2025 年 9 月 1 日

# 空港旅客部門におけるリテンションの促進に向けて（3）
## －リテンションを促進する方向性の提言－

主席研究員　田中 秀樹

【要旨】

本レポートは、空港旅客部門の高離職率に対し、「職場の人間関係」に着目してリテンションを促進する方向性を提言する。分析では、一般理論を用いた考察に基づき、現場が抱える問題を４つのテーマに分類し、それらの根源が「組織の構造と文化」にあることを明らかにした。

この分析結果を踏まえ、本稿は具体的な二つの方向性として、短期的には「ダンバー数理論」を応用した組織規模の最適化を、中長期的には「お互いを尊重し、支え合う」望ましい組織文化の構築を提言する。この短期・中長期のアプローチを両輪とすることが、メンバーのエンゲージメントを高め、持続的なリテンションの実現につながることを示す。

これらの提言は、これまで定量的な指標に優先されがちであった人間関係という定性的な要素の重要性を論理的に示すことで、同部門の課題解決に向けた実践的な指針づくりに活かすことを期待するものである。

＜目次＞

**これまでの振り返りと本稿の構成 ..... 2**
**第 4 章：空港旅客部門におけるリテンションを促進する方向性 ..... 2**
**4.1：短期的な対策：ダンバー数理論の活用 ..... 2**
**4.2：中長期的な対策：組織文化の構築 ..... 3**
**4.3：組織文化の構築に向けた障害と対応 ..... 5**
**第 5 章：おわりに ..... 7**
**5.1：本レポートのまとめ ..... 7**
**5.2：今後の課題 ..... 8**
**5.3：結びに代えて ..... 9**

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。

**これまでの振り返りと本稿の構成**

本レポートは、空港旅客部門における高離職率の問題に対し、「職場の人間関係」に着目することで、リテンションを促進する有効な方向性を、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してきた。

これまでの分析において、空港旅客部門が抱える人材定着の課題を具体的に示すとともに、理論的考察に基づき、現場が抱える人間関係の問題を 4 つの主要テーマに分類し、それらの根源が「組織の構造と文化」にあることを明らかにした。

レポートの総括となる本稿では、これらの分析結果に基づき、リテンションを促進するための具体的な方向性を提言する。短期的な方向性と中長期的な方向性という二つのアプローチから具体的な取り組みを提示し、本レポート全体のまとめと今後の課題を示していく。

**第 4 章：空港旅客部門におけるリテンションを促進する方向性**

本章で提言する具体的な方向性は、時間軸の異なる二つのアプローチを両輪とする。短期的な取り組みでは関係構築の土台となる構造的・物理的な環境を整備し、中長期的な取り組みではその土台の上で育まれる関係性の質を高める、「望ましい組織文化」の構築を目指す。

**4.1　短期的な方向性：ダンバー数理論の活用**

短期的な方向性として、まず関係構築の土台となる構造的・物理的な環境整備に取り組む。具体的には、ダンバー数理論を組織設計に応用し、人間関係の希薄化という問題に対処することが有効なアプローチとなる。

ダンバー数とは、人間が安定した人間関係を維持できる人数の上限を示す数値であり、この理論に基づいた組織づくりを行うことで、メンバー間の良好な関係性を促進し、特に新入社員の早期離職を減少させることが期待できる。具体的には、空港旅客部門において日常的に業務を共にする最小単位、例えばシフトを回す「課」といった組織人数を、ダンバー数に近い 150 名程度、あるいは親密さは薄れるものの顔と名前が一致しやすいとされる 200 名程度のサイズに抑えることが望ましい。大規模な空港組織の場合でも、日常的な業務の単位をこのサイズに留めるような組織体制の見直しが効果的である。

