

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

—航空会社の客室乗務員に着目して—

森 京華

概要

本研究の目的は、高品質なサービスの提供を求められる航空会社の客室乗務員のホスピタリティに着目し、ホスピタリティの重要な一要素である「察し」が客室乗務員の「スキル」として習得されるプロセスを探ることにある。経験と学習の関係を示した Kolb (1984) は、学習のプロセスを学習葛藤によって知識が構成される過程と捉え、具体的経験・内省的観察・抽象的概念化・能動の実験の4つの段階から構成される経験学習の循環型モデルを示した。本研究では経験学習モデルに依拠しつつ、サービス提供者である客室乗務員の職務経験と察しのスキル学習のプロセスに焦点を当て、どのようなプロセスを通して察しのスキルを学習するのか、そして職務経験と察しのスキルの獲得がどのような関係にあるかを検証した。分析は、民間航空会社 A 社の国際線に乗務する日本国籍の客室乗務員 13 名を対象に実施したインタビュー調査の質的データを用いて、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチに基づいて行った。分析結果によると、客室乗務員の察しのスキル学習プロセスには、3つの段階が存在し、Kolb (1984) が指摘するように、職務経験を通じて段階的な過程を通して察しのスキルが学習されることが確認された。また「非ルーティン型察し」の獲得には、「同僚との信頼関係の確立」「顧客との信頼関係の獲得」「和のホスピタリティサービスマインドの獲得」が関係していることが明らかになった。さらに、察しのスキル習得には、職場における他者との関係性の強

化が有用である点がわかった。

1. 問題意識

我が国のサービス産業の GDP は 7 割¹を占め、日本経済において最も大きなウエイトを占めている。その現場では、対人サービスに従事する者はマニュアル化された基本的なサービスの提供に加えて、個々の顧客の要望を汲み取り、個人的に対応した付加価値の高いホスピタリティサービスを提供することが求められている。つまり、サービス提供者による高品質なサービスは、個別に対応され品質の高いサービスを受けたという心理的価値をもたらし、顧客の信頼・感動・満足度を高め、結果として、企業に対する顧客ロイヤリティを促すと考えられる。

このようなサービス産業の環境変化に伴い、わが国では 2007 年から経済産業省がサービス・イノベーション促進のための取り組みを行っている。近藤(2012)によると、サービス・イノベーションが目指す「究極のホスピタリティサービス」が航空会社の客室乗務員によって提供されており、それは「寒そうに眠っている顧客に対して黙って毛布を掛ける客室乗務員の行為」に象徴されるという。つまり、その背景には、日本のホスピタリティに特異な要素とされる「察し」の存在があると考えられる。さらに、いくつかの先行研究では、航空会社ではフロントライン・スタッフのホスピタリティが、顧客満足度に影響をおよぼす重要な要因であると指摘されている (Strombeck and Wakefield 2008; 野村 2010)。

¹ 平成 29 年度の国民経済計算年次推計によると、経済活動別（産業別）の GDP 構成比に占める第 3 次産業の割合は 72.1%であった。

顧客と接する機会の多いフロントライン・スタッフに「察し」の能力が求められていることから (Riddle 1992; Schmitt and Pan 1994; 樫村・古屋 2010; 野村 2010)、航空会社のスタッフにおける「察しのスキル」の重要性を読み取ることができる。航空会社をはじめとするサービス業界の従事者が、顧客に対し「究極のホスピタリティサービスの提供」を実現するには、「察し」の行為を接客スキルとして獲得することが重要な課題であると考えられるが、「察し」を接客スキルとして捉え、どのようなプロセスを通して学習されるかは明らかにされていない。「察し」のスキル学習のメカニズムを明らかにし、サービス提供者の「究極のホスピタリティサービスの提供を可能とする支援のあり方について検討することは重要な課題といえる。

察しのスキルの獲得は、経験と学習によって説明される。Lombardo and Eichinger (2010) は成人の能力開発の7割は仕事経験によるとし、また Davies and Easterby-Smith (1984) は現場での能力形成は研修よりも職務経験による部分が大きいと指摘しており、サービス提供者の職務経験と「察し」のスキル習得には関連性があると推察される。一方で、経験と学習の関係を示した Kolb (1984) は、経験学習を「経験から内省のプロセスを通じて、経験そのものを変換し、応用可能な知識やルーティンを作り出すプロセス」と定義し、こうした経験と学習のサイクルを繰り返すことで学習していることを明らかにした。また、学習とは経験によって生じる比較的永続的な認知変化・行動変化・情動変化で、一体不可分の関係にある (中原 2008)。

そこで、本研究では、経験学習モデルを理論的枠組みとし、職務経験を通じて察しのスキルを獲得する客室乗務員の認知・行動・情動それぞれの変化の具体的な内容、つまり学習成果とそれが生じるプロセスを明らかにすることを課題とする。特に以下の2点に焦点をあて分析を進める。(1) 客室乗務員は職務経験を通じて察しのスキルを学習するのか、(2) もし職務経験を通じて察しのスキルを学習するならば、それはどのような学習プロセスか。

2. 学術的背景

サービス提供者の職務経験を通じた学習に関連した先行研究は、営業職や看護師の経験学習に着目するものが多い。経験学習に関する研究は、学習を促す「職務経験」に着目した研究と、職務経験を通じた「学習」に着目した研究に大別される。前者は、サービス提供者の成長にはどのような職務経験を通じた学習が関係するかに着目した研究であり、後者は職務経験を通じて何をどのように学ぶのかに着目したものである。以下、関連する先行研究を概観し、サービス提供者の職務経験を通じた学習に関する研究課題を提示する。

2.1 サービス提供者の学習を促す「職務経験」に着目した研究

先行研究では、サービス提供者の成長学習を促すには職務経験が有用であることが指摘されている (笠井 2007; 斎藤 2010; 松尾 2005, 2006)。例えば、笠井 (2007) は、対人サービス職に従事する小学校教師、看護師、客室乗務員、保険営業の4業種を対象に調査を実施した結果、学習を促す13の共通の経験があることを明らかにした。その学習段階を、初期 (1-5年目)・中期 (6-10年目)・後期 (11年目以降)に分けて検証し、初期では「その場の指導・アドバイスの観察」 「ゼロからの出発」、中期では「実践の観察」、後期では「方向性をもちながら『つなぐ』」「サービスの在り方全体を考える」「仲間との深い議論」が学習を促すことを報告している。また、すべての段階に共通する経験は、「新しい知識を得る」「信頼する熟達者との出会い」「顧客への働きかけと反応」であることが示されている。また、コンサルティング会社の営業担当者を対象に調査を実施した斎藤 (2010) は、学習を促す経験は入社5年目までに多いことを明らかにしている。松尾 (2005, 2006) は、IT企業のコンサルタントとプロジェクトマネージャーでは、中期以降の学習内容が異なることを指摘した。

