

元気な企業はここが違う



深中メッキ工業株式会社 専務取締役
札幌学院大学客員教授 深田 稔

1 はじめに

デフレ脱却、景気回復。

最近よく耳にする言葉である。われわれ中小企業にはあまりピンと来ない。そもそも戦後、好景気がなぜ続いたのか？

現在出生率低下、人口減少が叫ばれているが、1950年から2000年まで、日本の人口は毎年100万人増え続けた。つまり毎年100万人都市が1個以上増えたことになる。いわゆる「作れば売れる」時代が55年間続いたのである。そして、この恩恵は、全企業がおしなべて経験したものである。

しかし、これからの50年間で4,000万人人口が減少する。毎年80万人減少する計算になる。景気が戻れば同じようなことが起こると信じている経営者も多いが、もう二度と起こらないのであることを認識し、雇用し、人材育成をして経営していかなければならない。

2 人材確保

中小企業にとって、人は機械以上に大切なものである。「企業は人なり」とはよく言ったものだ。近所の町工場などを見ると、入り口に「従業員募集」と張り

紙がしてあるのを目にする。

当社はメッキ業を営んでおり、同業者の従業員の平均年齢は55歳以上くらいだと推測するが、当社は28歳である。同業者はもとより、他業種の経営者から、なぜ若い従業員ばかり集まるのかよく聞かれる。答えは簡単。どこよりも努力しているからである。もちろん一部上場の大会社ではないので、新聞や雑誌に大きく掲載する余裕などない。また掲載したところで集まるはずもない。でもいい人材が欲しい。しかも若く、やる気のある……

私が幼少の頃から、父が従業員を募集する際は、よくハローワークをお願いをしていた。私も現会社で最初に募集した時はそうだった。時期はバブルの真っ最中。入社したと思ったら1カ月どころか、1週間で退職する者が何人もいて驚いたものだ。

そのうち、なぜこうも簡単に辞めてしまうのかと考えるようになった。3K、給料、福利厚生……

たくさん思いついてしまう。それと1つ。安易に人材を確保しようとし過ぎたのではないか？という疑問も湧いてきた。そこで求人広告雑誌に掲載してみることにした。今いる若い従業員は何で当社にいるのかヒアリングを実施したところ、和気藹々、楽しい、やりがいがある、などの答えが多数を占めた。自分の会社となると、近視眼的になって、よく見えなくなってし

まう。和気藹々、働きやすい職場、未経験者大歓迎、そして当社で製造しているメッキも、某F-1のエンジン部であったり、世界の60%以上のシェアの電子部品など、胸を張るべきものが結構あった。それらを併せ、掲載してみたところ物凄い反響で、優秀な人材を確保できたのである。

その過程で学んだこと。それは工夫と努力。失敬な話だが、私が大学生の頃、登録さえすれば、出席しなくても必ずAがもらえる一般教養があった。勉強嫌いの私は当然登録に行った。30人募集のところ400人くらいの応募があり、大教室で抽選になった。出席カードに自分の学籍番号と名前を書き、投票箱みたいなものに入れ、教授が引くというものだった。このまま普通に入れたのでは、ただの確率でしかない、そう思いその薄いカードをクシャクシャにし、さらに元に戻して引きやすくし、箱に入れた。なぜだか絶対の自信があった。結果は……見事引かれ、登録することができた。何も知らない友人や後輩などは「運がいいな」と冷やかしてきたが、私は堂々と「君達は引かれる努力をしたのかい？ 僕はこういう努力をして入れたんだ」と言う后感心した者、ずるいと言う者もいた。能力がない者でも、それなりの努力と工夫で太刀打ちできる、その頃からそう思っていた。

