

客室乗務員のキャリア・デベロップメント

-専門職における企業の雇用戦略と個人の職業観に着目して-

Career Development of Cabin Attendant

Focus on Employment Strategy and Work Value of Profession

児玉 桜代里¹

Sayori Kodama

要旨

本稿は、客室乗務員のキャリア開発について論じるものである。かつて、客室乗務員は航空会社のイメージ戦略として一役買った。しかし、採用基準や教育・訓練が概ね正社員と同様の内容で実施されているのにも関わらず、雇用調整のために非正規で働くことが余儀なくされた時期もあった。現在は弾力化して正社員雇用に戻ったが、契約社員としての採用が約 20 年続いた。いわば、企業の戦略に振り回された職種ではないか。そういった環境下でどのように折り合いをつけながら自身のキャリアを開発しているのだろうか。まずは、どのような資質を持った者が採用され、専門職としてどのような訓練を受け、職務経験を通じてどのようなスキルを習得するのかをまとめた。次に、航空会社における歴史的な背景を整理し、社会情勢や経済状況によって多大な影響を受けた事実を説明した。このような背景を持った客室乗務員が、どういう視点で自身のキャリアを検討するのかを、組織心理学者エドガー・H・シャインによって提唱されたキャリア理論「キャリアアンカー」で考察した。キャリアアンカーとは、個人と職業とのマッチングではなく、個人と働くことへの価値観（職業観）とのマッチングを検討した概念である。どんな仕事をするにしても、「どうしてもこれだけは譲れない」軸を船の碇（アンカー）に例えた。アンカーをいったんおろすことによって、荒波に流されない・漂流しない主体的な生き方の方向付けをするものである。客室乗務員を経験した者は、雇用形態が正規・非正規に関わらず、キャリアアンカーの特定専門分野／機能別のコンピタンスと奉仕／社会献身の要素を重視して転職傾向にあることがわかった。

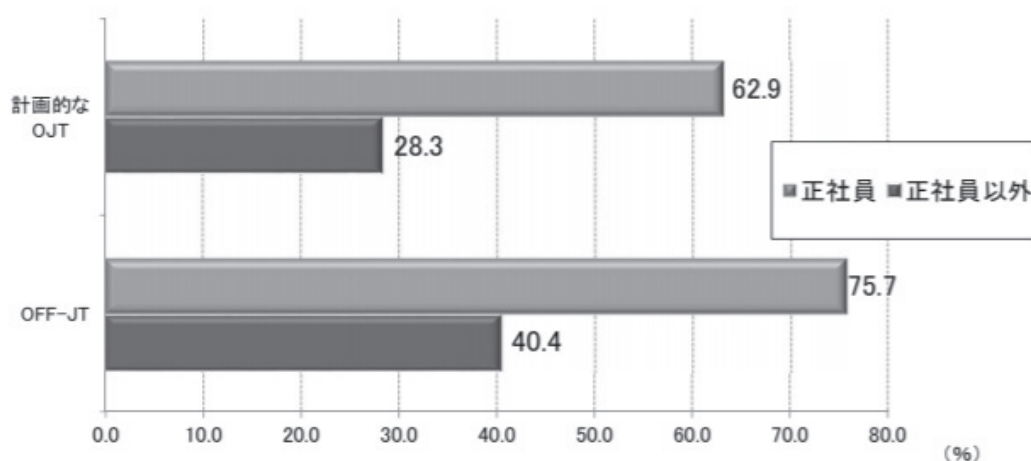
[キーワード] 客室乗務員、専門職、雇用調整と弾力化、キャリアアンカー、職務経験

1. はじめに

日本では1931年に誕生してから約90年、客室乗務員は専門職として航空機内での保安要員とサービス要員を担っている。航空輸送業は世界情勢や経済状況に左右されやすい。新卒の客室乗務員は、経営悪化のために採用が見送られたり、非正規での雇用を余儀なくされた。経験者の再雇用も定着している。現在では、世界的な感染症拡大による経営悪化のために、採用が見送られている。このように、航空会社は人件費をやりくりし、客室乗務員の雇用を調整する。しかし、この現象は航空会社のみならず他業種にも共通する一般的な現象である。平成元年では非正規労働者の割合が約20%だったのに対して、令和元年では約40%まで増えている（厚生労働省 hp2020年8月13日閲覧）。東京2020オリンピック・パラリンピックに期待された経済成長は、新型コロナウイルスによる世界的なパンデミックによって叶わなかったどころか激しく落ち込んでいる。企業経営の悪化は現在進行形であり、この非正規労働者増加傾向を増幅することになるであろう。

厚生労働省「平成30年度能力開発基本調査」によると、非正規社員に教育・訓練を実施している事業所は正社員の約半数となっている（図1）。OFF-JTとは、座学研修のように職場を離れた場所でレクチャーを受ける等のジョブトレーニングであり、計画的なOJTとは、職場内で指導者に付いて現場で業務を遂行する流れでトレーニングを受ける形式である。現場で仕事をしながら随所で突発的に教えるのではなく、あくまでも計画的に段階的に行う。通常は、OFF-JTで座学研修を実施した後にOJTで実践研修をする流れが一般的である。非正規社員は教育・訓練が正社員のように実施されないということは、知識やスキルが不十分であっても支障のない補佐的な仕事か、見よう見まねでやりながらも覚えられる仕事に従事していると捉えられる。

図1 事業所における教育・訓練の実施状況



出所：厚生労働省「平成30年度能力開発基本調査」

2 しかし、客室乗務員は契約社員であっても正社員であっても、採用試験や教育訓練の内

容は変わらない。航空法に則って国土交通省の規定に定められた専門訓練を受け、試験に合格しなければ現場には出られない（乗務できない）専門職だからである。そこが一般的な非正規労働者とは決定的に異なっている。本稿では、専門職である客室乗務員を経験した者が、その職種の特性を活かしてどのようなキャリア志向を持ち、開発しているのかを論じる。第2章で専門職としての客室乗務員の役割を述べ、どのような採用基準でどのような教育・訓練を受け、職務経験を通じてどのようなスキルを習得できるのかを整理する。第3章では、客室乗務員の仕事やポジションを歴史的な背景からみる。第4章では、航空会社が世界情勢や経済状況の影響を受け、人材コストとして客室乗務員がどのように扱われたかを説明する。第5章では、キャリア理論を用いて、客室乗務員の経験がいかにして仕事人生へ影響していくのかを論じ、何をキャリアアンカーにする傾向があるのかを分析したい。

