

日添サ協第10-28号

平成22年4月1日

様

社団法人 日本添乗サ士協  
会 長



添乗に係るお客様アンケートの改善について（ご依頼）

謹啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

当協会事業につきましては平素より格別のご理解を賜りますと共に、協会の会員会社が多大なるご支援を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、平成20年秋に当協会会員所属添乗員約8,200人を対象に行ったアンケート調査において、各旅行会社で旅行参加のお客様に対して実施、回収している「お客様アンケート」における添乗員評価項目に関し改善要望が数多く出ております。

アンケート調査結果に基づきこれらのことにつきまして、別紙の通り当協会の添乗業務改善委員会にて検討をまいりました。

つきましては、お客様アンケートの問題点について改善に向けてご検討をお願い申し上げます。

敬具

## お客様アンケートの内容及び手段の改善について

旅行会社がお客様に対して実施している「お客様アンケート」について、以前より添乗員から質問事項等について改善を望む声が多かったことを受け、当協会会員企業に所属する添乗員を対象にお客様アンケートのあるべき姿についてアンケート調査を行いました（回答数 1820 名）。

アンケート調査のなかでは、自身のモチベーションの向上や仕事への振り返りをする材料として、多くの添乗員がお客様アンケートの有用性を認識している（762 名・41.9%）にもかかわらず、反面、お客様アンケートの添乗員の評価項目については不必要であるとする添乗員も同様に多数いることが判明しました（1,024 名・56.3%）。

その理由および問題点として「自身に起因しない要因（天候・交通機関・ホテル・食事など）で評価が下がる」・「お客様の価値観、記入する場面・気分によって評価の尺度が変わる」・「ツアーの難易度に関わらず評価方法が一律」・「お客様が何を満足・普通・不満と評価しているかわからない」・「悪い評価のみしか着目されない」等が調査のなかでも多数挙げられ、自分の仕事ぶりが適切に評価される内容になっていないという認識が多くの添乗員の間で持たれており、モチベーションを下げる大きな要因となっていることが浮き彫りになりました。

添乗員のモチベーションをいかに向上させるかは、添乗員の育成という観点だけでなく、いかに良い仕事をするかという点でツアーの成否にも大きく結びつくものと考えます。

については、お客様アンケートを添乗員の評価項目について以下のような問題点についてご検討の上、改善並びに活用に向けての取り組みをしていただくようお願い申し上げます。

- ① アンケートの集計業務は原則添乗員に従事させない
- ② アンケートの添乗員項目については、旅程管理・安全管理の設問項目を中心と改める
- ③ 添乗員の項目は何を評価するのか、お客様に対して分かりやすい質問とする。添乗員の評価以外の宿泊施設・食事等の評価と明確に区分を改める
- ④ 不満の理由を記入式に改めると共に、得られたアンケートデータの活用について取り組む

（添付書類）

平成20年度 雇用高度化事業報告書抜粋（「お客様アンケートのあるべき姿の検討」）

## 第2章

# 添乗サービス業の今後の課題

### 1. 添乗員を取り巻く問題の構造

2年間の本事業での取り組みを通じて、添乗員を取り巻くいくつかの問題が浮き彫りになってきた。ここでは、添乗サービス業の今後の課題に触れる前に、これら問題の関連性について整理したい(図表1)。

#### (1) ツアーコンダクターの仕事の魅力＝添乗という仕事への就業動機

これまでの添乗員に対するインタビューの結果から、添乗という仕事に就業した動機は、概ね以下の内容に集約されることが分かった。

- ・さまざまな地域を飛び回る行動的な仕事
  - ・さまざまな文化や人と触れ合える刺激的な仕事
  - ・リーダーシップが発揮できる仕事
  - ・語学力が活かせる仕事
  - ・働き方や時間の使い方がフレキシブル
- 旅行が好き

添乗員を志望する人材は、総じて「旅行が好き」だと認識している。さらに、一定の場所や同じ仲間と仕事をするというよりは、活動的に動き回って、自己を取り巻く人や状況が常に変化する環境を好むようである。また、決められた就業時間に拘束されて働くよりも、働き方や時間の使い方に自由度がある添乗の仕事に、魅力を感じている様子も浮かんできた。

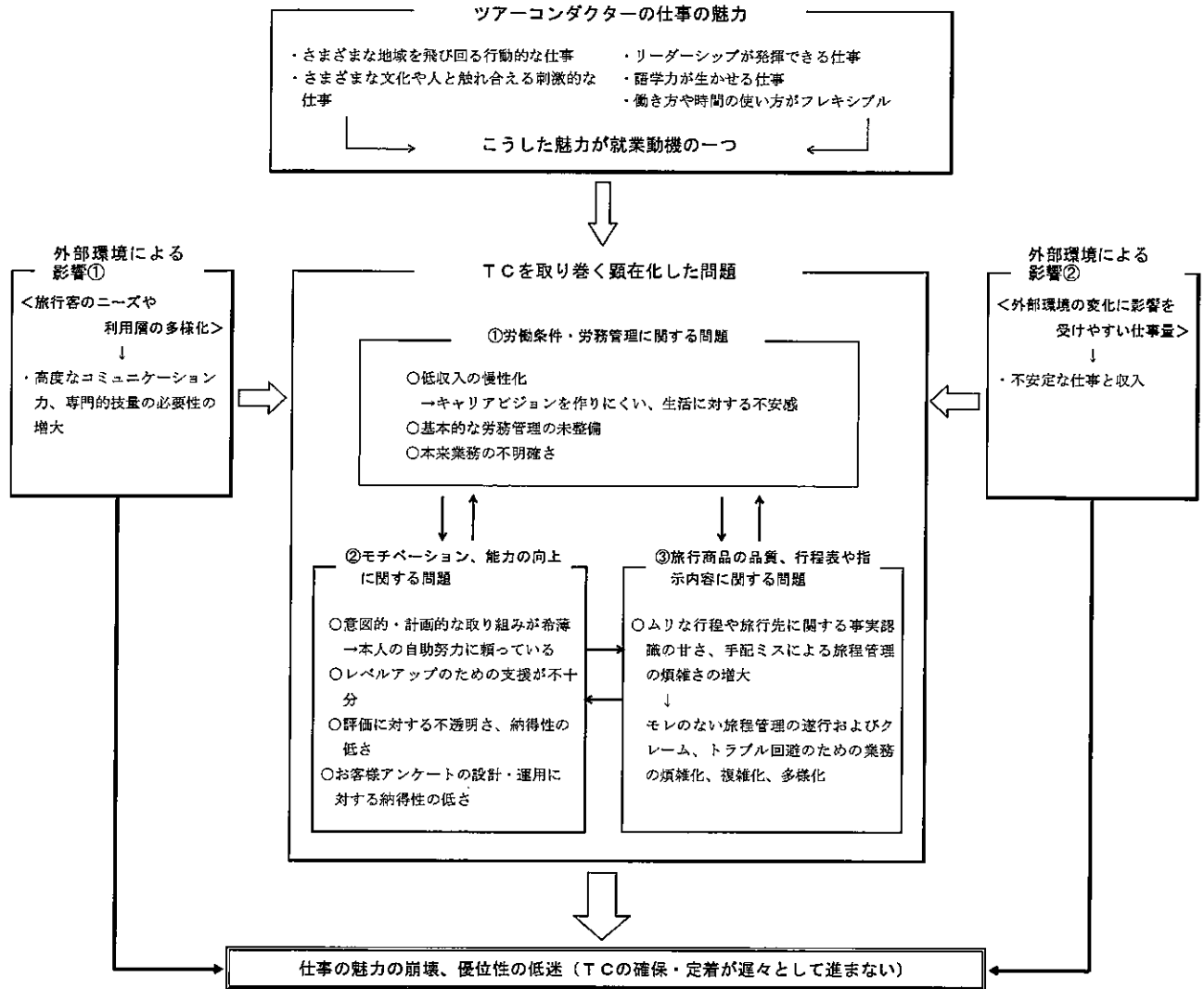
もちろん、上記以外の要素に魅力を感じて職業選択をした添乗員も存在するが、こうした仕事の特長が就業動機となって、自己の可能性や夢を抱いて、添乗という仕事に就いたのだといえる。

