

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 6 月 30 日現在

機関番号：32417

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2013～2016

課題番号：25590082

研究課題名(和文)ホスピタリティ性を発揮する感情労働者への組織的支援モデルの構築

研究課題名(英文)A study of organized support systems for emotional labor of service workers

研究代表者

田村 尚子(Tamura, Hisako)

西武文理大学・サービス経営学部・教授

研究者番号：00458598

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、組織論の視点から、感情労働を行う対人サービス従事者が、心の健康を保持しつつ、ホスピタリティ性の高いサービス業務を行えるように、業種・職種を問わず有効とされる「組織的支援の枠組み」を構築することである。

研究成果として、「感情労働」の行使から生じる心理的影響において、否定面の軽減および肯定面の増大に有効に機能する、組織的支援体制-三層支援モデルを構築した。加えて、三層支援モデルが現場で推進・定着されるための具体的方策も提示した。

研究成果の概要(英文)：The objective of this study is to investigate and analyze the framework of organized support systems, for all occupations available, which facilitate hospitable service workers in undertaking emotional labor while keeping their minds' healthy, from the viewpoint of management theory.

As the result of this study, the three-layered organized support systems model was built with effective functions to manage emotional labor involving psychological influence. In addition, the study revealed practical methods promoting the support systems.

研究分野：経営組織論 サービス・マネジメント 感情労働

キーワード：感情労働 組織的支援 精神的健康 ホスピタリティ

## 1. 研究開始当初の背景

(1) 研究の背景には感情労働をめぐる次の3つの変化がある。産業構造の変化、社会環境の変化、人々(顧客)の意識の変化。

は、経済のサービス化の進展である。サービス産業が我が国GDPの約70%となり、従業員も全体の約75%を占めるなどサービス化の進展に伴い、「感情労働」を要する対人サービスの現場が増加している。対人サービスの代表的職業として看護師、介護士、教員などが挙げられるが、他にもホテル、航空はもとより、市役所、メーカーの営業職など様々な業種・職種の現場で感情労働を伴う対応が行われている。

は、インターネットなどICT技術の普及・浸透である。企業に対する評価や情報もインターネット等を通して一瞬で拡散する。プラスの評価を得るためにも、不本意な評価を事前に回避するためにも、対人サービス現場での過度な感情労働が従来以上に求められている。

また、サービスの生産性向上のためにICTで対応できるサービスと人ならではのサービスに分化される方向にあり、後者の人によるサービスには、きめ細かい心遣いのある感情労働が以前にも増して要求される。

は、企業の「顧客満足度」向上策に伴う人々(顧客等)の意識の変化である。他社との競争の中で優位性を確保するために、画一的なマニュアルを超えた顧客に喜びや満足感などをもたらす「感情労働」を伴う対応が、より一層求められるようになっている。加えて、顧客が企業側の提供するサービスに慣れてしまい、常により高いレベルのサービスを要求する傾向にあるということである。さらに顧客の中には「顧客満足」を曲解し、常軌を逸した理不尽でわがままともいえる要求をするケースも増えている。

(2) 変化に対応しない企業・事業体

上記の感情労働が必要とされる場、感情労働

を行う人、過度の感情労働を要求されるケースなどすべてが増加傾向にあるにもかかわらず、企業・事業体の多くは、これらの変化に即した対応を行っておらず、従来通り感情労働現場で発生する様々な課題(例えば、過度の精神的疲弊等)への対処を、個人の資質、能力、経験、努力にのみ委ねることが多い。その結果、現場の対人サービス従事者からは、過度の精神的疲弊から精神的疾患や離職に至ったという声が少なからず報告されている。環境が大きく変化したにもかかわらず従来通りに、個人レベルのみに対処を委ねるのはもはや限界と言える。

## 2. 研究の目的

1で述べたように、感情労働の行使による心理面への影響として過度なストレス、精神的疲労など否定的な側面が指摘されている。

その一方で大変ではあるが、それにも増してやりがいや満足感、充実感という肯定的な影響に関する研究も報告されている(鈴木, 2006)。一体、その差異はどこから生じるのだろうか。また、感情労働を行う対人サービス従事者が心身ともに健康で生き生きと働くために、どうしたら否定面を軽減し肯定面を増大させることができるのだろうか。

