



# HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	東京墨田区における事業体・世帯(家族)の生産・生活様式変容と地域社会の構造的変質過程：現下における「家」的社会的構造変質諸過程の分析：第3部 東京墨田区における都市的事業所の変動過程：第6章 サービス業事業所における諸特質と経営展開
Author(s)	酒井, 恵真
Citation	『調査と社会理論』・研究報告書, 14, 244-259
Issue Date	1990
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/22609">https://hdl.handle.net/2115/22609</a>
Type	departmental bulletin paper
File Information	14_P244-259.pdf



## 第6章 サービス業事業所における諸特質と経営展開

### 第1節 事業所の形成過程と創業

本節はサービス業小零細事業所の「生成」の構造的特質を探ることに目的がある。そのためここでは事業主の生活史的過程に焦点をあてて、事業主の出自に関する諸特質から事業所形成の「前史」を明らかにする。

まずサービス業事業主の現在の年齢構成を見ると、40才～50才代の壮年層が約3/4の多数を占めているが、その他は61才以上（その大部分は70才以上）の高齢者層で、30才代は1ケースにすぎない。従って事業主の生まれは大正期と昭和1桁期に集中して、戦後は3ケースと少ない。このように事業主の年齢構成は全体として高く、平均年齢は56.6才である。（表3-6-1、図3-6-1参照）

これら事業主の出生地は、地元墨田を出生地とする者は2割に過ぎない。そのほかは他地域で生まれて来住者したものである。しかし、都内生まれを加えると東京都出身は4割になり、残りは関東とそれ以外の地域に二分される。出生地では卸小売業よりやや東京以外の地域からの来住者が多い。なおサービス業では、卸小売業にはいなかった女性事業主が4ケースみられるが、年齢、出生地などに特別な偏りはない。

次いで事業主の出身階層を義務教育終了時点での親の職業階層で確かめることにする。（表3-6-2参照）ここで最も多いのが農林業自営（兼業）で、全体の1/3を占めている。次いで「その他自営業（大部分が製造業自営）」が1/4である。しかし、商業自営は1/5に届かず、雇用者は4ケースと最も少なかった。この職業階層は出生地とも深いつながりがある。（表3-6-3参照）つまり、農林業自営出身は総てが関東以遠を出生地としており、この地域の出身者の約6割を占めているのに対して、商業自営・「その他自営業」のほとんどは墨田を含む東京都内の出身者であった。従って、今回調査対象となった事業主は地方の農林業自営と東京

表3-6-1 事業主の年齢と出生地

年齢	出生地						計
	墨田	都内	関東	東日本	西日本		
61歳以上	1	1	2	2			6
51～60歳	3	1	3		2		9
41～50歳	1	1	1	2	2		7
40歳以下	1						1
計	6	3	6	4	4		23

図3-6-1 事業主の出生地と前住地

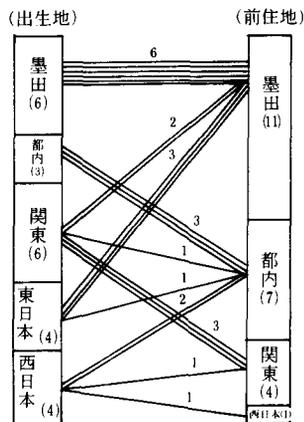


表 3-6-2 事業主の生年と親の職業

生年	親の職業					
	農林業 自 営	商 業 自 営	その他 自 営	雇 用 者	無 職 不 明	計
明 治	1					1
大 正	1	2		1		4
昭和 1～10	4		4		1	9
昭和 11～20	2	2	1		1	6
昭和 21～30		1	1	1		3
計	8	5	6	2	2	23

表 3-6-3 事業主の出生地と親の職業

生年	親の職業					
	農林業 自 営	商 業 自 営	その他 自 営	雇 用 者	無 職 不 明	計
墨 田 区		2	4			6
東 京 都		1	1	1		3
関 東	4	1	1			6
西 日 本	2				2	4
東 日 本	2	1		1		4
計	8	5	6	2	2	23

の商工業自営の二つの出身階層を基層として構成されていたということがいえる。いわゆる雇用労働者出身は、いずれの地域においても少数であった。この点は、先に見た卸小売業でも同様の傾向が看取されたが、いずれも自営業者層の分厚い出身階層が背景にある事が特徴である。

さて事業主達はこうした出自に関する特徴を背景としながら、現在の事業所経営に至るまでには更に幾つかの通過点をへなければならなかった。

第一の通過点は学歴である。(表 3-6-4 参照) 最終学歴をみると、最も多いのが旧制中学・新制高校で全体の約半数を占め、次いで義務教育段階が1/4、残りは旧制高校・専門学校、大学の高等教育段階にまで進んでおり、卸小売業の場合よりはやや学歴が高くなっている。この場合も若年層ほど学歴は高くなる一般的傾向にある。しかし、ここでは50才代に特に高学歴者がみられた。これらは医師や税理士などの高学歴を必要とする職業従事者とその年令層に集まっていた事による。更に、学歴は親の職業階層とも関連していた。(表 3-6-5 参照) 農林業・雇用労働者の場合は義務教育段階の比率が高いのに対して、商業自営・「その他自営業」は旧制中学・新制高校の後期中等教育段階以上に進んだものが多い。こうした学歴を経た後に職業歴が始まる。

第二の通過点は職業歴である。(表 3-6-6 参照) ここでは事業所創業に直接的な規定要因となる前職に焦点を当てる。この場合も学卒後直ちに家族従業者として家業に参加するか直接継承した者が4ケース見られ、いずれも父親等から事業の継承をおこない、事業所経営者の世代間再生産が行われていたが、卸小売業に比べてその割合は低い。そして、全体の6割が

