第２章　葬祭業における人材課題の構造

はじめに
――「困っている」から「なぜ困っているのか」へ

「採用ができない」「すぐに辞めてしまう」「サービスの質がスタッフによってバラバラだ」――葬祭業に携わる経営者や管理職に話を聞けば、判を押したようにこれらの言葉が返ってくる。人材に関する悩みは、業界を問わず共通のテーマだが、葬祭業における人材課題には他業種にはみられない特有の深さと複雑さがある。しかし、ここで立ち止まって考えなければならない問いがある。採用ができないのは、本当に「採用」の問題なのか。離職が多いのは、本当に「処遇」の問題なのか。サービスの質がバラつくのは、本当に「教育」の問題なのか。

表面に現われている現象を、そのまま課題として捉え、そのまま解決策を当てにいく、これだけでは人材課題が正しく解決することはない。採用広告をふやしても採用は改善されず、給与を上げても離職は止まらず、研修制度を整えてもサービスの均質化は実現しない。なぜか。それは、表面に現われた現象の奥に、より深い構造的な課題が存在しているからだ。

本章の目的は、葬祭業における人材課題を「構造」として解き明かすことにある。現象の記述にとどまらず、「なぜそうなるのか」という因果のメカニズムを業界の特性と照合しながら論じる。そうすることで、第１章で論じた人的資本経営がなぜ葬祭業において必要なのかとの問いに、理論的・構造的な根拠を与えることができる。

1. 葬祭業における人材課題の現状

⑴人材不足と採用難――量の問題の深刻化

まず、現象としての人材課題を整理しておこう。

葬祭業における採用難は、いまや業界の慢性的な課題となっている。ハローワークや求人媒体への掲載件数は増加の一方だが、応募数は伸びない。特に若年層（20～30歳代）の応募は著しく少なく、採用できたとしても一定数が短期で離職するため、実質的な人員充足はむずかしい状況が続いている。採用にかかる費用も増加の一途であり、専門性が求められるディレクター職をはじめとする中核人材の採用コストは特に高騰している。

この背景に横たわるのは、業界イメージの問題である。つむぎ株式会社が2026年２月に就労可能な現役世代601人を対象に実施した意識調査[※1]によれば、葬祭業を「社会に必要な仕事だ」と回答した人が８割を超える一方で、「葬祭業で働きたい」と答えた人は２割未満にとどまった。社会的な必要性の認識と就業意向の間に、大きな乖離が存在しているのだ。働くことへの懸念としてあげられた上位項目は、「精神的な負担の大きさ」「夜間対応・急な呼び出しを含む勤務体制」「生活リズムや体力面への不安」といった就労環境に関するものであり、仕事の意義そのものへの否定ではないのが注目される。業界全体として魅力の発信と就労環境の整備が遅れており、「葬祭業で働くことの意味」と「安心して働ける環境」が社会に十分に伝わっていないという構造的な情報・実態のギャップが存在している。

労働市場全体の競争激化も無視できない。総務省「情報通信白書」（令和４年版）によれば、日本の生産年齢人口（15～64歳）は1995年をピークに減少を続けており、2050年には約5,275万人と2021年比で約29％の減少が見込まれている[※2]。飲食・小売り・介護・物流といったサービス業全般が採用難にあえぐなか、求職者にとっての「売り手市場」はこれからもさらに深まる構造にある。そのなかで、業界イメージと就労環境に課題を抱える葬祭業

※1　つむぎ株式会社「現役世代の８割が『葬祭業に就職したくない』と回答」（2026年２月13日、PR TIMES掲載）
※2　総務省「令和４年版 情報通信白書」第２章第１節「生産年齢人口の減少」
※3　つむぎ株式会社「現役世代の８割が『葬祭業に就職したくない』と回答」（2026年２月13日、PR TIMES掲載）掲載事例より

は、採用競争においてきわめて不利な立場に置かれていると言わざるを得ない。

これが「採用難」という現象の表面的な構造である。しかし後述するように、採用の問題はそれ単体では解決できない。採用の問題は、そもそも「どういう人を、なぜ採るのか」という理念と採用設計の問題に深く根ざしているのである。

⑵離職率の高さ――質の問題としての早期離職

採用と並んで深刻なのが、離職率の高さである。葬祭業の離職率を業界横断で比較した公的統計は存在しないが、現場の実態はさまざまな形で浮かび上がっている。先述のつむぎ株式会社が支援する、とある葬儀社では支援開始時点で入社１年以内の離職率が80%を超えていた※3。これは１社の事例ではあるが、同社への支援の端緒となったのが「業績は好調なのに人が定着しない」という経営課題であったのは示唆的だ。サービスの質は評価されているにもかかわらず、就労環境・組織構造に起因する離職が続くという構図は、葬祭業において広く共通する問題として多くの実務家が証言している。

