

商工金融

特集 中小企業の存在意義再考(下)

巻 頭 言	闘いに挑む中小企業／鈴木正明1
特 集 論 文	日本の女性起業家:パンデミック禍における仕事と家庭の葛藤 および撤退行動／河合憲史5
論 文	中小企業のテレワーカーの職務満足と心理変数／山本 聡25
調査研究論文	サービス産業における生産性向上について／中谷京子41
中小企業の目	創業50周年を迎えるにあたり／中井政嗣82
論 壇	心理的資本を知る／開本浩矢84
S T R E A M	日本国内居住者と訪日外国人の旅行消費の動向／川島宜孝86
統 計 資 料	中小企業金融統計87



金融を 超えて、 何ができるか。

PURPOSE

企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。



人を思う。未来を思う。

商工中金

本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号 <https://www.shokochukin.co.jp/>



闘いに挑む中小企業

鈴木 正 明
(日本大学)
(商学部教授)



【三つのイメージ】

宇田忠司はさまざまな研究におけるフリーランスの取り上げられ方を三つに整理する（「フリーランスの言説スペクトル－英雄・騎士・従僕－」北海道大学『経済学研究』59（3）、pp.215-224）。第1は自らの能力を生かしながら自律的に働くという側面を強調した騎士、第2は強者に服従を強いられる社会的弱者という側面を強調した従僕、第3は変革や革新という要素を騎士に加えた英雄である。

これらはフリーランスや自営業主を念頭に置いたものだが、中小企業経営者もこのようなイメージになぞらえることができるだろう。従僕は二重構造論的な中小企業、これに対して騎士や英雄はベンチャービジネスや中堅企業などの経営者に当たる。「強調」という言葉が示すように、三つのイメージが描いているのはいずれも現実の一部である。現実を最も反映するイメージは企業や経営者によって異なる。

いずれにせよ、三つのイメージから筆者が思い浮かべるのは闘いである。自らの命を守りつつ、「騎士」や「英雄」は自由や名誉のために、「下僕」は解放や生存のために闘う。

【厳しい闘い】

中小企業は近年様々な闘いを迫られてきた。その一つは新型コロナウイルス感染拡大との闘いである。

2020年1月に日本で最初の感染者が確認されて以降、感染は拡大と収束を繰り返してきた。感染拡大自体が消費者心理を冷え込ませるとともに、経済活動に対する政府の自粛要請などが行われた結果、経営環境は悪化した。各種景況調査をみると2020年春に中小企業の景況感は大きく落ち込んでいる。

感染拡大が中小企業に与えた影響はグローバル・アントレプレナーシップ・モニター（GEM）のデータからも確認できる。GEMは世界数十の国や地域における起業（企業）活動の状況を把握するという目的で毎年実施されている国際調査である。

感染拡大の影響を受けて廃業した人を個人的に知っている割合は、全成人（経営者、雇用者など）の17.6%に達する。コロナ禍において倒産は抑えられているものの廃業は少なくないことがうかがえる。また、過去1年間に廃業した人のうち、6割超（61.6%）が感染拡大をその理由に挙げている（以上2020年調査）。事業を続けている企業も感染拡大の影響を免れているわけではない。業歴35年以上の企業（既存企業）の約半数（2020年51.8%、2021年46.6%）

が今後1年間の成長予測を下方修正している。

しかし、防戦一方というわけではない。GEMによると、感染拡大によって生まれたビジネスチャンスを手掛けている既存企業は2020年には33.4%、2021年には17.4%である。回答数が多くないため数字の変動が大きいものの、苦境を克服しようと模索する中小企業は決して少なくはない。事実、比較的規模の大きな中小企業の景況感は感染拡大以前の水準にまで回復している。新事業創出などの地道な取り組みが功を奏したことがその理由の一つであることは間違いないだろう。コロナ禍が転じて福となり、新たな可能性が中小企業に開かれればと心より願う。

感染が拡大するなか、中小企業経営者は「一面的な主張」とも闘ってきた。中小企業の生産性は低い、生産性上昇のために規模を拡大すべきだというのはその例である。

確かに生産性が低い中小企業も存在する。しかし、個々の中小企業の実態には大きなばらつきがあり、一律に論じることは難しい。また、同じ業種に属していたとしても、大企業と中小企業とではターゲットとする市場が異なることが少なくない。市場が違えば最適規模も変わる。このため規模拡大によって生産性が大きく上昇するとは限らない。逆に、規模拡大を目指した「近代化」が過剰設備を招き、不況期に多くの企業が倒産に至ったという歴史もある。

筆者は政策金融機関に勤務し、中小企業に対する融資審査業務を担当していたことがある。そのとき、職場の先輩から教えられたことの一つは、事業を継続できること自体に価値があるということだ。おそらく何らかの合理性があるからこそ事業を継続できると言い換えることもできる。かつて中小企業の存立条件は盛んに研究されていた。一面的な主張に対抗するためにも、現代的な存立基盤に関する知見を深めていくことは中小企業研究の重要な課題なのだと思う。

ただし、生産性向上のための努力は中小企業にも求められている。その一つがデジタル技術の活用である。GEMの2021年調査によると、感染拡大への対応としてデジタル技術を活用して製品・サービスの販売方法を変えた企業は15%に過ぎず、3分の2はそのような取り組みは不要だとしている。デジタル技術の活用は事業を効率化し、その可能性を広げる。様々な闘いを有利に進めるためにデジタル技術を味方につけることは欠かせない。

【生存、自由、名誉】

闘いでの勝利によって何が守られるのか。なによりも経営者自身やその家族、そして従業員の生活であろう。生存のための闘いといえる。さらに、企業が存続すれば経営者として仕事における大きな裁量を守ることでもある。これは自由や解放を巡る闘いである。

さらに、意識するしないにかかわらず多様性も守られる。中小企業は、多様な製品・サービスの提供を通じて、私たちの生活を豊かにしている存在である。規模の拡大を過度に追求していけば、たとえば飲食店はチェーン店だけになってしまいかねない。チェーン店は重要である。ただし、町の飲食店が満たすべきニーズもある。さらに、社内規定が比較的緩く厳格に運用されないなど柔軟な勤務・雇用形態をとりやすいことから、従業員それぞれの実情に合った多様な働き方を提供している中小企業も少なくない。

消費や働き方などについて多様な選択肢があるというのは豊かな社会の条件といえる。そうであれば、多様性の担い手と称されるのは中小企業にとって大きな名誉であろう。

中小企業経営者は、すべての責任を背負いつつ、数多くの「敵」と闘い続けている。楽な闘いではないが、勝利してほしいと思う。

目次

巻頭言 闘いに挑む中小企業

日本大学商学部教授 鈴木正明 ……1

特集テーマ

中小企業の存在意義再考（下）

……4

特集論文

日本の女性起業家：パンデミック禍における 仕事と家庭の葛藤および撤退行動

イタリア・ベルガモ国立大学准教授 河合憲史 ……5

論文 中小企業のテレワーカーの職務満足と心理変数

東洋大学経営学部教授 山本 聡 ……25

調査研究論文 サービス産業における生産性向上について
—ITの導入とその課題—

商工総合研究所主任研究員 中谷京子 ……41

中小企業の日 創業50周年を迎えるにあたり

千房株式会社代表取締役会長 中井政嗣 ……82

論壇 心理的資本を知る

大阪大学大学院経済学研究科教授 開本浩矢 ……84

STREAM 日本国内居住者と訪日外国人の旅行消費の動向

商工総合研究所主任研究員 川島宜孝 ……86

統計資料 中小企業金融統計

……87

—2021年度日本学術振興会第118委員会委託研究—

中小企業の存在意義再考(下)

6月号から3回にわたって商工総合研究所が(独)日本学術振興会産業構造・中小企業第118委員会に委託した研究テーマ「中小企業の存在意義再考」に関して委員の方々が執筆した論文を掲載しています。なお、1965年度より研究を委託して参りました第118委員会が2022年3月をもって解散したため、委託研究論文の掲載は今年度が最後になります。

最近、「日本の生産性が向上しない要因は中小企業にあり再編が必要」との論調がみられます。これに対して中小企業研究者から反論がなされていますが、経済社会環境が大きく変化するなか、中小企業の存在意義について新たな視点から見直してはどうか、というのが今回のテーマを選定した理由です。日本経済において高いウエートを占める中小企業には、生産性向上とともに、地域活性化への貢献、従業員の幸福・健康の実現、気候変動危機への対応など新たな役割の発揮が期待されます。

今回の特集では次の3名の方々に論じていただきます。

6月号	協同労働と地域プラットフォーム —中小企業研究再考にむけて— 駒澤大学経済学部教授 長山 宗広
7月号	食料品卸売業に見る中小規模性の意味：探索型研究 甲南大学経営学部教授 西村 順二
8月号	日本の女性起業家： パンデミック禍における仕事と家庭の葛藤および撤退行動 イタリア・ベルガモ国立大学教授 河合 憲史

特集論文

日本の女性起業家：パンデミック禍における
仕事と家庭の葛藤および撤退行動河合 憲 史
(イタリア・ベルガモ)
国立大学准教授

< 要 約 >

新型コロナウイルスのパンデミックは、世界経済に甚大な経済的混乱を引き起こし、特に男性起業家よりも女性起業家が大きな影響を受けている。パンデミックの前例のない脅威によって手元資金が減少し、事業破綻に対する不安が高まったため、感情の安定性や組織的な回復力が低下した。本研究は、新型コロナウイルス危機下の仕事による家族生活への負の干渉が、女性起業家の撤退意図に影響を与えたかどうかについての知見を深めるものである。日本の女性起業家618名のデータを用いて、仕事と家庭の葛藤と撤退意図との関係は、職務不満感によって媒介されていることが明らかになった。幼児（1～4歳）が存在する場合には、仕事と家庭の葛藤が起業活動からの撤退意志に与える間接的効果がより高まることが証明された。この結果から、女性起業家が経験する仕事と家庭の対立が撤退の意図に影響を及ぼす調整媒介メカニズムに関する貴重な洞察が得られる。本研究は、女性起業家が仕事と家庭の接点で直面する困難に影響を及ぼす家族の状況について、社会におけるジェンダー・システムの観点から考慮することの重要性に光を当てるものである。

謝 辞

本稿で用いたデータセットは日本学術振興会科学研究費補助金事業（基盤研究C-19K01810、代表：鹿住倫世）において構築されたものを使用している。鹿住教授には、同データセットの使用を快諾して頂いたことにお礼を申し上げます。

序論

背景、理論的枠組み、および仮説の展開

研究方法

実証結果

考察と結論

序論

女性起業家は、国家の経済的繁栄を持続させる上で実に重要な存在である（Global Entrepreneurship Monitor, 2021）。これまで政策立案者や研究者は、成長を推進し、エンパワーメントを促進するために女性の起業家精神を育む方法を模索してきた（Venkatesh et al., 2017）。グローバル・アントレプレナーシップ・モニター（2021年）によると、世界中で約2億7400万人の女性がスタートアップ事業を営んでおり、1億3900万人の女性が、確立された事業を所有または経営している。そのため、女性の起業家精神は集中的に研究されてきた（Foss et al., 2019）。

しかし、進行中の新型コロナウイルス感染症の課題は、女性起業家に悪影響を及ぼしている。Diana International Research Institute（DIRI）による最近の調査で、Monolovaら（2020）は、女性起業家の67.4%が収益の大幅な減少を被っていると報告した。英国では、女性起業家は男性起業家よりも悪影響を受けており、その72%が取引量の減少を経験した（Stephan et al., 2020）。ドイツでは、男性起業家の47%と比較して、女性起業家の63%が収入の減少を経験した（Graeber et al., 2021）。また、Graeberら（2021）の研究では、男性起業家の46%に対し

女性起業家の54%が、パンデミック中に労働時間を短縮したことが明らかにされた。

同時に、女性起業家は男性起業家以上に仕事と家族の役割のプレッシャーを経験する傾向にある。女性起業家は、ほとんどが零細企業や中小企業を経営しているため、パンデミックなどの経済危機に対してはより脆弱である可能性が高い。男性起業家と比較して女性起業家は、多くの場合、資金調達の選択肢や技術的手段、ネットワークのつながり、および事業に対する制度的支援の不足に苦しんでいる（Global Entrepreneurship Monitor, 2021）。さらに、女性の起業は、新型コロナウイルス感染症によって経済的に脅かされているサービス、ホスピタリティ、小売業などのセクターに集中する傾向がある（Rigioni et al., 2021）。これらの業界は参入障壁が低く過酷な競争のため、女性起業家がビジネスモデルを調整することは極めて困難である（Manolova et al., 2020）。女性起業家は一般的に経済的により弱い立場にあるだけでなく、危機対応力が乏しいため、新型コロナウイルスの感染拡大は、世界中で男女平等格差をさらに悪化させることになった（OECD, 2021）。過去の危機的経験からの知識を効果的に活用出来ないため、新型コロナウイルスのパンデミックによって引き起こされた前例のない経済的混乱は、女性起業家に非常に困難な課

題をもたらした (Afshan et al, 2021)。

組織行動の分野では、従業員が経験する仕事と家庭の葛藤 (WFC) と職業上の幸福感との間の関係は、学者から大きな関心を集めている (Wayne et al, 2017 など)。しかし、女性の起業家精神という文脈において、仕事と生活の不均衡がどのように仕事への満足度を損なうかという問題については、ほとんど知られていない。また、仕事に対する女性起業家の不安やストレスという観点から、新型コロナウイルス感染症の危機によって引き起こされた WFC が、どのように事業継続意図に対して悪影響を及ぼしているかについての知識も限られている。男性起業家と比較して女性起業家は、危機に対応して事業活動に対処し、適応させる必要があると同時に、家族に対する過度な責任も引き受けなければならない。したがって、本研究の目的は、日本の女性起業家の独自のクロスセクション・データセットを使用し、COR 理論と JD-R の考え方を応用して、女性起業家が直面する仕事と私生活の摩擦と撤退意図の関係性を明らかにすることである。撤退意図に対する WFC の間接的な影響が、女性起業家に心理的資源を使い果たすことを強いるさまざまな家族の状況 (すなわち、女性起業家に幼い子供がいて世話をしているか) によって決定されるかどうかを調べる。

本論文の構成は次の通りである。次節では、日本の状況の詳細分析を行い、続いて、日本の女性の起業家精神の文脈における仕事と生活の葛藤メカニズムに関する理論的枠組みと一連の仮説について考察する。その後、分析方法を提示し、主要な実証結果を提供する。最後に、

調査結果の理論的・政策的インプリケーションについて考察する。

背景、理論的枠組み、および仮説の展開

背景

多くの政策立案者や研究者は、日本の長引く経済不況に取り組むための鍵として、日本における女性の起業家精神の促進を強調している (Futagami & Helms, 2009)。非常に興味深いのは、自立、自由、自己実現への欲求を満たすために自分自身の事業を始めて成長させることを熱望する才能のある女性の数が増加していることである (リクルートワークス研究所, 2018)。安倍晋三元首相は、女性の起業をアベノミクスの重要な部分と見なし、日本の女性起業家を支援するためのさまざまな措置を導入した (McKinsey Global Institute, 2018 年)。

しかし、高学歴の日本人女性が多いにもかかわらず、他の先進国と比較すると、日本の女性起業家の数はとても少ない。マスターカード女性起業家インデックスの 2020 年報告書によれば、日本の女性は依然として産業界で過小評価され続けており、家事と育児の責任に関して日本で最も深刻な男女格差があることが示されている。グローバル・アントレプレナーシップ・モニター (GEM) の 2017 ~ 2018 年次報告書によると、日本は、起業に関する自己認識についての 4 つの側面のうちの 3 つ、すなわち、認識された機会、認識された能力、および起業意図の側面で、調査対象の 54 か国中最下位となっている。2017 年の調査結果はまた、日本が初期段階の起業活動 (TEA) 全体で最下位の 5 か国の一つであることも示している。特に、

日本人女性は、日本人男性よりも起業活動に参加する可能性が低い。日本の女性起業家と男性起業家の比率は0.44である。グローバル・アントレプレナーシップ・モニターの2020/2021年報告書によると、社会的・文化的規範において、調査対象45か国中日本は38位である。このことは、日本の家父長的な規範が、男女平等な起業家エコシステムの構築に制約を課していることを示唆するものであるが、起業家精神の育成は、日本の新型コロナウイルス後の経済回復を確保する上で重要である。

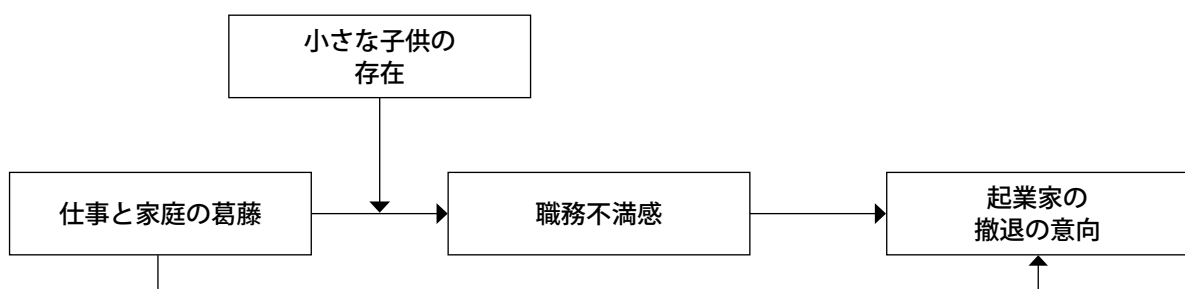
従来、女性を締め出してきた障壁には、一般のおよび特定の人的資本の欠如 (Welsh et al., 2014)、ロールモデルの少なさ (Futagami & Helms, 2009)、および銀行融資へのアクセス制限 (Higuchi & Kodama, 2014) などがある。これらの問題は、日本の労働市場における専門的役割から女性を伝統的に阻んできた制度化された男女格差に由来する可能性がある (Cooke, 2010)。この保守的な社会秩序は、日本人女性が能力やスキルを効果的に活用することを阻み、部外者であるかのように思わせることが多く、このことが起業家精神という点で劣等感を生み出している。同様に、女性が起業するということは、母親や介護者、主婦としての女性の

性別に基づく役割が崩れるということで、従来からそれによって日本の社会における伝統的な社会秩序を非制度化するものであると考えられている (Bobrowska & Conrad, 2017)。したがって、日本社会に深く根付いている明確な男女の役割と階層は、キャリアの見通しに対する女性起業家の自信を失わせる可能性があり、(Amatucci & Crawley, 2011) その正当性を制約する可能性さえある (Liu et al., 2019)。

理論的枠組みと仮説の展開

新型コロナウイルス関連のさまざまなストレス因子から起業結果が予測される複雑なプロセスを説明する概念的枠組みを構築するにあたり、以下複数の観点の組み合わせが考えられる。(1) COR理論 (Hobfoll, 2001) および (2) JD-Rモデル (Demerouti et al., 2001) である。これまでの関連文献を見ると、新型コロナウイルス感染症危機に直面した女性起業家の撤退意図にWFCが及ぼす有害な影響を明らかにするにあたって、職業上の幸福感との関連性を徹底的に考察したものはない。本研究では、仕事と家庭の葛藤と撤退意図との関係性を概念化し、実証的に検証した。図1は本稿の概念モデルを示している。

図1 概念モデル



組織行動の主要な理論であるCOR理論(Hobfoll, 1988, 1989)は、仕事環境でストレスが発生するメカニズムの理解に役立つ。それは、ストレスの多いイライラする状況に直面した際に、大切な資源を獲得して保護することの重要性を取り上げている(Grandey & Cropanzano, 1999)。CORの枠組みでは、資源は時間、エネルギー、関心として定義される(Hobfoll, 1989)。本研究では、COR理論に基づいて理論的考察を行い、仕事が家庭生活に対して否定的に干渉することが、重大な社会的ストレス因子である(Jennings & McDougald, 2007)と仮定する。これは、貴重な資源の枯渇を早めることで、強い情緒的消耗感(Wayne et al., 2017)、幸福感の低下(Braunstein-Bercovitz, Frish-Burstein, & Benjamin, 2012)、およびストレスの増加(Anderson et al., 2002)を引き起こす可能性がある。

COR理論の中核的原則によれば、個人はその後、自分の資源の保護と保存に専念する(Hobfoll, 2001)。COR理論(Hobfoll, 1988, 1989)は、個人が資源を回復したり感情的な緊張レベルの増加に起因する資源損失の負のスパイラルを回避したりするために、いくつかの対処メカニズムを採用する場合があることを示唆している。第一に、心理的および生理的に消耗した人は、貴重な資源を枯渇させるような状況から撤退する可能性がある。第二に、彼らは職場での関与のレベルを下げる場合がある。COR理論は、仕事から家族への負の波及効果に対処している女性起業家の状況によく適合する(Mansour & Tremblay, 2018)が、これは、「資源プール」を強化する上で家族が重要な資源と

なっているか、あるいは、家族が「資源プール」の枯渇の根本原因となっているからである。

本研究では、以下のように仮定する。WFC現象に直面している女性起業家は、最終的には家庭生活を守るために事業からの撤退を検討し始める、ということである。また、別の対処法として、事業の規模と範囲を縮小することにより、事業活動拡大へのコミットメントが低下する可能性がある。こうした女性の主要な感情的・身体的資源は回復する可能性はあるが、その対処戦略は、モチベーションレベルの低下などの悪影響を及ぼす可能性がある。

仕事の要求度-資源(JD-R)モデルは、幅広い職業環境でタスクと職務を実行するために必要な資源と、仕事の要求度との間の相互作用に焦点を当てている(Demerouti et al., 2001)。多くの研究者が、JD-Rモデルを、非人格化、不眠症、不安などの個人のネガティブなパフォーマンスの要因を調べるための厳密な理論的基礎として認めている。JD-Rモデルは、要求度-コントロールモデルや努力-報酬不均衡モデルなど、個人の幸福感の他のモデルを置き換えるために使用されることが多い。仕事の要求度とは、「持続的な身体的または心理的(認知的および感情的)な努力またはその両方を必要とし、それゆえ特定の生理学的または心理的コストまたはその両方に関連する、仕事の身体的、心理的、社会的、または組織的側面」を指す(Schaufeli & Bakker, 2004, 296)。時間のプレッシャーや業務過多などの仕事の要求度は、個人のエネルギーの持続的な動員から生じる極度の疲労の主な原因となることが多いと考えられている。仕事の資源とは、「(1) 仕事の要求と

それに関連する生理的・心理的コストを削減し、
(2) 仕事の目的の達成度に機能的であり、[且つ]
(3) 個人の成長、学習、発達を刺激する、仕事の身体的、心理的、社会的、または組織的な側面」]として定義される (Schaufeli & Bakker, 2004: 296)。学者らは、仕事の資源が低いと、個人の達成志向や自己効力感の信念が脅かされるため、仕事関連の撤退意図が予測される、と論じている (Bakker et al., 2005)。

具体的には、仕事の要求度が仕事の資源よりも過度に高い場合、精神的ストレスが強まる、と学者らは仮定している。Demeroutiら (2004) の研究では、過度の仕事のストレスで苦しんでいる個人は、自らの行動が理由でさらなる要求を経験し、物質的、社会的、個人的、またはエネルギー的資源が不足する可能性がある、という仮定を強調している。たとえば、仕事上の緊張 (すなわち、燃え尽き症候群、不安、非人格化) を経験している人は、時間内に効率的に仕事を終わらせる可能性が低く、時間のプレッシャーや心理的作業負荷などにより更なるストレスを感じるようになる。

これらの議論を考慮すると、JD-R モデルは、新型コロナウイルス感染症に関連するストレス要因が起業家のパフォーマンスをどのように妨げるかを明らかにするための有効な概念的枠組みである、と結論付けることができる。当然のことながら、起業家は、長時間労働、役割の曖昧さ、および経済的損失の潜在的なリスクから来る欲求不満を常に経験しているため、過度の仕事の要求による壊滅的な連鎖反応は、起業家に重大な影響を及ぼす可能性が高い (Kollman et al., 2019)。

起業家のストレス因子としての仕事と家庭の葛藤

本研究の目的は、COR 理論 (Hobfoll, 2001) と JD-R モデル (Demerouti et al., 2004) の両方を利用して、女性起業家の WFC の経験の根底にある認知メカニズムの包括的な理論的枠組みを構築・実証することである。本稿では、女性起業家が事業を継続していく中で、仕事の要求度が高まった結果、家族の責任を果たせなくなり精神的苦痛に直面する、と仮定する。先行する組織行動研究 (Wayne et al., 2017) は、家族との質の高い時間の不足に悩む女性起業家が経験する欲求不満は、職場での心理的資源を枯渇させ、幸福感を損なうことになる、と論じている。

家族の領域に対する仕事の要求の有害な波及効果は、多くの場合、仕事と家族の役割が対立している状況で起こる。女性起業家は、男性起業家よりもこの葛藤をより強く経験する可能性が高い (Jennings & McDougald, 2007)。そうした過酷な状況は、多くの女性起業家に影響を及ぼし続けている。なぜなら、彼女らが家事の大部分を担っているからである (Shelton 2006)。どの分野でも女性の役割は、女性が同時に別の分野の役割も担っているため、一層困難なものとなる。仕事と家族の要求を効果的にやりくりするためには、女性起業家は、起業家としての活動と家族活動の間に慎重な時間配分を行う必要がある。Shelton (2006) は、女性起業家が経験する WFC は、事業の成長の鈍化を引き起こす、と主張している。この傾向は、COR 理論 (Hobfoll, 2001) の「個人が資源枯渇事象を強く経験するほど、心理的資本など個

人資源の節約により負のストレススパイラルを抑える動機が高まる」という議論と一致している (Luthans, 2002)。仕事と家庭の両方で成功しなければならないというプレッシャーを考えると、女性起業家は家庭での責任を果たすことが容易ではないため、失望したり動揺したりする可能性が高くなるのも当然である。女性起業家の失望感は、家族の幸福を犠牲にして事業を経営しなければならないという罪悪感にも深く根ざしている。

仕事と家庭の葛藤と職務不満感

組織行動の分野では、職務不満感は従業員の幸福の主要な指標と考えられている (Grandey et al., 2005)。本研究では女性起業家は、仕事と生活両方の責任を果たすことが難しいと感じたとき、自分の仕事に対して不満を持つと推測する。その根底にある理論的根拠は、女性が仕事と家族の役割の間で自分の時間と心理的関与を均等に配分できないことから来るストレスに密接に関連している。Fredrickson (1998) の拡張形成理論に基づいて、Eddleston & Powell (2012) は、資源を枯渇させる WFC により、女性起業家は自信を失い、悲観的な感情に支配される可能性があることを強調している。たとえば、Netemeyer ら (1996) は、米国の南東部の大都市で182人の小学校と高等学校の教師と管理者の仕事の満足度がWFCによってどのように影響されたかを研究した。彼らは、WFCのレベルが上がると、仕事の満足度が低下すると同時に、仕事に対する不安・緊張、役割の葛藤、役割のあいまいさのレベルが高くなることを発見した。同様に、米国のペンシルベ

ニア州に住む174人の既婚の女性従業員の分析 (Grandey et al., 2005) は、WFCと仕事の満足度との間に横断的および縦断的に負の相関があることを示した。したがって、次の仮説を立てる。

仮説1: 認識されている WFC は、職務不満感と正の相関がある。

職務不満感と起業家の撤退意図

職務不満感が生じると、資源が枯渇する状況にあつては、女性起業家は事業にとどまるための感情的な資源が少なくなるため、起業から撤退する意図をもつ可能性が高くなる場合がある。COR 理論に基づくと、女性起業家は、起業へのコミットメントを減らすことによって、損失を最小限に抑え、乏しい資源を守ろうと努める、と論じることができる。Hobfoll (2001) は、この防御的な戦略は、ストレスの多い出来事に関連した否定的な感情の高まりに対する反応を表していると主張している。女性起業家は、仕事と家庭のバランスを維持する能力が足りないことへの不安や欲求不満の高まりにさらされると、起業家活動に専念することを減らす傾向がある (De Clercq et al., 2021)。逆に、仕事に満足している女性起業家は、仕事の満足がストレス因子の悪影響に耐えるのに役立つ心理的保護となるため (Yan et al., 2021)、危機の時でも熱心に事業活動を続けることができる (De Clercq et al., 2021)。したがって、仕事に対する満足度の欠如は、女性起業家の事業撤退の意図に影響を与える可能性がある。したがって、以下のことを提案する。

仮説2：職務不満感は、起業家の撤退意図と正の相関がある。

職務不満感の媒介効果

仕事と生活の不均衡と起業家の撤退意図との関係性を説明する上で、職務不満感は媒介的な役割を果たすことがこれまで議論がされてきた。基本的な前提は、過度の仕事の要求度によって引き起こされる家族の領域に対する負の波及効果が、女性起業家のキャリアに関連する不確実性を引き起こし、エネルギー資源の枯渇を止めるように促す、というものである。Shelton (2006) は、起業家の幸福感を用いてWFCを事業の業績に結び付ける一連の関係を概念化した。ただし、この概念的枠組みの妥当性については、実証的証拠はない。本研究では、女性起業家が新型コロナウイルス感染症の条件下で否定的な感情を経験することなく、起業家精神から撤退する可能性は低い、と推測している。したがって、以下のことを提案する。

仮説3：女性起業家の職務不満感は、WFCと事業からの撤退意図との間の正の関係を媒介する。

幼児保育の調整効果

新型コロナウイルス危機下、柔軟な働き方に対する重要性はより高まっている。しかし、この危機は、女性起業家の事業の持続可能性を不当に脅かすものになっている。男性起業家と比較して、女性起業家は、無給でフルタイムの育児の責任と無給の家事労働に対処するのにより多くの時間を費やしていると考えられている。

たとえば、UN Women (2020) は、少なくとも6歳未満の子供を一人抱える女性の24%が、1日あたり9時間以上を育児に費やしたという証拠を示しているが、この割合はパンデミックの間に36%に急上昇した。OECDの報告書(2021年)によると、12歳以下の子供を持つ母親(父親)の61.5%(22.4%)が無給の子育て作業のほとんどを担当している。新型コロナウイルス感染症の蔓延を防ぐために事業が閉鎖されたロックダウン中、学校や保育施設も一時的に長期間閉鎖された。小さな子供を持つ女性起業家の多くは、フルタイムの育児サービスにアクセスできず、子供たちが家に留まり、自宅で学習することを余儀なくされた。したがって、女性起業家は、デジタルで事業活動が続けることができたとしても、子供の世話、ホームスクーリング、家事など、家族に対する複数の役割を果たすためにさらなる仕事量をこなす必要があった。

育児負担は、新型コロナウイルス感染症によって誘発されたWFCの影響を悪化させる可能性があり、女性起業家が自分の仕事に不満や不快を感じる可能性が高くなる。Hobfoll (2001) のCOR理論の観点から考えられる理由の1つは、女性起業家が独力で追加の育児負担を負う必要があり、それが新型コロナウイルスのパンデミックで経験するWFCに起因する精神的ストレスをさらに増大させることになる、ということである(Yan et al., 2021)。したがって、家に子供がいることで心理的資源を使い果たし、同時にWFCや他の起業家的ストレス因子(資金源と他者からの社会的支援の欠如、および時間的プレッシャーなど)に起因する欲求

不満に悩まされることになるため、仕事にあまり意味を見いだせなくなる可能性がある。小さな子供を育てながら仕事と家事を両立させることは、女性起業家に過度の負担をかけ、「女性」と「起業家」の両方の役割を果たすことをより困難にする可能性がある。

したがって、小さな子供を持つということは、女性起業家が事業から離れるか、撤退意図を決定づける可能性がある。干渉や精神的ストレス、および仕事と家庭の望ましいバランスが達成できなかったという認識に起因する不満のためである。家に小さな子供がいて、WFCが起業家の撤退意図に及ぼす間接的な負の影響を高める可能性が高い。したがって、以下を提案する。

仮説4：小さな子供を持つことは、職務不満感を通じてWFCと起業家の撤退意図との間の間接的な関係を調整するが、その間接的な関係は女性起業家に小さな子供がいるときにより強くなる。

研究方法

サンプルと手順

本研究では、日本で事業を行っている現役の女性起業家のデータを使用した。オンラインの市場調査会社であるマクロミル社と共同で、女性起業家たちに連絡を取り、オンラインアンケート調査を実施した。アンケートを作成するためにいくつかの手順を実行した。まず、英語は調査対象者の母国語ではないため、Brislin (1970) に倣って、逆翻訳アプローチを採用した。

