

調査月報

中小企業の今とこれから

2018
No.115

4



調査レポート

従業員の働き方に関する新規開業企業の取り組みの実態

—「2017年度新規開業実態調査・特別調査」から—

総合研究所 主席研究員 井上 考二

論点多彩

グローバル社会における日本的サービスと異文化ギャップ

就実大学経営学部 准教授 八巻 恵子

調査月報

中小企業の今とこれから

2018
No.115

4

調査レポート.....4

従業員の働き方に関する新規開業企業の取り組みの実態
—「2017年度新規開業実態調査・特別調査」から—

*総合研究所 主席研究員 井上 考二

論点多彩.....36

グローバル社会における日本的サービスと異文化ギャップ

*就実大学経営学部 准教授 八巻 恵子



表紙写真：
シリーズ「ダイナミック・ジャパン」
ネモフィラの咲くひたち海浜公園
(茨城県ひたちなか市)

巻頭随想.....2

ビジネスがアートに学ぶこと

* (株)スマイルズ 代表取締役社長 遠山 正道

生き残りに向けた中小情報サービス業の取り組み.....16

新たな情報技術がもたらす脅威とビジネスチャンス

*総合研究所 研究員 楠本 敏博

新時代の創業.....20

常設の教室をもたない学習塾

*福岡県糸島市 (株)コラボラネット

社史から読み解く経営戦略.....24

花王

—活発な研究開発が暮らしを変える—

*社史研究家 村橋 勝子

データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～.....26

小企業の従業員不足感は8年連続で上昇

大きくはばたく小さなサービス産業.....30

すべての人に翼を操る喜びを

*東京都大田区 (株)LUXURY FLIGHT

北から南から.....34

人間ばん馬大会で地域に活力を

*置戸町商工会 経営指導員 佐藤 年光

世界のあれこれビジネス情報便.....35

ブラジル中西部クイアバ市と空手

*住友商事グローバルリサーチ(株)

経営最前線 1.....42

エコビジネスで運送業界に新たな風を吹き込む

*東京都杉並区 (株)ウインローダー

経営最前線 2.....44

民宿を輝かせる若女将

*和歌山県西牟婁郡白浜町 おんせん民宿 望海

ビジネスに和歌.....46

宴席の挨拶で使える歌

*福田 智弘

ブックレビュー.....47

優れたリーダーはみな小心者である。

中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード.....48
編集後記

ビジネスが アートに学ぶこと



(株)スマイルズ
代表取締役社長

遠山 正道

とおやま まさみち

1962年東京都生まれ。慶應義塾大学商学部卒業後、85年三菱商事入社。2000年(株)スマイルズを設立。「Soup Stock Tokyo」、ネクタイ専門店「giraffe」、セレクトリサイクルショップ「PASS THE BATON」などを展開する。「生活価値の拡充」を企業理念に掲げ、既成概念や業界の枠にとらわれず、現代の新しい生活の在り方を提案している。著書に、『成功することを決めた』（新潮社、2011年）、『やりたいことをやるというビジネスモデル—PASS THE BATONの軌跡』（弘文堂、2013年）などがある。



ビジネスが、アートに学ぶこと。その一つは、マーケティングがないことだ。画家は、何の絵を描くか、お客さまにアンケートを取らない。何の絵を描くのが重要で、面白いところ。だから他人には任せられない。

もう一つは、失敗という概念が薄いことだ。10枚の絵を描いて、いいねと買っていただける絵があれば、一向に売れない絵もある。でも、売れない絵のことを失敗作とは呼ばない。

他人から言われたとおりに絵を描いて、おまけに売れもしない。そんなことがあると、きっと心は蝕くじまれ、誰かのせいにしたくなる。その良くない循環に足を踏み入れることを、失敗と呼ぶのだろう。

スープもネクタイもホテルも海苔弁も、当社のビジネスは、我々なりの必然性とやりたい気持ちから生まれた。スマイルズが人物だとすれば、アートが好きで、島の青空は気持ちよく、恋愛だってするし、気になる場所があったら

行ってみたくなる。大きな矢印がちゃんと前を向いている。

わたしは、三菱商事在籍中になぜか絵の個展をやり、その経験が今の経営の基になっている。だから昨今、「アートとビジネスとの関係性」などについて問われることが多い。一言で表すならば、それは「なぜを問う」という点にあると言えそうである。

マルセル・デュシャンが既存の男性用便器を台に乗せ「泉」と名づけて出展（そのときは却下された）したのが現代アート、つまり現代のコンセプチュアルアートの始まりであると言われる。それから100年が経過した。それまでの網膜的な美しさではなく、「なぜ」という問いこそに価値を見出した世紀であった。

アートはビジネスではないが、ビジネスはアートに似ていると思う。まだ何もない暗闇の中から、こういうものを！と生み出していく作業はどちらも一緒である。

ビジネスパーソンから見ると、

アーティストは社会性に欠け生産性が低く自分勝手だとか、色々言いたいことは山積みだろう。しかし、一つ言えるのは、彼らは決して他人のせいにはしないということ。そもそも創作の動機が自分の中から発しているし、他人由来のことをそのままなぞることなど恥ずかしくて彼らには出来ない。

一方、現代のビジネス環境を眺めると、総じてマーケティング頼みだ。それでうまくいってればよい。しかし、売れないときには、マーケットや景気やコンサルタントや企業体質など他人のせいにする。

結局、最初から自分ごとになっていないのである。そんな状況を眺めていると、並み居る部長や社長よりも、売れずとも自らのコンテクストを信じ、ひたむきに創作しているアーティストのほうが、地に足がついた立派な大人にみえてくる。

我々はこれからも、一人ひとりが自分ごとで、一人ひとりが前に向いた矢印をもって歩んでいく。



従業員の仕事方に関する 新規開業企業の取り組みの実態 —「2017年度新規開業実態調査・特別調査」から—

総合研究所 主席研究員 井上 考二

わが国では今、同一労働同一賃金の実施や長時間労働の是正、柔軟な働き方の推進など「働き方改革」に関する議論が盛んである。ただ、一般に中小企業は、大企業に比べて改革が遅れているといわれる。まして、当研究所が長年研究対象としてきた、事業を始めたばかりの新規開業企業ではなかなか取り組みが進んでいないと思われがちである。しかし、本当にそうだろうか。本レポートでは、当研究所「2017年度新規開業実態調査・特別調査」の結果を基に、新規開業企業における従業員の働き方の実態をみていく。

「2017年度新規開業実態調査・特別調査」の実施要領

- 1 調査時点：2017年8月
- 2 調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業が2016年4月から2016年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後4年以内の企業（開業前の企業も含む）8,864社
- 3 調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名
- 4 回収数：1,836社（回収率20.7%）
- 5 本レポートの分析対象：上記4のうち、従業員がいない企業と家族従業員だけの企業を除いた1,071社および1,071社が雇用している常勤役員・正社員2,504人、非正社員3,965人

働き方改革と新規開業企業

少子化によって日本の労働力人口は減少しており、従来の中心的な労働力であった男性の現役世代だけでは十分な労働力を供給できなくなっている。そこで2017年3月、政府は同一労働同一賃金の実施や長時間労働の是正、柔軟な働き方がしやすい環境整備などを柱とする「働き方改革実行計画」を発表した^(注1)。女性や高齢者をはじめとする多様な人材の就業ニーズを満たす職場に変えることで働き手を増やし、日本経済の持続的な発展につなげていくことが目的である。

ただ、日本の常用雇用者の65%が働く中小企業では、ヒト、モノ、カネなどの経営資源が限られ、大企業に比べて経営効率が悪いと、長時間労働に依存しがちであるなど、働き方改革の取り組みは遅れているとの見方が一般的である。今国会における「働き方改革関連法案」の審議でも、中小企業に対する適用延期が議論に上ったことは記憶に新しい。

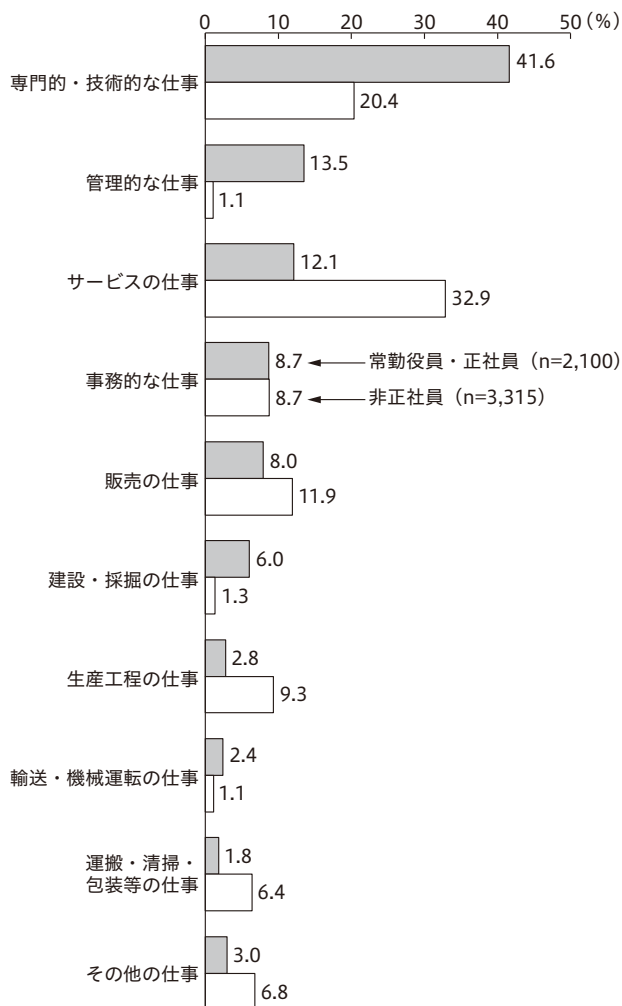
しかし他方で、中小企業は小回りの利く柔軟な組織を生かして、多様な就業ニーズにきめ細かく応えているという仮説も成り立ちそうな気がする。特に当研究所が長年にわたって研究対象としてきた新規

開業企業では、業歴の長い企業以上に柔軟な対応が行われている可能性がある。例えば、働き方の柔軟性を高めるに当たり、一般の企業なら、すでに存在している就業規則や働き方の細かなルールを変える必要があるが、新規開業企業は従業員の採用に合わせて白紙の状態から始めることができる。ルールが変わることへの従業員の抵抗感を考慮する必要がないぶん、対応の自由度は高いだろう。また、人手不足が深刻な昨今、企業としての知名度が低い新規開業企業にとって、女性や高齢者を含む多様な人たちの就業ニーズを満たすことは、人材確保の戦略として大いに効果を発揮するはずだ。

しかし、新規開業企業について、同一労働同一賃金や、育児・介護休業、在宅勤務といった柔軟な働き方がどれだけ広がっているかの切り口で従業員の就業実態を詳しく調査した例は、これまでわが国にみられない。そこで本レポートでは、2017年8月に当研究所が実施した「2017年度新規開業実態調査・特別調査」（以下、「アンケート」という）の結果を基に、開業後4年以内の企業を新規開業企業と定義し、働きやすさを高める取り組みの状況をみていく。調査の実施要領は上記のとおりである。

なお、アンケート回答企業における従業員の構成をみると、28.3%が「従業員なし」であり、新規開業企業のすべてが従業員を雇用しているわけではな

図-1 従事している仕事



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2017年度新規開業実態調査・特別調査」（以下同じ）

- (注) 1 従事している仕事の分類は、総務省「日本標準職業分類」を参考にしている。
 2 複数の仕事がある場合は従事している時間が最も長いものを回答してもらった。
 3 常勤役員・正社員もしくは非正社員の人数と従事している仕事の内訳の合計人数が一致した企業について集計している。

い。また、「家族従業員だけ」は12.3%、「家族以外の従業員だけ」は39.8%、「家族従業員と家族以外の従業員」は19.5%であるが、従業員全体に占める家族従業員の割合は9.6%となっており、その大半は配偶者である。働き方の実態をみていくに当たっては、家族従業員と家族以外の従業員は同列に扱え

ないと考えられる。したがって本レポートでは、従業員がいない企業と家族従業員だけの企業は分析対象から除いている。分析対象企業数は1,071社であり、この1,071社が雇用している常勤役員・正社員は2,504人、非正社員は3,965人である。経営者と家族従業員を除く従業者数は1,071社平均で6.0人となっている。

新規開業企業における就業の実態

まず、新規開業企業における従業員はどのような仕事に従事しているのかを確認しておこう。

従業員が従事している仕事

常勤役員・正社員が従事している仕事の分布をみると、「専門的・技術的な仕事」の割合が41.6%と最も多く、「管理的な仕事」が13.5%、「サービスの仕事」が12.1%と続いている（図-1）。業種別にみると、大半の業種で「専門的・技術的な仕事」が最も多くなっており、なかでも情報通信業（65.7%）、医療、福祉（51.6%）、製造業（50.6%）では5割を超えている。ただし、運輸業における「輸送・機械運転の仕事」（55.3%）、建設業における「建設・採掘の仕事」（44.5%）、小売業における「販売の仕事」（21.7%）など、特定の仕事が最も高い割合を占める業種も一部にはある。

同じく非正社員が従事している仕事の分布は、「サービスの仕事」の割合が32.9%と最も多く、次いで「専門的・技術的な仕事」が20.4%、「販売の仕事」が11.9%となっている。業種別にみると、正社員に比べてばらつきがある。例えば、「サービスの仕事」は運輸業（69.8%）、飲食店、宿泊業（66.2%）、教育、学習支援業（65.3%）で、「専門的・技術的な仕事」は情報通信業（60.5%）と医療、福祉（38.1%）で、

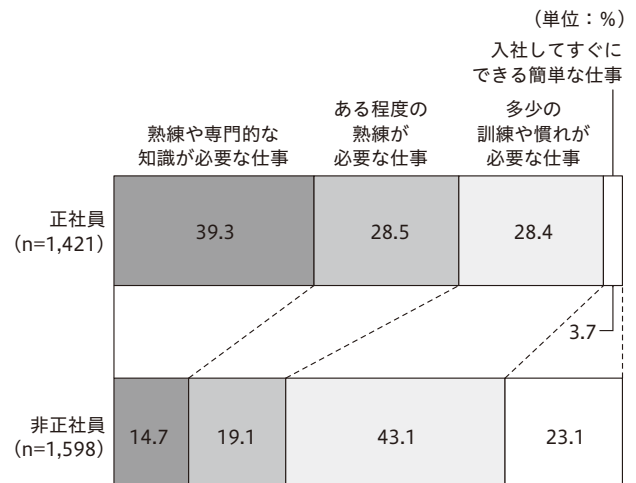
「販売の仕事」は卸売業（41.9%）と小売業（37.7%）で最も多い、といった具合である。このほか、建設業では「建設・採掘の仕事」（43.0%）が、製造業では「生産工程の仕事」（48.8%）が多い。

新規開業企業の従業員が従事している仕事の分布は、大企業を含む非農林漁業の民間企業全体（以下、新規開業企業と対比する意味で「既存企業」という）の従業員の職種の分布と違いはあるのだろうか。総務省「平成24年就業構造基本調査」の職種のデータと比較すると、新規開業企業は「専門的・技術的な仕事」に従事する従業員の割合が高い。既存企業について、正規の職員・従業員の職種をみると、最も割合が高いのは「事務従事者」の21.8%である。「専門的・技術的職業従事者」は2番目に高い21.4%で、新規開業企業における常勤役員・正社員の「専門的・技術的な仕事」（41.6%）と比較すると約20ポイント低い。また、非正規の職員・従業員では、「サービス職業従事者」が20.7%で最も割合が高く、次いで「事務従事者」が18.4%、「販売従事者」が14.7%となっている。「専門的・技術的職業従事者」は9.7%で、新規開業企業における非正社員の「専門的・技術的な仕事」（20.4%）と比較すると約10ポイント低い。

仕事の難易度

正社員の仕事の難易度をみると、「熟練や専門的な知識が必要な仕事」の割合が39.3%と最も高く、「ある程度の熟練が必要な仕事」が28.5%、「多少の訓練や慣れが必要な仕事」が28.4%、「入社してすぐにできる簡単な仕事」が3.7%となっている（図-2）。熟練を必要とする仕事（「熟練や専門的な知識が必要な仕事」と「ある程度の熟練が必要な仕事」の合計）は7割近くを占めており、新規開業企業で働く正社員の半数以上は一定のスキル・ノウハウをもった人材であることがうかがえる。熟練を必要とする仕事

図-2 仕事の難易度



(注) 個々の従業員（それぞれの雇用形態で最大4人（5人以上いる場合は働き始めた時期が早い4人））について尋ねた設問を集計したもので、分析対象企業が雇用している従業員全体よりも回答数は少ない。

の割合を業種別にみると、情報通信業、運輸業、教育、学習支援業、製造業などで高く、それぞれ84.5%、80.6%、77.8%、76.5%となっている。

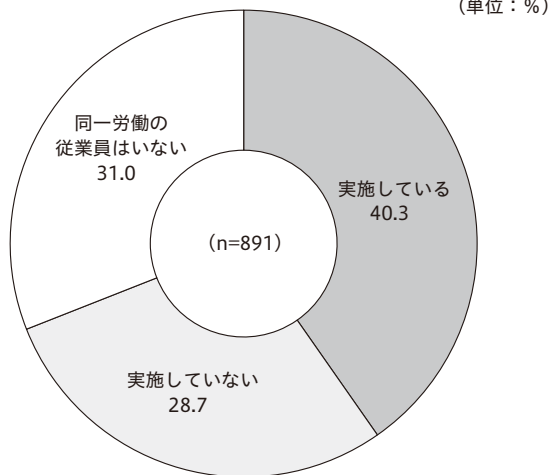
非正社員の仕事の難易度は、「多少の訓練や慣れが必要な仕事」が43.1%と最も高い。業種別にみると、情報通信業は「熟練や専門的な知識が必要な仕事」が43.3%と他の業種よりも高い。情報通信業では非正社員でも「専門的・技術的な仕事」に従事している割合が高いことが背景にあるのだろう。

1日の平均労働時間

正社員の1日の平均労働時間は「10時間以上」が13.0%、「7～9時間」が83.4%、「4～6時間」が2.7%、「3時間以下」が0.8%である（注2）。平均すると8.3時間となる。業種別では、飲食店、宿泊業と運輸業で「10時間以上」の割合が高く、それぞれ41.6%、40.7%となっている。これは、3番目に高い製造業（21.7%）の約2倍の水準である。

非正社員については「4～6時間」の割合が52.2%と最も高く、「7～9時間」が27.5%、「3時間以下」

図-3 同一労働同一賃金の実施状況



(注) 同一労働同一賃金について、アンケートでは「正社員であるかどうかを問わず、同じ仕事をしている従業員に対して同じ水準の賃金を支払うこと」と定義している。

が17.1%と続く。「10時間以上」は3.1%にすぎない。平均は5.4時間であった。業種別にみると、教育、学習支援業では「3時間以下」が58.3%と過半を占める一方、建設業では「7～9時間」が67.6%、運輸業では「10時間以上」が52.4%であるなど、業種による違いが大きい。

なお、厚生労働省「毎月勤労統計調査」(2016年平均)から、既存企業における1日当たりの実労働時間数を算出すると、一般労働者は8.4時間、パートタイム労働者は5.8時間であった。新規開業企業と既存企業の1日の平均労働時間は、ほぼ同水準である。

働き方の多様化に向けた取り組み状況

ここまで、新規開業企業における仕事の内容や、労働時間について確認してきた。次に、従業員の働き方に関する制度・取り組みについても、可能な限り既存企業と比較しながらみていこう。

同一労働同一賃金の実施状況

同一労働同一賃金を実施しているかどうかを尋ねたところ、「実施している」が40.3%、「実施していない」が28.7%、「同一労働の従業員はいない」が31.0%であった(図-3)。業種別にみると、「実施している」は運輸業(53.8%)や教育、学習支援業(48.1%)で割合が高い一方、製造業(21.6%)や卸売業(25.6%)では低い。

