

日系航空会社における「おもてなし」の特徴

—客室乗務員のライフヒストリーを事例として—

Characteristic of the “Omotenashi” by Japanese airline companies

— Examples of life stories of flight attendants —

兎玉 美由紀

Miyuki Kodama

〈摘要〉

英国ロンドンに拠点を置く航空業界の格付け会社 SKYTRAX 社は、世界の空港や航空会社の評価を行っており、客室乗務員、空港ラウンジ、機内エンターテイメント設備、機体メンテナンスなど、乗客から満足度調査を行った上で各国の航空会社の評価を発表している。2020年に最高評価の5つ星航空会社を11社認定しており、その中に、日本航空・全日本空輸がランクインした。本研究は、日本独自のサービスである「おもてなし」が、近年の航空産業において注目されていることに着目し、組織として優れた「おもてなし」を提供している日本航空・全日本空輸を事例に、客室乗務員の人材育成の特徴を調査し分析を行った。その上で、現役・元客室乗務員へインタビューを実施し、上空の航空機内という限られた空間の中でどのようなおもてなしを実践しているか事例を交え、論考する。

〈キーワード〉 日系航空会社 おもてなし 客室乗務員 人材育成

はじめに

航空移動における日本の二大フルサービスキャリア（FSC）である、日本航空・全日本空輸は、英国ロンドンに拠点を置く航空業界の格付け会社 SKYTRAX 社から「ワールド・エアライン・スター・レイティング」にて最高ランクである5スターに認定されている。この受賞により、客室乗務員をはじめとした社員一同が、一人一人の乗客に寄り添ったおもてなしを提供し、プロフェッショナルな姿勢を持ち品質向上に挑戦し続けていることが証明された。

近年、観光業界や航空業界を問わず、様々な場で顧客感動を与える高品質なサービスとして「おもてなし」という言葉が使われるようになってきている。しかし、「おもてなし」の概念は明確には説明されておらず、曖昧な言葉とされている。そこで、本論文のⅠでは、「おもてなし」という概念を明示し、先行研究をレビューする。その上で、Ⅱでは、日本の航空会社の二大フルサービスキャリア（FSC）である日本航空・全日本空輸が「おもてなし」を代表する職業として取り上げられることが多い客室乗務員の訓練において、組織としてどのような人材育成をしているのかケース分析を実施する。

これまで「おもてなし」に関しては様々な分野から研究がなされてきた。例えば山口（2020）は歴史社会学の視点から、「日本の客室乗務員がおもてなしの伝統文化を先導する役割」を担ってきた経緯について実証的な研究を行った。山口は、客室乗務員の日本型ホスピタリティとして、「おもてなしとは、『気づき』や『感性の訓練』や『自分を豊かに大きくしてくれる仕事』などその従事者の人格に深く関与する言説が結びついてきた」（山口 2020: 214）、「お金のためだけでなく、他人のためでもなく、自分を磨くために伝統の『おもてなし』を実践し、その先に日本人としての品格を共有する」（山口 2020: 222）と述べている。山口は、日本の客室乗務員の歴史を通観しイメージ変遷を追うことに注力し、文献資料を用いることにより上述の問題について論じた。しかし、彼の研究では、当事者の客室乗務員へのインタビューが不足しているため、日本人の客室乗務員がなぜおもてなしを重視しているかが明らかにされていない。

また、アメリカでは、パン・アメリカン航空に採用された日系二世の客室乗務員について着目した文化人類学者ヤノの研究がある（ヤノ 2013）。ヤノは、1955年から1972年にかけてハワイのホノルルに日系客室乗務員の一大拠点があり、パン・アメリカン航空の客室乗務員になるということで、ハワイの日系人女子にとって夢を叶える一大コースが生まれたと提示している。訓練課程では安全性や身だしなみの教習の他にも、乗客との会話技術において、良き接客をめざし、その努力で乗客数が増えるよう日頃から徹底した自己研鑽の指導がなされていたと述べている。アジア人女性のイメージと、その優れた接客能力は、パンナムにとって夢の実現の一助となり、それゆえに彼女たちは必要とされたと示している。（ヤノ 2013: 150, 229, 284）ヤノは、パンナムの国際的イメージ向上に献身的に貢献した日系二世の客室乗務員達にインタビュー調査を行い、戦後アメリカで日系人が社会的地位を獲得していく様相や客室乗務員の仕事に対する熱い思い入れを論じている。この様にアメリカでは、インタビュー調査を通じて客室乗務員の仕事に携わる者への分析的議論がなされているが、日本では現場の声を収集して客室乗務員がなぜおもてなしを重視しているのかについて個別事例を対象にした分析がなされているものは、筆者の知る限りない。

そこで本研究では、国内線・国際線に乗務経験のある日系航空会社の現役客室乗務員・元客室乗務員にインタビュー調査を実施した。調査を通じ、彼女らがなぜ客室乗務員の仕

事を選んだのか・おもてなしを含めた業務においてどのようなことを重視しているのか・乗客対応で困難を感じたことなどを具体的に聞き取り、客室乗務員の仕事の現状の事例を交えつつ顧客の満足や感動を得るためにおもてなしを組織的に人材育成する仕組みについて考察する。

I. おもてなしの概念

「おもてなし」は「もてなし」に「お」をつけた言葉であり、広辞苑によれば「たしなみ、ふるまい、態度、あしらい、待遇、馳走、饗応」といった意味がある。日本ホスピタリティ・マネジメント学会の名誉会長を務める服部はおもてなしを、『『日本書紀』に『昔は吾が伴として、肩摩りつつ、共器にして同食ひき』と書かれているように、古くから供飲供食によって互いの心が等しくなるという思想が存在していたことがわかる」と述べている（服部 2008: 41）。

