

外食ファストフードチェーン店舗管理職の仕事

TANAKA, Kennosuke / 田中, 研之輔

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン : 法政大学キャリアデザイン学会紀要 = Lifelong learning and career

(巻 / Volume)

8

(開始ページ / Start Page)

59

(終了ページ / End Page)

76

(発行年 / Year)

2011-02

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007602>

外食ファストフードチェーン店舗管理職の仕事

法政大学キャリアデザイン学部専任講師 田中 研之輔

1 < マクドナルド化する社会 > の外食ファストフードチェーン店舗管理職

72兆8760億円と算出される国内余暇市場の24.5%を占めるのが、「外食（飲食）」産業である。外食産業は、7370万人という参加人口、66.7%の参加率とともに、「国内観光旅行」や「ドライブ」をおさえて最大市場となっている¹。この巨大市場を形成する外食産業で、一社当りの平均売上高が最も大きいのが、低価格と短時間サービス提供を業態特性とするファーストフード店舗である。

ファストフード店舗型外食産業の「成功」は、この先駆的かつ象徴的企業であるマクドナルド経営モデルの国内外への浸透に確認することができる。リッツアが指摘しているように、①効率性、②計算可能性、③予測可能性、④（非人間的な技

術体系による）制御化、の4つのマクドナルド・モデルにある（リッツア、1999）²。マクドナルド・モデルは、時間や地理的立地に限定されずに、商品やサービスの利用可能性を拡大させ、マスマーケットを獲得していく。それにより、顧客は購買希望商品を即座にかつ容易に獲得できるようになった。均一化した商品やサービスは業界を越えて、また、国境を越えて急速に伝播していった。

こうした、<マクドナルド化>をもたらした成功要因として注目になるのが、徹底した効率性をもたらす「形式的構造の組織化」である。リッツアは、マクドナルド化を支えた①効率性、②計算可能性、③予測可能性について、マックス・ウェーバーの官僚制に関する見識にその多くを倣っている。「ウェーバーが合理化のモデルとして官僚制を分析したのに対して、リッツアはファ

表1：外食産業経営の業態特性

	一社当りの平均売上高（百円）	客単価（円）	原材料費率（%）	人件費率（%）	パート化率（%）
全体	21,488	1,825	40.2	24.2	80.9
ファストフード	28,016	752	45.8	20.4	81.8
ファミリーレストラン	21,784	1,249	34.2	30.7	84.4
ディナーレストラン	7,657	4,286	36.5	27.1	70
パブ・居酒屋	24,445	2,408	31.9	25	82.1
喫茶	26,945	545	47.8	17.4	77.2
給食・他	26,733	-	53.5	14.9	77.5

（出典：平成21年3月 JF 外食産業経営動向調査報告書）
http://www.jfnet.or.jp/data/h/post_1.html

ストフード型店舗の拡大と成功のモデルにマクドナルド化のパラダイム（リッツア、1999、47）」を位置付けているのである。リッツアも指摘しているように、ウェーバーの官僚制モデルの中で注目に値するのが、「形式合理性」である。

「形式合理性」とは、「与えられた目的に対して最適な手段を探ることが、規則や規定やより大きな社会構造によって共有されていること。そうであるがゆえに、個人はある目標を手に入れるための最良の手段を探るさいに、自分で工夫を凝らす裁量をもっていないこと。」つまりは、「目的を実現するための手段の選択を個人にまかせない」のである。視点をかえて述べるならば、「手段の選択は指令されたり決定されたりしており、実際に、すべての人が最適な同じ選択をなしうる（あるいはしなければならない）」ことになる（リッツア、1999、48）。

ファストフード店舗の経営形態は、この官僚制的システムによって支えられている。だが、官僚制的システムがすべてではない。そこで本論文では、外食ファストフード店舗を取り上げ、その内部での労働形態について取り上げていく。また本論文では、とりわけ外食ファストフード店舗管理職の仕事ぶりを取り上げていく。というのも、先に述べた、①効率性、②計算可能性、③予測可能性、④（非人間的な技術体系による）制御化、「形式合理性」に関して、店舗管理者が、現場で最も調整・統制している中枢的なアクターであるからだ。

こうした方向性を掲げ、より具体的なレベルで問いかけていく。つまり、「外食ファストフード店舗のマネジャーはどのような仕事をしているのか」を明らかにしていくことである。より詳細に述べるならば、本論文の課題は、「外食ファストフード店舗管理職がどのような種類の仕事のマネジメントをしているのか。どのような情報を処理しているのか。誰とどのような仕事をいかなる頻度でしているのか。管理職の仕事の明確な特徴は何か。いかなるメディアを利用しているのか。」等を明示していく。そしてこれらにこたえ

ていくべく、本論文ではヘンリー・ミンツバーグが『マネジャーの仕事』³で取り組んだ「マネジャーの職務記述書」を作り上げる作業を下敷きにしていく。

2 管理職に関する先行研究

管理職の職務に関する研究は、ミンツバーグに倣い、次の八つの学説、(1) 古典学説、(2) 偉人学説、(3) 企業家精神学説、(4) 意思決定学説、(5) リーダーシップ効果性学説、(6) リーダー・パワー学説、(7) リーダー行動学説、(8) 職務活動分析学説、にまとめることができる。

管理職の職務に関する(1) 古典学説（一般化論）として参照点となるのが、「計画、組織、命令、調整、および、統制」の5つの基本特性にまとめた、アンリ・ファヨール（1916）の研究と、それを受けて、「計画、組織、人員配置、指揮、調整、報告、予算化」にまとめたルーサー・ギュリック（Luther Gulick）の研究である。ギュリックの研究は、その後、POSDCORBとして広く参照されるようになった。具体的には、①事業目標を明確化し、達成方法を確定していく「計画化（Planning）」、②仕事を細分化・配置・調整していき、公式権威的な構造を確立していく「組織化（Organizing）」、③人員を採用し、訓練し、より適した作業条件を維持していく「人員配置（Staffing）」、④意思決定や特定・全般的な命令を下し、指令を具体化し、事業リーダーとしての職務に継続的に従事していく「指揮（Directing）」、⑤仕事の様々な部分を相互に関連づける「調整（Coordinating）」、⑥記録、調査、検査を通じて、経営陣・部下双方に情報を提供していく「報告（Reporting）」、⑦財務計画、財務会計、財務統制などの予算関連業務を行う「予算化（Budgeting）」にまとめることができる。

しかしながら、これらの管理職業務を利便的に概念化し、たとえば、「計画化と組織化」との<関係性>を説明することのない分節化解釈には「役に立つものをほとんど見いだせない」（ミンツ

バーク、19) といった厳しい批判が寄せられた。たしかに、これらの概念的理解では管理職が直面する職務内での調整や環境変化の管理、人員差異の管理、動機付けや委任などの職務に関する決定事項の関連性の重要な部分を解き明かすことはできない。

管理職の職務を分節化し、一般化して理解するのではなくて、管理者個人に目をむけ、職務の実態を浮かび上がらせたのが、エピソード的記述で知られる(2) 偉人学説である。なかでも、マネジャーの出身家系、学歴、所属の社会团体、キャリア、パーソナリティ別に集団として分割して記述したメーベル・ニューカマー (Mabel Newcomer, 1955) 『ビッグ・ビジネスの経営者』や、ロイ・ルイスとローズマリー・スチュアート (Roy Lewis and Rosemary Stewart, 1958) 『ボス』が参照されてきた。また、マネジャーの個人のカース・スタディーに基づき、マネジャーの労働時間、情報獲得、意思決定の方法、労働日の詳細を明らかにしながら、マネジャーの「働きぶり」と生き様を描きだしてきた。こうしたジャーナリスティックな手法は、我が国のキャリア・モデルに関する著作の中でも多く受け継がれている。

