2025 年 7 月 22 日

空港旅客部門におけるリテンションの促進に向けて（1）
－人材の現状と課題－

主席研究員　田中　秀樹

【要旨】

本稿は、コロナ禍による人材流出と需要の急回復という状況下で、深刻な高離職率という問題に直面する空港旅客部門の現状を分析し、課題提起を行う。

まず、感情労働をはじめとする業務の特殊性に加え、データが示す「採用できても、定着しない」という離職の実態から、空港旅客部門が置かれた厳しい現状を多角的に分析する。その上で、一般的な離職理由に関する調査結果を踏まえ、この問題の根源には、その重要性は認識されながらも、組織としての体系的な対策が取られてこなかった「職場の人間関係」という課題が存在する可能性を指摘する。そして、この現状分析は次稿で展開する理論的考察への土台として位置づけられる。

＜目次＞

はじめに 2
第 1 章：空港旅客部門における人材の現状と課題 4
1.1：空港旅客部門の業務特性 4
1.2：空港旅客部門における人材確保の現状 7
1.3：空港旅客部門における離職の現状 9
1.4：離職理由の現状（一般的な傾向） 10
1.5：高離職率がもたらす空港旅客部門の課題 11
次稿に向けて 12

本稿中に記載したデータ・数値等は、筆者が信頼できると判断した各種データに基づき作成・加工したものですが、その正確性・確実性を保証するものではありません。

はじめに

コロナ禍による人間関係の希薄化と航空業界への影響

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、社会全体のコミュニケーション様式に大きな変化をもたらした。ソーシャルディスタンスの確保、職場における非公式な交流機会の減少、オンラインコミュニケーションの普及は、対面での交流機会を大幅に減らし、雑談などを通じた人間関係を深める機会が著しく減少した。その結果、人と人との関係性も質的な変化を遂げたと言える。

このような社会全体の人間関係の希薄化は、特に航空業界に深刻な影響を及ぼしている。コロナ禍では大規模な一時帰休が行われ、航空業界は就職先としての魅力を大きく失い、大規模な人材流出を招いた。中でも旅客と接する最前線であり、高いコミュニケーション能力や臨機応変な対応が求められる空港旅客部門では、人材流出と採用競争力の低下により深刻な人手不足という問題[1]に陥っている。人間関係が希薄化した職場環境が、残された従業員のエンゲージメント[2]低下を招き、人材流出に拍車をかけている側面も否定できない。

したがって、こうした社会の変化に対応し、航空業界、とりわけ本稿が対象とする空港旅客部門において人材の流出を食い止め、定着を促進することが急務である。

空港旅客部門における職場の人間関係

人材の定着には、処遇の改善と職場環境の改善が両輪として不可欠である。社会的な賃上げトレンドや業界全体の取り組みにより、処遇の改善には前進が見られる。一方で、コロナ禍により希薄化された職場の人間関係の再構築と良好な状態の維持こそが、現在の空港旅客部門における大きな課題である。業務特性上、部門内外との密接な連携が求められる空港旅客部門において、職場の人間関係の質は人材の定着を促す上で重要な鍵となる。そのため本稿では、空港旅客部門における高い離職率を低減しリテンションを促進するため、この「職場の人間関係」に焦点を当て、その有効な方向性を理論的考察と筆者の現場知見に基づき明らかにすることを目的とする。

なお、本稿で用いる主要な用語について、従業員が組織に留まるという状態や動きを指して「人材の定着」と呼び、この人材の定着を促すための組織的な施策や戦略、あるいは理論的な概念の総体を指して「リテンション」と呼ぶ。このように両者を使い分けることで、よりスムーズな理解を促す。また、「職場の人間関係」を職場の従業員間における

---

[1] 本稿では、用語の使い分けを明確にするため、「問題」を好ましくない現状や発生している不具合、解決されるべき事象そのもの、「課題」をその問題を解決するために取り組むべきテーマや事柄と定義する。

