

# ホスピタリティの理論と実践

## ～キャビンアテンダントの感情労働の議論の再検証を中心に～

島 田 由 香  
二 木 真  
島 川 崇

### 1. はじめに

#### (1) 研究の背景と目的

ホスピタリティは、航空業界、ホテル業界、観光業界、イベント、エンターテインメント業界を中心に普及した言葉である。その中でも特に一流旅館の女将やキャビンアテンダントにとって、ホスピタリティが「一期一会の精神」や「気働き」「最上の接客方法」として求められている資質とされている。また、これらの業界以外でも、医療業界、レストラン業界、葬祭業界と広がりを見せており、お客様の心に寄り添う、優しい思いやりの気持ちを表し、その気持ちを提供できるか否かで集客に影響するという重要な営業手段のひとつになっている。

社会学者のA.R.ホックシールド（2000）は『管理される心—感情が商品になるとき』で、キャビンアテンダントを例に感情労働の特性を整理した。ホックシールドが観察したキャビンアテンダントにとって思いやりと信頼と好意を持つことが推奨され、そして本来は私的な感情の流用が商業的な利用になっているとし、感情労働者の過剰な心理的負担を主張した。

ここで、ホックシールドが指摘したように、キャビンアテンダントは皆が本当に「自己の感じるままの感情を抑え、笑顔でいることに疲弊し、心

理的崩壊をしている』ののだろうか、演技で笑顔を作ることに疲れているのだろうか。実際に最前線で活躍しているキャビンアテンダントを参与観察すると、全員が常に感情労働のネガティブな側面に悩んでいるとは考えられず、うまく感情をコントロールすることで、疲弊するよりもやりがいを感じて日常業務に従事している場面の方が頻繁に見られる。本研究では、キャビンアテンダント業務の最前線における感情労働に対する考え方の実態を把握することを目的とする。

## (2) 研究方法

本稿では、まずホスピタリティの意味を歴史的に遡って確認し、ホックシールドを中心にした感情労働の議論、キャビンアテンダントが担うホスピタリティに限定した先行研究を整理する。その上で、キャビンアテンダントの仕事で問題になる「感情労働」について、業務における感情労働について整理する。そしてキャビンアテンダントへのインタビュー調査を行い、キャビンアテンダント職への志望動機やストレスにも言及しながら分析し、どのように自分の感情やメンタル面をマネジメント、コントロールして顧客、同僚、上司、家族に接すればよいと考えているのか、感情労働を負担に感じていない、その負担をポジティブに変える自己研鑽に導き、やりがいに繋がっていることを実証していく。

## 2. ホスピタリティの根源的な概念の整理

### (1) 聖書におけるホスピタリティ

新約聖書には、hospitalityへの言及が良く記されている。英語でhospitalityと記されている箇所は和訳では「もてなす」となっている。「貧しい聖徒を助け努めて旅人をもてなしなさい」（ローマ人への手紙第12章13節）がある。これは、聖徒の入用に協力して旅人をもてなしなさいとい

うことである。「旅人をもてなすことを忘れてはならない」（ヘブル人への手紙第13章12節）、「不平を言わずに互いにもてなしあいなさい」（ペトロ第1の手紙第4章9節）、もてなす対象を聖徒つまり信者を中心に行っている。新約聖書の時代、宿泊所が至る所にあつたわけではない。そこでキリスト教徒は自分の家を解放して、旅人であるキリスト教徒に別途食事を提供していた。もてなしをすることは、信者同士の交流のしるしとなっていた。

その後、ホスピタリティを適用する対象が広がりを見せる。信者ではない相手も困っているなら助けなさいとする記述も見られる。「旅人をもてなし、聖徒の足を洗い、困った人を助け、その良いわざで認められるものでなければならない」（テモテへの第一の手紙第5章10節）、聖徒だけでなく、信者ではない相手、つまり違う文化や価値観を持つ人々をももてなしなさいと記している。そして、相手が敵だとしても困っている人ならば助けなさいという無償の愛を実践することを伝えている。

無償の愛の実践を最も具現化したのが、「善きサマリア人」（ルカによる福音書第10章25節～29節）の譬え話である。「善きサマリア人の話」が始まる前に、律法学者とイエスが次のような会話をする。律法学者がイエスに「何をすれば永遠の命が頂けるのでしょうか」と質問をすると、イエスは律法（聖書）になんて書いてあるかと尋ねる、律法学者は「あなたの神なる主を愛せよ。隣の人を自分のように愛せよ」と答える。律法学者は「隣人とはいったい誰のことですか」と聞くと、イエスが「善きサマリア人の話」を始める。内容は、強盗にあつて半死半生の目にあつたユダヤ人の旅人をその同胞である祭司やレビ人が見捨てていったのに対し、外国人であるサマリア人が旅人を憐れみ、近寄つて介抱して自分の宿に連れて行つた。翌朝宿屋の主人にお金を渡して「この人を介抱してください。費用がもっと掛かたら帰りがけに支払います」と言つた。この話をした後に、イエスは律法学者に「誰が強盗にあつた人の隣人になつたと思うか」ときいた。

律法学者は「慈悲深い行為をした人」だと答えるとイエスは「あなたも行って同じようにしなさい」と言ったという。まさに「あなたの隣人をあなた自身のように愛せよ」を實踐している譬え話である。

当時のサマリア人はユダヤ人にとっては隣人とはほど遠い存在であり、むしろ敵対関係にあった。神への愛が強いはずの祭司やレビ人は同じユダヤ人である半殺しにあって見捨てている。このサマリア人の特筆すべき点は、困っている人を助けたということ以上に、知らない人を助けたことである。イエスの「愛とは同胞だけに向けるようなものではない、全ての人に対して愛を持って遇せよ」という教えを表している。