空港旅客部門に限らず、人間関係は日々の業務における密なコミュニケーションを通じて自然と深まっていくものである。ダンバー数理論を活用してメンバー間の顔と名前が一致すれば、互いの個性が理解しやすくなり、仲間意識や連帯感が生まれやすくなる。その結果、メンバー間の信頼とつながりが深まることで、メンバー一人ひとりは職場への愛着を強め、チームとしては互いに支え合いながら、より高いパフォーマンスを発揮できるようになる。このような状態は、メンバーのエンゲージメントを高め、長く働き続けたいという気持ちを育み、短期的な離職を防ぐことにつながると考えられる。

このように、組織の規模や構造を最適化することは良好な人間関係が生まれるための土

台を形成するものであり、それは次節で論じる関係性の質を高める中長期的な取り組みの不可欠な前提となる。

### 4.2　中長期的な方向性：組織文化の構築

短期的な取り組みで関係構築の構造的な土台を整え、その上で中長期的な視点から人間関係の質を向上させていくことが次なる課題となる。そのための最も有効なアプローチは、「望ましい組織文化」が醸成されるための構造を意図的にデザインし、構築していくことである。

大規模組織における組織文化の役割を考える上で、ロビン・ダンバーの分析は示唆に富む。ダンバーは、歴史上、人間が自然に安定した関係を築ける上限を超える大規模な集団が一体感を保つためには、「宗教」のような共通の価値観や規範を共有する仕組みが不可欠であったと指摘している。現代の企業組織、特に空港旅客部門のような大規模な組織において、メンバーの求心力を高め、組織としての一体感を醸成する上で、この「宗教」がかつて果たした役割を、現代においては「組織文化」が担っていると考えられる。そして、本稿で論じるその組織文化とは、組織が意図的に掲げた哲学や価値観に基づき、メンバーが行動規範を日々実践した結果として醸成される、組織全体の行動パターンや雰囲気そのものである。特に、感情労働による高いストレス、疲弊感、厳しい指導文化といった問題を抱える空港旅客部門においては、メンバー同士の相互理解と協力を促進し、組織の結束力を高める組織文化が極めて重要となる。

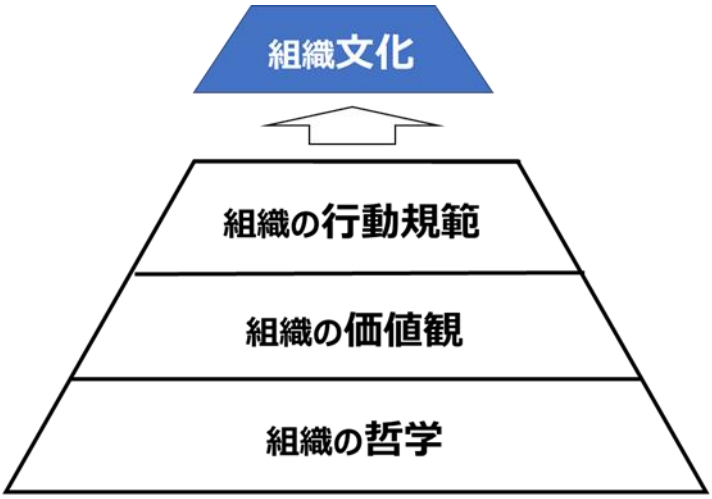
「望ましい組織文化」を意図的に構築するためには、まずはそれがどのような構造から成り立っているかを理解することが不可欠である。「組織文化」とは、単に目に見える行動や雰囲気だけでなく、それを下支えする「行動規範」、さらにその拠り所となる「価値観」、そして全ての根源である「哲学」という重層的な構造を持つ。本稿がここで提言するのは、この階層構造を明確にし、それに基づいて「望ましい組織文化」を育んでいくというアプローチである。

