

接待飲食業における疑似恋愛のサービスマネジメン
ト——花街の芸舞妓、旅館の女将、航空会社の客室
乗務員の人材と組織マネジメントの比較を通じて——

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2023-11-28 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 森下, 俊一郎 メールアドレス: 所属:
URL	https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/2000063

接待飲食業における疑似恋愛のサービスマネジメント

— 花街の芸舞妓、旅館の女将、航空会社の客室乗務員の人材と
組織マネジメントの比較を通じて —

森 下 俊一郎

1. はじめに

接客サービス業において、高級旅館、京都花街など、高付加価値・高単価サービスを提供する業界があり、そのマネジメントに関する研究が後述のように散見され、そのビジネスシステムや人材マネジメントが現場観察を中心に分析、論考されている。こうした業界の他にも高付加価値・高単価のサービス業として、高級クラブ、バー、キャバレー・クラブ（以下、キャバクラと略）などの接待飲食業がある。これらの業界の接待飲食店のマネジメントに関する学術的な研究はなく、社会学の観点からのインタビュー分析（小林, 2019）、あるいは、個人の体験や取材を通じた文献（山本, 2019他）のみである。これらの他に接待飲食業に関する文献は、特にキャバクラに勤務し、成功した「キャスト」と呼ばれる従業員本人の経験や体験が基となる一般書であり、その内容は精神的かつ情緒的で、論理性や再現性に乏しい。本稿では、これまで学術的に論じられてこなかった高付加価値・高単価のサービス業である接待飲食業、その中でもキャバクラを対象に業界専門家のインタビューを通じて調査、分析し、そのサービスの本質とキャストの人材マネジメントについて、他業種の接客サービスを提供する花街の芸舞妓、旅館の女将、航空会社の客室乗務員の先行研究との比較を通じて、より明らかにする。

2. 接客サービス業に係る先行研究概観

キャバクラの先行研究について、木村（2002）のようにその実態を解説した一般書や、三浦・柳内（2008）のようにインターネットとインタビューによるキャストの就業動機やライフスタイルの調査報告書、山本（2019）のように経済的視点を交えた紹介・解説書、キャスト経験者本人の体験談（北条, 2014；愛沢, 2017；門, 2018；小川, 2018；進撃のノア, 2018）などが散見される。しかしながら、キャバクラに関する学術的な研究はほとんどなく、2023年7月時点で、論文検索サイト（CiNii¹⁾でキーワード検索した結果、唯一、小林（2019）のみ導き出された。小林（2019）は、キャストの仕事を通じての承認感が満たされたか否かを社会的視点からインタビュー調査を中心に分析した結果、すべての調査対象のキャストが、仕事を通じて、コミュニケーション力、美意識、飲酒、忍耐力などの人的資本、および、情報、人脈、恋人などの社会関係資本を得たことを見出すことができた一方で、承認感については獲得した者とそうでない者に分かれた。小林

1) 国立情報学研究所 (<https://cir.nii.ac.jp/>) 2023年7月18日アクセス

(2019)は、キャストとして自信のある者はもともと承認感を必要としないことを考察し、キャバクラのキャストは、それよりも人的資本と社会関係資本を獲得できる職業であると結論づけた。キャバクラはサービス産業において、最も高付加価値・高単価のサービスを提供とする業界の一つであるにも関わらず、この小林(2019)の他には、学術的見地から論考した文献は乏しく、さらに、そのマネジメントに関する先行研究はない。一方で、同じような女性の接客サービスを対象としたマネジメントの学術的成果として、京都花街の芸舞妓(西尾,2007)、旅館の女将(姜,2013)、および、航空会社の客室乗務員(児玉,2022)²⁾などが見られる。本章では、これらの先行研究も踏まえた上で、キャバクラを客観的立場から経済的視点を交え紹介・解説した山本(2019)などを中心にレビューし、他業種の女性の接客サービス業についての文献を整理することで、それらのサービスのマネジメントについて概観する。

2-1. 接待飲食業としてのキャバクラ

日本標準産業分類³⁾において、「(766)バー、キャバレー、ナイトクラブ」は、「大分類(M)宿泊業、飲食サービス業」の中の「中分類(76)飲食店」に含まれ、「主として洋酒や料理などを提供し、客に遊興飲食させる事業所」と分類されている。さらに、バー・キャバレー・ナイトクラブでサービスを提供する者は、「大分類(E)サービス職業従事者」の「中分類(40)接客・給仕職業従事者」の中の「(405)接客社交従事者」となる。この「接客社交従事者」は、「キャバレー、ナイトクラブ、バーなどにおいて、客の接待をして飲食させるなどの接客サービスの仕事に従事するもの」と定義され、例えば、キャバレーの社交係(ホステス)、ナイトクラブ、サロン、バーの接客社交係(ホステスやホスト)などが該当する。近年、この「主として洋酒や料理などを提供し、客に遊興飲食させる事業所」は、さらに多様化、細分化され、クラブ、スナック、キャバクラ、ラウンジ、ガールズバーなど多種多様な業界へと発展した。それぞれの業態により、客の楽しみ方や主な目的が異なり、例えば、(高級)クラブは企業における取引先の接待、スナックは賑やかに騒ぐ、キャバクラは色恋の駆け引き、ガールズバーはカジュアルな友達感覚、ラウンジはクラブとスナックの中間となっている。

現代のキャバクラは、明治以降のカフェが発祥となる日本独自の接客ビジネスとされている(山本,2019)。1980年頃、ショーと接客の両方を売りにしていたキャバレーが、接客に特化して現在のようなキャバレー・クラブ、通称キャバクラとなった。1980年代のバブル経済下では、キャバクラは会社の接待にしばしば利用され、代金が会社の経費で落とされることが多かった。そうした法人客にとって、キャバクラは客の接待という仕事の延長線上の場であり、キャストが客同士を紹介しあうことで、同じ業界の企業間の取引、新しいビジネスや商談へと発展すること

2) 海外の航空会社や日本のLCC(ローコストキャリア)においては、男性の客室乗務員が見られるようになったが、未だ女性がほとんどの職である。

3) 総務省(https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01_03000044.html)
2023年7月18日アクセス

もあった。2000年以降、日本経済は「失われた10年」やリーマンショックを経て、企業はキャバクラの接待を交際費で賄うことが経済的に困難となり、法人客が減ったキャバクラの多くは個人客を対象としたビジネスにシフトせざるを得なくなった。

