

第1章 本年度事業の総括

1. 事業の背景と目的

(1) 事業の背景

日本のフードサービスの産業規模は、店舗数で74万店、従業員数で405万人、売上高で24兆4,763億円を誇り、そこでの消費者ニーズの開発や安全・安心への取り組みは、食品製造業や食品小売業を含む100兆円の食関連産業に大きな影響を与えている。また、フードサービス産業における人件費は売上のかなりの部分（約35%）を占めており、人の手による“サービス”を顧客に提供するフードサービス産業は、人材の優劣が店舗の“質”を大きく左右する。作業の効率化によって生まれる生産性向上が、利益の源泉となっている。

しかしながら、近年のフードサービス産業は、長時間労働、低賃金、非正規雇用の多さ等から、若年労働者を中心に慢性的な人手不足の状況にあり、大半の中小・零細企業は長期的視野に立った雇用体系や人材育成策を確立できていない。また、フードサービス産業では、業務を体系的・段階的にスキルアップする資格検定制度が存在せず、業界内でのニーズが高まっていた。

そういったフードサービス産業の状況を改善すべく、平成17年に中央職業能力開発協会（以下、JAVADA）が、（社）日本フードサービス協会（以下、JF）の協力により、外食産業の能力評価基準を策定し、店舗管理をはじめ、店舗開発、商品開発、食材・商品購買等の業務毎に作業スキルを標準化した。

しかしながら、それを用いるフードサービス産業には、個人の能力を判定できる具体的な基準や、個人の能力を判定するための資格認定試験との連動等、能力評価制度の仕組みが未整備である等の理由から、とりわけ中小外食チェーンでの導入が遅れている。

また、JAVADAの『職業能力評価基準』策定後も、食の安全・安心志向を背景とした高レベルの店舗衛生管理能力、社員やパートに対する人材マネジメント力、ITスキルや厳密な原価管理等、店舗運営業務への要求レベルは益々高度化しており、店舗運営責任者（店長）の役割は更に重要性を増している。

(2) 事業の目的

本事業においては、大手と比較して能力評価制度の導入が遅れ、業務分担や責任範囲が大きい中小外食チェーンの店舗運営業務（店長）を対象に、既存のスキル標準であるJAVADAの『職業能力評価基準』をベースに能力評価制度を構築し、それを踏まえて将来に亘って活用できる資格認定制度を策定することを本事業の目的とする。

