



パチンコホール企業による人材獲得の史的展開

著者	鍛冶 博之
雑誌名	社会科学
巻	41
号	4
ページ	109-140
発行年	2012-02-24
権利	同志社大学人文科学研究所
URL	http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000012704

パチンコホール企業による人材獲得の史的展開

鍛 冶 博 之

本稿の目的は、パチンコ業界の健全化に向けたパチンコホール企業改革の具体的取組みの一例としてホール企業の人材獲得活動に焦点を当て、その終戦以降から今日までの史的展開を明らかにすることである。

1970年代まではホール内の労働環境の整備に尽力されたが、人材獲得や育成に対してはほとんど関心が向けられることはなかった。しかし1980年代には、第三次ブームへの反省を主たる要因として、その他のさまざまな外的要因も作用し人材獲得及び育成の重要性が認識されるようになった。しかしこの時点ではホール企業全体の動きにまでは至っていない。転機となったのは1990年代である。1990年代には新卒採用というホール企業では斬新な採用方法を採用入れることで本格化し、ホール企業では人材獲得や育成に関するさまざまな戦略が展開されるようになった。そして2000年代も新卒採用はホール企業の有効な人材獲得手段と位置付けられる。しかし1990年代は比較的円滑に展開できた新卒採用は2000年代には必ずしも十分に行えなくなったが、2008年より表面化した世界金融危機の発生によって、多数の日本企業とは逆にホール企業にとって採用活動を行いやすい環境をもたらした一面を無視できない。

はじめに

本稿の目的は、パチンコ業界の健全化¹⁾に向けたパチンコホール企業改革²⁾（以下、ホール企業改革と表記）の具体的取組みの一例としてホール企業の人材獲得活動に焦点を当て、その終戦以降から今日までの史的展開を明らかにすることである³⁾。

ホール企業では特に1980年以降、パチンコ店経営において従来重視されてきた中核的サービスの充実（例えば、多種多様な遊技機の提供、出玉率・換金率の調整、多品種な一般景品の陳列）ばかりでなく、パチンコ店の付加価値を高めるための付随的サービスの充実（例えば、パチンコ店内空間の開放性の向上、人的・物的サービスの展開）に経営の主力を移すようになる。これは、パチンコ店の外観や内的設備などのハード面および上記の中核的サービスの充実を図るだけでは、競合他社との差別化の実現が困難になっ

てきたためである。そのため人的サービスをはじめとするソフト面の充実が生存競争を勝ち残るための喫緊で重要な課題として認識されるようになった。それはホール企業に対する社会的評価を高め、さらにはパチンコ業界のイメージアップに向けて行われてきたものであり、各ホール企業では経営改革を進めることでそれに貢献してきた。

ホール企業改革を実現するための手段はさまざま存在する。しかし、多様な手段が存在するというだけではホール企業改革を遂行し実現させていくことはできない。重要なものは、①ホール企業を運営する経営者や幹部がホール企業改革の重要性を認識すること、②ホール企業の社員やアルバイト・パート従業員を含め、パチンコ店運営に関わる全ての労働者が自社の経営改革を実現させ、さらにはパチンコ業界全体のイメージアップを実現させていくという高い志を持つこと、③各ホール企業での経営改革を実現するための具体的スキルを習得し、パチンコ店の社員もしくは従業員であることに各人が誇りを持てるよう意識を変えていくこと、これらが必要とされよう。

1980年代以降、経営改革を推進する多くのホール企業では、優秀な人材の獲得や育成に力を注いできた。そして社員や従業員が、パチンコ店経営はれっきとしたサービス業であるということを認識したうえで、接客能力を含めた質の高いサービス提供力を習得できるよう、彼等に対する人材教育に取組み、また彼らを育成する人材教育制度の確立を急いでいる。

このように、特に1980年代以降、パチンコ業界のイメージアップの重要性と必要性が強調されるなか、ホール企業における人材獲得と育成の重要性が着実に認識されるようになった。そのこともあり1990年代から今日まで、優秀な社員や従業員を獲得することの必要性や、彼等への人材育成の重要性とその具体的手段、さらには労働条件や労働環境の整備とその具体的手段などを論じたパチンコ関連の著書・論文・記事がいくつか発表されるようになった⁴⁾。しかしこれらは総じて、人材の獲得および育成の現状分析を試みたものや、将来のパチンコ店経営に求められる人材獲得・育成のあり方（将来展望）を論じているものが多い。したがって、人材獲得と育成を必要とするようになった背景など、人材獲得と育成をホール企業における経営改革の重要課題として認識しそれに経営の主力を傾けるに至った歴史的背景の考察についてはほとんど行われてこなかった。しかし人材獲得および育成に関する史的展開は、1980年代から今日に至るホール企業改革の史的動向を明らかにしていくうえで検討されなければならない課題である。そこで本稿では、ホール企業改革を実施していくうえで基礎的かつ重要な役割を担うホール企業の人材獲得に関して、戦後から2000年代までの時期における史的展開の一端を明らかにする。な

お具体的な人材育成手段については別の機会に考察する。

1 終戦後～1950年代

1.1 1970年代までの動向

まず終戦後から1970年代までのホール企業での人材獲得の状況について概観する。1970年代までのホール企業において、社員や従業員の採用や育成に力を注いだという事例はほとんど確認できない。その背景として、①パチンコ業界での就業を希望する者といえば、住所不定の流れ者や一癖ありそうな無頼者が多かったため、会社側も従業員をそれほど大事に扱ってこなかったこと⁵⁾、②日本経済が高度経済成長の真只中にあり、他産業への人材の流動が激しかったため、パチンコ業界が慢性的人材不足に陥っており、パチンコ店経営を継続させるためだけの労働力としての人材が求められる傾向にあったこと、③パチンコ店経営の活性化のためには人材を育成することよりもむしろ、不要な人材の放出と新たな人材の獲得が重要であるとする経営者が多く存在し、獲得した人材を自店で育成するという視点が欠落していたこと⁶⁾、④パチンコ店の経営者・幹部・社員・従業員のいずれも、パチンコ店で勤務することに対して所詮パチンコ屋であるといった消極的な見方しかできない傾向にあったこと、以上を指摘できる。確かに1970年代までのパチンコ店経営であっても、基本的な接客態度や店内業務といった就業場所が必要とされる業務内容を先輩社員もしくは先輩従業員が勤務現場で直接指導する、いわゆる「OJT (on-the-job training)」はパチンコ店の伝統的な従業員教育方法としてこの当時から既に行われていた。しかし、今日のように人材の質的向上とそれに伴うパチンコ店のサービス向上に尽力する姿勢はほとんど見られなかった。

こうしたことから、終戦以降から1970年代においては、パチンコ店従業員の獲得や彼等への人材教育の重要性が十分認識されていたわけではなかったと言える。しかし一方で、同時期にはパチンコ店の従業員が労働しやすい環境に改善していく動きが見られるようになり、今日のパチンコ店の形態の原型が形成されることになる。以下では、パチンコ店の労働環境が整備される経過について言及する。

1.2 劣悪な労働環境

1950年前後からパチンコ業界では1952年に登場した連発式遊技機が日本全国でヒットし、その結果パチンコ店数とパチンコ参加者数を急増させ⁷⁾、パチンコ業界は第一次ブー

ム期を向かえた。そのブームを影で支えたのは他ならぬパチンコ店従業員である。当時のパチンコ店従業員の大半は若年女性である。彼女等は劣悪な労働環境の中で、遊技機の遊技球を補給する「裏回り」と呼ばれる仕事に従事していた。溝上（1999）は昭和20年代から30年代にかけての、彼女達の労働内容とパチンコ店の労働環境について以下のよう

「戦後のパチンコ店の営業の主役は多くの女性たちであった。貸し玉を手渡したり、玉と景品を交換するだけでなく、パチンコ機の裏側に待機し、玉の補給を担当する裏回りと呼ばれる女性従業員たちもいた。朝の九時ごろから夜の一時ごろまで、彼女らは文字通り昼夜別なく働いていた。

ひとりの女性がだいたい一〇台の機械を担当し、玉がなくなると急いで台の上のタンクに補給する。うっかりすると、『オイ！玉が出ないぞォ』と客が声を荒らげる。機械をドンドンと叩いたり、足で蹴ったりする客も珍しくない。急に怒り出してはパチンコ玉を上から投げつける客もいた。営業中は持ち場を離れるわけにはいかない。人ひとり通れるだけの細長い箱の中で彼女たちは一日を過ごした。夏場ともなると箱の中は温度が上昇して蒸し暑くなる。まだ二〇歳前の女の子がスリッパ姿に前掛けをただけというあられもない格好で働くことを余儀なくされた。閉店後は粉石けんをまぜた熱湯で各台から集めた玉を洗い、最後に布で水気をふきとる。作業は深夜にまでおよんだ。翌朝はふたたび手作業で玉を各台に運ぶ。思えば過酷で劣悪な労働であった。（省略）

彼女たちは地方からやってきた者が多かった。ほとんどが住み込みで、パチンコ店の二階などに寝泊りしていた。昭和三〇（一九五五）年代に入ると地方から集団就職列車に揺られてパチンコ店にやってくる女性たちも増えていった。（省略）三〇年代のパチンコ店の営業は、こうした女性たちの過酷な労働に支えられていたのである。」⁸⁾

このような劣悪な労働環境を目の当りにして、パチンコ店の職場環境を改善しなければならないと考える経営者も当時は少なくなかった⁹⁾。しかし実際にパチンコ店での労働改善が機械化や自動化という形で本格化するのは1960年代になってからであった。

