

イトウ コウスケ

氏 名 伊藤 公佑

学位の種類 博士（工学）

学位記番号 博第1214号

学位授与の日付 2021年3月31日

学位授与の条件 学位規則第4条第1項該当 課程博士

学位論文題目 フードサービスにおけるオペレーション管理構造に関する研究  
(Structuring of Operation Management Framework in Food Service Industry)

論文審査委員 主査 教授 橋本 芳宏  
教授 中出 康一  
教授 渡辺 研司  
教授 仁科 健  
(愛知工業大学)

## 論文内容の要旨

外食産業は他の産業と比べ、参入障壁の低さから同業種における競合の多い。さらに中食産業による代替品（総菜品等）の拡大により、競争環境はより厳しくなっている。競争環境にあるのは商品市場についてだけではない。都市部では賃金を上げてもパートタイマーやアルバイトが集まりにくい状況が続いている。労働力の大半を彼らに頼る外食産業にとっては、重大なコスト増となっている。中でも特に学生アルバイトは、他のアルバイトやパートタイマーと比較して定着率が低い特徴を持つ。そもそもこれらの雇用形態が比較的離職しやすい仕組みということもあるが、学生アルバイトは1か月と経たないうちに退職するケースなども多く、対策は必須といえる。従業員定着率に大きな課題を抱えているにもかかわらず、外食の分野で離職を取り扱う研究は少ない。早期の離職が慢性化すれば、提供されるサービスの品質にも影響する可能性がある。このため企業側には、従業員定着率の現状と定着・離職理由の把握、および対応策が求められる。

外食産業は食事や接客という体験を顧客に提供し、その対価を得るビジネスである。このため単に料理を提供するのではなく、接客も顧客価値を上下する要素として重要視されてきた。しかしながら、早期離職が問題となる状況において、顧客満足を生み出すために最低限必要な熟練の従業員を育成することすら危ぶまれている。そこでサービスの設計者は、サービス提供プロセスのヒトへの依存度を適切に管理する必要がある。この問題に

対して1つの解決策となり得るのは、従業員や顧客を取り巻く環境、すなわち店舗に存在するモノである。モノは接客以外の時間でも顧客に影響を与えるため、モノを有効活用したサービスについて議論できるようになれば、従業員が提供するサービスを一部モノで代替する可能性が出てくる。本研究ではサービスを提供するモノを特別にアーティファクトと呼んで区別している。アーティファクトの概念を用いてサービス設計について議論するためには、専用の設計手法と手法を有効活用するための適用シーンの把握や運用手法を検討する必要もある。以上のことから、本論文では以下の問題を設定し、章ごとに取り組んでいく。

- ①フードサービス産業における学生アルバイトの離職理由究明
- ②離職という問題を解決するための方針検討
- ③サービスを提供するモノであるアーティファクトの概念定義
- ④アーティファクトを用いたサービス設計手法の開発
- ⑤サービス評価手法の運用方法検討。

第1章は「緒言」とし、上記のような本研究の背景と動機、及び本論文の概観について記している。

第2章は「フードサービスにおける管理構造検討のための予備的調査と問題設定」で、飲食店で働いたことのある大学生を対象とし、離職理由および離職構造の調査、考察を行っている。その結果を踏まえ、以後の論文の課題を設定している。

第3章は「アルバイト主体のサービスマネジメント構造」とし、第2章で挙げた問題点について離職を減らすアプローチと離職の影響を減らすアプローチの2種類について検討し、主に前者のアプローチで企業と学生アルバイトの関係に着目して考察を行う。

第4章は視点を広げ、ステークホルダーとして顧客も考察に取り込むために、「モノによるサービスの提供」について述べる。ここで定義するアーティファクトは元来人工物や人為的なモノという意味があり、店舗環境で現状顧客の周囲を取り巻くモノでありサービス提供に影響を与えるモノとしている。本要素を取り込むことで次章のサービス設計手法へ繋げることが本章の目的である。

第5章は「アーティファクト設計手法の開発」であり、アーティファクトを用いたサービス設計手法である Extended Process Chain Network (EPCN) を紹介している。

第6章は「EPCNを用いた描画、分析」で、実際のサービスをEPCNで描画し、その結果からEPCNの具体的な使用方法や得られる分析結果について考察している。

第7章の「EPCNの運用手法の開発」では、第6章で得られた知見を基に、EPCNを有効活用するための運用ステップや活用シーンを説明している。

最後に第8章では、結言と共に残された課題並びに将来進めるべき研究に言及している。

## 論文審査結果の要旨

本論文は、現在、コロナ禍で、もっとも打撃をうけている産業の一つである外食産業を対象に挙げており、今後、ますます厳しくなるであろう競争環境の中での生き残りに関して、人材の確保と人材に頼らないオペレーションという観点で重要な視点を提供するものとする。

外食産業は他の産業と比べ、参入障壁の低く、同業種における競合が多いという特徴をもつ。さらに中食産業による代替品（総菜品等）の拡大により、競争環境はより厳しくなっている。競争環境にあるのは商品市場についてだけではなく、労働力の確保も厳しくなっている。特に、都市部では賃金を上げてもパートタイマーやアルバイトが集まりにくい状況が続いている。労働力の大半を彼らに頼る外食産業にとっては、重大なコスト増となっている。外食産業は、学生アルバイトへの依存率が高いが、学生アルバイトは他のアルバイトやパートタイマーと比較して定着率が低い特徴を持つ。従業員定着率に大きな課題を抱えているにもかかわらず、外食の分野で離職を取り扱う研究は少ない。

そのため、飲食店で働いたことのある大学生を対象とし、離職理由および離職構造の調査を行い、「アルバイト主体のサービスマネジメント構造」を整理し、調査で挙げた問題点について「離職を減らす」と「離職の影響を減らす」の二つの観点で必要なアプローチを整理した。

また、早期の離職が慢性化すれば、提供されるサービスの品質にも影響する可能性がある。外食産業は食事や接客という体験を顧客に提供し、その対価を得るビジネスである。このため単に料理を提供するのではなく、接客も顧客価値を上下する要素として重要視されてきた。しかしながら、早期離職が問題となる状況において、顧客満足を生み出すために最低限必要な熟練の従業員を育成することすら危ぶまれている。そこで、サービス提供プロセスのヒトへの依存度を適切に管理する方法として、店舗に存在するモノに注目したアプローチを提案した。従業員や顧客を取り巻く環境、すなわち店舗に存在するモノは接客以外の時間でも顧客に影響を与えるため、モノを有効活用したサービスについて議論できるようになれば、従業員が提供するサービスを一部モノで代替する可能性が出てくる。本研究ではサービスを提供するモノを特別にアーティファクトと呼んで区別した。

ここで定義するアーティファクトは元来人工物や人為的なモノという意味があり、店舗環境で現状顧客の周囲を取り巻くモノでありサービス提供に影響を与えるモノとしている。

まず、「モノによるサービスの提供」を解析し、「アーティファクト設計手法」を開発した。ここでは、Extended Process Chain Network (EPCN) を用いている。

このEPCNを用いて、実際のサービスを描画、分析し、EPCNの具体的な使用方法や得られる分析結果を紹介し、様々な外食産業にこの手法を適用するためのアプローチおよび期待される効果がイメージしやすいように、情報提供されている。

申請者は、実際に、外食産業に勤務しており、この研究成果を自らの職場にも活用しており、この研究は、新規性が高いだけでなく、実用性も高いものと考えられ、今後の展開が期待される。

審査委員会は、この研究を、博士（工学）に充分値するものとして評価した。