

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

居郷 至伸

(帝京大学講師)

本稿では、フランチャイズで営まれる事業所のうちコンビニエンス・ストアに焦点を当て、加盟店主に雇われる者のキャリア形成と将来展望にみる労働の特質と問題を論じた。フランチャイズ本部と交わす契約タイプの構成比率の推移から、加盟店舗数の増加は経営・運営管理の担い手となる対象層の拡大を伴って進行しており、さらに、加盟店主の雇用下で店の運営を任される者の労働に依存する状況にある。このような働き手の就業実態に注目することは、加盟店主のもとで縁辺的労働者として就業するに留まらず、経済的・職業的自立の機会を供するものか占ううえでも重要である。論考においては、当初アルバイト店員として働き、現在は店長職を務め雇い主が経営権を持つ店のスーパーバイザー職への就業を希望している者から得られたインタビューデータを用いた。当人の勤務状況、従業員の育成・管理の様相と背後にある店長としての思惑、上位の職務の獲得に向けた取り組みを把握するなかで、キャリア展望上の問題を抱えていることが明らかとなった。それは、労働力不足への対応をめぐって加盟店主と本部から異なる評価を受けていることであり、背景には、フランチャイズ本部が標準化戦略による短期間での出店を指向しつつ、付加価値の追求の途上で業務の非定型性を高めているという二律背反的な事情が横たわっていた。事例の検討を踏まえ、最後に、このような働き手を労働社会に組み込んでいく上での論点を提示した。

目次

- I はじめに
- II FCのコンビニ店および店の担い手層の概観
- III A氏にみるコンビニ店員としてのキャリア形成
- IV A氏のキャリア形成を取り巻く問題
- V 結びにかえて——A氏の事例が示唆することとは

I はじめに

本稿では、フランチャイズ形式で営まれる事業所のなかでもコンビニエンス・ストア（以下コンビニ店と略す）に焦点を当て、そこで雇用されている者のキャリア形成に注目する。

周知のように、外食業やサービス業、小売業などさまざまな産業分野でフランチャイズチェーン（以下FCと略す）形態で営まれる事業所が普及・

拡大している。これら産業別・種類の相違を踏まえて働く人たちの職業的キャリアを網羅的に論じることが望ましいのだが、筆者の力量を超えている。しかしながら、日本においてフランチャイズ産業が普及・拡大していった理由の一つとして、たとえば内川（2005）がコンビニ店の参入を契機とすることを指摘し、また、発祥地であるアメリカを凌ぐ勢いで急速な成長を遂げたことを鑑みるに、FCのコンビニ店に注目する意義はあると考える。いまや社会に不可欠な生活インフラとまで位置づけられるようになったコンビニ店は、誰によって営まれ、どのような就業機会を提供しているのか。まずは次節で、フランチャイズ契約タイプの違いを踏まえた加盟店主の構成の変遷を概略として示す。そして、加盟店主のもとで雇用され、店の運営管理責任を担う者のキャリア形成の特徴

と浮かび上がる課題を踏まえて論点を提示する。

II FCのコンビニ店および店の担い手層の概観

全国にあるコンビニ店は、経済産業省の「商業統計」調査に記された定義によれば、飲食料品を扱う店のうち、営業時間が1日14時間以上の売り場面積が30～250m²に相当する店舗である。直近データである平成26年の同調査「業態別(小売業)」では、この定義に該当するコンビニ店が3万5000余りあり、そのうち87.1%がFC加盟店である一方、小売業全体では6.4%がFC加盟事業所であることが示されている¹⁾。また、社団法人日本フランチャイズチェーン協会が実施する「コンビニエンスストア統計調査年間集計」では、この「商業統計」の定義に該当しない(たとえば売り場面積が小さいなど)店舗も含まれることもあって、2015年末で、「商業統計」よりも多い5万3544店となっている。これらの統計データから、日本のコンビニ店はかなりの割合がFC形態で営まれており、またそのことが小売業のなかでも突出した特徴であることが把握できる。

つぎに、FCのコンビニ店が誰によって営まれているのか、述べておこう。FCのコンビニ店は、本部の直営店でないかぎり、フランチャイズ契約を交わした者が加盟店主となって営まれる。FCのコンビニ店主となるには、契約に際して本部が設けた加盟条件をクリアしなければならない。その条件は本部によって多少の差異があるが、年齢制限(契約締結時に50～60歳)、契約期間(10～15年程度)、加盟必要資金(加盟金、開業準備手数料など)、店舗設備等の費用負担、加盟者条件(契約者の他にも専業できる者を確保すること)といった事柄によって構成されている。これらの条件に合致し、契約を締結した者がコンビニ店主として事業経営を担うことができる。日々の経営においては、FC本部から派遣されるスーパーバイザー(以下SVと略す)から受ける経営指導や助言を通して、本部との間の意思疎通が図られる。また、利益の分配および店舗経営上発生する損失の負担区分については、販売した商品の売上額の原価を差

し引いた粗利益にチャージを掛けるという粗利益分配方式に基づいてロイヤリティーを取める会計方式が一般的である(金2001)。ロイヤリティーを納めた後、手もとに残った利益から、店舗で雇う従業員の人件費、売れ残りに伴う廃棄ロス、運営上発生する水道・光熱費といった諸経費を差し引いたものが、店舗経営者の収入となる。

