

飲食業におけるフレキシビリティに関する考察

— 個別経営店舗の残存と職人的技能の伝承 —

A Study of the Conditions of the Flexibility in Restaurant Industry

王 昊凡 *Wang Haofan*
(芸術学部)

1. はじめに

日本をはじめ多くの先進諸国では、ポスト工業化社会の到来がいわれて久しい。第三次産業が国内総生産の約7割を占める現代において、関連する研究が行われ政策が立案されている。とりわけ政策において注目されたのは、その生産性である。日本政府は「小売業、宿泊業などのサービス産業向けに、「労働生産性」(働き手1人が生み出す付加価値額)向上のためのマニュアル策定に乗り出す方針を固めた。看板政策「生産性革命」の一環として、平成29年度中に着手。適切な従業員の役割分担や在庫管理などに関し、業界団体を通じて多くの企業が導入できる形を整える¹⁾とし、「従業員の役割分担や在庫管理、従業員の動き方、設備配置などについて、どんな企業でもまねできる形のマニュアルを作る」ことを目指し、効率化を進展するための議論がなされている。

こうした効率化という側面に注目することは大変重要であると思われるが、一方でどのような商品あるいはサービスを、どのような人々に対して、どのようにして提供するかという、商品・サービスの内実という側面に着目することも重要であろう。1970年代以降の消費社会化に関する議論では消費者の流行の変遷や需要の多様化が進むことが指摘され、またグローバル化のなかで企業が新たな国・地域に進出し、それまでとは異なる消費者の需要に直面していることも容易に想像がつこう。消費者の需要の変化や多様性により適合できる産業のあり方をかたちづくるのが、第三次産業においても求められるのである。

需要の変化や多様性により適合できる製造業のあり方については、フレキシビリティというキー概念を用いて議論が行われてきた。最も著名な研究としてピオリ&セープル(1984=1993)があげられるが、フレキシビリティをもつ生産技術として「クラフト・システム」があげられ「熟練工がさまざまな用途を満たす精妙な機械を使って、巨大であると同時に絶え間なく変化する市場の需要に応え、多種多様な製品を作り出していた」方法と、その成立条件について検討を行っていた(Piore & Sabel 1984=1993: 6)。その方法は「柔軟な専門化」と呼ばれ、「絶えざる変化……につき合っていこうとするもの」であり

1) 産経新聞 2017年12月17日付 <https://www.sankei.com/politics/news/171217/pl1712170006-n1.html>
(2018年9月29日閲覧)

「柔軟な——多目的に応用できる——設備を土台」と「それを使いこなす熟練労働者を必要」とし、「企業間抗争を柔軟な技術革新に限定する工業コミュニティの創設を目指している」(Piore & Sabel 1984=1993: 23)。

第三次産業におけるフレキシビリティが、製造業のそれと同様の内実と成立条件をもつという想定は困難だろう。例えばピオリ&セーブルが北イタリアなどの産業集積地に着目していたが、第三次産業とくに小売業や本論文で取り扱う飲食業は一般的に商圏が狭く、集積による効果を念頭において議論をすることはできない。また、消費者がその場で消費活動を行うという点、さらにその中でも、例えば飲食業では完成品のまま在庫を抱えることができないといった、個別具体的な特徴をふまえて論じなければならない。

むしろ第三次産業においても、製造業における「柔軟な専門化」に相当するものとして、産業がもつ歴史的経緯にフレキシビリティの胚芽が埋め込まれている可能性がある。本論文は、飲食業を題材に、フレキシビリティの胚芽を見出し、その成立条件について検討を行う。ただし成立条件については紙幅の都合上、十全な議論ができるわけではないので、最重要の点を指摘することとしたい。飲食業を題材にする利点として以下2つをあげることができる。まず後述するように飲食業は製造業とサービス業の両者の性質を併せ持っており、これまで産業研究で行われてきた製造業に関する議論を他の第三次産業へと橋渡しをする題材として適していると思われる。次に、これも後述するのだが飲食業は長らく個別経営セクターが強く、現在も存続し続けている。つまり、フレキシビリティの胚芽を見出すことがより容易になるように思われる。

本論文では、飲食業に関する既存の研究をレビューすることで、上記の目標を達成する。社会学ではマクドナルド化に関する議論、日本国内の牛丼チェーン店や国外の寿司店についてのフィールドワークをもとにした研究が行われている。また関連領域として経営学やフードビジネス論で蓄積された知見も活用していく。とはいえ、研究が多くなされているとはいえない。次節以降、まず飲食業がもつ特徴をあげていく。すなわち、システム化と個別経営セクターの存続、業務内容としての食提供プロセス、そして食文化のグローバル化との関連である。その後、これらの特徴に内包されたフレキシビリティの胚芽及びその成立条件について論を展開していく。

2. 飲食業におけるシステム化と個別経営セクターの存続

リッツァのマクドナルド化に関する議論、フードビジネス論、田中研之輔による牛丼チェーン店の研究に共通することは、飲食業が中小規模個別経営から大規模化することを念頭に置く点にある。本論文では前者を個別経営セクター、後者をシステム化されたセクターと呼ぶ。大規模化の際、飲食業の特徴として「最適店舗規模が限定されている」(原・稲垣 1990: 122) 点があることが足かせになるという。「飲食店の商圏は狭小となるため、個々の店舗の規模も自ずから制限され、いわゆる「大規模化に対する地域的限界」が強く

