

# 中小企業組合による組合員のための 人手不足対策支援の限界と可能性 —新規雇用と定着の視点から—

川 島 宜 孝  
(商工総合研究所  
主任 研究員)

## < 要 旨 >

- 本稿では、深刻化する中小企業の人手不足問題への解決策の一つとして、新規雇用や定着の視点から、中小企業組合がどのように組合員企業のニーズを汲み取り、人手不足解消につながるような支援を行っているのかについて、中小企業組合や組合員企業へのインタビューを通して明らかにし、組合員の支援に対するインプリケーションを示していくことを目的とする。
- 中小企業組合の組合員である中小企業のニーズが時代とともに変化し多様化する中、足元では物価上昇にともなう価格転嫁や生産性向上による賃上げが重要課題となっている。さらに、特に中小企業における人手不足が喫緊の経営課題となっているものの、知名度や信用力が劣る中小企業単独での新規雇用は大企業に比べて非常に困難なことが先行研究により指摘されている。そのような中、中小企業の連携組織である中小企業組合は、組織化効果を活用することにより企業の小ささなどに起因する不利益を改善し、新規雇用や定着にも貢献できるのではないかとの問題意識をもった。
- 消費者の購買行動のプロセスモデルをフレームワークとする研究としてAIDMAやAISASがあげられる。本稿ではそのフレームワークを、採用活動並びに中小企業組合による組合員の新規雇用にかかる支援活動事業の分析に援用することで、支援活動がAIDMAやAISASのどの段階に相当するのか、どのような効果があるのかなど組合の支援活動の共通点について検証している。但し、新規雇用や定着は最終的には組合員である受け入れ先企業の問題であり、組合の支援には当然ながら限界がある。そのため、組合員企業の企業努力や対策を促すような変化が副次的に起こってこそ、より高い効果を発揮するものではないかとの仮説を設定した。
- インタビュー結果からは、合同企業セミナーや大学・高校の授業への組合員講師派遣など多様な支援の中で、組合員が組合による支援策への参加を契機に、自発的あるいは組合員同士の刺激により自社の魅力や技術力を再認識し、自社の魅力等を自信と情熱をもって伝えられるような変化を生み出していた。その結果、組合の支援の限界を超えて組合員企業の採用に関する課題の解決（直接学生等と交流することで深い接点ができ、知名度や信用力が向上するとともに、自社の魅力整理、経営者の関与強化）にもつながり、新規雇用に関して相乗効果を発揮していたことが分かった。そして、同時に変化が企業価値向上にもつながっているとの示唆が得られた。

## はじめに

- 1 中小企業組合の人手不足対策支援に関連する共同事業の機能
  - 1.1 人手不足対応になぜ中小企業組合なのか(1社では難しい課題)
  - 1.2 中小企業組合の主な共同事業と人手不足支援との関係
- 2 問題意識ならびに先行研究のサーベイと仮説設定
  - 2.1 問題意識(リサーチクエスチョン)
  - 2.2 先行研究のサーベイと仮説設定

## 3 ケーススタディ

## 3.1 事例研究

【事例A】茨城県菓子工業組合、菓笑 堀江製菓

【事例B】協同組合鳥取卸センター、株式会社モリックスジャパン

【事例C】協同組合青森総合卸センター、株式会社マツダアンフィニ青森

## 3.2 事例先へのインタビュー結果と発見事象

## おわりに(結論)

## はじめに

わが国では、人口減少、少子高齢化が急速に進むなか、特に中小企業における人手不足が大きな課題となっている。一口に人手不足と言ってもその内容は様々であるが、新卒者の正規採用が非常に難しいという点が、中小企業における最大の課題といえよう。

そこで、人手不足の状況を複数の統計から確認したい。代表的な統計として総務省の「労働力調査」、厚生労働省の「職業安定業務統計」や「雇用動向調査」、日本銀行の「全国企業短期経済観測調査(短観)」の雇用人員判断D.I.があげられる。労働力調査と職業安定業務統計によれば、2023年の失業率は2.6%と低く、また有効求人倍率(年平均)は1.31倍と1倍を超えており、この傾向がここ数年継続していることを考慮すれば、日本全体として人手不足にあることが窺われる(図表1)。雇用動向調査から欠員率をみると従業員100人未満の中小企業

ほど欠員率が高い傾向がみられることから(図表2)、人手不足は大企業よりも中小企業にとっての課題といえよう。労働力調査から、生産年齢人口(15~64歳)と労働力人口(15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせた人口)を基に分析すると、生産年齢人口は1997年をピークに減少を続ける一方、労働力人口は2012年をボトムに増加していることがわかる(図表3)。これは女性および増加傾向にある65歳以上人口の労働参加が高まったことによるものと考えられ、日本の人口減少が続くなか、女性および65歳以上の労働者が労働力不足を補ってきたものといえよう。最後に日銀短観の雇用人員判断D.I.からは、2013年に中小企業のD.I.がマイナスに転じて以降、マイナスが続くとともにその幅も大きくなっており大企業も含め人手不足感が非常に強い状況にある。また、常に大企業よりも中小企業のマイナス幅が大きいという特徴がみてとれる(図表4)。

上記以外にも、若年層の就業意識の変化に伴う就業意欲低下などを原因とした正規雇用の

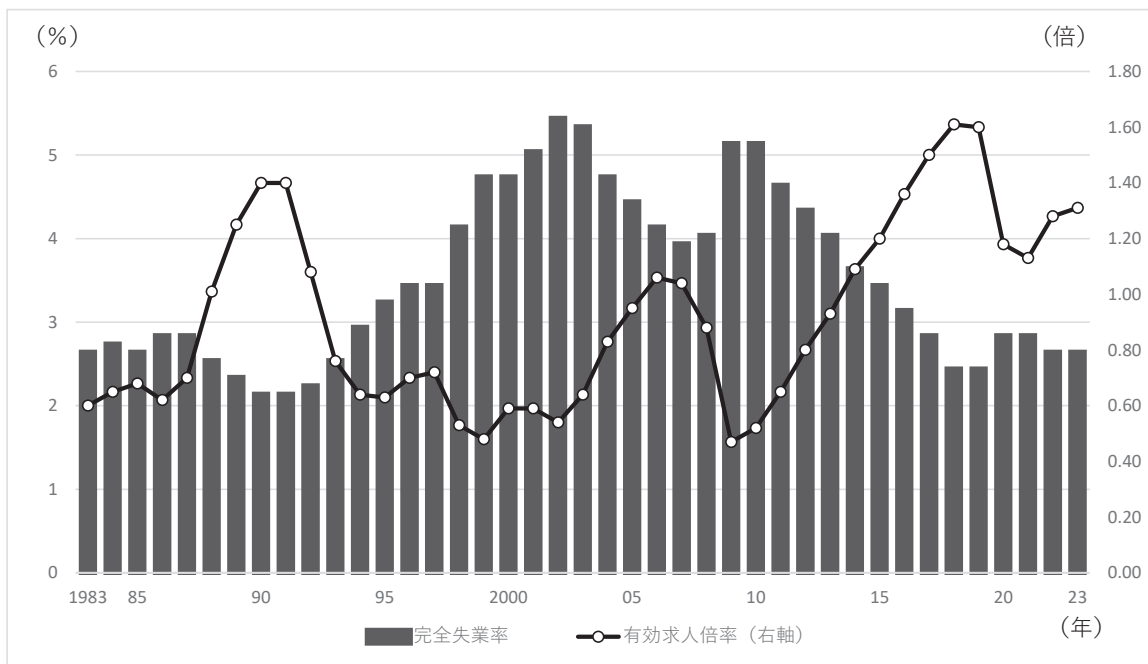
減少、自動車運送業等特定業種での技能・資格不足等、いくつもの原因があげられる。人手不足対策として、大企業でも従前のような新卒採用に拘らない中途採用の積極化に舵を切るとともに、非正規雇用のパートタイム労働者、派遣労働者、シニアなどの有期契約労働者の活用を図ってきた。また、雇用延長や外国人労働者の活用等も行い人手不足への対応を図ってきた。しかし、少子高齢化に代表される人口動態の変化に起因して労働市場において「労働供給制約」が進む中、各種統計で見てきたように足元では大企業における人手不足感も強まっており、一般的に労働条件が劣ることが多い中小企業では大企業以上に人手不足が深刻な問題になっているものと考えられる。

