# 英国勅許公共財務会計協会日本支部

# CIPFA Japan ジャーナル

第5号

2021

The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy Japan Branch

May 2021

# 目 次

【巻頭言】         LGAAT の専門的能力の向上とオンライン CPE 講座の有効活用            石原	変彦 1
【寄 稿】 価値共創に関わる諸概念の統合的枠組み 松尾 亮爾 関下 弘樹 細海 真二 石原 包	変彦 3
【查読論文】 Public Sector Auditing in Bangladesh HAIDER, Mohammad, HOSSAIN, Dewan and MAZUMDER, Mohamm	nad 13
地方公共サービスにおける人員・車両・施設等の最適資源配置問題 - 救急・消防に関する検討 - 三木 潤一 川崎 雄二郎 萩原 乃	<b></b>
	小織 37
	節行 45
病院経営における外部報告の現状と課題 - 知識集約型の公的組織におけるアカウンタビリティの変容	羊三 53
[論文] Fusion of Integrated Reporting and Performance Measurement in Local Government - Current Status and Issues of Japanese Local Governments	ima 63
地方自治体における文化政策の現状と課題 - N P M から N P G への変革に向けて - 高木 学 荒木 和	刊雄 71
港湾労働の持つ包摂の本質 佐藤 俊通 細海 『	丰二 87
イタリアの事例にみる中小企業における統合報告の意義 - わが国における導入促進に向けて - 内海 美保 石原 修	変彦 101

# 【実務ノート】

自治体病院における戦略的人財管理

―看護サービスの原価企画から価値共創へ―

# 港湾労働の持つ包摂の本質

佐藤 俊通 細海 真二

# 本論文の要旨

2011年1月に当時の民主党政権のもと、「一人ひとりを包摂する社会」特命チームが設置され、同年8月に「社会的包摂政策に関する緊急政策提言」が取りまとめられた。この提言に基づき、社会的排除のリスク拡大やその連鎖していく経路、対応状況についての調査・分析が実施された。調査の目的は、明らかに社会的排除の状態にあると考えられる典型的な社会問題を抱えている人々を対象に、子ども期・青年期まで遡った個人のライフコースを丁寧に追うことによって、包摂政策の方向性を模索することにあった。この調査報告において示された社会的排除のプロセスを、X港において港湾労働に従事する社員にあてはめて分析をおこなった。また、戦後の港湾労働の特殊性や港湾作業会社の発展の過程を掘り起こし、さらに作業会社の組織文化の特徴を、キャメロン&クインによる競合価値観フレームワークを援用しながら分析をおこなった。その結果、家庭や学校、職場などの環境要因によって排除されてきた若年者を受け入れる居場所(イエ)として港湾作業会社が果たしてきた役割を論考した。労働における社会的包摂の意義に関してはアンケート調査やデータマイニングの手法により明らかにし、港湾労働のもつ包摂の本質について考察をおこなった。

# I 現代日本における社会的排除

#### 1 問題意識

深刻な少子高齢化による労働人口の減少、行き過ぎた高学歴社会、加えてアメリカ型経営による利益至上主義・成果主義が、日本社会に大きな軋みを生み、確実に格差が広がっている。複雑な家庭環境から学校をドロップアウトしたり、高等教育や高度なスキルを持つ機会がなかったために、長期の失業や非正規労働への滞留など不安定な生活を余儀なくされている人々が後を絶たない。「人生は障害物レースのようなものだ。スタートでつまずくこともあれば、途中でつまずくこともある。自分の力で立ち上がり再び走り出せる者もいるに違いない。しかし、その場で立ち尽くし蹲ってしまう者もいるだろう」1)人は愚かで弱い。そんな時、誰かの差し伸べられた手によって、人は再び立ち上がることができる。それゆえ、自分たちの弱さを弱さとして認め、他者の痛みを自分の痛みとして共感できる社会を目指さなければならない。

そのためには、社会関係からの排除とそこへ至るライフコースに焦点を当て、排除の複合的連鎖を一つ一つ断ち切る努力の積み重ねが必要である。こうした社会の周縁に押しやられた人々を労働市場に参加させ、再び社会に帰属させることこそが、彼らの生きる支えとなり、地域社会との「つながり」や「連帯」回復へと導くのではないだろうか。

#### 2 社会的排除とは

第二次世界大戦後、ヨーロッパにおいては福祉国家として生活保障の拡充が追及されてきたが、1970年代以降の低成長期において、失業と不安定雇用が拡大していった。特に、若年者や移民などが福祉国家の基本的な諸制度から漏れ落ち、生活の基礎的なニーズが欠如し、社会的な参加やつながりも絶たれるという、豊かな社会における「新たな貧困」が体現されることとなった。社会的排除(Social Exclusion)とは、このように不利な状況が複合的に重なり合い、社会の諸活動への参加が阻まれ、社会の周縁に押しやられている状態あるいはその動態をいうのである2)。

一方、その対概念として登場したのが、社会的包摂 (Social Inclusion) である。この社会的包摂は、社会参加を促し、保障する諸政策を貫く理念として 1980 年代から 90 年代にかけて長期失業問題に直面し

