

広島県東部地域の企業者意識

——最近の雇用情勢をめぐるアンケート調査より——

佐藤 滋 正

Ⅰ. はじめに

本調査は、広島県の「地域雇用環境整備計画プラン」策定（1996年3月）に際しておこなった企業アンケートを、後日、独自に分析したものである。県東部の福山・尾道・府中地域は1991年10月に国の「特定雇用機会不足地域」に指定され、これにともない、「東部地域」*を魅力ある雇用機会の開発や人材確保のモデル地域として整備すべく、「尾道・福山・府中地域雇用環境整備計画」が県によって策定された（1992年2月）。三年後、この「計画」をさらに具体的に進めるために県は推進会議を設置し（1995年1月）、「地域雇用環境整備計画プラン」の策定を決定した。それは、先の「計画」後に一挙に深刻化した“平成不況”の中で、東部地域の新たな雇用環境を踏まえた「プラン」再策定の必要が生じたからである。

策定にあたっては、前回と同様、地域内の学生・企業・従業員へのアンケートがおこなわれた。つまり、求職側として当該地域の大学・短大生、求人側として地域内主要企業、そして職場の実際の雇用環境把握のために若手従業員が調査対象となった。そのうち学生に対しては、地元の四年生大学1校および短大2校の在生員に対して直かに、企業および

* ここで「東部地域」とは、福山・尾道・府中三公共職業安定所が管轄する4市17町1村の区域のことである。すなわち、福山市・沼隈町・内海町・神辺町・尾道市・因島市・瀬戸田町・御調町・久井町・向島町・甲山町・世羅町・世羅西町・府中市・新市町・油木町・神石町・豊松村・三和町・上下町・総領町・甲奴町である。三原市・大和町・本郷町はここには含まれない。

その従業員に対しては、商工会議所名簿に基づき抽出した企業に対して郵送によっておこなわれた。今回の調査が前回と異なるのは、広島市を中心とする西部地域の企業にも同じ質問項目、同じ方法でアンケートをおこなった点である。これによって、東部地域主要企業90社とともに、広島市商工会議所名簿より抽出した西部地域主要企業75社の二種類のデータを、われわれはもつことができた。

「プラン」作成の作業過程で、「プラン」の性格上カットせざるをえなかったいくつかの興味深い論点があった。「東部」と「西部」の企業者意識に見られる微妙な差異もその一つであった。雇用面での広島県の東西格差、端的に言って東部地域の雇用環境面での遅れについては、すでに多くの調査が指摘するところである。^{**}しかし、企業経営者の意識にそれがどのように現れているかについては、主観的事項であるだけになかなか特定しがたく、あまり触れられることがなかった。この分野に一資料を提供することが、小稿の目的である。

調査アンケートの概略は以下のものである（具体的内容、およびこれら諸項目に対するほぼ順番通りの回答分析については、前記「プラン」に就かれない）。東部・西部両地域の企業に対する質問項目は、Q1～Q38まで38項目、基本的には該当事項に○印をつけてもらう形式でおこなわれた。

1) 事業所のプロフィール (Q1～Q5)

業種・従業員数・臨時職員数・女性割合・本社所在地・
現在の経営上の問題点・今後採ろうとしている経営戦略

2) 雇用状況 (Q6～Q34)

新卒採用計画・今春と5年前との採用実績比較
(高卒・短大卒・四大文卒・四大理卒別、女性割合)
人材過剰感の存否・過剰職種・対策

^{**} 例えば、『尾道・福山・府中地域雇用環境整備計画』（広島県、1992年）、4～7頁を見よ。

今後予想される人事管理上の問題とそれへの対応

Uターン者の採用計画

女子雇用増加の必要性意識の存否・それに対する否定的意見・
対策

今後の従業員のやる気への見通し・対策

月平均出勤日数・月平均労働時間・残業時間・週休制・年休制・

今後の労働時間数への見通し

3) 魅力ある雇用環境づくり (Q35～Q38)

若者に魅力ある雇用環境づくりのため、現在実施しているもの
(職場環境面・労働条件面・諸制度面・その他)

福利厚生施設として欲しいもの

行政に要望すること

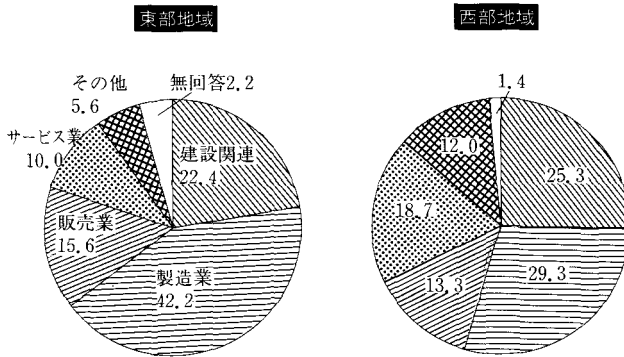
その他、具体的な改革意見

Ⅱ. アンケート調査結果の分析

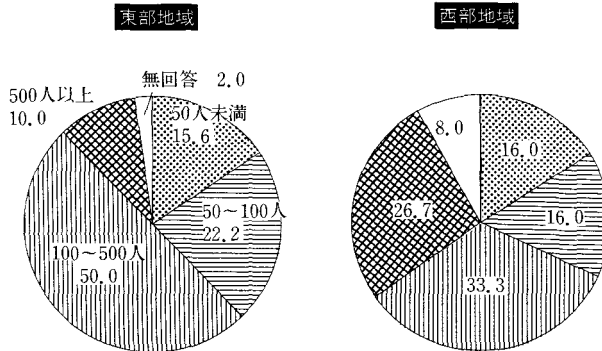
Ⅱ-1: 調査企業のプロフィール

今回調査した企業の業種別分布状況は、表1のようになった。製造業42.2%、建設関連22.4%、販売業15.6%、サービス業10.0%と、実際の産業構造から見れば第二次産業割合が異常に高い(64.6%)が、これは、商工会議所名簿をベースとしたことによって地元企業抽出の頻度が高くなったためである。当地域における第二次産業の比重の大きさを示すものであろう。西部地域についても同様のことが言える(製造業29.3%、建設関連25.3%で、第二次産業がやはり54.6%に達している)が、東部地域ほどではない。