本稿が提案する具体的な各階層の内容として、まず全ての土台であり、組織の根本的な思想や原理である「哲学」は、「人と人との絆を組織の礎とする」という考え方である。この揺るぎない哲学を土台として、次に組織の羅針盤となるべき「価値観」は、「人材の長期的な定着を最優先する」ことである。これは日々の意思決定において、何を優先すべきかを示す内的な指針となる。さらにその価値観を具体化する「行動規範」の核心は、「メンバーを大切にする」という組織としての基本姿勢である。そして「困っている仲間がいれば手を差し伸べる」「意見が違っても相手の人格を否定せず対話する」といった一つひとつの行動は、この姿勢の具体的な現れと言える。

こうして、これらの哲学、価値観、行動規範が一体となって組織に浸透して初めて、「お互いを尊重し、支え合う」という「望ましい組織文化」が生まれる（図表 13）。それは、個

性を尊重しつつ組織として協調するという、論語にいう「和して同ぜず」の精神を体現したものと言える。もっとも、その醸成は時間を要する継続的な努力のプロセスであり、働く人々全員の積極的な参加と理解が不可欠であるが、その効果は極めて大きい。事例として、エリック・シュミットとジョナサン・ローゼンバーグが『How Google Works』[1]で示したように、高いパフォーマンスを誇る組織は、こうした信頼と協力に根ざした文化こそが組織のパフォーマンスを向上させる鍵であることを理解している。

＜図表 13＞ リテンションを促進する組織文化の構造




| 構成要素 | 各要素の定義 | 本稿が提案する内容 |
|---|---|---|
| 組織文化 | 日々の行動パターン、職場の雰囲気 | **「お互いを尊重し、支え合う」** |
| 組織の行動規範 | メンバーが従うべき具体的なルールやガイドライン。「何をすべきか／すべきでないか」 | **「メンバーを大切にする」**という基本姿勢 |
| 組織の価値観 | 判断基準、羅針盤となる信条・原則。「何を大切にするか」 | **「人材の長期的な定着を最優先する」** |
| 組織の哲学 | 組織の根源となる思想・原理、土台。「どうありたいか」 | **「人と人との絆を組織の礎とする」** |

出所：筆者作成。

### 4.3 組織文化の構築に向けた障害と対応

空港旅客部門の歴史を振り返ると、空港によっては望ましい組織文化が一時的に見られたが、外部環境の変化やマネジメント層の交代といった要因により、定着するには至らなか

[1] エリック・シュミット、ジョナサン・ローゼンバーグ（訳：土方奈美）（2014）「How Google Works 私たちの働き方とマネジメント」日本経済新聞出版社。

った。特に、新規就航や増便等の生産量拡大の局面で稼働重視の姿勢が強まるにつれて、「背に腹は代えられない」という言葉が象徴するように、生産性向上という名目の下、メンバーの感情や職場の人間関係といった定性的な要素は、稼働や効率といった数値化しやすい要素よりも、常に優先順位が低く扱われる傾向にあった。

これは、定量化できる要素のみを重視し、定性的な要素を軽視もしくは無視することで、結果として誤った意思決定に至ることを指す「マクナマラの誤謬」（図表 14）に陥った状態と言えるだろう。

**＜図表 14＞ マクナマラの誤謬**

マクナマラの誤謬とは

数字にばかりこだわり物事の全体像を見失うことを「マクナマラの誤謬（ごびゅう）」という。
この言葉の由来となったのが米国防長官を務めたロバート・マクナマラ。神童と呼ばれたマクナマラはデータ分析を駆使してベトナム戦争に勝利しようとしたが、数値では計れないベトナム人の愛国心やアメリカ市民の反戦感情に目を向けず、３００万以上の犠牲者を出す泥沼の戦争を招いた。