本研究は、このような問題意識の下、主に組織論的アプローチから、「感情労働を行う対人サービス従事者が精神的健康を保持しつつ、顧客に対してホスピタリティを発揮・実践できるような組織的支援モデルを構築すること」を目的とした。具体的には、個人レベルの努力はもとより、チームレベル、組織レベルとしてどのように支援したらよいか、その具体的な方策・仕組みはどうあるべきか、働く人の視点、組織マネジメントの視点から組織的支援の枠組み・モデルを検討した。

## 3. 研究の方法

(1) 方法

感情労働論(ホックシールドを嚆矢とす

る)に関する様々な先行研究からの知見および予備調査(聞き取り調査)を通して組織的支援に有効と推測される要素を個人レベル、チームレベル、組織レベル毎に抽出。これらの要素を基に組織的支援仮モデルを作成。

仮モデルの有効性、修正・補足点等を確認するために、代表的な対人サービス現場で聞き取り調査及び現場視察を実施。その上で、支援モデルをより精緻化するために調査の規模を拡大し様々な業種・職種の現場で聞き取り調査を実施し、有効性を検討した。

## (2) 調査対象

研究の背景で既述したように、対人サービスの現場が拡大していることを踏まえ、幅広い業種(宿泊・飲食、小売、医療・福祉、金融、運輸、教育、娯楽、市役所等)を対象とした。対象者は、対人サービス従事者、一部組織では直属の上司、管理者、経営幹部。内容は、主に対人サービス従事者からは現場での感情労働の実態、管理者等からは組織マネジメントの観点から、チーム・組織の対応方針、具体的支援策の有無等。

## 4. 研究成果

### (1) 研究の主な成果

業種・職種を問わず有効に機能する、組織的支援体制 - 三層支援モデルの構築。

聞き取り調査の結果から、感情労働の行使により生じる対人サービス従事者の精神的負担の軽減及び肯定的側面の増大に、個人レベルでは対人関係スキル・コミュニケーションスキルの向上、集団レベルでは所属する集団のチーム力の向上、組織レベルでは適切な一定裁量の付与が、業種・職種を問わず有効であることが確認された。

中でも、支援体制のコアとなる「チーム力」を優先的に高めることが重要な鍵となる。なぜならば良好なチームには、感情労働の行使から生じる否定的影響 - 個人で対処しきれない精神的負担等 - を吸収し、癒し、再生する場としての機能があるからである。さらに、

感情労働の行使により相手(顧客等)から肯定的な面を引出し増大させるために、同僚・上司で構成されるチームの朝礼、研修会等の相互交流、情報共有等は非常に重要である。チームで感情管理技術を学び合い、経験から得た暗黙知を共有し共に成長することにより、顧客に対するホスピタリティ性が増大し対応の質も向上することが調査により確認できたからである。

ただし、その一方で雰囲気が悪く人間関係に軋轢が多いチームも少なくなき、チームに所属すること自体がむしろ感情労働従事者のストレスを増大させる原因になっているという実態も明らかになった。例えば、上司からのパワーハラスメント、同僚からのいじめ、非協力、適切なコミュニケーションがとれない、等である。

また、裁量権の付与に関しては、裁量が適切に機能するためには、マネジメント側のサポート体制が必須である。裁量権の限度を明確にし、不測の事態が発生した場合の対応等、適切なサポート体制が整備されてはじめて働く人が、安心して相手(顧客等)に対する裁量を行使できるからである。

以上を鑑み、チームを中心として、対人サービス従事者および所属するチームを支援する直属の上司(一層)、その上司を支援する管理職(二層)、さらにその背後には組織全体を俯瞰し、支援する経営トップ(三層)と、支援構造が三層となる組織的支援 - 三層支援モデルを構築した。特に、経営トップが抱く社員(対人サービス従事者を含む)を大切にするという志は必須であり、組織的支援モデルを推進する上で大きな原動力となる。

なお、この「支援する」という役割には、チーム、上司、管理職等の機能不全(パワーハラスメント等)を見守り監視し、その上で状況に応じて適切に介入しテコ入れを図る「セーフティネット」としての機能も含まれている。

三層支援モデルをより有効に推進・定着させるための具体的方策の提示。

同モデル推進のために具体的には、前述した経営トップの強い使命感、教育・研修機会の整備、経営理念に基づく「サービス・コンセプト」の明確化と現場への浸透、チーム・組織の健全性および従業員の心身の健康を見守る「キーパーソン」の存在が必須である。

