

# 産業のサービス業化への対応に関する一考察

## — 感情労働の視点から —

一般財団法人 商工総合研究所  
主任研究員

中谷 京子

### はじめに

「サービス業」は、日本標準産業分類の業種一覧表によれば、「第3次産業」のうち「卸売業・小売業」以外の「非製造業全般」を指す<sup>1</sup>。日本の第3次産業において中小企業が占める比率は、企業数全体の77.1%、従業員数では全体のおよそ48.6%。中小企業の労働者の約50%が第3次産業に従事している<sup>2</sup>。

サービス業以外の業種においても、ITやAIの発展に伴ってサービス化が進んでいる(角2016、延岡2016、増田2017、伊藤他2020)。例えば、製造業における非製造部門の従業員は、直接顧客にソリューションやアフターサービスなどのサービスを提供する業務を担う。それは、経験やスキルを必要とする業務であると同時に、「感情労働」を伴う業務でもある。

労働は、肉体労働、知識労働、感情労働に分類され(Hochschild 1983)、肉体労働は機械に、知識労働はITやAIにとってかわられるという(Frey & Osborne 2017)。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する。独創性の高い知識労働と、感情労働のような誰かを支援するために現場で即時に判断したり、創意工夫を重ねるような仕事である(高橋2013)。

感情労働は、「対面あるいは声による顧客との接触」を通して行われるものであり、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。加えて、中小サービス業では、ITやAIの導入がままならない部分もあり、対面での顧客接触の比重が高く、感情労働を行うことからくる負荷が大きくなっている。

従って、感情労働を行う上での負荷について認識し、就業環境を整えることは、従業員の定着とモチベーションアップにつながり、経験・スキルの向上に資する。中小サービス業においては、従業員の定着率とモチベーションの向上に(「感情労働」としての認識がないものの)「感情労働」の負荷軽減に資する対応を実施している企業が散見される。

サービス業以外の業種においては、非製造部門従事者が増加するのに伴い、「感情労働」に着目し、中小サービス業が実施している感情労働負担軽減策を参考に、組織的に就業環境を整えることが期待されている。

## 1. 中小企業の第3次産業における割合

日本の第3次産業において中小企業が占める比率は、企業数全体の77.1%、従業員数では全体のおよそ48.6%。中小企業の労働者の約50%が第3次産業に従事している状態である(図表1)。

図表1 中小企業の第3次産業における割合(企業数、従業員数)

(企業数)				
	2016年度			
	企業数	%	うち第3次産業	%
全体	3,589,333	100.0%	2,774,542	77.3%
中小企業	3,578,176	99.7%	2,765,622	77.1%

(従業員数)				
	2016年度			
	従業員数(人)	%	うち第3次産業	%
全体	46,789,995	100.0%	33,609,430	71.8%
中小企業	32,201,032	68.8%	22,737,392	48.6%

(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](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)

1 経済産業省「業種分類表」

2 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](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/basic_data/index.html)  
総務省・経済産業省「28年経済センサス・活動調査」による

## 2. 感情労働とは何か

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(Hochschild 1983)。

「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(Frey & Osborne 2017)。「感情労働」は今後も人が担う業務として残存する。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(Gratton et al. 2016、三輪2021)。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。

