

# フランチャイズにおける労働問題

『日本労働研究雑誌』編集委員会

労働関係は伝統的に企業と労働者の二者関係が中心であった。しかしながら、現在では必ずしも二者関係に限定されない複数企業による労働関係が広く見られるようになった。例えば、出向のように労働者との雇用関係が出向先企業と出向元企業の双方存在するものや、労働者派遣のように労働者との雇用関係と指揮命令関係がそれぞれ派遣元企業と派遣先企業に分離しているものもある。こうした伝統的な二者関係にない労働関係として、本特集ではフランチャイズ・システム（以下、フランチャイズ）に注目してその労働問題を考えたい。

本特集に収録された論文を概説する前に、フランチャイズの労働問題を理解するための基本事項を確認しよう。フランチャイズは本部（フランチャイザー）と加盟店（フランチャイジー）という独立した二つの事業体からなる。加盟店にはこれを経営するオーナーと雇用される従業員がいる。本部と加盟店の間に締結されるフランチャイズ契約において、本部は加盟店に対して本部の開発した商標・サービスマークや経営ノウハウを用いて同じブランドで商品・サービス等の事業を行う権利を与える一方、加盟店は資金を投入して事業を行い本部に対価としてロイヤルティを支払う。顧客から見れば本部と加盟店は一つの事業体に見え、本部の従業員と加盟店のオーナー・従業員は同じ企業の従業員のように思われるものの、実際には本部と加盟店オーナー・従業員の間には雇用関係がないことが様々な労働問題を生じうる。本特集は、複数企業による労働関係の中でもそれほど検討されてこなかったフランチャイズについて、その労働問題を多面的に考察する。

はじめに日本のフランチャイズの労働について概観しよう。犬飼論文は、日本のフランチャイズの概要やこれまでの歴史についてデータを示しながら、労働に関する論点を提示している。犬飼氏によれば、フランチャイズ企業が過去30年間に既存店の売上高の増加から新規店舗の増加へと成長の手法を変化させてき

たことを示し、近年の労働問題の顕在化の背景には既存店の売上高の増加が難しくなり、加盟店のオーナーの収入や従業員の処遇条件に対する不満が高まっていることがある。犬飼氏は、日本のフランチャイズの成長過程において、①本部による加盟店と直営店の比率の戦略的変更、②複数店舗を所有する加盟店（メガ・フランチャイジー）の増加、③加盟店オーナーの加齢という特徴があることを指摘しつつ、コンビニエンスストア（CVS）業では加盟店オーナーの労働とキャリア、外食業では加盟店オーナー候補者の確保と育成、サービス業では優秀なサービス提供者のフランチャイズ内での維持といった業種間で異なる労働問題が生じていると述べている。

フランチャイズにかかわる個別の労働問題について、本部の視点から見ていこう。なぜフランチャイズ企業は、直営店方式ではなくフランチャイズ契約を選択するのか。丸山論文は、経済学の観点からフランチャイズ契約の既存研究を通じてこの問題を検討している。丸山氏によれば、従来は本部が直営店によって店舗を拡大するための資金調達が困難な場合に、本部は加盟店を募集して店舗を拡大するという「資金制約仮説」が通説とされてきたが、その後は本部をプリンシパル、店舗をエージェントと見なす「プリンシパル・エージェント理論」による研究が蓄積されてきた。フランチャイズ方式は直営店方式よりも店舗に販売努力へのインセンティブを与えるものの、その一方で店舗に販売リスクの分担を求めるため、店舗の販売努力へのインセンティブを高めることが重要であるほど、または店舗が直面する販売リスクが低くなるほど、本部は直営店方式よりもフランチャイズを選択するという。丸山氏は日本のデータを用いて資金制約仮説よりもプリンシパル・エージェント理論による説明に合致する分析結果を示している。

