

「スキル取得のスタートラインは30歳」

マネジメントコンサルティング事業部 シニアコンサルタント 塩谷 未知

売り手市場の昨年と今年は多くの企業で採用に苦労しているに違いない。インターネットに自社の名前と就職活動というキーワードを入れて検索してみると、学生の就職活動の思わぬ実態に出会う。

偏差値世代であるので、就職活動にも企業の偏差値をつけ、その中で選択しているのではないかと思えるサイトもある。しかし、過熱した就職活動とは離れたところで、中小零細企業は地域に根ざし人をしっかり育てている。そこにスポットを当てる。

もう一人が欲しい中小企業の経営者

一人で何役もこなさなければならない中小企業の経営者は忙しい。経営者は経営管理、営業活動そして製造業なら現場のQCD（品質、コスト、納期）管理まですべて目を配らなければならない。その中で、代替がきかないのが営業と経営管理である。

価格決定をはじめとする意思決定ができるのは、経営者かそれに準じる人だけというのが本質である。それ故、この部分を従業員に任せるわけにはいかない。

創業者は自ら企業を立ち上げ、営業から現場の管理、経営管理まですべてをこなしてきた。2代目になると、そのあたりが甘くなり、ベテラン従業員を営業担当にしたりすることがある。しかし、これはうまく行くわけがない。価格や納期などの意思決定権を持っていない従業員では、御用聞き営業が限界である。つまり、経営者が新規開拓をしたお客さんのフォローが精一杯で、それも任せ切りではだんだん細っていく。

以前お会いした衰退する伝統産業の2代目経営者。営業担当の無能さをしきりに嘆いていた。その時にアドバイスしたのは、営業は経営者の役割でそれは従業員にはできないものだということである。よくよく考えてみると、新規開拓や既存顧客の需要拡大のできない営業パーソンは、単なるコストになってしまう。高いモラルとモチベーションで営業活動を行い、成果を上げていけるのは経営者だけである。

もっともらしい「売れない理由」はいくらでもできるので、営業担当者を徹底追及しても売上は伸びない。それを続けているうちに経営者の求心力は失い、ベテラン従業員は単なるコストとますますなってしまう、その会社に必要ななくなる。お互いに不幸なことである。

中小零細企業の経営者は、日々の現場のQCD管理をしっかりと任せられる人材が欲しい。それは、営業と次の技術や製品の開発で飛び回らなければならないからである。しかし、なかなか現場を任せられる人材は育たないし、簡単に右から左というわけにはいかない。中小零細企業の経営者は走りながら、もう一人欲しいと思いながら立ち止まらない。その姿は立派で尊敬したくなる。

「教育荒廃の皺寄せ」は大学や中小企業に

知り合いが大手メーカーを退職し、中小規模大学の教員に転職した。相当忙しいらしい。企業での勤務経験がある教員はマネジメント訓練をそれほど受けていなくても、大学での純粋培養教員に比べると圧倒的にマネジメントレベルが高い。何分にも、大学純粋培養組はマネジメントや管理というのが大嫌いで教員生活を選んでいるくらいである。

そのため、何かと大学の運營業務が回ってくるらしい。また、今の学生は相当偏差値の高い大学でも、手取り足取りのサービスが必要で、今の教員の忙しさは昔の比ではないらしい。

少子化の影響で受験生と学生集めは大変なのは、どの大学にも共通している。推薦、AOなど入試の回数も種類も多いが、合格水準を下げるとその年は学生を確保できるが翌年から急減するのでその手も使えず打つべき施策には限りがある。

なんでも苦戦している大学を「がけ際大学」というらしく、まず、学生の学力の把握から始まる。小中高で身に付けることがしっかり身につけていないので、そこから始めるのである。高校レベルの学力があまり付いていなくても、国家試験に合格させるのがセールスポイント

の学校が多いので、入学までの教育の荒廃の皺寄せを一気に解消しながら4年間を教育する。

「がけ際大学」の話に飛んだが、同じように人材を選べない会社では、毎日9時に出勤し夕刻5時まできちんと働く基本的な生活習慣づけから始まる。いくらコンピューターが発達しても、部品加工なら、三角関数などの基礎的な数学が必要なので、そのあたりも教育しながら戦力化していくのである。