アンケートは、最初に英語で作成し、専門の翻訳会社が日本語に翻訳した後、両言語に精通している日本の学者と別の翻訳会社が英語に逆翻訳した。このプロセスは、翻訳された項目全体の一貫性、正確性、明確性を保証するために徹底的に行われた。さらに、自己申告の回答から生じる可能性のある共通手法分散 (CMV) を軽減するために、項目の順序のランダム化や一部の項目の逆符号化など、Podsakoffら (2003) が提案したさまざまな措置を適用した。本調査前には、5人の女性起業家を対象にパイロット調査を実施し、そのフィードバックを使用して調査項目の妥当性と精度の向上に役立てた。WFCと起業家の撤退意図との関係における調整・媒介メカニズムの複雑なモデルを考えると、調査参加者が本研究のモデルを認知的に理解する可能性は低いと考えられる (Chang et al., 2010)。したがって、CMVはここでは重大な懸念事項ではないと結論付けられる。

アンケートは、調査リンクを介して1631名の女性起業家に配布された。618件の完全な回答 (37.9%) が得られた。サンプルサイズと回答率は、女性起業家の行動と起業家の意思決定に関する先行研究と同等である (Mari et al., 2016)。

参加者の年齢プロファイルは次のとおりである。19.59%が34歳以下であった。37.54%が35歳～44歳、29.12%が45～54歳で、残りの13.76%は55歳以上であった。参加者の事業は、サービス、IC、卸売、小売、製造の5つのセクターに属していた。彼女らは主に初心者起業家 (94.66%) であり、少なくとも1人の未成年の子供 (36.41%) がいた。回答者の起業活動

の主な動機は、ワークライフバランスを見つけること (84.79%)、次に自己実現を達成すること (58.58%)、および高収入を得ること (54.85%) であった。

尺度

特に明記されていない限り、以下の尺度項目の回答形式は、7ポイントのリッカート尺度であり、「全くそうは思わない」(1) から、「非常にそう思う」(7) までの範囲であった。

仕事と家庭の葛藤 先行研究 (Netemeyer, Boles, & McMurrian 1996 など) で開発された5つの尺度を、新型コロナウイルス感染症の状況に適合させた。サンプルステートメントには、「このパンデミックの間、自分の仕事の要求が自分と家族の生活を妨げている」、「自分の仕事にかかる時間の長さは、このパンデミックの間、家族的責任を果たすことを困難にしている」、「自分の仕事は、このパンデミックの間、家族に対する務めを果たすことを困難にする緊張を生み出すことはない」(逆のステートメント) がある。スケールは0.88の信頼性係数であり、一般的に受け入れられているカットオフポイントである0.70 (Nunnally, 1978) を満たしていた。平均は2.95で、標準偏差は1.45であった。

職務不満感 回答者は、Cammannら (1983) が開発した3項目の尺度により、現在の起業家としての道に満足していると報告した。サンプルステートメントは、「一般的に、私は起業家として働くのが好きではない」と「一般的に、私は自分の仕事が好きである」(逆コード化)

である。この構成概念のCronbachの α は0.70であった。平均は2.93で、標準偏差は1.27であった。

小さな子供を持つ女性起業家 回答者は、0～4歳の子供の有無について回答を求められた。平均は0.12で、標準偏差は0.32であった。

起業家の撤退意図 この構成概念の操作化は、Bluedorn (1982) から引用した。回答者に、現在の起業の道から撤退したいと感じる程度を評価するよう求める4項目の尺度を使用した。サンプルステートメントには、「もし自分の思い通りになれば、一年後には辞めて別の組織で働く」「この仕事を辞めようと思うことがよくある」などがある。この測定値のCronbachの α は0.80であり、これは一般的に受け入れられている信頼性のレベルである0.70 (Nunnally, 1978) を上回っている。起業家の撤退意図の平均スコアは2.70で、標準偏差は1.30であった。

コントロール変数 仮説を検証し、内生性の懸念を緩和するために、本研究には、女性の起業家精神に関する先行研究 (De Clercq, Kaciak, & Thongpapanl, 2021; Liu, Schøtt, & Zhang, 2019; Mari et al., 2016; Wijewardena et al., 2020 など) に倣って、さまざまな人口統計学的因子、企業特有の因子、および業界特有の因子が含まれている。個人レベルのコントロール変数には、稼ぎ手 (1 = はい、0 = いいえ)、年齢 (年)、学歴 (1 = 中学校の卒業証書から7 = 博士号まで)、業界での経験 (年)、以前の起業家としての経験 (1 = はい、0 = いいえ)、およ

び経済的懸念（1=まったく心配がない、から7=経済的に経営が非常に困難と感じる、まで）を含めている。企業固有の制御変数には、企業の年数（年）が含まれる。また、知識集約型産業（1=はい、0=いいえ）という業界固有の変数もコントロール変数とした。Shelton（2006）の議論に従い、成長志向（1=はい、0=いいえ）をコントロール変数とした。なぜなら、成長志向のない女性は、意図的に希望を下げ、自分の事業を縮小することで、家族の領域に対する仕事の要求の負の波及効果に対処する傾向があるからである。

ここで使用されている3つの構成概念（すなわち、WFC、職務不満感、起業家の撤退意図）を検証するために、従来の手順を採用した。まず、バリマックス回転による探索的因子分析を

実施した。表1に示すように、因子負荷が0.50（Zwick & Velicer 1986））未満であったため、仕事と生活の葛藤に関連する1つの項目を除外した。次に、確認的因子分析（CFA）を実行して、SPSS AMOS 28.0ソフトウェアを使用して、測定モデルと、構成概念の次元、信頼性、および妥当性を検証した。CFAは、関心のある3つの変数が互いに異なることを確認した。このモデルのカイ二乗は、統計的に有意であった（カイ二乗 = 112.61、p 値 = 0.000）。他の適合度統計量は満足のいくものであった（適合度指数 [GFI] = 0.97、比較適合指標 [CFI] = 0.97、タッカー-ルイス指数 [TLI] = 0.96、および近似の平均平方根誤差 [RMSEA] = 0.05）。したがって、CFAは、3つの構成概念の妥当性について強力な証拠を提供する。

表1 探索的因子分析（バリマックス回転）の結果

項目	因子荷重		
	1	2	3
仕事と生活の葛藤			
仕事上の要求が、このパンデミック期間中、自分の家庭と家族の生活を妨げています。	0.832	0.137	0.083
仕事に占める時間が長いため、このパンデミック期間中は家族の責任を果たすことが困難になっています。	0.863	0.048	0.060
このパンデミックの期間中は、仕事に求められる要求のために、家庭で行いたいことがなされていません。	0.827	0.099	0.092
仕事が緊張を生み出すため、このパンデミック期間中は、家族の義務を果たすことが困難になっています。	0.308	0.066	0.199
仕事上の義務のため、このパンデミック期間中は、家族のための活動の計画を変更する必要があります。	0.853	0.106	0.009
職務不満感			
概して、私は起業家として働きたくはありません。	0.029	-0.010	0.782
全体として、私は自分の仕事に満足していません。	0.057	0.255	0.764
概して、私は自分の仕事が好きです。(R)	0.149	0.232	0.750
起業家の撤退の意向			
自分の思い通りにするのであれば、1年後には別の組織で働きます。	0.108	0.807	0.172
今後12か月中に新しい仕事を探す予定です。	0.134	0.824	0.137
この仕事を辞めることを頻繁に考えます。	0.125	0.851	0.164
私のような仕事をしている人は、しばしば辞めることを考えます。	0.003	0.637	-0.123
固有値	3.900	2.181	1.466
説明された分散の%	32.500	18.180	12.220
クロンバックのアルファ	0.877	0.704	0.798

注：各測定を定義する項目の因子負荷は太字で示す。

実証結果

表2は 調査変数の平均、標準偏差、ピアソンの相関、および内部信頼性を示す。ピアソン相関検定は、多重共線性の潜在的な脅威を示していない。多重共線性の懸念がないことを確認するために、分散拡大係数（VIF）を確認したが、VIFは閾値の10（Myers, 1990）を超えていなかった。予測変数（WFC）は、職務不満感と密接に関連していた（0.20、 $p < 0.01$ ）。

職務不満感、起業家の撤退意図と正の相関があった（0.31、 $p < 0.01$ ）。媒介に関する仮説をテストし、Hayes（2013）が開発したPROCESSマクロを使用して調整した。PROCESSマクロは、研究者がブートストラップ法の手順（Preacher et al., 2007）に基づいて媒介効果と調整効果の強さを同時に調べることを可能にする経路解析ツールである。仮説1では、EFCのレベルの上昇が職務不満感の増加につながることを提案した（ $\beta = 0.127$ 、 $p < 0.01$ ）。

表2 記述統計と相関行列

変数	N	平均	SD	α	ピアソン相関												
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 仕事と生活の葛藤	618	2.95	1.45	0.88	1												
2 小さな子供	618	0.12	0.32	—	0.06	1											
3 企業の年齢	618	5.07	3.06	—	0.05	0.03	1										
4 稼ぎ手	618	0.36	0.48	—	0.03	-0.12	0.00	1									
5 個人の年齢	618	43.19	9.77	—	-0.01	-0.27	0.19	0.10	1								
6 教育レベル	618	3.57	1.37	—	0.01	0.00	-0.01	-0.04	-0.07	0.06	1						
7 業界経験	618	0.50	2.98	—	0.00	0.00	0.00	0.05	0.11	0.06		1					
8 起業家としての以前の経験	618	0.05	0.23	—	0.00	0.02	-0.03	0.08	0.07	0.03	0.71		1				
9 成長志向	618	0.28	0.45	—	0.12	0.09	-0.06	0.11	-0.12	0.05	0.10	0.14		1			
10 経済的な心配	618	4.40	1.71	—	0.14	0.03	0.00	0.06	-0.09	-0.08	-0.08	-0.05	-0.01		1		
11 知識ベース産業	618	0.09	0.28	—	-0.03	0.06	0.03	0.01	0.04	0.09	0.20	0.18	0.03	-0.07		1	
12 職務不満感	618	2.93	1.27	0.70	0.20	0.01	0.09	-0.03	0.01	-0.14	-0.04	0.00	-0.12	0.23	-0.04		1
13 起業家の撤退の意向	618	2.70	1.30	0.80	0.23	0.01	0.01	-0.01	0.00	-0.08	0.00	0.01	-0.05	0.34	-0.04	0.31	1

注：太字の値は、0.01レベルでの統計的有意性を示す。SDは標準偏差を示す。

仮説2では、職務不満感、起業家の撤退意図と正の相関があることを提案した。職務不満感が起業家の撤退意図に非常に有意で正の影響を与えることを確認し（ $\beta = 0.214$ 、 $p < 0.01$ ）、したがって仮説2を支持する。本稿では、職務不満感、WFCが起業家の撤退意図を予測するための媒介メカニズムであることを提案した。表3に示すように、WFCが職務不満感を通じて起業家の撤退意図に及ぼす間接的な効果は正であり、統計的に有意であった（間接的な効果 = 0.034、SE = 0.011、90% CI : 0.019 ~ 0.054）。したがって、女性起業家はWFCに

遭遇すると、自分の仕事に失望したり動揺したりして、その後、より高いレベルの撤退意図を経験する可能性が高くなる、ということである。これらの結果は当初の予測と一致しており、したがって仮説3を支持する。

次に、仮説4に目を向ける。この仮説が提案したのは、WFCが職務不満感を通して起業家の撤退意図に与える条件付き間接効果は、部分的には女性起業家が新型コロナウィルスのパンデミック中に自宅で世話をする小さな子供の存在によって決定される、ということであった。具体的には、家庭に小さな子供がいることが、

WFCに対処する個人の能力を損なう第1段階の境界条件となる、と予想した。表3に示すように、職務不満感を予測する上で交差積項(WFC×小さな子供)は有意である(係数=0.240、90% CI: 0.083 ~ 0.398)。

図2に示すように、女性起業家が0～4歳の小さな子供を自宅に抱えている場合、WFCと職務不満感との正の関係がより強くなる。つまり、女性起業家は、小さな子供の世話をする必要を抱えながらWFCに遭遇すると、仕事に集中出来ず大きなストレスを感じることになる。したがって、これらの結果は、仮説4を完全に

支持することを示している。調整された媒介指標も有意である(指標 = 0.051、90% CI: 0.009 ~ 0.098)。

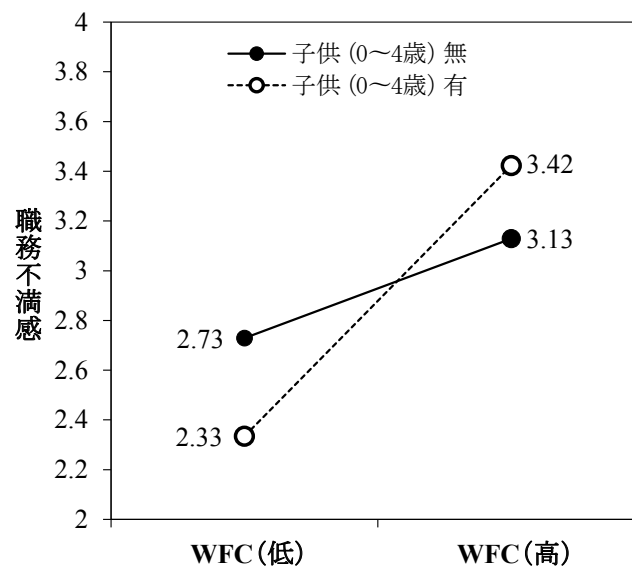
表3で報告されているように、多くの制御変数は統計的に有意であった。その結果、企業の年数が職務不満感と正の相関を示している($\beta = 0.030$ 、 $p < 0.1$)。学歴は、女性起業家の職務不満感と負の関連があった($\beta = -0.112$ 、 $p < 0.01$)。成長志向は職務不満感と負の相関があった($\beta = -0.371$ 、 $p < 0.01$)。経済的懸念は、職務不満感と起業家の撤退意図の両方に正の相関があった($\beta = 0.144$ 、 $p < 0.01$)。

表3 調整された媒介結果(プロセスマクロ)

変数	係数	SE	t値	LLCI	ULCI
媒介変数モデル：職務不満感					
定数	2.294	0.328	6.986 ***	1.753	2.835
仕事と生活の葛藤	0.127	0.036	3.480 ***	0.067	0.187
小さな子供	-0.761	0.338	-2.248 **	-1.318	-0.203
仕事と家庭の葛藤×小さな子供	0.240	0.096	2.508 **	0.083	0.398
企業の年齢	0.030	0.016	1.874 *	0.004	0.057
稼ぎ手	-0.116	0.102	-1.136	-0.285	0.052
個人の年齢	0.000	0.005	0.049	-0.009	0.009
教育レベル	-0.112	0.036	-3.158 ***	-0.170	-0.054
業界経験	-0.025	0.023	-1.074	-0.063	0.013
起業家としての以前の経験	0.482	0.306	1.573	-0.023	0.986
成長志向	-0.371	0.111	-3.339 ***	-0.553	-0.188
経済的な心配	0.144	0.029	5.011 ***	0.097	0.192
知識ベース産業	-0.067	0.173	-0.389	-0.353	0.218
従属変数モデル：起業家の撤退の意向					
定数	0.810	0.324	2.499 **	0.276	1.344
仕事と生活の葛藤	0.147	0.034	4.328 ***	0.091	0.203
職務不満感	0.214	0.040	5.382 ***	0.149	0.280
企業の年齢	-0.011	0.016	-0.683	-0.037	0.015
稼ぎ手	-0.066	0.100	-0.658	-0.231	0.099
個人の年齢	0.003	0.005	0.586	-0.005	0.011
教育レベル	-0.031	0.035	-0.883	-0.089	0.268
業界経験	0.009	0.023	0.386	-0.029	0.046
起業家としての以前の経験	0.107	0.301	0.354	-0.389	0.603
成長志向	-0.116	0.110	-1.054	-0.297	0.065
経済的な心配	0.209	0.029	7.226 ***	0.161	0.257
知識ベース産業	-0.037	0.170	-0.219	-0.318	0.243
Yに対するXの間接的な影響					
効果の大きさ	BootSE	BootLLCI		BootULCI	
職務不満感	0.034	0.011	0.019	0.054	
Yに対するXの条件付き間接効果：					
いいえ：小さな子供	0.027	0.036	0.012	0.046	
はい：小さな子供	0.079	0.089	0.036	0.127	

注：LL=下限、UL=上限、CI=信頼区間、5,000のブートストラップサンプルを使用した。
SE=標準エラー、N=618、* $p < 0.10$ 、** $p < 0.05$ 、*** $p < 0.01$

図2 職務不満感を予測する際の、仕事と生活の葛藤と小さな子供の存在の間の相互関係



考察と結論

新型コロナウイルス感染症の危機は、グローバル市場で需要と供給の両方の混乱を引き起こした深刻な大惨事である (Manolova et al., 2020)。新型コロナウイルス感染症のショックは、多くの女性起業家に対し多大な悪影響を及ぼした。彼女らはパンデミック危機の間に相当な収益を失い、より少ない収入で生計を立てなければならず、孤独感や絶望感に苛まれた。女性起業家のほとんどは自営業であり、独立して事業を営んでいることを忘れてはならない。様々な国際機関から発表された報告書によると、新型コロナウイルスのパンデミックによって拍車がかかった未曾有の経済的不確実性が、女性起業家の心理的・職業的幸福感に悪影響を及ぼしたことが明らかになっている。それは、家事の増大を克服する必要があると同時に、仕事に関連する責任を果たす必要があったからである。本研究は、特に新型コロナウイルス感染

症の条件下で、仕事と生活の不均衡と女性起業家の撤退意図の複雑な関係性を実証的に究明することを目的としている。世界中の各国政府は、新型コロナウイルス感染症による負の経済的ショックを緩和するために、いくつかの公的財務支援策を実施している。しかし、この危機の間、政府の支援が起業家の心理的・職業的幸福の維持にどう役立つかを調べた詳細な研究はほとんどない。

COR理論とJD-Rモデルの観点から、WFCは、女性起業家の職務不満感を強めることで、間接的に撤退意図を高める原因になることがわかった。第二に、本研究は、負の境界条件としての家族の状況（幼児の有無）によって、職務不満感の高まりを通じて、仕事と家庭の不均衡が女性起業家の撤退意図に与える悪影響を増強することを究明した。本研究は、女性起業家は異質な集団として捉えるべきであることを示唆している (Fielden & Hunt 2011)。

実用的な意義

本研究の結果は、実務家や政策立案者にとって次のような意義がある。日々の仕事が家族の責任に及ぼす負の干渉は、起業家にとって主要なストレス因子である。社会に深く浸透している家父長制的な期待と価値観によって特徴付けられる日本では、WFCは、男性起業家よりも女性起業家にとってより深刻な問題である。本研究の調査結果は、家庭で女性起業家が経験する仕事に起因する家族への負担の悪化が、短期的にも長期的にも起業の動機付けに悪影響を及ぼす可能性があるという証拠を示している。女性起業家には、WFCへの対処に精通している経験豊富な女性起業家によるメンタリングやコーチングサービスなどの非経済的支援へもっとアクセスできることが必要である。公共政策の観点から、特にメンターシッププログラムは、成功した女性の役割モデル（Austin & Nauta, 2016）や小規模企業と起業家の諮問センター（Shelton 2006）に女性起業家を結び付けることもできる。それらは、仕事と家庭の管理戦略に関するカウンセリングサービスや感情面および手段としてのサポートを、現在また将来の女性起業家に提供することができる。一方、Rigioniら（2021）は、ジェンダー平等を促進するジェンダー・ニュートラルな税制を設計し実施することの重要性を強調している。また、情報通信技術の使用も、特にコロナ後において（Rigoni et al., 2021）、女性起業家を緊密なコミュニティ内の他の女性たちと結びつけ、健康やジェンダー特有の問題に関連する情報を交換しやすくするよう期待されている（Crittenden et al., 2019）。たとえば、経験豊富な女性が提供す

るオンラインコーチングセッションは、危機に際して、有効な財務計画を導入し、仕事と家族に対する責任をより適切に管理する方法に関するヒントから恩恵を得られるようにすることができる（Hunt et al., 2019; Fielden & Hunt, 2011）。オンラインコーチングは、正常な状態に立ち返り回復力を発揮しようとする女性起業家の感情的・社会的支援のニーズを満たすのに役立つ。Torrèsら（2021）は、オンラインコーチングは、女性起業家が人生の満足感を高められる効果的な方法として役立つと主張している。

さらに、eコーチングは、コーチの励ましと思いやりのあるフィードバックを通じて、女性起業家の自己効力感と忍耐力のレベルを高めるのに役立つ可能性がある。Torrèsら（2021）の主張を反映して、中央政府と地域社会は、経済回復のエンジンとしてウェビナーや精神的支援施設などの非財務的支援を女性起業家に提供する「起業家精神ケア」システムを構築するために指導力を発揮する必要がある。Afshanら（2021）もまた、ソーシャルメディアを通じた支援は、新型コロナウイルス感染症の状況においても、女性起業家が決意と自尊心を保つよう奨励できることを強調している。一体感の高まりにより、同じコミュニティに属する参加者とオンラインの集まりの両者が刺激を受けて、両方の役割を果たす道徳的責任のために、WFCの課題から生じる重大な問題をお互いに助け合って解決するよう促されることになる（Al-Omoush et al., 2021）。Facebook、LinkedIn、Twitterなどのソーシャルメディアネットワークは、社会的関連性を強く意識して

いるメンバーを助けて、支援希望者がキャリア目標を追求する上で回復力と決断力を育むのに役立つ可能性がある (Argyris & Xu, 2016)。これは、危機に瀕しても、女性起業家の心理的エンパワーメントに対する認知にプラスの影響を与える可能性がある (Afshan et al., 2021)。COR理論とJD-Rの考え方を拡張すると、前述のミクロ、メソ、マクロレベルでの感情面および手段上のサポートは、女性起業家が女性特有の課題を克服し、パンデミックを生き残る能力を高めるための重要な資源である。

限界と将来の研究の提案

本研究には極めて重要な理論的および実際の意義があるが、いくつかの方法論的限界がある。第一に、本研究は、ユニークな研究環境として、東アジアの家父長制的な国である日本にのみ焦点を当てている。そのため、研究結果の一般化は限定される可能性がある。したがって、将来の研究では、さまざまな国にまたがるデータを活用して研究モデルを追試する必要がある。これにより、文化的背景の違いによって、異なるストレス因子が女性起業家の撤退意図を引き起こすメカニズムがどのように強化または減衰されるかを明らかにするのに役立つ可能性がある。

第二に、本研究は、すべての構成要素に対して自己報告の尺度を採用したが、これにより、相関関係を誇張する問題を起こす可能性がある。社会的望ましさの潜在的な問題に取り組むために、将来の研究ではマルチソースのテストを実施する必要がある (Podsakoff et al., 2003)。たとえば、WFCに対する配偶者の評価

は、単一情報源のバイアスに効果的に対処できる可能性がある (Grandey et al., 2005)。

最後に、新型コロナウイルスのパンデミックが最近の現象であることを考えると、現在のところ、パンデミックが個人の行動や企業の戦略的变化に与える影響を研究者が調べることのできる信頼に足るデータベースは存在しない。したがって、本研究を拡張する際には、研究者は自分でアンケートを配布することによってデータを収集することができる。また、「新規開業パネル調査データ」などの二次データを使用することもできる。新型コロナウイルス感染症の危機によってもたらされた景気後退などストレスの多いライフイベントの影響をより正確に理解するには、研究者は職務不満感とその前兆に対する認識の変化を調べる必要がある。アンケート調査を使用して詳細情報を収集および分析することは可能であるが、因果推論を検証できる縦断的データセットを構築することは困難である。さまざまな時点でのデータ収集は、特に起業家精神の分野での調査主導型の研究にとっては大きな課題である。一方、パネルデータのアプローチは、逆因果律の問題を克服し、因果関係を特定するのに役立つ。ただし、パネルデータは、多くの場合、具体的な情報が不足している。前述の欠点を回避するには、混合方式のアプローチを採用する価値がある。言い換えれば、女性起業家にとって大きな脅威である新型コロナウイルスのパンデミックが、女性起業家の幸福感や事業のパフォーマンスにどの程度影響を及ぼしたかを研究者が調べる際には、定量的方法と定性的方法の両方を実施することが必要である。

【参考文献】

- Afshan, G., Shahid, S., & Tunio, M. N. (2021). "Learning experiences of women entrepreneurs amidst COVID-19". *International Journal of Gender & Entrepreneurship*.
- Al-Omoush, K. S., Orero-Blat, M., & Ribeiro-Soriano, D. (2021). "The role of sense of community in harnessing the wisdom of crowds and creating collaborative knowledge during the COVID-19 pandemic". *Journal of Business Research*, 132, 765-774.
- Amatucci, F.M. and Crawley, D.C. (2011). "Financial self-efficacy among women entrepreneurs". *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 3 (1), 23-37.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). "Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes". *Journal of Management*, 28 (6), 787-810.
- Argyris, Y. E., & Xu, J. (2016). "Enhancing self-efficacy for career development in Facebook". *Computers in Human Behavior*, 55, 921-931.
- Austin, M. J. & Nauta, M. M. (2016), "Entrepreneurial role-model exposure, self-efficacy, and women's entrepreneurial intentions". *Journal of Career Development*, 43 (3), 260-272.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2000). "Burnout contagion processes among teachers", *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2289-308.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). "Job resources buffer the impact of job demands on burnout". *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), 170-180.
- Bluedorn, A. C. (1982). "A unified model of turnover from organizations". *Human relations*, 35 (2), 135-153.
- Bobrowska, S., & Conrad, H. (2017), "Discourses of female entrepreneurship in the Japanese business press – 25 years and little progress". *Japanese Studies*, 37 (1), 1-22.
- Braunstein-Bercovitz, H., Frish-Burstein, S., & Benjamin, B. A. (2012). "The role of personal resources in work-family conflict: Implications for young mothers' well-being". *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), 317-325.
- Brislin, R.W. (1970). "Back-translation for cross-cultural research". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1 (3), 185-216
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1983). *Overall Job Satisfaction. Fields, DL Taking the Measures of Work: A Guide to Validate Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Thousand Oaks. Thousand Oaks.
- Chang, S.J., van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). "From the editors: common method variance in international business research". *Journal of International Business Studies*, 41 (2), 178-184
- Cooke, F. L. (2010). "Women's participation in employment in Asia: a comparative analysis of China, India, Japan and South Korea", *International Journal of Human Resource Management*, 21 (12), 2249-2270.
- Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Ajjan, H. (2019). "Empowering women micro-entrepreneurs in emerging economies: The role of information communications technology". *Journal of Business Research*, 98, 191-203.
- De Clercq, D., Kaciak, E., & Thongpapanl, N. (2021). "Work-to-family conflict and firm performance of women entrepreneurs: Roles of work-related emotional exhaustion and competitive hostility". *International Small Business Journal*.
- De Clercq, D., Brieger, S. A., & Welzel, C. (2021). "Leveraging the macro-level environment to balance work and life: an analysis of female entrepreneurs' job satisfaction". *Small Business Economics*, 56, 1361-1384.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). "The jobdemands-resources model of burnout". *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004), "The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study". *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131-49.

- Eddleston, K. A., & Powell, G. N.(2012). "Nurturing Entrepreneurs' Work-Family Balance: A Gendered Perspective". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36, 513-541.
- Foss, L., Henry, C., Ahl, H., & Mikalsen, G.H.(2019). "Women's entrepreneurship policy research: a 30-Year review of the evidence". *Small Business Economics*, 53 (2), 409-429
- Fredrickson, B. L.(1998). "What good are positive emotions?". *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Fielden, S. L. & Hunt, C. M.(2011), "Online coaching: An alternative source of social support for female entrepreneurs during venture creation". *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 29 (4), 345-359.
- Futagami, S. & Helms, M. M.(2009). "Emerging female entrepreneurship in Japan: a case study of digimom workers", *Thunderbird International Business Review*, 51 (1), 71-85.
- Graeber, D., Kritikos, A. S., & Seebauer, J.(2021). "COVID-19: a crisis of the female self-employed". *Journal of Population Economics*, 34 (4), 1141-1187.
- Global Entrepreneurship Monitor (2021). Women's Entrepreneurship 2020/21: Thriving Through Crisis. Babson College, Babson Park, MA.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R.(1999). "The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain". *Journal of Vocational Behavior*, 54 (2), 350-370.
- Grandey, A. A., Cordeiro, B. L., & Crouter, A. C. (2005). "A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 305-323.
- Guiliani, F., & Torrès, O.(2018). Entrepreneurship: An insomniac discipline? An empirical study on SME owners/directors. *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, 35 (1), 81-101.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.(2009). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hayes, A. F.(2013). *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, Guilford Press, New York.
- Higuchi, Y. & Kodama, N.(2014). "*Jyosei wa yushi wo ukeirarereru kanosei wa hikuinoka? shinki kaigyō panel chosa niyoru bunseki*", RIETI Discussion Paper Series 14-J-015.
- Hobfoll, S. E.(1988). *The Ecology of Stress*. NY: Hemisphere.
- Hobfoll, S. E.(1989). "Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress". *American Psychologist*, 44 (3), 513-524.
- Hobfoll, S. E.(2001). "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory". *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-70.
- Hunt, C. M., Fielden, S., & Woolnough, H. M.(2019). "The potential of online coaching to develop female entrepreneurial self-efficacy". *Gender in Management: An International Journal*, 34 (8), 685-701.
- Jennings, J. E., & McDougald, M. S.(2007). "Work-family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship research and practice". *Academy of Management Review*, 32 (3), 747-760.
- Kollman, T., Stöckmann, C., & Kensbock, J. M.(2019). "I can't get no sleep – The differential impact of entrepreneurial stressors on work-home interference and insomnia among experienced versus novice entrepreneurs". *Journal of Business Venturing*, 34, 692-708.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales, A., Prochotta, A., Steinbrink, K., & Berger, E. S.(2020). "Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic". *Journal of Business Venturing Insights*.
- Liu, Y., Schött, T. and Zhang, C.(2019), "Women's experiences of legitimacy, satisfaction and commitment as entrepreneurs: embedded in gender hierarchy and networks in private and business spheres", *Entrepreneurship and Regional Development*, 31 (3/4), 293-307.
- Luthans, F.(2002). "The need for and meaning of positive organizational behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.

- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Elam, A. (2020). "Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the COVID-19 pandemic". *International Small Business Journal*, 38 (6), 481-491.
- Mansour, S., & Tremblay, D-G. (2018). "Work-family conflict/family-work conflict, job stress, burnout and intention to leave in the hotel industry in Quebec (Canada): moderating role of need for family friendly practices as "resource passageways". *International Journal of Human Resource Management*, 29:16, 2399-2430.
- Mari, M., Poggesi, S. & De Vita, L. (2016), "Family embeddedness and business performance: Evidence from women-owned firms". *Management Decision*, 54 (2), 476-500.
- Mastercard (2020). *The Mastercard Index of Women Entrepreneurs 2020 Report*. 1-82.
- McKinsey Global Institute (2018), "The power of parity: advancing women's equality in Asia pacific", McKinsey and Company, Inc.
- Myers, R. (1990). *Classical and Modern Regression with Applications*. Duxbury Press, Boston, MA.
- Netemeyer, R.G., Boles, J. S., Mcmurrrian, R. (1996). "Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales". *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 400-410.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- OECD (2021). "Caregiving in crisis: Gender inequality in paid and unpaid work during COVID-19". Retrieved from: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/caregiving-in-crisis-gender-inequality-in-paid-and-unpaid-work-during-covid-19-3555d164> (accessed on 17.04.2021).
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). "Self-reports in organization research: problems and prospects". *Journal of Management*, 12 (4), 531-544.
- Podsakoff, P. M. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies". *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Preacher, K.J., Rucker, D.D., & Hayes, A.F. (2007), "Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods, and prescriptions". *Multivariate Behavioral Research*, 42 (1), 185-227.
- Recruit Works Institute (2018). "Rodoseisaku de kangaeru hataraku no korekara". Retrieved from: www.works-i.com/research/others/item/labourpolicy_1802.pdf (accessed on 05.07.2021).
- Rigoni, G., Herrmann, K., Lyons, A. C., Wilkinson, B., Kass-Hanna, J., Bennett, D., Stracquadini, J., & Thomas, M. (2021). Policy brief: The economic empowerment of women entrepreneurs in a post-COVID world. Task Force 5 2030 Agenda and Development Cooperation. pp.1-17.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). "Job demands, job resources, and their *relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*". *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Shelton, L. M. (2006). "Female entrepreneurs, work-family conflict, and venture performance: New insights into the work-family interface". *Journal of Small Business Management*, 44 (2), 285-297.
- Stephan, U. (2018). "Entrepreneurs' mental health & well-being: A review and research agenda". *Academy of Management Perspectives*, 32 (3): 290-322.
- Stephan, U., Zbierowski, P., & Hanard, P-J. (2020). "Entrepreneurship and Covid-19: Challenges and opportunities". KBS Covid-19 Research Impact Papers, 2, 1-30.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4th Edition). HarperCollins: New York.
- Torrès, O., Benzari, A., Fisch, C., Mukerjee, J., Swalhil, A., & Thurik, R (2021). "Risk of Burnout in French Entrepreneurs during the COVID-19 Crisis". *Small Business Economics*.
- UN Women (2020). The COVID-19 pandemic has increased the care burden, but by how much? <https://data.unwomen.org/features/covid-19-pandemic-has-increased-care-burden-how-much-0> (Accessed on 17.04.2022).
- Venkatesh, V., Shaw, J.D., Sykes, T.A., Wamba, S.F., & Macharia, M. (2017). "Networks, technology, and

- entrepreneurship: a field Quasi-Experiment among women in rural India". *Academy of Management Journal*, 60 (5), 1709-1740.
- Wayne, S. J., Lemmon, G., Hoobler, J. M., Cheung, G. W., & Wilson, M. S. (2017). "The ripple effect: A spillover model of the detrimental impact of work-family conflict on job success". *Journal of Organizational Behavior*, 38 (6), 876-894.
- Welsh, D.H.B., Memili, E., Kaciak, E., & Ochi, M. (2014). "Japanese women entrepreneurs: implications for family firms". *Journal of Small Business Management*, 52 (2), 286-305.
- Wijewardena, N., Samaratunge, R., Kumara, A. S., Newman, A., & Abeysekera, L. (2020). "It takes a family to lighten the load! The impact of family-to-business support on the stress and creativity of women micro-entrepreneurs in Sri Lanka". *Personnel Review*, 49 (9), 1965-1986.
- Xu, F., & Jin, L. (2022). "Impact of daily entrepreneurial stressors on long-term transformational leader behaviors and well-being: Differences in experienced and nascent entrepreneurs". *Journal of Business Research*, 139, 280-291.
- Yan, J., Kim, S., Zhang, S. X., Foo, M-D., Alvarez-Risco, A., Del-Aguila-Arcentales, S., Yáñez, J. A. (2021). "Hospitality workers' COVID-19 risk perception and depression: A contingent model based on transactional theory of stress model". *International Journal of Hospitality Management*.
- Zwick, W., & Velicer, W. (1986). "Comparison of five rules for determining the number of components to retain". *Psychological Bulletin*, 99, 432-442.
- リクルートワークス研究所 労働政策センター (2018). 労働政策で考える「働く」のこれから, https://www.works-i.com/research/others/item/labourpolicy_1802.pdf

中小企業のテレワーカーの 職務満足と心理変数

山 本 聡
(東 洋 大 学)
(経 営 学 部 教 授)



< 要 旨 >

新型コロナ禍を契機として、日本社会ではテレワークが急激に普及した。しかし、中小企業のテレワークの実施率は大企業に比べて低く、政策的課題にもなっている。テレワークの普及の基盤になるのはテレワーカーの職務満足である。そのため、テレワーカーの職務満足がどのように決定されるのか、企業規模がどのような影響を与えるのか、が意義ある問いとなる。本論文ではバーンアウト、個人主義、職務自律性、社会的孤独感といった心理変数、上司の信頼・支援、上司・同僚の支え、業務支援、ICT設備の充実に関する主観的評価の変数を用いて、上記の問いに回答する。テレワーカーとしての営業系社員を対象にしたオンライン調査を実施し、回答者1156人を所属企業ごとに、小企業、中企業、大企業の三つのサブサンプルに区分する。その上で、職務満足および各変数の平均値に関して、一元配置分散分析と多重比較検定を行った。また、順序ロジットモデルを用いて、職務満足の決定要因を推計した。結果は以下のようになる。第一に、中企業、小企業のテレワーカーはテレワークに関する上司の信頼や支援を低く評価している。同時に、大企業に比べて、中企業、小企業のテレワーカーは自社のICT設備の充実度合いを低く評価している。加えて、大企業あるいは中企業のテレワーカーは自身の個人主義（価値）や情動的孤独感、上司の信頼や上司の支援に対する主観的評価が職務満足に有意な影響を与えている。一方、小企業ではそうした関係は見出せない。すなわち、本論文の分析結果からは、企業規模によって、テレワーカーの職務満足の決定要因が異なることが示されている。また、中小企業、特に小企業における有用なテレワーク・マネジメントの不在も示唆されている。そのため、中小企業のテレワーカーの職務満足の決定要因をさらに解明し、その知見を中小企業におけるテレワーク・マネジメントにフィードバックさせる必要があると言えるだろう。

- | | |
|-------------------|--------------|
| 1. 問題意識 | 4. 分析結果と解釈 |
| 2. 先行研究のレビューと仮説構築 | 5. 結論と残された課題 |
| 3. 方法 | |

1. 問題意識

2019年12月から始まったとされる新型コロナウイルスの感染拡大（以下、新型コロナ禍）は社会に幾つもの変化をもたらした。新型コロナウイルスは飛沫感染や接触感染を主たる感染経路としている。そのため、感染拡大防止を目的として、ヒトとヒトとがお互いに距離をとり、接触しないことが強く求められるようになった。その結果、中国、アメリカ、イギリスなど多くの国々ではヒトとヒトとを「対面」させないために、ロック・ダウン（都市封鎖）が行われた。日本でも2020年4月7日に新型コロナウイルス感染症に関する緊急事態宣言が発出され、不要不急の外出自粛が要請された。その後、緊急事態宣言は東京都だけでも2021年1月、2021年4月、2021年7月に再発出されている。こうした中で、世界各国あるいは日本企業における従業員の新たな働き方として、「テレワーク」に注目が集まるようになった。Mann and Holdsworth (2003) では、テレワークを「自社オフィスや自社工場から遠く離れた場所で、従業員が新技術を用いて、同僚と非対面コミュニケーションを取りながら働くこと」と説明している。新型コロナ禍ではテレワークの主たる要素である「非対面コミュニケーション」が強く求められたのだと言える。実際、総務省「令和3年 通信利用動向調査」によれば、日本企業

のテレワーク実施率は2019年20.2%に対し、新型コロナ禍以降の2020年47.5%、2021年51.9%と急伸している。種々の資料から世界的にも同様の傾向が示されている。

元来、日本企業ではオフィスワークが主流とされてきた。同時に、オフィスワークには様々な問題が介在することも指摘されてきた。例えば、郊外から都心部への長距離通勤や通勤ラッシュは従業員のストレスの温床とされてきた。こうした問題に対応するために、日本企業や日本政府は新型コロナ禍以前から、テレワークに着目し、その普及を図ってきた歴史がある。品田（2002）では1980年代半ばから、日本企業によるテレワーク実験が行われてきたと指摘している。この背景には情報通信技術（ICT）の発展がある。また、総務省や国土交通省では、新型コロナ禍以前から、テレワークの普及に関する様々な施策を展開してきた。その上で、テレワークは日本企業における「働き方改革」や「夫婦共働きによる仕事と育児の両立」といった文脈からも取り上げられ、その必要性が叫ばれてきたのである（森川、2018）。ただし、新型コロナ禍以前の日本企業は総じてテレワーク実施に懐疑的だった（品田、2002）。実際、日本企業のテレワーク実施の阻害要因はテレワーク研究の主たるトピックの一つになっている

(品田、2002；スピックス、2003)。そこでは、ICT設備や社内制度の未整備に加え、テレワーカーの不満足がテレワークの普及を阻む要因として、指摘されている。さらに、中小企業は大企業に比べて、ICT対応が遅れており、テレワークの実施にも消極的だった(通堂、2015)。こうした傾向は、新型コロナ禍においても同様だとされている。例えば、東京都商工会議所は2020年5月以降、「中小企業のテレワーク実施状況に関する調査」を継続している。そこでは、どの時点でも一貫して、「企業規模が小さい企業ほどテレワークの実施率が低い」という調査結果が示されている。また、日本政府や東京都などの自治体は新型コロナ禍以前から、中小企業のテレワーク実施を支援してきた。こうした中小企業支援策の存在は、中小企業のテレワーク実施率が低迷してきたことの裏返しでもある。

上記を踏まえ、本論文ではテレワークに従事する従業員(以下、テレワーカー)の職務満足(Job Satisfaction)に着目する。企業は人的資源としての従業員の集合体であり、従業員の「職務満足」と企業経営は密接に関わる。どのような職場環境でどのように働いているかが、職務満足の先行要因になる。テレワークとは職場環境や働き方そのものである。それらが意にそぐわぬものであれば、テレワーカーには職務上のストレス症状であるバーンアウト(Burn out)が生じる。職務満足の低下は心理学における幸福感(Well-being)の低下という結果をもたらすことになる。テレワーカーは幸福感を消失し、身体的・心理的な健康をも損なうことになる。そうした負の事象が生じれば、当該企業の経営

業績は損なわれることになるし、テレワークの継続も躊躇されることになるだろう。

それでは、テレワーカーの職務満足の決定要因とは何なのだろうか。これが本論文の第一の問いである。また、日本企業の99.7%は中小企業であり、日本人の大多数は中小企業で働いている。そのため、中小企業のテレワークの実施率を高めることは、日本全体におけるテレワークの普及促進とおおよそ同義になる。中小企業と大企業の企業規模の差はテレワーカーの職務満足にどのような影響を与えるのだろうか。これが本論文の第二の問いになる。これら二つの問いは中小企業経営や中小企業政策の観点からも意義あるものだと言える。本論文ではまず、テレワーカーの職務満足に関する国内外の先行研究をレビューする。そして、テレワーカーの職務満足のメカニズムを解明するために、どのような心理変数が用いられてきたのかを整理する。加えて、日本企業のテレワーカーに対するオンラインの質問紙調査(以下、オンライン調査)から、彼等の職務満足、バーンアウト、心理変数、家庭環境、組織変数を測定し、分析することで、上記の①と②の問いに回答する。日本のテレワーカーの職務満足に関する研究は少なく、その中でも大企業と中小企業の企業規模の差に言及したものはさらに少ない。よって、中小企業経営論の文脈でも論じられてこなかった。また、海外の先行研究では職務満足の決定要因として、様々な心理変数が用いられているが、日本のテレワーカー研究では積極的には用いられてこなかった。以上より、本論文には企業経営上、学術上の新たな貢献が存在すると言える。

2. 先行研究のレビューと仮説構築

オフィスワーカーとの比較

テレワーカーの職務満足に関する研究は国内外で数多く存在する。以下に時系列を踏まえながら、主たる先行研究をレビューし、整理していく。テレワークが社会的な関心事項になったのはいつだろうか。Mann and Holdsworth (2003) は1970年代の石油ショックを契機として、米国社会でテレワークが着目されるようになったと指摘している。1973年の第四次中東戦争に端を発する第一石油ショックにより、石油価格の高騰がもたらされた。こうした中で、テレワークは従業員にとっても、企業にとっても、そして、米国全体にとってもメリットのある働き方だと認識されるようになったのである。実際、Mann and Holdsworth (2003) は、当時の言説として、「通勤勤務をしている米国人の7人に1人がテレワークをすれば、米国は石油を輸入する必要がなくなる」と言われていたことを紹介している。その上で、テレワークのメリットとして、テレワーカーの仕事と生活、そして、企業経営の観点から「家庭と仕事のより良いバランスの実現」、「柔軟性のある生活の実現」、「通勤時間の減少」、「企業における経費削減」、「多様な人材獲得」、「生産性の向上」を挙げている。これらは日本企業にとっても同様である。佐堀 (2002) では、日本のテレワーカーを対象にした研究から、テレワークの仕事上のメリットと生活上のメリットが相互に関連していることを明らかにしている。このように、テレワーカーに関する研究は、テレワークのメリットの主張を出発点の一つとしている。すな

わち、テレワークにはオフィスワークと比べた上でのメリットが存在する。それらのメリットが、テレワーカーの職務満足を向上させている、といった論理である。また、先行研究ではテレワークのデメリットも論じられてきた。オフィスから遠く離れて、働くことは良いことばかりではない。Mann, Varey and Button (2000) やFonner and Roloff (2010) は、テレワーカーが上司や同僚と対面での仕事をする機会が無くなることにより、「情報のやり取り (Information Exchange)」が不足したり、「社会的孤独感 (Social Isolation)」といった負の心理効果が生じたりすることを指摘している。テレワーカーは、職場から遠く離れることにより生じる表裏一体のメリットとデメリットに相対していると言える。そして、テレワーカーの職務満足の程度はテレワークのメリットとデメリットをどのように認知するかによって依拠することになる。個々のテレワーカーがテレワークのメリットをデメリットよりも大きいと認知すれば彼等の職務満足は高くなるし、小さいと認知すれば職務満足は低くなる。以上を踏まえ、Fonner and Roloff (2010) ではテレワーカーとオフィスワーカーの比較から、テレワークの職務満足を影響を与える変数を明らかにしようとした。当該研究では、テレワーカーはオフィスワーカーに比べて、「ワーク・ライフ・コンフリクト (Work-Life Conflict、仕事と家庭の衝突)」を減少させることで、職務満足を高めることが見出されている。ワーク・ライフ・コンフリクトとは仕事が多のくらい育児などの家庭生活の妨げになっているかを示す概念である。また、テレワーカーはオフィスワーカーよりも、上司や同僚との情報の

やり取りの頻度や質が低下する。その結果、職務満足が低下していることも示されている。新型コロナ禍以前は、世界各国で限られた数の企業しかテレワークを導入していなかった。テレワーカーも社会的には少数派だった。さらにテレワーカーの多くは自身の性格や働き方、家庭環境を踏まえた、能動的な意思決定の結果、テレワークの選択に至っていた。そのため、社会の多数派としてのオフィスワーカーとの比較という文脈で、テレワーカーの職務満足の高い／低いが捉えられていたと言えよう。

Bentley et al. (2016) では上記の研究や社会動向を踏まえた上で、テレワーカーの社会的孤独、ストレス、職務満足の関係を組織の枠組みから捉えることを企図した。具体的には、ニュージーランドにおける28の組織のテレワーカー804人に対する分析から、所属組織における「テレワーカーに対する支援 (Teleworker Support)」や「組織／社会的支援 (Organizational Social Support)」に対するテレワーカーの主観的評価が、彼等の社会的孤独やストレス、職務満足にどのような影響を与えるかを明らかにしようとした。その結果、①テレワーカーに対する支援および組織／社会的支援はテレワーカーのストレスを減少させ、職務満足を向上させること、②組織／社会的支援は社会的孤独感を減少させることが見出されている。Bentley et al. (2016) は個々のテレワーカーには社会的孤独感、ストレス、職務満足の差異があると捉えた。そして、その差異を組織要因から解明したという意味で、新型コロナ禍以前・以後の研究の橋渡しの役割を担っているとも言える。

職務満足の高い／低いテレワーカーの比較

2019年末からの新型コロナ禍では、ロックダウンや緊急事態宣言により、突如として、社会全体にテレワークが普及することになった。人々は好むと好まざるとに関わらず、感染拡大防止のため、テレワークに従事することが求められた。その結果、テレワーカーは社会の多数派になったと言っても過言ではなくなった。これは様々な性格、働き方、家庭環境にある人々がテレワークに従事するようになったことを意味する。テレワーカーは同質的な存在ではなく、多様な存在であるという指摘がなされるようになった。そこでは、テレワークを享受する、テレワークを忌避する、テレワークによるストレスが生じた、テレワークによりストレスが減じた、など様々な事象が観察されたのである。こうした社会状況を背景にして、テレワーカー研究も、新型コロナ禍以前とは様相が異なるようになる。すなわち、職務満足の高いテレワーカーと低いテレワーカーの比較研究が数多くなされるようになったのである。例えば、Raišien et al. (2020) ではリトアニアの436人のテレワーカーを対象にした質問紙調査を実施し、個人属性と職務満足の関係性を分析している。性別や世代、教育水準、業種、テレワークの経験、テレワークの頻度といった属性が、テレワークの職務満足に影響を与えることが示されている。Donati et al. (2021) では、「性別」、「年齢」、「勤め先の企業規模」、「一週間の内、テレワークは何日間か」、「子供はいるのか」、「学歴はどのくらいか」、「通勤時間はどれくらいか」、「テレワークをどのように捉えているのか」、「新型コロナ禍以前にテレワークの経験を有していたか」、

「雇用形態はフルタイムかパートタイムか」といった項目から、イタリアのテレワーカー 163 人を分類している。そして、大企業に勤めている、一週間の内、2～3日間のテレワークをしている、新型コロナ禍以前からテレワークの経験を有しているグループがテレワークを好意的に捉えていることを示している。

Zöllner and Sulíková (2021) では、テレワーカーの「職務自律性 (Job Autonomy)」に関する主観的評価が、職務満足に影響を与えることを見出した。職務自律性とは職務遂行に関する裁量の程度のことを表す言葉である。テレワーカーは自身の職務自律性が高いと考えれば、職務満足が高くなる。Naotunna and Zhou (2021) はスリランカのテレワーカー 218 人を対象にした質問紙調査から、職務自律性が職務創造性に有意に正の影響を与えることを示している。Ramaswamy et al. (2020) では、インド・バンガロールの IT 技術者 517 人を対象にした研究を行っている。そこでは、テレワーカーの職務自律性が仕事の生産性に有意な正の影響を与えることを示している。Lange and Kayser (2022) でも、ドイツのテレワーカー 5,163 人を対象にした質問紙調査から、職務自律性が自己有効感 (Self-Efficacy) を向上させることで、テレワークのストレスを低減させることを示している。また、Fonner and Roloff (2010) と同様に、ワーク・ライフ・コンフリクトがテレワークのストレスを増加させることも示している。

さらに、テレワーカーの職務満足と文化的価値観の関係性に着目した研究も行われている。新型コロナ禍以前の研究として、Collins,

Hislop and Cartwright (2016) では、テレワーカーは自分一人で仕事をするようになり、個人主義的傾向を強くすると論じている。その中で、テレワーカーとオフィスワーカーとの間に「社会的な断絶 (Social Disconnect)」が生じるともしている。Ollo-López, Legaz and Garcés (2020) は欧州諸国での質問紙調査を用いて、「権力格差志向 (Power Distance Orientation)」の低さと「個人主義志向 (Individualism)」の高さが、個人のテレワーク選択に正の影響を与えること明らかにしている。Adamovic (2022) では権力格差志向と個人主義志向を用いて、欧州、北南米、アジア、アフリカの 23 か国のテレワーカー 614 人を対象にして、テレワークとストレスの関係を詳細に分析した。権力格差志向とは「個人が力のある上司を受容し、依拠する」程度のことである。権力格差志向が強い個人はテレワークにより、上司との関係が分断され、適切な指示が得られなくなると捉える。その結果、「社会的孤独感」を有するようになり、テレワークのストレスが増大することが見出されている。個人主義の強さ／弱さは、個人と個人の結び付きを緩やかなものとして捉えるかどうかによる。個人主義のテレワーカーは個人と個人が対面で相対することに重きを置かない。そのため、「テレワークにより、仕事の生産性が高くなる」と考える。その結果、テレワーカーのストレスが減少することも見出している。

先行研究の整理と仮説

テレワーカーの職務満足に関連する先行研究をレビューした。これらの先行研究を踏まえた上で、本論文では以下の変数を用いて、テレワ

ーカーに関する分析を進めることにする。まず、テレワーカーの職務満足とストレスを提示する。ストレスは職務満足の先行変数であり、仕事の要求事項と個人の能力やニーズにミスマッチが生じたときの心理的反応である（Hoboubi et al., 2017）。ストレスは仕事の動機付けにもなる。そのため、数多くのテレワーカーに関する先行研究で、職務満足とストレスはセットとして、測定されている。本論文でも先行研究を踏襲し、テレワーカーの職務満足だけでなく、ストレスも測定することにする。その際、職務上のストレス症状を示す、産業・組織心理学の代表的な概念であるバーンアウトを用いることにする。バーンアウトとは自己の職務に疲弊したり、冷笑的になったり、能力不足を感じたりすることで、日本語では「燃え尽き症候群」とも表記される。さらに、先行研究で示されたテレワークの職務満足に関する種々の心理変数を測定し、比較する。具体的には個人主義、職務自律性、社会的孤独感（Orhan, et al, 2016）を測定する。

さらに、Donati et al. (2021) および Bentley et al. (2016) を踏まえて、家庭状況、上司との関係、組織環境に関するテレワーカーの主観的評価も変数とする。Fonner and Roloff (2010) が示したように、ワーク・ライフ・コンフリクトはテレワーカーの職務満足に大きな影響を与える。そこでは、育児が主たる要素になっている。Donati et al. (2021) では、テレワークとオフィスワークの両方を行っている従業員にとって、「子供がいること」は「テレワークの有用性」の主観的評価を高める調整媒介変数になることを明らかにしている。そのため、「子

供の有無」が職務満足に影響を与えている可能性がある。Bentley et al. (2016) は、上司がテレワーカーを信頼したり、テレワークを支援したりすれば、職務満足が高くなるとしている。さらに、企業による一般的な組織環境の整備も、テレワーカーのストレスや職務満足に影響を与えているとしている。そのため、Bentley et al. (2016) が用いた上司との関係および組織環境に関する変数を用いる。

本論文では中小企業と大企業の比較も行う。企業規模の大小は組織構造の複雑さや組織文化に影響を与えるとされている（Connel, 2001、Zeng and Luo, 2013）。先述したように、大企業に比べて、中小企業のテレワーク実施率は新型コロナ禍以前・以後に関わりなく、低迷しているのが現状である。そのため、中小企業と大企業のテレワーカーの職務満足の決定要因に差異が生じている可能性がある。

上記を踏まえて、テレワーカーの職務満足に関する仮説を提示する。

- 仮説1. バーンアウトが高まれば、職務満足が低くなる
- 仮説2. 個人主義が高まれば、職務満足が高くなる
- 仮説3. 職務自律性が高まれば、職務満足が高くなる
- 仮説4. 社会的孤独感が高まれば、職務満足は低くなる
- 仮説5. 子供がいれば、職務満足が高くなる
- 仮説6. テレワークに関して、上司の信頼や支援を高く評価すれば、職務満足が高くなる

仮説7. 組織環境を高く評価すれば、職務満足
が高くなる

仮説8. 企業規模が仮説1～7に影響を与える

3. 方法

本論文の方法を提示する。本論文の研究対象は、日本の中小企業および大企業のテレワーカーになる。Connel (2001) および Zeng and Luo (2013) に基づき、中小企業か否かは従業員数で判断する。企業とは人的資源の集合体であり、従業員数の多寡が当該企業の組織行動や組織文化に影響を与える。そして、テレワーカーの働き方は企業の組織行動や組織文化に依拠することになる。また、本論文ではテレワーカーとしての営業系社員を対象にする。Dambrin (2004) によれば、営業系社員はテレワークと親和性が高いと言われている。なぜならば、営業系社員は企業と顧客・市場の接点となる職種であり (Kwak et al., 2019)、職務自律性が高く、企業外での仕事が多いという特徴を有するからである。これらの特徴と本論文の問題意識を照らし合わせると、テレワーカーとしての営業系社員に焦点を当てることには妥当性がある。本論文では、株式会社クロスマーケティングのモニター会員に対して、オンライン調査を実施した。対象となるのは、週一日以上、テレワークに従事している営業系社員である。オンライン調査では回答の質を高めるために、複数のトラップ質問を設けている。当該トラップ質問によるスクリーニングなどを行った結果、分析対象の回答者は1,156人（男性836人、女性320人、平均年齢44.94歳）となった。回答者全員に対し、当該オンライン調査の学術研

究利用の許諾を得ている。本オンライン調査に関しては、2021年3月に福岡女学院大学研究倫理審査の承認を得ている。

実施期間

本オンライン調査の実施期間は2021年3月21日から3月31日までになる。新型コロナ禍による1回目の緊急事態宣言からおよそ1年間が経過した時期である。そのため、回答者は働き方としてのテレワークに慣れていて、その良し悪しを評価するに足る経験を蓄積していると考えられる。また、2回目の緊急事態宣言解除後であり、回答者がテレワークに関して、多面的評価をしやすい時期だったとも言える。本オンライン調査は新型コロナ禍の半ばに実施されたものとして、資料的価値を有するとも指摘できる。

質問項目

本論文では先行研究を踏まえ、以下の変数を分析に用いる。一つ目として、職務満足とストレスを用いる。テレワーカーの職務満足に関しては、Prasad et al. (2020) の質問項目に則っている。ストレスとしてのバーンアウト尺度に関しては、Maslach (1996)、北岡他 (2004)、Bang and Reio Jr (2017) を踏まえて、MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey) を用いる。北岡他 (2004) によれば、MBI-GSは職業人全般を対象にしたものであり、「疲弊感 (Emotional Exhaustion)」、「シニシズム (Cynicism)」、「職務効力感 (Professional Efficacy)」の三つから構成されている。疲弊感 (5項目) は心身ともに疲れ果てて何もしたくな

いという感情や気分であり、シニシズム（5項目）は顧客や同僚に対して、思いやりの無くなった態度を示す。職務効力感（6項目）が低くなると、仕事に喜びがなくなり、自分の職務の重要性が低いと感じる状態になる。本論文でもこれら三つに関して、「強い否定」から「強い賛成」の6件法にて、自己評価を尋ねている。二つ目として、社会的孤独感を用いる。本論文では社会的孤独感はOrhan, Rijsman and Dijk(2016)に則り、物理的孤独感（Physical Isolation）と情動的孤独感（Informative Isolation）の二つを用いる。前者は6項目、後者は4項目であり、「強い否定」から「強い賛成」の6件法にて、自己評価を尋ねている。三つ目として、「個人主義（Individualism-Collectivism）」を用いる。質問項目に関しては、Wanger and Mock (1986)に則り、個人主義に関する「信念（Belief）」の3項目、「価値（Value）」の3項目、「規範（Norm）」の5項目の合計11項目を用いる。信念とは、個人主義が職場をより生産的・効率的にすると信じるかどうかを問うものである。価値とは、個人主義の職場で働きたいかどうかを問うものである。規範とは、個人主義的な働き方を職場全体の規範と考えるかどうかを問うものである。これらも「強い否定」から「強い賛成」の6件法で、尋ねている。四つ目として、De Jong et al. (2015)に則り、職務自律性を用いる。当該質問項目に関しては3項目を「強い否定」から「強い賛成」の6件法にて、尋ねている。五つ目として、テレワークに関する上司との関係を用いる。これはBentley et al. (2016)に則り、「上司の信頼（Manager Trust）」3項目、「上司の支援（Manager Support for Telework）」4項

目の二つになる。六つ目は組織環境であり、「上司・同僚の支え（Social Support）」6項目、「業務支援（Organizational Support）」8項目、「ICTの充実（Level of ICT）」8項目を用いる。以上の質問は全て英→日→英のバックトランスレーションを行っている。

また、子供の有無と勤め先の従業員数を測定する。最後にコントロール変数として、年齢および性別、週におけるおよそのテレワークの日数を聞いている。

4. 分析結果と解釈

オンライン調査から得られた変数の基本統計量を図表1に提示する。各変数のCronbach's α （ α 信頼性係数）はおおよそ0.7を上回り、信頼性は良好である。ただし、テレワークに関する上司の信頼のみが α 信頼性係数が0.691となっている。本オンライン調査では、回答者の勤め先の企業規模を質問している。当該回答データを用いて、回答者を小企業（従業員数1～20人）、中企業（従業員数21人～300人）、大企業（従業員数301人以上）の三つに区分する。これにより、企業規模が与える効果を明示することを試みる。回答者の所属企業の業種は幅広い。また、業種を「その他」としている回答者も多い。そのため、本論文では中小企業基本法の中小企業の定義に厳密には則ってはいないことを断わっておく。図表2では、従業員数20人以下の企業に勤める回答者は全体の9.17%であり、それ以外の回答者と比べて少なくなっている。この点には留意する必要がある。

まず、テレワークの職務満足、バーンアウト、個人主義の三つの要素、社会的孤独感、職務

自律性、個人主義の三つの要素、社会的孤独感の二つの要素、テレワークにおける上司の信頼、上司の支援、組織環境としての上司・同僚の支え、業務支援、ICT環境の充実に関して、小企業、中企業、大企業のテレワーカーにおける主観的評価の平均値に差があるかを検証するため、一元配置分散分析（One-Way ANOVA）を行った。その結果が図表3になる。図表3からは、小企業、中小企業、大企業のテレワーカーの主観的評価として、職務満足とテレワークにおける上司の信頼は5%水準で、上司の支援、組織環境における上司・同僚の支え、業務支援、ICT設備の充実は1%水準での有意な平均値の差があることが示されている。

それでは、いずれの区分で有意な差が生じているのだろうか。この点を明らかにするために、ボンフェローニ法による多重比較検定を行った。図表4では多重比較検定により、有意な差が示された項目を示している。テレワーカーの職務満足に関しては大企業と中小企業の間に5%水準で有意な差が示された。また、テレワークに関する上司の信頼、支援、組織環境における上司・同僚の支え、ICT設備の充実に関しては、大企業と中企業、大企業と小企業の間におおよそ1%水準で、有意な差を観察することができた。ただし、中企業と小企業の間にはいずれも有意な差が示されなかった。すなわち、テレワーカーにとって、バーンアウト、個人主義、社会的孤独感といった主観的自己評価に関しては、企業規模の差は生じていない。しかし、テレワークにおける上司の信頼や評価、組織環境における上司・同僚の支え、ICT設備の充実といった主観的他己評価や主観的組織評価に関

しては企業規模の差が生じる。大企業のテレワーカーは周囲・組織をより高く評価する、あるいは中企業、小企業のテレワーカーは周囲・組織をより低く評価するのである。

次にテレワーカーの職務満足の決定要因を推計する。その際、サンプルは大企業、中企業、小企業の三つのサブサンプルに分割している。従属変数は職務満足である。独立変数はサブサンプルの推計結果の比較と解釈の簡便性を考えた上で、取捨選択している。具体的にはバーンアウトから疲弊感、個人主義から価値、社会的孤独感から情動的孤独感を選択し、独立変数とした。職務自律性はおおよそテレワークに関する上司の信頼、上司の支援はそのままとした。組織環境に関する変数は上司との関係との重複も考慮し、ICT設備の充実のみとした。コントロール変数は、年齢（対数）、女性ダミー、子供ダミー、テレワーク日数になる。

テレワーカーの職務満足は1項目6件法の質問から測定されているため、分析手法としては頑健的な標準誤差を使った順序ロジットモデルを用いた。推計結果は図表5になる。当該推計結果からは小企業のテレワーカーでは年齢（対数）が10%水準、テレワーク日数のみが5%水準、疲弊感が10%水準で、職務満足に有意に影響を与えていることがわかる。言葉を変えれば、個人主義（価値）や情動的孤独感、上司の信頼や上司の支援、ICT設備の充実に関する主観的評価は職務満足に影響を与えていない。一方、中企業のテレワーカーでは5%水準あるいは1%水準で、個人主義（価値）や情動的孤独感、上司からの支援やICT設備の充実が職務満足に有意な影響を与えている。ま

た、大企業のテレワーカーでは、疲弊感、個人主義（価値）、情動的孤独感、上司の信頼、上司の支援、ICT設備の充実が正の影響を、疲弊感と情動的孤独感に負の影響を1%水準の有意性から与えている。職務自律性は先行研究とは異なり、中企業で10%水準の正の影響が観察されたのみだった。すなわち、テレワーカーは所属する組織が大きくなることで、疲弊感など

のバーンアウトや個人主義（価値）、情動的孤独感に対する自己評価が職務満足に影響を与えるようになる。上司との関係やICT設備の充実も同様である。言葉を変えれば、大企業のテレワーカーと中小企業のテレワーカーでは、職務満足決定のメカニズムが異なる可能性が示唆された。結果をまとめると図表6のようになる。

