

目 次

統一論題 地域産業と雇用開発

宮崎県におけるリゾート開発事業の経営分析

—第三セクター・フェニックスリゾート㈱を事例に—

足立 辰雄…… 1

経済構造転換の下での地域産業再生の展望と条件

吉田 敬一…… 7

地域資源活用型企業の新たな可能性

—斜里町における特産品企業創設の事例を中心に—

田中 俊次…… 13

変遷するスウェーデンモデルと雇用

川崎 一彦…… 19

自由論題

女性職業ドライバーの労働環境に関する実態について

—タクシードライバーの実態調査から—

古賀 義弘
岐美 宗…… 25

非正規労働者の雇用管理

—90年代の動向を中心に—

青山 悦子…… 31

日中合弁企業における労務管理の現状と課題

—上海電子部品メーカーA社、B社の事例—

賈 曄…… 37

企業内保育所研究の重要性

中村 艶子…… 45

フレキシブル生産と購買管理

富野 貴弘…… 51

高知県下の小規模企業の情報化と人材育成

—実態調査を中心に—

中川 香代…… 57

労務理論学会『研究年報』第9号の刊行にあたって

労務理論学会第9回全国大会の期日は、1999年の6月25日（金）26日（土）27日（日）の3日間で、1日目に理事会の後、午後4時から市民に開放したプレシンポジウムを開きました。テーマは、「オホーツク地域企業の“人財づくり”を考える」で、地元のビール・水産・林業・情報など4人の中小企業経営者に報告をお願いし、コメンテーターには、立教大学の丸山恵也氏、札幌大の篠崎恒夫氏、実行委員長に当学科の小松教授、コーディネーターは黒瀧助教授が担当しました。参加者は一般市民と学会員がほぼ半々で、120人位集まり、平場からの質問も活発でした。北海道新聞・網走新聞の取材も入り、このテーマに対する地元の関心の高さが示されました。

翌26日の開会式は、東京農大オホーツクキャンパスで行われ、北海道網走支庁長、網走市長にも参加していただき、「大都市の学会では考えられない」と驚かれました。当日は、120余名の参加でした。

1日目の統一論題報告は、(1)「北海道の鉄鋼産業のリストラクチャリング」町井輝久氏、(2)「建設産業の雇用問題と北海道の「季節」労働者」椎名恒氏、(3)「宮崎県におけるリゾート開発事業の経営分析」足立辰雄氏などでした。第一、第二報告はいずれも北海道独特のテーマで、現状の厳しさを述べられました。第三報告は、宮崎県における自然環境の破壊とリゾート開発の相克をケース・スタディとして展開されました。平場からの質問も多く、活発な討議が行われました。

午後は、6人の自由論題報告と会員総会を終えて、6時半からセントラルホテルの食堂を借り切って懇親会を開きました。100人余の参加者が細長い食堂にあふれ、地元の食材を中心に準備したのですが、“かに”と地ビールの売れ行きが一番良かったようです。

翌28日（日）最終日の統一論題（2）では、昨日の現状分析を受けて、その改善を提案するテーマでした。(1)「経済構造転換の下での地域産業再生の展望と条件」吉田敬一氏、(2)「地域資源活用型企業の新たな可能性」田中俊次氏、(3)「変遷するスウェーデンモデルと雇用」川崎一彦氏など。報告後、そのまま前日の報告者と合わせて6人でのシンポジウムに移りましたが、質問票も1人当たり2枚位ずつ集まり、熱心な質問や討論を経て、鈴木良始氏が、終わりに簡潔でわかりやすいコメントで締めくくられました。

予定通り、12時40分から閉会行事が行われました。大会実行委員長として、御礼の言葉を述べさせていただき、ほぼ1年半の準備と、大会期間中に役員の方々・報告者・司会者・ご参加いただいた多数の会員の方々の暖かいご協力やご厚情に心から感謝致しました。思えば北の辺地で初めて開催したこの学会は、地域の人材や地場食材・美しい自然、そして学生たちのボランティアに支えられて成り立った会合でした。

最終日は、幸い午後から青空が一杯に拡がり、雨に洗われた緑がひときわ美しく輝いていました。

1999年10月

労務理論学会・第9回全国大会
実行委員長 藤井治枝

1999年

労務理論学会第9回全国大会プログラム

統一論題：地域産業と雇用開発

期 日 1999年6月25日（金）・26日（土）・27日（日）

1日目（6月25日）

会 場 網走セントラルホテル

受付開始 午後3時30分より「プレシンポ」会場前

2日目・3日目（6月26日～27日）

会 場 東京農業大学生物産業学部

受付開始 午前9時より（農大8号館301）3階

1日目〔1999年6月25日（金）〕

13:00～14:00 常任理事会 網走セントラルホテル

14:00～16:00 理 事 会 ”

16:00～18:00 プレシンポ ”

司 会 小松 善雄（東京農業大学） （20分）

パネラー 水元 尚也（オホーツクビール社長） （20分）

門脇 武一（システムサプライ社長） （20分）

滝 力雄（北開トレーディング社長） （20分）

佐藤 隆（佐藤林業社長） （20分）

19:00～ 交 流 会 網走セントラルホテル

〈報告時間、質疑時間含め30分〉
(統一論題・自由論題共通)

2日目〔1999年6月26日(土)〕

9:00より 受付開始(農大8号館301) 3階

9:20	主催校挨拶	松田藤四郎(東京農業大学学長)
	支庁長の歓迎の挨拶	相馬秋夫(北海道網走支庁長)
	市長の歓迎の挨拶	大場脩(網走市長)
	開会挨拶	島弘(労務理論学会会長)

9:40~12:00 統一論題報告(I) 地域産業と雇用開発 [会場] 8号館301

司会 牧野富夫(日本大学)

(1) 北海道の鉄鋼産業のリストラクチャリング

報告者 町井輝久(北海道大学)

(2) 建設産業の雇用問題と北海道の「季節」労働者

報告者 椎名恒(北海道大学)

(3) 宮崎県におけるリゾート開発事業の経営分析

—第三セクター・フェニックスリゾート(株)を事例に—

報告者 足立辰雄(京都短期大学)

12:00~13:00 昼食

[会場] 7号館1階第2食堂

理事会

[会場] 1号館2階会議室

13:00~16:30 自由論題

[会場] 8号館301

司会 黒田慶子(作新学院大学)

(1) 女性職業ドライバーの労働環境に関する実態について

—タクシードライバーの実態調査から—

報告者 古賀義弘・岐美^{ミツヨシ}宗^{フナ}

(日本大学) (東京商船大学)

(2) 非正規労働者の雇用管理

—1990年代の動向を中心にして—

報告者 青山悦子(東日本国際大学)

(3) 中国電機産業における労務管理の現状と特質

報告者 賈曄(東京国際大学)

————— 休 憩 15 分 —————

司 会 渡 辺 峻 (立命館大学)

(4) 企業内保育所研究の重要性

報告者 中 村 艶 子 (同志社大学・院)

(5) フレキシブル生産と購買管理

報告者 富 野 貴 弘 (同志社大学・院)

(6) 高知県下の小規模企業の情報化と人材育成

—実態調査を中心に—

報告者 中 川 香 代 (高知大学)

————— 休 憩 15 分 —————

16:30~17:30 会 員 総 会

〔会場〕 8号館301

18:30~ 懇 親 会

〔会場〕 網走セントラルホテル
(バスにて、お送り致します)

歓迎の挨拶 石 島 芳 郎 (生物産業学部長)
松 田 一 雄 (網走商工会議所会頭)

3日目〔1999年6月27日(日)〕

9:00より 受 付 開 始

9:10~12:40 統一論題報告(Ⅱ)

司 会 嶺 学 (法政大学)

(1) 経済構造転換の下での地域産業再生の展望と条件

報告者 吉 田 敬 一 (東洋大学)

(2) 地域資源活用型企業の新たな可能性

—斜里町における特産品企業創設の事例を中心に—

報告者 田 中 俊 次 (東京農業大学)

(3) 変遷するスウェーデンモデルと雇用

報告者 川 崎 一 彦 (北海道東海大学)

10:40～12:40 シンポジウム
ー地域産業と雇用開発ー

司 会 丸 山 恵 也 (立教大学)
鈴木良始 (北海道大学)
パネラー 町 井 輝 久・椎 名 恒
足 立 辰 雄・吉 田 敬 一
田 中 俊 次・川 崎 一 彦 (発言順)

12:40～13:10 閉会行事

①シンポジウムのまとめ (丸山恵也・鈴木良始)

②主催校の挨拶 藤 井 治 枝 (大会実行委員長)

③閉会の挨拶 島 弘 (労務理論学会会長)

13:10～13:40 昼 食 [会場] 7号館1階第2食堂

13:40～ オプションツアー出発

宮崎県におけるリゾート開発事業の経営分析

～第三セクター・フェニックスリゾート（株）を事例に～

Management Analysis of Resort Development Business in Miyazaki

Prefecture: The Case of the Third Sector, Phoenix Resort Corp.

京都短期大学 足立 辰雄

Kyoto Junior College Tatsuo Adachi

はじめに

1988年に福島県・三重県と並んでリゾート法（総合保養地域整備法）指定第1号を受け、鳴り物入りで第三セクター（フェニックスリゾート株式会社）を設立、巨額の投資をかけて乱開発を強行した宮崎県の大規模リゾート開発事業が、現在、深刻な経営難（経営危機）に喘いでいる。

ここでは、この開発事業の経営危機の実態と原因、最大の融資先企業である第一勧銀による経営支配の構造、国有林（地）の払い下げの構図、自然環境と生態系への影響を検証して、宮崎県におけるリゾート開発事業の実情と問題点を考察する。

I フェニックスリゾートの経営危機

(1) 経営危機の実態

1988年に設立されたフェニックスリゾート社は、世界最大級の全天候型開閉式ウォーターパーク（長さ300m、幅100m、高さ38m、最大収容人数1万人）である「オーシャンドーム」、日向灘を一望できる45階建ての「ホテルオーシャン45」、最大収容人員5千人の国際会議施設をもつ「ワールドコンベンションセンター・サミット」、プロゴルファーのトム・ワトソンが設計・監修した「トム・ワトソンゴルフコース」、長期滞在者やグループ、ファミリーが宿泊し憩うための「ラグゼーツ葉」や「コテージ・ヒムカ」、テニスコート、種々のショッピングストアや娯楽施設からなる複合的なリゾート事業を展開している。

同社の経営状況を財務実績と営業実績から考察しよう。（注1）平成11年度決算書（第11期）によれば、売上高193億円（前期比97%、同6億円の減少）、営業費用299億円（同10億円の改善）、営業損失106億円（同5億円の改善）、当期損失176億円（同11億円の改善）、累積赤字1115億円（同176億円の増大）、負債合計は2686億円である。資本金3億円に対し、債務超過額（資産に対する負債の超過額）は1112億円、事実上の破産状態といえる。

毎年150億から200億円の巨額の赤字をだし続けており、2000年に開催予定のサミット関係会議の一時的な経済効果を勘案しても単年度あたりで利益を生む状況にはない。総資本に占める自己資本の比率もマイナス71%と異常な赤字・借金依存体質のため、この事業の安全性は皆無である。近い将来の付加価値（利益）も期待でき

ないので、成長性はなきに等しい。経営分析の基本的尺度である収益性、安全性、成長性からもこの事業の財務的改善は見込めない。

つぎに、営業実績をみよう。1994年（平成6年）の全面オープンから5年を経過したが、入場者数は2年目の第8期をピーク（オーシャンドーム125万人、総入場者数386万人）に年々減少し、第11期はオーシャンドーム97万人、総入場者数314万人にとどまっている。事業当初にオーシャンドームで250万人の入場者数を見込んでいたが、その4割以下の達成状況にすぎない。サミットや景気の好転など事業環境の将来の変動を度外視すれば、この事業の自力更正による集客能力はほぼ限界にあり、開業から十数年で累積赤字の解消を図るとしていた宮崎県の目標達成は不可能といわざるをえない。（注2）

(2)経営危機の原因

フェニックスリゾート社の経営状況の悪化をもたらした主要な原因を同社の経営理念と公共性の観点から考察する。

このテーマパークの最大の呼び物である「オーシャンドーム」（世界最大の開閉式人工温水プール）は、全国的にも有力な海水浴場をもつ宮崎に不似合いな施設である。たしかに、近代的な人工波造成装置などを備え年間を通じて使用可能な施設ではあるが、海水浴場に恵まれない都市近郊に設置すべきプールを交通アクセスの困難な地方になぜあえて設置したのか、不可解である。

また、10万本のクロマツ林（保安林）を伐採して造られたゴルフ場（トム・ワトソンゴルフコース）も、北部地域ですでに展開されているゴルフ場（フェニックスカントリークラブ）に新たなゴルフ場を付け加えたという以外、新規性はない。高層ホテルの「オーシャン45」も高層であるという以外、北部地域に隣接するフェニックスグループの既存の2つのホテルと機能上の相違はない。

本来、リゾートの趣旨は、「長期にわたって低料金で憩える」サービスを提供するものであるが、「ラグゼーツ葉」（当初、15年間の固定契約、1210万円の敷金、月13万円と設定されていた長期滞在施設）や「オーシャン45」（宿泊費は最低でもシングル19000円以上）、オーシャンドーム（県外客入場料4200円）の利用料金は、リゾートに相応しい低料金とはほど遠い。地理的事情から同社の施設への交通アクセスの費用やファミリー客などの宿泊に要する費用、サービスの陳腐な内容を比較・考量すれば、リピーター（常連客）を期待できない料金設定になっている。一部のビジネスエリートや富裕層、ビップ待遇の団体客の利用などを当て込んだ観光バブル時の料金設定である。

同社のリゾート事業の経営理念は、「シーガイア」（万物を生み出す「海と大地」を尊ぶという趣旨）というキャンペーン・ロゴに集約されているが、実際はこの美辞麗句に反し、「海と大地」に否定的な影響を与えている。（注3）この事業と間接的に関わる宮崎港拡張事業（国と県の事業）により一ツ葉海岸の砂浜が後退しアカウミガメ（宮崎県指定の天然記念物）の上陸や産卵に壊滅的影響が生じていること、その結果一ツ葉海岸の防潮機能が弱体化していること、10万本の松林が伐採されて生態系

が損なわれたこと、ゴルフ場の芝生や松林の維持・保全のための化学肥料・農薬投与による土壌汚染の実情に関する環境アセスメントを自主的に実施・公表していないなど、同社には「海と大地」の自然環境を具体的に保全する経営理念と経営責任が欠如している。

つぎに、同社の公共性を考察しよう。フェニックスリゾートの自己資本金 3 億円の内、宮崎県は 7500 万円（出資比率 25%）、宮崎市は 7500 万円（同 25%）で自治体の出資比率は 50%である。他方、民間企業のフェニックス国際観光は 7740 万円（同 26%）、旭洋商事は 4560 万円（同 15%）であり、地元出身の佐藤棟良氏が率いる企業が合計 41%の出資比率を示している。この 2 者で 91%を占める。僅かな出資額だが、他の株主として地元の放送局や金融機関、新聞社などがあげられる。

株主の構成では半官半民の第三セクター形式であるが、実質的な事業経営を統率する取締役（経営責任者）の構成では副社長を含む約 4 分の 1 の役員が第一勧銀からの出向役員で占められている。（注 4）1300 億円を超える最大の融資先銀行である第一勧銀が事実上の経営権限を掌握している。

事業経営に直接の責任と発言権をもたない宮崎県（市）は事業体への指導力を欠いており、他方、リゾート事業に専門的知識をもたない経営指導部も「公共性」の庇護のもとに、独善的な密室経営を行っている。実際、公共性の名の下に強行された一ツ葉松林の伐採後に残された 8 万本の国有林を含む国有地の民営化と抵当権設定に際し、事前に宮崎県議会への正式な報告・審議に委ねられることはなかった。

II 一ツ葉国有林（地）の払い下げの構図

わずか自己資本 3 億円の企業が銀行グループから 2000 億円を超える融資を得られた背景には、135 ヘクタールにおよぶ国有林（地）を国が払い下げ私有林（地）にするという経済取引があったとみなされる。フェニックスリゾート社の下記の公式見解は、この経済取引の本質を雄弁に物語っている。「施設が立つ土地が当社の所有地になれば、社会的信用が高まる」（浦部晃一フェニックスリゾート社専務）。「長期的な経営基盤安定のために必要」（同社の国有林払い下げの陳情書）。（注 5）

まず、1995 年にフェニックスリゾートのすべての家屋に抵当権が設定され、ついで 1996 年の払い下げ（約百億円）による土地の所有権の移転の後、1997 年にはすべての土地と建物に抵当権が設定されている。共同担保権者と債権額（法務局登記簿謄本への記載順）の内訳は以下の通りである。（注 6）

宮崎銀行（105 億円）、宮崎太陽銀行（10 億 5 千万円）、日本開発銀行（約 190 億円）、日本長期信用銀行（150 億円）、中央信託銀行（100 億円）、西日本銀行（10 億円）、朝日生命保険相互会社（150 億円）、第一生命保険相互会社（50 億円）、富国生命保険（50 億円）、日産火災海上保険（30 億円）、興亜火災海上保険（30 億円）、東京海上火災保険（30 億円）、第一勧業銀行（802 億円）。

第一勧銀を筆頭とする銀行グループは総計 1367 億 5000 万円、保険会社グループは総計 340 億円で、債権総額は 1707 億 5000 万円である。

かくて、国有林（地）の所有権がフェニックスリゾートに移転した後に同社の不動産（土地と建物）はすべて融資先金融機関の抵当物にされた。端的には、金融機関の抵当物件にされるために一ツ葉国有林（地）が払い下げられたともいえる。これが、先述された同社の「社会的信用」、「長期的な経営基盤の安定」の真意である。

元林野庁長官である松形宮崎県知事の政治力、金融機関からの巨額の融資、第一勧銀からの役員派遣とその強化（1993 年以降）、国有林（地）の払い下げ、払い下げられたすべての土地と建物への金融機関による抵当権の設定、という不可解な一連の事態（点）は、時間的にも空間的にも一つの目標（国有地払い下げおよび抵当権設定を融資条件とする経済取引）に結びつけられた連鎖（線）とみなしうる。

だが、買い戻し特約という条件のため、売却された松林（約 49 ヘクタール）は、今後 10 年間（2006 年まで）、保安林としての機能を保全するために勝手に伐採できない。だが、2007 年以降は、松林として保全されるという保障はなくなる。抵当権を有する民間企業の固定資産として転売されたり、立木を伐採して他の目的に転用されても不思議ではない。（注 7）

すでにフェニックスリゾート社の施設が建っている公称 135 ヘクタールの国有地（残された 8 万本のクロマツを含む）が 100 億円で同社に払い下げられた経済的根拠も不明である。売却された国有地に最も近い市街地の公示地価を基準に比較したところ、控えめにみても約 7 分の 1 の価格で売却されたと推察される。（注 8）第三セクターを介して格安で優良不動産を獲得すること、これが第一勧銀を筆頭とする金融グループが巨額の融資に応じた動機の一つである。因に、近年の金融改革に連動して企業会計制度への時価評価主義の導入が現在法制化（商法改正）の方向で検討されているが、将来、土地の取得原価主義から時価（市場価格）評価主義に移行した場合には、フェニックスリゾートの固定資産（払い下げられた元の国有地）は優良物件として再評価され、同社の土地含み益が資産価値の増大として浮上する可能性がある。（注 9）

国有林（地）の売却と抵当権設定に関わる四つの利害関係者の構図を整理する。林野庁の国有林野事業の赤字体質（債務残高 3 兆 7446 億円）を見直し 2003 年までに造林・丸太生産事業を全面的に民間委託する政策から一ツ葉国有林（地）を譲渡したいとする国（熊本営林局）、県外の他人資本に依存して経済活性化を図りたい宮崎県、自社のリゾート事業を野心的に拡張しようとする地元資本（佐藤社長率いるフェニックスグループ）、優良不動産の安価な取得とリゾート事業の支配を目的とする金融機関（第一勧業銀行）、以上の 4 者が一ツ葉国有林（地）払い下げの主役である。

Ⅲ 公共事業の自然環境・生態系への影響

(1) アカウミガメの上陸頭数の激減

宮崎県のアカウミガメは、食料用の卵の盗掘などで近年産卵数は減少していたが、宮崎県の委託によって宮崎県野生動物協会の調査・研究活動が開始され、なおかつ環境ボランティアなどの保護・監視活動も加わって、アカウミガメの総上陸頭数は 1985 年の 596 頭から 1991 年の 1398 頭まで約 2.3 倍増大した。ところが、その後 6 年間

に急激に減少し、1997年（359頭）にはピーク時の約26%にまで落ち込んでいる。

（注10）宮崎県におけるアカウミガメの繁殖とその生息条件は脅かされている。

「シーガイア」の事業が展開する一ツ葉地域の海岸への上陸頭数は、1985年時点で128頭、宮崎県全体の約21%のシェアを占めていたが、この12年間で急減し、1997年には0頭、0%になった。年次によって多少の変動があるとはいえ、一ツ葉海岸（住吉海岸南側）へのアカウミガメの上陸頭数の減少の重要な原因の一つは、調査さえできない程の海岸の侵食による砂浜の後退にある、と『平成9年度宮崎県指定天然記念物アカウミガメ調査報告書』は指摘している。（注11）

つぎに、アカウミガメの上陸を阻む海岸の侵食の実態を統計的に裏づけよう。

(2)一ツ葉海岸の侵食の実態

宮崎県土木課の住吉海岸侵食対策事業の一環である調査データ（砂浜の断面図）から侵食状況を計測してみよう。（注12）通称、一ツ葉海岸（正式名称は住吉海岸の南側で約4kmにおよぶ）の砂浜の後退（侵食）をみると、1982年から1994年までの16地点の平均値はそれぞれ、13.3m（夏期）、21.7m（冬期）であった。同じく、1982年から1997年・1996年までの7地点の平均値は、25.1m（夏期）、16.6m（冬期）であった。また、1982年から1998年・1997年までのある地点（1箇所）の侵食状況に至っては、40m（夏期）、43m（冬期）であり、総じて調査時点が新しい程、侵食が激しくなっている。冬期の2箇所（図3のB、O）での砂浜の例外的な前進を除くすべての地点（48箇所の内46箇所）で砂浜の後退（侵食）が生じている。計測年次の違いを無視すれば、その全平均値は、17.9m（夏期）、21.7m（冬期）であった。アカウミガメの上陸頭数の減少傾向に砂浜の侵食が重大な影響を与えていることは疑いない。

また、想定される日向灘地震による津波の襲来、台風などの高波、温暖化の進行による海水の膨張や氷床の融解がもたらす海面水位の上昇という非常事態を勘案したとき、この統計結果は、一ツ葉海岸の防潮機能の劣化を示唆している。

(3)宮崎新港の開発事業

一ツ葉海岸へのアカウミガメの上陸頭数の減少に影響を及ぼしている砂浜の後退の原因については、工学的な結論はいまだに出されていない。宮崎県は、河川からの供給土砂の減少を第一の原因とみなしているが、テトラポットや砂盛りによる回復など対症療法策にとどまっており、抜本的な対策には至っていない。他方、環境工学の専門家は、川の上流につくられているダムや砂防ダム（堤）、一ツ葉海岸南側に構築されている宮崎新港の開発とくに1km以上に及ぶ突堤（波の高さを人為的に制御する堤）による影響を重要な原因として指摘している。

因に、上空からの航空写真を見ると、この突堤は、宮崎港から沖合いに突き出た形状で南の大淀川河口から北へ向う北流とその逆の南流をせき止める機能を果たしており、この点は宮崎港港湾管理者の潮流シミュレーションでも確かめられる。（注13）

この宮崎港湾拡張事業は、「宮崎・日南海岸リゾート構想」を推進する事業の一環（宮崎県第4次総合長期計画）として、国と県が共同して実施する公共プロジェクト

である。物資の引き揚げや生産・生活手段の搬入路だけでなく、「シーガイア」などのリゾート客の海の玄関口としても重要な位置付けがなされている。(注14)

1980年から1998年までの投資総額は1220億円(宮崎県中部港湾事務所の説明)で、その内、国の投資総額は563億円である。(注15) 宮崎県は宮崎港の内港地区施設の工事を担当し、一方、国は潮流に直接の影響を及ぼす外港地区の防波堤(突堤)の工事を担当している。その本格化は1981年～85年から始まり、1986年から1990年にかけて最大規模の工事(投資額185億円)が行われた。突堤の距離がさらに延長されるこの後の1992年以来、それに連動して一ツ葉海岸へのアカウミガメの上陸頭数は激減している。

