

# サービス業における「感情労働」の今日的課題 ——テーマパーク事業が産み出す顧客サービスの価値と歪み

高原 季里

(君塚 洋一ゼミ)

はじめに

## 第1章 「感情労働」とは何か

- 1-1 感情労働とは
- 1-2 感情労働の深度と弊害
- 1-3 第1章まとめ

## 第2章 サービス業における感情労働の実態と問題

- 2-1 一般的なサービス業における感情労働の事例
- 2-2 顧客満足度の追求とクレーム対応業務の負担
- 2-3 第2章まとめ

## 第3章 テーマパーク運営における今日的な感情労働の実態と問題

- 3-1 テーマパーク事業の顧客サービスと感情労働
- 3-2 キャストが感じた感情労働の問題点
- 3-3 デイズニーキャストの感情労働を問題化する要因
- 3-4 第3章まとめ

## 第4章 考察

- 4-1 まとめ
- 4-2 おわりに

参考文献

### はじめに

世の中にはさまざまな仕事がある。どの企業にも業務マニュアルというものがああり、従業員はこれに従いながらも相手により臨機応変に対応することを求められる。そして、顧客に対して愛想よく、親切にしかも笑顔でおもてなしする事を基本にしている会社は多い。特に利用者と直接コミュニケーションを取る機会が多いサービス業や販売職は「お客様は神様」の精神で日々接客に励む。顧客となる私たちも代価を払う以上、質の良いサービスを提供してもらうことを求めている。

しかし、当たり前と思えるこのようなサービスの仕組みが最近ではますます過剰になってきているように感じられる。従業員からすれば質の良いサービスを求める顧客を満足させるために、自分自身の感情をさまざまに込めながら顧客満足度を上げていかなければならない。顧客の役に立つことは仕事のやりがいとなる反面、これにより従業員自身がストレスを溜め込んでしまうなどの問題も指摘されている。

今の日本では時代と共に消費者に対するサービスの質が向上し、どこに行っても質の高いおもてなしを受けられる。接客サービス業などにおいて、従業員が自分自身の感情表現を駆使して行う労働を、社会学者 A.R. ホックシールドは「感情労働」と呼んだ。

私がこのテーマを選んだ理由は、どこにでもある安いチェーン店から客室乗務員、看護師、また個人的に大好きなテーマパークである東京ディズニーリゾートなど、実にさまざまな業種で幅広くこのような「感情労働」が行われていることに、ある違和感を抱いたからである。こうした従業員たちは、仕事内容やサービスの質が異なってもある程度共通した感情労働を抱えていることや、サービスによって顧客へのさまざまな「奉仕」のスタイルが生みだされていることが不思議だった。

この論文では、このような感情労働の問題について考えていく。顧客満足度を高めるために、こうした感情労働を必要とするサービスの提供がどのように行われているか、また感情労働というものがなぜ過剰といわれるまでに行われるのかを社会学の見方から明らかにしていきたい。そして、感情労働を行うことで事業主や従業員、そして顧客にはどのようなメリット、デメリットがあるのか、また感情労働が人にどのようなストレスを与えるのかについても考察したい。感情労働は上手く使いこなすことで質の良いサービスを産み出す

ものであるが、反対に顧客が過剰なサービスを期待してしまったり、多大な感情労働に見合わない劣悪な雇用条件をとまうなど、ひとつの社会問題ともなっている。

第1章ではサービス業における感情労働とは何か、その概念を明らかにし、それがもたらす問題について説明していく。第2章ではいくつかのサービス業における感情労働の実態について特徴をまとめ、実際にみられる事例を紹介していく。第3章では今日的な感情労働が行われる事例として東京ディズニーリゾートをとりあげ、元キャストのインタビューなどを通じて、高度な感情労働の姿とそれを問題化する要因について考える。第4章では第3章までを整理し考察を行い、研究や調査に対する反省点や今後の課題をあげる。

## 第1章 「感情労働」とは何か

この章では感情労働の概念を明らかにしていく。また、感情労働をその深度から表層演技と深層演技の2つに分けて考え、感情労働が過剰になることで起こるバーンアウト（燃え尽き）の問題も取り上げていく。

### 1-1 感情労働とは

A.R. ホックシールドは、感情労働 (emotional labor) を「公的に観察可能な表情と身体的表現を作るために行う感情の管理」と定義している。それは賃金と引き換えに売られ、したがって<交換価値>を有するものである(注1)。ホックシールドによれば、何らかの感情労働に携わる人間とは、「自分の会社を『親切で信頼できる』会社として、あるいは自分の上司を『有名な』人物として宣伝して活気のある職場を作り出す秘書、『楽しい食事の雰囲気』を作り出すウェイトレスやウェイター、私たちに歓迎の気持ちを感じさせるツアーガイドやホテルのフロント係、熱心に気遣う様子でクライアントに『自分は心配されている』という気持ちを感じさせるソーシャルワーカー、『流行の品』という趣を作り出すセールスマン、恐怖心を抱かせる集金人、遺族に『わかってきている』と感じさせる葬式会館の現場責任者、保護的で至り尽くせりだが公平な心遣いを感じさせ

る牧師」(注2)など、何かしら感情を使う機会をもって仕事をしている人達のことである。

感情労働は、自分自身の感情をコントロールしながら接客し、顧客の心を満たすために従業員は心の負担を求められ、典型的には人と人が関わる飲食・物販など狭義のサービス業に多くみられる。しかし上記のように、専門職の医師や看護師、銀行員やカウンセラーなど多様な職種においてもその存在は指摘されている。

### 1-2 感情労働の深度と弊害

前述のホックシールドは、感情労働を「表層演技」、「深層演技」のふたつに分けて扱っている。表層演技 (surface acting) とは、表情や身振りが「うわべだけのもの」だと感じられる行動である。ホックシールドは言う。「自分の外見を変えようとするのが第一の方法である。アーヴィング・ゴフマンが観察した人々にとってのように、そうした行為は、ボディランゲージや作り笑いや気取って肩をすくめるしぐさ、計算されたため息等のなかにある」(注3)。現代の日本の仕事で、表層演技が使われていると考えられるのは典型的には営業マンと販売職である。不満を言われ内心で怒っていても顔に出さず、気を使い笑顔で明るく振る舞う姿がイメージされる。

また、深層演技 (deep acting) とは、意識的な精神労働であるという。「この場合の表現は感情の働きの自然な結果である。行為者は、幸せそうにあるいは悲しそうに〈見えるよう〉に努力するのではなく、むしろロシアの演出家コンスタンティン・スタニスラフスキー (Constantin Stanislavski) が熱心に主張したように、自己誘発した感情を自発的に表現するのである」(注4)。表層演技は、内心はさておき、表情や態度、ジェスチャー、ポーズなどあくまで外見のレベルで対応できるものであり、深層演技は自ら感情を誘発し、発生させた感情を表情や態度で表現する内面からの対応だといえる。

ホックシールドは深層演技の例として、航空会社が要求している客室乗務員の姿を例に挙げている。客室乗務員は、たとえ不愉快なことをされても「この人は子どもみたい」で「実際、それが彼の姿なのだから」と思うことにより「彼が私にど

サービス業における「感情労働」の今日的問題——テーマパーク事業が産み出す顧客サービスの価値と歪み

なっても腹は立ちません」といったように怒りを表出するどころか、怒りの感情すら抱かなくなるという(注5)。このような深層演技を行うよう、航空会社が客室乗務員に研修しているという事例もある。

ただ、表層演技と深層演技とを厳密に区分したり、業種や職種で区別したりするのは難しい。また、従業員それぞれがどこまで仕事に感情を入れ込んでいくかによっても異なる。たとえば看護師は「患者に安心感を与えるさわり方」、「患者の訴えの裏に隠された患者の気持ちの把握」、「末期がん患者の死と向き合う」など様々な次元で感情のコントロールが求められる状況で仕事をしている(注6)。それらの全てがうわべだけの表層演技とも言い切れないし、自然体の深層演技とも言い切れない。