図表1 基本統計量

	変数名	観測数	Cronbach's α	平均値	標準偏差
	テレワーカーの職務満足	1,156		4.18	1.38
	年齢	1,156		44.94	10.33
	女性ダミー：女性＝1 男性＝0	1,156		0.28	0.45
	子供ダミー：子供有＝1 無＝0	1,156		0.57	0.50
	テレワーク日数	1,156		2.77	1.44
バーンアウト	疲弊感	1,156	0.930	2.62	1.04
	シニシズム	1,156	0.886	3.06	1.14
	職務効力感	1,156	0.895	3.71	0.95
個人主義	信頼	1,156	0.856	3.44	0.99
	価値	1,156	0.808	3.58	1.21
	規範	1,156	0.798	3.78	0.85
	職務自律性	1,156	0.864	3.71	1.11
社会的孤独感	情報的孤独感	1,156	0.927	2.96	1.01
	物理的孤独感	1,156	0.789	2.32	1.06
テレワークに関する 上司との関係	上司の信頼	1,156	0.691	3.31	1.14
	上司の支援	1,156	0.862	3.59	1.13
組織環境	上司・同僚の支え	1,156	0.920	3.61	1.11
	業務支援	1,156	0.843	3.32	0.93
	ICT 設備の充実	1,156	0.948	3.32	1.16

図表2 回答者の企業規模別割合

企業規模	回答者数	回答割合(%)
小企業：1～20人	106	9.17
中企業：21人～300人	368	31.83
大企業：301人～	682	59
合計	1,156	100

図表3 一元配置分散分析

変数名		F	有意確率
テレワーカーの職務満足		3.21	**
バーンアウト	疲弊感	0.18	
	シニシズム	0.54	
	職務効力感	2.45	*
個人主義	信頼	1.84	
	価値	1.67	
	規範	2.65	*
職務自律性		1.18	
社会的孤独感	情動的孤独感	2.44	*
	物理的孤独感	2.52	*
テレワークに関する 上司との関係	上司の信頼	3.43	**
	上司の支援	20.01	***
組織環境	上司・同僚の支え	16.86	***
	業務支援		
	ICT設備の充実	41.10	***

*** p < 0.01、**p < 0.05、*p < 0.10

図表4 多重比較検定

			平均値の差	有意確率	
テレワーカーの職務満足	大企業	中企業	0.216	0.046	**
上司の信頼	大企業	小企業	0.392	0.003	***
	大企業	中企業	0.181	0.041	**
上司の支援	大企業	小企業	0.517	0.000	***
	大企業	中企業	0.383	0.000	***
上司・同僚の支え	大企業	小企業	0.452	0.000	***
	大企業	中企業	0.355	0.000	***
ICT設備の充実	大企業	小企業	0.921	0.000	***
	大企業	中企業	0.440	0.000	***

ボンフェローニのテストを用いている

*** p < 0.01、**p < 0.05、*p < 0.10

図表5 順序ロジットモデルによる推計結果

	テレワーカーの職務満足											
	小企業				中企業				大企業			
	係数	Z	有意確率		係数	Z	有意確率		係数	Z	有意確率	
年齢（対数）	-1.718	-1.93	0.053	*	-0.706	-1.42	0.156		-1.211	-3.57	0.000	***
女性ダミー	-0.044	-0.09	0.930		0.340	1.37	0.171		0.328	1.65	0.100	
子供ダミー	-0.399	-0.96	0.337		0.078	0.38	0.706		0.070	0.45	0.656	
テレワーク日数	0.287	1.99	0.046	**	0.355	4.77	0.000	***	0.278	5.38	0.000	***
疲弊感	-0.508	-1.88	0.060	*	-0.040	-0.34	0.733		-0.240	-2.61	0.009	***
個人主義（価値）	0.336	1.6	0.110		0.214	2.03	0.042	**	0.204	2.66	0.008	***
職務自律性	0.161	0.72	0.472		0.184	1.82	0.068	*	-0.040	-0.49	0.627	
情動的孤独感	-0.363	-1.35	0.176		-0.390	-3.27	0.001	***	-0.343	-3.39	0.001	***
上司の信頼	0.384	1.6	0.111		-0.007	-0.06	0.953		0.343	4.42	0.000	***
上司の支援	0.344	1.32	0.186		0.432	3.12	0.002	***	0.524	5.13	0.000	***
ICT設備の充実	0.174	0.94	0.345		0.313	2.5	0.012	**	0.269	2.99	0.003	***
Wald chi-square		49.51		***		130.24		***		193.33		***
Log-pseudo-likelihood		-149.800				-548.854				-991.288		
Pseudo R2		0.136				0.110				0.113		
観測数		106				368				682		

*** p < 0.01、**p < 0.05、*p < 0.10

図表6 仮説と推計結果

	仮説	小企業	中企業	大企業
疲弊感	—	—		—
個人主義（価値）	+		+	+
職務自律性	+		+	
情動的孤独感	—		—	—
子供ダミー	+			
上司の信頼	+			+
上司の支援	+		+	+
ICT設備の充実	+		+	+

網掛け部は有意確率が5%未満

5. 結論と残された課題

新型コロナ禍により、日本人にとって、テレワークは身近な働き方の一つとなった。しかし、中小企業のテレワークの実施率はいまだに低い。そのため、中小企業政策の課題の一つにもなっている。テレワークの実施率を高めようとすると、人々がテレワークを良いものとして捉えることが必要になる。よって、テレワーカーの職務満足の決定要因を明らかにしなければならない。本論文では日本の大企業、中企業、小企業と区分した上で、営業系社員のテレワーカー 1,156 人に対するオンライン調査を実施した。そして、職務満足に加え、海外のテレワーカー研究で用いられている様々な心理変数を測定し、分析した。本論文の主たる知見は以下のようになる。まず、中企業、小企業のテレワーカーはテレワークに関する上司からの信頼や支援を低く評価しているということである。そのため、日本の中小企業には企業規模の差を踏まえて、テレワーク・マネジメントの不備や不足が存在している可能性が示唆されている。また、テレワーカーの主観的評価からは、中小企業は大企業に比べて、ICT 設備の不備・不足にも直面していることが示されている。加えて、大企業あるいは中企業のテレワーカーは自身の個人主義（価値）や情動的孤独感、上司の信頼や上司の支援に対する主観的評価が職務満足に有意な影響を与えている。一方、小企業ではそうした関係は見出せない。すなわち、企業規模によって、テレワーカーの職務満足のメカニ

ズムが異なるのである。ここにも、中小企業、特に小企業におけるテレワーク・マネジメントの不在が示唆されている。

中小企業は日本社会における魅力ある就業機会創出の担い手であり、雇用の受け皿である。中小企業のテレワーク実施率の向上は、今後も中小企業政策の主たるトピックとして位置付けられていくだろう。そのため、中小企業のテレワーカーにおける職務満足のメカニズムを解明し、その知見に立脚したテレワーク・マネジメントを中小企業経営に導入する必要があると考える。以上の知見と考察は中小企業経営、中小企業政策における意義と妥当性を有し、合わせて、中小企業経営論に対する学術的貢献を有している。ただし、本論文には残された課題も存在する。一つ目として、本論文のサンプル数は大きくないことである。特に小企業のテレワーカーの回答数は 106 と小さい。二つ目として、回答者の子供の数や年齢、配偶者の状況といった家庭環境の仔細は分析対象としていない。三つ目として、順序ロジットモデルを用いたため、共分散構造分析のように心理変数相互の関係は分析されていない。これら三つは残された課題とし、今後の研究発展の方向性とする。

【謝辞】

本研究は科学研究費補助金 基盤C (9K01872) 「中小企業の海外市場参入プロセスにおける従業員の企業家行動の促進・阻害要因と自律性」(研究代表者 山本聡) の支援を受けている。記して、感謝する。

【参考文献】

- Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*, 62, 102437.
- Bang, H., & Reio Jr, T. G. (2017). Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33 (3), 217-227.
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied ergonomics*, 52, 207-215.
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office - based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31 (2), 161-175.
- Connell, J. (2001). Influence of Firm Size on Organizational Culture and Employee Morale. *Journal of Management Research* (09725814), 1 (4).
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship?. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4 (4), 358-374.
- De Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (4), 981-995.
- Donati, S., Viola, G., Toscano, F., & Zappalà, S. (2021). Not all remote workers are similar: technology acceptance, remote work beliefs, and wellbeing of remote workers during the second wave of the covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (22), 12095.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38 (4), 336-361.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., & Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and health at work*, 8 (1), 67-71.
- Kwak, H., Anderson, R. E., Leigh, T. W., & Bonifield, S. D. (2019). Impact of salesperson macro-adaptive selling strategy on job performance and satisfaction. *Journal of Business Research*, 94, 42-55.
- Lange, M., & Kayser, I. (2022). The Role of Self-Efficacy, Work-Related Autonomy and Work-Family Conflict on Employee's Stress Level during Home-Based Remote Work in Germany. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (9), 4955.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18 (3), 196-211.
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (7-8), 668-686.
- Maslach, C. (1996). Maslach burnout inventory-human services survey (MBI-HSS). *MBI manual*, 192-198.
- Naotunna, N. P. G. S. I., & Zhou, E. (2021). Telework and creativity of professional employees: The mediating roles of autonomy and time pressure. *Innovation*, 7.
- Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, 42 (4), 644-660.
- Orhan, M. A., Rijsman, J. B., & Van Dijk, G. M. (2016). Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32 (2), 109-122.
- Prasad, D. K., Rao, M., Vaidya, D. R., & Muralidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities,

- challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: A general linear model approach with reference to information technology industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11 (4), 372-389.
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from home—Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12 (13), 5332.
 - Ramaswamy, M. M., & Rajeesh Viswanathan, D. (2020). Teleworking With Work Autonomy Enhances Productivity of Indian It Professionals During Covid-19 Pandemic. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17 (7), 6549-6561.
 - Wagner, J. A., & Moch, M. K. (1986). Individualism-collectivism: Concept and measure. *Group & organization studies*, 11 (3), 280-304.
 - Zeng, K., & Luo, X. (2013). Impact of ownership type and firm size on organizational culture and on the organizational culture-effectiveness linkage. *Journal of Business Economics and Management*, 14 (sup1), S96-S111.
 - Zöllner, K., & Sulíková, R. (2021). Teleworking and its influence on job satisfaction. *Journal of Human Resource Management Research*, 2021, 1-18.
 - 北岡和代, 荻野佳代子, & 増田真也 (2004) 「日本版 MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey) の妥当性の検討」『心理学研究』75 (5), 415-419.
 - 佐堀大輔 (2002) 「組織的テレワーク導入に向けた課題に関する一考察」『日本テレワーク学会誌』1 (1), 79-96.
 - 品田房子 (2002) 「日本企業におけるテレワーク定着阻害要因の考察」『日本テレワーク学会誌』1 (1), 41-58.
 - スピックス, W, A (2003) 「テレワークをめぐる阻害要因パーセプション：自由記入に見る根強い誤解とHRMの役割」, 『日本テレワーク学会誌』2 (1), 1-26.
 - 通堂重則 (2015) 「(第11回) 中小企業とテレワーク」『日本テレワーク学会誌』13 (1), 60-64.
 - 森川正之 (2018) 「長時間通勤とテレワーク」DP-RIETI Discussion Paper Series 18-J-009

サービス産業における生産性向上について

—ITの導入とその課題—

中 谷 京 子
(商工総合研究所
主任 研究員)

< 要 旨 >

- サービス産業はわが国のGDPの約7割を占める重要な産業であり、その大部分は地域の中小企業によって担われている。日本のサービス産業の生産性が海外との比較で低いという指摘があるが、換算レート・サービスの質の違いもあり、単純に比較することは難しい。しかし、これらの要因を勘案しても低いという調査結果もある。一方、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少、人手不足が既に現実のものとなっており、サービス産業の労働生産性の向上は日本経済が成長・発展していくための極めて重要な課題となっている。
- 本調査では、平成27年度（2015年度）調査研究事業「地域中小企業の経営革新—サービス産業における生産性向上と人材確保の取組—」において中小サービス業を中心に地域中小・中堅企業を対象に事例調査を実施した企業を中心に、コロナの影響を含めた現状における経営革新への取組と人材不足への対応の実態を調査した。
- 事例企業においては、2015年時点で既にサービスの現場データの収集、分析にITを活用し、業務改善を社内体制整備につなげるなどのDXが推進されていた。
- 今回の調査では、さらなる業務改革推進を行っているもしくは行う準備をしている企業があった。特に既に導入しているシステムを常にアップデートしている企業においては、その動きが顕著であった。一方で、さらなる推進にはシステム構築などのコストがかかるため、導入を断念もしくは先送りしようという企業もあった。
- 自社内部を改革するためのDX推進は、比較的低コストで導入でき、自社にシステムに明るい人物がいて経営に参画している場合などは、着手が容易である。
- しかしながら、外部データの取得、システム構築、IT人材の新規雇用・育成などのコストを考え、導入に慎重になっている企業もある。中小企業の実産性向上にかかる負担を、金銭面並びに体制面で支援する施策が求められている。

はじめに

1. サービス産業の現状と中小企業

(1) サービス産業の現状

(2) サービス産業における中小企業の割合

2. サービス産業の特性と生産性向上への課題

(1) 「地域中小企業の経営革新」(望月(2016)による示唆

(2) 中小サービス産業の特性

(3) 日本と欧米諸国との生産性比較

(4) 先行研究からの示唆

3. 事例紹介

(事例1) 株式会社トワード

(事例2) イーグルバス株式会社

(事例3) 株式会社新生メディカル

(事例4) 株式会社オオクシ

(事例5) ねぎしフードサービス株式会社

4. 事例企業の生産性向上への取組のその後、新たな取組、そして課題

おわりに

はじめに

日本のサービス産業（農林水産業、鉱業、製造業、建設業を除く第3次産業）はGDPの70%以上を占めている。第3次産業における中小企業のシェアは企業数で77.1%、従業員数では48.6%と、サービス産業の大部分は地域の中小企業が担っている。

2010年代半ばから、サービス産業の低生産性が日本の長期停滞をもたらしている要因の一つとして指摘されている。日本のサービス産業の生産性は国際的な比較においても低いという調査結果があるが、異なる国のサービス産業の生産性は、為替換算レートやサービスの質の違いがあり、単純に比較することは難しい。

とはいえ、日本生産性本部が2016年12月に公表した「日米産業別労働生産性水準比較」では、労働生産性が製造業で米国の7割、サービス業で5割である。加えて、深尾他(2018)では、日米のサービスの品質の差を測定し、サービスの質を調整した後の労働生産性を比較し

ても、日本の労働生産性を1割から2割程度引き上げるにとどまり、格差が埋められないことを示している。

生産性は同じ業種内でも企業による異質性が高い。産業全体の生産性向上には、相対的に生産性の高い企業・事業所の市場シェア拡大（再配分）といった新陳代謝が必要であるという研究結果がある。しかし、規模の拡大によりチェーン店化することのみではなく、地域に根差した特性を持つ個々の企業や事業所が、生産性向上に取り組むことにも価値がある。中小サービス産業の経営者の多くが、生産性向上に向けて経営努力を重ねており、その中には着実に成果を上げている企業もある。

当財団の平成27年度（2015年度）調査研究事業「地域中小企業の経営革新—サービス産業における生産性向上と人材確保の取り組み—」で取り上げた企業もその一部である。

調査対象企業は、2015年調査時に、サービスの現場でのデータ収集、IT活用、社員モチベーション向上を目的とした人事制度などを行

っていた。本論文では、当時取材した企業のその後の取り組みや現状についての調査結果を踏まえ、中小企業が取り得る生産性向上策とその取り組みにおける工夫を紹介する。併せて、中小企業が対応策に踏み込めない理由を踏まえた政策について提言する。

今回の調査においては、一部企業がさらに新たなデータ活用やIT機器活用に踏み込んでいたものの、その一方でデータ活用推進にかかるコスト負担からさらなる投資に躊躇している企業も見られた。自社で収集可能なデータを整備し、IT化することによる社内の目標管理や社員モチベーション向上への取り組みは、中小企業においても取り組みやすいものとする。他方、自社の外にあるデータを取得し、活用するには、データ入手に係る費用、データ分析に対する専

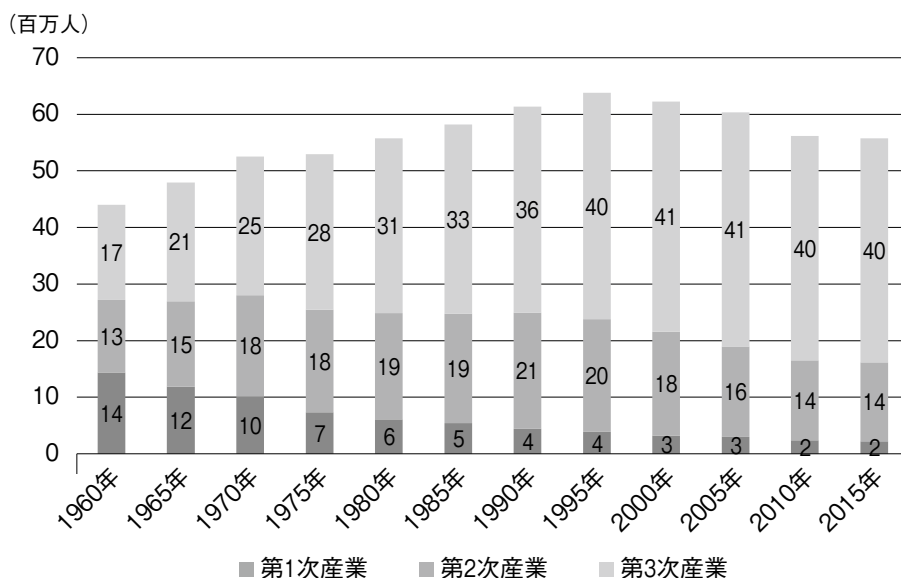
門知識を持った社員の育成や新規雇用など、中小企業にとっては負担が大きい。中小企業の実業性向上にかかる負担を、金銭面並びに体制面で支援する施策が求められている。

1. サービス産業の現状と中小企業

(1) サービス産業の現状

わが国の労働力人口は、1990年代をピークに減少傾向にある。1960年以降の労働力人口（図表1）を産業部門¹別にみると、第1次産業の労働力人口は長らく減少傾向となっている。第2次産業の労働力人口は1970年代まで増加しその後横ばいで推移していたが1990年をピークに減少に転じている。第3次産業の労働力人口は1990年代まで増加した後、ほぼ横ばいで推移している。

（図表1）産業別労働力人口推移



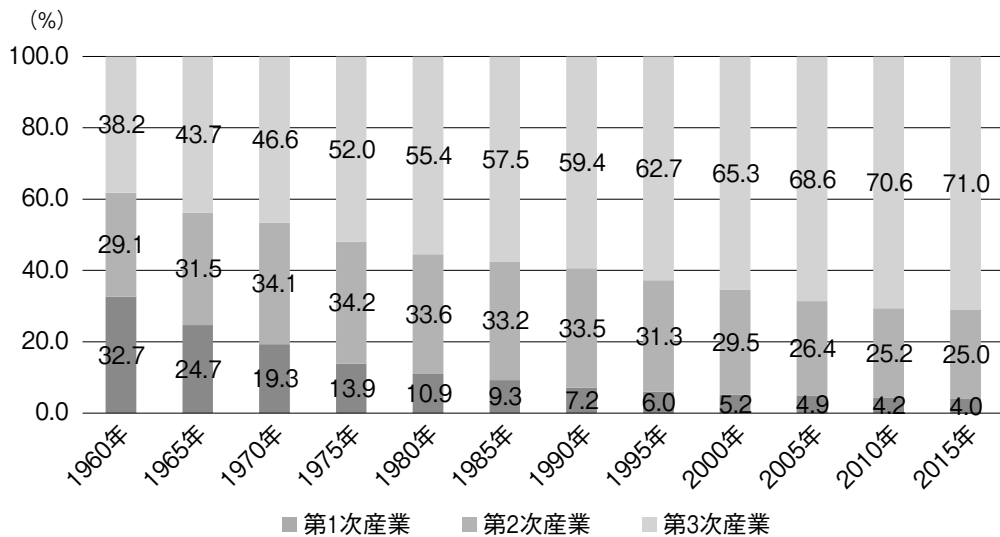
（資料）平成27年国勢調査 最終報告書「日本の人口・世帯」統計表

注）1990年以前は2005年調査の産業分類、1995年以降は2015年調査の産業分類

（筆者作成）

¹ 第1次産業（農業、林業、漁業）、第2次産業（鉱業、建設業、製造業）、第3次産業（前記及び「分類不能の産業」以外の産業）

(図表2) 産業別労働力人口比率推移



(資料) 平成27年国勢調査 最終報告書「日本の人口・世帯」統計表

(注) 1990年以前は2005年調査の産業分類、1995年以降は2015年調査の産業分類

(筆者作成)

産業別労働力人口比率をみると(図表2)、第1次産業は減少傾向が続いている。第2次産業においては1970年代にピークを迎え、その後は緩やかに減少傾向にある。一方、第3次産業は1960年代の30%代後半から継続して増加傾向にあり、2010年代以降は70%を超えて推移している。

サービス産業をGDP構成比で表わしたのが図表3である。サービス産業(農林水産業、鉱業、製造業、建設業を除く第3次産業)はわが国のGDPの70%以上を占め、その比率は上昇傾向にあることがわかる。一方、製造業の比率は低下しており、経済のサービス化が進展している。サービス産業の中でも、増加傾向が続いているのが「その他サービス」である。その他サービ

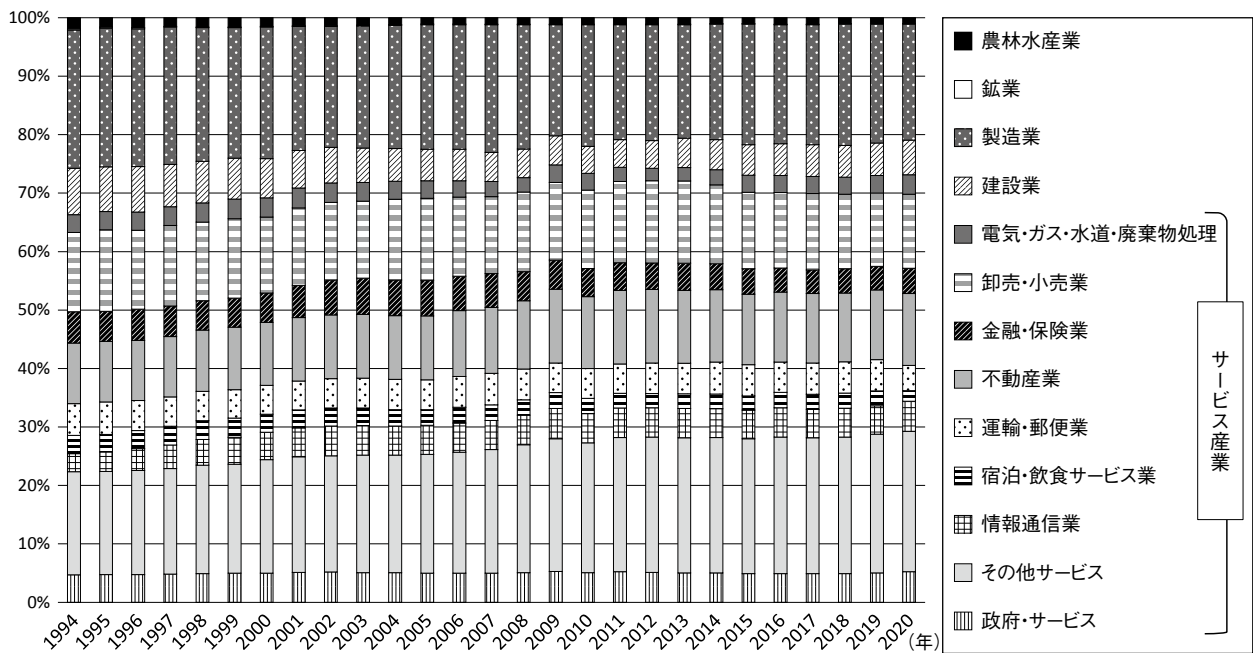
スには「専門・科学技術、業務支援サービス業²⁾」と「保健衛生・社会事業³⁾」が含まれている。いずれも1994年から2020年の間で比率がほぼ倍になっている(「専門・科学技術、業務支援サービス業」1994年4.5%→2020年8.4%、「保健衛生・社会事業」1994年4.0%→2020年8.2%)。特に、「保健衛生・社会事業」は医療・介護を含んでおり、労働生産性の引上げが難しいと言われている分野である。

経済活動の大部分は卸売・小売業、運輸・通信、様々なサービス業など、第3次産業で行われており、製造業の縮小や介護サービスのような比較的単純労働集約的な産業の拡大は、マクロ経済の労働生産性の停滞をもたらした可能性がある(深尾 牧野(2021))。

2 「専門・科学技術、業務支援サービス業」には研究開発サービス、広告業、物品賃貸サービス業、その他の対事業所サービス業、獣医業が含まれる。

3 「保健衛生・社会事業」には医療・保健、介護が含まれる。

(図表3) 産業別GDP構成比(名目)の推移



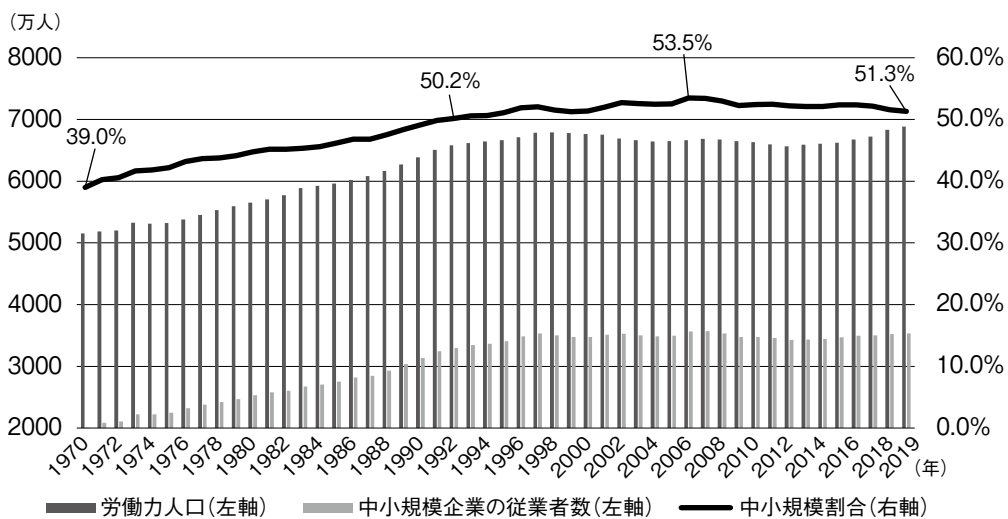
(資料) 内閣府「国民経済計算」
(筆者作成)

(2) サービス産業における中小企業の割合

わが国では、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少により人手不足になると言われて久しい。その間、女性や高齢者等を働き手として何とか確保しているのが現状である。

労働力人口に占める中小規模企業の従業者数は、1970年には約2,000万人で39.0%を占めていたが、1992年に50%を超え、その後は50%前半、約3,500万人で推移している(図表4)。

(図表4) 労働力人口における中小規模企業の従業者数と割合



(出所) 総務省統計局「労働力調査」長期時系列データ

注1) 各年12月時の季節調整値を利用、注2) 1972年以前は沖縄県を含まない数値

(筆者作成)

次に、中小企業が第3次産業に占める割合を見よう⁴（図表5）。ここでは、2009年度と2016年度の数値を比較した。企業数では中小企業の割合は2009年度も2016年度も99.7%を占めている。うち第3次産業において中小企業が占

める比率はおよそ77%である。増加率は▲14.8%～▲14.4%と、比率の上では、企業数において全体と中小企業の動きに大きな違いはない。

（図表5）第3次産業における中小企業の割合（企業数・従業員数）

（企業数）

	2009年度				2016年度				増加率	
	企業数	%	うち第3次産業	%	企業数	%	うち第3次産業	%	企業数	うち第3次産業
全体	4,213,190	100.0%	3,243,053	77.0%	3,589,333	100.0%	2,774,542	77.3%	-14.8%	-14.4%
中小企業	4,201,264	99.7%	3,233,447	76.7%	3,578,176	99.7%	2,765,622	77.1%	-14.8%	-14.5%

（従業員数）

	2009年度				2016年度				増加率	
	従業員数（人）	%	うち第3次産業	%	従業員数（人）	%	うち第3次産業	%	従業員数	うち第3次産業
全体	48,033,376	100.0%	33,894,903	70.6%	46,789,995	100.0%	33,609,430	71.8%	-2.6%	-0.8%
中小企業	33,144,529	69.0%	22,902,129	47.7%	32,201,032	68.8%	22,737,392	48.6%	-2.8%	-0.7%

（資料）中小企業庁HP「中小企業のデータ」https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/basic_data/index.html

総務省「平成21年、26年経済センサス・基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス・活動調査」再編加工（筆者作成）

従業員数でみると、中小企業の割合は2009年度では全体の69.0%。うち第3次産業に占める割合は全体が70.6%であるのに対し、中小企業は47.7%である。2016年度の中小企業の従業員数は全体の68.8%で、うち第3次産業の従業員数は全体では71.8%であるのに対し、中小企業は48.6%である。これらの数値から、従業員の増加率は全体では▲2.6%に対し、中小企

業では▲2.8%、うち第3次産業の従業員数は全体では▲0.8%、中小企業が▲0.7%で、第3次産業の減少率が小さい。これらから、労働人口は全体では減少しているが、サービス産業の従業員数は減少幅が小さいため、サービス産業に従事する労働人口の比率が上昇しているといえる。

4 図表4は総務省統計局「労働力調査」長期時系列データ、図表5は中小企業庁HP「中小企業の基礎データ」から作成しているため、数値は一致していないが、流れはほぼ一致している。

(図表6) 第3次産業における中小企業の割合（売上高・付加価値額）

(売上高)

	2011年度				2015年度				増加率	
	売上高 (億円)	%	うち 第3次産業	%	売上高 (億円)	%	うち 第3次産業	%	売上高	うち 第3次産業
全体	11,823,347	100.0%	7,560,943	63.9%	14,276,218	100.0%	9,221,591	64.6%	20.7%	22.0%
中小企業	5,188,140	43.9%	3,286,514	27.8%	6,290,133	44.1%	4,027,126	28.2%	21.2%	22.5%

(資料) 中小企業庁HP「中小企業のデータ」https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/basic_data/index.html

総務省「平成26年経済センサス・基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工

(筆者作成)

(付加価値額)

	2011年度				2015年度				増加率	
	付加価値額 (億円)	%	うち 第3次産業	%	付加価値額 (億円)	%	うち 第3次産業	%	付加価値額	うち 第3次産業
全体	2,075,201	100.0%	1,355,188	65.3%	2,556,442	100.0%	1,656,271	64.8%	23.2%	22.2%
中小企業	1,131,964	54.5%	724,635	34.9%	1,351,106	52.9%	864,849	33.8%	19.4%	19.3%

(資料) 中小企業庁HP「中小企業のデータ」https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/basic_data/index.html

総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工

(筆者作成)

サービス産業の生産性について、国内企業全体と中小企業を比較してみる（図表6）。ここでは、2011年度と2015年度についてのデータで比較する。2011年度の全体の売上高を100%とすると、第3次産業における売上高⁵は63.9%。一方、中小企業の売上高は全体比で43.9%、うち第3次産業は同27.8%。2015年度では、全体の売上高を100%とすると、第3次産業における売上高は64.6%。対して、中小企業の売上高は全体比で44.1%、うち第3次産業は同28.2%。売上高の増加率を見ると、全体では20.7%に対し、中小企業は21.2%。うち第3次産業は、全体では22.0%に対し、中小企業は22.5%。売上高の増加率では中小企業の伸びが上回っている。

付加価値額では、2011年度の全体の付加価値額を100%とすると、第3次産業における付

加価値額は65.3%。一方、中小企業の付加価値額は全体比で54.5%、うち第3次産業は同34.9%。2015年度は、全体の第3次産業の付加価値額は64.8%。中小企業の付加価値額は52.9%、うち第3次産業は33.8%。付加価値額の増加率を見ると、全体では23.2%に対し、中小企業は19.4%。うち第3次産業は、全体では22.2%に対し、中小企業は19.3%と中小企業の伸びは全体を下回っている。