[2] エンゲージメントとは、従業員の仕事への意欲や組織への貢献意欲のこと。

「関係性の質」と定義する。ここでいう関係性の質とは、単なる友好的な関係に留まらず、相互の協力、信頼、尊重、心理的な安心感といった要素を含むものとして捉える。

こうした職場の人間関係の重要性については、多くの人が経験則や直感から理解しているものの、それがリテンションにどのようにつながるのか、その仕組みや離職に及ぼす影響に対する理論的な理解は十分とは言えない。また、人間関係に関する理論や概念は多岐にわたるものの、「職場の人間関係」という特定の領域では、既存の理論や概念が十分に体系化されていない側面がある。本稿では、人間関係に関する主要な理論や概念を整理し、それらが職場の人間関係の質、ひいてはリテンションにどのような影響を与えるのかを多角的に考察することを目指す。特に、若年層の離職と定着は現代の日本企業全体が直面する課題であり、喫緊のテーマ[3]と言える。また、若年層の早期退職に職場の人間関係が与える影響は、学術的な実証研究[4]でも示唆されている。

本稿における考察は、文献調査に加え、筆者が 2023 年度に空港旅客部門の現場で勤務する中で離職対応などに苦慮し、参考となる理論や概念を探し求めて活用した経験にも基づいている。また、同時期に筆者がマネジメント層から新入社員まで計 62 名と行った、「職場の課題」に関する個別対話から得られた切実な声も、本稿における空港旅客部門固有の課題分析を行う上で重要な示唆を与えている。

本レポートでは、空港旅客部門の「職場の人間関係」というテーマを軸に、リテンションを促進するための有効な方向性を全 3 編の構成で明らかにしていく。第 1 編（本稿）では、まず議論の前提となる「課題提起」として、空港旅客部門が直面する人材の現状と課題を深く掘り下げる。続く第 2 編では「理論・分析」として、職場の人間関係が従業員の感情やエンゲージメントにどう影響し、リテンションへとつながるのか、その仕組みを考察するとともに、現場の具体的な問題を分析する。そして最終となる第 3 編では、「提言・展望」として、これまでの分析に基づきリテンション向上に向けた具体的な方向性を提案し、今後の展望を述べる。

連載の初回となる本稿では、上記構成の第一歩として、部門特有の業務特性やデータに基づく離職状況を詳細に分析し、課題の全体像を明確にすることから始める。

---

[3] 古屋星斗（2024）「若年労働者の離職と定着、その現代的論点」『日本労働研究雑誌』No. 767。

[4] 初見康行（2017）「職場の人間関係が若年者の早期退職に与える影響―アイデンティフィケーションからの実証研究―」『一橋大学博士論文』。

第 1 章：空港旅客部門における人材の現状と課題

本章では、「はじめに」で述べた空港旅客部門が直面する人手不足の課題を深く掘り下げる。具体的には、この部門特有の業務特性を詳細に分析し、データに基づく離職状況の実態把握と離職理由の考察を通じて、課題の全体像を明確にする。

1.1 空港旅客部門の業務特性

空港旅客部門の業務は多岐にわたり、その遂行には様々な部門との連携が不可欠である。

主な業務は以下のとおり。

・ゲート業務

搭乗ゲートにおける旅客案内や誘導は、航空機が定刻に出発できるよう、ランプ部門や運航・客室部門との連携が重要となる。遅延が発生した場合、情報共有や協力体制が円滑でなければ、旅客の混乱を招き、出発遅延を拡大させる可能性がある。

・カウンター業務

搭乗手続きを行うカウンター業務では、旅客情報や手荷物情報を正確に共有するため、手荷物ハンドリング部門や営業部門との連携が不可欠となる。

・イレギュラー対応業務

航空機の遅延や欠航といったイレギュラー発生時に、旅客への対応を行う。対応においては、代替便や宿泊先の手配、払い戻しなどの諸準備において、関係部門との連携は不可欠である。

このように、空港旅客部門の業務は他部門との緊密な連携によって支えられている。特に、航空機の遅延や欠航といったイレギュラーが発生した際には、各部門がリアルタイムで情報を共有し、それぞれの専門性を活かして協力し合うことで、はじめて迅速かつ適切な対応が可能となる。