労働市場の変化等もあり中小企業の課題認識が変化する中、組合員が中小企業組合に期待するニーズも変化しており、人手不足対応への支援をはじめとする組合員のニーズ変化への対応は中小企業組合としても必須となっている。そもそも中小企業組合制度とは、中小企業の事業者などが組織化し、共同購買事業、共同生産・加工事業、共同研究開発、共同販売事業、金融事業などの共同事業を通じて、技術・情報・人材等個々では不足する経営資源の相

互補完を図るための制度である。最近では、共同購買事業等による経済的メリットが縮小し中小企業組合数も減少傾向にあるが、一方で共同求人や人材教育事業など組合員の人手不足対応への支援が組合事業として期待されている。ここでは、メンバーの危機は組合の危機でもあるとの前提のもと、組合事業として組合員の人手不足対応への支援を行う中小企業組合へのインタビューを通して、組合員の人手不足対策に対し、組合というビークルの利点をどう活かして対応しているのかを明らかにすることを目的とする。

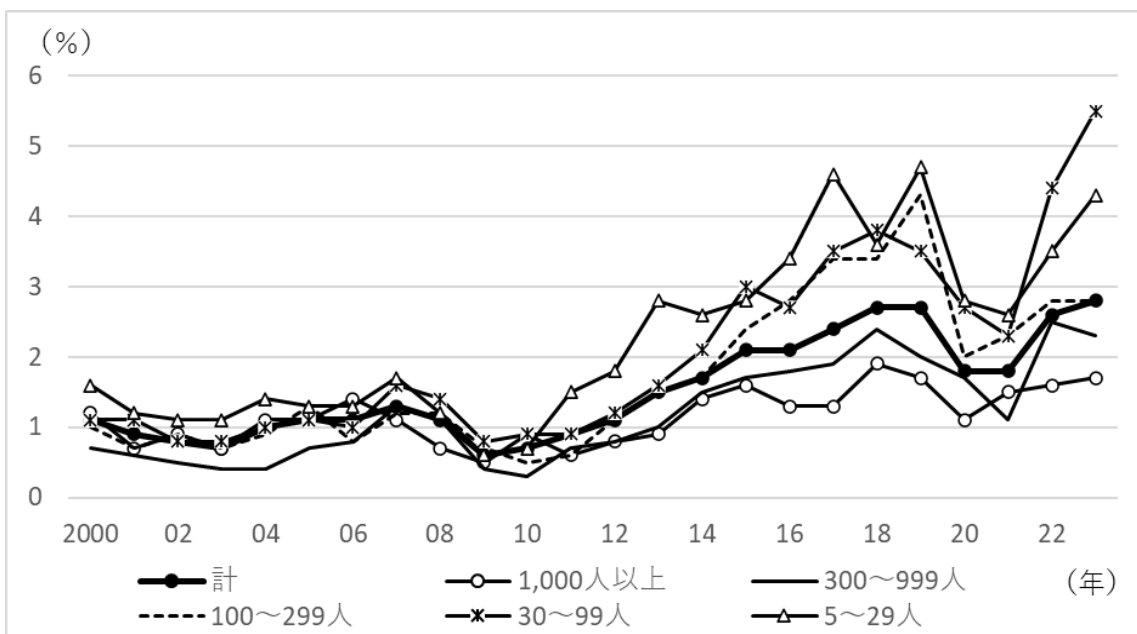
本稿では、まず第1章で、中小企業組合の人手不足対策支援に関連する共同事業の機能と役割について確認する。続く第2章で、本研究の問題意識及び先行研究のサーベイから仮説設定を行い、第3章で、ケーススタディとして組合員への人手不足対策として新規雇用・定着支援を行う中小企業組合に対してのインタビューをもとに分析を試みることにする。最後に、新規雇用・定着自体が最終的には個社の問題であるがゆえに起こる中小企業組合による新規雇用支援の効用と限界、さらにその可能性についてインプリケーションを示していくものとする。

(図表1) 完全失業率、有効求人倍率の推移 (年平均)



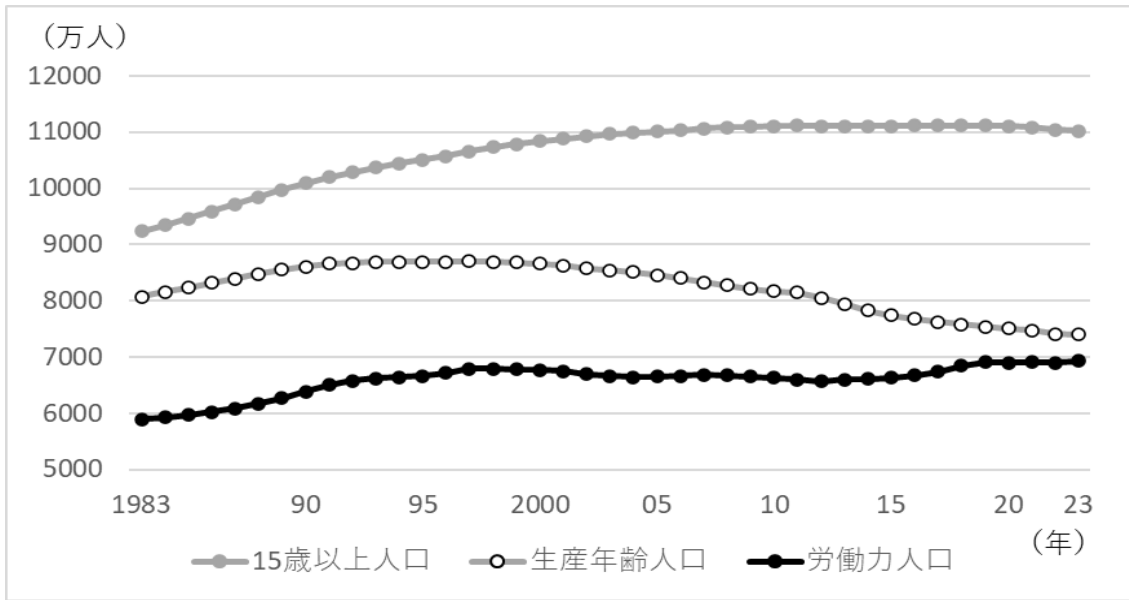
(出所) 総務省統計局「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」により筆者作成

(図表2) 企業規模別欠員率の推移



(出所) 厚生労働省「雇用動向調査」により筆者作成  
 (注) 欠員率 = 6月末の未充足求人数 ÷ 6月末の常用労働者数

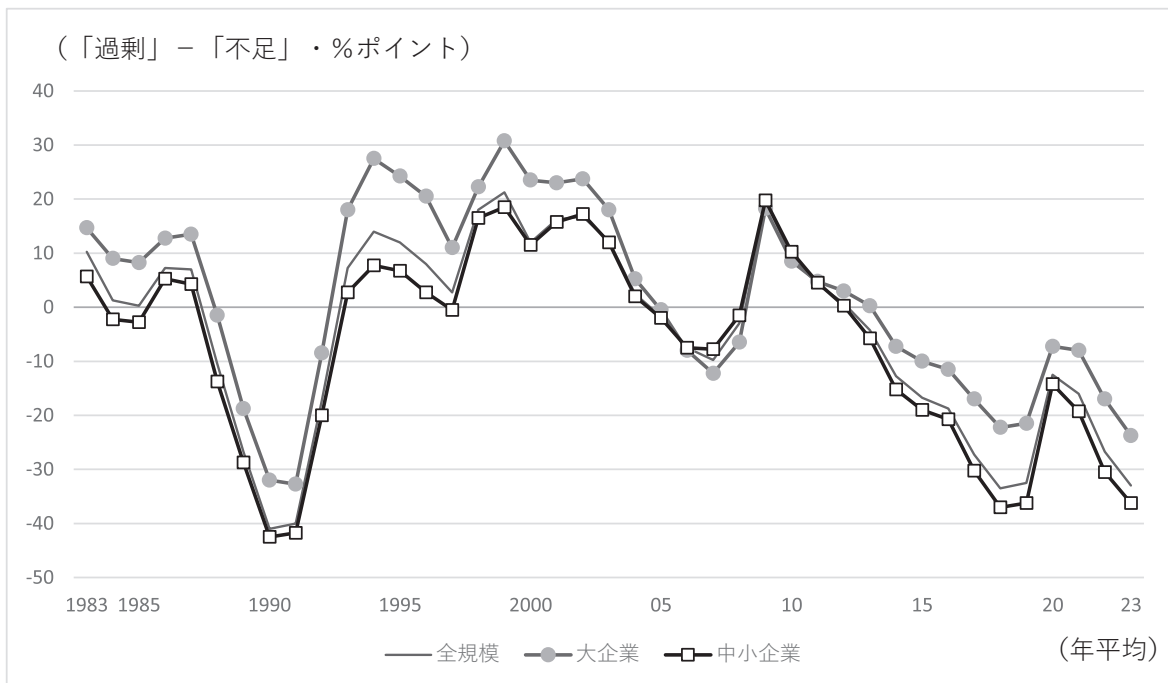
(図表3) 15歳以上人口、生産年齢人口と労働力人口の推移



(出所) 総務省「労働力調査」より筆者作成

(注) 東日本大震災の影響により、2011年は補完的に推計した値(2015年国勢調査基準)