このように、サービス提供者の学習を促す「職務経験」に関する先行研究から、経験には学習を促す有用な働きがあることが明らかにされた。次項では、サービス提供者の職務経験を通じた

「学習」に着目した先行研究について概観する。

2.2 サービス提供者の職務経験を通じた「学習」に着目した研究

職務経験を通じた「学習」に着目した研究には、サービス提供者が職務経験を通じて何をどのように学ぶのかという学習の成果を取り上げたものがある。松尾ら（2008）は、高度な医療サービスの提供が求められる、10年以上の経験を持つ看護師を対象に、職務経験と学習の関係を検証した。その結果、看護師は職務経験から知識やスキルを段階的に学習する点を明らかにした。つまり、看護師は中期以降では、患者や家族とのポジティブおよびネガティブな関りから「コミュニケーション能力」を学び、難しい症状を持つ患者や家族の担当や職場の同僚との関係から「メンバーシップ」、困難な仕事や業務改善から「リーダーシップ」、後期では、積極的に経験から学習し、看護観や自己管理能力などのメタ認知能力を学習することが確認された。また、倉岡（2016）は、看護師長10名を対象に、成長させた職務経験とスキルの対応関係を検証し、変革を成し遂げた経験から「人を巻き込むスキル」を学習したと報告している。

看護師の職務経験と患者志向の関係に焦点を当てた松尾（2013a）は、勤続6年以上の看護師を対象に調査を実施し3点を明らかにした。第1に、看護師は初期と中期では、患者やその家族による感謝は患者志向を高めるが、ネガティブなフィードバックは患者志向に影響を及ぼさない点を報告している。第2に、看護師は、初期の「仕事上の失敗や悩み」が患者志向にネガティブな影響を及ぼすが、一方で企業のマネージャーは「苦難や障害」が成長を促すという研究結果（McCall et al. 1988； McCauley et al. 1994）から、業種によって成長を促す経験が異なる点が示唆されている。第3に、看護師の患者志向は、初期の職務経験の影響が強いが、営業担当者は中期の経験が成長に影響を及ぼす点が確認され（松尾 2006）、職種によって知識やスキルの学習段階が異なる点が示唆される。

このように、サービス提供者の職務経験を通じた「学習」に関する先行研究レビューの結果、スキルの習得プロセスに関する複数の研究は存在するが、サービス提供者の「察し」のスキル

に着目し、職務経験を通してどのように学習されるかを探索した研究は不在である。

2.3 Kolbの経験学習モデル (Experiential Learning Model)

Kolb（1984）は、学習のプロセスを葛藤によって知識が構成されるプロセスとし、具体的経験・内省的観察・抽象的概念化・能動的実験の4段階から構成される、経験学習モデルを提示した。つまり、学習を「自身のおかれた環境下で具体的な体験をし（具体的経験）、その経験を多様な観点から内省して（内省的観察）、それらを一般化・概念化・抽象化することで、他の状況でも応用可能な知識・ルーティンを作り（抽象的概念化）、最後に仮説や理論へ落とし込み、新たな環境下で試すことで学習する（能動的実験）」と定義した。また、そこでは「能動的実験と具体的経験」および「内省的観察と抽象的概念化」という2つのモードが循環しながら知識が創造され学習が生起される（Jarvis 1995）。

経験学習の概念は、人材開発の領域で、現場の学習を捉える際の中心的概念として注目されており、企業の管理職に焦点を当てた豊富な研究の蓄積がある（Davies and Easterby-Smith 1984； McCall et al. 1988； McCauley et al. 1994； 金井 2012； 谷口 2006； 松尾 2013b）。加えて、近年では特定の職種について、経験学習のプロセスが明らかになっている（伊勢・中原 2016； 笠井 2007； 倉岡 2016； 松尾 2005, 2006； 斎藤 2010； 松尾 2013a）。

2.4 本研究の課題

サービス提供者の職務経験を通じた学習に関する先行研究では、学習を促す経験として職務経験の重要性が強調される一方で、その経験を通じて学習されるスキルについては、限られた範囲でしか検討されていない。つまり、これまでの研究の限界は以下の2点に集約される。第1に、サービス提供者の職務経験を通じた学習に関する具体的内容がほとんど検討されていない。第2に、その職務経験を通じて何がどのように学習がされているのかというプロセスについて、看護師の学習が主流とされ、複数の研究蓄積はあるものの、学習された知識やスキルの

対応関係に関する研究が多い。特定のスキルに焦点を当て、その学習プロセスを探った研究は見当たらない。さらに、先行研究では、サービス提供者によるホスピタリティサービスの実践には、接客スキルとしての「察し」の重要性が指摘されている (Riddle 1992; Schmitt and Pan 1994; 櫻村・古屋 2010; 野村 2010)。しかし、どのようなプロセスを通じて「察し」が学習されているかについて検討されていない。

そこで、本研究では高品質なホスピタリティサービスの提供を求められる、航空会社の客室乗務員の職務経験を通じた察しのスキル学習のプロセスに焦点を当て、どのような職務経験のプロセスを通じて察しのスキルを学習するのかを探索する。

3. 方法

3.1 分析方法

インタビューによるデータの分析法として、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Modified Grounded Theory Approach; 以下、M-GTA) (木下 1999, 2003, 2007a, 2007b) を採用した。M-GTA は、オリジナル版のグラウンデッド・セオリー・アプローチ (Glaser and Strauss 1967) の特性を活用し、データに密着して丁寧に解釈を積み上げる分析から理論生成する研究方法 (Strauss and Corbin 1998) を、木下 (2003, 2007a, 2007b) によって実践的に方法論が体系化された分析手法である。つまり、M-GTA は、社会的相互作用に関係した、人間行動のプロセスに関する説明と予測に有効で、社会的データに密着した分析から、限定された範囲内における説明力に優れた理論 (木下 2003) であり、データから帰納的に理論生成するため、先行研究の少ない分野で研究を行うのに適した質的研究方法²である (Eisenhardt 1989; Strauss and Corbin 1998)。

M-GTA の分析の手順は、以下の通りである。まず、分析テーマに関連する箇所を一つの具体例 (ヴァリエーション) とし、文字データから

概念を生成した。概念を生成する際は、分析ワークシートを作成し、概念名、定義、具体例、理論的メモを記入した。生成された概念に関して、類似する他の具体例および対極例に矛盾するものがないかを検討することで、恣意的な解釈に偏らないように配慮した。都度、概念名と定義を検討し、対極例および矛盾例がないことが確認され、新たな概念、解釈が生成される可能性がなくなった時点で、理論的飽和化したと判断した。さらに、複数の概念相互の関係について、個別に検討し整理した。最後に、生成したカテゴリーやカテゴリー間の関係、全体としての統合性を検討した結果図を作成し、分析結果を簡潔に記述したストーリーラインを作成した。

