

対人サービス職における知識労働と 感情労働への取り組み

—— 仕事の成果や満足，心理的負担にどう影響するのか ——

三 輪 卓 己

I. 問題意識

本研究は，知識労働（knowledge work）と感情労働（emotion work）に注目したうえで，今後の社会における労働の変化や，その意義を探求するものである¹⁾。本稿ではそれら二つの労働をともに行う職種として，対人（対組織を含む）サービス職を取りあげ，それらの労働に取り組むことが，仕事の成果にどのように結びつくのか，また彼（彼女）らの満足や心理的な負担にどのような影響を与えるのかについて検討していく。

サービスとは，物質ではなく，何らかの効用や満足を提供する行為であるが，その中でも本稿が注目するのは，サービスの利用者の要望を理解したうえで，それを叶えるための助言をしたり，あるいは知識や情報を提供し，解決策を提案する仕事である。具体的に言えば，各種のコンサルタントやカウンセラー，会計・法律・IT（information technology）等の専門職，医療，介護，教育，社会福祉に関わる仕事になる。それらの仕事には，サービスの利用者，クライアントと良い関係をつくることと，優れた助言，提案をすることの双方が求められると言える。つまり，知識労働と感情労働がともに必要になると考えられるだろう。

1) 本稿は学術研究助成基金による助成金（No. JP19K01877）を受けて行われた研究成果の一部である。

キーワード：知識労働，感情労働，個人的な関係，深層演技，表層演技

21世紀は知識社会（knowledge-based society）と言われており、そこでは知識労働が重要になると言われている。またHochschild（1983）の著名な研究を契機として、感情労働が注目されるようになってきた。おそらくこの二つの労働は、今後の社会における主要な労働だということができる。Frey and Osborne（2017）によれば、今後はITやAI（artificial intelligence）の進歩によって肉体労働や定型的な労働が減少し、あるいは消滅していくとされている。そのような中で知識労働と感情労働は、機械に代替される可能性の低い、人間らしさが活かせる仕事として、ますます重要になるものだと考えられるのである。

そしておそらく今後の社会では特に、知識労働と感情労働の両方に取り組むような仕事が増加し、その重要性が高まるものと思われる。独創性の高い知識労働は限られた人にしかできるものではないが、誰かを支援するために創意工夫を重ねるような仕事は、多くの人に取り組める仕事だと言える。そして産業の中心が第三次産業へと移行するのに伴い、そのようなサービスに対する需要が高まるものと推察できる。したがって、それらの仕事が今後の社会において主要なものになると考えられるだろう。それゆえ本研究は、これからの社会に働く人は二つの労働にどのように取り組んでいくべきなのか、またそこにはどのような意義や価値があるのか、それらのことを明らかにしようとしている。本稿では、6名の対人サービス職に対するインタビュー調査を通じて、2つの労働への彼（彼女）らの取り組みと、それらが仕事の成果や満足、心理的負担に与える影響を分析していきたい。

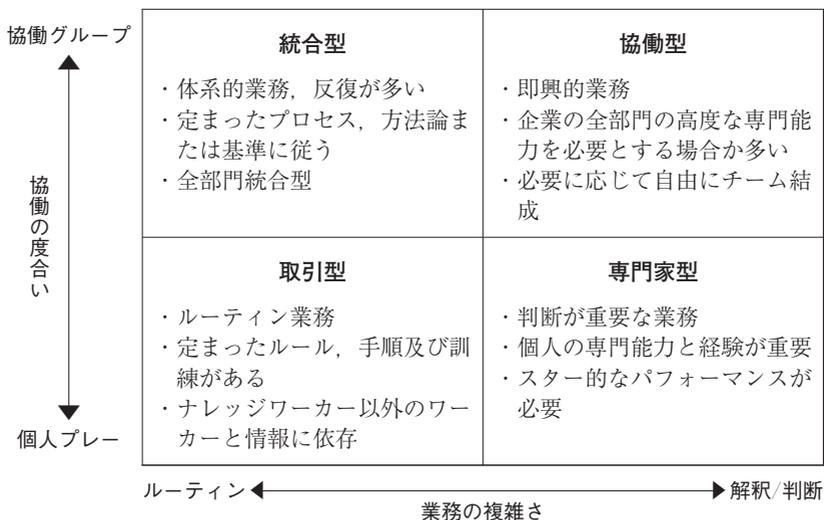
II. 先行研究からの示唆

II-1 知識労働における他者との関わり

まず本稿の研究対象である知識労働と感情労働の先行研究を概観し、その中で本稿が重視する点を明らかにしていきたい。最初に知識労働についてであるが、そこで本稿が重視するのは、知識労働における他者との関わりである。

知識労働の先駆的な研究として知られているのは、Drucker (1993) や Davenport (2005) である。知識労働者には、①医師や弁護士のような伝統的のプロフェッショナル、②新製品開発を行う研究開発技術者、③IT技術者や各種のコンサルタントのような新興専門職、④新規事業開発や特別なプロジェクトに従事する創造的なホワイトカラーやマネジャー、⑤主として定型的な作業を行いつつ、設備やシステムの保守や改善を行う人など、多様な職種が含まれている²⁾。基本的に知識労働者は、高度な知識や思考力を使って働く人たちであり、自律性が高く、組織に依存しない働き方をすると論じられているのであるが、同時に使用する知識の内容や専門性の高さ、創造性や自律性の程度もかなり幅広いものがあり、中には①や③をはじめとして、他者と深く関わりながら働く仕事も多いということが理解できる。

第1図 知識労働者の分類例(知識労働プロセスのマトリクス)



出所)Davenport(2005), 邦訳書, 49 頁。

2) 三輪 (2011) において、知識労働者に該当する職種や範囲についての詳しい先行研究レビューが行われている。

また第1図は、Davenport (2005) による知識労働者の分類であるが、ここでは業務の複雑さと、協働の度合いから4つのタイプが提示されている。知識労働というと専門性が高く、それゆえに独立性の高い仕事が連想されやすいのであるが、図中の統合型や協働型のように、多くの人と協力しながら働く知識労働者もかなりいるのである。

もちろん、具体的な知識労働者の仕事をあげて考えるならば、常に他者と接しながら働く人が数多くあることが理解できる。IT技術者やコンサルタントはもちろん、ホワイトカラーやマネジャーもそのような人たちであるし、あまり独創的ではない知識労働をする人の中には、各種のサービス分野においてクライアントの要望をよく聞き、迅速に対応し、それによって成果をあげる人たちも多いであろう。IT技術者やコンサルタントのキャリア発達を分析した三輪 (2011) においては、成果の高い知識労働者は専門性が高いだけでなく、他者とのコミュニケーションやマネジメントに積極的に関与することが明らかにされている。そのことから、対人折衝や、他者との関わりが知識労働者にとって重要であることが推察される。本稿では先にみた先行研究に則り、知識労働者を「何らかの専門知識、ならびに関連する知識や思考力を用いて、知識の創造、伝達、編集、あるいは応用や改善を行う仕事に従事する者」と定義するのであるが、直接的に研究対象とするのは、そうした他者との関わりが重要になる知識労働者ということになる。

そして近年では、そうした知識労働者の他者との関わりを詳しく論じた研究も現れ始めた。その代表的なものとして、Schein (2016) のコンサルタントの研究があげられるのだが、ここではクライアントへの表面的な支援ではなく、問題の本質を理解した支援を行うことの重要性が指摘されている。

そのようなコンサルティングは、プロセス・コンサルテーション、あるいは「謙虚なコンサルティング」と呼ばれるものであるが、ここでは問題の発見とその解決を、コンサルタントとクライアントが協働して行うことが重視される。そしてそのためには、コンサルタントはクライアントとより深い、個人的 (パーソナライズ) な関係を構築する必要があるとされているのであ

る。

第1表 コンサルタントとクライアントの関係の4つのレベル

レベルマイナス1	ネガティブな敵対関係
レベル1	認め合うこと、礼儀、取引や専門職としての役割に基づく関係
レベル2	固有の存在として認知する
レベル3	深い友情、愛情、親密さ