(図表4) 雇用人員判断DIの推移(年平均)



(出所) 日本銀行「企業短期経済観測調査」に基づき筆者作成

(注1) DIは3、6、9、12月の平均値

(注2) 資本金10億円以上を大企業、同2千万円以上1億円未満の企業を中小企業とする

## 1 中小企業組合の人手不足対策支援 に関連する共同事業の機能

本章では、個別企業の課題である人手不足対策になぜ中小企業組合の活用なのか、その理由を確認したうえで、中小企業組合における主要な共同事業の種類とその概要を確認したのち、人手不足対策に関連する共同事業の機能について整理する。

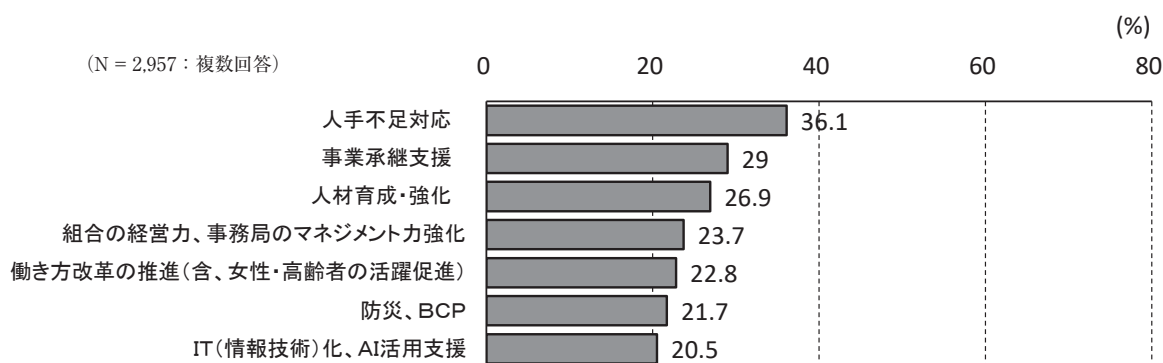
### 1.1 人手不足対応になぜ中小企業組合なのか (1社では難しい課題)

最近では、共同購買事業等を通じた組合員の経済的メリットが縮小したことなどから、中小企業組合数も減少傾向にあるものの、一方で組合員のニーズ変化などから、共同求人や人材教育事業など組合員の人手不足対応への支援が組合共同事業として期待されている。2020年版組合実態調査報告書によれば、今後求め

られる組合員支援内容として「人手不足対応」が36.1%と最上位となっており（図表5）、組合員ニーズの変化を捉えて、中小企業組合が組合員の人手不足について強い課題認識を持っていることが窺える。

そもそも、中小企業個社の問題であるはずの人手不足対応になぜ組合による支援が必要となるのか。理由は複数あるものと考えられが、個社の課題として代表的な理由としては、①大企業に比べ知名度や信用力が劣ること、②経営資源が大企業に比べ乏しいこと、③採用に関する知見が大企業に比べ乏しいこと、などがあげられよう。これらの課題解決に当たり中小企業組合の組織化による信用力補完機能や、経営資源の補完機能を用いて組合員の採用工程に係る支援を行うことは、組合員ニーズに応えるのと同時に、組合の存在感の向上にも資することとなる。

（図表5）今後求められる組合員への支援内容



(出所) 商工中金・商工総合研究所「組合実態調査報告書 2020年版」P.31 より回答率の高い項目を抜粋

1.2 中小企業組合の主な共同事業と人手不足支援との関係

全国中小企業団体中央会の「中小企業組合ガイドブック」や各都道府県中小企業団体中央

会のホームページなどを参考に、中小企業組合の実施する主な共同事業の概要をまとめると以下ようになる。

事業名	事業の概要
共同購買事業	組合員に必要な資材等を組合がまとめて購入し、組合員に供給する事業。仕入先との交渉力が強化され、仕入価格の引下げ、代金決済条件などの取引条件の改善、購入品の規格・品質の均一化などができる。多くの業種で実施され、組織化のメリットが比較的实现しやすい事業といえる
共同受注事業	組合が窓口となり注文を受け、組合員が仕事を行い、組合が納品する事業で、組合員に注文を斡旋する形態もある。官公需適格組合が実施する行政等からの官公需共同受注事業が代表的で、大口発注先の開拓など販路の拡張や取引条件の改善などが図られ、組合員の技術力向上にもつながる
共同販売事業	組合員が生産した製品を組合がまとめて販売する事業。販売価格や決済条件が有利になるほか、大口需要先の開拓など、販路の拡大を図ることができる
共同生産・加工事業	組合が、高額・大型の新鋭施設等を導入し、組合員が必要とするものを生産・加工し、組合員に供給する事業。原価の引き下げ、規格の統一、品質の向上、設備の効率化が可能となる
共同検査事業	組合員の製品、設備、原材料等について、その品質・性能、仕事の完成状況などを検査する事業。品質の維持・改善、規格の統一、仕事内容の評価を高めることができる
市場開拓・販売促進事業	市場開拓事業は、組合員の製品や取扱商品などの販路の維持拡大を図るために、共同で市場調査や展示会を開催する事業。販売促進事業には、広告・宣伝事業、共同売出し事業、クレジット事業などがある。組合が中心となってブランド化を進め、全国規模でPRしている事例もみられる。個々の企業では採算が合わない、品揃えができないなどの理由で実施することが困難な場合、共同で行うことにより可能となる
研究開発事業	組合が研究施設を設置する、または公的な試験研究機関等に研究を委託するなどして、組合員が単独で行うのが困難な調査研究や研究開発を行う事業。製品・技術・意匠・作業方法・販売方法の改善・開発などを行うことができる
人材育成事業	組合員をはじめ、その後継者、組合員企業の管理者などを対象に計画的・体系的に教育研修等を行うことで、人材を育成する事業。人材育成は、企業経営の基本をなすもので、特に最近では、情報力、技術力、マーケティング等のソフトな経営資源の充実を図る必要から、この事業の重要性が一層高まっている
情報提供事業	組合員の経営に役立つ市場等の需要動向、技術情報、業界情報、経営管理情報等を収集し、組合員に提供する事業のこと。また、組合の共同事業に役立つ情報の収集や、組合をPRするための情報を組合員や関係方面へ発信することも、組合の情報化事業として大切な分野となっている
共同労務管理事業	組合員の従業員の確保・定着あるいは能力の向上などを行うため組合員が行う労務管理の一部を組合が代って行う事業。労働時間短縮、福利厚生等の労働条件、安全衛生、作業環境等の改善が図られる。また、従業員の知識・技能等の向上を図るための教育・訓練なども行われている
福利厚生事業	組合員の私生活面の向上を図るための事業で、健康診断、慶弔見舞金の給付、親睦旅行、レクリエーション活動などがある。組合員の融和、組合への参加意識、協調性の高揚等に効果がある
外国人技能実習生共同受入事業	組合が監理団体となって技能実習生を受け入れ、実習実施者である組合員企業で実習を行うことで、我が国で開発され培われた技能・技術・知識の開発途上国等への移転等を目的とする事業。監理団体となるための許可等、事業実施にあたっては一定の要件が必要となる
金融事業	組合員の事業資金の調達を目的とする事業。組合が金融機関から資金を借り入れ、組合員に転貸するケースや、組合の斡旋により組合員が金融機関から直接借り入れるケースがある
債務保証事業	組合員が顧客や仕入先等と取引する際に、組合がその取引の債務を保証する事業。組合員の取引の円滑化と拡大を図ることができる

