

サービス産業における人材育成について

—対人サービス職の感情労働への理解—

中 谷 京 子
(商工総合研究所)
主任 研究 員

< 要 旨 >

- 日本のサービス産業（農林水産業、鉱業、製造業、建設業を除く第3次産業）はGDPの70%以上を占めている。第3次産業における中小企業のシェアは企業数77.1%、従業員数48.6%であり、サービス産業の大部分は地域の中小企業が担っている。
- サービス産業では、「人」が担う業務が中心であり、従業員の「育成」は不可欠である。日本において第3次産業に従事する中小企業の従業員数が約50%にも関わらず、サービス産業における離職率は高く、長期的な視点からの育成が難しいという実態がある。
- 労働は、①肉体労働、②知識労働、③感情労働の3つのカテゴリーに分けられる。肉体労働は機械に、知識労働はAIに、取って代わられる方向に進んでいると言われており、「人」が行う労働は感情労働が主なものになるという。
- 現在、感情労働の割合が一番大きいのは「サービス産業」と考えられている。サービス産業従事者の主な業務は直接顧客と接することであり、その際に相手の感情に合わせた対応が求められるためである。
- 本論文では、感情労働とはどのようなものか、また、感情労働がサービス産業従事者にどのような負担をもたらすかについて先行研究を確認する。併せて、感情労働の負担を軽減するための対応策について確認する。
- 中小サービス産業の経営者の多くが、従業員の定着に向けてさまざまな工夫をしており、それら企業では、若手従業員が定着し、また、着実に成長している企業もある。
- 事例企業では、その規模（大企業に比べて規模が小さく、従業員数が少ない）を強みとした対応を行っている。また、さらに小規模な場合は、業種や地域で協力して取り組むなどの工夫で、人材の定着・育成を図っている。
- 成長が見込まれる社員の新規雇用、また、新入社員のみならず、中堅社員や幹部社員の育成など、個々の中小企業が全てに取り組むことは負担が大きい。しかしながら、サービス産業の従業員が「感情労働」を行っているという認識を持つことは、従業員の定着に向けた具体的な対応策を考えるきっかけに繋がると考える。

目次

はじめに

1. サービス産業の現状と中小企業

- (1) サービス産業の現状
 - (2) サービス産業における中小企業の割合
 - (3) サービス産業における離職率と人材不足
- ### 2. 感情労働を行うサービス産業における人材育成への課題
- (1) 感情労働とは
 - (2) 感情労働に関する先行研究
 - (3) 感情労働が従業員にもたらす負の側面と正の効果
 - (4) 先行研究からの示唆
 - (5) 具体的な対応策

3. 事例紹介

- (事例1) 株式会社うさぎ薬局
- (事例2) 株式会社マイシン
- (事例3) 黒川温泉観光旅館協同組合
- (事例4-1) 黒川温泉 奥の湯
(有限会社黒川温泉農園)
- (事例4-2) 黒川温泉 夢竜胆
(株式会社夢龍胆)
- (事例4-3) 黒川温泉 旅館わかば
(有限会社若葉旅館)

4. 事例企業の取り組みと課題

- (1) 事例企業の取り組み
- (2) 課題

おわりに

はじめに

日本のサービス産業（農林水産業、鉱業、製造業、建設業を除く第3次産業）はGDPの70%以上を占めている。第3次産業における中小企業のシェアは企業数77.1%、従業員数48.6%であり、サービス産業の大部分は地域の中小企業が担っている。

サービス産業では、「人」が担う業務が中心であり、従業員の「育成」は不可欠である。厚生労働省が発表した「令和3年（2021）雇用動向調査結果」によると、「離職率」の平均は14.0%。しかしながら、産業別には「宿泊業、飲食サービス業」が25.6%、「教育、学習支援業」が15.4%、「生活関連サービス業、娯楽業」が22.3%、「サービス業（他に分類されないもの）」18.7%と、サービス産業の離職率は高い。つまり、日本において第3次産業に従事する中小企業の

従業員数のシェアが約50%であるにも関わらず、サービス産業における離職率は高く、長期的な視点からの育成が難しいという実態がある。

労働は、①肉体労働、②知識労働、③感情労働の3つのカテゴリーに分けられる。肉体労働は機械に、知識労働はAIに、取って代わられる方向に進んでいると言われており、「人」が行う労働は感情労働が主なものになるという。

現在、感情労働の割合が一番大きいのは「サービス産業」と考えられている。サービス産業従事者の主な業務は直接顧客と接することであり、その際に相手の感情に合わせた対応が求められるためである。

本論文では、感情労働とはどのようなものか、また、感情労働がサービス産業従事者にどのような負担をもたらすかについて先行研究を確認する。併せて、感情労働の負担を軽減するための対応策について確認する。

1. サービス産業の現状と中小企業

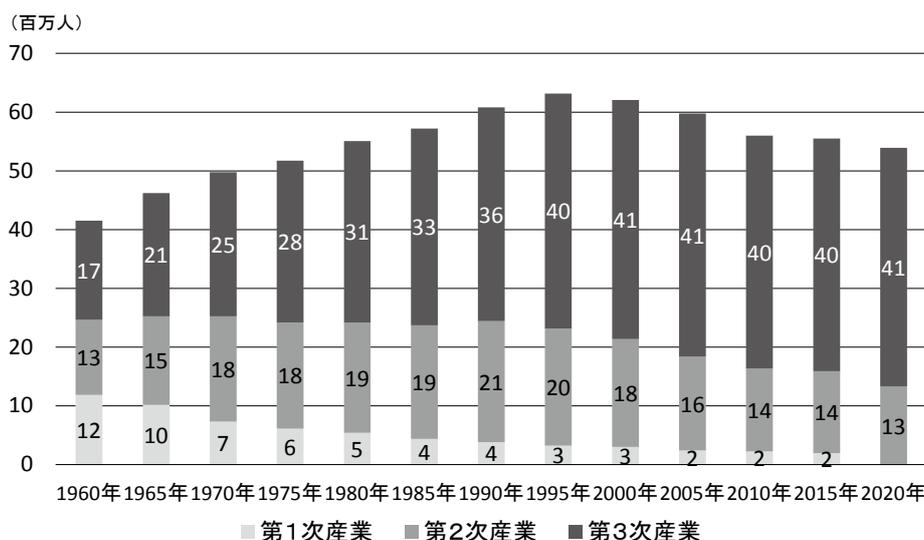
(1) サービス産業の現状

わが国の労働力人口は、1990年代をピークに減少傾向にある（図表1）。

産業別労働力人口比率（図表2）をみると、

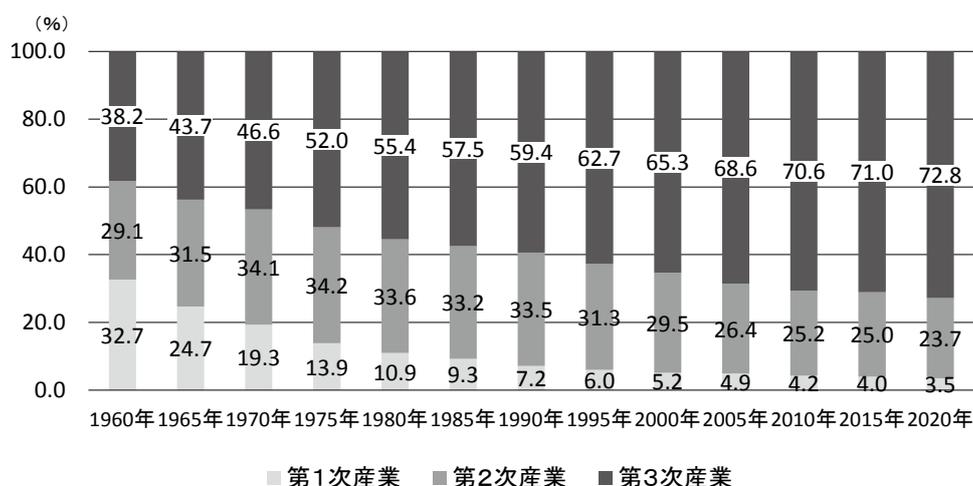
第1次産業は減少傾向が続いている。第2次産業においては1970年代にピークを迎え、その後は緩やかに減少傾向にある。一方、第3次産業は1960年代の30%台後半から継続して増加傾向にあり、2010年代以降は70%を超えて推移している。

（図表1）産業別労働力人口推移



（資料）平成27年国勢調査 最終報告書「日本の人口・世帯」統計表、令和2年国勢調査
 注）1990年以前は2005年調査の産業分類、1995年以降は2020年調査の産業分類（産業部門¹別）
 （筆者作成）

（図表2）産業別労働力人口比率推移



（資料）平成27年国勢調査 最終報告書「日本の人口・世帯」統計表、令和2年国勢調査
 注）1990年以前は2005年調査の産業分類、1995年以降は2020年調査の産業分類
 （筆者作成）

1 第1次産業（農業、林業、漁業）、第2次産業（鉱業、建設業、製造業）、第3次産業（前記及び「分類不能の産業」以外の産業）

また、サービス産業（農林水産業、鉱業、製造業、建設業を除く第3次産業）はわが国のGDPの70%以上を占めている。つまり、経済活動の大部分は卸売・小売業、運輸・通信、様々なサービス業など、第3次産業で行われている。

(2) サービス産業における中小企業の割合

労働力人口に占める中小規模企業の従業者数は、1970年には約2,000万人で39.0%を占めていたが、1992年に50%を超え、その後は50%前半、約3,500万人で推移している（総務

省統計局「労働力調査」長期時系列データ）。

次に、中小企業が第3次産業に占める割合を見よう（図表3）。ここでは、2009年度と2016年度の数値を比較した。企業数では中小企業の割合は2009年度も2016年度も99.7%を占めている。うち第3次産業において中小企業が占める比率はおよそ77%である。増加率は全体では、全体・中小企業とも▲14.8%、第3次産業で全体▲14.4%に対し、中小企業は▲14.5%である。

(図表3) 第3次産業における中小企業の割合（企業数・従業員数）

(企業数)

	2009年度				2016年度				増加率	
	企業数	%	うち第3次産業	%	企業数	%	うち第3次産業	%	企業数	うち第3次産業
全体	4,213,190	100.0%	3,243,053	77.0%	3,589,333	100.0%	2,774,542	77.3%	-14.8%	-14.4%
中小企業	4,201,264	99.7%	3,233,447	76.7%	3,578,176	99.7%	2,765,622	77.1%	-14.8%	-14.5%

(従業員数)

	2009年度				2016年度				増加率	
	従業員数(人)	%	うち第3次産業	%	従業員数(人)	%	うち第3次産業	%	従業員数	うち第3次産業
全体	48,033,376	100.0%	33,894,903	70.6%	46,789,995	100.0%	33,609,430	71.8%	-2.6%	-0.8%
中小企業	33,144,529	69.0%	22,902,129	47.7%	32,201,032	68.8%	22,737,392	48.6%	-2.8%	-0.7%

(資料) 中小企業庁HP「中小企業のデータ」https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/basic_data/index.html

総務省「平成21年、26年経済センサス・基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工（筆者作成）

従業員数で見ると、中小企業の割合は2009年度では全体の69.0%。うち第3次産業に占める割合は全体が70.6%であるのに対し、中小企業は47.7%である。2016年度の中小企業の従業員数は全体の68.8%で、うち第3次産業の従業員数は全体では71.8%であるのに対し、中小企業は48.6%である。これらの数値から、従業

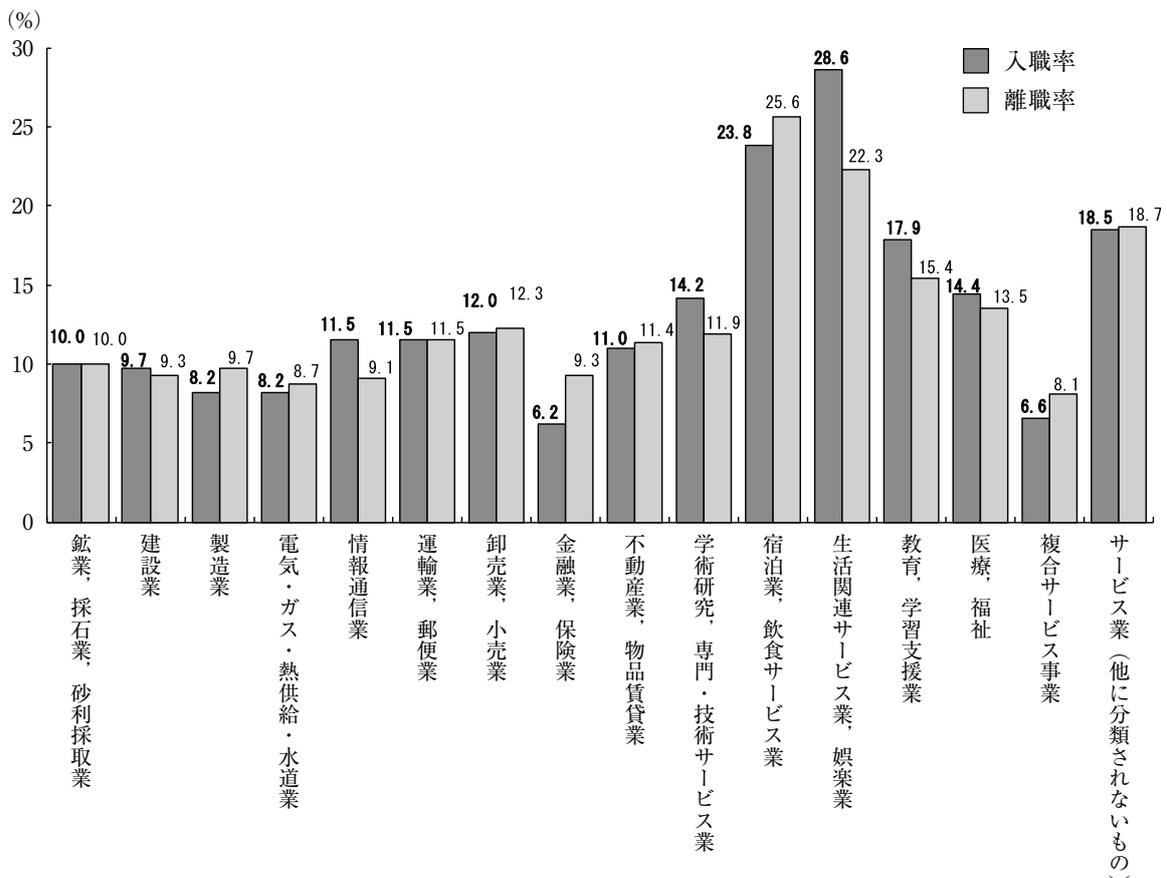
員の増加率は全体では▲2.6%に対し、中小企業では▲2.8%、うち第3次産業の従業員数は全体では▲0.8%、中小企業が▲0.7%で、第3次産業の減少率が小さい。これらから、労働人口は全体では減少しているが、サービス産業の従業員数は減少幅が小さいため、サービス産業に従事する労働人口の比率が上昇しているといえる。

(3) サービス産業における離職率と人材不足

厚生労働省が定期的に行っている「雇用動向調査」では、離職率は「常用労働者数に対する離職者数の割合」と定義されている。ある時点で所属していた従業員数のうち、どれだけの割合の人が離職したかを表す数値のことで、