2. 専門職について

2. 1. 専門職の定義

専門職とは一般的に、専門性を必要とする職業のことを示し、国家資格を要する医療従事者、法律家などがイメージしやすい。国家資格ではないが大学が認定し教員免許を有する教師や、民間の資格も含めて特殊な知識や技術を要する職業は数多くある。ある専門に特化したスペシャリストとして存在する。専門職関連の研究では、その定義について古くから多くの研究者が検討している（竹内,1971）。国内では、看護師や介護福祉士、教師などの対人色の強い専門職の課題が挙げられ、専門性を構成する条件や定義が改めて検討されている。名越（1986）は、専門職を構成する要素として次の6つにまとめた。

- ① 範囲が明確で、社会的に必要不可欠な仕事に独占的に従事する。
- ② 理論的に裏付けられた高度な知識や技術を必要とし、その習得のために長期の専門的教育（訓練）が必要となる。
- ③ 施業者は、個人としても集団としても広範な自律性が与えられるが、その自律性の範囲内で行った判断や行為については直接に責任を負う。
- ④ サービスの提供は、営利よりも公共の利益を第一義的に重視して行う。
- ⑤ 機能水準を維持し向上させるために包括的自治組織を結成し、適用の仕方が具体化されている倫理綱領をもっている。
- ⑥ その職業に従事するためには、国家またはそれに代わる機関による厳密な資格試験をパスすることが要求される。

つまり、単なる特殊な知識と技術を持つスペシャリストではなく、人格的にも理念をもった社会的信用が得られることが専門職の条件であることを示した。専門職はスペシャリストではなくプロフェッショナルである。

2. 2. 専門職としての客室乗務員の資格

航空会社が航空機を運行する場合、航空法第104条の規定により国土交通大臣の認可を

受けなければならない。その運航規程に定めなければならない内容に、航空法施行規則第214条として客室乗務員の職務や訓練、緊急時において取るべき措置が書かれてある。以下に抜粋する。

① **客室乗務員の資格要件及び乗務要件**

客室乗務員の資格要件及び乗務要件が、使用する航空機の型式、職務の内容に応じて適切に定められていること。

② **航空機乗組員及び客室乗務員の職務の範囲及び内容**

航空機乗組員及び客室乗務員の責任及び職務の範囲が明確に定められ、その内容が、飛行前、飛行中及び飛行後ごとに適切に定められていること。

③ **航空機乗組員及び客室乗務員の編成**（客室乗務員の編成については、客室乗務員を航空機に乗り組ませて事業を行う場合に限る。）航空機乗組員の編成が、使用する航空機の型式、飛行の方法等に応じて、法第65条及び第66条の規定の範囲内において適切に定められていること。また、客室乗務員の編成が、使用する航空機の型式、客席数等に応じて適切に定められていること。

④ **航空機乗組員及び客室乗務員の乗務割並びに運航管理者の業務に従事する時間の制限**（客室乗務員の乗務割については、客室乗務員を航空機に乗り組ませて事業を行う場合に限る。）航空機乗組員の乗務割については、規則第157条の3の規定の範囲内において、乗務時間と乗務時間以外の勤務時間により定められ、客室乗務員の乗務割については運航環境等を考慮し、客室乗務員の職務に支障を生じないように定められていること。また、運航管理者等の業務に従事する時間については、運航の頻度を考慮して運航管理者等の職務に支障を生じないように定められていること。

⑤ **航空機乗組員、客室乗務員及び運航管理者の技能審査及び訓練の方法**（客室乗務員の技能審査及び訓練の方法については、客室乗務員を航空機に乗り組ませて事業を行う場合に限る。）

⑥ **技能審査及び訓練の方法**

技能審査の課目及び実施方法並びに訓練の課目、実施方法及び時間が、機長、副操縦士、客室乗務員、運航管理者等の職務に応じて適切に定められていること。

⑦ **技能審査担当者及び訓練担当者**

技能審査及び訓練の課目及び目的に応じて、適切な技能審査担当者及び訓練担当者が指名されることが定められていること。

⑧ **緊急の場合においてとるべき措置等**

航空機乗組員、客室乗務員、運航管理者等の職員が緊急事態においてとるべき措置及び緊急事態に備えてとるべき措置が、想定される機材故障、空中火災、外国からの要撃等の事態に応じて適切に定められていること。また、救急用具の搭載場所及び取扱方法が明確に定められていること。

客室乗務員には2つの職務がある。乗客をもてなすサービス要員と、機内での安全性の確保や緊急時対応、乗客の傷病発生時に救急処置を行う等の保安要員である。上記の航空法はサービス要員に関する規定はなく、すべて保安要員としての立場に対してであるが、後述する航空会社で規定した訓練内容にはサービスに関するカリキュラムも含まれており認定試験も実施している。入社時期や航空会社によって訓練期間やプログラムに違いはあるが、認定試験に合格しなければ乗務できない厳しい条件が課せられていることから、サービス要員においても専門職扱いして問題ないと考える。

