

# 外食産業におけるアルバイトの活用に関する研究 — 大学生をはじめとする若年層に焦点を当てて —

石 田 秀 朗

奈良学園大学奈良文化女子短期大学部

## The Research on Part-time Job in the Food Service Industry — Focusing on the Young People Including College Students —

Hideo Ishida

*Naragakuen University Narabunka Women's College*

外食産業においてアルバイトの活用は経営に大きな影響を及ぼす。現状では、アルバイトの求人難、早期離職などが原因でアルバイトの不足感を感じる企業は多く、そのため、賃金の上昇を強いられているが、それでも募集が成功しない状況である。一方、大学生を初めとする若年層がアルバイトを探す上で重視していることでは、賃金が確かに上位に位置するが、それ以外では、安心して働ける職場、仕事内容への興味、自身の成長機会を重視している傾向も見られる。そこで、アルバイトの活用で一定の成功を得られている企業を分析したところ、共通点は仕事の価値や意味を実感させる機会、自らのアイデアを仕事に活かす機会、職場の社員や先輩スタッフからの成長支援が見出された。アルバイトで得た体験が友人・後輩・家族等に口コミにより拡がるだけでなく、企業として意図的にそういった情報が伝わる仕掛けを実施している。

キーワード：仕事の価値や意味の実感、仕事の創出機会、職場における成長支援

## 1. 外食産業を取り巻く人材不足

### 1.1 外食産業に関する最近の動向

本稿は、外食産業におけるアルバイト活用について、企業が抱える様々な課題に対してその成功事例から解決策を分析し、考察するものである。

さて、外食産業を取り巻く人手不足のニュースは後を絶たない。今年、最も話題をさらったニュースは大手牛丼チェーン「すき家」を展開するゼンショーホールディングスの話題と言っても過言ではない。今年8月のTHE PAGE<sup>1)</sup>が紹介するThe Capital Tribune Japanの記事によると、同社はアルバイト店員が集まらず、200以上の店舗で一時休業や深夜営業停止の状態となり、4-6月期に9億2300万円の営業赤字を計上している。この原因は、深夜営業の一人体制を初めとする過剰労働やサービス残業の常態化であるとされている。また、アルバイトの時給が上昇しているというニュースもよく目にする。

---

石田 秀朗 〒631-8523 奈良市中登美ヶ丘3-15-1 奈良学園大学奈良文化女子短期大学部

今年3月の産経ニュース<sup>2)</sup>によると、求人情報サービス各社の調査では昨年12月の平均時給は前年を上回り、1000円に迫る。リクルートジョブズの調査では959円、インテリジェンスの調査では996円、ディップの調査では998円となっており、飲食・サービスでは時給が高止まりしていると分析している。さらに、外食チェーンがこれまで人件費増を招くであろうと慎重であったパート・アルバイトの正社員化を進め始めた。今年5月の朝日新聞デジタル<sup>3)</sup>の記事によると大手外食チェーンの「サト」を経営するサトレストランシステムズは従業員約1万人の9割を占めるパート・アルバイトを2,3年後から年間200～300人のペースで正社員化していく。年間数千万円の人件費増になるが、パート・アルバイトは一から教育しても、条件が良いところがあれば他社に移り、その繰り返しがかえってコスト高につながるということからそのような判断を下したようである。同じく、うどん・そばのチェーン展開をするグルメ軒屋も正社員化を進める。今年5月の産経ニュース<sup>4)</sup>によると、440名のパート・アルバイトを7月から短時間勤務を想定した正社員化を進める。440ある店舗に1人ずつ正社員を増やしていく考えである。国内店舗で働くパート・アルバイト8700人の5%を正社員する計算である。これは、現在の正社員の負担を減らし、サービス向上につなげることが狙いである。しかし、これらはここに紹介した企業だけの話ではなく、多くの外食企業で同じような状況にあるようだ。実際には、かなりの賃金を提示してもアルバイトが集まりにくいという話を外食企業経営者からはよく聞かれる。きつい環境での仕事が好まれないということに加えて、若年労働者の減少がその原因となっていということではないだろうか。

## 1.2 外食産業の人材難の実態

ここで、リクルートワークス<sup>5)</sup>の「人手不足の実態に関するレポート」を見てみる。2014年5月の求人倍率は1.09倍と22年ぶりの高水準である。特に、外食産業に多い接客・給仕の求人倍率は2013年5月の2.12倍から2.49倍と対前年比17%も上回っている。このレポートの中に厚生労働省の「労働経済動向調査」より12業界について人材の過不足状況が紹介されているが、「不足」から「過剰」を引いたポイントで示されている。外食産業は宿泊業・飲食・サービス業が該当するものとして、正社員等は16ポイント（全体の9位）、臨時が18ポイント（全体の4位）、パートが38ポイント（全体の3位）、派遣労働者は-4ポイント（全体の12位）と明らかにパートの不足感が高い（表1）。2014年度4-6月の採用人数の確保について10業種で示されているが、正社員については「確保できた」が66.7%（全体の6位）、「確保できなかった」が33.3%（全体の5位）、アルバイト・パートについては「確保できた」が57.6%（全体の9位）、「確保できなかった」が42.4%（全体の2位）という結果が出ており、ここでもアルバイト・パートの採用難の水準が高いことがわかる。また、リクルートワークス研究所の「人手不足の影響と対応に関する調査」より人数確保ができていないことに対する対応について紹介されているが、対象拡大という策においては「未経験者を採用対象にした」という回答が最も多く、27.0%に及んだ。処遇改善では、「アルバイト・パートの募集時の時給を上げた」という回答が26.7%と最も多かった。業務等の調整では、「業務効率の効率性を高め、既存の従業員で対応できるようにした」が19.7%、「派遣や請負などの外部人材の活用を増やした」が17.3%という回答が上位を占めた。その他、「採用予算を増やした」が21.3%と高い回答率であった（図1）。

