

論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨の公表

学位規則第 8 条に基づき、論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨を公表する。

○氏名	田中 浩子 (たなか ひろこ)
○学位の種類	博士 (経営学)
○授与番号	甲 第 727 号
○授与年月日	2011 年 3 月 31 日
○学位授与の要件	本学学位規程第 18 条第 1 項 学位規則第 4 条第 1 項
○学位論文の題名	「サービスの工業化」と外食・中食産業
○審査委員	(主査) 三浦 一郎 (立命館大学経営学部教授) 木下 明浩 (立命館大学経営学部教授) 小沢 道紀 (立命館大学スポーツ健康科学部准教授)

<論文の内容の要旨>

現代の食は多様化しており、食の供給チャネルも多様化している。市場 (いちば) やスーパーマーケットから食材を調達し家庭で料理して食べる以外に、コンビニエンスストアや宅配・持ち帰り業態を利用した中食、レストランなどの施設を利用した外食など選択の幅は広い。

わが国の外食産業は、高度成長期に登場し、1970 年代から 80 年代にかけて急成長したが、バブル崩壊後事情は変わっていく。外食産業の市場規模は 1997 年の 29 兆円をピークに減少傾向にあり、その傾向を補填するかのようにな中食事業が成長してきた。とはいえ、今日、食関連事業は、デフレ経済が進行している中で、比較的健闘している分野でもある。外食産業の中には、店舗数・売上高を大幅に伸ばしている企業もあり、中食産業では今日の百貨店にとってますます重要な役割を果たしつつある地下食料品売り場など今後有望な事業も存在する。

本論文の目的は、飲食業の産業化の基礎となったセオドア・レビットが提唱した「サービスの工業化」の理論が、わが国における、この 40 年間の外食・中食産業の展開の中でどのように活かされてきたのか、を明らかにすることである。特に研究が不足している成長期から成熟期への変化、すなわち 1990 年代以降・バブル崩壊以降の変化に注目しながら、「サービスの工業化」の特徴を明らかにすることである。その際、レビットが拠り所としたピーター・ドラッカーの理論をふまえて「サービスの工業化」の今日的意味を明らかにした上で、外食・中食産業の発展の条件を探ることである。

本論文は以下のように構成されている。

序章 本研究の課題と対象

第1章 外食・中食産業研究の到達点と課題

第2章 外食・中食産業の発展と現状

第3章 日本における外食産業の工業化とその導入 ―日本独自の工業化形態として導入されたファミリーレストラン―

第4章 居酒屋の多店舗展開

第5章 給食 ―食生活の工業化―

第6章 中食市場と百貨店における惣菜販売

第7章 コンビニエンスストアの中食事業

第8章 外食・中食産業の現状と今後の課題

序章では、本論文の研究背景、課題、対象と研究方法を提示している。

第1章では外食・中食産業研究の到達点と課題を明らかにし、次にレビットによる「サービスの工業化」論にかかわる文献レビューを行っている。

これまでの外食・中食産業研究は、チェーン・レストランの仕組みに関する研究と、産業化の要因を明らかにするための、社会的背景や消費者側の変化などの分析、急速に発達した外食産業の問題点を明らかにする研究などが主なものであった。そして、産業化・標準化のための基礎となったと言いき「サービスの工業化」論の意義と限度については、今日に至るまで深く研究がなされていないという現実がある。

レビットが提唱した「サービスの工業化」とは、製造業で行われている生産性の向上のためのさまざまな取り組みをサービス業に導入することによって、サービスの品質の安定と生産性の飛躍的な向上を図ることを論じたものである。この論文はたいへん注目され流行するとともに、発表された直後から批判が相次いだ。批判の特徴は主として、モノとサービスは異なるため、製造業における取り組みをサービス業には適用できないというものであった。

