

組合員の共通課題である「人手不足」への対応 —共同事業としての人材育成—

商工総合研究所 主任研究員 中谷 京子

はじめに

中小企業組合制度が創設されて70年が経つ。組合数、組合員数は1980年をピークに減少傾向にあり、かつ、新設される組合は、同業種組合から異業種組合へと変化してきている。

中小企業および中小企業組合を取り巻く環境が大きく変化するなか、異業種組合が増加しているのは、既存組合でカバーしていた事業とは別の業務に対するニーズが組合員である中小企業に発生しており、共同仕入・購買のような典型的な事業以外に、業種にかかわらず必要とされる機能が発生しているということの証左といえよう。

一方で、同業種組合の中には組合員の規模や業務内容が多様化したことにより、当初の組合員の共通のニーズが、もはや共通のニーズとは言えなくなっていることや、組合員数の減少により解散するケースも見られる。

しかしながら、組合の長い歴史の中で転換点があるものの、その都度新しく組合員のニーズに対応することで組合と組合員の活性化が継続している事例もある。

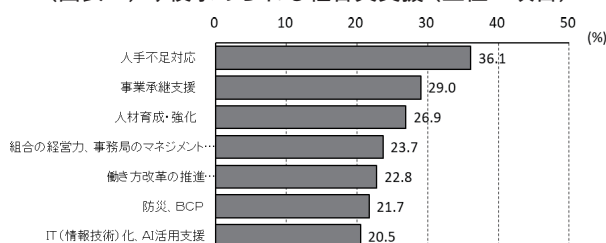
「第1回組合の機能と組合員支援」（本誌4月号掲載）では、組織化の目標・機能を①規模の利益を実現する、②中小企業の保有する経営資源を相互に補完する、③業界等一定の集団全体

の改善発達を図るという3点に整理したうえで^{注1)}、組合活動における共同事業の目標・機能は一つに限定されるものではなく、複数の目標・機能を有しているという。例えば、規模の実現を意識した取組み(①)が結果的に組合員間の連携を強化し(②)、その結果が組合の意図していなかった社会的な価値や文化的な価値を生み出し地域の魅力を高めることにつなげる(③)ことが可能になるのである。

① 組合員の課題である「人手不足」への対応

「第13回組合実態調査」（調査時期：2019年9月～11月）（以下「組合実態調査」という）によれば、今後求められる組合員への支援内容の1位は「人手不足対応」、2位が「事業承継支援」、3位が「人材育成・強化」となっている（図表1）。

（図表1）今後求められる組合員支援（上位7項目）



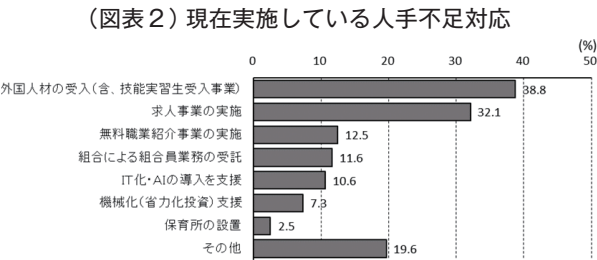
（出所）商工中金・商工総合研究所（2020）

（注）N=2,957、複数回答

わが国の人口が減少するなか、中小企業において人手不足は深刻な問題である。特に、中小

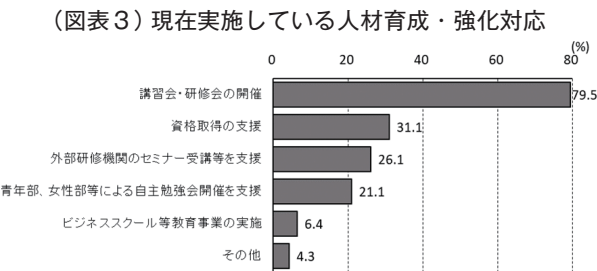
注1）全国中小企業団体中央会（2020）『中小企業組合組織論』p.5-6および同（1991）p.168-169

