

平成27年度組合等資料収集加工事業報告書 「先進組合事例抄録」の概要について

～変化をチャンスに、『TEAM』の力で次の一歩へ～

全国中小企業団体中央会
事業推進本部 矢田部宏志 氏



はじめに

全国中央会では、中小企業が組合等連携組織にアイデアや資源等を結集して積極的に課題解決に取り組んでいる事例を採録し、組織活動を通じて培われた経験やノウハウの共有化、移転活用を図るため、都道府県中央会と連携して調査・分析、収集・加工を行っている。

平成27年度の「先進組合事例抄録」（以下「本書」という。）では、3テーマ、80事例を採録しているが、組合組織をはじめとする『連携』を通じた組織活性術の参考書としての活用を意識し、事例の特徴分析に加え、課題解決の手法や仕組みの「見える化」の試みとして、事業・活動推進のキーファクターを提示した。

本稿では、3名の専門家委員（A：増野雅之委員、B：遠山恭司委員、C：木村元子委員）によるテーマ別分析結果に、小職の考察や採録事例の紹介を交えながら、本書の概要を以下に示すこととしたい。

A. 地域の魅力発信によるグローバル需要開拓に

国内需要の先細りが懸念されるなか、グローバル需要の開拓には地域が創発的に固有の魅力ある資源を積極的に活用し、新たな価値を発信していくことが不可欠となっている。

増野委員は、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催までのインバウンド需要の高まりは通過点であり、全国各地の観光地においてはセカンドビジット（2回目の訪問）を見据えた需要創出に向けて組織活動の活用による堅実な取り組みが必要であるとし、さらに、訪日観光客の取込みのみならず、国内の優れた技術や資源を活用した商品・サービスの海外への輸出の拡大や情報発信も期待される、と論及する。

本テーマでは、採録した28事例を主な成果要因等から「マーケティング活動展開」「ITツール活用・インフラ整備」「組織力の活用・発揮」「外部組織との連携」の4つに分類している。

例えば「組織力の活用・発揮」の事例には、グローバル需要開拓



<http://www.ibaraki-yado.jp/pdf/ibaraki-asagohan.pdf>

を推進し成果を導く手法として、組合理事長によるリーダーシップの発揮や青年部、先駆的な組合員企業等が牽引役となる事例のほか、組合員の意識改革によるポトムアップが事業活動を促進させるキーファクターとなっている事例もみられる。

『茨城県旅館ホテル生活衛生同業組合』では、地域色を高めた活発な青年部活動を展開する。全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会のインバウンド部会の活動で育まれた「横のつながり」を活かして『新潟県旅館ホテル生活衛生同



<http://www.niigata-ryokan.or.jp/asagohan/>
「いばらき／いいがた朝ごはん」プロジェクト

業組合』の青年部と連携し、地域の食材を用いた宿泊客へおいしい食への提供を図るなど、広域的な、そして、地域的な組織力を活用・発揮しながら、地域の魅力をPRする取組みを推進し、国内外の潜在顧客に対する需要開拓を目指す。

B. 地域産業を担う人材の確保・育成

人口減少時代に突入し、生産年齢人口の構成比が次第に縮小していくなかで、企業や組織ともに、最大の経営資源である「人材」の

確保と育成の重要性が増してきている。

遠山委員は、国内ビジネスを中心として地域の産業と経済を担ってきた組合員企業の多くは、限られた経営資源のもとで人材の確保と育成に懸命かつ地道に励んでおり、今後の組合活動では、組合員企業への支援メニューの整備、その質の向上に加え、創造性豊かな取組みを期待するとともに、人材育成事業には地域社会との接点は不可欠であり、従来の枠にとらわれない発想が肝要である、と指摘する。

本テーマでは、38事例の展開手法に着眼することで、「コミュニケーション促進」「産学連携を軸に展開」「地域連携を軸に展開」「ビジネスマインド・スキルの涵養」「モチベーションアップ」の5つに分類している。

そのなかで、人材育成事業を「地域連携を軸に展開」する活動事例は最多の16ケースに及ぶ。地域の行政、初等・中等教育機関、公的試験・研究機関、職業訓練校、商店街、支援機関など、様々な地域機関と連携した事業活動が行われている。地域社会に入り込んで

日常業務とは異なるメンバーで取り組む各種プログラムは、相互刺激による個人のスキル向上に限られず、職業人として、また、地域社会の主役としての意識の醸成につながっている。

採録事例のうち、全国的な仕組みを確立し、10年以上の継続的な事業活動に取り組むのが『全国醤油工業協同組合連合会』である。中小醤油製造事業者を所属員とする当連合会は、大手メーカーとともにPR組織を組成し、食育プロジェクトの一環として次世代を担う小学生に醤油の認知を広げるべく、中小・大手一丸となって「しよつゆもの知り博士の出前授業」の取組みを平成18年から実施している。

業界内連携や地域の小学校等の協力を得て、全国組織による人材派遣システムを構築し、継続的に事業活動を展開してきたことで年間全国500校以上で実施されるまでに発展し、10年間で延べ約18万人の小学生が受講したことになる。

出前授業の特徴は、焦がした醤油の香りを嗅ぐなどの五感をフル活用する「体験型」のプログラム

で構成され、小学生からは醤油の製造の仕組みに驚きの声が上が

る。
本取組みは、将来人材への産業意識の醸成に影響を及ぼすとともに、子供たちとの経験交流によって、「もの知り博士」役を担う若手後継者等の業界愛着やモチベーション向上、技術定着にも寄与するものとなっている。