現代のキャバクラにおける、個人客へのアプローチは、キャストと客との色恋の駆け引きが中心であり、キャストの客を逸らさない接客技術のノウハウは高度かつ緻密に磨き上げられた個人技である。多くの客がキャバクラに望むのは女性としてのキャストの質であり、キャストには、楽しい会話が交わせる聡明さと一定レベル以上の美貌が少なくとも求められる。すなわち、客に親しみやすい顔⁴⁾、細めの体型といった視覚的要素に加え、客との会話の中から自分が興味のあることを探り出し、客が得意気に話すよう仕向ける会話力やコミュニケーション力である。いくつか声のトーンを使い分け、さりげなく客の膝に手を置いたり、肩のあたりに触れたりするスキンシップ、自分のイメージにあった香水、客の好きなメイクや化粧といった基本は接客という仕事の中から経験的に修得する。「ナンバー」と呼ばれる指名客の多いキャストは、容姿は他のキャストとそれほど変わらないにも関わらず、コンスタントに集客できるプラスアルファの要素がある。そうしたキャストを迎えるには、キャバクラ店は高給を用意する必要がある⁵⁾。

キャバクラはキャストの質だけでなく、量、すなわち在籍者数も重要である。質の良いキャストを揃えても、少数だと接客する店内の顔ぶれが毎回同じになり、客にとって新鮮味が薄れる。キャストの数が多ければ多様なタイプを揃えることができ、客の好みに合う確率が高まる。常に新しいキャストを入店させることで、人材の鮮度が保たれ、常連客を飽きさせないようにできる（山本, 2019）。キャバクラでは、美人系—かわいい系、年齢が高め—低め、といった多様なキャストを揃えながら、ナンバークラスの稼ぎ頭、ナンバーをめざす売り出し中の勢いのある若いキャスト、ヘルプやサブに定着しつつあるキャスト、初さを売りにする新人といったポジションを店内で担う。若い新人でも、客の気持ちを押し量る能力、客との距離の取り方が絶妙など、男性客を惹きつける才能があるキャストを店は発掘し、指名するキャストのいないフリーの客を次々とつけ、指名がとれるように仕向け、店側が意図的にナンバーワンに仕立てることもある（山本, 2019）。そうしたキャストがトップに立つとナンバーワンを維持したい欲がでて、独りで客を獲得するよう努力する。

こうしたキャバクラは客による口コミにより、そのキャバクラのブランドイメージが形成され、集客へとつながる。なお、キャストのキャバクラ店の在籍期間は平均3～6か月と言われていて、客もまた1店だけの固定客になるのではなく、地域の繁華街の数店を巡回する（山本, 2019）。それぞれのキャバクラが、雰囲気売りをする高級店、若さを売りにする大衆店、バランスの良い中級店といった特徴の中でコンセプトを明確にして、質の良いキャストを集めれば、地域の中で共存共栄できる。

4) キャストの顔のイメージや雰囲気は化粧によって、いかようにでも変えられる（M氏談）。

5) キャストの給料について、20歳前後から前半の若いキャストの体験入店（勤務）は時給5,000円（月30万位）から始めることが多く、売れているキャストの場合は時給1～1.3万円になることがある（M氏談）。

2-2. 花街の芸舞妓

キャバクラと同様に高付加価値・高単価のサービスを提供する芸舞妓を抱える花街のマネジメントの実態について、社会科学や経営学の視点から分析した西尾（2007）が参考になる。花街のサービスは「お座敷」と呼ばれ、酒や料理とともに、芸舞妓の踊り、楽器、唄、遊びや会話で構成される独特のおもてなし、サービスである。お座敷の場を提供し、その全体をプロデュース、コーディネートするのが「お茶屋」である。お茶屋は、お座敷が行われる部屋をいくつか持ち、客の要望に応じて芸舞妓、酒、料理などを調達する。お茶屋は、長年、蓄積されてきた独自の経験と感覚により、料理や芸舞妓のサービスの質を見極め、客の期待と要望に応えるお座敷を準備する。お座敷に芸舞妓を派遣し、管理・育成する所属事務所のような組織が「置屋」である。お座敷のサービスの質は、芸舞妓の質に左右される。置屋の管理者である「お母さん」が、若い女性に芸事やしきたりを教え、着物を用意し、芸舞妓として、お茶屋へ送り出す。芸舞妓が接客するお座敷のおもてなしを卒なく組み立てるには、経験豊富なおもてなしのノウハウがある置屋のお母さんが重要である（西尾, 2007）。なお、若い芸舞妓の育成において、先輩である「お姐さん（お姉さん）」芸舞妓も、様々な側面において支援する。

お茶屋は、客からお座敷の注文が入ると、客の要望や性格や目的を考慮し、どの芸舞妓を呼ぶか決める（西尾, 2007）。お座敷に呼ばれる人気のある芸舞妓は「座持ち」と言われる器量ともてなす技術によって評価される。お座敷で芸舞妓は客と話をしながら、飲むペースに合わせて、客の目を見て優しく声をかけ、優雅な手つきで控えめにゆっくりと酒やビールをつぐ。若手舞妓は、客へお酌し、会話するとともに、宴席や客の食べる進行に合わせて、さりげなく追加の飲み物を運んだり、食べ終わった皿などを下げたりする。周囲の人と会話が進まない客に気づいたら、積極的に話しかけて、場から浮かないよう芸舞妓は配慮する。こうした客を常に思いやり、お座敷全体の場の雰囲気客が楽しんでもらう技量が芸舞妓の座持ちである。経験を積んだ芸舞妓は、お座敷の目的、接待客、宴会場の広さや人数、料理の内容など諸条件を考慮した上で、自分と同席する芸舞妓の能力を勘案し、客との会話やお酌、芸事などを組み立てる。宴が始まれば場の雰囲気、客の微妙な気配をすぐにつかみ、自分や他の芸舞妓の特性に応じて判断して次の行動に移すといった、お座敷の場を仕切る座持ちを備えている。先輩芸舞妓は、新人舞妓のふるまいを見ながら、助言と支援を欠かさない。お座敷では、他の複数の芸舞妓と息を合わせることが重要なので、個人の芸事を究めるだけでなく、周囲の人と良好な関係をつくることも大事である。お座敷にいる芸舞妓同士が互いに助け合うことで、良い座持ちとなるだけでなく、自分自身の全体の中での位置づけや特色を見出し、周囲の人たちと協調しながら自分の能力を発揮させることができる（西尾, 2007）。