雇用する側はされるほうのことはあまり考えない。考えてはいけない面もあるが、やはりある程度は考慮しないとならないと思う。

何度か面接しているうちにあるケースに出くわした。

同じ高校の同級生が2人面接に来た。本人達は知らない者同士、知っていたのは私だけ。1人は公共の求人募集を見て、もう1人は求人広告雑誌を見て来たのである。前者は面接時にTシャツとGパン。後者はスーツにネクタイ。偶然かもしれないが、この時思ったのは、工夫である。多分2人とも新卒ではないので、他の会社も何社か受け、落ちて当社の面接に来たのであろう。同じ高校であれば、極端に学力のレベルの差はないと思う。ではなぜ、Tシャツとスーツの違いが起きるのか？

それはまず、当時はあまりお金を出して求人広告雑誌を買う人がいなかった。でも後者はわざわざお金を出して買った。前者はなぜ落ちたのか振り返ってみない。面接で周りの人がどのような格好で来ているのか関心がない。後者はその反対である。最初はきっと中

小企業の面接だからとTシャツを着て来たのかもしれない。しかし周りはスーツであった。彼にあったものは反省と工夫。

これをものづくりである当社に当てはめると、当たり前のことをそのまま継続するのではなく、「改善」をしようとするのではないか？ 不良品を出してしまった時にその原因をきちんと追究し、再発しないように工夫するのではないか？ そんなふうに思わせたのであった。事実、後者はその後、社員に採用し、現在も中心的な存在にまで成長し、客先の信頼も厚いのである。

次に重要視するのは、素直さである。自分の信念に頑ななのはいいが、人の話を聞かない昔の職人気質は要らない。だから当社は経験者を一切採用しないのである。わずかでも経験があると、指示通りに仕事をせずに、我流で行ってしまうケースが多い。指示も誤りは当然あるだろうが、たいてい相談もせずに我流でやると、不適合品が製造されるのである。

大企業やIT関連の業種には特に当てはまらないかもしれないが、当社ではそのような理由で未経験者しか採用しない。当然、一人前になるまでの日数や労力は大変なものであるが。

3 教育

新入社員が入社するとすぐにトレーナーを付ける。これは技術的なことや日常的なことの相談を気軽にできる相手を探さなくても済むようにだ。

OJTトレーニングを実施し、社内の規律や技術的なことまで面倒を見させ、最初の1カ月は毎日感想や疑問を1枚の紙に書かせ、提出させる。それをトレーナーが見てその内容についてコメントし、さらに私がコメントをし、本人に戻すのである。

特に最近の若者は言葉で言うより文字にしたほうがコミュニケーションが得意であるからだ。10代までになると、仕事上の悩みや疑問などを携帯のメールに送ってくる者もいる。近くに居てもだ。そういう者にはメールで指導するように心掛けているのである。

私は大学で経営学を教えているが、最近、生徒の多くは授業中に質問をしてこない。ある時パソコンのメールアドレスを教えると、もういいってくらい質問攻めにあい、また授業の感想などもご丁寧にいただくの

である。最近の若者は往々にして直接の言葉より、そのようにコミュニケーションを取るようである。

次に「こうしなさい」とだけ言っても従業員は納得しない。「何でこうしなきゃならないのか？」仕事をしていくうちに疑問を持ったまま仕事をすると思ったことでもそのまま続けてしまったりということもあるので、「この仕事、この作業はこれをこうするために行うものだ」と意味を説明し納得してもらってから実際に行ってもらおうと、「もっと簡単に、もっとよくするには」と自分なりに工夫をするようになるのである。

さらに「もう一人前で任せられる」と思う一歩手前で任せるようにしている。まだ完全に仕事を把握していないので、更に勉強や研究をするだろうし、多少の不安を抱えることになるだろうが、何より「このレベルで仕事を任せてくれた」という喜びややる気、信頼関係が生まれてくるからである。

そして、わずか15名の会社ではあるが、入社したらすぐに全員に名刺を作って渡すことにしている。われわれのような零細企業のワーカーの多くは名刺など持っていない者がほとんどだが、営業もワーカーも同じ大切な社員であるとの会社側の意思表示にもなる。モチベーションも上がるのだ。