宮崎港湾拡張事業が始まる1986(昭和61)年に宮崎県が実施した環境アセスメント(環境影響評価)では、「港湾区域内がアカウミガメの保護区域ではない」という理由で宮崎県指定(1980年指定)の天然記念物であるアカウミガメがアセスメントの対象となる生態系(海生生物)の項目から除外され記載もされていない。(注16) この事例からも大型公共事業が環境にいかなる影響を与えるのかを科学的に事前にチェックする環境アセスメントの在り方が改めて問われているのではないか。

注

- 1) 『フェニックスリゾート平成11年度決算書および営業報告書』。
- 2) 1992年2月宮崎県議会での企画調整部長の答弁を参照。
- 3) <http://www.seagaia.co.jp/cpt/cptb/cptb.htm>, フェニックスリゾート・パンフレット『SEAGAIA』
- 4) 『朝日』1998年6月5日。
- 5) 『朝日』1996年4月26日。
- 6) 法務局登記簿謄本、参照。
- 7) 筆者の電話インタビューに対する熊本営林局の回答(1999年2月19日)。
- 8) シーガイアに最も近い宮崎市阿波岐原町鳥居原の住宅地の公示地価(平成8年)は坪163,020円、それに対しフェニックスリゾート社に払い下げられた土地の平均坪単価は25,054円で公示地価の約15%にすぎない。算出に際しては、平成6年から10年までの都市総合鑑定所『宮崎県の地価変動』および法務局登記簿謄本を参照した。
- 9) 『日本経済新聞』1998年3月29日。
- 10) 『宮崎県指定天然記念物アカウミガメ調査報告書』(各年版)より算出。
- 11) 『平成9年度宮崎県指定天然記念物アカウミガメ調査報告書』4頁。
- 12) 宮崎県宮崎土木事務所『住吉海岸侵食対策事業 横断図面』より算出。
- 13) 宮崎港港湾管理者『宮崎港港湾計画資料(その2)』(1988年)96～99頁。
- 14) 宮崎県『新世紀みやざきのシナリオ～第四次宮崎県総合長期計画～』1996年、138頁。
- 15) 国の総事業費は第四港湾事務所の資料『宮崎港事業費の推移』(1980～98年)から、県の投資総額は中部港湾事務所からデータを各々入手した。
- 16) 宮崎県宮崎土木事務所・国際航業株式会社『宮崎港港湾計画調査報告書(環境アセスメント調査)』(昭和62年3月), 173～277頁、宮崎県土木部港湾課の文書回答(1999年8月18日付け)。

経済構造転換の下での地域産業再生の展望と条件

New Issues of Regional Economy in Transitional Period

東洋大学：吉田敬一

TOYO University: Keiichi YOSHIDA

はじめに

バブル経済崩壊以降の長期にわたる深刻な不況局面において、日本経済は新3K（空洞化・価格破壊・規制緩和）現象に象徴されるドラスティックな経済構造転換過程をたどりつつある。その帰結として、多くの地域産業と中小企業は既存の存立基盤を土台から掘り崩され、地域社会崩壊の懸念が各地で現実化し始めている。

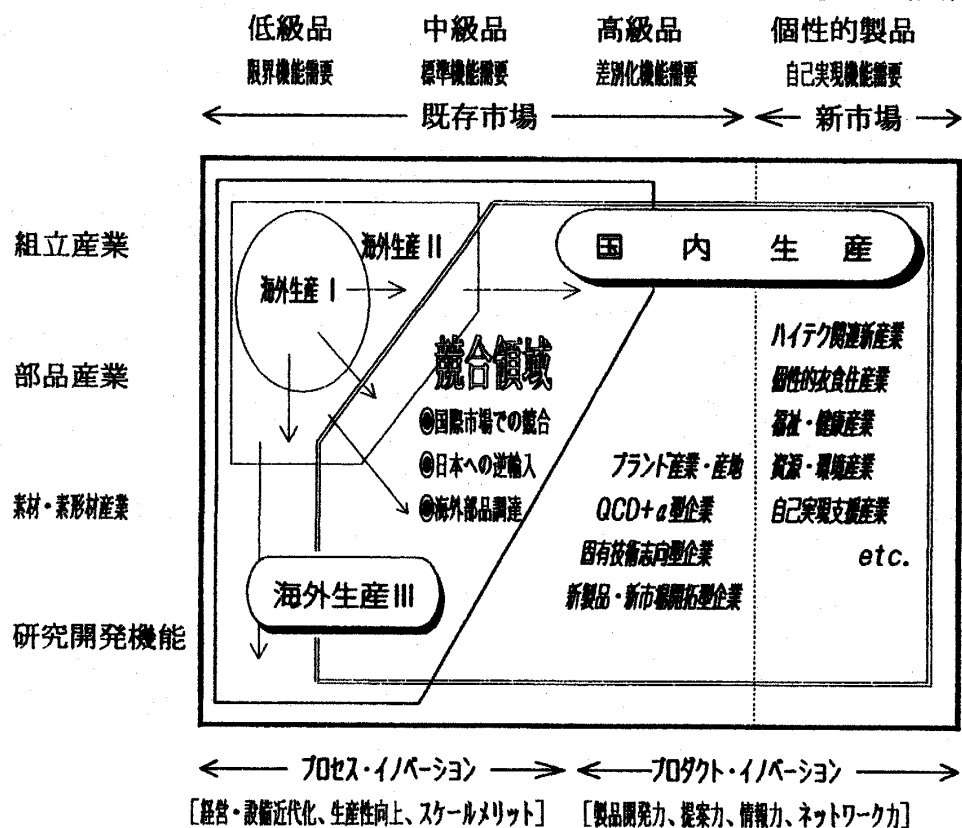
そこで本報告では、国民経済の母体を形成している地域産業と中小企業の危機の根源を整理し、新たな存立上の展望と振興政策課題の要点を整理することにしよう。

1. 産業構造転換と地域経済・中小企業

〔世紀末段階の生産の国際化の位置〕

まず最初に、日本経済のリーディング・インダストリーである機械工業を手がかりにして、産業構造転換の実態と、それに起因する地域経済・中小企業の存立上の問題点を考察することにしよう。

図1 国際分業・生産の海外移転に伴う国内生産機能の役割変化



（資料）東京都労働経済局「都内製造業の海外進出動向に関する調査報告書」1995年3月、97頁所収の図を基にして再構成の上、新たに作成。

今日の日本経済の構造転換を規定している最も重要な要因の一つは、急激な生産の海外移転に所在しており、その問題性はバブル崩壊後の90年代に集中的に顕在化した。不況下の円高は、国内での生産条件を極限にまで悪化させる一方、アジアをみるとモノづくりの土台である部品加工と製品組立能力が、低級品・中級品レベルではすでに確立されていたのを受けて、コスト競争力の回復を目指して、日本を代表するセットメーカーは、この基礎の上に、高級品まで含めた生産・加工基地を東アジアをターゲットにして構築し始めたのであった（図1参照）。

こうした日本型生産分業構造のアジア的拡がりを持った再編成過程の下で、国内の地域経済は空洞化問題に喘ぎ、中小企業は小規模企業を中心にして倒産・廃業の危機に瀕するに至る中で、総資本の立場に立つ国は、地域的産業集積活性化支援という方向性で、基盤技術の崩壊の懸念とその再生の必要性を産業政策においても表明されるに至っている。

【メイド・イン・ジャパンの拠り所】

技術開発や製品開発の多くは既存技術の改良や、それらの組合せに起因している。独創的と評価される技術や製品も、その独創性は機能面にあり、その基礎となっている生産・加工技術はオーソドックスな基盤技術に求められる。ただし、そのためには切削・研削・表面処理・メッキ・鋳鍛造などの要素的加工技術の量的集積と質的個性化が必要条件となる。この点に関して、一般的・普遍的な技術集積を土台にして、どのように特殊な加工技術であろうと、非常に高度な加工技術であろうと、またロットと納期に関してきわめて無理な注文でもクイック・レスポンスで受けとめてくれる中小企業群の存在は、世界でも日本が群を抜いている。中小企業によって担われているこのような基盤技術が、日本の製造業の国際競争力の質的側面を下支えしていることが正當に評価されねばならない。

こうした中小企業の役割と能力について、東京大学生産技術研究所の中川威雄教授は次のように述べている（中小企業事業団『中小企業振興』1997年3月1日付け）。「筆者自らが海外での工業先進国で研究を行なった経験でも、少しでも実験装置を作ろうとすると国内で間に合わせられることは稀で、数多くの部品が国際調達となる。部品調達に駆けずり回っている間に無駄な時間は流れ、いざ組み立ててみると思わぬ行き違いが生ずる。

日本で研究経験を持つ発展途上国の留学生が、帰国してから新たに実験でもしようものなら大変である。装置の準備の段階ですぐお手上げの状態となり、日本では恵まれていたかを初めて実感する。

同様なことは海外進出した工場でも毎日のように経験されているはずである。高品質なものを早く供給する体制はもちろん、ほとんどの分野で少量生産や試作品の生産体制においても、わが国は他国のレベルから抜きんでている。こんな高度な部品をこんなに早く作ってくれる国は世界に2つとない。また、いかにアジア諸国が発展しようとも、この点に関するかぎり、来世紀の半ばまでに追いつけない力を維持できるであろう」。

すなわち日本の中小企業は、個々のセットメーカーのルーティーン化された系列生産分業・下請システムの枠内からみると、海外でも代替可能な存在という評価も出てくるが、それを地域的な集積という観点からみると、イノベーションの苗床ないしは技術的支持基盤という役割を果たしており、一種の公共財としての機能を担っていると評価することが

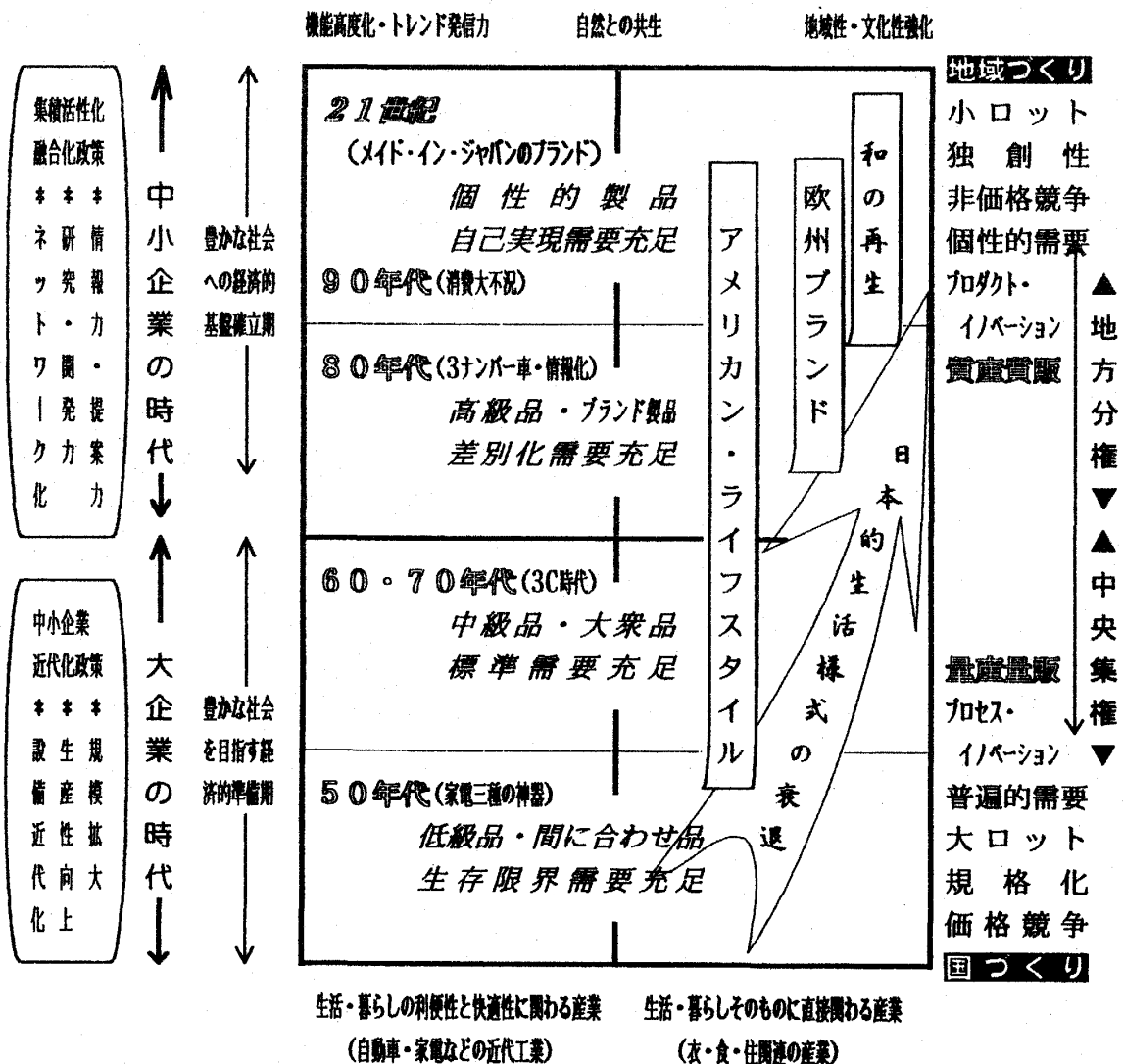
できよう。これが中小企業と地域経済の戦後経済発展の到達点であり、その自立化・自律化の経済的条件と可能性がこの点に求められる。

2. 地域経済・中小企業の新たな存立領域の展望と課題

戦後日本は、経済構造と生活様式のトータルな欧米化（中心はアメリカナイズ）の道を急ピッチで突き進み、短期間のうちに経済大国の位置を占めるに至った。しかし、「豊かさを実感できない経済大国」という予想外の現実と直面し、将来展望に関して国民的コンセンサスが形成されない中で、国際化・規制緩和をキーワードにした形で、構造転換の荒波に揉まれているのが今日の日本経済の実態である、といえよう。

だが構造転換とは、欧米へのキャッチアップ型構造から日本的色彩を持った「豊かな社会」の構築に向けたフロント・ランナー型構造への転換であると考え、地域経済と中小企業にとって新たな活路が見えてくる（図2参照）。

図2 戦後日本の経済発展と需要特性の推移



〔日本型の豊かな社会と地域経済・中小企業の役割〕

豊かな社会では生活様式の質的充実と自己実現が課題となり、また物流の国際化・自由化が強まれば強まるほど、例えば日本人やイギリス人という民族性・地域性に基づいた高級品志向ないしはホンモノ志向も強まる。そして、これらの製品はユーザーの自己実現に供されるものゆえ、生産数量は相対的に少なく、加工精度が高く、デザイン・ファッション性および文化性が重要であり、とくにどこで造られたか、が問題となる。例えば、なぜステイタス・シンボルとなるメルセデス・ベンツの高級車はメイド・イン・ジャーマニーでなければならないのか、が改めて吟味されねばならない。

すなわち、大企業と中小企業、中央と地方を問わず、21世紀の日本経済を支える製造業の中核領域は、メイド・イン・ジャパンであることに存在意義を有する既存市場分野での高級品市場と、経済構造転換後の新たな経済ステージで核となる新市場分野での個性的製品市場にあるといえよう（図1の高級品市場領域および新市場領域）。

その際、とくに中小企業を中心とした地域経済が主な担い手となっている業種には、衣・食・住に関わるものが多く、これらは生活に欠くことのできない製品・サービス群であり、また個性的な先進国といわれる国々（例えば、ドイツ、フランス、イタリア、スウェーデンなど）では、固有の文化・伝統を踏まえて、徹底的に民族性・地域性を大切にしたモノづくりが保持されている分野である。この類型の地域経済と製品が民族・地域文化の物質的土台を形成しており、人間的な豊かさを体現する製品群であることが看過されてはならない。また、先進国のこの分野の製品・サービスは、徹底的に民族性・地域性に特化した高級品であることによって、逆に高度な国際性を持ちうる分野でもある。ここに地域経済と中小企業の1つの重要な将来展望の糸口が求められる。

さらに、21世紀の最大の課題である資源・環境対策および福祉・高齢化社会対策に関わる経済課題は、地域的特性を十分に踏まえた形で、きめ細かく、クイック・レスポンスで、個性的・地域密着型の対応方向を求めている。こうした方向の延長線上に、独自の色彩を持った地域社会のアンサンブルとしての日本型の豊かな社会が出現する。こうした発想に立つと、中小企業と地域経済の21世紀的再生は日本経済のフロント・ランナー型再活性化の重要なカギを握っている、といえよう。

〔トレンド創出型の地域経済に向けて〕

それぞれの地域がトレンド創出・発信型地域、すなわち自立型・自律型地域経済に自己変革していくためには、固有の自然環境や歴史的伝統・風習を土台にした個性的な地域生活文化を継承・発展させているか、またそれと密接に関連した形で、地域経済が文化性を体現・主張する体質を形成していくことが求められる。トレンドや文化の担い手は人間である。ハイセンス・ハイタッチで文化的な生産者と消費者から成る、多様で個性的な人間が定住・交流する地域が、21世紀型地域経済創出の必須要件となる。

言い換えると、日本型の豊かな社会の基本単位を構成する地域は、①地域社会の暮らしの土台となる経済・営業空間、②人間が生まれ、育ち、多様な人々と出会い、子を生み、美しく老いてゆく場としての生活・福祉空間、および③これら2つの空間・機能が年月を経る中で自然に作り出してくる、地域的個性を持った教育・文化空間という3つの空間機

能が維持・強化される必要がある。それゆえ、地域経済振興と都市計画・まちづくり・人づくりの一体化の必要性が強調されねばならない。

こうした地域社会風土の下ではじめて、創造的・革新的・個性的な製品開発型中堅企業群の創生と新市場開拓の可能性が切り開かれる。そのためには、地域に内在する人的・技術的・社会的・歴史的・文化的・自然環境的な条件と可能性に基礎を置いた地域振興政策の役割の重要性が際立ってくる。

〔企業の社会的責任としての地域貢献課題〕

企業は特定の地域で経済活動を行なうことの結果、第1に地域社会に対して雇用の場と所得機会を提供する。第2に、地域生活に必要な財やサービスを生産・供給することにより、暮らしを支える土台の役割を果たす。その際、これらの財やサービスが地域の歴史や自然条件・地場資源を基礎に生み出される場合、地域生活文化の経済的基盤となり、そこから地域産業文化が生成する。この点は、伝統産業や地場産業が息づいている地域をみれば理解されよう。

そして、日本経済の構造転換の主要課題が、日本型の豊かな社会の建設にあるとすれば、少なくとも、この二つの役割・課題を地域において企業が十分に果たす必要がある。個別資本の利潤追求の観点から、安易に立地場所を移動させたり、事業所のスクラップ・アンド・ビルドを行なうことは、企業の社会的責任の放棄といわざるをえない。また、企業活動を通じて地域に貢献するという観点と方針を持ちえない企業は、経済のグローバリゼーションが進む中で、国際的にも受け入れられなくなるであろう。

しかし、企業が地域に定着し、本業を通じて地域に貢献するためには、一定のルール・基準が必要になる。企業の地域貢献度が大きいほど、企業の経営活動の幅を広げる可能性がより多く与えられるという方向でのインセンティブを作り上げる必要がある。なぜなら、地域をあくまで企業活動の空間的手段として位置付け、経済的観点から渡り鳥的に事業所の地域展開を行なう方が、企業にとって負担とリスクが少なく、業績向上につながりやすいからである。この点がわが国では軽視されていることが問題である。

〔内発的地域経済振興の政策フレームの骨格〕

地域的特性に根ざした自立型・自律型の経済振興政策の柱は、①一つ一つの企業・事業所の個性化を強め、固有技術の先鋭化を支援する「点の政策」、②それらの中小企業・事業所の専門的能力を生かし合う共同化・協業化やネットワーク化を支援する「線の政策」および、③多様な点と線のアンサンブルとしての地域産業集積の独自性・個性の強化と地域ブランド確立を追求する「面の政策」に求められよう。その際、個別の事業所を支援対象とした「点の政策」において、経営者が管理業務に専念できる「企業」と、管理・営業・現場労働を事業主が担当している「自営業」を明確に区分することが、東京の墨田区や大田区の先進的事例が示すように、きわめて重要である。この点を無視すると、振興政策の対象から地域経済の多数派が落ちこぼれてしまうことになる。

こうした点を踏まえて、地域経済振興政策は4つの基本フレームを念頭において作成されるべきであろう。機械工業を事例として、その要点を考えてみよう。

第1のフレームは、その地域の主力産業の高度化と、地域内分業の取りまとめ役である

中核企業群の支援に的を絞ったリーディング事業である。その重点は、地域の中核企業が、地域内の工業・技術集積をフルに活用する形で、製品開発型企業として発展していく条件を整備することに置かれる。地域経済の多数派は、例えば機械金属工業の場合、メッキや切削・板金などの部分的・要素的加工を専門的に担当する小規模工場であるが、これらの工場の営業基盤拡充の前提は、そこに仕事を発注する地域中核企業（その典型例は製品開発型中小企業）であり、これらの企業の発展が地域経済全体の展開可能性を本質的に規定するからである。

第2のフレームとして、地域経済の多数派である自営業タイプの町工場を支援するボトムアップ事業があげられる。家族労働を中心とする自営業の労働・生活条件は、一般的に産業政策と労働政策の境界に位置し、主要な政策対象とはなっていない。しかし、このタイプの営業の個性的で活力に満ちた存在は、技能・熟練の継承と発展および創業意欲活性化の前提条件であり、また24時間市民型の自営業（営業と生活の場の一体性ないし近接性）は地域コミュニティの再活性化と地域イメージの向上にとって、必要不可欠な要件でもある。その際、その営業支援の形態と内容は、先に述べたように雇用労働に基づく「企業」とは異なった観点と仕組みで制度化される必要がある。この点で、中小企業センターでの支援業務の夜間・休日実施や、行政が業者の所に出向く「押し掛け相談」などの墨田区の先進的事例が参考になる。

第3として、新製品・新市場開発型企業の支援に重点を据えたフロンティア事業があげられる。地域固有の産業集積を前提にして、新しい発想で新分野を切り開く企業に対して規模の大小を問わず支援する事業で、地域活力のバロメータといえる事業として位置付けられる。

そして、第4のフレームは、地域経済振興の方向性を象徴し、地域の企業家・業者と住民に自信と誇り、地域アイデンティティを植え付けることを目的としたシンボル事業である。例えば墨田区の場合、それは個性的な内容の中小企業センターであり、3M（小さなミュージアム、モデルショップ、マイスター）運動であり、工房ネットワーク都市づくり運動などの形で具体化されている。

もとより地域の主力産業の種類、特質および規模などに応じて、4つの政策フレームの具体的な構成や中身は当然異なるが、共通しているのは地域ブランドを確立する方向での創意工夫にある。

付記：以上の論点の詳細については、拙著『転機に立つ中小企業—生産分業構造転換の構図と展望』新評論、1996年、拙稿「日本経済の危機の展開と中小企業—世紀末大不況の構図と危機打開の展望—」全商連付属・中小商工業研究所編「現代日本の中小商工業：現状と展望編」新日本出版社、1999年を参照されたし。

地域資源活用型企業の新たな可能性

— 斜里町における特産品企業創設の事例を中心に —

(A Reassment of the Potential of Reagional Enterprises Utilizing Local Resources : A case study focusing on the founding of specialty goods manufacuturers in the Town of Shari)

東京農業大学 田中 俊次

(Tokyo University of Agriculture Shyunji Tanaka)

はじめに

今日、わが国の社会・経済環境は大きく変化し、各分野ともにその対応に世紀末的苦悩を迫られている。国民経済を構成している地域経済が、とりわけ混迷の度合を色濃くしていく中では北海道経済も当然その域外にとどまることはできない。むしろ、日本経済の抱え持つ課題が、よりシンボリックに表出しているように思える。

網走支庁管内においても、景気の低迷による企業倒産件数は急増の一途である。これに伴い完全失業率も5%を超え、有効求人倍率は0.3倍と非常に低い状態である。当然、早急に有効な雇用対策が求められ、種々の政策がとられているが、未だ効果が見えない状況である。このような中で、地域産業に対する支援を強め、雇用を維持することが重要な課題となっている。

ここでは、地域資源(ヒト・モノ・カネ)を活用した、斜里町における特産品企業創設の経緯を報告することによって、地域活性化と雇用創出の可能性を探りたい。

1. 斜里町における特産品開発の為の基礎調査

まず、斜里町における特産品開発の経緯について概説する。

斜里町は、北海道東端部に位置し、北はオホーツク海に面し、東南に知床連山をもって羅臼町に接し、南は清里町、西は小清水町に接した弓状三角形で、面積は742.48平方キロメートルである。人口は一極集中の都市化により地方都市はいずれも減少方向にある。斜里町でも、一頃の18,000人台から、わずかつづではあるが減少傾向はつづき、現在は14,147人となっている。