以上が、これまでの代表的な共同事業となる。全国中小企業団体中央会等では新たな組合の共同事業についても言及しており、「これまでも時代の変化に対応して新しい事業が生まれており、地域の中小企業が生き残っていくためには、経営環境の変化に対応する新たな事業として、組合にも組合員の新たな戦略展開をバックアップする事業活動の展開が求められている。特にインターネットを活用した共同販売等の情報戦略、地域ブランドの開発と発信、海外市場調査、ものづくり技能の承継等は喫緊の課題であり、組合として積極的な対応が望まれる」としている。そして、足元の環境変化により上記に加え、労働供給制約を受けた人手不足問題も喫緊の課題としてあげられよう。

本稿では、組合員の人手不足対策、特に新規雇用と定着への組合支援を研究対象とするが、上記の代表的な共同事業の中では網羅できていないものと思われる。新規雇用に係る直接的かつ代表的な支援としては共同求人事業があげられるが、組合員企業を学生等に知ってもらい応募のきっかけを作るような活動も新規雇用に係る間接的な支援と考えられ、情報提供事業の一部といえよう。また、人材育成事業や共同労務管理事業、福利厚生事業も定着や労働条件の向上に資することから間接的な支援に相当するものと考えられる。したがって間接的な支援を含めると多くの共同事業が新規雇用に影響を与えているものといえよう。

さらに、共同生産・加工事業なども組合が高額・大型の新鋭施設等を導入し組合員企業の生産性向上に資するものであれば、人手不足問題の支援につながるものであるが、本稿では、

前述のように組合員の新規雇用への組合支援を主な研究対象とすることから、新規雇用と定着以外は補完的な情報収集に止めるものとした。

## 2 問題意識ならびに先行研究のサーベイと仮説設定

### 2.1 問題意識（リサーチクエスチョン）

商工中金・商工総合研究所（2020）の組合実態調査報告書では、中小企業組合が今後新規に取り組みたい共同事業として、教育訓練・人材開発、外国人技能実習生受入、異業種交流・企業連携・産学官連携・共同求人、市場調査・販路開拓の順となっており、人的資源への関心の高まりが窺えると指摘している。

一方で、中小企業1社では新規雇用は非常に困難であると企業側の視点で指摘する先行研究がある。中小企業庁（2017）の「中小企業・小規模事業者における人手不足対応研究会とりまとめ」によれば、その理由を「若者をはじめとする強い大企業志向や、大企業との賃金格差、強い離職傾向、知名度の低さ等の一定のハンディがある」と指摘している。また、永野（2016）は、「労働市場がタイトになる中で、中堅・中小企業や準大手でもいくつかの業種の企業では採用難によって計画人数が確保できなくなっていた。このような規模による違いは採用のみならずインターンシップに関しても現れていた。企業規模間格差は、特に採用に関わることに 대해서는大きいといえるだろう」としている。

求職者については、マイナビ2025年卒大学生就職意識調査によれば、大手志向（「絶対に

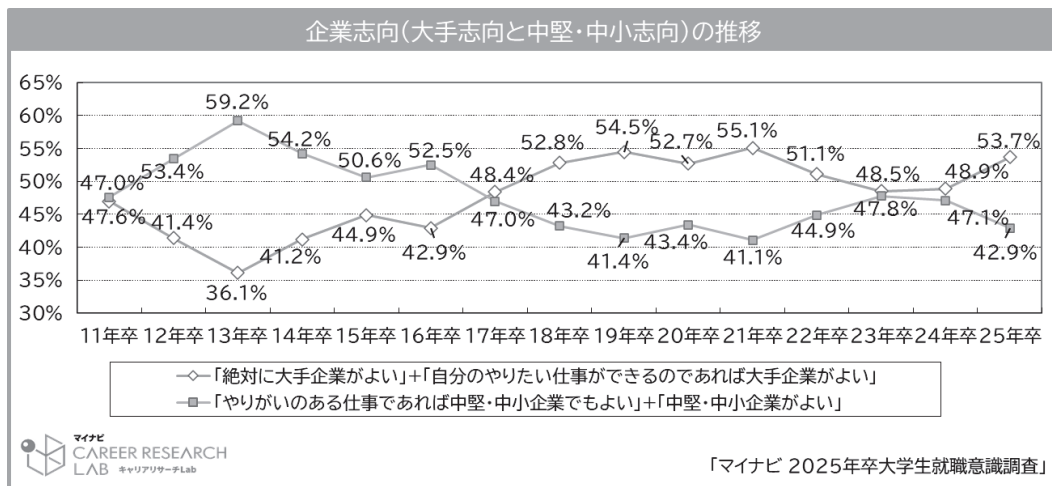


大手企業がよい」+「自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業がよい) が53.7%で、中堅・中小志向(「やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」+「中堅・中小企業がよい) よりも多い(図表6)ものの、「絶対に大手企業がよい」という回答は9.8%に止まっている。また、就職観では、「楽しく働きたい(38.9%)」、「個人の生活と仕事を両立させたい(24.5%)」、「人のためになる仕事をしたい(10.9%)」が上位で推移し大学生の就職観となっている。企業選択のポイントとしては、「安定している」が49.9%で最多、「自分のやりたい

仕事(職種)ができる」が28.6%、「給料が良い」が23.6%と続いている。必ずしも大企業でなければならないという訳ではなく「安定」や「やりがい」、「ライフワークバランス」が重視されているといえるため、中小企業においてはこのような層へのアプローチが求められよう。

また、多くはないものの一定数の地元志向の大学生が存在することや、学校推薦で一人一社制の高校生も一般的に地元志向が強いと思われることから、地元に着した中小企業はその選択肢と考えられる。

(図表6) 企業志向(大手志向と中堅・中小志向)の推移 (N = 39,190)



(出所) マイナビ 2025年卒大学生就職意識調査

以上のように、中小企業組合は環境変化から人的資源への関心を高めている一方、中小企業は新卒採用にハンディを抱え苦勞している。そして、大学生の大手志向は引き続き強いものの「安定」「やりがい」「ライフワークバランス」を重視しており、必ずしも大企業でなければならないという訳ではないというのが現在の就職意識といえるのではないのか。

そのような中、中小企業の連携組織である中小企業組合(特に団地組合など地方での影響力が大きな組合)は、中小企業1社では認知度や信用力等に不安を感じる学生にも、公的な認可や支援を得て設立された組合という組織を利用することで信用力の補完が可能となり、加えて多くの情報を持つ組合だからこそ組合員の採用戦略(事前準備(ペルソナ設定や自社の魅

力洗い出し)・知名度向上・合同説明会・インターンシップ・内定後のフォロー方法)などにおいても組合員支援を可能とし、組織化効果を活用することにより、新規雇用や定着にも貢献できるのではないかとの問題意識をもった。雇用は、究極的には個社の問題であり、中小企業組合ができることには限界もあると考えられるが、有効事例を収集し、その対応の共通点を検証することで、中小企業組合による支援の可能性について考えていきたい。