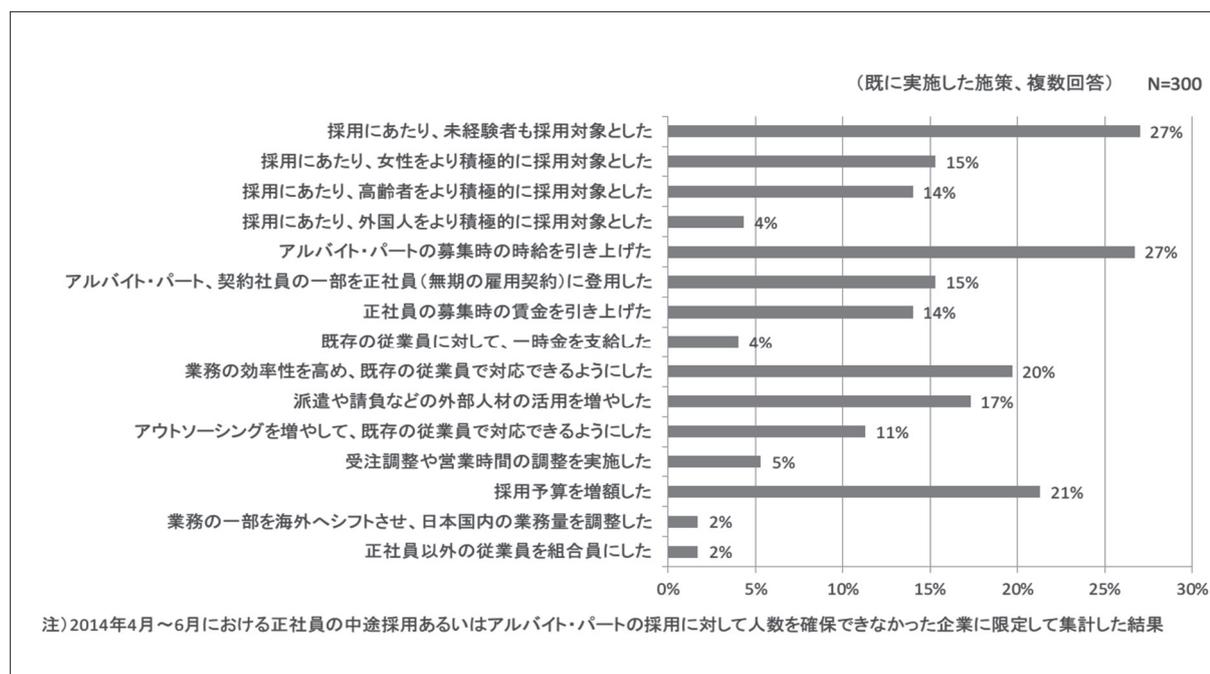
(表1) 業種・雇用形態別人材の過不足感

		合計	建設業	製造業	情報通信業	郵便業、運輸業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	業 宿泊業、飲食サービス業	学術研究、専門・技術サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	医療、福祉	その他サービス業
正社員等	不足	24	35	21	29	37	17	17	32	24	35	22	46	25
	過剰	6	5	8	2	3	5	16	4	8	3	3	3	5
	D.I.	18	30	13	27	34	12	1	28	16	32	19	43	20
臨時	不足	15	10	11	8	31	11	3	12	21	7	22	20	27
	過剰	3	4	4	-	2	2	-	-	3	1	-	5	1
	D.I.	12	6	7	8	29	9	3	12	18	6	22	15	26
パート	不足	27	6	18	4	33	36	26	18	43	10	43	45	30
	過剰	3	1	3	1	2	3	-	1	5	3	1	2	2
	D.I.	24	5	15	3	31	33	26	17	38	7	42	43	28
派遣労働者	不足	9	5	10	5	7	3	25	7	8	7	8	6	12
	過剰	6	4	8	3	7	3	2	5	12	3	3	4	7
	D.I.	3	1	2	2	0	0	23	2	-4	4	5	2	5

D. I. は「不足」－「過剰」のポイント（不足、過剰の単位は％）

出所）厚生労働省（2014）「労働経済動向調査」<sup>5)</sup>

アルバイト・パートの時給を上げたり、採用予算を増やしたりと人材に関するコストが上がっている傾向がみられる。人手不足に関連した状況については、飲食・サービス業では、特に次の3つの回答が他業種（全10業種）に比べて高い。「同業他社が、賃金などの処遇を高めて募集をされていて、採用を巡る競争が厳しくなった」が36.8%（1位、2位は金融業の29.5%）、「業界のイメージが悪い、自社に応募者が集まりにくい」が28.9%（2位、1位は建設業の32.6%）、「自社のアルバイト・パートの離職率が高くなっている」が31.6%（1位、2位は小売業24.8%）である（表2）。これらの調査資料から、アルバイト・パートの高い離職率は、既存の正社員の業務負担を招くことになり、業界のイメージをさらに悪くし、正社員採用にもパート・アルバイト採用にも大きな影響を与えることになると考えられる。また、そのことで、短期的に賃金を上げることによって人材の調達を行わねばならない状況に陥っていると言える。



