

権限と責任の不均衡が生む「管理職」の長時間過密労働

——小型店舗における店長の他律的な働き方——

仲 地 二 葉*

要 旨

日本の長時間過密労働を解決する鍵は「成果を出すこと」に責任を負う管理職の働き方にある。本稿では、権限と責任という視角から、小型店舗における店長の働き方を考察する。店舗に正社員が十分に配置されていない場合、店長の働き方は、店舗の主たる構成員であるパート・アルバイトの人数やスキル、働き方に大きく左右される。店長は形式上パート・アルバイトの採用権限を有しているが、一方で利益を確保するために本部より店舗の売上に対する人件費の比率が定められている。そのため、実際には店長の裁量で自由に採用できるわけではなく、その権限は大幅に制限されている。人手不足で店舗が回らない状況にあっても、責任者として支障をきたすことなく店舗運営を行わなければならない。そのような状況に陥ったときに十分な権限を委譲されていない店長が選択しうるのは、自身の「サービス残業」だけなのである。利益を生むという責任を負えるだけの権限が与えられていないために、店長の長時間過密労働が生じるのである。

目 次

はじめに——本稿の課題

I 店長の仕事と権限

1 店舗における職務分担

2 店舗管理者である店長に付与される形式上の「権限」

(1) 店長の職務権限

(2) 店長会議の機能

II 他律的な店長の働き方

1 他律的な店長の働き方と名目的な「管理監督者」としての処遇

(1) アルバイトのシフトの穴を埋めるように店長のシフトが決定される

(2) 店長に「サービス残業」を強いることで「穴」を補充する制度設計

(3) 「管理監督者」としての名目的な処遇

2 店長の安全衛生管理

おわりに

はじめに——本稿の課題

禹(2014)は1990年代後半以降の日本企業の経営戦略の変化とそれがもたらした影響について、次のように述べている。「1990年代後半以降、日本企業は新たに付加価値を創出するよりは、コストを削減するほうに軸足を移してきた。……このコスト重視は、一方では確かに収益を出しづらい経営環境への対応であった。しかし、他方では短期利益を重視する株主利害関心への対応であったのである。このようなコスト削減重視・短期利益重視は、さらに経営組織と人事戦略に投影され、近年、企業の意思決定過程における財務部門の相対的な発言権増大、業績管理の強化、成果主義の

* なかち ふたば 経済学研究科経済学専攻博士課程後期課程

導入とともに、正規労働者の非正規労働者による代替が大いに進んでいる¹⁾。禹の指摘どおり、短期利益創出への指向が業績主義・成果主義を強めていると考えられる。

ところで「成果を出すこと」に責任を負うのはほかでもない「管理職」である。彼らにかけられる重圧が、結果としてその者自身の働き方を長時間過密労働に追い込む場合もあれば、その下で働く労働者を追い込むこともあるのである。したがって、日本の長時間過密労働を解決するための鍵は管理職の働き方にあるといえる。

労働研究の分野においては、長時間過密労働について取り上げた研究としては熊沢誠の研究が代表的である²⁾。熊沢(2010)は、1980年代～90年代ははじめを前期、90年代以降を後期とし、両時期における過労死の特徴とその原因を明らかにしている。前期を特徴づけるのは脳・心臓疾患に起因する「狭義の過労死」であり、後期を特徴づけるのは、反応性うつ病に起因する過労自殺である³⁾。2007年に過労死と過労自殺の労災請求件数が逆転したこと、過労死の労災請求は800件前後で高止まりしているのに対して、過労自殺の件数は年々増加し続け、2016年度には1586件に上っていることを踏まえると、熊沢の特徴づけは妥当性を持つといえる⁴⁾。熊沢(2010)は職業横断的にひとつひとつの事例について掘り下げた分析を行っている点で非常に完成された内容である。しかし、総括的であるがゆえに、過労死問題の核心部分が見えづらい。また、熊沢は後期において発生したケースのひとつとして、現場リーダー、下級管理職、技術者の自殺を、この職種に課せられる「責任」という視角から考察している。この観点自体は非常に重要であるが、「責任」を果たせるだけの「権限」を有しているのかという視点を追加すべきである。佐藤(2017)は長時間労働の解消と働き方改革の鍵は管理職にあると明言しているものの、もっぱら生産性向上の視点から管理職の役割について考察しており、労働安全衛生という視

点が欠けている⁵⁾。本稿では、管理職に課せられている「責任」と与えられている「職務権限」という視点から管理職の働き方がどのように決定されるのか、コンビニエンスストア(以下、コンビニ)等小型店舗における店長の事例を参考に考察する。

本稿では3つの事例を用いるが、ここで各事例の概要および位置づけについて述べておきたい。まず、本稿の主たる考察対象となるのはA社の事例である。本ケースは、A社のコンビニ店長として働いていた被害者S(男性、うつ病発症当時26歳、以下S)が、長時間過密労働のためうつ病を発症し、休職を余儀なくされ、さらに、店長が労働基準法第41条2号「管理監督者」として扱われていたため、残業代を支払われていなかった事例である⁶⁾。本ケースを元に、店長の職務内容、権限、働き方について考察する。さらに、補完的にB社およびC社の事例を取り扱う。前者はB社が運営するコンビニで店長として働いていた被害者T(男性、死亡当時31歳、以下T)が過労の末うつ病を発症し、2009年1月下旬に自殺した事例である⁷⁾。B社の事例では、店長の意見を吸い上げ経営方針に反映させるという機能を店長会議が有していたのかという点について検討する。後者はC社が運営する喫茶店の店舗責任者であるアシスタントマネージャーN(女性、死亡当時24歳、以下N)が、B社の事例同様、過労によるうつ病発症の末、正社員として働き始めたわずか3ヶ月後に自殺した事例である⁸⁾。C社の事例では、店舗で生じた問題を店長が解決できなかった場合のフォロー体制について検討する。

次に、資料収集方法について説明しておきたい。本稿で取り扱っている3つのケースは全て裁判が行われた事例である。過労死は被害者が死亡していたり、存命であっても重度の障害が残ったりするなど、当事者へ直接ヒアリングすることは困難である。したがって、主資料は提訴された事例の判決をはじめ、裁判に提出された訴状や準備

書面、調書、各種証拠書類である。ここで、簡単に、過労死に関する裁判について説明しておく。まずは労働基準監督署（以下、労基署）を相手取った行政裁判の流れについてである。過労死が疑われる際、遺族は所轄の労基署へ労災補償請求の申請をすることができる。ここで業務外認定・不支給処分がなされれば、都道府県労働者災害補償保険審査官に審査請求をし、審査請求が棄却されればさらに労働保険審査会に再審査請求をすることが可能である。もし、再審査請求が棄却されるか、3ヶ月経過しても未決定のときは、地方裁判所に労基署の不認定・不支給処分の取消を請求することとなる⁹⁾。行政訴訟の場合は、あくまで国（労基署長）を被告として、労災認定の可否が争われているのであって、労働者の死亡に対する会社の責任を問う裁判ではない。そのため、主として被害者の死亡と業務の間に因果関係があるか、すなわち、業務起因性が裁判の争点となる。一方、遺族は行政訴訟とは別に、地方裁判所に会社の責任を問う民事訴訟（損害賠償請求）を提起することも可能である¹⁰⁾。この場合、争点は、労働者の死亡に対する会社の責任の有無であるため、業務起因性だけでなく、過労死がおきえたという会社側の予見可能性や安全配慮義務違反が検討される。

