

「人材」で注目の取り組み 最短6年間で社長にする!



株式会社小池設備
小池重憲社長に聞く
神奈川県管工事業協同組合所属

水道ネットワーク通信 有村源介

首都圏を中心に、バブル期以上と言われる空前の人手不足に見舞われ、設備業各社は人材確保に苦慮している。そんな中で、「工業高校卒業から入社して最短6年で社長にする」を掲げて人材の確保と育成に取り組んでいる企業がある。相模原市に本社を置く(株)小池設備がそれだ。この一見、荒唐無稽なアドバルーンの背景には、堅実でしたたかとも言える企業戦略があった。地元で2代目社長として活動の傍ら、全国の工業高校を飛び回る小池重憲社長にインタビューした。

「個人の夢は何か」を問う

——公立の工業高校で設備科を持っている高校で構成している『全国設備工業教育研究会』(全設研)の全国大会が7月末に倉敷市で開催され、大会の終了後に協賛企業としてプレゼンテーションをされましたね。その内容のユニークさに惹かれて、お邪魔しました。まず、小池設備がどんな会社なのか、自己紹介も含めてご紹介願います。

小池 小池設備は昭和48年に私の父が創業した会社で、相模原市に本社を置き、他に3カ所の支店や資材センターなどを持っており、従業員は34人です。私は当初、横浜の設備系の会社で勤務していましたが、会社と父親の状況もあって、呼び戻されたわけです。当時から、中小の設備業にとっての悩みは、高い離職率の問題でした。新卒者を採用して、

3年間在職して1人か2人が定着してくれたら、まだ良い方だというのが実態です。中には採用1カ月で退職してしまうという例もあるほどです。

——その原因として、なにがあるのでしょうか？

小池 基本的には建設業に夢がないからだと思います。同業の社長さんとも話をしますが、働いている者にワクワクするような夢やビジョンがありません。そもそも、新卒者に志望動機を訊ねてみると、知るはずがないのに「御社の社風が……」と言います。でも実際は地元密着で「家が近いから」もあるし、他の会社の入社試験を落とされて、「小池なら入れるだろう」というのもある。そして、働き始めてから夢はなんだと訊ねると「会社の為に」とか「社長のために」とか言う。そうではなくて、自分自身の夢はなにか、と訊いている訳です。

それは、「家族と豊かに暮らしたい」でも良いし、「ハーレーダビットソンでルート66を通してアメリカ大陸を横断したい」でもなんでも良いのです。自分自身の夢も叶えられないのに、社長の夢もなにもあったものではありません。ですから、モチベーションとしては、給料の話にしかならないのです。少しでも給料が高い会社を求めて、転職を繰り返すことになります。しかし、金さえあれば何でもかなうというものではないと思います。実際には、休暇の問題や、そこに至る経緯が分からないなど、夢をかなえられない原因はたくさんあります。そこで、やる気のある若者に来てもらうには、夢を持ってもらおうと考え、それが「最短6年で社長にする」という目標を掲げるようになったのです。

「6年間」が1人立ちのメド

——周囲の反応はいかがでしたか？

小池 「アホか」と何人の人に言われたことか（笑い）。協力会社の社長さんから、「悪いことは言わないから、止めた方が良いよ」と言われました。「そんな人間が今時いるはずない」と。

——なぜ「入社して6年間」なのか、教えて下さい。

小池 一般に言って、設備業に初めて携わって、6年くらいで1人前になると言いますか、言うところの「手に職をつける」ということになって、自分の給料に加えてプラスに転じると言われています。入社して3年くらいで自分の給料分を稼げるようになり、6年くらいで自分とさらに事務員1人くらいの給料を稼げ

るようになる。その一番儲けられるようになった時に、独立を促すということです。募集人員は毎年度10人です。

全国93の工業高校を訪問

——どうやって募集をかけたのですか？社長にするからと言われても、本人も親や教師もなかなか納得できないのでは。

小池 6年で独立するからには、相当の覚悟が必要です。人手不足の昨今、一般的な求人だけで、そういう覚悟を持った若者が集まってくるとは思いません。しかし、全国を探せば何人かはいるのではないかと思ったのです。そこで、昨年、全国93の工業高校を訪問して先生方に説明させていただきました。設備科だけでなく、他の学科にも声をかけました。

——反応はいかがでしたか？

小池 さまざまでした。一般的に、先生も親御さんも、「6年で社長にする」という話は別にして、地元を離れて神奈川県に就職することについては、割と良いのではないかとおっしゃっていただきました。ところが、本人が地元のサブコンとか、電鉄会社や電力会社といった著名企業に行きたがる傾向がありますね。その理由は、親が安心するからなんです。生徒が勝手にそう思っているのではなく、恐らく、親もそう思い、その気持ち子供が^{そんたく}付度しているのだらうと思います。

