# 外食など中小規模チェーンにおける省エネルギー 行動を伴う運用改善の実践と継続について

(株)アイ・グリッド・ソリューションズ エネルギー・リテラシー推進室 長島 守 慶應義塾大学 文学部教授 杉浦 淳吉

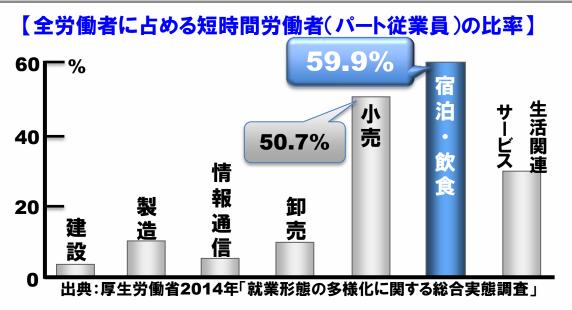
2016年9月6日(火)

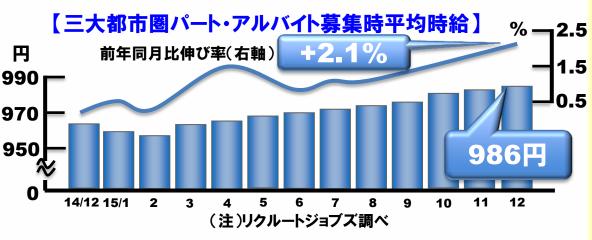












外食チェーンの店舗(現場)では、一店舗あたり正社員1~3名に対して、パート従業員10~30名を抱え、全従業員を合せて一日あたり5~10名のオペレーション・シフトで店舗をマネジメントしている。店舗でのパート比率は、実に90%前後であり、外国籍の人材を雇用する大手外食チェーン(居酒屋等)も、少なくありません。

2015年11月~12月厚生労働省発表 一般職業紹介状況における、飲食業の 新規求人数(新規学卒者を除く)の前年 同月比伸び率

11月 21.9% 12月 19.0%

国内外での店舗数の拡大、インバウンド需要に対する<u>※アイドルタイム</u>の減少で、パート従業員のオペレーション・シフトの増加、ならびに雇用拡大は、其の時給単価の上昇にも繋がっています。

※アイドルタイム:ランチ→ディナーへ移行する 狭間の時間帯(14~17時)のことを言う。



#### キックオフ研修から醸成する店舗(現場)での省エネ・アクション ~PDCAサイクル~





運用改善とは? キックオフ研修



PLAN

省エネルギー行動を伴う運用改善による



省エネフィードバック講習

**エネルギーマネジメント・サイクル** 

店長が主体となって 活動を推進!



ACTION

電話サポート



省エネ成績表

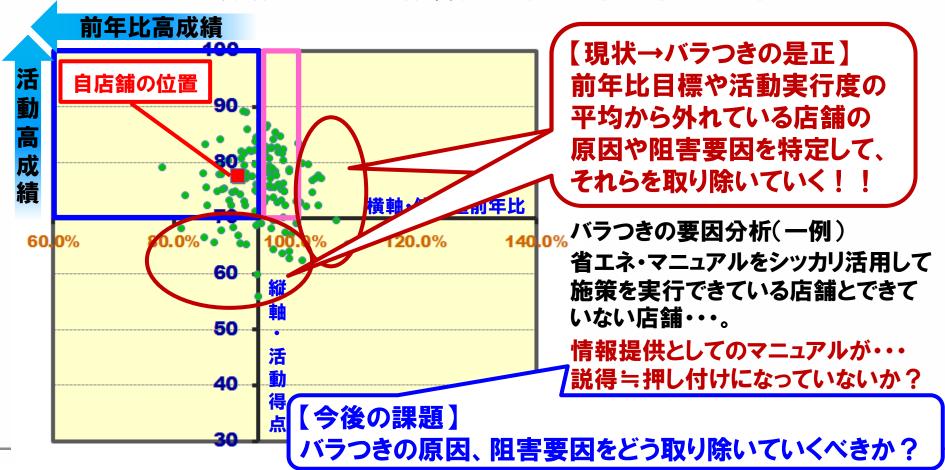
(活動へのコミット)





