

第2章 日本フードサービス協会¹

第1節 協会の概要

日本フードサービス協会（以下、「協会」と表記）は、外食産業の業界団体である。外食産業の発展と地位向上を目的として1974年に設立された。協会に加入できるのは、年商1億円以上の企業である。会員区分には正会員と賛助会員があり、正会員が外食企業、賛助会員は商社・銀行・保険・物流・食品メーカーなどの外食産業を支える企業である。

事業活動は、教育研修活動、調査研究活動、出版・情報サービス活動、マネジメント・サービス活動、食材開発・共同購入活動、協会ブロック活動、広報PR活動、行政・政治への働きかけ、海外研修・国際交流活動と、非常に多岐にわたる。活動内容については図表2-1にまとめている。

以下では、協会の事業のうちの主要な1つである教育研修活動に焦点を当ててさらに整理を行う。

第2節 業界が直面している人事労務管理面での課題

外食産業が直面している人事労務管理面の課題として挙げられるのが、人手不足への対応と定着の促進である。

人手不足を補うためには、外国人・女性・高齢者・学生の活用が課題である。特に学生については、近年ブラックバイト問題が浮上してきていることもあり、学業とアルバイトを両立させる働き方を考える必要が生じている。またそのような学生も含めて、一旦採用した労働者が離職してしまうことを避け、できる限り定着してもらうことが課題となっている。

さらに2016年10月から実施される短時間労働者への社会保険適用拡大への対応も、協会にとっては懸念事項になっている。家計補助のために働いている主婦も外食産業には多く、保険が適用されることによって離職を招くことが懸念されている。

¹ 本稿は2016年3月16日に日本フードサービス協会において実施したインタビュー調査の内容、同協会のホームページ（以下「協会HP」と記載）に記載されている内容、インタビュー調査の際またはホームページから収集した各種資料に基づいて執筆している。記述内容は特に断りのない限り、インタビュー調査実施時点の状況に沿ったものである。

図表 2-1 日本フードサービス協会の事業内容

活動の名称	活動内容
教育研修活動	人材育成・能力開発のための各種セミナーを開催し、外食産業に携わる人の質的向上を目指す。
調査研究活動	絶えず変化する経済環境の中で、各社の参考となる資料・データ・情報を収集し、会員企業にフィードバックする。
出版・情報サービス活動	外食産業が取り組んでいるテーマや課題についての調査・研究報告書、外食産業の情報データ、アンケート調査の結果報告、外食経営に役立つマニュアルなど、幅広く資料提供を行う。
マネジメント・サービス活動	正会員と賛助会員との交流・商談会等によるビジネスチャンスの提供や各社の経営の参考となる情報交換会を行う。また、人事・労務をはじめ環境問題や安全衛生、コンプライアンス対策やリスクマネジメントなどに関する調査研究やセミナーなどを実施する。
食材開発・共同購入活動	外食産業の食材調達の課題に対応した事業活動を展開する。また、国内外からの生産者・メーカーからの外食産業向け食材・食品の受け入れ窓口機能と共に、食糧自給率向上を目指した取り組みや、賛助会員企業の協力のもと、食品の様々なプレゼンテーション・試食会を開催する。
協会ブロック活動	全国を7つのブロック（北海道、東北、北越、東海、近畿、中国・四国、九州）に分け、各地方の外食産業および地域経済の振興・活性化につなげる。各セミナー、産地との交流会、外食産業の啓蒙活動などを行う。
広報 PR 活動	外食の豊かさと楽しさ、そして人々の食生活に大きな割合を占める外食の役割を広く PR し、外食産業のイメージと社会的地位を高める。また、会員企業が共有すべき情報の提供を行う。
行政・政治への働きかけ	外食産業の健全な発展を阻害する過剰な規制、法律などに対し、業界としての意見・要望等を取りまとめ、政治や行政へ強く働きかけている。
海外研修・国際交流活動	外食各社が海外進出に当たって参考となるよう、海外セミナーを開催するとともに、海外からの収集や国際化に対応した事業展開を行う。全米レストラン協会（NRA）をはじめとした海外のレストラン協会との密接な交流及び情報交換、国際シンポジウムやセミナーの開催も行う。