出所)Schein(2016), 邦訳書 69 頁をもとに筆者作成。

第1表は、Schein (2016) によるコンサルタントとクライアントの関係の分類であるが、多くの場合その関係はレベル1のものだとされている。ここではコンサルタントはある種の専門家や権威として、クライアントと適度な距離を取って接している。もし解決すべき問題が明らかで、それへの対策をコンサルタントが熟知しているような場合であれば、そうした関係で問題はないだろう。しかし多くの場合、クライアントは自らの問題を正確に認識しておらず、これから何をすべきかについても理解していない。コンサルタントはそれをクライアントとともに考え、本当になすべきことを一緒に見つけていく必要がある。そのような状況においては、レベル1の関わりは十分なものとは言えないだろう。もっと深い個人的な信頼関係が必要になってくる。クライアントにとってコンサルタントは、ほどほどの距離を保つ必要のある他人ではなくなり、もっと個人的な話のできる唯一無二の相手である必要がある。複雑かつ厄介な問題や、技術のみで解決できない問題に関しては、この関係があって初めてコンサルタントとクライアント双方の本心を理解することができ、本当の問題を浮かび上がらせることができるのである。

特に小さな企業がクライアントである場合には、クライアントである経営者が一人で多様な問題に対処しなければならず、その一つ一つに十分な労力を割けないことが多い。また経営者が問題に対処するための十分なリソースを保有していないことも多いだろう。そして社内にてそれを相談できる相手もいないような状況においては、些細な問題にも親身になってくれ、見間違い

の質問にも誠実に対応してくれる頼りになるコンサルタントや専門家が必要になるだろう。レベル2の関係にあるコンサルタントが求められてくるのである。そこにおいては、いかに高度で先進的な知識を提供するかではなく、どこまで深くクライアントを理解したうえで支援するかが、コンサルティングの成否に関わってくると言えるだろう。それこそが本稿が注目している点なのである。

おそらく、このような知識労働者と他者との関わりは、企業以外の病院や学校、非営利法人等で働く知識労働者を考慮に入れれば、さらに重要なものになるだろう。そしてそのような他者との関わりの中で、次に考察する感情労働が行われることになると思われる。

II-2 高度な感情労働への注目

次に、感情労働について見ていきたい。これまでの研究の動向を概観したうえで、本稿が重視している感情労働の高度化や、知識労働との同時遂行について議論していく。

感情労働に関する研究は、Hochschild (1983) にはじまったと言われているが、そこでは航空会社の客室乗務員や集金係が研究対象になっている。そこにおいて感情労働とは、「その職務にふさわしい感情（感情規則）にそって自分の感情を管理すべき仕事」とされており、その感情とは賃金と引き換えに売られる交換価値を有するものだと言われている。例えば客室乗務員は乗客が快適な気持ちで旅ができるように、笑顔を絶やさず、丁寧なサービスをしなければならない。そうした気遣いが仕事となって、会社からの管理の対象となり、あるいはそれによって賃金が支払われるようになると、それは感情労働と呼ばれるものになるのである。

また田村 (2018) では感情労働が、「自分の感情を誘発したり抑圧したりしながら、相手の中に適切な精神状態を作り出すために、自分の外見を維持する労働」と定義されている。これらの定義が示すように、感情労働とは相手の感情を望ましいものにするために、自分の外見や感情を管理する仕事だ

と言えるのであるが、研究が蓄積されるに従い、研究方法も変化し、研究対象も広がっていったのである。

Hochschild (1983) では、多くの客室乗務員や航空会社のマネジャーに対するインタビュー調査や参与観察が行われ、丁寧な定性的研究が行われたと言える。また看護師を研究対象としたSmith (1992) も、同様の研究方法を採用していた。そしてその後、感情労働に関する研究が増加するに伴い、心理学領域における定量的な研究も現れてきた。代表的なものとして、Mann (1999) やZapf and Holz (2006) があるが、Mann (1999) では感情労働の多さや頻度を問うための測定ツールの開発が目指され、その結果として有名な Emotional Labour Inventory (ELI) が作成されている。一方、Zapf and Holz (2006) では、感情労働がバーンアウトや仕事の成果に与える影響等が検証されている³⁾。Hochschild (1983) 以降、感情労働はそれに従事する人に様々な負荷を与え、それが時に心身の疾病やバーンアウトにつながるということが論じられてきたのだが、それに関する実証分析が行われたのである。また同時に、バーンアウトのようなネガティブな影響だけでなく、仕事の成果、達成感が向上するというポジティブな効果についても検証が行われている。それによると、感情労働によって感情的不協和、すなわち実際に抱いている感情とは異なる感情を表出するようなことがある場合は、それが情動疲労や脱人格化につながるということが明らかになった。一方、それらが仕事の達成感に負の影響を与えることは確認されず、顧客の感情に対する敏感さが、個人的な達成感を高める結果もみとれた。これらを見ると、感情労働は個人に何らかの心理的負担を与える可能性が高いが、同時に仕事の成果を向上させる可能性もあることも確認されたと言える。

そして研究が進展する中で、感情労働の研究対象も広がってきたと言える。先述の通り、感情労働の研究は航空会社の客室乗務員や集金係から始

3) その後も感情労働とバーンアウトの関係性を検証する研究が蓄積されている。なおバーンアウトの構成次元として、情緒的消耗感、脱人格化(相手の人格を無視した思いやりのない対応等)、個人的達成の低下があげられている。

まったのであるが、そのような接客サービスのような仕事だけでなく、医療関係、福祉関係、教育関係の仕事、あるいは銀行員等のホワイトカラーへも広がっていった。当初は特定の職種を対象に、感情労働を職務上の要請、あるいは職務特性として捉えていたのに対し、徐々に仕事のための感情表出、言い換えるならば個人の仕事上の取り組み方として感情労働を捉え、様々な仕事における様々な局面での感情表出の効果や、心理的負担が議論されるようになったことがその背景にあるだろう (Grandey, Diefendorff and Rupp, 2013)。

日本では、看護師を対象とした武井 (2001) が感情労働の先駆的な研究として知られているのだが、その後、Mann (1999) の研究成果に基づいて、看護師の感情労働の測定ツール (Emotional Labor Inventory for Nurse : ELIN) が開発されるなどしている (片山・小笠原・辻・井村・永山, 2005)。さらに、販売職や飲食、観光産業の研究も始まり (須賀・庄司, 2010; 野村, 2018), 介護職員に関する研究も増えていった (吉田, 2014; 古市, 2017)。そこに公務員や教員の研究が加わってきており、特に教員については、矢部・東條 (2011), 大塚 (2018), 東條 (2019) など、多くの研究がなされている。

さてそのような中で、近年において高度な感情労働に従事する人、あるいは何らかの専門知識が必要な感情労働をする人が注目され始めている。例えば崎山 (2017) は、今後の社会では比較的単純な感情労働が減少するか陳腐化してしまい、高度な感情労働が増えていくことに論及している。ここでいう高度な感情労働とは、顧客、あるいはサービスの利用者との接触時間がある程度長く、かつそれが一定期間継続されるような仕事を指している。反対に利用者との接触時間が短く、それが繰り返されないような仕事は単純な感情労働とみなされることになる。前者の例を具体的に言えば、教員、医師、看護師、介護職員、カウンセラー、人材サービス業などになるだろう。一方後者の例としては、小売店や飲食店等における接客や案内の仕事があげられる。そうした単純な感情労働は、ITやAIの進歩とともに、部分的に機械に

代替され、それに従事する人も減ってくるのが予測される。それに対し高度な感情労働は、機械に代替される可能性が少なく、人間らしい能力を活かせる仕事だと理解できる。それゆえ、これからの感情労働として注目されているのである。

そしてこうした高度な感情労働には、二つの大きな特徴が見られる。田村(2018)によれば、それらの仕事には職務上望ましいと考えられる感情を表現するにあたって、表層演技(surface acting)だけでなく、深層演技(deep acting)が強く求められることになる。表層演技とは、例え相手に悪い感情を持ったとしても、それを表に出さず笑顔で丁寧に接するなど、自分の外見や感情を装うものであり、もう一人の自分を演じることだと言ってよい。一方、深層演技とは自分自身の感じ方をその仕事に適したものに変わらせていこうとするものであり、その職業の理想像を体現することを目指すものだと言えるだろう。おそらくその背景には、職業上の倫理観や志などがあるものと思われる。前者は単純な接客などにおいてもよくみられるものであるが、後者は顧客との信頼関係が非常に重要になる仕事や、公共サービス部門に多く見られるものだと考えられる。先に見たコンサルタントや、医療、介護、教育関連の仕事において必要になるものだといえるだろう。

