

博士論文の要約

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—

中央大学経済学研究科経済学専攻博士課程後期課程

仲地 二葉

1 論文の構成

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

2 論文要旨

本論文では、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ために、過重労働の経験があるが、現在は安定的な働き方をしている加盟店オーナーを分析対象として、いかなる条件によって現在の働き方が実現されているのか、その条件はオーナー自身の努力によってどこまで整備可能なのかを明らかにした。第1章から第4章における各章の要旨は以下のとおりである。

第1章では、先行研究のサーベイをとおして、本論文において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との業務分担に着目する意義を明らかにした。この章ではまず日本労働研究機構 [1995] (2003年10月以降は、独立行政法人労働政策研究・研修機構である) と経済産業省 [2020] か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た。2つの課題とは、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、ということである。この点については、フランチャイズ契約とかわって、これまで多くの先行研究で言及されてきた。

課題の二つ目は、従業員の定着と育成である。これについては、先行研究においてこれまであまり分析がなされてこなかった。しかし、オーナーは一人で店舗経営・運営を行っているのではなく、必ず従業員を雇用している。したがって、オーナーの過重労働抑制をはか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目を向ける必要がある。このような問題意識にもとづいて、本論文においては、フランチャイズ契約にもとづいて遂行すべき日々の業務とは何なのか、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必要があることを述べた。

第2章では、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課す店舗経営上の制約について整理した。コンビニ本部は、類似の他業態と差別化を図るために、便利さの提供をコンビニ独自の価値として打ち出してきた。そこで含意される便利さとは、24時間年中無休という営業時間を軸として、立地、品揃え、サービスと多岐にわたるものであった。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、直営店ではなく、本部とは独立した事業者をチェーン組織に組み入れることで、店舗を拡大していった。

フランチャイズ・システムは、理念上、本部と加盟店双方の事業リスクを抑制するとされている。一方で、加盟店が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、加盟店の経営権に制約が加えられることを意味する。また、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部分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る。

本部による加盟店の経営権の制約について、コンビニフランチャイズ契約では、店舗の内外装と営業時間・営業日について、オーナーは決定権を持たない。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は決定権を有する。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。店舗の会計については、本部が会計代行サービスを提供しており、加盟店は資金調達や帳簿作成業務から解放されている。しかし、その代わりに加盟店は売上金を毎日本部に送金し、さらに店舗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って本部から自動融資が行われて補填される。リスクと利益の配分については、本部が決めており、加盟店が意見を挟む余地はない。

第3章では、コンビニ店舗における業務遂行過程とその遂行にあたって店舗の従業員に求められるスキルを明らかにした。ここではまず、先行研究において断片的に語られていたコンビニの店舗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つに分けて整理した。通常業務の詳細な分析から明らかになったことは、コンビニ店舗の業務遂行過程において、業務内容が多岐にわたること、そして、そのような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って遂行していくのではなく、検品・品出しや接客、調理、商品整理、イレギュラー対応といったさまざまな業務を同時進行で遂行する必要があることである。このような性格をもつ業務遂行過程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ている。また、

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ている。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、同じ時間帯にシフトに入っている者が行っている業務の内容を観察しながら自分自身が今どの業務を優先して行うべきなのか、刻一刻と変化する状況に応じた判断力が求められている。

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、オーナー不在の時間帯に、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 で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がオーナーが従業員と分担すべき第一の基幹的業務である。

コンビニ店舗における基幹的業務の二つ目は、鮮度が短く廃棄ロスとなりやすい日配食品の発注業務である。経営利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、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分担する必要がある、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。それは、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。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行える余裕が必要なのである。

第 4 章では、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と、フランチャイズ契約における課題について、店舗 K オーナーの事例から明らかにした。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」づくりを行うようになった。店舗 K では、第 3 章で明らかにした 2 つの基幹的業務が、オーナーと従業員の間でどのように分担され、遂行されている結果、安定的なオーナーの働き方が実現しているのか、分析した。

店舗 K では、オーナー不在時の現場リーダーの役割を担う者を、正社員として雇用していた。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っていた。この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ていた。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。

しかし、店舗 K オーナーは従業員の労働条件の向上という点においては大きな課題を抱えていた。第 4 章では、店舗 K における損益状況について、店舗 H との比較をとおして分析した。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している。正社員は、給与がパートよりも高く、社会保険に加入し、有給も利用可能である。このような労働条件を整えるのは、店舗 K オーナーにとっては、自身の最終利益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、実際にその給与水準をみてみると、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 1058 円程度である。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 で働き続けることは困難であろう。

以上が各章において本論文が明らかにしたことである。これをふまえた、本論文の結論は次のとおりである。

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の有無によって左右される。

第二に、オーナーが過重労働に陥らないためには、発注業務の分担も必要である。発注業務の分担は、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重要である。しかし、特に日配食品は経営利益に直結するため、従業員への適切な教育訓練が求められている。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追われることなく、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、加盟店の役割であるとされる。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ている業務内容は、その処遇と見合ったものではない。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、たとえ売上が良い店舗 K のような事例であったとしても困難である。

