

## パチンコホール企業による新卒採用の方法と効果

鍛 冶 博 之

本稿ではパチンコホール企業改革の実現の一手段として展開されるホール企業による人材獲得および育成活動に注目し、ホール企業による新卒採用の具体的方法や採用後の新卒予定者の育成方法、および新卒採用による効果について考察することを目的とする。第1章では新卒予定者がホール企業への就職を希望する背景を考察する。第2章ではホール企業が展開する新卒採用の全体的傾向について、採用基準、選考手段、新卒者に求められるサービス水準、人材育成の目標、入社後の勤務方法、女性採用の六点から明らかにする。第3章では採用した人材の育成方法に関する全体的傾向について考察する。第4章では1990年代以降に本格化した新卒採用がホール企業に及ぼした効果について考察する。

### はじめに

本稿の目的は、パチンコ業界の健全化<sup>1)</sup>に向けたパチンコホール企業改革<sup>2)</sup>の具体的な取組みの一例としてパチンコホール企業（以下、ホール企業と表記）による人材獲得および育成活動に注目し、ホール企業による新卒採用<sup>3)</sup>の具体的方法や採用後の新卒者の育成方法について検討すること、さらに新卒採用がどのような効果をもたらしたのかについて考察すること、以上の二点である。

鍛冶（2012）ではパチンコ店ならびにそれを運営するホール企業が終戦後から今日まで展開する人材獲得の史的展開を明らかにした。そして1990年代と2000年代にはホール企業が新卒採用を本格化させた点を明らかにし、新卒採用が行われるようになった背景について言及した。しかし各ホール企業が開催する就職試験に参加する学生がなぜパチンコ業界を就職先として希望するようになったのか、新卒採用は具体的にどのように行われるのか、就職後の人材育成手段とはどのようなものか、新卒採用はホール企業にどのような効果をもたらしたのかについては考察を行っていない。本稿ではこれらの点についての考察を深めたい。

なお本稿は、筆者が2003年から2010年にかけて継続してきた、近畿地方に出店する代表的ホール企業へのインタビューや会社説明会の内容を参考にしながら考察を進めていく<sup>4)</sup>。

## 1 新卒予定者がホール企業への就職を希望する背景

ホール企業では1990年代以降、有効な人材獲得手段として新卒採用を開始した。新卒採用は今日ではホール企業における基本的な人材獲得方法として確立されている。採用する側であるホール企業が1990年代以降に新卒採用を積極的に取り入れた背景として、①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、その実現手段の一つとして新卒採用が注目されたこと、②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、③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から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こと、④新卒採用は人材の安定確保によるパチンコ店の経営基盤の安定化を図るうえで重要な人事戦略であるとみなされたこと、⑤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たこと、⑥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、⑦1995年7月7日に株式会社マルハンがオープンさせた「渋谷パチンコタワー」の成功が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こと、以上7点を指摘できる<sup>5)</sup>。

では、採用される側である新卒予定者がホール企業への就職を希望する背景には何があるのだろうか。この点について宮塚(1997)は端的に以下のように述べている。

「学卒者がパチンコ店をはじめとする業界の各分野に就職するようになった理由に、就職難があることは事実である。しかし、このほかにパチンコ産業に興味を持つ学生が確実に増えてきていることも確かである。」<sup>6)</sup>

この宮塚の指摘を参考にしてもう少し具体的に考察したい。ここではホール企業に起因する要因、労働市場に起因する要因、遊技者のパチンコに対する好感に起因する要因、以

上の三点から言及する。

### 1.1 ホール企業要因

第1に、ホール企業による情報公開が進展したことである。新卒採用を進めるホール企業では学生に自社を就職先のひとつとして選択してもらうため、自社に関するさまざまな情報を、公式ホームページやパンフレットを作成して公表してきている。特にホームページの場合、新卒予定者が頻繁に閲覧する「リクルート・ナビ」(<http://www.rikunabi.com/>)、「毎日就職ナビ」(<http://job.mynavi.jp/>)、「日経就職ナビ」(<http://job.nikkei.co.jp/>)に代表される就職関連サイトに企業情報が掲載されるようになったことで、新卒予定者がホール企業に関する各種情報を比較的容易に入手できるようになった。そのため就職先のひとつとしてホール企業が選択されるようになった。新卒予定者は自身の就職活動を行う際の基礎資料としてこれらを活用している。こうした情報公開の進展によってホール企業への社会的評価が向上しつつあること（特に長年の懸案であったパチンコ業界の不透明性の改善傾向）も新卒予定者の関心を高める背景になっている。

第2に、新卒採用を実施するホール企業の場合、新卒希望者の過去の学歴や職歴によって差別されることがないように配慮されていることである。見直されつつあるとはいえ、近年の人事戦略では不況下での企業成長の促進と労働意欲を向上させる一手段として、社員や従業員の業績と成果によって評価するという、いわゆる成果主義、実力主義、業績主義等と呼ばれる人材評価制度を導入する企業が多いが<sup>7)</sup>、その傾向はホール企業も例外ではない。パチンコ業界ではそのイメージアップによる社会評価の向上が急務とされている。そのための経営改革を担える人材（つまりパチンコ業界のイメージアップを促す具体的なプランを持ち、それを実行できる人材）については、その業績と成果を鑑みて評価を下し昇格や降格を決定する傾向がある。したがって新卒予定者は基本的には過去の学歴や職歴に左右されることなく、自身の実力次第で評価されることになる。

第3に、ホール企業では一般企業に就職した場合よりも早期に高次の職階に就任できる可能性が高いことである。一般的にホールの業務は「ホールスタッフ」（カウンタースタッフを含む）から始まり、順に「チーフ（主任）」→「ホールマネージャー（副店長）」→「マネージャー（店長）」→「スーパーバイザー（エリアマネージャー）」と順々に昇格する。ホールスタッフからスーパーバイザーに至る期間は、各人の勤務内容にもよるが、最短で7～10年とされている<sup>8)</sup>。つまり、4年制大学を20代前半に卒業した新卒者の場合、20代後半から30代前半には、年間数百億円規模の売上を統制できる立場になれる可

能性さえある。これは一例に過ぎないが、強調したいのは一般的な企業に就職するよりも早いペースで昇進できる可能性があり、それだけに20代から高い給与を獲得できることを期待できるのである。

第4に、一般企業と比較してもホール企業の給与水準が高いことである。2010年度の大学卒平均初任給は、男性で207,445円、女性で173,828円であったが、ホール企業を含めたパチンコ業界の場合200,000円を超える初任給の企業が多く、平均値より高い比率の初任給となっている<sup>9)</sup>。その背景として松村監修(2011)によると、「…パチンコ関連は、アミューズメント業界のなかでも特に初任給が高い。なかでもパチンコホール運営企業は新卒採用者を将来の経営を任せられる『人財』と位置づけているため、他業界よりも高めの高額設定となっているようだ。それだけ新卒採用者に対する期待は大きいということだろう」と説明している<sup>10)</sup>。長引く不況で賃金抑制を進める日本企業が多いなかで、入社早々に高額の給与が保証されているホール企業は新卒予定者にとって魅力的な職場に映っているのかもしれない。