作用することになる。このため、外食企業の経営規模の拡大は、経営する店舗数の拡大すなわち多店舗化とならざるを得ない」のである（岩淵 1996: 57）。「資本集約化を図り、生産性を高め」ていくことで利益を拡大していくためには、一店舗あたりの規模ではなく「チェーン化を推し進める」（原・稲垣 1990: 15）しかないのだ。

システム化を達成するためには、三つの変化が必要不可欠であったという。第一に、調理を担当する従業員や幹部——ここではそのような人々をまとめて料理人と呼ぶ——の性質が大きく変化しなければならなかった。元来、飲食店における料理人は「特定的人格と切り離し得ない技術・技能」をもつものであった。システム化では、「調理師、コックを技能労働者から単純労働者へと変化させること」（原・稲垣 1990: 115）がまず、必要となる。また、システム化の有無によって、田中研之輔（2015）「マネジメント」の範囲が大きく変わってしまう。田中はシステム化が進んだ丼ものチェーン店を事例としたが、そこでは当然ながら、店内でメニューや調理方法、価格等を決定することはできず、また独自の仕入れや接客を行うことも当然ながら禁止されている。それに対してシステム化が進んでいない店舗であれば、これらに関して店内で意思決定を行わなければならない、料理長などがより広範囲な権限をもって店舗管理を行うこととなる。それらと比較するならば、田中がいうところの「マネジメント」は、極めて限定的な内実でしか無いことがわかるだろう。個別経営セクターにおいて料理長らは、「経営者の立場からすれば、「技能」の「経営」に対する優越性」をもち（岩淵 1996: 29）、「献立作成、材料の発注と調理場の人事権が調理現場にある」（岩淵 1996: 26）。

次に、仕入れから調理、そして商品の完成に至る一連のプロセスの変化があげられる。岩淵はそれまでの飲食店内にみられる調理過程を、店舗で行われる調理過程のすべてが完結する仕組みであることから自己完結型調理技術体型と呼び、システム化されたものを開放型調理技術体型と呼ぶ（岩淵 1996: 36）。すなわち、調理過程の一部がオープンキッチンや取引をする企業から、半完成品を仕入れるかたちに変化したのである。そのように「各調理過程の調理技術の単純化……標準化とそのマニュアル化が可能となり、その結果、各過程では工業化した大量生産技術の導入が可能」（岩淵 1996: 37）となったのである。

第三に、提供される商品や接客が標準化されるという点があげられる。商品は「標準化された調理法に基づいて機械生産が行われ、このため均質の製品の大量生産が可能となり、品質管理もゆきとどく……スケールメリットが生じ、コスト削減が容易」（原・稲垣 1990: 115）となる。また接客も「マニュアル化の基本は、接客サービスから自由裁量的行動、恣意的行動を一切排除することで……最善のサービスを提供する可能性を放棄する反面、従業員の質如何にかかわらず一定のサービス水準への収斂を可能にした」（原・稲垣 1990: 115-116）。

このような変化を可能にしたのは、資本の投入、企業本部のノウハウ形成、単純労働力の採用によるという。資本の投入でいえば、日本国内で飲食業の「産業化」が進んだのは

1970年代以降であるが、その契機は1969年の飲食業資本自由化政策であった。その結果、アメリカからの投資が増加し、マクドナルドやドミノ・ピザなどが日本で登場するようになった。一方で、大規模化を試みた企業のなかにはかなりの部分が日本企業との共同出資であったり、日本企業による単独の出資もあったという（原・稲垣 1990: 128-129）。日本企業による単独の出資の場合、技術指導方式やエリアフランチャイズ権の供与などのかたちで行われることが多いというが、その際、出資を行う日本企業はダイエーやダスキン、三菱商事やイトーヨーカドーなどの大企業であった。これらの大企業が、飲食業が海外からノウハウを取り入れて「大規模化し、産業化していく戦略を発見し、外資と提携あるいは外資のノウハウを模倣することで……参入」していったのである（原・稲垣 1990: 130）。

フードビジネス論では、「コスト圧縮やサービス水準の確保に成功し、マーチャндаイジングの水準も高い外食チェーン企業が、商品力、コスト競争力双方で競争上優位にあることはいうまでもない」（原・稲垣 1990: 15-16）という。とはいえ、システム化が進展していない飲食店が消えてしまったというわけではない。「一般に外食業は、製造業や小売業などと比べると初期投資が小さく、ノウハウ取得も容易であるために業界への参入障壁が低い。それゆえ、個人経営店や零細企業も多く見られる」（川端 2016: 12）のである。この点も、職人による個別経営セクターが伝統工芸品などに限定されてしまっている製造業と異なる、飲食業の特徴として見出すことができる。そしてそれゆえに、資本と労働力の組み合わせとして、大きく分けると2つの類型を見出すことができる——大規模な資本投資と脱技能化された労働というシステム化された飲食店と、小規模な資本投資と全過程的な技能という個別経営セクターである。

