輩・後輩）がトラブルに巻き込まれていないか気になる。
56. 仕事上の失敗を仲間内でネタにして笑い飛ばすことがある。
57. 仕事で落ち込んでいるとき，話を聞いてくれる人がある。
58. 同輩（同僚・先輩・後輩）から相談してもらいやすい雰囲気を心がけている。
59. 顧客がなぜ怒っているのか，自分なりに理由づけして納得することがある。
60. 顧客から怒りをぶつけられたり，苦情を受けたりすると傷つく。
61. 次の顧客の対応が始まるまでに，頭を切り替える。
62. 怖そうな顧客だと思っても，先入観を持たずに対応することを心がける。
63. 顧客の怒りや苦情に対応するのは自分の役割だと思う。
64. 顧客の怒りや苦情の理由は，自分とは関係のないところにあると考える。
65. 顧客のペースに巻き込まれてしまうことがある。
66. 顧客とのやり取りが終わったら，次の顧客にすぐ切り替えることができる。
67. 顧客の怒りや苦情は，自分にではなく，会社に向けられたものであると割り切っている。
68. 顧客の対応時に，意識して自分のペースを守ることを心がけることがある。
69. 理不尽でも顧客の怒りや苦情には，心からお詫びをしないといけないと思う。
70. 顧客とのやり取りで感じた気持ちを，次の顧客まで引きずってしまうことがある。

これで質問は終わりです。ご協力ありがとうございました。