高い離職率は、退職した人数が多かったことを表し、低い離職率は、退職した人数が少なかったことを表す。厚生労働省の調査では、令和3年1月から令和3年12月までの、1年間を調査期間としている（図表4）。

(図表4) 産業別入職率・離職率（令和3年）



(出所) 厚生労働省「令和3年雇用動向調査結果の概要」 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/22-2/index.html>

〔入（離）職率〕

常用労働者数に対する入（離）職者数の割合をいい、次式により算出している。

$$\text{入（離）職率} = \frac{\text{入（離）職者数}}{\text{1月1日現在の常用労働者数}} \times 100 (\%)$$

(年齢階級別は6月末日現在の常用労働者数)

「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「サービス業（他に分類され

ないもの²⁾」は、入職率も高いが、離職率も高い。厚生労働省「令和3年度上半期雇用動向調

² 具体的には廃棄物処理業・人材派遣業・レッカー車業・自動車整備・機械修理などが含まれる。

査結果の概要」によれば、「生活関連サービス業、娯楽業」の未充足求人数は24千人増加、欠員率は2.7%。「宿泊業、飲食サービス業」の未充足求人数は19.7千人増加、欠員率は3.2%。特に、欠員率は1位の「建設業」の3.3%に次いで「宿

泊業、飲食サービス業」が2位、「生活関連サービス業、娯楽業」が3位となっている。

このように、離職率が高いため、サービス産業は常に未充足求人数が多く、また欠員数も多いという実態がある（図表5）。

（図表5）産業別未充足求人情報

区 分	未充足求人数			欠員率		
	令和3年 上半期 (2021)	令和2年 上半期 (2020)	前年 同期差	令和3年 上半期 (2021)	令和2年 上半期 (2020)	前年 同期差
	(千人)	(千人)	(千人)	(%)	(%)	(ポイント)
鉱業、採石業、砂利採取業	0.2	0.1	0.1	1.5	0.9	0.6
建設業	94.2	102.8	-8.6	3.3	3.7	-0.4
製造業	99.0	84.0	15.0	1.2	1.0	0.2
電気・ガス・熱供給・水道業	0.4	0.5	-0.1	0.2	0.2	0.0
情報通信業	22.5	35.7	-13.2	1.4	2.2	-0.8
運輸業、郵便業	55.6	68.9	-13.3	1.8	2.2	-0.4
卸売業、小売業	195.7	188.1	7.6	2.0	2.0	0.0
金融業、保険業	11.2	5.6	5.6	0.8	0.4	0.4
不動産業、物品賃貸業	8.4	16.8	-8.4	1.0	2.1	-1.1
学術研究、専門・技術サービス業	30.7	17.5	13.2	2.0	1.2	0.8
宿泊業、飲食サービス業	152.3	132.6	19.7	3.2	2.9	0.3
生活関連サービス業、娯楽業	45.2	21.2	24.0	2.7	1.3	1.4
教育、学習支援業	14.6	33.8	-19.2	0.4	1.0	-0.6
医療、福祉	121.1	141.6	-20.5	1.5	1.8	-0.3
複合サービス事業	3.6	4.5	-0.9	0.8	1.0	-0.2
サービス業（他に分類されないもの）	74.2	80.6	-6.4	1.7	1.9	-0.2
計	929.3	934.5	-5.2	1.8	1.8	0.0

（出所）厚生労働省 令和3年上半期雇用動向調査結果
（筆者作成）

2. 感情労働を行うサービス産業における人材育成への課題

（1）感情労働とは

（感情労働という労働の認識）

労働は、肉体労働（積極的に身体を動かし業務を進めるもの）と知識労働（専門的な知識

を活用して報酬を得るもの）と考えられてきたところに、1980年代になって、「感情労働」という労働が存在するという主張が現れた。

先進国ではサービス産業化の進展に伴い、対人サービスの現場も増加。顧客等に対して、モノ（製品等）やコア・サービスの提供だけでは他社との差別化を図ることが出来ず、プラス

アルファのサービスを付加することで、業績向上につなげてきた。

感情労働に従事する人が増加するのと並行して、人々（顧客）の意識が企業側の「顧客満足向上」に慣れ、より高いサービスを求めるようになったこと、さらに、サービスに対する評価や情報がインターネット等で安易に入手できるため、プラスの評価を得るためにも、また、不本意な評価を事前に回避するためにも、感情労働が従来以上に求められるようになった。

（感情労働とは）

感情労働という概念は、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だすために、自分の外見を維持する労働（例えば、心の中とはうらはらに笑顔を維持する）のことをいう。また、感情労働者とは、感情労働を行使するよう直接「指示・統制する管理者がいる」場合の賃金労働者を指すとしている(Hochschild (1983))。例として「客室乗務員」を挙げ、「対人サービスを行う客室常務員は、笑顔を決やさず、丁寧なサービスをしなければならず、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、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」としている。

つまり、感情労働とは、「相手に望ましい感情的な変化を生み出すために、労働者側が自分自身の感情をコントロールし、適切に用いる必要がある職業や仕事」を意味している。

Hochschild (1983) によれば、感情労働の特徴は、①対面あるいは声による顧客との接触が不可欠である、②労働者は他人の中に何等かの感情変化（感謝、満足等）をおこさなければ

ならない、③雇用者は、研修や管理体制を通じて労働者の感情活動を支配している、という点あげられる。

感情労働は、まさしく、サービス産業の従業員が行っている労働である。

（感情労働の負担）

感情労働には、「表層演技」と、「深層演技」がある。表層演技とは、相手に望ましい感情をもってもらうために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。一方で、深層演技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ようとするもので、その職業の理想像を体現することを目指すもの。表層演技にしても深層演技にしても、それを続けていると疲労につながり、かつ、うまくいかなかった場合に罪悪感を持ってしまう場合もある(Hochschild (1983))。

さらに、場面ごとにおける典型的な「望ましい処世術」として振舞の「本当らしさ(authenticity)」が必要とされている。少なくとも外面上は深層演技をしているように相手に映らなければいけない。「表面上そうしているだけ」ではなく、「感情ごと」行為にコミットしているかのように相手に映らなければならないのである(谷原(2019))。

また、感情労働は、製造業のように雇用主に対して労働を提供するという2者間の関係ではなく、顧客も含めた3者間の関係となっていて、労働者が自発的にもしくは顧客の要求により必要以上の感情労働を行う可能性があることも指摘されている(田村(2018)、李(2021))。

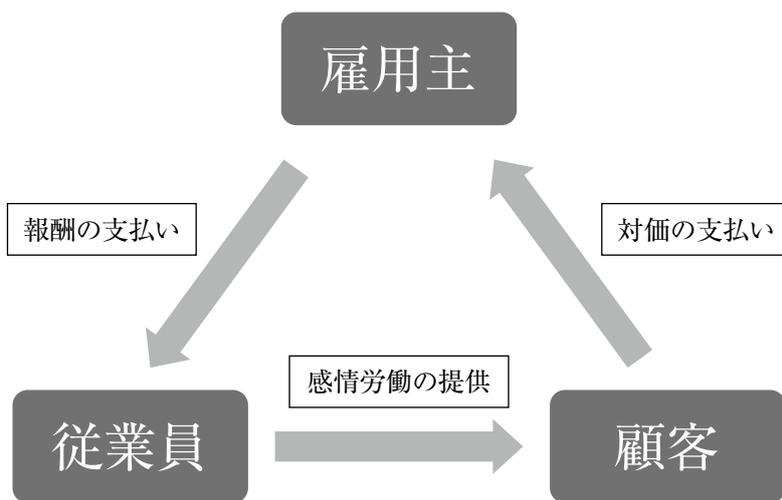
田村(2018)は、顧客は利益をもたらす存在であり、対応者はたとえ不快な気分させられ

たとしても職務遂行の一環として、感情労働を行うことを雇用者から（暗に）要求されている。李（2021）は、感情労働は購入され販売される労働であるため、労働者は経営者の支配下に

あると同時に顧客との関係が存在するとしている（図表6）。

このように、「感情労働」は労働者に感情面でのストレスを与えるものとなっている。

（図表6） 労使関係と感情労働



（李（2021）に基づき筆者作成）

（2）感情労働に関する先行研究

（機械化・IT化の推進により、残るのは「感情労働」）

「肉体労働」、「知識労働」、「感情労働」のうち、「肉体労働」の多くは機械に代替されている。そして、「知識労働」も今後は機械化・IT化により代替されていく。唯一、「感情労働」が、今後も人が担う業務として残される。ただし、その「感情労働」も比較的単純なもの、高度なものに分類されていくという指摘がある。

ITやAIの進歩によって、「肉体労働」や定型的な労働が減少、あるいは消滅する（Frey and Osborne（2017））。

あまり創造的ではない定型的な仕事や、それ

に従事する人の価値の低下が懸念されている（三輪2021）。

知識労働と感情労働はそれが高いレベルで行われる場合、AIに代替される可能性が低い。また、感情労働は知識労働の重要性とは別の領域において、人間らしさを活かせる仕事として期待できるもの（三輪2021）。

先進的なテクノロジーは中スキルの労働者を代替して、高スキルの労働者を補完するので、後者の生産性と所得が上がり、それにつれて低スキルの仕事も増える。これから重要になる人間にしか出来ない仕事は、問題解決を行うような知的な仕事と対人関係や状況適応能力が求められる仕事である（Gratton and Scott

(2016))。

そして、AIが普及した後の労働市場で高く評価されるのは、高度な創造性や提案能力等を伴う知識労働や感情労働に限定されるという。

(感情労働とストレス)

感情労働に関する初期の研究は、ストレス解消法、バーンアウトを回避する方法などが挙げられた。

Hochschild (1983) は、キャビンアテンダントを例に、感情労働は顧客の満足がそのまま労働者の満足に繋がる仕事だと考えられるが、それを追求することで、ともすれば労働者の精神的負担が過大になりやすいとしている。

感情労働によって引き起こされるストレスについては、Lovelock & Wirtz (2007)、Constanti & Gibbs (2005) が指摘しており、感情労働によるストレスを認識し、ストレス解消法や顧客からのプレッシャーへの対応法に関する研修を実施するなどの対策を講じなければならない(Lovelock & Wirtz (2007)) としている。

日本においても、感情労働に関する研究は、主に感情労働の精神的負担やバーンアウトに関する研究であり、感情労働をスキルとして議論する研究ものになっている(山本・岡嶋(2019))。

(海外との比較)

千葉(2017) は、日本と韓国、ドイツの感情労働に関する状況を比較し、日本における感情労働従事者への対応策が不十分であることを指摘している。千葉の捉える日本・韓国・ドイツの状況は以下の通りである。

日本社会は個性を無視する傾向があり、感情

を抑えるのが美德と捉えられている。そのような中で、感情労働への対応は、低姿勢での対応と担当者個人のスキルアップで解決するというマニュアルになっている。トラブルが拡大すると、上司やほかの労働者が最初に対応した労働者を悪者にして謝罪(顧客を逃さないため)する。最初に対応した労働者は二重に自己が否定される、つまり、二次被害が発生することになる³。

韓国では、感情労働を「職業上の接客時において、たとえ自分の感情が良いとか悲しいとか腹立つ状況にあっても、会社が要求する感情と表現を顧客にみせることができる」という「顧客対応業務」と定義している。

ドイツではサービスが無料ではない。このため、サービスにかかる費用が、収益に比べて高くなりすぎると判断された場合には、サービスは提供しない。つまり、感情労働の負担が大きすぎると判断されれば、その労働は機械に代替させるか、サービスとして提供しないということである。

久村他(2020)らは、欧米社会のように明確な「職務記述書」に基づく職務遂行ではなく、その場や状況、さらには人間関係に応じて自発的に自らの仕事の内容を見つけ、従事することが求められる日本においては、純粋な感情労働よりも自発的な感情労働によって従事せざるを得ない状況、つまり感情労働の負担が見える化されていないことを懸念する。

(感情労働の重要性の高まり)

感情労働については、今後の労働環境を考

3 ILOでは、労働者の受ける暴力を「内部暴力」・「外部暴力」に分類し、「職場のハラスメント」は内部暴力、そして顧客等からのものは「外部暴力」としている。外部暴力について法的に対応していないのは日本だけである。

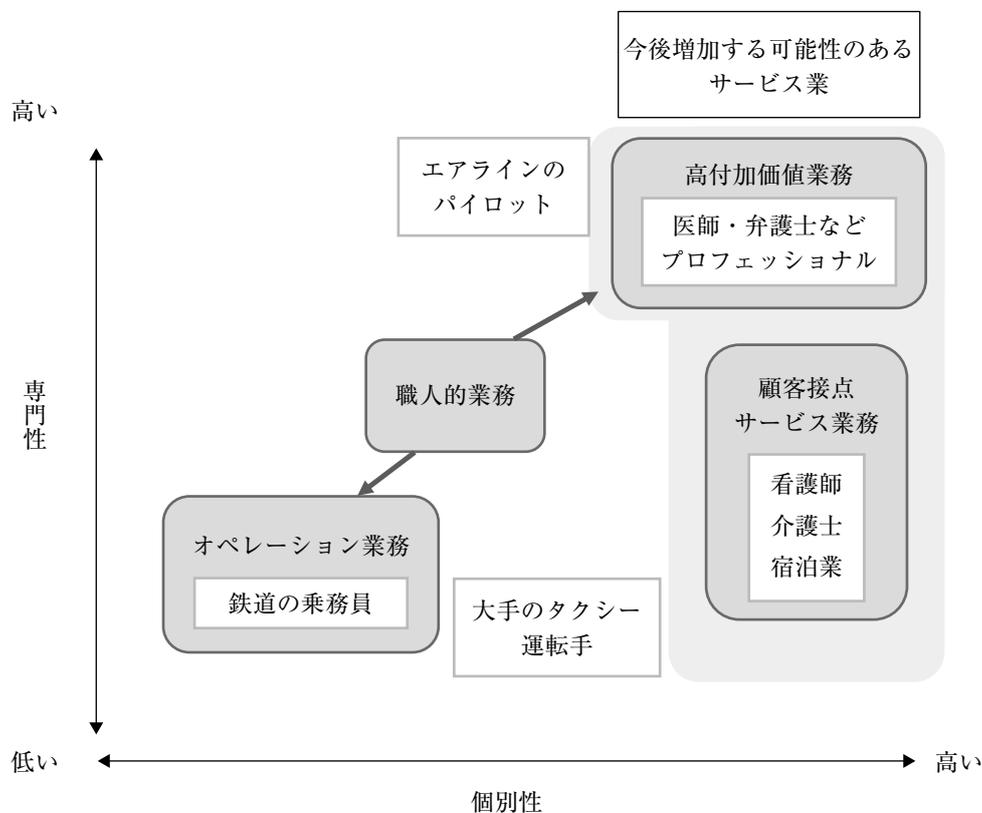
える上でさらに重要なものとなっていくことが、先行研究からうかがえる。職業に占める感情労働の割合が増えるのと同時に、感情労働が労働の中で重要視される役割を担うことが多くなっているためである。また、感情労働を行うにあたって労働者が感じる負担感がある一方で、労働者の成長につながる成功体験もそこに存在することも指摘されている。

高橋（2013）は、サービス業における職種を個別性と専門性に2軸で整理し、サービス業を「オペレーション業務」、「顧客接点サービス業務」、「高付加価値業務」の3つに区分する（図表7）。同じ業務が繰り返される場合に個別

