

飲食店従業員のサービス態度への影響要因 —ミスタードーナツ店員の日記から—

学 生 I D : 19101015
氏 名 : 加藤沙奈美
指導教員氏名 : 立木茂雄
総 字 数 : 26716 字

はじめに

今日サービス業といわれる職業が増えてきている。そしてその仕事の担い手は正社員もいるが、アルバイトやパートなど非正規労働者が多い。学生がアルバイトをする際も飲食店などサービス業で働くことが多いだろう。サービス業では、従業員は客を満足させようとよりよいサービスを目指し、顧客満足度（CS）などを指標に、日々努力している。よいサービスを提供するためには、従業員には笑顔や心のこもった対応が求められる。従業員は自分のそのときの感情にかかわらず、働いているときは、客のために期待される感情を表出しなければならない。そこには、かつての肉体労働に代わって感情労働と呼ばれるものが存在する。自分の感情を仕事の道具や商品として扱い、犠牲にしていくことが求められる感情労働は、かつてその苛酷さが問題視された肉体労働と同じように、きちんとその実態に注目し、今後の在り方を考えていかなければならないものではないだろうか。

実際、筆者も大学の4年間飲食店でアルバイトを続け、いわゆるサービス業という仕事をしてきた。一緒に働く仲間もほとんどが学生アルバイトである。笑顔や大きな声などをやはり意識させられるが、いつもそのような感情でいられるとは限らない。ときには疲れている時もあるし、不愉快な客に対応しなければならず不満に思うこともある。仲間と仕事の話をしていても、楽しいことやうれしいことも出てくれば、不満や愚痴も出てくる。そのような中で、少しでも仲間たちが客にサービスしていく際に笑顔で心のこもった対応を、自分を苦しめず自然とできるようになればよい、と思ったことがこの研究のきっかけである。日々のどのような感情や出来事がアルバイト従業員のサービス態度にどのような影響を及ぼすのか、考えていきたい。

まず1章で、先行研究を用いて感情労働の特徴やさまざまな感情労働に関する結果をみていく。次に2章で調査方法について述べる。3章で日ごとにみた際のコレスポネンス分析を使用した調査結果と考察を述べ、4章で事例ごとにみた際のコレスポネンス分析を使用した調査結果と考察を述べる。5章でバリエーションツリーを使用した分析を述べ、最後にまとめと今後の課題について述べたい。

1 先行研究

はじめに、先行研究を使って感情労働について説明したい。また、これまでの調査結果についても紹介していく。

1.1 感情労働とは

労働をする上で感情を管理することが求められるような労働をアーリー・ラッセル・ホックシールドは、「感情労働 (emotional labor)」と呼んだ。ホックシールド (2000) によると「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管理であり、賃金と引き替えに売られることによって「交換価値」を持つ。一般市場において感情労働は商品のように扱われるのである。私的な感情システムは、感情作業、感情規則、個人間の交換が一緒になって作り上げられているが、感情労働は精神と感情の協調を要請

するため、自己の源泉をも使いこむことがあるという。つまり、感情労働を行うことで自分を犠牲にしなければならないことがあるのだ。

ホックシールド（2000）によると、感情労働が求められる職業の特徴は3つ存在する。1つめは「対面あるいは声による顧客との接触が不可欠であること」、2つめは「従事者は、他人の中に何らかの感情変化を起こさせなければならないこと」、3つめは「雇用者は、研修や管理体制を通じて労働者の感情活動のある程度支配すること」である。

商業的場面では、内面に抱いている感情とは異なる感情をうわべだけ取り繕ってみせる表層演技と、意識的な精神労働を行うことで自分自身の一部から呼び起こした感情を保ちながら行う深層演技によって、顔と感情が一個の資源という特性を帯び、これがお金を得るための資源となっている。この、自分自身の内部からその場に適した感情を呼び起こすことを可能とする深層演技をするには、2つの方法がある。1つめは感情に直接命じる方法、もう1つは訓練されたイメージーションを間接的に利用する方法である。感情を装うことは、自分が考え感じていると他者に感じてもらいたいことの証拠を、他者に対して行動で示すことである。深層演技を行えば、内部からすでに装った感情を引き出せるのでうわべだけの演技でごまかす必要がなく容易に感情を装えるが、そのように深層演技ができないときは表層演技で感情を装い、感情を商品として売っているのである。労働では、客への怒りを抑え不公平な感情の贈与交換を受け入れることや、失礼な客に対処することも仕事の一部となる（ホックシールド 2000）。

感情労働をする人は3つの難しい問題に直面する。1つめは、自分の仕事や会社と一体化することなしに、どうやって心から、仕事や会社に帰属意識を持つことができるのか、2つめは、働きかけている相手と気持ちの上で切り離されているときに、いかにして自分の力を使うことができるのか、3つめは、もし自分が一体感を持ってない相手に向かって深層演技をするとしたら、どうすれば皮肉っぽくならず自尊心を維持できるのか、というものである。それぞれの解決策としては、1つめに対して、ただ一つの自己が「ほんとうの」自己だという結論に達しないならば、公的な自己と私的な自己のどちらも意義のあるものであり、時と場合においてそれぞれ本物だと結論付けること、2つめに対して、深層演技をやりたくても高速化によって不可能となっているとき、心のもったお辞儀に最も近づくには表層演技でごまかすこと、3つめに対しては、自尊心を守り抜く唯一の方法として仕事を深刻に考えることをやめるか、あるいは感情労働を全く行わないことをあげた（ホックシールド 2000）。

そして感情労働に人間が払う代償として、労働者が職務に対してとる3つのスタンスが考えられている。1つめは、一心不乱に仕事に献身するため燃え尽きてしまう危険性のあるケース、つまりバーンアウトである。2つめは、自分自身を職務と切り離しており、燃え尽きてしまう可能性は少ないが、演技をしている自分を不正直だと非難する可能性のあるケース、3つめは、自分の演技から自分を区別しており、そのことで自分を責めることもなく、自分の職務は演じる能力を必要としているのだと考えるが、演技することから完全に疎外され、ただ夢を売っているだけだと皮肉な考えを持ってしまう危険性のあるケースである。感情労働によって労働者は、自分自身の心を失う危険性にさらされているのである。労働者は管理された心を自分自身のものとして取り戻そうと努力しているが、感情労働の代償に耐えるには画期的なアイデアが必要とされるのである（ホックシールド 2000）。

また、佐藤麻衣・今林宏典（2012）によると、感情労働には「感情作業」「感情管理」「感情規則」「表層演技」「深層演技」という概念が内包されるという。感情規則とは、組織や個人がその職業に対して何が適切な感情であり、どのように表現されるべきかを規定したものである。感情管理とは、自分の感情がその場において適切であるかを認識し、観察可能な表情や身体表現を作るために自分の感情を管理する行為である。感情作業とは、感情を用いたりコントロールしたりして仕事を行うことである。佐藤・今林（2012）は、感情労働の根本的要因は、「感情」「労働」「対人（対面）関係」「自分の感情」「相手の感情」「人間関係」「自分の内なる感情」「主体」「客体」「感情変化」「組織の権限によりコントロールされる個人の感情」の11要因だとしている。

1.2 従業員と顧客との関係

感情労働には従業員と客との接触が不可欠であるが、客は従業員に対してどのような影響を及ぼしうるのだろうか。ここでは、客室乗務員やスーパーマーケットの従業員、飲食店のアルバイト従業員を対象に行われた先行研究を取り上げてみる。

鈴木和雄（2006）によると、接客労働では、管理者—労働者—顧客の三極関係があり、労働者には、管理者から迅速な顧客サービスを命ぜられ、行動を統制されること、顧客行動を統制しようとするのが起こり、顧客から行動を統制されることが起こる。感情労働は労働者にとって負担となるが、顧客統制の手段となる点で利益となり、肯定的影響を与える。労働者と顧客は互いに統制し合おうとして対抗しており、労働者にとって顧客統制を強め、顧客からの統制を弱めることが利益となる。顧客からの労働者統制のほうが強く、労働者が接客場面を支配できないとき、感情労働の発揮は負担となり、否定的反応につながる。

ホックシールド（2000）によると、彼が調査した客室乗務員たちは自分自身が心から親切でいられるように、相手から人間味のある反応をほしがっているという。客室乗務員は、家庭と飛行機の客室との類似性によって、異なる種類の体験を結びつけ、友人や家族としての共感を、消費者に対する労働者の感情と結びつけている。そのため、客に楽しんでもらうために空想世界を作り出し笑いかけるが、無感情な客のせいで空想世界が壊れてしまうことに不満を感じてしまうのである。つまり、客室乗務員が客のために深層演技を可能とし、気持ちよく感情労働を行うためには、客の対応も大きく影響しているといえ、笑顔に対して笑顔で応えるなどの心あるやりとりが望まれるのである。

多摩大学の豊田ゼミナール非耐久消費財班（2010）は、スーパーマーケットにおいて、従業員満足度の低下により、従業員の提供するサービスの質が低下し、購買者はそのサービスに対し不信感を抱くことで顧客満足度が低下するという相互依存性の存在が指摘されたことの逆説として、従業員満足度を向上させることで提供するサービスの質を改善し、顧客満足度を向上させることができると考え、調査を行っている。ここでも「反応がない人」、「嫌な顔をされる、無表情な人」に対してストレスを感じる人が多いことが発見された。この2つの購買者の態度を改善することで、従業員の接客に対する意欲に肯定的影響を与える。よって、従業員は購買者に対し最低限のコミュニケーションを求めていることが考えられる。また、従業員は「ありがとうと言われること」、「笑顔で接せられること」でモチベーションが上がることもわかった。購買者がそのような行動をとるように促すに

は、従業員が業務上話す形式的な言葉を変えることが最も有効である。日常会話のようなあいさつは、従業員満足度や顧客満足度に直接性の影響を与えるという。

アルバイト従業員を対象に感情労働について調査している須賀知美・庄司正実（2010）によると、飲食店アルバイトの感情労働と客からの感謝・賞賛が職務満足感に与える影響について性差は見られなかったが、立場による差が感情労働や職務満足感に見られたという。新人群で「ポジティブ表出」と賞賛の間に正の関連がみられたことから、客との会話などに親しさを示すほど、サービスに楽しさや満足を感じた客からほめられると考えられる。非新人群では新人群と同様、客の感情や要求に敏感に対応することや「ポジティブ表出」を行うほど、サービスに満足した客から感謝や賞賛を得られる。また、客に気づかいをすることを職務上ふさわしい行動だと考えることから、気づかいをするほど職務満足感が高められると推測される。須賀・庄司は、客からの感謝やほめ言葉が職務満足感に影響するのは新人期間だけであって、中堅やベテランにとっては職務満足感に影響するほどうれしいことではないのかもしれないと指摘している。性差がみられなかったことの原因としては、質問項目自体がもともと性差がみられるようなものではなかったことや、客は受けたサービスに対して感謝したのであり、サービス提供者の性別は関係がなかったと考えられている。また、職務満足感について、学生アルバイトは性別によって待遇や評価に差があることが少ないことから性差がみられなかったと考えられている。不愉快な客に対する我慢は、比較的行きやすい行動であり、立場による差がみられなかったという。

