寄稿

地場中小企業の人材確保・定着・育成

～歴史は繰り返す～

川喜多　喬
（順天堂大学国際教養学部特任教授）

1. 一事例から考える

ある中小企業を訪問した時のことである。例によって経営理念を見せてもらった。そして目を皿のようにしてじっと第一条を見つめたまま、しばし言葉を失った。

－－「わが社はこの地を離れない」

そう書いてあるのである。

その企業は、産業上の秘密があるので名前は隠すが、国際的に評価を得ている特殊な優良製品を作っている会社である。中小企業ではあるが、いわゆる中堅企業と言って良い。

少し企業が大きくなると、どんどん地方では中核都市、さらには大都会に本社を移す例が多いことをしばしば見聞きする。が、その会社の周りは森や田畑が豊かに広がる、いわば里山である。

どうしてこういう理念を第一に書いてあるのですか？との著者の問いに、社長は、「だって、うちの社員が安心して働けるでしょう！」と、何を疑問に思うかという不思議そうな眼をしながら、こたえてくれた。

社員はほとんどが地場の出身者である。親や祖父母、配偶者、親戚縁者のほとんどが地場の出身者である。現在あるいは将来、老人の介護の必要がある。少子化時代は地方にも及び、長男・長女が多い。その類縁をこの地に残して、会社が他の地に移ったら、社員が不幸になるでしょうが・・・と社長は言うのである。

地元だから、親元だから就職した、という人は地方には多い。政府当たりではわざわざ英語を使って（最近、どうして労働政策で英語をわざわざ使うのか不思議であるが）ファミリー・フレンドリー（しかも略して日本語を乱し、ファミフレなどと言う学者さえいるらしい）とか、ワークライフバランスとか言うが、そんなこと教えてもらわなくても、家族を大切にする人々は、そしてとくに開明的な社長は、ちゃんといるのである。社員に転勤を命じたり、時には単身赴任をさせる、それが当たり前の大企業とは違う会社がちゃんとあるのである。

2. グローバル化の名のもとに同胞の雇用機会を見捨ててよいか

筆者は「国際教養学部」というところで職を得ている。しかし今はグローバル化とかグローバル人材とか、これまた英語をカタカナ表記で言うらしい。文部科学省も、スーパーグローバルハイスクールなどと言うらしい。

川端康成が美しい日本を説いた時代、昭和は遠くなりにけり、である。しかし地方でのグローバル化の一実態はこうですよ、とその社長の車で案内されたのは、その地方の町の郊外の工業団地であった。かつての高度成長期に地方に安い人材を求めて立地し、町をあげて誘致もした大企業の工場跡となっている。

なんどかの円高で、日本より遙かに安い国に出て行ってしまったのである。海外に行くか、他の日本工場に転勤するか、それとも辞めるか、選択を迫られて一部の幹部社員やその候補を除いて、夢破れて地元に残った人がかなりいた、と言う。会社は海外で安い労働力を使い、高収益に転じたと言う。株価もあがって融資先の銀行も喜んでいるらしい、と噂で聞く。

が、かつてたくさんの進出企業に働く人が出て、その所得で潤った商店街に閑古鳥が啼き、いわゆるシャッター通りになっている。いや已に郊外には大型店が出てきて、衰退をしていたのである。地元商業高校を出て、小さいとは言え地元の商店や零細商社の正社員になり、時には社長の右腕クラスにすらなっていた人たちは、その大型店のパートタイマーという、非正社員になった。ところが、その大型店すら、全社での利益管理の「戦略」上の都合で撤退をしてしまった。

10数年前に日本でも持ち株会社が認められ、本社といえばいいものをコーポレーションとかコーポレイトヘッドクオーターとやらにえり抜きの数値管理にたけた人々が集められ端末に刻々と表示される売り上げ、利益を計算し、利益率を極大にするために店を出しては潰す、こういう時代になった。かくして地場の人々は行き先を失った。

そういう中で、「わが社はこの地を離れない」という経営理念は、どれほど社員を励ますことであろうか。

3. かつて地方定住化を行政は言ったけれど……

かつて東京の官庁の役人は「地方定住化」を言った。誰もが忘れてしまったのであろう。地方にはキャリア組は定住しなかった。腰掛けに出かけてきては帰ってしまうだけだった。

かつて霞ヶ関の政治家は「ふるさと創生」を言って1億円ずつばらまいた。本当に必要なのは、雇用機会をばらまくことではなかったか、という疑問が出る余地もなく各地に温泉とこれまたカタカナ語を使った施設が出来た。

いまも「地方創生」だと言われているらしい。しかし、東京には大きなタワーができ、次々と商業ビルが立ち、湾岸には高層マンションが建ち並び、首都圏の交通網の整備は進む。地方おこしには、まずもって東京を不便極まりないところにする、投資は地方を中心にする、と言うメディア評論家はいない。皆、首都圏に住んでいるからである。

人口が少ないところほど大きな声をあげさせよ、と言う司法判断はない。裁判官は東京や地方中核都市に住んでいるからであろうか。

公共事業は無駄ばかりと言われた。その「無駄」によって初めて雇用機会を得ていた地方の有力産業の建設業に、酷暑も厳寒もおして表で働いてきた人々の雇用は失われていった。今や地方整備と言っても建設業の技能者不足は深刻であることにようやく人は気づいた。「無駄」によって初めて過疎地帯にも住み続けることが出来た老人たちの子どもたちは大都会の雇用機会を求めて出て行って、いわゆる下流老人が群生することになった。