いずれにしても、行き過ぎた感情労働は自分自身のストレスの原因となり、「バーンアウト」(燃え尽き)という状態に陥ってしまう(注7)。ホックシールドは、心身とも疲弊し「没感情 emotional numbness」(感情を感じなくなる)に至った状態を燃え尽きだとしている。「感情労働過程のありように依存して引き起こされた心からの感情労働ができない状態で、それでもなお心から頑張ってしまうと燃え尽きうる、という連関機制が示唆される。また、心から感情労働をしたいのに、感情労働過程の加速化のせいでできなくなってしまう」(注8)。そうならないためにも、ホックシールドは自己と仕事を一体化させすぎずある程度のバランスを保つことが重要だと述べている。

ただ、看護師の感情労働と燃え尽きについて調査した三橋弘次によると、感情労働をすることがバーンアウトを引き起こすという因果関係は証明されておらず、今後の検証が必要だが、ここでは感情労働がその一因になりうるのではないかという可能性にふれておきたい(注9)。

### 1-3 第1章まとめ

ホックシールドの研究により、従来の知的労働・肉体的労働という区分に加え、人間の労働の無視できない重要な一側面として、感情労働というものの存在が広く認識されるようになった。人間の感情は価値となり、商品とサービスの一部に組みこ

まれる。雇用側にもこうした感情労働を重視する機運が生まれ、従業員は、自分自身の感情を上手くコントロールすることで意思疎通を円滑にはかり、人の心を満たすことを求められていく。それが従業員にとっては大きな負担ともなっていく。感情労働は人と関わるサービス業に多く見られるが、どのような業種や職種でも広く行われているといえる。

ホックシールドは、感情労働には表層演技と深層演技があることを指摘した。表層演技は表情やしぐさなど外見的なレベルでの対応であり、「うわべだけのもの」だと感じられる。深層演技は内面からの感情の誘発によりつくられるものである。この2つの演技は業種や職種で分けることが難しく、また、職種や従業員の感情の入れ方によっても異なる。

感情労働は、人間が対人コミュニケーションを行う上で不可欠な心の働きである。しかし、就労者が労働のなかで感情をコントロールして過剰なまでに相手に合わせるようになるとストレスが生じ、バーンアウトに陥る場合もある。感情労働とバーンアウトとの因果関係は今後の検証が必要だが、過度な感情労働が従業員の心理にシリアスなダメージを与える可能性を考えていくことが求められる。

### 注釈

- (注1) A.R.ホックシールド『管理される心 感情が商品になるとき』世界思想社、2004年、p.7  
 (注2) 前掲『管理される心 感情が商品になるとき』p.12  
 (注3) 前掲『管理される心 感情が商品になるとき』p.39  
 (注4) 前掲『管理される心 感情が商品になるとき』p.39, 40  
 (注5) 前掲『管理される心 感情が商品になるとき』p.62, 63  
 (注6) 「探検バクモン 看護師さんの心ご存知ですか?」2018年11月14日(NHK総合)  
 (注7) 中西純夫「東京ディズニーランドにおける接客従業員のキャリア形成と共感・感情労働」、千葉大学大学院人文社会科学研究所研究プロジェクト報告書第280集、p.60

- (注8) 三橋弘次「感情労働で燃え尽きたのか？  
－感情労働とバーンアウトの連関を経験的に検証する－」、『社会学評論 58』、2008年、日本社会学会、p.576-592
- (注9) 前掲「感情労働で燃え尽きたのか？－感情労働とバーンアウトの連関を経験的に検証する－」

## 第2章 サービス業における感情労働の実態と問題

この章では事例調査をもとに、現代日本の一般的なサービス業における感情労働の実態を明らかにする。そして、従業員に大きな負荷をもたらす高度なサービスや顧客からのクレームへの対応業務などにおいて、こうした感情労働がもたらすさまざまな問題を考えていく。

### 2-1 一般的なサービス業における感情労働の事例

飲食や物販、営業など接客をとまなう一般的なサービス業では、従業員はどのような感情労働を行っているのだろうか。まず、現代日本のサービス業における感情労働に関わる代表的な事例を挙げ、従業員の労働の実態と、顧客側が感じていることについて、文献調査や経験者の発言にもとづきまとめていく。また可能な範囲で表層演技と深層演技の区分を示す。

これらの事例から従業員がどのようなかたちでサービスの質の向上を求められているかを概観し、あわせてクレーム処理業務についても考えていく。まず、代表的と考えられる4件の事例を見てみよう。

#### 一般的なサービス業における感情労働の事例

1. ある留学生の体験談（顧客側） 表層演技  
「日本の店員は笑顔と感謝の気持ちを込めて深くお辞儀をしてくる人が多いという印象をもった。ただ買い物で洋服を買わずに見ているだけの時に、店員に『是非鏡で合わせてみてください』とか『ご試着もできますよ』と話しかけられることにストレスを感じた」。

#### 2. 銀行員（顧客側） 表層演技

「銀行に行っても、やたら丁寧に頭を下げられたり、カウンターの中にいる行員たちが一斉に『ありがとうございました』などと声をそろえたりする姿に、そこまでなくていいのにと恐縮してしまう」（注10）。

#### 3. 喫茶店の店員（働く側） 表層演技

喫茶店は企業の営業などで使われることが多く、そのたびに営業マンの顔を覚え、契約をしにくる相手方に先にコーヒーを出すなど気を使っている。また2～5時間と、長時間居すわる常連も多い。その多くは店員と話したいからであり、料理を作りながら相手をするのは大変だ。

#### 4. 看護師（働く側） 深層演技

看護師は「白衣の天使」のイメージを押し付けられ、本人たちもその像に縛り付けられている。患者を嫌ったり、嘔吐物を処理するときに嫌だと感じたりすると、「私は看護師失格じゃないか」と自分を責める看護師が多い（注11）。

#### <事例の出典>

1. 京都学園大学に在学中のある中国人留学生(女性)の談話。2018年11月に聞き取り。
2. 「日本人は『感情労働者』を搾取しすぎている」2018年7月17日、東京経済
3. 北陸のある県の喫茶店で20年以上働いている従業員に話を伺った。
4. 「『感情労働』の現場を生き延びる 心が疲れていませんか?」、『AERA』2014年5月19日号、朝日新聞出版

1の洋服店と2の銀行の事例では、顧客に対して感謝の気持ちを持ち、良かれと思いサービスを提供しても、相手の状況やタイミングによって逆にストレスを与えてしまうこともある。このような場面は、消費者であれば誰もが1度は経験したことがあるだろう。接客業の場合、顧客のことを思って提供された質の高いサービスもあるし、逆に顧客を囲い込むための店側の都合によるサービスもあり、いずれもかえって相手を困らせてしまうケースもでてくるため、どこまでが適切なのか

サービス業における「感情労働」の今日的問題——テーマパーク事業が産み出す顧客サービスの価値と歪み

線引きは難しい。

3と4の働く側の事例では、喫茶店の店主や看護師というイメージや価値観が労働を縛り付けることがある。また、顧客満足度や職務上の責任感から、店や職業のイメージを崩さずサービスをすることで次につながることもあれば、それが原因で自分を苦しめてしまう看護師のようなケースもでてくるといえる。

## 2-2 顧客満足度の追求と

### クレーム対応業務の負担

企業は社会環境の変化に対応し、つねに事業を変革することを求められている。顧客満足度を高め、競合に対する競争優位に立つため、事業主は自社のサービス水準を向上させようと、従業員はますます高度な感情労働を提供する状況に追い込まれることもある。顧客満足度が上がれば企業のブランド・イメージも上がり、売上げや利益の増加に結びつけることができる。また、「おもてなし」の質を上げれば、顧客からのクレームを減少させることにもつながる。