レビットの「サービスの工業化」の起源を探ると、ドラッカーに至る。サービスの生産性を高めるためにサービス労働に知識を適用することを主張したのはドラッカーであるが、ドラッカーによれば、さらに遡ってそもそも労働に知識を適用したのはテイラーであるとされている。ドラッカーの仕事と生産性に関する理論の中で注目すべきことは、仕事と労働が異なるものであることを認識し、「人が働く」ことに注目して仕事を再編成し、人間の特性にそった働き方を提示した。そして、仕事の生産性を高めるために必要とされる事柄と、労働者に達成感を得させるために必要な事柄とはまったく異なるため、両方に配慮してマネジメントする必要性を強調している。

第2章では、日本における外食・中食産業の約40年の産業史を振り返り、チェーン・レストランのしくみの変化、市場規模の推移、消費の変化と現状を明らかにしている。

外食産業は 1970～80 年代において消費行動の変化もあり急成長を遂げたが、1990 年代に入りバブル経済崩壊後、価格に対する社会意識の変化もあり、低価格業態の開発や、素材の安全性に特化した高付加価値事業の開発などさまざまな経営努力にもかかわらず、市場規模は縮小傾向にあり、中食産業の若干の伸びはあるものの、消費単価の低下により市場は停滞している。

さらに外食・中食産業のかかえる問題点としては、他の産業に比して正社員の離職率が高いことがある。そして、大学・大学院生を対象にした就職活動に関するアンケートによれば、フードサービス業は「行きたくない業界」の第 1 位であり、学生にとって魅力的な業界ではないことが分かる。

第 3 章から第 7 章では、外食・中食産業の主な業態についての事例研究を行っている。取り上げたのは、日本における産業化の初期に成長を遂げたファミリーレストラン（第 3 章）、料飲主体の居酒屋（第 4 章）、特定多数を対象に継続提供を行う給食（第 5 章）、中食産業の百貨店地下惣菜販売（第 6 章）、コンビニエンスストアの中食事業（第 7 章）である。

まず第 3 章で取り上げたファミリーレストランの「すかいらーく」では、店舗数の少ない段階からセントラルキッチンを設け、各店舗には「すかいらーく」独自の調理器機を配置し、調理方法を統一することによって味の均一化を図っている。そして優秀なサービス担当者の行動を文章化することによって知識化し、その知識によりマニュアルを作成し、マニュアルに従って全店・全スタッフが行動することによって、従来担当者によって品質の差が大きかった接客のレベルを揃えることに成功した。同社は、1990 年代に入り低価格帯のファミリーレストランとしてガストを誕生させた。ガストでは、「すかいらーく」と同様にマニュアルに沿った接客を行い、加えて呼びベルやドリンクバーを導入し、少ないオペレーション人数でも運営できる業態を完成させた。チェーン・レストランとしての更なる効率化を図ることで、コンビニエンスストアに対抗できる価格帯での料理の提供を可能とした。

ガストは「すかいらーく」ほどの高収益事業にはならなかったが、同様の低価格帯のファミリーレストランにおいて、サイゼリヤのように店舗数も売上高もこの数年大きく伸ばしている企業もある。同社の標準化のレベルは、セントラルキッチンにおける調理の割合を高め、店舗内には包丁が 1 本もないという状態にまで店舗内の最終調理の割合を少なくしている。

第 4 章で取り上げた居酒屋のマルシェでは、ファミリーレストランと同じような標準化の仕組みを導入し、1970 年代後半から全国への店舗展開を開始した。この 40 年間で様々な厨房機器が開発され、店舗運営に関わる IT 技術の進歩は目覚ましいものがあるが、実際に店舗へ導入され、また実効性を持って用いられているのは食材の発注等や売上管理の IT 化に留まっており、他社の低価格業態でみられるような自動焼き鳥機や自動ビールサーバーなど調理の自動化は導入されていない。また接客においても回転寿司のように顧客が自ら端末を操作して注文を行ったり、ファミリーレストランのようにセルフサービスで飲み

物を取りに行ったりすることはなく、成熟期においても人的サービスは一定の基準を定めたマニュアルを用いつつも、大きな変化はないことが明らかになった。そして、様々な店舗で対応しているより良いサービスやメニューを全店で導入し、チェーンの競争優位性を築こうと、提案制度や運営システムの変更を理念に従う形で行っていることがある。

