

「サービスポリシー」の策定過程に関する一考察

——日本航空株式会社における 2007～2010 年度の事例研究を踏まえて——

中 村 真 典¹⁾

要約

日本航空株式会社客室本部は、2007 年度を迎えるに際し、企業としての存続を賭けて、組織改正を含めた大幅な改革に乗り出した。その目玉施策が「客室サービスポリシー」策定であり、その過程で登場したのが「サービス品質評価制度」である。

その「サービス品質評価制度」の評価基準を基に、ライバル社である全日本空輸株式会社の機内サービスを調査した。その結果、予想外にも全日空が大多数の項目で日本航空より上回っていることが判明した。

その原因を仮説の設定と論証を通じ明確にする過程で、日本航空客室乗務員の「公平性へのこだわり」が主たる原因であることが明らかになった。サービス評価基準の歴史的変化に関する例証となっている。

キーワード：機内サービス、サービスポリシー、サービス品質評価制度、エレメンツ、公平性

1. 問題意識

日本航空株式会社（以下、JAL と略称）は 2010 年の羽田空港再拡張・国際化と成田空港発着枠拡大を最大のビジネスチャンスと捉え、生き残りを図ろうと「2006–10 年度 JAL グループ 中期経営計画」を社内に発表していた。それを受けて客室本部では、2007 年度のスタートにあたり、組織改正を含め従来の懸案事項をすべて解消すべく、大幅な改革に乗り出した。その目玉施策が「客室サービスポリシー」（以下、サービスポリシーと略称）の策定である。筆者も直接その業務に携わった。

サービスポリシー策定過程で、全日本空輸株式会社（以下、ANA と略称）の客室乗務員（以下、適宜 CA

と略称）との間にサービス品質の大きな差があることが判明した。その改善策を踏まえた次年度（2008）の施策は準備したものの、当時その原因分析はできないままであった。

そこで本論文では 2007 年に遡って、JAL CA と ANA CA の評価の差をもたらした原因は何かを「公平性」をキーワードに分析する。具体的には、「2007 年当時の機内サービスにおいて ANA より JAL の評価が低かったのは、JAL CA の『公平性へのこだわり』が原因である」との仮説を検証する。

サービスにあたり通常は有用と考えられる公平性の概念が、実際にはマイナスに働くことがあるとすれば、サービス産業におけるサービス向上を考える上で新たな視点を提供する事例だと思われる。

そもそもサービスポリシー自体に関して、その構成は

1) 日本航空客室乗務員として、国内線・国際線約 1 万時間の乗務を経験。前任チーフパーサー、政府専用機幹部訓練担任教官、マネジャー、乗員部長、訓練部長などを歴任。2007 年当時、客室サービス企画部 (HVZ) に副部長として在籍。2010 年 4 月に JAL を早期退職。2012 年 4 月より現職。

以下の要素により成立すると一般的には考えられる。

Philosophy- Purpose- Strategy- Tactics- Doctrine

客室本部では当時、サービスポリシー体系化への意識が希薄であり、結局 2007 年度のみでサービスポリシーの策定作業を表面上中断してしまった。しかしながら実態は、サービス向上施策を展開する過程で明示された形ではなかったが、着実にその枠組みが進行していた。これを意識して 2008 年度以降もサービスポリシー策定を展開させれば、ミッションステートメント (mission statement) の形式で体系化まで発展させることが可能だったかもしれない。

本論文での考察は、公平性への問題意識に基づいた仮説の論証までに止め、サービスポリシー成立の詳細な研究は次の機会に譲りたい。

2. 本 論

本論文では前段において、機内サービスの略史を振り返って歴史的背景を整理する。その後、上記の問題意識に基づいて議論を展開していく。

2. 1. 機内サービスの略史

機内サービスには、100 年に及ぶ歴史が蓄積されており、航空旅客輸送事業の量的な拡大と質的な進展とともに、劇的な変化を遂げてきている。

2. 1. 1. 戦前の時代 (1909~1949)

「お客さまから料金をいただいて 2 地点間を空輸する」ことをエアライン業務と定義すれば、最初の航空会社は飛行機ではなく、飛行船によるものであった。1909 年 10 月、ドイツ飛行船運輸会社 (die Deutsche Luftschiffahrt-Aktiengesellschaft 略称 DELAG) が設立され、翌年ツェッペリン飛行船がドイツ各都市間の旅客輸送を開始した。飛行船の客室にはシェフが搭乗し、乗客は一流レストランと同じ料理を楽しめたというⁱ。

1914 年 1 月に、航空機 (飛行艇) による世界初のエアラインが運航を開始した。米国フロリダ州のセントピーターズバーグ・タンパ・エアボート・ライン (St. Petersburg-Tampa Airboat Line) である。乗客 1 名の機体で運賃が片道 5 ドル。セントピーターズバーグ・タンパ間の 1 日 4 往復を何とか数ヶ月運航したが、商業的に成り立たなかったⁱⁱ。