産業は農林漁業が基幹となっており、生産額は農業97億円超、漁業が50億円超である。また、知床国立、斜里岳道立両公園と流水が接岸するオホーツク海の大自然に恵まれ、年間170万人の観光入込み数がある。水産資源を活用し二次加工された特産品は多いが、農産資源に付加価値を付け商品化されたものは少ない。

以上のような現状において、斜里町産業の付加価値を高めるために、技術移転効果の高い製造業のウエイトを高め、地域経済全体の活性化を図ることを目的として、道、町からの補助を得て特産品開発事業(むらおこし事業)を実施した。

本事業は、平成8年5月に実施決定を見ているが、この事業実施の為の予備調査を平成6年12月に行っている。調査の目的は、斜里町活性化の町おこしの一環として、新規地場産品・特産品の開発、創出を実施するための基礎資料を得る為に行ったものである。調査の方法は、アンケート方式で斜里町全戸に協力頂いた。回収率は約10%で数値的には低い、この種の調査ではこの程度であろうと考えられる。調査内容については、10個の設問に回答を求めた。その結果、斜里町には自信をもって紹介できる地場産品がないと答え

た人が約7割近くあり、町おこしのためにもさらに新たな特徴ある地場産品を創り出すべきであると考えた人が、9割以上もあった。こういったことから、むらおこし事業の実施が必要であった。また、95%以上の人たちが特産品の原材料は斜里町産のものを使うべきであると答えている。特産品については、海産物類、農産物類と答えた人が双方ともに6割を超えた。すなわち、海、山の原料を使った複合産品のイメージである。さらに、その特産品が創り出されたとき、日常的に使えるものであるならば購入すると答えた人が全体の約97%にものぼっている。これは、開発された産品は地域内で循環させ、地域内での消費量を基礎として、外部市場への展開戦略を組み、じっくりと販路をつくり上げるという方向性を示したものである。これらの調査結果から解ったことは、従来は原料が単品的でピースミールエンジニアリング的であったとすれば、これからの進め方、考え方は複合的、総合的視点を充分盛り込んでいく必要があるということである。例えば、商品開発においても原材料等の複合化を考える。また人材の面でも総合的な人的交流(ネットワーキング)を重視する。さらに地域においても、ボーダレスな広域的範囲を構想するといったようなことである。このような発想を核に事業を進めていくことによって地域内連関の効率性も高まって行くはずである。

この他にも、いくつかの貴重なサジェスションを得ることができたが、この基礎調査によって、むらおこし事業(特産品開発)の基本方向が定まった。

2. 特産品の選定

斜里町地場産品・特産品開発基礎調査の結果を受けて、平成7年10月から地場産品開発調査研究委員会が実施された。そこでは、年度内に4～5品目を選定する。また、平成8年度には実現可能な品目を決定する。パッケージ、ネーミングを確定する、といったことが確認された。

町役場、商工会、農業、漁業、企業主、消費者等幅広い階層で男女ほぼ同数のメンバーで構成された委員会で、約半年間の討議が行われ、シャケの魚醤を初めとして具体的な品目が数十種類提案された。このような意見を集約しつつ最終的な品目を絞り込んで行った。この作業の過程においても、コミュニケーションのネットワークに重点をおいて、人間の才能の共同資産という見えない財を把握し、見える財をより能率よく生産するために、見えない財をより高度システムとして発展させていくことに留意した。

その結果、農産物(ジャガイモ)と水産物(シャケ)、いずれも斜里の産品であるが、これを材料としたコロッケを試作することに決定した。

3. 特産品(コロッケ)試作・試食

先にも述べたが、平成8年5月にむらおこし事業の実施が決定された。これを受けて、同年8月、小委員会において今後の事業の進め方および講演会、試食会、懇談会、人材育成、調査研究等について討議がなされた。

特産品の選定がコロッケと決定されてからも、種々の議論を重ねた。すなわち、コロッケは日常的なものであるから、斜里町の特産品として広範な支持を得るためには、なんらかの特徴を持たせること。また、健康によく安全性を提示できるものでなければ、市販のコロッケとの競合に打ち勝つことはできない、というよりは、市販のコロッケとの差異を

どうやって出すかということであった。原材料については、幸い斜里の基幹産業としての農業・漁業は、経営環境が厳しいとはいえ、生産量においても十分な量が見込めることで、安定的供給は確保できる見通しはたっていた。

一村一品運動が、地域振興の切り札のごとき扱いを受けて久しい。また、そのようにして開発、創出された一品としての地場産品のうち、どのくらいの数のものが生き残っているのだろうか。その数は決して多くはない。創り出されはしたものの、既に忘れ去られたものが大部分である。概して、このような事例の大半が客観的に見てみると、地域内の支援が得られず、従って域内消費を基礎とできなかったことによる理由が大きな原因の一つとして考えられる。

委員会では、この点に留意をして地域内住民の参加意識を高め、さらには住民意見の集約を効果的に行うためにも、試食会に重点を置いて特産品(コロッケ)への支持を促した。従って実施した試食会及び懇談会の回数は、わずか5ヶ月程の間に町民各層に対して大小合わせると6回に及んだ。もちろん、質問項目は若干異なるにせよ、その度ごとにアンケート調査を行い、特産品開発及び試作のための資料としている。もう一つは、アンケート調査を受ける側への啓蒙や参加意識の向上も狙ってのことである。さらに、試作品の栄養分析等も、東京農業大学食品科学科において行った。分析結果は、栄養、バランスの上でも良好な結果であった。

4. 特産品商品化の課題

地域資源、未使用資源等を活用して、地域振興、地域産業をおこそうという、従来のむらおこし事業にはいくつかの問題点があった。四全総が多極分散型国土形成をスローガンに掲げながらも、首都圏と地方圏という点から見れば、東京への一極集中を追認した上で、首都圏対策が主であり、多極分散は、東京の機能を低下させない限りでの選別的分散しか考えていなかったことがあげられる。このため、分散の場である地方の振興策として打ち出された地域産業おこしがトーンダウンしてくるのは当然の成り行きだったのであり、そこから、むらおこし、地域産業おこしに対して消極的な風潮が出てきたのである。他方、地域の側に問題はなかったのだろうか。「どこもかしこも漬物だらけだ」と批判されるように、地域産業おこしをモノづくり論へ歪曲してしまったきらいはないであろうか。このような反省に立った上で、新たなむらおこし事業を展開せねばならない。従って、特産品の開発に際しては、単なるモノとしてのコロッケ作りではなく、地域振興の運動としての側面を重視してきたわけである。

このようにして開発されたコロッケをどのようにして商品化するかという課題が出てきた。試作した3種類のコロッケは、栄養分析の結果でも市販品との比較において優れている点からも充分商品としての価値はある。

一方、考えねばならない点は、日常的な食品であるコロッケが特産品としてのイメージに結びつきにくいという点である。域内消費という課題と特産品としての位置づけの結合をはかる必要がある。しかし、博多の辛子明太子が一つの例としてもモデルになるのではないか、売り出されて50年程であるが、市場規模は1,000億円を超えている。博多の人々は、日常的にこれを常食し、しかも他の地域の人々からは土産物として認知されている。要は、コロッケも市販のものといかに差別化して、リージョナル・ニッチを得るかである。

5. 地場流通促進の意義

特産品の地元消費を促進することは、特産品の出荷収入や観光収入等の地域外への流出を最小限に食い止めるものである。これは、特産物や地域食の形成にもつながるものである。従って、地元住民が消費するのはもちろん、民宿やホテルに宿泊中の観光客に対し、地元生産物 100 %の食事を出すなども一つの対応である。田舎にきてまで東京と同じ食事では、観光客にとってはこれほど楽しみのない食事はない。

こういったことから、販売の仕方がポイントになってくる。その際、商品販売に大きなウェイトを占めるのがパッケージデザインやトッピング、ネーミングであり、この点の工夫も必要である。

一村一品は、地元で消費される物、地元で喜ばれる物が求められる時代になってきている。特産品として定着しうるか否かは、消費者が日常の食生活において継続的に購入する商品となりうるかどうかという点にかかっている。それがひいては特産品として他の地域への土産物、贈答品といった形をとって、誇りを持って普及していくことになるであろう。この域内消費を基礎消費として、市場出荷による外貨獲得を図る必要がある。いずれにせよ、コロッケは日本人に永く親しまれてきたものである。ある大手食品メーカーは、年間売り上げ 100 億円という大型商品として位置づけている。

6. 地場特産品企業化と展開方向

平成 8 年度の特産品開発事業の結果、地場特産品として地元で生産される、農産物(ジャガイモ紅丸)、水産物(シャケ)の複合付加価値品としてのコロッケ開発の経過と主旨について、概要を若干長くなったが説明した。それは、特産品企業創設の過程に関係するからである。この企業の形成のありようが、この企業を特徴づけることになったわけである。

特産品開発の成果を踏まえて、平成 9 年度においては販路開拓支援事業と、その支援対象となる企業化の為の事業実施及び調査を行った。販路開拓の調査概要については詳しくは省略するが、地場の原料、技術、労働力による特産品は誇りを持って支持することができるという、多くの回答が得られ、商品に対する需要度の高さを確認することが出来た。

地場にこだわるという意見の裏づけともいえるかもしれないが、この地場特産品の生産を、既存の食品企業に生産を依頼するのではなく、(概して一村一品の場合には、外部依頼生産が多い)地場企業を設立して、特産品の生産を行いたいとの気運が高まった。これを受けて早速企業化の検討も行った。討議内容は多岐に亘ったが、主に経営形態、出資、生産ライン(手づくりでこだわるという観点から)、販路、社名等が問題になった。特に、経営形態については、組合の形態や第三セクター方式などが挙げたが、結果として株式形態をとることになった。これは、共同体関係や分業関係、商品経済などの経済関係において、土地、生産手段、生活手段など、モノの形をとった財ばかりではなく、このような目に見える財が生産、分配、消費される過程におけるコミュニケーションのネットワークによって、人間のナレッジ (Knowledge)、才能という目に見えない財も、より高度システムとして発展させるという理念に基づいてのことである。

社名についても、この基本理念を踏まえ、事業実施の過程で多くの応募の中から、シャリーズ・キッチン株式会社と決まった。文字通り「斜里の台所」という意味で、今後もさらに様々な食品(特産品)を開発していくにあたって、トータル・ブランドとして包括する

ためである。出資にしても、商工会を通じて広く公募した結果、景気低迷の最中にもかかわらず極めて短期間に 1,055 万円(211 株)が 10 法人、7 個人から引受があった。これを資本金として、平成 9 年 12 月 22 日に会社設立がなされた。従業員は正規雇用 3 名(現在は 7 名)で当面は、年間 50 万個の生産で操業を始めた。今後は、複数の商品の開発をしながら、複合的な事業展開がなされることになる。また販路についても、域内消費を基礎としながらも、広範な外部消費、例えば小売市場の組合である協同組合大阪食料品販売ネットワークとの取引などで販路の拡大を図るところである。

ともあれ、この事業の出発により、関連事業が起業化され、地域内での雇用機会がさらに広がり、地域振興の一因となることが期待される。

7. 特産品企業化が地域振興に果たす役割

地域資源の見直しが、地域産業、地場産業の活性化の契機にもなる。地域の自然、豊かな資源、気候条件など、その地域に着目した産業創造こそ、ほかにはない優位性を発揮し、また人々のエネルギーも生き生きと活用される原点となる。

地場産業とは、地元資本、地元原料、地元労働力、地域の伝統によってはぐくまれた技術、地域内に形成された分業体制などを利用して成り立つ地域内循環型の産業である。完全な地域循環は、今日成り立ちにくくなったが、可能な限り地域の様々な資源を生かし、地域の風土適合的生産活動を通して、地域の富を形成する為には以下のことが原則的に重要である。

地域開発は大企業や政府事業としてではなく、地元の技術・産業・文化を土台にして、地域内の市場を主な対象として地域の住民が学習し、経営するものである。その際、大事なことは、環境保全の枠の中で地域開発を考え、自然の保全や美しい町並みをつくるというアメニティーを中心の目的とし、福祉や文化が向上するような、何よりも地元住民の人権の確立をもとめる総合目的を持っていることである。また、産業開発を特定業種に限定せず、複雑な産業部門にわたるようにして、付加価値があらゆる段階で地元へ帰属するような地域産業連関を図ることが必要である。さらには、住民参加の制度をつくり、自治体が住民の意思を体して、その計画にのるように資本や土地利用を規制しうる自治権を持つことが望ましい。

このように、経済的側面に加え、環境保全、アメニティーの向上、住民参加、人間発達といった側面にまで広がりを持つことが重要なのである。このようにして、各地域が地域の個性や特性を生かして経済的にも発展し、過疎化をとめることが出来れば望ましいことである。しかし、それが出来ない地域も少なくない。従って、四全総のように「地域産業おこし」と地域の自助・自立が原則だとして、地方交付税交付金や国庫支出金を機械的に削減することには問題があろう。また、もちろん地方自治体の果たす役割も、今日であるからこそ大きいといえる。

今、北海道では産学官が協力して、北海道に新しい産業を創出しようという「北海道産業クラスター構想」が始動している。この構想は、今までの北海道産業構造の反省から生まれたと考えてよい。縦割りの産業構造による連関の弱さが、競争力の弱さになっている点である。例えば、農業、林業、水産業のように個々に存在するものを、クラスター(群)という概念で連関させようとする考え方である。

この計画を実効あるものとするためには、クラスターを形成するための知識創造型の主体となる企業（シーズ）を育成することが、重要なポイントになる。例えば、新たに創設される本事例のような特産品企業を、地方自治体としてどのように具体的、積極的に支援、育成するのかということである。それが北海道経済再生の一つの端緒となるのではないか。

おわりに

地域の自然、資源等その地域に着目した産業創造こそ、地域の特性を発揮させ、人々のエネルギーも活用されることはすでに述べたが、今後とりわけ重要になってくるのが人材資源であろう。

地域資源活用型企業にとって、人的資源の活性、活用は大きな要因である。特産品企業化の経緯の中で、各階層(各産業、業種をはじめ、老若男女)から選出された委員会メンバーが、事業遂行の為の対話、交流、協同、連帯などの諸活動によって、潜在的力量を引き出し、一人一人の知的能力、労働能力、生活能力、統治能力を次第に高めていく過程が明らかにみとめられた。また、またこの運動のコミュニケーションのネットワークの中で、相互の才能の差異を認めあい(寛容)、それを共同の資源として確認しあった。

地域特産品開発事業によって創設されたこの企業には、こういった委員会メンバーの大半が参加している。従って、経営会議では、生産、販売計画をはじめとした経営計画に重要な影響を及ぼしている。特に女性メンバーの場合、生活者レベルの選択基準と生産者としての側面の双方の基準で、ニーズサイドとシーズサイドとのインターアクションにより知識を創造する役割を担っている。

いずれにせよ、比較優位にインセンティブをおくグローバル化は、様々な地域が持っているポテンシャルを求めて今後さらに進展していくであろう。それ故にますます「地域」の重要性が問われていく。従って、地場企業、大企業をとわず、地域住民が安定した就労の機会を得、一定水準の所得を獲得し、地域の産業と社会を再生産していく条件を拡大することが、地域形成にとって意味のある地域経済振興である。そして、その為には地域的な意志決定と地域調整が必要であり、その機能を果たす主体の形成が、前出のような人材、人的資源の増大によって実現されねばならないであろう。

<参考文献>

1. 下平尾勲『共生と連携の地域創造—企業は地域でなにができるか』八朔社, 1995 年。
2. 波多野田進『地方主権の経済学—新しい政策発想のすすめ』実務教育出版, 1996. 年
3. 清成忠男『ベンチャー・中小企業優位の時代—新産業を創出する企業家資本主義』東洋経済新報社 1996 年。
4. 自治体問題研究所『地方分権への提言』自治体研究者, 1997 年。
5. 宮本憲一他『地域経済学』有斐閣, 1990 年。
6. L. C. サロー・山岡洋一他訳『資本主義の未来』TBSブリタニカ, 1996 年。
7. M. E. ポーター・土岐伸他 訳『国の競争優位』ダイヤモンド社, 1992 年。
8. D. ヘントン他・加藤敏春訳『市民起業家—新しい経済コミュニティ構築』日本経済評論社, 1997 年。

変遷するスウェーデン・モデルと雇用 (The Swedish model in transition)

北海道東海大学 川崎 一彦 (Kazuhiko Kawasaki, Hokkaido Tokai Univ.)

1 戦後のスウェーデン経済

戦後1970年代半ばまでの4半世紀はスウェーデン経済の黄金時代であった。

第二次大戦後、生産設備を破壊された欧州の復興に、スウェーデンは漁夫の利を得た。2度の大戦を経て、スウェーデンは欧州で最も豊かな国の仲間入りをした。

スウェーデンでは1932年から社会民主党が半世紀近く政権を担当し、「国民の家」またはスウェーデン・モデルと呼ばれる、公共部門主導型の福祉社会の建設が進んだ。一方、スウェーデンの福祉公共部門は雪だるま式に膨張していったのである。

第一次石油危機以降、スウェーデン経済の危機が顕在化した。たとえば石油危機以前は世界第2位の地位を誇っていた造船業は国営化され、鉄鋼業界ではSSAB（75%国営）が78年に設立された。

1982年に6年ぶりに政権に復帰した社会民主党は、「第3の道」と称する経済政策を推進した。規制緩和が推進され、外国為替は自由化され、85年からは銀行の貸出し規制が撤廃されて、株式や不動産投資の過熱によるバブル景気が発生した。株価総額は80年代に10倍に、商業不動産の価格は80年から89年までに15倍にも高騰した。しかし、90年には新しい税制が実施され、その後2年間で株価、不動産も半額に減少し、銀行、不動産業は不良債権を処理できず、深刻な経営危機に陥ったのである。

90年には金融会社の危機が、91年には、銀行の経営危機が深刻化した。90年代初めに、国は銀行救済のために1000億クローナ（GDPの7%）の財政支援をしたのである。

92年秋にはクローナに対する投機売りの圧力が高まり、国会は挙国一致の通貨防衛政策をとることを余儀なくされた。しかし、結局投機圧力に破れ、92年11月にはEMSからの離脱、クローナの実質的な大幅切り下げに追い込まれたのである。

スウェーデンの国内総生産は1991年から3年連続で実質減少した。

実質失業率は92年に史上空前の10%を超えた。93年の国の財政赤字はGDPの13%で、OECD（経済協力開発機構）加盟国中最悪であった。財政赤字補填のために、国は借金を余儀なくさせられ、国家予算の歳出の4分の1が利子支払いに充てられた。

スウェーデンの国民1人あたりの国内総生産は、1970年には世界第4位のトップグループにあったのに、96年には16位にまで落ち込んでいる。

スウェーデン経済の諸問題が、国際経済の外的要因によるものなのか、あるいはスウェーデン国内のシステムが原因なのか、がわれわれの関心である。

2 スウェーデン・モデルの変遷

2.1 スウェーデン・モデルの理念

スウェーデンは戦後世界で最も豊かな国の一つになったが、100年前には実はヨーロッ

パでも最も貧しい国の一つであった。1860年から70年間に、当時の総人口の4分の1にも相当する120万人ものスウェーデン人が貧しさから逃れてアメリカ等に移民している。

しかし、1870年から1900年間のスウェーデンの国民一人当りGNP（国民総生産）の年平均実質成長率（2.5%）は日本（2.7%）に次いで高い。米国、ドイツ、ノルウェー（2.0%）などを上回る高い成長率を見せた。

そして1932年以来、半世紀近く連続して政権を担当してきた社会民主党の下で、スウェーデンは世界最高水準といわれる高度の福祉国家を築き上げてきたが、その基本にあった政策はよく「スウェーデン・モデル」と総称される。

スウェーデン・モデルの定義は、連帯賃金政策など、労使関係における特色を取り上げることが多い。レーンとメイドナーの2人のLÖのエコノミストは、1950年代から「連帯賃金政策」なる政策を提唱した。その骨子は以下のとおりである。

・連帯賃金政策：「同等の仕事には同等の賃金」という政策。これは、企業の利益、業種、地域などによる賃金支払能力の差は無視することを意味する。連帯賃金政策はさらに、収益の低い企業は淘汰されていくこと、つまり産業の構造転換を受容している。また、この政策は、強力な労使団体が責任を持って中央交渉にあたり、政府は所得政策などの介入はしないことも前提としている。中央交渉は55年から開始され、80年代の半ばまで続いた。

・積極的労働市場政策：連帯賃金政策は産業の構造転換による労働力の移動を想定している。このため、労働市場庁（AMS）は、失業対策、職業研修、引っ越し補助制度など、手厚い「積極的労働市場政策」のメニューを用意してきた。

・高利益企業対策：連帯賃金政策のもう一方の側面は、収益力の高い企業にとっては、相対的に低い水準に賃金が設定されるために、「過剰利益」が生じることである。組合にとってのこの対応策は後述の「従業員基金」であった。

連帯賃金政策を骨子とするスウェーデン・モデルの定義に対し、ストックホルム大学のルイン教授は、次の3要因を含む広義のスウェーデン・モデルの定義を行っている。

- 1 包括的な福祉システム－原則的に普遍的で公的なサービス
- 2 平和的・協調的な労働市場－連帯賃金政策、積極的な労働市場政策
- 3 合意形成を優先させる政治課題解決技法－妥協

筆者はもう一つ、「福祉システムを支える産業基盤」を付け加えたい。福祉システムが社会主義的な理念に基づく分配システムだとすれば、スウェーデンの産業基盤ないし生産システムはもっぱら資本主義的であった。半世紀にわたる社民党政権の福祉社会建設の方法の理論は、次のように単純明快なものであった。

産業の育成・発展により、完全雇用と高水準の所得が保障される



高水準の所得が保障されて初めて個人の高い税負担が可能となる



これにより高水準の福祉制度が財政的に可能となる

以上のような「産業こそ福祉の糧」との考え方の下に、一部で誤解されているイメージとは逆に、スウェーデンでは極めて資本主義的な、企業（とくに大企業）優遇政策をとってきたといえる。その例は（1）純粋な私企業が85%を占めていたこと、（2）企業優遇税

制、(3) 独禁法による集中の直接規制は行なわず、世界市場を目標とし、国際競争力強化のために産業の集中が行なわれたこと、等に顕著であった。

このような政策的背景の他に、(1) 鉄鉱石、森林資源(材木・パルプ)、水力発電の資源に恵まれていたこと、(2) ノーベルをはじめ数多くの発明家を出している実用的技術の伝統、(3) ナポレオン戦争以来戦争をしていない平和の伝統等も寄与し、スウェーデンは人口880万人の小国ながら、世界企業を数多く輩出している。

例えば、自動車のボルボ、サーブ・スカニア、家電のエレクトロラックス、重電のABB、通信機のエリクソン、ベアリングのSKF、ストーラ(紙パルプ)、テトララバル(紙パック)等がその例である。

＜三段階の民主主義＞

社会民主党はかねてから「三段階の民主主義」の理念を主張してきた。

これは政治的民主化、社会的民主化及び産業民主化の三段階からなる。

スウェーデンの政治的デモクラシーは極めて完成度が高い。例えば、情報公開の原則、オムブズマン制度、レミス(法案作成前の意見聴取制度)、外国人にも与えられている地方議会選挙権・被選挙権等がその例である。

社会的民主化の手段は「普遍主義」をとる福祉制度であった。すなわち、福祉サービスの対象は全国民である。所得等による条件は付けず、ニーズの有無のみにより福祉サービスの給付が決められた。

更に産業民主化は、①職場民主化(労働環境の改善、職場における人間性の回復)、②企業民主化(従業員の取締役会参加、1977年以降の共同決定法により、企業内民主化を目指す)そして③経済民主化(立法により企業の社会的コントロールを目指す)の3段階に分けられる。

1984年から発足した「従業員基金制度」により、経済民主化の枠組みが出来、一応三段階の民主主義は制度的に完成した。1992年に保守中道政権は、この制度を廃止し、基金は、研究開発、中小企業の支援の財源および国民に還付することをすることを決めた。

2. 2 「スウェーデン・モデル」の問題点

以上のように明確な理念で運営されてきたスウェーデン・モデルも、石油危機以降その問題点が顕在化し、80年代以降は激しく揺れ動いている。

第一次石油危機以降次第に顕著になってきたスウェーデン型福祉経済の問題点は以下の点にまとめられる。

- | |
|--|
| (1) 福祉公共部門の膨張
高い税負担
福祉サービスの質と効率の低下
(2) 連帯賃金政策の行き詰まり、仕事へのインセンティブ、勤労意欲の低下
(3) 福祉の「糧」である産業の国際競争力の低下 |
|--|

スウェーデンの社会民主党、労働運動の特色は、平和主義、改革主義で、革命的または暴力的な手段を選ばない。1898年には、ナショナルセンターLOが設立された。これらの動きに対応して1902年には使用者側がSAF(スウェーデン経営者連盟)を創設した。

