

このコーナーでは、共同事業等に意欲的に取り組んでいる県内の組合事例をご紹介します！

事業の概要

補助事業名	組合事務局強化事業					
対象組合等	▼組合データ (H23.12.31現在)					
	事業協同組合	646	企業組合	38	商店街振興組合連合会	1
	火災共済協同組合	1	協業組合	13	協会・その他	25
	信用協同組合	3	商工組合	18	賛助会員	4
	協同組合連合会	10	商店街振興組合	26	中央会会員	785
テーマ	厳しい時代を勝ち残るための組合事業のあり方と事務局の役割					
担当部署	千葉県中小企業団体中央会 工業連携支援部 (Tel 043-306-2427)					
専門家	友光経営労務事務所 代表 友光 俊郎 (中小企業診断士・社会保険労務士)					

組合活性化への道

組合の運営は、特段の事業やプロジェクトを抱えていなくても、予算・決算、総会、理事会、委員会、新年会や忘年会と大変忙しいのが現実です。一方では、組合員の業績不振や組合員の減少が組合運営上の大きな障害となっており、組合の目的や共同事業の見直しが今後の最重要の課題となっています。(平成22年版「中小企業白書」)

そこで、組合の「経営」という発想をしていけば、顧客満足は組合員満足へと置き換えられるわけです。個別の組合員企業では対応できない課題を、組合という組織力で解決していくことが出来るのであれば、運営で手いっぱいという現実から、事業の成果を基準とする組合における生産性という認識が生まれ、事業予算などのインプットと事業成果としてのアウトプットに注目した組合経営という発想が生まれてくるのではないのでしょうか。

組合という組織力を生かした課題解決の手段では、集約化による

ものであり、①1社では持ち切れないであろう設備や施設の集約化、②情報共有と外部へのAPIを目的とした情報の集約化、③ノウハウの平準化とレベルアップを目的とした教育・訓練の集約化、④初期投資リスクの分散を目的とした新製品などへの投資原資の分散、そして⑤組織として公的な支援を受けることなどが挙げられます。

取り組むべき課題とは

経営環境が激しく変動する時には、組合事業のライフサイクルも短命化します。組合が取り組むべき課題が環境変化への対応にあることは間違いありません。

では、我が組合の環境変化への対応への手掛かりはどこから見出していくのでしょうか。一つには社会的要因から、そしてもう一つは人的要因からです。

- 社会的要因としては、①国際化、②少子高齢化、③IT化、④都市化、⑤環境・資源の枯渇化、そして全体を覆う「二極分化の傾向」という切り口です。人的要因では、①コンビニエンス、②ヘルシー&

ビューティー、③ナチュラル、④自己実現、⑥レジャー化、⑦セキュリティ、インシユアランス、⑧クリエイティブといった切り口で考えてみます。

佃煮業界の対応例

	手掛かり	対応例
人的要因	・コンビニエンス	袋入りから容器へ
	・ヘルシー&ビューティー	減塩・低カロリー
	・ナチュラル	無添加食品
	・レジャー	土産物需要対応
	・インシユアランス	PL保険
	・クリエイティブ	個性的な包装

	手掛かり	対応例
社会的要因	・国際化	食材の輸入化
	・少子高齢化	少量パック
	・IT化	ネット販売
	・都市化	宅配便の活用
	・環境と資源	リサイクル容器
	・二極分化	高級品への拘り

原材料の入手難に苦しんだ佃煮業界、実車率低下に悩むタクシー業界など、新聞や雑誌で紹介される新戦略はみな、余裕があるから生まれてきたものではなく、苦しみぬいた揚句にたどり着いた環境変化への対応策なのです。

それぞれの組合で、それらの要因に対する対応策を是非考えてみて下さい。1社では対応不可能な課題も、組合という集約化された組織でならば必ず具体的な対応策にたどり着けると考えます。

ここで大切な事は、「失敗を覚悟で、どこよりも早く着手する」ことだと思えます。周りを見廻して皆が始めたことに気付いた時には、もう置いていかれる立場にいるわけですから、早とちりとか、こじ付けと言われようが、とにかく何らかのアクションをいち早く起こす事が大切です。

リスクいやり方かもしれない。だからこそ組合という組織力を発揮してリスクを分散しつつ、同時に多岐にわたる課題に取り組み事が可能になるのではないのでしょうか。一つの課題がクリアされても、また新しい課題が現れるのですから、終わりなどありません。

組合運営の成功例

先に引用した平成22年版「中小企業白書」の中から、特に目覚ましい成果をあげた例を3つ紹介いたします。

①新製品・新技術の開発

（沖縄県エレベーター保守事業協同組合）緊急対応時に大手メーカーの部品入手が困難で顧客に不便をかけた事を契機に、汎用性部品使用のエレベーター制御盤を開発し、さらに県産エレベーターの製作も行っている。改修時には組合製制御盤への切り替え促進を申し合わせている。

②IT活用の事業推進

（茨城県農器具商業協同組合）農業機械が大型化し、展示スペースが足りない組合員からの要望で、組合敷地内に1千坪の展示場を設置し、常時100台を展示し年中無休で運営している。組合ホームページ上の中古農機情報サイト（価格相場）や電子メールなどITの活用により、売買希望情報が広範囲（全国）に及ぶことで、不要・遊休の農機具の有効活用が図れるようになった。

③事業の国際展開

（琉球ガラス工芸協同組合）手作りのため非常に高価だった琉球ガラスを日用品として、また観光土産品として普及させるためにハワイに100%出資の工芸村を設立し、ベトナムに海外生産拠点を展開することで、生産能力の拡充とコストダウンを図り、販売機能の強化を進めた。組合の沖縄工場では高度な伝承技術による高付加価値製品に特化し、ベトナムでは平易な大量生産と分けている。

期待したい組合資格

業種を問わず、組合の大きな事業に従業員の教育・訓練があります。多くは技能資格の取得支援など、業務に必須の技能に関わるものに集中していますが、ここでは、従業員のメンタル面に注目しての教育施策を考えてみたいと思います。

特に若年層（35歳位まで）の元気がないとの話がよく聞かれますが、経営者層の年代と彼らとの「働く意識」の違いには大きなものがあります。

意識の変化を見るために、あるアンケート調査結果から「会社を辞めたいと思った理由」の上位2項目を見てみましょう。

第1位は達成感が無いこと（41・5%）、第2位は、自己の成長を実感できないこと（33・0%）となっています。

つまり、決して働くことが嫌で、辞めたくなるのではなくて、張り合いのなさというか、無力感のよなものを感じてしまうかと耐えられなくなってしまうのでしょうか。

そこで、採用から3か月、半年、1年、2年というような区切りで、公的な資格の前のモチベーション対策としての社内資格試験を実施して戴きたいのです。出来れば、業界標準としての重みのある組合資格制度を立案して戴きたいと思えます。

これはキャリアパスという考え方にも通じるもので、自己の能力や経験、知識が業界人として通用するのだという自信が生まれ、組合事業として大いに期待したいところです。

（友光 俊郎）