さらに、空港旅客部門内に目を向けると、そこにも円滑なサービス提供を支える重要な要素がある。具体的には、チェックインカウンター、搭乗ゲート、出発ロビー、手荷物引き取り場、ハイジャック検査場、ラウンジ、さらにはコントローラーエリアなど、多岐にわたる持ち場で働くスタッフ一人ひとりが、それぞれの役割を全うしつつ、常に情報を交換・共有し、互いの業務を補完し合う必要がある。例えば、カウンターでのミスがゲートでの混乱につながったり、ゲートでの案内不足が到着後の旅客の不満を引き起こしたりする可能性がある。こうした事態を防ぎ、常に質の高いサービスを提供するためには、部門内スタッフ間のシームレスな連携、すなわち「チームワーク」が不可欠である。特にイレギュラー発生時には、限られた時間と情報の中で、多数の旅客に対して刻々と変化する状況に応じた対応が求められる。そのため、このようなプレッシャーの高い状況下で旅客の安全と安心を守り、混乱を最小限に抑えるには、個々のスタッフの能力だけでなく、的確

な情報共有と相互の信頼に支えられた、組織としての強固なチームワークが不可欠となる。この部門内における高度なチームワークこそが、空港旅客部門の重要な業務特性と言えるだろう。

さらに空港旅客部門は、航空機を利用する旅客に直接サービスを提供する、「接客要素」の強い業務特性を持つ。荷物の取り扱いを中心とするランプ部門とは異なり、旅客部門は搭乗手続き、ロビーでの案内、出発・到着ゲート業務など、旅客と直に接する業務を担う。そのため、スタッフには高いコミュニケーション能力、語学力、そして状況に応じた臨機応変な対応力が求められる。

加えて、接客要素に伴う顕著な特性として「感情労働[5]」の側面を挙げることができる。これは、スタッフが自身の内面的な感情とは別に、組織が期待する特定の感情（例えば、親しみやすく、忍耐強い態度など）を表情や言葉遣い、立ち居振る舞いを通じて表現し続けることが求められる労働形態を指す。感情労働の提唱者である社会学者ホックシールド[6]は、この労働形態を「組織によって定められた表示規則[7]に従い、労働者が自身の感情を意識的にコントロールし、時には意図的に特定の感情を演じること」と定義している。

空港旅客部門のスタッフは、多様な背景や要求を持つ不特定多数の旅客と日々対面し、遅延や欠航、手荷物トラブルなど、旅客の不満や怒りを招きかねない様々な予期せぬ事態にも頻繁に対応する。そのため、このような緊張下でも常に冷静かつ丁寧な対応が職務上強く求められ、それは自身の自然な感情を抑え、組織が求める「プロとしての適切な感情」を表現し続けるという、精神的に大きなエネルギーを消費する作業となっている。こうした感情の自己管理と表現のコントロールは、従業員に多大な精神的ストレスをもたらす。また、マニュアル化された画一的な対応が重視されることで従業員の個性や自律的な判断が抑制され、自身の本当の感情との隔たりや、自分が道具になったかのような感覚に陥ることがある。その結果、バーンアウト[8]（燃え尽き症候群）といった問題を引き起こすリスクが高まるだけでなく、感情労働に従事する者の早期離職や支援の困難さも研究[9]によ

---

[5] 業務遂行において、自分の感情をコントロールし、職務上求められる感情を表出する必要がある労働形態を指す。

[6] Arlie Russell Hochschild。カリフォルニア大学バークレー校名誉教授、社会学者。「管理される心――感情が商品になるとき」（The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling）（1983）にて感情労働の概念提唱。

[7] 表示規則とは、顧客に対してどのような感情を、どの程度の強さで、どのような状況で示すべきかという、組織内外からの明示的・暗示的な期待やルールの総体。例えば、「常にお客様には笑顔で接する」といったものがこれに該当する。

[8] それまで熱心に頑張っていたにもかかわらず、意欲を失い、無気力な状態になること。精神的なエネルギーを使い果たして、心身の疲労を感じる状態。

[9] 谷真美華、大井葉月、下山晴彦（2019）「感情労働者の早期離職に関する研究の概観―離職要因と支援可能性に着目して―」『東京大学大学院教育学研究科臨床心理学コース紀要』42,7-14。