中小企業の第3次産業における売上高の増加率は全体に対して高いが、付加価値額の増加率は低い。サービス産業において、中小企業の生産性向上の余地があると考えられる。

以上を踏まえると、多くの労働者が従事している第3次産業の生産性向上は、日本全体の生産性向上につながるとともに、労働者の賃金上昇にも資するものである。

5 第3次産業の売上高は、売上高全体－（鉱業＋建設業＋製造業）で算出。

2. サービス産業の特性と生産性向上への課題

(1) 「地域中小企業の経営革新」(望月 (2016))

による示唆

サービス産業については、その特性から、製造業に比べて生産性が低くなりがちであると言われており、生産性向上が課題と言われている。平成27年度(2015年度)調査研究事業「地域中小企業の経営革新－サービス産業における生産性向上と人材確保の取組－」(望月 (2016))では、「異なる国のサービス産業の生産性について単純に比較することは難しい面があり、日本のサービス産業の生産性水準は低いから引き上げるべきであるという議論は必ずしも適切ではない」、「サービス産業の生産性は企業による格差が大きい」と指摘した上で、地域中小サービス業への事例調査に基づき、生産性向上を中心とする経営革新への取り組みと人材不足への対応の実態を調査した。そして、生産性の高い企業においては、ITを活用したデータの収集・分析と現場の見える化、サービス内容の見直しと標準化、稼働率の向上、サービスの数値化によるKPI設定などに加え、労働条件の改善や人材育成といった動きがある、とまとめている。

(2) 中小サービス産業の特性

(中小企業は規模のメリット享受が困難である)

対個人サービス業はそのサービスの内容を分解し外出することで、分業可能となるが、その利益を享受するには一定以上の規模が必要となる。レビット (Levitt (1976)) は「サービス産業を分解して部分毎に担当すると、効率化

される。ただ、それには一定以上の規模が必要」と指摘している。中小企業の生産性が低い理由としてよく引用される考えである。

(生産と消費の同時性の効率化)

コトラーは、サービス業の特徴は①無形性/非有形性、②同時性/不可分性、③異質性/変動性、④消滅性/非貯蔵性にあるとしている (Kotler and Bloom (1984))。その後の研究において、コトラーの4つの特徴にいくつか加えて論じているものもある。

コトラーの4つの特徴(図表7)は、その後の機械化、情報・通信技術の発展に伴い、その一部が消えたか、もしくは消えつつある。しかしながら、サービスを提供する側と提供される側を切り離すことが出来ないという「同時性/不可分性」の部分が残るサービス業については、効率化が難しい。具体的には、旅館、飲食、介護サービス、美容業などが該当する。

サービスは生産と消費が時間的にも場所的にも同時に行われるため、需要が変動すれば生産量も同じように変動する。これに対応するには、労働投入量の調整(特に労働者数の増減)が必要であり、その調整は短期的にはかなり難しい (森川 (2016))。いかに無駄なくサービスを同時提供できるかを考え、サービス提供者の移動時間や待機時間を短縮し稼働率を上げる必要がある (鈴木 (2019))。

このように、先行研究では労働者数の増減による対応は難しいことを指摘し、サービス提供者のアイドリングタイムを短縮することで効率化の必要性を示唆している。

(図表7) サービス業の4つの特徴

	種類	特徴	機械化、情報・通信技術の発展による変化
①	無形性／非有形性 (Intangibility)	形やモノがない 試してみるまで質が高いか実感しにくい	口コミ等の情報が容易に入手できるようになった ・形やモノが無くても、質の高さなどを確認出来るようになった
②	同時性／不可分性 (Simultaneity)	サービスを提供する側と提供される側を切り離すことが出来ない／ 生産と消費が同時進行する	サービス業のうち、必ずしも同一の場所に同一の時間に存在する必要が無いものが出てきている ・オンラインサービスで代替できるもの（例：遠隔診断、教育分野など）
③	異質性／変動性 (Heterogeneity)	サービスのレベルや質を均一にするのは不可能	一部のサービスを機械化することにより、その部分のサービスについてはレベル・質を均一化することが可能となった
④	消滅性／非貯蔵性 (Perishability)	サービスを保存できない	デジタル化により録画・録音が可能となったものがある ・貯蔵方法の進化による保存の長期化が可能となった

(資料) Kotler and Bloom (1984)
(筆者作成)

(顧客の期待水準との合致)

狩野他(1984)は、品質を①魅力的品質要素(充足されれば満足、不充足でも仕方がない)、

②一元的品質要素(充足されれば満足、不充足で不満)及び③当たり前品質要素(充足されれば当たり前、不充足で不満)と分類し、サービスのどの部分に注力すべきか判断することが大切であると述べている。小野(2010)は満足・不満足は、消費者が購買前に商品・サービスに対して持つ期待水準が、実際に知覚したサービスの水準と比べて、上回るか、一致しているか、下回っているかという不一致の程度によって変わる。顧客が望んでいるレベルを見極めて、期待水準に合致したサービスを提供すべきと指摘している。

重松(2019)は顧客満足度の向上が企業価値を高めるが、その影響は業界ごとに異なると指摘している。

例えば、バス事業を製造業と比較すると、製

造業では高い品質のものは価格設定が高くても売れるが、料金が規制されているバス事業では必ずしも収益に結び付かない。従って、バス運転手個人のスキル向上よりも、組織として(運行の)品質を高めることが重要であると指摘している(川崎他(2019))。

森川(2019)は価格競争と質の競争の違いによる生産性の違いを分析した。質を重視する企業は従業員の学歴が高く、研究開発投資・広告宣伝支出をはじめとする無形資産投資が活発で、プロダクト・イノベーション実施確率が高い。しかし、それが直接利益率の高さに結びついているかという因果関係は明らかではない。消費者やユーザー企業のニーズにあうような差別化(質もしくは価格)を実現できた場合には、高い利益率に結び付く可能性が高いと指摘している。

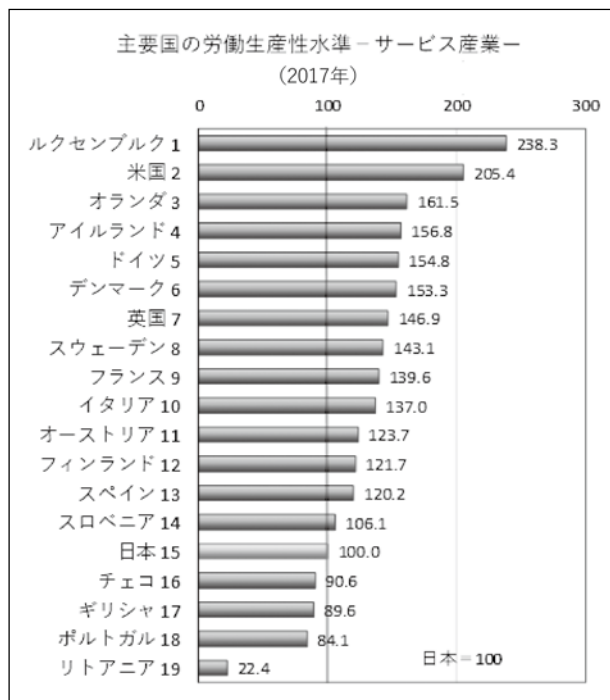
つまり、サービス業においては、サービスを消費者のニーズに合致させることが重要であ

り、各企業は経営方針を自社の重視する点を踏まえて決定する、すなわち企業ごとに多様な対応方法があることを示唆している。

(3) 日本と欧米諸国との生産性比較

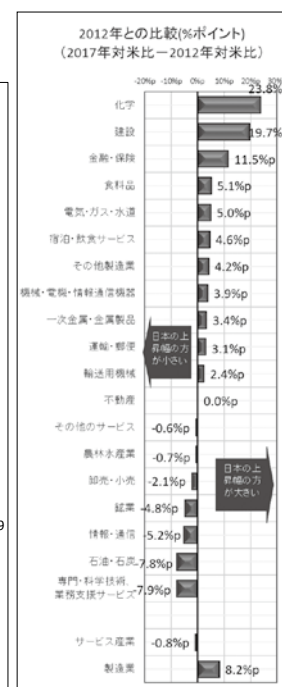
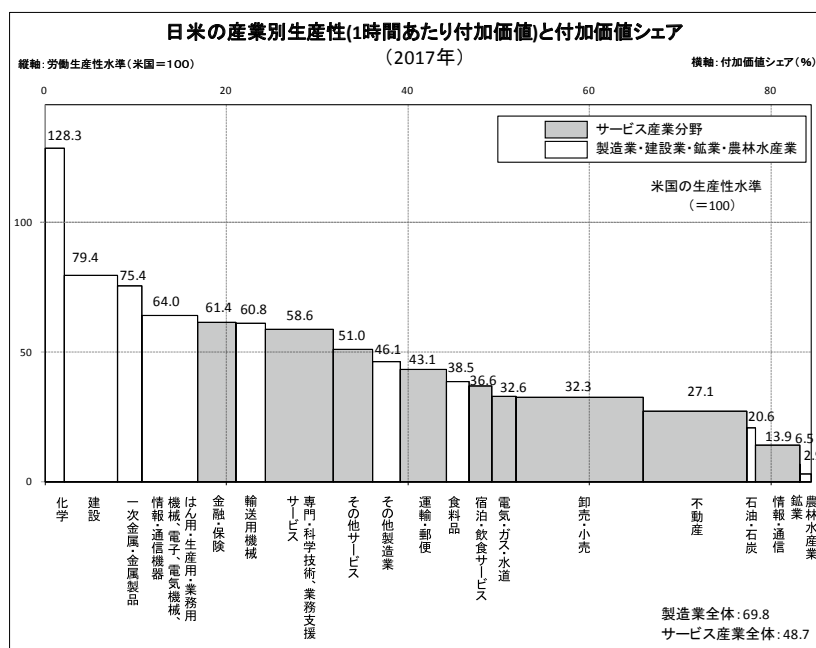
日本の生産性は欧米諸国に劣っているというデータが示されている。この点について先行研究を確認しておく。

(図表8) 日米欧19カ国の労働生産性水準—サービス産業—



(図表8)、(図表9) はいずれも公益財団法人日本生産性本部プレスリリース「産業別労働生産性(2017年)の国際比較、日本はサービス産業分野で低位 主要5カ国(日米独英仏)に欧州各国を加えた19カ国で比較」2020年5月18日 日本生産性本部HPより転載

(図表9) 産業別にみた日米の労働生産性格差



※上図では、スペースの都合により、「はん用・生産用・業務用機械、電子部品・デバイス、電機機械、情報・通信機械」を「機械・電気・情報通信機械」と表記。

(日米生産性格差は質によるものではない)

2020年5月に日本生産性本部が公表した「産業別労働生産性水準（2017年）の国際比較」では、サービス産業における日本の労働生産性水準は日米欧19か国の中で15位（図表8）。サービス産業における労働生産性水準2位の米国は日本の約2倍の労働生産性となっている。その米国と産業別に比較したのが図表9である。産業別にみた日本の労働生産性（就業1時間当たり付加価値額／2017年）は、製造業で米国の7割（69.8%）、サービス産業で5割（48.7%）である。特に、サービス産業の労働生産性が低いことがわかる。しかし、日本のサービス産業は質が違っているのであり、産業別の生産性のばらつき、企業規模の差、さらには国民性（異質性）など、質の調整を行わなければならないという意見がある（滝澤（2017））。

ただし、深尾他（2018）は、日米のサービスの品質の差を測定し、質を調整した後の労働生産性を比較しても、日本の労働生産性は1割から2割程度引き上げられるにとどまり、質の調整では格差は埋められないと指摘している。

(IT導入の違い)

乾、金（2018）は日本と米国のIT導入とその効果について比較している。主な違いは、①IT導入は企業規模が大きいほど、かつ若い事業所ほどその確率が高いが、日本の企業規模の分布は米国に比べて中小企業が多くかつ企業年齢が高い（Pilat（2004）、Dunne（1994）、

Luque（2000）、Fukao et al.（2016））、②経営者のITに対する意識にも差がある（ITや情報システム投資が「極めて重要」と答えた企業の割合が米国75%に対し日本16%、IT導入効果は米国が「製品やサービス開発強化」、「ビジネスモデル変革」、日本は「業務効率化」、「コスト削減」）、③IT導入費用が高い、の3点である。IT投資の生産性に与える効果は大きい、日本企業はIT投資を活かす経営資源が不足しているためにその投資を躊躇していると指摘している。

松本（2020）は、経営管理やサービスのデジタル化（IT導入）により生産性向上を図るには機器・システム導入にかかる費用に加え、DX⁶を担う人材も必要。人材の採用・育成費用も継続的に必要となると、中小企業のDX推進は難しいと指摘している。

(人材に対する投資額の違い)

滝澤（2017）は、日本のIT投資を英・独・米と比較し、2000年以降大きな差がついたと指摘する。特に日本では、IT投資は全体的に増加しているものの、人材に対する投資（無形資産投資の一部）が大きく低下しており、IT化を推進する人材を育成するための投資が減少していることを指摘している。

(非製造業への規制の多さ)

中西・乾（2007）では、「許認可等現況表（総務省）⁷」を参照し、非製造業に対する規制が多

6 経済産業省が2018年に「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX推進ガイドライン）」を発表。その中で、DXを「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。

経済産業省HP <https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181212004/20181212004.html> 20220308閲覧

7 総務省HP「許認可等の統一的把握結果」 https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/hyouka_kansi_n/kyoninka.html 20220308閲覧

いことが労働生産性の低迷に影響していると指摘している。

(4) 先行研究からの示唆

サービス産業の特性として、需要と供給のバランスを労働投入量（特に労働者数の増減）で調整することの難しさがある。特に、中小サービス産業では雇用も解雇も容易ではない。そこで、効率化推進には①自社に合致した規模を維持しつつ、②サービス内容を顧客の期待水準に合致させ、③ITの導入による見える化と顧客データ分析を行い、④人材の採用・育成や従業員満足度の向上により定着率を高め、⑤補助金等の活用による業務の仕組み見直しなどを進めていくなどの対応が必要である。

これらの対応は、ITを導入した後も、そこから得られる情報を利用して常に現状分析を行い、その結果を経営方針決定に活かすという循環を継続することである。データ分析にはマーケティングを行うが、その時、顧客ニーズ把握に加え、従業員ニーズの把握も併せて行うことも欠かせない。

(データを踏まえた経営方針決定)

ITを導入する目的は、データを蓄積するだけでなく、データを分析して経営判断に活かすことである。サービス産業の特性から、サービスを提供する従業員の質向上についてもデータ収集・分析を行い、対応する必要がある。

杉田（2021）は、企業が組織目標を達成す

るために、そのプロセスを規定したマーケティング・マネジメント「ターゲット市場を選択し、優れた顧客価値を創造し、提供し、伝達することによって、顧客を獲得し、維持し、育てていく技術」の必要性を指摘している。

田中（2013）は、経営方針の意思決定は中小企業では経営者個人あるいは特定の周辺人材に委ねられるため、経営者の個人的なリーダーシップが重要な影響を与えることを指摘している。加えて、中小企業ではとりわけ限られた経営資源をフルに活用して事業の存続・発展を実現するために、従業員ニーズをくみ取るためのインターナルマーケティング⁸が必要としている。

同様に、鈴木（2017）は、ウォルマート創設者の言葉⁹から、顧客の満足度を上げるには従業員の満足度が大切であり、サービス産業における「従業員の顧客に対するサービス提供」が、製造業における「製品」と同等であり、評価に耐えうるようにしなければならない。インターナルマーケティングの視点から、労働時間やワークライフバランス、賃金といった労働条件に加え、従業員に十分な権限を与えて自主的に仕事に取り組んでもらうことが大切であるとしている。

(補助金の利用)

先行投資としては、補助金を活用することも大切である。牧岡（2021）は、補助金に採択された企業と非採択になった企業を比較し、補助事業終了後に売上高と従業員数を含む全ての

8 インターナル・マーケティングとは、主にサービス業において、従業員が提供するサービスの品質を向上させたり、管理したりするために組織が従業員に対して行うアプローチ

9 ウォルマート創設者 サム・ウォルトン「従業員と利益を分かち合えば合うほど、自然に会社に利益がもたらされる。(中略) 経営者側の従業員への対応がそのまま、彼らのお客様への対応となるからである。」(Pervaz K. Ahmed and Mohammed Rafiq, Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management, Routledge, 2011)

変数において採択企業のほうが優れる傾向にある。特に大学・公設試との連携がある採択企業の売上高や従業員数は上昇する傾向にある。ただし、補助金に採択された企業においては、売上高や従業員数は補助事業終了前から増加トレンドにあるため、補助金の効果としては断定できないとも指摘している。

3. 事例紹介

平成27年度（2015年度）調査研究事業「地

域中小企業の経営革新－サービス産業における生産性向上と人材確保の取組－」（望月（2016））で紹介した企業に、前回紹介した生産性向上と人材確保に向けた取組について、今回再度ヒアリングを実施した。各企業がその後どのような展開を見せているのか、また、新たな取組みとしてどのようなことを実施しているのかなどについて、5社¹⁰の事例を紹介する。

（事例1）株式会社トワード

社名	株式会社トワード
設立	1951年1月11日（創業1941年）
代表者	代表取締役 友田健治
資本金	1億円
事業内容	一般貨物自動車運送事業、貨物運送取扱事業、情報システム開発販売業、物流センター事業、物流機器販売業、食品リサイクル事業
所在地	佐賀県神埼郡吉野ヶ里町三津166-13
従業員数	477名（2022年1月末時点）



（注）常務取締役津田雅浩氏にヒアリング実施

（出所）株式会社トワードHP（<https://www.towards.co.jp/>）2022年2月25日閲覧

1. 企業の沿革

創業は1941年に遡る。戦前はトラックが無く、味噌や酒を馬車で福岡に配送していた。その後、トラックで運搬を開始する。戦後は木材を運搬。復興需要もあり、1980年頃のバブル崩壊前までは木材で財を成していた。木材の事業は波があるということで、食品物流にシフトした。最初はJA佐賀のレタスを運搬するというものだった。

食品物流については、アメリカを視察し、低温輸送に目をつけた。1987年、今から35年ほど前のことだ。1989年には佐賀物流センターを建設。車5台で始めた。最初は運搬する品がなかったのだが、モスバーガーが九州の配送について一緒にやろうと言ってくれた。それが1989年である。外食チェーン店から荷物を預かり、店舗別に出荷数量の指示通りに出荷、運搬するというもの。三温度帯同時配送（常温、冷蔵、

¹⁰ 「地域中小企業の経営革新－サービス産業における生産性向上と人材確保の取組－」（望月（2016））では8社にヒアリングを実施していたが、今回はそのうちの5社にヒアリングを実施することが出来た。

冷凍)を行うことで、外食産業発展のさきがけとなった。

トラックの性能向上により、車によっては冷蔵、冷凍を分けられるものがあり、効率性が高くなっていると思われがちである。しかし、効率性は当社のものの方が優れている。1997年に実用化した多温帯同時物流は、冷凍、冷蔵、常温の順で商品を積む形で運搬するもの。積載率の向上、1回の配送で多くの商品を納入できるため、輸送効率が高まる。相手側も検品作業が1回で済むので、効率化できる。これには、スーパーのカゴ台車のようなものを使う。例えば、肉と言っても鶏肉、豚肉、牛肉で比熱が異なるものに対応する、冷凍やけにもならない、というような、細かな温度管理をしているところが、当社のウリである。

2. 生産性向上への取り組み

その後、貨物運送事業に加えて、サードパーティーロジスティクス(3PL)のサービスを開始。自社で配送できない地域の運送会社に業務を委託し、ノウハウを伝授することで、配送を請け負える地域を拡大することが出来た。これにより、全国展開が可能となった。

現場の声を反映した独自の運転管理システム「TRU-SAM」、安全管理の指標として「波状運転指数¹¹⁾」(特許取得)を採用した(2001年にシステムを導入)。

波状運転指数の活用としての外部へのノウハウ伝授については、少し事業を縮小している。その理由は、最近、車側で同様の安全性検

知システムを導入しているためである。自動運転技術、5G、MaaSなどというキーワードで大企業が多額の投資をしているので、そこに投資して競おうとは考えていない。

ただし、業務用車両向けの簡易版「ECO-SAM」は安全運転管理会社に販売を委託している。デジタルタコメーターは通常20-30万円するので、導入にコストがかかる。この簡易版は1台3万円程度で導入できるので、小さな企業でも導入しやすいと考えている。

物流統合システムの「Net-SAM」は倉庫管理システムで、外食チェーン店などの店舗からの受発注をこなしている。当初は物流とシステムをセットにして販売していたのだが、3年ほど前からシステムだけを使いたいという顧客ニーズがあり、システムだけで販売している。このシステムの使い勝手が良いという口コミで、顧客の紹介からはじまった。大手ピザチェーンの2番手、3番手が使ってくれている。パンケーキ会社の場合は、最初は倉庫管理システムのみを導入したのだが、その後、物流も併せて利用してくれるようになった。

自動倉庫システム「DC-SAM」はパレット毎に保管している商品をパレット毎にその内容まで管理している。

このように、物流関連のシステムを自社開発し、外部への販売を行っている。当社の強みは、自らが物流会社であり、事業を行う中でシステム開発・改善のヒントを現場目線で得られることである。

社内のシステム開発部隊は10名程度。シス

¹¹ 天候や道路事情および交通状況に応じた、滑らかで穏やかな理想運転速度を想定し比較することで、実際の運転速度のバラツキが判るように、理想運転速度と実運転速度のバラツキ度を数値化したものを波状運転指数という。詳しくは、友田(2010)参照。

テム開発自体は外部の開発会社と組んで行っているが、微調整は社内で出来る。現場目線を取り入れることで、使いやすいシステムが出来ている。

3. 人材確保、育成

生産性向上の指標（KPI）として一時間あたり労務費に対応した売上高を設定。5年前から労務単価を上げる、時間を減らすという方針で、時間削減分は半分を労務費に回し、半分は会社の利益としてきた。5年前は2,700円だったものが、2020年度は3,100円となり、約15%アップした（2021年度はコロナの影響もあり、3,000円程度）。

このやり方（労働時間の削減）も、良し悪しである。物流で働く人の中には、例えばドライバーなどの中にはお金は投下時間で稼ぐものがあり、残業をして賃金を増やしたいと考えている人もいる。ダブルワークする人も増えており、結果的に個人単位でみると総労働時間は減っていないともいえるのではないか。また、繁閑の隙間を埋めるために雇用するパート職員が増加しており、ベストミックスには道半ばという感じである。

現在、ドライバーは100名程度、物流センターでパートも含めて350名、本社に10名、システム10名、営業10名の体制である。運転手は足りていない。未経験の人材を雇用し、1-2か月の研修を実施して、業務に就いてもらう。2007年6月以前に免許を取得していれば、中型（4トン）までは運転できる。だが、大型トラッ

クの場合は未経験者では難しい。3か月くらいの研修が必要。ドライバーの新卒採用もしている。大卒でドライバーを希望する者はいないが、高卒であれば少しはいる。高卒の新規採用ドライバーは、物流センターで仕事の基本を勉強させてから、配属を考える。

ドライバーの年収は4トントラック運転の場合は450万円／年、大型の場合は500万円／年。同業他社に比べて離職率は高くはないと考えている。新卒の離職率も高くはない。2年前までは離職者0だった。

2024年4月には、ドライバーの労働時間が通常の労働者と同様になる（現在、物流は国交省管轄なので、月120時間の時間外が認められているが、それが厚生労働省の定める労働者の勤務時間と同じ基準になるということ¹²⁾）。これからはドライバーの確保に注力していく必要があると考えている。

物流センター等勤務のパート職員から正社員への登用は5-10名／年程度。3年前、正社員に短時間勤務の制度を作った。勤務時間を6時間以上8時間以内（30分刻み）で設定できるというもの。子育て中の女性4名が利用している。この制度は1年更新である。

2022年（令和4年）10月からの短時間労働者に対する健康保険・厚生年金保険の適用拡大により、当社パート職員への社会保険加入者も広がると考えている。

コロナの影響というのは特に感じてはいない。ただ、物流会社はリモート勤務がしづらい業種であり、今後の人材確保は気になっている。

12 働き方改革関連法によって、2024年4月1日から「自動車運転業務における時間外労働時間の上限規制」が適用される。具体的には、トラックドライバーの時間外労働時間が年間960時間に制限される。「時間外労働の上限規制 わかりやすい解説」厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署 <https://www.mhlw.go.jp/content/000463185.pdf> 20220415閲覧

4. 2016年以降の取り組みと課題

(ビッグデータの活用)

2016年の取材当時に、ビッグデータ収集分析システム「Dac-SAM」を使った太陽光発電所のクラウド型遠隔監視システムサービスを始めようとしていたが、これについては、人手不足で開発が進まず広がらなかった。結果的に導入したのは1社。佐賀県から補助金が1/2出るということで、もっと普及するのではないかと考えていたのだが、実際に県の予算は年度ごとに決まるので、提案資料を作成して2週間後には発注というようなスケジュール感には対応が難しく、結局別の企業が参入している。

(RPAの導入)

別途、社内でRPAを検討している。データを取るにあたり、人の手を省く。デジタルタコメーターは全車に導入しており、今はデータを蓄積している状態。今後、データ活用の際のコスト削減が見込まれる（ドライバーのシフト作成に天気・気温まで加味して客の物量を予測するシステムを想定）。

ただし、大掛かりなシステム変更となると、導入費用がかさむ。先日見積もりを取ったのだが、開発見積もり金額が高額となったため、現在、この構想については一時停止している。

(食品リサイクルへの取り組み)

当社は元々 R&R 事業¹³を行っていた。取引先店舗から排出される食物残渣や廃油を専用

の容器で回収し、食物残渣は農作物の堆肥として、廃油はボイラー燃料として、それぞれ有効活用するリサイクルループを構築している。

3年前に食品リサイクルの自社プラントを建設。当初は赤字であったが、2020年以降、単月で黒字化しており、今後2-3年で累積赤字も解消できる見通しである。これは、玉ねぎ生産者として大手外食チェーン2社のリサイクルグループに参画しているもの。自社の土地を使い、農作業は外部委託している。農家にたい肥を無償で提供し、成分分析の実用実験中である。政府は6次産業を推進しているが、企画できる人は少ないと感じている（農家は人件費についてあまり考慮していない（家庭内で事業を行っている場合、時間外という概念が存在しない）ので、採算度外視という人もいる）。

(その他)

当社の方針としては、生産性を上げて価格競争をしていきたいと考えている。生産性改善としては、積載量を維持し、運行コースを見直すということ。

DXには大きな広い目線が必要なので、中小企業が専門部隊を作って対応するのは難しい。M&Aをしてはどうかという声も聞くが、会社の風土が違えば方向を一致させるのは難しいと思う。そこで働く社員の足並みが揃わないのではないかという不安が残る。

¹³ R&R事業とは、リバースロジスティクス&リサイクルの略称で、「物流」と「農業」それぞれ異なるユニットを融合させた事業。

(事例2) イーグルバス株式会社

社名	イーグルバス株式会社
設立	1980年4月
代表者	代表取締役 谷島 賢
資本金	5千万円
事業内容	一般乗合旅客自動車運送事業（路線バス、高速バス） 一般貸切旅客自動車運送事業（観光バス） 特定旅客自動車運送事業（送迎バス）
所在地	埼玉県川越市中原町2丁目8番地2
従業員数	196名（2022年3月末時点）



(注) 代表取締役社長谷島賢氏、秘書室主任木村あや子氏にヒアリング実施
(出所) イーグルバス株式会社HP (<http://www.new-wing.co.jp/group/outline.html>) 2022年2月25日閲覧

1. 企業の沿革

1972年に旅行業として創業し、1980年に当社を設立してバス事業に参入。福祉バス、スクールバス、企業の送迎バスなどから始まり、1989年に観光バスの事業免許を取得して1995年から川越市内の観光地を巡る観光路線バスの運行を開始した。その後、2003年に一般乗合旅客自動車運送事業の免許を取得、2005年に羽田空港連絡（高速）バス路線に参入。

2006年、川越市に隣接する埼玉県日高市において大手バス会社が全面撤退を決めた赤字路線バス事業を引き継ぎ、さらには埼玉県山間部に位置するときがわ町、東秩父村においても路線バスを運行し、赤字路線からの脱却に貢献。その後も利用者の満足度向上と地域おこしに取り組んでいる。

2. 生産性向上への取り組み

前回のインタビュー（2015年）時には、「路線バス事業の見える化」に取り組み、さまざまな工夫によって赤字路線を改善させていた。

バスは固定費がかかる。利益を出そうとすると、利用客の増加、もしくはコストの削減のど

ちらかしかない。これを実現させるためには運行データの見える化が必要である。埼玉大学が2000年に川越市でGPS情報を使ったリアルタイムバス位置情報のサービス化の社会実験を実施した事が縁で、当社は埼玉大学と産学共同研究契約を締結していた。それが2006年に引き継いだ赤字路線の改善を工学的アプローチで実施する事につながった。利用者の乗降バスデータ取得のしくみは、当時日本ではなかった事から、当社が主体となって海外のシステムをリサーチし、最終的に赤外線乗降センサー、車内コンピュータ、見える化システムを統合してシステム化した。加えて、当社がデータの分析システムを開発し、運行データの見える化が実現した。この他に、利用者アンケートの設計と分析を埼玉大学が担当し、顧客ニーズを取り入れ、かつ、効率的な「最適ダイヤ」作成のしくみが完成した。

その後、データを用いた最適化による改善は、数年で改善箇所がなくなってしまう「データによる改善の限界」がある事を発見し、次の段階として新規利用者の取り込み策として地域連携による観光まちづくりが有効である事を提唱し

た。そして、観光客を導入する改善手段として、輸送の効率化と観光客の集積ポイントであるハブの導入を組み合わせる手法を提唱した。

(第一レベル ときがわ町のケース)

2010年、ときがわ町の交通再編にあたり、当時2時間に1本の運行であった町内の路線バスを1時間に1本にして欲しいとの要望が町長からあった。単純に輸送量を倍にすれば1時間に1本の運行は可能となるが、コストをかけずに輸送量を増加させることが条件であった。そこで、検討の結果、ハブ&スポークの導入を決定した。町の中心にハブとなるバス停留所を作り、全てのバス路線をそこに結束し、乗り換えることで、車両を増やすことなくバス運行本数を増やした。ハブバス停留所での乗り換えにより、それまでバスの連絡が無かった方面への利便性も向上させることが出来た。また、山間地域にはデマンドシステムを導入し、路線バスでは入れない狭隘エリアにサブバス停留所を設置し、そこからミニバンによってハブバス停留所まで運行しバスに乗り換えていただくという、従来のドアtoドアでないときがわ式デマンドサービスを開始した。この結果、バス利用者数は25%増、輸送量は150-300%増となった。さらに、総走行キロ数は5%減少と効率化が進んだ。また、観光客にデマンドバスを開放したことで、通常、夏休みには学生の利用客が減少するのだが、ときがわ町のキャンプ村への輸送によって夏休み期間は通常月よりも多い乗降客数を実現している。

(第二レベル 東秩父村のケース)

埼玉県唯一の村で過疎地指定されている東秩父村の交通再編には、地域を訪れるハイカー

を取り込むために、ハブバス停留所に施設機能を導入した第二レベルのハブを設置した。東秩父村はハイカーにとって人気のあるコースで、週末は多くのハイカーが訪れるが、駅からハイキングコースへ直接バスで向かうために東秩父村には経済効果がなかった。東秩父村はユネスコ登録された和紙の産地で、和紙作りを体験できる「和紙の里」という施設があった。再編成ではこの「和紙の里」をハブとして、すべての路線バスが経由するバスターミナルを設置し、同時に地元住民と観光客のための買い物施設や、飲食施設、土産屋、観光案内所を設置した。ハイカーには「和紙の里」で乗り換える時に接続時間を緩くして施設で時間を過ごせるようにした。これにより、バスの運行台数を4台から3台に削減することで運行コストを25%削減している。