性が「低い」、専門知識が必要とされない業務は専門性が「低い」としている。サービス業は接客業務で個別性が高いため、機械化・IT化が難しい。従って、接客業務には感情労働が必要なのである。

さらに、崎山（2017）は、現在の社会では、比較的単純な感情労働（顧客あるいはサービスの利用者との接触時間が短く、かつそれが継続的ではない単発な仕事）が減少するかあるいは陳腐化してしまい、高度な感情労働（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）が増えることを指摘している。

（図表7） サービス業務分布図



（出所）高橋（2013）p11を一部改変（大手のタクシー運転手を「今後増加する可能性のあるサービス業」から除外：自動運転車の導入が予想されるため）
（筆者作成）

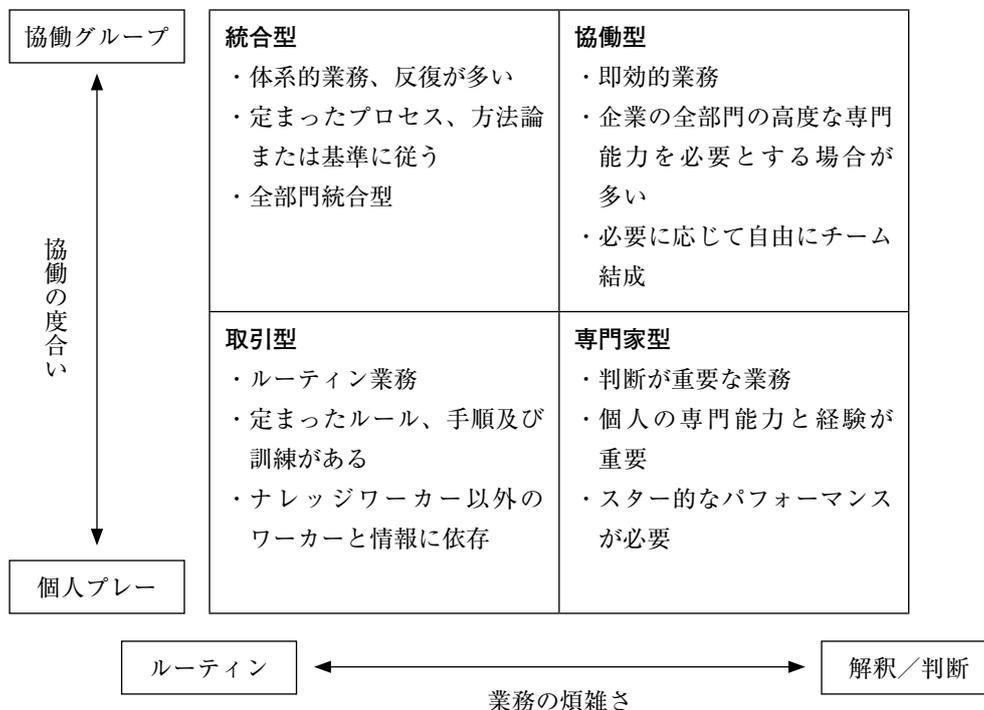
窪内（2016）は、介護職等において、質の高いケアを実践するためには、長く仕事を継続し経験を積むことが重要であるという感情労働と職場環境の関係性を指摘している。

松本（2020）は、AI技術の発展に伴い、① AI人材、すなわちAI技術の開発・運用にあたる人材、② AIに負けない能力、即ちコミュニケーション能力やリーダーシップ、頭脳と身体を両方使う能力、非定型で創造性の高いスキル、好奇心と未来志向など、③ AI技術を用いて仕事をする能力、即ちAI技術を用いて生産性を向上させる、AI技術を使いこなす、マネジメント能力に加えて論理的思考力が求められると

している。上記②におけるコミュニケーション能力はまさに感情労働に繋がるものと考えられる。

特に、今後は、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が取り組める仕事である。産業の中心が第3次産業に移行するのに伴い、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（図表8）（Davenport（2005））。

（図表8） 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）

(3) 感情労働が従業員にもたらす負の側面と 正の効果

当初は、感情労働の否定的影響を指摘する研究が見られたが、その後、感情労働の肯定的側面の主張も出てきた。日本においても、はじめは感情労働による負の側面が強調されたが、正の効果についても検証されるようになった。

(負の側面)

榎本 (2017) は、日本では社会全体が「おもてなしの精神」の実現に向け、よりサービス重視の社会を築こうとしており、過剰な「お客様扱い」や「お客様第一主義」的な労働、すなわち感情労働を生み出してきていると指摘する。さらに、競争力を得るためにその商品の価値ではなくユーザーに気持ちよく使ってもらうという価値の提供や、ネット社会で顧客による評価が商品だけではなくその提供の仕方にもまで及ぶに連れ、労働者は自らの言動がどのように評価され、ネット上で発信されるかといった点まで考慮する必要性が高まっている。

田村 (2019) は、現場の管理者や上司が、「感情労働を認識していない」ために、対人サービス従事者のために適切なケアや支援を行うことができず、サービスの現場が疲弊し続けていること、組織として「自社がお客様に提供するサービス」を明確に提示できていないことから「過大な感情労働を現場に強いている」ことなどを指摘している。

(正の効果)

感情労働は、個人に何等かの心理的負担を

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 (三輪 (2022))。

Zapf and Holz (2006) は、感情労働はそれに従事する人に負荷を与えるだけのものではなく、良い影響を与えることもできる、つまり、感情労働が相手の役に立つという満足感や達成感からモチベーションアップにつながると指摘している。

同様に、モチベーションアップにつながるといふ先行研究は日本でも見られる。

野村 (2018) は、表出された感情と、本当の感情の不一致から生じる「感情不協和」が大きくなると、心身共に大きな負担となり、ワーク・エンゲイジメント⁴が低くなることが考えられるものの、顧客の感情への敏感さが、適切なサービスの提供につながり、対人サービスに対する自信や効力感となり、ワーク・エンゲイジメントが高まるとしている。

橋本 (2017) は、サービス業における労働の特徴として、低賃金であるにもかかわらず、即時性 (即効性)、つまり顧客と向き合い即座に判断を求められるという「現場性」が高い、「高度な業務」であることを指摘する。そして、必ずしも給与が高いことが高いモチベーションに結びつくわけではなく、承認欲求が重要な要素となるとしている。

田村 (2018) は、深入りしすぎず、しかし相手の心にしっかり寄り添う、高度なバランス技能の体得が、対人サービス従事者の心を守る鍵であるとしたうえで、肯定的な側面を増大させるためには、個人の資質、能力、経験、努力

4 “ワークエンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である” (ユトレヒト大学 シャウフェリ教授による: Schaufeli (2002))

だけではなく、組織的に取り組むことが必要であると指摘している。

(4) 先行研究からの示唆

(感情労働を評価する)

三輪 (2020) は、感情労働については、やりがいのある仕事であると同時に心理的負担が大きいことに言及する。その上で、感情労働に従事する従業員の評価や賃金が低いことを指摘し、充実した能力開発プログラムを企業や公的機関が整備することにより、雇用保障を実現し、働きがいを向上させていく必要があると主張する。

同様に、サービス産業において、従業員の感情労働を負担が大きいにも関わらず、その評価が低く、賃金も低く抑えられる傾向にあることが指摘されている (田村 (2018)、崎山 (2017))。

(人事評価の点数化の弊害)

アメリカでは近年、人事評価離れが進んでいるという。

期末の人事評価より、リアルタイム・フィードバックなど日常的PM (Performance Management⁵) 活動に力点を置く傾向がある。期末の人事評価を行うための目標設定に時間と労力がかかりすぎるため、状況変化によって俊敏に目標を直していくことが重要であり、評価廃止は目標設定の負担軽減に有効と論じている (Aguinis (2013))。

同様に、金 (2021) も、能力を点数化して評価するよりも、パフォーマンスを上げるための日頃の営み、即ち状況変化に応じて業務目標を

俊敏に再設定し、課題解決や能力育成のためのコーチングやフィードバックなど、職場のコミュニケーションと協働を促進することに注力すべきという。人事評価は、PMのごく一部に過ぎず、場合によっては廃止もあり得るとの考えを持つ。現在は、成果測定に照準を合わせてきた人事評価から、あらゆる管理活動を組み合わせて総合的にパフォーマンスを上げていく方向に進化する過程にある。

このように、従来「感情労働」という数値化しづらい業務であるために、知識や目に見える行動のような評価項目に含まれない部分も、点数による評価を見直す中で、職場の課題解決という観点から評価の対象とされる方向に動いていると思われる。

(5) 具体的な対応策

感情労働の負荷に対しては、個人レベルでの対応、職場の自分が所属するチームレベルでの対応、そして会社組織での対応が必要とされている (田村 (2018) ほか)。従来、感情労働に対しては、組織がその負荷を理解していなかったために、個人レベルでの対応が主であった (石川 (2016)) が、それ以上に、所属するチームレベルでの対応や組織による対応が必要とされている。以下、先行研究が示唆する対応策を紹介する。

(個人レベルで行うこと)

感情労働から受けるストレスへの個人レベルでの対処法としては、感情労働が何かを知り、自分なりのストレス対処法 (ストレスコーピン

5 PM (Performance Management: パフォーマンスマネジメント) とは、組織のメンバーの「行動」を「結果」に結び付けるためのマネジメント手法で、目標達成につながる行動を社員本人と一緒に考え、定期的にフィードバックを行い、メンバーの気づきを促すマネジメント。

グスキルなど)を、研修・書籍などからヒントを得るなどして対応すること(関谷(2018)、松本(2019))。前記のスキルは必須であり、加えて、傾聴・説明スキルなど、相手を受容し共感的な姿勢・態度を示すことが出来れば相手から肯定的な反応を得る可能性が高まり、クレーム等に発展することを未然に防ぎ、謝罪のための感情労働を防止できる(田村(2018))。

(職場(チーム)レベルの対応策)

組織的な対策も欠かせない。労働者は組織的な要請や期待に従って感情をコントロールしている。しかし、組織的な要請にもかかわらず、管理職が感情労働を理解していないために、社会人としての常識や良識の範囲で、自然に、勝手に行われて当然とみなされ、労働者1人1人がどれだけの感情労働を行っているのかが見えていないことが多くみられる。

組織的な対応と言うと、大掛かりな対策や、研修プログラムの充実という形にとらわれてしまうが、本来は当該職場で必要とされる感情労働の要求レベルを職場のメンバー全員が理解することからスタートするという試みが有効である。部署内の一人ひとりの職員が仕事として行っている感情労働(感情コントロールの負担)を、組織内でお互いに共感しながら、理解し合える環境や空気感を醸成することが大切(関谷(2018))。

同様に、田村(2018)もチーム力の強化を強調している。チーム力の強化には上司の関与が必要で、同僚・上司と良好なコミュニケーションができ、共感や癒し、助言や協力等を得られる職場とすることを理想としている。具体的には、感情労働に関する経験の共有・暗黙知の

伝達、有効な支援を醸成する場としてチームの力を高めるために、現場におけるチームの管理監督者が、風通しのよい良好な職場環境づくりや、部下の心の見守りとサポート等、チーム力の強化により一層尽力する必要があると論じている。

(組織レベルの対応策)

組織レベルの対応としては、社内の制度や意識の醸成がある。

先行研究において、報酬以外の条件で魅力的な価値提案ができれば高い報酬は必ずしも必要ではないという報告もある。例えば「このホテルで仕事をしたこと」が次のキャリアでの大きな報酬に繋がると認知されている場合、低い報酬であっても、優秀な人材を集めることは可能であると考えられる(Herzberg(1966)、Lovelock & Wirtz(2007))。

つまり、一流のスキル、知識を身につけることができる認知されている場合や海外のホテル、大学院等教育機関への派遣制度がある場合などのインセンティブがある場合、低い給与であっても、優秀な人材を集めることは可能というのである。

また、就業時のミスマッチを回避するための情報提供が大切という意見がある。

橋本(2017)は、RJP(Realistic Job Preview:現実的な仕事情報の事前提供)の重要性を指摘する。就職希望者に対して、組織の良い情報とともに悪い情報(例えば、業績悪化、きつい仕事)を併せて伝え、現実に近い姿を伝える。現実を知ったうえで就職する場合の方が就職後の定着率は高く、勤務に対する意欲も高まるとしている。そして、高品質なサービスを提供す

るための人材を確保するために、サービス業が低賃金で、昇進の見込みのない業務というイメージを払拭することの有効性を示唆している。自分が従事してきた業務は決して価値の低いものではなく、誇りに思っても良いという意識の醸成が大切であるという。

このように、従業員を大切にする必要があるという指摘があるにも関わらず、多くの場合、現場において顧客を第一と捉え、従業員の感情を後回しにしている。

感情労働はそのサービスを組織と顧客の両方に合わせて行うものであり、従業員の感情は二の次になる。このため、サービスを提供する従業員は抑圧的立場を強いられる (Constanti & Gibbs (2005))。

サービスを収益化するために、まず重要なのは従業員満足 (Heskett et al (1997))。しかしながら、従業員が前向きな気分になれないにも関わらず、顧客の期待に応えるために従業員が自分の感情を抑制しなければならない状況は必ず起こる (Lovelock & Wirtz (2007))。

これらの先行研究から、組織レベルの具体的な対応策として以下が推奨されている。

田村 (2018) は、感情労働現場への「一定の裁量」の付与が、効果があるとしている。実際、一定の裁量の付与により、顧客対応現場で顧客等の要求に即応することが可能となり、感謝等の肯定的反応を受ける頻度が高くなり、喜びややりがい、達成感を覚えるようになったという。ただし、この場合でも、裁量がいわゆる丸投げにならないように裁量の基準を明確にし、効果的に機能するような管理・支援体制、つまり上司・管理職の関与が求められる。

(まとめ)

これらの対応をまとめると、感情労働への対応は、感情労働の負荷を取り除くための対応と、感情労働に正の効果を与えるものに分けられる (図表9)。その中に、感情労働の負荷を取り除くための対応として個人レベル、グループレベル、組織レベルの対応があり、また、正の効果を与えるものとして顧客の評価、組織の評価 (体制) がある。

(図表9) 感情労働の負担への対応

内容	感情労働の負荷を取り除くための対応			感情労働に正の効果を与えるもの	
	個人レベル	グループレベル	組織レベル	顧客の評価	組織の評価 (体制)

(筆者作成)

3. 事例紹介

サービス産業従事者の感情労働に対しては、個人レベルでの対応、職場のグループレベルで

の対応、会社組織での対応という体制整備により負荷を取り除くことが可能であり、かつ、顧客や組織の評価によりモチベーションのアップを図ることが出来る。個人レベルの対応と、顧

客の評価を除く、組織内のグループレベルでの対応、組織全体としての対応、組織の人事評価について、これらの対処策が行われているか、サービス産業で社員の定着率が高い企業（もしくは定着率を高くするための取組を継続している企業）にヒアリングを実施した。

事例として2社（薬局・介護、運輸）と1組合（宿泊業：組合員企業3社の従業員3名へのヒアリングを含む）を紹介する。

薬局・介護事業を行っている㈱うさぎ薬局

（事例1）は、薬剤師が薬局の店頭で対応するほか、訪問調剤（個人在宅、高齢者施設在宅、障がい者施設在宅への医療提供）等も行っている。運輸業の㈱マイシン（事例2）は、お客様に荷物を届ける際に対人での対応が伴う。黒川温泉観光旅館協同組合（事例3）は、宿泊サービス業であり、そこで働く従業員3名（事例4-1、事例4-2、事例4-3）は日々感情労働を行っている者に該当する。