って指摘されている。したがって、空港旅客部門においてスタッフの心身の健康を維持し、質の高いサービスを継続的に提供するためには、この感情労働がもたらす特有の負担を組織全体で深く理解し、スタッフが安心して働けるための適切なサポート体制や職場環境を整備することが極めて重要な課題となる。

さらに、空港旅客部門の業務は、「シフト勤務[10]」制であることが一般的である。航空機の運航はそれぞれの空港の運用時間内で行われるため、空港によっては早朝や深夜の勤務も発生する。このような不規則な勤務は、空港業務においては宿命と言えるものの、従業員のワークライフバランスを阻害する可能性があり、人材確保における課題の一つである。

また人材育成においては、座学による基礎知識の習得後、OJT[11]を通して実践的なスキルを身につけることが一般的である。OJT では先輩社員による指導が行われ、旅客業務の基礎を習得する。その後、一人立ちした後も日々の業務を通して経験を積み、スキルを向上させていくことが求められる。

さらに、近年の事業環境の変化は、こうした伝統的な人材育成のあり方にも影響を及ぼしている。最近の傾向では、航空券購入やチェックインのオンライン化[12]が進み、お客様自身で手続きを行うことが一般的になったため、スタッフは単純業務を行うことが少なくなった。一方で、単純業務を通じて業務に習熟する機会が減少し、キャリアの初期段階からトラブルシューティング[13]のような難易度の高い業務にいきなり従事させられることもあり、訓練・育成の抜本的な見直しが必要となっている。

このように、空港旅客部門はチームワーク、接客要素、感情労働、シフト勤務、OJT での実践的スキル習得、といった特徴を持つ。（図表 1）これらの業務特性を踏まえ、臨機応変な対応力、協調性、高いコミュニケーション能力、そしてストレス耐性を持つ人材を確保・育成することが、空港旅客部門の重要な課題である。

---

[10] 従業員が固定時間帯ではなく交代で勤務する体系。365 日あらゆる時間帯に勤務する完全シフト、原則として土日祝日が休みとなる日勤シフトなど、様々な種類がある。
[11] OJT（On-the-Job Training）。職場の上司や先輩が、実際の業務を通して部下や後輩に必要な知識やスキルを教え育成する訓練手法。
[12] インターネット上での手続きやサービス提供が進むことを指す。
[13] お客様との間で発生した問題や苦情に対し、原因を特定し、お客様の満足を得られるよう解決策を提示し、実行する一連の対応。

＜図表 1＞ 空港旅客部門の業務特性

空港旅客部門	
①	チームワーク
②	接客要素
③	感情労働
④	シフト勤務
⑤	OJT での実践的スキル習得

出所：筆者作成。

＜参考＞

図表 1 の④シフト勤務について、羽田空港における ANA の旅客部門の場合、勤務パターンや早番・遅番の状況は以下の通りとなる。

- 代表的勤務パターン：4 日出勤 2 日休み（4 勤 2 休、早早遅遅休休）が基本だが、5 日出勤 1 日休み（5 勤 1 休）もある。
- 代表的早番／最も早い早番：国際 05:30～／04:00～
  国内 05:00～／04:45～
- 代表的遅番／最も遅い遅番：国際 ～23:00／～02:30
  国内 ～21:00／～24:00

ANA 羽田旅客部門の組織について

- 組織体制：1 部 7 課体制（業務セクション除く）、国内 3 課、国際 4 課（受託外航課含む）、課の中にグループ、グループの中に班がある。
- 組織人数：部 1,800 人、課 250 人～300 人

1.2 空港旅客部門における人材確保の現状

航空業界は景気変動や国際情勢に左右されやすい特性を持ち、以前から不安定な業界というイメージが存在したが、今回のコロナ禍による大規模な人員削減や一時帰休は、その不安定さをあらためて浮き彫りにし、就職先としての航空業界の人気を大きく低下させた。