こうした座持ちを身に着けるため、多くの芸舞妓のキャリアは中学卒業後から始まる（西尾, 2007）。置屋に所属する15歳から約1年間は修業期間、その後、約5年間は20歳頃まで舞妓として過ごしてから、楽器や唄を習得して芸妓となる。置屋に所属する数年の年季期間が過ぎた後は独立し、自営業者としての芸妓になる。芸妓には定年がなく、芸の道に終わりはない。

そのため京都での各花街には、「女紅場」と呼ばれる芸舞妓たちのための学校があり、この学校で学ぶことが廃業するまで義務付けられており、新人はベテランの稽古や芸を見て学ぶ機会にもなる（西尾,2007）。芸舞妓の技能は頭で知識として学ぶのではなく、体で覚える。自分が教えられたとおりにするだけではなく、先輩の様子を見て覚え、自分の様子を確認し、わからないことは聞き、時には詳しく教えてもらい、実際に自分でやってみる。そしてまた、手本となる人たちの様子を見ることを繰り返す。女紅場で日々稽古した芸を、実践の場であるお座敷で、仮に1日3軒こなす場合、1年間で約1000回、毎回異なるお座敷を経験することになる。お座敷の場で自分の未熟さを知り、さらに学ぶ必要性を自覚することで、学びのサイクルを自発的に回すようになり、お座敷のOJT（On the Job Training）と女紅場での稽古のOff JTで働きながら学び、お座敷を立ち振る舞う能力、座持ちが高められる（西尾, 2007）。

2-3. 旅館の女将

旅館における女将のマネジメントを含めた仕事について、学術的には姜（2014）が詳しい。旅館における日本固有の接客であるおもてなしには女将が重要な役割を担う。旅館での女将の仕事は、そうした客への接客や対応や接客のみならず、従業員の管理、備品・消耗品管理、事務管理など広範である。特に接客する従業員のみならず、裏方を含めた全ての従業員が女将のおもてなしの考えを理解し、客を迎え入れるといった、旅館でのおもてなしの考え方の構築と組織での浸透に大きく影響を与えている（姜, 2014）。

女将のおもてなし（サービス）の本質は、サービスの送り手である女将と受け手である客との交流による互いの価値の共創にある（姜, 2014）。女将は、客から発せられる暗黙の期待や要望を上手く察し、多様な客を相手に常に異なる状況で瞬時に意思決定し、おもてなしやサービスを提供しなければならない。客は自分が欲するおもてなしを認識さえしているとも限らず、おもてなしを受けて、初めて、それを求めていたことが分かる場合もある。そのため、女将は客のニーズを引き出し、把握する技術が求められる。客のニーズを引き出すために、おもてなしに定評のある加賀屋では、客に茶を提供する8回もの間に多くのコミュニケーションをとる（小野, 2015）。こうしたおもてなしやサービスの価値は、客との交互作用において、客が共感できたかによって評価される。客が言葉にしない暗黙的なコミュニケーションからニーズを察し、正しいタイミングで臨機応変に適切なおもてなしやサービスを提供できれば、客の印象は良くなる。

こうしたおもてなしを習得する教育訓練は、マニュアルだけでは不十分で、客との接客の場で空気を読む力、瞬発力と判断力を育成するため、現場での経験から学習するしかない。新人女将や若女将の育成において、最初におもてなしや接客の基礎知識を教え、一緒に客へのあいさつ回りや顔つなぎをしてくれるのが、代々の女将の考え方を熟知している大女将や仲居頭である（姜, 2014）。新たに女将となる者は、大女将と仲居頭の接客をひたすら模倣し、現場の仕事の中で自ら実践を繰り返し学習する。女将になるためには、こうした現場での教育訓練の他にも、客のことを思いやる顧客志向のおもてなしの心が重要で、個人の適正や天性にも依存する。

大女将や仲居頭から修得した、その旅館独自の代々伝わるおもてなしの心と技を女将自身が咀嚼し、時代や状況に合わせ、その女将自身のおもてなしとして再構築しなければならない。女将は旅館のサービスの責任者、リーダーとしておもてなしやサービスに対するビジョンをもち、経験や勘に依存するおもてなしの暗黙的な知識を体系化、言語化して、日々の従業員とのミーティングや朝会を通じて浸透させる。こうした女将のおもてなしは旅館の接客従業員を介して客に提供される。その際、接客従業員も旅館の特性と総合的なイメージやブランドを女将と共有していなければならない。接客従業員が顧客志向になり、客に対し気持ちよく働けるようになるには、組織に対する理解と優れた業務遂行ができる、女将の配慮と従業員への権限委譲といった組織マネジメントも重要となる。こうした旅館全体のおもてなしが、組織のサービスとして客に評価され、その旅館のブランドとなる(姜, 2014)。

2-4. 航空会社の客室乗務員

大手日系航空会社の客室乗務員の人材育成を中心に、兎玉(2022)は、日本航空(JAL)と全日本空輸(ANA)の実態をライフヒストリーの観点から論じている。日本航空では、客室乗務員は安全運航をするための保安要員が主役割であることを前提に、サービス要員としての人材育成において、マニュアルに頼るだけでなく、気づいたことを客の立場になって考え、客のニーズや異変に気づく感知力を磨くことを徹底して教育している⁶⁾。上司からの指示やマニュアルに書かれていることを判断基準にするのではなく、「自ら考え行動に移す自律型の社員」になることを目標とした意思決定プロセスを訓練している。こうした人材育成により、一人ひとりの客室乗務員が環境変化を敏感に感じ取り、適応し、機動力を活かして課題を解決できるようになることを日本航空では目指している。一方、全日本空輸の人材育成は接客サービスにおいて「よいばらつき」を推奨している⁷⁾。直に客と接する客室乗務員にとって、マニュアルに沿った均一的なサービスが必ずしも良いおもてなしであるとは限らない。客一人ひとりの嗜好や個性、その場の状況などを的確に察し、迅速性と柔軟性を持ったサービスを提供することが求められる。全日本空輸では、一人ひとりの自発性や個性を活かして「よいばらつき」とも言える臨機応変さを発揮できるよう、客室乗務員への権限委譲を行っている。全日本空輸では、客室乗務員の学びと成長を目的に、年に1回、客室乗務員の接客を「見える化」する接客コンテストを催している。このコンテストでは、日頃の接遇スキルを披露して競うだけでなく、サービス品質向上への意識を客室部門全体として高め、お互いの強みを認め合う人材の成長に繋げている(兎玉, 2022)。