2. 2. 1. 客室乗務員の採用基準と航空受験

<応募資格：日本航空（JAL）の場合>²

- ① 2019年10月末時点で専門学校・短期大学・高等専門学校・4年制大学または大学院（修士課程）卒業。※卒業とは、専門士（Diploma）短期大学士・準学士（Associate Degree）学士（Bachelors Degree）または修士（Masters Degree）の資格取得を指す。
- ② TOEIC600点以上、または同程度の英語力を有することが望ましい。
- ③ 呼吸器、循環器、耳鼻咽喉、眼球、脊椎等が航空機乗務に支障なく、必要な体力を有し、心身ともに健康であること。コンタクトレンズ矯正視力が両眼とも1.0以上。
- ④ 土曜・日曜・祝祭日、年末年始を問わず、早朝および深夜を含む交替制勤務が可能であること。
- ⑤ 社会人としての就労経験は不問。
- ⑥ 国際線に乗務するまでにパスポート取得が可能であること。（国籍は問わないが、在留カードの発給を受けている場合は、別途在留資格を確認する）

他社については、語学力のレベルに若干の違いはあるが概ね上記のような応募資格である。

<採用試験：日本航空（JAL）の場合>

- ① 書類選考（エントリーシート）
- ② 筆記試験（Webテスト：英語とSPI＝数学・算数、国語・漢字、適性検査）
- ③ グループディスカッション
- ④ グループ面接1回目
- ⑤ 筆記試験（テストセンター）
- ⑥ グループ面接2回目
- ⑦ 役員面接（個人）、英語面接（個人）、ロールシャッハ検査
- ⑧ 健康診断、体力測定

他社については、順番や回数に違いはあるが概ね同じような選考方法である。

航空会社はこのような試験を実施し、受験者の適性或熱意を判断する。志望者は、合格を目指して受験に備えるが他業界の就活対策と違いがあるのだろうか。上記の採用試験に必要な対策で考えると一般就活と比べて英語面接と体力測定が追加される程度である。その2つの難易度も、基礎力は必要だがさほど専門的で高度というものではない。業界や職

種の特徴をつかみ自分の能力とのマッチングを行なうための自己分析、業界研究、企業研究はどの企業を受験するにしても必要な就活の鉄則である。ただ、競争率の高さ³と航空受験独特の雰囲気、何か特別な対策が必要だと思わせてしまうのである。独特の雰囲気とは、髪型・メイク・表情・立ち居振る舞いが、まるで制服を着用した現役の客室乗務員のように仕上がった受験者が集合している状態である。森川（2013）は、大学生・短大生の航空受験対策として、人間力が重要であると前置きした上で、面接手法を含めた外面性と語学力を特訓することが合格を高めるのに効率的であると述べている。特に、制服着用実習による機内サービスの疑似体験プログラムは、外面的な変身からモチベーションを向上させるのに効果を発揮すると示した。エアライン系専門学校においても、モックアップといわれる模擬施設での実習はプログラムの目玉である。外資系エアラインには、乗客へのサービス実技試験を実施する企業もあるが、JAL/ANAの採用の可否には、そのような実習経験は影響しない。反対に、やりすぎると企業が嫌がるクセがついてしまい、逆効果となってしまうこともあり得る話である。大学や専門学校におけるエアライン受験対策以外にも、客室乗務員経験者が講師を務める航空受験対策に特化した就活塾（エアラインスクール）がある。期間やプログラムにもよるが受講費は20～50万円もかかる。航空志望の大学生は夜間や週末に通って支援を受ける。必ずしも全員ではないが、このような環境で準備をした受験者が集合すると独特な雰囲気ができてしまうのであろう。

近年、観光経営系の学部・学科では、サービスやホスピタリティに関連した領域の科目を充実させている。それに内包する顧客満足に関する知識やコミュニケーション技術の習得は、客室乗務員を目指すには必要である。また、保安要員としての役割もあることからリーダーシップ能力も要する。

向いている資質について、児玉（2016）は、ホスピタリティとパーソナリティの関連を多変量解析し、ホスピタリティを発揮しやすい性格特性は「外交的で共感性の高いタイプ」と結論付けた。更に、客室乗務員の初職での採用に関連するパーソナリティとして、高セルフモニタリングに英語の成績が加わると採用されやすいこともわかっている（山口・小口,2000）。高セルフモニタリングは、「他者の表出行動への感受性」と「自己呈示の修正能力」で構成されている。自己呈示の修正能力とは、その場にふさわしい行動に修正できる傾向のことである。これは、顧客の要望に合わせて自分の行動を変えることができる能力といえる。採用側の視点として、新卒は仕上がりよりも資質を見る傾向があるが、資質がないと判断された場合でもチャンスはある。山口・小口（2000）は、他者の行動を敏感に読み取れないと判断されて不採用になったとしても、「他のサービス業の経験を通じた学習」「容貌を良さ」「根気よく努力」することで、既卒採用されやすいと説明している。

2. 2. 3. 客室乗務員の職務経験を通じた習得スキル

リーダーシップを発揮し外交的で共感性が高い傾向があり、高セルフモニタリングのパーソナリティの新人が、客室乗務員のトレーニングを受け、業務を経験するとどのように成長するのだろうか。新入社員は、入社すると一般職や総合職と同様の内容の研修

を3日間程度受ける。1985年入社の際の筆者の場合は、地上研修として半年間、地方空港のグランドスタッフ業務に就いた。訓練生によって研修先やセクションはバラバラであった。現在は、地上研修は実施されていないが、様々な専門職のオペレーションによって事業が成り立っていることや、顧客から見えない部分の仕事の領域を知ることによってチームワークの重要性を肌で感じる事ができた。半年間の地上研修を終了し、航空会社の全体を把握した上で、国際線客室業務の専門訓練を2.7カ月間受講した（1か月間のOJT除く）。当時の訓練カリキュラムは以下のとおりである。