たフランスで生まれた言葉である。その後、次第に EU 全体に広がりを見せ、キーコンセプトとなって 現在に至っている。

日本においてもバブル経済が破綻した 1990 年代半ば以降、「失われた 10 年」と呼ばれた複合不況から若者の失業や非正規の増大が「ニート」や「フリーター」という新しい用語で注目されて久しい。深刻な社会問題として、生活支援・職業訓練を含めた広い意味での就労支援の供給が展開されているが、いまだに有効な社会的包摂を進めるには至っていない。

こうした状況下、2011年1月に内閣総理大臣の指示に基づき「一人ひとりを包摂する社会」特命チームが設置され、同年5月「社会的包摂政策を進めるための基本的考え方」が、同年8月には「社会的包摂政策に関する緊急政策提言」が取りまとめられた。この提言に基づき、社会的排除のリスク拡大やその連鎖していく経路、対応状況についての調査・分析が実施された。この調査の目的は、明らかに社会的排除の状態にあると考えられる典型的な社会問題を抱えている人々を対象に、子ども期・青年期まで遡った個人のライフコースを丁寧に追うことによって、包摂政策の方向性を模索することにあった。

この調査報告書「社会的排除にいたるプロセス~若年ケース·スタディから見る排除の過程~」では、 社会的排除にいたるプロセスを3類型化しており、その特徴は以下のとおりである。

#### 第1類型【生まれつきの本人の持つ「生きづらさ」】

生まれつきの本人の持つ「生きづらさ」(発達・知的障害、精神障害など)が、幼少期・子ども期から社会的排除に追い込んでいるパターン

#### 第2類型【家庭環境の問題】

出身家庭の環境に内包されている様々な問題が、教育・人間関係の形成など子どもの健全な成長へ 悪影響を及ぼし社会的排除に追い込んでいるパターン

#### 第3類型【学校や職場の環境の問題】

様々な潜在リスクが存在しているが決定的な悪影響を受けずに成長してきたものの、学校や職場などにおいて劣悪な環境に置かれたことによって社会的排除に陥ったパターン

このうちの第3類型事例を詳しく見てみると、学校や職場でのいじめなどの人間関係のトラブル、劣悪な労働環境(長時間労働)によって、本人が学校や職場を追われ、社会的排除につながっていくパターンが典型である。よりよい環境に置かれていれば、彼らは社会的排除の状況に追い込まれなかったと考えられる。また、もう一つの典型は、職場環境や労働条件は特に悪くないものの、会社の倒産や自営業の経営悪化など経済状況によって、より条件の悪い職に追い込まれ、生活困窮や不安定就労に至る事例である。

また、若年非正規就労者事例では、いずれも子ども期に貧困問題や親の養育問題を抱えてはおらず、いわゆる「普通の家庭」に育っているのが特徴的である。しかし、就職の失敗(希望職種に職が見つからない、正社員の職に就けない)や正社員として雇用されるも早期離脱(退職やリストラ)といった経験をしており、その後、日雇いや派遣労働といった労働市場の周縁に追いやられているケースである $^{3}$ 。この第 $^{3}$ 類型から筆者が想起するのは、港湾作業会社 A 社作業職のことである。A 社作業職は  $^{124}$ 名。このうち、主力である在来船部門においては、中卒・高校中退者が  $^{3}$ 7%を占めている。また、転職者(中途入社)は  $^{3}$ 87%に上る。転職者の履歴は様々であり、平均 $^{3}$ 4 社を転々としており、そのほとんどは非正規雇用である。しかしながら、A 社の離職率は  $^{3}$ 8 2.3%であり、中小企業における離職率( $^{3}$ 9 4 年目)全国平均  $^{3}$ 10.6%に比べて圧倒的に低い $^{4}$ 1。

一度は労働市場の周縁に身をおいたであろう彼らが、港湾労働という最も過酷といわれる労働環境にあって、なぜ組織への帰属・社会参加を回復することができたのか。本稿では、港湾の特殊性と戦後の X港を概観し、そのうえで A 社従業員の意識分析から港湾労働の持つ包摂の本質を探ることとしたい。

# Ⅱ 戦後の港湾労働

#### 1 港湾の特殊性

#### (1) 重要性

わが国貿易量(トンベース)の99.8%、国内輸送(トンキロベース)の41.7%が港を経由するなど、港湾運送事業は、海陸の結節点であり、港湾において日本経済の生命線を担う重要な役割を果たしている。また、同事業は、港湾という特定の限られた場所で、鉄道・トラックと比較して一度に大量の貨物を取り扱うとともに、代替輸送手段がないという特徴がある。

#### (2) 波動性

港湾運送事業は、景気など基本的な荷動きの動向による影響をもろに受ける事業である。いきなりたくさんの仕事が集中したかと思うと、全く仕事がない日が何日も続いたりする。さらに、船舶の運航スケジュール、気象、海象にも影響され不安定であり、荷役の実施自体も天候に左右される。それゆえ、日ごとにその業務量の格差(波動性)が生じるとともに、特に在来荷役においては、当日の具体的な作業量が前日まで確定されないという特徴を有している。

#### (3) 労働供給的事業(労働集約型産業)

港湾運送事業は、基本的に、船社・荷主からの求めに応じて港湾荷役の労務を提供する受注型の労務 供給的事業である。また、大規模な設備投資等を必ずしも必要としないことから、全コストに占める労 働コストの割合が非常に高い労働集約型産業となっている。その結果、日雇労働者の労務供給を業とす る悪質事業者が参入しやすい面や仕事の発注者である船社・荷主の影響を大きく受ける(系列、隷属関 係)という側面を有している。また、労働環境が厳しいことや中小事業者が多いということもあり、労 働問題が発生しやすい面も併せて持っている<sup>5)</sup>。