自身のキャビンアテンダント（以下「CA」という）経験時に観察された事例を社会心理学の視点から分析した檜村妙子・古屋秀樹（2010）によると、賞賛事例では、乗客個人に向けられた対応、事前期待以上の効用の獲得、基本的欲求の充足、CAと乗客との円滑な相互関係の構築などが態度形成に至る要因としてあげられている。そこで必要なスキルは、CAの高セルフ・モニタリング、CAの信頼性、信憑性を高めることである。態度変容事例では、乗客の立場への尊重と理解、十分な理由説明、乗客への便益供与、乗客からの信頼の獲得などが態度形成に至る要因としてあげられている。そこで必要なスキルは、理由呈示、両面呈示、接触効果、信頼性、信憑性など説得にかかわる影響手段である。禁止行為への対応事例では、単一呈示より理由呈示を示すほうが説得力があるが、タイミングにより理由呈示しても社会的苦境の知覚による影響が大きく、効果が小さいこともある。両面呈示や情報の信憑性で影響力があがると考えられ、CA自身の信頼性も重要であると考えられている。ここから、乗客の良好な態度形成をさせるためのCAの接客対応で必要とされることは、客との間に円滑な相互関係を築くこと、客から自己開示を導くことが考えられる。客との間に円滑な相互関係を築くためには、CAの信頼性、信憑性が深くかかわり、CAとして求められる知識・技量の習得を基本として、さらにセルフ・モニタリングを高い次元で発揮できるパーソナリティが求められる。客から自己開示を導くためには接触回数を高めること、理由呈示、両面呈示などの説得手段駆使、言葉づかい、タイミング、ノンバーバルコミュニケーションの必要性が考えられ、自己開示の導きは相互関係構築につながるといえる。

1.3 職場環境と従業員の感情への影響

次に、職場環境は従業員にどのような影響を及ぼすのだろうか。ここでも、アルバイト従業員やホテル従業員、客室乗務員に関する先行研究をみていく。

須賀・庄司（2009）によると、感情労働と日々の出来事との関連については、弱い関連ではあるが、感情労働は日々の出来事と関連を示した。店の忙しさや大変さは、客の多さが関係すると考えられ、客が多いとさまざまな客がいることから我慢をして不協和を感じることが多くなると考えられる。また、上司や仲間に対していらだちを感じていると、客に対していらだちを感じやすくなると考えられる。上司との関係が悪いと、職場に不満を抱きながら働き、嫌な客に接したときに我慢を感じやすとも考えられる。逆に、上司や仲間との関係が良好であれば、仕事に対するモチベーションが上がり、職務としての客に対する気づかいや笑顔が増える。人間関係の楽しさから、職務に関係なく客に対して友好的態度をとることも考えられる。勤務中の良い出来事も、それが報酬となり肯定的影響を与えうる。そして体調や気分が良いとそうでないときよりも、客に対して笑顔や親しげな態度をより多く示すことができると考えられる。よって、不協和は日々の出来事と強く関連すると考えられる。日々の出来事と感情労働の関連には、職場に対する満足感や接客に対する考え方などのさまざまな要因が絡み合って影響していることが指摘されている。

竹田明弘（2009）によると、職務満足が職務態度に影響し、顧客満足、業績につながっていくと考えられる。職場や業務に前向きに取り組める状況であればあるほど、顧客に対する気持ちを強くもてると考え、あるホテルのオペレーション部門と管理部門を対象に調査を行っている。結果、オペレーション部門の職務満足に影響を与える要因は、報酬、他職種との行動一致、内発的満足であり、管理部門の職務満足に影響を与える要因は、内発的満足、顧客関係である。また、オペレーション部門の離職意思に対する影響要因は、報酬、他職種との行動一致、内発的満足であり、管理部門の離職意思に対する影響要因は、顧客圧力であった。ここから、職務満足と離職意思は直接的な関係にあるといえる。このような結果になった原因は、顧客情報管理の仕組みとシステム化が及ぼす影響が考えられる。役割のマニュアル化、システム化によりサービスの意思決定の範囲が小さくなったオペレーション部門が顧客との関係を構築しにくくなったため、顧客関係が有意ではないことにつながったのではないかと考えられる。逆に管理部門では、顧客情報が集約され、顧客の反応が認識しやすくなったため、顧客関係が有意になったと考えられる。つまり、顧客の意見を聞き入れて職務に生かしていくことができるほうが従業員に顧客との関係の影響が及ぶのである。また、オペレーション部門には多様性があり、これが独自の集団価値や組織文化を形成し、潜在的な階層関係や依存関係を生んでおり、それが満足に大きな影響を与えているといえる。また、客観的評価基準としての報酬が満足に与える影響は大きいことを指摘し、さまざまな面から仕事をいかに評価するかが重要であるという。

また、同じようにホテル従業員を対象に調査を行った崔錦珍・金蘭正（2011）によると、ホテル従業員は組織の補償、苦情処理、サービス教育のシステムがよく整っていて、仕事上の権限が与えられるほど感情消耗の発生は少ないと考えられる。また、表層演技より深層演技のほうが感情消耗を発生しやすという結果も得られている。感情管理の結果の感情消耗は上司や同僚などのソーシャルサポートにより緩和されると考えられる。

ホックシールド（2000）も、演技を行うための空想世界が崩されるのを防ぐためには、客室乗務員同士の相互作用が有効であるという。一度チームの団結が確立されると、士気の改善とサービスの改善が可能になるという効果と、乗客や会社に対する恨みを共有する基盤にもなりうるという効果をもたらすのである。

1.4 表情・感情の特性

では、感情労働において欠かせない、感情にはそれぞれ何か特徴があるのだろうか。感情を表出させている表情とともにみていきたい。

石橋潔（2011）によると、表情には社会関係を形成する性質や互いの感情世界を共振させる性質があるという。笑顔のようなポジティブな表情だけでなく怒りや悲しみのようなネガティブな表情も、感情をより直接的に、非反省的に伝えるものである。

井上弥（2008）によると、Ekman&Friesen（1975）は表情コントロールの方法は、（1）別の表情を付け加える修飾、（2）表情の強度を変える調節、（3）表情そのものを変える偽装があり、さらに偽装には（1）何も感じていない感情の表出をする擬態、（2）感じている感情を表情に表さない中立化、（3）感じている感情の代わりに感じていない感情の表出をする隠蔽があるという。井上はこの中から、中立化も含めた隠蔽と擬態の2つに焦点を当て感情偽装について研究している。すると、隠蔽経験の高さは、嫌悪・悲しみ、怒り・恐れ、驚き・喜びの順で高くなり、擬態経験の高さは、喜びが恐れ・怒り・嫌悪より高く、驚きが恐れより高いという結果が得られた。また、悲しみ・嫌悪・怒り・恐れは擬態の経験がほとんどなく隠蔽の経験が高いという結果が得られた。逆に、喜びは隠蔽の経験がほとんどなく擬態の経験が高いという結果になった。そして驚きは偽装されない、という結果になった。これらに性差は見られなかった。ここから、喜びは隠蔽されることが少ないだけでなく、擬態されやすいという点で驚きなどと異なる特性があると考えられる。

また、感情表出偽装経験時の状況について自由記述された理由は、（1）他者の存在を指摘するもの、（2）まわりの状況を指摘するもの、（3）感情の表出あるいは非表出の影響を指摘するもの、の3つに分類できた。1つめはまわりが隠蔽しようとする感情とは異なる雰囲気あるいは感情状況であることを理由にすることが多く、2つめは感情の表出あるいは非表出が与える自分への影響をあげることが多く、3つめはまわりが擬態しようとする感情と同じ感情状況であることをあげることが多かった。また、2つめ3つめはまわりが隠蔽・擬態する当確の感情と一致する状況を理由としてあげることが多く、ほかの理由は低かったという（井上 2008）。

Alison L. Hill&David G. Rand&Martin A. Nowak&Nicholas A. Christakis（2010）によると、人間の感情は社会的つながりによって強く影響を受けている。感情の伝染は、家族やチームメイトなどのような、短い時間で頻繁に近い接触をする人々の間で起こる。しかし、2マイル以上離れて暮らしている家族や友人は感情に影響をもたらさず、面と向かっての接触が感情伝染には必要である。満足な状態でも不満な状態でもない中立な感情の人は、満足な人との接触により満足な感情が伝染しやすい。同じように、中立な感情の人は不満な人との接触により不満な感情が伝染しやすい。さらに、満足から不満への直接の変化もみられる。しかし、満足な感情から中立な感情に変わることと、中立な人との接触および満足な人との接触とは明確な関係がみられない。中立な感情から満足な感情に変わることと中立な人との接触には明確な関係がみられない。同様のことが不満な感情と中立な感情の間でもみられる。このことには、年齢や性別、学歴は関係がない。このように、満足も不満も接触をとおして同じような伝染の確率があるが、伝染の持続期間は満足が不満の2倍にもなる。反対に、回復の確率は不満のほうがとても大きい。よって、満足な感情は生活をとおして多くなるのである。また、不満な人は孤立しやすかったことから、ゆ

ううつは他人とのかかわりが少ない人に起こりやすい。満足や不満をとらえるのは社会的つながりによるが、中立な感情に戻るのとはそうではないのである。

1.5 使用カテゴリについて

先行研究の中で取り上げられていた感情や行動、事例などの中から、筆者のログの中で何度か確認されたものをカテゴリとして使用し分類して、分析に用いた。ここではそのカテゴリについて説明しておく。

客とのかかわりに関して、樫村・古屋（2010）から、「賞賛事例」、「態度変容事例」、「苦情事例」、「禁止行為への対応事例」という4つの事例分類を用いる。この研究では、従業員の対応により客から感謝の言葉やほめの言葉がみられた場合を「賞賛事例」、従業員の対応不足や店の不手際などからクレームが発生した「苦情事例」、クレームの後従業員の対応によりポジティブな態度形成がなされた場合を「態度変容事例」、店やほかの客に対して迷惑な行為を行っている客に対し注意をした場合を「禁止行為への対応事例」として扱う。

従業員の行動に関して、鈴木（2006）から、「統制」というカテゴリを用いる。「統制」とは、自分の望むような行動を相手方から引き出そうとする行為のことである。この研究では従業員による顧客統制、客からの従業員統制や圧力として用いる。

須賀・庄司（2007）から「セルフ・モニタリング」というカテゴリを用いる。「セルフ・モニタリング」とは、自分の置かれた状況に適切であるよう自分の行動を観察して統制する傾向である。セルフ・モニタリングはサービス業において望ましいパーソナリティ特性であると考えられている。

従業員の感情に関して、崔・金（2011）から、「感情消耗」、「職務不満足」というカテゴリを用いる。また、「従業員のサービス態度」は「笑顔・にこっ」や「イライラ・怒る」、「表情変わらない」という言葉としてログの中にくりかえしみられていた。

須賀・庄司（2007）からは、「不協和」というカテゴリを用いる。「不協和」とは、不愉快な客に対する我慢のことである。

中西（2012）から、「共感」というカテゴリを用いる。「『共感』は、双方通行の能力で他人の感情に共感を巻き起こすものである。」（中西 2012: 116）中西によると、顧客共感とは新しいCSのスタイルであり、顧客のニーズを満たすだけでなく、ウオントという顧客がまだ気づかないニーズも満たす必要がある。