このように日本航空と全日本空輸とも、客室乗務員個人に問題解決と意思決定の機会が与えられる権限委譲を尊重し、臨機応変に顧客対応ができる人材育成を行っている点で共通している。

6) 日本航空ホームページ (<https://www.jal.com/ja/sustainability/human/human-resources-management/>) 2023年7月24日アクセス

7) 全日本空輸ホームページ (https://www.ana.co.jp/group/csr/human_resources/) 2023年7月24日アクセス

各客室乗務員が、自己裁量で仕事をするにより、目的意識と自尊心が強化され、より優れたおもてなしを提供できる。客室乗務員は、飛行機という密閉空間の中で、言葉に発せられない客の気持ちを汲み取る意識が必要で、客の不安を安心に変えるために、客の様子をよく観察し、気付きを行動に移すことが大事である（児玉, 2022）。

本章では、女性を中心とした接客サービス提供者として、キャバクラのキャストと共に、花街の芸舞妓、旅館の女将、航空会社の客室乗務員に関する先行研究を概観した。いずれも高付加価値・高単価のサービスではあるが、キャバクラのコア（中核）サービスがキャストの接客であるのに対し、花街のお座敷におけるコアサービスは芸舞妓の芸と食事・酒、旅館は宿泊と食事、航空会社は時間通りに安全に客を航空機で目的地に運ぶことである。すなわち、花街の芸舞妓、旅館の女将、航空会社の客室乗務員の接客は、それぞれのコアサービスに付随するサブ（副次的）サービスである。キャバクラの接客サービスの価格は店や遊び方によって様々であるが、来店し、席に着くと平均で約1.5万円かかると言われる⁸⁾。そうしたキャバクラのキャストが客に提供する高額なサービスの価値とは何であろうか。次章では、キャバクラでキャストが提供するサービスの本質とそのマネジメントについて、専門家のインタビュー調査を通じて接近する。

3. キャバクラのマネジメント、キャストの接客サービスの特徴

本研究では、高付加価値・高単価のサービス業界の一つでありながら、学術的な対象としてほとんど論じられてこなかったキャバクラについて、そのマネジメント、および、そこで働くキャストが提供する接客サービスの本質について解明すべく、1) 売れているキャバクラ店のマネジメントの特徴（売れている店は何が違うのか）、2) 売れているキャストの接客サービスの特徴（売れているキャストは何が違うのか）などのリサーチクエスチョンを設け、キャバクラ業界で長く働いてきた専門家へ半構造化インタビューを行った。インタビューの対象は、17歳頃からこの業界に勤め始め、いくつかの店を20年以上渡り歩いた M 氏へ2023年5月26日に行った。なお、M氏は当地域の業界では著名で、親戚や姉妹に業界人が多く、そのマネジメントにも精通しており、現在では起業したエステ・サロンを運営しながら、時折キャバクラの現場に一キャストとして立っている。

3-1. 売れているキャバクラ店の特徴

売れているキャバクラ店の特徴は、店内が清潔で、キャストや従業員が元気、その店の経営の目的を全員が共有していることである。店の経営目的を共有するために、店長やマネージャーは、朝礼、ミーティング、個人面談を通じて、キャストのみならず、全従業員の働く意識を統一させ

8) セット料金5,000円、指名料2,000円、延長料金30分3,000円、キャストのドリンク代3,000円（3人分）、サービス料20%を目安に試算（<https://cccc.biz/infomen/3212/>）2023年7月19日アクセス

ている。従業員は、一般的な社会常識やあいさつ、明るい性格も大事で、これらは面接時に見極められる⁹⁾。一般的なキャバクラ店の現場の従業員は上から、店長、マネージャー、お姉さんキャスト、新人キャストの他、様々なスタッフで構成されている。現場レベルの責任者である店長やマネージャーの力量が、キャバクラ店を経営する上での大きな役割を占める。店長やマネージャーがフロア全体のキャストの接客を見渡して、接客中の客が初見のキャストを気に入っていると判断したら、そのキャストに積極的にその客へアプローチするよう指示する。ある店では、店長やマネージャーが全キャストに客への営業活動をノートに記して、提出させ、確認している。意識が高いキャバクラ店のキャストの背後には、そうした店長やマネージャーの堅実な指導や管理がある。

キャバクラ店では、客から指名を受けたキャストをサポートする「ヘルプ」キャストの存在が重要である。ヘルプは指名されたキャストが客と話している間、お酒をつくったり、指名したキャストがそのテーブルに着くまで、その指名客と会話する繋ぎの役割を果たす¹⁰⁾。店長やマネージャーは、キャストがそれぞれの立場を理解し、役割を全うするよう店全体でサポートし、客に楽しんでもらえるようなマネジメントを日々行っている。

多くのキャバクラでは、キャストに売り上げ、客数、組数（指名の多さ）の目標数、あるいはノルマを設けている。それらの数字をキャスト同士で競わせ、上位を表彰し、様々なインセンティブを与えることはよく行われている。そうしたキャストの目標を管理する他、教育や出勤、悩みごとの相談といった仕事をする黒服と呼ばれるマネージャーレベルの男性スタッフもキャバクラには重要である。マネージャーは、一人ひとりのキャストの実力にあった目標を設定し、一対一の面談を行うことで、その目標数を達成するように刷り込む。特にキャストは、店や仕事に求めていることがそれぞれ異なるため、週1、2日しか出勤しないバイトのキャストでさえも、この一対一の面談で、キャストに店の方向性を理解させ、進むべき目標を同じにするのもマネージャーの重要な仕事である。面談では、一人ひとりの目標の設定や達成方法の他に、仕事や私生活で困っていることを聞く。指名が多く、売れているキャストには、ヘルプを誰にしたらよいかなども聞く。この面談で、マネージャーはそれぞれのキャストの性格を把握し、新しい客に合う好みのキャストを席に割り振る「付け回し」に活かす。キャバクラ店は、キャストが客からモテることによって売上となるので、キャストにとって売上はその店での存在価値であることを理解させる¹¹⁾。こうした目標設定や達成、規律を厳しく管理するマネージャーが強いのも、売れている店の特徴である。キャバクラは、こうした人間関係で成り立っているため、自分の利益だけを考えるキャストは売れないし、店からも疎遠になりがちとなる。

