

フードサービス業に必要な変革と 大学教育の意義

Expected Changes for Foodservice and Significance of University Education

干田 英晶*

HOSHIDA, Hideaki

1) はじめに

フードサービス業の将来と大学教育のあり方の両方に一番大きなインパクトを与えるものは間違いなく「少子高齢化社会」の到来であろう。最近、新聞・ネットなどの媒体でこの言葉を目にする機会があまりにも多く、いずれそうになってしまうのは仕方がないこと、自分が高齢となり年金受給の現実を直視するまでは先送りの話と世の中が慢性化してはならない回避不可能な社会変化である。人間は僅かな変化を感じ取ることが難しい、知らずの内に身を取り巻く環境が変わり、もはや身を置くには辛いとなってその変り様に初めて気が付くことになる。「少子化」つまり、その国の人口の通減と高齢化の進展によって、「外食」（フードサービス）のあり方は大きな変化を来すことになる。関わる業界の企業はこの変化に対応できなければ生き残ることは難しい。また、その業界に従事することになる労働力の基盤となる教育のあ

り方も従来とは異なる大きな変革期を迎えている。少子化によってその国の人口が通減するということは、かつて人口増加に伴って拡大していた市場がこれから先は徐々に縮小していくことを意味する。幸いにも人間生活の根幹に関わる「食」全体の市場としてとらえればフードサービスを含む「食」に関係する市場はこれから先も人間にとって確実に必要不可欠な領域であることは確かだ。したがって企業にとって進むべき方向性を見極める事がますます重要な時代となってくるだろう。人口減少は外食産業にとり飲食機会の減少と就業人口の減少の双方で影響を及ぼすことが想定される。フードサービスは宿命的に労働集約的な性格を持つことから業界を担う労働力としての就業人口が通減する中で、より生産的の高い業界体質の構造を変革構築して優秀な人材が魅力をもって仕事を継続できる環境づくりが急務になってくる。高等教育を担う大学では、こうした食にまつわる産業界で活躍を出来る人材の育成・輩出を前提に工夫を施した教育の場を提供することが必要となって来るであろう。

*株式会社スエヒロ 取締役社長 <http://suehiro-ginza.co.jp/company/memory.html>

2) 外食産業の市場規模と将来性

「食」を「消費する場所」で、「外食」「中食」「内食」と呼称が分かれるものの、テイクアウト商品を店内で食べる、コンビニエンスストアでお弁当や冷凍食品を電子レンジで解凍してその場で食べる場合を考えると、食品メーカーで生産された食品と飲食店で調理された食品との区別は「食べる側」からはあまり意味を持たないことだ。レストランの食事であれば外食業、コンビニ弁当であれば流通小売業、冷凍食品であれば食品製造業と異なった産業分類にその生産高や販売額は計上されることになるので、それぞれの業界で公表されている統計の数字には本来含まれるべきものや省かれるべき可能性のあるものも計上されていることになる。「外」「中」「内」の区別は、統計上それぞれを販売する側が想定しているものであり、結果として消費者からはすべて「食」というキーワードでくられる壮大なマーケットとして存在している。

日本フードサービス協会¹によると、2018年における外食産業（飲食店・集団給食・喫茶・酒場・料亭・バー・ファストフードなどの売上合計として）、市場規模は25兆7692億円と計上されている。2011年の22兆8282億円以降、連続でその数字は成長を続けていることになる。「中食」（同協会では料理品小売業に該当）の市場規模は7兆1384億で2008年の6兆77億円で以降、連続で成長中である。外食+中食の合計でおおよそ33兆円の市場規模というたいへん大きな、また社会生活に欠かすことのできない人間生活に密接な関係を持った重要な市場としてとらえることができる。

外食産業の総和としての市場成長が見られている中で構造的な変化が進行していることを認識する必要がある。つまり、新しい食の価値の提供が

繰り返される（新業態や新しい売り方のスタイルの出現）ことにより既存の業態が常に淘汰されていく中で、結果としていままでの市場ニーズを充足していた店舗の売上が新しいニーズを満たしてくれる店舗の売上へと変化を遂げているダイナミックな結果こそが全体の総和として表されているということに注視しなければならない。「食」の市場ではまさに「外」「中」「内」が競合関係にあるいわばゼロサムの状態が繰り返されているといえよう。

単純に考えると企業の売上は、いくらの商品がどれだけ売れたかで示されるものだ。そして各社の売上の総和がその企業の属する産業の規模となって数字で示される。「売上」=「販売単価」×「販売数」と考えると、販売数が多くなればその和は増えることになる。「販売単価」が増えれば仮に販売個数が減ったとしても売上を増やすことは可能だが、景気動向などにより「販売単価」がマイナスとなれば、それに見合う販売数を確保する必要に迫られることになる。朝晩2回の歯磨きを昼食後にも習慣とするようになると、それだけで1.5倍の歯磨き粉が消費される例え話は理解しやすい。視力を補うモノでなく自己表現のファッションとなるとTPOに合わせて眼鏡も一人で複数個購入することになる。

数式にてらせば、販売数に大きく影響を与えるのはその国の人口である。したがってかつての日本が経験した様に、現在、中国やベトナムなどのアジア諸国が経済発展に応じて外食市場が高成長を遂げている状況は理解しやすい。日本では人口の減少が著しい²、また高齢化によって食べる量も減っていくことになる。いままでの国も経験したことのない少子高齢化社会を先進国の中で最初に迎えることになった。

一方、人口が減速する中でも外食市場にとって「食」の売上を伸ばす社会的な変化も生じている。女性の雇用機会が増え積極的な社会進出の結果に

より、内食のための手間や時間が取れにくくなる、食材を買い食事を作る手間を考えると外食・中食に依存した方が家計としての生産性も高くなる理由からの需要増加は顕著である。また、高齢化社会により、老人介護施設などの外部サービス（宅配・給食）への移行が増大することになる。在宅介護の必要な高齢者への弁当の宅配、生活習慣病のための予防食や治療食のニーズも増大するだろう。「外注化」の結果外食・中食に依存する形で需要が増える背景は「食」の市場に追い風となる要因だ。人口が逡減していく中でも、社会環境の変化から「食」に関係する市場は人間生活にとって必要不可欠な重要な産業として継続することになること、また労働市場の観点からも十分なマンパワーが供給されて業界が円滑に機能し続けることが望まれる。企業の海外戦略として考えれば、これから人口の増加が予想され生活水準の向上に伴って外食、中食の機会増加が想定される国々への進出の可能性はますます高まることであろう。