ただし、従業員が少ない企業ほど、「同一の労働をしている従業員はいない」割合が多くなる。その値は、従業員数2～4人の企業で44.3%、5～9人の企業で22.5%、10人以上の企業で16.6%であった。そこで、「同一労働の従業員はいない」という企業を除いたうえで、「実施している」の割合を算出し直すと、58.4%となった。つまり、同じ仕事をしている従業員がいる企業に限れば、新規開業企業の半数以上が同一労働同一賃金を取り入れている。

また、同じ職種の正社員と比較した非正社員の給与水準を尋ねたところ、「同じ職種の正社員はいない」が41.8%、「同じ水準」が26.3%、「低い」が25.0%、「高い」が6.9%であった。業種別では、情報通信業は「高い」の割合が他の業種よりも高く、23.5%となっている。

ここでも「同じ職種の正社員はいない」という企業を集計対象から除いたうえで、「高い」と「同じ水準」の割合の合計、すなわち正社員と同等以上の給与水準である割合を計算したところ、57.0%であった。これは、同一労働の従業員がいる企業において同一労働同一賃金を実施している割合とほぼ同じ水準である。

非正社員の正社員への登用

非正社員から登用した正社員がいる企業の割合は22.3%である。業種別にみると、教育、学習支援業が46.2%、運輸業が40.0%と高く、建設業(12.4%)

や小売業（13.0%）、製造業（13.3%）は低い。非正社員から登用した正社員がいる企業にその数を尋ねると、「1人」が54.1%、「2人」が24.7%、「3人」が10.3%、「4人」が4.8%、「5人以上」が6.2%で、平均は2.0人となる。

既存企業と比較すると、新規開業企業は非正社員から正社員に登用している割合が高い。厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」（2016年）より、既存企業における登用の割合（正社員とパートの両方を雇用している事業所のうち、過去3年間に正社員に転換したパートがいる事業所の割合）を算出すると、14.0%であった。新規開業企業の22.3%より約8ポイント低い。この理由として、新規開業企業のなかには、当初は事業が不安定で正社員を雇用する余裕がなく非正社員を雇用し、事業が軌道に乗ったり拡大したりするタイミングで正社員に切り替えるケースがそれなりにあることが考えられる。

限定正社員の雇用

限定正社員とは、一般的な正社員と比較して、職種、労働時間、勤務地などが限定される正社員のことである^(注3)。既存企業において限定正社員がいる事業所の割合は、労働政策研究・研修機構「多様な就業形態と人材ポートフォリオに関する実態調査」（2014年）によると11.2%である。

アンケートでは、限定正社員を「通常の正社員と比べて、担当する職種が限定されている正社員や所定労働時間が短い正社員」と定義して、限定正社員の有無と限定されている内容ごとの人数を尋ねた。限定の対象に勤務地を含めていないのは、複数の事業所をもつ新規開業企業は少ないと思われるためである。回答をみると、新規開業企業における限定正社員の割合は9.6%で、既存企業（11.2%）よりやや低い。業種別では、医療、福祉が12.9%と最も高く、卸売業（0.0%）や製造業（3.2%）は低い。限定

されている内容については、「労働時間」が47.2%、「職種」が34.0%、「職種と労働時間」が18.9%となっている。

育児休業の利用状況

調査前の1年間に自身または配偶者が出産した従業員がいる企業は、それぞれ32社、64社であった。これらの企業のうち、育児休業を開始した従業員（休業を申し出ている従業員を含む）がいる企業の割合は、前者が56.3%、後者が3.1%であった（図-4①）。既存企業における割合を厚生労働省「平成28年度雇用均等基本調査」でみると、それぞれ85.9%、5.4%となっており、いずれも新規開業企業を上回っている。

では、従業員のうちどれくらいの割合が休業しているのだろうか。調査前の1年間に出産した女性従業員36人と配偶者が出産した男性従業員72人のうち、育児休業を開始した人の割合は、前者が61.1%、後者が5.6%であった（図-4②）。厚生労働省「平成28年度雇用均等基本調査」によると、既存企業においては、女性従業員で81.8%、男性従業員で3.2%となっており、男性は新規開業企業がやや上回っているものの、女性は既存企業が大きく上回っている。少人数で運営する新規開業企業が長期の育児休業に対応するのは難しい面があるのではないだろうか。

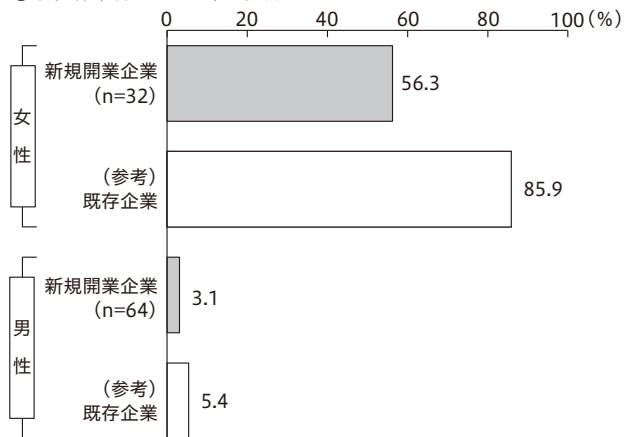
介護休業の利用状況

要介護状態の家族のいる従業員が働いている企業は62社であった。そのうち、調査前の1年間に介護休業を開始した従業員（休業を申し出ている従業員を含む）がいる企業の割合は8.1%である。従業員がいる企業に占める割合では0.5%となり、厚生労働省「平成27年度雇用均等基本調査」でみた既存企業における割合（1.3%）より低い。

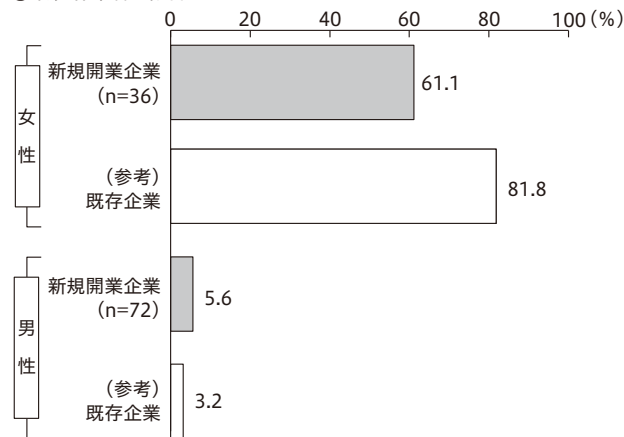
要介護状態の家族のいる従業員80人のうち、介護

図-4 育児休業の利用状況

① 育児休業者がいる企業の割合



② 育児休業者の割合



(注) 1 育児休業者は、調査前の1年間に出生した正社員・非正社員または配偶者が出生した正社員・非正社員のうち、調査時点までに育児休業を開始した正社員・非正社員（休業を申し出ている正社員・非正社員を含む）。

2 調査前の1年間に出生した正社員・非正社員または配偶者が出生した正社員・非正社員がいる企業について集計している。

3 既存企業は厚生労働省「平成28年度雇用均等基本調査」の事業所調査のデータによる。

休業を開始した人は7.5%であった。従業員全体に占める割合では0.09%となる。厚生労働省「平成27年度雇用均等基本調査」でみた既存企業における値は0.06%であった。

柔軟な働き方に関する取り組み

柔軟な働き方を実現するには、働く際の制約を取り除くことが重要である。主なものは時間や場所であろう。アンケートでは、働く時間や場所に関する七つの制度・取り組み（在宅勤務制度、フレックスタイム制度、裁量労働制、副業や兼業の許可、短時間勤務制度、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ、所定外労働（残業）の免除）について、利用している従業員の有無を尋ねている。

結果は図-5のとおりである。利用している従業員がいる企業の割合は、在宅勤務制度は9.6%、フレックスタイム制度は16.6%、裁量労働制は11.9%、副業や兼業の許可は35.8%、短時間勤務制度は27.5%、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げは32.4%、所定外労働（残業）の免除は14.4%である。このうち、在宅

勤務制度、フレックスタイム制度、副業や兼業の許可、短時間勤務制度は既存企業より高い値となっている。新規開業企業でも柔軟な働き方に関する取り組みが進んでいるようだ。

なお、副業や兼業の許可、短時間勤務制度、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げは他の制度・取り組みと比べて割合が高いが、これは非正社員の利用者が多いためである。そこで、正社員に限って利用している従業員がいる企業の割合をみると、在宅勤務制度は3.4%、フレックスタイム制度は6.8%、裁量労働制は4.3%、副業や兼業の許可は8.0%、短時間勤務制度は5.3%、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げは8.0%、所定外労働（残業）の免除は3.8%となる^(注4)。正社員に限ってみても、在宅勤務制度とフレックスタイム制度は既存企業より利用割合が高い。

業種別にみると、在宅勤務制度、フレックスタイム制度、裁量労働制は、情報通信業が最も高く、それぞれ36.7%、51.6%、50.0%となっている。2番目に高い業種（在宅勤務制度は卸売業の17.6%、フレックスタイム制度はその他の業種の24.3%、裁量

労働制は卸売業の18.2%)との差は大きく、情報通信業では、これらの制度の活用が相対的に進んでいるようである。他の制度・取り組みについては、副業や兼業の許可は教育、学習支援業(51.9%)が、短時間勤務制度は製造業(32.4%)が、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げは飲食店、宿泊業(43.3%)が、所定外労働(残業)の免除はその他の業種(25.0%)が、最も高い。

従業者規模別では、在宅勤務制度は2~4人の企業が11.4%、5~9人の企業が8.4%、10人以上の企業が7.9%と、規模が小さい企業ほど割合が高い。他方、副業や兼業の許可、短時間勤務制度、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ、所定外労働(残業)の免除は、規模が大きい企業ほど高くなる傾向がある。

柔軟な働き方を提供している企業の経営状況

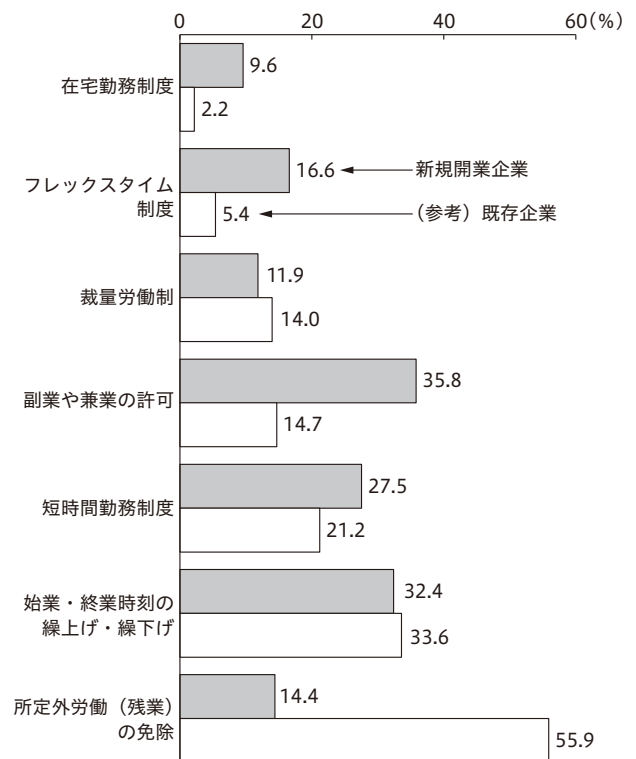
新規開業企業においても、既存企業と同等、または取り組みによってはそれ以上に、柔軟な働き方に対応していることがわかった。では、こうした取り組みは企業経営にどのような影響を与えているのだろうか。

業績と雇用への影響

まずは業績との関係を見ていこう。柔軟な働き方によって勤務時間が短くなったり私生活を優先したりすることで、仕事に投じるマンパワーが減れば、業績が下がることもないとはいえない。

先に結論を述べれば、業績にプラスに働いているようだ。柔軟な働き方に関する制度・取り組みの利用者の有無別に売り上げが「増加傾向」の企業の割合をみると、在宅勤務制度は利用者がある企業では72.0%、いない企業では67.0%、フレックスタイム制度は同73.4%、66.3%、裁量労働制は同68.8%、

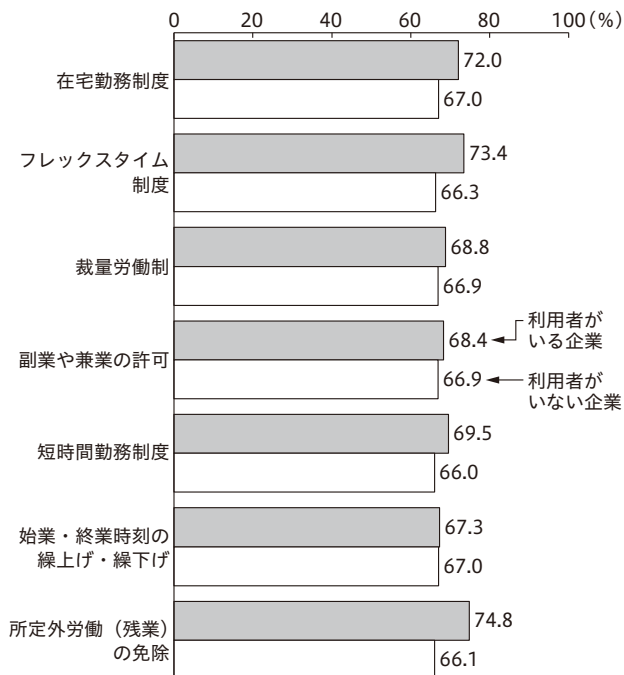
図-5 柔軟な働き方に関する制度・取り組みの実施状況



- (注) 1 在宅勤務の既存企業は、総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」(平成29年)における在宅型テレワークを導入している企業の割合。
 2 フレックスタイム制度と裁量労働制の既存企業は、それぞれ厚生労働省「平成29年就労条件総合調査」におけるフレックスタイム制、みなし労働時間制を採用している企業の割合。
 3 副業や兼業の許可の既存企業は、中小企業庁「平成26年度兼業・副業に係る取組み実態調査」における従業員の兼業や副業を容認している企業の割合。
 4 短時間勤務制度の既存企業は、厚生労働省「平成28年度雇用均等基本調査」の事業所調査における短時間正社員制度がある企業の割合。
 5 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げと所定外労働(残業)の免除の既存企業は、厚生労働省「平成28年度雇用均等基本調査」の事業所調査における育児のための所定労働時間の短縮措置等の制度の内容に、それぞれ始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ、所定外労働の制限がある企業の割合。

66.9%、副業や兼業の許可は同68.4%、66.9%、短時間勤務制度は同69.5%、66.0%、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げは同67.3%、67.0%、所定外労働(残業)の免除は同74.8%、66.1%となっている(図-6)。始業・終業時刻の繰上げ・繰下げについては差がほとんどないものの、おおむね、利用者がある企業のほうが、いない企業よりも売り上げが増加傾向であ

図-6 売上状況が増加傾向の企業の割合
(制度・取り組みの利用者の有無別)

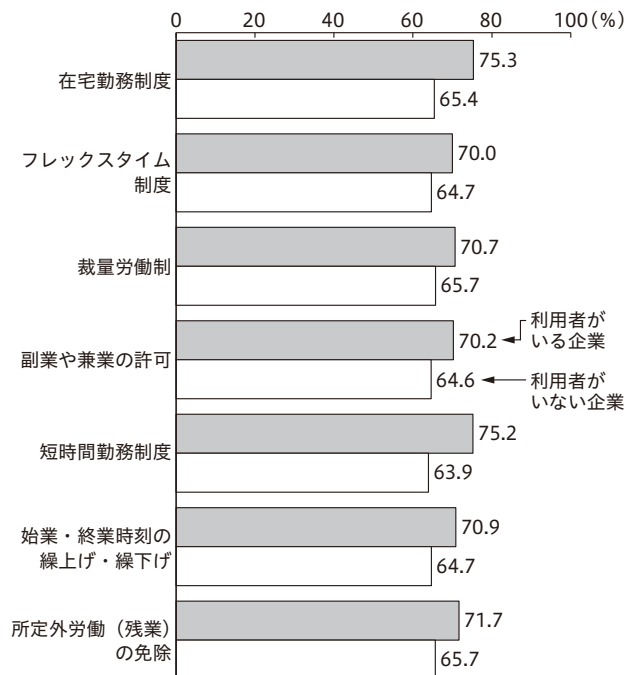


(注) 現在の売上状況について「増加傾向」「横ばい」「減少傾向」の三つの選択肢で尋ねた設問に対し、「増加傾向」と回答した企業の割合である。

る割合が高い。特に所定外労働(残業)の免除は、利用者がいる企業と利用者がいない企業の差が8.7ポイントと大きい。

雇用についてはどうか。開業時より従業員が増加している企業の割合についても、利用者がいる企業のほうが、いない企業よりも割合が高い(図-7)。利用者がいる企業における割合は、在宅勤務制度が75.3%、フレックスタイム制度が70.0%、裁量労働制が70.7%、副業や兼業の許可が70.2%、短時間勤務制度が75.2%、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げが70.9%、所定外労働(残業)の免除が71.7%と、どの制度・取り組みも7割を超えている。対して利用者がいない企業における割合は、いずれも65%前後である。利用者がいる企業と利用者がいない企業の差は、在宅勤務制度や短時間勤務制度で大きく、そ

図-7 開業時より従業員が増加している企業の割合
(制度・取り組みの利用者の有無別)



れぞれ9.9ポイント、11.3ポイントである。もちろん、柔軟な働き方だけが売り上げや雇用増加の要因というわけではないだろう。しかし、働きやすい職場であれば、人材を集めやすくなるのは確かだろうし、結果として人手不足のために収益機会を逃すようなことも減るだろう。

人材に関する課題への影響

続いて、経営上の問題点への影響をみていく。その前提として、新規開業企業が抱える経営上の問題点を確認しておこう。

図-8は、従業員が増加している企業と増加していない企業のそれぞれについて、現在、苦勞していることをみたものである。従業員が増加している企業では、「従業員の確保」が43.5%と最も高く、「従業員教育、人材育成」が38.3%、「資金繰り、資金調達」が37.7%、「顧客・販路の開拓」が34.9%と続

いている。対して、従業員が増加していない企業では、最も高いのは「顧客・販路の開拓」の48.2%で、次いで「資金繰り、資金調達」が47.6%、「従業員の確保」が35.1%、「従業員教育、人材育成」が29.2%となっている。

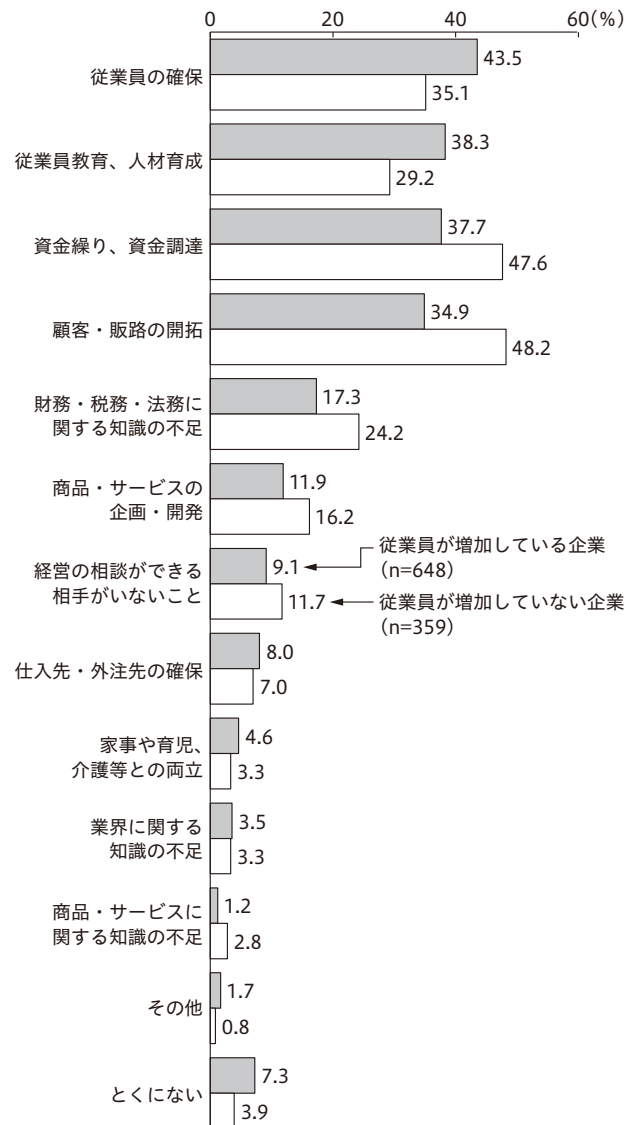
上位4項目は同じだが、その割合や順序は、従業員が増加している企業とそうでない企業とで異なる。従業員が増加している企業では人材に関する苦勞が、そうでない企業は販路や資金に関する苦勞が相対的に大きい。この傾向は、売上げの増減基調別でも同様であった。事業が軌道に乗って拡大しはじめると、人材に関する問題に直面するようになるわけだ。