表 3-6-4 事業主の生年と最終学校

生年	学歴						
	小学校	高等小 新中学	旧中学 新高校	旧高校 専 門	大 学	その他	計
明 治		1					1
大 正	1	1	1	1			4
昭和 1～10			4	3	2		9
昭和 11～20		2	4				6
昭和 21～30			2			1	3
計	1	4	11	4	2	1	23

表 3-6-5 事業主の最終学歴と親の職業

学歴	親の職業					
	農林業 自 営	商 業 自 営	その他 自 営	雇 用 者	無 職 不 明	計
小 学 校				1		1
高小・新中	2		1	1		4
旧中・新高	3	4	3	2	1	11
旧高・専門		1	2		1	4
大 学	2					2
そ の 他			1			1
計	8	5	7	4	2	23

前職では何らかの雇用労働者として勤め人の経験をもっていた。このように親の職業階層の8割は自営業者層であったが、当人は一旦は雇用労働者としての経験を通して、再び事業所経営者にたどり着く割合が高い。この点では卸小売業も同様であるが、ここに再生産上の特徴が見られる。しかし、サービス業の場合、その雇用経験に卸小売業とやや異なった特徴がみられる。被雇用経験の殆どは現在職と同一の産業部門か産業部門が異なるが職種は同じ（異部門・同職種）であることである。このような転換が最も顕著にみられるのは、理美容・自動車修理などの技能技術の習得が仕事上で要求される業種や、医者・会計士・税理士・設計士などの専門的な知識技能を必要とする部門である。卸小売業の場合は比較的他業種からの参入ルートは開放的であるが、サービス業の場合は同部門同職種内での階層的地位転換というやや閉鎖的なルートに依存している。

このような職歴を経て現在の事業所の継承・創業によって事業所経営者としてのスタートがなされるが、その事業所の創業がいつなされたのかを見てみよう。（表3-6-7参照）事業所の創業時期が集中しているのは、昭和30年代～40年代である。卸小売業の創業期が戦前期あるいは戦後直後期に集中していたのに対して、サービス業では高度成長期以降に創業したという違いがある。また、卸小売業では創業者の4割以上が祖父・父であり現業主はその二代・三代目であったが、サービス業の場合は、継承したものが2割にも達しておらず、殆どが本人創業である。これは前職との関係もあるが親の職業を継承するのではなく、職業的には別種の産業部門の雇用者として一旦就業して、そののち創業独立したことを意味している。それゆえ出身階層の多くが自営業者層に基盤があるとはいえ、サービス業は卸小売業のように世代的継承（職業階層の世代的再生産）は同部門同職種内部で行われる割合が高いのと異なり、世代的

表3-6-6 事業主の現在職と前職

前職類型 現事業所部門	継承か	異部門	異部門	同部門	異部門	無職	不明	計
	家従	家従	自営	雇用	雇用			
対個人サービス				4				4
対事業所サービス	1		1	4	1		1	8
専門サービス	1			3	1	1	1	7
医療・保健	1	1		1		1		4
計	3	1	1	12	2	2	2	23

表3-6-7 事業所創業年と創業者

創業者	創業年	20年	21～	31～	41～	51～	61年	不明	計
		以前	30年	40年	50年	60年	以降		
祖父	父	1						(1)	1(1)
	父	1		2(1)	(1)			(1)	3(3)
本人		1	3	3	7	4	1		19
計		3	3	5(1)	7(1)	4	1	(2)	23(4)

