

第1章 日本フランチャイズチェーン協会¹

第1節 協会の概要

1. 協会の概要

一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会（以下、「JFA」と記載）は、日本におけるフランチャイズ・システムの健全な発展を図ることを目的として、1972年に通商産業省の認可を受けて発足した。小売業、外食業、サービス業のフランチャイザー（フランチャイズ本部）が協会に会員加盟している²。

JFAの2015年度収支予算書における予算額は、約2億1,400万円である。JFAのスタッフは現在17人で、うち5人が会員企業からの出向者である。第3節以降で詳述する資格認定講座は、おもにJFA事業推進部のスタッフ4～5人が運営を担う。

2. 会員企業の概要

JFA会員には、正会員、準会員、研究会員、賛助会員の4種類がある。このうち正会員は、JFAの倫理綱領に賛同し、かつ次の資格を有するものである³。

- ①個人又は法人等の目的及び活動が、公の秩序又は善良な風俗に反するおそれがないものであること。
- ②個人又は法人等の財務及び経営が健全であること。
- ③当該フランチャイズ・システムに係わる明確な契約条件が確立しており、その内容が適切であること。
- ④当該フランチャイズ・システムに係わる契約条項を自ら実行し、その効果を現に挙証し得る事例を有する者であること。
- ⑤申し込み時点で、日本国内において2年以上の実績を有するフランチャイジーを原則として10以上有する者であること。
- ⑥当該フランチャイズ・システムに関する契約の解除又は実行不能の件数が、過去2年間に、その年に存在する契約数の20%を超えない者であること。

¹ 本稿は2016年2月18日に日本フランチャイズチェーン協会において実施したインタビュー調査の内容、同協会のホームページに記載されている内容、インタビュー調査の際またはホームページ（以下、「JFA HP」と記載）から収集した各種資料に基づいて執筆している。記述内容は特に断りのない限り、インタビュー調査実施時点の状況に沿ったものである。

² JFAでは、フランチャイズを「事業者（「フランチャイザー」と呼ぶ）が他の事業者（「フランチャイジー」と呼ぶ）との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者の継続的關係」と定義している。

（JFA HP <http://www.jfa-fc.or.jp/particle/78.html> 2016年3月23日取得）

³ JFA HP <http://www.jfa-fc.or.jp/particle/51.html> 2016年3月23日取得。

⑤や⑥にみられるように、JFA 正会員の資格要件には、店舗数や契約解除等比率の指標が設けられている。

JFA 会員について概観する。図表 1-1 は、JFA が日本国内のフランチャイズ・ビジネスの市場規模を把握することを目的に毎年実施する「JFA フランチャイズチェーン統計調査」から、2014 年度の JFA 会員のフランチャイズチェーン数、店舗数、売上高と、それぞれの国内市場におけるシェアを示している。

図表 1-1 JFA会員のチェーン数と店舗数、売上高（2014 年度）

	チェーン数		店舗数		売上高（億円）	
	会員	シェア （%）	会員	シェア （%）	会員	シェア （%）
総計	302	22.9	127,185	49.1	140,012	58.0
小売業	78	22.7	63,977	60.4	107,876	63.7
うち CVS	21	80.8	54,453	97.6	99,523	98.2
外食業	140	24.9	27,564	46.8	20,553	50.1
サービス業	84	20.2	35,644	37.8	11,582	37.6

資料出所：日本フランチャイズチェーン協会編（2015）「2014 年度「JFA フランチャイズチェーン統計調査」報告」、3 ページ。

第 1 に、比較的規模が大きいフランチャイザーが、JFA に加盟していることが示される。2014 年度の JFA 会員のチェーン数は 302、店舗数は 127,185、売上高は 140,012 億円である。チェーン数のシェアは 22.9%だが、店舗数では 49.1%、売上高では 58.0%となっている。小売業、外食業、サービス業⁴の別にみても、JFA 会員の店舗数と売上高でのシェアは、チェーン数でのそれより高い。

第 2 に、小売業のうちコンビニエンスストア（以下、「CVS」と記載）の JFA への加入率の高さと、JFA 内での存在感の大きさがうかがわれる。CVS でのシェアをみると、チェーン数で 80.8%、店舗数で 97.6%、売上高で 98.2%となっている。また、JFA 会員での CVS のチェーン数は 21 で、会員総計でのチェーン数の 1 割に満たないが、店舗数では約 4 割、売上高では約 7 割を占める。

3. 主な事業活動

（1）主な事業活動

JFA での部会活動について、CVS 部会、外食部会、小売・サービス部会の 3 部会が活動する。また、JFA での委員会活動について、規範委員会、財務委員会、組織委員会、広報調査