3.2 調査対象者

本研究では、民間航空会社 A 社に勤務する中堅およびそれ以上の社歴を持つ客室乗務員 13 名を調査対象とした。対象者は表彰等の経験があるかを基準として選定した。調査対象者として中堅以上とされる社員を選択した理由は、一通りの経験を積み、職務経験による察しのスキルが一定の水準以上習得されていると想定されるからである。従って、察しのスキルが習得されていない新人社員は対象外とした。上記の対象条件を満たし、それら対象者の類似事例および反証事例となるような他の対象者を紹介してもらうように依頼し、スノーボール方式で調査対象の範囲を広げた。合計 13 名の調査協力者の内訳は、女性 11 名男性 2 名で、平均勤続年数は 19 年であった。調査対象者の属性については、表 1 に示す。

3.3 調査方法

2017 年 11 月から 2018 年 7 月にかけて、半構造化面接による回顧式インタビュー調査を行った。面接は、調査対象者が勤務する企業の会議室あるいは調査対象者が指定する場所で実施した。インタビューに要した時間は、1 時間から 2 時間程度であった。事前の面接に際して、調査対象者に倫理的配慮の説明を行い、全員か

² Guba and Lincoln (1989) は、質的研究の評価基準として 5 点 (信用性・確実性・信憑性・確認可能性・転用可能性) を提示し、本研究ではその中心的基準である結果の信用性および解釈の有効性の確保に、「ピア・ディブリーフィング」と「メンバーチェック」を実施した。

表 1 調査対象者の概要

調査対象者	勤続年数	新卒・中途	他の職種経験	職種内容	性別
1	19	中途	航空会社	客室乗務員	女
2	22	新卒	無	無	女
3	21	中途	航空会社	客室乗務員	女
4	21	中途	旅行会社	事務	女
5	20	新卒	無	無	女
6	15	中途	航空会社	地上職員	男
7	14	中途	航空会社	客室乗務員	女
8	23	中途	航空会社	客室乗務員	女
9	20	中途	航空会社	地上職員	女
10	19	中途	流通	事務	女
11	25	新卒	無	無	男
12	15	新卒	無	無	女
13	21	新卒	無	無	女

(出典) 著者作成

ら研究協力への了承を得た。インタビュー内容は、調査回答者の承諾を得た上で、ICレコーダーで録音し、得られた音声データは全て文字テキストとして起こした。

3.4 調査内容

本研究では、職務経験を通じて察しのスキルを習得する客室乗務員の経験学習のプロセスを明らかにする目的で、以下の4点を中心に回顧式インタビュー調査³を行った。(1)入社から現在に至る経歴の概要、(2)職務経験の中で、顧客に行った印象的な察し、(3)(2)を通じた心境および行動面での変化、(4)職務経験の中で察しの成長を促す出来事について調査を行った。

4. 結果

M-GTAによる分析の結果、最終的に3グループ、10カテゴリー、13概念を生成した。概要を表2に示す。なお、文中では、グループを《 》、カテゴリーを〈 〉、概念を【 】で表記する。

4.1 職務経験を通じた客室乗務員の察しのスキルの学習プロセス

4.1.1 ルーティンサービスと非ルーティンサービス

客室乗務員の機内における接客サービス提供には2つの業務形態があり、本研究ではマニュアル化された「ルーティンサービス」、非マニュアル化された「非ルーティンサービス」と定義する。こうした2形態のサービス提供過程において実践される察しを、前者は「ルーティン型察し」、後者は「非ルーティン型察し」と定義する。

「ルーティンサービス」は、組織によってマニュアル化された、組織的意向が強く、合理化や効率化に基づいたサービスであると定義する。ルーティンサービスではサービス提供者は、すべての顧客に公平なサービスの提供を行うが、合理化や効率化に反するサービスを自由裁量で提供することは認められていない。しかし、サービス提供者が一定の経験を積み、仕事の遂行能力が評価され始めると、顧客志向を高めるサービス提供の重要性を意識するようになり、顧客に肯定的な感情をもたせようと実践する察しを、本研究では「ルーティン型察し」と定義する。こうしたサービスと察しの具体例は、

³ Ericsson and Simon (1993) は、回顧式インタビューの方法に関して、データの信頼性に問題がある点を指摘しているが、近年ナラティブを個人の認知過程を知る有用な情報として認め、データとして活用する意義が議論されている(中島 2006)。

機内における飲食物の提供・免税品販売・機内の設備の案内・行先や乗り継ぎ便の案内・病気の顧客のケア等の基本的な機内サービス提供において見られる。

一方で、「非ルーティンサービス」は、豊富なサービス経験から、周囲からサービス提供に関して信頼を得る段階に達し、ルーティンサービスとは別に、顧客を喜ばせて満足させようと提供するサービスであると定義する。例えば、同僚が怒らせてしまった顧客への対処、気難しい顧客による個人的な用件への対応、顧客の気持ちを汲み取り共感するといった、より気持ちを重視したサービス提供過程で見られる。こうした非ルーティンサービスの提供過程で、顧客に外的報酬を求めず自発的かつ積極的に実践する察しを「非ルーティン型察し」と定義する。

4.1.2 客室乗務員の職務経験を通じた察しのスキル学習プロセス

本節では、各カテゴリー間の関係性を示し、学習プロセスの構造の結果図を図1に示す。客室乗務員の職務経験を通じた察しのスキル獲得に関するストーリーラインを以下に述べる。客室乗務員の職務経験を通じた察しのスキル学習のプロセスは、「ルーティン型察し学習期」「ルーティン型察し獲得期」「非ルーティン型察し獲得期」の3つの段階があることが確認された⁴。

まず、職務経験に伴って生じる学習の始点は、《I. ルーティン型察し学習期》である。この段階では、研修施設でのトレーニングを経て、実際に職務実践の現場である航空機内に乗務し、新人客室乗務員として顧客にマニュアル化されたルーティンサービスを提供しながら、様々な職務経験を通じて基本的な接客サービスを習得することがわかる。そこでは、慣れない