- ① 単純労働作業に従事する人材
- ② 店舗の中間管理職として①を統括できる人材
- ③ 海外の外食市場へ進出をする企業で国際的な戦略とノウハウを共有できる人材
- ④ 外食をはじめ「食」に対する専門知識を有する人材（調理技術やメニュー開発）
- ⑤ おもてなしの心を持つホスピタリティ分野でのプロフェッショナル

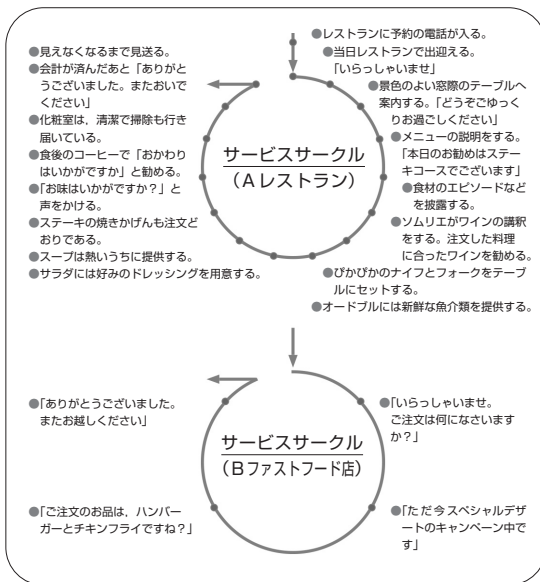
こうした人材がフードサービスの業界で必要とされるだろう。就業を志す人たちの、とりわけ大学を卒業して就業を開始する新卒者にとってこのフードサービスの業界が将来へ向けてスタートを切る職場としてどのように位置づけられているだろうか、またやりがいを持続して就業を継続できる環境となっているだろうか？

3) 「フードサービス」について

外食産業とは「家庭外で食事を提供するサービス業」と定義され、「大規模なチェーン店形式による飲食業の総称」として使われていることが多い。個人経営の店などは、飲食店・飲食業と表現されている。何店舗以上がチェーン形式なのかも曖昧なところだ。「フードサービス」という表現は更に定義が曖昧となりその対象を何とするかは、当事者が身を置く業態が異なると全くイメージの異なる、かなり幅の広い意味合いでの呼称という印象を持っている。つまり、同じ外食産業だからと言って、ファストフードやファミリーレストランの業界に身を置く人、就職を考えている人と外食産業のディナータイプのレストランを考えている人とは、かなり異なった対象を前提としていることになり同じ問題意識を共有できないことが多いのではないかということだ。そこで、かなり大雑把であることを承知の上で「フードサービス」=「フード」+「サービス」として考えてみたい。「フード」の部分は、顧客が何を口にするかの部分、つまり調理・加工された「食物」（目に見える・食べることでできる）もの、「サービス」はその食物が店舗・接客にあたるスタッフ（コンタクトパーソン）から顧客にどのように提供されるかの（目に見えない・食べることができない）部分を意味する。そしてこの2つによって構成された合成物として考えると、議論し易くなるのではないかと思う。それぞれの割合（これも大雑把であるが）の違いから、前者の比重が多いフードサービスはどちらかという食品小売業に近いもの、ファストフードや牛丼チェーンなどはこの部類として、また後者の比重が高い例は（比重とは、原価ではなく、顧客が支払う対価として納得感・満足感達成にインパクトを与える要素）、フルコ

ースのフレンチやイタリアン、高級寿司店やホテルのダイニング、懐石の日本料理などがそれにあたるであろう。回転寿司店やファミリーレストランは、両者の中間に位置する感じであろうか。「フードサービス」として取り扱う対象には、「食物」に加え少なからず「サービス」提供（無形のモノ）が含まれている。

図1 サービスサークル



出所：浅井・中原・干田（2006）『調理師養成教育全書 選択編 フードマーケティング』公益社団法人全国調理師養成施設協会。

図の「サービスサークル」³で、顧客がその店舗に来店してから会計をして店退するまでの滞留時間は業態によって大きく異なっている。ファストフードや牛丼屋では15～20分、ファミリーレストランで30～40分、フレンチやイタリアンレストランのフルコースでは約2時間といったところだろうか。顧客の来店（予約時）から会計を済ませ退店までのプロセスを概念図として表したものだ。時間が長ければ長いほど顧客と店との接する場面は多くなり、両者のやり取りは複雑多岐に渡ることが想定される。また、各々の「接点」は、顧客から店が評価されるポイントでもあり、それだけ

多くの評価点が存在していることになる。この「点」はコンタクトパーソネルと顧客との間で生み出される一連の相互関係プロセスとなり、点→線として、また次の来店動機への関連性を考慮して線ではなくサークルとした。（実際には連続性のあるスパイラルに近いものとして考えられるであろう）

「サービスの工業化」⁴を促進するということは、この各ポイントにおける「人間から機械への置き換え」、「複雑なオペレーションから簡素化されたマニュアル」への「標準化」を意味しており、可能な限りムラをなくし画一化されたフードとサービスの提供の実現を示唆していることになる。回転寿司のチェーン店舗では調理・接客・会計のかんりの領域で人間を介在させない機械化が既に進んでいる。日本語を読めない海外旅行客も画像でメニューを理解できるタッチパネルでのオーダー方式、お茶の提供さえ顧客がセルフサービスで対応可能な給湯設備、熟練の職人でなくとも標準化された寿司を握れる調理ロボットを導入して人件費を抑えることを可能としている。機械化することで節約できた経費を食材原価に回すことで総合的に付加価値の高い訴求を可能としていることになる。繁忙時のウエイティングには顧客がセルフで記帳入力できる自動発券機によりいちいちスタッフが案内の順番を気にかけることなく、顧客にもストレスのない待ち時間の提供を可能としている。立ち食いステーキチェーンでホールスタッフが焼き加減を聞くオーダー方式を本格的専門店を演出する意味合いであえて人間を介在させたマニュアルで対応したが、急速な店舗展開による人材の育成が追いつかずに日本語を母国語としないスタッフが採用される現状ではオーダーミスが肝心なステーキの提供時間にかかわる調理の作業動線に致命的な影響を及ぼす原因となり課題を残した。当初より人間を介在せずテーブルに設置したタブレット端末で焼き加減も含めた全てのオーダーを