そのほかに、須賀・庄司（2009）から、「店の忙しさ」、「勤務前の気分・体調」というカテゴリを用いる。店の忙しさは分析上、忙しかった日とそれ以外の日という区別で扱った。

2 調査方法

2.1 対象

筆者のアルバイト先であるミスタードーナツを調査対象にしている。駅のロータリーに並ぶ飲食店の中のひとつである。営業時間は7時から22時30分であり、1日を通してサラリーマンや学生、主婦、家族連れ、高齢者、旅行者など老若男女問わずさまざまな人が

来店する。従業員は人数の変動があるものの大体アルバイト，パートを合わせて 30～40 人ほどである。それに加え，店主，副店主がいる。男女比は 6 対 1 くらいで女性が多い。アルバイトはほとんどが大学生で，5 人ほど高校生がいる。

2.2 期間

2013 年 4 月 23 日から 9 月 30 日の期間である。その中で筆者の働いている日，時間帯を対象とし，最終的なログの日数は 60 日分となった。

2.3 方法

アルバイトのあった日に，家に帰ってからログをつけた。自分の気持ちや自分がかかわった出来事，客とのやりとりについて記録したり，店全体の参与観察を働きながら行い，ほかの従業員の行動や客とのやりとり，店での出来事を覚えて記録した。また一緒に働いた従業員に，何気ない会話からその日の気分や思ったことなども聞きだして記録した。それを excel でまとめる際，「私」，「その他」，「重要な出来事」と分類してまとめた。

そのログの中でくりかえしみられる言葉（くりかえし語）に注目し，線を引いてカテゴリ化し，それぞれの回数を数えた。また，先行研究で取り上げられた内容でログの中で同じような内容がみられたものもカテゴリとして使用し，それぞれ回数を数えた。そして，それらのカテゴリについてコレスポネンス分析を行った。コレスポネンス分析とは，クロス集計結果の行の要素と列の要素の相関関係を最大になるよう数量化して，散布図に表わす方法である。散布図で近くに位置するほど関連が強く，離れているほど関連が弱いことを示している。以上が分析 1 の方法で，分析 2 ではログを excel でまとめる際，事例ごとにわけ，1 つの事例の中に複数のカテゴリが含まれるものを使用してコレスポネンス分析を行った。

さらに，ログの中から 7 つの事例についてバリエーションツリー法を用いて，整理した。バリエーションツリー法とは，事象を時間経過に沿って整理しツリー状に表わし，その連鎖の中の変化に特に注目する分析手法である。

3 分析 1 コレスポネンス分析 1

はじめの分析では，日ごとにまとめたログを用いて分析していく。

3.1 くりかえし語の回数

ログの中でくりかえし語に注目するため，くりかえし語に線を引き，それぞれの回数を数えた。表 1 は筆者のログから得られたくりかえし語とその回数を示したものである。ログの中でくりかえしみられたカテゴリ（くりかえし語）は「笑顔・笑う・にこっ・うれしい」，「がんばる・一生懸命・必死」，「眠気・疲れ・しんどい」，「いらいら・怒る・むかつく・強い口調・怒鳴る・不満」，「笑顔なし・真顔・いつもの顔・無表情・表情変えない」，「謝罪・申し訳ない」，「おすすめトークする・おすすめ成功」，「やまびこトークする」，「あいさつ」，「呼び込み」，「おすすめ/やまびこトークしない・おすすめ成功せず」であった。「やまびこトーク」とは，ほかの従業員が店内にいる客に聞こえるよう大きな声でおすすめ

めトークをしたときに、あとに続いて最後のフレーズ（たとえば「いかがでしょうか」、「ぜひご利用くださいませ」など）をやまびこのように復唱するトークである。

表1 ログから得られたカテゴリとその回数

笑顔・笑う・にこっ・うれしい	笑顔なし・真顔・いつもの顔・無表情・表情変えない	おすすめトークする・おすすめ成功	いらいら・怒る・むかつく・強い口調・怒鳴る・不満	がんばる・一生懸命・必死	やまびこトークする	謝罪・申し訳ない	眠気・疲れ・しんどい	あいさつ	呼び込み	おすすめ/やまびこトークしない・おすすめ成功せず
154	67	50	47	24	17	17	15	15	7	6

この表から、「笑顔・笑う・にこっ・うれしい」が154回ともっとも多く、「笑顔なし・真顔・いつもの顔・無表情・表情変えない」、「おすすめトークする・おすすめ成功」、「いらいら・怒る・むかつく・強い口調・怒鳴る・不満」が50回前後、「がんばる・一生懸命・必死」が24回、「やまびこトークする」、「謝罪・申し訳ない」、「眠気・疲れ・しんどい」、「あいさつ」が10回台で、「呼び込み」、「おすすめ/やまびこトークしない・おすすめ成功せず」が1ケタとなっていることがわかる。店では、いらいらしたり無表情で働いたりする従業員も、不満そうだったり表情を変えない客もかなりいるが、やはり笑顔がみられることが従業員も客も多いのだとわかる。また、やまびこトークをするだけでなく自らすすんでおすすめトークをしていることも多いことがわかった。そして、本当は疲れているかもしれないが、その疲れをあからさまに見せることは比較的少ないということがわかった。

また、先行研究のカテゴリを含めてそのような状況がみられるかをログで確認した。表2はログから得られたくりかえし語と先行研究のカテゴリのそれぞれの回数を示したものを多い順に並べたものである。表の色つきの枠のカテゴリは、ネガティブな要素を表すカテゴリ、色のついていない枠のカテゴリはポジティブな要素を表すカテゴリである。

この表から、ネガティブな要素とポジティブな要素はあまりかたまっていないことがわかる。よって、筆者のログからはどちらかのカテゴリを表す語や状況ばかりがみられたりしたわけではなく、ポジティブなこともあればネガティブなこともみられたといえる。しかし、回数で見るとやはりポジティブな要素が圧倒的に多くなっている。これはポジティブな要素を表すカテゴリのほうが多いことと、筆者が「笑顔」ということにもっとも注目していたことが影響していると考えられる。そして圧倒的に回数が多かった「笑顔・笑う・にこっ・うれしい」を「従業員の笑顔・笑う・にこっ・うれしい」と「客の笑顔・笑う・にこっ・うれしい」にわけてみると、従業員が97回で客が57回となった。従業員は自然と笑顔になることも多いが、本当の自分の気持ちには反するときでも仕事として、客に満足してもらえよう笑顔を意識していることがあるのではないかと考えられる。日々店の中では、うれしいことやがんばろうと思うことが起こったり、反対に不満に思うことやしんどいと思うことが起こったりしている。さまざまな出来事や行為が、従業員や客の感情につながっており、ポジティブな影響やネガティブな影響を及ぼしているのである。

表2 くりかえし語・先行研究のカテゴリとその回数

くりかえし語	回数	先行研究のカテゴリ	回数
笑顔・笑う・にこっ・うれしい	154	セルフモニタリング・自己呈示変容能力	66
従業員の笑顔・にこっ・うれしい	97	顧客統制・信頼性	60
笑顔なし・真顔・いつもの顔・無表情・表情変えない	67	客との相互関係	25
客の笑顔・にこっ・うれしい	57	職務不満足	21
おすすめトークする・おすすめ成功	50	顧客からの統制/圧力	20
いらいら・怒る・むかつく・強い口調・怒鳴る・不満	47	従業員どうしの相互関係	19
がんばる・一生懸命・必死	24	共感	16
やまびこトークする	17	感情隠蔽・感情の不協和・感情消耗	13
謝罪・申し訳ない	17	感謝・賞賛事例	11
眠気・疲れ・しんどい	15	勤務前の気分・体調	10
あいさつ	15	職務満足	10
呼び込み	7	態度変容事例	9
おすすめ/やまびこトークしない・おすすめ成功せず	6	苦情事例・禁止行為への対応事例	6

3.2 コレスポネンス分析結果

図1は筆者のログから得られたカテゴリのコレスポネンス分析の結果である。コレスポネンス分析結果から、4つのかたまりがみられた。「苦情事例・禁止行為への対応事例」、「謝罪・申し訳ない」という苦情・迷惑行為発生のカテゴリのかたまり、「眠気・疲れ・しんどい」、「いらいら・怒る・むかつく・強い口調・怒鳴る・不満」、「笑顔なし・真顔・いつもの顔・無表情・表情変えない」、「あいさつ」、「呼び込み」、「従業員どうしの相互関係」、「感情隠蔽・感情の不協和・感情消耗」、「店の忙しさ」、「勤務前の気分・体調」、「職務不満足」というネガティブなカテゴリのかたまり、「客の笑顔・にこっ・うれしい」、「感謝・賞賛事例」、「態度変容事例」、「顧客統制・信頼性」、「顧客からの統制/圧力」、「客との相互

関係」,「共感」,「職務満足」という客とのポジティブな関係を表すカテゴリのかたまり,「笑顔・笑う・にこっ・うれしい」,「従業員の笑顔・にこっ・うれしい」,「がんばる・一生懸命・必死」,「おすすめトークする・おすすめ成功」,「やまびこトークする」,「セルフ・モニタリング・自己呈示変容能力」という従業員の積極的な態度を表すカテゴリのかたまりがみられている。また,ポジティブなカテゴリはほとんどが0軸より下に位置し,苦情やネガティブなカテゴリは0軸よりも上に位置している。そして,従業員の積極的な態度を表すカテゴリ群と客とのポジティブな関係を表すカテゴリ群は0軸を境に左右に位置し接近している。しかし,ネガティブなカテゴリ群とポジティブなカテゴリ群も接近しており,特にネガティブなカテゴリ群と従業員の積極的な態度のカテゴリ群は0軸を境にかなり接近している。