（事例1）株式会社うさぎ薬局

社名	株式会社うさぎ薬局
設立	1999年9月
代表者	代表取締役 白石 誠一郎
資本金	1,000万円
事業内容	調剤薬局、薬剤師・薬局事務・独立支援開業人事サポート等派遣業、グループホーム、ケアプランセンター、ヘルパーステーション、福祉用具センター、訪問介護ステーション
所在地	静岡県伊東市大室高原8丁目314-3
従業員数	407名（2022年7月現在）



（注）人事部部长（薬剤師）高橋恒夫氏にヒアリング実施
（出所）株式会社うさぎ薬局HP（<https://usagipharma.com/>） 2022年9月25日閲覧

1. 企業の沿革

1999年9月に有限会社エスアンドエムとして開業。その後、2000年1月、うさぎ薬局を開局。2005年、株式会社うさぎ薬局に社名変更。2006年、ケアプランセンター（7月）、福祉用具センター（8月）、ヘルパーステーション（9月）開業。2008年、特定労働者派遣事業開業。2013年12月、グループホームうさぎ開設。2016年3月、訪問介護ステーション開業。2018年3月、グループホーム伊東中央開設。現在、

静岡県を中心として首都圏を含めて調剤薬局37店舗、グループホーム2施設を運営している。380名の従業員のほか、ヘルパーステーションに勤務する登録ヘルパー27名を擁している。

2. 採用について

新卒採用基準は、市場の状況を踏まえて検討を行っている。中途入社を採用に関しては、履歴書の職歴欄を確認し、転職の事情等の確認も行っている。なお、配属となる場所が、地

域的に採用が難しい（交通が不便な田舎）場合でも、基準を変更することは無い。

面談とは別にテストを実施しているが、テストは、採用判断の重要要素で、点数が低い場合は、定着率が低いという結果があるため、社長面談時にも報告をしている。（早期に退職されると、育成コストが回収できないため）。

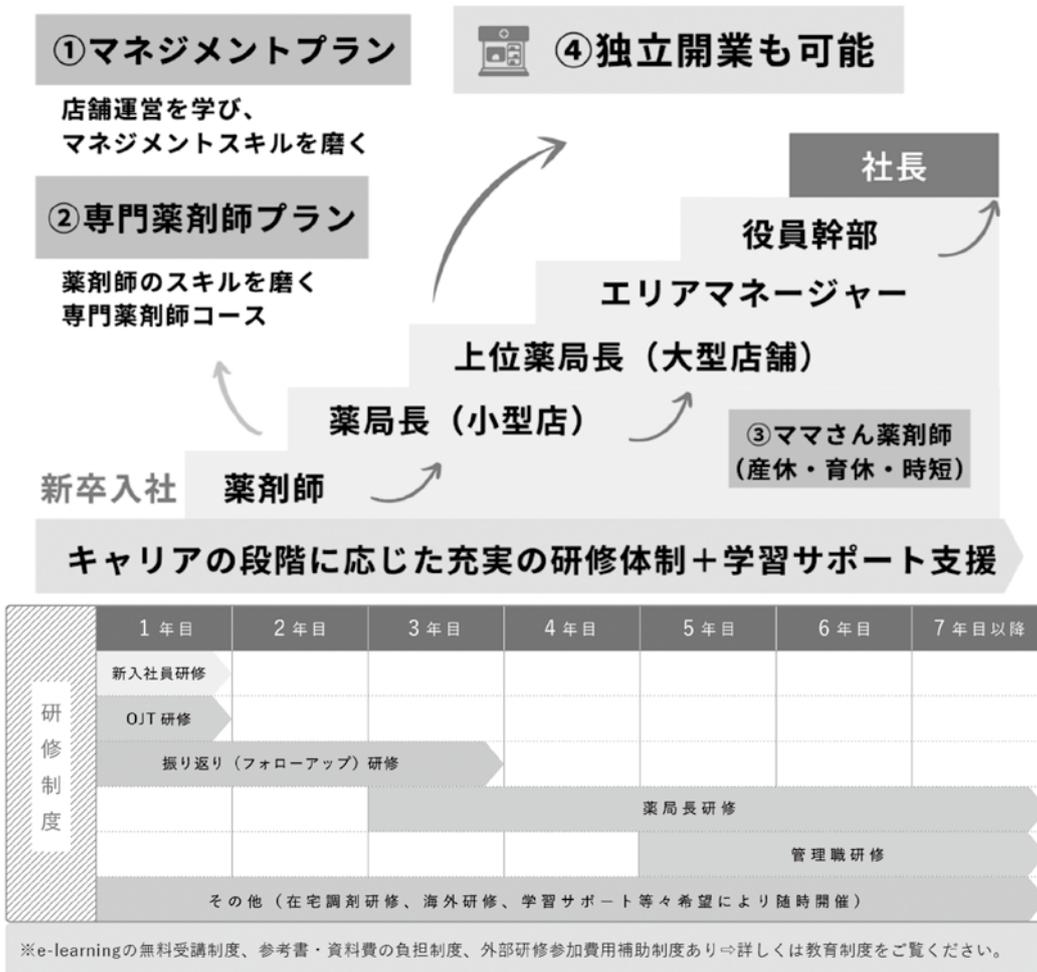
採用人数は薬剤師で薬大を出た新人を平均

10-15名／年採用。2023年入社は20名弱。中途は3-4人／年。中途採用するのは欠員補充のみ。なお、派遣職員（現在2名）は、今後、正社員に代替していく予定。薬局長レベルの中途採用については、その実力を見極めなければいけないと考えている。（この業界では高給の薬剤師40-50代が大手調剤薬局の倒産やM&Aによる店舗統合等により余剰となっているため）。

3. 従業員の育成について

うさぎ薬局での4つのキャリアパス

同族経営でないため、社長も目指せる会社です。



<参考資料>：うさぎ薬局ホームページ (<https://usagipharmacy-recruit.com/pharmacist/>) より

キャリアの段階に応じた研修体制を構築しており、業務の基礎を学ぶ新入社員研修から管理職研修や海外研修まで、それぞれのレベルに合わせた教育を受けることができる。

新入社員研修は、本社のある伊東市で1ヶ月間の宿泊研修を実施し、社会人や医療人として基本を学び現場へ出る準備を行う。研修内容は「うさぎ薬局について・一般教養・専門教育・体験」と様々なジャンルを用意しており、社会人マナーから服薬指導・薬歴記入など社会人・医療人としての基礎を学ぶ。OJT研修では本配属となる6～7月までの期間、特徴のある店舗で研修を行い、自身の学びたいこと・一緒に働きたい先輩・働きたいエリアを見出してもらう。研修内容は受付から会計までの一連の流れはもちろん、店舗によっては医師との往診同行まで経験する。充実したOJT研修の経験に加え、希望店舗に配属されることで、社会人生活が充実したものとなることにより、新卒薬剤師の離職率「0%」を実現できると考えている。振り返り（フォローアップ）研修は、半年に1度（秋・春）入社3年未満の社員に対して研修を行う。新入社員研修などで学んだコミュニケーション研修やリーダーシップ研修の応用編がメインとなり、自身が成長していることを実感しながら次の目標を見出す場を提供している。薬局長研修は、より実践的なコミュニケーション研修やリーダーシップ研修に加え、人事評価者研修を定期的に行う。エリアマネージャー、薬局長は「経営者」として経営戦略やマーケティングなども学ぶ。

研修の組み立てで一番大切なのは上司の巻き込み。研修の効果のうち、「講師の効果」は

2割、残りは、「本人と上司の関わり」によるもの。上司が部下の受講した研修の内容を理解して、上司が日常部下と接する中で、「その研修に効果があったかどうか」、「研修の効果を上げるにはどうしたら良いか」を考えた行動をしなければ、本当の研修効果は生まれない。

新入社員研修の講師は、外部講師に加え、エリアマネージャーも担当する。人事部では、研修の質の担保の為、新入社員から研修レポートを収集し、研修講師の評価に活かしている。

社員の能力開発については、知識系研修はeラーニングや先輩が教えることで解決できるが、ヒューマンスキルについては、外部委託も検討し実施している。委託する場合は、研修の目的、プロセス、成果を明確にしたプログラム企画を行うため、社長も含めて打ち合わせを行っている。現在は、心理的安全性を高めて、組織の生産性をあげるための研修も実施している。

4. 人事制度と評価について

うさぎ薬局の人事評価制度は、職務等級制度を基本とし、毎年微調整を行い運用している。

等級は9等級あり、医療事務は1~3等級、薬剤師は4~9等級の段階が設けられている。各等級定義は、職務記述書に基づき定義され、職務の概要、期待される成果、主な職務の内容、権限、能力および資格を明確にしている。

また、キャリアパス制度を導入し、薬事部門（薬剤師・事務職・総合職）と管理部門（人事部・総務課・企画室）などの職群転換ルートも可能にしている。

人事評価は、ステップアップシート（人事評価シート）を用いて、半期毎に評価を行う。評

価は、仕事の量・仕事の質・知識・情意の4項目で行うが、各項目は、コンピテンシー⁶を検討して行動特性に基づいた評価項目としている。また、上司によるバイアスを極力少なくするため各項目のチェックシートを別途作成し評価の数値化を行っている。

評価は5段階表で行うが、各項目の達成度合い100%を「3」として評価を行っている。なお、エリアマネージャーと薬局長に関しては、コンピテンシー項目に加えて、OKR⁷ (Objectives and Key Results) を設定する。OKRは、目標とそれを達成する為に何を行うかの行動目標を記載するもので、店舗運営（マネジメント）を行う薬局長のマネジメント能力を評価するために導入をしている。

年間の人事評価は、ステップアップシートの点数および店舗業績により最終評価を行う。また、昇格については、等級別昇格要件が設定されており、昇格要件能力、経験年数等がある。

個人別の評価を確定する際に、ばらつきをなくするために「薬局長会議」で評価内容を確認している。スピードや正確性については、防犯カメラの映像を参考にしている。防犯カメラの映像は、店舗にいる上司だけではなく、エリアマネージャーや薬局長が見られるようにしている。そこからスピード測定を行い、店舗間の差を薬局長会議で埋めていく。社長も防犯カメラ映像を見ており、店舗間のばらつきについて意見を言う。日常的に防犯カメラ映像を見て業務改善に利用し、都度指導をしている。

年次考課の結果は、「給与決定通知」も用い

て通知される。給与は個人別の年間実績のデータで翌年分が決定するしくみ。「ステップアップシートに基づく個人の評価内容」、「店舗評価」、「昇格要件」が1枚のシートに記載され、確認できるようになっている。さらに、給与金額の今年度実績と翌年度予定を表示し、比較が出来るようにして、上司から部下へのフィードバックに使用している。

経営管理として、他社のデータを収集して、比較することとしている。過去の例だが、他社は処方箋枚数を当社よりも素早く処理して収益を上げていたことが判明。自社のみでなく、他社との比較で等級（給与水準）ごとに必要な能力・スピードなどを決めている。例えば、薬剤師は、投薬処理の処方箋枚数（15枚～30枚）、在宅訪問件数、介護件数、などから自己評価し、点数化する。また、身だしなみや規律性、積極性などについても、細かな規定があり、実施しているかどうかを評価の判断に組み入れている。当社の薬局は静岡県伊東市（静岡県東部、伊豆半島東岸の市）という都心から離れた地域に点在しており、顧客は高齢者。その方々に違和感なく利用してもらうためにも、身だしなみや言葉遣いなどは細かく規定している。当社は、東京の常識が非常識になる場合があるという考えを持ち、かつ、若い世代はルールが無いと受け入れない場合もあるため、規定は必要と考えている。

薬剤師の場合、近隣の店舗でサポートが必要なときに手伝うというような項目も、積極性の観点から規定されている。昨今、コロナなど

6 コンピテンシーとは、組織の役割に応じて安定的に成績をあげ続けることができる行動特性（専門知識や技術、ノウハウ、基礎能力など）

7 OKR (Objectives and Key Results) とは、組織が設定する目標と、目標達成のために必要な成果を結び付け、方向性を明確にする目標管理の手法をいう

で近隣店舗の急な応援が必要な場合も発生しており、このような規定が意味を持つということもあった。例えば、会社として休日出勤を強いることは出来ないが、積極的にサポートに入った職員に対し、このような項目があるため、評価が可能となった。

評価を公平に実施していくために、評価者に配布するガイドブックには「Q&A集」も含まれている。評価は薬局長が行うが、ばらつきがあるので、チェックシートで整合性をとっている。細かな規定を作ると、書いていないことはやらないという人も出てくるという意見もあるが、評価する側からは、チェックシートで点数が明確化されると、フィードバックしやすいという意見がある。

評価には、従業員の納得感が大切だと思っている。新入社員は主にZ世代であり、その世代の人たちの考え方に合わせて、納得感を与えることが大切である。評価の公平性が会社に対する信頼性を与える。よって、点数のみで測るのではなく、話し合いも必要で、両方が無いと、納得してもらえない。評価は半年に一回行えばよいというものではなく、日々の話し合いの積み重ねが大切である。

現在は、コロナの影響で薬局業務に残業が増えている。ZOOM会議は自宅から参加する人もいる。従業員は、ワークライフバランスを考慮して自ら働き方を決めている。会社側が働き方を決めつけるものではないと考えている。人事制度も変わらなければいけない。

毎月のエリア会（オンラインで実施、各エリア毎に進捗状況を確認する場）は、19時スタートで、毎回1.5時間～2時間程度、エリア内の拠点の数字の確認や業務上で悩んでいることなどについての意見交換を行う。社長は全てのエリア会に参加し、現場の意見を吸い上げている。

なお、新たに令和2年7月（R2年度人事評価制度）から「アールドヴィーヴル制度⁸」を始めている。対象者は正規雇用の薬剤師及び事務職。希望地に勤務出来る制度であり、主に子育て世代の職員が利用している。雇用形態は正社員で、福利厚生や諸手当は他の社員と同様。評価は「勤務態度」のみで、結果は賞与に反映される。一方で昇給・昇格は無い。家庭を大切にして、仕事とバランスを取りたいと考えている層に活躍してもらおうための制度である。

⁸ アールドヴィーヴル（Art de Vivre）：フランス語で「自分の生き方を大事にする」、「自分らしく生きることをサポートする」という意味。

(事例2) 株式会社マイシン

社名	株式会社マイシン
設立	1979年3月
代表者	代表取締役 辻直樹
資本金	3,900万円
事業内容	一般貨物自動車運送事業、貨物自動車利用運送事業 軽車輛等運送事業、倉庫業、産業廃棄物の収集、運搬業、 損害保険代理業及び自動車損害賠償保障法に基づく保険 代理業、梱包業、古物商
所在地	愛知県豊橋市神野新田町字トノ割15-1
従業員数	177名(2022年4月末現在)



(注) 代表取締役 辻直樹氏、総務部課長 山田真理子氏にヒアリング実施
(出所) 株式会社マイシンHP (<https://www.maishin.jp/>) 2022年9月25日閲覧