深層演技による感情労働には、高度なコミュニケーションスキルが必要になることは言うまでもないが、それだけでなく感情労働の内容が複雑で多様なものになることに注意が必要である。それらの仕事は相手を喜ばせたり、楽しませることだけでは遂行できない。時には顧客、あるいは利用者を諷めたり、彼(彼女)らに自省を促すための感情表出をすることが必要になる。それはかなり高度な仕事であり、誰もが出来るようなものではない。一定の訓練や経験が必要なものであり、それゆえ、これからの社会でも重要になると考えられるのである。

さらにそれに加えて、それらの仕事はサービスを提供するために、専門的な知識や技能が求められる仕事だと言える。大塚(2018)では、教員を「感情労働型専門職」として議論しているが、元々ここで議論している仕事の多

くは、専門職に分類されることの多い、一定以上の専門教育を必要とするものである。近年において教員と生徒や保護者との間に感情労働が増加しており、また医師と患者やその家族との間においても同様のことが起きている⁴⁾。それゆえ、感情労働型専門職が議論されるようになったのであろう。専門性の高さは職種によって異なるだろうが、高度な感情労働をする人は知識労働にも従事していることが多く、顧客や利用者に対して知識や情報を提供したり、あるいは何らかの提案をして援助しているものと考えられる。そしてこのような仕事に従事する人が今後増加するものと考えられるのである。

Ⅲ. 研究の課題と方法

Ⅲ-1 研究課題と研究対象

ここからは前節までに見てきた先行研究を踏まえて、本稿における具体的な研究の課題と方法を設定していきたい。先述の通り、本稿では対人サービス職の仕事において、知識労働と感情労働に取り組むことが仕事の成果にどのように結びつくのか、また彼（彼女）らの満足や心理的な負担にどのような影響を与えるのかを明らかにしようとしている。そのためには次にあげる二つの研究課題に取り組む必要があると思われる。

- ① 対人サービス職がどのような知識労働や感情労働を行っているかを把握する。
- ② 二つの労働が仕事の成果や、満足、心理的負担に影響するプロセスやパターンを探索する。

彼（彼女）らの知識労働や感情労働にどのような特徴があるかを把握するのは、対人サービス職の実態を知るという面においても重要になるだろう。また多くの研究において、感情労働が個人に心理的負担を与えることが論じられていたが、仕事の成果を高めるといった研究結果も残されていた。さらに、そもそも感情労働は他者のためを思って行われるものなので、それが適

4) 教員や医療現場における感情労働の増加については、三輪（2021）を参照されたい。

切に行われるならば、それに従事する人の満足は高まるはずだと考えられる。そうした積極的な効果を詳しく分析することの意義は大きいだろう。

次に、本稿で研究対象とする対人サービス職の範囲を明らかにしておきたい。本稿が目するものは、サービスの利用者の要望を理解したうえで、それを叶えるための助言をしたり、あるいは知識や情報を提供し、解決策を提案する職種であった。そうした仕事は、先行研究で見た顧客と個人的関係を結ぶ必要のある知識労働であり、また高度な感情労働を行い、何らかの専門知識を用いて働く仕事だと言える。先行研究において今後重要性が増大するとされている仕事だと考えられるだろう。

それに該当すると思われる職種の中から、今回調査することができたのは、大学の進路指導職と、社会保険労務士である。前者は学生や、場合によってはその保護者を相手に進路（主に就職）の相談に乗り、就職活動の方法を指導したり、応募する企業を紹介する仕事である。進路に悩む学生に対して高度な感情労働を行うのはもちろん、最新の企業情報の収集や分析を行い、キャリア・カウンセリングの知識や技法を駆使するような知識労働にも従事する職種である。また後者は企業に対して社会保険を中心とする手続きのサポートをするだけでなく、経営者や人事・総務部門のマネジャー、場合によってはそこで働く社員と接しながら、人事労務管理の支援を行う仕事である。業務独占型の公的資格が必要であり、労働関連の法律を熟知する必要がある知識労働であることはもちろんであるが、同時にクライアントと個人的な関係を築き、高度な感情労働を行う仕事でもある。彼（彼女）らのクライアントは中小企業の経営者が多いのであるが、それらの人々は十分な経営資源を持たず、社内に相談できる相手もない場合が多い。個人的な関係で結びつく専門家を求めている人たちなのであり、社会保険労務士はそれを支援できる仕事である。これら二つの職種は、今後重要になる知識労働と感情労働をともに行う仕事の代表的な事例だと理解することができるだろう。それゆえ本稿の研究対象として取り上げることにしたい。

Ⅲ-2 研究方法と分析視点

本稿の研究方法として、実際に知識労働と感情労働に従事する対人サービス職に対するインタビュー調査を行うのであるが、その理由は次のようなものである。

知識労働にしても感情労働にしても、近年に研究が増加した新しい研究テーマだと言える。どちらを取りあげるにしても、まだまだ手探りの部分が多い。もちろん、既述のように感情労働に関する研究方法は増えてきており、知識労働についても、決して多いとは言えないまでも実証研究が見られるようになってきた（三輪，2011；三輪，2015）。しかしながら、二つの労働を同時に扱った研究は極めて少ないと言ってよい。知識労働と感情労働が、それぞれ労働者にどのような影響を与えるのか、あるいはそれらが同時に行われる場合、どのような新しい効果が現れるかについては、ほとんど研究が進んでいないといえる。そのような中でサーベイリサーチ等による仮説検証型の研究を行うことは現実的ではないと言えるだろう。その前に、重要な事実を一つ一つ見つけ、それを積み上げ、結び付けていくような、探索型の研究をすることが必要だと思われる。

またインタビュー調査は事前に想定していなかった発見を得られる可能性もあるし、ある事象の背景や、その変遷のプロセスなども見ることができる調査方法である。本稿のような未成熟な段階の研究に適したものだと考えられよう。それゆえ本稿ではインタビュー調査を研究方法として選択し、これまでの議論を踏まえて、以下にあげる分析視点によって考察することにした。

- ① 対人サービス職の知識労働にはどのような特徴があるのか。
- ② 対人サービス職の感情労働にはどのような特徴があるのか。
- ③ それら2つの労働は、仕事の成果や満足、心理的な負担にどのような影響を与えるのか。

上記の①については、専門性の高さや使用する知識の幅広さなどに注意する必要があるだろう。対人サービス職の知識労働は専門性の高さ等にかなり

の差異があると考えられる。また利用者の要望の背景には複雑な事情があることが多いので、自らの専門領域以外の知識も使って対応することも必要になることもあるだろう。そうしたことにいかに取り組んでいるのか、またそのための学習をどのように行っているのかを見ていきたい。

また②については、利用者と深い信頼関係、Schein (2016) でいうところの個人的な関係がどの程度見られるのかが重要になる。またそこにおいて行われるのは表層演技なのか深層演技なのか、その背景には高度な職業意識などが存在するのか等も、大事なポイントになるだろう。

そして③については、2つの労働がどのような効果を生むのかを見るわけであるが、どのような場合に仕事の成果や満足が高くなるのか、また心理的負担が増加するのはどのような場合なのか。それぞれの労働の影響力の大きさも含めて考察することが重要になる。

なお、言うまでもなく本稿の調査や分析は手探りの域を出ないものであり、普遍性や一般性の高い研究結果を提示できるものではない。その意味で、本稿は今後の研究に向けての課題を探索するものだとも言える。

IV. 進路指導職についての調査結果

IV-1 インタビュー어의プロフィールと仕事の内容

ここからはインタビュー調査の結果について見ていく。まず大学の進路指導職についてである。調査は2021年の8月から9月にかけて行われた。インタビューの方法は、インタビューが指定する場所にうかがって対面で行うか、オンラインで行うかのいずれかであった。第2表は3名のインタビューの簡単なプロフィールである。

第2表 進路指導職のインタビュー어의プロフィール

仮名	性別	雇用形態
A氏	女性	一般の大学職員
B氏	女性	嘱託のキャリアカウンセラー（専門職）
C氏	男性	一般の大学職員

出所)筆者作成。

3名ともにXX大学（仮名）に勤務している。XX大学は都市部にある大学で長い歴史を持つ理工系学部中心の大学である。いわゆるマンモス大学と呼ばれるような大規模大学ではないため、学生一人一人へのきめ細やかな対応を大事にしている。また大企業や有名企業に多くの学生が就職するような状況にはないため、進路指導職には丁寧に積極的な学生への支援が期待されている。3名はいずれも10年以上この仕事に従事している。

