

(参考) 問題提起にあたり……同友会の地域の人材育成に関する考え方(素案)

2006.9.26 福島県中小企業家同友会 郡山地区経営労働委員会

私たちは1991(H3)年からほぼ毎年、高校の進路指導の先生方との懇談会を開催して参りました。

開催した当初は、生徒はもちろん先生からも地元中小企業が全く相手にされなかった時代でもあり、「何とか地元企業にも人材を回して欲しい」ということでこの懇談会が始まりました。その後の経済環境の変化と共に好景気=人材難から不景気=就職難へ、という時代の変化の中で、目先の採用・就職のことだけを考へて「企業と学校のどちらが頭を下げるのか?」という懇談会では時代の流れに翻弄されるだけではないか、という教訓を得ました。

そこで、より大きな視点に立って、高校の先生に地元企業の実態を知っていただくと共に、企業家・高校の先生がお互いの立場から広く地域での「人づくり」を前向きに考える建設的な意見交換の場となるよう、ここ数年は変化してきました。さらに今年度からは、学校・企業だけでなく親の立場からも加わっていただきました。

一見即効性のない話し合いに見えるかもしれませんが、幅広い立場の意見交換と連携を図りながら、互いのより良い未来を探るきっかけにしたいと考えています。

以下はこれまでの活動を振り返ってみて、私たち同友会として「地域の人材育成」についての考え方をまとめてみた素案です。討論の上での一つの「たたき台」としてご覧いただければ幸いです。

<今日の懇談会の趣旨・ねらい>

現状認識1:「景気回復」と言われている中で……「地方」の「中小企業」は?

“いざなぎ景気を越えるかどうか”などと景気回復が言われている中で、私たち中小企業、とりわけ地方の中小企業にとってはあまり実感が湧かないというのが本音だといえます。6月の日銀短観では、6月期全産業での大企業と中小企業との水準格差をみると大企業が20、中小企業が2と22ポイントもの開きがあります。大企業はたしかに好調であるが、中小企業はいまだ水面下にあると言えます。私たち中小企業家同友会全国協議会の調査でも、関東が3 13と10ポイントも増加している半面、北海道・東北は 8 11で3ポイントの悪化、九州・沖縄は 7 14で7ポイントの悪化という実態です。

企業の規模・地域間での「格差」が広がり、残念ながら、地方の中小企業にとっては以前にも増して厳しい経営環境が続いている、と言わざるを得ない状況です。

現状認識2:「人材」の採用と教育(共育)は企業にとっての大きな経営課題

私たちの「雇用実態調査」【参考資料9】では、ここ数年の大変厳しい時代であっても会員企業の15%程度が何らかの形で新卒社員を採用しています。また、中小企業家同友会全国協議会(中同協)の景況調査では、「人を採用することで企業のパワーアップにつながっている」との結果も出ています【参考資料7・8】。

さらに採用後についても、各社で独自に努力している他、私たち同友会としても「新入社員研修」・「新人フォロー研修」・「リーダー研修」などを行い、素敵な職業人としてのスキル及びレベルアップに向けた努力を重ね、社員と共に育ち合う会社を目指しています。

「積極的に人材を採用して、自社をレベルアップさせたい」というのは中小企業経営者にとっての大きな夢とロマンであり、現実的な面でも採用(退職)・教育(共育)ということが企業にとっては大きな経営課題の一つなのです。

現状認識3:中小企業にとっては「人材難」の時代が到来!

最初に述べたように、地方の中小企業経営を巡る環境は決して良いとはいえませんが、大企業や都市圏を中心とした景気回復、そして2007年問題などの人口構造の変化を迎え、学生・生徒の就職(企業にとっては採用)環境が激変しています。

既に、中小企業にとっては新卒採用が非常に難しくなっています。全国の同友会で行う「合同企業説明会」への参加学生数は大幅に減少し、職安主催の県内企業の合同説明会においても以前のような活気は見られません。もちろん、超氷河期と言われた以前の就職難の時代が良かったという訳ではありませんが、今後の少子高齢化の進展と合わせ、私たち中小企業にとっては「採用しようとしてもなかなか学生・生徒に振り向いてもらえない」という時代を迎えつつあります。

これまでの懇談会での教訓を踏まえて……「人材づくり」は「地域づくり」

冒頭に触れた通り、私たちはこれまでの十数回の懇談会を通して、目先の採用だけにとらわれて「企業と学校のどちらが頭を下げるのか?」という懇談会では時代の流れに翻弄されるだけではないか、という教訓を得ました。