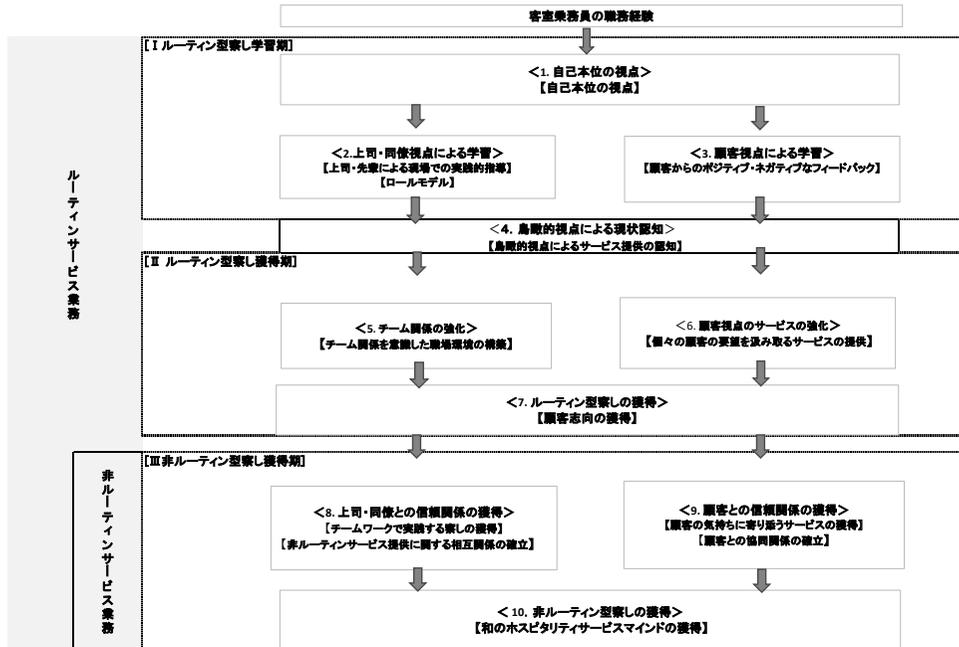


図1 客室乗務員の職務経験を通じた「察しのスキル」の習得プロセスの結果図

(出典) 著作作成

⁴ グラウンデッド・セオリー・アプローチは、仮説生成のための手法であり、今後の検証が必要であることに留意しなければならない。

業務をこなすことに一生懸命で、自己に関心が向けられており、上司、同僚、顧客といった、職場における多様な他者に視点を向ける余裕がないことがわかる。そうした<1. 自己本位の視点>から、徐々にルーティンサービスに慣れ、職場の他者へと視点が移行することが示唆される。上司や先輩から自身のサービスに関して実践的指導を受け、ロールモデルとしての先輩同僚の働き方を観察、模倣しようと視点が向けられる。また、顧客に対する実践的なサービス提供から、直接的に得られる顧客からのポジティブおよびネガティブなフィードバックから、顧客に意識を向けるようになる。こうした顧客との様々な接客経験を通じて、鳥瞰的視点からサービス提供の現状を捉える思考が生じ、顧客の立場に立ったサービス提供を意識することが示唆される。このように《Ⅰ. ルーティン型察し学習期》では、<1. 自己本位の視点>から、現場における実践的なサービス提供を通じて、<2. 上司・同僚視点による学習><3. 顧客視点による学習>が促され、<4. 鳥瞰的視点による現状認知>から顧客の立場に立ったサービス提供を認知することがわかる。

《Ⅰ. ルーティン型察し学習期》に続くのが、《Ⅱ. ルーティン型察し獲得期》である。この段階では、一定の経験を積み、仕事の遂行能力が評価され始めるようになると、サービス提供者は、職場環境に視点を移行することがわかる。次第に、顧客満足を得るためのサービス提供には何が必要かと、自問自答するようになる。<2. 上司・同僚視点による学習><3. 顧客視点による学習>から引き起こされる概念として、<5. チーム関係の強化><6. 顧客視点のサービスの強化>が生じている。前者は、上司および同僚視点から、職場での自身の置かれている環境において、良好なチーム関係が顧客満足のサービスに繋がるという思考が生じ、チームを一体化して働きやすい環境を構築しようと行動が促される。また、後者では、顧客の満足を得るには、個々の要望に対応したサービスの実践が確立される。次に、続いて生じるカテゴリーが、<7. ルーティン型察しの獲得>である。この段階になると、ルーティンサービスを確実に提供する

段階に達し、顧客志向のサービスの重要性の認識から<7. ルーティン型察しの獲得>が促されることが示唆される。

《Ⅱ. ルーティン型察し獲得期》に続くのが、《Ⅲ. 非ルーティン型察し獲得期》である。この段階で、顧客に提供されるサービスは非ルーティンサービスへと移行する。ルーティンサービスと察しの獲得後、さらに多くの経験を積み、周囲から自身のサービス提供に関して信頼を得るようになり、<5. チーム関係の強化><6. 顧客視点のサービスの強化>から引き起こされる習得プロセスとして、<8. 上司・同僚との信頼関係の獲得><9. 顧客との信頼関係の獲得>が生じている。

前者では、上司および同僚視点から担当客室の同僚との関係性を高め、顧客志向の獲得を通じて、より顧客志向の高いサービスを認知するようになり、異なる客室担当者との関係性を築く思考と行動が生起される。そうした行動は、チームワークによる顧客に対する察しの実践、あるいは、異なる客室担当者間で顧客の情報を共有化し、多様化した顧客に対する臨機応変なサービス提供といった、よりチームおよび同僚間の関係性を強化したサービス提供の認識と行動の変化が生じ、<8. 上司・同僚との信頼関係の獲得>へと促される。

後者は、顧客への共感性の深まりを通じて、より顧客志向の高いサービス提供に対する行動の変化が生じている。つまり、顧客の置かれた立場に共感を示し、時間的なコストを伴いながらも、可能な限りその気持ちを重視するサービス姿勢、顧客とサービス提供者の立場を越えて協同関係を確立して実施するサービスといった行動が生起され、<9. 顧客との信頼関係の獲得>が促されることが示唆される。

次に、<8. 上司・同僚との信頼関係の獲得><9. 顧客との信頼関係の獲得>に続いて生じるカテゴリーが、<10. 非ルーティン型察しの獲得>である。この段階では、非ルーティンサービス提供に関する豊富な経験から、仕事の領域を越えて一人の人間として顧客に共感する気持ちから、愛他的精神に基づいた和のホスピタリティサービスマインド⁵の思考が生起され、

⁵ ここで提供されるサービスは、茶道の精神に基づく無償のもてなし、つまり主人は客人に対し、自身のことは後回しにし、相手を喜ばせることを優先する（鈴木 2002）といった愛他的行動を指す。本研究では、こうした茶道に基づくサービスの精神を「和のホスピタリティマインド」と定義する。

< 10. 非ルーティン型察しの獲得 >へと行動の変化が生じることがわかる。

以上、カテゴリーグループ、カテゴリー間の関係に着目しながら、客室乗務員の察しのスキルの習得に関わる学習プロセスを検討した。次に、3つのカテゴリーグループを構成する各カテゴリーおよび概念の内容について述べる。

4.2 職務経験を通じた客室乗務員の察しのスキル習得に関わるカテゴリーおよび概念

《I. ルーティン型察し学習期》

< 1. 自己本位の視点 >

該当する概念は、【自己本位の視点】である。トレーニング終了後、現場でルーティンサービスを実践的に学習する過程で、新しい環境下で仕事に慣れることに一生懸命で、自己への関心に視点が向けられていることを指す。例えば、対象者7は、顧客にルーティンサービスを提供した、新人の頃を振り返り、以下のように述べている。

新人の頃は自分の仕事に自信も無く、お客様の為というよりも決められた仕事のルーティンを確実にこなすことが、精一杯で自分に余裕がなかったように思います。(対象者7)