裁判の記録は、判決はインターネットのデータベースで入手可能（一部除く）であり、それ以外の記録は判決が下された後、5年以内であれば、第一審が行われた裁判所にて誰でも閲覧申請が可能である。したがって、今回はLEX/DBインターネット¹¹⁾に掲載されている、判決後5年以内の事件でかつ第一審が東京地方裁判所にて行われた訴訟をピックアップし、裁判資料の閲覧請求を行った。条件に合ったのは3件であるが、そのうち1件は上司のパワーハラスメントの有無が主たる争点であり、被害者や上司の職務権限や勤務実態、職場環境等がわかる客観的資料に乏しかったため、除外し、実証課題に見合った資料が存在する

B社およびC社の事例を参照した。

一方、A社の事例については判決後5年が経過しており、裁判所での閲覧が不可能であったため、原告であるSの許可を得て原告代理人から個人的に資料を貸していただいた。また、2017年8月3日にSへのヒアリングを行った。

なお、裁判資料のうち、「陳述書」および「調書」の内容を引用する際、原告・被告間で事実認識に齟齬がある場合は、判決で「認定された事実」や、判決には認定事実として明記されていないが、両者の陳述の間で食い違いのない内容を記述するよう努めた。本文中で食い違いのある事実について引用する際には、発信者を明記した。また、裁判資料を使用した際には脚注に資料の証拠番号と内容について記したが、証拠番号の甲は原告、乙は被告によってそれぞれ提出されたものである。

I 店長の仕事と権限

管理職の働き方を考察するにあたり、まずはA社の事例から、店長の職務内容と権限についてみていきたい。A社の運営する24時間営業のコンビニは¹²⁾、惣菜や文房具のほか生鮮食品を取り扱っており、しかも陳列商品のほぼすべてを299円以下で販売していた。取扱商品の幅の広さと価格の安さで他社と差別化を図ることに成功した¹³⁾。Sは、2006年9月に正社員として雇用契約を結び、2007年6月1日に店長に就任した。そして約4ヵ月後、うつ病を発症した。裁判に提出された原告、被告双方の陳述書に基づき、以下、店長の職務内容と権限について記述する。

1 店舗における職務分担

店舗運営上行うべき1日の業務のおおよその流れは次のとおりである。

8時 レジ点検業務／途中集金業務／発注業務

I

11時 発注業務Ⅰ締め切り時刻／発注業務Ⅱ
 13時 発注業務Ⅱ締め切り時刻／生鮮品の返品
 作業や再加工の作業
 14時 清算業務
 16時 発注業務Ⅲ
 20時 発注業務Ⅲ締め切り時刻
 22時 途中集金業務

8時には、深夜業務に従事したパート・アルバイト（以下、パート）との引継ぎとして、レジ点検業務と途中集金業務を行う。レジ点検業務とは、レジ内の現金を数えてパソコンへ入力し、レジデータ上の現金有高と実際の現金有高の差異を確認する業務である。また、途中集金業務とは、レジ内に溜まった現金を店舗にある金庫に移す作業のことである。

引継ぎ業務が終了すると、次に、11時までに発注業務Ⅰを行う必要がある。この時間帯に行う発注業務は、牛乳やヨーグルト、パン、卵、豆腐など日持ちがしないものや冷凍食品である。発注業務は、発注する商品のバーコードをポットと呼ばれる機械で読み取り、ポットに発注する数を入力するという方法で行う。11時までに発注業務Ⅰを終えると、今度は午後1時までに発注業務Ⅱを行う。発注業務Ⅱの対象商品は野菜や果物といった生鮮品である¹⁴⁾。また、発注業務を行う前に、まず売り場にある商品をひとつひとつ手にとって、目視で「鮮度チェック」を行う必要があった。そして、鮮度が落ちているものは商品棚から外し、傷んだところを取り除き、再度売り場に並べる¹⁵⁾。

発注業務Ⅱと同じ時間帯に生鮮品が入荷するが、入荷時にも同様に「鮮度チェック」を行い、もし入荷時点で商品が傷んでいればその返品をFAXもしくは電話で伝える。入荷した生鮮品はキャベツ、大根は半分にしてラップで包み、みかんは4個で1つの袋に入れる等、店内で「加工」と呼ばれる包装作業を行う¹⁶⁾。

13時までに発注業務Ⅱが終了すると、通常休憩をとる。そして、大体14時～16時の客足の少ない時間帯に清算業務を行い、レジの現金とデータ上の現金額が一致するかどうか確認を行う。もし一致すれば本部に「ゼロ」と報告するが、一致しなければ「違算」と報告し、繰り返しチェックを行い、一致しない原因を突き止めなければならない¹⁷⁾。

そして、20時までには発注業務Ⅲを行わなければならない。ここで対象になるのは、食品のほか、雑貨等であった。最後に22時には、途中集金業務が行われる¹⁸⁾。

以上の業務スケジュールのうち、原告の主張によれば、11時、13時、20時の各発注締め切り時刻および、8時と22時の途中集金業務は本部によって厳密に定められていた¹⁹⁾。

このような軸となる業務スケジュールの合間に、生鮮食品の「加工」、入荷した商品の「陳列」を行う。また、「接客」は当然ながら始終最優先に行うべき業務である。

店舗には、日次業務に加えて、週ごと、月ごとにこなすべき業務が存在する。週ごとの業務としては、消費期限・賞味期限のついている商品すべてにおいて、期限をチェックして、本部に報告する業務やレジの周辺から店の外、冷蔵ケース、商品棚等店舗全体の清掃業務がある。さらに、週ごとに新製品が出て、本部から商品の並べ替え、配置換えの指示が店舗PCに送られてくるため、その指示通りに新製品を配置する業務があった。月ごとの業務としては棚卸しがある²⁰⁾。そのほか、必要に応じてレジ袋など資材の注文、消耗品の注文、パートの求人、面接、指導、銀行への手続き、商品のチラシ配布、競合店の調査、クレーム対応等多種多様な業務が存在した²¹⁾。

以上が、店舗にて行うべき業務の大まかな概要であるが、そのうち店長はどのような業務を行っていたのか。次に、店舗における業務分担についてみてみよう。日次業務の中で店長の業務として位置づけられているのは、レジ点検業務や集金業

務、精算業務等の金銭の管理にかかわる業務、商品の発注業務があげられる。また、それ以外に行う業務としては、勤務シフトの作成、パートの面接・採用、店長会議・エリア会議への出席、売上げ対策報告書の作成、人件費管理そしてパートの指導・育成があった²²⁾。

対して、基本的にパートが行う業務としては、レジ打ち、商品の補充、店前の商品の整理整頓、店内外の清掃、商品の運搬、期限切れ商品の撤去、商品の値引きシール貼り、季節ごとの商品入れ替え等の仕事であった²³⁾。しかし、シフトは常時2～3人になるように組まれており、これは店舗運営上ぎりぎりの人員であり、パートの行うべき業務であっても、店長がシフトに入っている場合、これらは店長も同じく行うべき業務であった²⁴⁾。一方、本ケースは24時間365日営業のコンビニであり、当然店長が不在のこともありうる。したがって、店長のやるべき業務とはいっても不在時にはパートが代替して行うこともあれば、基本的にパートの業務であっても、店長が行うこともあるのである。店長がいなくても現場が回らなければならないが、A社ではほとんどの店舗で社員1人ずつの配置であったため、店長の業務を代替できるだけのスキル、具体的には精算業務や発注業務をパートに身につけてもらわざるを得ない。それゆえ、日々の業務内でパートの指導・育成をすることは店長が休日を確認するという意味でも、重要であった。