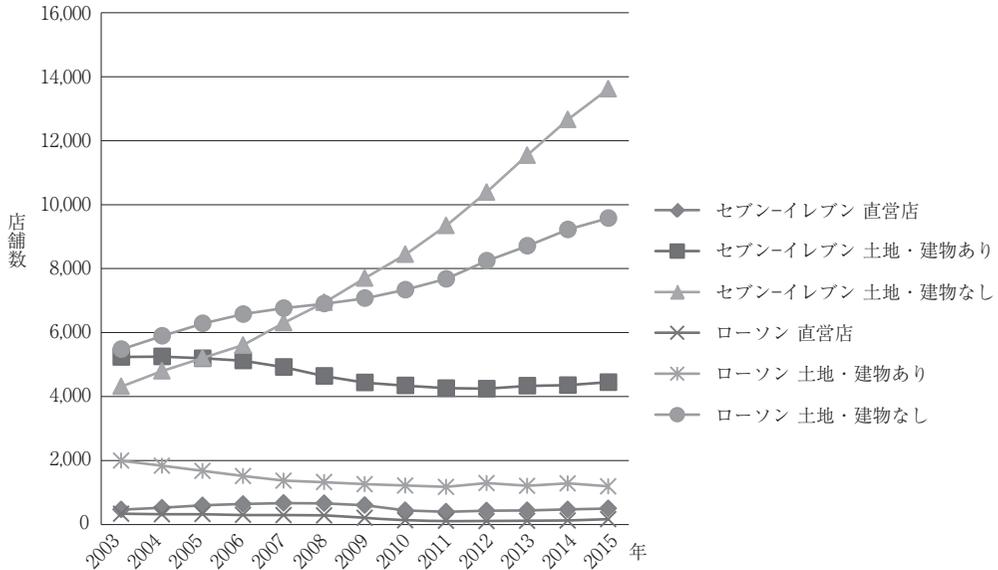
FCのコンビニ店を経営する担い手の構成には興味深い変化が見られる。図1は、FC本部の大手であるセブン-イレブンとローソンの「土地・建物あり」タイプと「土地・建物なし」タイプの店舗数の推移を示したものである。

「土地・建物あり」タイプはその名の通り、コンビニ店の経営に必要な土地と建物を加盟店主側で用意できる場合であり、従来は米屋や酒屋といった個人商店を営んでいた自営業層の業態換えが主流であるといえる。というのも、FCのコンビニ店の登場は、日本に多数存在する中小零細小売店の存続問題への対応策にも連なる、経済社会上の重要な動きと折り重なるものであったからだ。1960年代に急成長したスーパーも、オイルショックを経て経済の安定期に移行するなかで、販売競争の激化により先行きにかげりがみえ始めた。加えて、1973年9月に成立した大規模小売店舗法により、初めて出店規制を受けることになった。業界内での競争への対応に加え、出店規制という政策上の競争抑制策により、スーパー(セブン-イレブンはイトーヨーカドー系列、ローソンはダイエー系列)は事業展開において方向転換を求められていた²⁾。そこで既存の小売店の土地・建物の有効活用を図るべく、フランチャイズ制を用い、中小小売店の市場を取り込む方策を用いたのである。

一方、「土地・建物なし」タイプでは、店舗の立地と商圈を本部が開発し物件の所有権を持ち、建物の内外装や販売用什器備品といった店舗設備の費用負担も本部が負担する。加盟側には、開業に必要な諸費用の負担を軽くする代わりに、本部へ支払うロイヤリティーが「土地・建物あり」よりも高く設定されている点がこのタイプの特徴である³⁾。

図1から、店舗数を年々増加させている大手2

図1 コンビニ大手2社におけるタイプ別店舗数の推移



社の出店戦略は、自社資本ですべて賄う直営店の比率を抑えつつ、物的資本を保有しない者を店舗経営の担い手に据えるやり方へとシフトしていることがわかる。土地・建物なしタイプの店舗経営者がFC店主の主力に置き換わっていく動きは、自営業層とは違う者が新たな店の担い手として登場し、本部が保有する物件で店舗と商圈の設定を行うという手法で市場を拡張していくことを意味する。

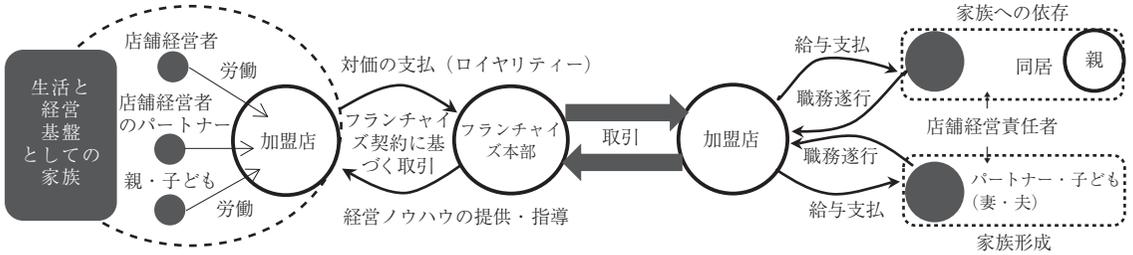
さらに、近年では店主に雇用されている者が店の運営責任者となっているケースが増えていると思われる。FC本部は加盟店主に複数店舗の経営を奨励しており、この場合は、店で雇用している従業員のなかから「店長」や「副店長」を選び店舗の運営を任せることになる。また、FC加盟店側が法人企業である場合もあり、当該企業の子会社の従業員に店を任せられるケースも見受けられる(たとえば安田・斎藤 2007)。