＜図表 2＞ マイナビ大学生就職人気ランキング

	2017卒	2018卒	2019卒	2020卒	2021卒	2022卒	2023卒	2024卒	2025卒
ANA	2位	1位	1位	2位	2位	64位	66位	26位	16位
JAL	4位	3位	2位	5位	4位	45位	35位	13位	7位
ANAエアポートサービス	26位	17位	15位	31位	32位	100位圏外	100位圏外	53位	50位
JALスカイ	92位	82位	91位	100位圏外	26位	100位圏外	100位圏外	68位	60位

出所：マイナビデータより筆者作成。

本稿が焦点を当てる空港旅客部門は、業界全体の不安定なイメージが定着したことや特有の労働環境から、就職先としての人気が急落し、ANA エアポートサービス[14]や JAL スカイ[15]など空港旅客部門を抱える会社は 2022、2023 年卒業の大学生就職人気ランキングから姿を消した（図表 2）。

このような就職先としての人気の低下に加え、コロナ禍による人材流出の影響が、空港の現場における深刻な人手不足を引き起こしている（図表 3）。

＜図表 3＞ 空港業務における人材不足の現状

人材不足の現状

【グランドハンドリング作業員（ランプ部門＋旅客部門）】
・コロナ前と比べて、作業員数は約１～２割減少している
・コロナ前から人材不足が懸念されていたランプ部門だけでなく、旅客部門の人員減少も顕著になっている

➡ 条件面の調整を含む、外国エアラインとの就航に向けた受託調整が長期化・難航化

【保安検査員】
・コロナ前と比べて、検査員数は約２割減少している。

➡ 飛行機は飛ぶが、すべてのレーンを稼働できる体制を組めず、空港内が混雑

出所：2024 年 4 月国土交通省「空港業務の現状と課題」を基に筆者作成。

需要回復、特にインバウンド需要の急激な回復に対して、現場の人員はコロナ前に比べ約 1～2 割減少しており、例えれば「長期間のブランクがあるにもかかわらず、突然全力疾走を求められるかのような状況」に置かれた現場では疲弊感が広がっていた。その結果、特定の資格保有者への負担が集中し、稼働が極めて逼迫した状態になることで、さらなる離職を招く悪循環が生じていた。

[14] 羽田空港において、ANA および受託航空会社の旅客サービス、ランプハンドリングを含むグランドハンドリング、運航支援などの地上業務を一元的に行う、ANA グループの空港運営会社。
[15] 主に羽田・成田空港において、JAL および受託航空会社の旅客サービスとオペレーション業務を行う JAL グループの空港ハンドリング会社。

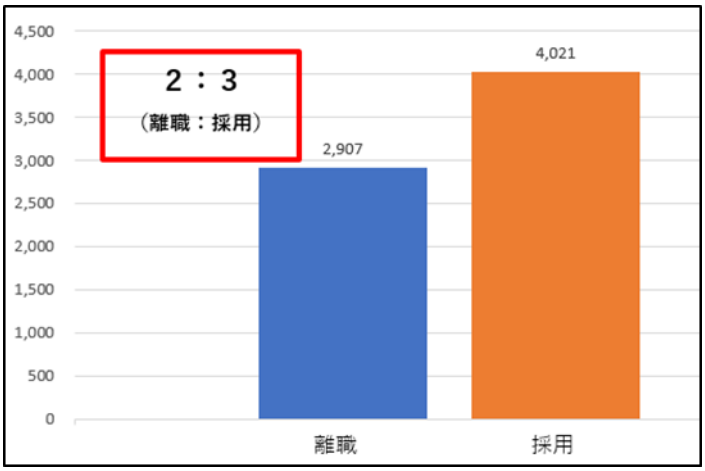
空港業務全般における人手不足への対応として、国土交通省は 2022 年より「持続的な発展に向けた空港業務のあり方検討会」を設置し、人材確保や労働環境改善に向けた検討を開始した。また、2023 年 8 月には「空港グランドハンドリング協会[16]」が設立されるなど、業界全体で課題解決に向けた取り組みが進められている。これらの取り組みに加え、社会的な賃上げトレンドの後押しもあり、2024 年度以降、賃上げを含む処遇改善が進展しており、採用競争力と人材定着率の向上が期待されている。

