

パフォーマンス労働を 人的資源管理研究で扱うための試論

—演じる働き方の管理に向けて

矢野良太

1. はじめに

今日の日本では、有形財を生む第1次産業や第2次産業よりも、それらには当てはまらない第3次産業の方が就業者数¹⁾も国民総生産²⁾も多くを占めるようになってきている。そして、第3次産業はその全体が広義のサービス業（今枝，2010）ともいわれ、就業者数や国民総生産におけるその割合の大きさから、サービス産業化（長松，2016）や経済のサービス化（谷本，2017）、産業構造のサービス化（久村，2016）が起きているとも論じられる。このような状況下では、人的資源管理（Human Resource Management，以下、HRM）においてサービス業³⁾で働く人の管理を研究する重要性は高い。

そのサービス業では特に接客労働⁴⁾を行う労働者の働き方がサービスの評価に直結する。サービス業の特徴の中には、サービスの消費がサービスの提供と同時に行われるがゆえに、サービスの提供と利用が不可分であること、サービスを提供する労働者やサービスが提供される時と場所の状況によってサービスの内容が変わる可能性があること（伊藤・高室，2010）が含まれる。そのため、サービスが消費される場面で顧客に対してサービスを提供する、接客を担う労働者がどう働くかがサービスの評価に繋がることになる。

また、接客に従事する労働者の働き方や管理には特殊性がある。接客労働者の場合、「労働過程は、製造業におけるように管理者と労働者の二人の当事者ではなく、顧客をつけ加えた三人の当事者から構成され」、「接客サービスの労働過程では、管理者－労働者－顧客の三極関係となる」（鈴木，2006，20ページ）。つまり、労働者と顧客との関係が生ずるところに接客での特殊性がある。Warhurst et al. (2000) は、製造業とは違い、サービスを提供する仕事は労働者と顧客の相互作用が生じるため、企業は労働者と顧客を管理す

1) 2020年の国勢調査（総務省統計局，2022）によると、就業者数は、第一次産業が約213万人、第二次産業が約1532万人、第三次産業が約4802万人である。なお、この値は不詳補完値である。

2) 2021年度の国民経済計算年次推計（内閣府，2022）によると、名目GDPの構成比は、第一次産業が1.0%、第二次産業が26.1%、第三次産業が72.9%である。

3) 本稿では、第1次産業・第2次産業以外の産業を第3次産業とし、今枝（2010）に倣って第3次産業をサービス業として扱う。

4) 接客労働とは、「顧客を労働対象とする労働過程において、顧客との相互作用をつうじて顧客に奉仕するサービス労働」（鈴木，2012，12～13ページ）である。

るといふ他とは違ふ困難な挑戦を行う必要があるといふ。また、接客場面では、労働者は管理者のみならず顧客からも統制され、顧客は労働者から統制される(鈴木, 2006)。HRMの文脈にあわせて労働者の管理に焦点を絞っていえば、労働者は顧客から統制を受けつつも、その顧客を統制する必要があるため、企業は顧客を統制出来るように労働者を管理することが必要となる。

以上のことから、サービス業の中でもとりわけ接客に従事する労働者の管理を研究することが重要になる。すなわち、サービス業では特に接客に従事する労働者の働き方がサービスに直結するうえ、その労働者には顧客を統制することも求められる。そのため、接客に従事する労働者に向けたHRMには、企業が意図するサービスを労働者が提供し、なおかつ、労働者が顧客を統制出来るように管理するという特殊性がある。その特殊性に加え、今日の日本ではサービス業に従事する労働者が多くを占めることも踏まえれば、接客に従事する労働者の管理に着目したHRMを研究することは重要である。

そこで本稿は、パフォーマンス化した労働を指し、感情労働(emotional labor)と美的労働(aesthetic labor)の組み合わせからなるパフォーマンス労働(performative labor)(Bryman, 2004)に着目して、接客に従事する労働者のHRMについて検討を行う。ただし、労働者による顧客の統制を可能にするHRMに関しては、今回は紙面の都合上、検討できなかったことを先に述べておく。

サービス業で接客労働を担う人の管理を研究対象にするうえでパフォーマンス労働に着目する理由は4つある。

1つ目の理由は、サービスの評価を高めることに繋がるためである。

接客サービスにおいては労働者の働き方がサービスの評価に結び付くことは既述の通りである。繰り返しになるが、これは、サービスは消費と提供が不可分であるうえ、サービスを提供する労働者によってサービスの内容が変わる可能性があることによる。山近(2002)は、「**「外食産業におけるクレームの70~80%は、今や「味に対して」ではなく「接客してくれた従業員」に向けられている。裏を返せば、味はそこそこでも、その店舗で働く従業員のサービス力によってある程度の売上げは作ることができる」(205ページ)**という。確かに、日々生活する中で物を買う、外食をする、娯楽施設で楽しむといった場面を想像すると、同じ場所で同じ商品・サービスを買う場合であっても、そこで接する労働者次第で、その商品やサービスへの評価が変わることはよくある。

パフォーマンス労働は、商品やサービスの魅力を高めて、消費者の購買意欲を最大化する(Bryman, 2004)といわれているため、これに着目すれば接客労働を行う労働者を通じてサービスの評価を高めることが出来るだろう。

2つ目の理由は、急増する訪日外国人の観光需要に対応出来るからである。

訪日外客数⁵⁾は2013年頃から急増し、新型コロナウイルスが流行する直前の2019年には

5) 訪日外客とは、「国籍に基づく法務省集計による外国人正規入国者から日本に居住する外国人を除き、これに外国人一時上陸客等を加えた入国外国人旅行者のことであり、観光客は「短期滞在入国者」から「商用客」を引いた入国外国人で、「親族友人訪問」を含んでいる」(日本政府観光局、

過去最高の約3188万人を記録した。その後、新型コロナウイルスの蔓延により訪日外客数は急減したものの、2023年7月には約232万人と、2019年7月の約268万人に近い数値まで回復している（日本政府観光局、2023）。

日本を訪れる前の訪日外国人が日本に期待していたことには、日本らしさを求めることが多く含まれる。2022年に日本を訪れた外国人に関する調査結果（観光庁、2023）によると、訪日前に最も多くの人々が期待していたのは日本食を食べることで、69.7%の人が期待していた。次いでショッピングが52.6%、自然・景勝地観光が47.0%、繁華街の街歩きが43.3%と続いた後、温泉入浴の26.7%、日本の酒を飲むことの24.4%、日本の歴史・伝統文化体験の22.2%が続く。ショッピングや繁華街の街歩きへの期待も日本らしさを求めていると解釈することも出来るが、日本食、温泉、日本の酒、日本の歴史・伝統文化体験といったまさに日本らしいものを明確に期待する人も多いことがわかる。

このように、日本を訪れる外国人の間で日本らしさの需要が高いのであれば、訪日外国人の購買意欲を高めるために日本らしさを感じてもらうことを意図した働き方の実現を目指すパフォーマティブ労働に着目する重要性は高い。

3つ目の理由は、パフォーマティブ労働が接客に従事する労働者に良い影響をもたらすと想定出来るからである。

接客を要するという点では同じ仕事であっても、その仕事のパフォーマンス化している方が労働者にとって良い影響をもたらされる可能性がある。1つ目や2つ目の理由で述べたようにパフォーマティブ労働をうまく行うことが出来れば、顧客から高評価を得られて職務満足が高まることが考えられる。あるいは、上手に演じ切っている自分に満足感を持ったり、演じることが必要とされる仕事そのものにやりがいを感じたりすることもあろう。

こうした影響が労働者にもたらされれば、HRMにも良い結果をもたらされることも考えられる。すなわち、労働者の職務満足ややりがいが高まることで、離職率が下がる、モチベーションが上がり生産性が高まるといった効果も期待出来る。

4つ目の理由は、パフォーマティブ労働が労働者に良い影響をもたらすのであれば、攻めの労働CSRとして望ましい労働のあり方の1つになり得ることによる。

労働CSRとは、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、以下、CSR）の労働分野であり、企業が労働者を管理するうえで社会に与える影響を管理し改善する行動をHRMに含めるように変化をもたらすものである（矢野、2018）。今日、その取り組みやそれに伴う労働のあり方に関する情報の企業外部への公開が進展している（矢野、2016）。矢野（2016）によると、労働CSRの取り組みは、「基礎を固める取り組み」であり「リスクの回避や防止、法令遵守、信頼獲得を含む」（10ページ）守りの取り組みと、「自ら設定した社会的課題に積極的に取り組むことで新たな社会的価値を創造するとともに企業の競

2023）。なお、2019年の訪日外客数のうち、観光客は約2826万人（日本政府観光局、2023）であり、訪日外客数の9割弱が観光客である。

争力を高める」(12ページ) 攻めの取り組みに二分出来る。

このうち、労働 CSR の攻めの取り組みは、各企業が自社で取り組む課題を決めて、それを組み込んだ HRM の方針と一貫した HRM の施策を行うことで実施される(矢野, 2016)。攻めの取り組みは、「どの課題に取り組むかは各々の企業が自ら決めることが CSR であり攻めの取り組みの性質でもあることから」、「守りの取り組みとは違い、具体的にどのようなものを含むかはどの論者もあげておらず、取り組み事例があげられる程度に留まっている」(矢野, 2016, 12ページ)。

そのため、パフォーマンス労働が労働者に良い影響をもたらし、例えば働きがいを高められるのであれば、仕事の内容から働きがいが失われていることを自社で取り組む課題としたうえで、働きがいを高めてその課題の解決を目指す労働 CSR の攻めの取り組みという意味も込めてパフォーマンス労働を行うことは、労働 CSR の観点から望ましい労働のあり方を実現する1つのやり方になり得る。このことから、パフォーマンス労働に着目する価値がある。

ここまで述べてきた理由から、本稿ではパフォーマンス労働に着目し、HRM 研究でパフォーマンス労働を扱ううえでの課題を考察する。その過程では、パフォーマンス労働が HRM にもたらすことについても検討を行う。これにより、サービス業において接客労働に従事する労働者を対象とした HRM の発展に寄与することが本稿の目的である。

