

ではどうしたらよいか（2）

－ 2次産業から3次産業への業種転換を果たすには－

開倫塾

塾長 林 明夫

1. はじめに

第2次産業をやっている方が第3次産業に仕事を移す場合にどのような点に注意をすれば失敗が少ないかを考えるのが今回のテーマである。

*このテーマに到る問題意識は前回の「みにむ」をもう一度読み、自分なりに考えて頂きたい。とりわけ栃木県は全就業者に占める製造業の割合がほぼ半数近くと全国平均のほぼ倍なので、何も手を打たないで放っておくと、50万人近くの人が失業する恐れがある。「アメリカの全就業者に占める製造業従事者の割合は70年24.6%、92年15.3%だった。70年から92年まで22年かかってサービス業に人口が流出した。と同時に失業者が大量に出た。日本はどうかというと92年は24.4%とアメリカの70年とほぼ同じである。問題はあと何年でアメリカがたどったと同じ15%になるかである」と前回の「みにむ」の初めに書いたが、工業県である栃木県の問題は、あと何年で現在の日本の平均である24%まで達し、その後何年でアメリカの現在の平均である15%にまで達するかである。研究開発が今以上に進み、現在の就業者全員を同一の会社でこの先雇用し続けるだけの需要を創出できれば、どんなにアジア諸国が長時間低賃金労働で頑張ろうが、どんなに1ドル100円以下の円高が続こうがへこたれないが、現実には相当厳しい。「アジアのどこの国にいつ生産拠点を移したらよいか。その時誰と誰にマネージャーとして行ってもらい、日本では営業や開発をするにはあと何人必要か。残りは傷口が深まり致命傷になる前にやめてもらわなければならない」というのが多くの製造業経営トップの本音と思われる。となると、現在の人数の少なくとも3分の1、多いところで3分の2は、放っておくと失業状態になってしまう。アメリカでは22年かけて製造業従事者が5分の3になった。20年かけても、失業者が大量に出、大きな社会問題になったのであるから、もしその期間が5年位となったら、壊滅的な打撃を市民は受けると思う。とりわけ軽工業の代表である繊維産業の従事者の多い足利市をはじめとする両毛地区では影響が大きいと思う。製造業の経営幹部の方をお願いしたいのは、是非今お勤めの方を全員とまではいかなくても大半はやめてもらわなくてもすむように最大限の努力をしてもらいたいということである。生産拠点を海外にシフトし、人員に余剰が出たら、すぐにやめてもらうと考えずに是非社内で議論を深め新規事業、つまり第3次産業も手がけて雇傭の安定に努めて頂きたい。企業の社会貢献が叫ばれて久しいが、現在における最大の企業の社会貢献は自社から失業者を一人も出さないということだと考えて頂きたい。雇傭不安がすべての社会問題の根源であると考え、とにかく製造業が大変なら、少しずつでもいいからサービス業への移転を考えて頂きたい。この「みにむ」で失礼を顧みず何回も同じようなことを訴え続けさせて頂いている真意を是非くみとって頂きたい。（今回は、サービス業を考える製造業の皆さんへの第2回目のアドバイスとなります。）