〔表 1 : 調査企業の業種別分布〕



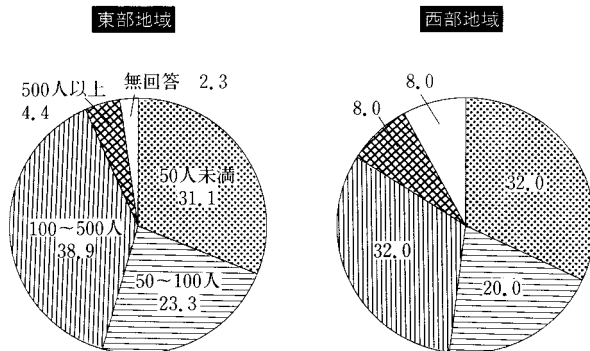
〔表 2 : 調査企業の従業員数別分布〕



次に調査対象となった企業の規模であるが、従業員数による分布状況を示した表 2 によってこれを知ることができる。東部地域では、「500人以上」が10.0%、「100~500人」が50.0%、「50~100人」が22.2%、「50人未満」が15.6%となっている。これと対比して西部地域を見れば、「500人以上」が26.7%、「100~500人」が33.3%、合計60.0%であるから、従業員100人以上の企業割合は両地域とも同等であると言える。但し、

「500人以上」になると東西格差は歴然としており（10.0<26.7）、いわゆる大企業の立地割合は西部地域が圧倒的に高いと言える。調査ではさらに、従業員数を常勤・非常勤別に尋ねている。表3は常勤のみの従業員数別分布表である。東部地域では、「50人未満」31.1%、「50～100人」23.3%、「100～500人」38.9%とほぼ均等に分布しており、「500人以上」は4.4%に低下する。同じ順番で西部地域は、{32.0%、20.0%、32.0%、8.0%}と分布しており、多少東部より多人数企業のウェイトが高いとはいえ、両地域の分布状況はほぼ類似した数値構造を示していると言える。先に全従業員数で見た企業規模分布（表2）のばあいには、西部は東部より明らかな大規模性を示していたのだが、常勤だけについて見たここ表3では、「500人以上」ゾーンが26.7%から8.0%へと激減した（東部地域では10.0%→4.4%）ことに象徴的に現れているように、両地域間の格差は急激に縮まっている。このことは、西部地域の企業における臨時的な非常勤従業員への依存度の高さを示すものである。

〔表3：常勤従業員数別分布〕



次に、もう一点外部的なこととして、労働条件における東西格差について見ておこう。これについては、賃金格差・労働時間格差・労働環境

格差・厚生施設格差・社会的評価格差等々、さまざまな指標がありうる
が、今回、勤務時間・休暇制度について Q29～Q34 で調査したので、以
下これを参照しながら検討してみたい。

〔表 4：月平均総労働時間〕

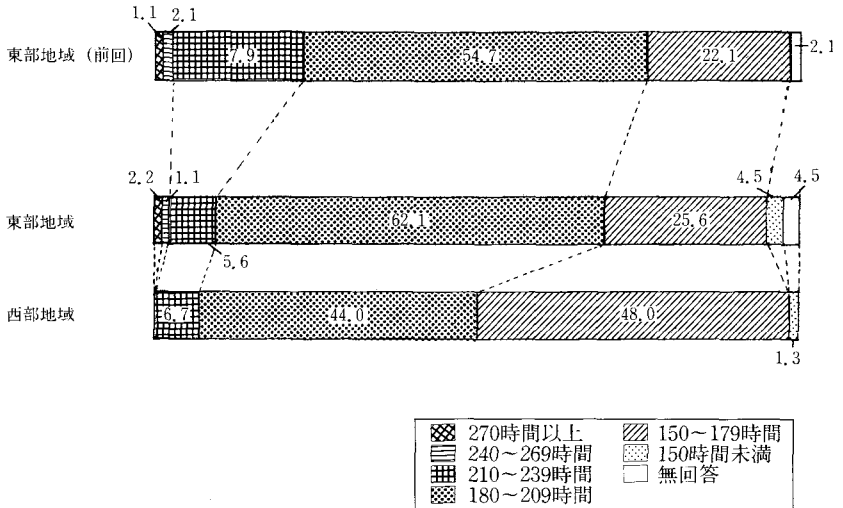
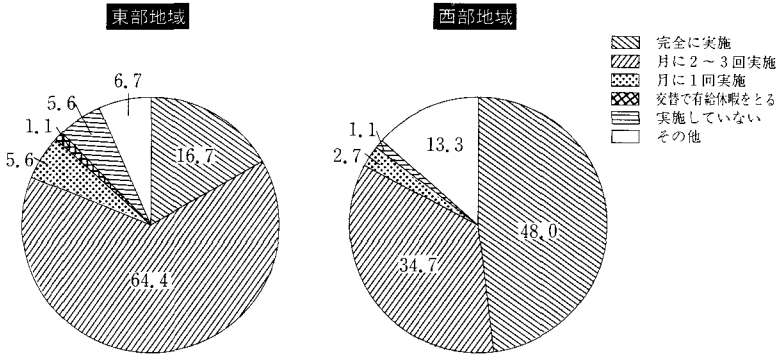
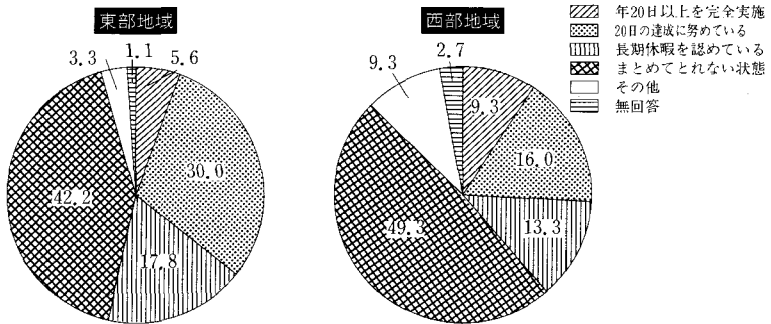


表 4 は、1 ヶ月の総労働時間（残業、時間外労働含む）について、東
西両地域および前回調査（東部地域のみ）の結果を示したものである。
東部地域では、前回調査に比べてグラフ右側部分（短時間帯）が拡張し
ており、労働時間の減少傾向が確認される。中央値を調べると、196.0
時間から 188.1 時間へと 8 時間近くも短縮している。とはいえ、西部地
域の中央値は 181.8 時間であり、東部地域の方が、なお 6 時間以上も長
い。最頻値（モード）も、東部では「180～209 時間」であるのに対して、
西部では一ランク短い「150～179 時間」である。両地域の労働時間面
での格差は明らかである。

〔表 5 : 週休 2 日制の実施状況〕



〔表 6 : 長期休暇制度の実施状況〕



休暇制度について。表 5 は、週休二日制の実施状況を示している。「完全実施」が、東部で16.7%にとどまるのに対して、西部では48.0%に達している。東部では、「月に2~3回実施」がまだ主流となっており、西部との地域差は歴然としている。表 6 は、長期休暇制度の実施状況を示している。「年20日以上完全実施」は、東部より西部の方が多い (5.6

