

「外食産業における労務管理 — ファミリー レストランにおける職務と労働力の価値の考察 —」

国府 俊一郎 (大東文化大学経営学部)

Human Resource Management in Food Business -The Study of Jobs and Value of Work in Family Restaurant-

Shunichiro KOKUBU

はじめに

2016年夏、日本の労働市場は大きく揺れ動いた。7月13日、経済財政諮問会議において、安倍晋三首相は全国平均時給1000円の実現を目指すべく、毎年3%の最低賃金の引き上げを要請した¹⁾。これを受けて8月23日に全国都道府県の最低賃金の改定額が発表され、最低賃金は全国平均にして25円(3%強)上昇した²⁾。

しかしながら、最低賃金の底上げを待つまでもなく、パートやアルバイト、派遣労働者などの非正規雇用の時給は上昇している。7月の調査では短期アルバイトの時給が平均で1228円になり、前年同時期に比べて2.1%上昇した³⁾。派遣社員の時給も上昇している。7月の三大都市圏での派遣社員募集時の平均時給は1646円、関東では1727円にまで上昇した⁴⁾。パートの時給も大幅に上がることが予測されている。また、2016年10月に社会保険の所得適用が拡大され、従来130万円であった社会保険(健康保険や厚生年金)社会保険の適用枠が106万円までに引き下げられることになった。これによって、企業の社会保障負担がさらに大きくなることが予測される⁵⁾。103万円の壁と言われ、女性の就労を阻害しているとされてきた所得税の配偶者控除についても大幅な改革を行う計画があり、9月からそのための調整会議が始まるという⁶⁾。

安部首相は「働き方改革」と銘打ち「同一労働同一賃金」の実現によって日本から「非正規」という言葉をなくすと意気込んでいる⁷⁾。「安価な非正規雇用」は日本の労働市場から姿を消すことになるかもしれない。

流通業や外食産業を含めた第三次産業の大規模チェーンビジネスは、バブル崩壊以来、こうした安価な非正規雇用の労働力を活用することで成長してきた。近年、この雇用のフロンティアとでも言うべき非正規の労働市場では、少子高齢化の進行によって徐々に人手不足の傾向が現れていたが、

この夏大きな変化が生じた。7月29日、「すき家」などを経営するゼンショーホールディングズは2020年までに全店長を転勤無しの地域正社員と契約社員に置き換えると発表、若者や主婦の登用を目指すという⁸⁾。イオングループでも転勤のない地域社員を店長や幹部クラスの上位管理職にまで昇格しやすくなる制度を整え、年収上限を1000万円とすることを発表した⁹⁾。

バブル崩壊以降、日本の経済界は硬直化している労働市場を流動化させるために努力を重ねてきた。それに対して、労働側は終身雇用を守るべきだと主張し、対立してきたはずである。ここにきて、流れが変わろうとしている。労働力の流動化に真っ先に取り組んできたはずの流通業や外食産業が、人を安定して雇用しようとして躍起になっている。「同一労働同一賃金」論者もまた、低賃金で不安定な非正規雇用を是正すべきであると主張してきたはずである。人材不足の傾向が続けば、非正規で雇用される人材は少なくなり、必然的に時給が上昇する。その一方で安定雇用の保障だけで責任ばかりが重くなり、成果給と年俸制によって残業代もつかなくなるような正規雇用の従業員が増えるのではないだろうか。

そこで本稿では、雇用のフロンティアであり、常に人材不足と人件費削減に挑み続けてきた外食産業から、ファミリーレストラン（以後「ファミレス」と略す）のビジネスに焦点を絞って、そこでの職務と労働力の価値の展望について考察することにする。ファミレスに焦点を絞った理由としては、今回の働き方改革の焦点の一つである主婦パートが多数勤務している職場であるということと、今後もその営業形態が基本的には変化しないと考えられるビジネスだからである。また、スーパーマーケットなどの流通業を対象とした非正規雇用や人材ポートフォリオの研究は数多く見られるが、外食産業の労務管理を扱った研究は整っておらず、今後筆者が実地研究を進める上での論理的枠組みの構築が必要であると判断したからである。

1 ファミレスのビジネスと労務管理の現状

1-1 ファミレスのこれまでと現状

各々のビジネスには異なった労務管理のやり方があり、総論では理解しきれぬ場合がある。外食産業には、ファミレスの他に居酒屋やファストフード店など様々な業態があり、雇用する労働者の属性も異なっている。また、ビジネスの特性をよく理解することも必要である。そこで、まずファミレスの置かれている市場状況について踏まえておこう。

マクドナルドに代表されるチェーン形態の外食産業が日本に上陸したのは、1970年代から80年代の生産人口が増加する時代であった¹⁰⁾。同時期にすかいらくや西日本ではジョイフルなどのファミレスが現れ、店舗を順調に増やし始めた¹¹⁾。人口はどこでも増える傾向にあったので、零細の喫茶店やレストランとも共存し、店を出せばそれだけ収益が増加する「拡大再生産の時代」であったと言える。家電が普及して、核家族化と子供の数が減少し始めたために、主婦に自由な時間が増え、女性が労働市場に増加し始めたのもこの時期である。自由時間ができたとはいえ、主婦には家庭の仕事があり、短時間でしか働けない事情があった。そこでパートタイムとしての雇用形態

が生まれ、ファミレスも多くの雇用機会を「主婦パート」に与えてきた。

しかし、1990年代に入ると状況が一転する。バブル崩壊と消費者所得伸長の鈍化によって100円マックなどの低価格で提供される商品が好まれるようになった。マクドナルド方式に代表されるように、材料は可能な限り工場で加工し、現場での調理の作業を極力抑える、アメリカで発展した科学的管理法に基づいた調理過程の標準化と物流の革新が生産性を大幅に向上させた。これが低価格での食事の提供を可能にした。このステージでは工場による大規模生産や大量購入による原材料コストの縮減が可能である大規模企業が有利であり、零細のレストランの多くが市場を退出した。その結果、ロイヤルホストやガスト、サイゼリヤ、ジョイフルなどの料理を安く提供出来るシステムを兼ね備えた大手外食チェーンによって市場の大きな部分が占められるようになった。生産と物流の標準化という強みを持つ大型ファミレスチェーンの全盛期であった。労務管理では、都市部を中心に、正社員にならない道を選択する若者、「フリーター」が現れ、彼らを利用して深夜営業を始めるファミレスもあらわれた。

