

氏名 (生年月日)	<small>ナカ チ フタ バ</small> 仲 地 二 葉 (1992年4月10日)
学位の種類	博士 (経済学)
学位記番号	経博甲第126号
学位授与の日付	2024年3月14日
学位授与の要件	中央大学学位規則第4条第1項
学位論文題目	コンビニ加盟店オーナーが過重労働に陥る要因分析 —オーナーの業務遂行過程と従業員との関係に着目して—
論文審査委員	主査 松丸 和夫 副査 鬼丸 朋子・宮本 悟・田中 洋子

### 内容の要旨及び審査の結果の要旨

#### 1 本論文の課題設定

本論文の課題は、自営業者として「自律的」に働いているとされるコンビニ加盟店オーナーが、過重労働に陥る要因を明らかにすることにある。

#### 2 本論文の構成と概要

本論文の構成は、以下の通りである。

##### 序 章 「自律的な」働き手としてのコンビニ加盟店オーナー

- 1 過重労働研究における「自律的な」就業者の位置づけ
- 2 コンビニ店舗における業務遂行過程とオーナーと従業員間の業務分担への着目
- 3 論文の構成

##### 第1章 コンビニ加盟店オーナーの働き方を分析する視角

はじめに

- 1 コンビニ加盟店オーナーの働き方にかんする論点の整理
- 2 コンビニ経営の条件にかんする研究
- 3 コンビニ店舗における従業員の育成にかんする研究

おわりに

##### 第2章 コンビニ・システムとフランチャイズ契約

はじめに

- 1 コンビニ業態の競争力源泉
- 2 コンビニのフランチャイズ契約
- 3 店舗経営における本部-加盟店間の利益配分と費用負担

おわりに

### 第3章 コンビニ店舗における基幹的業務

はじめに

- 1 店舗オペレーションを構成する各業務の内容
- 2 コンビニ店舗における通常業務の複雑性——店舗Kの事例
- 3 店舗利益を左右する発注業務

おわりに

### 第4章 店舗Kにおける従業員への基幹的業務の分担とオーナーの役割

はじめに

- 1 基幹的な従業員を育成する店舗Kオーナーの方針
- 2 店舗Kにおける基幹的業務の分担
- 3 オーナーの過重労働を抑制するために

おわりに

### 終章 結論と今後の課題

- 1 本論文において明らかになったこと
- 2 コンビニ加盟店オーナーの持続可能な働き方を展望して
- 3 今後の課題

調査実施記録一覧

参考文献

## 3 本論文各章の概要

以下では、本論文の各章ごとの概要を述べる。

「序章 『自律的な』働き手としてのコンビニ加盟店オーナー」では、過重労働の研究、とりわけ産業疲労研究の系譜を概観しながら、過重労働、過労の定義をおこなっている。その定義によれば、過労状態とは「1日や1週間といった周期で回復するはずの疲労が、回復の過程を経ない状態で蓄積された」場合を意味する。その上で、コンビニ加盟店オーナーを、一方で「雇用」と「自営」のはざまにいる就業者層としてとらえ、他方で「雇い人ありの中小企業経営者」としての二面性を持つものと捉えている。先行研究の「名目的自営業」や建設業「一人親方」との相違を強調している。

「第1章 コンビニ加盟店オーナーの働き方を分析する視角」では、本論文においてコンビニ店舗における業務遂行過程、オーナーと従業員との業務分担に着目する意図を述べている。先行研究として、日本労働研究機構[1995]と経済産業省[2020]を取り上げながらコンビニ加盟店オーナーの働き方にかかわる2つの大きな課題を抽出している。第一に、加盟店で雇用する従業員の労働条件をいかに改善するか、第二は、従業員の定着と育成という課題である。第一の課題に比べて第二の課題は、先行研究においてはこれまであまり分析がなされてこなかった。そこで、本論文の中心的研究課題として、コンビニ・オーナーの過重労働を解消するためには、フランチャイズ契約にお

ける本部と加盟店の取引関係の分析だけではなく、加盟店オーナーが店舗オペレーションを従業員とどのように分け合っているのかに焦点を絞る。業務遂行のために従業員に求められているスキルとは何なのか、店舗経営・運営において生じる業務を、オーナーはどのように従業員と分担すれば過重労働に陥らずに済むのかを具体的に明らかにすることを課題に設定している。