セルフサービスで実施した方が、最終的には顧客の満足度を高める結果となったかもしれない。

1970年代は大阪で開催された万博を契機に日本の飲食業にとっての黒船となったすかいらくやロイヤルホストなどファミリーレストランのチェーン展開を行った大手外食企業、マクドナルドやケンタッキーなどの外資外食企業のセントラルキッチンによる集中調理方式の採用により高品質の標準化された料理とマニュアルによる標準化されたサービスの提供が可能となり、まさに今日の外食産業の礎となったエポックメイキングの時代である。それまでの飲食店では考えられなかった「工業化」がここで実現された。それから半世紀、飲食店にも先端技術が積極的に導入されて来たが、現状まだIT、AI技術の導入の余地があるとも指摘されている。今後は可能な限りの機械化の促進により人間の介在を省きその結果省くことの出来た経費で顧客への還元（フード・サービスの両方での付加価値）を志す経営が今後の優劣を大きく変えていくことになるであろう。

4) 労働市場として見たフードサービス業界の現状

フードサービスにおける労働人口はどのような変化を遂げているのだろうか？ 出生数が減っていることにより、当然のことながら今後労働人口も減り続けることになる。高齢化予測では2024年には3人に1人が65歳以上になり一昔前であれば既に定年退職を迎えているはずの年齢層まで今後雇用延長がされることも想定される。しかしながら2015年に6,440万人いたとされる就業者は2030年には5,560万人まで減少する⁵とも予測されている。加えて身体を使う業務の多いこの産業では、高齢層の雇用に困難を伴う場合も多く想定されるため人手不足は想像以上に深刻化を極めることになるであろう。

政府が特殊技能検定⁶という新しいルールを構築して海外から主として単純労働に従事する外国労働者を積極的に受け入れなければ日本の労働市場が成り立たないと想定している根拠はまさにここに存在している。ただし、仮に想定されている26.5万～34.5万人と言う相当な数字をもってしても、今後の不足分を賄うにはまさに焼け石に水という状態であることも、我々は認識をする必要があるだろう。

「人手不足に対する企業の動向調査」⁷によると、人手不足を実感している業種の上位にはフードサービス業がランキングされている。業種別の従業員の過不足（非正規社員）で「飲食店」は84%という圧倒的な数字での不足となっている。加えて正規社員が不足していると回答した割合は2017年の53.1%から2018年度では9.2ポイント増の62.3%に上昇している。非正規社員の不足は、飲食店が現場での顧客対応に相対的に安価な労働力をもって対応する人海戦術に頼る部分がまだまだ根強いこと、これに採用者の定着率の悪さが加わり慢性的な労働力のミスマッチを現場の既存スタッフがなんとかその場しのぎで業務をこなしている姿を想像せざるを得ない。また、正規社員の不足はこうした慢性化した人手不足の状況を最前線でシフトを組み自らオペレーションに加わってなんとか現場を回している中間管理職層にも大きな疲弊をもたらしている状況が、さらにはチェーンオペレーションを加速する局面にある企業では、給与面での待遇を上乘せしてでもなんとか数的に人材を獲得したいと模索している現状が垣間見えてくるのである。

大学卒の就職においてもフードサービスは人気がない状況が継続している。また加えて一度就職をした新卒入社（大卒者）の3年以内離職率でもたいへん高い数字を示していることは大きな問題である。厚生労働省の「新規学卒者の離職状況」⁸によると、ワースト1位が飲食業界・宿泊

業界の49.7%，続いて2位，教育学習支援業界46.2%，3位，娯楽業界45.0%，4位，医療福祉業界37.8%，5位，小売業界37.7%と，実に飲食業界では2人に1人の半数が離職をしている現状となっている。主な理由は，

- ① 労働時間が長く，休みが不規則
- ② 給料が安い
- ③ 接客によるクレームなどのストレスが多い
- ④ 仕事の内容が単純・単調（キャリアアップに魅力を感じない）となっている。

このような状況の中2019年度の大学新卒者に高賃金支給をすることを決めた企業が話題になっている。回転寿司チェーン大手の「くら寿司」である。同社では海外での和食の健康食ブームに乗って近く米国における多店舗展開を予定しているとのことで現地法人の管理職を想定した人材の確保がこの高給の前提にあるようで，他業界の優良企業の初任給額をはるかに超える年収の提示に業界内では大きな物議を醸している。就職後の当該人材のキャリア育成のありかた，入社後の勤労意欲の継続への工夫などが同社にとっては必須の経営課題となってくるであろう。

フードサービスの現場では，正規社員を多く確保するよりも需要のタイミングにあわせたシフトを組むことが人件費の有効的な使い方であり，結果として正規社員よりも非正規のパートタイムの労働力によって現場のマンパワーが構成されている状況がある。会社にとっては非正規社員を雇用した場合，一定時間内の勤務であれば社会保険料などの負担がなくて済むことから人件費の節約となるため就業比率が高い要因ともなっている。また働く側としても学生，主婦，フリーターといった定職を持たない人たちがフレックスタイムで働けるメリットもあり，社会全体でみても非正規社員の労働力は外食産業のみならず様々な業界で必要不可欠な存在となっている背景が存在している。人手不足の慢性化による現場での長時間労働の悪

循環は，今後も解消されることなく更なる負のスパイラルに落ち込む可能性が危惧されるどころだ。もともと需要集中という宿命性をもったフードサービス業では，ピーク時には現場でなんとかして仕事をこなすことが唯一の解決策であった。シフトに予定されたスタッフの欠勤があればその時間帯の他のスタッフに余計な負荷が加わることになる，求人をしてもなかなか人が集まらないので時給単価を上げる，求人広告費も加わり人件費がかさみ収益を更に圧迫する。また，追加人員の十分な補充がされずに現場の士気が下がる，労働集約的であるフードサービスでは最終的な収益は変動費である人件費にしわ寄せが及ぶことになるので経営側も目を瞑ってしまう現状があるのだろう。事前の計画的な労働力の配分は困難を極め，どうしても過剰需要が発生した時にはその場に居合わせるスタッフで賄わなければならない状況が宿命的に存在していることは，これから就業を考える者にとって明るい未来とは言えない現状である。