## 1.2 労働市場要因

第5に、新卒予定者による従来の就職活動のパターンが変化してきたことである。元来、新卒予定者の就職活動は企業のブランドや知名度によって左右されることが多く、知名度の低い企業や業種への就職活動が敬遠される傾向にあった。しかしバブル経済が崩壊した1990年代半ば以降、新卒予定者はブランド名や知名度といった企業に対する社会的評価にとらわれず、彼等の働き甲斐や生き甲斐に重点を置いて就職活動を行う傾向がみられるようになった。こうした状況の中で、パチンコ業界への注目が集まるようになった。しかし2000年代に入ると、学生の大手企業志向や有名企業志向に基づいた就職活動が復活する。その背景には、2000年代になって一般企業の就職活動が活発化し、就職戦線が買い手市場から売り手市場に移行したことが挙げられる<sup>11)</sup>。

第6に、1990年代のバブル経済崩壊後に到来した不況時代を背景に、学生の就職難が進行したことである。そのため、それまでそれほど注目されてこなかった諸産業にも学生の関心が集まり、学生が就職活動でターゲットとする分野が広範囲化した。そのなかにもパチンコ業界も含まれていたと考えて良いだろう。さらに『レジャー白書』各年版からもわかるように、パチンコ業界の市場規模は不況が深刻であった1990年代から2000年代半ばにかけてもなお28兆円～30兆円の規模を維持し続けてきたことで、不況に強いと言われ続けていたパチンコ業界への関心を高めることになった。

### 1.3 新卒者要因

以上、新卒予定者がホール企業への就職を希望する背景を六項目列举した。これらが重要な要因であることは確かだが、さらにもう一点、就職希望要因として指摘するならば、新卒予定者が基本的にはパチンコ愛好者であることを挙げられる。後述するように、1990年代以降のホール企業による新卒採用では「パチンコ経験」（パチンコをプレーしたことがあるか否か、パチンコファンであるか否か）を問わないで選考するよう配慮しているが、そうは言ってもやはり、ホール企業への就職を希望する学生（特に男性）の多くが、遊技活動の一環としてパチンコをプレーした経験を持つ傾向にある。1990年代にはホール企業による情報公開の進展や、マスコミ報道においても若干ではあれパチンコ業界がイメージアップしつつある傾向を報じるようになってきたこともあり、パチンコに対する社会的イメージが改善されつつあった。そのこともあり、パチンコ愛好者であることをホール企業への就職の志望動機のひとつとして新卒予定者が就職活動を行い、パチンコ業を生涯の仕事とすることに対する社会的抵抗感が緩和されるようになったことも新卒予定者の就職希望要因のひとつとして挙げられよう。

## 2 新卒採用の全体的傾向

新卒採用を行うホール企業では新卒予定者をどのようにして採用し育成していくのか。その具体的方法はホール企業ごとに多様である。本節では、1990年代と2000年代におけるホール企業による新卒予定者の採用方法について、ホール企業におおよそ共通する内容を列举し、全体的傾向を把握することを目的とする。

### 2.1 採用基準

ホール企業各社が発表する公式ホームページや会社案内パンフレットには、さまざまな表現を用いて、各々のホール企業が求める理想の人材について記されているが、それらの表現を概観すると、必要とされる人材の共通点を見出せる。以下、三項目を指摘しておく。

第1に、新卒者にはホール企業の経営理念や経営方針、さらにはパチンコ業界のイメージアップの実現に向けたホール企業の取組みに共感できることが求められることである。新卒者は単にホール経営の従業員として雇用されるのではない。彼等には個々のホール企業の経営改革の担い手として、それを実現する戦力としての役割が求められている。

その点がパートタイマー従業員やアルバイト従業員の雇用とは大きく異なる。そのため新卒者にはホール企業の経営改革だけでなく、パチンコ業界のイメージアップのための取組みの重要性と必要性を認識してもらう必要がある。

第2に、新卒者には自主的（主体的）もしくは自立的に発言や提案をし、それを自身の責任の下で実行できることが求められることである。これは即ちチャレンジ精神の有無と言い換えることもできよう。旧来のホール経営では、従業員のホール内業務として遊技球の運搬、カウンター業務、ホール内の監視、清掃といったルーティーンワークさえ無難にこなしてさえいればそれで十分であった。なぜなら、長年ホール経営を左右してきたのは主に出玉であったからであり、出玉競争で優位性を確立することが他店との差別化を図る大きな要因であると考えられてきたからである。したがって従業員には上記以外の専門的業務を、ホール企業側またはホール利用客側から求められることがなかった。しかし、昨今のホール企業経営では、高額の人件費を要して採用したにもかかわらず旧来から行われている業務だけを無難にこなすことしかできないような新卒者は求められていない。彼等には、ホール内の基本的業務の遂行は勿論のこと、従来の出玉競争だけでは有効な差別化戦略になり得なくなった今日のホール経営に新しいサービスを提案でき実行できる能力が求められている。この点にこそホール企業が多額の人件費を要しても新卒採用にこだわる理由がある。

第3に、新卒者にはコミュニケーション能力が求められることである。ここでいうコミュニケーションの対象は、ホール企業社員とのコミュニケーションとホール利用客とのコミュニケーションの二パターンを挙げられる。前者の場合、ホール経営に関して、常に適切な状況報告ができるということだけでなく、経営戦略の策定について新卒者が積極的に参加し主張できることが求められる。但しこの場合、年齢・性別・職歴・職階に関わらず誰もが発言できる企業風土が存在することが重要である。後者の場合、接客を積極的に行えることが求められる。ホール企業経営の見直しがなされつつある昨今、まず改善の必要性が強調されたのがホールでの従業員による接客態度であった。ホール企業ではホール経営をれっきとしたサービス業であることを再確認し、パチンコ産業史で疎かにされてきたホールでの接客に尽力している。ホールでの接客能力は今や新卒者に求められる基本的技能である。

以上、今日のホール企業が新卒者の採用基準としている代表的な三要素である「共感」「主体性」「コミュニケーション能力」を列挙した。これらは総じてリーダーシップと言い換えることもできよう。これに関して二点補足しておく。

第1に、そもそもなぜホール企業がこれら三要素を基準として新卒者を獲得しようとするのかということである。和久井（2006）によると、ホール企業に限らず、今日の日本企業が実力主義を掲げるなかで即戦力主義を貫き、即戦力として安く使える新卒者が重宝される。しかし即戦力とはいっても実務経験や実績を持たない新卒者が多い。そのためそれをカバーするものが、彼等の持つ情熱とやる気であり、採用者側が新卒者のそれを見極めるためにリーダーシップが求められていることが背景にあるという<sup>12)</sup>。