なかなか大変だと思いつつ、これまでしっかり向き合ってくれる大人に出会っていないこともあり、若者の吸収は思ったより速く戦力化するそうだ。その中から現場を任せられる人材が育つ。この育てるエネルギーには感銘することが多い。本当によく教育をしていると思う。

都心で頑張る中小企業

先日訪れた都区内でアクセサリーを製造販売している企業の社長の話は感動的だった。都区内で加工を行っているというのがポイントで、多くの企業は既に廃業しているか、郊外に移転している。何分にも都区内での工場立地は環境規制も多く困難を極めるし、バブル期には工場よりもマンション経営に商売替えをした会社も多いからだ。

「人集めに苦労していませんか？」とお伺いしたところ、「求人広告を出すと結構集まる」とのことだった。これに驚いた。実際工場を見せていただくと、若い人が元気よく生き生き働いていた。

数年から10年で一人前になるように教育する。その後社員として勤務し続けるか、外部ネットワークとして独立かは選択肢としてあるらしい。これまでの経験では独立と社員を続ける割合は半々とのことである。

「30歳までフリーターだった人も多い」とのことだが、この会社では30歳でも新人としてしっかり教育している。アクセサリーの製造販売なので、職人的な能力が求められる。手づくり感が好きな今の若者にフィットするらしい。

30歳のフリーター歓迎、そして育て自立させている経営者の努力は感動に値する。また、バブル期にも世の中の流れに流されず、安易に不動産業に転換せず自分の軸足をしっかり持ってぶれない経営を続け、都区内に立地し続けてきたことが幸いしている。

経営者はマーケティング面でもイノベーションを続け、インターネットのバーチャルとショップのリアルを組み合わせて新しいビジネスモデルをつくり、企画・開発・製造・販売の事業のリズム感とともに成長を始めた。

地域で人を育てる

私は地方大学出身だが、大学時代の友人に会うとおもしろいことに気づいた。首都圏出身者は出身地近くに住居を構えるが、地方出身者は最初の配属先近くに住み続ける。最初の赴任地で配偶者を得ることが多かったり、勤務地がそのまま継続したりするせいかもしれない。転職や転職をしても結局はその地域に活動基盤を置く。

この論理を飛躍させると、卒業後の若者を自らの地域に囲い込むと、会社は変わってもその地域の中での移動になりそうである。それを狙ってか、最近では行政や地域の商工会議所が主体となって、地域の中小企業を集めて都会で就職説明会をしている。その場合、一つの自治体だけでなく広域で採用活動をするのも効果的である。

採用内定後も地域で内定者を囲い込む。SNS（ソーシャルネットワーク）などを使い、地域への就職を決めた学生を囲い込み地域の情報や楽しいイベントを共有するのも楽しい。学生は就職まで、就職した後も不安がいっぱいであるが地域としてのケアをすることで、仲間ができてその不安が少なくなる。

地域の行政や商工会議所か、地域の有力企業が幹事会社になって、地域のために就職説明会、内定後のケアを続け、入社式やその後の研修なども共同で行う。地域に人を囲い込み、地域で人を育てるのである。

人は群れたがるので、学生、内定者、新入社員、若手社員の群れを地域につくり、地域で育てる。地域の中で人材の移動が起きるかも知れないが、そうならないように経営者は自らの魅力を語り続けなければならない。

よしんば、転職しても地域に留まる限り地域の貴重な人的資源として、地域から評価されるに違いない。

大企業も中堅企業もしっかり人を育て戦力化しているが、人気企業の場合は自社に合った人材をそれなりに選択できる。しかし、それ以外の企業の場合、人材の選択は難しいが、現実には負けずに日々人づくりに必死になっている。

新卒、第二新卒という就職支援会社のビジネスには無縁なところで、30歳からでも新人の職人として採用し育てている企業は偉いと思う。

また、地域での産業の活性化、地域の活性化、地域間競争に生き残るために、起業化の推進や企業誘致だけでなく、人材の確保に地域として動き出している。地域に人が集まれば、「情報」「元気」「知恵」が集まり、そこから新しいビジネスモデルが生まれ、地域を快適で暮らしやすくするサービスが定着し地域が暮らしよくなる。