しょうゆもの知り博士の出前授業

C. 組合事業による新たな展開

近年、経営環境の激変により、存立基盤が脅かされている中小企業も少なくない。この状況下において中小企業が成長を持続させる

ためには絶えず新たな挑戦が必要となるが、企業規模が小さいがゆえに、単独での、そして継続的な挑戦には困難が伴う場合がある。

木村委員は、今日、企業や個人が組織力を活かして何かを成し遂げたいときには多様な組織形態が存在するが、同じ志をもつ仲間と協力し、多くの関係者からの支援を受けることで困難を克服する手段として「組合」が有用であると指摘する。

さらに、本テーマに採録されている14事例では目的を明確化し、あえて「組合」を選択し、組合独自の機能や仕組みを活用することによって、「組合だからこそできる事業」を実施し、課題克服に成功しているものが多い、と分析する。

本テーマでは、中小企業が抱える多様な課題を「ステークホルダーを巻き込んだ地域経済・社会への貢献」「他組織との連携による新規事業」「小規模事業者・個人の機会拡大」という3つの目的に分類する。

「小規模事業者・個人の機会拡大」の事例では、個人を含む小規模事業者にとって「組合」における組合員の平等性という特性を活

用することで、「個」の自律性を確保しながら、単独ではチャレンジが困難なビジネスの機会や所得獲得の機会を提供する「場」として、様々な立場の個人（事業者）が活用し活躍できる柔軟な組織性を発揮することがみとれる。

静岡県の『企業組合であい村蔵』は高齢女性を中心に結成された組織である。「なまこ壁をもつ築150年の蔵造りの古民家を利用し、地元の旬の野菜や魚介類を



ステークホルダーによる支援関係図

使った食事処、手づくり雑貨や作品の展示販売事業を通じて、高齢者の働く場、生きがいを得る「場」として機能する。食事処のランチをワンコイン（500円）で提供するなど、地域の交流拠点として地元の高齢者が訪れやすいよう工夫している。

現在は行政や各種機関からの支援を有効に活用しながら、子育てや孫の世話が終わった70代以上が中心となり運営されている。組合員各々の経験や技能を持ち寄って事業運営に活かすことで活動の持続化に奏功し、組合員の健康の維持増進や所得増加にも寄与している。

さらには、当組合が創出した販わいが界限に商店群を形成しつつあるなど、組合員の想いの連結・凝集化によって、「自分たちの生きがいづくり・働き場づくり」「高齢者の居場所づくり」「町おこしのお手伝い」という理念を掲げて蒔いた「種」が少しずつ芽吹きはじめている。

結びに「不確実性の時代、いかに『TEAM』の力を発揮していくか。」

わが国の経済社会は、経済のグローバル化や少子高齢社会の到来といった広範で多様な構造的変化が生じる不確実性の時代にあつて、地域においては変化耐性の弱い産業や企業が疲弊し、地域の活力は減退傾向を強めている。

地域経済に好循環をもたらすには、地域に存する経済主体自らが新たな価値創造を実現しようとする創発的な活動を持続的に起こしていかなければならない。不確実な時代だからこそ、直面する変化や危機に対して「脅威 (Threat)」と捉えて守勢を固めるだけでなく、次の一歩へ踏み出す「機会 (Opportunity)」と捉えて前向きな姿勢で対応することが肝要である。

しかし、中小企業単独での持続的な取組みは容易ではなく、経営資源の不足などから持てる力を十分に発揮できずに埋没しかねない状況が懸念される。こうした状況下、本書の採録事例の中には、単独では解決困難な課題に対し、規

模の大小や組織の内外を問わず、構成主体が有する強み、個性や想いなどを連結して『TEAM』型組織を形成し、資源やアイデア、力を凝集化させる組織の活動を観察することができる。

その組織活動の根幹をなすのが「相互扶助理念」である。相互扶助理念は、構成員が組織のメリットを所与のものとするのではなく、主体的に資源を提供し合い、刺激し能力を引き出し合うことにより、いわゆる「競争と協調」という相反する状況を結節する作用を生み出す。「フェイス・トゥ・フェイス」のコミュニケーションによる相互関係性には取引費用、リスクや不確実性を減少させ、さらに暗

黙知へのアクセスを容易にし、「知」の創造・蓄積・移転をもたらす効果があるといわれる。

このような「個」の強みの連結化と組織力の凝集化による組織活動は、その近接密度の高さや攻守一体性から、本書の表紙に示したように、ラグビー競技における強く肩を組み合い、一丸となつて前進を図るプレイを連想させる。

こうした自立自律性を維持しながら、相互扶助理念のもと、積極的に切磋琢磨し合う関係性（スクラムの近接性）を有する取組みは「顔が見えるネットワーク」として、日常的に多様な人的資源との直接的な接触が可能となる結果、多面的な情報の入手が可能となる。さらに、

切磋琢磨するエネルギー（イノベーション）を創出し、相互に刺激し啓発し合う関係（学習組織）が形成される。そして、新たな事態や環境への適応力の創出も期待でき、



それは、多様な環境変化がもたらす新たな諸課題に対して一歩踏み出すためのリスクシェアリングや不確実性の低減に有用となろう。『連携』を通じて諸課題に取り組もうと本書を手にした皆様は80のキーファクターをヒントに一丸となつて課題や悩みにフィットするオリジナルキーを錬成することで、組織課題の扉を開き、次の一歩へ踏み出す一助となれば幸甚である。本稿は、本書の内容のごく一部を紹介したものであるため、詳細については本書をご覧ください。とともに、過去の採録事例が検索できる「組合事例検索システム」を全国中央会のホームページで公開しているのでぜひご活用いただきたい。