## 2.2 先行研究のサーベイと仮説設定

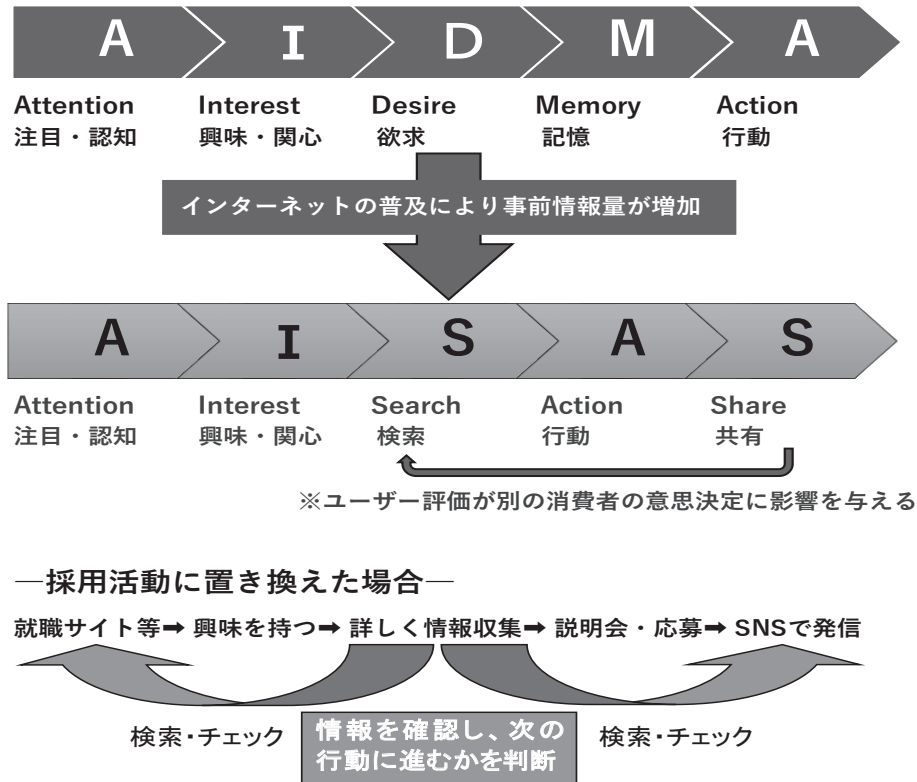
購買行動のプロセスモデルをフレームワークとする研究としてAIDMAやAISASがあげられる(図表7)(注:AISASは、電通の登録商標です)。ここでは、購買行動と就職活動は、目的がモノやサービスなのか就職先なのかという違いはあるが、行動モデルとしては同様であると考えられ購買行動モデルをフレームワークとして採用した。AIDMA(Attention-Interest-Desire-Memory-Action)モデルは、アメリカのサミュエル・ローランド・ホールが、1924年頃に著書「Retail Advertising and Selling」の中で発表したもので、シンプルで親しみやすく、かつ市場が比較的単純であった時代には有益なモデルとされてきた。AIDMAの場合、Attention(注目・認知)が特に重要で、ここを強化することで最終的にAction(行動)へ繋がる確率が高くなるため広告等を強化し認知をアップさせることが重要だと指摘している。インターネットがなかった頃のテレビやラジオ、新聞、雑誌等が与える影響度は大きく、情報はこういったメディアからしか入手できなかった。

た。しかし、秋山・杉山(2004)はインターネットの普及により、消費者がネット上で検索し商品に関する情報を集め購入の意思決定を行い、またSNSなどを通じて自分の意見をシェアするという今日的な消費者の行動を捉え、AISAS(Attention-Interest-Search-Action-Share)という消費者行動モデルを提案している。AISASではAttention-InterestまではAIDMAと同様であるが、Attentionにおけるメディアの多様化とその後のSearch(検索)が大きなポイントで、インターネット検索して情報収集した結果、次の行動へ進むかどうかが決まるという特性を持ち、検索結果の情報にネガティブな情報を見つければ行動はそこで止まるし、判断するための情報が少ない場合も判断ができずに行動が止まる可能性が高くなる。検索の結果、ある程度納得する内容であれば、Actionへ繋がり、更に、次のプロセスであるShare(情報共有)へ進む傾向が強いのも特徴で、Shareされた情報が新たな消費者のAttentionやSearchの対象になるという流れとなっている。

購買行動モデルであるAISASを就職活動に置き換えた場合(図表7)、就職サイト等で認知し、特定の会社に興味を持ち、インターネットやSNS等で詳しく情報収集した上で、次に進むかどうかを判断し、説明会に参加したり募集に応募したりという行動となる。その結果をSNSで発信することで、別の就職活動者に影響を与えるものというのが、就職活動における求職者を対象としたモデルとなる。そのため、近年の採用においては、認知・興味を持ってもらう活動に加えて、インターネットの普及によ

る変化として、Search（検索）とShare（情報共有）を意識した対策が重要になると指摘しているものと考えられる。

（図表7）購買行動モデル「AIDMA」および「AISAS」



（出所）筆者作成

鬼丸（2009）によれば、中小企業における人材確保は、賃金や福利厚生面に関する企業間格差や資金力・業容の広がりや知名度の低さといった大企業と異なる多くの難しさを抱えていることが多い。大企業と競合している都市部において、中小企業が求める学歴・専門分野・経験・年齢階級を保持する労働者の採用が一般に困難であるため、採用時に資質や能

方面でばらつきのある人材の可能性をいかにして引き出し、専門性を高めていくかが企業発展の一つのポイントになるとし、社員を主体としたOJTとoff-JTの意識的な組み合わせは、教える側・教えられる側の両者の様々な面での成長につながっており、中小企業の人材育成を考える上で一つの示唆となろうと指摘している。つまり、大企業と違い中小企業では即戦力となる

ような人材確保は難しいことから、専門分野ではない人材を自社の先輩社員を活用して、いかに育てていくかが重要になると育成面から指摘しているものといえよう。

永野（2016）によれば、中堅・中小企業を中心にいくつかの企業では、採用難によって計画人数が確保できなくなっていた。しかし、そのことは規模の小さな企業では人材採用が不可能なことを意味しているのではない。それぞれの企業は独自の方法（地元大学との関係強化や採用活動開始時期を大企業の内定後の秋口に後倒し、インターンシップへの注力等で採用力を高める等）で、人材採用を成功させる工夫をしていた。そのような工夫を重ねることが、人手不足下ではより重要になるだろうと指摘している。

さらに、中小企業が欲しい人材が採用できない、あるいは採用自体ができない理由として複数の人材紹介会社等が指摘しているのが、中小企業の採用は、経営状態に左右されることが多く、退職者の補填等が中心で計画性が薄かった。そのため、担当者が片手間で採用対応、採用したい人物像が不明確（ペルソナの設定不十分）、積極的な採用アプローチ（説明会、インターンシップ）不足、経営者の関与不足、自社の強み・魅力（労働条件や働きやすさなど他社との違い）の整理不足・PR不足等の状態が顕著であることをあげている。

最後に中小企業組合の先行研究について確認する。百瀬（1989）によれば、中小企業組合は「中小企業施策の受け皿機能」として、あるいは異質多元に存在する中小企業の「総意形成機能」として、中小企業のもつ問題性解決のために貢献してきており、個々の企業では弱

体な中小企業が、組織の力によって不利を是正し克服するために、中小企業組合があるとしている。また、協同組合の理念と本質は、中小企業者が「相互扶助の精神」に基づいて、自らの努力と自らの組織力で活路を拓くことによって経済的・社会的地位の向上を図ることであり、自主独立の組織経営体として組合体質を強化することだとしている。理念や本質は今でも変わることはないと思われ、組織の力によって不利を是正し克服することで新規雇用における中小企業の問題を解決し、相互扶助の精神のもと、大企業等との採用競争の中ではまとまりを持って協力していけるものではないだろうか。

本稿では、AIDMAやAISASによる購買行動のプロセスモデルのフレームワークを中小企業組合による組合員の新規雇用にかかる支援活動事業の分析に援用し、支援活動がAIDMAやAISASのどの段階に相当するのか、どのような効果があるのかなど組合の支援活動の共通点について検証しているが、新規雇用や定着は最終的には組合員である受け入れ先企業の問題であり、組合の支援には当然ながら限界がある。そのため、組合の支援に加え、組合員企業の企業努力や対策を促すような変化が副次的に起こってこそ、より高い効果を発揮するものではないかとの仮説を設定した。

### 3 ケーススタディ

本章では、仮説検証のためのケーススタディを実施した。インタビュー先としては、組合事業として組合員の人手不足対応への支援を行っている①茨城県菓子工業組合（農業高校とコラボ／製菓・製パンコースに和菓子実習過程が

新設されるのにあわせて組合員による出張講義（製菓実習）、②協同組合鳥取卸センター（中央会からの人材確保PR支援事業制度の紹介／制度を活用し組合活動・組合員企業と従業員のインタビューによる職場環境や仕事の内容紹介をYouTubeで配信し新たな求人戦略のきっかけづくりに成功）、③協同組合青森総合卸センター（県内4卸団地合同の共同求人、問屋町版インターンシップ／組合員企業の人材確保と若者の地元定着支援を目的とした合同企業説明会の開催、複数の企業を一度に体験できる多業種連携型インターンシップ等）を選定し、組合並びに組合員にインタビューを行ない、その内容についてまとめた。