2000年後半から、ファミレスのビジネスは苦境に転じる。その頃日本経済は失われた10年からようやく回復を始めた。それに伴い、価格が安いだけで何の特徴もないファミレスを選ばない消費者が現れるようになった。例えばヒルズ族に代表されるような高収入でグルメを楽しむ者たちである。他方で庶民的な食事にも変化が見られるようになった。例えば地域や商店街などに特徴的なB級グルメの普及である。以前は資本力の小さい零細外食店は消費者への発信力が小さかったが、インターネットとSNS（ソーシャルネットワークシステム）、グルメナビなどの外食検索サービスの充実によって、零細外食店であっても大手と対等の発信力を得るようになった。消費者もまた、提供された食事をスマートフォンで撮影してSNSに投稿するために、「何を食べたか」、「誰と食べたか」、「どこで食べたか」にこだわるようになった。以前のように、仕事の合間に一人で近くのレストランでいつものランチを食べるのでは、SNSに発信する意味はない。店と料理を選択する意味づけが必要となるのである。その中で、低価格を売りにするだけで特徴を持たないファミレスは、顧客の吸引力を失っていった。

さらに中食（なかしょく）と呼ばれるコンビニ弁当やデパ地下・スーパーなどが提供する惣菜も競争相手に加わった。工場調理された商品を店頭で並べる、あるいは調理して手渡すだけの中食が相手では、食事の場を提供するファミレスはどうしても割高になる。店内で最終的な調理（唐揚げを揚げるなど）を行い、椅子やテーブルなどの食事の場所を提供するコンビニもファミレスの存在意義を問い直す厳しい競争相手となった。

人口構造の変化がさらに追い討ちをかけた。2012年から日本の人口は減少し始めた。団塊の世代も65歳を超え、外食を利用する消費者は一層高齢化している。ファミレスでは従来若者をターゲットにしてきたが、これからは高齢化していく世代の需要に对应していかなければならない。また、就労人口の都市への集中と地方の過疎化も進行している。商業施設の集中する都市部では、高い収益が見込める一方で出店のコストが高まる。人口の減少する地方では、低価格で提供できる生産システムと物流を極めた大型ファミレスチェーンの独壇場になる可能性があるが、地域人口の絶対的な減

少によって収益が確保できるのか、先行きを見極めるのは難しい。少子高齢化と人口減少はファミレスの労務管理にも影響を与えているが、その影響が本格的に現れるのはまだこれからである。このような状況においてファミレスが生き残っていくためには生産性を向上させていくほかない。

1-2 ファミレスの生産性向上と労務管理

生産性とは一般的に、投入された資本・労働力に対して生み出された付加価値の割合を指す。生産性の向上は企業収益だけでなく、労働者の賃金も押し上げる、ビジネスにおいて最も重要な命題の一つである。ファミレスが含まれる外食産業はさらに大きい分類ではサービス産業に位置している。森川【2014】によれば、製造業などのモノづくり産業と比較して、多くのサービス業では生産と消費が同時に発生するという特徴があるという。言い換えれば、生産したサービスは在庫として保持できないということである。しかしながら大規模チェーンのファミレスでは、食材加工に工場生産を導入することで、かなりの程度までこの問題を回避している。ファミレスのキッチンで行われるのは通常、最後の仕上げのみである。冷凍による味の劣化が激しい食材に関しては、例えばコンビニが行っているような効率的な物流を導入することで解決が可能である。こうした工程はサービス業というよりは製造業に近い。つまり、かんぱん方式のような高度成長期以降培われてきた日本の優れた製造業のノウハウが活用できるプロセスである。しかしながら、最終的な消費の段階において、サービス産業的側面を残している。

それでは、ファミレスで生産性を向上させるにはどうしたら良いのか。まず、はじめに考えられるのが、付加価値の上昇である。顧客の効用の高い料理を提供する。その価格から材料費を引けば利潤が出る。ではどのような料理の付加価値が高いのか。料理の味には絶対はない。大概の消費者は料理や店舗の選択にSNSなどの他人の評価を参考にしているだけである。SNSなどで、誰かがおいしいと言い、それに同意するものが多ければ、それがおいしいものとなり、食べに行かなければならないものとなる。行列ができていたり、同意する人が多いことなどを根拠にして、自分の選択や味覚が正しいと認識している。料理自体の質よりも、顧客に価値の有るものを食べていると信じさせる演出が価値を生むのである。

ファミレスがSNSで取り上げられるためには、価格ばかりでなく、そのチェーンに特徴的な素材や味、店舗やスタッフの雰囲気などが不可欠である。こうした特質を打ちだせるのは本部のマーケティングであって、店舗のキッチンスタッフの創意や料理の腕ではない。フロアであれキッチンであれ、店舗スタッフにもある程度の価値を生み出す役割があるとは思う。しかし、彼らの接客は、顧客にとっての衛生要因であって、積極的に付加価値を生み出すものではない。本部の定める戦略に基づき、サービスを実行し、顧客不満足を引き起こさないようにすることこそが求められる職務である。

そういう役割なのであるから、個々の店長および店舗スタッフに売上のノルマを課するのは本部から店舗への責任転嫁であって、経営者としてふさわしい行動とは言えない。店の改善についてプラスに働く助言を求めるようなミーティングは必要ではあるが、実際に消費者が店を選んでくれるか

については、店舗の努力の範囲を超えていると言わざるをえない。常連顧客を作り出すためのコミュニケーションや販売促進などもわずかではあるが売上の向上に効果があるかもしれない。しかし、それは零細外食店の戦略であって、大型ファミレスの戦略としては的外れである。

ファストフード店などで行われている店舗スタッフによる販売促進もファミレスではほとんど効果はない。なぜなら、ファミレスの顧客はその場で消費するのであって、持ち帰るのではない。顧客の胃袋の大きさは限られているのだから、自分が食べようと思っている量以上に注文することは稀である。たとえ成功したとしても、満腹時のさらなる食事の限界効用は激しく減少するために、満足度が低下することは明らかであって、却って顧客不満足を高め、リピート率を押し下げる結果になるだろう。

よって店舗が生産性の向上に具体的に貢献するのは、売上の上昇ではなくて、費用の削減である。費用の削減には店舗運営上の無駄をなくす日々の改善と、省力化による人件費の削減が挙げられる。しかしながら、人件費の削減も以前ほど容易ではなくなっている。