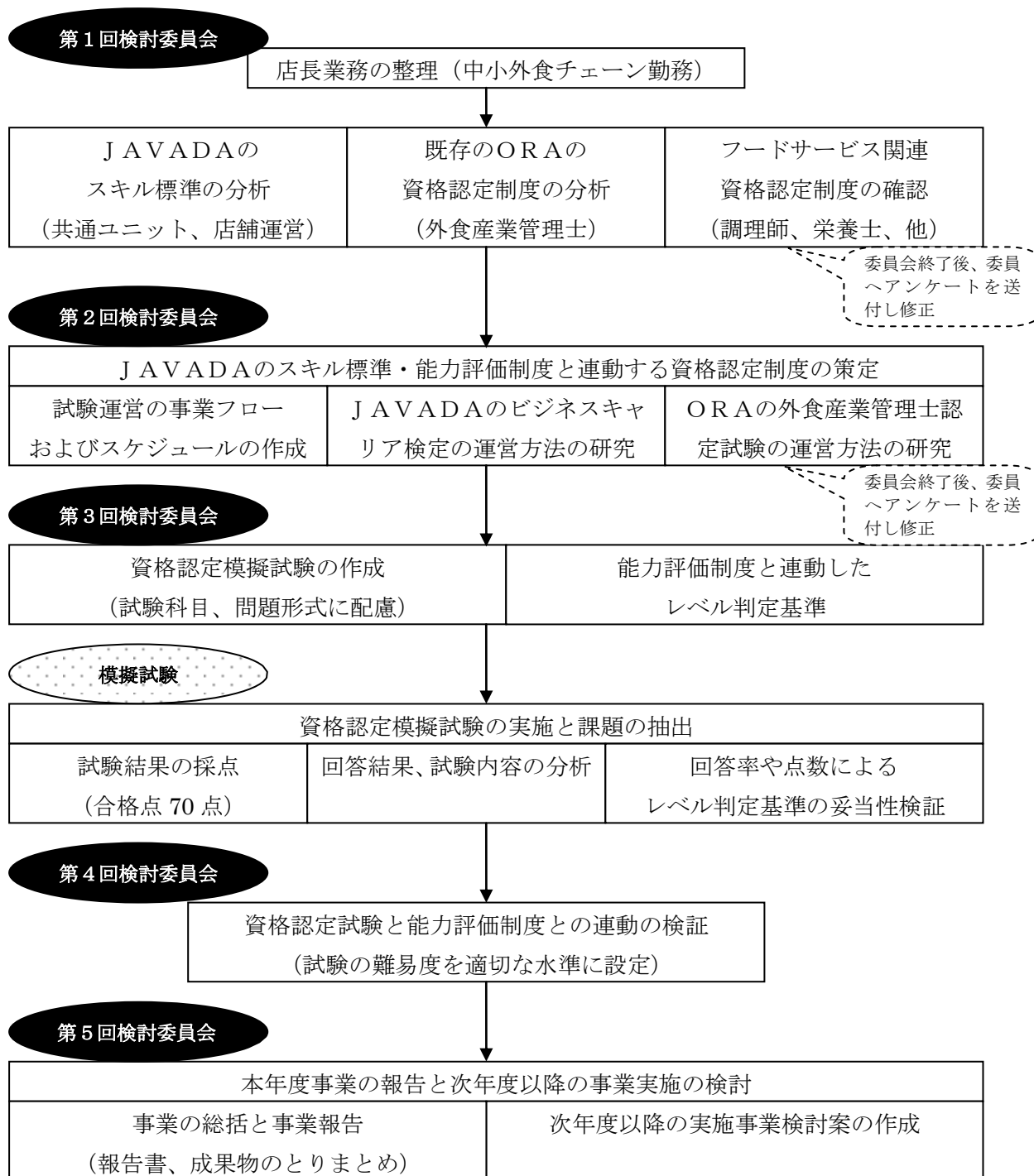
2. 本年度の取り組み

本年度は、当コンソーシアムが中心となり、専門家による検討委員会を設置し、既存のスキル標準であるJAVADAの『職業能力評価基準』と既存のORA資格認定制度を対象として店舗運営業務（店長）に対する適合度や過不足を分析検討した。それをもとに、資格認定模擬試験を策定・実施し、試験結果を分析することで能力評価制度の大枠を作り上げた。

3. 事業の具体的な内容と実施方法（推進体制）

本年度は、専門家を交えた全5回の検討委員会を開催し、店舗経営の実態に即した試験範囲、試験問題、レベル判定基準などを作成した。また、模擬試験を実施し、試験対象者のレベル、試験問題のレベル、妥当な試験の難易度が判明した。

<事業フローチャート>



(1) 委員会の開催

<p>第1回 検討委員会 (08/08/26)</p>	<p>◎中小外食チェーンに勤務する店長の日常的な業務とスキルを整理し、そこに、コンプライアンスなど、特に必要度の高い業務を追加した。</p> <p>◎JAVADAのスキル標準のうち、店舗管理ユニット(店長が対象)と共通ユニット(全従業員が対象のレベル2)の内容を確認した。</p> <p>◎ORAが継続実施している『外食産業管理士』の資格認定制度のテキストと試験問題を確認した。</p> <p>◎フードサービスに関連するその他の資格認定制度を整理した。</p> <p>※委員会終了後、日常的な店長業務内容とその表現方法、及びその優先順位について委員にアンケートを実施し分析した。</p>
<p>第2回 検討委員会 (08/09/30)</p>	<p>◎JAVADAのスキル標準・能力評価制度と連動する資格認定制度を策定するために以下の議論を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当該資格認定のための試験運営の事業フローとスケジュールを作成した。 ・JAVADAの『ビジネスキャリア検定』の運営方法を研究した。 ・ORAの『外食産業管理士』認定試験の運営方法を研究した。 ・日常的な店長業務の優先度と業務の名称について議論し、そこから試験科目名(6科目)の妥当性について議論した。
<p>第3回 検討委員会 (08/11/28)</p>	<p>◎資格認定制度を策定するために以下の議論を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資格認定模擬試験を作成した(試験科目、問題形式に配慮)。 ・店長スキルの有無を確認するのに相応しいレベル判定基準を作成した。 <p>※委員会終了後、事務局で作成した模擬試験問題を修正し、模擬試験の運営マニュアル、受験者へのアンケートなどを作成した。</p>
<p>第4回 検討委員会 (09/01/27)</p>	<p>◎資格認定模擬試験の課題を抽出した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資格認定模擬試験の回答結果を分析し、各試験問題の難易度、設問数と配点バランスなどについて議論した。 ・店長業務の整理により、6つの試験科目の名称を確定した(I顧客サービス、II組織・人材(人財)管理、III店舗・品質管理、IV予算・売上管理、V渉外・マーケティング、VIコンプライアンス)。
<p>第5回 検討委員会 (09/02/26)</p>	<p>◎本年度事業の報告と、次年度以降の事業実施について議論を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・試験問題の構造の再設計、作問体制の整備など、本年度事業の課題を抽出し、事業を総括した。 ・それらを踏まえて、次年度以降の実施事業の検討案について議論した。