この目的を果たすため、本稿は以下の構成で進めていく。まず第2節ではパフォーマンス労働について、第3節ではパフォーマンス労働を構成する感情労働と美的労働について、先行研究のレビューを通してそれが何かを整理していく。第4節では、パフォーマンス労働が HRM に何をもたらすのかを検討し、第5節ではここまでの内容を踏まえて HRM 研究でパフォーマンス労働を扱ううえでの課題を考察する。

パフォーマンス労働が Bryman (2004) によって提唱されたのは今から約20年前であるうえ、パフォーマンス労働を取り上げる研究は特に日本では非常に少ない。また、パフォーマンス労働は、消費者の購買意欲を高め、商品やサービスをより多く売る手段として注目されているもので、マーケティング寄りの捉え方がされていることは否めない。しかし、パフォーマンス労働は現代の日本でもよく見られる現象であり、決して古めかしい労働のあり方ではない。そして、それが労働のあり方に関するものである以上は HRM でパフォーマンス労働を扱ううえでの課題を考察する意義はあるだろう。

2. パフォーマンス労働とは何か

パフォーマンス労働とは、ディズニー化 (disneyization)⁶⁾ を構成する4次元の1つである。Bryman (2004) はディズニー化を「ディズニー・テーマパークの諸原理がアメリカ社会および世界の様々な分野に波及するようになってきているプロセス」(p. 12, 邦訳

6) 似た語句として disneyfication や disneyfy があるが、これらは不快な要素を清浄化しながら無神経な単純化を行う、文学や歴史に対するディズニー社の特異なアプローチを意味する、ディズニー社に対する否定的見解に染まる表現であるため、disneyization とは意味が異なる (Bryman, 2004)。

版, 14ページ)として提唱した。ディズニー化の諸原理それ自体は、ディズニーのテーマパークが登場する以前から存在していた。しかし、ディズニーのテーマパークの成功要因としてこれらの諸原理が模倣され普及したことを踏まえて、Bryman (2004) はこれら諸原理をディズニー化と呼ぶ。そのため、Bryman (2004) は、ディズニー化は「ディズニー・テーマパークに関連する特徴が現代の経済や消費文化に浸透する多様なあり方に関わること」(p.12, 邦訳版, 34ページ)であるとも述べている。そして、そのディズニー化の諸原理を構成する4つの次元としてテーマ化⁷⁾・ハイブリッド消費⁸⁾・マーチャンダイジング⁹⁾・パフォーマティブ労働があげられ、それらは主に消費者や労働者に対して行われる管理と監視によって機能すると主張される。

パフォーマティブ労働は、労働が「職場を劇場と同類だとみなす劇場的パフォーマンスに類似したものになること」(Bryman, 2004, p.103, 邦訳版, 190ページ)を意味する。現にディズニーは、「キャストやステージといったディズニー特有の用語も、キャストの外見も、ショーの大切な一部である。仕事がパフォーマンスであり、制服はコスチュームだ。すべてが途切れないショーをつくりだす要素なのである」(Disney Institute and Kinni, 2011, p.50-51, 邦訳版, 76ページ)と仕事がパフォーマンスであることを明言している。詳しくは次節で述べるが、このパフォーマティブ労働は、感情労働と美的労働から構成される(Bryman, 2004)。すなわち、労働者は望ましい感情を表現することと望ましい容姿をすることでパフォーマンス化した労働を体現することとなる。

企業はこのパフォーマティブ労働を用いることで、商品やサービスの魅力を高め、消費者の購買意欲を最大化することが出来る。ディズニー化は「消費のための商品・サービスの演出の点から見た提供の様式で」、「商品・サービスの魅力を高める枠組みを提供」することで、「本来なら日常的で興味を引かない商品とサービスの魅力を高めようとする」(Bryman, 2004, p.159, 邦訳版, 284ページ)。その結果、「多くの場合、本来なら購入しなかった、または競合会社から購入したであろう商品やサービスを購入する消費者の意欲を最大化」(Bryman, 2004, p.166, 邦訳版, 298ページ)することが可能になる。前述した通

- 7) テーマ化は、「おそらくディズニーゼーションの中で最も際立った次元」といわれるもので、「ナラティブ(物語)を組織や場所に適用することで成り立つ」、「対象となる物体に見せかけの意味と象徴を与えて「対象の物体に意味を吹き込むことで、実際よりも魅力的で興味深いものに変える」(Bryman, 2004, p.15, 邦訳版, 40ページ)ことである。例えば、アジアの熱帯雨林やマングローブの沼地が再現された動物園や、パリやニューオーリンズをモデルにしたエリアのあるショッピングモールなどが本書であげられている。
- 8) ハイブリッド消費とは、「従来別々の消費領域に存在していた消費形態が重なり合い、ますます区別しにくくなっている一般的な傾向を意味する」(Bryman, 2004, p.57, 邦訳版, 114ページ)。多種多様な商品の販売や飲食店の併設が行われる大型スーパーマーケットや、ホテルとカジノやショッピングモールが一体化したカジノ・ホテルなどが本書にて例示されている。
- 9) マーチャンダイジングとは、「ライセンス契約のもとで作られた製品を含めて、イメージとロゴが著作権をもつ商品、またはイメージやロゴを表示してある商品を販売促進すること」(Bryman, 2004, p.79, 邦訳版, 150ページ)。本書では例として、ディズニー・テーマパークで売られるディズニー関連の日用品やお土産、プロ・スポーツのチームが販売する関連商品などが取り上げられている。

り、ディズニー化を構成する1つがパフォーマティブ労働であるため、パフォーマティブ労働は消費者の購買意欲を最大化する一因となる。Bryman (2004) は、質の高いサービスの提供が求められる中では接客に従事する労働者が重要な要素となっており、彼ら彼女らが演じながら働くことが差別化を図る武器となっており、これがパフォーマティブ労働の普及を推進する力となっているとも述べている。

そのため、パフォーマティブ労働はディズニーのテーマパークのみならず、多くのサービス業に広まりを見せている。Bryman (2004) は、テーマパークに限らず、特にサービス業では労働が劇場の演技同様にパフォーマンスと解されることが多くなっていると述べる。そして、水族館やファストフード、化粧品店、テーマレストラン、カジノ付きのホテルなどでも労働の劇場パフォーマンス化を見ることが出来ると、テーマパーク以外へのパフォーマティブ労働の広がり为例示している。作務衣姿で元気よく声を出すラーメン屋の店員や、スマイル0円のマクドナルド、大声で元気のある接客をする居酒屋チェーン（円堂，2013）のように、日本でもパフォーマティブ労働はサービス業で頻繁に見かける。高山（2014）が「サービス業における従業員の接客行為はパフォーマンスの要素が強い」（58ページ）というように、特にサービス業の接客場面では様々な企業で労働がパフォーマンスと化していると考えられるうえ、円堂（2013）が農業や漁業、政治においてもパフォーマティブ労働が行われていると言及しているように、サービス業以外にもパフォーマティブ労働は広がっているのであろう。

労働がパフォーマンス化していることに着目した研究はBryman (2004) 以外にも存在する。Van Maanen (1991) は、笑顔の工場 (the smile factory) と題して、身だしなみや専門用語、教育、管理者・同僚・顧客からの監視、顧客との接し方、感情の管理などを説明して、職場としてのディズニーランドを論じている。この研究では、労働に対してパフォーマンスという言葉は用いられていないものの、パフォーマティブ労働の構成要素である感情労働と美的労働について言及しているうえ、「オンステージで演じている役」や「オペレーターのパフォーマンスに欠陥があれば」（p.70）という表現をしているように、ディズニーランドでの労働をパフォーマンスとして捉えていることが伺える。また、Pine and Gilmore (1999) は、企業の利潤追求や経済成長のためには、商品やサービスとは別に経験を提供することが必要¹⁰⁾ だとして、経験経済 (experience economy) という言葉を提唱した。経験経済のもとでは顧客は思い出に残る時間を経験するために対価を払う。そしてビジネスは舞台と化し、仕事は劇で演じることとなると述べた。

これらの研究以後もパフォーマティブ労働を扱う研究は続いている。Liang and Li (2021) は、まず、テーマパークを類似概念¹¹⁾ と区別するために、パフォーマティブ労働

10) Pine and Gilmore (1999) は経済的価値をコモディティ (素材)・商品・サービス・経験の4つに分けた。コーヒーを例にすると、コーヒー豆はコモディティに、その豆が焙煎され挽かれて袋詰めされたコーヒーの粉は商品に、その粉が飲食店で抽出されて提供されるコーヒーはサービスに、そのコーヒーが絶景のレストランで提供されれば経験に値すると述べる。そして、そのうち経験に対して人は最も多くの金を消費すると主張する。

を含む5つの特性¹²⁾を用いた。ここで、パフォーマティブ労働は、来園客の体験を構成する来園客と労働者とのパフォーマンス性のある相互作用を生むものとして捉えられている。そして、テーマパーク研究を分析する枠組みとして、テーマパークに関する研究は4つの領域¹³⁾から構成されていることを提示したうえで、4つの領域ごとに先の5つの特性それぞれに関する主要な研究テーマを整理している。そのうち本研究に関係の深い、産業と企業領域でのパフォーマティブ労働の主要な研究テーマにはHRMも含まれる。しかしながら、この領域でのパフォーマティブ労働についての研究はほとんどなく、パフォーマンス提供のための誘因は何か、高い離職率の中でもサービス品質を担保するためにどう人材育成をするかなどの課題が残っていると述べられている。

高山(2014)は、ディズニー化の4つの次元の1つであるテーマ化が観光やまちづくりにも適用されていることを論じる中で、「パフォーマティブ労働はテーマ化を実現、維持するために必要」(57ページ)で、「パフォーマー(従業員)の演技、衣装(制服)、小道具、大道具、演出といったものの組み合わせによって、その場のパフォーマンスと物語作品は完成し、その組み合わせに矛盾がないことで、一貫したテーマ化が実現する」(58ページ)といい、テーマ化におけるパフォーマティブ労働の必要性を示している。