#### (2) 添乗員を取り巻く外部環境と顕在化した問題

上記で触れたように、添乗という仕事を通じた自己成長や、漠然とでも自分が描いている将来の姿への実現に向けて、誰もが添乗という仕事をスタートさせたのである。

しかし、現状の添乗サービス業において、添乗員を取り巻く外部および内部環境は、仕事のやりがいや仕事の魅力を、安定的に維持、向上する状況にはなっていないようである。

図表 1 添乗員を取り巻く問題の構造



## ① 顕在化した問題に影響を与える外部環境要因

添乗員を取り巻く顕在化した問題に、何らかの影響を与えている外部環境要因を見ると、一つは「旅行客のニーズや利用層の多様化」があげられる。

海外旅行を例にあげると、かつては高額商品が主流を占めていたこともあり、人生の特別な記念として利用する「記念旅行」、あるいは一定の余力ある富裕層が楽しむ「贅沢な娯楽」という位置づけが、比較的ハッキリとしていた。しかし、近年の旅行商品の低廉化は、老若男女を問わず、「手軽な娯楽」として、旅そのものが身近な存在になった。これは、記念的な旅行利用者や富裕層といった「特定の客層」の枠組みがはずれ、さまざまな価値観や生活観、あるいは旅行動機を持った「多様な客層」が主流になってきたことを示している。旅行ニーズや客層の多様化は、添乗員がとるべきコミュニケーションや専門的技量の発揮の仕方にも、多様性が求められることにつながる。

もう一つは、旅行業自体が国内外を問わず、「外部環境の変化や情勢に影響を受けやすい」点である。添乗サービス業にとって、派遣先が旅行会社である以上、旅行の需要の高低が、添乗員の仕事の繁閑に直結する。これは、派遣添乗員にとって、不安定な（読みにくい）仕事量と収入になることを表している。

前項で、添乗の仕事の魅力の一つに、「働き方や時間の使い方がフレキシブル」であることをあげた。ここでいうフレキシブルさとは、例えば「夏は目一杯働いて、その貯蓄で冬は仕事をせずに〇〇にチャレンジする」という一定期間における仕事とプライベートとの組み立ての柔軟性をいう。この柔軟的な発想は、予め仕事量を予測できることが前提となる。つまり、外部環境の変化や情勢に影響を受けやすいということは、派遣という雇用形態が相まって、仕事量や収入の意図的な調整が難しいことを示している。

こうした添乗員を取り巻く外部環境の変化が、次に触れる顕在化した問題のレベルに、少なからず影響を与えているものと考えられる。

## ② 添乗員を取り巻く顕在化した問題

現状、添乗員を取り巻く顕在化した問題には、大きく三つの性格のものが存在しているものと考えられる。それは、「1)労働条件、労務管理に関する問題」「2)モチベーション、能力の向上に関する問題」「3)旅行商品の品質、行程表や指示内容に関する問題」である。

### 1)労働条件、労務管理に関する問題

かねてから、TCSAの業務改善委員会でも取り上げているように、まずは「低収入の慢性化」という問題が根強くあり、なかなか解決の糸口が見いだせていない状況になっている。後述する第Ⅱ部2章2項の「お客様アンケートに関する添乗員の意識調査の実施結果」でも触れるように、年収300万円未満の添乗員の割合が、約8割（79.0%）を占めているのが現状である。仕事に専門性が求められ、労働も過酷なことを考えると、十分な収入とはとても言い難い状況だといえる。さらに問題なのは、添乗員としてのキャリアを積んだベテランであっても、なかなか高収入が望めない

点である。これは、新人から中堅クラスにおいて、キャリアビジョンの描きにくさや、生活に対する不安感が生じてくる要因にもなる。

また、昨今の外部からの指摘が増大しているように、「基本的な労務管理」や、添乗員としての「本来業務」の位置づけについて、明確な基準を設けないまま、現在に至っている様子が見える。こうした不明確な雇用管理システムが、添乗員の心身を疲弊させている要因の一つになっていると思われる。

## 2)モチベーション、能力の向上に関する問題

モチベーションや能力の向上に関する顕在化している問題として、まずは派遣元としての主体的、積極的な取り組みが希薄になっていることがあげられる。具体的には、意図的・計画的な取り組みが不十分で、レベルアップを図っていくことについては、本人の自助努力に頼っている傾向が見られる。

また、これまでのインタビュー調査で出てきた「ランク付けの根拠が分からない」「評価基準があいまい」「明確な指標がない」という声が象徴するように、評価システムの透明性が十分に確保されていないため、添乗員の納得性の低さが問題として浮かんできている。こうしたことは、仕事に対するモチベーションの持ち方に、少なからず影響する要因だと思われる。

「お客様アンケートの設計や運用」という点においても、総じて添乗員の心理的な納得度合いは低くなっている。この点については、添乗サービス業としても高い問題関心を持っており、早急な改善が求められる項目となっている。そのため、2年目事業では、第Ⅱ部2章で触れるとおり、改善に結びつけるための基礎調査を実施した。詳細は、第2章を参照されたい。

## 3)旅行商品の品質、行程表や指示内容に関する問題

これまでのインタビュー調査から、旅行会社が提供している商品の品質や、最終行程表および旅行会社の指示内容について、数多くの指摘がなされた。具体的には、「ムリな行程や旅行先に関する事実認識の甘さ」「手配ミス」という内容である。

添乗員の仕事は、「旅行」という商品がお客様に提供され、サービスが完結するにあたっての「最終工程」の役割を担っている。つまり、一番最後のお客様の「接点ポイント」の場にいるのが添乗員なのである。企画された商品の品質に問題があったり、最終行程表や現地の手配内容に不備があれば、最終工程で仕事をする添乗員の業務に、少なからず支障が出てくる可能性は高い。モレのない旅程管理の遂行や、クレーム、トラブル回避のための業務が、煩雑化、複雑化、多様化するという事態を招いてしまう。

以上のような、添乗員を取り巻く顕在化した三つの問題が密接に関連し合って、現状の添乗サービス業は、添乗という仕事の魅力が薄らぎ、職業としての優位性が保たれなくなっている状況にあると考えられる。

## 第2章

# お客様アンケートのあるべき姿の検討

### 1. 「お客様アンケートのあるべき姿の検討」に取り組んだ背景

初年度に取り組んだ調査研究では、派遣元の経営者や社員、所属添乗員に対するグループインタビューを重ねてきた。そこでは、旅行会社がツアー客に依頼している「お客様アンケート」について、多くの指摘がなされた。

一つは、「お客様に対する添乗員の評価の聞き方があいまい」という論点である。具体的には、以下のような声である。

#### ○ 派遣元企業（経営者または役員）

- ・アンケートでお客様の評価を聞くことは重要だと思っている。しかし、今のアンケートの設問は、いろいろな要素が入りすぎ。「添乗員に不満」となっているにもかかわらず、何に不満なのかが分からない
- ・旅行会社によっては、お客様アンケートの結果だけで日当が決まるところもある。お客様アンケートは、もう少し具体的な聞き方がいい。たとえば、旅程管理や案内業務ができていたか、マナーや公平性など

#### ○ 派遣元の添乗員管理部門の責任者、スタッフ

- ・今のお客様アンケートは、添乗員の何を聞いているのかが分かりにくい内容になっている。添乗員の何を評価してもらうべきなのか、整理する必要があるのではないかと。試験的に、どこかの旅行会社でやってもらうのも手ではないか
- ・お客様アンケートは必要だと思う。アンケートが悪だからなくせ、という議論にはならないと思う。問題なのは、お客様が添乗員に不満と思う理由が何かが分からないところ。理由が分からないような聞き方になっている

上記の声が表すように、お客様から添乗員の評価を確認することの重要性は、派遣元も一定の理解を示している。しかし、聞き方が漠然としているために、お客様は添乗員の何を評価しているのかが分かりにくいという指摘である。

もう一つは、「お客様アンケートは、添乗員のモチベーションを下げる道具になっている」という声である。こうした声は、主に添乗員から出てきた。主な声は以下のとおりである。

- ・アンケートは、モチベーションを上げるのではなく、下げる対象でしかない。5段階の5に花丸をくれるお客様もいるが、それに対して旅行会社も自社も、「頑張ったね」とは言ってくれない。5で当たり前。4だと「何で4なの？」という感じ。担当者の一言で、やる気も全く違ってくるのに
- ・その場でアンケート結果を旅行会社の担当者が見る。15人の「大変満足」よりも、一人の不満を見る。パラパラ見ているのは、不満をつけたお客様がいるかどうかをチェックしているのだ。「このお客様、いいこと書いているんだから、そこで止まって」と言いたくなる。ある旅行会社は、お客様に「不満」があると、理由書を書かせる
- ・アンケートは本当にイヤだ。オープンする次の日の朝、ご飯も食べられない。新人は日帰りバスツアーで、かつアンケート。それがイヤでやめる添乗員は多い
- ・回収率についても言われる。それを添乗員が集計するのは、本当に切ない