5) フードサービスへのキャリアパス

義務教育を終えてからのフードサービスへの就職を前提とした進路のオプションは以下のように考えられるのではないだろうか。

- ① 高校（調理師学校）→就職
- ② 高校→修行（経験・体験）→就職
- ③ 高校→大学→就職
- ④ 高校→大学→修行（経験・体験）→就職

フードサービスでは過去①のパターンの比率が多かった。フードサービスでは調理が基本的に必要とされる技能であることから「手に職をつける」という発想により，専門学校で調理師資格を取得して飲食関係へ就職するというパターンを就職者側と企業側双方が志向していたからだと考えられる。もちろん習得した調理技術の実践には個

人差があり本人のセンスが大きく影響するものの、就職して直ぐに調理職務・実務に就くことが可能である。また、企業にとってもある程度の技能を有していることを事前に想定できることから、全くの初心者を迎えて調理技術を教える現場での労力を省くメリットは大きい。サービス提供を専門的に学ぶ専門学校も数多く存在しているが、専門学校でコストと時間をかけて就業前にスキルを習得するよりも実際には就職後、企業でのOJT・社内研修を経て、またいきなり現場での経験を積むかたちでキャリアが始まるケースが多いと思われる。チェーン展開をする中堅・大規模企業では店長・エリアマネージャーなどのいわゆる中間管理職や将来的に経営に関わる役員などを想定して大学の新卒者を採用するケースが多くなる訳だが、一般高校卒の人材が十分にこなすことの出来る職能分野としての認識が根強く残るため、なるべく早く社会に出て収入を得るという選択肢を志向する就職側の価値観、大卒者よりも低い給与体系で採用できることを望む企業も実際は多いのではないだろうか。

上記①～④のいずれの場合にも、企業への就職後に一定期間の経験を経て独立（起業）が可能であることはフードサービスの特徴的なところである。大規模な設備投資を必要とせず比較的起業がし易い、またそれを望んで業界に入る人材も多い。就業をしながら経験・技術ノウハウの習得することは、自分の将来の夢（いつかは自分の店を持ってオーナーシェフ・経営者になる）に向かって仕事を続けるという意味で高いモチベーションを継続できる可能性を有している。フランス料理の三ツ星レストランはその極端な例ではあるが、付加価値の高い人気レストランでは安い給与でもいいので経験を積みたい、給与支給がなくてもいいので働きたいというニーズ⁹も存在する世界でもある。

2013年「和食」がユネスコ（国際連合教育科学

文化機関）の「無形文化遺産」に登録された。また、日本食は世界的に肥満や生活習慣病の少ない健康食としての人気が高くなっている。日本で唯一の寿司の専門学校・「東京すしアカデミー」¹⁰（東京都渋谷区）では、一人前の寿司職人の育成を図った実践的なカリキュラムを実施しているが、寿司チェーン店での即戦力としての採用や幹部候補、自営店舗の後継者を目指す者が多く就学している。また就職後に返済を計画できる奨学金制度をとまなっていることは、経済的な理由で進学を躊躇せざるを得ない若者にとってはたいへん魅力的な配慮ではないだろうか。大学を卒業して「その道」に入るのか、早く社会に身を置くのか、将来的にどちらに自らの可能性が広がるのかを判断することはたいへん重要な選択である。

6) 大学進学に必要な費用と生涯年収

社会における高等教育に対する人々の認識はどのようなものだろうか。幼稚園入園から大学卒業までの教育費¹¹（必要とされる授業料の合計）を計算すると、すべて公立で卒業した場合で総額約1,000万円、全て私立の場合で2,500万円かかることになる。進学に際して塾などに通うことを合わせ考えると更なる教育費がかかる訳で子供の数が増えればそれだけ親にとって負担が増すことになる。もちろん奨学金制度を利用しローンを組んで就職後に自ら返済を予定することも可能ではあるが、親元を離れて地方出身者が都市部の大学に通う場合には、入学・授業料に加えて生活費の負担も考慮しなければならない。また、希望の大学に入学が出来ず浪人をして翌年に再度入学に挑戦する場合にはその分の出費と就職年齢が1年遅れることになる。

就学中のコスト負担と生涯年収の比較において、「元が取れる」のかを単純に考えれば「早く社会

に出て稼ぎ始める」のが得策とも思えるが、早く社会に出て就職すればそれだけ多くの生涯年収を得る事ができるかといえば現実はそうではない。(少なくともいままではそうではなかった)つまり最終学歴の違いによって初任給、昇給、将来的に就く職務等級(管理職への昇格)などが会社によって決められているからである。

最終学歴別生涯年収では、働く年数(入社から定年退職まで)に関係なく高学歴の場合の年収が相対的に高くなる¹²ことが分かる。自らの幸福度を決める要素は人それぞれではあるが、生活の基盤を形成する収入は自己実現の達成に必要な要素である。「非大卒より大学卒の人生モデルの方が生涯年収が多い、幸福になれる」という日本社会に広がっていた「常識」により、1970年に25%未満だった大学進学率は30年の間に50%超へと倍増し学歴社会・高学歴化が進んだことになる。政府もこれに合わせて高等教育の場の拡大を行った。かつての日本の高度成長期(好景気時の実質経済成長率が約10%を超える水準の期間。日本では1954年～1973年がこれにあたる)にあつては、全ての業界で市場規模が拡大し消費が伸び企業の収益が増えて就業する人々の給与の増加も可能であった。そのような時代では、企業にとって直ぐに労働力となり得る中学・高校卒の人材が「金の卵」と呼ばれ、また大学でも多くの就業人口に応えるべくマスプロ教育が良しとされた。大学卒であればそれ相応の社会性・十分な一般知識を有しているはずだから企業での入社後のOJTや研修を受けながら戦力化を計れる人材として重宝と考えられた時代だ。

世の中の景気が良く企業が事業拡大を図る局面では求人倍率が高くなるので、新卒者は就職に有利な立場となる、一方景気後退の局面では企業は新卒者の採用を控えることになるので求人倍率が低い状況下では、就職が困難な時期を経験することになる。このような景気循環と社員採用を繰り返

返ししながら、終身雇用と年功序列を前提とした人材の層が幾重にも重なっているのが従来型の日本の企業組織である。バブル時代(1986年から1991年の好景気)にあつては、就職希望者の有利な状況が継続したので大学は社会に出る前の一種のモラトリアムという価値観を持つ者も多くなり、勉学に勤しむことなく専門知識や資格を得ずとも希望の企業へ比較的容易に就職ができたことからマスコミによる「大学のレジャーランド化」の言葉が生まれた時代である。