円堂(2013)は、パフォーマティブ労働を取り入れることで、仕事の人気が高まった事例を取り上げている。この事例は、きつい・汚いがあてはまるために人気が高くはない掃除担当者の仕事が、東京ディズニーランドではパフォーマティブ労働を取り入れることによってカスタディアルという人気の仕事へと変わったというものである。しかし円堂(2013)は同時に、パフォーマティブ労働には働きがい得られるという肯定的な側面もある一方、やりがいの搾取に繋がりがかねないという否定的な側面も生じる可能性があることにも言及している。

このように、様々な研究がパフォーマティブ労働のとりわけ肯定的な側面に目を向けているが、Liang and Li(2021)が、産業と企業視点でのパフォーマティブ労働に関する研究は少ないと指摘するように、パフォーマティブ労働をHRMに結び付ける研究はほとんど見られず、本節で取り上げた中でもLiang and Li(2021)や円堂(2013)が言及している程度であった。また、HRMに関する包括的な書籍でパフォーマティブ労働を取り上げているものを見つけることも出来なかった。

そこで本稿は、HRMでパフォーマティブ労働を管理対象にすることでHRMに何がもたらされるのか、そしてパフォーマティブ労働をHRM研究で扱ううえでの課題は何かを明らかにしようとするわけだが、その本題は第4節以降で考える。その前に次節では、パフォーマティブ労働がどのような労働なのかより詳しく検討するため、Bryman(2004)に従って¹⁴⁾パフォーマティブ労働を構成する感情労働と美的労働について見ていく。

11) テーマアミューズメントパーク・テーマシティ・アミューズメントパークの3つ。

12) パフォーマティブ労働の他は、テーマに沿った独自性・アクセスが制御された閉鎖空間・ハイブリッド消費・マーチャンダイジングである。

13) 産業と企業・旅行者と訪問者・環境・影響力の4つ。

3. 感情労働と美的労働

感情労働とは、賃労働において要求される表情と表現を作るために行われる感情の管理で、パフォーマンス労働では好感が得られるように行う感情の管理が主となる。Hochschild (1983) は「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」を感情労働と呼び、「感情労働は賃金と引き替えに売られ、したがって<交換価値>を有する」(p.7, 邦訳版, 7ページ)と述べた。感情労働はHochschild (1983) が提唱した(Heery and Noon, 2008; 高階・開本, 2022; 久村, 2016; 山本・岡島, 2019)といわれ、この研究は「組織が接客労働者の感情管理をめざす試みを自覚的に追求した先駆的業績」(鈴木, 2012, 146ページ)ともいわれる。Bryman (2004) は、この感情労働で表出される感情には冷淡な印象を受けさせるためのものもあるが、パフォーマンス労働では「感情労働の受け手に従業員やその組織に対して好感をもたせるような感情の表出」(p.104, 邦訳版, 191ページ)が主として用いられると述べる。

感情労働における望ましい感情は感情規則により規定され、それに従って感情労働は行われる。感情規則は「適切な感情の表出を誘導する指針ともいえるルールのこと」(山本・岡島, 2019, 238ページ)で、「その職業にふさわしい感情が定められている」(相馬, 2011, 58ページ)。私的な場面での感情規則は、「人々の感じ方を支配する社会的、文化的な規則や規範を意味」(鈴木, 2012, 149ページ)しているが、感情労働においては「企業の業務規定部門によって定められ」(Hochschild, 1983, p.186, 邦訳版, 213ページ)る。この感情規則が私的場面では感情作業を導き(Hochschild, 1983), 賃労働では感情労働を導くことになる。

感情労働が求められる職業には3つの特徴がある。1つ目は「対面あるいは声による顧客との接触が不可欠である」こと、2つ目は「他人の中に何らかの感情変化—感謝の念や恐怖心等—を起こさせなければならない」こと、3つ目は雇用者が「研修や管理体制を通じて労働者の感情活動をある程度支配する」(Hochschild, 1983, p.147, 邦訳版, 170ページ)ことである。Hochschild (1983) は、これに該当する職業として客室乗務員や集金人を取り上げている。他にも、飲食店の接客アルバイト(須賀・庄司, 2010)やテーマパークの労働者(Reyers and Matusitz, 2012), 介護職員・看護師・リハビリテーション専門職(高階・開本, 2022), 看護師(相馬, 2011; 武井, 2001), スーパーマーケットの接客係(Rosenthal et al., 1997)といった職業が先行研究で研究対象とされている。また、三輪(2023)は、感情労働を単純な感情労働と高度な感情労働¹⁵⁾に分けたうえで後者の職業

14) ここでBryman (2004) のパフォーマンス労働に依拠する理由は2つある。1つは、労働がパフォーマンス化する際の構成要素が感情労働と美的労働であると明確に述べたことである。もう1つは、本節で取り上げた他の研究で述べられている労働のパフォーマンス化に関する内容と大きくは異なるため、他の研究ではなく、パフォーマンス労働の構成要素を明示したBryman (2004) を取り上げても、結論が大きく変わるとは考えられないことである。

15) 「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

として介護福祉士・教員・社会保険労務士・キャリア支援職に着目している。

これらの特徴を踏まえると感情労働に当てはまらない職業も見えてくる。製造の現場において単純作業の繰り返しを強いられる労働者は飽きから生ずる自らの感情を抑圧しつつ働くことが求められるし、高所で働く作業員や爆発物を運搬するトラックの運転手は恐怖を感じながら働くため感情への負担は大きいだろう。しかし、それらの労働者は1つ目の特徴である顧客と対面や声での接触はなく、2つ目の特徴である他者に感情変化を起こすことも求められないため、感情労働には当てはまらない (Hochschild, 1983)。また、3つ目の特徴に着目すれば、雇用主のもとで賃金と引き換えに働く労働者ではない人々の労働も感情労働から外れる。つまり、雇用されずに働く場合、「職務規範や顧客からの期待によって感情を自己管理することはあっても、経営者、管理者によって命じられることがない」(田村, 2018, 36ページ)。例えば、弁護士や医者が1つ目と2つ目の特徴を満たして働く場合でも、雇用者が感情活動を支配するという3つ目の特徴にある雇用者が存在せず、自らで自身の感情を監視することになるので感情労働には当てはまらないことになる (Hochschild, 1983)。

こうした感情労働を行うための演技には、表層演技と深層演技があると Hochschild (1983) はいう。表層演技とは、「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」により「自分の外見を変えようとする」(Hochschild, 1983, p. 35, 邦訳版, 39ページ) もので、「自分がほんとうに感じていることを他者に対してごまかしてはいるが、自分をごまかしてはいない」(Hochschild, 1983, p. 33, 邦訳版, 36ページ)。すなわち、表層演技とは、表出した感情と現実の感情に相当の差異があり、必要とされる感情を持っているかのように見せかける身振りや外見をする感情労働といえる。もう1つの深層演技とは、「自己誘発した感情を自発的に表現する」(Hochschild, 1983, p. 35, 邦訳版, 40ページ) もので、「この場合の表現は感情の働きの自然な結果である」(Hochschild, 1983, p. 35, 邦訳版, 39ページ)。見方によっては、「他者を欺くのと同時に自分自身を欺いている」(Hochschild, 1983, p. 33, 邦訳版, 36ページ) ともいえる。つまり、表出した感情と現実の感情が同じで、必要とされる感情を実際に本心から持とうとする感情労働が深層演技である。

このうち、パフォーマティブ労働が生み出されたテーマパークにおける感情労働では、深層演技が求められる (Freitag et al., 2023)。テーマパークでは通常、労働者が顧客と接触するのはほんの数秒程度である (Van Maanen, 1991) ため、労働者が顧客に複雑な演出をする余裕はなく、わずかな余地で感情を出せるのが笑顔程度 (Freitag et al., 2023) となる。そのため、Freitag et al. (2023) によると、ディズニーのものを含め、多くのテーマパークでは笑顔やアイコンタクトは従業員の教育マニュアルに含まれる主要な項目の1つとなり、その笑顔が実際の感情から生まれるように深層演技を行うことが求められる。

ような仕事を」高度な感情労働、「利用者との接触時間が短く、それが繰り返されないような仕事」(三輪, 2023, 50ページ) を単純な感情労働としている。

さらには、従業員がただのロボットのような動きをしているだけだという批判に対抗する意味でもテーマパークは労働者に深層演技を要求しているとも Freitag et al. (2023) はいう。

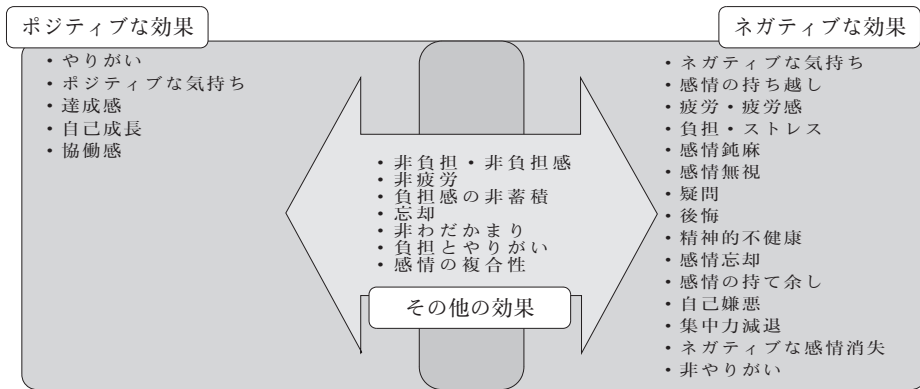
この感情労働を提唱した Hochschild (1983) は、感情労働が労働者に与える否定的な影響に目を向けていた (Bryman, 2004; 鈴木, 2012)。Hochschild (1983) は、労働者が感情労働に対してとる態度には3つあるとしたうえで、それぞれの場合のリスクについて述べている。仕事に献身的になる場合には、他者の感情を真に受けてしまうがために、より高いストレスを感じて燃え尽きるリスクがある。仕事と自身を切り離して働く場合には、演技をしている自分と本来の自分を区別出来ているがゆえに燃え尽きることは回避出来る可能性が高い一方、演技をしている不正直な自分を非難したり演技が不十分ではないかと感じたりするリスクがある。仕事と自身を切り離したうえで演技をしている自分を受け入れて働く場合には、仕事で求められるのは本来の自分ではなく演技をする能力なのだと考え、演技から自己を疎外し、演技が必要な自分の仕事を冷笑するようになり、感情労働をやめてしまうというリスクがある。これらのリスクも指摘しつつ、感情が労働者個人ではなく組織に属するものになると主張したのが Hochschild (1983) である。