前項で業績への影響をみた際、働きやすさが人材確保にプラスの影響を与えるのではないかと述べた。それが本当であれば、人材に関する悩みは軽減されているはずである。柔軟な働き方に関する制度・取り組みの利用者の有無別に、従業員の確保に苦勞している割合と従業員教育、人材育成に苦勞している割合をみてみよう。

従業員の確保に苦勞している企業の割合は、在宅勤務制度の利用者がいる企業では32.9%で、利用者がいない企業の41.4%より低い（図-9）。所定外労働（残業）の免除も、利用者がいる企業は38.5%で、いない企業の41.2%より低い。しかし、それ以外の制度・取り組みについては、利用者がいる企業のほうが高くなっている。

働き方改革のねらいとは逆の結果にもみえるが、これをどう解釈すればよいか。ここまでの結果を整理すると、柔軟な働き方に関する取り組みを実施している企業のほうが、売上げや従業員が増加している企業の割合は高い（前掲図-6、図-7）。よって、こうした取り組みは少なくとも従業員の確保に一定の効果がありそうだ。それでもなお従業員の確保に苦勞している。ということは、成長している新規開

図-8 現在、苦勞していること（従業員数の傾向別）

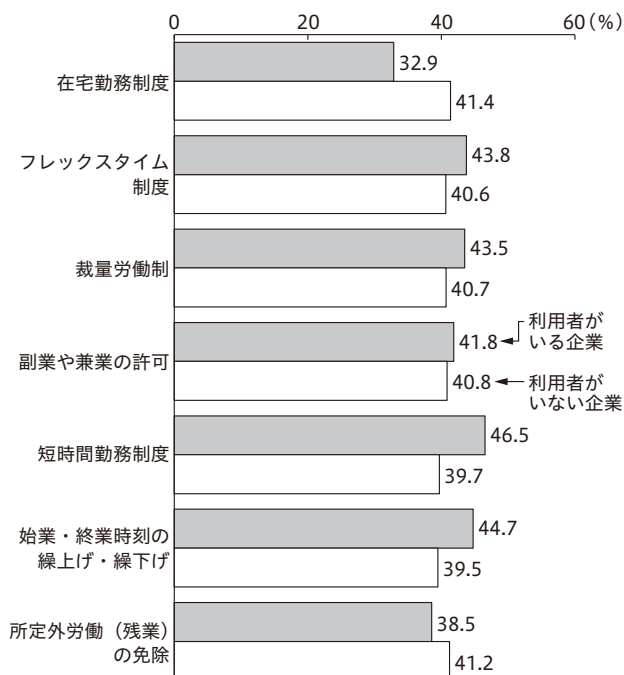


(注) 三つまでの複数回答である。

業企業ほど多くの従業員を必要としており、柔軟な働きやすさを提供したとしても、成長に見合った質や量の従業員を確保するまでには至っていない、とみるのが現実的ではないだろうか。

なお、在宅勤務制度や所定外労働（残業）の免除の利用者がいる企業で従業員の確保に苦勞している割合が低いのは、前掲図-5でみたように、これらに取り

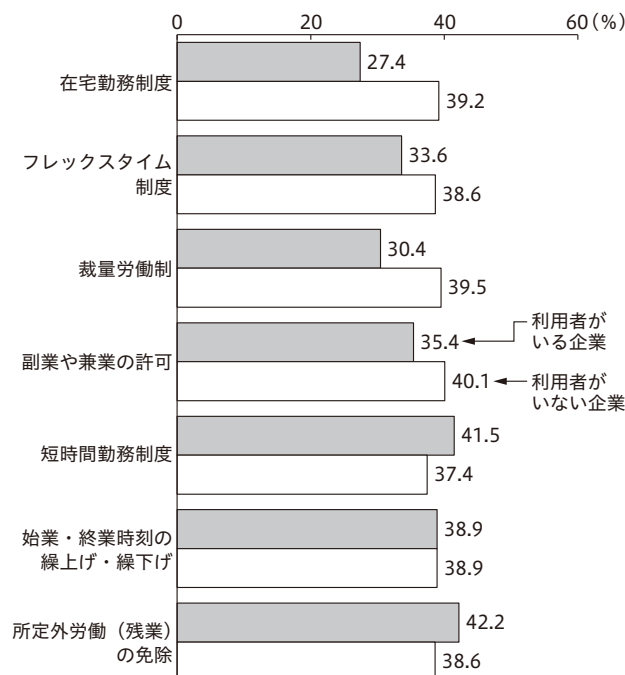
図-9 従業員の確保に苦勞している企業の割合
(制度・取り組みの利用者の有無別)



組んでいる企業の数自体が少ない、つまり貴重な存在であることが関係しているのかもしれない^(注5)。「自宅で働きたい」「残業はできない」という就業ニーズの受け皿が少なければ、それを実現できるということだけでも働き手にとって魅力的で、従業員を集めやすいのではないだろうか。あるいは、以前からいた従業員にこうした就業ニーズが発生しても、そのまま働き続けられる面もあるだろう。

従業員教育、人材育成に苦勞している企業の割合については、在宅勤務制度の利用者がいる企業では27.4%で、利用者がいない企業の39.2%より低い(図-10)。フレックスタイム制度、裁量労働制、副業や兼業の許可も、それぞれ利用者がいる企業では33.6%、30.4%、35.4%で、利用者がいない企業の38.6%、39.5%、40.1%より低い。これらの制度・取り組みを実施する際は、従業員が主体的に仕事の内容や時間を管理することが求められる。利用して

図-10 従業員教育、人材育成に苦勞している企業の割合
(制度・取り組みの利用者の有無別)



いるのはある程度仕事を任せられる従業員、つまり、教育や育成をする必要があまりない従業員であるため、苦勞している割合が低いと考えられる。

一方、短時間勤務制度と所定外労働(残業)の免除については、従業員教育、人材育成に苦勞している割合が、利用者がいる企業ではそれぞれ41.5%、42.2%と、利用者がいない企業の37.4%、38.6%より高い。短時間勤務制度や所定外労働(残業)の免除を利用している従業員は他の従業員よりも労働時間が短い。教育や育成の時間を十分にとることが難しく、従業員教育、人材育成に苦勞することになるのだろう。

「層」として多様な働き方の受け皿に

ここまで、新規開業企業における従業員の働き方

の実態と多様化への取り組みについてみてきた。同じ仕事をしている従業員がいる企業に限れば、6割弱の企業が同一労働同一賃金を実施しているほか、22.3%の企業が非正社員を正社員に登用し、9.6%の企業が限定正社員を雇用している。また、柔軟な働き方に関する取り組みのうち、在宅勤務制度、フレックスタイム制度、副業や兼業の許可、短時間勤務制度を実施している割合は既存企業よりも高かった。冒頭に述べた仮説のとおり、開業から間もない小さく柔軟な組織が、多様な就業ニーズを拾い上げているのではないだろうか。

そのなかには、まず、深刻な人手不足のなか何とか従業員を確保するために、さまざまな勤務形態を許容しようとする企業群がある。実際、売上げが増加傾向の企業や従業員が増加している企業、つまり順調に事業を拡大している企業の割合は、柔軟な働き方に関する制度・取り組みを実施している企業のほうが高い傾向にある。

もう一つ、従業員が働きやすい環境をつくること自体に目的意識をもつ企業群もあるだろう。開業動機（三つまでの複数回答）をみると、トップは「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」（51.2%）だが、匹敵して多いのが「自由に仕事をしたかった」で回答割合は実に45.8%に達する。また、「年齢や性別に関係なく仕事をしたかった」は10.8%、「時間や気持ちにゆとりが欲しかった」は9.2%で、それぞれ11選択肢中7番目と8番目に入っている。こうした考えで自ら事業を始めた経営者が、従業員の自由で柔軟な働き方を積極的に支援しようとするのは、大いによい。実際、今回のアンケートで従業員が育児や介護など個人の事情に応じて柔軟に働ける企業にしたいと思っているかを尋ねたところ、「思っている」が73.5%を占め、「思っていない」との回答は2.0%にすぎない^(注6)。

生まれたばかりの新規開業企業は、ほぼ例外なく

小所帯である。多様な働き方を提供するといっても、1社にできることは限られている。大企業と比べれば、賃金水準は低く、労働生産性も劣るであろう。しかし、これらの企業がいわば「層」となり、多様な人々の就業ニーズの受け皿として、すでに広く機能している点を見逃してはならない。

なお、アンケートの上の質問では「柔軟に働ける企業にしたいと思っているが、なかなか難しい」という回答も24.5%あった。新規開業企業に不足しがちな人材管理の術を外部の機関がサポートする必要性が高まっていることについても、最後に付言しておきたい。

(注1) 具体的な取り組みとして、「同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善」「賃金引上げと労働生産性向上」「罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」「女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備」「病気の治療と仕事の両立」「子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労」「雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援」「誰にでもチャンスのある教育環境の整備」「高齢者の就業促進」「外国人材の受入れ」の11項目が挙げられている。

(注2) 集計対象は図-2と同じ。図-2の(注)を参照。また、労働時間は残業を含む労働時間である。

(注3) 限定正社員は「多様な正社員」「ジョブ型正社員」と表現されることもある。

(注4) 利用している非正社員がいる企業の割合については、在宅勤務制度が4.2%、フレックスタイム制度が6.4%、裁量労働制が3.0%、副業や兼業の許可が19.6%、短時間勤務制度が14.7%、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げが12.2%、所定外労働（残業）の免除が5.8%である。正社員の利用者がある企業の割合と非正社員の利用者がある企業の割合の合計が、図-5に記載した新規開業企業の割合より低くなるのは、雇用形態別に尋ねた利用している従業員の人数について無回答の企業があるためである。

(注5) 正社員だけに限って利用している従業員がいる企業の割合をみた場合、所定外労働（残業）の免除は在宅勤務制度の次に低い。

(注6) 「思っていない」は「家族を除き、従業員を雇うつもりはない」を含む。

生き残りに向けた 中小情報サービス業の取り組み

第1回
(全3回)

新たな情報技術がもたらす 脅威とビジネスチャンス

総合研究所 研究員 楠本 敏博

近年、すべてのものをインターネットでつなぐIoTやAI（人工知能）、ビッグデータといった新たな情報技術が注目を浴びている。これらは、産業構造を変えともいわれれており、今後、中小企業にも大きな影響を及ぼすと考えられる。

そこで本連載は、ソフトウェア制作やデータ処理に代表される情報サービス業^(注1)に着目し、生き残りに向けた取り組みを行っている中小企業の実態を探る。第1回では事業を取り巻く環境の変化を整理し、第2回以降では企業事例を基に、具体的な対応策をみていこう。

成長する情報サービス業

内閣府「国民経済計算」で産業別に名目国内総生産（以下、国内総生産）をみると、卸売・小売業やサービス業を中心とする第3次産業^(注2)は2016年に384兆7,453億円となっており、2000年（363兆7,950億円）と比べ、5.8%増加している（図-1）。同期間に、第1次産業（農林水産業）が23.4%減、第2次産業（鉱業、製造業、建設業の合計）が7.9%減だったことから、2000年代以降、第3次産業の存在感が強まっているといえる。

第3次産業の国内総生産を押し上げている要因の

一つとして、情報通信業の台頭が挙げられる。前出の「国民経済計算」で、2000年と2016年の国内総生産をさらに細かくみると、第3次産業のうち「卸売・小売業」は7.5%増、「運輸・郵便業」は5.1%増、「宿泊・飲食サービス業」は22.4%減であるのに対し、「情報通信業」は10.7%増加している。

では、どのような業種が情報通信業の成長に寄与しているのだろうか。総務省「日本標準産業分類」によれば、情報通信業は中分類で「通信業」「放送業」「情報サービス業」「インターネット附随サービス業」「映像・音声・文字情報制作業」の5業種から成る。なかでも成長著しいのが情報サービス業だ。経済産業省「特定サービス産業実態調査」で情報

図-1 名目国内総生産の推移

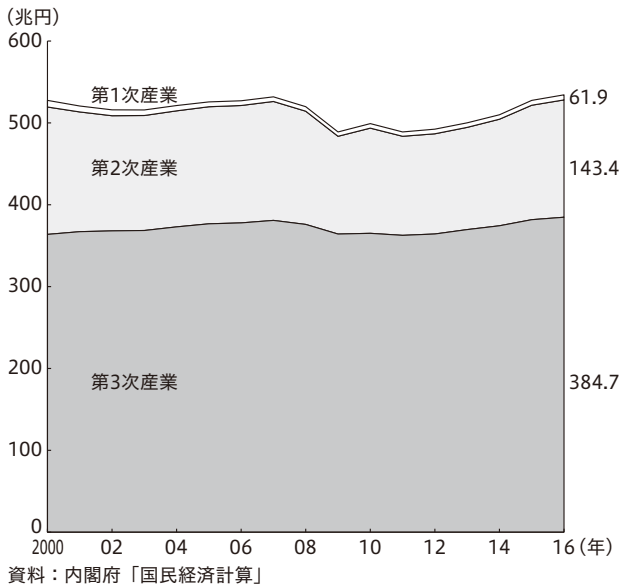
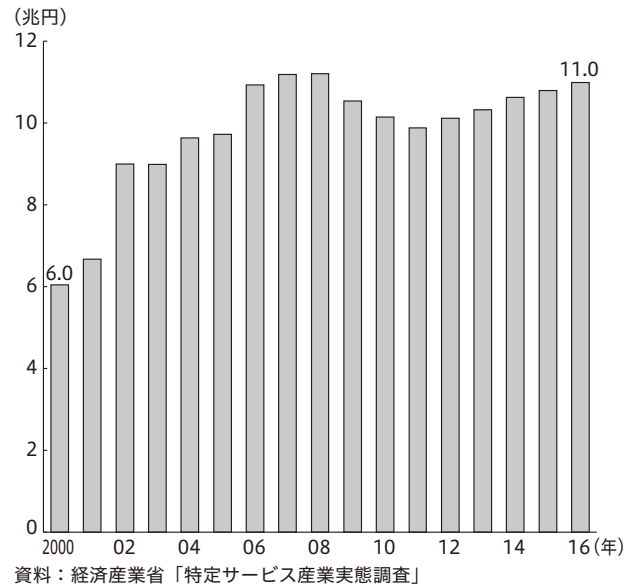


図-2 情報サービス業の売上高の推移



サービス業の売上高をみると、リーマン・ショック後の2009～2011年に落ち込んだものの、2016年は10兆9,930億円と、2000年（6兆408億円）に比べて、82.0%も増加している（図-2）。

こうした状況は、雇用面も同様で、総務省「平成28年度ICTの経済分析に関する調査」により、情報サービス業の雇用者数^(注3)をみると、2015年は118.7万人と、2000年（97.7万人）から15年間で21.4%増加している。

ちなみに、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス活動調査」を使って情報通信業の売上高をみると、前出の中分類5業種のうち情報サービス業が全体の38.7%と最大のウエートを占めるまでに成長した。

業界の裾野を支える中小企業

情報サービス業が成長している要因として、多くの企業が業務の大幅な効率化に向け、情報システムを強化させてきたことが挙げられる。情報サービス

業にはどのような特徴がみられ、中小企業はどのような位置づけにあるのだろうか。

前出の「平成24年経済センサス活動調査」で従業員規模別に企業数をみると、中小企業^(注4)に該当する従業員299人以下の企業は、情報サービス業を構成する小分類「ソフトウェア業」で97.6%、同じく「情報処理・提供サービス業」で98.8%を占めている。

また、独立行政法人情報処理推進機構『IT人材白書2014』で、ソフトウェア業者、情報処理サービス業者といったIT企業の受託開発に占める1次請け（元請け）の売り上げ割合をみると、従業員数が30人以下の企業では「0～30%」が41.1%となっており、従業員規模が小さい企業ほど、1次請けの割合が低くなる傾向がみてとれる（図-3）。これは、元請けの企業が受注したプロジェクトを、専門分野に応じた複数の中小企業が分担して対応していることの意味といえる。

所在地域別にみるとどうだろうか。情報サービス業では、企業が集積する都市部に立地したほうが、

図-3 IT企業の受託開発に占める1次請けの売り上げ割合

(単位：%)

	0~30%	31~50%	51~100%
30人以下 (n=156)	41.1	13.5	45.5
31人以上 100人以下 (n=200)	32.0	11.0	57.0
101人以上 300人以下 (n=139)	32.3	10.1	57.6
301人以上 1,000人以下 (n=53)	17.0	13.2	69.8
1,001人以上 (n=15)	20.0	26.7	53.3

資料：情報処理推進機構『IT人材白書2014』

顧客のニーズやシステム障害などに迅速に対応したり、プログラミングやシステム構築に精通した専門人材を確保したりしやすいといわれている。経済産業省「平成27年特定サービス産業実態調査」で情報サービス業を営む事業所の所在地域をみると、三大都市圏^(注5)が66.7%であるのに対し、それ以外の地方圏は33.3%となっている(図-4)。また、年間売上高をみると、三大都市圏が全体の85.8%を占める一方、地方圏は14.2%にとどまっている。

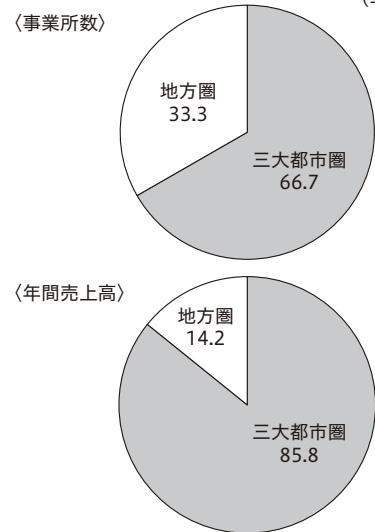
厳しい環境変化

多くの中小企業が下請けとして、業界を支えているわけだが、今後、中小情報サービス業者の受注を脅かす要因は、2点考えられる。

一つ目は、クラウドコンピューティング(以下、クラウド)の普及である。クラウドとは、従来、利用者が自身のコンピューターで行っていた情報処理を、インターネットを通じて行うものである。サーバーをはじめとした情報機器を所有することなく、

図-4 情報サービス業の所在地域別構成比

(単位：%)



資料：経済産業省「平成27年特定サービス産業実態調査」

顧客管理や財務会計などのアプリケーションを利用することが可能となる。総務省「通信利用動向調査」で、企業によるクラウドサービスの利用状況をみると、「全社的に利用している」「一部の事業所または部門で利用している」の合計は2016年に46.6%となっており、2013年(32.5%)と比べ、わずか3年で14.1ポイント上昇している(図-5)。