企業にとっては人材の採用、育成面で制約が多い。人手不足への対応策として約4割が「外国人材の受入(含、技能実習生受入事業)」を行っている」と回答している。一方で、「組合による組合員業務の受託」、「IT化・AIの導入を支援」、「機械化(省力化投資)支援」などの事業を行う組合も見られる(図表2)。



(出所) 商工中金・商工総合研究所(2020)
(注) N=601、複数回答

足元の人材不足という課題には、現在の従業員の「育成」と「定着」で対応することが求められている。組合実態調査では、約8割の組合が「人材育成・強化」に対して「講習・研修会の開催」を行っている(図表3)。また、約3割の組合が「資格取得の支援」、「外部研修機関のセミナー受講等の支援」を行っている。組合が共同事業として「資格取得の支援」、「外部研修機関のセミナー受講等の支援」を行うことは、それ自体が組合員企業の従業員の「育成」につながる。それ以上に、共同事業として行うことが、組合員企業の従業員間の情報交換につながり、お互いに刺激を受けながら切磋琢磨することで、「定着」につながるという事例がある。



(出所) 商工中金・商工総合研究所(2020)
(注) N=893、複数回答

2 事例紹介

ここでは、共同事業として「研修」を行うことで、従業員の「育成」と「定着」につなげている事例を紹介する。

2. 1. 青森県板金工業組合

組合名	青森県板金工業組合
組合の形態	同業種組合
所在地	青森県
設立	1965年(事業協同組合から組織変更)
事業内容	共同事業(板金業に関する指導および教育、情報・資料の収集・提供、共同加工、共同購買、共同受注、組合員の福利厚生事業)等
組合員	231社(2021年8月末現在)

(出所) 青森県板金工業組合
<https://aomorikenban.net/sheet-metal-industry/>
2023年4月24日閲覧

当組合の組合員は建物に関する金属部分(屋根、外壁、雨どい、手すりなどの建築板金)の製造加工業者である。当該業界は小規模企業が多く、組合は共同購買・共同加工および指導・教育に力を入れている。共同購買では、組合員のニーズに即応できるよう常時ある程度の資材を保有し、適正価格の維持を図っている。指導・教育としては、国家資格である技能検定試験の実技試験に対する指導ならびに競技大会に対する実技指導を実施している。

組合は、2013年から指導・教育事業の一環として、厚生労働省の「ものづくりマイスター制度」を活用し、24名の認定者を輩出している(2021年8月30日現在)。同制度は若年技能者人材育成支援等事業の一つで、若者のものづくり、技能離れ等の実態を踏まえ、技能尊重機運の醸成、産業活動の基礎となる技能者の育成を図ることを目的としている。ものづくりに関して優れた技能、経験を有する者を「ものづくりマイ

スター」として認定・登録し、中小企業や学校などで若年技能者への実践的な実技指導を行い、効果的な技能の継承や後継者の育成を行うというものである。

組合では、当該マイスターによる1、2級技能講習会、競技大会課題講習会を毎年1～2回実施している。実技指導の内容は高度で緻密であることから組合員からの評価は高く、組合員従業員の技能向上に寄与している。2014年以降1級技能検定学科、実技の累積合格者数は40名を超えている。また指導内容の統一化を図っていることから施工方法の標準化が進み、組合員の技能レベルの地域による違いが解消されてきている。

講習会は青年部（後継者や若手による組織）が運営をとり仕切っており、講習を通じて同世代の組合員との交流が生まれると同時に、切磋琢磨する場にもなっている。

2. 2. 黒川温泉観光旅館協同組合

組合名	黒川温泉観光旅館協同組合
組合の形態	同業種組合
所在地	熊本県
設立	1961年
事業内容	共同事業（入湯手形の販売、HP管理、土産物屋運営、研修）等
組合員	25社（30軒）（2022年8月末現在）