第2に、上記の三要素を選考の際に重視する傾向はホール企業に限ったことではないということである。少々古いデータになるが、社団法人日本経済団体連合会が2006年10月時点で行った、企業が採用選考時に重視する要素に関する調査によると、第1位が4年連続で「コミュニケーション能力」、第2位「チャレンジ精神」、第3位「協調性」、第4位「主体性」、第5位「誠実性」、第6位「責任感」（以下、7位以降省略）という結果になっている<sup>13)</sup>。これを見る限り、2000年代においてホール企業が新卒予定者を採用する際の基準が日本企業全般で重視される採用基準との間に大きな違いが見られないことが分る。このことは、ホール企業の経営改革の効果を見るうえで重要な意味を持つように思われる。ホール企業が人材を獲得する方法として、伝統的には、求人誌や新聞に広告を掲載することによる中途採用と、親戚や知人との人間関係による縁故採用とが存在する。しかし、中途採用と縁故採用ではホール企業の将来的成長まで見据えた人材を獲得し育成していくには限界がある。なぜなら、中途採用者や縁故採用者は基本的にはホールでのルーティーンワークを無難にこなす人材として採用されるのであり、ホール企業の経営戦略を具体的に策定する人材として期待されているわけではないからである。しかし1980年代から一部の先進的ホール企業で見られ始め、1990年代に拡大した新卒採用方式によって獲得された新卒者には、基礎的ルーティーンワークをこなせることは当然として、さらにホール企業の将来的な成長と発展に直接関与できる人材として期待されている。このような姿勢は新卒者に期待する日本企業の一般的な様相と何ら相違ない。そのため、新卒者に求められる能力はパチンコ業界以外のあらゆる日本企業と何ら変わることはなく、ホール企業の新卒者の採用基準が日本企業の採り入れる採用基準と遜色のないものとなっている。このことは、ホール企業が中途採用や縁故採用のような場当たりの方法に依らず、日本の一般企業と同様の高い基準を設定し、ホール企業の将来を担える人材を獲得し育成することでパチンコ業界のイメージアップの一翼を担おうとする高い志の表れと理解できる。

さらにもう一点補足しておく。新卒採用を進める中で、彼等のなかにパチンコに関する

経験を一切もたない学生が就職試験に参加することがしばしば見られるようになってきている。ここでいう「パチンコに関する経験」とは、①娯楽としてパチンコという遊技自体をしたことがあること、②パートやアルバイトとして、ホールなどパチンコ関連の労働環境での就業経験があること、この二点を指す。ホール企業の新卒採用ではこうした「パチンコに関する経験」の有無は問わないことがホール企業の共通認識になっている。一例として、筆者自身も2003年から2004年にかけて、上記の「パチンコに関する経験」がなかったにもかかわらずホールを経営するアミューズメント系企業数社に新卒採用枠での就職活動を行い、実際にそのうちの幾つかのホール企業から内定（厳密には内内定）を頂いた経験を持つ。その際訪問したホール企業七社の人事担当者は、明確に「趣味でパチンコをしたことがなくても、またホールでの勤務経験がなくても全く問題ない。そのことは選考の項目から除外されている」といった旨の発言をされていたことを記憶している。つまり、パチンコに関する経験を積んでいるか否かということ以上に、上記三点の項目である共感・主体性・コミュニケーション能力を満たしているかどうかを重視しているようであった。また、筆者が就職活動で訪問したホール企業の人事担当者の一人は「そういった経験は弊社に入社してから経験してもらえればよい。今後の弊社の戦力として人材育成を進めていく上では、むしろ過去のパチンコに関する経験を何も持っていないほうが育成させやすいと考えている」とまで発言されていたのが印象的であった。

## 2.2 選考手段

2.1で述べた採用基準に見合った新卒予定者を少しでも多く採用するため、ホール企業の人事担当者は選考試験に参加する就職希望者に対し、口頭で自分の意見を発言してもらうことを課す場合が多い。その具体的手段として、面接（集団面接・個人面接）、プレゼンテーション、グループディスカッションが行われる。パチンコ業界でもSPIや一般常識に関する筆記試験や適性検査を行う企業があるが、これらが採用の可否に大きく影響を与えることは少なく（勿論、ホール企業が設定する一定水準を満たしていることが最低条件である）、自己主張すべき場面でいかに自分の言葉で主張できるかという点に選考の重点が置かれている。この点については熊井（2006）も、「ホール業界では一般的な『学力』ではなく、接客面などの『適性』を重要視する傾向が多く見られます」、「ほとんどのホール企業は『面接試験を重視します』とうたっています」と指摘し、ホール企業による選考試験の傾向を述べている<sup>14)</sup>。ホール企業で筆記試験や適性検査をそれほど重視せず、ホール企業担当者との直接対面による選考が徹底して行える背景として、ホー

ル企業側が将来の自社の有力な戦力として育成していくのに相応しい人材であるか否かを直接見極めたいという想いがあるからである。さらに就職希望者数の観点から見ると、ホール企業へ就職活動する学生数が日本の一般企業に比べて少数であり、学生一人一人の選考に時間をかけやすいことも挙げられる。

### 2.3 新卒者に求められるサービス供給力の水準

先述の通り、ホール企業は新卒予定者を自社に就職させるために、自社ホームページやパンフレットの作成、更には頻繁な会社説明会の開催を通して、新卒予定者の関心を惹き付けようと尽力している。このことがホール企業の高コスト経営を助長する一要因になっていることは否めない。しかし、それでもホール企業が新卒採用に躍起になり新卒予定者の入社に期待するのは、ホール企業の経営改革を実施することでパチンコ業界のイメージアップを実現すること、またホール企業による人的サービスを重視する傾向が明確になってきたことが大きく影響している。したがって、新卒者に求められるサービス提供力は高品質なものであることが要求されている。目標としては、一流ホテルや百貨店のサービスに劣らない水準にまでサービス提供力を高めたいという意図が特に先進的ホール企業にはあり、そこにパート従業員やアルバイト従業員と新卒者から採用した社員の決定的差異がある。こうした背景からホール企業（特に大手ホール企業）では、新卒者育成のためのコストを惜しまず、彼等に対する長期間に及ぶ多様な人材育成システムが確立されつつある<sup>15)</sup>。

### 2.4 人材育成の目標

ホール企業による人材育成の目標として、短期的目標と長期的目標の二点が考えられる。

短期的目標は、新卒者がホールで提供するサービスがパート従業員やアルバイト従業員と一線を画した高品質なものを提供できるようにすることである。

では長期的目標とは何か。第1に、新卒者には将来的にホール企業の経営幹部としての役職に就任してもらうことである。ホール企業では新卒者を将来の幹部候補生として人材育成に取り組むことになる。そこには、新卒者は単にホールでの高品質な接客業務を行える人材としての役割を期待されるだけでなく、将来的には幹部としてホール企業の全体的統括を担う立場に就き活躍することが期待されている。第2に、新卒者には単に自社にとっての有能な社員となるだけでなく、他の産業界であっても十分に通用する能

力を持った人材に育て上げることである。山田監修（2008）はこの点に関して、「…パチンコ業界のみで通用する人材育成をするのではなく、パチンコ業界以外の外食産業や流通産業など、どこに行っても通用する人材育成を求めているパチンコホール企業も多いようだ」<sup>16)</sup>と指摘する。

## 2.5 具体的な勤務方法

新卒者が入社した後の勤務方法についても、新卒採用を行うホール企業ではいくつか共通点を挙げられる。ここでは二点指摘しておく。

第1に、新卒者はホール企業に入社後、数年間はホールでの勤務が義務づけられている場合が多いことである。これはホール以外での勤務（例えば本社勤務）を希望する新卒者の場合でも同様である。飲食業やレジャー事業などパチンコ以外に多角経営を行うホール企業であっても、基本的にはまずホールへ配属されるのが通例になっている。新卒者の中にはこのことが原因で離職してしまう場合もあるが、それでもホール企業は彼等の入社後のホールでの勤務を求める。そこには次のようなホール企業の意図がある<sup>17)</sup>。