(図1) 人数を確保できないことによる対応  
出所) リクルートワークス研究所 (2014) 「人手不足の影響と対応に関する調査」<sup>5)</sup>

## 2. 大学生など若年層のアルバイトに対する意識

さて、ここからは大学生を初めとする若年層のアルバイトの意識について、いくつかの調査資料から検討していきたい。

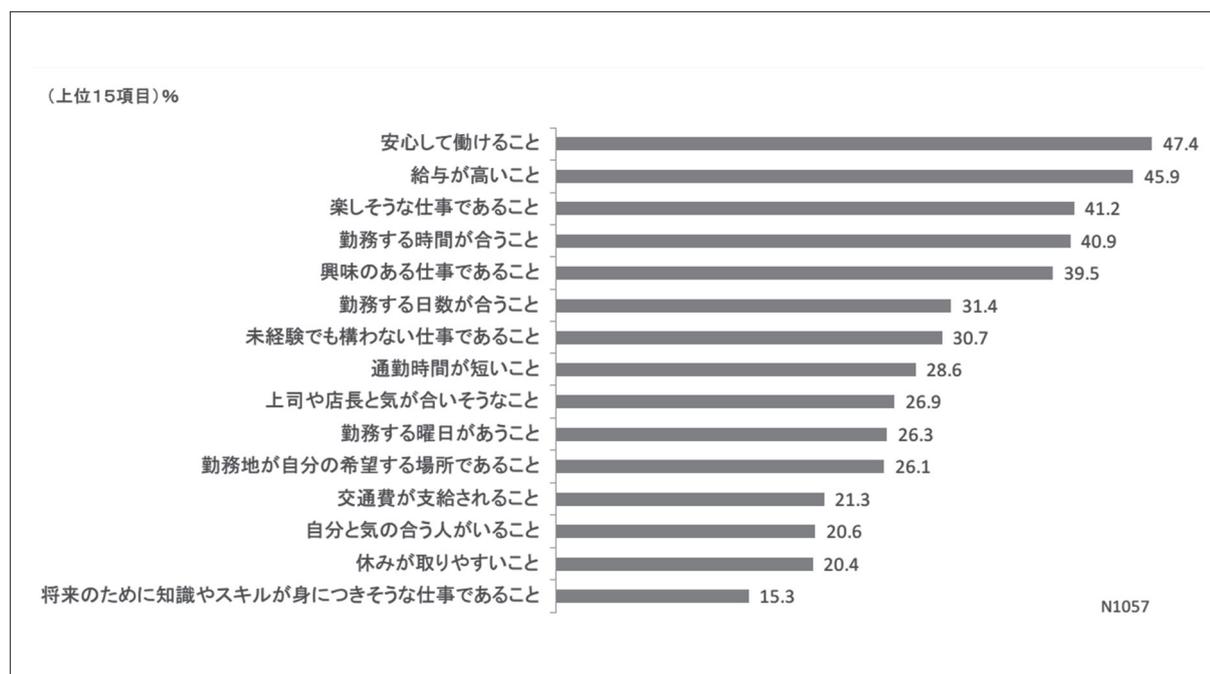
まず初めに、総合人材情報サービスの株式会社アイデムの「アルバイト・パートの働き方に関する実態調査」<sup>6)</sup>を紹介したい。この調査は、2014年3月に16歳から24歳の男女に対して実施された。調査結果では、週3日、1日に4～6時間、働いている人が最も多くそれぞれ26.3%、40.8%であった。また、勤務地は自宅近くが最も多く69.3%、通勤時間は15分未満が36.1%、15から30分未満が30.9%と通勤時間が短い中で探していることがわかる。さて、この調査で仕事を探すときに最も重視することの質問に上位15の回答が紹介されているが、1位から紹介すると①安心して働けること(47.4%)、②給与が高いこと(45.9%)、③楽しそうな仕事であること(41.2%)、④勤務時間が合うこと(40.9%)、⑤興味のある仕事であること(39.5%)という結果になっている(図2)。これらの結果から、賃金は重要な要素と言えるが、職場環境の良さ、仕事の魅力が求職者にとって大きな要素になっていることが窺える。次に、アルバイトの求人情報提供サービスを行っているAN report(株式会社インテリジェンス)<sup>7)</sup>の「仕事探しの傾向と対策～フード編」という調査を紹介しよう。この調査は2度にわたって実施された。2013年5月に全国15～34歳の男女(うち学生42%)に対して行われた調査における「仕事探しの重視点」では、「勤務地が自宅から近いこと」が約25%、「時間の融通がきくこと」が15%と上位であるが、次に、10%を超える項目として「興味のある仕事であること」「給与」という順で続く。また、2013年6月に15～25歳の男女に対して行われた調査の「お金以外でアルバイトに期待すること」では、約50%の回答を得

(表2) 人手不足に関連して自社の状況にあてはまるもの

		採用を巡る競争が厳しくなった	同業他社が、賃金などの処遇を高めて募集をしていて、	業界のイメージが悪く、自社に応募者が集まりにくい	人気企業や同業他社が求人を増やしているため、自社に応募者が集まりにくい	自社の正社員の離職率が高くなっている	自社のアルバイト・パート（契約社員を含む）の離職率が高くなっている	自社の正社員の労働時間が長くなっている	自社のアルバイト・パート（契約社員を含む）の労働時間が長くなっている	派遣会社に入材の派遣を入りしても、派遣される人材が決まりにくくなった	自社において、事業計画や新規出店計画を見直した	業界団体などにおいて、重複する事業の整理や仕様の統一を行なっている	左記のどれにも当てはまるものはない
全体		25.6%	18.1%	20.3%	15.9%	14.6%	24.6%	11.6%	12.5%	9.9%	3.4%	21.9%	
規模別	30~299人	21.3%	21.0%	17.3%	16.7%	13.0%	24.0%	10.3%	8.7%	6.3%	3.0%	26.7%	
	300~999人	22.9%	14.4%	21.9%	14.4%	15.4%	30.4%	15.9%	14.4%	10.0%	4.0%	17.9%	
	1000~4999人	28.8%	19.6%	22.1%	17.3%	15.5%	23.1%	11.5%	14.3%	11.5%	2.5%	19.6%	
	5000人以上	31.0%	11.0%	19.0%	11.0%	14.0%	21.0%	7.0%	13.0%	14.0%	7.0%	25.0%	
業種別	建設業	20.9%	32.6%	23.3%	14.0%	7.0%	25.6%	7.0%	14.0%	4.7%	-	16.3%	
	製造業	18.0%	10.7%	21.0%	14.6%	8.6%	28.3%	12.4%	14.6%	12.0%	3.9%	22.7%	
	卸売業	28.7%	13.8%	19.1%	14.9%	12.8%	25.5%	11.7%	10.6%	9.6%	3.2%	24.5%	
	小売業	27.5%	23.9%	20.2%	13.8%	24.8%	26.6%	11.9%	14.7%	8.3%	5.5%	18.3%	
	金融業	29.5%	11.4%	29.5%	20.5%	4.5%	34.1%	11.4%	25.0%	13.6%	2.3%	20.5%	
	情報通信業	21.1%	7.9%	23.7%	7.9%	7.9%	34.2%	5.3%	15.8%	5.3%	10.5%	21.1%	
	飲食サービス業	36.8%	28.9%	18.4%	23.7%	31.6%	26.3%	15.8%	7.9%	2.6%	2.6%	10.5%	
	医療・福祉	29.0%	23.4%	14.5%	19.4%	13.7%	15.3%	8.9%	7.3%	13.7%	0.8%	24.2%	
	運輸業	24.6%	27.7%	20.0%	15.4%	18.5%	23.1%	18.5%	16.9%	6.2%	4.6%	13.8%	
	その他サービス業	28.8%	17.5%	20.8%	16.5%	17.9%	20.8%	11.3%	9.0%	9.9%	2.8%	26.4%	

注) 表中のうち、下線の数値は全体よりも10ポイント以上高い斜体の数値は全体よりも10ポイント以上低い(複数回答)