クラウドにより、ユーザー企業は保守や運用のコスト削減、システム開発期間の短縮といったメリットが期待できる。一方で、これまで顧客からの受託でソフトウェアを開発したり、稼働しているシステムや機器の保守を手がけたりしてきた情報サービス業者にとって、クラウドの普及は受注の減少につながるおそれがある。

二つ目は、オフショア開発の進展だ。オフショア開発とは、開発コストを抑えるため、ソフトウェアやアプリケーションなどの開発を海外企業に委託するものである。近年では中国やインド、ベトナムをはじめとしたアジア圏の企業が台頭しており、今後、企業間の競争がより激しくなると予想される。

新たなビジネスチャンスも

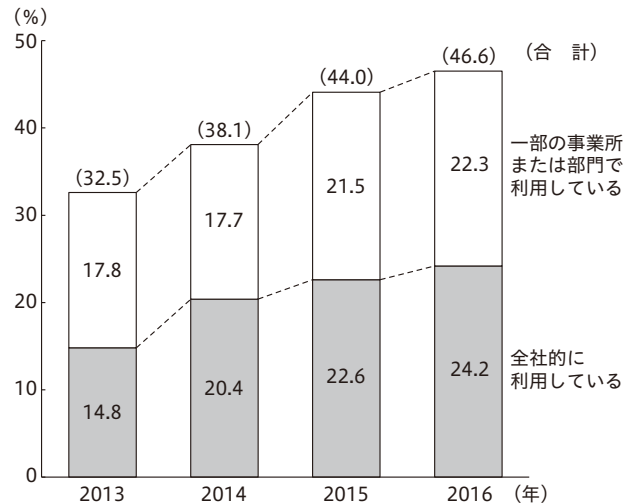
一方で、すべてのものをインターネットでつなぐようになる時代は、新たなビジネスチャンスをもたらす可能性を秘めている。例えば、IoTを用いて、どのようにビジネスモデルを策定したり、事業化したりすればよいかという悩みをもつ企業に対して、コンサルティングサービスを提供する中小情報サービス業者もみられるようになってきている。

また、大手のIT企業はプラットフォームと呼ばれる、クラウド上で活用できる共通基盤をインターネットで公開していることから、さまざまなアプリケーションを誰もが容易に開発できるようになった。優れたアイデアがあれば、中小情報サービス業者も低コストで新たなサービスを提供できる。

さらに、事業の拡大や新規事業のためのIT投資を増やす企業はますます増えている。一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会『企業IT動向調査報告書2016』によると、翌年度にIT投資の予算を10%以上増やすと回答した企業のうち21.3%が、現行のビジネスや業務の維持・運営のために要する情報システム予算を減らし、新たな製品やサービスの開発のための情報システム予算を増加させる予定と回答している。大手のIT企業と比べ、ユーザーのニーズに対してより柔軟に対応することを得意とする中小情報サービス業者のなかには、新たな技術を活用することによって、元請けとして案件を受注したり、大手のIT企業に技術を供与したりする例が増えるかもしれない。

こうした新たな潮流を踏まえ、中小情報サービス業界では、どのような取り組みが必要なのだろうか。本連載では、中小情報サービス業が下請け依存からの脱却に向け、どのように事業を見直していけばよいか、どのように人材や資金といった経営資源を確

図-5 企業によるクラウドサービスの利用状況



資料：総務省「通信利用動向調査」
 (注) 1 調査対象は常用雇用者100人以上の企業。
 2 小数第2位を四捨五入している。

保していけばよいかを考える。

今回は、企業事例を基に、事業の見直しに向けた特徴的な取り組みについて、詳しくみていきたい。

- (注1) 本連載における情報サービス業とは、総務省「日本標準産業分類」の中分類「情報サービス業」(細分類「ソフトウェア業」「情報処理・提供サービス業」)を指す。
- (注2) 「電気・ガス・水道・廃棄物処理業」「卸売・小売業」「運輸・郵便業」「宿泊・飲食サービス業」「情報通信業」「金融・保険業」「不動産業」「専門・科学技術、業務支援サービス業」「公務」「教育」「保健衛生・社会事業」「その他のサービス」の合計。
- (注3) 総務省「労働力調査」「接続産業連関表」などを基に、同省が推計したもの。
- (注4) 中小企業関連立法においては、ソフトウェア業・情報処理サービス業は、資本金3億円以下または従業員300人以下を中小企業としている。
- (注5) 本連載における三大都市圏とは、東京圏(埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県)、名古屋圏(岐阜県、愛知県、三重県)、大阪圏(京都府、大阪府、兵庫県、奈良県)を指す。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2017-2「中小情報サービス業の現状と課題」(2017年6月、株エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所に委託して実施した調査の報告書を当研究所が監修)を基に著述したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

常設の教室をもたない学習塾



(株)コロボプラネット

代表取締役

西原 申敏

駅前にたくさんの学習塾が並ぶ光景は、都市部では珍しくない。競争は激しいだろうが、子どもの数が多く、集客しやすいのだろう。その反面、学習塾がまったくない地域も存在する。子どもの数が少なく、十分な集客が見込めないからで、そのような地域に住む子どもたちは、学習塾に通いたいと思っても、簡単に通うことができない。

(株)コロボプラネットの西原申敏さんは、あえて子どもの少ない地域を選んで塾を構え、教育の機会を広げている。

プロフィール

にしはら のぶとし

1985年生まれ。大学を卒業後、企業の新卒採用を支援する会社に就職。営業職に従事しながら、大学や高等専門学校でキャリア支援教育の講師も務める。2013年に退職し、(株)コロボプラネットを設立する。

〈企業概要〉

創業 2013年
資本金 4,240万円
従業者数 6人
事業内容 学習塾の運営
所在地 福岡県糸島市前原中央
2-3-23 下川ビル1階
電話番号 092(332)7775
U R L <http://blearnch.com>

コストを抑えれば 子どもの少ない場所でもよい

——事業内容を教えてください。

福岡県糸島市を拠点にして、県内の14カ所で「ランチ」という学習塾を運営しています。徒歩や自転車で通える範囲に住んでいる小学生から中学生までを主な対象にしています。集団授業ではなく、個別指導を行っており、現在、1教室当たりの生徒数は10人ほどです。

ランチの最大の特徴は、貸し会議室やお寺の一室、自治会の集会所、空き店舗などを、週に2日だけ借りて教室を開いていることです。

——なぜ貸し会議室やお寺なのですか。

ランチは大手の学習塾が出店しない、子どもが少なく、あまり集客が見込めない地域をターゲットにしています。そのような地域に教室を開けば、塾が遠方にしかなく、今まで通うことができなかった人や、遠方の塾まで時間をかけて通っていた人でも、気軽に通塾できるようになります。

しかし、子どもが少ない地域では、大きな売り上げは確保できません。売り上げが少なくても利益が出せるように、常設の教室をもたず週に2日だけ物件を借りることで、コストを抑えています。1人の生徒が学習塾に通うのは週に

1、2回のことが多いため、週に2日だけ場所を確保すれば十分です。

また、人件費も抑えられるように、教室の運営をパート従業員1人で行える仕組みをつくりました。ランチでは教室の運営をサポートと呼んでいるパート従業員にお願いしています。サポーターは生徒に教材を配ったり、簡単な質問に答えたりはしますが、講師のように指導はしません。

生徒は、カリキュラムに沿って自ら教材を使って学習を進めます。特徴の違う3種類の教材を用意し、生徒の能力や性格などに合わせてカリキュラムを作成できるようにしています。例えば、能力が高く、集中力がある生徒には、まとめて問題集を解いた後に、解説動画を見る教材を利用します。勉強が苦手だったり、そもそも勉強にあまり集中できなかったりする生徒には、ウェブテスト形式で、1問解くごとに動画で解説を見る教材を活用します。学校のテスト前には、プリント教材を活用し、学校でのテストと同様に紙に印刷した問題を解いて学習を進めてもらいます。

ただ、必要なことを教材だけで理解できるとは限りません。このため、大学の学生寮と契約し、インターネットで学生寮と教室をつないで、わからないことがあればリアルタイムで大学生に自由に質問できるようにしています。

——カリキュラムはサポーターが作成しているのですか。

ランチには、14カ所の教室を統括する本部があります。本部は生徒ごとにカリキュラムを作成し、どの教材をどのように使って進めていくかを決めています。

サポーターは、生徒が申告した学習の進捗状況や理解度を本部に報告します。その報告を基に、進捗が遅れていたり、つまづいている単元があったりする生徒について、その都度、本部がカリキュラムを見直します。以前に比べて急に進捗が悪くなったり、学習の内容をまったく理解できていなかったりするなど、見直しだけで対応しきれない生徒については、本部の従業員が教室まで出張し、生徒と面談します。進捗が遅れている理由や、勉強に打ち込めない理由があるのかなどを確認し、個別にフォローしていきます。

教育への思い

——以前から教育に興味があったのですか。

大学3年生のときに、福岡県インターンシップ推進協議会(現・九州インターンシップ推進協議会)の学生スタッフとして、大学1、2年生に向けて、インターンシップに参加してもらうための活動をしていました。活動の一環として

セミナーを開催していましたが、参加しているのは情報に対する感度が高く、ものごとの価値を自ら判断できる学生ばかりでした。そうでない学生は、セミナーの存在に気づきませんし、気づいても自分に必要ないと思って、参加しないのです。

その後、小学校や中学校の「総合学習」の時間のスタッフとしてボランティアをしました。その際、すでに小学生や中学生のときから情報に対する感度に大きな差があることに気づきました。一つの情報からいろいろと考えられる子どもがいる一方、一つ一つ丁寧に教えないと何もできない子どももいるのです。人生をより豊かにするために、情報の感度を向上させる教育を、早い段階で行う必要性を感じ、小学生や中学生を対象とした教育に興味をもつようになったのです。

——それで学習塾を創業しようと思ったのですか。

情報に対する感度を高めるためには、教科学習ではなく、与えられた課題や疑問に思ったことについて、話し合ったり調べたりするアクティブラーニングが有効だと思いました。高校生のときから、いつかは創業したいと思っていましたが、学生のときに創業した知人から、従業員の立場で企業を見

たうえで創業したほうが苦労は少ないとアドバイスを受け、いったん就職することにしました。

就職後も、小学生や中学生に関わるボランティア活動に参加していました。そこで知り合った福岡市や糸島市の保護者に、アクティブラーニングの重要性を説明し意見を聞いてみました。すると、重要性は理解してもらえたものの、アクティブラーニングは教科学習が十分にできている子どもの話ではないか、将来の受験に直結する教科学習のほうが重要だろう、と考える人が多かったのです。

——方針を変えたのですか。

保護者の考えを聞き、学習塾で教科学習の能力を向上させることが先決だと考えました。アクティブラーニングはその後の話だと思ったのです。当初は人口の多い福岡市での創業を考えました。しかし、準備を進めるなかで、すでに多くの学習塾がある福岡市では保護者のニーズは満たされており、集客に苦労するのではないかと思うようになりました。

一方、わたしの出身地である糸島市は、福岡市から電車で30分ほどの距離にあり、主要な駅の周辺にこそ学習塾がありますが、学習塾がまったくない地域もありました。そのような地域であれば、地域の人に喜ばれますし、競合がな

く集客しやすいのではないかと思います。

地域から求められる存在に

——それで糸島市で創業することにしたのですか。学習塾で働いた経験はあったのですか。

学習塾で働いていたことはなく、学習塾運営のノウハウはありませんでした。そこで、大手学習塾のフランチャイズとして創業しようと考え、いくつかの学習塾に相談に行きました。しかし、糸島市の学習塾のない地域に出店しても経営は成り立たないと言われました。子どもが少なく、かつ家庭の教育投資も少ない地域で、学習塾を運営していくうえで最低限必要とされている60人の生徒を確保できないからです。

その話を聞いて、それなら規模に見合ったコストで運営すればよいと考えました。例えば生徒を20人しか集められないのであれば、一般的な学習塾の3分の1のコストで運営するのです。もちろん、1教室当たりの利益は少なくなってしまうので、複数の教室をもつことで補おうと考えました。また、教育投資の少ない地域であるという指摘については、少ないながらもニーズはあって、近隣に学習塾がなく、教育に投資したくてもできないだけだと判断しました。

——それで常設の教室をもたないことにしたのですか。

しかし、週に2日だけ借りられるような物件は簡単には見つかりませんでした。不動産仲介業者をいくつも回りましたが、週に2日だけという条件では、まったく相手にしてもらえなかったのです。

探しはじめて半年ほどたったころ、ようやく商工会の会議室を借りて、初めての教室を開くことができました。たまたま商工会に貸し会議室があることを聞いたからで、まったくの偶然でした。その後も教室を開く場所の確保は難航し、創業から3年ほどは、年に1、2教室ほどのペースでしか教室を増やせませんでした。

しかし、その3年間に教室探しのノウハウを蓄積することができました。商工会の会議室のほかにも商店街の空き店舗、自治会の集会所などに当たれば、貸してもらいやすいことがわかったのです。

——生徒はどのように集めるのですか。

新聞の折り込みチラシを使って募集しています。徒歩や自転車で教室まで通える子どもをターゲットにしているのが、チラシを配布するエリアは狭く、費用は安くすみませぬ。チラシの効果で生徒が少しでも集まれば、そこからは、口コミが増えていきます。今では広

範囲に評判が広まり、教室のない地域の保護者から、ぜひ近所に教室を開いてほしいという要望が出てきたり、市議会議員の方が地域貢献のために、教室を開く場所を紹介してくれたりするほどです。おかげで、ここ1年ほどは月に1カ所ほどのペースで教室は増えています。

——今後の抱負を教えてください。

教室数が少なかったころは、開講日ごとにわたし自身が教室に赴いていました。しかし、教室数が増えてくると、一人では運営できなくなり、教室の管理を、サポーターに任せることにしました。サポーターは、勉強を教えるわけではありませんが、教室を一人で運営するという責任があります。そのため、社会経験の豊かな人をお願いするようにしており、現在は、近隣に住む高齢者や親の介護などで地元に戻ってきている人がサポーターになってくれています。

また、カリキュラムなどの生徒の情報については、当初は、紙媒体で管理し、開講日ごとに本部から教室まで運んでいましたが、教室数が増えるにつれて、負担が大きくなってきました。個人情報をきちんと管理しないとイケないですし、カリキュラムの作成のため本部でも進捗状況を把握する必要がありますがあるので、サポーターの自宅で

保管してもらうわけにはいきません。そこで、名前や学年などの基本的な情報と、出欠やカリキュラム、学習の進捗状況を独自開発したネットワーク上のソフトウェアで管理することにしました。

教室の運営をサポーターに任せ、生徒の情報はソフトウェアで管理する仕組みをつくったことで、サポーターと教室を確保すれば、全国どこでも教室を開くことができる体制を確立できました。

しかし、実際に教室を開く場所を探したり、サポーターを雇ったりするためには、やはり進出先の地域に精通していることが必要です。そこで、これからはランチの進出に協力してくれる地元企業との連携を進めていくつもりです。

当社が、地域ごとの人口と近隣の小学校や中学校に通う子どもの



授業風景

数を基に進出対象となる地域を探したところ、九州に670カ所ほど、全国では3,500カ所ほどあることがわかりました。全国にランチを展開し、学習塾に行きたくても行けない子どもたちに学習機会を提供できればと考えています。

そして、アクティブラーニングについては、プログラミング教室や実験教室などを試して、取り組んでいるところです。学習塾と同じように展開していきたいですね。

聞き手から

同社は2017年度に開催された第1回日経ソーシャルビジネスコンテストで地方創生賞を受賞した。全国の子どもの少ない地域に学習塾を開く社会性が評価されてのことである。ただ、創業した当初、西原さんはランチを全国展開しようとは思っていなかった。全国展開を志すようになったのは、創業後まもなく出場したビジネスプランコンテストがきっかけだ。第三者の意見をもらったことで、ランチの価値に初めて気づいたようだ。

事業計画を第三者に見てもらうことは、問題点を指摘され、計画を手直しする手がかりを得られるだけではなく、自分では気づけない事業の価値を知るきっかけにもなる。

(藤原 新平)

社史から読み解く経営戦略

花王

— 活発な研究開発が暮らしを変える —

第21話



社史研究家 村橋 勝子 (むらはし かつこ)

経済団体連合会（現・（一社）日本経済団体連合会）元・情報メディアグループ長。在職中に約1万冊の社史現物を観察して斬新な切り口で多面的に実態分析し、『社史の研究』（ダイヤモンド社、2002年）にまとめる。ほかの著書に『につぼん企業家烈伝』（2007年）、『カイシャ意外史：社史が語る仰天創業記』（2008年、ともに日本経済新聞出版社）。一般にはなじみのなかった「社史」という情報領域に潜む尽きせぬ魅力を広く一般に紹介した社史研究の第一人者。

花王の創業者・長瀬^{とみろう}富郎は1887年、東京・日本橋馬喰町に洋小間物を商う長瀬商店を開業した。一番人気は化粧石鹼^{せっけん}だったが、高価な輸入品に限られていた。長瀬は優良な国産石鹼の製造を決意し、1890年、「花王石鹼」の製造販売に踏み切った。「顔」も洗える高級石鹼が花王の名の由来で、美と清浄のシンボルとして月のマークを採用した。

🕒 石鹼の研究開発がもたらした製品の多角化

長瀬は全国の新聞や劇場の引幕への広告掲載、鉄道沿線の野立看板の設置などきめ細かい宣伝活動を展開、「花王石鹼」の販路を全国に広げ、1911年には同社を合資会社へと改組した。同年に富郎が没し、三男・富雄が二代長瀬富郎を襲名した。27年に22歳で社長に就任した二代富郎は、翌年、欧米の先進商工業視察の旅に出た。帰国後、石鹼製造を多角的に研究し、原料、香料、生産設備、製法、形態、パッケージデザインに至るまで、すべてを一新し、「花王石鹼」を41年ぶりにモデルチェンジした。31年、全国一斉に発売した新装「花王石鹼」は徐々に売り上げを伸ばし、大ヒットした。

「研究開発は会社発展の原動力」という同社のDNAは、初代富郎が1906年に設置した「試験室」から始まる。29年に新設された「研究の研究会」は、

若手の技術者を中心にした横断的な組織で、経営陣も参加して自由に議論し、情報を共有した。

研究組織を強化した同社は、30年代に「花王シャンプー」、小粒洗濯石鹼「ビーズ」、家庭用クレンジャー「ホーム」、粉末中性洗剤「エキセリン」など新製品を次々に発売した。花王シャンプーは、月に2回程度だった洗髪を「専用の商品で週に1度」に人々の習慣を変えた。

より良い石鹼を、と願って始まった研究開発はその過程で油脂そのものの研究に広がり、後年の油脂総合化学への発展につながっていくことになる。

34年には、家事を科学的アプローチから観察し、その合理化・能率向上を図る啓発的な研究組織「家事科学研究所」を本社内に設立した。同研究所が目指した活動は、時代や社会が変化するなかでも、消費者視点に基づく活動として今日まで続いている。

🕒 視察道中の気づきが再生に導く

第2次世界大戦終戦からの数年間は、同社の歴史のなかで最も苦しい時代で、事業再建は困難を極め、企業分割と合併を繰り返し、49年には花王石鹼と花王油脂の2社に集約された。当時の最大のテーマは、再生の決め手となる製品づくりだった。

50年、会社再生のヒントを探すべく、米国視察に

出かけた専務の丸田^{よしお}芳郎（71年に社長就任）は、往路で寄港したハワイで、P&G社が発売した「タイド」に出合った。石油系の原料でつくられた合成洗剤である。「これならエキセリンの製造技術でつくれるかもしれない」。直感した丸田はタイドを即、和歌山にある工場に送った。4カ月後、丸田が帰国したときには化学分析がすみ、配合成分も突き止め、製品化の準備ができていた。51年に発売した衣料用合成洗剤「花王粉せんたく」（のち「ワンダフル」に改称）は、折からの電気洗濯機の普及を追い風にして大ヒット商品となった。