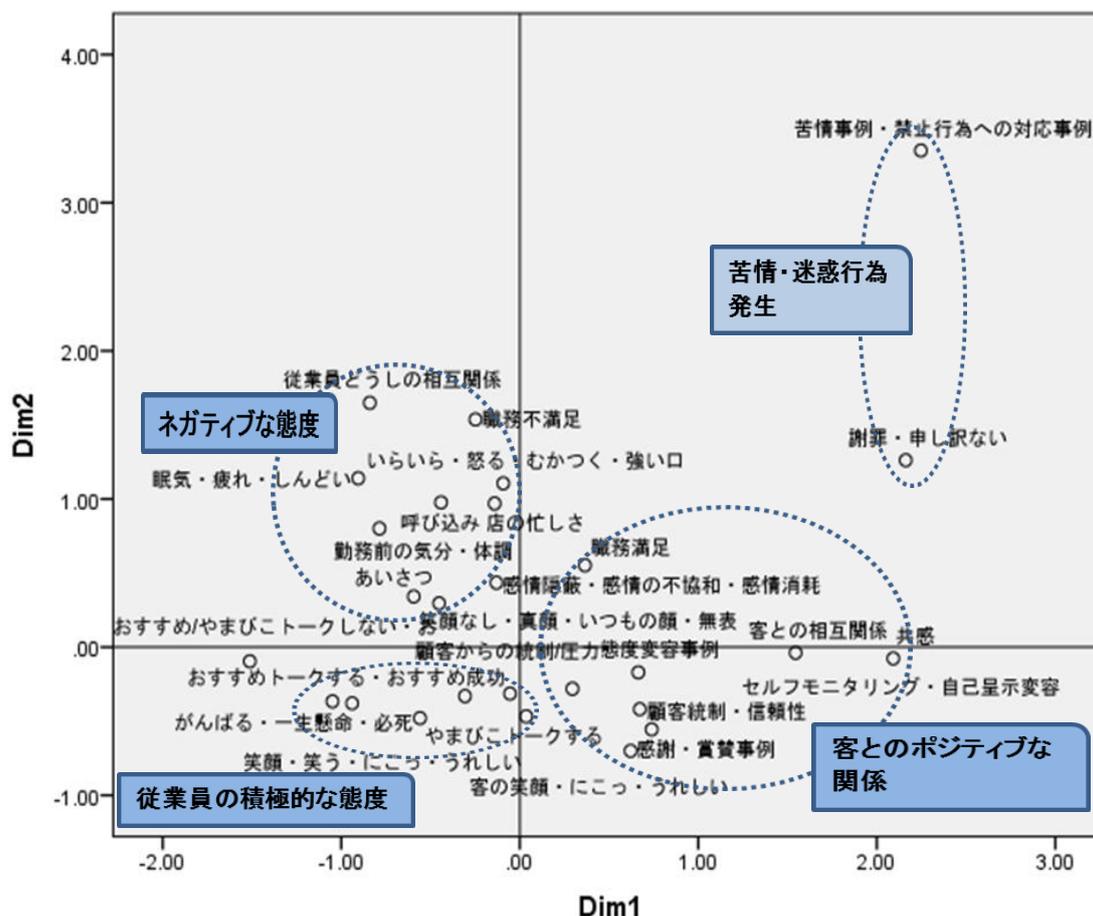


図1 カテゴリのコレスpondンス分析結果

図2は日ごとの類似性を見るために行ったコレスpondンス分析結果である。数字はログの日ごとに順につけた番号である。日ごとの類似性を見てみても,クレームが発生し謝罪を行った日がかたまり,客とのポジティブなやりとりがあった日や,はじめは不満な態度を示していた客が従業員とのやりとりをとおして笑顔になったり,感謝や謝罪を述べたりした態度変容事例がみられた日がかたまり,ネガティブな要素のみの日がかたまり,ポジティブなカテゴリもネガティブなカテゴリもどちらも含む残りの多くの日が密集している

ことがわかる。ポジティブなカテゴリもネガティブなカテゴリもどちらも含む日とネガティブな要素のみの日、および客とのポジティブなやりとりや態度変容事例がみられた日はそれぞれ接近している。ほとんどの日はポジティブなやりとりもネガティブなやりとりもみられるが、ときどきどちらかの要素が目立ってみられることがあると考えられる。

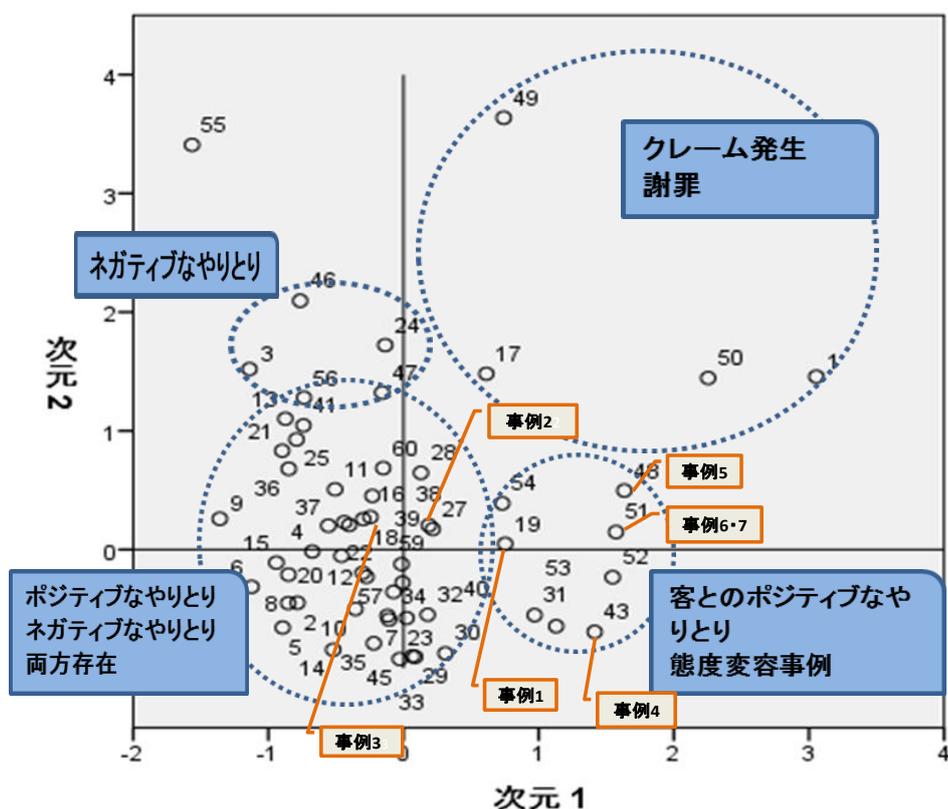


図2 日ごとのコレスポネンス分析結果

3.3 コレスポネンス分析考察

まず、コレスポネンス分析で得られた結果のかたまりごとに含まれるカテゴリに注目して順に考察していきたい。

(1) 苦情・迷惑行為発生群

苦情・迷惑行為発生群には「苦情事例・禁止行為への対応事例」、「謝罪・申し訳ない」の2つが含まれており、客からの苦情を受けた際に従業員は謝罪したり、申し訳ないと思ったり、申し訳なさそうな表情をしたりして、客の怒りを鎮めようと働きかけていると考えられる。また、客が店やほかの客に迷惑のかかるような行為をしている場合でも、従業員は一方的に注意するのではなく、相手の言い分を聞き入れそれを許可することができないことに申し訳ないという思いを示しながら、なんとか説得しようと試みるのではないかと考えられる。実際のログの中では、クレームの電話を受けて謝罪し、返金などの対応で

客との和解をはかっている。また、謝罪は店主や副店主、時間帯責任者といった立場が高い人からも行っている。そうすることで、信頼性も高められると考えられる。(資料 d17・49・50) 客の少しの不満に対しては、アルバイトも申し訳なさそうな顔で謝罪することがみられた。苦情や迷惑行為をそれ以上広げないために、従業員は下手にまわり、申し訳ないという思いを客に伝えることで対処しようとしているのではないだろうか。檜村・古屋(2010)によって、客に社会的苦境を与えないよう、タイミングよく理由呈示することが効果的だと考えられていたように、この店の従業員たちはクレームや迷惑行為に対して、客に不快な思いをさせないようマニュアルに従いながら臨機応変に対応し、権力者の力を使いながら謝罪をすることで乗り切っていると考えられる。

(2) ネガティブなカテゴリ群

ネガティブなカテゴリ群には「眠気・疲れ・しんどい」、「いらいら・怒る・むかつく・強い口調・怒鳴る・不満」、「笑顔なし・真顔・いつもの顔・無表情・表情変えない」、「感情隠蔽・感情の不協和・感情消耗」、「勤務前の気分・体調」、「職務不満足」といった気持ちや態度にかかわるネガティブな要素と、「あいさつ」、「呼び込み」、「従業員どうしの相互関係」、「店の忙しさ」といった店の状況にかかわる要素が含まれている。ここから、店が忙しすぎると従業員のいらいらや疲れにつながる事が考えられる。実際のログでも、「忙しすぎて疲れた」(資料 d25)や、「新人のフォローで疲れている」、「新人のフォローする。いつもより笑顔少ない」(資料 d46・47)という忙しさから疲れを表に見せてしまうことがあった。これは、須賀・庄司(2009)の指摘と同じで、さまざまな客に接することで不満が生じることが考えられる。それに加え、忙しいときに人手不足を感じ、思うように状況を進めることができず、いらいらすることもある。そのいらいらや疲れを隠して嫌な客に笑顔を見せたり、申し訳ないという表情を作ったりすると感情の不協和が生じる。また、多摩大学の豊田ゼミナール非耐久消費財班(2010)が指摘したように、無表情な人に対して不満を感じる従業員も多いと考えられ、よって無表情な客に接することや自分の働きかけに対し客が表情を変えないことが、不満につながっているといえる。

さらに、あいさつや呼び込みといった、いつもの接客以上の仕事にも取り組むことは従業員には負担になっていると考えられる。実際のログの中で、自ら呼び込みを引き受けてくれたが休憩のたびに疲れを示す従業員もいた。(資料 d56) 笑顔で呼び込みを引き受けたり、自らすすんであいさつを行ったりする従業員もいるが、この結果からみると疲れや感情不協和を引き起こす原因にもなる可能性があると考えられる。あいさつや呼び込みを行った場合、客が来ないと自分のがんばりに意味を見いだせず、無駄だと感じてしまい、ネガティブな影響を及ぼすと考えられる。逆に、客がたくさん来てくれると自分のおかげだ、と自信を持つことができ、それが報酬となってモチベーションアップにつながる事が期待できるため、目に見えた成果が伴うことが必要とされるだろう。

従業員同士の相互関係も、お互いにポジティブな影響を与えるよりも、ネガティブな影響を及ぼすことが多いのではないかと考えられる。一緒に働く仲間の中にいらいらしている人がいたり、疲れた様子を見せる人がいると、ほかの従業員もいらいらしたり、笑顔がなくなったりしてしまう可能性がある。実際のログの中でも、「みんないらいら」(資料 d3)や、本来職務上はみられることが望ましくないイライラのような記述が同じ日の中に複数回みられることが多かった。須賀・庄司(2009)は上司や仲間との関係の良し悪しとその

関係を反映したような影響を接客場面で与えることを指摘したが、この店では、悪い影響をより受けやすいと思われる。特に男性の歴の長いアルバイトがイライラしていることが多かったため、後輩にも当たりが強くなったり、怖そうな雰囲気を感じ取られたりして、周りの人も不快になってしまったのではないかと考える。また、勤務前の気分や体調の不調が仕事にまでネガティブな影響を与えやすい。実際に連勤の疲れから笑顔を作ることの気力も失っていたり（資料 d36）、眠い日はイライラや声を出さないことにもつながっていた。こういったいらいらや疲れ、感情不協和が起こっているとき、職務不満足を感じやすいと考えられる。

（3）客とのポジティブな関係を表すカテゴリ群

客とのポジティブな関係を表すカテゴリ群には「客の笑顔・にこっ・うれしい」、「感謝・賞賛事例」、「態度変容事例」、「顧客からの統制/圧力」、「客との相互関係」といった客のポジティブな態度にかかわる要素と、「顧客統制・信頼性」、「共感」、「職務満足」といった従業員の態度や気持ちにかかわるポジティブな要素が含まれている。ここから、客の笑顔や感謝の言葉は従業員の職務満足につながると考えられる。これは、多摩大学の豊田ゼミナール非耐久消費財班（2010）や須賀・庄司（2010）の指摘と重なる。客から「ありがとう」と言ってもらえることは、たとえ礼儀としての言葉だったとしても言われたいよりはうれしい気分になるものであり、客から褒められたことや感謝されたことを覚えていて先輩に報告する人もいる。反対に、従業員が客からポジティブな態度を引き出そうと統制したり、共感したりすることで、客も笑顔を見せたり、賞賛したり、はじめは怒っていた客も笑顔になることも考えられる。従業員と客との相互関係があるときは、客に、自分のためにこの従業員は話してくれている、と感じさせることで満足してもらい、笑顔を引き出すことができると考えられる。これは、樫村・古屋（2010）が客の良好な態度形成を発現させるために必要なこととしてあげていることと重なっている。

