



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

組合事業を通じた業界の魅力アップ

多くの中小企業が人材の採用難にある。あるいは、やっと採用した従業員の育成と定着に苦労している中小企業も多い。さらに、新しい製品やサービスが当初の予想通りには売れず、販路拡大に苦労をしている中小企業も少なくない。こうした課題解決に資する組合事業として、求人活動であれば合同企業説明会の開催、従業員の定着率向上であれば福利厚生事業、販路開拓であれば展示会への共同出展などを長年、実施してきた組合も多いはずである。

そこで、人の採用と教育及び定着、そして販路開拓に繋がる組合事業を、マーケティングの観点から再検討してみたい。とはいえ、人の採用と教育及び定着に対しても、なぜマーケティングなのかという疑問を抱く方がいるかもしれない。しかし、組合員企業の従業員に働くことの動機付けと満足度向上があって初めて、従業員は顧客に貢献する職務を遂行することができるようになる。その結果、企業は顧客満足を達成できるのである。このことをインターナル・マーケティングという。一方、通常、製品やサービスを通じて顧客に貢献し、満足してもらうためのマーケティングは、エクスターナル・マーケティングという。いずれのマーケティングにとっても、必要不可欠なキーワードは「増分効用」である。

そこで、インターナル・マーケティングの例として、兵庫県のH鞆工業組合では、従来、個々の組合員企業が行ってきた採用と人材育成を、組合員出資の共同出資会社を通じて展開している。同組合では、組合員企業の労働力不足の解消と若者の雇用機会の提供を目的に、鞆の製造現場で通用する縫製技術を4か月間で習得するトレーニングセンターを2013年に開設した。10名限定の訓練生は無料授業を通じて、高い縫製技術を習得すると、組合員企業への就職支援（訓練生による組合員企業でのインターン、組合員企業による訓練風景の自由見学を通じたマッチングなど）を受けることができる。遠方からの訓練生には、低額のシェアハウスも用意されている。開設以来、今日までに105名が修了し、91名が組合員企業に就職し、現在、第15、16期生を募集中である。

また、2013年には、K工業組合とK鞆卸商業組合からなるT協会がまちづくり会社に運営委託して次世代の職人を育成する1年制の専門学校も立ち上げた。将来、組合員企業への就職だけでなく、独立開業を目指す若者も含めて、生徒募集を行っている。その教育内容は、生徒数は10名限定、講師は現役の販売

や製造のプロ、1年間の授業時間は通常の専門学校の約2倍で、鞆の製造・販売のプロとして必要な企画、デザインから製造と販売、マネジメントまでを学ぶ。学費は文系私大並で、生徒向けに住まいや奨学金の相談も受け付けている。なお、K工業組合は、この教育事業に加えて、組合員企業の社員向けの応用講座も開講しているのである。

さて、この事例にあるトレーニングセンターと1年制の専門学校は、現在、一般的に行われている人材採用の流れとは全く異なっている。この違いが、まさにマーケティングで言うところの「増分効用」に値する。つまり、通常、入社後に行われるOJTやOff-JTの場合、入社後まで、その予定と内容が明確にされることは少ない。このことが、入社前の就職希望者にとって最も大きな不安材料となる。この不安を解消しつつ、実践レベルの職務能力を習得できるこの教育事業の場合、就職希望者に対して入社前に教育内容と修了後の進路が明確にされていることが「増分効用」となる。

最後に、組合が実施する販路開拓事業も、組合員に「増分効用」をいかにして提供できるかが鍵となる。販路開拓それ自体は、エクスターナル・マーケティングであるが、組合員にとっての事業としてみると、インターナル・マーケティングの側面も持つ。

例えば、秋田県のA協同組合は、同県の伝統食「いぶりがっこ」の類似品によるイメージ低下と郷土食としての認識の希薄化に対抗するために、2014年に設立された。同組合では、地元自治体や食品研究所などと連携し、ブランド力の向上を図っている。具体的には、資材原料の共同購入及び品質の向上と均一化を進め、組合員は品質が統一された商品を販売している。この取組は、消費者に安全と安心のブランドを提供するエクスターナル・マーケティングの側面を持つ。と同時に、組合員はブランド認知度の向上による販路拡大のメリットを享受でき、かつ継続的な品質・技術の向上を自らが推進していくインターナル・マーケティングの側面もある。

以上のように、マーケティングの観点から組合事業を創造する、あるいは再構築してみることは、必ずしも特別な技術革新を必要としているわけではない。地域の業界で働く人や働きたい人にとって、仕事に対するわかりやすさや技能、自信やプライドなどを提供する、あるいは消費者にとっては、他の類似する製品やサービスとの違いが伝わる組合事業を通じて、如何なる業界も魅力を向上させることができるのである。