#### 2 戦後の港湾労働 (X 港の場合)

#### (1) GHQ<sup>6)</sup> による戦時統制令解除と朝鮮戦争勃発

昭和20年(1945年)9月、国家総動員法に基づく、戦争目的遂行のための港湾運送事業等統制令(1港1社体制)が、GHQによって廃止された7)。GHQのとった占領政策の重要な柱は、日本の民主化であった。これに伴って労働組合の育成など労働の民主化に積極的に乗り出し、なかでも暴力労務手配師(労働ボス)の排除には格別の力点が置かれたのである。こうしたGHQによる民主化政策によって、港湾運送業界は再び、戦前の姿へと復元に向かっていったのである。業界は細分化され、全国で125社まで集約されていた業者数は、昭和26年(1951年)には1,600社を上回り、極めて不健全、不安定なものであった8)。

昭和25年(1950年)6月、朝鮮戦争が勃発。X港は、米軍の兵站基地として軍港化し、米軍貨物の荷役が激増、米軍からの要請は絶対であった。

- ① 戦時軍需物資は、すべてに優先する
- ② 出港時間の厳守は絶対命令である

この要請に応えるために、港湾運送業は日雇労働者への依存度を急速に高めていった。職業安定所は、全力をあげて登録の増加と適正紹介に努めたが、紹介能力を超えた求人には対処できなかったのである。やむを得ず、下請業者は旧労務供給業者の協力を求め、二次・三次下請業者によって作業が遂行されていった。これらの動きは、GHQが当初から重要施策として位置づけていた労務供給業者排除から目をそらす結果となったり。こうした状況下において、下浜組(仮称:以下同様)の港湾荷役業への進出が始まるのである。

## (2) X港における下浜組の存在

下浜組を興した下浜源蔵(仮名)は、明治39年(1906年)頃、職を求めてX港に出て、「その日から働ける沖仲仕」という港湾荷役の仕事に就き、やがて、自立した自分の組「下浜組」を旗揚げした。よっ

て、下浜組は初代の頃はヤクザの組というよりは、「沖仲仕」の組であった。

戦後、昭和21年10月に下浜組組長を畠中安五郎(仮名:以下同様)が襲名。畠中は、つねづね組員には正業を持たせねばならないと考えていた。そうした中、朝鮮戦争が勃発する。先に記したとおり、X港は戦争の特需物資の荷役によって大混乱に陥っていた。畠中はこの機を捉えて港湾荷役業への進出を決意し、舎弟・若衆に次々と港湾荷役会社を設立させた。昭和28年(1953年)1月には、自身の港湾荷役会社 A 社を設立し、自ら社長に就任。こうして、下浜組による本格的な港湾荷役業への進出が始まるのである。

当時のX港の港湾体制は、大手倉庫会社などの元請各社が傘下に下請企業を系列化して従え、リスクを下請に負わせる形で君臨していた。系列下請会社は、幾重にも下請を作り出し、リスクを分散する体制が固定化していった。そこには大量の日雇労働者が使用されることになり、その結果、ヤクザの労働力供給者が介在し、親方・子方制が広範に形成されていった。A社は、設立当初、第二次下請会社であった。

下浜組の生きていく基盤として畠中が考えた港湾荷役の「組」とは、港湾都市に流入する多くの荒くれ者を含む大量の下層民を受け入れ管理するものであった <sup>10)</sup>。これについて、当時 GHQ にあって、日本の職業安定行政指導に当たったエドガー. C. マックボーイ米国バージニア大学客員教授は、次のように述べている。「組に所属していた労働者は、自分で職業を選択する自由を持たず、組を離れる自由もなく、強くコントロールされていました。(中略)しかしながら、組も社会に対して、ある意味では有用なサービスをしていました。一つは必要とされる日雇労働者を潤沢に提供することができたこと。もう一つは毎日仕事がないような労働者に対しても、ある程度の生活上の保証を与えていたということです」<sup>11)</sup>

当時、X港における船内荷役企業は20社。そのうち、実に14社は下浜組系の企業であった。社長をはじめ、現場監督、求人連絡員にいたるまで様々な形で組員が配置されており、下浜組は、内側から指導できる体制を構築していった。こうして、下浜組はX港の港湾運送全体を左右する存在となっていった。

X港において圧倒的な存在であった下浜組にも陰りが見え始める。警視庁から広域暴力団に指定され、昭和40年(1965年)から表面化した「暴力追放」の世論を背景に、昭和41年(1966年)4月、警察による本格的な追及が開始された。同年5月、港湾関係の組幹部が逮捕されたことを受け、畠中は港湾関係の組員すべてを組から脱退させた。続いて、同年6月、畠中の経営するA社に対し、海運局が特別監査に乗り出し、期限付きで「資本経営の体質改善」を勧告し、是正されなければ港湾運送事業免許を取り消すなど行政処分をするとの強硬方針を打ち出した。その結果、畠中は同社社長を辞任し、A社は元請である大手倉庫会社などの資本、役員を受け入れ、その系列会社として再出発することとなったのである12)。