確かにこうした感情労働の負の側面は存在するようである。榎本 (2017) は、「表層演技は、感情を偽って表現するので、自己不一致が生じ、それが職務満足感の低下や情緒的消耗感をもたらすことが指摘されている」(67ページ) こと、深層演技では「職務上の役割にふさわしい感じ方ができれば仕事もうまくいくだろうし、達成感につながるかもしれないが、もともと無理をして役割に徹しようと努力してそうなったわけだから、消耗感は免れないのではないだろうか」(68ページ) と、表層演技・深層演技双方における労働者への負の影響を述べている。

実際、感情労働とその結果について分析した研究は多くあり、そこでは感情労働をした労働者への負の影響が確認されている。久村ほか (2023) は、先行研究を整理しつつ、感情労働がバーンアウトや感情的消耗、ストレスなど個人の心理面に影響し、それが職務不満足や回避行動といった個人の態度・行動面に影響をもたらし、さらには個人の身体面にも影響が生じることで身体的な症状や愁訴が現れると述べる。

しかし、感情労働は必ずしも労働者に対して否定的な影響のみをもたらすのではなく、肯定的な影響をもたらすことが明らかにされてきた。Hochschild (1983) は感情労働の否定的影響を強調するが、「むしろ感情労働は労働者に楽しさ、喜び、新鮮で刺激的な経験、感情的開放感を生むという肯定論からの反論」(田村, 2018, 39ページ) もある。久村ほか (2023) は、深層演技が感情的消耗の減少やストレス反応を低下させること、職務満足や達成感を高めること、離職意思を低下させることなど、先行研究で明らかにされていることを整理しつつ、感情労働による影響を分析した研究を総括すると、肯定的・否定的双方の影響があると分析されており、相反する結果が示されていると述べる。実際、久村 (2019) は感情労働によって労働者に起きる効果をポジティブ・ネガティブ・その他の3つに分類 (図1) し、ネガティブな効果とポジティブな効果の双方が生じていること、

図1 感情労働が労働者にもたらす影響



出所：久村（2019）を参考に作られた，久村ほか（2023），290ページの図1をもとに筆者作成。

感情労働が極めて高く想定される職種では特にネガティブ効果が多いこと，ポジティブ効果は感情労働が想定されていない職種で多いこと，ネガティブ効果とポジティブ効果は単独で認識されるというよりも同時にかつ混在して認識される傾向があることなどを明らかにしている。

感情労働を提唱した Hochschild（1983）は，感情労働に対して否定的な見方をしていたが，感情労働にはこのように肯定的な側面も存在する。そのため，HRMで感情労働をどう管理するか次第では，労働者や企業に良い影響をもたらすことも出来るのである。

続いて美的労働を取り上げていこう。

Bryman（2004）は感情労働に美的労働を加えて，パフォーマンス労働という概念を打ち出した。Bryman（2004）がディズニー化を構成する4つの次元にパフォーマンス労働を含めていることは既述の通りだが，それ以前の論文（Bryman, 1999）ではパフォーマンス労働ではなく感情労働を1つの次元として含めていた。このことはBryman（2004）でも触れられており，感情労働ではなくパフォーマンス労働という言葉を用いることで，感情労働に美的労働を含めたより広い概念をディズニー化の1つの次元としたのである。

美的労働は「労働者が雇用される時点で持っている具現化された能力と特性の供給」と定義され，「雇用主は，採用・選抜・研修のプロセスを通じて，これらの能力と特性を結集して開発し商品化することで，サービスとの接触のスタイルを生み出すための美的なコンピテンシーやスキルに変換する」（Warhurst et al., 2000, p.4）。美的労働を提唱した（阪本，2022；西倉，2019）といわれる Warhurst et al.（2000）は，サービス業で働く労働者の割合が増加しているにも関わらず，人的資本の議論では感情労働も含む技術スキルに重点が置かれ，サービス業における労働者の管理に対する新たなアプローチである美的労働に関する認識は見過されてきたという問題意識を述べる。

美的労働で労働者に求められる能力や特性は，見た目と声である。Mears（2014）は美的労働を「労働者を外見に基づいて雇うやり方」（p.1330）と表現したうえで，Warhurst

and Nickson (2001) のタイトルである *Looking Good, Sounding Right* を美的労働のキャッチフレーズだと言及しつつ、「美的労働は、単に見栄えを良くするだけではなく、「見栄え良く、音も良い」ことも必要とする」(p.1331) と、見た目と声が美的労働を行うために必要だと述べる。そのため、ソフトスキルと呼ばれる、「魅力、服装のセンスやスタイル、身だしなみ、声や態度、人と上手に関わる能力など」(p.1331) が経験や技術的スキルよりも高く評価される (Mears, 2014)。結果、美的労働では、技術的スキルを習得しておらずとも、外見やアクセントに依拠した雇用が行われる (Warhurst and Nickson, 2001)。ただし、美的労働では外見が仕事をすすめるうえで必要な要素の1つではあるが、それだけでは仕事は成り立たず、商品を売るといった基本的な仕事をこなすことも当然必要となる (Mears, 2014)。

この美的労働は、企業イメージの生成やサービスの質につながる。Nickson et al. (2001) は、美的労働を活用することで望ましい企業イメージを具現化出来ると主張し、ホテルやバー、カフェといった事業を営むデザインを重視する企業では、労働者がその企業を体現することが意図されていると述べる。そして、「美的労働は今やレストランでの食事、ホテルでの滞在、カフェバーでの飲酒、ショップでの冷やかしのといった顧客が経験するサービス組織の美的な重要部分を形成している」(Nickson et al., 2001, p.176) ともいう。その背景には、「コーヒー経験、ホテルでの経験、小売店での経験など、感情や経験が商品化されると、従業員、特に最前線にいる従業員が商品や経験の一部となる」(Warhurst and Nickson, 2001, p.8) ことがある。

そのため、要求される美的労働は企業やサービスによって異なる。例えば、顧客層が労働者階級の店舗では店員の服装には消費者の関心があまり向かないが、顧客層がおしゃれな若い女性の高級ブランドを販売する店舗では店員は店のイメージのモデルとして見られるので厳しい監視が行われる (Mears, 2014)。また、Pettinger (2005) は美的労働の条件がどう組み合わせられるかは店舗によって異なるという調査結果を示している。このように、企業が生み出したいイメージや提供したいサービスの質によって美的労働のやり方は変わってくる。松尾・太郎丸 (2022) による「それぞれの職業ごとにふさわしい容姿や立ち居振る舞い、適切な自己呈示があり、その職業に就く以上は容姿を整え、適切に振る舞う必要があること」(27ページ) という美的労働の定義は、このことを踏まえた定義と捉えられる。

こうして美的労働は企業イメージやサービスの質を通じて差別化や競争優位の獲得に結びつけられる。美的労働を提唱した Warhurst et al. (2000) は、美的労働の形態を探求するとともにそれによる商業的な優位性獲得を目指す新たなやり方を考察して美的労働の概念を提示した。そのため、西倉 (2019) は、「企業イメージやブランドの個性を身体で体現し、顧客にアピールすることを職務の要素とする」(73ページ) 労働に対して、Warhurst et al. (2000) が美的労働と名付けたと述べている。すなわち、製品やサービスでの差別化が進んでいない競争の激しい市場では、美的労働が組織の独自性を形成 (Warhurst and Nickson, 2001) し、組織的な差別化を図ることが出来る (Nickson et al., 2001)。これは、

デザインやイメージを重視する組織において特にあてはまる (Witz et al., 2003)。そのため、美的労働を実現できる労働者を意図的に雇用する企業は、それが競争優位をもたらすと考えていることになる (Nickson et al., 2001)。

そこで、企業は美的労働をうまくやるために労働者の主に見た目と声を管理の対象にする。美的労働は、単に労働者に自ら容姿や言動を整えるよう指示することのみならず、労働者の身体が組織的な統制や管理の対象となることを表す (阪本, 2022)。また、単に見た目の良い労働者を雇用したいという意向とは異なり、美的労働は「労働者の身体が組織的な統制・管理の対象となる点でそれとは区別される」(西倉, 2019, 73~74ページ)。このように企業は労働者の感情に加えて身体を管理することによっても、顧客との望ましい接点を作ろうとする (Nickson et al., 2001)。

この管理は主に採用と研修で行われる。美的労働では、外見やアクセントに依拠した雇用が行われる (Warhurst and Nickson, 2001)。そして、「顧客に好感を持たれるような特定の能力・特質を持った人材を採用し、研修やモニタリングを通じて育成する」(Nickson and Warhurst, 2007, p. 156)といわれるように、採用した後も管理は行われる。「例えば、従業員は見た目や話し方で採用される。採用されると、従業員は仕事中の立ち方、服装や着方、さらには顧客に対する言葉遣いまで指導される」(Nickson and Warhurst, 2007, p. 157)。また、従業員の匂いまでもが管理対象になることもある (Mears, 2014)。このように、研修においても労働者の見た目を管理することは出来る。そのため、採用時点で望ましい美的な能力や特性を持っていることは必ずしも要求されず、教育を行えばそれらに必要な水準まで高められる労働者を選抜することが採用に求められる (Nickson and Warhurst, 2007)。