次に、加盟店に視点に移そう。加盟店のオーナー店長は独立した事業者であり本部と雇用関係を持たないが、本部の労働者と見なせるだろうか。橋本論文は、

労働法の観点から、加盟店のオーナー店長の労働者性について検討している。橋本氏によれば、CVSにおいて自ら店長として就労する加盟店オーナーの労働組合法上の労働者性を肯定した労働委員会の判断については概ね支持できるが、フランチャイズ契約の特質を十分に考慮しているとはいえない。フランチャイズ契約には労働者性を基礎づける指揮命令拘束性が生じるものの、他方で事業者として利得を得る機会は向上することから、労働者性の総合判断には加盟店オーナーの収入を考慮に入れた個別判断が必要であるとする。橋本氏は、加盟店オーナーの労働組合法上の労働者性が肯定されても労働基準法上の労働者性は否定されることを踏まえて、加盟店オーナーの保護の観点を考慮しつつ、将来的には労働基準法（労働契約法）の適用除外規制を整備すべきであると主張している。

加盟店のオーナー店長や従業員の労働条件はどのようなものか。土屋論文は、CVS業界を対象として、加盟店オーナーとその親族、従業員の就労実態や労働条件について検討している。土屋氏によれば、CVSにおいて自ら店長として働く加盟店オーナーは長時間就業となっているが、必ずしも収入は高くない。また加盟店の従業員の大半はパート・アルバイトとなるが、その時給は最低賃金水準で、他職種の賃金よりも低い。この背景には、フランチャイズ契約による本部へのロイヤルティ料率の高さや、本部からの新規サービス導入の要請、さらに深夜時間帯の営業や廃棄品の費用負担などのために、加盟店オーナーが人件費を強く抑制しなければならないことがある。土屋氏は、加盟店オーナーや従業員の待遇改善には、本部と加盟店オーナーの関係見直しが必要であると主張している。

加盟店の店長の中にはオーナー店長だけでなく、従業員店長もいる。複数店舗を経営するメガフランチャイジーに雇用される従業員店長の労働やキャリアはどのようなものか。居郷論文は、CVS店舗でアルバイトとして働き、現在は従業員店長として就業する労働者へのインタビュー調査をもとに、働き方やキャリア上の課題について検討している。居郷氏によれば、従業員店長は加盟店オーナーほどの裁量がない中で人件費を抑制しつつアルバイト店員を育成するなどの工夫をしながらキャリアを形成している。しかし近年では本部が店舗運営の標準化を推奨していることから、

この人材育成の工夫が逆に本部方針からの逸脱とみなされているという。さらに、居郷氏は、CVS店舗がサービスの充実に伴い地域の中に浸透することによって、加盟店従業員の店舗業務活動とそれ以外の日常的活動の境界が曖昧なものになりつつあるという課題についても指摘している。

最後に、加盟店従業員と本部の関係を考えよう。加盟店従業員と本部の間に雇用関係はないが、本部は加盟店従業員の使用者と見なせるだろうか。土岐論文は、米国の全国労働関係法（NLRA）における「共同使用者」の法理を中心に、加盟店従業員に対する本部の使用者性について検討している。土岐氏は、NLRAを管轄する全国労働関係委員会（NLRB）の事務総長が発した本部の共同使用者性を前提とする救済請求状について、その根拠を本部がフランチャイズ契約の内容を多くの場合一方的に決定していることよりも、本部が技術革新によりコンピュータシステムを通じて実質的に加盟店従業員の労働条件を支配していることや、その間接的支配が本部のブランドを保護するのに必要な限度を越えることと見ていることが特徴的であるとする。土岐氏は、NLRBの判断には他の連邦制定法との関係などから批判があることや、共同使用者性を問わずに連邦制定法違反の責任を本部に問うべきであるとの立場があることにも言及しつつ、今後日本においても本部の使用者性を考えるうえで参考になると述べている。

日本におけるフランチャイズに関する労働問題については、まだそれほど多くの研究蓄積があるわけではない。欧米においては、David Weil氏が*The Fissured Workplace*の中で検討しているように、二者関係にない労働関係の一例としてフランチャイズがもたらす労働問題に対する関心が高まっている。本特集が日本においてもフランチャイズにかかわる労働問題についての関心が高まり、この分野の研究が蓄積される契機になることを願いたい。

Weil, David (2014) *The Fissured Workplace: Why Work Became So Bad for So Many and What Can Be Done to Improve It*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

責任編集 佐々木勝・島貫智行・竹内（奥野）寿  
（解題執筆 島貫智行）