このように店長は、精算や発注、シフト作成、店長会議への出席等管理業務だけに集中しているのではなく、それらに加えて接客や陳列等一般従業員と同様の業務も行っているのである。ところで、店長が広範な業務に従事していることはわかったが、その中で店長に期待されている役割とは一体何なのだろうか。それには、経営組織における店舗の位置づけを考えてみる必要がある。店舗は商品を販売する場であり、店舗での売上高によって、販売するにあたりかかったコスト

(原価や人件費、設備費等)を回収できるか、回収できるとしたらどれほどの利益が生まれるか、ということが決まる。したがって、チェーン展開する企業の部門の中で、店舗こそが、利益創出の直接的な役割を担っており、重要な位置を占めている。ゆえに、店舗の管理者である店長には、第一義的に経営機能の一端として、利益創出の責任が課せられている。経営効率上、会社が事業部制をとることはよくみられる。その際、プロフィット・センターとしての責任を負う代わりに、事業部には広範な権限が委譲される²⁵⁾。店長にはどの程度の権限が委譲されているのだろうか。

2 店舗管理者である店長に付与される形式上の「権限」

(1) 店長の職務権限

A社の職務権限表から、店長にどれほどの職務権限が委譲されていたのかみてみよう。職務権限表には、A社内のある事項について「決裁権限」「委任による代行決裁権限」「立案、起案権限」を持つのはどの役職なのか、ということが記されている。本表によれば、店長に与えられている「決裁権限」は「店舗パートの採用」「通常範囲内の個店の運営経費」、「通常範囲内の個店の発注」、「通常範囲内の個店の作業割り当て」、「通常範囲内の個店の商品値引き」、「通常範囲内の個店の商品廃棄」である。そして、「立案、起案権限」があるのは「通常範囲内の個店の商品返品」、エリア内の「通常範囲内の店舗間一時的人員調整」、エリア内の「通常範囲内の店舗間商品振替」である。前者の決裁権限はバイヤーが有しており、後二者はエリアマネージャーが有している²⁶⁾。つまり、店長に与えられている権限は、店舗内の運営に関する事項および、店舗のパートの採用権のみであることがわかる。

ところで、店長は運営に関する権限を有しているのであるが、「通常範囲内の」という留保つきである。この「通常範囲内の」には、どの程度店長

の裁量が認められているのだろうか。A社には「棚割り」というものが存在した。これには店舗に配置すべき商品の名前、それぞれの売価、発注先、表記会社、陳列すべき目標数量、配置場所、さらに必須商品か否かが記入されている²⁷⁾。ただし、必須商品さえ陳列していれば、あとは店長の判断で自由に商品を陳列できたわけではない。なぜならば、各棚には商品の合計個数と合計金額が決められていたからだ。たとえば、「米飯」の棚第1番は、寿司・弁当コーナーであるが、この棚の合計数は44個、棚合計金額は10,764円である。棚割り表によると必須商品は6種類であり、表に示された各商品の目標数を陳列すると、ちょうど棚の合計個数が44個、合計金額が10,764円になる計算である。ほかの棚も同様で、本社から指定された必須商品を並べると、ほとんど棚合計数と棚合計金額の上限に達するか、そうでなくても、選択の余地があるのは1～2種類の商品といった具合である²⁸⁾。また、どの時期に何を売り込むのか、という点においても本社によって綿密なスケジュール表が配布されていた²⁹⁾。

したがって、職務権限表には店長の権限として「通常範囲内の個店の発注」と記述されているものの、どの会社から、何を、いくらで、発注するのか等、店舗に陳列する商品の選択する裁量はなく、店長はせいぜい店舗の売れ行き状況に合わせて、発注個数を判断するのみであった。また、商品の「値引き」や「廃棄」についても本社の用意したマニュアルどおり行うに過ぎなかった³⁰⁾。加えて、II-1で詳しく述べるように、パートの採用についても、売上に対する人件費の比率が決められていたために、「誰を」採用するかの自由はあったものの、「何人」採用するののかという採用人数に関する権限は極端に制限されていた。「通常範囲内の個店の発注」や「店舗パートの採用」の権限は名ばかりで、店長の裁量の幅はごく一部に限られていたのである。

(2) 店長会議の機能

チェーン展開する外食・小売企業においては多くの場合月1回程度の割合で本部において店長会議が行われる。店長の職務権限が限定されているとはいえ、店長会議の場等で現場の意見を吸い上げ、実質店長が運営に携わる余地はないのか。ここでは、B社の事例を参考に、店長の意見が吸い上げられるしくみについて検討したい。B社は、2010年4月15日当時、サークルKサンクスのエリアフランチャイザーであり、合計128店舗のコンビニエンスストアを経営していた³¹⁾。エリアフランチャイズとは、サブフランチャイズとも呼ばれるもので、特定の地域において、フランチャイズ本部として加盟店を募集し、店舗展開を行う権利をもつものである。

裁判に提出された資料として、2008年7月29日、9月16日、10月14日、11月11日、12月2日、2009年1月6日、6回分の店長会議の議事録が残っている。議事録には、開催日時、開催場所、出欠、そして簡潔な議事内容が記録されている。会議時間としては、7月29日は14時～16時の2時間だが、その日以外は10時～16時もしくは17時までであり、1日かけて行われていた。参加人数はおおむね100名程度であった。議題は毎回6～8つあり、議事内容の詳細は日によって異なるものの、6回のうち、毎回必ず行われているのは社長講話および部長講話、各種事務連絡である。社長講話の内容は時事に絡めた今後の経営の方向性に関する講演と業績向上についてである。一方部長講話では業績の数値達成状況の報告や会議のやり方の変更等、より具体的な運営方針について述べられている。また、会議時間の短い7月29日を除き、DO会議³²⁾〔原文ママ〕とSV会議³³⁾〔原文ママ〕の内容がそれぞれ共有されている。そのほか、毎回行われていないものの、議題としてあがっているのは、ケース・スタディの紹介³⁴⁾、新商品もしくはプライベート・ブランド商品の紹介である³⁵⁾。社長講話、部長講話、新商品の紹介、事務

連絡は一方的な共有であり、店長が意見を挟む余地がないことは明らかである。共有のあとに質問等を受け付ける時間があつたのかは定かではないが、上記6日分の議事録には質疑応答の記録は全くなかった。

先に述べたように、店長会議ではDO会議、SV会議の内容が共有されているが、効率的な組織運営上、より小さな単位で店舗運営に関する店長の意見が反映される場があつたことは考えられる。したがって、10月14日の議事録から、DO会議とSV会議の内容についてみてみよう(表1)。B社はフランチャイズ展開している地域を中央、東、西と三分割し、各地域に1人ずつディストリクト・マネージャー(以下、DM)を置き、その下に複数のスーパーバイザー(以下、SV)をおいて各店舗を管理していた³⁶⁾。ゆえに、議事録には、DO会議については各地域のDM3人から報告があり、SV会議については各地域複数人のSVからそれぞれ報告がされている。各会議の参加者は定かではないが、報告内容から、少なくともSV会議には店長が出席していたことが読み取れるため、ここではTが所属していた西地区のa(SV)およびb(SV)の報告内容について検討する。