対象者7による上記の語りから、研修所でのトレーニングを終え、現場での顧客に対するルーティンサービス提供をこなすことに一生懸命で、一人前のサービス提供者として余裕がなく、自己に関心が向けられていることがわかる。従って、この語りは自己本位の視点の表れであると解釈できる。

< 2. 上司・同僚視点による学習 >

該当する概念は、【上司・同僚による現場での実践的指導】と【ロールモデル】である。

例えば、【ロールモデル】について、対象者5は接客サービス提供に定評がある先輩と共に働きながらサービスを観察する中で、自分のサービスに自信が持てなかった、当時の状況を振り返り以下のように述べている。

この仕事は社会人になって初めての仕事で、接客業のアルバイトの経験もなくて。初期の頃は、一緒に働く先輩がお客様に気が利いたサービスをされている姿を見て、「自分はなんて気が利かないのだろう」とショックを受けていました。(中略)自分は、このままではいけないと思い、それからは、フライト毎にそうした素晴らしいサービスをされている先輩をよく観察して、サービス方法を真似るようにしました。(対象者5)

対象者5の語りから、気の利いたサービス提供者になるには、サービス提供に定評がある、先輩の働き方を観察し、それを模倣する経験を通じて学習する様子が見られる。

以上、【上司・同僚による現場での実践的指導】と【ロールモデル】は、現場で自分が提供するルーティンサービスについて、上司や先輩から現場での実践的な指導を受け、また、サービス提供に定評がある上司や先輩の働き方を観察あるいは模倣から、ルーティンサービス提供を学習していることがわかる。こうして上司や先輩に視点を向けて、顧客へのサービス提供を現場で実践的に学習することから、<上司・同僚視点による学習>としてカテゴリー化した。

< 3. 顧客視点による学習 >

該当する概念は、【顧客からのポジティブおよびネガティブなフィードバック】である。現場における多様な顧客に対するルーティンサービスの提供過程で、顧客から感謝の言葉、あるいは問題発生時におけるクレームや怒りの言葉等のネガティブなフィードバックを通じて学習することを指す。例えば、対象者9は、新人の頃に自分の提供したサービスについて、【顧客からのポジティブなフィードバック】を得た経験について、以下のように述べている。

ご搭乗されている時に、初老の男性のお客様が、通路で何かを探されているように左右を見渡しておられるのを見つけて、「きっとお手洗いを探されているのだろう」と思って、お声をおかけしてみたら、やっぱりそうでした。(中略)すぐに洗面室までご案内して、思いがけなく喜んで下さって、お

礼の言葉をかけて頂いて（中略）いつも人のことをよく観察する習慣があったので、役に立てて、とても嬉しくて自信が持てたことを覚えています。（対象者9）

対象者9の語りから、搭乗中に何かを探している様子の顧客に視点を向け、その要望を汲み取ろうとする意識と行動の変化が生じていることがわかる。そして、顧客に声がけをして洗面室へ案内するというサービス提供を実践し、【顧客からのポジティブなフィードバック】を得たことから、自身のサービス提供に自信が持てるようになったことがわかる。つまり、こうした現場での【顧客からのポジティブおよびネガティブなフィードバック】を通じて、実践的なサービス提供を学習することから、＜顧客視点による学習＞とカテゴリー化した。

＜4. 鳥瞰的視点による現状認知＞

該当する概念は、【鳥瞰的視点によるサービス提供の現状認知】である。職場における多様な他者である、上司、同僚、顧客によるサービスに関するポジティブおよびネガティブなフィードバックを通じて、顧客の視点や立場から客観的な見方でサービスを捉える思考が生じ、自分の置かれている状況や立場を相対化することで、顧客の立場に立ったサービス提供を認知することを指す。例えば、対象者2は顧客に叱責された経験を振り返り以下のように述べている。

新卒でアルバイトの経験すらほとんどなくて、学生気分がぬけないまま入社したので、日々の乗務は新しい経験の連続と忍耐を学ぶ時期だったように思います。（中略）機体調整で飛行機の到着が3時間遅れて、フライト中にお客様から遅延の説明が十分でないと大声で叱られた時のことです。乗務員としても人間としても、未熟だった私はお詫びしつつも、遅れた原因も遅延のアナウンスをいれたのも自分ではないという、気持ちが表情に出ていて、お客様も読み取っていらしたと思います。（中略）この経験がきっかけで、人は表情から多くの情報を得るので、自分の感情はコントロールすること、怒っている方は困っているから

だと理解して、相手の立場に立った接客を学びだしたと思います。（対象者2）

対象者2による上記の語りからは、飛行機の到着遅延のため顧客に叱責されたことから、その原因が自分にあるのではないといった、【自己本位の視点】が表情に出てしまい、怒らせたことに対する反省の念が生じ、顧客の視点・立場から捉える思考の変化が生じていることがわかる。また、こうした客観的な見方を得ることで、自分の置かれている状況や立場を相対化し、現状とは異なったサービス提供に関する認知を獲得していることから、＜鳥瞰的視点での現状認知＞とカテゴリー化した。

《Ⅱ. ルーティン型察し獲得期》

＜5. チーム関係の強化＞

該当する概念は、【チーム関係を意識した職場環境の構築】である。良好なチーム関係は顧客満足を得られるサービスに繋がるという思考が生じ、円滑なコミュニケーションと良好な人間関係でチームとして働きやすい職場環境を構築することを指す。例えば、対象者11は、以下のように述べている。

チームとして働きやすい雰囲気作りをしよう意識するようになりました。その結果でお客様の満足を得られるのではないかと考えるようになって。（中略）フライト毎にメンバーが変わるので、自分自身で工夫して、その都度やり方を変えて働くようになりました。（中略）一人で多くのお客様の要望を汲み取ることはむずかしくて、同僚とのコミュニケーションを良くし、お互いに助け合って働けるようにと努めるようになりました。（対象者11）

対象者11による上記の語りから、ルーティンサービスと察しを学習し、一定の経験を積み仕事の遂行能力が評価されるようになることから、上司や同僚といった職場環境に視点が向けられることがわかる。そして、同僚との良好なチーム関係の確立が顧客満足を得るサービスに繋がるという思考が生じて、【チーム関係を意識した職場環境の構築】が促されることから、＜チーム関係の強化＞とカテゴリー化した。

< 6. 顧客視点のサービスの強化 >

該当する概念は、【個々の顧客の要望を汲み取るサービスの提供】である。この段階では組織的意向が強く合理化および効率化に基づいた、ルーティンサービスの提供が行われている。ある程度のサービス経験を積み、多様な顧客との関り合いから、顧客視点のサービス提供の重要性の認識が深まり、個々の顧客の要望を汲み取るサービスを積極的に実践することを指す。例えば、対象者7はその経験を以下のように述べている。