54年、花王石鹼が花王油脂を吸収合併。60年代には「ザブ」「ニュービーズ」「マイペット」など合成洗剤を軸に発展、70年代には化粧品（ヘアケア・スキンケア用品）分野でも「花王石鹼ホワイト」「メリットシャンプー」など特徴ある製品を開発して、同社の商品ラインアップが一気に花開いた。

🔍 研究体制を見直し発展

同社が進めた経営の基盤づくりが、研究開発体制の強化だった。その象徴が「産業科学研究所」である。同社が総合化学メーカーへと発展していくための中核ともいべきもので、64年に和歌山工場、3年後には東京の研究所にも研究棟が完成、分散していた研究チームが集結して、和歌山では化学品、東京では家庭品と、同社を支える研究体制が整った。

70年代後半、日本経済は高度成長から安定成長へ転換、消費者の価値観の多様化が進み、製品の差別化、高付加価値化が求められるようになった。同社は76年、より実践的で部門間の協力がスムーズに図れるよう管理、家庭品、化学品、生産技術、研究開発の5部門に再編する大幅な組織改革を行った。技術系以外の経営陣も参加する研究会議を毎月開いたほか、異分野の研究者たちが専門の壁を越えて自由に交流して新しい発想と独創性を生み出せるよう、

花王の歩み

1887年	洋小間物店の長瀬商店を開業
1890年	「花王石鹼」発売
1911年	（資）長瀬商會を設立
1931年	新装「花王石鹼」発売
1932年	「花王シャンプー」発売
1934年	家事科学研究所新設
1951年	「花王粉せんたく」（のち「ワンダフル」に改称）発売
1954年	花王石鹼（株）が花王油脂（株）を吸収合併
1964年	産業科学研究所新設
1970年	「メリットシャンプー」発売
1978年	生理用品「ロリエ」発売
1985年	花王（株）に社名変更
1987年	コンパクト洗剤「アタック」発売

資料：筆者作成

研究室の仕切りを取り払い、大部屋方式に改めた。

新たな研究風土を築いた同社は、日本で初めて高分子吸収体を使った生理用品「ロリエ」、中性の洗顔料「ビオレ」、皮膚科学に基づく化粧品「ソフィーナ」、炭酸ガスを使った入浴剤「バブ」、紙おむつ「メリーズ」、コンパクト洗剤「アタック」と、今の同社を支える主だった製品を70年代後半から80年代後半にかけて集中して開発し、脱石鹼洗剤を推進した。なかでも「アタック」は、同社の技術革新の成果が凝縮された画期的な製品だった。バイオ技術により洗浄力をアップさせると同時に、洗剤粒子の容量を従来の4分の1にまでコンパクト化して、従来の大きくて重いという洗剤のイメージを一新させ、瞬く間にトップブランドに成長した。急速に製品の幅が広がったこともあって、85年には花王石鹼から花王へと社名を変更した。

さまざまな生活シーンで使われている花王製品。その数約1,400種類。花王グループの活動拠点は世界32カ所に上る。製品開発もグローバル化も積極的に展開し、花王は進化し続けている。

〈参照社史〉

『花王120年：1890-2010年』（2012年）

小企業の従業員不足感は 8年連続で上昇

～「小企業の雇用に関する調査」結果～

当研究所が2017年9月に実施した「小企業の雇用に関する調査」によると、従業員数が「不足」と回答した割合は36.2%となり、前回調査から3.3ポイント上昇した。従業員の不足感は強まっており、賃金の引き上げなどで従業員の定着・確保を図っている姿がうかがえる。

強まる人手不足感

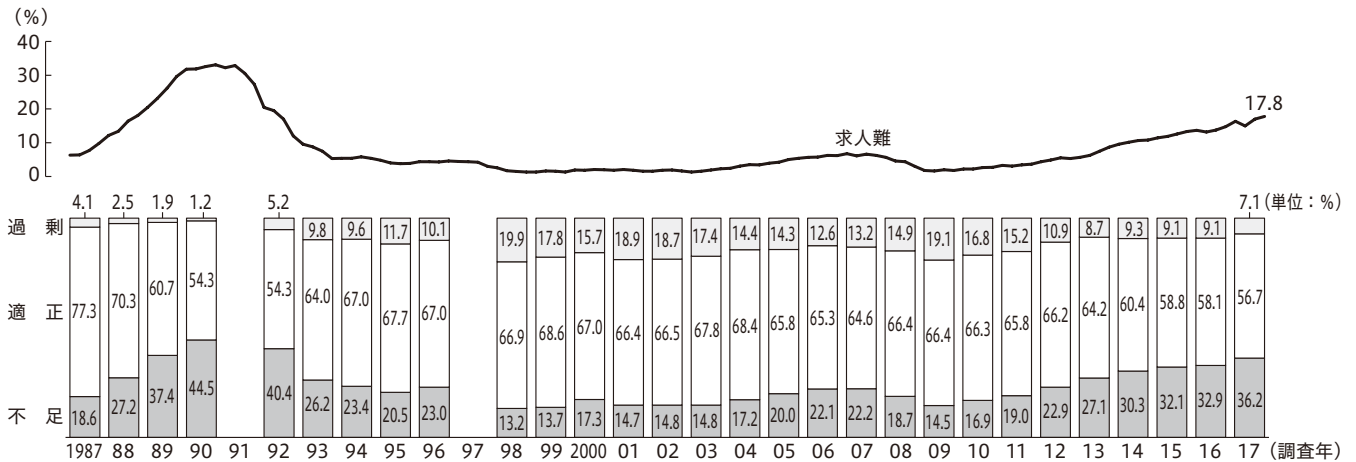
今回は、当研究所が四半期ごとに行っている「全国中小企業動向調査・小企業編」（以下、動向調査）と併せて実施した「小企業の雇用に関する調査」の結果をみていく。本調査は当公庫国民生活事業の取引先1万社を対象とし、従業員の過不足感や従業員数の増減、給与水準などについて尋ねている。毎年9月に実施しており、2017年調査では6,967社から回答を得た。

従業員の過不足感からみていこう。最近の営業状況と比べて、従業員数が「不足」と回答した企業割合は、前回調査（32.9%）から3.3ポイント上昇し、36.2%となった（図-1）。リーマン・ショック直後の2009年以降、「不足」企業割合は8年連続で上昇しており、従業員の不足感は強まっている。また、バブル崩壊途上の1992年（40.4%）以来の高さと

なっており、人手不足の問題が深刻になっている様子がうかがえる。

業種別にみると、すべてで「不足」企業割合が上昇している。運輸業で59.6%と最も高く、次いで建設業（52.8%）、情報通信業（49.5%）、飲食店・宿泊業（42.1%）の順となっている。これらは業界自体が深刻な人手不足となっている業種であり、小企業においてもその影響が出ている。また、景気の回復もこの動きを加速させる一因となっている。このところ小企業においても景況は持ち直しの動きがみられる。業況判断DI（「良い」企業割合-「悪い」企業割合）は緩やかに上昇しており、2017年10-12月期には消費税率引き上げ前の駆け込み需要の影響で上昇した2014年1-3月期の水準を超えた。運輸業や建設業などでも、電子商取引の拡大に伴う宅配便の増加や、オリンピックに向けた建設工事の増加などで、仕事は増えているが人手の確保がままならないという声が多く聞かれるようになっている。

図-1 従業員の過不足感と「求人難」割合の推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の雇用に関する調査」（以下、断りのない限り同じ）

(注) 1 毎年7-9月期に尋ねている。ただし、1991年および1997年は調査を実施していない。

2 パート・アルバイト、派遣社員などを含む。

3 「求人難」は、「全国中小企業動向調査・小企業編」で尋ねている当面の経営上の問題点において、「求人難」を選択した企業の割合。「売上不振」や「利益の減少」など9つの項目から択一式で回答を求めている。

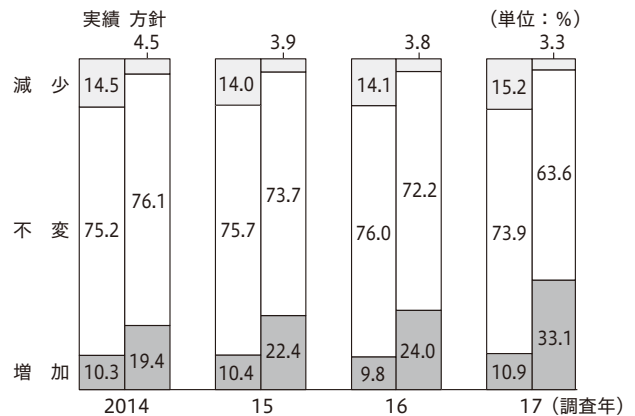
増員もつなぎ留めも困難に

では、小企業は人手不足にどのように対応しているのか。従業員が「不足」と回答した企業に尋ねたところ、55.8%が「増員（パート・アルバイトを含む）」と回答している。

しかし、実際に従業員が1年前と比べて「増加」した企業割合は10.9%と少なく、思うようには増員できていない様子がうかがえる（図-2）。前回調査時点では24.0%の企業が従業員を「増加」させるつもりであると回答していたが、今回調査における「増加」の実績は、その半分にも満たない。一方、前回調査において従業員を「減少」させる方針をもっていった企業は3.8%にすぎなかったが、実績では15.2%の企業で減少している。つまり、採用もつなぎ留めも困難になっている実態が浮かび上がる。

今回調査においても、前回調査を上回る33.1%の企業が従業員を「増加」させる方針であると回答しているが、やはり思惑どおりにはいかないかもしれ

図-2 従業員数の実績と方針（全業種計）



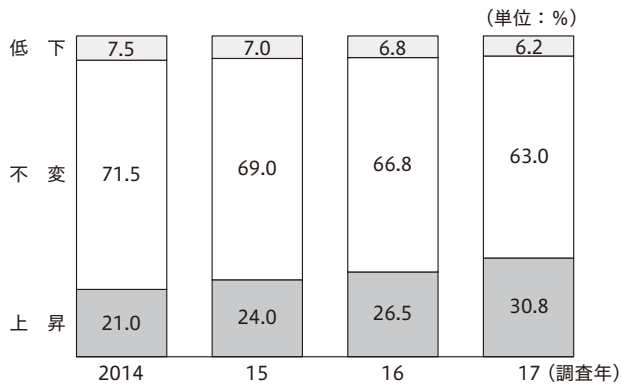
(注) 1 実績とは、1年前と比較した従業員数の増減を尋ねたもの。

方針とは、従業員数にかかる今後の方針を尋ねたもの。

2 図-1 (注)1、2に同じ。

ない。動向調査で尋ねている経営上の問題点において、「求人難」を当面の最大の課題として挙げる企業割合が増加しているからだ。前掲図-1で従業員の過不足感と並べてみると、「求人難」と回答した企業割合は従業員の「不足」割合に比例して上昇しており、2017年10-12月期には17.8%と、1992年4-6月期（19.5%）以来の高い水準となっている。

図-3 給与水準の動向（全業種計）



(注) 1 定期昇給、昇格・降格による上昇・低下を除いての回答。
2 図-1 (注)1、2に同じ。

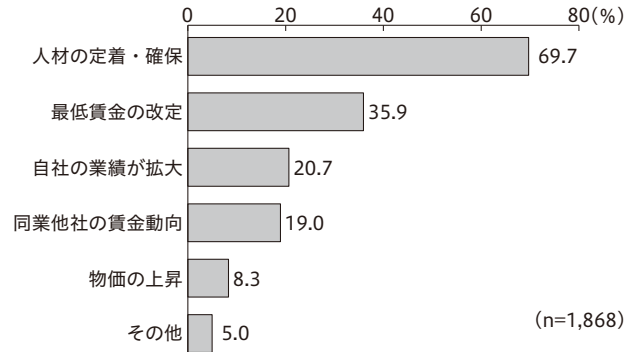
また、厚生労働省「一般職業紹介状況」によると、2017年の有効求人倍率は1.50倍となり、1963年の調査開始以来、2番目に高い水準となった。2009年に約131万人だった求人数は、2017年には約270万人へと増加した一方、求職者数は同じ期間に約276万人から約179万人に減少している。大企業においても空前の売り手市場と言われているなか、知名度で劣る小企業ではなおさら困難な状況が続くことが予想される。

多くの企業で人手不足解消のために賃上げを実施

人手を確保できない状況が続けば、景気が回復して売上拡大の機会が増えても、見逃すことになりかねない。こうした状況を打開すべく、賃上げに踏み切る企業が増えている。

定期昇給や昇格による上昇を除いた給与水準について、1年前と比べて「上昇」と回答した企業割合は、30.8%と前回調査（26.5%）から4.3ポイント上昇した（図-3）。すべての業種で3割前後の企業が賃上げを行っている。従業員規模別にみると、「1～4人」で20.6%、「5～9人」で36.3%、「10人以上」で56.9%となっており、規模が大きいくほど賃上げに

図-4 給与水準が上昇した背景（全業種計）



(注) 1 従業員の給与水準が「上昇」と回答した企業に尋ねたもの。
2 複数回答のため、合計は100%を超える。
3 図-1 (注)1、2に同じ。

積極的に取り組んでいることがわかる。

給与水準が「上昇」と回答した企業にその背景を尋ねると、7割近い企業が「人材の定着・確保」と回答している（図-4）。他の項目と比べても圧倒的に多い。業種別にみると、運輸業や建設業など人手不足が深刻な業種ほど割合が高くなる傾向にある（表-1）。

次に多い項目は「最低賃金の改定」（35.9%）であった。2016年10月には全国加重平均で25円の賃金引き上げが行われたため、これに伴い給与水準を上げた企業も多いようだ。業種別にみると、小売業（49.9%）や飲食店・宿泊業（45.1%）など、パート・アルバイトを多く雇用している業種で割合が高くなっている。

3番目は「自社の業績が拡大」であるが、20.7%と上位2項目に比べて低い水準に留まる。給与水準が上がることは望ましいが、「人材の定着・確保」や「最低賃金の改定」を背景とした賃上げは、いわば必要に迫られてやむなく行う場合が多いと考えられる。人手不足解消のために賃上げを行っても、業績の拡大が伴わず、採算が悪化しただけでは元も子もない。賃金の動向だけでなく、その背景についても目配りしておく必要があるだろう。

表-1 給与水準が上昇した背景（業種別）

（単位：％）

	人材の 定着・確保	最低賃金の 改定	自社の 業績が拡大	同業他社の 賃金動向
全業種計（再掲）	69.7	35.9	20.7	19.0
製造業	64.7	36.4	23.3	9.6
卸売業	71.0	30.4	25.4	12.3
小売業	67.4	49.9	15.9	22.8
飲食店・宿泊業	70.2	45.1	13.6	29.0
サービス業	72.8	33.9	23.8	15.1
情報通信業	72.7	15.2	27.3	21.2
建設業	71.8	10.9	26.1	19.7
運輸業	85.7	17.1	25.7	22.9

（注）1 図-4に同じ。

2 全業種計における上位4項目について業種別に示している。

多様な働き方の促進を

給与水準の引き上げ以外に、人手不足を解消させる有効な手段の一つとして、女性や高齢者の雇用の促進がいられているが、小企業ではどうなっているのだろうか。

動向調査で2017年12月に実施した付帯調査の結果をみてみよう。調査では、単発や短期での従業員と役員を除いた従業員数のうち、女性および65歳以上の高齢者の人数と、定年制度の導入の有無を尋ねている。なお、65歳以上の女性従業員がいる場合は、女性と高齢者の両方にカウントされる。

結果を表-2に示した。従業員に占める女性の割合の平均値は44.9%、高齢者は17.0%となっている。比較のために、総務省「平成24年就業構造基本調査」における従業員（正社員）に占める女性と高齢者の割合もみてみよう。便宜上、従業員規模300人以上を大企業、20人以上300人未満を中小企業、20人未満を小企業と分類すると、従業員に占める女性の割合は、大企業で21.3%、中小企業で24.2%、小企業で35.9%となっており、規模が小さくなるほど高い。高齢者も同様で、順に0.4%、1.8%、7.7%となっ

表-2 従業員に占める女性と高齢者の割合

および定年制度を導入している企業割合

（単位：％）

	従業員数に占める割合		定年制度 導入割合
	女 性	高 齢 者	
全業種計	44.9	17.0	26.8
製造業	38.3	18.6	40.4
卸売業	39.5	18.4	38.2
小売業	61.4	16.5	20.4
飲食店・宿泊業	58.6	18.3	9.3
サービス業	49.4	17.7	22.3
情報通信業	25.2	2.8	51.9
建設業	19.7	16.4	33.5
運輸業	12.6	13.1	55.1

資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」（2017年12月）

（注）1 単発や短期での従業員および役員は除く。

2 従業員数が1人以上の企業について、女性および高齢者のそれぞれの人数を合計し、従業員の総数で除したものの。

ている。小企業では、比較的女性や高齢者の雇用が進んでいるといえる。

小企業の場合、大企業に比べて従業員それぞれの事情に柔軟に対応しやすいことが理由の一つだろう。また、定年制度を設けている企業は26.8%にとどまり、多くの企業では長期間、高齢でも働ける環境となっている。

ただし、業種別にみると、女性の割合は運輸業（12.6%）や建設業（19.7%）で少なく、高齢者は情報通信業（2.8%）や運輸業（13.1%）、建設業（16.4%）で少ない。また、定年制度を導入している割合は、運輸業（55.1%）や情報通信業（51.9%）では半数を超える。これらは、従業員の不足感が特に強くでていた業種でもある。求められる体力や技術力などの違いが背景にあると考えられるが、こうした業種でも女性や高齢者が働きやすい環境を整える工夫が、人手不足解消の一つの方策となるのではないかと。

（鈴木 啓吾）

調査結果の詳細や時系列データはこちらをご覧ください。
<https://www.jfc.go.jp/n/findings/gri.html>



大きくはばたく 小さなサービス産業

人口が減少していくなかで、労働生産性の向上が日本の経済の大きな課題となっている。一般的に、大企業に比べてスケールメリットを享受しにくい小企業の生産性は劣り、特にサービス産業において低いといわれている。

しかしなかには、高付加価値を生み出すことで労働生産性を高め、サービス産業界で存在感を発揮している小企業がある。本連載はそうした小企業に焦点を当て、高い生産性を実現する秘訣を探る。

すべての人に翼を操る喜びを



(株)LUXURY FLIGHT

代表取締役

岸田 拓也 (きしだ たくや)

〈企業概要〉

代表者 岸田 拓也
創 業 2011年
資本金 300万円
従業員数 7人(うちパート5人)

事業内容 フライトシミュレーター体験施設の運営
所在地 東京都大田区羽田5-11-1 コクコ羽田ビル1階
電話番号 03(6423)7371
U R L <http://www.737flight.com>

東京の空の玄関口、羽田空港近くにある(株)LUXURY FLIGHTでは、フライトシミュレーターを体験できる。利用料金は1時間約1万円、年会費は2万円とけっして安くはないが、1カ月先の予約をとるのも難しいほどの人気ぶりだ。同社の魅力を知るべく岸田拓也さんを訪ねた。

未開の航路を拓く

——エンジンの音が聞こえます。

フライトシミュレーターから流れてくるジェットエンジン音です。当店では、ジェット機のボーイング737型機と747型機、小型プロペラ機のG58バロンの操縦を体験できます。特に、737、747型機のシミュレーターは、パイロットしか立ち入ることのできないコックピットを実機に限りなく近く再現しています。機長席と副操縦士席

は、実際に世界中を飛び回っていたものです。頭上や計器盤周辺に並ぶ無数のスイッチは本物とほぼ同じ役割を果たし、押す順番を間違えるとエンジンをかけることもできません。窓には滑走路や、航路上から見える景色が流れます。