管理職を意思決定者として扱う二学説の一つに位置づけられるのが(3) 企業家精神学説である。管理職が意思決定を行うのは、「面前におかれた問題、明示された目標、あらゆる活動代替案ならびにその結果からであり、マネジャーはこれらの結果のすべてに評価を与え、目標達成をもとに代替案優先順に並べ、最善策を選択する」(ミンツバーク、22)。ここで重要な指摘は、管理職にとっての意思決定には、「あいまいな問題、明確に定められておらず対立が生じている目標、および予測不可能な結果は存在しない。」(ミンツバーク、22) とされ、管理職以上に創業者に重点的に関心が寄せられることである。ここでは、管理職の意思決定が起業的なマインドによって行われ、たとえ、それが革新性を伴うものであれ、そもそも、限定的・特定の決定であるにすぎないと理解されるところである。

管理者の意思決定で「プログラム化されていない部分」に着目したのが、(4) 意思決定学説と位置付けられる研究蓄積である。これらの研究蓄積として参照されるのが、サイモン (1947) の『経営行動』、サイモンとマーチ (1968) の『オーガニゼーションズ』、サイヤートとマーチ (1963) の『企業の行動科学』などであるが、「管理職の意思決定における、選択は制約条件を満たすために行われ、目的を極大化するためではない。(マネジャーは、「できるところで満足する」のであって、極大化するのではない) (ミンツバーク、25)」と結論づけられるところに特徴がある。そしてこれらの見解を受けて、実際には管理者の意思決定は「プログラム化されていない」のではなくて、むしろ、高次にプログラム化されていることを明らかにした。高次にプログラム化されているという内実は、「問題を定義するプログラム、代替案を探索するプログラム、選択を行うプログラム」(ミンツバーク、27) である。そして、カーネギー学派の理論家の結論として導きだされたのが、管理職とは「他者の仕事をプログラム化する、プログラム化されていない意思決定者である」(ミンツバーク、28) ということである。これらの意思決定者としての管理職の職務に関する研究として、チャールズ・リンドブロム (Charles Lindblom) は、「目標へ向かうというよりは、むしろ悪いところから遠ざかって改善的に活動を行い、予想もしなかった変化が生じないような限界的な代替案だけを考慮し、二、三の結果しか調査しないような人物である」(ミンツバーク、28) とし、「合理的な利潤極大化」を行う者としてではなく、「なんとかして切り抜ける」(ミンツバーク、28) のだとまとめている。

意思決定や他の諸々の職務を省き、管理職のリーダーシップに着目したのが、(5) リーダーシップ効果性学説である。管理職のリーダーシップに関する研究は、対人間行動の研究として行われ、「影響力を行使する人と影響される人びと、という二つの対象を示唆する関係概念であり、成功するリーダーを生み出す要因について分析」(ミ

ンツバーグ、30) されてきた。リーダーシップの権力と影響力により焦点をあてたのが、(6) リーダー・パワー学説である。たとえば、中間管理職を対象に研究した社会学者のメルビル・ダルトン (Melville Dalton) や、政治学者のリチャード・ニュースタット (Richard Neustadt) の『大統領の権力』に関する研究がある。管理職のリーダーシップに関する研究の意義は、「リーダーがどの程度まで、自らの環境をコントロールできるかどうか。」を明らかにする点にある。

権力や影響力といったリーダーシップではなく、リーダー自身の行動に焦点を当てたのが、(7) リーダー行動学説である。中間管理職のリーダー行動研究については、レナード・セイルズ (Leonard Sayles, 1964年) の研究があり、「マネジャーは圧力に反応し、短期の調節や長期の構造的変革を導入しなければならず、このように安定と変革の均衡をとるようにして、「動態的な安定性」を達成するようにつとめる (ミンツバーグ、36)」のだと結論づけられている。

古典学説とはまったく異なる知見で、帰納法的調査をもとに管理職の職務活動を体系的に分析したのが、(8) 職務活動分析学説である。具体的には、「日誌法 (ダイアリー・メソッド)」や観察技法を用いて、カテゴリーを事前にコード化して職務活動の抽出したり、カテゴリーを観察の最中や観察後につくりあげていく「構造化観察法」をもとに、仕事の内容や目的をカテゴリー化し、管理職の職能や役割を明らかにしていった。

管理職は職務タイプ別に次の8類型、①コンタクト・マン、②政治的マネジャー、③企業家、④インサイダー (内部志向)、⑤リアル・タイム・マネジャー (内部志向)、⑥チーム・マネジャー (内部志向)、⑦エキスパート・マネジャー、⑧新任マネジャー、にまとめることができる (ミンツバーグ、204)。

まず、①コンタクト・マン (中心的役割: リエゾン、フィギュアヘッド) は、自分の時間のほとんどを組織の外で使い、頼みを聞いてくれたり、注文をくれたり、特別な情報を流すなどして、自

分を助けてくれる人たちと交流する管理職である。次に②政治的マネジャー (中心的役割: スポークスマン、交渉者) は、自分の組織の行動を利権にからむ派閥にあてはめる管理職である。③企業家 (中心的役割: 企業家、交渉者) は、自分の組織における機会の探索と変革の実行に費やす。④インサイダー (内部志向) (中心的役割: 資源配分者) は、内部業務を円滑に運営し続けることを考え、組織構築、部下の能力開発・訓練、部下が進める業務の監督に時間をかける。⑤リアル・タイム・マネジャー (内部志向) (中心的な役割: 障害処理者) は、自分の組織において、毎日の作業が支障なく確実に継続するように努力を傾け、主に当面の業務を担当する人物である。⑥チーム・マネジャー (内部志向) (中心的役割: リーダー) は、一つの凝集性のある統一体として作業し効率的に機能するチームをつくることに夢中の管理職である。⑦エキスパート・マネジャー (中心的役割: モニター、スポークスマン) は、通常の管理者役割に加え、エキスパートの役割を遂行する。大型組織における専門情報のセンターとして働く。⑧新任マネジャー (中心的役割: リエゾン、モニター) は、新しく職に就いたマネジャーで、コンタクトのネットワークとデータベースを構築していく。

これらの研究成果とミンツバーグの研究成果をもとに、管理職の職務特徴は、次の6つにまとめられる。(1) 組織の財やサービスの能率的生産の確保——マネジャーの第一目的は、組織にその基本目的、すなわち特定の商品やサービスの能率的生産を確実に達成させなければならない。(2) 安定的な組織業務のデザインと維持——組織業務をプログラムし、そのプログラムがきちんと決まった仕事の流れを確保しているかどうか監視しなければならない。(3) 組織を計画的な方法で変化する環境への適応——マネジャーは組織の戦略策定システムに責任をもち、そのなかで統制された方法により変化する環境に組織を適応させていかなければならない。(4) 組織が組織を動かしている人たちの目的に役立つようにすること——