色々なお客様と接して、お叱りを受けたり、喜んで頂いたことを経験して、普段口に出さないお客様の本音の部分を知り、一辺倒のサービスではすべてのお客様を満足させることは出来ないと思い、個々のニーズを拾い上げることの大切さを実感するようになりました。(中略)例えば、お席の故障で、お客様を怒らせてしまい、以前はひたすらお詫びし続けていましたが、なかなか納得していただけない場合、私がひたすら聞き役でいるのか、時間をおいて再度伺うのか、上司に侘びてもらうのか、お客様の反応を観察し、判断して対応するようになりました。(対象者7)

対象者7による上記の語りから、ルーティンサービスの経験を積み、様々な顧客へのサービス提供を通じて、これまで実践していた一辺倒のサービス提供では、顧客の満足を得ることはできないという思考の変化が生じ、個々のニーズを拾い上げるサービスの重要性を認識することがわかる。つまり、対象者7は、今までの組織的意向によるルーティンサービスに基づき、怒った顧客に対して詫げるばかりであったが、多様なサービス経験を通じて、個々の顧客の要望を汲み取り、自ら積極的に対応しようとする思考と行動の変化が生じられ、【個々の顧客の要望を汲み取るサービスの提供】が促されることがわかる。

< 7. ルーティン型察しの獲得 >

該当する概念は、【顧客志向の獲得】である。この段階では、より多くのサービス経験から、安定したルーティンサービス提供が確立され、

顧客の状況や立場を重視したサービス提供をつねに実践する行動を通じて、顧客志向のサービスの重要性への意識が高まり、顧客志向を獲得することを指す。例えば、対象者10はその経験を振り返り、以下のように述べている。

入社初期のころは、こちらから察するとうよりお客様からのリクエストに上手く対応する事に必死でしたが、ルーティンサービスにも慣れて、少しまわりが見えるようになって来ました。(中略)高校ラグビー部の遠征の引率の先生が、〇〇行きの機内で手元に帰りのチケットがない事に気づいて、入国できるか心配されていて。(中略)担当パーサーに相談して、機長を通して現地の地上職員に連絡し、到着後、入国審査の際にお手伝いをするよう手配をしてもらいました。(中略)後ほど、そのお客様から「無事入国できた」と喜んで、会社に感謝のお手紙を頂きました。(中略)それまではルーティンをこなすことで精一杯でしたが、一緒に働く同僚の働き方を真似て、困っているお客様がいらしたら、積極的にお声を掛けてお話をよく聞き、何を望んでいるかどうしたら助けになるかを考えて、(察しが)できるようにになりました。(対象者10)

対象者10の語りから、ルーティンサービスに慣れ、より広い視野から職場の多様な他者に目を向けるといった意識の変化が生じていることがわかる。担当の顧客がチケットを忘れて困っている立場と状況に共感を示し、以前働いた同僚の対応を思い出し、そのサービス提供を模倣するという思考が生じることがわかる。こうした顧客に対する配慮から、職場の上司である、機長や担当パーサーを巻き込み、自身でサービスを実践しようという行動の変化から顧客志向を重視したサービスが実践され、<ルーティン型察しの獲得>が促されることがわかる。

《Ⅲ. 非ルーティン型察し獲得期》

< 8. 上司・同僚との信頼関係の獲得 >

この段階では、サービス形態はルーティンサービスから非ルーティンサービスへと移行する。該当する概念は、【チームワークで実践す

る察しの獲得】と【非ルーティンサービス提供に関する相互関係の確立】である。例えば、【チームワークで実践する察しの獲得】について、対象者4は、サービス中に顧客に飲み物をこぼして怒らせてしまった同僚に代わり顧客に対応した当時の経験を振り返り、以下のように述べている。

ドリンクサービス中に、反対側の通路を担当していた同僚が、お客様にお飲み物をこぼしてしまいました。同僚は慌ててお詫びをして、急いでおしぼりを手渡し次のサービスへと移動してしまい、(中略)私がお客様の様子を覗いたら、おしぼりを渡されただけの対応に、ご立腹されていて。(中略)自分のサービスが終わってから、同僚に代わって、お客様のお席に伺って、お客様のお怒りのクレームに真摯にお話を伺いました。(中略)すべてを語られると、次第にご機嫌も戻られて、(中略)最後に、次回の出張でも利用するよと喜んでお声をかけて頂きました。(対象者4)

対象者4による語りから、顧客を怒らせてしまい困っている同僚に代わり、問題解決をしようとする、同僚へのフォローの思考が生じていることがわかる。限定された業務時間内にサービス提供を実践しなければならない客室乗務員は、特に問題発生時には、組織の意向から早期に解決することが求められている。しかし、一度、怒らせてしまった顧客との関係をこじらせると、その解決は困難になり時間がかかる。同僚に代わって問題を対処することで早期解決につながるという思考が生じ、複数のサービス提供者が協働して、怒った顧客に察しを実践するという行動が生起され、【チームワークで実践する察しの獲得】が促されることがわかる。以上、【チームワークで実践する察しの獲得】と【非ルーティンサービス提供に関する相互関係の確立】は、いずれも、多様化した顧客の要望に臨機応変に対応しようと、同僚間での信頼関係を獲得する点から、＜上司・同僚との信頼関係の獲得＞としてカテゴリ化した。両者の概念の詳細な定義に関しては、表2に示すとおりである。

＜9. 顧客との信頼関係の獲得＞

該当する概念は、【顧客の気持ちに寄り添うサービスの獲得】と【顧客との協同関係の確立】である。例えば、【顧客の気持ちに寄り添うサービスの獲得】について、対象者1は、その状況を振り返り以下のように述べている。

お客様が搭乗されてから飛行中もイライラされた感じで、ひっきりなしに個人的な用件を頼まれるので、他のお客様に迷惑のかからないように気を配りながら、出来る限りの範囲で対応していました。(中略)途中から、お一人でツアーに参加されていると伺い、もしかして「お一人で寂しい思いをされているのかも」と思い、一回目のお食事のサービスが終わって一段落したので、少し時間をかけて対応するように努めました。次第に、お客様の威圧的な態度が変化して、フライトの最後には「こんなに一生懸命お話を聞いて、丁寧に対応してくれたことは今まで乗った中で初めてで、とても嬉しかった。」とお礼の言葉をかけていただきました。(対象者1)

対象者1による語りから、気難しい顧客に対応する、個人的な用件の対応に、他の担当顧客のサービス提供に迷惑が掛からないように気を配りながら、時間的なコストを伴いながらも出来る限りの対応をしようとする思考が生じている。つまり、顧客の置かれた状況や立場に心から共感を示し、時間的なコストを伴いながらも出来る限りの対応をしようと、顧客の気持ちを重視する行動が生じて、【顧客の気持ちに寄り添うサービスの獲得】が促されることが示唆される。以上、【顧客の気持ちに寄り添うサービスの獲得】と【顧客との協同関係の確立】は、いずれも、サービス提供者の顧客に対する共感性が深まり信頼関係が獲得されることから、＜顧客との信頼関係の獲得＞とカテゴリ化した(詳細は表2を参照)。