個別経営セクターにおいて料理人に求められるのは、職人的技能である。一般的な意味での技能を属人的な「腕の良さ」すなわち「モノの生産の個別・具体的な運動能力」とするならば、職人的技能には「腕の良さ」だけでなく、知識、そして判断力という三つの要素が含まれている（尾高 1993: 16-17）。ここでいう知識や判断力とは、必ずしも自然科学的知識に裏付けされている必要はなく、「腕の良さ」と同様に「歴史的にはもっぱら経験の積み重ね——試行錯誤——を通じて発達してきた」ものである（尾高 1993: 23-24）。知識は、例えば原材料や生産のための道具に関するものがあげられ、また判断力とは、実際の原材料や道具などを観察し、その状況を知り、どのような生産をするかを判断する能力である。また、職人は「職務の全過程に精通し、その職業能力は自己完結的である」（尾高 1993: 18）ため、職務に対して「大幅の自己裁量権」があり、加えて「職務の成果は一つのまとまりある「仕事」として容易に識別され」て評価の対象となることで、「職人の社会的評価がきまる」ようになる（尾高 1993: 18）。

ある人物が職人的技能を身につけるためには、その人物が当該の職場に所属しなければならない。職場には徒弟制が埋め込まれており、その人物は師弟関係すなわち親方-弟子

の関係にもとづいて働きながら技能を身につける（遠藤 1956: 83-86）。技能の養成は「きわめて不定形、非系統のかつ恣意的な形で行われ、しかも“オン・ザ・ジョブ”で見よう見まねによる」（隅谷 1971: 33-34）ものとなる。この際、言語による説明だけでなく、視覚・嗅覚・聴覚、場合によっては味覚も含む、非言語的なコミュニケーションも用いられる。

それが行われる期間は修業と呼ばれるが、それは長期的であるが、永久に続くわけではない。修業期間にひとりの親方のもとで修業をするか、それとも複数の親方のもとで働きながら学ぶか——この場合「わたり」と呼ばれることもある（遠藤 1956: 91-92）——は、時代・業種あるいはその人々が置かれた状況によって異なる。多数の親方に従事することで、さまざまな技能の「流儀」や「系統」を身につけるというやり方がある一方で、単一の親方のもとでのみ修業することが一般的な場合もみられる。後者の場合、とくに技能が「秘伝」や「秘事」（遠藤 1956: 88）となっていることがある。

このような、近世における製造業に従事する職人及び職人的技能であるが、一般的に伝統産業（たとえば佐藤・佐田・羽田・板垣 1962）を除いて近代化とともに変質し、工場で働く職工や熟練工へと変化していった。これらの労働者は熟練の技能をもっていたとしても、それは製造過程全体にわたる全過程的なものではないため、職人及び職人的技能は「終焉を迎えた」（尾高 1993: 286）のである。職人的技能にもとづく個別経営セクターが残存する飲食業は、それとは異なる状況であることがわかる。

3. 飲食業の事業所内業務としての食提供プロセス

飲食店は製造業とは異なり、単に生産をするだけでなく、その結果得られる料理という商品を消費者にその場で提供する。すなわち「料理を最終消費者に提供（販売）する点で「小売業」と類似し、「飲食店」が料理を調理（製造）する点で製造業と、そして「人的サービス・物的サービスを提供（販売）する点で「サービス業」とそれぞれ類似し」（岩淵 1994: 23）、3つの性質をあわせもった産業だといえよう。また、ここでいう製造は一般的な製造業とは異なる性質として、調理それ自体が消費と同じか近接した時間・空間で行われる点があげられる。日本標準産業分類において飲食業は「客の注文に応じ調理した飲食物品、その他の食料品、アルコールを含む飲料をその場所で飲食させる事業所²⁾と表現されているとおり、調理が「客の注文に応じ」で行われ、それを消費者が「その場所で飲食」するのである。完成品としての料理を在庫として保存し続けることが困難であること、また調理という製造過程が基本的に大規模な機械化を必要とせず複雑な部品の組み合わせによるわけではないという点が³⁾、その原因としてあげられよう。

2) 総務省ウェブページ http://www.soumu.go.jp/main_content/000290732.pdf (2018年9月4日閲覧)

3) ただし、飲食業が製造業と比べて容易な産業とは言えず、独自の複雑さがあることも付記しておきたい。代表的なものとして食中毒予防、消費者の嗜好の多様さに対応すること、そして仕入れる食材が一年を通して均質的であることが期待できないことなどがあげられる。

リッツァがマクドナルド化を論じる際、マクドナルドの店舗で起こっていた現象を観察していたが、彼は5つの側面において合理化がみられたと述べていた。まず、原材料に値する食材を仕入れる際、すでに合理化が進んでいるという。「人びとがファーストフード・レストランで出てくるのを楽しみに待っている予想通りのフレンチフライをつくるためには、形のそろったジャガイモを育てる必要がある」(リッツァ 1996=1999: 38)と指摘しているように、仕入れる食材が合理的なシステムに合致するものでなくてはならない。リッツァ自身はこの点を「環境に対するマイナスの効果」という点で「合理性がもつ非合理性」という視点から記述しているが、ここで重視したいのは、マクドナルドのような合理化された調理を達成するためには、形のそろっていない「大量のジャガイモが無駄にされ」という、コストのかかる食材の仕入れをしなければならなかったという点であろう。また、マクドナルドをはじめとする多くのチェーン組織展開の飲食店ではしばしばセントラルキッチンが採用されるが、日本マクドナルドのウェブサイトではこれらの工場についても紹介が行われている。ウェブサイトではフィレオフィッシュ等で用いる白身魚フライ、チキンナゲット、ポテト、チーズ、パンズ、ビーフパテなどの製造過程について紹介しているが、当然ながらこれらのセントラルキッチンがなければ、マクドナルドの店内において簡素で素早い調理を完遂することは不可能であろう。リッツァはセントラルキッチンについて多くを述べているわけではないが、彼が言うように店内で「凍った生のハンバーガーは、コンベアの端からゆっくりと火の下を移動し、九十四秒後には完全に焼き上がって反対側に現れる」(リッツァ 1996=1999: 75) ためには、店内に「凍った生のハンバーガー」という半完成品が供給されていなければならず、それが完全に合理化された飲食店の、前提となっている——「予測可能な食品は予測可能な材料によって可能になるのである」(リッツァ 1996=1999: 144)。

