

## 博士學位論文要約

論文題目： 航空会社の客室乗務員のホスピタリティ  
—察しのスキル形成に関する研究—

氏名： 森 京華

### 要約：

本研究は、高品質なサービスを提供する航空会社の客室乗務員のホスピタリティ・サービスに着目し、日本文化特有のホスピタリティの一要素とされる「察し」をサービスの実践的なスキルとして位置づけ、客室乗務員が乗務経験を通して「察しのスキル」を形成していくプロセスとその関連要因を明らかにすることを目的としている。

第1章では、本研究の問題意識と課題、本研究の意義、本論文の構成を提示した。今日、日本の主要産業となったサービス業界では、業界を取り巻く環境の変化や、顧客のサービスに対する価値観の多様化に伴い、サービス提供者のスキルの専門性が重要な課題となっており、個々の顧客の要望にきめ細かく対応できる、ホスピタリティ・サービスの提供の仕組みとそれを可能とするスキル獲得のメカニズムを解明することが求められている。サービス・イノベーションが目指す「ホスピタリティ」の背景には、日本文化に見られる「察し」の要素があると考えられるが、「察し」をホスピタリティ・サービスの実践に関わる重要な接客スキルと位置付け、そのスキル形成のプロセスについて検討した研究は見当たらない。そのため本研究では、航空会社の客室乗務員を事例として取り上げ、「察しのスキル」形成プロセスおよびそれを促進する関係性支援と動機づけの効果について明らかにすることを目的として掲げた。

本研究には2つの学術的意義がある。1点目は、組織行動論の立場から、客室乗務員の職務行為である「察し」を、ホスピタリティ・サービスの提供に関わる接客スキルと位置づけ、その形成プロセスと学習の成果について知見を得る点である。これまでホスピタリティ・サービスは、サービス提供者個人の知識やスキル、経験に依存していたといえる。本研究において、客室乗務員の職務経験を通じた「察しのスキル」形成のプロセスおよび学習成果との因果関係を客観的に明らかにすることは、ホスピタリティ・マネジメント研究および経験学習研究への重要な貢献になると考えられる。2点目は、客室乗務員の「察しのスキル」形成を促す関係性支援、および自律的動機づけとの関係について明らかにする点である。これまで、組織で働く従業者の動機づけとパフォーマンスや仕事のスキル向上などの組織効果との関係を探った研究では、上司の自律性支援に着目したものが多い。本研究において、客室乗務員の「察しのスキル」形成を促す職場の上司、同僚、顧客の関係性支援に焦点を当て、スキル形成を促進する職場の多様な他者の関係性支援と動機づけとの因果関係の解明は、内発的動機づけに着目していた組織マネジメント研究や人的資源管理研究に新たな指針を示し、組織研究において職場の他者の関係性支援と従業者の自律的動

機づけの関係性を精緻化する点で学術的な貢献が期待できる。

また、実践的意義は以下の2点である。1点目は、サービス組織における、ホスピタリティ・サービス提供の仕組みとサービス品質の向上に対して重要な示唆を与える点である。サービス提供者の「察しのスキル」を重要な接客スキルと位置づけ、その形成プロセスの解明は顧客が求める質の高い、ホスピタリティ・サービスの実践に関するヒントとなり、顧客の満足感や信頼感を高め、企業に対するロイヤリティへと繋がると考えられ、我が国の主要な産業であるサービス業界の更なる発展を考える上で、重要な実践的意義があるといえる。2点目は、ホスピタリティ・サービス提供者のスキル形成に関する、実践的な情報を提供できる点である。本研究において、サービス提供者の「察しのスキル」形成の促進に対して職場の多様な他者による関係性支援が影響を及ぼすことを明らかにすることは、専門性の高いサービス提供者の人材育成の指針となる。これまで「察し」は、サービス提供者のやる気と善意、経験や能力に依存すると考えられており、「察し」をスキルと位置付けて、その形成をマニュアル化することは、業界における持続的なサービス・イノベーションを可能にし、高度な接客スキルサービス育成に革新をもたらすと考えられる。

そこで、本研究の課題として、(1) 客室乗務員はどのような乗務経験を通じて「察しのスキル」を形成するのか、(2) 客室乗務員の職場における関係性支援は「察しのスキル」形成を促進するのか、そして(3) 客室乗務員の「察しのスキル」の獲得は、自律性の高い外発的動機づけによって促進されるのかの3つの課題を設定した。