2008年にワタミフードでの過労自殺が報じられて以来、外食産業は「ブラックな職場」としてのイメージが強い。タイムカードを押した後の就業や、実質的には管理職ではない雇用店長を管理職として処理して残業代を支払わないなど、多くの悪質な人件費削減の現場が外食産業であった。しかしながら現在は、労働基準法違反が厳しく取り締まられるようになり、ブラックな手法は封印せざるをえなくなった。2012年から「ブラック企業大賞」なるものが発表されており、悪質な労働環境はYouTubeなどで公表されることになった。現職あるいは退職したスタッフによるSNSへの投稿も増加し、従来は密室であった店舗内部の労働環境が外部に公開されるようになっている。外食業における省力化は、法の範囲で行わなければならない。よって、今後の省力化は労働プロセスの効率化と機械化によって行われなければならない。

次章ではここで議論したことを踏まえて、今後のファミレスにおいていかなる職務が店舗スタッフのなすべき仕事として残っていくのか考慮に入れながら、具体的な職務の分析に入っていきたい。

2 ファミレス店舗における職務分析

ファミレスの店舗ではどのような仕事が行われているのか。この分野における専門的な研究は皆無と言ってよく、筆者は数社のファミレス本社を訪問し、聞き取りを行った¹²⁾。その上で店舗の観察を重ねた。ここでの分析は主にその結果による。ファミレスの店舗において、一般的に見られるプレイヤーは、フロア、キッチン、店長および副店長である。ここでは、これらのプレイヤーの職務および職責について分析していきたい。

2-1 フロアスタッフの職務分析

ファミレス店舗において、顧客と最も接点があるのが、フロア業務を行うスタッフである。フロア業務における「注文とり（オーダー）」は、かつてはスタッフの重要な仕事の一つであったが、

現在ではパネル式の端末によって顧客が自動的にオーダーを行えるようになっている店舗もある。ただし、主流はフロアスタッフが端末を持ってテーブルへ向かい、注文を聞くスタイルである。ファミレスではスタッフを呼ぶための呼び鈴と電光掲示のシステムが1980年代からすでに導入されていた。21世紀の現在でも大声で店員を呼ばなければならない居酒屋チェーンも少なくない中、ファミレスは機械導入による効率化に積極的であったと言える。

「注文とり」以外にもフロアスタッフには幾つかの役割がある。①顧客をテーブルにまで誘導する仕事、②食事をテーブルにサーブする仕事、③食後のテーブルを片付ける仕事、④清算のレジ打ち業務、⑤その他、フロアにおける事故の処理や突発的な顧客からの質問や要望に答える仕事などが、一般的に観察されるフロアスタッフの仕事である。これらの役割は優秀なロボットでも発明されない限り、当面の間は機械化されることはない。現在の状況から判断すれば、ファミレスからフロアスタッフが消えることは考えにくい。

①の誘導の仕事であるが、自動的なパネル表示によって、顧客に座るべきテーブルを指示することは技術的に可能であろう。しかしながら、顧客がその指示に従わずに勝手に自分の好きなテーブルについてしまう可能性は排除できない。またテーブルの周囲の環境、例えば、景色が見える、子どもが騒いでも問題ない、などの細やかな顧客の要望に応じる必要もある。顧客満足の低下や顧客同士の諍いを未然に防ぐのも顧客誘導を行うフロアスタッフの役割である。

②の食事のサーブの仕事については、回転寿司店などのようにベルトコンベヤーを用いる方法も考えられる。しかしながら、ファミレスでの料理は皿やカップなどサイズが不統一である。また、スープなどの液体物が入っている料理もある。たとえ、トレイに乗せるなどして大きさを統一したとしても、寿司の皿より格段に大きくなるため、装置も大掛かりなものにならざるをえない。店舗面積の節約の面からも、回転寿司のスタイルを取ることは難しいと考えられる。また、ファミレスの料理は回転寿司のように頻繁に料理を運ぶものでもないため、人による運搬で十分に効率的であると考えられる。

③の食後の片づけについては、ファストフード店や大型スーパーのフードコートなどでは、セルフサービスのスタイルをとるものもある。しかしながら、ファミレスでのセルフサービスは難しい。その理由としては、皿などの食器類が陶器で出来ているため、顧客がうっかり落としてしまった場合などに破損しやすい。それならばプラスチックを用いれば良いとも考えられるが、プラスチックは劣化しやすく、傷もつきやすい。何よりも学校給食などを彷彿とさせ、料理を著しくチープなイメージにしてしまう難点もある。

また、食後のテーブルを拭くなどの作業は衛生上の問題もあって、顧客にセルフでさせることはできない。顧客は食後にテーブルや足元周りをきれいにはしないものだ。ハンバーガーチェーンなどのセルフサービス店を見れば一目瞭然である。よって、どのみちスタッフがテーブルを清潔にした後でないと、次の顧客を誘導できないのであるから、ファミレスにおける食器の片付けとテーブルの掃除は、スタッフが行うしかない。

④のレジの仕事であるが、これもファミレスでは機械化させることは難しい。レジ打ちの省力化

を実現させたものは、レジスターの技術革新や電子マネーの導入などではなく、「食券販売機」であった。食券方式の外食店での清算は前もって行われるため、レジは必要はない。遅かれ早かれ、ファストフード店でも食券販売機が導入され、食事の引渡し以外は自動で行われることになるのは想像に難くない。むしろ、現在なぜ行われていないのか疑問ですらある。

それでは、なぜファミレスは食券のシステムを導入していないのか。それはファミレスによる食事の効用の一部が、「家族で行く楽しい食事」にあるからである。テーブルにつき、写真付きのメニューを見ながら、これから食べる料理について考える過程からサービスは始まっている。食券販売機では、料理の写真を提示するスペースは限られているし、後ろには次の顧客が待っているためにゆっくり考えることはできない。