⁴ 「サービス業」には、学習塾・カルチャースクール、住宅建築・リフォーム・ビルメンテナンス、理容・美容分野等が含まれる。

委員会、教育研修委員会、環境委員会、国際委員会、安全対策委員会の8委員会が活動する。

JFAの重点課題として、2015年度事業計画書では、①会員組織の強化・充実、②法令遵守及び取引適正化への取り組み、③社会インフラとしての連携強化（非競争分野での連携・協力）、④JFAの広報活動推進による協会及び会員企業のアピール、⑤フランチャイズ人材育成の推進、⑥グローバル化への対応、の6つがあげられている。

（2）講座、セミナーの開催

JFAでは、フランチャイズ・ビジネスにかかわる人材の教育研修、フランチャイザー等に対する教育・普及活動を目的として、各種講座、セミナー等を開催している。具体的には、フランチャイズ本部を対象とした講座（「フランチャイズ・ビジネスセミナー本部構築講座」、「各業界の営業責任者による『業務改善』セミナー」等）と、資格認定講座（「スーパーバイザー学校」、「フランチャイズ経営士講座」）の2つである。これらは、JFA非会員も受講することができる。

JFAが運営する資格認定講座のうち「スーパーバイザー学校」については、3節以降で詳述する。ここでは、フランチャイズ経営士資格を取得することができる「フランチャイズ経営士講座」について述べる。

フランチャイズ経営士講座は、受講者が、フランチャイズ・システムに関する専門的な知識及びマネジメントに関する総合的な知識を学ぶための講座である。フランチャイズ本部の役員・部長級以上を対象として開講している。業界からの要望を受けて、9年前に当該講座の運営を始めた。カリキュラムは、流通・マーケティング研究の第一人者である大学教授等の協力を得て構成している。現在、フランチャイズ経営士講座は「経営戦略」、「アカウントティング・ファイナンス」、「リスクマネジメント」、「フランチャイズマネジメント」の4つの講座で構成し、全10日間のスケジュールで開講している。定員は15人で、受講料はJFA会員302,400円、JFA会員外356,400円である。フランチャイズ経営士講座受講者には修了証を授与し、受講者は課題レポートを提出のうえ「フランチャイズ経営士」資格を取得する。

第2節 フランチャイズ業界の動向と人事労務管理面での課題

1. フランチャイズ業界の動向

JFAが日本国内のフランチャイズチェーン本部を対象にして毎年度実施する「フランチャイズチェーン統計調査」結果を用いて、日本国内のフランチャイズ業界の動向を、チェーン数と店舗数、売上高の3つの指標から概観する（図表1-2、1-3、1-4）。

図表に示されるように、日本国内でのフランチャイズ業界でのチェーン数と店舗数、売上高は、それぞれ1980年代前半から概ね増加し続けている。2014年度のフランチャイズチェーン数は1,321で、店舗数は259,124、売上高は241,337億円である。1990年度と比較して、

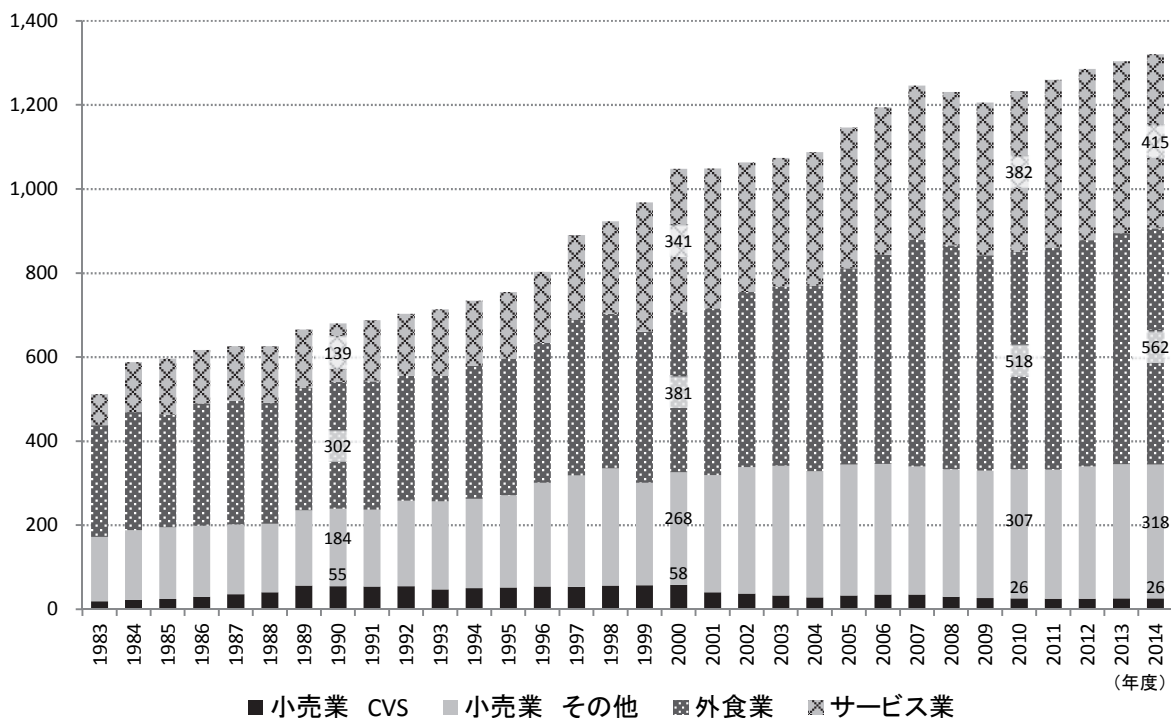
チェーン数では 1.9 倍、店舗数では 2.1 倍、売上高では 2.7 倍となっている。日本のフランチャイズ業界は、直近の四半世紀で、倍程度かそれ以上の規模へと成長している。