表2：管理職の10の役割

役割		内容	経営者研究から識別される活動	過去の文献における認識
対人関係	フィギュアヘッド	象徴的な長：法的、社会的性質をもった多数のルーティン責務を遂行する責任がある	儀式、肩書に寄せられる要請、請負	たまに認識されているが、たいてい、ごく最上位層の経営者のみに限られる
	リーダー	部下の動機づけと活性化に責任がある：人員配置、訓練および関連業務への責任	部下を引き込む管理活動のほとんど全部	すべての管理者役割のなかでもっとも広範に認識されている
	リエゾン（連結）	好意的支援や情報を提供してくれる外部の接触や情報通からなる自分で開拓したネットワークを維持する	郵便物の受領通知：社外取締役の仕事：外部の人びととかかわるその他の活動	特定の実証研究（セイルズの中低位層の管理者、ニュースタートのアメリカ大統領、ホワイトやホームズのインフォーマル・リーダー）が例外
情報伝達関係	モニター	組織と環境を徹底的に理解するため広範な専門情報（ほとんど最新のもの）を探索・受信：組織内外の情報の神経中枢になる	主に受信情報に関連するものとして分類される郵便の処理と接触（定期刊行物、現場視察など）	セイルズ、ニュースタート、ラップが認識し、とくにアギラーに詳しい
	ディセミネーター（周知伝達役）	外部や部下から受信した情報を自分の組織のメンバーに伝える：事実情報もあり、解釈が入り組織の有力者も持つ多様な価値づけを統合した情報もある	情報のために郵便を組織に転送、部下に情報を流すことも含む口頭接触（事後検討会議、インスタント・コミュニケーション・フォーローなど）	認識されていない（唯一、パバンドロウが影響力のある人の選好を統合する「ピーク・コーディネーター」を議論している）
	スポークスマン	組織の計画、方針、措置、結果などについて情報を外部の人に伝える：組織の属する業種に関して専門家の働きをする	取締役会：外部の人への情報伝達にかかわる郵便の処理と接触	マネジャーの役割としてだいたい認識されている
意思決定関係	企業家	組織と環境に機会を求め変革をもたらす「改善計画」を始動させる：特定プロジェクトのデザインも監督する	改善計画の始動やデザインに関係した戦略会議や検討会議	（主に新しい組織の役割に関心があった）この役割を細かく調べたセイルズを除いて通常は分析されていない
	ディスターバンス・ハンドラー（障害処理者）	組織が重要で予期せざる困難にぶつかったときは正措置をとる責任	困難や危機にかかわる戦略会議や事後検討会議	抽象的には多くの論者が議論してきた（たとえば、例外による管理）が、丁寧に分析したのはセイルズのみ
	資源配分者	実質的に、組織のすべての重要な決定を下したり、承認したりすることによる、あらゆる種類の組織資源の配分に責任がある	スケジュールづくり：承認要請：部下の作業の予算化や定型化にかかわる全活動	組織資源配分活動は分析した多くの研究者が暗黙には認識していたが、一つの役割としての明示的な認識はほとんどない
	交渉者	主要な交渉にあたって組織を代表する責任	交渉	セイルズを除き大部分が認識していない（認識されている場合も、マネジャーの仕事ではないとされていた）

(筆者一部加筆、ミンツバーグ、151)

マネジャーは組織を統制している人たちの目的達成にかなうように確実に保証しなければならない。(5) 組織と外部環境をつなぐ重要なリンクとして働くこと——マネジャーは組織と環境を結ぶ重要な情報リンクでなければならない。(6) 組織の地位体系を操縦すること——マネジャーはその公式権限ゆえに、組織の地位体系を操作する責任がある。

それでは次に、先行研究の蓄積と、管理職の類型や職務特性を念頭に置きながら、外食ファストフード産業の店舗管理職の実態に迫っていく。

3 研究の方法と対象

本論文は2008年7月以降に行ってきたファストフード店舗の現場観察と、2010年6月以降に行ってきたファストフード店舗管理者へのインテンシブなインタビュー調査を行った。本論文で店舗管理者とは、「一つの組織単位（である店舗）を公式的に預かる人」（ミンツバーグ、1993、93）であり、対象とする外食ファストフード産業での店舗管理者の大半が正規社員ではなくて、契約社員である。インタビューは、一回2時間～3時間の半構造化インタビューを3回行った。現場観察は、筆者は顧客として同系列のファストフード店舗を7店舗訪れ、従業員の人数や動き、声かけの様子などをつぶさに観察してきた。その後、インテンシブインタビューを行った店舗管理者は、同系列のファストフード店舗の中で、その営業成績が国内でトップクラスだと同社内表彰を受けている、関東地区のある店舗である。インフォーマントである店舗管理者の意向により本論文においては、店舗や本人の特定ができないようにすべて仮名表記を用いる。

本論文で取り上げる店舗管理者の山口氏は、高校在学時より外食産業の接客業務に携わってきた。高校時代には、①大手ファミリーレストランのウエイトレスとして、週に4日約一年間、アルバイトをしてきた。その後、同じく、②飲食業界の別系列のファミリーレストランで2年間接客業

務に携わってきた。このときは、正規社員と同じように「社員旅行」などにも同行するほど、職場の同僚達との信頼関係を構築していた。その後、高校を卒業すると、③大手百貨店の紳士服売り場で正規社員として勤務する。勤務形態は、各週三日制をとり、9時から5時までと、11時から7時までのシフトで勤務した。その後、5年を経過し、出産を迎えるときに、離職した。それからは、二人の娘を育て、5年間育児に専念する。

育児期間での短時間労働のシフトに対応したのが、マクドナルドであった。④マクドナルドで約6年間、非正規社員として勤務する。この店舗で、山口氏は店舗管理職の経験を積んでいくことになる。その後、本論文で取りあげる、⑤外食ファストフードの契約社員、店舗管理職の仕事に就く。この職場に勤務して、4年が経過している。本論文では山口氏が管理職を務める店舗を仮に、店舗Kと表記することにしたい。

4 店舗管理職の仕事

さて、外食ファストフードの店舗管理職の人は、一体、どのような勤務形態で、どのように働いているのだろうか。現在の店舗で管理職として4年目を迎える、山口氏は、土曜日を除く、週に6日、午前8時から午後3時までの平均一日7時間、店舗に勤務している。週の平均労働時間は、42時間である。それ以外に、店舗管理者を対象とした定例会議が週に一度3時間行われる。加えて、地域の店舗管理者をあつめた地区会議が別の曜日に週に一度、3時間程度行われる。これらの定例会議への参加以外に、新システムの導入に関する現場研修や、担当店舗で生じた問題に対応するため、時間外に労働することも珍しくない。これらをまとめると、山口氏の週の平均労働時間は50時間前後におよぶ。総務省統計局の「労働力調査年報（基本統計）」によると、非農林業の週間平均就業時間は、平成20年で男性が45.5時間で女性が34.4時間であり⁴、山口氏の労働時間は女性の平均労働時間を15～16時間程度上回って

いる。単純に計算して、月の平均労働時間は、60時間程度平均労働時間をこえた過密勤務となっていることがわかる。

また、非正規従業員の週間就業別労働人口をみると、平成21年で、週に1～34時間の就業時間の非正規従業員は1013万人（内訳：週1時間～14時間は、210万人、週15～29時間が、583万人、週30～34時間が218万人）で、週に35時間以上就業する労働者は、665万人（内訳：週35～39時間は、164万人、週40～48時間は、397万人、週49時間以上は103万人）である⁵。このように非正規従業員の就業時間の内訳でもっとも少数セグメントに分類される103万人の中に山口氏は位置づけられる。

この就業時間の中で山口氏は、「(昼食などの為)休憩時間」を設けていない。顧客の目に触れない事務室でも、他のアルバイト店員の相談を受けたり、職場での技能に関する補足的な説明に追われるのが常である。朝8時に現場に入ってから15時過ぎまで、調理と接客、電話対応、発注、売り上げ精算の作業を次々とこなしていく。そうした中で、ミンツバーグも述べているように、管理職の立場にいるものは、「勤務時間が終わっても、自分の職位に備わっている権力とか地位を意識する環境からは逃れられないだろうし、常に新しい情報を探索すべく、しっかりと訓練されてきた自分自身の心からも逃げられないのである」(ミンツバーグ、1993、52)。「職務を忘れて自由になることはありえず、ほんのひとときたりとも、他に自分のできることはもうなにもないということに気づく喜びも味わえない。」(ミンツバーグ、53)というほどのものではないが、店舗管理職も他の管理職と同様に、「大量の仕事を休みなく遂行し、自由な時間はほとんどなく。職務が頭から離れない傾向」(ミンツバーグ、1993、52)がみられるのである。

管理職の仕事が、勤務時間中、休憩時間なしで働き続け、週に50時間を越える過密労働になっていくのは、「職務がもともと終わりなき性質」(ミンツバーグ、1993、52)のものであるからで