- ✓ Aircraft（保有機材すべての各名称やロケーション）
- ✓ Traffic（航空輸送業としての基本的な知識）
- ✓ CIQ（税関、出入国管理、検疫に関する知識）
- ✓ Route Information（路線別のルートに関する知識）
- ✓ Meal Service（機内で提供する食品に関する知識とサービスの流れの実践）
- ✓ Liquor Service（ワイン他ドリンクに関する知識と提供動作）
- ✓ Beauty Lesson（化粧品メーカーの講師からメイクを習い、歩き方や動作の訓練）
- ✓ Inflight Sales（外貨換算表を使って世界各国の通貨で免税品販売の計算練習）
- ✓ Baby Care（乳幼児の扱い方）
- ✓ First Aid（専属看護師教官による救急看護、応急処置の講習）
- ✓ Public Address（出発～到着までの機内アナウンス）
- ✓ 英会話（出発～到着までの機内サービス）
- ✓ 非常救難訓練（陸上・海上脱出、胴体着陸、急減圧、火災、不審者、ハイジャック）
- OJT（乗務の編成人数に入らない訓練生として実際の便に乗務し、現役乗務員から1か月間指導を受ける）
- 6 month Check（6か月後にファーストクラスでのサービスを所属長からチェックを受け合格したら独り立ち）

※ただし、国内線からスタートするプログラム（期）もあり分割して入社させていたが、国際線の訓練と乗務は、クラスごとの乗務資格を設けることはせずファーストクラスでのサービスを基本として下位クラスはそれに応じた対応を求めたものであった。

訓練プログラムはその時代によって異なる。高橋（2006）は、次のような段階を経て客室乗務員として独り立ちすると述べた。

- ① 入社してすぐ2か月間の国内線のサービス知識と技量の訓練を受ける
- ② 国内線を1年～1年半乗務する
- ③ 国際線エコノミークラス訓練→乗務→ビジネスクラス訓練→乗務→ファーストクラス訓練→乗務のサイクルを1年～2年半かけて徐々に職期を拡大させる

また、渡邊（2017）はMy News Japan記事の取材で、契約社員採用の頃（2013年）までの訓練プログラムは、入社して3年間は国内線のみで正社員になってから国際線へ

移行する流れであったが、現在では新卒入社して10カ月目に国際線への内示が出て訓練を受けて1年目の後半には国際線エコノミークラスにデビューするよう変わった。これからの乗務員はもっと早くなり、半年後には国際線の乗務資格をとることになると説明した。

森（2019）は客室乗務員の機内業務を通じて、図2のような経験学習のステップから「察し」のスキルを習得すると述べた。

表1 客室乗務員の機内業務を通じた「察し」スキルの経験学習

型	段階	状態	説明
ルーティン型「察し」	1	自己本位の視点	決められたルーティンをこなすことで精一杯な状態
	2	ロールモデルによる学習	気の利いた動きをする先輩を見てまねる
	3	顧客視点による学習	サービスに関する乗客からの±フィードバックから要望をくみ取ろうとする
	4	鳥瞰的視点による現状認識	乗客からのクレームには搭乗手続きや整備等の機内サービス以外の要因があることに気づく
	5	チーム関係の構築	フライト毎にメンバーが変わるのでチームで雰囲気作りを意識すれば良いサービスができると考える
	6	顧客視点のサービス強化	ある程度の経験を積み多様な乗客との関わりから、通り一辺倒ではなくいくつかのパターンをもつ
	7	ルーティン型「察し」の獲得	乗客からの要望を受けてから行動するのではなく、自分から積極的に声をかけてリクエストに対応する
非ルーティン型「察し」	8	チームでの連携	個人の担当は決まっているが連携プレイで助け合って問題解決にあたる
	9	サービスの先読み	リクエストを受けてから対応するのではなく、乗客がしてほしいと思うことを想像して行動する
	10	顧客の気持ちへの寄り添い	乗客との会話から自然に沸き起こった気持ちを伝える

出所：森（2019）を元に筆者が一部変更および要約し作表

中村（2008）は、JALの客室乗務員がサービス品質向上のために「きさくで美人」を目標に掲げ、具体的には以下の15のエレメントに分けていることを述べた。

<ヒューマンエレメント>

- 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

<テクニカルエレメント>

- ⑦ 挨拶 ⑧ 立ち居振る舞い 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

また、樫村・古屋（2010）は、苦情発生における説得行為として、乗客の応諾を引き

出すために信頼性、言葉遣い、ノンバーバルコミュニケーション、タイミングを必要とし、禁止行為への説得行為としては、信憑性を備えることで、乗客とのトラブル対応にあたるとした。このように、客室乗務員は高セルフモニタリングの資質を持ち、専門知識を学び、トレーニングによってヒューマンエレメンツとテクニカルエレメンツを身に着け、機内業務を経験することで「察する力」「苦情対応」「トラブル対応」が備わっていくのである。