出所：2023 年 5 月 29 日放送 NHK「映像の世紀バタフライエフェクト」を参考に筆者作成。

空港旅客部門においては、稼働率に代表されるような定量化しやすい指標を短期的に追求するあまり、メンバーの感情や人間関係といった数値化しにくい、しかし人材の定着や長期的な生産性に不可欠な要素を軽視してきたのではないだろうか。その結果、メンバーのモチベーション低下や離職率増加を招き、中長期的な組織全体の活力や生産性の低下につながった。これに加えて、短期的な数値目標を達成したマネジメント層が異動した後も現場は疲弊し、離職者が後を絶たない状況となり、結果として長期的な人材基盤が弱体化するという悪循環が繰り返されてきた。この繰り返しの歴史こそが、現在の空港旅客部門のいびつな年齢構成や根深い人間関係の問題を生み出した根本原因と言えるだろう。

このような過去の過ちを繰り返さないためには、まずマネジメント層が歴史から学ぶことが最も重要である。その上で、前節で提言した「望ましい組織文化」を構築するためには、マネジメント層による「リーダーシップ」による率先垂範とそれを後押しする「制度・仕組み」という 2 つの大きな柱が不可欠である。

第一の柱である「リーダーシップ」は、掲げた哲学や価値観に魂を吹き込む重要な役割を担う。その率先垂範とは、定めた行動規範を誰よりも遵守すること、そして規範だけでは判

断できない場面においては、常に価値観を拠り所として判断し、行動することである。リーダーのこの一貫した姿勢によって、哲学や価値観は単なるお題目で終わることなく、行動規範が組織全体で実践されるようになる。

第二の柱である「制度・仕組み」は、リーダーシップが示す方向性と従業員の行動を一致させ、「言行一致」を促す役割を持つ。例えば、「チームワーク」を標榜しながら評価制度が「個人の成果」に偏っていては、従業員は必ず制度に従うため、掲げた哲学や価値観は絵に描いた餅に終わってしまう。そして、この実態との乖離こそが文化醸成の最大の阻害要因であり、採用・評価・育成といった人事制度や日々の業務プロセスに一貫性を持たせることが、文化の定着には不可欠である。

この「リーダーシップ」と「制度・仕組み」という 2 つの柱からのアプローチがあってはじめて、前節で提言した組織文化の構造は安定し、時間をかけて組織内で醸成されていく。したがって、「望ましい組織文化」の構築に向けた具体的な取り組みは、この 2 つの柱をいかに強化していくか、という視点で整理することができる。

以下に、それぞれの柱を強化するための具体的な取り組みを示す。

1. 「リーダーシップ」による率先垂範を強化する取り組み

リーダー層が自ら行動で組織文化を体現し、メンバーのポジティブな感情や関係性を育むための取り組み。

・管理職向けの意識改革研修の実施

管理職が組織文化の重要性やその構造を深く理解し、率先して企業文化を体現する行動をとるための研修を行う。

・ほめる文化の醸成

日常業務における小さな貢献や仲間へのサポートに対して感謝や称賛を積極的に行う仕組みを作るとともに、既存制度の拡充や改善を図る（表彰制度の充実など）。

・「絆」を育むためのチームビルディング活動の定期的な実施

部門内外の交流を促進するイベントやワークショップなどを開催し、相互理解と協力関係を深める。

2. 「制度・仕組み」による後押しを強化する取り組み

組織の哲学や価値観が単なるスローガンで終わらないよう、具体的な制度や仕組みで後押しするための取り組み。

・人事制度への反映

採用、評価、昇進などの人事制度に、人間関係を重視する視点を組み込む。

・コミュニケーション活性化のための取り組み

定期的なチームミーティングの確保や懇親会の積極的開催の奨励など。

・メンター制度の導入
新入社員や異動者に対して経験豊富なメンバーがメンターとなり、業務知識だけでなく、組織文化の体現や人間関係の構築をサポートする。
・ピアサポート体制の構築
メンバー同士が互いに支え合い、相談できるような仕組みを作る。例えば、悩みや困りごとを気軽に話せる相談窓口の設置や、チーム内でのサポート体制を強化する。
・相互理解を促進するためのプロフィールを共有するしくみの導入
趣味や嗜好を含めた人となりが分かるようなプロフィールをメンバー同士が見られるようにする。