ここまで、港湾の特殊性と X 港における戦後の港湾労働について概観してきた。 X 港は、下浜組の支配によってその存立基盤を形成し、戦後の混乱期にあって、過酷な労働を強いてきたことは紛れもない事実である。しかしながら、一方で港湾は、仕事のない彼らを無条件に受け入れてきた場=「ムラ」であり、逃げ場所であった。また、港湾作業会社は、彼らの居場所=「イエ」であったのだ。その意味において港湾は、その労働の中に包摂の土壌を醸成し、深く埋め込まれた包摂の風土は、意識されず現在まで受け継がれてきたのではないだろうか。

#### Ⅲ 港湾作業会社事例 (A 社)

港湾労働者の「イエ」としての港湾作業会社 A 社を取り上げ、主にその組織文化から組織の包摂的側面を探ることとしたい。

#### 1 組織概要と事業内容

#### (1) 組織概要

会社名: A 株式会社

設立年月日:1953年(昭和28年)1月 従業員:170名(内作業員124名)

資本構成: S物流株式会社(鉄鋼メーカー系物流子会社) 15%

 M倉庫株式会社
 10%

 S港運株式会社(大手海運会社系物流子会社)
 8%

 T株式会社(国際物流会社)
 7%

 創業者一族
 60%

#### (2) 事業内容

A 社は、港湾荷役事業者(船内2種)であり、船舶(一般貨物船、コンテナ船、自動車専用船)への貨物の積込み、荷卸しを主な業としている。

#### (3) 作業体制

作業部隊は「ギャング」と呼ばれる作業チームで構成されている。

港湾作業において要求される労働力は、特に船内作業にあっては、労働者個別の労働ではなく、いわゆる「ギャング」としての労働力である。この労働力は単に人員の数によって測られるものではなく、班員の協働によって創られるものである。したがって、作業が安全かつ円滑に進むかどうかは、班員の人的融和・精神的結合(絆)に依存するといっても過言ではない。A社における基本的な作業体制は、表1のとおりである。

デッキマン	クレーンマン	船倉内要員	沿岸/はしけ	貨物固縛要員
(班長)	(副班長)		要員	
1名	1 名	6名	4名	4名

表1 一般貨物船におけるA社作業体制

(出典) 筆者作成

#### 2. 組織文化

組織文化とは、組織の持つ価値、思考様式、行動パターンが組織メンバーに共有され、行動を暗黙に統制するものと定義される。キャメロン&クインによれば、組織文化は2つの次元、4つの象限に分類されるとする。まず1つ目の次元では、組織が柔軟で、裁量権があり、活力やダイナミックさを重視する指標に対し、逆に安定的で規律と管理を重視するという指標が対極におかれる。2つ目の次元は、組織が内向きで、統合、団結を重視する指標に対し、組織が外向きで、差別化と競争を重視するという指標が対極におかれる。これら2つの次元を縦軸と横軸にとると、組織文化は以下の4つの象限(タイプ)に分類できる13)。

- ① 官僚文化:形式化され、構造化された職場。仕事のルールや手続きが人々を管理
- ② マーケット文化:経済市場やメカニズムや取引を重視。競争優位性と生産性重視
- ③ 家族文化:共通の価値観、目標、組織の団結、社員の参加、個性の重視、組織の一体感を重視。 組織参加、コミットメント、忠誠心を重視
- ④ イノベーション文化:市場の変化に、適合的で、創造的、迅速に対応することで、革新的な製品やサービスの創造を促進することが特徴。分権化、権限移譲、柔軟性の組織

ここでは、キャメロン&クインによる競合価値観フレームワーク(Competing Values Framework)を用いて、A 社幹部社員(役員、部長、副部長)10名に対して、アンケート調査を実施し、現状の組織文化を測定した。(2020年11月16日~11月20日実施)アンケートは、以下の6項目である。

- ① 組織の特徴
- ② リーダーシップの在り方
- ③ 従業員に対するマネジメント

- ④ 組織を結び付けているもの
- ⑤ 重視している価値観
- ⑥ 達成や成功の基準

アンケートの各項目には、A: 家族文化 B: イノベーション文化 C: マーケット文化 D: 官僚文化の 特徴が記されており、その4つの優先順位を答えるものである。

(A+B+C+D=100 点)

組織文化の強さは、各組織文化タイプの得点の数によって決まる。得点が高ければ高いほど、その組 織文化がより強くなる。もしくは、支配的となる。A 社における測定結果は、表 2 のとおりである。

イノベーショ マーケット 組織文化 家族文化 官僚文化 タイプ ン文化 文化 スコア 39.7 17.7 15.2 27.4

表2 A社幹部職員の組織文化測定結果

(出典) 筆者作成

この測定結果から明らかなように、A社の組織文化は典型的な「家族文化」である。キャメロン& クインによれば、家族型組織は、共通の価値観や共通の目標、組織内の団結、社員の参加、個性の重視、 とりわけ「われわれ」という一体感が深く浸透している組織である14)。

A 社は、日本の伝統的な「イエ」組織に原型を持ち、終身雇用や年功序列、企業内組合など「イエ」 の原理に基づく日本的経営組織である。A 社の経営資源は「ヒト」=人財、すなわち作業員である。し たがって、A社は、単に営利性、効率性のみに特化した組織ではなく、「従業員共同体的」な特徴を有 している。企業は、雇用を含めて従業員の生活を保障するという役割を担っており、また、そこに所属 している従業員にとっては、所属していることが「社会的承認の証」になるという意味も併せて有して いる。A 社診断結果は、同社幹部職員が日本的経営を行動指針とし、「従業員共同体的経営」を指向し ていることを示すものといえる。

