# 商工金融

年 頭 ご 挨 拶	商工総合研究所理事長/梅田晃士郎1
在 丽 形 咸	経済産業省中小企業庁長官/角野然生3
年頭所感	商工中金代表取締役社長/関根正裕
論文	中小企業の事業承継をめぐる政策と事業承継の現実/水野由香里7
論文	地域・社会との関係から考える中小企業組合の新たな可能性/吉原元子22
調査研究論文	サービス産業における人材育成について/中谷京子38
中小企業の目	中小企業二世三世経営者が商工中金に求めること/朝間喜久雄80
論壇	ウェルビーイング指標を活用し、より良い経済・社会へ/松下美帆82
STREAM	1日の生活時間配分の変化/江口政宏84

## 一般財団法人商工総合研究所



PURPOSE 企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。







## 年頭ご挨拶

梅田晃士郎(商工総合研究所)理事長



謹んで新年のお慶びを申し上げます。

本年も皆様方の変わらぬご指導・ご支援の程、よろしくお願いいたします。

さて、昨年の経済情勢を振り返りますと、世界経済は引き続き新型コロナウイルス感染症の影響が次第に弱まり、経済が正常化に向かう一方、ロシアによるウクライナ侵攻に伴うエネルギー価格の上昇も加わり、欧米諸国を中心にインフレが進行しました。

日本経済におきましても、行動制限が徐々に緩和される中、景気は緩やかな持ち直しの動きがみられました。変異株ウイルスの感染拡大に伴い、国内の感染者数は大幅に増加したものの、ワクチン接種の進展や重症化リスクの軽減もあり、ウィズコロナを意識した取り組みが進展しました。一方、国内においてもエネルギー価格の上昇に加え、急速に進んだ円安の影響も加わり、インフレ懸念が高まりました。中小企業の景況感について、「商工中金景況調査」をみると、全体ではほぼ横ばいで推移する中、飲食・宿泊業では改善の動きがみられました。但し、仕入価格の上昇超幅が大幅に拡大し、収益への懸念が高まりました。金融機関の中小企業向け貸出の動向をみますと、コロナ禍を受けた資金繰り支援により大幅に増加した前年に比べ、増勢は鈍化しているものの、依然として堅調に推移しました。本年につきましては、新型コロナウイルスの感染状況次第ではありますが、行動制限による景気の下押しリスクは弱まっていくものとみられます。一方、世界的なインフレに伴う企業収益、家計への影響、ならびに欧米諸国を中心に金融引き締め政策への転換が景気に与える影響が懸念されます。

昨年の当研究所の事業を振り返りますと、調査研究事業では「中小企業のデジタルトランスフォーメーション」、「自動車のEV化による中小サプライヤーへの影響」、「サービス産

業における生産性向上について」といったまさに進行中の構造的問題にかかる論文を公表しました。そのほか「マクロ経済の動向と中小企業の財務」と題して景気動向が中小企業の財務に与える影響について分析し公表しました。また、中小企業研究者の団体である中小企業産学官連携センターの設立に合わせ、当研究所との共同研究に着手しました。

表彰事業では「第46回中小企業研究奨励賞」「第35回中小企業懸賞論文」「第25回中小企業組織活動懸賞レポート」の募集・表彰を実施し、中小企業研究及び中小企業の組織化に対する助成を行いました。

情報提供事業では、引き続き研究者による中小企業研究の成果を機関誌「商工金融」に 掲載したほか、当研究所の研究成果をまとめた「中小企業組合の新たな挑戦」を刊行しま した。また、第3回商工総研セミナー、第4回商工総研セミナーの開催にあたり、それぞれ 中小企業組合関係の方々、中小企業経営者の方々を講師にお招きし、オンラインにて実施 しましたところ、全国から多数の皆様にご視聴いただきました。

本年におきましても、授賞式・講演会・セミナーはオンラインでの実施を予定しております。第5回商工総研セミナーでは「サスティナブルファイナンス」をテーマに講演を予定しており、中小企業の支援機関の皆さまのご参考になるものと考えております。

中小企業におきましてもアフターコロナを見据えた状況下、インフレ懸念の高まりや人 手不足の深刻化などへの対応のため、引き続き生産性向上への取り組みが喫緊の課題となります。そのためにもデジタル技術の活用による効率化、付加価値の増大は避けて通れない経営課題と考えられます。

私どもは引き続き、官公庁、中小企業関係機関、学術団体などのご協力をいただきながら、 中小企業の皆様が直面する諸問題に関する調査研究に取り組み、その成果を提供すること などにより、皆様のお役に立ってまいりたいと考えております。

新型コロナウイルス感染症の一日も早い終息と、本年が皆様にとり良い年となりますよう祈念いたしまして年頭のご挨拶とさせていただきます。

## 年 頭 所 感

角 野 然 生 (経 済 産 業 省) 中小企業庁長官)



令和5年という新しい年を迎え、謹んで新春のご挨拶を申し上げます。

昨年は、長期化する新型コロナウイルス感染症の影響に加え、ロシアによるウクライナ 侵略や円安による物価の高騰など、多くの中小企業・小規模事業者の皆様が厳しい経営環 境にさらされた1年でした。

こうした中でも、全国の事業者の皆様が、事業を継続し、雇用を守り、地域社会を支えていただいていることに、改めて敬意を表し、感謝を申し上げます。

その上で本年は、足下の物価高を乗り越えて事業を成長させ、GXやDXへの対応を含む 事業環境の変化に対応するための自己変革に挑戦することが期待されます。日本の雇用の 7割、付加価値の5割以上を占める中小企業・小規模事業者の皆様を起点として、投資、イ ノベーション、所得向上の3つの好循環を起こし、我が国の経済を成長軌道に乗せていく ことを目指します。

特に、持続的な成長や継続的な賃上げを実現するためには、資金繰りの支援をはじめと した事業継続の下支えに加えて、「適正な価格転嫁の実現」「生産性の向上」「差別化戦略」 の3つが肝であると考えます。

中小企業庁は、公正取引委員会とも連携しながら、本年も価格転嫁対策に全力で取り組みます。今年から300人体制に拡充された下請Gメンに加え、3月と9月の「価格交渉促進月間」とフォローアップ調査、その結果を踏まえた指導・助言の実施などの取り組みを通じて、交渉と転嫁が定期的になされる取引慣行の定着を目指します。また、皆様が創出した価値に適切な対価が支払われるよう、サプライチェーン全体の共存共栄を目指すパート

ナーシップ構築宣言の拡大や実効性の向上を進めます。

さらに、新たな設備導入や研究開発などの生産性向上への前向きな投資を、IT導入補助金やものづくり補助金などを通じて支援するとともに、商品やサービスの差別化を図るため、事業を大胆に転換し、付加価値を高める取り組みを事業再構築補助金により引き続き後押ししていきます。また、円安を好機として海外展開を考える中小・小規模事業者の皆様を、「新規輸出1万者支援プログラム」により、事業計画の策定や商品開発から販路開拓までを一気通貫で支援します。

後継者へのバトンタッチやM&Aにより、貴重な経営資源を次の世代に引き継ぐことで、経営者の若返りと相まって、これまでにないチャレンジを引き出すことも大切です。今後は、これまで講じてきた事業承継・引継ぎ支援策に加え、後継者同士のつながりを強化することにより、一層円滑な事業承継を後押しします。

加えて、事業者との対話と傾聴を重ねることで、本質的な経営課題への気付きを与え、自己変革・行動変容を促す「課題設定型伴走支援」を日本全国に展開します。支援ノウハウの共有・蓄積を進め、伴走支援体制のより一層の強化を図ります。

令和5年の干支である「卯年」は一般に飛躍の年と言われますが、とりわけ本年「癸卯(みずのと・う)」は、冬の時代を越えて世の中に希望が芽吹く年と言われます。中小企業・小規模事業者の皆様のチャレンジを後押しし、皆様の希望の実現に全力を尽くしていく決意です。本年が、皆様にとって実りある年となるよう心より祈念し、新年のご挨拶とさせていただきます。

## 年 頭 所 感

関 根 正 裕 (商 工 中 金) 代表取締役社長



令和5年の新春を迎えるにあたり、所感の一端を申し述べて年頭のご挨拶とさせていた だきます。

昨年は新型コロナウイルス感染症の感染拡大による行動制限の影響が徐々に和らぐ一方で、急激に進行した円安やウクライナ紛争等に伴う原材料価格の高騰等、国内外の経済の先行きに不透明感が大きく高まりました。さらに、中小企業の過剰債務解消に加え、政府が進めるカーボンニュートラルへの対応、自然災害に備えた事業継続計画の策定など、中小企業の経営課題は、従前にも増して多様化してきています。

このように社会情勢や中小企業の経営課題が大きく変化する中、私ども商工中金は新たな時代に相応しい組織風土・企業文化を形成し、改めて商工中金の存在意義や大切にすべき考え方を共有するために、全役職員が参画のうえ、昨年新たな企業理念(パーパス)「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」を制定いたしました。そして、このパーパスの実現に向け、中長期的に中小企業が直面する経営課題を踏まえ、2022年度から2024年度までの3年間を計画期間とする中期経営計画を策定いたしました。商工中金経営改革プログラムで築いたビジネスモデルを強化し、より踏み込んだ企業支援に取り組んでまいります。

具体的には、新たな中期経営計画の主要戦略として「サービスのシフト」、「差別化分野の確立」、「企業変革」を設定し、課題解決に向けて取り組むお客さまに対して様々な経営リソースを提供することを通じて、総合的な課題解決力を発揮し、変化につよい企業経営をお客さまとともに実現してまいります。

こうしたビジネスモデルを支える屋台骨として、引き続きコンプライアンスの徹底や内部 管理態勢の強化に取り組むとともに、職員の能力を最大限に発揮するため、ダイバーシティの推進やインクルージョンを徹底してまいります。

「中小企業による、中小企業のための金融機関」として、皆さまから信頼され、支持され、 これまで以上にお役に立てるよう、役職員一同、全力で努力を続けてまいりますので、本 年も格別のご指導とお引き立てを賜りますようお願い申し上げます。

年頭にあたり、皆さまのご繁栄とご健勝をお祈りいたしましてご挨拶といたします。

## 目次

年頭ご挨拶 商工総合研究所理事長 梅田晃士郎 ····1

年頭所感 経済産業省中小企業庁長官 角野然生 …3

年頭所感 商工中金代表取締役社長 関根正裕 …5

立命館大学大学院経営管理研究科教授 水野由香里 …7

論 文 地域・社会との関係から考える中小企業組合の新たな可能性

山形大学学術研究院準教授 吉原元子…22

調査研究論文 サービス産業における人材育成について 一対人サービス職の感情労働への理解─

商工総合研究所主任研究員 中谷京子…38

中小企業の目 中小企業二世三世経営者が商工中金に求めること

株式会社朝間商会代表取締役社長 朝間喜久雄 …80

**論 壇 ウェルビーイング指標を活用し、より良い経済・社会へ** 

一橋大学経済研究所 世代間問題研究機構准教授 松下美帆…**82** 

STREAM 1日の生活時間配分の変化

商工総合研究所調査研究室長 江口政宏…84

# 中小企業の事業承継をめぐる 政策と事業承継の現実

水 野 由 香 里 (立命館大学大学院) 経営管理研究科教授)



#### ┈ く要 旨 > ┈

本稿は、前半で中小企業の事業承継をめぐる中小企業庁の政策の軌跡をたどり、後半で中小企業がしばしば直面する事業承継の現実を捉えたものである。前者は、特に筆者が委員としてかかわった2022年3月に中小企業庁が策定した「中小PMIガイドライン」を中心に、趣旨や要点、社会的意義について焦点を当てている。

同ガイドライン策定の背景には、中小企業の後継者問題がより深刻化しているという社会的問題とともに、第三者による中小企業のM&A(買収)による事業承継が多く確認されるようになってきたことが挙げられる。しかし、買収企業にとって、M&Aの契約締結が到達点ではない。M&A締結後の買収企業による被買収企業のマネジメントこそが重要となる。それにもかかわらず、この点についての情報が乏しく、それゆえ、中小企業のM&A締結後の統合の効果が限定的であったという反省点があった。そこで、M&A締結後の統合のプロセス(PMI: Post Merger Integration)についての情報を整理し、中小企業に提供しようという機運が高まった。本稿の前半では、このようにして策定されたガイドラインの詳細を説明している。

後者の中小企業が直面する事業承継の現実については、そもそもなぜ、中小企業の事業承継が難しいのかという原点に立ち戻ることを目的としている。中小企業の事業承継の手段として第三者による中小企業のM&Aが増えているとはいえ、未だ親族内で事業承継をしている事例は少なくない。そのため、本稿の後半では、筆者がこれまでの研究プロセスで確認された中小企業の事業承継の難しさを踏まえ、それを克服するための事業承継の要諦を事例とともに紹介している。より具体的には、事業(経営)の承継と資産の承継を区別し、それぞれの課題と対応方法についての情報を提供している。

中小企業は、中小企業ゆえに直面する課題があるものの、その一方で、中小企業だからこそ可能なことも少なくない。中小企業ならではの優位性を保ちながらも、中小企業であるがゆえに直面する課題を解決する方法を早期に見つけ出して対応し、「輝ける中小企業」であって欲しいというのが、筆者からのメッセージである。

#### 目 次 ~~~~~

- 1. はじめに
- 2. 「中小PMIガイドライン」策定の背景
  - (1)「事業承継ガイドライン」改訂検討会での議論
  - (2)「中小M&Aガイドライン」の策定
  - (3) 取り組むべき新たな課題
- 3.「中小PMIガイドライン」策定小委員会の概要
- 4. 「中小PMIガイドライン」の概要

- 5. 「中小PMIガイドライン」の要点
- 6. 中小企業の事業承継の難しさ:事業(経営) の承継と資産の承継
  - (1) 事業(経営)の承継の難しさ
    - ①事業承継をめぐる課題
    - ②引き渡す側のソリューション
    - ③引き受ける側(後継者)のソリューション
  - (2) 資産の承継
- 7. おわりに

#### 1. はじめに

2022年3月、中小企業庁が「中小PMIガイドライン」を策定した。PMIとは、"Post Merger Integration" のそれぞれの頭文字である。これは、企業によるM&A(買収)後の、買収企業 $^1$ と被買収企業 $^2$ の企業や事業のマネジメント(企業や事業の統合)のことである。

中小企業の事業承継において、後継者候補が存在すればこのような議論は不要なのかもしれない。しかし、「中小企業の後継者不足」が声高に叫ばれる近年、親族以外の第三者による中小企業の事業承継が散見されるようになった。中小企業の事業承継においても、M&Aという戦略的手段が数多く確認されるようになってきたのである。

このような背景から、中小企業庁も中小企業 の事業承継やM&A、PMIに関する施策に取り 組んできた。本稿では、中小企業庁のこれらの施策がどのようにして進められてきたのか、そして、筆者自身が委員としてかかわった「中小PMIガイドライン」の趣旨や要点、社会的意義、筆者がこれまで研究のプロセスで確認してきた中小企業の事業承継の難しさについて取り上げるとともに、中小企業の事業承継の要諦を確認していく。

#### 2. 「中小PMIガイドライン | 策定の背景

### (1)「事業承継ガイドライン」改訂検討会での 議論

事業承継ガイドラインは、「中小企業経営者の高齢化の進展等を踏まえ、円滑な事業承継の促進を通じた中小企業の事業活性化を図るため、事業承継に向けた早期・計画的な準備の重要性や課題への対応策、事業承継支援事業の強化の方向性について取りまとめた」3もので

<sup>1</sup> 中小PMIガイドラインでは、買収企業のことを「譲受側」と表記している。そのため、以降では、同ガイドラインからの引用については「譲受側」と記す。

<sup>2</sup> 中小PMIガイドラインでは、被買収企業のことを「譲渡側」と表記している。そのため、以降では、同ガイドラインからの引用については「譲渡側」と 記す。

<sup>3</sup> 中小企業庁ホームページ(https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei.htm) より。

ある。最初に策定されたのは2006年のことであり、2016年12月に改訂され、その後の中小企業の事業承継に関する変化や新たな課題と対応策を反映した第3版が2022年3月に公開された。

事業承継ガイドラインが新たに改定されることになった背景には、中小企業の後継者問題がより深刻化していることが挙げられる。第一義的には、競争力もあり黒字化を実現している優良な中小企業が、後継者不在により廃業を選ぶという現実があるためである。そして、地域コミュニティの生活基盤の担い手となっていた企業が廃業を選ぶことにより、事業と雇用の側面から、地域コミュニティそのものが崩壊しかねない状況を生んでいるためでもあった4。

改訂された事業承継ガイドラインは、それまでのものと基本的構成は変わっていない。様々な統計データを通して事業承継に早期に取り組むことの重要性を指摘した上で、事業承継のプロセスを5つのステップとして明示し、中小企業の事業承継に関連してあるべき支援体制まで網羅されている。改訂された第3版の事業承継ガイドラインのなかでも特徴的な点は、実際の事例が示されていることで、事業承継のプロセス、および、起きうる事態を想定して進めることができる内容となっているところにある。

このガイドラインを改定するプロセスで明確に認識されていたのは、後継者がいない優良な中小企業を買いたいという中堅企業や、事業の継続のために買収されることを希望する中小企業が増えているという現実であった。それとともに、中小企業のM&Aについての誤った理解

や、具体的なノウハウ・経験を持たないことなどから、M&Aによる事業承継に支障をきたす場合も少なくないという現実も確認されていた。そこで、事業承継ガイドライン改定検討会では、中小企業のM&Aに関する理解を促し、中小企業がM&Aも事業継続の選択肢として進めるためのガイドラインを策定することの必要性が議論されたのである。

#### (2)「中小M&Aガイドライン」の策定

遡ること2015年3月、中小企業の事業承継を巡って「事業引継ぎガイドライン」と「事業引継ぎハンドブック」が策定されていた。「事業引継ぎガイドライン」では、第三者による事業承継の手段としてのM&Aに焦点を当てており、中小企業のM&Aに関する全体像が説明されている。また、「事業引継ぎハンドブック」では、イラストなどを用いながら実際に行われるであろうM&Aのプロセスに沿った説明がなされている。

その5年後の2020年3月、「事業引継ぎガイドライン」を全面的に改訂して、「中小M&Aガイドライン」が策定された。このガイドラインの特徴の一つは、被買収企業、すなわち、事業を引き渡す側(譲渡側)の立場に立った知見やアドバイスを提供するものである点にある。中小企業経営者の中には、「買収」という言葉のニュアンスからくるマイナス・イメージを抱き、M&Aに対して拒否反応を示したり、自らが育ててきた事業を売り渡すことに対する抵抗を持つ人が一定数存在している。また、事業譲渡の手法としてのM&Aを検討したことはある

<sup>4</sup> この点に関する詳細は、本稿の13ページの記述を確認されたい(中小企業のM&Aの実態を表わす興味深いデータを取り上げるところで言及している)。

ものの、仲介手数料や買収企業との関係を巡って「痛い目」に遭った結果、M&Aに拒否反応を示すようになった経営者も存在する。その一方で、事業譲渡の手段としてM&Aを検討しているものの、どのように進めたらよいのかわからずに悩んでいる経営者も存在する。このガイドラインは、このような中小企業経営者らに、被買収企業の心構えと準備5、および、具体的プロセスを提示しているのである。

このガイドラインのもう一つの特徴は、中小 企業のM&Aを支援する機関に向けたメッセー ジも発信しているところにある。中小企業の M&Aの相談件数が増えるに従い、この事業領 域にビジネスチャンスを見出して参入する事業 者や専門家が増加している。その傍証として、 2021年度に中小企業庁が開始したM&A 支援 機関登録制度<sup>6</sup>に登録されたM&A支援機関の データ7を確認すると、同制度に登録された M&A 支援機関の特徴の一つとして、「設立年 代別では、『2020年代』が43.4%を占めており、 新規に参入した事業者が多い」ことが挙げられ ている。これらのM&A 支援機関が買収企業お よび被買収企業に適切な支援を提供できるよ う、M&A業務に携わるそれぞれの専門家に対 して、情報を提供しているのである<sup>8</sup>。

#### (3) 取り組むべき新たな課題

中小M&Aガイドラインは、被買収企業の

M&Aに対する取り組みに対して多くの情報を 提供している。また、インターネットで検索し てみても、同ガイドラインの内容を説明・解説 した動画をいくつも確認することができる。こ のことからも、中小M&Aガイドラインは、社 会に少なからずの影響を与えていると判断する ことができる。

しかし、中小企業のM&Aを考えた際、被買 収企業の立場に立った議論のみならず、買収 企業側の議論も必要となる。それは、M&Aに よる2つの効果、すなわち、企業を買収するこ とによる時間節約効果と相乗効果を追求するた めに、買収企業はどのように被買収企業をマネ ジメントすべきかという基本的、しかし、核心 的な議論が求められるためである。そのため、 中小企業のM&Aの議論には、買収企業への情 報提供こそが必要となると言っても過言ではな い。事業承継ガイドライン改定検討会では、こ の点が一つの論点となっていたという<sup>9</sup>。現実 問題として、買収企業が被買収企業のマネジメ ントに苦慮し、M&Aによる効果が発揮されて いないことや、被買収企業の従業員らとの関係 が悪化して優秀な従業員が離職したという現象 も多々確認されていたためである。筆者自身も また、M&Aを実施した中堅企業の経営者が、 M&Aの効果を十分に発揮できていないことや、 被買収企業のマネジメントに苦慮する姿を目に してきた。

<sup>5</sup> 中小M&Aガイドラインでは、これらのことを「基本的姿勢」と表現している。

<sup>6</sup> M&A支援機関登録制度に申請し登録が認められたM&A支援機関にのみ、買収企業および被買収企業のためのM&A支援機関の活用に係る補助金・助成金申請が認められることとなっている。なお、同制度の詳細については、https://ma-shienkikan.go,jp/を参照されたい。

<sup>7</sup> https://ma-shienkikan.go.jp/documents/%E6%B7%BB%E4%BB%98%E8%B3%87%E6%96%99\_%E5%88%B6%E5%BA%A6%E6%A6%82%E8 %A6%81 (2%E6%AC%A1%E5%85%AC%E5%8B%9F) \_220120.pdf の9ページに「参考」として記載されている。

<sup>8</sup> M&Aには、多くのタイプの専門家が携わる。M&Aを仲介する専門企業のみならず、金融機関や商工団体、公認会計士、税理士、中小企業診断士、弁護士などが関与することがある。中小M&Aガイドラインの後半では、それぞれの専門家に対して、専門家の見地から買収企業および被買収企業に提供できる支援内容などの情報を掲載している。

<sup>9</sup> 筆者に中小PMI ガイドライン策定小委員会委員就任の打診があった時の担当課(中小企業庁事業環境部財務課)課長から説明を受けた時のエピソードである。

一般的に、M&A支援機関のゴールは、M&Aの契約の締結にある。そのため、その後の買収企業と被買収企業のマネジメントへの興味関心は薄い。しかし、買収企業にとっては、M&A契約締結後の被買収企業のマネジメントこそがM&Aの試金石となる。すなわち、ポストM&Aの段階で被買収企業をどのようにマネジメントするのかという課題である。事業承継ガイドライン改訂検討会では、このような認識のもと、買収企業に対するポストM&Aのガイドラインの策定を検討することとなった。こうして組織されたのが、中小PMIガイドライン策定小委員会であった。

## 3.「中小PMIガイドライン」策定小委員 会の概要

中小PMIガイドライン策定小委員会の委員 就任依頼が筆者にあったのは、2021年8月下旬のことであった。そして、10月には第1回目の委員会が開催された<sup>10</sup>。以後、ほぼ月に1回のペースで委員会が開催された(委員会が開催される1週間ほど前には、各委員に対して、個別にオンラインでの事前説明が行われた上で委員会に参加した)。委員の構成は、学識者、士業専門家(弁護士、中小企業診断士)、PEファンド、PMI 支援サービスを行うコンサルティング会社、PMI 経験を有する中小企業者等<sup>11</sup>であった。委員会では、各委員の専門的見地から活発な議論が繰り広げられた。そして、最終的にまとめられた成果が「中小PMIガイドライン」<sup>12</sup>となった。

<sup>10</sup> 第1回の委員会の詳細については、https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/pmi\_guideline/001.html を参照されたい。

<sup>11</sup> https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/pmi\_guideline/001/001\_01.pdf より。なお、PEファンドとは、プライベート・エクイティ・ファンドの略である。

<sup>12</sup> 中小PMIガイドラインは、https://www.chusho.meti.go,jp/zaimu/shoukei/download/pmi\_guideline.pdf からダウンロードすることができる。なお、中小PMIガイドラインに関するプレスリリースについては、https://www.meti.go,jp/press/2021/03/20220317005/20220317005.html を参照されたい。

#### 4. 「中小PMIガイドライン」の概要

論から構成されている。同ガイドラインの全体の構成を示したものが**図1**である。

中小PMIガイドラインの構成は、総論と各

#### 図1 中小PMIガイドラインの全体の構成

#### 総論

- ・中小企業のPMIの概要
- ・PMIの進め方(PMI 4つのステップ)
- ➤ M&A初期検討
- ▶ "プレ"PMI (M&A成立前の取組)
- ➤ PMI (集中実施期)
- ▶ "ポスト"PMI(それ以降)

#### 各論

- ・PMIの推進体制
- ・基礎編
  - ▶ 経営統合
  - > 信頼関係構築
    - ◇ 経営者
    - ◇ 従業員
    - ◇ ステークホルダー (社外の利害関係者)
  - ▶ 業務統合
- ・発展編
  - 経営統合
  - > 業務統合
    - ♦ 事業機能
    - ◇ 管理機能

出所:中小PMIガイドラインをもとに筆者作成

総論では、PMIについて説明した上で、中小企業のM&AとPMIの実態をデータで示し、中小企業のPMIの全体像と進め方を説明している。その目的は、真の意味でのM&Aを成功させるためには、M&A成立後に行われる統合作業、すなわち、PMIが必要不可欠であるという基本的事項を認識してもらうことにある。そ

して、PMIを理解する上で重要なことは、PMI はM&A成立後から始めるものではなく、 M&Aが成立する前からPMIに向けた準備を進 めておくことだということである。

この点の重要性を伝えるために、総論では、 PMIのプロセスの全体像を時系列に4つのステップに分けて整理している。そのステップとは、 「M&A 初期検討」「"プレ" PMI(M&A 成立前の取組)」「PMI(集中実施期)」「"ポスト" PMI(それ以降) | <sup>13</sup>である。

「M&A初期検討」の段階では、M&Aの目的 を明確化し、何が実現できれば成功なのかを定 義することが重要であることを指摘している。 「"プレ" PMI (M&A 成立前の取組) | の段階で は、M&Aの成立前からPMIを実施することを 念頭に置きながらデュー・ディリジェンス (Due Diligence) <sup>14</sup>を実施し、被買収企業の情報を可 能な限り取得しておくことが重要であることを 指摘している。この作業を丁寧にしておくこと で、その次の段階であるPMIを集中的に実施 する時期に何をするのかという計画が立てやす くなるためである。「PMI(集中実施期)」の段 階では、PMIを推進するために必要な役割を整 理し、適材を任命して役割分担しながら進める 必要があること、また、必要に応じて外部リソ ースを活用することも検討すること、そして、 現状把握を進めながら方針を検討し、計画・実 行を進めながら効果検証を行う必要があるこ と、さらには、この作業を100日から1年以内 に集中的に取り組む必要があること、を指摘し ている。「"ポスト" PMI (それ以後) | の段階で は、PMIを集中的に実施した成果を踏まえ、継続的なPDCA (Plan Do Check Action) に結び付けていくこと、そして、必要に応じてグループ組織体制を見直すことも重要であると指摘している。

また、総論で紹介されている中小企業の M&Aの実態において、注目すべき興味深いデ ータは、買収企業と被買収企業の多くが同業種 であり、両社が比較的距離の近い地域で事業を 営んでいたことを示していることである<sup>15</sup>。こ のデータが意味するところを事例16も含めて勘 案すると、地域の物流や小売といった地域コミ ユニティの生活基盤に密着した機能を維持する ためにM&Aを行うケースが少なくないこと、 そして、結果的にそのような機能を担っている 職場で働く地域の雇用を維持し続けることを可 能にしていること、である。この点を鑑みると、 小規模企業のM&Aとその後の統合作業である PMIに関する情報提供と具体的な作業内容を ガイドラインとして示すことの意義は大きいと 言えよう。

各論では、PMIの推進体制と実際の取り組みを説明している。PMIの実際の取り組みについては、基礎編と発展編から構成されている。

<sup>13</sup> PMIのプロセスを時系列で整理するにあたって委員会で大きな議論となったのは、そのネーミングである。PMIは、"post merger integration"を表わ している。したがって、「"プレ" PMI」を英語にすると "pre-post merger integration"となり、その一方で「"ポスト" PMI」を英語にすると "post-post merger integration"となってしまう。しかし、実質的な PMIの作業を(「M&A 初期検討」を除いて)3つの段階に分別して取り組むべきであるという 指摘は極めて重要で、委員会においても、この点については参加者の皆が合意していた。そのため、この誤解を生むような表記の対策として、実際の表 記として便宜的に接頭辞(prefix)に「""」をつけることとなった(実際のところ、この表記に最後まで意見を述べていたのは筆者であった)。こうして、 英語表記にした際の違和感を取り除くための最大限の配慮をした形での日本語表記となったのである。