ただし、こうした処遇改善が進む一方で、賃上げのみでは解決しきれない労働環境そのものに根差した課題が存在する可能性も指摘されている[17]。

1.3 空港旅客部門における離職の現状

空港旅客部門では実際にどのような離職状況にあるのか、具体的なデータから現状を分析する。

＜図表 4＞ 旅客ハンドリング主要各社　離職・採用の状況　（2023 年度合計値）



出所：2024 年 4 月国土交通省「空港業務における現状と取組状況」を基に筆者作成。

2023 年度において、離職者数は 2,907 人、採用者数は 4,021 人であった（図表 4）。一見すると採用者数が離職者数を大きく上回っているため、人材の流出は問題がないように見える。しかし、離職者数と採用者数の比率が 2:3 であることは、採用 3 人に対し離職 2 人という高い流出率を示しており、人材の定着が大きな課題であることを意味している。

---

[16] 一般社団法人空港グランドハンドリング協会（空ハン協）は現在 104 社の会員企業で構成されている。業界共通課題の解決を通じ事業社の経営基盤の強化を図り、業界の持続的な発展を目的とする。

[17] 田村尚子（2019）「宿泊業従事者の就業意識　その特徴と課題」『日本労働研究雑誌』No. 708。

空港旅客ハンドリング業務は、高度な専門知識やスキルが求められており、このような状況が続けば、スキルの蓄積は進まず、業務の質の低下や人材育成コストの増加につながる恐れがある。また、組織の年齢構成がいびつになり、マネジメントを担う人材の育成や組織運営にも悪影響を及ぼす可能性がある。特に中堅層の離職は、現場の稼働逼迫や組織が培ってきた専門的スキルの喪失に直結し、喫緊の課題として認識されている[18]。

実際に、筆者が 2023 年度に在籍していた空港旅客部門の状況は、離職率が約 20%という高い水準であり、毎月のように入社する新入社員の訓練・育成に多くの労力が割かれ、中堅層が疲弊していた。さらに、資格保有者の離職は、残された有資格者への一層の負担集中を招き、その層の疲弊がさらなる離職へとつながるという負のスパイラルに陥っていた。このような状況下で、大量の新入社員は十分なフォローも受けられず、丁寧な育成もままならない中で、厳しい先輩からの指導といった職場の雰囲気に直面し、メンタル不全に陥る者も少なくなかった。彼らは離職に至らずとも、休職という形で職場を離れており、組織の問題として顕在化していた。こうした職場の人間関係が新人の精神面に及ぼす影響は、空港旅客部門に限った問題ではなく、実際に新人看護師を対象とした研究でも、同様の課題が示唆されている[19]。

1.4 離職理由の現状（一般的な傾向）

離職率の上昇という問題は業界全体で認識されているが、「持続的な発展に向けた空港業務のあり方検討会」においても具体的な離職理由の分析はまだ十分に行われていない。そこで、まず以下のとおり厚生労働省の「雇用動向調査」をはじめとする一般的な離職理由の傾向を見ていく。

2023 年の調査によると、女性の離職理由の第 1 位は「その他の個人的理由」、第 2 位は「職場の人間関係が好ましくなかった」、第 3 位は「労働時間、休日等の労働条件が悪かった」となっており、「給料等収入が少なかった」という理由の割合は、予想に反して低かった。「その他の個人的理由」には本音で回答しにくい内容が含まれると推測され、実際には人間関係や給与の問題が隠れている可能性も否定できない。しかし、それを考慮してもなお、女性の離職理由として職場の人間関係が大きな要因であることは明確に示されている。

---

[18] 戎野淑子、小熊栄、村杉靖男（2014）「職場における中堅層の現状と課題―労使関係の視点から」　『日本労働研究雑誌』No. 653。

[19] 松本友一郎、臼井伸之介（2012）「職場の対人関係が新人看護師の精神的健康に影響を及ぼす過程に関する質的検討」『産業・組織心理学研究』第 25 巻、第 2 号。