### 【 円滑な運用改善推進のための3大要素 】

- 1.活動へのコミットメント=活動実行度の自己評価
- 2.企業内部の省エネ規範の共有化=好事例の収集と共有
- 3.競争意識の醸成=省エネ成績表を本部・店舗間で共有







省エネ活動の推進において、チェンジ・エージェント(CA:変革 行為の導入主体)による各店舗へのアプローチは、どのように 行ったら効果的だろうか?



- 1.CAが、各店舗に対して省エネを推進させる働きかけを行う際に、リーダーである店 長のタイプによって、反応(リアクション)が異なる。
- 2.リーダーの従業員(パートなど)に対する省エネの働きかけは、省エネ活動の実績と その効果に大きく影響すると考えられる。
- 3.リーダーのタイプの違いによる省エネの推進効果について、考察する。





## 省エネ導入における協力性と主体性による店長タイプの分類

協力性

サラリーマンタイプは、 CAからの働きかけに 対して、少なからず協 力的ではあるが、主体 的に省エネを推進して いるとは言えない。

タイプ

200 積極的 タイプ

積極的タイプは、CAか らの働きかけに対して、 協力的、かつ、主体的 な省エネ活動の推進が 期待できる。

主体性

ズボラタイプは、CAか らの働きかけに対して、 協力性の面でも主体性 の面でも、省エネの推 進は余り期待できない。

ズボラ



反発タイプは、営業活 動や店舗マネジメントと 同じく、省エネ活動の 推進にも主体性は発揮 するものの、CAからの 働きかけには反発する。







### 【予想1】



積極的タイプは省エネに必要な情報を主体的に取得し、従業員との情報共有が進み、省エネ行動が促進されるのでは?

### 【予想2】



サラリーマンタイプはCAの働きかけがあって初めて、省エネ活動に協力的になるが、自ら工夫して省エネを徹底させようとする活動は高まらないのでは?

#### 【予想3】



更に、サラリーマンタイプはルールを明確に設定し、従わせることで、面白さを感じたり、自らの工夫につながれば、ルールに従うという外発的動機づけを内発的動機づけに変えていけるのでは?

### 【予想4】



反発タイプは省エネへの働きかけには反発するものの、業務自体には主体的に活動し、積極的タイプと同様の省エネルギー行動の成果を期待できるのでは?





### 2015年~16年に省エネ活動を開始した外食チェーン店2社(A社・B社)

### 【A社(焼肉バイキングチェーン)】



- •年間平均光熱費7百万円/店舗
- ・設備(照明、空調、厨房熱源機器など)
- ・一店舗あたり25人程度の従業員
- ・全国に170店舗

#### 【B社(居酒屋チェーン)】



- •年間平均光熱費3百万円/店舗
- ・設備(照明、空調、厨房熱源機器など)
- ・一店舗あたり15人程度の従業員
- ・首都圏、中部、関西に70店舗

### 【調査方法】

1.質問紙調査:活動前(KO研修後)vs活動後(A社-約半年後、B社-約3ヶ月後)

2.質問項目:省エネ活動の状況(実績、担い手など)、エネルギー情報などの共有ほか

3.巡回ヒアリング調査:活動後における省エネ・マニュアルの従業員への共有率など





人事異動により、 活動前後の測定 で回答者が異な る店舗は分析か ら除外した。

アクションリサーチ を進める過程で、 B社に調査票回 答選択肢の改良 (2件→5件法)を 実施した。

B社の回答(5件 法)はA社の回答 (2件法)に合わ せ、再分類した。

活動前後で回答者が同一、かつA社・B社で共通する項目を分析対象とした。





### 企業(A社・B社)とリーダータイプ

両社での4タイプの割合に偏りはない( $\chi^2(3) = .50, ns$ )。実数、()内はパーセント。 割合の最も多いサラリーマンタイプに対して外発的動機づけの促進は試行の価値あり。