（4）従業員の積極的な態度を表すカテゴリ群

従業員の積極的な態度を表すカテゴリ群には「従業員の笑顔・にこっ・うれしい」、「がんばる・一生懸命・必死」、「おすすめトークする・おすすめ成功」、「やまびこトークする」、「セルフ・モニタリング・自己呈示変容能力」といったカテゴリが含まれていることから、笑顔を見せられるときには一生懸命がんばることができていると考えられる。また、そのようなときはおすすめトークややまびこトークを積極的に行っている。このような結果は、竹田（2009）が指摘したように従業員の職務態度が顧客満足、さらに業績へとつながっていききっかけになりそうだと考えられる。仕事に集中し、一生懸命働こうと思えているとき、笑顔がより多くみられ、客を満足させることができるし、おすすめトークによって商品を積極的におすすめして売り、店の売り上げアップにもつながるといえる。その場に適した態度をとろうと意識し、客に接することができるような状況では、その試みから笑顔につながっていく。

（5）接近するカテゴリ群の関係

客とのポジティブな関係を表すカテゴリ群と従業員の積極的な態度を表すカテゴリ群が接近していることから、従業員が客に対してうまく働きかけることができ、客から笑顔や

感謝の言葉をもったり、態度をポジティブな方向に変えることができたりすることが、従業員の笑顔ややまびこトーク・お知らせトークなど積極的に働く態度につながっていると考えられる。従業員と客は相互関係を構築することで、お互いにポジティブな影響を及ぼしあっているのである。

ネガティブなカテゴリ群と従業員の積極的な態度を表すカテゴリ群が接近していることから、一生懸命ががんばりすぎてしまうと疲れてしまうことが考えられる。客に対し笑顔を心がけたり、積極的におすすめトークし続けていたりするとどうしても時間がたつにつれ疲れてきてしまうということがしばしばみられる。よりよいサービスをしよう、働きぶりをみせよう、とがんばりすぎてしまうことは、のちにネガティブな影響を及ぼしてしまうことも考えられる。何事もやりすぎはよくなく、自分の体調や勤務時間を考えながら力配分して、最初から最後までポジティブな態度でいられるようにすることも大切だと考えられる。またこのような結果になったのは、一人の観察ではないため、笑顔で一生懸命働く人がいるなかで、いらいらしたり疲れを見せながら働いている従業員がいることが考えられる。さらに、従業員が笑顔をみせても表情を変えずいらいらしている客がいることも考えられる。店にいるすべての人がポジティブな態度を示していることはなかなか難しく、ポジティブな要素とネガティブな要素はいつも近くに存在しているのである。笑顔でがんばっている人がいても、イライラしていたり、無表情な人のせいで笑顔の人ががんばれなくなってしまうことがありうる。しかし、その逆の効果もあるということである。

4 分析 2 コレスポネンス分析 2

日ごとにまとめたログの分析では、ポジティブな要素とネガティブな要素が混じっていることや、複数の人のデータが混じっているという問題が発覚した。それでは、カテゴリの関連がおおまかなものとなってしまい、分析の精度が落ちると思われるため、ログを事例や人ごとにわけて再度分析を行った。その際、事例の中に複数のカテゴリが含まれるもののみを扱っている。事例数は127となった。

4.1 コレスポネンス分析結果

図3は事例ごとにした際のカテゴリのコレスポネンス分析結果である。向きは変わったものの分析1と同じような形になり、同じように4つのかたまりにわけられた。「クレーム」、「謝罪・申し訳ない」というクレーム発生・謝罪群、「いらいら・怒る・むかつく・強い口調・怒鳴る・不満」、「眠気・疲れ・しんどい」、「笑顔なし・真顔・いつもの顔・無表情・表情変えない」、「従業員どうしの相互関係」、「感情隠蔽・感情の不協和・感情消耗」、「店の忙しさ」、「勤務前の気分・体調」、「職務不満足」、「おすすめ/やまびこトークしない・おすすめ成功せず」というネガティブな態度群、「がんばる・一生懸命・必死」、「呼び込み」、「おすすめトークする・おすすめ成功」、「やまびこトークする」という従業員のポジティブな態度群、「従業員の笑顔・にこっ・うれしい」、「客の笑顔・にこっ・うれしい」、「感謝・賞賛事例」、「態度変容事例」、「顧客統制・信頼性」、「顧客からの統制/圧力」、「客との相互関係」、「共感」、「職務満足」、「セルフ・モニタリング・自己呈示変容能力」という客とのポジティブな関係群にわかれた。

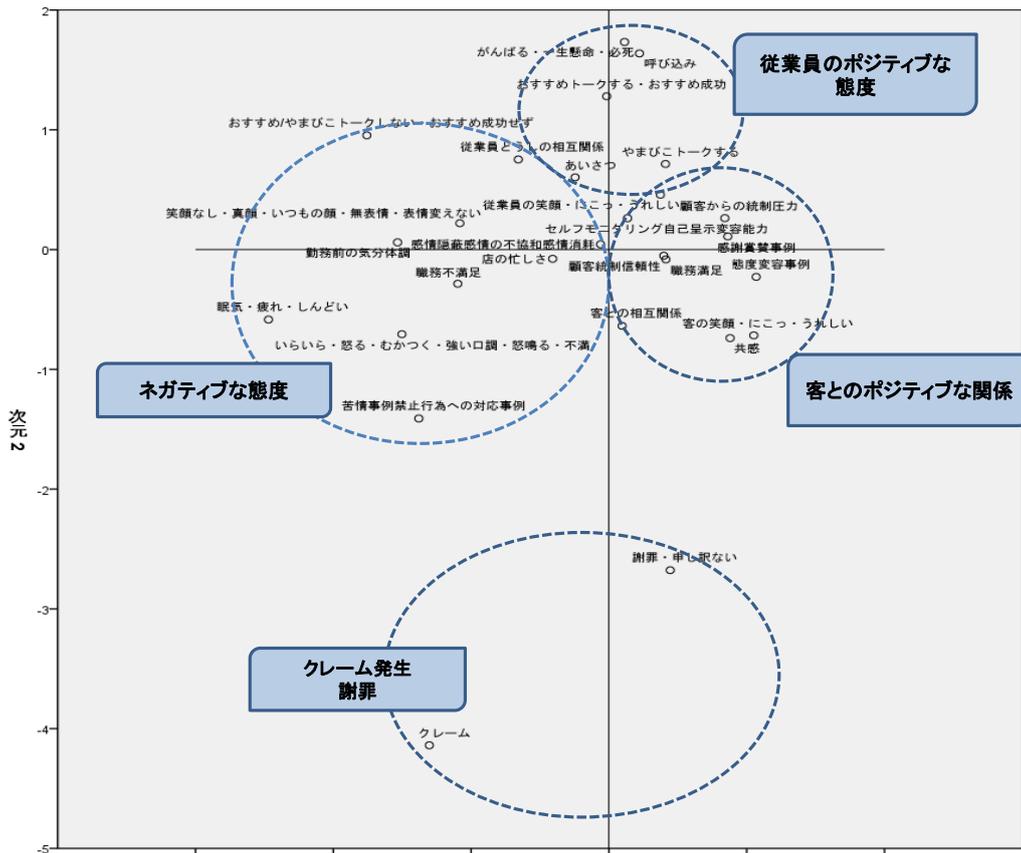


図3 事例ごとにみたカテゴリーのコレスポネンス分析結果

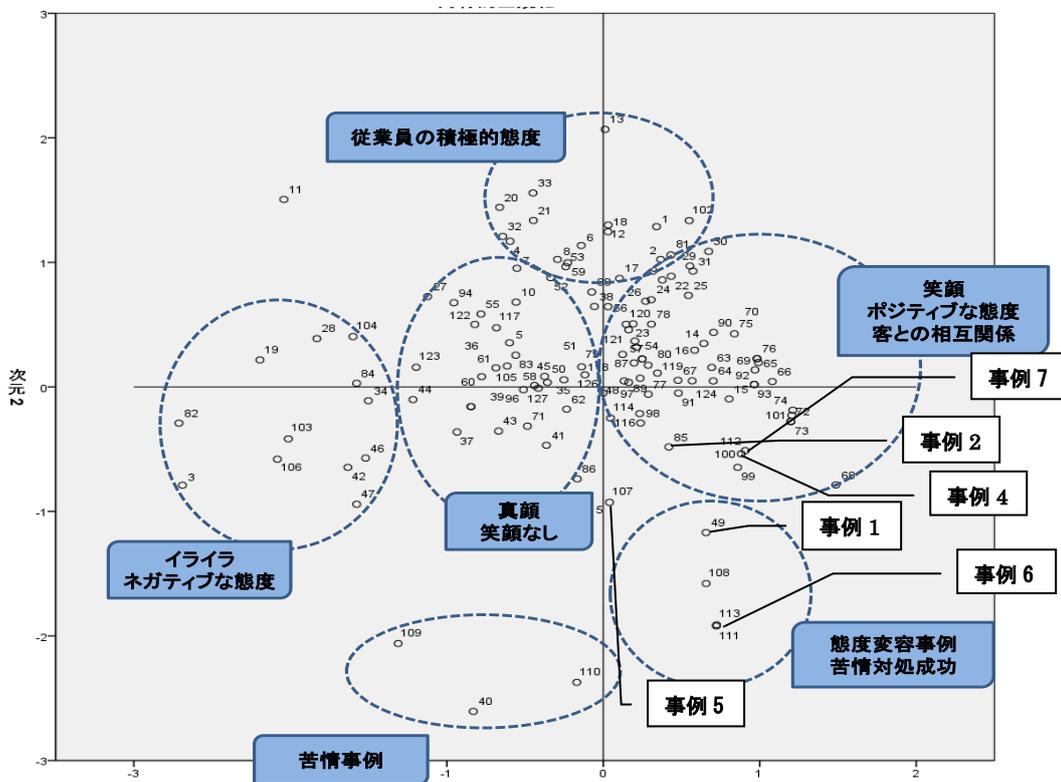


図4 事例ごとのコレスポネンス分析結果

図4は事例ごとの類似性をみたコレスポンデンス分析結果である。苦情事例、態度変容事例・苦情対処成功、笑顔・ポジティブな態度・客との相互作用、従業員の積極的態度、真顔・笑顔なし、イライラ・ネガティブな態度、という6つのかたまりにわけられた。苦情事例のみ離れているものの、ほかの5つのかたまりは密接している。事例ごとの類似性をみた結果は、分析2のほうが分析1よりもより細かくかたまりがわけられている。密集していたポジティブなやりとりもネガティブなやりとりも両方みられた日が、事例ごとにわけるとポジティブな要素とネガティブな要素とわかれた。