フランチャイズ業界における業種別の特徴をみる。小売業のうち CVS では、チェーン数や店舗数は比較的少ないが、売上高が大きいことが特徴である。一方でサービス業では店舗数が、そして外食業ではチェーン数が比較的多いといった特徴がある。

業種別のチェーンあたり店舗数とチェーンあたり売上高、店舗あたり売上高から、より立ち入って業界構造を検討する（図表 1-5）。2014 年度現在、小売業のうち CVS では、チェーンあたり店舗数、チェーンあたり売上高が他業種と比較して顕著に大きい。また、CVS でのこれらの指標は、1990 年度と比較して急激に大きくなっている。チェーンあたり店舗数とチェーンあたり売上高は、CVS を除く小売業でも増加しているが、CVS ほどではない。対して外食業とサービス業では、これらの指標は小さくなっているか横ばいである。ここ 30 年では、CVS を中心とした小売業がフランチャイズ業界を牽引してきた様子がうかがわれる。

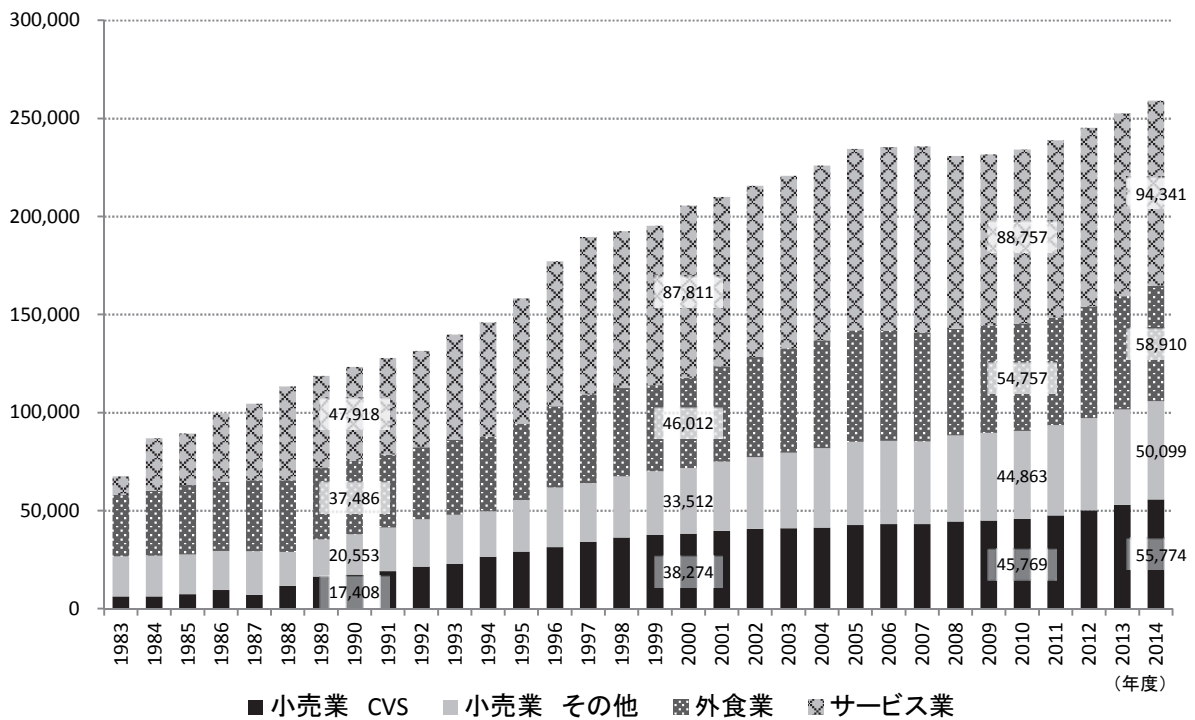
一方で、店舗あたりの売上高をみると、他業種と比較した際の CVS の売上高の大きさは示されるが、特に 2000 年代以降、CVS での店舗あたり売上高に変化はない。CVS も含めたフランチャイズ業界では、店舗あたりの売上高は固定的であること、したがってチェーンあたりの売上高を大きくするためには、店舗数の増加が課題となることが理解される。