これらの記述からも、聖書におけるホスピタリティの概念が「隣人愛」であるということは明白である。

## (2) 近代哲学の中でのホスピタリティ

近代哲学者の中で、ホスピタリティに関して詳述しているのが、プロイセン（ドイツ）で批判哲学を主張した啓蒙思想家カント（1724-1804）である。カントは1795年に発表した著作「永遠平和のために」においてホスピタリティ（hospitalitat）について言及している。

カントは、国内法、国際法の上に「世界市民権」を位置付け、その世界市民権は訪問権、すなわち、「外国人が他国に足を踏み入れても、それだけの理由でその国の人間から敵意をもって扱われることはないという権利」のみに限定した。この意味とは、国家の枠組みを越えて交流する人々の安全を守るためには、国内法、国際法を越えた普遍的な理念が必要であるということである。世界市民権という考え方がなければ、他国の人々と友好的な関係は構築できないとし、永遠平和の構築のためには、国際法よりもさらに上位の概念として世界市民権を共通認識として持つことの必要性をカントは強く主張した。

カントは訪問権を客人の権利と明確に区別した。客人の権利とは、そこに当然の如く居続ける、言い換えれば移民である。移民となるならば、受け入れ側の政府は言語の習得の援助をし、就業の機会を提供し、もし彼らが失業したときは、生活保護等の社会保障を与えなければならない。カントは無条件な移民受け入れに関しては世界市民権の範疇外とみなしている。なぜならば、やってきた外国人を敵として扱うということは、最初から受け入れ側が客人を敵として扱う場合よりも、客人側が受け入れ側を敵とみなしつつ入国することの可能性が高いからである。確かに訪問する側が丸腰でただ交流を求めているだけならば、そこまで憎悪が広がることはないが、憎悪が広がるのは、極めて不正な態度を取る客人が、いきなりやってきてそこに当然の如く居続けるからに他ならない。カントが活躍した時代は、まさにヨーロッパ諸国による侵略と植民地支配の真っ只中であり、直接武力で制圧して支配したり、現地住民同士を分断させ、反目させることで、自分たちの支配権を獲得したりした。カントは、小国が大国に飲み込まれることを強烈に批判しているが、大国の横暴な態度に対して強く警鐘を鳴らしていることがここからも理解できる。

ちなみに、カントは、日本が鎖国政策を採り、ヨーロッパ民族のうちオランダ人だけに来航を許し、しかも彼らを自国民との交際から締め出したという措置を賢明であると評価している。訪問時における友好的態度とは、受け入れ側のみ求めるのではなく、訪問者の態度としても求められるものなのである。この双方の友好的態度こそ、カントの主張するホスピタリティである。

以上からも理解できるように、カントの考えるホスピタリティは、「心からのおもてなし」、「感動のサービス」、「博愛精神」といった情緒的な概念ではなく、法によって保護される権利として扱っている。すなわち、ホスピタリティとは訪問権そのものである。ホスピタリティとは、受け入れ

側が訪問者を無条件に受け入れるような博愛精神ではなく、お互いが友好的な関係を構築する前提として認められるべき権利である。

ちなみに、ホスピタリティの語源は、ラテン語のhospesであり、この語から派生した語には、hospitalやhostだけでなく、hostile（敵）という語も出てきていることから、来訪者との関係性の構築という概念が当初のホスピタリティの持つ意味であった。

そのようなホスピタリティという言葉の持つ意味が、年代が経つにつれ、変化が生じてきた。その変化を次章で整理する。

### 3. 先行研究レビュー

#### (1) ホスピタリティ概念の整理

ホスピタリティという言葉の持つ意味は、年代が経つにつれて変化してきた。これは、第3次産業が主要な産業として隆盛してきたことにより、そのサービス業としてのクオリティの向上にホスピタリティ概念が利用され始めたことによる。ホスピタリティに関しての研究は、経営学、商学、社会学から聖書研究、ジェンダーまで様々な視点から論じられている。様々な分野が学問体系とは別にそれぞれの視点から研究が進められた結果、統一した見解や定義がなされていないというのが実情である。

欧米のホスピタリティの定義を既存研究からの記述を年代別に見ていくと、Cassie (1983) は「食べ物、飲み物、施設、物理的環境、人々のふるまいや態度の調和のとれた混合物」<sup>2</sup>と定義した。Pfeifer (1983) は「ホスピタリティは提供される食べ物や飲み物、宿、つまり家から離れた人の基本的なニーズで構成されている」<sup>3</sup>、Tideman (1983) は「ゲストのニーズが非常に充足される生産方法」と定義している。更に「それによってゲストが受容できる金額で希望通りに質量ともにモノとサービスが提供され、それが受容できる金額であるため、品質は支払った金額の価値がある

と感ずること』<sup>4</sup>と定義している。Reuland (1996) は、モノ、従業員のふるまい、物理的環境の3つの要素をゲストの満足とつなぎ合わせるのがホスピタリティと捉え、Hepple et al (1990), Lashley (2000), King (1995) も、ホスピタリティは食事、飲み物、宿泊を提供するホストとゲストとの関係だと定義している。Brotherton (1999) は「自動的に起こる交流で、宿泊施設、食べ物、飲み物の提供を通して関係者の相互の幸福を高めるための人間の交流」<sup>5</sup>とした。

Lovelock, C. & L. Wright (1999) は顧客をゲストとして扱い、サービス組織との交流の間中、顧客のニーズに対応したきめ細やかな快適さを提供するものであるとした。ホスピタリティをサービスの補足的要素の一つとして顧客のニーズにきめ細かく対応していく要素とみなしている。

欧米におけるホスピタリティの研究は、ホスピタリティは客人の歓待の中でも食べ物や飲み物、ベット・宿泊施設といった物的資源の提供を示す。ホテル、飲料産業を総称してホスピタリティ産業と括られることが多いが、海外ではホスピタリティ研究はまさにこのホスピタリティ産業に関する研究が主であることが背景にある。