「第2章 コンビニ・システムとフランチャイズ契約」では、加盟店オーナーの働き方の前提となる、本部の競争戦略とフランチャイズ契約が加盟店オーナーに課す経営上の制約について詳細に分析している。コンビニ・フランチャイズの本部は、百貨店やスーパーマーケットという他の業態との差別化を図るために、「便利さ」の提供をコンビニ業態独自の価値として打ち出してきた。そこに含意される「便利さ」とは、24時間・年中無休の営業時間を軸として、立地、品揃え、多岐にわたるサービスの提供を通じて実現されるべきものである。これらの「便利さ」を直接消費者に提供する役割を果たすのが一つ一つのコンビニ店舗である。大手コンビニ本部は、店舗を全国的に展開するにあたって、フランチャイズ・システムを採用し、本部からは独立した事業者をチェーン組織に組み入れることで、店舗数を拡大してきた。

一般に、フランチャイズ・システムは、本部と加盟店双方の事業リスクと事業機会をシェアする。加盟店オーナーからみれば、本部の提供するフランチャイズ・パッケージを利用して事業を営むことは、本部のブランド力を利用しながら事業をおこなうことができると同時に、加盟店の経営権に制約が加えられる。本部と加盟店は、フランチャイズ・ビジネスを発展させ、より多くの利益を獲得するという長期的な目標で共通の利害を有するが、事業を展開することによるリスクの負担と利益の配分の面においては両者の間で対立が生じうる。

本部による加盟店の経営権の制約についてみると、コンビニ・フランチャイズ契約は、店舗の内装と営業時間・営業日について、オーナーに決定権を与えない。商品の品揃えや店舗で提供するサービス内容については、フランチャイズ・チェーンのブランド・イメージに合致する範囲でオーナーが決定権を有する。オーナーが本部の許可を得ることなく独自に決定可能であるのは、商品の販売価格と従業員管理に関する事項である。

コンビニ店舗の会計処理については、本部が会計代行サービスを提供しており、加盟店オーナーは、資金調達や帳簿作成業務から解放されている。それと引き換えに、加盟店は売上金を毎日本部に送金し、さらに店舗の収支が赤字となる場合には、オープンアカウントシステムにより、本部から自動融資が行われて赤字が補填される。つまり、コンビニ店舗の会計収支は、本部がすべて管理することが可能である。リスクと利益の配分の仕組みについては、本部がすべて決定し、加盟店オーナーがその内容に意見を述べる余地はない。

「第3章 コンビニ店舗における基幹的業務」では、コンビニ店舗における業務遂行過程と店舗の従業員に求められるスキルについてオーナー、店長、従業員に対する聞き取り調査を通じて明らかにしている。先行研究においては断片的にしか明らかにされてこなかったコンビニの店舗の実際のオペレーションの全体像を、通常業務、基幹的業務、経営管理業務の3つの範疇に分けて明らかにしている。

「通常業務」は、すべての従業員がおこなう業務であり、店舗オペレーションの大半をなす。レジ、サービス、検品、陳列、ファストフードの調理、在庫の補充と整理、清掃等多岐にわたる。こうした幅広い業務を、オーナーや従業員は一つ一つ遂行時間を区切るのではなく、検品・品出しや接客、調理、商品整理、定型業務から外れる「イレギュラー対応」といったさまざまな業務を同時並行に遂行する必要がある。このような業務をスムーズに行うためには、従業員には、第一に、様々な業務知識と、「イレギュラー」が生じた際の解決能力が求められ、第二に、同時進行で複数の業務を遂行する能力が求められる。マルチタスクをこなすために、一人ひとりの従業員には、商品在庫と来店客の動き、同じシフトに入っている他の従業員が行っている業務の内容を観察し、自分が今どの業務を優先して行うべきか、刻一刻と変化する状況に応じた判断力が求められる。これは、コンビニ店舗で働く従業員一般に求められるスキルである。

しかし、必ずしもコンビニ店舗で働く従業員全員がこのような業務を円滑にこなせるとは限らない。個人の業務遂行スキルには、その人の経験と個性によってばらつきがある。このばらつきを前提としながらも、24時間年中無休で一定程度の水準の小売サービスを顧客に提供するためには、特に、オーナーが不在の時間帯に、通常業務の範囲内で一緒にシフトに入っている従業員に適切な指示を出し、OJTを通じた従業員教育を担うことのできるリーダーが必要である。このような、通常業務の範囲における従業員管理こそが、コンビニ・オーナーが従業員と分担すべき第一の基幹的業務となる。

コンビニ店舗における「基幹的業務」のなかでも重要なのは、鮮度保持の時間が短く、廃棄ロスを生じやすい「日配食品」の発注業務である。経営損益を直接的に左右する発注業務は、店舗経営の根幹といっても過言ではない。コンビニで常時取扱っている商品品目は3000にのぼるといわれる。すべての発注を加盟店オーナーが一人で担当することは難しい。そのため、コンビニ加盟店オーナーは発注業務を何らかの形で従業員に任せる必要があり、本部もそれを推奨してきた。しかし、加盟店オーナーにとって、「日配食品」の発注業務を従業員に任せることは簡単ではない。「日配食品」は、コンビニ店舗経営のための主力商品群でありつつ、同時に、鮮度保持の時間が短く、廃棄ロスとなって店舗の損失につながりやすいからである。ちなみに、廃棄ロスは、コンビニ加盟店オーナーがすべて負担する。発注を従業員に任せるには、そのための教育訓練をオーナー自らが従業員に対して実施する時間が必要なのである。