その主たる要因としてあげられるのが、入社後のミスマッチである。求職者が「人の役に立てる仕事」「やりがいのある仕事」というイメージで入社した後、実際の業務との間に大きなギャップを感じることが多い。ご遺体の搬送・安置・納棺といった業務は、想像していた以上に体力的・精神的な負担を伴う。また、不規則な勤務形態（夜間対応・休日対応）も、ワークライフバランスを重視する若年層にとって想定外のハードルとなる。

次に、精神的負荷の問題がある。葬祭業は、人の死という最も深刻な体験に日常的に関わる仕事である。遺族の悲しみや感情に寄り添いながら業務を遂行することは、高い共感能力と精神的な強靭さを要する。これは「感情労働」と呼ばれる働き方の特性であり、適切なサポートがなければ、慢性的な消耗状態（バーンアウト）へと至る可能性がある。

キャリアの不透明さも、離職を促進する要因の１つである。「この会社でどのように成長できるのか」「10年後に自分はどのような仕事をしているのか」――こうしたキャリアの見通しが描けないとき、特に成長意欲の高い若年層は早期に次のステップを求めて離職する。

この問題の背景には、葬祭業界においてOJTを主体とした育成スタイルが長年の標準とされてきたことがある。先輩の仕事を見ながら覚えるというアプローチは、現場の実践力を育む面では有効だが、「会社として何をどの順番で教えるか」という育成の設計が、言語化・体系化されないまま運用されているケースが多い。入社時の初期教育から担当者デビューまでの育成プログラム、さらにリーダーとしてのスキルを学ぶ場――こうした成長の道筋が明示されるだけで、定着率は大きく改善する。キャリアの不透明さは、育成設計の不在という組織の構造課題と表裏一体なのである。

⑶人材の質のばらつき――再現性の問題

３つ目の現象は、人材の質のばらつきによるサービス品質の不均一である。

葬儀の品質は、担当スタッフの経験・技術・接遇能力に大きく依存する。「あの担当者は素晴らしかった」というクチコミがある一方で、「対応が冷たく感じた」「説明が不十分だった」という声も後を絶たない。同じ会社のサービスを受けているにもかかわらず、担当者によって顧客の満足度が大きく変わるというのは、葬祭業において構造的に発生しやすい問題である。

この背景にあるのは、教育の属人化である。ベテランスタッフがもつ接遇の感覚・場の読み方・言葉の選び方といった暗黙知は、口頭での伝承やOJTに依存している。マニュアルがあったとしても、それは「何をするか」を記述するにとどまり、「なぜそうするのか」「どのような気持ちで関わるのか」という行動の意味や背景までは言語化されていないことがほとんどだ。

その結果、「何のためにこの仕事をするのか」というサービスの意義への理解が、個々のスタッフに委ねられてしまう。仕事の意味と真剣に向き合えるスタッフは質の高いサービスを提供できるが、そうでないスタッフは形式的な業務遂行にとどまり、品質が落ちる――という

図表１　葬祭業におけるIHIP属性（サービス４つの本質的特性）



非再現性の構造が固定化してしまう。

ここまで述べてきた３つの現象――採用難・離職・品質のばらつき――は、葬祭業の人材問題として広く認識されている「よくある話」である。しかし重要なのは、これらを個別の問題として捉えてはならないということだ。これらは、より深い構造的な課題が表面に「現われた結果」にすぎない。その構造を理解するためには、葬祭業というビジネスの本質的な特性に立ち返る必要がある。

２. 葬祭業の構造的特性
――なぜ人材の影響がこれほど大きいのか

⑴サービス特性
――IHIP特性が生み出す人材依存

葬祭業は、純粋なサービス業として、サービスの４つの特性（無形性・同時性・消滅性・変動性）をすべて備えている（**図表１**）。そして、この四特性がそれぞれ、人材への依存度を高める方向に働く。なお、これらの特性はサービスマーケティングの領域で、ゼイサムル（Zeithaml）らが整理した「IHIP特性」として広く知られるフレームワークにもとづいている。

まず、無形性（Intangibility）について考えよう。葬儀というサービスは、物理的に手で触れることができない。なぜならば提供されるサービスの価値は、時間・空間・プロセス・感情的体験である。顧客は事前にサービスを試すことができず、「よい葬儀だった」という評価は、すべて体験した後にしか生まれない。

この無形性は、サービス品質の基準を外在化することを困難にする。有形商品であれば、品質検査･規格基準･サンプル確認という方法で品質管理が可能だが、無形サービスにはそのような手段が使えない。品質は、スタッフの行動・言葉・態度・表情として「提供の瞬間」にリアルタイムで生み出される。つまり、品質の源泉がそのまま人材の質にある。