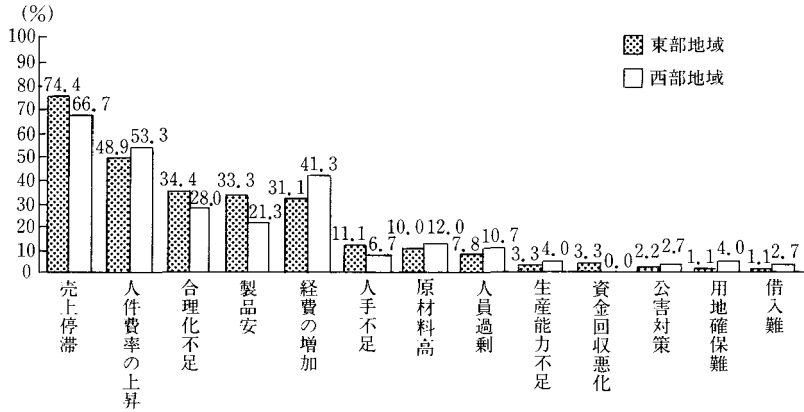
<9.3)。このかぎりで、「労働時間短縮」という社会的趨勢への対応において東部は遅れをとっていると言って良い。しかし、「まとめてとれない状態」では東部より西部が多く(42.2<49.3)、長期休暇が自由にとれるかどうかという点で、西部では恵まれた企業と恵まれない企業との両極分解が見て取れる。むしろ東部では、「20日の達成に努めている」や「長期休暇を認めている」といった項目でのポイントが西部より高く(30.0>16.0, 17.8>13.3)、改変努力への姿勢の強さを窺わせる(とはいえこのような曖昧な表現項目への高ポイントは、制度的未確立の単なる反映以外の何物でもないのかも知れぬが)。

Ⅱ—2：経営戦略と雇用環境認識

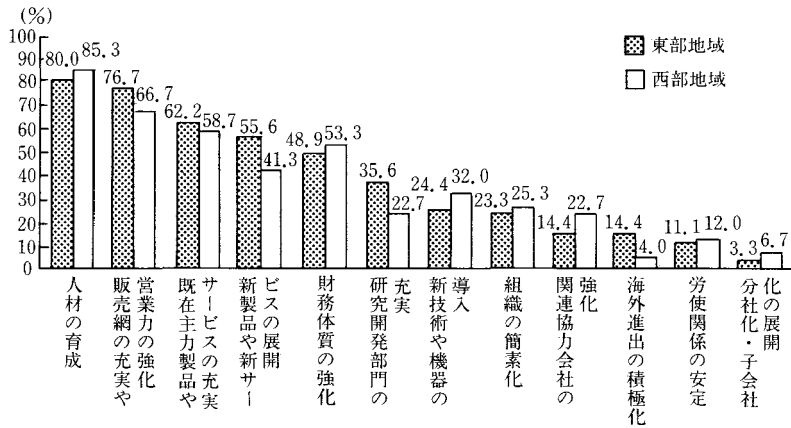
「Q4 貴社の現在の経営上の問題点は何ですか」という質問に対して3項目選択してもらった結果は、表7のようであった。東部地域について言えば不況を反映して、まず「売上停滞」74.4%が指摘されている。次いで「人件費率の上昇」48.9%、「合理化不足」34.4%、「製品安」33.3%、「経費の増加」31.1%と続くが、これら四項目は、不況＝「売上停滞」の原因項目であり、各企業が事態をどう打開しようとしているかを推測させてくれて興味深い。この四項目について、東部の第五位「経費の増加」が西部では「合理化不足」「製品安」より上位の第三位になっていることその他には、項目順位にあまり大きな差異を認めることはできない。しかし各項目ごとのパーセンテージの違いには留目しておくべきである。東部地域の方が西部地域よりポイントが高かったのは、「合理化不足」(34.4>28.0)、「製品安」(33.3>21.3)であり、逆に西部地域の方は、「人件費率の上昇」(48.9<53.3)、「経費の増加」(31.1<41.3)で高い。不況による「売上停滞」の原因を、西部地域ではより大きくコスト要因、とりわけ人的要因に見いだしていると言えよう。このことは、西部地域企業における今後の人事管理面でのテコ入れの強化を予想させる。それは、次の質問項目、「Q5 今後、貴社はどのような経営戦略をとってい

こうと考えられていますか」に対する回答（5項目自由選択）にも現れている。

〔表7：現在の経営上の問題点〕



〔表8：今後の経営戦略〕

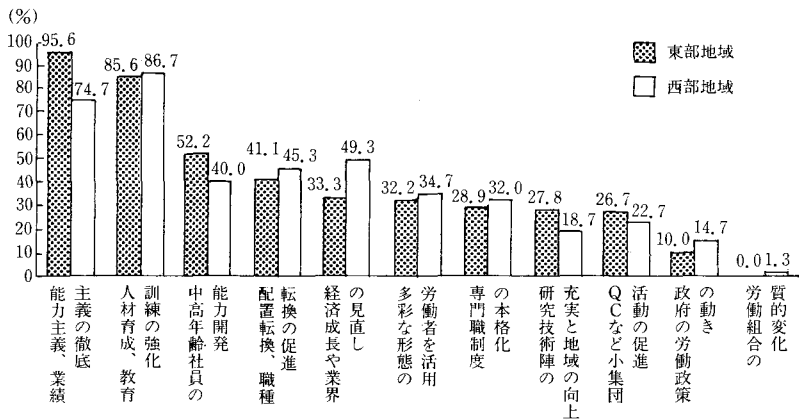


Q5に対する結果は表8のようであった。「今後の経営戦略」の第一位にあげられているのは「人材の育成」であり、指摘企業は8割以上に達する。“企業は人なり”は、不況期には深刻な現実味を帯びてくるものなのである。このばあいにも、僅かではあるが、東部地域より西部地域の方が高ポイントである(80.0<85.3)ことに注意しておこう。さらに、「財務体質の強化」(48.9<53.3)、「新技術や機器の導入」(24.4<32.0)、「組織の簡素化」(23.3<25.3)、「関連協力会社の強化」(14.4<22.7)、「分社化・子会社化の展開」(3.3<6.7)など、関連会社も含む企業内組織の再編といった課題項目が、西部地域ではより多く指摘されている。他方、東部地域の方が多いのは、「販売網の充実や営業力の強化」(76.7>66.7)、「新製品や新サービスの展開」(55.6>41.3)、「研究開発部門の充実」(35.6>22.7)、「海外進出の積極化」(14.4>4.0)などのような、どちらかと言えば企業の外に目を向けた諸項目である。「今後の経営戦略」に関して、東部地域企業の“攻め”に対して、西部地域企業の“守り”の姿勢が指摘できるであろうか。しかし見方を変えれば、西部地域では“人材育成問題”がより強く中心的問題として意識され、したがってそれに対する諸施策・諸制度も自ずと整備されつつあることが予想される。これは、Q22に対する回答からも窺い知ることができる。