「第4章 店舗Kにおける従業員への基幹的業務の分担とオーナーの役割」では、加盟店オーナーが過重労働に陥らずに持続可能な働き方をする条件を、店舗Kオーナー（女性）の事例から明らかにしている。店舗Kオーナーは、過重労働の末に健康を害した自身の経験から、「自分がいなくても回るお店」づくりを強く指向し店舗経営を改革する努力をした。店舗Kでは、オーナーが不在時の現場リーダーの役割を担う従業員を、「正社員」として雇用している。店舗Kにおいて、正社員は、現場リーダーとして通常業務の運営に責任をもち、さらに「学生パート」に対する通常業務の教育訓練を担う。正社員の存在によって、店舗Kオーナーはシフトの穴埋め対応と「学生パート」の教育から解放され、昼間の時間帯に「主婦パート」とともに就業することができるようになった。

店舗 K オーナーは、自身も通常業務に従事しながら、店舗内における動線の非効率性に気づき、細かなレイアウトや備品の配置を変更している。その結果、通常業務の遂行がより効率的になり、主婦パートたちが発注業務を担う時間の余裕を生み出し、店舗 K オーナーが「主婦パート」に対して発注業務の教育訓練を行うことに成功した。このように、店舗 K オーナーは自らの経営方針と工夫によって従業員を教育し、現在の働き方を実現している。同時に、店舗 K オーナーは従業員の労働条件の改善という点においては大きな課題を抱えている。本章は、店舗 K における損益状況について、他店舗 H との比較分析している。店舗 H は、店舗 K オーナーが店舗 K の経営に携わる以前に経営していた店舗である。二つの店舗の損益計算書を比較すると、店舗 K は店舗 H よりもはるかに 1 日の売上高が高く、条件の良い店舗だということが明らかである。その利点を活かして、店舗 K オーナーは従業員 3 人を正社員として雇用採用した。この正社員は、給与がパートよりも高く、社会保険に加入し、有休も取得しやすい。このような労働条件を整えることは、店舗 K オーナーにとっては、自身への最終利益配分を減少させることになるが、それでも店舗 K オーナーは、正社員として従業員を雇用し、ゆくゆくは店舗経営の担い手として育てたいと考えている。正社員として 3 人雇用していることは、店舗 K オーナーの経営努力であることは間違いないだろう。しかし、実際にその正社員の給与水準をみると、月額で総額 18 万 2 千円であり、パートよりも高いとはいえ、時給換算して 1000 円程度（調査時点）である。このような給与水準では、現在働いている正社員たちが、この先も長く店舗 K に定着するかは予測が難しい。

「終章 結論と今後の課題」では、本論文の総括として、結論 3 点、今後のコンビニ・オーナーの持続可能な働き方の展望、そして研究上残された課題 3 点について述べている。

まず、論文の結論は、第一に、コンビニ加盟店オーナーが過重労働に陥るか、それを回避できるかどうかは、「人手不足」一般が解消されるだけでは不十分であり、オーナー不在時の業務遂行に責任をもてる現場リーダーの存在が不可欠であるとしている。

第二に、オーナーが過重労働に陥らないためには、発注業務の従業員との分担も必要である、としている。オーナーが経営管理業務に十分な時間を確保し、さらに一つ一つの発注カテゴリに対する発注の精度を高めるためにも重要である。しかし、特に「日配食品」は経営損益に直結するため、従業員への一定水準以上の適切な教育訓練が求められる。オーナーが発注業務を従業員に任せるためには、オーナー自身が店舗の通常業務や、通常業務に対する従業員教育に迫られることなく、余裕を持って、基幹的業務である発注業務の訓練を行う必要がある。

第三に、このような店舗における従業員の配置決定や教育訓練はフランチャイズ契約上、もっぱら加盟店の役割とされている。しかし、コンビニ店舗で正社員や基幹パート、一般パートに求められる業務内容は、その処遇と見合ったものとはなっていない。加盟店オーナー自身の努力によって、従業員に求められている業務内容と処遇をバランスさせることは、たとえ売上が高い店舗 K のような事例であったとしても困難である。

これらの結論を受けて、今後のコンビニ・オーナーの持続可能な働き方の展望として次のように述べている。コンビニ・オーナーが「過重労働に陥らないためには、不調を感じたときにきちんと