第2章では問題背景を整理した。我が国では2007年から経済産業省によるサービス・イノベーションの取り組みが行われている。その目的として、サービスの技術および品質を高め、顧客を深く満足させるホスピタリティ・サービスを実践するサービス提供者のスキルを高めることが挙げられている。しかしサービスの無形性から、ホスピタリティ・サービスはサービス提供者の経験や知識に依存すると考えられる傾向が強く、サービス・スキルが形成されるメカニズムについては十分に検討されていない。一方、ホスピタリティ・サービスの実践は、質の高いサービスの提供を目指す航空会社の客室乗務員による「サービス」に見られるものであり、そこには、日本的ホスピタリティに特有とされる「察し」が関係することが示唆されている。このことから、「察し」をホスピタリティ・サービスの実践に関わる接客スキルの一要素と位置付け、客室乗務員の「察しのスキル」が形成されるプロセスおよび関連要因について検討することとした。

第3章では、本研究の理論的枠組みに関連する先行研究のレビューを行った。はじめにKolbの経験学習理論(Experiential Learning Theory)を概観した。Kolb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、経験と学習の関係を明らかにした。先行研究では、成人の能力開発の7割は仕事経験に依り、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され、学習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と論じられている点から、経験学習モデルを分析の枠組みとし、乗務経験を通じた「察しのスキル」を形成する客室乗務員の認知・行動・情動の変化の具体的な内容およびスキル形成のプロセスを明らかにすることを課題とした。

サービス提供者の学習を促進する「職務経験」に着目した研究では、職務経験は仕事の

スキルの獲得を促すが、職種によってその時期が異なる点が明らかにされている。また、サービス提供者の職務経験を通じた「学習」に着目した研究には看護師を対象とするものが複数あり、職務経験を通じて仕事のスキルや知識が学習されることが明らかにされている。だが、客室乗務員の乗務経験が「察しのスキル」の形成に関わるひとつの要因である可能性を検証した研究は不在であることが示された。

次に、自己決定理論 (Self-Determination Theory) を組織研究に援用した研究のレビューを行った。自己決定理論は、「欲求」を重視する理論で、行動とその行動の価値の内面化には、人が生得的に持つ、有能さ、自律性、関係性への3つ欲求から成る基本的心理欲求の充足が、外発的に動機づけられた行動とその内面化の促進に重要であると指摘されている。また、自己決定理論を組織研究に援用した研究では、組織で働く従業者は経済的報酬等によって外発的に動機づけられている場合でも、一定レベルの自律性を持って職務に関わっている可能性が高いこと、行動とその価値の内面化には、職場の他者による関係性支援が、職務スキルの獲得やパフォーマンス向上などにつながる重要な要因である点を指摘している。このように、先行研究では、組織で働く従業者は職務に自律的に関わりつつ外発的に動機づけられる可能性が論じられており、また外発的に動機づけられた行動とその価値の内面化には、職場の他者による関係性支援が重要な要因であることが明らかにされている。だが、これまでの研究では、職場の上司の自律性支援に焦点を当てたものが多く、上司、同僚、顧客を含む多様な他者の関係性支援がどのように従業者の動機づけを高め、職務行動とその価値の内面化を促し、仕事のスキル獲得へとつながるかについてはほとんど研究されていないことが示された。

最後に、インナーワークライフ理論 (Inner Work Life Theory) を取り上げ、職場においてインナーワークライフ (個人的職務経験) の質を高める要因には、「仕事の進捗」、「触媒ファクター」、「栄養ファクター」の3つがあり、これらが従業者を取り巻く職場の重要な他者による関係性支援と関係しながら、従業者の職務スキルやパフォーマンスを高めることから、客室乗務員の「察しのスキル」形成においても重要である可能性が示された。