しかし、いったん顧客からクレームが出されると、仮にそれに正当性が求められない場合も、従業員は立場上、一般的には強い態度に出ることはできず、自らの感情を押し殺して顧客に不満が残らないよう「穏便な」対応を行うことが求められる。数百円のお菓子など単価が安いと、現物がなくても交換に応じるメーカーも多い。こうしたクレーム対応業務は企業や業界によって曖昧に終わらせてしまう場合もある。何事もなく穏便に済ますだけでなく、「ある程度の業界のルールを決めてもらいたい」などの声もあがっている。

百貨店やスーパーなど流通業の組合員を対象にした2018年の調査によれば、顧客からの迷惑行為を経験した組合員は7割にのぼったという。ちょっとしたことで不良品だとクレームをつけられたり、携帯電話で写真を撮られSNSにアップすると脅されたり、消費者による迷惑行為が後を絶たない。この調査では、74%が業務中に客からの迷惑行為にあったと答えたが、そのうち「暴言を吐かれる」が28%と最も多く、「何度も同じクレームを繰り返される」、「権威的な態度を取られる」、「威嚇・脅迫される」などが続いた。

また、これと同時に行われた外食やホテルなどサービス業の組合員3万人を対象にした調査でも74%が暴言などの迷惑行為を受けたことがあると答えた（注12）。たとえば、ある外食店員は「車に持ち帰った天井のたれがこぼれたという理由で、クリーニング代2万円を要求され」たり、またある商店員は「商品の場所を案内したら遠回りだと怒りだして暴言を吐かれた」など、不合理なクレームをつけられることが多いという回答が得られている。土屋亮は「このような悪質なクレームは犯罪に準じるという認識を浸透させるためにも、企業側に働きかける法律の制定を検討していくべきだ」と、増えていく悪質なクレームの問題とこれへの対策の必要性を指摘している（注13）。

マクロに見れば、顧客満足度は顧客が自社の商品やサービスにどれくらい満足しているのかを計る指標のひとつである。ミクロな視点から見れば、それは従業員1人1人が自社のブランドや良いイメージを守るために働いた結果である。そして、顧客満足度を上げ競争優位に立つために更なるサービスの向上をはかっている企業は多いが、サービスの水準が高くなるほど、顧客にとってはそれが当たり前のこととなり、小さな不満でもクレームも出やすくなる、という循環を生んでいることも考えられる。

たとえば「IT企業でサポートエンジニアとして勤務する女性は、ユーザーの問い合わせで、パソコンの反応が遅く感じるというクレームを受けた。しかし、そう言われても一体何秒だったらいのか、ゴールが見えない。顧客からの評価が恐ろしいから無下にもできない。自分の対応は全て点数化され、待遇や給与の評価に直結する」という事例があった（注14）。つまりクレームを言われても、自社のブランドを守りながら顧客の満足度も意識しなければならないので、あまりきびしい言葉使いや相手を怒らせるような対応はできず、穏便に済ませることがほとんどということになる。このような対応をやり抜くには相当な感情労働を駆使することが求められる。サービスの向上に伴い顧客が増え、より多くの人々が利用するようになると、クレームをつけられる機会も増加する。顧客が多く集まれば対応しなければならない問題も増加し、相手のネガティブな感情を制御す

るためにさらに強い感情労働を求められる状況が増えるのである。

### 2-3 第2章まとめ

一般的なサービス業における感情労働の事例では、もちろん顧客の感謝や快適さなど、プラスの感情も引き起こすものもあるが、行き過ぎた気遣いやうわべだけのものについては、ごく日常的な演出の接客も不快な気持ちやネガティブな印象をもたれるなど、相手に何かしらのマイナスの感情を与える可能性も高いことが分かった。

競合との競争によって業務マニュアルが見直され、サービスの質が上がるにつれて顧客満足度は高まっていく。しかし、それに伴い従業員が高度な感情労働を提供する機会が増えていく。そのため不合理なクレームを言われたとしても、会社のブランドや顧客満足度を気にするあまり従業員は強い態度に出られなくなっていく。このような就業環境を劣悪なものにする現在の社会状況に対して、過剰なサービスにより従業員の負担を過度に高める企業の業務マニュアルを改善したり、従業員が不合理なクレームから法的に守られるよう制度を変えていく必要もあることが確認できた。

#### 注釈

- (注10) 「日本人は『感情労働者』を搾取しすぎている」2018年7月17日、東京経済
- (注11) 「『感情労働』の現場を生き延びる 心が疲れていませんか?」『AERA』2014年5月19日号、朝日新聞出版
- (注12) 「悪質クレーム従業員どう守る 小売り・サービス業の7割経験 労働が調査」2018年9月24日、朝日新聞
- (注13) 前掲「悪質クレーム従業員どう守る 小売り・サービス業の7割経験 労働が調査」
- (注14) 「『感情労働』の現場を生き延びる 心が疲れていませんか?」『AERA』2014年5月19日号、朝日新聞出版

## 第3章 テマパーク運営における 今日的な感情労働の実態と問題

この章では、感情労働の今日的なかたちとその問題を考えるため、事例として東京ディズニーリゾートにおける従業員の業務を取り上げる。東京ディズニーリゾートの全体のサービスを支えるのは「キャスト」と呼ばれるスタッフだが、そのうちの9割が非正規雇用のパートやアルバイトである。彼ら／彼女らが働く仕事場はウォルト・ディズニー・カンパニーの製作するファンタジーを現実空間化したテーマパークであり、その世界観を守り作品に合わせた演出をしなければならぬため、キャストは質の高いパフォーマンスを求められる。その中で行われる感情労働は他の企業では見ることができないユニークなものが多い。

この事例を通じて、感情労働の今日的な実態のひとつを明らかにし、人間のクリエイティブな演技が事業の価値の根本をつくりあげるエンターテインメント産業が示す社会問題を考えたい。

### 3-1 テマパーク事業の 顧客サービスと感情労働

ここではまず、他の企業にはない東京ディズニーリゾートならではのキャスト（従業員）の仕事において、どのような感情労働が行われているかを明らかにする。東京ディズニーリゾートで行われている主な接客業務として3つの仕事をみてみよう。1. アトラクションキャスト。アトラクションにおけるゲストの誘導を行う係である。ディズニーランドやシーで客がアトラクションに乗る時に必ず出会う。2. ショーやパレードを中心に活躍するダンサー。3. 施設の清掃員（カストーディアルキャスト）はディズニーの中で1番多く目にするキャストで、パーク内を清掃している。

#### 1. アトラクションの案内

「アトラクションにはそれぞれテーマやストーリーがあり、キャストは与えられた役割やショーを演じます。アトラクションによって業務内容は若干こととなりますが、なかにはスピール（セリフを話すこと）をしたり、シーンにあわせて演技をしたりするもの」もある（注15）。

サービス業における「感情労働」の今日的問題——テーマパーク事業が産み出す顧客サービスの価値と歪み

#### <代表的なアトラクションにおける感情労働の事例>

「スター・ツアーズ：ザ・アドベンチャーズ・コンティニュー」は3D映像が楽しめる大迫力のアトラクションで「スター・ウォーズ」のキャラクターと一緒に臨場感あふれる宇宙旅行を冒険することができる。キャストはそれに合った近未来的なコスチュームで「ハブ・ア・グレートフライト」とゲストの宇宙船を送り出す（注16）。アトラクションは3D映像であり実際に宇宙には行っていないし、行けないがキャストの演技で連れていかなければならない。これも一種の感情労働だと考えられる。

ディズニーランドのシンボルであるシンデレラ城の中にある「シンデレラのフェアリーテイル・ホール」では、シンデレラが魔法に導かれてプリンセスになるまでの物語の作品が展示されており、見て楽しむアトラクションである。キャストは『信じていれば夢はかなう』というシンデレラの想いが伝わるように従者のコスチュームで思いやりと親しみをこめてシンデレラ城内を案内する（注17）。登場するキャラクターの目には見えない想いをゲストに伝えるきわめて演劇的な仕事である。