9) 接客やマネジメントのレベルが低い店でも、その素人感覚が好きな客が来店し、営業を継続できている店もある。

10) ヘルプにも関わらず、本命キャストの指名客に媚び、客を横取りするキャストもいなくはなく、店での評価は悪くなるため、ヘルプの役割認識や高い意識も重要である。

11) 目標やノルマを設定しない店もあるが、売れていない店が多い。

3-2. 売れているキャストの特徴¹²⁾

キャバクラでは、現実の街にはいない綺麗な恰好をした美人キャストとの話を客は楽しみ、安く金額を払う。客が、同じ店に再び来店するのは、自分の好きなキャストがその店にいらからである。キャバクラで遊ぶのは高額であるため、客が金を払う価値があり、通いたいと思う接客サービスを提供し続けなければ、店は存続できない。こうしたリピート客を惹きつけるキャストの接客技法を言語化するのには難しい。キャバクラでは、新人キャストは接客マナーやお酒の作り方の基本から指導が始まり、男性の喜ぶ話や喋り方、肩に寄りかかったり、目線などの所作まで実演を交えながら学ぶ。これらの基本は現場や他者から学ぼうとする、学習意欲や向上心があれば、ある程度の成果は出せる。それ以上の技法は、現場で接客し、経験を積みながら、キャストとしての自分の長所を見極め、人や女性としての魅力を伸ばして行くしかない。キャストとしての魅力は様々で、美人、グラマラスといった女性としての外見的魅力以外にも、毎日出勤し、相手を観て気配りと目配りをして柔軟に接客、地頭がよく話術が上手い、ノリが良く飲むといった、もてなす人としての魅力も重要である。キャストは、綺麗だからといって売れるわけではないが、容姿が良くて売れる人はいない¹³⁾。キャバクラでのキャストの売りは自分自身であり、どう自分を客に売り込むかを自分自身で考えて行かねばならない。

客から指名されるキャストの多くの接客法は、客に色恋をちらつかせ、キャバクラで気分が良い思いをしてもらうことである。客は店でお気に入りのキャストを見つけ、淡い恋心を抱くようになることで、キャバクラでの遊びが面白くなる。そのため、キャストはキャバクラが男性を対象相手(客)に女性を売るビジネスであることを十分理解し、いくら稼ぐために、どれだけ指名客を獲得する努力をするか、覚悟を決めなければならない¹⁴⁾。多くの指名客を得るために、キャストは、自分の特徴・長所を踏まえて、個々の客へのサービスを考えて、キャラクター設定を変えることがある。例えば、若い会社勤めの客には、一度に多額のお金をあまり使わせない気遣いを見せ、優しいキャラクターに徹し、長く細い付き合いを仕向ける。逆に経費で飲める羽振りの良い自営業の社長には、高額なボトルを注文してもらうよう頼み、その格好の良い男気を褒め称える。キャバクラでは、アイドルの「推し活」と同じように、未熟な新人キャストを応援して、キャストとして一人前、さらには、ナンバーのような人気キャストに育てることを楽しむ客もいる。こうした客は、若い新人キャストに様々なことを教えたい、若いキャストも常連客から教わりたいwin-winの関係となる。常連客が新人キャストに教えることもあれば、逆にベテランのキャストが、キャバクラが初めての若い客に、その遊び方や仕来りを教えることもある。例えば、キャストと店外で会いたい場合には、キャストと出勤前に食事や買い物などを楽しむ「同伴」、営業

12) キャストが「売れている」とは、売上が給料の3倍といった目安がある。この目安を超えるキャストは専業でも少なく、一時的に売れて超えるキャストもいるが、継続するのは難しい。なお、キャバクラには、50万円でナンバーワンになれる店、300万円でもナンバーワンになれない店があり、どちらの方が自分自身を活かせるか、働く店選びもキャストにとって重要である。

13) 接客サービスや喋りが上手いキャストは、独立してスナックのママとして成功する者もいる。

14) M氏は、「この場に自分の指名客が何人いるかが仕事のモチベーション」と語っている。

時間終了後にさらに店外で飲食を共にする「アフター」をしないと、キャストが困ることを若い客にベテランのキャストは教える。また、客に優しく接してほしいと思ったら、キャスト自身から優しく客に接するとともに、「紳士的でやさしい人が好き、優しくしてくれてありがとう」と大きさに表現することにより婉曲的に自分の希望を伝える。いずれにせよ、客は好きなキャストにお金を使えば使うほど離れられなくなる。キャストと指名客が、長い付き合いになると、客がキャストを本気で好きになることもある。キャストにとって客から本気で好きになられた方が、対応が難しい。その場合は、男性と女性としての付き合いではなく、人と人として付き合いよう観点をずらすことができるキャストもいる。

一般的なキャバクラの営業時間は20~25時だが、キャストは、常連客へのLINEでの営業、髪の毛のセットや化粧、客との同伴やアフターなど起きてから寝るまでが仕事である。昔は手紙を書き、自身の香水をつけて客へ贈ったり、会社訪問やお届け物などの法人営業の仕事もあった。店のホームページに顔を出し、プロフィールには趣味、ブログには日々の近況を掲載するなど、自分自身の私生活をも切り売りするキャストも珍しくない。こうした営業活動が苦手だとキャバクラで生き残るのは難しい。現代では、営業にSNSを使うのは当たり前であり、LINEの返信が早く、その受け答えがしっかりしていることも売れるキャストの特徴である。そうした意味では、キャバクラ専門のキャストよりも、昼の仕事をやっている社会常識を備えた兼業のキャストの方が客への営業意識が高いこともある。こうした努力の結果、人気が一度出れば、その人気キャストに興味を持った客が、次々と試しに指名してくれる。また、売れるキャストの変わった性格として、プライドが高いこと、“NO”が言えることである。このプライドとは、自分が悪くなければ謝らないプライド、あるいは、自分の目標や目的を成し遂げるためなら土下座でもするプライドなどとキャストによって異なるが、わがまま、強気、高意識といった間違ったプライドではない。そうした一方で、客の性格に合わせて、応援して欲しいと言える素直さも持ち合わせている。キャバクラでの仕事は厳しく、女社会で店内のいじめも珍しくなく、心に闇や暗い過去があり、水商売(業界)でしか働く場がないと覚悟を決めて耐えながら働くキャストも少なくないと言われる。