山内は、鎌倉・室町時代以降に、「相手が良くなるように意図的に計らい、引き立てる」「接待する、相手を大切に扱い、世話する」といった意味を持ち、もてなしを最も具現化しているのが日本の茶道であると述べている。茶事とは主人と客人、客人と客人の交わりであり、その場に集う全員がその命題と趣向を楽しみ、共有することによって一期一会の心を通わす場を主人と客人が一緒になって創り出す主客一体の座を目指すことを特徴としておりと主張している（山内 2020: 75・76）。また、堀内は、「茶の湯にとって一番大切な境界は、亭主と客の関係である。茶の湯ではお互いが挨拶する時に必ず居前に扇子を置く。改めて一線を画す事によって、お互いを認め合い、尊重するということになる」と説明している（堀内 2013: 30）。

齋藤は、「日本のもてなしの精神を育んだ茶人である千利休は、茶会を『和敬清寂』の精神を追求する場であるべきとし、人をもてなすことの本質を追求した。緊張感のある主客の心を尽くした交流をする茶の湯の世界を創り出し、そこに『茶道』が完成した」と述べている（齋藤 2012: 20）。

岩本・高橋は、おもてなしとは精神的な満足度を高めることを目的としており、サービスの対価を伴うものとしては確立されていないと論じている（岩本・高橋 2015: 24）。

小林は、おもてなしは日本の文化、慣習や日本人の価値観を反映しており、顧客と提供者が共有する暗黙的な共有知識（コンテクスト）を背景として価値を創出すると捉えた。互いのコンテクスト理解が共有されているために、必ずしも明示的に言語変換して伝える必要がない、ちょっとしたしぐさや表情の変化など、非言語的なさりげないコミュニケーションで適切な情報を認識することができるという（小林 2015: 4）。

大崎（2020: 182）は、長尾・梅室（2012）を参考にしつつ、おもてなしを「信頼関係」「対

等性」「もてなされる側の感受性・教養」「空気を読む」など伝統に基づく独特の要因を抽出し、相手を喜ばせ、満足してもらうために相手の立場に立ち、相手の目的・状況・ニーズに合わせて心配し、それに基づいておこなう直接的または間接的な行為とするとしている。

そのもとになった、(長尾・梅室 2012: 130) は、おもてなしの評価ツールを開発し、12 の評価因子を抽出した。

表 1：おもてなしの評価因子

第 1 因子 相手に合わせる	「ニーズの先読み・提案」「個人差」「立場に立つ」 「タイミング」「目的」「感受性」
第 2 因子 奥ゆかしさ さりげなさ	「謙虚さ」「距離感」「自然さ」「態度」「緊張感」
第 3 因子 もてなしの様式	「流れ」「環境・空間構築」「一期一会」「自己責任」 「時間性」「技術性」「非日常感」「関係性の把握」 「コミュニケーション構築」
第 4 因子 めくもり	「人のめくもり」「自宅感」「土地感」
第 5 因子 向かい合う	「自分だけに感」「一対一」「相互性」
第 6 因子 型・連携	「連携」「型」
第 7 因子 演出	「良い意味での裏切り」「演出」「しつらえ」
第 8 因子 安心・安全	「安全性」「安心感」「相手の身に安全を保証し、相手を安心させる」
第 9 因子 非定量的な質	「質的概念」「おもてなしがどれくらいおこなえば満足するかといった量的な概念でないこと」
第 10 因子 不平等を感じさせない	「おもてなしでは相手にほかの客との間に不平等を感じさせてはいけない」
第 11 因子 主客の交換	「役割交換性」「主客の立場・役割が次のもてなしの機会、またはその場において変わることがある」
第 12 因子 主客の対等性	「対等性」「主客の状況・関係が対等でなければならない」

出所：長尾・梅室 (2012: 130) を基に筆者作成

長尾と梅室は、「おもてなし」を提供するサービス指針とそれを評価する尺度を与えることで、実際のサービスに適用しその実用性を示した (長尾・梅室 2012: 135)。

一方で、人手不足が深刻化する日本において「おもてなし」が長時間労働に影響を与えていることや、「おもてなし」というサービスがあまりにも形式的で不自然である (大崎 2020: 181) と批判的な見方をしている研究者もいる。以上の先行研究を踏まえ、本論文ではなぜ日本の客室乗務員がおもてなし文化を先導する存在であるのか、に焦点を当ておもてなしに定評のある日本航空・全日本空輸の客室乗務員における人材育成の事例調査を行う。

II. 航空会社のケース分析

以下に、日本の航空会社の二大フルサービスキャリア（FSC）である日本航空・全日本空輸が客室乗務員の訓練において、組織としてどのような人材育成をしているのかケースを提示しそれぞれ分析を行う。

1. 日本航空 客室乗務員の人材育成について

山口（2015: 213）は、「客室乗務員は乗務前のブリーフィングで顧客の安全を守るための自分の役割確認、機内では、離陸前の安全ビデオ上映、顧客の手荷物の適切な収納の有無、非常口近くの座席に座っている顧客への緊急脱出の際の援助依頼、顧客の安全を確保するためにシートベルト着用の徹底、顧客の体調に対する配慮や注意などをはじめとして、安全運航をするための保安要員としての役割がある」と述べている。サービス要員としての訓練では、マニュアルに頼るだけでなく気づいたことを顧客の立場になって考え、顧客のニーズや異変に気づく「感知力」を磨くことを徹底して教育しているⁱ。

日本航空の前代表取締役社長の植木義晴は、JAL グループの全社員が日々の業務に取り組む際に、常に意識をするよう心がけていることとして、「JAL ブランドは、『伝統』、『革新』、『日本のこころ』の3つの要素によって構成されている。『明日の空へ、日本の翼』という私たちの企業メッセージに込められている『おもてなし』、『しつらえ』といった『日本のこころ』を磨き続けることです」と答えているⁱⁱ。