<sup>14</sup> デュー・ディリジェンスとは、被買収企業の資産や財務状況、事業状況、契約状況、人事労務状況、知的財産の保有状況などについて調査することである(多くの場合、専門家に依頼して報告書を作成してもらうことになる)。この作業は、被買収企業を買収することのリスクを事前に精査するために、極めて重要なものとなる。

<sup>15</sup> これらのデータは、日本商工会議所が2020年に発表した「事業承継と事業再編・統合の実態に関するアンケート調査」を引用したものである。同データによると、同業業種間での企業買収が77.4%(回答数566の複数回答)であったと紹介されている。また、562回答(複数回答)のうち、被買収企業の所在地が同一市区町村であるとの回答が23.8%、同一都道府県であるとの回答が40.4%、近隣都道府県であるとの回答が28.1%を占めている。すなわち、買収企業が近隣に位置する企業を買収したと推測できる回答数が92.3%に上るのである(回答は複数回答であるが故に、総回答数は100%を上回っている点には注意されたい)。この詳細については、中小PMIガイドラインの16ページを参照されたい。

<sup>16</sup> 中小PMIガイドラインには、若者離れが進む地域でスーパーマーケットを営む企業が、他地域への顧客離れを解消するためにカフェを営む企業を買収して地場の食品を活用したメニューを開発して利便性の高いスーパーマーケットを実現した例や、食品製造・卸売業を営む企業が、隣接県の同業者を買収したことによって、販売エリアの拡大と新たな販売チャネルの拡大に成功した例、倉庫業を営む企業が運送業を営む企業を買収して地域の雇用に貢献し、低コストでスピーディな物流サービスを提供することで、地域経済を牽引する役割を担っている例、などが紹介されている。

基礎編は主に小規模の中小企業のPMIを対象に、発展編は主に中規模・大規模の中小企業のPMIを対象にした説明がなされている。そのため、基礎編では、被買収企業の事業を円滑に引き継ぐために必要な情報がまとめられており、発展編では、買収後の持続的な成長と企業価値を向上させるため、そして、M&Aの効果を最大化するための重要な情報がまとめられている。

基礎編はM&A成立後に被買収企業の経営 と事業を円滑に引き継ぐために、「経営統合」 と「信頼関係構築」、「業務統合」に分けて説明 されている。経営統合については、経営の方向 性を言語化して社内では共有し、社外の関係 者には安心感と信頼関係を構築するためにすべ きことがまとめられている。また、信頼関係構 築については、被買収企業の経営者と従業員、 その取引先への対応に分けて、失敗事例も含 めて具体的に記述されている<sup>17</sup>。それは、この 関係者(ステークホルダー)間の信頼関係の構 築が、その後のPMIの実行と効果に大きく影 響するためである(なお、被買収企業の従業員 との信頼関係の構築については、経営学におけ るハーズバーグの動機づけ要因と衛星要因を具 体的にどのように実践すべきかという観点から も参考になる情報・取り組み事例がふんだんに 含まれている)。そして、業務統合については、 M&A成立後に被買収企業の事業をどのように して円滑に引き継ぐのかの課題の抽出や実行の ための情報を提供している。

基礎編では、とくに信頼関係構築の項目に多くの項を(10ページにもわたって<sup>18</sup>)割いている。 それほど、PMIを実施し、M&Aの効果を最大 化するためには、関係者に対する配慮と関係者 間の信頼構築が重要であるということを表わし ているといえよう。

発展編はM&Aの効果(時間節約効果とシナジー効果)を実現するために、「経営統合」と「業務統合」に焦点を当てて説明している。基礎編と比較すると、実用的な情報(PMIを実施するためのプラクティカルなノウハウ)が多く記述されている点が特徴である。

経営統合では、基礎編の記述をより深めた情報を提供している。具体的には、経営の方向性を共有するために、経営理念やビジョン、それらを実現するための戦略や事業計画に一貫性をもつことの重要性を示し、具体的に実行するための情報が含まれている。発展編は、中規模・大規模のM&Aを対象としているため、PMIに関わる従業員規模も必然的に大きくなる。そのため、経営統合においては、従業員間の認識と方向性、行動の足並みをそろえるための入念な準備が重要であるということを如実に表しているとも言えよう。

業務統合については、M&Aの効果を最大限に活かすために、事業機能の統合と管理機能の統合に分別して記述されている。事業機能の統合は14の項目で、どのようにしてシナジー効果を発揮すべきかを詳細かつ具体的に説明している。事業機能の統合で目指すべき代表的な

<sup>17</sup> 被買収企業との信頼関係構築の具体的失敗例には、被買収企業の従業員が不安を募らせて離職した例や、被買収企業の従業員が被害者意識を持ってしまい、モチベーションが低下して作業効率が低下した例、被買収企業の従業員の協力が得られず、それまでの被買収企業の事業の運営すらも困難となった例が紹介されている。

<sup>18</sup> PMIにおける信頼関係の構築についての記述は、同ガイドラインの43ページから52ページにわたって確認することができる。

シナジー効果とその構造を示したものが**図2**である(中小PMIガイドラインでは、「相対的に取り組みやすい項目」と「相対的に難易度が高い項目」に色分けして示している)。

一方で、管理機能の統合は4つの分野(機能) について、取り組むべき項目(概要)が整理さ れている(図3)。しかし、管理機能については、「全ての取組に対応することは困難であるため、譲渡側におけるリスクの大きさや課題の重要性、緊急性、実行可能性等の観点から取組の優先度を判断する」(97ページ)こと、との注意喚起がなされている。

図2 事業機能の統合で目指すべき代表的なシナジー効果

売上シナジー		奴労次派の担て廷田	クロスセル
		経営資源の相互活用 	販売チャネルの拡大
		経営資源の組み合わせ	製品・サービスの高付加価値化
		柱呂貝伽の組み行わせ	新製品・サービスの開発
コストシナジー	売上原価		生産現場の改善
		改善	サプライヤーの見直し
			在庫管理方法の見直し
		共通化・統廃合	共同調達
			生産体制の見直し
	販管費	改善改善	広告宣伝・販促活動の見直し
		以 <del>当</del> 	間接業務の見直し
			共同配送
		共通化・統廃合	管理機能の集約
			販売拠点の統廃合

出所:中小PMIガイドライン66ページの図を筆者が一部修正

図3 管理機能の構成と概要

管理機能	概要
	1. 人事労務関係の法令遵守等
人事・労務分野	2. 人事労務関係の内部規程類等の整備状況やその内容の適正性
八爭:万協力到	3. 従業員との個別の労働契約関係等の適正性
	4. 人材配置の最適化
	1. 会計・財務関係の処理の適正性
会計・財務分野	2. 譲受側・譲渡側間の会計・財務手続の連携
云印。灼伤刀到	3. 業績等の管理
	4. 金融費用の削減
	1. 法令遵守等
法務分野	2. 会社組織等に関する内部規程類等の整備状況やその内容の適正性
	3. 契約関係を含む外部関係者との関係の適正性
	1. ライセンス等違反の抑止
ITシステム分野	2. 情報セキュリティ対策
	3. ITシステム管理方針の明確化

出所:中小PMIガイドライン97ページの図を筆者が一部修正

以上からも、中小PMIガイドラインには、中 小企業のM&Aにともなって生じるPMIの作業 をどのように進めるのかの情報と解決策がふん だんに含まれていることが理解できよう。

#### 5. 「中小PMIガイドライン」の要点

筆者が考える PMI ガイドラインの要点は、7 つ挙げられる<sup>19</sup>。

第1の要点は、M&Aの成立はゴールではなく、PMIこそが重要であるというメッセージを強調して伝えていることである。M&A支援機関にとっては、M&A契約締結がゴール(業務終了)となるため、企業経営者にとってもゴールと錯覚しがちである。しかし、実際には、M&Aを検討するタイミングから、PMIをどのように行うのか、そして、M&Aの効果を最大化するためにどうするのか、を検討しておく必要がある。それほど、M&A契約締結よりもPMIの方が圧倒的に手間もかかり、関係者に対して気を遣って進めるべき作業なのだということを、同ガイドラインでは指摘しているのである。

第2の要点は、中小PMIガイドラインは、買収企業のためのガイドラインであり、買収企業に対して多くの情報提供がなされているということである。M&Aを積極的に進め、経験を豊富に有している中小企業はそれほど多くはない。そのため、M&Aを検討しているものの、進め方がわからなかったり、M&Aに対してマイナスのイメージを持っているために抵抗感を

示していたり、以前に検討したものの上手くいかなかったことでM&Aに拒否反応を示したりする中小企業経営者は、少なくない。しかし、M&Aおよび、その後のPMIの進め方についての勘所を押さえて進めることで、双方にとってwin-winの関係がつくれること、また、一社では実現できなかったであろうシナジー効果を実現することが可能であること、を同ガイドラインでは示唆しているのである<sup>20</sup>。

第3の要点は、PMIの取り組みにおいて、信 頼関係の構築が重要であるということを示す情 報を多く収録していることである。また、この 信頼関係の構築は、社内の従業員にとどまらず、 取引企業や金融機関、業界関係者、監督官庁 などの社外のステークホルダーにも配慮する必 要があることについても指摘していることは重 要な点である。企業のM&Aといえども、その 後の統合作業については、人が関与するためで ある。そのなかでも、被買収企業の経営者や従 業員に対する買収企業の配慮は、極めて重要 な事項となる。このプロセスに失敗する買収企 業は少なくない。被買収企業の経営者の不信 感を招き、優秀な従業員が離職する行動を誘発 してしまうことも少なくないからである。その ため、同ガイドラインでは、失敗例を紹介する のみならず、取り組みのポイントとして「譲渡 側や譲渡側経営者へ敬意をもって接する」(43 ページ)ことが強調されているほどである。

第4の要点は、M&Aの規模を小規模案件と 中規模・大規模案件に分別し、前者を基礎編

<sup>19</sup> 参考までに、「中小PMIガイドライン<概要版>」では、同ガイドラインのポイントとして5つ挙げている。それは、「中小PMIに関する初のガイドライン」、「幅広い中小企業に対応する『基礎編』と『発展編』」、「中小PMIに関する豊富な成功・失敗事例」、「M&Aプロセスも含めて時系列で取組を整理」、「『経営統合』『信頼関係構築』『業務統合』という幅広い領域を網羅」である。その詳細については、https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/pmi\_guideline\_summary.pdf を参照されたい。なお、本稿においては、それを踏まえた上で、7つの要点を挙げている。

<sup>20</sup> このメッセージは、筆者が受けた立命館大学のオウンドメディア (shiRUto) の取材の時にも強調した。この詳細については、https://shiruto.jp/business/4071/ を参照されたい。

として、後者を発展編として、M&Aの事業規模を勘案した情報を提供していることである。 それは、同ガイドラインでは、中小企業のM&Aにおいて、買収企業および被買収企業の事業規模や目的はさまざまであり、一括りにして取り扱うことは妥当ではない(29ページ)と判断しているためである。そして、これは、M&A支援機関に対するメッセージでもある(同ページ)。

第5の要点は、PMIで取り組むべきことを4 つのステップ(「M&A初期検討」「"プレ" PMI」「PMI」「"ポスト" PMI」) に分け、時系 列で段階的に取り組むことを明示していること である。また、同ガイドラインでは、M&Aの 検討段階からPMIにおける取り組みを意識し た準備を進めることの重要性と、PMIの成功に 向けてのポイントも指摘している。これは、 PMIでは優先順位をつけて取り組む必要があ ることを示している。さらに、特に中規模・大 規模案件のM&AにともなうPMIにおいては、 3つ目のステップである「PMI(集中実施期)| において、業務の統合を100日から1年以内に 実行することの重要性を強調している。すなわ ち、このタイミングではM&Aの効果を実現す るまでの時間軸を勘案する必要があること、そ して、この規模でのPMIにおいてはM&Aが企 業の持続的成長と企業価値の向上を目指すべき であり、それを実現することの意識を高く持つ こと、というメッセージを表わしているので ある。

第6の要点は、中小PMIガイドラインにおい

て、「参考」や「コラム」の欄を設けて、M&AやPMIに関連する情報を提供していることである。現実に起こり得る状況や留意点について考える際のヒントとなる情報がふんだんに含まれている。そのため、M&AやPMIの経験がない中小企業経営者にとっても、これらのプロセスや実態がイメージしやすいものとなっている。

第7の要点は、第6の要点と関連するが、M&AやPMIのプロセスでしばしば起こり得る失敗例や参考になる成功事例が紹介されており、数多くの情報が含まれていることである。M&AやPMIに取り組んでいる中小企業経営者にとってのヒントになるのみならず、今後取り組むことになるかもしれないと考えている中小企業経営者、そして、M&Aを戦略的手段として考えたこともない、場合によっては、悪いイメージとして捉えている中小企業者にとっても、参考になる情報となっている。

## 6. 中小企業の事業承継の難しさ:事業 (経営)の承継と資産の承継

中小M&A ガイドラインや中小PMI ガイドライン、そして、事業承継ガイドラインの策定の背景には、中小企業の事業承継の手段として、親族以外の第三者による事業承継である M&A を選択する中小企業が増加していることがあった。2022年度の『中小企業白書』で引用されているデータを確認しても、その状況を垣間見ることができる<sup>21</sup>。

しかし、その一方で、中小企業の事業承継を 巡っては、多くの中小企業が抱える独特の課題

<sup>21</sup> 具体的データについては、『中小企業白書 2022』の第1-1-90図「M&A件数の推移」(I-96ページ)と、第1-1-91図「中小企業のM&Aの実施状況」 (I-97ページ)を参照されたい。なお、2022年版の中小企業白書の該当部分(第1部の第1章)は、https://www.chusho.meti.go,jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho/03Hakusyo\_part1\_chap1\_web.pdf からダウンロードすることができる。

が存在する。そして、それが、中小企業の事業 承継を難しくしてきたという側面がある。中小 企業の事業承継には、大きな2つの乗り越える べき「壁」がある。それは、事業そのものの承 継、すなわち、企業経営に関わる承継の壁と、 経営者個人の資産に関する承継の壁である。特 に乗り越えるべき高い壁は、後者の経営者個人 の資産の継承である。そこで、本節では、それ ぞれどんな中小企業の事業承継の現実がある のか、筆者の25年以上にわたる中小企業研究 やインタビュー調査から得た事例も含めて紹介 していく。

#### (1) 事業(経営)の承継の難しさ

#### ①事業承継をめぐる課題

中小企業の事業や経営に関する承継におい て、引き渡す側(前経営者や経営陣)の課題と 引き受ける側(後継者)の課題がある。しばし ば起こる前者の例は、引き渡す側の「これまで 自社の事業を成長させてきたのは自分たちであ る」という自負や「自分たちが育ててきた事業 を後進に譲るのは心もとないしなどという心理 から、後継者の経営に口を出し、いつまでたっ ても代表権を手放そうとしないことが挙げられ る。三枝(2019)においても、同様の指摘がな されている。同書には「一般的な話として、引 退と言いながら陰の実力者として創業者が君 臨し続け、社内に二頭政治が起きるケースは 多い。…(中略)…そういう老齢経営者には、 年をとるに従って猜疑心が強くなり、いつも社 内の誰かを槍玉にあげて悪者にしておかないと 気が済まないという共通の癖がある」22 (65ペ ージ)と記されている。これは、すなわち、引き渡す側が、引き受ける側の抵抗勢力となる状況を表わしている。そして、この現象は、引用の冒頭にも示されているように、これは「一般的な話」として、しばしば確認される状況でもある。このような状況を誘発する背景には、創業者や中小企業の場合は特に、事業や経営が属人的なものになりやすいことが挙げられる。

#### ②引き渡す側のソリューション

このような状況をできるだけ回避するための 引き渡す側のソリューションは、大きく2つに 分けられる。一つ目の引き渡す側のソリューシ ョンは、全面的に事業や企業の承継をする前に、 引き受ける側に少しずつ事業やプロジェクトを 任せる機会を設けて、段階的に経営の権限を移 譲していくことである。より具体的には、新規 事業の立ち上げや海外事業の立ち上げ、業績 不振の事業の再建などの責任者にして、次期 経営者としての実績を残す機会を提供するので ある。引き受ける側が事業やプロジェクトでの 成果を積みあげる経験を蓄積していくことは、 「この後継者になら、権限を移譲しても良い」 という引き渡す側の安心材料となる。事業承継 の議論においても、早いタイミングで、小さく ても良いので、成功体験を経験・蓄積するとい う文脈で用いられる "small wins" (Weick, 1984) や "early success" (三枝, 2003:244) が、 事業承継を円滑に進める一つの鍵となることが わかる。

二つ目の引き渡す側のソリューションは、一つ目より荒療治的手段である上、引き渡す側のより強い意志と覚悟がないと実現しないもので

<sup>22</sup> 本文中のルビは、原文の通りである。

ある。それは、事業を引き渡すタイミングで引 き渡し側の経営陣が一斉に退陣し、引き受ける 側の後継者に一気呵成に(三枝, 2003; 2006) 権限移譲することである。すなわち、あるタイ ミングで自らが強制的に権限を後継者に移転す るのである。このようにして事業承継を行った 中小企業は一定数存在する。その際、引き渡す 側の経営陣は、経営権を持たない相談役や顧 問に就任し、(相談には真摯に乗って、自身な りの見解を示すものの)意思決定や経営に対す る口出しを一切しないとの決意をもって行うこ とが少なくない。引き渡す側は、「引き受ける 側の意思決定や経営に口出しをしないため」に と、本社や事業部とは異なる拠点にオフィスを 構えるなどして、物理的空間・距離を置くケー スもある。引き渡した側が自ら物理的空間・距 離を確保することで、引き受ける後継者の事業 や経営を実質的に遠くから見守ろうとするので ある。しかし、これは、簡単なことではない。 筆者が、引き渡した側で顧問に就任したある元 中小企業経営者にこの時のことを確認したとこ ろ、「後継者の息子を『社長』と呼ぶのに4か 月もかかったほど…」と、その時の心情を吐露 していたのが印象的であった。

③引き受ける側(後継者)のソリューション その一方で、引き受ける後継者側のソリューションは、大きく3つに分けられる。そのキーワードは、「正当性」「支持と評価」「時を待つ」である。

一つ目の引き受ける側のソリューションは、 後継者としての社内外の「正当性」を確保する

ことである。引き渡し側から与えられた新規事 業の立ち上げや海外事業の立ち上げ、業績不 振の事業の再建で結果を残すことは、後継者と しての社内外の正当性を高める絶好の機会とな る。一方で、引き受ける側は、実績が少なく、 経験不足だからという理由で社内の抵抗に遭 い、新たな事業アイディアや提案を否定される ことも少なくない。筆者が印象的に残っている のは、経営のバトンを後継者に渡したにもかか わらず、引き渡し側がいつまでも代表権を持っ た会長として実質的な経営を続け、古参の従業 員もまた先代社長である会長を支持する状態で あった後継者の事例である。このケースでは、 後継者が自社の中核技術を生かした新たな開 発と事業化を果たそうとしていたにもかかわら ず、(開発費用がかかることや、事業化までに 時間を要することを理由に)引き渡し側経営陣 の大反対にあっていた。そこで、この後継者が とった行動は、同社ではこれまで取引の実績が ない、取引するハードルが極めて高いグローバ ル企業の技術者を同社に招き、後継者が始めよ うとしている新たな事業の重要性を社内に説い てもらうことで、社内での正当性を獲得した<sup>23</sup>。 この事例が示していることは、社内に後継者の 「味方」がいないのであれば、社外のステーク ホルダーの協力を得て、外堀から埋めることで、 後継者としての正当性を高めることができると いうことである<sup>24</sup>。

二つ目の引き受ける側のソリューションは、 特に事業を継承する企業の経営母体が低迷し ている時に多く確認されることではあるもの

<sup>23</sup> その後、引き受け側の後継者のこの事業は、同社の屋台骨となる事業に成長し、そのグローバル企業との実際の取引も開始して、各分野から注目を浴び

<sup>24</sup> 武石・青島・軽部 (2012) においても、(事業承継の文脈ではないものの) イノベーションの理由の固有性 (イノベーションを実現することの重要性) を働きかけて、社内外の支持者をより多く獲得し、「資源動員の創造的正当化」を高めることの有効性を指摘している。

の、そのような事業を承継し、再建することで、 従業員の「支持と評価」を得ることである。建 て直しが簡単ではない事業の再建を覚悟するこ とは、後継者にとって「火中の栗を拾う」よう な意思決定であるため、従業員の「企業業績 が悪化しているこの状況で、よくぞ継ぐ決意を してくれた」との評価を得ることにつながるこ とも少なくない。

三つ目の引き受ける側のソリューションは、いつまでも経営権にしがみつこうとする旧経営陣の引退を見据えて行動し、その「時を待つ」ことである。特に、引き渡し側の古参従業員には定年がある。その定年を待つのである。ある企業の後継者は、筆者に「私が出すアイディアや提案には、必ずと言っていいほど反対する古参がいました。しかし、私は待ちました。古参の定年まで5年でしたから。だから、古参の定年まで5年でしたから。だから、古参の発言に"いらっ"としても、待っていればよかったのです」と語っていた。消極的手段ではあるものの、この手段が最も有効な場合もある。しかし、この手段は、根気と我慢を要するものであることは間違いない。

#### (2) 資産の承継

中小企業の事業承継に際して直面する2つ目の壁は、経営者個人の資産の継承である。先述したように、中小企業の場合には、この資産の継承の壁が事業承継のボトルネックになることも少なくない。

その背景には、第一に、中小企業経営者は、 経営する企業の債務や金融機関からの融資に 対して連帯保証人となる、すなわち、金融機関からの融資に対して個人保証を負うことが少なくないことが挙げられる。しかし、この点に関しては、中小企業政策においてかねてから指摘されており、少しずつ対策の効果が表れてきているといえよう<sup>25</sup>。

受け渡し側の資産の継承を難しくしている第 二の背景として、中小企業の資産や株式の継 承にともなう相続が難しいことが挙げられる。 特に、優良な業績を実現している中堅・中小企 業ほど、株式の評価額は高くなる。そのため、 皮肉なことに、企業の承継にともなう後継者へ の相続税の負担が重たくなるという現実があ る。したがって、中小企業の事業承継において は、資産の移転も含めて、受け渡し側と引き受 ける側の合意と、できるだけ早いタイミングか らの取り組み26、そして、資産の継承のタイミ ングを計ることが鍵となる。これが、中小企業 において事業承継が親族内(身内)で行われる ことが多かった原因の一つでもあった。しかし、 この資産の継承は、相続や税金の議論と切って も切れない関係であるために、弁護士や取引の ある金融機関、公認会計士、税理士法人など の専門家に、できるだけ早いタイミングで相談 しておく必要がある。

#### 7. おわりに

本稿では、前半で、筆者が委員としてかかわった中小PMIガイドラインについて、策定されるまでの背景や、趣旨、要点について説明し、後半では、中小企業の事業承継が容易ではな

<sup>25</sup> 中小企業の事業承継に伴う資産の継承についても、公的支援窓口として「事業承継・引継ぎ支援センター」が設置され、経営者保証に関する支援が行われている。また、その事業承継・引継ぎ支援センターは、各都道府県に設けられ、日々、事業承継に関連する支援が実施されている。 26 中小企業によっては、5年以上の時間をかけて資産の継承を行っているというケースも散見される。

いことの実態を説明してきた。特に後半では、 筆者がこれまでの研究から得た知見を、実例を 通して紹介した。

中小企業の事業承継は、一筋縄ではいかない。なにより、日本の社会として、また、日本の国として、大きな損失となっているのは、競争力もあり黒字化を実現している優良な中小企業が、後継者不在により廃業を選ぶことが少なくないという現実である。このような社会的問題に対して、経済産業省・中小企業庁がさまざまな対策を実施してきたのである。筆者は、それらの対策に少なからずの成果が出ているのではないかと判断している。

日本は創業100年を超える老舗企業が世界一多い国であることが知られている。西暦587年に創業した世界最古の企業であることで知られている金剛組<sup>27</sup>は、高松コンストラクショングループの傘下に入って名実ともに存在し続けている。社会的価値のある企業や事業を存続させるのには、いくつかの手段がある。M&Aは、その手段の一つである。

ただし、このM&Aが難しい手段となるのは、 M&A成立後の被買収企業のマネジメントが容 易ではないことにある。M&Aを数多く実施し てきたある大企業の経営者が「M&Aを成立させるまでに必要な力が2割であるのに対して、M&Aを成立させた後のマネジメントに必要な力は8割なのだ。したがって、M&Aを成立させた後の方にこそ力を注ぐべきなのだ」と力説するほどなのである。そのため、今回、中小企業庁により策定された中小PMIガイドラインや、それを説明した本稿が、中小企業のM&A成立後のマネジメント、PMIを円滑に進めることができるための一助となれば、同ガイドラインの策定に関わった一人として、これほど嬉しいことはない。

グローバルに展開する海外企業のCMO (chief marketing officer:最高マーケティング 責任者)が、筆者に語ったことで、今でも印象に残っていることがある。それは、「やりたいことを自ら実現することができる中小企業が羨ましい。"Small is beautiful"は、本当なんだよ」という言葉である。

「グローバル企業のCMOたちを、もっと羨ま しがらせる中小企業であって欲しい」。これが 筆者からの本稿の最後のメッセージである。

#### 【参考文献】

- Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39 (1), 40-49. (https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.1.40)
- ○三枝匡(2003)『経営パワーの危機:会社再建の企業 変革ドラマ』日本経済新聞出版社.
- ○三枝匡(2006)『V字回復の経営:2年で会社を変えられますか』日本経済新聞出版社.
- ○三枝匡 (2019)『ザ・会社改造:340人からグローバル1万人企業へ』日本経済新聞出版社.
- ○武石彰・青島矢一・軽部大 (2012)『イノベーション の理由:資源動員の創造的正当化』有斐閣.