ある。店舗売り上げが、一時間ごとに本部コンピューターに届けられる。週内の売り上げの変化や、昨年度との売上比率など、常に、結果と向き合わせて働いていく。こうした職務を全うする際に、山口氏は、「自分を極力出さないようにしている。その日の体調や気分を持ちこまない。常に、同じテンションとモチベーションでいることを心がけている。」という。また、加えて「テンションやモチベーションにムラがあると職場クルーに伝染していく」とも述べた。すでにチェスター・バーナードが「管理職の仕事は組織の仕事ではなく、組織運営を維持するという専門職」(ミンツバーグ、152)であり、また、ブレイブルックが「マネジャーは組織のシステムが不完全であるがゆえに必要」(ミンツバーグ、152)であることを明らかにしているように、組織の不安定性や不完全性に対して、終わりなき管理職の仕事に携わるには、「自己の徹底したコントロール」が不可欠となってくる。

店舗管理職への経路

「マネジャーを指揮者とみるか、操り人形に見立てるかは、マネジャーがどのように自分自身の用事を管理しているかによる」(ミンツバーグ、83)と述べられている点について、山口氏の管理職としての専門的な職能について深く掘り下げてみていきたい⁶。

まずその前提として、管理職が持つとされる特有のパーソナリティについて次のような表記がある。「マネジャーは自分の仕事のもつ現実性に促されて特別なパーソナリティを育てるのである。すなわち、仕事をしすぎたり、やっつけで仕事をすませてしまうこともあり、時間をムダにしないようにすることもあり、参加する価値が確実に思えるときにだけ参加する場合もあり、またどんなことにも深入りしないようにするというパーソナリティである。ものごとを表面的にすませてしまうことは、間違いなく、マネジャーという仕事の職業病である」(ミンツバーグ、59)。この特有のパーソナリティという捉え方を本論文では留保し

たい。山口氏への聴き取りや私の観察調査でも、店舗管理者がその特有性として「物事を表面的にすませてしまう」パーソナリティであることは確認されない。

だが、「自分の諸活動のごくわずかな部分でしか積極的なコントロールを行使できないような」(ミンツバーグ、82) 特性をもつ管理職の職務を全うしていくなかで、「適応型の情報操縦者を育て、進行中の具体的な状況を好むようになること。また、マネジャーは刺激-反応という環境のなかで仕事をしており、その仕事を通じて、即時的活動をはっきりと好むようになる」(ミンツバーグ、p.64) 傾向はみられる。ゆえに、「活動の現在性、具体性、明確性、非常軌性にひかれる(ミンツバーグ、85)」といった管理職の特性をパーソナリティとして捉えるのではなく、職務に適應するために習得していく技法として考えてみたい。

山口氏が店舗管理職としての技法を身に付けた原体験はマクドナルド社に非正規社員として勤務していた6年間の経験にある。二人目の娘が2歳を迎え、幼稚園に娘を預けている時間に勤務可能なアルバイトを探していたときに、9時から1時までの短時間4時間勤務が可能だったのがマクドナルドである。このマクドナルド店舗は、店舗立ち上げの新規従業員を募集していた。正規社員は一名で、非正規社員が20名。店舗開店前から、面接を通過した20名の店舗事前共同研修と各店舗での一週間程度の実地研修を重ねた。店舗研修をおえて、店舗のグランド・オープンを迎える。グランド・オープンは各店舗で活躍している正規社員が補充店員として派遣されてくる。「このグランドオープンのときの緊張感は忘れない、接客経験はあったから、接客用語が出ないとかはないけど、上の空で話しているという感じだった。」と振り返る。

山口氏はこの研修期間に適性をみられ、働き始めたなら、スイングティーだと言われたという。他の19名の中からスイングティーに選ばれた理由は「今でもわからない」と述べるが、それにより店舗管理職候補生として職場訓練を積んでいくこ

とになる。スイングティーは、マクドナルドの店舗管理職となるスイングの候補生となる。スイングティーが新宿にある管理職養成人材育成機関であるマクドナルド大学で研修を受け、管理職認定試験を通過することで、スイングに昇格する。マクドナルドに勤務を始めたころは、9時から1時までの4時間勤務であったが、マネジャー業務を担うようになり、また、次女も3歳を迎えたころから、朝8時から夕方4時までの8時間勤務になった。娘を朝早めに幼稚園に送り、勤務地の店舗に向かい、仕事後、娘を迎える日々を過ごした。

マクドナルドのスイングは、現在、山口氏が勤めている外食ファストフード産業の店舗管理職の職務と比べて、「仕事の責任が軽い」という。というのも、マクドナルドの店舗には常に正規社員が勤務しているので、組織運営に関する重要業務は正規社員店舗管理者であるマネジャーが担うのである。マクドナルド店舗は、大きく、マクドナルド社が経営を担う直営型店舗とオーナー業務を委任したフランチャイズ型店舗に分類され、山口氏が勤務していたのは直営型店舗であり、本社から正規社員が派遣され、本社主催の会議等にも管理者は参加することが義務付けられていた。こうした直営型店舗では、スイングに就任しても、先にまとめた6つの管理職の職務特性の中で、(3)の組織の戦略政策システムに責任を持つこともなければ、(5)の組織と外部環境をつなぐ重要なリンク役割を担うこともない。また、(1)の管理職の第一目的である、特定商品やサービスの能率的生産を達成していくことや(2)の安定的な組織業務のデザインと維持を担う役割を一応は担っているが、実態としての役割は少ない。山口氏によるとマクドナルドのシステムが徹底的に、効率のかつ合理的に組織化されているがゆえに、管理職としての意思決定の自由度が極めて低いのだという。言わば、店舗従業員を「駒」として機能させる仕組みが組織化されているのである。店舗管理職の正規社員の同一店舗の勤続期間が短いことも特徴であり、上司が定期的にかわるなかで、同一の勤務を続けていくことをこころがけて

きたという。ただ、その中でも、スイングとして、(4)組織を統制している人たちの目的達成にかなうように取り組んでいかなければならない。そのためには、「組織の日常業務に深く関与し、マネジャー自身も業務に密着し監督していく。必要が生じれば、自ら誰かの穴を埋める用意ができていなければならない」(ミンツバーク、1993、170)のである。これは山口氏がマクドナルドのスイングとして勤務していたときにも、現職の外食ファストフード産業のマネジャーを勤めているときにも行っていたのだが、「代理オペレーター役(ミンツバーク、1993、174)」を引き受け、従業員の欠勤、顧客ピーク時間帯やシーズン、特割り期間等の補充要員として、自らその職務に就く準備をしておかなければならない。そのためにもスイングは、「シフト編成時に、フロアコントロールがイメージできるかどうか重要」であると山口氏は述べる。マクドナルドの店舗従業員は明確な分量体制ができていて、まず、商品のストック量も計測しながら、従業員のトップで指示を出していく「イニシエーター」、従業員間の業務を繋いでいく「アッセンブラー」、顧客集中時のみに従業員補佐として入る「チェイサー」、業務を繋ぎ商品提供をしていく「ファイナルアッセン」、フロント業務とフライドポテトを揚げる係の「ポテラー」、顧客接客の「カウンターパーソン」、厨房で作業に従事する「オペレーションパーソン(厨房作業員)」などから構成される。

マクドナルドの従業員組織は、①店舗運営スキルと数値責任が問われる、スイング(Swing)、②スイングになるためのトレーニングを積む、スイングティ(swing-T)、③従業員のトレーニングとトレーナーTの教育を担当する、トレーナー、④トレーナーになる為に教育を受ける、トレーナーT、⑤顧客のホスピタリティのサービスを専門とする、スター(ちなみに、スターは制服がお洒落であることから、高校生アルバイト店員の憧れの職位であるという)、⑥数値責任は問われないが、全ての作業をこなせる、Aクルー、⑦笑顔での対応ができ、アッセンブルができる、Bクルー、⑧

カウンター作業ができ、ストッカーができる、Cクルー、⑨トレーナーのフォローを必要としなくなる、トレーニー、というように階層構造化されている。

管理職は、このすべての分業業務ができることは当然のこととされ、従業員個々の動きをみながら的確に組織統制をしていく。とくに、マネジャーは接客担当である「カウンターパーソン」と調理担当である「厨房」をつなぎ、「フロアをコントロール」していくのである。マクドナルドでは、非正規社員の職場訓練を担当する社員トレーニーには志願することでなれるが、スイングは、「志願してなることはできず、マネジャーからの推薦がなくてはならない。」