一方、日本では、1990年代からホスピタリティが研究対象として扱われるようになり、独自の発展過程を経てここまで研究が進んできた。

古閑 (1994) は「異種の要素を内包している人間同士の出会いの中で起こるふれあい行動であり、発展的人間関係を創造する行為」<sup>6</sup>としている。海外のホスピタリティ論と比較して、日本ではこの研究当初の段階から、人間同士のふれあいの面が強調されている。

さらに、服部 (1996) は「人類が生命の尊厳を前提とした創造的進化を遂げるための個々の共同体もしくは国家の枠を超えた広い社会における多元的共創関係を成立させる相互容認、相互理解、相互扶助、相互依存、相互発展の六つの相互性の原理を基盤とした基本的社会倫理」<sup>7</sup>としている。

山上（1999）は、「ホスピタリティは精神と実際の行動の2つの面から区分できる。つまり、ホスピタリティ精神の面からは、相手の価値観や存在意義を認め、信頼しあい、助け合う目線、端的には「共生・共有・共感・共創」などで精神を進化、深化させることを意味する。一方、実際の側面からは、基本的に「笑顔・挨拶・お辞儀」の三要素をもってヒト対ヒトに対して適切なるふるまいをすることである」<sup>8</sup>とした。

佐々木・徳江（2009）は「人間同士の関係性において、より高次元の関係性を築くべく「相互」に持つ「精神」や「心構え」であり。それに伴って応用的に行われる「行為」も含む<sup>9</sup>と定義づけている。

島川（2020）は福祉の考え方を通してホスピタリティの関係性のマネジメントという概念を一步進めた。顧客を対象とみなさず、顧客と一体関係になることで、利の取り合いになる関係を超越することこそが真のホスピタリティであると述べている。

これら先行研究を整理すると、日本のホスピタリティ研究のみに見られる特徴として、ふるまい方、倫理精神性等心の持ちように重きが置かれている点が挙げられる。

ただ、異なる概念の定義からの議論が発出していることから、ホスピタリティの捉え方は研究者によって統一は取れておらず、確定的なものがあるとは言い難いのが現状である。ふるまい方や精神性を重視し、独自の研究進化を遂げた日本と、物的資源の提供に主眼を置いた海外の概念のすり合わせを今後していくのかは、現段階では見えてきていない。

## （2）感情労働の議論

ホスピタリティ産業においては、肉体労働、頭脳労働とは別に、感情労働という第3の労働と位置付けられる論調が最近見られるようになってきた。感情労働とは、自分の感情を対面サービスにおいて組織のためにコン



トロールし業務を遂行する労働形態と定義されている。ホックシールド (2000) は、職務上、表情、声、態度でホスピタリティという感情行動を行うことを求められる感情労働者を分析し、どのようなストレスにさらされているかを体系化した。その要素は、感情のルール、表層演技（表面的に役割を演じる浅い演技）、深層演技（心からその役割になりきろうとする深い演技）の3点である。これらに過度なストレスがかかると感情のゆがみが生じて感情麻痺と心的感覚麻痺に繋がると論じている。

ホックシールドが定義した感情労働概念について「感情が労働であることを示したのは画期的であった」<sup>10</sup>と評価したのは、上野（2011）である。武井（2013）は、同じく感情労働の概念は有用であるとし「苦痛な感情労働の感情を持つことは、貶められた仕事の価値を再確認することによって自らの仕事の意味を見出すことができることだ」<sup>11</sup>と述べている。上野、武井は、ホックシールドと同じく感情労働を否定的に捉えている。

一概に否定するものではないと指摘しているGrandy（2016）は、ホックシールド以来、障害物として捉えられている感情労働の定義を見直し、感情労働者の幸福と仕事について組織がどう対応するべきか、そして、その課題解決法として、感情労働者が仕事にコミュニケーションを見出すことを主張している。Bryman（2004）は、ホックシールドが主張する感情労働の一面的な捉え方の弊害について異を唱えている。それは、感情労働に従事する感情労働者にとっていつもいやいやながら行われるものではなく、心からそうしたい場合や役割を担うことを楽しんでいる場合もあり、否定するものではないと指摘している。

野村（2018）は、組織から求められている感情管理であっても笑顔やポジティブな感情を経験することで考え方や行動範囲が広がると、やはり否定的にとらえる必要はないとしている。

油布（2007）は教師の感情労働について、「感情労働が問題だからと言っ

て教師は感情労働を止めるべきだ、子どもには無感情でかかわるべきだ、と論じることはほとんど不可能に思われる…教師が感情労働を止めたなら子どもの成長にどんな支障が生じるのか予想もつかない…感情労働をポジティブにとらえなおしてみる試みが現れるのは当然である」<sup>12</sup>と論じている。玉川（2015）は、ホックシールドが「遺族にわかっている」と感じさせる葬祭業者もキャビンアテンダントと同じ感情労働者として位置づけているが「遺族は家族が亡くなって遺族になってしまったのであり自発的に消費や購買意欲をもって装具者の顧客になっているとは限らない」<sup>13</sup>と指摘、葬祭業者は遺族に寄り添い、ケアの必要性を感じ自らの人間観が問われると感じることで感情を搾取されているとは感じにくいとまとめている。山口（2020）は、日本のキャビンアテンダントは、日本の「おもてなし」に特有の品格労働が生じ、ホックシールドが指摘する「感情の商品化」を伴う感情労働とは異なり、実践者に自発的な無償奉仕を求めつつ、自身の品格を磨くために対価を求めない無償奉仕の「おもてなし」を自ら喜んで行う思考様式があると論じている。

