

## ニッセイ基礎研究所・経済調査レポート

No.2007-07

## 店舗経営に見る動機付けの効果

－フランチャイズ・チェーンの事例－

2007年11月

## ニッセイ基礎研究所 経済調査部門

主任研究員 小本 恵照 (こもと けいしょう)

(03) 3512-1834 komoto@nli-research.co.jp

〒102-0073 東京都千代田区九段北4-1-7 3F

## (要旨)

- ・ フランチャイズ・システムは、フランチャイジー（フランチャイズ加盟者）をオーナー店長とすることによって店長の収入を店舗業績に連動させることで、店舗経営に対するインセンティブを付与している。これは外発的動機付けと呼ばれる。
- ・ しかし、心理学では外発的動機に加え、労働自体が楽しみであるという内発的動機の存在も主張される。内発的動機が既に存在している時に外発的動機付けが付与されると、内発的動機が弱められ、全体としての動機が弱められる可能性がある。
- ・ 本稿では、フランチャイズ・システムに混在するオーナー店長と雇用店長の意識や行動を比較することによって、フランチャイズによる外発的動機付けが期待どおりの機能を発揮しているか検討した。
- ・ それによると、労務管理の中でオーナー店長が熱心に取り組んでいるのは、「マニュアルの遵守」などの一部の行動にとどまり、オーナー店長であることが店舗業績にプラスの効果を与える事実は観測されなかった。
- ・ しかし、フランチャイズ本部やスーパーバイザーのサポートに店長が満足している場合には、雇用店長に比べオーナー店長の方が、店舗業績をより大きく改善させていることが確認された。
- ・ 仕事に対する満足度を見ると、強い外発的動機付けが与えられているオーナー店長が、店舗利益の伸びにより敏感に反応する事実は見られなかった。
- ・ チェーン本部が店長を動機付ける上では、オーナー店長か雇用店長かという形態よりも、選択した店長の形態の中でいかに効果的に運用していくかがむしろ重要と考えられる。

## 1. はじめに

フランチャイズ・システムは、チェーン本部の従業員を店長とするのではなく、チェーン本部（フランチャイザー）とは経営的に独立した個人がフランチャイジー（フランチャイズ加盟者）としてオーナー店長となる点に特徴がある。フランチャイズ・システムでは、フランチャイジーが店舗利益に応じて利益を獲得できるため、店舗経営に対する努力の成果が自らの収入に直結する<sup>1</sup>。これにより、店長に対して店舗経営に対する強いインセンティブを与えることができると考えられている。

しかし、フランチャイジーが必ずしも店舗経営に対して強いインセンティブを有しているとは限らないようである。例えば、日本労働研究機構（1998）は店長をオーナー店長（さらに、フランチャイズ・チェーンに加盟している加盟店長とそれ以外に分けている）と雇用店長に分けててん補経営に関する調査を行っている<sup>2</sup>。それを見ると、「今後の店舗の発展」という問に対する回答では、店舗の発展が「経営者・店長の意欲と能力」にかかっているという主体的要因を最も強調しているのは雇用店長（47.8%）であり、逆に最も回答率が低いのは加盟店長（23.5%）であった。一方、「いくら経営者・店長が努力しても、時代や環境に左右される」という環境要因の指摘は加盟店長が最も回答率が高く（58.8%）、雇用店長が最も回答率が低い（24.3%）という結果となっている。この結果から報告書では、雇用店長は「自営業主」的意欲を強く持っており、オーナー店長（特に、加盟店長）には「自営業主」的意欲が薄いと結論付けている。また、従業員に対する教育・訓練についても雇用店長のほうが熱心であると報告している。別の事例としては、コンビニエンス・ストアのファミリーマートにおいて、「やる気のない」フランチャイジーに対して、一定の猶予期間内に支援策を施しても経営改善が進まない場合には、本部側が相応の解約金を払った上で契約を打ち切る可能性を伝えたことがあった<sup>3</sup>。これは、フランチャイズ本部から見て、店舗経営に熱心に取り組んでいないように見えるフランチャイジーが多数存在すること示していると言える。

フランチャイズ・システムが期待されるインセンティブ提供の効果を有しているかどうかは、フランチャイジーが複数の店舗を保有するマルチユニット・フランチャイズという形態が成長する中で重要性を増している。マルチユニット・フランチャイズでは、保有す

---

<sup>1</sup> 厳密には、売上あるいは粗利額に比例するロイヤルティをフランチャイザー（フランチャイズ本部）に支払ったあとの利益がフランチャイジーの利益になる。

<sup>2</sup> この調査は、「平成3年事業所統計調査」と「平成8年企業・事業所統計調査」を比較し、従業者数が増加した民営事業所のうち、従業員数5人以上の事業所が10000以上存在する12業種の従業員数5人以上の事業所から、それぞれ1000になるまでランダムサンプリングを行っている。続いて、選ばれた12000事業所の経営者・店長に対してアンケート票を郵送し（調査不能票が262あり、配布数は11738）、670（回収率5.7%）から回答を得ている。そして、得られた回答先の店長を雇用店長とオーナー店長に分け、オーナー店長についてはフランチャイズ・チェーンなどへの加盟の有無によってさらに加盟店長と非加盟店長に分類している。