スイングが管理職の特有職務として携わる(6)組織の地位体系を操縦する業務にシフト編成がある。マクドナルドのシフト管理システムは、店舗予算を入れて、クルーの基本希望シフト情報を入力していくと、自動にシフトが組まれていく。このオートメーションシステムは非常に優れていて、マネジャーは店舗従業員の希望シフトを入力するだけでいい。このシフト編成業務は2週間に一度、合計4時間程度の作業であった。このときに「フロアコントロール」のイメージができることが重要なスキルであるのだという。

このようにしてスイングとして5年間勤務した後、山口氏は現在の外食ファストフード産業の新規開店を新聞広告でみつける。転職理由は、マクドナルドよりも自宅から近接であることと、マクドナルドでは自分と同じように働くことのできるスイングを育ててきて、「私がいなくても、店舗はまわる」と感じていたからだという。これまでに5つの職場を経験している山口氏は、転職時の思いとして「仕事の刺激がなくなると、働くことに対する充足感が減ってしまう。他に何か、欲するようになる。」と述べ、「仕事がつまらないとか、職場に行きたくないという理由ではないけども、違う環境で働いてみたいくなる。」のだという。

市民会館で一斉に行われた外食ファストチェーンの面接では「マクドナルドのスイング」である

というキャリアが一目置かれ、即採用に至った。外食産業の店舗管理職の中でもマクドナルドでのマネジャー経験は、高く評価される。また、山口氏は自身の経験的知見をもとに、「今勤めている外食ファストフード店舗の管理者は、マクドナルドへのスイングになることはできないであろう」と述べる。マクドナルドの仕事量は現在の仕事場とは比較にならないほど多く、「マクドナルドは、身体的に疲れる。動き続け、ほんとうに疲れるのに対して、今（の外食ファストフード）は、調理場が熱くて疲れるというような感じ。」だと述べる。

この多忙を極めるマクドナルドの勤務経験を通じて、「右脳と左脳の機能を感覚的にわけ、目で認識した瞬間に、手が動くようにする。考えるのではなくて、機械的に動かす。視覚から情報を収集し、身体を機械的に動かしながら、クルーと全く異なる話をしていく」ような作業スキルを身につけたという。

こうした店舗管理者としての同時作業遂行スキルにより、「全く種類の異なることを二つでも三つでもできるようになり。それはたとえば洗濯して、掃除して、料理をしていく作業においてもいさせるのだという」。山口氏が振り返るのは、「店舗管理職の作業がきわめて生産的であるということに気がついてから、家事能力が格段に効率的になった」という。具体的には、家事に管理職的業務スタイルを導入し、優先順位を的確につけながら、同時作業を行っていくことでの家事そのものの生産性を高めている。

山口氏の店舗管理職経験で特徴的なのが、マクドナルド店舗でも、現職の店舗 K でも新規店舗開業に携わっていることである。山口氏は「マクドナルドで勤務した店舗が新規開業店舗であったことは幸運だったと思っているが、現職は新規開業店舗だから面接を受けた」のだという。というのも、店舗のグランド・オープンに立ちあうことの緊張感や経験の濃さ、また、事前研修を一緒にうけた同僚達との一体感があるからだという。グランド・オープンの店舗に携わることができるのは、それほどに意味のあることなのだ。

店舗 K に採用が決まると、採用された非正規社員はまず、他店舗での実地研修に参加する。その研修では、様々な事を吸収するが、個人で派遣されていることもあり、その研修期間に「随分と精神的にまいってしまう」社員がいるという。だが、その後、新規開業をする店舗で一週間の集中的な実地職場訓練を行う。この実地訓練には専任のトレーナーが研修を担当する。この実地研修のシステムは、「マクドナルドの実地研修とは比べ物にならないほど、優れていた」と山口氏は述べる。

そうした集中的な実地研修をおえてグランド・オープンを迎えた店舗 K は、オープン当初、現在の売り上げの3倍を記録していた。その後、半年間勤務した後に、管理職研修を受け、店舗 K の店舗管理職に就任した。店舗 K の特徴として、マクドナルド店舗のように、正規社員が店舗に常駐するわけではないので、管理職についてなくても、アルバイトの立場で清算業務をまかせられてきたという。もちろん、当初は様々な苦労があったというが、「店舗従業員が自分で店の経営に関わっている意識を持ち、マネジャー業務を試行錯誤しながらでも実地で習得していくことができた」と山口氏は振り返る。

情報の伝達

管理職が利用している5つの基本情報伝達メディアとは、①郵便物（文書によるコミュニケーション）、②電話（純粋に口頭によるコミュニケーション）、③予定外のミーティング（非公式の対面的コミュニケーション）、④予定に組み込まれている会議（公式の対面的コミュニケーション）、および、⑤現場観察（視覚によるコミュニケーション）である（ミンツバーグ、1993、64）。

これらの基本情報伝達メディアは、外食ファストフード産業の店舗管理者にも同様に用いられている。だが、従来の郵便物での文書コミュニケーションは、①メールやグループウェアの Web 掲示板にかわっている。山口氏の現場でも、郵便での連絡は皆無である。文書による連絡は、おもに、店舗設置の専用パソコンに店舗管理者のパス

ワードを入力し、会社グループウェアにアクセスすることでうけとる。本社からの連絡は、総務、人事、組織編成、日常業務・連絡に関するもので、一日平均5件程度である。通常、これらグループウェアでの文書連絡は、出勤時の8時と清算をおえ日付更新をおえた11時の一日2回チェックする。マネジャー業務を教えている4人のクルーは同じく、みることができる。ただ、この管理職業務を何人かのクルーとシェアするやり方は、異例のやり方で、当初、本社社員から「何を考えているのだ」と疑問を持たれたという。

それ以外のより現場に関する直接的な連絡が、複数店舗を統括する地区管理職（ブロック・マネジャー）から送られてくる。地区管理職（ブロック・マネジャー）からは、担当地区店舗管理者の各携帯電話のアドレスに、一日10件程度連絡が入る。この地区管理職からの一括送信業務連絡は、店舗管理者の動きの統制を強めていく。また、各店舗は監視カメラによって常に店内の様子の映像と音声記録される送信される本部モニタリングの集中監視体制がとられている。

組織の操縦

外食ファストフード店舗管理者において、6つの管理職の職務特性は次のようにみられる。まず、第一に、店舗管理者は特定商品やサービスの能率的生産を確実に達成するために、店舗毎に明確な売り上げ目標を設定している。売り上げは一時間毎、前年比較され、売り上げデータが緻密に分析されていく。また、期間限定の特定商品キャンペーンも店舗毎の売り上げが報告され、上位売り上げを達成した店舗は表彰される。ちなみに、本論文で取り上げている山口氏が管理者を勤める店舗は、全国にあるグループ内店舗約500店舗の中で、トップクラスの売り上げを達成する優良店舗である。店舗の能率的生産が他店舗より優れている。

店舗実績が他店舗より優れている理由は、1) 店舗へのアクセシビリティ、2) 同業種・異種の外食店舗との近接性、3) 店舗のキャパシティ、

4) 店舗従業員のサービスの質、などが考えられるが、山口氏の店舗の特性はとくに4)の店舗従業員のサービスの質の高さにある。数キロ以内にある系列同規模店舗の売り上げと比較して優れていることから、1) 店舗のアクセシビリティや2) 同業種・異種の外食店舗との近接性については、優良店舗の根拠にならないのである。ただ、3) 店舗のキャパシティについては、近接店舗以上に客席数が多いことは特徴である。加えて、駐車場スペースが十分に確保されていることもあり、都心部の徒歩客を対象とした店舗と比べても店舗Kは、店舗と店舗駐車場の敷地面積は恵まれている。