＜10. 非ルーティン型察しの獲得＞

該当する概念は、【和のホスピタリティサービスマインドの獲得】である。非ルーティンサービスの経験を積み、サービス提供者が仕事の領域を越えて一人の人間として顧客に共感し、感

謝や賛辞といった内的報酬を求めず、愛他的精神に基づきサービス提供を行う意識と行動を獲得することを指す。

ご高齢のお客様がかなり速いペースでお酒を召し上がっていたので、(中略) 少しペースを落として飲んで下さるようお願いしたのですが、飲まずにはいられないと笑いながらも泣きそうになっていらして。お話しを伺ったところ、戦後シベリアに抑留され多くの戦友を亡くしたお話をされました。(中略) 若くして命を落とされた戦友のお話は胸に迫り、「そんな犠牲の上に立って、私達は今の平和な時代を生かさせて頂いている」と、私自身の気持ちを伝えました。お客様は胸に詰まっていた思いをお話になって、多少お気持ちが落ち着かれたので、ドアまでご案内して窓から亡き戦友の方々に一緒に手を合わせました。(中略) フライトでは、こうしたお客様の人生の一部を垣間見るような、貴重な経験をするのがまれにあって。(中略) この経験は、私のサービス提供というより、人生観に少なからず影響があったと思っています。(対象者2)

上記の対象者2の語りから、サービス提供中の顧客との会話を通じて、顧客の本音を知り、顧客とサービス提供者の関係を超越して、サービス提供者が一人の人間として顧客への共感を示し、思考の変化が生じられ、「この人のために何かをやってあげたい」というホスピタリティ溢れる姿勢から、和のホスピタリティサービスマインドの意識が生じて、<非ルーティン型察しの獲得>が促されることが示唆される。

5. 考察とまとめ

本研究では、客室乗務員の職務経験を通じた察しのスキル獲得の学習プロセスおよび学習成果を明らかにするために、民間航空会社の客室乗務員13名を対象に半構造化面接を行い、

M-GTAによる分析を行った。本研究の結果、明らかになった察しのスキル学習の特徴について、学習の成果とプロセスの観点から以下に述べる。

まず、客室乗務員の職務経験を通じた察しのスキル学習の成果として、<上司・同僚との信頼関係の獲得><顧客との信頼関係の獲得><非ルーティン型察しの獲得>が確認された。職務経験を通じて、自己本位の見方や考え方を棄却し、職場における他者である、上司、同僚、顧客との信頼関係を築いて、非ルーティン型察しが獲得されることが明らかになった。

次に、学習プロセスについて3点述べる。第1に、客室乗務員の職務経験を通じた察しのスキルの学習プロセスの始点は、<自己本位の視点>である。異なる担当客室ごとでチームワークを主体として業務を行い、限られた時間内でサービス提供を実践する客室乗務員には、上司・同僚、顧客という、職場における他者に対する視点が求められている。初期では、マニュアル化されたルーティンサービスを学習することに一生懸命で、自身に余裕がなく、自己本位に視点を向けていることが確認された。しかし、ある程度の経験を積み、周囲からサービス提供の遂行力を認められるようになると、職場における多様な他者へ視点と意識が変化することが確認された。

第2に、ルーティン型察し学習期では、<自己本位の視点>から<鳥瞰的視点による現状認知>に至る学習プロセスには、<上司・同僚視点による学習><顧客視点による学習>という、職場における上司・同僚、顧客といった他者視点による学習が媒介している点である。こうした多様な他者によるポジティブおよびネガティブなフィードバック⁶やロールモデルによる現場の実践的な支援により、顧客視点の立場から客観的な見方でサービスを捉える思考が生じられ、自身の置かれた状況や立場を相対化することで、顧客の立場に立ったサービス提供を認識することが明らかにされた。

第3に、学習成果に至るプロセスには、<上司・同僚との信頼関係の獲得><顧客との信頼

⁶ 職場での多様な他者からのフィードバックは、察しの学習プロセスにおいて<自己本位の視点>を除く、すべてのカテゴリーに確認される概念であることが明らかになった。

関係の獲得>といった職場の多様な他者との信頼関係の獲得が媒介するという点である。つまり、職務経験を通じた察しのスキル学習のプロセスでは、職場の他者との関係性の強化が、<非ルーティン型察しの獲得>を促す要因であることが示唆されている。一方で、以上に述べた察しのスキル学習プロセスの特徴は、すべての調査対象者に該当するものではないことが確認された⁷。

次に、本研究の学術的意義および実践的意義について述べる。まず、本研究の学術的意義に関して、本研究の課題と関連付けて述べる。サービス提供者の職務経験を通じた学習に関する先行研究では、その具体的内容がほとんど検討されておらず、また職務経験を通しての学習プロセスについても十分に検討されていなかった。職務経験と学習の対応関係については複数の研究蓄積はあるものの、特定のスキルの習得に焦点を当て、その学習プロセスを探った研究は見当たらなかった。つまり、サービス提供者の職務経験を通じた察しのスキルの学習プロセスに着目した研究は存在しない。

以上の研究課題を踏まえ、本研究の学術的意義を学習プロセスと関連づけて2点述べる。第1に、客室乗務員の職務経験を通じた察しのスキル学習プロセスについて、経験学習モデルを分析の視点とし、<自己本位の視点>から<非ルーティン型察しの獲得>へと至る一連のプロセスを明らかにした点である。機内サービスをルーティンサービスと非ルーティンサービスという2つの業務形態で捉え、それに伴う2つの察し、ルーティン型察しと非ルーティン型察しを定義し、そのプロセスを一連の流れとして明らかにした点である。本研究は、これまで十分に検討されてこなかった、察しのスキル学習プロセスについて、体系的な枠組みを提示した初めての研究として、重要な学術的意義を持つといえる。

第2に、客室乗務員の察しのスキル学習プロセスにおいて、その獲得の背景には、職場の他者との関係性が生じ、信頼関係の強化が不可欠であるという文脈を明らかにした点である。こ

れまで、客室乗務員の特定のスキルに着目し、その習得課程で職場の他者とサービス提供者との関係性については、十分に検討されてこなかった。Kolb (1984) の経験学習モデルでは、具体的経験・内省的観察・抽象的概念化・能動的実験の4つの段階から構成される循環型モデルを提示し、そこでは「能動的実験と具体的経験」および「内省的観察と抽象的概念化」という2つのモードが循環しながら知識が創造されて、学習が生起することが明らかにされている。加えて、本研究により、察しのスキルの獲得は、こうした段階を経て習得されることを明らかにした。以上が、本研究の結果から導き出された学術的意義であり、サービス企業を対象にした経験学習の理論的発展に資するものであると考える。