居酒屋の多店舗展開の方法は直営店による企業とフランチャイズシステムを併用しながらチェーン化する企業の両方が存在する。マルシェではフランチャイズ店が約 7 割を占めるが、直営、フランチャイズを問わず同じ研修センターで店舗スタッフの教育を行い、またスーパーバイザーの巡回・指導によりサービスレベルが保たれるようになっている。また、フランチャイズがより容易に行えるように、店舗の投資効率性を高め、低投資でフランチャイジーが開業できる仕組みを継続して開発している。そのために、厨房はもちろんのこと、店舗の運営に関わる人的スタッフも、より少ない人数でサービスを提供できる形態を開発している。

第 5 章で取り上げた給食は、特定の顧客に対し継続提供を行うため、日々献立を変化させる必要があり、他の業態より更に生産性が上がりにくい業態とされていた。また同じ事業所給食でも、各事業所によって対象とする顧客の層が大幅に異なるため、多提供施設との契約を結び、施設間の運営の連携をとりながら、生産性の向上を上げるのは困難だと言われていたが、事例で取り上げたグリーンハウスは、チェーン・レストラン理論と大量調理理論を融合させ、給食業態の標準化を成功させている。委託給食事業は、委託元からのオファーによって新しい店舗がオープンするため、他の業態に比べると消極的な多店舗展開となる。また、統一した基準で運営を行うために、スーパーバイザーによる巡回・指導も行われているが、それよりも店舗責任者である管理栄養士・栄養士に対する研修や情報共有によってサービスの同質化が図られている。特にグリーンハウスにおいては、基幹メニューを定めつつも、メニューに関して一定の自由度を持たせることによって、効率的な運営を可能としている。

小規模の委託給食会社の事例の中で示されたように、生産性向上の鍵は顧客のニーズを聞くことが最も多いパートスタッフの活用にある。管理栄養士や調理師の指示書に従って作業するだけでなく、ベテラン主婦として長年日常食の調理に携わっている経験を活かし、新メニューの開発、日々の生産管理についても責任を持って業務にあたるのが仕事に対するやりがいを生み出し、生産性の向上へとつながることが明らかにされている。

第 6 章で取り上げた百貨店地下の惣菜販売のロック・フィールドでも、外食産業と同じようにセントラルキッチンに食材を集め、専用器機で下処理を行い、店舗に配送し、店頭で盛り付けて提供する方法がとられていた生産工程にセル方式を適用したことは、中食業界では画期的なものであった。同社では、出店場所を百貨店もしくはそれに類する高級商業施設に限定しているため、他の業態に比べて店舗数は多くはない。そのため提供しているものは高価格高価値であり、価値を保つためにも前工程の食材の生産から店頭まで様々な取り組みがなされている。

第7章で取り上げたコンビニエンスストアの中食事業では、米飯ベンダーの組合組織を作り、品質管理・衛生管理レベルの向上を図っている。1992年ごろまでにコンビニエンスストアの基礎的な生産から配送、販売に到るまでのシステムは完成し、中食の工業化が進んだ。事業拡大のための大きな原動力となったのは店長の店舗マネジメント力であった。明日の売上を予測して商品の発注を行い、実際の売上と照らし合わせて売上予測の精度を高めることで、店頭陳列時間の短い製品に対して、廃棄ロスと機会ロスのバランスを取ろうと試みてきた。そして、本部のスーパーバイザーの指導の下、仮説・検証を繰り返すことによって、必要とされる商品を欠かさず店頭に品揃えすることができるようになった。

中食商品の多くは利益率の高いPB商品であり、コンビニエンスストアが今日のような発展を遂げたのは、中食事業を経営の核としたからである。言い換えれば、中食事業は単なる一事業ではなく、中食事業こそがコンビニエンスストアの業態を決定づけるものである。

第8章では、5つの事例研究をふまえて本論文のまとめが行われている。

飲食業の産業化が図られて40年が経過したが、「サービスの工業化」論は、多店舗展開をする際に食の品質を保つためのセントラルキッチンに見られるように、外食・中食産業の基礎をなしており、マニュアル化・機械化に代表される標準化を行うことによって運営されている。

