

顧客に対する「演技疲れ」の緩和——緩和方略としての援助行動

Uy, M. A., Lin, K. J. & Ilies, R. (2017) "Is it Better to Give or Receive? The Role of Help in Buffering the Depleting Effects of Surface Acting," *Academy of Management Journal*, 60 (4), 1442-1461.

神戸大学大学院博士課程 松下 将章

顧客サービスの品質向上に取り組む企業にとって、従業員の感情にまつわる問題は重要な経営課題である。たとえば企業は接客に関するマナーや作法などを高い程度で標準化する。この時にしばしば起こるのは、従業員が、感情を取り繕うようにして、企業の定めたとおりに顧客に接することである。そうした感情表現の方法は表層演技 (surface acting) と言われる。従業員にとって表層演技は、自分の感じたことと会社からの要求が不協和を起こすため、バーンアウトにつながるものが指摘されてきた。こうした問題に対し、Hochschild (1983) を代表とする感情労働 (emotional labor) の研究が、表層演技による問題が生じるメカニズムや、その問題を解消するためのアプローチを検討している。今回取り上げる Uy, Lin & Ilies (2017) も、上記の研究と同様の問題意識のもと、先行研究に対する新たな視座の提供を試みている。

Uy, Lin & Ilies (2017) の主要な問いは次の2つである。第1に、「表層演技のネガティブな影響は、特定の就業日に限定されるのか、それとも翌日の就業日にも波及するのか」という問いである。第2に、「表層演技のネガティブな影響を緩和する要因は何か」という問いである。

まず前者から見ていこう。本論文の先行研究レビューによれば、個人にとって表層演技は自己意識を消耗する点で、情緒的消耗感 (emotional exhaustion) に結びつく。取り繕って演技することは感情を摩耗させるのである。これに対し本論文は、そのような消耗感が、「繰り返される」形で、翌日の仕事ぶりに影響を及ぼすことを主張する。この主張の背景には資源保存理論 (conservation of resource theory: 以下、COR と表記) の考え方がある。COR によれば、個人は自らにとって価値があると考える資源を獲得・保存しようと動機づけられる。この考え方にもとづけば、ある日の就業日に自己意識を消耗した個人は、翌日の就業における自己意識の消耗を抑えようとする。本論

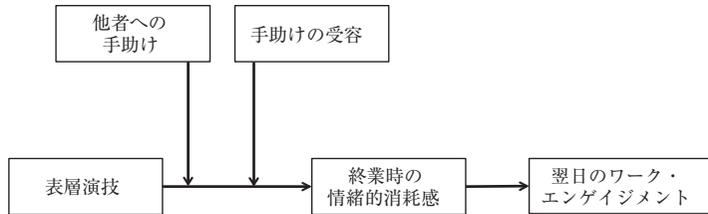
文は、仕事において自己意識が投じられている程度を表す概念としてワーク・エンゲイジメントを挙げた。そのうえで、表層演技が終業時の情緒的消耗感を介して、翌日のワーク・エンゲイジメントにネガティブに影響するという仮説を提示した (仮説1)。

では、上記した表層演技のネガティブな影響をいかにすれば緩和できるだろうか。後者の問いもこの問題意識から生じている。本論文のレビューによると、多くの先行研究は、睡眠や休憩などの、仕事以外の場面での資源回復に着目してきた。これに対し本論文は、従業員にとって、資源回復の機会はそうした仕事以外の場面のみならず、仕事にも生じうることを主張する。具体的には、仕事における助け合いである。