B社では、当時社全体として、廃棄率の高い店舗が多く存在することが問題視されていた。した

がって、社長講話や部長講話でも廃棄率の問題がしばしば取り上げられ、DO会議やSV会議でも、その点について議論が重ねられていたようである³⁷⁾。廃棄率が高いということはすなわち、実際の売行きに対して多く仕入れすぎているということを意味している。廃棄率の高さを解消する有効な策は、直接販売の現場にいる店長の意見に耳を傾けることである。したがって、廃棄率が高い原因を店長に議論させるのは正しい処置だといえる。しかし、a(SV)の報告によれば、なぜ廃棄率が高いのかという点について話し合うも、店長から具体的な対策は出ず、廃棄率改善の打開策は行き詰まっている。そのような状況に対し、a(SV)は改善されないのは発注や廃棄に対する研究不足だと店長を断罪するだけであるが、b(SV)の報告ではさらに踏み込んで、一番の原因は「情報分析」や「発注時間」が不足していることだとし、時間を作るために発注・業務の「分散」が必要だと述べられている。これらを解消するには、店長に商品の売行きの分析、正確な発注業務、さらには業務を分担できるだけの従業員育成の時間が取れるような現場の「余裕」が必要である。しかし、2~3人で店舗業務を回さなければならぬ以上、店長がモノやヒトのマネジメントに集中できる時間はほとんどない。店長がマネジメント業務に従事するだけの時間を創出するためには、絶対的な人員

表1 2008年10月14日SV会議報告内容(a報告[原文ママ]、b報告[原文ママ])

| | |
|-------------|--|
| a 報 告 | <ul style="list-style-type: none"> ・廃棄について原因と対策 5名グループディスカッション ・現状の数値を配布、利益、経費の現状、C社平均との比較、数値に対し話すが、話(考え)が出ず原因について具体的な話とまらず、仮説が不足にて立てていないのが店長気づいてないのか。 ・対策について…発注での行為を例として挙げて話し合いを行うが、話が続かない(まとまらない)。発注や廃棄に対し研究不足!! |
| b 報 告 | <ul style="list-style-type: none"> ・原因⇒個別に原因と思われることを書き出し、発表。一番多い原因は時間がない(情報分析、発注時間) ・対策⇒時間をどうしたら作れるか? 発注・作業の分散ができていないのが現状 |

出典：東京地方裁判所平成25年(行ウ)第112号、遺族補償給付等不支給処分取消請求事件、甲第16号証「店長会議 議事録(2008年10月14日)」より筆者作成。

増が必要であるが、新規のパートを採用すれば、まったく店舗運営についてスキルのない新人への教育業務を追加するだけで、店長の負担が増えるに過ぎない。したがって、パートではなく、店舗運営のスキルを有する正規従業員の人事権に対して店長が何かしらの権限を有していることが必要である。しかし、A社同様、B社においても店長はそのような権限や発言権を有していなかった。また、店長会議の議事録内容からもわかるとおり、根本的な原因であると思われる時間の不足や作業の分散ができていないことに触れられてはいるものの、その状況を改善のための正社員の人員増についてSVからの言及はない。現場の人間が課題を把握していても、それを正確に吸い上げて運営方針に反映させるプロセスが欠如しているのである。「店長会議」と銘打っているものの、6回分の議事録の中で店長の発言が行われていた形跡は一切なく、その実質は単に経営側の定めた方針を伝達する場に過ぎないのである。

以上、本章を通して明らかになったとおり、店長にはプロフィット・センターである店舗の管理者として利益創出の責任が課せられている。しかし、利益を出す上で運営上何かしらの障害があったとしても、それを解決するだけの権限や意見を伝達する仕組みは店長には保障されていない。こ

のような、責任を果たせるだけの権限がない状況、与えられている権限に対して過大な責任を負わされている状況が、店長の働きすぎを生む土壌となっている。Ⅱでは、権限と責任の不均衡による店長の働きすぎについてみていきたい。

Ⅱ 他律的な店長の働き方

1 他律的な店長の働き方と名目的な「管理監督者」としての処遇

(1) アルバイトのシフトの穴を埋めるように店長のシフトが決定される

SはA社で2006年9月～2007年10月23日まで、約1年2ヶ月程度働いているが、Sの労働時間が飛躍的に増加したのは、事実上の責任者として α 店で勤務し始めた2007年3月31日以降である³⁸⁾。Sは同年6月1日以降 α 店の店長となり、その後同年8月4日以降は β 店の店長になっている。表2は裁判所にて認定された5月度～8月度の勤務時間をまとめたものである。

5月は総労働時間が302時間、時間外労働時間が107時間04分、8月は総労働時間が324時間26分、時間外労働時間が100時間48分に上っており、過労死ラインといわれる1ヶ月100時間を超えている。労働基準法第32条には「使用者は労働者に休憩時間を除き1週間について40時間を超え

表2 4月16日～8月15日の期間におけるSの労働時間

| 集計期間 | 総労働時間 | 時間外労働時間 |
|-------------------|----------|----------|
| 5月度 (4/16 - 5/15) | 302時間23分 | 107時間04分 |
| 6月度 (5/16 - 6/15) | 290時間40分 | 60時間23分 |
| 7月度 (6/16 - 7/15) | 245時間02分 | 43時間47分 |
| 8月度 (7/16 - 8/15) | 324時間26分 | 100時間48分 |

出典：東京地方裁判所平成20年（ワ）第1102号，未払賃金等請求事件，判決「別紙 勤務時間一覧表（認定）9～12」を元に筆者作成。

て労働させてはならない」と定められている。単純に1月4週で計算すれば、1ヶ月の労働時間の上限は160時間となるから、5月、8月以外の月においてもSがかなりの長時間労働に従事していることがわかる。一体なぜSはこのような長時間勤務をする必要があったのだろうか。A社では、店長の労働時間は就業規則によって1日8時間、1週平均40時間とされ、始業・就業時刻は店舗の状況に合わせて事前にシフト表で定めておく、とされていた³⁹⁾。シフト作成者である店長であれば、他の従業員のシフトをうまく調整して自身の労働時間を管理できたのではないのだろうか。また、うまく調整できず、実質的な人手不足の状態が起こったとしても、パートの採用権限が与えられている店長であれば、パートの人員を増やすことによって、長時間労働を防ぐことはできないのだろうか。まずはシフトが決定される過程から、前者の点についてみていきたい。

上述のとおり、店舗では、商品の発注、補充、入れ替え、接客、レジ打ち、内外の清掃等、店舗運営にかかわる広範な業務が存在する。そして、通常店舗あたりの人員編成は、社員である店長1人に対して、パートが20人程度であり、そのうち、1回のシフトに入る人数は店長を含めて2～3人程度(深夜は2名が多かったようである)であった⁴⁰⁾。ただし、新入パートがいる場合は、店舗をまわしながら業務指導をする必要があるため、上記人数よりも多く配置することがあった⁴¹⁾。A社の店舗は24時間営業であるから、丸1日の営業を回すために、シフトの時間は基本的に、①8時～13時、②13時～17時、③17時～22時、④22時～翌8時という4つの区切りに分かれている。その中で、パートはそれぞれ希望の時間帯で働くのであるが、学業や家事・育児の合間に働くというパートの性格上、また、安定的な店舗運営の必要上、大抵、各自固定の曜日、固定の時間が決まっている。しかし、当然イレギュラーな予定が入ってくることもありうるため、毎月1ヶ月前までに翌月分の