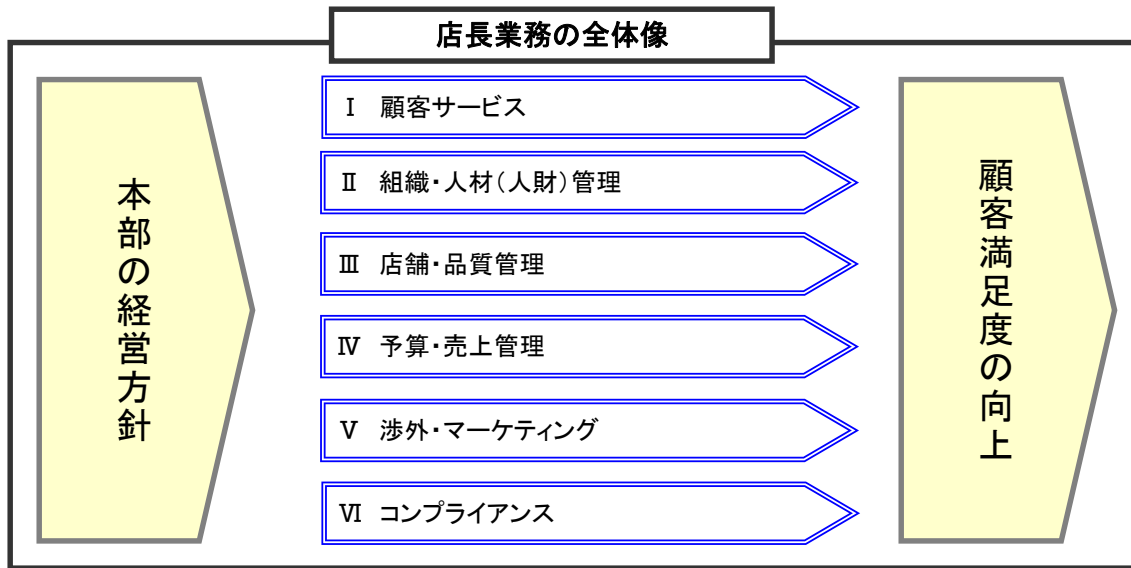
(2) 模擬試験の実施

模擬試験 (08/12/08)	◎東京会場、大阪会場の2ヶ所で資格認定模擬試験を実施した。 ・97名の参加者が、6科目100点満点の試験問題を90分間で解答し、平均点80.9点、合格点70点での合格率は88.7%となった。 ・受験者を対象に、試験問題の難易度や習得したい知識やスキルについてアンケートした。 ※第4回検討委員会までに、模擬試験結果とアンケート結果を事務局で分析した。
--------------------	--

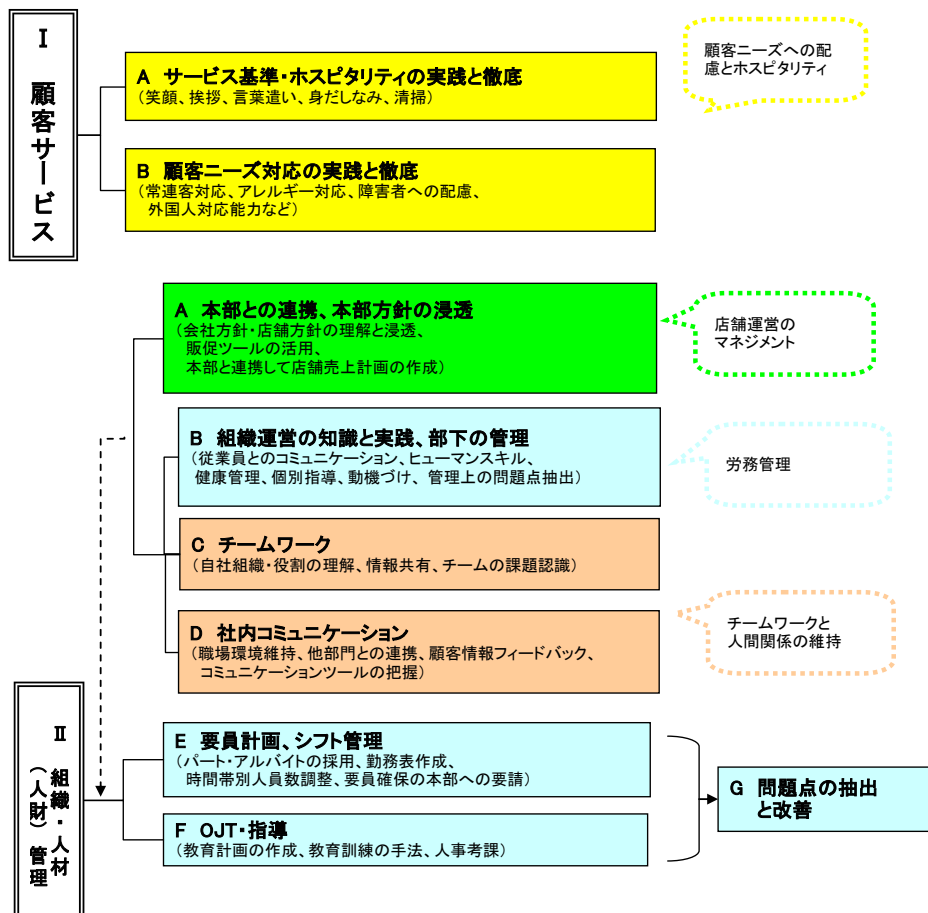
(3) 成果物 (カッコ内は報告書のページ番号)