上述の「神話」は、年功序列、終身雇用、会社は成長し続けて収益は増え続けるという条件下での話であったことを我々は今認識をあらたにせざるを得ない。大学を卒業したということだけで、就職から定年までの人生を全うできる時代は終焉を迎えた。現在、全国には764もの大学がある¹³という事実は、政府や文部科学省が自国の統計数字を元に国家戦略としての教育を考えて来た結果とは到底思えない現実となっている。しかも日本私学事業団の調査によれば私立大学の約4割で入学定員割れの状況となっているという。一方で定員を超える進学希望者がある大学との格差が際立つ状況となっている。2019年に一般入試を実施している大学は586校¹⁴あり少子化の流れの中で受験者数が逡減していても「志願者数」が増加を示している事実(高校卒業生が1万4000人減少している中で志願者数は7%ほど昨年対比で伸びを示す)は、どこかの大学には進学をしたいと考えている結果と推測される。志願者数の累計での大学別占有率を見ると、志願数上位30校で全体の53%、100位校までで83%となり、結果100校で8割を占め、残りの20%を452校でシェアする現状となっている歪が存在している。加えて大都市圏への志願者集中は顕著で関東地区58%、関西地区25%、東海地区9%で、関東地区で全国の1/3の大学が設置されている首都圏(東京・神奈川・千葉・埼玉の合計)は占有率で57%にも及ぶ。このことは、

大学はとりあえず出ておきたい、大卒は就職を有利にする一つの選択肢であることは変わらない、できることなら誰でも聞いたことのある都市部の大学に入学した方がいい、と人々が考える傾向が継続されていると推測される。

7) 大学における「フードサービス」教育の現状

誰でも必ずどこかの大学への進学が叶う世の中で、果たしてそれだけの学費と時間を費やしての4年間には意味があることなのか？を十分に考えた上で進学を決める必要がある時代となった。試験による選抜がなされるということは当然偏差値による序列が生じることになる。偏差値の高い大学や学部へ入学＝社会へのパスポートというかつての価値観が残っているとすれば、考えを改める必要があるだろう。偏差値の高い大学の中退が個人の履歴としてそれだけ難易度の高い大学への関門を突破できた勲章のように一生ついてまわるという感覚は日本にしかない特殊な考え方だ。海外と比較し日本の大学は入ってしまえば卒業については寛容と言われる。4年間で何を身に付けたのか？単なる知識のつめこみではなく、人生を全うするに足りるあらゆる可能性を少しでも多く身につけ卒業することの大切さがあらためてスポットを浴び始めている。アクティブラーニング、自分で何を学ぶことが必要なのかを考えて大学や学部を選択する、授業を履修することが求められている。卒業に必要な単位を組み合わせて何となく授業を履修する時代は終わった。学歴よりも、その学生の「経験歴」や「体験歴」が企業の人事担当者にとってウェイトをかけて評価をすべき重要なポイントとなることだろう。

社会環境の変化にともなって高等教育機関である大学も変化をしている。大学の学部名称（文部科学省によって定められた学士の学位に付記され

る専攻分野の名称）は、30年前の1991年にはわずか29種類であったものが同年の大学設置基準の大綱化（自由化）により、2019年度には約800種類を数えるまで「多様化」された¹⁵。これはまさに時代を反映したものであろう。学科名には今の時代の社会的な関心をとらえた名称（国際・グローバル・人間関係・ホスピタリティなど）が多く付けられている。少子化社会を迎え就学人口が減少する中で大学も経営の観点から、過当競争の中で生き残りの時代に突入していることの表れでもある。リクルートでは1992年からの長期に渡って学部・学科の人気動向のライフサイクルを分析している¹⁶が社会環境の変化との関連から大きく影響を受ける2つの傾向を指摘している。①景気動向との相関性、大学求人状況が悪化すると資格取得が仕事に有利な学部・学科の人気が高まる。逆に景気が良く大学求人状況が回復するとサラリーマン予備軍としてどこの会社でも無難に採用を考慮することのできる汎用性のある学部・学科へ的人气が高まる。②将来の仕事との相関性、グローバル化、IT革命、少子高齢化といった将来の仕事に関係するキーワードを領域とする学部・学科へ的人气が高まっている。また最近の特徴として従来のような単独分野の名称ではない複合分野を名乗る学部・学科へ的人气が高い。

旺文社教育情報センター¹⁷によれば、2017年度の日本の大学数は764大学、2037学部、5146学科。大学数の内訳は国立大82大学、公立大87大学、私立大588大学、文部科学省所轄外の大学校（学位授与が可能）が7大学。（私立大学が77%を占める）もっとも多い分野は、「経営学・経営情報学・商学・会計学」の466学科。「社会学・観光学・メディア学」325学科、「語学」324学科、「医療・保険学」309学科、「国際関係学・国際文化学」294学科で、上位は文系の割合が多い。国公立と私学との比較において興味を引く点は、国公立で最も学科数の多い学問分野は「情報工学」で、

これに「機械工学」「電子・電子工学」「応用化学」「数学・情報科学」となり理系の学問分野が上位を占めていることである。全体として最も多い「経営学・経営情報学・商学・会計学」は、国公立では上位10分野にも入っていない。公立では「看護学」が最も多い。私立大では「国際関係学」「国際文化学」など「国際系」がトレンドとの結果となっている。

フードサービスに関連する学部・学科としては、「観光学部」の名称にて、国公立計約20校に「学部」の形で存在し、観光学部以外の名称の学部併設される学科に「観光学」関連の名称を有するものまで含めると約80大学に関連学部、学科が存在している。「フードサービス」に限定すると、日本フードサービス学会に在籍する大学の教職関係の会員数（約60名）からその在籍校を遡ると約45大学に及ぶ状況¹⁸だ。「観光学部」としては米国のコーネル大学が有名であるが、日本で最初に学部が作られたのが立教大学（1967年）であり、東洋大学ではこれに先駆け1963年に短期大学観光学科が生まれている（同大学では2001年に、3つのコースからなる4年制の学科として国際観光学部の名称に改組された）。数多くの大学で観光学部が多く見られることは、旧運輸省（現国土交通省）の観光政策審議会「今後の観光政策の基本的な方向について」に対する答申として、国家としての観光に対する高等教育の必要性が示されたことが大きな要因といえよう。近年、政府が訪日外国人観光客の拡大にむけ、東京オリンピックが開催される2020年に4,000万人、2030年には6,000万人の訪日客を目標とする「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議の推進」によって、観光ビジネス分野での発展を睨み人材育成の基礎となる大学での専門教育への充実が図られている現状とも関係があるといえよう。

