

CEGS

DISCUSSION PAPER SERIES

No.2018-CEGS-02

職場における感情の枯渇とウェル・ビーイング

岡部 倫子

横浜国立大学 成長戦略研究センター リサーチャー

2019年3月

横浜国立大学 成長戦略研究センター

Center for Economic Growth Strategy (CEGS)

Yokohama National University

79-4 Tokiwadai hodogaya-ku

Yokohama 240-8501 JAPAN

CEGS

職場における感情の枯渇とウェル・ビーイング

岡部倫子 横浜国立大学成長戦略研究センター

1. はじめに

近年、サービス経済の成長に伴い、サービス業に従事する職業人が増加している。企業の成長戦略において、営業利益を上げることは重要である。サービスを提供する企業は、営業利益を上げるために、顧客に提供するサービスの質の向上を目指す成長戦略を取る傾向がある。従って、顧客に直接対応する対人サービス従業員、あるいはヒューマン・サービス従業員が実践する「感情労働 (emotional labor)」の重要性は高まっている。

感情労働とは、社会学者ホックシールドが1983年に出版した著書『The managed heart: The commercialization of human feeling (邦訳: 管理される心 - 感情が商品となる時)』により、広く知られるようになった労働形態である。感情労働は、肉体労働や頭脳労働とは異なり、サービスを提供する従業員が顧客に対応する際に、自分の感情を適切にコントロールし、企業が求めるような感情の表現を用いて、企業価値を高める労働形態を指す。対人サービス従業員が感情労働を実践する職業には、例えば航空会社に勤務する客室乗務員、看護師、販売員などの例が上げられるが、対人サービス職業は、心理的負担と身体的負担が伴うことが一般的に知られている。他方で感情労働に関する学術研究においては、十分に解明されていない問題点も多い (Brotheridge & Grandy, 2002)。

近年、欧米などの先進国では、サービス業や生産業において、可能な限り少人数の従業員により、可能な限りの高い生産性を上げるような企業経営を実施する傾向がある (Bergman, 2015)。他方で、従業員が職場で経験するストレス (stressor: ストレスの原因となる刺激) は、従業員が心身ともに健康な状態で就業することを妨げ、あるいは従業員のウェル・ビーイングを損なう可能性がある。職場におけるストレスには、従業員が短期間に感じる一般的なレベルのストレスがある一方で、従業員が長期的に感じる過度のストレスは、職務パフォーマンスの低下に結びつくため (Maslach & Jackson, 1984)、企業・組織の成長戦略の視点から注意が必要である。

(1) 背景・問題意識

経済社会が高度化し成熟すると、第三次産業の分野が拡大することが知られているが、世界経済においては、サービス従事者の人口が占める割合が増加している。例えば、米国の統計要約によると、米国のプロフェッショナル・サービスとビジネス・サービスにお

る就業者の人口は、2000年から2010年の間に11.75%増加した (Statistical Abstract, 2012)。また日本においては、特に女性が従事する職業はサービス業が最も多く、その就業者の人口が占める割合は68.2%である (総務省統計局 平成29年度:平成27年国勢調査就業状態等基本集計結果)。ヨーロッパにおける1995年から1995年の調査では、サービス部門の就業者人口の割合が59%であったという報告がある (Paoli, 1997)。従って企業の成長戦略においては、サービスを提供する企業と従業員のマネジメントに特有な問題に注目する必要がある。本研究は、近年のサービス就業人口の増加に注目し、サービスを提供する企業とサービス従業員による感情労働に焦点を当て、サービス企業・組織の成長戦略を考察する。

感情労働の先行研究には、およそ二つの潮流がある。一つ目の潮流は、「対人サービス」という職業に注目した研究であり (Hochschild, 1983)、顧客に対応する頻度 (Morris & Feldman, 1996)、あるいは特定の感情を表現することが要求される職業などがテーマとなる。二つ目の潮流は、企業や組織が期待する感情に、従業員が自分の感情を一致させて表現するプロセスに注目した研究である。この二つ目の研究において、企業から要求される感情と自分の感情が一致しない場合を研究の対象とする場合は、感情の不協和がテーマとなり (Abraham, 1998; Morris & Feldman, 1996)、企業から要求される感情に自分の感情を修正して適合させる場合を研究対象とする場合は、感情のコントロールがテーマとなる。感情のコントロールには、表層演技 (surface acting)、深層演技 (deep acting) と呼ばれる感情戦略が研究の対象として焦点が当たることが多い。

サービスを提供する企業・組織の成長戦略の視点から、企業と従業員との関係をみると、対人サービスを提供する従業員は、顧客に対応する際に、微笑みを浮かべて親切に対応するなどポジティブな感情を示し、恐怖や怒りなどのネガティブな感情を抑制することが期待されることがある (Ashforth & Humphery, 1993)。Goffman (1959) はすべての社会的交流において、人々はいくつかのルールに従うことに言及し、Ekman (1973) は、このような感情表現に関するルールをディスプレイ・ルールであるとした。このようなディスプレイ・ルールは、企業・組織においても存在する (Hochschild, 1983; Ashforth & Humphery, 1983)。