この雑誌の発行機関を知った上であえて言う、労働組合ですら、地方にはほとんど、その興隆のために動くことは希ではないか。あるなら、教えて欲しい。

4. 地場に、中小企業に人材はちゃんといる

地方には、中小企業には人材がいない、と言う人がいる。「統計的に」それを証明して見せる人もいる。私は60歳にして躰を悪くして社会調査ができなくなるまで全国1600社ほどを見て回った。ゆえに言う、何を馬鹿な、と。

巨大企業はしばしば中小企業にOEM生産をやらせている。中小企業の製品を買ってきて組み立てている。中小企業にサービスを代行させている。その裾野は広く深い。小さな町工場が、零細サービス業者に人材がいなければどうして世界トップクラスの商品が大企業のラベルを貼って世界に輸出されるのか、私には不思議である。

大企業のように研修施設、教育予算、カリキュラム、専任育成スタッフそして育成計画文書がないことをアンケート調査等で「統計的に」示して、中小企業の人材育成が遅れている、と言う議論がある。馬鹿げたことである。しばしば中小企業の人材確保、定着、育成に霞ヶ関の官庁や地方行政は補助金を出そうと言う。前提は文書をたくさん作ることだと言う。文書をたくさん作る能力は、実は中小企業の成功にもっとも不用な能力であるってことを事務屋さんはわかっていないのである。

施設、予算、カリキュラム、スタッフ、文書が充実しているのは、例えば大学である。とくに国公立大学などは中堅私大に比べれば驚くべきほどに整備されている。それでは医療系、理工系など一部を除けば日本の大学は人材育成に優れているか。産業界が望む人材を次々と供給し、経営者を欣喜雀躍させているか。おそらく逆であろう。最近は「ブラック企業」と称し、企業が若者を虐めているという大学の先生が増えている。では授業料だけとってろくに産業知識はおろか読み書き算盤礼儀作法すら持たぬ、できぬ「ブラック学生」を排出する「ブラック大学」はないとでも言うのか。

大企業は著名大卒を独占する。そして大企業には人材がいると言えるか。かつて倒産した大商社、大証券会社、おかしくなった航空会社、大電機会社には人材がいたか。あえて法則化して言う、地場の中小企業が高学歴ではない人材の必死の、刻苦勉励の努力によって大きく成長する、そして大都会に本社を持つようになり、高学歴人材を集めるようになり、そしておかしくなる、こともあるのだ、と。

5. 地場中小企業の人材確保・定着・育成の知恵は過去を、まわりを捜せ

我ながら恥を忍んで言う、私も中小企業の人材育成、地場産業の人材確保、といった題でたくさんの随筆を書いてきた（拙著『人材育成論集・中小企業編』、新翠舎）。だが、中小企業は業種業態多様である。地場はこれまた地域地域多様である。ひとくくりにして、これがノウハウだ、なんて本があり、講演があれば、眉唾である。一般化が人の眼を曇らせ、理論がわかったつもりになって、実務上の知恵をなくしてしまうのではないか。

その業界業界、地域地域にはちゃんとお手本になるような中小企業があり、急成長しているものも多い。今、話題になる企業の多数が一例を挙げれば長崎から、広島から、群馬から、北海道から・・・産声をあげて東京のメディアが気がつかぬうちに業界トップクラスの企業になった。

地方の企業は給与が安いから、労働時間が長いから、きついから、危険だから、きたないから、人材が集まらぬ、と言う人がいる。私は決して高賃金、短時間、快適職場にすることに反対ではない。やれるならばやればよろしい。そして事実、労働力が不足してその余裕があれば中小企業もそうする。しかしそうせよと言うことは、大学の研究室の書斎でごろごろしていても言えることである。軽井沢のハンモックに寝転がっていても言えることである。そんなことを言われて中小企業の経営者や管理者がありがたがると思うほうがおかしい。

どんな条件でもすべてよくせよ、などといってできるなら苦労はしない。そこで私の主張はこうである、どこか一つ二つに集中し、乏しい資源をそこに活かして、地域の他社に比べて魅力あるところを一つ二つ作れ、その努力を続けよ、ということである。そんな簡単に言うなといわれるか。それでは古本屋に行け。かつて1960年代、1980年代の高度成長期にも中小企業は人材確保、定着難、人材育成に悩んだ。だからたくさんの実験が行われ、実際の成功事例もたくさん出て、良質の学者やコンサルタントはそれを事例として紹介してきている。

労働力が余り、手のヒラを返したようにそれらを忘れてしまった実業界がしっぺ返しをまたくらっただけなのである。世が不況であろうが好況であろうが、それは流行。不易は人材育成にあり、と信じ続けたゆまぬ努力をし続けた開明的経営者、人情篤い工場長や総務課長などの管理職、そしてコツコツ努力を重ねているヒラ社員・・いるいる、君たちの周りに。

政府系中小企業専門銀行、地方銀行や信用金庫のPR誌、地方紙、業界紙に事例はたくさん書かれている。大企業にならないと決して取り上げぬ大メディアの無知をよそに。70歳定年全員正社員の会社、全員自由時間勤務の会社、障害者を家族ぐるみで雇っている会社、全員研究員の肩書きを与えている会社、毎月賞与が出る会社、同じ高校の同じ体育部からとり続けて先輩後輩を大事にさせている会社、町役場の課長が地元の主婦と汗をかきかき全国に有名な食品を送り出している会社・・・いやというほど事例はある。こういう事例が絶えぬことにこそ日本の地方経済の希望がある。理屈には、たぶんない。