美的労働が労働者にもたらす影響についてはいくつか言及されていることがあり、まずは階級間での格差拡大がある。美的労働が広まることで身体が仕事の機会や収入を得るための資源になる (Mears, 2014) と、外見や声がさらに多くの労働者にとって働くためにより重要なものとなる (Warhurst and Nickson, 2001)。この結果、美的労働のための労働力が労働者階級ではなく中流階級から調達される傾向を生み、中流階級が労働者階級の仕事を奪い取る (Nickson and Warhurst, 2007) ことにもなる。

格差の拡大は階級間のみならず性別間で起こりうることも指摘されている。西倉 (2019) は、対人サービスが必要な仕事を担っているのは男性よりも女性の方が多いという日本の状況と組織や顧客にとって有利なシンボルを生み出せるのが女性の身体であることを踏まえ、「顧客への美的なアピールを含む職務はすでにジェンダー化されているうえ、組織にとってより利用価値があるのは女性の身体なのであり、美的労働は他でもなく「女性の労働」として要請されている」(75ページ)という。そして、女性は身体を資源とする美的労働の仕事に向いているとされてそれ以外の仕事に就きにくくなること、性的なアピール度合いの高い制服の着用や男性顧客から注目されるための空間的配置を女性に求めることで「女性は見られる対象であるという認識を永続させる」(75ページ)ことから、結果として性別間での格差が再生産されると主張する。美的労働が普及すればするほど、この格

差はより拡大する可能性が考えられる。Mears (2014) は、美的労働は女性が働くうえで見栄えを良くすることの重要性を強調するものの、美的労働によって得られる賃金は女性より男性の方が高いという。これは、美的労働では女性の方が多くを求められるもののその経済的見返りは逆に女性の方が少ないと、性別による格差を指摘していると捉えられる。

美的労働による労働者への影響については、このように格差と結び付ける研究はいくつかある一方、美的労働を行う労働者個人に起きる影響を取り上げる研究は少ない。Kwan and Trautner (2009) は、美的であることは仕事でより多くの収入を得られることにつながり、特に女性は美的に労働することの重要性がより高いと、美的に働くことが収入面での肯定的影響をもたらすことを主張する。横山 (2018) は、ディズニーのテーマパークにおける労働では、労働者が感情労働を担うと同時に、「適切な容姿と身だしなみを求められる「美的労働」をも担うことで、もはや労働を現実世界とは異なる別世界で展開する演技として楽しんでいることになり、「ディズニー・テーマパークを楽しんでいるのは、訪問客だけでなく、従業員もまた含まれる」(75ページ)と美的労働の肯定的側面に言及している。Tsaur and Tang (2013) は、服装や見た目の規定に従う必要があること、良い話し方や行動を常に維持しないといけないこと、適切な美しさを維持するために服装や見た目を整えるために労働時間外にも時間を費やさないといけないことといった、美的労働が労働者にもたらす負担を明らかにした。この研究において美的労働の負担は、組織的な美的要求と教育、顧客サービスの圧力、労働時間外の負担の3つに分類されている。その後、この研究成果をもとに、Tsaur and Hsieh (2020) は、美的労働が労働者にもたらす負担がワークエンゲージメントに負の影響をもたらすという調査結果を示している。

このように、感情労働に関しては多くの研究が個々の労働者への影響を明らかにしようとしているのに比べると、美的労働が個々の労働者にどのような影響をもたらすかはほとんど検討されていない。Tsaur and Tang (2013) は、美的労働の研究の大半は組織の視点から美的な労働力を使って利益をあげる方法についてのもので、美的労働による影響を従業員の視点から明らかにすることは無視されてきたと述べる。鈴木 (2012) は「美的労働の概念は感情労働の概念を補完し、サービス労働者のいくつかの側面の切開に役立つようにみえる。しかし感情労働概念に代替できるという主張には疑問がある。それは、感情労働の概念が人間感情という内面的世界の解明に焦点をあてるのにたいし、「美的労働」の概念は、その深みにまで切り込む分析道具としての鋭利さをしめしていないからである」(356ページ)と述べたが、美的労働についての研究は現時点でも未発達のようなのである。

4. パフォーマティブ労働はHRMに何をもたらすのか

ここまで、パフォーマティブ労働とその構成要素である感情労働と美的労働について先行研究をレビューしてきた。今日の接客労働において、どちらの要素も珍しいものではなく、企業が規定する見た目と感情で働いているのであろう人を見かけることは多くある。パフォーマティブ労働が当初想定したテーマパークではもちろん、その場の雰囲気にあわせた見た目や話し方で、笑顔や真顔などで決められた感情を見せて接客する労働者を見る

ことはむしろそれが当たり前になっているが、日常的に使う飲食店などでも制服を着て、笑顔で接客する労働者がいることは珍しくない。そのため、感情労働と美的労働が組み合わさったパフォーマティブ労働は日本の接客労働にも普及しているといえる。

HRM が働く人の管理を扱うもの（上林，2018）であるならば、働く人が行うパフォーマティブ労働もまた HRM の管理対象に含まれることとなる。HRM は「企業の経済的資源として従業員の生産能力に着目し、これを教育訓練・能力開発によって育成し、その有効活用を従業員の高次元欲求の充足を通じて達成する」（岩出，1992，223ページ）ものと定義される。この定義をパフォーマティブ労働にあてはめれば、パフォーマンス化した労働をこなして商品やサービスの魅力を高められる能力を経済的資源としての生産能力と捉え、感情労働や美的労働が出来るように労働者を育成することでその能力を高め、それをパフォーマティブ労働の実行により労働者が得られる高次元欲求の充足を通じて達成することといえよう。

そこで、ここからはそのパフォーマティブ労働と HRM の関係に着目し、本稿の本題である、HRM でパフォーマティブ労働を管理するうえで何が課題になるかの考察へと進む。まず本節では、HRM でパフォーマティブ労働を管理することが、HRM に何をもたらすのかを検討する。ここで考えられることは4つある。

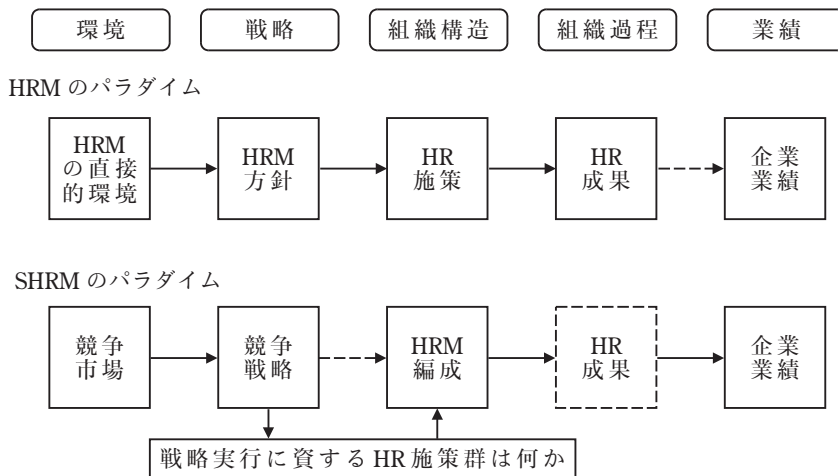
1つ目は、消費者の購買意欲向上が HRM の目的達成に向けて強調されるようになることである。パフォーマティブ労働は商品やサービスの魅力を高め、消費者の購買意欲を最大化することに繋がるものとして考えられていた。それを踏まえると、パフォーマティブ労働を実施する企業の HRM には、消費者の購買意欲を高めるといった目的が含まれるようになると考えられる。

HRM の主な目的は経済的成果の向上にある。例えば、生産能力の有効活用（岩出，1992）や労働生産性（八代，2019）、持続的競争優位の獲得（Bratton, 2017; Storey, 2007）が HRM の目的とされている。また、戦略性を強化した HRM である戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management, 以下, SHRM）では、HRM と企業業績の関係が強調される（松山，2015）ことから、経済的成果の向上が HRM の目的としてより重視されている。

HRM や SHRM が目的とする経済的成果の向上は、HRM の直接的な成果を介して生じる。図2は HRM と SHRM それぞれのパラダイムを図示したものである。HRM における HR 施策と企業業績の間、SHRM における HRM 編成と企業業績の間に HR 成果が介在している。ここでの HR の成果とは、「労働生産性や従業員モラルの向上、離職者数・無断欠勤・遅刻・仕損率の減少といった HRM の直接的な成果」（岩出，2014，156ページ）を指し、これらが経済的成果を高めると考えられている。

そのため、HRM がパフォーマティブ労働を管理対象にすることは、消費者の購買意欲向上という HRM の成果のうち労働生産性に該当するものが、HRM と企業業績を介在する成果として強調されることになる。そして、HRM の文脈に当てはめるならば、HRM は「直接的な成果となる HR 成果で評価」され、「よき企業業績の達成を良き HR 成果の

図2 HRMとSHRMのパラダイム比較



出所：岩出（2014），156ページの図表1をもとに筆者作成。

達成の延長線上に暗黙裡に予定している」（岩出，2014，156ページ）ことから，消費者の購買意欲を高めたかどうかパフォーマティブ労働による成果の判断基準となる。また，SHRMの文脈では，SHRMの評価は「競争戦略評価と同列の全社レベルの企業業績（主として財務業績）で判断される」（岩出，2014，157ページ）ことから，購買意欲向上の先にある企業業績が高まったかでパフォーマティブ労働が評価されることになる。

以上のように，パフォーマティブ労働をHRMで管理する場合にHRMにもたらされることの1つ目は，経済的成果を高めるというHRMの目的を達成するうえで，HRMと経済的成果を介在するHRMの直接的成果のうち，消費者の購買意欲を高められたかどうか強調されるということである。