入れない日をパートに申告してもらおう。この4つの時間の区切りと各自の希望を軸に、シフトは大方決まるが、そうすると、原告側証人(元店長)いわく「虫開き状態〔原文ママ〕」となる。店舗運営を考えれば、まず「虫開き」の部分埋める必要があるため、店長はパートのシフトを見ながら、自分がどこに入れば「穴」が埋まるか、という観点から自身のシフトを決定する。また、もしも店舗運営の最低人数である2名を確保できていたとしても、そのパートの能力や経験に不足があり業務を任せることができない、という場合には、やはり店長が勤務をする必要がある⁴²⁾。このように、店長の勤務日時はパートの「都合」とシフトに入っている者の能力に左右されるのである。店長の働き方は自己の裁量で自由に決定できるのではなく、その他の構成員によって大きく左右されるという意味で、「他律的」なのである。

図1は2007年8月15日のβ店のシフト表である。この日、店長であるSは朝8時過ぎに出勤し、23時まで、15時間弱勤務している。この前週(8日)および翌週(22日)の水曜日のシフト表をみると、やはり同時刻の18時～22時の間(22日は17時～18時も)勤務可能なパートがおらず、派遣を要請している⁴³⁾。Sは8月4日からβ店で店長として勤務しているが、この店舗において、水曜日の18時～22時が完全な「穴」になっていたことが推察される。ところで、「穴」がわかっているのならば、出勤時間を後ろ倒しして、勤務時間を短くすることはできなかったのだろうか。水曜日の午前中のシフトを確認すると、その時間帯にはA1とA7が定期的に入っている。裁判にはβ店(6月～9月分)のシフト表および、他店舗のシフト表が提出されており、そのすべてに目を通して、日中のシフトはおおむね店長とパート2人～3人の体制で組まれている⁴⁴⁾。これは現場の店長の実感として、上記時刻の店舗運営に際し、店長を含めて3～4名の人員が必要であったことを示しているといえる。したがって、午前中にA1と

図1 2007年8月15日（水）のシフト表（β店）

| | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | 12 | 14 | 16 | 18 | 20 | 22 | (時) |
|------|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 被害者S | | | | | | | | | | | | | |
| A1 | | | | | | | | | | | | | |
| A2 | | | | | | | | | | | | | |
| A3 | | | | | | | | | | | | | |
| A4 | | | | | | | | | | | | | |
| A5 | | | | | | | | | | | | | |
| A6 | | | | | | | | | | | | | |
| A7 | | | | | | | | | | | | | |
| 派遣 | | | | | | | | | | | | | |

(人名)

注) 2007年8月15日に勤務していた者に限る。同時点のβ店の従業員は正社員1人(被害者S)パート19人であった。

出典: 東京地方裁判所平成20年(ワ)第1102号, 未払賃金等請求事件, 乙第13号証の3「勤務時間表」を元に筆者作成。

A7の2人がシフトに入っているとはいえ、Sが時間をずらして出勤することは難しく、「穴」を埋めるために長時間働かざるを得なかったのである。このような状況を回避し、店長の勤務時間を安定させるためには、十分なスキルを持ち、かつ責任を伴う仕事を任せられる十分な数の正社員を店舗に配置する必要があるのである。

(2) 店長に「サービス残業」を強いることで「穴」を補充する制度設計

それでは、第2に、アルバイトの採用権限が与えられている店長は増員によって、自身の長時間労働を防ぐことが可能なのではないか、ということについてみていく。

A社では、売上に対して人件費を9.8%以内に収めなければならないとされていた。また、それ以外にも、M/H（エムエイチと呼ばれており、調書によれば、マンアワーの略である）という、1日に使用可能なパートの労働時間数が決まっていた。M/Hとは、エリアマネージャー（SVと同様）の監督する各エリア単位で店舗の規模、売上げ等に応じて、エリアマネージャーの裁量によって各店舗に配分される人件費予算である。M/Hはたとえば、「当該店舗については、パートの労働時間について、1日のべ44時間まで」というように、各店舗においてパートを働かせる際の1日あたりの指針として機能していた⁴⁵⁾。この2つの決まりにより、たとえ人手不足の状態があったとし

ても、店長のパートの採用権限はかなりの程度限定されていた。会社側調査によれば、Sが担当していた時期である2007年4月～9月のa店の売上げ比は14.2%、β店の8月の売上げ比は17.7%、9月は16%であり、一度も9.8%を達成できていない⁴⁶⁾。ヒアリングによれば、達成できていた店舗はおおむね10店舗に1店舗だったという証言からも⁴⁷⁾、いかにこの目標が店長にとって無理難題であったのかということがわかるだろう。また、1週間前までに申告すれば、派遣スタッフ制度を利用できた。しかし、派遣スタッフの時給はパートの2倍程度であり、しかも深夜の時間帯には利用できないこと、1週間前までと期間が決められているため突発的な事態に対応できないことを鑑みれば、人手不足を理由に簡単に派遣を申請することはできなかった。他店舗から応援に来てもらうことも制度上は可能であったが、実際にはどの店舗も慢性的な人手不足状態にあり、原告側証人（元店長）によれば、お願いしても断られることが常だった⁴⁸⁾。

シフトに「穴」がある、しかし人件費をかけることはできない。そのような状況の場合、店長は残業代が出ず、人件費のかからない自身の長時間労働に頼らざるを得なかった。A社の「就業規則」第23条には、「労働基準法41条に定める管理監督者にあたる社員については、第18条（勤務時間）および第20条（出張および事業所外勤務時間）の

規定から除外される。」とされており、その社員とは、店長・主任以上の労働者である⁴⁹⁾。I-1でも若干触れたが、労働基準法第41条2号には、「管理監督者」は労働時間等に関する規定の適用から除外される旨が定められている。ただし、ここでいう「管理監督者」は企業内の職制上の管理職とは異なり、厚生労働省の通達によれば、実態として次の要件を満たしていなければならない。すなわち、①採用、解雇、人事考課、労働時間管理に関して権限を有しているか、②勤務時間に関して裁量があるか、③賃金等において一般労働者に比し優遇措置が講じられているか、である⁵⁰⁾。これらを総合的に判断した上で、「管理監督者」としての妥当性が図られる。しかし、誰を法律上の「管理監督者」として扱うかということに関しては政官長の許可や労働組合との合意は不要であり、企業側が自由に設定できる⁵¹⁾。それゆえ、A社はこの条文を根拠に、「サービス残業」を強いていたのである。

このように、数値目標によって人件費の上限が定められていたために、店長は人手不足とはいえ、自身の裁量でパートを使用することはできず、人件費を圧迫しないように、自ら「サービス残業」を行うことによって、店舗をまわすという