‘だが、店舗Kと同規模のキャパシティを構える他店舗において、売り上げ実績に結び付いていない。これらの事から判断して、店舗Kがグループ内全国トップクラスの売り上げ実績を残していることは、4) 店舗従業員のサービスの質が影響しているものと判断できる。この4) 店舗従業員のサービスの質を高めていく仕組みが、店舗管理職の職務特性の(2) 安定的な組織業務のデザインと維持と直接関連してくる。店舗Kが優秀実績をあげている理由について、山口氏は「うちの店舗のクルーの質の高さにある」と述べた。では、この店舗従業員の「質の高さ」はどのようにして生み出されるのであろうか。

これについては、山口氏の興味深い「管理哲学」がある。まず、第一に、職場従業員の脱機械化を進めていくことである。山口氏は先にみたように、「店舗では自分を出さないようにしている」一方で、「同僚のクルーを一つの「駒」として絶対にみないようにしている」ことを心がけている。外食ファストフード店舗の従業員は、サービスの即時性が最も求められる。そうであるがゆえに、機械的にかつ効率的に作業していくことがややもすると理想の形態であると考えられている。つまり、組織的な分業体制の中で、担当する作業を効率的にこなす労働の機械化をはかっていくことである。けれども、山口氏は「従業員を「管理」という立場に立つのであれば、従業員を

無個性の「駒」とみるのが楽であるが、その間逆の方向性を理想としている」と述べている。

こうした、＜逆転の「管理哲学」＞は、(2)の安定的な組織業務の中に具体的に組み込まれていく。たとえば、系列グループの店舗では、「玉ねぎは12時間がホールディングタイム」であるということがすべての食材に表記がされているという。店舗Kには、そのような表記は一切みあたらない。というのも、職場従業員にそのような基礎データを覚えさせるためである。基礎データを表記しないことで、まず店舗従業員全員がそのデータを共通了解事項として共有し、それをもとに「確認作業の労働」ではなく、「考えに基づく生産的な労働」が可能になる。店舗従業員の＜脱機械化＞を図ることで、結果的に、サービスの効率的な提供につながっていく。

この店舗従業員の＜脱機械化＞の過程について、山口氏は「マネジャーとしては、クルーを徹底的に管理していくことで評価・成績があがる。これは賞与査定にも直結してくる。だから、マネジャーの多くは、管理を工夫し、強めることばかりを考えていく。でも、それではクルーは「ロボット」になってしまう。それを避けるために、管理はしない、考えさせる。だから、マネジャーの評価は最初のころは低くなる。ただ、そこを我慢する。そのあとは必ず、よくなっていく。そのようにしていくと、従業員それぞれがマネジャー業務を理解し、主体的に考えるようになっていく。今の店舗クルーほど、職務スキルが高い店舗はない。それが、店舗の営業成績にも関わってきた」と述べた。

さらに、この店舗管理者が店舗従業員の管理を求める理由の背景には「マネジャーとしての自身の存在意義を守るために、マネジャー業務を他のクルーに教えたがらない。」ことがあるという。山口氏はこの点についても、＜逆転の「経営哲学」＞をもっている。マネジャー業務を信頼できる従業員に積極的に教えていくのだという。通常管理職が、自身の専門職としての既得権を守っていくなかで、業務過多に陥っていることを問題

に捉え、管理職業務を一部共有していくのである。もちろん、この点に関しては、職務特性や従業員数、従業員との関係性等様々な要因が関連するので、山口氏の経営哲学が正しいものであるとは限らない。けれども、管理職業務を伝達していくことで、「店舗に複数のマネジャーがいる組織」がつけられ、24時間営業を続ける店舗の業務過多の分散と生産性の向上につながっている。直接的には、山口氏が所用で店を欠席する際にも、他の店舗従業員が管理職業務を問題なく代行できるのだ。また、その付加的な効果としては、店舗従業員が「店に雇われている1人の労働者という受動的な視点ではなく、自分が店舗運営に直接的に関わっているのだという積極的な視点で、現場の改善プログラムなどを提示する」ようになっていくのだという。

この管理職業務の一部共有の取り組みは、当初、本社の経営哲学とは間逆のものであると認識されていたが、店舗Kの売り上げ実績の要因を分析していくなかで、この取り組みも評価されるようになり、現在では、管理職業務を他の従業員に伝達していくことが推進されるように変化してきた。こうした山口氏の管理職的役割は、ドラッカーが述べているように「作曲家であると同時に指揮者」(ピーター・ドラッカー、1954、341-342)⁷に当てはまる。だが、加えてさらに、店舗従業員である「楽団員」の(職務)能力を開発し、改善していく、「協調的な教育者」でもあるといえよう。

この「協調的な教育者」としての「経営哲学」もたとえば、次のような「職場訓練の同時競争教育」システムにも伺える。外食ファストフード店舗の従業員は、9割以上が非正規社員によって構成されている。店舗Kでも、非正規アルバイトの募集は常に行っており、求人広告をみた者が定期的に店舗を訪れる。非正規社員の面接を通過して、職場訓練をするようになるときに、一つの取り組みがある。それが、「職場訓練の同時競争教育」といえるものである。「常に、同じ場所で同じ時間で二人の店舗従業員に専門スキルを伝達し

ていく。常に二人同時に職場訓練ならびに教育をしていく」のだという。この取り組みの成果は、「二人で競い合いながら専門スキルを習得していくことと、その二人が同僚としての信頼関係を形成し、先輩従業員との専門スキルの差を必要以上に卑下しなくてすむようになるのだ」という。また、ときに、非正規アルバイトの面接を店舗従業員にまかせている。どのような人材を店舗の同僚として迎えるのかの認識を確認させる作業でもあり、店舗従業員として職場でともに働くようになるときには、〈私〉が面接を実施して、〈選んだ〉同僚であるという意識をもつことができ、その後の職場訓練のサポートにもつながっていくのだという。

また、(3) 常に変化する環境への組織的な適応を管理者は統制していかなければならない。現在、組織的な対応として取り組んでいるのが、「ファストフード店舗の脱ファストフード化」と呼びうる移行である。山口氏は、全国的にみても営業成績優秀店舗の管理者として、2010年夏からグループ内系列店舗の統括本部のプロジェクトメンバーに選出され、①券売機なしの店舗形態の推進と、クルー研修に携わるようになった。ちなみに、山口氏のように契約社員である店舗管理者が統括本部のプロジェクトにコミットメントするのは異例のケースである。

商品提供過程の効率化と迅速さを徹底的に突き詰めてきたのが、ファストフード店舗の基本形態であるなかで、①券売機なしの店舗形態への移行は特筆に値する。券売機型店舗での商品提供の過程とは、1) 顧客が券売機で希望商品の購入、2) 券売機購入と同時に注文確認、商品提供準備、3) 商品の提供、4) 顧客が退店後、提供物の片づけ(バッシング)と清掃の主に4つのプロセスで接客が完了する。この接客方法の特徴は、従業員と顧客との接客機会が配膳時の一度で済むところにある。

これに対して、券売機なしの接客型店舗での商品提供の過程とは、1) 顧客の着席案内と御茶の配膳、2) 注文確認、3) 注文確認後の提供準備、

4) 商品の配膳、5) 食事後、会計、6) 顧客が退店後、配膳物の片づけと清掃の主に6つのプロセスで接客を行う。この接客型店舗の特徴は、注文確認時と商品の配膳時、ならびに、会計時に接客機会が生じる。こうした接客型店舗での接客方法は、けっして新しいものではなくむしろ、ファストフード型の接客形態が導入する前に、言い換えるなら、〈接客のマクドナルド化〉が浸透するまえの、外食産業に主流の接客方法であるといえよう。

一顧客に対する接客機会の増加は、商品提供過程においては効率化や迅速さを妨げる要因であることは間違いない。だが、このファストフード店舗の脱ファストフード化への移行は、店舗Kの売り上げを支える「常連顧客の獲得」を目指していく上で不可欠なのである。低価格帯の商品提供で売り上げを伸ばしていくには、常態的に顧客が店舗を訪れてくれることがかかせない。店舗の経営戦略として重要になるのが、新規顧客の獲得を目指しながらも、週に複数日も店舗を訪れる常連客をいかに獲得し、増やしていくかにある。顧客により快適な飲食空間を提供する為に、店舗Kでは、店内温度をエアコンで常にコントロールしている。顧客の服装や飲食の様子などをみながら、温度設定をかえる。こうした細やかな対応の積み重ねが、常連顧客の獲得につながっていくのである。