B氏はキャリアカウンセラーであり、専門職の嘱託職員（短期雇用ではない）として働いている。したがって他の仕事に異動になることはない。それに対しA氏とC氏は専門職ではないので他の職種に異動になることもあり、実際に今は違う仕事をしている人もいる。大学運営に関わる様々な仕事に携わる可能性があり、その点では専門職と少し立場が異なっている。

なおインタビューにあたっては、調査の趣旨をよく説明したうえで研究への理解と協力を得ている。また個人情報に関わるものは許可なく公表しないことや、支障のある事柄には回答する必要がないこと等、研究倫理にまつわる配慮について説明し、了承を得ている。そのうえで会話の内容をインタビューの同意を得て録音し、後日文書化を行っている。

さて本論に入る前に、彼（彼女）らの仕事内容を確認しておきたい。学生の進路（大半は就職）の相談に乗るだけでなく、その内容は多岐にわたるものである。

学生にアドバイスするといっても、企業情報を教えたり、本人の希望や適性に合った職種を紹介するような仕事ばかりではない。中には就職する意識が低かったり、就職活動とはどのようなものなのかが理解できていない学生も存在する。そのような学生に意識づけを行ったり、履歴書やエントリーシートの書き方を指導したりすることも彼（彼女）らの大事な仕事となる。

さらに学生だけでなく、教員や保護者にも接するような仕事もある。XX大学は理工系学部が中心であるため、4年生は卒業のための研究が忙しくなる。研究と就職活動の両立が大事になるわけだが、それを実現するためには指導教員の理解と協力が必要になる。その働きかけを行うのも彼（彼女）ら

の仕事となる。また保護者については、学生の心配をして大学に電話をかけてくる保護者の相手をしたり、自分が望む進路を学生に選ばせようとする保護者に対し、説明や説得を行うこともある。したがって進路指導職の仕事は、学生との1対1のやり取りでは済まない仕事だといえる。

それに加えて、企業と良好な関係を築き、安定的に求人が来るようにすることも重要な仕事である。また昨今は学生向けに就職関連のイベントやガイダンスを企画して実施したり、キャリア科目の講師となって授業を行うような仕事も増加してきている。

IV-2 進路指導職の知識労働の特徴

ではここから、分析視点に則って調査結果を見ていく。分析視点①は知識労働の特徴についてであった。

調査の結果、彼（彼女）らの知識労働には大きく分けて3つのものがあることがわかった。1つは企業等の就職先に関する知識や情報を収集して、相談に来た学生に合ったものを提供するというものである。学生によって就職活動に対する意識が異なり、そのために求める知識や情報の質も違ったものになる。また学生の自律性の高さに応じて、知識や情報の与え方も変えなければならない。どこまで情報を加工して渡すのか、あるいはどこまで踏み込んだ提案をすべきなのかを考えながら対処することになる。もう1つは就職活動に関する知識の提供である。こちらも相手の学生によって提供する知識や情報が大きく異なるのであるが、今回の調査では、履歴書の書き方に困っている学生、エントリーシートの自己PR欄が書けない学生が珍しくないことがわかった。そこでは一般的な書き方の作法や手順を教えるだけでなく、学生本人の自己理解を促して、自分の個性や長所として書くべきことを一緒に考えて文書化することが大事な仕事になっている。そして最後の1つは就職関連のイベントの企画と実行、あるいはそれらにおける講師をするというものである。集めた企業情報や学生のニーズの情報を駆使して、これらの企画を行うことになる。そこでは構想力、提案力が求められるのはもちろんだ

が、講師をする際には高度な言語能力や表現力、コミュニケーション能力が求められることになる。

その中で、企業情報の収集においては、それぞれのインタビューによって工夫がなされていた。企業情報は最新のものが求められるのはもちろんであるし、将来を展望した業界動向なども大事になってくる。3名のインタビューは各自それを得るための情報収集や勉強に取り組んでいる。

「私は取りあえず、社会にアンテナを張るっていうことですかね。どんな小さなニュース、例えば大学に来る企業の求人の社名は、全部は(頭に)入らない⁵⁾、本学は2万件から2万5000件、年間に来ますので、全部の社名は覚えてないですけども、地域の主要企業とか、名刺交換させていただいた企業の社名を、テレビやニュース、新聞、見れば、どんな新製品があるのかとか、もしくはどういった合併をされてるとか、そういうのは見えますね。」(B氏)

「やっぱり、この企業情報の提供っていうのも大切だと思ってましたし、いくつかいろいろ、考えてはみたんですけども。あとは学生側に、割と専門に特化したところに行きたいっていう学生、もちろんスタートはそこになるので、そういう学生が多いです。そういう業界のトレンドであったりとか、その方向性みたいなものっていうものをつかむっていうところも大切にしていたってところと、そもそも就活の全体像ですね。就活も、その時々によってスタートが変わったりとか、今だったら、特にインターシップみたいなものが割と早くからっていうの、あると思うんですけども、その時々によって流れていうのが異なってきますので、トレンドっていうものをまずつかんで、学生のほうに、今はこれだよ、だから今はこういうことしなければいけないっていうことを情報提供するっていうのは、心掛けていたというか大切に思っていたことですね。」(C氏)

またA氏によると、OBによって提供される企業情報は詳細で正確なので、

5) インタビューイのコメントの中にあるカッコ書きは筆者による補足である。

それをできるだけ収集して学生に提供するように心がけていたという。

「OBとのつながりの中で、情報もったり、『今年は人事、特に電気系欲しいらしいです』とかっていう情報を得たりだとか。人事の方の情報ももちろん多いですけども、プラスOBの情報というところが大きかったですね、情報源としては」(A氏)

「学校推薦とか推薦枠で行ったOBっていうのは、企業側も半分リクルーターみたいな形で、こちらに来る時間をつくっていただいたりもするので」(A氏)

「彼らにとっても、入った中で母校の人が少ないというよりは、少しでも多いほうがいいっていうところと、やっぱり彼らの会社での業績にもなりますし、そういう活動はよいこととされてるんで、やってくれる学生は多かったですね」(A氏)

一方、3名の中で1人だけ専門職のキャリアカウンセラーとして働いているB氏は、CDA(キャリア・デベロップメント・アドバイザー)の資格を持っている。CDAの資格は業務独占につながるようなものではないのだが、資格取得のために学んだ知識は、普段の仕事に活かされているのだという。

「そうですね。勉強してる時はあんまし身に付いてなかった、いわゆるキャリア理論、いろいろあるんですね。(中略)その時はそれを覚えるのに必死やったんですけども、学生の促しにとっても役立つというか、学生に対して。(中略)例えばブランド・ハップンスタンス⁶⁾なんていう、偶然から生まれるものっていうのも、学生たちが一番身近に感じるものでして。それをどんなふうに伝えていったらいいのかわかっていうところも、理論を振り返ってみたら、そういうアプローチでやったら本人たちの気付きとか、自分で答えを出すことへの促しができるなっていうところで、たくさんこちらが話さなくても考える時間を与えることがで

6) ブランド・ハップンスタンス(planned happenstance)はKrumboltz等が提唱した理論で、日常の活動を活発にすることでよい偶然が起り、それによってキャリアが変わることを主張するものである。

きるってところで、理論を学んでそれを実践するってところは大きいと思います」(B氏)

インタビューの話によると、XX大学の学生は就職市場で優位な立場で活動できるのではないらしい。大学名で簡単に内定がもらえるわけではないのである。それゆえ、学生には地道な努力を継続するように促さなければならないのであるが、進路指導職の方も最新の知識を提供するだけでは学生を支援することはできない。相手の学生をよく見て、どのような知識や提案が適切なのかを見極めないといけなくなる。その意味で、相手との関係が非常に重要な知識労働であると言えるだろう。

IV-3 進路指導職の感情労働の特徴

次に分析視点②、すなわち感情労働の特徴について見ていく。実はインタビューの時間の大半は、感情労働について話をしたといっても過言ではない。それほど3名ともに感情労働を重要視していた。そこには主に2つの大きな特徴があったと言えるだろう。