状況であった。

(3) 「管理監督者」としての名目的な処遇

上述のとおり、労基法第41条2号の「管理監督者」であるならば、その者の負っている経営責任の大きさに見合った給与面の処遇がなされていなければならない。次に、小型店の店長の「管理職」としての処遇についてみていきたい。

表3は2007年5月分、8月分のSの給与明細である。ただし、A社の給与は毎月15日締め、25日支給であったため、たとえば、5月分の給与であれば、前月である4月16日～5月15日の1ヶ月分となる。

まず、内訳の用語の説明をしておく。「自己管理給」とは管理職および専門職以外の社員に対し、職能等級に応じて支給されるもので、3級の場合は6万円であった。「調整給」は職能等級への格付けまたは職務の変更などにもない、給与について調整の必要が生じた場合に、支給されるものである。通勤のため公共交通機関を利用する者には「通勤手当」が支給される。「役割給」は店長・主任以上の管理職および専門職に対し、その役職・専門職の役割の難易度ならびに会社への業績貢献度に応じて支給され、職能4級の役割給は4万円であった。なお、店長の役割給には、

表3 Sの給与明細（2007年5月度、8月度）

| 期間 | 5月分（4/16 - 5/15） | | 8月分（7/16 - 8/15） | |
|-----|------------------|---------|------------------|---------|
| 内訳 | 基本給 | 153,500 | 基本給 | 214,800 |
| | 調整給 | 786 | 役割給1 | 40,000 |
| | 自己管理給 | 60,000 | | |
| | 超過勤務手当 | 60,113 | | |
| | 深夜勤務手当 | 44,515 | | |
| | 通勤費1 | 13,590 | | |
| 合計額 | | 332,504 | | 254,800 |

注) 合計額はすべて税等控除前の給与額である。

出典：東京地方裁判所平成20年（ワ）第1102号、未払賃金等請求事件、Sの「給与明細書」（2007年5月度、8月度）、A社「給与規定」を元に筆者作成。

食品衛生責任者と防火管理者の資格手当を含んでいる⁵²⁾。

表2を見ると、5月と8月の時間外労働時間はそれぞれ5月が約107時間、8月が約100時間であり、大きく差はない。それにもかかわらず、支払われている給与は5月が約33万円に対して、8月は約25.5万円であり、約7.5万円もの差がある。上述のとおり、店長になれば、一般社員よりも6万1300円基本給が上がり、「役割給」を支給される。しかし、職能等級4級の場合それは4万円であり、3級の場合の「自己管理給」6万円よりも2万円少ない。したがって、一般社員（3級）と店長（4級）の実質的な賃金差は、超過勤務や深夜勤務に従事しなかった場合、4万1300円である。A社はこのわずかに4万円という「優遇措置」だけで店長を「管理監督者」扱いし、彼らの超過勤務と深夜勤務に対して支払っていないのである。Sはたとえ自らの裁量ではどうしようもできない100時間もの時間外労働を行ったとしても、より上位の職制の店長であるが“ゆえに”，一般社員よりもはるかに低い賃金で長時間働かされていたのである。

2 店長の安全衛生管理

多店舗展開する小売や飲食チェーンの企業は、当然のことながら、本部だけでひとつひとつの店舗を管理することはできない。ゆえに、上級管理職から下級管理職まで多重な管理職の層によって経営組織の管理体制を採っている。すなわち、経営組織全体としてみれば、店長は末端管理職に過ぎない。したがって、店長自身もより上位の職制に労務管理される立場にある。ところで、小野塚(2014)によれば、労務管理には「いわゆる労務(=個別具体的な労働)の管理(しばしば、作業管理、時間管理、勤怠管理、安全衛生管理等の語で表される)だけでなく、雇用管理(採用、退職・解雇、配置、職務分析、人事考課、昇進など)、福利厚生、賃金管理、教育・訓練、労使関係管理な

ども含まれている⁵³⁾」。労務管理と一口にいても多義的であるが、本稿の課題に照らして重要なのは労務管理のうち、安全衛生管理の側面である。安全衛生管理とは、ここでは、C社の事例を元に、より上位の職制による店長の安全衛生管理という点について検討したい。

C社は本格コーヒーを売りにする喫茶店やカジュアルレストラン等5部門を経営する株式会社であり、東京都、神奈川県、埼玉県および千葉県的主要ターミナル駅の駅ビルや大規模商業施設内において飲食店を経営していた⁵⁴⁾。Nは2005年5月からC社の喫茶店Dでアルバイトとして働き始め、2006年6月29日頃、特約社員雇用契約を結び、同年8月31日に正社員となった。正社員になった翌日の9月1日には、アシスタントマネージャーとして喫茶店Dの店舗責任者に就任した。NはC社で1年程度のアバイト経験があったとはいえ、管理業務の経験はなく、人手の確保とシフト調整に苦慮していた⁵⁵⁾。コンビニ同様、飲食店も学生パートが基幹労働力と化している。喫茶店Dも同様であり、職場の従業員は2008年9月段階でNを除き13人、全員がパートであり、その内訳はフリーター1人、学生12人であった⁵⁶⁾。被告証人であり、当時Nの勤務エリアの統括者であったc(SV)の発言によれば、喫茶店Dの人員は客数が多い時間であればキッチン1人、ホール専属2人、ホール・キッチン兼務で1人程度の4~5名は確保する必要があった⁵⁷⁾。しかし、上のとおり、学生パートが多数を占めているため、授業がある昼間の時間帯は常に接客担当の人数が逼迫していた。それだけでなく、パートの教育が追いつかず、パートの中で閉店時のレジ締めやキッチン締め(火元の確認など)等、責任ある業務を任せられるのはパートのeと、fの2人のみであった⁵⁸⁾。学生パートが多数を占めていることと従業員のスキルが低いことにより、シフト調整が極めて困難であった。Nは上記の窮状をメールにて9月25日(c宛)、10月2日(直属の上司f宛)、10月4日

(f 宛)、10月8日(f 宛)と頻繁に訴えている。C社には人員不足の際に他店舗から人員を派遣してもらうヘルプ制度があったため、Nの訴えに対し、上司cやfは人員不足の際にはヘルプを申請するよう促しており、Nも頻繁にヘルプを要請していた。しかし、毎回要請が通るわけではなく、実際10月8日にfにメールでヘルプを要請した際には、「毎日ちょっと無理だよ?……本気でほしい日おしえて〜。」といわれている⁵⁹⁾。

学生パートが多く、常時昼時間帯のシフトに支障が出ているという状況にさらに追い打ちをかけていたのが、パートの集団退職である。就職活動等の理由で10月～11月にかけて3名のパートが退職している。ただし、その一方で同時期5名を新規採用しているため、12月初旬のパートは9月時点よりも2名多い15名であった。しかし、9月時点で2名、10月時点5名がそれぞれ年末年始での退職を希望していたため、12月上旬は15名のパートがいたとしても、そこから7名減少する予定であった。その上、11月にはレジ締め・キッチン締めを任せられるパート2人のうち1人がC社の正社員として採用されることになり、11月一杯で退職することになった⁶⁰⁾。整理すると、12月上旬に喫茶店Dの店舗運営には問題なく業務を遂行できる従業員が常時4～5人必要であり、N以

外の従業員としてパート、15名が在籍していたが、そのうちレジ締め・キッチン締めを任せられるのは1人でさらに残り14人のパートのうち5名は新人、7名は年末年始で退職することが決定していた。新人への業務指導を鑑みれば、常時5～6人の人員が必要だったと考えられるが、図2のシフト表からわかるとおり、十分な人数は確保されていなかった。