4. 考察

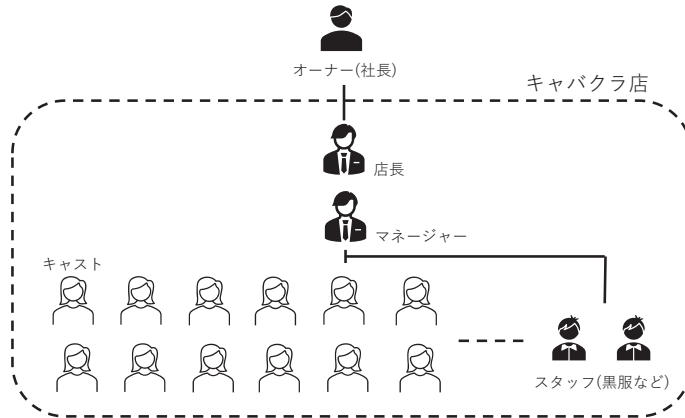
先行研究とインタビュー調査をもとに、本研究のリサーチクエスションである、高付加価値・高単価サービスを提供するキャバクラのマネジメント、キャストが提供する接客サービスの特徴や本質について、インタビュー調査の結果を整理するとともに、花街の芸舞妓、旅館の女将、航空会社の客室乗務員との比較を通じて考察する。

4-1. キャバクラにおける従業員の役割と組織マネジメント

売れているキャバクラ店のマネジメントとして、オーナーや社長などのトップが、店長やマネージャーを通じて、その店の経営理念を全従業員に浸透させ、各キャストは自分の役割を理解し、それぞれの特徴や長所を活かし、与えられた目標を達成できるように頑張る、スタッフはキャ

ストが目標を達成するようサポートする、といった構図がインタビューから見出された。キャバクラの従業員の役割について、キャストを10~20人抱える典型的な中規模の、あるキャバクラの組織の一例として図表1に記した。

図表1. あるキャバクラ店の組織の一例



オーナー（社長）はそのキャバクラの店の経営者、法的な代表者であり、店舗テナントビルやキャストたち従業員、金融機関、業者などとの契約名義人、キャバクラ店の所有者でもある。時折、店に顔を出すものの、通常は店には出勤せず、事務所で複数のグループ店のマネジメント業務を行う者が多い。オーナーはキャバクラの経営方針をたて、店長やマネージャーを通じて、全従業員に浸透させるとともに、売上目標を定め、各キャストには指名数やボトルなどの指標として数値化し、その目標値をブレイクダウンして、目標の達成をマネジメントする役割を担う。

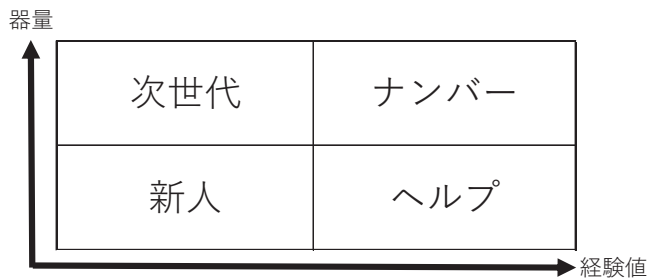
キャバクラ店での接客の現場のリーダー・司令塔役は店長やマネージャーである。店長がオーナー（社長）を兼ね、店の所有者としてマネジメントとともに現場で接客するキャストの指導を兼務する者もいる。店長は日々の売上・原価管理、従業員の採用・管理、従業員から相談されたトラブル対応や悩み相談などもこなす。キャストが多い店は、店長の下にマネージャーや部長・主任がおかれることもある。店長はキャスト全員の出勤（シフト）管理のみならず、店内外で一人ひとりに気を配り、その場の客たちが満足しているか目配りする。開店前はキャストの前で話し、店の目標やキャストとしてのあるべき姿を浸透させ、キャストたちの気を引き締める。店長はプレイング・マネージャとして常連客への接客にもあたり、キャストと客とのトラブルがあれば、現場の責任者として対応する役割を担う。

次に、キャバクラの主役であるキャストを支えるスタッフも重要である。スタッフには、ホールスタッフ、キッチンスタッフ、キャッシャー、エスコートなどがいる。特に店内の男性スタッ

フは、黒系の服を着て働くことから「黒服」とも呼ばれる¹⁵⁾。スタッフは、客のテーブルへ酒やつまみを配膳し、客が去った後はテーブルを片付け、次の客のためにセッティングし、閉店後は、店を掃除し、キャストを車で各家まで送迎する。客の指名や好みに合わせて、キャストをテーブルに配置換えする「付け回し」を行うマネージャーレベルのスタッフもいる。彼らは、キャストの悩みを聞いたり、男性の視点から接客について相談に乗ったり、キャストを精神的に支え、現場からマネジメントまで幅広く補佐する重要な役割である。

キャバクラは、客とキャストが会話をして時間限定の疑似恋愛を享楽する非日常的な場であり、接客するキャストは、キャバクラの商品そのものである。キャストは一人ひとり、自分の特徴や長所を活かし、各自の目標達成に努めるとともに、店での自分の役割を認識しながら、店全体の売上目標を達成できるよう、他のキャストや従業員とも協力し合わなければならない。そのキャバクラでのキャストの役割（山本，2019）を器量と経験の2軸で大まかに分類すると、図表2の4象限のタイプに分けられる。

図表2. キャバクラのキャストの分類



器量・経験とも優れたキャストは「ナンバー」と呼ばれ、常に指名客数を競い合い、キャバクラに売上をもたらす者たちである。ほとんどのナンバーは仕事への意識が高く、ナンバーワンを目指しているため、放っておいても各自の設定された目標以上の働きをしようとする。条件の良い他店への引き抜きされないように、店長やマネージャーが気遣いしている。次に、経験はないが器量のあるキャストは「次世代」と呼ばれ、若いにもかかわらず、ナンバーを脅かす成長著しい者たちである。キャバクラの教育は基本的な接客や注意事項を教えられたら、あとは実践のみである。元来、生まれながら備わった器量で、経験を補い、若くて新しいキャスト好きの客から指名をとり、一度常連の指名客となったなら離さないようにする。経験値を積むことにより、ナンバーとして成長し、売り上げ面で店に貢献するようになる。経験はあるが、器量がナンバー程ではない者たちは「ヘルプ」と呼ばれるポジションを担う。ヘルプは指名客が多くないものの、ナンバーや次世代の指名客のテーブルに同席して盛り上げたり、指名したキャストが別のテーブル

