

地域社会を支える組合間連携

－ 連携事業継続力強化計画を活用した 廃棄物処理業の面的連携 －

増井 一人

宮崎県中小企業団体中央会
総合支援課 主査



要 旨

近年、我が国をはじめ、世界中で災害が多発しています。豪雨、台風、地震等の自然災害はもとより、新型コロナウイルス感染症の世界的拡大も発生し、国内経済の事業活動、教育・医療機関等の公共活動、そして、国民の生活に大きな影響を与えています。

今回、紹介する宮崎県延岡市に所在する3つの事業協同組合の組合間連携の取組は、地域社会を支えるために事業活動をいかに継続していくか、ひいては、組合の価値をどのように高めていくか、組合の皆様と膝詰めで検討した取組でした。コーディネートに必要な計画の策定、役割の明確化及び合意形成の機会づくり等、今後の支援活動にとって大変貴重な経験となりました。今後、今回の経験を活かして多様な組合間連携をすすめていく自信を得られたと感じています。

最後に、平成26年度に本賞を受賞された埼玉県中小企業団体中央会並びに『提案型「組合間連携」支援の取組み』が支援活動の参考になりましたことを感謝申し上げます。

》 支援体制の転換

宮崎県中小企業団体中央会（以下、本会）では、総務情報課、総合支援課及び連携企画課の3つのセクションが配置されていますが、平成28年度までは各課及び指導員の担当する組合は、業種別には設定されていませんでした。

そのような中、組織改善のプロジェクトの一環として、指導員が各業界に対する見識を深め、組合並びに組合員が直面する問題・課題を把握し、より一層充実した支援に繋げていくことを目的として、平成29年度から総務情報課は商業、総合支援課はサービス業、連携企画課は工業といったように、業種別に支援先となる担当組合を明確にした組織形態に転換しました。

この転換により、当時、総務情報課に在籍していた私は、商店街振興組合や商業施設等を運営する事業協同組合等の担当として、組合の情報化や商店街BCP（事業復旧計画）の策定等の支援活動に取り組みました。また、令和元年度に総合支援課への異動後は、廃棄物処理業を主な事業とする組合を担当することになりました。

》 巡回訪問するまでの準備

廃棄物処理業については、恥ずかしながら全く知見がありませんでした。そこで、業界動向を把握し、どのような問題・課題を抱えている可能性があるのか、初回の巡回訪問の前に、業界動向等の情報を専門図書等から調査したところ、一言で廃棄物処理業といっても、分類によって事業活動が異なっており、関連法規制の有無、地方自治体の許認可の要否及び財務状況等についても差異が見受けられました。

一方、労働集約型の産業である一面が共通して見受けられたため、問題の視点として、人手不足により事業運営に支障をきたしていないか、課題の視点として、人材確保のために待遇の改善及び安全衛生管理に努めている組合があるのではないかなど、支援先となる担当組合に巡回訪問するまでに想定される問題・課題及び質問事項をあらかじめ用意しました。

それから、担当組合に順次訪問し、時勢の状況等の雑談を交えながら、現

状況を把握するためのヒアリングを実施したところ、特に問題意識の高い3つの事業協同組合がありました。延岡地区環境整備事業協同組合、延岡地区資源リサイクル事業協同組合及び県北環境保全連合協同組合です。この3つの事業協同組合は、組合事務局がほぼ同じ住所に所在しており、関連性が高い事業活動を行っています。

延岡地区環境整備事業協同組合は、宮崎県延岡市（以下、同市）から塵芥及びし尿の収集運搬業務を受託しており、地域住民の生活環境を保全する事業活動を行うとともに、清掃工場の運転管理も行っています。また、職員の知識・技能の向上を図るために資格取得等の人材育成に注力していますが、職員の離職が発生しており、新たな人材の確保が課題となっていました。

延岡地区資源リサイクル事業協同組合は、同市から資源物の収集運搬業務を受託するとともに、同市の中間処理施設との取引も行っています。

県北環境保全連合協同組合は、同市からペットボトル等の中間処理業務を受託しています。また、処理施設の見学受入れを行うなど、地域住民に対してリサイクルの必要性について啓蒙活動を行っています。

なお、これらの3つの事業協同組合は、役員の方々が重複して就任されており、それぞれの事業活動の状況を共有していることも特徴の一つでした。

》 提案のきっかけ

令和元年9月13日、初回の巡回訪問は、延岡地区環境整備事業協同組合並びに県北環境保全連合協同組合の事務局長を兼務されている中村慎二氏（以下、中村事務局長）だけの予定でしたが、延岡地区資源リサイクル事業協同組合の事務局長である大谷建氏（以下、大谷事務局長）も同席してお話を伺うことができることになり、この機会が後の提案に繋がることになりました。なぜなら、3つの事業協同組合の現状や特徴を同時に伺えるだけでなく、心に残る言葉をいただいたのです。