人員確保のためにNは12月6日に12月11日11時～16時および年末年始にかけての継続的なヘルプを、12月8日には12月18日、23日、24日のヘルプをそれぞれ社内メールにて要請しているが、そのメールに対する返信はなかった⁶¹⁾。この社内メール網には上司cおよびfも入っており、さらに2人はNから個別に窮状を訴えられていたため、当然喫茶店Dの人員状況を把握していた。しかし、それに対して、fはNに「休むのも仕事だよ」、「責任者だったら何とかするのが仕事だよ」とアドバイスするに留まっている。結局本部がシフトを安定的なものとするに効果のある正社員の配置をすることはなかった⁶²⁾。

以上みてきたことから、会社による店長の管理には2つの側面があることがわかる。第1に、運営ノウハウや利益管理という側面からみれば、店長はマニュアルに則った職務遂行を求められた

図2 喫茶店Dのシフト表(2008年12月18日～19日)

| 被害者 | 2008/12/18 (月) | | | | | | | 2008年12月19日 (火) | | | | | | |
|------|----------------|-------|----|----|----|----|----|-----------------|-------|----|----|----|----|----|
| | 8 | 10 | 12 | 14 | 16 | 18 | 20 | 8 | 10 | 12 | 14 | 16 | 18 | 20 |
| パート1 | [シフト] | | | | | | | [シフト] | | | | | | |
| パート2 | [シフト] | | | | | | | [シフト] | | | | | | |
| パート3 | [シフト] | | | | | | | [シフト] | | | | | | |
| パート4 | [シフト] | | | | | | | [シフト] | | | | | | |
| パート5 | [シフト] | | | | | | | [シフト] | | | | | | |
| パート6 | [シフト] | [シフト] | | | | | | [シフト] | [シフト] | | | | | |
| パート7 | [シフト] | | | | | | | [シフト] | | | | | | |
| パート8 | [シフト] | | | | | | | [シフト] | | | | | | |
| パート9 | [シフト] | | | | | | | [シフト] | | | | | | |

注) 2008年12月18日、19日の勤務者に限る。同時点の喫茶店Dの従業員は正社員1人(被害者N)パート15人であった。

出典：東京地方裁判所平成24年(行ウ)第133号、遺族補償不支給処分取消請求事件、乙第23号証「シフト表」368-374頁を元に筆者作成。

り、毎日売上報告をしなければならなかったりと厳格に本部に管理されている。しかし、他方で、労働安全衛生という面からはまったく管理されておらず、むしろ本部から切り離されているのである。

おわりに

以上みてきたとおり、店舗運営に関して管理者であるはずの店長の権限はほとんどないに等しい。仕入れ商品や陳列商品の大部分は本部によって決められており、店長は在庫や売上げ状況に合わせて発注個数を決定するだけである。また、アルバイトの採用権限を委譲されているとはいえ、人件費予算は制限されており、限られた範囲内で人数を集め、シフトを「やりくり」することしかできない。「店長」といっても名目的な管理職でしかなく、利益を出すためにどの商品をどれくらいの価格でどのように売するのか、そのためにどの程度の人員を配置するのか、ということに関しては本部の決定した方針を従順に遂行するほかないのである。それにもかかわらず、会社は数値目標の設定を通して、本来であれば経営戦略を立てる決定権を有しているはずの者に帰せられるべき責任さえ、店長に押し付けているのである。責任を果たすだけの権限はないけれども果たさなければならないという、相反する状況に置かれた店長がとりうる選択肢は自身の長時間過密労働なのである。「管理職」であるはずの店長の労働の実質は苦汗労働であり、その上に成り立つ経営構造では、当然ながら店長のモチベーションは維持できない。このことはまた、より上位の職制にとって店長職はキャリアアップするための耐え忍ぶ期間であるという認識を与え、部下の生命や健康に対する上司の無関心を生むのである。ところで、本稿は小型店舗の店長に焦点を当てて考察しているが、これは当該対象に限った問題ではない。大井(2005)は労基法第41条2号が要件とする管理監督者性の高い職制上の管理職を「狭義の管理職」とし、単に企業の職制上管理職扱いされている者を「広義の管理職」として、それぞれ人数の推計を行っている。推計では、後者は前者の約10倍という結果が出た⁶³⁾。この大井の推計から、日本には多くの権限や裁量を持たない管理職が存在すると考えられるのである。企業活動の要は労働者であり、その核を握るのは多数の労働者を管理する者である。組織運営上、管理機能は必要不可欠であり、しかも企業規模が大きくなればなるほど、経営機能は重層化せざるを得ないのであるから、経営機能の一翼を担う管理職が形式的な権限ではなく、実質的な権限を備え、意欲的に働くことのできる環境を整えることは企業発展にとっても重要な意味を持つ。土屋(2014)は、外食チェーン企業F社のケース・スタディの中で、外食産業全体が停滞状況にある中、好調を維持し続けているF社の業績向上の鍵は「人づくり」であり、そのポイントは店長が従業員教育をできるだけの「余裕」を持っていること⁶⁴⁾、そして仕事に対する裁量や責任、仕事や組織への誇り、ワーク・ライフ・バランスなど非金銭的報酬を含めた「トータル・リウォーズ (total rewards)」であると述べている⁶⁵⁾。職場の「余裕」と「人づくり」や仕事の意味・やりがいなど、報酬の非金銭的側面の重視が従業員のモチベーション、ひいては営業成績の向上につながっていることは、裏を返せば、低賃金かつ長時間過密労働を強いて店長を使いつぶすという働き方は、長期的視野から捉えれば、企業発展にとってもマイナスでしかないということを示しているといえるだろう。

注

- 1) 禹宗杭(2014)「日本企業の現場力と労使関係」禹宗杭・連合総研編『現場力の再構築へー発言と効率の視点からー』序章、日本経済評論社、5-6頁。
- 2) 熊沢誠(2010)『働きすぎに斃れて』岩波書店のほかにも、代表的な先行研究として、川人博(2014)『過労自殺 第二版』岩波書店、森岡孝二(1995)『企業中心社会の時間構造—生活摩擦の経済学』青木書店が