こうした声が象徴するように、現状のお客様アンケートに関する添乗員評価の設計および運用は、少なくとも添乗員のやる気を引き出すようなものにはなっていないという様子がうかがえた。

一方で、お客様アンケートの添乗員評価項目に対する考え方について、旅行会社からは次のような声が出された。

- ・品質管理の観点から、お客様アンケートはとても重視している。まずは、旅行全体の満足度、次にホテル、食事の満足度を見ている。添乗員の評価項目は、優先順位からすると低い
- ・商品の善し悪しを測る上で、お客様アンケートは重要だと思っている。しかし、お客様の添乗員に対する評価は、まったく気にしていない
- ・添乗員の評価項目は当てにしていない。添乗員が書き直すことだってできる。結果に信憑性がないと思っている

お客様アンケートに関する設計や運用について、添乗サービス業ではさまざまな問題を認識している一方で、旅行会社には「添乗員評価項目の重視度合いの優先順位は低い」「お客様の添乗員に対する評価は全く気にしていない」「添乗員の評価項目の結果はあてにしていない」という考えが少なからずあることが分かった。従って、現状のアンケートについての改善要望を、旅行会社に働きかける余地が十分にあると考えられた。

こうした現状から、添乗員のモチベーションに影響を持っている「お客様アンケート」のあるべき姿の提言に向けて、高度化事業で検討することにした。具体的には、あるべき姿を検討していくための基礎データを集積するために、そもそも添乗員がお客様アンケートについて、どのような認識を持っているのかを、定性、定量の両面から調査することにした。

## 2. 添乗員グループインタビューの実施結果

### (1) インタビュー対象者選定の考え方およびプロフィール

インタビュー対象となる添乗員の選定にあたっては、大きく二つのことに留意した。一つは、テーマの性格上、募集型の添乗をメインにしている人材をターゲットにしたことである。もう一つは、添乗経験が、概ね5年以上の人たちを対象としたことである。これは、お客様アンケートに関する問題意識や体験談、改善着眼点などを幅広く確認するするには、一定の経験が必要だと考えたためである。

対象となった添乗員は、合計15名である。プロフィールは、以下のとおり。

		性別	添乗経験	前職	添乗総日数	07年度の添乗実績
独立系	Aさん	女性	18年	インテリア会社	3,500日	220日
	Bさん	女性	20年	製菓会社	1,400日	100日
	Cさん	女性	22年	民間企業	4,000日	240日
	Dさん	女性	17年	民間企業	3,800日	200日
	Eさん	女性	4年	旅行会社	700日	180日
	Fさん	女性	12年	車のディーラー	2,500日	150日
インハウス系	Gさん	女性	20年	民間企業	2,500日	130日
	Hさん	女性	20年	貿易会社	3,600日	180日
	Iさん	女性	9年	損保会社	1,000日	180日
	Jさん	女性	12年	貿易会社	2,000日	180日
	Kさん	女性	6年	民間企業	750日	180日
	Lさん	男性	13年	旅行会社	2,700日	230日
	Mさん	女性	24年	民間企業	5,000日	200日
	Nさん	女性	15年	旅行会社	2,000日	180日
Oさん	女性	12年	旅行会社	2,200日	210日	

### (2) インタビューの実施方法

グループインタビューは、独立系およびインハウス系に所属する添乗員それぞれで実施した。独立系に所属する添乗員については、3社から2名ずつを推薦していただき、6名の合同グループ

インタビューを行った。また、インハウス系に所属する添乗員については、3社から3名ずつ推薦してもらい、各社個別にグループインタビューを実施した。

インタビューの主な項目は、以下のとおりである。

- ①添乗員の役割について
- ②お客様アンケートに対する認識
- ③お客様アンケートに関する問題点
- ④お客様アンケートの改善着眼点

①の「添乗員の役割」について確認した意図は、そもそも当人たちが認識している自身の役割と、お客様から評価されている中身とのギャップを探る材料にするためである。

人を評価する際に、最も注意しなければならないのは、評価される側の「納得性」が確保されているかどうかである。つまり、添乗員が自覚している役割に対してお客様が評価するのであれば、添乗員の一定の納得性が得られる可能性が高い。しかし、自身が認識する役割以外のところで評価されてしまうと、「それは自分の仕事ではない」「そんなこと評価される筋合いはない」ということになってしまう。

こうした観点から、インタビューではまずは「添乗員の役割について、どのように考えているか」を確認することにした。

### (3) グループインタビューの結果

グループインタビューの結果は、論点ごとにマトリクスにして整理した。詳細は、本項の最後に掲載している。

以下では、主な論点について触れていく。

#### ① 添乗員の役割認識

主に出てきた声は、以下のとおりである。

- ・旅程管理、安全管理
- ・安心感を与える役割
- ・楽しい旅づくりをする役割
- ・エンターテイメント
- ・カウンセリング

中でも最も多く出された声は、「旅程管理、安全管理」であった。個別に尋ねていくと、その他として「楽しい旅づくりをする役割」「エンターテイメント」「カウンセリング」という声が出てきた。こうした現状について、「旅程管理、安全管理以外をやりたくてもできない」という意見が、ベテラン添乗員を筆頭として複数出てきた。

- ・昔と違って、今は行程に余裕がない上に予算もない、旅程管理以外は、やりたくてもできない

・添乗員が良かれと思って提供したサービスが原因で、トラブルになってしまう

## ② お客様アンケートに対する認識

お客様アンケートに対する認識については、大部分がネガティブな印象を持っていることが分かった。具体的な声を要約すると、以下のとおりである。

- お客様アンケートは不快。見るのが怖い
- 自分が一生懸命やったことと、お客様の評価にズレがあることが苦痛
- ツアー中に言っていることやコメントの中身（楽しかった等の感謝の言葉）と、実際の評価数値にギャップがあるのがつらい
- 中傷的なコメントがあるのは耐えられない
- 無記名で中傷的なコメントをするのは汚い
- 添乗員個人を、お客様が点数評価するのはおかしい
- 疲労困憊のお客様に対して、アンケート記入の依頼をすることに抵抗を感じる
- お客様に注意すべきことも、評価が下がると思うとできない
- いいコメントをもらったときだけはモチベーションが上がる

上記の大半の声が示すとおり、現状のお客様アンケートは、添乗員のモチベーションを、良好な方向に持っていくツールになっているとは言い難い。

特に、「自分が一生懸命やったことと、お客様の評価にズレがあることが苦痛」という声は、ほとんどの添乗員から出てきた。問題は、こうした声が示す意味である。当人は自身の役割だと思って一生懸命やったことに対して、一方のお客様は別の観点から評価しているという「視点のズレ、ギャップ」を表していることも考えられる。

## ③ 添乗員が認識するお客様アンケートの問題点

②で触れたように、お客様アンケートに対する印象は、総じてネガティブに捉えている様子が浮き彫りになった。そこで、そのような印象を持つ理由、すなわち、どのような点に問題を感じているのかを尋ねた。多く出された声の論点を整理すると、以下のとおりである。

- お客様の価値観、記入する場面や気分によって、評価の尺度が変わる
- 自分では左右できないこと（ホテル、食事、座席に位置等）で評価される
- 不満の原因が分からない
- 無記名だと、「普通以下」の理由が分からない（誰なのかが分からないので、理由が想像できない）
- お客様に対して、添乗員の仕事を評価してもらおう聞き方になっていない

- 旅行会社や派遣元は、いい評価やコメントを見ようとしな
- 旅行会社と添乗員との間に信頼関係がない
- 心のケアを誰もしてくれない
- 旅行会社がアンケート結果を活用しているとは思えない
- お客様に評価されることに見合った収入ではない

上記の声の論点は、現状のアンケートの設計や運用に関する問題点を考える際の着眼点が、豊富に含まれていると思われる。

一つは、お客様に対して添乗員の評価を尋ねる際の「前提条件の不備」という問題である。象徴的な声が、「お客様の価値観、記入する場面や気分によって、評価の尺度が変わる」「自分では左右できないこと（ホテル、食事、座席に位置等）で評価される」である。お客様に対して、評価の尺度を統一していこうとする努力や工夫が、少なくとも必要ではなからうか。