2017年に東秩父村に和紙の里ハブバスセンターが完成したが、この構想が実現するまでに足掛け4年かかった。その要因は、当時地方創生省が設置され、その支援を期待したのだが、省庁間の調整が多く、時間がかかってしまったためである。例えば、乗り換えに重点をおいたときがわ町の第1レベルのハブバスターミナルは、国交省の管轄であるが、「和紙の里」のような複合施設になると、バスターミナルは国交省、買い物施設は経産省、農産物は農林省と管轄が異なり、支援のスキームも時期もそれぞれ異なる。そこで、統合した支援は無理だと悟り、村の単費による事業となったからである。実際、開業は2017年11月となった。

(その他の取り組み)

川越市内の2路線でレトロな雰囲気のボンネ

ットバスを使い、ワンポイント観光案内付きの「小江戸巡回バス」を運行。川越を訪れる観光客を路線バスに誘導し、コスト増なしでバスの利用者増加を図っている。2019年には日本初となるボンネット型電気バスの導入を実施したが、コロナ禍による国内の外出規制や外国人観光客の減少で利用客は大きく減少している。

3. 人材確保、育成

バスの運転手という人材の確保は現在全国的に大変困難な状態になっている。その原因は、少子高齢化による運転士の退職とそれを補う新規運転士がいない事、これに加えて運転士の高齢化により自身の病気治療や親の介護などで勤務時間を調整したいというニーズがある。また、自らの体調不良で休職する者もいる。2021年現在、運転士の配置基準等の規制強化やコロナウィルス感染による運転士就業規制等、2016年取材時にはない新たな制約が生じている。こうした運転士不足解消をめざして自動運転バス等の社会実験が実施されているが、技術的には完成しても、道路運送法や交通法の大きな改定が必要であり、まだまだ時間がかかると予想される。

現実的な改善方法の一つとして外国人運転士を入れても良いのではないかと考えている。特定外国人労働者の制度の職種にはバス運転士は含まれていないが、海外では移民した外国人がバス運転士として働いていることはめずらしくない。

現在の日本でデジタル化が進まない原因は、企業のIT人材が不足しているためと言われているが、バス業界でも同様の課題を抱えている。

当社の取組内容を、外部（のバス事業者）にアドバイザーとして関与するケースもあるが、バス業界には通常IT人材がいないので、データ分析やシステム構築がなかなかうまくいかないというものである。

4. 2016年以降の取り組みと課題

（人口減への対応、各路線の課題）

日高市のバス利用者数は徐々に増加していったが、2015年に日高団地（戸建ての団地）と武蔵高萩駅を結ぶ路線で、団地と駅を結ぶ新たな取り付け道路が出来たことで、団地から自転車で駅へ行けるようになり、通勤客が大幅に減少し、この路線の利用者数は65%減少した。自治体に支援を要請したが叶わなかったため、当該路線を廃止し、この路線を武蔵高萩駅と飯能駅を結ぶ路線の増便に充てた。これは当時、飯能路線にある宮沢湖へのテーマパーク誘致が進んでいたことから将来を見て増便したもので、2019年3月、宮沢湖にムーミンバレーパークが正式に開業したことで、飯能路線の乗客数は劇的に増加し、黒字化が達成された。しかし、その後のコロナ禍による外出自粛や施設の一時的な休園により、飯能路線の利用者は激減した。2021年12月10日にムーミンバレーパークがリニューアルオープンし、利用客は一時的に増加したが、度重なる外出規制もあり、現時点では利用客は完全には戻っていない状況である。

ときがわ町の場合は人口減が急速に進んでいるため、バス便での対応は難しくなっている。2021年にバス路線を再編。山間地でのバス利用者減少に伴い、一部路線を廃止。少ないが需要はあるので、乗り合いタクシー業者（別の

業者)が対応している。ただし、2022年からは環境に配慮したEVバス5輛による運行を計画している。

東秩父村は、コロナ禍にも拘わらず、人流が徐々に回復している。多くの観光客を集めるピー祭りは中止となっているが、2年連続で中止していた七峰縦走というハイキング大会が2022年は開催される予定である。

川越市を運行する、小江戸巡回バスは観光客に人気があったのだが、コロナ禍で観光客の客層が変わってきたことにより影響を受けている。以前は50代の女性が70%を占めていたが、この年齢層の観光客は大幅に減少した。これに代わって自家用車で来訪する若い観光客が増加。特に着物姿で街歩きをし、食べ歩きをするのがトレンドになっている。こうした客層変化により、観光の定番コース（喜多院など）を結んで運行していた小江戸巡回バスの利用者数も激減した。また中年観光客が好んだ老舗の食事処や地元の銘菓店も客数が大幅に落ち込み、新しく出来た若者向けの食べ歩きの店に列が出来るという現象が起きている。これらの新店舗は川越市の外から来た人が経営しており、地元の店は大変な苦境となっている。

（環境への配慮）

こうした状況下であるが、バス路線を若者の移動パターンに合わせ、停留所増設等の路線再編を実施。また、SDGs推進のため、2019年からボンネット型EVバスを導入しており、前述したときがわ町でも2022年から幹線運行のバス5輛をすべてEVバスに代替える計画である。EVバスの導入は社会のカーボンニュートラルやSDGsの流れに沿ったものである。EV

バスを導入することによる完全オートマ化は、運転士不足の中、運転士の負担軽減につながる。また、アイドリングストップも必要ないため、夏の暑さや冬の寒さの中でも空調が止まらず、乗客の快適性向上が可能となる。

（海外公共交通機関支援）

ラオスの首都ビエンチャン市バス公社の運営改善支援を実施している。2015年から4年間にわたったJICAによるプロジェクト終了後も現地スタッフ2名を採用して支援を継続している。中国の一带一路構想による中国とラオス間の高速鉄道が2021年12月3日に開通した。当社は駅と市内を結ぶ新路線計画の支援を行い、運行を開始している。ラオスもコロナ禍により外国からの観光客はまだ来られない状態であるが、ラオス人が高速鉄道を利用してラオスの世界遺産であるルアンパバーンという観光地を訪れる需要で満車状態である。バス公社は2年間のコロナ禍による影響で経営が逼迫しており、当社の経験を活かした新たなニーズの取り入れが急務となっている。

（DXの推進と課題）

公共交通機関の維持と過疎地域の活性化のゴールは同じである。しかし、人口減少と少子高齢化は今後も継続する事から、従来の思考では改善が難しいと考える。今後の方向性としては、国が進めるスマートシティやスーパーシティ構想ではなく、過疎地をターゲットとするスマートリージョンという考え方でデジタル化による地域の生活インフラを維持しようと思っている。過疎地域において人口が少ない事は、逆に言えば各戸へのデジタル導入が可能という事である。ときがわ町では、2010年の交通再

編時に、当時は普及していなかった光ファイバーを各戸に敷設した。2016年には東秩父村が豪雪によって孤立した家の安否確認や情報提供のために、各戸にタブレット端末を導入した。現在はスマートフォンで様々な情報を活かすことが出来る。こうしたデジタル化を推進することで、観光客のデータや地域のバス利用データが蓄積可能となり、より良いサービスの提供が可能となる。

公共交通機関のデータ利用推進による生産性向上のためには、国家戦略としてこれらのインフラ構築に投資すべきであると考える。IC運賃システムの導入などは、現在では莫大な費用がかかり、地方の中小バス事業者単独では導入が叶わない。海外観光客を地方へ回遊させるためにも、全国のバス、鉄道の運賃システムが繋がるようにする必要があると考える。

(事例3) 株式会社新生メディカル

社名	株式会社新生メディカル
設立	1990年10月（創業1977年8月）
代表者	代表取締役 石原美智子
資本金	3千5百万円
事業内容	訪問介護、通所介護、福祉用具貸与・販売、居宅介護支援、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、保育事業 等
所在地	岐阜県岐阜市橋本町2丁目52番地 岐阜シティ・タワー 43 2F
従業員数	約250名（2022年1月末時点）



(注) 取締役部長今村あおい氏、経営管理部部長吉岡さとみ氏にヒアリング実施
(出所) 株式会社新生メディカル HP (<https://shinsei-md.jp/company01/>) 2022年2月25日閲覧

1. 企業の沿革

1990年に在宅介護サービスを開始。訪問介護を中心に岐阜県内に6営業所を設けて居宅介護支援、通所介護、福祉用具の販売・レンタル、保育事業を行っている（2020年8月に1営業所合併）。創業者（現代表取締役石原美智子氏）は、父の経営する病院、特別養護老人ホームで高齢者介護事業に携わる中で、在宅介護の必要性を感じ、当社を設立した。

2. 生産性向上への取り組み

（介護内容と時間配分の見直し）

2012年度の介護保険制度改正により、20分

未満の身体介護の制度が創設された。これは、新生メディカルの運営方法を参考にして改正されたものである。介護の現場で一番ニーズが重なるのは食事の時間。これは、1日3回あり、食事を作り、食べさせ、歯を磨くなどの一連のサポートが必要となるからだ。しかし、全てを一度に行うとどうしても1時間から90分程度かかってしまう。昼時にサービスを受けている人全員に人員を配置することは難しい。また、従来は移動時間を考慮すると1か所に滞在し、食事に加えてそうじ、排せつの手伝いも済ませるというサービス提供であった。しかし、1か所に10-20分程度で良いということであれば、配

膳だけすれば自分で食べられる人もいるし、食べた後に再訪問して薬を飲ませたり下膳をすることができる。さらには、食事時間とは全く違う時間に訪問し、移動や排せつ介助などを行うことができる。介護サービスを受ける側も、週に3回2時間の訪問よりも、短時間でも毎日同じ時間に複数回訪問してくれる方が良いと感じている。体調の変化も発見しやすい。

コロナ禍の中、2020年4-5月はサービスを休んでも良い人（ある程度家族で対応できる人）は回数を減らして対応。この頃は、家族も在宅勤務となり自宅で介護できるという状態にもなっていた。ただし、独居の方々は引き続き同じ頻度での訪問介護を続けていた。

（介護記録システムの導入）

2017年頃、「介護記録システムの導入」を考えていたところ、岐阜県から、携帯端末による情報共有システムを、当社のような200人規模の会社でも利用できるかどうか試したいとの打診があった。そのシステムは株式会社インフォファーム¹⁴が作っていた。それを、アプリとして当社用に一部カスタマイズ（介護保険記録データ、介護保険の支給、スタッフの給与システムを連携させたもの）した。元々導入していた携帯端末100台をさらに200台追加導入し、常勤、非常勤にかかわらず介護スタッフ全員に持たせた。2017年10月-2018年3月の期間、県のモデル事業として実施。導入に際し、イニシャルコストが必要となるが、事務業務の効率化のメリットが多いため導入を決定した。導入後は、携帯端末のプランを見直すなどしてなるべくランニングコストを節減する努力をしている。シ

ステム化されるまでは、給与計算、介護保険請求などの事務に多くの人手がかかっていたものが、介護記録実績データから給与計算までをほぼ自動連携されるようになり、事務職員の残業が大幅に削減された。また、休日に関係なく介護保険請求は月末締め翌月10日提出のため、年末年初やゴールデンウィークなどの月末月初の休みが続く時には休日を振替えて業務にあたっていた。介護記録システムを導入してからは、ほぼ、年末年始、GW等の休みも確保することができるようになった。ミスの減少にも繋がった。紙ベースの場合、ヘルパーは日々の介護内容を手書きで記載して提出、それを事務職員が手集計しており、介護ヘルパーの書き間違い、事務職員の癖字の見間違いなどもあった。

介護記録システム導入の効果は、事務業務削減、ミスの軽減だけでなく、介護記録の内容を職員同士がリアルタイムに情報共有できるというメリットがある。訪問先での記録を端末に入力することにより、リアルタイムに情報を共有することができる（紙ベースの場合は記録を作成して提出するために営業所に持参する必要があり、かつ、リアルタイムでの情報共有もできない）。

たまたまコロナ禍前に導入できたことにより、コロナ禍においても介護記録システムが有効に機能した。①ヘルパーの体調チェック（検温や自分の体調判断）もシステムに入力することでデータ化し、濃厚接触者確認のための保健所に提出するデータの集計も迅速に対応できた。②定期的に行う訪問先の方についてのカンファレンスも、システム内で先にデータを入力

14 岐阜県のIT企業。株式会社インフォファームHP <https://www.infofarm.co.jp/> 20220308閲覧

しコメントをしておくので、時間を短くすることが出来た（長時間の密を避けられた）。③営業所（またはステーション）からの指示事項や変更点もリアルタイムで端末に送信することが出来、ヘルパーとの情報共有ができた（例：病院で出している薬が変わったというようなことも、端末に表示するので、薬の間違いなども発生しない）。

介護記録システム導入にあたって、懸念していたのは、全ヘルパーが使いこなせるかどうかである。最初に「私用で持っている携帯電話はガラケーですが？スマートフォンですか？」という調査から始めた。ガラケーの人も多くいたので、丁寧に説明することを心掛けた。最初に1つの営業所に6カ月先行で導入し、問題があれば改善しながら進めていった。その後、営業所毎に少人数で研修を実施。入力方法など間違っても「何とかなるから大丈夫！」を合言葉に進めていった。

具体的な端末利用方法は、介護先に到着した時に、サービス利用者のコード（バーコード）を端末で読み取る。これでサービス開始時間がわかる。帰る時にも同様に端末コードを読み取り、退出する。そのデータを営業所（ステーション）ではリアルタイムで把握可能となっている。どんな介護サービスをしたのかも、端末で入力する。例えば、ある介護先に到着する予定時間を過ぎてもヘルパーが到着していない場合は、サービス提供責任者（営業所（ステーション）でサービスとヘルパーを管理している人）とヘルパー本人の端末に未訪問メールが届く。

サービス提供責任者はトラブルの可能性を確認するとともに、別の担当者を介護先に派遣することで、サービスが滞ることを無くすることができる。また、必要なサービスを提供したかどうか、リアルタイムで確認できる。

何よりも大切なのは、担当者はコードの読み取り等により手書きする必要がなくなった時間をサービス利用者との会話の時間とすることが出来たことである。

このシステムは常に改善を続けている。IT委員会を月1回開催。専門的なことが分かっている人も意見を言うことができる場を作ることによって改善点を見つけている。意見を募れば、必ず改善項目は出てくる。小さなことであれば、社内で修正するし、全体を考えて修正しなければならない内容であれば、何カ月分かをまとめて業者に修正を依頼する。基本的に修正にはできるだけお金をかけずに最大の効果があがるように、IT委員会で調整する。IT委員会には事務部門の3名とともにサービス提供責任者4名が入っており、現場の声を反映させている。また、営業所のヘルパーがサービス提供責任者に相談しやすいように、営業所を超えて相談できるような体制も構築している。

3. 人材確保、育成

在宅介護を担うのは、訪問介護¹⁵を行う介護サービス従事者である。当社では、元々訪問介護をチーム（2-3名）で行い、ヘルパーの急な休みで訪問が滞ることを防ぐとともに、個人的な関係を排除し複数で見ることで、介護サービ

15 訪問介護は、利用者が可能な限り自宅で自立した日常生活を送ることができるよう、訪問介護員（ホームヘルパー）が利用者の自宅を訪問し、食事・排泄・入浴などの介護（身体介護）や、掃除・洗濯・買い物・調理などの生活の支援（生活援助）をすること。通院などを目的とした乗車・移送・降車の介助サービスを提供する事業所もある。厚生労働省HP <https://www.kaigokensaku.mhlw.go.jp/publish/group2.html> 20220308閲覧

ス実施内容のアセスメントができる体制にしていた。よく問題になるのは、「あの人はやってくれる」とか「介護サービスの範囲を超えたサービスを要求される」というような個人的な関係だが、チームであればそれが回避できる。また、個人の状態の変化も複数の目で見ているから気づくこともある。

訪問介護対象者は800人でうち750人が介護保険対象者。それを約160人の訪問介護員でカバーしている。訪問介護対象者は、毎年150人程が亡くなっていて、その70%は自宅で看取っている。うち10人程度が独居である。それでも介護サービスを組み合わせることにより、自宅で看取ることができる。スタッフの離職率は4.2%。主な離職原因は、自身の高齢化や子どもの就学状態。平均年齢は56歳程度。最高齢は80歳。

上記2. 生産性向上への取り組みで記載した通り、昼時の訪問の内容を見直し、1日に複数回に分けて訪問介護を行うことで、固定給での雇用が可能となっている。2016年の取材時と同様、従業員の1/3は固定給。社内勉強会、講習会もあり、従業員は3か月毎、1年毎の研修を受けている。研修講師は社内で育成する。特別に講師だけを行う人を常駐させるのではなく、社内で経験を積んだ者が講師をする。自分が話すことで、会社の理念をもう一度自分のものとして定着させることができるというメリットがある。

4. 2016年以降の取り組みと課題

2021年7月に拠点2か所（大垣と大垣南）を統合し、「まちなかケアセンター」を設置。在

宅サービスの総合拠点として運営している。大垣市民病院から徒歩300mの距離にあり、在宅を中心に介護全般をカバーしている。3階建のビルの1階は認知症の方々のためのデイサービス、2階は軽度者のリハビリ中心のまちなかりハビリサロン、3階は在宅連携室（訪問介護、訪問看護、居宅介護支援）と在宅ケアクリニック（クリニックは別組織）が入居している。3階の在宅連絡室では、ケアマネジャーが介護、看護についての相談を受け、診療については在宅ケアクリニックが担当している。大垣市民病院から末期の癌患者など自宅で看取ることを選択した患者の紹介もある。病院と退院カンファレンスを行い、医師、看護師、介護士、ケアマネジャーの連携が十分に行えるように配慮した。リハビリサロンでは、高齢者の尊厳を大切にし、施設の設備なども大人の雰囲気大切にしており、通所にためらいがちな男性高齢者にも配慮した施設となっている。集団のレクリエーションはなく、個々の目標に合わせた運動メニューや読書をする、囲碁をするなどのアクティビティー、そして好きな時に好みの物を選んで飲めるドリンクバーなど、一人ひとりの選択による自由な時間の過ごし方ができるため、男性でも参加のハードルが低くなっている。

今後は、介護ヘルパーが利用している介護記録システム（携帯電話を端末として利用）を、ケアマネジャーにも導入する予定である。2022年1月以降、個人情報を含めて管理するシステムとして構築したものを提供する。ヘルパーとケアマネジャーが情報共有することで、さらに有効なサービスが提供できるようになると考えている。

(事例4) 株式会社オオクシ

社名	株式会社オオクシ
設立	1982年10月6日（創業1964年11月15日）
代表者	代表取締役 大串哲史
資本金	4千万円
事業内容	「カットオンリークラブ」・「美禪」・「ヘアーサロンオオクシ」・「ヘアカラーファクトリー」・「カットスタイルクラブ」・「カット：ビースタイル」等の直営店運営、独立支援事業
所在地	千葉県稲毛区小仲台2-3-12 こみなと稲毛ビル201
従業員数	300名（2022年1月末時点）



（注）代表取締役大串哲史氏にヒアリング実施

（出所）株式会社オオクシHP（<https://www.ohkushi.co.jp/company/profile/>） 2022年2月25日閲覧

1. 企業の沿革

1964年に父が理容店を個人創業、1982年に法人化。1997年に現代表者が後を継いだ。

現在、関東に57店舗を構える。千葉の外では、東京に4店（高砂、四つ木、巣鴨、白鳥）、茨城に1店（取手）。

ヘアサロンの種類は6つ（ヘアーサロンオオクシ、カット&ヘッドスパサロン美禪、カットオンリークラブ、ヘアカラーファクトリー、カットスタイルクラブ、カットピークラブ）。加えて、将来的な人材育成の場として別に1店舗を構えている。

従業員は30-40代が多い。また、役員は全員女性。実力がある人を登用した結果であり、特別な配慮はしていない。

2. 生産性向上への取り組み

顧客データの収集・分析によりサービスの高付加価値と効率化を図っている。一番の指標は「再来店率」。

従業員一人ひとりに自らの「売上」、「再来店率」、「客回転率」、「採算状況」、「支払い給与と期待値の差額」等を示すことで、それぞれが自

ら考え、努力するようになる。従業員が納得して目標を立て、自らの意思で行動することが大切で、その納得感を引き出せるように、会社がやるべきことを行っている。

原因と結果がずれることを理解した上での対応が必要である。具体的には、原因が結果を生み出す間には1-2年のギャップがあるので、結果が出る将来を予想して、理想の姿との乖離がどの程度になっているかを足もとで常に見据えて対応することを自らに課している。

3. 人材確保・育成

サービス業は人材育成を怠ると、とたんに顧客に相手にされなくなる、シビアな業種である。そのため、人材育成に注力している（スタッフのスキル向上、接客プログラムの整備、研修の徹底など）。

当社は社長自らが率先して勉強会を開き、人材育成に余念がない。また、社長自らも継続して学びをつづけており、その学びを活かして自社経営の方針、経営理念を積み上げている。

（研修の位置づけ）

従業員はヘッドハンティングするのではな

く、自社の中で育ててもらいたいと考えている。そのために、研修が業務であることを明確にしている。理美容業では、修行と称して時間外に研修や掃除を行うことが多いようだが、営業時間内に給料を支払い、研修を実施している。研修に使用するウイッグ代も会社の経費。タオル洗いや床の清掃、ワックスがけは業者に依頼。研修のため店舗で時間外に拘束されることは無い。

シングルマザーも勤務可能な環境を整備している。ブランク研修、アシスタント研修がある。離職して他に職を見つけても出戻ってくる人が多い。この1年で過去に当社から独立した人が2名も戻ってきた。

（役割意識の徹底）

会社が目標に掲げる項目（最も重視しているのは「再来店率」）は、各従業員の目標（「売上」、「再来店率」、「客回転率」、「採算状況」、「支払い給与と期待値の差額」等）の先に繋がっている。そのベクトルを合わせることが大切で、日々の努力を継続して行う持続力も必要である。

（リーダーの育成）

店長となる人物を育成していくことを課題として掲げ、力を入れている。社長はリーダー勉強会を主宰している。現在は第6期で、毎回対象者は10人程度、1年間、月1回の勉強会を社長自らが講師となって実施している。

また、店長にはほぼ経営者と同じ権限を与えている。例えば、ある程度の金額であれば、本部承認なしに使えるというもので、店長自身が自ら経営者として考え、工夫して店舗運営を行

うことにより、成長してもらいたいと考えている。

4. 2016年以降の取り組みと課題

（システム・データ活用）

市販のPOSシステムからデータを収集し、分析。分析手法は自社で開発し、帳票として出力する。そのデータを従業員と共有し、継続してチェックしていく。システム開発は詳しい人に入ってもらっており、抽出するデータを選択して利用することでイノベーションにつなげている（例：POSシステムから、顧客の性別、年齢、カットパターン、担当スタッフ等のデータを収集）。

DX¹⁶への取組は2年前から始めた。コロナ禍の間に取り組みは加速している。まずは会計分析。当月のデータが翌月の5-8日までには集計される。従前から利用しているPOSデータの活用と合わせて、データから自社の状況を分析しながら社員の意識向上を継続的に行うなど、経営革新を進めていた。ところが、2021年11月のITコーディネーター協会のDX認定制度を基準とした表彰において、「最優秀・優秀」には選ばれなかった。中小企業は投資にお金をかけられない。また、オペレーションに人材を割くことも難しい。ハードは一度入れれば終わりだが、ソフトは継続してアップデートしていかなければならないので、DXはシステムを導入しただけでは完成品にはならない。現在は、自分の思い描くものに近いものを探して汎用品のシステムを導入し、カスタマイズしながら利用するという方向で動いている。どうしても必要

16 デジタルトランスフォーメーション（DX）の定義「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」 経済産業省HP <https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-2.pdf> 20220308閲覧

なものだけ選別し自社開発を行っていく。

(出店計画)

借入に依存せず、利益の範囲内で時間をかけて店舗を増やす。目標は年3～4店舗。コロナ中（2020年3月以降）に4店舗開設。リニューアルは8店舗／年（移転含む）。

(経営理念の共有)

2020年は最高売上を達成。増収増益で客数・単価ともアップしている。もちろん、店舗増の影響もあるが、コロナ禍で足もとを見直し、経費削減に注力している。2021年も7-11月にコロナの感染者増から売上の落ち込みがあったが、その後回復傾向にある。

事業計画は先を見据えており、現時点で予想できる将来の理想像のさらに先に向けて事業計画を立てている。ただ、コロナ禍の影響で今はその計画を少し下回っており、理想の体制に戻すための変化を生み出すことに注力している。今までと同じやり方では軌道修正にならない。理想に対してどのように進むかを常に考えることが大切だ。また、経費はお金をかけても売上が上がらないものであり、投資はかけたら売上が上がるもの。投資を止めてはならないと考えている。

2020年4月に、その後のコロナ不況を想定して緊急対策計画を立てた。従って、2022年4月

までの2年で予定していた事業計画は理想としていた軌道よりも下方修正したものである。その計画を達成しつつ、元々理想としている軌道に戻し、そして、さらにそれを超えるように将来の理想を追求している。

(社外の専門家を活用)

中小企業は社内の自分たちの力だけではマンパワーが足りないので、外部の力を借りることが大切。当社では、社労士3名、弁護士4人、会計士1人、そしてIT関連の顧問を擁している。弁護士には企業法務、労務関連、事業承継、消費者対策と分野を分けて担当してもらっている。労務関連も行政、就業、ハラスメントという分野に分け、それぞれ専門の方々に見てもらっている。

(コロナ禍の影響)

コロナ禍で顧客ニーズが変わった。顧客は安全を求めていると考え、消毒のレベルを上げた。2021年度は、増収増益に転じている。格安のカット専門店などよりは価格が高いけれど、満足感があるというところを目指している。それが顧客からの支持を得ているということ。結果的に、某カット専門チェーン店は、当社の拠点地域である千葉では少しずつ店舗を減らしている。

(事例5) ねぎしフードサービス株式会社

社名	ねぎしフードサービス株式会社
設立	1981年（創業1969年10月）
代表者	代表取締役 根岸榮治
資本金	5千万円
事業内容	『牛たん とろろ 麦めし ねぎし』運営
所在地	東京都新宿区西新宿7-22-36 三井花桐ビル4階
従業員数	社員148名アルバイト1,386名（2022年1月末時点）



（注）代表取締役社長根岸榮治氏、常務取締役経営品質総務担当相良治美氏にヒアリング実施
（出所）ねぎしフードサービス株式会社HP（<https://www.negishi.co.jp/company/profile.html>） 2022年2月25日閲覧

1. 企業の沿革

現代表者は1970年代に飲食店を経営。茨城、福島、宮城の3県にカレー店、ラーメン店、郊外型レストラン等の多様な業態の飲食店を展開。とにかく東京に目新しい飲食店があればそれを真似して作るという形で出店し、20店舗にまで拡大した。しかし、競合店がそれぞれに現れ、事業に行き詰まる。

1981年「牛たん・とろろ・麦めし ねぎし」1号店を新宿に出店。「狩猟型（多業態・広範囲）経営」から「農耕型（同一業態・同一地域）経営」に転換することを試みる。そして、「人がいるところに出店する」「集中的に出店することにより成功を収める。2016年には都内33店舗、横浜駅西口に2店舗を展開するに至る。

「牛たん」に特化しようと考えたのは、自分自身牛たんが好きで、週2-3回食べていたから。男性の酒のおつまみとして提供されていたものを、おかずとして普段に食べられるようにすること、そして女性をターゲットとして「食事」をするために入る店を作ろうと考えた。当時、牛たんは「捨てられるような」部位で、厚切りで供されていた。それを薄切りにして女性にも食べやすくした。そして、他の肉よりも脂が少

ない牛たんと麦めし・とろろというヘルシーな定食スタイルを創り上げた。ターゲットは20-40代のビジネスマンとOLで店舗設計は女性一人でも入りやすい店にして、駅前に集中出店した。今も、出店するのは新宿駅から30分以内としている。従って、基本的には新宿駅周辺が多い。電車で30分の横浜に出店している。コロナ禍においては、60分圏内に延ばし、郊外の立川市や千葉県船橋駅にも出店している。

2. 生産性向上への取り組み

（経営理念と提供価値の共有）

当社では、経営理念と共に「ねぎしの提供価値」として大切にしている5大商品「QSC&HA」がある。①「Quality：味（おいしさ、品質、スピード）」、②「Service：笑顔・元気（感じのよい接客・機敏な動作）」、③「Cleanliness：清潔（常に磨かれた状態・整理整頓）」、④「Hospitality：親切（気づき）」、⑤「Atmosphere：楽しさ（活気のある快適な空間・心地よさ）」である。この「5大商品」を高レベルで維持しようとしている。これら5大商品に気配りすることで、お客様の満足度（ロイヤルカスタマー数・比率）が上がると考えている。

当社の業務運営には、これら5つの目標を継続的に高水準で維持するための工夫がいくつもある。①クオリティ面では、LINEアンケート(毎週集計を実施)で店舗に来たお客様にLINE登録してもらい、その都度アンケートに答えてもらい、満足度を測っている。ほかにも、外部の評価会社(「ファンくる¹⁷⁾」)により1店舗あたり2カ月に20組の「覆面調査員」が調査に訪れ、その結果を店舗ごとに点数化して還元している。これは、お客様に確実に100%ねぎしのファンになってもらいたいという気持ちで導入しているものである。②接客サービス面の向上に向けて、ロールプレイング大会を実施している。③清潔面では年2回の店舗間やサポートオフィス・狭山工場も同一日に行うクレンリネスコンテストがある。このコンテストで下位4店舗に入ってしまうと、「賞」として雑巾が与えられる。④アンケートでお褒め頂いたスタッフに親切賞で表彰する制度は、情緒的サービスの好事例を共有するようにしている。⑤楽しさの面では、雰囲気や活気による心地良さが重要な満足度のファクターであるため、働くスタッフ同士のチームワークの良さがその満足度に相関する観点からアルバイトが社員や店長を評価して職場環境を改善していくというものがある。

現在40店舗を展開している。10店舗ごとに店舗統括マネージャーがいる。5大商品のスタンダードにおいて「未達」があれば、店長と一緒に考え・改善していくという体制になっている。店長が意識し、スタッフが意識する。そして、自律的に改善していくのが望ましい形だと考えている。

「経営指針書」(年1回)の策定では、店長とサポートオフィス(ねぎしでは本部ではなく店舗のサポートオフィス(SO)と呼んでいる)が事業計画を半年間で10回以上集まり策定している。その中には「店長・SOプロジェクト」として5大商品の品質向上の施策、店のルールや人財共育の仕組みづくりなど、店長の参加するプロジェクトチームが9つ設けられており、店長から会社全体の方針づくりに参画していくという形になっている。

朝の全体会議(月1回開催)は2021年12月8日が368回目となった(取材時)。本来は全社員およそ150人が顔を合わせる会議なのだが、現在は20人程度をリアルで、それ以外を同時リモートでつなぐ形にしている。

経営理念の浸透や経営の目的がしっかりしていないと企業は続かない。100年経営という観点では、「共育」の仕組化と、そしてその仕組みをいくつ持っているかが企業の差になる。凡事を徹底することで、ブランドへの信頼、安全安心が保たれる。

3. 人材確保・育成

(育成評価制度の刷新)

社長が一番に上げるのは、人材育成(社長は人財共育と言っている)である。育成評価制度では、「人」を育てた人が高く評価される仕組みになっている。人を育てることで、自分も成長する。従って、その人の持つ「理念」が会社の考えるものと同じかどうかという点で評価し、「理念」を教えられる人を増やすことが大切だという。理念を共有した人が集まり、お客

17「ファンくる運営会社」株式会社ROI(顧客満足度調査会社)HP <https://www.j-roi.com/company/> 20220308閲覧

様の喜びや働く仲間の幸せのために動くことがその人の成長につながり、それが会社の成長になる。そして、「この街にねぎしがあってよかったと思っていただける店づくり」が社会貢献となるのである。

以前は店長に就任するまでに必要な要件を100項目にまとめたものを「100ステッププログラム」として社員もアルバイトも同じ評価制度を使っていた。ところが、最近は働き方が多様になっている（例えば、学生で月2回しか仕事ができないなど）ので、出勤・業務従事の時間が大きく異なるケースが増えてきた。経験値として一定の時間を必要とする評価制度では、測れないことがある。このような点にも配慮した育成評価制度に作り直した。

（外国人の社員、非正規社員）

外国人も雇用している。中国人が多い。優秀な人もおり、人財共育部のスタッフや店長にも中国人が登用されている。アルバイトから社員への登用もコンスタントに実施されている。2020年度は5名が社員になった。