# 地域・社会との関係から考える 中小企業組合の新たな可能性

吉 原 元 子 (山形大学学術研究院) (准 教 授)



#### ┈┈く要 旨>┈┈

中小企業組合数は1981年の5万8千余りをピークにして全体として縮小傾向にある一方、中小企業組合の特性を活かして従来の枠組みにとどまらない事業を行う組合が出現している。新たな組合事業のキーワードの一つはSDGs (持続可能な開発目標)であり、中小企業組合が地域や社会の問題解決に関わるという取組である。中小企業組合の現場において、組合・組合員にとっての経済的メリットを主眼に事業に取り組むだけでなく、その過程や結果において地域のステークホルダーに対しても社会的メリットを提供しようという意識が生じていることは注目に値する。

中小企業組合は組合員間の相互扶助を目的とする組織であり、必ずしも社会問題の解決を目的とする活動を行う組織ではなかった。経済環境や中小企業組合制度の変化とともに中小企業組合が追求する利益は、規模の経済から範囲の経済へと重点が移ってきたが、中小企業組合が提供する基本的な機能に大きな変化は見られない。つまり協同組合原則に基づいて、組合員の経済的メリットの追求を行うことが中小企業組合の特徴であり続けてきた。しかし、組合員のメリットを経済的な意味に狭く捉えて組合事業を立案することには限界が窺える。地域経済や社会の発展が中小企業の存立基盤を支えるという認識をもてば、それらに積極的に関わり課題解決を行うことも組合員に必要な事業と位置付けることができ、中小企業組合の新たな可能性が示唆される。

中小企業が取り組むべき課題が社会的領域にも広がるなか、中小企業組合も「組合員が獲得できる経済的メリット」に加えて、「組合員が関わるステークホルダーに対する社会的メリット」という視点を事業展開に取り入れることが期待され、それは組合員である中小企業や組合自体の持続可能性を高めるためにも重要である。

#### 目 次 ~~~~~

#### はじめに

- 1. SDGsと中小企業
  - (1) 中小企業のCSRとその課題
  - (2) SDGsと中小企業組合
- 2. 中小企業の「組織化」
  - (1) 組織化対策と中小企業組合制度
  - (2) 中小企業組合の事業と機能

- 3. 中小企業組合と地域・社会問題の接近
  - (1) 中小企業組合にとっての地域
  - (2) 中小企業組合による社会貢献の実践
  - (3) その他中小企業組合による地域への アプローチ

おわりに

#### はじめに

VUCAの時代といわれるが、まさに中小企業を取り巻く環境は急激に変化し続けている。変化に合わせて柔軟に適応しなければならない中小企業にとって、必要な資源をどのように獲得するかは大きな問題の一つであるが、一般的に中小企業は経営資源の制約により、企業単独で技術・製品開発、新市場開拓といった取組を行うことが難しい場合も少なくない。そこで、中小企業が同業種・異業種企業、大学等の研究機関、行政機関、金融機関、NPO等と協力して、多様な経営課題に共同で取り組むことが多くみられるようになった。

中小企業による連携活動は新しいことではなく、特に中小企業組合制度を始めとする組織化対策は戦後の中小企業政策において重要な柱であった。中小企業組合数は1981年の5万8千余りをピークにして全体として縮小傾向にある一方<sup>1</sup>、中小企業組合の特性を活かして従来の枠組みにとどまらない事業を行う組合が出現し

ている。新たな組合事業のキーワードの一つは SDGs (Sustainable Development Goals:持続 可能な開発目標)であり、組合が地域や社会の 問題解決に関わるという取組である。

ただし従来、中小企業組合は組合員間の相 互扶助を目的とする組織であり、必ずしも社会 問題の解決を目的とする活動を行う組織ではな かった。そこで、本稿ではまず地域や社会の問 題解決に関わる中小企業組合の状況について 確認し、中小企業組合制度や中小企業組合が 従来提供してきた機能という点からその差異を 分析する。そのうえで、中小企業組合が地域や 社会と向き合うことの意義を考察し、今後、中 小企業組合に期待される新たな可能性につい て示唆を得たい。

#### 1. SDGsと中小企業

#### (1) 中小企業のCSRとその課題

SDGs は、2015年に国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の中で掲げられ、17のゴール(目標)と169の

<sup>1</sup> 全国中小企業団体中央会 (2020a)、p.44。なお本稿で用いる「中小企業組合」は原則、中小企業組合制度に規定される組織とする。中小企業組合制度には、中小企業等協同組合法に規定される事業協同組合、信用協同組合、協同組合連合会、企業組合、そして中小企業団体の組織に関する法律に規定される商工組合、協業組合、商工組合連合会、さらに商店街振興組合法に基づく商店街振興組合、商店街振興組合連合会等の各種組合が存在している。

ターゲットから構成されており、「誰一人取り 残さない」社会を基本理念として、多岐にわた る分野で取り組むべき課題を示している。 SDGsの特徴は、課題に対して経済、社会、環 境にまたがったアプローチを推奨している点で ある。包括的な課題の解決のために政府だけが 行動するのでは不十分であり、課題に関わる多 様なステークホルダーが協力して取り組むこと が期待される。このような課題解決の方法は、 マルチステークホルダー・アプローチと呼ばれ、 目標17にある「グローバル・パートナーシップ」 とは、すべての組織や個人がステークホルダー としてSDGsに関わることが必要であることを 意味している(商工総合研究所 2020)。

政府は2016年に持続可能な開発目標 (SDGs) 推進本部を設置し、持続可能な開発目標(SDGs) 実施指針を策定した。実施指針には、連携を図 るステークホルダーとして、NPO・NGO、民 間企業、消費者、地方自治体、科学者コミュニ ティ、労働組合をあげている。特に2020年に 改定された実施指針には、企業のなかでもとり わけ中小企業へのSDGsの浸透が課題であるこ とが明記された。日本では企業数のうち、中小 企業が99.7%を占めていることから、地域社会 と経済を支えるこの大多数への浸透はSDGs達 成に向けて不可欠である。実施指針を受けて策 定されたSDGsアクションプランにも、中小企 業の生産性向上や環境経営、海外展開などが 優先課題として盛り込まれ、多方面の課題にお ける中小企業への期待がある。

SDGsに先んじて取り組んだのは大企業であり、特にグローバルに事業を展開してきた大企業は、SDGsに提示された課題は対応が遅れれ

ば大きなコストになるものの、先んじて取り組 めば市場優位を得る機会になると認識されてい る (沖ほか 2018)。中小企業においてもSDGs への関心は徐々に高まりつつある(中小企業庁 編2021)。従来、地域や社会に対する貢献活動 は、CSR (Social Corporate Responsibility:企 業の社会的責任)と呼ばれてきた。従来は余裕 のある大企業が行うもの、という認識が強かっ たが、実際には中小企業も社是・社訓・経営理 念に基づいて事業活動を行うことで、結果とし て地域社会への貢献につながっており、CSRを 果たしていることが指摘される (藤野 2012)。 企業によるSDGsへの取組は、CSRとも言い換 えられる。SDGsは「企業だけでなく全てのス テークホルダーが「社会的責任」として取り組 むべき目標であり、ステークホルダーの一つの 類型である企業がSDGsに取り組む活動が CSR」(商工総合研究所 2020, p.13) である。

中小企業によるCSR活動は、多くの活動が経営者個人によって行われていること、CSRに類する活動をしていてもそれがCSRであることを認識していないことが特徴である(田中・横田 2017)。また、中小企業のCSRは経営者の考え方やリーダーシップによって規定されることが特徴である。その活動は、インフォーマルな関係がベースとなっていることがあり、対象となるステークホルダーの範囲は限定されがちである(木下 2018)。組織が小さく意思決定のスピードが早いという組織構造上の特性をもつ中小企業は、経営者の理念が浸透しやすく、CSRにもその特徴が表れているといえる。反面、組織としてCSRに取り組む認識が弱いことは、持続的経営を行うための経営戦略上にCSRを

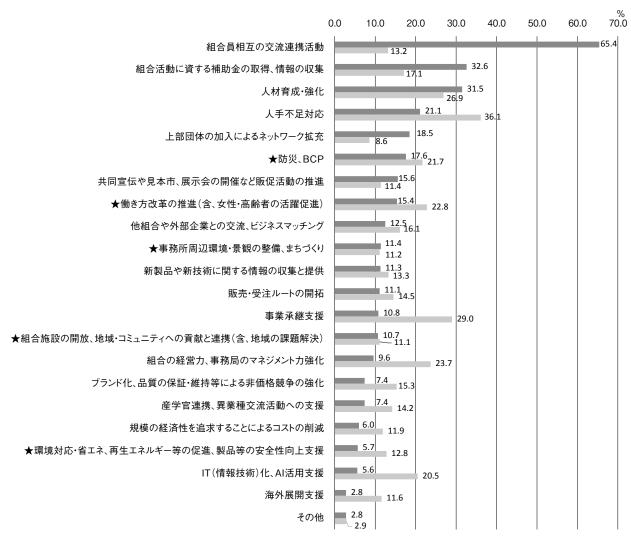
位置付けられていないことを示しており、経営 者個人の状況に左右されるという課題がある。

#### (2) SDGsと中小企業組合

経営資源に制約があることによって、中小企業のCSRが経営者個人に依存せざるをえないとすれば、外部との連携によって不足する資源を補完する方法が考えられる。ミッションを共有し、資源を補完できる相手と連携することで、CSRを効果的に行うことができることが指摘されており、連携の相手は企業だけではなく、行政や住民、NPOなどがあげられる(許2015)。また、中小企業がSDGsに関して企業単独で取り組むより、中小企業組合等連携組織による共同事業の一つとして展開したほうが、SDGsの内容認知が進みやすい(森下2020)。中小企業が外部組織と連携することは、経営資源に制約のある中小企業にとってCSRを行うための一つの有効な手段である。

中小企業による連携組織の代表的な形態で ある中小企業組合(事業協同組合、商工組合等) を対象として実施された、商工組合中央金庫・ 商工総合研究所(2020)「組合実態調査報告書| によると、SDGsを意識した取組を行っている 組合は5.4%にとどまる。しかし、「現在実施し ている組合員支援内容 | のうち、SDGsに関連 する取組(「防災・BCP」「働き方改革(含、女 性・高齢者の活躍促進)」「事務所周辺環境・ 景観の整備、まちづくり」「組合施設の開放、 地域コミュニティへの貢献と連携(含、地域の 課題解決)」「環境対応・省エネ、再生エネルギ ー等の促進、製品の安全性向上支援 |) につい て少なくとも1つは実施している組合が約4割 を占めており、少なくない数の中小企業組合が 普段意識することなくSDGsに取り組んでいる ことが明らかにされている(図表1)。「今後求 められる組合員支援」においても約4割の組合 がSDGs関連の取組を挙げている。

図表1 中小企業組合による組合員支援の内容



■現在の組合による組合員支援の状況(N=2,957:複数回答)

■ 今後求められる組合員支援(N=2,957:複数回答)

資料: 商工組合中央金庫・商工総合研究所 (2020)「組合実態調査報告書」『商工金融』2020年7月号、pp.66-67より作成。

大企業だけでなく中小企業に対してもCSR やSDGsへの取組が期待されるなか、中小企業 の連携組織である中小企業組合においても、組合事業の一環としてSDGsに関連した組合員支援や共同事業が行われている。実際に、中小企業組合がSDGsを意識しているかは別としても、SDGsに関連した取組を行っている事例は 数多く存在する。全国中小企業団体中央会が 各都道府県中小企業団体中央会と連携して

1982年から実施している、先進的な組合活動の収集事例をみると、ここ20年の収集テーマはそれ以前と比べて、「地域活性化」「環境」「災害対策」「ソーシャルビジネス」「女性の登用」等のキーワードが出現し、事例数も少なくない(図表2)。中小企業を取り巻く経済環境や中小企業に対する経済的・社会的期待が大きく変化するなか、中小企業組合も新たな事業を開拓してきたことが示されている。

図表2 組合資料収集・蓄積テーマ一覧

年度	収集テーマ		事例数	年度		収集テーマ	事例数
	Α	創業・新事業の展開	44		Α	ソーシャルビジネス	21
2002	В	共同物流		0040	В	地域資源の活用	39
	С	商店街・中心市街地の活性化	48	2012	С	ものづくり	12
	D	地場産業・地域産業集積の活性化	26		D	エネルギー対策	12
	Α	共同事業の新展開-既存事業の再生	26		Α	IT経営(運営)	15
2003	В	共同事業の新展開-新規事業の実施	42			商店街・共同店舗	32
	С	団地組合	16	2013	С	農商工連携・6次産業化	21
	D	商工組合	25		D	組合間連携	13
	Α	企業組合	26		Α	地域連携による新たな事業展開	35
0004	В	IT(情報技術)による事業革新	21	0014	В	「成長分野」への挑戦	16
2004	С	産学官との連携による新事業展開	19	2014	С	特色ある組合のホームページ活用	19
	D	地域活性化への貢献	29		D	女性の登用(活躍)による事業・活動の展開	14
	Α	環境対応型事業	29		Α	地域の魅力発信によるグローバル需要の開拓	28
2005	В	商業・サービス業組合	25	2015	В	地域産業を担う人材の確保・育成	38
	С	地場産業組合	25		С	組合事業による新たな展開	14
	D	人材の確保・養成と労務管理	17		Α	地域活性化・地域社会への貢献	39
	Α	新たな販路・市場開拓	29	2016	В	災害への対策・対応	24
	В	企業組合による創業・再チャレンジ	27		С	組合組織による生産性向上・取引力強化	17
2006	С	青年部による組合活性化	20		Α	後継者の育成/技術・技能の継承/人材確保・ 育成	29
	D	卸・小売業組合	13	2017	В	新たな販路開拓・市場開拓	39
	Α	地域資源を活用した事業展開	51		С	特徴ある活動による組織課題への対応	14
2007	В	共同事業を通じた生産性向上 (建設業、製造業、 運輸業、サービス業)	43		Α	共同事業の新展開-既存事業の再生	13
	Α	環境重視社会への対応	35	2018	В	共同事業の新展開ー新規事業の実施	11
0000	В	連携による事業展開	17		С	青年部・女性部による活性化	22
2008	С	指定管理者制度の活用	21		D	特徴ある活動	35
	D	組織・機能を活かした事業展開	17		Α	積極的な情報発信による活性化	18
	Α	新製品・新技術・新サービスの開発	32	0010	В	外部との連携	15
0000	В	地域商業の活性化	31	2019	С	社会貢献・SDGs	19
2009	С	ITを活用した事業推進	14		D	その他の特徴ある活動	28
	D	事業の国際的展開	9		Α	事業継続力	36
	Α	販路・市場の開拓	39	9 2020	В	IT、デジタル変革	12
0010	В	多彩な企業組合	25	1	С	その他の特徴ある活動	29
2010	С	人材確保・人材育成	16		Α	急激な事業環境変化に伴う対応・活動	19
	D	外部支援による事業の活性化	9	0004	В	労働環境改善・人材確保の取組み	12
	Α	災害対策	20	2021	С	地域の魅力発信による需要開拓	22
0011	В	共同受注	26		D	特徴ある活動	25
2011	С	地場産業	30		-		
	_	共同仕入・共同購入	13				

資料:全国中小企業団体中央会(2022)『令和3年度組合資料収集加工事業報告書 先進組合事例抄録』pp.105-109より作成。

特に、中小企業組合が立地する地域との関係を、様々な形で強めようとする方向性をもつ取組が目立つ。事例のなかには、地域資源活用や地域ブランド構築といった、地域性を付加することで製品・サービスの差別化を実現して組合・組合員が経済的メリットを獲得しようとする目的の取組だけではなく、組合が主体となって、時には地域の多様なアクターを巻き込みながら地域社会の課題を解決しようという社会的な目的をもつ取組もみられる。

後者の取組は、中小企業組合の新しい可能性を示唆するものであるといえる。というのも、中小企業組合は組合員間の相互扶助を目的とする組織として形成されてきており、必ずしも社会問題の解決を目的とする活動を行う組織ではなかったからである<sup>2</sup>。しかし、中小企業組合の現場において、組合・組合員にとっての経済的メリットを主眼に事業に取り組むだけでなく、その過程や結果において地域のステークホルダーに対しても社会的メリットを提供しようという意識が生じていることは注目に値する。

#### 2. 中小企業の「組織化」3

#### (1) 組織化対策と中小企業組合制度

中小企業組合制度を始めとする組織化対策 は戦後の中小企業政策において重要な柱であった。中小企業の組織化は、「複数の中小企業 者が、特的の目的のために、計画的・秩序的・ 継続的に、その力を組み合わせる自主的な体系」 と定義される(稲川1971, p.4) <sup>4</sup>。中小企業の組織化は1963年に制定された中小企業基本法によって体系付けられ、中小企業等協同組合法(1949年、中協法)や中小企業団体の組織に関する法律(1957年、中団法)等を根拠法とする中小企業組合制度が中心となって推進されてきた。

1963年に中小企業基本法が制定された当時、 国民経済における「二重構造」が問題視され、 中小企業の近代化・合理化が課題とされた。こ のような時代背景のもと63年基本法では第13 条に「国は、施策の重要な一環として、事業の 共同化又は相互扶助のための組織の整備、工 場、店舗等の集団化その他事業の共同化の助 成等中小企業者が協同してその設備の近代化、 経営管理の合理化、企業規模の適正化等を効 率的に実施することができるようにするため必 要な施策を講ずるものとする。」とし、組織化 が中小企業政策の柱として位置づけられた。

中小企業の組織化が重視されたのは、規模の過小性、過当競争、大企業の経済寡占化などがもたらす中小企業の問題を、中小企業が結束して解決するためである(三浦2000)。資本力に乏しく弱者である中小企業が結集することで大企業と対抗し、組織化によって経営の合理化を進め、結束して規模の利益を実現することが期待されたのであり、組合制度の整備、普及活動、指導等を通じてあくまで中小企業自身による自主的な組織化が追求された5。

<sup>2</sup> もちろん、これまでも中小企業組合は業界全体の改善、環境問題や防災、製品の安全対策等に取り組むこと等によって、組合員の経営安定化に寄与するだけでなく、結果として社会的責任を果たしてきた。

<sup>3</sup> 本章の記述は吉原 (2020b) を大幅に加筆修正したものである。

<sup>4</sup> 本稿で述べる「組織化」は、かつての中小企業政策における組織化対策という狭い意味ではなく、この定義を用いる。したがって、中小企業組合制度に基づく法人組織だけではなく、目的を持ってゆるやかに結びついた任意組織等も組織化に含まれる。

<sup>5</sup> その後に実施された中小企業構造の高度化政策、構造改善政策、その他多くの中小企業政策の推進が中小企業組合を通して展開されたことから、政策の受け皿となった中小企業組合は官主導で組成された「官製ネットワーク」であるとの批判もある(池田2022)。

高度経済成長が終わり、市場の成熟化やニ ーズの多様化など経済環境が大きく変化する 中、「経済的弱者」という中小企業観のもと結 束して規模の利益を実現するという中小企業組 合の役割に対して質的変化が求められた。つま り、共同購入、共同販売、共同施設の設置によ る事業の共同化、工場団地の設置等の集団化と いったハード面での充実だけでなく、情報力、 技術力、市場開拓力といったソフトな経営資源 の充実が求められるようになったのである(三 浦2000)。ハード面の整備では同業種間での組 織化が有効であるが、ソフトな経営資源を補完 するためには異なる経営資源をもつ異業種との 交流が注目され、1980年代には異業種交流グ ループによる活動が全国的に活発に行われるよ うになった (関・中山編2017)。 異業種交流グ ループは多くの場合、法人格のない任意グルー プである。これらへの政策的支援として、1988 年には異分野中小企業者の知識の融合による 新分野の開拓の促進に関する臨時措置法(中 小企業融合化法)が施行された。

1990年代に入ると、「活力ある大多数」という積極的な中小企業観が主流となり、中小企業にも創造的機能や経営革新が期待される中で、中小企業政策は大きな転換をみた。1999年には中小企業基本法が抜本的に改正され、組織化は「交流又は連携及び共同化の推進」と表現が変わり、「国は、中小企業者が相互にその経営資源を補完することに資するため、中小企業者の交流又は連携の推進、中小企業者の事業の共同化のための組織の整備、中小企業者が共同して行う事業の助成その他の必要な施策を講ずるものとする。」と改められた。この

主旨は、それまでの中小企業の組織化は、主に同業種の組織化を意味したのに対し、新基本法ではこれに加えて異業種間の交流・連携や、法人格のないいわゆる「緩やかな連携」も支援対象となった(全国中小企業団体中央会編2003)。組織化は「中小企業者が相互にその経営資源を補完する」(基本法第16条)ことによる経営革新や新事業創出を促す手段として位置付けが変わったのである。

#### (2) 中小企業組合の事業と機能

大量生産体制から多品種・少量生産体制へ 重心が移り、「従来の従来型の同業種、同業態 の量的集積による「規模の経済性」追求の重 要性は相対的に低下し、中小企業の持つ異なる 経営資源を共有し、それを有効に活用する「範 囲の経済性 | の追求に関心 | が集まるようにな った(商工総合研究所2017、p.4)。1999年の 中小企業基本法改正を機に中小企業の組織化 にはそれぞれの中小企業がもつ異質な経営資 源の組み合わせによるイノベーションを促進す ることへの期待が高まった。それまで中小企業 による組織化の代表的な形態であった中小企業 組合だけでなく、緩やかな連携に代表される任 意グループ、有限責任事業組合 (LLP)、一般 社団法人、一般財団法人、特定非営利活動法 人(NPO)など、従来の枠組みにとらわれない 多様な組織形態が生まれ、活用されている。

中小企業にとって組織化そのものの重要性は変わらないものの、中小企業が選択できる組織 形態が多様化したことで、従来から主流を占め てきた中小企業組合は改めて組織形態や運営 上の特徴を明確にする必要性が生じた。 例えば、中小企業組合の中で全組合数の約8 割を占める事業協同組合は、「相互扶助の精神 に基づき協同して事業を行うことにより、経営 上の諸問題を解決し、経営の近代化・合理化 や経済的地位の改善・向上を目的とする組合」 である(全国中小企業団体中央会2021、p.14)。

中協法によると事業協同組合が行うことができる事業は、①生産、加工、販売、購買、保管、運送、検査その他組合員の事業に関する共同事業、②組合員に対する事業資金の貸付け(手形の割引を含む)及び組合員のためにするその借入れ、③組合員の福利厚生に関する事業、④組合員の事業に関する経営及び技術の改善向上又は組合事業に関する知識の普及を図るための教育及び情報の提供に関する事業、⑤組合員の新たな事業の分野への進出の円滑化を図るための新商品若しくは新技術の研究開発又は需要の開拓に関する事業、⑥組合員の経済的地位の改善のためにする団体協約の締結等である。

中協法では、組合が行うことのできる事業を 例示しているが限定しているわけではなく、組 合はその組合が達成しようとする目的に合わせ て、共同事業を自由かつ任意に選択することが できる。同業者が結集し、業界全体の改善向上 を目指すことを目的とする商工組合とは異な り、事業協同組合はあくまで構成する組合員の 経営改善をはかるための組織であり、定款の規 定によって組合員資格を満たす事業者であれ ば誰でも組合設立や組合加入が可能である。

また、事業協同組合は、協同組合原則に基づいて運営される。中協法第5条では、4項目の基準(①相互扶助目的、②加入·脱退の自由、

③議決権・選挙権の平等、④剰余金配当の基準) と2項目の原則(⑤組合員への奉仕の原則、⑥ 政治的中立の原則)が規定されている(全国中 小企業団体中央会2021)。

前述したように、組合はその組合が達成しようとする目的に合わせて、共同事業を自由かつ任意に選択することができ、組合が運営できる事業の範囲は広いが、協同組合原則によってその範囲が制約される。主に事業を制約するのは、⑤組合員への奉仕の原則である。組合は組合員の利益を増大させるために組合員へ奉仕することが目的であり、奉仕は出資への配当よりも事業によって行われる。すなわち、組合が行う事業はなんらかの形で組合員を相手方としなければならない(百瀬1989)。いうまでもなく組合自体の利益追求をするものではなく、特定の組合員の利益のみを目的として事業を行ってはならない。組合員外の利用には制限がある。

ここでいう組合員の利益とは、主に経済的メリットを指す。中協法に「経営の近代化・合理 化や経済的地位の改善・向上」とあることから も、中小企業組合が組合員に提供することが期 待されてきた機能は、経営上の諸問題を解決す るための手段である。

山本(2003)は、中小企業組合が本来的に有する基本機能として①ネットワーク機能、②リスクカバー機能、③スポークスマン機能、④トータルバックアップ機能、⑤カウンターパワー機能、⑥シンボライズ機能、⑦トレーニング機能を挙げ、さらに組合が共同事業を実施することで①スケールメリット(補完的共同経済)機能、②データバンク(情報収集提供)機能、③マンパワーアップ(人材育成)機能、④

R&D (研究開発)機能、⑤リストラクチャリング (環境整備・事業再構築)機能、⑥シンクタンク (改善発達推進)機能、⑦カルテル (秩序形成)機能という中核的機能を発揮できると述べ、経済的事業を行う重要性を強調している。また、百瀬 (2003) は、付加価値の源泉が労働生産性から差異の創出に変化するなかでの共同事業のあり方として、参加企業のコア・コンピタンス形成に役立つことが求められるとした。

さらに、中小企業組合の特徴は、法人格をも つことである。組合員全員が出資し、出資の限 度で責任を負う有限責任制をとり、法的な責任 を明確にしている。組合の設立、管理、解散及 び清算について会社法の規定を準用し、社会 的事業体として組合の運営が行われる(全国中 小企業団体中央会2020b)。事業協同組合であ れば、組合員資格業種を所管する大臣(国)ま たは都道府県知事の認可によって設立される。 長期継続を前提とした運営体制となっており、 対外的な信用も得られるため、多少リスクがあ る共同事業や他機関との連携活動にも取り組む ことが可能である。このことから、中小企業組 合は、永続を前提とする組織構造と構成主体を もつパーマネント組織であるといえる6。安定 した組織構造をもち、加入・脱退の自由がある とはいえメンバーが頻繁に変更されることはな く、固い結束のもとで事業を行うことができる という特徴があるっ。

組織化の形態や目的が多様化する中で、中 小企業組合が追求するものは規模の経済から、 経営資源の組み合わせによる利益を実現するものへと重点が移ってきたが、中小企業組合が提供しようとする基本的な機能に大きな変化はみられない。つまり、中小企業組合は「組合員の相互扶助の精神に基づき、組合員のために必要な共同事業を行い、もって組合員の自主的な経済活動を促進し、かつ、経済的地位の向上を図ること」(百瀬1989、p.19)が目的であり、固い構造を有する組織が、協同組合原則に基づいて、組合員の経済的メリットの追求を行うことが中小企業組合の特徴であり続けている。

この特徴から、組合事業は原則として組合員 全員にとって利益をもたらすものが選択される ことになる。しかし、中小企業を取り巻く経済 社会環境が大きく変化し、中小企業の経営志向 やニーズが多様化する中で、組合員全員が一 致するニーズを見つけ出すことは同業種組合で あっても困難となり、結果として共同事業が停 滞することが問題となっている。商工組合中央 金庫・商工総合研究所(2020)の調査によると、 事業協同組合が共同事業を推進するうえでの 主要な問題点として、「共同事業の利用が一部 組合員に偏っている」「共同事業利用率が低下 している」「魅力ある共同事業が見つからない」 ことがあげられている。

#### 3. 中小企業組合と地域・社会問題の接近

#### (1) 中小企業組合にとっての地域

中小企業組合において、組合員にとって直接 に効果をもたらす事業を選定することは困難に なりつつある。商工組合中央金庫・商工総合研

<sup>6</sup> パーマネント組織については、Bakker,R.M., Defillippi, R.J., Schwab, A. and Sydow, J. (2016) "Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems", Organization Studies, Vol.37 (12), pp.1703-1719.を参照。

<sup>7</sup> 組合員以外を対象として事業を拡大したい等のニーズが生まれた場合、事業協同組合・企業組合・協業組合から株式会社への組織変更が可能である。

究所(2020)では、共同事業推進上の問題点への対策として、「定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る」があげられる一方、「特別な対策はない」がもっとも多い。問題解決に向けて組合員のニーズを丁寧に汲みとることがもっとも重要であることに変わりはないが、そもそも「組合員が組合事業を通して直接獲得できる経済的メリットは何か」という視点でのニーズ探索を見直す必要性を示しているのではないかと考えられる。その意味で、組合・組合員にとっての経済的メリットだけでなく、地域のステークホルダーに対して社会的メリットを提供する組合の事例は、新たな視点から組合員ニーズを考えるためのヒントになる。

近年、中小企業が直面する課題は数多くある が、もっとも大きな課題の一つは中小企業が基 盤とする地域社会、経済の疲弊である。多くの 中小企業にとって、立地する地域は人材や資金 といった経営資源の調達先であり、顧客や取引 先がいる市場である。人口減少が進むなか、地 域社会や経済が疲弊することは、中小企業の 存立基盤が脅かされることを意味する。地域に ある多様な課題は多くの中小企業にとって他人 事ではなくなってきた。また、1990年代後半か ら始まる地方分権の推進と三位一体の改革をき っかけに、地方自治体は中小企業が地域経済 の主たる担い手であると改めて評価するように なり、中小企業振興条例制定に至るところもあ る。中小企業と地域社会・経済の発展は相互 依存の関係にあることが、中小企業と地域に広 く認識されるようになってきたといえる。

一方、「90年代の中小企業組織化政策ビジョン」によれば、それ以前に中小企業組合におい

て地域振興が意識されていたのは、商圏が地域と重なる商店街組合と、地域内分業生産が行われる産地・地場組合、そして地縁組合のみである(中小企業庁組織課編1991)。大多数の中小企業組合にとって、地域とは競争の舞台となる市場の範囲を線引きするための地理上の区分にすぎなかったともいえる。

ただ同ビジョンによると、90年代における組 織化政策の意義として、「ソフトな経営資源の 補完・充実」に加え、「90年代の環境変化への 対応」が示されており、その中に地域振興への 貢献に向けて組織化が有効な方策であると述 べられている。引用すると、「個性ある地域づ くりが求められている中で、中小企業は、地域 の特性を活かした事業の展開や地域生活文化 の振興等を通じて貢献が求められている。しか し、個々の中小企業では、このような要請に応 えることは困難であることから、地域単位又は 地域特有の業種単位で組織化し、当該中小企 業の経済力向上のみならず、地域経済を代表 する存在の一つとして地域振興に貢献すること が強く期待されている | (中小企業庁組織課編 1991、pp.13-14) とあり、中小企業組合が地域 や社会において役割を果たすことが期待されて いたのである。

中小企業組合は構成する組合員の経営改善をはかるための組織である。地域経済や社会の発展が中小企業の存立基盤を支えるのであれば、中小企業組合が地域に積極的に関わり課題解決をめざす事業は、直接的・短期的メリットとして現れる可能性は高くないものの、組合員の長期的利益に叶うことであり組合員に必要な事業であると位置付けることができる。組合

事業を通して獲得できるメリットを考えるとき、 狭い意味での経済的利益にとどまらず、組合員 にとって真に必要なメリットは何か、それを実 現するために組合によってのみ行える事業は何 かという視点が求められる。

#### (2) 中小企業組合による社会貢献の実践8

中小企業組合を取り巻く背景から考えると、中小企業組合は組合員間の相互扶助を目的とする組織であり、必ずしも社会問題の解決を目的とする活動を行う組織ではなかった。しかし、特定の社会問題に取組むことが組合員に対して何らかのメリットをもたらすのであれば組合の事業として取り組む価値は十分にあり、かつ、社会問題の解決が組合員の存立基盤の強化につながる。以下では、SDGsや地域貢献に関わる事業に取り組む中小企業組合、特に事業協同組合の事例について、全国中小企業団体中央会(2020c)から一部を取り上げて紹介する。