「Q22 今後、貴社はどのような人事労務管理戦略をとっていかうとお考えですか」として、13項目中5項目選択した結果は表9のようであった。「能力主義、業績主義の徹底」「人材育成、教育訓練の強化」がほとんどの企業によって指摘され、次いで「中高年齢社員の能力開発」「配置転換、職種転換の促進」「経済成長や業界の見直し」が半数近くの企業によって指摘されている。「労働組合の質的变化」「政府の労働政策の動き」をあげるものはほとんどない。さて、東部と西部の相違であるが、「能力主義、業績主義の徹底」で東部が西部を大幅に上回っており(95.6>74.7)、「能力主義」については東部地域の企業の方がより重視しているとひとまず言えよう。とはいえ、西部地域では、例えば「配

置転換、職種転換の促進」(41.1<45.3)、「専門職制度の本格化」(28.9<32.0)等の項目でのポイントが東部地域より高く、これらは「能力主義」を保障する具体的制度に関わる項目であるから、不況に対する社内リストラは、西部においては東部以上に、すでに現実化しているとも考えられる。東部地域の「能力主義」重視は、まだ掛け声のレベルにとどまっているとは言えないか。

〔表9：今後採用しようと考えている人事管理戦略〕

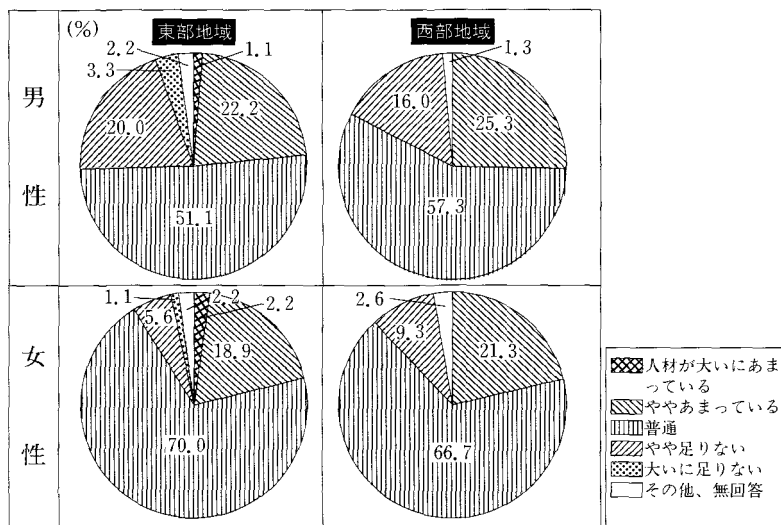


Ⅱ-3：今日の雇用情勢

今日の就職状況は厳しいが、東部地域よりも西部地域の方がより厳しいように思われる。「Q16 貴社の労働力の状況はどうか?」は、各企業の人員過剰感を男女別に聞いており、表10はそれをまとめたものである。「普通」、つまり余ってもいないし足りなくもないとの解答が過半を占めており、極端な過不足感は比較的収まっていると言ってよい。ただ仔細に見ると、「人材が大いにあまっている」および「ややあまっている」という人員過剰感のポイントは、男女とも西部地域の方が高く

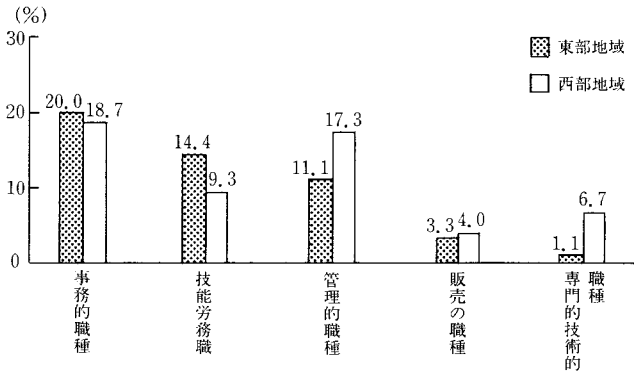
(23.3<25.3, 21.1<21.3)、また「やや足りない」および「大いに足りない」という人員不足感では東部の男性へのポイントが高い(23.3>16.0)から、概して就職状況は東部地域の方が被雇用者にとっては有利であると言える(西部地区では、「大いにあまっている」「ややあまっている」が「ややあまっている」に、「大いに足りない」「やや足りない」が「やや足りない」に一括されている)。但し、東部女性への不足感は西部女性のそれよりも小さいから(6.7<9.3)、女性にとって東部地域が有利であるとは必ずしも言えず、ここには女性観における地域的意識差が作用しているのかも知れない。男女を問わず人員過剰感は不足感を上回っているが、男性では両者はほぼ同ポイントであるのに対して、女性は過剰感の方が強く、女性労働者の就職状況の厳しさが全体として指摘される。

〔表10：労働力の過不足感〕

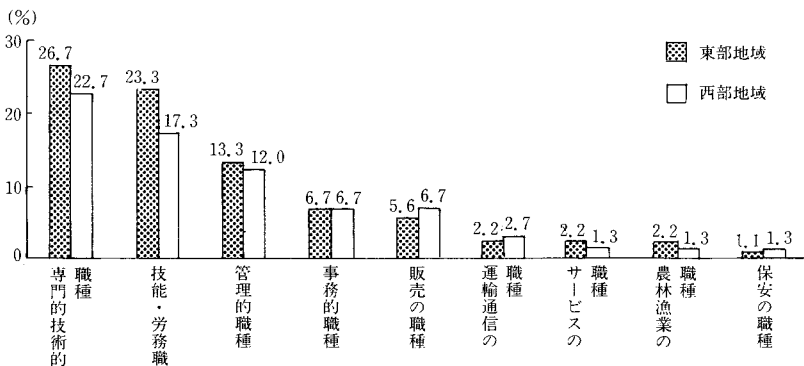


では、具体的にどのような職種で人材の過剰があると考えられているのだろうか。表11は、「Q17 人材があまっている場合、特にどのような職種ですか?」、表12は、「Q19 人材が不足している場合、職種はどの分野ですか?」に対する回答をまとめたものである。また表13は、前回バブル景気時に東部地域の企業に対しておこなった、表12と同じく不足職種を尋ねた調査結果である。