お客さまは、離着陸する空港や航路を選ぶことができ、パイロットだった経験のあるスタッフから操縦のアドバイスを受けることもできます。本格的でありながら、老若男女、初心者から上級者まで誰でも楽しめる施設です。

——どうしてこの仕事を始めたのですか。

わたしが根っからの飛行機マニアだからです。小学生の頃は段ボールの内側に絵を描いてコックピットをつくり、なかにこもって空を飛ぶ想像を膨らませていました。パイロットになる夢は叶いませんでしたが、大人になってからもパソコンのシミュレーションソフトで世界中の空港を行き来していました。

開業前は大手の陸運会社に勤務し、営業ドライバーのほか、ドラ

イバーの教官や人材育成などを経験しました。転職は37歳のときです。複数の同僚が退職して運送会社を起業するのを見て、わたしも将来を考えるようになりました。どうせ働くなら好きなことをしたい。脳裏に浮かんだのは、パイロットが訓練に使う本格的なフライトシミュレーターを体験できる施設をつくることでした。

コックピットの内装から機能までを忠実に再現した業務訓練用のシミュレーターは、誰もが気軽に利用できるものではありませんでした。当時は一般向けの体験施設もなく、わたしと同じように操縦桿^{かん}を握る夢を叶えられずにいる人は少なからずいるだろうと考えました。2011年秋、40歳での再出発でした。

——業界のパイオニアなのですね。

コックピットを再現してサービスを展開する事業としては前例がありませんでした。そのため、航路図のない空を飛ぶような状況で、開業前後は苦労の連続でした。まず、資金調達です。事業が成功する見込みは乏しいと、いくつもの銀行に融資を断られました。結局、希望額の半分も借りられず、737型機のシミュレーター1台を購入するのがやっとでした。場所は、飛行機の聖地でもある羽田空港近辺がよかったのですが、家賃が安く

自宅に近い埼玉県鶴ヶ島市を選びました。自分で飛行機の扉や窓を描いた中古のプレハブ小屋のなかにシミュレーターを置いた店を見た母からは、子どもの頃とやっていることが変わらないわねと笑われたものです。

次に、スキルの習得です。商売をするためには、わたし自身がシミュレーターの操作に精通している必要があります。ハローワークを通じて航空会社の元訓練教官を半年間採用し、1日8時間、基礎から特訓してもらいました。

思わぬトラブルもありました。ホームページに「737」と表記したところ、ボーイング本社から商標の無断使用だと指摘を受けたのです。ライセンス契約を結ぶために、国際弁護士の助けを借りて数百ページもの英文の契約書と格闘しました。苦戦しましたが、帽子やマグカップなど同社の公式グッズを販売できるようにもなりました。当時、空港以外で買える場所は少なかったもので、結果的には良い宣伝になりました。

事業の立ち上がりは、幸い順調でした。フライトシミュレーターと検索すれば必ず当店のホームページがヒットするので、飛行機マニアからの予約が相次いだのです。やがて、専門誌から取材を受けるようになり、知名度はさらに高まりました。事業が軌道に乗り、



本物さながらのコックピット

2013年春には念願の羽田に移転しました。シミュレーターも、バロンと747型機を追加で導入し、より多くのお客さまを迎えられるようになりました。

プロもアマも搭乗

——料金体系を教えてください。

料金は、飛行時間と機種によって決まります。飛行時間は、30分から180分まで30分刻みで選べるようにし、シミュレーターそれぞれに20種類以上のフライトプランを用意しています。60分コースからはマニュアル操縦や航路の入力など、より本格的な操作もできます。90分以上になると、タッチアンドゴーや急旋回を繰り返すプランもあります。天候や飛行時間帯も変えられるので、メニューの選択肢は数百通りに上ります。

737型機は、30分で1万800円、60分で1万8,360円、90分で2万3,760円です。料金は実機の大きさに応じて変わり、747型機は737型機より1割ほど高く、バロンは4割

ほど安くなります。このほかに、プロの指導を受ける際は、レッスン料5,400円が必要です。現在、小型機の操縦士1人のほか、ジェット機の元パイロット4人に時々手伝ってもらっています。皆さん、元は当店のお客さまです。

——結構な値段ですね。

それでも、憧れのパイロットになれると、たくさんの方が繰り返し来店します。飛行時間も、30分より60分コースのほうが人気です。最も価格が高い747型機でも予約は入ります。ジャンボジェットの愛称でおなじみの747型機は、日本の旅客航空会社からは引退しましたが、今も根強い人気があります。当店は、747型機を操縦できる唯一の店なので、全国のファンが集まるのです。

リピーターには会員制度やポイント制度も用意しています。年会費は2万1,600円で、会員になると利用料金を約半額に割り引きます。120分以上のコースは会員限定で、メニューにはない航路を飛べるフリープランも利用できます。例えば、新婚旅行で通った航路をなぞりたいといったオーダーがあれば、わたしがプログラムをつくります。

ポイント制度は、利用時間や予約のタイミングに応じてポイントが貯まり、フライト料金の支払い

に充てられる仕組みです。マイルを貯める感覚に似ていますね。

会員が増えれば売上げが安定しますし、ポイント制度を導入することで早いうちから次の予約を入れてもらいやすくなります。

一方で、間口を広げることも重要です。そこで、初来店の方に限り、15分3,240円のお試しコースをプランに加えました。多様なメニューをそろえることで、初心者でも楽しめる店を目指したのです。

狙いは当たり、飛行機マニアだけではなく、親子やカップルなどさまざまな方が来るようになりました。年齢層は幅広く、女性もいます。北海道や石垣島から定期的に来る方もいますし、最近では韓国や台湾から外国人旅行者も訪れます。操縦は初めてでも、わたしやスタッフがアシストするので大丈夫です。そして、このほかに3割を占める意外な客層があります。

——それは誰ですか。

現役のパイロットや航空関係の学校の生徒です。パイロットなら自分の会社で練習すればいいのにと疑問に思うかもしれませんが、実は、パイロットが勤務先のシミュレーターを使える時間は限られています。格安航空会社の場合は、他社の機械を借りて訓練することが多く、練習時間は夜中になるケースもあるとのこと。そのため、仕

事の行き帰りに自主練習をしたいと考えるパイロットにはうってつけだったようです。羽田という立地は、プロの集客にもつながりました。

一般の方の多くは平日の夜や土日に来店します。一方、外国人旅行者や就業時間が不規則なパイロットは、平日の昼間を中心に訪れます。おかげで予約をならせるようになりました。1カ月の乗客数は延べ200人以上、会員数は900人を超えました。今では1カ月先でも予約をとるのが難しい状況です。シミュレーターは修理代や電気代などの維持費が相当かかりますが、3機体制を維持することができています。

本物により近く

——他社の参入はないのですか。

最近では、都内や関西などに類似の施設ができています。それでも、予約はむしろ増えています。ある常連の方は、たんなる娯楽施設にはない本格的な設備やプログラムが当店の魅力だと語ってくれました。きちんとした技術指導を求めるお客さまのニーズもとらえているからでしょう。当店は、操縦を体験できるだけではなく、プロが練習できる場でもあるのです。

当店のメニューの一つに、飛行機マニアに人気の「ファーストオ

フィサーコース」があります。当店で訓練を重ねて副操縦士や機長を目指す、「本気で遊ぶ」をコンセプトとした独自の試験制度です。もちろん公的ライセンスではありませんが、中身は本格的です。学習要領は航空会社のカリキュラムに近づけたもので、副操縦士になるには11課程、機長になるには20課程をクリアする必要があります。継続訓練が欠かせないので、月1回の受講を義務づけています。

さらに、試験では、操縦の習熟度合いだけでなく、アクシデントに冷静に対応できるかといった精神面も評価します。前職でドライバーの教官をしていたので、見るべきポイントは心得ています。例えば、操縦桿を握った途端に落ち着きがなくなる人は合格させません。本物さながらの厳しいカリキュラムで、合格した人は、副操縦士が2人、機長はまだ1人もいません。不合格になっても最初から受講し直す人もいて、常に30人前後が挑戦しています。最終試験前の追い込みとあって、週3日のペースで通うつわものもいます。

——操縦や航空業界に精通していなければできないサービスですね。

わたしはシミュレーターを毎日扱っていますし、元パイロットであるスタッフの知識や経験については言うまでもありません。何よ

り、このサービスを支えているのはお客さまです。常連の方には、現役パイロットや飛行機マニアが大勢います。そうした方々が定期的に来店するので、世界中の飛行機や航空会社の情報を蓄積、更新できるのです。彼らにとっても、当店は肩書きや会社の垣根を越えた交流の場になっているようです。

ファーストオフィサーコースは、当店が蓄積した情報の集大成といえるでしょう。航空会社の本物の試験では、学習要領に記されない項目も見て総合的に評価しているといいます。現役パイロットであるお客さまの体験談を基に、荒天時の着陸直後に一瞬気を抜いたら減点するといったこともして、本物のパイロット試験と変わらない



待合室にはファーストクラスの客席

緊張感と達成感が味わえる趣向にしています。生の情報に基づいているからこそ、挑戦者も気合いが入るというものです。

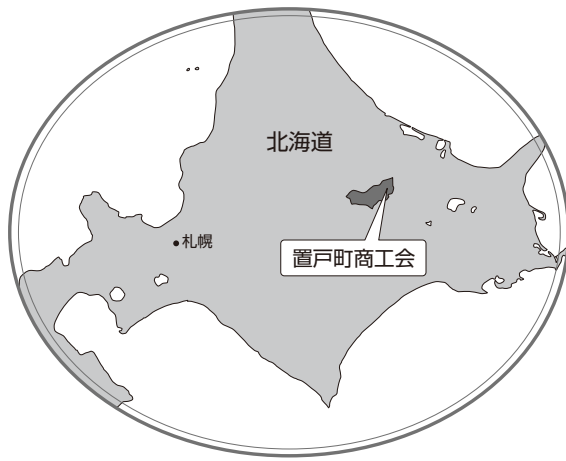
開業から6年が経ちました。今でも、コックピットに入った瞬間に目を輝かせるお客さまに出会うたびに、この仕事を始めてよかったと嬉しくなります。これからも、一人でも多くの方を楽しい空の旅へご案内したいと思っています。

取材メモ

同社のような装置産業の場合、稼働率の安定が鍵となる。岸田さんは、二つの方法でそれを成し遂げている。一つは、会員制度やポイント制度だ。会員限定の特典や、獲得ポイントに応じた割引の仕組みを用意することで、顧客の定着化を図っている。もう一つは、多様なプランを用意して客層を広げていることだ。これにより、偏りがちな来店の日や時間帯の平準化を果たした。羽田上空を旋回する15分のお試しフライトは、間口を広げるだけでなく、予約時間の隙間を埋める効果もある。

同社の従業者1人当たり売上高は2,386万円と、当研究所「小企業の経営指標調査（2015年度調査）」による娯楽業の平均1,517万円を上回る。2018年には正社員を1人採用するなど規模も拡大した。岸田さんの夢を乗せて飛び立った同社は今、たくさんの人の夢を乗せてさらなる高みへ機首を向けている。

（桑本 香梨）



おけと人間ばん馬大会

人間ばん馬大会で地域に活力を



おけと
置戸町商工会 経営指導員 佐藤 年光 (さとう としみつ)

置戸町は北海道の東部、オホーツク（旧網走支庁）管内に位置し、人口は3,000人、森林面積が458.98平方キロメートルと、かつては林業で栄えてきた町です。置戸町の歴史は約100年前、1911年に始まりました。網走本線が開通して未開の原野に人々が移り住むようになり、4年後の15年には母村の野付牛村（現・北見市）から分村して、置戸町が生まれたのです。

置戸町商工会の会員数は現在115事業所で、会員企業に頼られる存在であり続けるとともに、地域力を高める取り組みを進めています。その代表例が、毎年6月の最終日曜日に開催される「おけと人間ばん馬大会」の運営です。

置戸町ではかつて、山奥で伐採した丸太を積んだバチバチ（ソリ）を、馬が曳いて工場土場、駅土場まで搬出する姿が当たり前のよう

に見られました。しかし、機械化が進み、斧や鎌はチェーンソーに、馬はブルドーザー、トラックに取って代われ、鷹口^{とびぐち}という道具を使い歌に合わせて丸太6本を俵のように積み上げる「木直し」の作業も、今では機械で行うようになっています。

大会は、かつての姿を次の世代に残せないかと、当時の商工会青年部員が発案、1977年に行われた「山神祭バチ曳き合戦」に歴史が始まり、1981年の第5回大会から「人間ばん馬大会」と名称を改め、現在に至っています。

鉄製のソリに丸太を積み、全長80メートル、途中に高さ1.2メートルの土障害が2カ所設けられているコースに出走します。5人曳きと7人曳きのレースがあり、予選レースでは丸太2本（総重量300キログラム）を、決勝レースでは

総重量500キログラムにもなる丸太3本を曳き、順位を競います。

2017年に開催された第41回大会には、雨天にもかかわらず、総勢365人が参加。直前まで懸命にコースを整備し、何とか大会が行われました。実力を蓄え勝利を目指すチームと、過酷なばん馬体験を楽しもうというチームとが入り混じり、大いに盛り上がりました。

毎年、年明け早々から商工会青年部員がポスターの作成や打ち合わせ会議、出場チームの募集を行い、来場されるお客さまに楽しんでもらえるよう、当日の運営まで青年部員、職員一丸となって取り組んでいます。木で発展してきた町の歴史から生まれ、山々の恵みに感謝し、先人たちの苦労を現在に伝える人間ばん馬大会。本年の大会は6月24日に開催されますので、ぜひご来町ください。

ブラジル中西部 クイアバ市と空手

住友商事グローバルリサーチ(株)

Profile

住友商事グループのシンクタンク。ビジネスや投資を通じて得た知見や外部情報を組み合わせながら、新たなビジネス領域や有望な地域などに関する情報の整理・分析やコンサルティング業務などを行っている。



ブラジルの都市といえばサンパウロやリオデジャネイロといった大都市を思い浮かべる人が多いかもしれませんが。ただ、これらの大都市を離れば、地平線まで続く大農場や原野が広がり、そのなかに地方都市が点在しています。ブラジルは世界有数の農業生産国であり、コーヒー豆やオレンジなどのほか、大豆やとうもろこしなどの穀物生産も盛んです。

中西部のクイアバ市は人口約60万人、ブラジル最大の穀物生産量を誇るマットグロッソ州の州都です。同州は、日本との強い結びつきがあります。空手の愛好家が多いことで知られており、州対抗の全国大会において22年連続で優勝した実績があります。学校対抗戦や地区対抗戦といった大会だけでなく、ダンスと空手の演武をコラボレートした舞台など、空手のイベントが毎月のように開催されています。世界大会や南米選手権の代表選手の大半は同州の出身で、そのうち半数以上がクイアバ市の出身だそうです。

貧富の差が激しいブラジルには、

貧困状態にある子どもが多く、なかには生活苦により犯罪に手を染めてしまう子どももいます。その状況を改善できないかと、2000年にクイアバ空手協会の有志が、小学1~4年生を対象に週2回空手を教えはじめました。すると、学校の授業中になかなか席に着かなかった子どもたちも、態度が変わりはじめました。授業に集中し、規律正しくなり、先生や親への尊敬の気持ちが表れるようになったそうです。

2001年からマットグロッソ州政府は、「Karate-do Project」と称し、学校の授業やイベントなどを通じて、空手の普及に向けた積極的な支援を行っています。企業がこのプロジェクトに資金を拠出した場合は、その4パーセントを法人税から控除するなどの優遇措置も講じています。

こうした努力により、落ちこぼれる子どもは大幅に減り、ハーバード大学へ進む子、医師や歯科医、エンジニアになる子も現れています。そして社会人になった彼ら、彼女らが今度は別の小学校で空手



地平線まで続く大豆畑

を教えることで、輪が広がっていく良い循環が続いています。また、これらの取り組みに注目したユニエスコが「Spirit of Karate」という映像にまとめ、ブラジル最大の放送局ヘジ・グローボがナイジェリアやガーナなどの子どもたちに向けてネット配信しました。空手の輪はブラジルを越えて広がっています。

空手の掛け声やあいさつのほとんどが日本語で行われることもあり、日本に親近感をもっている人がマットグロッソ州には多く、空手だけではなく、他の武道や和太鼓も人気があります。日本の文化が親しまれているのは、100年以上前に日本から移民として来た人たちのおかげです。先人が育んできた絆を、ビジネスを通してさらに深めていきたいものです。

グローバル社会における 日本的サービスと異文化ギャップ



就実大学経営学部 准教授 **八巻 恵子**

やまき けいこ

キャセイパシフィック航空会社、ルフトハンザドイツ航空にて客室乗務員として勤務。総合研究大学院大学文化科学研究科を経て、2007年京都大学経営管理大学院研究員、2010年東京国際大学客員講師、2013年東京工業大学エージェントベース社会システム科学研究センター特任講師、同年広島大学マネジメント研究センター特任准教授、2014年より現職。北陸先端科学技術大学院大学教育連携客員准教授を兼任。専門は文化人類学。文学博士。旅の文化研究所平成26年度旅の文化奨励賞受賞。IUAES（国際人類学・民族学科学連合）企業人類学委員会副委員長、社会・経済システム学会理事を務める。

はじめに

訪日外国人が増加するなど、日本国内でも多様な文化的背景をもつ人々に対してサービスを提供する場面が増えている。

外国人観光者は、日本語や日本人の行動様式がわかりにくくても、ある程度は旅のエンターテインメントとして受け入れてくれる。非日常を楽しむための休暇では、ハプニングも良い思い出になることが多い。しかし、異文化ギャップがサービスの文脈に及んだときには、受け止め方がやや複雑になってくる。慣習や価値観が「いつもと違う」ということは「期待したような展開にならない」ということでもあり、「要望が理解されない」ならば「サービスが悪い」という不満につながってしまう。客というポジションになった途端に、異文化間コンフリクトが慣習の違いとしては受容されず、サービス内容の

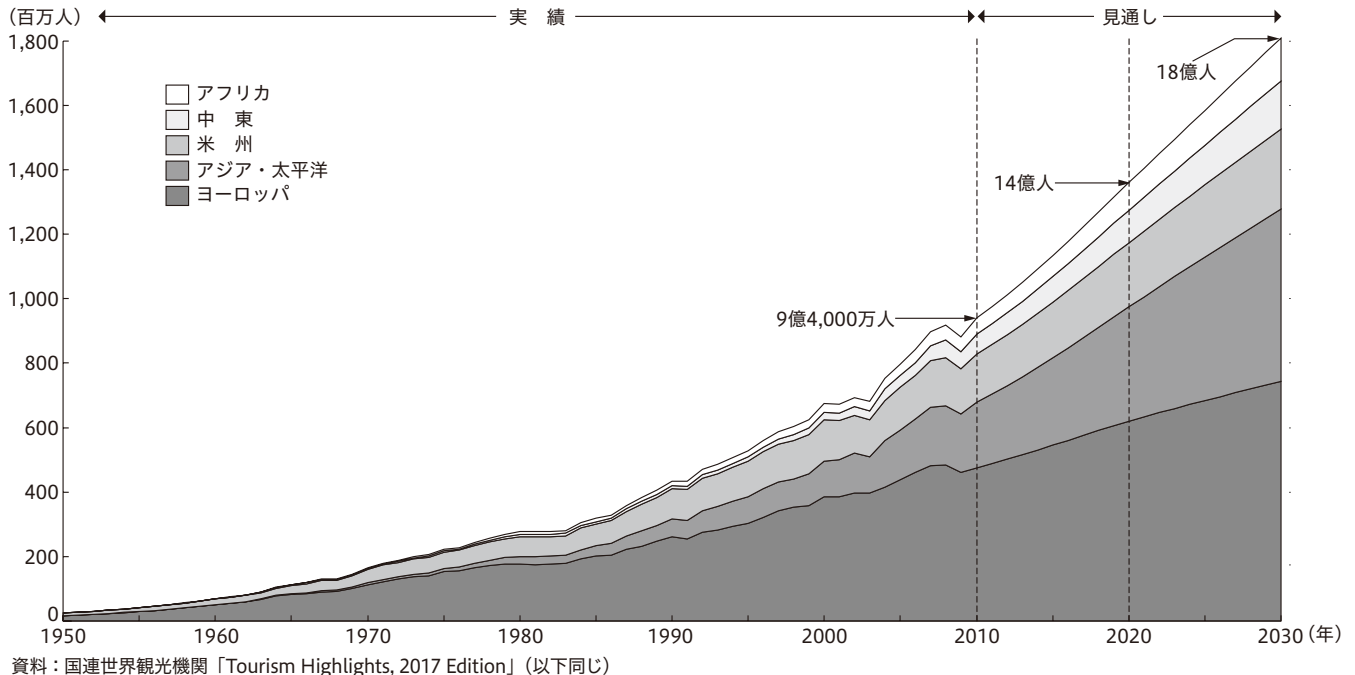
評価としての認識にすり替わってしまうことが往々にしてある。

訪日外国人の増加と世界的傾向

人の国際間移動

図-1は国連世界観光機関（UNWTO）による国際観光客到着数（1泊以上の訪問客）のデータを示したものである。これによると1960年までは、年間1,000万人に届いていなかった。1970年代にかけて徐々に数字が伸びているのは、交通インフラの充実とネットワークの発達、特に航空機の技術的な進歩や機体の大型化、空路の開発による長距離移動の実現によるところが大きい。産業や経済が大きく発展したことにより、中産階層に安定してまとまった余暇の時間が生まれてきたことも指摘できる。また、1980年代にかけて、長期休暇をとって海外旅行に出かけるパッケージ旅行が欧米先進諸国の大衆に大人

