

# 組織における自己啓発のインタビュー調査研究 ——航空会社社員を事例とした、カッコよさという価値観の発見——

神野 久美子  
小林 盾

## [要約]

この論文では、なぜ労働者が自己啓発をおこなうのかを検討する。先行研究によれば、労働者と組織が自己啓発の目的を共有すれば、学習効果が高まる。しかし、労働者がどのようなモチベーションで自己啓発をおこなうのかは、未解明なままであった。そこで、大手航空会社を事例として半構造化インタビューをおこなった。分析の結果、労働者は収入、職位、従業上の地位といった客観的な職業的地位の上昇だけでなく、「カッコよくなりたい」という主観的価値観もモチベーションとして、自己啓発をおこなうことがあった。カッコよさとは、業務における高い専門性をマスターし、それにふさわしい見た目をもつことであり、とくに後輩に認めてもらうことが期待されていた。カッコよさという主観的価値観が自己啓発のモチベーションとなっていることが、この論文ではじめて発見された。

## [キーワード]

自己啓発, キャリア形成, カッコよさ, 専門性, 見た目

## 1 イン트로ダクション

### 1.1 リサーチクエスションと定義

労働者が勤務外の時間を使って自己啓発をおこない、時間・労力・金銭を自分に投資するのはなぜだろうか。そもそも自己啓発で自分に投資しても、なにかを得るとはかぎらない。確証がなくてもなお労働者が自己啓発に取り組むからには、本人なりの理由が存在し、自己啓発へと駆り立てて

いるはずである。そこで、この論文では以下のリサーチクエスチョンを検討する。

**リサーチクエスチョン** 労働者はなぜ自己啓発をおこない、時間・労力・金銭を自分に投資するのか。どのようなモチベーションがあるのか。

令和4年度能力開発基本調査（厚生労働省）によれば、自己啓発とは「労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動（職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない）」と定義されている。自己啓発の範囲について原（2013）は、「本やインターネットを通じて自習をしたり、通信教育を受講したり、専門学校や各種学校の講座を受講すること等が含まれる」としている。以上を踏まえ、この論文では、自己啓発を以下の通り定義する。

**定義** 労働者が自分の意思で就業外の時間を使って、キャリア形成を達成することを目的とし、時間、労力、金銭などを自分に投資することを、自己啓発という。ここでのキャリア形成とは、収入、職位（係長から課長へなど）、従業上の地位（非正規雇用から正規雇用へなど）のように、職業的地位が客観的に上昇することをさす。自己啓発の手段には、本やインターネットを通じた自習、通信教育の受講、専門学校や各種学校の講座の受講などの活動があり、職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない。

## 1.2 先行研究と仮説

佐藤・末廣（2020）は、通信教育による自己啓発の効果について、人事担当者を対象に量的調査を実施した。その結果、労働者と組織が自己啓発の目的や学んだことを活かすための場を共有するほど、個人レベルにおいても組織レベルにおいても学習効果が高まった。

しかし、労働者がどのようなモチベーションで自己啓発をおこなうのかは、未解明なままである。そのため、ここでは以下の仮説を検証する。

**仮説** 労働者は、収入、職位、従業上の地位の上昇のみをモチベーションとして、自己啓発をおこなうだろう。

## 2 対象者と方法

大手航空会社A社を事例として、神野が半構造化インタビューをおこなった。A社は国内線、国際線を展開している。キャリアパスが明確で、能力成果主義を導入しており、自己啓発の効果が見えやすいことから事例として選定した。客室乗務員のキャリア形成については、河崎（2020）がある。

インタビューは2021年から2023年に、インタビューガイドを作成のうえ、1人につき原則として複数回実施された。会話は録音され、トランスクリプトが作成された。原則として対面だが、オンラインでも実施した。

対象者は、自己啓発を行ったことのある正社員とし、職種や性別ができるだけ多様となるようにした。この論文では自己啓発した結果キャリア形成を達成した事例として、特徴的な4人を紹介する。