2. どのような準備をしたらよいか

- ① サービスを受けたい人は「本来自分で対処すべきところを他社に依頼すべく来社しているのだから、自分より巧みにやってほしいという客の心理を理解することが必要である。言い換えれば客の利益を第一に考える組織作りに成功すれば同業他社を駆逐することができる。」(高井伸夫弁護士の言葉)「サービス業の本質は総て客の立場に成り代わって事に当たり、最善の方策によって事を処理するに尽きるものである。そこでサービス業者は役員、従業員の教育に重きを置くことがサービス業で成功し失敗しないという命題達成に必要な全てであるといっても過言ではない。」(同弁護士の言葉)
- ② サービス業とは何かについて本屋さんに行けば山のように関連の本があるので本代をおしまず一日一冊本を読み続けること。高井伸夫弁護士の言葉を手帳に書き移して一日何十回でも口に出して言うこと。サービス業の何たるかを理解することが第一。
- ③ 頭の中にサービス業のイメージがわき、スタッフの教育が大事だということがわかったら、街にできるだけ多く出掛け、あるべき姿のサービス業と現在目の前に出てきたサービス業を冷静に比較してみる。すると、サービス業の本質は「商品構成」の問題と「仕組みづくり」の問題に集約できることがわかってくる。どのようなものをどのような形で提供したらよいか、提供する内容を、現場で提供するまでにバックでどこまで組織づくりをしたらよいかわかる。一杯のコーヒーが「ゲスト」で 180 円で提供されるのを見ながら、100 ページくらいのレポートが書けるくらいにまでサービス業についての知識を持ち問題意識を高めることがまず第一である。
- ④ どのような「業態」を選ぶかはその先である。私どものところにさえ同業者から F・C にならないかという DM が毎日一通以上必ず届く。下手に乗ったら加盟金だけ取られあとは無しのつづてのような「ウサンクサイ」業者が多いので、電話や DM による勧誘には乗らないことが大事である。一番いいのは、サービス業の先進地である「アメリカ」に視察に行くことだ。アメリカではやっていて日本では行われていないサービスの提供方法を、アメリカと同じでなくてもいいから日本に合ったようにアレンジして提供するとしたらどうなるかという観点で、アメリカのサービス業の視察を年に 5～6 回繰り返すと、だんだん目がこえてくる。
- ⑤ よく、新しくできたお店やショッピングセンターに行き「素晴らしい」と感激する人がいる。大事なことは、そのお店の商圈人口は何万人かということだ。お店のねらっている商圈人口と、置いてある商品一つ一つの商圈人口がちぐはぐだと物は全く売れない。店の中には店員さんしかいない。一歩店に入ると店員さんと目が合ってしまう、説明に来られるので恐くはいれない店になってしまう。
- ⑥ 「何だかわからないがお客さんがひっきりなしに入っている店」をどんな業種でもいいから捜して一週間に一回は行ってみるといい。佐野にあるラーメン屋さんの〇〇と△△はいつもお客さんが並んでいるという噂を聞いたら、必ず行ってみること。「以前は、はやっていたのだけれどもあの××というラーメン屋さんは近頃さっぱりだね」という噂を聞いたらそこにも行ってみること。はやっている店と、以前ははやっていたが、今はやらなくなった店を比較するといろいろなこと

がわかる。気がついたらレポートにまとめておく。

⑦製造業の方の優れている点は数限り無くある。分析能力や記録する能力、レポートを観察・分析・判断の手法で表現する能力等たくさんある。一度理解すれば作業をマテハン理論で分析しパート図に表し、OFF JT や OJT のテキストを作ることだってできる。サービス業にはじめから入った人よりはこのような能力が優っている。ただ人の前でニッと微笑んだり、相手の立場にたって物事を考え、それを心から口に出して表現することが不得意な人(つまり「人はよいが口が重い」人)が多い。長所はどんどん伸ばし、必要な点はどんどん補うのが企業内教育であるので「研修担当」を決め、サービス業移転に向けての研修プログラムの研究も欠かせない。

⑧ある程度ハラが決まったら、どのような業種をすぐやるというよりは、とりあえずは社内に社長直轄の業態変更のためのプロジェクトチームをまず発足させ、わが社の 5 年後、10 年後をどうするかを考える具体的行動を 1 月からでも始めるべきである。

3. おわりに

各商工会議所や商工会でも、もうそろそろイベントに割くエネルギーは今までの 10 分の 1 にして、各社存亡の危機との意識のもと、どうしたら会員企業があと 10 年、20 年と存続できるかの一点に的を絞り活動をすべきと考える。イベントが街の活性化のために本当に必要なら、地元にも優れたイベント業者の方はたくさんいらっしゃるのだから、委託をすべきである。会議所は中小企業の育成に専念すべきである。

地方公共団体でも、現在の税収の 3 分の 2 ないし 3 分の 1 になったときは、どのように財政運営をすべきか新年から真剣に考えるべきである。非常に言いにくい話ではあるが、公務員は現在の人数の 3 分の 2 から 3 分の 1 に人員を削減するのも一つの考えである。その場合余った人員は遊休の地方公共団体の施設を再活用して、収益の上がる又社会性の高い事業を起こしそこにふりむけることも考えられる。公務員の生活を維持するために市民が苦しむ状況が本格的に来る前に、公務員の皆さんにとっては苦しいかもしれないが、あらゆる手を打っておくことが大事かと思う。税率を上げ切り抜けようというなら、日本の企業は皆タックス・ヘブンの国に本社を移してしまい税金の高さが原因で空洞化が加速する。官民一体となって本気で対策を考える時間になった。遊んでいる余裕はもうない。