出所) リクルートワークス研究所(2014)「人手不足の影響と対応に関する調査」<sup>5)</sup>



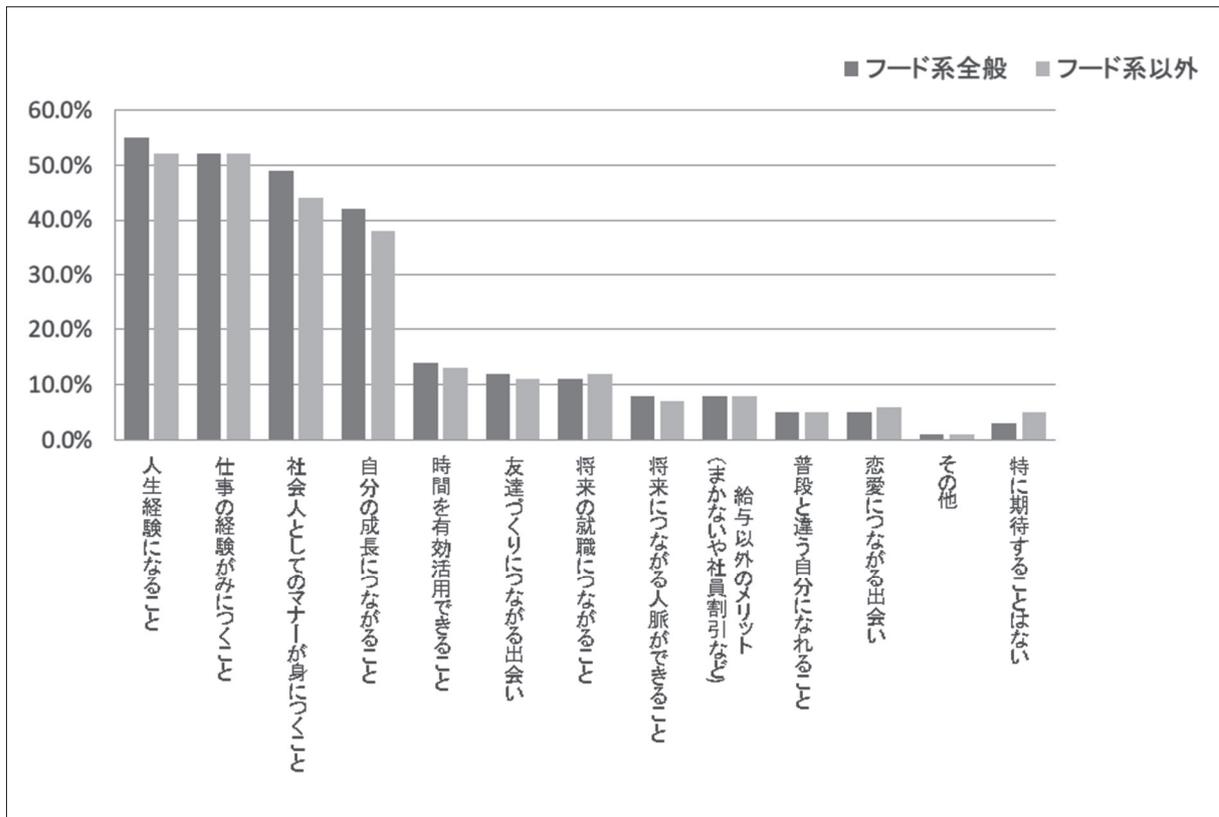
(図2) 「アルバイト・パート」の仕事を探すときに重視する点  
出所) アイテム (2014) 「アルバイト・パートの働き方に関する実態調査」<sup>6)</sup>

たものを順に紹介すると、①人生経験になること、②仕事の経験が身につくこと、③社会人としてのマナーが身につくことの順となっている (図3)。

また、40%を超える回答に「自分の成長につながること」があり、今後の自分の人生において有意義な経験をしたいと考える求職者が多いことが窺える。

さて、これらの調査から企業は安心して働ける職場づくり、仕事そのものの魅力づくりをどうするかという対策が重要になってくると考えられる。当然のことではあるが、安心して働ける職場、さらに言えば、イキイキと働ける職場であれば離職率は低下するであろうし、離職率が低下すれば募集にかかるコスト、基本的な教育にかかるコストも低下できる。

アイテム人と仕事の研究所<sup>8)</sup>が発行するパート・タイム白書によると、企業のパート・アルバイトの募集方法は職業安定所 (ハローワーク) が66.5%、従業員等の紹介が32.3%、自社のホームページが26.4%である (図4)。これらは、特に大きな費用が掛かるものはないので上位に来ることは予想しやすいが、重要なことは、例えば従業員の紹介に頼りたい時に、従業員が知人・友人に勤務する企業を紹介したいと思うかどうかはその効果を大きく左右するのである。先に挙げた安心して働ける職場、魅力ある仕事であれば、自然な形で情報が流通する。先に紹介した AN report の調査でも「若年層 (フード希望者) の仕事探しの情報源」において55%以上の回答を得たものに「学校の同学年の友人」「インターネットのサイト」となっており、やはり友人からの情報も同様のことが言える (図5)。ハローワーク、自社のホームページにおいても提供すべき情報は、安心して働ける職場、魅力ある仕事であり、その情報が虚偽の情報とならないように実態をどう作っていくのが最重要事項といっても過言ではない。