1つは、自信のない学生や自分のやりたいことがわからない学生を励まし、自信を持たせたいうえで、就職活動への意欲を高めていくような感情労働である。XX大学には、特筆するような長所を自覚することができず、自己PRや自己紹介が苦手だとする学生が少なからずいるらしい。彼(彼女)らは自信がないばかりになかなか就職活動を始めようとせず、いわば現実逃避をしがちになる。その人たちを何とか相談の席に着かせ、できるだけリラックスさせ、また彼(彼女)らの言葉を傾聴することで、就職活動を始めようという気にさせるのである。その際、相手がしゃべりやすいように指導する側が自分の個人的なことを話したり、長時間の雑談につきあったりすることであった。

「ゆっくり話し掛けたりだとか、できるだけ和やかになるように話すようにしたり、向こうが目を合わせるのが苦手な学生さんだったら、あんまりこちらも合わせないようにしたり、実際に話が始めると、できる

だけ話しやすい内容から話していく。例えば応募書類の添削を持ってきたときも、一番彼（彼女）らが話しやすいのは、趣味の話であったりだとか、面接練習するときも自宅からの経路を聞いてみたりだとか、割と答えやすいような話しやすい話から入って行って、そこから自己PRであるとか志望動機であるとか、込み入った話にしていくように、そういうことは意識していましたね」(A氏)

「なかなか不採用が続くと、自分を否定されたみたいに感じてしまう学生さんも多かったの。過去の事例でいうと、例えば50社不採用で、それでもこうやってその次、内定もらって、今こんなやりがいを持って働いている先輩がいるよとか、将来に希望を持てるような話を、先輩の話とかを織り交ぜてしたりだとか、あとはその子の良いところを見つけて、絶対一つは褒めてましたね、対面では。『こういう良いところあるよ』とか」(A氏)

「自分の欠けてるところだけを見てしまって、できてるところを見ないので、できてるところはいろいろヒアリングしながら。よく言うのが、(中略)『ちゃんと成績、取れたよね』とか『何でできたの』っていうのは、本人にとって当たり前っていうんですけども、当たり前ができるほど一番強いものないっていうことを言いながら、本人たちの自己肯定なり、自信というか、なかなか自信までは付かないんですけども、できることがあるんだっていうところの確認ですね。」(B氏)

「継続的に(相談に)来る学生っていうのは、やっぱり、自信がないであったりとか、自分でなかなかできないっていうようなところがありますので、感情的な面に関してはあんまり厳しいことは私も言わずというか、まずは傾聴するっていうんですかね。話はしっかり聞いて、否定はせずに肯定をしながら、なるべく本音を聞き出していくというか、何でもしゃべってくれるような関係性に持っていくっていうようなことは心掛けてやっておりました」(C氏)

そしてもう一つの特徴は、本人だけでなく保護者に対しても配慮を行うこ

と、そこからさらに踏み込んで、保護者や教員と協力しながら本人の意識を高めることである。学生を心配して大学に問い合わせをする保護者もいるようなのであるが、そのような問い合わせにうまく対処し、保護者に前向きな気持ちになってもらうような感情労働が必要になる。また、保護者や教員との信頼関係を築くことができれば、その人たちと協力しながら、学生の就職活動を支援することもできるし、学生と保護者の考え方のすり合わせもしやすくなり、迷うことなく就職活動が進められるようになるのである。

「親御さんに対して、それは無理ですよというようなことは、やっぱり言えませんので、なのでそういうところも受けつつ、視野を広げてみたい、やんわりした感じで保護者の方は対応しておいて、(中略)結果が出て、駄目だったら駄目で納得するといえますか、親御さんも納得すると思いますんで。(中略)視野を広げているんなところを受ける中で、道を探していってもらったらいんじゃないでしょうか的な感じで、伝えてたような気がしますね」(C氏)

「例えば小さい頃から親がこう言ってきたから、こういう業界がいいと思っているとか、親御さんの意向は結構ありますね。私自身もそうですけど、自分が一人の人間として形成されてくときに、家庭の影響って大きいと思うんですよ。だからそこを聞いていくと逆に支援がスムーズにいくので。本人だけを聞いても、なかなか自分できっちり説明してくれないというか」(A氏)

「学生の方と1対1でするよりかは、いろんな方の声を聞きながら学生を見守るっていう形では、保護者の方のご協力であるとか、研究室の先生がたのご協力とか。また就職の委員というのが、本学ありまして、(中略)その方が話が進みます。学生も話し場所とか、吐き出し場所がたくさんあるほうが、安全な場所であるというふうに認識してもらえますので。言えないこととかもありますし、研究がうまくいかなかったり、授業がうまくいかなかったりとかすると、例えば先生方とうまくお話しできないとか言ったら、つないであげることも、もちろんできます

し」(B氏)

このように非常に繊細な感情労働を、1対1ではなく、何人もの関係者に対して行うことが、進路指導職の特徴だと言えるだろう。そしてそうした活動に従事する際であるが、いわゆるその場を取り繕うような表層演技的な言動はしないのだという。彼(彼女)らは3名とも、自らの理想とする進路指導のようなイメージを持っており、それに近づくことを意識して学生に対峙していた。特に長く続く信頼関係の背景には、そうした感情労働があるようである。今回インタビューした3名はともに、この仕事である程度の達成感を持つことができたようだ。そのため仕事で疲れることはあるようだが、感情的不協和による脱人格化や情緒的消耗を感じたことはないようであった。

IV-4 進路指導職の2つの労働は成果や満足、心理的負担にどうつながるか

最後に分析視点③によって調査結果を見ていく。これまでの経験の中から、学生への支援が上手くいった事例や、その反対の事例を振り返りながら、仕事の成果や心理的負担がどのようになっていったかを考えてもらった。

3名に共通していたのは、進路指導職の仕事がうまく進み、満足を感じるための基盤となるのは、感情労働が適切に行われ、学生や保護者との間に信頼関係が築かれることであった。学生が自分のことを語り、少しでも自信や意欲を持つようになることで、進路指導職が提供する知識や情報も有効に活用されるようになる。それまではどんな有効なアドバイスや提案も、現実的な効力を持たないのである。

「(自信を失っている学生に対して)私は結構、彼の座る位置とか、他の子から見えにくいほうがいいんだろうとか、初めの頃はそういうところまで考えて、こっちの席はどうだとか、予約を取るときに時間帯も本人の希望を聞いて、こっちの時間で指定してしまったら、相談室に友達多くいるし、こんな時間で目立って嫌だとか、いろんな思いあるみたいなんで、希望を聞いたりだとかは対応した子はいるんですけど」

(A氏)

「とある事情で休学を繰り返して、元々目指していた専門職にはならない。一般企業に就職するっていうふうに進路変更した学生がいるんですけども、本当に就職活動の仕方も全く分からへんしと。そのまま4年生になったしということの学生さんのお世話というか、対応というものを学科の先生のほうからお願いをされまして、基本的に毎日行かせるから、毎日対応してやってほしいと言われた学生がいるんですね。本当に何にも就活のことが分からないっていうようなところからのスタートで、まずは自己PRを作ってみようかとか、まずは企業のほうにインターシップに応募してみようかみたいな形で、段階を踏みながら少しずつ前進して行って、内定を得てくれたっていう学生を、一つ成功例かなというふうには思いますね」(C氏)

「ただやっぱり、連絡が途絶えるときっていうのがあったにはあったんですね。そのときはやっぱり気分が落ち込んでいるときとか、(中略)そういうときは時間を置いて、あんまり問い詰めるようなことはせずに、話を傾聴するっていうんですかね、話を聞いてあげるっていうようなことで、また就活のモードに持っていくようにしたっていうことはありますね」(C氏)

反対に、知識労働を優先しすぎると上手くいかないことが多いようだ。A氏はキャリアの初期において、企業情報を細かく調べて提供することにながりの労力を割いていたのであるが、それだけでは学生が自分を信頼して足しげく相談に来るようにはならなかったそうである。またそれとは少し違うのであるが、学生がひどく落胆してしまって進路指導職による助言や励ましが通用しなくなってしまった場合には、望ましい結果につながることは難しくなるようだ。

「行きたい第1次志望の企業があって、そこへうまく最終面接まで行けたんですけども、最終で駄目になっちゃって。もう1社すぐくチャレンジな企業を受けてたんですが、ちょうど第1志望の最終面接が駄

目だったぐらいのタイミングで、もう1社の1次の選考が通ったというような連絡があったんですね。(中略)でも第1志望が駄目だって、そこで自信をなくしてしまって、もう1社の2次選考を受けずに辞退すると。そこまで落ち込んでたっていうか、(中略)自分から可能性をつぶす必要はないよと、せっかくやからもう次行こうよ、みたいなことを言ったんですけども、そこは説得し切れなかったっていうか、辞退してしまっていたというところで、そこから本当に、もう全然(相談に)来なくなりまして」(C氏)