1.3 人材の量的不足と質的低下

1950年代半ばに入ると、全国のパチンコ店では労働者不足に陥ることになる。当時この労働者の不足問題はパチンコ業界に限ったことではなく日本の産業界全体が直面していたが、なかでもパチンコ業界の労働者不足の問題は深刻であった。その背景として、第1に当時パチンコ業界に対する社会的イメージが悪化しつつあったことである。パチンコ店では連発機の出現以降、換金行為が開始されるようになり、その後これにヤクザや暴力団などの反社会的勢力が介入し始めた。そのためパチンコに対する社会的イメージが急激に悪化し、大衆娯楽としての誰もが気軽に楽しめる遊技としてのパチンコは失われてしまった。第2に上記の溝上（1999）の引用からも分るように、パチンコ店の労働が極めて重労働であるばかりでなく労働環境も整備されておらず、いわゆる3K労働の典型とみなされていたことである。第3に同時期の日本経済が高度経済成長期に突入し、労働者の大半が基幹産業での就業を希望したため、パチンコ業界にはほとんど労働者が流入してこなくなってしまったこと、これら三点を指摘できる。これらを背景にパチンコ業界では慢性的な労働力不足に陥ることになる。そしてこのことがパチンコ店従業員の更なる労働過多を誘発し重労働を強い、パチンコ業界への労働力の流入が抑制されるという悪循環に陥らせた。「店の前に『従業員募集』の看板や張り紙がない日はなかった」¹⁰⁾と言われるほど、あらゆるパチンコ店が日々労働者の確保に懸命であったが、それでも労働力不足は解消されなかった。このような状況を打開すべく、パチンコ業界では過去の経歴や職歴などを考慮せずどのような者でも雇用するという習慣が生まれるようになった。つまり「応募してくれば身元や性格もたしかめずにだれでも雇ってしまうのがパチンコ業界の風潮になった」¹¹⁾のである。具体的には、家出した者、駆け落ちした者、犯罪者などである。そのような人々がパチンコ店に就業するようになる。そして彼等を就業させ続けた全国のパチンコ店は、長らく駆け込み寺のような存在として機能するようになった。

しかし、日々の小遣い稼ぎを唯一の目的としてパチンコ店に就業する彼等が、利用客に対して高品質のサービスを提供しようというモチベーションを持っているはずもない。そのため従業員の接客マナーは悪化し彼等の質的低下を加速させた。このことがパチンコに対する社会的評価をさらに低下させる結果となった。悪化するパチンコ店の雰囲気の影響し、客足はパチンコ店からますます遠ざかった。この傾向は特に女性層に顕著に見られ、その後パチンコ店内環境が整備され女性が従業員として再度活躍するようになる1990年代まで、パチンコ店は女性が足を踏み入れにくい空間へと変貌してしまった。勿論全てのパチンコ店がこのようであったわけではなく、なかには従業員の定着率向上と

店舗の健全経営に尽力するパチンコ店も存在した¹²⁾。しかし終戦直後から1950年代半ばのパチンコ店は総じてこのような状況であった。そのためパチンコ店が従業員の人材育成に積極的に尽力するという事例はほとんど見られなかった。人材育成に尽力しようとする経営者の積極的姿勢がほとんど確認されず、人材育成を実行することの必要性すら認識されていなかったと言える。

一方、パチンコ店の労働力不足の解消と従業員の労働過多の抑制を実現するためのパチンコ店内での労働軽減に向けた具体的措置を講じる必要性が問われるようになっていた。実際に1957年には、東京都のパチンコ店5店舗の従業員85名が、パチンコ店の低賃金・長時間労働の是正を経営者に求め、「全川崎遊戯場労働組合」を結成し、労働環境の整備を要求している¹³⁾。この出来事は、①当時のパチンコ店の従業員が過酷な労働環境での勤務を強いられていたこと、②しかし彼等個人の活動ではパチンコ店に対しその改善を要求し実行させていただだけの権限がなかったこと、③パチンコ店経営者が店内環境の改善の必要性を感じていなかったこと、これらを示していると言える。つまり、パチンコ店内の環境整備と改善に向けた動きは、パチンコ店の従業員からの要請でなされたというより、従業員を管理する経営者が彼等の勤務実態を不憫に思い、その改善の必要性を痛感したことに背景があると考えられる。

2 1960年代～1970年代

2.1 パチンコ店内業務のオートメーション化

1950年代に見られるようになったパチンコ業界内部からのパチンコ店内環境の改善への要請が強まるなか、1960年代以降、店内業務のオートメーション化が進行する。これにより従業員の労働環境が飛躍的に改善され、彼等を過剰労働から解放した。特にオートメーション化に貢献したのが「自動玉補給装置」と「無人機」の登場であった。

自動玉補給装置は愛知県で竹屋会館というパチンコ店を営んでいた竹内幸平が、1958年に通称「タコ足」と呼ばれる全店還元方式の自動玉補給装置を開発し、彼が経営するパチンコ店に実験的に導入されたのが最初である。その後改良を重ねられ、1962年には島(シマ)¹⁴⁾還元方式による自動玉補給装置が誕生し、全国のパチンコ店へ急速に普及する。その後西陣をはじめとする諸メーカーが自動玉補給装置の開発・販売を進めていく。

一方無人機は、1961年に全店還元方式の自動玉補給装置である「月光ライン」を開発

した西陣が1960年代には市場を席卷していき、無人機が市場に普及していくことになった¹⁵⁾。

2.2 オートメーション化による労働環境の変容

では自動玉補給装置と無人機の登場に見られるパチンコ店内での業務のオートメーション化は、パチンコ店の労働環境にどのような変化をもたらしたのだろうか。

第1に、パチンコ店内での労働の機械化が促進されたことである。それまで特に女性従業員の労働力に依存してきた遊技球磨きや遊技球の遊技機への補給といった肉体労働を行う必要がなくなり、店内業務の自動化・合理化・省力化を一気に進展させた。

第2に、女性を中心とした労働者が日常的な労働過多から解放されたことである。上記のように、店内業務の機械化・自動化・合理化・省力化は、労働時間の軽減や労働内容の削減を実現したのであった。

第3に、パチンコ店において戦後以降の課題とされてきた慢性的な人手不足の問題を大幅に改善したことである。第1・第2で指摘した変化により、パチンコ店内での諸業務から人手が要らなくなっていったのであった。一方でそれにより女性従業員は徐々にパチンコ店から離れていき、パチンコ店の従業員の中心は女性から男性へと変質した。このことは女性が従業員だけでなく利用客にとってもパチンコ店に入店しづらくなるという傾向に拍車をかけることとなった。

第4に、パチンコ店内空間の有効活用が促進されるようになったことである。パチンコ店内での業務の機械化の進行により、店内業務の中心であった先述の「裏回り」作業が不要になったため、島の裏側に空間を設ける必要もなくなった。その空間を向かい合う遊技機の背面を密着することでパチンコ店内に余剰空間が生まれることになった。この点に関して玉村(1983)は、「この装置(自動玉補給装置:筆者注)は、人間が島の中に入る必要をなくさせたため、島の幅を30~33cmの狭さでもよいことにした。島の幅が狭くなれば、当然店内に余裕ができて従来より多くの台数が設置でき、大型化が可能となった。しかし店によっては、この装置が一般化した時、パチンコ店はデラックス化の傾向にあったため、そのスペースを椅子席(座り島と呼ばれる)やパブリック・スペースに用いた場合も多い」¹⁶⁾と指摘した。

このように1960年代前半にはパチンコ店内の業務の機械化が進行し、従業員の労働環境が大幅に改善された。更に1970年代から1980年代にかけては、自動玉貸機や自動計算機の開発、さらにはコンピューター技術の導入¹⁷⁾による出玉率管理や会計の自動管理

がなされ、パチンコ店内の労働環境の更なる機械化・自動化が進められた。それにより「他の業種に比べても最先端をいく産業のひとつ」¹⁸⁾と評価されるまでになった。これら自動装置の開発とそれらのパチンコ店内への設置は、従来遊技機300台につき30人必要だった従業員を、半分の15人にまで減少させることを可能にした¹⁹⁾。

一方、1970年代のパチンコ業界では労務管理の確立が期待されていたが²⁰⁾、1970年代には先述の通り労働環境のハード面での整備に重点が置かれる傾向が強くなり、従業員の人材育成に関しては積極的に尽力されたとは言えない。後者の充実は1980年代に入るまで待たねばならなかった。

3 1980年代

1980年代に入ると、ホール企業では従業員の人材獲得と育成を重視する方向に転換する。事実、1980年代以降に発表される研究や雑誌記事には、れっきとしたサービス業としてパチンコ産業を捉え、パチンコ店経営を担う従業員の育成を行うことの重要性や必要性を強調するものがいくつか見られるようになる²¹⁾。一例として伊藤(1985)は10(テン)カウント規制²²⁾以降のパチンコ店経営における人材獲得および育成の重要性について以下のように述べていた。

「…10カウント規制以後の営業を考えると、接客サービス業の原点に戻り、従業員の接客姿勢を改善し、接客マナーの向上に努めるべきであろう。

それには、従業員の教育指導を徹底して行なわなければならない。とかくパチンコ業界は従業員の労務管理とか教育研修についておざなりにしてきたきらいがある。募集、採用の時点においても、簡単な面接で即決し即雇用する。研修の時間を省き、即戦力となる経験者を優先するため、各地の遊技場を転々と渡り歩いてきた『ジブシー店員』が対象となる。これでは、いつまでたっても従業員の質的向上は望めない。

こうした旧来の既成概念を捨て、体質の改善から手がけなければ、接客マナーの向上のための従業員教育を施したとしても、その成果を期待するのは容易ではない。もっと根本的に改善しようとするならば、戦後の衣食住欠乏の時期の遺産ともいえる『住込み』制度なども改革すべきではないだろうか。(省略)

遊技場は、その経営規模からいっても生来の『パチンコ屋』から大きく飛躍した組

織経営を行なわなければならない『企業』である。したがって、組織の構成員である従業員の質的向上を図るため、旧来の体質を改善し、教育指導を徹底的に行って、サービス業の従業員としての意識をしっかりと植えつけ、接客マナーの向上を図ることが急務である。」²³⁾