『今、私達が困っていることと言ったら、どうやって人手不足を解消するかということだけでも、求人を出せば面接の連絡がくるわけでもない。そもそも、組合に目を向けてもらうには何が必要なのか。それを真剣に考えなければいけないんだよ。』

この言葉は、私の胸を打ちました。これは目の前の重要度と緊急度の高い仕事だけに没せず、本質的な組合の価値を再認識する取組を求めていると感じました。また、地方自治体、取引先、地域住民等の外部関係者だけではなく、内部の組合員や職員にもそれぞれの組合の価値を理解してもらえる取組を提案しなければいけません。感銘を受けた私は、組合の価値向上の一助となるような取組をぜひ提案させてほしい旨を伝えたところ、次回の巡回訪問で提案する機会をいただく了承を得ました。

》 組合間連携を提案する検討過程

一言に提案といっても、単一の組合に向けた提案ではなく、地域社会を支えている3つの組合に向けた包括的な提案を検討しなければならないため、初回訪問時のヒアリングに基づいて、3つの組合の問題・課題、共通点及び外部環境の動向についても自分なりに情報を整理してみました。以下は、その要約になります。

【組合の課題】

- 人材の確保・定着
- 認知度並びに知名度の向上
- 組合内外における関係者との存在価値の共有

【共通点】

- 廃棄物処理が主な事業であり、地方自治体から事業を受託している
- ほぼ同一の住所に所在している
- 役員が重複して就任している

【外部環境】

- 豪雨、台風及び突風等の自然災害が頻発している
- 地域人口が減少している
- 少子高齢化がすすんでいる

共通点としては、廃棄物処理を主な事業としており、不測の事態が発生し、事業活動を中断してしまうと地域社会に大きな影響を与えてしまうことが明白

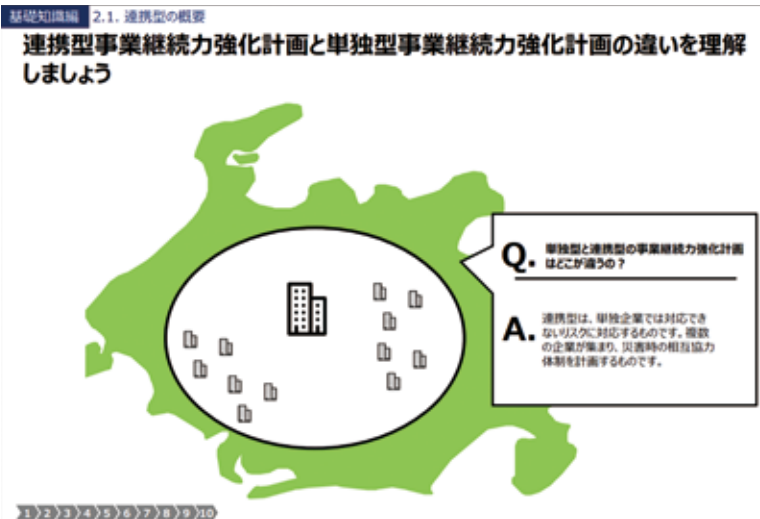
であり、必要不可欠なサービスであることを再認識しました。また、通常時においても地方自治体が求める資格要件を満たすだけに留まらず、信用力を高める取組を実施していくことが必要なのではないかと課題を想定しました。

外部環境としては、平成28年4月の熊本地震、平成29年7月の九州北部豪雨及び令和元年9月の台風17号等の自然災害が頻発しており、同市も突風被害がありましたので、防災・減災への備えが信用力を高めるのではないかと課題を想定しました。

このような情報の洗い出しと整理を行った結果、組合の課題を達成するための提案として、令和元年7月に施行された中小企業強靱化法の認定制度である連携事業継続力強化計画（以下、計画）を組合間連携で策定することを提案しようと決めました。