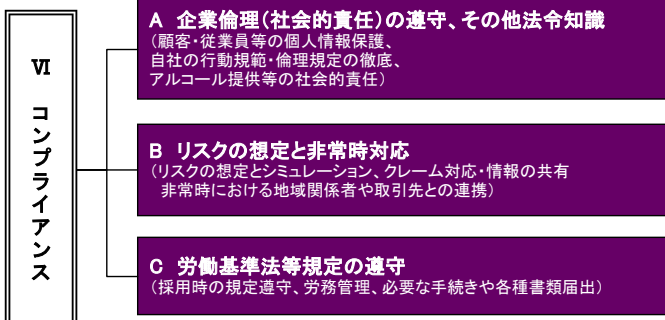
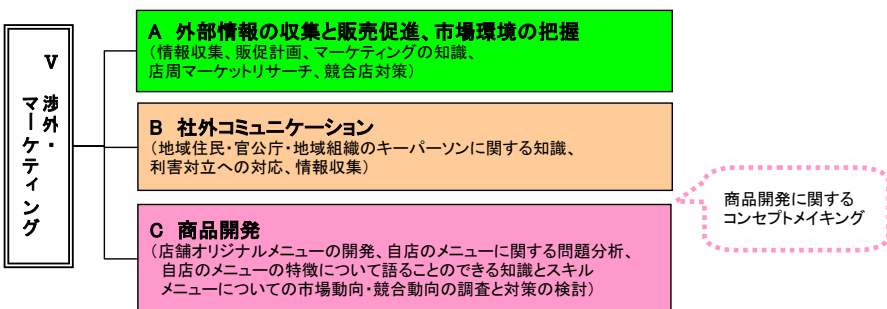
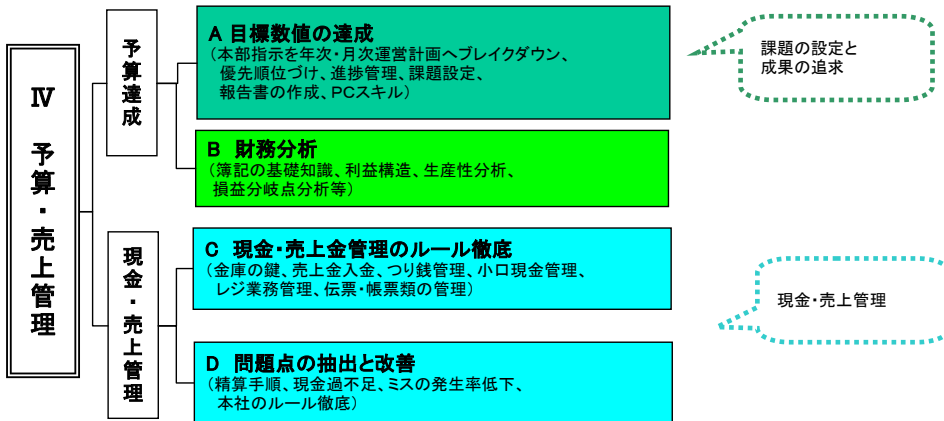
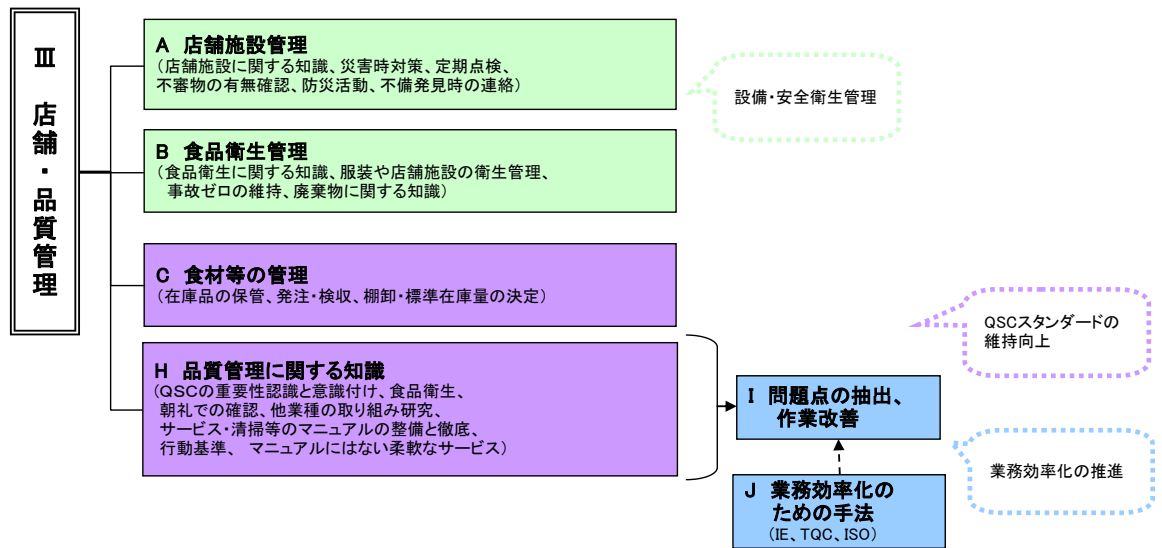
1. 科目名および試験範囲 (5～7 ページ)
2. JAVADAとORAの対比表 (16～59 ページ)
3. 資格認定制度一覧 (最終報告書では割愛)
4. 試験運営の事業フローおよびスケジュール (8 ページ)
5. ビジネスキャリア検定試験の運営方法 (最終報告書では割愛)
6. 外食産業管理士試験の運営方法 (最終報告書では割愛)
7. 科目別出題の狙いと設問範囲 (60～61 ページ)
8. 科目別・問題形式別得点バランス (62 ページ)
9. 模擬試験 (分析と重複するため割愛)
10. レベル判定基準の評価 (11～12 ページ)
11. 受験案内・受験票等 (最終報告書では割愛)
12. 模擬試験当日の運営状況 (最終報告書では割愛)
13. 模擬試験の注意事項 (最終報告書では割愛)
14. 受験者へのアンケート (最終報告書では割愛)
15. 模擬試験の総括 (9～11 ページ)
16. 受験者の属性分析 (63～71 ページ)
17. 得点分析 (72～86 ページ)
18. 設問分析 (87～156 ページ)
19. 受験者へのアンケートの分析 (157～171 ページ)
20. 当該資格の位置づけ (12～13 ページ)