1906年にはSAFとLOは協約で、労働者には団結権、団体交渉権を認め、一方で使用者の採用、解雇、職務の指揮分配など人事に関する専権を認知した。

1932年にはハンソンを党首とする社会民主党政権が誕生した。社会民主党はその後半世紀近く政権を担当し、「国民の家」と呼ばれる福祉国家を築き上げてきた。

1938年に調印されたLOとSAFの「サルトショーバーデン協約」は、労使関係を交渉と協定により長期間安定させる協調精神を含んでいる。スウェーデンの労働市場が戦後70年代まで、世界でも稀にみる安定さをみせたのは、「サルトショーバーデン」の精神が引き継がれてきたことが大きい、と言われる。

スウェーデンの民間部門では使用者側がSAF、労働者側がLO、TCO（ホワイトカラー中央労組）などのナショナルセンターに組織化され、80-90%という世界でも類を見ない高い組織率を背景に、きわめて中央集権的な労使関係の構図を保ってきた。

SAFはLO等と賃金・労働条件等について中央交渉をし、その結果は、産業別組合およびその下部組織がそれぞれの使用者組織と協約を結ぶ形態で、労働市場のすみずみまで波及した。この中央交渉システムは1955年から始まり、80年代半ばまで続いた。

しかし、1980年代にはこの中央交渉システムが次第に崩壊し、産業別の労使団体に交渉の主体が移行した。SAFの構成団体であるVF（機械産業経営者連盟）とメタル（機械産業現業労働者組合）の間の交渉がその例である。1990年初めには、SAFは、今後ナショナルセンターのレベルの賃金交渉を一切取りやめることを発表した。

スウェーデンの中央集権型交渉システムに問題が生じた背景としては、1）個人の税負担の増加と賃金の平準化が進みすぎ、仕事に対するインセンティブが低下したこと、2）経済停滞によるゼロサム・ゲームで、産業・企業間の格差が拡大したこと、3）連帯賃金政策を推進してきた組合のパワーの低下、4）技術革新、情報化により、労働者の職務内容も大きく変化し、賃金設定も従来の協約で一括という方式よりも、個別の賃金設定が必要になってきたこと、などがあげられる。

1970年頃からは、国の態度にも変化が見られるようになった。変化は、今世紀初めて、使用者の企業経営、労働条件等についての権限に種々制約が加えられたことである。

1970年代初めまで40年間、経営者の専権は、疑われることはなかった。「32条権限」との通称を持ち、企業経営および労働条件については、法律または協約で規定されない限り、経営者が独自に決める権限を持っていたのである。

サルトショーバーデンの協約が成立してから以後1970年代まで30年間、労使関係への国の介入は、極めて稀であった。国は労使関係の分野において「意識的に受動的な態度」を維持したのである。国は3段階の民主化の第2段階である福祉の充実に専念し、労使関係への介入を避けた。しかし70年代に入ってから、国はそれまでの受動性を放棄し、積極的に立法による介入を進める「能動性」に変身した。

その例は、「雇用保護法」（1974成立。1906年以来、使用者が持っていた自由な解雇権に制限が加えられた）や1976年に施行された共同決定法（MBL）がある。

共同決定法は、従来経営者の専権とされていた「従業員の職務の分配および管理、個人の雇用条件に関する事、企業の経営状況、従業員の採用、解雇および人事」などについて、従業員の発言権を大幅に認め、労使の共同決定の対象としたもので、企業の人事システムに

も大きなインパクトを与えた。

このように、1970年代から、スウェーデンの労使関係は、それまでの協約による形態から、法律による規定の形態に急激かつ大幅な変化を遂げた。1976年にLOはサルトシヨバーデンの協約を破棄し、スウェーデン・モデルの一つの時代は終わりをとげた。

上述のような、膨張した福祉公共部門の弊害を是正し産業の国際競争力を回復するために、当時の社会民主党政権は90年以降、自ら思い切った政策をとった。

GDPの6%にも相当する「世紀の」税制改革、国家公務員を1割削減する行革、疾病保険支給水準の切り下げ、原発廃止政策の見直し、EU加盟申請への政策転換などである。

スウェーデンの疾病保険制度では、病気の場合、通常の所得の90%が雇用者に代わって支払われていた。1週間以内の病欠の場合には診断書も不要で、社会保険事務所への電話による届出一本で足りたために、「病欠」日数、アブセンティズム（ずる休み）の増加が問題視されていた。疾病保険制度は永く社会民主党にとって「聖域」とされてきたが、90年から支給率が切り下げられ、「病欠」日数も減少している。

1992年夏の欧州通貨不安では、スウェーデン経済の問題点が浮き彫りにされ、その通貨クローナが投機の対象となった。中央銀行は通貨防衛のために、限界利子率（市中銀行への3日以内の貸出金利）を500%という前代未聞の水準に引き上げた。

さらに保守中道政権は、通貨防衛という錦のみ旗を盾に取り、野党社会民主党とのいわば挙国一致体制とも言える与野党の合意に達した。

このような状況で政府は、ストックホルム大学のアッサー・リンドベック教授を委員長とする経済危機委員会を発足させて、経済危機の長期的な解決策の提言を依頼した。

2. 3 変遷するスウェーデン・モデル

93年春に公表された報告書『経済と政治の新しい条件』によれば、福祉を優先しすぎた結果、インフレ、雇用、競争条件、経済成長等の分野で深刻な問題が生じている。

提言の内容は、国内の競争土壌の回復のための政策、一時的雇用を認めるなどの労働市場法制の改正、社会保険制度の抜本的な見直し、労使の圧力団体の権限を制限するなど、従来のスウェーデン・モデルの根幹に及ぶ見直しを迫るものであった。

また国会議員の定数を半分にし、「県」を廃止する、などの政治改革案も含まれていた。

提言がすべて実現されれば、かつての「スウェーデン・モデル」は全く跡形がなくなるのではないと思われるほどの内容であった。

経済危機委員会の答申は大変な反響を呼んだが、結果的には各種圧力団体の立場をより明確にし、システムの修正の難しさ、または、福祉の下方硬直性をさらに浮き彫りにした。

しかし、スウェーデン・モデルは徐々にではあるが確実に変化をしている。その方向を別図にまとめた。変化の方向の中にはすでに実施されている項目も含まれている。

図 スウェーデン・モデル、問題点と変化の方向

スウェーデン・モデル	問題点	変化の方向
普遍的・公的福祉サービス	福祉公共部門の膨張	普遍的→所得に応じた負担

	→高い税負担 →福祉サービスの効率と質の低下	公的→民間委託（医療、保育）
平和的・協調的・中央集権的労働市場 連帯賃金政策	仕事へのインセンティブの低下	→労使関係、交渉の分権化 →所得税引下げ、税制改革 →賃金格差拡大
現実的政治技法	多党化	内閣、官僚機能の強化 国会議員任期の延長
産業基盤を育てる企業優遇政策	国際競争力の低下 産業の空洞化	経営投資環境の改善 競争土壌の強化

スウェーデンではストックホルム大学のコルビ教授と同大学のリンドベック教授（経済危機委員会の委員長）グループが、数年来激しい公開論争を展開して注目された。

コルビ教授の主張は、「1980年代末までのスウェーデンの経済成長率は、欧州先進国に決して遅れをとっていない。成長率の鈍化は、後発国の追い上げ効果による当然の帰結で、スウェーデン・モデルそのもののシステムに問題はない」と要約できる。

一方リンドベック教授をはじめ、大半のエコノミストは、経済危機委員会答申のような状況把握をし、スウェーデン・モデルのシステムの修正の必要性を主張している。

日本としては、システムの選択のために他山の石とすべき議論である。日本にとっての関心はスウェーデン・モデルのシステム自体に問題があるか否かという点である。

世界一の高齢社会を目前にする日本にとっては今、「持続できる福祉(SUSTAINABLE WELFARE)」もキーワードとし、ジャパン・モデルの構築が必要とされている。

参考文献

- Gulfason(ed.), *THE SWEDISH MODEL UNDER STRESS*, SNS, 1997
 SCB, *STATISTISK ÅRSBOK 98-68*, 1968-1998
 Magnusson, L., *SVERIGES EKONOMISKA HISTORIA*, Raben Prisma, 1996
 SAF, *FACTS ABOUT THE SWEDISH ECONOMY 1998*, 1998
 Sandelin, B., *DEN SVENSKA EKONOMIN*, Raben Prisma, 1994
 Myrman, J., *HUR SVERIGE BLEV RIKT*, SNS, 1994
 Finansdepartementet, *NYA VILLKOR FÖR EKONOMI OCH POLITIK*, SOU 93:16
 Furuhausen, B. (red.), *ÄVENTYRET SVERIGE*, Bra Böcker, 1993
 De Geer, H., *THE RISE AND FALL OF THE SWEDISH MODEL*, Carden, 1992
 SAF, *DEN NYA SVENSKA MODELLEN*, 1991
 川崎一彦「スウェーデンの労使協議制」『労使協議制の研究』日本労働研究機構、1994
 川崎一彦「企業と企業組織」『スウェーデンの経済』早稲田大学出版部、1994
 川崎一彦「北欧の経済と産業－高福祉を支える」『北欧が見えてくる』サイマル出版会、1997
 川崎一彦「福祉産業国家への軌跡」『スウェーデンハンドブック』早稲田大学出版部、1997

女性職業ドライバーの労働環境に関する実態について

Investigation research about the labor environment of the woman driver of the enterprise position

—タクシードライバーの実態調査から—

“The research on the actual condition of the taxi driver”

日本大学理工学部

Nihon Univ.

東京商船大学商船学部

Tokyo Univ. of Mercantile Marine

古賀義弘

Yoshihiro KOGA

岐美 宗

Tsukasa MICHİYOSHI

1. はじめに

タクシー業界は規制緩和政策や長引く不況による乗客の減少などにより、これまで以上にサービス面での企業間競争が激化している。かかるなかにあつて近年の顕著な傾向として、急速な女性による職業ドライバーへの進出が挙げられる。特に、86年の「男女雇用機会均等法」の施行以後この傾向は強くなり、タクシー業界以外にも、宅配等の運輸・物流業界、ダンプカーやクレーン等の特殊重機を扱う建設業界にも広がりを見せている。しかし、この分野の労働環境実態の把握は、女性の立場からはもとより、男性、経営者の立場からも皆無といってよいのが実情である。さらには、99年4月に「女性保護規制」が撤廃され、女性による深夜労働環境の面からも実態把握は不可欠の課題として位置づけられる。

そこで、本稿は今後の女性職業ドライバーの方向性を見いだすための第一段階とし、筆者らが独自に実施した女性タクシードライバーへのアンケート調査と男性ドライバーへのアンケート調査およびヒヤリング調査による経営者側の見解とその対応等を含めて、彼女らを取り巻く労働環境に関する実態を整理したものである。

2. タクシー業界の概要

陸上公共交通機関の輸送人員は、90年代に入って一つの変化をみせている。JRや民鉄の比重の増加と反対に路線乗合バスの大幅な落ち込みとに二極化を呈している。このなかであつてタクシーの輸送人員比率は、他の公共輸送手段と比較すると相対的には小さいが、タクシーの持つ利便性には、ドア・ツー・ドア、24時間営業、さらには呼び出し回送サービスなど他の公共交通機関には持ちにくい特性を持ち、一定の比重を占めている。

まず、タクシー業界の特徴を幾つかまとめると、その第一は圧倒的に中小零細企業で構成されている点である。企業総数の推移をみると、65年に6,500社弱であつたものが、75年には7,500社へと増加したが、80年代以降は図-1に示すように減少を示し、さらにバブル経済崩壊を契機として、ここ数年は急減しており、98年には75年当時の6,700社程度に戻っている。図-2に示すように、規模別で96年度の法人企業数7,030社をみると、乗務員数50人以下の企業が69.0%を占めている。

したがって、他の分野にもみられるような、設備投資や事業の転換あるいは労務対策などの中小零細企業に往々に付随している、前近代的な経営体質や資金面での苦労などの課題を抱えていると推測される。

第二に、タクシー業界は典型的な労働集約型産業という点である。俗に不況になるとタ

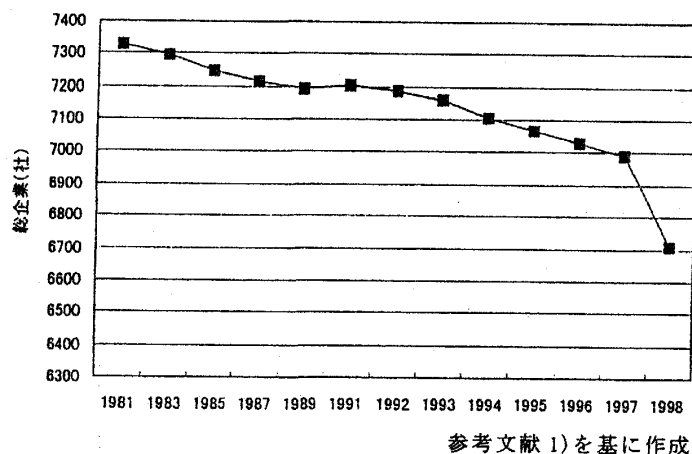


図-1 全国総企業数の推移

タクシー業界に労働者が流れると言われている。

確かに、これまでの流れをみると一定の真実性に相関はあるように見受けられる。

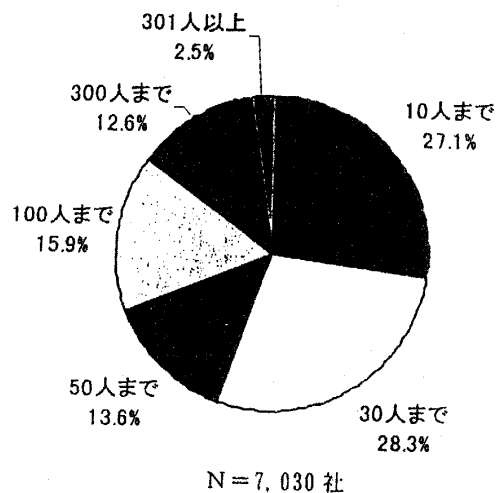


図-2 乗務員数別構成

また、一人の乗務員が長時間を密室の空間の中で勤務をする労働形態が基本であり、肉体的にも過酷な面を持っている。また、車両上部に外観から認識できる非常を知らせる装置は付いているものの、乗客との対応やトラブルは車両運転操作中にリアルタイムで受ける状況に置かれ、自己責任で解決しなければならない。また、夜間乗務では生命の危険さえ意識せざるを得ない業界で、精神的にも相当のストレスのたまる労働環境に置かれている。

第三に、経営効率は必ずしも高くはなく、労働集約であるために生産性を上げる企業努力がなかなか発揮し得ない業界といえる。タクシー1台の最大輸送人員は4人であり、平均でみると約1人に近い。また、以前はみられた相乗り制度は現在禁止されている。さらに、営業範囲制度によって特に長距離実車後は空車による回送を余儀なくされ、どうしても近距離を対象として実車回転率を上げなければならない。また、東京駅や羽田空港がその代表例であるように大規模な鉄道駅や空港ターミナルなどの交通結節点における乗り入れ許可制度による影響や交通広場の空間的な問題、さらには交通規制等、タクシー運営にとって非効率な状況は拭いきれず、都市交通管理面からも労働環境に間接的に影響を与えていることも念頭に置かなければならない。このように、経営面からも効率の低い事業分野であり、図-3に示すように走行台キロ当たりの原価に占める人件費比率は圧倒的に高く、この傾向は80年代後半から急激に顕著な傾向をみせている。

第四に、タクシー業界の労働諸条件は他産業に対して劣悪であり、なかなか改善の方向をみせない点である。タクシー労働者の賃金水準を全産業労働者と比較すると、82年には月額25,000円の格差が、96年には65,000円へ拡大している。特に、92年から賃金は下降しだし、96年には80年とほぼ同水準にまで低下している。さらには労働時間についても月間200時間を下回ったことがなく、全産業と比較しても明らかに劣悪である。この背景には俗に言う「走っていくら」という、歩合給に比重をおいた賃金体系の体質が残っているためである。そのために、労働者の平均年齢も、89年の56.5歳に対して、94年でも50.8歳と、ほぼ横這いで推移している。しかし、この業界にも一定の変化や企業努力

の始まっていることも事実である。例えば、近距離割安料金設定以外にも、公共交通手段としてのサービス性を重視し、深夜輸送力の拡充を目的とする「ブルーライン・タクシー」の登場、さらには高齢化社会に対応したリフト付き福祉タクシー、観光ガイドを兼ねたサービス、また、従来の角形から丸形車両で乗客への好印象による集客力への期待、地球環境への配慮からエコ・カーの保有などの、いわゆるカスタマー・サティス

ファクション傾向である。さらに、従来の単独企業での無線配車に留まらず、都市での公共交通手段としての効率的配車や経路選択の誘導などの交通需要マネジメントへの官民協力による ITS 技術の導入実験など、一步ずつ前進している。

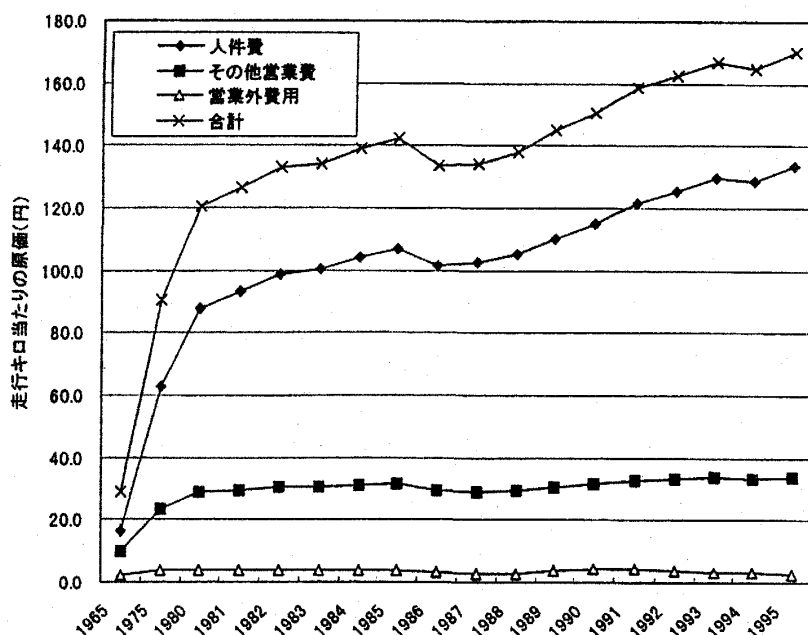
99 年のタクシー台数規制等の撤廃に伴い、業者の激しい生き残り戦略が極めて顕著で、企業内努力次第では、吸収合併、さらには廃業にまで追い込まれることの危険性を持ち合わせているといった、時代背景の波に押されるように登場した新サービスの一つの武器が、本稿で対象としている女性タクシードライバーの登場であるといえる。

3. 女性タクシードライバーの増加

「男女雇用機会均等法」の施行以後、タクシー業界にも女性の進出は著しく、タクシー利用の場合に女性乗務員に出会うのは今や珍しくはなくなっている。女性がそれまで典型的な男性業界、職場と考えられてきた分野への進出の背景には、一面では女性自身の意識改革の進行と、他面では経営者側による積極的な女性乗務員の採用を、単なる男性の代替労働力としての位置づけに加え、経営の戦略的な観点から位置づけられつつある。

まずその実態をみると、98 年のタクシー企業は全国で 6,706 社あり、そのうち女性乗務員採用企業は 2,562 社、38.2% である。女性乗務員総数を男性と比較すると、僅か 2.2% に過ぎない。しかし、図-4 の各項目の伸び率に示すように、女性の進出は 85 年の「男女雇用機会均等法」を契機に、総ドライバー数が横這いに対して、女性数は 81 年から 97 年の 17 年間に約 2.7 倍の増の 7,877 人であり、男性の一方で女性は急増を呈しており、今後も定着傾向にあるといえよう。そこで、女性側の意識改革による進出理由には、

- 1) 女性の運転免許保有率の増加に伴い、自動車運転が日常生活の中に定着してきており、女性自身が運転に非常に意識を持っていること。
- 2) 勤務時間のフレキシビリティや他のパート労働に比べ比較的高賃金であること。



参考文献 2) を基に作成

図-3 走行キロ当たりの原価の推移

また、経営者側の意識改革による進出の理由には、

- 1) 単に低賃金によるコスト削減の一環や労働力不足の補填という考えからのみならず、女性乗務員を重要な経営戦略の武器として位置づけ始めたこと。
- 2) 女性のもつ極め細やかな接客態度や、従来から運転技術に対して性差を取り上げて躊躇していたのが、丁寧な運転技術を積極的に評価していること。
- 3) 女性乗務員を採用することによって男性乗務員をも含めた相対的なサービス水準の向上を期待していること。

等が挙げられる。しかし、全ての企業側に意識改革が生まれている訳ではなく、男性以上に女性の採用数を増やすといった方向までには現時点では未だ達していない。

4. タクシードライバー実態調査概要

図-5に示したように、都道府県別の女性乗務員の構成比率から、大都市より比較的地方都市に多くみられる。その理由に、大都市に比べて地方都市ではバブル崩壊後、

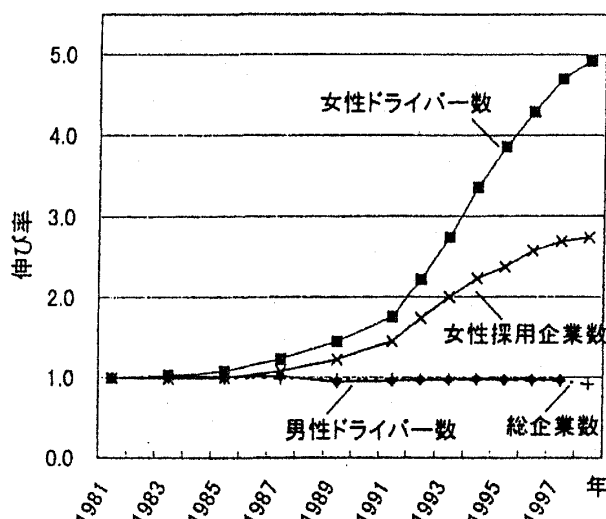
特に職場希望に制限があることが影響していると推測できる。さらに、女性採用企業率で最も高いのが、埼玉県の64.5%である。なお、本研究での調査都市は女性乗務員の占める比率の平均的な都市圏を選定し、広島都市圏(広島市・呉市・福山市)および熊本市とした。

また、調査対象者は女性および男性タクシー乗務員、ならびに企業経営者であり、アンケート調査用紙の配布(留め置き方式による後日郵送回収)およびヒヤリング調査を実施した。調査期間は98年の8~9月である。回収率は女性乗務員が90.2%(202/224件)に対し、男性が66.5%(151/227件)で、企業経営者は86.4%(19/22件)であった。

5. タクシードライバー実態調査結果

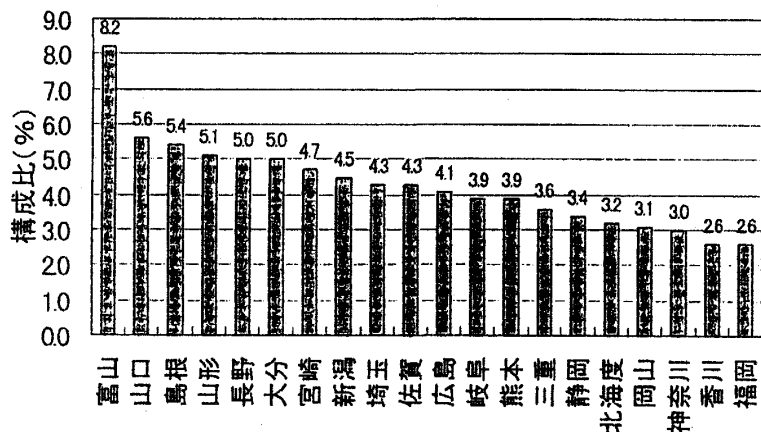
5-1 年齢および家族構成

調査結果から、女性乗務員の年齢構成は40歳から54歳までに全体の70.7%、そのなかでも45歳から49歳までの32.4%を山に分布しているが、55歳以上および30歳以下は少ない結果を得た。また、先にも述べたように女性の社会進出には家族構成を考慮する必要がある。有配偶者48.3%に対し、母子家庭23.5%、本人のみ16.8%、本人と親4.0%との結果からも本人が家計の中心的位置にある場合が44.3%を占めており、家計補充と



参考文献 1) 2) を基に作成

図-4 企業・ドライバー数の伸び率の推移



参考文献 3) を基に作成

図-5 都道府県別女性ドライバー数の構成比

しての労働以上の地位を担っており、業界への女性進出の大きな理由の一つと考えられる。

5-2 勤務および雇用形態

図-6 に示すように、勤務形態は男性乗務員の場合は日夜勤併用型や深夜勤翌日休といった隔日勤務あるいは高歩合賃金の可能性の高い夜間勤務が合計で 67.5%と多いが、女性乗務員の場合は日勤のみが 88.6%と、比較して多い。これは、調査時点(98年8~9月)では女性の深夜労働が禁止されていることと、昼間の労働力不足の補填、乗務員の防犯面での整備が定着していないという理由などが考えられる。