進路指導職の仕事において、感情労働が仕事の成否を左右する基本的要因になっていることがうかがい知れる話である。もちろんそれだけでなく、感情労働が不全となる場合には、心理的負担も増えるらしいのであるが、今回の調査の3名は、学生や保護者から理不尽なクレームを受けたり、激しく反発されたりするような経験はしてこなかった。そのため、バーンアウトのような状態になるほどの負担を感じることはなかったようだ。

V. 社会保険労務士についての調査結果

V-1 インタビュー어의プロフィールと仕事の内容

3名の協力が得られている(第3表参照)。三名ともに独立開業して10年以上活動しており、それぞれ20~30社のクライアントにサービスを提供している。インタビュー調査の方法は進路指導職と同じであり、もちろん、調査における配慮等も同様に行っている。

第3表 社会保険労務士のインタビュー어의プロフィール

仮名	性別	前職等
D氏	女性	企業の総務部門
E氏	女性	企業の人事部門, 会計士事務所
F氏	男性	法律事務所

出所)筆者作成。

言うまでもなく、社会保険労務士は業務独占型の士業であり、それに従事するには公的資格の取得が必要になる。多くの社会保険労務士が資格の取得

の前に、あるいは開業の前に何らかの職歴を持っているのであるが、ここで取り上げる3名もそれぞれ前職があり、キャリアの途中から社会保険労務士として活動している。D氏は設計事務所の総務部門に勤務していたし、E氏は大企業の人事部に勤務した経験があり、会計事務所でパート職員として働いた経験もある。F氏は長年弁護士を目指して法律事務所で働いており、中年期に差し掛かった頃に大病を経験したのを機に、社会保険労務士への転身を決意している。またD氏とE氏には専業主婦であった期間が数年ある。

さて彼（彼女）らの仕事の内容なのであるが、社会保険手続きの代行（1号業務）や帳簿書類の作成（2号業務）といった、社会保険労務士における定型的な業務だけでなく、顧問として企業経営者や管理職の相談に乗ったり、就業規則改定の指導をしたりといったコンサルティング業務もかなり行っているというのが特徴だと言えるだろう。言い換えれば、業務独占にあたらぬ仕事、非定型的で提案力等が求められる仕事に積極的に取り組んでいるのである。今後の社会でITやAIが進歩すれば、社会保険労務士の定型的業務の価値が下がることも考えられるのであるが、ここで取り上げる三名はそうした仕事に縛られることなく、将来性のある仕事に取り組んでいると言えるだろう。また三名ともに、いわゆる講演や、企業での研修の講師の仕事も活発に行っている。

V-2 社会保険労務士の知識労働の特徴

社会保険労務士は業務独占型の資格を持つので、当然ながら専門性が高くなる。それゆえ、彼（彼女）らの知識労働も活発であり、進路指導職よりも専門性を活かした仕事や提案を伴う仕事が多くなる。特に今回の3名はコンサルティングや会社の顧問を中心に活動しているので、その傾向が強くなると言える。

「僕の仕事っていうのは月に1回とか2カ月に1回とか定期的にご訪問する、相談する、課題が見つかる。時々、いろんな就業規則の改定作業とか、ずっと継続する中でご相談させていただくっていうのでやって

いるんです。これがメイン、顧問先さんの仕事で、今も継続して就業規則、改定するとか、改定したらやっぱり説明会するとか、そういう形でやらせてもらっています」(F氏)

また各種の講演や、企業研修における講師の仕事、あるいは執筆の仕事が多いことから彼(彼女)らの専門性の高さがうかがい知れる。D氏は共著で就業規則に関する書籍を出版したり、ADR(Alternative Dispute Resolution: 裁判外紛争解決手続き)に関する論考を専門誌に連載したりもしている。E氏は地方自治体から依頼されて市民セミナーで講演することも多いという。さらにF氏は、そうした講演等に加えて専門学校で講師をしたり、私立大学で非常勤講師をしたりしている。当然彼(彼女)らは高い学習意欲を持っており、D氏とE氏は最近になって大学院に学び、ともに修士の学位を取得している。

もう一つ、彼(彼女)らの知識労働の特徴としてあげられるのが、彼(彼女)らの活動が、クライアントの状況や彼(彼女)ら自身の過去の経歴に影響を受けることである。

「(クライアントが大企業の子会社である場合) 出向元にあるとか、親会社との関連性とか、いろいろ降ってくるわけですね、親会社から。いろんな規定だのシステムだの、こうしなさい、あしなさい。ただ、それがそのまま子会社にスライドして適用(しにくい)、もちろん労働条件も違いますし、退職金の制度とかも違いますし、そのまま持ってきたら不都合だっていうものを、ちょっと取捨選択しながらご説明をして、取り込んでいくってことは。(中略) そういうサポートをしています」(D氏)

「中小の社労士、税理士とかもそうだと思うんですけど、社長さんの話し相手かなっていうふうに思ってるところがあるんですよね。社長さんが困ったりとか悩んだりとかしてるときって、社長さんって、孤独なんで」(E氏)

「やっぱり会計事務所にもともと勤めていたので、パートではあった

んですけども、最終的に結構、担当、持たせていただいて、実際に自分で決算、組んで、税務調査も対応するところまでいったので、会計のことも分かる社労士っていうことで。逆に言ったら、何でも聞いてくれたら、ある程度、その社労士の分野だけじゃなく、結構、幅広く分かりますよっていうところで。(中略) 士業の知り合いとかも、やっぱり税理士さんってというのが、いろんな資格の結構、ハブになる部分があるので、どうしても分からないことは税理士さんを紹介したこともありますし、顧問契約として信頼できる税理士さんをご紹介したこともありますし、あるいは、司法書士さん、紹介しますよとか。そういう感じで。」
(E氏)

コンサルティングや顧問の活動はクライアントに適した提案やアドバイスが最も重要になる。それゆえ、そこにおける知識労働は相手に最適化したものが追求されるのであろう。またそうした活動においては労働法などの専門性以外の知識も必要になることがある。過去に多様な経験がある社会保険労務士は、それを活かした知識労働が可能になるものと思われる。

V-3 社会保険労務士の感情労働の特徴

次に感情労働についてみていきたい。3名ともに社会保険労務士の仕事における感情労働の重要性を強く認識していた。特にF氏は、仕事における感情労働のウェイトが九割を占めるとまで話していた。

具体的な取り組み方としては、クライアントの話をよく聞く、傾聴するということが強調されていた。Schein (2016) のいう個人的な関係を構築するためにも、それが必要だということであった。同じようなことが進路指導職においても言われていたが、進路指導職の場合は相手(学生)を安心させるため、自信をつけさせるためという目的が重視されていた。一方社会保険労務士の場合は、クライアントを深く理解するため、経営者の本音を聞き出してどんなアドバイスをするのが適切なのかを考えるためといったことが目的になっていると言えるだろう。

「取りあえず、話、聞く、ですかね。まずはちょっと吐き出していただいてってところかなと思います。こちらがいろいろ後で、例えばですけど、こういう解決策はどうだ、ああいう解決策はどうだって言っても、もうそんなことはとっくに思い付いて、考え付いてはることも結構あるので。だけど、できない。(中略) だけど、どうやったらできるか、今の会社の状態ではってところが、やっぱりあるので」(E氏)

「最初に否定されたら、社長がしゅっと心のドアを閉めてしまうので、まず、心のドアを開けてもらうには、十分、社長が言いたいこととか社長の考えとかをお聞きして。ついつい途中で、社長、そうは言ってもって言いたくなるんですけど」(D氏)

その中で、社会保険労務士の感情労働には二つの難しい側面があると言える。一つは感情労働の相手、相談する相手が一人ではないということだ。本当に小さい会社なら社長とだけ話すということになるが、少し規模が大きくなると、管理部門のマネジャーが話す相手となり、その人と社長の橋渡しを社会保険労務士がすることも珍しくない。また社内の研修を請け負った場合などには、多くの一般社員に対して感情労働を行うことにもなる。そこで会社の意図や方針を全員に理解してもらう必要があるわけである。立場の違う色々な人たちへの働きかけが必要になるわけで、それが簡単でないことは明らかである。