「ホーンテッドマンション」は999体のゴーストが住む西洋のお化け屋敷をライドに乗って進んでいくアトラクションで、ゲストを1,000人目の仲間に加えようとゴーストたちが待ち構えているという設定である。このキャストは決して笑わず声のトーンも低い。これは不気味な雰囲気壊さないためでもあるが、キャストが実はこの亡霊であるという設定も有名だ。アトラクションの世界観をつくりあげるため、キャストもそれに合わせてそのキャラクターを演ずることに徹する必要がある。

## 2. ダンサー（娯楽施設の出演者）

ダンサーは大勢の客を魅了し様々なキャラクターが登場する多彩なパレードに出演する。季節によりショーやパレードの内容が変わるのが魅力となっている。キャラクターは命を吹き込まれたように踊り、ゲストにファンサービス（手を振る）をする。パレードは一回約45分、ショーは約25分。また一日数回出演するダンサーもいる。

#### <ダンサーの感情労働の事例>

「一回一回が真剣勝負で、毎日が初演、毎日が初演」というディズニーの教えにより、ダンサーは常に笑顔でありつつ表情も音楽と共に喜怒哀楽を表現する。子どもが前に座っていたら、ダンサーが駆けつけて相手をしている様子をよくみかける。また、ディズニー・キャラクターの大きな被り物を頭につけていたり、ぬいぐるみを持っているゲストには近寄って来たり、遠くからでも笑顔で相槌を打ってくれる。ショーやパレードに出演しただけで見られている状態が続く。終わるまで笑顔を続け、かなりの忍耐力が必要とされる。稀なことだが、故障でライドが止まってしまった場合、装置が動くまでずっとゲストに笑顔で手を振り続け演技をする。たとえショーが終わり1人残されてもそれを続けなければならない。真夏で暑かったり真冬で寒かったり体調を崩して辛い時でも、ショーやパレードに出たら常に笑顔でなおかつゲストの状況を把握しつつ演技を続けなければならない。

## 3. 施設の清掃員

ゲストの案内とパーク内の清掃が主な業務である。しかし、「パーク内外の掃除だけでなく、写真撮影を頼まれたり道案内したり、素敵な思い出作りのお手伝いをする」（注18）。このキャストはどのエリアに行っても目に付くところにいる。掃除をしながらゲストの様子を伺っている。

#### <清掃スタッフの感情労働の事例>

状況把握をしながら「困った表情をしているゲストを発見したら、おそうじよりも優先して相手の様子をうかがいながらさりげなく笑顔で挨拶し声をかける。その時にあくまで、でしゃばらないことが重要。子どもにも恐怖感、威圧感を与えないよう目線をあわせて、笑顔で声をかける」（注19）。ディズニーのエキスパートである。「何かお困りですか？」と声をかけられることもあるし、色々と頼むゲストも多いが、全て丁寧に対応している。また、ほうきとちりとりを持って歩いている清掃員は常にゴミを拾っている。その時にゲストが「何を拾っているのですか？」と聞くと、清掃員は「夢のカケラです」と答える。また、ダストボックスを運んでいる時に「何を運んでいる

の？」と聞くと「夢を運んでいます」と言ってくれる。これは業務マニュアルではなく、ディズニーランドという空間とゲストの夢を壊さないためにキャストたちが考え、それが広まったと言われている。

1. 『東京ディズニーリゾート キャストの仕事』 講談社
2. 「東京ディズニーリゾート・オフィシャルウェブサイト」<https://www.tokyodisneyresort.jp/>
3. 安孫子薫『ディズニーの魔法のおそうじ』中央精版印刷株式会社、2013年

これらの事例は、ディズニーの世界観や、ゲストの夢を壊さないために徹底したマニュアルにしたがって行われる接客業務において、独自の感情労働が求められていることを示している。これはゲストのためであり、キャストが質の高い感情労働を行うことによりディズニーという世界が保たれているといえる。こうした感情労働のおかげでディズニーリゾートの思い出としてキャストと過ごした時間を覚えている人も多いだろう。

このような感情労働は、施設空間における客のコンテンツ体験の一端をつくるものであり、ルーティン・ワークではあるが、あるていどまでクリエイティブで自己裁量的な仕事でもあるといえる。これらに携わる従業員は、ゲストの楽しい体験の一部を提供する業務に、他の業種にはないやりがいや満足感を感じている人も少なくないかもしれない。一方で、これらは、思い出となるデリケートな楽しみの体験を壊さないためにマニュアルによって厳格に管理された仕事であり、ルーティンとして毎日繰り返され、野外を含む過酷な労働環境、低賃金、欠勤の許されないシフトなど、きびしい就労条件を前提として行われていることが確認された。

### 3-2 キャストが感じた感情労働の問題点

このような業務に携わる従業員たちは、ディズニーリゾートでの仕事をどのように受けとめているのだろうか。ディズニーキャストとして働いていた方にインタビューを行うとともに、元従業員の関連する発言を収集し、現場での感情労働の体

験やこうした仕事の大変さなどをまとめていく。

まず、インタビューをもとにこれを考える。対象者は関東の大学に通う男子学生で、東京ディズニーランドのキャストとして働いていた1名である。

#### 元ディズニーキャストへのインタビュー調査

- ・対象者：関東在住の大学4年生 Aさん 男性
- ・調査方法：Eメールにより送付した質問項目についてメールを通じて回答を得た。
- ・調査日：2018年9月26日

#### Q. キャスト歴

A. 大学2年の4月から大学3年の8月までの約1年半。

#### Q. 仕事内容

A. ファンタジーランドのアトラクションキャスト（イツツ・ア・スモールワールド、ピノキオの冒険旅行、アリスのティーパーティー、プーさんのハニーハント）。主にアトラクションに来たゲストの誘導案内。

#### Q. バイトを始めた理由

A. 大学生のうちに興味のある仕事をやってみたいと思い、思い切って面白そうな仕事だったディズニーキャストになった。上京する前からなりたかったわけではなく、大学の先輩にキャストがいたことがきっかけ。

#### Q. キャストとして働く前の理想と、働き始めた後での現実の違いについて

A. 働く前はめちゃくちゃ大変そうだけど、やりがいがありそうで楽しみだった。一人前のキャストに早くなりたい気持ちだった。働きだした後は外気に触れ続ける外のアトラクションに配属されることは考えていなかったため、夏はめちゃくちゃ熱く冬は寒く、台風の時は出勤したくないという感じで辛い事が多かった。アトラクションの案内関連の勉強は思ったほど大変ではなかったが、パーク全体の知識やゲスト一人ひとりに応じて最適な対応をすることが求められたため、考える事や覚える事が非常に多かった。社内会議は自分の配置場所がそうだっただけかもしれないが、

サービス業における「感情労働」の今日の問題——テーマパーク事業が産み出す顧客サービスの価値と歪み

女性社会のため、他の仕事と同様のストレスは感じていた。だが、やりがいは予想以上にあり、思った以上に楽しい仕事だった。

Q. ディズニーについての知識の付け方について。どのように勉強していたのか。

A. ディズニーは働き始めてから好きになった。ディズニーリゾートは働く前までに3回しか行ったことがなかったので、パーク内の知識はほとんどなかった。そのため、働き始めてからさすがに各キャラクターの有名なセリフと名シーンを知らないのはやばいと思いDVDを借りて勉強した。(借りたDVD:ベイマックス、ノートルダムの鐘、不思議の国のアリス、ピノキオ、リロ・アンド・スティッチ、ピーターパンなど)

Q. キャストを辞めた理由

A. 大学が忙しくなったから。辞めてから元職場の人に挨拶に行った。音楽と景色に慣れてしまっている。前の広場は「戦場」という感覚が残っている。夢の国のままでありたい人にとっては残念な感覚かもしれない。

東京ディズニーリゾートはウォルト・ディズニー・アニメーションに描かれたファンタジーを現実空間化して再現しているため、全てのキャストには、映像作品やパークについて一定の知識と質の高いパフォーマンスを求められることから、そのようなキャストとしての自覚と責任感が生まれる。そのためAさん自身もDVDを見てディズニーに関わる勉強をしてこうした任務の要求に備えている。

