

森下 正 先生による



明治大学政治経済学 教授

森下 正 氏

組合活性化 アドバイス

組合と組合員の強みと課題から見える新しい共同事業

組合事業を活性化する際、多くの組合で課題と見なされていることに、組合員規模の格差の拡大をあげることが多い。しかし、組合員規模の格差の拡大は、組合員の事業内容や事業展開に違いが生じていることが、本当の原因となっていることが多い。要は、組合員が同業種であれ、異業種であれ、その経営特質は時代の変化に対応し続けてきた結果、それぞれが多様化している。このことが、既存の共同事業を実施していく際の障害になってきたのである。だからこそ、組合員相互による理解の促進を通じた個々の組合員の強みと共通課題の把握に基づく、新しい共同事業の展開が求められるのである。

例えば、筆者が関わりを持っている千葉県のB事業協同組合（組合員数34名）の青年部では、長年、人事交流や講習会を毎年、実施してきた。具体的には、自分達の技術の向上や品質保証に資する講習会を実施してきた。また、組合としても、千葉県職業能力開発協会と連携・協力することで、組合員の従業員の中から多くの技能士を養成してきた。さらに、官公需適格組合にも指定され、かつ多くの受賞歴もある。しかし、1982年の組合設立以来、新しい共同事業が見出せず、組合の求心力を強化できずにいた。

そこで、同組合の青年部のメンバー10名を中心として、組合幹部と組合員の顧客（マンション管理組合の事務局など）を巻き込んで、SWOT分析を活用したワークショップを行った。このワークショップは、総勢20名を5名ずつの班に分け、まずは班毎に自分達の強みと弱み、自分達を取り巻く環境変化（チャンスと脅威）を明らかにしたのである。

その結果、自分達の強みとして、技能検定を通じた多くの技能士を組合員が有していることで、施工品質の高さが員外業者との差別化になっていることが明らかとなった。また、弱みとして、経営者や従業員の高齢化、コスト競争力の低下な

どが課題となりつつあることが見えてきた。一方、チャンスとしては、県内には多くのマンションやアパートがあり、公共施設も大型の物件が多く、新築だけではなく、更新需要が今後も多く見込めることが判明した。しかし、こうしたチャンスを狙って異業種からの参入も増えていること、安全・安心に関わる規制に関わる法改正が脅威になる可能性もあることがわかった。

こうしてつかんだ強みを伸ばし、チャンスを生かすため、また課題を解決するために、自分達で何が出来るのか明らかにするツールとして、クロスSWOT分析を使って議論を行った。その結果、強みとチャンス生かすためには、組合員以外の業者との更なる差別化を図ることが必要で、そのためにはこれまでの高い施工品質を維持すると同時に、品質を保証する仕組みを組合で整備する必要があることが明らかとなった。また、課題と脅威への対応として、日常的に使用している消耗品や備品類の共同購入、法律の専門家による研修会は、すぐにでも組合として実施できるとの結論を得た。

同組合ではまだ、新しい共同事業の実施には至っていないが、個々の組合員の強みと共通課題を把握する中で、新しい共同事業の方向が見えたのである。また、SWOTおよびクロスSWOT分析といった強みや課題を把握する手法を用いることで、闇雲に意見を出し合い、結論が出ないことを防ぐことができた。と同時に、意見を出し合う時には必ず建設的な発言だけを認め、しかも言いたいことが言える環境作りを行った上で、議論を進めた。そのためには、専門家の手助けも活用することも、必要不可欠なのである。

以上のように、どこから手をつければ、組合の新しい組合事業を創造できるのかわからない場合こそ、組合と組合員の経営資源に必ずある強みと経営課題を整理することから、新しい組合事業の可能性を模索していくことが求められるのである。