科目名および試験範囲

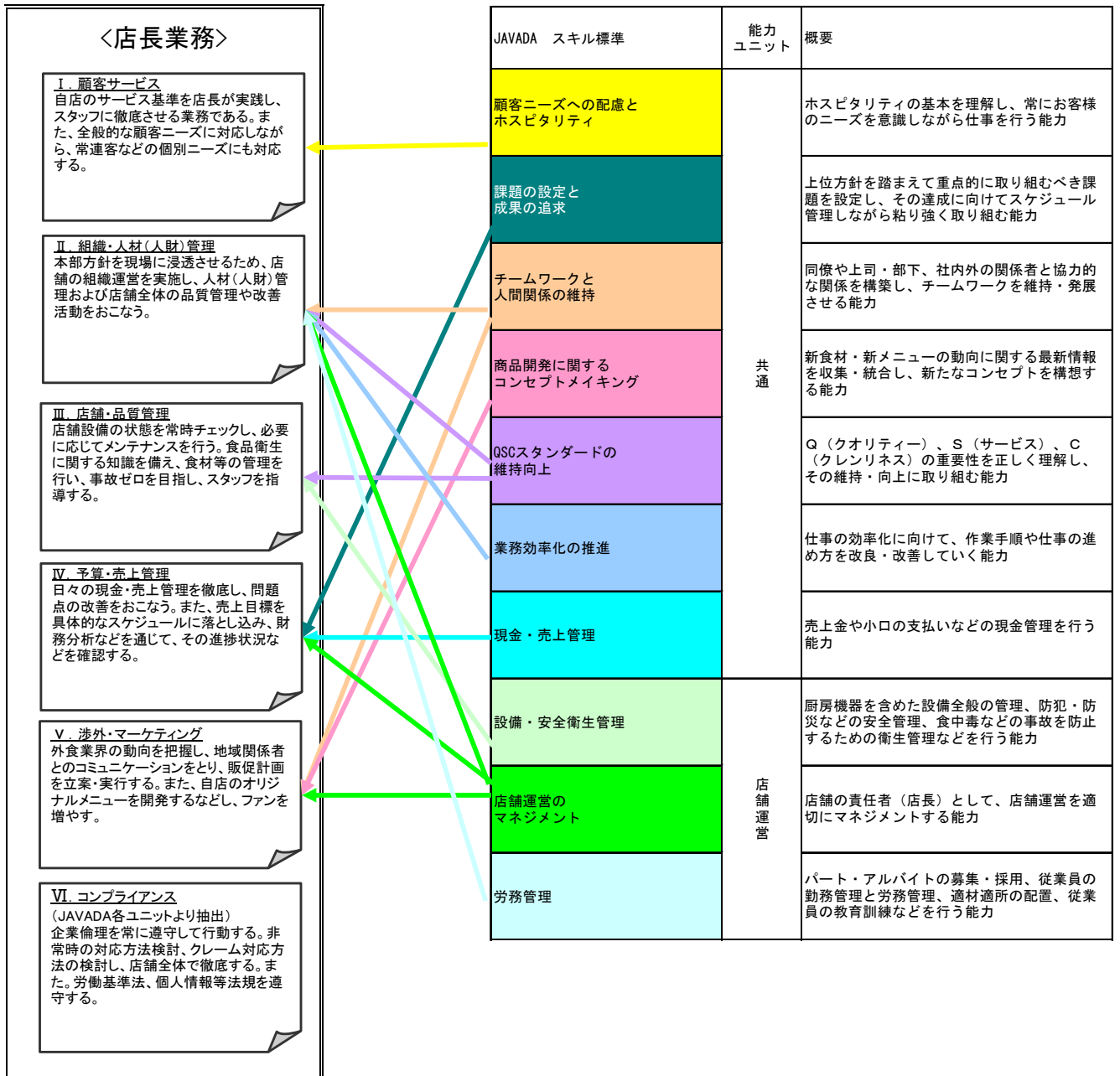


<具体的な店長業務>

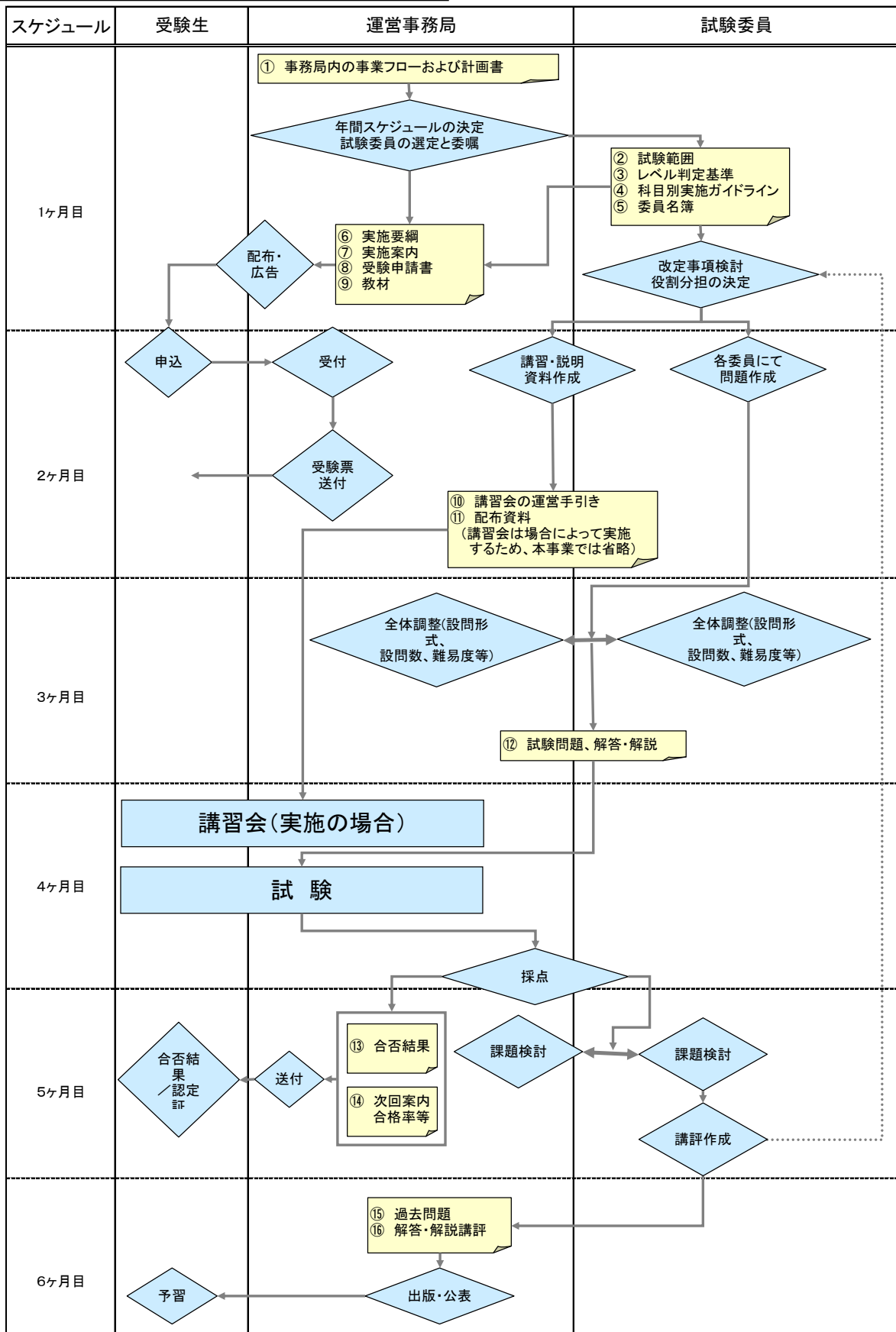


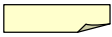


<店長業務とJAVADAスキル標準の関連性>



試験運営の事業フローおよびスケジュール



※  は、運営に関連する準備物・成果

<模擬試験の総括>

【基本属性の分析】

- ・ 本模擬試験の受験申込者数は、合計105名（うち大阪：69名、東京36名）、実際の受験者数は合計97名（うち大阪61名・出席率88.4%、東京36名・出席率100%）であった。受験者の8割以上が店長経験を有し、フードサービス業界における平均延べ勤務年数は13.2年、店長としての延べ勤務年数は6.6年、平均年齢は35.6歳と、ベテラン層の受験が多く見られた。そのうち、フード関連の資格保有者は全体の3割強である。

【得点分析】

- ・ 解答が割れないように設問内容や形式を調整したため難易度が下がった、もしくは、ベテラン社員が多数受験したということもあり、平均総合点は80.9点と高得点であった。70点を合格点とした場合の合格率は88.7%、80点を合格点とした場合の合格率は63.9%であり、当初想定した70点の合格ラインは低かったと言え、今後、受験者層や科目間難易度の調整に留意する必要がある。具体的には、業界雑誌に載っているような言葉は注釈を加えずに使う、業態や業種を限定した具体的な設問も加えるなどが考えられる。
- ・ 受験者の属性別に総合得点を分析すると、50歳以上の受験者を除き、年齢が上がると総合点も上がる傾向が見られた。29歳以下の受験者の平均点は75.2点、30歳以上の受験者の平均点は82.5点と7点の差があり、属性分類の切り口とした。
- ・ 中小外食チェーンの店長は、本部から多くの権限と責任を与えられており、店長としての経験やスキルのみならず、他業種に共通する管理等の知識も同時に求められる。店長スキルを認定するためには、双方の問題が必要であり、店長としての経験や知識を問うような具体的な設問を増やす必要がある。

【科目別・設問別分析】

- ・ 科目別の総合点では、「Ⅲ. 店舗・品質管理」および「Ⅵ. コンプライアンス」の平均正答率が低く、その平均正答率は、それぞれ76.0%、71.5%であったが、それ以外の科目は8割を上回った。年齢別では、すべての科目において30歳以上よりも29歳以下の平均点が0.6～2.1点の範囲で低かった。