では、レジスターの革新と電子マネーの利用によって清算を自動化できるかということ、それも現在のところ難しい。まず電子マネーは日本ではそこまで普及していない。また、機械の操作に不慣れな顧客も少なくない。セルフが浸透しているガソリンスタンドにおいて、現在でもスタッフによる給油が行われている事情を考えれば理解がたやすいであろう。また、顧客がグループであった際には、支払いの方式も一様ではない。誰かの一括払い（おごり）であったり、割り勘であったりする。機械でも可能ではあるが、顧客に複雑な操作を強いることになり、結局はスタッフが呼ばれることになる。レジの自動化導入の可能性が模索されはじめて随分になるが、現在のところ、ファミレスの清算はスタッフの手を経なければならない。そして、その業務はフロアスタッフの職務の一部である。

⑤については、いわゆる定型的でない仕事であるから、そもそも機械での代替が難しい人間でなければできない仕事である。フロアでは、顧客が料理や飲料などをこぼすなどの事故が頻繁に起こるため、その都度清掃を行う必要がある。また、顧客から料理に関する質問や要望を受けることもある。近年、アレルギーを持つ顧客が増加し、アレルゲンを含んだ食材を使用している場合には説明を加える必要がある。また、特定の肉類を宗教上の理由で食べられない顧客もいる。日本政府は外国人の来訪を一層進める方針であるから、こうした質問や要望を受けることが増えよう。さらに、高齢化が進行すれば減塩やカロリー制限などの要望を持つ顧客も増える。食材に対する知識や宗教、アレルギー物質などについてもフロアスタッフがある程度認識していることが望ましい。

最後に、もう一つ付け加えておこう。店舗における顧客のマネジメントである。ファミレスでは、店舗の繁閑に合わせてスタッフ人数を調整している。忙しい時には相当数のスタッフがいるが、顧客の少ない時間帯には少なくなる。少ない時にはキッチン一人、フロア一人で店舗を回すこともある。機械の導入によって、場合によってはキッチンとフロアを一人でまわすことも可能になるだろう。

しかし、フロアに一人もスタッフがいなくなることは別な問題を引き起こす。忙しくない時間帯であれば、顧客が長時間居座ることも、それほど大きな問題ではない。しかし、泊まることなく、ホテル代わりに使用する顧客や、仲間で集まり騒ぎ回る少年グループなど、モラルの低い顧客が店舗に居座ることはファミレスのイメージを低下させる。モラルの低い顧客を放置すれば、一般

の顧客に負の経済外部性をもたらし、満足度を低下させる。ファミリーレストランのほが、ファミリーが安心して食事をする場所ではなくなってしまう。フロアスタッフはほとんどが非正規雇用であるから、顧客を追い出すことはできないにしても、巡回や清掃をするなどして顧客に関心を持っていることを表せば、一定の抑止効果が期待できる。これも重要なフロアスタッフの役割である。

2-2 キッチンの職務

ファミレスのパートタイム労働者（アルバイト、パート、フリーターなどの短時間労働者で通常は非正規雇用）はフロアとキッチンの両方の仕事こなせるようになるように推奨されており、評価や昇級の対象となっている¹³⁾。フロアとキッチンの仕事は日常の職場のローテーションになっており、ある程度の勤続期間があれば、どちらの仕事もこなすようになるという。ただし、先ほど述べた顧客のマネジメントや衛生管理の問題上、キッチンとフロアを一人のスタッフが同時に担当することは難しい。テーブルを拭く布巾を持った手で調理を行っていると顧客が知れば、たとえ衛生管理を行うためのマニュアルがあったとしても、あまり良いイメージは与えないであろう。

キッチンの仕事は外側からは観察することが難しいが、一見複雑な仕事に思える調理であっても標準化によって、パートタイムでもこなせることができるようなマニュアル化がされている。清水【2016】によれば、ファミレスの職務はテイラー方式であり、徹底した標準化が行われているという。キッチンの仕事は、調理と皿洗いがメインであり、食材（完成品の一步手前の状態を含む）の在庫がある場合には在庫のチェックも行う。食材の発注に関しては基本的に店長以上の職務と考えられているが、標準化が進んだチェーンでは、在庫の管理も総合制御され、あるべき数の食材と実際に在庫にある食材の量が一致しているかを確認するくらいであるから、通常は食材の発注も本部の定める在庫量に従ってキッチン担当が行うことも可能である。

キッチンの仕事は、製造業の過程に酷似しており、その生産性はプロセス改善と機械化の進展によって大きく向上する可能性がある。例えば昨今ではコンビニでも揚げたての唐揚げなどが提供できるようになっており、調理に必要とされる熟練はますます小さくなる傾向にある。在庫の管理に関しても、ITを用いたカンバン方式のような統合管理を行うことが可能であって、投資回収の見込みが経つのであれば、機械やITの導入によって一層の省力化が望める。しかしながら、営業時間を通じて、常に最低一人はキッチンにスタッフがいないとすればならない状況は当面は変わらないと考えられる。

2-3 店長の職務と責任

石原【2007】では、雇用店長の職務について分析を行っている。本節では、その分析方法に沿って、ファミレス店長に焦点を絞った職務分析を行いたい。石原は店長の職務を主に①店舗運営と予算、②店舗外部との折衝、③人材育成として分析を行っている

まず、①の店舗運営と予算である。石原が調査対象とした外食企業ではメニューや価格についての権限は店長にはほとんどない。売上、利益に関する計画立案については本部と相談しながら決め

ることになっている。石原【2007】は、店長を売上目標にコミットメントさせるため、目標設定に関与させていると述べる。しかしながら、正垣【2016】によれば、大手ファミレスチェーンであるサイゼリヤでは売上に関する責任は本部の商品開発部にあつて、店長には売上に関するノルマは課されていないと言う。ファミレスで提供すべきメニュー等は本部が決め、販売促進用のメニューやポスターなどの作成も本部の仕事であるから、売上に関する店長の関与は限られている。店長の職務においては、店舗の業務を管理し、顧客不満足を抑え、本部の計算を狂わせないようにする努力が主要な任務であつて、売上げを伸ばすことではない。

予算に関して最も大きいものが人件費である。ファミレスでは戦略的に人員の管理を行っており、顧客の増減に合わせてスタッフの数を調整している。店長はパートタイム労働者のシフトの作成、管理、新規雇用の面接などの労務管理業務を行っているが、配置することができる人的資源の量については決めることができない。このまま標準化が進めば、パートタイムのシフト作成や面接などについても、本部が統一的に行うことができるようになることが期待される。それによってパートや店長の労働状況を本部が正確に把握できるようになれば、過重労働を未然に防ぐこともできるようになるだろう。パートタイム労働者は所得税の配偶者控除や社会保険などの問題で、就業制限を行うこともある。その調整のためには一定の個人情報の収集が必要であるが、そうした情報は店長が管理するよりは、本部人事部で統一的に管理する方が安全であり、また効率的でもある。

