

# 中国飲食業界における過剰サービス現象の社会的分析

## —海底撈火鍋店を事例として

ZHAO Xinyu

本研究は、中国飲食業界にみられる「過剰サービス」を、従業員の感情労働という視角から捉え直し、海底撈火鍋店を事例に、その成立過程と従業員経験の内実を明らかにすることを目的とする。中国の外食産業では都市化と外食需要の拡大を背景にチェーン化と競争が進み、近年は店舗体験が差別化資源として重みを増している。加えて、口コミサイトや SNS を通じてサービス体験が可視化・拡散され、顧客の期待が更新され続ける状況が生じている。本稿では、こうした環境のもとで観察される「基本的ニーズの充足を超えた配慮や演出、共感表現」を含む接客実践を「過剰サービス」と定義し、従業員側がそれをどのような規範として引き受け、いかなる感情調整を通じて遂行しているのかを検討する。

分析資料は、海底撈の従業員 12 名へのインタビュー（2025 年 9～10 月、オンライン、中国語、平均約 90 分）および社内資料（従業員マニュアル等）である。分析枠組みとして Hochschild の感情労働論（感情規則、表層演技、深層演技）を用い、さらに Rafaeli & Sutton の議論を参照して、感情表現が研修・ルール・評価を通じて職務役割として組織化される過程に着目した。質的データは MAXQDA により初期コード化を行い、規範・評価・感情調整の連関が立ち上がる相互行為場面を中心に解釈した。

主な知見は次の通りである。第一に、海底撈の過剰サービスは「スピード／先回り」といった行動規範に加え、「笑顔・熱情・共感」といった感情規則を含む管理要求として制度化されていた。第二に、顧客フィードバックが給与・考課と接続することで、規範は「守る理由」を伴う拘束力を獲得し、従業員は可視的な態度や印象を継続的に調整する課題を背負う。第三に、従業員はその遂行のために、気分が沈んでも表情や語調を整える表層演技、顧客の事情を想像して受け止め方を組み替える深層演技、仕事モード／私生活モードを切り替える境界管理などを組み合わせていた。第四に、海底撈の難しさは「過剰だと思われない程度に過剰なサー

ビスを行う」という度合い調整が相互行為の中核として組み込まれている点にある。状況に応じた判断が求められる一方で、権限や手続き上の制約から上司確認が必要となる局面もあり、確認が相互行為の流れを損なうリスクを意識しながら、その場を落ち着かせる働きかけを優先する実践がみられた。

以上より、過剰サービスは従業員の善意や努力に還元される現象ではなく、規範の提示、評価の回路化、感情調整の常態化が連動することで反復される実践として理解できる。また本研究は、過剰サービスが消耗や評価不安を生む一方、相互行為がうまく「はまる」経験や感謝・承認を通じて達成感ややりがいも生じることを示した。理論的には、感情規則の遵守にとどまらず、相互行為の中で「適切さ」を生成し続ける度合い調整を、サービス過剰型の感情労働の要点として位置づけた点に意義がある。今後は、他業態・他チェーンとの比較、管理職側の調査、顧客側の受け止めの分析を組み合わせることで、過剰サービスを成立させる条件とその影響をより精密に検討できる。