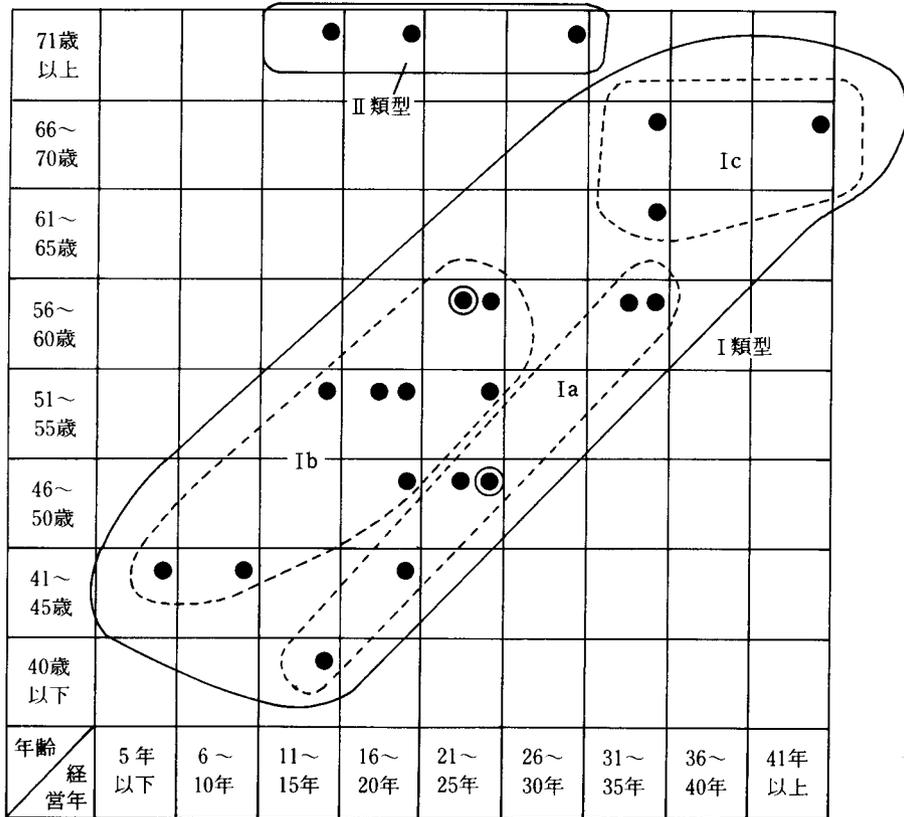
註) ( ) 内は現事業主が先代より事業所を継承した者

には親の職業部門や階層とは一応断絶された再生産ルートに依存している。従って事業主自身の職歴が事業所創業に極めて大きな規定要因となることが明らかであろう。

さて、現事業主は以上のような職歴を経て事業所の創業を開始して今日に至る。その事業所経営は事業主自身の全職業生活においてはいかなる位置を占めているのであろうか。この点は事業主の年齢と事業所経営年数との関係の中にそれを見ることが出来る。(表3-6-8、図3-6-2参照)サービス業の場合も事業主年齢と経営期間の関係が比例関係にあるものと(I類型)全く関係の無いもの(II類型)の二つのタイプに大別される。まず、II類型はこの場合、総て70才を越える高年齢事業主であるが、年齢に比べて経営期間は25年と短く、従って経営開始時期は50才代後半から60才代になってからと大変遅い。これは長期間にわたって雇用者として勤めた後に、その経験を生かして事業所を開きたいわば退職独立組ともいう「高齢者転換タイプ」である。しかし、ここでは3ケースを数えるのみで事例的には少数である。(但しこの中の一事例は既事業所経営者が新規に事業所を開設したものである、この一般事例には当てはまらない。)

次にI類型では更に三つに区分することが可能である。その第一は事業主が40～50才代で

図3-6-2 事業主年齢と事業所経営期間からみた事業主形成類型



注) ①●は事業所継承者 ②但し5ケースは不明

あるが、経営期間は20年以上の長期間携わり、従って経営開始時期がほぼ30才頃には終り、職歴の殆どが現事業所経営に集中している「専門タイプ」である（I a 類型）。第二は同じく40～50才代であるが、経営期間は20年未満と比較的短く、従って経営開始時期年令も30才代後半から40才代に遅れてスタートした「中高年転換タイプ」である。これは学卒後しばらくの間雇用労働者として働き、その後現在の事業所を継承又は創業したもので、今後更に事業所経営の継続が見込まれるものである（I b 類型）。第三は61才以上（ここでは70才以上のみ）の事業主でI a、I bのタイプが時間の経過と共に事業所経営を重ねて事業主が高齢化した「高齢者専門タイプ」である。すでに事業所経営者としては後継者を確保しているか、引退直前にある（I c 類型）。

このように現在は同じサービス業の小零細事業所経営者という階層的位置は同じながら、その形成・展開過程をみると、事業主によっては現在の事業所経営のもつ職歴上の位置と意味はかなり異なっていた。かくて、小零細事業所事業主の形成・展開過程には長期間の雇用経験をjてその職業歴の最終段階に事業所経営にかかわったものと、I 類型の場合のように、長短の違いはあるが雇用労働者としての経験があるが、それを比較的早い時期に転換して事業所経営に携わったものの二つの道筋があることが分かった。また同じ類型と言っても、その経歴＝年令段階によるかなりの差異を含んでいることも明らかとなった。現段階においては同一の階層的位置を占めているとはいえ、こうした形成過程と経歴における差異は、現実の事業所の存在形態、つまり事業所の協業形態（従業員規模とその構成）に影響している。（表3-6-9参照）つまり事業主が高齢者であるI c 類型とII 類型は1～3人規模に止まり雇用無し事業所が多く見られるのに対して、若年専門のI a 類型では雇用従業員の多い5人以上規模が少なくない。高齢事業主の場合は零細規模で家族従業者依存の割合が高いが、若年自営專業型は規模と雇用の導入に積極性が見られる。

表3-6-8 事業主の形成類型の諸特徴

区分 形成類型	事業主の 平均年齢	開業時の 平均年齢	事業主平 均 期 間	事 例 数
I a 若年專業	49.7	25.0	23.7	6
I b 中年転換	51.2	33.9	16.3	9
I c 高齢專業	67.0	29.7	37.0	3
II 高齢転換	75.3	60.3	18.7	3

表3-6-9 事業主の形成類型と事業所規模と従業員構成

形成類型 従業員規模	I 類 型			II 類型	計
	a	b	c		
1～4人家従のみ	3	5	3	1	12
1～4人雇用あり	1	2		1	4
5～9人雇用あり	2				2
10人以上雇用あり		2		1	3
計	6	9	3	3	21

## 第2節 事業所の協業－協働形態に見る特質

本節では前節で明らかにした形成過程を経て創業・継承されたサービス業小零細事業所の社会的性格とその特徴を協業－協働組織としての諸特質から明らかにする。

既に卸小売業の分析において指摘したごとく、事業所の協業－協働の諸形態は事業所の経営形態で捉えられることが多い。また一般に事業所の経営形態は従業員規模が大きくなるに従っ

て個人経営から会社形態の比重が増すというように、従業員規模と経営形態の間には明らかに関連がある。サービス業の場合も同様であるが、卸小売業の場合とはやや表れ方が異なっている。(表3-6-10参照)つまり9人以下の事業所は1ケースを除いて総てが個人経営であり、10人以上の場合は総てが会社形態というように、かなり従業員規模と経営形態とは明瞭に分化している。

しかし、9人以下で個人経営の内実は、1～4人規模の事業所に9割が集中しておりこの個人経営の実質は1～4人規模に該当する。では1～4人規模が個人経営であるとしても、それを直ちに家族協業体といいのかといえそうではない。卸小売業では1～4人規模でも雇用者をいれている事業所は会社形態をとっていたがここではそうになっていない。これは1～4人規模ながら雇用者をいれている事業所が、税理士・司法書士などの事業主個人的の専門知識に依存している小事務所や医院等であるために、会社形態をとりにくいという事情があるからである。だが雇用者を入れて事業所経営を営まざるを得ない事情は同じである。その意味では経営形態としては会社形態を取っていないとは言え、家族員の労働にのみ依存する自営業いわゆる家族協業体とは一応区別されねばならないであろう。