<sup>3</sup> 日経流通新聞、2003年3月6日。

る全ての店舗をマルチユニット・フランチャイジー自身が店長として管理することは難しいため、従業員が店長となる雇用店長が増加するからである<sup>4</sup>。

マルチユニット・フランチャイズの成長によって増加した雇用店長が、報酬面のインセンティブが弱いためオーナー店長ほど熱心に店舗経営に取り組まないのであれば、マルチユニット・フランチャイズというシステムの有効性は低下する。逆に、フランチャイジーを店長とすることが本来期待したほどのインセンティブ向上の効果を有しないのであれば、単独店を原則とするフランチャイズ・システムを利用する有力な動機の一つが失われる一方で、マルチユニット・フランチャイズや直営化を進めることのメリットが相対的に高まることになる。フランチャイズ・システムが日本経済の中での存在感を高める中で、店舗経営のスタイルの違いが店舗業績に差をもたらしているかどうかを検討することは、フランチャイズ・システムの有効性を考える上でも意義があると考えられる。

こうした問題意識を踏まえ、本稿では、フランチャイズ・システムにおけるオーナー店長（フランチャイジー）と従業員の店長（雇用店長）の行動や意識を比較することによって、フランチャイズ・システムがフランチャイジーに店舗経営に対して強いインセンティブを提供する仕組みとして期待通りの機能を果たしているかどうかを検討する。

## 2. フランチャイズ・システムの存在理由を説明する理論

### 2.1. 資源不足理論

フランチャイズ・システムの利用を説明する有力な理論には資源不足理論とエージェンシー理論がある。資源不足理論は、フランチャイザーに不足している経営資源がフランチャイズ・システムの利用によって獲得できることを主張する（Oxenfeldt and Kelly, 1968-69）。例えば、必要な資金供給を受けることができないという資金制約が存在する場合に、フランチャイジーから加盟金を受け取ることや、店舗の建設をフランチャイジーに委ねることなどによって、資金制約が緩和される。また、人的資源が不足している場合には、地元の事情に精通した人材や経営能力のある人材をフランチャイズ・システムの利用によって確保することができる<sup>5</sup>。このように、フランチャイズの利用によって経営資源の制約が緩和されるならば、企業の急速な成長が可能となる。さらに企業の順調な成長によって、経営資源不足が緩和されるならば、フランチャイザーがフランチャイジーの店舗を買い取り、直営化を進めるということも資源不足理論からは主張されている。資源不足理論は直感的には納得できる内容である。しかし、資源不足理論を実際に検証しようという研究は数多く行われているものの、一部で肯定的な結果が見られるものの、否定的な結果がどちらかというときが多い（Combs and Ketchen, 2003）。また、時間の経過とともに資源不

<sup>4</sup> ただし、マルチユニット・フランチャイジー自身がフランチャイジーを募集するサブ・フランチャイズという形態があり、この場合は雇用店長が増加するわけではない。

<sup>5</sup> フランチャイジーとなる人は多額の資産を事業に投資するため、経営能力に自身のある人がフランチャイズに加盟すると考えられる（Shane, 1996; Combs and Ketchen, 1999）。

足が解消することによって直営化が進むという、資源不足理論から派生する予想については、既に十分な経営資源を保有していると考えられる大手コンビニエンス・ストアにおいて直営化が見られないことから明らかなように、否定的な見方が多い。

## 2.2. エージェンシー理論

資源不足理論に代わるより有力な理論がエージェンシー理論である。エージェンシー理論は、チェーン展開する場合に、チェーン本部（依頼者：principal）が店長（代理人：agent）に権限を委ねるというエージェンシー関係が生じる点に着目した理論である（Jensen and Meckling, 1976）。そこでは、何らかのモニタリングを行わない限り、依頼者は異なる場所で活動する代理人の行動を観察することができない状況を想定する。一方、依頼者と代理人の目的は必ずしも一致していないため、自己の利益を最大化するように行動する代理人は、依頼人の意向に沿った行動をとるとは限らないと考える。この状況は依頼人にとって望ましいものではないため、エージェンシー問題と呼ばれる。この問題を解決するためには、代理人の行動が依頼人の目的に沿ったものとなるように、依頼者は経営資源を投入する必要が生じる<sup>6</sup>。その方法には、①本部が店長の行動をモニタリングする、②目的に沿った行動を促すような金銭上のインセンティブを与えるという2つの解決方法がある。

上記の視点から直営店とフランチャイズ店を比較すると、直営店の場合には、エージェンシー問題を解決するために大きなコストを要するケースがある。例えば、チェーン本部から遠い店舗（Brickley and Dark, 1987）や海外店舗（Fladmoe-Lindquist, 1996）などでは、チェーン本部が店長の行動をモニタリングすることが難しい。また、目的に沿った行動を促すインセンティブを直営店の店長に付与することも必ずしも容易ではない。店舗業績に給与を連動できる部分は給与の一部にとどめざるを得ないことや、店舗収益は競合店や地域経済の状況といった店長の経営努力以外の要素によって決定される部分が少なく、店舗業績から正確に経営努力の量を推定することができないためである。

一方、フランチャイズ店では、店長の収入は店舗業績に完全に連動する。かりに店舗収益が赤字となると店長の収入も赤字になってしまう。この店舗業績に給与が完全に連動する仕組みは、より強い金銭上のインセンティブが与えられると考えられている。したがって、エージェンシー理論からは、直営化に伴うエージェンシー・コストが大きい場合には、フランチャイズ・システムを利用することによって、店長のモチベーションを高め、エージェンシー・コストを低下させることが望ましいとされる。上記のエージェンシー理論から導かれるフランチャイズ加盟店が選択される理由については、フランチャイズ・システムの中にフランチャイジーの店舗（加盟店）とフランチャイザーの直営店が混在していることに着目した実証研究が行われてきた。代表的な分析では、店舗の置かれた地理的状況などが店舗の形態（直営店またはフランチャイズ加盟店）を決定するかという研究が行わ