この接客型店舗への移行に応じて、店舗従業員にも適宜職場訓練を行っていく必要がある。山口氏は、あえて別時間を設けて店舗従業員の職場訓練をしていくことはない。勤務時間内の来客が落ち着いてきた時間をつかって、より実践的にアドバイスしていく。ここでも、「正解を押し付ける」アドバイスではなく、「正解を気づかせていく」問いを投げかけていくことを心がけている。「正解はマニュアルに記載されているのだが、マニュアル以上の発見をし、意見できる従業員を育てる」ようにしていくのだという。そうした積み重ねにより、先にも述べたように、店舗従業員がそれぞれに主体的に考えていくようになる。つま

り、店舗従業員に「常に考える癖をつけていく」取り組みなのである。日頃から主体的に考えていくようになると、様々な局面においても柔軟に対応できるようになるのだ。

よりテクニカルな移行としては、会計・清算システムの統合が行われた。券売機型店舗では、券売機と売り上げが自動登録されているパソコンの双方を確認していた。「その作業はものすごく、大変。券売機はお釣りがあって、売り上げがふえていく。自動でカウントしてくれる機械なのに、そのカウントがあわない。」といったことが頻繁にあったと述べる。この精算業務に最低でも一時間は費やしていたが、現在の会計と清算の統合新システムの導入により、精算業務は30分以内で可能になった。

新システムの導入や商品提供行程の変化などに関わる職場訓練を勤務時間内に行っていくということは先に述べたが、山口氏自身は店舗管理者で構成される会議に欠かさず出席している。管理職にとって、定例的な会議はミンツバーグも明らかにしているように、通常、「儀式・戦略策定・交渉からなり、儀礼的なやりとりが多くなる。だが、そうした儀礼的なやりとりが情報のやりとりになったりもする」(ミンツバーグ、71)。山口氏への聴き取りから明らかになるのは、他の店舗管理者との意見交換や新システム導入の実地技能訓練等是有効的であるが、新たな情報を得たり、新たな技能を身につける機会であるというよりは、きわめて、儀礼的な会合になっているという。けれども、店舗管理者同士の職場会議に出っていくことは、(5) 組織と外部環境をつなぐ重要なリンクとして働いているという役割を果たす上で不可欠なことである。店舗管理者は、マネジャーが砂時計の首の部分にたとえられるように、「自分の組織と外部接触のネットワークの間に立ち、さまざまな方法で両者を連結している(ミンツバーグ、87)」のである。このようにして、他店舗や他店舗管理者とネットワークを構築しながら、組織と外部環境をつなげていくとともに、店舗管理者は、担当する店舗がそれぞれの目的に役立つ

うに統制していく。

この(4) 組織が組織を動かしている人たちの目的に役立つようにすること、つまりは、マネジャーが組織を統制している人たちの目的達成にかなうように保証していくという職務について山口氏が重要視しているのは、店舗従業員間の信頼関係の構築とモチベーションの維持であるという。店舗従業員のモチベーションの維持と組織化を促進するために、山口氏は、職場外交流(懇親会)の場を設けている。外食ファストフード店舗の勤務形態は、非正規のアルバイト店員がそれぞれのシフト形態で勤務しており、従業員間の交流は疎遠になりがちである。また、個人個人がそれぞれに業務をこなしているという状態に勤務形態的には陥りやすいのだという。そうした事態を避けるべく、出席可能な店舗従業員には積極的に声をかけ、山口氏主宰の職場外交流会を行っている。この交流会は、頻繁に行われるようなものでも、半ば強制的な参加が促されるようなものでもない。緩やかな会合を開いていくことで、個々人の職場から同僚意識を芽生えさせ、個々の信頼関係からなる店舗従業員の組織を作っていく。このような店舗従業員間の組織づくりが、結果的に店舗管理者にとっても適した組織をつくっていくことにつながっていく。

組織作りについては、とくに、「店舗管理職は、どんなことにも深入りせずに、店舗従業員に対して平等な深さを保つ。深入りは従業員の拒否感などに注目しがちだが、チームで動いていく上で、周りの反応を重視している。店舗従業員間の妬みには常に気を配る。店舗従業員皆に、同様の親密度を計るように心がけている」という。とはいえ、想定外の顧客対応に追われることもしばしばである。たとえば、店舗従業員の接客態度に対してクレームをつける顧客、数時間前に支払いを済ませた会計に関して釣銭が足りないといって再来店する顧客、また、なかには、店舗内で声を荒げ居座る顧客など、多様である。こうした店舗への苦情として厄介なのが、苦情対応に対する不満を顧客が直接、本部に電話連絡して、本部からその

クレーム対応の連絡がはいつてくる、2次クレーム対応のケースである。店舗 K では「接客態度等は非を認め謝罪することもあるが、態度をあえて和らげない。もう、本店舗にいらっしやなくても結構ですと断固とした態度を示して対応していく」こともある。

店舗管理者として重要な職務であるのが、(6) 組織の地位体系を操縦することである。店舗管理者は、公式権限ゆえに、組織の地位体系を操作する責任があり、具体的には従業員の時間給与の査定業務を担っている。グループ内規定で研修期間ならびに研修後の勤務期間での時間給与は決まっている。だが、その職務技能習得に応じての時間給与の昇給申請をする権利を店舗管理職が持っている。同僚の従業員と信頼関係をつくり、働きやすい職場環境で勤務することとともに、それ以上に店舗従業員にとっては時間給与の査定は重要事項である。山口氏は、できるだけ最短で昇給申請ができるように職場実績を評価しているという。昇給査定と同様に組織の地位体系の操縦に欠かせないのが、店舗従業員のシフト管理である。店舗 K には現在 30 名弱の従業員が勤務している。店舗規模特性と来客数から勘案して、朝方と夜中のアンピーク時には店舗従業員は 1 人で勤務する。逆に昼間や休日には最大 5 名の従業員が勤務する。時間毎での勤務可能従業員数が決まっており、それにより算出される勤務人数と、店舗従業員の労働時間と希望シフトのマッチング作業をおこなっている。夜間帯に勤務する従業員は、労働時間が超過する傾向にあり、店舗管理者として従業員の総労働時間を抑制するよう打診しなければならない。山口氏は 50 代後半の男性に何度か総労働時間の抑制を打診する面談を行っている。時間給与で勤務する従業員は、「生活していくために、できるだけ、長い時間働きたい」と考えており、それを抑制していくことが求められる。学生の非正規アルバイトや主婦の非正規アルバイトとは異なり、この店舗での稼ぎをもとに生計を立てている〈専業〉の非正規アルバイト従業員にとっては、労働時間の抑制は看過できないデリケート

な問題なのである。店舗管理者の組織の地位体系操縦とは、単に現場の組織員を統制することなのではなくて、組織員である従業員それぞれの生活状況をも考慮してなされている。

店舗管理職のネットワーク

これまでみてきたように店舗管理者の職務は、主に、情報伝達の維持（情報の広範な流れや全般的混乱の中核）、地位階層システムの維持、総合職（ゼネラリスト）、専門職（スペシャリスト）、口頭コミュニケーション、戦略策定システムの掌握、短時間・多様性・断片的な仕事にその特性をまとめることができる。

管理職の職務特性の中でも、外食ファストフード産業の店舗管理職に特有なのが、「正規社員」との〈関係〉の取り方である。ここでの〈関係〉とは、①新卒正規社員が店舗の実施研修に派遣される場合の〈契約社員の店舗管理職〉と〈新卒正規社員〉との〈関係〉と、②〈契約社員の店舗管理職〉と〈正規社員の店舗統括職（店舗運営の直属の上司）〉との〈関係〉がある。