もう一つは社会保険労務士の感情労働は、相手を快適な気持ちにすればいいというような単純なものではないことである。社会保険労務士の感情労働は、クライアントに順法意識を持たせ、適切な人のマネジメントに努力させるために行うものである。それゆえ、相手の社長の意見に迎合するではなく、時には社長を諫め、導くような感情労働も必要になる。一定の立場や役割のある大人に対してそういう働きかけをすることは、かなり難しいことだと推察される。

「(全部) 社長の気に入るようとしていたら、外部の専門家である私の存在意義はないので。これを聞いてもらえないんだったら、顧問契

約、やめてもいいわっていつもりでいます。やっぱり俯瞰的な目を持つとうというのと、社長のお考えや価値観とかは理解しつつも、寄り添えるところと、やっぱり社長、それは駄目ですわっていうところ。なんで、社長のためっていうより、労使関係がうまくいく。社長の言うこと、聞いて、それでもみんなもうまく行くんだったらそれはそれで良しと。労使間の意見の中で対立が起きたときに、会社の経営状況とか、社長の価値観とか、あと、社員のモチベーションを考えて、どの辺のところに行くのがいいだろうっていうのを徹底的に社長と話し合いますね」(D氏)

そして、彼(彼女)らがこうした高度な感情労働に積極的に取り組む背景には、彼(彼女)らが持つ働くうえでの信念や、目指す姿があるようであった。彼(彼女)らはともに、そうしたものを実現するために働き、クライアントに接していたと言える。言い換えるならば、彼(彼女)らの感情労働は職業意識に基づく深層演技によるものだと考えられる。

「ディーセント・ワーク⁷⁾の実現のためっていう自分の中の1本の芯がありまして。(中略)そうですね。源泉ですね。だから、全ての紛争解決にしろ、社員間のささいなめ事にしろ、社長とのやりとりにしろ、全てはやっぱりディーセント・ワークにつながるような関わりが自分ができるばっていうところなので」(D氏)

「できれば1人1人が、どうやったら働きやすいかとか、1人1人がちゃんと自分で考えて、会社も1人1人に応じたキャリアなり仕事なりを与えてっていう、なあなあじゃない、大人な関係を築けていけるような働き方になればいいなっていうふうには思ってるところがあります。(中略)従業員の方も会社も、もうちょっと自分がどういうふうに働いて、どういうキャリアを積んでいくのかっていうのを、自分で考えてい

7) ディーセント・ワーク (decent work) とは「働きがいのある人間らしい仕事」であり、ILO (International Labour Organization : 国際労働機関) によって提唱されている。

くってというような、お互いにアサーションに（対等に主張して）交渉していくってような感じのができたら、それはすごく高い目標なんですけど、イメージとしてはそういうことを思いながら（実現を目指して）、仕事はしています」（E氏）

「（クライアントや出会う人たちを）最初に大好きな人たちというふうに決めるんです。そんな感じです。大好きな人やから、自分にできることを出し惜しみすることなく尽力することになりますし、そうやって決めるのが大事なのかと僕、思っているんです。もちろん損得を気にする方とかいますけど、それでもだんだんと一緒に話していると、少しずつ考え方が変わってくるといいますか、（中略）僕の思っているようなことも理解していただける、みたいな感じになってくることが多いんですよ」（F氏）

彼（彼女）らにはそれぞれ目指している働き方の姿がある。それを実現するためにクライアントに対峙し、感情労働をしていると言える。

V-4 社会保険労務士の2つの労働は成果や満足、心理的負担にどうつながるか

先に見た進路指導職の場合は、感情労働が仕事の成果に与える影響力が強かったが、社会保険労務士の場合は、その専門性の高さ故か、また相手にしているのが経営者やマネージャーである故か、知識労働の重要性がうかがい知れた。そして、2つの労働が相乗効果、あるいは補完効果のようなものを持って仕事の成果と満足を高めていることがうかがい知れた。D氏は、高い専門性に基づく情報提供をすることで感情労働もしやすくなり、クライアントへのサービス提供が円滑に進むと述べていた。一方E氏とF氏は、クライアントとの関係がよくなることで知識労働もやりやすくなって増加し、それによってさらに関係が強化されることに論及していた。

「それ（仕事の成果を高める要因）は多分、専門性だと思います。専門的な知識。そこに対してはすごくリスペクトしてくださる社長だった

ので、これは自分にはない知識だと。会社にも今まで労務関係に関しては真剣に取り組んでこなかったっていうことに、社長ご自身が気が付いてくださったっていう」(D氏)

「やはり関係が濃密になって、担当する部長さんとか社長さんとかだけじゃなくて、社員みんなにそういう研修してほしいとかっていうふうに、(また)だんだん関係性が進化してくる。こういうことが多いですね」(F氏)

「この間、ちょっと大きなリストラというか、ある事業を閉めないといけなくなったときに、(中略)そういうときに、かなり前から一報を入れていただいて、ここの部門を閉めようと思うんだけど、どういうふうに進めていったらいいですかっていうことをご相談いただいて、かなり慎重に進めて、従業員の説明会とかにも出席させていただいて、丁寧に進めたので、無事、大きなトラブル、そんなになく、その部門を閉めて。(中略)何とかスムーズにソフトランディングできたっていう意味では、向こうの経営者の方とか、総務の方と、非常に密にコミュニケーション、取って、できたんじゃないかっていうこともありましたね」(E氏)

このように、質の高い知識労働が信頼関係につながることや、濃密なコミュニケーションが質の高い提案につながることは珍しくないのだという。そしてそれが次の仕事にもつながっていくらしい。こうした良いプロセスを実感することによって、彼(彼女)らの満足度が向上するようである。

一方、当然ながら仕事が上手くいかない場合もある。今回取り上げた三名は各々自分の理想を求めて働いており、いわゆる情緒的消耗や脱人格化には陥っていない。しかしながら時にはクライアントとの関係が壊れてしまうこともあるようだ。その際には、一定の心理的負担を感じるようになるのだが、その原因となるのは主に感情労働のようである。クライアントに順法意識や従業員への誠実さを見出すことができず、それを正すことが難しいと感じた時に、その関係は破綻するようである。

「(利益重視の)経営の手法というんですかね。いろんな専門家のコンサルタントの人にいろんなところ勉強されて、毎月、僕も行って会うんですけど、どんどん社員さんをうまく(ずるく)使うための手法とか、利益上げるためのいろんな仕組みとか、それをすごい忠実に実践しようとしてされていて、その結果として社員さんとの関係がすごくギスギスしていて、良くないなど。アドバイスしてもなかなか聞いていただけなくて、その先生の方を信じてという感じになったときに、社員さんをうまく操るための規則を改定してほしいと。就業規則とかも改定して人件費を減らすとか、そういうために協力してほしいって言われたときにお断りしたんですけど。そうすると、その社長さんのほうから顧問はこの年末で切りたいというか、終わりにしたいっていうお手紙いただいて、そうなんだなっていうことですね」(F氏)

「私が最低限、会社としたらここは必要ですよと思うことと、社長がこれだけしとったらええんちゃうかっていうところに大きな乖離があったっていうことと、(中略)そのように進めていった先に待ち構えているいろんなトラブルっていうのは、こっちは見えるんですよ。でも、向こうは見えないので、ちょっとお断りしたっていう。こっちもお客さんを選ぶ権利があるし。やっぱり限られた時間の中で、自分のサービスを提供するんだったら、自分のサービスを価値があると認めてくれるお客さんとだけ付き合っていけばいいかなと」(D氏)

クライアントである経営者と考え方に根本的な違いがあった時、あるいは経営者の信念に疑いを持ってしまった時には、かなり強い負担を抱えるだけでなく、相手との関係を維持するのが難しくなるようである。

VI. 本稿の要約と今後の研究課題

本稿では3つの分析視点によって対人サービス職の知識労働と感情労働についてみてきた。まず知識労働の特徴としては、彼(彼女)らの提供する知識や情報は基本的なものから高度なものまで多様であり、それを利用者の事

情に合わせて選択し、あるいはカスタマイズして提供していることがわかったと言える。これは研究者のような独創性を追求する仕事とは異なり、何よりも利用者の便益の最大化を目指す対人サービス職の特徴が現れたものだと言えるだろう。またそれに伴って、相手が必要とするならば専門外の知識も駆使する様子も見て取れた。