（基本は挨拶）

社長は今も一番大切なのは従業員同士の人間関係だと言い切る。まずは5つのコミュニケーション（あいさつ、ねぎらい、感謝、さんづけ・「はい」、目を見て笑顔）を進んでいき、それによって従業員同士の人間関係が良くなる。それは「信頼貯金」として何かあった時お互いに助けあえる関係ができるということだ。働くことの最終的なゴールは「働く仲間の幸せ」で

ある。

（職場環境アンケート）

「職場環境アンケート」（アルバイト向け）を年2回（毎年8月・2月）全社で実施している。「働く仲間の幸せ」「従業員は内部顧客である」という考えから実施されている。これは、直接社内便でサポートオフィスに送られる。また、社員向けには年1回、ESアンケート¹⁸を実施している。

4. 2016年以降の取り組みと課題

（IT活用）

ITの活用としては、POSデータから顧客の情報を得るとともに、出退勤のデータもとっている。「まかせてネット¹⁹」を使い、レジの情報と勤怠管理をつなげた。これにより、総務の仕事が軽減された。

また、コロナ禍前からRPAを導入して集計を自動化している。これにより、全店からの食材の注文をインフォーマット²⁰の受発注システムに自動入力させ、セントラルキッチンやその他食材の発注が容易になった。

さらに、2021年6月にDX補助金を活用して受発注システムの高度化を図った。2015年の取材時は、各店舗からの発注を集計しているだけだったが、人間が発注する際には、どうしても「欠品」を抑える（お客様に「〇〇は品切れ」と言いたくない）ため、多めに発注する。これにより、食材が余ってしまうという問題があった。この需要予測をAIにさせようという試み

18 従業員満足度（Employee Satisfaction）を測るためのアンケート

19 まかせてネットは飲食店の店舗業務管理システム。飲食店の運営に必要な業務をシステム化し本部の業務効率化と、経営のスピードを加速することが出来る。

20 株式会社インフォーマットは、フード業界企業間電子商取引（BtoB）プラットフォーム「FOODS Info Mart」の運営を主な事業としている。インフォーマットHP <https://listen-web.com/companies/infomart.html> 20220308 閲覧

である。現在、データを蓄積中。今後稼働したときには、食品ロス削減や標準原価の適正化にも寄与する取組だと考えている。

(デリバリー店舗導入)

コロナ禍によりライフスタイルが変わり、在宅で仕事をするという考えが強くなっている。そこで、デリバリーに特化した店舗を開業した。デリバリー店舗の売上は1,000万円／月、通常の店舗の売上は1,100-1,200万円／月でさほど変わらないように見えるが、デリバリー店舗は6名の体制で運用が可能であり、生産性は大幅にアップする。今後、現在の40店舗から60店舗に拡大する計画であるが、そのうちの10-15店舗はデリバリー店舗とし、デリバリー店舗での売り上げが10億円／年程度になるようにしたいと考えている。最初の1店舗は新宿。SOの近くにあったテストキッチンを改装して始めた。

次に出店したのが阿佐ヶ谷店。この店舗は5坪で800万円／月の売上。投資も1,000万円程度で済んだが、リアル店舗は7,000万円程度投資して、1,300-1,500万円／月の売上なので、デリバリー店舗の効率が良いことがわかる。

リアル店舗のサービスは大切だが、全体としての生産性を底上げするためにもデリバリー店

舗は必要なので出店は積極的に進めたい。

4. 事例企業の生産性向上への取組のその後、新たな取組、そして課題

(1) 前回までの取組とその後の展開

(取組み効果の要因分析)

各企業の取組みが効果を上げていた要因について、「データ分析」、「IT利用」、「顧客満足度」、「付加価値」、「人材育成」、「経営理念の共有」という点からまとめてみる(図表10)。

すると、「データ分析」や「ITの利用」により、「顧客満足度」、「付加価値」、「人材育成」という複数の項目で効果を上げていることがわかる。具体的には、①現場の「見える化」のために現場データの収集・分析を、②主にITを活用して効率的に行い、③分析結果を活用してサービス内容の見直しやサービスの標準化を行うというように、効率化と顧客満足度の維持・向上を同時に追求していた。また、サービスの質や顧客満足度などを、数値化する工夫を施し、KPIとして採用することで、経営の重点項目を従業員と共有していた。さらに、従業員に経営理念の浸透を図り、経営情報の共有、経営への参画により従業員のモチベーションを高めていた。

(図表10) 2015年ヒアリング時の取組状況

	データ 分析	顧客 満足度	付加 価値	人材 育成	経営理念 の共有 (注)	取組みの相乗効果等
株式会社トワード	○	○	○	○		理想の運転速度と自らの運転を比較（見える化）できるシステムを開発し、事故率低下、燃費向上につなげた。さらに、当該システムを外部に販売もしている。
イーグルバス株式会社	○	○	○	○		運行状況と利用状況をデータ化し、それを顧客ニーズアンケートと結びつけてバスのダイヤを見直すことで、満足度を落とさずに効率的な運行を可能とした。この方式を近隣の不採算路線に拡大した。
株式会社 新生メディカル	○	○	○	○		訪問介護サービスを生活リズムに合わせて見直し、短時間で複数回訪問するという方式を考案。顧客の満足度向上、顧客家族の負担軽減につながった。また、従業員の労働時間平準化が可能となり固定給での雇用を可能にした。
株式会社オオクシ	○	○	○	○	○	顧客データの分析にPOSシステムを使用。再来店率の高いスタッフのデータからマニュアルを作成し、従業員の技術等のバラツキ縮小、全体水準の向上につなげている。毎月個人別に再来店率を含むデータが還元され、自発的に目標を持って努力するような仕組みづくりを行っている。優秀な人材確保のための処遇の改善や、リーダー育成のための勉強会を社長自らが主宰して行っている。
ねぎしフードサービス 株式会社	○	○	○	○	○	マニュアルを整備し、顧客満足度を高めるために従業員のサービス提供能力を高める工夫を行っている。人事評価は社員もアルバイト従業員も同一基準で行われ、アルバイト従業員もリーダー、サブマネージャーまでキャリアアップが可能であり、また社員に登用される者、店長に登用される者もいる。従業員満足度は高い。

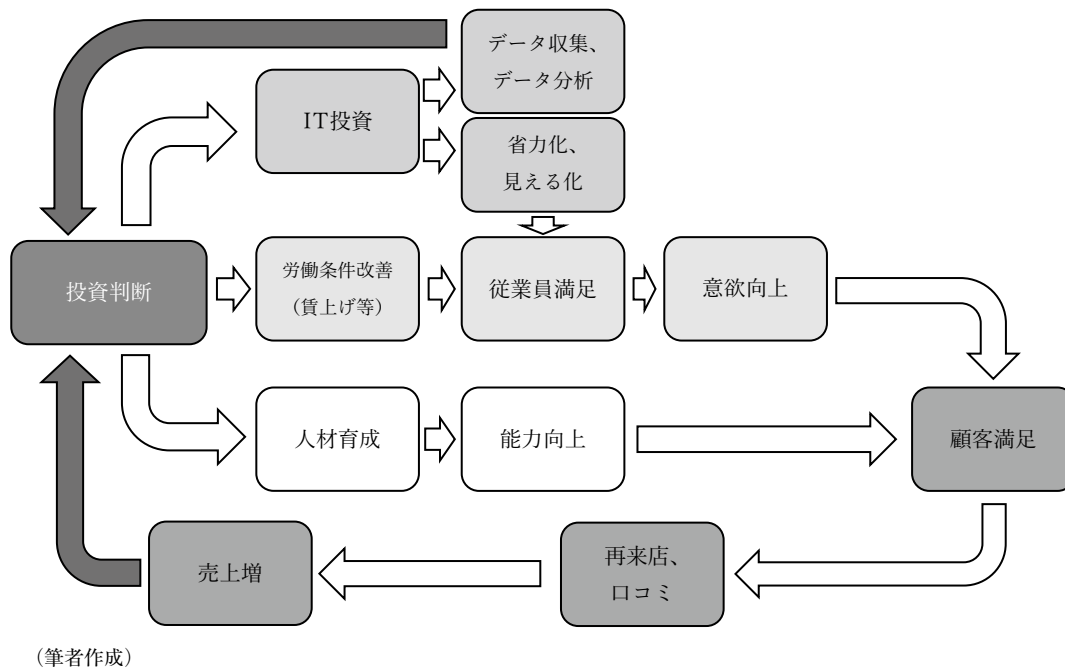
(注) 代表者が直接従業員に対して定期的な研修等を行い、経営理念の徹底を図っているものを○とした。
(筆者作成)

DXが「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」(経済産

業省) とするならば、事例企業では2015年時点で既にサービスの現場データの収集、分析にITを活用し、業務改善を社内体制整備につなげるなどのDXが推進されていた(図表11)。

そして、現在もデータ収集・分析を業務改善や社内体制整備につなげる努力を続けている。

(図表 11) IT活用を含めた業務改善・社内体制整備の循環図



(2) 先行研究における示唆との合致

先行研究から、効率化推進には①自社に合致した規模を維持しつつ、②サービス内容を顧客の期待水準に合致させ、③ITの導入による見える化と顧客データ分析を行い、④人材の採

用・育成や従業員満足度の向上により定着率を高め、⑤補助金等の活用による業務の仕組み見直しなどを進めるべきという示唆を得た。

先行研究の示唆と事例企業の取組み状況をまとめたのが図表 12 である。

(図表 12) 事例企業の取組における先行研究による示唆との合致

先行研究による示唆	取組状況
① 自社に合致した規模の維持	ノウハウをシステム化して外部に販売(自社の配送地域は限定)(株トワード) 許可された走行路線のみ運行(イーグルバス(株)) 訪問介護サービスを巡回できる範囲で行う(株新生メディカル) 地域での展開に限定(株オオクシ、ねぎしフードサービス(株))
② 顧客の期待水準との合致	多温帯同時物流で飲食店に配送(株トワード) 顧客ニーズに合わせたダイヤ改正と不採算路線廃止(イーグルバス(株)) 生活リズムに合わせた短時間巡回訪問介護(株新生メディカル) 再来店率の高いスタッフの技術・サービスを分析し標準化(株オオクシ) 顧客満足度調査の活用(ねぎしフードサービス(株))
③ ITの導入による「見える化」と「顧客データ分析」	「一時間あたりの売上高」を見える化し従業員に還元(株トワード) KPIの設定(株オオクシ:再来店率)
④ 従業員育成 従業員満足度向上	従業員の働く環境を改善、固定給を実現(株新生メディカル) 従業員育成システムの標準化、固定給・社会保険加入(株オオクシ) 従業員満足度調査実施(ねぎしフードサービス(株))
⑤ 補助金等の活用による 業務の仕組み見直し	運行ダイヤの最適化について埼玉県と川越市で社会実験(研究費は科研費(注))(イーグルバス(株)) 携帯端末による情報共有システムの導入は、県のモデル事業として実施(株新生メディカル) 受発注システムの高度化(DX補助金を利用)(ねぎしフードサービス(株))

(注) 科研費(科学研究費助成事業(学術研究助成基金助成金/科学研究費補助金))は、日本の研究機関に所属する研究者の研究を格段に発展させることを目的とする文部科学省の事業で、同省の外郭団体である独立行政法人日本学術振興会が審査・交付を行っている。

https://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/hojyo/main5_a5.htm 20220308閲覧

(筆者作成)

図表12の事例企業の取組みにおいて、③のITの導入による見える化は従業員の評価が公平に行われていることが明確になる、また、顧客データ分析によるサービス内容の見直しは、②の顧客の期待水準を踏まえ、「必要なものは残し、不要なサービスを省略する」という形で省力化につながる。これらは、④従業員満足度を高める要素となる。加えて、労働条件の改善（処遇・育成方法）により、従業員満足度はさらに高まる。それが、上記（図表11）「IT活用を含めた業務改善・社内体制整備の循環図」において企業が投資すべき「IT投資」、「労働

条件改善」、「人材育成」となる。その投資は顧客満足につながり、再来店率向上や良質の口コミとなり、売上に反映される。さらに、その良い循環はデータ分析結果を踏まえて新たな取組に踏み出すという新しい循環の創出につながっていく。

（3）新たな取組み

各企業の新たな取組みのうち主なものをまとめた（図表13）。取組みの多くが単純な省力化による経費削減ではなく、SDGsやDXにつながる取組みであることがわかる。

（図表13）新たな取組みの一部事例まとめ表

	新たな取組み	省力化	SDGs	DX
株式会社 トワード	① 食品リサイクル		○	○
	② 太陽光発電のクラウド型遠隔管理システム		○	○
	③ RPA導入による入力作業の省力化（検討中：課題あり）	○		○
イーグルバス 株式会社	① 電気バスの導入		○	
	② 海外（ラオス）での運行システム導入試験		○	
	③ 公共交通機関のデータ活用（検討中：課題あり）	○	○	○
新生メディカル 株式会社	① 当社介護担当者全員に携帯端末導入	○	○	○
	② 携帯端末をケアマネジャーにも利用させ、訪問介護と連携（導入予定）	○	○	○
	③ トータルな在宅介護（「まちなかケアセンター」に、デイサービス、リハビリサロン、在宅連携室と在宅ケアクリニックを併設）		○	○
株式会社 オオクシ	① 従来の月次分析に会計分析を追加し、分析結果の見える化を推進	○		○
	② コロナ禍でも借入に依存せず新店舗を出店		○	
	③ 顧客ニーズに対応したサービス（経費削減を行う傍ら、コロナ禍で消毒を徹底）	○	○	○
ねぎし フードサービス 株式会社	① レジ情報と勤怠管理のシステムを連携	○	○	○
	② 食材の発注手順簡素化のためのRPA導入	○		○
	③ 受発注システムの高度化（現在は集計のみだが、現在は食品ロスを出さない需要予測を構築するためのデータ収集中）	○	○	○

（筆者作成）

新たな取組の中でSDGsへの取組として分かりやすいのは、(株)トワードの食品リサイクル、イーグルバス(株)の電気バス導入、ねぎしフードサービス(株)の食品ロスを出さない需要予測であ

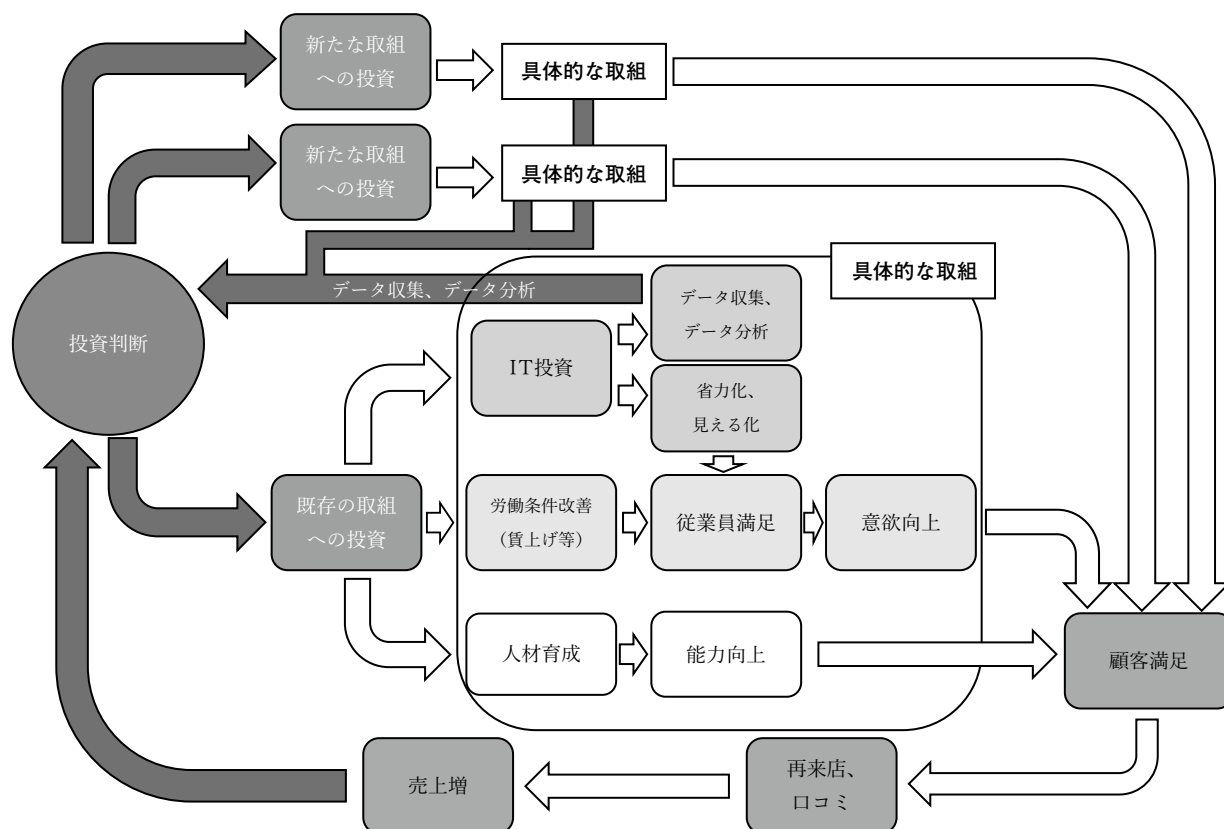
る。また、DXと考えられる取組みとして、(株)新生メディカルの携帯端末の活用、(株)オオクシのPOSデータに会計データを追加した分析などがある。上記図表13に記載した以外にも、さ

まざまな取組を行っているが、いずれも自社の状況をデータから細かく把握し、顧客満足に上げるために何が必要かを考えた上で実施され

ている。

図表14は図表11に新たな取組を加えた循環図である。

(図表14) 新たな取組を加えた業務改善・体制整備の循環図



(筆者作成)

既存の取組への投資を行った結果、顧客満足が得られたとき、既存の取組におけるデータの収集と分析から顧客満足向上につながる新たな取組への投資に踏み出すという循環がみられる。

先に記載したとおり、顧客満足が売上増に跳ね返り、データ分析を踏まえてさらに投資をするのか、既存の投資を続けるのかを判断するとともに、既存の取組についてもデータ分析を行い、内容の変更が必要かどうかを判断する材料

にしている。

売上増につながるのは再来店率であり、良質な口コミによる宣伝効果である。それらは顧客満足が無ければありえない。サービス産業は基本的には従業員が顧客に対応し、その時に共有した時間を価値あるものかどうかを顧客が判断するのである。それが再来店や口コミにつながる。だとするならば、顧客満足のために何をすべきか、という点から考える必要がある。

ただし、上記の好循環が成り立たない業種も

ある。また、IT投資の費用が高額で、導入に踏み切れないという声もある。

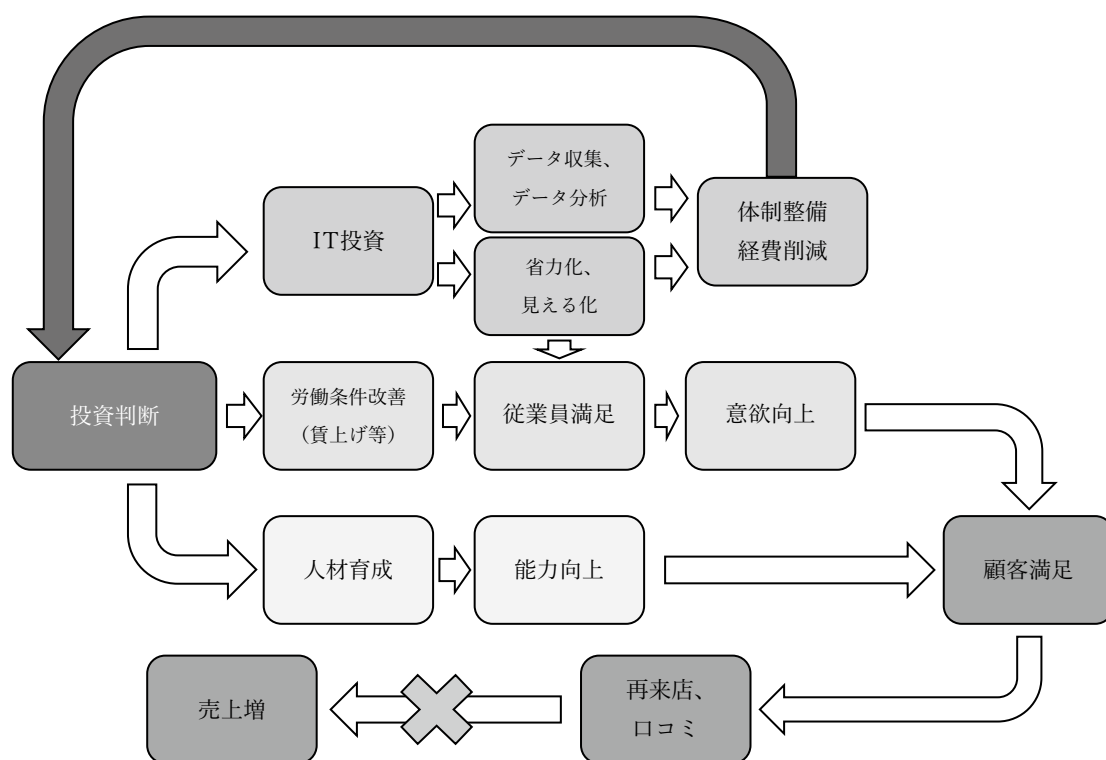
(4) 課題

(従業員の満足度向上が売上高増加に結びつかないケース)

サービス産業では、従業員の満足度を上げる

ことが顧客満足度を上げることに繋がるというが、それに当てはまらない業態として「路線バス事業」のような輸送業がある(図表15)。バス運賃は定額なので、どんなに従業員のサービス品質が高くその点に関する顧客満足度が高くても運賃に上乗せして支払うことはなく、それだけでは再利用にはつながらない。

(図表15) 路線バス事業の循環図



(筆者作成)

地域によっては、人口減少の進行が速く、利用者数(収益)に見合ったダイヤ改正と顧客満足度の両立は難しいという事態になっている。

(システム投資が高額で投資に踏み切れないケース)

システム投資に対しては、他にもRPA導入

のコストが高い(株)トワード)、他社の交通機関利用データを入手して分析したいが、高額で出来ない(イーグルバス(株))という声がある。

これらの課題は、中小企業が単独で対応するには負担が大きい。中小企業の生産性向上にかかる負担を、金銭面並びに体制面で支援する施策も別途必要ではないだろうか。

おわりに

上記事例企業の取組から、中小サービス産業の生産性向上への取組のヒントを以下にまとめる。

(需要と供給のバランスについて)

サービス産業の特徴の一つは、生産と消費が時間的にも場所的にも同時に行われるため、需要が変動すれば生産量も同じように変動することである。対応には労働投入量の調整（特に労働者数の増減）が必要であり、その調整は短期的にはかなり難しい（森川（2016））と言われている。(株)新生メディカルは適正な稼働率を維持する工夫をしている。逆に、新しい顧客層を開拓することで需要を創出したのはイーグルバス(株)である。従業員の育成を顧客満足度につなげて需要を創出し続けているのは(株)オオクシ、ねぎしフードサービス(株)である。(株)トワードは、自社で配送できない地域では業務委託・ノウハウ伝授し対応できる地域を全国に広げることで調整している。

つまり、生産と消費が同時に行われることに対する解決策を自社の中で見つけることが必要なのである。現状の需要を自社の稼働状況に合わせて平準化させるのか、それとも、需要を自社の稼働状況に合わせて創出するのか。最適な稼働状況に合わせることが生産性を高めるポイントである。

(ITの導入について)

ITを導入する目的を明確化する必要がある。単なる手作業の省力化として利用するのみでは

なく、データの蓄積と分析に利用する目的も併せて導入することが大切である。また、ITツールの使い勝手の良さも、導入に対するハードルを下げ、利用継続を可能としている。

(まとめ)

以上を踏まえ、中小企業が生産性向上に向けてとりうる対応案は以下の通りである。

- ①自社のサービスに対する需要と供給のバランスをどのようにとっていくのかという戦略の決定
- ②IT投資によりデータ収集を行い、さまざまな角度から分析
- ③顧客ニーズを入手（もしくは想定）し、その声に対応し続ける

データ収集は、自社のデータから始め、平行して顧客ニーズの分析をする。そして、これら2つの内容から自社にできるサービスの需要と供給のバランスの最適化について考える。そして、バランス最適化のために、自社にできる対応を継続していく。これが、生産性向上につながると考えられる。

課題として前述したIT投資のコストが高いなどの問題点には、補助金を利用することで対応可能かもしれないが、投資する目的を明確にして導入し、導入後も常にバージョンアップする必要がある。加えて、システム対応のための人材を確保する必要がある。また、各企業でシステム開発してもプラットフォーム事業者の出現により開発費用に見合うメリットが得られないケースもある。

このような現状から、外部データの取得、システム構築、IT人材の新規雇用・育成などの

コストを考え、IT導入やDX推進に慎重になっている企業も多いのではないだろうか。中小企

業の生産性向上にかかる負担を、金銭面並びに体制面で支援する施策が求められている。

【インタビュー実施企業】

取材先名	取材日	ホームページURL	閲覧日
イーグルバス株式会社	2021.12.2	http://www.new-wing.co.jp/group/outline.html	2022.2.25
株式会社トワード	2021.12.8 2022.2.8	https://www.towardls.co.jp/	2022.2.25
株式会社オオクシ	2021.12.9	https://www.ohkushi.co.jp/company/profile/	2022.2.25
株式会社新生メディカル	2021.12.13	https://shinsei-md.jp/company01/	2022.2.25
ねぎしフードサービス株式会社	2021.12.17	https://www.negishi.co.jp/company/profile.html	2022.2.25

【参考文献】

- 乾友彦・金榮慤 (2018)「日本企業のIT化が何故遅れたのか」『RIETI Discussion Paper Series 18-J-014』2018年4月
- 小野譲司 (2010)「JCSIによる顧客満足モデルの構築」『マーケティングジャーナル』Vol.30 No.1 pp20-34
- 狩野紀昭・瀬楽信彦・高橋文夫・辻新一 (1984)「魅力的品質と当り前品質」『品質』14 (2), pp147-156
- 川崎一泰・乾友彦・宮川努 (2019)「乗合バス事業における経営管理がパフォーマンスに与える影響」RIETI Discussion Paper Series 19-J-051』2019年9月
- コトラー&ケラー (2008:Kotler, P. Keller, K.L. (2006) Marketing Management 12th ed. Prentice Hall. (恩蔵直人、槻谷真紀訳 (2008)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』丸善出版)
- 重松佳 (2019)「企業経営レベルで活用できる消費者行動指標の研究-顧客満足度と企業価値の関係性についての実証研究から」守口剛・上田雅夫・奥瀬喜之・鶴見裕之編『消費者行動の実証研究』中央経済社, 第5章 pp99-115
- 杉田宗聰 (2021)「中小企業におけるインターナルマーケティング及びブランド戦略の課題」阪南論集社会科学編 (岩橋昭廣教授追悼) Vol.56 No.2 Mar2021 pp136-149
- 鈴木好和 (2017)『企業を世界一にするインターナル・マーケティング ピーブル・マーケティング・オペレーションズ』創成社 2017年
- 鈴木亘 (2019)「訪問介護産業の労働生産性-事務所データを用いた分析」『RIETI Discussion Paper Series 19-J-043』2019年8月
- 田中道雄 (2013)「中小企業マーケティングの構造試論」『大阪学院大学流通・経営学論集』39巻1号
- 中小企業庁 (2021)『中小企業白書・小規模企業白書 2021年版』(上) 危機を乗り越える力
- 中小企業庁 (2021)『中小企業白書・小規模企業白書 2021年版』(下) 小規模事業者の底力
- 友田健治 (2010)「運転の解析による安全運転の指標化とエコドライブ」日本知能情報ファジィ学会 ファジィシステムシンポジウム講演論文集 第26回日本知能情報ファジィ学会 2010年9月 pp794-799
- 中西泰夫・乾友彦 (2007)「規制緩和と産業のパフォーマンス」CEI Working paper series, no.2007.3)
- 深尾京司 (2021)『サービス産業の生産性と日本経済: JIP データベースによる実証分析と提言』東京大学出版会 2021年9月
- 深尾京司・牧野達治 (2021)「サービス産業における労働生産性上昇の源泉: JIP データベースを用いた産業レベルの実証分析, 1955-2015年」RIETI Discussion Paper Series 21-J-018』2021年3月
- 藤田昌久 (2004)「空間経済学の視点から見た産業クラスター政策の意義と課題」開発政策研究 Vol.6 (2004.03) pp4-26
- 牧岡亮 (2021)「サービス分野における中小企業の競争力強化支援の効果分析」『RIETI Policy Discussion Paper Series 21-p-011』2021年8月
- 松本順 (2020)「地方バス事業再生の考え方「CX」が生産性向上の鍵に」エネルギーフォーラム August2020 pp74-75
- 望月和明 (2016)「地域中小企業の経営革新-サービ

- ス産業における生産性向上と人材確保の取り組み-」
商工金融2016年2月号 pp24-51
- 森川正之 (2014)「サービス産業の生産性分析: ミクロデータによる実証」日本評論社 2014年2月
 - 森川正之 (2016)「サービス産業の生産性と労働市場」『日本労働研究雑誌 No.666』2016年1月 pp16-26
 - 森川正之 (2019)「価格競争・質の競争と企業特性」RIETI Discussion Paper Series 19-J-046』2019年8月
 - 森川正之 (2020)「AI利用と働き方・生産性: 個人サーベイに基づく分析」RIETI Discussion Paper Series 20-J-016』2020年3月
 - 安田武彦 (2021)「2000年代のサービス産業のイノベーションとその政策」商学集志第91巻第2号 (21.9) pp85-107
 - Dunne, T. (1994) "Plant Age and Technology Use in US Manufacturing Industries", Rand Journal of Economics, Vol. 25, No. 3, 488-499.
 - Fukao, K., K. Kim, and H. Kwon (2016)" Why was Japan left behind in the ICT Revolution?", Telecommunications Policy, 40 (5), pp432-449
 - Levitt, T (1976) The Industrialization of Service, Harvard Business Review September 1976 Issue
 - Luque, A. (2000) "An Option-Value Approach to Technology Adoption in US Manufacturing: Evidence from Plant-Level Data", CES WP-00-12, Center for Economic Studies, Washington, DC.
 - Philip Kotler and Paul N. Bloom (1984) Marketing Professional Services, Prentice Hall
 - Pilat, D. (2004) "The ICT Productivity Paradox: Insights from Micro Data", OECD Economic Studies, No. 38, 37-65.