4.2 コレスポンデンス分析考察

カテゴリの類似性をみた結果が分析1と分析2で同じような形になったことから、分析1の結果考察は正しく、日ごとにまとめてみても事例ごとにわけてみてもカテゴリの類似性は同じようになるといえる。しかし、分析1ではネガティブなカテゴリ群に含まれた「あいさつ」や「呼び込み」は従業員のポジティブな態度群に含まれ、がんばっているときにあいさつや呼び込みも積極的に行っていると考えられる。実際のログでは「周りにつられ自らおすすすめトーク。必死そうな声。顔は笑っている。呼び込みにみんな意気込んで何度も行く」という記述もみられた。「従業員どうしの相互関係」はネガティブな態度群に含まれたため、やはりネガティブな影響のほうが受けやすいと考えられるが、分析1の結果よりもポジティブなかたまりに近い場所に位置したため、ポジティブな影響も受けることもあると示された。よって、従業員はよくも悪くも周りの影響を受けやすいといえることが考えられる。

客とのポジティブな関係群と従業員のポジティブな態度群が0軸の右側で密接していることから、客から感謝されたり、笑顔を見せられたりすることが、従業員ががんばって働くきっかけになっていることが明らかになった。逆に、がんばって働く従業員と接することで客も満足させることができると考えられる。ネガティブな態度群と客とのポジティブな関係群は0軸を境に対称に位置したことから、これら2つは正反対の関係にあると考えられる。ネガティブならネガティブな影響を及ぼしあい、ポジティブならポジティブな影響を及ぼしあっていくのだと考えられる。

事例ごとの類似性をみた図4の位置関係から、クレームをうまく処理することができ、客をポジティブな態度に変化させることができると、笑顔がみられたり客との相互関係構築ができたりし、それが従業員の積極的態度につながっていく。しかし、がんばりすぎてしまうとだんだん疲れて笑顔がなくなり、さらに悪化するとイライラにつながるのではないかと考えられる。事例ごとにわけて分析したことで、日ごとの類似性をみたときには多くの日でポジティブなこともネガティブなことも発生していることしかわからなかったが、それぞれ事例の中ではポジティブなこととネガティブなことはわかれて発生していることがいえた。

5 相互関係分析

サービスを提供していく上では、客とのポジティブな関係を構築できたり、従業員が積極的な態度で働き、笑顔で働けたりすることが望ましい。そこで、客から感謝されたり、

態度を変容させ笑顔を引き出すことに成功した事例に注目したい。7つの事例について詳しく分析してみる。

5.1 事例1 感謝賞賛事例——6/19 (d19, 49)

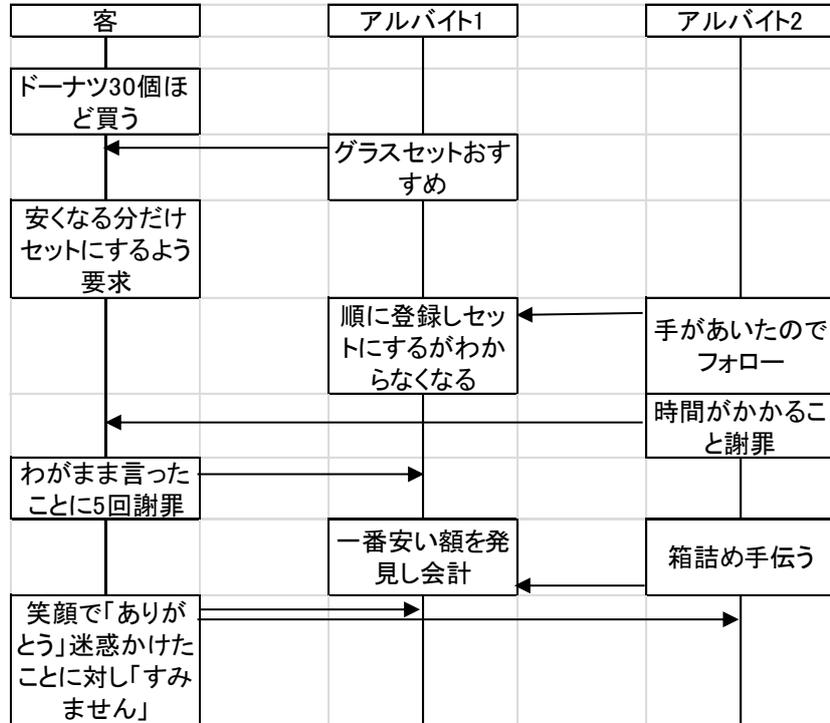


図5 事例1 バリエーションツリー

図5は、事例1のバリエーションツリーである。この事例ではアルバイト1が後輩、アルバイト2が先輩である。アルバイト2がアルバイト1や客に対して作業のフォローや言葉でのフォローをしている。そしてフォローの後に客からわがまを言い、それに対応してくれることに対する謝罪や感謝の言葉があった。

ここから、先輩アルバイトの存在が後輩アルバイトに安心感を与え、落ち着いて接客できたため、ミスすることなくできるだけ速く接客を終わらせることにつながったと考えられる。また、箱詰めなどの作業を手伝うことで客を待たせる時間を少なくすることもできたため、後輩アルバイトは客を待たせていることに対するの焦りを感じることもなく、客も待たされることから生じるイライラを感じず、結果笑顔で感謝の言葉を述べ、逆に申し訳ない思いを伝えるほどであったと考えられる。このことは檜村・古屋(2010)の賞賛事例で指摘されたように、客個人に向けられた対応ができており、客は事前期待以上の効用を獲得できていると考えられる。先輩後輩など仲間関係も良好であったため、須賀・庄司(2009)が指摘したように、仕事に対するモチベーションがあがり、客への気づかひや、仲間への気づかひもみられたと考えられる。

5.2 事例2 態度変容事例——7/26 (d38, 85)

図6は、事例2のバリエーションツリーである。この事例では、キッチンで働いていたアルバイトがセールスの人手が足りず、3台あるレジが2つしか稼働していないため、客が列を作り待たされていることに気づいてキッチンからセールス作業の援助に出ている。

ここでアルバイトは接客の人員を増やすこと、笑顔、謝罪、と客に対して肯定的な影響を与えようと働きかけている。待たされたことに対する不満から、はじめは表情を変えなかった客もアルバイトからの繰り返しの笑顔により、最後には表情を緩めている。

ここから、店側の不手際で客に募らせたイライラを解消し、笑顔など肯定的な態度に導くためには、複数回の働きかけが必要だと考えられる。誠意をもって謝罪することはもちろんだが、それ以上に笑顔で接客することも心がけるべきである。従業員がいつまでも罪悪感を抱きながら暗い表情で接していても、客を満足させることはできない。きちんと謝罪の態度をみせたら、客に満足してもらえるような笑顔で心のこもった接客をするよう切り替えることが大切だといえる。そして、笑顔も一度見せるだけでなく、相手を見て繰り返し見せることが、より客に対して効果的ではないかと考えられる。この事例では、鈴木（2006）の労働者と顧客の統制関係において、はじめは客が不満を見せつけ従業員の行動を統制していたが、従業員の働きかけにより最後は客が笑顔を見せて従業員の顧客統制が達成されたと考えられる。笑顔の従業員との接触により、不満な表情の客が笑顔になるという感情の伝染もみられたといえる。檜村・古屋（2010）が指摘した、態度変容事例における態度形成要因の客の立場への尊重と理解も示されていたと考えられる。待たされてイライラする気持ちを受け入れて、心のこもったサービスで返そうという姿勢が客の態度変容へつながったと考えられる。

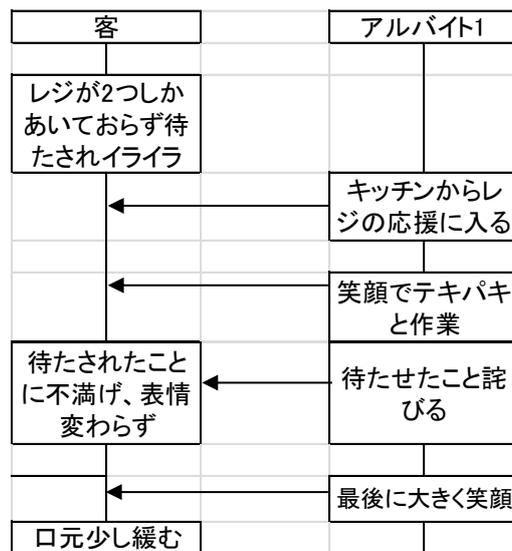


図6 事例2 バリエーションツリー

5.3 事例3 感謝賞賛事例——7/27 (d39)

図7は、事例3のバリエーションツリーである。この事例では、アルバイト1が後輩、アルバイト2が先輩である。駅前で呼び込みをしていたアルバイト1に通りがかった客が褒めの言葉をかけたことで、アルバイトはうれしくなりさらにがんばって呼び込みを続けようと思った。さらに同じ客が帰り際に商品を見せながら、店で商品購入したことを伝えたことにより、アルバイト1はよりうれしくなってアルバイト2に報告している。アルバイト2は後輩のがんばりをほめている。

ここから、客からの褒めの言葉や声かけがアルバイトの仕事に対するモチベーションアップにつながると思われる。自分のがんばりが客に届いているということを感じられることによって、アルバイトはポジティブな気持ちでより一層がんばって仕事に取り組むことができるのである。また、先輩と後輩の関係がよく、話しやすい状態であると、後輩は自分のがんばりやうれしかったことを素直に先輩に報告することができ、先輩も後輩のがんばりを褒めることができる。それが、歴の浅いアルバイトのモチベーションアップにつながるのではないかと考えられる。この事例からも、須賀・庄司（2009）の指摘する上司や仲間との関係が良好であることがモチベーションアップにつながっていることがわかり、仲間によるサポートの大切さが指摘できる。呼び込みは駅前で一人で行わなければならないが、笑顔で大きな声で呼び込むことは少なからず感情を消耗したり、客が店のほうへ向かってくれず成果が見られないとモチベーション低下を引き起こしたりすることも考えられるが、崔・金（2011）が指摘したようにソーシャルサポートが感情消耗を緩和できると考えられる。また、客からのほめ言葉が職務満足につながっていることもわかる。

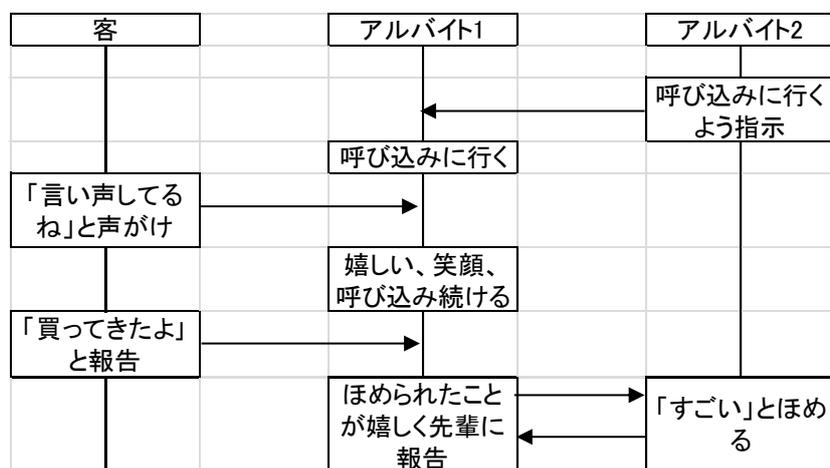


図7 事例3 バリエーションツリー

5.4 事例4 8/13 (d43, 100)