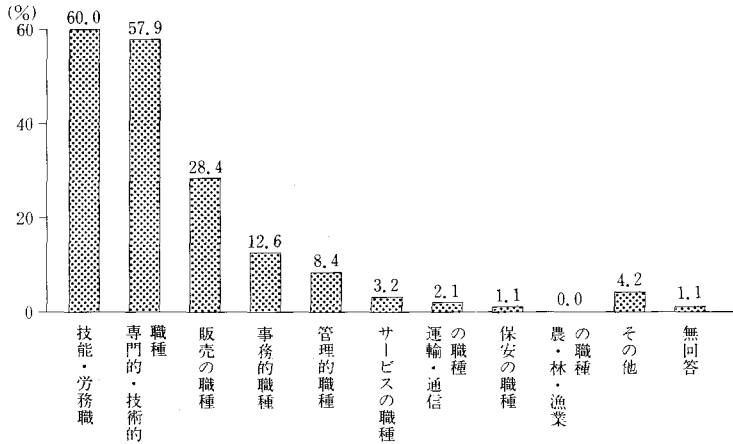
〔表11：人材余剰職種〕



〔表12：人材不足職種〕



〔表13：前回調査一人材不足職種（東部地域のみ）〕

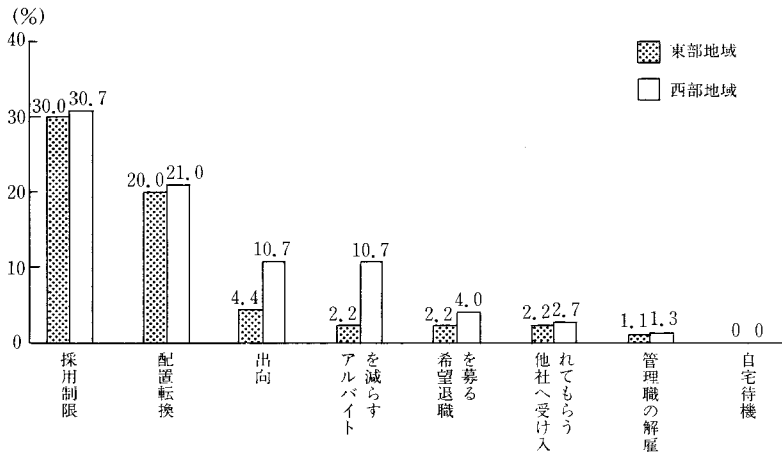


まず東部地域に関して、表12と表13（前回調査）を較べてみよう。全体として不足感が減退していることが、簡単に見て取れるであろう。すなわち、「専門的・技術的職種」（57.9→26.7）、「技能・労務職」（60.0→23.3）では、不足感があって労働力需要が半減してしまった。特に「販売の職種」（28.4→5.6）の落ち込みは激しい。今では、「事務的職種」（12.6→6.7）並みの不足感水準でしかない。他方、「管理的職種」への不足感は、東部地域ではこの間むしろ強まっている（8.4→13.3）ことが注目される。

次に、表11と表12で人材過不足感の中味を吟味してみる。「事務的職種」の「余剰」感は「不足」感を東西ともに上回っており（20.0>6.7, 18.7>6.7）、過剰職種と言える。それ以外は、西部の「管理的職種」を除いて、「不足」感の方が「余剰」感よりも高ポイントであり、一概に“労働力過剰”と言えないことが分かる。不足感の強い職種は、「専門的・技術的職種」であり、次いで「技能・労務職」「管理的職種」の順である。これら三職種についての過不足感のギャップは、いずれも東部地域

の方が大きい。特に「管理的職種」について、「過剰」感が優る西部（17.3 > 12.0）と「不足」感を訴える東部（11.1 < 13.3）との対比が印象的である。西部地域の中間管理職は過剰視されており、東部に較べて厳しい状況に置かれているということか。全体としては、過剰な「事務的職種」と不足する「専門的・技術的職種」という両極分化の中で、「技能・労務職」「管理的職種」も淘汰され“専門化”傾向を強めざるをえないと思われる。

〔表14：人材余剰対策〕

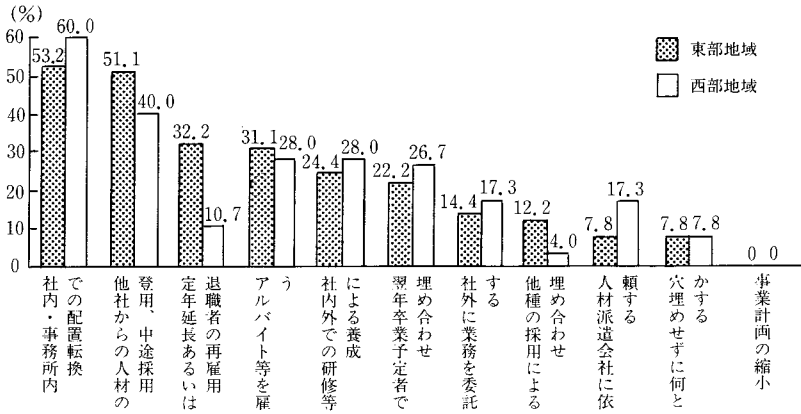


このような労働力過不足感は、企業の人事方針にどう表れてくるか。

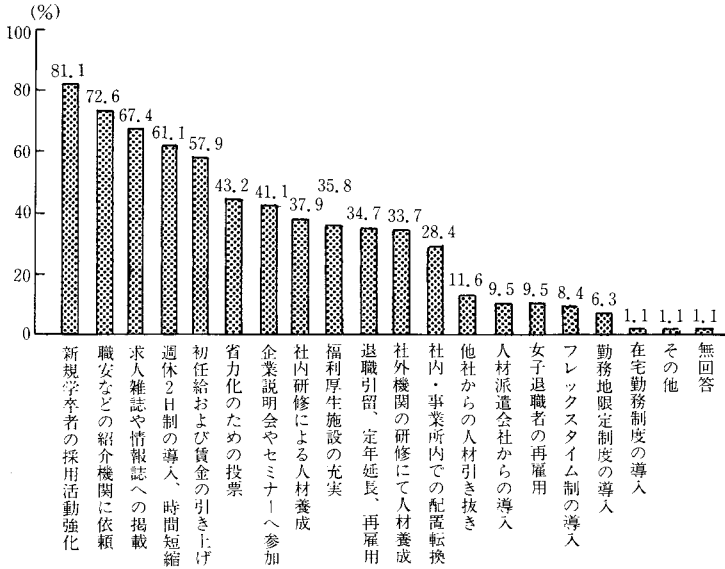
表14は、「Q18 人材あまり対策として、どのようなことをされていますか？」に対する回答結果である。「希望退職を募る」「出向」「管理職の解雇」などのダイレクトな企業内リストラを上げる企業が少々、「配置転換」が20%程度、主として「採用制限」(30.0%)に頼るという調査結果は、大体予想どおりであった。この設問に対する回答からは、東西の地域差はあまり観察されない。東部と西部の特異性は、むしろ人材不足対策面で現れてくる。