# Ⅳ 港湾労働者の意識分析(A 社事例)

# 1 A 社従業員 (作業職) 属性 (2020 年 10 月 1 日現在)

A 社従業員(作業職)の属性について、年齢別・学歴別・中途入社比率別に示したものが表3~5である。

A 社従業員(作業職)の主力は、30歳代である。中途入社比率は83%に上る。今回、従業員インタビュー
を実施する在来船部門の従業員の学歴別では、中卒・高校中退者が全体の37%を占めている。この部門は、
入社に際し学歴不問・経験不問であり、A社は、健康で真面目に働きたいとの意思ある者は、基本的
に正社員として受け入れている <sup>15)</sup> 。Ⅱ章でも述べたとおり、これが、「その日から働ける沖仲仕」の仕
事であり、港湾作業会社なのである $^{16)}$ 。

60 歳代 19歳以下 20 歳代 30 歳代 40 歳代 50 歳代 計 人数 3 18 46 28 20 124 2% 37% 23% 16% 7% 構成比 15% 100%

表3 A社従業員の年齢別構成

(出典) A 社従業員資料より筆者作成

表4 A社従業員の学歴別構成

	中卒/高校	高卒	専門学校	専門学校	大学中退	大卒	計
	中退		中退	卒			
在来船	26	36	1	3	2	3	71
部門人数							
構成比	37%	51%	1%	4%	3%	4%	100%
コンテナ	1	32	0	20	0	0	53
部門人数							
構成比	2%	71%	0%	27%	0%	0%	100%

(出典) A 社従業員資料より筆者作成

表5 A社従業員の中途入社比率 (平均転職回数:3.24社)

	新卒	中途入社	計
人数	21	103	124
構成比	17%	83%	100%

(出典) A 社従業員資料より筆者作成

#### 2 職業性ストレス簡易調査票による集団分析

2015年12月1日に改正労働安全衛生法が実効となり、「労働者本人へのストレスの気づきの促し」と「職場環境の把握と改善」を目的に、ストレスチェック制度が創設された。この制度は、「従業員のストレス状況について調べることを会社に法律で義務付けた、世界で唯一の制度」ともいわれる。ストレスチェックは、50名以上が所属する事業場の全従業員が対象となる。また、この調査に最も多く利用されているものが、厚生労働省が推奨する57項目の調査票(職業性ストレス簡易調査票)である。これは、「職場のストレス要因」「抑うつや不眠などのストレス反応」「職場やプライベートの緩衝要因」を調べるための調査票である。A社もこの調査票を使用している。

仕事のストレス判定は、職場内の様々な集団を対象として、心理社会的な仕事のストレス要因の程度と、これらが労働者の健康に与える影響の大きさを評価する方法である。仕事のストレス判定では、職業性ストレス簡易調査票の「仕事の量的負担」「仕事のコントロール(裁量度)」「上司の支援」「同僚の支援」の4つの指標の得点から算出される 17)。

表6 2019年度集団分析結果 (ストレス度・健康リスク)

	高ストレス者	総合健康	仕事量・裁量度	職場の支援
	比率	リスク		
A社	5.7	87.0	98.0	89.0
全国平均	13.8	99.1	98.2	100.6
製造業	19.5	111.0	102.1	108.5

(出典) A 社従業員ストレスチェック結果および(㈱情報基盤開発社の集団分析データから筆者作成 <sup>18)</sup>

まず、表6の全国平均との比較から見てみよう。A 社の高ストレス者(%)は5.7%、全国平均13.8%の半分以下となっている。総合健康リスクにおいてもA社87.0ポイントに対して全国平均は99.1ポイントであり、A 社リスクは全国平均に比べ12.1%低いといえる。仕事の量・コントロールについては、ほぼ全国平均と同値。職場の支援については、全国平均100.6ポイントに対して、A 社は89.0ポイントであり、リスクが低い状態である。業種別では、最も高ストレス者が多いのは、製造業の19.5%。総合健康リスクにおいても、製造業が最もリスクが高く111.0ポイントとなっておりA社は製造業に比べ24.0%も健康リスクが低いという結果となっている。

## 3 A社従業員インタビュー(仕事に対する意識調査)

#### (1) インタビュー概要

A 社従業員(作業職)に対し、2020年10月16日~10月29日にわたって個別インタビューを実施した。インタビュー内容は、以下の3項目である。

- ① 入社してから現在までの心境について聞かせてください。 (職場、給料、労働時間、休暇、福利厚生など)
- ② 入社するまでのことについて聞かせてください。
- ③ 港湾の仕事について感じる点を聞かせてください。

インタビューは、A 社在来船部門作業職(入社 3 年目)17 名を対象者とし、その属性は、表  $7 \sim 9$  のとおりである。

	表7	イン	タビユー	-実施者の	)年齢別構成
--	----	----	------	-------	--------

	19 歳	20 歳代	30 歳代	40 歳代	50 歳代	60 歳代	計
	以下						
人数	2	8	4	3	0	0	17
構成比	12%	47%	23%	18%	0%	0%	100%