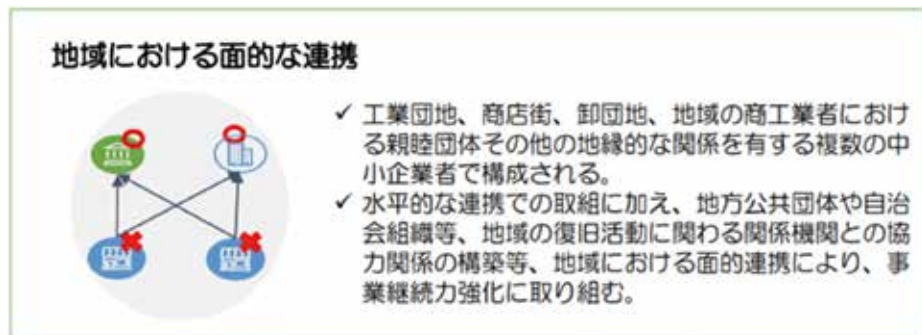
その理由は、事業の特性上、どのような不測の事態が発生しても、速やかな事業復旧が地域社会から求められるため、防災・減災の備えが必要かつ重要であるとともに、地域における面的な組合間連携によって計画の策定に取り組むことで、信用力の高い組織であることを内外に明示できるのではないかと考えたからです。

図表1：連携型の概要



出典：中小企業庁「連携型策定へのハンズオンテキスト」より抜粋

図表 2：連携モデルの類型（地域における面的な連携）



出典：中小企業庁「連携事業継続力強化計画策定の手引き」より抜粋

》 組合間連携の提案

令和元年10月29日、計画策定までのスケジュール（案）と計画策定の手引きを携えて、中村事務局長と大谷事務局長に提案するため巡回訪問を実施しました。

まず、この提案は組合の信用力を向上させることが目的であり、同市の廃棄物処理を包括する面的な連携とすることに対して合意を確認した後、計画策定までのスケジュール案を提示し、巡回訪問を毎月実施しながら計画をブラッシュアップしていくことを提案しました。

また、事務局長のお二人には、各組合の理事会開催時に計画策定の進捗等について逐次報告を依頼するとともに、理事長並びに理事の方々から御意見があれば、計画に反映させていくことをお伝えしました。

そして、翌年度の通常総会で事業計画の一部として可決、決定した後、正式に計画を申請するという一連の流れを説明し、提案を終了しました。

提案後、中村事務局長より延岡地区環境整備事業協同組合では、既に地震・津波に対する防災マニュアルは策定済であることを伺い、今回の計画策定に3つの組合で連携して取り組む意義は大きいという評価をいただくことができました。

最後に、この提案の採否の最終判断については、各組合の理事長並びに理事会に報告し、承認を得られた後に回答することを約束いただき、巡回訪問

を終えました。

図表 3：スケジュール（案）



当初、年明けの令和2年1月から開始するスケジュール案にしていたが、令和元年11月には全ての組合で理事会が開催され、計画策定に取り組む承認を得られたこと、また、すぐに計画策定を開始したいことを中村事務局長から御連絡を受けた時は両手を挙げて喜んだことを覚えています。

》 検討、作成、修正、改善の繰り返しによる計画づくり

即時、スケジュール案を見直して、計画の策定期間を令和元年11月から令和2年3月として、巡回訪問を繰り返しながら、合計4回にわたり段階的に計画を策定していくことになりました。

① 事業継続力強化の目的と検討

自然災害等の不測の事態発生時に事業活動及び関連施設を組合間の相互協力により早期復旧を行い、廃棄物の収集運搬等を即時再開することを責務としました。

また、当然のこととして、家族を含む職員の安全を最優先事項とし、延岡地区環境整備事業協同組合が策定している地震・津波防災マニュアルを

参考に、LINE等を活用した緊急連絡体制によって、職員の安否状況を確認することになりました。

② 災害リスクの確認と認識

同市が公開しているハザードマップ（地震、津波、洪水、土砂災害）等を参考に近隣地域も含めた自然災害等の想定状況を確認し、事業活動に与える影響を洗い出し、経営資源ごとに区分した脆弱性リストを作成しました。

図表 4：脆弱性リスト

区分（経営資源）	災害の種類	脆弱性
ヒト	全て	在宅・リモートできない業務がある
		専門スキルを有した職員が限られている
		業務の実施にあたり多数の人員を必要とする
		災害対策に関する最新の情報が共有されていない
		緊急時の協力先が限られている
		緊急時に適切な対応が取れるメンバーが限られている
モノ	全て	職員に対して十分な物資を備蓄していない
		上下水道の停止に備えた対策が行われていない
		組合の設備が使用不可になった場合の代替処理が検討されていない
		非常時における資源（燃料等）調達先を決定していない
		非常時における電源の確保策を検討していない
		浸水想定地域に一部の車両が保管されている
	地震・水害	
	地震・風害	ガラスの破損に備えた対策が行われていない
	地震・火災	出火する可能性のある設備等に対して出火防止の対策が不十分
	地震	予測される震度に対し、建物の耐震対策が行われていない
カネ	全て	予測される震度に対し、設備の耐震対策が行われていない
		照明、天井の落下に備えた対策が行われていない
		高所から重量物が落下する状況がある
		延岡市と災害時の事業について未確認の事項がある
		各組合の主要金融機関と災害時の資金調達について協議していない
		保険等による建物や設備損壊等への補償が不十分
情報	全て	災害直後の運転資金に対する補償が不十分
		事業停止に備えて共済等への加入を実施していない
		在宅・リモートによる業務環境を構築していない
		各組合の組合員の被災状況をリアルタイムで共有する仕組みがない

