



1018

講談社現代新書

ポスト大企業体制

サービス分業化が経済を変える

プライベート・ブランド商品、電話チケット販売システム。人材派遣業やレンタル業の隆盛。大企業は分解され、社長一人でもやって行けるようになる。サービス分業化社会の到来である。

どんな業種が現われ、取引方法はどうなるのか。仕事の

評価や働き方はどう変わるのか。近づくポスト大企業時代の姿を提示する意欲作。

井原哲夫



ポスト大企業体制 サービス分業化が経済を象える

一九九〇年九月二〇日第一刷発行

著者——井原哲夫 © Tetsuo Ihara 1990



発行者——野間佐和子 発行所——株式会社講談社

東京都文京区音羽二丁目二二—二二 郵便番号 一一二—〇一 電話 〇三—九四五—二二—

装幀者——杉浦康平＋赤崎正一

印刷所——凸版印刷株式会社 製本所——株式会社大進堂

ISBN4-06-149018-4 Printed in Japan (定価はカバーに表示してあります)

落丁本・乱丁本は、小社書籍製作部あてにお送りください。送料小社負担にてお取り替えいたします。
なお、この本についてのお問い合わせは、学芸図書第一出版部あてにお願いいたします。



966006



ポスト大企業体制

サトビス分業化が
経済を変える

井原哲夫

講談社現代新書

米国の経済危機は、日本にどのような影響を及ぼすのか。日本企業は、米国の経済危機を、自国の経済危機と捉えている。本書は、米国の経済危機を、日本企業の経営戦略と捉えている。本書は、米国の経済危機を、日本企業の経営戦略と捉えている。本書は、米国の経済危機を、日本企業の経営戦略と捉えている。



蔵書

講談社

まえがき.....	7
-----------	---

第一章 大企業全盛時代が終わる.....	15
----------------------	----

大企業体制はこうしてできた.....大企業体制ではこんなことがおこる.....

サラリーマンの悲哀.....技術が姿を決める.....技術変化の特徴は.....消費者が変わる.....

余暇活動への欲求.....サービス化の原理

第二章 大企業が分解する……………

37

もうすでに始まっている……加工と商品企画の分離……加工機能の解放……
ブランドが商売の種になる……多様化する商品企画部門……国際分業が変わる……
企業の自給サービスは外へ……質の高さと稼働率の矛盾……
社長一人でもできる大企業の仕事

第三章 なにがサービス分業化をはばんできたか……………

59

融合にとって必要な条件……需要供給のマッチング……サービスの特性……
加工にも集約が……サービス取引の特異性……
「時間」と「空間」で分断されるサービス市場……分断された市場をつなぐとしても……
質に関する情報……融合は多段階的……調整のコストとグループ規模……

経営資源は小型化をはばむか……アナウンサーと役者のちがい……安定を望む人間

第四章 新しい産業社会

91

基盤産業とソフト的サービス業……機能提供者と企画型サービス提供者……
リスクの負担……長期と短期の企画型……情報伝達手段の発達と利用ソフトの開発……
ニューネットワークビジネス……融合にともなうリスク補完……
出資によるリスクカバー……組織型リスクカバー……ブランドと組織……
企画力をもった小型企業の活躍