具体的には、組合概要、組合員における人

手不足の現状と対応、組合による人手不足対策支援（人と人以外の支援（人手不足における供給制約の観点から「採用以外のその他の対応」として、「共同の機械化」（資本ストック部分）や「デジタル化」（技術進歩や効率化などの全要素生産性部分）などについても質問を行い、組合の対応状況を確認）、最後に、組合による採用等の人手不足支援の限界と可能性等について半構造化インタビュー等を行った。ケーススタディでは、これらのインタビュー結果をもとに考察を試みることにしたい。なお、事例の内容は、取材時点の情報に基づくものである。

### 3.1 事例研究

#### 【事例A】茨城県菓子工業組合

所在地	茨城県水戸市見川町 2139 番地の 5
組合設立	1966 年 2 月
代表者	理事長 大槻 和行
会員数	108 名（2024 年 3 月現在）
事業内容	情報提供（関係官公庁、団体との連絡調整等）、教育指導（「いばらき三ッ栗」の事業推進、実技講習会及び講演会の開催、製菓衛生師受験者への参考図書斡旋等）、行政に対する意見具申並びに陳情（実業高校における菓子実習教育の充実等）、原材料・包装材の斡旋（もち米、小豆等）、行事（ソフトボール大会）への助成 菓子づくり講習会を年間3回実施（うち1回は青年部主催）
特記事項	同業種組合（和菓子・洋菓子製造業） 当組合の常務理事・青年部長の堀江 誠氏（菓笑 堀江製菓の代表者）にインタビュー実施

#### 1. 組合の沿革等

1966年2月に組合を設立し、組合員数1,000人超にまで伸長したが、国際化による激しい市場競争、景気低迷、高齢化、後継者不足等を背景に廃業が続き、2024年3月現在の組合員数は108人である。最近では、いばらき三ッ栗

（いばらきのお菓子づくりプロジェクト（2006年度～2008年度）により商品化された菓子で「焼き栗まん・モンブラン・栗渋皮」の3品がセット）の製作や、2014年には「いばらきさん。」という茨城県内の各地域（県北、鹿行、県南、県西）で調達した県産素材（常陸大黒、メロン、

ブルーベリー、梨、栗、かんしょ、梅等)を使ったお菓子を統一デザインとして広めている。これに合わせ、パッケージも当組合のプロジェクトにより筑波大学との共同研究により製作した。2024年5月には、県庁で3日間にわたり開催された「いばらきスイーツフェア」で、当組合が初めて主導的な役割を果たして県内菓子産業の振興にも貢献した。

## 2. 共同事業の変遷

設立当初は、共同購買事業(あずき・もち米・包装材等)を主力の共同事業としていたが、組合員数の減少や組合員ニーズの変化等から現在は、教育指導事業(「いばらき三ッ栗」や「いばらきさん。」の事業推進、実技講習会及び講演会の開催)が中心となっている。

青年部にはなるが、非会員でも参加できるような菓子講習会やボーリング大会などができるようにし、多様な方々との情報交換やニーズの把握、交流が気軽にできるような工夫をしている。いきなり組合に加入するのはハードルも高いため交流する中で、将来的に組合員になってもらえるような機会になればとも考えている。また、後継者育成にもつながる取り組みだと期待している。特に作り手のような職人は、普段の交流が少なく上記取り組みのような同業者を中心とした交流で勉強の機会にもなればよいとも考えている。

## 3. 人手不足の状況と対応

(組合員企業における人手不足の現状、組合に期待する支援)

組合員である菓笑堀江製菓の堀江社長への

インタビュー内容：当社であれば、中途採用ではあるが4年目になる人材を採用した。経験者ではなかったが面接での感触が良かったことが採用の決め手である。現在30歳の若手で丁寧に育成した結果、工場長として活躍してくれている。現実問題として、正社員1名、パート1名の雇用が企業規模からすれば適正水準で、これ以上の雇用は収支面を考慮すると過剰になるため、当社の場合は幸い適正人員の状態である。他の組合員では、親子2人で駅前にて菓子の製造小売りをしているが、将来を考えると親に代わる人材が必要だと思うが現状は店の切り盛りで1日が終わってしまい代わりを見つけていくのが難しい状況にあると聞いている。

組合への期待としては、地域の和菓子文化を後世へ残していくためにも、次代を担う学生に対する和菓子文化の伝承・後継者の育成等の機会を多く作り、組合員も技術力を磨くため「菓子製造技能士」のような技能検定にチャレンジする組合員を増やすような支援を期待したい。

(組合による人手不足支援(人に関連する支援))

①きっかけ、背景や目的：

後継者や技術者の不足により、今後も組合員の減少が懸念される中、茨城伝統の和菓子や地域の和菓子文化を後世へ残していくためにも、次代を担う学生に対する和菓子文化の伝承・後継者の育成の機会が必要であると考え、組合では実業高校、特に農業高校の食品関係学科及び製菓専門コース等において、外部講師(組合員)を活用した製菓実習の実施を要望してきた。組合と行政とのつながりがキーとなり、県会議員の紹介を得て、県立高校での実習課程

新設に伴う講師派遣の話をスムーズに進めることができた。

### ②具体的な取り組み内容：

令和2年度に県立銚田第二高等学校の製菓・製パンコースに和菓子実習課程が設けられることになり、講義や実技指導を通じて、製菓の楽しさや和菓子文化の魅力、作法等を高校生に体験・理解してもらい、ひいては将来的に業界の担い手となる人材を育成することを目的に、組合員による製菓実習を実施することとなった。学校側と事前協議を行いながら準備を進める一方、組合内部においては、組合員がそれぞれ店舗の通常業務を抱える中、講師派遣に協力できる組合員を確保できるかが懸念されたが、理事長の主導のもと役員や青年部長から本事業への理解とスムーズな協力を得られ、講師要員を確保できた。その上で、講師となる組合員の選定や実習テーマ・内容等を協議決定していった。年間授業計画に合わせ5回の実習カリキュラムを組み、1回目/7月「製餡」⇒2回目/9月「おはぎ」⇒3回目/10月「大福」⇒4回目/11月「栗饅頭」⇒5回目/1月「桜餅」のテーマにて実施した。講師派遣料には公的な補助金の利用が可能で、単発の講師派遣に終わらず現在でも継続している。

### ③具体的な効果と要因：

効果としては、受講生徒の中から、講師を担当した組合員企業への就職希望者が出たことがあげられる。高校生が進路を選択するにあたり、いくつかの組合員事業者と交流した経験や組合員の菓子に対する情熱・技術を目の当たりにしたことにより、将来ビジョンが明確になったためと考えられる。今後、業界の将来を担う

人材育成に対し組合全体の熱意が向上し、県内各地で製菓実習が増えることに期待している。また、講師を担当した組合員にも大きな変化やメリットをもたらすと考えられる。具体的には生徒に教えるのにあたり講師自身が勉強し直す必要もあり、組合員が自社の魅力や技術力を再認識することで情熱をもって伝えられるような変化を生み出し、組合員にとっても効果があったと考えられる。さらに、「菓子製造技能士」のような技能検定に合格した菓子製造業者に与えられる国家資格にチャレンジする組合員が増えれば、技能や社会的な認知の向上にもつながり人材育成や菓子文化の継承にも寄与するのではないかと考える。

### ④上記以外の取り組み：

他の高校への講師派遣にもつながり、幅が広がっている。また、2024年5月には、県庁で3日間にわたり開催された「いばらきスイーツフェア」で、当組合が初めて主導的な役割を果たし、県内菓子産業の振興や組合等の知名度向上に注力している。

### (組合による人手不足支援(人以外の支援))

栄養成分表示の義務化に伴い、当組合の上部団体である全国菓子工業組合連合会が独自に開発した菓子業界専用「栄養成分計算ソフト」は、菓子業界に特化した栄養成分計算ソフトとして、小規模事業者にとっては負担が大きい組合員共通オペレーションのデジタル化によるシステム化に寄与している事業となっており、人手不足支援にもつながっている。それ以外の例えば、労働生産性診断や総務事業代行、組合員の遊休資産(保養所・研修所など)の仲介(シ

エアリング)による定着支援や福利厚生面での労働条件向上支援は行っていない。組合員のインターネット導入は、小規模事業者も多く今後の課題である。

**(組合による採用等の人手不足支援の限界と可能性 (課題やこれから取組めそうな対応))**

組合としては、現在も続けている学校への講師派遣が人手不足支援としての中心的な取り組みとなる。茨城伝統の和菓子や地域の和菓子文化を後世へ残していくために、一度に訴えられる人数は少ないかもしれないが、講師派遣であれば生徒に直接的に菓子の魅力や職人の熱意を伝えることが可能で、単に知ってもらうという状況を飛び越えて、「知ってもらう➡興味を持ってもらう➡深く知ってもらう」という質の高い人手不足支援につながるものと考えて