表15は、「Q20 人材が不足になった場合、どのような対策を講じられていますか？」に対する回答結果である。これを前回調査（表16）と比較すれば（選択項目が違い、必ずしも確定的には言えぬが）、労働力不足状態から過剰状態への雇用情勢の転換の中で、企業の人事政策が変化していることがよく分かる。すなわち、表16に見られる「職安などの紹介機関に依頼」「求人雑誌や情報誌への掲載」によって採用促進することはもはや課題とさえならず、「新卒の採用」（81.8%→22.2%）の減少、つまりいかに人を採らないかが問題になってきているのである。この人員過剰感の中での不足職種対策として、「社内配置転換」（28.4%→53.2%）「他社からの人材引き抜き」（11.6%→51.1%）が脚光を浴びてくるが、東西比較に焦点を絞れば次の点が指摘できる。すなわち、「社内・事業所内での配置転換」や「社内外での教育・研修・訓練による養成」では東部より西部の方が高く（ $53.2 < 60.0$, $24.4 < 28.0$ ）、他方、「他社からの人材の登用、中途採用」や「定年延長あるいは退職者の再雇用」では東部の方が西部より高い（ $51.1 > 40.0$, $32.2 > 10.7$ ）。西部が社内教育による人材育成をより強く軸に据えているのに対して、東部は社外からの引き抜きという外部的手法に多少流れていると言ってよいだろう。東部地域での人材育成意識は西部地域より希薄である。先に見た、西部地域における管理職の過剰感状態も想起すれば、東部地域からのヘッド・ハンティングの増加が、今後予想される。

〔表15：人材不足対策〕

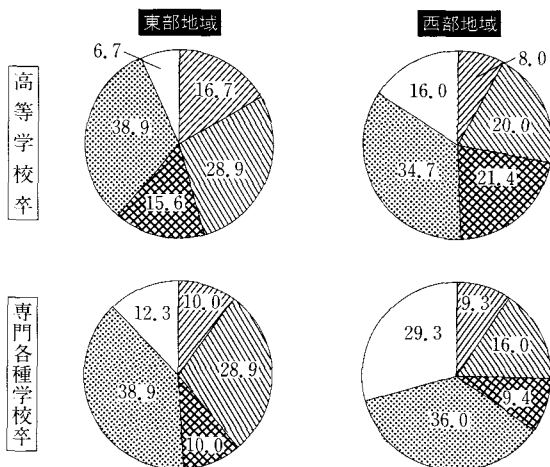


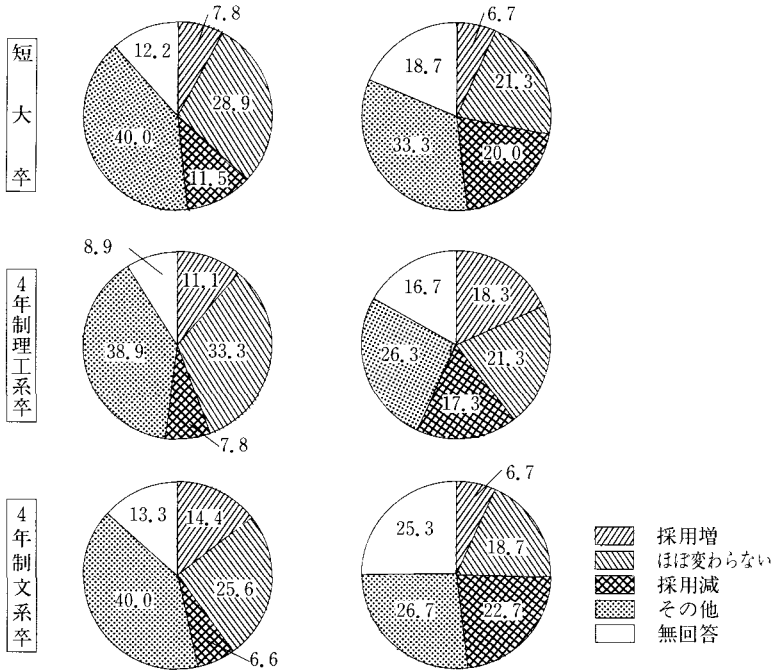
〔表16：前回調査一人材不足対策（東部地域のみ）〕



人員過剰感の中での職種転換の必要性は、新卒採用に際しても影響を及ぼしている。表17は、Q11～Q15で新卒採用が5年前実績と比較してどうかを質問した回答結果である。採用計画が未定で「無回答」あるいは「その他」と回答した企業が多いが、「採用増」「ほぼ変わらない」と答えた企業がどの分野でも半数以下にとどまっていることが読みとれよう。「採用増」が10%を超えているのは、西部・4年制・理卒(18.3)、東部・高卒(16.7)、東部・4年制・文卒(14.4)、東部・4年制・理卒(11.1)、東部・専門卒(10.0)にとどまっている。全体として、「採用減」は西部地域の方が多く、特に「西部・高卒」(21.4)「西部・短大卒」(20.0)「西部・4年制文系卒」(22.7)には厳しい就職状況と言えるだろう。