第五章 独特な取引形態

117

サービス予約取引……予約ビジネス……商売になるサービスの条件……
予約社会の到来……重要な質保証機能……予約流通業の発展……新しい市場モラル……

時間觀念の発達……なじみ關係の發生……特殊な料金支払い制度……

コネ利用というコスト負担……競争的産業社会なのか……

なじみ關係変更のコストを安くする……企業文化

第六章 価格づけと料金支払い方式……………153

歌謡ショーの場合——空間の柔軟性……理髪店の場合——時間の柔軟性……

本やレコードの場合——安いコピー費用……「質の良し悪し」から「好き嫌い」へ……

ボール投げ競争……求められる人材の特性……賃金体系が変わる……

多様化する料金支払い方式……前払い・後払い・殺し屋方式……遊園地の料金方式

第七章 働き方が変わる……………175

九時五時労働はなぜ生まれたのか……第一次産業とサービス業の場合……

九時五時労働の定着……リーディングセクターだからできた……

サービス化時代の働き方……九時五時労働が変わる……仕事があるときだけ働く……

過程よりも結果……教育が変わる

あとがき……

まえがき

毎年夏になると、似たような紺のスーツを身につけた若者がオフィス街の風景を変えてしまう。競って大企業に就職しようと行動をおこしているのである。生涯賃金の高さと安定度からいえば合理的選択である。「中小企業はやりがいがあるよ」などといったって、好きこのんでリスクを冒す気になる若者がそういるわけではない。厳しい受験戦争だって、よい生活が期待できる大企業に職を得ることが強い動機になっているのだ。一流企業の「一流」にはなお「規模」が重要なかわりをもっている。「規模」は「強さ」であり「安定」を感じさせるのである。

技術特性からいって、規模の拡大は低コストに結びつき競争力を増す。不況などショックに対する耐久力が強い。銀行が安心して融資をする。名前が知られている。こんな要素がかさなりあって、「規模が大きい企業が一流である」という一般的感覚を形成していったのである。みんなそう思っている社会では、そこに席を置くことがみずからの社会的評価を高めることにさえつながるのだ。

とはいっても、ずっとこうであったわけではないし、今後もずっとこうである必然性は

ない。筆者が子供のころ(昭和二十年代)に大企業といわれるものがそうざらにあつたわけではない。しかも、「月給とり」という言葉には「うらやましい」とか「いい思いができる」という意味はそんなに含まれていなかったような気がする。

筆者が育った小さな町で「月給とり」といえば、地方銀行の支店の行員、国鉄や役場の職員、あるいは学校の先生ぐらいしか頭に浮ばなかった。当時の日本における雇用者の割合は半分以下だったし、筆者自身、「月給とり」になるなど夢にも考えなかった。

江戸時代まで時間をさかのぼると、そこには今でいう「企業」というイメージに近い組織はなかったし、雇用者(雇われる人)といわれる人々はごく少数であつた。今日的な「雇用者」に近いものをあげれば、それは幕府や諸藩に仕える武士であつた。いわば、公務員であり、今日のサラリーマンの原型だといわれる。

いまは大企業が支配的であるが、わずかのあいだにこれほど大きな変化がおこつたのだからはつきりした原因があつたはずである。基本的なものとしてまず「技術特性」をあげねばならない。江戸時代には農家で糸をつむぎ、布を織っていたが、明治になると社会科の教科書にも登場するような大工場が出現する。自動紡績機や自動紡織機が開発され、実際に利用できるようになったからである。工場規模を大きくするほど生産コストが低下する関係を「規模の経済性」というが、生産技術が進歩するにつれて大規模化が有利である分

野がどんどん拡がっていく。こうなれば、小規模な生産方式で太刀打ちがむずかしくなり淘汰されざるを得ない。

工業化社会が深化していくにつれ、「規模の経済性」が支配的な分野はますます拡がり、その程度も強くなる。社会の中での大工場の存在感は高まり、どこへいってもエントツがやたらと目につくようになる。この変化は自営業者にかわって雇用者の数を増やしていくことでもあった。日本では、昭和三十年代のなかばに雇用者の割合が就業者のなかで過半数をこえることになる。同時に技能の分業化・専門化が著しく進む。これらを結びつける組織が重要性を増すわけだ。そこで働く雇用者は仕事の分担や労働時間まで組織に制約されることになる。この組織が企業である。

もし、技術進歩が家内工業の効率化をそのまま進めるような性格をもっていたならば、社会はまったくちがった姿を見せていただろう。自営業者が相変わらず大きなウェイトを占め、働き方の自由度はずっと高かったであろう。朝夕の通勤という独特の風景は見られないし、道路には多様で個性的な自動車が満ちていたことだろう。もちろん、「受験戦争」などという現象は見られなかったにちがいない。教育はたいへん重要なのだが、序列を得ることではなく、実質的な知識や能力および教養を身につけることが目的となる。社会の高齢化の対応策として、「定年延長」などという言葉が登場する余地はなく、かなりちがっ