フードサービスに係る産学協同は、大学での学部の創生と変遷からするとともに「観光学

部」に依存されて来た感が強いが、近年になってようやく「食」「食文化」「外食」分野での教育・研究を推進すべく、大学の新しい学部や学科にフードサービスと関連するものが目立つようになって来た。

立命館大学は2018年度に「食マネジメント学部」¹⁹を開設したが、外食産業での近代化に大きく寄与を続けている日本の外食産業を統括する業界団体（日本フードサービス協会）と包括協定を締結することにより、食の分野で実践的な行動力を発揮できる人材を育成するための教育プログラムの実施を目的としたものである。同協会と高等教育機関との協定締結は初めての試みとなるものだ。2018年4月に同大学の「びわこ・くさつキャンパス」に開設された新学部は産学連携を推進して食関連分野でイノベーションを実現する中核的マネジメント人材の育成を目的としており具体的には食ビジネスの現在を学ぶ総合講義科目でゲストスピーカーを招聘しての教育プログラムの実施、現地・現場の経験、フードサービスに関わる学術研究の推進、産業界のマネジメント人材育成を通じて食関連分野における教育・研究の高度化の実現を目指している。

東洋大学では、日本ホスピタリティ・サービス産業団体協議会に加盟するNPO法人FBO（料飲専門家団体連合会）²⁰により、2009年から「東洋大学国際地域学部国際観光学科 FBO 寄附講座」が毎年度開かれており、産学協同研究と飲食産業の将来を担う若人への教育が実施されている。講義には毎回異なった分野での実務家・経営者が招聘されてホスピタリティ・マネジメントに関しての理論的かつ実践的な講演が行われている。ウェブサイトに掲載されている講義（在学生のみ参加可能）のテーマは社会人も魅力を感じるラインナップとなっている。（大学の学部学科改組により、2016年度入試以降、「国際観光学部国際観光学科」²¹になっている）同大学によれば、大学で

の4年間は在学中に資格を取得するなどかなり実践的なカリキュラムとなっており、特に特徴的なのは、同学科の5つのコース①ツーリズムコース②エクゼクティブマネジメントコース③サービスコミュニケーションコース④観光プロフェッショナルコース⑤観光政策コースの中に、働きながら学ぶコースの用意（社会人向け）がありフードサービスの企業で求められる人材育成の可能性を強く感じる点である。

亜細亜大学では、2009年より経営学部にはホスピタリティ・マネジメント学科²²が設置されている。この学科では「ホテル」「ブライダル」「フードサービス」「パッセンジャー」（航空業界）「トラベル」「スポーツホスピタリティ」の6領域での理論実務融合型教育を目指している。学科の細分化された対象領域にフードサービスが独立していることがとても特徴的だ。「特別講座」では年度を通じて各業界の専門家やトップ経営者を講師に迎えてマネジメントの観点から理論と実践の融合について学習することを目的としている。「フードサービス研修」の授業では、学生に対して店舗や調理施設などの最前線の現場での実地研修を担当教員が行っている。実際のレストランで食事をし、普段顧客目線では見ることのできないフードサービスの裏舞台を垣間見ることができる実地研修授業は、年間の通常の授業料の他に受益者負担の実費がかかるとはいえ学生にとっては興味をそそる授業であろう。訪問先企業のラインナップを見ると多岐に渡りとても興味をそそられる。従来型の教室の講義では得ることの出来ない実践的なカリキュラムとなっていることが分かる。

大学とフードサービス業界との産学協同によって、実務に近い内容の授業が大学でカリキュラムとして生まれ展開されるようになってきていることは、在学中にフードサービス業に対するより進んだ理解を深めることにとっても寄与すると思われるので、就職を前提とした学生の問題意識の向上にとっても

役立つものと考えられる。

「インターンシップ制度」の形で、他業界でも就職前の学生が様々な業界の会社で擬似就業をトライする試みが多く見られるが、大事なことはまずはその業界について学生に興味や関心を持ってもらうこと、そして興味ある会社の雰囲気を感じて自分のイメージとのギャップを判断してもらえる機会を得ることである。就職後のミスマッチによる高い離職率を減らす有効な方法のひとつであるように思える。しかしながら、受け入れる側の企業にとって将来の就業者となる学生はどうしても「お客様」扱いになり、体験者にとってもありのままの姿を経験するというより単によそ行きの姿の体験に終わってしまうことでかえって就職後の大きなギャップになることが危惧される。

企業と同じように大学も競争によって顧客（学生）に、より付加価値の高い商品・サービス（授業）が提供されることになる。十分にフードサービスの知識を理解し関心を持った卒業生がこの業界に就職をする機会を高めることを期待したい。就業を始めてからも継続の可能なやりがいのある職場環境を提供できるかは、就職に人気のないまた離職率の高い業界として各企業が解決しなければならぬ大きな課題であろう。

8) 「働き方改革」とワークライフバランス

2019年厚生労働省により企業に対して「働き方改革」が提唱された。基本的には①労働時間の見直しと多様なワークライフバランスの実現 ②正規雇用・非正規雇用を問わない公正な待遇の2点が要旨である。これにより企業では労働時間の短縮化により労働生産性を高める取り組みが始まることになる。もともと長時間労働が問題視され、効率化の難しいフィールドワークを多く含むフードサービス業でこれらの実現はかなりハードルの

高い課題となることは間違いない。「働き方改革」は、特定業種での単なる長時間労働の是正という単純な問題ではなく社会全体のテーマ、経営者や労働者双方の意識改革や法的な整備を伴う難しい課題だ。法律に基づいて一律に長時間労働を是正することは果たして労働者のためになるかの議論も必要であろう。「ゆとり教育」の弊害に通じるものを感じてしまう。特に労働集約的かつ拘束時間が長いフードサービス業では、労働時間の短縮化よりも「働きがいの改革」を推進することがふさわしい気がする。勤労者にとって「ワークライフバランス」はたいへん重要な問題であるからだ。仕事と生活の調和を取りやりがいと充実感を持ちながら仕事を継続して家庭や地域社会でも自分のライフステージ（子育て期、中高年期など）に合わせた生き方を選択実現できることの意義は大きい。