ついで石原【2007】が挙げるのは②の外部との折衝である。ファミレスの店長は基本的に食材ベンダーとの直接交渉を行うことがなく、外部との交渉は極めて限られている。管理する人数も多くないため、労働組合との折衝も店舗単位では行われぬ。しかし、本部やエリアマネージャー等との折衝は店長の役割になる。例えば現地でのイベント開催による顧客予想の変化や、パート従業員の家庭等の事情による就業希望時間の変化などを上部に伝えるのは店長の役割になる。メッセンジャー機能としての店長の役割は今後も大きいと考えられる。

三つ目に③人材育成が挙げられる。石原【2007】は他店の店長の教育と職場の「モデリング機能」を外食産業における店長の人材育成の責任として挙げている。店長の教育はファミレスでは通常、副店長の時代に現任の店長から行われているために、他店の店長を教育する機会は稀であろう。職場の「モデリング機能」がファミレスにおける店長の人材育成の責務である。石原は職場の「モデリング機能」について「店内のすべての業務を、従業員の見本・モデルとなるレベルでこなせること、および、日常では、店長こそがもっともレベルの高い担当者であること」¹⁴⁾としている。言い換えれば、社員やパートタイム労働者が行う店内業務の全ては、店長を模範とすべきである、ということである。よつて、新人の教育は共に働く社員やパートタイム労働者が基本的に実施するが、最終的な責任は店長にある。

上記の店長職務の中で、副店長について述べた。ここで副店長について説明しておく。正社員として採用された従業員は通常店舗の副店長¹⁵⁾としてキャリアを始める。限定正社員であつても、店長までは昇進が可能であり、正規雇用の従業員であれば、いずれ店長となることが期待されている。副店長の業務はパートタイム労働者の指揮、教育の他に、店長の見習いを行うことである。よつ

て、通常業務としては、パートタイム労働者と同じであるし、店長見習いとして店長業務を一部代替することもある。よって、副店長に特別な職務があるわけではない。

最後に「ファミレスの店長は管理職か」という命題について確認しておきたい。まず、賃金の面から、管理職としてふさわしい賃金を店長は受け取っていないため、管理職として認められない者が大多数である。では、機能としてはどうであろうか。ファミレス、特に大手である場合、提供する料理や販売促進についての決定権は本部にあり、店長にはない。また、予算に関しても、パートタイム労働者の採用やシフトの調整などは行っているが、人的資源の総量についての意思決定権も店長にはない。よって、店長の機能には、管理職的な要素はほとんど含まれていないと考えるのが自然である。ファミレスが標準化し、総合管理の手法を採らざるをえなくなったのは、バブル崩壊以降の価格競争の結果である。以前の外食店の店長は独立して店舗を管理していたのかもしれない。しかしながら、現在では、知りうる情報の限られている個々の店長が、企画立案を行うような管理職であることは、市場がもはや許さないのである。

ただし、ファミレスにおける総合職キャリアの一部としての「店長職」を考えた場合、どうであろうか。将来的には店長をまとめるSV（スーパーバイザー）やAM（エリアマネージャー）へと昇進していく総合職の社員である。店長時代から全社的な売上や利益についての目標に関与させ、少しずつ上の職務に慣れさせいくことも、人材育成の面から必要なのではないだろうか。

近年、限定正社員などの雇用制度が生み出され、昇進が店長職止まりの正規雇用の社員も増加しているが、総合職としての働き方を求められている幹部候補の正社員も存在する。総合職の店長と限定正社員の店長とでは、現在の仕事は同じであっても、その仕事の意味合いが自ずと異なってくるはずであるから、店長の職務範囲や管理については将来のキャリアプランに応じた多様化が求められると考えられる。

3 同一価値労働同一賃金とファミレスの店舗の職務

3-1 限定正社員の仕事とキャリア

店長職務の議論の中で、限定正社員と総合職店長のキャリアの違いについて言及した。限定正社員について本稿でも若干の定義を行っておこう。最近、多種多様の限定正社員¹⁶⁾と言う雇用制度が生まれ、普及している。この原因としては、まず、職場における責任を持たない非正規雇用の従業員が飽和状態にまで増加した¹⁷⁾ことと、現在の若者の就業意識がかつての総合職志向から、地元や家族志向に変わってきたことがあげられる¹⁸⁾。いずれもまだ検証が行われたわけではないので、仮説としておきたい。

ファミレスでは顧客と店舗のマネジメントの必要上、店長職は正規雇用の従業員である必要がある。ただ、営業時間を通じて店長が店舗につめるわけにはいかない。よって、8時間以上営業するファミレスにおいては、店長以外にも正規雇用の社員を所属させておくことが店舗の管理上理想的である。そのために副店長が置かれている場合もある。

しかし、ファミレス業界の正社員の賃金は製造業などの業界に比べて一段低い。現在のような人手不足の労働市場では正規雇用の人材確保は容易ではない。そこで活用されるのが、限定正社員である。目下の問題としては、副店長か店長になる正規雇用の従業員の不足があるわけであるから、転居を伴う転勤を、就業規則から除外した形での、限定的な正規雇用で十分である。そのため店舗限定や地域限定などの条件を付した上での正規雇用従業員が増加していると考えられる。

それとは別に、短時間労働や時間外労働無しの限定正社員の制度も存在する。これらは本来、子育てや介護のためにフルタイムで働けないが正規雇用を維持したい労働者のための雇用制度であった。それに加えて、パートタイム労働者から正規雇用に変換したいが、労働時間がネックになっている者、家庭の事情などで短時間しか働けない者もこの条件での限定正規雇用を利用している。しかしながら、短時間の正規雇用従業員では、店長として求められる職務を満たすのは困難である。また、店舗の管理者としても、労働時間が限られている従業員は使いづらい。よって、ファミレスにおいて短時間限定正社員は一時的な労働形態となるのではないかと思われる。当面の間は、短時間労働者であるが、事情が解決したならば、通常の正規雇用あるいは地域限定の正規雇用に移行するというのが原則となる。子育ても介護も永遠には続かないのである。