1928 年 5 月、世界初の CA が登場した。ルフトハンザ社史によると、「エアースチュワード」を乗務させ、

それまで副操縦士の役目だったコーヒーの提供や飛行機酔いの乗客の世話をさせ始めたⁱⁱⁱ。

1930 年 5 月 15 日に、世界初のスチュワーデスとして登場したのが、エレン・チャーチである。元看護師の彼女はボーイング・エア・トランスポート (Boeing Air Transport 現ユナイテッド航空) に CA として志願し、後年「オリジナル・エイト」と呼ばれた全員元看護師 8 人の主任として後世に名を残した^{iv}。

1931 年 4 月 2 日、日本最初の女性客室乗務員による機内サービスが行われた。米国に遅れることわずか 10 ヶ月後である。東京航空輸送が東京-下田-清水間の定期旅客路線に新卒となる 3 人の CA (エア・ガールと呼称) を乗務させた^v。

その後のエア・ガールの活躍については鈴木五郎の雑誌記事^{vi}に詳述されている。

1937 年に日本航空輸送がエア・ガールを復活させ、東京-福岡間の定期便で本格的機内サービスを開始した。路線是北京、上海、青島、大連、京城、台北と国際線にも伸び、終戦までのエア・ガールは途中辞めた人を含め総数 37 名にも及んだ。しかし戦況の悪化に伴い、旅客機が軍に徴用され、旅客サービスは必要なくなった。1941 年には定期便の乗務はなくなり、地上勤務になったという。CA の再登場は、戦後日本のエアラインが復活する 1950 年を待たねばならない。

2. 1. 2. 戦後復興・JAL 躍進の時代 (1950~1985)

1950 年に「国内航空輸送事業令」が公布され、戦後占領下の飛行禁止が解かれて、「日の丸の翼」が復活した。

1951 年 8 月 1 日に JAL が設立され、同年 8 月 20 日に JAL スチュワーデス 1 期生 15 名が入社している。現代に続く CA の人気の源となった才色兼備の彼女たちが、日本における機内サービスのパイオニアと言えよう。

1951 年 10 月 25 日に、JAL が戦後初の国内民間航空定期便の運航を開始した。米国ノースウエスト航空から乗員とともにリースした「もく星号」で羽田-伊丹-福岡間の運航であった。

1952 年 12 月に後の ANA が日本ヘリコプター輸送株式会社として設立されている。

1954 年 2 月 2 日には、JAL が国際線の運航を開始した。羽田-サンフランシスコ間の運航であった。

1960 年代に入り、日本経済の発展と共に JAL は躍進を続け、1965 年 1 月には、前年の海外渡航制限の解除に伴って、日本初の海外パックスツアーである「ジャル

パック」を発売した。さらに 1967 年にはアジアの航空会社として初の世界一周路線を実現した。

1970 年 4 月 22 日に、JAL は米国ボーイング社が開発した大型旅客機ボーイング 747 (以下、B 747 と略称) を受領し、7 月 1 日ホノルル線に就航させた。B 747 の世界における初就航はその僅か半年前の 1 月、パンアメリカン航空のニューヨークーロンドン線であった。

B 747 は機体の幅が最大部で 6.1 メートルと、従来の JAL の主力機であるダグラス社 DC 8 (最大部で 3.54 メートル) などと比べ飛躍的に大型化した。それに伴い、DC 8 がエコノミークラスで横 6 席であったものが、横 9 席 (後に 10 席が標準となった) に広がり、旅客機として世界で初めて通路が 1 本から 2 本となった。旅客数も従来 100 から 200 席であったものが、最大 500 席を超える座席を設置することが可能となった。

B 747 の導入と共に、JAL の客室部門は大幅に増員が図られた。CA の編成が、国際線 1 便当たり 6 名 (DC 8) から 17 名へと増員され、職種体系や機内サービスの態様にも変化があったためである。CA の総数は 1973 年度末に 2,500 名を超え、1965 年度末の 629 名の 4 倍以上に急増した^{vi)}。(ちなみに、本論文で論じている 2007 年度 4 月の時点で、客室本部に所属する CA は、外国人乗務員 992 名を除き、邦人だけで 7,329 名もの人数になっていた。)

この流れの中で、世界初の 2 本の通路で、かつて経験したことのない数の旅客にいかにサービスするか、世界中の航空会社が工夫を凝らしたことは言うまでもない。日本人の器用さと当時 JAL 社内で活発であった小集団提案活動の成果が最大限に生かされ、JAL の B 747 における機内サービスは効率的・効果的なプロシージャが確立された。大量の旅客から不満の声が出ないためには、迅速なサービスが必要であり、どの座席の旅客にも公平なサービス提供が要求された。2 本の通路で左右のサービス速度が同じになるように気をつけたほどである。伝聞ではあるが、1970 年代には、世界中の航空会社の客室サービス担当者が JAL の機内サービスを見学に来た、という。