（出所）黒川温泉観光旅館協同組合HP
<https://www.kurokawaonsen.or.jp/>
2023年4月24日閲覧

1961年、6軒の旅館が黒川温泉観光旅館協同組合を設立。「露天風呂を集めた温泉街」というコンセプトで「黒川温泉郷」がスタートした。当地では、組合を中心に黒川温泉全体の景観づく

り、山里の立地を活かした野趣に富んだ露天風呂の設置、黒川の全ての露天風呂を利用できる「入湯手形」の販売により、「露天風呂めぐりの黒川温泉」というブランドが構築された。その結果、「黒川温泉一旅館」という意識^{注2)}が醸成され現在に至っている。

組合では2020年度より、観光庁による「地域における観光産業の実務人材確保・育成事業」として採択された「人材確保・人材育成の取り組み」を実施した^{注3)}。特に、「黒川塾」による『地域の特性や課題を反映した独自の人材育成事業を展開し、自ら行動し活躍する人材を生み出す』ことを目的とした研修を実施している。

黒川温泉研修部は、「地域同期構想」を掲げ、従業員間の横のつながりを作ること目標としている。旅館業務の「意味」を考え、自身のキャリアとのつながりを自覚してもらうことから始め、黒川温泉で暮らすことの意味や地域の人とのつながりを持たせるために、里山研修^{注4)}を実施している。これらの取り組みは、各旅館の垣根を越えて若手従業員が交流することにつながり、お互いの悩み相談や将来の目標について語り合うことができるような関係性を作り上げている。このような交流の場はモチベーションの維持に効果があるという。

過去の旅館の若手従業員は通常2年以内に転職するケースが多かったが、黒川塾の1期生はリーダーとして残っている人が多く、黒川塾1期生の中にも、すでに4年経っている人もいる。このように「黒川塾」の研修（里山研修含む）は従業員定着率の向上に寄与している。

注2) 「一軒で儲かるのではなく、地域全体で黒川温泉郷を盛り上げたい」という意識

注3) 「インターンの受入」、「採用サイト・動画の制作」、「従業員にフォーカスした記事の作成」、「女性従業員紹介記事の作成」、「短時間勤務を可能とする体制づくり」を行い、人材育成に向けて「経営者研修」、「黒川塾（第2期）」により経営を担う、リーダーを育成する事業を実施した（2022年3月に実施報告済）

注4) 黒川温泉の周辺地域の自然環境、地元産品などを知るためのフィールドワークを含めた研修

3 従業員の育成と定着

3. 1. 共同事業による人材育成

事例では、いずれも共同事業として組合員企業の従業員の資格取得・スキルアップを効果的に進めている。青森県板金工業組合では、厚生労働省の「ものづくりマイスター制度」の認定者による研修会を実施し、組合員従業員の技能向上につなげている。黒川温泉観光旅館協同組合では、「黒川塾」で旅館の若手従業員をリーダー^{注5)}とするべく育成している。

中小企業においては、優秀な人材を集めることは難しいと言われている。しかし、一流のスキル、意識を身につけることができると認知されている場合などは、低い給与であっても将来のステップアップにつながるため、優秀な人材を集めることは可能（橋本2017）である。

両組合ともに、仕事に直結するスキルを身につけることができるような研修を実施しており、かつ、共同で実施することにより（各組合員がそれぞれで行うよりも）充実した内容となっている。

3. 2. 企業の垣根を越えた交流によるモチベーションの維持

共同事業として研修を行うことで、もう一つの効果が生まれている。それは、企業の垣根を越えた交流によるモチベーションの維持である。両組合ともに、組合員企業は小規模で、社内に同期がいない場合も多いことから、悩みや目標について語り合う場がなく、モチベーションを維持することが難しいという課題がある。

青森県板金工業組合では、講習会の運営を青年部（後継者や若手による組織）がとり仕切って

おり、講習を通じて同世代の組合員との交流が生まれると同時に、切磋琢磨する場にもなっている。黒川温泉観光旅館協同組合では、「黒川塾」での交流を通じて、各旅館の若手従業員がお互いの悩み相談や将来の目標について語り合うことができるような関係性が構築されることでモチベーションが維持され、定着につながっている。