#### ①子育て支援・高齢者見守り

協同組合紫波町ポイントカード会は、商店街を中心に印字式ポイントカード事業を展開してきたが、老朽化した機器の更新費用を捻出するのに苦労していた。そこで補助金を活用して機器更新を行うにあたって、地域貢献サービスを加えた新たなポイントカードサービスを始めることにした。新たなサービスとして始めたのが、子育て支援サービスと高齢者見守り機能の付加である。子育て支援サービスは、町内の小学校に安否確認まちかど端末を設置し、子どもがお守りキーホルダーをかざすことで保護者に下

校を知らせるメールが配信される。高齢者見守り機能は、登録高齢者が一定期間カードを使用しなかった場合に組合本部にアラートが表示され、それをもとに安否確認を行うというものである。これらのサービスは組合だけでは実現不可能であり、行政や学校、関係機関などの協力を得て実現した。現在では町人口の3人に1人がカードを所持している。

商店街におけるポイントカード事業は、個別 商店にとっては販売促進を期待するものである が、商店街が疲弊するとポイントカード事業が 重荷になることも多い。当組合ではポイントカ ード事業を縮小するのではなく、地域貢献につ ながる新たなサービスに挑戦することによっ て、ポイントカード保持者を増加させ、商店街 の認知度を高めることに成功した事例である。

#### ②夜間託児所の開設

旅館業では労働力不足が深刻化しており、 人員不足で予約を断ったり休館日を設けたりするところが現れた。旅館が従業員のために託児 所を設置することは、従業員の満足度を高めるうえで有効だが、個々の旅館には託児所を運営するノウハウはない。そこで、伊香保温泉旅館協同組合では市と協力して夜間託児所を開設した。開設にむけては、施設確保と保育士や看護師等の有資格者の確保が必要であるが、市との相談をへて市が管理する施設を安価で借りることができた。また、人材は地元看護協会や大学の協力のもとで採用することができた。

従業員の定着を図るために子育て支援をする のは有効であるが、中小企業が単独で託児所

<sup>8</sup> 本項の記述は吉原 (2020c) を大幅に加筆修正したものである。

を運営するのは困難であるし、かつ業種特有の ニーズである夜間託児となると既存サービスを 利用してもらうことも難しい。そこで夜間託児 所を組合の共同事業として始めた例である。従 業員にとっては働きやすさの向上につながり、 企業課題の解決に寄与するとともに、社会的に は特に女性活躍の機会を拡大することにつなが る取組である。

#### ③食品ロスの軽減

本場さぬきうどん協同組合では、賞味期限に近い在庫の処分に悩んでおり、有効に活用する方法を模索していたところ、ある社会福祉協議会から学童保育施設で提供できるものはないかという打診があり、賞味期限が近い冷凍うどんの提供を行った。同様のニーズが他にもあるのではないかと組合員を通じて広く呼びかけると、県内から多くの申し出があり、組合を挙げて食品ロスの軽減に取り組むことになった。現在は、各市町社会福祉協議会やNPOと連携して、こども食堂や福祉施設への食品提供を日常的に実施している。

当組合の取組は、食品ロスの軽減と地域の 福祉向上という一石二鳥を実現している点に特 色があり、企業課題の解決が地域問題の解決 につながっている事例である。一般に経済活動 をする企業と社会福祉を担う組織は、同じ地域 にあっても接点が少なく、互いのニーズや悩み を知らないことが多い。組合がそのハブとなる ことで、それぞれの強みを活かして社会的課題 の解決と企業の競争力の向上を同時に実現して いる。 上記事例の参照元である全国中小企業団体中央会(2020c)には他にも、学校図書寄贈、中山間地域振興、循環型経済、障がい者雇用、ライフライン、空き家対策、子ども食堂、有害鳥獣対策、がん検診啓発、都市緑化、健康増進、まちづくり、災害対策等に取り組む中小企業組合の事例が掲載されている。中小企業が抱える課題が多様であることを示すとともに、中小企業組合であるがゆえに地域課題の解決に結びついたと考えられる事例もある。事例にみられる共通の特徴は2点ある。

第一に、中小企業組合の組合員のニーズと、 社会的問題が重なり合う部分を抽出している点 である。組合はあくまでも組合員の相互扶助目 的の組織として存在するため、その目的と離れ ているようにみえる社会貢献活動をすることは 組合員の理解が得られにくいからである。組合 員のニーズをふまえて地域社会の問題に取り組 む方法として、組合の既存事業の実施方法の 工夫や組織の改良がある。組合事業を地域や 社会の問題と重ね合わせてアレンジすること で、組合員の強みをさらに伸ばしたり、組合員 が抱える弱みを解消に導いたりできる。組合員 にとっては企業単独で向き合うよりも取り組み やすくなり、組合として実施することでさらに その取組がもたらす地域や社会へのインパクト も大きくできる。

第二に、地域のステークホルダーと課題解決に向けた協力を行っている点であり、SDGsでいうところのマルチステークホルダー・アプローチを採用している。組合の事業を社会的な視点から見直す際には、異なる立場や価値観からの再評価は有効であり、新たな視点から組合事

業の価値を発見することができる。そのために 地域社会との交流が有効であり、課題解決に向 けても組合員が持つ強みを活用することはもち ろん、組合がもたない能力や資源を補完できる。 また、地域と協力しつつ地域貢献に取り組むこ とで、地域や社会での組合や企業の認知度や 存在意義が高まり、結果として企業の持続的経 営に寄与することになる。特に行政や福祉団体、 学校といった公共性が高い組織と連携するにあ たっては、企業単体ではその営利性ゆえに警戒 されがちだが、地域の中小企業の集まりである 中小企業組合になると公益性が認められやす いという利点もある。

事例に共通する2つのポイントからは、中小企業組合の特徴である安定した組織構造や民主的な組織運営から生じる社会的信用が地域との円滑な関係構築に寄与し、課題解決につながっていることが示唆される。また、中小企業組合が行う事業の条件として組合員がなんらかの形で関わることが求められるため、組合員とまったく関係ない分野に取り組むことはできないが、そのぶん組合員の得意分野と社会問題の重複部分を丁寧に探り、「組合だからできる解決策」を提供できている。企業単独で取り組むのが困難なことに挑戦するのが中小企業の組織化がもつ意義であるなら、SDGsや地域貢献は組織化によって取り組むのに適したテーマであるともいえよう。

## (3) その他中小企業組合による地域へのアプローチ

### 企業組合

中小企業組合の中でも、地域活性化の主体

として注目を集めるのが企業組合である。企業 組合は中小企業等協同組合法に根拠があるが、 個人が資本と労働力を組合に提供し、組合員 は組合の事業に従事して組合自体がひとつの 企業体となって事業活動を行うという点で、事 業協同組合といった他の組合組織とは一線を画 している。

企業組合の設立は個人によって担われ、組合員の事業に関する共同事業でなくともどのような事業でも行うことができ、組合員は勤労者と同様の扱いを受ける。1949年に制度化されたが、近年その制度の特性に着目し、簡易な創業手段としての活用がなされるようになった。つまり、資本が低額でありながら法人格が得られるため、その有利性を活かして高齢者や女性などを中心に設立が相次いでいる。

企業組合は、組合事業を開始した動機によって、①自己実現型、②職場創造型、③事業創造型、④地域貢献型の4つに類型化できる。特に④地域貢献型は「地域や社会に役立つ仕事がしたかった」という動機であり、コミュニティビジネスの受け皿として機能している。特に比較的新しくできた組合にその傾向が強く、地域の人的ネットワークを基盤としたグループが企業組合を設立して地域学習の場を形成している(木村2015)。

### ②特定地域づくり協同組合

事業協同組合が実施できる事業として、2020 年から制度化されたのが特定地域づくり事業で ある。特定地域づくり事業とは、マルチワーカ ー(季節毎の労働需要等に応じて複数の事業 者の事業に従事)に係る労働者派遣事業等で あり、人口急減地域において地域産業の担い手を確保する目的で行われ、都道府県知事が認定することで労働者派遣事業を届出によって実施できる。単独の事業者では通年雇用を提供することが困難でも、地域の複数事業者が受入先となることで、地域でマルチワーカーとしての安定した雇用を提供しようという制度であり、組合員である地域事業者の人材確保と地域人口増加への寄与が期待されている。特定地域づくり事業を実施するために事業協同組合が新たな事業として実施するために認定を受けた事例もある。制度の性質上、組合員に向けてだけでなく、より地域に開かれたかたちでの事業協同組合の運営が模索されている。

### ③官公需適格組合

官公需適格組合制度は、中小企業組合の中 で、官公需の受注に対して特に意欲があり、受 注した契約は十分に責任を持って履行できる体 制が整備されている組合を示すものであり、中 小企業庁(経済産業局及び沖縄総合事務局) が証明する制度である。官公需適格組合の事 例をみると、相互扶助の精神に基づき、中小企 業者が力を合わせることによる規模の利益や範 囲の経済が実現され、中小企業組合がもつ本 来的・基本的な機能が有効に活用されている(吉 原2020a)。この点で中小企業組合の模範的存 在ともいえるが、近年の厳しい受注環境のもと で地域との連携拡大にチャンスを見出す組合も 少なくない。官公需発注者の顧客である地域社 会での認知度を高め、地域住民からの信頼を得 るために、災害協定締結といった行政との連携

や、地域住民や教育機関等と連携した地域課題解決への関与に積極的である。中小企業組合の存在感を高め、中小企業者の経営基盤強化には地域との関わりが鍵となっているのである。

### おわりに

近年、SDGsや地域社会に対して中小企業も 積極的に関与することが求められるようになっ た一方、中小企業組合は協同組合原則に基づ き組合員の経済的メリット獲得に向けて事業を 展開してきた歴史から、組合として地域や社会 の課題に関わろうとする意識は一部にとどまっ てきた。しかし、組合員である中小企業が取り 組むべき課題が社会的領域にも広がるなか、中 小企業組合も「組合員が獲得できる経済的メリット」に加えて、「組合員が関わるステークホ ルダーに対する社会的メリット」という視点を 事業展開に取り入れることが重要である。

すでに多くの中小企業組合によって地域・社会における課題解決の実績が積み重ねられ、組合員の経済的地位や地域社会での存在感向上に寄与している。制度上は地域社会と組合の関わりがあまり意識されてこなかったとしても、現実の中小企業組合は長年にわたり地域に深く根ざしてきたものが多く、地域企業のまとめ役や窓口として、地域ステークホルダーからの期待は大きい。組合員である中小企業や組合自体の持続可能性を高めるためにも、中小企業組合は事業範囲を再検討し、地域や社会の一員としての中小企業組合の存在感をいっそう高めることを期待したい。

### 【参考文献】

- ○池田潔(2022)「中小企業研究の史的概観と新たな視点」 『商工金融』2022年1月号、pp.6-25
- ○稲川宮雄(1971)『中小企業の協同組織』中央経済社
- ○沖大幹・小野田真二・黒田かをり・笹谷秀光・佐藤真 久・吉田哲郎 (2018)『SDGsの基礎』事業構想大 学院大学出版部
- ○木下和紗(2018)「中小企業のCSRにかんする研究動向」 『大阪市大論集』第131号、pp.1-33
- ○木村元子(2015)「地域イノベーションにおける企業 組合の意義」『社会環境論究』7号、社会環境学会、 pp.23-44
- ○許伸江(2015)「中小企業のCSRの特徴と課題」『日本中小企業学会論集』34号、同友館、pp.79-91
- 商工総合研究所(2017)『中小企業を強くする連携・ 組織活動』商工総合研究所
- 商工総合研究所 (2020) 『中小企業経営に生かす CSR・SDGs』 商工総合研究所
- ○商工組合中央金庫·商工総合研究所(2020)「組合実 態調査報告書」『商工金融』2020年7月号、pp.45-96
- ○関智弘・中山健編(2017)『21世紀の中小企業のネットワーク組織』同友館
- ○全国中小企業団体中央会編(2003)『中小企業組織論』 中小企業情報促進協会
- ○全国中小企業団体中央会(2020a)『令和2年度版中小 企業組合白書』
- ○全国中小企業団体中央会(2020b)『中小企業組合組織論』
- ○全国中小企業団体中央会(2020c)『先進組合事例抄録 令和元年度組合資料収集加工事業報告書』
- ○全国中小企業団体中央会(2021)『2021-2022中小企業組合ガイドブック』
- ○全国中小企業団体中央会(2022)『先進組合事例抄録 令和3年度組合資料収集加工事業報告書』
- ○田中敬幸・横田理宇 (2017) 「日本における中小企業 のCSR活動―高崎近隣の中小企業10社における事 例研究」『日本経営倫理学会誌』第24号、pp.111-124
- ○中小企業庁組織課編(1991)『90年代の中小企業の組織化政策ビジョン』中小企業情報促進協会

- ○中小企業庁編(2021)『中小企業白書・小規模企業白書2021年度版下』
- ○筒井徹(2022)『中小企業組合の新たな挑戦』 商工総 合研究所
- ○藤野洋(2012)「中小企業の社会的責任(CSR)に 関する調査(概要)」『商工金融』2012年8月号、 pp.22-64
- ○樋口兼次(2014)「「市民協同」のスモールビジネスの 可能性」黒瀬直宏・上原聡編『中小企業が市場社 会を変える』同友館
- ○堀潔 (2020)「「中小企業組織化」の30年」『商工金融』 2012年8月号、pp.5-19
- ○三浦一洋(2000)「中小企業の組織活動の新展開」百 瀬恵夫編『中小企業論新講』白桃書房
- ○百瀬恵夫(1989)『中小企業組合の理念と活性化』白 桃書房
- ○百瀬恵夫(2003)『新協同組織革命』東洋経済新報社
- ○森下正(2020)「中小企業の持続的発展に資する組合 事業の在り方と実践-拡大する社会的責任による SDGsの実現」『商工金融』2020年4月号、pp.59-77
- ○山本貢(2003)『中小企業組合の再生』中央経済社
- ○山本貢(2005)『中小企業組合の歴史的展開』信山社
- ○吉原元子(2020a)「官公需共同受注を通じた中小企業の経営安定化」全国中小企業団体中央会『令和2年度版中小企業組合白書』pp.1-4
- ○吉原元子(2020b)「中小企業組合組織の特徴と限界 一テンポラリー組織との比較から」『社会環境論究』 12号、社会環境学会、pp.89-102
- ○吉原元子(2020c)「中小企業組合によるSDGsの実践」 山形県経済社会研究所『山形県の社会経済・2020年』 第33号、pp.12-20
- ○総務省ウェブサイト「特定地域づくり事業協同組合制 度」(2022/11/18参照)
  - https://www.soumu.go.jp/main\_sosiki/jichi\_gyousei/c-gyousei/tokutei\_chiiki-dukuri-jigyou.html

## サービス産業における人材育成について 一対人サービス職の感情労働への理解—

中谷京子(商工総合研究所)主任研究員

### 

- ○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77.1%、従業員数48.6%であり、サービス産業の大部分は地域の中小企業が担っている。
- ○サービス産業では、「人」が担う業務が中心であり、従業員の「育成」は不可欠である。日本において第3次産業に従事する中小企業の従業員数が約50%にも関わらず、サービス産業における離職率は高く、長期的な視点からの育成が難しいという実態がある。
- ○労働は、①肉体労働、②知識労働、③感情労働の3つのカテゴリーに分けられる。肉体労働 は機械に、知識労働はAIに、取って代わられる方向に進んでいると言われており、「人」が 行う労働は感情労働が主なものになるという。
- ○現在、感情労働の割合が一番大きいのは「サービス産業」と考えられている。サービス産業 従事者の主な業務は直接顧客と接することであり、その際に相手の感情に合わせた対応が求 められるためである。
- ○本論文では、感情労働とはどのようなものか、また、感情労働がサービス産業従事者にどのような負担をもたらすかについて先行研究を確認する。併せて、感情労働の負担を軽減するための対応策について確認する。
- ○中小サービス産業の経営者の多くが、従業員の定着に向けてさまざまな工夫をしており、それら企業では、若手従業員が定着し、また、着実に成長している企業もある。
- ○事例企業では、その規模(大企業に比べて規模が小さく、従業員数が少ない)を強みとした 対応を行っている。また、さらに小規模な場合は、業種や地域で協力して取り組むなどの工 夫で、人材の定着・育成を図っている。
- ○成長が見込まれる社員の新規雇用、また、新入社員のみならず、中堅社員や幹部社員の育成など、個々の中小企業が全てに取り組むことは負担が大きい。しかしながら、サービス産業の従業員が「感情労働」を行っているという認識を持つことは、従業員の定着に向けた具体的な対応策を考えるきっかけに繋がると考える。

### 目 次 ~~~~~

### 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
- (3) サービス産業における離職率と人材不足
- 2. 感情労働を行うサービス産業における人材育成への課題
- (1) 感情労働とは
- (2) 感情労働に関する先行研究
- (3) 感情労働が従業員にもたらす負の側面と 正の効果
- (4) 先行研究からの示唆
- (5) 具体的な対応策

### 3. 事例紹介

(事例1) 株式会社うさぎ薬局

(事例2) 株式会社マイシン

(事例3) 黒川温泉観光旅館協同組合

(事例4-1) 黒川温泉 奥の湯 (有限会社黒川温泉農園)

(事例4-2) 黒川温泉 夢竜胆 (株式会社夢龍胆)

(事例4-3) 黒川温泉 旅館わかば (有限会社若葉旅館)

- 4. 事例企業の取り組みと課題
- (1) 事例企業の取り組み
- (2) 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77.1%、従業員数48.6%であり、サービス産業の大部分は地域の中小企業が担っている。

サービス産業では、「人」が担う業務が中心であり、従業員の「育成」は不可欠である。厚生労働省が発表した「令和3年(2021)雇用動向調査結果」によると、「離職率」の平均は14.0%。しかしながら、産業別には「宿泊業、飲食サービス業」が25.6%、「教育、学習支援業」が15.4%、「生活関連サービス業、娯楽業」が22.3%、「サービス業(他に分類されないもの)」18.7%と、サービス産業の離職率は高い。つまり、日本において第3次産業に従事する中小企業の

従業員数のシェアが約50%であるにも関わらず、 サービス産業における離職率は高く、長期的な 視点からの育成が難しいという実態がある。

労働は、①肉体労働、②知識労働、③感情労働の3つのカテゴリーに分けられる。肉体労働は機械に、知識労働はAIに、取って代わられる方向に進んでいると言われており、「人」が行う労働は感情労働が主なものになるという。

現在、感情労働の割合が一番大きいのは「サービス産業」と考えられている。サービス産業 従事者の主な業務は直接顧客と接することであり、その際に相手の感情に合わせた対応が求められるためである。

本論文では、感情労働とはどのようなものか、 また、感情労働がサービス産業従事者にどのよ うな負担をもたらすかについて先行研究を確認 する。併せて、感情労働の負担を軽減するため の対応策について確認する。

### 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(**図表1**)。

産業別労働力人口比率(図表2)をみると、

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%台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。

(百万人) 70 60 50 40 30 20 19 20 18 10 12 10 7 6 5 0

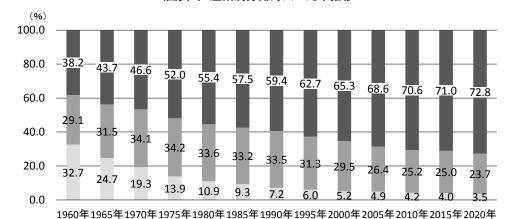
(図表1) 産業別労働力人口推移

1960年1965年1970年1975年1980年1985年1990年1995年2000年2005年2010年2015年2020年

■第2次産業 ■第3次産業

(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、令和2年国勢調査 注)1990年以前は2005年調査の産業分類、1995年以降は2020年調査の産業分類(産業部門<sup>1</sup>別) (筆者作成)

■第1次産業



(図表2) 産業別労働力人口比率推移

■第1次産業 ■第2次産業 ■第3次産業

(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、令和2年国勢調査 注) 1990年以前は2005年調査の産業分類、1995年以降は2020年調査の産業分類 (筆者作成)

<sup>1</sup> 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)

また、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%以上を占めている。つまり、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次産業で行われている。

### (2) サービス産業における中小企業の割合

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(総務

省統計局「労働力調査」長期時系列データ)。

次に、中小企業が第3次産業に占める割合を見よう(図表3)。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。増加率は全体では、全体・中小企業とも▲14.8%、第3次産業で全体▲14.4%に対し、中小企業は▲14.5%である。

(図表3) 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%

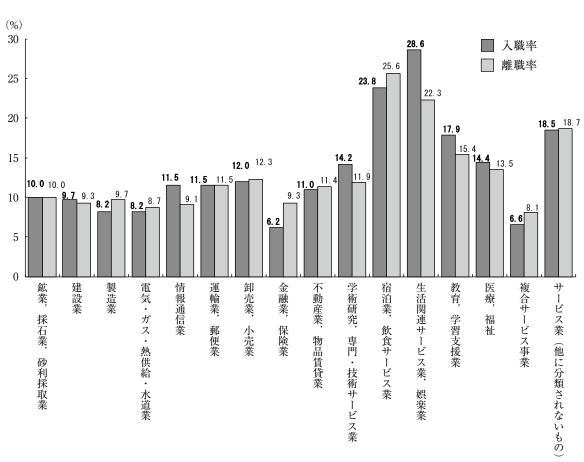
(資料)中小企業庁HP「中小企業のデータ」https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/basic\_data/index.html 総務省「平成21年、26年経済センサス・基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工(筆者作成)

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。

### (3) サービス産業における離職率と人材不足

厚生労働省が定期的に行っている「雇用動 向調査」では、離職率は「常用労働者数に対 する離職者数の割合」と定義されている。ある 時点で所属していた従業員数のうち、どれだけ の割合の人が離職したかを表す数値のことで、 高い離職率は、退職した人数が多かったことを表し、低い離職率は、退職した人数が少なかったことを表す。厚生労働省の調査では、令和3年1月から令和3年12月までの、1年間を調査期間としている(図表4)。



(図表4) 産業別入職率・離職率(令和3年)

(出所)厚生労働省「令和3年雇用動向調査結果の概要」 https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/22-2/index.html

### 「入(離)職率」

常用労働者数に対する入(離)職者数の割合をいい、次式により算出している。

「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「サービス業(他に分類され

ないもの<sup>2</sup>)」は、入職率も高いが、離職率も高い。 厚生労働省「令和3年度上半期雇用動向調

<sup>2</sup> 具体的には廃棄物処理業・人材派遣業・レッカー車業・自動車整備・機械修理などが含まれる。

査結果の概要」によれば、「生活関連サービス業、 娯楽業」の未充足求人数は24千人増加、欠員 率は2.7%。「宿泊業、飲食サービス業」の未充 足求人数は19.7千人増加、欠員率は3.2%。特に、 欠員率は1位の「建設業」の3.3%に次いで「宿 泊業、飲食サービス業」が2位、「生活関連サービス業、娯楽業」が3位となっている。

このように、離職率が高いため、サービス産業は常に未充足求人数が多く、また欠員数も多いという実態がある(図表5)。

(図表5) 産業別未充足求人情報

	=	未充足求人数		欠員率			
区分	令和3年 上半期 (2021)	令和 2 年 上半期 (2020)	前年 同期差	令和3年 上半期 (2021)	令和 2 年 上半期 (2020)	前年 同期差	
	(千人)	(千人)	(千人)	(%)	(%)	(ポイント)	
鉱業,採石業,砂利採取業	0.2	0.1	0.1	1.5	0.9	0.6	
建設業	94.2	102.8	-8.6	3.3	3.7	-0.4	
製造業	99.0	84.0	15.0	1.2	1.0	0.2	
電気・ガス・熱供給・水道業	0.4	0.5	-0.1	0.2	0.2	0.0	
情報通信業	22.5	35.7	-13.2	1.4	2.2	-0.8	
運輸業, 郵便業	55.6	68.9	-13.3	1.8	2.2	-0.4	
卸売業,小売業	195.7	188.1	7.6	2.0	2.0	0.0	
金融業, 保険業	11.2	5.6	5.6	0.8	0.4	0.4	
不動産業,物品賃貸業	8.4	16.8	-8.4	1.0	2.1	-1.1	
学術研究,専門・技術サービス業	30.7	17.5	13.2	2.0	1.2	0.8	
宿泊業、飲食サービス業	152.3	132.6	19.7	3.2	2.9	0.3	
生活関連サービス業,娯楽業	45.2	21.2	24.0	2.7	1.3	1.4	
教育, 学習支援業	14.6	33.8	-19.2	0.4	1.0	-0.6	
医療,福祉	121.1	141.6	-20.5	1.5	1.8	-0.3	
複合サービス事業	3.6	4.5	-0.9	0.8	1.0	-0.2	
サービス業 (他に分類されないもの)	74.2	80.6	-6.4	1.7	1.9	-0.2	
計	929.3	934.5	-5.2	1.8	1.8	0.0	

(出所) 厚生労働省 令和3年上半期雇用動向調査結果 (筆者作成)

# 2. 感情労働を行うサービス産業における 人材育成への課題

### (1) 感情労働とは

### (感情労働という労働の認識)

労働は、肉体労働(積極的に身体を動かし 業務を進めるもの)と知識労働(専門的な知識 を活用して報酬を得るもの)と考えられてきた ところに、1980年代になって、「感情労働」と いう労働が存在するという主張が現れた。

先進国ではサービス産業化の進展に伴い、 対人サービスの現場も増加。顧客等に対して、 モノ(製品等)やコア・サービスの提供だけで は他社との差別化を図ることが出来ず、プラス アルファのサービスを付加することで、業績向 上につなげてきた。

感情労働に従事する人が増加するのと並行して、人々(顧客)の意識が企業側の「顧客満足向上」に慣れ、より高いサービスを求めるようになったこと、さらに、サービスに対する評価や情報がインターネット等で安易に入手できるため、プラスの評価を得るためにも、また、不本意な評価を事前に回避するためにも、感情労働が従来以上に求められるようになった。

### (感情労働とは)

感情労働という概念は、自分の感情を誘発したり、抑圧したりしながら、相手の中に適切な精神状態を作りだすために、自分の外見を維持する労働(例えば、心の中とはうらはらに笑顔を維持する)のことをいう。また、感情労働者とは、感情労働を行使するよう直接「指示・統制する管理者がいる」場合の賃金労働者を指すとしている(Hochschild (1983))。例として「客室乗務員」を挙げ、「対人サービスを行う客室常務員は、笑顔を絶やさず、丁寧なサービスをしなければならず、そうした気遣いが仕事となって、会社からの管理の対象となり、賃金が支払われるようになると、それは感情労働と呼ばれるものになる」としている。

つまり、感情労働とは、「相手に望ましい感情的な変化を生み出すために、労働者側が自分自身の感情をコントロールし、適切に用いる必要がある職業や仕事」を意味している。

Hochschild (1983) によれば、感情労働の特徴は、①対面あるいは声による顧客との接触が不可欠である、②労働者は他人の中に何等かの感情変化(感謝、満足等)をおこさなければ

ならない、③雇用者は、研修や管理体制を通じ て労働者の感情活動を支配している、という点 があげられる。

感情労働は、まさしく、サービス産業の従業 員が行っている労働である。

### (感情労働の負担)

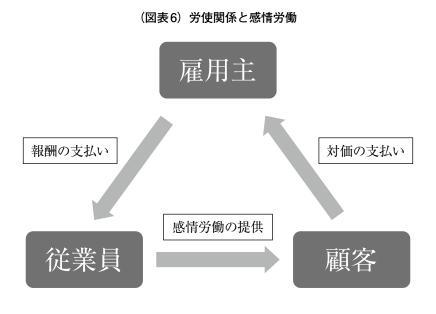
感情労働には、「表層演技」と、「深層演技」がある。表層演技とは、相手に望ましい感情をもってもらうために自分の外見や感情を装うものであり、もう一人の自分を演じること。一方で、深層演技は自分自身の感じ方をその仕事に適したものに変えていこうとするもので、その職業の理想像を体現することを目指すもの。表層演技にしても深層演技にしても、それを続けていると疲労につながり、かつ、うまくいかなかった場合に罪悪感を持ってしまう場合もある(Hochschild (1983))。

さらに、場面ごとにおける典型的な「望ましい処世術」として振舞の「本当らしさ(authenticity)」が必要とされている。少なくとも外面上は深層演技をしているように相手に映らなければいけない。「表面上そうしているだけ」ではなく、「感情ごと」行為にコミットしているかのように相手に映らなければならないのである(谷原(2019))。

また、感情労働は、製造業のように雇用主に対して労働を提供するという2者間の関係ではなく、顧客も含めた3者間の関係となっていることで、労働者が自発的にもしくは顧客の要求により必要以上の感情労働を行う可能性があることも指摘されている(田村(2018)、李(2021))。