第4章では、本研究の3つの論点に関わる先行研究の知見をもとに仮説を提示した。第1の仮説は、乗務経験を通じた「察しのスキル」形成のプロセスに関するものである。予測にあたり、経験学習理論を援用した。第2および第3の仮説は、客室乗務員の「察しのスキル」を促進する関係性支援の要因と動機づけに関するもので、予測にあたり、自己決定理論およびインナーワークライフ理論の議論に依拠した。いずれも、職場における従業者の職務スキルやパフォーマンスの促進とモチベーションとの関係を説明するものであり、これらの理論に基づくと、職場における多様な他者からの関係性支援が仕事のスキルおよびパフォーマンスの向上に対して正の影響を及ぼすと考えられる。従って、客室乗務員の上司、同僚、乗客による関係性支援が、「察しのスキル」の重要な促進要因であると予測した。また、外発的に動機づけられた行動の内面化が職務における自律性と関係することから、客室乗務員の「察しのスキル」の獲得は、自律性の最も高い外発的動機づけによって促進される可能性を示した。

第5章では、調査および分析方法について説明した。本研究では、民間航空会社Aの客

室乗務員 13 名を対象に、半構造化面接による回顧式インタビューを実施した。インタビューの際に録音された音声データを逐語的に文章化したものをデータとした。このデータを用いて、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Modified Grounded Theory Approach) を採用し質的分析を行った。

第 6 章では、仮説検証の結果を報告し考察を行った。まず、仮説 1 の検証から、客室乗務員は、乗務経験を通じて「察しのスキル」を形成することが明らかになり、「自己本位の視点」から「非ルーティン型察しの獲得」へと至るプロセスが示された。また、スキル形成のプロセスの特徴として「ルーティン型察し学習期」、「ルーティン型察し形成期」、「非ルーティン型察し形成期」の 3 つの段階があり、形成プロセスの背景にある、職場の他者との信頼性の構築がスキル形成の重要な文脈になっていることが確認された。さらに、スキル形成の促進には、職場における他者との関係性が重要な要因であることが示唆された。次に、仮説 2 の検証から、客室乗務員の「察しのスキル」形成の促進には、職場の上司、同僚、乗客などの多様な他者による関係性支援が自律性を伴う外発的動機づけを高め、「察し」の行動とその価値の内面化を促進し、「察しのスキル」形成を促進することが確認された。また、客室乗務員が「察しのスキル」の獲得へと動機づけられる状況においては、自律性の最も高い外発的動機づけである「統合調整」のレベルに達していることが確認された。そして、仮説 3 の検証に関しては、「顧客からのフィードバック」は「察しのスキル」形成を促進する最も重要な要因であるものの、「顧客からのネガティブなフィードバック」が「触媒ファクター」として、スキル形成を促す要因であることがわかった。また、スキル形成を促す支援の特徴として、客室乗務員は「ルーティン型察し」を体得した後に、「対人的な支援」が「ルーティン型察し」を強化し、「非ルーティン型察し」のスキルの形成へとつながることが明らかになった。

第 7 章では、本研究の結果について考察し、学術的および実践的含意と共に、本研究の課題と展望について整理した。まず、客室乗務員の乗務経験を通じた「察しのスキル」形成のプロセスにおいて、重要な点は、3 つの形成期において、上司、同僚、乗客である職場における「重要な他者」との関係性が、段階的に徐々に強化され、「非ルーティン型察し」を獲得する点である。例えば、「ルーティン型察し学習期」では、「上司および同僚視点による学習」、「顧客視点による学習」、「ルーティン型察し」の獲得では、「チーム関係の強化」、「顧客視点のサービスの強化」、また「非ルーティン型察し」では、「上司・同僚との信頼関係の獲得」、「顧客との信頼関係の獲得」が示され、職場の多様な他者の関係性支援が、「察しのスキル」形成を促す重要な支援であることが明らかにされた。

次に、客室乗務員の「察しのスキル」形成を促す関係性支援に関する新たな知見について、支援要因の特徴と動機づけの観点から 5 点述べる。

第 1 に、客室乗務員の段階的な「察しのスキル」形成期において、「ルーティン型察し形成期」から「非ルーティン型察し形成期」へと移行する際に、職場の他者の支援形態は、仕事の直接支援から、対人的な支援へと変化することが確認された。つまり、客室乗務員は、「ルーティン型察し」を体得した後に、対人的な支援を受けて「ルーティン型察し」が強化され、「非ルーティン型察し」へと移行するプロセスを経て、「ホスピタリティ・サービス・マインド」を醸成することが明らかにされた。

第2に、有意義な「仕事の進捗」は、「ルーティン型察し形成期」から「非ルーティン型察し形成期」を通じて、「察しのスキル」形成を促す重要な要因であることが確認された。