- ・ 設問毎の平均正答率が9割を超える設問が31問中12問と、容易に正解できるような設問が約4割あり、受験者にとっての常識問題が多く含まれていたと言える。一方、平均正答率が6割を下回る設問も4問含まれており、科目別では「Ⅲ. 店舗・食材管理」および「Ⅵ. 企業倫理・リスク管理」に難問が含まれていた。
- ・ 年齢別では、半分以上の設問において、30歳以上より29歳以下の受験者の正答率の方が、低い傾向が見られた。逆に、30歳以上の受験者の正答率の方が低い傾向のある設問は、31問中4問であり、それ以外は年齢別の顕著な傾向は見られなかった。

【設問内容(個別)の分析】

- ・ 設問12、22、31は、設問内容が不適切である。また、「最も適切なものを選びなさい」という問いは、選択肢に適切な順番が存在するという意味になるため、注意が必要である。
- ・ 設問30には、現場で使うことのない36協定に関する設問が含まれているが、特定者のみが使う言葉は注釈を加えるなどの配慮が必要であり、それ自体が問題となるのは好ましくない。専門用語には二通りあり、前述のように特定者のみ使う用語と、エコやスローフードのように、知らない者も存在するが、フードサービス業界に携わる者として知っておくべき用語がある。後者については、設問となり得る。

【問題作成時の注意点の分析】

- ・ 設問の基本構造をあらかじめ組み立てることが重要である。つまり、全体設計の段階から、用語などの知識を問う問題数と、店長が遭遇する状況およびその対処法についての問題数のバランスを設定し、各科目の設問内容を作成することが望ましい。また、科目別の設問数バランスも事前設計が必要である。
- ・ 1設問に複数解答がある場合、設問内の問題間で関連性が発生し、科目内の出題分野に偏りが出来てしまうため、1設問につき1解答とした方が良い。
- ・ 出題者および受験生間で、用語の定義を統一する必要がある。市販の用語辞典を利用すると有効である。また、業界雑誌で見出しや目次として頻出する、あるいは用語辞典で取り上げられる用語であれば、事前に参考文献として告知することにより、出題が可能になる。店長の業界専門誌の購読率は低い現状からも、購読を促す効果もある。
- ・ 資格試験には、標準レベルおよび難関レベルの2通りが存在し、そのいずれかで設問の作り方が異なる。当該資格のように標準レベルの試験の場合、難問・奇問は含まず、検討委員を設けて設問の質を維持・管理しなくてはならない。また、今回のように、試験後に分析する仕組みが必要である。
- ・ 科目ごとに独立性を確保し、権威付けをする、また、試験実施時の状況に応じて科目ごとの設問数を調整し、管理の余地を高めるためには、全体の配点は200点、設問数は50問程度にし、設問にアローワンスを設けるのが妥当である。
- ・ 総合問題、事例問題を加えることで、難易度を担保できる。