第3節 教育研修活動

協会では教育研修委員会を中心に様々な研修・セミナー・情報交換会を開催している。年間で合計40回程度の各種セミナーが開催されている。協会セミナーの特徴としては、各企業が単独ではできないようなテーマを協会に取り上げることである。セミナー全体の受講者は3,000人程度になる。以下では2014年度の事業報告をもとに、実際に行われた教育研修活動を整理する。

①JF 新人社員研修

4月から外食産業界に加わるフレッシュマンを対象に研修を行い、ホスピタリティやQSC（Quality、Service、Cleanliness）など、外食産業で働く人間に必要な不可欠な基礎知識を会得

してもらおうとともに、グループワークを通じてコミュニケーションの重要性や組織で働く一員として仕事に携わることの意義、社会的役割などを学ぶ。

②JF 米国研修

米国の外食市場は今もなお成長を続けており、米国発のレストランや商品は、日本のメディアにしばしば取り上げられ、流行の情報発信地にもなっている。そもそも外食産業におけるチェーン化理論なども米国から導入されたものであり、外食産業にとって米国から学ぶものは未だに多い。

この研修では多様な米国の食市場の視察を通して、米国ならではのサービスの商品、ビジネスモデルやライフスタイルなどを学び、新しいトレンドを探るとともに、米国外食企業の経営幹部から米国市場の動向や経営課題、人材教育などについて話を聞く。また、米国外食企業の本部や店舗の訪問を行い、メニューの試食やキッチンツアーなどを通して実地研修を行う。行程の最終日には、異なる業態の参加者との意見交換から得られた情報を共有する場として、「まとめセミナー」を実施し、単に米国外食市場の視察のみを目的とせず、新たな気づきが成果となるような研修としている。

③JF 新入社員フォローアップ研修

入社後半年が経過し、悩みや不安を抱える時期にある新入社員が入社時に学んだホスピタリティと QSC の重要性を再確認するとともに、半年間の自分を振り返り、外食産業で働く人間としての自信と誇りを持ち、新たな目標を明確にして仕事に取り組めるようフォローアップ研修を実施する。

④外食産業マネジメント基礎研修

入社後半年が経過した新入社員が入社時に学んだ基礎知識の再確認を行うとともに、将来の外食産業を担う人材として必要な知識の習得を目的にセミナーを開催する。新入社員の他、中途入社社員やアルバイトから正社員に登用された社員など、外食産業の基礎理論・基礎知識を学ぶ機会のなかった社員の受講も促し、フードサービスが果たす社会的役割や外食産業で働くことの喜びや本質などについて学ぶ。

⑤JF 経営（トップ）セミナー

外食産業をめぐる経営環境が日々変化する中で、企業や事業の社会的存在意義、成長の質が問われており、企業の経営理念・使命そして将来に向けたビジョンが重要視されている。協会創立 40 周年を契機に、2014 年より会員各社の経営トップが自社の経営理念や戦略を語るセミナーを再開している。

⑥JF 戦略セミナー

業界の展望および外食各社の新たな構想や戦略などの参考になるよう開催される。2015年1月に行われたセミナーの中では、外食企業の経営者をパネリストに迎え、現下の外食産業の置かれている経営環境を踏まえて、同年の各社の経営戦略についてパネルディスカッションを行った。

⑦教育担当者の会

各社の教育担当が、自社の教育研修に係る取り組みや課題について、事例発表や意見交換を行い、研鑽するとともに、会への参加をきっかけとして気軽に悩みを相談できる担当者同士のホットラインの構築を促す。2014年度には「店舗で働く従業員の教育研修」をテーマにグループディスカッション・発表を行い、参加者相互の情報共有を図った。

⑧外食市場研修

大規模複合施設や特徴ある会員店舗の担当者から、業態コンセプトや具体的な集客対策、マーケティング戦略などを学び、今後のフードサービスビジネスの新たな可能性を探ることを目的にストアコンパリゾン（競合店調査）を実施する。

⑨食中毒予防・衛生管理セミナー

会員企業への食中毒予防と衛生管理対策の周知を図ることを目的に、特に食中毒を引き起こしやすい梅雨から夏の季節の対策を踏まえ、外食店舗での食中毒を防ぐためのポイントについて、実践的な内容に基づき開催する。