それから、先生については、興味を示してくれる方と、いきなり無理だと決めつける方と、2通りでした。兎に角、卒業生の就職率だけ考えているような先生

は、関心を示してくれません。多くの高校では、毎年、担当が変わりますので、毎年説明して歩かなくてはなりません。また、別の高校では、「地元出身か、先輩後輩の繋がりがあるか、これまで当高校の卒業生を採用した実績はあるか」と訊かれ、いずれもないと答えると、5分で面談を打ち切られたこともありました。

一方、ある高校の先生は、「大手企業に入って、ただの歯車になるな」が持論で、その言葉だけで意気投合し、ホームルームで「こういう会社があるが、やってみようという者はいるか」と言ってくれました。

10人募集！果たして何人くるか？

—もう1つ、募集人員が毎年度10人ということも驚かされます。

小池 それくらいの大風呂敷を広げた方が良いでしょう（笑い）。1つには、1人とか2人の募集だと言うとビビってしまい、「どうせ自分では受からないだろう」と思ってしまう若者が、意外とおり、先生や父兄の方々も、これまでの厳しい状況を知っているだけに止めた方が良くと思う人が多いのです。現実には、一度に10人もの卒業生を採用できるとは思っていません。問題は「やってみよう！」という覚悟のある若者を、何人集められるかです。でも、実際に10人集まれば、これは本物だと思います。

地元でも郷里でも、どんな形でも

—まだまだ、6年後の姿を実感できないのですが、もう少し具体的な措置と



人材育成の取り組みを熱く語る小池重憲社長

か予想できる姿をお願いします。

小池 今年の4月にスタートしたところですから、6年経過してどうなるかまったく分かりません。独立して、当面は協力企業として、神奈川県で起業してもらっても良い。その場合、小池設備は地元で40数年の歴史を持っていますから、拠点とする会社や住居の場所を、良い条件で紹介してくれる不動産業者とのネットワークを持っていますし、起業するのに必要なファイナンシャル・プランを提案してくれる会計士ともつながりを持っています。何と言っても市場性ということでは、首都圏は有利です。相模原市といっても、昔から競争は激しいです。神奈川の地元根付いてもらうことは大歓迎です。

また、郷里に帰って起業してもらっても良いと思います。実は、地方では廃業する会社はかなり多く発生しています。廃業には色々な事情があって、単に売り上げが下がったから廃業という会社だけではありません。それなりの顧客があり、事業継続が可能な場合もあります。地域の人にとっては設備業者がいなく

なって困るというケースもあります。そういう会社を引き継ぐという可能性もあります。起業する者にとっては、道具の購入費や倉庫代もバカになりません。一方、廃業する側にとっても、資機材等、廃棄物として片づけなければならず、手間も経費も掛かります。そうした情報を我々が把握して、上手く繋ぐことができれば、お互いにとって、非常に良い話となるわけです。あるいは、そのまま当社に定着してもらっても良いと考えています。

3人の若者がチャレンジ

——古い台詞になりますが、地方では“居ぬき”で商売をできる可能性があるわけですね。そこで、まずはチャレンジした今年、どんな形でスタートしたのでしょうか？

小池 新潟県と鹿児島県から3人の工業高校卒業生が来てくれました。うち1人は女性です。この社員の夢は「会社を興して、現在は職人として働いているお父さんを社員として使いたい」というのです。つまり、父親が大好きで、父親の定年後は一緒に仕事をしたい、というわけです。そういう夢をかなえるために社長になりたい、と。

さらに、来年3月の卒業予定者の中から、大阪府、秋田県、鹿児島県の3県からそれぞれ1人ずつエントリーしてきました。大阪は大都市圏であり、求人がありますから、あまり期待していなかったのですが、手を挙げてくれました。祖父の代から設備業を家業として続けている業者の息子さんだということです。将

来、事業承継を予定しているご息子でも、同じように育てられると言うことです。そのように、手探りで始めた人材確保策ですが、2年目に入って、それなりの手ごたえを感じ始めてきたところですよ。

実は、短期間で独立してもらおうアイデアは、ある居酒屋のやり方にヒントをもらったものです。その店の社長の方針は、「30歳までに会社を通じて自分の夢をかなえて、(1人立ちして) 出て行け」なんです。その店の暖簾を名乗っても良いし、全然別の形で良い。そういう形で社員に生きがいを持ってもらう。