「ルーティン型察し形成期」では、「察しのスキル」の経験値を高めて、同僚やチームメンバーと行う「察し」の達成感へと変化する。「非ルーティン型察し形成期」では、より質の高いサービス提供には、個々の乗客のニーズに対応する「察し」が必要であり、同僚間で乗客のニーズを共有し、チームメンバーと協働して「察し」を行う達成感へと変化する。つまり、客室乗務員の「察しのスキル」形成を促進する有意義な「仕事の進捗」は、ひとりで行う「察し」から、チームで実践する「察し」への変化を促進することが明らかにされた。

第3に、本研究において新たに発見された6つの関係性支援の要因について述べる。はじめに、「ルーティン型察し形成期」において、「察しのスキル」形成を促す関係性支援には、「顧客への自発的なサービスの実践」、「失敗の克服」、「チームワークによる業務達成」の3つが明らかになった。これらは、「ルーティン型察し」の形成を促す「仕事の直接支援」である。「非ルーティン型察し形成期」では、「上司からの期待」、「顧客との協同」、「顧客の気持ちへの寄り添い」の3つの要因が関係することが示され、これらは、「対人的な支援」であるといえる。このように、客室乗務員を取り巻く職場の上司、同僚、乗客との関係性の強化から信頼関係が構築され、「察しのスキル」の獲得へと繋がることが明らかにされた。つまり、「察しのスキル」を促す関係性支援は、2つの段階的な形成期を通じて、その支援形態を「仕事の直接支援」から「対人的な支援」へと変容させ、「察しのスキル」形成を促進することが示された。

第4に、客室乗務員の「察しのスキル」形成を促す関係性支援については、「顧客からのフィードバック」に関する言及が最も多く、スキル形成を促す重要な支援であることが明らかになった。特筆すべき点は、乗客から受けるネガティブなフィードバックを、自身のサービス向上のために積極的に取り入れる場合には、スキル形成を促す「仕事の直接支援」となる。このように、「顧客からのネガティブなフィードバック」は、ポジティブなものへと変化し、客室乗務員の「察しのスキル」形成を促す。また、「顧客からのポジティブなフィードバック」は提供したサービスに対する直接的な評価となり、客室乗務員のサービス経験値を一層豊かなものにして、瞬時にスキル形成を促進することが明らかされた。このように「顧客からのフィードバック」は、ネガティブ、ポジティブ共に、「ルーティン型察し形成期」から「非ルーティン型察し形成期」への移行を促す重要な支援であることが、本研究の新たな発見であるといえる。

第5に、客室乗務員の「察しのスキル」形成の促進には、職場における、上司、同僚、乗客の「重要な他者」からの関係性支援が影響を及ぼすことが明らかにされた。また「察しのスキル」を獲得する客室乗務員の動機づけは、自律性の最も高い外発的動機づけである「統合調整」である可能性が示された。先行研究では、自律的な外発的動機づけに基づく行動とその価値の内面化の初期段階では、関係性支援が内面化を促すことを明らかにしているが、本研究の結果、客室乗務員の「察しのスキル」形成のプロセスの促進には、関係性支援が初期の段階だけではなく、「非ルーティン型察し」のスキル獲得に至るまで影響をおよぼす重要な要因であることが明らかにされた点は5つ目の新たな発見である。

最後に、本研究における学術的および実践的含意、今後の課題と展望は以下の通りである。本研究では、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」へと至る一連の客室乗務員の乗務経験を通じた「察しのスキル」形成プロセスを明らかにした。客室乗務員の機内サービスを「ルーティンサービス」と「非ルーティンサービス」の2つの形態で捉え、それに伴う2つの「察し」である「ルーティン型察し」と「非ルーティン型察し」の形成プロセスについて、経験学習モデルを分析視点とし解明を試みた。その結果、スキル獲得の背景には、職場の他者との関係性があり、信頼関係の強化が不可欠であるという「察しのスキル」形成の文脈を明らかにした。その学習プロセスでは、客室乗務員は現場のサービス実践を通じて失敗や成功を内省し、新たなサービスの方策として取り入れる学習が生起されること、質の高いサービス提供の実践が「察しのスキル」の知識を生みながらその形成へとつながると共に、反省的思考の能動的なプロセスの中でスキルが獲得されることを明らかにした。このことは、経験学習に関して、「察しのスキル」は経験のプロセスの中で段階的に習得されていくことを示唆している。以上が、本研究の結果から導き出された学術的含意であり、これまで十分に検討されてこなかった、サービス提供者のホスピタリティ・サービスを実践する「察しのスキル」形成プロセスについて、体系的な枠組みを提示した初めての研究として、本研究はサービス組織における経験学習の理論的理解の発展に重要な学術的含意であるといえる。