3. イメージ戦略を担った昭和のステュワーデス時代

ここで、客室乗務員が世界情勢や経済状況の影響をどのように受けてきたかを歴史的にみる。日本で初めて客室乗務員が登場したのは、第二次世界大戦前の1931年であった。海外ではエアホステスと呼ばれていたが、日本では当時の人気職種バスガールに対応してエアガールと呼称した。航空輸送業が本格化したのは、敗戦後GHQによる7年間の航空禁止時代から解かれた1951年からである。当時の航空庁が中心となり、行政指導により日本航空株式会社が設立され、翌年に日本ヘリコプター株式会社（全日本空輸株式会社の前身）が誕生した。「ステュワーデス」と呼ぶようになったのは1953年日本航空株式会社法（日航法）施行のタイミングで、海外に倣って男性客室乗務員を採用し、その呼称「ステュワード」を女性名詞にしたことによる。戦後に本格的に始動した航空輸送業だが、飛行機が日本の上空を飛ぶことは戦争や恐怖をイメージさせる。また乗客は渡航許可を持った外交官などの特別な立場の人であり、国内線も高額な運賃で一般的な交通手段ではなかったため実態がわかりづらかった。このことから、航空会社には国民に与える印象として「安心・安全・高品質」のイメージ戦略が必要であった。そこで、ステュワーデスの採用基準を、家柄の良い子女、容姿端麗、学力優秀、語学堪能とし、制服着用と美容基準を定めて見事な統一美がアピールできた。アメリカの航空会社から派遣された教官による専門訓練を受け、ニューヨークやホノルルを飛び回るステュワーデスは憧れの花形職業となった。企業のイメージを形成する媒体はロゴやCIなど様々ある。JALの鶴丸マークは1959年～2003年まで使われシンボルマークとなった。再建した2010年から再び鶴丸マークがマイナーチェンジされ復活した。そして、制服の印象効果も大きい。制服は英語で **uniform**、1つの形の意味を持つ。統一性はイメージづくりには欠かせない。尾川（2019）は、客室乗務員の制服のイメージ効果を調査し、制服はプロフェッショナル性や信頼性の効果を持ち、特に客室乗務員の制服は憧れの象徴、「航空会社＝高級・一流」のイメージが浸透したと述べている。デザイナーは、日本を代表する森英恵（JAL）や芦田淳（ANA）などが担当した。筆者が現役を務めた1980年代には、乗客の搭乗／降機時には正装の制帽と白手袋を着け、ミールサービス時にはスカーフを外してエプロンを着用し、終わると新人は着物に着替えて客室内を巡回した。ホノルル線ではハワイアンムームー（女性乗務員）、アロハシャツ（男性乗務員）を着用し、海外旅行を演出した。しかし、離着陸時には非常時に支障が出るデザインのものには着替えなければならない。ハイヒールとローヒールの履き替えは1度のフライトにつき2回ある。タイトな時間のやりくりの中、通常の機内業務に付随してこのようなイメージづくりも重要視していた。

4. 世界情勢や経済状況に伴う雇用調整と弾力化

4. 1. 大型ジャンボ機による大量輸送期から規制緩和まで

いわゆる大型ジャンボ機ボーイング 747 型機は 2 階建て長距離路線で、国内線で最大約 550 名（国際線の場合はクラス編成によって最大収容人数が異なる）を運び、1970 年から国際線および国内線の花形として活躍した。それまでの DC-8 や B-727 などの 100 名～200 名席の中型機から比べると、客室乗務員の編成人数も約 3 倍増えることになる。日本は 1964 年の東京オリンピックや 1970 年の大阪万博、高度経済成長期の終焉を向えたタイミングである。航空業界は、政府から路線や運賃を調整され、競争を抑制することで各航空会社の保護育成を考えて、45・47 体制と呼ばれる政策を打ち出した（表 2）。この体制は、国会の決議を経ることなく指針として決定された変則的な形式で会ったことから「通用航空憲法」と呼ばれ、日本の航空市場における事業分野のすみ分けが定められた。

表 2 日本の航空憲法（通称）

発令	事業分担
昭和 45 年(1970 年)閣議了解	JAL→国際線と国内幹線
昭和 47 年(1972 年)運輸大臣通達	ANA→国際線チャーターと国内線全線 TDA(後の JAS:JAL と経営統合)→国内ローカル線

出所：児玉（2019）

45・47 体制は、同一区間同一運賃の原則があり、路線も決められていることから国内航空会社間に競争のない状況が 15 年間続いた。1985 年に日米航空交渉暫定の取り決めに伴って、これまで JAL のみが路線を持っていた太平洋線（アメリカ・カナダ・アラスカ・南アメリカ）に日本側複数社乗り入れが可能となり、45・47 体制が事実上崩壊することになった。そして、1987 年に半官半民であった JAL が民営化し、ANA がロサンゼルス線とワシントン線を皮切りに国際線定期便へ進出した。本来はここから顧客獲得競争に突入するはずであったが、バブル好景気を向えたことで需要が供給を上回り、大量輸送時代となった。乗客は増え、航空機の大型化、機内業務も効率を求められるようになり、体力も一層必要とする。客室乗務員も年間 400～500 名の大量採用の時期を迎えた。

4. 2. バブル経済の崩壊をむかえて客室乗務員の契約制導入へ

1980 年代までの JAL の財務状況は良好であり、格付けは最上位、健全性は上場企業の中でもトップであった。営業成績も 1983 年～1988 年までの 5 年間、IATA（国際航空運送協会）国際線ランキング世界第 1 位を獲得していた。競合の ANA も国際線に進出し、路線拡大の勢いをつけていた。ところがバブル崩壊後、JAL は 1993 年から 2 年間、客室乗務員の採用を見送り、1995 年度から非正規雇用で客室乗務員を採用することが決定し「アルバイトスチュワーデス」と物議を呼んだ。1997 年から、改正男女雇用機会均等法により女性限定を意味するスチュワーデスの呼称が禁止となり、キャビンアテンダントやフ

ライトアテンダントと改称されることになった。1998年には、航空規制緩和政策が導入されてスカイマークエアラインズ（現スカイマーク）、北海道国際航空（現エアドゥ）、フェアリンク（現アイベックスエアラインズ）、スカイネットアジア（現ソラシドエア）等、新興航空会社の参入が相次ぎ、2002年に改正航空法が施行され、45・47体制が廃止となり各社の競争が始まった。その後、2001年のニューヨーク同時多発テロ、2002年～3年のSARSウイルス感染、2004年の鳥インフルエンザ感染、2007年の燃油高騰、2008年のリーマンショック、2009年の新型インフルエンザ感染の影響を受け、需要が変動した。このような外部環境の悪化を受け、JALは、深刻な経営危機に追い込まれていた日本エアシステム（JAS）と2004年に経営統合した。国内路線の強化などの合併効果を見込んだが、組織力を強化することができず経営悪化を招いて2010年に上場廃止となり、事実上倒産した。競合のANAも好調とは言えず、IATAによる輸送実績世界ランキングは20位の破綻時のJALより下位であった。長い間、航空会社の経営が厳しい状況が続き、人件費削減のため客室乗務員の採用は一時期見送られ、復活後は非正規雇用での採用となった。