＜図表 5＞ 2023 年　転職入職者が前職を辞めた理由別割合【女性】

その他の個人的理由	25.1%	会社都合	5.3%
職場の人間関係が好ましくなかった	13.0%	仕事の内容に興味を持てなかった	5.0%
労働時間、休日等の労働条件が悪かった	11.1%	会社の将来が不安だった	4.6%
定年・契約期間の満了	9.8%	結婚	1.6%
給料等収入が少なかった	7.1%	出産・育児	1.6%
その他の理由（出向等を含む）	6.9%	介護・看護	1.2%
能力・個性・資格を生かせなかった	5.4%		

出所：2023 年 厚生労働省雇用動向調査から抜粋。

また、離職に関する調査は民間でも数多く行われており、興味深い結果が報告されている。例えば、2024 年に人材仲介業社が実施した「本当の離職理由」調査[20]によると、退職時に本当の理由を伝えなかった人は半数以上であった。また、本当の離職理由として最も多かったのは「人間関係」であり、その割合は 50%弱と、2 位の「給与が低い」を 10%以上も上回っていた。これらの調査結果は、現代の職場における「感情」や「人間関係」の軽視が従業員の離職意向に直接的に影響を与えているという見方[21]を裏付けるものである。

上記の一般的な調査結果において「職場の人間関係」が離職の大きな要因として挙げられている点は、筆者の空港旅客部門在籍時の実感とも合致するものであった。筆者が行った職場での対話においても、表面的な離職理由の裏に、上司や同僚との関係性に起因する問題が多く存在していることが示唆された。以上のことから、この一般的な傾向は空港旅客部門においても同様であり、高い離職率の一因となっている可能性が考えられる。

1.5 高離職率がもたらす空港旅客部門の課題

コロナ禍により航空業界全体のイメージは悪化し、空港旅客部門の人気は凋落したが、依然として一定数の採用はできている。しかしながら、採用数の 3 分の 2 にも上る離職者が出ている現状は深刻であり、この高離職率が空港旅客部門における人材確保、さらには組織運営上の大きな課題となっている。

高離職率がもたらす弊害は多岐にわたり、第一に、離職者分の採用を継続的に行わなければならないため、職場における新人の割合が増加し、スキルレベルの低下を招く可能性がある。空港旅客部門の業務は、高いコミュニケーション能力や臨機応変な対応力が求められるため、経験豊富な人材の確保が重要であるが、高い離職率によって経験の浅い新人

[20] エン・ジャパン株式会社が運営する求人サイト『エンゲージ』上でのユーザーアンケート、「本当の退職理由」調査（2024）。
[21] 相原孝夫（2021）「職場の『感情』論」日本経済新聞出版。

が増加すると全体のスキルレベルが低下し、顧客サービスの質の低下や勤務稼働における効率の悪化につながる可能性がある。

第二に、若年層の比率が高まることで、組織の年齢構成がいびつになり、マネジメント層や中堅層の負担が増加する可能性がある。若年層は経験不足から指導やサポートを必要とする場面が多く、さらにその人数が多いと、マネジメント層や中堅層の業務負担を増大させることとなる。また、年齢層の偏りは組織内のコミュニケーションやチームワークを阻害する要因にもなりかねない。組織の疲労や腐敗は、このような構造的な問題から生じることも指摘されている[22]。

第三に、新人・若年層の育成が疎かになる可能性がある。高い離職率の状況下では、既存の従業員は日々の業務に加えて、新人・若年層の育成にも多くの時間と労力を割かなければならない。これは中堅層を中心とする既存のスタッフの負担を増大させ、彼らのモチベーション低下や離職につながる可能性がある。また、新人・若年層の育成に十分な時間を割くことができなければ、彼らのスキル習得が遅れ、更なる離職率の増加につながることも懸念される。

このように、高離職率は人材の質の低下、マネジメント層や中堅層の負担増加、新人・若年層の育成不足など、様々な問題を引き起こす可能性がある。そのため、空港旅客部門における持続的なリテンションのためには、離職の大きな原因となる「職場の人間関係」に焦点を当て、その改善に向けた明確な方向性を定める必要がある。