図8は、事例4のバリエーションツリーである。この事例では、客とアルバイトが互いに相手に対してポジティブな影響を及ぼしあっている。アルバイトは客の笑顔を見ることで、その客に対して丁寧な接客を心がけ、接客後のイートインの間まで気を配るようになっている。

ここから、アルバイトの客に対する丁寧な接客や笑顔に客も同じように笑顔で応えることが、お互いにポジティブな態度形成をもたらすと考えられる。アルバイトは、客が自分の対応にきちんと笑顔で返してくれることで、この客に最高のサービスを提供したいと思うことができるようになり、接客中だけでなく接客後も積極的にその客にアプローチすることにつながっていくのではないかと考えられる。この事例から、A.R.ホックシールドや多摩大学の豊田ゼミナール非耐久消費財班が指摘したように、従業員も人間味のあるコミュニケーションを望んでいることがわかった。一方的な話しかけではなく、自然に会話が成立し、笑顔でやり取りできることが従業員にとって職務満足を導くと考えられる。そし

て笑顔の相手と接することで互いに笑顔でいられたことから、ここでも感情の伝染は起きているのではないかと考えられる。客のポジティブな態度を引き起こすために、アルバイトからはじめの働きかけが必要だと考える。

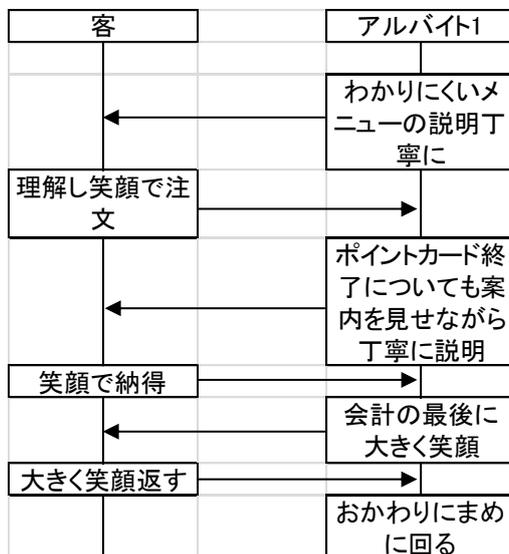


図8 事例4 バリエーションツリー

5.5 事例5 態度変容事例——8/24 (d48, 107)

図9は、事例5のバリエーションツリーである。この事例で、アルバイト1は後輩、アルバイト2は先輩である。アルバイト1は客からの注文を聞きまちがえ、会計後準備されるものを見て気が付いた客がまちがいを指摘している。しかし、その指摘に対しアルバイト1は自分の非を認めないような強い口調で客に確認する。その態度を受けた客もしかめっ面になり、再度まちがいを指摘する。そこへやりとりに気付いたアルバイト2がすぐに謝罪し、正しい注文を受ける。そしてアルバイト1にもすぐに会計のやり直しを命じる。その間にアルバイト2は正しい商品を準備しておく。一度はしかめっ面になった客も穏やかな表情になり、クレームにはならなかった。

ここから、アルバイトは客に対して相手の意見を否定しないこと、謝罪の言葉をすぐに述べることでクレームを起こさず、客にネガティブな印象を与えないために大切だと考えられる。この事例で、もしアルバイト1の対応のみで終わっていたら客は不愉快な思いのまま帰ることになり、のちにクレームにつながることも考えられる。しかし、先輩アルバイトが迅速に謝罪、準備などのフォローを行ったため、客の態度はポジティブな方向へ変化していった。先輩は後輩の動きにも気を配り、何か問題が起こりそうであれば、迅速なフォローや対応をするべきである。そうすることで、客にもポジティブな影響を与え、後輩にも正しい対応を教えることができるとともに、安心感も与えられると考えられる。この事例では、はじめにアルバイト1がみせた不満そうな表情が客に伝染し、客も不満そうな表情になったことがみられる。接客において、従業員の働きかけで笑顔に伝染させることだけでなく、ふとみせてしまった不満の表情を客に伝染させてしまうことももちろん多いため、気をつけなければならない。

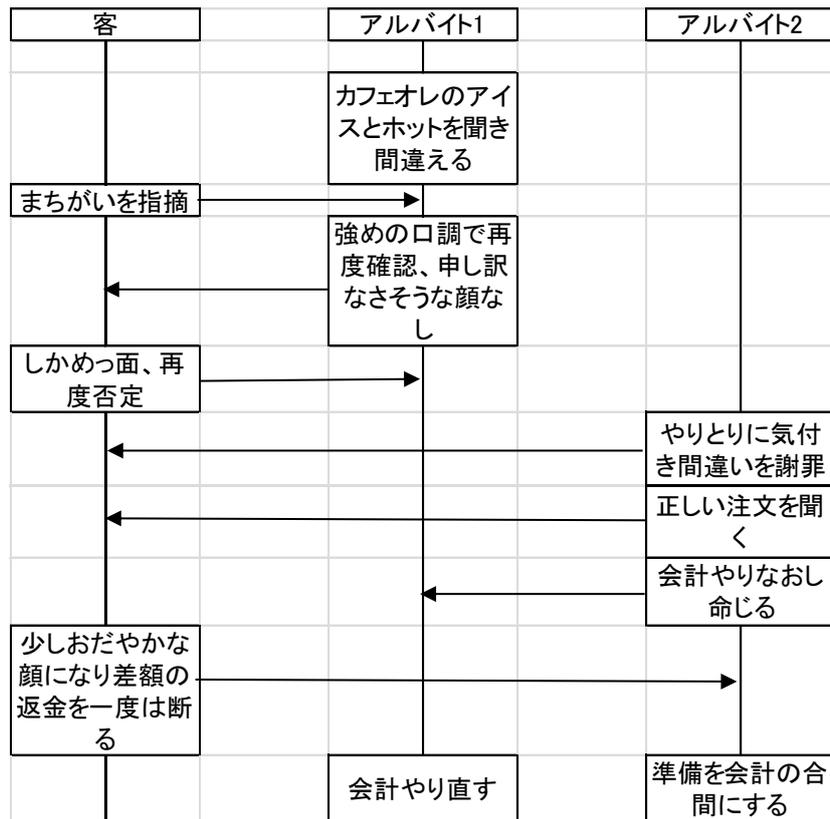


図9 事例5 バリエーションツリー

5.6 事例6 態度変容事例——8/30 (d51, 111)

図10は、事例6のバリエーションツリーである。この事例では店が忙しく、レジで接客することで従業員側も手いっぱいだったところ、イートインした客がトレーを返却するカウンターが埋まってしまい、客がトレーを返せなくなっていることに気付いたアルバイト1が自らのレジを一旦休止させ、返却台を片付けはじめたところ、次の順番であった客が「早くしろ」と怒鳴ってきた。アルバイト1はすぐにレジへ戻り、謝罪をした。すると客からも焦らせたことに対し謝罪があり、電車の時間が迫っているという理由を申し訳なさそうに笑顔で説明された。事情を知ったアルバイト1は謝罪しながらも客のために時間を伝えながら素早くレジを終わらせた。アルバイト1が最後に笑顔を向けると客も笑顔を返し、感謝と謝罪を述べた。

ここから、一度アルバイトの対応により怒らせてしまった客に対しては、誠意をもった謝罪をすぐにすることが大切だと考えられる。また、客から個人的な事情を聞くことができた場合、マニュアル以上の対応をすることで客にポジティブな影響を与えることができ、笑顔や感謝の言葉につながることも考えられる。この場合は、電車の時間を気にする客の事情を知り、時間を伝えながら作業を行ったことがアルバイトの客に対する臨機応変な対応であり、客の満足につながった。客からのクレームはアルバイトにネガティブな影響を与えることが考えられるが、そこで客にポジティブな態度変容を促そうと働きかけることで、アルバイト自身もポジティブな態度で客に対応できるようになることもあるといえる。この事例では、櫻村・古屋(2010)の賞賛事例でみられた従業員と客との円滑な相互

関係構築ができたため、怒った客が態度変容し、感謝・賞賛につながっている。また、サービスに満足した客からの感謝が従業員のモチベーションアップにつながっていることもいえる。この従業員はアルバイトの中ではリーダー級であったが、客からの感謝は職務満足につながっていると考えられ、須賀・庄司（2010）が指摘したように客からの感謝が職務満足につながるのには新人期間だけだとはいえないと考える。

5.7 事例7 感謝賞賛事例——8/30 (d51, 112)

図 11 は、事例 7 のバリエーションツリーである。この事例では、客がトレーを持ったまま転倒してしまい、グラスが割れた。すぐに近くにいたアルバイト1が駆け寄り、一番に客のけがの有無を確認した。幸い客にけがはなかったが、客は割れたグラスを心配し謝罪した。アルバイトはグラスよりも、再度客の安否を念入りに確認した。また、客が去ってから周囲の客にも安否確認を行い、注意を促しながら迅速にその場を片付けた。

ここから、アルバイトの客に対する気配りと、その客に対して、自分のために対応してくれている、ということを感じさせるような対応により客にポジティブな影響を与えられたと考えられる。不慮の事故にもあわてず、落ち着いて対応し、客の安全を第一に考えること、そして処理は迅速に、しかしほかの客のことも考えてアルバイトどうし連携して行動することが大切であると考えられる。