次に、食材や半完成品を用いてハンバーガーやサイドメニューを調理するプロセスも、合理化が進んでいた。これには「近代的な技術によって」、店内での「作業工程を簡素化」を進めるだけでなく、「商品の単純化」も重要であるという(リッツァ 1996=1999: 73-77)。提供される「主力商品は、料理するのも給仕するのも食べるのも簡単で、材料の数をあまり必要としない食べ物」(リッツァ 1996=1999: 77)となる。調理のプロセスはすべてマニュアル化されており、調理を担当する者は「ある最良の方法で同じようにハンバーガーを焼くことを期待されている」(リッツァ 1996=1999: 142)。とはいっても、彼らには調理に関する技能が求められるわけではない。むしろ、技能をもった料理人は不必要であり、「ファーストフード・レストランは、少なくとも従来の意味でのコックを締め出すことによって」成立しており、「ハンバーガーの調理はとても簡単なので……だれにでも作れる。……技能をだれもができるようないくつかの簡単な手順による反復作業に変えてしまう」(リッツァ 1996=1999: 167)のである。

3つ目として、接客のプロセスにおいても、合理化が進んでいるとリッツァは述べる。

これには「接客」の内容や給仕の「簡素化」を進める（リッツァ 1996=1999: 77）ことに加え、「マニュアル通りの接客」（リッツァ 1996=1999: 138）を行うことも大事だという。「ファーストフード・レストランにおいて客と従業員双方が口にし、また実際に行っていることのほとんどはルーティン化され、マニュアル化されている」ことが「ファーストフード・レストランをとっても魅力あるものになっている」（リッツァ 1996=1999: 138）。加えて「すべての従業員が制服を着て、化粧、髪長さ、アクセサリーなどの服装規定に従う。そして、従業員は仕事の仕方だけでなく、仕事や客、ファーストフードの従業員としての自分にたいする考え方までも指導される」（リッツァ 1996=1999: 142）。

リッツァは第4点として、消費者の消費活動に言及している。すでに述べたように、消費者は一方で合理的であることを消費することができ、またスペクタクルなど再魔術化された「消費の殿堂」において消費することも可能だと述べていた。この際、消費者の嗜好や消費の傾向はデータ化され、情報技術の進化に応じて「記録を通して顧客を管理できるようになった」（リッツァ 1999=2009: 154）。本部における意思決定では、さまざまなマーケティングの手法に則って、消費者ひとりひとりと直接対面せずとも、価格や新メニュー、キャンペーンを打ち出すことができる。

最後に、店舗の管理業務にも合理化が及んでいる。フランチャイズ契約を行っている各店舗の店長ら幹部をリッツァは「経営者」と呼ぶが、彼らは「予測可能な経営思考と行動を学ば」（リッツァ 1996=1999: 143）なければならない。マクドナルドが設置した「ハンバーガー大学」で学んだ結果として、各店舗の幹部は「思考や行動面で、マクドナルドの経営者たちは一人ひとりが区別しがたいもの」になり、「経営者たちは従業員を訓練し監督することによって、従業員がさらに予測可能にふるまえるように」（リッツァ 1996=1999: 143）なるという。後に述べるように、リッツァは飲食店における労働の「マックジョブ」化を強調しているが、現実的にいえば脱技能化された単純労働者だけでは、飲食店を運営することはできない。「店舗が機能するには、店舗マネージャーによるマネジメントが的確に行わなければならない」ず、その内実としては「①販売促進業務、②数値管理、③人材育成・面談、④設備管理」があげられる（田中 2015: 43-44）。

以上のように店内業務には、食材の仕入れから消費者に提供するまでの一連のプロセスと、それに付随するかたちで意思決定や管理業務が含まれていることがわかる。これら5つの点をあわせて食提供プロセスと名付けることができる。ここでいう食には、物質としての側面と食文化としての側面があり、後者について言えば、グローバル化と大きく関連してくる。

4. 食文化のグローバル化と飲食業の食提供プロセス

リッツァのマクドナルド化に関する議論は、食文化のグローバル化という文脈で議論されることも多い。何を食材とし、どのように調理し、どのようなものとして食べるかが

我々人類の生活文化の重要な一部であり、飲食業の海外進出などがそのグローバル化を促進するという点で、注視されたのである。食は、生命や健康の維持などに必要不可欠である一方で、人間は単に栄養補給のみを目的として食事をとっているわけではない。むしろ、日々どのような食材を素材とし、それをどのように保存・調理・加工し、どのようなものとして楽しむべきか、どのような社会関係の中でそれを食べるかは、「文化的なものに頼って」定められているという側面もある（西江 2013: 26）。食にまつわる生活様式は、「当人が生きる社会の価値観や宗教観など」さまざまな文化的な要因と深く関わっており、人類に普遍的な食事の内容を見出すことは、難しいものだと思われる（西江 2013: 26）。