2つ目は，パフォーマティブ労働を実現出来るようにHRMが設計・運用されることである。1つ目で述べたように，パフォーマティブ労働がHRMの管理対象となり，HRMの目的達成に向けて消費者の購買意欲を高めることが強調されるならば，当然にそれを可能にするようにHRMが設計・運用されなければならない。言い換えるならば，消費者の購買意欲向上を狙ってHRMの諸活動に変化がもたらされることになる。

パフォーマティブ労働を競争戦略と捉えれば，その実行に資するHRMの施策群を探ることになる。HRMとSHRMを分けて考える場合，図2でも見たように，HRMはその直接的環境である「産業構造・技術革新・労働市場・雇用法規制といった内容をHRMに直接影響をあたえる外部環境と理解し，対環境対応として策定されるHRM方針にもとづきその制度的な対応をはかっていく」（岩出，2014，156ページ）。その一方，SHRMは「企業の外部環境を競争市場ととらえ，市場での競争優位を達成するための対応を競争戦略の策定・実行と理解する。そしてHRMを戦略実行の手段と位置づける」（岩出，2014，157ページ）。パフォーマティブ労働を消費者の購買意欲を競合他社よりも高める差別化戦略と捉えれば，それは競争戦略の1つといえる。競争戦略としてパフォーマティブ労働の実

行を目指す HRM は、岩出（2014）の提示した HRM と SHRM のパラダイムを区別した考え方をもとにするならば、SHRM に当てはまる。そのため、パフォーマティブ労働を実現するのに資する HRM の施策群を探り、HRM の編成を構成していくことになる。

望ましいパフォーマティブ労働を実現するために規則が制定され、それを実現出来る HRM の施策群が主に採用・教育訓練・監視の領域で整えられる。つまり、企業は提供する商品やサービスの魅力を高めるための望ましいパフォーマンスを策定し、それを実現するために必要な感情規則や身だしなみ・声の規則を定めることになる。そして、その規則通りに感情労働と美的労働を実行出来る人と予測される人を採用し、実際にその通りに働けるよう教育訓練を行うとともに、規則通り行われているか監視を行うことになる。

ただし、企業によっては、それが人事考課の対象となり、報酬に結び付けられることもあり得るように、パフォーマティブ労働を実現するための HRM 施策群が採用・教育訓練・監視以外でも採られることも考えられる。

しかし、まずは採用と教育訓練をパフォーマティブ労働の実現に適したものとする必要がある。感情労働を必要とする職務に関する HRM の課題を考察した久村（2016）は、その課題の 1 つに採用と能力開発の意義を再検討することをあげて、「組織は、感情労働に従事する適性を持つ人材を採用し、感情労働的業務遂行が求められる職務に配置し、組織の要請や顧客の期待に適切な感情を提供できるように訓練を行う必要がある」（274ページ）と主張する。これは、感情労働をうまくこなすには人と職務の適合が重要であること、表層演技や深層演技のやり方が現に教育訓練の場で教えられていること¹⁶⁾による。後者については、ディズニーのテーマパークでも規定に沿った身だしなみや感情的な反応が教えられる研修が行われていることに Van Maanen (1991) が言及している。また、美的労働については前節で見たように、「労働者を外見に基づいて雇うやり方」（Mears, 2014, p. 1330）ともいわれる、労働者個人の能力や特性を採用・選抜・研修のプロセスを通じて開発・商品化するやり方（Warhurst et al., 2000）であるため、当然に採用と教育訓練が重要になる。このようにして、感情労働と美的労働について採用と教育訓練の施策を設計・運用すれば、労働者がパフォーマティブ労働を行えるようにする HRM 施策が整う。

そして、次に必要なのが監視である。Bryman (2004) がパフォーマティブ労働は企業による監視によって機能するというように、ディズニーのテーマパークでは制服の着用といった身だしなみや、顧客に対する受け答えといった感情に関するものが監督者による主な監視対象となる（Van Maanen, 1991）。採用と教育訓練に関する HRM 施策が整うことで労働者がパフォーマティブ労働を出来るようになった後、感情労働や美的労働に関する規則を労働者が守っているか企業が監視するための施策を整えることで、労働者はパフォーマティブ労働を行わざるを得なくなる。加えて、接客の仕事が行われる場面には顧

16) ただし、「表層演技や深層演技といった感情労働の手法の」「訓練の効果やその反応については十分な調査研究はされておらず、感情労働における能力開発の在り方について議論するには時期尚早の感も否めない」（久村, 2016, 277ページ）とも述べており、効果を発揮しているから教育訓練が必要だという主張までは行っていない。

客も存在し、労働者は管理者のみならず顧客からも統制される（鈴木，2006）といわれるように、適切な身だしなみや感情で働いているかどうかは顧客からも監視されるのである。

以上で述べたように、企業にとって望ましいパフォーマンス労働を実現出来る HRM の施策群が主に採用・教育訓練・監視の領域で設計・運用されるということが、パフォーマンス労働を HRM で管理する場合に HRM にもたらされることの2つ目である。

3つ目は、企業が消費者の購買意欲を高めようとパフォーマンス労働を導入した結果、HRM の管理対象である労働者自身に様々な影響が起り得ることである。

感情労働と美的労働が労働者に様々な影響をもたらすのであれば、それらが組み合わさったパフォーマンス労働でも同様に影響がありそうである。前節で見たように、感情労働がそれを行う人のストレスや職務満足、離職意思に影響することや、美的労働が労働者に演技する楽しみをもたらしたり逆に負担となってワークエンゲージメントに負の影響をもたらしたりするといったように、良し悪し双方の影響が労働者に起きることが先行研究で示されていた。パフォーマンス労働として感情労働と美的労働が同時に行われる場合でも、同様にそれを行う労働者に変化が起きることが想定出来る。

この労働者への影響は肯定的・否定的双方の影響が考えられる。例えば、その場で望ましい表情を作る感情労働を行うと同時に、その場に合った制服を着用し、身も心も演じきっている自分の仕事に満足を感じることもあるだろう。しかしその反対に、望ましい演技にそぐわないからと冬場に暖かい服装をすることも許されないうえ、寒空の下でも笑顔で働くことを強いられば、たとえ仕事内容には満足していても、離職意思が高まったり、モチベーションが下がったりすることもあるだろう。

しかし、企業がパフォーマンス労働を取り入れることによって、それを行う労働者にとって良い影響が起きるのであれば、それは望ましい労働のあり方の実現と捉えることも出来る。それはもちろん、パフォーマンス労働を行う人にとっての望ましい労働のあり方でもあるだけでなく、はじめに述べたように、攻めの労働 CSR に値する HRM 施策にもなり得るため、社会に対して良い影響をもたらす労働のあり方となる可能性も考えられる。

このように、パフォーマンス労働を HRM で管理する場合に HRM にもたらされると考えられることの3つ目は、パフォーマンス労働を行う労働者自身に肯定的・否定的双方の様々な影響が起り得ることである。

4つ目は、パフォーマンス労働が意図している消費者の購買意欲以外の HRM の直接的成果にも影響が起り得ることである。言い換えるならば、消費者の購買意欲を高めることを目的にパフォーマンス労働を行った結果、購買意欲はもちろん、それ以外の HRM の直接的成果に対してもパフォーマンス労働が影響を及ぼすということが考えられる。

これは3つ目で取り上げたことと強い繋がりがある。3つ目で述べたのはパフォーマンス労働を行う労働者にはそれによって様々な正または負の影響が起り得るということであったが、ここで4つ目として取り上げるのは、その影響に続いて起きることである。

つまり、パフォーマティブ労働が労働者に良い影響を及ぼせば、それが購買意欲以外の HRM の直接的な成果にも正の影響をもたらすことが考えられる。パフォーマティブ労働が労働者の職務満足高めれば、離職意思の低下や無断欠勤・遅刻の減少につながる事が考えられる。あるいは、働く人の演じている姿を見た求職者が、自分も同じような仕事をしたいと考え、結果、新たな労働者を企業が確保することに結び付く可能性もある。

そしてその逆も然りである。特に感情労働においてはそれが労働者にもたらす負の影響の存在についても先行研究が明らかにしている通り、パフォーマティブ労働を労働者に強いることが HRM の直接的成果に負の影響を及ぼすことも考えられる。パフォーマティブ労働を行うことが労働者の負担となったり、モチベーションを下げる結果となったりする場合、離職意思が高くなったり無断欠勤が増えたりすること、モラルが低下してそもそも規定通りの感情や身だしなみで働くことを拒んだりすることもあるだろう。

それゆえ、消費者の購買意欲を高めようとパフォーマティブ労働を取り入れたとしても、それ以外の HRM の成果が下がり、結果として企業業績に負の影響が起きる可能性にも考慮しないといけない。

こうして消費者の購買意欲以外の HRM の直接的成果に対しても正または負の影響が起り得ることがパフォーマティブ労働を HRM で管理する場合、HRM にもたらされることの4つ目である。

5. HRM 研究でパフォーマティブ労働を扱ううえでの課題

前節において、HRM でパフォーマティブ労働を管理対象とする場合に HRM にもたらされること4つを提示した。簡潔にまとめると、HRM の目的を達成するうえで消費者の購買意欲を高めることが強調され、その目的を達成出来るように HRM が設計・運用される。そして、パフォーマティブ労働が実行される過程では労働者に様々な影響をもたらされる。その結果は、消費者の購買意欲を含む、様々な HRM の直接的成果に表れると論じた。

本節ではこれを踏まえ、HRM 研究でパフォーマティブ労働を扱ううえでの課題を考察する。なお、パフォーマティブ労働に関する研究はまだ蓄積が進んでいないため、本節で提示する課題は、前節で述べたパフォーマティブ労働を管理対象とする場合に HRM にもたらされると考えられることについて検証する必要性を主張するものが多いことを先に断っておく。