田村(2018)は、顧客は利益をもたらす存在 であり、対応者はたとえ不快な気分にさせられ たとしても職務遂行の一環として、感情労働を 行うことを雇用者から(暗に)要求されている。 李(2021)は、感情労働は購入され販売され る労働であるため、労働者は経営者の支配下に あると同時に顧客との関係が存在するとしている(**図表6**)。

このように、「感情労働」は労働者に感情面 でのストレスを与えるものとなっている。



(李 (2021) に基づき筆者作成)

### (2) 感情労働に関する先行研究

(機械化・IT化の推進により、残るのは「感情労働」)

「肉体労働」、「知識労働」、「感情労働」のうち、 「肉体労働」の多くは機械に代替されている。 そして、「知識労働」も今後は機械化・IT化に より代替されていく。唯一、「感情労働」が、 今後も人が担う業務として残される。ただし、 その「感情労働」も比較的単純なものと、高度 なものとに分類されていくという指摘がある。

ITやAIの進歩によって、「肉体労働」や定型的な労働が減少、あるいは消滅する(Frey and Osborne (2017))。

あまり創造的ではない定型的な仕事や、それ

に従事する人の価値の低下が懸念されている (三輪2021)。

知識労働と感情労働はそれが高いレベルで行われる場合、AIに代替される可能性が低い。また、感情労働は知識労働の重要性とは別の領域において、人間らしさを活かせる仕事として期待できるもの(三輪2021)。

先進的なテクノロジーは中スキルの労働者を 代替して、高スキルの労働者を補完するので、 後者の生産性と所得が上がり、それにつれて低 スキルの仕事も増える。これから重要になる人 間にしか出来ない仕事は、問題解決を行うよう な知的な仕事と対人関係や状況適応能力が求 められる仕事である(Gratton and Scott  $(2016))_{\circ}$ 

そして、AIが普及した後の労働市場で高く 評価されるのは、高度な創造性や提案能力等を 伴う知識労働や感情労働に限定されるという。

### (感情労働とストレス)

感情労働に関する初期の研究は、ストレス解 消法、バーンアウトを回避する方法などが挙げ られた。

Hochschild (1983) は、キャビンアテンダントを例に、感情労働は顧客の満足がそのまま労働者の満足に繋がる仕事だと考えられるが、それを追求することで、ともすれば労働者の精神的負担が過大になりやすいとしている。

感情労働によって引き起こされるストレスについては、Lovelock & Wirtz (2007)、Constanti & Gibbs (2005)が指摘しており、感情労働によるストレスを認識し、ストレス解消法や顧客からのプレッシャーへの対応法に関する研修を実施するなどの対策を講じなければならない(Lovelock & Wirtz (2007))としている。

日本においても、感情労働に関する研究は、 主に感情労働の精神的負担やバーンアウトに関 する研究であり、感情労働をスキルとして議論 する研究ものになっている(山本・岡嶋(2019))。

### (海外との比較)

千葉(2017)は、日本と韓国、ドイツの感情 労働に関する状況を比較し、日本における感情 労働従事者への対応策が不十分であることを 指摘している。千葉の捉える日本・韓国・ドイ ツの状況は以下の通りである。

日本社会は個性を無視する傾向があり、感情

を抑えるのが美徳と捉えられている。そのような中で、感情労働への対応は、低姿勢での対応と担当者個人のスキルアップで解決するというマニュアルになっている。トラブルが拡大すると、上司やほかの労働者が最初に対応した労働者を悪者にして謝罪(顧客を逃さないため)する。最初に対応した労働者は二重に自己が否定される、つまり、二次被害が発生することになる<sup>3</sup>。

韓国では、感情労働を「職業上の接客時に おいて、たとえ自分の感情が良いとか悲しいと か腹立つ状況にあっても、会社が要求する感情 と表現を顧客にみせることができる」という「顧 客応対業務」と定義している。

ドイツではサービスが無料ではない。このため、サービスにかかる費用が、収益に比べて高くなりすぎると判断された場合には、サービスは提供しない。つまり、感情労働の負担が大きすぎると判断されれば、その労働は機械に代替させるか、サービスとして提供しないということである。

久村他(2020)らは、欧米社会のように明確な「職務記述書」に基づく職務遂行ではなく、その場や状況、さらには人間関係に応じて自発的に自らの仕事の内容を見つけ、従事することが求められる日本においては、純粋な感情労働よりも自発的な感情労働によって従事せざるを得ない状況、つまり感情労働の負担が見える化されていないことを懸念する。

### (感情労働の重要性の高まり)

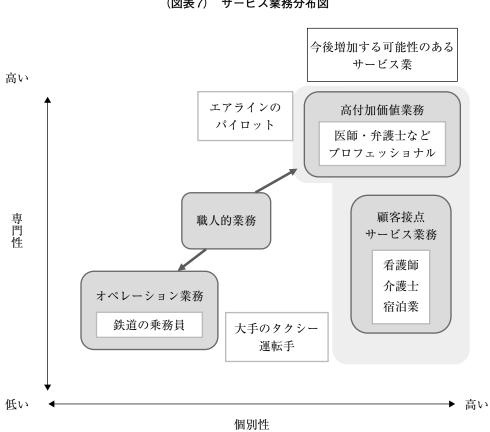
感情労働については、今後の労働環境を考

<sup>3</sup> ILOでは、労働者の受ける暴力を「内部暴力」・「外部暴力」に分類し、「職場のハラスメント」は内部暴力、そして顧客等からのものは「外部暴力」としている。外部暴力について法的に対応していないのは日本だけである。

える上でさらに重要なものとなっていくことが、 先行研究からうかがえる。職業に占める感情労 働の割合が増えるのと同時に、感情労働が労働 の中で重要視される役割を担うことが多くなっ ているためである。また、感情労働を行うにあ たって労働者が感じる負担感がある一方で、労 働者の成長につながる成功体験もそこに存在す ることも指摘されている。

高橋(2013)は、サービス業における職種を 個別性と専門性に2軸で整理し、サービス業を 「オペレーション業務」、「顧客接点サービス業 務」、「高付加価値業務」の3つに区分する (図表7)。同じ業務が繰り返される場合に個別 性が「低い」、専門知識が必要とされない業務 は専門性が「低い」としている。サービス業は 接客業務で個別性が高いため、機械化・IT化 が難しい。従って、接客業務には感情労働が 必要なのである。

さらに、崎山(2017)は、現在の社会では、 比較的単純な感情労働(顧客あるいはサービス の利用者との接触時間が短く、かつそれが継続 的ではない単発な仕事) が減少するかあるいは 陳腐化してしまい、高度な感情労働(顧客ある いはサービスの利用者との接触時間がある程度 長く、かつそれが一定期間継続されるような仕 事)が増えることを指摘している。



(図表7) サービス業務分布図

(出所) 高橋 (2013) p11を一部改変 (大手のタクシー運転手を「今後増加する可能性のあるサービス業」から 除外:自動運転車の導入が予想されるため) (筆者作成)

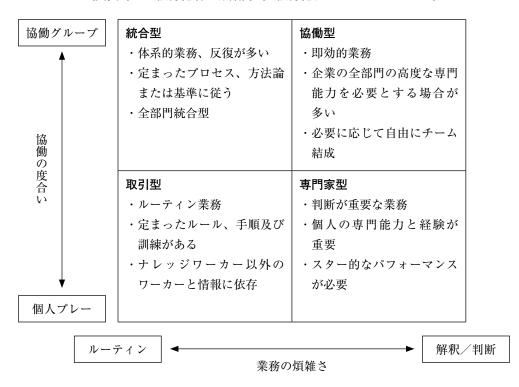
窪内(2016)は、介護職等において、質の 高いケアを実践するためには、長く仕事を継続 し経験を積むことが重要であるという感情労働 と職場環境の関係性を指摘している。

松本(2020)は、AI技術の発展に伴い、① AI人材、すなわち AI技術の開発・運用にあたる人材、② AIに負けない能力、即ちコミュニケーション能力やリーダーシップ、頭脳と身体を両方使う能力、非定型で創造性の高いスキル、好奇心と未来志向など、③ AI技術を用いて仕事をする能力、即ち AI技術を用いて生産性を向上させる、AI技術を使いこなす、マネジメント能力に加えて論理的思考力が求められると

している。上記②におけるコミュニケーション 能力はまさに感情労働に繋がるものと考えら れる。

特に、今後は、知識労働と感情労働の両方に取り組むような仕事が増加し、その重要性が高まるものと思われる。独創性の高い知識労働は限られた人にしかできるものではないが、誰かを支援するために創意工夫を重ねるような仕事は多くの人が取り組める仕事である。産業の中心が第3次産業に移行するのに伴い、そのようなサービスに対する需要が高まるものと推察できる(図表8)(Davenport (2005))。

(図表8) 知識労働者の分類例(知識労働プロセスのマトリクス)



(出所) Davenport (2005)

## (3) 感情労働が従業員にもたらす負の側面と 正の効果

当初は、感情労働の否定的影響を指摘する 研究が見られたが、その後、感情労働の肯定 的側面の主張も出てきた。日本においても、は じめは感情労働による負の側面が強調された が、正の効果についても検証されるようにな った。

### (負の側面)

榎本(2017)は、日本では社会全体が「おもてなしの精神」の実現に向け、よりサービス重視の社会を築こうとしており、過剰な「お客様扱い」や「お客様第一主義」的な労働、すなわち感情労働を生み出してきていると指摘する。さらに、競争力を得るためにその商品の価値ではなくユーザーに気持ちよく使ってもらうという価値の提供や、ネット社会で顧客による評価が商品だけではなくその提供の仕方にまで及ぶに連れ、労働者は自らの言動がどのように評価され、ネット上で発信されるかといった点まで考慮する必要性が高まっている。

田村(2019)は、現場の管理者や上司が、「感情労働を認識していない」ために、対人サービス従事者のために適切なケアや支援を行うことができず、サービスの現場が疲弊し続けていること、組織として「自社がお客様に提供するサービス」を明確に提示できていないことから「過大な感情労働を現場に強いている」ことなどを指摘している。

### (正の効果)

感情労働は、個人に何等かの心理的負担を

与える可能性が高いが、同時に仕事の成果を向 上させる可能性もある(三輪(2022))。

Zapf and Holz (2006) は、感情労働はそれに従事する人に負荷を与えるだけのものではなく、良い影響を与えることもできる、つまり、感情労働が相手の役に立つという満足感や達成感からモチベーションアップにつながると指摘している。

同様に、モチベーションアップにつながるという先行研究は日本でも見られる。

野村(2018)は、表出された感情と、本当の感情の不一致から生じる「感情不協和」が大きくなると、心身共に大きな負担となり、ワーク・エンゲイジメント<sup>4</sup>が低くなることが考えられるものの、顧客の感情への敏感さが、適切なサービスの提供につながり、対人サービスに対する自信や効力感となり、ワーク・エンゲイジメントが高まるとしている。

橋本(2017)は、サービス業における労働の 特徴として、低賃金であるにもかかわらず、即 時性(即効性)、つまり顧客と向き合い即座に 判断を求められるという「現場性」が高い、「高 度な業務」であることを指摘する。そして、必 ずしも給与が高いことが高いモチベーションに 結び付くわけではなく、承認欲求が重要な要素 となるとしている。

田村(2018)は、深入りしすぎず、しかし相手の心にしっかり寄り添う、高度なバランス技能の体得が、対人サービス従事者の心を守る鍵であるとしたうえで、肯定的な側面を増大させるためには、個人の資質、能力、経験、努力

<sup>4 &</sup>quot;ワークエンゲージメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。エンゲージメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である"(ユトレヒト大学シャウフェリ教授による: Schaufeli (2002))

だけではなく、組織的に取り組むことが必要で あると指摘している。

### (4) 先行研究からの示唆

### (感情労働を評価する)

三輪(2020)は、感情労働については、やりがいのある仕事であると同時に心理的負担が大きいことに言及する。その上で、感情労働に従事する従業者の評価や賃金が低いことを指摘し、充実した能力開発プログラムを企業や公的機関が整備することにより、雇用保障を実現し、働きがいを向上させていく必要があると主張する。

同様に、サービス産業において、従業者の感情労働を負担が大きいにも関わらず、その評価が低く、賃金も低く抑えられる傾向にあることが指摘されている(田村(2018)、崎山(2017))。

### (人事評価の点数化の弊害)

アメリカでは近年、人事評価離れが進んでいるという。

期末の人事評価より、リアルタイム・フィードバックなど日常的PM(Performance Management<sup>5</sup>)活動に力点を置く傾向がある。期末の人事評価を行うための目標設定に時間と労力がかかりすぎるため、状況変化によって俊敏に目標を直していくことが重要であり、評価廃止は目標設定の負担軽減に有効と論じている(Aguinis(2013))。

同様に、金(2021)も、能力を点数化して評価するよりも、パフォーマンスを上げるための 日頃の営み、即ち状況変化に応じて業務目標を 像敏に再設定し、課題解決や能力育成のためのコーチングやフィードバックなど、職場のコミュニケーションと協働を促進することに注力すべきという。人事評価は、PMのごく一部に過ぎず、場合によっては廃止もあり得るとの考えを持つ。現在は、成果測定に照準を合わせてきた人事評価から、あらゆる管理活動を組み合わせて総合的にパフォーマンスを上げていく方向に進化する過程にある。

このように、従来「感情労働」という数値化 しづらい業務であるために、知識や目に見える 行動のような評価項目に含まれない部分も、点 数による評価を見直す中で、職場の課題解決と いう観点から評価の対象とされる方向に動いて いると思われる。

### (5) 具体的な対応策

感情労働の負荷に対しては、個人レベルでの対応、職場の自分が所属するチームレベルでの対応、そして会社組織での対応が必要と言われている(田村(2018)ほか)。従来、感情労働に対しては、組織がその負荷を理解していなかったために、個人レベルでの対応が主であった(石川(2016))が、それ以上に、所属するチームレベルでの対応や組織による対応が必要とされている。以下、先行研究が示唆する対応策を紹介する。

### (個人レベルで行うこと)

感情労働から受けるストレスへの個人レベル での対処法としては、感情労働が何かを知り、 自分なりのストレス対処法(ストレスコーピン

<sup>5</sup> PM (Performance Management:パフォーマンスマネジメント)とは、組織のメンバーの「行動」を「結果」に結び付けるためのマネジメント手法で、目標達成につながる行動を社員本人と一緒に考え、定期的にフィードバックを行い、メンバーの気づきを促すマネジメント。

グスキルなど)を、研修・書籍などからヒントを得るなどして対応すること(関谷(2018)、松本(2019))。前記のスキルは必須であり、加えて、傾聴・説明スキルなど、相手を受容し共感的な姿勢・態度を示すことが出来れば相手から肯定的な反応を得る可能性が高まり、クレーム等に発展することを未然に防ぎ、謝罪のための感情労働を防止できる(田村(2018))。

### (職場 (チーム) レベルの対応策)

組織的な対策も欠かせない。労働者は組織的な要請や期待に従って感情をコントロールしている。しかし、組織的な要請にもかかわらず、管理職が感情労働を理解していないために、社会人としての常識や良識の範囲で、自然に、勝手に行われて当然とみなされ、労働者1人1人がどれだけの感情労働を行っているのかが見えていないことが多くみられる。

組織的な対応と言うと、大掛かりな対策や、 研修プログラムの充実という形にとらわれてしまうが、本来は当該職場で必要とされる感情労働の要求レベルを職場のメンバー全員が理解することからスタートするという試みが有効である。部署内の一人ひとりの職員が仕事として行っている感情労働(感情コントロールの負担)を、組織内でお互いに共感しながら、理解し合える環境や空気感を醸成することが大切(関谷(2018))。

同様に、田村(2018)もチーム力の強化を強調している。チーム力の強化には上司の関与が必要で、同僚・上司と良好なコミュニケーションができ、共感や癒し、助言や協力等を得られる職場とすることを理想としている。具体的には、感情労働に関する経験の共有・暗黙知の

伝達、有効な支援を醸成する場としてチームの 力を高めるために、現場におけるチームの管理 監督者が、風通しのよい良好な職場環境づくり や、部下の心の見守りとサポート等、チーム力 の強化により一層尽力する必要があると論じて いる。

### (組織レベルの対応策)

組織レベルの対応としては、社内の制度や意識の醸成がある。

先行研究において、報酬以外の条件で魅力的な価値提案ができれば高い報酬は必ずしも必要ではないという報告もある。例えば「このホテルで仕事をしたこと」が次のキャリアでの大きな報酬に繋がると認知されている場合、低い報酬であっても、優秀な人材を集めることは可能であると考えられる(Herzberg(1966)、Lovelock & Wirtz(2007))。

つまり、一流のスキル、知識を身につけることができると認知されている場合や海外のホテル、大学院等教育機関への派遣制度がある場合などのインセンティブがある場合、低い給与であっても、優秀な人材を集めることは可能というのである。

また、就業時のミスマッチを回避するための 情報提供が大切という意見がある。

橋本(2017)は、RJP(Realistic Job Preview: 現実的な仕事情報の事前提供)の重要性を指 摘する。就職希望者に対して、組織の良い情 報とともに悪い情報(例えば、業績悪化、きつ い仕事)を併せて伝え、現実に近い姿を伝える。 現実を知ったうえで就職する場合の方が就職後 の定着率は高く、勤務に対する意欲も高まると している。そして、高品質なサービスを提供す るための人材を確保するために、サービス業が 低賃金で、昇進の見込みのない業務というイメ ージを払拭することの有効性を示唆している。 自分が従事してきた業務は決して価値の低いも のではなく、誇りに思っても良いという意識の 醸成が大切であるという。

このように、従業員を大切にする必要がある という指摘があるにも関わらず、多くの場合、 現場において顧客を第一と捉え、従業員の感情 を後回しにしている。

感情労働はそのサービスを組織と顧客の両方に合わせて行うものであり、従業員の感情は二の次になる。このため、サービスを提供する従業員は抑圧的立場を強いられる(Constanti & Gibbs (2005))。

サービスを収益化するために、まず重要なのは従業員満足(Heskett et al (1997))。しかしながら、従業員が前向きな気分になれないにも関わらず、顧客の期待に応えるために従業員が自分の感情を抑制しなければならない状況は必ず起こる(Lovelock & Wirtz (2007))。

これらの先行研究から、組織レベルの具体的 な対応策として以下が推奨されている。

田村(2018)は、感情労働現場への「一定の裁量」の付与が、効果があるとしている。実際、一定の裁量の付与により、顧客対応現場で顧客等の要求に即応することが可能となり、感謝等の肯定的反応を受ける頻度が高くなり、喜びややりがい、達成感を覚えるようになったという。ただし、この場合でも、裁量がいわゆる丸投げにならないように裁量の基準を明確にし、効果的に機能するような管理・支援体制、つまり上司・管理職の関与が求められる。

### (まとめ)

これらの対応をまとめると、感情労働への対応は、感情労働の負荷を取り除くための対応と、感情労働に正の効果を与えるものに分けられる(図表9)。その中に、感情労働の負荷を取り除くための対応として個人レベル、グループレベル、組織レベルの対応があり、また、正の効果を与えるものとして顧客の評価、組織の評価(体制)がある。

(図表9) 感情労働の負担への対応

	l	情労働の負荷 除くためのタ		感情労働に 正の効果を与えるもの		
内容	個人レベル	グループ レベル	組織レベル	顧客の評価	組織の 評価(体制)	

(筆者作成)

### 3. 事例紹介

サービス産業従事者の感情労働に対しては、 個人レベルでの対応、職場のグループレベルで の対応、会社組織での対応という体制整備により負荷を取り除くことが可能であり、かつ、顧客や組織の評価によりモチベーションのアップを図ることが出来る。個人レベルの対応と、顧

客の評価を除く、組織内のグループレベルでの 対応、組織全体としての対応、組織の人事評 価について、これらの対処策が行われているか、 サービス産業で社員の定着率が高い企業(もし くは定着率を高くするための取組を継続してい る企業)にヒアリングを実施した。

事例として2社(薬局・介護、運輸)と1組合(宿泊業:組合員企業3社の従業員3名へのヒアリングを含む)を紹介する。

薬局・介護事業を行っている㈱うさぎ薬局

(事例1)は、薬剤師が薬局の店頭で対応する ほか、訪問調剤(個人在宅、高齢者施設在宅、 障がい者施設在宅への医療提供)等も行って いる。運輸業の(料マイシン(事例2)は、お客 様に荷物を届ける際に対人での対応が伴う。 黒川温泉観光旅館協同組合(事例3)は、宿泊 サービス業であり、そこで働く従業員3名(事 例4-1、事例4-2、事例4-3)は日々感情労 働を行っている者に該当する。

(事例1) 株式会社うさぎ薬局

社名	株式会社うさぎ薬局
設立	1999年9月
代表者	代表取締役 白石 誠一郎
資本金	1,000万円
事業内容	調剤薬局、薬剤師・薬局事務・独立支援開業人事サ
	ポート等派遣業、グループホーム、ケアプランセン
	ター、ヘルパーステーション、福祉用具センター、
	訪問介護ステーション
所在地	静岡県伊東市大室高原8丁目314-3
従業員数	407名(2022年7月現在)



(注) 人事部部長 (薬剤師) 髙橋恒夫氏にヒアリング実施

(出所) 株式会社うさぎ薬局HP (https://usagipharmacv.com/) 2022年9月25日閲覧

### 1. 企業の沿革

1999年9月に有限会社エスアンドエムとして 開業。その後、2000年1月、うさぎ薬局を開局。 2005年、株式会社うさぎ薬局に社名変更。 2006年、ケアプランセンター (7月)、福祉用 具センター (8月)、ヘルパーステーション (9月) 開業。2008年、特定労働者派遣事業開業。 2013年12月、グループホームうさぎ開設。 2016年3月、訪問介護ステーション開業。2018 年3月、グループホーム伊東中央開設。現在、 静岡県を中心として首都圏を含めて調剤薬局 37店舗、グループホーム2施設を運営している。 380名の従業員のほか、ヘルパーステーション に勤務する登録ヘルパー 27名を擁している。

### 2. 採用について

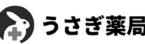
新卒採用基準は、市場の状況を踏まえて検 討を行っている。中途入社の採用に関しては、 履歴書の職歴欄を確認し、転職の事情等の確 認も行っている。なお、配属となる場所が、地 域的に採用が難しい(交通が不便な田舎)場合でも、基準を変更することは無い。

面談とは別にテストを実施しているが、テストは、採用判断の重要要素で、点数が低い場合は、定着率が低いという結果があるため、社長面談時にも報告をしている。(早期に退職されると、育成コストが回収できないため)。

採用人数は薬剤師で薬大を出た新人を平均

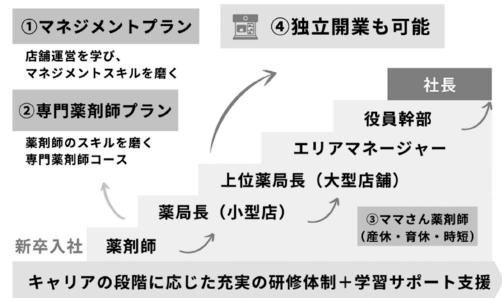
10-15名/年採用。2023年入社は20名弱。中途は3-4人/年。中途採用するのは欠員補充のみ。なお、派遣職員(現在2名)は、今後、正社員に代替していく予定。薬局長レベルの中途採用については、その実力を見極めなければいけないと考えている。(この業界では高給の薬剤師40-50代が大手調剤薬局の倒産やM&Aによる店舗統合等により余剰となっているため。)

### 3. 従業員の育成について



## うさぎ薬局での4つのキャリアパス

同族経営でないため、社長も目指せる会社です。



1 年目 2 年目 3 年目 4 年目 5 年目 6 年目 7 年目以降 新入社員研修 OJT 研修 撮り返り(フォローアップ)研修 撮り返り(フォローアップ)研修 管理職研修 管理職研修 をの他(在宅調剤研修、海外研修、学習サポート等々希望により随時開催) ※e-learningの無料受講制度、参考書・資料費の負担制度、外部研修参加費用補助制度あり⇔詳しくは教育制度をご覧ください。

<参考資料>:うさぎ薬局ホームページ(https://usagipharmacy-recruit.com/pharmacist/)より

キャリアの段階に応じた研修体制を構築して おり、業務の基礎を学ぶ新入社員研修から管 理職研修や海外研修まで、それぞれのレベル に合わせた教育を受けることができる。

新入社員研修は、本社のある伊東市で1ヶ月 間の宿泊研修を実施し、社会人や医療人として 基本を学び現場へ出る準備を行う。研修内容 は「うさぎ薬局について・一般教養・専門教育・ 体験」と様々なジャンルを用意しており、社会 人マナーから服薬指導・薬歴記入など社会人・ 医療人としての基礎を学ぶ。OIT研修では本 配属となる6~7月までの期間、特徴のある店 舗で研修を行い、自身の学びたいこと・一緒に 働きたい先輩・働きたいエリアを見出してもら う。研修内容は受付から会計までの一連の流れ はもちろん、店舗によっては医師との往診同行 まで経験する。充実したOJT研修の経験に加え、 希望店舗に配属されることで、社会人生活が充 実したものとなることにより、新卒薬剤師の離 職率「0%」を実現できると考えている。振り 返り (フォローアップ) 研修は、半年に1度 (秋・ 春)入社3年未満の社員に対して研修を行う。 新入社員研修などで学んだコミュニケーション 研修やリーダーシップ研修の応用編がメインと なり、自身が成長していることを実感しながら 次の目標を見出す場を提供している。薬局長研 修は、より実践的なコミュニケーション研修や リーダーシップ研修に加え、人事評価者研修を 定期的に行う。エリアマネージャー、薬局長は 「経営者」として経営戦略やマーケティングな ども学ぶ。

研修の組み立てで一番大切なのは上司の巻 き込み。研修の効果のうち、「講師の効果」は 2割、残りは、「本人と上司の関わり」によるもの。 上司が部下の受講した研修の内容を理解して、 上司が日常部下と接する中で、「その研修に効 果があったかどうか」、「研修の効果を上げるに はどうしたら良いか」を考えた行動をしなけれ ば、本当の研修効果は生まれない。

新入社員研修の講師は、外部講師に加え、 エリアマネージャーも担当する。人事部では、 研修の質の担保の為、新入社員から研修レポートを収集し、研修講師の評価に活かしている。 社員の能力開発については、知識系研修はe-ラーニングや先輩が教えることで解決できる が、ヒューマンスキルについては、外部委託も 検討し実施している。委託する場合は、研修の 目的、プロセス、成果を明確にしたプログラム 企画を行うため、社長も含めて打ち合わせを行っている。現在は、心理的安全性を高めて、組

### 4. 人事制度と評価について

うさぎ薬局の人事評価制度は、職務等級制 度を基本とし、毎年微調整を行い運用している。

織の生産性をあげるための研修も実施している。

等級は9等級あり、医療事務は1~3等級、薬剤師は4~9等級の段階が設けられている。各等級定義は、職務記述書に基づき定義され、職務の概要、期待される成果、主な職務の内容、権限、能力および資格を明確にしている。

また、キャリアパス制度を導入し、薬事部門 (薬剤師・事務職・総合職)と管理部門(人事部・ 総務課・企画室)などの職群転換ルートも可能 にしている。

人事評価は、ステップアップシート(人事評価シート)を用いて、半期毎に評価を行う。評

価は、仕事の量・仕事の質・知識・情意の4項目で行うが、各項目は、コンピテンシー<sup>6</sup>を検討して行動特性に基づいた評価項目としている。また、上司によるバイアスを極力少なくするため各項目のチェックシートを別途作成し評価の数値化を行っている。

評価は5段階表で行うが、各項目の達成度合い100%を「3」として評価を行っている。なお、エリアマネージャーと薬局長に関しては、コンピテンシー項目に加えて、OKR<sup>7</sup>(Objectives and Key Results)を設定する。OKRは、目標とそれを達成する為に何を行うかの行動目標を記載するもので、店舗運営(マネジメント)を行う薬局長のマネジメント能力を評価するために導入をしている。

年間の人事評価は、ステップアップシートの 点数および店舗業績により最終評価を行う。ま た、昇格については、等級別昇格要件が設定 されており、昇格要件能力、経験年数等がある。

個人別の評価を確定する際に、ばらつきをなくすために「薬局長会議」で評価内容を確認している。スピードや正確性については、防犯カメラの映像を参考にしている。防犯カメラの映像は、店舗にいる上司だけではなく、エリアマネージャーや薬局長が見られるようにしている。そこからスピード測定を行い、店舗間の差を薬局長会議で埋めていく。社長も防犯カメラ映像を見ており、店舗間のばらつきについて意見を言う。日常的に防犯カメラ映像を見て業務改善に利用し、都度指導をしている。

年次考課の結果は、「給与決定通知」も用い

て通知される。給与は個人別の年間実績のデータで翌年分が決定するしくみ。「ステップアップシートに基づく個人の評価内容」、「店舗評価」、「昇格要件」が1枚のシートに記載され、確認できるようになっている。さらに、給与金額の今年度実績と翌年度予定を表示し、比較が出来るようにして、上司から部下へのフィードバックに使用している。