【参考資料】

- PASMO協議会HP <https://www.pasmo.co.jp/corporate/overview/> 20220308閲覧
- 株式会社インフォファームHP <https://www.infofarm.co.jp/> 20220308閲覧
- 経済産業省HP デジタルトランスフォーメーション (DX) の定義
<https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-2.pdf> 20220308閲覧
- 経済産業省「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」平成27年1月
https://www.chugoku.meti.go.jp/topics/ryutsu/pdf/160219_2.pdf 20220308閲覧
- 経済産業省HP DX (デジタルトランスフォーメーション) 認定制度
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-nintei/dx-nintei.html 20220308閲覧
- 厚生労働省HP 「訪問介護とは」
<https://www.kaigokensaku.mhlw.go.jp/publish/group2.html> 20220308閲覧
- 総務省統計局 平成27年国勢調査 最終報告書「日本の人口・世帯」統計表
<https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/final.html> 20220308閲覧
- 総務省統計局「労働力調査」長期時系列データ <https://www.stat.go.jp/data/roudou/> 20220308閲覧
- 総務省「平成21年、26年経済センサス・基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」
<https://www.stat.go.jp/data/e-census/2021/index.html> 20220308閲覧
- 総務省HP「許認可等の統一的把握結果」
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/hyouka_kansi_n/kyoninka.html 20220308閲覧
- 滝澤美帆 (2017)「日本の生産性の現状、サービス産業の生産性向上に向けた取組み」イノベーションを通じた生産性向上に関する研究会 財務省財務総合政策研究所 第一回会合ペーパー 2017年9月28日
https://www.mof.go.jp/pri/research/conference/fy2017/inv2017_01.pdf 20220308閲覧
- 滝澤美帆 (2020)「産業別労働生産性水準の国際比較～米国及び欧州各国との比較～生産性レポート」Vol.13
2020年5月 公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
<https://www.jpc-net.jp/research/detail/004375.html> 20220308閲覧
- 中小企業庁HP「中小企業のデータ」https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/basic_data/index.html
20220308閲覧

- 内閣府「国民経済計算」 <https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html> 20220308閲覧
- 独立行政法人日本学術振興会HP 「科研費について」
https://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/hojyo/main5_a5.htm 20220308閲覧
- 公益財団法人日本生産性本部プレスリリース「産業別労働生産性水準（2017 年）の国際比較、日本はサービス産業分野で低位 主要 5 カ国（日米独英仏）に欧州各国を加えた 19 カ国で比較」 2020年5月18日 日本生産性本部HP
<https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/2ef0b2ceb5970f08ad2a754f47e5bae3.pdf> 20220308閲覧
- 深尾京司（2021）「労働生産性と実質賃金の長期停滞：JIPデータベース2021および事業所・企業データによる分析」
 経済産業研究所BBLセミナー 2021年12月9日資料
https://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/21120901_fukao.pdf 20220308閲覧
- 深尾京司・池内健太・滝澤美帆（2018）「質を調整した日米サービス産業の労働生産性水準比較」『生産性レポート Vol.6』 2018年1月 公益財団法人日本生産性本部生産性創業研究センター
<https://www.jpc-net.jp/research/rd/report/pdf/sd6.pdf> 20220308閲覧
- 「FOODS Info Mart」運営会社 株式会社インフォマートHP
<https://listen-web.com/companies/infomart.html> 20220308 閲覧
- 「ファンくる運営会社」運営会社 株式会社ROI HP <https://www.j-roi.com/company/> 20220308閲覧
- ペガサスクラブHP <http://www.pegasusclub.co.jp/> 20220308閲覧
- フリマアプリとは（IT用語辞典BINARYより）
<https://www.sophia-it.com/content/%e3%83%95%e3%83%aa%e3%83%9e%e3%82%a2%e3%83%97%e3%83%aa>
 20220308閲覧
- 「まかせてネット」運営会社 株式会社ジャストプランニングHP
<https://www.justweb.co.jp/company/> 20220308閲覧

8月下旬刊行予定

図説 日本の中小企業 2022/2023

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版94ページ 定価 1,100円(本体1,000円+税10%)

ISBN978-4-901731-41-6 C2033 ￥1000E

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました



【目次】

特集 中小企業のDX推進

1. DXで何を行うか
2. デジタル化の進展状況 他

第1章 中小企業の地位

1. 企業数からみた地位
2. 従業者数からみた地位
3. 開廃業率の推移 他

第2章 最近の中小企業動向

1. 景況
2. 設備投資
3. 輸出入 他

第3章 中小企業の財務動向

1. 収益性
2. 安全性
3. 成長性

中小企業関連統計資料

——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

創業50周年を迎えるにあたり

中 井 政 嗣
(千房株式会社)
代表取締役会長



「飲食店経営を30年以上継続させるのは奇跡だ」。創業当時よく耳にした言葉でした。企業存続28年周期説があります。創業期の7年、成長期の7年、成熟期の7年、衰退期の7年なのです。昔、大阪船場の商人は屏風と事業は拵げ過ぎたら倒れる。でんぼ（腫れ物）と店舗は大きくなったら潰れる。流行ったら廃る。若かった私に色々な人から沢山のアドバイスを受けました。私は「そんなもんかなあー」と正直実感はなかったけれど頭に入れておこうと思いました。特に飲食店は店舗が増えると「味が落ちた」「サービスが悪くなった」と言われることを知っていた私は材料原価は下げてはならない、特に品質にはこだわりました。「こだわり」も周囲に受け入れられてこそ「こだわり」だが、受け入れられなかったら単なる「一人よがり」に過ぎない。「一人よがり」にならないように人の意見を聞き入れました。サービスに関しても従業員が100人を超えた頃に人事が接客マニュアルを作りたいと要望がありましたが、私は基本的にマニュアルには抵抗がありました。十人十色。その人に合った接客が必要と考えたからです。大手チェーン店舗は積極的にマニュアル作りに専念していたので、千房も2つ作りました。まず「只今営業中」の看板を「只今開放中」に変えた。一、あなたが楽しい時間をお過ごしできますよう私達はお手伝いいたします。二、あなたがこの店におられる間、他のお客様に迷惑をかけない範囲でこの店はあなたのものです。この2つを守れば何をしても良いとしよう。社長の目が届くまではそれで良かったが、今は徹底的に接客マニュアルを作っています。劇場やテレビ等で漫才、落語、新喜劇など芸人さんの演技は面白い。実はすべて台本があるのです。ベテランでも台本なしで笑わせ続けることはできません。台本をマスターしてそこに個性を付加させているのです。毎年、新入社員研修の中で「あなた方の個性はまだ出さないでください。まずマニュアルを覚えてください。マスターしたら個性を発揮してください」と。

飲食店繁盛の要素は一、味が良い。二、価格が安い。三、立地条件が良い。でした。現在ではその事は当たり前で、それだけでは継続的な繁盛店にはなりません。長蛇の列を作っていたラーメン屋さんがやがて閑散としていきます。永年続いているお店はオーナー経営のお店が

多いのも頷けます。マニュアルを越えた対応があるのです。千房創業50年も目の前にきています。目指すは100年と思っていました。ところが、京都に行けば100年企業などは鼻垂れ企業です。老舗と言われる企業は300年だそうです。しかも沢山あるのです。その老舗の大半が無名です。川島英五さんの歌に「時代おくれ」があります。「目立たぬように、はしゃがぬように、似合わぬことは無理をせず、人の心を見つめ続ける」。商売を継続するのは大変難しいのです。

後継者予定の長男（当時44歳）を病気で亡くしてしまいました。長男には何かと厳しく指導してきました。反発も多くあり、何かと絶えず叱ってばかりでした。急遽三男を二代目として迎えたのが8年前、長男への反省を教訓に三男には極力叱ることをやめようと自分に言い聞かせています。創業45周年を機に社長交代しました。考えていた時期より5年前倒しになりました。その決め手になったのは「報・連・相」です。誰もが口にされますが、なかなか実践が伴いません。三男とは昼食を共にします。その時のさりげない雑談に考え方や価値観などがにじみ出るのです。何よりも信頼関係が生まれるのです。

社長交代した翌年の令和2年から新型コロナウイルスが出現しました。社長も大変苦勞していると察しますが、私は見守るだけです。社長に教えられなかったことがあります。それは経営者としてのお金の苦勞です。数多くのコロナのせいで・・・があります。一方コロナのお蔭もあるのです。つまりコロナによって資金繰りを学ぶことができたのです。有難いことです。

時代はアナログからデジタルへと進化しています。ITやAIなど大変便利になりました。それによって心の豊かさに結びついていれば良いのですが・・・。便利になれば合理性や効率など求める結果、人間味に欠けた味気ない社会にならないかと心配です。人の心の琴線に触れるのはアナログです。ひと手間かけるところに人は感動するのです。道路の看板に「狭い日本、そんなに急いでどこへ行く」の標語があり、見た人の心に潤いを与えてくれました。また、家族の団欒が少なくなりました。あたり前のことがあたり前でなくなってしまったのです。価値観も多種多様を認め合い、ややこしくなりました。

社長は「私は二代目ではありません。三代目と思っています。二代目への周囲の厳しい目やプレッシャーはすべて亡くなった兄が背負って逝ってくれました」と話しています。私もその考え方を大変嬉しく思っています。

まもなく千房創業50周年を迎えますが、私が築いてきたものすべてを守る必要はありません。社長には「温故知新」何かと激動の時代。変えるものと変えてはならないものを見分けながらしっかり地に足をつけて歩んで欲しいと願っています。

「企業は人なり」企業を支えるのは人です。お客様もスタッフも取引業者も人であり、大切な仲間です。このご縁を大切にすることです。成功者の共通項は数多くありますが、とりわけ2つ。一、良い人と出会った。二、運が良かった。運は一人だけのもの、縁はお互いのもの。縁を大切にする人に運が向いてくるようです。今日も元気なスタッフの声が聞こえてきます。心から感謝です。

心理的資本を知る

開 本 浩 矢
(大阪大学大学院
経済学研究科教授)



価値を生み出すヒト＝人材の育成とは

経営学は、歴史的にヒトがなぜ付加価値を生み出せるのかについて以下のようにとらえてきた。

第1は、ベッカー教授による人的資本である。ヒトは、知識、スキル、能力によって把握され、豊かな知識や高いスキルを持つことで生産や販売という職務を遂行する、すなわち付加価値を生み出すと考えられた。したがって、企業はいかに高い知識やスキルを持つ人材を確保するかを重視し、企業内での研修や教育を行うことが望ましいとされた。

第2は、社会関係資本という考え方である。人間関係、信頼、ネットワークが豊富な人は就職しやすくなったり、人生への満足感やウェルビーイングが高くなったりすることがこれまでの研究で明らかになっている。ヒトは人間関係を幅広くもっているからこそ、付加価値を生み出せるのである。

現代の企業内には、正規従業員だけでなく、契約社員、アルバイトといった様々な雇用形態が存在する。彼らに期待される知識、スキル、人間関係はさまざまで、ヒトという経営資源の付加価値の源泉をどこに求めるかは困難な問いである。こうした状況下で生まれたのが第3の心理的資本である。心理的資本は、人の持つ前向きな心理的状态のことであり、スキルや能力を活用するうえでのエンジンとなる存在である。つまり、基本的な知識やスキルとともに幅広い人間関係を持つ従業員であっても、それらを積極的に活用しない限り、宝の持ち腐れに終わってしまう。たとえば、豊富な知識やネットワークを持ったプロフェッショナルであっても、その活用に対する自信や失敗にへこたれない強さがなければ、最終的な成功は望めない。わかりやすい表現を使えば、心理的資本とはヒトが各自の持つポテンシャルを発揮しようと前向きでイキイキしている状態であるともいえる。

したがって、人材育成の本質とは、心理的資本をいかに蓄積できるかにかかっているといえる。ここで重要な観点は、人材マネジメントの在り方の焦点が人材の獲得だけでなく、現有する人材の活性化、定着へと移っていることである。ヒトの可能性への注目と人材不足下の人事マネジメントの組み合わせが心理的資本の底流に流れている。

心理的資本の4要素

心理的資本はもともと2002年以降アメリカ・ネブラスカ大学のルーサンス教授が提唱した4つの基本要素から構成される心理的概念である。

第1にエフィカシーである。日本語では有能感や自信といった言葉で語られている。ヒトが新たな行動をとろうとする際に、その行動ができそうだという主観的な見込みである。エフィ

カシーを高めるための最も強力な方法は成功体験である。うまくいった体験そのものが強力に自信を生み出すことは誰しも経験があるだろう。次に、モデリングである。身の回りのヒトが成功したのを見聞することで、自分でもできそうだという気持ちが芽生える。さらに言語的説得である。尊敬する上司が部下に対して「君ならできる!」と言葉を投げかけることによって、部下は「よし、やってみよう!」と意気込むことは十分に予想される。最後に情動喚起とよばれるリラックスした精神状態である。わが社の人材は保守的だと嘆く前に一度自信を刺激する4つの方法を試してもらいたい。

第2の要素であるホープとは、自分自身で設定した明確な目標やゴールに対する熱意や積極性を伴っている。明確な目標を立てることは目標に対する意欲やモチベーションを高めることは心理学的に検証されている。たとえば、昨今の新型コロナ禍において急減した売上を伸ばそうとする外食産業の経営者が漠然とした売上向上を目指すのではなく、四半期ベースで対前年比10%減を短期的目標に設定し、売上向上のために持ち帰りやデリバリーへの対応、業態変更といった複数の戦略を考えることができるなら、経営者のホープがその原動力となる。

第3の要素であるレジリエンスを耳にする機会の一つが東日本大震災を含む自然災害から力強く復興を遂げた人たちの存在である。レジリエンスがその回復過程で力強く機能している。ただし、レジリエンスはネガティブな出来事だけでなく、ポジティブな出来事でも必要である。たとえば、思いがけない昇進や抜擢された人がその重圧から押しつぶされそうに感じることもある。この重圧から立ち直り、見事に重責を果たすまでに成長する過程でレジリエンスが作用する。レジリエンスを高めるには、立ち直る力を生み出す力（アセット）を高めるための、良いメンターや誠実な上司を持つことや強みを強化するジョブ・ローテーションなどが有効である。

第4の要素であるオプティミズムとは、好ましい出来事を個人的・普遍的・広汎的な原因ゆえだと解釈し、ネガティブな出来事については、外的・一時的・状況特有の要因のせいだと解釈する説明スタイルを意味している。わかりやすく言えば、うまくいった場合には積極的に自分自身の努力のたまものだと解釈し、逆に失敗した時には環境や周りのせいだと解釈する手前味噌な心理的メカニズムでもある。このように説明すると自己中心的だと思えるが、たとえば、コロナ禍のような基本的安全が脅かされる過酷なビジネス環境では、たとえ根拠がなくとも楽観性をもつことが、企業家のモチベーションには有益なのである。ネガティブな出来事に対して環境のせいにしてしまうことで将来へのポジティブな展望が開けるからである。

心理的資本の有用性

最後に、心理的資本の有用性に触れておきたい。欧米での研究を振り返ると、パフォーマンスはもちろんのこと、満足感ややりがいといった心理的変数を促進することが明らかになっている。また、離職意思やストレスを抑制することも繰り返し指摘されている。近年、健康経営が注目を集めるようになってきているが、ウェルビーイングにもプラスの効果をもたらすことも分かってきた。我が国においてもようやく心理的資本の有用性を検証する研究が蓄積されつつあり、たとえば、筆者らの調査では、医療介護専門職の心理的資本が彼らの離職意思を抑制するだけでなく、患者や利用者の満足度や専門職の創造性をも高めることが明らかになっている。以上のように心理的資本は、人材不足下における人的資源の有効活用に大きな可能性をもたらす概念である。

— 心理的資本がともにあらんことを — (F.ルーサンス)

日本国内居住者と訪日外国人の旅行消費の動向

観光庁では、わが国の旅行消費の実態を全国規模で把握することを目的として、日本国内居住者については「旅行・観光消費動向調査」を、訪日外国人客については「訪日外国人消費動向調査」を行っている。この二つの調査を合わせることで、わが国の旅行消費額全体をみることができ、その推移をグラフで示したのが下の図表となる。

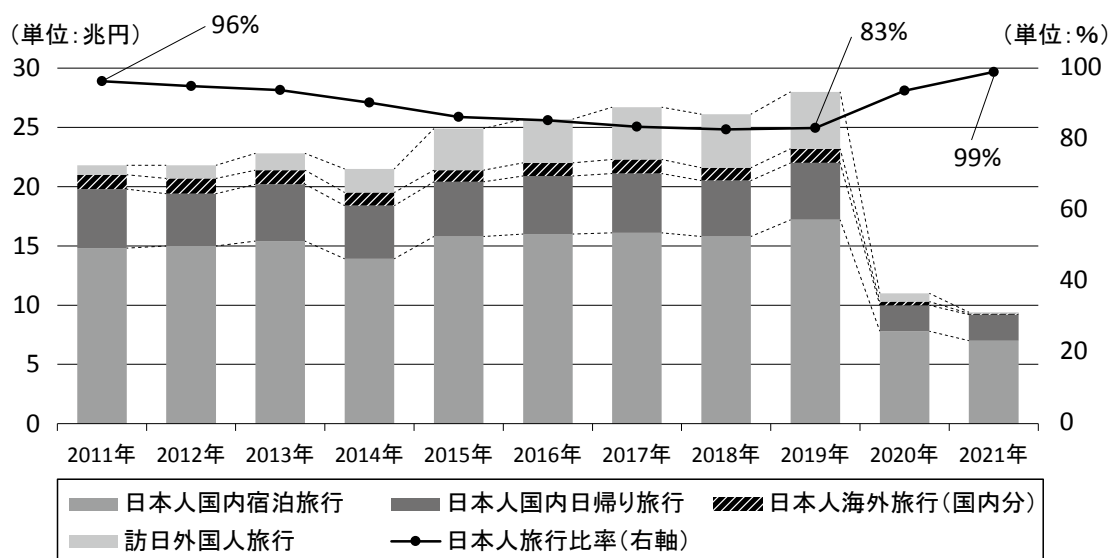
2011年から2019年までの推移をみると訪日外国人消費（以下、インバウンド消費）は年々増加し、インバウンド消費の占める割合は2011年の4%弱からピークの2019年には17%を占めるまでになった。なお、2020年、2021年は新型コロナウイルスの感染拡大の影響からインバウンド需要がほぼ消滅し、全体の99%が日本人の国内旅行消費となった。

一方、日本人の国内宿泊旅行・日帰り旅行・海外旅行（国内分）の推移をみると、消費額は2011年の21兆円から2019年の23兆円に約2兆円増加した。同期間で4兆円増加したインバウンドには及ばないものの、消費額としては増加基調を維持し全体の83%を占める日本人の旅行消費は、わが国の旅行消費にとって最も重要な位置づけにあると思料される。

コロナ禍からの回復により経済や移動の再開が進みつつあるなか、大きな期待が寄せられるインバウンド需要の取り込みに注力するとともに、一方で最大のコンシューマーである日本人の旅行消費の取り込みにも、しっかりとした対応が求められる。

（商工総合研究所 主任研究員 川島宜孝）

（図表）旅行消費額の推移



（資料）観光庁「旅行・観光消費動向調査2021年年間値（確報）」に基づき筆者作成

（注）新型コロナウイルス感染症の影響により2020年と2021年の一部調査が中止となったため、一部数値が試算値となっている

中小企業金融統計

(図表1) 中小企業向貸出残高

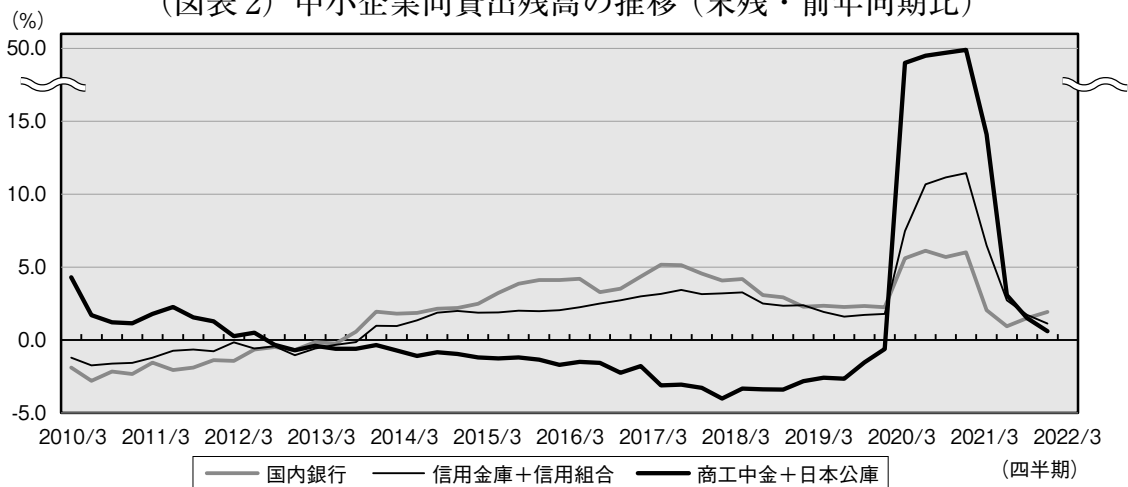
(2022年3月末)

(単位: 億円, %)

			総 貸 出	法人向 (含む金融) (A)	うち 中小企業向 (B)	個 人 向	地方 公共団体向	(B)	中小企業向 (B)構成比	
								(A)		
国 内 銀 行 合 計			5,544,025 (1.9)	3,608,418 (1.4)	2,311,319 (1.9)	1,501,826 (3.0)	299,736 (1.5)	64.1	70.8	
中小企業 専門金融 機関	民間 機関	信 用 金 庫	788,012 (0.5)	531,768 (0.7)	531,768 (0.7)	204,521 (0.5)	51,723 (▲2.3)	100.0	16.3	
		信 用 組 合	129,855 (2.8)	129,855 (2.8)	129,855 (2.8)	—	—	100.0	4.0	
		計	917,867 (0.8)	661,623 (1.1)	661,623 (1.1)	204,521 (0.5)	51,723 (▲2.3)	100.0	20.3	
	政府 系 機関	商 工 中 金	95,572 (0.9)	95,562 (0.9)	95,562 (0.9)	7 (-12.5)	3 (0.0)	100.0	2.9	
		日本政策金融公庫	中小企業事業	84,327 (2.6)	84,327 (2.6)	84,327 (2.6)	—	—	100.0	2.6
			国民生活事業	113,244 (▲1.1)	113,244 (▲1.1)	113,244 (▲1.1)	—	—	100.0	3.5
		小 計	197,571 (0.5)	197,571 (0.5)	197,571 (0.5)	—	—	100.0	6.0	
	計	293,143 (0.6)	293,133 (0.6)	293,133 (0.6)	7 (▲12.5)	3 (0.0)	100.0	9.0		
合 計			1,211,010 (0.7)	954,756 (1.0)	954,756 (1.0)	204,528 (0.5)	51,726 (▲2.3)	100.0	29.2	
総 計			6,755,035 (1.7)	4,563,174 (1.3)	3,266,075 (1.6)	1,706,354 (2.7)	351,462 (0.9)	71.6	100.0	

- (注) 1. 公表された計数が速報の場合は訂正される可能性がある
2. () 内は前年同月比増加率
3. 特別国際金融勘定（オフショア勘定）にかかる貸出金および中央政府向け貸出金は含まない
4. 「個人」は事業用資金として分別できないものおよび住宅・消費者ローン
5. 国内銀行は銀行勘定、信託勘定、海外店勘定（国内店向け）の合計
6. 国内銀行の中小企業向貸出は資本金3億円以下または常用従業員300人以下（卸売業は資本金1億円または常用従業員100人以下、物品賃貸業等は資本金50百万円以下または常用従業員100人以下、小売業・飲食業は資本金50百万円または常用従業員50人以下）の企業に対するもの
7. 中小企業専門金融機関の法人向貸出（信用組合、日本政策金融公庫は総貸出）を全額「中小企業向」とみなした
8. 日本政策金融公庫国民生活事業は普通貸付（直接接）、中小企業事業は公庫貸付（代理貸付を含む）および設備貸与機関貸付の合計
(資料) 日本銀行「貸付先別貸出金」（日銀HP5月30日閲覧）、全国信用組合中央協会「全国信用組合勘定」（同協会HP6月28日閲覧）、日本政策金融公庫「業務の概要」（公庫HP5月30日閲覧）、各種資料

(図表2) 中小企業向貸出残高の推移（末残・前年同期比）



(注) 図表1の(注)5~8に同じ

(資料) 図表1に同じ

中小企業かく闘えり

～アフターコロナ時代を切り拓け!

燃える経営者魂!～

本セミナーは商工中金取引先の経営者をゲストに招いた講演会およびパネルディスカッション形式で開催します。コロナ禍で多大な影響を受けているなか、中小企業ならではの創意工夫や高付加価値の事業を展開するなどにより差別化を図り新たな時代を切り拓いている企業も存在します。アフターコロナ時代を切り拓くためのアニマルスピリッツや改革の視点、生き残り戦略などについて燃える経営者魂を語っていただきます。

日時

2022年9月2日(金)
14:00-16:30

参加費

無料

講師紹介

株式会社生方製作所 代表取締役専務 **生方 眞之介氏**

1985年生。各種業界で経験を積み「技術の祖父」「マーケティングの父」の後を引き継ぎ2017年31才で当社入社。幅広い経験を活かし社員に寄り添いながら夢を持ち続ける経営をポリシーとする。世界初の自社ブランド安全デバイスにより、今後のEV市場を担う。フォーブス誌の第5回スモール・ジャイアンツにてグランプリ受賞の立役者であり、不可能を可能にする若きエース。



大和合金株式会社 代表取締役社長 **萩野 源次郎氏**

1968年生。メーカー勤務後1999年に当社入社。常に10年先を見据えた経営を行う。航空・宇宙産業分野への進出のほか、国際プロジェクトである核融合実験炉へ部材供給を行うなどチャレンジングな取り組みで知られる。第9回日本でいちばん大切にしたい会社大賞 中小企業長官賞、チャレンジ企業経営者表彰 特別賞など幾多の賞を受賞。エネルギーを支える特殊銅合金の雄。

モデレーター

一般財団法人商工総合研究所 専務理事 **青木 剛氏**

商工中金で5つの支店長を歴任。常務執行役員 経営ソリューション本部長を経て現職。現在、商工中金の顧問も兼務。現役ユーチューバー(「事業性評価 青木」で検索)。公益財団法人日本生産性本部 認定経営コンサルタント。著書に「経営者の条件」「事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル」など。



主催：一般財団法人 商工総合研究所

後援：商工中金／商工中金全国ユース会／独立行政法人 中小企業基盤整備機構

プログラム、お申込みは裏面をご覧ください

プログラム

14:00 開会

14:05 第一部講演 生方 眞之介 氏

14:55 第二部講演 萩野 源次郎 氏

15:50 シンポジウム 生方氏、萩野氏、青木による対談
～アフターコロナにおいて輝く企業となるために～

16:30 閉会

参加申込フォーム

下記QRコードまたは商工総合研究所ホームページにアクセスし、参加申込をしてください。



<https://www.shokosoken.or.jp>

「商工総研セミナー」をクリック

お申込みされた方には招待メールをお送りします。

申込期限

2022年9月1日(木)17時

留意事項

- 定員になり次第、参加申込を終了させていただきます(定員500名を予定)。
- パソコン等の設備環境により、ご視聴できない場合があります。
- ご記入いただいたお客様の個人情報は、「個人情報保護宣言」および「個人情報・特定個人情報」の利用目的に沿って適切に管理します。

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 中小企業会館3F

一般財団法人 商工総合研究所

TEL 03-6810-9361(代) FAX 03-5644-1867

次号 予告 [2022年 9月号]	巻頭言	組合組織力再構築伴走支援の展開 全国中小企業団体中央会常務理事 及川 勝
	論文	イノベーションによる破壊的影響と従来型ビジネスの変革 日本大学経済学部教授 兒玉公一郎
	論文	中小企業とフランチャイズビジネス：法人フランチャイジーという新たな視角 関西学院大学商学部教授 川端基夫
	調査研究論文	マクロ経済の動向と中小企業の財務 商工総合研究所主任研究員 筒井 徹
	中小企業の目	ご存じですか？ まち+ing マーケティング活動 丸山印刷株式会社代表取締役社長 丸山恵右
	論壇	価値創造につながる組織間連携におけるコンフリクト調整 流通科学大学商学部講師 森口文博
	STREAM	サプライチェーンのCO ₂ 排出量削減とサプライヤーの役割 商工総合研究所主任研究員 中谷京子

編集後記

▶ 今月号では、引き続き日本学術振興会第118委員会への委託研究報告を特集します。昨年度のテーマ「中小企業の存在意義再考」に関して、河合先生は仕事と家庭の葛藤=WFC(Work-Family-Conflict)は、女性起業家にとって職務不満感を強め、特に家族の状況によってはより高まると論じたうえで、必要な支援の在り方を提案しています。

▶ 一方山本先生は、コロナ禍で急速に広がった中小企業のテレワークについて、職務満足の観点から分析しています。テレワーカーの主観的評価などの心理変数を企業規模ごとに分析することで、それぞれの規模に応じたマネジメントの必要性を提言しています。いずれの論文もコロナ禍によって引き起

こされた心理的な影響を分析しており共感する部分も多いと思います。

▶ 調査研究論文は、中谷研究員がサービス産業における生産性の向上、特にITの導入とその課題について、2015年度の調査データとの比較からまとめています。

▶ さて以下は当財団からのお知らせです。8月1日より、今年度の表彰事業の応募受付を開始しました。今年度も多数のご応募をお待ちしています。また来月9月2日には、「第4回商工総研セミナー 中小企業かく闘えり」をオンライン(無料)で開催します。現状をブレイクスルーする中小企業経営者の生の声をお聞きいただきますので、参加ご希望の方はHPよりお申し込みください。(J小林)

商工金融 2022年8月号(第72巻第8号 通巻849号)

発行日 2022年8月10日

発行所 一般財団法人 商工総合研究所

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 金山印刷株式会社

(禁無断転載)

第 47 回「中小企業研究奨励賞」募集

- 募集対象 次の2部門で、2021年8月1日から2022年7月31日までに刊行された、中小企業に関する日本語で書かれた図書または定期刊行物に発表された論文(学術的研究および実務に有用な研究)を対象とします。
- 経済部門 (経済理論、経済政策、国際経済、地域経済、産業論、産業集積、金融、経済史、その他)
- 経営部門 (経営戦略、マネジメント、会計、財務、マーケティング、経営史、その他)
- 応募資格 著者または出版社
- 審査委員 慶應義塾大学名誉教授 渡辺幸男氏ほか
- 表彰 本賞：著者へ賞金40万円と記念品
出版社へ表彰楯を贈呈します(4点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金60万円と記念品を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金20万円と記念品を贈呈します

第 36 回「中小企業懸賞論文」募集

- テーマ 次の4テーマの中から1テーマを選択してください。
- 産業部門 ①中小企業の生産性向上
(視点) IT活用・人材育成など中小企業は生産性向上にどのように取り組んでいるか。
②中小企業におけるダイバーシティ & インクルージョンの推進
(視点) 多様な人材(女性、高齢者、外国人、障がい者、性的少数者など)が活躍する機会の提供は中小企業の事業拡大につながるか。
- 金融部門 ①地域金融機関による地域活性化への多様な取り組み
(視点) 地域金融機関は地域活性化にどのように取り組んでいるか。
②中小企業の新たな資金調達手法
(視点) クラウドファンディング、ファクタリングなど新たな資金調達手法のメリットは何か。
*上記の(視点)は一例です。論文作成にあたってはこれに捉われず自由に論じていただいて差し支えありません。
- 応募資格 学生、中小企業関連の実務に携わっている方など、中小企業・中小企業金融問題に関心のある方。グループによる応募も可。但し、経済・経営・金融等の研究者(含む後期博士課程の大学院生)は応募できません。
- 審査委員 一橋大学名誉教授 清水啓典氏ほか
- 表彰 本賞：賞金30万円を贈呈します(5点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金50万円を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金15万円を贈呈します

第 26 回「中小企業活性化懸賞レポート」募集 (旧 中小企業組織活動懸賞レポート)

- テーマ 次の2部門の活動に関する内容であればテーマは自由です
(以下に例を記載しました。また当研究所ホームページに過去の本賞作品を掲載していますので参考にしてください)。
- 連携・組織 〇事業協同組合、商店街振興組合、企業組合などの組織活動
活動部門 〇農商工連携、産官学連携、企業間連携、異業種交流などの連携活動
- 支援 〇中小企業団体中央会、商工会議所、商工会、中小機構、産業振興機構などの支援機関の活動
活動部門 〇官公庁、地方公共団体、金融機関、信用保証協会による支援活動
〇税理士、公認会計士、中小企業診断士、NPO法人などによる支援活動
- 実体験を踏まえた「熱い思い」「やりがい」などが伝わってくるレポートの応募を期待しています。
- 応募資格 中小企業の活性化を目的とした連携・組織活動および支援活動に取り組む方であれば、どなたでも応募できます。グループ、団体でも応募できます。但し、本懸賞レポートで過去に本賞を受賞された方は受賞作品と同一テーマでの応募はできません。
- 審査委員 明治大学専任教授 森下 正氏ほか
- 表彰 本賞：賞金20万円を贈呈します(10点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金30万円を贈呈します(1点)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金10万円を贈呈します

各賞とも

- 応募開始: 2022年8月1日(月) ●応募締切: 2022年10月14日(金) 但し、「中小企業研究奨励賞」は2022年9月30日(金)(必着)
- 受賞者発表: 2023年2月に当研究所HPおよび日本経済新聞紙上に発表します。

※詳細は当研究所あて募集要項をご請求いただくか、ホームページでご確認下さい。尚ホームページで最新の本賞受賞作品がご覧になれます。

一般
財団法人 商工総合研究所

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3F
☎ 03(6810)9364 FAX 03(5644)1867
URL <https://www.shokosoken.or.jp/>

商工総合研究所は、商工中金創立50周年記念事業の一環として設立され、中小企業に関する調査研究事業・助成事業・情報提供事業を行っています。

商工総研