大事なのは、
「若者がこの地域に暮らしていくことができる地域をどう作るのか？【自立できる地域】」
「子供たち一人一人がどう自立してイキイキと働く大人になれるのか【自立できる教育】」
そして「そのために私たちがそれぞれの立場で何をすべきか【私たちの自立的な行動】」と
いうことではないか、ということだと考えます。

こうした現状認識に立った上で、地元中小企業が採用したくなるような人材の育成を企業、高校、PTA、行政が協力して行うことが求められています。そうした環境づくりをそれぞれの立場から地道に取り組むことが、地域の総合的な雇用力の向上、地域経済・社会の発展につながるのではないのでしょうか。

＜「働くこと」の価値をどう伝えるか？＞

「離職率」「ミスマッチ」とは何か？……「いい生徒、いい社員、即戦力」を問い直す

せっかく入社しても比較的短期間で職場を去ってしまう社員が多いのは非常に残念なことです【参考資料5】。もちろん、七五三現象と言われるこの離職率の問題は、以前からの懇談会でも常に議論されてきた「古くて新しい課題」です。しかし、今日においては、以前のように人材採用や育成にかけられる企業体力が弱くなっていること（辞められると痛手が大きく、辞めるリスクの少ない対象者の採用に向きがちになる）本人の「働くこと」に対する意識が薄いと共に、セーフティーネットの希薄化と相まって一度離職した場合にはその後の社会人としての復帰が困難なケースも少なくないということを考えると、離職率、そしてその原因とされるミスマッチの問題をどう捉えていくのかは非常に重要なことだといえます。

* 仕事・働くこと、人間関係の構築、社会の現実に対する希薄な意識

退社した社員の声には、「想像していた仕事と違った」「人間関係がうまくいかなかった」「給料や休日・労働時間に対する不満」「話し相手がいなかったので孤独だった」などがあるようです。

この背景は、働くことや企業、社会の現実に対する認識の浅さや、就職までのプロセスの中で十分な「企業選び＝自分探し」ができない仕組みの問題があるといえます。

* 「どんな大人になるのか？」ということが進路指導の目的のはずだが……

「いい生徒」とは決して成績が優秀な生徒とは限りません。むしろ「会社に『合った』生徒」と表現するべきではないでしょうか。『AくんはB社には合っているけれども、CくんはB社よりはD社に向いている』ということは。

また「進学校だから」という理由でインターンシップなど就職に関する事には参加しない学校も多い訳ですが、進学した先には必ず社会が待っています。

本来は「一人一人の生徒がどんな大人になってゆくのか？」を共に考えサポートしていくことが第一目標であるはずの進路指導が、いつの間にか目先だけの進路指導になってはいるのか、本当に一人一人の個性・適性に合った企業（進路）の選択ができているのか、またそのための情報提供は十分なのか、などを問い直す必要があるのかもしれない。

例えば、ある建設業の企業では、社員として必要な資格の取得が高卒で入社した場合には長い実務経験が必要とされてしまう一方で、専門学校では在学中に取得できるために高卒の採用は行わず資格を取得した専門学校生を採用するという話があります。こんな情報こそが進路指導の現場で必要とされる情報ではないのでしょうか。

* 経営指針の明文化で、自社のめざすものを社員と共有し、共に育ちあう会社づくりを

一方では、企業としてこうした厳しい時代を乗り切るための人材をどう考えるのか？を問われているとも言えます。「いい社員」とは何か？自社の「めざすもの＝経営理念」を自分のものとして、イキイキと働く社員を育てることができるのか、そのための手間暇とコストを惜しんではいないか、もう一度振り返ってみることも大切だと思われます。

しかも現実こうした社会性が希薄な若者が社会の中で主流になっていることを考えた場合には、手間暇をかけて丁寧にコミュニケーションをとりながら、「今自分が行っている業務はどんな意味があって、それがどんな風に役に立っていて喜ばれているのか」を伝えていく努力が必要です。残念ながら「仕事は盗め」ということだけでは今の若者には伝えられない筈ですし、そうした若者がこれからの「お客様」にもなっていく訳ですから、そんな人たちとどうコミュニケーションをとっていくかは、大きな経営課題でもあります。

「中途採用＝即戦力」、必要な時だけの派遣、など様々な人材確保・雇用形態が出てきている中で、経済性と合わせ、5年後・10年後の自社のビジョンを描きつつ、人材育成には手間隙と時間がかかることを踏まえた上での人材計画を持つことの重要性を改めて認識する必要があります。