図表 1-2 日本国内におけるフランチャイズチェーン数の推移

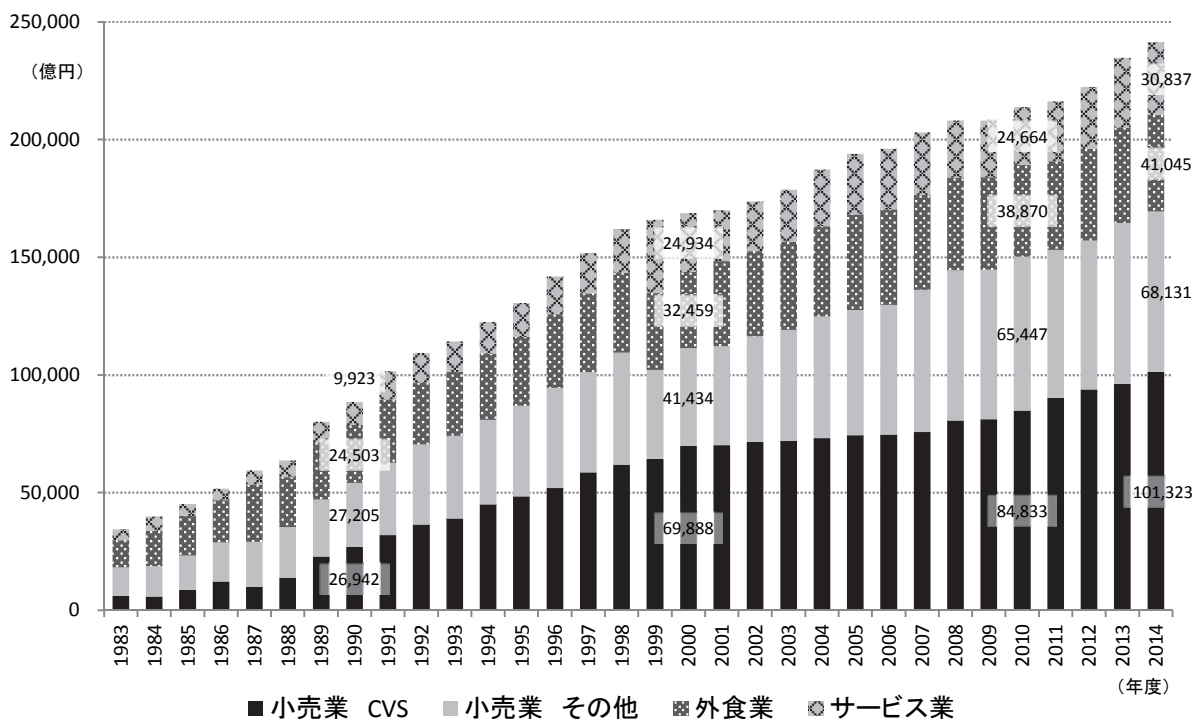


資料出所：日本フランチャイズチェーン協会編「JFA フランチャイズチェーン統計調査」より作成。
以下、図表 1-5 まで同じ。

図表 1-3 日本国内におけるフランチャイズ店舗数の推移



図表 1-4 日本国内におけるフランチャイズ売上高の推移



図表 1-5 チェーンあたり店舗数、売上高と店舗あたり売上高

(年度)	チェーンあたり店舗数				チェーンあたり売上高 (億円)			
	1990	2000	2010	2014	1990	2000	2010	2014
小売業 CVS	316.5	659.9	1,760.3	2,145.2	489.9	1,205.0	3,262.8	3,897.0
小売業 その他	111.7	125.0	146.1	157.5	147.9	154.6	213.2	214.2
外食業	124.1	120.8	105.7	104.8	81.1	85.2	75.0	73.0
サービス業	344.7	257.5	232.3	227.3	71.4	73.1	64.6	74.3
計	181.4	196.2	189.9	196.2	130.3	161.0	173.4	182.7

(年度)	店舗あたり売上高 (億円)			
	1990	2000	2010	2014
小売業 CVS	1.5	1.8	1.9	1.8
小売業 その他	1.3	1.2	1.5	1.4
外食業	0.7	0.7	0.7	0.7
サービス業	0.2	0.3	0.3	0.3
計	0.7	0.8	0.9	0.9

2. フランチャイズ業界が直面している人事労務管理面での課題とJFAの取り組み

前項でみたように、フランチャイズ業界では、店舗数を増加させることが重要である。翻って人事労務管理面では、チェーンに加盟し、店舗の運営を担うフランチャイジーの獲得・育成と、店舗で働く従業員の確保が課題となろう。