経営管理として、他社のデータを収集して、 比較することもしている。過去の例だが、他社 は処方箋枚数を当社よりも素早く処理して収益 を上げていたことが判明。自社のみでなく、他 社との比較で等級(給与水準)ごとに必要な能 力・スピードなどを決めている。例えば、薬剤 師は、投薬処理の処方箋枚数(15枚~30枚)、 在宅訪問件数、介護件数、などから自己評価し、 点数化する。また、身だしなみや規律性、積極 性などについても、細かな規定があり、実施し ているかどうかを評価の判断に組み入れてい る。当社の薬局は静岡県伊東市(静岡県東部、 伊豆半島東岸の市) という都心から離れた地域 に点在しており、顧客は高齢者。その方々に違 和感なく利用してもらうためにも、身だしなみ や言葉遣いなどは細かく規定している。当社は、 東京の常識が非常識になる場合があるという考 えを持ち、かつ、若い世代はルールが無いと受 け入れない場合もあるため、規定は必要と考え ている。

薬剤師の場合、近隣の店舗でサポートが必要なときに手伝うというような項目も、積極性の観点から規定されている。昨今、コロナなど

<sup>6</sup> コンピテンシーとは、組織の役割に応じて安定的に成績をあげ続けることができる行動特性(専門知識や技術、ノウハウ、基礎能力など) 7 OKR(Objectives and Key Results)とは、組織が設定する目標と、目標達成のために必要な成果を結び付け、方向性を明確にする目標管理の手法をいう

で近隣店舗の急な応援が必要な場合も発生しており、このような規定が意味を持つということもあった。例えば、会社として休日出勤を強いることは出来ないが、積極的にサポートに入った職員に対し、このような項目があるため、評価が可能となった。

評価を公平に実施していくために、評価者に配布するガイドブックには「Q&A集」も含まれている。評価は薬局長が行うが、ばらつきがあるので、チェックシートで整合性をとっている。細かな規定を作ると、書いていないことはやらないという人も出てくるという意見もあるが、評価する側からは、チェックシートで点数が明確化されると、フィードバックしやすいという意見がある。

評価には、従業員の納得感が大切だと思っている。新入社員は主にZ世代であり、その世代の人たちの考え方に合わせて、納得感を与えることが大切である。評価の公平性が会社に対する信頼性を与える。よって、点数のみで測るのではなく、話し合いも必要で、両方が無いと、納得してもらえない。評価は半年に一回行えばよいというものではなく、日々の話し合いの積み重ねが大切である。

現在は、コロナの影響で薬局業務に残業が増えている。ZOOM会議は自宅から参加する人もいる。従業員は、ワークライフバランスを考慮して自ら働き方を決めている。会社側が働き方を決めつけるものではないと考えている。人事制度も変わらなければいけない。

毎月のエリア会(オンラインで実施、各エリア毎に進捗状況を確認する場)は、19時スタートで、毎回1.5時間~2時間程度、エリア内の拠点の数字の確認や業務上で悩んでいることなどについての意見交換を行う。社長は全てのエリア会に参加し、現場の意見を吸い上げている。

なお、新たに令和2年7月(R2年度人事評価制度)から「アールドヴィーヴル制度<sup>8</sup>」を始めている。対象者は正規雇用の薬剤師及び事務職。希望地に勤務出来る制度であり、主に子育て世代の職員が利用している。雇用形態は正社員で、福利厚生や諸手当は他の社員と同様。評価は「勤務態度」のみで、結果は賞与に反映される。一方で昇給・昇格は無い。家庭を大切にして、仕事とバランスを取りたいと考えている層に活躍してもらうための制度である。

### (事例2) 株式会社マイシン

社名	株式会社マイシン
設立	1979年3月
代表者	代表取締役 辻 直樹
資本金	3,900万円
事業内容	一般貨物自動車運送事業、貨物自動車利用運送事業 軽車輌等運送事業、倉庫業、産業廃棄物の収集、運搬業、 損害保険代理業及び自動車損害賠償保障法に基づく保険 代理業、梱包業、古物商
所在地	愛知県豊橋市神野新田町字トノ割15-1
従業員数	177名(2022年4月末現在)



(注) 代表取締役 辻直樹氏、総務部課長 山田真理子氏にヒアリング実施 (出所) 株式会社マイシンHP(https://www.maishin.jp/)2022年9月25日閲覧

### 1. 企業の沿革

1979 (54) 年有限会社邁進商事設立、1982 年にひまわり便の営業を開始、一般貨物運送を 始める。1984年に有限会社マイシン運輸に社 名変更。さらに、1998年に株式会社マイシン に社名変更。チルド食品運送、積み合わせダイ レクト便の運行、コールドセンターやドライセ ンター開設など、業務内容を徐々に広げた。

現在、東海4県(愛知、三重、岐阜、静岡) は毎日運行しており、三河エリアは当日配送も 行っている。3温度帯(常温、冷凍・冷蔵)に 対応、2層式温度管理、完全貸切チャーター便 可、到着時間指定可、三河エリアは当日配送 も可。

社名「マイシン」は、「困難をものともせず、ひたすら突き進むこと」を目指してつけたものであり、「ひまわり便」は、「ひまわりの花のように、いつも太陽(お客様)を見て、お客様とともに発展していく精神」を表したもの。設立当初からの「半径50km以内を1日でまわる」ことを基本に、業務を拡大している。

### 2. 採用について

第44期(2022年度入社)は、68名面接して 27名を採用(コロナ前は80-100名程度面接し、 30-40名採用していた)。うち、女性ドライバー は19名面接して7名が合格。

採用時には、最初に総務部課長が面接し、 本人が希望する勤務条件、家庭環境(子ども の年齢など)を聞いて、合った仕事があるかど うかを確認する。その後、本人に適していると 思われる部門の部門長(一般、冷凍、浜松、倉 庫)が面接をして採用の可否を決める。

当社は採用条件をHPで明確にしているため、 ミスマッチが無いと考えている。条件があると すれば、サービス業なので、大きな声であいさ つが出来ること。また、採用は「人」を重視し ており、必要な資格は入社してから取得すれば 良いと考えている。トラックドライバーは中型・ 大型免許がなければ応募できないと考えている 人もいるかもしれないが、自動車免許があれば 配送の仕事はできる。また、免許取得制度があ り、大型やフォークリフトの免許取得のサポー トを充実させている。

HPは運送会社について知らない人にも親し みを持ってみてもらえるように、色、書体、な どに工夫をした。具体的には、トラックと言え ば「青空」というイメージの写真がHP上で使 用されていることが多いので、当社は「青空」 を使わず、「ひまわり」を中心にした。また、ト ラック業界の専門用語を使わずに、読みやすい 表示を心がけている。HPの制作・管理は、総 務の職員4名で対応している。若い人はスマホ で求人検索するのが主流なので、それに合わせ たHP表示も作成済。スマホ対応にしないと、 検索に引っかからず、表示されにくくなり、求 人に影響するため、対応が必要と判断した。こ のような変更提案も、総務課職員から出てくる。 社員が自発的に会社に貢献する提案を行う土 壌が出来ている。

勤続年数は男性10年、女性8年で、同業他社と比較して長い。工夫の一つに、勤続5年、勤続10年の表彰制度(賞状・金一封)がある。また、福利厚生の充実やステップアップ制度9も、モチベーションアップと定着につながっている。

当社は、15年ぐらい前に、パート職員を全員 正社員にした。理由は、パート職員にも正社員 と同じように挨拶やミーティング出席などをし てもらいたかったが「(女性ドライバーが) 私 はパートなので」とミーティング出席を断られ たため。このままでは会社の成長につながらな いと感じ、「全員正社員だから、ミーティング 出席は必須であるし、それが出来なければ採用 しない」という方針に転換した。パート職員を 人員の調整弁として利用すると、薄利多売に向かう。それでは人も会社も成長しない。他社よりも高い賃金を払えば、働きやすい環境を作れば、良い人を採用できるのではないかと考えた。

従業員は主に東三河に在住。遠くても新城(豊川の先)あたりまでに住んでいる。しかしながら、入社時は通勤に多少時間がかかっても問題ないと言っていたにもかかわらず、(遠くに住む者は)今までに全員辞めたので、東三河を越えたところからの人は採用しない方針(ただし、域内に移住する場合は可)。

### 3. 従業員の育成について

社長は、社是(「企業は人なり 人づくり会社づくり」)を大切にしており、社員に成長してもらうことが第一と考えている。

### (新入社員研修等)

新入社員研修は、管理部の職員<sup>10</sup>が実施している。入社して最初の3日間は、毎日声を出して1時間挨拶訓練を行い、現場に出るときには自発的に声が出せるようになることを目標としている。「挨拶、返事、後始末」は最初に覚えてもらいたいこと。

また、研修を外部に依頼することもあるが、 定期的な研修(グループ会での研修等)は自社 で(企画から実施まで)行っている。

### (免許取得制度の活用)

トラック乗務員として働くのに、自動車免許 は持っていても、大型やフォークリフトの免許 は持っていないことが多い。免許取得制度(資 格取得費用を会社が貸付、無利息)を利用して、

<sup>9</sup> 詳細は株式会社マイシンHP「ステップアップ」参照、https://www.maishin.jp/step.htm 10 愛知県トラック協会(指導者研修)を受講し、資格を取得した管理部職員(6名)

新人でも意欲的に資格取得している。普通免許を持っている場合、2トントラックから始めて、その後準中型・中型免許を仕事をしながら取得することができる(ただし、大型免許取得には、4トントラックの乗務経験と、管理部と上司による適性確認が必要)。

### (ステップアップ制度)

ステップアップ制度には、①ドライバーから 配車係となり、管理部門で昇格していくコース、 ②女性事務職から主任、課長、部長と昇格し ていくコース、③男性事務職から管理部、営業 部などで主任、課長、部長と昇格していくコー スなどがあり、キャリアプランを明確にしている。

### (女性活躍推進対応)

女性の働き方として、(子どもの年齢等で) 決まった時間しか働けないという場合がある。 このような場合は、本人の希望に基づき、上司 に調整させている。小口(数件)の配送量で近 場を回るルートも多くあるので、多様な働き方 に対応できている。短い時間の勤務も可能で、 かつ、近場なので、何かあったときに代替要員 を送ることもできる。もちろん、女性でも中距 離を担当する人もいる(当社の場合、中距離は 栃木・群馬まで、もしくは兵庫まで)。

ドライバーは、21グループに分けられており、 リーダー・サブリーダー・メンバー(約5名)と、 管理職(アドバイザー)が1グループ。だいた い6-7名のグループになっている。このグルー プはLINEでつながっており、日々お互いの情 報を交換している。上司との距離が近い。グル ープ内の問題はグループ内で解決。ドライバー のリーダー、サブリーダーが情報を発信し、そ れにメンバーが反応して記載することもある。 内容は管理職が確認しているので、リーダー会 で議論したほうが良いという内容(問題提起、 注意喚起)の場合は、リーダーがリーダー会で 発表する。アドバイザーは、LINEの内容を見 ながら、女子ドライバー間の人間関係がぎくし ゃくしていると感じたときなども、さまざまな 工夫をして対応している。一例だが、4トント ラックで近場を回っていた2人の片方に「大型 免許を取得させ大型トラックを運転できるよう にして大型のグループにステップアップさせ る」という対応を行った。人間関係を調整する ための配置転換ではなく、能力にあった仕事に 配置転換するという対応になり、会社にとって もメリットがあった。

### (外部研修の活用)

コロナの関係で、ここ数年、対面の研修に行かせることが出来なかった。オンラインセミナー受講が多くなっており、理解できているかの確認が難しい。

2022年9月以降、リアルでの研修をもっと経験させたいと考えている。現在、一部の職員に月1回(半年間)の研修を受講させ、その研修に管理職も一緒に参加させることで、研修内容の確認やその後の定着についてみてもらうようにしている。

管理職・中間管理職には人材育成、自己啓発のための研修に参加させている。たとえば、 社長自身が自己啓発として参加している外部の 研修<sup>11</sup>に管理職も参加させている。

<sup>11</sup> 毎週金曜日の朝6:00から1時間、40名程度が集まって、経営者が自らの取り組みなどを持ち回りで発表するもの。

# (情報共有の場について (グループ会、リーダー会など))

当社のトラックドライバーには、営業所ごとにリーダー長がおり、全体で総リーダー長がいる。四半期に1回、安全週間として1週間事故防止に努めている。また、毎日2回、時間を決めて「安全運転」についてドライバーが持ち回りで無線での呼びかけを行っている。

21のグループごとに、月1回グループ会を実施(毎回1-1.5時間程度)。主目的は事故撲滅で、ヒヤリハット事例を共有する。挨拶訓練の実施が必ず含まれているのだが、「当たり前のことを当たり前に出来るように」という気持ちから継続させている。グループ会の開催日時は各グループに任せている。仕事が終わってから、18時・19時から始まるというところもあるし、土曜日に実施しているところもある。採用面接のときに、ミーティングが月1回あることを伝達しており、参加できない人は採用していない。従って、出席しないという選択肢は与えていない。だからこそ、グループ内で全員が出席出来るように調整している。

8月末のリーダー会で、9月から始まる期の 経営方針書を発表している。経営方針書は、 各部門が今期の方針を発表し、全社員が同じ目 標に向かって取り組むスタートになっている。

### (社長の声掛け)

社員はそれぞれ承認欲求がある。上司は部下のことを知っていて当たり前と思うほど、社員間の距離は垂直・水平ともに近い。直属の上司だけではなく、社長自らが社員全員の名前と顔を覚えており、名前を呼んで声がけをしている。それにより、社員の「承認欲求」が満たさ

れることがある。社長は、自分からの声掛けが 一番のモチベーションアップにつながると考え ている。また、全員一律に声をかけるというよ りも、役職者やリーダーたち中心に声をかけて いる。それは、役職者やリーダーに社長の「期 待を伝える」という意味がある。

現社長は1995年9月に大型トラックの乗務員として入社し、約6年半乗務した後、配車係として事務所へ入り、その後、血縁関係のない先代に指導を受け、2012年11月に社長に就任。ドライバーからたたき上げである。自らが、「上司から目をかけられている(声をかけられる)」ことが励みになったので、先代と同じように社員に接することを心がけている。

### (外部人材の登用)

ドライバーから管理部門に移って昇進していく人がいる一方、専門知識が必要な「営業」「管理」「IT」部門については外部人材を採用した。採用に当たっては、社長が「良い」と思った人と直接話をして、食事をしながら人となりを観察し、最終的に判断する。

人材紹介会社よりも、自分の人脈や出会いを 大切にしている。当社のことも理解してくれて いる。例えば、IT部門のトップは地元では大 手のシステムコンサルタント会社を退職し、当 社に来てくれた。自らプログラミングをするこ とはできないが、システムには精通している人 材。ドライビングレコーダーからデータを取り 込んで、エクセルで加工できるようにシステム を作り上げた実績がある。当社は中小企業なの で給与面では特別な配慮が出来ず、前職ほど の処遇が出来ない事を正直に話したところ、理 解を得た。前職で部下だった人も採用し、この 2名が中心になって、システム部門を支えてくれている。中小企業で自社の規模でIT専門の担当者を雇用できるところは多くない。システム更新時に、外部業者の言いなりになることなく、自社に必要なものを取り入れられる。過去に、配車システムを外部業者に作ってもらったが、結果的には使えなかった。今後、配車係の経験・ノウハウを生かしてシステム化したいと考えている。

### (効率化が全てではない)

IT点呼<sup>12</sup>設備を導入し、ドライバーの出発時の点検時間を大幅に短縮した。一方で、帰社時には、対面で状況を確認し、ドライブレコーダーの記録を見ながら、場合によってはスピードオーバーや休憩の取り方なども指導している。帰社時の対面の時間は無駄な時間ではなく、お客様の状況やニーズを吸い上げることができる、大切な時間と認識している。

### (その他)

当社は「積み合わせ」を行っているので、大型を導入して1回に運ぶ量を多くすることで効率化できると考えている。4トン車の貸切の荷物を10トン車に積んで、空いているスペースに他の荷物を積むということ。1台当たりの生産性を上げることが出来る。運送業界は人手不足が続いている。大手は、大型トラックに小口の荷物をルートの中で何度も積み下ろしを行う。この場合、「満杯」だと次の荷物が詰めないの

で少し余裕を持つようにしている。当社は、貸切(1社の荷物を1台に積む)という、大手がやりたがらない仕事に対応している。貸切の場合、景気の波によって1台が全て埋まらないというときがある。その際、空いたスペースを利用して、複数の会社からの荷物を組み合わせて運ぶ。顧客ニーズに合致するように約300社のお客様の情報を持って対応している(豊橋地域では「積み合わせ」が出来るのはマイシン、と言われるほど、顧客の認知度は高い)。

顧客の荷物を組み合わせて運ぶのは手間がかかる作業なので、他社はやりたがらない。実は、当社に入社するドライバーは85%が素人(他社でのドライバー経験が無い)ため、「手間がかかる」とか「他社と比べて面倒くさい仕事をしている」という先入観がなく、当たり前と考えている。

### 4. 人事制度と評価について

当社は、個人別に評価をフィードバックする 体制はとっていない。現状の規模であれば、全 員に社長の目が届くため、公平な処遇ができる と考えているため。評価基準も明確には定めて おらず、管理職の評価も役員の判断で決まる。 評価基準を決めて、評価表などを用いて評価す るときには、評価を行う人のスキルを上げない と公平な評価が出来ないと考えているためで ある。

### (事例3) 黒川温泉観光旅館協同組合

社名	黒川温泉観光旅館協同組合
設立	1961年
代表者	代表理事 音成 貴道 (有限会社黒川温泉農園(奥の湯)代表取締役社長)
出資金	1,250万円
事業内容	共同事業(入湯手形の販売、HP管理、土産物屋運営)等
所在地	熊本県阿蘇郡南小国町満願寺6594-3
従業員数	25社(30軒)(2022年8月末現在)



(注) 組合代表理事音成貴道氏、マエダLD オフィス代表前田優氏、旅館山河後藤麻友氏にヒアリング実施 (出所) 黒川温泉観光旅館協同組合 HP(https://www.kurokawaonsen.or.jp/)2022年9月25日閲覧

### 1. 黒川温泉について

黒川温泉は、九州北部中央エリアの熊本県 の阿蘇郡 (大分県との県境) に位置している。

1961年、6軒の旅館が黒川温泉観光旅館協 同組合を設立。「露天風呂を集めた温泉街」と いうコンセプトで「黒川温泉郷」がスタートし た。1975年頃から、旅館の「二代目、三代目」 が都会での経験を活かした温泉郷を模索した のと同時に、当時の秘境温泉ブームもあり、黒 川の認知度は徐々に上昇していった。1986年 には、旅館組合の組織を再編成し、組合を中心 に、黒川温泉全体の景観づくりに取り組んだ。 山里の立地を活かした野趣に富んだ露天風呂を 設置し、黒川の全ての露天風呂を利用できる「入 湯手形」を発案。「露天風呂めぐりの黒川温泉」 というブランドが作られた。「一軒で儲かるの ではなく、地域全体で黒川温泉郷を盛り上げた い」との思いが「黒川温泉一旅館」という意識 となって現在に至っている。黒川温泉は現在、 日帰り客が年間100万人、宿泊客は30万人程 度。年間を通じて全旅館の平均稼働率は概ね 40~50%で推移(参考:黒川温泉と同じ小規 模旅館の全国平均25%)。

### 2. 組合の活動(収益事業、PR、採用など)

「入湯手形」という仕組み<sup>13</sup>や黒川温泉独自の予約サイト<sup>14</sup>の運営からの収益、ならびに各組合員への賦課金収入により、組合の財務基盤は安定しており、事務局長を含め5名が組合専従で勤務している。

### 3. 人材確保への課題と対応

観光業界に従事する人、特に都会ではなく地方の場合は、「学力・知識を得なければいけない」という意識がない場合が多い。また、旅館で働く従業員にとっては、自らのキャリアパスも見えない。この2つが離職の原因だと考えている。しかしながら、最初から「知識をつけて、キャリアコントロールしていく」というような大きな目標を意識させるのではなく、働くことの楽

<sup>13</sup> 組合は「入湯手形」を1,300円で販売。「入湯手形」で3か所の日帰り露天風呂が利用できる(シールが3枚ついており、1枚で1か所利用可能)。日帰りの露天風呂は500円~700円程度で各旅館が提供しているので、割安感がある。各旅館はシールの枚数×250円を組合から受け取る。組合の収益は550円(=1,300円-(250円×3か所))。年間約5万枚を売り上げている。

<sup>14</sup> 黒川温泉の公式Webサイトには、各旅館の予約ができるシステムが組み込まれており、年間6,000万円程度の予約があり、5%が組合の事業収入になっている。

しさを知ることから始めている。具体的には、 地域のブランドや文化の研修を通じ、楽しみな がら学んでもらう。そのために、多様な、多面 的な研修を「黒川塾」を通じて行っている。い ずれ黒川温泉を去るときも、地域に愛着を感じ たうえで次のステップに進んでもらいたいと考 えている。

### 4. 人材育成 (黒川塾の取り組み)

令和2年度(2020年度)より観光庁による「地域における観光産業の実務人材確保・育成事業」に採択され、人材確保に向けて「インターンの受入」、「採用サイト・動画の制作」、「従業員にフォーカスした記事の作成」、「女性従業員紹介記事の作成」、「短時間勤務を可能とする体制づくり」を行い、人材育成に向けて「経営者研修」、「黒川塾(第2期)」により経営を担う、リーダーを育成する事業を実施した(2022年3月に実施報告済)。特に、「黒川塾」による『地域の特性や課題を反映した独自の人材育成事業を展開し、自ら行動し活躍する人材を生み出す』ことが、人材受入体制を充実させることにつながり、次の人材を呼び込むことができるという人材活躍サイクルモデルを実施している。

経営者研修は、「従業員の評価」をテーマとして実施。主体的労働を評価することとし、主体的行動をとっている人ととっていない人を区別する。また、従業員が「やる気を持つ」ように接することを目標にしている。経営者が自社のコンセプトを従業員に理解してもらうためには、それぞれの旅館の「育てる立場の人」のスキルを上げる必要がある。

黒川温泉には25社30軒の旅館があるが、積極的に研修に参加しているのは10軒ほど。旅館や地域全体で取組むべき「タネ」は多いが、手が回らない。経営者以外のサポートが出来るリーダー的な人材の育成が急務となっている。

「次世代リーダー育成」のための「黒川塾」では、「黒川温泉一旅館」という理念を経営陣のみではなく、従業員に浸透させ、自発的に行動して活躍する人材を育成している。

上記「黒川塾」を含めた黒川温泉研修部の取り組みとしては「地域同期構想」を掲げ、従業員間の横の繋がりを作ることを目標にしている。ときに従業員が感情をコントロールできずに離職するのは、一つの旅館というコミュニティにとどまってしまっているからであり、全体を知らずに「こんなはずではなかった」という気持ちを持って離職してしまうものと考えられる。そこで、旅館業務の「意味」を理解し、自身のキャリアとのつながりを自覚してもらうことから始めている。また、黒川温泉で暮らすことの意味や地域の人とのつながりを持たせるために、里山研修15を始めた。このような研修を通して、仕事に対する「やらされ感」を払拭している。

これらの取り組みを行うことで、旅館の若手 従業員の多くが通常2年以内に転職する(過去 の黒川温泉での傾向)にもかかわらず、黒川塾 の1期生はリーダーとして残っている人が多い。 黒川塾1期生の中にも、既に4年経っている人 もいる。新規雇用の継続率(離職率)を計算し たわけではないが、若手職員は、凡そ3-5年程 度は継続して働いている。 黒川塾の2期目は、コロナ禍での就業、ならびに宿泊者の大幅減少によりOJTの実施が難しい局面があり、離職率は1期生よりも高い様子。特に、コロナ禍で客数が低下するなか、「雇用調整助成金」で手取り額は変わらないが、仕事がない。すると、その時間を(学びではなく)娯楽などで潰してしまっていた。足元で客足が戻ってきている中、繁忙に耐えられないという声がある。2022年の黒川塾が3期生で、今のところ離職したというような話は聞いていない。

課題はある。研修の参加者のみでは、それぞれの旅館に考え方まで浸透しない。旅館内の人が成長し、さらに新しく来た人を育てるというようなサイクルが回せる、経営者やリーダーを育てるため、年間を通して体系立てた研修を設計し、実施している。

### (課題)

昨今、日本を担う産業として旅館業(地域観 光宿泊業)は期待を集めているが、就業を希望 する人は未だに少ない。例えば、「旅館の仲居」 と「客室乗務員」には、同じ観光を支える接客 業であるにもかかわらず、職業としての魅力や イメージに差があると考える人が多い。今後は 職場・就業環境の改善を行うとともに、地域・ 旅館業で働く魅力など積極的に発信していき、 特に新たに黒川温泉での就業を考えている新 卒層に対するアプローチや連携を強めていきた いと考えている。

新卒採用に関しては、現在は各旅館単位での外国人を対象とした観光専門学校との連携を行っている。黒川温泉で就業する場合、外国人と日本人の処遇に「差」をつけていない。ただ、外国人従業員は働く動機が異なるため、各旅館

での指導や研修計画を作る上での悩みになっている。研修プログラムも現在は日本人を対象としたものになっているため、以後の課題としては、外国人を対象とした文化研修など、研修を実施する側の体制づくりも行っていかないといけない。現在、黒川温泉で多く働いているネパール人は、親和性のある文化であることから、旅館業に適している。ただ、キャリア意識が低い(日本でのキャリアパスを求めていない人が多い)ため、今後は彼らにもリーダーとなってもらえるような指導・研修に取り組んでいきたい。

一方で、非常に優秀で上昇志向があり、仲 居頭を目指せる外国人もいる。日本人と同じよ うに、リーダー育成の黒川塾に入っている人も いる(旅館側が今後リーダーとして登用したい 人をリーダー育成の場に入れているため)。な お、2022年度の『黒川塾』(3期)の参加者数 は12名、うち3名が外国人(全体の1/4)。

# (事例4-1) 黒川温泉奥の湯(有限会社黒川温泉農園) フロント 竹内若菜さん

### 1. 奥の湯に就職した理由

大学卒業後、栄養士として就職していた。休暇で九州に個人旅行に来た時、地域の見どころを聞いたのだが、旅館の従業員が答えられない状態だった。そこで、「自分なら答えられるのに…」と思ったのが、黒川温泉での就業のきっかけ。その後転職先としてネットで旅館業を探し、「金沢の有名旅館」と「奥の湯」が目に留まった。加賀屋に面接に行ったとき、きちんとしている(スーツの人)と感じた。その後、奥の湯に面接に来た時、黒川温泉までの阿蘇のミ

ルクロードの自然の豊かさに驚き、プライベートでも居心地の良いところだと思った。それ以上に、一番の入社理由は、奥の湯の女将と話をした時、面接という感じではなく、親身な話し方で(祖母(女将は70代)と話をしているような感じで)、ここで働きたいと感じたから。

### 2. 現在の仕事とやりがい

現在の仕事はフロント係(接客全般、予約管理、チェックイン、部屋の案内、内線電話での問い合わせ対応)。

奥の湯で働き始めて現在6年目。フロント係として独り立ちが出来るようになったのは、最近のこと。5年目ぐらいから、少し余裕が持てるようになった。後輩が入社して一通り仕事を覚えてもらったので、気づいていながら後回しにしてきたような仕事(社内のマニュアル作り、人材育成の勉強と実践、自分が受けた外部研修の内容を咀嚼して後輩に伝えるなど)に時間をとれるようになった。外部の研修(黒川塾など)に参加することで、奥の湯以外の職場で働く同年代の人と意見交換をする時間を持つことが出来た。同じ境遇にいる人とのつながりの中で、情報交換するだけでも(自分の旅館と他の旅館を比べて相談しあうなど、同年代の仲間がいることから)安心して働くことができる。

仕事の満足度は10段階で6-7ぐらい。コロナの影響で客足が少なく、出勤日数が減っている。月給制なので収入が減るわけではないが、家にいる時間が増えると、お金を使うので、手元に残らないというジレンマがある。

趣味はカメラとドライブ。カメラの趣味を生かし、奥の湯のSNSの作成は任せてもらってい

る。他社のSNSを見ると、「気軽につぶやいているような投稿」が若い人中心に受け入れられやすい傾向にあることが分かったので、自分も気楽な内容を中心に作成している。

### 3. 奥の湯の体制

仲居6名(日本人3名、外国人3名)。日本人は地元の70代、60代、30代でベテラン。外国人はあまり長続きしない。2022年4月に福岡の語学学校を卒業したネパール人(3人)が入社した。一度に3人の新人が入ってきたので、指導の負担が大きかった。

ほかに、フロント4-5人、調理2-3人、パート5人(掃除だけ、洗濯だけの担当)がいる。 繁忙時は部署を超えてお互いにヘルプしあう。 奥の湯は従業員がマルチタスクで働けることを 目指している。庭の草むしりを全員で一緒にす ることもある。