第 1 の〈関係性〉は、店舗管理職の契約社員と、実地経験の少ない正規社員の〈従業員見習い〉であるという職場でみられる正規社員と非正規社員とのパワーバランスとは別の形態をとっていく。店舗管理職の会合では、「この新卒社員は使えない。全然駄目だ」と苦言を漏らす者も少なくないという。現場レベルでも、正規社員を軽視した職場訓練や勤務態度もみられる。山口氏は〈新卒の正規社員〉に自分や店舗従業員が組織として持っているスキルをすべて伝達していく。とくに配慮しているのが、新卒正規社員それぞれの良さを引き出すように職場訓練をしていくことである。とはいえ、正規社員であるから特別な対応をとるわけではなくて、他の非正規のアルバイト従業員と同じように現場で職能経験を積ませていく。こうした正規社員への手厚い職場訓練はその後山口氏にも好影響をもたらしていく。店舗管理職として 4 年目を迎えているが、その間に店舗に研修にきた正規社員が、その後、本社に戻り、それぞれの

役職に就くなかで、山口氏の実地研修や店舗Kの様子を会議で取り上げるようになる。それによって契約社員店舗管理職の中では、異例のケースとして山口氏は統括本部のプロジェクトメンバーに推薦されるようになった。

第2の〈関係性〉は、店舗管理職の直属の上司との関係である。山口氏は「上司の担当が変わる日が、一番、気疲れする。」という。店舗管理職と上司との二者間の仕事関係が理由なのではない。そうではなくて、「というも、現場のクルーが上司に拒否反応をしないように、気を配るから」なのだという。店舗管理職の上司は、管理者をみるというよりは、店舗の売り上げ動向を総合的に判断していく。その総合的な判断の少なくない要素として、店舗従業員の監督業務があるのである。

このようにして、店舗管理者は、①店舗で研修を積む正規社員、②店舗を総合的に監督する正規統括社員との〈関係性〉を適度に保ちながら、③現場の非正規アルバイト社員と信頼関係を構築している。外食ファストサービス産業の店舗管理者は、店舗と統括本社に関連する従業員や社員と主要なネットワークを構築していく。その点で、他の管理職の人に当てはまる「自分が所属する組織の外部にじつに多様な人たちとの関係からなる複雑なネットワークをもっている」(ミンツバーグ、74)というよりは、より「内部で同質なネットワーク」をもっている⁸。

5 まとめ：店舗管理職の仕事

外食ファストフード店舗管理職の仕事について、本論文では店舗への観察調査と店舗管理者への聴き取り調査から明らかにしてきた。契約社員の店舗管理職が正規新人社員の実地研修を担当しながら同時に、本部の新規事業統括プロジェクトのメンバーに選抜されるという本事例の特有性は指摘されよう。だが、そうした個別特性以外に、①管理職の経路、②情報の伝達、③組織の管理と

運営、④管理職ネットワークでそれぞれにみえてきたことは、あらゆる分野で〈マクドナルド化〉していく現代社会の労働現場の実態を象徴的に浮かび上がらせていると考えられる。

まず、第一に、ファストフード産業の脱ファストフード化に対応する店舗管理職の環境適応がある。売り上げ好成績を上げる店舗では、低価格の商品を効率より迅速に提供するというファストフードサービス外食産業の共通アジェンダが、顧客のニーズに必ずしも対応していないことを的確に分析していた。券売機型店舗から接客型店舗への移行も、接客業務での効率化以上に、従業員と顧客との相互やりとりの機会を重視したものである。新規顧客を獲得していく特別キャンペーンを展開していきながら、一度来店した顧客を常連客にできるかが、重要な店舗経営戦略となっている。

第二に、外食ファストサービス店舗管理職の仕事は、先行する研究蓄積にみられるのと同様に、「終わりなき性質」の職務であった。実際に本論文で取り上げた店舗管理者の週間就業時間も50時間に及んでいる。対応する業務も多種にわたり、同時作業で迅速で的確な対応が常に求められる。各店舗の売り上げは、本部へと自動的に報告され、昨年度比や他店舗との比較データが随時送られてくる。店舗管理者は勤務中は休む暇はない。従来型の手紙での情報伝達は今や皆無で、メール等で全店舗と本社統轄部と連結させるグループウェアでの連絡手段は、店舗管理職の日常業務と売り上げが常にモニタリングされている。今や、本社統轄部と全国にある各店舗は、集中的なモニタリングによる情報伝達システムの上に成り立っている。ゆえに、営業報告等、地区管理職にメールで随時報告するなどの業務報告作業や、現場対応に追われているときに、地区管理職から催促メールなどが来ることも日常茶飯事である。

24時間何時でも顧客は店にやってくる。来客とともに、数分以内で美味しい食事が提供される。このサービスを提供するのに店舗管理職は従業員とともに、日々奮闘しているのだ。

— 注 —

- 1) 出典はレジャー白書 2009 年。ただし、平成 21 年の余暇活動参加人口では高速道路料金値下げの影響を受け、「ドライブ」がはじめて第 1 位となり、2 位は「国内観光旅行（避暑、避寒、温泉など）」、「外食」は第 3 位となった（レジャー白書 2010 年）
- 2) Ritzer, George 1996 "The Mcdonalization of Society" Pine Forge Press (正岡寛司訳 1999『マクドナルド化する社会』早稲田大学出版)
- 3) Mintzberg, Henry 1973 "The Nature of Manegerial Work" (奥村哲史・須貝栄訳 1993=2001『マネジャーの仕事』白桃書房)
- 4) 総務省統計局統計調査部国勢統計課労働力人口統計室「労働力調査年報（基本集計）」16 - 9 非農林業の週間就業時間別就業者数 出典：<http://www.stat.go.jp/index.htm>
- 5) 総務省統計局統計調査部国勢統計課労働力人口統計室「労働力調査（平均 21 年速報結果）」表 5 週間就業時間別にみた正規、非正規の職員・従業員 <http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/dt/pdf/ndtindex.pdf>
- 6) 調査を行う前までは、私も常に経営者をオーケストラの指揮者として考えてきた。ただ 1 人、楽団員と向かい合って指揮台に立つあの姿である。しかし、今ではいくつかの点から、経営者は人形劇の操り人形だという見かたに傾いている。多くの人が糸を引っ張り、経営者をあっちに動かそう、こっちに動かそうとしているのだ（カールソン、1951、52）（出典、ミンツバーグ、80）
- 7) マネジャーには、部分の総和よりも大きい真の全体、つまり投入された資源の総計以上のものを算出する生産的な存在をつくり出すという仕事がある。これは、交響楽団の指揮者が、その努力とビジョンとリーダーシップによって、バラバラのままでは大きな雑音のあつまりでしかない個々の学期のパートを、音楽という一つの生きた全体にまとめるという活動と同じである。しかし、指揮者には作曲者の楽譜があり、彼は単にその解釈をしているにすぎない。ところがマネジャーは作曲家であると同時に指揮者なのだ。（出典、ミンツバーグ、80）
- 8) 接触時間、平均して部下に 48%、取締役（上司）に 7%、社外の人と 44%
外部との接触…顧客、提携相手と納入業者、各自の部署を統括している同僚、政府や業界団体の役員、社外取締役の同僚、部外者（ミンツバーグ、75）。

The Nature of Managerial Work on Fast Food

TANAKA Kennosuke

The success of fast food chains is used by Ritzer as a metaphor for some general trends characterizing, not only contemporary American society but also contemporary global society. “McDonalzaition of Society” determined by Ritzer, is a society “characterized by rationality” is one which emphasizes efficiency, predictability, calculability, substitution of non-human for human technology, and control over uncertainty. Observing the everyday

activities of managers, Mintzberg describes the work of managers is fragmented, and behaviors of managers tend to do quickly, and frequently. Conducting the participant observation and semi-structured interviews with managers, this paper will focus on the nature of managerial work on fast food which is any food that is quick, convenience, and usually inexpensive.