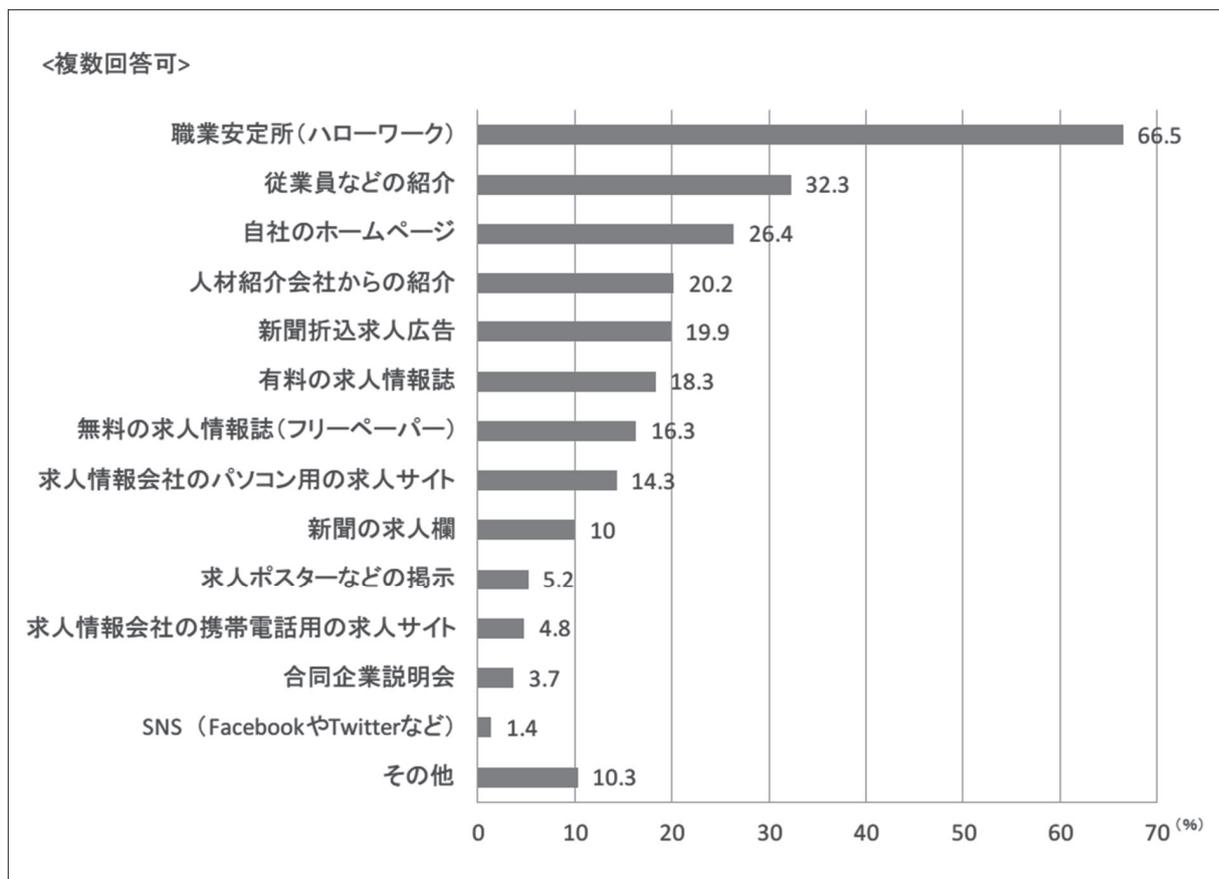
(図3) 若年層(フード希望者)がお金以外でアルバイトに期待すること  
出所) AN report (2013年)「仕事探しの傾向と対策～フード編～」<sup>7)</sup>

### 3. アルバイト活用の成功事例の研究

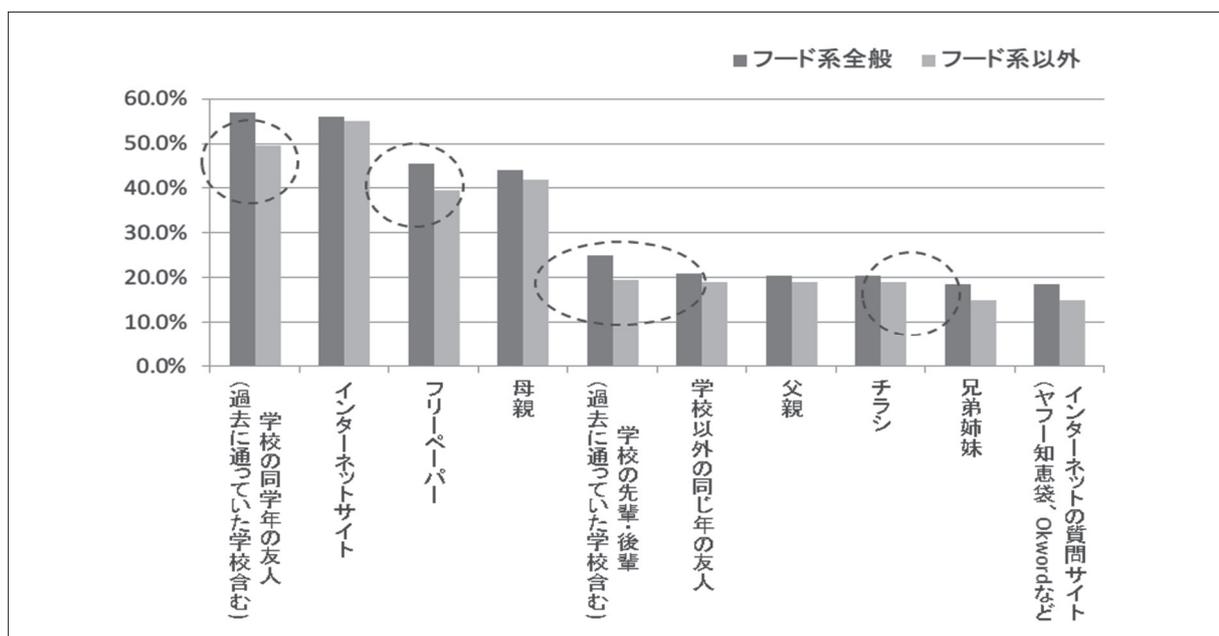
この章では、前章までに挙げた外食産業の最重要課題ともいえるアルバイト活用に対して、一定の成功を得ている企業の事例について、各社のホームページ、ブログ、ジョブズリサーチセンター、AN report の資料等を参考にしながら紹介していくことにする。

#### 3.1 手羽矢南行徳店

最初に手羽先唐揚げや手羽先餃子が看板メニューの「手羽矢南行徳店」を紹介したい。この店は「手羽矢」からのれん分けをしてもらい、2003年にオープンした千葉県市川市の居酒屋であり、社員3名、アルバイト7名で経営を行っている。アルバイトは9年目を迎えるスタッフを初めとし、4年目、3年目、2年目とほとんどが1年以上続いている。まず、採用されると同店では最長200時間の研修期間があり、すべてが先輩アルバイトによるOJTで行われている。先輩アルバイトのOJTがすべてということは、基本的に先輩アルバイトの仕事に対する姿が教材ということになる。なぜ、先輩アルバイトのOJTのみで教育が可能になるのか。同店のアルバイトのモチベーションやスキルを向上させる策とし



(図4) パート・アルバイトの募集方法  
出所) アイテム 人と仕事研究所 (2013) 「平成25年度版 パートタイム白書」<sup>8)</sup>



(図5) 若年層(フード希望者)の仕事探しの情報源  
出所) AN report (2013年) 「仕事探しの傾向と対策～フード編～」<sup>7)</sup>