### 4. モチベーション維持の方法

入社した当時、旅館独自の研修は無く、組合で実施している新人研修のみであった。組合の研修には各旅館から数人ずつ、10-20人程度が参加している。最初にキャビンアテンダントの接遇マナー研修があり、その後、食の学校(地元の食材を活用する研修)に参加した。以前の研修はマナーや花の生け方などが中心だったようだ。組合で実施する研修に参加することで、黒川温泉の若手従業員に横のつながりが出来ている。組合で実施する研修にいつも参加者を送り出しているのは旅館30軒のうち10軒程度。奥の湯も、音成社長が組合の代表理事になってから、組合で実施する研修に参加するように

なった。シフトの調整、出勤扱いでの参加など、 会社は配慮してくれている。「休日だとしても 行きたいと思うような研修」がいくつかある。 例えば、温泉のお客様用のウォーキングイベン トを一緒に体験し、奥の湯に宿泊するお客様に 内容を紹介できるようにするという研修や、バ ーベキューやブランチが含まれていて、地元の おいしい食材を説明できるようにするというも のなど。

人事評価についてのフィードバックや面談は 無い。コロナ前は、Gotoトラベルの時期に事務 処理が増えて残業して対応していた。社長が 旅館にいてフロントでの仕事をしており、従業 員一人一人を良く見る時間があったので、働き に応じて「手当」をもらった時もある。今は、 社長が (温泉組合の) 組合長としての仕事で 忙しく、ほぼ毎日突発的に数時間程度外出する ので、仕事面ではあてに出来ない。(不在のこ とが多いと) 現状を社長に伝えるときに、口頭 で伝えるしかないので、十分伝わっているかど うか心配な時もある。社長は皆の話をよく聞い てくれる。話が出来る距離にいるし、話がしや すく、聞いてもらえる環境になっていると思う。 今まで数回、昇給があった。個人的に昇給があ ったときには、その説明を社長がしてくれた。

黒川温泉でずっと働きたい。パートナーも黒 川温泉で同様の職に就いているし、この環境が 気に入っているため。ただ、(黒川温泉内の) 他の旅館も経験してみたいという気持ちがある。

黒川温泉勤続年数で表彰状と商品券やバッジがもらえる。3年は3,000円、5年、10年ではもっともらえると思う。ボーナスは社長から手

渡しされる。

モチベーションアップに一番効果があるのは、お客様からの手紙。リピーター(3か月、半年、1年に1回来るなど)の方に名前を憶えてもらえたのもうれしい。また、電話で予約を受けた方に、到着したときに気づいて感謝されることもあり、仕事の張り合いになっている。苦労したことは、入社したころ、フロントに配置され、色々聞かれても答えられなかったこと。それでも、先輩が身近にいてアドバイスやフォローをしてくれたので、ここまで頑張れたのだと思う。

### (事例4-2) 黒川温泉夢龍胆(株式会社夢龍胆) 管理部 永松孝一さん

### 1. 夢竜胆に就職した理由

2018年12月に黒川温泉で働き始める。39歳。 神戸の大学を中退し、小説家になろうと活動し ていたが、それは趣味として残し、働く目的を 変えた。実家のある熊本で、人を楽しませるこ とができて、クリエイティブな職業と考えて、 黒川温泉にたどり着いた。黒川温泉は、熊本の 温泉街で、昔ながらでありながら時代に合わせ て変わっていく(露天風呂巡り、湯あかりなど の集客イベント) ことが出来る。当初は、第二 村民16として黒川温泉の文化に関わっていくこ とが出来るのではないかと考えた(現在、第二 村民の募集は休止中)。黒川に住むためには黒 川で働く必要があり、求人をみながら「夢龍胆」 に決めた。今は第二村民にはなれないが、個別 の事業に参加できるので、時間が許す限り湯あ かりの準備やコンポストの浸透などの手伝いを

<sup>16</sup> 黒川温泉の取り組み「第二村民」構想 https://www.kurokawaonsen.or.jp/dainisonmin/

しながら、構想内容や今後の発展など、いろい ろと話を聞いているところ。

### 2. 現在の仕事とやりがい

現在の仕事はサービス課(仲居:接客、準備、後片付け(レストランスタッフというイメージ))のマネージャー。サービス課4名、フロント6名、掃除7名。サービス課で一人3部屋6名(MAX4部屋)を担当する。1日10時間勤務。7:30~10:00、16:00~21:00。

入社時は同期がいなかった。夜勤(ふろそう じ)から始めた。その後、フロントを担当し、 今はサービス課のマネージャー。人事(配置提 案)、採用補助、教育・マニュアル作成を並行 して担当。評価制度は考えている最中。提案は 5つ出して1つ通るぐらい。

仕事の満足度は、今は10段階で下から3番目ぐらい。理想が高いのかもしれない。今後、自分の意見をどんどん出していくと、8-9ぐらいまで満足度が上がると思う。自分の人生と働くということをミックスして相乗効果を得ていきたい。

自社での研修は、入社当初、夜勤の風呂掃除だったので、OJTのみ。上司に意見を出し続けていたところ、「黒川塾」に参加させてもらえるようになった。夢龍胆からは、第1期は自分のみ(第2期は2名、第3期にも2名参加)。

黒川温泉で、可能であればいつまでも働きたい。現在、既存のサービスに囚われない新サービス開発による、黒川温泉文化の新しい発信の仕方を模索しているが、ルーティンワークに時間を取られて実行できていない。今後の課題は、それらをいかに実現させていくかだと考えてい

る。同時に、それらの提案が会社に利益を生む のか、また受け入れてもらえるかわからない部 分もあり、様々な努力が必要だと感じている。

### 3. 夢竜胆の体制

人事評価と給与の仕組みが、現状では明確になっていない。評価制度は必要で、後輩に「がんばれ」と言うには、処遇について説明し、納得感をもってもらうことが大切だと思っている。

また、教育担当としては、個人の実績が数字で表しづらい。マネージャーとして社員教育にも携わっているが、ほぼ1-2年で辞めていく人がいて、歯がゆい。入社させた人数はわかるが、それだけではなく、定着までを含めて判断してもらいたいと思っている。

データ管理も改善の余地がある。顧客のリピーターが何人いるのか、それが、仲居のおかげなのか、旅館全体の結果なのかが分かりづらい。満足度を上げるために、どこまでセールス(アピール)してよいかわからない。昔、セブンイレブンでバイトしていたのだが、バイト社員にもKPIが設定され、データで管理されていた。サービス業だとPOSデータで管理するものだと思うが、温泉旅館では、スタッフの平均年齢の問題で、POSやタブレットの導入も出来ないというジレンマがある。

### 4. モチベーション維持の方法

黒川塾にも1期・2期・3期と関わって、リーダー育成の行事にはすべて出席している。黒川塾への参加については、就業時間内の仕事として派遣されている。黒川塾では他の方々の発言を聞くことができ、「あるある」な「等身大の

意見」「地域全体の前向きな雰囲気を感じ取る こと は、モチベーションアップにつながる。

モチベーションアップに一番効果があるのは、現状を変えていこうとするプロジェクトへの参加と、各プロジェクトの適切な締め切り。 期限の設定がないと、後回しになってしまう事もある。

黒川温泉内の別の旅館に勤務する同期がいる。同期には安心して話が出来る。会社での働き方の考えや不満を言い合うことで、同じ境遇を理解することもある。休暇も、同じ旅館に勤務していると、シフトの関係で休みを一緒に取れないが、別の旅館であれば休みを調整して遊びに出ることも可能。

嬉しかったことの一つは、黒川塾で発表したことが、塾生だけでなく経営者の方々の中でも議論になったこと。幅広い人に、自分の考えに共感してもらえたと感じている。社内や黒川温泉の人々の中で自分が評価されていると感じているので、もう少し頑張りたい。

## (事例4-3) 黒川温泉旅館わかば(有限会社 若葉旅館) 人事・採用担当 梅崎有花さん 1. わかばに就職した理由

2019年4月に黒川温泉のわかばで働き始める。現在4年目。福岡出身。社会福祉系の大学に行っていた。部活でバスケをしており、体を動かす仕事がしたかった。両親は公務員になって欲しいと考えていたようだ。警察も受験した。テレビなどでかっこいい仕事だと思っていたのだが、知人から「人を疑う仕事(犯人ではないかと常に周囲を見渡す)」だと教えられ、自分は向いていないと感じた。大手の合同企業説明

会にも参加した。大学時代は割烹料理屋でバイトをしていたので、人と関わる仕事がしたかった。合同説明会で出口のところに黒川温泉のパンフレットがあり、名前を知っていたので、話を聞いてみたいと思った。実家が襖屋で、和室・畳・障子があると落ち着く。面接時に、社長や先輩など、親身に話を聞いてくれる人が多かったのも選択した理由である。

旅館の仕事は、人と関わる中で、自分が成長 していけるところが良いと思った。福祉の仕事 も良いと思ったが、福祉の場合は高齢者か子ど も向けに限られてしまう。温泉旅館での仕事は、 限定されずにさまざまな人と接することが出 来る。

「わかば」は意見が通りやすい。上司や先輩からの圧力もない。新しい取組でも発案すると「やってみよう」という意見でまとまる(例えば、女子会プランでは「ゆかたが選べる」ようになっていたが、それ以外のお客様にもゆかたが選べるようにする。/朝食の部屋だしの際に、入り口にかごで置くようにした(コロナ対応)。その際、お品書きに配膳したものの回収方法を書くことで、お部屋からの問い合わせが少なくなった。/朝食のお品書きに、夕食の担当者がメッセージを手書きで書く。返事が来ることもある。/ドリンクメニューを考案した。など)。

逆に、悔しかったことは、「初めての後輩」 が退職してしまったこと。性格的に「あいさつ も返事も出来ない人」だったので、その場で注 意するように、周囲にも手伝ってもらって頼る ようにしたのだが、結果的に育成できなかった ことが悔やまれる。ただ、その経験が、自分を 成長させてくれたと感じている。 「わかばが旅館として頑張っている」とか「梅崎さんは頑張っている」と言われる(評価される)のはうれしい。お金をもらって働いているのに、感謝の言葉まで受け取れる職場である。

### 2. 現在の仕事とやりがい

現在の仕事は、仲居のほかに採用担当をし ている。大学生向けの説明会を行ったり、会場 で面接するなど。最終面接は1泊2日で黒川温 泉に来てもらう。2-3年前までは日帰りにして いたが、一泊してもらって、黒川温泉を理解し てもらいたいと考えた。黒川温泉が人里離れた 田舎に位置していることや、旅館の雰囲気など、 黒川全体を見てもらう。例えば、一緒に散策し ながら黒川についての説明を行い、最終面接に も立ち会う。内定後の研修や全体ミーティング に来てもらうための日程調整なども行う。自分 が採用担当になってからは、内定者を入社前に 全体ミーティングに何回か呼び、内定者を旅館 内スタッフに紹介するとともに、内定者に旅館 の雰囲気を知ってもらうようにしている。他に も、2-3日来てもらって、インターンとして業 務を経験してもらう。さらに、作業動画を撮影 して、新入社員に送付し、事前にみてもらう。 外国人の社員も採用している17ので、動画だと 理解しやすいのではないかと考えた。

新入社員の育成はOJTで行う。わかばでは、 最初仲居をして、その後、適性に合わせてフロント係になったり、そのまま仲居を続けるなど 本人希望も含めて配置される。

現在の職場満足度は10段階で6-8ぐらい。 採用の時期は自分だけ忙しいので、さらに低く、 5ぐらいになる。逆に、接客がメインだと、楽 しいので満足度は高くなる。

### 3. わかばの体制

仲居が7-8名、フロントが2名、それに、支配人、若女将、社長。厨房は別に料理人がいる。繁忙時には、支配人の奥さんが掃除の手伝いに来てくれたり、夏休みの間、社長の息子が掃除の手伝いに来てくれる。また、同期の仲居は4名だったが、現在3名。2022年3月に男性が一人辞めた。プログラミングの勉強をしたいと言っていた。

部屋数は16。部屋食が11部屋、食事処を利用するのが5部屋。コロナ中は部屋食13部屋、食事処3部屋で密を避けた。配膳時に、仲居は一人3部屋を担当する。

勤務時間は朝食の準備とチェックアウト対応で7:00~10:00、そこから10:30まで朝ごはん休憩、その後部屋掃除、昼休み休憩は12:30~15:00まで、15:00~チェックイン対応、17:00~17:30晩御飯休憩、その後、配膳や布団敷などで21:00まで業務がある。繁忙期はさらに少し残業がある。

若女将がシフト制にしたい(長時間勤務や長時間の休憩を見直す)と、試行錯誤しているところ。朝から出勤して昼過ぎに帰るシフトや、10:00出勤のシフト、さらに14:30から出勤という組み合わせを考えている。金土日は繁忙のためシフト制は難しいが、平日の宿泊客が少なめのときに早番遅番で対応。休日は1か月に8日(曜日は決まっていない)。

入社時は時給だったが、2022年4月から全員

固定給になった。役職があるメンバーは2021 年の半ばから固定給にしてもらっていた。固定 給には30時間の残業代が含まれている。家賃 はコロナの関係からの配慮で地元の相場の半額 にしてもらっている。

旅館内の研修として、1年目のときは、黒川の湯めぐりについて教えてもらった。また、お客様に説明することを想定して、散策しながら、それぞれの旅館の特徴や昼食できる場所などの説明を受けた。そのほかに、月1回のミーティングがある。支配人が付箋を配布して、全員からの意見を吸い上げようとしている(基本的に全員が意見を言う)。仲居は20代が多い。厨房は50-70代。毎月の定例ミーティングでの支配人の配慮もあり、意見を出しやすい雰囲気がある。

社長から声をかけられるのは、最初は嬉しかった。今は、社長や若女将から「任せる」と言われ、彼らの関与が減ったため、少し満足度が下がった。

#### 4. モチベーション維持の方法

新入社員研修が黒川温泉全体で行われ、他 の旅館の人たちと交流が出来る(黒川温泉合同 入社式や黒川塾)という経験があり、満足度は 高い。ただ、福岡で働いている友人の処遇(給 与面や休日など)を聞いたりすると羨ましいと 感じる。 新入社員のとき、組合の研修があり、他の旅館の新入社員と交流した。最近では、新入社員研修のプログラムに、浴衣着用の湯めぐり体験もある。

今は、黒川温泉であと1年頑張ろうと思って 仕事をしている。最近、福祉の勉強を再開した。 採用担当を任せてもらって、自分で勉強して今 のスキルを身につけた。今育成している後輩が、 1年で業務を身に着けることができれば、自分 は福祉の仕事に転職しようかと考えることも ある。

モチベーションアップに一番効果があるのは、私生活で言えば、ドライブ。仕事面では、褒められること。以前は自分が直接褒められるのが一番うれしかった。今は、自分が育成した人が褒められているのを見るのが、自分が褒められる以上にうれしい。逆に後輩がミスをしたときには、一緒にお客様に謝罪に行く。他の仲居たちが、ミスした人を見て、同じミスをしないように行動するなど、他の人のミスを参考にして自分も周囲も引き締まるのが良い。

過去2年間、後輩(新入社員)は年1人ずつの入社だったので、指導員は自分ひとりだった。 2022年は4人入社したので、自分の同期も教育担当になった。同期から、指導員になって「梅崎さんの大変さがわかった」と言われたとき、理解してもらえたと思って、嬉しかった。

#### すための評価の体制に分けて確認していく。

#### 4. 事例企業の取り組みと課題

事例企業においては、採用ならびに人材定 着に関して、独自の取り組みをしていることが 見て取れた。それらの取り組みを、感情労働の 負荷を取り除くための方法と、承認欲求を満た

#### (1) 事例企業の取り組み

事例企業の取り組みを**図表10**にまとめた。黒川温泉観光旅館協同組合については、組合として実施しているものを記載している。

#### (図表10) 事例企業の取り組み

図表中の記号①~③:①組織内グループの取組、②組織・人事制度、③評価

	㈱うさぎ薬局	(株)マイシン	黒川温泉 観光旅館協同組合
採用時の対応	・転職が多い場合に事情を確認② ・筆記試験実施(テストの点数が低い と定着率も低いため)②	<ul><li>・希望する勤務条件、家庭環境を確認②</li><li>・採用条件はHPで明確化②</li><li>・全員正社員②</li></ul>	<ul><li>・採用条件は各旅館で異なる</li><li>・組合HPに各旅館の採用HPをリンク させている②</li><li>・インターン(数日~1週間)の体験②</li></ul>
育成	・研修は社内講師 (注1) が中心② ・研修を外部に委託する場合、研修内容について会社が確認② ・上司が部下の受講した研修の内容を理解して、日常的な部下との接触時に効果が上がるよう行動する①	・研修は社内講師 (注2) が中心② ・定期的な研修は自社で企画の上実施 ② ・外部研修には管理職も同行、研修内 容や研修後の定着確認を実施③	黒川塾(次世代リーダー育成、経
制度	・エリア横断、業務間横断可能な転換 制度②	・免許取得制度② ・女性活躍を意識した体制整備② ・ステップアップ制度②	・各旅館で異なる
評価	・職務規律書を作成(各等級に必要な要件、評価基準の明確化)② ・評価表は上司との対話をもとに作成②③ ・薬局長会議で各薬局毎のばらつきが無いかを確認したうえで、確定③ ・上司が評価のフィードバックを実施(ガイドブックあり)③	・評価基準の定めなし③ (個人別に評価をフィードバックする 体制にはしていない)	・各旅館で異なる ★インタビューを実施した3名は「黒川塾」に参加している(黒川塾への参加は、旅館の推薦によるので、各旅館でリーダーとして活躍が見込まれる人物) いずれも、上司(旅館経営者、支配人)が従業員1人1人に常日頃から声がけ・指導があり、かつ、意見具申に対応してくれていると回答①②③
その他	・評価には、従業員の納得感が大切。 評価の公平性が会社に対する信頼 性を与える③ ・点数のみで測るのではなく、話し合 いが大切。(日々の話し合いの積み 重ねを重視)①③	・現状の規模であれば、全員に社長の目が届く①②③ ・職場内各グループの情報連絡、意見交換を大切にしており、日々の状況を上司が把握し、対応している①・社員の「承認欲求」に対し、社長からの声掛けが一番のモチベーションアップにつながると考えている①②③	手従業員が離職を踏みとどまってV る①③

<sup>(</sup>注1) 講師は外部研修を受け、かつ人事部が受講者アンケートをもとに講師を指導

(筆者作成)

<sup>(</sup>注2) 愛知県トラック協会(指導者研修)を受講し、資格を取得した管理部職員(6名)

#### (組織内グループ)

従業員が所属するグループの対応として、先 行研究では「部署内の一人ひとりの職員が仕事 として行っている感情労働(感情コントロール の負担)を、組織内でお互いに共感しながら、 理解し合える環境や空気感を醸成すること」、 「上司の関与により、同僚・上司と良好なコミ ユニケーションが醸成されるように仕向ける」 ことが示唆されている。

事例企業のうち、(株)うさぎ薬局と(株)マイシンは、従業員と上司の間の日々の関わりを重視している。

例えば、両社とも、研修を実施するのみでは なく、研修の効果の有無について、上司が部下 を観察し、研修内容が定着するように日々の話 し合い、声がけを行うような体制にしているこ とがあげられる。

また、㈱マイシンは職場内グループの情報連絡にLINEグループを使用しているが、各グループには上司が含まれており、上司はグループ内のやり取りを見ながら、問題になる前に介入が必要かどうかを判断し、グループ会での意見交換や研修実施につなげている。さらに、同社の場合は社長が全ての職員の顔と名前を覚えており、各事業所を回る際に個人名を呼んで声がけをしている。それが、社長との距離を縮め、社長に相談しやすい体制を作っている。

(株)さぎ薬局は、人事部長が職員の相談窓口として対応しており、上司に相談するかどうか迷うような場合に、直接相談できるような体制がある。さらに、上司も相談したい内容を抱えているような時は、薬局長会議などの機会にオンライン参加ではなく直接現地で話をしている

という。

黒川温泉では、温泉全体での研修(新入社 員研修、黒川塾など)があり、その際に知り合った同年代の従業員同士のグループでお互いの 状況や悩み相談などが行われている。実際に、 仕事を継続するかどうか迷った時にも、グルー プ内で話をして思いとどまったという声もあった。

いずれの企業においても、グループ内でお互 いを理解し、もしくは相談できる体制を整えて いることが、人材の定着に繋がっているものと 思われる。

#### (組織)

組織レベルの対応としては、社内の制度や意識の醸成がある。

先行研究では、一流のスキル、意識を身につけることができると認知されている場合などは、低い給与であっても将来のステップアップにつながるため、優秀な人材を集めることは可能であるとしている。また、社内でのステップアップにつながるような制度を社員に示すことでも、定着率は高まる。

(株)マイシンの場合は、入社してから大型免許やフォークリフトの免許を取るための会社の貸付制度がある。また、ドライバーから始めて管理部門にて活躍するコースがあることも、HPで示しており、入社前からキャリアパスを意識することができる。

(株)うさぎ薬局も、エリア横断、業務間横断可能な転換制度を設けており、最終的な自分のキャリアを自分で構築しながら働くことが出来る。

採用時の会社と新入社員のミスマッチも早期 退職につながるため、会社の情報開示は欠かせ ない。

ミスマッチを防ぐために、(株)うさぎ薬局、(株)マイシンは、企業側が従業員に求める基準について明確にし、採用面接時に確認している。いずれも面接時の対応を重視しているが、自社の経験から((株)うさぎ薬局は「テストの点数が低いと定着率が低い」、(株)マイシンは「正社員として雇用するのだから会社の勤務条件(会議は必ず参加等)を守る」など)譲れない点を明確にしている。黒川温泉観光旅館協同組合の場合は、インターンとして受け入れ、黒川温泉という場所(人里離れている)の特徴や旅館で働くというイメージを確認してもらい、就職後のギャップが発生させないようにしている。

感情労働現場では、現場への「一定の裁量」 の付与が、喜びややりがい、達成感につながる という。ただし、この場合も、丸投げにならな いよう、効果的に機能する体制を構築すること が必要である。

黒川温泉の従業員インタビューでは、「自らが発案したことが採用され、それが顧客満足に繋がった時に、達成感があった」という意見があった。定例的に従業員の意見を吸い上げる体制を作っていることが、フリーハンドで実施できるよう権限を与えるのに近い効果を生んでいると思われる。

(株)マイシンでは、管理部門(総務)の職員が HP制作をしている。社長は求職者にアピール するよう指示をし、後は任せたところ、求職者 が就職前にどのようなことを知りたいのかに工 夫をした。また、女性ドライバーを採用するた めには内容だけではなく配色・字の大きさ・画 像なども大切であるという認識のもと、さらに 工夫を重ね、現在の形が出来上がった。その後も自主的に今後はPCからスマホで見る人が増えると考え、スマホからアクセスした場合はスマホ画面で見やすい仕様にするなど、常に改善の工夫をしている。本人も、自由度が高い中、一定の評価を得るように努力を重ねており、社員のモチベーションアップの良い循環が出来ている。

#### (人事評価)

人事評価面での取組は、即「モチベーションの維持」につながるものであり、従業員の定着に資する。事例企業では、細かな目標設定を置かず、管理制度も簡素化されている。中小企業は従業員数が少ないため、社長が各個人の評価に関与することで公平性を維持している。

また、アメリカでは近年、年に数回の定期的な人事評価より、リアルタイム・フィードバックなど日常的PM(Performance Management)活動に力点を置く傾向がある。従業員が評価されるための点数を得る行動よりも、日常的に発生する仕事に素早く対応し、方向転換も容易にできることを評価すべきであるという考え方から来ている。中小企業においては、従業員を個性ある個人として捉え、それぞれの個性にあった仕事を任せているのであり、点数による評価がなじまないし、経営者もそれぞれの個性を認識した業務の与え方とその達成度を評価できるためである。

#### (目標設定・管理制度の簡素化)

事例企業のうち、(株)マイシンと黒川温泉においては、いずれも目標設定や管理制度は簡素化されている。むしろ、定型的なものは存在しない。

黒川温泉では、現在4軒の温泉旅館において、 評価制度を検討中だが、規模が小さい(従業 員20-30人程度)企業において、細かな項目を 明記した評価表はむしろなじまないのではない かという考えも踏まえたうえで、作成中である。

#### (リアルタイム・フィードバックの活用)

事例企業においては、社長(経営層)自らの 声掛けがあり、それがリアルタイム・フィード バックとして生きている。社員は社長との距離 が近く、相談や意見具申がしやすいと感じてお り、双方向のコミュニケーションの中で、好循 環が生まれている。

#### (評価の公平性)

事例企業においては、評価の公平性を保つために、全体評価を社長(もしくは社長を含めた関係役員会)が直接行っている。一人(もしくは少人数)で評価することは、点数化された紙で評価するよりも公平である。加えて、大切なのは、従業員本人に対して直属の上司だけではなく社長や役員が直接日々の声掛けを行っていることから納得感が得られていることである。

(株)マイシンは、社長自らが全員の評価を行っている。定型化した評価シートはなく、社長が全員の名前と顔を記憶しており、日々の声掛けや職員の上司との情報交換、そして周囲の当該職員に対する評価の声などを勘案して「昇格」「昇進」「賞与」を判定している。社長との距離が近く、日々の声掛けにより社長が自分の「何をみてくれているのか」がわかっているために、評価に対する不満などは聞かれない。

(株)うさぎ薬局は、評価を4つの軸(仕事の量、 仕事の質、知識、情意)から見ている。情意と いうのは、仕事上でお互いに助け合えるかどう かという基準を明記したもの。例えば、コロナ 禍である薬局のシフトが組めなくなった時に、 休日返上でサポートするなどの場合に評価して いる。従来、グループ内で「思いやりのある対 応」があっても、評価しづらかったが、自発的 に協力する点を評価できる、つまり休暇を返上 して働くことも(場合によっては)評価すると いう体制が、自発的な行動を促す、モチベーシ ョンを上げることに繋がっている。同社では、 職務規律書を作成し、各等級に必要な要件、 評価基準の明確化を行った。これは、組織が一 定数を超えて大きくなる過程で、評価者が複数 人必要となる中、公平性を保つために定型のも のが必要となったためである。もちろん、評価 のための面談は実施するが、それよりも日々の 上司の関与の積み重ねが大切であるとしてい る。日々の関与が正確な評価につながり、部下 のフィードバックへの納得感にもつながって いる。

黒川温泉では、各温泉旅館の評価基準はそれぞれが決定している。また、評価基準を明確化した評価様式があるという話は聞かれなかった (検討中という企業はある)。インタビューの中からは、従業員数が少ないので、あえて形式的な評価基準を設けるまでもないのではないかという意見があった。

#### (2) 課題

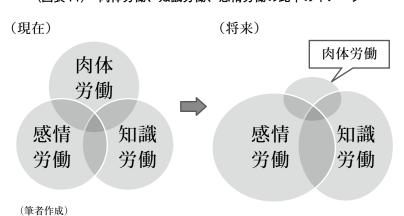
今回、事例企業にインタビューする中で、「『感情労働』を行っている従業員について」ヒアリングしたいと伝えたところ、「感情労働」が何かを知っていて、かつ、自分たちが「感情労働」に携わっていると認識したのは1名のみ。つま

り、「感情労働」という労働があるということが、 認識されていないこと自体が大きな課題であ る。感情労働の初期の研究が、感情労働従事 者のメンタルケアに重点を置いていたため、「ス トレス解消法」のみを意識しているのではない かという推測もある。

いずれにせよ、「感情労働」が従業員にどのような影響(負と正)があるのかを理解することから始め、その上で、組織内のキャリアプラン制度などの体制整備や、上司から部下への日頃の声掛け、さらには感情労働において過度な労働の提供を行わないなどのルール化が必要と考えられる。

#### おわりに

あらためて、世の中の労働を肉体労働、知識 労働、感情労働に分けて考える。現在はまだ肉 体労働も知識労働も感情労働も、同じ大きさの 円で示している。しかしながら、肉体労働は機 械にとって代わられ、知識労働が高度な知識を 必要とするものが少し増えると考えると、図表11 のような図に変化すると考えられる。いずれに せよ、肉体労働が全くなくなるということはな いと思料するが、機械化により肉体労働を人間 が行うという部分は減少していく。一方で、サ ービス産業は増加し、対人サービス業が行う感 情労働の範囲は増加すると思われる。



(図表11) 肉体労働、知識労働、感情労働の比率のイメージ

サービス産業が増加し、サービス産業に従事する従業員が増加傾向にあるため、これからも感情労働を行う場面は増加していく。ところが、日本の「おもてなし」文化は、従業員の自発的な感情労働を促し、それが従業員の負担となって従業員の定着率が低いという現状がある。

サービス産業の経営者においては、感情労働がどのようなものかを認識し、感情労働に従事する従業員の負担を軽減するための対応が望まれる。特に、感情労働の初期の研究においては、感情労働を行うことが従業員のストレスになるため、個人的なストレス解消法や、現在