1つ目の課題は、パフォーマティブ労働の実態を明らかにすることである。感情労働と美的労働は個別に研究されることが一般的であった。そして、特に感情労働に関する研究成果の蓄積は進んでいるものの、それは美的労働とは別に進んでおり、パフォーマティブ労働としての研究成果はほとんど蓄積されていない。そのため、感情労働と美的労働が組み合わさったパフォーマティブ労働がどのように行われているのか、その実態を明らかにする必要がある。具体的には、感情労働と美的労働それぞれの規則とその運用がどう組み合わせられて、どのようなパフォーマティブ労働が行われているのか、そしてパフォーマティブ労働を行う過程で労働者は顧客からどのような統制を受けているのか把握すること

が必要である。

これは、パフォーマンス労働を HRM 研究で扱うための第一歩となるものであり、これ以降に示すすべての課題に取り組むためには、まずこの課題を解決する必要がある。

2つ目の課題は、パフォーマンス労働がそれを行う労働者にどのような影響をもたらすのかを明らかにすることである。

前節の3つ目において、感情労働と美的労働が労働者に様々な影響をもたらすのであれば、パフォーマンス労働も労働者に肯定的・否定的双方の様々な影響を与えることが考えられると述べた。

しかし、美的労働については労働者に起きる影響はあまり明らかにされていない。感情労働については、第3節で取り上げたようにどのような影響が起きるのが多くの先行研究によって明らかにされてきた。しかし、美的労働に関しては社会における格差に着目した研究はある程度存在するものの、それを行う労働者個人に起きる影響を取り上げる研究はほとんどない。鈴木(2012)は美的労働に対して、「感情労働と区別して強調すべき理由がなお曖昧だが、サービス企業がこうした努力を労働者に要求することは明白であり、議論の展開を期待したい」(193ページ)と指摘した。この指摘の通り、感情労働だけでなく美的労働も研究する必要があることを示すためには、美的労働による労働者への影響を明らかにする必要がある。

また、パフォーマンス労働として感情労働と美的労働が組み合わさった場合、感情労働が労働者に与える影響と美的労働が労働者に与える影響との間に相互作用が生じるかもしれない。つまり、ある感情労働とある美的労働が組み合わさると、肯定的な影響が強まることも考えられる一方、その逆の影響が生じる可能性も考えられる。

そのため、パフォーマンス労働を実現するために行われる感情労働と美的労働が労働者にどのような影響を与えているのか、感情労働と美的労働が組み合わさることによる相互作用にも目を向けながら明らかにしていくことが課題となる。これを明らかにすることで、パフォーマンス労働が労働者や社会にとって望ましい労働のあり方の1つといえるかどうかについての議論も進展出来る。

3つ目の課題は、パフォーマンス労働が労働者への影響を介して HRM の成果にどのような影響を与えるかを明らかにすることである。前節の4つ目で述べたように、パフォーマンス労働を行うことで労働者が影響を受けると、消費者の購買意欲以外の HRM の直接的成果に対しても正または負の影響が起ることが想定される。

そこで、2つ目の課題であるパフォーマンス労働が労働者にどのような影響を与えるかを明らかにした後に、それが結果として HRM の直接的成果に与える影響も明らかにすることが課題となる。これにより、パフォーマンス労働が HRM の成果を高めるために望ましい労働のあり方といえるのか考えられるようになる。

4つ目の課題は、そもそもパフォーマンス労働が目的としている消費者の購買意欲や企業業績の向上をどのようにして測るかである。前節の1つ目で取り上げたことであるが、HRM でパフォーマンス労働を扱う場合、それが消費者の購買意欲を高めることを通じ

て、結果として HRM の主目的である経済的成果の向上に資することが想定される。また、そこで同時に述べたように、岩出（2014）をもとに HRM と SHRM を分けて扱う場合、HRM では消費者の購買意欲という HRM の直接的成果が、SHRM ではその先にある企業業績の向上が、パフォーマティブ労働の成果測定の対象となる。そして、前節の2つ目で言及したように、競争戦略としてパフォーマティブ労働の実行を目指す HRM は、岩出（2014）の提示した HRM と SHRM のパラダイムを区別した考え方をもとにするならば、SHRM に当てはまることから、ここでは特に企業業績がどうなったかを測ることが必要になる。

しかし、HRM と企業業績との関係には様々な介在物についても検討する必要があることや、尺度を作成するうえでの課題もあり、この関係を明らかにすることは特に困難が生ずることが考えられる。そこで、まずは HRM と消費者の購買意欲を分析するところから着手することも課題解決の一つの方策となるだろう。

5つ目の課題は、企業が望ましいと考えるパフォーマティブ労働を実現出来る HRM の施策群は何かを明らかにすることである。この課題は、ここまで述べたすべての課題と密接な関係を持つ。つまり、パフォーマティブ労働の実態を明らかにしたうえで、それがどのように労働者に影響して、そして消費者の購買意欲を含む HRM の直接的成果や企業業績をどう左右するのか解き明かし、そのうえで、消費者の購買意欲向上というパフォーマティブ労働の目的達成を、その目的以外の HRM の成果にも考慮しつつ実現出来る HRM の施策群を探ることになる。

この5つ目の課題に対する答えを探究することが、パフォーマティブ労働を HRM 研究で扱ううえでの最終的な目的となるだろう。

6. おわりに

サービス業の規模は、それを第三次産業と同じと捉えれば、就業者数も国民総生産も全産業の大半を占めるようになってきている。サービス業では、特に接客労働を行う労働者がどう働くかで顧客によるサービスの評価が変わる。さらに接客の仕事には、管理者からのみならず顧客からの統制も受けるという特殊性がある。これらから、接客に従事する労働者の HRM を研究することが重要だと考え、パフォーマティブ労働に着目したうえで、パフォーマティブ労働が HRM にもたらすことを検討し、それを踏まえて HRM 研究でパフォーマティブ労働を扱ううえでの課題を5つ提示した。

ここで結論を簡潔にまとめておこう。感情労働と美的労働から構成され、職場を劇場とみなすパフォーマンス化した労働を指すパフォーマティブ労働を HRM の管理対象とする場合、HRM の目的達成に向けて消費者の購買意欲向上が強調されること、その目的を達成出来るように HRM が設計・運用されること、パフォーマティブ労働が行われる中で労働者に様々な影響がもたらされること、その労働者に生じる影響を通じて消費者の購買意欲を含めた様々な HRM の直接的成果にも影響が現れることが考えられる。こうしたことを HRM にもたらすパフォーマティブ労働を HRM 研究で扱ううえでは、パフォーマティ

ブ労働の実態、パフォーマンス労働を行う労働者に生じる影響、その影響を介してHRMの成果に起きる影響、パフォーマンス労働の成果を企業業績や消費者の購買意欲で測定する方法、企業が望ましいと考えるパフォーマンス労働を実現出来るHRMの施策群を明らかにすることが課題となる。前節でも述べたが、パフォーマンス労働がHRMにもたらすことがそのままパフォーマンス労働をHRM研究で扱ううえでの課題に繋がっていることは否定出来ないが、それはパフォーマンス労働に関するHRM研究が未発達であるがゆえのことであることを改めて断っておく。

既述の通り、パフォーマンス労働は商品やサービスの魅力を高めて消費者の購買意欲を最大化する、ディズニーのテーマパークから多くのサービス業へ広がった手段である。はじめにでも述べたように、パフォーマンス労働はマーケティング寄りの捉え方がされていることは否めないが、本稿で述べてきたようにHRMで扱うことにも多くの意義がある。そして、HRM研究でこれを扱おうとすると多くの課題がある。しかし、決められた通りの身だしなみや声、感情や表情を求める仕事が増えていることは日々の生活の中でも実感出来る以上、それをHRMで捉えることの今日的意義は高いはずである。加えて、テーマパークやコンセプトカフェに代表される、演じる度合いが非常に高い働き方は一定の人気を博し、多くの求職者を集め、多くのやる気の高い労働者を抱えることに繋がっているのではないだろうか。そうであれば、そうした働き方を解き明かすHRM研究は多様な示唆ある成果を生み出せるかもしれない。そして、もし演じる働き方が働く人や企業のみならず、社会にとっても望ましいのであれば、その働き方をより広げることは持続可能な社会の発展を目指す労働CSRの研究にも大きな貢献をもたらすと考えられる。こうした研究が進めば、接客労働に従事する労働者を対象としたHRMを発展させられるだろう。

しかしながら、本稿ではパフォーマンス労働を研究対象とするにあたり、少なくとも2つの論点を取り入れることが出来なかった。1つ目は、はじめにでも言及したことであるが、労働者による顧客の統制をどのように行うかである。Van Maanen (1991) はディズニーランドにおけるその統制について言及しているが、あくまでもいくつかの例を示したに過ぎない。パフォーマンス労働を行う際、顧客の統制がどのように行われているのか、あるいは、どのように行われるべきなのかも明らかにする価値はあるだろう。2つ目は、ジェンダーに関する論点である。Mears (2014) や西倉 (2019) は美的労働がジェンダー不平等に繋がりがかねないことに言及している。パフォーマンス労働を行ううえで求められること、特に身だしなみは、男女間で大きく異なることが容易に想像出来る。望ましいパフォーマンス労働を実現するためのHRM施策群を構築する際には、ジェンダーの問題をどう扱うかも検討する必要があるだろう。