〔表17：5年前と比較した新卒採用の増減〕



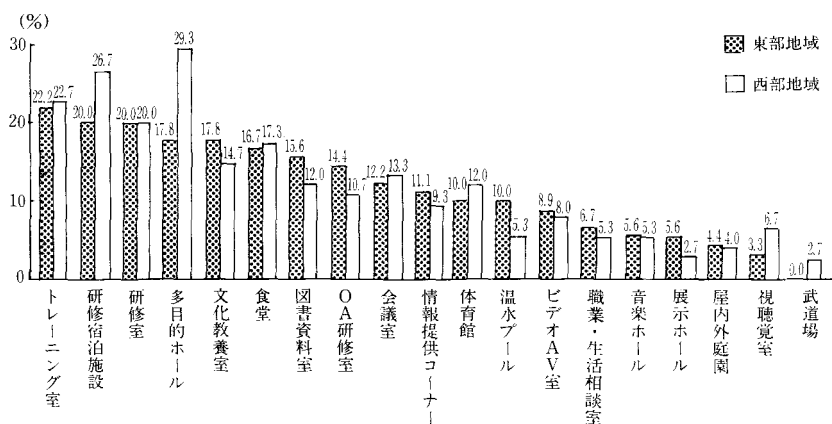


Ⅱ-4：魅力ある職場環境づくりへの取り組み

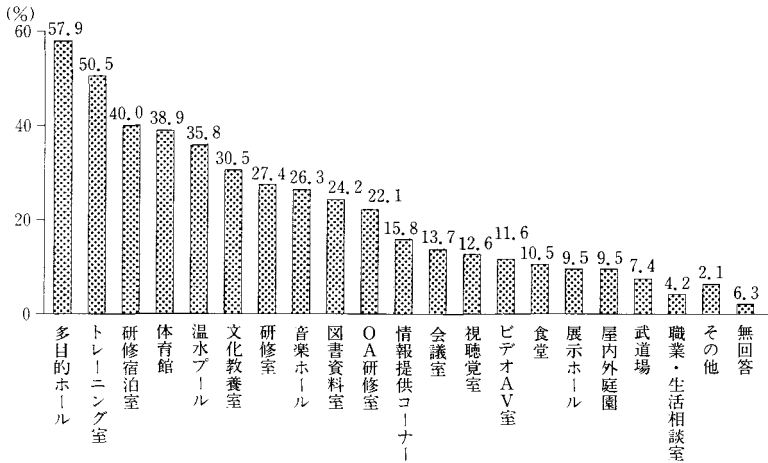
長引く不況の下、企業にとっての“魅力ある職場づくり”への動機も変化した。前回調査の時点では、従業員（特に若者）のやる気をいかに引き出し定着してもらうかが、各企業にとって重要な経営課題でありえたが、人員余り感の中で、そのような言わば“ご機嫌取り”の必要性は縮小した。例えば、「Q35 若者に魅力ある雇用環境づくりについて、貴事業所において現在進行中のもの、今後の予定、今後の検討課題に分けて、次の該当するものに○印を記入して下さい」という質問に対して、一番多かった回答が「無回答」であったことは、この事情をある意味で象徴的に示している。この質問は、「職場環境」「労働条件」「その他」の三分野35項目にわたって、それぞれの企業の実施状況を詳細に尋ねて

いるが、「現在実施中」は軒並み低ポイントに留まった。今日の企業にとって、従業員のヤル気を引き出すためにあれこれ工夫するなど、すでに過去の一エピソードになってしまったのだろう。回答の全貌については既述した「プラン」そのものを参照願いたい。比較的高かったのは、「新しい設備機器の導入」(47.8, 49.3)「職場環境の改善」(37.8, 44.3)「遠方赴任者への旅費支給」(27.8, 40.0)「転勤、赴任等の引っ越しに対する補助、支給制度」(28.9, 54.7)「労働時間の短縮」(28.9, 45.3)等、数項目にすぎず、圧倒的多数は、「今後の予定」「今後の検討課題」とされている。要するに、ほとんど実施するつもりがない、ということなのだろう。尚、上に見た「現在実施中」のほとんどの項目で、東部地域より西部地域の方が高ポイントであったことも興味深い。職場環境改善の具体的努力という点で、明らかに東部企業は実行力で見劣りがする。

〔表18：福利厚生施設として望むもの〕

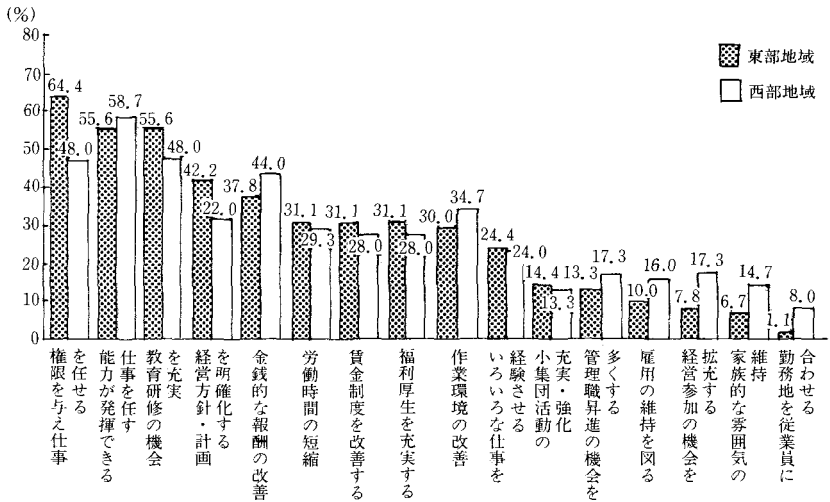


〔表19：前回調査—福利厚生施設として望むもの（東部地域のみ）〕



同様の傾向は、「Q36 福利厚生施設として何を望みますか？」についての回答からも窺うことができる。表18は、この設問に対する複数回答の結果と、前回調査（表19）とを並記したものであるが、ほとんどの項目でポイントが下がっている。要望は、「トレーニング室」「研修宿泊施設」「研修室」「多目的ホール」「文化教養室」「食堂」「図書資料室」「OA研修室」と続くが、前回調査に比べて、「体育館」「温水プール」「音楽ホール」が順位を下げ、「研修室」「職業・生活相談室」「食堂」が順位を上げている。「福利厚生施設」として企業がイメージするものは、享乐的でファッション的なものから教育的でベーシックなものへと回帰したことが窺える。東部と西部の比較では、「多目的ホール」(17.8<29.3)「研修宿泊施設」(20.0<26.7)のポイントは西部の方が高く、逆に、「文化教養室」(17.8>14.7)「図書資料室」(15.6>12.0)「OA研修室」(14.4>10.7)「情報提供コーナー」(11.1>9.3)等では東部の方がわずかではあるが高い。学習や情報に関するものの要望は東部の方が多いと、強いて言えば言えそうである。

〔表20：社員のモラル向上のための方策〕



このように、労働定着のための職場環境整備への企業にとっての必然性は減退傾向にあるが、しかし先述したように、企業が求める職種はより専門的・技術的になってきており、社内リストラの必要性は強まっている。「Q28 社員のモラルの維持・向上のための貴社の基本的な姿勢はどれでしょうか?」は、16項目中5項目選択によって表20のような結果を得たが、この点に関する企業の応接を表現するものとなっている。50%以上の企業によって指摘されているのが、「権限を与え、仕事を任せる」(64.6, 48.0)「能力が発揮できる仕事を任す」(55.6, 58.7)「教育研修の機会を充実」(55.6, 48.0)であった。次いで30~40%の企業が、「経営方針・計画を明確化する」(42.2, 22.0)「(賃金・ボーナス等)金銭的な報酬の改善」(37.8, 44.0)「(週休2日制等)労働時間の短縮」(31.1, 29.3)「賃金制度を改善する」(31.1, 28.0)「福利厚生を充実する」(31.1, 28.0)「作業環境の改善」(30.0, 34.7)が続く。見られるように、労働意欲向上のための方策として企業が重視するのは、賃金