感情労働についての議論は、感情労働の疎外性を主張する感情労働否定論と感情労働の有効性を主張する肯定論が並行していると言える。

### (3) キャビンアテンダントが担うホスピタリティに関する研究

キャビンアテンダントが担うホスピタリティについての研究について内容を分析すると、接客スキル向上についての研究が多い。キャビンアテンダントが担うホスピタリティの特性に関しての研究の代表として、森（2019）は、航空会社のキャビンアテンダントが寒そうに眠っている顧客に対して黙って毛布を掛ける行為の背景について「日本のホスピタリティに特異な要素とされる『察し』の存在がある」<sup>14</sup>と述べている。

山口（2020）はキャビンアテンダントのホスピタリティは「おもてなし」

であり、飲食で持て成す以上の何かの提供が期待されている、品格労働という対価を求めない無償労働、終わりのなき自己研鑽、伝統や教養に裏打ちされた集合的で審美的な品格への同化を担っているとしている。さらに観光立国を目指す日本社会において、品格労働を実践すればするほど、「日本人の品格」を修得し自らが「理想の日本人」になっていくというナショナリズムがみられるとも指摘している。キャビンアテンダントが担うホスピタリティのイメージは大きく、旅客機の客室を飛び出し、日本社会に広く浸透していくときにキャビンアテンダントが担う社会的役割に期待していると論じている。

樫村・古屋（2009）は、キャビンアテンダントの乗客感情への対応はマニュアルの範疇を超えていてキャビンアテンダント自身の判断が迫られると述べている。説得が必要な乗客に対して、いかに信頼してもらえるかが大事なスキルだと述べている。

いくつかの研究に共通していることは、航空会社ではフロントラインのスタッフ（キャビンアテンダントも含まれる）のホスピタリティが顧客満足度に影響を及ぼす重要な要因であり、自らの力で顧客満足度を高める臨機応変の対応力と表現力が重要であることがわかる。

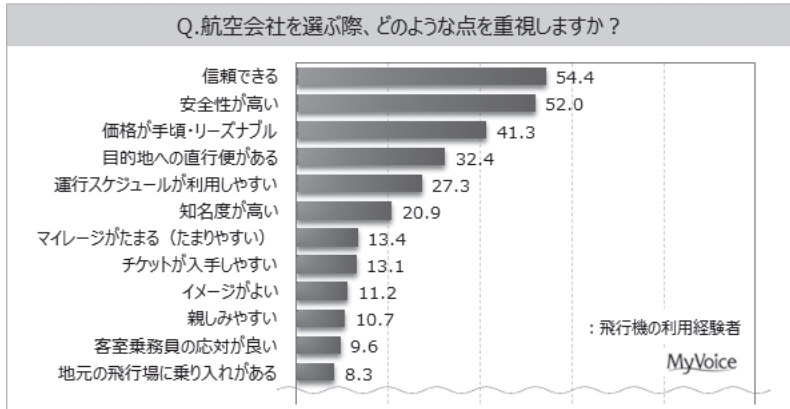
#### 4. 航空会社におけるホスピタリティ人材<sup>15</sup>教育 ～日本航空を事例に～

##### (1) 航空会社とヒューマンサービス

航空業は、一般的に代表的なホスピタリティ産業と言われている。航空利用者のカスタマージャーニーを考えれば、コールセンターでの予約、空港での搭乗手続き、機内サービスなど航空会社スタッフとの接点が多く、移手段と共に、サービス自体が商品そのものと言っても過言ではない。

では、顧客が航空会社を選択する際、何を基準にしているのか。2021年4月に国内の航空利用者を対象に実施された調査を見ると、大前提として

の信頼や安全、運賃・ダイヤ・マイルージなどが重要視されている一方で、親しみや客室乗務員の応対などヒューマンサービスが利用意向の大きなファクターとなっていることが分かる。



(出典 2021年 マイボイスコム株式会社調査資料)  
[https://myel.myvoice.jp/products/detail.php?product\\_id=27311](https://myel.myvoice.jp/products/detail.php?product_id=27311)

加えて、特筆すべきは、米J.D.Power社がコロナ影響以前の2019年9月～10月に北米からアジア方面の国際線利用者に行った「2019年北米航空会社国際線満足度調査」によると、長距離路線における航空会社の選択基準としては、以下の通り、過去の顧客体験や機内サービスの良さが運賃・ダイヤを上回っていることを指摘していることである。

“Track record matters when it comes to airline selection: The primary drivers of airline selection among international passengers are past experience with the airline (40%); good customer service (36%); convenient scheduling (35%); reputation (33%); and lower ticket price (31%).” (2019年 J.D. Power 2019 Airline International Destination Satisfaction Study)

最高水準のシートや有名シェフ監修による機内食、空港のラウンジ設備

などの商品は、競争優位を生み、確実に顧客満足を向上させる。しかし、それらの機能的価値による評価は一時的に過ぎず、他社の模倣や最新の商品導入により、持続的な優位を保証するものではない。そのため、日本航空では、商品のハード面での品質確保と共に、他社の追隨を許さず、独自の持続的優位を生み出すヒューマンサービスにこそ自社の強みがあり、その磨き上げがより重要であると考えられている。

日本航空では、その企業理念の中で、「お客さま<sup>16</sup>に最高のサービスを提供」することを約束し、植木義晴前社長の言葉である、「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」になるという目標が全社員に共有されている。

## (2) キャビンアテンダントの素養

航空会社のサービスとして、顧客に最も実感され評価対象となるのが、機内（客室）サービスであり、それを実践するのが客室乗務員である。客室乗務員が機内で顧客に与える印象そのものが「日本航空のホスピタリティ」を印象づける。日本航空では客室乗務員について、どのような人財を求めているのか。客室乗務員の育成部門のマネジャーは、新人教育やリーダーへの昇格訓練の中で、「求める人財像」として、「心から優しいひと」「相手のことを思いやれるひと」「人生を楽しめるひと」を挙げている。これらは、教育で身につくものではなく、そのひとがもつ人間性そのものであるとともに、日々のフライトでの経験を積み重ねてゆくことで磨かれてゆくという。