雇用形態では、男女差はあまりみられず、その殆どが正社員として採用されており、臨時・パート社員は 14.8%を占めるに過ぎない。しかし、日勤の場合は当然夜間勤務に比べて賃金は低く、そのために女性乗務員の中には夜間勤務を希望している回答もみられた。

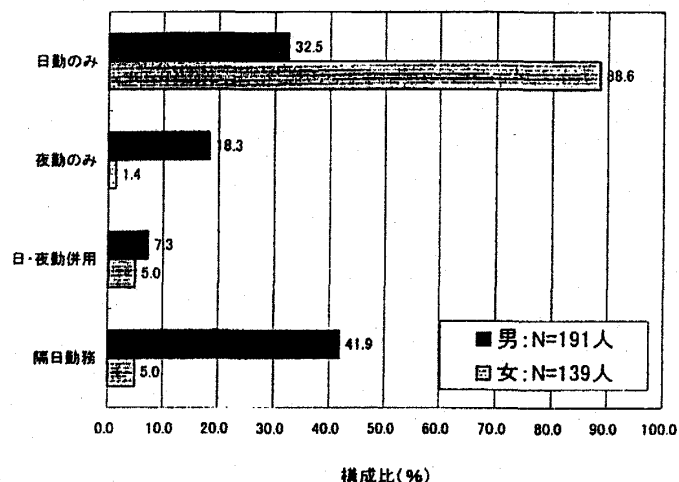


図-6 男女別勤務形態

この点では、法的規制の撤廃以後どのように雇用形態が変化したか、今後調査を実施する必要がある。さらには、防犯面での経営者側による対処、すなわち設備投資に対する意見の違いを探究する必要がある。また、ドライバーの前職業は会社員、主婦など多種多様である。しかし、選択の動機は第一位に「自動車の運転が好きだから」が最も多く、次いで「子育てが一段落したので、仕事に出たいと考えて」、「家計維持のために」という回答がみられ、「今後もこの職業を続ける」との回答は、男性 60.9%に対し女性 66.2%であった。

先の年齢や家族構成とを考慮すると、女性にとってこの職業は比較的高賃金で、時間的にも自己の都合に融通がきき、乗務で出社すると、業務中にはある程度個人の自由な時間と捉えることができる。調査結果からも、職場内の同僚人間関係について良好かという問いに対して、「良好ではない」との回答率は男性で 5.0%に対して女性が 10.1%を示しているように、職場内で常に他の職員と席を同じにするケースも少ないといった自由性が考えられる。また、子育てや家庭の管理などの両立も可能であると言える。

職場には往々にして男女間の格差や男性からの「偏見」、さらには女性間でも人間関係の問題等山積しているが、女性が職業として選択したことの後悔などの回答はみられず、むしろ積極的に業務に従事し、サービス業として自信を持っている姿が浮かび上がってくる。

5-3 プロドライバーとしての意識

図-7 に示した女性の職業への自信は、「安全確認の徹底(68.2%)」、「急ブレーキ・ハンドルに注意(21.9%)」に示されるように、彼女らがプロとしての自覚を強く持っていることで示される。社会では一般的に、「女性は運転が下手で危ない」という意見もある。また、調査結果でも同僚男性乗務員からも、そのような回答が見受けられた。しかし、経営者側からは、「安全運転に徹しており、客からの評判も良い」という積極的な評価をしている回答が大部分であった。その意味では女性の運転下手は、ことタクシードライバーといっ

たプロの職業に従事している女性については一種の偏見でもあるように推察される。このことが、さらに彼女ら自身の相当数が安全運転への自覚と努力を意識的に傾注し、ひいては接客態度にまでも細やかなサービスを心がけている。調査結果でも男性乗務員では固定客を持つ率は38.6%であるのに対して、女性は46.6%と、老人や同性などからの指名が多いことでも、プロ意識の高いことを裏付けていると言えよう。

5-4 経営者側の認識

今回調査を実施したヒヤリング結果からではあるが、女性を採用している企業の経営者による回答の多くみられた意見を整理すると、表-1のようにまとめられる。「女性ドライバーは男性よりも勤務態度が良い」、「女性特有の心使いで乗客からの評判が良い」、「企業のイメージアップにつながる」、「現在若年層は少なく出産・育児休暇制度の活用は殆どない」といったプラス評価の一方で、「今後、女性の乗務員数が増えると女性特有のグループを組み、相互に反目する」といった懸念材料によるマイナス評価もみられた。

6. 今後の課題

今回の調査は特定の地域と企業数を限定したものであり、自ずとデータ分析結果の信頼性には限界を有する。しかし、これまで明らかにされていなかった女性職業ドライバーの実態を基礎的に分析した点では評価されたいと言えよう。今後は、女性のアンケート数の増加を図るとともに、男性乗務員、経営者からの回答も量的に信憑性を持つよう配慮すべきであろう。次に、

「女子保護規制撤廃」以降の動向にも焦点を当てた調査が必要と考える。特に、経営者が今後女性を職場において如何に位置づけ、対応していくかを探求することは、女性乗務員を取り巻く労働環境の変化を知る手がかりとなる。最後に、わが国の現代資本主義社会での女性労働者の立場の分析は、躍進、後退の両面から如何なる社会環境を準備すべきか、との共通課題として認識する必要がある。

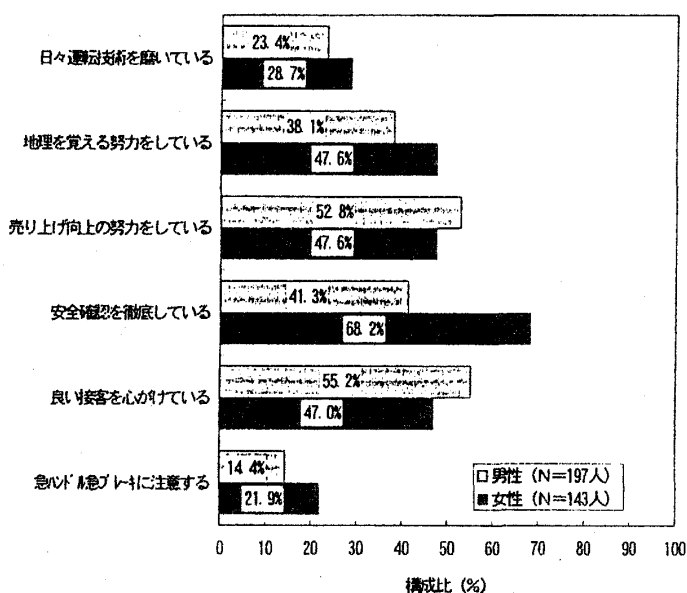


図-7 男女別プロドライバーとしての意識

表-1 経営者による女性ドライバーの労働環境に対する意識

項目	意識・評価
勤務形態	・女性を昼間に男性を夜間に働かせることにより、シフトが組みやすくなる ・夜間に働かせるには、防犯面で不安である ・夜間に働かせたことによる大きなトラブルはない
採用	・女性採用を会社のイメージアップのためと位置づけている ・労働力不足の解消のため
勤続年数	・男性と比較すると、勤続年数が長く、定着率は良いと思う ・失業保険を受給するため、すぐに退職してしまう人がいる
休暇制度	・若年層が少ないため、出産、育児休暇制度はあまり活用されていない ・男性と比較すると、当日欠勤や早退が多い
社員教育	・車両メカニクの知識が不足しているため車両故障時に一人では対応できないドライバーがいる ・女性だから社員教育が面倒ということはない
職場環境	・女性がいることで職場の雰囲気は明るくなった ・異性間のトラブルが生じるようになった
施設整備	・昼間のみの勤務であるため、ドライバーからの要望はほとんどない ・女子保護規定の撤廃で夜間勤務者が増加すると仮眠室や更衣室の整備が必要になると考えている
サービスイメージ	・女性特有の心遣いがあるので、客に対するサービスレベルの向上につながっている ・女性ドライバーだと固定客がつきやすく売り上げアップに貢献している ・男性と比較するとまじめな人が多く、勤務態度が良い ・地理に疎いため、目的地へ遠回りしていることがある
ドライバーからの要望	・特に把握していない ・夜間勤務を要望している
将来性	・客からの多様なニーズに応えるため、今後も女性のドライバーを雇いたい ・労働力不足を補うためにも必要な人材だと考えている

<参考文献>

- 1) 数字でみる自動車-1998-: 運輸省自動車交通局、1998-3.
- 2) マイタケ年鑑-1997-: (社)マイタケ問題研究所、1997-11.
- 3) 着実に定着する女性乗務員: 全国乗用自動車連合会、1998-3.

非正規労働者の雇用管理

— 90年代の動向を中心にして —

Employment Management of Non-Regular Employees in Japan

東日本国際大学 青山悦子

Higashi Nippon International University, Etsuko Aoyama

I. はじめに — 課題の限定

日本経済は、90年代にはいつてバブル経済の破綻により長期不況に陥っている。正規労働者を削減ないし抑制して、非正規労働者を積極的に活用するという雇用戦略は、ここに来て再び活発になってきている。正規労働者の削減は基幹的なホワイトカラーにまで及び、中核労働者が極端に絞り込まれる一方で、パート・派遣・契約社員の採用が広がり、周辺労働者が急速に拡大している。そしてこの雇用の弾力化を一層押し進めるものとして、政府は雇用や労働に関する規制緩和政策を、日経連など経済団体の強い実施要求も手伝って、90年代半ば以降一挙に提起してきた。

そこで本稿では、最近の非正規雇用の広がりの実態と、その活用に関する新たな雇用管理上の動きについて、検討することにした。

II. 非正規雇用の広がり

今日、パート、アルバイト、派遣、契約社員など、いわゆる非正規労働者が、急速な広がりを見せている。総務庁統計局「労働力調査特別調査報告」（1999年2月）によると、98年から99年にかけて、雇用者数（役員を除く）は54万人減少している。雇用者数の減少は、円高不況の87年以来実に12年ぶりのことである。内訳は、正規雇用者106万人の減少、一方「パート」、「アルバイト」、「嘱託・その他」の非正規労働者の数は52万人増加し、1225万人に達している。とりわけ女性の非正規雇用の広がり顕著で、99年その数は902万人、非正規雇用者の73.6%を占めるまでに至っている。その結果、女性の非正規雇用者の女性雇用者全体に占める割合も45.2%に達し、「2人に1人は非正規という時代」の到来が間近であることを感じさせる。

最近10年間の雇用形態別労働者数をみると、この間雇用労働者数は644万人増加している。雇用形態別では、正規雇用が236万人の増加で伸び率6.8%であるのに対し、非正規雇用は408万人の増加で伸び率49.9%と正規雇用の伸び率を大幅に上回っている。なかでも女性の非正規雇用の増加は著しく、この10年間に正規雇用が48万人の増加（伸び率4.6%）であるのに対し、非正規雇用は314万人増（伸び率53.4%）と約6.5倍の増加を示している。つまりここに来て非正規雇用への需要が広がり、雇用の不安定化が急速に進んだといえる。

次に、非正規雇用を雇用形態別にみてみることにする。非正規雇用のなかで最も大きな

割合を占めているのが、パートタイマーである。総務庁統計局「労働力調査」によると、1998年の短時間雇用者（週就業時間が35時間未満の者）数は1113万人で、この10年間に2.1倍の伸びを示している。うち女性の短時間雇用者数は756万人で、女性雇用者中に占める割合も36.5%である。産業別では、特に「卸売・小売業、飲食店」で短時間雇用者の割合が高く、女性の場合、全雇用者の46.9%を占めるまでに至っている。

派遣労働については、労働省「事業報告集計」によれば、派遣労働者数は1997年度約86万人で、前年度と比較すると18.1%と大幅に増加した。その結果、86年の「労働者派遣法」の施行以来初めて80万人を超え、その数はこの10年間で26万人から86万人へと急増している。また、派遣先件数も、97年度には279、281件で対前年度比25.9%増、同事業の年間売上高総額は1兆3335億円で同12.8%増と大きく増加し、ここに来て企業の派遣労働への需要は飛躍的に増加したといえる。この傾向は、99年6月に「改正労働者派遣法」が国会で成立し、派遣業務の原則自由化＝ネガティブリスト化が年末には施行の運びとなることからして、今後一段と拡大していくことが予想される。すでに東京三菱銀行は、2000年度から事務部門で課長と一定の専門職以外は、すべて派遣労働者にする計画を表明している。

契約社員については、現在企業には、「契約社員」と呼ばれている多くの非正規労働者がいる。契約社員の定義については一様ではないが、どちらかといえば専門的業務に対応するものとなっている。ところで「契約社員制度」を一躍有名にした航空各社の「契約スチュワーデス制度」は、導入されてから4年が経過した。日本航空、全日空、日本エアシステムなどの航空各社が94年末から95年にかけて導入した契約スチュワーデスは、当初大手3社で443人、契約制比率は4%であった。だが3年を経た1998年2月現在その数は4587人で当初の10倍強、同比率は36%を占めるまでに急速に拡大した。なかでも日本エアシステムの比率は53%で、同社の客室乗務員の半数を超えるに至っている。いまや契約スチュワーデスは、国内線では主力となり、国際線にも導入が始まりつつある。

航空各社に続いて、様々な職種に契約社員制度が広がってきている。三菱商事では1996年に一般職の採用を中止し、契約社員・派遣社員に切り替えていく方針が出され、プリンスホテルでは97年春の新卒の大卒女性を1年契約で3年までの契約社員として採用し始めた。さらにKDDでは、退職者のあとを契約社員で補充しているため、オペレーターの3分の1がすでに契約社員化しているなど、非正規労働者と正規労働者の入れ替えが急速に進んでいることがわかる。とくに1998年の労基法の改正により、労働契約期間の上限延長（3種類の労働契約に限り、契約期間の上限延長）がなされたことで、契約社員の大幅導入が広がりつつある。

Ⅲ. 非正規労働者活用の新たな展開

非正規雇用活用の背景には、人件費の圧縮が意識されていることはもちろんであるが、ここに来てその感が特に強くなってきている。労働省「パートタイム労働者総合実態調査報告」（1995年10月調査）によれば、「パート」（1日の所定労働時間、1週の所定労働日数が正社員よりも少ない労働者）を雇用する企業の理由（複数解答）では、「人件費が割

安だから」が前回調査(1990 年)の21.0%から38.3%へと上昇し、今回トップにおどりた。次いで、「1日の忙しい時間帯に対処するため」37.3%、「簡単な仕事内容だから」35.7%と続いている。また「仕事量が減った時に雇用調整が容易だから」も前回の6.4%から12.4%へと倍増している。企業のコスト削減のための取組は、90年代中頃以降とくに強化され、雇用の弾力化はより一層進められているといえる。

次に、非正規雇用の活用に関する最近の特徴をあげてみることにする。パートタイマーについては、先ず第一に、パート比率の高い産業・企業では、労働実態の面で正社員との境界線が曖昧になりつつある点である。コスト削減のため正社員が減少していくなかで、代わってパートが基幹的な仕事を担い、その中から店長、チーフ、マネージャーなどへ登用される事例が数多く報告されている。西武百貨店は、98年9月から売り場の実質的な責任者となる新しいパート「セールスパートナー」を採用している。同社は、近い将来このパートを1000人から2000人規模に増やし、それとともに正社員は管理業務などにシフトさせる計画である(「日本経済新聞」1999年9月20日付夕刊)。また、労働省は今年度から、パートに基幹的な仕事を任せる中小企業に対し、助成を始めている。

第二は、パートの賃金にも成果給が広がりつつある点である。これまでパートの賃金は、勤続年数や就労時間に連動するのが主流であったが、企業は人件費を見直すなかで、パートにも成果に応じた賃金の格差を設け始めている。上述した西武百貨店の「セールスパートナー」の場合、固定賃金は15万円前後の月給と年2回の一時金で、年収190万円前後である。だが個人や売り場の売上に応じて加算され、フルに得た場合の年収は400万円程度まで上がる。企業にとっては、売上が少ない時に人件費を軽く出来る仕組みといえる。ちなみに正社員の売り場のリーダーの場合、年収は500万円弱である(「日本経済新聞」1999年8月13日付)。また大手スーパーユニーの場合、97年夏期から、これまで個人の時間給に直結していた賞与を、店舗、部門、個人の業績にスライドする成果主義からなる賞与方式に変えた。その結果、新制度で初めて支給された97年夏期の賞与は、最高額が16万円、最低額が7万円と2倍以上の格差が生じた(「労務事情」1998年10月15日号)。

第三は、短時間パート(1日4時間、1週間20時間以内という非常に短時間のパート)の拡大である。これは企業がパートの契約労働時間を短縮することで、社会保険への加入を免除され、保険料負担から免れることによる。1週の労働時間が20時間以内、年収90万円以内なら雇用保険への加入は不要であるし、労働時間が正社員の4分の3以下なら健康保険、厚生年金保険への加入も不要になる。西友では、3年前から同社のパートの約40%を占めている短時間雇用のパートの週労働時間の上限を20時間と定めている。そのため、パートの中には、生計を維持するために二つか三つの仕事をかけ持ちで行うダブル・ジョブ(かけ持ち就労)せざるをえない層が増加している。労働省の調査結果(96年実施内部資料)でも、パートで働く人の半数が、別に仕事を持っていた。「コミュニティー・ユニオン首都圏ネットワーク」が都内で行った聞き取り調査(96年実施)においても、500人のパートのうち132人がかけ持ち就労を行っていた。しかしながら日本の社会保険制度では、それぞれの職場での労働時間は合算されないため、たとえ個人として加入資格を満たして

いても、社会保険には加入出来ない。しかも、その年収は年間3000時間働いても、わずか300万円ぐらいというのが実態である。

第四は、雇用契約期間の短期化である。企業は、景気低迷が続くなか仕事の繁閑に応じて容易に採用したり解雇出来る短期の労働力を必要としている。また6カ月以上継続勤務すると有給休暇の取得資格が発生するため、契約期間を細切れ化しているなどが考えられる。そのため企業はここに来て、従来まではパート採用の障害であるとしていた専業主婦の税制上の優遇措置の積極利用に転じている。即ち、女性パートに税制上の優遇措置を受ける場合の上限金額である103万円の壁を意識させることで、勤務日数や勤務時間管理を徹底し、長期雇用を回避しようとしているのである。

第五は、深夜パートの増加である。これまでも外食産業、お弁当などの惣菜業を中心に、深夜の時間帯に賃金の安いパートを使うことで、人件費の削減を狙うことは行われていた。しかし、97年6月の労働基準法の改正で、時間外労働の男女共通規制がないまま女性の保護規定が撤廃され、女性の深夜業が解禁された。99年4月からの施行によって、女性の深夜パートの広がりが懸念される。

最後に、パートの採用・管理業務を請け負うアウトソーシング会社の広がりが、あげられる。企業にとっては、パートの採用・管理業務が合理化されることで、数年後には人件費が約2割減少すると見込まれている。なかには、職場のパート社員を丸ごと引取り、自社からその職場に出向させる事業も生まれている（「日本経済新聞」1999年9月20日付夕刊）。

派遣労働については、前述したように、企業は人件費削減のためかつてない規模で正社員の削減を断行する一方で、その代替として派遣社員への需要をたかめている。東京都の「派遣労働に関する実態調査」（1998年10月実施）では、派遣労働を受け入れる以前の、その業務の担当者は74.9%が「常用労働者」、「新規業務のため前任者なし」が9.8%で、「パート・アルバイト等」は9.5%であった。また派遣労働を利用した理由（2つまで解答）をみると、「従業員数の抑制」が37.6%で最も多く、次いで「業務量の変動が大」の33.2%、「欠員の一時補充」の29.8%、「賃金コスト減」の26.8%と続いている。前回95年調査と比較すると、「業務量の変動が大」が7.0%、「欠員の一時補充」が7.5%減少したのに対し、「従業員数の抑制」が9.1%、「賃金コスト減」が7.1%増加している。これまで派遣事業の目的とされていた特別な知識や技能をもっている労働力の補充、あるいは欠員・仕事量の変動への対応といった側面は減少し、従業員数の抑制やコスト削減といった企業の本音がより鮮明になってきている。

派遣労働に関する最近の傾向としては、派遣法の枠組みをこえた派遣システムの活用が広がっていることである。98年2月、日興証券は女性の事務職員1500人を日興の子会社で人材派遣業の日興証券ビジネスサービスに移籍させ、グループ内で使い回すというリストラ策を打ち出した。また業界最大手のパソナは、企業の従業員をいったんパソナに移籍させたうえで、移籍前に所属していた企業に一括派遣するという事業に乗り出した。このような派遣システムの活用は、派遣法の基本的枠組みから大きくはずれたもので、派遣事業の

自由化を先取りしたものと言える。

次いで、賃金水準の低下があげられる。現在、派遣先企業は長引く景気低迷のなかで、派遣労働者を選別して出来るだけ安く活用しようとしている。その結果、「より安く」という派遣先の要請に応えるため、派遣料金を低下させ、それが賃金水準を押し下げているといえる。派遣労働ネットワークが98年5月に実施した「派遣スタッフアンケート」では、首都圏の派遣労働者の時給は平均で1660円と、94年調査時の平均1704円よりも下がっていることが明らかになった。ところが99年4月のホットラインでは、1400円台の時給が大勢をしめ、ここにきて賃金水準が急速に低下していることがわかる。東京都の「派遣労働に関する実態調査」（1998年10月実施）でも、時給は1400円前後が中心で、年収は200万円台が最も多く33.2%、400万円以上は8.0%にしかすぎなかった。また98年に賃上げがなかった人は49.9%で、あった人の40.4%を上回った。「改正派遣法」の施行により、専門知識や技能を必要とする業務といった枠組みが外れると、賃金水準はさらに落ち込むことが懸念される。

また派遣先企業の違法行為も後を絶たない。96年の法改定で、派遣先の責任強化の労働省指針が定められているが、東京都の調査では、本来禁止されている「派遣先への履歴書の提出」や「派遣先による事前面接」を経験した派遣労働者は実に6割も存在していた。雇用契約の解除、打ち切りの横行もあげられる。契約の中途解除は、相変わらず派遣労働ネットワークに寄せられた相談ではトップを占めている。だが今年の4月のホットラインでは、「派遣先のニーズや職場の雰囲気合わない」、「長時間労働に異議を述べた」などを理由に契約を解除するといった派遣先企業の横行がめだつ。しかも「仕事の紹介がない」、「仕事の紹介を受けるにはどうすればよいのか」などの相談も目立っており、雇用が保障されていない深刻な事態が広がっている。

さらに大手派遣会社が始めた新卒女性の派遣、「ビジネスインターン」の拡大があげられる。派遣会社はビジネスマナーやOA操作を習得させ、即戦力として商社や銀行などへ派遣するため、研修の手間がかからずコスト削減にもなるとして、新卒派遣社員への需要は広がりを見せている。99年度春からは、パソナエキスパートで男性の新卒者派遣（首都圏で約50人）が開始された。

このような派遣労働の拡大と共に、契約社員も今後急速に拡大することが予想される。契約スチュワーデスの広がりについては前述したが、ここにきて「再雇用契約制」といった新たな雇用形態が生まれてきた。日本航空では1994年、96年に早期特別退職制度を実施し、30歳以上の正社員612名が退職を余儀なくされているが、更に97年10月同制度で3回目の退職者を募集している。その際、98年4月以降、1年契約の再雇用制度がスタートすることが明記された。これまで契約制客室乗務員は、新規採用で客室乗務員未経験者のみであったが、再雇用契約制がスタートすることによって、即戦力となる経験豊富な乗務員を有期雇用で、しかも賃金はそれまでの半分以下（乗務する路線によって路線手当てが設定されており出来高払い）で雇用できるようになる。しかも教育・訓練の面でも、新人訓練には2カ月以上かかるが、乗務経験者の場合2週間に短縮出来るという大きなメリット

もある。すでに日本航空の子会社であるジャパンエアチャーター(JAZ)では、97年7月よりJALで乗務経験のある再雇用の契約制客室乗務員が勤務している。契約の期間は1年で、月2回、2泊3日でホノルル便やバンコク便に乗務する。時給は契約スチュワーデスと同じ1500円で、年収は約90万円、社会保険をかけていないため、人件費コストはさらに同じ時間に換算して20%低くなる。今後、再雇用契約制は航空各社に広がっていくことが十分予想される。

IV. 結びにかえて

以上見てきたように、パート・派遣・契約などの非正規雇用の活用が90年代急速に広がっていることが明らかになった。特に、女性の場合その傾向は顕著で、非正規の多くを担っているのが、女性に他ならない。日経連の「新時代の『日本的経営』」(1995年5月)のなかでも、女性労働者は周辺労働力の担い手として位置付けられている。