15) 男性マネージャーやボーイが黒服と呼ばれるのに対し、接客しない女性のサポート役は「白服」と呼ばれる。

で接客中に代わりとしてフォローする役を担う。ヘルプがいなければ、客を放置させることとなり、店の評判が下がるため大切な存在である。キャバクラに入店したばかりの「新人」は、接客経験がなく、男性客を惹きつける器量や技もまだ分からない。まだ指名客のつかない新人は、ヘルプとして他のキャストの指名客のテーブルに同席し、ナンバーたちの客に好かれる器量や技を横で見ながら学び、自分自身が実践することにより経験を積み上げて、身に着けて行く。新人キャストの初々しさが好きな客もいるので、そうした客に新人であることを積極的にアピールし、指名客を獲得する者もいる。同じキャストでも経験や年齢だけでなく、店やキャストのメンバーによって、これらのナンバー、次世代、ヘルプ、新人の役割を演じ変える。

インタビュー調査によると、売れているキャバクラ店の特徴として、オーナーや店長などの組織のトップが、全従業員に経営理念や方針を浸透させ、接客するキャストは与えられた目標を達成できるよう一人ひとり努力し、マネージャーやスタッフは彼女たちを支援する。先行研究では、愛沢（2017）や小川（2018）らのように、桁違いの売上をあげたカリスマ的なキャストが、その才や経験を活かし、キャバクラ店や関連事業などのプロデュースや経営に乗り出し、成功するストーリーが注目されがちである。しかし、それは特異な事例であり、現実に売れているキャバクラ店は近代的なマネジメントを着実かつ堅実にやっている店が多いと考えられる。

4-2. キャバクラにおいてキャストが提供するサービスの本質

多くのキャバクラ店において、キャストの良し悪しは、指名数という結果で評価される。指名数が多い人気のあるキャストの第一の特徴は、容姿が優れていることであるが、容姿が優れたキャストも多く、差別化にはならない。人気のあるキャストは、自分の特徴や長所を把握し、その客好みの女性としてキャラクターを上手に演じ分けている。例えば、客にとっての恋人、女友達、姉・妹といったように、その客の好みや役割、性格に合わせて、キャラクター設定のアプローチを変えることができる。キャバクラのキャストの教育・育成は、多くの組織の人材育成に比べ、極端に短く、体験入店した日の営業前に、就業規則の説明とともにお酒のつくり方、テーブルマナー、客への応対など簡単に行われることが多い。そうした基本のみを教わるため、男性客が喜ぶ接客、指名客の増やし方、キャバクラでの暗黙のルールなどは接客の現場で経験を積みながら、自ら学ぶしかない。キャバクラのキャストになるのは容易だが、他のキャストとの競争は激しく、常に学び、自分に磨きをかけなければ業界で生き残ることは難しい。

キャバクラにおいて、キャストが客に提供するサービスの本質は、好みのキャストとの疑似恋愛と言える。本インタビュー調査でM氏は「キャバクラはハマらないと面白くない」と言う。キャストが客に色恋のある言動を仕掛け、客は、本当に自分のことを想っているのではないか、と思惑しつつ、さらには恋心を抱くことによって、キャバクラで一時的疑似恋愛を楽しむ。キャバクラでは、キャストは店では本名でなく、別名（源氏名）で働く。キャストは、まさに、その名前を持つ別の人格をつくって演じ、あたかも本当にその人物が実在するかのように振る舞い接客する。あるいは、一人のキャラクターだけではなく、客によって別の人格を作り上げて一人何役も

こなすことができるキャストもいる。客に指名され、隣に同席する時間、いかに客が楽しんでくれるかが勝負となる。客との会話を楽しむ中に恋愛要素を入れると客は、ますますそのキャストに入れ込み、さらに店に飲みに来て、指名を繰り返す。キャバクラと言う非日常空間において、若い美しい女性キャストが奇麗なドレスを着て接客し、男性客の自尊心を高揚させる。お気に入りの女性キャストの接客の技により、男性客は疑似恋愛を楽しみ、時には本気となり、その色恋の駆け引きを求め、さらに店に金を落とす。キャバクラとは、そうした客とキャストとの疑似恋愛という虚構を創り上げるサービス・ビジネスと考えられる。

4-3. キャバクラのキャストと京都芸舞妓、旅館女将、客室乗務員との比較

キャバクラのキャストによるサービスの特徴をより明らかにするために、女性を中心に接客サービスを提供する、他業種の花街の芸舞妓、旅館の女将、航空会社の客室乗務員の先行研究と比較すると、図表3のように整理できる。

図表3. キャバクラのキャスト、および、花街の芸舞妓、旅館の女将、航空会社の客室乗務員の特徴

	人気(良い)人材	育成	サービスの本質
花街の芸舞妓	優れた芸事とお座敷を盛り上げる接客術	長年の住み込みによる徒弟制度と女紅場での稽古	芸と座持ち
旅館の女将	おもてなしの具現化と組織共有、人材マネジメント	大女将や仲居頭からのマンツーマン指導	おもてなし
航空会社の客室乗務員	保安要員としてのマニュアルを超えた心配りと臨機応変な対応	専門の教育部門によるシステマチックな訓練	安全と安心
キャバクラのキャスト	容姿と個性を活かした接客と顧客マネジメント	簡単な事前研修	疑似恋愛

キャバクラでは、売上や指名数ですべて評価されるため、キャストは各々、客からの指名を取るために、自分自身の容姿を磨き、個性を活かした接客と顧客マネジメントが必要となる。花街の芸舞妓、旅館の女将、航空会社の客室乗務員にあるような、先輩後輩、仲間意識は比較的希薄になりがちで、他のキャストは皆ライバル関係と言った方が妥当である。また、キャバクラでのキャストの教育期間は、芸舞妓、女将、客室乗務員と比べると極端に短い。体験入店初日の開店前に、採用面接の後で、就業規則を含め、お酒の作り方、オーダーの方法、接客や店独自のルールを教わってから、その日に客のテーブルに着くことも珍しくない。いかに客に喜んでもらい、指名客を増やすかについてマネージャーや先輩キャストから教えてもらうこともあるが、基本は自分自身が接客の体験や経験から学び成長するしかない。その過程で、キャストは、自分の特徴や長所を認識し、客好みの女性としてキャラクターを見出して、接客する術を身に着ける。こうしたキャラクターを設定したり、客に合わせ変えたりすることは、芸舞妓、女将、客室乗務員にはない、キャバクラのキャスト独自の特徴である。また、キャバクラのキャストは女性を売りに