- ①ホール企業に就職したのであれば、新卒者にはまずホールでの業務内容を熟知してもらう必要があり、ましてや先述のように「パチンコに関する経験」を持たない新卒者の入社がみられるようになってきている昨今、入社後にはまず「パチンコに関する経験」をホールという現場で蓄積してもらいたいとするホール企業側の意図があること
- ②ホール一店舗あたりの経営規模がベンチャー企業や中堅企業に匹敵することから、新卒者にはホールのマネジメントに直接携わることで、企業運営のノウハウを習得させたいという考えがあること
- ③ホール業以外に事業展開するホール企業の場合、ホール経営は売上・利益確保において他の事業よりもはるかに高く期待でき、それだけにより多くの人材と資本を投入する必要があること
- ④ホールでの接客サービスは他の業界や業種での接客サービスよりも難易度が高いと考えられており、ホールでの接客がこなせれば他の業種や業界でも十分通用する接客能力を習得できるとみなされていること

④については詳しく述べておく。ホールでの接客サービスは、ホール利用客のほとんどがホールの接客サービスに対して決して満足していないことを前提に行われなければ

ならない。なぜなら、パチンコはその遊技の特性上ギャンブルとしての性格を有していることから必ず勝敗が明確になる。さらにその勝敗がホールでの代表的な中核的サービスであるにもかかわらず、大多数の利用客が「負けてしまう」のがパチンコという遊技であるからである。したがって、ほとんどの利用客が投資金額に似合った満足感を得ることは難しく、パチンコでの勝敗だけで判断するならば、高い満足感を得て退店する利用客は極めて少ない。そのためホールでの接客では、「勝った」利用客以上に、「負けた」利用客に特に気配りし、その利用客のフラストレーションを緩和させ、後日改めて自社のホールに来店してもらえるように促さなければならない。したがって新卒者には入社後早い段階で、利用客一人一人を注視する鋭い洞察力と多様性に富んだ接客技術を習得させるために、最初にホールに配属されることになるのである。

第2に、新卒者が社員として正式に就職した後、基本的に転勤が義務づけられることである。大手ホール企業の場合、全国規模でホール出店を進めている場合もあり、新卒者は必然的に全国各地のホールへの転勤が求められる。勿論社員の希望や事情により、地域限定的な転勤や一店舗のみでの固定勤務が可能な場合が見られるものの、新卒者としてホール企業に入社する限りにおいては広域的な転勤は必須とされている。この背景には、地域性・文化・風土が全く異なる店舗での実務経験を積ませることで、社員に応用力のあるサービス提供能力を習得させたいというホール企業側の意図がある。

## 2.6 女性の採用

ホール企業が行う新卒採用において特徴的な傾向のひとつが、多くのホール企業では社員として女性を採用しようとする積極的な動きが見られることである。ではなぜ、ホール企業は女性社員の採用に積極的なのか。その理由として以下の五点を列挙できる。

第1に、長年残存するゲーティーなホールのイメージを改善させることである。現在でもそうだが、ホール企業の経営改革を一手段としたパチンコ業界のイメージアップが進められているとはいえ、パチンコに対するゲーティーなイメージは今日も社会的に完全には払拭されてはいない。そのことはパチンコがギャンブルとしての側面を持つ遊技である限り容易ではないし、おそらくこの先もイメージを完全に好転させることは困難である。そういう状況で、若年女性が活発にホール内で勤務している様子は、利用客にホールの雰囲気や視覚的に明るくさせる効果があり、パチンコ業界に対するマイナスイメージの緩和を期待できる。またこうした女性勤労者の活躍は男性勤労者の労働意欲を高めることにもなる。

第2に、ホールで提供されるサービスの差別化と多様化を進めるためである。1960年代におけるホール内業務の機械化に伴う自動化・省力化の過程で、ホール企業の社員の中心が女性から男性へシフトし、さらにこの過程に合わせるようにホール利用客も圧倒的に男性中心へ変化した。そのためホールで提供されるサービスの内容が男性社員の視点から見た男性向けのサービスが中心になるのは当然の成行きと言える<sup>18)</sup>。このような状況が長くホール経営を支えていたのだが、幾つかのホール企業が自社の経営改革の一端として新規性の高いサービスを追求するようになり、他社ホール企業との優位性を有する差別的なサービスや多面的なサービスを求めるようになった。そのなかで、従来の男性の視点からだけ提供されるサービスだけでなく、女性の視点からのアイデアに基づいた新たなサービスの発想やマーケティング戦略の策定および商品開発に注目が集まるようになった。また女性の視点からのホール内サービスの提供は、パチンコ業界が取り組んでいるホール顧客としての女性客の誘引にも効果があると期待されている。

第3に、第1の点と関連するが、ホール企業に対する社会的評価を好転させる契機になることである。ホール企業では1960年代にホール業務の機械化に伴う自動化が進展し、女性をホールでの重労働から解放した。しかしそのことがホール内業務において女性を締め出してしまうことにもなり、ホール従業員の大半が男性に置き換わった。その結果、ホールは男性中心の就業場所となり、女性が就業しにくい環境に変質した<sup>19)</sup>。しかし、ホール企業の経営改革の一環として女性社員数を増加させることで、ホール企業は社会に対して女性も勤務できるホール企業という印象を与えることが可能であり、少なくともそのホール企業に対する社会的評価を改善させる可能性が高くなる。そのことは女性の雇用環境の充実が叫ばれる昨今の日本の労働環境において、ホール企業としての存在感を示すことにもなる。

第4に、女性の採用がホール企業改革の進捗状況を測定する指標のひとつになると考えられたことである。つまり女性社員の採用は、その現状や効果の測定が困難なホール企業改革の進捗状況を把握する手段のひとつになる。これにより、ホール企業の経営改革が着実に実行されていることをパチンコ業界のなかで明確に証明できるのである。しかし補足したいのは、女性の採用という事実だけでその進捗度を判断するのは早計であることだ。重要なのは女性の採用がホール企業にプラスの効果を与えるような具体的内容を伴っているかどうかということである。

第5に、1980年代半ば以降日本社会全般で、女性の社会進出と雇用が積極的に進められるようになったことで、パチンコ業界でも女性労働者の雇用の充実を迫られるように

なったことである。日本では「男女雇用機会均等法」(1986年)が制定され、女性労働の法的基盤が確立される。その後、「育児休業法」(1992年)、「改正男女雇用機会均等法」(2000年)、「男女共同参画基本計画」(2000年)等の制定が進められ、1980年代以降の日本社会では女性に対する就職差別の撤廃や女性労働の重要性が強調されるなり今日に至る。大沢(2006)は、女性の採用が日本企業の組織改革や業績向上に貢献することを強調し、1980年代以降の動向を次のように概説する。

「女性を積極的に活用していこうという傾向は80年代後半ごろから現れ始めたが、当初は従来の人事処理の枠組みの中で女性中心のプロジェクトを組むといった限定的な取組みが主流であった。また、女性にも開かれた企業であるということを広くアピールするための取組みとしての側面も強かった。

しかし、90年代後半の女性活用の取組みの成功企業などを見ると、入り口が『女性の登用ありき』ではなく、低迷している業績を回復させるための生産性の向上や組織改革の取組みなどを通じて、結果的に、女性活用が重要な課題として浮上してきたというところが多い。」<sup>20)</sup>