Aさんにとって、ディズニーリゾートでの仕事は、一年中外気にさらされる野外のアトラクションでの夏冬や悪天候時の業務には「辛いことが多かった」と、ハード面での就労環境のきびしさについてネガティブな印象を持っていることがわかった。一方で、数多くのゲストひとりひとりに対して最適の対応を行うため、キャスト自身が多くのことを覚えたり考えたりすることを求められる接客業務については、ネガティブな印象は指摘されなかった。また、男性従業員にとっては「女性社会」といえるほどの組織環境について、一定

のストレスを感じていた。

総じて、ハードな就労環境や女性社員中心の組織にはネガティブな評価があったものの、ゲストへの対応業務自体については、「予想以上にやりがいがあり、思った以上に楽しい仕事」だったと、ポジティブな評価を行っている。ただし、守秘義務に関する同社の社内規程もあり、本研究の主題である感情労働の実態や評価について詳細な回答を得ることはできなかった。

このインタビューのデータを補足するため、次に株式会社オリエンタルランドと東京ディズニーリゾートで働いていたキャストの経験者が書き込みをしている転職サイトやコミュニティサイトでの発言を対象として、感情労働をどのように受け止めているのか、主なものをピックアップしていく。発言は、入社前と後で感じたことや、働きがいや成長などについて述べているものに絞って抽出した。

この調査では二つのサイトを使用した。1つは、「VORKERS」という比較的大規模な転職支援サイトである。そこに掲載された株式会社オリエンタルランドの元社員の口コミ全893件の中から、2018年以降に書き込まれたもので、仕事の待遇面とやりがいについて述べられている発言を抽出した。2つ目は「キャスト！学生コミュニティ」という誰でも気軽に投稿できる学生のための掲示板サイトである。このサイトにはディズニーキャスト掲示板があり、多くの学生がキャストに関するお題を立てて皆で話し合っている。今回はディズニーキャストを「辞めたい人&辞めた人Part2」のコメントの中から、このテーマに関連する発言と思われるものを抽出した。

#### ディズニーリゾートにおけるキャスト経験者のコメント調査

##### 1. 転職サイト「VORKERS」における株式会社オリエンタルランド勤務経験者のコメント

###### <働きがい・成長>

・チームワークで仕事しているため、個人の評価は付けづらい部分が多いと思います。仕事のやりがいについては、やはりお客様との距離が近いいため、パークに遊びに来ている方の笑顔を見

られることはやりがいに繋がっている。(テーマパークオペレーション職、在籍3年未満、現職(回答時)、新卒入社、女性、2018/9/25)

#### <退職検討理由>

- ・仕事内容の割に給料が少ないからです。私の場合、いくつかのロケーションをローテーションで働いていたのですが、コスチュームも場所によって違いますし覚える事もその分多かったです。それなのに給料が少なく、ゲストが少ない日には早く帰らされたりと稼げなかったので辞めるに至りました。(テーマパークスタッフ、在籍3年未満、退職済み(2015年より前)、中途入社、女性、2018/2/5)

#### <入社理由・入社後のギャップ>

- ・ディズニーランドとディズニーシーが大好きだった為。人に夢を与えられることができると思った為。子供から大人まで幅広い方に接客できると感じた為。入社後は並みならぬ研修があり、現実と理想のギャップに戸惑う方も多い。気持ちの良い接客を目指すには、よほどの根性というかディズニーを心の底から好きでない限り難しいのではないのでしょうか。歩き方とか、声のトーンとか徹底して叩き込まれるというか、指導してもらえ環境がある。(キャスト、在籍3年未満、退職済み(2015年より前)、新卒入社、男性、2018/5/27)

#### <女性の働きやすさ>

- ・特に働きにくい点はないと思います。ただ、男性よりも女性の方がやはり多いので、いざこざは無いとは言えません。配属先により、良い悪いはあると思います。(テーマパークスタッフ、在籍3年未満、退職済み(2015年より前)、中途入社、女性、2018/1/1)

#### <経営者への提言>

- ・待遇面でとりわけ給料をもう少しアップしてほしい。やりがいもある仕事だが、現実問題お金が無ければ生活を維持できない。(飲食、在籍3年未満、退職済み(2015年より前)、中途入社、男性、2018/6/28)

2. 東京ディズニーリゾートでのキャスト経験のある学生を中心としたサイトにおけるコメント

- ・全然優しくないこんな人たちがオンステージでは優しくて絡みやすい人だと思いがっかり。(学生、2018/10)
- ・協力して仕事する気ないよね?ってくらい上から目線の言い方をしてくる人がいて働きづらい。ゲストに対しては親切でも、内輪だとこうなんだと夢の国の現実を感じる。(学生、2018/10)
- ・ゲストの前では完璧にこなす憧れのキャストがこんなにも裏で新人のミスを嫌な顔で見ている挨拶も交わさないなんてがっかり。(学生、2018/8)
- ・まともにしっかり教えてもらってないのに、何もわからないまま笑顔を振りまいて、これはずっと続くと思うとおかしくなりそう。(学生、2018/8)

1. 「VORKERS 公式サイト 株式会社オリエンタルランド」[https://www.vorkers.com/company\\_answer.php?m\\_id=a091000000Fr4a](https://www.vorkers.com/company_answer.php?m_id=a091000000Fr4a)
2. 「辞めたい人&辞めた人 Part2 キャスフィ!学生コミュニティ」<https://www.casphy.com/bbs/castingline/167708/>

転職サイト、アルバイトのコミュニティサイトの元従業員の調査から把握できることを整理する。元ディズニーキャストの多くは給料の割に仕事内容が合わないと感じていた。仕事内容については「お客さまとの距離が近い」、「お客さまの笑顔が見られる」、「やりがいもある仕事」、「特に働きにくい点はない」と肯定的な評価が多い。ただ、入社後のたび重なる研修によってマニュアル通りの動き方を徹底して求められたり、日によって変わる複数の持ち場の業務をすべて覚えなければならなかったり、客入りが少ない日には勤務が保証されないなど、業務の負荷が大きいわりに待遇がよくないという従業員にとって根本的にネガティブな要因があることは否定できない。

そして、会社が求める「気持ちのよい接客を行うにはディズニーを心底好きでなければ難しい」

サービス業における「感情労働」の今日的問題——テーマパーク事業が産み出す顧客サービスの価値と歪み

と指摘されるように、ハードな業務内容やきびしい就労条件のなかで、会社が従業員のブランド・ロイヤルティ（ブランドへの忠誠度）を高め、これに依存して働き手のモチベーションを引き出していることもうかがえる。

アルバイトとしてキャストを務めた学生たちのコメントでは、何よりもゲストへの笑顔やたちふるまいといった、キャストとして働く社員や先輩らの「完璧な」仕事ぶりの裏で、新人への応対や指導がゲストに対するようには「優しくなく」、「上から目線」だったり、「ミスを嫌な顔で見て挨拶も交わさない」など、先輩スタッフたちのゲストと末端キャストへの態度の「落差」に落胆する人が目立った。

また、同社には「業務の仕方を厳格に定めたマニュアルがある」と言われているものの、ゲストに対するサービスやふるまいの仕方をていねいに教えてもらえずに、いたずらにホスピタリティを発揮することを求められ、戸惑いを感じている人も見られた。

東京ディズニーリゾートは2013年の1年間で約3,130万人のゲストが訪れている。こうした多数のゲストの感情と一人一人に合った対応を提供しなければならないため、キャストは相当な感情労働を求められていることが分かる。また、ゲストの安全を守るのもキャストの仕事であり、現状把握のために周囲をいつも気にしながら必要に応じて大声を出したりすることもあり、精神面と体力面の双方において相当にハードな仕事内容を求められるのが勤務の現実なのだろう。

### 3-3 ディズニーキャストの感情労働を問題化する要因

ディズニーキャストとして働いていた人が、なぜ自分自身が行った仕事に対して不満を抱いているのか、そこでの感情労働を問題化する要因を考えてみた。

#### 要因1：非正規雇用の従業員が大半をまかなう「最高級のおもてなし」

ディズニーキャストは丁寧であり親切であるというイメージを多くの人が持っている。このため、ディズニーキャストへの研修のノウハウを業務に取り入れる企業が多いこともよく知られてい