また、日本航空では従業員一人一人が能動的姿勢を発揮する秘訣として、上司からの指示やマニュアルに書いてあることが判断軸になるのではなく、「自ら考え行動に移す自律型の社員」となることを目標に「JAL OODA（ジャル ウーダ）」と名付けた意思決定プロセスを推進している。OODA とは「Observe（観察）⇒ Orient（方向付け）⇒ Decide（決定）⇒ Act（実行）」のことで客室教育訓練部では、一人一人の客室乗務員が環境変化を敏感に感じ取り、適応し、機動力を活かして課題を解決する OODA 型人材育成に注力しているⁱⁱⁱ。

2010年1月、会社更生法の適用を申請し、事実上倒産した日本航空を再生させるため、会長に就任した稲盛和夫が日本航空へ携えて行ったのが「JAL フィロソフィ」である。

表2：JAL フィロソフィ

第1章 成功方程式（人生・仕事の方程式） 人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力 第2章 正しい考え方を持つ 人間として何が正しいかで判断する 美しい心をもつ 常に謙虚な素直な心で 常に明るく前向きで 小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり 土俵の真ん中で相撲をとる
--

出所：日本航空 ウェブサイト JAL フィロソフィを基に筆者作成

破綻当初の日本航空は、倒産したことに対する危機感や当事者意識が欠けており、従業員の一部感もなく、再建は不可能とさえいわれていた。そのような中で、表2にある「JALフィロソフィ」が策定されたことにより、日本航空に共通の価値観が生まれるとともに、全社員の意識改革を進めわずか6年でV字回復を成し遂げた^{iv}。

2. 全日本空輸 客室乗務員の人材育成について

入社後、客室乗務員は専門訓練として、保安・サービスの両面について学ぶ。保安訓練では、緊急時の対応や、安全を確保するために普段から行うべきことを習得する。そしてサービス訓練では、おもてなしに対する全日本空輸の考え方、全日本空輸の客室乗務員に求められる心構えを学ぶとともに、立ち居振る舞いや言葉遣い、身だしなみ、国際的に通じるマナー、聞き取りやすい機内アナウンスの基礎も学ぶ。安全・サービス双方の品質を追求していくための学びに終わりはなく、フライトで任される役割を通して成長を続けていく^v。

前田は、客室乗務員は飲み物や機内食を提供するサービス要員という面を前面に出してはいるが、重要な任務は保安要員としての業務であると説明している。この業務を遂行するためには専門的知識や行動が必要であり、そのために多くの訓練時間を費やして人材育成を行っている。しかし通常では、保安要員としての業務は顧客には見えずどのように努力や工夫を重ねてもそれが表に現れることはないと述べている（前田 2013: 103）。また、客室乗務員の仕事を、限られた資源を最大限活用し個人の持つ感性や柔軟な発想、能動的な顧客への働きかけ（言語・非言語の表現力）により、限られた中でサービスの付加価値を創造することが可能となると説明している（前田 2016: 18）。

全日本空輸では、人材育成の具体的な取り組みとして「よいばらつき」の推進をしている。顧客と直に接する客室乗務員は、マニュアルに従った均一なサービスが必ずしも良いおもてなしであるとは限らない。乗客一人ひとりの嗜好や個性、その場の状況などを的確に察し、スピードと柔軟性を持ったサービスを提供することが求められる。全日本空輸では、一人ひとりの自発性や個性を活かして「よいばらつき」ともいえる臨機応変さを発揮できるよう、客室乗務員の権限委譲を認めている^{vi}。

その他に、客室訓練部は、2013年より年に1回、接客におけるパフォーマンスを発揮する客室乗務員を見える化することで、客室乗務員の学びと成長を促進することを目的に「“OMOTENASHIの達人”コンテスト」を開催している。日頃の接客スキルを披露して競うだけでなく、サービス品質向上への意識を客室部門全体として高めること、そしてお互いの強みを認め合う人材の成長に繋げていく活動をしている^{vii}。この様に、全日本空輸では客室乗務員の自律の精神を創出する組織としての施策が存在する。

全日本空輸は、全従業員が理念・ビジョンの達成に向け、持つべき心構えや、取るべき行動をあらわした行動指針として、「お客様満足と価値創造で世界のリーディングエリア

イングループを目指します」を理念に、ANA's Way を制定している¹⁸⁾。

表 3：ANA's Way

安全 (Safety)	お客様視点 (Customer Orientation)
社会への責任 (Social Responsibility)	チームスピリット (Team Spirit)
努力と挑戦 (Endeavor)	

出所：全日本空輸 ウェブサイト ANA's Way を基に筆者作成

Ⅲ. 現役・元客室乗務員へのライフヒストリー・インタビュー

本章では筆者が行ったライフヒストリー・インタビューを報告する。調査協力者は日本の航空会社の現役客室乗務員 2 人と元客室乗務員 1 人である。調査協力者には、文書と口頭で研究の趣旨説明を行った。また、インタビューは自由参加であること、研究成果の公表の際には得られた個人情報他者に特定できないように配慮すること等を説明し、了承を得た。調査方法は Zoom を用いて聞き取り調査を行った。