このように経営形態は従業員規模に規定されているとは言え、その区分内容には更に吟味すべき問題が含まれている。従って協業形態の特質を明らかにするうえでは、経営形態の形式的区分によるだけでなく、事業所を維持・構成して協業-協働している従業員の構成内容に立ち入った検討が必要であろう。

では、事業所の全従業員の構成内容について検討してみよう。表3-6-11はその構成内容を示したものである。ここでは従業員の構成上の特徴から次の三つのタイプが区分される。第一は1～4人規模で個人経営、雇用者なしの事業所群である。これは家族員(業主を含む)のみが、ほぼ2人で事業を営んでいる。第二は1～9人規模で個人経営であるが、雇用者を入れている事業所群である。これは家族従業員が事業主の外に1人以上従事している事業所が多く、家族従業員と雇用者の割合も半々となっており、雇用者の協業-協働上の位置は小さくない。第三は10人以上規模で会社形態をとり、勿論多数の雇用者を雇っている事業所群である。ここでは家族従業員は事業主のみであり他の総ては雇用者であり全く雇用者に依存する構造のうえに成り立っている。

表3-6-10 事業所と経営形態と従業員規模

経営形態	個人経営	会社	計
1～4人家従のみ	11	1	12
1～4人雇用あり	5		5
5～9人雇用あり	2		2
10人以上雇用あり		4	4
計	18	5	23

表3-6-11 従業員上の地位別・年齢別従業員構成 (人)

年齢	従業員地位	家族従業員		常雇い		パート	計
		事業主	配偶者	その他	男	女	
30歳未満				1	14	7	24
30歳代	1	1	4	18	1	1	26
40歳代	5	4	2	14			26
50歳代	10	2		6	1	1	20
60歳以上	7	4	1	7	2	1	22
計	23	11	8	59	11	5	117

注) 雇用者の地位・年齢不明の6人を除く

以上三つの事業所群のうち、第一と第三はそれぞれ経営形態が個人経営、会社と明瞭に区分され、それぞれ家族協業体、資本主義的協業体という捉え直しによる区分は可能であるが、第二はいずれとも判定しがたい。しかし、少数とはいえ家族従業員とは全く異なる存在である雇用に従業員を半数を依存している事実は、雇用のいない第一群よりは第三群の性格に近い存在と見る事が出来よう。

さて雇用のいる事業所の活動にとっては雇う者は不可欠な存在であり、また雇う者の存否が協業一協働形態の判定の決め手となるべきであると述べた。その重要性を担っている雇う者の性格を雇用形態、男女、年齢等の諸点から明らかにする。(表3-6-12参照)

雇用形態は男女で差がある。つまり男は総て常雇であるが、女の常雇は2/3にとどまり、残りはパートである。雇う者の約8割を男が占めているが、それは雇う者が多い事業所が自動車修理業という事例の特殊事情が反映しているが、他の業種においても常雇は男が優越している。そして、その男性雇う者の大部分は30～50才代の既婚男子である。この点から見ても雇う者が家族従業員の補完的労働力といった性格であるとはいえない。むしろ事業所経営の存立に不可欠な要素となっている。

ところでこうした小零細事業所において雇う者の重要性が生ずる背景には家族従業員の有り方が大きく影響している。現段階の小零細事業所が確保しうる家族従業員の数は多くない。家族協業の範囲は家族員の動員という条件が満たされたとしても、この事例の場合では、せいぜい3人規模である。(但しこの事例では別居している家族員は雇う者扱いなので、実際には6人の最大事例が存在するが、これはレアケースである)しかし、家族員の動員が不可能な場合、一定の事業活動の内容と規模を確保したい時は、2～4人規模の場合でも雇う者は不可欠な存在として導入せざるをえなくなる。では事業主の家族と家族従業員の状況についてみてみよう。(表3-6-13参照)ここで最も注目すべきは業主以外の家族従業員の3/4が事業主の配偶者(妻)であることである。そして更に注目すべきことは1人事業所を除く殆どの事業所(事業主が女性の場合を除き)で配偶者が従業員に就いていることである。それは家族従業員2～3人といっても内実は事業主夫婦に限定されていたことを意味している。こうした小零細事業所において事業主の配偶者の存在は必要不可欠な存在である。ところで数少ないその他の家族従業員の殆どは30～40代の後継者(夫婦)であった。このことは事業主の配偶者以外の家族従業員の確保は家族周期と密接な関係にあることを示している。では事業主の年齢を基準とした家族の三つの周期段階別に家族員(ここでは子供に限定する)の状態を見てみよう。全体としては家族周期の段階にかかわらず子供が同居する事例が多い。(表3-6-14参照)

- ① 61才以上の段階(子供の自立・独立が完了している段階)でも子供が同居するケースが多いが、同居の子供が家族従業員となっているのは1ケースのみである。他はまだ学校に通っているか外に仕事をもっている。子供は同居するが家業への就業は少ない。
- ② 51才～60才の段階(子供は就学期をほぼ終えて自立・独立が進行中の段階)での子供の状態は家業従業員か就学中の状態にあるものが多い。後継者として予定されているものの就業が見られるがそれも半数以下である。
- ③ 50才以下の段階(子供の自立・独立が始まったばかりか、まだ就学中である段階)ではその殆どが就学中で残りも他に仕事をもっている。この段階では家業への就業は困難で

表3-6-12 事業所の規模別・雇用有無別従業員構成(人)