1970 年代後半から日本人の海外渡航が飛躍的に増加した。海外旅行の大衆化に加え、好調な日本経済の状況により円高が進んだことが主因である。これに対応して、JAL は B 747 の最新型を相次いで追加発注し、最終的には 100 機を超える B 747 の世界最大のカスタマーとなった。

1984 年、JAL は国際線定期輸送実績で世界第 1 位と

なった。IATA (International Air Transport Association、国際航空運送協会) の発表による 1983 年度の旅客と貨物を合わせた国際線定期輸送実績統計である。JAL は英国航空・パンアメリカン航空などの欧米主要航空会社を量的に上回り、B 747 の活用によって質量ともに世界一の航空会社とも言うべき地位に到達した。

その世界一になった翌年の 1985 年 8 月 12 日、御巢鷹山墜落事故が発生した。

世界一の実績と事故との間に直接的な因果関係はないが、歴史を振り返ると、様々な観点からここが JAL の分水嶺であったと思わざるをえない。世界一になった 1984 年以降の JAL は、2010 年の経営破綻まで必死に社運の飛行高度を維持しようと操縦桿を握りながら、降下を余儀なくされた航空機のようなであった。

2. 1. 3. JAL・ANA 両雄の時代 (1986~2006)

1986 年 3 月 3 日から後発のライバル社 ANA が国際線定期便の運航を開始した。最初の路線は成田ーグアム線であった (その後撤退)。同年にアメリカ本土への路線として成田ーロサンゼルス線と成田ーワシントン線を就航させた。

ANA の訓練担当者が JAL の訓練部に再三見学に来たのを覚えている。1960 年から海外チャーター便の経験があったとはいえ、CA の英語力の弱さと食事サービスに関する不慣れさは一朝一夕には克服できず、機内での悪戦苦闘ぶりを旅行代理店関係者や旅客からしばしば耳にした。

しかし彼女達も同じ高い資質を持つ邦人 CA である。「JAL に追いつき追い越せ」の精神で努力を続け、いつの時点からか、各種雑誌のサービスランキングで JAL と遜色ない結果が出始め、ついには ANA の方が上との結果が目立つようになっていた。

1990 年に JAL は当時最新鋭機であった B 747-400 型機を購入すると同時に、新しくビジネスクラスを導入した。食事サービスの点から見ると、従来、洋のフルコースサービスや和の懐石料理を意識した食事構成になっていたファーストクラスと、トレーでサービスするだけのエコノミークラスの間に、ちょうど中間的なセミコースで食事をサービスするビジネスクラスが誕生したわけである。しかもビジネスクラスは航空会社にとって最も収益性の高い旅客層だったことから、各社の主戦場はこの後ビジネスクラスとなっていく。

1996 年に JAL は新型ビジネスクラス「SEASONS」の導入やエコノミークラスへのパーソナルテレビ導入などを行った。JAL のみならず、航空各社のハード・ソ

フトのサービス革新が続く中、競争の激化で旅客の期待値が高まり、ハード・ソフトのみならず、ヒューマン・サービスに対して見る目も厳しくなっていた。効率的なマスのサービスではなく、個別の対応が要求される時代の到来でもあった。

2000年4月、JAL 客室本部に新たな部が創設された。客室 CS 推進部 (HQZ²⁾) である。客室における CS (Customer Satisfaction) 活動は 1990 年代前半から始まっていたが、さらなる徹底を図って各種の CS 推進活動がスタートした。

2002年10月に、JAL は深刻な経営危機に瀕していた日本エアシステム株式会社 (以下、JAS と略称) と合併を前提とした経営統合を行った。当初は、国内線網の強化や余剰資産の売却などの合併効果による収益構造の改善が見込まれた。しかし JAS の高コスト・低効率体制を経営統合後もそのまま維持し続けたことや、2003年2月に発生したイラク戦争以降の航空燃料の高騰、SARS 禍などのマイナス要因が重なり、急速に業績の悪化を招いた。

2006年10月、JAL の継承会社である日本航空インターナショナルと JAS の継承会社である日本航空ジャパンが合併し、経営統合が完成した。それ以前から、機内サービス企画部門は両社共通部門として機能していたが、改めて一丸となって機内サービスの向上に取り組むべく、組織改正を含めた、かつてない改革に踏み込む機運が高まった。

2.1.4 CA イメージの変遷

日本における機内サービスの歴史は、1931年に始まり、第二次世界大戦によってその流れが中断した。

戦後復活した「日の丸の翼」である JAL が 1951 年に設立され現在に至るまで、日本における CA のイメージは世代によって変化はあるものの脈々と続いている。

JAL CA は入社年次のクラス毎に期が付けられた。その後、期は 1989 年に廃止されたが、それぞれの期にニックネームが付いている。

- ・神話の一桁
- ・化石の二桁
- ・美貌の 100 期
- ・知性の 200 期
- ・体力の 300 期
- ・向こう横丁の 400 期
- ・新人類の 500 期
- ・エイリアンの 600 期