表1がインタビュー対象者のプロフィールを表す。年齢、職種はインタビュー当時のものである。A社の雇用形態ならびにキャリアパスは、この論文執筆時点のものである。なお、以下では個人や組織が特定されないよう、情報や発言をあいまいにした部分がある（変更はしていない）。

A社の正社員は、事務系総合職、技術系総合職（整備士など）、客室乗務職、運航乗務職（パイロット）、障がい者採用専門職の5つに分かれる。総合職はグループ会社の中核業務やマネジメントを担う。

A社の客室乗務員には、海外在住の客室乗務員と日本在住の客室乗務員がおり、日本在住の客室乗務員には正社員と非正社員が存在する。この論文では、国内在住の正社員のみを対象者とした。正社員の客室乗務員には、退職まで客室乗務員の職種を継続する者と、管理職へ昇格する者がいる。

表1 インタビュー対象者のプロフィール

対象者	年代、性別	現在の職業	教育	婚姻状態	自己啓発の内容
Bさん	50代女性	企業内起業代表（元客室乗務員）	大卒	未婚	TOEIC受験対策のための専属コーチによる英語のマンツーマンレッスン、英語発音矯正と英会話の専門学校通学、TOEIC受験対策のための英語アプリ学習、保育士の資格取得対策のための通信教育受講
Cさん	50代女性	客室乗務員、管理職	短大卒（自己啓発のあと大卒）	既婚	大学3年次に編入し経営学を専攻
Dさん	50代男性	技術系総合職、管理職	大卒	既婚	経営・法律に関わる書籍やインターネットによる自己学習
Iさん	50代女性	客室乗務員	大卒	未婚	TOEIC受験対策のための専門学校通学、TOEIC受験対策のための書籍による自己学習、英会話オンライン講座受講

### 3 結果

#### 3.1 Bさん「やっぱり最高位のサービスグレードの方がカッコいいと思うよ」

表2がインタビュー結果を表す。Bさんは50代女性の元客室乗務員であり、過去10年間で5つの自己啓発に取り組んだ。とくに英語力の強化には2年にわたり約200万円をかけ、客室乗務員としての最高位のサービスグレードを目指した。

このサービスグレードは社内資格で、所有者は全客室乗務員のうち数%に限られることから、取得のハードルは高い。毎年更新され、給与に反映される上に、チーフパーサーの指名基準にも関わる。取得には人事要件をはじめ様々なことが求められるが、なかでも英語力は必須である。各フライトには、指揮順位を記すメンバー表が存在する。初対面の乗務員であっても保有能力が瞬時に分かるよう、メンバー表には英語力をはじめとする

表2 インタビュー結果

対象者	自己啓発の結果	カッコよさとは (表内はすべて引用)
Bさん	客室乗務員として最高位のサービスグレードを取得, 保育士資格取得. 資格を活かし企業内起業の代表者に就任	明るい人柄, 清潔感, 誠実, それで業務ができる人がカッコいい
Cさん	大卒資格を取得. その知識を活かした業績が認められ管理職のマネージャーからリーダーへ昇格	仕事をする上で決断力があり, 論理的に思考できるため説得力があるってことかな
Dさん	経営・法律の知識を活かし管理職のマネージャーへ, そのあとリーダーへ, そのあと部長へ昇格	カッコいいって思っていなかったら, その先を目指そうとは思わないんじゃないかな
Iさん	客室乗務員として最高位のサービスグレードを10年以上にわたり保持	それ(カッコよさ)は基本ですよ. そう(カッコよく)ありたいと思いますよ

様々なスキルが表記されている。

Bさんはインタビューまえに数年間この資格を取得していた。しかし英語力が要件を満たさなくなり、資格を失った。

英語と並行して、保育士の資格取得を「定年後活かせるかもしれない」といわば代替策で始めた。にもかかわらず、これをもとにした提案が企業内起業として採用され、現在その代表職に就いている。