区分 規模	事業所 数	従業員数			家従比 率(%)	一事業所当平均			
		家従	雇用	計		家従	雇用	計	
雇 用 あ り	雇 用 無 1～4人	12	21	-	21	100	1.8	-	1.8
雇 用 あ り	1～4人	5	8	8	16	50.0	1.6	1.6	3.2
	5～9人	2	6	6	12	50.0	3.0	3.0	6.0
	10人	4	5	61	66	7.6	1.3	15.3	16.5
	小計	11	19	75	94	20.2	1.7	6.8	8.5
合 計		23	40	75	115	34.8	1.7	3.3	5.0

註) 家従(家族従業員)には事業主を含む

表3-6-13 全従業員規模と家族従業員数

家従 全従業員	家族従業員数					計
	1人	2人	3人	4人		
1人	5		A			5
2人	1	5(5)				6(5)
3人	1	1(1)	2(1)			4(2)
4人	1		1(1)			2(1)
6人		1(1)	B	1(1)		2(2)
12人	1					1
13人		1(1)				1(1)
15人	1	C				1
26人	1					1
計	11	8(8)	3(2)	1(1)		23(11)

註) ① 家族従業員には事業主を含む

② Aは「雇用無」事業所, Bは「雇用有」事業所, Cは「雇用有の会社」事業所

③ ( )内は事業主の配偶者(妻)が家族従業員になっている事業所

表3-6-14 事業主年齢別にみた子供の就業状況

事業主年齢	同居の子供有無	同居の子供がいない	同居の子供がいる	同居の子供の状況							計
				男(人)			女(人)				
				家従	在学中	他就業	家従	在学中	他就業	無職	
61歳以上	1	5	1	1	2			2	1	6	
51歳～60歳	2	7	3	1			2	1	2	9	
50歳以下	※2	6		6	1		4	2		8	
計	5	18	4	8	3	0	6	5	3	23	

※は2ケースとも事業主は未婚

ある。

以上のように就業可能年令に達した子供が存在する①・②の周期段階では明確に後継者として家業へに加わっているものが見受けられたが、それも4/12と少数に過ぎない。その他は既に子供が別居しているか、同居していても他就業などのために子供が家業の協業関係に加わることは少ない。また就学中の子供を抱える③の場合は家業への参加は実質的に望めない。そしてその周期段階が進むにつれ子供の就業状態は先行する周期段階と同じ状況になるものと予想される。従って事業主の配偶者は家族従業員の恒常的構成部分として家業と一体的関係にあるが、その他の家族従業員は家族周期の一時期に後継者として協業関係に組み込まれることがあるが、それは一過性的存在でしかない。いずれにしても事業主夫婦以外の家族員を家業に結集することは構造的に困難であることは明らかであろう。

家族員を従業者として確保することが困難の場合、その不足は外部に求めねばならない。し

かし、その確保の在り方は、事業主年齢＝家族周期段階によって異なったものとなっている。  
 (表3-6-15、表3-6-16参照)

事業主が61才以上では、同居する子供はいても他就業等により家族員の家業への結集は少ない。一部の事業所では雇用者を採用しているところも見られるが、全体としては雇用者の採用力は低い。従って事業所規模1～3人と零細である。これに対して60才以下では家族員の家業への結集は低く、事業主のみか夫婦に限られているが、雇用者を積極的に導入しているところが半数以上ある。事業所規模も4人以上とくに10人以上が多い。経営形態でも会社形態をとるところがあらわれている。

このようにサービス業小零細事業所の場合でも、雇用者の導入の有無、従って従業員構成や規模の在り方は事業主の年齢＝家族周期段階に規定されている度合がかなり高いことが示された。

以上の点から考えると後継者確保の問題も明らかとなるであろう。(表3-6-17参照) 現段階で後継者が定まっている事業所は1/4あるが、勿論それも家族の周期段階によって異なっている。先に見た周期段階では事業主が61才以上ではその半数が「決まっている」し、51才～60才の場合も4/9とほぼ半数が「決まっている」。「未決定」事業所の子供(長子)の状態からは、これ以上後継者を確保出来るとは考えられないが、約半数の事業所で世代的継承が可能であることは注目される点である。これに対して50才以下ではそれは1/8と殆ど決まっていない。子供が就学中でその去就が明らかでない段階では「未決定」といわざるを得ないが、その帰趨は先行する周期段階の場合と同様であろう。(なおここでは現在家業就業していないが、後継者予定となっているものが3ケースみられる)

表3-6-15 事業主年齢別・従業員規模別雇用者の有無

事業主年齢	規模 1～4人		4～9人		10人以上	計
	雇用無	雇用有	雇用無	雇用有	雇用有	
61歳以上	4	1			1	6
51歳～60歳	4	2		2	1	9
50歳以下	4	2			2	8
計	12	5	0	2	4	23

表3-6-16 事業主年齢と経営形態

年齢	経営形態 個人経営		会社	計
	雇用無	雇用有		
61歳以上	4(2)	1	1(1)	6(3)
51歳～60歳	3(1)	4(3)	2	9(4)
50歳以下	5	1	2(1)	8(1)
計	12(3)	6(3)	5(2)	23(8)

註) ( )内は後継者が決定している数

表3-6-17 事業主年齢と後継者の有無

事業主年齢	後継者の有無	後継者決定している	後継者は未決定				未婚	計	
			長子の状況						
			在学中	他就業	無職	別居			
61歳以上		3	3		2		1	6	
51～60歳		4	5	1	1	2	1	9	
50歳以下		1	5	3	2			2	8
計		8	13	4	5	2	2	2	23

以上、小零細事業所の協業形態の在り方に拘わる検討をおこなってきたが、その決め手は、経営形態による形式区分ではなくその事業所の従業員構成の在り方による協業関係の違いに求められるべきであった。そしてそれは事業主の年齢＝家族周期段階によってかなりの規定を受けていることも明らかとなった。