これらのケースで就業する者は、フランチャイズにおける労働者のキャリア形成という観点からすると、上述したFC店主と重要な相違がある。FC店主は経営に際し、先に記したどちらの契約タイプであれ、その多くが店主の配偶者(ないし家族・親族の誰か)を経営パートナーとする。これに対してFC店主に雇われて店長職に就く者

は、加盟店主とその家族と生計を別にしており、就業に際して、自身の家族が従事することを条件としない働き手である。生計を立てる経済的・職業的自立の機会をコンビニ店主が提供できるかが、当人の職業的キャリア形成の展望を左右する。経営・運営の担い手層の違いと家族の位置づけを反映した図2を踏まえて、後者について補足しておこう。

FC店主に雇われて店の運営管理責任を担う者は、上図では右側の黒丸で示した。黒丸で表した者は、先述したように、当人を雇う加盟店主がFC本部との契約に基づく取引を通して得られた利益(店の売上からロイヤリティーの支払を差し引いたもの)から給与が支払われる。店主とは異なり毎月一定の給与所得が得られるが、店主が経営権を持つFC店全体の経営状況によっては、人件費削減の穴埋めとしての長時間労働や給与額の抑制を受けながら働くこともある(居郷 2007)。このような状況下では、当人の給与所得だけで生計を立てることができず、家族(親)との同居による経済的なものを含んだ依存をせざるを得ない。このような家族への依存を伴うことなく就業できることが、コンビニ店員として家族形成可能な職業的キャリアの展望を拓くことになろう。また、店舗を支える労働力の確保という点でも、フラン

図2 店舗の運営管理責任者と家族の位置づけ



チェーン産業の行く末を考える上で重要なポイントとなる。

これまでFC本部は、「土地・建物あり」タイプから「土地・建物なし」タイプへと拡張することで、FC本部という特定の取引相手に依存し契約を通じて仕事をする「雇用的自営」層を確保してきた。そして、さらに「雇用的自営」者に雇われ店舗の運営を任される「自営的雇用」者（最低保障額の低い歩合給労働者や時間管理の緩やかな裁量労働者などが該当する）を店舗数の拡大を担う新たな働き手として求めている（仁田1999, 2003）。

フランチャイズ契約を交わした店主とその家族が一つの店舗を運営する単店方式では、コンビニ店員としてのキャリア形成は、当該店舗で就業し続けるかぎり店員に留まる。言い換えれば、加盟店主が複数店舗を運営する動きは、理屈の上ではコンビニ店員として働く者に、より上位の職階へと通じるキャリアルートを獲得する余地を与える。本稿では、当初アルバイト店員として働き、現在は店長職を務めるA氏の自営的雇用者に至る経歴とキャリア展望を筆者が行ったインタビュー調査から得られたデータをもとに記していく⁴⁾。A氏を雇用する店主が加盟するFC本部の人員確保をめぐる取り組みの具体的様相を絡めながら、A氏のキャリア形成上の経過を示し、働きぶりからいかなる特徴と問題が見出せるのかを論じていく。働き手を限定してはいるが、A氏の約15年におよぶコンビニ店を職場とした足跡をたどることでこそ見えてくる論点が浮かび上がってくるだろう。

Ⅲ A氏にみるコンビニ店員としてのキャリア形成

1 A氏の経歴と雇い主の変遷

A氏は、高校2年生だった2001年2月当時、首都圏の郊外に大手本部のFC店を設けたB氏のオープニングスタッフとして採用された。大学進学を契機に辞めたものの、ほどなくして再び学生アルバイトとして復帰する。大学を中退後もフリーターとしてこの店で勤務していたところ、2005年にB氏が近隣に2つめのFC店を設けたことに伴い、副店長として配属された。B氏は、2014年に本部とのフランチャイズ契約が満了し廃業するまでの間、最大で7店舗を運営することとなり、A氏はこれらの店舗の異動を経験しながら、店長職を務めるようになる。2010年頃までA氏の状況は、図2における同居家族への依存によって成立するものであった。B氏が廃業したことで、それまで経営していた店舗の経営権がC氏に移るなか、A氏は引き続き店長を務めていたが、数カ月後に退職する。1カ月間の職探しを経て⁵⁾、現在の雇用主であるD氏のもとでX店の店長として採用され、2015年7月にはY店に異動し、引き続き店長として働いている。なお、A氏は2011年に結婚し、現在は妻のパート収入と自身の店長職で得られる給与所得で、子ども1人の3人家族を形成している。図2の右下のような状況にあるなかで、A氏は今後もFC加盟店主に雇われる形での就業を望んでおり、加盟店主となる将来展望は考えていないという。

以上がコンビニ店員であるA氏の経歴の概要である。上述した変遷、とりわけC氏からD氏

のもとで店長職に従事するに至る背景には、A氏を雇う側であるFC加盟店主が、いくつかの店舗を経営する権利を本部との間に交わしているかが影響を及ぼしている。経営権を有する店舗数の違いがA氏のキャリア展望とどう関連しているのか、説明しておこう。