休むことができる自己決定権が必要である。オーナーが自身の生活と健康を維持できるよう、店舗の営業時間・営業日に対する自己決定権が必要であると考えられる。」そのためには、時代と社会の変化に、コンビニ・フランチャイズ契約のあり方を柔軟に見直すことの必要性を提言している。

今後に残された課題は、以下の3点としている。

第一に、コンビニ加盟店オーナーの収入水準をいかに評価するのか、という問題である。そのためには、オーナーの労働だけではなく、税や社会保障を含めて収入水準の評価を行う必要がある。また、この点にかかわって、コンビニの会計方式におけるオープンアカウントという仕組みについてより掘り下げた研究が必要としている。

第二に、店舗経営に際して、オーナーの家族がいかなる役割を果たしているのか、今後明らかにする必要がある。本論文では、加盟店オーナーの家族の働き方について、ほとんどふれていない。しかし、経済産業省が2019年に行った「オーナーアンケート」調査結果によれば、オーナーの家族のうち、1日の店頭対応時間が「12時間以上」であると回答した者の割合は56%にも上っている。オーナー自身の回答は「6時間以上12時間未満」が50%、「12時間以上」が29%であることから、オーナー家族の店頭対応時間の長さは際立っている。オーナー以上にその就業実態がみえづらい、オーナー家族、特に妻の就業条状態についても今後研究を深めていく必要があるとしている。

第三に、加盟店オーナーとその家族の就業のあり方が、どのような課題に直面しているのかをさらに掘り下げる必要がある。そのために、フランチャイズ加盟店以外の自営業主やフランチャイズ本部直営店の店長、レギュラー・チェーンによって多店舗展開する店舗の店長の働き方とその収入水準との比較を通して、持続可能な就業の条件を明らかにする必要があるとしている。

#### 4 本論文に対する評価

本論文に対して、「経済学研究科博士学位審査に関する取扱要領」（2022年10月20日）にもとづき、評価をおこなう。

本論文は、コンビニ・フランチャイズ・オーナーが過重労働に陥る要因を、オーナー、店長、従業員に対する聞き取り調査にもとづく詳細な収集資料を分析することによって、明らかにしている。先行研究の空隙を埋めるように、コンビニ店舗におけるオーナーと従業員の役割分担の重要性を、具体的に分析している。「基幹的業務」のなかでも「日配食品」の発注業務こそ、オーナーの経営判断の要であることが解明された。多数のコンビニ店舗の実地調査をおこない、オーナーからのヒアリングや資料分析を駆使して、コンビニにおける業務遂行過程を詳らかにした上で結論を出した点は高く評価できる。

第二に、課題に関する先行研究が、ともすればコンビニ・フランチャイズの仕組みそれ自体から直接的に問題点を記述しているのに対して、コンビニ店舗のレイアウト、動線、業務内容とそれに必要なスキルを筆者自らが店舗での定点観測を通じて、明らかにした点も高く評価できる。

第三に、昨今の日本の働き方改革の盲点ともいえる労働基準法による保護を受けない働き方をする人々、企業の管理職、チェーンストアの店長、建設一人親方、いわゆる「雇用によらない働き方」

をする人々の範疇にコンビニ・オーナーの働き方とその改善すべき課題を含めた点は高く評価できる。

他方で、筆者自身が残された課題に列挙しているように、経営者としてのコンビニ・オーナーの家族構成、家族就業、コンビニ会計とそこから生じる余剰が、オーナーの家計収支にどのように定着するのかについて考察されていないのは残念である。持続可能な働き方の実現のためには、持続可能な世帯の家計状態が当然必要であり、他方で、コンビニ・オーナーの二面性を解明するためには、複数店舗を経営し、規模拡大で収益も十分上げているコンビニ・オーナーの事例による相対化が必要ではないか。

また、先行研究の空隙を埋めようとする姿勢は評価できるものの、日本のコンビニ労働研究の到達内容を必ずしも十分に活用していない点は残念である。さらに、詳細な分析対象となった店舗 K オーナーの事例事実が、どこまでコンビニ・オーナー一般に妥当するのか、明確に述べられていない。本研究が、定性的研究の手法をとったとしても、取り挙げた事例がどこまで普遍性をもち、終章で述べた結論を裏付けるのかについてさらに明確にする必要があったのではないか、今後の研究の発展が期待される。

以上のように残された課題があるとはいえ、コンビニ・オーナーの働き方についての、参与観察による初めての調査研究にもとづく本論文の学術的価値は、少しも損なわれない。審査委員一同は、本論文が博士（経済学）の学位を取得するにふさわしい研究内容であると評価・判定した。