英語の勉強をスタートしたきっかけはなにだったのか。

Bさん：英語はやっぱり、CA（客室乗務員）だからできるようになりたいの。後輩がみんな頑張ってるのに、恥ずかしいじゃん。やっぱり最高位のサービスグレードの方がカッコいいと思うよ。

神野：(勤務当日の)メンバー表も気になる？後輩たちへの見え方？

Bさん：うん、気になる。会社から求められているレベルは取らなきゃって思う。

このように、Bさんは資格を取り戻して自分がフライトする姿を思い描き、その姿を「カッコいい」と表現していた。これは、収入、職位、従業上の地位の上昇といった客観的な基準とは異なる、主観的な価値観といえる。

この「カッコよさ」という価値観は、意外な回答であり、インタビュー

前には想定できなかった。そこで、以下ではカッコよさという主観的価値観が、自己啓発においてどのような役割を果たし、どのようなモチベーションとなっているのかに着目する。

保育士資格の取得を目指したことについて、以下のように回答した

神野：保育士の自己啓発は将来のキャリアを見据えていましたか？

Bさん：全然。でも定年後は活かせるかもしれないよね。空港内の会社保育園での就労という、新しいキャリア開拓も組織に提案したい。勤務の特性を把握しているからこそ、臨機応変な保育の対応にもつながると思うし。

ここから、自己啓発を始めた際には、将来のキャリアについて具体的なイメージを持っていないものの、定年退職後の新たなキャリア開拓のイメージを漠然と抱いていたことがわかる。背景には、「急な勤務変更で、深夜のフライトに6歳のお姉ちゃんと4歳の妹だけ家においてママさんCA（客室乗務員）が働きにきてたの。会社休むことにすごい抵抗あったみたいで」といった経験がある。

そこで、この保育事業の採択の結果、カッコよくなれたのかを聞いた。

神野：以前、最高位のサービスグレードになればカッコいいって言ってたけど、提案が採用されて、カッコよくなれた？

Bさん：カッコよくなれたとは思わない。まだ誰の役にも立ってないもん。軌道に乗ったらカッコいいかもね。

神野：じゃあ、Bさんにとってカッコよさとは？

Bさん：人を惹きつける魅力がないとダメかな。華があって見た目がいいだけでは、カッコいいと思ったことはないかも。明るい人柄、清潔感、誠実、それで業務ができる人がカッコいい。

このように、代表職につき職位がおおはばに上昇したにもかかわらず、Bさんは「まだ誰の役にも立ってない」ため、自分としては「カッコよくなれたとは思わない」という。そこで、あらためてカッコよさとはBさん

にとってなにかを確認すると、「人を惹きつける魅力がないとダメ」とし、仕事ぶりだけでなく、人間性、見た目などの総合力が必要と考えていた。これらがBさんにとってカッコよさの条件となっていた。

なお、英語と保育士資格取得に掛けた費用は、英語が約200万円なのをしたいし、保育士資格取得は約10万円とはるかに少ない。したがって、投資した費用が得られたキャリア形成にかならずしも比例していないことがわかる。

### 3.2 Cさん「カッコよくなりたいなっていうのはあったね」

Cさんは50代女性で、客室乗務員の管理職である。Cさんは短大卒であったことから、客室乗務員職の管理職（マネージャー）として他社へ出向中に、勤務外の時間を活用して大学3年に編入学し2年後に卒業した。出向先では、大学での知識を活かした企画が認められてA社へ戻った。そこをごマネージャーからリーダー（課長職）へ昇格した。

当初は自己啓発を大卒資格の取得目的で始めた。しかし、「知的バックグラウンドみたいなものがない中で話していることが多い」ことに気づき、大学で経営学を学ぶことで「専門的に学ぶことと現場で学ぶことを二つ掛け合わせれば、自分のやりたいことができる」と認識するようになった。