して、疑似恋愛という接客サービスやコミュニケーションを客に楽しんでもらうことがサービスの本質であることを前節で論じた。花街の芸舞妓も仲良くなった客との疑似恋愛を楽しむこともあるが、それは芸舞妓のサービスの本質ではなく、あくまで芸と座持ちが中心かつ基本であり、ましてや、女将や客室乗務員にはそうした要素はほとんどない。

キャバクラは、キャストとの健全な疑似恋愛を楽しむ場（山本, 2019）であり、客のキャストに対する所有欲や支配欲などの利己的動機から、個人的な贅沢のキャバクラへ支払う金額はさらに増す。古くから、金持ちが贅沢する背景には女性が絡み、正妻以外の女性との交渉を持つために贅沢品を買い、歓心を買おうとする歴史が繰り返されてきた（Sombart, 1967）。キャバクラでは原価26,000円のシャンパンを注文すると100,000円となる目安である¹⁶⁾。キャバクラで売っているものは酒そのものではなく、お気に入りのキャストとの会話、疑似的な色恋関係や駆け引きである。キャバクラ店での高額な酒・ボトルはそれらを媒介する指名キャストに対する男性客の見栄や虚栄心を満たすツールや記号に過ぎない。酒やボトルの価格が高いほど、客にとって自己顕示力が高まり、キャストへの関心を集める効果がある商品あるいはサービスとなる。キャストへの所有欲や支配欲、他の指名客との競争心が、そうした高額な酒やボトルへの顕示的消費（Veblen, 1899）となり、男としての誇示的な魅力に映る。一方で、キャストは、指名客に高額な酒やボトルを入れてもらうことにより個人としての売上となり、キャバクラ店内でのキャストあるいは女性としての承認感が得られる。恋愛は、達成される前に最大の価値が生じ、達成されると価値は消滅するか、別のものへ変化する（山内, 2015）ならば、キャストは客との疑似恋愛において、客のニーズを最後まで満たさない方がサービスの価値が高まることになる。そうした関係性を出来るだけ多くの客と長く続けるようとキャストは努め、そうした高付加価値・高単価のサービスをキャバクラはマネジメントする。

5. まとめ

本稿では、サービス産業において、最も高付加価値・高単価のサービス業界の一つにもかかわらず、学術的に論じられることがなかった、キャバクラのマネジメントと、そこで提供されるキャストのサービスの本質について専門家へのインタビューの結果を分析し、同様に女性を中心に接客サービスを提供する花街の芸舞妓、旅館の女将、航空会社の客室乗務員との比較を通じて論考した。本調査・研究によって、売れているキャバクラは近代的なマネジメントを愚直に堅実かつ着実にやっていること、また、キャバクラにおけるサービスの本質とは、キャストと客との疑似恋愛であることを明らかにした。キャバクラがキャストを通じて提供する疑似恋愛というサービスは、キャストと客との相互の会話やコミュニケーションによって、そのサービスの価値を高め、共創する協同行為である。それとともに、キャストは色仕掛けで売上や指名をとろうとする一方、

16) 例えば、Dom Pérignon（ドンペリ）のロゼ
(https://www.aquacafe.jp/feature_pages/club_champagne_price) 2023年7月21日アクセス

客はキャストの好意を得て本気の恋愛に持ち込もうとする「闘争」(山内, 2015)でもある。*The Great Gatsby* (Fitzgerald, 1925) では、富豪のギャッビーが思いを寄せる女性と会うために、毎夜、豪華なパーティーを催す。キャバクラでは、客が思いを寄せるキャストの気を引くために夜な夜な通い、指名し、時に高額なボトルを入れる。そのボトルの額は、好きなキャストへの見栄や虚栄心を測るものさしでもあり、酒屋で直に購入する市場価格の10倍を超えることもある。こうした高付加価値・高単価サービスの接待飲食店において、いかにキャストが客との疑似恋愛を上手に演じてもらうかは、キャバクラのマネジメントの手腕が問われる。なお、本研究は、専門家一人のインタビューを基に、これまで研究されてこなかったキャバクラのサービスマネジメントの概観を論じたに留まる。今後は、キャバクラのマネージャー、キャスト、客などの多角的な利害関係者の視点を取り入れ、また、アンケート調査の量的分析も交えて、学術研究としての信頼性と妥当性を高めて行きたい。

謝辞

本研究の機会を提供して下さった盛山杏樹様、そして、インタビュー調査にご協力いただきましたM様に感謝申し上げます。

参考文献

- Fitzgerald F. Scott (1925) *The Great Gatsby*, Scribner (村上春樹訳 (2006) 『グレート・ギャッビー』中央公論新社)
- Sombart Werner (1967) *Liebe, Luxus und Kapitalismus*, Auflage (金森誠也訳 (1987) 『恋愛と贅沢と資本主義』論創社)
- Veblen Thorstein (1899) *The Theory of the Leisure Class*, Oxford Univ Press (村井章子訳 (2016) 『有階級の理論』筑摩書房)
- 愛沢えみり (2017) 『昼職未経験のキャバ嬢が月商2億円の社長に育つまで：キラキラ社長・愛沢えみりの起業術』主婦の友社
- 小川えり (2018) 『日本一売り上げるキャバ嬢の指名され続ける力』KADOKAWA
- 進撃のノア (2018) 『好かれる力』光文社
- 小野真弓 (2015) 『加賀屋 笑顔で気働き』日本経済新聞社
- 姜聖淑 (2013) 『実践から学ぶ 女将のおもてなし経営』中央経済社
- 木村和久 (2002) 『キャバクラの歩き方』扶桑社
- 小林盾 (2019) 「だってキャバ嬢って楽に稼げる仕事ですから—合理的選択理論によるキャバクラ嬢のインタビュー・データ分析—」『成蹊人文研究』27,57-79
- 児玉美由紀 (2022) 「日系航空会社における「おもてなし」の特徴—客室乗務員のライフストーリーを事例として—」『名古屋経営短期大学紀要』63,113-128
- 西尾久美子 (2007) 『京都花街の経営学』東洋経済新報社

北条かや（2014）『キャバ嬢の社会学』星海社

三浦展・柳内圭雄（2008）『女はなぜキャバクラ嬢になりたいのか？：「承認されたい自分」の時代』光文社

山内裕（2015）『「闘争」としてのサービス 顧客インタラクションの研究』中央経済社

山本信幸（2019）『キャバクラと経済の話』総合法令出版