店舗の運営を担う人材の獲得・育成に向けて、JFAでは、以下の取り組みをおこなっている。第1に、フランチャイズ・ビジネスの理解層拡大を目的として、「フランチャイズ・システムを理解する研修」をおこなうためのツールである e-ラーニングを開講している（2015年9月より）。社会人や学生等を対象としており、月100人の定員で、受講料は無料である。第2に、フランチャイズ・ビジネス起業支援講座を開催している。そして第3に、CVS等で「店舗運営管理」職種での外国人技能実習生を受け入れることができるよう、JFAが調整役を担い、技能検定の職種認定に向けた取り組みを行っている。海外で活躍できる外国人材を国内で育成することが、その目的である。

フランチャイズ業界では、店舗で働くパート・アルバイトの確保も課題となる。パート・アルバイト従業員の確保の如何は、店舗運営そのものを左右する⁵。人材確保が難しくなるなかで、高齢者や外国人材（外国人留学生）といった多様な人材の活用がすすめられているところである。

⁵ CVSの加盟店に対するアンケート調査結果をみると、加盟店における従業員の過不足感について「十分に足りており、何があっても運営に支障なし」とする回答割合はわずか5.7%、そして「不足しているが、従業員を補充する目途あり」は3.0%に過ぎない（コンビニエンスストアの経済・社会的役割研究会編（2015）「コンビニエンスストアの経済・社会的役割に関する調査報告書」）。大半の加盟店が、従業員の確保に課題を抱えている。

第3節 スーパーバイザーの役割とスーパーバイザー士認定制度発足の経緯

第3節以降では、JFA が運営する資格認定制度のうち、スーパーバイザー士認定制度について取り上げる。

1. フランチャイズ業界におけるスーパーバイザーの役割

フランチャイザーとフランチャイジーは、**図表 1-6**に CVS の例で示したような関係にある。フランチャイザーは店舗経営者との適切な関係を築き、店舗の円滑な運営を手助けする必要がある。スーパーバイザー（店舗巡回指導員）とは、フランチャイザーとフランチャイジーの間の連絡・調整役を担う、フランチャイズ本部の従業員を指す。

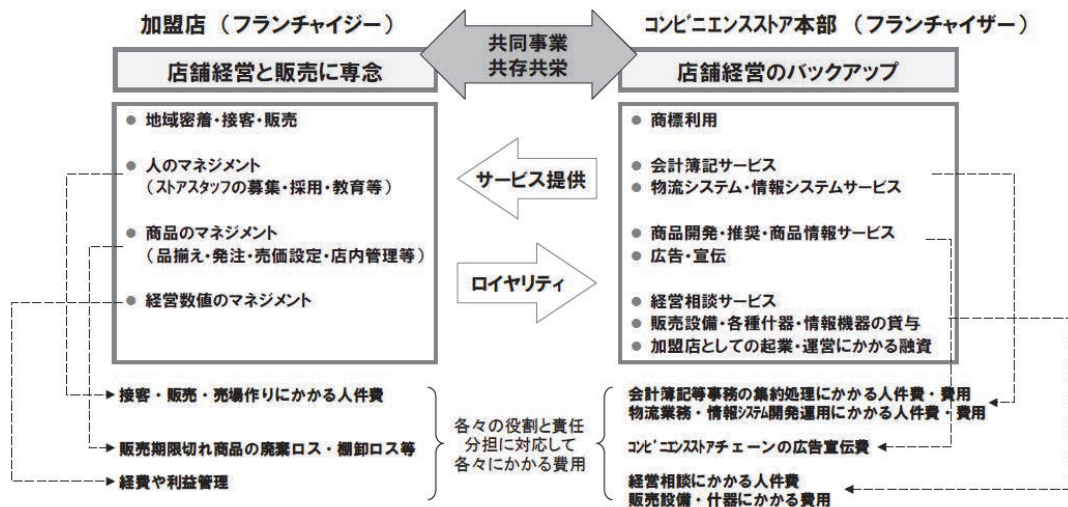
フランチャイズ業界では通常、従業員は入社してから5～10年で店長等を経験し、まず店舗のマネジメントをマスターする。その後、スーパーバイザー候補者となる。スーパーバイザーの役割は、本部の指示命令系統のもと業務を遂行することだけではない。一国一城の主であり、人生経験も豊富な店舗経営者との対等な関係のなかで仕事をしなければならない。そしてスーパーバイザーは、店舗経営者が問題なく店舗を運営できるよう、彼らを指導する役割を担う。例えば人事労務管理の面では、店舗経営者はアルバイト従業員を自ら採用し、管理する必要がある。店舗経営者は他業種からの参入が多く、従業員の雇用に慣れていないために法令違反に気づかないといった事態も想定しなければならない⁶。こういった事態になれば、本部のブランドイメージを傷つけることにもなる。したがってスーパーバイザーは、各店舗の適切な運営に向けて店舗経営者を指導し、店舗経営者の相談にのれるよう、関連する法律や労務に関する知識を事前に習得する必要がある。