出向先で管理職をしながら大学での勉強をつづけるのは、苦労がおおかったはずである。それでもなお、自己啓発を継続できたのはなぜか。

神野：大変な状況だったのに、どうやって自己啓発を継続できたの？

Cさん：ママ友がどんどんキャリアアップしていく姿を横目で見て、カッコいいなって素直に思った。私もカッコよくなりたいなっていうのは願望としてあったね。部下から、あんな風になってもいいなって思われたい。

このように、Cさんにとってキャリア形成をしているママ友がモデルとなり、「カッコいいな」と憧れていた。そのうえで、自分もそのようになり、部下たちから「あんな風になってもいいなって思われたい」と考えた。こうしたカッコよさへの願望が、自己啓発を継続するときに強力なモチ

バージョンとなっていた。

では、Cさんにとってカッコよさはどのようなものだろうか。

神野：じゃあ、Cさんにとってカッコよさは？

Cさん：仕事をする上で決断力があり、論理的に思考できるため説得力があるってことかな。

神野：すると、見た目は影響しますか？

Cさん：見た目も必要ですよ。A社の人たち、スマートで清潔だしね。

したがって、Cさんには仕事をするときに「決断力があり」、さらに「論理的に思考できるため説得力がある」ことが、カッコいい人に必要とされていた。しかし、それだけでなく、「見た目も必要です」という。つまり、効率的な仕事ぶりにくわえ、ふさわしい見た目もカッコよさの条件となっていた。

### 3.3 カッコよさという主観的価値観

ここまでのBさん、Cさんは自己啓発のモチベーションとして、自発的に「カッコよさ」という表現を使った。では、他の対象者はどうだろうか。

まずDさんは50代男性で、整備士として部長職に就いている。カッコよさがキャリア形成のモチベーションになるかと質問したところ、以下のように回答した。

神野：Dさんにとって、カッコよさはキャリア形成のモチベーションになるものでしょうか？

Dさん：カッコいいって思っていなかったら、その先を目指そうとはしないんじゃないかな。辞めていった人たちは、(整備士の仕事に)カッコよさを感じていない人たちが、あるいはもっとカッコいいものを目指すと辞めていきます。

このように、Dさんはカッコよさという価値観がなければ「その先を目指そうとはしない」とし、キャリア形成にとって不可欠な要素とみなして



いた。さらに、カッコよさを感じられないと、整備士という仕事から離れ、キャリア転換にも影響するという。

つぎに、Iさんは50代女性の客室乗務員である。キャリア形成をするときに、カッコよさを意識したかを以下のとおり質問した。

神野：キャリアを形成するうえでカッコよさって意識したことある？

Iさん：もちろんそうですね。つねに考えてます。それ（カッコよさ）は基本ですよ。そう（カッコよく）ありたいと思いますよ。

このように、Iさんは自発的にカッコよさという表現をすることこそなかったが、質問したらカッコよさをつねに意識していた。これはキャリア形成をするときに「基本」であった。

以上から、カッコよさが自己啓発を支えるいわば「主観的な」価値観として無視できないことが、明らかになった。では、収入、職位、従業上の地位といった、「客観的な」職業的地位の上昇は、自己啓発のモチベーションとならないのだろうか。

そうではない。たとえば収入の増加について、Bさん、Cさんはそれぞれ以下のように話した。

Bさん：（最高位のサービスグレードになって）もうちょっと給与があがったらいいなと思った。

Cさん：仕事ってなにが素晴らしいって、報酬があることだよ。

このように、2人とも収入が自己啓発のモチベーションとなっていた。他に、Iさんもキャリア形成と収入向上をセットでとらえていた。ただ、Dさんは「まずはあるべき姿を想像し勉強する。認められれば出世する。報酬アップは後からついてくる」と話し、収入増加のプライオリティーは低かった。

### 3.4 カッコよさの条件はなにか

こうして、カッコよくなりたいから自己啓発することがあった。する

と、カッコよさとは、どのような条件によって構成されているのだろうか。Bさんは「業務ができる人」、Cさんは「仕事をする上で決断力があり、論理的に思考できるため説得力があるってことかな」と話した。