1. 企業の沿革

1979(54)年有限会社邁進商事設立、1982年にひまわり便の営業を開始、一般貨物運送を始める。1984年に有限会社マイシン運輸に社名変更。さらに、1998年に株式会社マイシンに社名変更。チルド食品運送、積み合わせダイレクト便の運行、コールドセンターやドライセンター開設など、業務内容を徐々に広げた。

現在、東海4県(愛知、三重、岐阜、静岡)は毎日運行しており、三河エリアは当日配送も行っている。3温度帯(常温、冷凍・冷蔵)に対応、2層式温度管理、完全貸切チャーター便可、到着時間指定可、三河エリアは当日配送も可。

社名「マイシン」は、「困難をものともせず、ひたすら突き進むこと」を目指してつけたものであり、「ひまわり便」は、「ひまわりの花のように、いつも太陽(お客様)を見て、お客様とともに発展していく精神」を表したものだ。設立当初からの「半径50km以内を1日でまわる」ことを基本に、業務を拡大している。

2. 採用について

第44期(2022年度入社)は、68名面接して27名を採用(コロナ前は80-100名程度面接し、30-40名採用していた)。うち、女性ドライバーは19名面接して7名が合格。

採用時には、最初に総務部課長が面接し、本人が希望する勤務条件、家庭環境(子どもの年齢など)を聞いて、合った仕事があるかどうかを確認する。その後、本人に適していると思われる部門の部門長(一般、冷凍、浜松、倉庫)が面接をして採用の可否を決める。

当社は採用条件をHPで明確にしているため、ミスマッチが無いと考えている。条件があると思えば、サービス業なので、大きな声であいさつが出来ること。また、採用は「人」を重視しており、必要な資格は入社してから取得すれば良いと考えている。トラックドライバーは中型・大型免許がなければ応募できないと考えている人もいるかもしれないが、自動車免許があれば配送の仕事はできる。また、免許取得制度があり、大型やフォークリフトの免許取得のサポートを充実させている。

HPは運送会社について知らない人にも親しみを持ってもらえるように、色、書体、などに工夫をした。具体的には、トラックと言えば「青空」というイメージの写真がHP上で使用されていることが多いので、当社は「青空」を使わず、「ひまわり」を中心にした。また、トラック業界の専門用語を使わずに、読みやすい表示を心がけている。HPの制作・管理は、総務の職員4名で対応している。若い人はスマホで求人検索するのが主流なので、それに合わせたHP表示も作成済。スマホ対応にしないと、検索に引っかからず、表示されにくくなり、求人に影響するため、対応が必要と判断した。このような変更提案も、総務課職員から出てくる。社員が自発的に会社に貢献する提案を行う土壌が出来ている。

勤続年数は男性10年、女性8年で、同業他社と比較して長い。工夫の一つに、勤続5年、勤続10年の表彰制度（賞状・金一封）がある。また、福利厚生の実施やステップアップ制度⁹も、モチベーションアップと定着につながっている。

当社は、15年ぐらい前に、パート職員を全員正社員にした。理由は、パート職員にも正社員と同じように挨拶やミーティング出席などをしてもらいたかったが「(女性ドライバーが)私はパートなので」とミーティング出席を断られたため。このままでは会社の成長につながらないと感じ、「全員正社員だから、ミーティング出席は必須であるし、それが出来なければ採用しない」という方針に転換した。パート職員を

人員の調整弁として利用すると、薄利多売に向かう。それでは人も会社も成長しない。他社よりも高い賃金を払えば、働きやすい環境を作れば、良い人を採用できるのではないかと考えた。

従業員は主に東三河に在住。遠くても新城(豊川の先)あたりまでに住んでいる。しかしながら、入社時は通勤に多少時間がかかっても問題ないと言っていたにもかかわらず、(遠くに住む者は)今までに全員辞めたので、東三河を越えたところからの人は採用しない方針(ただし、域内に移住する場合は可)。

3. 従業員の育成について

社長は、社是（「企業は人なり 人づくり会社づくり」）を大切にしており、社員に成長してもらおうことが第一と考えている。

(新入社員研修等)

新入社員研修は、管理部の職員¹⁰が実施している。入社して最初の3日間は、毎日声を出して1時間挨拶訓練を行い、現場に出るときには自発的に声が出せるようになることを目標としている。「挨拶、返事、後始末」は最初に覚えてもらいたいこと。

また、研修を外部に依頼することもあるが、定期的な研修（グループ会での研修等）は自社で（企画から実施まで）行っている。

(免許取得制度の活用)

トラック乗務員として働くのに、自動車免許は持っていないことが多い。免許取得制度（資格取得費用を会社が貸付、無利息）を利用して、

⁹ 詳細は株式会社マイシンHP「ステップアップ」参照、<https://www.maishin.jp/step.htm>

¹⁰ 愛知県トラック協会（指導者研修）を受講し、資格を取得した管理部職員（6名）

新人でも意欲的に資格取得している。普通免許を持っている場合、2トントラックから始めて、その後準中型・中型免許を仕事をしながら取得することができる（ただし、大型免許取得には、4トントラックの乗務経験と、管理部と上司による適性確認が必要）。

（ステップアップ制度）

ステップアップ制度には、①ドライバーから配車係となり、管理部門で昇格していくコース、②女性事務職から主任、課長、部長と昇格していくコース、③男性事務職から管理部、営業部などで主任、課長、部長と昇格していくコースなどがあり、キャリアプランを明確にしている。

（女性活躍推進対応）

女性の働き方として、（子どもの年齢等で）決まった時間しか働けないという場合がある。このような場合は、本人の希望に基づき、上司に調整させている。小口（数件）の配送量で近場を回るルートも多くあるので、多様な働き方に対応できている。短い時間の勤務も可能で、かつ、近場なので、何かあったときに代替要員を送ることもできる。もちろん、女性でも中距離を担当する人もいる（当社の場合、中距離は栃木・群馬まで、もしくは兵庫まで）。

ドライバーは、21グループに分けられており、リーダー・サブリーダー・メンバー（約5名）と、管理職（アドバイザー）が1グループ。だいたい6-7名のグループになっている。このグループはLINEでつながっており、日々お互いの情報を交換している。上司との距離が近い。グループ内の問題はグループ内で解決。ドライバー

のリーダー、サブリーダーが情報を発信し、それにメンバーが反応して記載することもある。内容は管理職が確認しているので、リーダー会で議論したほうが良いという内容（問題提起、注意喚起）の場合は、リーダーがリーダー会で発表する。アドバイザーは、LINEの内容を見ながら、女子ドライバー間の人間関係がぎくしゃくしていると感じたときなども、さまざまな工夫をして対応している。一例だが、4トントラックで近場を回っていた2人の片方に「大型免許を取得させ大型トラックを運転できるようにして大型のグループにステップアップさせる」という対応を行った。人間関係を調整するための配置転換ではなく、能力にあった仕事に配置転換するという対応になり、会社にとってもメリットがあった。

（外部研修の活用）

コロナの関係で、ここ数年、対面の研修に行かせることが出来なかった。オンラインセミナー受講が多くなっており、理解できているかの確認が難しい。

2022年9月以降、リアルでの研修をもっと経験させたいと考えている。現在、一部の職員に月1回（半年間）の研修を受講させ、その研修に管理職も一緒に参加させることで、研修内容の確認やその後の定着についてみてもらうようにしている。

管理職・中間管理職には人材育成、自己啓発のための研修に参加させている。たとえば、社長自身が自己啓発として参加している外部の研修¹¹に管理職も参加させている。

11 毎週金曜日の朝6:00から1時間、40名程度が集まって、経営者が自らの取り組みなどを持ち回りで発表するもの。

(情報共有の場について (グループ会、リーダー会など))

当社のトラックドライバーには、営業所ごとにリーダー長がおり、全体で総リーダー長がいる。四半期に1回、安全週間として1週間事故防止に努めている。また、毎日2回、時間を決めて「安全運転」についてドライバーが持ち回りで無線での呼びかけを行っている。

21のグループごとに、月1回グループ会を実施(毎回1-1.5時間程度)。主目的は事故撲滅で、ヒヤリハット事例を共有する。挨拶訓練の実施が必ず含まれているのだが、「当たり前のことを当たり前に出るように」という気持ちから継続させている。グループ会の開催日時は各グループに任せている。仕事が終わってから、18時・19時から始まるというところもあるし、土曜日に実施しているところもある。採用面接のときに、ミーティングが月1回あることを伝達しており、参加できない人は採用していない。従って、出席しないという選択肢は与えていない。だからこそ、グループ内で全員が出席出来るように調整している。

8月末のリーダー会で、9月から始まる期の経営方針書を発表している。経営方針書は、各部門が今期の方針を発表し、全社員が同じ目標に向かって取り組むスタートになっている。

(社長の声掛け)

社員はそれぞれ承認欲求がある。上司は部下のことを知っていて当たり前と思うほど、社員間の距離は垂直・水平ともに近い。直属の上司だけではなく、社長自らが社員全員の名前と顔を覚えており、名前を呼んで声かけをしている。それにより、社員の「承認欲求」が満たさ

れることがある。社長は、自分からの声掛けが一番のモチベーションアップにつながると考えている。また、全員一律に声をかけるというよりも、役職者やリーダーたち中心に声をかけている。それは、役職者やリーダーに社長の「期待を伝える」という意味がある。

現社長は1995年9月に大型トラックの乗務員として入社し、約6年半乗務した後、配車係として事務所へ入り、その後、血縁関係のない先代に指導を受け、2012年11月に社長に就任。ドライバーからたたき上げである。自らが、「上司から目をかけられている(声をかけられる)」ことが励みになったので、先代と同じように社員に接することを心がけている。

(外部人材の登用)

ドライバーから管理部門に移って昇進していく人がいる一方、専門知識が必要な「営業」「管理」「IT」部門については外部人材を採用した。採用に当たっては、社長が「良い」と思った人と直接話をして、食事をしながら人となりを観察し、最終的に判断する。

人材紹介会社よりも、自分の人脈や出会いを大切にしている。当社のことも理解してくれている。例えば、IT部門のトップは地元では大手のシステムコンサルタント会社を退職し、当社に来てくれた。自らプログラミングをすることはできないが、システムには精通している人材。ドライビングレコーダーからデータを取り込んで、エクセルで加工できるようにシステムを作り上げた実績がある。当社は中小企業なので給与面では特別な配慮が出来ず、前職ほどの処遇が出来ない事を正直に話したところ、理解を得た。前職で部下だった人も採用し、この

2名が中心になって、システム部門を支えている。中小企業で自社の規模でIT専門の担当者を雇用できる場所は多くない。システム更新時に、外部業者の言いなりになることなく、自社に必要なものを取り入れられる。過去に、配車システムを外部業者に作ってもらったが、結果的には使えなかった。今後、配車系の経験・ノウハウを生かしてシステム化したいと考えている。

(効率化が全てではない)

IT点呼¹²設備を導入し、ドライバーの出発時の点検時間を大幅に短縮した。一方で、帰社時には、対面で状況を確認し、ドライブレコーダーの記録を見ながら、場合によってはスピードオーバーや休憩の取り方なども指導している。帰社時の対面の時間は無駄な時間ではなく、お客様の状況やニーズを吸い上げることができる、大切な時間と認識している。

(その他)

当社は「積み合わせ」を行っているので、大型を導入して1回に運ぶ量を多くすることで効率化できると考えている。4トン車の貸切の荷物を10トン車に積んで、空いているスペースに他の荷物を積むということ。1台当たりの生産性を上げることが出来る。運送業界は人手不足が続いている。大手は、大型トラックに小口の荷物をルートの中で何度も積み下ろしを行う。この場合、「満杯」だと次の荷物が詰めないの

で少し余裕を持つようにしている。当社は、貸切（1社の荷物を1台に積む）という、大手がやりたがらない仕事に対応している。貸切の場合、景気の波によって1台が全て埋まらないというときがある。その際、空いたスペースを利用して、複数の会社からの荷物を組み合わせて運ぶ。顧客ニーズに合致するように約300社のお客様の情報を持って対応している（豊橋地域では「積み合わせ」が出来るのはマイシン、と言われるほど、顧客の認知度は高い）。

顧客の荷物を組み合わせて運ぶのは手間がかかる作業なので、他社はやりたがらない。実は、当社に入社するドライバーは85%が素人（他社でのドライバー経験が無い）ため、「手間がかかる」とか「他社と比べて面倒くさい仕事をしている」という先入観がなく、当たり前と考えている。

4. 人事制度と評価について

当社は、個人別に評価をフィードバックする体制はとっていない。現状の規模であれば、全員に社長の目が届くため、公平な処遇ができると考えているため。評価基準も明確には定めておらず、管理職の評価も役員の判断で決まる。評価基準を決めて、評価表などを用いて評価するときには、評価を行う人のスキルを上げないと公平な評価が出来ないと考えているためである。

12 IT点呼はパソコンやネットワークシステム、アルコール検知器などの機械を通して行うもの。国土交通省により了承されたIT機器のみの使用が可能。

(事例3) 黒川温泉観光旅館協同組合

社名	黒川温泉観光旅館協同組合
設立	1961年
代表者	代表理事 音成 貴道 (有限会社黒川温泉農園(奥の湯)代表取締役社長)
出資金	1,250万円
事業内容	共同事業(入湯手形の販売、HP管理、土産物屋運営)等
所在地	熊本県阿蘇郡南小国町満願寺6594-3
従業員数	25社(30軒)(2022年8月末現在)



(注) 組合代表理事音成貴道氏、マエダLD オフィス代表前田優氏、旅館山河後藤麻友氏にヒアリング実施
(出所) 黒川温泉観光旅館協同組合HP (<https://www.kurokawaonsen.or.jp/>) 2022年9月25日閲覧

1. 黒川温泉について

黒川温泉は、九州北部中央エリアの熊本県の阿蘇郡(大分県との県境)に位置している。

1961年、6軒の旅館が黒川温泉観光旅館協同組合を設立。「露天風呂を集めた温泉街」というコンセプトで「黒川温泉郷」がスタートした。1975年頃から、旅館の「二代目、三代目」が都会での経験を活かした温泉郷を模索したのと同時に、当時の秘境温泉ブームもあり、黒川の認知度は徐々に上昇していった。1986年には、旅館組合の組織を再編成し、組合を中心に、黒川温泉全体の景観づくりに取り組んだ。山里の立地を活かした野趣に富んだ露天風呂を設置し、黒川の全ての露天風呂を利用できる「入湯手形」を発売。「露天風呂めぐりの黒川温泉」というブランドが作られた。「一軒で儲かるのではなく、地域全体で黒川温泉郷を盛り上げたい」との思いが「黒川温泉一旅館」という意識となって現在に至っている。黒川温泉は現在、日帰り客が年間100万人、宿泊客は30万人程

度。年間を通じて全旅館の平均稼働率は概ね40～50%で推移(参考:黒川温泉と同じ小規模旅館の全国平均25%)。

2. 組合の活動(収益事業、PR、採用など)

「入湯手形」という仕組み¹³や黒川温泉独自の予約サイト¹⁴の運営からの収益、ならびに各組合員への賦課金収入により、組合の財務基盤は安定しており、事務局長を含め5名が組合専従で勤務している。

3. 人材確保への課題と対応

観光業界に従事する人、特に都会ではなく地方の場合は、「学力・知識を得なければいけない」という意識がない場合が多い。また、旅館で働く従業員にとっては、自らのキャリアパスも見えない。この2つが離職の原因だと考えている。しかしながら、最初から「知識をつけて、キャリアコントロールしていく」というような大きな目標を意識させるのではなく、働くことの楽