この指摘は直接パチンコ業界について言及したものではないが、パチンコ業界に対しても十分当てはまる内容である。ホール企業による女性労働者の採用はホール企業改革の担い手として特に1990年代以降に顕著にみられるようになったが、この一連の動きは、単にパチンコ業界の動向に起因するばかりでなく、日本社会全体での女性労働に対する認識の変化とも密接に関連した動きであったといえる。

しかし、ホール企業の経営改革の推進にあたり女性の新卒者を必要な人材であると認識したとしても、実際に彼女等がホール企業への就職を希望しなければ意味がない。実際、社員全体に占める女性の割合はまだまだ低調である。その背景には、①女性の多くがまだパチンコ業界に対して不信感を抱いており、業界との接触に消極的になっていること、②女性自身はパチンコ業界への就職を希望していたとしても、彼女達の保護者や親戚などの関係者が入社に反対することがあり、そのため彼女達が内々定や内定を辞退する場面が見られることを挙げられる。パチンコ業界への女性の就職は男性のようにスムーズにはいかないという問題があるのである。一方で1990年代から今日に至るまで、ホール企業をはじめとするパチンコ関連企業の新卒予定者向け会社説明会には、女性の新卒予定者の姿がしばしば目撃されるようになっている。さらに彼女等の中には、実際に

その企業へ入社するケースが見られつつある。ホール企業の場合、実際に接客現場であるホールや本社に勤務する女性社員の姿を目撃できる。では、女性の新卒者がホール企業を志望し就職するようになった背景として何が考えられるだろうか。パチンコ業界要因(①~④)と社会的要因(⑤)に分けると以下を列挙できる。つまり、①パチンコ業界に対する社会的イメージが徐々に改善されつつあること、②ホール企業内の組織体制が確立されるようになり、女性にとって働きやすい環境が整備されつつあること、③ホール企業が自ら作成した会社案内パンフレットや公式ホームページを活用してホール企業に関するさまざまな情報が開示されるようになり、男性に限らず女性の新卒予定者がホール企業に関する情報を入手しやすくなったこと<sup>21)</sup>、④パチンコ業界は他業界と比較しても給与水準が高いこと、⑤デフレ不況以降の日本の産業界における全体的傾向として、就職活動を行う新卒者が企業の規模・認知度・知名度よりも経営実績・活動分野の希少性・将来性に着目した就職活動を展開するようになったこと、こうした点を挙げられる。

### 3 人材育成方法の全体的傾向

#### 3.1 人材育成方法の共通点

ここでは、新卒採用を実施した大手ホール企業が採用した学生をどのように育成していくのかについて考察する。

ホール企業では新卒者を長期間にわたって育成し、経営改革の担い手として活躍できる人材に育て上げることを意図して人材育成制度の確立に尽力している。個々のホール企業による人材育成制度の実態分析については今後の研究課題とするとして、ここではホール企業による人材育成制度の全体的傾向について言及しておく。

各ホール企業は、出店地域は勿論、売上高、経常利益、従業員の構成、遊技機の構成等、どれをとっても同じものはない。人材教育制度は各々の企業戦略に適合的な形で構成されている。しかし、ホール企業の人材育成制度を概観すると、以下五項目の共通点を見出せる。

①企業によって名称は様々であるが、入社後は一般スタッフとして勤務を開始し、主任(チーフ)→副店長(マネージャー)→店長(マネージャー)→スーパーバイザー(エリアマネージャー)と昇格していくことになる。その各段階でそれぞれに求められる能力を習得するための多様な研修や制度が存在し、最終的には筆記試験・実技試験・面

接などを受けて合格しなければならない。つまり、昇格にはその職階に相応しい能力が伴っていることが前提であり、ホール企業が定める基準（合格ライン）をクリアしていなければならない。

- ②入社後に一般社員として勤務する間にはホールでの勤務が基本となり、そこで接客を中心としてホール経営ビジネスの基本を習得することになる。つまり、ホール利用客との接触方法と経営に関する基礎知識の習得が大きな目標となる。また社会人としての基礎的マナーの習得も重要な研修テーマとなる。
- ③主任（チーフ）の段階から店長（マネージャー）に至るまでは、ホール経営に直接携わるために必要不可欠な能力を習得するための研修が継続される。例えば、店舗の計数管理を行い、一店舗から複数店舗の経営戦略を担うための研修、一般スタッフを指導し教育するための人材管理研修などを挙げられる。
- ④接客業務や店舗運営に関わる業務といった、ホール経営に直結した教育制度だけでなく、社員や従業員各人のスキルを高めるための補助的制度を充実させるホール企業が多い。例えば、社外セミナーへの参加を促し、また資格取得のための通信教育講座の受講を勧める、といった例が見られる。こういった場合、社員や従業員のモチベーションを維持するため、参加費用や受講費用の一部を企業が負担するといったことを行う事例も見られる。
- ⑤人材教育制度を確立させるホール企業では、社員や従業員の人間性を豊かにするための教育にも力を注ぐ傾向がある。これは全職階に対して継続的に行われる場合が多い。例えば、株式会社ダイナムが行う人間性の向上を目的とした研修「人生大学」<sup>22)</sup>はその一例である。

### 3.2 人材育成制度に関する考察

各ホール企業の人材育成制度の確立はホール企業改革を実現するための制度のひとつであり、企業内組織を再編するための取組みの一例である。こうした人材育成に元来尽力してこなかったホール企業が1990年代と2000年代を通して人材育成制度を確立させつつあるという点は注目しなければならない。

さて、ここで二点考察しておきたい。第1は、パチンコ業界の市場動向・ホール企業の経営改革の進捗状況と人材育成制度の発展との関連について、第2は、日本の諸産業と比較した際のホール企業の人材育成制度の特徴についてである。

### 3.2.1 パチンコ業界の市場動向・ホール企業の経営改革の進捗状況と人材育成制度の発展との関連

先述の通り、ホール企業の人材獲得および育成はパチンコ業界の健全化の実現に向けたホール企業改革を達成していくうえでの基本要件である。では、パチンコ業界の市場動向や各ホール企業の経営改革の進捗状況と、人材育成制度の発展との間に何らかの相関関係が存在するのか、この点を明らかにしておきたい。ここでは出版物に着目し、その相関関係のおおよその傾向を明らかにしたい。考察方法として、ホール企業の人材育成に関する表現がいつ頃からみられるようになったかについて、論文や新聞・雑誌記事を概観的に調査した。

その結果、1980年代半ばから後半（つまり、フィーバー機による第三次ブームが風適法改正により一段落した時期）にかけては、パチンコ業界全体での人材育成の必要性を指摘する表現がみられるようになっていた。但し、まだこの段階では、あくまで必要性が強調されたに過ぎない。

しかし一転して、1990年代前半から半ばにかけては、レジャー産業関連の雑誌等を通して実際に各企業での人材獲得・育成の事例が紹介されるようになった。また1993年から97年頃にかけては、不定期ではあるが、『日本経済新聞』『日経流通新聞』『日経産業新聞』『朝日新聞』等で、1990年代に入りホール企業で人材獲得手段としての新卒採用が活発化し、各ホール企業での人材育成に力が注がれている実態が詳しく紹介されるようになった。