筆者が乗務を始めた 1979 年は 300 期後半が飛び始めたころであった。B 747 の導入による大量採用が続き、

かつ腰痛者数の増加から、採用試験で体力測定の結果が重視され始めていた。「体力の 300 期」と当時から呼ばれていた所以である。

第 1 期生 15 名の先輩からの系譜は大切にされており、それに連なる者の意識が、「○○の何期」という表現を膾炙させたとされる。

B 747 導入以降、機内サービスに肉体労働の要素が強調され始め、志望者数は相変わらず多かったものの、訓練生のレベルに質的变化が現れ始めていた。語学ができる有能な女性の職業の選択の幅も大きく広がってきていた。

1985 年の事故によって乗務員の職場としての安全性が話題になるに及び、CA のイメージが大きく変わる転機にもなった。JAL の「分水嶺」における異なる水系の一例である。

2.2. サービス品質評価制度の成立

JAS との経営統合後の JAL にとって、2010 年の羽田空港再拡張・国際化と成田空港発着枠拡大は生き残りを賭けた最大のビジネスチャンスであった。客室本部は、「2007-2010 年度再生中期プラン重点施策」を発表し、組織改正を含めた大幅な改革に乗り出した。その目玉施策がサービスポリシー策定であり、その過程で登場したのが「サービス品質評価制度」であった。

2.2.1. 組織改正の趣旨

2007 年度を迎えるに際して新設された客室サービス企画部 (HVZ) は、従来の 3 つの部、客室乗員訓練部 (HTZ)・客室 CS 推進部 (HQZ)・機内サービス部 (HSZ) を一つに組織統合してできた部であった。

客室本部は「Next Stage お客さまに選ばれつづけるために」と名付けた情報紙を創刊した。組織改正を始めとする「品質管理体制の整備」を CA に周知するためである。年度開始前の 3 月に発行した第 1 号でその組織改正の説明を行っている。

「Next Stage」第 1 号「客室本部 品質管理体制の整備について」(2007. 3. 19 発行)

【組織改正趣旨】

これまでの品質管理は、部毎に HQZ: ヒューマン、HSZ: プロシージャーと役割を担っていました。2007 年度からは、客室サービス企画部 (HVZ) がヒューマン・ハード・ソフトを総合的に網羅し、機内に関わる情

2) JAL の社内で用いられている組織略号。客室本部組織は H から始まり、末尾の Z は部のレベルを意味する。

報を一元的に収集・分析することでお客様のニーズを見極め、「客室サービスポリシー」(=「こだわりの品質」を実現するための客室サービス強化の仕組み)を創りあげていきます。

加えて、「客室サービスポリシー」に基づく一貫した人材の育成を図っていくために、HVZ ではサービス人材育成のための教育・訓練の仕組みも作ります。³⁾

サービスポリシーがいかに組織改正後の HVZ にとって中心課題であったかが読み取れる。

2. 2. 2. 客室サービスポリシーの策定

「Next Stage」第 1 号に繰り返し登場する「客室サービスポリシー」については、従来から、その策定の必要性が本部署内で議論されていた。

他社機調査をして、例えば「ANA CA がお客さまとお話する際は跪く」と好意的に記述されていたとする。では JAL はどうするのか？ 追従するのか、その必要はないのか？ 客室本部のどの部も統一見解を単独で出す権限がなかった。一般 CA からは本部としてのポリシーの欠如と見られてきた。組織改正によって機内サービスを司る部が HVZ に統一された今こそ、サービスポリシーを打ち出す好機であった。

2007 年 2 月から、新年度に向けて、副部長の私を含めた部長級 3 名と事務局 1 名の 4 人で策定作業を始めた。

まず驚いたのは、サービスポリシーがどんなものか、定義、と言い換えてもよいが、それが四者四様、全く違っていったことだった。サービスポリシーという同じ言葉を使いながらも、同床異夢、統一的なイメージが組織内

に形成されていなかったことが判明し、愕然とした。

私は有名なりッツ・カールトンのモットーを含む「ゴールドスタンダード」⁴⁾のようなものをイメージしていた。しかし人によっては、「ポリシー」だから、もっと細かく定めておく必要がある、つまり紙何ページにもなるはず、と主張し、またある人は逆に、言葉に頼らず、キャッチフレーズだけを決め、後は一つの方針で諸施策を打ち出し続けるしかない、と主張した。その結果、一つの正解があるわけではないこと、時間的制約があることから、サービスポリシーの議論は棚上げし、まず品質向上に向けた取組み、具体的には「サービス品質評価制度」を中心とした具体策を進めていくことにした。

結果として、2007 年度スタート時点で発表できたのは、図 1 に示したような Philosophy と Purpose、Strategy の関係だけである。形式すら成案がない中では、明文化を諦めて見切り発車し、走る中で理論構成していくしかなかった。苦肉の策である。