---

<sup>6</sup> この費用はエイジェンシー・コストと呼ばれる（Jensen and Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989）。

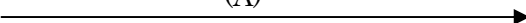
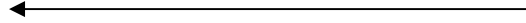
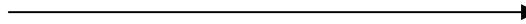
れている。その結果をみると、エージェンシー理論の予想を支持するものが多い（Combs and Ketchen, 2003）。

### 2.3. 内発的動機付けの理論とフランチャイズ・システム

エージェンシー理論はフランチャイズの利用を説明する有力な理論ではあるが、フランチャイズ加盟店が期待通りの店舗業績を挙げているかどうかを検証する実証研究は見られない。また、エージェンシー理論の根本的な考え方は外発的な動機付けを重視した考え方である点に留意する必要がある。つまり、店舗経営からの収入という金銭の獲得を目的に店長は努力するという考え方である。しかし、心理学では人間の動機には外部に用意された欲求を満たすために行動するという外発的動機（extrinsic motivation）のほかに、行動自体が目的を満たすという内発的動機（intrinsic motivation）が存在すると考えられている。前者は、先に述べたように金銭の獲得や社内での昇進のために働くという動機である。後者は、仕事をする事自体に楽しみを感じるから働くという動機である。

ここで重要なのは、外発的動機と内発的動機の関係である。有力な理論として外発的動機付けを強めることが内発的動機を弱めるという関係が主張されてきた（Deci, 1975）。しかし、その後の研究では、外発的動機付けと内発的動機付けの関係はもう少し複雑であると考えられるようになってきた。例えば、Frey（1997）は、労働における内発的動機と外発的動機を図表1で説明している。

図表1 内発的動機と外発的動機によってもたらされる仕事のパフォーマンス

		内発的動機	
		低い（なし）	高い
外的介入	弱い （なし）	(1) 動機の消滅	(3) モラル向上
	(A) 		
	強い	(2) 外発的動機	(4) 過剰な仕事の正当化
	(B) 		
		(C) 	

（資料）Frey(1997)の p.90 の図表 10.1 を転載。

エージェンシー理論は、内発的動機が存在しないセル(1)とセル(2)の状況を比較している。セル(1)では労働に対する意欲が存在しないが、金銭を中心とする外的介入によって（セル(2)）店長は動機付けられることになる。

しかし、内発的動機が存在すると状況は複雑となる。まず、外的介入がない場合はセル(1)とセル(3)を比較することになる。その場合には内発的動機が存在することによって労働意欲が高まることになる(矢印A)。一方、外的介入が存在している場合には、そもそも外発的動機によって動機付けられている(セル(2))。そこに内発的動機が加わることになると(セル(4))、内発的動機と外発的動機の双方から動機付けられることになる。この状況では、2つの可能性があると考えられる。一つは外発的動機付けによって内発的動機が弱められてしまうというものである(矢印B)。いずれか一方で動機付けられるのであれば、自分がコントロールできる内発的動機を低下させると考えるのである。もう一つの可能性は、外発的動機付けによって内発的動機が高められると考えるものである。これは、外的介入を自分自身の仕事に対する高いモラルが認められた証とみなすことによって生じると考えるものである(矢印C)。

矢印Cのように外発的動機付けによって内発的動機も高まるならば、外発的動機付けを強めることに大きな問題はないだろう<sup>7</sup>。しかし、外発的動機付けによって内発的動機が弱められるならば、外発的動機付けの判断は難しくなる。外発的動機付けの効果が内発的動機付けの効果よりも小さいならば、全体としての動機付けは弱まってしまうからである。

外発的動機付けによって内発的動機が弱まるという状況が生じる条件は、①そもそも高いモラルが存在している場合に、②モラルにマイナスの影響を与える外部介入が行われる時に生じると考えられている。高いモラルは、複雑な職務内容、依頼人と代理人の人間関係の存在、依頼人の意思決定への代理人の参加などが存在する場合に生じると考えられている。一方、モラルにマイナスの影響を与える外部介入としては、外部介入によって代理人がコントロールされていると受け取る場合に生じると考えられている。一方、外部介入が代理人への励ましと受け取られるならば、内発的動機は影響を受けないと考えられている。つまり、代理人が外部介入をどのように受け取るかによって外部介入の効果は変化する。代理人の受け止め方については、①報酬が依頼人の定めたパフォーマンスを満たしたかどうか依存する場合や、②外的介入が個々の代理人に応じて変化するものではなく一律に適用される場合などにおいてマイナス効果が大きいと考えられている。

上記の視点からフランチャイズ・システムを見ると、店長の職務内容は一店の経営者として店舗経営全般に及ぶ。これは自律性があり単純労働ではない業務を担当していると考えられ、高いモラルが生まれやすい職務と考えられる。一方、フランチャイジーの収入は、ロイヤルティ支払い後の店舗利益に連動するシステムとなっている。つまり、フランチャイジーが定めたパフォーマンスを満たすとそれに見合った収入が獲得できるシステムと言える。また、フランチャイズ本部から店舗の運営について強い制約を受ける面があるとともに、報酬体系は全てのフランチャイジーに共通である。このような性格を有するフ

<sup>7</sup> ただし、Frey (1997) は、内発的動機の高い従業員管理が難しいこと、犯罪等の社会にとって害になる行為を行う可能性があることなど、内発的動機が高まることが必ずしも望ましいことばかりではないとも指摘している。