企業や組織あるいは顧客からの期待は、対人サービス従業員が感情労働を実践する基盤となる (Brotheridge & Lee, 2003)。他方で、本研究が調査した航空業界においては、近年ダウンサイジング、コスト削減、解雇および早期退職プログラムの導入が導入されている (Okabe, 2018)。航空会社に勤務する客室乗務員の主な役割は、民間航空の創設以来、ビジネスモデル (LCC あるいは トラディショナル) に関係なく、航空会社の保安と安全性の確保、そして顧客サービスの提供である。しかし近年の航空業界は、グローバルイゼーション、規制緩和、アウトソーシングなどの影響により、乗客数の増加、従業員数の減少、労働時間の増加の傾向があるため、従業員の雇用は不安定化へと導かれている。客室乗務員の職務

に関する現状は、保安と安全の確保は不変である一方で、顧客サービスに関する職務は大きく変化している。このような近年の航空業界の動向に、客室乗務員への心理的ならびに身体的な負担は増加していると考えられ、従業員は「感情の枯渇」を知覚している可能性がある。文献によると、従業員の知覚する感情の枯渇は職務パフォーマンスを低下させる (Maslach and Leiter, 1997; Maslach, 2003)。

本研究の第一の目的は、先行研究において負の関係があるとされる、サービス従業員の知覚する感情の枯渇と職務パフォーマンスとの関係 (直接効果) を検証することである。第二の目的は、感情労働のひとつの側面である「従業員のアフェクティブ・デリバリー (Employee Affective Delivery: EAD)」に焦点を当て、EAD がモデレーターとして作用し、感情の枯渇と職務パフォーマンスの間の負の関係 (直接効果) を緩和する効果 (緩和効果) を検証することである。

2. 先行研究レビュー

(1) 従業員のアフェクティブ・デリバリー

従業員のアフェクティブ・デリバリー (Employee Affective Delivery; EAD) とは、「従業員が顧客に対応する際に、社会的に望まれる感情を表現する行為」と定義される (Ashforth & Humphrey, 1993)。先行研究によると、EAD は組織に利益をもたらす (Bettencourt, 2001)。このような利益は、顧客満足度の向上 (Pugh, 2001) であり、顧客は利用したサービス組織の良い評判を人々に伝え、再びそのサービスを利用することである (Tsai, 2001)。

(2) 感情の枯渇

感情の枯渇とは、ストレスに関連した反応を指し、燃え尽き症候群へと至る重要な要素と考えられる (Maslach et al., 2001)。感情労働を必要とする対人サービス職業は、特にストレスを感じることが多い (Hochschild, 1983)。感情の枯渇は、従業員の身体面と感情面に影響を与える (Lee & Ashforth, 1993; Maslach & Leiter, 1997)。企業・組織の成長戦略の視点からも、従業員の感情の枯渇が及ぼす悪影響が指摘されている。感情の枯渇は、従業員の職務パフォーマンスを低下させ、従業員の業務に対する姿勢がネガティブになり、退職願望が強くなり、退職率は高まる (Lee & Ashforth, 1996)。

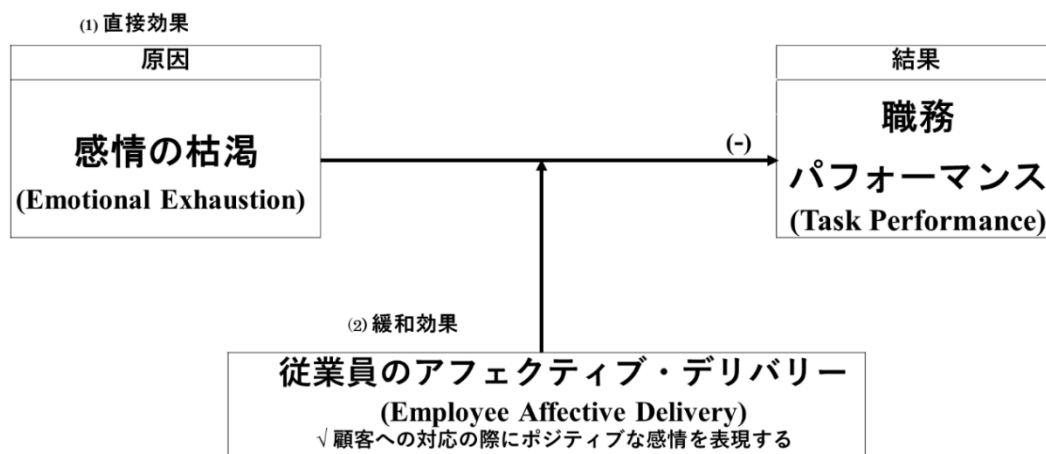
3. 仮説の構築

先行研究によると、感情の枯渇は職務パフォーマンスと負の関係がある (Maslach, 2003)。他方で客室乗務員の実践する、従業員のアフェクティブ・デリバリー (EAD) は、モデレーターとして作用する可能性があり、以下の仮説を提案する。