ケース 1 日本の航空会社 現役客室乗務員 S. N さん 調査日時 2021/6/5

— 学生時代について —

S. N さんは、英語が好きで大学は国際コミュニケーション学部を選んだ。大学 3 年時の 6 か月間、オーストラリアへ単位交換留学をした。帰国後、多様な文化や背景、言語を持つ人々と関わった経験と、レストランでの接客アルバイトで培ったコミュニケーション能力を発揮できる仕事に就きたいという思いが強くなったという理由から、客室乗務員を志望し就職活動を行った。また、幼い頃に一人で祖父母の住む愛媛へ飛行機に乗り向かう中、心細く感じている S. N さんの心情を察した客室乗務員に優しく話しかけてもらったことが記憶に残っていて、次は自分が飛行機の中で不安を感じている乗客に対して安心感を届ける側になりたいと思ったことも志望するきっかけとなった。

— 客室乗務員の仕事について —

S. N さんは大学卒業後、航空会社の客室乗務員に内定し、現在は客室の責任者であるチーフパーサーの役職に就いている。日々のフライトでは、保安要員として乗客を安全に目的地までお運びすることを最優先し業務に取り組んでいる。これまで、フライトでは緊急事態やイレギュラーが発生するフライトを何度も経験している。このような事態においては自分自身が焦らず冷静になりセルフコントロールをすることを常に意識している。上空では、乗客に安心してもらうために詳しい状況が伝わるアナウンスを適宜入れるように

努めている。「安全や安心をしっかりお客様にお伝えすることは、客室乗務員の大切な役目だと思っている。お客様には安心して飛行機に乗っていただきたいですから」とS. Nさんは話す。

あるフライトでは、離着陸時の緊急事態発生時に脱出の妨げになるので「大きな手荷物は膝の上ではなく、前の座席の下か頭上の手荷物の棚に収納する」という規則について理解を示してくれない乗客の対応に困難を感じるがあった。離陸前に安全の確認の為、機内の状況を確認していたところ、大きな手荷物を膝に抱えている乗客がいた。前の座席の下か頭上の手荷物の棚に収納してもらおう旨、理由と共に丁寧に伝えたところ「何で従わないといけないの？ちゃんと自分で持っているから膝の上で大丈夫」と威圧的な返答があった。繰り返し、誠意を込めて説明したのだが、納得してもらえずついには乗客が怒り始めた。その後も、乗客に粘り強くお願いしたところ、最終的に手荷物収納の棚に収納してくれた。

離陸前に客室乗務員に注意をされた当該乗客の心情を察すると、気分を悪くしているであろうと思ったS. Nさんは上空で「先程は不快な思いをさせてしまい申し訳ございませんでした」とその乗客へ話しかけて、「ごゆっくりお寛ぎいただけていますか？」とプラスアルファの会話で働きかけた。そうしたところ、乗客からは「大丈夫です」との返事と表情からは怒りの感情がだんだんと収まってきている様子を感じた。着陸後、その乗客がこちらを見てお辞儀をされて降機したので、ほっと安心した気持ちになった。安全に関わることについては毅然とした態度で臨まざるを得ない事例もある。乗客対応では、声、表情、言葉に気を付けている。乗客の話に途中で口を挟まないこと。そして相槌を打って「こちらに伝わっています。わかっています」という姿勢で話を聴くようにしているとのことだ。

— コロナ渦でのフライトについて —

現在のコロナ渦でのフライトはサービス面で様々な制限がある。枕と毛布について、コロナウイルス感染予防の為、乗客へ提供できないという規則があり、緊急時や傷病発生時のみ例外として提供することが可能になっている。ある日のフライトで、「腰が痛いので枕をください」と女性の乗客からリクエストがあった。しかし、感染予防の為、枕を提供できないことを丁寧に乗客へ説明をしたところ理解を示された。当該便は、気象条件が悪かった為、機体の縦揺れが大きく気流が非常に不安定だった。このようなフライトの中で、例えば乗客が着陸時の衝撃により腰に怪我をしたり、上空の縦揺れにより腰の痛みに悪影響があってはいけないとS. Nさんは考えた。規則は勿論重要だが、目の前にいる乗客の為に、最大限自分ができることを思案した。そこで、自らの判断により機内にある清潔な白い布で二重に枕をカバーして、当該乗客へ現在の機体の揺れの状況を説明すると共に枕を使用してもらおうよう手渡した。上空で座席番号と乗客名簿を照合して顧客情報を確認し

たところ、当該乗客が到着後、次の目的地へ乗り継ぎをする事がわかった。次の目的地への乗り継ぎ便が同じグループの航空会社の運航路線ということが判明し、到着後にドアサイドに待機していたグラウンドスタッフへ当該乗客の情報について詳細を話し、「次の目的地の担当客室乗務員に『腰の痛みがあり枕を提供した乗客である』という今回のフライトの情報を引き継いでほしい」と伝えた。次便の担当客室乗務員の判断で枕を提供できない可能性もあるが、事前の情報があるだけで機内の対応は違ってくると考え、どのような細かなことでも次便の客室乗務員へ引き継ぐことを怠らないようにしている。「客室乗務員として心掛けているのは、担当したフライトのお客様が喜んでくださったから満足をするのではなく、飛行機を降りられた後のことも考慮して行動することが大切だと思う」と、S. Nさんは言う。

最近のフライトでは、マスクの着用について対応に追われている。マスク着用に関して、各乗客の意識の相違があるため、敏感な乗客からは1時間のフライト中に3～4回同じ内容のクレームを受けることがある。例えば、「斜め後ろの座席の人のマスクがずれていて鼻が見えているので、きちんと鼻を覆うように注意してほしい」「横の座席の人がドリンクを飲み終わっているのにまだマスクを付けていないから何とかしてほしい」といった内容のクレームだ。そのような時には、クレームを申し出た乗客に対しては丁寧にお詫びをし、真摯に対応をすること、そしてマスク着用について注意が必要な乗客へは、乗客の様子を良く観察しアプローチをする際に「伝え方」に細心の注意を払い、自尊心を傷つけないように配慮をしている。実際に何らかの事情で機内にてマスクを付けられない乗客もいるので、一方的に注意するのではなく「お客様、何かマスクを着用できないご事情などございますか？」と、まずはその乗客からの話を聴く姿勢を持ち、その上で密閉された機内という空間の中で感染症予防に協力して欲しいということを、誠意を持って説明している。