3.1 人材の獲得と育成の必要性が強調されるようになった背景

では1980年代にホール企業で人材の獲得と育成の必要性が強調されるようになった背景とは何だったのか。以下ではパチンコ業界要因（パチンコ業界に起因する要因）と社会要因（日本社会で発生した出来事に起因する要因）に分けて考察したい。

3.1.1 パチンコ業界要因

第1に、1980年に登場した株式会社三共（現 SANKYO）のフィーバーと株式会社平和のゼロタイガーのヒットによってもたらされた第三次ブームへの反省が見られるようになったことである。1970年代半ばから業績不振に陥るホール企業が増加するようになった。その背景として、①1970年代以降、活発化した郊外パチンコ店の乱立などから引き起こされた過当競争が激化したこと、②オートメーション化の進展に伴うパチンコ店の機械化とそれへの設備投資の結果、経営採算をとるための遊技機の大量保有（すなわち店舗の大型化）、さらに地価の高騰が複合的に影響しパチンコ店の固定費負担が増大したこと、③上記①②にもかかわらず、パチンコ参加人口が増加せず一人当りの客単価も増加しなかったこと、④1979年に登場した業務用ビデオゲームであるインベーダーゲームが日本全国で大流行し、旧来からのパチンコファンをも吸収してしまったこと、これら四点を挙げられる²⁴⁾。それだけにパチンコ業界では当時、この不況期を克服する遊技機の登場が切望された。1980年に登場した遊技機メーカーの三共が発表したフィーバーは、射幸性もゲーム性も備えた画期的な遊技機としてパチンコファンに受容され、1981年以降全国を席卷した。他社メーカーもフィーバーと同様の遊技機を相次いで製造販売し、パチンコ業界は第三次ブーム期に突入した。これにより1970年代後半期からパチンコ業界が陥っていた業界停滞期を脱することにはなった。しかし、急激な射幸性の上昇を背景にした第三次ブーム期の様相に対して悲観的に捉えるパチンコ関係者が出現するようになった。つまり、それ以前のパチンコブームの歴史を概観し、この第三次ブームが長期化することはないと予見するパチンコ店経営者や業界研究者が出現するようになったのである。そして彼等の多くが、ブームの終息後にパチンコ店経営で重要になるのは、そ

れまで重視されてきた遊技機の機種やその射幸性ではなく人的サービスであること、そのためにはパチンコ店の従業員の質的向上を図る必要があることを察知していた。このことが後のホール企業改革の背景のひとつとなったと言える。例えば、この第三次ブームに翳りが見え始めていた1984年には以下のような指摘がみられた。

「近い将来、現在のパチンコブーム（第三次ブーム：筆者注）のあとは必ず厳しい冬の時代に直面すると見ている。そのような状況下でチェーン展開を続けるには、ただ場所を求め、資本を投下し、規模を拡大するのではなく、立地条件の厳しい選択眼が要求され、しかも、地域に合わせたきめの細かい営業が必要不可欠となる。そして、それを可能にするのは人なのである。サービス業の成否は、あくまでも“人”の問題である。」²⁵⁾

このように、加熱した第三次ブームの反動としてホール企業では従来からのハード面に固執した経営だけでなく、ソフト面も重視した付随的サービスの重要性が認識され、それをパチンコ店経営に導入する動きがみられるようになった。そしてそれを実行できる人材の確保と育成の必要性が強調されるようになってきたのであった。

第2に、日系・在日系に関わらず、1980年代には創業者から家業を引き継いだ二代目経営者がパチンコ店の運営を担うようになったことである²⁶⁾。今日の各ホール企業の経営改革の牽引力となっているのが、二代目経営者であると言ってもよい。株式会社ダイナムの佐藤洋治や株式会社ピーアークホールディングスの庄司正英はその代表的経営者である。二代目経営者の社会化の過程を概観すると、おおよそ次のような共通点が見られる。それは、①幼少期から就職するまで、創業者である父親の労働状況を目の当たりにし、パチンコ業界に身を置いて就業することの過酷さや困難さを、日常生活を通じて熟知していたこと、②彼等が一般的観点から見ても高学歴を有している場合が多く、特定分野の専門知識を持っていること、③短期・長期に関わらず、彼等がパチンコ業界で就業するようになる以前に、パチンコ業界とは全く関連もない産業で就業していた経験を持っていること、④彼等の多くは当初、家業であるパチンコ業を継承するつもりはなかったが、各々の諸事情（例えば、創業者であった父の死去）によってそれまでに勤務していた会社を退社して家業を引き継がざるを得なくなったこと、である。これらの経験は、二代目経営者が各ホール企業での経営改革を率先して実行していく精神的基盤を確立する上で重要な要素であった。二代目経営者はパチンコ業がサービス業であることを再認識し、

サービス業において高品質なサービスを提供する源泉が人、すなわち従業員の質に依るということをパチンコ業を継承する以前に勤務していた企業での勤務経験を通して認識していく。その一方で、パチンコ業界外での勤務経験を有したが故に、パチンコ業界が構造的に抱える不健全性や閉鎖性、さらに言えば他の業界・業種では考えられないような異常性を明確に認識することにもなった。そして一般的なサービス業とパチンコ業界との大きなギャップに苦悩しながらも、家業を継いでパチンコ店経営に専念して行かなくてはならない以上、まずは自身が経営するパチンコ店だけでも健全経営を推し進めていくことを決意する。つまり「『パチンコ屋』の苦渋を味わってきた父の時代を見て育った新世代は、社会的評価の重要性を身をもって知り抜いているのである」²⁷⁾ と言える。その過程で、パチンコ店従業員の質的向上を図るために、人材獲得だけでなく彼等に対する育成の必要性を痛感するのであった。

3.1.2 社会要因

第1に、1983年9月に東京ディズニーランドが開園したことである。パチンコ業界を含め、レジャー産業全般で人材獲得と育成の重要性が認識されるようになったのは1980年代になってからである。その契機となったのが東京ディズニーランドの開園であった。東京ディズニーランドはレジャー産業における人材育成の重要性を認識させるうえで重要な役割を果たした。東京ディズニーランドが日本社会にもたらした影響についてはさまざまに列挙できるが²⁸⁾、本稿との関連で重要なのは、東京ディズニーランドが日本のサービス産業全体にもたらした影響と、それによる生活者の購買スタイルの変化についてである。従来レジャー・アミューズメント活動では施設の充実といったハード戦略こそが重要であり、またそれだけで事足りると考えられてきた。しかし東京ディズニーランドの開園により明らかにされた高品質な人的サービスとディズニーランド独自の徹底した人材育成方法の存在は、レジャー・アミューズメント施設の経営においてもソフト戦略を重視することの有効性と重要性を日本社会全般に認識させた。その影響はホール企業にも及ぶことになり、パチンコ店経営におけるソフト戦略とそれを実践するための人材教育の必要性が説かれていく重要な基盤となったのである。

第2に、1980年代には日本のあらゆる産業でサービス経済化が確立されつつあり、第三次産業（サービス産業）に対する社会的評価が高まってきたことである。日本におけるサービス経済化傾向の実態とその背景を考察した先行研究がいくつか存在し、それらの実証分析が行われている。それらを概観する限り、日本では1960年代から1980年代

にかけて第三次産業の比率が増大し、日本の中心的産業へと変容していったことが解明されている。こうした日本の産業界全体の動向になかで、パチンコ業界もサービス業としての一翼を担っていることを認識するようになり、サービス業として相応しいパチンコ店経営のあり方を模索するようになった。

第3に、1980年代にはレジャー産業で追及される戦略の方向性が大きく変化したことである。1973年に発生した第一次石油ショックに伴うインフレーション不況が原因で、1960年代から1970年代前半まで見られたマス・レジャー現象は一気に衰退した。その後、生活者の多くは高度成長を背景とした社会流行に合わせたレジャーを志向するのではなく、個々の生活の興味や関心に合わせたレジャーを追求ようになった。つまりレジャーが個性化・多様化・複雑化したのである。そのためレジャー関連の商品を供給する企業のマーケティング戦略も大きな転換を余儀なくされる。つまり、生活者個人の多様なニーズを充足するレジャーの提供が求められるようになったのであり、それはホール企業も例外ではなかった。1980年代以前のホール企業では、遊技機に依存したマス戦略を展開するのが一般的であった。しかし生活者のニーズの多様化がより鮮明になってきた1980年代には、旧来のパチンコ店の経営方法ではホール企業間の生存競争に勝ち残っていけないのではないかと懸念するホール企業が出現するようになった。そんななかでレジャー産業全般での戦略転換に対応できるパチンコ店従業員の確保と育成が求められるようになったのであった。

第4に、女性の社会進出が見られるようになってきたことである。ここでいう女性の社会進出とは、①女性がレジャー産業関連の企業に就職するようになってきたこと、②女性がレジャー活動に積極的に参加するようになってきたこと、この二点の意味を持つ。これをパチンコ店経営に当てはまると、ホール企業では女性の適切な就業場所としてホール企業を整備するために、また顧客として女性を引き込めるようなパチンコ店経営を模索していくために、優秀な人材の獲得・育成と彼女等による労働環境の整備が急務となっていたのである。なお、実際に女性がホール企業で本格的に就業するようになるのは1990年代になってからである。

3.2 ホール企業の姿勢

しかし実際に、1980年代のホール企業の動向を総体的に観察すると、人材獲得および育成がホール企業の成長にとって重要な戦略であるという認識が当時はまだ低かったと言わざるを得ない。