ランチャイズ・システムには内発的動機を弱める外的介入の要素が少なからず含まれていると考えられる。以上を踏まえると、フランチャイズ・システムは、強い外発的動機を提供するものの、内発的動機を弱める要素を内包している可能性があると考えられる。

以上のような議論を踏まえ、以下では、フランチャイズ・システムという外発的動機を提供する仕組みが、期待通りの効果を挙げているのかどうかを検証する。

### 3. 検討課題

フランチャイズ・システムという外発的動機を提供する仕組みが期待通りの効果を挙げているかどうかを検証するために、オーナー店長と雇用店長の経営行動の比較を行い、動機付けの相違に伴う経営行動の違いが業績の格差につながっているかどうかを検討する。なお、検討対象の雇用店長はフランチャイズ加盟店の店長であるマルチユニット・フランチャイジーが雇用した店長である。フランチャイザーの直営店は、新製品のテスト販売やフランチャイズ加盟者の教育・研修機関としての機能を有しており比較対象として望ましくない面があるが、マルチユニット・フランチャイジーの直営店についてはそのような問題はなく、比較対象として望ましいと考えられる。

#### (1) 労務管理を中心とする店舗経営への取り組み

内発的動機が存在を想定せず外発的動機によって店長が動機付けられるというエージェンシー理論が当てはまるならば、外発的動機付けが強く与えられているオーナー店長のほうが雇用店長に比べより熱心に店舗経営に取り組むと考えられる。一方、内発的動機が存在しフランチャイズという外発的動機付けが内発的動機を損なうならば、必ずしもオーナー店長がより熱心に店舗経営に取り組むかどうかは分からないことになる。

ただし、店長の店舗経営に対する動機付けには、フランチャイザーやスーパーバイザーの行動も影響を与えられる。フランチャイザーやスーパーバイザーの充実したサポートは、熱心な店舗経営を生み出すと考えられるからである。また、フランチャイザーなどが店長の動機付けに与える影響は、オーナー店長と雇用店長では程度が異なる可能性もある。オーナー店長はフランチャイズ契約の当事者であり、フランチャイザーのサポートにより熱心に応えようと考えられるからである。

#### (2) 店舗業績への影響

エージェンシー理論が当てはまるならば、労務管理を含む店舗経営全般について、雇用店長に比べオーナー店長のほうが熱心に取り組む結果、オーナー店長が経営する店舗のほうが良好な業績になると考えられる。一方、外発的動機が内発的動機にマイナスの影響を与えているならば、オーナー店長が雇用店長よりも店舗経営に熱心に取り組むとは限らず、オーナー店長の店舗業績が良好となるかは不明となる。ただし、店長の店舗経営に対する取り組みが店舗業績に与える影響は、オーナー店長と雇用店長とは異なる可能性がある。

雇用店長はオーナーに雇用されており、店舗経営における裁量の幅が制限されるからである。したがって、店舗経営に熱心なほど良好な店舗業績になると考えられるが、その効果の大きさは店長の立場がオーナー店長か雇用店長かによって異なると考えられる。なお、店舗経営への取り組みで述べたように、フランチャイザーやスーパーバイザーのサポート内容も影響を与える。この影響の大きさも、オーナー店長と雇用店長では異なる可能性がある。

### (3) 仕事に対する満足度

店舗業績が仕事に対する満足度に与える影響は、いかに動機付けられているかによって変動すると考えられる。エージェンシー理論が主張するように、店舗業績に連動する収入という外発的動機によって動機付けられているならば、店舗業績が良好であれば高い満足を感じ、店舗業績が不振ならば満足度は低下する。一方、内発的動機によって動機付けられている場合には、自らの店舗経営の成果である店舗業績が良好（不振）ならばやはり満足（不満足）を感じるであろうが、外発的動機付けの場合に比べるとその変動は小さいと予想される。

## 4. 分析方法

### 4.1. データ

分析データには、(社)「日本フランチャイズチェーン協会の「平成 14 年度 フランチャイズチェーン事業産業雇用高度化推進事業」の個票データを用いる。この調査は、2002 年 12 月に (社) 日本フランチャイズチェーン協会が会員企業におけるフランチャイジーの店長計 2983 名に対して調査票を配布し、927 名(回収率 31.1%)から回答を得たものである。この調査では、店長の性別、年齢、勤務年数などの個人属性に加え、店長の仕事に対する考え方・姿勢、フランチャイザー・スーパーバイザーのサポート等に対する満足度、従業員の雇用管理などについても調査されており、フランチャイズ経営に特有な要因に関するデータが入手できる点に大きな特長がある。本稿の分析では、このデータから未回答等によって情報の欠落したデータを分析対象から除外した。その結果、717 名が分析対象となった。

### 4.2 労務管理を中心とする店舗経営への取り組み

従業員の労務管理については、以下の 10 の設問を用いた。

- ①仕事上のマニュアル内容を守るように徹底している
- ②マニュアルにない工夫や対応ができるように言い聞かせている
- ③職場が活気づくように配慮している
- ④職場で何でも話し合える雰囲気づくりを心掛けている
- ⑤困ったときに助け合える雰囲気づくりを心掛けている
- ⑥適切に評価するように心掛けている



- ⑦希望や適性に合った仕事を任せている
- ⑧責任ある仕事を任せている
- ⑨仕事を通じて成長できるよう配慮している
- ⑩各人の将来イメージを聞くようにしている