4. 3. 正社員化の復活と再雇用制度の開始

客室乗務員の契約制が導入された1995年度から約20年後、2014年にANAが正社員採用に戻した。外資を含む他社や新幹線との顧客獲得競争で優位に立つには優秀な人材の確保がどうしても必要だからである。客室乗務員の仕事に興味を持つ学生は一定数いるが、契約社員として時給で働く不安定さから受験にまで至らない場合や内定を辞退する場合もある。また、契約社員として入社した2割が3年後の正社員を選ばず辞めていった⁴。コストカットを狙った契約制だが、客室乗務員に関して言えば人件費の変動費化へのベネフィットは年金と退職金ぐらいではないか。その代わりにモチベーションと離職率の問題を抱えたであろう。20代の離職が多く、年間1,000～1,500名を正社員採用し⁵、「大量採用→教育訓練→離職→補充」を繰り返している。もちろん路線計画や航空機の購入などで、乗務員数の調整が考慮された上での採用計画であることは間違いない。JALは会社更生法の縛りがあり、ANAに2年遅れて2016年に正社員採用に戻した。しかし、新型コロナの世界的パンデミックの影響で両社とも今年の新卒採用は見合わせとなっている。

客室乗務員は、業務の特性上、結婚・出産を経ても世界各国を飛び回る生活を続けるのが厳しいことから30代の離職が多いのは、いわゆるM字カーブの現象⁶の典型である。現在では育児休職期間も最長3年までと伸びており、以前より働きやすい環境が整っているとはいえ、子育て期間は退職や転職を選択されやすい。現在ではJAL/ANA両社とも、子育て等がひと段落すると再び乗務職に戻れるような下記のような経験者を再雇用する仕組みがある。

<日本航空（JAL）経験者キャリア採用の応募資格>

- ① 過去に日本航空株式会社（旧社名・日本航空インターナショナル、以下「日本航空」）にて客室乗務職として乗務経験があること。
- ② 日本航空にて国際線1年以上の乗務経験があること。

- ③ TOEIC600点以上、または同程度の英語力を有すること。(要、証明書類の提出)
- ④ 呼吸器、循環器、耳鼻咽喉、眼球、脊椎等が航空機乗務に支障なく、必要な体力を有し、心身ともに健康であること。コンタクトレンズ矯正視力が両眼とも1.0以上。
- ⑤ 土曜・日曜・祝祭日、年末年始を問わず、早朝および深夜を含む交替制勤務が可能であること。
- ⑥ 入社日時点において有効期限が1年以上あるパスポートを所有しているもしくは取得が可能であること。

※採用試験は、書類選考→筆記試験→1次面接→2次面接→健康診断/体力測定の流れ
<待遇について>

- ① 雇用形態：契約社員（契約期間1年、更新は最大4回まで行うことがある）
- ② 勤務地（ベース）：羽田空港、成田空港
- ③ 給与等：基本給 1,007円/時 乗務手当 1,100円/時 ※一時金その他諸手当あり
- ④ 通勤費：規定により支給
- ⑤ 勤務：乗務便に応じたシフト勤務（変形労働時間制）※月間8日程度の勤務（訓練期間中を除く）※土日・祝祭日、宿泊を伴う勤務あり
- ⑥ 休暇：年次有給休暇、その他法定休暇・休業
- ⑦ 各種保険：労災保険のみ適用 ※厚生・健康・介護・雇用などの各種保険は適用外
福利厚生：一般財形（貯蓄）、共済会貸付、JALグループ団体保険（年1回加入時のみ）、
スタッフトラベル制度、寮・社宅制度

※全日空（ANA）の再雇用は正社員雇用であり、離職期間に関わらず退職時の等級/号俵を適用できる。（2020年度は採用を実施していない）

5. 客室乗務員のキャリア・デベロップメント

5. 1. キャリアアンカーの理論からの検討

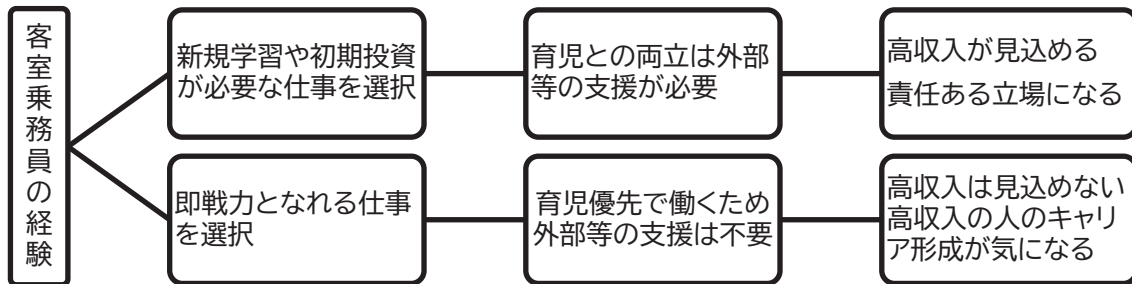
エドガー・H・シャインはキャリアアンカーと名付けて仕事への価値観を下記の8つに分けた。他を犠牲にしても譲れないものを探るのに適した理論である。また、シャインはキャリアサバイバルと名付けて、環境・職務・役割側の要件として自身の外部環境を整理するのに適した理論も提唱した。キャリアの道を海に例え、外部環境の荒波を航海（サバイバル）する前に、いったん碇（アンカー）をおろして自分の大切な仕事における価値観や方向性を確認するための自己概念がキャリアアンカーである。転職は外部環境が変化する、まさにサバイバルな状況である。客室乗務員を経験した者は、何をアンカーにする傾向があるのかを分析したい。

- 1. 特定専門分野/機能別のコンピタンス：専門性の追求を重要とする
(technical/functional competence)
- 2. 全般管理コンピタンス：管理職位をめざせることを重要とする
(general managerial competence)
- 3. 自律/独立（自由）：制限や規則に縛られないことを重要とする