1日24時間1年365日の年中無休で日本全国津々浦々営業を行うコンビニエンスストアのビジネスモデルは、いまや社会インフラの一部とまで言われるようになった。しかし多店舗出店による過当競争と現場を支える労働力不足の結果として、2019年夏にフランチャイズ加盟店主導の定休日の是非や営業時間の短縮などの経営問題が噴出する結果となっている。かつて24時間営業が当たり前であったファミリーレストランも現在は営業時間を限定して営業をしている。「ほどほど」「いい塩梅」を維持しながら、企業・消費者が長く共存可能な社会こそこれから先求められるものであり、ワークライフバランスと共にある理想とすべき形ではないのだろうか。フードサービス業においてもコンビニと同じ運命を辿る宿命を孕んでいることは肝に銘じる必要があるだろう。高額な家賃を必要とする都心部の好立地への出店、人件費がかさみ売上を増やさなければ採算は合わなくなる。競合他社とのことを考えると営業時間を縮小したり店舗の定休日を設けてスタッフのシフトに余裕

を持たせるなどへの挑戦には勇気が必要である。

京都にあるステーキ井専門店²³では、1日100食限定で営業時間は昼の3時間半のみ。早く売り切れればそれでその日の営業は終了となる。追加販売は一切しない。100食以上売れるのだから夜も営業したらもっと売上が増えるのにとという業界の常識を否定して「これ以上は売らない」「これ以上は働かない」と決めて、同じ業務量と同じ時間内でしっかりとこなし最大限の成果を上げることがを目標としている。そして残りの時間を自分の好きなように使うというまさに夢のようなことを実現させている。これはまさにライフワークバランスを考えた姿であり、経営学でいう「デマーケティング」の好例と言える。「マーケティング」とは基本的に多くの需要を生み出すことを目的に実施される企業行動の総称であるのに対して、「De」（否定）が加わる＝需要を抑制するという発想である。

9) 結びにかえて

高い顧客満足を達成するためにはコンタクトパーソネル（接客にあたるスタッフ）の満足度を高めることを考慮する必要がある。五つ星ホテルで接客に当たるスタッフは理想的には自分も五つ星ホテルに滞在の経験を持ちそこのサービスを実際に受けた経験が必要である、といえる。顧客が何を望んでいるのか？ は自分がその顧客を経験してみないと理解はできない。他人から聞いた話やマニュアルに書かれていることでは不十分である。フルコースのディナーを一通り食べて初めてシルバーのセッティングの位置や食器をどのように使うのかを理解できるのだ。そう考えると、技能検定というお墨付きを得た労働力が海外から流入してきても逆に高度な教育を受けた人材の存在がフードサービスには必要であることから今後大

学教育への期待度も高まることになるだろうと予想される。高学歴の人材が調理や接客を担当する時代がやって来るはずだ。

大学卒の人々が社会に増えることによってサービスを提供する側の質の向上はもちろんのこと受ける側の顧客としての成熟度が高まることも期待したい。品質の高いサービスを受けるためには、受け手による「協力」（反応：良いサービスとは何かを十分理解できて、提供してくれた相手にその感謝の気持ちを表すことができること）が必要だ。その反応が提供側の更なるモチベーションへの相乗効果をもたらして結果的にまた自分の元に戻ってくることになる。高品質のサービスはサービスの提供者（コンタクトパーソネル）だけで達成されるものではないのだ。対価を支払っているお客も気を遣わなければいけない。良いサービスとは何かを分かってくれる顧客の存在があってこそコンタクトパーソネルの素質は磨かれることに他ならないからだ。優秀なソムリエは日々の良質な顧客との応対、交わす会話の中でこそ腕を上げることができる。良質な顧客は自分の注文したワインをボトルにグラス半分ほど心付けとして残していく、この店は、店で働くこのスタッフは自分が育てているという認識こそが良質な相乗効果を生むことになる。

IT、AIの導入・進歩により近い将来必要がなくなる職業²⁴が紹介され世の中の話題となったが、このことは逆に人間が介在しなければ成り立たない仕事、介在してこそ成り立つ仕事が将来注目されることに他ならない。AIにできないことは何か？ 相手の心の動きを感じ取りその相手に「おもてなし」の心で対応できることであろう。ホスピタリティにあふれ相手のニーズを的確に判断対応できる人材がますます重要な役割を果たすことへ大きな需要が生まれることになるであろう。AIに代わられることのないコト。コンタクトパーソネルと顧客との双方向プロセスの中には決定

的な印象を与えることのできるポイントがいくつか存在している。会話や動作として「いま」「これ」と思えるポイントで相手に「決定打」を放つことこそ重要なのだ。この決定的瞬間は、サービスマーケティングでは闘牛士が対峙する牛に最新の一撃を与えるその瞬間になぞらえて“Moment of Truth”とよばれている。「真実の瞬間」と訳されることが多い。相手とのやり取りの中でニーズ探知しながら自分の持ち得る選択肢・過去の経験から一番適した対応を行い、いまこれこそが決定的瞬間と思うタイミングを見計えることこれこそがホスピタリティに欠くことのできない大事な資質、AIには置き代わるることのできない能力である。

ホスピタリティ・マネジメントの究極をいうならば、「依怙最良ができる能力」となるだろう。教科書としては「店に来店する全てのお客様に最高のおもてなしを与える」となるが、現実とは異なっている。顧客の側に立ってみれば、その店の料理・サービスを気に入って来店していることも最良に他ならない。顧客の最良の度合いに応じて（一見客・リピーター・常連客・上得意）にはそれ相応の対応が必要となる。もちろんIT、AIを駆使して当該顧客の過去のデータベースから対応の選択肢を考慮することを前提に最終的にはリアルタイムな変化に対応できるコンタクトパーソネルの対応こそが決定的なものになる。相手の「顔色を窺う」という表現はネガティブに使われることが多いが、顧客と接する立場の人材にとってこの顔色の変化を感じ取れないことは致命的とも言える。これこそまさにAIには出来ない技だ。顔色を窺うことができるからこそ相手の感情に応じた次の手を用意できるのだ。もちろん次の手のオプションは一つに限らず、必ずしも正解があるものでもない。高度な経験の蓄積が必須の領域ではあるが、これらはある種無意識の内に身につく能力と言えるかもしれない。ではどうすればこのよ