- 挙げられる。労働法の分野においては、とりわけ「名ばかり管理職」を世に知らしめる契機となったマクドナルド判決以降「管理職」の「管理監督者性」に関する研究が多く存在する。たとえば山本圭子（2008）「店舗店長をめぐる法的問題—労働時間管理を中心に—」『労働判例』No. 963である。
- 3) 熊沢（前掲書）7-8頁。
 - 4) 厚生労働省「過労死等の労災補償状況」各年版および平成28年度版。
 - 5) 佐藤博樹（2017）「長時間労働の解消と働き方改革：管理職の役割が鍵」『季刊労働法』257号。
 - 6) 東京地方裁判所平成20年（ワ）第1102号，未払賃金等請求事件，平成23年5月31日判決。
 - 7) 東京地方裁判所平成25年（行ウ）第112号，遺族補償給付等不支給処分取消請求事件，平成27年12月17日判決。
 - 8) 東京地方裁判所平成24年（行ウ）第133号，遺族補償不支給処分取消請求事件，平成26年9月17日判決。
 - 9) 熊沢（前掲書）9頁。
 - 10) 熊沢（前掲書）10頁。
 - 11) (株)TKC社が提供する，法律情報データベースである。
 - 12) 2007年2月コンビニエンスストア大手のE社と業務・資本提携を行い，現在は完全にE社の子会社となっている（E社ホームページ，沿革，<http://store100.lawson.co.jp/company/outline/history/>，2017年8月5日）。
 - 13) 『朝日新聞』2005年11月26日。
 - 14) 東京地方裁判所平成20年（ワ）第1102号，未払賃金等請求事件，乙第8号証「陳述書」1頁。
 - 15) 同上事件，甲第26号証「陳述書」14頁。
 - 16) 同上，14-15頁。
 - 17) 同上，16-17頁。
 - 18) 同上，17頁。
 - 19) 同上，11頁。
 - 20) 同上事件，「判決」，甲第26号証「陳述書」10-20頁，甲28号証「陳述書」2-3頁，乙2号証「陳述書」1-2頁，乙第3号証「陳述書」，乙第8号証「陳述書」1頁。
 - 21) 同上事件，甲第26号証「陳述書」19-20頁。
 - 22) 同上事件，乙第1号証「陳述書」1頁，乙第3号証「陳述書」2頁。
 - 23) 同上。
 - 24) 同上。
 - 25) 現代企業が採用している代表的な経営組織として，職能別（機能別）組織と事業部制組織がある。職能別は生産，販売，研究開発等，機能ごとに部門化が行われている一方，事業部制は製品別または市場別に部門化されていることが特徴である。事業部は担当製品・市場分野の日常業務決定に関して大幅な権限を付与された分権的決定単位であると同時に，業務執行のために必要な主要職能（生産，販売，研究開発）をもつ自己充足的な組織単位である。事業部は責任会計の観点から，プロフィット・センターと呼ばれる。典型的な製品別・業種別事業部制の場合，少なくとも生産・販売の職能がある程度事業部に帰属している結果，各組織単位について，固有の利益を計算しうるからである。したがって，組織単位管理者としての事業部長は，利益責任をもち，その業績は利益目標の達成度で測定される。これに対応して，事業部長は，事業部利益目標を実現しうるよう，委譲された事業分野に関する短期利益計画を設定し，また日常業務を指揮することになる。小林規威ほか（1986）『現代経営辞典』日本経済新聞社，379-380頁，386頁。
 - 26) 同上事件，甲第7号証の2「職務権限表」。
 - 27) 同上事件，甲第9号証「棚割り」。
 - 28) 同上。
 - 29) 同上事件，甲第10号証「2008年2月度売り場展開スケジュール表」。
 - 30) 同上事件，甲28号証「陳述書」5頁。
 - 31) 2012年3月以降は大手企業P社とのフランチャイズ契約に基づき，コンビニ「P」の店舗運営事業を行っている（B社ホームページ「沿革」<http://www.cvs-bayarea.co.jp/corporate/history.html>，2017年8月5日）。
 - 32) 裁判資料の中でDO会議についての詳しい言及はないが，議事録によれば，会議内容の共有者が複数のディストリクト・マネージャー（DM）であることから，DM主体の会議だと考えられる（東京地方裁判所平成25年（行ウ）第112号，遺族補償給付等不支給処分取消請求事件，甲第16号証「店長会議 議事録（2008年9月16日）」）。
 - 33) 上記同様詳しい言及はないが，議事録によれば，スーパーバイザー（SV）が会議内容の報告を行っていることから，SV主体の会議だと考えられる（同上）。
 - 34) たとえば前年に比べお中元の販売実績が伸びた店舗の成功の秘訣についてその地区のDMにより紹介されている（同上）。
 - 35) 同上事件，甲第16号証「店長会議 議事録（2008

- 年7月29日, 同年9月16日, 同年10月14日, 同年11月11日, 同年12月2日, 2007年1月6日)】.
- 36) 同上事件, 甲第1号証107頁.
- 37) 同上事件, 甲第16号証「店長会議 議事録(2008年9月16日, 同年10月14日, 同年12月2日)】.
- 38) 東京地方裁判所平成20年(ワ)第1102号, 未払賃金等請求事件, 判決「別紙 勤務時間一覧表(認定)】.
- 39) 同上事件, 甲第2号証「就業規則」5頁.
- 40) 同上事件, 乙第3号証「陳述書」1頁.
- 41) 同上事件, 甲第26号証「陳述書」32-34頁.
- 42) 同上事件, 甲第28号証「陳述書」9-11頁, 同上事件「証人調書(原告側証人)」12-14頁.
- 43) 同上事件, 乙第13号証の3「勤務時間表(2007年8月8日, 15日, 22日)】.
- 44) 同上事件, 乙第13号証「勤務時間表」, 乙第14号証「勤務時間表」.
- 45) 同上事件, 「判決」.
- 46) 同上事件, 「証人調書(被告側証人)」13頁.
- 47) 元原告へのヒアリング(2017年8月3日実施).
- 48) 同上事件, 「証人調書(原告側証人)」20頁.
- 49) 管理職は等級の低い順から店長・主任, エクセレント店長, 主事, 課長, エリアマネージャー, ゾーンマネージャー, 部長・室長, 本部長である(同上事件, 甲第3号証「給与規定 別紙」).
- 50) 厚生労働省基発0909001号「多店舗展開する小売業, 飲食業等の店舗における管理監督者の範囲の適正化について」平成20年9月9日.
- 51) 西原礼奈(2015)「労働時間法制の適用除外—『管理監督者』制度についての解釈論上の到達点と課題—」『法学研究論集』第43号, 89頁.
- 52) 同上事件, 甲第3号証「給与規定」.
- 53) 榎一江・小野塚知二編著(2014)『労務管理の生成と終焉』2頁.
- 54) 東京地方裁判所平成24年(行ウ)第133号, 遺族補償不支給処分取消請求事件, 「判決」.
- 55) 同上.
- 56) 同上.
- 57) 同上事件, 甲17号証.
- 58) 同上事件, 「判決」.
- 59) 同上事件, 甲第13号証.
- 60) 同上事件, 「判決」.
- 61) 同上.
- 62) 同上.
- 63) 大井方子(2005)「数字で見る管理職像の変化—人数, 昇進速度, 一般職との相対賃金」『日本労働研究雑誌』No. 545, 8頁.
- 64) 飲食チェーンの店舗の多くでは, 正社員は店長1人のみか店長代理までの2人という配置が大半だが, F社では正社員数の平均は3.8人となっていた(土屋直樹(2014)「『外食』『人づくり』と『現場力』」禹宗杭・連合総研編『現場力の再構築へ—発言と効率の視点から—』第6章, 日本経済評論社, 217頁).
- 65) トータル・リウォーズとは, 基本給・諸手当, ボーナス・一時金, 報奨金, 福利厚生など金銭的報酬ばかりでなく, 仕事における裁量・責任の大きさ, 能力を高め発揮する機会, 仕事や組織に対する誇り, ワーク・ライフ・バランスなど非金銭的報酬も含め, 従業員を採用・確保し, 動機付けするために, 組織が提供するものを, 相互に関連し合うものとして相対的に捉えるというものである(土屋, 前掲書201頁). トータル・リウォーズについてはほかにも, Preffer, Jeffrey(1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, Boston, p. 217.