次稿に向けて

本稿は、空港旅客部門における人材の現状と課題を多角的に分析し、感情労働をはじめとする業務の特殊性と、データが示す「採用できても、定着しない」という構造的な問題を明らかにした。そして、この問題の根源に、その重要性は認識されながらも体系的な対策がなされてこなかった「職場の人間関係」という課題があることを示唆した。

この現状分析を踏まえ、次稿では「職場の人間関係」がリテンションを左右する仕組みを、関連諸理論に基づき解き明かす。さらに、この理論的枠組みを用いて、空港旅客部門が抱える人間関係の課題の本質を掘り下げていく。

以上

[22] 沼上幹（2017）「組織疲労と組織の腐り方」『エア・パワー研究』第 4 号。

【参考文献】

- 鈴木竜太（2013）「関わりあう職場のマネジメント」有斐閣
- 斉藤徹（2021）「だから僕たちは、組織を変えていける　やる気に満ちた『やさしいチーム』のつくりかた」クロスメディア・パブリッシング
- 相原孝夫（2021）「職場の『感情』論」日本経済新聞出版
- 中村和彦、早瀬信、高橋妙子、瀬山暁夫（2023）「いちばんやさしい『組織開発』のはじめ方」ダイヤモンド社
- ポール・ハー（監修：斎藤彰悟、訳：池田絵実、吉良綾乃）（2009）「プライマルマネジメント　組織は感情で動く」翔泳社
- ジャルヴァース・R・ブッシュ、ロバート・J・マーシャク（訳：中村和彦）（2018）「対話型組開発　その理論的系譜と実践」英治出版
- 中村和彦（2021）「『組織開発』を推進し、成果を上げるマネジャーによる組織づくり　理論と実践」日本能率協会マネジメントセンター
- 中原淳（2023）「人材開発・組織開発コンサルティング　人と組織の『課題解決』入門」ダイヤモンド社
- 高尾義明（2019）「はじめての経営組織論」有斐閣ストゥディア
- 鈴木竜太、服部泰宏（2019）「組織行動　組織の中の人間行動を探る」有斐閣ストゥディア
- 田村尚子（2019）「宿泊業従事者の就業意識　その特徴と課題」『日本労働研究雑誌』No.708
- 初見康行（2017）「職場の人間関係が若年者の早期退職に与える影響―アイデンティフィケーションからの実証研究―」『一橋大学博士論文』
- 古屋星斗（2024）「若年労働者の離職と定着、その現代的論点」『日本労働研究雑誌』No.767
- 金井壽宏、高橋潔（2008）「感情理論における感情の意義」『組織科学』Vol.41 No.4
- 金井壽宏（2000）「経営組織論における感情の問題―人びとが組織に持ち込む感情をめぐるリサーチ・アジェンダー」『国民経済雑誌』181(5)
- 中村和彦、塩見康史、高木穣（2010）「職場における協働の創生―その理論と実践―」『人間関係研究』(9)
- 中村和彦（2007）「組織開発（OD）とは何か？」『人間関係研究』(6)
- 中原淳、中村和彦（2017）「組織開発再考　理論的系譜と実践現場のリアルから考える」『人間関係研究』(16)
- 松本友一郎、臼井伸之介（2012）「職場の対人関係が新人看護師の精神的健康に影響を及ぼす過程に関する質的検討」『産業・組織心理学研究』第 25 巻、第 2 号

〒105-7140 東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター
mailto　info@ana-ri.co.jp

・ 谷真美華、大井葉月、下山晴彦（2019）「感情労働者の早期離職に関する研究の概観―離職要因と支援可能性に着目して一」『東京大学大学院教育学研究科臨床心理学コース紀要』42,7-14
・ 戎野淑子、小熊栄、村杉靖男（2014）「職場における中堅層の現状と課題―労使関係の視点から」『日本労働研究雑誌』No.653
・ 沼上幹（2017）「組織疲労と組織の腐り方」『エア・パワー研究』第 4 号

株式会社ＡＮＡ総合研究所
ANA STRATEGIC RESEARCH INSTITUTE CO.,LTD.

〒105-7140 東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター
mailto info@ana-ri.co.jp