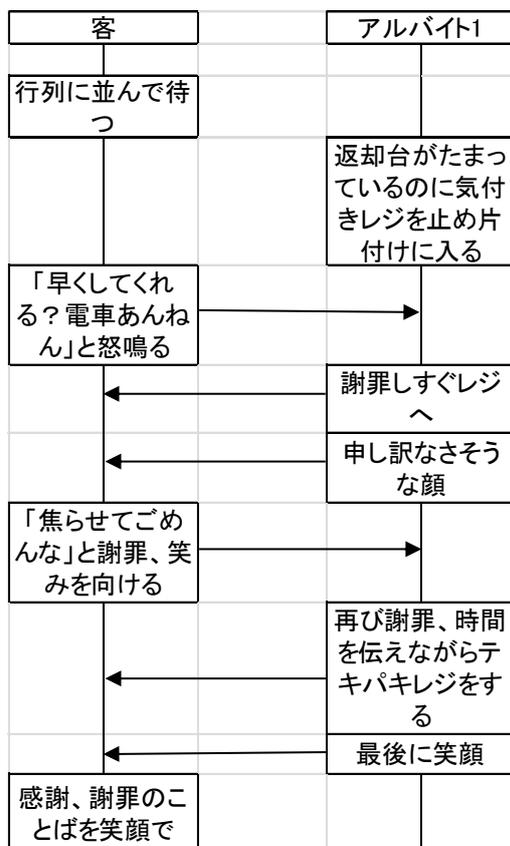


図 10 事例6バリエーションツリー

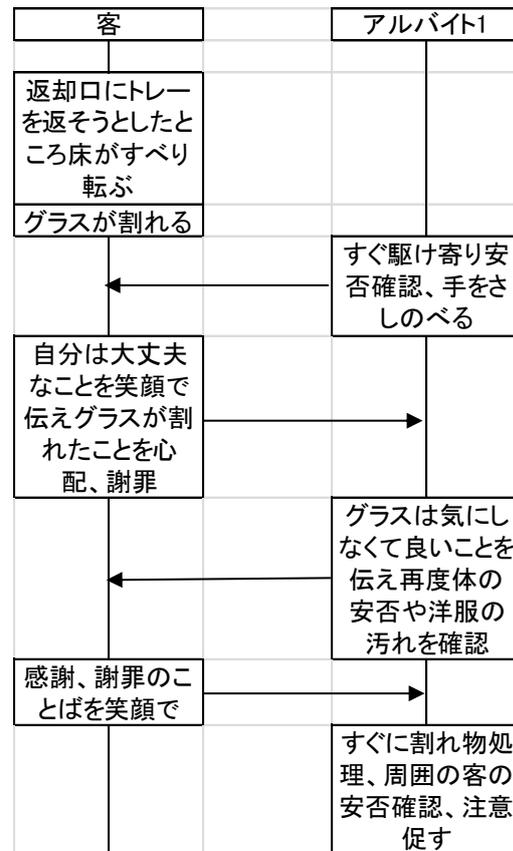


図 11 事例7バリエーションツリー

おわりに

これまで述べてきたように、筆者のログの分析から、日々店が営んでいく中で、どのような要素が従業員のサービス態度にどのような影響を及ぼしているのかが明らかになった。サービス労働に従事する者ならば、客に満足してもらうため、商品をただ提供するだけでなく、自分の感情もコントロールしながらその場に適した感情を表出し、最高のサービスも合わせて提供できるようにどんなときでも努めることが求められる。しかし、この研究の対象は高校生、大学生のアルバイト従業員であったこともあり、接する相手や周りの人々、状況の影響を受けやすいといえる結果となった。客が笑顔であったり、感謝や褒めの言葉をかけてくれたりするときなど、サービスの受け手である客もポジティブな感情を表出してくれれば、従業員も笑顔で積極的によいサービスを提供するよう行動しやすいといえる。しかし反対に、客が表情を変えなかったり、イライラしていたりすると、従業員もそのネガティブな影響を受け、笑顔で接することが難しくなってしまうのである。また、店が忙しすぎたり、体調や気分がすぐれなかったりするときは、自分の感じているその不満を隠すことができず、職務態度に表してしまうことも多い。そしてそのネガティブな影響を、一緒に働く従業員は受けやすいのである。もちろん、それぞれ逆の影響も考えられ、笑顔の従業員に接客されることで客も笑顔になったり、イライラして笑顔のない従業員に接客されることで客も不快な気持ちになったりする。

また、客との重要なやりとりが見られた7つの感謝賞賛事例や態度変容事例の分析から、客を満足させ、笑顔にさせるには従業員と客との複数回にわたる相互作用の必要性和謝罪などにおいて迅速な対応の必要性が指摘された。さらに、従業員のモチベーションアップには、従業員どうしの助け合いやつながりの必要性も指摘された。客の笑顔や感謝の言葉が従業員にポジティブな影響を与えると考えられることから、このように客の笑顔や感謝の言葉を導き出せた成功事例から得られた結果は、今後似たような状況が起こった際に生かしていくことで、客のイライラやクレームというネガティブな状況に陥ることを防ぎ、ポジティブな感情で従業員が働いていくことにつながられるだろう。

客にサービスを提供することを仕事としている者とはいえ、やはり人間であるため、常に望ましい態度、感情で仕事をしていくことは難しい。アルバイトであれば、なおさら「しょせんアルバイトだし」という感覚がどこかにあり、常に高いモチベーションを持って働いていくこともより難しくなっていると考えられる。そんな中で、客を満足させることができるようなサービスを提供していけるよう従業員の意識を高め、行動に影響を与えていくためには、人と人とのポジティブな相互関係が必要とされるだろう。それは、従業員どうしの関係はもちろん、客と従業員の間でも求められる。従業員どうしでは、お互いのがんばりを認め合ったり、おすすめトークややまびこトークによりみんなでがんばっているという感覚を持たせたりして、イライラや疲れなどネガティブな感情を表す仲間を出さないよう、ひとりひとりが積極的に行動することが必要である。また、困ったときはすぐにフォローし合おうという気持ちも大切にしたい。そうすることで、お互いにより影響を受け続けていくことができると考える。また、客とのかかわりにおいては、客とポジティブな相互関係を構築できるよう、まず従業員側から笑顔をみせたり、迅速に誠意ある謝罪をするよう心がけていくことが必要である。そうすることで、客も笑顔や賞賛を示してくれることが期待できる。たとえ、表情を変えない客に接することになったとしてもその1回

で不満になったりせず、相性が悪かっただけで次の客は大丈夫、などと割り切って笑顔を忘れず、客をうまく統制して自分のモチベーションにつなげていきたいものである。

今後の課題として、今回の調査は筆者のアルバイト先の店 1 つにおける調査であった。しかし、世の中にはたくさんのサービス業といわれる仕事を扱う店があり、そこではたくさんの人たちが働いている。筆者のアルバイト先と同じように高校生や大学生をアルバイトのメインにしている店も多い。サービス業では、従業員は客を満足させるために自分の感情をコントロールし、商品のように扱うことが求められるが、学生のアルバイト従業員には不満に思うこともあるだろうし、常に笑顔で心のこもったサービスをすることは難しいと考えられる。少しでも従業員たちが、笑顔で積極的に気持ちよく働いていけるよう、それぞれの職場が従業員の日頃の思いを聴いたり、みんなで交流する機会を設けたりして、よりよい職場になるよう常に改善していくよう取り組んでいくべきだと考える。また、イライラのようなネガティブな感情を表出している従業員には早めに周りの従業員が気づき、ネガティブな影響が広がらないうちに、一緒に働いている従業員で笑顔をより強調したり、店を活気づけたりして対処していくことも求められる。さらに、この調査での結果がほかの職場でもいえることなのか、いろいろな職場を対象とした調査が必要である。筆者のアルバイト先においても、今回の調査は参与観察による情報収集であったが、個人にインタビューを行い、より詳しく内面について聞いたり、勤続年数や男女などもカテゴリとして扱い、さらなる関連性を発見したりすることが望まれる。

<参考文献>

- Hill Alison L.&Rand David G.&Nowak Martin A.&Christakis Nicholas A., 2010, *Emotions as infectious diseases in a large social network: theSISa model*, THE ROYAL SOCIETY. (2013年12月4日取得, <http://rspb.royalsocietypublishing.org/content/early/2010/07/03/rspb.2010.1217.full.html#related>).
- Hochschild Arlie R., 1983, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press. (=2000, 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).
- 井上弥, 2008, 「感情表出の偽装経験からみた感情の特性」『感情心理学研究』15(2): 71-79 (2013年11月22日取得, https://www.jstage.jst.go.jp/article/jsre/15/2/15_2_71/_pdf).
- 石橋潔, 2011, 「介護労働における表情相互作用の計量的分析—「笑顔に喜びを感じる」」『久留米大学文学部紀要情報社会学科編』6 (2013年11月22日取得, <http://www.std.mii.kurume-u.ac.jp/bun/img/other/information/2011/2011-1.pdf>).
- 檜村妙子・古屋秀樹, 2010, 「キャビンアテンダントのサービスクオリティに関する研究——社会心理学的視点によるキャビン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』103-120, 東洋大学大学院国際地域学研究科国際観光学専攻修士論文(2013年11月22日取得 https://toyo.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=42&item_no=1&attribute_id=22&file_no=1).
- 中西純夫, 2012, 「サービス企業における企業文化と接客従業員の共感・感動労働——東京ディズニーランドを中心に」『人文社会科学研究』24: 108-121 (2013年11月22日取得, http://www.shd.chiba-u.jp/wp-content/themes/twentyten/kiyou/kiyou1203_08.pdf).
- 佐藤麻衣・今林宏典, 2012, 「感情労働の本質に関する試論——A.R.Hochschildの所論を中心として」『川崎医療福祉学会誌』21(2) (2013年11月22日取得, http://www.kawasaki-m.ac.jp/soc/mw/journal/jp/2012-j21-2/P276-283_satou.pdf).
- 須賀知美, 庄司正実, 2007, 「飲食店従業員の感情労働的行動とパーソナリティとの関連——セルフ・モニタリングおよび自己意識との関連」『目白大学心理学研究』3: 77-84 (2013年11月22日取得, http://ci.nii.ac.jp/els/110006458743.pdf?id=ART0008475552&type=pdf&lang=jp&host=cinii&order_no=&ppv_type=0&lang_sw=&no=1385115163&cp=).
- , 2009, 「飲食店アルバイトの感情労働の変動および日々の出来事との関連」『目白大学心理学研究』5: 67-82 (2013年11月22日取得, http://ci.nii.ac.jp/els/110007344165.pdf?id=ART0009211213&type=pdf&lang=jp&host=cinii&order_no=&ppv_type=0&lang_sw=&no=1385115245&cp=).
- , 2010, 「飲食店アルバイトの感情労働と客からの感謝・賞賛が職務満足感に及ぼす影響」『目白大学心理学研究』6: 25-31 (2013年11月22日取得, http://ci.nii.ac.jp/els/110007344165.pdf?id=ART0009211213&type=pdf&lang=jp&host=cinii&order_no=&ppv_type=0&lang_sw=&no=1385115245&cp=).
- 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 (2013年11月22日取得, <http://oohara.mt.tama.hosei.ac.jp/oz/566/566-02.pdf>).

- 竹田明弘, 2009, 「ホテルマンにおける職務満足に関連要因」『経済理論』 351: 135-155
(2013年11月22日取得, <http://ci.nii.ac.jp/naid/110007610533>).
- 多摩大学豊田ゼミナール非耐久消費財班 (石井達也, 下浦まり恵, 林唯真, 山岸百合子),
2010, 『購買者の態度が与える従業員満足度への影響——購買者参加型 従業員満足
度向上マーケティング』多摩大学, (2013年12月3日取得,
[http://www.edu.tama.ac.jp/semi/10semi2010/10%E3%82%BC%E3%83%9F%E8%AB%96%E6%96%87\(2010\)/%E9%9D%9E%E8%80%90%E4%B9%85%E8%B2%A1%E5%85%A8%E8%AB%96%E6%96%87/%E9%9D%9E%E8%80%90%E4%B9%85%E8%B2%A1%E5%A4%9A%E6%91%A9%E5%A4%A7%E5%AD%A6%E8%B1%8A%E7%94%B0%E3%82%BC%E3%83%9F%E6%9E%97%E7%8F%AD.pdf](http://www.edu.tama.ac.jp/semi/10semi2010/10%E3%82%BC%E3%83%9F%E8%AB%96%E6%96%87(2010)/%E9%9D%9E%E8%80%90%E4%B9%85%E8%B2%A1%E5%85%A8%E8%AB%96%E6%96%87/%E9%9D%9E%E8%80%90%E4%B9%85%E8%B2%A1%E5%A4%9A%E6%91%A9%E5%A4%A7%E5%AD%A6%E8%B1%8A%E7%94%B0%E3%82%BC%E3%83%9F%E6%9E%97%E7%8F%AD.pdf)).
- 崔錦珍・金蘭正, 2011, 「組織のサービス志向性がホテル従業員の感情消耗に及ぼす影響」
『日本国際観光学会論文集』 18: 33-40 (2013年11月22日取得, http://ci.nii.ac.jp/els/110009616112.pdf?id=ART0010082599&type=pdf&lang=jp&host=cinii&order_no=&ppv_type=0&lang_sw=&no=1385114897&cp=).