る。しかし、ディズニーキャストは1日中多くのゲストと関わり、ルーティンの処理から臨機応変の顧客対応までを求められるのに、そのバイト代はアトラクションキャストの場合、8:00～19:00で時給1,000円と、コンビニや飲食店でのバイトと変わらない。また、時間帯による手当を含む場合では7:00～8:00、19:00～22:00で1,200円と、早朝と深夜の時給は200円アップする。このような低賃金にもかかわらず、一日に何十万人に見られながら笑顔でゲストへの対応を行い、なおかつディズニーのブランド・イメージも崩してはならない。それだけでキャストがどれほど負担になっているのか想像できる。

ディズニーの世界観はハイレベルなサービスの徹底によってつくられ、守られるものである。「キャストが非常に訓練されているだけではなく、目につみにくいアトラクションの細部にいたるまでディズニーの世界観が作り込まれている。また、周囲の民家が目に入らないような設計の工夫や、商品の搬入は地下通路を使用するなど、夢の世界を実現するための演出が徹底している。ディズニーというコンテンツがどの層から支持を得ているのか、という顧客をしっかりと把握した上での戦略」を徹底するほど全身全霊をかけてゲストを迎えている（注20）。だからこそ、キャストも雇用条件がきびしいなかで、それに合った最高級のおもてなしをしなければならない。

#### 要因2：慢性的なキャスト不足とゲストの入れすぎ

東京ディズニーリゾートには一日に何十万人のゲストが訪れる。たとえば東京ディズニーランドが30周年を迎えた2013年には、スター・ツアーズがリニューアルオープンするなど多くのイベントが開催されたせいもあり、ゲストの入場者数は年間3,000万人を超えた。それに対してキャスト数は正社員2,196人、非正規従業員1万6,172人である。またキャストは短期の入れ替わりも多く随時補充する必要がある。そして、2019年1月の段階で、東京ディズニーリゾートの公式サイトには「ディズニーキャスト毎日募集中！」と書かれたページがあるように、近年は慢性的にキャストが不足していることがうかがえる。キャストが不足すると1人に与えられる仕事の量が多くな

り、欠勤しにくく、残業も増えてしまう。それによりワークライフバランスの乱れや、仕事の質の低下につながったり、仕事を限られた人員でこなさなければならない責任感などから、精神的な負担が増すことも考えられる。

また、近年指摘されているゲストの入れすぎについては「入園料を上げれば顧客単価が上がり、ゲストを入れるほど総客数が増える。TDRは余りにも多くのゲストを招き入れているため、アトラクションのみならず、飲食店やトイレに至るまで園内のあらゆる場所で長い行列が生じる。また、ゲストは日本人とは限らない。彼らは集団で行動することから、ディズニーマジックに酔いしれるために来園している多くの日本人客のノリに馴染まないこともある」など様々な問題が生まれていることがわかる（注21）。キャストもゲストに合わせて対応を変えなければならないので、人手不足やゲスト増という厳しい環境のなかで、一人一人にあった感情労働をしなくてはならない。

### 要因3：入場料の値上げにより、高いコスト・パフォーマンスを求められる

東京ディズニーリゾートの1Dayパスポートは2000年から2014年の間に4回の値上げを行っている。2015年には、大人6,900円、中人（12～17歳）6,000円、小人（4～11歳）4,500円だったが、2016年4月1日から大人7,400円、中人6,400円、小人4,800円に値上げした。

オリエンタルランドの事業分析を行う小川孔輔は「2013年までCS（顧客満足度）がトップのTDRは、知覚価値とロイヤルティーでも上位に位置していた。ところが、2014年からは、顧客満足度と同様に、両方の指標とも低下している。2014年の入園料値上げにより、TDRのお値頃感が低下してCSがさがったことを推測させる。…（中略）…サービスが提供される場（舞台）で顧客が感じる感動（ポジティブ）と失望（ネガティブ）が重要である。…（中略）…『一緒に顧客が不快だと思う人』が増えてくると、リピート（再来訪）にマイナスの影響が及ぶ」と述べている（注22）。顧客が入場料の値上げをネガティブに受け止めることをディズニー側は避けなければならない。そのため、アトラクションの新設や、サービスの質や

キャストの態度の見直し、ショーのクオリティを上げるなど、何らかの対応を行う必要が生まれてくる。

ディズニーキャストがより高いパフォーマンスを求められることについてみれば、キャストは毎回多くのゲストを相手にしているが、劇団員や俳優ほどの脚光を浴びるわけではない。ディズニーは大量の人数を求められるキャストのコストを極力抑え、アトラクションなどに多額の投資を行う。キャストの低賃金と過酷なゲスト対応はディズニーリゾートの事業の構造的な問題だといえる。

### 要因4：ファンタジーの現実空間化に求められる膨大なリアルの手

ディズニーの物語とブランド・イメージが生みだしたリアルな空間を創り上げた東京ディズニーリゾートは異常なまでに世界観を大切にしている。アトラクションやエリアはもちろん、そこで働く全てのキャストがこれぞディズニーだと毎日演出しながらブランドの価値を生み出している。もちろんゲストに対して失礼な事は言えないし、夢を壊さないようにキャストは「ゲストはVIP」という教えの元で働いている。

同じ「夢を与えるビジネス」でも劇団四季などの演劇事業では、劇場という会場ではゲスト数が限定され（1公演あたり客数1,000人程度、しかも演目の間は客は座っている）、俳優やスタッフの行動範囲も舞台上と受付・案内などに限られる。これに対し、ディズニーリゾートでは、広大な施設空間のあらゆるところで、ただ高付加価値の映像やアトラクションを回しておけばよいというのではなく、ゲストとの接点が生じる多数の地点で、マニュアルに従いつつも臨機応変の自己裁量を求められることが、キャストの業務負担を増やしているといえる。

また、ディズニーリゾートではリピーターの再訪を促す情報提供をきわめて活発に行っている。たとえば「敷地の広さやアトラクションの多さから、一度行っただけではディズニーの世界を味わいきれず、『再び来たい』という気持ちにさせ、何度か行ってすべて回れたとしても“隠れミッキー”の存在など、園内には小ネタの要素が振り巡らされており、何回行っても飽きさせない演出

サービス業における「感情労働」の今日の問題——テーマパーク事業が産み出す顧客サービスの価値と歪み

がされている。マーケティング的に見ても追い切れないほど、情報をあふれさせる」といった手段をとっている（注23）。

ディズニーはファンタジーの世界で、いつでも夢を見られる場所であり、非現実的な質の高いサービスを受けられるとゲストがイメージを持ってしまうので、キャストは広大な施設のなかでさまざまな持ち場をカバーしつつ、それに見合うような接客を求められる。これもキャストが過酷な感情労働だと感じてしまう1つの原因だと考えられる。

こうしたキャストを育てているオリエンタルランド側にも問題があることが指摘されている。たとえば、最近では非正規雇用のため解雇された元キャストが労働組合を結成したり、過剰労働やパワハラで体調を壊したとしてオリエンタルランドに約775万円の障害賠償を求めた裁判なども起こっている。

#### 訴えられるオリエンタルランド

オリエンタルランドユニオンは、オリエンタルランドから今年3月～4月に解雇された従業員たちが結成した労働組合で、現在、オリエンタルランドに対し、労働環境の改善を要望している。同団体は、2014年3月末に「TDRのショーやパレードをリニューアルする」との名目で突然解雇されたパフォーマーたちがTDRを運営するオリエンタルランドと団体交渉するために結成したものだ。そして、こうした措置は同社の外注先企業とこれと契約するパフォーマーらの間の問題であるとするTDRの偽装請負契約問題について、4月末に東京労働局に申告し、団体交渉も要求している。オリエンタルランド側は請負業者と請負契約を結んでいる「注文主」の立場にすぎず、雇用契約も指揮命令関係もなく、労働管理にも関与していないとして拒否し続けているという（注24）。オリエンタルランドはこうしたキャストの労働問題に対処していくべき時期にさしかかっている。夢を壊さないようにしているのに、働いていた元キャストがテレビなどで訴えているのをゲストがみたらディズニーのブランド・イメージはそこなわれるだろう。