2. 2. 3. サービス品質評価制度の導入

実践的なサービス向上に必要なのは、ベクトルの合った現実の施策であり、年度を跨いでの継続性であった。これまで毎年、本部署方針として機内サービスのスローガンのような表現を発表はしていたが、年度途中には忘れ去られ、新年度近くになると十分な振り返りもなしに、事務担当者が過去の言葉を見繕って新年度方針を出す。その繰り返しであった。

その反省を基に、具体的にやるべき施策は客室本部の管理職の共通認識として存在した。「サービス品質評価制度」である。CA をグレード付けする、という JAL としては画期的な施策であった。

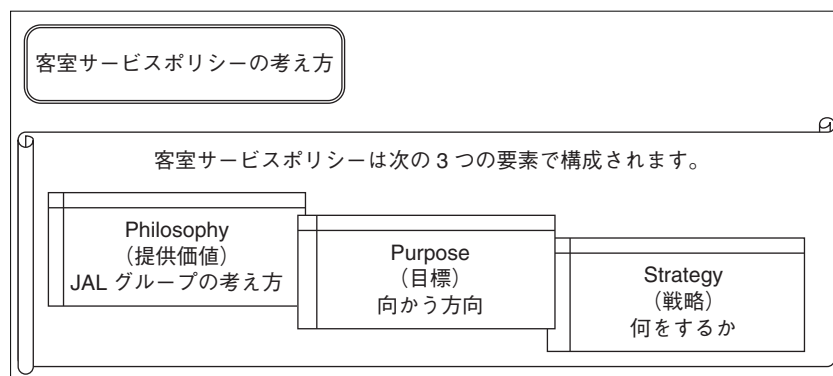


図 1

出所：日本航空客室本部「Next Stage」第 2 号「『客室サービスポリシー』について」(2007. 4. 24 発行)

3) 斜体・下線は原文のまま。

導入の目的としては、以下の2点を発表した。

「*Next Stage*」第3号「『サービス品質評価制度』」の導入について」(2007. 5. 21 発行)

導入の狙い その1

「サービス品質向上」のために
ばらつきの是正とサービス品質を高位に平準化
することを目指します。

導入の狙い その2

自分を知らう!⁴⁾

特にプライドの高いベテラン CA に客観的な自分の技量を知らせ、改善の必要な者に注意喚起することが重要であった。競合する ANA とシンガポール航空の CA が「金太郎飴」と呼ばれるほどサービスに当たり外れがないのに対し、JAL が劣っているのはサービスのばらつきである、との認識を持っていた。

2. 2. 4. 15 エレメントの内容

評価項目は以下の15であり、「エレメント」と呼んだ。そのエレメントを更に合計40項目に細分化して評価し、点数化した。

- ① 身だしなみ
- ② 笑顔
- ③ 基本的態度
- ④ YES の発想
- ⑤ 学習意欲
- ⑥ 工夫
- ⑦ 挨拶
- ⑧ 立ち居振舞
- ⑨ 話し方
- ⑩ 会話力
- ⑪ 心配り
- ⑫ 対応力
- ⑬ 環境への配慮
- ⑭ 知識とその実践
- ⑮ クルーコミュニケーション⁵⁾

エレメントには、マニュアルやテキストに頻出してい

る用語が選ばれており、これまで CA には何らかの形でその重要性が伝わっていた。この15エレメントで機内サービスの担当者として必要な知識・技量・適性が網羅されているのかどうか、部内で真剣な議論の末、完成したものだ。各エレメント5点満点で、15エレメントの合計点を計算し、個人を A から E の5段階にグレード別ける。

評価者は所属長であるが、その透明性・客観性・合理性を担保するために、評価内容・方法の周知徹底には万全を期した。2007年10月に評価が開始され、12月に初めての評価結果が明らかになった。

2. 2. 5. ANA CA との比較

従来、他社機調査として ANA に調査員が搭乗しても、断片的、感覚的なレポートしか出せなかった。エレメントというサービスを測る「ものさし」を得て、客観的な比較が可能となった。

2007年12月にサービス品質評価制度の初めての評価結果が出たと同時に、ライバル社である ANA の調査を開始した。HVZ の現役管理職 CA でもある調査員が、2007年12月から2008年2月にかけて ANA 便に旅客として搭乗し、CA のサービス品質について JAL のサービス品質評価制度と同様の視点から評価を実施したものである⁶⁾。機内だけの観察では評価できない「学習意欲」と「工夫」の項目は評価対象外とし、15エレメント中13のエレメントを調査した。

調査結果は、全体分布・各細目にわたって分析された。13エレメントの点数を比較すると、JAL の点数が高いのはわずかに2エレメント「立ち居振舞」と「環境への配慮」のみであり、残り11エレメントはすべて ANA が上位であった。特に点数の差が大きいのは、「笑顔」「基本的態度」「話し方」「対応力」であった⁷⁾。

2. 3. なぜ JAL CA は ANA より低い評価だったのか?