したがって、まずは業務における「高い専門性」をマスターしていることが、カッコよさの必須条件であるといえる。客室乗務におけるチーフパーサーなどのマネジメント業務にはリーダーシップが必要とされ、他の乗務員の求心力を集めるには高い専門性を身に付けていることが前提である。そのため、この条件は当然といえるだろう。

ただし、これだけではない。Bさんはカッコいい人の条件として「明るい人柄、清潔感、誠実」という特徴を挙げた。Cさんは「見た目も必要」とする。したがって、内面と外見とがそろい、高い専門性に見た目が一致したときにカッコいいと感じていた。

とはいえ、インタビューでは見た目が良いだけではキャリアにおけるカッコよさとはならず、むしろそうした人への評価は低かった。たとえば、Bさんは「華があって見た目がいいだけでは、カッコいいと思ったことはない」としていた。

では、具体的にカッコいいと感じて欲しいのはだれなのか。Iさん以外のインタビュー対象者全員が後輩を挙げた。Iさんは「誰か分からないけど、分かってもらえる一定の人」と返答して、後輩も含まれていた。

## 4 考察

以上から、A社では客観的な職業的地位の上昇だけでなく、カッコよさという主観的価値観も自己啓発のモチベーションとなり、カッコよくなりたから自己啓発することがあった。カッコよさとは、業務における高い専門性をマスターし、それにふさわしい見た目をもつことである。カッコよさはとくに後輩に認めてもらうことが期待されていた。つまり、カッコよくなるには、他者から認められなくてはならない。そのために専門性の獲得という裏付けが不可欠であり、見た目も整えていた。なお、小林(2020)によれば、見た目のよさは、正規雇用、非正規雇用、自営、無職であることに影響しないが、収入を有意にあげる。

したがって、「労働者は、収入、職位、従業上の地位の上昇のみをモチベーションとして、自己啓発をおこなうだろう」という仮説は、支持されなかった。労働者はそうした客観的な基準だけでなく、カッコよさという主観的なものもモチベーションとすることがあった。

こうして、「労働者はなぜ自己啓発をおこない、時間・労力・金銭を自分に投資するのか」というリサーチクエスチョンに、以下のように回答できるだろう。

**リサーチクエスチョンへの回答** 労働者は収入、職位、従業上の地位といった客観的な職業的地位の上昇だけでなく、「カッコよくなりたい」という主観的価値観もモチベーションとして、自己啓発をおこなうことがあった。カッコよさという主観的価値観が自己啓発のモチベーションとなっていることが、この論文ではじめて発見された。

今後の課題には、インタビュー対象者の年代、性別をひろげ、自己啓発やその結果であるキャリア形成の豊かな多様性を描く必要があるだろう。また、この論文では航空会社を事例としたので、他の産業や職業でカッコよさがどのような役割を果たすのかを調べなければならないだろう。

#### [謝辞]

インタビュー対象者の皆さまは、自分の人生を振り返り、時にはネガティブな心境の変化も含め、インタビューに正面から向き合ってくださいました。心より感謝いたします。成蹊大学(当時含む)の竹内敬子氏、内藤準氏、荒井悠介氏、伊藤慈晃氏、那波泰輔氏、森田厚氏、瞿甜氏のアドバイスに感謝します。

#### [文献]

- 河崎峰子, 2020, 「対人サービス職として働く女性のキャリア形成: 国内航空会社の客室乗務員の事例」『立教ビジネスデザイン研究』17:29-42.
- 小林盾, 2020, 『美容資本: なぜ人は見た目に投資するのか』勁草書房.
- 佐藤雄一郎・末廣純子, 2020, 「組織から見た自己啓発支援の効果性への影響要因」『日本労働研究雑誌』62(1):70-83.
- 原ひろみ, 2013, 「テーマ別に見た労働統計」『日本労働研究雑誌』633:22-25.