図-1 国際観光客到着数の推移と見通し



気となった。マストツーリズムはやがて日本でも大流行し、先進国に国際観光ブームが到来した。

1990年代以降、増加の勢いが増した背景には、ITの発達に伴う旅行業界、観光業界の予約システムやオペレーション・システムの効率化、航空業界においては各国における規制緩和、米国が牽引した空の市場の一元化を目指すオープンスカイ政策、空路の拡大とネットワークの充実、ハブ&スポーク・システムや航空アライアンスなどのビジネスモデルの開発等があり、ひいては航空運賃の低下、個人の渡航手続きの簡略化などにより、海外旅行が身近になったことがある。人文地理学者のデイヴィッド・ハーヴェイが「時間と空間の圧縮 (time-space compression)」と表現したように、地球が小さくなったかのごとく感じられるようになってきた。

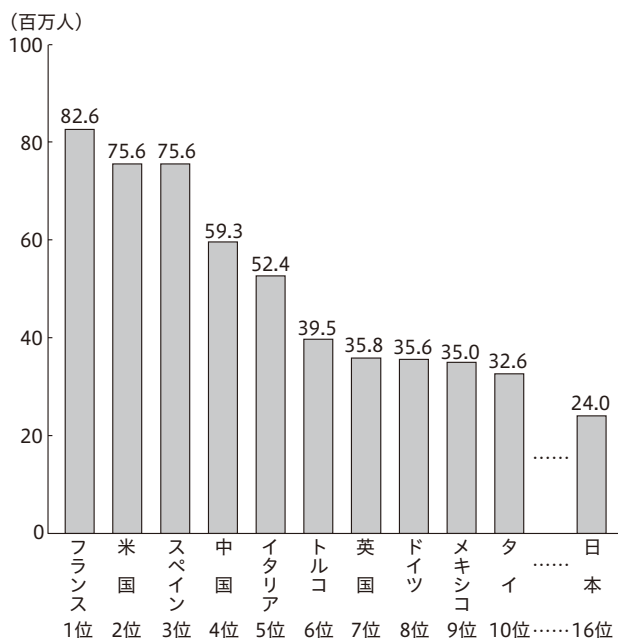
訪日外国人の急増

訪日外国人は2012年頃から急激に上昇し、過去最

高記録を更新中である。国土交通省が2002年に策定した「グローバル観光戦略」は、日本の国際観光の競争力を強化することを目的に提示されたものだ。2003年には当時の小泉純一郎総理による観光立国宣言があり、ビジット・ジャパン・キャンペーンの海外プロモーションが始まった。具体的な施策として、観光ビザの発給要件緩和や免除、免税対象品の拡大や免税条件の緩和などがあり、これらは効果を挙げている。また、円安の進行やLCCの台頭、2013年の「和食」のユネスコ無形文化遺産登録なども、インバウンド増加の後押しをしている。

2020年の東京オリンピックを視野に入れた観光環境の整備や法整備もあって、2015年には訪日外国人数が45年ぶりに出国日本人数を上回った。国連世界観光機関のデータから2016年の世界各国の外国人訪問者数をみると、日本は16位となっている(図-2)。ビジット・ジャパン・キャンペーン開始当時の2003年には32位だったため、政府や事業者

図-2 世界各国、地域への外国人訪問者数（2016年）



(注) 1 2017年7月時点の暫定値。
2 トルコは2016年の数値未集計のため、2015年の数値。

の努力の成果が表れているといえる。

もっとも、前掲図-1でみたとおり、日本への外国人旅行者だけが突然特別に増えたということではなく、世界の海外旅行者数全体が増加しているのであって、グローバル化の現象の一側面として冷静に捉えるべき部分もあることがわかる。現実には、年間2,400万人という訪日外国人数を、観光立国と呼ばれる世界の国々と比較すると、大きく水をあけられている。そこで政府は、2020年に外国人訪問者数を4,000万人とする目標を掲げている。

日本的サービスに対する外国人の評価

ここまで世界と日本における観光の現状について概観した。そして本稿の主題は、グローバル時代の日本的サービスと異文化ギャップである。

日本人のサービス感覚について、「おもてなし」を価値とするという考え方に対する違和感を論じた

のはアトキンソン（2015）である。これに対して日本の観光事業者らからの批判があることも否定しない。しかし、筆者は、自らがイギリスとドイツの航空会社で客室乗務員として働いていた経験から、日本人のおもてなしが最高のサービスであると評価する日本の考え方についてアトキンソンが「民間信仰」と表現したことは、言い得て妙、と受け止めた。

筆者は、参与観察という手法で日欧路線の機内サービスについての文化人類学的研究を実施したが、アトキンソンが指摘するとおり、日本人が良しとするサービス価値は日本人同士だから通じ合うところが多分にあり、文化を異にする人にとっては同じようには理解ができないという多くの事例を目にしてきた。

それを説明する前に、筆者が長く欧米企業で働き、西洋文化のサービスに慣れたのちに、久しぶりに日本の旅館に泊まったときの経験について述べる。食事の時間を先に決めておかなければならないこと、門限があったり、遅くに帰ってきたときにも待っていて出迎えてくれたりすることを、筆者は窮屈に感じた。また、いつでもコーヒーが飲めなかったり、自販機も種類が少なかったりと、ほしいものを手に入れ、快適な環境を整えようとしても、自分だけでコントロールができないことを面倒に感じた。ショックを受けたのは、外出中に仲居さんが部屋に入って次のサービスの準備がしてあったことであった。ホテルでは、定期的な掃除以外に客に断りなく入室することはない。外出して戻ると部屋のなかのモノの位置が少しずつ動いていたときには背筋が凍る思いがしたものだ。他人が部屋に何度も入ることがあるから、脱いだ洋服や荷物は整理整頓して片付けておくのが礼儀だった、行儀の良い客でいなくては、という緊張感がよみがえった。

ホテルのサービスしか知らない西洋諸国の人々であれば、旅館の作法に筆者以上に衝撃を受けること

は容易に想像ができる。旅館は日本のおもてなしが体現される、日本の文化が体験できる場なのであり、日本観光の醍醐味でもある。しかし、外国人の旅館に対する意見はかなり分かれるところである。和の建築、しつらえ、料理、女将や仲居さんたちの振る舞いなど、美しさを堪能する人、旅館や温泉が大好きで全国の有名旅館を巡っている人も多くいる一方で、不便だとか不自由だとかいったネガティブな意見もよく聞く。

もちろん、近年では外国人を招き入れて成功している旅館も増え始めている。違いは何かというと、事前にルールを共有できているかどうかにか尽きる。筆者はこれを「サービス・リテラシー」と呼び、サービス・リテラシーを共有する関係において、両者の相互作用を通じてサービス価値の共創が可能であると考えている（八巻、2014）。客がどの程度の知識を持ち合わせているかを確認するのはサービス提供者の技量だが、そのためには外国人だからという思い込みや以心伝心に頼るのではなく、言語でコミュニケーションをとって確認することが重要だ。客の知識に応じて事前に十分な情報提供やサポートをすることが必須である。旅館のおもてなしが好きな外国人もいれば、ディズニーランドのようなアミューズメント空間として体験を楽しむ外国人もいる。その両方を喜ばせるためには、個別のやりとりによる情報の共有が求められる。

グローバルな現場における 対人サービス

「おもてなし」はある意味でマジックワードであり、具体的にどのような言動を指すかは状況に依存する。形のあるものをいうこともあるし、心遣いや優しさなど形のないものをおもてなしと呼ぶこともある。規範は人が集まったところにつくられていくもので、企業が展開しようとするサービス・プログ

ラムは最終的には対人場面で調整が行われる。対人サービスとは本来そういうものなので、接客がうまくいくためには、企業のサービスデザインや理念が最も重要である。絶対的なマニュアルはないのだ。この点についても異文化ギャップがあるように思えてならない。

期待したようなサービスを受けられないと思うことは、国外に出ればよくある。レストランで日本のおしぼりが黙って出てくる国のほうが少ない。サービスの提供のされ方にも異文化ギャップがあり、おしぼりの手渡しや、使用済みのおしぼりを素手で受け取ることについて、衛生的ではないと指摘をする外国人はとて多い。日本ではトングを使っておしぼりを配布、回収することは客に対して失礼だとみなすことがあるが、これも異文化間コンフリクトの例の一つである。

筆者が新人の客室乗務員の頃、日本人の先輩から、「客から頼まれないのに食事と一緒に機械的に水を出さないほうがよい」と教えられた。業務マニュアルにはない仕事のヒントである。グローバル企業のマニュアルは非常にシンプルで、応用を利かせる余地が大きく、マニュアル以外のヒント集のようなものが複数あり、ダブルスタンダードであることも多い。非公式、準公式な情報共有が非常に多くある。欧米人の乗客に対して食事の時に黙って水を渡すとどうなるか。日本便に乗る外国人なら日本の慣習を知っている人も多いので、気を遣ってくれたのかとおおむね好意的に受け止められるが、なかには「頼んでいません」と怪訝な顔で突き返す人もいる。

また、米国や日本では冷たい飲み物に氷が入っているのがスタンダードだが、ヨーロッパの一部の国々では常温で飲むことが一般的なので、黙って氷を入れると取り替えを要求されることがある。よかれと思って客に対してしたことが感謝されないどころか、「余計なことをする」と迷惑がられたり、苦

情につながったりする。思いやりや気遣いに気づいてもらいたいと考えるのは、プロではない。自分の思いを押しつけて客の思いとのズレが表出するのは下手なサービスであり、多様な文化的背景を保持する人々がいる空間であれば、サービス・リテラシーが共有されていないリスクを考慮して、事前に言葉でやりとりをし、相手の意思や気持ちの確認をとる、要望に応じた支援を提供することこそが相手を尊重した態度なのだ。

サービスとは「文化」である

英国の経済学者、コーリン・クラークは、20世紀半ばに産業を分類し、自然からとれるものが第1次産業、それを加工するのが第2次産業、それ以外を第3次産業として、1次と2次に当たらないその他すべてをサービス産業と呼び、大きくカテゴリー分けをした（クラーク、1945）。この分類はきわめてわかりやすいが、貨幣経済を前提とした市場の経済取引現象としてサービスを捉えており、サービスをきわめて限定的に説明していることを忘れてはならないだろう。

製造業の生産性向上と効率化とともに発展してきた経営学も、サービスは工場製品とは異なる説明が必要だと理解を深めて久しい。経済学やサービス・マーケティングの領域では、サービスは形のない財とされ、同時性（不可分性）、非均質性、無形性、消滅性（非貯蔵性）、需要変動性などの特性をもつと説明されている。またサービス活動の対象の違いから、対事業所サービスと対個人サービスとに分けて説明している。これらは売買される商品としてのサービスについての説明である。

先進国においてはサービス経済化がますます進展し、GDPや雇用に占めるサービス産業の割合は増え続けている。私たちは「サービス」という言葉を

日常的に使い、日々さまざまに経験している。同時に、サービス産業が多様になるにつれてサービスとは何かを説明することが難しくなっている。

筆者は、日欧路線のサービス向上プログラム開発などの仕事に携わりながら研究を進めるうちに、経営人類学という研究領域にたどり着いた。企業を文化共同体としてみることには異論があるかもしれないが、企業が持続可能な社会貢献をするに当たり、多様な文化的背景をもつ人々がいかに共生することが望ましいのかという観点に立ち、異文化も資源として活用していく視点は重要であろう。ちなみに、文化人類学の古典的概念である「文化相対主義」とは、文化はそれぞれ固有に発展するものでそれらに優劣はないという思想である。

筆者が20年働いたドイツの航空会社には、フランクフルトやミュンヘンの大学から文化人類学者が派遣されていて、社員教育に携わり、サービス・プログラム開発を行っていた。また、日本人従業員のもつ日本文化は他の文化圏の従業員にはない価値であるとして、日欧路線のサービスや人材の開発についてイニシアティブを提供していた。同様に、他の路線においても、乗客や路線の特徴に対応するようなサービス開発に、異文化保持者である従業員にも積極的に関与させることで、多文化に適応をしようと努力を重ねていた。

サービスとは「情報」である

筆者が文化としてのサービスを考えるときに、日本の文化人類学者の梅棹忠夫が1960年代に執筆した一連の「情報産業論」を念頭に置いた。梅棹は、宗教家や芸術家の作品、あるいは出演料、原稿料などは原価計算が成立しないと述べ、これらの「情報」の価格決定は「お布施の原理」にもとづくと主張している（梅棹、2008）。お布施は、僧侶があげるお

経の長さや木魚をたたく労働量では決まらないし、そもそもお経をあげてもらうありがたさを測定することはできない。お布施の金額の決定要因は、僧侶の格と檀家の格とで決まり、ありがたさの金額と合わせて、世間から批判を受けない程度の金額を考える。需要と供給の二者の社会的、経済的格付けの交点で価格が決まるのがお布施である。このように、社会的に決められていく価値を、工場生産物と同じように商品と見立てて、大量生産と大量消費を前提にした貨幣市場の等価値の原理にむりやり当てはめることは、所詮、「疑似商品」であると梅棹は述べている。

当初、梅棹は「情報産業はサービス産業」と述べるにとどめていたが、のちに「情報産業論再説」のなかで、情報産業の定義を、「言語活動・言語的シンボル・イメージ情報・イメージシンボルを使う情報を製作・処理・売買することによって経済活動をおこなう産業のすべて」と改めている。梅棹の議論は、情報にとどまらず、精神の産業化が進行する「精神産業の時代」の訪れを予察したものである。人類の産業の展開史として、人間の精神や感覚が充実する時代に新しい産業の説明原理を要求している。つまり、第3次産業であるサービス産業が発展するなかで課題となるのは、人類社会がこれまでとは違う意味でいかに豊かさを享受するかなのである。

おわりに

日本語の「情報」は外来語からの翻訳の過程で単純化されてしまったという。Informationは「記号」、梅棹の言葉でいうと「シンボル」である。そしてIntelligenceは「意味のある情報」である。中国語では異なる単語が当てられているらしいが、日本語ではInformationとIntelligenceは同じ「情報」という訳語が当てられてしまった。先に、「情報産業はサー

ビス産業」との梅棹の説を紹介したが、ここでいう情報とは意味のある情報、すなわちIntelligenceのほうである。

Information(記号)をいかに読み解き解釈するかは文化的規範に依存する。グローバル社会において良いサービスを提供し、やりがいのある仕事に従事し、取引を行うためには、記号の意味を固定せず、顧客や取引先、または従業員との間で「意味」の多様性を尊重し、それを読み解き解釈できるリテラシーを共有することが最も重要である。そのためには、企業のサービスのグランドデザインを経営理念から構造的に組み立てて、個別のサービスのプログラムをつくりこむことが基本である。対人サービスを演劇の舞台だとすれば、演者や舞台の質を上げるためにはすべきことがたくさんあり、異文化間コンフリクトは現場以外にデザインや設計の段階でも起こりえる。

日本的サービスにフレキシビリティをもたせるためには、他者とはサービス・リテラシーが共有できていない可能性があるものだ、という他者理解の規範を組織のなかで育てる必要があるだろう。サービスや商品を提供する際には文化差を想定し、丁寧な説明を伴わせることが重要だ。グローバル社会においては、希少性や地域性こそが価値情報であり、それを説明する能力をもつ異文化保持者の従業員は企業内資源であるのだ。

〈参考文献〉

- アトキンソン、デービッド(2015)『新・観光立国論－イギリス人アナリストが提言する21世紀の「所得倍増計画」』東洋経済新報社
- 梅棹忠夫(2008)『情報の文明学－人類史における価値の変換－』中央公論新社
- クラーク、コーリン(1945)『経済的進歩の諸条件』金融経済研究会訳、日本評論社
- 八巻恵子(2014)「サービス・リテラシーとはなにか」広島大学マネジメント研究センター編『連携による知の創造－社会人大学院の新たな試み－』白桃書房
- Harvey, David(1992) *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change*, Wiley-Blackwell.