次に感情労働の特徴としては、彼（彼女）らの多くが1対1の感情労働を行うのではなく、利用者の関係者を含めた1対多数の感情労働を行っていることがわかった。またその内容も、単純に相手を快適な気持ちにするものではなく、自信を持たせる、そのために辛抱強く待つ、諫める、導くといった高度なものだとわかった。それゆえ、その遂行に当たっては表層演技ではなく深層演技が必要になると考えられるのだが、事例にあげた対人サービス職は、自らの働く目標や信念に基づく深層演技をしていたと言えるだろう。

また大学生を相手にした進路指導職と、経営者や管理者を相手にした社会保険労務士を比較した場合に、前者では感情労働の重要性が際立っていたのに対し、後者では知識労働の比重が高くなることを見て取れた。もちろん、専門性の高い知識を扱う仕事において知識労働の重要性が高まるのは当然であろう。それに加えて、サービスの利用者がある程度の人生経験を持ち、一定の知識やスキルを蓄積している場合には、体系的な学習なしには取得できないレベルの、専門職ならではの知識を用いたサービスが重要になるのだと思われる。

最後に2つの労働と仕事の成果や満足、心理的負担との関連性についてであるが、こちらも2つの職種において差が見られた。進路指導職では感情労働の影響力の大きさが目立ったのに対し、社会保険労務士では、知識労働と感情労働に相乗効果、あるいは補完効果のようなものがあることがうかがい知れたのである。特に仕事の成果を高める点においてそれは顕著であった。ただし、それを踏まえてもなお、両者において感情労働は重要だといえる。彼（彼女）らの仕事が停滞する背景や、それが心理的な疲労につながる背景には、感情労働の不全があると考えられるからである。進路指導職の場合

は、学生が採用試験に不合格となり、進路指導職の働きかけを受け入れられなくなるくらいに落胆した場合、支援の関係が維持されなくなっていた。また社会保険労務士の場合には、クライアントの順法意識等が乏しく、社会保険労務士の説得にも応じないような場合には、契約が破綻する場合があった。これらの事例を見ると、知識労働者として社会に認知される仕事においても、人に向き合う感情労働が非常に重要になることがわかる。

さて本稿の最後に、今後の研究課題を述べておきたい。課題は山積しているのであるが、ここでは代表的なものを三つあげておきたい。

1つ目は、1対多数の感情労働の詳しい分析である。1対1の感情労働よりも複雑で、多様なものがあるのは間違いないであろう。進路指導職では学生、保護者、教員等の関係、社会保険労務士では経営者、マネジャー、従業員等の関係に配慮したものが求められる。それを解明していく必要がある。

2つ目は、2つの労働が対人サービス職の心理的負担に与える影響のより詳しい分析である。今回の調査では深刻な消耗や疲労について語られなかったのであるが、三輪（2021）においては教員において心理的負担が多大であることが明らかになっている。教員の特徴としては、1人で深層演技をすることがあり、それが彼（彼女）らに過大な負担を与えているのだが、社会保険労務士等にも同様のことがあるのか、あるいは別の事情があるのかを詳しく見ていく必要がある。

そして3つ目は、知識労働と感情労働の相乗効果、補完効果の詳しい分析である。特に社会保険労務士のような仕事において重要となると考えられる。2つの労働がうまくかみ合いながら仕事の成果や満足につながるプロセスがわかれば、適切な知識労働と感情労働の組み立て、取り組み方等が明らかになるものと思われる。

(引用文献)

Davenport, T. H. *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, (Harvard Business School Press, 2005) 藤堂

- 圭太訳『ナレッジワーカー —知識労働者の実力を引き出す経営—』ランダムハウス講談社, 2006年。
- Drucker, P. F. *Post Capitalist Society*, (HarperBusiness, 1993) 上田惇生訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社, 2007年。
- Frey, C. B. and Osborne, M. A. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 114, Jan. 2017, pp. 254–280.
- Grandey, A. A., Diefendorff, J. M. and Rupp, D. E. eds. *Emotional Labor in the 21st Century: Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work*, (Routledge, 2013).
- Hochschild, A. R. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, (The University of California Press, 1983) 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。
- Krumbolts, J. D. and Levin, A. S. *Luck Is No Accident*, (Impact Publishers, 2004) 花田光世・大木紀子・宮地夕紀子訳『その幸運は偶然ではないんです!』ダイヤモンド社, 2005年。
- Mann, S. 'Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it?' *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 1999, pp. 347–369.
- Schein, E. H. *Humble Consulting: How to Provide Real Help Faster*, (Berrett-Koehler Publishers, 2016) 金井壽宏監訳・野津智子訳『謙虚なコンサルティング —クライアントにとって「本当の支援」とは何か—』英治出版, 2017年。
- Smith, P. *The Emotional Labour of Nursing*, (Macmillan Press, 1992) 武井麻子・前田泰樹監訳『感情労働としての看護』ゆみる出版, 2012年。
- Zapf, D. and Holz, M. 'On the positive and negative effects of emotion work in organizations' *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 2006, pp. 1–28.
- 大塚弥生「対人援助職としての教職に関する考察 —「感情労働」の視点から—」南山大学紀要『アカデミア』人文・自然科学編 第15号, 2018年, 87–98頁。
- 片山由加里・小笠原千枝・辻ちえ・井村香積・永山弘子「看護師の感情労働測定尺度の開発」『日本看護科学会誌』25巻2号, 2005年, 20–27頁。
- 崎山治男「生の感情労働化と現代社会 —労働の感情労働化とそのゆくえ—」『立命館産業社会論集』第53巻第2号, 2017年, 17–29頁。
- 須賀知美・庄司正実「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』第6号, 2010年, 25-31頁。
- 武井麻子『感情と看護 —人とのかかわりを職業とすることの意味—』医学書院, 2001年。
- 田村尚子『感情労働マネジメント —対人サービスで働く人々の組織的支援—』生産性出版, 2018年。
- 東條光彦「初任期教員の疲労感に影響を及ぼす身体的・精神的要因とその継時変化」『岡山大学教師教育開発センター紀要』第9号, 2019年, 259-266頁。
- 野村佳子「感情労働が心理に与える影響についての考察 —観光産業を例として—」『日本労務学会全国大会研究報告集』, 2018年, 275-282頁。
- 古市孝義「介護福祉士の感情労働とストレスに関する一考察」大妻女子大学人間関係学部紀要『人間関係学研究』第19巻, 2017年, 155-160頁。
- 三輪卓己『知識労働者のキャリア発達 —キャリア志向・自律的学習・組織間移動—』中央経済社, 2011年。
- 三輪卓己『知識労働者の人的資源管理 —企業への定着・相互作用・キャリア発達—』中央経済社, 2015年。
- 三輪卓己「知識労働と感情労働の増進とその労働者への影響」『京都マネジメント・レビュー』第38号, 2021年, 103-122頁。
- 矢部真弓・東條光彦「中学校教員用感情労働尺度構成の試み」『健康心理学研究』第24巻, 第1号, 2011年, 59-66頁。
- 吉田輝美『感情労働としての介護労働 —介護サービス従事者の感情コントロール技術と精神的支援の方法—』旬報社, 2014年。

(みわ・たくみ／経営学部教授／2021年11月4日受理)

Addressing Knowledge Work and Emotion Work in Interpersonal Service Workers: How it Affects Job Performance, Satisfaction and Psychological Burden

MIWA Takumi

This study focuses on knowledge work and emotion work, and explores the changes in work and its significance in the future society. This paper focuses on interpersonal service workers, who perform both of these two types of work, and analyzes the characteristics of the two types of work and how they affect job performance, satisfaction, and psychological burden through an interview survey.

As specific research subjects, we will take up university career advisors and certified social insurance and labor consultants. First of all, as a characteristic of knowledge work, what the two occupations have in common is that it is important to understand the needs of service users and to provide knowledge and information tailored to them. In addition, the freshness and breadth of corporate information is important for career advisors. In contrast, for certified social insurance and labor consultants solid expertise is important for winning confidence of clients.

As for the characteristics of emotion work, what the two occupations have in common is that they engage in emotion work dealing not only with a single service user but also with multiple people, including the people concerned. On the other hand, certified social insurance and labor consultants need a high level of emotion work to sometimes admonish and guide their clients in order for them to develop compliance awareness.

In both occupations, emotion work had a significant impact on the success or failure of the work, satisfaction, and psychological burden. This was especially evident in university career advisors. In the case of certified

social insurance and labor consultants, there seemed to be a synergistic effect of emotion work and knowledge work on job performance.