本論文は、表層演技が情緒的消耗感におよぼす影響を調整する要因として、助け合いに関わる行動を取り上げる。助け合いに関わる行動としては、他者を手助けすること (giving help) と他者から手助けを受け取ること (receiving help) が挙げられた。本論文の興味深い点は、他者を手助けする行動を資源回復の手段として位置づけるところにある。他者を手助けするというと、自分の仕事以上の働きをするという点で、さらなる資源の消耗を意味するのではという考えも浮かぶ。しかし本論文は、個人にとって自発的に他者を手助けすることが、自律性を知覚させ、そのような自律性の知覚が自己意識の回復に寄与することを指摘する。加えて、情緒的消耗感が、自己意識のような情緒的資源の消耗によって生じるのであれば、その資源を回復させる手立てとしては、受け身的に手助けを受け取るよりも、手助けをするほうが有効であると主張した。以上のことから、他者への手助けは、仮説1の仲介効果を弱める調整効果を持ち (仮説2)、さらにその調整効果は、手助けを受け取る行動よりも大きいという仮説を立てた (仮説3)。本論文の分析フレームワークを図にして示す (図1)。

上記の仮説を検証するため、本論文は以下の調査を

図 1



出所：Uy, Lin & Ilies (2017) をもとに筆者作成。

実施した。調査の参加者は、フルタイムの顧客サービス担当者（140名）である。調査は5日間にわたって実施された。参加者はこの間、日々の業務において注意深く誠実に仕事をするよう指示を受けた。加えて、始業時と終業時および就寝前に、感情の状態について尋ねる質問紙への回答を求められた。これらの取り組みは、参加者が感情労働を行う状況を設定し、さらに終業時の感情の消耗が翌日のワーク・エンゲイジメントに波及するかどうかを検証するためである。また、援助に関わる項目については、終業時に回答を求められた。この調査の後、得られた量的データをもとに、調整的媒介モデルによる検討が行われた。

分析の結果から、本論文の仮説は全て支持された。まず、表層演技が終業時の情緒的消耗感への影響を介して、翌日のワーク・エンゲイジメントにネガティブに影響するという仲介効果が認められた。次に、他者への手助けは、上記の仲介効果を緩和していたことが確認された。特に、その仲介効果の緩和は、表層演技と情緒的消耗感の関係を調整することによって生じていた。すなわち、表層演技による自己意識の消耗は、工作中的の他者への手助けを通じた自己意識の回復によって相殺され、終業時の情緒的消耗感を緩和する。これにより、情緒的消耗感の翌日への繰り越しも緩和されたということである。他方、手助けを受け取る行動については、上記のような効果が確認されなかった。この結果に対しては、他者から手助けを受け取ることは、自己意識の回復に寄与しにくいためであるという考察が述べられた。

本論文の意義は大きく分けて2つである。第1に、表層演技によって情緒的消耗感が生じるという問題に対して、仕事に取り組める資源回復の方略を提示し

た点にある。これは、仕事以外の場面での資源回復の方略を検討してきた先行研究を補完する点で、大きな理論的貢献と言えよう。

第2に、従業員の感情マネジメントに関する今後の展望を示唆した点である。この点については、従業員主導のマネジメントと、会社主導のマネジメントという2つの管理実践の方法が示唆された。前者に関しては、本論文で取り上げられた援助行動以外の自律性を知覚させる行動が、表層演技による感情の消耗を抑制し得る。

後者に関しては、従業員の自律的な活動を促すアプローチとして、上司による働きかけが示唆された。具体的には、従業員の自律的な活動を促す風土を形成する、カリスマ型のリーダーが提示された。ただし、そういった行動が上司から強制される時には、かえって自律性の喪失を導き得る。この点は本論文も限界点として自覚しており、援助行動やその他の自発的行動を取るべきとする圧力がある状況とそうでない状況とで、表層演技と情緒的消耗感の関係に変化が生じるのかどうかを、今後検討すべき課題として挙げている。

参考文献

Hochschild, A. R. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, CA: 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)。

まつした・ひろあき 神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程。最近の論文に「従業員の援助要請に影響をおよぼす職場の要因に関する定量的研究——要請の容易さと要請先情報の豊かさへの注目」国民経済雑誌 216 (2), 13-30, 2017-08 など。経営学専攻。