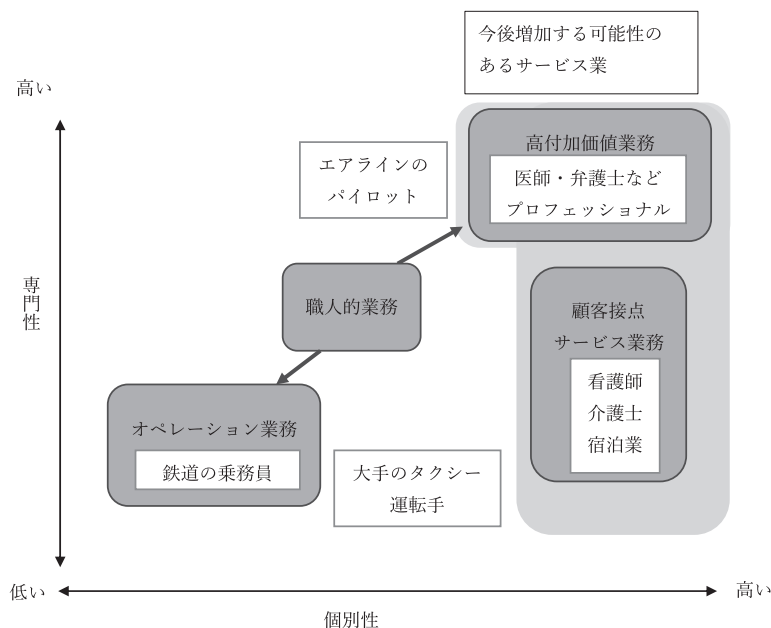
第3次産業で必要とされるのは、高付加価値業務を担う人材である(高橋2013)。図表2はその業務を個別性と専門性の2軸で表したものである。顧客に個別に対応する頻度が高く、かつ専門性が高い高付加価値業務(プロフェッショナルな能力)が求められている。顧客に個別に対応することは、感情労働が

求められるということである。

Hochschild (1983)によれば、感情労働の特徴として以下の3点を挙げている。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。また、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、笑顔を絶やさず、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。

また、感情労働には、「表層演技」(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)と、「深層演技」(自分自身の感じ方をその仕事に適したものに変えていこうとするもの)がある。いずれも、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と指摘している。

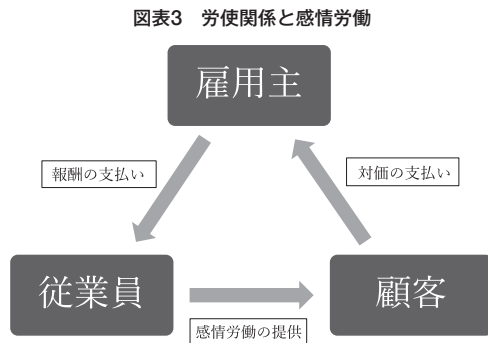
図表2 サービス業務分布図



(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)

加えて、感情労働は、従来の労使関係のように、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るため(図表3)、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)。

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。



(李 (2021) に基づき筆者作成)

中小企業では、少数の特定の顧客のニーズに対応することが出来る柔軟性がある一方、経営資源の制約や取引交渉力の弱さといった問題を抱えている(奥山2020)。取引交渉力の弱さから、感情労働の負荷が大きくなることが推察される。

### 3. 感情労働の負担への対応

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、Constanti & Gibbs 2005、Lovelock & Wirtz 2007、山本・岡嶋 2019)。

しかしその後、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。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いうことが指摘された(Zapf & Holz 2006、野村2018、三輪2022)。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付くわけではなく、承認欲求が重要な要素となるという(橋本2017)。

このように、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4)。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。

このうち、感情労働の負荷を取り除くための対応の「グループレベル」と「組織レベル」、感情労働に正の効果を与える対応の「組織の評価(体制)」において、雇用者側が取りうる対応を取り上げる。

図表4 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)

## 4. 具体的な対応策

### (グループレベルの対応策)

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必要である(関谷2018、田村2018)。

具体的には、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ことで、チーム力を高めることが大切である。

### (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。

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(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と認知されている場合や海外の有名な企業、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である。

また、橋本(2017)は、就業時のミスマッチを回避するための情報提供と、自らの業務が「価値が高いものである」という意識を醸成することも大切である、と述べている。その上で、RJP (Realistic Job Preview：現実的な仕事情報の事前提提供)により、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、自分が従事する業務は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。

#### (評価体制 (制度含む) )

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る。中小企業は従業員数が少ないため、細かな評価規定が無くても、上司・管理職が日頃から関与することにより、(評価者毎のばらつきがなく)公平性が保たれる。また、日頃から上司が従業員に関与していれば、従業員と上司の間で評価に対する見解の不一致が発生しにくい。

また、社内制度として、現場への一定の裁量権の付与も有効である。いずれも、顧客対応現場で顧客から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るためである。ただし、この場合でも、裁量権がいわゆる丸