それと毎月1回、教育訓練を兼ねて勉強会とテストを実施している。内容は技術的な分野から日常的な常識の範囲の分野までにわたる。時にはゲーム形式も取り入れている。電話の取り方や挨拶の仕方、敬語の使い方など、できていると思っていても実際にできていないことも多い。

気をつけなければならないこと。褒めることと叱ることだ。良い結果などを出して褒められないのは、経営者がきちんと社員の行動を見ていない証拠だ。良いことをしなくても、褒めるポイントは多数ある。例えばいつも明るく挨拶をする従業員。気が乗らない日や体調が悪い日があっても、必ず笑顔で挨拶する者。できそうでなかなかできるものではない。精神的に安定した大人である。朝礼でみんなの前でよく褒める。

反対に気分屋でろくに挨拶できない者。自分の精神状態や健康状態を他人に知ってもらいたいという甘えが残っている精神的に成長してない者もいる。こういう人間に限って人に厳しい。このような者に対しては私は特に厳しい。

次に、注意する時。例えば、よく遅刻してくる従業

員に対し、それを是正させるにはその話し方が重要になってくる。「何でお前は遅刻ばかりするんだ？なぜ、なぜ？」品質問題を解決するにはこの「なぜなぜ」は重要だが、このような場合は良くない。なぜかと言えば、このような聞き方をすると、「血圧が低くてすぐに起きられない」などと相手は言い訳だけを考え、本来の原因を追究しようとは思わないからだ。このような聞き方をしても生産性は向上しない。

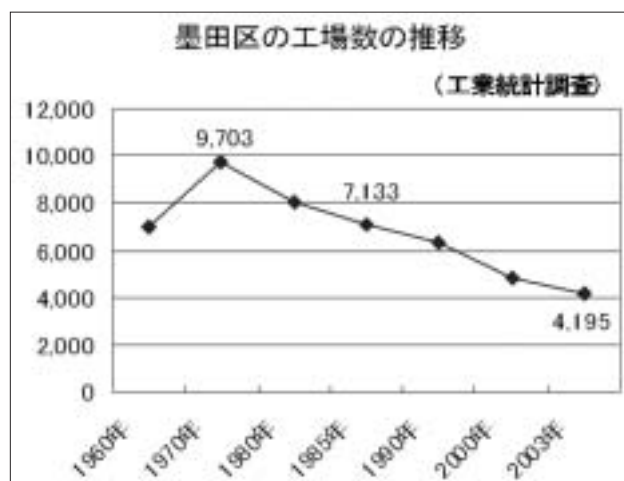
ではどのように聞いているか。「遅刻しないようにするには、どうすればいいのか？」と相手に考えさせる聞き方をすると「もっと早く寝るようにします」とか「お酒の量を減します」など現実的な答えが返ってくるのだ。重要なスキルである。

そして、注意の仕方。ミスを叱る際は横並びで話すようにしている。これは正面を向くのは動物にとって、「対決」の姿勢であり、叱られるほうも感情的になり、横のほうが安心して話を聞けるからだ。逆に自分のしたミスや罪をあまり認識していない者には正面を向いて叱るようにしている。

われわれ経営者も特に従業員の教育や接し方等は、日々勉強をし、この流れの速い時代に遅れないようにしなければならない。

そこで墨田区が主催している若手経営者のビジネススクール『フロンティアすみだ塾』をご紹介します。

今期で3期目になるが、かなりの盛り上がりを見せている。MBAや中小企業大学など、経営者が学ぶ場は多くあるが、時間の制約などがあり、毎週平日に通ったりするのもかなり負担になる。しかし、学ぶ場を求めている若手経営者、後継者が多いのである。プログラムは自己啓発から企業戦略まで多岐にわたっている。1975年頃、つまりプラザ合意の10年前から、この



中小企業の町「すみだ区」は工場数が減少し始め、この30年間で半減した。(参考資料)