二つ目は、添乗員評価項目を設定している「目的の不明確さ」である。旅行会社によっては、評価数値によって、個別添乗員の派遣料を規定する運用をしている。この場合、設計や運用そのものの是非は別にして、ある意味「目的が明確」になっているといえる。一方、前項1で触れた旅行会社の「添乗員評価項目に対する認識」では、「旅行全体の満足度、次にホテル、食事の満足度を見ている。添乗員の評価項目は、優先順位からすると低い」「お客様の添乗員に対する評価は、まったく気にしていない」「添乗員の評価項目は当てにしていない」という見解が示された。仮に、こうした認識を持つ旅行会社が一定数あるとしたら、問題は「なぜ添乗員評価項目を設けているのか」という目的が、どこまで明確になっているかである。もしも、「添乗業務を適切に振り返ってもらうために、添乗員評価項目を設けている」という「添乗サービスの質の向上」が目的にあるとすれば、添乗員から「不満の原因が分からない」「無記名だと、「普通以下」の理由が分からない（誰なのかが分からないので、理由が想像できない）」という声が多く上がること自体、設計に大きな問題があると考えられる。

三つ目は、「運用面のまずさ」という問題である。「旅行会社や派遣元は、いい評価やコメントを見ようとしな」「心のケアを誰もしてくれない」「旅行会社がアンケート結果を活用しているとは思えない」という声の論点は、まさに運用のまずさを象徴するものだといえる。こうしたことが起きている要因として、そもそも「添乗員の心情」を、旅行会社や派遣元がどこまで理解しているのかということが考えられる。あるいは、添乗員にいい仕事をしてもらうために、いかにモチベーションを高めていくかという意識そのものが希薄になっていることも考えられる。

#### ④ お客様アンケートの改善着眼点

最後に、お客様アンケートを改善するとすれば、どのような着眼点が考えられるのかを尋ねた。これらの声の論点は以下のとおりである。

- 3段階評価にする
- 「普通」をなくす
- 添乗員の何を評価するのかを、お客様に対して分かりやすく質問する
- 不満の理由を書いてもらう
- 記名制にする
- データのとり方の工夫をする（一人の極端な数値は排除して集計する、ツアー全体の満足度を計数化して再計算する等）
- アンケート用紙に但し書きをする（添乗員を誹謗中傷するものではない、添乗員もこのアンケートを読む等）

インタビュー調査で出てきた声の整理（論点マトリックス）

1. 添乗員の役割認識

	インハウス系			独立系（3社）
	A社	B社	C社	
①旅程管理、安全管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>旅がスムーズに進むように時間管理をすること</li> <li>出発地から到着地まで、全員を無事に元気で帰すこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>旅程管理。パンフレットに書かれていることをすべて提供すること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様を無事に帰すこと。安全管理と旅程管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>旅行をつつがなく終わらせて帰ること。指示された日程をこなすこと。旅程管理</li> <li>旅程管理と安全管理</li> </ul>
②安心感を与える役割		<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様に安心感を与える役割。他に何も心配はいらぬと思ってもらうこと</li> </ul>		
③楽しい旅づくりをする役割		<ul style="list-style-type: none"> <li>一言で言うと、笑って帰ってもらうこと。楽しい旅づくりをすること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>この企画をどのように楽しんでもらうかを考え実行すること。フリータイムをいかに作っていくかなど</li> </ul>	
④エンターテイメント				<ul style="list-style-type: none"> <li>マストではないが、エンターテイメント性。エンターテイメント性とは、お客様に有効な情報を与えるとか、笑顔を絶やさないとか</li> </ul>
⑤カウセリング				<ul style="list-style-type: none"> <li>最近、カウセリング的な役割も担っているように感じている。近頃のお客様は、添乗員にプライベートな悩みや、自分の弱いところをさらけ出して、話を聞いてもらおうとおもうている。カウセリングマインドが必要だと感じている</li> </ul>
⑥昔と違って、今は行程に余裕がない上に予算も少ない。旅程管理以外はやりたいくてもできない	<ul style="list-style-type: none"> <li>旅行会社は、添乗員に対して、お客様が十分に楽しんでいただくために、あらゆることを期待していると思うが、それができているのは昔の話。昔は、行程にゆとりもあって、商品自体も今よりも豊富だった。お客様にもゆとりがあった。今のようない人ひとりのニーズに合わせることが難しい。お客様に合わせたサービスは、それは無理。みんな必死に旅程管理をやっているという感じ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以前は予算もあつたし行程に余裕もあつた。でも、今は何もない。「こんな行程では…」と思うツアーがたいてい一杯で、お客様に旅程管理をこなすのが精一杯なんですよね</li> </ul>		
⑦添乗員が良かれと思つて提供したサービスが原因で、トラブルになる	<ul style="list-style-type: none"> <li>今は、やっとなことアグになることが多い。レストランに連れて行ってあげた途中で酔ってしまったり、「このアイスがクリーム屋さんのおいしいですよ」と教えてあげて、その途中でスリにあつたり。それがトラブルやクレームの原因になつてしまふ。やっとなことアグの持ちがなくなつても、リスクがあると思つたりたくない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ここ数年、添乗員が良かれと思つて提供したサービスが原因で、お客様に訴えられたケースもある。こういう現状を思っていると、パンフレット通りのことをやればよいと思つてしまふ</li> <li>例えば、レストランに連れて行く途中で登壇にあつたとか、想定よりも金額が高かつたとか文句を言つてくる。昔のお客様は、そのよくなつたことがなかつた。これ以上、添乗員が責任を持つのは勘弁してほしい。決まつたことだけを守るのには本意ではないが、自分を守るためには仕方ない</li> </ul>		

2. 添乗員のお客様アンケートに対する認識

	インハウスイ系			独立系 (3社)
	A社	B社	C社	
①アンケートは不快。見るのが恐い	<p>お客様アンケートを見るのは、不快感だけが残る感じ。一晩はつらい思いをすることが度々ある</p>	<p>添乗から帰ってきてクタクタに疲れているのに、アンケートを開封しなければならぬ。見たくない ・そもそも「普通」な評価でシヨック。なぜ「普通」なのか悩む</p>	<p>アンケートを開封するときにドキドキする。結果が悪いと気分が悪くなる。胸くそ悪いというのがピツパリとした表現</p>	<p>添乗員を辞める理由は、「アンケートであんな思いはしたくない」というもの。これは、一種のパワハラだ ・「一人の不満」が恐くて仕方ない ・アンケートの結果を、常に計算しようと考えている自分がイヤになる</p>
②自分が一生懸命にやったこととお客様の評価にズレがあることが苦痛	<p>お客様アンケートは、本当にイヤだ。人に対して一生懸命に仕事をして、添乗員が悪かったりすると、なぜなんだと思う</p>	<p>人並み以上に世話をしたり気にかけたのに、時折、自分のお金を使ってトラブルを押し付けた。それなのに評価が「普通」だと、なぜなんだと思う ・一生懸命やっただけなのに、普通以下だと「なぜ？」と思う。精神的な苦痛</p>	<p>一生懸命にやっているつもり。それがお客様に伝わらないうちかと思う。お客様は、自分が一生懸命やっているとこころは違っても見ているというズレなのか？でも、こういうことを考えたらイヤな気持ちになる ・一生懸命やっただけなのに、評価が低いことが精神的に耐えられないうちかと思う ・一生懸命に耐えられないうちかと思う。それがお客様に不満をもたらす傾向がある。それがシヨック</p>	<p>頑張ったことと実際の評価とのギャップが大きい ・一番世話をしたお客様から、良くない評価をもらうと、自分は何をやってきたんだらうと切なくなる ・頑張ったことと評価が伴わない。精神的につらい</p>
③ツアー中に言っていることと実際の評価にギャップがあるのがつらい	<p>一番シヨックなのは、成田で「楽しかった！」とお礼までして帰ったのに、アンケートでは全く違う回答だった。人間不信になる ・楽しいと言っているのに、真逆の結果の時は、本当にシヨック</p>	<p>「すごく楽しかった」と言ったのに、アンケートは「満足」でない。すごくシヨックを受ける</p>	<p>お客様は、ツアー中に「楽しい！」と言っているのに、アンケート結果が悪かったりする。だからこそ、その理由がほしい ・よく頑張ってくれた。ありがたう」と書きながら、評価は「普通」だった。不満かどつちかなのが知りたい</p>	<p>評価が3なのに、下のコメント欄に「最高の添乗員でした」と書いていたり。このギャップは何なのかと思う ・添乗員評価が3なのに、下のコメント欄でほめていっている。それを旅行会社は見ない。私たちは命をかけてやっているのに</p>
④中傷的なコメントは耐えられない			<p>個人的な攻撃がつらい。仕事以外のことで中傷的な内容など。親にも言われたことではないことを書かれます。「あなたとは二度と人気が添乗員にはなれませぬ」と書かれたことでもある。でも、名前が書いてないから、誰なのか分からない</p>	<p>アンケートに「あなたの声が嫌い」と書かれたことがある。これは中傷 ・「もっと痩せろ」と書かれたことがある ・「ツアーも良かった」「添乗員も良かった」。なのに、Aカテゴリーから「やや不満」と付けられたことがある。なぜ、こんな評価をされなくてはならないのか</p>
⑤無記名で中傷的なことをコメントするのは汚い	<p>無記名で、あることないことを書かれると、とても不気味 ・名前なしで個人攻撃をするようなお客様は無視する。素直とした態度を旅行会社にはとってほしい</p>		<p>無記名でもOKになると、あることないことを書いてくる。自分が書いたこと責任を持って状況を作ってほしい。ネガティブなことを書くお客様は、無記名であることが多い。気分が悪い</p>	<p>無記名で人を中傷するのはずるいと思う</p>
⑥添乗員個人をお客様が点数評価するのはおかしい	<p>まともに評価できるお客様は6割程度ではないか？中には、過剰なサービスを求めるお客様もいる。そうした状況の中で、お客様から評価されることには納得できない</p>	<p>お客様は添乗員の仕事を理解していない。評価のプロでもない人が評価するのはおかしいと思う ・私たちは過剰なサービスをしている。それらは付加的なこと。その良い悪い</p>		<p>アンケート評価で日当がアップ・ダウンすることよりも、無意味な数字で評価されることに抵抗がある ・レストランなどのサービス業でも、「サービスはいいか？」という聞き方</p>