2007年当時の機内サービスにおいて、ANA より JAL の評価が低かったのは、JAL CA の「公平性へのこだわり」が主な原因であったと考える。その論証過程は以下の通りである。

4) 斜体・太字・センタリングは原文のまま。

5) 現在の JAL 客室本部では「サービス品質評価制度」が人事考課の「技量」部分に統合され、この説明とは異なった制度となっている。

6) 評価対象路線・評価者数などは現時点においても社外秘のため省略する。

7) この結果が当時の JAL と ANA の機内サービスを測定した客観的な差かどうかは議論の余地がある。JAL の評価が所属長によって一定期間積み重ねられたものであるのに対し、ANA の評価は調査員が旅客として搭乗した便のサンプル調査に過ぎないからである。

2.3.1. 仮説の設定

本論文において、仮説は、JAL の機内サービスの特徴付ける要素として設定し、それがマイナスの評価に働いた事例とそれ以外の二つに分けて、論証していく。

一般的にはサービスにあたり有用と考えられる「公平性」の概念が、時代の変化に伴う旅客の嗜好の多様性に対応しきれずマイナスに働くことがある、という事例研究の結果は、現代のサービス産業におけるサービス向上施策を考える上で示唆に富んだ教訓たりうると思料する。

仮説

2007 年当時の機内サービスにおいて ANA より JAL の評価が低かったのは、JAL CA の「公平性へのこだわり」が原因である。

「公平性」を重視することは JAL 社内で明文化されておらず、CA にも明確には自覚されていないと思われるが、機内サービスにおける様々な場面で CA の行動を規定している。

また公平性を尊重する中で、JAL の CA がよいサービスができたかどうかの判断基準として重視していたのは、所要時間であった。まず、飲み物サービスであれ、食事サービスであれ、後方座席の旅客を待たせるのはよくない、という公平性を重視する発想があった。できるだけ早くサービスを終わらせることが、すなわち前方と後方の座席の旅客を公平にサービスできた、という証明であり、スピードが重視されたわけである。仕事が速いことは仕事ができることと同義であった。

2.3.2. 仮説の検証

本論文では、JAL と ANA の差が最も大きかった 4 エレメンツを「公平性」をキーワードに原因の分析をし、論証していく。続いて、JAL が優っていた 2 エレメンツとその他のケースについても、同様の観点から原因の分析をすることによって、「公平性へのこだわり」が JAL CA の特徴でもあったことを論証する。

なお、ANA の機内サービスに関するコメントは、筆者が会議等で調査員から直接見聞したものである。

JAL が特に劣っていた 4 エレメンツ (点差順)

(1) 話し方

ANA の CA が高評価な点として、「いったんお客さまから話しかけられたら、優しい雰囲気でお話を進めることができる乗務員が多い」とのコメントをよく耳にし

た。「飲み物サービスが始まる直前に ANA のカート担当者に話しかけても、ずっと話し続けた」。機内で ANA の CA は話しこむ傾向にあるようだ。

JAL では、例えば飲み物サービスであれば、目先の話しかけられた旅客より、待っている大多数の旅客に早く飲み物をお出しすることが重要と考える。公平性の観点から、特定の旅客だけを特別扱いするわけにはいかない。そこで話は早々に切り上げようとするだろう。

旅客の視点からは、話の終わり方が悪ければ、話しかけた旅客は CA に悪い印象を持つかもしれない。そうまでして早く飲み物を出そうとしたマスの旅客から感謝されるのかといえば、誰も気づかない。ANA のやり方であれば、話しかけた旅客は CA のフレンドリーな対応に好意を持つだろう。一般旅客はもちろん程度問題ではあるが、少々サービス開始が遅れたところで、これもまた気づかないだろう。

(2) 基本的態度

「ANA の CA は機内を常にゆっくり静かに歩いている。一方 JAL は急いでいる印象を受ける」。

これはやはり「スピード」重視の考え方が CA 間で徹底されてきたためと思われる。JAL において「スピード」は仕事ができる代名詞であった。「今日は満席のエコノミークラスが 1 時間半で終わった」というのは文句のない自慢であった。速さが洗練されたサービスの証であり、個々の対応は重要視されてこなかった。

(3) 笑顔

「ANA は満席や忙しい時でも表情が陰しくなることがない。常にお客さまの視線を意識している」との高い評価がある。

笑顔の重要性はサービス業として JAL の CA も当然自覚しており、客室本部の年度方針にも笑顔に関するスローガンは毎年のように現れてきた。しかし同じ社内の立場から見ても、機内サービスにおいて JAL CA の笑顔は十分でなかった。

「仕事ができる」と職場内で評価の高い者に限って、強面だったりする。その「仕事ができる」とは、仕事の段取りがよく、機内作業が速い、ということである。自分の表情は意外と判らないものであり、「仕事ができる」だけに、管理職の指導が行き届かず、そのサービスが放置されてきた状況があった。