島田（2017）は、ホスピタリティを「相手の立場をよく観察、理解し、よりコミュニケーションを深めるための心遣い、行動のことを指すもの」<sup>17</sup>と定義している。また、JTBコーポレートソリューションズ（2014）は、旅行業の視点から「相手に喜んでもらうために自ら進んで行なう、相手の期待を超える気持ちと行動」と定義している。まさに、日本航空が客室乗

務員に求める素養そのものと言えるのではないだろうか。つまり、客室乗務員の素養とは、顧客の喜びを自らの喜びとして共有でき、求められるものは当然のこととし、言われる前に「察する」ことで、顧客の期待を超える満足を提供できる「ホスピタリティマインド」と言える。

### (3) キャビンアテンダントの人財育成

「ホスピタリティマインド」をもった人財を採用したうえで、その人財を客室サービスの実践者として、どのように育成しているのか。日本航空では、客室乗務員の国内線乗務に向けた新人教育として、約1か月の教育期間のなかで、業務知識の習得、機内サービス・航空保安・安全対応・アナウンスなどに関する教育訓練を実施している。また、乗務開始後、約1か月の間、先輩社員のもとでOJT（On the Job Training）を実施する。これらは、一連のマニュアルに基づく、客室乗務員としての基礎を身に着けることが目的である。

一方で、日本航空の客室乗務員として、成長してゆく過程における重要な要素として「暗黙知」が挙げられる。ホスピタリティの実践においては、教育で身につくことには限界があり、成長のカギとなるのが、様々な現場での実体験における「気づき」である。それは、自らの接客体験の場合もあるが、先輩客室乗務員の実践からの「学び」も多い。それらは、日本航空の客室乗務員によって、長年継承され、蓄積されてきた他者に模倣出来ない「暗黙知」であり、時間を越えたバリューチェーンと言える。さらに、それらの「気づき」「学び」から得た知見を活かし、自ら考え行動する自律型の人財育成を目指している。

### (4) フィロソフィとモチベーション

現在、世界の航空会社はコロナ禍で大幅な運航制限を強いられている。

日本航空でも国際線を中心に大規模な運休・減便が実施され、客室乗務員の乗務機会が減少している。また、従来から実施している地上業務への配置に加え、社外への出向も多数行われている。そのような環境下、殆どの客室乗務員が、一日も早い乗務復帰を希望し、多くのお客さまとふれあえることを心から望んでいる。

ホックシールドは「客室乗務員は、乗客をあたかも友人、あるいはそのようなものと考え、仲のよい友人といるときのように、相手をよく理解するよう要求される。その「あたかも」が非個人的な関係を個人的な関係にする。」<sup>18</sup>とし、職務として感情労働、それを演じる深層演技が、客室乗務員に心理的負荷をあたえていると論じている。

果たして、客室乗務員は顧客の前で偽りの自分を「演じる」ことを求められ、そのストレスに日々悩まされているのだろうか。詳細は、第6章のインタビューに譲るが、先ほどのコロナ禍での客室乗務員たちの声や、日々のモチベーションの高さを見る限り、日本航空の客室乗務員には必ずしも該当しないといえるのではないだろうか。

これは、ホスピタリティとサービスの違いという点からも説明できる。サービスとは経済的な対価を得ることを目的に提供する行為であり、必ずしも自らの意思や人間的な本質な行動とは言えない。機内サービスも、顧客からの対価に対して提供するサービスという面では同様だが、そこには「自らお客さまに喜んでいただきたい」という自発的な姿勢があり、人々に尽くしたいという「ホスピタリティマインド」をもった客室乗務員が提供するサービスであることに大きな差異があるといえる。

日本航空は2010年に経営破綻を経験し、全社員が「なぜ自分は日本航空に就職したのか？自分は日本航空で何を実現したかったのか？」という原点を見つめ直すこととなった。その際に、客室乗務員も「接客を通じ、お客さまを笑顔にしたい」という原点に向き合うことが出来た。「人間とし

て何が正しいのか」、「自らの人生を素晴らしいものにするには、どのように考え、行動するべきか」を共有するのが、破綻後に作られ、全社員が共有する「JALフィロソフィ」である。この「JALフィロソフィ」こそが、日本航空の客室乗務員のホスピタリティが、単なる「感情労働」に留まらないことを証明していると言えよう。

## 5. キャビンアテンダントと感情労働

### (1) キャビンアテンダントの業務の中における感情労働的側面の整理

ホックシールドは、感情労働者の典型的な職業の例としてキャビンアテンダントを取り上げている。キャビンアテンダントは、対面で顧客と接触した際、顧客の感情を居心地の良い感情に変化させる。どんなに不快なお客様に対しても笑顔で親切に対応しなくてはならない。キャビンアテンダントの笑顔について、ホックシールドは、キャビンアテンダントの仕事では笑うことは個人の気持ちを表すことからかけ離れ、会社の気持ちを表すことへと結びつけられていると指摘している。

キャビンアテンダントは、限られた空間、限られた物資でお客様に快適な空の旅をお届けして満足していただくためには、マニュアル化された技術だけではなくキャビンアテンダントの自発的にお客さまとよりよい関係を築こうとする心が必要になってくる。日本の国内大手航空会社は、キャビンアテンダント訓練生にお客さまとよりよい関係を築く心を磨くトレーニングを行っている。茶道の体験を行い、主客のもてなし方から季節感の演出、客への心遣い、もてなし方を学ばせている。茶道から気働き、心遣いが重要であると学ぶ。キャビンアテンダントは、毎フライトで出会うお客様との関係を一期一会だと思えば最高のホスピタリティを体現しなければならないという感情を持つことが望まれる。