		インハウス			独立系（3社）		
		A社	B社	C社			
⑥添乗員個人をお客様が点数評価するのはおかしい（続き）			お客様が評価する立場にはない		をされている。人そのものをお客様に点数評価させるのは、この業界くらいだ		
⑦お客様アンケートは必要。添乗員はお客様からどのように評価されているのかを知る必要がある				<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様が、自分をどのよう評価しているのかを知る必要がある。それが分からないと向上できない</li> <li>お客様アンケートは必要。お客様の本音が確認できるし、自分を律することもできる</li> <li>私たちとしては、アンケートはあつた方がいい。ストレスも大きいけれど、いいところも書いてくれる。自分たちの悪いところも分かる</li> <li>添乗員評価の項目を不要にするというところは、自分の仕事に責任をとらないというところ。私の添乗は、会社に言われたことをやるだけです、となくなってしまふ。仕事をしてお金をもらっている以上は、責任をハッキリとさせることが必要。その位置づけが、お客様アンケートだと思う</li> <li>当社に登録している添乗員の8割は、「アンケートは必要」と言うと思う。みんな飲んで席では「いらんないやね」と言うけれど、一人ずつ向き合うと、アンケートは必要だと思ってる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ある意味、C社の評価は透明性がある。評価基準を添乗員に公開している</li> </ul>		
⑧疲労因ばいのお客様に対して、アンケート記入の依頼をするときに抵抗を感じる			クタクタに疲れているお客様にアンケートを依頼している自分がイヤになる		<ul style="list-style-type: none"> <li>帰りの機内のお客様も疲れているところに、アンケートを配冊するのは本当につらい。お客様もいい加減になって、ALL3とかにする。私たちは、それでモチベーションが下がる。これだけやつたのに、と思ってしまう</li> <li>帰りにエアークラウドがお客様もへへトなのになに、アンケートを配るしかない。とても抵抗がある</li> <li>ある旅行会社は、未回収だと「不満」として計上される。それがイヤで、回収に命をかけている。お客様も疲れているのに、そのように必死になつてしまふ自分がイヤだ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>旅行会社の場合、お客様に注意することが必要であっても、注意したら評価が下がると思つてやらないことが多い。旅行会社によつて、自分の添乗スタイルが変わつてしまふのがイヤだ</li> </ul>	
⑨お客様に注意すべきことも、評価が下がると思つてできない				<ul style="list-style-type: none"> <li>いけないことをやっているお客様に注意するのは気が引ける。アンケート結果を気にするから。それは、みんなも同じだと思う</li> <li>本当はいけないことを、「いけない」と言えない</li> </ul>			
⑩いいコメントをもらつたときだけはおモチベーションが上がる			あえて、いいところをあげるとすれば、コメントが良かった時に嬉しいと思つてく	<ul style="list-style-type: none"> <li>大多数は、悪いコメントをくれたりする。モチベーション向上の手段にもなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>いいコメントをもらつたときに、モチベーションが上がることもある</li> </ul>		



		インハウス			独立系(3社)	
		A社	B社	C社		
⑥お客様に対して、添乗員の仕事を評価してもらっている	添乗業務に対する評価がトイレル。先に入ったら「添乗員が先に入った」と言われ、最後に「添乗員が少しくらい」と言われる。ホテル、食事、お客様は、私たちの向き方をしている。お客様は、私たちの向き方をしている。	「人としてどうでしたか」という質問に見える。仕事を評価してもらったという。これは、仕事以外の評価だ。	「人としてどうでしたか」という質問に見える。仕事を評価してもらったという。これは、仕事以外の評価だ。	添乗業務に関する指摘なら納得できる。現状は、お客様以外の方から評価されている。お客様は、私たちの向き方をしている。お客様は、私たちの向き方をしている。	添乗業務に関する指摘なら納得できる。現状は、お客様以外の方から評価されている。お客様は、私たちの向き方をしている。お客様は、私たちの向き方をしている。	添乗業務に関する指摘なら納得できる。現状は、お客様以外の方から評価されている。お客様は、私たちの向き方をしている。お客様は、私たちの向き方をしている。
⑦旅行会社や派遣元は、いい評価やコメントは見えない	いい評価が99%でも、一人が不満だと派遣元が「なぜ」と言ってくる	いい評価が99%でも、一人が不満だと派遣元が「なぜ」と言ってくる	いい評価が99%でも、一人が不満だと派遣元が「なぜ」と言ってくる	いい評価が99%でも、一人が不満だと派遣元が「なぜ」と言ってくる	いい評価が99%でも、一人が不満だと派遣元が「なぜ」と言ってくる	いい評価が99%でも、一人が不満だと派遣元が「なぜ」と言ってくる
⑧旅行会社と添乗員との間に信頼関係がない	お客様に、あらぬことを書かれるのは本気で嫌いだ。でも、旅行会社はお客様を大切にしているから、あらぬことを書かれないようにしている。	お客様に、あらぬことを書かれるのは本気で嫌いだ。でも、旅行会社はお客様を大切にしているから、あらぬことを書かれないようにしている。	お客様に、あらぬことを書かれるのは本気で嫌いだ。でも、旅行会社はお客様を大切にしているから、あらぬことを書かれないようにしている。	お客様に、あらぬことを書かれるのは本気で嫌いだ。でも、旅行会社はお客様を大切にしているから、あらぬことを書かれないようにしている。	お客様に、あらぬことを書かれるのは本気で嫌いだ。でも、旅行会社はお客様を大切にしているから、あらぬことを書かれないようにしている。	お客様に、あらぬことを書かれるのは本気で嫌いだ。でも、旅行会社はお客様を大切にしているから、あらぬことを書かれないようにしている。
⑨旅行会社がアンケート結果を活用しているとは思えない	アンケートをとっているのか？きつと、何もして改悪をしていない。役に立っていない。お客様にも負担になる。お客様にも負担になる。お客様にも負担になる。	アンケートをとっているのか？きつと、何もして改悪をしていない。役に立っていない。お客様にも負担になる。お客様にも負担になる。お客様にも負担になる。	アンケートをとっているのか？きつと、何もして改悪をしていない。役に立っていない。お客様にも負担になる。お客様にも負担になる。お客様にも負担になる。	アンケートをとっているのか？きつと、何もして改悪をしていない。役に立っていない。お客様にも負担になる。お客様にも負担になる。お客様にも負担になる。	アンケートをとっているのか？きつと、何もして改悪をしていない。役に立っていない。お客様にも負担になる。お客様にも負担になる。お客様にも負担になる。	アンケートをとっているのか？きつと、何もして改悪をしていない。役に立っていない。お客様にも負担になる。お客様にも負担になる。お客様にも負担になる。
*旅行会社が、添乗員評価よりもうツアア二の満足度を気にしている	旅行会社が、添乗員評価よりもうツアア二の満足度を気にしている	旅行会社が、添乗員評価よりもうツアア二の満足度を気にしている	旅行会社が、添乗員評価よりもうツアア二の満足度を気にしている	旅行会社が、添乗員評価よりもうツアア二の満足度を気にしている	旅行会社が、添乗員評価よりもうツアア二の満足度を気にしている	旅行会社が、添乗員評価よりもうツアア二の満足度を気にしている
⑩お客様に評価されない	お客様に評価されない	お客様に評価されない	お客様に評価されない	お客様に評価されない	お客様に評価されない	お客様に評価されない