次に、本研究の実践的意義について述べる。研究の結果、客室乗務員の察しのスキル学習成果として、<上司・同僚との信頼関係の獲得><顧客との信頼関係の獲得>を明らかにした。この発見事実は、一般のサービス企業においても、職場における他者との信頼関係の獲得が、察しのスキル習得に有用であることを示唆する結果といえる。本研究の結果から、職場の他者によるフィードバック等の他者支援が学習を促進する重要な要因であることが示唆され、組織側から積極的にサービス提供者にフィードバックを伝える必要があると考える。具体的には、ルーティン業務期では、こうしたフィードバックを都度毎に伝え、サービス提供の意識を高めることが重要であると考えられる。一方で、ネガティブなフィードバックは、職場の多様な他者の差異により習得を阻害する点が示唆されており、その伝え方を十分に検討することが必要であると考えられる。また、非ルーティン業務期では、実力に基づいたサービス提供と察しを実践していることから、実績の高いサービス提供者には、組織側は評価制度を設けて、表彰等の積極的かつ十分な評価を行うことが重要である。また、そうしたサービス提供者をロールモデルとして周知させ、そのプロ意識の醸成を促すことが、より高い水準のパフォーマンスの育

⁷ 複数の対象者から、上司とサービスに関する考え方が合わず、十分な支援が受けられなかったことから、一時的に察しの提供が出来なくなったという語りが確認された。

成に効果的であると考えられる。以上が、本研究結果から導き出された実践的意義である。

最後に、本研究の限界について3点述べる。第1に、本研究では、対象者に過去の出来事を回想して得られた回顧的データを用いており、回答にバイアスがかかっている可能性がある。本研究で得られたデータの信頼性にはある程度の限界が伴うが、経験学習の先行研究の多くが同様に、主観的な経験を測定するには回想に頼るしかなく、回想法を用いているのが現状である。これは、経験学習全般に関わる課題であるといえよう。しかし、客室乗務員の職務経験を通じた察しのスキル学習プロセスを探ることは、定量的な分析では難しく、得られたデータの信頼性について一定の限界を認めつつ、実践的な示唆を得られた点は重要である。

第2に、本研究では、客室乗務員の職務経験を通じた察しのスキル学習プロセスの解明に焦点を当てており、そのプロセスを促進または阻害する要因については十分に明らかにできていない。複数の対象者による語りから、察しのスキル獲得を促進する要因として他者からの支援が示唆されたが、その詳細については明らかになっていない。今後もサービス企業の競争が激化することが予想され、持続的な競争優位を実現化する、プロフェッショナルサービス提供者の育成は、重要な課題であると考えられる。今後は、客室乗務員の察しのスキル学習に影響する要因を明らかにする必要があると考える。

第3に、分析の対象とした航空会社がA社1社のみであり、また理論的に導出された仮説の検証も行っていないため、本研究で明らかになったことがすべてのサービス提供者の察しの習得に有効な示唆を持つかは断定できない。今後は、本研究で得られた知見を参考に、他の領域のサービス提供者に対象を広げ、職務経験を通じた察しのスキル学習プロセスについて一般化する必要がある。

参考文献

[1] 外国語文献

Davies, J. and Easterby-Smith, M. (1984) Learning and Developing from Managerial Work Experience. *Journal of Management Studies*, 21(2), 169-83.

- Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-50.
- Ericsson, K. A. and Simon, H. A. (1993) *Protocol Analysis (Revised Edition), Overview of Methodology of Protocol Analysis*.
- Guba, E.G. and Lincoln, Y. S. (1989) *Fourth Generation Evaluation*, Sage.
- Glaser, B. and Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldinede.
- Jarvis, P. (1995) *Adult and Continuing Education*, Routledge.
- Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall.
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (2010) *The Career Architect: Development Planner, 5th edition*, Lominger International.
- McCall, M.W., Lombardo, M.M., and Morrison, A.M. (1988) *The Lesson of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, The Free Press.
- McCauley, C.D., Ruderman, M.N., Ohlott, P.J. and Morrow, J.E. (1994) Assessing The Developmental Components of Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 544-60.
- Riddle, D. (1992) Leveraging Cultural Factors in International Service Delivery. *Advances in Services and Marketing and Management*, 1, 297-332.
- Schmitt, B. & Pan, Y. (1994) Managing Corporate and Brand Identities in the Asia-Pacific Region. *California Management Review*, 77, 32-48.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998) *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 2nd ed.*, Sage.
- Strombeck, S. and Wakefield, K. (2008) Situational Influence on Service Quality Evaluations. *Journal of Service Marketing*, 22, 409-19.

[2] 日本語文献

- 伊勢坊綾・中原敦 (2016) 「役員秘書の学習に関する研究」『経営行動科学』28, 233-47.
- 笠井恵美 (2007) 『サービス・プロフェッショナル』プレジデント社。
- 櫻村妙子・古屋秀樹 (2010) 「キャンピ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ンピアテンダントと乗客とのインタラクションに着目して—」『東洋大学大学院紀要』47, 103-20.
- 金井壽宏 (2012) 『一度もけた経験に学ぶ』光文社。
- 木下康仁 (1999) 『グラウンデッド・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) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究法への誘い』弘文堂。
- 木下康仁 (2007a) 『ライブ講義—M-GTA 実践的質的研究法—修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂。
- 木下康仁 (2007b) 『修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA) の分析技法』『富山大学看護学会誌』6, 1-10.
- 倉岡有美子 (2016) 「仕事の経験を通じた看護師長の成長に関する質的研究」『日本医療・病院管理学会誌』53, 41-8.
- 近藤隆雄 (2012) 『サービスイノベーションの理論と方法』生産性出版。
- 齊藤弘道 (2010) 「顧客接点人材の成長を促進する人材育成の方法—コンサルティング会社A社における営業担当者を事例として」『イノベーション・マネージメント』7, 107-28.
- 鈴木皓詞 (2002) 『茶の湯からの発信』清流出版。
- 谷口智彦 (2006) 『マネージャーのキャリアと学習』白桃書房。
- 中島秀之 (2006) 「構成的情報学とAI」『人工知能学会誌』21, 747-57.
- 中原敦 (2008) 『職場学習論—仕事の学びを科学する』東京大学出版会。
- 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」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』10, 73-89.
- 松尾睦 (2005) 「IT技術者の熟達化と経験学習」『Discussion paper

- series (小樽商科大学ビジネス創造センター)』102、1-20。
- 松尾睦 (2006) 『経験からの学習—プロフェッショナリズムへの成長のプロセス』 同文館出版。
- 松尾睦 (2013a) 「仕事経験が顧客志向の形成に与える影響」『経営行動科学』26、229-34。
- 松尾睦 (2013b) 『成長する管理職』 東洋経済新聞社。
- 松尾睦・正岡経子・吉田真奈美・丸山知子・荒木奈緒 (2008) 「看護師の経験学習プロセス：内容分析による実証研究」『札幌医科大学保健医療学部紀要』11、11-9。