また、90年代半ばあたりから、日本の企業でも徐々に広がりを見せている成果主義の導入が、既にパートタイム労働者にも始まっていることが明らかになった。成果貢献度に応じた給与、賞与の導入である。企業にとって、業績に応じた人件費の変動、特に業績が悪い場合の人件費削減の持つ意味は大きいといえる。

さらに現在進められている労働の分野における規制緩和、「改正労働者派遣法」や「改正労働基準法」の施行が、非正規雇用に与える影響は極めて大きいといえる。前者については、対象業務の原則自由化が打ち出されたことにより、ホワイトカラー層全般やデパート・スーパーの店員要員への派遣も可能になる。企業にとっては、これまで以上に正規労働者とくに女性の正規労働者を抱え込む必要がなくなり、替わって広く派遣労働者を活用することで賃金コストの抑制が期待される。一方、パートタイム労働者にとっては、自分たちの職域に派遣労働者が進出してくる動きが生じてくるわけで、両者の競争は厳しくなることが予想される。現に「改正労働者派遣法」が施行される今年12月から、パートやアルバイト社員を3カ月ほど教育・訓練して、スーパーや外食産業などに派遣しようとしている人材派遣会社もすでに現れている。優秀な人材が安定的に供給されるのなら、パートやアルバイト社員の採用から人員配置まですべての業務を外部に委託する企業が、今後増えていくことは十分予想される。

99年4月から施行された「改正労働基準法」については、女性の保護規定が撤廃(深夜業禁止の撤廃、時間外労働・休日労働の制限の撤廃)されたことにより、家庭責任をもった女性労働者が正規労働者として働き続けることが困難になることが予想される。つまり「雇用柔軟型」として働かざるをえない状況が現出せしめることになる。そして、これらの女性労働者は、有期雇用契約下におかれるので、仕事が保障されるのは契約期間に限られ、流動化のなかで使い捨ての労働力となる可能性は今後ますます高まることが懸念される。

日中合弁企業における労務管理の現状と課題

——上海電子部品メーカーA社、B社の事例——

*The present situation and prospect of labor management
in Japanese-Chinese joint-ventures*

東京国際大学

Tokyo International university

贾 晔 (kay o)

はじめに

現代中国の産業構造の中では電子産業はまさに基幹的産業である。改革・開放以前には中国では重化学工業、軍事工業重点主義であったため、民生用機器類の普及が抑制されており、電子工業技術の発展する素地はなかった。だが、改革・開放後、民生用機器類への欲求の高まりにつれて、電子産業の発展は国民的な課題となった。中央政府は、電子工業を「中国産業近代化の先駆産業」「国民経済の基幹産業」と位置付け、強くその発展を推進してきた。

こうした状況の中で、上海は中国の戦略的な「電子工業基地」の一つと指定され、政府の優遇政策を受けて電子工業は著しく発展して来た。『中国電子工業年鑑』によると、電子工業生産額は1985年から1995年の10年間に7倍以上になり、1995年工業総生産額の5.4%を占めるにいたった。これを地域別にみると、1994年における中国電子工業総生産額のうへでは、上海は広東、江蘇両省に続く第3位である。しかしそのメイド・イン・シャンハイに対する信頼度は高く、質的には中国電子工業の中核的な役割を果たしている。『中国電子工業年鑑』によって上位売上高をみると、上海企業がかなり上位にランクされている。

中国の「電子工業基地」は、それぞれに特色を有していて、例えば北京はコンピュータであり、天津は通信機である。上海では、電子部品産業が電子工業の一つの特色になっている。そして長期間にわたり中国の電子部品においてトップの地位に占めてきた「上海電子元件公司」は外資の最大の受け皿として機能している。今回調査した企業のうちのB社は「上海電子元件公司」の傘下にある。1993年末時点で上海電子元件公司与外資との合併合作の件数は28件、投資総額は1億2千万元に上り、「上海電子元件公司」による合併企業は今後も更に増加する見通しである。

ところで開放前の中国経済と同じように、上海の電子部品産業もその主体は国有企業主導である。これら上海の国有企業はこれまで中国の基幹的な技術を蓄積してきたとはいえ、1990年以後は消費レベルの向上と、全国各地での技術導入競争の激化、外資系企業の参入および郷鎮企業レベルアップの中で、導入技術の消化と自前技術の確立の課題などに直面しつつある。これらの課題に対して、外国から資本と先進的な技術を導入し、合併企業を設立するのは、国有企業が競争力を強化するための有力な解決策の一つとなっている。

さて、日本企業の中国進出は94年までは戦前からの縁の深い大連を中心としてきたが、近年は中国における上海の経済位置が重視され、上海進出を次第に積極化してきた。199

6年代後半、省別にみた日本企業の進出ランキングでは、上海は大連が位置する遼寧省を超えて第一位となった。1996年までに上海へ進出した日本企業は2019社に上っている。

1)

こうして上海の電子工業の発展に、日本企業の優れた電子工業技術が加わり、上海に進出する日本企業の業種の中で、かつての繊維・日用品といった領域から、現在では電子部品産業に移行しつつある。その中では例えば、スイッチ、コンデンサ、リレーの神明電気、VTRデッキのJVC、磁性材料とデバイスの日本セラミック、抵抗器のKOA、エアコンのシャープ、スイッチ・コネクタの海東電子などが知られている。²⁾

ところでこれら中国に進出する外資系企業の形態としては、主に独資企業と合弁企業と合作企業に大別される。だがこのうちこれまで中国に進出した日本企業の多くの形態は合弁企業の形をとってきた。独資企業では経営権が出資側の日本企業にあり、日本側が意思決定の主導権を握っているのに対し、合弁企業にあつては、経営権が中日双方にある。したがってここでは中国側の合弁相手が国有企業である場合とそれ以外の先進技術をもつ別の新しい企業である場合とでは、労務管理一つをとっても大きな差異を秘めており、したがってこれを研究するには極めて興味の深いところである。

そこでこれら日系合弁企業における労務管理の実状を知るために、今回は人事労務管理のなかでもっとも重要となる雇用・職務訓練・労働条件などに焦点を当て、日本のS社と上海科学院上海技術物理研究所の合弁によるA社、およびS社と国有企業の合弁によるB社での聞き取り調査および従業員に対する意識調査を基礎にして、知り得たことを報告したい。

もちろんこれら2社のアンケート調査のみから、中国における電子部品産業の人事・労務管理の普遍的な性質を導き出すことは出来ないが、すくなくとも合弁先と合弁形態の違いや、それによって規制される経営者の姿勢の違いにより、労務管理の在り方や従業員の意識のうえでのかなりの違いを見ることが出来ると考える。

なお調査方法としては、A社とB社の経営者に対し1999年3月24日、25日の2日間にわたってインタビューしたほか、調査表を各50部ずつ配布した。回収率はA社95%で、B社は80%だった。これらの調査は人事課を通して行われたので、回収率は極めて高かった。インタビュー相手A社は副経理、B社は総経理であった。

1 A社、B社における労務管理の現状（特徴）

(1) A社、B社の基本概要(表1)

A社は1986年に設立され、1991年に上海市政府より「技術集約・知識集約企業」として表彰された。税金負担の上でも特惠を得ている。

年間売上高は20億円、利益は6.7億円で、売上高利益率は約30%である。利益は出資比率に基づいて、日本側と中国側各40%、残り20%のうち発展基金10%で、他に福

利基金5%で、ボーナス5%の割合で配分する。日本人駐在者はいないが、常に技術者2、3人は派遣されている。

B社は1995年10月成立され、労働集約的な企業である。製品はテレビ・ラジオ無線電話の発信などの部品を作っている。1998年の生産量は6000万個で、売上高は1000万人民币元、利益は6%の120万元である。この2、3年赤字だったが、1998年から黒字に転換した。

総経理と技術部部長は日本人が担当して常住している。総経理は任期制で、4年で交替する。

表1 A社B社の概要

工場目 項目	A 社	B 社
設立、創業年	1986 年	1995 年
企業所在地	上海市内	上海市内
資本金	1.6 億元	
出資比率	日本側 50%、中国側 50%	日本側 50%、中国側 50%
従業員数	200 名	160 名
従業員 平均年齢	24 歳	35 歳
日本人駐在員	2-3 名(短期)	2 名
生産品目	パイロットセンサー フィルタ	フィルタ
販売先	95%日本を経由して各国へ 5%中国国内販売	65%中国国内販売 35%香港を経由して各国へ

(2) 労務管理の現状

A、B両社において、実施されている労務管理制度を明らかにするために、両社の管理者にインタビューを行った。その結果は表2のとおりである。

表2 労務管理の現状

項目	A 社	B 社
従業員の募集	①教育機関から ②友人の紹介 ③公募	①中国側の親会社の国有企業から ②公募 ③教育機関からと友人の紹介
従業員の構成と仕事の配置	①従業員約200名、平均年齢は24歳、男性3分の2、女性3分の1 ②高卒(専門学校)は3分の2、大卒以上は3分の1 ③管理職と技術研究者を合わせて全体の3分の1、現場ワーカーは全体の3分の2 ④日本人駐在員なし、技術指導2、3名	①従業員約160名、平均年齢は34歳、女性80% ②中卒は6割、高卒(専門学校)は3割強、大卒以上は1割弱 ③現場ワーカーは全体の8割強、その他は管理職と技術者 ④臨時工20名 ⑤日本人駐在員2名
賃金と査定	①名目平均賃金1800元、実際手取り従業員は1000元、管理者は2500元から3000元 ②ボーナスは年2回、金額は5ヵ月分の給料 ③査定は年1回、管理者に対する試験もある。 ④査定基準は成績、品質、貢献度、団結・	①名目賃金は2580元、実際手取り従業員は900-1000元、管理者は約2500元 ②ボーナスは毎月査定によって出る年間二ヶ月分 ③査定は月1回 ④査定基準は能力、成績、創造力 ⑤契約期間は1年、技術が優れた人は2

	協力関係 ⑤ 契約期間は基本的に 2、3 年	年
教育訓練と QC サークル	① 労働組合には全員参加 新入社員は半年間基礎訓練 教育訓練は海外研修、社内職業教育、専門家の講座 ① QC サークル 週 1 回	① 労働組合には全員参加 ② 新入社員は 2、3 週間基礎訓練 ③ 教育訓練は特に実施していない、必要に応じてする ④ QC サークル 月 1 回
福利厚生	① 養老・失業保険は給料の 40%、医療保険は給料の 8% ② 年 1 回社員旅行	旧国有企業の制度そのまま、各福利厚生は名目賃金の約 60%

2 従業員の労働意識

A、B 両社において従業員の労働意識に関するアンケート調査を行なった。アンケート人数は、A 社 45 人であり、B 社 42 人である。

(1) アンケート従業員の構成 (表 3)

表 3 アンケート従業員の構成

項目	A 社	B 社
年齢	① 20-29 歳 (44.4%) ② 40-49 歳 (20.0%) ③ 30-39 歳 (17.8%) ④ 50 歳以上 (13.3%) ⑤ 無回答 (4.5%)	① 30-39 歳 (38.1%) ② 40-49 歳 (26.2%) ③ 50 歳以上 (19.0%) ④ 20-29 歳 (16.7%)
学歴	① 高校 (中専) 卒 (48.9%) ② 大学 (大専) 卒 (44.4%) ③ 大学院卒 (6.7%)	① 高校 (中専) 卒 (47.6%) ② 中学卒 (31.0%) ③ 大学 (大専) 卒 (21.4%)
入社経緯	① 教育機関からの推薦 (51.1%) ② 友人の紹介 (24.4%) ③ 公募 (13.3%) ④ その他 (11.2%)	① 国有企業から転職 (47.6%) ② 公募 (19.0%) ③ 教育機関からの推薦 (16.7%) ④ 友人の紹介 (11.9%) ⑤ その他 (4.8%)
転職してきた従業員の前の職種	① ホワイトカラー (65.2%) ② ブルーカラー (21.7%) ③ その他 (13.1%)	① ブルーカラー (70.6%) ② ホワイトカラー (14.7%) ③ その他 (14.7%)
勤続年数	① 4-10 年 (68.9%) ② 10-20 年 (15.6%) ③ 4 年以下 (11.1%) ④ 無回答 (4.4%)	① 4-10 年 (40.5%) ② 20 年以上 (28.6%) ③ 10-20 年 (16.7%) ④ 4 年以下 (2.4%) ⑤ 無回答 (11.8%)
職業訓練への参加と形態 (複数回答)	参加比率 (80%) 海外 (50.0%) 社内 (27.8%) 社会 (11.1%) その他 (11.1%)	参加比率 (50%) 社内 (38.1%) 社会 (22.2%) その他 (19.0%) 無回答 (23.8%) 海外 (0%)
職業訓練の日数	① 1 ヶ月-3 ヶ月 (58.4%) ② 3 ヶ月以上 (22.2%) ③ 1 ヶ月以内 (19.4%)	① 1 ヶ月以内 (93.7%) ② 3 ヶ月以上 (6.3%) ③ 1 ヶ月-3 ヶ月 (0%)
QC サークルへの参加	100% (勤務時間内)	35.7% (勤務時間内)
労働組合への参加	100%	100%

(2) アンケート結果 (表 4)

表 4 アンケート結果

項目	A 社	B 社
労働条件に対する意識	① 作業速度 以前より速くなった(33.3%) 以前より少し速くなった (42.2%) 以前と 変わらない (8.9%) 分からない(2.2%) 無回答(13.4%) ② 職場強度 以前よりきつくなった 13.3% 以前と 変わらない 44.4% 以前より楽になった 24.4% わからない 17.9% ③ 職場の人間関係 以前より明るくなった (51.1%) と変わらない (28.9%) 以前より暗くなった(2.2%) 分からない(11.1%) 未回答(6.7%)	① 作業速度 以前より速くなった (64.3%) 以前より少し速くなった (28.6%) 以前と 変わらない (2.4%) わからない (4.7%) ② 職場強度 以前よりきつくなった(52.4%) 以前と 変わらない (14.3%) 以前より楽になった (2.4%) わからない(30.1%) ③ 以前より明るくなった(31%) と変わらない(33.3%) 以前より暗くなった(19.0%) 分からない(16.7%)
昇進の条件 (複数回答)	① 学歴 (62.2%) ② 能力 (37.8%) ③ 仕事の態度 (26.7%) ④ 勤続年数 (15.6%)	① 能力 (54.8%) ② 仕事の態度 (42.9%) ③ 考課 (40.5%) ④ 学歴 (33.3%) ⑤ 勤続年数 (28.6%)
継続意識	継続したい (91.1%) 転職したい (4.5%) 言えない (4.4%)	継続したい (66.7%) 転職したい (11.9%) 言えない (21.4%)

おわりに

以上 A、B 両社について人事・労務管理の現状と従業員の労働意識などを考察してきた。同じ日本の親会社を共に擁する両社は次のような理由により、その後の結果に大きな相違をもたらしていることが観察出来た。

① 現地管理監督者のパフォーマンスの相違

A 社の現地実際の責任者は中国科学院上海技術物理研究所の所長で、彼は企業家としてかなり評価されている人物である。高度な技術もあり、日本語も流暢である。一方、B 社の現地責任者は日本人であり、四年間の任期制である。言葉と生活の不慣れから、心は常に日本を向いている。人事労務管理はかなり中国側に任せている。

後者の関連でいえば日本本社の海外派遣社員を選択する場合には、適性のある人物を慎重に選考し、十分な社内教育を施されなければならない。

② 合併相手の組織形態による雇用の相違

A 社は、高度な技術をもつ中国科学院上海技術物理研究所の所との合併であり、経営と

管理政策は柔軟であるため、A社は独自に技能学校からも募集している。一方、B社は、中国側合弁相手が国有企業であり、硬直的な管理体制となっているため、日本企業と調和するのが難しい。特に従業員採用において、国有企業の従業員をそのまま抱き込まなければならない。これは雇用において中国的な一つの特徴とも言える。

今後、B社は国有企業の高コスト従業員の人件費負担を軽減するため、臨時工やパートの活用を増さざるを得ない状況にある。契約工と臨時工の二重の雇用費が多くなるものと予測される。しかし不安定な臨時工の増加は企業の発展にとって好ましくない。

中国外資系企業に関する法律により外資系企業は国有企業より賃金が120パーセントを上廻らなければならない。また、国有企業では住宅と諸手当など福利厚生が多いため、安い労働力を求める日系企業の進出動機と一致しない。表面的な賃金水準と実質的な賃金水準は大幅に異なる。

③ 企業特質と従業員素質の相違。

A社は技術集約型企业であるから、優れた技術者が集められている。学歴も高卒が2/3、大専・大卒以上の従業員は1/3に達している。全体に従業員の素質は高い。合弁企業独自の研究開発力を持っている。教育訓練とTQCにも力を注いでいる。

一方、B社は労働集約型企业であり、高度な技能を必要とせず、単純労働者で充分である。中卒が2/3、大専・大卒以上の従業員は10人しかいない。国有企業の設備・従業員をそのまま使用して、従来と同一製品を生産するのであるから、日本企業にとって、コストとリスクの削減に結びつくように思われるが、必ずしも見込みどおりにはいかない。福利厚生のほか、従来の国有企業の風土に染まった比較的高齢の古参労働者を多く使用しているので、競争社会に対応しうる意識を育成するのにかなりの困難が伴う。

④ 労働条件の相違

調査表で見られたように「以前より労働強度がきつくなった」と答えた従業員の割合はB社がA社の約3倍であった。教育訓練とTQCへの参加度合もA社の方が遥かに高い。

また海外へ派遣されることによって、従業員のインセンティブも高まっている。定期的な教育訓練、QCサークルなどへの参加によって、従業員の企業意識も強くなり、A社では就業を「継続したい」とする従業員は91.1%であったが、これに対しB社は教育訓練に対するシステム化された方式を持っておらず、必要に応じて幹部従業員に教育訓練を受けさせているだけである。従業員も積極的にはTQC活動へ参加しておらず、技術を修得するチャンスも少なかった。就業を「継続したい」とする従業員は6割いるが、4割の従業員がいつでも転職してもいいと考えている。

従業員の労働意欲を高めるには、労働条件と日常的な社員教育や研修が大切である。社員のモチベーションを高め、一人一人に会社の方針を理解してもらい、仕事の意味を考えさせる必要がある。自分の役割を理解し、会社や社会に対する貢献を意識することによって使命感が湧く。

だがその反面近年、労働制度の改革の進展と国有企業の賃金水準が軒並み急上昇しているのに伴い、外資系企業の間で、賃金の急速な引き上げに応じられない企業側と、賃金の

面でのメリットが薄れてきたことに不満を持つ労働者側とが賃金上げを巡って対立し、労働争議にまで発展するケースが増えている。外資系企業を取り巻く経営環境の変化とともに、郷鎮企業、国有企業、外資系企業などの間では、市場のみだけでなく労働条件をめぐっても激しい競争を繰り広げる段階に入っている。今後日系企業にとっても、いかにして職場の勤務条件を改善し、従業員の満足度を高めるかは、重要な課題となっている。

付記

筆者は、1996年から98年までの3年間に文部省科学補助金・国際学術共同研究「東アジアにおける国際分業と技術移転—自動車・電機・繊維産業を中心として—」(代表：日本大学商学部教授藤井光男)に参加した。本稿は主にこの調査に依拠して作成したものである。

注

- 1) 関 光博「上海の産業発展と日本企業」新評論社 p 274 ページ
- 2) 稲垣 清「中国のしくみ」中経出版社 p 231 ページ

参考文献

- 1 藤井治枝「国際分業の進展と労働力の女性化」『オホーツク産業経営論集 第8巻 第1号(通巻9号) 東京農業大学産業経営学会 1997年
- 2 藤井光男編著「東アジアの国際分業と女性労働」ミネルヴ書房, 1997年
- 3 大島一二他「上海日系企業における従業員の实態」『中国経済』1996年
- 4 劉永基「日本企業の対中国進出の経験と教訓」『アジア経営研究』第2号 1996年
- 5 座燕書「大競争時代の中国経済と労働市場の形成」『明治大学社会科学研紀要』36巻, 第2号 1998年
- 6 鈴木岩行「中国における日系企業の経営管理」『和光経済』第28巻第1号 和光大学社会経済研究所
- 7 塚本隆敏「中国における労働者の意識構造」『中京商学論叢』第39巻2 1993年
- 8 関 満博「上海の産業発展と日本企業」新評論 1997年
- 9 丸山恵也「日本的生産システムとフレキシビリティ」日本評論社 1995年

企業内保育所研究の重要性

The Significance of Corporate Daycare Center Study

同志社大学大学院 中村艶子

Graduate School of Doshisha University Tsuyako Nakamura

はじめに

女性労働関連のパートタイム就労や育児休業制度、コース別管理を中心とした労務管理面での研究は時代のニーズに伴い増加している。また、ライフサイクルとの関連や継続就労との関連における一般保育制度や家事労働の社会化としての保育政策や国家の家族支援政策なども社会政策研究上で取り上げられている。しかしながら、キャリア継続就業と育児を関連づけた学際研究としての労働研究は限られており、特に企業内の育児支援政策をテーマについては極めて少ないのが現状である。

本論では、企業の家族支援政策の一環である企業内保育所研究に焦点を当てる。職業生活と家族生活が密着し、共働きが増加する中で企業の家族支援的役割が真剣に問われる今日、企業内保育所は育児休業制度と平行して企業が導入しうる支援政策であり、政府によっても推進されている。それゆえ、企業内保育所の研究により企業経営と女性労働の関係の新たな側面を時代に即して考察できると考える。本研究ではわが国の企業内保育所の経緯をまとめ、限られた企業内保育政策研究の中から日本の企業内保育所の先行研究を取り上げて現在までの企業内保育政策研究の動向を考察する。断片的な企業内保育所の動向を取りまとめ位置付けをすることは労働研究に貢献し、今後の女性労働研究における課題を明らかにすることにつながると考える。

1. 企業内保育所の経緯

企業内保育所は事業所内保育施設の一形態である。事業所内保育施設には病院などの医療施設、福祉施設、およびその他の企業の保育施設が含まれる。企業内保育所には二通りあり、一つは企業が直接設置・運営する企業内保育所、もう一つは保育施設との契約による企業委託型保育サービスである。1998年1月で全国の事業所内保育施設は3561ヶ所、このうち2251ヶ所が病院などの医療施設の院内保育施設で全体の約6割を占めており、残り1310ヶ所が福祉施設や企業内保育施設である。¹ 院内保育施設が6割を占める理由は交代制で勤務する看護婦を確保するためであるが、病院以外の企業では製造部門が多く、パートタイム就労に従事する子供を持つ既婚女性の労働力を確保する目的で企業内保育所が設置されている。このため企業内保育所は機器製造・縫製・食品加工・販売・サービス分野に多く見られる。²

わが国の企業内保育所の歴史は明治時代に遡る。当時「職場託児所」³は日本経済の中心であった軽工業、特に1880年代後半～90年に発展した紡績業において女性労働力の確保を目的に設置された。1894年には東京紡績深川工場で、1896年には鐘紡の工場に託児所が

設けられ、明治期には15ヶ所の託児所が存在した。大正期には26ヶ所となり、昭和期にはさらに増加したが、昭和初期には重工業が軽工業に取って代わったため紡績工場の職場保育所は消滅していった。⁴

戦後は失業の渦巻く1949年頃に失業対策を行う職業安定所の女性従業員によって「職場託児所」運動が起こった。職場託児所運動は子供を持っても働けるようにと希望する女性労働者の要求に労働組合が協力して行い、1950年、日雇婦人の要求により職業安定所近辺に12ヶ所の簡易保育所が設置された。その後1952年頃から女性労働者が多く見られる他の官公庁においても職場保育所要求が高まり、1954年4月には国鉄大崎被服工場に労働組合厚生部を主体として職場保育所が誕生、また電電公社でも全国電気通信労働組合が婦人要求を受けて1955年4月に札幌、仙台など5ヶ所に設置し、それが1968年には全国で26ヶ所となった。職場託児所運動は戦前から唯一存続していた専売公社の職場保育所⁵をモデルとして繰り広げられた。子供を持ちながら長期勤続する女性従業員にとって良い職場として受け入れられた電電公社の保育所運営は共済組合によるもので比較的整っていた。しかし他企業全般において設置された施設は「託児所」、「授乳室」、「共同保育所」のレベルで、児童福祉法の定めた「保育所」の最低基準とはかけ離れていた。また、このような無認可の職場保育所は企業の業績に左右されるため、例えば先の国鉄大崎被服工場の職場保育所が工場の閉鎖前に9年間で廃止となったように、合理化が実施されるような状態では存続が不可能となる。⁶