て、次の2点が背景にあると考えられる。一つは、店内のイベント企画をアルバイトに任せていること、もう一つは売上管理もアルバイトに任せていることである。イベント企画では具体的にどんなことを考え、実施してきたのであろうか。「書初め大会（毎年1月に2週間実施）」は顧客が書いた作品を店内で掲示し、来店客に投票してもらい賞を提供とする企画である。作品を掲示した関係者が他の顧客を連れて来店するなどの効果が得られる。売り上げが弱い日を予測し、その日に看板メニューである「手羽先唐揚げ」3本で400円のを1本10円で提供する。同店のロゴ入りTシャツをあらかじめ顧客にプレゼントしておき、それを着用し来店してきた顧客に生ビールを1杯プレゼントする。その他、日本酒スタンプラリー、くじ引き大会、手羽先川柳大会など、年がら年中イベントを実施する。アルバイトに任せているので、失敗することもたくさんあるが、同店のオーナーはこれらのイベント企画について却下したことは一度もない。アルバイトが自主的に取り組み、自分で考えたことを実行できる楽しさを感じて仕事に取り組んでももらいたいという思いと、また経営的にも効果を上げているからである。

売上管理についてはどうだろうか。同店の1日の売り上げ目標は平日と週末に関わらず一律20万円と決めている。これを全スタッフがわかるように、調理場に書き込み式のカレンダーを用意し、一日の売上と月毎の累計がすぐにわかるようになっている。そして、1日の売上が達成すれば、小さな星のシールを貼り、30万円の売上を上げたら大きな星を貼り、それぞれ500円、1000円のインセンティブが全員に提供される。また、累計がわかることにより、毎日、不足する売り上げが明確になり、その日の売上をどう作るのか、自発的に工夫される。商品の売値をアルバイトに任せていることもその一つである。例えば、刺身を提供する際、アルバイトに食べさせて、納得する金額を提示させる。その金額では利益が出ない場合は利益が出るように作り変えるといったことをしている。また、一般的に就業間際の仕事が増えるという理由で一般的には調理場からは歓迎されないと言われているラストオーダー間際の来店や積極的なラストオーダーの提案も同店ではオーナーの指示ではなく、アルバイトが自発的に取り組んでいる。安心して働けることはもとより、アルバイトが自分で考えたことを実際に日々チャレンジでき、また顧客の反応がダイレクトに返ってくる環境があることで、成長実感を得る場所となっていると考えられる。

### 3.2 デリズ

次に、独自の出前サービスを事業として営んでいる「株式会社デリズ」である。独自というのはどういうことかを説明すると、一般の出前サービスは主に単品の取り扱いが中心であるが、専門料理店でしか味わえなかったジャンルの異なるメニューをまとめたメニューカタログを発刊し、それに伴う店舗を運営し、電話あるいはインターネットから注文を受けるといったサービスである。だから、全国各地のご当地グルメと呼ばれるものなども扱うことができ、メニューも常時70種類ほど用意している。さて、同社のアルバイト活用の重要なポイントは、採用時の面接、アルバイトの教育研修、社員教育の3点に集約されよう。まず、採用時の面接であるが、同社でのアルバイト面接において大半の人は生活やお金が目的の人が多く、こういう人は長続きしないと考えている。そこで、面接では同社が求める人材要件の提示をするだけでなく、「何のために働くのか」「仕事をどういう風に捉えているのか」といったアルバイトの面接では珍しい質問をしている。つまり、「人のために役立つことをしてみたい」という意志

があるかを引き出せるように工夫しているということである。このこだわりには明確な理由がある。一般的な外食チェーンと比べて、出前サービスは口コミが起こりにくく、いかに出前を担当するアルバイトが顧客志向かどうか、その質が同社のイメージを決定づける要素であり、かなり重要になってくる。「人のために役立つことをしてみたい」という意志を感じることができる人は同社の経営方針に共感し、結果的に長期に渡って働いている。次に、アルバイトの教育研修であるが、これはすべて店舗で実施している。入社後、同社の一員であることを自覚してもらうために、経営理念などを学ぶ座学研修を実施する。これは、動画を使い、社長や人事担当者のメッセージを中心に構成されているが、これらのメッセージを基に各店舗の店長はアルバイトとコミュニケーションをとっていくというスタイルである。そして、それが終了すると社員や先輩アルバイトによる OJT 研修を延べ100時間ほど受けた後、独り立ちする。出前サービスは、アルバイトの対応でその評価が決まる重要な仕事であるので、アルバイトと言ってもセルフマネジメントする能力が大切になってくる。同社では、アルバイトのセルフマネジメントについて、勤務時間内の配達件数、オーダーのない時間帯のポスティング数などを数字で管理する。店長や社員は、できていないアルバイトを叱ることはせずに、状況を把握し、適切なアドバイスをし、アルバイトが充実した仕事ができるように指導するという体制をとっている。最後に社員教育である。アルバイト教育の本質は、社員教育であると考えている。つまり、アルバイトは社員の姿を見て育つという考えである。

社員が出前文化を自分たちで作り上げていくという意識で仕事をしているか、やられているという姿勢で仕事をしているのでは、それを見ながら仕事をしているアルバイトのモチベーションには差ができるということである。アルバイトに要求するセルフモチベーション、セルフマネジメント力は社員にはアルバイト以上に持ってもらう必要があり、新入社員は毎年4月に7日間の集合研修で、自分自身を振り返りながら、会社の理念を鑑みたビジョンや目標を見出していく。その他、デリズ社内大学、コミュニティターニング、プロセス尺度報酬制度、チャレンジ目標制度など社員を教育する機会を設けているが、これらがアルバイトを育成する効果に大きく影響しているようだ。経営理念である「相互成長」に基づいて自分自身のビジョンや目標を社員が持つことで、アルバイトに対する愛情と責任が生まれ、また、アルバイトが経営理念を共有してくれることによって想像以上の能力を発揮するようになっている。

### 3.3 スターバックスジャパン

「スターバックスジャパン」では社員・アルバイトに関わらずコーヒーのプロを生み出すものとして「ブラックエプロン」がある。ここでは、このブラックエプロンに焦点を絞ってアルバイトの活用を紹介してみることにする。同社では、すべての従業員は店舗で販売している珈琲の知識を学ぶコーヒーマスタープログラムを受講する。そして、修了者の中でさらにコーヒーについて詳しくなってもらうことを目的に1年に1回実施される試験の成績優秀者に与えられるのがブラックエプロンである。この試験では、コーヒーに対する幅広い知識やコーヒー豆の特徴を伝える表現について出題される。受験資格は社員・アルバイトを問われることはない。8000人の受験者に対して合格者は450人程度で、2001年以降、累計でも650人しか合格していない難関試験である。同社の使命に「お客様にコーヒーの知識や美味しい入れ方、楽しみ方を伝える」というものがある。だから、ブラックエプロンを目指す従業員を増やすのは