フランチャイズ本部は、単店舗の経営者、複数店舗の経営者、店舗数が2桁を超える多店舗経営者という、主に経営店舗数の違いに対応した3つの経営制度を設定している。単店舗経営者は、自身の他に店の運営責任を担う人員に経営パートナーである家族を充当することになる。このFC店主のもとで雇われ勤務する者は、原則として当該店の一店員としての職位に留まる。一方、複数店舗経営者の場合は、自身と家族以外にも店の運営管理を任せることができる人員が必要となる。それゆえ、雇用する従業員の中から店長職レベルの職責を担える者を育成し、経営権を有する各店舗に配置する。さらに、多店舗経営者においては、個々の店舗の運営管理責任者である店長の配置に加え、個店を巡回して運営の指導を行う本部のSVに相当する人員を選出し、担当店の指導・アドバイスを行うことが、本部とのフランチャイズ契約における条件となっている。このような条件のもとで、多店舗経営者の社員の中から選出されたSVは、1人当たり5店舗まで担当することができるという。D氏は2016年3月現在で14のFC店を経営しており、この職に就く者を3人雇用している⁶⁾。

D氏が今後さらにFC店を増やすことになれば、この経営者の下で勤務する者にとっては、店長職からさらに店のスーパーバイズを担う職務に通じるキャリアルートが用意されることになる。A氏がC氏経営のフランチャイズ店長を辞職した

理由の背景には、D氏が本部との間で交わすフランチャイズ契約の形態が、店員のなかからSV相当職が選ばれる余地のあるものであったというわけである。

ここまで記したことを踏まえて、A氏のコンビニ店員としての歩みをまとめたのが図3である。

図中で示した就業形態の違いを踏まえて、A氏の調査時点における雇用契約の概要を記しておこう。パートやアルバイトとして店で働く曜日・時間帯を適宜調整しながら就業する場合には、給与は時間給で支払われる。この就業形態から、出勤曜日と時間帯を規定して給与は固定給払いを原則とする勤務形態へと移行すると、「社員」という呼称となる。雇用契約内容は、雇い主であるフランチャイズ店主によって違いがあり、たとえば、週5日で月180時間までは残業手当がつかない場合もあれば、週6日の200時間までが基本給の支払対象となる雇用契約も用意されているという⁷⁾。「社員」は将来の店長候補という位置づけがされており、現在のA氏のような店長は、この「社員」の中から選ばれる。「社員」との違いは、店舗経営者から総人件費の予算額が提示され、予算上限額におさまるよう自身の勤務時間を調整しなくてはならない点にある。A氏が語る現在の状況を要約する形で具体的に述べておこう。

2 勤務状況の実際と将来展望

D氏にX店の店長として採用された際、人件費の上限を110万円とする月180時間労働を基本給の対象とする就業条件を提示された。24時間年中無休で運営される店の場合、全ての時間帯に時間給の店員を2人配置した場合、D氏の店の時給額を勘案すると人件費は月当たり125万円程度になるといふ。2人より多くの人員を必要とする

図3 A氏のコンビニ店員としての足跡

年(西暦)	2001	2003	2004	2005	2011	2014	2015	2016~
社会的肩書・ ライフイベント等	高校生	高校卒業 大学進学	離職	大学中退 職場復帰	店舗間異動	結婚	離職・無業 (1カ月) 再就職	Y店へ異動
雇用主	B氏 (単店舗経営)	→	B氏 (単店舗経営)	→	B氏 (複数店経営)	→	B氏廃業 C氏へ →	D氏 (多店舗経営)
給与形態	時給制	→	時給制	→	固定給制	→	(失業) →	固定給制
就業形態(呼称)	アルバイト (主に早朝・夕方)	→	(中断)	フリーター (主に深夜・早朝)	→	副店長	→	店長 (X店)
								店長 (Y店)
								加盟店側 SV職へ?

店内ピークタイムを含め、この125万円を110万円に抑えるためには、どの曜日のどの時間帯に店員の一人として自らが店内業務に就く必要があるのかを考慮して人員編成の管理を行わなくてはならない。また、逆に店内業務に当たる従業員数を一人体制（いわゆるワンオペ）にし、自らの長時間労働と引き換えに人件費を削減すると、経費は抑制できる代わりに、店で雇用管理する従業員を育てる機会を損ねてしまう。D氏から提示された条件面における数字の意味には、経営上の事情（人件費の枠）を了解しつつ人材育成に努めることが店長職に求められているということが盛り込まれているのである。

このような雇用契約に基づき、A氏はX、Yの2店舗で勤務しているが、両店とも赴任当初から条件に示された労働時間内で勤務できていたわけではない。Y店での勤務状況についてA氏は以下のように語る。

しばらくの間は月350時間入っていたんですね。実際にきつかったのは8月から10月の3カ月です。（店長として）7月に行ったとき店員は16人いたんですけど、受験準備で既に辞めるのが決まっていたのが1人いて。それで8月には15人になって、そこにどうやってもこいつらじゃダメだろうというのが3人いたんです。実質12人で、高校生は週1、2日しか入れない者ばかりだったので、夕方の時間帯は1人でやらざるを得ない日もありました。そこから12月までに人を集めて、新人には横に付いて商品の補充の仕方とか納品だとかを教えて（2016年の）1月には現在のシフトになって、月に6、7日休めるようになったんですね。（括弧内の文言は筆者補足。以下同じ。）

Y店赴任当初の異常ともいえる長時間労働は、雇用管理の対象である店員の量的・質的2つの基幹労働力化に向けた取り組みによりもたらされたことがA氏の語りから読み取れる。コンビニ店の運営には、長時間営業のもとで接客、品出し・陳列、発注、売り場作り、清掃、店頭での各種サービスの扱い等、さまざまな業務を担う人手を必要とする。労働集約的な職場において「社員」以外の店員は自身の都合に合わせて就業する曜日・時