そこで現状の企業で後継者を育成しようとする塾はできたのである。私は運営母体であるすみだ次世代経営研究協議会の会長をし、積極的に講義に参加している。

4 企業が求める人材

技術系も、専門知識をしっかり身に付けさえすればいい、というものではない。私の周りの優秀な技術系の人間は、いろいろな分野に興味を示し、専門分野に活かしている。よく学生から「自分は文系だから、数学なんて特に必要ない」と言われるが、その時はこういうふうに言うのだ。「数学はものすごく論理的な一面がある。例えば証明問題。論理的に問題を証明し、途中まで合っていれば点数ももらえるではないか」と。数学は○か×かというイメージだが、逆に寛容なところもある。このようにバランスよく学問を理解し、自分の知識にしたい。

次に常識を身に付けていること。「常識」とは何だ？と逆に質問をされるかも知れないが。

個人的には、「しつけ」や「常識」は家庭で実施していただきたいが、最近はどうも言うてられないので、高校までの間に、ある程度学校でも時間を割いてでも身に付けさせていただきたい。重要なことだ。

最後に、先述したが「素直さ」「辛抱強い」「よく考える」を身に付けた者。この3つを身に付けていれば、絶対に企業で伸びていくし、必要とされるはずである。頭のいい人間ほど、仕事ができる人間ほど、人の話をよく聞き、素直だ。

5 学生諸君に贈る

私は勉強が嫌いだ。高校までは希望通りの学校に入学できたが、さすがに大学は余力では入れなかった。一流とは言えない大学で、就職も大変だった。

「当社は～大学でないと入れません」とか「OBのほとんどは～系の大学です」などと門前払いを受けた。その時初めて、自分の大学は一流ではなかったのだと認識した。しかし、疑問も湧いてきた。なぜなら大学は入学した時のレベルであって、それから4年間も修行してきたわけだから「同年代には絶対に負けない」

というなぜか自信みたいなものがあったのだ。

どなたがおっしゃっていたのか忘れたが「日本の発展はハンデから始まる」のだ。

例えば臨海工業地帯。資源を輸入に頼っている日本は臨海にコンビナートを作り、その周りに工業地帯を作り、またそこから輸出する。非常に効率の良いシステムである。

また、華道を例にとると、外国のように一面広大なお花畑がない日本では1本1本の花がとても貴重である。それらを大切にすることで、華道が発展した。

自分に劣等感を持っている人がいれば、その人こそ、発展する可能性があるのだ。「～だから～ができない」「～がないから～ができない」などと思いがちである。自分の現状を人や物のせいにはしてはいないだろうか？～がなかったから、足りなかったからこそできた物、こと。ご自分の周りにないだろうか？

小さい泉が涸まない理由。それは水が絶えず流れてきて、そしてまた流れていくからだ。変えられることは変える努力をしよう。変えられないことは受け入れ、水に流そう。さもないと君達の心の水も涸んでしまう。それが「水に流す」ことだ。

そして簡単に諦めないでほしい。前述のとおり、今は企業経営のほかに、大学で客員教授をしている。幼少の頃から「先生」になりたいという漠然とした希望があったが、いつしか消えた。しかし、その「思い」は消えることなく、現在形を変えてその夢は実現した。タイムラグはあるだろう。ツキもあるだろう。しかし、その「思い」は持ち続けてほしい。必ずいつか、その夢に近づける、少なくとも私はそう信じている。

忘れてほしくないのは「たらいの法則」。大きいたらいに水をいっぱい張る。自分のことだけしか考えず、自分に水を引き寄せようとする、かえって水は跳ね返って相手のほうに行ってしまう。逆に「自分はいいから」と相手のほうに水をやると水は自分のほうに集まってくる、という法則。社会では大波になって戻ってくるのである。

われわれ社会人も若人に夢と希望を与えられる社会を築いていかねばならない。そのためにも、われわれこそ、もっともっとアグレッシヴに頑張らなければならない、そう思う。