13 組合は「入湯手形」を1,300円で販売。「入湯手形」で3か所の日帰り露天風呂が利用できる(シールが3枚ついており、1枚で1か所利用可能)。日帰りの露天風呂は500円～700円程度で各旅館が提供しているので、割安感がある。各旅館はシールの枚数×250円を組合から受け取る。組合の収益は550円(=1,300円-(250円×3か所))。年間約5万枚を売り上げている。

14 黒川温泉の公式Webサイトには、各旅館の予約ができるシステムが組み込まれており、年間6,000万円程度の予約があり、5%が組合の事業収入になっている。

しさを知ることから始めている。具体的には、地域のブランドや文化の研修を通じ、楽しみながら学んでもらう。そのために、多様な、多面的な研修を「黒川塾」を通じて行っている。いずれ黒川温泉を去るときも、地域に愛着を感じたうえで次のステップに進んでもらいたいと考えている。

4. 人材育成（黒川塾の取り組み）

令和2年度（2020年度）より観光庁による「地域における観光産業の実務人材確保・育成事業」に採択され、人材確保に向けて「インターンの受入」、「採用サイト・動画の制作」、「従業員にフォーカスした記事の作成」、「女性従業員紹介記事の作成」、「短時間勤務を可能とする体制づくり」を行い、人材育成に向けて「経営者研修」、「黒川塾（第2期）」により経営を担う、リーダーを育成する事業を実施した（2022年3月に実施報告済）。特に、「黒川塾」による『地域の特性や課題を反映した独自の人材育成事業を展開し、自ら行動し活躍する人材を生み出す』ことが、人材受入体制を充実させることにつながり、次の人材を呼び込むことができるという人材活躍サイクルモデルを実施している。

経営者研修は、「従業員の評価」をテーマとして実施。主体的労働を評価することとし、主体的行動をとっている人ととっていない人を区別する。また、従業員が「やる気を持つ」ように接することを目標にしている。経営者が自社のコンセプトを従業員に理解してもらうためには、それぞれの旅館の「育てる立場の人」のスキルを上げる必要がある。

黒川温泉には25社30軒の旅館があるが、積極的に研修に参加しているのは10軒ほど。旅館や地域全体で取り組むべき「タネ」は多いが、手が回らない。経営者以外のサポートが出来るリーダー的な人材の育成が急務となっている。

「次世代リーダー育成」のための「黒川塾」では、「黒川温泉一旅館」という理念を経営陣のみではなく、従業員に浸透させ、自発的に行動して活躍する人材を育成している。

上記「黒川塾」を含めた黒川温泉研修部の取り組みとしては「地域同期構想」を掲げ、従業員間の横の繋がりを作ることを目標にしている。ときに従業員が感情をコントロールできずに離職するのは、一つの旅館というコミュニティにとどまってしまっているからであり、全体を知らずに「こんなはずではなかった」という気持ちを持って離職してしまうものと考えられる。そこで、旅館業務の「意味」を理解し、自身のキャリアとのつながりを自覚してもらうことから始めている。また、黒川温泉で暮らすことの意味や地域の人とのつながりを持たせるために、里山研修¹⁵を始めた。このような研修を通して、仕事に対する「やらされ感」を払拭している。

これらの取り組みを行うことで、旅館の若手従業員の多くが通常2年以内に転職する（過去の黒川温泉での傾向）にもかかわらず、黒川塾の1期生はリーダーとして残っている人が多い。黒川塾1期生の中にも、既に4年経っている人もいる。新規雇用の継続率（離職率）を計算したわけではないが、若手職員は、凡そ3-5年程度は継続して働いている。

15 黒川温泉里山研修 <https://www.kurokawaonsen.or.jp/tanoshimu/detail.php?kiji=339>

黒川塾の2期目は、コロナ禍での就業、ならびに宿泊者の大幅減少によりOJTの実施が難しい局面があり、離職率は1期生よりも高い様子。特に、コロナ禍で客数が低下するなか、「雇用調整助成金」で手取り額は変わらないが、仕事がない。すると、その時間を（学びではなく）娯楽などで潰してしまっていた。足元で客足が戻ってきている中、繁忙に耐えられないという声がある。2022年の黒川塾が3期生で、今のところ離職したというような話は聞いていない。

課題はある。研修の参加者のみでは、それぞれの旅館に考え方まで浸透しない。旅館内の人が成長し、さらに新しく来た人を育てるといようなサイクルが回せる、経営者やリーダーを育てるため、年間を通して体系立てた研修を設計し、実施している。

（課題）

昨今、日本を担う産業として旅館業（地域観光宿泊業）は期待を集めているが、就業を希望する人は未だに少ない。例えば、「旅館の仲居」と「客室乗務員」には、同じ観光を支える接客業であるにもかかわらず、職業としての魅力やイメージに差があると考える人が多い。今後は職場・就業環境の改善を行うとともに、地域・旅館業で働く魅力など積極的に発信していき、特に新たに黒川温泉での就業を考えている新卒層に対するアプローチや連携を強めていきたいと考えている。

新卒採用に関しては、現在は各旅館単位での外国人を対象とした観光専門学校との連携を行っている。黒川温泉で就業する場合、外国人と日本人の処遇に「差」をつけていない。ただ、外国人従業員は働く動機が異なるため、各旅館

での指導や研修計画を作る上での悩みになっている。研修プログラムも現在は日本人を対象としたものになっているため、以後の課題としては、外国人を対象とした文化研修など、研修を実施する側の体制づくりも行っていないといけない。現在、黒川温泉で多く働いているネパール人は、親和性のある文化であることから、旅館業に適している。ただ、キャリア意識が低い（日本でのキャリアパスを求めている人が多い）ため、今後は彼らにもリーダーとってもらえるような指導・研修に取り組んでいきたい。

一方で、非常に優秀で上昇志向があり、仲居頭を目指せる外国人もいる。日本人と同じように、リーダー育成の黒川塾に入っている人もいる（旅館側が今後リーダーとして登用したい人をリーダー育成の場に入れていたため）。なお、2022年度の『黒川塾』（3期）の参加者数は12名、うち3名が外国人（全体の1/4）。

（事例4-1）黒川温泉奥の湯（有限会社黒川温泉農園）フロント 竹内若菜さん

1. 奥の湯に就職した理由

大学卒業後、栄養士として就職していた。休暇で九州に個人旅行に来た時、地域の見どころを聞いたのだが、旅館の従業員が答えられない状態だった。そこで、「自分なら答えられるのに…」と思ったのが、黒川温泉での就業のきっかけ。その後転職先としてネットで旅館業を探し、「金沢の有名旅館」と「奥の湯」が目に残った。加賀屋に面接に行ったとき、きちんとしている（スーツの人）と感じた。その後、奥の湯に面接に来た時、黒川温泉までの阿蘇のミ

ルクロードの自然の豊かさに驚き、プライベートでも居心地の良いところだと思った。それ以上に、一番の入社理由は、奥の湯の女将と話をした時、面接という感じではなく、親身な話し方で（祖母（女将は70代）と話をしているような感じで）、ここで働きたいと感じたから。

2. 現在の仕事とやりがい

現在の仕事はフロント係（接客全般、予約管理、チェックイン、部屋の案内、内線電話での問い合わせ対応）。

奥の湯で働き始めて現在6年目。フロント係として独り立ちが出来るようになったのは、最近のこと。5年目ぐらいから、少し余裕が持てるようになった。後輩が入社して一通り仕事を覚えてもらったので、気づいていながら後回しにしてきたような仕事（社内のマニュアル作り、人材育成の勉強と実践、自分が受けた外部研修の内容を咀嚼して後輩に伝えるなど）に時間をとれるようになった。外部の研修（黒川塾など）に参加することで、奥の湯以外の職場で働く同年代の人と意見交換をする時間を持つことが出来た。同じ境遇にいる人とのつながりの中で、情報交換するだけでも（自分の旅館と他の旅館を比べて相談しあうなど、同年代の仲間がいることから）安心して働くことができる。

仕事の満足度は10段階で6-7ぐらい。コロナの影響で客足が少なく、出勤日数が減っている。月給制なので収入が減るわけではないが、家にいる時間が増えると、お金を使うので、手元に残らないというジレンマがある。

趣味はカメラとドライブ。カメラの趣味を生かし、奥の湯のSNSの作成は任せてもらって

る。他社のSNSを見ると、「気軽につぶやいているような投稿」が若い人中心に受け入れられやすい傾向にあることが分かったので、自分も気楽な内容を中心に作成している。

3. 奥の湯の体制

仲居6名（日本人3名、外国人3名）。日本人は地元の70代、60代、30代でベテラン。外国人はあまり長続きしない。2022年4月に福岡の語学学校を卒業したネパール人（3人）が入社した。一度に3人の新人が入ってきたので、指導の負担が大きかった。

ほかに、フロント4-5人、調理2-3人、パート5人（掃除だけ、洗濯だけの担当）がいる。繁忙時は部署を超えてお互いにヘルプしあう。奥の湯は従業員がマルチタスクで働けることを目指している。庭の草むしりを全員で一緒にすることもある。

4. モチベーション維持の方法

入社した当時、旅館独自の研修は無く、組合で実施している新人研修のみであった。組合の研修には各旅館から数人ずつ、10-20人程度が参加している。最初にキャビンアテンダントの接遇マナー研修があり、その後、食の学校（地元の食材を活用する研修）に参加した。以前の研修はマナーや花の生け方などが中心だったようだ。組合で実施する研修に参加することで、黒川温泉の若手従業員に横のつながりが出来ている。組合で実施する研修にいつも参加者を送り出しているのは旅館30軒のうち10軒程度。奥の湯も、音成社長が組合の代表理事になってから、組合で実施する研修に参加するよう

なった。シフトの調整、出勤扱いでの参加など、会社は配慮してくれている。「休日だとしても行きたいと思うような研修」がいくつかある。例えば、温泉のお客様用のウォーキングイベントと一緒に体験し、奥の湯に宿泊するお客様に内容を紹介できるようにするという研修や、バーベキューやランチが含まれていて、地元のおいしい食材を説明できるようにするというものなど。

人事評価についてのフィードバックや面談は無い。コロナ前は、Gotoトラベルの時期に事務処理が増えて残業して対応していた。社長が旅館にいてフロントでの仕事をしており、従業員一人一人を良く見る時間があつたので、働きに応じて「手当」をもらった時もある。今は、社長が（温泉組合の）組合長としての仕事で忙しく、ほぼ毎日突発的に数時間程度外出するので、仕事面ではあてに出来ない。（不在のことが多いと）現状を社長に伝えるときに、口頭で伝えるしかないので、十分伝わっているかどうか心配な時もある。社長は皆の話をよく聞いてくれる。話が出来る距離にいるし、話がしやすく、聞いてもらえる環境になっていると思う。今まで数回、昇給があつた。個人的に昇給があつたときには、その説明を社長がしてくれた。

黒川温泉ですべて働きたい。パートナーも黒川温泉で同様の職に就いているし、この環境が気に入っているため。ただ、（黒川温泉内の）他の旅館も経験してみたいという気持ちがある。

黒川温泉勤続年数で表彰状と商品券やバッジがもらえる。3年は3,000円、5年、10年ではもっともらえると思う。ボーナスは社長から手

渡しされる。

モチベーションアップに一番効果があるのは、お客様からの手紙。リピーター（3か月、半年、1年に1回来るなど）の方に名前を憶えてもらったのもうれしい。また、電話で予約を受けた方に、到着したときに気づいて感謝されることもあり、仕事の張り合いになっている。苦労したことは、入社したころ、フロントに配置され、色々聞かれても答えられなかったこと。それでも、先輩が身近にいてアドバイスやフォローをしてくれたので、ここまで頑張れたのだと思う。

（事例4-2）黒川温泉夢龍胆（株式会社夢龍胆）

管理部 永松孝一さん

1. 夢龍胆に就職した理由

2018年12月に黒川温泉で働き始める。39歳。神戸の大学を中退し、小説家になろうと活動していたが、それは趣味として残し、働く目的を変えた。実家のある熊本で、人を楽しませることができて、クリエイティブな職業と考えて、黒川温泉にたどり着いた。黒川温泉は、熊本の温泉街で、昔ながらでありながら時代に合わせて変わっていく（露天風呂巡り、湯あかりなどの集客イベント）ことが出来る。当初は、第二村民¹⁶として黒川温泉の文化に関わっていくことが出来るのではないかと考えた（現在、第二村民の募集は休止中）。黒川に住むためには黒川で働く必要があり、求人を見ながら「夢龍胆」に決めた。今は第二村民にはなれないが、個別の事業に参加できるので、時間が許す限り湯あかりの準備やコンポストの浸透などの手伝いを

16 黒川温泉の取り組み「第二村民」構想 <https://www.kurokawaonsen.or.jp/dainisonmin/>

しながら、構想内容や今後の発展など、いろいろと話を聞いているところ。

2. 現在の仕事とやりがい

現在の仕事はサービス課（仲居:接客、準備、後片付け(レストランスタッフというイメージ)のマネージャー。サービス課4名、フロント6名、掃除7名。サービス課で一人3部屋6名(MAX4部屋)を担当する。1日10時間勤務。7:30～10:00、16:00～21:00。

入社時は同期がいなかった。夜勤（ふろそうじ）から始めた。その後、フロントを担当し、今はサービス課のマネージャー。人事（配置提案）、採用補助、教育・マニュアル作成を並行して担当。評価制度は考えている最中。提案は5つ出して1つ通るぐらい。

仕事の満足度は、今は10段階で下から3番目ぐらい。理想が高いのかもしれない。今後、自分の意見をどんどん出していくと、8-9ぐらいまで満足度が上がると思う。自分の人生と働くということをミックスして相乗効果を得ていきたい。

自社での研修は、入社当初、夜勤の風呂掃除だったので、OJTのみ。上司に意見を出し続けていたところ、「黒川塾」に参加させてもらえるようになった。夢龍胆からは、第1期は自分のみ（第2期は2名、第3期にも2名参加）。

黒川温泉で、可能であればいつまでも働きたい。現在、既存のサービスに囚われない新サービス開発による、黒川温泉文化の新しい発信の仕方を模索しているが、ルーティンワークに時間を取られて実行できていない。今後の課題は、それらをいかに実現させていくかだと考えてい

る。同時に、それらの提案が会社に利益を生むのか、また受け入れてもらえるかわからない部分もあり、様々な努力が必要だと感じている。

3. 夢龍胆の体制

人事評価と給与の仕組みが、現状では明確になっていない。評価制度は必要で、後輩に「がんばれ」と言うには、処遇について説明し、納得感をもってもらうことが大切だと思っている。

また、教育担当としては、個人の実績が数字で表しづらい。マネージャーとして社員教育にも携わっているが、ほぼ1-2年で辞めていく人がいて、歯がゆい。入社させた人数はわかるが、それだけではなく、定着までを含めて判断してもらいたいと思っている。

データ管理も改善の余地がある。顧客のリピーターが何人いるのか、それが、仲居のおかげなのか、旅館全体の結果なのかが分かりづらい。満足度を上げるために、どこまでセールス（アピール）してよいかわからない。昔、セブンイレブンでバイトしていたのだが、バイト社員にもKPIが設定され、データで管理されていた。サービス業だとPOSデータで管理するものだと思うが、温泉旅館では、スタッフの平均年齢の問題で、POSやタブレットの導入も出来ないというジレンマがある。