T. ベスターがいうように「食文化というのは、自然に運命づけられたものでもなければ、社会という生命体の不変の部分というわけではない」（ベスター 2004=2006: 228）。食文化はむしろ歴史的に形成されてきたものであり、多様な形で発展してきたものである。ベスターが例にあげた日本におけるみそ汁も、あるいは中国における餃子も、家族ごと、地域ごと、あるいは階層や身分ごとに様々な多様性を保っている。当然ながら飲食業も食文化を担う産業であり、歴史性と多様性をもっている。

これまで食文化のグローバル化に関する研究では、現地でそのような飲食店が増加することに際して、巨大多国籍企業の影響力を強調してきた。つまり、マクドナルドのような巨大多国籍企業が展開することが世界各地に食文化のグローバル化をもたらし、そのことが食文化のグローバル化のあり方を規定しているという。システム化された飲食業が均質化された商品を提供することで、現地に食文化が予め内包していたはずの歴史性や多様性が捨象され、画一化された食文化をもたらす、というのである。また、既存の研究でとりあげられ描かれる食文化のグローバル化は、次の三つの要素をもつ。第一に、世界各地でその食文化を提供する飲食店がみられるようになった、ということである。たとえばマクドナルドを例にとるならば、アメリカ国内を除けば、世界各地には約2万軒のマクドナルドの店舗がある——日本やフランス、カナダなどの先進諸国のみならず、中国やインド、中東やアフリカ諸国にも進出している。また、それらの進出先の多くでは、高級料理として一部の消費者のみを顧客とした嗜好品というよりも、より多くの消費者が楽しむことができる食事としてハンバーガーが提供されている。

第二に、それらの店舗ではその起源となった食文化を踏まえた商品やサービスを提供している。再びマクドナルドを例にとれば、各店舗ではハンバーガーというアメリカで生まれた食文化をフレンチフライやコカ・コーラとともに食すというアメリカのスタイルで料理を提供し、さらには「ファーストフード・レストランは、世界の他の地域にビッグマックとフレンチフライだけでなく、もっと重要なことだが、アメリカ流の早食いをも移植している。……抽象的に言えばアメリカの消費文化を簡単に買うことができるようになった」のである（リッツァ 1998=2001: 145）。

第三に、それらの店舗では第二点と矛盾しないかたちで、現地に適した商品やサービス

を提供している。三度マクドナルドを例にとるならば、各地の店舗ではアメリカの食文化を提供しているいっぽうで、現地の消費者にみられる食の禁忌や嗜好をふまえた商品の開発も行っている。これらの開発は、パテや野菜などをバンズに挟むというハンバーガーの基本を無視することなく、それらとともに一般的なハンバーガーやフレンチフライ、コカ・コーラを食すことを否定していないという点で、アメリカの食文化を提供することと矛盾がないように工夫がなされているのだ。

以上の三点をふまえ、食文化のグローバル化を次のように捉えることができよう。まず、ある料理が、それを起源としない国・地域で広く食べられるようになることである。これは、先進諸国のみならず発展途上国でも起こるものとし、また高級料理に限られることなく、より多くの消費者が楽しむことができるものとする。加えて、その料理が起源とする国・地域が明確に存在し、そこからなんらかのかたちで、それを起源としない国・地域に伝播することを想定する。次に、この料理の伝播が、食をめぐる人々の生活様式とともに起こっているという点をあげることができよう。つまり、どのような食材を用いてどのように調理をすることでその料理ができるかだけでなく、それをどのような食器を用いて、どのような食べ方で消費するのか、またその料理にまつわる規範や嗜好のあり方についても、それを起源としない国・地域に伝播するのである。最後に、その料理や食文化が起源としない国・地域で受け入れられていくなかで、もともとのあり方と矛盾しない程度に、現地の様々な状況のなかで何らかの変更が進むことが当然ながら考えられる。

ところで、飲食店が持続的に運営され、利益をあげる可能性を保持し続けるには、食提供プロセスが成立している状態を維持しなければならないことは、すでに述べたとおりである。ところが、国境を越えるさいに、それらが危機に直面する可能性があることが、川端（2016）が日本から国外へと進出した飲食業について調査・研究をした結果判明した。これには3つの側面がある。まず、その食提供プロセスが現地の消費者に適応しなければならない、ということである。世界各地の消費者は嗜好が均一ではない以上、食べものの起源である地域の味付けや盛り付け、メニューの種類をそのまま用いると消費者に敬遠される可能性がある。一方で、食べものの起源である地域と同様の調理をすることが消費者に好まれる場合もある。どちらにせよ、当該の飲食業を提供する側からすれば、立地する地域の消費者の嗜好に合った商品を提供しなければならない。著名な例として日本マクドナルド独自のメニューである「月見バーガー」をあげることができよう。また、吉野家は海外進出にあたって「吉野家のアイデンティティ」であることを理由に、味付けを一切変えないことを本社が決定した事例もある（川端 2016: 107-109）。この点は飲食業の海外進出においてよく話題となるものの、「決定的なファクターではない」（川端 2016: 114）といい、実際には後述する要因のほうが重要であるという。