その使命と一致している。同社の各店舗で有料のコーヒーセミナーの開催を積極的に行っているが、その際の講師を務めるのがブラックエプロンの従業員である。また、日常の業務の中で他の従業員にコーヒーのテイスティングをしてもらいながら、コーヒーの味の違いがわかるようになり、どんどん研究していく過程で、自分自身の経験したことや感動したことが増える。そのことで、顧客に対してコーヒーの美味しさと楽しみ方の提案が増える。また、そういった経験の重要性を伝えるために新人と一緒にコーヒーを飲み魅力を伝える。このように、向上心のある従業員にチャンスを与え、多くの機会を提供し、さらなる成長を促すことで、それぞれの成長を図る。そのための手段としてブラックエプロンという制度を用意し、アルバイトであってもプロを目指すことができるようにしている。ブラックエプロンの認知度が高まれば高まるほど、尊敬される存在になっていき、自分の仕事に対する強いモチベーションとなる。

### 3.4 きちり

次に紹介するのは、「丸の内タニタ食堂」をプロデュースしたことでも知られる、関西・関東で居酒屋、ハンバーグ専門店、カフェなどを経営する「株式会社きちり」である。全従業員の約85%を占める学生アルバイトのモチベーションを高め、楽しく仕事ができる環境を作り、成果をあげている。先述のとおり、アルバイトの確保のために時給を上げる企業が多いが、同社ではこの流れに与しない。同社では大学生のアルバイトが多いこともあり、「就職支援講座」を行い、大学生の就職活動の支援を行っている。大学3年生に対して毎年10月から11月にかけて募集し、5名程度のグループで約10回実施している。例えば、この講座では、面接で最もよく聞かれ、また、学生が最も悩む「学生時代に力を入れたこと」についてアルバイト経験を自己PRにどう活用するかをレクチャーする。他には、「おもてなしのあり方」を考えさせている。同社では、飲食業の収益構造やリピート来店促進の重要性を説明し、「おもてなしのあり方」を考えさせる。つまり、経営という観点から、自身の行動を捉えなおし、整理する機会を提供しており、自己PRにおいて単に居酒屋でアルバイトを頑張ったというのではなく、サービス業における接客工夫やマネジメントについて自身の考えや経験を論理的にPRできるようにする。学生にとっては、自身の就職活動を有利に進めるための学びではあるが、同時に企業側からすると、自社のアルバイトの仕事の意味や価値を学生に再認識させる機会であり、また同時に、自社の新卒社員採用に結び付けることも可能となる。学生が働いている店舗においても、店長が学生の目標を共有し、成長実感を得てもらおうようにするために具体的なアドバイスをするようにしている。

こうした就職支援講座以外に、就職活動を控えた学生たちを対象にクリスマスやハロウィーンのパーティを開催し、気軽な雰囲気の中で就職活動や人生についての会話ができる場を設定している。これらのイベントには、同社でアルバイトをしていない友人や後輩の参加も可能にしている。これは、同社の考えや姿勢を理解してもらい機会と捉え、アルバイトや新卒社員の採用に繋げることもねらいとしている。また、毎年3月に大阪で大学4年生のアルバイトに対して「きちりパートナー卒業式」を開催しているが、これは、社長からの卒業証書授与、ゲーム、店で働いているシーンの映像、交流会などのプログラムで実施される。後輩のアルバイトも参加することができ、後輩のモチベーションを高める機会となっている。同社はこうした活動を通じて、学生アルバイトのモチベーションや帰属意識が向上してい

ることを実感しており、就職活動前、活動中、活動後も同社でアルバイト続ける学生は増えている。学生への支援が、卒業した学生から口コミで広がり、アルバイト募集に効果的に繋がっている。

### 3.5 エー・ピー・カンパニー

最後に「株式会社エー・ピー・カンパニー」である。同社は、居酒屋「塚田農場」を初めとする飲食店のチェーン停会をする企業であり、年間40店舗のペースで出店している。課題は1店舗に約30人のスタッフを確保することと、一度採用したアルバイトにいかに関長期に渡って働いてもらうかということである。同社も、2012年から大学生3年生を対象に9月から翌2月まで就職支援セミナーを実施している。1回のセミナーは3時間程度で、同社で働くアルバイトだけでなく、アルバイトの友人も参加することができる。内容は、就職支援サイトでの企業の探した方、合同説明会の参加方法、エントリーシートの書き方、面接の受け方である。この試みの特徴の一つは、企業を招いて会社説明会を実施していることである。学生にとっては、就職サイトに掲載されていない優良企業と優先的に接点を得ること、選考を優遇してもらえることが大きなメリットである。同社にとっては、こういう活動にメリット感じてもらえること、同社の学生に対する姿勢を感じてもらえることで、就職活動中、就職活動後も学生がアルバイトを続けてもらえるメリットがある。セミナーに参加した学生と参加していない学生のアルバイト期間のサンプリング調査をしたところ、参加した学生の方が1.87倍長期に渡って働いていることが明らかになった。塚田農場での仕事の特徴は、料理の説明など顧客とのコミュニケーションに取る時間は一般的な居酒屋と比べて4～5倍あり、また、自らが考えたアイデアで顧客サービスをすることを重視しており、コミュニケーション能力や創造力といった点で、面接で語るPR材料が豊富になってくる。仕事を通じて自己の成長が遂げられること、それが就職活動を有利にすること、そして具体的な就職支援を実施していることを求人募集を行う際の情報として提供し、勤務地や時給というアルバイトを選択する時に重視する要素以外の付加価値で学生たちに認知してもらうように工夫している。

## 4. 考察とまとめ

外食産業ではアルバイトの不足が大きな問題になっている。募集しても集まらない、入社してもすぐ辞める。そこで、多くの企業ではアルバイトの時給を上げる傾向がある。今回、紹介した事例を見ると、勤務地や時給ではない魅力を提供するように工夫している。求職者がアルバイトを探す上で重視することで上位に示された「安心して働ける」「楽しそうな仕事」「興味のある仕事」「人生経験になる」「仕事の経験が身につく」などに対応するような工夫をしているように見受けられる。応募者も応募する段階で「楽しそうな仕事」「興味のある仕事」を正確に判断することは難しいが、働いてみれば「楽しい仕事」「興味を持てる仕事」に変化する。これらの事例が示していることをまとめると、以下の三つに集約されよう。