⑩広報セミナー

SNSの普及に伴って、マスメディア対応だけでなく新たなソーシャルメディア対応を準備する必要が浮上してきたのを背景として、企業として対応を迫られた場合の危機管理や広報対応を学ぶ。

⑪外食企業の海外展開などに関する勉強会

外食企業の海外展開には、パートナーの選定、現地社員の教育、適正な立地開発など、解決すべき課題が山積している。このような背景から、各社の経験に基づく事例発表を中心としたセミナーを開催し、参加各社の海外展開のヒントとする。

⑫JF ホーチミン・ヤンゴン研修

ASEAN10カ国には海外からの投資が盛んに行われている。そのようなことから、2015年にベトナム・ミャンマーの外食産業関係施設を訪問し、今後の日本の外食産業の東南アジア

への出店の可能性を探った。訪問先となったのは、ベトナム経済の中心地であるホーチミンのショッピングモール、水産加工施設、外食店舗、日系食品メーカー、ミャンマーではヤンゴンを中心に、成長著しいフードサービスおよび関連施設、日本語教育のカリキュラムを有する大学であった。

⑬主力原材料に関する情報交換会

主力原材料の供給量の減少や値上げに関して情報交換を行い、外食企業の仕入調達の参考とする。2014年度には冷凍エビ、冷凍イカの供給量減少、乳製品の価格の改定に関して情報交換が行われた。

⑭リサイクル施設見学会

香川県では年間1,000トン単位でうどんが廃棄されていると言われ、そのリサイクルが課題になっている。同県では行政および民間で様々な施策・取り組みが行われており、その優良事例の視察のため、2015年にリサイクル施設見学会を実施した。

⑮労務緊急情報交換会

急速な少子高齢化、他業界との熾烈な人材獲得競争などにより、外食各社の人手不足が全国的に深刻な影響を及ぼしている。各社の人材不足の実態と対応等について事前にアンケート調査を実施した上で、緊急の情報交換会を開催し、人手不足対策となる好適事例の情報共有を行っている。

⑯JF 労務研修会

厳しい経営環境下において、業界の労務管理に影響を与える法改正などが控えていることから、各社では労務管理対策を講じることが課題になっている。そのため、労務問題を専門とする弁護士を招き、対応策を情報共有するとともに、多面的な人材の採用・確保の取り組みを学ぶために、労務研修会を開催した。

⑰パート・アルバイト早期離職防止のためのトレーナー養成講座

2014年度に開始された新しい研修である。外食店舗の採用の現場では、応募があっても電話対応が雑であったり、面接手法について指導を受けたことがない社員が対応し、採用チャンスを逃していることが多く見受けられる。また、オリエンテーションが不十分であったり、店舗スタッフの受け入れ・育成とフォロー体制が万全ではない企業が多く、採用されたパート・アルバイトは孤立感・疎外感から入社直後の離職率が高くなっている。

以上のことから、外食産業において効果的なパート・アルバイトの募集、面接・オリエンテーション・フォローアップ、戦力化に至るまでを体系的に学ぶ講座を実施した。

⑩各地区ブロックでの外食産業経営セミナー

①から⑰までの研修は海外研修を除いて、東京を中心に開催される。一方、地方の会員企業のために、各地方ブロックにおいて年2回経営セミナーを開催している。そこでは協会がどのような課題に対応しているのかについて情報提供が行われ、さらに必ず経営者による講演がされる。各会場で毎回100人程度は参加する。

第4節 職業能力評価基準を活用した取り組み

1. 職業能力評価基準の整備

上記の研修事業に加えて、協会は外食産業全体で利用可能な職業能力評価基準の整備に取り組んできた。外食産業は中央職業能力開発協会による「包括的職業能力評価制度整備事業」の対象となり、業界関係者を中心に基準の整備が行われた。基準については協会と会員企業で検討が行われ、外食産業の特徴的な仕事は何かという観点から基準作成が進められた。結果として基準が作成されたのは、①店舗開発、②商品開発、③商品商材購買、④営業店舗管理、⑤店舗運営の5職種であった。