次に不均質性（Heterogeneity）とは、サービスの品質が提供者・状況・タイミングによって一定でないということである。同じスタッフであっても、その日のコンディション・経験値・状況判断によってサービスの質は変動する。有形製品であれば規格化・標準化によって品質を均一に保てるが、人が担うサービスにそれはむずかしい。だからこそ、提供する「人」の内的動機と能力水準が品質の鍵を握る。

続いて、不可分性（Inseparability）である。葬儀サービスは、生産と消費が同時・同場所で行なわれる。製造業のように、工場で製品をつくり、検品し、配送するというプロセスが存在しない。スタッフが遺族と相対するその瞬間に、サービスは生産され、同時に消費される。事後の修正や返品という概念が存在しないのだ。

この不可分性が意味するのは、「やり直しが効かない」という冷厳な現実である。失言・不適切な対応・場の読み違い――これらは、後から修正する機会がない。人生で最も辛い時間を過ごしている遺族にとって、その瞬間の体験はそのまま記憶に刻まれる。だからこそ、スタッフの判断力・対応力・感情制御能力が、そのままサービス品質を決定する。

最後に、消滅性（Perishability）である。サービスを在庫することはできない。葬儀の依頼が重なれば対応できる人員が必要であり、閑散期でも維持しなければならない固定の人件費がかかる。サービスはその瞬間に提供されて消えるものであり、蓄積・保管・後から届けるということができない。それゆえ、常に一定水準の人材を確保・維持しつづけることが、事業の安定に直結する。

これらの特性を総合すると、葬祭業においては「人材の質がそのままサービスの質である」という強い命題が成立する。これは飲食業や小売業においても部分的には真だが、葬祭業においては、「やり直しの利かなさ」と「高い感情的関与」という特性によって、この命題がより絶対的な形で成立する。

⑵感情労働としての特性

――動機づけの質が問われる仕事

葬祭業を語るうえで欠かせない概念が、感情労働（Emotional Labor）である。社会学者のアーリー・ホックシールドが1983年に提唱したこの概念は、仕事の遂行にあたって自分の感情を管理・制御することが求められる労働を指す。

葬祭業のスタッフは、勤務中に深い悲しみのなかにある遺族と常に対面する。自らが感情的に揺れ動くような場面に直面しながら、プロとして落ち着いた態度・温かい言葉・的確な判断を維持しつづけることが求められる。これは、単なる「笑顔での接客」とは次元の異なる感情的な要求である。

ホックシールドは感情労働の方法として２つの戦略を区別した。１つは表層演技（Surface Acting）――内面では別の感情をもちながら、外面的に求められる感情を演じるもの。もう１つは深層演技（Deep Acting）――内面から本当にその感情を感じようとするものだ。

表層演技を続けると、内面と外面の乖離が蓄積し、バーンアウト（燃え尽き症候群）に至りやすい。一方、深層演技は持続可能だが、それには「この仕事の意味」への深い共感が前提として必要になる。つまり、葬祭業の感情労働が健全な形で持続するためには、「なぜこの仕事をするのか」という動機づけの質が問われる。外発的動機（給与・雇用安定）だけでは、長期的な感情労働には耐えられない。内発的動機――仕事の意味・使命感・価値観との一致――が不可欠なのだ。

これは第１章で論じたモチベーション3.0の「目的」、そしてMeaningful Work（意味ある仕事）の議論と直接につながる。感情労働の強度が高い葬祭業においては、「仕事の意味」が単なる精神論ではなく、組織が戦略的に設計しなければならない実践的な課題となる。