また、同モデルの導入・定着のために個々の現場における感情労働の特性を認識する必要がある。本研究では、ホックシールド（1983）が示唆した感情労働の質的に異なるタイプ（相手（顧客等）の特定性、関わり時間の長さ）を基に感情労働の特性を次のように代表的な4タイプに類型化した。

- 不特定・一時的・対面タイプ
- 不特定・一時的・非対面タイプ
- 特定・中長期・対面タイプ
- 特定・中長期・非対面タイプ

感情労働のタイプ毎に、特に求められる知識・技術、感情管理法等について検討すると共に、各々のタイプに該当する業種・職種を分類した。

その上で、3つの事業体（企業・病院）を事例として、基本モデルに個々の組織の特性および感情労働のタイプを反映させた、より適合性の高い三層支援モデルを作成し、その有効性を検討した。

（2）得られた成果の国内外における位置づけとインパクト

本研究において特筆すべき点は2つある。

対人サービスにおける感情労働から生じる課題に対して、感情労働マネジメントとして、主に組織論的視点からアプローチし、その上で有効な組織的支援の枠組み・モデルを検討し提案している点である。

これまで社会学の研究領域である「労働」としての評価やジェンダーの観点からも多くの議論がされてきた。また、心理学的な視点からも感情労働と働く人のストレス、職

務満足等との関連を探求する研究が行われてきた。

本研究においても対人サービス従事者の個人レベルとしてのストレス対応策にも言及するが、従来の研究と異なる点は、ストレス対策を個人の資質や努力にのみ委ねるのではなく、組織の課題として捉え、チーム・組織レベルでどう取り組み、支援を行っていくかという組織の感情労働マネジメントに重点を置いているところである。

対人サービス従事者が持てる力を充分発揮できるように環境を整備し、生き生きとホスピタリティを発揮・実践することができる組織的支援の仕組み・モデルを組織論的視点で検討し提示した点である。

本研究では、様々な業種・職種に有効に機能する汎用性のある感情労働者支援の基本モデルを提示した。その意図は、同モデルを基に各々の組織の実態に即した要素を付加することができ適合性を高めることにある。

一方、従来の研究は、対象を特定の業種・職種（例えば、看護師、介護士、客室乗務員等）に特定していることが多く、他の業種・職種への汎用性は比較的低いといえる。

（3）今後の展望

一般のマネジメントに関連づけて本研究の持つ意味について若干の付言をしておくと、この組織的支援という考え方は、組織全体におけるチーム間、部門間の連携等の在り方にも及ぶものと考えられる。例えば、間接（スタッフ）部門から直接（ライン）部門へのタイムリーできめ細かいサポートも、本研究で取り上げた対人サービスへの組織的支援と本質において変わらないといえる。

このように企業・事業体組織を1つの大きなサービス体系として捉え直してみることにより、従来とは異なる視点を現場のマネジメントに提供し、組織全体が活性化につながる可能性があることを示唆している。本研究の成果から次の新しい展開が期待される。

## <引用文献>

鈴木和雄(2006)「感情管理とサービス労働の統制」『大原社会問題研究所雑誌』566, pp.15-20.

Hochschild, Arlie R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University 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).

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計2件)

田村尚子(2014)「ホスピタリティ性を求められる対人サービス従事者の『感情労働』における組織的支援モデル」『西武文理大学サービス経営学部研究紀要』査読無第25号, pp.35-45.

田村尚子(2015)「感情労働における『組織的支援モデル』精緻化への一考察」『西武文理大学サービス経営学部研究紀要』査読無第27号, pp.61-75.

〔学会発表〕(計1件)

「ホスピタリティ性を求められる対人サービス従事者の『感情労働』における組織的支援モデル」2014年度組織学会研究発表大会 2014年6月22日 札幌市(北海道大学).

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕

## 6. 研究組織

### (1)研究代表者

西武文理大学・サービス経営学部・教授

田村 尚子 (Tamura, Hisako)

研究者番号: 00458598

### (2)研究分担者

新潟国際情報大学・情報文化学部・教授

内田 亨 (Uchida, Toru)

研究者番号: 50453460

(削除:平成26年7月8日)