また店舗においてはマニュアルにそった接客がなされ、就業まもないパート・アルバイトスタッフであっても最低限のサービス品質を維持することはできるようになっている。1990年代以降、食材の流通や売上管理にIT技術を活用した機械化が進んでいるが、接客の機械化は補論で取り上げている回転寿司などにおいて限定的に見られるにすぎない。ファミリーレストランの低価格業態において、接客の機械化によって生産性は上がったが、従来ターゲットとしていた顧客が離れるといった事例も見られたため、いまなお人による接客が中心となっている。

多店舗展開の方法は、直営方式、フランチャイズ方式の両方があるが、いずれの方法であっても、提供されるサービスに店舗間でばらつきがないようスーパーバイザーの巡回・指導が行われている。つまり、調理・接客の両方がマニュアル化、機械化されているだけでは、店舗間に品質の差が生じるため、複数の店舗を理解している人によるマネジメントが必要とされているのである。

「サービスの工業化」とは製造業で行われている生産性の向上のためのさまざまな取り組みをサービス業に導入することによって、サービスの質を安定させ効率を飛躍的に向上させ、家業であったものを産業として成立させることである。それは、仕事に知識を適用して、労働の質を変え、自己流のやり方から経営者の合理的管理に移行することによって生産性の向上を図り、経営者と労働者の両方を豊かにするものである。

レビットが提唱した「サービスの工業化」は、一般的な外食・中食産業においては、「工業化」という言葉の意味が最初に認識されることにより、セントラルキッチンを設け、各店舗には決められた調理器機を配置し、さらに調理方法を統一することによって味の均一

化を図ること、また優秀なサービス担当者の行動を文章化しマニュアルを作成することにより、全店・全スタッフがそのマニュアルに従うことという側面のみが強調されてきたと思われる。

ドラッカーが指摘したように、仕事と労働は異なるものであり、仕事を標準化するには、人間の肉体的・精神的特性を理解して計画することが重要であり、機械の部品のように扱っても生産性は上がらない。また製造業のカイゼンのように、「標準化された範囲の中」に限定されながらも、日々の業務の中に1つでも改善できるところはないか、良い事例があればそれを標準化するという仕組みが組織に内在することが必要とされる。ニーズの変化が大きいので、各店舗における仮説・検証をおこない、これを本部に集め、素早く検討し、店舗に戻すというフィードバックのスピードを速くすることが重要である。

そして、以上のような「サービスの工業化」の今日的意味を踏まえ、より標準化をすすめていくこと、そして労働条件の改善等により、外食・中食産業の担い手を増やしていくことがこの産業の発展の条件の1つではないかと主張している。

<論文審査の結果の要旨>

本論文の優れている点は、次のとおりである。

第1に、本論文は、外食産業発展を考える場合暗黙の前提のように考えられてきたが、従来そのものとして十分に論じられることのなかったレビットの「サービスの工業化」の理論を取り上げ、わが国の外食・中食産業の事例研究を通じて、その理論の有効性を実証している。

本論文の事例研究は、わが国の外食・中食産業の、ほとんどすべての事業を扱っているとは言わないとしても、その事業の主要なタイプは取り上げている。このすべての事例において、「サービスの工業化」が貫かれている。「サービスの工業化」について、1970年代の発表当時から今日に至るまで、多くの批判があるが、それらの批判の中で、外食産業発展の基本的条件を説く「サービスの工業化」論の変わりになるものはない。批判の多くはサービスの質の意義と顧客への個別対応の必要を論じているが、本論文で取り上げている外食・中食産業はチェーンオペレーションとセントラルキッチンを基本にして事業が運営されており、マクドナルドを主要な事例として「サービスの工業化」を論じたレビットと、その批判者たちの主張との間に元来大きなズレがあったと思われる。

本論文は、これら批判とは反対に、わが国で飲食業の産業化が図られて40年が経過したが、その始まりから今日に至るまでなお「サービスの工業化」論に基づいて外食・中食産業が運営されていることを示し、この産業におけるこの理論の正しさを示した。