(出典) A 社従業員資料より筆者作成

表8 インタビュー実施者の学歴別構成

	中卒/高校	高卒	専門学校	専門学校	大学中退	大卒	計
	中退		中退	卒			
人数	3	9	1	1	2	1	17
構成比	17%	53%	6%	6%	12%	6%	100%

(出典) A 社従業員資料から筆者作成

表9 インタビュー実施者の中途入社比率

	新卒	中途入社	dž
人数	4	13	17
構成比	24%	76%	100%

(出典) A 社従業員資料から筆者作成

#### (2) 階層的クラスター分析から構成概念へ

分析方法は、まず従業員インタビューから遂語録を作成し、KH コーダー・テキストマイニングによ

り、コードの抽出と階層的クラスター分析(語句の頻度、語句の関係性)を行い、大きく 4 つのクラスター(A.B.C.D)に集約を図った。次に、各クラスターごとに抽出されたコードからカテゴリー(同義的まとまり)を導き、そのカテゴリーを用いて彼らの仕事に対する意識に内在する構成概念を導出した19)。そのプロセスを示したものが表  $10 \sim 13$  である。

#### クラスター A

彼らは、同じような境遇に身をおいた経験(転職経験など)を持つ仲間との共感を出発点に強い絆(仲間意識)で結ばれ、良好な職場の人間関係を実感している。

表10 職場の人間関係

抽出コード	カテゴリー	構成概念
職場・人間関係・良	良好な人間関係・先輩の指導・	
好・先輩・教えてく	仲間意識・信頼関係・共感・	職場の人間関係
れる・仲間思い	絆	

# [従業員インタビュー抜粋]

- ・人間関係は良好で、仲間思いが A 社の良いところと思います。
- ・人間関係は良好で、先輩は仕事のことをよく教えてくれます。
- ・人間関係は良好で、先輩はよく飲みに誘ってくれます。
- ・人間関係は良好です。みんな仲間思いです。

(出典) 筆者作成

#### ② クラスターB

彼らは、前職もしくは同世代の友人との比較において、労働負荷に対する給与・勤務体制・福利厚生などを評価しており、満足とは言えないものの納得・許容できる労働条件であると受けとめていることがうかがえる。

表11 労働条件

抽出コード	カテゴリー	構成概念
労働時間・給与・休暇・不	勤務体制・給与・労働負	
規則・時間給・港湾作業・	荷・福利厚生	労働条件
不満		

# [従業員インタビュー抜粋]

- ・不規則な勤務体制については、少し不便を感じていますが、辛抱でき ないほどではありません。
- ・給料の額は、まあ、こんなもんかなと思っています。
- ・前職と比較して、福利厚生については A 社の方が好条件です。
- ・現場はしんどいですが、辛いしんどいではなくて、やりがいのあるしんどさだと思っています。

(出典) 筆者作成

#### ③ クラスター C

過酷・危険な作業を克服することによって彼らのなかに達成感が生まれ、そのことによって自己肯 定できるようになる。くわえて、協働作業から自分の役割を自覚し、働き甲斐を実感する。

#### 表12 仕事内容

抽出コード	カテゴリー	構成概念
現場・難しい・不安	過酷・危険・不安・達成感	
面白い・出来る・慣	協働・自己肯定・働き甲斐	仕事内容
h		

# [従業員インタビュー抜粋]

- ・港湾作業で感じることは、危険ということです。いつ、自分がケガを するかわからない。
- ・色々な現場があるので、覚えるのが難しいです。
- ・ 先輩から今日は良かったぞと言われて、自分にも出来るんだと思うようになりました。
- ・積込みの仕上がり、終わりがパッと見える。そういうところには、達 成感を感じます。

(出典) 筆者作成

## ④ クラスター D

彼らのほとんどは中途入社してきた者たちであり、それぞれ個別の家庭事情を抱えており、彼らが 最も望んでいるのは安定(正社員)である。

#### 表13 入社に至る経緯

抽出コード	カテゴリー	構成概念
退職・転職・前職・	正社員・安定・家庭の事情	
紹介・家族関係		入社に至る経緯

# [従業員インタビュー抜粋]

- ・前職は非正規で給料も安く、結婚を機に退職しました。
- ・年齢も年齢なので、安定的な仕事に就きたいと思っていました。
- ・母が亡くなって父一人になるので、東京の会社を退職しました。
- ・A社の友人の紹介で、入社を希望しました。

(出典) 筆者作成

#### (3) 構成概念間の関係

図1概念間関係図よりA社従業員の仕事に対する意識を分析すると、まず、「入社に至る経緯」から安定・正社員の項目が「労働条件」に深く反映していることがわかる。これは、A社への入社動機の

根底をなすものである。一方で、非正規・転職経験は、「職場の人間関係」に埋め込まれ、同僚や先輩の多くが自分と同じような境遇であったり、辛い経験を経てきたことに対する強い共感が、絆(仲間意識)、信頼関係を深める暗黙の前提となっている。

## 【概念間関係図】 入社に至る経緯 ・安定/正社員 ·非正規/転職経験 職場の人間関係 労働条件 · 共感 (非正規/転職経験) ·安定/正社員◆ ·勤務体制/給与 ・絆(仲間意識) ・労働負荷 ・信頼関係/先輩の指導 仕事内容(働き甲斐) 良好 納得と許容 ・過酷・危険の克服 ・達成感・協働 自己肯定