4. お客様アンケートの改善着眼点

	インハウス系			独立系（3社）
	A社	B社	C社	
① 3段階評価にする		・シンプフルに3段階評価でよい	・「やや満足」と「満足」を一緒にする ・3段階でいいと思う。「やや満足」と「満足」の違いは何なのかと思う	
② 「普通」をなくす			・「普通」という評価軸が分かりにくい。 「普通」をなくしたらどうか。満足だったのか不満足だったのかを、まずは知りたい	
③ 添乗員の何を評価するのかわか、お客様に対して分かりやすく質問する		・「旅程管理士（添乗員）」というように、私たちの役割がお客様に分かるように明示してほしい	・「仕事ぶりはどうでしたか」くらい表現にしてほしい。現状の間き方は、添乗員の何を評価しているのかが分かりにくい	・「旅程管理士としてどうだったか」というように、質問の仕方を変えてほしい
④ 不満の理由を書いてもらう			・「やや不満」「不満」だと評価した場合、その理由を書いてもらう	
⑤ 記名制にする	・記名制にして、どのお客様が評価したのかわかるようにする	・記名制にする	・記名制にする	・記名制にする
⑥ データのとり方の工夫をしてほしい				・一人の極端なデータは排除して集計するなどの工夫をしてほしい ・アンケート結果で添乗員を評価するならば、ツアー全体の満足度を計数化して、添乗員評価の再計算をするべき ・点数制ではなく、コメント制にしてほしい
⑦ アンケート用紙に但し書きをする		・ある旅行会社のアンケートは、以前「このアンケートは添乗員を誹謗中傷するものではありません」という但し書きがあった。本来業務とは関係ないこととで中傷するお客様がいるので、そのくらい配慮してほしい		・「添乗員は、今後の業務の参考として、このアンケートを踏まえていただきたいです。愚託のないご意見をください」というような但し書きを分かつているのとそうでないのとでは、お客様の記入に当たっての心構えが変わってくると思う

### (3) アンケート調査の結果

#### ① 添乗員の役割認識

図表7は、添乗員の役割に対する認識を、性別、経験年数別に見たものである。

全体を見ると、9割を超える割合を示した役割は、「①旅程管理者（95.2%）」「②安全管理者（91.8%）」となった。次いで、「③現地の情報提供者（66.3%）」「⑥ツアー商品の改善提案者（63.9%）」が6割超となっている。

これを経験年数別に見ると、経験年数が高まるにつれて回答割合が高くなっている項目は、「④自由時間の提案者」「⑤旅の演出家」である。添乗という仕事が熟練するに従って、添乗員の付加価値に相当する項目を役割だと認識する割合が高くなっていることが分かる。

図表7 添乗員の役割認識

	全体	性別		実質稼働経験年数							
		男性	女性	1年未満	1～3年	3～5年	5～7年	7～10年	10～15年	15～20年	20年以上
		1820	400	1418	217	288	210	189	239	319	195
① 旅程管理者。派遣先の指示通りに旅程を確実に遂行すること →	①95.2	②91.8	①96.2	96.3	93.4	95.2	94.2	95.8	96.2	95.4	94.6
② 安全管理者。お客様の安全を最大限に考え、解散場所まで無事にお客様を帰すこと →	②91.8	①92.5	②91.6	94.9	89.6	91.9	91.0	94.1	90.0	92.3	91.9
③ 現地の情報提供者。お客様に楽しんでいただくために、現地の文化や歴史、レストランやショッピング等に関する有効な現地情報を提供すること →	③66.3	④61.0	③67.8	59.9	61.1	60.5	58.7	67.4	70.8	77.4	77.7
④ 自由時間の提案者。自由時間の楽しい時間の過ごし方を提示したり、場合によっては買い物やレストラン、美術館等にお客様をお連れすること →	40.7	35.0	42.2	30.4	30.6	38.1	39.7	40.6	43.6	52.3	58.1
⑤ 旅の演出家。お客様に楽しい時間を過ごしていただくために、趣向を凝らした演出をしたり、バス等の移動中にも退屈しないような工夫をすること →	39.3	36.5	40.1	30.4	32.3	35.2	36.5	42.3	42.9	44.6	57.4
⑥ ツアー商品の改善提案者。行程上の問題点や、より良い商品にするための改善点を、旅行会社に提言すること →	④63.9	③64.0	④63.9	58.1	59.7	61.4	62.4	69.0	69.3	65.1	64.2
⑦ お客様のニーズに対する対応者。お客様の個々の要望を聞き、多少の自己犠牲を払ってでも、お客様の希望や要求に応えること →	21.3	24.8	20.4	19.8	20.1	17.6	18.0	23.0	19.1	25.1	31.1
⑧ グループリーダー。ツアーに参加したお客様たちを巻き込んで一体感を持たせたり、ツアーを盛り上げたりすること →	36.2	34.3	36.7	29.5	32.3	43.8	33.9	38.5	37.0	35.9	40.5
⑨ 分からない →	0.3	0.3	0.4	0.5	1.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0
⑩ 特にない →	0.2	0.5	0.1	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7
⑪ その他 →	4.3	2.8	4.7	1.8	4.5	2.9	6.3	5.4	5.0	5.1	2.0
無回答 →	0.5	0.3	0.6	0.9	0.7	0.0	1.6	0.0	0.9	0.0	0.0

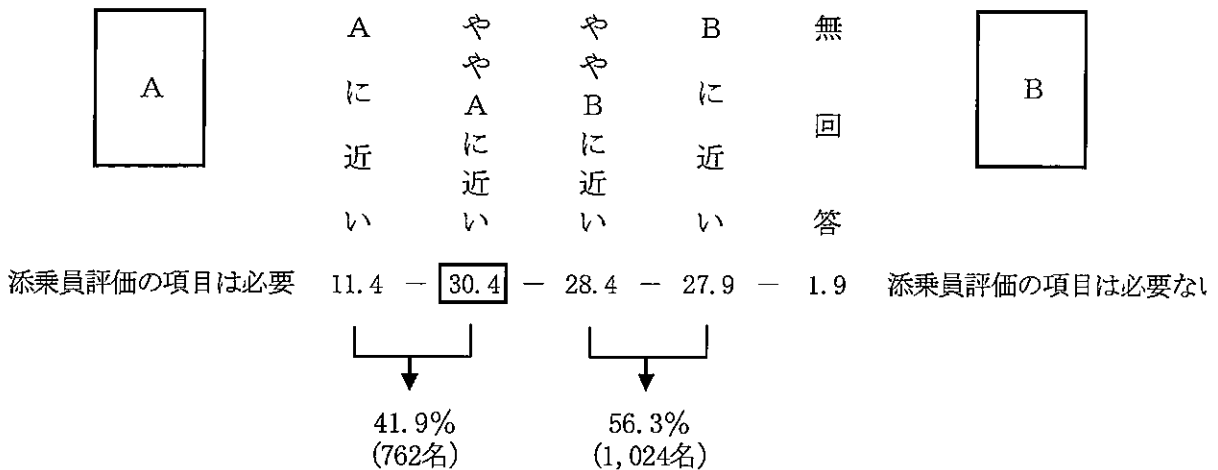
② お客様アンケートの添乗員評価項目の必要性に対する認識

1) 全体の傾向

図表8は、お客様アンケートの添乗員評価項目の必要性に対する認識を示している。

「添乗員評価の項目は必要」だと回答した割合（「Aに近い」と「ややAに近い」の計）を見ると、41.9%となった。一方、「添乗員評価の項目は必要ない」の割合（「Bに近い」と「ややBに近い」の計）」は、56.3%を示した。

図表8 お客様アンケートの添乗員評価項目の必要性に対する認識



この全体傾向を、性別および経験年数別に示した表が、図表8-1である。

まず性別で見ると、「③添乗員評価項目が必要の計」は、男性が51.8%、女性は39.0%である。評価項目が必要だと考えている割合は、男性の方が12.8ポイント高くなっている。

