

## 第四章 問題への対応策 ～より良い人材の確保～

それでは、より良い人材確保のためにどのような策をとるべきか。

まずこれについては、本部の全体的な戦略としてみるべきである。コンビニ店舗で考えた場合、一番良い対応策は「オーナー職を引退して息子や娘に継いでもらう」ことであり、それが出来ない店舗は対策にならないからだ。

そこで、本部としては一貫して優れた人材の確保を行う。その人材確保の方法については、二種類の方法が考えられる。

### 第一節 派遣本部従業員

ひとつは「派遣本部従業員」という職種の新設である。

その目的は、オーナーが高齢となった店舗へ優れた信頼のおける人材を派遣することである。

彼等はコンビニ本部の社員として入社したのち、ある程度の研修機関を設けて派遣されることが望ましい。その能力、知識についてはオーナーと同程度のものが求められる。それから契約した店舗に赴き業務にあたるが、彼等が行う業務は、通常業務であるレジや発注の他、パート・アルバイトなどの監督や店舗計画といったオーナーの業務のバックアップである。そして OFC とオーナーの話し合いの場にも出席し、「現場」の状況を伝え、OFC の指導とオーナーの意思を仰ぎ、それを現場にフィードバックさせる。

その立場については、あくまでも「能力が高く、信頼のおける従業員」であるから業務における最終的決定権はオーナーにある。しかし、現場の監督という面では、オーナーと同等の権利を有する。

彼等を派遣する条件は、オーナーが高齢で、労働時間の短縮を余儀なくされ、現場の監督が困難になっていることであり本部が審査したのち派遣の可否を決める<sup>1</sup>。なお、その審査の基準としては、年齢や身体機能の他、後を継いでくれる子供の有無や、配偶者の死別等も考慮されてよいだろう。そして、本人に、オーナー職を継続する意思があるかどうかも重要なポイントとなる。

派遣された派遣本部従業員の労働時間や労働日数については、あらかじめ決められた労働時間を、必要とされる時間帯に振り分ける方法が好ましい。時間帯については、派遣本部従業員自身の労働環境も考慮し、ある程度余裕のあるシフトの組み立てが求められる<sup>2</sup>。

「本部の」従業員であるから、扱いは本部社員となり、その給料は本部によって支払われる。ただし、加盟店は一定の金額を人材派遣費として支払うか、高齢化する以前から人材派遣費の積み立てを行っておくことが必要である。パート・アルバイトより給与は高くなるわけであるから、そのためのコストの分割を本部とオーナー間で行う必要があると思われる。

このように、本部からの信頼ある人物が、オーナーの不在の穴を埋める形で細かい現場の指導を行うことが出来るのと同時に、オーナーと派遣本部従業員二人でより確かな店舗作りが出来るのではないだろうか。

この方法を用いれば、オーナーの高齢化という点ではもちろん、オーナーの事故や病気などによる入院等の緊急時にも対応できる。また、この制度の副次的効果として考えられるのは、新たなオーナー候補の育成機関としての活用である。派遣本部従業員がキャリアアップし、オーナーとして店舗を持つようになるまでの経験を積むことができる場としての需要が見込めるのではないだろうか。従来のオーナー希望者が不安に感じていたであろう経験とスキルを長期に渡って学び、実践出来る制度になると思われる。

ただし、実践の場がフランチャイズ店舗であり、オーナーの補佐をきちんと行える人物でないと務められないともいえ、契約前に試験を行う等の対策を講じなければならない。よって本部はそれに対する確実な体制作りを行う必要があることは確かである。

## 第二節 コンビニ奨学生

もうひとつは、「コンビニ奨学生」という制度である。コンビニのアルバイトをしている学生はたくさんいるが、それを四年間続けることはあまりない。だからこそ「確保」とはいえない状況であったのであるが、奨学金制度によって、それを四年間の長期に渡る人材の確保に繋げようというものである。

仕事内容としては従来のパート・アルバイトと同程度の業務になることが予想されるが、本部が研修会などを開催し、彼等に学んでもらうことで、新たな業務に挑戦させることも可能であると思われる。また、四年間かわらぬ人間が店舗にいることは、オーナーの安心でもあるし、さらに顧客の安心にもなるだろう。この制度については新聞奨学生制度と同様の規律をコンビニ奨学生制度に持たせることが出来れば現実的にも十分可能であると思われる。

ただし、奨学生の人間性は十分判断したうえでオーナーの元へ派遣されることが前提であり、派遣の条件としては、前節における基準と同様であるが、学生を四年間受け入れられる状態であるかどうかも考慮されるべきである。新聞配達のように単純な作業ではない分、オーナーの意思だけではなく、過去の状況からわかる資質なども基準となるだろう。もちろん、店舗に派遣されてからの監督はオーナーがしっかり行うことも重要な条件のひとつである。

労働日数や労働時間に関しては、比較的柔軟な組み立てが可能である。一、二年次においては早朝と夕方、講義の少ない三、四年次は深夜勤務という形をとってもよいだろう。月における最低勤務時間を算出したうえで実際の勤務時間を決定し、あとは学生自身とオーナーの話し合いによって勤務する時間帯を決定していく形が望ましいが、あくまでも学業に支障がないようにオーナー、奨学生双方とも考える必要がある。

給与は奨学金に加え、その能力や勤務日数に応じて支給される。これは新聞奨学生の手法を踏襲してもよいだろうが、コンビニならではの特典を付けることで、奨学生募集の切り札としてもよいだろう<sup>3</sup>。

以上のような対策は、オーナーの高齢化という問題を直接解決出来る方法とはならない。しかし、「信頼でき、優れた人材の確保」という点で、高齢化したオーナーの大きな助けにはなるだろう。繁華街や郊外などの住民の少ない地域の店舗では派遣本部従業員によってオーナーの負担を軽減し、逆に学生の住む住宅街や都市部の店舗ではコンビニ奨学生がそのコンビニの顔となってくれる。確かに本部や加盟店のオーナーにとっては多少の負担にはなるが、本部の立場からすれば人材のフィードバックと加盟店のイメージアップに繋がる投資であり、加盟店オーナーについては、それが「保険」となることで肉体的疲労から守ってくれ、自らの店舗の安定が手に入るならば決して高いリスクではない。これまでのスクラップ&ビルドや不本意な閉店によって商圈を失うリスクを考慮すれば、むしろより健全で安定したコンビニ社会に繋げるための先行投資であるといえる。

---

<sup>1</sup> 「現場慣れ」による労働時間の短縮はこれに該当しない。

<sup>2</sup> 例えば、深夜勤務の翌日に昼の勤務などという状況を防ぐために、中休みを挟む等の方法が考えられるが、頻繁な時間帯移動は、現場を監督する上で非効率とも考えられる。

<sup>3</sup> 例えば、奨学生は全国どこでも割引価格で商品の購入が可能という特典は、コンビニを頻繁に利用する学生ならば、とても大きなメリットになると思われる。