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。

## 5. サービス業以外の業種におけるサービス化

これまでサービス業における感情労働への対応をみてきた。サービス業以外の業種においても、サービス化が進んでいる。サービス化とは、顧客が代金を支払う対象が、「モノ」から「サービス」に変わることである(増田2017)。

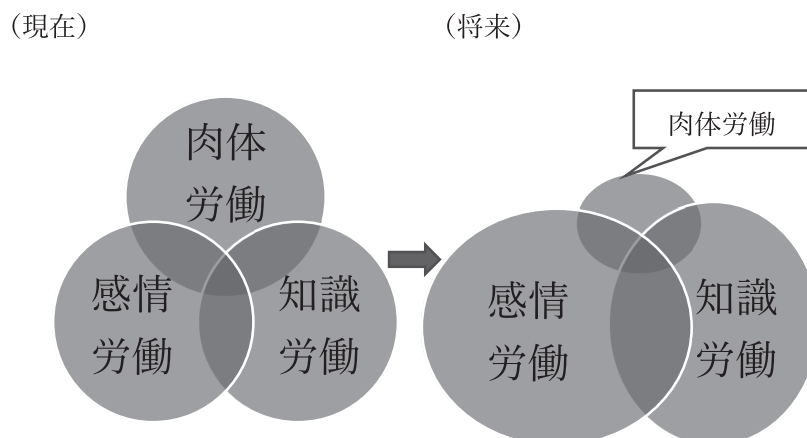
例えば製造業は、製造した商品を売るのでなく、その商品が提供する価値(サービス)を提供することで対価を得る(延岡2016)。サービス化が進むことにより、製造業の従業員は製造部門から非製造部門に配置される比率が高まっている(伊藤他2020)。

したがって、これまで見てきた感情労働への対応は、サービス業に限ったことではなく、その他の産業にも必要とされ、その重要度は高まっていくものと考えられる。

### 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。現在を肉体労働も知識労働も感情労働も、同じ大きさの円と考えてみる。そして

(図表5) 肉体労働、知識労働、感情労働の比率のイメージ



(筆者作成)

今後、肉体労働は機械にとって代われ、知識労働には高度な知識を必要とするものが少し増えるとなると、図表5のよう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史料するが、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、感情労働を行う範囲は増加すると思われる。

サービス業以外でも、サービスを提供する部門(非製造部門など)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。

経営者においては、感情労働がどのようなものかを認識し、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望まれる。

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、感情労働の負担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担を正しく認識し、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である。

中小サービス業においては、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る企業もある。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をとっている企業もある。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、サービスを提供する部門を持つ企業においては、「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。

#### 【参考文献】

- 伊藤恵子・乾友彦・鄧希煒・古沢泰治(2020)「日本の製造業のサービス化」『REITI Policy Discussion Paper』Series 20-P-027
- 奥山雅之(2020)「中小製造業のグローバル・サービス戦略—その理論的枠組と方向性—」『日本政策金融公庫論集』第48号(2020年8月) pp63-87
- 角忠夫(2016)「我が国における製造業のサービス化の変遷と今後の展望」『サービソロジー』Vol.3 No.3 2016/10 pp24-31
- 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材育成戦略—」電子書籍版 PHP研究所
- 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
- 延岡健太郎(2016)「製造業における「サービス価値」の創出」『サービソロジー』Vol.3 No.3 2016/10 pp4-11
- 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 2018年 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
- 増田貴司(2017)「なぜ「製造業のサービス化」が進んでいるのか~IoT・デジタル化の進展が後押し、素材メーカーも無縁ではない~」『東レ経営研究所「TBR産業経済の論点」』No.17-05 2017.9.29
- 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2021.3.31 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 2022年2月 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
- 李岐珍(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

- P. Constanti & P. Gibbs (2005) ) ” Emotional labour and surplus value: The case of holiday 'reps' “January 2005 Service Industries Journal 25 (1) :103-116
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017) . The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization? Technological Forecasting and Social Change Volume 114 January 2017,Pages 254-280
- 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.
- Lovelock 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” London Business School Review Vol.27. Issue2 Summer 2016 Pages 40-43
- 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) , 1–28.

【参考資料】

- 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](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/basic_data/index.html)  
20220925閲覧