2つ目の側面は、適切な食材調達を可能にすることである。「現地で流通する業務用食材の質や形状が」その食文化が前提とするものと「大きく異なる」ことがある。品質維持

も難しく、時には「腐敗品」が流通していることもあるために、飲食店側が「食材加工業者や卸業者、配送業者を……育成」しなければならない場合さえある（川端 2016: 163-165）。2つ目の側面が1つ目の側面よりも達成困難であると述べており、川端がいうように利益が出なくなってしまうだけではなく、食中毒事故を引き起こしてしまう可能性もある。また、セントラルキッチンの設置などについて、そこで行われる「作業を衛生的かつ効率的に行える場所を確保することは、途上国においては非常に難しい」ことがあるため「どのような工程をどこまで集中化（セントラルキッチン化）し、またどのような工程を各店舗で行うのかという問題」を、現地の状況を踏まえて検討しなければならないという（川端 2016: 120-121）。

第3に、店舗管理などを担うことができる「人材育成」を行うことである。とくにチェーン組織を展開する場合、「店長候補者の育成難という問題」（川端 2016: 122）を解決することが重要であり、それ以外にも調理を適切に行う労働者や接客を適切に行う労働者の確保・養成をしなければならない。とくに日本企業が国外で飲食店を開業するさい、「優位性の一つに、優れた衛生管理と高度な接客サービスがある」ものの、それが進出先でも「実現できるかどうかは、人材育成システムの良し悪しと表裏一体を成している」（川端 2016: 122）。加えて、現地の「外食分野での人手不足・人材不足が常態化」した場合、それを念頭に置いた店舗管理のあり方——とくに労働者の採用や人事管理、職業能力の養成——を模索することになる。

このように、ある食文化が、その起源ではない国・地域の飲食店で提供されるようになるとき、その飲食店は、従来の食提供プロセスをそのまま適用できない可能性に直面する。むしろ、現地の食材や消費者などに対応した形で、食提供プロセスが現地で新たに形成されるのだと考えたほうがよいだろう。その点でいえば、川端（2016）は日本企業の海外進出のみを観察対象にしていたため出資者について論じなかったが、現実的には、現地の食材や労働市場だけでなく、現地で得られる出資に対応した形で、食提供プロセスが形成される可能性もありうるだろう。

代表例として言及されるマクドナルドを例にとりて考えてみよう。もともと「ハンバーガーの誕生を促したのはアメリカの工業化」（スミス 2010=2011: 20）で、最初は屋台で提供されていた。なかにはパテに混ぜ物をしたという例があったり、「ホワイトキャスル方式」など、独自の歴史をもつ。またアメリカ国内では現在でも、標準化された調理過程によらない、多種多様なハンバーガーが食べられていることが知られている。ハンバーガーの歴史や多種多様なハンバーガーのある部分は、料理人による創意工夫の結果として登場している。アメリカにおけるこのようなハンバーガーをめぐる食文化だけでなく、世界じゅうの多くの食文化は、計画立ったものではなく自然発生的に登場したものであり、歴史性と多様性を伴っていたものだと考えることができる。ところがシステム化した飲食店でそれを供給しようとするとき、歴史性や多様性は残存できず、捨象されてしまう。そ

のような意味でシステム化した飲食店は、自ずと、この意味において提供する食文化の質的な画一化という性質を伴ってしまうといえよう（リッツァ 2004=2005: 37-68）。

5. 個別経営セクターの残存と職人的技能

少数の企業が展開するシステム化された大規模チェーン組織によって、当該の食文化を提供する飲食店が独占されている場合、画一的な食文化の提供につながることは容易に想定できよう。この想定、グローバル化における食文化の画一化に関する議論の前提条件となっていた。この想定をふまえると、システム化はフレキシビリティの減少を意味する。とはいえ、すでに述べたように、飲食業では個別経営セクターが残存しており、これらの店舗がフレキシビリティを発揮する可能性が十分に残されているだろう。それには、二つの回路が想定できる。

第一に、消費者との相互行為にもとづくフレキシビリティがある。飲食業では店内業務内容たる食提供プロセスにおいて、消費者に食事をする空間を提供し、接客を行い、商品を販売する。また消費者の注文があってから仕上げの調理を行うことも多い。調理・接客・消費が近接した時間・空間で行われることで、消費者との相互行為にもとづいて、商品やサービスを改変したり改善する機会が得られる。ひとつは、個人的な消費者の嗜好——例えば、食べられない食材がある、好みの味付けがある、など——を踏まえた調理を行うという点である。これには、消費者が自らの嗜好を明言する場合もあれば、オープンキッチンなどで料理人が消費者を観察して得られた非言語的情報をふまえて行われたり、常連客の嗜好が調理場で情報共有されているといった場合もあるだろう。もうひとつは、商品や接客などを改善する機会となる点である。料理人や接客担当者は、消費者から意見や苦情を聞くことができ、また言語によるコミュニケーションを介さなくとも、消費者が完食しているか否かなどさまざまな情報を得ることができる。こうした情報をふまえて、料理人や接客担当者は消費者の変化や多様性の分布を知り、自らの職務を改善することができる。

第二に、料理人の職人的技能にもとづいて、独自性のある商品やサービスを提供するというフレキシビリティがある。すでに述べたように、職人的技能を用いた「仕事」としてつくられた成果物は、その職人の個人としての評価と関わるものとなっている。言い換えれば、料理人の人格とその成果物としての料理には、一定の結びつきがある。これには、当該の料理人による創意工夫の成果である場合と、「一子相伝」あるいはそれに類似するかたちで伝承された伝統である場合があり、フレキシビリティと結びつくのは後者である。