間帯を選べる立場にあることもあって、A氏は、Y店に赴任して数カ月は自らが働くことで労働力不足の穴埋めをすることとなった。この労働力不足は、単に店員の頭数を揃えるという量的な次元に留まらず、「どうやってもこいつらじゃダメだろう」というくだりに示されているように、A氏が求める職務遂行レベルに合致するような質的な基幹労働力化を図る過程で生じたものでもある。

店で働く従業員が行う個々の業務自体は、マニュアルで平易に表現できる単純な作業が多い。しかし、筆者がこれまでフランチャイズのコンビニ店主や従業員を対象に実施してきたインタビュー調査から把握した知見からは、店舗の運営レベルの向上を目指し実行している者にみる店内業務とは、決してルーティンワークの範疇におさまることはないということであった。店内の状況からその都度何を優先的に行うべきか判断しつつ行動し、また、来店客の違い（年齢層や利用頻度など）に応じた接客の工夫を施すことは、フランチャイズ全店で統一し画一的に実施できることではない。

A氏も、これまでに培ってきた育成ノウハウを活かして、店員の質量を伴う基幹労働力化に成功することで、店内の商品配置レイアウトの検討や商品発注の意思決定（新規商品の選択と発注数量の決定、商品廃棄額を踏まえた商品発注数の修正など）、本部から派遣されるSV向けの報告資料の作成など、運営管理全般に関する業務に時間を割くことができるようになった。また、月1回開催される店長を対象とした本部が設けるエリア（各都道府県下のFC店を区分する管轄地域）会議にも出席できるようになった。

A氏によれば、先述した110万円の人件費枠に収まるように従業員を編成することは、「シフトを正常化した状態」であり、「店を立て直した」ことを意味するという。「立て直し」が必要な店に赴任することは、A氏の要望であり、D氏から期待されている役割でもあることを、Y店への異動を命じられた当時を振り返って以下のように語っている。

売上自体は上げなくていいから、お店を立て直

してくれと言われました。要するに、どの店長が行っても、さっき言った180時間のシフト以外に仕事ができる時間を作れて、なおかつ店員が自主的に動く店にしていくということです。この仕事ぶりを（最初に赴任したX店で）早々にやったんで、それを（D氏が）見て、店の立て直しが上手いんじゃないか、店員がいないところでも大丈夫じゃないかと考えて、いまのところには飛ばされたんじゃないかなって思うんです。

A氏にとって、店を立て直すことは自身のやりがいであるとともに、上位の職位である加盟店側SV職を獲得するための方策でもある。ここに記したA氏の仕事ぶりがSVへの移行とどのように結びついていくのか、D氏と契約を交わしているFC本部が制定している職位に就くための要件の概要を交えて述べておこう⁸⁾。A氏が加盟店側SV職を得るためには、本部が指定する研修の受講と、A氏がこの職に従事して担当するための新たな店舗をD氏と本部の双方が検討し合意しておくことが必要となる。

まず研修については、SV候補者向け研修を受け、なおかつD氏のような多店舗経営者向けに開催される研修も受講し、多店舗経営の理念や考え方、取り組み方について学ぶことが求められている。この2つの研修の受講自体は各2回の計4日で済むが、受講後に本部からの店舗視察が入り、実際の仕事ぶりの把握を踏まえて職務に対する考え方や指導観についての聞き取りを受け、研修の完了には約半年を要するという⁹⁾。

2つの研修は夏季と冬季の実施が通常であり、研修対象となる者は、D氏が実施する店長面談を踏まえて決定される。D氏の場合、例年1月と7月の年2回、経営する14店舗の全ての店長を対象に面談を行い、そこで店長として勤務する店の改善点の提示と改善に向けた具体的方策、および店長自身の将来展望と行動プランを踏まえて話し合いを行う。A氏は2015年7月の面談を通してSV職を希望している旨を伝えており、2016年2月に上記の研修を受ける予定であったという。しかしながら、先述したように当時店長として赴任したばかりのY店では、A氏自身がシフトの穴埋めを行わなければいけない状態にあったため、

2月の研修を受けるだけの余裕が持てないと早々に判断し、D氏に受講断念を申し出ている¹⁰⁾。

この店長面談を実施しながら、D氏はフランチャイズ本部側の管轄エリア支店長とさらなる新店の立ち上げの可否について毎月相談を行う。D氏が経営する14店舗のうち、新店を任せられる店長候補レベルの従業員が現状ではどれほど確保できる見込みがあるのか、店長要員の状況を双方が慎重に検討するのがこの相談の主目的であるという。要員確保の見通しが立つと双方が了解した場合、D氏は新規出店を受託することになるが、困難な場合には出店を見送るという。店長候補となる人員のレベルアップに要する時間が当初の見通しより早まることもあれば遅れることもある。それゆえ、進捗状況の確認のためにも、この相談を毎月実施するというわけである。

A氏の話に基づいているだけでは断言できないが、新店の店長を多店舗経営者が用意できるかどうかの判断材料として、先述した店長を対象としたエリア会議の出席状況が考慮されていると思われる。というのも、D氏のような多店舗経営者のもとで勤務する各店舗の店長に対しては、所定の出席ノルマが課せられており、D氏の経営する14店舗の店長出席率が高ければ、それだけ店の運営状況が良好な店長および従業員を確保できると本部は判断していると推察できるからだ¹¹⁾。

この推察があながち間違いでなければ、A氏が店のシフトを正常化するよう店の立て直しに力を注ぐことは、店長会議に出席できるような店の増加につながり、自身の運営管理能力の証明と将来のSV職への就任に向けた実績作りという意味合いを帯びた取り組みであると言えよう。