「働く」って素敵なこと……「働かない」価値観の広まりを受けて

私たちが一方で危惧しているのは、「働かなくても良い価値観」の台頭です。その要因を探るのは別の機会に譲りたいと思いますが、結果として大卒での就職者が60.0%（2005年

3月卒業者・文部科学省）高校・大学卒業生の無業者は東北地方全体で1万6千人（2004年3月卒業者・東北経済産業局）となっています。【参考資料6】

「働くこと」とは、単に生活の糧を得るための手段ということだけではなく、社会の中で他人と関わり合い、社会の役に立つことで報酬を得るとして人間の尊厳にとって必要不可欠なものです。儲ければ何をしてもよい、という最近話題になった企業経営者の風潮は、地域で未永く経営を行う中小企業とは全く無縁のものであります。

決して、「労働」＝「苦痛」ではありません。私たちは、各社ごとの存在価値（経営理念）をもとに、一人一人がお客様に喜ばれることを喜びとして働くことをめざしています。働く中には、もちろん社会の現実の中での厳しさという側面もある訳ですが、その厳しさの中で「やりがい」「楽しさ」を見出し一人一人の社員が120パーセントの力を発揮することで私たち中小企業は生き残ることができます。

子供たちに将来なりたい職業を聞くと（例えば市役所でこんな仕事をしたい、という子供なりの具体的な仕事のイメージは無く）単に「公務員」と答える事が少なくない、という様子を聞くにつけ、もしその答えが、公務員が「どんなやりがい」があって「どんな風に社会の人に喜んでもらえるか」をイメージせずに、単に食いつぶれがないという（周りの大人のアドバイス）だけで出されたものでないことを切に祈るものです。

実は私たち大人の社会そのものが「働くこと」の意味や意義をもう一度考え直し、就職や会社（公務員）に対する価値観を整理する必要があるのではないかと思います。

こうしゃ中で、「働くこと」ってどんなことなのか？ 最近、中学・高校から私たち同友会の会員企業経営者への「職業講話」の依頼を数多くいただいております。これは、2002年にこの懇談会で提言した内容の一つでもあり、今後も要請をいただければ積極的に対応していきたくと思います。

〔2002年7月9日「高校生の就職・求人問題に関する同友会の基本見解～同友会と高校進路指導の先生との懇談会に対する基本姿勢～」での提言項目〕
生徒を指導する先生方に企業の実態を理解していただくための「企業見学ツアー」の実施。
生徒が主体的に企業情報を入手する機会としての「高校生のための合同企業説明会」の夏休み開催。
社会人になる意識高揚の援助としての「企業体験学習」の受け入れ。（ジュニアインターンシップ）
高校における「就職講話」への経営者の講師派遣。

<インターンシップについて>

同友会のめざすインターンシップ 〔2003年度 郡山地区雇用問題委員会〕

教育の一環として、「働くこと」「仕事」を学ぶ場（アルバイトではないし、就職内定先での試運転という位置付けではない）。
中小企業の持つ社会的意義・役割を学生・生徒の皆さんに認識していただく場
受け入れる側も、これを機に自社の存在意義・社員教育のチャンス、地域の中での社会貢献として積極的に受け止める。

大人になりきれない子供（生徒）たち

若者の根底からの問題として、異なった年齢・考え方をを持った中での人間関係を築く事ができない人間力・コミュニケーション力が欠如している、さらに「自分の頭で物事を判断できない」という、いわば「大人になれない」子供たち、の課題が挙げられます。

社会との接点が狭まり、身近に「働く」ことなどの社会経験を見聞したり体験したりすることが難しくなった今日、私たち大人がどう社会の中で子供たちを育てていくのか、は大きな課題の一つです。

大人体験、という視点でのインターンシップ……あくまでも「教育の一環」

こうした現状に立って考えたときに、インターンシップには大きな意義をもっているといえます。この制度は、社会経験が乏しい子供たちが職場実習を通して実際の仕事の楽しさと厳しさ、そして実習先での異なった年齢の人たちと接し方などを学び、成長することが最大の目的です。

企業側にとってはその受け入れにあたってはかなりの手間暇がかかる訳ですが、そのことによる社内の活性化や社員教育・意識の高揚といった間接的なメリットがあります。採用の有無に関わらず、地域の企業が地域の若者たちに「大人の経験」の場を提供する。同友会の考えるインターンシップ＝職場体験学習が就職とは別だとする最大の理由はここに