次に、客室乗務員の「察しのスキル」形成のプロセスを促進する関係性支援では、職場における上司、同僚、乗客の「重要な他者」の支援が、スキル形成を促す要因であることが示された。これまで上司の自律性支援に着目し、組織効果を探った研究は複数存在するが、関係性支援に関する研究は少ない。先行研究では、外発的に動機付けられた個人の初期の行動の内面化に関係性支援が影響を及ぼす点が指摘されているが、「察しのスキル」形成のプロセスでは、職場の多様な他者の関係性支援が、スキル形成の初期から獲得に至る最終段階まで影響を及ぼすこと、その支援形態が仕事の直接支援から対人的な支援へと移行することを明らかにした。こうした「察しのスキル」を獲得する客室乗務員の動機づけは、外発的動機づけにおいて自律性の最も高い「統合調整」であることが示された。本研究におけるこれらの知見は、いずれも Deci の自己決定理論の応用範囲を広め、Deci 理論の理解を深め、インナーワークライフ理論の発展に資する重要な学術的含意であるといえる。

次に、本研究の実践的含意について述べる。本研究の結果から、客室乗務員の「察しのスキル」形成は、職場の上司・同僚、乗客との信頼関係の獲得が、「察しのスキル」形成に有用であることが示唆され、職場の他者の信頼関係の構築は、「察しのスキル」獲得に重要な要因となることが示された。一般のサービス企業においても、職場でのフィードバック等の他者支援がスキル形成を促進する要因であり、組織側からサービス提供者に積極的にフィードバックを与える必要性が示されている。例えば、「ルーティン型察し形成期」では、フィードバックを都度ごとに伝え、サービス提供者の意識を高めることが重要である。一方で、ネガティブなフィードバックは、誰から受けるかによってスキル形成を低下する可能性があり、その伝え方を十分に検討することが必要である。また、「非ルーティン型察し形成期」では、サービス提供者の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、組織側は適切な評価の仕組みを設けて、表彰等の

積極的かつ正当な評価を行うことが重要であるといえる。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、そのプロ意識を醸成することが、ハイパフォーマーの育成に効果的であると考えられる。

本研究における課題は、分析には対象者の過去の出来事の回想から得られた回顧的データを用いており、主観的な経験を測定するには回想に頼るしかなく、得られたデータの信頼性にある程度の限界が伴い、回答にバイアスがかかっている可能性があることがあげられる。経験学習の先行研究の多くがこの手法を用いているのが現状であり、研究全般に関わる課題であるといえる。だが、乗務経験を通じた客室乗務員の「察しのスキル」形成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、実践的な示唆が得られたことは重要であるとする。

また、分析の対象とした航空会社がA社1社のみで、客室乗務員の乗務経験を通じた「察しのスキル」形成プロセスの解明に焦点を当てており、理論的に導出された仮説の検証は限られた範囲でしか行われていないため、スキル形成を促進する要因については、サービス組織全般のサービス提供者の「察しのスキル」形成に対して有効であるかは断定できない。今後もサービス組織の競争が激化することが予測され、サービス提供者の「察しのスキル」形成を促す要因の更なる検討が必要である。

最後に、本研究の展望について述べる。検証の結果、客室乗務員は現場での実践的なサービス提供の経験を通じて、職場における他者とのチームワークの重要性を認知し、その関係性を強化し、「察しのスキル」を獲得することが示された。常にチーム制で働く客室乗務員の職場では、円滑な人間関係を構築する対人スキルが重要であることが示唆されている。サービス企業の競争は、今後も激化することが予想され、持続的な競争優位を実現する、「ホスピタリティ・サービス・マインド」に基づいた人材の育成は、いっそう重要な課題になると考えられる。今後は、本研究で得られた知見を参考に、他の職種の実業サービス提供者にも対象を広げ、職務経験を通じた「察しのスキル形成」のプロセスについて広く検証を行い、本研究より得られた知見を一般化する必要があると考える。

(文字数 9,712)