<受験者へのアンケートの分析>

- ・ アンケート結果によると、「Ⅰ.顧客サービス」、「Ⅱ.組織・人材(人財)管理」、「Ⅲ.店舗・品質管理」、「Ⅳ.予算・売上管理」について、難しく感じておらず、また問題数も多く感じていないが、店舗運営(店長業務)に役立ちそうと回答する傾向が見られた。これらの科目については、事前研修を実施するなど、問題の難易度を上げる必要がある。「Ⅴ.渉外・マーケティング」は、難しく、かつ設問も多く感じているが、店舗運営(店長業務)に役立ちそうと回答した割合が低く、出題方法に検討の余地があると考えられる。「Ⅵ.コンプライアンス」では、難しく、また問題数も多く感じているが、店舗運営(店長業務)に役

立ちそうとの回答が多かった。

- ・ 日ごろの店舗運営（店長業務）で、頭を悩ませる問題として、人材関連の問題についての回答が多く、より実務的な内容とすることで、本試験を受験するにあたり学んだ内容が、店舗運営の改善に繋がると望ましい。
- ・ 試験時間や問題数の適切感については、おおよそ適切とする回答が多くあげられたが、実際に試験にかかった平均時間は66.7分と、やや短かった。試験時間が90分の場合、80分程度で終了する問題量が適切である。
- ・ 年齢、勤務年数、店舗の従業員数など、基本属性の無回答を減少させるためには、受験申請時に情報収集を行う、アンケート票の冒頭部分に基本属性を記載するなどの工夫が必要である。

<レベル判定基準の評価>

【主な受験対象者の確認】

本事業における能力評価制度が想定する主な受験対象者は、大手と比較して能力評価制度の導入が遅れており、業務分担や責任範囲が大きい中小外食チェーンの店舗運営業務に携わる、店舗実務経験が2～3年の店長もしくは店長候補者である。しかし、今回の模擬試験の受験者のキャリアは幅広く、店長としての延べ勤務年数が平均6.6年とベテラン層も多く存在し、その結果、平均点も80.9点と高得点となった。

本模擬試験結果を分析し、今後の事業の方向性を検討する上で、主な受験対象者に相応しい試験レベルと合格基準を策定することが重要である。

【試験の難易度と合格基準（案）】

- ・ 模擬試験結果より、合格点を70点とした場合の合格率が88.7%と高く、合格点90点とした場合の合格率は18.6%と非常に低い。また、合格点を80点とした場合、合格率は63.9%となり、受験者の中のベテラン社員の割合が減少することを想定すると、合格率は5割強と理想的な数値となることが想定される。
- ・ 模擬試験では、「Ⅰ.顧客サービス」、「Ⅱ.組織・人材（人財）管理」、「Ⅴ.渉外・マーケティング」において常識問題が多く含まれており、また「Ⅳ.予算・売上管理」の難易度がやや低かった。設問内容をより専門的かつ実務的なものとして難易度を上げることで、合格点を70点とすることが可能である。

合格点と合格率のシュミレーション

(単位:人, %)

	人数	合格点70点の場合		合格点80点の場合		合格点90点の場合							
		人数	合格率	合格者数	合格率	合格者数	合格率						
50点未満	1	不合格 11名	88.7%	不合格 35名	63.9%	不合格 79名	18.6%						
50～54点	0												
55～59点	2												
60～64点	4												
65～69点	4												
70～74点	6	合格 86名	88.7%	合格 62名	63.9%	不合格 79名	18.6%						
75～79点	18												
80～84点	27												
85～89点	17												
90～94点	17												
95～100点	1	合格 18名	88.7%	合格 62名	63.9%	不合格 79名	18.6%						
受験者数	97名												

- ・ 全科目において、0点であった受験者は1人もおらず、本試験と同程度の難易度もしくは、難易度がやや高くなったとしても科目別に0点を取る受験者は、ごく稀であると推察される。すなわち、科目単位で0点を取った場合は、店長レベルに到達していないとも判断でき、不合格基準となりうる。
- ・ 科目別合格制度は、模擬試験と同程度の問題量および解答時間であれば不要であると考えられる。なお、模擬試験の問題量や解答時間については、受験者のアンケートにて適切との回答が大半であり、飲食店の繁忙さからも長時間の試験は現実的でないとの意見がある。
- ・ 受験生を送り出す企業は、事前学習が不要な難易度の試験では、店長または店長候補者に受験させたいと考えないため、テキストを整備するなど難易度を上げる必要がある。

【業態別等によるカスタマイズの必要性】

- ・ 第3回委員会において、委員より、フードサービス業界の店長クラスであれば他業態の知識も必要であり、業態別のカスタマイズは不要であるとの意見が挙げられた。
- ・ 試験問題をより実務的にするためには、「この業態において、このような状況では、どのようにするのが正しいか誤りか」といった形で設問を具体化する必要があるとあり、むしろ、他業態での特徴に関する設問に答えられるかどうかを問うことで、店長レベルのスキルや知識の有無を判定できると考えられる。