#### 3-4 第3章まとめ

ディズニーという昔からあるアニメーション映像の世界を現実空間に実現した東京ディズニーリゾート。この章では、そこで働くキャストがディズニーの世界観とゲストの夢を壊さないようにするために質の高い感情労働を提供していることが分かった。また、感情労働も他では見ることのできない事例が多く、アトラクションの独特な世界観やディズニー全体の世界観から生まれるユニークなものがみられた。同じ職場で働いているキャストや出演者が、仕事内容によって感情労働の特徴が異なるのもディズニーならではの現象だった。

実際にディズニーキャストとして働いていた人たちは独特の感情労働そのものよりも、その報酬となる給料の低さや、シフトや業務量といった就労条件などの現実的な問題をみていたことが分かった。やはりディズニーは楽しいイメージが強い分、働く側からすれば理想と現実ギャップが生まれていく仕事なのである。また超人気テーマパークの宿命として、1日に対応しなければならない人数が他の企業とは比べ物にならないくらい多い。一人一人に感情を合わせていたら、心身の著しい消耗がもたらされることは容易に想像できる。だが、それなりの達成感や働きがいを感じることもできる仕事であり、ゲストからの直接の反応を期待できる質の高いパフォーマンスと負担の大きい感情労働を求められるからこそ、それに伴いやりがいも生まれくることがわかった。

また4つの要因分析から、東京ディズニーリゾートには様々な問題が隠れていることがわかった。キャストはディズニーのノウハウを身に付けたり、多くのゲストに臨機応変に対応しなければならない。これに対して給料は低賃金で雇用条件も厳しい。キャスト不足でワークライフバランスが乱れ、仕事の量が増えるにも関わらず、サービスの向上やイベントやアトラクションのリニューアルオープンに伴いゲストの数も増加していく。より高いコスト・パフォーマンスを求めるゲストを機会逸失のないよう過剰に招き入れることで、キャストの労働問題は深刻になっていく。アニメーションの世界のファンタジーを現実の空間で提供していくことは、高い人気と集客力を得たパーク事業だからこそ、高度に統率された膨大な

数の従業員に、ルーティンとはいえ良好とはいええない就業条件のもとでそれなりにきびしい肉体労働、知的労働、そして感情労働を要求しているのである。

#### 注釈

- (注15) 『東京ディズニーリゾート キャストの仕事』 講談社、2015年、p.96-97
- (注16) 『東京ディズニーリゾート キャストの仕事』 講談社 同上
- (注17) 『東京ディズニーリゾート キャストの仕事』 講談社 同上
- (注18) 安孫子薫『ディズニーの魔法のおそうじ』 中央精版印刷株式会社 2013年
- (注19) 前掲『ディズニーの魔法のおそうじ』 p.53
- (注20) 「ディズニー R、入園間にぐったり、年パス使用不可日 値上げしても顧客満足度低下の惨状」『Business Journal』
- (注21) 解説 = 有馬賢治「TDR 成功の秘訣は、情報量と高品質のサービス」『Business Journal』 2015年7月30日
- (注22) 小石川シンイチ「小石川シンイチのマル裏経済学 ディズニー R、顧客満足度低下が深刻 露骨な金儲け主義、客入れすぎで長蛇の列」『Business Journal』 2016年2月14日
- (注23) 解説 = 有馬賢治「TDR の成功の秘訣は、情報量の高品質のサービス」
- (注24) 松井克明「夢の国ディズニー R の現実 悪口を言い合う裏部隊、多くのパワハラ、キャスト使い捨て」『Business Journal』 2014年9月29日

## 第4章 考察

第1章から第3章までに述べたことを改めて整理し、そこから何が言えるのか、いくつかの考察を行う。

### 4-1 まとめ

第1章では A.R. ホックシールドにより問題とされた感情労働について述べた。業務において雇用側は、知的労働、肉体的労働に加え、顧客への

感情労働を行うことを明確に求めるようになり、従業員の心の負担の増大や心身の疲労・消耗など、その弊害が問題とされるようになった。従業員はこうした感情労働によって、会社のブランド・イメージや、顧客が抱くその会社の従業員としてのあるべきイメージなどを作り出している。

感情労働は「表層演技と深層演技」の2つに分けられる「演技」である。表層演技はうわべだけのもの、深い感情をいれずに仕事をしている営業マンや販売職に多い。深層演技は意識的に行う精神的な労働であり、自然な感情の働きを誘発するものである。たとえば看護師のような患者の病気や死に向き合う職業で深層演技が求められることが多いが、全てが自然な演技だとはかぎらない。どのような仕事においても表層演技と深層演技とを明確に区分することはできないし、どちらもさまざまな仕事で必要となるものだと考えられる。

第2章では飲食・物販など一般的なサービス業における感情労働の実態をとりあげた。代表的な事例から、従業員が良かれと思って行うサービスも求められるタイミングと異なると顧客にはストレスとなってしまうことがみられた。従業員においては、作業のかたわら業務には必ずしも必要ではない顧客との雑談を行ったり、顧客の人間関係にまで配慮したり、といった負担が求められていた。また、看護師のように患者を救う理想的な職業像と現実の自分自身の仕事ぶりとのギャップに悩む例もみられた。こうした感情労働を行うことがルーティンになり、常時サービスの質が良くなることで、顧客はそのサービスを受けるのが当たり前だと感じるようになる。

感情労働がこのように従業員の心的負担やさまざまな弊害をひきおこす要因だといわれる背景には、企業が顧客満足度を高め、競合に対して競争優位に立つためにサービスを高度化していかざるをえない環境がある。また、顧客からの悪質で不合理なクレームを体験した従業員の数が7割に上るなど、クレーム対応というトラブル対処の局面においては、ブランド・イメージの維持のため、基本的には自らの感情を押し殺しても穏便に済ませることを求められる。そして、サービスの向上に伴いクレームも出されやすくなるという悪循環がある。最近では「カスハラ」という言葉がよく

サービス業における「感情労働」の今日的問題——テーマパーク事業が産み出す顧客サービスの価値と歪み

ニュースなどで取り上げられている。カスハラとはカスタマーハラスメントの略で、客の理にかなわない要求までも正当とすることなく、顧客からの悪質で不合理な要求や態度から従業員を守る対策も必要とされている。

第3章では、東京ディズニーリゾートを事例に取り上げ、感情労働の今日的な実態のひとつを明らかにし、人間のクリエイティブな演技が事業の価値の根本をつくりあげるエンターテインメント産業が示す社会問題を考えた。東京ディズニーリゾートはディズニーの映画作品の世界を現実の施設空間におきかえたものであり、働くキャスト達は世界観に見合ったクリエイティブな演出やゲストの思い出に残るようなサービスを求められるため、独自の感情労働を行うことが求められる。

今回対象としたアトラクションの案内やダンサー、清掃係の職務のいずれでも、キャストはルーティンの業務を行いながら、ゲストとの接点ではディズニーの世界観に沿った演出的な言動を求められており、持ち場の多さやマニュアルが細かく指定するさまざまな業務や対応の仕方への習熟が求められるが、今回調査した元従業員については、ゲストの笑顔をみられる「やりがい」や「楽しさ」をあげる者はいても、そこでの感情労働自体を問題視する結果は出なかった。ただ、持ち場や業務の多さやマニュアル遵守の厳しさに比した低賃金、夏冬・悪天候時の野外を含む就労環境のハードさ、従業員のゲストに対する態度と他の従業員に対する態度との落差などには、ネガティブな評価が見られた。

