



森下 正 先生による

# 組合活性化

## アドバイス

明治大学政治経済学 教授

森下 正 氏

### おもてなし経営企業選に学ぶ組合運営

製品やサービスのコモディティ化が進んでいる。コモディティ化とは、製品やサービスの個性や特徴が薄れ、品質も大差なく、消費者にとってはどこの製品やサービスでも効用が同じになり、結果的に企業はより安い製品やサービスを提供しなければならない状況になることである。言い換えれば、製品やサービスの均質化と低価格化は、安く購入できる消費者にとってはメリットとなるが、企業にとっては収益を圧迫する原因となる。

こうした課題の解決に資する高付加価値経営を実現するために、長年、組合事業として取り組んできた原材料や消耗品などの共同購入、生産性向上を目指した共同生産など、いわゆる原価低減に関わる共同事業だけでは限界がある。やはり、差別化やブランド戦略によって、価格を多少高くする、あるいは価格競争に巻き込まれないようにすることで、少しでも収益性の高い製品やサービスを提供する必要がある。

2012年度から経済産業省は、価格競争に陥ることなく、顧客のニーズに合致したサービスを継続的に提供して、「顧客」のみならず「社員」「地域・社会」から愛される経営を実現している企業に着目した「おもてなし経営企業選」を実施し、2014年度までに100社を選出した。ここで選出された企業のビジネスモデルには、組合事業を活性化させるためのヒントがある。そのポイントは、①社員の意欲・能力を最大化、②地域・社会との密接な関わり、③顧客に対する差別化された高付加価値サービスの提供である。

まず、社員の意欲・能力を最大化については、組合員の社員教育を考えると良い。例えば、新潟のO協同組合では、組合員のベテラン熟練工が講師となり、組合員の新入社員に対する技能教育を2007年から開始した。現在、50名以上が技能検定2級に合格、1級合格者も10名程度に達した今、組合員の技術レベルが大幅に向上した。他にも、組合で組合員の垣根を越えて実施できる取組には、ものの考え方や捉え方、マーケティングや労務管理などのマネジメント教育がある。

次に、地域・社会との密接な関わりとして、既に多くの組合が地元の祭事や清掃、防犯、防災活動へ協力してきた。また、組合祭りや施設見学会などを実施してきた組合もある。しかし、人口減少の時代となった今日、地域の課題や問題の解決を目指す主役としての役割を果たしていく必要がある。例えば、運送事業の組合であれば、交通事故撲滅を目指して、地元の幼稚園・保育園から高校に至る教育機関での交通安全教室を実施する。もちろん、児童や生徒に教える先生役は組合員のプロのドライバー達である。先生役になるからには、事故ゼロ・ドライバーにならなければならない。加えて、組合員も事故ゼロ事業者にならなければならない。将来の人材候補となる子供達向けの交通安全教室は、単なる安全教室に留まらず、子供達とその親達に対して物流事業と地元企業への就職に対する関心を引き出すはずである。

最後に、顧客に対する差別化された高付加価値サービスの提供は、何も新製品やサービスを開発することだけではない。今の製品やサービスの提供方法、ピフォア・アフターサービスの拡充、あるいはISO9001などの認証取得を通じたマネジメント力の向上などを通じて実現できる。例えば、廃棄物収集運搬業の組合であれば、組合員に対して交通ルールの遵守は当然のこととし、毎日徹底した車両清掃や臭い・埃・土砂などの離散を防ぐ工夫の実施、処理場へ輸送する前行程における分別レベルの向上と徹底を励行させる。しかも、こうした取組を実現した組合員を表彰すると同時に、組合が定めた厳しく高度な品質基準をクリアした組合員を認定する制度を実施することで、確実に差別化されたサービスを提供していくことに繋がる。

おもてなし経営企業選に選ばれた企業の詳細は、経済産業省のHPを参照して欲しい。そして、事例に挙げたような組合でできることのヒントから、新たな組合事業を展開し、組合の活性化に繋げていくことを期待したい。