コロナ禍で通常のフライトは赤字となっているので感染対策には十分配慮した上で、遊覧チャーターフライトに力を入れている。遊覧チャーターフライトとは、定期便が運航していない路線に、乗客のニーズに合わせて運航され出発地と目的地が同じ空港になる不定期便のことだ。旅は目的地があってこそそのものだが、コロナ禍で県をまたいだ移動が自粛される中、旅をしたい欲求は日ごとに増すばかりという乗客の声を反映させた取り組みをしている。一例を挙げると、修学旅行がキャンセルになってしまったある地方の中学校の生徒や教員の方々に搭乗してもらい、上空からのその地方の景色を楽しんでもらうという企画が大変好評を得ている。機長、客室乗務員もその地方出身者が当該便の担当となり、方言での機内アナウンスをするなど楽しく心地良いフライトを提供することをモットーにしている。「コロナ禍において何ができるのか、一人一人違うお客様のニーズに対してどうしたら喜ばれるのかを社員全体で知恵を出し合い創意工夫をし、日々のフライトを創っている」とS. Nさんは話す。

— 学生時代について —

O. M さんは大学3年時にカナダへ1年間の留学に挑戦した。留学先ではインターンシップに参加し、子供向けのフェスティバルのボランティアスタッフを統括する責任者として活動した。留学を通して、英語で会話し異なる文化背景を持つ人々と関わり喜びを感じたことが、現職の客室乗務員の仕事に就くきっかけとなっているとのことである。

また、ケーキ店での接客のアルバイトを通して、顧客の表情や動作を察知し適切な声掛けをしたり、相手の気持ちに寄り添って共感するといった対応力が身に付いた。

— 客室乗務員の仕事について —

客室乗務員の仕事は、想像した以上に保安要員としての任務が重要だと思う。緊急事態に迅速に対応できるよう、フライト中は常に緊張感を持って仕事をしている。福岡発那覇行きの機内の通路で突然、乗客が倒れた。すぐに乗客のもとへ駆け寄り、意識・呼吸を確認したところ反応はあるが意識が朦朧としていた。O. M さんは、後方のギャレー（機内の調理場）へ他の客室乗務員と一緒に乗客を抱えて移動し、機内アナウンスでドクターコール（機内に医療関係者がいたら申し出てほしいという旨のアナウンス）を行った。乗客の中から医師と看護師が名乗り出てくれ、倒れた乗客を診察後、酸素ボンベの装着を指示された。O. M さんは、非常用装備品としてドアサイドに設置してある酸素ボンベを使い、乗客に応急処置をした。即座に、機長へ状況報告をしたところ、機長から那覇空港のグラウンドスタッフへ無線で急病人発生の連絡を入れ、予め空港に救急車の手配をしてもらうよう依頼した。那覇空港に到着後、その乗客はグラウンドスタッフの案内により、病院へと搬送され一命を取り留めた。「このように急病人が発生した時には、客室乗務員、機長、グラウンドスタッフとの連携が非常に重要であり、職種を超えて協力し合い冷静に行動することが大切である」とO. M さんは言う。

— コロナ渦でのフライトについて —

現在、新型コロナウイルスの影響を受け、フライトでは客室乗務員も乗客も機内でマスクを着用することになっている。マスク着用により、客室乗務員の表情がわかりにくいので、「マスクの中は笑顔」を乗務員同士の合言葉にしてコロナ渦でも乗客へ感じの良い接客を提供し続けるように力を注いでいる。接客中、乗客の目元しか見えず表情が読み取りにくい為、これまで以上に通路をゆっくりと歩き、乗客の目線の動きを良く観察するなど心配りをしている。

客室乗務員の仕事は、常に笑顔であることが求められ、時には理不尽な要望を言われる乗客へ丁寧に対応しなければならない状況もあるのでストレスを感じる事もある。しかし、

何よりもフライトを通じて多くの乗客との出会いがあり、気持ちを込めて行ったことが乗客の心に通じて喜んでもらった時に大きな達成感を感じる。結婚後も客室乗務員の仕事を続けているのは、困難に感じることに上日々やりがいを感じられる職業であるからだ。

ケース3 日本の航空会社 元客室乗務員 K.Sさんへのインタビュー

調査日時 2021/6/9

— 学生時代について —

3歳から長年、クラシックバレエを熱心に習っていたK.Sさんは、世界最古の国立バレエ団のあるフランスのパリ・オペラ座バレエ団への関心からフランスに興味を持った。このことがきっかけで、大学でフランス語を習得したいと考え、文学部フランス語学科に進学した。大学時代は、学習塾の先生や企業の受付のアルバイトをしていて、その頃から「人の役に立ちたい」という気持ちが大きくなった。幼い頃から父親の仕事の関係で海外へ行くことが多く、異文化に関心を持ったことが客室乗務員を目指した理由の一つだと言う。

— 客室乗務員の仕事について —

航空会社に入社後は、国内線専属でフライトしていた。初フライトは、羽田発帯広行きの担当だったがその日の帯広は大雪だった。帯広空港に着陸をする間に雪の為に、視界が悪く、着陸不可能という判断を機長が下し、出発空港の羽田空港に引き返すことになった。初めてのフライトでイレギュラーを経験し、緊張感と使命感を持って保安要員として乗客に安全と安心を提供する仕事であるという事を実感した。