IV A氏のキャリア形成を取り巻く問題

A氏の事例を通して、店員の育成は職業的地位の上昇に通じるという従業員管理と職業的キャリア形成をめぐる良好な関係を私たちは期待してよいだろうか。A氏の長時間労働も一時的なものであり——たとえ一時的であれ長時間労働自体、問題なのだか——安定した雇用環境のもとで働ける機会の獲得に結びつくといえるだろうか。

そうとはいえない事情が横たわっている。以下、店の運営を支える労働力不足と、店舗ごとの運営水準に隔たりが生じている状況への打開策としてFC本部が加盟店に推奨する取り組みを交えて述べておこう。

1 コンビニ店へのニーズと労働力不足

まず、労働力不足についてであるが、皮肉なことに、コンビニ店に対するニーズのある立地への出店が絡んでいるということ、A氏は以下のように語る。

集客が見込めるところって、比較的地域住民の年齢層が高い場合が少なくないんです。ニーズがあるところに出店するのは当然のことだと思うんですが、逆にお店で働いてもらう人の採用に苦労することがあって……。高校生とか大学生を募集しても、近くのコンビニ（店）とかと奪い合いになっちゃって。だから、実のところ人が足りない店もありますし、やっと採用した人にすぐ辞められちゃうってことにだけはならないように、どう接したら働き続けてもらえるかなって考えてます。

A氏が勤務する店舗は、人口が集積している首都圏内にあり、住民の高齢化とともに少子化も進行している。コンビニ店を利用する客層は、フランチャイズ本部が示すデータによれば、年齢層が以前よりも高くなっていることが示されている¹²⁾。人口構造の変動を反映した購買客層の変化に対し、迅速に出店できる利点を有するフランチャイズが、店長として働き手を管理・育成する立場で就業する者に対しては労働力の確保自体がままならない状況をもたらしているのである。ここで今一度A氏が希望する職位を得る条件を確認しつつ、A氏のFC店を足場とした職業的キャリア形成にどのような負の影響を及ぼしているのか記しておこう。

雇用主であるD氏が現在雇用している3名のSVで担当可能な15店舗より多くのFC店の経営権を有し（A氏は16店舗目から20店舗目までを担当できる）、各店の運営責任を担う店長が確保されていなくてはならないということであった。A氏が思い描くキャリア展望とはいわば、店舗数の

増加を条件とした職業的地位上昇である。そのためには、店舗の増加に耐えうるだけの従業員や安定した店舗運営を掌る店長の確保が必要である。だからこそ、A氏は、希少な店員が就業を継続できるような（質的基幹労働力化に成功したけれども他店に奪われてしまうということがないよう）育成と関係づくりに注力している。しかしながら、人員不足は店長クラスにも及んでおり、A氏がD氏に採用されて以降の1年間で、3人の店長が自身の親の介護を含む自己都合を理由として離職している。このような離職は、D氏の出店構想に狂いを生じさせたのであろう。先述したように、A氏が店の立て直しを期待されY店に赴任した際、D氏から「1年間は傘下にある店全体の運営を整備するための時間に充てる」と言われたという。

2 労働力不足の打開策としての標準化戦略

D氏が経営するコンビニ店を取り巻く労働力不足問題は、A氏個人のキャリア展望のみならず、D氏そして多店舗経営者を経由した出店戦略を手掛ける本部にとっても、市場の拡大にブレーキをかける頭の痛い問題であるはずだ。A氏によれば、対応策として打ち出されているとされるのが、業務遂行の全店標準化の推奨であるという。マニュアルに書かれた業務の作業手順を、実際の運営場面に即した統一フォーマットのもとで遂行させ、このフォーマットの遵守度を従業員評価に反映させるというものである。このフォーマットに即して各店が教育訓練を行えば、店長の育成能力の差異にあまり左右されることなく、短期間のうちに加盟店のオペレーションが店員の均質な行動のもとで機能するようになるというのが本部のねらいであるとA氏は言う。

もっとも、本部による店のオペレーションを標準化していく取り組み自体は、真新しいことではない。コンビニ店のみならず、他のフランチャイズ形態で営まれる店においては、たとえば内川（2005）が述べるように、同質のサービスの提供と効率的な店舗運営の実現にとって、標準化を図ることは本部の重要な役割の一つであるとされている。また、この概念に注目した実証的事例研究やチェーンストア理論も数多く産出されている。

注目すべきは、A氏が店の立て直しにおいて実践してきた店員育成・教育訓練上の手法や工夫は、本部が推奨する標準化からの逸脱であるとみなされてしまうことにある。一例として接客を取り上げておこう。A氏は店員によって来店客に声をかけるタイミングや発声の仕方に違いが生じることを容認し、また、客層の違い（どのような接客を望んでいるか、常連客か否か、性別や年齢層の違いなど）に応じて工夫を施すことも奨励している。だが、このような店員の接客のあり方が、本部にとっては是正の対象となったという。

本部のSVから、うちの店員のなかには接客用語の使い方とか声の出し方がおかしいと判断されてしまった者がいるので、本部が勤めるやり方に揃えるように指導されました。以前はそんなこと言われなかったですし、これ（本部の評価フォーマットの適用）で逆に評価されなくなる店員がでてきてしまうんです。本部も試行錯誤しているんだなあ、とは思っています。