先述の通り、フィーバー機が登場した1980年代初めより既にパチンコ業界や警察による規制の動きがみられた。例えば、全国遊技業協同組合（全遊協）²⁹⁾を中心とするパチンコ業界によるフィーバー機の自主規制、パチンコに対する警察庁からの規制方針の提示、1984年の風俗営業適正化法の改正に伴う遊技機統一基準の制定がなされ、遊技機が有していた射幸性の抑制に向けたさまざまな規制が1980年から1985年の短期間に繰り返行われた³⁰⁾。しかしフィーバー機に対するパチンコファンの支持は高く、その支持を背景に遊技機というハード面に依存したパチンコ店経営を継続させることが可能であった。したがって人材獲得および育成、さらには彼等を活用したサービス戦略の展開といったソフト面の充実がそれほど尽力されていたわけではなかった。

とはいえ1980年代のホール企業では、人材の獲得や育成の必要性が部分的に訴えられ始めており、サービスにおけるソフト面の充実の必要性が強調されつつあったことは確かである。例えば、株式会社太陽グループ（本社：北海道札幌市）の東原俊郎は、自身がパチンコ業界と初めて接点を持った1980年代後半に従業員の人材育成の必要性を感じ、次のように述べている。

「私がこの業（パチンコ業界：筆者注）に入った頃のパチンコ屋の社員は、まったくもって接客をする態度ではなかった。客の気持ちなどは無視して、鍵をジャラジャラと鳴らし、サンダル履きで店内を闊歩している者もいた。社員の意識を高めることが先決で、それがなくてはいくら店を増やしたところで失敗すると思う。」³¹⁾

また、韓昌祐（株式会社マルハン代表取締役会長）は、1980年代前半の西原産業（マルハンの前身となる企業）の人材育成について、次のように述べている。

「そのころ（第三次ブーム期の頃：筆者注）のパチンコ業界に、従業員の接客態度を良くするという発想がまるでなかった。うち（西原産業：筆者注）は、いち早く接客マナーをサービスの中心に取り入れていた。従業員の見だしなみや、店内のきちんとした清掃もお客さまへのサービスだと、ぼくは考えていた。（省略）パチンコ店舗全体に清潔感をだす。レジャー産業が果たすべき目標の一つだと思った。パチンコ機の技術革新と店舗の清潔感、それに従業員の接客態度の改善、ハード面とソフト面の両方が向上することで、お客さまの層がさらに拡大していくと想像していた。」³²⁾

このように、1980年代には実際に人材の獲得や育成の重要性を認識するホール企業が確かに存在はしたものの、それはごく少数に限られた。したがって当時のホール企業全体を概観すると、実際には遊技機やその他のパチンコ店内の設備といったハード面に依存した経営であっても十分にパチンコ店経営が成立していたこともあり、優秀な人材を獲得し彼等を育成するというソフト面の拡充に力が注がれることはほとんどなかったと言える。

4 1990年代

1990年代にはホール企業の人材獲得および育成が本格的に行われるようになる。ホール企業の伝統的な人材獲得方法として縁故採用と中途採用が見られたが、この時期からは定期採用手段として新卒採用³³⁾が注目され、ホール企業の多くが実施していく。本章ではホール企業による新卒採用を中心に着目し、1990年代の人材獲得の動向について考察する。

4.1 1990年代の就職環境概観

本節では1990年代の就職環境全般について概観する。日本の大学(学部)の卒業者の就職率は1970年代・1980年代には70%台を維持し1991年には81.3%に達する。しかしその後、バブル経済の崩壊に伴うデフレ不況期に突入し、日本経済は所謂「失われた10年」を経験し、2003年に過去最低の55.1%を記録するまで減少傾向が継続された。一方で1990年代には進学も就職もしていない学生の比率の増加傾向も確認される。1991年以降2003年まで増加傾向が見られ、2003年には22.5%に達しフリーターやニートの出現を助長した³⁴⁾。同時期の日本企業はバブル期に抱え込んだ諸コストや不良債権の処理に追われ、経済の先行きの不透明さも影響して、人材マネジメントの見直しが進められた。そのなかで特に強調されたのが中高年労働者のリストラと若年者の採用抑制であった³⁵⁾。本章との関連で重要なのは後者である。日本企業は1990年代全般にわたって若年者の採用活動を抑制し人件費の削減を図った。原(2007)によると、大卒求人倍率は1991年の2.86倍をピークに、1990年代は総体的に減少し続け、2000年には0.99倍と1倍を割り込んでいる。同時に1990年代は若年失業率と完全失業率ともに上昇し続け、前者は1990年の4.3%から2003年には10.1%へ、後者は1990年の2.1%から2002年には5.4%に達し、その後は2000年代後半に共に微減している³⁶⁾。

4.2 ホール企業による新卒採用

1980年代以降、パチンコ店に勤務する人々の質的向上の重要性とそれに向けた人材育成の必要性が説かれるなかで、大手ホール企業を中心にパチンコ店での接客のあり方を見直し、サービス業としてふさわしい接客サービスを模索する動きが加速化するようになった。そのため1990年代と2000年代を通して、ホール企業の社員や従業員によるパチンコ店での接客態度は大幅に改善された。その背景のひとつには、大学生を中心とした新卒者にターゲットを絞った人材採用戦略（いわゆる新卒採用）が展開されるようになったことを挙げられる。

パチンコ店は元来、ハードウェア（①立地条件：繁華街立地・駅前立地・郊外型ロードサイド立地等、②施設規模：設備台数・駐車台数等、③施設内容：パチンコ店単体型・複合型等）やソフトウェア（①出玉、②遊技機の機種構成、③集客・販促のための各種イベントや各種サービス）に重点を置いた経営がなされ続けられる一方で、ヒューマンウェア（①各ホール企業が持つ人的財産（＝人財）、②スタッフによる人的サービス）を軽視する傾向が強かった。しかし1990年代には1980年代から見られ始めたパチンコ業界のイメージアップに向けた動きが徐々に業界全体に浸透するようになった。その結果、ヒューマンウェアを重視しサービス産業としてパチンコ店を位置づけるホール企業が多数出現し、組織の活性化と企業成長を実現する事例が見られ始めた³⁷⁾。つまり1990年代は、個別ホール企業が成長する前提条件として、さらにパチンコ業界のイメージアップの前提条件としてヒューマンウェアの重要性が本格的に強調されるようになったのである。そして大手ホール企業を中心として、ヒューマンウェアの充実を図る上で大きな役割を担ったのが新卒採用であった。ホール企業の人材獲得手段としての新卒採用の重要性は2000年代および2010年代現時点においても変わっていない。

4.3 1990年代前半の状況

各ホール企業が経営改革を遂行するにあたりまず重点を置いたのは、自社の健全経営を可能にする人材を確保することであった。しかし先述の通り、旧来からの採用方法では、勤務者が給与獲得という自己満足のためだけにパチンコ店に就業し、その目的を達成すると躊躇なく退社するが多かった。これではこれまでの史的動向を見る限り、結果としてパチンコ店での定着率の低い従業員しか採用できない可能性が高くなる。ホール企業改革の起動力として求められる人材は、ホール企業の将来的な企業成長と発展を実現させるだけでなく、パチンコ業界の社会的評価の向上に貢献できる、流動性の低い

長期雇用可能な社員である。そこでホール企業が着目したのが、新卒採用による勤務者の獲得であった。

しかし、1990年代半ばまで、ホール企業では十分な人材獲得や育成がなされていたわけではなく、新卒採用は少数のホール企業でしか行われていなかった。この点に関して、例えば熊澤（2005）は、1990年代前半までのホール企業の状況について、株式会社マルハン（本社：京都府京都市）での勤務経験を振り返り、以下のように述べている。

「この当時、パチンコ店員の社会的地位は、相当に低いものでした。一階がパチンコ・ホール、二階は社員寮という形態が圧倒的に多く、いわゆる『住み込み可』という『慣行』が根付いており、着の身着のまま紙袋ひとつで現れた人間にも働ける環境が用意されていました。そこには学歴差別も年齢差別もなく、また国籍も関係ない。近隣に指名手配者の存在を知ると、警察は必ずパチンコ店に来ると噂されるほど荒れた状態でした。そんな状況であるわがパチンコ店に接客サービスなど、期待できるはずもありません。しかし、私たちが理想としたのは、社員に他業種並みのサービスマナーを徹底させることでした。それには、何よりも先に社員の意識改革が必要です。周囲を見渡してみても、共感者になってくれそうな人は、どこにも見当たりませんでした。それどころか、感じられるのは、『そんなことをやって何になる』という冷たい視線のみでした。」³⁸⁾

上記の熊澤の主張からも分るように、1990年代前半から半ばにかけて、いくつかのホール企業で社員の経営改革に向けた意識変化や新卒採用に見られる人材獲得に向けた動きが見られたものの、ホール企業内での賛同を得られにくく思うように人材の獲得と育成が進められなかった。

このように1990年代前半から半ばには、確かにパチンコ業界のイメージアップの必要性が訴えられ始め、その実現に向けた個別ホール企業による人材育成の重要性が主張されるようになりつつあったが³⁹⁾、全体的には1980年代までと同様の状況が継続されていた。

4.4 なぜ、新卒採用が進められたのか

ホール企業による新卒採用は、1987年にピーアーク株式会社（本社：東京都足立区）、1989年にオータグループ（本社：東京都新宿区）が先駆けて開始したのを皮切りに、1991

年には現在ホール企業最大手のマルハンが新卒採用を開始するなど、1990年代に入って新卒採用はその数を増加させ、本格的に行われるようになった。当時の大手ホール企業の動向について、『日本経済新聞』（1995年4月21日号）は以下のように報じた。

「景気低迷で新卒採用の絞り込みが各業界に広がっているが、大手パチンコチェーン会社の間で大卒の新規採用を大幅に増やす動きが相次いでいる。来春に百人以上の新卒採用を計画する企業もある。大卒の定期採用で幹部候補生を育成し、積極出店や業容拡大に対応するのが狙い。大卒採用を増やすパチンコ会社の多くは株式公開に向けて経営の健全化・近代化を進めており、就職難を『追い風』に人材の強化を図る。」⁴⁰⁾