これらの設問は、いずれも「そうである」という4から「そうではない」という1までの4段階のリカート尺度である。しかし、この10の設問をみると相互に関連している設問があるため、次の7種類に変数を要約した。まず、フランチャイズ・ビジネスのノウハウが記述されているマニュアルへの対応を取り上げた。それは、「マニュアル内容を守るように徹底している（マニュアルの徹底）」および「マニュアルにない工夫や対応ができるように言い聞かせている（マニュアルにない工夫と対応）」という2つの要素から構成される。次に、「従業員が働きやすい職場環境」という尺度を採用した。これは、「職場が活気づくように配慮している」、「職場で何でも話し合える雰囲気づくりを心掛けている」、「困ったときに助け合える雰囲気づくりを心掛けている」の3要素を平均することによって作成した。3要素のクロンバック $\alpha$ は0.826である。第4として、従業員の評価について「適切に評価するように心掛けている」という指標を用いた。第5は、仕事に対するインセンティブを引き出す要因となる「希望や適性に合った仕事を任せている」という指標である。第6は、従業員の積極的活用である「責任ある仕事を任せている」という指標を用いた。第7は、「従業員の将来への配慮」という家族的配慮であり、「仕事を通じて成長できるよう配慮している」と「各人の将来イメージを聞くようにしている」の平均を用いた。この2要素のクロンバック $\alpha$ は0.641である。

分析方法は、これらの店舗経営への取り組みについて、オーナー店長と雇用店長の間で平均に有意な差があるかt検定を行う。しかし、店舗経営への取り組みにはフランチャイザーと店長の関係も影響を与えるため、その影響を除外した分析を行った。ここでは、「フランチャイザー本部やスーパーバイザー（SV）のサポート等に対する満足度（本部・SVに対する満足度）」を代理変数として用いて下記の式を推定し（順序プロビット・モデル）、オーナー店長ダミー（オーナー店長の場合に1、雇用店長の場合に0をとる）の係数がゼロと有意に異なるかを検証する。

$$\begin{aligned} \text{店舗経営への取り組み} = & \alpha * \text{オーナー店長ダミー} + \beta * \text{本部・SVに対する満足度} \\ & + \gamma * \text{オーナー店長ダミー} * \text{本部・SVに対する満足度} + \text{誤差項} \quad (1) \end{aligned}$$

#### 4.3. 店舗業績への影響

店舗業績を示す指標には「利益の伸び」を用いた。これは、近年の店舗について「利益が伸びている」という問に対し、「そうである」という4から「そうではない」という1までの4段階のリカート尺度である。店舗業績に対する影響については、オーナー店長と雇用店長の店舗業績に差があるかをt検定で検証し、その後階層的回帰分析（順序プロビット・モデル）を行う。まず、オーナー店長であることが店舗業績に有意な影響を与えてい

るかどうかを検証する。続いて、個人的属性と店舗の創業からの経過月数の影響を考慮した場合に、オーナー店長の影響がみられるか分析する。第3段階として、店舗経営への取り組みの違い（先述の7変数）とフランチャイザーの制度運用の違いを示す「フランチャイザー・SVに対する満足度」を要因に加えた。最後に、店舗経営への取り組みの効果がオーナー店長と雇用店長とでは異なるかどうかについて、店舗経営への取り組みとオーナー店長ダミーの交互作用を計測する。なお、いずれの推定に当たっても、店舗の立地条件と業種をコントロール変数として用いた。

#### 4.4. 仕事に対する満足度

仕事に対する満足度の指標については、「総合的に考えて今の仕事にどの程度満足しているか」という問に対し、「満足している」という4から「満足していない」という1までの4段階のリカート尺度を用いた。分析では、まず、仕事に対する満足度がオーナー店長と雇用店長の間で違いがあるかをt検定で検証する。続いて階層的回帰分析（順序プロビット・モデル）を行う。まず、オーナー店長ダミー、店舗業績、両者の交差項を説明変数とする回帰分析を行う。続いて、個人的属性を説明変数に加える。第3は、「フランチャイザー・SVに対する満足度」を変数に加えると同時に、店長の仕事に対する姿勢を示す変数である「やりがいよりも収入を優先する」という変数を追加する。最後に、オーナー店長ダミー、利益の伸び、仕事に対する姿勢に関する交差項を加え、それらの交互作用の有無を確認する。

### 5. 分析結果

#### 5.1. 店長の労務管理

まず、オーナー店長と雇用店長の労務管理を中心とする店舗経営に対する姿勢を比較した結果をみると（図表2）、「マニュアルの遵守」、「職場の雰囲気」、「責任ある仕事の担当」について、オーナー店長のほうが積極的であることが明らかとなった。その他の項目については、「希望や適性に応じた仕事の担当」を除き、オーナー店長のほうが雇用店長より熱心であるが、統計的に有意な格差ではない。

図表2 オーナー店長と雇用店長の店舗経営の比較

項目	オーナー店長		雇用店長		両者の差 A-B
	N	平均(A)	N	平均(B)	
マニュアルの遵守	334	3.323	383	3.175	0.148 ***
マニュアルにない工夫と対応	334	3.269	383	3.209	0.061
職場の雰囲気づくり	334	3.428	383	3.360	0.068 *
適切な評価	334	3.476	383	3.473	0.003
希望や適性に応じた仕事の担当	334	3.096	383	3.099	-0.003
責任ある仕事の担当	334	3.365	383	3.243	0.122 **
将来への配慮	334	3.195	383	3.146	0.048

(注) \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1

「マニュアルの遵守」については、フランチャイズ本部が定めた仕事の進め方をオーナー店長がより忠実に守っていることを示している。また、「職場の雰囲気づくり」については、オーナー店長が職場内の人間関係に、より気を遣っていることを意味している。「責任のある仕事の担当」については、オーナー店長の管理スパンが広いという事情を反映した結果とも考えられる。