ところで小零細事業所といえども雇用者を導入し、かつ会社形態をとっている事業所はその協業－協働形態を「資本主義的協業体」として捉えることが出来るが、それも従業員構成や経営形態による形式区分の域を出るものではない。ここでは更にその内実にかかわる若干の点について吟味してみよう。

まず、会社形態をとる事業所はサービス業の場合5ケースしかないが、その経営主体たる役員構成の特徴を見てみたい。(表3-6-18参照) 会社役員のうち常勤役員をみると、その大部分が事業主家族員であり、非常勤役員は少ないものの、実質的に経営主体は事業主家族に限られている。しかし、卸小売業の場合よりは従業員規模が10人以上と大きいために、従業員構成における雇用者割合は高く、事業主家族と事業所との一体感は希薄である。

次に事業所が営業活動を営むうえで利用している土地・建物などの不動産の所有状況を見てみよう。(表3-6-19参照) この場合も土地と建物とでは所有の内容に若干の差が見られる。また会社と個人経営で所有の在り方に差異を認めることが出来る。会社では土地・建物ともに借用と会社所有が大部分で事業主個人からの分離が進んでいる。しかし、個人経営では土地・建物ともに事業主名義の比重が高く、事業主個人との一体性はまだまだ強い。更に小零細事業所の家族的一体性は「職・住の未分離」に表れると言われるが、この場合はどうであろうか。(表3-6-20参照) ここでも個人経営と会社の場合でかなり異なる結果が出ている。個人経営の場合は事業所と住居の一体性は極めて高いが、会社の場合は分離の度合はかなり高い。土地・建物の所有、住宅と事業所の分離における会社形態の相対的自立性は、卸小売業の場合より進んでいたといえる。しかし、それは会社形態の大半が10人を越える規模であったことが反映している。その意味では10人を越える規模になってようやく事業所と事業主家族との相対的な分離が進み、資本主義的協業体としての内実が付与されて来るように思われる。

表3-6-18 会社形態の事業所の役員構成と従業員構成 (人)

ケース No.	役員 総数	常勤役員			非常勤役員		従業員		
		役員数	親族	続柄	役員数	親族	全従業員	親族従業員	雇用従業員
1	4	3	3	業主, 妻, 息子	1	0	2	2(業主, 妻)	0
2	4	4	1	業主	0	0	12	2(業主, 妻)	10
3	4	1	1	業主	3	0	15	1(業主)	14
4	4	2	2	業主, 妻	2	0	26	1(業主)	25
5	10	3	3	業主, 親戚2	7	5	17	1(業主)	16

表3-6-19 営業用土地・建物の経営形態別所有状況

区分	土 地			建 物		
	会社	個人	計	会社	個人	計
事業主名義		7	7		11	11
一部借用	1	3	4			0
全部借用	2	6	8	2	3	5
会社名義	1		1	3		3
その他		2	2		2	2
不明	1		1		2	2
計	5	18	23	5	18	23

表3-6-20 事業所（職場）と住居の経営形態別分離状況

職・住の分離具合	経営形態		
	個人	会社	計
事業所と住宅は同一棟	13		13
事業所と住宅は同一敷地	2	1	3
事業所と住宅は別の敷地	3	4	7
計	18	5	23

### 第3節 事業所の経営活動とその存立条件

本節では既に見た協業－協働形態の差異をもったサービス業小零細事業所が、墨田地域社会の中でいかなる経営展開を可能にしているか、その立地条件の在り方について検討する。

まず経営活動の在り方を見る前に、事業所活動の大きさを示す年間販売額（営業収入）の検討をしておこう。（表3-6-21参照）ここでは従業員規模と雇用の有無による比較をしているが、従業員規模による販売額の格差は歴然としている。1～4人規模では、ほぼ3,000万円以内に殆どが収まり、最も零細な事業所では500万円以内というのも少なくない。しかし、この規模でも雇用を入れているケースでは、更に3,000万円5,000万円あるいは5,000万円1億円規模の販売額に達しているものもある。雇用者を入れた事業所の営業活動の優越性は明らかである。つまり同じ従業員規模でもその構成内容の違い即ち事業所の協業－協働の在り方が異なることにおいて、経営規模＝営業収入額に大きな格差が生じていた。

次にこうした営業収入を獲得する上での営業活動の方法について見てみよう。（表3-6-22・23参照）基本的には店舗にきた顧客への営業が中心であるが、一部は電話などの外部からの注文にも応じている。この場合サービス業の業種による違いが目立っている。つまり対個人サービスの場合は、店舗での対応に止まるが、対事業所サービスの場合は、むしろ外部からの注文に対応することや、自ら外部へ出向くような活動が取られている。医療・保健もそれに

表3-6-21 従業員規模別年間販売額

(単位：円)

区分	販売額	1千万以下	1千万～2千万	2千万～3千万	3千万～5千万	5千万～1億	1億～5億	5億以上	不明	計
	1～4人（雇無）		7	1	2					2
1～4人（雇有）		1	1		1	1			1	5
5～9人（雇有）					2					2
10人以上（雇有）							4			4
計		8	2	2	3	1	4	0	3	23

表 3 - 6 - 22 サービス業の営業方法と営業範囲

区分 中分類	営業方法 (M・A)				営業範囲					計
	店頭営業のみ	店頭と電話注文	定期納入	訪問営業	店舗の周辺	墨田区内	都内全域	隣接県まで	不明	
対個人サービス	4	1			3	1				4
対事業所サービス	2	5	3	2	1	1	5	1		8
専用サービス	2	1					4	3		7
医療・保健	3	2		1		1	1		2	4
計	11	9	3	3	4	3	10	4	2	23