入社2年目以降は、国際線の乗務が可能となり世界各国へフライトしていたが、印象に残っている路線はブラジルのサンパウロ線だと言う。成田からニューヨークへ飛び立ちニューヨークで2～3泊した後、サンパウロに3泊、またニューヨークに戻って2～3泊するパターンだったので最長で12日間も日本を離れるフライトだった。経由空港であるニューヨークでサンパウロ行きと一緒に乗務する客室乗務員のメンバーの半分が入れ替わるので、初対面の客室乗務員同士、上手くコミュニケーションを取っていく必要があると感じた。このような働き方の背景があるからこそ、仕事を通して自然とコミュニケーションの能力を培った。

— 乗客との機内エピソード —

飛行機の中というのは、観光目的でワクワクしている乗客だけではなく、不安な気持ちを持っている乗客、悲しい気持ちを抱えている乗客もいる。K.Sさんは性格的に、不安感を持っている人を支えたいという気持ちが強いとのことである。国内線に乗務していた時、伊丹発羽田行きのほぼ満席の便で、伊丹空港に駐機中の搭乗直後のある若いビジネス

マンの乗客の様子が気になった。理由としては、当該乗客は落ち着きがなくそわそわしていたからだ。当該乗客は、ワイシャツの腕のボタンを外し、袖をまくって真冬の寒い時期にも関わらず大量の汗をかいていた。K. Sさんはさりげなく乗客の近くへ行き「お客様、何かお手伝いをいたしましょうか？」と話しかけたところ、当該乗客から、「飛行機が怖くて閉所恐怖症なんです」と言われた。K. Sさんは思わず乗客の手を握り「大丈夫ですよ」と伝え、離陸前にK. Sさんの担当区分の客室乗務員ジャンプシート（客室乗務員が離着陸時に着席する席）から見える空間で、且つ少しでも開放感のある通路側の座席へ移動してもらうよう案内した。伊丹空港離陸直前に、当該乗客へアイコンタクトを送り表情や体の動きを良く観察すると同時に、何度も座席へ伺い、「大丈夫ですからね」と声を掛けた。その後、飛行機が離陸し上空で当該乗客の様子を度々観察したところ、終始穏やかな表情になっていた。羽田空港着陸後も、落ち着いた様子で飛行機を降りて行った当該乗客の後ろ姿を見て、K. Sさんは心から安堵した。後日、会社へK. Sさん宛てに手紙が届き、「伊丹空港で飛行機に乗り込んだ際に、私は恐怖を感じていて不安な気持ちでした。誰にも言えなくてどうしようかと悩んでいたところ、Kさんに気付いていただいてほっとしました。Kさんの存在が安心に繋がった。本当にありがとうございました」と、お礼の言葉が書かれていた。飛行機という密閉された空間の中で、言葉にしない乗客の気持ちを汲み取るということが客室乗務員として必要であり、何より不安を安心に変えられたという体感があるので印象に残っているフライトだ。不安で辛い気持ちを少しでも楽にしてさしあげる事が自分にできたこと、自分の言葉掛けや行動を乗客が喜んでくれたことがやりがいに繋がったと言う。

また、会社の経営破綻間際の時期のフライトで思い出に残っている出来事がある。この時期は、乗客からも日々フライトで辛辣なことを言われたり、マスコミで経営破綻について騒がれていたため現場で働く客室乗務員に対して厳しい目が向けられていた。成田発ホノルル行きに乗務した時の話だが、ホノルル線では外国人の客室乗務員を多く採用していてエコノミークラスの約半数が外国籍の客室乗務員だった。K. Sさんは当該便で、エコノミークラスを担当していてホノルル到着前にアメリカの入国書類を乗客に配布していた。自分の担当区分の通路の乗客へは入国書類の配布と書き方の説明をしたのだが、外国籍の客室乗務員の担当区分の通路の乗客で、外国人客室乗務員に対して質問することを躊躇している日本人の乗客がいるのではないかと察した。アメリカの入国書類は全て英語で記入しなければならない為、英語が得意ではない日本人の乗客が一人で全て記入するのは難しいと判断し、外国籍の客室乗務員の担当区分に座っている日本人の乗客対応が必要ではないか考えた。そこで、外国籍の客室乗務員からは入国書類の配布が終わっているという報告を受けていたが、念の為に外国籍の客室乗務員の担当区分に座っている乗客全員の目を見ながら、入国書類の書き方でお困りではないか呼びかけながらゆっくりと通路を歩くことにした。そうしたところ、「英語での入国書類の書き方を教えてください」と数十

名の日本人乗客からの要望が殺到した為、一人一人の座席へ伺い、乗客の氏名、滞在先のホテルの名称など必要な情報を尋ね、英語で書類の記入を代行した。自分にとっては当たり前のことであったが、乗客に満足してもらえるような自分の会社らしい手厚いおもてなしがしたいと常に思っていたからこそできた自然な行動だった。このフライトが終わった後に、乗客から K. S さん宛に会社に手紙が届いた。その時に対応したある家族連れの方からの手紙で「外国籍の客室乗務員に話しかける勇気がなく質問ができずに大変困っていたところ、K さんが声をかけてくれて家族全員分の書類を英語で全部代行してあっという間に書いてくれて本当に助かった。経営破綻のニュースが世間で騒がれていますが、K さんのような温かい気遣いのできる客室乗務員がいる限り貴社は大丈夫です」と書かれていて大変嬉しかった。

客室乗務員として乗務している時に意識をしていたのが、フライト中に日本らしさをどのように乗客に感じてもらうかということである。入社時の訓練の時から実践していたことは、指先まできめ細やかに神経を行き届かせる美しい所作だ。具体的には、乗客を大切に思っていますという気持ちを込めた「手添え」という所作を意識していた。コップ一杯のお水を手渡す時にも、位置の問題でどうしても片手になってしまう時はなるべくもう片方の手を近くに添え丁寧な仕草をすること、そしてお渡しした後もすぐに手を引っ込めるのではなく、余韻を残しながらゆったり戻すようにしていた。