「笑顔」のエレメンツについて、JAL CA が ANA より劣位にあったのは、2007 年当時最も問題視されていた「サービスのばらつき」によるものであったと思われる。

(4) 対応力

「ANA は旅客から頼まれたものについての対応が迅速である」との評価が多かった。迅速性に関し、ベテランの多い JAL の方が劣っているとは、意外ではないか？特に歴史的にもスピード重視であったのであれば、なおさらサービスは迅速ではないのか？

一例として、通路を歩いていて、旅客からコーラを頼まれた、と仮定する。ANA の CA はすぐギャレー（調理場）に戻り、コーラを持ってくる。一方 JAL の CA は、周りの旅客の様子を伺い、他にオーダーはないかどうか確認してから、コーラを持ってくる。自分から申し出ることができる積極的な旅客だけが得することがないように、こちらからできるだけお伺いする対応である。まさに「公平性へのこだわり」である。JAL の CA は頼まれ事をした際、必ず周りの状況を見る。そう指導されてきた。結果として、最初にコーラを頼んだ旅客へのサービスは ANA と比べれば遅くなってしまおう。

JAL が優っていた 2 エレメンツ（点差順）

(1) 立ち居振舞

所作全般において、ANA の CA は教育が徹底されていないと報告されていた。例えば、カートに手をかけたままオーダーを伺ったり、ジュースをカートの上の位置で注いだりする、といった雑な動作が観察された。JAL の CA の方が優れている、というより、ANA はあまり重点を置いていないのであろうか。

JAL においては、迅速なサービスを目指すと所作が雑になりやすいことから、新人時代から立ち居振舞は先輩が厳しく指導する傾向があった。

OJT が終わっていったん訓練部に帰ってくる訓練生が必ず驚嘆して言うのが、先輩たちのサービスの速さであった。ただし、教官も先輩たちも口を揃えて指導していたのは、「丁寧さを失わないこと」である。「仕事の速さは心配しなくても自然に身につくが、一度失われた丁寧さは戻ってこない」。訓練部で教えられた基本動作が JAL の CA に定着しているのはそうした指導の成果と思われる。

(2) 環境への配慮

1990 年代各種の旅行雑誌に、「シンガポール航空の機内サービスが世界一」との評価が出始めたころ、シンガポール航空の客室訓練関係者と話したことがあった。彼曰く、「今や JAL の機内サービスから学ぶことは何もないが、トイレのきれいさだけは敵わない」。ANA と

の比較においても、JAL の方が数段頻繁にトイレ点検を実施し、清潔感を維持している。これは、すべての旅客が使用されるトイレを美しく保つことが「公平性へのこだわり」に合致することを意味している。

その他の例

JAL と ANA のサービスの違いを象徴するケースがある。例えば、ヨーロッパやアメリカ東海岸に現地 2 泊の出張をすると、行き帰り旅客は同じ CA と機内で会うことになる。行きはファーストクラスであったが、帰りは何らかの事情でビジネスクラスだったとすると、CA がその旅客を覚えていて、ご挨拶するのは JAL も ANA も同じである。

ただその後、「お客さまが行きの機内でお好きだった赤ワインです」とこっそり出してくれるのが ANA。JAL は親しく話はしてくれるが、そういう「気の利いた」サービスはしてくれない、とのコメントを旅客から何度も聞いた。JAL はそういう公平性を欠いたサービスの仕方を先輩から教えられていない。会社も指示していない。一方の ANA では当然のサービスのようである。

JAL で賞賛される例は、次のような創意工夫である。ビジネスクラスで食後酒のサービスがまだなかったころ、パリからの帰便で、食事前の飲み物サービスで使わなかったブランドの小瓶を集めて、食後酒としてディスプレイし、旅客に持ち回る。ビジネスクラスすべての旅客が対象であり、他の便でも再現でき、かつ持ち駒で勝負している（他のクラスからの転用がない）。

「公平性」をキーワードに、計 6 つのエレメンツとその他の例について、JAL・ANA 両社の優劣を論じてきた。

ただし、本来優劣の判定は、私が見聞した調査員のコメントだけに因るのではなく、多くの細目と関連性を整理しながら、分析された結果であるべきである。従って、「公平性へのこだわり」の要素のみを論拠として論証する方法には限界があることは承知している。しかしながら、通常は有用と考えられる公平性の概念が、実際にはマイナスに働くことがある、という論点を明らかにする目的が達成できていれば、幸いである。更に多角的な考究を進めていきたい。

2.4. 2008 年度以降への展望

サービスポリシー策定の議論は、2007 年度末にはすっかり姿を消した形になってしまっていた。サービス品

質評価制度の評価＝数値をいかに高めるか、それがサービス向上と同義になっていたからである。組織として体系的にまとめる必要性を感じなくなっていた。

2008 年度スタートにあたって発行された「*Next Stage*」第 7 号「**2008 年度 サービス品質向上の目標と戦略**」(2008. 4. 17 発行)にはわずか 1 年前に類出したサービスポリシーの文字が、以下の見出しにはもちろん、4 ページに渡る本文にも一字も見えない。