表 3 - 6 - 23 顧客の変化

	客減少	変化無	客質変化	客増加	不明	計
対個人サービス	2	1		1		4
対事業所サービス	1	4	3	1		8
専門サービス	3		1	2	1	7
医療・保健	1	1			2	4
計	7	6	4	4	3	23

準じて外部の対応が見られる。また専門サービスの回答が少ないのは、営業活動のパターンが定まりにくいことによるものであろうが、外部への対応が多いものと推察される。こうした営業活動のパターンの差異はサービス活動の性格に規定されるが、それが事業所の協業-協働の在り方を規定することが多い。顧客への対応を受け身で行う業種は比較的小規模で家族従業員に依存する傾向にあり、外部への対応を積極的に図らねばならない業種は従業員規模を広げて雇用者に依存せざるを得ない。前者のタイプとしては理美容や洗濯業などの対個人サービスが、後者のタイプとしては自動車修理業などの対事業所サービスや建築士などの専門サービスをあげることができる。こうした営業活動のタイプの違いはその営業範囲とも関係している。外部指向のタイプはその範囲は都内全域から隣接県に及んでいるが、店頭対応は周辺に止まる。

このように墨田区を拠点として、営業活動を展開しているが、その拠点としての墨田区は事業所活動の立地場所として、どのように評価されているであろうか。(表 3 - 6 - 24 参照) 事業所立地の利点として評価が高いのは「通勤定住に適」や「住民のニーズ」「営業拠点」等であるが、比較的零細層で直接営業に結び付いた点に評価が集まったのに対し、10人以上規模の場合は、立地場所の「利便性」にと、評価が別れていた。

利点の反面、問題もある。(表 3 - 6 - 25 参照) 欠点として共通しているのは土地に関する問題で、「地価の騰貴・土地の狭隘」が一様に指摘されている。それに次いで「需要の減退」がおもに1~4人の零細層から出されている。顧客の動向は業種によってまた立地場所によって同じではないが、墨田区地域社会の変化が零細層の営業活動に厳しい現実となってふりかかっている。利点、欠点のいずれにおいても零細層は直接顧客の動向に敏感になっている。

表3-6-24 事業所立地の利点 (M・A)

区分	利点 住民の ニーズ	営業の 拠 点	通勤定住 に適	輸送の 便利	その他	回 答 事業所数	事 例 数
1～4人家従のみ	3	2	1		2	7	12
1～4人雇用有	2	1	3		3	5	5
5～9人雇用有		1				1	2
10人以上雇用有	1	2	4	3		4	4
計	6	6	8	3	5	17	23

表3-6-25 事業所立地の欠点 (M・A)

区分	欠点 同業と 競争有	地価が 高い	敷地が 狭い	交通の 便悪い	人材の 確保難	需要の 減退	その他	回答事 業所数	事 例 数
1～4人家族のみ	2	2	3	1	1	3	4	6	12
1～4人雇用有	1	1	1	1	1	3		4	5
5～9人雇用有			1					1	2
10人以上雇用有		2	3		1		2	4	4
計	3	5	8	2	3	6	6	15	23

表3-6-26 当該地域の最近の変化(高層住宅地化)に対する評価

区分	評価 住宅地化は 仕方なし	工業地域の 維持を	工商住の 利用区分を	その他	不 明	計
1～4人家族のみ	5	2	4		1	12
1～4人雇用有	2		2	1		5
5～9人雇用有		1			1	2
10人以上雇用有	3		1			4
計	10	3	7	1	2	23

ではそうした営業環境の変化に対してどのような受け止め方をしているか、墨田区の変化(高層住宅地化)や地域産業活性化への期待等について触れてみよう。(表3-6-26参照)従来までの工業集積地としての維持存続を望むものは少ない。都心の近接地としてマンション等の高層住宅が増加することに対しては肯定的である。人口減少が続いている墨田区で営業するものにとって、人口増加は重要な関心事である。しかし、従来の工業集積地に無秩序な形で住・工混在が進行することにたいして、土地の用途区分を明確にして産業配置を考えて町づくりを進めるべきだという声も同時に多い。墨田区では東京全体が大きく変化する中で、大都市地域の工業集積地としての再生をかけて幾つかのプロジェクトを立てている。その戦略産業として

表 3-6-27 墨田区の戦略産業振興への期待

区分	ファッション産業					ハイテク産業					高層工業団地					計
	期待する	実現無理	期待せず	その他	不明	期待する	実現無理	期待せず	その他	不明	期待する	実現無理	期待せず	その他	不明	
1～4人家族のみ	6	1	4		1	5		2	3	2	8	1		1	2	12
1～4人雇用有	3			1	1	4				1	3		1		1	5
5～9人雇用有	2					1				1	1				1	2
10人以上雇用有	2		1	1		2		1	1		2		1	1		4
計	13	1	5	2	2	12	0	3	4	4	14	1	2	2	4	23

ファッション産業、ハイテク産業、そして高層工業団地が掲げられているが、そうした産業振興計画は事業所経営者にとってどのように受け止められているであろうか。(表3-6-27参照) いずれも振興策に期待するものが多いが、「期待しない」や「実現は無理」と否定的に見ているものも少なくない。そうした見方は零細規模のものに多いが、自らの営業と生活に直結するものとみていない為であろうか。こうした行政の立てる地域産業振興策にたいする期待は、潜在的には多いものと考えられるが、その計画が住民や事業者にとっては自らの生活と営業にどのような影響や拘わりが具体的にあるのかが問題である。今後の事業戦略はそうしたものと自らの主体的条件との関係の中で決まって来る。