また、会社で大切にしていた考え方に「しつらえ」という言葉がある。「しつらえ」とは「おもてなし」を形にしてお届けするためには、事前に十分な準備が必要だという茶道の「茶の七則」の中で示されている言葉だ。ニューヨーク発成田行きファーストクラスを担当した時に、乗客の搭乗案内前にサービスワゴンに日本の新聞を並べていた時のことだが、客室乗務員同士で「ニューヨークからご搭乗されるお客様は今、どのような新聞を読みたいと思われているかを考えながら新聞をセッティングしましょう」という会話をよくしていた。日本経済新聞、ニューヨークタイムズ、スポーツ新聞など数種類の新聞の中で、その日のフライトの路線や該当クラスの乗客のニーズを察し、手に取りやすい前の方に必要であろう新聞をセットするというように客室を予め整えておくことに取り組んでいた。また、搭乗前には、清掃確認を徹底し、乗客が機内に一步入った時から座席や通路が清潔で快適な客室空間を作っていこうという気構えで掃除をしていた。こういったきめ細やかな「しつらえ」は、例えば忙しく限られた時間しかない搭乗案内の直前でも実践していくべきだと考えている。お出迎え前に小さなことを丁寧に行うことで乗客におもてなしの気持ちが通じるのではないかと感じている。

K. S さんが10年間の客室乗務員の経験の中で大切にしていた事は、乗客の様子を良く観察し、耳を澄まして音に敏感になる等、五感を働かせて気付きを行動に繋げることだ。時にはフライトで乗客からクレームを言われると負の感情を抱く時もあった。しかし、それ以上に自分が接した乗客が喜んでくれた場面に立ち会うと、自身の気持ちも満たされ充

足感を感じていたので10年という長い期間、乗務を続けられたのだと思う。

IV. 考 察

日本航空と全日本空輸の人材育成を踏まえ、それぞれの特徴を比較した。日本航空は、稲盛和夫氏が掲げる「JAL フィロソフィ」を企業理念として、従業員が同じ価値観を持ち、判断および行動をしていくことで一体感のある組織の先導を行っている。様々な職種の従業員が集い、組織横断的に学びの機会が提供され当事者意識を持たせることで、乗客に喜ばれるおもてなしの創出を試みていると筆者は考える。一方で、全日本空輸は、「ANA's Way」を企業理念とし、多様な乗客への対応力向上を目的に、独自の取り組みとしておもてなしコンテストを実施している。会社から表彰されることで従業員が自ら努力の方向性を見出すことができ、承認欲求が満たされ、動機付けともなり、ANA's Wayの実現に向けて積極的に行動することを可能とするのである。両社に共通する特徴的なこととして、日本航空の「JAL OODA」、全日本空輸の「よいばらつき」の事例にあるように、諸個人に問題解決と意思決定の機会が与えられ権限委譲を通じて臨機応変な顧客対応をしている点が挙げられる。自己裁量で仕事をさせることで、従業員の目的意識と自尊心が強化され、より優れたおもてなしを開発している。Ⅲのインタビュー調査では「コロナ渦において感染症防止の為、マニュアルでは基本的に禁止されている機内の枕の提供を自己裁量で判断し、咄嗟に乗客へ提供した事例」（ケース1）や、「飛行機に対して恐怖を感じる閉所恐怖症の乗客に対して、本来は搭乗後の座席の移動は控えてもらうという社内マニュアルがある中で、安心感を与える為に指定された座席から少しでも開放感のある通路側の座席へ移動を促した事例」（ケース3）が挙げられたことで、客室乗務員が機内という現場で自律的組織を持ち、おもてなしの提供に余念がないことが説明できる。

次に、現役・元客室乗務員へのライフヒストリー・インタビュー調査によって事実として明らかになったことを記述する。今回の対象者は全員学生時代に、自らのコミュニケーション能力やお客様への対応力を高めたい、人の役に立ちたいという理由から、接客のアルバイトを経験していたことがわかった。加えて、学生時代に海外留学・海外インターシップを経験したり、親の仕事の関係で海外渡航を頻繁にしていた経験があることが明らかになり、学生時代から英語力や異文化適応力を向上できる環境に身を置いている傾向にあることが分かった。

続いて、航空会社の客室乗務員内定後、フライトでの業務についての調査内容を確認したい。山口は、客室乗務員について、より高度な「自分磨き」や「自分を豊かに大きくしてくれる仕事」でその修得に終わりはないと指摘している（山口2020: 215）。しかし、インタビュー調査を通じて、対象者全員が最初に述べたことは、「日々のフライトでは、保安要員としてお客様を安全に目的地までお運びする事を最優先し業務に取り組んでいる」

(ケース1)、「客室乗務員の仕事は、想像した以上に保安要員としての任務が重要だと思う。緊急事態に迅速に対応できるよう、フライト中は常に緊張感を持って仕事をしている」(ケース2)、「フライトでイレギュラーを経験し、緊張感と使命感を持って保安要員としてお客様に安全と安心を提供する仕事であるということを実感した」(ケース3)にあるように、当の客室乗務員は安全運航を支える保安要員としての意識が非常に高く、仕事に対して「自分磨き」や「自分を豊かに大きくしてくれる仕事」といった認識を持っていないことを確認することができた。Ⅱの航空会社のケース分析で提示されたように、緊急事態が発生した場合に備えて、知識・技量を磨きあげ、責任感・使命感をもって保安要員の訓練に臨み、航空の安全を追求している職業であると当事者である客室乗務員が強く認識していることが示唆できる。