4. モチベーション維持の方法

黒川塾にも1期・2期・3期と関わって、リーダー育成の行事にはすべて出席している。黒川塾への参加については、就業時間内の仕事として派遣されている。黒川塾では他の方々の発言を聞くことができ、「あるある」な「等身大の

意見」「地域全体の前向きな雰囲気を感じ取る
こと」は、モチベーションアップにつながる。

モチベーションアップに一番効果があるのは、現状を変えていこうとするプロジェクトへの参加と、各プロジェクトの適切な締め切り。期限の設定がないと、後回しになってしまう事もある。

黒川温泉内の別の旅館に勤務する同期がいる。同期には安心して話ができる。会社での働き方の考えや不満を言い合うことで、同じ境遇を理解することもある。休暇も、同じ旅館に勤務していると、シフトの関係で休みを一緒に取れないが、別の旅館であれば休みを調整して遊びに出ることも可能。

嬉しかったことの一つは、黒川塾で発表したことが、塾生だけでなく経営者の方々の中でも議論になったこと。幅広い人に、自分の考えに共感してもらえたと感じている。社内や黒川温泉の人々の中で自分が評価されていると感じているので、もう少し頑張りたい。

(事例4-3) 黒川温泉旅館わかば(有限会社 若葉旅館) 人事・採用担当 梅崎有花さん

1. わかばに就職した理由

2019年4月に黒川温泉のわかばで働き始める。現在4年目。福岡出身。社会福祉系の大学に行っていた。部活でバスケをしており、体を動かす仕事をしたかった。両親は公務員になって欲しいと考えていたようだ。警察も受験した。テレビなどでカッコいい仕事だと思っていたのだが、知人から「人を疑う仕事(犯人ではないかと常に周囲を見渡す)」だと教えられ、自分は向いていないと感じた。大手の合同企業説明

会にも参加した。大学時代は割烹料理屋でバイトをしていたので、人と関わる仕事をしたかった。合同説明会で出口のところに黒川温泉のパンフレットがあり、名前を知っていたので、話を聞いてみたいと思った。実家が襦屋で、和室・畳・障子があると落ち着く。面接時に、社長や先輩など、親身に話を聞いてくれる人が多かったのも選択した理由である。

旅館の仕事は、人と関わる中で、自分が成長していけるところが良いと思った。福祉の仕事も良いと思ったが、福祉の場合は高齢者か子ども向けに限られてしまう。温泉旅館での仕事は、限定されずにさまざまな人と接することが出来る。

「わかば」は意見が通りやすい。上司や先輩からの圧力もない。新しい取組でも発案すると「やってみよう」という意見でまとまる(例えば、女子会プランでは「ゆかたが選べる」ようになっていたが、それ以外のお客様にもゆかたが選べるようにする。／朝食の部屋だしの際に、入り口にかごで置くようにした(コロナ対応)。その際、お品書きに配膳したものの回収方法を書くことで、お部屋からの問い合わせが少なくなった。／朝食のお品書きに、夕食の担当者がメッセージを手書きで書く。返事が来ることもある。／ドリンクメニューを考案した。など)。

逆に、悔しかったことは、「初めての後輩」が退職してしまったこと。性格的に「あいさつも返事も出来ない人」だったので、その場で注意するように、周囲にも手伝ってもらって頼るようにしたのだが、結果的に育成できなかったことが悔やまれる。ただ、その経験が、自分を成長させてくれたと感じている。

「わかばが旅館として頑張っている」とか「梅崎さんは頑張っている」と言われる（評価される）のはうれしい。お金をもらって働いているのに、感謝の言葉まで受け取れる職場である。

2. 現在の仕事とやりがい

現在の仕事は、仲居のほかに採用担当をしている。大学生向けの説明会を行ったり、会場で面接するなど。最終面接は1泊2日で黒川温泉に来てもらう。2-3年前までは日帰りにしてきたが、一泊してもらって、黒川温泉を理解してもらいたいと考えた。黒川温泉が人里離れた田舎に位置していることや、旅館の雰囲気など、黒川全体を見てもらう。例えば、一緒に散策しながら黒川についての説明を行い、最終面接にも立ち会う。内定後の研修や全体ミーティングに来てもらうための日程調整なども行う。自分が採用担当になってからは、内定者を入社前に全体ミーティングに何回か呼び、内定者を旅館内スタッフに紹介するとともに、内定者に旅館の雰囲気を知ってもらうようにしている。他にも、2-3日来てもらって、インターンとして業務を経験してもらおう。さらに、作業動画を撮影して、新入社員に送付し、事前にみてもらう。外国人の社員も採用している¹⁷ので、動画だと理解しやすいのではないかと考えた。

新入社員の育成はOJTで行う。わかばでは、最初仲居をして、その後、適性に合わせてフロント係になったり、そのまま仲居を続けるなど本人希望も含めて配置される。

現在の職場満足度は10段階で6-8ぐらい。採用の時期は自分だけ忙しいので、さらに低く、

5ぐらいになる。逆に、接客がメインだと、楽しいので満足度は高くなる。

3. わかばの体制

仲居が7-8名、フロントが2名、それに、支配人、若女将、社長。厨房は別に料理人がいる。繁忙時には、支配人の奥さんが掃除の手伝いに来てくれたり、夏休みの間、社長の息子が掃除の手伝いに来てくれる。また、同期の仲居は4名だったが、現在3名。2022年3月に男性が一人辞めた。プログラミングの勉強をしたいと言っていた。

部屋数は16。部屋食が11部屋、食事処を利用するのが5部屋。コロナ中は部屋食13部屋、食事処3部屋で密を避けた。配膳時に、仲居は一人3部屋を担当する。

勤務時間は朝食の準備とチェックアウト対応で7:00～10:00、そこから10:30まで朝ごはん休憩、その後部屋掃除、昼休み休憩は12:30～15:00まで、15:00～チェックイン対応、17:00～17:30晩御飯休憩、その後、配膳や布団敷などで21:00まで業務がある。繁忙期はさらに少し残業がある。

若女将がシフト制にしたい（長時間勤務や長時間の休憩を見直す）と、試行錯誤しているところ。朝から出勤して昼過ぎに帰るシフトや、10:00出勤のシフト、さらに14:30から出勤という組み合わせを考えている。金土日は繁忙のためシフト制は難しいが、平日の宿泊客が少なめのときに早番遅番で対応。休日は1か月に8日（曜日は決まっていない）。

入社時は時給だったが、2022年4月から全員

¹⁷ 外国人社員（韓国人、30代（フロント業務）、ベトナム人（4年目、仲居、大分の立命館アジア太平洋大学卒）、中国人（厨房で「洗い場」担当））。

固定給になった。役職があるメンバーは2021年の半ばから固定給にしてもらっていた。固定給には30時間の残業代が含まれている。家賃はコロナの関係からの配慮で地元の相場の半額にもらっている。

旅館内の研修として、1年目のときは、黒川の湯めぐりについて教えてもらった。また、お客様に説明することを想定して、散策しながら、それぞれの旅館の特徴や昼食できる場所などの説明を受けた。そのほかに、月1回のミーティングがある。支配人が付箋を配布して、全員からの意見を吸い上げようとしている（基本的に全員が意見を言う）。仲居は20代が多い。厨房は50-70代。毎月の定例ミーティングでの支配人の配慮もあり、意見を出しやすい雰囲気がある。

社長から声をかけられるのは、最初は嬉しかった。今は、社長や若女将から「任せる」と言われ、彼らの関与が減ったため、少し満足度が下がった。

4. モチベーション維持の方法

新入社員研修が黒川温泉全体で行われ、他の旅館の人たちと交流が出来る（黒川温泉合同入社式や黒川塾）という経験があり、満足度は高い。ただ、福岡で働いている友人の処遇（給与面や休日など）を聞いたりすると羨ましいと感じる。

新入社員のとき、組合の研修があり、他の旅館の新入社員と交流した。最近では、新入社員研修のプログラムに、浴衣着用の湯めぐり体験もある。

今は、黒川温泉であと1年頑張ろうと思って仕事をしている。最近、福祉の勉強を再開した。採用担当を任せてもらって、自分で勉強して今のスキルを身につけた。今育成している後輩が、1年で業務を身に着けることができれば、自分は福祉の仕事に転職しようかと考えることもある。

モチベーションアップに一番効果があるのは、私生活で言えば、ドライブ。仕事面では、褒められること。以前は自分が直接褒められるのが一番うれしかった。今は、自分が育成した人が褒められているのを見るのが、自分が褒められる以上にうれしい。逆に後輩がミスをしたときには、一緒にお客様に謝罪に行く。他の仲居たちが、ミスした人を見て、同じミスをしないよう行動するなど、他の人のミスを参考に自分も周囲も引き締まるのが良い。

過去2年間、後輩（新入社員）は年1人ずつの入社だったので、指導員は自分ひとりだった。2022年は4人入社したので、自分の同期も教育担当になった。同期から、指導員になって「梅崎さんの大変さがわかった」と言われたとき、理解してもらえたと思って、嬉しかった。

すための評価の体制に分けて確認していく。

4. 事例企業の取り組みと課題

事例企業においては、採用ならびに人材定着に関して、独自の取り組みをしていることが見て取れた。それらの取り組みを、感情労働の負荷を取り除くための方法と、承認欲求を満た

(1) 事例企業の取り組み

事例企業の取り組みを図表10にまとめた。黒川温泉観光旅館協同組合については、組合として実施しているものを記載している。

(図表10) 事例企業の取り組み

図表中の記号①～③：①組織内グループの取組、②組織・人事制度、③評価

	(株)うさぎ薬局	(株)マイシン	黒川温泉 観光旅館協同組合
採用時の対応	<ul style="list-style-type: none"> ・転職が多い場合に事情を確認② ・筆記試験実施（テストの点数が低いと定着率も低いため）② 	<ul style="list-style-type: none"> ・希望する勤務条件、家庭環境を確認② ・採用条件はHPで明確化② ・全員正社員② 	<ul style="list-style-type: none"> ・採用条件は各旅館で異なる ・組合HPに各旅館の採用HPをリンクさせている② ・インターン（数日～1週間）の体験②
育成	<ul style="list-style-type: none"> ・研修は社内講師（注1）が中心② ・研修を外部に委託する場合、研修内容について会社が確認② ・上司が部下の受講した研修の内容を理解して、日常的な部下との接触時に効果が上がるよう行動する① 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修は社内講師（注2）が中心② ・定期的な研修は自社で企画の上実施② ・外部研修には管理職も同行、研修内容や研修後の定着確認を実施③ 	<ul style="list-style-type: none"> ・組合として実施② 例）入社式、新入社員研修、黒川塾（次世代リーダー育成、経営者育成）
制度	<ul style="list-style-type: none"> ・エリア横断、業務間横断可能な転換制度② 	<ul style="list-style-type: none"> ・免許取得制度② ・女性活躍を意識した体制整備② ・ステップアップ制度② 	<ul style="list-style-type: none"> ・各旅館で異なる
評価	<ul style="list-style-type: none"> ・職務規律書を作成（各等級に必要な要件、評価基準の明確化）② ・評価表は上司との対話をもとに作成②③ ・薬局長会議で各薬局毎のばらつきが無いかを確認したうえで、確定③ ・上司が評価のフィードバックを実施（ガイドブックあり）③ 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価基準の定めなし③（個人別に評価をフィードバックする体制にはしていない） 	<ul style="list-style-type: none"> ・各旅館で異なる ★インタビューを実施した3名は「黒川塾」に参加している（黒川塾への参加は、旅館の推薦によるので、各旅館でリーダーとして活躍が見込まれる人物） いずれも、上司（旅館経営者、支配人）が従業員1人1人に常日頃から声がけ・指導があり、かつ、意見具申に対応してくれていると回答①②③
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・評価には、従業員の納得感が大切。評価の公平性が会社に対する信頼性を与える③ ・点数のみで測るのではなく、話し合いが大切。（日々の話し合いの積み重ねを重視）①③ 	<ul style="list-style-type: none"> ・現状の規模であれば、全員に社長の目が届く①②③ ・職場内各グループの情報連絡、意見交換を大切にしており、日々の状況を上司が把握し、対応している① ・社員の「承認欲求」に対し、社長からの声掛けが一番のモチベーションアップにつながると考えている①②③ 	<ul style="list-style-type: none"> ・黒川塾での横のつながりにより、若手従業員が離職を踏みとどまっている①③ ・黒川温泉で働く意味や楽しさなど、「黒川塾」のカリキュラムが奏効し、定着に結びついている①②

(注1) 講師は外部研修を受け、かつ人事部が受講者アンケートをもとに講師を指導

(注2) 愛知県トラック協会（指導者研修）を受講し、資格を取得した管理部職員（6名）

(筆者作成)

(組織内グループ)

従業員が所属するグループの対応として、先行研究では「部署内の一人ひとりの職員が仕事として行っている感情労働（感情コントロールの負担）を、組織内でお互いに共感しながら、理解し合える環境や空気感を醸成すること」、「上司の関与により、同僚・上司と良好なコミュニケーションが醸成されるように仕向ける」ことが示唆されている。

事例企業のうち、(株)うさぎ薬局と(株)マイシンは、従業員と上司の間の日々の関わりを重視している。

例えば、両社とも、研修を実施するのみではなく、研修の効果の有無について、上司が部下を観察し、研修内容が定着するように日々の話し合い、声かけを行うような体制にしていることがあげられる。

また、(株)マイシンは職場内グループの情報連絡にLINEグループを使用しているが、各グループには上司が含まれており、上司はグループ内のやり取りを見ながら、問題になる前に介入が必要かどうかを判断し、グループ会での意見交換や研修実施につなげている。さらに、同社の場合は社長が全ての職員の顔と名前を覚えており、各事業所を回る際に個人名を呼んで声かけをしている。それが、社長との距離を縮め、社長に相談しやすい体制を作っている。

(株)うさぎ薬局は、人事部長が職員の相談窓口として対応しており、上司に相談するかどうかわ迷うような場合に、直接相談できるような体制がある。さらに、上司も相談したい内容を抱えているような時は、薬局長会議などの機会にオンライン参加ではなく直接現地で話をしている

という。

黒川温泉では、温泉全体での研修（新入社員研修、黒川塾など）があり、その際に知り合った同年代の従業員同士のグループでお互いの状況や悩み相談などが行われている。実際に、仕事を継続するかどうか迷った時にも、グループ内で話をして思いとどまったという声もあった。

いずれの企業においても、グループ内でお互いを理解し、もしくは相談できる体制を整えていることが、人材の定着に繋がっているものと思われる。

(組織)

組織レベルの対応としては、社内の制度や意識の醸成がある。

先行研究では、一流のスキル、意識を身につけることができると認知されている場合などは、低い給与であっても将来のステップアップにつながるため、優秀な人材を集めることは可能であるとしている。また、社内でのステップアップにつながるような制度を社員に示すことでも、定着率は高まる。

(株)マイシンの場合は、入社してから大型免許やフォークリフトの免許を取るための会社の貸付制度がある。また、ドライバーから始めて管理部門にて活躍するコースがあることも、HPで示しており、入社前からキャリアパスを意識することができる。