3-2 同一労働同一賃金と同一価値労働同一賃金とファミレスの職務

冒頭で述べたように、「同一労働同一賃金」が近年議論の対象となっている¹⁹⁾。しかしながら、1951年のILO（国際労働機関）の第100号には「同一の価値の労働に対しては性別による区別を行うことなく、同等の報酬を与えなければならない」と記されており、厳密には「同一労働同一賃金」ではなくて「同一価値労働同一賃金」が正しい用語ということになる。本来は性別による賃金差別を撤廃するために設けられたスローガンであったが、近年は、正規雇用と非正規雇用間の賃金差別も問題としている。

「同一労働同一賃金」ということになれば、同じ仕事をさせたのならば同じ給料を支払わなければならないということになり、例えば、ファミレスであったら、店長見習いの正規雇用従業員である副店長とパートタイム労働者の労働が同じであったら、同じ賃金を支払わなければならないということになる。さらに厳密な言い方をすれば、パート労働者がこなしている労働（フロア、キッチン）をこなしている間の店長の賃金はパートタイム労働者と同じで、店長だけができる仕事をしている間は店長の賃金が適用されなければならないことになる。

前章で見てきたように、店舗内部での労働が同じであっても、職階や雇用区分が異なれば、その労働の意味と価値は明らかに異なる。例えば、店長であれば、キッチンやフロアで同じ労働をしていたとしても、それは「モデリング」という機能を持つ。最高水準の職務遂行を見せることで、店舗従業員の規範となり、技能や職務品質の向上をもたらすという意味がある。また、石原【2007】の示すように、店長のモデリングの職責はその多彩な職責の中のひとつにすぎない。パートタイム労働者の職務遂行能力がいくら熟練していたとしても、店長の職務と同じではないのである。また、店長には店舗の管理という責任もある。問題を起こす顧客が来店した場合に毅然とした態度で臨む

ことができるのは、会社を代表することのできる正規雇用の従業員でなくてはならない。

さらにキャリアの面で考えれば、労働の質にはさらなる多様性を見出せる。例えば先に挙げた見習い店長としての副店長によるキッチンやフロアなどの労働の価値が、パートタイム労働者のそれと等しいかどうかである。場合によっては、熟達したパートタイム労働者の職務遂行の品質の方が明らかに高いこともあるかもしれない。しかしながら、見習い店長である副店長の労働はパートタイム労働者の労働とは本質的に異なる。副店長は将来の店長としてモデリング機能を果たすべく職務の訓練を受ける広い意味でのOJT（職場内訓練）の最中であって、それは将来の店長という職務をこなす労働者に必要な育成の過程である。また、副店長であっても正規雇用の従業員であれば、問題が起こった時に責任をとれる人間として、解決に当たることもできる。非正規雇用の従業員が何らかの理由で出勤できなくなれば、休日出勤や時間外労働を行うことも求められている。

同じように店長職にあつて、同じ職務をこなしているとしても、地域限定正社員である店長と総合職を目指す店長ではその労働の意味が異なっている。総合職をキャリアの範疇に入れた店長であれば、現在の職務は店舗を運営するだけの仕事ではなく、OJTの期間でもある。店長としての任務をこなす中で将来SVやAMになった場合に、現在の自分と同じような店長を導く立場になることも考えた上で日々の労働をこなす。あるいは本部の商品開発部等の一員になることも視野に入れた上で、顧客の反応を見る。また、チェーン全体での売上についても注意を払う。すべての経験が将来上位の職に就いた時の糧となっていくのである。

労働力が労働者の販売する商品であり、賃金は労働力の価値であるという基本に立ち返れば、たとえ同じ労働をしていたとしても、その雇用区分や責任、将来価値などの違いによって労働者間で労働力の価値は異なり、賃金も異なってくるのは当然である²⁰⁾。

3-3 ファミレスにおけるパートの基幹化

「同一価値労働同一賃金」を考える上で「パートの基幹化」について踏まえておく必要がある。「パートの基幹化」の議論では「量的な基幹化」と「質的な基幹化」が論じられる。従来のパートタイム労働は補完的な仕事であり、価値を生み出すビジネスの根幹の機能は果たさないものであった。これは量的な基幹化の範囲である。しかし、近年のパートタイム労働はパートタイム店長などという言葉も生まれるようにビジネスの基幹的な働きもこなすようになってきた。こうした動きを質的な基幹化という。質的に基幹化しているパートタイム労働者であれば、かつてのような差別的賃金ではなく、「同一価値労働同一賃金」の理念に則り、正規雇用の従業員並みの給料を与えるべきだとする主張がある²¹⁾。

では、ファミレスにおける基幹労働とは何であろうか。かつての外食では、食材を調理し、食事の場を提供する。そのサービスに対して顧客がお金を支払う、というビジネスモデルであった。その意味で、ビジネスの基幹は店舗にあったと言っても過言ではないだろう。しかしながら、現在の大規模ファミレスチェーンにおいて、価値の創造の多くは店舗ではなく、本部や工場で行われており、最後の価値の実現の部分だけが店舗に残されている。末端の各店舗による店長やスタッフによ

る売上向上のための努力は、チェーン全体に影響を及ぼす本部や工場における改善やイノベーションの効果に比べればはるかに小さいのである。

ファミレスのビジネスに不可欠なプロセスとして、店舗やスタッフの役割が無くなることはないが、そこが主要な価値を生み出しているわけではない。しかしながら、そこが予測した通りに働かなければ価値自体が実現しない。つまり、本部や工場での価値創造の全てが無に帰すわけであるから、店舗を管理する店長とその見習いである副店長は、価値を生み出す過程の一端を担っているため、ビジネスの基幹であると言える。しかし、その他のフロアやキッチン業務をこなすだけのパートタイム労働者は、量的には基幹化しているものの質的に基幹化しているとは考えにくい。