③ 初動対応の検討

委託事業者である同市との災害発生時の連絡方法について検討を行うとともに、道路啓開等の情報提供について協力を得られるよう要望することが決定しました。

また、災害対策本部の設置や本部長及び責任者の決定等の指揮命令体制について検討を行い、災害時の各々の任務を定めました。

④ 経営資源の対応

事業協同組合間の相互対応に関する協定書（案）を策定し、復旧に必要な

な応援人員の派遣、援助物資の相互提供及び導入すべき機器及び装置、資金調達の手段、クラウドによる重要情報の保護等、脆弱性リストを確認しながら、各組合の経営資源について包括的な対応を検討、決定しました。

⑤ 平時の推進体制

各組合の事務局長レベルによる合同委員会を設置し、各組合の状況を考慮しながら事前対策の再検討や災害発生時の相互調整等の見直しを年に1回以上実施することになりました。

また、防災訓練等の定期的な取組は合同訓練とし、年に1回以上実施するとともに、合同委員会で取組の検証及び見直しを実施することになりました。

⑥ 計画書の作成

私が作成したヒアリングシートに、毎回の協議内容や検討事項等を議事録として中村事務局長及び大谷事務局長に提出するとともに、巡回訪問時の冒頭に、必ず振り返りの時間を用意していましたので、自然と計画がブラッシュアップされていき、書面の作成に組合事務局の方が時間を多く割かれることはなく、当初のスケジュールどおり、計画書の作成が完了しました。

令和2年5月、各組合の理事会並びに通常総会で事業計画が可決、決定されたとの報告があり、早速、令和2年6月4日に申請前の最終チェック等について、確認する巡回訪問を実施しました。

そして、令和2年7月10日、計画認定の書面が到着したことを御報告いただいた時は、初めての組合間連携の提案が種から花となったことを実感しました。

なお、この計画認定は、中小企業庁がホームページで発表している令和2年8月21日発表時点における全国の計画認定事業者一覧を確認した限り、宮崎県内初の計画認定であるとともに、全国初となる組合間連携による計画認定となりました。

⑦ 認定後の対応

3つの事業協同組合の認知度並びに知名度の向上を高める取組の支援として、プレスリリースの作成支援を行いました。間接的ではあるかもしれませんが、組合が同市の廃棄物収集運搬及び中間処理等の事業活動の継続

に向けた取組を実施していることをパブリシティの活用により、広く周知することで課題を達成する一助になるのではないかと考えていました。そこで、令和2年6月4日の巡回訪問時に発表資料の書面（案）についても併せて提案しており、発表の要否及び内容の精査等については組合の皆様が行うことになりました。

その他、全体の意識共有を図るため、経済産業省が用意している認定ロゴの活用についても、名刺への標記等をお勧めしています。

》 組合間連携支援のやりがい

最後に、今回の組合間連携支援を通して最も感じたことは、組合間連携こそ中小企業団体中央会が最も実施しなければいけない支援活動だということです。

そもそも、組織化とは単独では対応できない環境の変化に対して、大変意義のある取組であり、地域社会に一石を投じる機会にもなると考えています。今、改めて振り返ってみれば、今回の取組はその最たるものだったと強く感じています。

このレポートを作成するにあたって、デスクの資料を整理していたら、私が本会に入職した9年前、当時の事務局長からいただいた資料の冒頭に書いてある文章に目が留まりました。

『中小企業団体中央会は、中小企業連携組織支援の我が国唯一の専門機関です。』

自分の視野を広げれば、もっと多くの組合間連携に取り組む機会はずっとあると思います。日々、組合の皆様の声に耳を傾けるとともに、連携の機会に目を向けていくという初心を忘れず、中小企業連携組織の支援者として活動していこうと思います。

【参考文献】

- 中小企業庁「連携型策定へのハンズオンテキスト」
- 中小企業庁「連携事業継続力強化計画策定の手引き」