また、経験年数別で同③の項目を見ると、比較的経験年数の浅いクラス（5年未満）は、概ね50%前後が「必要」だと回答している。一方、経験年数が高まるにつれて、「必要」だと認識する割合が下落している。1年未満と15年以上の層を比較すると、新人クラスよりもベテランクラスが、約25ポイントほど下回っていることが分かる。

こうした経験年数を重ねるほど、添乗員評価項目に対するいわばネガティブなとらえ方をする傾向が高まる状況は、注意が必要なポイントだと思われる。

図表8-1 お客様アンケートの添乗員評価項目の必要性に対する認識

	全体	性別		実質稼働経験年数							
		男性	女性	1年未満	1～3年	3～5年	5～7年	7～10年	10～15年	15～20年	20年以上
		1820	400	1418	217	288	210	189	239	319	195
① A (添乗員評価の項目は必要)に近い	→ 11.4	19.0	9.3	15.2	12.8	13.3	5.8	9.6	9.4	10.8	14.9
② ややA (添乗員評価の項目は必要)に近い	→ 30.4	32.8	29.7	40.6	35.1	37.1	30.7	24.3	30.7	20.0	16.9
③ 添乗員評価の項目は必要の計 (①+②)	→ 41.9	51.8	39.0	55.8	47.9	50.5	36.5	33.9	40.1	30.8	31.8
④ B (添乗員評価の項目は必要ない)に近い	→ 28.4	25.3	29.3	20.3	21.9	24.3	30.2	35.1	31.3	33.8	33.1
⑤ ややB (添乗員評価の項目は必要ない)に近い	→ 27.9	21.8	29.7	21.7	27.8	24.3	30.2	30.1	26.0	34.4	33.8
⑥ 添乗員評価の項目は必要ないの計 (④+⑤)	→ 56.3	47.0	59.0	41.9	49.7	48.6	60.3	65.3	57.4	68.2	66.9
無回答	→ 1.9	1.3	2.0	2.3	2.4	1.0	3.2	0.8	2.5	1.0	1.4

2) 添乗員評価項目が必要だと考える理由

図表8-2は、「添乗員評価項目は必要」だと回答した41.9% (N=762)の添乗員に、そのように思う理由を尋ねた結果である。

全体の傾向を見ると、最も高い割合を示した項目は、「②お客様の評価を知ることで、自分の良いところ、改善が必要なところが分かるから」で、75.7%となっている。添乗員評価項目をポジティブに捉えている層は、自身で仕事の振り返りをする材料としての有用性を認識している様子が見えてくる。

図表 8-2 添乗員評価項目が必要だと考える理由 (N=762)

	全体	性別		実質稼働経験年数							
		男性	女性	1年未満	1~3年	3~5年	5~7年	7~10年	10~15年	15~20年	20年以上
		762	207	553	121	138	106	69	81	128	60
① サービス業である以上、お客様に評価されることは当然だから	→ ②40.8	54.1	35.8	46.3	41.3	43.4	34.8	28.4	43.0	28.3	53.2
② お客様の評価を知ることで、自分の良いところ、改善が必要などが分かるから	→ ①75.7	73.4	76.5	83.5	78.3	80.2	76.8	69.1	68.8	68.3	76.6
③ 旅行会社や所属会社(派遣元)が自分のことを評価するためには、お客様評価が必要だから	→ ⑤31.1	31.9	30.7	24.8	31.2	29.2	34.8	38.3	31.3	41.7	25.5
④ お客様から評価されることで、自分の襟を正すことができるから	→ ④35.3	38.6	34.0	34.7	40.6	30.2	33.3	34.6	35.9	31.7	38.3
⑤ 自分のランクを決める根拠になるから	→ 6.8	8.7	6.1	5.8	5.1	8.5	11.6	8.6	5.5	1.7	10.6
⑥ 良い点数やコメントをもらえると、モチベーションが上がるから	→ ③35.6	26.6	39.1	37.2	36.2	40.6	40.6	37.0	29.7	40.0	23.4
⑦ 特にない	→ 0.9	1.0	0.9	0.8	0.0	0.0	1.4	1.2	0.8	3.3	2.1
⑧ その他	→ 7.7	4.3	8.9	5.0	5.8	2.8	7.2	13.6	14.1	10.0	2.1
無回答	→ 0.4	0.0	0.5	0.8	0.0	0.0	0.0	1.2	0.0	1.7	0.0

3) 添乗員評価項目が不必要だと考える理由

一方、図表 8-3 は、「添乗員評価項目は不必要」だと回答した56.3% (N=1,042) の添乗員に、そのように思う理由を尋ねた結果である。

全体の傾向を見ると、最も多い割合を示した項目は、「⑬自分ではどうしようもないことが添乗員評価に影響するから」で、約7割(69.6%)となっている。次いで、「⑨一生懸命に頑張ったのに、その思いとは裏腹な評価をされることがあるから(59.7%)」が約6割を示した。

経験年数別に見ると、比較的特徴のある傾向を示した項目は、「⑤お客様が添乗員を評価すること自体、適切でないから」である。経験5年未満の層よりも、5年以上の層の方が、この項目の回答割合が高くなっていることが分かる。

図表8-3 添乗員評価項目が不必要だと考える理由 (N=1,042)

	全体	性別		実質稼働経験年数							
		男性	女性	1年未満	1~3年	3~5年	5~7年	7~10年	10~15年	15~20年	20年以上
		1042	188	836	91	143	102	114	156	183	133
① 結果を見るとモチベーションが下がるから →	30.5	30.3	30.5	38.5	33.6	22.5	29.8	27.6	33.3	29.3	27.3
② ショックを受けたり傷ついたりするから →	41.7	36.2	42.9	37.4	40.6	36.3	43.0	42.3	47.5	42.1	38.4
③ 旅行会社が添乗員評価の結果を活用していないから →	20.4	28.7	18.5	19.8	12.6	21.6	23.7	28.8	19.1	15.0	24.2
④ 所属会社(派遣元)が添乗員評価の結果を活用していないから →	11.2	14.4	10.5	13.2	10.5	7.8	12.3	17.3	10.4	6.0	12.1
⑤ お客様が添乗員を評価すること自体、適切でないから →	③47.9	④48.4	③47.7	37.4	43.4	37.3	50.9	49.4	53.6	51.9	51.9
⑥ お客様が、自分のどこに「満足」「普通」「不満足」と感じたのかが分からないから →	④43.6	③54.3	41.1	59.3	43.4	52.9	35.1	42.3	36.1	40.6	47.5
⑦ お客様が、あることないことを書いてくるから →	30.9	34.6	30.0	28.6	25.2	33.3	35.1	30.1	32.8	27.8	34.3
⑧ 個人攻撃とも取れる中傷的なコメントを書かれるから →	35.1	⑤36.7	34.7	28.6	32.2	29.4	39.5	34.6	39.9	34.6	38.4
⑨ 一生懸命に頑張って仕事をしたのに、その思いと裏腹な評価をされることがあるから →	②59.7	②56.9	②60.3	63.7	53.1	59.8	59.6	59.6	61.7	59.4	61.6
⑩ ツアー中にお客様が発していた喜びの声とは逆の評価をされることがあるから →	⑤42.8	31.9	④45.2	37.4	34.3	29.4	39.5	44.9	46.4	48.9	58.6
⑪ アンケートの評価が気になって、本当はお客様に注意すべきことも、恐くてできなくなるから →	30.3	30.3	30.3	18.7	28.0	27.5	33.3	34.6	33.9	34.6	23.2
⑫ アンケートの評価が気になって、本来なら必要のない過剰なサービスをしてしまうから →	24.9	21.3	25.7	17.6	23.8	21.6	32.5	28.8	22.4	27.8	21.2
⑬ 自分ではどうしようもないこと(天候、エアーのトラブル、ホテルや食事等)が、添乗員評価に影響するから →	①69.6	①69.1	①69.7	74.7	70.6	68.6	71.1	71.2	67.8	66.2	67.7
⑭ 自分のランクを決める根拠になるから →	14.1	9.6	15.1	11.0	14.0	12.7	14.9	13.5	13.7	15.8	16.2
⑮ お客様から、常に個人評価されるほどの給料をもらっていないから →	42.4	36.2	⑤43.8	40.7	38.5	38.2	38.6	44.2	43.7	45.9	47.5
⑯ 特にない →	0.1	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	0.0	0.0	0.0
⑰ その他 →	22.8	16.5	24.2	14.3	25.2	11.8	28.1	22.4	27.9	24.1	21.2
無回答 →	0.7	0.0	0.8	0.0	0.0	0.0	0.9	0.0	2.7	0.8	0.0