4 おわりに

組織化の目標・機能を①規模の利益を実現する、②中小企業の保有する経営資源を相互に補完する、③業界等一定の集団全体の改善発達を図るという3点から事例組合の取組みを見よう。

青森県板金工業組合では、組合が研修を企画し、「ものづくりマイスター」の資格保持者を活用し、組合員従業員の技能向上に寄与するとともに組合員の技能レベルの地域による違いが解消されている。つまり、上記①の組合という規模で研修を行うことで組合員が個別に実施するよりも低コストで効果的に、②組合員企業が保有する「ものづくりマイスターが持つスキルやノウハウ」といった経営資源を組合の研修に活用ができ、③組合員従業員の技能向上と板金作業の施工方法の標準化や地域格差の解消につながっている。

黒川温泉観光旅館協同組合の里山研修などは、地域で育った従業員以外にも地元の良さを宿泊客に説明するための知識を蓄積することができる。つまり、上記①の組合という規模で研修を行い低コストで効果的に、②内部講師の場合は組合員企業に自社のノウハウを開示するこ

注5) 黒川塾では「地域特性やリソースを理解し、旅館の課題発見・解決（魅力・価値創造）に取り組み、リーダーとしてチームに貢献する感覚を持った“次世代のリーダー”」を育成している

とで、③黒川温泉全体として宿泊客を迎えるための基本的な情報が常にアップデートされるという状態を維持することができる。

このように、両組合の研修実施内容は、組織化の目標・機能を活かして「人手不足」への対応を図っている。従業員の「育成」という観点からは、研修による組合員企業の従業員のスキルアップが該当する。また、「定着」のために必要なモチベーションアップが、研修時の交流から生まれている。モチベーションが維持できないと、組合員企業の従業員の離職につながりかねない。

つまり、研修の企画や実施を通じて組合員企業の従業員同士の交流の場を作ることで、組合員企業の従業員間の切磋琢磨の場が作られる。それは、スキルの向上と同時に、モチベーションアップによる離職を思いとどまらせる効果もあるのではないか。同業種組合においては、組合員企業のノウハウや資源を活かして「研修」を企画・実施することが「人手不足」への対応として効果を発揮すると思われる。

参考文献

- 株式会社商工組合中央金庫・一般財団法人商工総合研究所(2020)『組合実態調査報告書』2020年版、2020年6月発行
- 一般財団法人商工総合研究所(2021)『図説日本の中小企業2021/2022』2021年8月
- 全国中小企業団体中央会(1991)『中小企業組合組織論』
- 全国中小企業団体中央会(2020)『中小企業組合組織論』
- 筒井徹(2017)『中小企業を強くする連携・組織活動—中小企業組織活動懸賞レポートにみる成功事例—』一般財団法人商工総合研究所、2017年12月発行
- 筒井徹(2022)『中小企業組合の新たな挑戦—中小企業組合の実態と今日的意義—』一般財団法人商工総合研究所、2022年1月発行
- 中谷京子(2023)「サービス産業における人材育成について」商工金融2023年1月号
- 橋本俊作(2017)「ホテル業における人材マネジメント再考—労使間の信頼関係に関する考察—」琉球大学・経済研究(第94号)2017年9月、pp39-49

参考URL

- 青森県板金工業組合
<https://aomorikenban.net/sheet-metal-industry/> 2023年4月24日閲覧
- 観光庁令和3年度「地域における観光産業の実務人材確保・育成事業」
https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics05_000346.html 2023年4月24日閲覧
- 黒川温泉観光旅館協同組合
<https://kurokawaonsen.or.jp/> 2023年4月24日閲覧
- 厚生労働省若年技能者人材育成支援等事業(ものづくりマイスター制度)
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/monozukuri_master/index.html 2023年4月24日閲覧
- 東京都社会保険労務士協同組合 <https://www.src-tokyo.jp/> 2023年4月24日閲覧