次に、フランチャイズ本部やスーパーバイザーのサポートの相違の影響を除外しても、オーナー店長と雇用店長との間で店舗運営の姿勢に差が存在するかどうかを検証した。具体的には(1)式を推定した結果が図表3である。これを見ると、「マニュアルの遵守」と「責任ある仕事の担当」という項目は係数が有意となっている。つまり、フランチャイズ本部のサポート等の内容の如何にかかわらず、この両項目については、オーナー店長が熱心に取り組んでいることを示している。

図表3 フランチャイズ本部等の影響を除外した店舗経営の比較

項目	マニュアルの遵守	マニュアルにない工夫と対応	職場の雰囲気づくり	適切な評価
オーナー店長ダミー	0.213 **	0.105	0.053	-0.005
	0.086	0.085	0.040	0.090
本部・SVに対する満足度	0.170 ***	-0.108 *	0.057 *	0.001
	0.063	0.062	0.030	0.067
オーナー・ダミー	0.017	0.126	0.005	0.114
×本部・SVに対する満足度	0.092	0.092	0.043	0.097
定数項	2.416 ***	2.418 ***	3.367 ***	3.009 ***
	0.077	0.071	0.027	0.108
閾値1	1.255 ***	1.414 ***		1.117 ***
	0.067	0.060		0.097
閾値2	2.883 ***	2.758 ***		3.002 ***
	0.070	0.061		0.100
N	717	717	717	717
R squared			0.01	
Log likelihood	-684.33	-737.15		-579.39
Chi squared	23.76 ***	4.38		2.66

(注) \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1

項目	希望や適性に応じた仕事の担当	責任ある仕事の担当	将来への配慮
オーナー店長ダミー	-0.033	0.177 **	0.034
	0.086	0.086	0.046
本部・SVに対する満足度	0.092	0.043	0.034
	0.063	0.062	0.034
オーナー・ダミー	0.181 *	0.013	0.042
×本部・SVに対する満足度	0.093	0.092	0.049
定数項	2.110 ***	2.220 ***	3.150 ***
	0.079	0.071	0.031
閾値1	0.942 ***	1.163 ***	
	0.064	0.059	
閾値2	2.814 ***	2.458 ***	
	0.072	0.062	
N	717	717	717
R squared			0.01
Log likelihood	-670.91	-732.02	
Chi squared	18.33 ***	6.17	

(注) \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1

「本部・SVに対する満足度」は「マニュアルの遵守」と「職場の雰囲気づくり」について有意なプラスの影響がみられる。つまり、フランチャイザーおよびスーパーバイザーのサポート等にフランチャイジーが満足している、言い換えると、フランチャイザーとフランチャイジーの関係が良好なものである場合には、「マニュアルの遵守」や「職場の雰囲気

気づくり」にフランチャイジーは熱心に取り組むことを示している。一方、「マニュアルにない工夫と対応」についてはマイナスの影響がみられる。これは、フランチャイザーなどに不信感がある場合には、マニュアルから外れた行動をとることを示している。

「オーナー店長ダミー」と「本部・SVに対する満足度」の交互作用については、「希望や適性に応じた仕事の担当」が有意なプラスとなっている以外は有意な係数は見られない。本部・SVのサポート等の影響が労務管理を中心とする店舗経営に対して与える影響には、オーナー店長と雇用店長との間で差はないことを示している。

なお、「本部・SVに対する満足度」をオーナー店長と雇用店長について比較すると、オーナー店長のほうが満足度は高い（図表4）。この結果は、フランチャイズ本部およびスーパーバイザーにとって、オーナー店長はフランチャイズ・システムにおける直接のパートナーであり、より熱心なサポート等が実施されていることを示していると考えられる。

図表4 オーナー店長と雇用店長の本部等への満足度の比較

項目	オーナー店長		雇用店長		両者の差 A-B
	N	平均(A)	N	平均(B)	
本部やSVのサポートへの満足感	334	2.707	383	2.452	0.255 ***

(注) \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1

## 5.2. 店舗業績

オーナー店長と雇用店長との間で、店舗利益の伸びについては有意な格差はみられない（図表5）。利益の伸びに関する階層的回帰分析の結果は図表6のとおりである。店舗の属性をコントロールしても、オーナー店長ダミーの係数は有意な値ではない（モデル1）。店長の個人属性を加えたケース（モデル2）、さらに店舗管理内容を加えたケース（モデル3）についてもオーナーダミーの係数は有意ではない。さらに店舗管理および本部・SVに対する満足度についてオーナー店長ダミーとの交互作用の影響を分析すると、「本部・SVに対する満足度」、「職場の雰囲気作り」について交互作用の存在が確認された（モデル4）。「本部・SVに対する満足度」とオーナー店長ダミーの交互作用はプラスである。つまり、本部およびスーパーバイザーのサポート等が企業業績に与える影響は、オーナー店長の場合には大きくなる。「職場の雰囲気作り」とオーナー店長ダミーの交互作用はマイナスであり、職場の雰囲気作りをオーナー店長が重視することは業績にマイナスの影響を与えている。