### ③ お客様アンケートに関する問題点

図表 9 は、お客様アンケートに関する問題点を尋ねた結果である。

全体の傾向を見ると、最も高い割合を示した項目は、「⑧行程やホテル、食事等がイマイチなこと、自分の評価も下がってしまうこと（56.6%）」である。この項目を、性別や経験年数別で見ても、どの層も回答割合が高くなっている。こうした傾向は、評価の妥当性や的確性を問うている結果だと考えられる。すなわち、現状のアンケートは、自分の仕事を適切に評価する内容になっていないという認識の表れだと推察される。

また、「⑨難しいツアーでも比較的簡単なツアーでも、評価の仕方が一律であること」を経験年数別に見ると、15年を超えるベテラン層の回答割合が、他の層に比べて高い割合を示していることが分かる。この傾向についても、⑧と同様に、評価方法の適正さを指摘する結果だといえる。

次いで高い割合を示した項目は、「④旅行会社が良い評価には目を向けず、悪い評価だけに着目していること」で、半数を超える52.8%となった。これを経験年数別に見ると、添乗経験5年超の層の回答割合が、特に3年未満の層と比較すると、高い数値を示していることが分かる。

人材評価の本質は、「育成」という考え方に根差しておく必要がある。その際、ほめるべき点は何か、改善を促す点はどういうところかという両面で、当人と向かい合っていくスタンスが重要になってくる。こうした観点から考えると、現状のアンケート結果の運用は、添乗員の目から見ると、総じて減点志向の傾向にあると映っている様子がうかがえる。

図表9 お客様アンケートに関する問題点

	全体	性別		実質稼働経験年数								
		男性	女性	1年未満	1～3年	3～5年	5～7年	7～10年	10～15年	15～20年	20年以上	
		1820	400	1418	217	288	210	189	239	319	195	148
① 自分たちの何が評価されているのかが分かりにくい。漠然とした質問の仕方になっていること →	39.8	③43.8	38.6	40.6	37.8	34.3	41.3	40.6	41.4	42.1	41.9	
② 「普通」以下の評価をもらった場合、その理由が分からないこと →	29.1	31.0	28.6	39.2	27.8	26.7	31.2	29.7	27.3	27.7	23.6	
③ 無記名でも構わないこと →	21.0	21.3	20.9	16.1	14.2	16.2	27.0	23.4	25.1	26.2	21.6	
④ 旅行会社が、良い評価には目を向けず、悪い評価だけに着目していること →	②52.8	②52.3	②52.8	43.8	41.3	52.4	59.9	58.6	54.9	56.9	62.8	
⑤ 所属会社（派遣元）が、良い評価には目を向けず、悪い評価だけに着目していること →	22.9	24.3	22.6	20.7	24.0	21.0	21.2	24.3	22.6	20.0	31.9	
⑥ 悪い評価や中傷的なコメントを受けた場合、旅行会社や派遣元が何もケアしてくれないこと →	23.2	22.3	23.6	18.9	18.4	25.7	22.2	23.8	27.9	24.1	26.4	
⑦ 評価が悪かった場合、いちいち理由書を書いたり、担当者に説明しなければならないなど、業務が増えてしまうこと →	27.4	27.8	27.2	23.5	22.9	28.1	33.3	26.8	28.5	27.2	32.4	
⑧ 行程やホテル、食事等がイマイチなことで、自分の評価も下がってしまうこと →	①56.6	①57.3	①56.5	58.1	54.5	55.7	56.1	58.6	54.9	56.9	64.2	
⑨ 難しいツアーでも比較的簡単なツアーでも、評価の仕方が一律であること →	④40.8	38.0	41.5	26.7	32.6	35.2	37.6	47.3	44.2	57.4	51.4	
⑩ アンケート結果が自分のランク付けに反映されないところ →	11.3	11.0	11.3	8.8	8.0	11.0	11.1	16.7	11.9	10.3	12.2	
⑪ アンケート結果が自分のランク付けに反映されるところ →	11.3	6.3	12.7	8.3	8.7	8.6	15.9	15.1	11.6	10.3	12.8	
⑫ 自分の仕事ぶりが適切に評価されないところ →	24.6	25.5	24.3	22.6	23.3	22.9	22.2	29.3	22.9	26.2	30.4	
⑬ ツアーで疲れているお客様に対して、その場で配布して回収すること →	③42.1	33.3	③44.5	44.2	39.6	43.8	41.3	44.4	39.5	40.0	48.0	
⑭ 自分たちが集計すること →	30.3	31.5	30.0	27.2	30.9	39.0	32.3	29.3	26.3	32.3	27.7	
⑮ アンケート結果を旅行会社が活用していないこと →	33.6	38.0	32.4	29.5	31.6	37.1	41.3	34.7	33.5	30.8	31.1	
⑯ お客様が個別の提案や意見を記入しても、旅行会社が何のフィードバックもしないこと →	⑤40.2	39.3	40.4	36.4	38.5	41.4	45.5	43.5	39.8	41.5	34.5	
⑰ アンケート結果を所属会社（派遣元）が活用していないこと →	8.0	11.3	7.1	9.2	9.4	5.2	7.4	10.0	7.2	7.2	7.4	
⑱ 特になし →	1.6	2.8	1.3	1.8	3.1	1.9	0.5	0.4	1.3	0.5	2.0	
⑲ その他 →	11.0	7.3	12.1	9.2	9.0	6.7	10.6	10.9	12.9	15.9	12.8	
無回答 →	2.1	2.5	2.0	3.2	3.5	2.9	1.1	0.8	1.3	1.5	1.4	

④ お客様アンケートの添乗員評価に関する改善着眼点

図表9は、お客様アンケートの添乗員評価に関する改善着眼点について尋ねた結果である。

全体の傾向を見ると、最も回答割合が高かった項目は、「⑤点数制ではなく、コメント制にする」で50.7%と過半数を超えた。これを男女別で見ると、男性の回答が39.8%に対して、女性の回答は約14ポイント高い53.7%になっている。定量的ではなく、定性的な評価方式の志向を持つ傾向が見られる。

次いで、「③例えば「添乗員（旅程管理者）はいかがでしたか」というように、お客様が添乗員の何を評価すればいいのかが分かるような質問の仕方にする」が38.0%、「⑦このアンケートは、今後の業務の参考として、添乗員も拝見させていただきます」等の但し書きをするは33.7%であった。

図表9 お客様アンケートの添乗員評価に関する改善着眼点

	全体	性別		実質稼働経験年数							
		男性	女性	1年未満	1～3年	3～5年	5～7年	7～10年	10～15年	15～20年	20年以上
	1820	400	1418	217	288	210	189	239	319	195	148
① 3段階評価にする →	4.5	4.5	4.4	3.7	4.2	5.7	2.6	4.6	6.6	3.6	3.4
② 「普通」をなくす →	7.6	8.0	7.5	9.7	7.6	10.5	9.0	7.9	6.0	7.7	2.7
③ 例えば「添乗員（旅程管理者）はいかがでしたか」というように、お客様が添乗員の何を評価すればいいのかが分かるような質問の仕方にする →	②38.0	①43.5	②36.5	42.9	35.4	36.7	40.2	37.2	34.2	38.5	45.9
④ 評価理由を記入してもらう欄を設ける →	16.9	25.3	14.5	24.9	20.1	17.1	13.8	12.6	15.0	14.4	16.2
⑤ 点数制ではなく、コメント制にする →	①50.7	②39.8	①53.7	40.6	38.2	48.1	51.3	58.6	52.0	60.5	65.5
⑥ 記名制にする →	18.0	16.3	18.5	15.2	14.6	12.4	24.3	16.7	20.7	22.1	20.9
⑦ 「このアンケートは、今後の業務の参考として、添乗員も拝見させていただきます」等の但し書きを入れる →	③33.7	③30.5	③34.6	26.7	28.1	34.3	36.5	36.8	32.6	41.8	39.2
⑧ 現状のままでいい →	4.3	6.8	3.7	7.4	6.6	4.8	3.2	3.3	2.2	1.0	5.4
⑨ 分からない →	5.3	4.5	5.6	7.8	6.9	4.8	6.9	3.3	4.7	3.1	3.4
⑩ その他 →	16.3	15.0	16.7	10.1	16.0	11.9	15.3	18.0	21.6	20.5	14.9
無回答 →	3.6	5.0	3.2	3.2	5.6	3.3	4.8	2.9	3.4	2.1	2.7