スーパーバイザーの名称や業務内容は、業種や会社によって異なる。JFA が運営するスーパーバイザー士認定制度は、受講者が、スーパーバイザーとしての共通の知識やスキルを身につけることを目的としている。

⁶ フランチャイズ業界における店舗経営者の属性を、セブンイレブンの事例から概観する。セブンイレブンのオーナーの平均年齢は51.9歳である。新規オーナー（2014年3月～2015年2月）のうち前職が小売業・卸業の者は22.1%で、オーナーの経営パートナーは「夫婦」（77.6%）、「親子」（12.8%）、「兄弟・姉妹」（9.6%）の順となっている。オーナーは比較的年齢は高いが異業種からの参入が多く、また店舗経営にあたって家族経営的な要素を多分に含んでいる。

（セブンイレブン HP <http://www.sej.co.jp/owner/about/suuji.html> 2016年3月17日取得）

図表 1-6 コンビニエンスストアのフランチャイズ・システムの基本構造



資料出所：コンビニエンスストアの経済・社会的役割研究会（2015）、前掲書、99 ページ。

2. スーパーバイザー士認定制度の発足の経緯

JFA が運営する資格制度であるスーパーバイザー士は、JFA が設立したスーパーバイザー学校の修了者に対して授与される。本項では、スーパーバイザー学校設立の経緯も含めて、資格認定制度の発足の経緯を述べる。

JFA では、協会を設立した翌年の 1973 年から、スーパーバイザー養成セミナーを開催した。これを拡充し、1977 年から運営を開始したのがスーパーバイザー学校である。アメリカで本格化したフランチャイズ・ビジネスが日本に導入されたのは 1960 年代だが、スーパーバイザー育成のノウハウも同時に輸入された。JFA では、大学教授や弁護士等の専門家の意見を取り込みながら、アメリカから輸入したスーパーバイザー育成のノウハウを日本流にアレンジし、カリキュラムを練り上げた。

スーパーバイザー士の認定制度は、1995 年に開始した。業界内での人材の流動化に対応し、転職時にキャリアアップが保証されるようにする必要があったからである。

なお JFA では、スーパーバイザー士を国家試験に格上げすることも考えている。しかし今は国家資格が絞られている段階であることから、格上げはかなりハードルが高いとみている。

第 4 節 スーパーバイザー士認定講座受講者の属性と企業における資格制度の活用

1. スーパーバイザー士認定講座受講者の属性

これまでのスーパーバイザー学校修了者数は 2,100 人超、スーパーバイザー士認定者は 21 期累計で約 920 人である。

受講者の年齢層は 30～40 歳台が中心である。受講者は、所属企業からの推薦を得て応募する。受講・資格取得のための費用は、所属企業が負担することが一般的である。スーパー

バイザー学校の受講とスーパーバイザー士の取得を自社の教育研修プログラムに組み込んでいる会社からは、毎年5～6人が受講する。また、中小フランチャイザーからの受講者もみられる。たとえばCVS業界では、上位3社は独自の教育研修制度を構築している。しかし中小フランチャイザーは、人材育成に力を入れる余裕がない。こういったニーズがあることも、JFAがスーパーバイザー士認定講座を運営する理由となっている。

スーパーバイザー士認定講座には、会員企業以外からも受講の申し込みがある。会員企業以外のフランチャイズ企業のうち、スーパーバイザーの育成が課題となっている企業や、フランチャイズではなく直営店を展開する企業のうち、従業員に複数店舗管理のノウハウを身につけさせたいと考えている企業の従業員が中心である。

2. 企業における資格制度の活用

従業員を派遣する企業は、スーパーバイザー学校の受講とスーパーバイザー士資格取得を、一律に昇進・昇格の要件とはしていない。これには、以下のような理由がある。第1に、受講者の会社での担当業務が一樣ではなく、また、学校の開催時期と各会社での昇進・昇格のタイミングが同じになるとは限らないからである。スーパーバイザー候補者ではなく、スーパーバイザーの業務をすでに担当している者を受講対象とする会社もある。また、スーパーバイザー士資格取得者が、ジョブ・ローテーションで、スーパーバイザー以外の業務を担当する場合もありうる。

第2に、スーパーバイザー候補者全員が受講すると、会社の業務が回らなくなってしまうからである。後述するように、スーパーバイザー学校は、毎月の平日に3日間連続の日程で、東京で開講している。