図表5 オーナー店長と雇用店長の本部等への利益の伸びの比較

項目	オーナー店長		雇用店長		両者の差 A-B
	N	平均(A)	N	平均(B)	
利益の伸び	334	2.099	383	2.117	-0.019

(注) \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1

図表 6 利益の伸びに関する回帰分析結果

変数	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4
オーナー店長ダミー	-0.048	0.027	-0.033	-0.049
性別（男=1、女=0）	0.088	0.097	0.099	0.100
年齢		0.188	0.238 *	0.238 *
年齢の2乗/100		0.131	0.134	0.136
学歴（大卒以上=1、それ以外=0）		-0.004	-0.003	-0.003
創業からの経過年数		0.005	0.005	0.005
本部・S Vのサポート等に対する満足度		-0.040	-0.037	-0.032
マニュアルの遵守		0.039	0.039	0.040
マニュアルにない工夫と対応		-0.078	-0.076	-0.055
職場の雰囲気づくり		0.088	0.089	0.090
適切な評価		-0.377 ***	-0.359 ***	-0.358 ***
希望や適性に応じた仕事の担当		0.063	0.065	0.065
責任ある仕事の担当			0.250 ***	0.145 **
将来への配慮			0.049	0.065
やりがいより収入を優先			0.082	0.144
冒険的な仕事より安定的な仕事			0.072	0.094
本部・S Vのサポート等に対する満足度 ×オーナー店長ダミー			0.074	0.060
マニュアルにない工夫と対応 ×オーナー店長ダミー			0.069	0.092
マニュアルの遵守×オーナー店長ダミー			-0.206 **	0.017
職場の雰囲気づくり×オーナー店長ダミー			0.101	0.137
適切な評価×オーナー店長ダミー			-0.005	0.022
希望や適性に応じた仕事の担当× オーナー店長ダミー			0.084	0.114
責任ある仕事の担当×オーナー店長ダミー			-0.045	-0.120
将来への配慮×オーナー店長ダミー			0.071	0.105
やりがいより収入を優先×オーナー店長ダミー			0.103	0.103
冒険的な仕事より安定的な仕事 ×オーナー店長ダミー			0.067	0.089
定数項	0.315 **	1.989 ***	1.943 ***	1.934 ***
業種ダミー	0.161	0.365	0.373	0.376
立地ダミー	yes	yes	yes	yes
閾値 1	0.666 ***	0.693 ***	0.727 ***	0.737 ***
閾値 2	0.039	0.041	0.042	0.043
N	717	717	717	717
Log likelihood	-946.31	-922.92	-897.99	-890.04
Chi squared	5.16	51.94 ***	101.80 ***	117.70 ***

(注) 1. 上段は係数、下段は標準誤差。  
2. \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1

以上の結果をみると、オーナー店長であることが業績に影響を与えるのは、フランチャイザーとスーパーバイザーのサポート等が優れている場合であることがわかる。言い換えると、オーナー店長であること自体が好業績につながるのではなく、フランチャイザーなどが十分なサポートを行い、オーナー店長と良好な関係を構築することが業績を向上させる上で重要であることを示している。

### 5.3. 職務満足度

職務満足度については、オーナー店長の満足度がやや高いものの、雇用店長との有意な差はみられない（図表 7）。

図表 7 オーナー店長と雇用店長の職務満足度の比較

項目	オーナー店長		雇用店長		両者の差 A-B
	N	平均(A)	N	平均(B)	
仕事への満足感	334	3.003	383	2.945	0.058

(注) \*\*\*p&lt;0.01, \*\*p&lt;0.05, \*p&lt;0.1

外発的動機付けを重視する人がオーナー店長となっているかという点について、店長の仕事に対する姿勢を見たものが図表 8 である。「やりがいよりも収入を優先」するかという問では、オーナー店長の値が有意に大きい。つまり、外発的動機付けを重視する人がオーナー店長になっていることを示している。

図表 8 オーナー店長と雇用店長の仕事に対する姿勢の比較

項目	オーナー店長		雇用店長		両者の差 A-B
	N	平均(A)	N	平均(B)	
やりがいより収入を優先	334	2.461	383	2.154	0.307 ***

(注) \*\*\*p&lt;0.01, \*\*p&lt;0.05, \*p&lt;0.1

職務満足度の決定要因について階層的回帰分析を行った結果が図表 9 である。これを見ると、「利益の伸び」はいずれのモデルでも有意なプラスであるが、「利益の伸び」と「オーナー店長ダミー」の交差項には有意な係数はない。

図表 9 職務満足度に関する回帰分析結果

変数	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4
オーナー店長ダミー	-0.040 0.116	-0.068 0.123	-0.045 0.126	-0.025 0.128
利益の伸び	0.210 *** 0.053	0.212 *** 0.053	0.183 *** 0.054	0.184 *** 0.054
利益の伸び×オーナー店長ダミー	0.116 0.077	0.124 0.077	0.046 0.078	0.034 0.080
性別 (男=1、女=0)		-0.130 0.129	-0.027 0.132	-0.028 0.132
年齢		0.003 0.004	0.007 0.004	0.007 0.004
年齢の2乗/100		0.019 0.037	-0.004 0.038	-0.003 0.038
学歴 (大卒以上=1、それ以外=0)		0.039 0.087	0.017 0.088	0.022 0.088
本部・SVのサポート等に対する満足度			0.409 *** 0.048	0.405 *** 0.064
やりがいより収入を優先			-0.234 *** 0.047	-0.304 *** 0.065
本部・SVのサポート等に対する満足度 ×オーナー店長ダミー				0.003 0.094
やりがいより収入を優先×利益の伸び				0.042 0.053
やりがいより収入を優先×利益の伸び ×オーナー店長ダミー				0.059 0.063
定数項	1.337 *** 0.086	1.425 *** 0.143	1.567 *** 0.147	1.570 *** 0.148
閾値 1	0.850 *** 0.050	0.853 *** 0.050	0.926 *** 0.054	0.931 *** 0.054
閾値 2	2.257 *** 0.061	2.262 *** 0.061	2.456 *** 0.067	2.469 *** 0.067
N	717	717	717	717
Log likelihood	-817.46	-816.35	-767.86	-766.08
Chi squared	49.73 ***	51.95 ***	148.92 ***	152.47 ***