	積極的	サラリーマン	反 発	ズボラ	計
A社	26 (26.0)	55 (55.0)	14 (14.0)	5 ( <b>5.0</b> )	100
B社	12 (25.0)	28 (58.3)	5 (10.4)	3 (6.3)	48
計	38 (25.7)	83 (56.1)	19 (12.8)	8 ( <b>5.4</b> )	148





### 2社間(A社·B社)の取り組みの違い:店舗の省エネ現状

活動前	しっかり実施している	たまにしている	していない	計
A社	<b>49</b> (46.7)	<b>54</b> (51.4)	<b>2</b> (1.9)	105
B社	<b>4</b> (9.1)	19(43.2)	<b>21</b> (47.7)	44
計	<b>53</b> (35.6)	<b>73</b> (49.0)	<b>23</b> (15.4)	149

活動前では、A社では「しっかり実施している」との回答の割合は多かったのに対し、B社では「し ていない」割合も多かった( $\chi^2(2) = 54.9$ , p < .001)。実数、()内はパーセント。

活動後	しっかり実施している	たまにしている	していない	計
A社	<b>79</b> (78.2)	<b>22</b> (21.8)	0(0.0)	101
B社	<b>36</b> (78.3)	<b>6</b> (13.0)	4(8.7)	46
計	<b>115</b> (78.3)	<b>28</b> (19.0)	4(2.7)	147

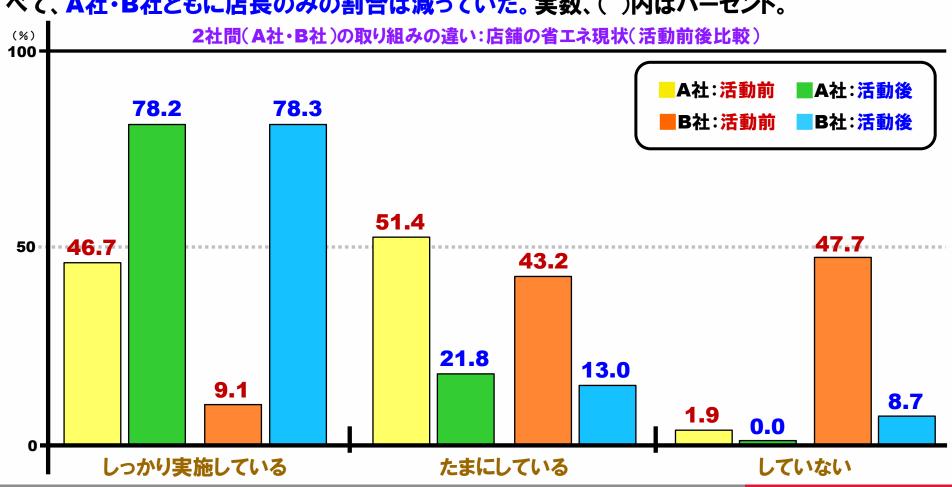
活動後では、A社では「実施していない」がB社と比較して少なくなった( $\chi^2$ (2)=9.9, p< .01)。 「しっかり実施している」の割合自体では、活動前と比べて活動後では両社ともに8割近くが回 答していた。実数、()内はパーセント。





### 2社間(A社·B社)の取り組みの違い:店舗の省エネ現状(活動前後比較)

活動後では、A社は8割以上が全従業員で取り組み、B社も全従業員の割合は少ないが、店長 と一部の従業員とで取り組む割合が高くなっていた(x²(2)=85.67, p<.001)。活動前と比 べて、A社・B社ともに店長のみの割合は減っていた。実数、()内はパーセント。







### 2社間(A社·B社)の取り組みの違い:省エネ活動の担い手

活動前	全従業員	店長と一部の従業員	店長のみ	計
A社	<b>59</b> (57.3)	11(10.7)	<b>33</b> (32.0)	103
B社	<b>4</b> (9.1)	34(77.3)	<b>6</b> (13.6)	44
計	<b>63</b> (42.9)	<b>45</b> (30.6)	<b>39</b> (26.5)	147