個別経営セクターの残存がフレキシビリティの成立と関連する限りにおいて、職人的技能を身につけている料理人が必要不可欠となる。ゆえに徒弟制にもとづく修業が継続的に行われていなければならないのだが、技能の内実が固定化されず、創意工夫の余地が残されている必要がある。つまり、(1)職人的技能という標準化されていない技能として伝承さ

れていることと、(2)「一子相伝」あるいはそれに類似するかたちで、いわば固定化することを重要視した伝承のされ方が行われていないことによって可能となる。(1)については、カリキュラム化と資格化という阻害要因がありうる。いずれの点についても研究の余地が多く残されているものの、カリキュラム化については、調理師専門学校が日本のみならず各国で登場していることを指摘しておかなければならない。管見の限り、これらの専門学校では卒業生が飲食店に就職をするものの、「一人前」としてではなく、弟子として雇用されている例が多く見られる。また資格化についても、日本の調理師免許が衛生管理を重視しているように、技能の内実を詳細に規定するわけではない。いずれにせよ、現時点ではカリキュラム化と資格化が阻害要因となっていない可能性が示唆される。また、資格化された内実と現場で用いる技能の内実に差異があり、それがじゅうぶん認識されたいうで資格取得が行われるという場合も想定できる。(2)についても研究の余地が多く残されているが、料理人の転職が一般的ならば、固定化が進むという可能性は低くなると考えても差し支えがないだろう。とはいえ、この点については一般論ではなく、個別具体的な事例を積み重ねて議論を行わざるを得ない。

もう一点、グローバル化との関連を考慮しなければならないだろう。仮にマクドナルド化をめぐる議論のように、飲食業が担う食文化のグローバル化が質的な画一化という性質を伴ってしまうのであれば、飲食業におけるフレキシビリティは国境を越えることができないという限界をもつことになってしまう。それに対して、飲食業が担う食文化のグローバル化であっても、必ずしも画一化を促進するわけではないことが近年の研究で示唆されるようになった。その事例として、王昊凡（2015、2016）が論じた日本国外の寿司業があげられる。王は中国上海で増加する寿司店を調査し、その大多数が「チェーン化した外食産業の多国籍展開」ではなく、3節にてのべた、いわゆる個別経営セクターによるものだという。現地で日本人寿司職人のもとで、新たに中国人の職人が養成され、彼らが独立することで店舗が増えたというのである。また、そのような寿司店内の食提供プロセスを現地の状況に適応するさい、職人らが現地の食材仕入れの状況や消費者の需要を読み取り、その創意工夫をする柔軟性やオリジナリティにもとづき行っていた。その結果、上海の寿司店は日本国内と同様に幅広い価格帯にわたり、多様性が内包された寿司文化を提供するに至る。言い換えれば、職人的技能に依拠する個別経営セクターが国境を超え、フレキシビリティをもって現地に対応できるというのである。

6. おわりに

飲食業におけるフレキシビリティが個別経営セクターに所在し、その成立のためには職人的技能の伝承が必要不可欠であるという主張は、ピオリ&セープル（1984=1993）が論じた「柔軟な専門化」に関する議論と矛盾するわけではない。むしろ、大規模化や合理化ではなく、人格と結びついた技能が重要であると論じる点で、近似している。一方で、生

産と消費が近似する空間で行われること、開業が容易であるために個別経営が残存していること、そしてグローバル化との関わりという点で、それとの違いも明確となった。

本論文で論じてきた内容、すなわち個別経営セクターの残存と職人的技能の伝承については、現時点ではじゅうぶんな実証的研究を背景としていない主張となっており、以下三つの点をふまえた議論が求められる。まず、本論文では飲食店をシステム化されたセクターと個別経営セクターに二分したが、その具体的な実態を指し示す数値データが本来は必要だろう。ところがマクドナルドの店舗数や香川県に所在するうどん店の軒数など、理念型に近い事例を見出すことは容易であったとしても、政府統計等で得られる情報のみで検討することは難しい。とくに個別経営セクターについては、システム化されたセクターのように本社等を通して情報を収集することができないので、実態を把握する困難さがつきまとうのである。

次に、技能伝承の実態把握も必要となる。これには店舗内での徒弟制に加え、先述したカリキュラム化や資格化との関連性、同業他店への移動の容易さも含まれている。ラーメン店における修業と寿司店における修業には明確な差が観察されるはずであり、コーヒースタンドなどでは明確な修業という形式がとられない場合もあるだろう。そのなかで、それぞれの料理を提供する飲食業において、フレキシビリティを発揮することと関連する技能がどのように習得される、あるいはされないのかについての実態を把握する必要がある。

第三に、本論文では飲食店をシステム化されたセクターと個別経営セクターに二分したが、実態としては両者の中間に位置する事例も多い。いわゆるグルメ回転寿司店のなかには、仕入れや接客のプロセスが規格化されている一方で、調理のみ寿司職人が技能を用いて行う例がある。また海底撈火鍋では接客を行うフロアスタッフに消費者への割引の付与無料サービスの提供など、幅広く意思決定ができる仕組みが採用されている。この場合、仕入れ・調理が規格化されている一方で、接客と店舗管理のいち部がフレキシブルな状況に置かれているとあってよい。