店の立て直しの手腕を評価されているA氏が、この文脈では逆に店員育成の指導の対象となってしまう。たしかに、客と関わるのが苦手な店員にとって、標準化に基づく画一的な接客に準拠することは就業上の助けとなる。A氏の懸念は、人と関わるのが好きで接客を工夫することがやりがいとなっている店員に対しては、本部の評価フォーマットの適用は、かえって当人のモチベーションを下げってしまうということである。モチベーションの低下は、離職を誘発する要因ともなり、従業員編成を危うくさせる。マニュアルに書かれた接客自体は単純化されていても、店内で行うべき他の業務内容が多いこともあって、店が運営されている状況では店員間で取り組み方にバラツキが生じる。このようなバラツキをA氏自らが適宜フォローしたり、同一時間帯に勤務する店員同士で補い合えるような職場内の関係づくりに注力することで、店のオペレーションを保つことができるとA氏は考えている。A氏にとってみれば、オペレーションに関連する業務の脱標準化は、労働力不足下に置かれた店の人員確保の方策として合理的でこそあれ、指導の対象となるような取り組みではないのだ。

このような脱標準化した行動様式を教育訓練・従業員管理に反映させるやり方は、労働力不足への対応策という側面ばかりでなく、コンビニ店が利便性という付加価値を提供することで市場の拡大を志向していく以上、忌避することができないのかもしれない。利便性への訴求効果をもたらすべく、利用可能なサービスメニューを拡張する取り組みのなかには、来店客への接し方・関わり方を従来以上に踏み込んだものも見られる。たとえば、セブン-イレブンでは、商品の配達に留まらず、御用聞きを重視した「人に優しく頼りにされる店」を推奨し¹³⁾、ローソンでは、利用者訪問型介護施設を併設した「ケアローソン」と呼称する店舗を設け、介護分野への本格的な参入を図っている¹⁴⁾。

このような取り組みからは、コンビニ店を取り巻く地域に暮らす人々の日常生活に呼応したサービスの充実を図ることで生活圏への浸透を目論んでいることがうかがえる。それは、異業種との競争と融合——コンビニ店のケア関連サービス店化であり、ケアサービス関連事業のコンビニ店化ということも考えられる——を伴いながら、店を支える働き手に対して人々の生活に入り込んでいく労働が求められていることを意味している。このような労働においては、たとえば業務としての接客が、地域で生活する者同士の日常的な関わりと折り重なり、業務と日常的活動との境界を不分明なものとしていく。すなわち、店員が遂行する業務の輪郭は非定型的となり、職務の詳細な記述は困難となる（池永・神林2010）。それゆえ、非定型性を帯びた業務内容を担当する者には、脱標準化した行動様式が伴わざるを得ないと考えられるのだ。

V 結びにかえて——A氏の事例が示唆することとは

A氏の店舗運営手腕が評価された文脈は、まさに脱標準化した行動様式を店員の育成に反映することで人手不足に対応した点にあった。しかしながら、A氏のような店舗運営の手腕を持つ店長が揃っているわけではない。A氏のような店

長を育てるには時間も労力もかかる。画一的な行動様式を店員に身につけさせる程度に育成管理上の水準を設定すれば、時間的コストをかけずに比較的容易に働き手を確保することで、雇用管理者にかかる負担を軽減することができる。FC本部が打ち出した方策もまた、人手不足への対応策であり、A氏がSV職を得るための条件となる店舗数を増やすための効率的で合理的な策でもある。

つまり、A氏とFC本部それぞれの方策は、どちらかが優れている（劣っている）というのではなく、むしろ優劣をつけて当人のキャリアに反映させるといふあり方を問い直す契機をもたらしているとすら言える。

店員として経験を積み、より上位の職階へとキャリアアップを志向するA氏が示したやり方に基づく将来展望の実現は、「働くことを通じて、いわゆるOJTにより、十分な能力が形成され、将来、十分な賃金をえることができる一人前の労働者として自らを確立できているかどうか」（仁田2003:151）という問題提起への実践的応答とみなすことができよう。だが、能力開発・形成と職業的キャリアの連動という枠組みに収斂させて「雇用的自営」の就業者の仕事と生活の安定を論じることには無理があることにも自覚的ではなくはない。

「雇用的自営」者の職業的キャリアを形成シライワークバランスが実現・定着する働き方として、いかに労働社会に組み込んでいくことができるのか。A氏のキャリア形成から読み取れることは決して小さくないのではないだろうか。

- 1) 「商業統計」では、事業所数の他に従業者数、年間商品販売額、売り場面積についてもFC加盟の有無別に調査をしている。データを入手できる平成14年および同19年調査を踏まえてコンビニ店と小売業全体のそれぞれのFC加盟店が占める割合をみると、コンビニ店では、これらの項目全てが約9割に達しているのに対し、小売業全体では従業者数が11～12%前後、年間商品販売額では7～8%、売り場面積では6～7%に過ぎない。
- 2) ただし、当時の経済政策的動向が、規制による中小小売商店の保護だけを指向していたわけではない。中小企業庁は、1972年に「コンビニエンス・ストア・マニュアル」を刊行し、当時アメリカで見られるコンビニエンス・ストアの導入を提起した（流通経済研究所コンビニエンス・ストア・マニュアル委員会編1972）。提起の意図には、多数存在する零細規模の商店がいずれ立ち行かなくなるという危惧が示されてい

た。また、翌73年9月には中小小売商業振興法が施行され、流通を合理化・近代化するために、連鎖化事業（「主として中小小売商業者に対し、定型的な約款による契約に基づき継続的に、商品を販売し、又は販売をあっせん（原文ママ）し、かつ、経営に関する指導を行う事業をいう。」以上同法第4条5項）による「高度化事業計画」の認定事業に対して、資金確保、減価償却の特例を認めるなどの助成策が打ち出されている。