いる。さらに、組合という組織による信用力の補完や公的補助金の利用は現実問題として非常に有効であると思う。

今後の可能性としては、例えば菓子製造技能士を組合として増やしていくような努力を行うことにより講師役の組合員が増えていけば、他の組合員や、あるいは他の組合での横展開も可能かもしれない。継続的な成果や横展開には、組合による支援とともに、組合員企業の努力(変化)を引き出すような相乗効果が必要となるのではないかと考える。中小企業では必ずしも採用戦略等の重要性を認識し計画を立てている企業は多くないと思うが、講師の派遣には、社長の関与増加や自社の技術力をはじめとした魅力の整理等につながるような効果が大いにあると考える。

**【事例B】 協同組合鳥取卸センター**

所在地	鳥取県鳥取市商栄町 202 番地 2
組合設立	1967 年 3 月
代表者	代表理事 盛田 眞理 (株式会社モリックスジャパン代表取締役会長)
組合員数	20 名 + 賛助組合員 12 名 (2024 年 7 月現在)
事業内容	福利厚生 (集団健康診断等)、研修 (毎月定例会、ミニセミナー (人権研修・時事研修)、地元を知るための研修「移動二十日会」等)、環境整備 (団地内一斉清掃等)、安全対策 (防犯灯、防犯カメラの設置等)、プロジェクト (共同求人募集、組合資産活用等)、その他 (団地まつり、転貸、組合施設の貸出、簡易郵便等)
特記事項	理事長と事務局長の田中弘子氏にインタビュー実施 卸商業団地 (団地面積約 75,000 m <sup>2</sup> ) 事務局職員 4 名 (内、簡易郵便局専任 2 名) 1984 年青年部会設立 2013 年関連会社でサービス付き高齢者向け住宅を運営 2021 年人材確保 PR 支援事業 (YouTube で PR 動画配信) 2024 年「とっとりインターンシップ」に組合並びに組合員 4 社が参加

**1. 組合の沿革等**

組合設立時は組合員数22名でスタートし、1975年から1976年のピークには組合員数32名

まで拡大した。尚、賛助組合員 (団地内に自己所有の不動産がない場合の組合員) を含む組合員数のピークは1979年の37名である。



1967年3月組合設立、12月団地用地買収完了  
1968年第1次計画企業進出（卸売業店舗等  
集団化事業）鳥取卸センターオープン  
1970年組合会館完成・団地完工式  
1984年組合青年部会設立  
2001年情報化創造発信事業（組合HP公開）  
2009年組合施設改修移転（組合会館リニュー  
ーアル・ファミリーマート誘致）  
2013年サービス付き高齢者向け専用住宅完  
成（鳥取卸商事有）  
2014年鳥取市商店街にぎわい形成促進事業  
（団地まつり実施）～現在に至る  
2020年卸商業団地機能向上支援事業（組合  
ブランド強化検討）  
2021年人材確保PR支援事業（YouTubeで  
PR動画配信）  
2022年組合HPリニューアル、卸商業団地機  
能向上支援事業（SDGsへの取組み検討）

## 2. 共同事業の変遷

設立当初は、鳥取市街中心部に点在していた卸売業者が商業団地への集団化を目的とした商業団地のため、進出企業の利便性向上のための簡易郵便局事業、展示会館や共同販売のC&C店舗（cash and carry：現金支払い、商品持ち帰りの卸売業態の店舗）を主力の共同事業としていた。その後、組合員数の減少や組合員ニーズの変化等から現在は、情報化や団地価値向上（団地で働くことがカッコいい、オシャレというようなイメージ戦略）への対応支援等（組合HP、BCP、組合ブランド強化、人材確保PR支援、SDGs）を主力事業としている。最近では、毎年のように全国卸商業団地協同組合

連合会（以下、商団連とする）の卸商業団地機能向上支援事業を活用し、組合員のためになるような事業に注力している。

組合員のニーズ変化については、毎月の定例会や日頃の事務局からの声掛け等あらゆる機会を利用し把握に努めている。また、50周年時に経営者向けに組合への要望把握、2021年には団地内全従業員に対し、情報化事業や団地まつり、組合HP、組合事業への要望等のアンケートを実施（回答率83.7%）し、結果を組合運営の指針として活用している。

## 3. 人手不足の状況と対応

**（組合員企業における人手不足の現状、組合に期待する支援）**

組合員である株式会社モリックスジャパンの盛田会長へのインタビュー内容：県内労働力人口の減少や県外への人口流出等により特に新卒採用は、残った人材の取り合いになっている状況で中小企業には非常に厳しい採用環境といえる。特に、地方はより厳しい状況にある。当社の場合は、採用の成果をあげるため民間の実績のある求人会社（ジョブナビ等）を活用し採用を行っているが費用負担が大きく、協同組合で採用支援してもらえれば会社としてはとてもありがたく、メリットがあると考え。特に小規模企業にとっては非常にメリットがあるのではないかと思う。当社では、今年5名の新卒採用ができたが稀なことであり、来年どうなるかは不透明である。本人の希望により営業職、SE職で採用、県外の大学からの採用もあるが全員が地元出身者である。いわゆる地元志向の若者も増えてきているように感じる。高校生の

場合は、複数の学校の就職指導教員とのパイプ作りに注力している効果もあり相応の採用実績となっている。それ以外には、行政等が鳥取産業体育館で実施する合同就職説明会には参加しているが効果はあまり見られない。当社の場合、中小企業としては人事制度の整備も含め採用や定着のための研修制度・コミュニケーションに関する取り組みには非常に注力していると思っている。ただ、最近になってようやく整備されてきたという状況である。毎年採用活動は熱心に取り組んでいるものの、成果にはバラツキがあり課題となっている。一般的に小規模企業では、従業員が辞めてしまったので場当たり的に採用する、採用担当者も特に決まっているわけではなく、人事制度もなかなか整備されていないというのが実情ではないかと思う。何をしたらよいのかも含めよく分かっていないということであろう。

組合への要望として、閲覧の機会を増やすために、2021年に制作した組合と組合員のYouTubeによるPR動画へのリンクを組合ホームページ上に張ってもらいたい。さらに、SNS等での組合員企業PR動画の制作支援や地元の学校への働きかけ等を通じて、各組合員企業が行っている仕事を若者や関係者に理解してもらえるような活動を期待したい。

### (組合による人手不足支援(人に関連する支援))

#### ①きっかけ、背景や目的：

少子高齢化が進み、組合員企業が求人募集を行っても期待どおりの応募が得られなくなっている。卸売業という性質から、一般向けには

企業の知名度が低くなりがちであり、新たな手法でイメージアップを図り、次世代につながるような活動が課題となってきた。そのため、組合全体の人材確保事業としての取り組みを考えることとなった。

#### ②具体的な取り組み内容：

組合ホームページのリニューアルを検討する中、人材確保のための組合員紹介の動画作成が提案された。鳥取県中央会より「人材確保PR支援事業」活用のアドバイスがあり、委員会を立ち上げた。動画は、組合員1社ではインパクトが弱い『組合活動と組合員活動は一体・同体』という組織力をポイントとした。内容は、組合活動(歴史ある組織活動)の紹介、組合員企業の全景紹介、従業員インタビューによる職場環境や仕事の内容紹介など求人活動者に受け入れやすい構成とした。YouTubeで配信したことから、従来にはなかった手法でのアプローチとなり、従来ハローワークや求人誌に求人広告とは違う組合員の新たな求人戦略となった。

#### ③具体的な効果と要因：

現在の若年求職者への広報手段としてYouTubeへの掲載を取り入れたこと、組合員1社の紹介に加え組合という組織力をPRするため組合活動の紹介も動画化したことで、若者に動画を見て理解、納得してもらうことが可能となった。現状では動画を契機とした応募はないものの今後は、組合員企業のホームページへの掲載や独自にYouTube配信できる動画などの共同制作を支援し、SNS社会への対応を積極的に推奨していくことで、組合員の需要に即した組合事業参画を促し、組合への帰属意識