## 第 5 章：おわりに

### 5.1 本レポートのまとめ

**目的とアプローチ**

本レポートは、アフターコロナにおいて深刻化する空港旅客部門の高離職率に対し、特に職場の人間関係に焦点を当て、その解決の方向性を示すことを目的とした。そのために、まず職場の人間関係とリテンションに関する 7 つの主要な一般理論（二要因理論、組織の成功循環モデル理論、関係性資本理論、感情イベント理論、組織コミットメント理論、ダンバー数理論、シャインの組織文化論）を取り上げた。この考察を通じて、組織文化を土台とする職場の人間関係が、職場の感情やエンゲージメントといった要素へと連鎖的に作用し、最終的にリテンションに至るという概念モデルを整理した。

そして、このモデルを基に空港旅客部門の具体的な業務特性や離職状況、筆者の現場での知見と重ね合わせ、同部門が抱える人間関係の問題を「関係性の希薄化とコミュニケーション不足」「信頼関係と協力関係の問題」「感情的な負担とエンゲージメントの低下」「組織構造や組織文化がもたらす人間関係の問題」という 4 つの主要テーマに集約・分析した。

**リテンション促進に向けた提言**

これらの分析に基づき、空港旅客部門における効果的なリテンション促進策として、短期的な方向性と中長期的な方向性を具体的に提言した。

短期的な方向性として、人間の認知的な限界を示すダンバー数理論を応用した、組織規模の最適化を提言した。この取り組みは、空港旅客部門の日常的な業務単位をダンバー数に近い人数に再編するものである。これにより、メンバー間の密な連携と対話が促進され、特に新入社員の早期の職場適応と帰属意識の向上に貢献することが期待される。

中長期的な方向性として、「人と人との絆を組織の礎とする」という「哲学」を根幹に、「人材の長期的な定着を最優先する」という「価値観」、そして「メンバーを大切にする」という「行動規範」を定め、それらが一体となって育まれる「お互いを尊重し支え合う」組

織文化こそが、リテンション促進の不可欠な基盤となることを提言した。特に厳しい環境にある空港旅客部門において、こうした哲学、価値観、行動規範に支えられた組織文化に基づく組織運営は、メンバーの感情的な負担を和らげ、強い連帯感を育む上で極めて重要となる。

**理論的・実践的な示唆**

本レポートは、一般理論の考察と現場の知見を組み合わせることで、空港旅客部門が抱えるリテンションという複雑な課題に対し、具体的な方向性を示すことができたと考える。

特に、これまで定量的な指標が優先される中で軽視されてきた感情や人間関係といった定性的な要素に着目し、短期的な組織設計の見直しと中長期的な組織文化の構築という二つの側面からアプローチしたことは、空港旅客部門におけるリテンション促進戦略の検討に、理論と実践の両面から貢献できるものと考える。

### 5.2 今後の課題

今後の研究においては、いくつかの課題に取り組む必要がある。

第一に、本レポートは主に既存の理論と筆者の現場知見に基づく考察であるため、今後は提言した方向性の有効性を実証するための、定量的なデータ収集と分析が課題となる。例えば、本稿で提言した組織規模の最適化や望ましい組織文化の導入によって、メンバーのエンゲージメントや離職率といった指標がどのように変化するのかを測定し、統計的に分析する必要がある

第二に、空港旅客部門特有の業務内容や労働環境が職場の人間関係やメンバーの感情に与える影響について、より詳細な検討が課題である。具体的には、そうした特性が第 3 章で分析したような人間関係の希薄さやメンバーの感情的な負担といった問題にどのように影響するのかを深く掘り下げる必要がある。先行研究として、例えば看護師の離職研究では、感情労働やチーム医療における人間関係といった職種特有の要因が詳細に分析され、効果的な対策につながっている[2]。同様に空港旅客部門においても、その業務特性に根差した研究を進めることで、実態に即した取り組みを立案できると考えられる。