この成果は2005年に活動報告書（中央職業能力開発協会編（2005）『包括的職業能力評価制度整備委員会・外食産業活動報告書』）になっており、作成された職業能力評価基準の全体像を示したものが図表2-2である。この図表を見るとわかる通り、外食産業において必要とされる職種と、それをさらに細分化した職務が特定されている。その上で能力の水準がレベル1~4までの4段階に分けられている。そして図表2-2におけるグレーで塗られた部分が、実際に基準が設定された職務とそのレベルになる。

図表 2-2 外食産業における職業能力評価基準の全体像

職種	職務	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 4
店舗開発	出店計画				
	物件				
	店舗				
商品開発	マーケット・食材研究				
	メニュー開発				
食材・商品購買	食品調達計画				
	商品仕入				
	セントラルキッチン				
	商品管理				
営業・店舗管理	営業サービス				
	エリア店舗管理				
	フランチャイズ企画・管理				
	店舗従業員教育		○	○	○
店舗運営	オペレーション管理		○		
	キッチン	○			
	フロアサービス	○			

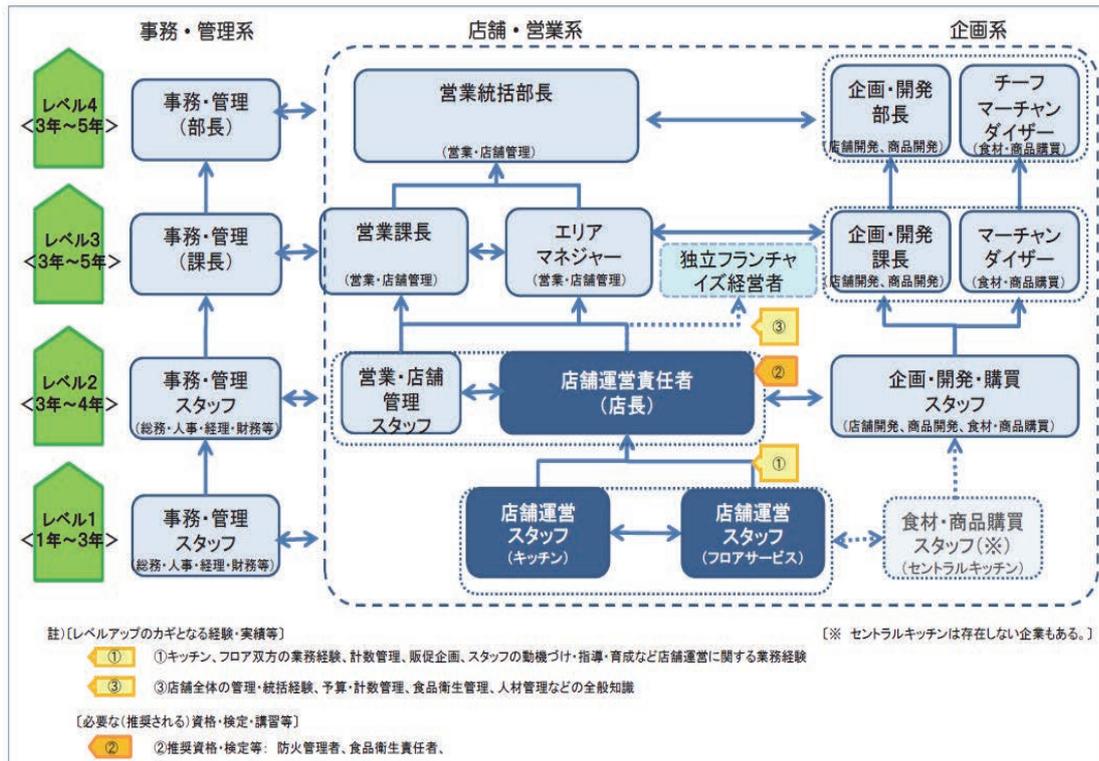
例えばキッチンのレベル1では、必要な能力が「調理担当者として定められた手順に従いキッチン内の業務を円滑に行うとともに、キッチン業務の効率化を推進する能力」とされており、さらに能力細目として①業務の準備、②業務の実施、③業務の振り返りが設定され、これらを評価するための詳細な基準が定められている。