⑶非日常性・低頻度性――顧客が初心者である業界

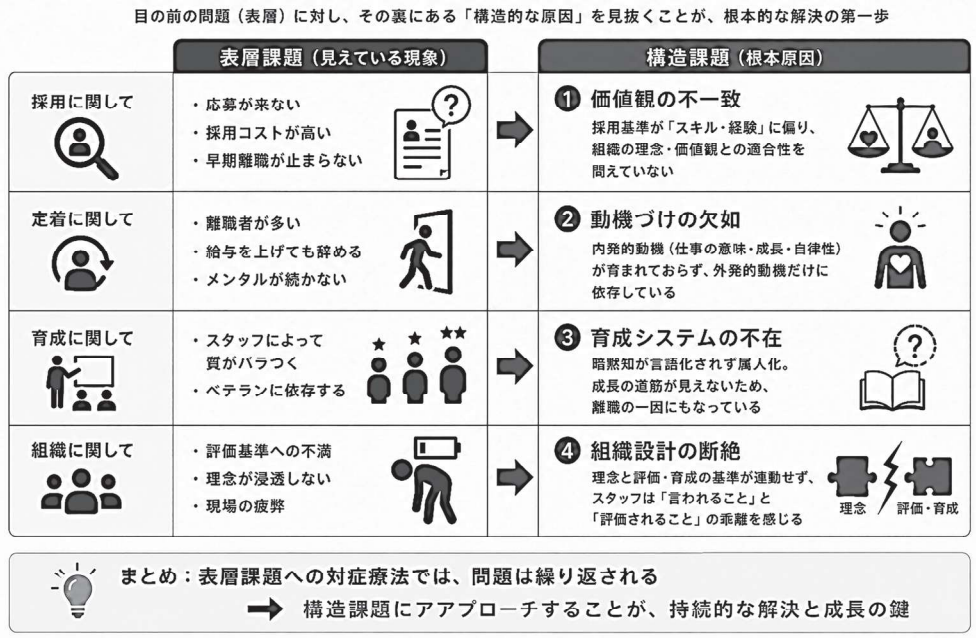
葬祭業には、他の多くのサービス業にはない特殊な文脈がある。それは、顧客が「初心者」であるという事実だ。

飲食店に複数回行けば、客はある程度の比較基準をもつ。しかし、葬儀を複数回経験する人はきわめて少ない。多くの人にとって、自分が直接喪主として葬儀をとり行なうのは、生涯で１～３回程度である。しかも、その体験は深い悲しみの渦中に置かれているという特殊な心理状態のもとで行なわれる。

この低頻度性・非日常性は、２つの重要な含意をもつ。第１に、顧客は比較検討の基準をもちにくい。「この葬儀社のサービスがよいのか悪いのか」を判断する知識・経験が、顧客側にほとんど存在しない。これは、サービス提供者の言動・態度・提案が、そのまま「これが標準だ」として受け取られやすいことを意味する。スタッフの振舞いが、顧客の評価基準そのものを形成してしまうのだ。

第２に、顧客はきわめて傷つきやすい状態にある。悲嘆のなかにある人間は感受性が高まっており、何気ないひと言・不注意な態度・説明の不足が、深い傷として残

図表２　表層課題と構造課題の対比――根本原因はどこにあるのか



ることがある。逆に、誠実な対応・温かい言葉・細やかな気遣いが、「あの葬儀社に頼んで本当によかった」という深い感謝と信頼を生む。

この非日常性・低頻度性の特性が意味するのは、葬祭業においては、顧客の体験の質をサービス提供者がほぼ一手に左右するということだ。顧客の体験のほぼすべてが、スタッフの質によって決まる。これは、人材の質が業績に直接接続するという命題を、さらに強化する。

⑷地域密着型ビジネス――人材がブランドである

葬祭業の多くは、特定の地域に根ざした「地域密着型」ビジネスである。全国展開する大手葬儀社であっても、実際のサービス提供は地域のスタッフが担う。そして、クチコミ・評判・地域での信頼関係が、中長期的な顧客獲得の最も強力なドライバーとなる。

この地域密着性は、「人材＝ブランド」という等式を成立させる。長年にわたって地域の家族に寄り添ってきたスタッフの顔・人柄・姿勢が、そのまま会社の信頼資産となる。「あの人に担当してもらいたい」という個人への指名は、地域に根差し信頼を得ている葬祭業では珍しくない。スタッフが会社のブランドを体現し、スタッフが離れれば顧客との関係も失われかねないのだ。

また、地域の信頼は長期にわたって積み上げられるものだ。一度のミスが長く語り継がれ、長年の信頼関係が１回の不誠実な対応で崩れることもある。これは、人材の質が長期的な経営課題と直結していることを示している。

以上の４つの構造的特性――サービスのIHIP特性（無形性・不均質性・不可分性・消滅性）、感情労働の強度、顧客の非日常性・低頻度性、地域密着型ビジネスの性質――が複合することで、葬祭業においては人材の質がそのまま事業の価値・評判・競争力を決定するという強い因果関係が成立している。これは、葬祭業が人材課題に悩むのは当然だということを意味しない。むしろ、この強い因果関係があるからこそ、人材課題への根本的なアプローチが必要不可欠だということを意味する。

3. 人材課題の構造分解

⑴表層課題と構造課題
――「現象」を「原因」と混同してはならない

多くの葬祭業の経営者が直面する人材課題は、次のような形で現われる。「採用できない」「すぐに辞める」「スタッフの質がバラバラだ」――これらは「表層課題」である。見えやすく、測定しやすく、「解決策」が思い付きやすい。だから、これらに直接対応する施策――求人広告の拡大、給与の引き上げ、マニュアルの整備――が試みられる。

しかし、表層課題に対する直接的な施策が根本的解決