営業拠点としての墨田区の変貌は小零細事業所の立地条件を変え、その営業の存立基盤を揺さぶっており、新たな対応策が必要となっていた。

#### 第4節 事業所経営の展開方向

地域社会の変貌が小零細事業所の存立基盤を揺さぶって、存続、発展の為には事業所は新たな対応が求められていた。本節では事業所自身をどのようなものと自覚し、どのように対応しようとしているのかの検討を行う。

まずこうした状況の中で自らの経営体はどんな問題点を抱えていると考えているか。(表3-6-28参照) 問題点がやや分散しているが、全体では「同業者間の競争激化」「店舗が古く狭い」が最も多い。次いで「需要の減少」、「税金問題(消費税)」があげられている。これらは事業所規模や雇用の有無によって表れ方が異なる。雇用無の1～4人層では「需要(顧客)の減少」と「競争」を問題としてあげるものの割合が高いが、1～4人層でも雇用有の事業所では「店舗が古く狭い」「利巾が少ない」「税金問題」等が上げられて前者と違いを見せている。その点は10人以上規模でも同じであった。ここでも零細層の場合は比較的営業内容を左右する問題に関心があり、雇用を入れている所では経営条件に関心が強い。また従業員に関しては当然はっきりと問題が別れて表れる。(表3-6-29参照) つまり雇用者のいない家族協業では家族従業員の「負担増加」、「高齢化」の問題がクローズアップされ、雇用従業員のいる事業所は従業員の「高齢化」と「確保」に問題が集中している。

こうした問題を抱えつつ今後の経営の安定・発展はかるにはいかなる対応策が必要と考えて

表3-6-28 経営上の問題点 (M・A)

問題点 区分	需要 (顧客) の減少	同業者 間の競 争激し	原材料 の仕入 値高い	利幅が 少ない	店舗が 古く 狭い	税金が 高く扱 い難有	立地条 件が 悪い	地価が 高 すぎる	その他	回答事 業所数
1～4人家族のみ	6	5	2	1	3	2	3	3	2	10
1～4人雇用有	1	2	1	2	3	2	1	1	1	5
5～9人雇用有		1			1		1	1		2
10人以上雇用有		1	2	2	2	2			3	4
計	7	9	5	5	9	6	5	5	6	21

表3-6-29 従業員をめぐる問題点 (M・A)

問題点 区分	従業員 確保難	従業員 不定着	従業員 高齢化	家従の 負担大	家従の 高齢化	後継ぎ いない	その他	回答事 業所数	計
1～4人家族のみ	3			4	3	1	2	7	12
1～4人雇用有	2		2				2	5	5
5～9人雇用有	1		1				1	2	2
10人以上雇用有	1	1	4				1	4	4
計	7	1	7	4	3	1	6	18	23

表3-6-30 経営の発展・安定化のための課題

課題 区分	店舗の 拡充	商品扱 高度化	販売力 強化	事務合 理化	雇用を 入れる	その他	回答事 業所数	非回答 事業所数	計
1～4人家従のみ	3	2	1		1	5	9	3	12
1～4人雇用有	2	1	3	2	2	2	5		5
5～9人雇用有	1					1	2		2
10人以上雇用有				2	2		3	1	4
計	6	3	4	4	5	8	19	4	23

いるか。今後取り組むべき課題を探ってみる。(表3-6-30参照)ここでも課題が分散的に現れているが、全体では「店舗の拡充」「雇用者の導入」が多く、「販売(営業)力強化」「事務合理化」が続いている。零細層では「店舗の拡充」「販売力の強化」によって顧客の減少をくい止め営業収入の拡大をはかることが、当面の目標におかれている。小規模層では「事務合理化」「雇用者の導入」によって営業能力を高めようとしているように見受けられる。しかし、こうした課題がどのように取り組まれ、かつそれによって先に見た経営上の問題点が克服されるのかは不明である。いずれにしても一つ一つが簡単な問題ではない。

最後に、以上の点を踏まえて各事業所の経営展開の方向について触れておこう。(表3-6-31参照)全体として現状維持志向が強い。規模拡大などの変更を伴わず「経営内容の改善」を志向する者も含めて、家族協業の零細層にそれが強い。しかし、中には規模拡大、多角化な

表 3 - 6 - 31 今後の経営の基本方針

方針		現状維持	経営内容 改 善	経営規模 拡 大	経 営 の 多 角 化	転 業 か 廃 業	不 明	計
区分								
	1～4人家族のみ	5	2	2		1	2	12
	1～4人雇用有	1	1	1	1	1		5
	5～9人雇用有			1			1	2
	10人以上雇用有	1	1	1	1			4
	後継者あり	2	1	1	1		3	8
後継者無	～40歳		1					1
	41歳～	2	2		1	1		6
	51歳～	1		4				5
	61歳～	2				1		3
	計	7	4	5	2	2	3	23

どによって拡大的経営転換を志向する者もあり、必ずしも現状維持志向に止まっている訳ではない。雇用あり事業所に積極的な経営志向が目立つが、10人以上層も拡大的経営転換を目指しているとは言えなかった。サービス業の場合、卸売業のごとく後継者の有無が経営志向に強く働いてはいなかった。

以上見たごとく墨田の地域社会変動の中で小零細事業所はその存立基盤を揺さぶられながら、各事業所はそれぞれがもっている主体的条件の下で経営の維持を図るべく模索していた。そしてそこには小零細事業所とはいえ、様々な存立基盤の違いが反映していたことも見て来た。我々はそれを事業所の従業員構成における「雇用の有無」による協業－協業形態の違いと、事業主の年齢にかかわる家族周期段階の差異の二点にこだわって考察して来た。小零細事業所の諸問題は、事業所の規模や経営形態の側面からのみではなく、上記の側面からの理解と解明も必要である。

(酒井 恵真)