アップや時間短縮といった実利的要因よりも、権限分与・能力発揮・責任・教育といった参加的要因である。しかもこの傾向は、東部の方が強いことが興味深い。東部地域は西部地域の企業よりも、「権限を与え仕事を任せる」(64.4>48.0)「教育研修の機会を充実」(55.6>48.0)「経営方針・計画を明確化する」(42.2>22.0)において高ポイントである。他方、西部が多いのは、「金銭的な報酬の改善」(37.8<44.0)「作業環境の改善」(30.0<34.7)である。企業の社員観もしくは社員に対する態度は、東部の方がより理想主義的であり、西部はより実利的・物質的、別言すればより本音に近い部分で扱おうとしていることが読みとれる。

Ⅲ．若干の総括

以上の調査結果を通じて、広島県東部地域の企業者意識と西部地域の企業者意識との間に何か有意味な差異が指摘できるであろうか。西部地域に比べて、事業所規模が小さいこと、建設・製造業の割合が大きく“脱工業化”があまり進んでいないこと、労働時間・休暇・福利厚生施設等、雇用制度面での立ち遅れ、これらの事実は、「東部は雇用環境面で西部より遅れている」という通念を裏づけるものである。だがこのようなステロタイプから離れて、ここでは、東部地域の方が西部地域よりむしろ「優っている」と思われる諸点を敢えて摘出することに心がけてみたい。

得られたデータを基にして、次の三点を指摘することができるだろう。

まず第一に、非常勤も含む全従業員レベルで見れば、西部地域における雇用環境の優良さを無限定に主張するわけにはいかない、ということがある。表2、表3から明らかなように、西部地域における「従業員500人以上」の企業割合(26.7%)は、常勤従業員に限ったばあい(8.0%)と比べて18.7%もポイントを激減させている。このことは、西部地域の企業における非常勤従業員の割合がいかに大きいかを示すものである

(これに対して東部地域企業では10.0%から4.4%へと5.6%の減少に留まっている)。非常勤従業員は、本社から分社された業務委託関連会社の社員として、あるいは人材派遣会社から出向してくるパート、アルバイト、フリーターのような一時的な技能提供者として地域企業を支えているのだが、もちろん彼らには、常勤従業員と同じ雇用環境が保障されているわけではない。西部地域の雇用環境優良説は、これら概して劣悪な非常勤従業員の労働実態がカウントされずに語られることが多く、この分をさし引いた上で主張されねばなるまい。

第二に、現在の不況下で、従業員に対する企業の姿勢は、東部より西部の方がよりシビアなのではないか。例えば表7の「現在の経営上の問題点」という設問に対して、西部地域の企業では不況問題の原因がより多く「人件費率の上昇」「経費の増加」に求められ、また表15の「人材不足対策」に対する回答を見ても、「配置転換」「研修による養成」のポイントが東部より高かった。西部地域の企業は、生き残りの戦略をより強く社内引き締め方向で模索していると言えるだろう。これと対比して言えば、東部地域では、表10に見るように人員過剰感は西部より低く、表17に見るように新卒採用の手控えも緩い。また人材過不足職種を尋ねた表11～13で見たように、管理的・専門的職種への需要も強く、特に西部地域ですでに過剰感が現れてきている「管理的職種」に対しても依然不足感が示されている。一定の専門技術を身につけた労働者にとって、東部地域の職場環境はよりマイルドとは言えないだろうか。

第三に、企業経営者の姿勢に注目したい。経営者が今日の経営上の問題をどの点でとらえているかに関して、東西両地域では微妙な意識上の差が認められる。例えば「今後の経営戦略」を聞いた表8で、西部では「関連協力会社の強化」「分社化・子会社化の展開」等、企業内リストラに関わる戦略がいずれも東部地域より高ポイントを示していた。これに対して、東部地域では「研究開発部門の充実」「海外進出の積極化」等、企業経営の眼はより多く企業の外に向けられていると言える。他方、

表20の「社員のモラル向上のための方策」に対する回答で、東部では「権限を与え仕事を任せろ」「能力が発揮できる仕事を任す」といった、権限委譲項目が西部以上に高ポイントを示していたことも注目される。これらは、東部地域の企業者の経営戦略が、いまだに5年前の状態に留まっていることの反映と言えなくもないのだが、少なくとも外面的には、東部企業が職場内民主化による活性化を掲げ、またより多く“外向き”の経営姿勢を表明していることの現れと見ることもできよう。一般に、従業員にとっては、企業経営が内に向かうよりも外向的で膨張的である方が働きやすいと言われるが、内向化しつつある西部企業に対して、東部企業のこのようなオープンな経営姿勢は、従業員にとっての“働きやすさ”を保証することを予想させる。

以上、雇用環境が必ずしも“西高東低”とは言えない諸契機を引き出してみた。これらは、解釈次第ではすべて東部地域の“後進性”を逆例証してしまう諸事項でももちろんある。例えば、非常勤社員の少なさは家族主義的経営残存の結果とも言えるし、管理的職種に対するなお大きな需要は、東部地域にいかにも人材が少ないかの証しとして、また具体面での実行力を伴わない職場民主化やかけ声だけの外向的経営は、単なる経営戦略の不在としてしか読み取りえない側面を確かに有している。しかし、今日、“供給過剰”時代の到来とともに、東京をはじめ大都市の労働力吸引力は確実に衰えの兆しを見せ始めている。高齢化の進展は、自然と人間が有する豊かな多面性に改めて気付くことができる熟年層の増加をも意味しており、このような社会的精神年齢の上昇は、“地域”への見直しを今後加速度的に増していくことを予想させる。人口108万人の広島市と人口60万人の岡山市に挟まれた人口37万人の福山市を中心とする広島県東部地域（72万人）が、魅力的な諸地域として固有の領域形成を遂げていく条件は十分にあると言える。その際、従来の地縁・血縁に依存したUターン者だけでなく、様々な専門技能と専門知識をもった多様な未知の人材を呼び込み、定着を図ることがカギとなるだろう。

東部地域がすでに有している“働きやすさ”を、もしそれを雇用環境上の優位として自覚し意識的に具体化し組織していくならば、この課題をはたしていく上での一助となることは確かだろう。