このことから、全体的に見ると、ホール企業での人材獲得・育成制度が1980年代後半から前半・中盤（1997年前後）にかけて確立されつつあり、社会的にも注目を集めつつあったのではないと思われる。この時期は大学卒業生数が増加する一方で大卒求人倍率が低下し、就職率も低下と失業率の増加が進行し、ホール企業にとっては厳しい中でも採用活動が行いやすかった<sup>23)</sup>。またパチンコ業界では同時期に市場規模が約30兆円に達し高水準で持続していたにも関わらず、パチンコ参加人口（パチンコを一年間に一回以上プレーした人口のこと）が1994年の2,920万人をピークに減少傾向に転じ<sup>24)</sup>、その影響からパチンコ総店舗数が1995年の17,631店をピークに減少に転じていった時期でもある<sup>25)</sup>。こうした1990年代以降の動向の背景に、パチンコ用プリペイドカード問題・廃棄問題・パチンコ依存症問題などに端を発する、パチンコ業界への社会的批判と業界イメージの著しい後退がある。そして同時期は、パチンコ業界がイメージアップの必要性を認識し、ホール企業では1990年代初期から徐々に行われつつあった経営改革が全体

化していく時期でもあった。

こうしたことから、全体的視点から見れば、ホール企業の人材獲得および育成制度の確立過程において、日本における大卒者を巡る労働環境の変化、ホール企業の経営停滞傾向、ホール企業改革の全体化が大きく作用していたことが窺える。今回は、出版物や公式データを活用した間接的アプローチから考察して暫定的結論を提示したが、今後の課題として、個別企業への直接的アプローチによってもこの課題に取り組む必要がある。

### 3.2.2 日本の諸産業と比較した際のホール企業の人材育成制度の特徴

ここまでホール企業の人材獲得・育成制度の実態の一端を全体的観点から明らかにしてきた。しかし、一般的な産業史研究や経営史研究の観点からこれらの動向を見ると、陳腐な印象を拭き切れないのも事実であろう。つまり、パチンコ業界の健全化という大きな目標を掲げ、各ホール企業による経営改革の有力な手段として展開されている人材育成制度ではあるが、その具体的内容を見ると他の産業と比べても何も目新しいものではない。ホール企業が展開している人材育成制度は、既に日本の一般的な産業界で何十年も前から実践されてきたことであり、それを取ってここで強調する程のものではない、こういった意見も聞かれそうである。確かに先に指摘した内容はおそらくホール企業特有のものではなく、他の産業にも当てはめることが可能と思われる。

しかしここで強調したいのは、日本の産業界で当然の如く確立されてきた人材教育制度が、ホール企業においてはその確立が長く遅れていたこと、それが1990年代以降に本格化したパチンコ業界の健全化に向けた取組みのなかでようやく実現しつつあることであり、筆者としてはホール企業改革の実証例のひとつとしてこうした一連の動向を観察したいということである。繰り返すが、各ホール企業での経営改革はパチンコ業界のイメージアップを目標のひとつとして行われてきた取組みである。なぜイメージアップが必要だったのか。それはパチンコ業界が経済面だけで見ると日本の産業界で確固たる地位を築いているのも関わらず、組織面・経営面では後進的であり社会的イメージも芳しくなかったことが背景にある。パチンコ業界が目指したのは、日本の一般的諸産業に比べはるかに劣る組織体系や経営手法をまずは日本企業の一般的水準にまで引き上げることであり、その具体策としてホール企業の経営改革が行われてきたのである。したがって、そうした背景の下で行われた経営改革の成果のひとつとして確立された人材育成制度が、一般的な産業史や経営史の観点からみて、ある意味で常識的で陳腐な結果になるのは当然であると言える。むしろ人材育成にほとんど力を注いでこなかったホール企業

において、1990年代と2000年代において日本社会の一般的産業と同水準の人材育成制度を確立できつつあるという事実こそが重要であり、ホール企業が今日もなお変容の最中にあることを示しているものと考えられる。

#### 4 新卒採用がホール企業にもたらした効果

ホール企業の新卒採用は1990年代以降から2010年代に至るまで有効な人材獲得手段として機能している。では実際に新卒採用はホール企業にどのような効果をもたらしたと考えられるだろうか。この点を明らかにするためには、なぜホール企業が新卒採用を実施するようになったのか（つまり新卒採用の目的）を整理し、それに対する達成度を明らかにすることでその効果を明確にできよう。

##### 4.1 新卒採用による期待された効果

新卒採用によってホール企業にもたらされると期待される効果について、熊井（2006）もとに考察すると、以下の五点を列挙できる<sup>26)</sup>。

- ①ホール企業にとって適格的な社員の育成が可能になる。新卒者の最大の特徴は所謂「まっさら」であることである。すなわち、他社や他店舗での勤務経験をもたずに入社する場合がほとんどであるため、入社した企業では新卒者に対し自社の経営理念や将来ビジョンの浸透を確かかつ早期に行え、ホール企業にとって適格的な幹部候補の育成が可能となることである。
- ②ゴト師<sup>27)</sup>による不正行為を抑制できる。新卒採用による社員はパチンコ業界に伝統的に存在してきたゴト師やゴト集団との柵に縛られない存在である。新卒採用を実施し接客面を強化するホール企業が運営するホールはゴト師から敬遠される傾向があり、ホール内部での不正行為の予防・防止が期待される。
- ③中・長期的に見れば採用経費を削減できる。短期的に見ると、ホール企業で行われてきた旧来の採用方法（中途採用・縁故採用）よりも採用プロセスが長期化する分、採用に要するコストの増加を招くことになる。しかし中長期的な視野で新卒採用を見る場合、新卒者の採用コストを抑制することが期待できる。なぜなら先述の通り、ホールでの従業員定着率の低さを背景に、新卒採用が本格化する以前からしばしばみられ（今日でも確認される）、ホール経営における高コスト要因のひとつとなってきたが、新聞な

どへの恒常的な従業員の募集広告の掲載を行う必要がなくなるからである。

- ④地域・社会に対してホール企業のイメージアップを図ることができる。新卒採用を実施していることそれ自体を社会的にアピールすることを通じて、ホール企業が社会的に開かれた存在であり、経営における透明性や健全性が高いことを示すことができる。
- ⑤企業組織を活性化し、家業から企業への転換を図る。新卒採用による新入社員の育成は、彼等を育成する企業側のこれまでの経営姿勢・経営理念・将来ビジョンの見直し、新入社員の育成を担当する先輩社員の意識を変えることも必要となることから、企業組織全体の質的向上を期待できる。

## 4.2 新卒採用の目的

上記の考察を踏まえ、実際の効果について考えてみたい。まず、ホール企業で新卒採用が行われるようになった背景について、既に本稿や鍛冶（2012）で指摘してきたことだが、改めて箇条書きで以下 A～F の 6 点に纏めておきたい。

- A. 従来尽力されなかった従業員によるホールでの接客サービスを向上させること
- B. ホール企業改革を実現するための一手段として人材育成を進め、自社の健全経営を図っていくこと
- C. 社員・従業員の質的向上を背景に、ホール企業の成長・発展を促進すること
- D. ホール企業（さらにはパチンコ業界）に対する社会的評価を向上させること
- E. 上記 A～D を達成するために、長期雇用可能な社員を獲得すること
- F. 将来的にホール企業の幹部となり、経営を誘導していく存在として活躍することを期待したこと