あります。

採用の前段階・・・仮採用・熟練期間としてとらえた場合の危うさ

一方で、大学生などを中心としたインターンシップなどに多く見られるものとして就職を前提とした実習という認識のインターンシップがあります。生徒（学生）が実際に従事する予定の仕事を経験し、実務訓練と本当の適性を見極めるというスタンスで、生徒（学生）にとっては自己の適性を実際の職場での実務に添った形で体験できる、企業にとっても同様の見極めと早期の人材確保ができるという利点があると言われます。

しかしながら、現実的には職業安定法で高校生についての事前実習は禁止されており、また、人材確保として考えた場合にはその開始時期や手法などが際限なく前倒しとなる恐れがあります。現実には、大学生の入社内定時期は3年生の春休みというのも珍しくはありません。私たち地域の中小企業家がこの路線に乗った場合には、かつてのバブル時代のように資金力と組織力とで大手企業に圧倒されてしまうことは明白です。同友会としてはこの種の「仮採用」をインターンシップとは全く別のものとして認識すると共に、仮採用・熟練期間というスタンスでの職場体験学習には慎重に対応すべきだと考えます。

高校生のアルバイトの是非について・・・アルバイトよりもインターンシップを！

「アルバイトを経験した」生徒は、「アルバイトを通して、入社前に仕事の適性を確認できた」「上下関係や挨拶などの基本的な事項が身につく」「働くことの厳しさを経験している」といった企業側としてのプラス面が言われます。

一方では、「正社員とアルバイトでは求められる仕事の質が違う」ということも言えるのではないのでしょうか。時間の切り売りであるアルバイトは拘束された時間によって賃金が支払われる訳ですが、社員には、時間以外の尺度での仕事の成果＝お客様にいかにか喜んでいただけるのか？という尺度が求められます。従って、正社員であれば一定の条件の中では残業や早出、休日出勤なども必要なことがあります。

表向きは禁止にしている高校が多いとはいえ、実態としてアルバイトを経験している高校生はかなりの数にのぼると思われ、中には10万程度の収入を得ている高校生も存在しているようです。こうして「時間いくら」「高校生で学校に通いながらという片手間でも10万以上も稼げる」というアルバイトの感覚のまま企業に入社した場合、残業が多い・給料が安い、というような表面だけの判断で離職してしまうことにもつながっているのではないのでしょうか。

このことから、社会経験を積む、という意味では経済的な見返り（労働の対価としての賃金）のあるアルバイトではなく、むしろ学習の一環としてのインターンシップを積極的に取り入れることが有効なのではないかと考えます。

地域の中で「共に育つ」ネットワークづくりを！

～インターンシップを体験しなければ損しちゃう！という地域社会に～

地域の若者たちを一人前にするためのお手伝い。インターンシップをそう捉えた場合、受け入れ企業をより多くする必要があります。そのためには、インターンシップの意義を関係者の間で一層広めることはもちろん、例えばインターンシップ受け入れ企業を社会貢献の一つとして行政が積極的に公開していくなどの方法も必要だと思われれます。

また、現状では受け入れ企業探しも個別の学校ごとの努力が中心となっており、先生方の苦労と合わせて、受け入れ企業としては個々の学校とそれぞれやりとりするという煩雑さが生じています。インターンシップ制度を広めるためには、学校側と企業側との中間での窓口機能が不可欠ではないかと思われれます。

将来的には進学校も含めた全ての学校の希望する生徒（あるいは「やらせてみたい生徒」）が全て参加できるインターンシップを構築できることが理想です。インターンシップを受けた生徒が変わった、という経験を積み重ねることで、「インターンシップを経験しないと損だ」という認識を広げていきたいと考えます。

地域の企業が元気にならなければ、地域の発展はありえません。「この地域をどのようにしたいのか。どんな若者を育てていくのか」という立場にたって、学校・企業・行政などの地域が一体となって、目先のことだけではないインターンシップの取り組みとその充実が求められているのではないのでしょうか。

* 課題 全体：「同友会型」インターンシップ 教育の一環、企業の地域貢献、の確立

企業側：受け入れ企業を増やす

学校側：意義付けの不十分さ 今年度は「生徒の体験希望なし」の企業が多い

その他：学校と企業との中間での橋渡し・マッチングを行う公的機関の必要性
社会貢献活動として、受け入れ企業の公表、積極的な評価を行う