図1 概念間関係図

(出典) 筆者作成

「納得・許容できる労働条件」と「良好な職場の人間関係」から、「仕事に対する働き甲斐」を実感するようになる。その中核は、過酷・危険な作業を克服することによって生まれる達成感、それが自信となり、自己肯定できるのである。この概念関係が A 社従業員の仕事に対する意識、言い換えれば、モチベーションの源泉である。

土木・建設業など厳しい労働に従事している労働者と港湾労働者とは何が異なるのか。「沖人夫気質 (沖仲士気質)」について、白土秀次(1978 年)『ミナトのおやじ 藤木幸太郎伝』には、つぎのように 記されている。「沖人夫仲間のいいところは、仕事が 15 人、20 人と一つのグループで共同作業をする ところにあった。一人の落伍者も出さないよう、お互いに助け合わないと仕事がうまくいかなかった。 他の職場でのように一人だけの抜けがけや功名は許されなかったし、そういう者はまた仲間から外された。その結果、他人を蹴落としても出世しようとする者や、骨の折れる仕事は他人に当てがって自分だけ楽しようとする狡い者もいない」 $^{20}$ 

#### V 港湾労働の持つ包摂の本質

筆者が抱いてきた日本社会に対する強い違和感は、成長至上主義への憂慮である。もっと稼いで、もっと大きく、もっと上へ、その欲望は際限なく続き、そうした強迫観念が、行き過ぎた高学歴社会、アメリカ型経営による利益至上主義や成果主義への傾斜を加速させていく。当然のことながら、そこには「乗れる人」と「乗れない人」が存在し、二極化した格差社会から排除の連鎖が始まるのである。しかしながら、A社従業員(作業職)の離職率は2.3%、高ストレス者比率は5.7%と圧倒的に低い。彼らのほとんどは、様々な職を転々とし、中途入社してきた者たちである。

ここまで、港湾の特殊性と戦後のX港を概観し、そのうえでA社組織文化、従業員(作業職)の仕事に対する意識を探ってきた。

図2港湾労働の包摂システムで示すように、港湾労働の土台には、「その日からどんな人間でも働ける」という包摂の土壌があり、港湾は港湾労働者を無条件に受け入れる場=「ムラ」であり、逃げ場所の役割を果たしてきた。その土壌の上に、納得・許容できる労働条件があり、良好な人間関係(絆・仲間意識)によって、彼らは自身の心に「居場所」が生まれ、自分の存在を実感するのである。彼らは、港湾労働(協働)の中で自分の役割を自覚し、仕事に対する働き甲斐を感じるようになる。そして、「今の自分を

認める」ことができる。すなわち、自己肯定できるのである。

さらに、A社は、日本の伝統的な「イエ」組織に原型を持ち、終身雇用や年功序列、企業内組合など「イエ」の原理に基づく日本的経営組織である。作業会社の経営資源は「ヒト」=人財、すなわち作業員である。それゆえに、作業会社は単に営利性、効率性のみに特化した組織ではなく、「従業員共同体的」であらねばならない。なによりも雇用を守り、従業員の健康と安全を最優先する。そのためには、今般のコロナ禍のような危機に直面しても、揺るぎない強い財務基盤を有していることが不可欠である。

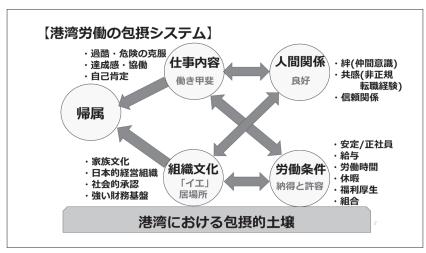


図2 港湾労働の包摂システム

(出典) 筆者作成

図2における人間関係、労働条件、仕事内容、組織文化いずれの領域機能が低下してもこの包摂システムは機能しない。すなわち、この4領域(人間関係・労働条件・仕事内容・組織文化)連関システム = 図2港湾労働の包摂システムを円滑に機能させるためには、常に各領域内の状況に目を配り、働きやすい職場を維持するための絶え間ない努力が必要である。

本稿における A 社の事例は、よりよい環境に置かれていれば、社会的排除の状況に追い込まれなかったであろう、彼らの小さな排除の連鎖を断ち切ったに過ぎない。また、A 社は、企業として社会的包摂を意図して、社会の周縁に押しやられていた者たちを受け入れてきたわけではない。極論すれば、A 社で働きたいとの意思ある者を原則として無条件に受け入れ、同じ会社の仲間として彼らと共に歩んできただけである。

彼らは港湾労働の対価としての報酬を得てそれぞれの家庭を守り、A社は彼らの労働によって収益・利益を上げ、持続的経営基盤を確保する。その意味において、A社は、他のいかなる企業と何ら変わることはない。しかしながら、彼らは過去の排除経験から組織(家庭、学校、職場、地域など)に対する強い不信感を抱いており、組織からの一方的な管理を極端に嫌う。当然、しばしば対立することもある。彼らの口癖は、「会社は何もしてくれない」である。しかし、その真意は、「オレを見てくれ」というサインであり、愛情への渇望である。それゆえ、作業会社の経営に携わる者は、彼らの良いところも悪いところも引き受け、親がわが子を信じるように、彼らを信じ切ることが最も肝要である。ここに、「A社における包摂の本質」があり、血縁や地縁を超えた「社縁」ともいうべき組織と従業員との信頼関係が構築され、帰属・定着を生む「彼らの居場所」=「イエ」が形成されるものと考えられる。