この職業能力評価基準の設定は、業界にとってもある程度ニーズに合致したものであった。当時は業界大手企業でも評価基準を確立しているところは少なく、各社が独自に評価を行い、客観的な評価基準を設定することは難しかった。そのような意味で客観的な評価基準を作成できたことには大きな意味があった。

さらに2014年にはキャリアマップと職業能力評価シートの導入が検討され、厚生労働省のウェブサイトでサンプルが公開されている²。キャリアマップは、職業能力評価基準で設定されているレベルをもとに、外食産業の代表的な職種における能力開発の標準的な道筋を示したものである。キャリアの道筋と、各レベルの習熟の目安となる年数が一目で分かるようになっている（図表2-3）。

² <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000093584.html>

図表 2-3 外食産業のキャリアマップ



資料出所：厚生労働省ホームページ。2016年4月7日取得。

(<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000093584.html>)

さらに職業能力評価シートは「職業能力評価基準」で定められた「職務遂行のための基準」を簡略化したものであり、人材育成に有効な示唆を得ることができるチェック形式の評価シートである。2014年の検討において職業能力評価シートの整備対象となったのは図表2-2の○がつけられた部分である。評価シートには職業能力を判定するための基準が示された「評価シート（本体）」と判定に迷った際に参照する詳細基準が示された「サブツール」がある。

評価に際しては、まず本人が記載された基準それぞれについて自己評価を行い、その後上司が評価をする手順になっている。これを用いて、「自分（または部下）の能力レベルはどの程度なのか」「次のレベルに上がるには何が不足しているのか」を具体的に把握することができる。

2. 企業での取り組み事例

上記の「職業能力評価基準」は企業でもアレンジされつつ利用されている。以下ではその一例としてA社の事例を紹介する³。

A社では、本部トレーニング部門スタッフのスキルレベルの把握に際して「職業能力評価

³ この部分の記述は厚生労働省編（2014）『キャリアマップ、職業能力評価シート導入・活用マニュアル 外食産業の人材育成のために』、13ページを参考にしている。また、職業能力評価基準の活用事例は、中央職業能力開発協会のホームページ（<https://www.hyokka.javada.or.jp/user/jirei.html>）でも閲覧できる。

シート」を利用した。それ以前から同社では「職業能力評価基準」を活用して能力考課表を作成していたが、必ずしも個々の職種ごとの専門的能力要件までは詳細に定めていなかった。これに対して「職業能力評価シート」では職種別の専門的なスキル要件が等級別に簡潔に整理されているため、通常的能力考課を補う形で各人の専門スキルの保有状況を確認するために適していると感じたという。

具体的な取り組みとしては、「店舗管理 店舗従業員教育（レベル 2）」のシートを活用して、本社トレーニング部門の主任・係長クラスを対象にスキルチェックを行った。その際、1つ上の段階である「レベル 3」の基準も参照してカスタマイズを検討した。その結果、同社の場合、「レベル 3」の基準の多くは主任・係長クラスでも満たしていることが明らかになった。

取り組みの結果としては、上司と部下で認識のギャップを確認することができるので、明確なフィードバックが可能であり、上司と部下のコミュニケーションの促進効果があることが指摘された。さらに、職業能力評価シートの構成内容が同社の能力考課表と類似しているため、上司・部下双方とも違和感なくスムーズにスキルチェックを行うことができたという。

このように A 社の事例では「職業能力評価シート」を用いて同社社員のスキルレベルをより詳細にチェックすることができており、企業による取り組みの好事例になっている。

第 5 節 能力評価・教育訓練に関わる今後の課題

上記からも明らかなように、協会は人材育成や能力評価に関わる施策を数多く実施してきている。しかし特に能力開発にあたっては、協会に属する企業の企業規模・業種・商品は多様で、スキルを横断的にとらえることには難しい面がある。また、能力評価シートは大企業では浸透しやすいが、中小企業ではまだまだ浸透していない。これに対して協会は、啓発誌を作成することによって、大企業だけではなく中小企業にもそれぞれに合う仕組みをカスタマイズする際の参考資料にしてもらうようにしている。