第3に、スーパーバイザー学校の受講やスーパーバイザー士資格取得を昇進・昇格の要件としてしまうと、非受講者は自分が選抜の対象ではないと感じ、モチベーションを下げてしまう恐れがあるからである。

第5節 スーパーバイザー士認定制度の内容

1. スーパーバイザーに必要な能力

JFAでは、スーパーバイザーに必要な能力を「5C+1P」(Communication, Consultation, Counseling, Coordination, Control, Promotion)と定義する。スーパーバイザー学校では、受講者がこれを理論と実習で学び、スーパーバイザーとしての能力向上を目指す。

2. プログラムの内容

(1) プログラムの概要

スーパーバイザー士認定講座には、スーパーバイザー業務に関する知識の習得だけでなく、

①法務・労務・財務と幅広い知識の習得、②ホスピタリティマインドの習得、③店舗診断による実習、④異業畑の受講者との交流、を組み込んでいる。認定講座は半年の開講期間で、理論学習→筆記試験→実習→面接試験、の流れで実施する。

2016年度（春期開催）は定員50名で、受講料はJFA会員291,600円、一般324,000円である。当該期間のプログラムは、以下のとおりである。

第1回 総論・基礎・コントロール（5月18～20日）

【テーマ】フランチャイズ総論、スーパーバイザーの使命と役割、問題解決手法、ホスピタリティ・リーダーマインド、フランチャイズパッケージ論とスーパーバイザーのコントロール

第2回 コンサルティング他（6月15～17日）

【テーマ】財務諸表の知識（税務含む）、計数管理の知識、行動科学マネジメント

第3回 コミュニケーション他（7月6～8日）

【テーマ】コミュニケーション、労務管理、フランチャイズ・ビジネスの法律知識、フランチャイズ契約の基礎知識と法律問題、マーケティング

第4回 カウンセリング・コーディネーション（8月3～5日）

【テーマ】カウンセリング、インバケット（優先順位・判断力育成）

第5回 プロモーション（9月6～8日）

【テーマ】商圈診断、店舗診断

いずれの回も、平日に、3日間連続で実施する。第4回（8月）のプログラムのうち1日はスーパーバイザー士資格認定に向けた筆記試験に充てられ、面接試験は10月に実施する。

（2）理論学習

理論学習は、プログラムのうち off-JT に相当する。プログラムは1日1～2テーマで構成され、テーマごとに別の講師が担当する。講師は単年度契約で、その都度JFAが担当を依頼する。現在、年度内2回分のカリキュラムは変更していない。年度後半からJFAがカリキュラムを精査し、新年度のカリキュラムや講師の変更を決定する。また、JFAの関係者や会員企業から要望や好事例を収集し、カリキュラムに反映させることもある。テキストは、各担当講師とともにJFAが独自に作成する。

講義内容はテーマごとに開始・終了時間だけ事前に決めておき、グループディスカッションの導入等、講義のすすめ方は、基本的に講師に任せている。開講中は、会場に協会スタッフが常駐し、トラブル等に対応できるようにしている。

(3) 実習

実習は、プログラムのうち OJT に相当する。実習では、受講者が 5~6 人でグループを作り、立地診断、商圈診断をフィールドワークによりおこなう。フィールドワークは、事前に受講者が作成した調査票を用いて、特定の地域の 7~8 店舗を選んで実施する。対象とする業種は CVS や居酒屋など様々である。フィールドワークの際は、対象となる店舗に気を遣わないよう、受講者は私服で参加する。フィールドワーク後は、評価のポイントや改善点などを、グループで話し合う。

実習を資格認定講座に取り入れることで、以下のような効果が期待できる。第 1 に、受講者が店舗の立地や商圈も踏まえた店舗運営能力を身につけることである。通常、出店の際の立地診断、商圈診断とフランチャイズ契約の締結は、フランチャイズ本部の開発部署が担当する。しかし、出店後の店舗運営に関するフランチャイジーとのやりとりは、おもにスーパーバイザーが担う。スーパーバイザーが担当する店舗の売上が変化する場合、その要因が当該店舗の品揃えやサービスの質にあるのか、それとも店舗の立地や商圈にあるのかは、スーパーバイザーがその都度、適切に判断しなければならない。また、商圈は可変的であり、出店後もつねに現状を把握しておく必要がある。こういった能力を高めるために、スーパーバイザー資格認定講座では、実習形式での立地診断、商圈診断をおこなう。

第 2 に、受講者は、異業種での立地診断、商圈診断の実際に触れることができる。受講者は、多様な業種のフランチャイズ本部から参加する。たとえば外食産業からの受講者が、CVS を対象にして立地診断、商圈診断の研修を受ける。異業界も含めてフィールドワークの対象とすることで、受講者は相応の刺激を得ているとのことである。