(株)うさぎ薬局も、エリア横断、業務間横断可能な転換制度を設けており、最終的な自分のキャリアを自分で構築しながら働くことが出来る。

採用時の会社と新入社員のミスマッチも早期退職につながるため、会社の情報開示は欠かせ

ない。

ミスマッチを防ぐために、(株)うさぎ薬局、(株)マイシンは、企業側が従業員に求める基準について明確にし、採用面接時に確認している。いずれも面接時の対応を重視しているが、自社の経験から(株)うさぎ薬局は「テストの点数が低いと定着率が低い」、(株)マイシンは「正社員として雇用するのだから会社の勤務条件（会議は必ず参加等）を守る」など）譲れない点を明確にしている。黒川温泉観光旅館協同組合の場合は、インターンとして受け入れ、黒川温泉という場所（人里離れている）の特徴や旅館で働くというイメージを確認してもらい、就職後のギャップが発生させないようにしている。

感情労働現場では、現場への「一定の裁量」の付与が、喜びややりがい、達成感につながるという。ただし、この場合も、丸投げにならないよう、効果的に機能する体制を構築することが必要である。

黒川温泉の従業員インタビューでは、「自らが発案したことが採用され、それが顧客満足に繋がった時に、達成感があった」という意見があった。定例的に従業員の意見を吸い上げる体制を作っていることが、フリーハンドで実施できるよう権限を与えるのに近い効果を生んでいると思われる。

(株)マイシンでは、管理部門（総務）の職員がHP制作をしている。社長は求職者にアピールするよう指示をし、後は任せるところ、求職者が就職前にどのようなことを知りたいのかに工夫をした。また、女性ドライバーを採用するためには内容だけではなく配色・字の大きさ・画像なども大切であるという認識のもと、さらに

工夫を重ね、現在の形が出来上がった。その後も自主的に今後はPCからスマホで見る人が増えると考え、スマホからアクセスした場合はスマホ画面で見やすい仕様にするなど、常に改善の工夫をしている。本人も、自由度が高い中、一定の評価を得るように努力を重ねており、社員のモチベーションアップの良い循環が出来ている。

（人事評価）

人事評価面での取組は、即「モチベーションの維持」につながるものであり、従業員の定着に資する。事例企業では、細かな目標設定を置かず、管理制度も簡素化されている。中小企業は従業員数が少ないため、社長が各個人の評価に関与することで公平性を維持している。

また、アメリカでは近年、年に数回の定期的な人事評価より、リアルタイム・フィードバックなど日常的PM（Performance Management）活動に力点を置く傾向がある。従業員が評価されるための点数を得る行動よりも、日常的に発生する仕事に素早く対応し、方向転換も容易にできることを評価すべきであるという考え方から来ている。中小企業においては、従業員を個性ある個人として捉え、それぞれの個性にあった仕事を任せているのであり、点数による評価がなじまないし、経営者もそれぞれの個性を認識した業務の与え方とその達成度を評価できるためである。

（目標設定・管理制度の簡素化）

事例企業のうち、(株)マイシンと黒川温泉においては、いずれも目標設定や管理制度は簡素化されている。むしろ、定型的なものは存在しない。

黒川温泉では、現在4軒の温泉旅館において、評価制度を検討中だが、規模が小さい（従業員20-30人程度）企業において、細かな項目を明記した評価表はむしろなじまないのではないかという考えも踏まえたうえで、作成中である。

（リアルタイム・フィードバックの活用）

事例企業においては、社長（経営層）自らの声掛けがあり、それがリアルタイム・フィードバックとして生きている。社員は社長との距離が近く、相談や意見具申がしやすいと感じており、双方向のコミュニケーションの中で、好循環が生まれている。

（評価の公平性）

事例企業においては、評価の公平性を保つために、全体評価を社長（もしくは社長を含めた関係役員会）が直接行っている。一人（もしくは少人数）で評価することは、点数化された紙で評価するよりも公平である。加えて、大切なのは、従業員本人に対して直属の上司だけではなく社長や役員が直接日々の声掛けを行っていることから納得感が得られていることである。

（株）マイシンは、社長自らが全員の評価を行っている。定型化した評価シートはなく、社長が全員の名前と顔を記憶しており、日々の声掛けや職員の上司との情報交換、そして周囲の当該職員に対する評価の声などを勘案して「昇格」「昇進」「賞与」を判定している。社長との距離が近く、日々の声掛けにより社長が自分の「何をみているのか」がわかっているために、評価に対する不満などは聞かれない。

（株）うさぎ薬局は、評価を4つの軸（仕事の量、仕事の質、知識、情意）から見ている。情意というのは、仕事上でお互いに助け合えるかどうか

かという基準を明記したもの。例えば、コロナ禍である薬局のシフトが組めなくなった時に、休日返上でサポートするなどの場合に評価している。従来、グループ内で「思いやりのある対応」があっても、評価しづらかったが、自発的に協力する点を評価できる、つまり休暇を返上して働くことも（場合によっては）評価するという体制が、自発的な行動を促す、モチベーションを上げることに繋がっている。同社では、職務規律書を作成し、各等級に必要な要件、評価基準の明確化を行った。これは、組織が一定数を超過して大きくなる過程で、評価者が複数人必要となる中、公平性を保つために定型のものが必要となったためである。もちろん、評価のための面談は実施するが、それよりも日々の上司の関与の積み重ねが大切であるとしている。日々の関与が正確な評価につながり、部下のフィードバックへの納得感にもつながっている。

黒川温泉では、各温泉旅館の評価基準はそれぞれが決定している。また、評価基準を明確化した評価様式があるという話は聞かれなかった（検討中という企業はある）。インタビューの中からは、従業員数が少ないので、あえて形式的な評価基準を設けるまでもないのではないかという意見があった。

（2）課題

今回、事例企業にインタビューする中で、「『感情労働』を行っている従業員について」ヒアリングしたいと伝えたところ、「感情労働」が何かを知っていて、かつ、自分たちが「感情労働」に携わっていると認識したのは1名のみ。つま

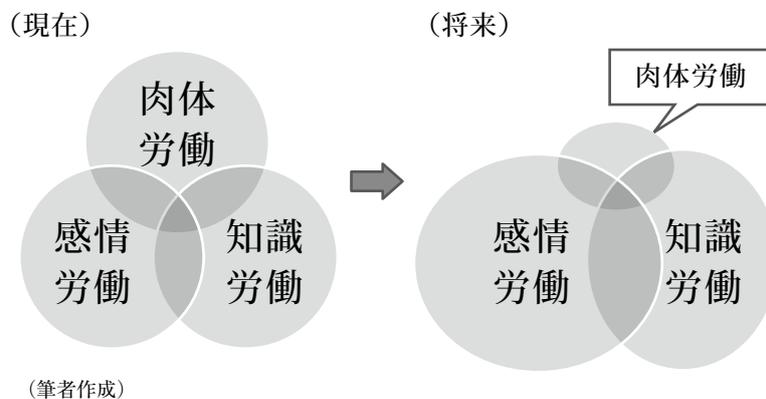
り、「感情労働」という労働があるということが、認識されていないこと自体が大きな課題である。感情労働の初期の研究が、感情労働従事者のメンタルケアに重点を置いていたため、「ストレス解消法」のみを意識しているのではないかという推測もある。

いずれにせよ、「感情労働」が従業員にどのような影響（負と正）があるのかを理解することから始め、その上で、組織内のキャリアプラン制度などの体制整備や、上司から部下への日頃の声掛け、さらには感情労働において過度な労働の提供を行わないなどのルール化が必要と考えられる。

おわりに

あらためて、世の中の労働を肉体労働、知識労働、感情労働に分けて考える。現在はまだ肉体労働も知識労働も感情労働も、同じ大きさの円で示している。しかしながら、肉体労働は機械にとって代われ、知識労働が高度な知識を必要とするものが少し増えると考え、図表11のような図に変化すると考えられる。いずれにせよ、肉体労働が全くなくなるということはないと思料するが、機械化により肉体労働を人間が行うという部分は減少していく。一方で、サービス産業は増加し、対人サービス業が行う感情労働の範囲は増加すると思われる。

(図表11) 肉体労働、知識労働、感情労働の比率のイメージ



サービス産業が増加し、サービス産業に従事する従業員が増加傾向にあるため、これからも感情労働を行う場面は増加していく。ところが、日本の「おもてなし」文化は、従業員の自発的な感情労働を促し、それが従業員の負担となって従業員の定着率が低いという現状がある。

サービス産業の経営者においては、感情労働がどのようなものを認識し、感情労働に従事する従業員の負担を軽減するための対応が求められる。特に、感情労働の初期の研究においては、感情労働を行うことが従業員のストレスになるため、個人的なストレス解消法や、現在

のストレスチェックなどの対応整備がなされてきた。

しかしながら、感情労働の負荷を軽減するためには、現場のグループ内で感情労働を行ったことによる負荷を正しく認識し、お互いに理解しあい、フォローするしくみが必要である。また、組織の体制として、感情労働を行うことによる「正の効果」を導くための評価体制や従業員への権限の委譲なども有効だと言われている。

事例企業においては、現場での感情労働の「負の側面」から来る負荷軽減に向けた上司の対応を含めた仕組みが形成されていた。また、

「正の効果」をもたらすような評価体制や従業員の意見を取り入れる体制もあった。もちろん、そこには上司（経営者含む）の日頃からの従業員への接し方や距離の近さがあった。

特に、評価については、中小企業という規模が、上司による一人ひとりの従業員への関与を可能としている。

今後、「感情労働」をキーワードとして、社内体制、特に上司による一人ひとりの従業員への関与を重要視した組織運営がなされることを期待したい。

【インタビュー実施企業】

取材先名	取材日	ホームページURL	閲覧日
株式会社うさぎ薬局	2022.8.8	https://usagipharmacy.com/	2022.9.25
株式会社マイシン	2022.8.29	https://www.maishin.jp/	2022.9.25
黒川温泉観光旅館協同組合	2022.5-7	https://www.kurokawaonsen.or.jp/about/	2022.9.25

【参考文献】

- 石川准 (2016) 「書評 日本労働研究雑誌」 no.669/ April 2016 ホックシールド 「管理される心—感情が商品になるとき」
- 榎本博明 (2017) 「「おもてなし」という残酷社会 過剰・感情労働とどう向き合うか」 平凡社 20170315 p207
- 金 鎔基 (2021) 「人事評価からパフォーマンス・マネジメントへ—人事評価廃止をめぐるアメリカの研究動向」 商学討究 第72巻 第2・3号 pp29-43 2021.12.24
- 窪内敏子 (2016) 「認知症ケアの実践者が抱く感情規則の傾向」 『日本看護福祉学会誌』 vol.21、no.2、pp165-181
- 崎山治男 (2017) 「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9月
- 関谷大輝 (2018) 「上手に「感情労働」していくことが仕事のやりがいにつながる」 地方公務員 安全と健康フォーラム 2018.7 pp6-12
- 高橋俊介 (2013) 「ホワイト企業—サービス業化する日本の人財育成戦略—」 電子書籍版 PHP 研究所
- 谷原吏 (2019) 「処世術はいかなる意味において感情労働なのか—ビジネス雑誌で語られる処世術言説を事例として—」 社会学研究科紀要 第85号 2019 pp1-18
- 田村尚子 (2018) 「組織の視点から「感情労働」を考える」 安全と健康 Vol.19 No.12 2018 pp16-24
- 田村尚子 (2019) 「感情労働が生み出すサービスで社会をより豊かに」 ヒューマンスキル教育研究 (27)、pp76-80 2019-04

- 千葉茂 (2017) 「管理される心 感情労働の現状と対策 労働者の尊厳と人権の回復に向けて」安全センター情報 2017年4月号 pp2-15
- 野村佳子 (2018) 「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 日本労務学会編 48巻 pp275-282
- 橋本俊作 (2017) 「ホテル業における人材マネジメント再考—労使間の信頼関係に関する考察—」琉球大学・経済研究 (第94号) 2017年9月 pp39-49
- 久村恵子 大塚弥生 山口和代 (2020) 「感情労働化する社会における感情労働の実態—感情労働に従事しているのは誰なのか—」南山経営研究 第34巻第3号 pp225-243
- 松本泉美 (2019) 「職業性ストレス調査票におけるストレス特性としての感情労働に関する再考」畿央大学紀要 第16巻第2号 pp59-65
- 松本雄一 (2020) 「AI時代の人材育成—学びのコミュニティの観点から—」日本経営学会誌 第44号 pp82-90
- 三輪卓己 (2020) 「IT・AIの進歩による仕事と働き方の変化—知識労働・感情労働・定型労働のマネジメントの展望—」日本経営学会誌 第44号 pp72-81
- 三輪卓己 (2021) 「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 pp103-122
- 三輪卓己 (2022) 「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—」桃山学院大学経済経営論集 第63巻第4号 pp147-181
- 山本準・岡島典子 (2019) 「我が国における感情労働研究と課題 —CiNii 登録文献の分析をもとに—」鳴門教育大学 研究紀要. 34, pp237-251
- 李旼珍 (2021) 「感情労働の統制と自立性、そして抵抗—労働過程分析のアプローチからの考察—」応用社会学研究2021 No.63 pp27-44
- Aguinis, H. (2013) "Performance Management.3rd Edition." Prentice Hall, Upper Saddle River.
- P.Constanti & P.Gibbs (2005) "Emotional labour and surplus value: The case of holiday 'reps' " January 2005 Service Industries Journal 25 (1) : pp103-116
- Davenport, Thomas, H (2005) 「ナレッジワーカー—知識労働者の実力を引き出す経営—」東堂圭太訳 ランダムハウス講談社、2006年
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). "The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization?" Technological Forecasting and Social Change, 114, pp254-280.
- J. Heskett, W. E. Sasser Jr. and L. Schlesinger (1997) "The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value"
- A.R. Hochschild (1983) The Managed Heart : Commercialization of Human Feeling) (石川准、室伏亜希訳 (2000) 『管理される心 感情が商品になるとき』世界思想社)
- Herzberg, F. (1966). "Work and the Nature of Man." Cleveland, OH: World Pub. Co.
- Lovell and Jochen Wirtz (2007), "Service Marketing : People, Technology, Strategy," Pearson Education, Inc.
- Lynda Gratton, Andrew Scott, Simon Caulkin (2016) "100 YEAR LIFE: A GIFT OR A CURSE" First published: 13 December 2016
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of Engagement and burnout: A confirmative analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3, pp71-92
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15 (1), pp1-28.

【参考文献】

- 厚生労働省HP 令和3年上半期雇用動向調査結果の概要
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/22-1/index.html> 20220925閲覧
- 厚生労働省HP 令和3年雇用動向調査結果の概要
https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/22-2/dl/kekka_gaiyo-02.pdf 20220925閲覧
- 総務省統計局 令和2年国勢調査 調査の結果
<https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/kekka.html> 20220925閲覧
- 総務省統計局 平成27年国勢調査 最終報告書「日本の人口・世帯」統計表
<https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/final.html> 20220925閲覧
- 総務省統計局「労働力調査」長期時系列データ
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/> 20220925閲覧
- 総務省「平成21年、26年経済センサス・基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」
<https://www.stat.go.jp/data/e-census/2021/index.html> 20220925閲覧
- 中小企業庁HP「中小企業のデータ」
https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/basic_data/index.html 20220925閲覧