注

- 1) 内閣官房社会的包摂推進室・社会的排除リスク調査チーム報告書『社会的排除にいたるプロセス~若年ケース・スタディから見る排除の過程』2012年9月、ii 頁。
- 2) 内閣官房「一人ひとりを包摂する社会」特命チーム『社会的包摂政策を進めるための基本的考え方』2011 年 5 月、 3 頁。

- 3) 内閣官房社会的包摂推進室・社会的排除リスク調査チーム報告書、前掲稿 28-30 頁。
- 4) 中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」2014年12月、㈱野村総合研究所
- 5) 国土交通省ホームページ『港湾運送事業の沿革と特性』 2001 年
  - https://www.mlt.go.jp/kisha/oldmot/kisha99/koho99/tousin/kouun/kouun2\_.htm(2020年4月22日閲覧)
- 6) General Headquarters の略称。第二次世界大戦後の日本の占領政策に当たった連合国軍最高司令官総司令部のこと。
- 7) 昭和16年9月、戦争経済への突入によって、港湾運送事業等統制令が公布され、港湾統制を基本として、一港 一社体制が確立。
- 8) 神戸港湾福利厚生協会編『収録港湾労働 神戸港』1988年8月、80頁。
- 9) 神戸港湾福利厚生協会編、前掲書、86-88 頁、165-168 頁 170 頁。
- 10) 宮崎学『近代ヤクザ肯定論』 ちくま文庫、2008 年 10 月、135 頁。
- 11) 労働省編『職業安定広報』1987年1月21日号。
- 12) 三塚武男「港湾労働の近代化と港湾労働法の制定・実施」『同志社大学人文学会』1967年、90-91頁。
- 13) キム S. キャメロン / ロバート E. クイン (中島豊監訳)『組織文化を変える』ファーストプレス、2006 年 3 月、52-53 頁。
- 14) キム S. キャメロン / ロバート E. クイン、前掲書、55-66 頁。
- 15) ただし、過酷な港湾労働に耐える得るか否か、年齢・体力については考慮する。したがって、一般募集は行わず、 従業員からの紹介が大半を占める。
- 16) コンテナ部門従業員は、大型荷役機器を扱う技術職であるため、各種免許取得者に限定される。
- 17) 石塚哲郎『ストレスチェック集団分析』第一法規、2020年3月、16-17頁。
- 18) 業種別ストレス平均値は、(株)情報基盤開発社の「AltPaper ストレスチェックキット」利用事業者から提供された集団分析データ。2019年にストレスチェックを実施した934事業者、男性84,328名、女性68,806名のデータを使用。比較基準としている「全国(厚労省データ)」は、"厚生労働省科学研究費補助金労働安全衛生総合研究事業「職業性ストレス簡易票及び労働者の疲労蓄積度自己診断チェックリストの職種に応じた活用法に関する研究」平成19年度総括・分担報告書表4職業性ストレス簡易票下位尺度の職種別平均値及び標準集団との比較"が出典。

基盤開発ホームページ「AltPaper ストレスチェック業界平均値・業界別レポート (2020 年 8 月 19 日閲覧) https://prtimes.jp/main/html/rd/p/00000077.000016738.html

- 19) 樋口耕一『社会調査のための計量テキスト分析』ナカニシヤ出版、2014年1月。
- 20) 白土秀次『ミナトのおやじ 藤木幸太郎伝』藤木企業、1978 年 12 月、99 頁。 藤木幸太郎は、横浜の藤木企業の創業者。

#### 参考文献

キム S. キャメロン / ロバート E. クイン (中島豊監訳) 『組織文化を変える』 ファーストプレス、2006 年 3 月

石澤哲郎『ストレスチェック集団分析』第一法規、2020年3月

岩田正美『社会的排除 参加の欠如・不確かな帰属』有斐閣、2008年12月

小沢一郎「組織文化のイノベーションに関する一考察 – 組織文化における現状診断と変革方向性の理解 – 」『専修マネジメント・ジャーナル』 Vol.3 No.2、2013 年 12 月 10 日

佐竹隆幸『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館、2017年4月

白土秀次『ミナトのおやじ 藤木幸太郎伝』藤木企業、1978年12月

早野禎二「企業福祉の今日的課題 - 日本的経営と「従業員共同体企業」モデル視点から」『東海学園大学研究紀要』 第 19 号、2013 年

樋口耕一『社会調査のための計量テキスト分析』ナカニシヤ出版、2014年1月

三塚武男 「港湾労働の近代化と港湾労働法の制定・実施 - 大阪港における船内荷役を中心に」『同志社大学人文学会』 1967 年

宮崎学『近代ヤクザ肯定論』ちくま文庫、2010年10月

神戸港湾福利厚生協会編『収録港湾労働 神戸港』1988年8月

社会的排除リスク調査チーム・内閣官房社会的包摂推進室/内閣府政策統括官(経済社会システム担当)『社会的 排除にいたるプロセス - 若年ケース・スタディから見る排除の過程』2012年9月

労働省編『職業安定広報』1987年1月21日号

(佐藤俊通:甲陽運輸株式会社常務取締役) (細海真二:活水女子大学国際文化学部教授)