では、1990年代半ば以降にこのような活発な新卒採用が行われるようになった背景には何があったと考えられるか。以下で詳しく考察する。

4.4.1 パチンコ業界内外からの要請

第1に、パチンコ業界の内部と外部の両方から業界のイメージアップの必要性が要請されるようになったことである。

まず、パチンコ業界内からの要請に関してである。1988年には大手遊技機メーカーの株式会社平和がパチンコ業界で最初となる株式店頭公開を実現した。これは不透明性や閉鎖性の高さが問題にされ続けてきたパチンコ業界にとっての画期的な出来事となった。平和の上場を皮切りに、パチンコ関連企業や業界団体の体質改善を求める動きがみられ、メーカーに続いてホール企業の上場を目指す動きが加速化した。しかし一方で、1989年にはパチンコ業界から特定政党への多額の献金流出がみられたという所謂「パチンコ疑惑」と呼ばれる事件が発覚し、さらに1995年から1997年にかけては、パチンコ・プリペイドカード変造・偽造事件の多発によりカード発行会社の被害損額が約630億円に達したこと、遊技機の不法投棄が全国的に行われていたことが週刊誌等で暴露されたこと、パチンコ依存症に関連した事件・事故が多発したこと等、業界のイメージアップの実現に向けて尽力するパチンコ業界にとっては、むしろ逆効果となる出来事が立て続けに発生した。これら1995年から1997年にかけて発生したパチンコ業界内でのさまざまな諸問題は、当時新聞・雑誌・テレビニュース等で頻繁に取り上げられ、パチンコ業界が構造的に抱えながらもそれまで明らかにされてこなかったマイナスの側面が次々に暴露されるこ

とになった。そのことがパチンコ業界、さらにはパチンコという遊技自体に対する社会的評価を著しく低下させることになった。パチンコ業界はこうした社会的批判を回避する手段のひとつとして、1996年から射幸性が著しく高いと判断された遊技機を「社会的不適合機」とみなし、それら約70万4,000台が全国のパチンコ店から強制撤去された。しかし1990年代に登場し遊技機の射幸性の上昇に大きく影響を与えたCR (Card Reader) 機のほとんどが対象外だったことから、パチンコ業界に対する更なる批判を招く結果となった。

この時期に端を発し今日まで継続するパチンコ業界の停滞は、パチンコの市場規模や参加人口の低迷傾向からも窺える。『レジャー白書』によると、市場規模はピークの1994年には30兆4,780億円に達したが、その後は今日まで減少傾向が続き2010年時点では19兆3,800億円にまで減少している。また参加人口は1990年代前半では総じて2,900万人を維持したが、1990年代後半以降今日までは総体的な減少傾向が続き、2010年時点では1,670万人となっている⁴¹⁾。さらに1990年代以降の市場規模と参加人口の動向から次のことを指摘できる。それはパチンコ市場規模が1990年代には28兆円から30兆円の水準を維持しているにもかかわらず、パチンコ参加人口は最近10年間だけを見ても1000万人以上減少していることから、遊技者一人あたりの一回の投資金額が増加している傾向が窺えることである。このことは、1990年代以降のパチンコがヘビーユーザー中心の顧客構成となる一方で、ライトユーザーがパチンコを遊技しなくなっていることをも意味している⁴²⁾。こうしたなかでの新卒採用は、①先述の諸事件によって損なわれたパチンコ業界に対する社会的信頼を回復させること、②パチンコ参加人口の減少に歯止めをかけること、③射幸性が強力に追求されつつあったパチンコ店経営に新しいサービス（特に付随的サービス）を導入し、射幸性のみには依らないパチンコ店の在り方を模索すること、これらを実現するための重要な手段として捉えられたのである。大学卒業者や大学院卒業者をホール企業の社員として就職させることで、ホール企業が一企業としての体裁を有した社会的存在であること、また日本の一般的企業と同様の手法である新卒採用の方法による人材獲得を行うことで、企業としての健全性をアピールでき、将来的な株式市場に向けた足がかりとしたいという意図がホール企業にはあった。

一方、パチンコ業界外からの要請に関して、一例として1980年代から1990年代前半に進められた流通系企業（例えば、西友・ダイエー等）や運輸系企業（例えば、東武鉄道・神奈川中央交通・琵琶湖汽船・神姫バス等）をはじめとする異業種企業によるパチンコ事業への参入（特にパチンコ店経営の開始）の動きを挙げられる⁴³⁾。異業種企業の参入

に対しパチンコ業界が脅威に感じたことのひとつに、異業種企業が従来のホール企業が疎かにしてきた付随的サービスの充実に注力しやすい立場にあることを指摘できる。その背景には、異業種企業の多くが本業から人材を転用することで、彼等が本業で培ったそのノウハウをパチンコ事業に応用でき、また本業のネームブランドを活用できることから、パチンコ事業での付随的サービスの展開を可能にする人材を確保しやすいことがあった。先述の通り、ホール企業は人材獲得および育成の重要性と必要性を認識しその実行が進められていたものの、パチンコ全体に対する社会的イメージの悪さが障害となり、人材確保および彼等の育成が思うように実現できなかった。ホール企業では優秀な人材を確保しやすく従来のホール企業では見られなかったさまざまなサービス提供を行うと考えられた異業種企業に対して、業界のイメージアップの一翼を担う存在としての期待と、パチンコ業界再編の可能性があることへの脅威、これら相反する見方がなされていた。いずれにせよ、こうした異業種企業のパチンコ事業への参入の動きが一要因となって、既存のホール企業が付随的サービスを長期的に行っていくための人材獲得の一環として、まずは大手企業を中心として新卒採用が進められていった。

4.4.2 旧来からの伝統的経営手法

第2に、旧来から残存する個人や家族によるパチンコ店経営では、旧態依然の経営方法から脱皮することができず、業界のイメージアップに向けた経営改革を遂行していくことができないという危惧があったことである。ホール企業改革の目的は、従来のパチンコ店経営ではほとんど重視されてこなかった付随的サービスの充実を図りパチンコ店利用客の顧客満足度を向上させること、またホール企業に対する社会的評価を高めてパチンコ業界のイメージアップの一端を担うことである。しかしこれらを長期間にわたって実施し実現していくためには、旧来のパチンコ店経営ではなされてこなかった全く新しい経営戦略が必要とされる。そのため、高い専門知識や教養を持ち合わせていると期待される大学卒業者、さらには大学院卒業者を社員として採用することで、業界のイメージアップに向けた動きに対応しようとしたのであった。

4.4.3 長期的視野でのホール企業改革の実施

第3に、ホール企業改革の実現には長期的視野が求められることである。先述の通り、従来パチンコ店の従業員はパートやアルバイトといった短期雇用者が大半であった。彼等の多くはホール企業の成長発展のためではなく、彼等自身の給与獲得を最大かつ唯一の

目的としてパチンコ店に就業していたため、給与を獲得した直後に退社してしまうケースがしばしば見られた。このように流動性が高くパチンコ店での定着率の低いパート従業員やアルバイト従業員がホール企業の経営改革の遂行を長期的に担うことは不可能であった。そこでホール企業では、自社ホール企業への明確な就職意欲を持ち社員として長期間雇用が可能な新卒者の採用を積極的に行うようになったのである。

4.4.4 困難な人材確保

第4に、ホール企業では安定した人材の確保が難しいことである。パチンコ店の成長性を圧迫する要因として、ホール企業の成長を支える人材の不足、後継者難、幹部役員や技術者の不足が指摘されているが⁴⁴⁾、新卒採用は人材の安定確保によるパチンコ店経営の基盤を安定させるうえで重要な人事戦略であるとみなされている。

4.4.5 大学生・大学院生への期待

第5に、パチンコ店経営の新しいあり方を模索していたホール企業が、大学生や大学院生の持つ発想力や企画力に期待していたことである。この点に関して『日経産業新聞』(1994年9月19日号)には以下のように述べられている。

「パチンコ大手が採用に積極的なのは株式公開を控えていることに加え、各社ともゲームセンターを併設した複合店など新しいタイプの店舗づくりを進めており、今後もこうした特色のある店を設計していくためには大卒社員の企画力が必要と見ていることがある。」⁴⁵⁾

ホール企業は採用予定の大学生や大学院生が経済学・経営学・商学・法学をはじめとする学術分野を習得し、それぞれの分野に精通していることを期待している。そしてそれらをホール企業の運営に応用させることで、新しいパチンコ店経営のあり方を模索するうえで有効であると考えている。また学生は大学時代や大学院時代を通して、社会人としての基礎的マナーを身につけていることも期待されている。接客サービスの質的向上を図りたいホール企業にとってこのことの意味は大きい。

4.4.6 ホール企業のイメージ戦略

第6に、ホール企業が新卒採用を実施しているという事実自体が、そのホール企業に対する社会的評価を高めるイメージ戦略として活用できることである。ホール企業による新卒の定期採用の開始は、パチンコ業界全体とまでは言えなくとも、少なくとも個々のホール企業がパチンコ業界の長年の課題であった閉鎖的特性を改善しようと試みていることを社会的にアピールする機会でもある。つまり、ホール企業が日本社会に存在する一般企業と同様に、積極的に社会との接点を持ち、社会に対してオープンな企業である（実際にはそうでなくても、そうであるかのような）イメージを与える戦略のひとつとして、新卒採用を活用することができるのである。

4.4.7 渋谷パチンコタワーの完成

第7に、1995年7月7日に株式会社マルハンが「渋谷パチンコタワー」をオープンさせたことである。渋谷パチンコタワーの成功は、パチンコ業界ばかりでなくマスコミからも注目を集め、さまざまな場面で取り上げられる注目のレジャー施設となった⁴⁶⁾。渋谷パチンコタワーでは、それまでホール企業で積極的には実践されてこなかった接客及びそれを基盤とした付随的サービスを徹底して実施された。