仮説 1. 従業員の知覚する感情の枯渇は、職務パフォーマンスと負の関係がある。

仮説 2. ヒューマン・サービス従業員の実践する EAD は、感情の枯渇と職務パフォーマンスとの関係を緩和する。

図 1. 従業員のアフェクティブ・デリバリーが緩和効果として作用する概念モデル



4. 方法

アジアの航空会社に勤務する 413 名の客室乗務員に、5 段階のリットカート尺度による質問表を用いて調査し検証した。表 1 は本研究で使用した変数の記述統計、相関係数、クロンバックのアルファ係数による信頼性を示す。

表 1. 記述統計 相関分析 信頼性

		Mean	S.D.	α^4	1	2	3	4	5	6
1	Gender ¹	1.78	.42							
2	Tenure ²	2.78	1.91		.05					
3	Age ³	3.08	1.12		.01	.80***				
4	Task Performance	4.26	.55	.81	.02	-.00	.06			
5	Emotional Exhaustion	3.81	.80	.81	.09	-.16***	-.21	-.17***		
6	Employee Affective Delivery (EAD)	4.49	.54	.83	-.05	-.10**	-.06	.22***	-.02	-

Note: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. N = 413.

¹ Gender: coded as Male = 0, Female = 1.

² Job tenure: coded as 1 = 0 ~ 5 years, 2 = 6 ~ 10 years, 3 = 11 ~ 15 years, 4 = 16 ~ 20 years, 5 = 21 ~ 25 years, 6 = 26 ~ 30 years, 7 = more than 30 years.

³ Age: coded as 1 = less than 20, 2 = 21 ~ 30, 3 = 31 ~ 40, 4 = 41 ~ 50, 5 = 51 ~ 60, 6 = more than 60

⁴ Cronbach's Alpha coefficients represent reliability.

5. 分析結果

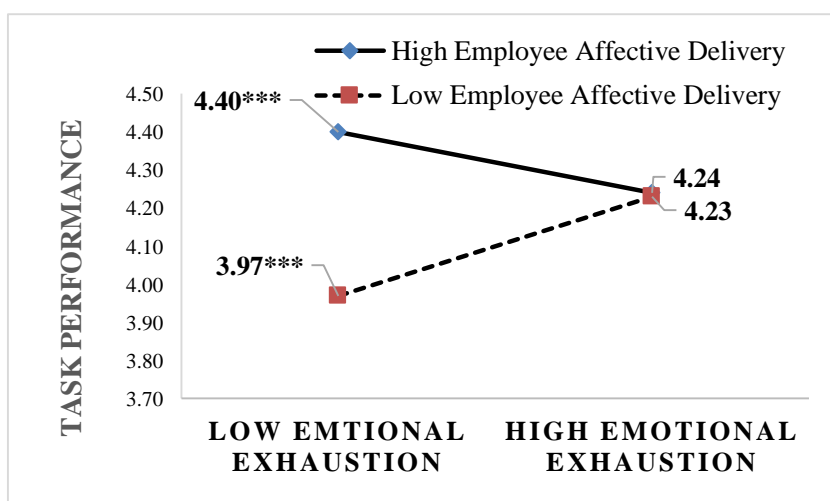
相関分析の結果、感情の枯渇と職務パフォーマンスは負の相関を示し ($r = -.17, p < .001$)、仮説1 は支持された。階層的重回帰分析の結果、感情の枯渇と EAD の交互作用 (EE × EAD) を、従属変数が「職務パフォーマンス」の回帰式に挿入した際に、交互作用が有意に認められた ($\beta = .21, p < .01$) [$F(1, 409) = 11.38, p < .01, \Delta R^2 = .014$]。その際、回帰式で負のベータを示した感情の枯渇は ($\beta = -.16, p < .01, \text{step1}; \beta = -.32, p < .001, \text{step2}$)、感情の枯渇と EAD の相互効果 (EE × EAD) により正のベータに変化した ($\beta = .21, p < .01$)。他方で感情の枯渇の知覚が高い場合においては有意な結果が得られず、仮説2 は部分的に支持された。図2は、感情の枯渇と従業員のアフェクティブ・デリバリー (EAD) との相互作用を示すプロットグラフである。図2は、従業員による感情の枯渇の知覚が低い場合において、感情の枯渇が職務パフォーマンスの低下傾向を緩和することを示唆した。