2007 年度を振り返って

戦略の振り返り

2008 年度 客室本部の目標

2008 年度 品質向上戦略

まとめ⁸⁾

2010 年 4 月に JAL を早期退職した筆者の 2012 年現在における知見を整理すると、サービスポリシーの構成は、一般的には、以下の要素により成立すると考えられる。

Philosophy- Purpose- Strategy- Tactics- Doctrine

とりわけ、現実に行われているサービスの実態を変革していくためには **Doctrine** (行動規範) を具体的に構築していく必要がある。

2007 年度以降の展開を振り返ると、サービス品質評価制度を中心とする **Strategy** は細かく分かれて施策となり、**Tactics** (戦術) と呼ぶべき段階にまで進化している。

「2008 年度 客室本部の目標」は「みがく。つたえる。」と決定した。自分たちの伝統に基づいた技を「みがく」、お客さまへのおもてなしの心を「つたえる」との趣旨であって、その議論はまさに **Doctrine** (行動規範) の形成過程であった。つまり、明示された形ではなかったが、サービスフロントの水面下では着実に、「**Philosophy-Purpose-Strategy-Tactics-Doctrine**」の枠組みが進行していたのである。これを意識して展開させれば、ミッションステートメント (**mission statement**) の形式でサービスポリシーにまで発展させることが可能だったかもしれない。すなわち、部署別・階層別のミッションステートメントの体系を構成し、行動規範に結実させることによってである。

本論文では、公平性への問題意識に基づいた仮説の論

証までに止め、その後の展開を含めたサービスポリシーの詳細な研究は別の機会に譲りたい。

3. 結 論

2007 年当時の機内サービスにおいて ANA より JAL の評価が低かったのは、JAL CA の「公平性へのこだわり」が原因であった。

一般的にはサービスにあたり有用と考えられる「公平性」の概念が、時代の変化に伴う旅客の嗜好の多様性に対応しきれずマイナスに働くことがある、という事例研究の結果は、現代のサービス産業におけるサービス向上施策を考える上で示唆に富んだ教訓たりうると思料する。

謝辞

本論文の執筆にあたり、適宜、適切なお助言を賜り、また示唆に富む議論の相手ともなってくださった本学の佐竹真一教授に感謝します。

参考文献・引用文献

参考文献

- 1) 佐竹真一、「ツーリズムと観光の定義～その語源的考察、および、初期の使用例から得られる教訓～」、大阪観光大学紀要 (第 10 号)、2010-03-20、大阪観光大学
- 2) 佐竹真一、「仮想空間の旅～観光地における滞在時間の演出の意義～」大阪観光大学紀要 (第 12 号)、2012-03-20、大阪観光大学
- 3) Helen E. McLaughlin, "WALKING ON AIR An Informal History of Inflight Service of Seven U. S. Airlines", First Printing 1986, State of the Art, Ltd.
- 4) 近藤隆雄、「サービスマネジメント入門 [第 3 版]～ものづくりから価値づくりの視点へ～」、2007-12-11 第 1 刷、生産性出版
- 5) 今枝昌宏、「サービスの経営学」、2010-7-29 第 1 刷、東洋経済新報社
- 6) 林田正光、「ホスピタリティの教科書」、2006-3-15 第 4 刷、あさ出版
- 7) ディズニー・インスティテュート、「ディズニーが教えるお客様を感動させる最高の方法」、2005-11-22 第 1 刷、日本経済新聞社
- 8) 井上泰日子、「新・航空事業論」、2010-4-25 第 1 刷、日本評論社
- 9) 日本航空株式会社統計資料部、「日本航空社史 (1971

8) 斜体・太字・下線は原文のまま。

～1981)」、1985-5-1、日本航空株式会社

引用文献

- i 天沼春樹、「飛行船物語」、1995-3-22 第1刷、NTT出版、P 132
- ii 帆足孝治、「飛行艇の時代」、2005-9-30 第1刷、イカロス出版、P 20
- iii 大島愼子、「飛翔のロマン ルフトハンザ」、1998-9-24 第1刷、東京書籍、P 66
- iv Helen E. McLaughlin, "FOOTSTEPS IN THE SKY An Informal Review of U.S. Airlines Inflight Service 1920-Present", First Printing 1994, State of the Art, Ltd., P 10
- v 鈴木五郎、「大空の花束『エアガール』太平洋戦域フライト日誌』『丸』4月号 No.600、1996-2-27、潮書房光人社、P 192
- vi 前掲「大空の花束『エアガール』太平洋戦域フライト日誌」、P 191-P 199
- vii 日本航空株式会社統計資料部、「日本航空社史（1971～1981）」、1985-5-1、日本航空株式会社、P 70
- viii 高野登、「リッツ・カールトンが大切にする サービスを超える瞬間」、2006-7-6 第16刷、かんき出版、P 46-P 48