うな顔色を感じ取れる感性を体内化できるのだろうか？

それは自らを異質の環境に置くことを敢えて心がけること、ではないだろうか？ 言葉遣いや敬語の用い方はかつて親・祖父母や小・中学校の先生から叱責されながら体得したものだ。核家族化が進み教育における家庭の役割も大きく変わっている。自分と違う意見を持つ人と接することは窮屈な思いをしなければならないことでもある。SNSの世界をのぞき見ると大きな危機感を覚えてしまう。自分の発信した意見にいいね！ をもらって安心できる世界、群れの中で自分が多数派であることを確認できる安心感、他人と異なる意見を発信すれば集団から仲間はずれになってしまう世界がそこには広がっている。

良い意味での曖昧さがある話し言葉と比較して文字として残ることは致命的な対立を生むことも多い。そこには相手の反応を見ながら微修正を試みるものの可能性のない世界が存在している。相手の感情を目の僅かな動きや言葉の抑揚の変化などから感じ取り、自分の考え方との差異を感じながらすりあわせを行っていく、自分の言葉にそれを反映して相手に対して同調が必要と思えば方向修正を加える。臨機応変な変化を必要とするテクニック、これはAIが敵わないまさに「人間」の世界だ。相手の顔色を窺って対応ができることは大事な資質だと感じる。

私がサービスマーケティングに興味を持つきっかけとなった大学時代の二人の恩師から学んだことは今の時代にこそ再考すべき普遍的教えだと感じている。大学とは「雑創の場」であること²⁵。物事の答えに一つの正解はない、いくつもの正解が存在すること、それを見抜くためには複眼の物の考え方を養うこと、蜻蛉の目は複眼、蜻蛉には身の回りの全てがいくつもの姿になって見えている、人間も頭柔らかくそうでなければならない。大学は様々な価値観を持つ人々の多様性の集まり

である、自分の考えを主張できなければそこに存在していないと同義である、同じ考えを持つ学生が集まっても面白さはない。他人とは異なる個性の中からこそ革新が生まれていく。世の中の全ては偶然の出会いが原点である、店のスタッフと顧客との出会いもこの偶然から始まる、偶然の出会いに関係する当事者双方の何らかの意図があってその出会いは育まれやがて「縁」となる、さらに無数の縁の相互関係は大きな集まりとなって社会の制度やしきたりへと変化する、そして文化や文明へと発展していく。人間はこの偶然の出会いに感謝し大切に思わなければいけない。社会における出会いの促進こそがサービスのマーケティング、ホスピタリティのマネジメントに他ならない。だからサービスは他人に強制されてしたり義務ですることではなく、当事者自ら発せられる行為そのものなのだという。この教えは、35年間を経た今でも家業であるフードサービスの世界に身を置く自分自身の心の支えとなっている。

- 1 日本の外食産業の発展と豊かな食文化の創造に貢献するため農林水産省の認可を受けて1974年に設立。会員数800社を超える外食産業関連で最大規模の組織「データで見る外食産業」www.jfnet.or.jp/data_c.html
- 2 事業構想大学院大学 編纂 出典資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」
- 3 『フードマーケティング』浅井慶三郎、中原龍輝、干田英晶（(公社)全国調理師養成施設協会）2006年
- 4 Levitt, T (1972) "Production-Line Approach to Service", *Harvard Business Review*, pp. 9-10. T. レビット「マーケティング論」に和訳掲載
- 5 総務省統計局 経済センサス 基礎調査他「雇用を取り巻く環境と諸課題について」厚生労働省職業安定局（2018.4.23）
- 6 特定技能外国人受け入れに関する運用要領 出入国在留管理庁（2019.9）
- 7 帝国データバンク 人手不足に対する企業の動向調査2019.7 <https://tdb.jp/report/>
- 8 厚生労働省 「新規学卒者の離職状況」<https://mhlw.go.jp/>
「第4回働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革討論会」外食・中食産業における働き方の現状と課題について（2018.3.6）農林水産省食料産業局

- 9 「世界のベストレストラン50」の1位に4度ランキングされたデンマークのレストラン“noma” <http://noma.dk> ミシュランガイドでは2つ星を獲得の実績がある。
- 10 東京すしアカデミー sushiacademy.co.jp
- 11 文部科学省「子供の学習費調査」(H26年度), 日本政策金融公庫「教育費負担の実態調査」(H28年度) 教育費負担の実態調査(国の教育ローン利用勤務世帯を対象)
- 12 独立行政法人労働政策研究・研修機構「ユースフル労働統計2018」 jil.go.jp
- 13 文部科学省(H30年度)「学校基本調査」, 旺文社教育情報センター「日本の大学データ」
- 14 同上
- 15 文部科学省「学校基本調査」結果の概要 mext.go.jp/
- 16 リクルート「カレッジマネジメント #216」2019.5-6
- 17 旺文社教育情報センター eic.obunsha.co.jp
- 18 所属学会「日本フードサービス学会」 researchmap.jp
- 19 立命館大学 プレスリリースより www.ritsumeikan.ac.jp/news
- 20 NPO 法人 FBO「料飲専門家団体連合会」 fbo.or.jp
- 21 東洋大学 toyota.ac.jp/nyushi/undergraduate/
- 22 亜細亜大学 asia-u.ac.jp/academics/business/hospitality/
- 23 「佰食屋」100shokuya.com 経営者の中村朱美さんは2019年の「ウーマンオブザイヤー」を獲得してマスコミでも取り上げられた。「売上を減らそう。」(ライツ社)
- 24 Frey, C. B., & Osborne, M. A. “The Future of Employment: How Susceptible are Jobs To Computerisation?” *Technological Forecasting and Social Change* Vol. 114 pp. 254-280 2017 [https://oxfordmartin.ox.ac.uk/download/academic/The Future of Employment.pdf](https://oxfordmartin.ox.ac.uk/download/academic/The%20Future%20of%20Employment.pdf) 米国において10~20年以内に労働人口の47%が機械に代替される可能性が70%以上という推計結果の発表は世界中で「雇用の未来」に関する研究ブームの契機になった。
- 25 「人心の時代」村田昭治(プレジデント社)1985