3. スーパーバイザー士資格の受験要件と評価手法

スーパーバイザー学校受講者は、全カリキュラムの 8 割以上の出席を要件として、スーパーバイザー学校の修了証を授与される。スーパーバイザー学校の受講者のうち希望者は、筆記試験と面接試験に合格することで、スーパーバイザー士資格を取得することができる。

(1) 筆記試験

当該年度もしくはその前年度にスーパーバイザー学校の理論学習をすべて受講した者が、筆記試験を受けることができる。筆記試験は 4 教科・100 点満点で、60 点以上で合格となる。不合格者には、追加試験も実施する。受講者は会社から選抜された人材であり、能力や経験は問題ない。不合格の理由は、知識が不足しているというより、日常業務に追われるなかで勉強する時間が足りないことが一般的である。あるいは、受講者本人の意識が足りないこともある。スーパーバイザー学校を受講してから資格取得までに 2~3 年かかるケースもある。

（２）面接試験

当該年度もしくはその前年度にスーパーバイザー学校の修了証を授与され、かつ筆記試験に合格した者が、面接試験を受けることができる。面接試験は面接官 3 人、受講者 1 人で実施する。面接官は、講師が担当する。

面接試験では、共通の質問を事前にいくつか用意し、あとは面接官がアレンジした質問を行う。スーパーバイザー学校で学んだことを確認しながら、それを日常業務のなかでどのように実践していくのかを質問することが多い。また、面接時はやりとりの内容だけでなく、受講者のコミュニケーション能力も評価する。

なお、講義中のディスカッションの内容は、評価の対象としない。

（３）資格の更新

面接試験に合格した者は、スーパーバイザー士として JFA に登録する。資格は、5 年間有効としている。資格更新希望者には、スーパーバイザーに関連するレポートの提出を求めたうえで、JFA が資格更新の可否を判断する。スーパーバイザー士取得者のうち定年退職者や現在スーパーバイザー関係の業務に携わっていない者は、資格を更新しないことが多い。

第 6 節 資格・検定活用の推進と水準の維持・向上のための取り組み

JFA では、資格・検定活用の推進と水準の維持・向上のために、以下の取り組みを実施している。

1. 開催回数の増加

JFA では、2 年前まで、年 1 回開講、定員 60 人程度でスーパーバイザー学校を開講していた。しかし毎回 60～70 人の応募があり、定員を超えたために受講できない応募者がいた。また、グループワークの成果を共有する際、受講者が多いとグループ数も多くなり、すべてのグループが報告する時間を十分にとれない、といった問題も生じていた。そこで現在は、年 2 回、定員 50 名程度でスーパーバイザー学校を開講している。結果として、1 年で 90 人近くの応募者に対応できるようになった。また、1 回あたりの受講者数が減ったことで、ディスカッションの内容や議論の質が向上したことを、講師も評価している。なお、プログラムの内容・水準に大きな変化はない。

2. 受講者アンケート結果を反映させたカリキュラム内容・講師の変更

スーパーバイザー学校では、すべての講座が終わると、受講者に対して評価アンケートを実施している。アンケートでは、講義内容を定量的に指標化できるような選択式の項目と、自由記述の項目を用意している。受講者はお金と時間をかけて来ていることもあり、率直な

意見を記述する。

アンケートの分析結果は、カリキュラムの改善のために役立つほか、講師にもフィードバックしている。受講者からの反応を踏まえて、JFA が講義内容の見直しを講師にお願いすることもあるが、結果として講師を変更することもある。

第7節 スーパーバイザー育成に向けた今後の課題

JFA では、フランチャイズ大手企業でのスーパーバイザー育成と、JFA が運営するスーパーバイザー学校ならびにスーパーバイザー士資格認定事業を、いかに連動させるかが課題と考えている。とくに CVS 業界では毎年 1,000 店舗以上の出店があり、それにあわせて新たなスーパーバイザーが年に 100 人程度必要になる。こうしたニーズに対応するために、大手 CVS 企業では、独自の教育訓練制度を構築して、スーパーバイザーの育成を自前で手がけている。また、スーパーバイザーを対象とした研修等も、必要に応じて何度も繰り返している。しかし、企業が単独で実施する独自の教育訓練制度では、JFA が運営するスーパーバイザー学校でのカリキュラム内容に匹敵するような内容を、一度に、時間をかけてはできない。

JFA では、CVS 業界を始めとするフランチャイズ大手各社の人材に、スーパーバイザー学校を受講してもらいたいと考えているが、現在の資格認定講座の実施形態では限界がある。資格認定制度の運営者である JFA 側にそれだけの人数を受け入れる余地がないこと、また、受講者側にも時間的・地理的制約があること、がその理由である。JFA では、フランチャイズ業界でのスーパーバイザーの育成に向けて、上記の課題に制約されないような、別の方法を見出していく必要があると考えている。