このように、キャストはゲストの夢を壊さないよう言葉や行動1つをとってもディズニーのブランドや価値を守りながら働いている。また、ゲストもディズニーだから質の高いサービスが受けられると高い期待を抱いている。入場料も値上げされたため、1回の来園時間を有意義に使いたいと思うゲストが増えたことにより、より良いサービスやディズニーに来た他に代えがたい価値が求められる。そこには、アトラクションや映像だけでなく、年中無休の広大な施設空間のすみずみにいたるゲストとの接点が生ずる無数の場面で、ひとりひとりの人的対応によってきめ細かで演出的な言動を伴う業務を、低賃金と欠勤の許されないき

びしいシフトで行うことを求められる、という問題がみてとれる。テーマパーク事業は、アトラクションなどへの大規模な先行投資が継続して必要な事業であり、また広大な施設空間において膨大な量の人的対応をこなす多数の従業員が求められるため、固定費となる人件費を抑制する事業構造を余儀なくされ、これが従業員の不満につながっていることが推測される。

#### 4-2 おわりに

感情労働というものがサービス業に留まらず異なる業種や、料金の安い高いなど関係なくどこにでも生まれては問題視されていることに違和感を抱いたことからこの研究を始めた。進めていくうちに、感情労働は裏を返せば人と人が関わり合えばどこにでも発生するものではないかという思いも強くなった。それはたとえば、自分や自社を良く見せたいから面白くない話でも笑ったり、上司をたてたりなど誰でも行っていることで、うまく世間を渡り歩いていくための「気遣い」のようなものである。感情は賃金と交換できるほどの価値がある商品となり、会社のブランド・イメージを作り、相手の気持ちを高めたり、落ち着かせたりする武器でもある。そんな感情をなくしてはよい仕事や質の高いサービスは生まれてこない。

ただ、それを過剰に追求していかざるをえない産業内の競争原理や、質の高いサービス提供を掲げるブランドの理想や使命、高いコストとハードなシフトが必要な大量の人的対応による顧客満足の充足と、企業としての利益の両立を実現するための低賃金や劣悪な労働条件などが、感情労働の行き過ぎという社会問題を生んでいる。

異なる意見や人の気持ちを大切にすることが重要となる世の中で、不快なことがあっても穏便にことなく済ませたがる人間には感情は必要不可欠で、相手の感情を読み取りながらコミュニケーションをとるといのが人間の社会活動の基本である。こうしたありきたりの配慮に、競合企業との差別化や顧客満足度の向上が求められるあまり、過剰なまでに高度できめ細やかなサービスの遂行が求められるようになった。このことから、顧客がサービスに過剰な期待をし、その立場を利用した悪質なクレームの増加という状況も生まれ

ている。サービスが向上するに伴い、顧客のモラルの低下を招き、「お客様は絶対的に神様」だという精神が、従業員の尊厳を奪っていく。サービス過剰やクレーム問題を減少させるためにも一度世の中の就労環境を見直していく必要がある。

決して良好とはいえない就労条件下で高度な感情労働を求められる東京ディズニーリゾートの就業の実態と、そうした高度な感情労働をごくあたりまえのサービスとして消費していく消費者の期待や満足のなかに、今日の異形なまでのサービス産業における労働と消費の姿をみた。映像作品とは違い施設空間の隅々まで夢を見させながら、世界観やブランド・イメージを壊さないようにするためには膨大な人手による繊細な配慮の積み重ねが不可欠である。そのような事業を、高いブランド・イメージによって集めた個性がバラバラな何万人ものキャストが1つのルールに従い、ルーティン・ワークと一定の裁量が必要な高度な感情労働を低賃金で提供することによって支え、ゲストもそれをこのテーマパークの「標準」のサービスとして受け入れているのである。

世界一のテーマパーク事業を展開する東京ディズニーリゾートで、ルーティンとはいえあるていどクリエイティブな仕事に手軽に参加することもキャストとして働くメリットであり、それが感情労働のポジティブな部分でもある。ただ、ディズニー事業においては常に魅力的なコンテンツを開発に力を入れ、人件費の単価が抑えられてしまう構造のなか、多くのキャストは非正規雇用で一定の生活に必要な賃金や雇用の継続が保証されないなどネガティブな問題も多くみられることが分かった。テーマパーク産業においては、東京ディズニーリゾートは一人勝ちでブランド・イメージもきわめて高いが、かといって今後の継続的な成長が見込めるとはかぎらない。アトラクションの新設、パークの拡張、莫大な先行投資に見合う売上の増加がもたらされ、そのなかで従業員の待遇改善をどのようにはかるかが求められるだろう。

最後に、今回の調査や研究の反省点や今後の課題についてふれておく。前述のように、従業員の不満やバーンアウト（燃え尽き）が、ひとえに感情労働が原因であるという因果関係は、社会学や心理学の研究でも検証されておらず、ホックシー

ルドもそれらの単純な因果関係を認めていない。今後、感情労働をめぐる従業員の悩みをさらに深く、多面的に調査して洗い出していく必要がある。たとえば、感情労働がマニュアル化され、それをきっちり行っていくことが求められる仕事と、感情労働がマニュアル化されておらず、個人個人の裁量に任されている場合、など様々なケースがある。後者の場合（たとえば看護師など）、患者への心理的なケアをどこまで、どのように行ったらよいか、大きな悩みの種となるという。

また、この研究では東京ディズニーリゾートの感情労働の調査対象者のサンプル数を十分に取ることができなかった。そのため偏りもあり、抽出した事例もごく限られている。これだけでディズニーにおける感情労働の実態を適切に評価することはできない。

ブランドについての最近の研究によると、企業の高いブランド・イメージの一端は、従業員自身が抱く会社の仕事へのよいイメージや満足感が作り上げることがわかっている。今後、ディズニーのみならず、さまざまな企業が感情労働から生み出される価値を見つめ直し、従業員の仕事への満足度を高める感情労働のあり方を考えていく必要がある。

## 参考文献

- ・渡邊喜一郎『ディズニー ところをつかむ9つの秘密—97%のリピーター率をうみ出すマーケティング』2013年、ダイヤモンド社
- ・中島恵『ディズニーの労働問題「夢の魔法の王国」の光と影』2017年、三恵社
- ・「週刊ダイヤモンド 最強のテーマパーク」2014年8月9日、ダイヤモンド社
- ・「NHK ニュース おはよう日本 東京ディズニーリゾート “満足度の向上を” 改革の舞台裏」2016年9月2日、NHK 総合
- ・松井克明「ディズニー R、驚愕のキャスト使い捨ての実態 バイトに責任押し付け酷使、心身病む人続出」2014年8月19日
- ・「TDL 従業員パワハラ訴訟 運営会社オリエンタルランドは争う姿勢」2018年11月14日、千葉テレビ放送

サービス業における「感情労働」の今日的問題——テーマパーク事業が産み出す顧客サービスの価値と歪み

- ・小川孔輔「『夢の国』東京ディズニーリゾートに異変の兆し」2016年1月6日
- ・「『夢の国』着ぐるみの内側は？ 過労やパワハラ、社長訴え」2018年9月1日、朝日新聞デジタル
- ・「株式会社オリエンタルランドHP」<http://www.olc.co.jp/ja/index.html>
- ・「東京ディズニーリゾート・オフィシャルウェブサイト」<https://www.tokyodisneyresort.jp/>
- ・「VORKERS 株式会社オリエンタルランド」[https://www.vorkers.com/company\\_answer.php?m\\_id=a0910000000Fr4a](https://www.vorkers.com/company_answer.php?m_id=a0910000000Fr4a)
- ・「キャスト！学生コミュニティ 辞めたい人 & 辞めた人 part2」<https://www.casphy.com/bbs/castingline/167708/>
- ・「探検バクモン 看護師さんの心ご存知ですか？」2018年11月14日、NHK総合
- ・『東京ディズニーリゾート キャストの仕事』2015年、講談社
- ・松井克明「ディズニー R、驚愕のキャスト使い捨ての実態 バイトに責任押し付け酷使、心身病む人続出」『Business Journal』2014年8月19日