表 2. 階層的重回帰分析

		(Step 1)	(Step 2)
Step 1 (Controls)	Gender	.05	-.06
	Tenure	-.11	-.11
	Age	.13	.12
(Emotion-focused variables)	Emotional Exhaustion (EE)	-.16**	-.32***
	Employee Affective Delivery (EAD)	.21***	.21***
Step 2 (Interaction)	EE x EAD		.21**
	F	7.16***	7.31***
	Adjusted R-square	.070	.084
	ΔR^2		.014

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

図2. 感情の枯渇と従業員のアフェクティブ・デリバリーとの相互作用



6. 含意と結論

近年、世界中でサービス業に従事する人口が増加している。サービス従業員の知覚する感情の枯渇は、さらにバーンアウトへと導かれる可能性があるため、企業における成長戦略においては注意が必要である。Hochschild (1983) は、客室乗務員が顧客に対応する際に、自分の役割に必要な気持ちが自然に起こらない場合に、感情をコントロールする方法として、演劇で使用する役割の演出方法が関連していることに言及した。例えば、表層演技と深層演技を使用する感情戦略である。本研究は、感情労働のひとつの側面である従業員のアフェクティブ・デリバリー (EAD) に焦点を当てた。本研究の分析結果は、ヒューマン・サービス従業員による EAD の実践は、感情の枯渇のレベルが低い時に、下降傾向の職務パフォーマンスを緩和あるいはリペア (repair) することを示唆した。含意として、対人サービス職業は、従業員が感情の枯渇を知覚し易い職業である一方で、感情の枯渇の知覚が低い段階において、従業員が顧客に対応する際にアフェクティブ・デリバリーを意識的に活用することにより、感情の枯渇は予防できる可能性がある。

結論として、本研究は感情コントロールに能力のある従業員は、サービス組織の長期的な成長に貢献する可能性を示唆した。今後の課題としては、研究の対象を他の企業・組織における対人サービス部署や職務に広げて、同様の変数を用いて分析することがある。あるいは同一企業における対人サービス部署や職務において、他の変数を用いて分析することにより、本研究で得られた理論は、ある程度正当化されるのではないかと考える。

References

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: A conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 137-146.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Bergman, A., & Gillberg, G. (2015). The Cabin Crew Blues Middle-aged Cabin Attendants and Their Working Conditions. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(4), 23-39.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of vocational behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Ekman, P., (1973). Cross-cultural studies of facial expression. P. Ekman (Ed.), *Darwin and facial expression: A century of research in review*: 169-222. New York: Academic Press.

- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: The commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hochschild, A. R., 石川准, & 室伏亜希. (2000). 管理される心—感情が商品になるとき. 京都, 世界思想社, 724.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) models. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(3), 369-398.
- Maslach, C. (2003). *Burnout: The cost of caring*. Los Altos, CA, MALOR BOOKS, ISHK.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 189-212.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4): 986-1010.
- Okabe, N. (2018, July). Role Ambiguity and Trust Repair of Flight Attendants: Emotional Labor of Human Service Employees. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*: 84-96, Springer, Cham.
- Paoli, P. (1997). Second European survey on the work environment 1995-1996. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018–1027.
- Tsai, W. C. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of management*, 27(4), 497-512.

Emotional Exhaustion and Well-being in the Workplace

Noriko OKABE
Yokohama National University
okabe-noriko-ts@ynu.jp

Abstract: In the airline industry, downsizing is a trend. Though, security, safety and customer service are the three pillars of the role of flight attendants regardless the airline and business models (e.g., low-cost or legacy). While the flight attendants' roles regarding security and safety are unchanged, the recent air travelers have multiple expectations regarding customer services and today's aviation industry is a 24/7 operation that produce a variety of challenges for flight attendants including extended duty periods, high variable schedules, frequent time zone changes, and increased passenger loads. Therefore, the flight attendants might perceive an emotional exhaustion. The literature indicates that the perception of emotional exhaustion of the employee link with the physiological and affective outcome, as well as with organizational consequence, such as decrease their task performance, negative work attitudes, increase intention to leave, and increase turnover. The first purpose of this research is to examine the relationship between emotional exhaustion and task performance (direct effect). The second purpose is to examine that employee service delivery (EAD) moderate or repair the negative relationship between emotional exhaustion and task performance (moderating effect). The results indicate that, first, emotional exhaustion has a negative relationship with task performance (direct effect). The results indicate that, second, the EAD practices by the employees moderate or repair the decreasing propensity of task performance, when the perception of emotional exhaustion is low. The implication is that emotional labor practice such as EAD might be used as a psychological prevention tool against emotional exhaustion. Finally, the emotionally competent employees might contribute to the long-term growth of the service organization because they efficiently adapt and practice the company's strategy.