活動前では、A社は「全従業員」が6割弱だが「店長のみ」も3割強。一方、B社は「店長と一部 の従業員」が8割近くを占める $(\chi^2(2)=65.30, p<.001)$ 。実数、()内はパーセント。

活動後	全従業員	店長と一部の従業員	店長のみ	計
A社	<b>82</b> (81.2)	9(8.9)	10(9.9)	101
B社	<b>7</b> (14.6)	41(85.4)	0(0.0)	48
計	<b>89</b> (59.7)	<b>50</b> (33.6)	10(6.7)	149

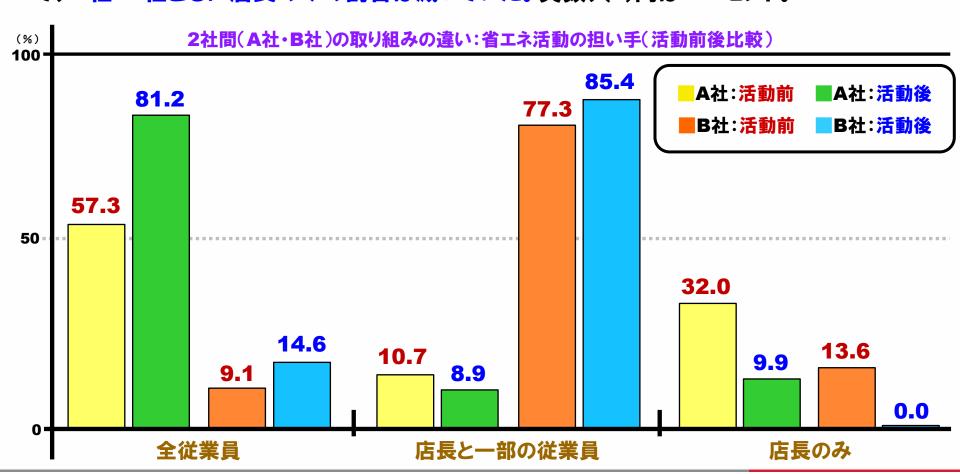
活動後では、A社は8割以上が全従業員で取り組み、B社も全従業員の割合は少ないが、店長 と一部の従業員とで取り組む割合が高くなっていた(x²(2)=85.67, p<.001)。活動前と比 べて、A社・B社ともに店長のみの割合は減っていた。実数、( )内はパーセント。





### 2社間(A社·B社)の取り組みの違い:省エネ活動の担い手(活動前後比較)

活動後では、A社は8割以上が全従業員で取り組み、B社も全従業員の割合は少ないが、店長と一部の従業員とで取り組む割合が高くなっていた( $\chi^2(2)=85.67$ , p<.001)。活動前と比べて、A社・B社ともに店長のみの割合は減っていた。実数、()内はパーセント。







### 省エネ活動の担い手(活動前)と省エネ実施状況(活動前)との関連

活動前	しっかり実施している	たまにしている	していない
全従業員(n=63)	<b>35</b> (55.6)	<b>26</b> (41.3)	<b>2</b> (3.2)
店長と一部の従業員(n=45)	9(20.0)	20(44.4)	16(35.6)
店長のみ(n=39)	8(20.5)	<b>27</b> (69.2)	4(10.3)

活動前では、全従業員が省エネの担い手になっているほど、「しっかり実施している」割合は高 かった( $\chi^2(2)=36.0$ , p<.001)。実数、()内はパーセント。

### 省エネ活動の担い手(活動後)と省エネ実施状況(活動後)との関連

活動後	しっかり実施している	たまにしている	していない
全従業員(n=89)	<b>74</b> (83.1)	<b>14</b> (15.7)	1(1.1)
店長と一部の従業員(n=50)	<b>40</b> (80.0)	<b>7</b> (14.0)	3(6.0)
店長のみ(n=10)	3(30.0)	7(70.0)	0(0.0)