以下では、上記 A～F の達成度について言及し、新卒採用の有効性と限界について考察する。

## 4.3 目的に対する達成度

A の達成度について。新卒採用によって採用されたホール社員は、中途採用や縁故採用によって採用された従業員と異なり、ホール企業内部もしくは外部組織による人材教育により接客技術を本格的に学び、そこで習得したスキルをホールでの接客に活かすよう心がけている。旧来からホールでの接客業務に力を注がないホール企業が多く、そのこと

がホールでの人的サービスの質的低下を助長していたが、新卒採用が本格化する1990年代以降、従業員のホールでの接客態度は著しく好転しつつある。

Bの達成度について。ホール企業の新卒採用の実施は、従来のパート従業員やアルバイト従業員の不定期採用とは大きく異なる。なぜなら、新卒予定者にはホール企業の持続的成長および発展を可能にするための人材としての期待がされているからである。そのため新卒予定者をホール企業の戦力として活用するためには、まずは彼等にホール企業に対する関心を抱かせ、基本的にはそこを生涯の職場として認識してもらい、実際に入社してもらわなくてはならない。そのために求められるホール企業の対策として以下の二点が重要となる。それは、①ホール企業に関する情報を提供し、彼等にホール企業の実態を理解してもらうこと、②新卒者がホール企業に入社した後、彼等が安心して勤務できる労働環境が実際に整備されていることである。

まず①について。ホール企業が長期雇用を前提とした新卒者採用を進めるためには、彼等にホール企業に関するさまざまな情報を開示する必要がある。パートやアルバイトとしてホールで勤務する場合には、短期雇用を前提にして勤務上何らかの不都合が生じればいつでも簡単に退職できる風土があった。またホール企業が彼等に提供すべき情報は、勤務場所・勤務時間・給与・福利厚生とこれだけでも十分であった。しかし新卒採用の場合、彼等にとっての生涯の勤務先の一候補として自社のホール企業を選択してもらう必要がある。そのため、旧来から提供されてきた上記の内容は勿論のこと、自社ホール企業の現状だけでなく将来ビジョンまでも含めた多面的な情報までも開示しそれに共感してもらわなければならない。そのため新卒予定者自身が就職を希望するホール企業を精査し熟知したいと考えるのは当然のことである。新卒採用を進めるホール企業には徹底した情報公開が求められたのであり、これが徹底されなければ新卒予定者の採用は不可能であると言える。

次に②について。上記①でホール企業の新卒採用には徹底した情報公開の必要性を指摘したが、これに加えて重要なことは、情報公開された内容がホール企業内で実践され実体を伴っていることである。新卒採用を行うためには、開示されたさまざまな情報が実践され、ホール企業内の労働環境が確立され整備されている必要がある。そうでなければ、高いコストをかけ何段階もの採用試験を経て内定を出し入社させた新卒予定者が、開示された情報と現実のホール企業の状況とのギャップに困惑し、最悪の場合、彼等を短期間で退職させてしまうことになる可能性がある。またホール企業としても企業内の労働環境が確立できていなければ、そのことを情報としてアピールすることができない。

このことから、ホール企業が新卒採用を展開する前提として、徹底した情報公開とホール企業内の労働環境の整備が同時に実現されていなければならないことが窺える。ここで注目したいのは、ホール企業の新卒採用のために実施される徹底した情報公開とホール企業内の労働環境の整備が、ホール企業改革を実現して行くうえでも有効な作用を及ぼしているということである。元来パチンコ業界では、さまざまな側面で不透明さ、不明確さ、曖昧さが指摘されてきた。ホール企業の場合、パチンコ産業史においてはホール企業の経営実態を明確に把握することができない状況が続いてきた。特にホール企業の情報公開の消極的姿勢がパチンコ業界の実態を不透明にする大きな要因であり、長年改善されることはなかった。しかしホール企業が新卒採用を開始するようになったことで、パチンコ業界が体質的に抱えてきた不透明性の問題を解決することに貢献することが期待されるようになってきている。なぜなら、①ホール企業による情報開示の程度を高めることになり、長年の課題であったパチンコ業界の閉鎖的特質を大きく改善させ、社会的責任を伴った存在としてホール企業を位置付けられる可能性を高めたこと、②従来、家族経営のもとで曖昧にされがちであった企業内組織体制の整備・確立を促進できること、これらを期待できるからである。これら二点はともに、パチンコ業界の健全化の実現の一端として遂行されつつあるホール企業改革が目標とするところと一致する。すなわち、新卒採用の実施はホール企業の経営改革を担う人材獲得を目標とする一方で、それに伴うホール企業による情報公開と企業内体制の確立に向けた動きそのものが、ホール企業改革を実現する一手段にもなるのである。したがって、ホール企業による新卒採用の有無は、ある側面でホール企業改革の実施状況とその程度を把握するバロメーターとしての役割を持っているとも言えよう。

Cの達成度について。今日の大手ホール企業ではほぼ例外なく新卒採用を実施している。例えば株式会社マルハンや株式会社ダイナムのように、新卒採用の開始後に売上・利益が向上し企業成長の痕跡を確認することができる。とはいえ、ホール企業の成長によって新卒採用が展開できるようになったのか、新卒採用の実施がホール企業の成長を促進したのか、この点については個別企業分析を踏まえたうえで今後の詳細な分析を待たねばならない。

Dの達成度について。ホール企業で新卒採用が進められた背景のひとつに、ホール企業のイメージ戦略としての側面がある。新卒採用者のホールでの勤務は、少なくとも彼等が勤務するホール企業の社会的評価を高めつつある。その証拠として、女性社員がホールやホール企業で勤務するようになり、ホール利用客の中にも女性層が拡大しつつある

ことを指摘できる。

Eの達成度について。この点についてはホール企業勤務者の離職率に言及する必要がある。現在、日本の産業界全体で若年労働者（特に新入社員）の早期退職が問題視されていることから<sup>28)</sup>、離職問題がホール企業特有の問題であるというわけでは決していない。ホール企業勤務者の離職については、統計として明らかにされているわけではないので明確なことは言及できない。一方で、2000年代後半の入社1年目の全業種の離職率が約15%であるのに対し、パチンコ業界1年目社員の離職率が30%に達すると推測する意見もあり、その背景として島田（2008）は、「パチンコ業界の表面だけを見て入社を決定し、内部を少しだけ見て辞めることを判断してしまっている新入社員が多い」ことを指摘し、またホール企業側の姿勢として、「なかなか入社にこぎつけるのは困難なために良い部分だけを見せ、話しとりあえず入社してもらうことができたが定着しないといったケースが非常に多い」とも指摘する<sup>29)</sup>。ここでの引用に従うならば、新卒採用が必ずしも長期雇用可能な新卒者を獲得するという当初の目的を実現できていないとも言える。

Fの達成度について。全体的に見て1990年代前中期に採用されたホール企業社員は現在、ホール勤務から本社勤務に異動し、もしくはホール勤務を継続する場合でも、店舗マネージャー（店長）やスーパーバイザー（エリアマネージャー）として活躍し、ホールやホール企業を鳥瞰的観点から運営する立場となり活躍している。