<当該資格の位置づけ>

- ・ 既存の各種試験を包括する、もしくは、既存の資格試験ではカバーできていない真空地帯を埋めることで、当該資格試験の位置づけを明確にし、受験者あるいはフードサービス業界の経営者に、その必要性を感じさせるためのコンセプト作りが必要である。

当該資格の位置づけ

経営層・本部機能

店舗現場

- ・青色:本事業にて構築する資格認定制度
- ・緑色:ORA資格認定制度
- ・オレンジ色:ビジネス・キャリア検定(JAVADA標準に基づく)
- ・黄色:上記以外の資格認定制度
- ・★:本事業模擬試験で問題内容を参照した試験



ビジネス・キャリア検定(1級・2級・3級)
 ★ **ビジネスコンプライアンス検定**
 (上級、初級)
 ★ **ビジネス実務法務検定(1級・2級・3級)**

労働衛生コンサルタント

フードベシヤリスト
 フードアナリスト(1~3級)
 NP-O日本食育インストラクター
 上級食育指導士・食育指導士
 ベジタブル&フルーツマイスター
 フードコーディネーター

★ **外食産業管理士**
 外食産業管理士(補)

★ **外食調理管理士**
 外食調理管理士

★ **外食産業サービス1級**
 ★ **外食調理主任者**
 外食産業サービス2級
 外食産業サービス3級

実践

理論

★ **調理師**
 管理栄養士・栄養士
 衛生管理者
 食品衛生責任者
 防火管理者

ホテル 家事技能認定試験

レストランサービス技能士
 (1~3級)

サービス接客検定
 (1~3級)

(4) 推進体制

関係事業者 ※担当種別 (☆; 主担当 ◎; 担当 ○; 協力)		1. JAVADAのスキル標準、既存資格認定制度の分析	2. 資格認定制度の策定	3. 資格認定試験の実施(テストトライアル)と課題抽出	4. 本年度事業の報告と、次年度以降の事業実施の検討	5. 報告書のとりまとめ
コンソーシアム	社団法人大阪外食産業協会 (ORA)	◎	◎	☆	◎	◎
	再委託先					
	社団法人日本フードサービス協会 (JF)	○	○	○	○	○
	株式会社矢野経済研究所	☆	☆	◎	☆	☆
協力団体 (助言やデータ提供等の協力)	有限責任中間法人食博覧会協会 大阪観光大学	—	—	—	—	—

4. 事業の具体的な評価及び問題点

(1) 事業の具体的な評価

本年度については、全5回の検討委員会と模擬試験を実施したことで、事業のアウトラインが完成した。しかし、以下の問題点にもあるように、作問における科目間の難易度や設問数のアンバランス、科目毎の独立性の確保など、試験問題の基本構造をあらかじめ組み立てることの重要性や、専門家による作問委員会の設置など、いくつかの問題点が明らかとなった。

これを次年度以降に再検討することで、中小フードサービスチェーンの店長実務に沿った、実践的な試験問題の作成が必要と思われる。

(2) 事業の問題点

本年度の事業を実施した結果、以下の問題点が判明した。

- 試験問題の基本構造の設計が不十分であった。試験問題の全体設計段階から、用語の意味などの知識を問う問題と、店長が遭遇する状況やそれへの対処法について問う問題の設問数のバランスが悪かった。また、科目別の設問数もアンバランスであった。
- 全ての試験科目を事務局中心に設計した為、科目間の作問の独立性が確保できなかった。また、短期間での作問によった事から、クオリティの安定性が確保できなかった。
- 今回の模擬試験はレベルが低かった為、現状のレベルでは受験者を送り出す企業のモチベーションが上がらないと想定される。

5. 今後の課題及び展開方向

(1) 今後の課題

- 科目間や設問間のバランス、試験難易度、問題形式など、試験問題の基本構造を再設計する。
- 作問において、6科目の独立性を維持しつつ、設問のクオリティと試験問題のレベルを担保できる作問体制を整備する。
- 作問体制としては、6科目毎（Ⅰ顧客サービス、Ⅱ組織・人材（人財）管理、Ⅲ店舗・品質管理、Ⅳ予算・売上管理、Ⅴ渉外・マーケティング、Ⅵコンプライアンス）のワーキンググループと、それらを統括し全体を鳥瞰する統括部門を設置する。
- 試験の概要（実施回数、実施場所、受験費用、受験資格）、試験運営の仕組み（事前研修制度、テキストや用語集の素案）など、試験を実施する場合の骨格を整備する。
- フードサービスに関連する既存の各種試験を包括する、もしくは、既存の資格試験ではカバーできない真空地帯を埋めるものとして当該資格試験を位置づけ、受験者やフードサービス業界の経営者に、その必要性を感じさせるコンセプト作りを行う。

(2) 今後の展開方向

- 次年度（平成21年度）の事業
 - ・当コンソーシアムが中心となり、専門家による検討委員会を設置し、試験問題の基本構造、試験の概要、試験の運営方法、試験運営の仕組みなどについて検討する。
 - ・試験問題については、科目毎の専門家から作問委員を選任し、6科目別のワーキンググループとそれらを統括する統括部門（品質管理部門）を設置し、作問体制を整備する。
 - ・資格名称を含めて、当該資格の基本コンセプトを確立する。
- 将来的な事業
 - ・平成22年度以降に、資格認定試験を開始する。
 - ・JFやORA、及びその会員企業のオリジナルシステム等、既存人事評価システムとのシナジー効果を追及する。
 - ・JFやORA会員企業を中心に、スキル標準、職業能力評価基準を普及、啓蒙する。