第2に、本論文は、従来の「サービスの工業化」論の解釈は一面的であるとし、この理論を、レビットがその展開に際して拠り所としたドラッカーの理論、すなわち「仕事」と「労働」の区別を説くドラッカーの主張にそって解釈し直し、今日的に理解することの必要性を示している。

この指摘は、レビットの「サービスの工業化」は、あまりに「工業化」と理解され、サービス労働における標準化、マニュアル化の側面のみ焦点が当たったことが人間的側面の無視につながる事となり、そのことが今日の外食・中食産業の発展の制約条件となっているという認識によるものである。

第 3 に、本論文は、従来ほとんど研究の行われていなかった居酒屋、給食、そして中食産業分野における百貨店地下の惣菜販売を取り上げ、事業の特徴や産業化の過程を考察している。またコンビニエンスストアを単なる小売業と見るよりも、中食事業として捉えなおすべきであるという主張は、コロンブスの卵のようにも見える。

なお、本論文は次のような課題も抱えている。

第 1 に、本論文の研究目的にかかわって多くの事例研究が収録されているが、その間に精粗があることである。居酒屋や給食のように、申請者がその業界に深く関わりインタビューも含めてある程度詳細な研究が可能となった事例と、ファミリーレストラン、百貨店惣菜店、コンビニエンスストアの中食事業のように主として文献研究に留まった事例があることである。

第 2 に、本論文の研究は、レビット/ドラッカーの理論にかかわって、かなりマクロのレベルで行われている。取り上げた事例を論じるにしても、すべての事例について、より分析的に論じることが可能である。

第 3 に、本研究は日本人が創業し、日本で発展した日本の外食・中食産業に限定して考察している。そこで海外の外食・中食産業の事例研究を行うことによって、今回の研究で明らかになった「サービスの工業化」の今日的意味、また外部環境の異なる国・地域でのサービスの工業化について検討する必要がある。

第 4 に、ドラッカー的視点による「サービスの工業化」の解釈し直しという指摘は興味あるものだが、本論文では問題提起の水準にとどまっている。その視点でもって事例研究を行うこと自体は、今後の課題である。

以上のような課題は認められるが、本論文の目的であるわが国の外食・中食産業の事例研究を通じて、レビットの「サービスの工業化」の理論の有効性を実証するという課題については、レビットの理論そのもの、ドラッカーとのかかわり、諸批判についての検討をふまえた上で事例研究が展開されており、その研究課題と説得力などは高く評価できる。ここで指摘した問題については、今後の申請者の研究の進展に期待すべきものである。したがって、審査委員会は、一致して、本論文が「博士（経営学 立命館大学）」の学位を授与するに相応しいものと判断した。

<試験または学力確認の結果の要旨>

申請者は、2003年4月に立命館大学大学院経営学研究科企業経営専攻博士課程前期課程に入学し、2005年3月に同課程を修了した。その後、2005年4月立命館大学大学院経営学研究科企業経営専攻博士課程後期課程に進学している。

申請者は、博士課程後期課程進学後、本論文の研究テーマに関連して、『立命館経営学』に4本の論文を掲載しており、共著書の中で2本の論文を発表している(以上すべて単著)。そして、日本流通学会関西・中四国部会、ドラッカー学会大会、同学会研究部会において計6回の研究発表を行っている。

審査委員会は、本論文の審査にあたっては、口頭試問を2011年4月29日(金)9時から10時30分までアクロスウイング7階研究会室2において行い、申請者よりの確かな回答を得た。また同日16時45分から17時15分には公聴会を実施し、申請者の報告内容に対して活発な質疑応答が行われた。

さらに、この口頭試問と公聴会での結果を受けて、同日17時15分から18時にかけて審査委員会を行い、審査委員は申請者の学位申請論文ならびに学力水準が博士の学位を授与するに相応しいものであると一致した。

以上の審査経過と結果をふまえて、本審査委員会は、申請者に対して、本学学位規程第18条第1項により、「博士(経営学 立命館大学)」の学位を授与することを適当と認めるものである。