先述の通り、パチンコ業界では1980年代には既にパチンコ店従業員の人材育成の重要性と必要性が認識されつつあったにも関わらず、実際に人材育成に尽力するホール企業が少ないまま1990年代前半に至っていた。この時期のホール企業では、経営者の意識のなかでは人材育成を伴う接客重視の一般的なサービス産業への転換の重要性が認識されつつも、それを実現するための具体的方法が確立されず、その効果についても未知であったこと、さらには1990年代前半に登場した高射幸性を有するCR機のヒットという状況が見られたことも影響し、旧態依然の経営を継続してさえおればパチンコ店経営が成立し得たため、実際のパチンコ店経営において人材獲得および育成に取り組むホール企業はほとんど見られなかった。ところが渋谷パチンコタワーの成功は、ホール企業の社員や従業員に対する人材育成の有効性を示すうえでの見本となったのであり、ホール企業が人材獲得と育成に取り組む契機のひとつとなったと言えよう。

5 2000年代

5.1 2000年代の就職環境概観

2000年代に入り今日に至るまで、経営改革を実践するホール企業での人材採用の中心的方法は新卒採用であり続けている。しかし2000年代になり、ホール企業の新卒採用活動は1990年代のように円滑に行いにくくなってきた。それは、1990年代まで採用活動を控えてきた日本の諸産業全般で、2000年代前中期にかけて新卒者の採用活動が積極的に行われるようになったからである。

2000年代に入ると大学卒業者数に占める就職者数が増加し就職率を高めるようになった。過去最低の就職率を記録した2003年の55.1%を境に徐々に就職率は増加し、2008年には69.9%にまで回復した。同時に、進学も就職もしていない学生の比率も2003年以降、2008年まで減少し続けた⁴⁷⁾。また大卒求人倍率は2000年の0.99倍から徐々に増加し、2008年には2.14倍まで回復している⁴⁸⁾。

つまり1990年代には買い手市場だった労働市場が、2000年代には逆に売り手市場に変貌し2008年後半まで継続されたのであった。その背景として、①1990年代以降、デフレ不況下にあった日本経済に回復の兆しがみられるようになったこと、②「団塊の世代」に属する約800万人もの労働者が一斉退職するという、いわゆる「2007年問題」がクローズアップされるようになったこと、③企業側だけでなく、就職を希望する学生も就職意欲が高まってきていること、④日本企業の多くで1990年代には若年者の採用を抑制していたため、2000年代になり将来の企業成長を担う若年層の人材不足が露呈したこと⁴⁹⁾、これらを指摘できる。こうしたなか特に大学生（大卒予定者）の就職活動への参加が活発化しており、大卒者への求人数が1980年代のバブル経済期を上回る事態となった⁵⁰⁾。

2000年代における売り手市場への移行は、学生にとっては彼等が企業に採用され就職できる可能性を高めるものであり、実際に新卒者が就職活動において複数企業から内定を獲得するという傾向を顕著にした。一方、採用する企業側から注目すると、採用を希望する学生に内定を出したとしても学生が入社しないという事例が増加し、新卒者の獲得がより困難になりつつあることを意味した。そこで企業としては、①二次募集・三次募集の機会を設けて学生と企業との接触機会を増やす、②内定辞退者を見越して前もって採用枠を広げておく、③採用基準を落とす、といった対応で学生の獲得に躍りになった。

しかし2008年末に発生したアメリカでのサブプライムローン問題に端を発する世界同時金融危機は日本経済にも深刻な影響をもたらした。製造業を中心に非正規労働者の雇

用契約の一方的な打ち切りが横行し、いわゆる「派遣切り」と呼ばれる問題を表面化させている。また内定取得者が企業から一方的に内定を取り消されるというケースも発生し、派遣切りと合わせて社会問題化した。いずれにせよ、2000年代前半から好調だった就職環境は2000年代半ばには急激に悪化した。

5.2 ホール企業による新規採用が困難になった背景

日本の産業界では2003年頃から2008年末に世界規模での金融危機が発生するまで、一般的に採用活動が活発化し企業の学生採用枠が拡大してきた。しかし、そのことがホール企業の採用活動も活発化させるように作用したわけではなかった。約20年近くにわたって確立されてきた新卒採用を軸とするホール企業の採用活動は、2000年代に入って各ホール企業とも計画した通りに展開できない状況が生じた。ではなぜ、2000年代に入ってホール企業の新卒採用による人材獲得が困難になってきたのであろうか。ここでは2008年末までの状況について、パチンコ業界要因と社会要因の二点から考察する。

5.2.1 パチンコ業界要因

パチンコ業界要因として、1990年代にはパチンコ業界の成長・発展が進行し、2000年代以降も有望な産業として期待されていたにも関わらず、2000年代にはその期待とは裏腹に、現実にはパチンコ業界の衰退傾向が顕著に現れるようになったことである。その点については、先述のパチンコの市場規模や参加人口の動向を見ても、1990年代半ば以降のパチンコ業界の停滞傾向を明確に読み取れる。1990年代以降、新卒採用を展開するホール企業では自社の健全性や成長性は勿論のこと、パチンコ業界の明るい将来性をも同時にアピールすることで新卒者の獲得を行ってきた。ところが2000年代に入ってもホール企業がアピールし続けてきたパチンコ業界の健全性や成長性が必ずしも達成されていないという現実が明白になってきた。健全性に関しては、業界健全化に向けた取組みがホール企業だけでなく業界団体主導の下でも展開されつつあるが、そうした活動が生活者に対して広く情報公開されにくいこともあり、今日もなお十分な改善がなされているのではなく、生活者のパチンコに対するイメージは決して良好なものとはなっていない⁵¹⁾。成長性に関しては、新卒者がホール企業側からアピールを受けてきたほどの劇的な成長が期待できず、実際には先述のようにパチンコの市場規模や参加人口が目に見える形で縮小する様相を呈してきている。こうした現実のパチンコ業界の状況を考慮した結果、新卒者がパチンコ業界への就職を控えるようになったのではないかと考えられる。

5.2.2 社会要因

社会的要因として、2003年頃から2008年頃にかけて日本社会における就職環境が売り手市場へと変化したことを挙げられる。一般的に「企業が採用を絞る厳しい時期には、企業規模や安定した仕事へのこだわりは薄くなる。一方、売り手市場になってくると、大手志向・安定志向が強くなり、中小企業は採用しにくくなる。これまでも中小企業や不人気企業が人材を確保するのは、大手企業が採用を控える買い手市場の時期だった」⁵²⁾と云われ、パチンコ業界もその例に漏れない。ホール企業の採用活動が1990年代に活発に行えたのは、同時期の日本経済が不況期であり、他の諸産業では採用活動を制限していたことが大きく影響している。しかし2000年代には、他の諸産業の採用活動が活発化してくると、元来から社会的な評価が低く人気業種ではなかったパチンコ業界への学生の注目度は低下し、ホール企業の採用活動は困難になる傾向が見られ始めた。つまり新卒予定者の多くがパチンコ業界以外の産業界や企業への就職を希望するようになり、1990年代には下火になっていた学生の大手企業・有名企業志向が2000年代になって再度見られるようになった。そのためホール企業は少しでも学生との接触機会の増加を図るため、採用活動の早期化と長期化を進める傾向が顕著になった⁵³⁾。

ホール企業にとっては、日本経済が不景気であり続け日本社会で全般的に学生の就職氷河期が継続されていたことが、逆に比較的採用活動を有利に進める基盤を提供することになった。しかし、2000年代に入り日本の産業界全体が採用活動を本格的に再開し就職氷河期を突破してしまうと、ホール企業への注目度は大きく減退し人材確保が困難になる事態を招いた。さらに『Green Belt』（2008年4月号）では、「売り手市場へと変化した雇用情勢の中で、すでに大企業では新卒者への早期アプローチを始めており、ファーストフードなど外食産業でも高時給を謳うことで“人集め”に奔走している。このため給与や時給面で優位にあったパラーの苦戦が続いている」⁵⁴⁾とも指摘され、ホール企業の採用戦略の優位性を有してきた従来の方法がもはや決定的な差別化になり得ない事態を招いている。

5.3 世界金融危機以降のホール企業の採用動向

2000年代末に、ホール企業の採用活動を活性化する出来事が海外からもたらされた。それがアメリカのサブプライムローン問題を発端に2008年末より深刻化した世界金融危機である。この影響により一般的な日本企業の多くでは雇用情勢が急激に悪化し、雇用における「売り手市場」傾向は一気に失われ、企業による新卒者の定期採用が大幅に縮小

した。また派遣社員などの非正規雇用者の契約解除なども横行し、雇用不安が一気に進行した。大学生の就職率は2008年の69.9%から再び減少に転じ、2010年3月卒業の学生の就職率は60.8%となった⁵⁵⁾。

しかしそのことが逆に、外食産業やパチンコ産業などの慢性的な人材不足に苦しんでいたサービス業にとっては好機として捉えられ、積極的な正社員採用の動きが見られるようになった⁵⁶⁾。1990代のデフレ不況期に見られた現象と類似した状況が見られるようになり、就職希望者のなかには不況の中でも堅実で安定的な経営を進める（もしくはそう思われている）企業への関心を高める学生もいた。

