

日本フードサービス学会

第 12 回フードサービスマネジメント研究部会

日 時：2014 年 1 月 20 日（月）18：00～20：00

会 場：日本フードサービス協会 10 階会議室

テーマ：「**外食産業における人材獲得および離職防止策**」

1. 神田孝氏の発表

1.1. 問題

日本フードサービス協会の調査によると、外食産業の従業員充足率は約 8 割であり、人手不足が続いている。その原因は、従来は賃金水準や企業成熟度、肉体的負担などが言われたが、近年は政策による原材料費、燃料代高騰による人件費圧縮と、輸出製造業や建築業の人員需要の伸びなども人材不足に拍車をかけている。

1.2. 人材不足の 2 つの要因

1.2.1. 労働環境における阻害要因

労働時間、休日数、給与条件が挙げられる。飲食店正社員の週労働時間は平均 52.8 時間であり、特に店長職は週 60 時間以上が全体の 56.5%を占める。一方パートタイマーの週労働時間は平均 26.4 時間である。外食産業において週休二日制の導入率は 24.7%であり、店長は人材不足や責任感から休日を取れない傾向にある。給与に関しては、正社員の税込み平均年収が 350 万円以下であり、店長職で年収 700 万円を超える者は全体の 2 割以下である。非正規従業員の平均時給は 937.3 円である。また中小以下の企業規模の場合、福利厚生なども産業内の平均以下だといえる。

1.2.2. 産業構造における阻害要因

企業ノウハウ蓄積の困難さ、人件費抑制の必要性がげられる。非チェーンの企業は個人技能に依存し、企業にノウハウが蓄積されない傾向にある。逆にチェーン店においては定型的なルーティンワークが増え、意識の高い人材が集まりにくくなる要因となっている。外食産業は時期による繁閑の差が大きく、必要な人材量が変化するため、非正規労働者を多く雇う傾向にある。また勤続年数と従業員の能力が比例しない場合があり、人件費抑制のために人材を減らすことも考えられる。

1.3. 外食産業の人材獲得・維持策

企業規模や労働者の属性に応じた施策を検討する必要がある。企業規模から考えると、大規模チェーンの場合は、「他の産業」と比較した待遇やキャリアプランが求められる。労働者の属性から考えると、正社員にはアルバイトからの昇進や留学生の受け入れも行うこと、非正規社員についても外国人労働者をさらに活用する必要がある。また雇用形態・条件から考えると、非正規労働者の採用難に対策するために評価制度などの制約付きで時給単価を上げること、地域に根差した社員の育成や、逆にジョブローテーション制でスタッフ志向を維持し、職務バランスの調整を行う必要性がある。

2. 議論内容

2.1. 離職率上昇のメリットとデメリット

離職率の高さはサービス品質の低下や労働生産性の低下、採用・教育費の回収損などに繋がり得る。しかしながら、離職率を低下させても従業員の生産性に変化がなければ、人件費が増すばかりとなり、経営的に望ましくないのではという意見が挙がった。従業員離職率を取上げて高めることで給与を低く抑えているハイローテーション型企業もあるという。この意見は、単に離職率を抑えるだけでは解決に至らないことを示唆している。離職率の低下と同時に、教育や給与体制を管理することで賃金上昇と従業員の生産性向上のバランスを取る必要があるだろう。また離職率低下の弊害は就労期間が長期に渡る際の懸念事項であり、就労初期の従業員生産性が採用・教育にかかるコストを上回らないうちは、離職率は高くない方が経営的には望ましい。

2.2. 外国人労働者の増加

前述のはいローテーション型企業は、業務の仕組み化を徹底し、従業員生産性を短期間で向上させることで成り立つと言える。この考え方は、日本で今後増加するだろう外国人労働者の受け入れに不可欠である。労働集約型の外食産業は、少子高齢化社会においてさらなる人材不足に直面し、外国人労働者に頼る機会が増えると考えられる。そのような社会において、言語だけでなく、国による文化や性格の違いは、気付きやサービス（言われなくともやる）を重視する日本式には致命的である。これに対応するため、外食産業はいわゆる暗黙知と呼ばれる職務内容を目に見える形式知へと変換していく作業及びノウハウの構築を必要とする。

2.3. 就労者・経営者の意識で切り分ける制度

働く人々の意識は多様化しており、個々の求める働き方に対応した職務制度が必要だと考えられる。ライフサイクルを安定させたい人や土地に根を張って家族と共に暮らしたい人には地域限定社員制度、マネージャー職を目指したいと考える人にはキャリアアップ制度、一方で企業に不可欠なスタッフを確保するためのジョブローテーション制度とモチベーション向上のための店舗格付け制度など、様々な制度が必要だと考えられる。

3. 第 13 回研究部会

開催日：2013 年 2 月 26 日（水） 18:00～20:00

内 容：日本大学 生産工学部 マネジメント工学科 フードマネジメントコース

教授 五十部 誠一郎氏の発表を受け、全体で議論を行う

テーマ：「離職率低減にもつながる職場環境改善・生産効率向上・高品質化のための加工・評価技術の開発の現状」

課 題：人財 育成における問題点と課題、働きやすい職場づくりなど について各自でまとめて おいてください。

文責 伊藤 公佑