3 主要参考文献

居郷至伸 (2004) 「キャリア形成なき能力育成のメカニズム——コンビニエンス・ストアにおける非正規従業員を事例として」『教育社会学研究』74、289-307 頁。

居郷至伸 (2007) 「コンビニエンスストア——便利なシステムを下支えする疑似自営業者たち」本田由紀編『若者の労働と生活世界——彼らはどんな現実を生活しているか』大月書

- 店、77-112 頁。
- 居郷至伸 (2010)「コンビニエンス・ストアの自律と管理」佐藤俊樹編『自由への問い 6 労働——働くことの自由と制度』岩波書店、173-194 頁。
- 居郷至伸 (2017)「フランチャイズを支える労働——ある店長のキャリア形成に注目して」『日本労働研究雑誌』678、52-62 頁。
- 岩佐和幸 (2019)「コンビニ・フランチャイズにおける『働き方』と地域経済」『地域経済学研究』37、35-54 頁。
- 経済産業省 (2019a)「調査報告資料 (オーナーアンケート)」https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/new_cvs/pdf/003_02_01.pdf (最終閲覧日: 2023 年 11 月 22 日)。
- 経済産業省 (2019b)「調査報告資料 (オーナーヒアリング)」https://www.meti.go.jp/shinshing/mono_info_service/new_cvs/pdf/003_02_02.pdf (最終閲覧日: 2023 年 11 月 22 日)。
- 経済産業省 (2019c)「調査報告資料 (従業員アンケート)」https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/new_cvs/pdf/003_02_03.pdf (最終閲覧日: 2023 年 11 月 22 日)。
- 経済産業省 (2020)「『新たなコンビニのあり方検討会』報告書——令和の時代におけるコンビニの革新に向けて」https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/new_cvs/pdf/20200210_report_00.pdf (最終閲覧日: 2023 年 11 月 22 日)。
- 公正取引委員会 (2020)「コンビニエンスストア本部と加盟店との取引等に関する実態調査報告書」https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2020/sep/kitori0902/200902_02.pdf (最終閲覧日: 2023 年 11 月 22 日)。
- 近藤充代 (2000)「コンビニ契約における不当な勧誘と不公正条約」『流通』2000(13)、78-89 頁。
- 近藤充代 (1999)「コンビニ契約の構造と問題点」本間重紀編著『コンビニの光と影』花伝社、225-251 頁。
- 土屋直樹 (2017)「コンビニエンスストアにおける経営と労働」『日本労働研究雑誌』678、41-51 頁。
- 土屋直樹 (2019)「コンビニエンスストアの『人手不足』と経営」『流通情報』541、32-40 頁。
- 中村昌典 (2012)「コンビニ・フランチャイズの会計問題——二つの最高裁判決を手がかりとして」北野弘久先生追悼論集刊行委員会編『納税者権利論の課題』勁草書房、89-107 頁。
- 中村昌典 (2020)『コンビニはどうなる——ビジネスモデルの限界と“奴隷契約”の実態』花伝社。
- 日本労働研究機構 (1995)『コンビニエンス・ストアの経営と労働に関する調査研究 (調査研究報告書 No.73)』日本労働研究機構。

- 本間重紀 (1999) 「コンビニ契約の本質 (序章)」本間重紀編著『コンビニの光と影』花伝社。
- 本間重紀 (2000) 「コンビニの光と影」日本流通学会『流通』2000 (13)、70-77 頁。
- 矢作敏行 (1994) 『コンビニエンス・ストア・システムの革新』日本経済新聞出版社。
- Easton, M. D., Noack, A. M., & Vosko, L. F. (2021). Are franchisees more prone to employment standards violations than other businesses? Evidence from Ontario, Canada. *The Economic and Labour Relations Review*, 32(1), pp.39-64.
- Felstead, A. (1991). The Social Organization of the Franchise: A Case of 'Controlled Self-Employment'. *Work, Employment & Society*, 5(1), pp.37-57.
- Hardy, T. (2018). Big Brands, Big Responsibilities: An Examination of Franchisor Accountability for Employment Contraventions in The United States, Canada and Australia. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 40(2), pp.285-324.
- Holt, P. (2023) Trust, Communication and Conflict and The Franchisor Franchisee Relationship. *Franchising World*, 55(1), pp.66-68.
- Katz, L. F., & Krueger, A. B. (2019). The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015. *ILR review*, 72(2), pp.382-416.
- Presser, H. B. (2005) *Working in a 24/7 economy: Challenges for American families*. Russell Sage Foundation.
- Thomas S. Dicke. (1992) *Franchising in America : The Development of a Business Method, 1840-1980*, UNC Press Books (河野昭三・小嶋正稔訳『フランチャイジング——米国における発展過程』まほろば書房) .
- Weil David, (2014) . *The Fissured Workplace : Why Work Became So Bad for So Many and What Can Be Done to Improve It*. Harvard University Press.