活動後では、全従業員が省エネを担う割合が増加し、「全従業員」「店長と一部の従業員」が省 エネの担い手になっているほど、「しっかり実施している」割合は高く、かつ、「していない」の割合 が減った $(\chi^2(2) = 21.4, p < .001)$ 。実数、( )内はパーセント。





### リーダー4タイプと企業別による定性評価

企業(F(1, 140)=3.14, p<.08)およびリーダー4タイプ(F(3, 140)=2.56, p<.06)に主効果に傾向が見られた。また、リーダータイプと企業の交互作用が有意であった(F(3, 140)=5.89, p<.01)。特に、反発タイプにおいて2社間(A社・B社)で差があったと言える。

リーダー(店長	)タイプ	平均値	標準偏差	度数
	A社	80.3	4.3	26
積極的	B社	80.0	7.5	12
	総和	80.2	5.4	38
	A社	77.7	4.9	55
サラリーマン	B社	77.5	6.8	28
	総和	77.6	5.6	83
	A社	74.8	6.9	14
反 発	B社	87.9	4.9	5
	総和	78.3	8.6	19
	A社	80.1	5.5	5
ズボラ	B社	77.7	11.2	3
	総和	79.2	7.4	8





### リーダー4タイプと企業別によるマニュアル共有率(%)

リーダータイプの違いが有意だった(F(3, 140) = 3.5, p<.05)。 2社間による企業の 違いも見られた(F(1, 140) = 5.1, p<.05)。 反発はマニュアル共有率が最も低い。

リーダー(店長	)タイプ	平均值	標準偏差	度数
	A社	35.9	29.1	26
積極的	B社	59.9	28.4	12
	総和	43.5	30.7	38
	A社	28.9	27.9	55
サラリーマン	B社	37.3	29.3	28
	総和	31.8	28.5	83
	A社	21.8	31.4	14
反 発	B社	23.7	23.7	5
	総和	22.3	29.0	19
	A社	11.7	16.2	5
ズボラ	B社	41.1	27.7	3
	総和	22.7	24.5	8





### マニュアル共有率の程度と定量・定性評価との関連

マニュアル共有率の分布から店舗を3分類(無、低い:1~49%、高い:50~100%)。 定量評価ではマニュアル共有率の程度による差は殆どないものの、定性評価ではマ ニュアル共有率の程度による差があった(F(2, 146) = 4.0, p<.05)。

情報共有の程度	定量評価 平均値	定性評価 平均値
無し(n=46)	<b>∆3.9%</b>	77.1
低い(n=56)	△4.8%	78.0
高い(n=45)	△4.2%	80.5







### 【まとめ1)2社間の違い】



リーダー4タイプの割合は2社間で差はなかった。2社の比較において、活動前ではA社の方がB社よりも省エネの取り組み度合は高かったが、活動後では、両社とも省エネの取り組みの程度が高まり、その差は縮まっていた。

#### 【まとめ2)省エネの担い手】



省エネルギー行動を推進することにより、店舗での省エネの担い手は、店長のみや一部の従業員から、全従業員の取り組みへと変化していった。全従業員で取り組んでいる店舗ほど、省エネの取り組み度合が高かった。

### 【まとめ3)リーダー4タイプの違い】



質問紙調査の結果から、リーダー4タイプの違いによる省エネの取り組み評価に違いは確認できなかった。定量・定性評価についても、リーダーによる違いは確認できなかった。リーダーの4タイプにおいて違いが見られたのは、全従業員へのマニュアル共有の割合であった。積極的なリーダーの店舗では、マニュアル共有率が最も高く、次いで、サラリーマンタイプのリーダーの店舗であった。

#### 【まとめ4)情報共有の重要性】



マニュアル共有の割合が高い店舗ほど、定量評価では差がみられなかったものの、定性評価が高かった。積極的なリーダーシップ行動がマニュアル(省エネ施策の情報)共有を促進させ、その結果として定性評価を高めることが示唆された。







### 【考察1】



積極的タイプは省エネに必要な情報(マニュアルや施策など)を主体的に取得することで、従業員(パートなど)との情報共有が進み、省エネルギー行動が促進されることが分かった。