【謝辞】

本稿はJSPS 科研費 20K13571 の助成を受けたものです。

参考文献

- Bratton, J. (2017) “The Nature of Contemporary HRM”, In Bratton, J. and Gold, J., *Human Resource Management: Theory and Practice, 6th edition* (pp.2-36), London: Palgrave.
- Bryman, A. (1999) “The Disneyization of Society”, *The Sociological review*, Vol. 47 No. 1, pp. 25-47.
- Bryman, A. (2004) *The Disneyization of Society*, California: SAGE (能登路雅子監訳『ディズニー化する社会』明石書店, 2008).
- Disney Institute and Kinni, T. (2011) *Be Our Guest: Perfecting the Art of Customer Service, Revised and Updated Edition*, New York: Disney Editions (月沢李歌子訳『ディズニーが教えるお客様を感動させる最高の方法 [改訂新版]』日本経済新聞出版社, 2012).
- Freitag, F., Carlà-Uhink, F. and Clavé, S. A. (2023) *Key Concepts in Theme Park Studies: Understanding Tourism and Leisure Spaces*, Gewerbestrasse: Springer.
- Heery, E. and Noon, M. (2008) *A Dictionary of Human Resource Management, 2nd Edition*, New York: Oxford.
- Hochschild, A. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, California: University of California Press (石川准・室伏亜希訳『管理される心—感情が商品になるとき』世界思想社, 2000).
- Kwan, S. and Trautner, M. N. (2009) “Beauty Work: Individual and Institutional Rewards, the Reproduction of Gender, and Questions of Agency”, *Sociology Compass*, Vol. 3 No. 1, pp. 49-71.
- Liang, Z. and Li, X. (2021) “What is a Theme Park? A Synthesis and Research Framework”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 0: Ahead of Print, pp. 1-28.
- Mears, A. (2014) “Aesthetic Labor for the Sociologies of Work, Gender, and Beauty”, *Sociology Compass*, Vol. 8 No. 12, pp. 1330-1343.
- Nickson, D. and Warhurst, C. (2007) “Opening Pandora’s Box: Aesthetic Labour and Hospitality”, In Lashley, C., Lynch, P. and Morrison, A. (eds), *Hospitality: A Social Lens* (pp. 155-171), Oxford: Elsevier.
- Nickson, D., Warhurst, C., Witz, A. and Cullen, A. (2001) “The Importance of Being Aesthetic: Work, Employment and Service Organization”, In Sturdy, A., Grugulis, I. and Willmott, H. (eds), *Customer Service: Empowerment and Entrapment* (pp.170-190), New York: Palgrave.
- Pettinger, L. (2005) “Gendered Work Meets Gendered Goods: Selling and Service in Clothing Retail”, *Gender, Work and Organization*, Vol. 12 No. 5, pp. 460-478.
- Pine, B. J. and Gilmore, J. H. (1999) *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*, Boston: Harvard Business Review Press (電通「経験経済」研究会訳『経験経済—エクスペリエンス・エコノミー』流通科学大学出版, 2000).
- Reyers, A. and Matusitz, J. (2012) “Emotional Regulation at Walt Disney World: An Impression Management View”, *Journal of Workplace Behavioral Health*, Vol. 27 No. 3, pp. 139-159.
- Rosenthal, P., Hill, S. and Peccei, R. (1997) “Checking Out Service: Evaluating Excellence, HRM and TQM in Retailing”, *Work, Employment and Society*, Vol. 11 No. 3, pp. 481-503.
- Storey, J. (2007) *Human Resource Management: A Critical Text, 3rd edition*, London: Thomson Learning.
- Tsaur, S. -H. and Hsieh, H. -Y. (2020) “The Influence of Aesthetic Labor Burden on Work Engage-

- ment in the Hospitality Industry: The Moderating Roles of Employee Attributes”, *Journal of International Hospitality, Leisure & Tourism Management*, Vol. 45, pp. 90-98.
- Tsaur, S. -H. and Tang, W. -H. (2013) “The Burden of Esthetic Labor on Front-line Employees in Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, pp. 19-27.
- Van Maanen, J. (1991) “The Smile Factory: Work at Disneyland”, In Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. and Martin, J. (eds), *Reframing Organizational Culture* (pp. 58-76), California: SAGE Publications.
- Warhurst, C. and Nickson, D. (2001) *Looking Good, Sounding Right: Style Counselling in the New Economy*, London: The Industrial Society.
- Warhurst, C., Nickson, D., Witz, A. and Cullen, A. M. (2000) “Aesthetic Labour in Interactive Service Work: Some Case Study Evidence from the ‘New’ Glasgow”, *The Service Industries Journal*, Vol. 20 No. 3, pp. 1-18.
- Witz, A., Warhurst, C. and Nickson, D. (2003) “The Labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization”, *Organization*, Vol. 10 No. 1, pp. 33-54.
- 伊藤宗彦・高室裕史 (2010) 『1からのサービス経営』 碩学舎。
- 今枝昌宏 (2010) 『サービスの経営学』 東洋経済新報社。
- 岩出博 (1992) 「人的資源管理の形成」 奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出博 『労務管理入門 [増補版]』 有斐閣, 217~259ページ。
- 岩出博 (2014) 『従業員満足指向人的資源管理論』 泉文堂。
- 榎本博明 (2017) 『「おもてなし」という残酷社会』 平凡社。
- 円堂都司昭 (2013) 『ディズニーの隣の風景-オンステージ化する日本』 原書房。
- 観光庁 (2023) 「訪日外国人の消費動向-2022年年次報告書」 (URL: <https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/content/001609726.pdf>, 2023/11/6 閲覧)。
- 上林憲雄 (2018) 「人の管理とはどんなことか-人的資源管理入門」 上林憲雄・厨子直之・森田雅也 『経験から学ぶ人的資源管理 新版』 有斐閣, 3~25ページ。
- 阪本浩太 (2022) 「職場による外見の統制・管理に対する労働者の意識」 太郎丸博編 「美的労働に関する調査報告書」 (URL: https://repository.kulib.kyoto-u.ac.jp/dspace/bitstream/2433/275440/1/202206_tarohmaru.pdf, 2023/11/6 閲覧), 53~58ページ。
- 須賀知美・庄司正実 (2010) 「飲食店アルバイトの感情労働と客からの感謝・賞賛が職務満足感に及ぼす影響」 『目白大学心理学研究』 第6巻, 25~31ページ。
- 鈴木和雄 (2006) 「感情管理とサービス労働の統制」 『大原社会問題研究所雑誌』 第566巻, 15~28ページ。
- 鈴木和雄 (2012) 『接客サービスの労働過程論』 御茶の水書房。
- 相馬幸恵 (2011) 「看護師の感情労働-患者-看護師のコミュニケーションにおいて」 『北海学園大学経営論集』 第8巻第3・4号, 55~67ページ。
- 総務省統計局 (2022) 「令和2年国勢調査就業状態等基本集計結果-結果の概要」 (URL: https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/kekka/pdf/outline_02.pdf, 2023/11/6 閲覧)。
- 高階利徳・開本浩矢 (2022) 「対人援助業務人員の感情労働と心理的資本が組織定着と職務成果に及ぼす影響」 『商工金融』 第72巻第10号, 11~24ページ。
- 高山啓子 (2014) 「テーマ化される観光とまちづくり」 『川村学園女子大学研究紀要』 第25巻第1号, 55~65ページ。

- 武井麻子（2001）『感情と看護一人とのかかわりを職業とすることの意味』医学書院。
- 谷本啓（2017）「サービス業における人的資源管理の特質と課題」『労務理論学会誌』第26号，21～33ページ。
- 田村尚子（2018）『感情労働マネジメントー対人サービスで働く人々の組織的支援』生産性出版。
- 内閣府（2022）「2021年度（令和3年度）国民経済計算年次推計（フロー編）ポイント」（URL: https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/2021/sankou/pdf/point_flow_20221223.pdf,2023/11/6 閲覧）。
- 長松奈美江（2016）「サービス産業化がもたらす働き方の変化ー「仕事の質」に注目して」『日本労働研究雑誌』第58巻第1号，27～39ページ。
- 西倉実季（2019）「美的労働（aesthetic labour）概念が提起するもの」『女性学』第26巻，72～81ページ。
- 日本政府観光局（2023）「訪日外客統計」（URL: <https://www.jnto.go.jp/statistics/data/visitors-statistics/>,2023/11/6 閲覧）。
- 久村恵子（2016）「感情労働化する職務における人的資源管理の課題ー採用と能力開発の視点から」『南山経営研究』第30巻第3号，263～283ページ。
- 久村恵子（2019）「感情労働により生じる効果に関する考察ー感情労働により人は何を得的の」『南山経営研究』第33巻第3号，453～474ページ。
- 久村恵子・大塚弥生・山口和代（2023）「感情労働化する社会における感情労働の特徴とその効果」『南山経営研究』第37巻第3号，283～305ページ。
- 松尾寛子・太郎丸博（2022）「美的労働についての採用担当者調査(1)：日本の企業における従業員の外見やふるまいの統制」太郎丸博編「美的労働に関する調査報告書」（URL: https://repository.kulib.kyoto-u.ac.jp/dspace/bitstream/2433/275440/1/202206_tarohmaru.pdf,2023/11/6 閲覧），27～37ページ。
- 松山一紀（2015）『戦略的人的資源管理論ー人事施策評価へのアプローチ』白桃書房。
- 三輪卓己（2023）「高度な感情労働とその学習の特徴ーインタビュー調査を通じた探索的分析」『桃山学院大学環太平洋圏経営研究』第23巻，47～71ページ。
- 八代充史（2019）『人的資源管理論ー理論と制度 第3版』中央経済社。
- 矢野良太（2016）「人的資源管理に労働CSRを統合する方法の考察ーコーポレート・レピュテーションの醸成に着目して」『日本労務学会誌』第17巻第1号，4～18ページ。
- 矢野良太（2018）「労働CSRが人的資源管理に与える影響ー労働CSR概念の探究に向けた試論的研究」『社会環境論究』第10号，97～117ページ。
- 山近義幸（2002）「外食産業の仕事と就職」リンク・ワン編『フードサービス大研究ー人，仕事そして起業』かんき出版，199～228ページ。
- 山本準・岡島典子（2019）「我が国における感情労働研究と課題ーCiNii 登録文献の分析をもとに」『鳴門教育大学研究紀要』第34巻，237～251ページ。
- 横山寿世理（2018）「大学生のディズニー体験と他者依存志向ー2017年聖学院大学日本文化化学科学生調査結果より」『聖学院大学論叢』第31巻第1号，73～89ページ。