4 ファミレスの実態から見る雇用制度と賃金の新局面

4-1 人手不足とファミレスの危機

冒頭に述べたように、近年、非正規雇用の従業員の確保が困難になってきている。都市部では、少子化と商業施設の集中により、これまでファミレスの労働の担い手になってきたアルバイトやフリーターなどの若者が相対的に不足しており、時給の急激な上昇が懸念されている。2013年の労働政策研究報告書でも指摘されているが、「非正社員の活用は限定正社員以上に、企業にコストメリットをもたらすことにはなる。しかしながら、(中略)非正社員としての人材の補充は労働市場の需給状況に影響を受けやすく、一たび市場が逼迫すると、非正社員の募集では、必要な人材を必要な時に必要な量だけ確保することが難しくなる²²⁾」。店舗の近くで大規模なイベントが開催された場合に、スタッフの不足から店が回らない(「店舗崩壊²³⁾」とでもいうべき)現象が起こる可能性も否定できない。地方のファミレスにおいては、主婦パートが労働の主力を担ってきたが、配偶者控除や社会保険料制度の改革による就業制限と、高齢化による介護の必要性によって、その確保もこれから容易ではなくなってくる。

労働力とは、明日必要なものを今日購入できるという便利な商品ではない。非正規雇用社員であるアルバイトやパートであっても、人的資源の特徴上、労働力は需要を見越してあらかじめ確保しておく必要がある。イベントや大型店の新規開店などでは、大量の労働力が必要になる。その場合、市場価格では人が集まらないために、市場価格よりも高い価格で募集する。従来は労働市場から退出している非労働力が高賃金を目当てに応募してくるために、既存店への影響は限定的であったが、現在の労働市場では、潜在的な労働力に期待はできない。既存店の非正規雇用の従業員もイベントに動員されてしまうのである。そのためイベントがある際には、既存店も時給を引き上げるか手当などを弾むなどして従業員を囲い込む必要がある。

従業員にとって、時給は引き上げられても動機付け要因としての効果は薄いのが、引き下げられると従業員の就業態度やリテンションに大きな影響を与える衛生要因である。そのため、一旦上げてしまうと下げるのは容易ではない。都市部への商業施設の集中と若者労働力の不足、オリンピックの開催などが重なれば、非正規雇用で働く労働力の市場価格はバブルのように上昇する可能性があ

る。ファミレスにおける価値の創造にはほとんど結びついていない店舗ではあるが、そこでの時給の上昇はビジネスの利益率に直接的な打撃となる。今後、一層の省力化を含めた生産性の向上が求められる。

4-2 正規雇用と非正規雇用の時間給単位での逆転の可能性

非正規雇用の時給上昇は、正規雇用従業員の給与水準が低い外食産業において新たな問題を生み出す。時給が高くなると非正規雇用従業員の合計月収と正規雇用従業員の初任給が変わらなくなってくるのである。さらに深夜の勤務を担当する非正規の労働者に規定の割増賃金を支払うと仮定すると、正規雇用の初任給よりも月収が高くなってしまう。

【図表1】に非正規雇用で、労働法の定める週40時間(月171.5時間)働き、日本の正規雇用従業員の平均的な残業時間である月30時間をこなしとした場合の月給の予測について示した。さらにすべての労働時間に深夜割増賃金が適用された場合も試算してみた。この試算からわかるように、時給が1000円で正規雇用従業員と同じ程度働いた場合に、現在の平均的な初任給とほぼ同等になる。冒頭に挙げた新聞記事では、派遣労働者の募集時賃金の平均が1650円程度であるから、月給に換算すると、34万円程度になる。深夜労働であったと考えると、さらに跳ね上がる。長期的に見れば、定期昇給もあるために、正規雇用従業員の給与が非正規を超えていくわけではあるが、それほど長期で人生を考える若者がどの程度存在するのであろうか。また、成果給の導入などによって、定期昇給もなくなり²⁴⁾、将来の昇級に関して希望的観測も持てなくなるとすれば、果たしてどれくらいの若者が正規雇用を望むのであろうか。

【図表1】時給から試算する正規並みに働く非正規雇用労働者の月給

時給(円)	月労働時間(時間)	所定内月給(円)	残業時間(時間)	時間外手当(円)	合計月給(円)	すべて深夜労働と仮定した月給(円)
800	171.5	137200	30	30000	167200	209000
900	171.5	154350	30	33750	188100	235125
1000	171.5	171500	30	37500	209000	261250
1100	171.5	188650	30	41250	229900	287375
1200	171.5	205800	30	45000	250800	313500
1300	171.5	222950	30	48750	271700	339625
1400	171.5	240100	30	52500	292600	365750
1500	171.5	257250	30	56250	313500	391875
1600	171.5	274400	30	60000	334400	418000
1700	171.5	291550	30	63750	355300	444125
1800	171.5	308700	30	67500	376200	470250
1900	171.5	325850	30	71250	397100	496375
2000	171.5	343000	30	75000	418000	522500

(注:平均的な残業時間を月30時間と想定し、試算を行った。)

正規雇用従業員の労働と非正規雇用の労働は意味合いも異なれば価値も異なる。従来日本の労働市場では、転勤も厭わない代わりに同じ企業で雇用され続けることを保証された正規雇用で働く労働力の価値が高かった。それゆえに高賃金であったが、このペースで人手不足が進行すると、非正規で雇用されて、長期の雇用は保証されていないが、需要に合わせて雇用される労働力の価値が上昇してくる。企業にとって、非正規よりも正規で雇用することの方が、コスト的にも合理的になる傾向が強くなって行くのではないだろうか。昨今のイオンやすき家などにおける限定正社員の店長や役職者への拡大の動きは、こうした労働市場の動きを先取りしたものであると考えられる。ファミレスでも同様の動きが広がってきている²⁵⁾。

正規雇用と非正規雇用の格差は、「同一労働同一賃金」の理念に反するとして、バブル崩壊後20年にわたって問題とされてきた。その問題が今、人口減少の中で複雑な形で解決され、逆転した問題を生みだそうとしている。