確かに、これだけモノが溢れている時代に、収入だけで生き甲斐を得ることはなくなっているし、習得すべき技術を見ても、例えばCADを使えば必要なことは教えてくれます。単なる人手とか労働力として見られているだけでは、働く者は生き甲斐を得られません。

シェアハウスなど居住環境で工夫を

——生活基盤がないまま地方から出てきて、安定するまでは何かと苦労があると思いますが、そうした面での支援策は？

小池 時代の変化で、相模原市内でも空き家ができています。そうした建物を社で借りるなりして、シェアハウスの形で生活の場を確保することが可能です。実はそうしたやり方は、他の業界で既にやっている事なのです。例えば、美容院では30歳代の美容師の離職率が高く、それが悩みだと聞いています。定着してもらおうために、色々やってお

り、シェアハウスは昔からやっていたそうです。

今回の採用は、女性が1人いましたので、シェアハウスというわけには行きませんが、それぞれにワンルームアパートを借り上げましたが、そういうノウハウは他の業界にたくさんあります。それから、3カ月に一度は学校と親御さんに、今こういう仕事をしているといった報告とか、写真を送るようにしています。離職させないためには会社だけでなく、家庭と地域と学校が連携しなければならないと考えています。会社だけでは限界があると思います。

例えば、社員寮の斡旋は、地域で支える工夫ができるのではないかと思います。設備業だけでなく、電気技師や大工とか、異業種同士が地域で連携して、若者が働きやすい環境を整えていく必要があるでしょう。水道屋として6年後の独立だけでなく、様々な業種で社長を目指す若者たちのシェアハウスは、その1つの例になるのではないのでしょうか。

学校を出て、最初の会社務めは、その若者の人生にとって大きなインパクトを



熟練工から若手社員への技術の継承



アクティビティを使った社内研修風景

与えると思います。多感な時期ですから、どういう環境を作っていくかは大事です。

「人を育てる」で社内が変わった

——全設研の岡山大会の企業プレゼンで、会社の雰囲気が変わったと紹介されてましたね。

小池 これまで、ベテラン社員の新社員に対する評価というか反応は、せいぜい、やる気があるとかないとか、あるいは、物覚えが良いとか悪いとかというものでした。しかし、入社3カ月たって、あるベテランがポツリと「人にモノを教えるってのは難しいな」と言ったのです。また、いつも定年退職を考えていた社員からは「彼女が社長になるのは6年後だから、オレは71か…」とも言っていました。つまり、そのベテランは初めて、独立するという分かりやすい夢を持った若者を一緒に育てるという新しい生き甲斐を見つけたのです。

一方、新入社員にとってみれば、これまで高校で習ったことと、実際の現場では相当違います。ある時、高校時代の教

科書を持ってきて、「この配管は教科書に載っているこのことですか？」と訊いてきたと言うんですね。現場の親方はビックリしたと思いますよ。

私の好きな言葉に「人は自分の夢を追う時よりも、人の夢を応援する時により一層輝く」という言葉があります。ベテラン社員の意識が変わってきたのは、まさにこのことなんですね。小池設備のメリットはこれです。若者の独立という分かりやすい夢の為に応援指導する既存社員が、若者に教えることで一緒に成長する。親が子育てしながら成長するのと同じ仕組みです。

まだスタートして僅かな日数しか経っていません。具体的なことはすべてこれからです。しかし、技術的な課題は、ほぼ解決できていると思っています。例えば、仕事に必要な資格と技術、さらには経営者としての会計学、求人方法、リーダーシップ、組織論、マネジメント・スキルといった全貌です。場所や資金といった問題は、先ほど述べたように色々なやり方を使って支援できるし、解決できると考えています。私と一緒に夢をかなえよ



心の在り方研修



全設研岡山大会での企業プレゼンの模様

うという人は一緒にやりましょう。親御さんや工業高校の先生には、是非、お子さんを送り込んでいただけるよう、お願いいたします。

(月刊コア10月号より転載)

小池重憲：1972年（昭和47年）生まれ、神奈川県相模原市出身。1994年（平成6年）横浜商科大学商学部卒業の後、横浜市の設備工事店を経て1998年（平成10年）小池設備へ入社、2001年（平成13年）先代社長の急逝に伴い社長に就任。「2代目の甘い社長です」が、自己紹介の台詞。「ずっと地元ですから、おばさん連中と道で会うと「シゲちゃんも随分エラクになって」ですからね、参りますよ」と言いながら、笑顔を見せ、それがこの人の魅力が。「6年後」の成果に注目したい。