- (autonomy/independence)
4. 保障／安定 : リスクをとって多くを得るより安定を重要とする
(security/stability)
5. 起業家的創造性 : 自らのアイデアや起業することを重要とする
(entrepreneurial creativity)
6. 純粋な挑戦 : 挑戦すること自体に価値をおく
(pure challenge)
7. 奉仕／社会献身 : 人の役に立っている感覚を重要とする
(service/dedication to a cause)
8. 生活様式 : 仕事と生活とのバランスを重要とする
(lifestyle)

客室乗務員を経験した者は、高セルフモニタリングで外交的で共感性の高い資質を持ち、訓練や実務で表 3 に示した経験と能力を得て、それぞれのキャリアを構築する。これは、筆者の同僚、先輩、後輩等約 30 名の情報をまとめたものである。現役を継続している者の場合、ポジションは大きく分けて 2 分される。新卒入社もしくは他社からの転職で入社して経験を積んで、等級・号俸が上がり昇進・昇格し、管理職として活躍している者もいれば、産前休職や育児休職を取り、休職と復帰を繰り返して現役を続行し、ベテラン客室乗務員として活躍している者もいる。これは、経験者採用で復帰した者も同様である(表 3)。

図 2 子育て中の転職に関する検討とプロセス



出所：小川（2019）を元に筆者作成

次に、転職の場合は図 2 のようなプロセスがある。新たな知識やスキルが必要な仕事を選ぶ場合に、それに必要な研修費や学費などの初期投資がかかる。また、子育て中の場合は子どもの世話を誰がみるのかも検討しなければならない。そういった課題をクリアしながら専門的な仕事を継続することによって高収入が見込め、責任ある立場へとポジションが上がる可能性を持つ。一方、新たな知識やスキルを必要とせず、客室乗務員の経験だけで即戦力となる仕事を選択した場合、子育てに無理のないスケジュールで仕事ができるが高収入は期待できず、それを長年続けていくうちに、高収入の人のキャリア形成が気にな

っていくことが考えられる。小川（2019）は、現在の収入別再就業プロセスとして、年収130万円以下と年収200万円以上に分けてそれぞれのキャリアの発展の要因を検討した。その調査の元となったデータは、年収130万円以下のグループとして年収60万～130万、年収200万円以上のグループとして年収200万～年商2億6千万の幅があった。

表3 客室乗務員の仕事から開発された職種とキャリアアンカー

継続	航空会社内でのポジション		C アンカー	
	入社時からキャリアを積み、等級／号俸が上がり昇進昇格し管理職へ		専門・管理	
	再雇用で復帰した契約社員が乗務員として熟練へ(長期休職 ⁷ 復帰の正社員の場合も)		専門・生活	
転職	CA時代の経験と能力	内容(系統)	開発職種	C アンカー
	海外での滞在・経験	語学	通訳	専門
			語学講師	専門
		芸術	カメラマン	起業的
		買付	バイヤー	専門
	サービススキル	旅行	ツアーガイド	専門・奉仕
		接客マナー	マナー研修講師	専門・奉仕
			秘書	専門・奉仕
			ホテルスタッフ	専門・奉仕
	飲食の知識	飲食店	オーナーシェフ	専門・起業
			ソムリエ	専門・奉仕
			ホールスタッフ	奉仕
	顧客対応経験の蓄積	CS対策	コンサルタント	専門・奉仕
			マネージャー	専門・管理
	航空知識／客室業務	専門学校／大学	教員	専門・奉仕
		航空受験塾	スクール講師	専門・奉仕
	救急看護／応急処置	医院クリニック	受付事務	奉仕
		福祉施設	相談員	奉仕
	コミュニケーション能力	折衝	営業	挑戦
		ヒアリング	コーディネーター	奉仕
プレゼンテーション		広報	起業的	
自己表現力	メディア	タレント	挑戦	
		評論家	専門	
	サロン	美容家	専門	

出所：筆者作成

のキャリアで活かすのか、各自の強みや興味から選択される。例えば、カメラマンに転職したケースについて説明する。彼女は4年生国立大学を卒業後新卒で入社し、国際線客室乗務員の経験3年で結婚退職した。在籍中は、世界各国の風景を写真に納めることが趣味だった。退職金をはたいて写真の個展を開き、それまで撮りためた写真を披露した。2人の子育てがひと段落した頃に、写真の専門学校に2年間通い技術を学んだ。専門学校卒業後は写真のコンテストへの積極的な応募や、実費で数年おきに個展の開催、単発での撮影の仕事を手々と続けた。子どもが自立をした現在では、応募したコンテストには入賞するようになりカメラメーカー主催で作品展が開催できるようになった。フリーで単発の撮影を続けながら広告プロジェクトのメンバーに選出される等、プロとして依頼を受けて仕事をしている⁸。キャリアアンカーとしては、自らのアイデアや芸術性を優先する「起業家的創造性」であろう。

5. 2. まとめ

専門職、管理職、技術職はスキルの消耗が少ないとし、活用可能な資源として寄与している（平野,2006）。つまり、客室乗務員を経験した者は、次の6つの能力を陳腐化せずにそのまま次の職業で活かすことができるといえよう。①顧客満足を高める態度、②相手の要望を察する能力、③イレギュラー時の対応力、④「先」を想像して行動する力、⑤相手の行動変容を促す力、⑥国際線乗務経験に基づくコミュニケーション力、は陳腐化せずにそのまま次の職業で活かすことができる（小山,2019）。そして、キャリアアンカーでは特定専門分野／機能別のコンピタンスと、奉仕／社会献身の要素を重視して転職傾向にあることがわかった。長年にわたって特殊な環境で対人サービス職に就いていたことで、妥当な結果といえる。先述のカメラマンのケースは特殊に見えるが、新規で学習した技術や芸術性だけでなく、クライアントとの人間関係構築に上記7つの客室乗務員で培った能力を活かしての活躍であろう。