そのなかでホール企業では積極的な新卒採用を含めた正社員の確保に尽力できるようになった。2000年代後半の景気低迷期におけるホール企業の新卒採用実績の一例として『遊技通信』（2010年6月号）では、株式会社マルハンが2008年春に384名、2009年春に335名、2010年春に432名を、株式会社ダイナムが2008年春に109名、2009年春に417名、2010年春に524名を、株式会社ガイアが2008年春に101名、2009年春に100名、2010年春に150名をそれぞれ列挙し、旺盛な採用活動の一端を紹介した。さらに「一般企業の採用縮小は、業界にとっては人材の流入という点で大きなプラス」であり、「景気の低迷が全体的にホール企業の採用を後押ししたことは間違いないだろう」。「現在の学生気質については、就職への危機感や不安感が一層増しているといわれている。ゆえに、安定志向にある学生といえども、これまで敬遠傾向にあった業種に目を向けるケースが増えており、実際にパチンコ業界への抵抗感も年々薄れてきているようだ。加えて、大手志向の強い学生の間では、一部大手ホールの認知度が大きく向上して」と分析する⁵⁷⁾。

さらに2009年には、緊急雇用対策としてホール企業が臨時の新規採用を行う動きも見られた。例えば、日本遊技産業経営者同友会に加盟する企業9社による新規採用、株式会社太陽グループ（本社：北海道札幌市）に勤務する派遣社員200名以上の直接雇用、平川商事（本社：大阪府八尾市）による内定取消者や派遣契約解除者を対象とした正社員採用などがみられた⁵⁸⁾。これらはホール企業の人材不足解消の手段であると同時に、パチンコ業界の社会性の向上を実現することにも貢献している。

近年急激に進行した雇用情勢の不安に対し、ホール企業が今後どのような人材獲得に向けた戦略を展開するのかについては、2010年代の動向も含めて今後も長期的に観察する必要がある。

おわりに

本稿では、ホール企業改革の実現に向けた具体的取組みのひとつとしてホール企業の人材獲得が戦後から今日に至るまでどのような史的展開を見せてきたのかについて考察を深めてきた。つまり戦後～1950年代、1960年代～1970年代、1980年代、1990年代、2000年代の五つの時期に区分し、ホール企業の人材獲得の史的展開を明らかにしてきた。特に1990年代と2000年代は、ホール企業改革を実現するうえで重要な人事戦略である新卒採用に注目して考察した。

本稿を要約すると以下の通りである。1980年代以前では、労働環境の整備に尽力されたが、人材の育成に対してはほとんど関心が向けられることはなかった。しかし1980年代には、第三次ブームへの反省を主たる要因として（その他、さまざまな外的要因も作用して）、人材獲得及び育成の重要性が認識されるようにはなってはきたものの、まだこの時点ではホール企業全体の動きにまでは至っていない。転機になったのは1990年代であり、新卒採用というホール企業では斬新な採用方法を取り入れることで本格化したことが契機である。新卒採用は2000年代現在でもホール企業の有力な人材獲得手段となっている。しかし1990年代には比較的円滑に展開できた新卒採用が2000年代には必ずしも十分に行えなくなった。ところが2008年より表面化した世界金融危機は逆にホール企業にとって採用活動を行いやすい環境をもたらした。

本稿ではホール企業の人材獲得に関して全体的視点からの総体的傾向について述べてきたが、当然人材獲得戦略はホール企業の出店地域や企業規模によって異なる。そうした個別事例分析を含めた詳細な考察が今後の課題として残されている。なおホール企業の新卒採用の方法や人材育成の手段、さらにホール企業による新卒採用が実際にもたらした効果については別稿で改めて考察する。

《追記》本稿は筆者の学会報告「パチンコホール業界の経営改革と人材育成」（経営史学会第44回全国大会、会場：立教大学、2008年10月12日、第1章～第2章）および、筆者の博士学位論文『パチンコ業界の健全化に関する研究—ホール企業の改革を中心に』（同志社大学、2010年3月、甲第四二一）の第3章第1節～第3節をベースに独立した論文として大幅な加筆と修正を加えたものである。

注

- 1) 本稿でいう「パチンコ業界の健全化」とは、長年にわたって定着してきたパチンコ業界に対するマイナスイメージを改善すること、さらにそれによってパチンコを社会的に支持されるレジャーに回復させることを意味する（鍛冶（2011）10-11 ページ）。
- 2) 本稿でいう「パチンコホール企業改革（ホール企業改革）」とは、長年マイナスイメージが定着してきたパチンコ業界の健全化を図るための業界改革の一手段としてホール企業を改革することを意味する（鍛冶（2010）9 ページ）。ホール企業改革という概念に関する考察は、鍛冶（2011）を参照されたい。
- 3) 本稿ではパチンコ遊技機やパチスロ遊技機を配置した遊技空間を「パチンコ店」、パチンコ店を運営する企業を「パチンコホール企業（ホール企業）」と表記している。
- 4) ホール企業の人材獲得および育成について論じた文献として例えば、熊澤（2005）、パチンコ店経営研究会（2005）第3章第1節、力石（2006）、関根（2006）、編集部（2006）、渥美（2006）、小倉（2007a）（2007b）（2007c）（2007d）、後藤（2007）がある。
- 5) 中村（2006）57 ページ。
- 6) その一例として、簡（2000）90 ページがある。
- 7) 警察庁の公式統計によると、パチンコ店の店舗数は、1949年には4,818店舗、1950年には8,450店舗、1951年には1万2,038店舗、1952年には4万2,168店舗、1953年には4万3,452店舗、1954年には2万9,416店舗、1955年には1万2,391店舗、1956年には9,365店舗と変遷しているという。しかしこの数値について室伏は、「…当時の業界紙によると、昭和28年には、無届営業業者も入れれば約6万5000軒はあると推計しているから、どの程度の正確さに裏付けられているかは分からない」という（室伏（1997）145 ページ）。
- 8) 溝上（1999）127-128 ページ。
- 9) 溝上（1999）128 ページ。
- 10) 小川（1996）78 ページ。
- 11) 溝上（1999）132 ページ。
- 12) 一例として溝上（1999）136-137 ページを挙げられる。
- 13) 主な要求内容は、①労働時間の短縮（開店時間の遅延）、②健康・失業保険の適用、③整理休暇の獲得、④年末一時金の支払い、などである（「パチンコ労組結成 川崎で5店85人参加」『朝日新聞』（夕刊）1957年12月2日号）。
- 14) 「島（シマ）」とは、ホール内で遊技機が並んでいる配列のひとかたまりのことを指す。
- 15) パチンコ店のオートメーション化に向けた機器の技術変遷については、溝上（1999）137-146 ページを参照されたい。
- 16) 玉村（1983）188 ページ。
- 17) パチンコ店のコンピューター化は、人件費の削減と経営合理化を目的として、1970年代後半には大型パチンコ店を中心に導入が進んだ。1977年時点で、全国1万2000店のパチンコ店の約35%で何らかの形でコンピューター導入が進められ、特に1店で遊技機を200台以上持つ大手パチンコ店のうち60%のパチンコ店では既に導入されていた（「コンピューター

- 化進むパチンコ店 “秘技”もお見通し』『日本経済新聞』（夕刊）1977年1月20日号）。
- 18) ダイコク電機株式会社（1989）154 ページ。
 - 19) 財団法人余暇開発センター（1977）69 ページ。
 - 20) 一例として、財団法人余暇開発センター（1977）87 ページの「期待される労務管理の確立」を挙げられる。
 - 21) 例えば、野口（1984）154-155 ページ、伊藤（1985）128 ページ、前田（1988）59-61 ページ、73-74 ページ、122-128 ページ、「生まれ変わるサービス業〈13〉パチンコ店 まるでイベント会場」『日経流通新聞』（1985年9月19日号）を参照されたい。
 - 22) 「10（テン）カウント規制」とは、射幸性の高い超特電機に対して1984年に実施された警察庁による規制のことであり、これによって「777」で30秒間開き放しだったアタッカーが、10個入賞するすると閉じるようになった。翌年までにこのタイプの機種は10カウントを表示するよう義務づけられた（室伏（1997）225-226 ページ）。
 - 23) 伊藤（1985）128 ページ。
 - 24) ここで列挙した背景①②については、中山（1996）95-96 ページを参照している。
 - 25) 編集部（1984）73 ページ。
 - 26) この点については間部（1990）139-142 ページでも言及され、ホール企業の株式公開における二世世代の経営者が持つ経営感覚の重要性が指摘されている。なお本章では、日系のパチンコ店経営者と在日系のパチンコ店経営者を区分して考察することは行っていない。このことについては今後課題とすべき点である。在日一世・二世・三世朝鮮人の起業者活動や起業者精神に関しては河明生の諸研究がある。例えば、河（1996）（1998）を参照されたい。
 - 27) 芦崎（1991）35 ページ。
 - 28) 筆者はかつて東京ディズニーランドがもたらした具体的な社会的影響を商品史的に考察したことがある。それによると、具体的影響として、①余暇社会到来の契機となりそれを促進したこと、②生活者の遊園地に対する認識に変化をもたらしたこと、③日本のサービス産業全体に人的サービスの重要性を認識させたこと。さらに生活者の購買スタイルに付加価値的要素が求められるようになったこと、④テーマパークが観光の対象として認識されるようになったこと、⑤生活者の遊技活動が徹底的に管理される時代が到来したことを示したこと、これらを列挙できる（鍛冶（2006）236-251 ページ）。
 - 29) 全国遊技業協同組合はパチンコ業界へのプリペイドカードの導入を巡る議論で導入推進派と反対派とに分裂し、1990年に解散した業界団体。同年、これに代わる組織として「全日本遊技業組合連合会」（通称：全日遊連）が発足する。
 - 30) これら諸規制の流れについては例えば、溝上（1999）155-166 ページ、186-206 ページ、神保（2007）63-69 ページを参照されたい。
 - 31) 東原（2001）106 ページ。
 - 32) 韓（2008）162 ページ。
 - 33) 本章でいう新卒採用とは、就職を希望する大学4回生の学生、および大学院前期修了生を、