競争が激しくなる中で各航空会社は顧客の顔色を察し、いち早く対応す



ることで他社との差別化を図りたい。その術が機内食や座席では差別化が図りにくく、一人のキャビンアテンダントの対応に求められている。ホックシールドは、この感情コントロールに失敗したキャビンアテンダントは自分がキャビンアテンダントとして不適格だという自責の念に駆られアイデンティティ・クライシスに陥ってしまうと指摘している。

## (2) 業務における困難な点

キャビンアテンダントの機内業務は「保安要員」「サービス要員」「セールス要員」の3つが挙げられる。これらの役割を機内という限られた物資と限られた空間で果たしていくことがキャビンアテンダントに課せられたプロとしての業務である。「保安要員」、は、ときにはお客様の求めるものとは異なる要請を出さざるを得ない。それは、お客様を安全に目的地にお届けするというところこそが、航空会社の最大の使命だからである。キャビンアテンダントは、常にお客様に対して「シートベルトをお締めください」「お手洗いの使用はお控えください」「荷物は収納してください」「安全ビデオ放映の時は映画を見ることはできません」「シートベルトサインが消えるまでは立ち上がらないでください」「食事の際はテーブルを出してください」「お煙草は禁止です」「携帯の電源はお切りください」「駐機場に着くまでは立ち上がらないでください」と、お客様が不自由となるお願いや絶対禁止の指示を搭乗から降機まで繰り返す。この時にも、お客様を不快にさせることなく適切に指示を出すことが訓練されている。他にも火災が起きないか、急病人はいないか、不審物はないか、乗客の命を守るために機内の異常にいち早く気付くためにキャビンアテンダントは常に神経を張り巡らせている。その一方で、機内では、お客様に居心地の良い、快適な空の旅を提供すべく、笑顔で小さなお子様から高齢の方までのお世話をを行い、お客様ごとに異なるリクエストに心からの温かさを示し、臨機応

変に対応する。「セールス要員」としては、商品を買おうか迷っているお客様にうまく説明して、会社の利益に繋げる。

キャビンアテンダントの業務は多岐に渡る。保安要員としてお客様の安全を最優先に考えながらお客様からの難しい要求に可能な限り応え、お客様が満足する関係を築く点が困難だと言える。

## 6. キャビンアテンダントの感情労働に対する現状分析

### (1) キャビンアテンダントの現状認識

コロナ禍でのキャビンアテンダントが現状についてどう認識、感情労働に対してどのような問題意識を持っているかをインタビュー調査した。調査対象は、国内大手航空会社に勤務するキャビンアテンダント24歳から60歳まで17人に聞き取りを行った。質問は以下の14問とした。

1	就職活動の時を思い出してください。数ある職業の中でなぜこの仕事を選んだのですか？
2	他に受けた業種、職種は？
3	キャビンアテンダントは第何志望でしたか？
4	業務上ストレスを感じることは何ですか。
5	そのストレスは解消されましたか。できませんでしたか。
6	できたと答えた方はどのようにして解決しましたか？
7	できなかったと答えた方、どのような試みをしたが解消できませんでしたか？
8	ストレスをコントロールするコツは何ですか？
9	業務上、仕事の欲びや遣り甲斐になっている点は何ですか？
10	コロナ禍で現場から離れ、自宅待機や他業務に従事した際、現場に戻りたかったですか？
11	ところで感情労働と言う言葉を聞いたことはありますか。それはどのような場面でどういった文脈で聞きましたか？
12	「感情労働」とは、肉体労働、頭脳労働とは一線を画し、第3の労働とみなされ、「感情を切り売りして対価を得る労働」と定義されています。その中で、客室乗務職はその典型例とされています。あなたは、客室乗務職は感情をすり減らして報酬を得ていると感じていますか？
13	改めていま職業選択が自由にできるとするならば、客室乗務職を選びますか。それとも他業種を選びますか。それはどういった理由からですか？
14	客室乗務職での出来事に限らず、これまでの人生の中で一番幸せや喜びを感じられたことはどのようなことですか？

問4で業務上ストレスの内容について問うたところ「人間関係」が7名あった。この人間関係はお客様との関係ではなく、先輩、上司との関係である。例えば、先輩・上司への気遣いとして、「何が正しいかではなく、誰が言っているのかで判断しなくてはならないことがある」「ここだけは譲れないというこだわりを持っている先輩がいることでお客様よりも働く仲間に気を遣う」「お客様の威圧的、攻撃的な言葉はストレスに感じないが、そういう状況を見ても守ってくれない先輩にストレスを感じる」「時差、不規則な勤務ゆえに体調を崩せないと常に考えていること」と答えている人が7名いる一方、お客様からのクレーム対応がストレスという人は1名しかいなかった。ストレスはともに働く職場内の人間関係が原因ということは、これは感情労働とは関係なく、頭脳労働、肉体労働の職場環境と変わらず、感情労働特有の事象とは考えられない。

問15の「やりがい」については、仲間やお客様の笑顔を見られたときにやりがいを感じると答えた人が9名、仲間やお客様から褒められたときと答えた人が7名、周りとうまくコミュニケーションが取れた時が1名となっている。このことから、いかに彼女たちが、周りの先輩、お客様が喜んでくれることを我が事のように幸せに感じていることがうかがえる。

問12について、感情労働だと感じることはあると答えた人は5人いた。「ある面では感じることはあるが、負担を感じるのは短時間であり、それを上回るやりがいがある」「接客の中で、自分の意見や気持ちを抑えて、「演じる」ことはあるが、感情を切り売りしている意識はない」「理不尽な要求をするお客様への対応時に感情労働していると感じることもあるが普段の業務で感じることはほとんどない。日頃から自身の「人にしてあげたい」と思う感情と仕事で求められる振る舞いにギャップを感じない」と答えている。彼女達は感情労働というキャビンアテンダントの仕事を理解し、やりがいを感じている。常日頃からプライベートでも仕事でも、他者に「し