●参考文献

- ・石原直子「雇用店長の実像とキャリア展開―職務・店長後のキャリア・事業戦略―、『Work Review』Vo.2、北斗社出版、2007年。
- ・神田孝・井嶋倫子・清野龍作・平松利麻『事例でわかる 外食・小売業の労務戦略』、レクシスネクシス・ジャパン、2016年。
- ・佐藤博樹「ブラックバイトを生み出すサービス業・小売業における労務管理の変容」、『Posse』Vol. 27、シノバパブリックプレス、2015年、7月。
- ・清水均「フードサービス業と人材形成の歴史（私論）」、『ホスピタリティ・マネジメント』Vol.7 No.1、亜細亜大学経営学部、2016年。
- ・正垣泰彦『サイゼリヤ-美味しいから売れるのではない、売れているのが美味しい料理だ』、日本経済新聞出版社、2016年。
- ・新雅史「若年非正規従業員の就業意欲はいかなる職場環境に規定されているか-外食・小売・流通業のキャリアラダー制度に着目して-」、『Work Review』Vol.3、リクルートワークス研究所、2008年。
- ・土屋守章「労働者のホワイトカラー化―経営学におけるその衝撃―」、『日本労働協会雑誌』、第256号、1980年。
- ・乗杉澄夫「スーパーマーケットにおける店舗管理の変容―フルタイム人員の削減を中心に―」、『経済理論』352号、和歌山大学経済学会、2009年11月号。
- ・濱口桂一郎「性別・年齢等の属性と日本の非典型労働政策」、『日本労働研究雑誌』、No. 672、2016年7月号。
- ・三山雅子「パートタイマーの戦力化と企業内教育」、『日本労働研究雑誌』、No. 377、1991年4月号。
- ・森川正之『サービス産業の生産性分析―マイクロデータによる実証―』、精分堂印刷、2014年。
- ・労務理論学会編『経営労務事典』、晃洋書房、2011年。
- ・矢野昌浩「雇用ポートフォリオ改革の現在と労働規制の課題」、『労働法律旬報』1826号、旬報社、2014年10月下旬号。
- ・労働政策研究・研修機構「多様な正社員の人事管理に関する研究」、『労働政策研究報告書』No.158、2013年。

注

- 1) 日本経済新聞朝刊 2016年7月14日を参照
- 2) 同上、2016年8月30日を参照。
- 3) 同上、2016年7月29日を参照
- 4) 同上、2016年8月15日を参照。
- 5) 同上、2016年9月2日を参照。
- 6) 同上、2016年8月9日を参照。
- 7) 同上、2016年8月7日を参照。
- 8) 同上、2016年7月29日を参照。
- 9) 同上、2016年8月10日を参照。
- 10) 土屋【1980】によれば、当時の外食産業の従業員など、ブルーカラーでもホワイトカラーでもない従業員をゼブラカラー労働者と呼んだ。労働現場は工場ではないが、労働自体は極めてブルーカラーと酷似している

- と指摘されている。
- 11) 清水【2016】に詳しい。ロイヤルホストが九州でビジネスを始めたのは、1951年である。しかし、家族で行く楽しい外食店としての「ファミリーレストラン」が普及し始めたのは、1970年以降であるという。
 - 12) 2016年2月、5月、6月および9月にファミリーレストランチェーン二社の取締役を対象にヒアリングを行った。
 - 13) 新【2008】によると、外食業においても、スキルに応じた時給制度の上昇や正社員の登用制度などのキャリアラダーがあるが、正社員に昇進したいと考える若者は多くないという。
 - 14) 石原【2007】、p.29からの引用。
 - 15) 佐藤【2015】によれば、キャリアが浅い正規雇用従業員が店長になってしまうことで、職場のブラック化が進むことを指摘している。副店長時代の店長の労務管理の教育は、ブラック化を防ぐ上でも不可欠である。
 - 16) 限定正社員には、高度専門技術型や職業資格型もある。矢野【2014】では、近年創出された地域限定などの限定正社員と高度専門能力型を区別すべきだと指摘している。本論では、高度専門能力型の限定正社員については論じていない。
 - 17) 例えばギャップ・ジャパンでは、10%の正規雇用従業員で90%の非正規雇用従業員を管理している。参考資料『Business Labor Trend』2003年12月号。また、ファミレスのジョイフルでは、同社提供の資料によれば、2015年4月の時点で1249人の正規雇用に対し、パート・アルバイトが15696名である。約8%である。
 - 18) 2016年の新入社員アンケートでは、2015年と比較して、残業が多い職場や海外勤務がある職を回避する傾向が見て取れる。総合職としての働き方を避ける若者が増える傾向にある。参考資料「2016年度新入社員の意識と行動」、『労政時報』、第3913号。
 - 19) 日本経済新聞でも「同一労働同一賃金」という表現を用いている。例えば、2016年、8月2日の記事では、同一労働同一賃金について「雇用形態に関係なく同じ労働に同じ賃金を払う」と定義している。
 - 20) パートタイム労働法では、差別的取扱いを禁じているが、「職務の内容」及び「人材活用の仕組み」が同一かどうかに着目し、立場による賃金差別が存在するかを吟味する。神田・井嶋・清野・平松【2016】を参考。
 - 21) 例えば、濱口【2016】によれば、スーパー（スーパーマーケット）などのパートタイム労働者が長期で勤めることにより、「主任」などに昇進することもあった。その場合、正規雇用従業員の労働との「質的」な差がなくなっているとして「質的な基幹化」について説明している。しかしながら、ファミレスにおいては、店舗と言う小規模な単位でグループが形成されているために、パートタイム労働者が責任ある立場に上がることは極めて稀である。基幹化の議論ではスーパーの事例がよく取り上げられる。三山【1991】ではパートタイム労働者のOJTについても取り上げ、質的な基幹化を実証しようとした。垂杉【2009】でもスーパーを取り上げ、そこで基幹化し、チーフと成っているパートタイム労働者を分析し、トレーナー（訓練者）の役割を果たしているパートタイム労働者が多いことを指摘している。
 - 22) 労働政策研究・研修機構【2013】、223ページから引用した。
 - 23) 最近、筆者は明らかに人手の不足している居酒屋に遭遇することが多くなった。たとえば120分の飲み放題付きのコースでセット料理を注文していた場合に、120分を過ぎてもセット料理が提供しきれず、飲み放題の時間を延長してしまうようなケースである。こうした店舗運営が崩壊してしまう事例は今後さらに増加することが危惧される。
 - 24) 2005年、COCO'sなどを経営する株式会社ファイブスターでは、数年前から取り入れていた成果給を取りやめ、従来の職能資格給に戻した。成果給ではかえって従業員の意欲が下がったからだという。参考資料『月刊食堂』2005年、7月号。
 - 25) すかいらーくでは2014年、ナショナル社員（限定なし）、ゾーン社員（全国八区画）、エリア社員（自宅から1.5時間以内）、コミュニティ社員（店舗限定）の四つの範囲に区切って、地域限定正社員を募集し始めた。参考資料『労働基準広報』No.1882、2016年3月号。

(2016年9月28日受理)