### 【考察2】



サラリーマンタイプは定性評価平均値の総和がリーダータイプ4分類の中で最も低いものの、マニュアル共有率の平均値の総和は積極的タイプに次いで2番目に高いことから、CAの働きかけにより、省エネルギー行動の推進が図られたものと考えられる。

### 【考察3】



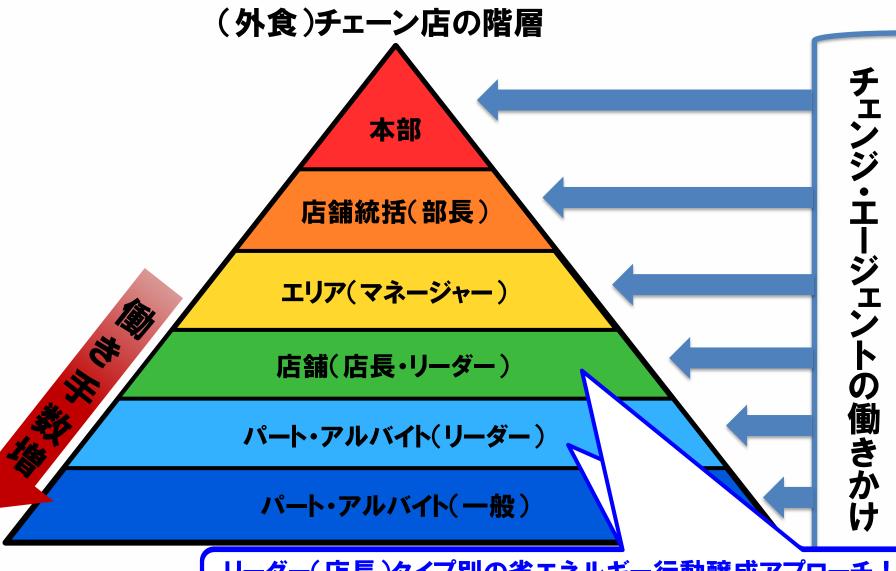
ただし、サラリーマンタイプへのマニュアル供与による、省エネルールの明確化 を通して、ルールに従うという外発的動機づけを、内発的動機づけ(取り組み の面白さや創意工夫につながること)に変換するまでには至っていない。

#### 【考察4】



反発タイプは、A社とB社とで明確な差があったように、省エネへの働きかけには反発しながらも、業務と同様に、省エネ活動にも主体的に取り組んで、積極的タイプと同様に省エネルギー行動を促進するリーダーの居ることが分かった。



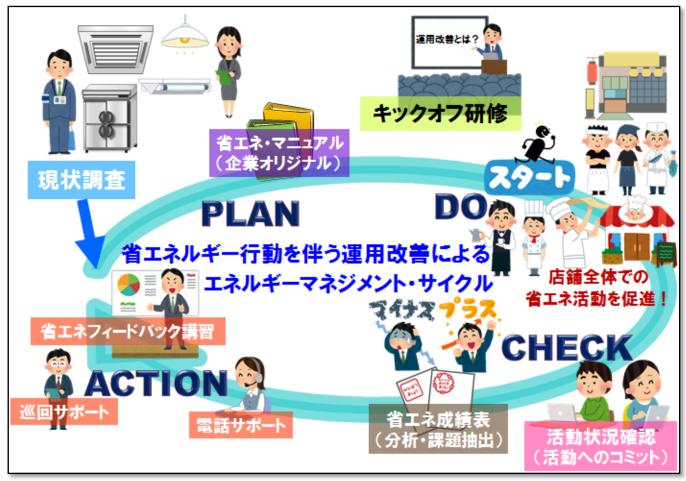


リーダー(店長)タイプ別の省エネルギー行動醸成アプローチ!パート・アルバイトのリーダーに対しての省エネルギー行動醸成!



# ご静聴、ありがとうございました。





株式会社アイ・グリッド・ソリューションズ エネルギー・リテラシー推進室 長島 守

慶應義塾大学 文学部 教授 杉浦 淳吉