しかし企業内保育施設は高度成長期の既婚女性のパートタイマー就業増加に伴って数を増した。手先が器用で真面目に仕事に取り組む20代の女性は恰好の労働力であり、保育所を設置するメリットは多いにあると考えられ、ソニー、日立などの電器産業企業では先を競うように保育所を設置した。しかし、1973年のオイルショックを契機に合理化や機械化が進み、女性労働力は削減され、企業内保育所要求も声を潜めた。その後はサービス産業の発展とともに、パートタイムに限らず正社員レベルにおいても女性労働力の活用に意欲的な企業によって設置されるケースも見られるようになる。その初期の段階ではエトワール海渡が1977年に企業内保育所を設置⁷、西武セゾングループは1982年に、ベネッセコーポレーションはその後1994年に設置している。(ただし、西武セゾングループについては、1996年3月に14年間続いた保育園運営を不公平であることを理由として打ち切り、閉鎖している。)

2. 日本における企業内保育所研究の推移

企業内保育所にはこのような経緯で今日に至るが、これらを企業内保育所研究に絞って考察してみると、まず経済成長期に共働きが増加した社会の要請により調査された雇用促進事業団婦人雇用調査室のケーススタディ(1969)がある。しかしながら、これは「職場託児所」の調査結果報告書とも言うべきもので分析には至っていない。⁸ また産業労働調査所企業福祉編集部(1993)も特集「仕事と家庭の両立支援」において雇用促進事業団婦人雇用調査室のケーススタディと同様に企業事例を掲載しているに留まり、詳細に至る分析は行われていない。⁹ 田辺(1997)の無認可保育の研究においても事業所内保育施設に

についての記述は「婦人労働者を多数雇用する事業所内に設備された保育施設」として企業委託型保育サービス事業とともに僅か数行に留まるのみである。¹⁰ しかしながら、これらと比較すると時代の推移が把握でき、企業内保育所研究が時代のニーズとかみ合ってきたことが読み取れる。また、企業内保育所は他の無認可保育施設とともに活用すべき社会資源の一つとして位置付けられ、研究対象としての価値も見出される。

女性労働と保育問題を関連付け、詳細な背景と分析の伴った代表的研究としては、橋本（1992）の女性労働と保育の研究が挙げられよう。橋本は戦前からの女性労働および保育所要求の流れを詳細にまとめ、戦前においては専売公社の事例、戦後においてはソニーの企業内託児施設の事例を挙げて分析している。橋本は「女性が子どもを生みパートタイマーに転換することは今日の保育政策および女性政策の枠内で最も都合の良い解決方法に見えてはいるが、実は企業側の狙う女性の低賃金を据え置く恰好な方法である」と指摘する。橋本はまた職場内保育所、企業内託児施設が「資本の利益=労働力確保を直接の目的とした対策」であれば、保育面での理念と矛盾する結果を生む恐れがあり、政府の企業内託児施設政策も「低保育政策の一環」にすぎないのではないかと唱え、「企業内託児施設ではなく、職場内『保育所』として」の発展を伴えば、企業内保育所が働く母親の要求に合致した保育施設となりうると結論付けている。¹¹ 橋本の述べるとおりパートタイマー活用での「職場託児所」は企業の利潤追及の手段に過ぎず、保育面はもとよりそこで労働に従事する従業員の職業生活の質を逆に貶めることになる。企業内保育所研究においては従業員のニーズに合致した質の高い保育を企業が担えるかを現存の保育所の詳細な研究を通して行うことが必須となる。

企業内保育の是非をめぐる見解として岡田（1990）は企業内保育所について『市中の託児専門機関』が発達しつつあるため、特に企業に特殊事情がある場合を除き、原則的には次第に整理すべき施策の範疇に入るであろう」と記している。また欧米先進国でも事例が少ないことを挙げて¹²「子供が乳幼児の段階では、家庭で十分に面倒をみるのが、豊かな時代におけるハイタッチのため大切な要件と考えられる」と主張している。¹³ 岡田の論ずる豊かな時代の育児とは（子育ては両親の責任ではあるが女性が育児を担う現状を鑑みると）恐らく家庭内での母親による育児を意味し、子育て後の再就業あるいは専業主婦化を豊かな時代の要件であるとして女性の家庭回帰を示唆するものと考えられる。しかしながら、この論点は果たしてバブル期「ゆとり時代」を過ぎても存続しうるものだろうか。岡田の主張では企業内保育所は豊かな時代において整理すべき施策であるとされ、女性の継続就労や企業役割は一掃されているが、このような概念は女性の社会進出と少子化が進行している男女参画時代において時代と逆行するものではないか。

岡田と対照的な見解として長田（1993）の企業内保育研究がある。長田は「保育責任の所在は個人と行政組織で担ってきており、企業責任を前提とした保育は存在し得ない」としているが、業務上の理由から一般的保育事業で対応しえない保育対策が企業課題であることから企業内保育を研究対象としている。長田は企業による保育支援を事業所内保育と企業委託型保育の二形態比較により分析し、事業所内保育事業のロスコストに注目して単独企業よりも複数企業による形態における人件費ロスが少ないとして企業委託型保育サー

ビスが将来的に発展するだろうと結んでいる。¹⁴ 長田と岡田の論点における大きな相違は、岡田が企業の保育施設が原則としては次第に減少し保育の所在を家庭に求めるのに対し、長田は企業による保育支援が女性の社会参加を支援し得、社会的使命を果たすものとして定義している点である。また長田は女性労働力活用を企業にとっても正しい鍵として位置付け、少子化に伴い淘汰する保育所がある現状を鑑みて企業と保育界の連携を展開すべきだと掲げている。

杉本・中田・森田（1991）の研究は働く母親と保育問題をテーマとした包括的日米比較研究であるが、日本の企業内保育については保育の一形態としてその存在の紹介に留まっている。ただし、アメリカの企業内保育については「最近のアメリカの保育要求は、ことに労働組合の保育要求は、企業の保育援助に集中している。これは企業内保育所の設置だけでなく、多様な方法での企業の保育責任への参加が求められている」と記しており、¹⁵ 比較研究によって企業支援形態と女性労働のさらなる展開が伺われ、企業内保育研究も導入可能と考えられる。

椋野・二村（1997）は企業内福祉としての育児支援の形態をまとめ、企業内保育所についてはその一部として紹介し、問題点を中心に分析している。その問題点とは、まず企業内の全従業員が必ずしも利用できるものではないことから「利用における不公平性」を挙げている。不公平となる要因は、①従業員中、利用するのは共働きの社員のみである、②定員があるため定員超過時には利用できない、③通勤問題により子供連れで出勤できない者がいる、④複数の事業所がある企業においては企業内保育所を設置していない地域があることを指摘している。また、①残業、出張、時間外や病時の対応不可、②高額な設置運営費用、賃貸料による運営非効率③企業の保育所経営に対する不慣れ④育児期の従業員が1ヶ所に集中する必要性④保育所を利用する児童数の増減⑤企業のイメージダウンとなる事故発生要因であるとの「企業内保育所の非効率性」にも目を向けている。企業内保育所の利点については、人材確保、企業PRの可能性、生産性向上、職場のゆとりや優しさの欠如を防ぐ緩衝材という点を企業にとっての育児支援の意義として挙げている。実施については公平性、効率性の向上推進が指摘されている。¹⁶

3. 企業内保育所研究の重要性

上記の先行研究で見る限り、企業内保育所については焦点を当てたものは極めて限られており、取り上げられても企業内福祉での育児支援の特殊形態として紹介される程度で、一握りの研究を除いては詳細な分析を欠いたものがほとんどである。では、なぜ企業内保育所研究には焦点があてられないのか。その理由として次の3要因が考えられる。①従来の企業を対象とした研究にはジェンダー視点が欠けている。②地域の保育施設が普及している日本では政府の保育政策が中心であり、企業内保育所は実施割合が低く、数に限りある特殊事例として研究対象の枠外に位置付けられてきた。¹⁷ ③企業内保育所研究は企業研究と保育研究のどちらの領域から見逃され、両分野間の連携も欠いていたため女性労働と企業支援を関係づける研究には限りがあった。

しかしながら先述のとおり、男女参画時代を迎え、この二分野を関連させた企業の役割

を考察する必要性が出てきている。時代の流れとともに企業関連の各誌などにおいても企業内保育所が取り上げられるようになった。例えば、PHP 研究所『THE21』の 2001 年のベストカンパニー（1992 年 1 月）で企業内保育所カテゴリーの上位 5 社はエトワール海渡に次ぎ、西武セゾングループ、日本電波工業、日本たばこ産業、ジャストシステムとなっており、企業内保育所も企業の優良性を計る指標の一つとして用いられている。利点についてはあまり分析されていない企業内保育所であるが、育児期の働く親にとっては選択肢の一つとして、また企業にとっては育児支援の一形態として存在価値は十分にあると考えられる。企業内保育所は男女参画の時代において政府によっても推進されている施策である。1978 年から政府は児童手当制度の福祉施設事業として国庫補助を行い、厚生省が財団法人こども未来財団に委託して子供の視点に立った保育施設への取り組みとして事業所内保育施設整備等助成事業などの支援を行ってきた。また 1993 年以降は、労働省においても「働く母親の立場から仕事と家庭を両立するための施策」として財団法人 21 世紀職業財団に委託し「育児・介護費用安定助成金」を支給し、¹⁸ 労働省女性局によると 1998 年に助成された事業所はおよそ 130～140 件である。このような取り組みが行われ、また保育の社会化や女性の社会進出が進行する中で、企業内保育所が育児支援の選択肢として存在する意義は大いにある。企業内保育所研究はさらに深められるべきであり、様々な導入事例と企業労務の背景について詳細な分析が待たれている。

おわりに

男女共同参画時代において、育児支援制度の選択肢の拡大と制度の充実が早急に望まれている。戦後の日本経済成長期、バブル経済期を経た後、日本経済が従来の雇用パターンでは存続が危ぶまれ、転換期にある現在、パートタイム就労や出産期までの女性活用を女性雇用の柱としてきた企業の雇用パターンは終焉を迎え真の男女参画時代に入るのだろうか。もしそうであれば時代の変化の中で女性労働形態と育児形態をさらに掘り下げて考察し企業の発想転換を図る必要性が生まれる。そうなれば、企業の家族支援の一形態である企業内保育所研究は、企業が経営、女性雇用、社会問題をどのように定義付けていくかを明確に読み取る指標となろう。今後はその内情を利用者の実際の声を聞くケーススタディによりこの問題分析を深めていく必要がある。また、企業内保育所を積極的に導入している企業の例を他の国々との比較において分析する必要もあろう。特殊形態として片隅に追いやられた感のある研究対象ではあったが、現在では企業内保育所が企業の優良性を計る指標の一つとしてしばしば用いられ、研究の重要性は増している。企業が優良企業として再生するために、そして男女参画を図る中で、企業内保育所を通してみる企業経営や雇用のあり方のさらなる分析が望まれる。

註

- ¹ 厚生省保育課統計（1998年1月10日現在）。
- ² こども未来「特集 企業が取り組む育児支援—その現状と課題」、『こども未来』、1997年2月および後藤英司「事業所内保育施設現況調査報告書＝平成五年六月一日現在＝」、『児童手当』、1993年11月。
- ³ 「託児所」という呼称は便宜上子供を預けるための保育的機能・目的をもたない施設で「保育所」と区別して使う。
- ⁴ 橋本宏子『女性労働と保育—母と子の同時保障のために』、ドメス出版、1992年、115～117頁。
- ⁵ 専売公社の保育所は1920年（大正9年）に設置されたが、戦前から引き続いて存続した要因は煙草の製造工程における女子労働者の不可欠性と労働組合の託児所改善運動であると考えられる。これについては橋本（1992）117～122頁を参照のこと。
- ⁶ 同上、122～125頁。
- ⁷ 拙稿「キャリア形成のための企業支援政策—企業内保育所のケーススタディ エトワール海渡—」日本労務学会機関紙第2号、1999年6月。
- ⁸ 雇用促進事業団婦人雇用調査室『職場託児所の実情—ケーススタディ—』、婦人雇用調査資料No.13、1969年2月。
- ⁹ 産業労働調査所企業福祉編集部「働く母親の就労をバックアップする企業内保育所『キッズ・ハウス』を開設」、『企業福祉』、1993年12月15日号、産業労働調査所、1993年、16-18頁。
- ¹⁰ 田辺敦子「無認可保育施設の現状と課題」、『わが国における保育の課題と展望』、日本保育学会編、世界文化社、1997年、80-90頁。
- ¹¹ 橋本宏子『女性労働と保育—母と子の同時保障のために』、ドメス出版、1992年。
- ¹² 企業内保育所の先進国の事例については、アメリカのケースを取り上げた拙稿「米国企業による家族支援の意義—1998年「仕事と家族会議」に見る—」同志社アメリカ研究第35号、1999年、および「女性のキャリアと育児—日米企業のケーススタディ」、『日本労務学会第28回全国大会研究報告論集』1998年、61-67頁を参照のこと。
- ¹³ 岡田義晴『ゆとり時代の福利厚生』、労務研究所、1990年。
- ¹⁴ 長田逸平「企業内保育のゆくえ」、『経営者』、1993年7月、54-58頁。
- ¹⁵ 杉本貴代栄・中田照子・森田明美『日米の働く母親たち—子育て最前線レポート』、ミネルヴァ書房、1991年。
- ¹⁶ 棕野美智子・二村紀久江「企業内福祉としての育児支援—共働きの一般化にともない生起する問題と解決の方向性—」第11章 藤田至孝・塩野谷祐一編『企業内福祉と社会保障』、東京大学出版会、1997年。
- ¹⁷ 1996年労働省「女子雇用管理基本調査」によると企業実施率は4.4%である。
- ¹⁸ 婦人局婦人福祉課「事業所内託児施設助成金制度の創設」、『労働時報』、1993年7月（通巻第540号）

フレキシブル生産と購買管理

Flexible Manufacturing and Purchasing Management

同志社大学大学院 富野貴弘

Graduate School of Doshisha University Takahiro Tomino

はじめに

本稿では、生産のフレキシビリティの問題について、資材・部品の購買管理という側面に焦点をあて、分析・検討を行う。

1980年代から90年代前半にかけて、日本の製造業の国際的な競争優位性に注目が集まり、その要因の1つがフレキシブルな生産システムにあるとし、数多くの研究が蓄積されてきたのは周知のとおりである。生産のフレキシビリティという概念は、非常に多義的なものであるが、ここでは、市場動向の変化に対する生産の柔軟性に絞って考える。したがって、生産のフレキシビリティとは、需要変動への機敏かつ柔軟な適応力の度合いを表すものとする。そして、この生産のフレキシビリティという問題を軸に、現代の企業が構築している生産システムと購買管理の仕組みを、企業への聞き取り調査にもとづき明らかにしようというのが、本稿の大きなテーマである。

I フレキシブル生産と購買管理—分析枠組み—

1 購買管理の抱える課題

現代の製造業が直面している共通の課題とは何であろうか。その場合、製品の多様化という現象が鍵となる。今日、顧客の要求と嗜好への緻密な対応を目的として、多様化された製品を迅速に市場に供給することが、特に重要視されている。理想的には、市場が必要とする時に、必要量だけつくる生産体制が構築できればよい。例えばこれは、トヨタ自動車に代表されるジャスト・イン・タイム生産方式の目指すところであろう。しかし、現実には、このことはそれほど容易なことではない。企業は多くの場合、ある時点での販売予測に基づき生産計画を策定し、生産準備を始めるのであるが、製品の多様化の進展とともに、市場の需要を予測することが困難になり、自社の生産動向と市場における自社製品に対する需要との乖離が生じる可能性が増してしまう。そうなれば、企業は在庫を大量に抱えるか、もしくは製品不足に直面し販売機会を逃すという事態に直面する。これを回避するには、完全受注生産を行えばよいのだが、この場合、注文を処理し効率的な生産計画を立て、製品ができあがり市場に投入するまでの時間が長くなる。この結果、納期の長期化は避けられない。これらの矛盾を可能な限り解決・調整できるような生産システムの構築が、現代の企業には求められるのである。

さて、上記のような課題を解決するために企業は、どのような仕組みを構築しているのだろうか。結論を先取りすれば、各企業は、市場の需要変動に応じて生産計画を可能な限り頻繁に修正することによって、市場変動への対応力の向上を図っている。つまり、生

産計画を販売動向に応じて、いかに緻密かつ迅速に修正できるのかということが重要になるのである。

同時に、生産計画をどこまで頻繁に修正できるのかという問題は、資材や部品の購買計画をどこまで頻繁に修正できるのかという問題とも関連する。いかに生産計画が需要動向に応じて修正・変更され、製品在庫の削減が図られたとしても、その分、資材や部品の在庫が膨大に増加するのであれば、そのことがコスト上昇を招き、結果としてフレキシブル生産の意義は半減してしまう。したがって、生産計画の修正・変更に応じて、購買計画も修正・変更される必要性が生じる。いかに、購買計画を柔軟かつ迅速に修正・変更できるかというのが、生産のフレキシビリティを規定する大きな要因の1つである。理想的には、完成品の生産論理と同様に、所与の資材・部品が必要な時に、必要量だけ確保することができればよいのだが、これには困難が伴う。このことについて、もう少し詳しく考えてみよう。

通常、企業が資材や部品の購買を行う場合には、発注してから納品されるまで、一定のリードタイムが必要である（さしあたり、購買リードタイムと呼ぼう）。それは、部品や資材を供給する企業（以下、サプライヤーと呼ぶ）が、製品を生産し出荷を準備するのに、ある程度の時間がかかるからに他ならない。購買する側の企業（以下、メーカーとする）は、サプライヤーが生産を準備するのに必要なリードタイムを確保しつつ部品の発注を行うことが必要である。メーカーは、納期よりも先行して、少なくとも購買リードタイム分だけ先行して発注を行わなければならない。同時に、この時間的制約が購買計画の変更を制限するか、あるいは部品在庫の増加を招くのである。そのことが、生産計画の変更を制限することもあり、結果として生産のフレキシビリティを低めることになる。現代の製造業企業の購買管理の困難とは、この問題を解決することである。

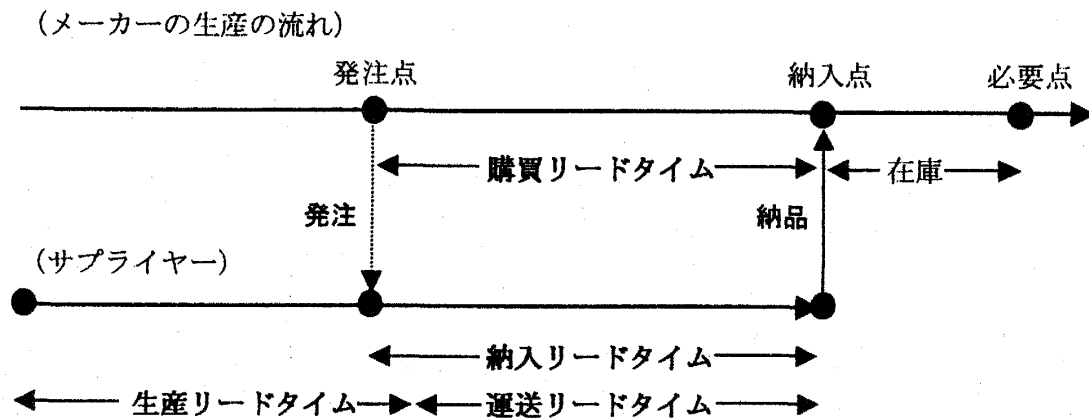
そこで、メーカーに求められる課題が、購買リードタイムの短縮である。もし、購買リードタイムがゼロであれば、所与の部品が必要になった時点で発注を行うことができる。必要な時にいつでも発注を行うことができるため、必要部品の量の変動したとしても問題は生じない。購買計画の変更に対して、購買リードタイムを短縮することによって対応し、生産のフレキシビリティを高めることが現代の企業に求められる課題なのである。

2 購買リードタイムを決定する要因

次に、購買リードタイムを規定する要因について考えてみよう。通常、購買リードタイムの長さは、所与の部品を生産するサプライヤーのありように規定される。ここで、サプライヤーの納入リードタイムおよび生産リードタイム、運送リードタイムという3つの概念を導入する。

これら3つのリードタイムの関係を表したのが図1である。この図から明らかなように、メーカーの購買リードタイムとサプライヤーの納入リードタイムは、いわばコインの裏表の関係にある。購買リードタイムを短縮することは、すなわちサプライヤーの納入リードタイムを短縮することである。そして、このサプライヤーの納入リードタイムは、所与の部品の生産リードタイムと運送リードタイムのありように規定される。生産リードタイム

図 1



納入リードタイム：サプライヤーがメーカーから確定発注を受け取り、所与の部品を納入するまでの時間

生産リードタイム：生産準備を開始し、実際に完成部品ができあがるまでの時間

運送リードタイム：完成部品がメーカーに届けられるまでの運送時間

は、実際の加工作業や組み立て作業が行われている時間と次工程の作業を手待ちしている時間（在庫滞留時間）から成り、このリードタイムと運送リードタイムの合計値がメーカーの購買リードタイムより遙かに長い場合、そのことが購買リードタイムの長期化を促し、結果として生産のフレキシビリティを制限することになる。購買管理とは、これらの問題をいかに解決するのかということである。

このように、メーカーの購買リードタイムとサプライヤーの納入リードタイム・生産リードタイム・運送リードタイムは相互に影響を及ぼし合っている。同時に、これらのリードタイムの関係のありようは、それぞれの産業・企業が立脚する生産技術と市場特性に制約される。したがって、企業の購買管理の実態分析を行う際には、これらの要因を念頭に置かなければならない。このような問題意識のもと、本稿では、自動車産業と電機産業の事例を取り上げ、現代の企業が構築している購買管理の仕組みの多様な実態を、可能な限り描き出してみようと考えている。

II 自動車企業の事例

1 A社の事例

日本を代表する自動車メーカーであるA社は、非常に精緻な購買管理の仕組みを作り上げている。

購買リードタイムは、筆者が聞き取り調査を行ったサプライヤー（6社）全てに対して、約2日以内という極めて短い時間を達成しており、その数字は、A社の完成車の生産計画の確定が生産日の3日前であるということと連動してると考えてよい。同時に、A社は必要以上の部品在庫を抱えることもなく、サプライヤー側が膨大な在庫を保有しているという事実は確認されなかった。A社が精緻な購買管理の仕組みを達成できているのには、以

下に挙げる要素が重要であると考えられる。

- ①確定発注に至るまでに、生産計画の策定過程と連動した、数度にわたる事前発注情報をサプライヤー側に提示（内示）することによって、サプライヤーは十分な準備を行うことが可能となっている。A社の購買管理の仕組みについては、発注情報の伝達手段である「かんばん」が起点となり、サプライヤーの生産との同期化が図られているという表現がなされることが多い。しかし実際には、サプライヤー側は、事前の数度にわたる発注内示を基にして入念な生産準備を行っており、また生産リードタイムが長期に及ぶ部品に関しては、「かんばん」による確定発注が行われる時点よりも先だって製造を開始していることが多い。
- ②しかしながらサプライヤーは、膨大な在庫は保有していない。そこで重要なのが、発注内示と確定発注との間に存在する発注数量の乖離幅である。調査を行ったサプライヤーの担当者は、いずれもA社の事前内示に関しての信憑性の高さを強調していた。つまり、A社は、サプライヤー側の生産能力（生産リードタイムや運送リードタイム）を十分に勘案した上で、内示と確定発注数量の間の乖離幅を最小限（約 10%）に抑制しているのである。

2 B社の事例

B社も、日本を代表する自動車企業の1つである。同じ自動車企業ということで、仕組みの大筋に、A社とそれほど相違はない。B社の購買リードタイムは、約3日でありA社よりは若干長い。精緻な仕組みを構築していると言える。A社と同様に、事前に、数度にわたる発注内示を行い、サプライヤーに十分な生産準備を行わせている。

しかし、A社・B社双方に部品を納入しているサプライヤーの担当者によれば、B社向けの部品在庫の方が、在庫日数としては多くなる傾向があり、同時に発注内示と確定発注の間の乖離幅もB社の方が大きいという。この事実から、以下のような論点が示唆される。

- ①B社の生産量はA社の約4分の1であり、当然部品の発注数量もA社よりは少量であるため、サプライヤー側もB社向け部品の保有在庫の許容量は拡大するであろうと考えられる。同時にB社は、1ディーラー当たりで取り扱う車種数が、A社よりも多いために、販売予測がしにくく、したがって、内示の精度が若干悪くなる。
- ②発注内示と確定発注との乖離幅が大きくなる傾向があるということは、すなわち生産計画の変動幅が、A社よりもB社の方が大きいということである。換言すれば、事前に計画した生産予定数量と需要との間にギャップが生じやすいということであり、端的には製品（完成車）の魅力の有無が反映されることになる。つまり、販売部門であるディーラーに売れる車を提供できれば、それだけディーラーの販売能力を拡大でき、生産計画の変動を抑えることが可能となるのである。この点については、A社の方が優れていると言える。
- ③B社は、生産計画の確定が生産日の1週間前であり、比較してA社の場合は、3日前である。つまり、A社の方が、より頻繁に生産計画を修正できるのに比べ、B社の場合は、どうしても生産計画の変動幅が大きくなる傾向が生じると考えられる。