てあげたい」と思う気持ちがあることが分かった。

問13でこれから職業選択が自由にできるとするならば、また客室乗務員を選ぶか問うたところ、16名がまた選ぶと答えている。「今回のコロナで社会情勢に左右されやすい業界だと痛感しているが人間として成長できる」「毎フライト同じことが起きないので学ぶことが多く、成長できる」「体の疲労を感じることはあるが心の疲労やストレスは少ない。毎フライト、やりがいを強く感じる」と回答されている。

また同時に、ストレスに感じることとして「体調管理に常に意識すること」を挙げている人が多かったのは、体調を崩すことで、仲間やお客様に迷惑をかけてしまい、申し訳ないという責任感の表れだと言える。

以上のことから、彼女たちが上司、仲間、お客様との関わりの中で自らがどう振る舞うことが周りを助けることができるかを考え、それがうまくいったときにやりがいを感じ、自分も幸せだと感じていることがわかった。そして、現在の仕事に関して、ほぼ全員が満足し、また職業選択が自由にできるとしてもまた客室乗務員を選ぶと答えているのである。感情を切り売りするといった感情労働の視点は、このことから実際の現場の感覚との乖離があることが明らかになった。

## 7. 終わりに

ホックシールドは、感情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キャビンアテンダントを対象として長期に及ぶ観察を行い、実際に感じている感情と表に出している感情の不一致が心身に大きな負担を与えていることを明らかにした。それ以降、感情労働についての研究がなされるようになった。ホックシールドの時代と違い、今は、SNSやインターネットなど対面でないコミュニケーションを取ることが当たり前になっている世代がキャビンアテンダントになっている。しかしながら、

航空会社のキャビンアテンダントは、機内でお客さまや仲間に対面でコミュニケーションを取るというスタイルは変わらない。

筆者らが行った今回のインタビューでは全員が感情の不一致がストレスとは挙げていない。インタビューで感情労働だと感じることもあると答えた人でも、「お客様から感謝されると喜びで疲れが吹き飛び、自分の成長を感じる」「上司に褒められ、同乗の仲間から一緒の飛べてよかったと言われると喜びであり、彼女達からも気づきや学びをもらえ自分の勉強になる」「後輩が沢山質問してくれるとやりがいを感じ嬉しい」と、むしろキャビンアテンダントの業務にやりがいを感じてお客様や仲間の笑顔のため、人の役に立ちたいと働いている人が大勢を占めていることが分かった。感情労働が肯定的な心理、ポジティブ思考を引き出している。

今回のインタビュー数は17人と多くないが、ホックシールドらが指摘するように、キャビンアテンダントは皆、心をすり減らして対価を得ているというのは誤っているということがここからも明らかになったことから、これを研究のスタート地点と位置付け、今後はインタビューによる実証研究に加え、更に対象人数を増やしたアンケートを実施し、属性よっての差異を明らかにし、感情労働からポジティブ思考に転換する能力を持つ人の特徴、その特徴の形成背景なども明らかにしていきたいと考える。

付記：5-7は、全体として共同で検討を行ったが、1-2については主に島田、島川が、3については主に島田が、4については主に二木が執筆した。

## 脚注

- (1). A.R.ホックシールド (1982 : 2000), 『管理される心 感情が商品になるとき』世界思想社, p146.

- (2). Cassee, E. H. and Reuland, R. (1983) "*Hospitality in Hospitals*", The Management of Hospitality, Oxford, Pergamon, p144.
- (3). Pfeifer, Y. (1983) "*Small Business Management*", The Management of Hospitality, Oxford, Pergamon, p189.
- (4). Tideman, M. C (1983), "*External influences on the hospitality industry*", The Management of Hospitality, Oxford, Pergamon, p1.
- (5). Brotherton, B and Wood. R. C (2007), "*Hospitality and hospitality management*", In Search of Hospitality, Oxford, Butterworth Heineman, p137.
- (6). 古閑博美(1994), 「秘書の行動におけるホスピタリティ・マインドの重要性」, 『嘉悦女子短期大学研究論集』 第66号, p18.
- (7). 服部勝人(1996), 『ホスピタリティ・マネジメント学原論』, 丸善, p10.
- (8). 山上徹(2008), 『ホスピタリティ精神の深化』, 法律文化社, p5.
- (9). 佐々木茂・徳江順一郎(2009), 「ホスピタリティ研究の潮流と今後の課題」『産業研究』 第44号第2号, P4.
- (10). 上野千鶴子(2011), 『ケアの社会学 当事者主権の福祉社会へ』, 太田出版, p150.
- (11). 武井麻子(2013), 「感情労働の視点からの反論 上野千鶴子著『ケアの社会学—当事者主権の福祉社会へ』」『保健医療社会学論集』 第24巻, 1号, p60.
- (12). 油布佐和子(2007), 『転換期の教師』, 日本放送出版協会, p24.
- (13). 玉川貴子(2015), 「日本の葬祭業における感情管理」, 『名古屋学院大学論集 社会科学篇』 第52巻第1号, p130.
- (14). 森京華(2019), 「職務経験を通じた察しのスキル学習プロセスに関する事例研究」, 『同志社政策科学研究』 第21巻第1号, p77.
- (15). 日本航空では人材を企業にとって大切な人、従業員を宝と考えているというメッセージを込め、社内的に「人財」と表記するようになっている。
- (16). 日本航空では、お客様を親しみをこめて呼びかけるということから様を社内的に「さま」とひらがなで表記している。
- (17). 島田由香(2017), 「ホスピタリティの深層に向けて」『白百合女子大学研究紀要』 第53巻, p47.
- (18). A.R.ホックシールド, p126.

## 参考文献

- A.R. ホックシールド. 石川准・室伏亜希 (訳) (2000), 『管理される心—感情が商品になるとき』 世界思想社.