- 3) 加盟条件としてセブン-イレブンの場合は原則として「契約期間15年で、60歳以下の商売好きで健康な夫婦、または親子、二親等内の兄妹・姉妹など、三親等内の甥・姪など（25歳以上55歳以下）、義理を除く血縁のいとこ」、ローソンの場合は「契約期間10年、店舗近くに居住でき、店舗専従者2名（夫婦もしくは三親等内の親族）で経営し、20歳以上65歳までの体力・気力が充実している者」としている。
- 以上の加盟条件の内容は、各社のホームページ内で確認することができる。セブン-イレブンは同社ホームページ内「加盟条件と契約タイプ」（URL：<http://www.sej.co.jp/owner/keiyaku/type/>）、ローソンは同社ホームページ「加盟店オーナー募集」（URL：<http://fc.lawson.co.jp/affiliate/> および <http://fc.lawson.co.jp/affiliate/fcb4.html>）を参照。
- 4) A氏へのインタビュー調査は、2006年7月から11月にかけて実施したことを皮切りに、直近として行った2016年3月に至るまで断続的に行っている。
- 5) 1カ月の中断期間中、A氏は、同業者の情報網を駆使して管理指導員への道が拓ける可能性のある加盟店主を調べていったところ、再就職先の経営者としてD氏が浮かび上がったという。A氏は、D氏が経営する店舗を本部側からスーパーバイザーの担当者に電話をかけ、採用してもらいたい旨を伝え、翌日にはD氏から電話があり、当日のうちに面談を実施しその3日後にX店で勤務することになったと語っている。
- 6) スーパーバイザー職にある3名はいずれも加盟店主が経営権を有するコンビニ店で店長を務めてきた者であり、うち1名はD氏の子息である。
- 7) いずれの雇用契約においても厚生年金や健康保険等の社会保険への加入があり、A氏が結婚した後は、B氏（と引き継いだC氏）、D氏はいずれも扶養手当や子育て手当が付いたという。給与額については、現在のD氏のもとの額面は聞き取ることができなかったが、B氏のもとの支払われていた手取り16万円よりは上回っているという。
- 8) 加盟店側SV職に就任する道筋については、A氏がD氏やD氏のもとで店長からSVとなっている者を通じて把握した話を踏まえてまとめている。
- 9) 研修に要する必要経費（研修費用、研修場所への交通費など）はD氏が負担する。
- 10) 本文で記したように2016年1月にはY店の立て直しに成功したことで、結果論として2016年2月の研修を受けられるだけの余裕はできていたとA氏は述べている。そして、2016年7月の店長面談のときに再び研修受講の希望をD氏に伝え、2017年2月に研修を受ける予定であることを、インタビュー調査後のSNS上のやりとりを通して筆者は把握している。
- 11) A氏によれば、本部は単店舗経営者と複数店舗経営者のもとで店長を務める者に対しては、このようなノルマを課していないという。
- 12) セブン&アイ・ホールディングスのIR資料をもとにセブン-イレブンの来店客層を調べた竹本（2016）によると、1989年には1日当たりの来店客の6割強が20代以下の世代であり、50代以上の来店客割合は1割にも満たなかったが、2013年には16倍に増え、20代以下を抜いて最も来店する年

年齢層となった。

- 13) たとえば、流通情報誌『激流』（2016）では、ネットで購入した商品を店頭で受け取れるオムニチャネルに関する取り組みから、さらに専用のタブレット端末を用いて御用聞きを実践している事例が紹介されている。
- 14) 具体的な取り組みの状況について紹介している上阪（2015）によれば、ローソンがヘルスケア事業に着手したのは、2000年に病院内に出店した時点に遡るといふ。また、顧客との関わりについて「お客さまに来ていただくのではなく、お客さまに近づく。そうすることで利便性を高める。これが、コンビニの役割なんです」という本部執行役員の発言を引用している。

参考文献

- 池永肇恵・神林龍（2010）「労働市場の二極化の長期的推移——非定型業務の増大と労働市場における評価」PIE/CIS Discussion Paper : No.464, 1-35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擬似自営業者たち」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きているか』大月書店、77-112頁。
- 上阪徹（2015）『なぜ今LAWSONが「とにかく面白い」のか?』株式会社あさ出版。

内川昭比古（2005）『フランチャイズ・ビジネスの実際』日本経済新聞社。

金頭哲（2001）『コンビニエンス・ストア業態の革新』有菱閣。『激流』（2016）「特集 オムニセブン 新ビジネスモデルの成果を検証」2010年4月号、国際商業出版。

竹本達太（2016）『コンビニ難民 小売店から「ライフライン」へ』中央公論新社。

仁田道夫（1999）「典型的雇用と非典型雇用」社会経済生産性本部『新しい雇用形態の拡大と労働市場制度への影響に関する調査研究』所収。

——（2003）『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会。安田浩一・斎藤貴男（2007）『肩書だけの管理職——マクドナルド化する労働』旬報社。

流通経済研究所コンビニエンス・ストア・マニュアル委員会編（1972）『コンビニエンス・ストア・マニュアル』流通経済研究所、4-7頁。

いごう・よしのぶ 帝京大学教育学部教育文化学科講師。
最近の主な著作に「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』（2010年、岩波書店）173-195頁。教育社会学、労働社会学、キャリア形成論専攻。