また、ホックシールドは、職業上の心の動きを労働の一つとする客室乗務員を例に挙げ、感情労働について論じている。感情労働とは、公的に観察可能な表情と身体的表現を作るために行う感情の管理(ホックシールド2000: 7)だと述べ、「本当の自己」と「偽りの自己」の疎隔といった感情労働の行使が、客室乗務員に与える否定的影響だと強調しバーンアウトや自己疎外感の可能性を指摘している。しかし、本調査では対象者全員から、時には理不尽な要望を言う乗客への対応が求められるので困難やストレスを感じることもあるが、何よりも自分が心を込めて接客した乗客が喜んでくれると大きなやりがいを感じるという共通の意見が挙げられた。感情労働の発動は自己疎外感よりも、むしろ楽しさや気分の高揚をもたらしているという特徴が強く見られる。このことは、感情労働の行使が客室乗務員に与える否定的影響だと強調するホックシールドの主張とは異なり、対象者の意見を十分理解することができない。そのため、客室乗務員は(1)職務と自己を一体化しておらず、「本当の自己」と「偽りの自己」との区別をしている(2)職業的に望ましいとされる感情をあたかも心の底から感じているように自己の感情を誘発する「深層演技」が成功して、乗客に好意的な心理状態を引き起こすことで肯定的影響をもたらすと理解すべき職務であると、筆者は考える。

なお、本研究の事例対象は、日本航空と全日本空輸の2事例のみであるため、他の航空会社との比較、検証をする必要がある。また、インタビュー調査においても限られた事例に基づいた分析であることが反省点として挙げられる。例えば、乗客対応の事例が全て日本人乗客であったため、外国人乗客が日本の航空会社のおもてなしをどのように感じているかについての実情が不明だった。アトキンソンが日本のおもてなしについて、「重要なのは日本の『おもてなし』が日本人同士のものとして成立している点です」「外国人のニーズに合わせて『おもてなし』を調整する必要がある」(アトキンソン2015: 103)と指摘しているように、外国人乗客に対する「おもてなし」についてもケース分析を検討すべきである。今後、事例数を増やしながらか、より包括的な調査をすることで最終的な結論を出していく予定である。

[引用・参考文献]

- 1) アトキンソン、デービッド 2015年『新・観光立国論』東洋経済新報社。
- 2) 岩本英和・高橋謙輔 2015年「日本のおもてなしと西洋のホスピタリティの见解に関する一考察」『城西国際大学紀要』第23巻6号、17-26頁。
- 3) 大崎孝徳 2020年「おもてなしに関する一考察」『名城大学 名城論叢』第20巻4号、181-191頁。
- 4) 小林潔司 2015年「日本型サービスの高付加価値化とグローバルビジネス」『グローバルビジネスジャーナル』第1巻1号、1-8頁。
- 5) 斎藤善之 2012年『おもてなしの経営学 理論編』創成社。
- 6) 長尾有記・梅室博行 2012年「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、126-137頁。
- 7) 服部勝人 2008年『ホスピタリティ学のすすめ』丸善株式会社。
- 8) ホックシールド、アーリー・ラッセル 2000年『管理される心—感情が商品になるとき』石川准・室伏亜季訳 世界思想社。
- 9) 堀内議司男 2013年「日本人のおもてなし」『開発工学』第33巻1号29-30頁。
- 10) 前田香保里 2013年『航空とホスピタリティ』NTT出版株式会社。
- 11) 前田香保里 2016年「お客様視点を持った人材育成の取り組み」『サービソロジー』第2巻4号16-23頁。
- 12) ヤノ、クリスティン・R 2013年『パン・アメリカン航空と日系二世スチュワーデス』原書房。
- 13) 山内孝幸 2020年「サービス・マーケティングにおける『サービス』『ホスピタリティ』『おもてなし』」『阪南大学学会 阪南論集』第56巻1号、71-81頁。
- 14) 山口一美 2015年『感動経験を創る ホスピタリティ・マネジメント』創成社。
- 15) 山口誠 2020年『客室乗務員の誕生—「おもてなし」化する日本社会』岩波書店。

[注]

- i 日本航空 ウェブサイト 翼を届ける
https://www.jal.com/ja/csr/pdf/vol8_20-23.pdf 2021年7月1日最終閲覧。
- ii JAL REPORT2016
http://www.jal.com/ja/csr/report/pdf/index_2016_print.pdf 2021年7月1日最終閲覧。
- iii 日本航空 ウェブサイト 社員の意欲向上
<https://www.jal.com/ja/sustainability/huma/employee-motivation> 2021年7月1日最終閲覧。
- iv 稲盛和夫オフィシャルサイト 日本航空を再生させた「フィロソフィ」と「アマーバ経営」—2010年日本航空の再生を支援
<https://www.kyocera.co.jp/inamori/profile/episode/episode10.html> 2021年7月1日最終閲覧。
- v 全日本空輸 ウェブサイト 新卒採用 客室乗務職 キャリア
<https://www.anahd.co.jp/group/recruit/ana-recruit/newgrads/ca/career.html>
2021年7月1日最終閲覧。
- vi 全日本空輸 ウェブサイト 採用 人材育成
<https://www.ana.co.jp/group/recruit/employees/keyword/> 2021年7月1日最終閲覧。
- vii 全日本空輸 ウェブサイト “OMOTENASHIの達人” コンテスト
https://www.anahd.co.jp/ana_news/archives/2018/12/07/20181207-1.html
2021年7月1日最終閲覧。
- viii 全日本空輸 ウェブサイト 企業理念
<https://www.ana.co.jp/group/safe/outline/philosophy/> 2021年7月1日最終閲覧。