エコビジネスで運送業界に 新たな風を吹き込む



(株)ウインローダー

代表取締役社長

高嶋 民仁

たかしま たみひと

企業プロフィール

- 代表者 高嶋 民仁
- 創業 1950年
- 資本金 5,000万円
- 従業員数 129人
- 事業内容 トラック貨物運送、リユース事業
- 所在地 東京都杉並区上荻2-37-7
- 電話番号 03(3390)2161
- URL <https://www.winroader.co.jp>

「業界に活気をもたらしたい」。
(株)ウインローダーの3代目社長、
高嶋民仁さんの言葉だ。

近年、運送業界では、競争激化
による採算の悪化や人手不足が深
刻化している。いずれも、一朝一
夕に解決できる問題ではない。し
かし、高嶋さんの取り組みは、別
の未来も教えてくれる。

60年を超える蓄積

同社は、高嶋さんの祖父が1950年
に創業した運送業者で、東京都西
部の多摩地域を営業エリアとす
る。2トントラック52台、4トン
トラック28台、10トントラック
11台と、地域トップクラスの車両
数を誇る。昭島市、八王子市、東
村山市の3カ所に総面積3,760坪
もの物流センターを構え、周辺地
域の1,000を超える事業所に貨物
を配送している。

強みは、事業所相手の運送業者
でありながら、わずか数点でも対
応する小回りの良さに加え、60年
以上の経験に裏づけられた集配の
ノウハウにある。日用雑貨品から
住宅資材、機械部品と、幅広い品
目に対応できるうえ、他社では取
り扱わないような大型で特殊な形
状の貨物も得意とする。

こうしたノウハウを支えるのが、
90人を超えるドライバーだ。社内
で毎月講習会を実施し、プロドラ
イバーとしての心構えはもちろん、
運転技術や事故の防止策、貨物の
取り扱い方、身だしなみなどを指
導している。

リユース事業への挑戦

そんな同社も、けっして順調な
経営を続けてきたわけではない。
1990年代後半になると、多摩地域
では、大手自動車メーカーの工場

が閉鎖されたり、海外に生産をシ
フトする企業が増えたりして、貨
物量が減少する。さらに取引先か
らの値引き要請も強くなり、94年
のピーク時に21億円あった売り
上げは、その後7年間で14億円に
まで落ち込んだ。

銀行員を経て99年に入社した
高嶋さんは、この状況を目の当た
りにし、どうしたら売り上げを回
復できるか考えるようになる。し
かし、同業者間の競争が激化して
おり、新たな取引先を獲得するこ
とは容易ではない。

そこで、高嶋さんは銀行員時代
の経験にヒントを得る。当時担当
していた廃棄物処理業者の経営者
によれば、国内で年間260万トン
にも及ぶ粗大ごみのうち、7割ほ
どは再利用が可能だという。なら
ば、不用品をトラックで回収し、
リユースする事業を展開できない
か。そうすれば、トラックの稼働

率も向上するのではないか。そう考え、2004年に開始したのが「エコランド事業」である。

エコランドと名づけたビジネスは、不用品家具や電化製品を依頼主から回収して、同社が運営するインターネットオークションで販売したり、海外に輸出したりするものだ。最終的に売れ残った品物は、提携するリサイクル工場で鉄やプラスチックなどの素材に戻し、再資源化する。

ホームページには、冷蔵庫やテレビといった品目別の回収料金や、大型家具の解体をはじめとした作業の料金表を掲載しており、初めての利用者でも自身で簡単に見積もりできる。また、回収した品物が売れた場合、販売価格の10パーセントが依頼主にキャッシュバックされる仕組みになっている。その10パーセントについては、自身で受け取るか、環境団体に寄付するかを選択できるようになっており、寄付のケースも少なくない。

依頼主を集める工夫も怠らない。一般家庭で不用品を手放したいと考えるのは、住まいを移るときが多い。そこで同社は、地元の引越業者や不動産業者に営業して回収サービスを広めてもらったり、不用品の処理に悩む顧客を紹介してもらったりした。また、30~40歳の主婦からの依頼が多いため、都合のつく限り女性スタッフを派

遣し、安心感をもってもらうようにした。

近年では、フィリピンやマレーシアなど東南アジア諸国向けに、たんすや収納棚といった家具の販売が好調だ。日本製であるという理由から、現地で評判が良く、輸出货量は月当たり海上コンテナ15基分にも及ぶ。

もともと、エコランド事業を開始した当初は、非常に苦労したという。不用品の回収は運送業者の仕事ではないと考えるベテランドライバーが少なかったのだ。そこで、高嶋さんは不慣れながらも、現場で積荷や梱包の作業をすることで、ドライバーとの距離感を縮め、徐々に理解を得ていった。

現在は月平均1万点に上る不用品を回収し、そのうち約7割をリユース品として販売している。エコランド事業は、売り上げ全体の半分を占めるようになり、同社の収益力を支えている。今後は、近畿地区での展開も視野に入れる。

思わぬ副産物も

エコランド事業は、当初想定していなかったメリットも生んでいる。企業イメージが向上したことで、合同就職説明会で同社のブースを訪れる学生が年々増加しているという。また、環境問題を専門とする大学教授から出張講義の依



エコランド事業の作業風景

頼を受けるようになり、学生との交流が増えたそうだ。結果、毎年10人ほどの新卒社員を採用できしており、約半数を女性が占める。

「エコランド事業が成長しているからといって、従来の運送業務をおろそかにするつもりはありません」と高嶋さんは強調する。エコランド事業を開始できたのは、それまで同社を支えてきたドライバーがいたからこそと考えているためだ。その思いから高嶋さんは、性別を問わず、若手社員には必ず集荷や配送の経験をさせ、現場をよく知ってもらうようにしている。ベテランドライバーと若手社員の交流が進み、以前に増して、職場に一体感が生まれているそうだ。

同社は、事業所向けのサービスから一般個人向けのサービスにシフトすることで、付加価値の向上だけでなく、人材の確保にも成功している。充実した物流網や優れたドライバーなどこれまでに蓄積した経営資源を生かしつつ、新たな視点から活路を切り拓いていった事例である。（佐々木 真佑）

民宿を輝かせる若女将



おんせん民宿 望海

若女将
原 のどか
はらのどか

企業プロフィール

- 代表者 原 嘉朗
- 創業 1964年
- 従業者数 9人(うちパート5人)
- 事業内容 民宿
- 所在地 和歌山県西牟婁郡白浜町2324-2
- 電話番号 0739 (42) 2673
- URL <http://boukai.jp>

道後温泉、有馬温泉に並び日本三古湯の一つといわれる、和歌山県の白浜温泉。古くは湯治場、近年は関西有数のリゾート地として親しまれてきた。

リゾートホテルや高級旅館が建ち並ぶこの温泉街の一角に、全国から注目を浴びている民宿、望海はある。

白浜を満喫できる民宿

白良浜の浜辺まで徒歩3分。名前のとおり、海を一望できる恵まれた立地を誇る望海は、1964年の創業以来、アットホームな民宿として多くの人々をもてなしてきた。

料金は1泊2食付きで平日なら8,000円、年末年始などを除く休前日なら1万円と、周辺の旅館やホテルに比べてリーズナブルな価格で宿泊を楽しむことができる。客室は16あり、最大50人まで宿泊で

きる。宴会場を備え、近隣にはテニスやフットサルを楽しめるコートも所有していることから、夏場の海水浴客に限らず、友人や同僚との忘年会に訪れる客、大学サークルや少年サッカークラブなどの合宿客などで、冬場もにぎわう。

白浜温泉のなかでも良質とされる「甘露の湯」を24時間いつでも利用できるお風呂は、同民宿の自慢の一つである。源泉かけ流しで、70度近い高温の湯を、好みの温度に調整しながら堪能するぜいたくを楽しめる。

料理にもこだわりがある。代表者の原嘉朗さんは、「望海丸」という漁船を所有する漁師の顔ももつ。そのため、その日の釣果に合わせて新鮮な地元の魚介類を提供できる。クエやウツボなども膳に上る。野菜も自家農園で栽培する減農薬のものを使う徹底ぶりだ。

このように、周辺のホテルや旅

館との差別化を図りながら、立地の良さ、温泉やスポーツ、新鮮な魚介類、野菜といった魅力をかけ合わせ、南紀白浜の豊かな自然をさまざまな形で楽しませる民宿として魅力を高めてきた。

しかし、創業しておよそ50年の間、常に順調だったわけではない。例に漏れず、バブル崩壊後は景気後退とともに団体客が減少し、以降は業績の低迷に苦しんだ。若女将である原のどかさんが白浜に来たのは、そんな時期であった。

外から来たから気づいた地域の魅力を発信

のどかさんは、もともと東京で歌手を目指していた。白浜に来ることになったのは、同じバンドでギタリストをしていた嘉朗さんと出会ったからである。2007年の結婚を機に、嘉朗さんの実家である望海に夫婦そろって入ったのだ。

根っから明るい性格ののどかさんだが、畑違いの仕事に初めは戸惑うことも多かったようだ。しかし、客をいっそう喜ばせるため漁師として海に出るようになった嘉朗さんの姿を見て、自分にも望海のために何かできることはないかと考えるようになった。

始めたのは、望海のホームページをつくり、ブログで情報発信をすることだった。白浜に来て、自然の魅力に素直に感動した。おいしい魚も温泉も、人に自慢したいものばかりだった。外から来た自分だからこそ気づいた魅力を、多くの人に伝えたいと思ったのだ。

「若女将のんちゃん日記」と題して、お気に入りの穴場スポットや旬の料理、食材などを紹介し、日々感じたことを書きつづった。これが予想以上の反響を呼ぶ。ブログのアクセス数を集計するランキングサイト「にほんブログ村」で、2011年に女将部門の1位になったのである。これ以降も、たびたび首位を獲得している。おかげで旅行サイトから依頼が舞い込み、ライターとして白浜の紹介記事を不定期で執筆するようになった。

さらに、2013年には「日本の宿若女将48」のメンバーに選ばれる。SNSへの女将の投稿記事をもとにした人気投票で、宿泊業専門のコンサルティング会社が企画したものだ。注目度が高まっただけでなく、

全国の旅館やホテルの女将たちと知り合う機会にもなった。

2015年には、その女将仲間と「全国^{がんぼ}顔晴る女将の会」を立ち上げた。会員である女将同士がブログやSNSなどで互いを紹介し合い、それぞれのフォロワーの次の旅行先を選ぶきっかけにしてもらおうという試みで、人巡りならぬ、女将巡りの旅を提唱している。

こうした取り組みをきっかけに、望海とのどかさんは、テレビや新聞などのメディアでも取り上げられることが多くなった。白浜を初めて訪れるという個人客の予約も増えているようだ。もとより、料理にも、温泉にも、アットホームなもてなしにも自信がある。2度、3度と利用してくれる客も多く、宿泊客数は年々増加している。

民宿の看板娘から 地域の看板娘へ

のどかさんの外向きの活動は目立つがゆえに、始めのうちは周囲から反感を買うこともあったという。しかし、我田引水をねらったものではないことは、周りにもすぐに伝わっていった。

例えば、彼女が中心となって2015年に結成した「白浜ポスターガールズ」である。町内の旅館、美容室、飲食店、ケーキ店、雑貨店など、業種の垣根を越えた女性たちが、まちの看板娘として活動



望海の概観

するものだ。彼女たちは情報誌の取材を受けたり、町内外の催しに参加して観光客をもてなしたりと引っ張りだこで、すっかり白浜の人気者となった。

彼女たちの活動はさまざまなジャンルに広がっている。例えば、毎年5月に開催される南紀白浜トライアスロン大会では、メンバーが着物を着て、大会参加者に地域の魅力をPRしている。ほかにも、白良浜の清掃を行ったり、白浜の歴史の勉強会を開いたり、幅を広げているようだ。観光客を呼び込むべく、地域全体で情報発信をしていこうというのどかさんの考えは、仲間とともに新たな風を白浜にもたらしつつある。

いつしかのどかさんのもとには、宿泊客だけでなく、地域の人々まで集まるようになった。「みなさんを楽しませようというつもりが、案外、わたしが一番楽しんでいるのかもしれないね」と笑うのどかさん。その明るい笑顔に照らされて、今日も望海は大にぎわいだ。

(長沼 大海)

ビジネスに

和歌

宴席の挨拶で使える歌

第22回

歓送迎会や忘新年会、そして春には花見など、ビジネスにおいて宴席はつきものといってもよいかもしれません。また、そのような席で乾杯や締め挨拶の指名を受け、苦勞された方もいることでしょう。そこで今回は、宴席での挨拶として引用できる和歌を紹介していくことにしましょう。

しるし 験なきものを思はずは一坏の濁れる酒を飲むべくあるらし

『万葉集』には大伴旅人が詠んだ「酒を讚むる（ほめる）歌」が13首も掲載されています。上記はその1首。大意は「考えてみてもしょうがないことを思い悩んでい

るよりは、一杯の濁り酒を飲むほうがよいようだ」になります。

ビジネスに従事する上では、思い悩むこと、将来への不安におびえることなどが数多くあるでしょう。しかし、過度に考えすぎると、むしろマイナスな場合も多いもの。時にはすべてを忘れ、親しき仲間たちと酒を酌み交わし、楽しい時を過ごすのもよいものです。そんな意味合いを込めて、乾杯の挨拶などで披露してみてもいいでしょうか。

年ふればよはひは老いぬ
しかはあれど
花をし見ればもの思ひもなし

『古今和歌集』所収の、摂政として政権のトップに立った藤原良房の歌です。大意は「年月が過ぎすっかり年老いてしまった。しかし、美しい花を見れば何も思い煩うことはない」になります。

この歌の場合、なんといっても花見の席での挨拶として披露するのが最適でしょう。誰しもビジネス上の問題、人間関係、年老いていくことへの不安など思い悩むことは多いものですが、今宵は花と美酒に酔い、日頃の憂さを忘れましょう、といった趣旨で使用するのがよいでしょう。

また、この歌は、清少納言が『枕草子』の中で「花をし見れば」を「君をし見れば」と改作したこと

でも有名です。同様に「酒さえあれば」「友さえいれば」などと改作して、さまざまな宴席の挨拶などに利用してもよいでしょう。

花にあかぬ歎きはいつも
せしかども
けふの今宵に似る時はなし

「花は見飽きることがなく、宴の終わりはいつも名残惜しい。その辛さは常に経験しているのだが、今宵はいつも以上に辛く感じる」といった意味になる『新古今和歌集』所収の在原業平の歌です。

こちらも花見の締めの挨拶として適切ですが、その他の宴席においても「今宵の宴はひときわ楽しく名残惜しい」という気持ちを込めた締めの挨拶として使用するとよいと思われます。

〈参考文献〉
伊藤博訳注『新版万葉集一』角川ソフィア文庫
久保田淳訳注『新古今和歌集上』角川ソフィア文庫
高田祐彦訳注『古今和歌集』角川ソフィア文庫

福田 智弘

ふくだ ともひろ



1965年埼玉県生まれ。89年東京都立大学（現・首都大学東京）人文学部卒業。編集・デザインディレクターを経て、現在、国内外の歴史、古典文学関連のコラムを執筆。著書に『ビジネスに使える「文学の言葉」』（ダイヤモンド社、2006年）、『意外な真相？驚きの事実！裏も表もわかる日本史「江戸時代編」』（実業之日本社、2013年）などがある。

荒川 詔四 著

優れたリーダーはみな小心者である。

ダイヤモンド社 定価(本体1,500円+税)

優れたリーダーは
みな小心者である。荒川詔四
Mitsuhiko ARAKAWA

優秀なリーダーとなるには、何が必要だろうか。行動力や協調性、責任感などさまざまな要素が思い浮かぶが、生え抜きでブリヂストンのトップに上り詰め、現在は相談役を務める著者が挙げるのは、意外なことに「小心さ」だ。

著者は、もとは引込み思案で、自らの小心さにコンプレックスを抱く青年だったそうだ。50年前、入社した頃の頃は職場の同僚に気圧され、ここでやっていけるのかと悩む日々を送った。しかし、自らが嫌った小心さこそが、リー

ダーシップを育む根っこになったという。本書は、新人時代から現在に至るまで、著者が経験してきた幾多のビジネスシーンを振り返りながら、その時々で見出してきたリーダーシップのあり方やリーダーがもつべき心構えについて語った一冊である。

入社2年目、タイで立ち上がったばかりの工場で、著者は現地従業員から総スカンを食った。ずさんな在庫管理を正すよう強い姿勢で要求したが、まったく動いてくれない。上司に泣きついたが、自分の持ち場は自分で守れと突き放された。そんな逃げ場のない状況で、小心さが生きた。頭ごなしに叱られれば誰も反発すると思いきや、相手を責めるのではなく自分を省みたのである。そして自分が現地従業員に歩み寄り、相手の言い分を聞き、一緒に考え、汗を流した。すると徐々に周りが理解を示し、最終的には進んで改善に取り組んでくれるようになったという。そのときにリーダーシッ

プの何たるかを学んだと、著者は振り返っている。周囲を圧するだけがリーダーではないのだ。

他人や環境のせいにする前に、自分に問題がなかったかと自問自答する。要求するばかりではなく、相手の事情や感情にも思いを巡らす。自分の考えを疑い、部下の意見に耳を傾ける。遺漏はないかと細部まで徹底的に考え抜く。

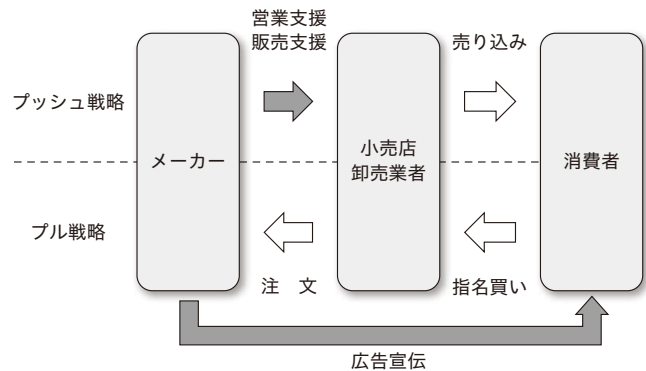
あらゆる場面で小心さを発揮し、こうした経験を積み重ねるからこそ、いざというときに果敢な決断ができるようになる。著者はそれを、小心さを「束ねる」ことで図太くなると表現する。

実体験に基づく著者のリーダー論をまとめた本書は、あらゆる年代のビジネスパーソンにとって宝典となるだろうが、できることなら若いうちに手に取ることをお薦めしたい。小心さはあくまで仕事に向き合う姿勢。困難な状況から逃げる癖がついてしまう前に、その姿勢を速やかに定着させる必要があるのだ。(大塚 孝明)

顧客に購入を促すためのアプローチの方向性の違いから、プロモーション戦略を「プッシュ」と「プル」の二つに大別する考え方があります。プッシュ戦略とは、卸売業者や小売店などの流通チャネル側に働きかけることで販売を促進するもの、プル戦略とは、顧客側に直接働きかけて購買意欲を喚起するものです。

スーパーなどでメーカーから派遣された販売員が実演販売をしている姿を目にしたことはないでしょうか。これはプッシュ戦略の典型例です。ほかにも、小売店に対して販売奨励金を出し、店頭での売り込み強化を促す方法などが考えられます。一方、プル戦略では、広告宣伝などを行って顧客に「この製品がほしい」と思わせ、指名買いを目的に来店するように仕向けます。

プッシュ戦略が有効なケースとしては、製品の認知度が低いために販売員による説明が必要である場合や衝動買いされやすい製品である場合、特定のブランドに対する顧客の執着が弱い場合などが挙げられます。それに対してプル戦略は、製品に対する顧客のこだわりが強い場合や、ブランド間の知覚差異（顧客が知覚するブランド間の違い）が大きい場合などに効果的だとされています。これを踏まえると、製品のライフサイクルとの関係もみえてきます。導入期、成長期、成熟期、衰退期というライフサイクルのうち、



まだ製品の認知度が低い導入期にはプッシュ戦略が、成熟期にはプル戦略が向いている、といった具合です。

もっとも、これはあくまで一般的な傾向をみたものであり、実際には、製品特性や競合状況などを勘案して、どのようなプロモーションを行うのがよいか、臨機応変に考える必要があります。見落としてはならないのは、二つの戦略はトレードオフの関係にあるのではなく、互いを補完するものだという点です。プッシュとプルをうまく組み合わせ、自社の製品にとって最適なシナリオを描くことが大切です。

*一部、フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー著、恩蔵直人監修、月谷真紀訳『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』（丸善出版、2014年）を基に記述しています。

編集後記

昨年、「従業員は家族」と考えている新規開業企業の社長を取材しました。通信会社の代理店として、一般家庭を訪問してインターネット回線の営業をしている企業です。社長は20歳代で、同年代の従業員が4人います。結婚している人はいませんでしたが、「将来、従業員が育児などで通勤が難しくなったら、ホームページの作成業務など、自宅でできる仕事をつくるつもりです」と話してくれました。

働き方改革という、仕事の内容はそのままに働き方だけを変えようという考えがちですが、働き方に合わせて仕事を変えていくのも一つの手でしょう。こうした柔軟な姿勢が、多様なスキルをもつ従業員の育成につながり、企業の強みとなるかもしれません。（井上）

編集・発行 ㈱日本政策金融公庫 総合研究所
 印刷・製本 アインズ㈱
 ★乱丁・落丁の場合はお取り替えます。
 ★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

調査月報

5月号予告

調査レポート

積極的な情報発信でインバウンドの獲得を
 —「インバウンドの受け入れに関するアンケート」から—
 総合研究所 主席研究員 竹内 英二

論点多彩

「脱・モノ発想」のマーケティングへ
 —「行動デザイン」の提言—
 博報堂行動デザイン研究所 所長 國田 圭作

- 掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
 ㈱日本政策金融公庫 総合研究所（小企業研究第2グループ）
 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
 電話 03(3270)1691 FAX 03(3242)5913
- バックナンバーは日本政策金融公庫ホームページに掲載しています。
 URL: https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html