以上、A～F六項目の検証を行った。それらを総合的に見ると、上記Eから実際のパチンコ業界が構造的に抱えてきた早期離職の問題については、新卒採用という手段に依ってもまだ十分な解決がなされているわけではないものの、全体として新卒採用はそれを開始した当初の目的を概ね実現しつつあり、その成果をあげつつあると言える。したがって新卒採用は、ホール企業の人材獲得、ホールでの人的サービスの向上、ホール企業の社会的評価の向上に貢献していると見てよいだろう。

## おわりに

本稿では、近畿地方に出店を進めるホール企業へのインタビューをもとにして、昨今の新卒予定者がホール企業に就職を希望する背景と、ホール企業による新卒者の育成方法と特徴を全体的観点から示した。また新卒採用がホール企業の経営にどのような効果を及ぼしたのかについても考察してきた。そして本稿全体として新卒採用を軸とした人事戦略がホール企業改革の促進に大きく貢献していることも明らかにした。

本稿は主としてホール企業の全体的観点からの考察が中心であったが、今後の課題としては個別ホール企業による人材獲得および育成に関する分析を深めることが求められる。

新卒採用を中心とする人材獲得および育成を進めることは、ホール企業改革を実現していくうえで極めて重要な手段であり、特に人材育成の充実と成否がホール企業改革の鍵となることは言うまでもない。したがって、ホール企業改革の実態を考察していく上で各ホール企業がどのような人材育成を展開しているのかを検証し比較することが必要である。

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3章・第4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4節・第5節をベースに独立した論文として加筆・修正したものである。

#### 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。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（彼等を新卒者という）を、卒業後の次年度の4月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。
- 4) 本節での考察で対象にしたホール企業は、株式会社マルハン（本社：京都市上京区）、株式会社ダイナム（本社：東京都荒川区）、株式会社晃商（本社：京都市中京区）、株式会社松原興産（本社：京都市伏見区）、株式会社第一物産（本社：京都市中京区）、高山物産株式会社（本社：京都市上京区）、株式会社グリフィン（本社：京都市山科区）、株式会社サンハイ（本社：大阪府堺市）、株式会社山光（本社：大阪府八尾市）である。
- 5) 詳しくは鍛冶（2012）第4章第4節を参照されたい。
- 6) 宮塚（1997）234ページ。
- 7) 日本の場合、成果主義による人事制度が定着しにくい場合が多いことを指摘する研究が幾つか存在する（例えば、滝田（2006）等）。こうしたことから、ホール企業で行われる成

果主義を軸とした人事制度の様相については、今後考察せねばならない課題であろう。

- 8) 松村監修 (2011) 140-142 ページ。
- 9) 松村監修 (2011) 196-197 ページ。
- 10) 松村監修 (2011) 196 ページ。
- 11) この点についての詳細は、鍛冶 (2011) 第5章を参照されたい。
- 12) 和久井 (2006)。
- 13) 「積極採用続く (社)日本経済団体連合会『2006年度・新卒採用に関するアンケート』」『人事マネジメント』2007年3月号, 156-157 ページ。
- 14) 熊井 (2006) 90 ページ。
- 15) ホールにおける労務管理と人材育成の具体的方法に関して総体的に言及した研究として、パチンコ店経営研究会 (2005) 第3章第1節 (220-249 ページ) がある。
- 16) 山田監修 (2008) 242 ページ。
- 17) ここで列挙する「意図」は、株式会社第一物産の新卒予定者向け会社説明会 (会場:本社会議室/2005年2月3日開催), および高山物産株式会社の新卒予定者向け会社説明会 (会場:京都パルプラザ/2005年3月9日開催) における人事担当者の発言を参考している。
- 18) 詳しくは、鍛冶 (2012) 第2章を参照されたい。
- 19) 溝上 (1999) 138-146 ページ。
- 20) 大沢 (2006) 20 ページ。
- 21) 女性の新卒予定者の採用を進めるホール企業では、自社が作成するパンフレットや公式ホームページ上で、女性労働者へのインタビューや彼女等の勤務中の様子を撮影したもの、さらに女性の勤務形態モデルを紹介し、女性にとって働きやすく親しみやすい職場環境であることをアピールするプロモーションが展開されている。
- 22) 「人生大学」の詳細として、例えば財界編集部編 (1999), 辻 (2006) を参照されたい。
- 23) 詳しくは、鍛冶 (2012) 第5章を参照されたい。
- 24) 『レジャー白書』1984年版から2011年版に記された「参加人口」の数値の動向を参考にしている。
- 25) 社団法人日本遊技関連事業協会の公式ホームページ (<http://www.nichiyukyo.or.jp/>) に掲載されたパチンコ総店舗数の推移に関する数値を参考にしている。
- 26) 以下の五点は、熊井 (2006) 第I章 (86-87 ページ) での指摘を参考にしながら、筆者の見解を加味してまとめたものである。
- 27) ゴトとは、「遊技台の不正部品を取り付けて大当たりを誘発する、器具類を使って玉を出すなど、正常な遊技機の動作以外の方法 (違法な行為) で出玉を獲得すること」であり、ゴト師とはこうした行為を行う者を指す (株式会社エンタテインメントビジネス総合研究所編 (2010) 143-146 ページ)。
- 28) 新入社員の離職の動向・原因・対策について論じた文献として、三波 (2008) がある。
- 29) 島田 (2008)。

### 参考文献

- 大沢真知子 (2006) 「女性の『働きやすさ』は、組織全体を活性化させる」『人材教育』7月号。
- 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。
- 鍛冶博之 (2012) 「パチンコホール企業による人材獲得の史的展開」『社会科学』(同志社大学人文科学研究所) 第41巻第4号(通巻94号), 2月。
- 熊井健二 (2006) 「人材管理 新卒・中途採用ともに企業の魅力アピールがカギ」  
『Amusement Japan ANNUAL パチンコ・パチスロホール経営戦略ガイド』株式会社アミューズメントプレスジャパン。
- 株式会社エンタテインメントビジネス総合研究所編 (2010) 『パチンコ店ホールスタッフ仕事始め』株式会社エンタテインメントビジネス総合研究所。
- 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。
- 島田雄一郎 (2008) 「新入社員研修」船井総研パチンコビジネス支援グループHP (<http://www.funai777.com/>) (2008年6月2日閲覧)。
- 滝田誠一郎 (2006) 『人事制度イノベーションー「脱・成果主義」への修正回答』講談社。
- 辻和成 (2006) 「<研修ルポ> これがダイナムの『人生大学』だ 実務一切なしのユニークな研修の全容」『パチンコホール経営革新'06』商業界8月号別冊。
- 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。
- 松村正樹監修 (2011) 『アミューズメント 2012年度版』産学社。
- 三波利幸 (2008) 『新入社員 早期離職防止のためにできること』税務経理協会。
- 宮塚利雄 (1997) 『パチンコ学講座』講談社。
- 溝上憲文 (1999) 『パチンコの歴史』晩聲社。
- 『レジャー白書』1984年版～2011年版。
- 山田絨祥監修 (2008) 『アミューズメント 2009年度版』産学社。
- 和久井達也 (2006) 「Power of the Training 研修の力(5)」『遊技日本』4月号。