航空会社の経営悪化のため雇用形態が非正規であった期間が約20年あり、その影響で客室乗務員の質が低下したといった見方があるが（中村,2013）、低下した能力について実証されたものではない。ICT・デジタル化により実務が合理化された部分はあるものの、JAL/ANAのような国内フルサービスキャリアではファーストクラスやビジネスクラスのサービスプロシージャが乗客の多様な要望に対応する内容に変化している。サービスの本質的部分を重視した採用基準や訓練内容には雇用形態（正規・非正規）による差異はない。いつの世にも存在する「昔の方が良かった」といった懐古的な主観によるものだと考える。

本稿では、前半の専門職としての客室乗務員の能力については整理できたが、元客室乗務員の職業観、次に就く職種の観点からの分析については追加研究の余地がある。引き続き、雇用形態（または起業）、収入、仕事の優先度等の情報も加えることで、キャリアアンカーの「自律／独立」と「生活様式」の要素についても検証していきたい。

(注)

- 1 国際線客室乗務員として1985年に新卒で日本航空に入社し、1995年に退職するまでの10年の間に、改正男女雇用機会均等法施行、JALの民営化、バブル景気と崩壊、第1回早期退職優遇制度、契約制導入等といった目まぐるしい環境変化の渦中にいた。産前休職8カ月、育児休職1年間、介護休職4カ月を取得。育児と乗務の両立を経験。
- 2 JALホームページ採用情報(2020年8月15日閲覧)
- 3 30倍~100倍(その年の採用計画に依拠する)
- 4 朝日新聞2013年8月20日
- 5 JAL/ANA合わせて新卒と既卒を含めた募集人数は、2014年は1,160名、2015年は1,490名、2016年は1,190名、2017年は1,075名、2018年は1,330名であった。
- 6 女性の年齢階級別労働力の推移が、30代を中心に労働人口が減少して折れ線グラフがM字になる現象。人口統計資料集(2019)によると、近年では企業の育児休職等が整ったりテレワークが推進されたり環境改善が図られ、M字が台形に変化している。
- 7産前休職制度(妊娠後から)、育児休職制度(誕生日以降最長で子どもが3歳に達する月まで)、不妊治療休職制度(最大1年間)、配偶者転勤同行休職制度(最大2年間)、
- 8 2017年7月6日放送の筆者のラジオ番組(児玉桜代里のRadio de Sky/らじおですかい)でのインタビュー内容

引用文献・参考文献

- [1]竹内洋(1971)「専門職の社会学—専門職の概念—」『ソシオロジ』第16巻第3号 pp.45-66
- [2]石橋潔(2016)「専門職化によって形成される専門領域と非専門領域:その理論的枠組み」『久留米大学文学部紀要 情報社会学科編』第2巻 pp.35-46
- [3]藤波美帆(2007)「専門職型契約社員の人材活用の現状と特長」『学習院大学大学院経済学研究科・経営学研究論集』第15巻1号 pp.49-67
- [4]葛西敦子・大坪正一(2005)「看護職の専門職性を構成する概念」『弘前大学教育学部紀要』第93号 pp.89-96
- [5]青山悦子(2000年)「非正規労働者の雇用管理—90年代の動向を中心に—」『労務理論学会研究年報』第9巻 pp.31-36
- [6]大場由子・時任芳昭(2020)「航空会社受験支援における大学課題授業の位置づけ」『安田女子大学紀要』第48号 pp.137-146
- [7]森川佳世(2010)「女子短期大学における航空会社との産学連携を活かした教育プログラムに関する考察—実践的なマインド教育の一例を中心に—」『埼玉女子短期大学研究紀要』第21号 pp.347-361
- [8]中村真典(2008)「JAL客室乗務員の人財育成:きさくで美人みがくつたえる。」『日本医療マネジメント学会雑誌』第9巻1号 p.96
- [9]中村真典(2013)「サービスポリシーの策定過程に関する—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—」『大阪観光大学紀要』第13号 pp.79-88
- [10]石塚浩美(2012)「二重労働市場論に基づく若年層の新しい初期キャリア形成の提示—航空業就業者における歴史的な分析による実証—」『自由が丘産能短期大学研究紀要』第45巻 pp.1-16
- [11]尾川佳子(2019)「制服の印象が企業イメージに与える効果に関する—考察—航空会社の客室乗務員の事例より—」『桜美林論考ビジネスマネジメントレビュー』第11号 pp.24-44
- [12]児玉桜代里(2019)「航空輸送業における規制政策から自由化へ—45・47体制からLCCモデルへの発展—」『明星大学経営学研究紀要』第14号 pp.103-120
- [13]櫻村妙子・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』第47巻 pp.103-120
- [14]笠井恵美(2007)「対人サービス職の熟達につながる経験の検討—教師・看護師・客室乗務・保険営業の経験比較—」『リクルートワークス研究所研究紀要 Works Review』Vol.2

pp.50-63

[15]森京華 (2019)「職務経験を通じた察しのスキル学習プロセスに関する事例研究—航空会社の客室乗務員に着目して—」『同志社政策科学研究』第 21 巻第 1 号 pp.77-92

[16]小川知子 (2019)「長期離職を経た女性の再就業後のキャリアを分けるものは何か—結婚・出産により退職した元航空機客室乗務員の事例—」『駿河台大学論集』第 59 号 pp.55-69

[17]大野邦夫 (2015)「キャリアアンカーによる職業選択に関する一考察—職業高等教育課程の就職状況と価値観調査から—」『情報処理学会研究報告』第 21 巻 pp.1-6

[18]Flexner.A.(1915) Is Social Work a Profession?,*Proceedings of the National Conference of Charities and Correction*,42,pp.576-590

引用記事・参考記事

[1] 厚生労働省ホームページ 2020 年 8 月 13 日閲覧

[2] 国土交通省ホームページ 2020 年 8 月 13 日閲覧

[3] JAL ホームページ 2020 年 8 月 15 日閲覧

[4] ANA ホームページ 2020 年 8 月 15 日閲覧

[5]MY News Japan 渡邊正裕 <http://www.mynewsjapan.com/reports/2318> (2017 年 3 月 31 日)