- 青山玲二郎 (2020), 「日本のサービス産業における感情労働の評価—顧客による管理、ジェンダー役割期待、おもてなし—」『日本学刊』第23号, pp.83-94.
- 岩井哲雄 (2021), 「教師の感情労働に関する一考察」, 『山梨大学教育学部附属教育実践総合センター教育実践研究』第26巻, pp.11-18.
- 上野千鶴子 (2011), 『ケアの社会学—当事者主権の福祉社会へ』太田出版.
- 大島楨子 (2012), 「ホスピタリティ研究の課題」『筑波学院大学 筑波学院大学紀要』第7集, pp.31-39.
- 萱野稔人 (2020), 『カント 永遠平和のために』NHK出版.
- カント・イマヌエル, 中山元訳 (2006), 『永遠平和もために/啓蒙とは何か』光文社古典新訳文庫.
- 古閑博美 (2003), 『ホスピタリティ概論』学文社.
- 樫村妙子・古屋秀樹 (2010), 「キャビンアテンダントのサービスクオリティに関する研究—社会心理学視点によるキャビンアテンダントと乗客とのインタラクションに着目して」, 『東洋大学院 東洋大学院紀要』第47巻, pp.103-120.
- 坂倉裕治 (2018), 『<期待という病>はいかにして不幸を招くのか』現代書館.
- 佐々木茂・徳江順一郎 (2009), 「ホスピタリティ研究の潮流と今後の課題」『産業研究 高崎経済大学附属研究所紀要』第44巻 第2号, pp.1-17.
- 佐藤麻衣・今林宏典 (2012), 「感情労働の本質に関する詩論 A.R.Hochschildの所論を中心として」, 『川崎医療福祉学会川崎医療学会誌』第21巻, No2, pp.276-283.
- 島川崇 (2020), 『新しい時代の観光学概論 持続可能な観光振興を目指して』ミネルヴァ書房, pp.148-153.
- 島田由香 (2017), 「ホスピタリティの深層に向けて」『白百合女子大学研究紀要』第53巻, pp.37-56.
- JTBコーポレートソリューションズ編 (2014), 『歓喜のホスピタリティ・マネジメント』ダイヤモンド社
- 武井麻子 (2013), 「感情労働の視点からの反論 上野千鶴子著『ケアの社会学—当事者主権の福祉社会へ』」『保健医療社会学論集』第24巻, 1号, pp.51-61
- 玉川貴子 (2014), 「日本の葬祭業における感情管理」, 『名古屋学院大学 名古屋学院大学論集 社会科学編』第52巻, 第1号, pp.117-132.
- 寺阪今日子・稲葉祐之 (2014), 「『ホスピタリティ』と『おもてなし』サービス比較分析—「おもてなし」の特徴とマネジメント」, 『社会科学ジャーナル』第78号, pp.85-119.
- デリダ・ジャック, 廣瀬浩司訳 (2018), 『歓待について』ちくま学芸文庫.
- 前田香保里, 「お客様視点を持った人材育成への取り組み」 <https://doi.org/10.24464/serviceology.24-16>, (2021年8月8日閲覧)

- 長尾有記・梅室博行 (2012), 「おもてなしを構成する要因の体系化と評価ツールの開発」『日本経営工学会論文誌』第63巻, 3号, pp.126-137.
- 長船亜紀子 (2020), 「日米の客室乗務員とジェンダー」, 『千葉大学大学院人文公共学府研究プロジェクト 移動と接触』第355集, pp.1-13.
- 野村佳子 (2010), 「サービス品質とホスピタリティのメカニズム: 航空会社空港スタッフを例に」, 『国際広報メディア・観光ジャーナル』第10号, pp.73-89.
- 服部勝人 (1996), 『ホスピタリティ・マネジメント学原論』丸善株式会社.
- 服部勝人 (2008), 『ホスピタリティ学のすすめ』丸善株式会社.
- 森京華 (2019), 「職務経験を通じた察しのスキル学修プロセスに関する事例研究: 航空会社の客室乗務員に着目して」, 『同志社大学政策学会 同志社政策科学研究』第21巻, 1号, pp.77-92.
- 山口一美 (2019), 『ホスピタリティマネジメント』創成社.
- 山上徹 (2008), 『ホスピタリティ精神の深化 おもてなし文化の創造に向けて』法律文化社.
- 山口誠 (2020), 『客室乗務員の誕生—「おもてなし」化する日本社会』岩波新書, pp.218-226.
- 山本準、岡島典子 (2019), 「我が国における感情労働研究と課題」『鳴門教育大学研究紀要』第34巻, pp.237-251.
- Brotherton, (1999) "*Hospitality management research: Towards the future?*", The handbook of contemporary hospitality management research (Brotherton, B,eds.) John Wiley & Sons, pp.143-172.
- Grandey, A.A. (2000) "The effects of emotional labor: Employee attitude, stress, and performance". Unpublished doctoral dissertation, Colorado State University.
- J.D. Power. (2019) "Airline International Destination Satisfaction Study: In-Flight Services—Not Ticket Prices—Boost Passenger Satisfaction on International Flights, J.D. Power Finds."
- Lovelock, C.&L.Wright, (1999), "*Principles of Service Marketing and Management*", Prentice Hall.
- Rosalind Kelly and Erwin Losekoot and Valerie A.Wright-St Clair,"Hospitality in hospitals: The importance of caring about the patient", [http://www.researchgate.net/publication/305648317-Hospitality\\_in\\_hospitals/](http://www.researchgate.net/publication/305648317-Hospitality_in_hospitals/) (2021年8月8日閲覧)
- Tideman, M.C. (1983), "External influences on the hospitality industry", The Management of Hospitality (Cassie,E.H.and Reuland,R,eds.), Pergamon, pp.1-24.