1. 仕事の意味や価値を実感させる工夫をしている
2. 自分のアイデアで仕事を創り出す機会を提供している
3. 社員や先輩スタッフがアルバイトの成長を支援している

特に、きちり、エー・ピー・カンパニーは大学生、とりわけ就職活動を控えた大学生に焦点を当てており、友人・後輩といったネットワークにも有益な情報を循環させることを仕組化している。

ここからは、これらの事例を考察する中で、若年層をアルバイトとして働いてもらうための策として検討可能なものとしての提言であるが、きちりやエー・ピー・カンパニーは大学3年生を対象に就職支援を実施したが、外食企業は高校生や大学1年生から就職支援を前提にしたキャリア教育を実施してはどうかということである。特に、大学生は1年生からアルバイトに従事しているものも多い。それならば、自社のアルバイトの業務が社会で活躍する際にどのように役立つのかという視点、また、社会が求めている人材要件という視点から学生にアルバイトの業務を通じて将来のキャリアデザインさせる機会を作ってみてはどうだろうか。ただし、学生にそのメリットを大いに感じさせる内容で教育していくことが前提条件となる。具体的なフレームは、以下の3点である。

1. 学生生活における目標づくり（アルバイトを通じての目標）
2. 社会人の研究（他業界も含めて仕事ができる人材）
3. 喜んでもらうためのアイデアの考案（接客方法、サービス内容等）

これらを実施することで、学生は仕事の意味や価値を実感させ、自分で様々なアイデアを創出する機会を得ることになる。そして、こういう試みの意味や価値を現場の店長に理解させるマネジメント教育を実施し、学生たちの成長支援を通じて店舗経営を活性化させることを認識させるようにしてはどうだろうか。大学等で行われる概念的なキャリア教育に対して、経験的且つ実践的なキャリア教育を実施することが可能であり、社会的意義の高い教育を可能にすると考えられる。さらに、多少規模が大きい企業でないと実施するのが難しいかもしれないが、2に挙げた社会人の研究は、営業先の企業と連携していくことも考えられる。そうすることで、学生に業種、職種など職業の選択肢の理解とともに企業との接点という現実的なメリットを提供することができる。学業と両立しながらアルバイトをする意味や価値は向上し、外食産業におけるアルバイト不足、早期離職といった課題の解決につながるのではないだろうか。

また、このフレームは高校生や大学生など若年層のアルバイト以外でも活かせることができよう。例を一つ上げれば、子育てに一段落した主婦を対象に、社会復帰をとという観点から同様のことを実施する。そのフレームは、アルバイトを通じての目標づくり、同じ境遇で働き始めた人の事例研究、喜んでもらうためのアイデア考案である。このように、アルバイトとして働いてもらう対象の事情を鑑み、キャリア教育の要素を導入していくことは意義があるのではないだろうか。

さて、外食産業における若年アルバイトの活用について見てきたが、本稿はほんのきっかけ程度に過ぎない。これまで続けてきた職場活性化研究については正社員を対象にしてきたが、今後は、働き方がますます多様化していくことが予測され、アルバイトを初めとする非正規社員もその対象として研究を続けていきたい。

## 引用文献

- 1) THE PAGE「ゼンショーの業績悪化、他の外食産業も他人事じゃない？」(2014) [http://thepage.jp/detail/2014081-2-00000003-wordleaf?pattern=1&utm\\_expid=90592221-19.XoCGP-hPQ2e1OuAHR0YT7g.1&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.co.jp%2F](http://thepage.jp/detail/2014081-2-00000003-wordleaf?pattern=1&utm_expid=90592221-19.XoCGP-hPQ2e1OuAHR0YT7g.1&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.co.jp%2F)
- 2) 産経ニュース「アルバイトの時給上昇 平均1千円に迫る 景気回復、人手不足で」(2014) <http://sankei.jp.msn.com/life/news/140324/trd14032410020007-n1.htm>
- 3) 朝日新聞デジタル「杵屋・さと、パートを正社員化 外食産業、人手不足で」(2014) <http://www.asahi.com/articles/ASG5D5FSBG5DPLFA00D.html>
- 4) 産経ニュース「パートら440人正社員化 グルメ杵屋、安定雇用で人で確保」(2014) <http://sankei.jp.msn.com/economy/news/140503/biz14050317360010-n1.htm>
- 5) リクルートワークス研究所 (2014) 人手不足の実態に関するレポート リクルートワークス研究所 [http://www.works-i.com/pdf/140724\\_hit.pdf](http://www.works-i.com/pdf/140724_hit.pdf)
- 6) アイテム (2014) アルバイト・パートの働き方に関する実態調査 アイテム <http://www.aidem.co.jp/company/topics/pdf/20140423aidem.pdf>
- 7) AN report (2013) 仕事探しの傾向と対策～フード編～ インテリジェンス [http://weban.jp/contents/an\\_report/pdf/trend/trenddata20140317.pdf](http://weban.jp/contents/an_report/pdf/trend/trenddata20140317.pdf)
- 8) アイテム人と仕事の研究所 (2013) 25年度版パート・タイム白書 アイテム人と仕事の研究所 [http://apj.aidem.co.jp/cgi/index.cgi?c=column\\_zoom&pk=207](http://apj.aidem.co.jp/cgi/index.cgi?c=column_zoom&pk=207)

## 参考文献

- 1) ジョブズリサーチセンター (2013-2014) 人材活用事例 リクルートジョブズ <http://jbrc.recruitjobs.co.jp/case/index.html>
- 2) AN report (2008-2014) 飲食・フードアルバイト採用 飲食業界の企業事例 インテリジェンス [http://weban.jp/contents/an\\_report/matome/food.html](http://weban.jp/contents/an_report/matome/food.html)
- 3) 手羽矢南行徳店ブログ (2008～) Ameba <http://ameblo.jp/tebaya/>
- 4) デリズ 公式ホームページ <http://delis.co.jp/>
- 5) 井土朋厚 (2010～) 出前革命人ブログ Ameba <http://ameblo.jp/t-izuchi/>
- 6) スターバックスジャパン 公式ホームページ <http://www.starbucks.co.jp/>
- 7) きちり 公式ホームページ <http://www.kichiri.co.jp/>
- 8) エー・ピー・カンパニー 公式ホームページ <http://www.apcompany.jp/>