卒業後の次年度から採用することを指す。したがって中卒（中学卒業）及び高卒（高校卒業）での採用は基本的には本章の考察対象に含まない。

- 34) この数値は『賃金・労働通信』（2010年9月25日号）15ページに掲載された表「大学（学部）の卒業生数、就職者数および就職率等の推移」から引用した。
- 35) 原（2007）17ページ。
- 36) 原（2007）16・18ページ。
- 37) 企画事業部エディケーショングループ（1997）194-195ページ。
- 38) 熊澤（2005）21ページ。
- 39) 例えばこのことを報じた新聞記事として、飯田（1995）がある。
- 40) 「大手パチンコチェーン、大卒を積極採用―来春、100人以上も」『日本経済新聞』1995年4月21日号。
- 41) 財団法人日本生産性本部編（2011）40・85ページの数値を引用した。
- 42) この点についての詳細は、佐藤（2007）第2章を参照されたい。
- 43) 異業種企業によるパチンコ業界への参入に関する考察は、鍛冶（2009a）（2009b）に詳しい。
- 44) 詳しくはパチンコ店経営研究会（2005）64-67ページを参照されたい。
- 45) 「パチンコ大手、大卒採用、大幅に増やす―株式公開へ準備、7倍超す企業も」『日経産業新聞』1994年9月19日号。
- 46) この当時に渋谷パチンコタワーを取り上げたものとして、編集部（木村隆雄）（1996）、編集部（吉松隆）（1996）などがある。その他、この時期に出版されたパチンコ関連の著書のなかに多数紹介されるなど、パチンコ業界における注目度の高さを窺わせる。
- 47) この数値は『賃金・労働通信』（2010年9月25日号）15ページに掲載された表「大学（学部）の卒業生数、就職者数および就職率等の推移」から引用した。
- 48) 原（2007）16ページ。
- 49) 背景①②③については、「ホール企業間の採用二極化が進む！一般企業の採用拡大でホール企業は採用危機！？」『Amusement Japan』（2006年4月号）48ページを参考にしている。
- 50) 大学生の就職活動について言及したレポートとして、例えば伊藤（2007）がある。
- 51) パチンコホール企業改革の抑制要因のひとつである情報公開の問題に関しては、鍛冶（2008）第3章を参照されたい。
- 52) 原（2007）70ページ。
- 53) 「ホール企業間の採用二極化が進む！一般企業の採用拡大でホール企業は採用危機！？」『Amusement Japan』2006年4月号、49ページ。
- 54) 「厳しき増す人材不足の現実 求人難時代に必要な対策は？」『Green Belt』アドサークル、2008年4月号、91ページ。
- 55) この数値は『賃金・労働通信』（2010年9月25日号）15ページに掲載された表「大学（学部）の卒業生数、就職者数および就職率等の推移」から引用した。

- 56) 詳しくは、「金融恐慌下で非正規労働者の雇用が悪化 人手不足の業界で採用の好機となるか」『Green Belt』(2009年3月号, 80ページ)を参照されたい。
- 57) 「順調な新卒採用, 課題は定着率アップか」『遊技通信』2010年6月号, 26ページ。
- 58) 「同友会会員企業が雇用対策に呼応し新規採用に乗り出す」「北海道の太陽グループ 全派遣社員200名超を直接雇用へ」「平川商事が内定取消者等の正社員雇用を実施」『Green Belt』アドサークル, 2009年3月号, 41ページ。

参考文献

- 芦崎治 (1991) 「ニューウェーブなパチンコ 13兆円産業の巨大パワー」『AERA』1月29日号。
- 渥美俊一 (2006) 「驚くほど効果が上がる 教育政策の重要ポイント」『パチンコホール経営革新2006』商業界8月号別冊。
- 飯田展久 (1995) 「パチンコホール新時代(4) 人材育成に力注ぐ—経営の近代化推進」『日経流通新聞』7月11日号。
- 伊藤和孝 (1985) 「転換期を迎えた遊技業界の今後」『月刊レジャー産業資料』4月号。
- 伊藤実 (2007) 「雇用・人事システムの構造改革 大学生の就職活動」『人材教育』9月号。
- 小川和也 (1996) 『世紀末パチンコ秘話—釘師50年・30兆円産業の汚点を暴く』恒友出版。
- 小倉広 (2007a) 「人が伸びる, 育つ! 会社を変える評価・給与制度」(小冊子) 株式会社 Faith ホールディングス。
- 小倉広 (2007b) 「弱小企業が採用で大手に勝つ! 唯一の方法」(小冊子) 株式会社 Faith ホールディングス。
- 小倉広 (2007c) 「研修は社内講師でやりなさい」(小冊子) 株式会社 Faith ホールディングス。
- 小倉広 (2007d) 「ミッション(理念)経営の真実」(小冊子) 株式会社 Faith ホールディングス。
- 鍛冶博之 (2006) 「テーマパーク」石川健次郎編著『ランドマーク商品の研究②—商品史からのメッセージ』同文館出版, 第7章。
- 鍛冶博之 (2008) 「パチンコホール業界における経営改革の抑制要因」『社会科学』(同志社大学人文科学研究所) 通巻第80号。
- 鍛冶博之 (2009a) 「ダイエーによるパチンコ業界への参入」『社会科学』(同志社大学人文科学研究所) 通巻第83号。
- 鍛冶博之 (2009b) 「異業種企業によるパチンコ業界への参入実態」『社会科学』(同志社大学人文科学研究所) 通巻第85号。
- 鍛冶博之 (2011) 「パチンコホール企業という概念」『徳島文理大学研究紀要』81号。
- 簡素愚 (2000) 『関西パチンコ屋珍騒動顛末記』文芸社。
- 韓昌祐 (2008) 『十六歳漂流難民から始まった2兆円企業—パチンコ業で5兆円企業をめざすマルハンの挑戦』出版文化社。
- 企画事業部エディケーショングループ (1997) 「人材育成からはじまる強固な企業組織づくり」『月刊レジャー産業資料』9月号。

- 熊澤修 (2005) 『紳士淑女にパチンコを』 株式会社ロコモーションパブリッシング。
- 河明生 (1996) 「日本におけるマイノリティの起業者活動—在日一世朝鮮人の事例分析」『経営史学』第30巻第4号。
- 河明生 (1998) 「日本におけるマイノリティの「起業者精神」—在日一世韓人と在日二・三世韓人との比較」『経営史学』第33巻第2号。
- 後藤慎二 (2007) 「09 新卒採用『合同説明会』にエネルギーを集中させよ！」『Pachinko-Hall Business Review』 商業界 12月号別冊。
- 財団法人余暇開発センター (1977) 『余暇関連機器生産等に関する調査研究』(余暇開発センター調査研究報告書) 第2章第1節。
- 財団法人日本生産性本部編 (2011) 『レジャー白書 2011年版』。
- 財界編集部編 (1999) 『史上最強のパチンコチェーン ダイナム』 財界研究所。
- 神保美佳 (2007) 『パチンコ年代記—銀玉に愛を込めて』 バジリコ株式会社。
- 全国遊技業組合連合会・全国遊技業協同組合連合会 (1977) 『全遊連(協) 二十五年史』。
- ダイコク電機株式会社 (1989) 「情報化時代のトータルコンピュータシステム」『月刊レジャー産業資料』4月号。
- 玉村和彦 (1983) 『レジャー産業成長の構造』 文眞堂。
- 力石寛夫 (2006) 「産業の確立はES(従業員満足)、CS(顧客満足)の整備から」『パチンコホール経営革新 2006』 商業界 8月号別冊。
- 鶴蒔靖夫 (1996) 『パチンコ・ビジネスへの“遊”冒険—ピーアークの挑戦』 IN 通信社。
- 東原俊郎 (2001) 『うちのお父さんはパチンコ屋さん』 経済界。
- 中村俊郎 (2006) 『チューリップの閉じた日—パチンコ店、店長の物語』 日本文学館。
- 中山裕登 (1995) 『レジャー産業界』 教育社。
- 野口訓史 (1984) 「“新風営法”後1年のパチンコ産業の今後 “二極化”時代のトップマネジメントへの提言」『月刊レジャー産業資料』3月号。
- 原正紀 (2007) 『採用氷河期—若手人材をどう獲得するか』 日本経済新聞出版社。
- パチンコ店経営研究会編 (2005) 『パチンコ店の経営革新』 経営情報出版社。
- 編集部 (1984) 「老舗のノウハウで地域に合わせたチェーン展開」『月刊レジャー産業資料』3月号。
- 編集部 (2006) 「人事担当者が語る わが社が欲しい人材 育てたい人材」『パチンコホール経営革新 2006』 商業界 8月号別冊。
- 編集部 (木村隆雄) (1996) 「事例研究 最新パチンコホールの事業化戦略 都市型/多層構造ビルインタイプ マルハンパチンコタワー渋谷/ラーガ銀座」『月刊レジャー産業資料』2月号。
- 編集部 (吉松隆) (1996) 「企業研究/“新世代”が語るホール開発の実際と収益構造 マルハンコーポレーション」『月刊レジャー産業資料』3月号。
- 間部洋一 (1990) 『驚異のパチンコ・ビジネス—知られざる13兆円産業の内幕』 素朴社。
- 前田進 (1988) 『パチンコ店経営のすべて』 経営情報出版社。

溝上憲文（1999）『パチンコの歴史』晩聲社。

室伏哲郎（1997）『パチンコ 30 兆円白書 1997』アリアドネ企画。

『Amusement Japan』（詳細な引用箇所は脚注に記載）。

『朝日新聞』（詳細な引用箇所は脚注に記載）。

『Green Belt』（詳細な引用箇所は脚注に記載）。

『賃金・労働通信』（詳細な引用箇所は脚注に記載）。

『日経産業新聞』（詳細な引用箇所は脚注に記載）。

『日経流通新聞』（詳細な引用箇所は脚注に記載）。

『日本経済新聞』（詳細な引用箇所は脚注に記載）。

『遊技通信』（詳細な引用箇所は脚注に記載）。