た側面から議論が行なわれていたことだろう。ところが、現実の技術革新はまったく違った方向に進んだわけだ。

工業化社会の姿をきめるうえで、消費者という人間の行動が重要なかわりをもっていた。工業化は所得の上昇をともなったが、その過程で消費の内容が「規模の経済性」が働きやすい生産物へウェイトを移したのである。農産物の消費割合が低下し、そのぶん工業製品の消費が増えた。「食費」の中味をつぶさに見れば、加工度が上昇してきたことがすぐにわかる。かんづめがふつうの商品となり、インスタント食品が出回るようになる。食事ですえ工業が関与する部分が増えていったのである。

もう一つ、消費者の欲求構造が別の次元で重要なかわりをもっていた。工業化の過程に生きた人々にとってはマスプロ商品で不満がなかったのである。消費欲求が機能性と経済性を求める段階にあったのである。説明するまでもなく、規模を拡大して生産コストを引き下げるには生産物の規格化を必要としたが、この時代の技術特性と矛盾がなかった。もし、自分とまったく同じデザインの自動車に乗った人と出会うと拒絶反応を感じるほど個性化志向が強いならば、T型フォードの生産体制は生まれなかったであろう。

このように、大企業主導型経済が出現した背景には明快な理由（あとでのべるようにこれだけではないが）がある。ところがいまこの体制が変質し、ひょっとしたら崩壊するのではとの

きざしが見えるのだ。

活力に満ちたニュービジネスが輩出し、世の中での存在感を次第に高めている。大企業は本体のスリム化をはかる一方、分社化と称しておどろくほど多くの小規模企業群を生み出している。このような中で、労働市場では流動化が進んでいる。日本でもいつのまにか「転職」が社会的認知を得て、企業の中途採用は日常化しつつある。転職のための情報誌が本売場のなかでの面積を拡げてきた。女性の進出、パートアルバイトの増大もあって、学校を卒業したら定年まで勤めあげるつもりで就職した男子社員中心の処遇制度が機能しなくなっている。

企業が求める人間像も大きく変わってしまった。一昔前には、根性、バイタリテイ、協調性がよくあげられたものだが、いまやあまり聞かない言葉になっている。みんなが協力してがんばればなんとかあった時代ではなくなったのだろう。かわって、「個性」「創造性」「柔軟性」が企業トップの口にのぼるようになった。

このような流れは一時的なものなのであるか。それとも、産業社会がいままでさえ想像できないような大変革をとげる前ぶれなのであるか。産業社会に登場する要素、その代表が人間と技術であるが、その性質と変化の方向を素直に見れば、産業社会の大変革は必然的だという結論に達するのである。それは、「大企業主導型経済の崩壊」であり、「サー

「ビス分業化産業社会」といわれるものである。小規模企業が市場を通してつながっている活力ある産業社会である。

とはいっても、工業化社会の初期あるいはそれ以前に見られた、自営業主が得意な「もの」を生産し、他人の生産したものと交換して生活するイメージとはまるで異なる。サービスが市場価値の大部分を占め、そしてこのサービス供給の分業化が進むのだから、「もの」とはちがうサービスの性質が市場取引の姿をまったくちがったものにしてしまうのである。料金の決定の仕方から料金の支払い方まで変わっていく。仕事の評価基準が変わり、大企業のなかで重要だと考えられていた能力が価値を失っていく。当然のことながら教育機関は変革をせまられる。九時五時労働を基本とした働き方が時代おくれなものとして感じられるようになっていくのだ。

さて、このようなイメージの社会はすでに出現していると感じた読者も多かろう。そうかもしれないが、それは一部であって本質的なところでは変わっておらず、今後も変わらないだろうと考える読者もいるにちがいない。たしかに、すぐにもこのような社会が出現するというのはない。人間の特性、とくに「安定を求める」という性質および今までの働き方に対する慣れ等の要素が、一見して不安定に見える社会への移行をおしとどめると考えられるからである。

しかし、これまでの大企業主導型という産業社会には合理性が存在すると同じように「サービス分業化産業社会」にも合理性が存在する。市場経済を前提とする以上、おしとどめる力が働くにしても新しくできあがった合理性にもとづく社会へ移行していくというのがこれまでの経験であった。

サービス分業化産業社会はどのような背景によって出現するのか。それはどのようなものなのか。またそこではなにがおこるのか。これらの点について解説するのが本書の目的である。

第一章

大企業全盛時代が終わる