第三に、本レポートでは 7 つの理論に焦点を当てたが、今後は、例えば本稿でも取り上げたエドガー・シャインの「ハンブル・リーダーシップ」理論[3]など、他の理論も活用することで、リテンションという複雑な現象をさらに多角的に分析することが可能となる。

---

[2] 水谷典子、林智子、清水房枝（2015）「一人前の段階にある看護師の情緒的コミットメントの変化に影響する要因」『三重看護学誌』17 巻 1 号、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。

[3] リーダーが謙虚な姿勢でメンバーと対話し、信頼関係と心理的安全性を築くことを最優先するリーダーシップのあり方。

### 5.3 結びに代えて

本稿で提言した方向性が、単なる理論上の考察に留まることなく、実際の空港旅客部門において具体的な実践へと移されていくことが期待される。その実践とは、本稿が提示した短期的な組織設計の見直しと、中長期的な組織文化の構築という両輪の取り組みを、現場の状況に合わせて地道に継続していくことである。

その上で、筆者が最終的に期待するのは、こうした実践を通じて、空港旅客部門が単に離職率の低い組織になることだけではない。より重要なのは、職場の人間関係の質が高まることで、働く一人ひとりが日々の業務に働きがいと安心感を見出し、「この組織で働き続けたい」と心から実感できる、そのような職場環境が実現されることである。

このレポートが、その実現に向けた建設的な議論の一助となれば幸いである。

以上

**【総参考文献一覧】**

・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
・ロビン・ダンバー（訳：小田哲）（2023）「宗教の起源　私たちにはなぜ神が必要だったのか」白揚社
・中竹竜二（2021）「ウィニングカルチャー　勝ちぐせのある人と組織のつくり方」ダイヤモンド社
・エドガー・H・シャイン、ピーター・A・シャイン（訳：野津智子）（2020）「謙虚なリーダーシップ　1人のリーダーに依存しない組織をつくる」英治出版
・エリック・シュミット、ジョナサン・ローゼンバーグ（訳：土方奈美）（20１４）「How Google Works 私たちの働き方とマネジメント」日本経済新聞出版社
・植村修一（2018）「“社風”　の正体」日本経済新聞出版
・沼上幹（2004）「組織デザイン」日本経済新聞出版社
・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)

・村上隆晃（2022）「Well-being 経営に役立つ心理的資本」『第一生命経済研究所ビジネス環境レポート』
・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)
・水谷典子、林智子、清水房枝（2015）「一人前の段階にある看護師の情緒的コミットメントの変化に影響する要因」『三重看護学誌』17 巻 1 号
・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
・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
・大曽暢烈、櫻井雅充（2021）「HRM およびその関連施策が情緒的コミットメントに及ぼす影響―トラックドライバーのアイデンティティ志向性に着目して―」『中京経済研究』第 31 巻 第 1 号
・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
・上田和勇（2010）「現代企業経営におけるソーシャル・キャピタルの重要性」『社会関係資本研究論集』第 1 号
・石塚浩（2011）「社会関係資本と日本企業」『文教大学大学院情報学研究科 IT News Letter』Vol.7,No.2
・石塚浩（2013）「組織レベル社会関係資本：モチベーション効果と組織全体の理解」『文教大学情報学部情報研究』49 巻
・松本有二（2016）「組織と社会関係資本―人のつながりが組織に及ぼす影響とその調査研究の意義について―」『立命館経営学』第 54 巻 第 5 号
・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
・尾上正人（2016）「オルソン理論とダンバー数」『奈良大学紀要』(44)
・奥本英宏（2020）「企業は、個人の多様な「生き生き」とどう向き合うのか」『Works Review 2020』特集Ⅱ-4
・山下 洋史（2023）「日本の組織におけるリテンション・マネジメント」『明大商學論叢』第 105 巻第 1 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