 (注) 1. 上段は係数、下段は標準誤差。  
 2. \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1

また、「利益の伸び」が職務満足度に与える影響は「やりがいよりも収入を優先」する程度に関係していない。さらに、「利益の伸び」、「やりがいよりも収入を優先」、「オーナー店長ダミー」の交差項も有意ではない。つまり、収入を優先する人が利益の伸びによって満足を得る程度は、店長のタイプに依存していない。

これらの結果を見ると、外発的に動機付けられていると考えられるオーナー店長が、利益が伸びることで得る満足度は雇用店長と変わりがないと結論付けることができる。また、「やりがいよりも収入を優先」する人が低い満足度しか得られていないこと、さらに利益が伸びても特に強い満足を得ていないことは、店舗業績の向上に伴う収入の増加が仕事に対する満足度を高める重要な要素になっていないことを示している。

## 6. おわりに

本稿では、フランチャイズ・システムという外発的動機付けの仕組みが期待通りの機能を果しているのかどうかについて、オーナー店長と雇用店長を比較することによって検証を試みた。

店舗経営への取り組みについては、従業員に対し「マニュアルの遵守」と「責任ある仕事の担当をさせる」という点においてオーナー店長のほうが雇用店長に比べ熱心なことが明らかとなったが、それ以外の点では両者に有意な格差はみられなかった。店舗業績との関連が大きいと考えられる、従業員の「適切な評価」や「希望や適性に応じた仕事を担当させる」といった点に格差が見られなかったことは、オーナー店長がより職務に熱心に取り組んでいることに疑問を投げかけるものと言える。

オーナー店長であることが店舗業績に与える影響については、有意な影響は観測されなかった。これは、オーナー店長が「マニュアルの遵守」と「責任ある仕事を担当させる」ことなどに熱心に取り組んでいるものの、業績向上にはつながっていないことを示している。ただし、「フランチャイズ本部・SVのサポート」が店舗業績に与える効果が、雇用店長に比べオーナー店長のほうが大きいことは、フランチャイズ・システムという外発的動機付けを強調するシステムにおいて、その外発的動機付けを補完する人間関係が構築されるとその効果が高まることを示唆していると解釈することができる。

仕事に対する満足度については、オーナー店長と雇用店長との間に、利益の伸びに対する感応度に差がみられなかった。つまり、オーナー店長が雇用店長に比べ、より強く動機付けられていることは検証されなかった。言い換えると、店舗業績に対して雇用店長もオーナー店長と同レベルの関心を持っていることが明らかとなった。

これらの結果を総合すると、フランチャイズ・システムにおいてオーナー店長であることが、直ちに熱心な店舗経営を促し、良好な店舗業績を生み出すものではないと判断される。また、店舗業績の向上によって、オーナー店長が雇用店長より大きな職務満足を感じるわけでもない。これらのことは、店長をオーナーにすることによって外発的動機付けを強めることが、必ずしも期待する効果を生み出すわけではないことを示している。むしろ、

フランチャイザーには外発的動機付けを補完するオーナー店長とのコミュニケーションが必要なことを意味している。また、雇用店長も十分に動機付けられていることをも意味している。チェーン店が店舗展開するに当たっては、オーナー店長か雇用店長かという問題よりも、選択した店長の形態のもとで外発的動機と内発的動機のバランスがとれるように、システムの運用を工夫することがむしろ重要性であることを今回の結果は示しているように思われる。

## 謝辞

二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターSSJ データアーカイブから「フランチャイズチェーン事業産業雇用高度化推進事業、2002」（寄託者：日本フランチャイズチェーン協会）の個票データの提供を受けました。

## 参考文献

- Brickley, J. A., and Dark, F. H., 1987, "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising," *Journal of Financial Economics*, 18, pp. 401-420.
- Combs, J. G., and Ketchen, D., J., 1999, "Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising?" *Academy of Management Journal*, 42, pp. 196-207.
- Combs, J. G., and Ketchen, D. J., 2003, "Why Do Firms Franchise as an Entrepreneurial Strategy? A Meta-Analysis," *Journal of Management*, 29, pp. 443-465.
- Deci, E. L., 1975, *Intrinsic Motivation*, Plenum.
- Eisenhardt, K. M., 1989, "Agency Theory: An Assessment and Review," *Academy of Management Review*, 14, pp. 57-74.
- Fladmoe-Lindquist, K., 1996, "International Franchising: Capabilities and Development," *Journal of Business Venturing*, 11, pp. 125-140.
- Frey, B. S., 1997, *Not Just For the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar Publishing
- Jensen, M. C., and Meckling, W., 1976, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- Oxenfeldt, A. R. and Kelly, A. O., 1968-1969, "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?" *Journal of Retailing*, 44, pp. 69-83.
- Rubin, R. P., 1978, "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract," *Journal of Law and Economics*, 21, pp. 223-233.
- Shane, S. A., 1996, "Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors," *Academy of*





*Management Journal*, 39, pp. 216-234.

日本労働研究機構、1998、『小売業・飲食店における経営と雇用』、日本労働研究機構