これらの点を踏まえた上で、飲食業におけるフレキシビリティについて検討すべき点を2点あげる。まず、これまでも触れてきたことであるが、提供する料理による差異を踏まえる必要がある——同様のことは製造業における造船業と精密機械工業の違いでもみられることではある。それぞれの飲食業には独自の歴史が蓄積されている場合があり、またシステム化の容易さも異なる。これらをふまえつつ、フレキシビリティを発揮するための要件を更に踏み込んで分析することが可能であるはずだ。そのなかで、技能の有無という単純な図式ではなく、例えばどのような技能がどのように伝承されているか、職場文化として何が共有されているか、関連業種とどのような関係を構築しているか、資本投入の際の慣例など、より多項の要因を検討することが可能だろう。

次に、先述した中間領域に関する検討である。これらの中間領域では、食提供プロセス

のなかでシステム化を限られた部分のみに導入することで、規格化の進展による大規模化と合理化を進めることと、フレキシビリティを発揮することの融合を観察しうる。一方で、この試みが常にうまくいくとは限らないため、さまざまな経営環境におけるノウハウ蓄積を視野に入れる必要がある。

以上、本論文では飲食業を例にとり、第三次産業におけるフレキシビリティについて論じてきた。当初予見されたように、フレキシビリティの胚芽をみてとることができ、また製造業におけるフレキシビリティとは近似する点と異なる点があった。それをふまえるならば、第三次産業はさまざまな雑多な産業が分類されており、それらの産業には独自の歴史と置かれた社会的位置づけがあり、グローバル化との複雑な関連をもち、さらにその内部にも多くの違いが見て取ることができよう。日本政府が想定しているような産業横断型の取り組みは、これらの差異を程度ではあれ、念頭においたうえで検討されるべきであるといえよう。

文献・資料・URL リスト

- Bestor, Theodore, 2004, *Tsukiji*, University of California Press. = 和波雅子・福岡伸一訳 2007『築地』木楽舎
- Guptill, Amy, E., Copelton, A., Lucal, Betsy, 2013, *Food & Society: Principles and Paradoxes*, Polity Press. = 伊藤茂訳 2016『食の社会学——パラドクスから考える』NTT出版
- 原勉・稲垣勉 1990『フードサービス産業界』教育社新書
- 今終二 2013『ファミリーレストラン——「外食」の近現代史』光文社新書
- 岩渕道生 1996『外食産業論』農林統計協会
- 伊豫谷登士翁 2002『グローバルイゼーションとは何か——液状化する世界を読み解く』平凡社
- 川端基夫 2016『外食国際化のダイナミズム——新しい「越境のかたち』』新評論
- 栢湯俊子・谷口吉光・立川雅司編著 2014『食と農の社会学——生命と地域の視点から』ミネルヴァ書房
- 西江雅之 2013『食べる』青土社
- 尾高煌之助 1993『職人の世界・工場の世界』リプロポート
- 大谷毅 1998「高級和食事業の存続のために和厨房が解決すべき問題点」日本フードビジネス学会『日本フードビジネス学会年報』3号
- Ritzer, George, 1996, *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Publications. = 正岡寛司監訳 1999『マクドナルド化する社会』早稲田大学出版部
- Ritzer, George, 1999, *Enchanting a Disenchanted World*, Pine Forge Press. = 山本徹夫・坂田恵美訳 2009『消費社会の魔術的体系』明石書店
- Ritzer, George, 1998, *The Mcdonaldization Thesis*, Sage. = 正岡寛司監訳 2001『マクドナルド化する社会』早稲田大学出版部
- Ritzer, George, 2004, *The Globalization of Nothing*, Sage. = 正岡寛司監訳 2005『無のグローバル化』明石書店
- G. リッツァ・丸山哲央編著『マクドナルド化と日本』ミネルヴァ書房
- 榊芳生 1989a『食堂経営論・上——戦略立案編』柴田書店

- 楠芳生 1989b 『食堂経営論・下——戦術強化編』 柴田書店
- 園田茂人 2009 「食文化の変化にみる東アジアのグローバル化——アジア・バロメーターの分析から」 日本社会学会『社会学評論』 60-3
- 隅谷三喜男編 1970 『日本職業訓練発展史〈上〉——先進技術土着化の課程』 日本労働協会
- 隅谷三喜男編 1971 『日本職業訓練発展史〈下〉——日本の養成制度の形成』 日本労働協会
- 隅谷三喜男・古賀比呂志編 1971 『日本職業訓練発展史〈戦後編〉——労働力陶冶の課題と展開』 日本労働協会
- 田中研之輔 2015 『井家の経営——24時間営業の組織エスノグラフィ』 法律文化社
- 立川雅司 2003 『遺伝子組み換え作物と穀物フードビジネスの新展開——農業・食料社会学的アプローチ』 農文協
- 王昊凡 2015 「すし職人における技能養成と職業キャリア——「脱技能化・内部労働市場化」仮説の検証」 労働社会学会『労働社会学研究』 第16号
- 王昊凡 2016 「上海の大衆寿司店におけるローカル化と「寿司職人」の成立及びその役割」 日本労働社会学会『日本労働社会学年報』 第27号
- 王昊凡 2017 「上海の高級寿司店における職人的技能の養成と活用」 名古屋大学環境学研究科社会学講座『社会学論集』 第37号