III 電機企業の事例

次に日本の電機企業C社の購買管理の事例を紹介する。なかでも、C社X事業部が構築している購買管理の仕組みを取り上げる。X事業部の主要製品は、ヘッドフォンステレオ、CDプレーヤー、MDプレーヤーなどのオーディオ機器である。

X事業部の購買リードタイムは、部品毎に多様である。基本的には6つのランクに分かれており、それぞれAランクからFランクと呼ばれる。Aランクの部品（抵抗・コンデンサ・ビスなど）が最も購買リードタイムは短く、最短で約15日である。そしてBランク以降、Fランクまで約15日づつリードタイムが延びていく。当然、購買リードタイムの長さを規定しているのは、サプライヤーの生産及び運送リードタイムであり、生産リードタイムに約3ヶ月を要する半導体が組み込まれているマイコンなどの部品はDランクからEランクに位置している。運送リードタイムが長くなる海外部品（充電器・電池ケースなど）は、ほとんどがFランクである。

Aランクの部品は、ほとんどがコック方式と呼ばれる預託購買方式を採っており、サプライヤーがX事業部の工場内に倉庫を保有し、C社は、工場で使用した分だけサプライヤーに発注を行う。従って、購買リードタイムが他の部品に比べて短いのである。当然サプライヤー側は、倉庫内に一定の在庫を抱えているのだが、それらの部品は標準部品であり、仮にC社からの発注が途絶えたとしても、他のメーカーにも販売することができるため、それほど問題とはならない。その他のランクの部品、例えばEランクに位置するマイコンなどは、約3ヶ月前に発注を行っており、2週間毎に策定される生産計画との乖離が、どうしても生じるといふ。従って、現在は、購買リードタイムの長い部品の調達状況が生産計画の調整可能範囲を規定するという傾向が強い。

IV おわりに

これまで、自動車企業A社とB社、電機企業C社X事業部の購買管理の事例を見てきたが、最後にこれら3社の仕組み、特に自動車企業と電機企業を比較することによってもう少し分析を加えてみたい。

自動車企業A社・B社の購買リードタイムと比較して、C社X事業部のリードタイムは、非常に長いことが指摘できる。そしてそのことが、生産計画の修正をいかに実行できるのかという問題に影響を与えている。しかしながら、先述したように自動車企業のサプライヤーの中でも、生産リードタイムと運送リードタイムの合計が、購買リードタイムよりも短い事例は滅多に存在しない。通常は、事前の発注内示によって、サプライヤーは入念な生産準備を行っており、メーカー側も確定発注との乖離は最小限に抑制している。換言すれば、自動車企業においては、それほど生産計画及び購買計画の修正・変更は行われていないということである。A社・B社双方とも、月次の生産計画の時点で車種別の生産量は固定され、その後は仕様についての調整が行われるに過ぎない。その際にも、各車種には特定の売れ筋の仕様が存在し、その分に関しては販売予測も比較的容易で生産量の中の圧倒的多数を占めており、仕様変更に対する生産のフレキシビリティーの大部分は、売れ筋仕様以外の少量しか生産しない仕様に関するものである。その若干の変更が、内示と確定発

注との乖離（約 10%）に反映されるのである。だが、いわばこの微調整の仕組みの意義は重要である。3 日以内という極めて短い購買リードタイムの実現によって生産計画の頻繁な微調整が可能となっており、そのことが生産システムの需要動向への適応力を一挙に高めているのである。

比較してC社の場合は、サプライヤーの生産・運送リードタイムにほぼ適応させた購買リードタイムであり、そのことが生産計画の大幅な修正を困難にしているという状況が存在している。ここで重要なのが、市場特性である。

平均して4年毎にモデルチェンジがなされる自動車と数ヶ月毎にモデルチェンジがなされるような、極めてファッション性が高く技術革新の激しいオーディオ機器とでは、当然市場変動の激しさには差が生じ、オーディオ機器の方が需要予測に関して困難が伴うであろう。とはいえ、需要変動に応じて生産計画を頻繁かつ大幅に修正し、それをそのまま購買計画へと反映させれば、リードタイムの関係上サプライヤーが対応しきれないことは明白である。加えてこれまでは、C社自身「生産したモノを販売側が売る」という生産側の論理の意識が強かったという。従って、現在、C社では、サプライヤーの生産・運送リードタイムの長さにはほぼ適応させた、長い購買リードタイムの影響で、それほどフレキシビリティの高い生産体制を敷くことができず、約1ヶ月分の完成品在庫を抱えている。

C社は、自動車企業のように需要変動に応じて生産計画を小刻みに修正する仕組みを構築し、運用するコストよりも、生産計画を2週間分固定し、その代わり製品在庫をある程度持つことによって、需要変動に対応する方が、現時点では、相対的に見てコストが安いと判断しているのである。

日本の製造業を代表する産業として、自動車・電機産業が取り上げられることが多いが、両者の生産システムを見ても、市場特性の違いにより、フレキシブル生産のありようは異なっている。今後は、より体系的な比較分析が必要であろう。

（参考文献）

- ・ 浅沼萬里 [1997]、『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社。
- ・ 丸山恵也 [1995]、『日本的生産システムとフレキシビリティ』日本評論社。
- ・ 岡本博公 [1995]、『現代企業の生・販統合』新評論。
- ・ 坂本清 編著 [1998]、『日本企業の生産システム』中央経済社。
- ・ 鈴木良治 [1994]、『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会。
- ・ 富野貴弘 [1997]、「フレキシブル生産における資材購買と納期管理」『商学論集』（同志社大学大学院）第32巻第1号。
- ・ 富野貴弘 [1998a]、「フレキシブル生産の多層性と購買管理」『商学論集』（同志社大学大学院）第32巻第2号。
- ・ 富野貴弘 [1998b]、「フレキシブル生産の展開と課題—自動車下位企業の事例—」『商学論集』（同志社大学大学院）第33巻第1号。
- ・ 富野貴弘 [1999]、「低成長時代におけるフレキシブル生産の追求」『商学論集』（同志社大学大学院）第33巻第2号。

高知県下の小規模企業の情報化と人材育成

—実態調査を中心に—

Information technology and human resource development
in the smaller business in Kochi prefecture

高知大学 中川香代

Kochi University, Kayo Nakagawa

はじめに

本稿は高知県内企業で1996年から行われている情報化の成功事例を紹介しつつ、中小企業の「自律的情報化」の重要性とそれによる人材育成の効果を明らかにするものである。ここで扱う事例は、「他律的」な情報化の弊害を克服し、「自律的」な企業の情報化へと方向転換した小規模企業の事例である。それは経営者や従業員が、地域的なサロン活動活動を通して、コンピュータを道具として使いやすいものに改善する能力を身につけ、業務の管理・改善能力を向上させたという点において地域企業における人材育成の成果といえる。80年代の情報化投資により導入したコンピュータが陳腐化しているという問題をかかえている企業は少なくない。この問題は、企業の業務改善に支障をきたし、事業活動の発展の妨げとなる。これまで情報産業に依存して情報化を行った企業のなかには、「他律的」依存型のままでシステムの更新をしようにも資金力が続かないという企業や、いっぽう安価なパーソナル・コンピュータ（以下、パソコン）を「自律的」に業務に適用できないといった問題に直面しており、情報化投資がむしろ企業経営のマイナスになっている事例が多い。企業経営にとって情報化投資が真に積極的な役割を果たすための条件はなにか。本稿は以上のような課題を明らかにするために、98年から99年にかけて筆者が高知県下の企業を聞き取りによって調査したものである。

1. 「自律的情報化」の条件

高知県下の中小企業の取り組みが掲げた「自律的情報化」の条件は次の2つである。第一に、情報化の担い手の自立化ということである。これはすなわち、情報サービス産業に全面的に依存することではなく、経営者、業務担当者が自ら情報化を担うことである。したがって、自社開発のみに限定するものではなく、適当なパッケージソフトウェアを選択して自社で利用できる技能をもつことも含んでいる。場合によっては、情報サービス産業に部分的に依存するとともに辞さないが、そのような場合においても自社で継続的な情報化をすすめられる条件を整えておく必要がある。本稿で扱った事例はいずれも自社開発している。

ユーザー企業自身がシステム開発するメリットは第一に、業務に最もくわしい者が情報化に取り組むことができる点である。外部のソフトウェアハウスにシステム開発を委託すると双方に業務上、情報化上の伝達の理解に齟齬が生じ、業務に役に立たないシステムが組まれる危険性が高くなりがちである。第二に、企業内に情報化人材を育成して、情報化ノウハウを蓄積することによって、自社での持続的な情報化の展開を可能にし、また人材

とノウハウを社内の資産にすることができる。これをもし外部委託すると外部の業者の人材育成になるが自社の人材育成には直接にはつながらず、また情報化のノウハウも外部の企業に蓄積されるだけである。従って持続的に情報化を行おうとしても再び外部の業者に依存せざるを得なくなるのである。一度外部に依存すると永続的に外部に依存せざるを得ないという悪循環が継続することになる。その場合に、資金力の弱い企業は、即時に密着した細部にわたるサービスを受けることは不可能に近い。しかし今日の情報化社会において情報化は企業の生命線ともいえ、常に業務活動と連動していなくてはならない。

「自律的情報化」のもう一つの条件は、中小企業が相互に情報化をサポートしあうネットワークが形成されることである。中小企業では企業内において情報化を自律的に推進するうえで、情報化に適した優秀な人材を企業内で確保することがとりわけ困難である。したがって「自律的情報化」が中小企業で推進される過程において、行政のサポートとともに地域で企業間ネットワークを形成している。

高知の中小企業で「自律的情報化」が成功した要因の一つは中小経営者が活発に情報化交流を行っていることにある。このこの企業間交流は「情報化サロン」と呼ばれている。そこでは「情報化自立」した企業が「初心者企業」の指導を行ったり、相互に教え合っており、そのことが「サロン」に参加した企業の「自律的情報化」を促進している。「サロン活動」で相互に教え合う内容は、コンピュータ操作のノウハウだけでなく、開発したプログラムを一社が開発したもので部分的に他社で利用できるものは相互に教えあって利用する場合があるなど、中小企業が「自律的情報化」する上で貴重なサポートする組織になっている。さらに、この「サロン」には「一社は最低二社を育てること」というルールがあり、そのことが「ねずみ算的」に情報化交流のすそを広げる要因になっている。実際には一社が五社以上の指導をしたり、相互に教え合う場合、新たに情報化を開始する企業に対しては何社もが指導する場合があるなど、多様な形で情報化交流活動が展開されている。このように同「情報化サロン」は情報化のノウハウだけでなくプログラムの共有も行う場になっている。

2. 自社開発の情報化に取り組む企業

筆者が調査した10社(表1)の経営者は従来自社の情報化に悩みをもっており、いずれの経営者も多かれ少なかれ情報機器が思い通りにならないことによるストレスを抱えていた。また、業務改善にともなってシステムを変える必要があっても資金力がないためにシステム改善を見合わせることを余儀なくされていた。さらに、急ぎのメンテナンスが必要になった場合にも、委託業者が休日で何日か待たなければならなかったり、委託業者の開発担当者がいなくなったために修正に手がつけられないといったケースもあった。このような状況のなかでほとんどの企業の業務改善が制約されていた。各企業においてシステム開発に取り組んだ人の年齢は40歳から50歳までの間の人である。中にはA社のように20歳代の女性と40歳代の男性の組み合わせであったり、E社のように30歳代前半の後継者が行った場合もある。

これら企業の取り組みに対して行政が積極的な支援を行っている。県の中小企業情報セ

ンターが県を通じて中小企業庁が行う情報化要求をして中小企業情報化支援補助金を得た。これによって情報化のアドバイザーの人件費とハードウェアの資金がまかなわれた。これがスタートするにあたっては、県内企業のA社が専門指導者を大阪で発見し、情報化アドバイザーとして県の中小企業情報情報センター（以下、情報センター）に招聘をすすめ、情報センターは、これをコーディネートし、活動をサポートしてきた。このような行政側と民間企業の連携が「自立的情報化」を成功させるうえで重要な役割を果たした。

3. 「自立的情報化」による効用

(1) 「自立的情報化」の直接的効用

「自立的情報化」による効用は、情報化そのものを自立的に行うことによる効用と、情報化交流による効用がある。情報化そのものを自立的に行うことによる効用は、第一に、その企業経営者が情報化を自立的に行う過程で、以前にもまして自社の業務を明確に把握することができるようになったことである。情報化そのものによる効果もさることながら情報化プログラムを組むプロセスの中で自社の業務を把握することができることが企業にとって大きな意味を占めている。企業がシステム開発を行う際において、まず業務分析を行った後にソフトウェア開発を行うという手順をとる。企業はいきなりパソコンにシステムを乗せるのではなく、まず徹底的に自社の業務分析を行うことが、システム開発をする際には不可欠な作業である。業務分析とは、例えばどのような物流や業務の流れがあり現状はどのような問題があるのか、自社をどうしたいのかということを経営者は分析する。企業は自社の業務の詳細かつ明確な把握を行うことによって業務の改善点を発見できる。企業がシステム開発を行う際において、経営者が長い間対処療法的に業務の変革を行ったために業務に生じた混乱箇所を整理したり、管理があいまいになっている箇所を発見することができる。それらのことによって、精神的負担を減少させたり、労働時間を短縮することが可能となる。業務内容や管理があいまいであると企業の目標や方向性を考える上でもそれがあいまいになり、展望が見いだせなくなる。しかし、「自立的情報化」の過程で行う業務分析のプロセスの中で、経営者が業務管理・改善能力を向上させ、中小企業が活性化している事例が多く見られている。

そして次にソフトウェアの開発技術を学び、実際に開発することになるが、これが第二の効用をもたらす。ソフトウェア開発技術の習得が「自立的情報化」に寄与する点は2点あるが、ひとつめに情報処理概念を経営者が深く理解するという点があげられる。つまり、コンピュータ上でどのようにデータが動くかということを経営者がつかむことができるようになる。そのことで、自社の業務のデータの流れを把握し、自社のデータの特性を把握することができるようになる。データ特性とは、顧客データが業種や企業ごとに異なる、といった事例を指す。例えば、一般的に消費財、たとえば酒店のデータは同じ顧客に対して年に何度も追加修正が必要になる。しかし、葬祭業の場合には数年から十数年、場合によっては数十年も同じ顧客のデータ追加修正が必要でない場合が多い。しかし、1回の取引で発生するデータの数は酒店10行程度ですむのに対して、葬儀1件のデータは、霊柩車の手配から供花、祭壇の詳細なデータなど何10もの項目が必要になる。このようにデ

ータの流れと自社のデータ特性を把握できないと、顧客管理用パッケージソフトの適切な選択は困難である。また自社でソフトウェアを開発することによって自社のデータ特性やデータの流れをつかむことができるようになると、次の段階である戦略的に情報を使うための発想力向上へとつながっていく。一例をあげれば、不特定の顧客に対してダイレクトメールを出していた企業が、買い換え時期や購入額に合わせて、顧客を選んでタイミングよくダイレクトメールを出して売り上げを伸ばしたケースがある。

ソフトウェア開発が直接的に「自律的情報化」に寄与するふたつめの点は、情報化による直接的な合理化の作用である。すなわち事務作業の軽減が行われ、現場作業が効率化し、経営者や従業員の労働時間の短縮が行われ、本業やサービス活動に労力を傾注できるようになる。そして余暇・啓発活動時間が増加するようになるという効用がある。

以上のように「自律的情報化」の直接的効用は、マンパワーの増強、ニーズの迅速な把握、きめ細かな顧客サービス等、他社との差別化がはかれる、労働時間が短縮することなどである。また情報化のプロセスを経験することによる効果として、中小企業経営者自身による業務分析により事実認識が深まり、業務分析と改善活動の繰り返しによる、経営の現実的展望を見いだすことができることである。

(2)「情報化交流」による効用

中小企業では情報化の能力を持った人材を確保することが困難であり、人材育成をサポートする仕組みを作ることが情報化を進める上で重要である。従って本ケースでは企業間で情報化交流を行っている。

第1に、「情報化交流」はなによりも情報化のスキルに関する人材育成に貢献している。その成果は、まず、システム開発を通じて、経営者、従業員が業務の流れを把握、分析する能力を育成し、経営マインドを向上させるものであるが、他方では、経営者同士が各自の成果である情報化のノウハウを共有することやプログラムを交換することで相互の技術交流がはかられ、経営者の情報化能力を育成している。

第2に、これらのことが地域の人材育成、異業種交流に貢献している。異業種交流は「自律的情報化」のためには非常に効果的である。異業種であっても「情報化自立」という明確な内発的で切実な共通目的が存在し、また共通のコミュニケーションツールとして、情報化の開発ツールを利用することによって共通の課題を見いだしやすい。とくに、販売管理や顧客管理業務は互いに参考にし、プログラムを共有した事例がある。異業種間交流では、互いの経営をどれだけオープンにして話し合いができるかが課題であるが、本稿の事例の「情報化交流」は互いが共通の開発ツールを使用しており、そのことによって必要最低限の情報開示レベルが自動的に設定され、情報のオープン化がはかられている。

第3に、情報化交流を行うことによって経営者のコミュニケーション能力や対人関係能力が訓練され、地域の間人関係や信頼基盤の拡大につながっている。経営者が集まることは地域において様々なメリットがある。しかし、公的機関等が主催して情報化の研修会を開催しても経営者同士が全く交流しない場合が多い。まして同業者同士になるとなかなかうち解けて交流できないことが普通である。しかし、経営者自ら主催する交流の場におい

て情報化を出発点にして、多様なテーマで経営者が相互啓発していることは特筆すべきことである。

第4に、「情報化交流」を行うことによって中小企業が地域の人間関係や信頼基盤を拡大している。これは中小企業の直接的利益には直結しないが、地域の人間関係や信頼基盤を拡大していくと長期的に得るものが企業には大きいであろう。情報化をいかに成功させるかは中小企業にとっては経営の将来をかけた取り組みといってもよいほど重要な意味を持っている。従って、「情報化交流」によって相互に苦労しながら「自律的情報化」に取り組む企業間の関係は深い信頼関係ができることは当然である。これが地域に波及していく効果は大きいものがある。

第5に、「情報化交流」は、地域コミュニティにおいて、「情報化交流」の存在をアピールしており、経営者同士だけでなく、広く地域の一般人に向けて情報化入門サロンを開催するなどの社会貢献を行っている。例えば、市民を対象にして「インターネット入門サロン」や「パソコンにふれるサロン」などを喫茶店や自社のショールームを会場に開催している。情報化に取り組んでいない企業に対しても「あたたかい情報化自立実践勉強会」と銘打って幅広く勉強会を呼びかけている。

(3) 経営者と従業員との共同開発による効用

「自律的情報化」を進めるためには経営者と従業員との二人三脚によることが望ましいが、まず経営者が情報化を理解することが先決である。そのためには経営者によって情報化の目的と、会社全体の業務革新の方向を明確にして、ルール改善を経営者が指揮し、情報化のための開発環境を経営者が整備することが重要である。こうした環境整備が行われたうえで情報化が取り組まれるとより効果的な従業員育成がはかれるのである。

A社とC社の場合を例に経営者と従業員との共同開発の方法をみると、両社とも事務職がシステム開発に参加している。過去にシステム開発を外部委託していた場合に、従業員は単に数値入力をするオペレーターにすぎず、データの意味と流れを業務とつなげて理解できていなかったが、自らシステム開発の担当者になった場合、単に数値入力をするだけでなく、データの意味と流れを業務とつなげて理解できるようになり、その数値が顧客のどういう特徴を示しているかが理解できるようになった。そして、かつては会社の単なるオペレータの存在であったり、他の従業員の下請け的な存在であった従業員が、自分の意思と創意工夫で業務システムの改善を提案できるようになり業務の中心的存在になっている。

また、現場担当者がシステムを開発すると多くのメリットがある。業界では当たり前のことを、従来はソフトウェアハウスの従業員にくわしく説明しなくてはならぬなかなか業務の詳細な部分まで理解してもらえないうちに外部企業でシステム開発が行われることが多かった。しかし、現場担当者がシステム開発に参加すると、自分の現場業務について予測をもとに、考えたとおりにプログラムできることで、現場作業の補助的道具として活用できるようになった。外部委託していた時代にはコンピュータに使われていたという気持ちが強かった従業員は、自ら参加してシステム開発して以降は機械を使って仕事をする

いう意識に変わっている。例えばプロパンガス業者の場合、設置されているボンベ中のガスが必要最小限のレベルで取り替えるかということが配送の効率化になるが、ボンベのガスの減り方は顧客別に一律でなく、また季節的な変動がある。顧客の個別的な事情は現場担当者でなければ知り得ない情報が多く、現場で個別の取引先と接触している担当者が最も顧客の特性を知っている。そのような個別の事情委をプログラミングに組み込むことで予測をたてることができ、配送の効率化をあげることができる。こうしたシステムを外部委託で行おうとすると、外部のソフトウェアハウスには理解してもらえないばかりか、多額のシステム開発料を請求され、中小企業にとっては大きな負担となる。

またA社の場合は、配送を担当する従業員と販売事務職が連携してシステムを開発したので双方がお互いの業務の連結をよく理解するようになった。C社の場合には、それまで委託業者が作ったシステムを使用していたが、自社開発することにより現場担当者は、事務職を介して現場の意向が反映されたシステムを作り上げることに成功している。

むすび

本稿では「他律的情報化」を脱して「自律的情報化」に向かって努力している地方の小規模企業の事例をみてきた。資金力がある大企業ではアウトソーシングによって情報化を進めても、専属の自社の担当者が委託業者とともにシステム開発とシステムの保守に携わることが可能である。しかし、資金力がない中小企業の場合いったん「他律的情報化」を行うと半永続的に外部業者に依存する悪循環に陥らざるを得ない状況にある。すなわち十分なシステムが組めないばかりか簡単な保守、システム変更も困難となり、情報化によって経営が圧迫され「機械に使われる」事態を招くことになる。しかし、本稿の事例で示したように、中小企業が「他律的情報化」の悪循環を脱して、自律的に情報化を行うことによって継続的に情報化を進め、業務革新を連続的に展開することが可能となる。「自律的情報化」は、情報化を媒体とした企業活性化活動であり、人材育成の場でもある。資金力のない小規模にとっては「自律的情報化」をすすめることがあらゆる側面で今後の経営を左右するといっても過言ではない。

表 1

調査対象: 自社開発による情報化に取り組む小規模企業

企業名	所在地	業種	創業	資本金(万円)	年商(万円)	従業員(人)
A	高知市	燃料小売業(LPガス、関連機器)	1907年	1,000	-	7
B	高知市	プロパンガス・氷販売	1980年	700	3,500	3
C	高知市	建築・電気設備、管工事	1964年	3,700	30,000	18
D	高知市	葬儀業、霊柩運送業	1950年	300	9,000	5
E	高知市	酒類小売・卸、コンビニエンス・ストア	1969年	300	35,000	8
F	高知市	印刷・出版業	1964年	1,500	20,000	21
H	高知市	鰹たたき製造販売、特産品通販	1979年	1,000	28,000	10
I	高知市	青果販売(ギフト)	1953年	300	-	8

労務理論学会役員一覧

役職名	氏 名	勤務機関
会長	島 弘	同志社大学
副会長	嶺 学	法政大学
常任理事	林 正樹	中央大学
常任理事	渡辺 峻	立命館大学
理事	遠藤雄二	九州大学
理事	澤田 幹	金沢大学
理事	浪江 巖	立命館大学
理事	林 昭	龍谷大学
理事	百田義治	駒澤大学
理事	平沼 高	明治大学
理事	藤井治枝	東京農業大学
理事	藤沢建二	岩手大学
理事	湯浅良雄	愛媛大学
幹事	青山茂樹	静岡大学
幹事	伊藤健市	大阪産業大学
幹事	今村寛治	近畿大学
幹事	上田 慧	同志社大学
幹事	黒田兼一	明治大学
幹事	小越洋之助	國學院大学
幹事	猿田正機	中京大学
幹事	鈴木良始	北海道大学
幹事	関口定一	中央大学
幹事	田中和雄	大阪市立大学
会計監事	丸山恵也	立教大学
会計監事	森川譯雄	広島修道大学

労務理論学会研究年報第9号

2000年4月20日

編集 同志社大学島弘研究室
労務理論学会事務局

発行者 労務理論学会

会長 島 弘

発行所 〒602-8580 京都市上京区今出川通烏丸東入
同志社大学商学部
労務理論学会事務局
TEL.075 (251) 3682