のストレスチェックなどの対応整備がなされてきた。

しかしながら、感情労働の負荷を軽減するためには、現場のグループ内で感情労働を行ったことによる負荷を正しく認識し、お互いに理解しあい、フォローするしくみが必要である。また、組織の体制として、感情労働を行うことによる「正の効果」を導くための評価体制や従業員への権限の委譲なども有効だと言われている。

事例企業においては、現場での感情労働の 「負の側面」から来る負荷軽減に向けた上司の 対応を含めた仕組みが形成されていた。また、 「正の効果」をもたらすような評価体制や従業 員の意見を取り入れる体制もあった。もちろん、 そこには上司(経営者含む)の日頃からの従業 員への接し方や距離の近さがあった。

特に、評価については、中小企業という規模が、上司による一人ひとりの従業員への関与を 可能としている。

今後、「感情労働」をキーワードとして、社 内体制、特に上司による一人ひとりの従業員へ の関与を重要視した組織運営がなされることを 期待したい。

#### 【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
株式会社うさぎ薬局	2022.8.8	https://usagipharmacy.com/	2022.9.25
株式会社マイシン	2022.8.29	https://www.maishin.jp/	2022.9.25
黒川温泉観光旅館協同組合	2022.5-7	https://www.kurokawaonsen.or.jp/about/	2022.9.25

#### 【参考文献】

- ○石川准 (2016)「書評 日本労働研究雑誌」 no.669/ April 2016 ホックシールド 「管理される心―感情が商品になるとき」
- ○榎本博明(2017)「「おもてなし」という残酷社会 過剰・ 感情労働とどう向き合うか」平凡社 20170315 p207
- ○金 鎔基(2021)「人事評価からパフォーマンス・マネジメントへ―人事評価廃止をめぐるアメリカの研究動向」商学討究 第72巻 第2・3号 pp29-43 2021.12.24
- ○窪内敏子(2016)「認知症ケアの実践者が抱く感情規 則の傾向」『日本看護福祉学会誌』vol.21、no.2、 pp165-181
- ○崎山治男(2017)「生の感情労働化と現代社会―労働 の感情労働化とそのゆくえ―」立命館産業社会論集

第53巻第2号 2017年9月

- ○関谷大輝 (2018)「上手に「感情労働」していくこと が仕事のやりがいにつながる」地方公務員 安全と 健康フォーラム 2018.7 pp6-12
- ○高橋俊介 (2013)「ホワイト企業 -サービス業化する 日本の人財育成戦略-」電子書籍版 PHP研究所
- ○谷原吏(2019)「処世術はいかなる意味において感情 労働なのか―ビジネス雑誌で語られる処世術言説を 事例として―」社会学研究科紀要 第85号 2019 pp1-18
- ○田村尚子 (2018)「組織の視点から「感情労働」を考える」安全と健康 Vol.19 No.12 2018 pp16-24
- ○田村尚子(2019)「感情労働が生み出すサービスで社会をより豊かに」ヒューマンスキル教育研究(27),pp76-80 2019-04

- ○千葉茂 (2017)「管理される心 感情労働の現状と対策 労働者の尊厳と人権の回復に向けて」安全センター情報 2017年4月号 pp2-15
- ○野村佳子(2018)「感情労働が心理に与える影響についての考察―観光産業を例として―」日本労務学会全国大会研究報告集 日本労務学会編 48巻pp275-282
- ○橋本俊作(2017)「ホテル業における人材マネジメント再考―労使間の信頼関係に関する考察―」琉球大学・経済研究(第94号)2017年9月 pp39-49
- 久村恵子 大塚弥生 山口和代 (2020)「感情労働化 する社会における感情労働の実態―感情労働に従 事しているのは誰なのか―」南山経営研究 第34 巻第3号 pp225-243
- ○松本泉美(2019)「職業性ストレス調査票におけるストレス特性としての感情労働に関する再考」畿央大学紀要 第16巻第2号 pp59-65
- ○松本雄一(2020)「AI時代の人材育成―学びのコミュニティの観点から―」日本経営学会誌 第44号 pp82-90
- ○三輪卓己 (2020)「IT・AIの進歩による仕事と働き方の変化―知識労働・感情労働・定型労働のマネジメントの展望―」 日本経営学会誌 第44号 pp72-81
- ○三輪卓己(2021)「知識労働と感情労働の増進とその 労働者への影響」京都マネジメントレビュー第38 号 pp103-122
- ○三輪卓己(2022)「対人サービス職における知識労働と感情労働への取り組み―仕事の成果や満足、心理的負担にどう影響するのか―」桃山学院大学経済経営論集 第63巻第4号 pp147-181
- ○山本準・岡島典子(2019)「我が国における感情労働研究と課題 —CiNii 登録文献の分析をもとに—」 鳴門教育大学 研究紀要. 34, pp237-251
- ○李旼珍(2021)「感情労働の統制と自立性、そして 抵抗―労働過程分析のアプローチからの考察―」 応用社会学研究2021 No.63 pp27-44

- Aguinis, H. (2013) "Performance Management.3rd Edition." Prentice Hall, Upper Saddle River.
- P.Constanti & P.Gibbs (2005) "Emotional labour and surplus value: The case of holiday 'reps' " January 2005 Service Industries Journal 25 (1): pp103-116
- Davenport, Thomas, H (2005)「ナレッジワーカー 一知識労働者の実力を引き出す経営─」東堂圭太 訳 ランダムハウス講談社、2006年
- O Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). "The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization?" Technological Forecasting and Social Change, 114, pp254-280.
- O J. Heskett, W. E. Sasser Jr. and L. Schlesinger (1997) "The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value"
- A.R. Hochschild (1983) The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling) (石川准、 室伏亜希訳 (2000)『管理される心 感情が商品に なるとき』世界思想社)
- Herzberg, F. (1966). "Work and the Nature of Man."
   Cleveland, OH: World Pub. Co.
- Lovelock and Jochen Wirtz (2007), "Service Marketing: People, Technology, Strategy," Pearson Education, Inc.
- Lynda Gratton, Andrew Scott, Simon Caulkin (2016)
   "100 YEAR LIFE: A GIFT OR A CURSE" First published: 13 December 2016
- O Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of Engagement and burnout: A confirmative analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3, pp71-92
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations.
   European Journal of Work and Organizational Psychology, 15 (1), pp1-28.

#### 【参考文献】

- ○厚生労働省HP 令和3年上半期雇用動向調査結果の概要 https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/22-1/index.html 20220925閲覧
- ○厚生労働省HP 令和3年雇用動向調査結果の概要 https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/22-2/dl/kekka\_gaiyo-02.pdf 20220925閲覧
- ○総務省統計局 令和2年国勢調査 調査の結果
  - https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/kekka.html 20220925 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 20220925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/ 20220925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 20220925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 20220925閲覧

#### 中小企業の目【和歌山市】

# 中小企業二世三世経営者が 商工中金に求めること

朝間 喜久雄 (株式会社朝間商会) 代表取締役社長



弊社は昭和49年(1974年)から、商工中金とお取引いただいています。

中小企業の常として銀行との初取引は借入からでした。金利は9%台半ばと記憶しています (0.9%台ではありません、念のため)。その年は5年間修業させていただいた総合商社を退職し、ふるさと和歌山に帰り中小企業二世経営者の卵として出発した年でした。商社勤務時代は高度成長期のなか新入社員は企業から厚く保護され半年間は仕事をしなくてよく、大学受験の如く日々社内の4つのテスト(貿易実務・英語・経理・外国為替)に合格すべく(ライン80点)猛勉強させられるだけの毎日でした。勉強しているだけで給料をもらっていいのかと思っていました。長い髪をしていた全共闘世代を普通の社会人に切り替えるための準備期間だったのでしょう。商社時代の恵まれた環境から故郷の父の会社に帰るやいなや会社の保護は一切なくなり、逆に従業員を保護する立場に変わりました。10年近く地元を離れていたので相談できる先輩や同年配の友人もなく心細い思いでした。異業種交流会ユース会が和歌山にできたのは昭和53年だったと思います。例会でいろいろな分野の講演を聞いたのち、二世経営者同士悩み事などを打ち明け、進むべき道のヒントをもらい楽しく勉強できました。青年経営者としてやっていける自信がついたのはユース会のおかげだと思っています。

新しく赴任された和歌山支店長とお会いするときかならず伝える話題があります。「支店長、和歌山ではすごく大事にされますからご安心下さい」と。和歌山県における商工中金の貸出シェアが他府県にくらべてきわめて高いことがその理由です。初期和歌山ユース会の積極的活動が使命感溢れる若い行員さん達を応援したことも理由のひとつだと思っています。商工中金和歌山支店長は和歌山県では県知事や商工会議所会頭と同列の名士なのです。

創業者である先代社長(私の父)からの家業であった木材製材業は住宅建設の伸びもあって順調な業績で推移していましたが、私が社長を継いで10年経った平成7年ころから風向きが変わりました。原料である丸太の供給先であったアメリカ・カナダが丸太(原木)での輸出を減らし自国で製材品(加工木材)にして日本に輸出するようになったのです。仕入先が競争相手に変わりました。価格競争に負け月次決算で赤字となる月が出始め、次第に赤字幅も大きくなってきました。このままではいけないと思い自分にできる新しい事業転換の模索を始めました。

世に出ている多くの経営書には、本業が順調なうちに、次の展開を考え小規模でも発車しておかなければならないとよく書かれています。その通りなのでしょうが、私の経験から申し上げれば人間の究極の知恵や決意は追い込まれないと出てこないと思います。私は木材人であり木材以外の仕事は分からないので、一年かけて可能な限り全国の木材会社を訪問し自分にできる将来性がある木材事業を探し求めました。訪問先の社長達は将来ライバルになるかもしれな

いのに実に丁寧に応対してくれ、成功した秘密まで教えてくれました。今もって感謝に堪えません。仕事のことを質問されれば隠さず教えることが木材業界の伝統・習性かというとそうではありません。教えないのが当たり前なのですが、難しい特殊な仕事の場合、教えて頭で理解させても実際に自分で投資して人生をかけてやってみないと本質が分からないから教科書に書かれているような基本的なことはオープンに教えるのです。今の私も求められたら知っていることをすべてお教えすることにしています。一年の探求の旅から帰り、いまさら新規に参入しても成功は難しいという業界の一般的な意見も聞こえてきましたが、自社事務所でこれ以上考えることができないと思えるまで考えぬいて、当時シェアーが40%台(2022年現在は限りなく100%に近い。)であった木造住宅のプレカット事業に挑戦すると決心しました。

プレカット事業立ち上げには限りなく準備しなければならないことがありました。その中でなんといっても資金が第一の問題でした。私もそうでしたが二世三世の経営者は商売には元手が必要なことを忘れています。お金は簡単に銀行が用意してくれるものだと思い込んでいるのです。

新事業をなんとか立ち上げた平成9年(1997年)は、山一証券や北海道拓殖銀行が破綻した年でした。銀行の赤字企業に対する審査基準はより厳しくなり、成功するかどうか不明瞭な新しい事業に融資を得ることは困難な時でした。当面必要な5億円の融資を当時はサブバンクであった商工中金に申し込みました。商中の担当者はほぼ毎日会社を訪問してくれ計画についての相談にのってくれました。なんと親切な銀行だと感激していたのですが、実はこの社長(私)の計画は本当に大丈夫かなと疑いながら融資してもいいかを見極めるため毎日来られたのに違いありません。事業計画は提出したものの経験したことのないことを数字に表すのは不可能なことでした。いわゆる作文で、今当時の計画書を読み返しますと恥ずかしくて冷や汗が出ます。何か月間に渡る交渉の結果理解が得られ稟議がおりました。立ち上げに必要な資金の心配がなくなり、あとは成功するだけと自分に言い聞かせ突っ走りました。次から次と障害が立ちふさがりましたが、そのたび障害と同じ数の応援者が現れゆっくりでしたが事業が軌道に乗り始めました。今まだまだ過去を振り返る余裕はありませんが、新事業を立ち上げてから25年、父が会社を設立してから70年目を今年無事に迎えることができたのは、当時の商工中金担当者が後押ししてくれ、なによりも勇気をくれたからだと感謝しています。

中小企業の二世三世経営者が事業を継承する時、あるいは新しい事業に挑戦する時、商工中金にしてほしいことは、まず慎重に丁寧にかつ厳しく企業の実体を分析しありのままの姿を時には悲観的に経営者に伝えていただくことです。当該経営者はその頃はほとんど寝ていないのと、頭の中が考え事でいっぱいで伝えてくれている声が聞こえない、あるいは音として聞こえているものの理解ができない状態です。ですから金融機関としての意見を時には脅しも交えながら大声で繰り返し伝えてください。

銀行組織内の厳しい審査を通過した融資の決定は二世三世経営者に勇気を与えます。元手の確保という一番の難問を乗り越えた若い経営者はなにがなんでも成功するぞという勇気が沸き上がります。その時必要な勇気には新しい事業への希望に満ちた楽しい勇気だけでなく、赤字になった部門を整理するため古くからの従業員にやめてもらわなければならないといった苦しく悲しくつらい勇気もあります。

事業が走り出して何年かたってその時の商中担当者が朝間の決算を遠くから毎年見てくれていることを知りました。バンカーとして融資の判断が正しかったのかを確かめることが第一だったかもしれませんが、朝間が作文の事業計画書に近い数字で進んでいることをこころから喜んでくれたに違いありません。

5億円の融資だけでは今日を迎えることができなかったかもしれません。 なにより勇気をいただきました。今も見守っていてくれています。頑張らなければ。

# ウェルビーイング指標を活用し、 より良い経済・社会へ

松 下 美 帆 /一橋大学経済研究所\ 世代間問題研究機構 、准 教 授/



#### く高まるウェルビーイングへの注目>

「ウェルビーイング」という言葉を目にする機会が増えてきた。本稿では、ウェルビーイング 指標に関する国内外の政策動向を紹介しつつ、まだ定訳がないと言える「ウェルビーイング」 の意味や、政策上の課題について触れたい。

#### くコロナ禍でのテレワーク普及とウェルビーイング>

筆者は、内閣府の調査iを用い、コロナ禍でのワークライフバランスや生活に関する満足度等の変化を分析する研究に携わったi。コロナ禍でテレワークをした子育て世帯の男性の生活満足度は高まった一方、テレワークをした未婚男性は社会とのつながり満足度を押し下げる可能性があることが分かった。

従来、テレワークの活用はワークライフバランスの観点で推進されてきた。分析結果は、単にテレワーク実施率の向上を追求すると、ウェルビーイングが下がる場合があり得ることを示唆する。こうした状況は、テレワーク促進施策だけでなく、生活に関する様々な政策分野で生じ得る。政策の成果において、国民のウェルビーイングを考慮する必要があるのではないか。

#### <GDPでは計測できない生活の質・社会の進歩をどう把握するか>

政策の場面でウェルビーイングを考慮する考え方は、GDP(国内総生産)では測れない豊かさの議論に伴い進化した。2009年、スティグリッツ教授らによる報告書<sup>※</sup>では、GDPは生活の質や社会の進歩を測るためにデザインされていないとして、ウェルビーイングに関する複数の指標をダッシュボードで把握し、政策に活用することを提案した。近年、多くの国で、ダッシュボード導入が進む。日本は2019年度から、生活満足度と13分野の満足度及び客観指標をダッシュボードにしている<sup>iv</sup>。

#### <生活満足度と個人のウェルビーイング>

内閣府調査では、生活満足度を「あなたは現在の生活にどの程度満足していますか」と質問する。諸外国では、満足度だけでなく、複数の面から「主観的ウェルビーイング」を捉えようとする。例えば英国では、①人生・生活の評価、②人生の目的や意義に照らしてどうか、③昨日、幸せ感を感じたか、④昨日、不安を感じたかを問う。換言すると、①~④を主観的ウェルビーイングの構成要素として設問している。

#### 〈日本では「自分の仕事が世の中の役に立っていない」と感じる者が多い〉

内閣府の調査では、②と同様の質問は設定されていないが、(一社)経済社会システム総合研究所の2022年夏の調査に類似の設問がある。日米独で調査を行なった結果、日本の生活満足度(平均5.6点)は、米国(同7.0点)やドイツ(同6.8点)と比べ低かった。また、「仕事・学業・家事が世の中の役に立っている」と感じない割合が日本では高い、分析すると、「役に

立っている」と感じる者の生活満足度(平均6.6点)と比べ、「役に立っている」と感じない者の平均は4.9点と低い(図表)。同調査では、周囲(職場・学校、家族、地域)に信頼できる者がいるか、周囲から信頼されている実感があるかも設問している。職場に「信頼できる人が0人」と回答した割合は、日本では48%(米国やドイツの2倍)、職場に信頼できる人が1人以上いると回答した者(52%)より、生活満足度が有意に低い。また、日本について、仕事等で役に立っている、仕事等に喜びを感じる、周囲を信頼できると思う場合、あるいは、周囲からされていると思う場合には、生活満足度が高い傾向が示唆された。

ast. Est to to kneed to come on the company							
	「仕事・学業・家事で世の 中の役に立っていると感じ ない」回答者の割合	「役に立っていると感じない」と回答した者の生活満 足度 (1点~10点で評価) の 平均値	「役に立っていると感じる」 と回答した者の生活満足度 の平均値				
日本 (N=1,881)	47.7%	4.9点	6.6点				
米国 (N=961)	16.4%	5.7点	7.6点				
ドイツ (N=1,133)	19.4%	5.9点	7.2点				

図表、仕事で世の中の役に立っていると感じるかどうかと生活満足度が

#### <ウェルビーイング=「自分よし、周囲よし、未来よし」>

主観的ウェルビーイングはウェルビーイング指標の一つの分野にすぎず、ウェルビーイング 指標には、他にも「社会とのつながり」や「政治・ガバナンス」、「仕事と生活」、「教育・スキル」 等、多くの要素がある。指標選定に際し、持続可能性や将来世代、公平性といった軸を設定す る国もある。これらを踏まえ、筆者は、ウェルビーイングの定義を、「自分よし、周囲よし、未 来よし」と置き換えて考えるようになった。

内閣府の世論調査では、生活満足度は過去数十年間にわたり高い水準で推移<sup>xii</sup>しており、一見、問題がないように見える。しかし、周囲との信頼が揺らぎ、役立つ実感が低く、満足度が低い状態は、将来に誇りを持って引き継げる社会だろうか。ウェルビーイングとイノベーションや成長力の停滞、あるいは少子化との関係についてももっと研究が必要だろうし、各国のダッシュボードも参考に、日本でのウェルビーイングの計測について発展させる必要があるだろう。

#### くおわりに>

ウェルビーイング指標の計測だけでなく、例えば、英国、NZ、フランス、イタリアは、政策立案や予算編成に指標を活用し始めた。政府横断的にダッシュボードで計測したウェルビーイングの動向や見通しのデータを、予算案とあわせて国会に提出し、予算審議できるよう法定した国もある。

政府レベルでは、国民のウェルビーイングの状態を、主観指標と客観指標から、より多角的に把握し、予算のPDCAに結び付ける仕組みが必要と考える。また、企業においても、経営サイド・従業員サイドの双方が、満足感ややりがい、意義、信頼醸成といった点に、より多くの注意を払い、行動を変え、自分も周囲も将来も働きやすい環境が実現すれば、活気あふれる経済・社会になるのではないだろうか。

i 内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(第1回~第4回)

ii 臼井 恵美子, 佐藤 繭香, 松下 美帆 (2022)「新型コロナウイルス感染症の影響下におけるワーク・ライフ・バランス」『経済研究』第73巻第4号, pp. 358-391

iii Stiglitz, J.E., A. Sen and J.-P. Fitoussi (2009), Report by the Commission on the Measurement of Economic and Social Progress

iv 内閣府「満足度・生活の質に関する調査」、「満足度・生活の質を表す指標群(well-beingダッシュボード)」

v (一社) 経済社会システム総合研究所「KAITEKI研究会」『社会課題に関する3か国 (日本・米国・ドイツ) 意識調査 -生活者、働き手、消費者、投資家、有権者としての意識-』(2022年10月27日公表)

vi (一社) 経済社会システム総合研究所前掲調査より筆者作成

vii 内閣府「国民生活に関する世論調査」(2021年9月)

## 1日の生活時間配分の変化

総務省は「社会生活基本調査」において5年毎に国民の生活時間の配分状況を調査している。最新の2021年調査の結果がまとまったので、2001年調査以降の傾向とコロナ禍発生後の特徴を男女別にみてみよう。

時間配分が減少した項目としては、「テレビ・ラジオ・新聞・雑誌」が男性で2001年2時間38分  $\rightarrow$  2016年2時間19分  $\rightarrow$  2021年2時間11分(時点推移の記載方法は以下同じ)、女性で2時間26分  $\rightarrow$  2時間11分  $\rightarrow$  2時間5分に、「交際・付き合い」が男性で25分  $\rightarrow$  15分  $\rightarrow$  8分、女性で27分  $\rightarrow$  19分  $\rightarrow$  12分になった(**図表左**)。「交際・付き合い」にはメール・SNSの連絡を含むが、減少傾向に歯止めがかからない。また、仕事時間(本項目のみ有業者)は男性で6時間48分  $\rightarrow$  6時間49分  $\rightarrow$  6時間27分、女性で4時間51分  $\rightarrow$  4時間47分  $\rightarrow$  4時間42分と2021年で減少した。

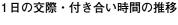
増えた項目は「休養・くつろぎ」が男性で1時間19分→1時間37分→1時間59分、女性1時間21分 →1時間36分→1時間56分となった(**図表右**)。「睡眠」は男性で7時間52分→7時間45分→7時間58分、女性で7時間38分→7時間35分→7時間49分、「身の回りの用事」は男性で1時間2分→1時間11分→1時間14分、女性で1時間23分→1時間31分→1時間32分とやや増えている。

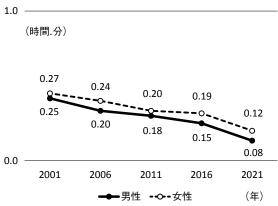
「趣味・娯楽」は男性で50分→57分→1時間0分、女性で35分→37分→37分と男性が増加、女性が横ばいと傾向が分かれ、「家事関連」は男性31分→38分→51分、女性3時間34分→3時間28分→3時間24分で、男女差は縮小したものの女性に偏った状況を変えるには至らない。

全体として映像・活字媒体の利用、他者との交際の時間、仕事が減り、休養、睡眠、雑用関係が増えている。コロナ禍による「巣ごもり」現象が指摘されるが、この傾向はそれ以前から生じていたといえる。特に「休養・くつろぎ」の増加が目立っていることは、余暇の過ごし方において、能動的な活動よりも敢えて空白の時間帯を享受することが志向されているととれ、日本人の生活観の変化がコロナ禍で加速した様子が窺われる。

(注)本統計ではスマートフォンの使用のうち音楽・映像鑑賞・ゲームが「趣味・娯楽」に分類されるほかは明示的な分類 はなく、漫然とスマホを閲覧する行為が「休養・くつろぎ」に一部含まれる可能性はある。

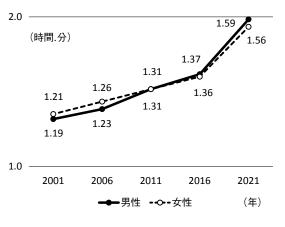
(商工総合研究所 調査研究室長 江口政宏)





(資料)総務省「令和3年社会生活基本調査」

1日の休業・くつろぎ時間の推移



巻 頭 言 中小企業の社会的責任 成城大学社会イノベーション学部教授 後藤康雄 論 文 最適な貸出粒度に関する一考察 埼玉大学人文社会科学研究科教授 中川 忍 埼玉大学人文社会科学研究科教授 長田 健 次号 論 文 ひと手間の効果に関する一研究 龍谷大学政策学部教授 中森孝文 予告 調査研究論文 着地型観光による地域活性化と中小企業 商工総合研究所主任研究員 川島宜孝 [2023年] 2月号 中小企業の目 創業107年老舗の挑戦し続ける経営 株式会社新藤代表取締役 新藤祐一 論 壇 先代経営者が事業承継後に果たす役割 中京大学経営学部講師 浜田敦也 STREAM 「食品ロス」削減について 商工総合研究所主任研究員 中谷京子

## 編集後記一

▶読者の皆様は、どのような新年を迎えられましたでしょうか。本年も引き続きご愛読いただきますようお願い申し上げます。

▶さて今月号の論文では、最近中小企業でも身近になってきたM&Aなどによる事業承継に関して、中小企業庁が策定した「中小企業PMIガイドライン」の委員を務めた水野教授に、PMIの趣旨や要点、社会的意義などを論じていただきました。M&Aは契約締結がゴールではなく、その後のマネジメントが極めて重要であることを改めて認識する必要があります。

▶また吉原准教授は、中小企業組合の事業 について、組合員の「経済的なメリット」を追 求するだけでなく、組合員が関わるステーク ホルダーに対する「社会的メリット」という視 点を今後の事業展開に取り入れることが必要であると論じています。

▶当財団では先月「中小企業のためのサスティナブルファイナンス」を刊行いたしました。中小企業のサステナビリティを高めるために、それを支援する金融機関や各支援機関の皆様が、サスティナブルファイナンスの理解を深め、ご活用いただける参考様式などもご用意いたしましたのでぜひご活用ください。

▶表彰事業の受賞者は来月発表いたします。また3月には研究奨励賞の受賞者による受賞記念講演会、「サスティナブルファイナンス」の理解を深めるための第5回商工総研セミナーも開催いたします。多くの皆様のご参加をお待ちしております。(詳細はホームページをご覧ください) (J小林)

### **商工金融** 2023年1月号(第73卷第1号 通卷854号)

発行日 2023年1月10日

発行所 —般Model A **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)

# 新刊記念セミナー

# 業のための

第5回。商工総研セミナ

青木 剛 あおき つよし 講師



2023年 3月16日(木)

講演時間 — 14:00 >> 15:00 質疑応答 — 15:00 >> 15:15 \*定員500名



無料 (オンライン)

中小企業の

#### ▶講演概要

- 1. 新刊「中小企業のためのサスティナブルファイナンス」の概要
- 2. サスティナブルファイナンスを実践するうえで必要な4つのポイント
- 3. サスティナブル診断と建設的対話手法
- 4. 情報開示の促進
- 5. 未来を拓くスマートファイナンス

なお、講演内容は一部変更になる場合があります。

20名様に 視聴者様の 中から抽選で 新刊本贈呈!

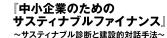


[著者] 青木 剛 あおき つよし

株式会社 商工組合中央金庫 顧問
一般財団法人 商工総合研究所 専務理事
全国中小企業団体中央会 評議員
公園中小企業団体中央会 評議員
公財団法人日本生産性本部 認定経営コンサルタント
中小企業整整備機構 中小企業応援士
1985年 商工組合中央金庫 入庫
以降、下関支店・さいたま支店・仙台支店・神戸支店・東京支店の5つの支店長を歴任
2019年 常務執行役員 営業店のサポートとソリューション推進部門を統括
2021年 商工中全顧問、商工総合研究所顧問に就任。6月から現職。







中小企業のサスティナブルファイナンスを

実践するためのすべてがある

発行:一般財団法人 商工総合研究所 発売:株式会社 同友館 2,500円+税10%



本セミナーのお申込みはこちらのQRコードから

主催/一般財団法人 商工総合研究所

## 新刊書籍のご案内

サスティナブルな社会とは何か、SDGs / ESGとは何か

第2章 事業性評価にSDGs / ESGの視点を組み込む

サスティナブル診断I~基本タイプ~

第4章 サスティナブル診断Ⅱ~応用タイプ~

第5章 サスティナブル診断Ⅲ~小規模企業向け~

第6章 サスティナブル診断Ⅳ~事業協同組合向け~

第7章 建設的対話とは何か、その手法は

サスティナブルファイナンス実現のための情報開示推進について

第9章 中小企業がSDGsに取り組むうえでの基本的手法

第10章 サスティナブルファイナンスの推進とスマートファイナンスの実践



# 『中小企業のための

発売:株式会社 同友館

など推進に必要なツール が満載

# サスティナブルファイナンス』

2,500円+税10%





#### [著者] 青木 剛 あおき つよし

株式会社 商工組合中央金庫 顧問
一般財団法人 商工総合研究所 専務理事
全国中小企業団体中央会 評議員
公益財団法人日本生産性本部 認定経営コンサルタント
中小企業基盤整備機構 中小企業応援士
1985年 商工組合中央金庫 入庫
以降、下関支店・さいたまらば 仙台支店・神戸支店・東京支店の5つの支店長を歴任
2019年 常務執行役員 営業店のサポートとソリューション推進部門を統括
2021年 商工中金顧問、商工総合研究所顧問に就任。6月から現職。

「経営者の条件」(同友館) 「事業M+887月」(同友館) 『事業性評価と課題解決型営業のスキル』(商工総合研究所) 『事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル』(同友館)



当書籍の内容を解説!

## 第5回 商工総研セミナ

2023年 3月16日(木) [Webセミナー]

講演時間 - 14:00 >> 15:00

質疑応答 — 15:00 >> 15:15

員 — **500名**(ZOOMによるウェビナー)

こちらのQRコードから お申込みください。



商工総研