向上、若年者の人材確保につながっていくことを期待している。

#### ④上記以外の取り組み：

地元大学生にも参加してもらい組合や組合員とも交流してもらえるような団地まつりの開催や、鳥取県中央会が鳥取県からの委託で実施する「とっとりインターンシップ」へ組合も参加することにより、組合員を知ってもらい興味を持ってもらえるような即効性はないが地道な支援活動を継続的に行っている。インターンシップに組合として参加した理由は、1社では受入れに対応しづらく手を挙げられない組合員企業も組合がハブになり団地組合内の複数の組合員に参加してもらうことで、組合員企業の負担を軽減し、インターンシップに参加する学生も一度に複数の企業を見られるなど来てもらいやすい環境を整えるためである。なお、これまでも組合として、地元の大学に対し何らかの手法で組合員企業のPRをさせて欲しいとお願いしたこともあるが他からの要望も多くあり難しい状況である。

#### (組合による人手不足支援 (人以外の支援))

人手不足支援として共同化も重要であると考え、単独では導入しづらい大型のプリンターを導入し企業ではできない大判プリントや草刈り機の導入による省力化への支援を行っている。他にもニーズがあれば導入していきたいと考えているが、カーシェアリングや共同サーバー等を検討したが採算面や参加者の面で難しいケースもある。各社では着手しにくいDX対応も組合がロールモデルを提示することで効果を実感してもらい、自社への導入を検討いただける

こともあるが、なかなかハードルを高く感じられる組合員もある。

団地組合のように資産を持っている組合では、組合資産を活用し組合員の課題解決に貢献しつつ組合自ら財務の健全化を図らなければ、昨今の情勢では組合員に寄与する共同事業を提供しにくく、ひいては組合員からの信頼・求心力にもつなげていくことができないのではないかと考える。

#### (組合による採用等の人手不足支援の限界と可能性 (課題やこれから取組めそうな対応))

人手不足解消に資する支援の難しさとしては、組合員の求める即効性がない点である。組合による支援は、直接的に採用につながるものではないため、短期的な成果が出にくく、喫緊の人手不足解消を目指す組合員企業に組合支援の意義や必要性を理解してもらう努力が必要である。ましてや、採用は最終的に企業自身が行うものであり、組合としての関与には限界がある。

組合ができる支援の可能性は、前提として、組織化の力を活かした信用力の補完や公的補助の利用であり、組合員企業にとって大きな魅力ではないかと考える。特に補助金の効果は大きいと感じる。それは、組合員のニーズや時代の変化に応じて組合として様々な取り組みに挑戦ができるからである。

これまでの事業の中で、インターンシップにしるPR動画にしる、組合員自身はこんなことかと思ってしまうがちな自社の魅力を認識するケースがみられることから、自身では気づきにくい外部からみた魅力に企業が気づいてもらえるように、組合が誘導することで一歩進んだ支援

につながるかもしれない。

新型コロナ禍以降、人材の流出が激しくなり、2023年頃より組合員からの採用支援に関するニーズが一層強まり切実になってきている。組合としてもニーズへの対応として、現在「共同求人チラシ」と「共同求人動画」の制作プロジェクトを計画中で現在組合員に周知し募集を行っている段階にある。2021年に実施した組合と組合員のYouTubeによるPR動画制作の経験を活かして、今回のプロジェクトでは、具体的な共同求人（年数回、新聞折り込みやポスティング、求人情報誌の誌面ジャックを計画）と各社ごとに転用可能な求人動画を制作（企業の実情に応じ柔軟に対応予定、前回の動画は従業員の顔出し出演が難しいケースが多かったことからアニメーションの利用や企業イメージをアップさせるような内容でも可）することで参加率や実効性を高めるようなプロジェクトとしている。本件に関しては、組合による共同事業のため、補助金（働き方改革推進支援助成金）を活用し組合がハブとなることで、組合員の負担を減らしつつ行える人手不足支援であると考えている。なお、企業求人PR動画制作は、本来個別企業が行うべきものかもしれないが、特

に小規模企業の実態からすれば、個社では人的、費用的に難しいことも多く、組合が入り込んだ支援が有効ではないかと考えている。

組合による支援の意義や魅力としては、団地内企業に目を向けてもらい、雰囲気を知ってもらい、興味を持ってもらう、そして良いイメージ（団地で働くとかっこいい、オシャレ等）を持ってもらうことが自分自身の経験からも重要と考えている。最終的には、イメージ戦略といっても過言ではないかと思う（AIDMAやAISASという「I」の段階で興味や憧れをもってもらう段階までが組合による支援の限界といえる）。次のステップとして、組合員側では検索された場合に備えて、関心を持ってもらえるような会社HPやSNSの内容整備が重要になると考える。そのため、組合員の中で不足するITスキルの向上支援を組合としてもできる範囲で対応している。そのような支援の過程で、組合員自身による自社の魅力の再発見や経営者の関与強化といった、採用の高度化につながるような副次的効果が出てきていると思う。採用に関して前向きな態度に変化させることが、場合によっては可能かもしれない。

### 【事例C】協同組合青森総合卸センター

所在地	青森県青森市問屋町2丁目17番3号
組合設立	1967年10月（異業種42社で設立）
代表者	理事長 柳谷 章二（株式会社マツダアンフィニ青森 相談役）
会員数	134社（2024年6月現在）
事業内容	高度化事業、金融事業、共同駐車場事業、業務委託事業、高速事業、共同施設管理事業、共同物流事業、情報事業、サポート事業、共同求人事業、環境事業、交通対策事業、安心・安全事業、健康事業、交流ストア事業、若者定着促進事業、景観事業、ビジネススクール事業、レクリエーション事業、コミュニケーション事業等
特記事項	当組合の小田切勇治事務局長、西田一実業務部長と株式会社マツダアンフィニ青森の小山田裕美人事・総務グループ課長にインタビュー実施 青森県で最初にできた卸商業団地で、青森市役所の南5km程に位置し、問屋町と第二問屋町を合わせた団地総面積は530,855㎡で、青森自動車道青森中央インターチェンジも近く青森市内最大の流通拠点、問屋町と第二問屋町を合わせて通称「問屋町（とんやまち）」といわれている 関連会社：青森問屋町配送株式会社（共同物流センター運営） 2022年10月で組合設立55周年を迎えた

#### 1. 組合の沿革等

1967年10月に異業種42社で組合を設立し、以降順調に組合員数も増加し1990年にはピーク146社まで増加した。21世紀に入り地元企業の倒産等による脱退が増加したものの新規加入もあり、現在の組合員数は134社である。バブル経済の崩壊による組合員の業績悪化等、経済環境の変化を見据え、問屋町の機能強化を図るため、「組合員資格を卸売業に加え小売業から運送業・サービス業まで拡大」したり、団地内施設の有効活用を図るため「賃貸に関する規約」を制定したり、「高度化制度の集積区域の認定」も受けるなどして、組合員の跡地対応に新たな道を開き苦境を乗り越ってきた。

1967年10月組合設立

1969年第1次団地造成工事完成

1970年問屋町会館完成

1984年第2次団地造成工事完成

1997年共同物流センター完成

2000年組合員資格拡充（小売・サービス業

等を追加）

2003年青森中央インターチェンジ開通（新規加入の追い風として寄与）

2005年景観事業スタート

2011年問屋町ビジネススクール開校

2014年健康事業スタート

2019年青森県流通団地連絡協議会で合同企業セミナー実施

2022年SDGs活動スタート

#### 2. 共同事業の変遷

1967年の設立当初は、卸商業団地への集団化を目的に高度化事業を主とし、金融、共同駐車場、共同物流を主力の事業としていた。現在は、共同施設管理事業（賃貸先を分散した賃貸事業）が収益の柱となっている。卸商業団地として存続し続け、「ビジネスパーク」へと飛躍するため、①経済的価値創出事業（組合経営を土台となって支える物流・駐車場・共同施設事業等の収益（経済）事業）、②社会的価値

創出事業（収益は生まないが企業の社会的責任に込めていくために取り組む必要があり、共同化のメリットも享受しやすい事業）、③文化的価値創出事業（景観事業や教育事業、レクリエーションやコミュニケーションなどの交流事業）の「3つの価値」を創出する事業セグメントを重視した活動を行っている。将来的には、卸業の物流拠点を中核とし、問屋町大通りに小売・サービス業や文化施設も備えた青森市の第二副都心ともなる場所を目指している。

当組合では、事業計画立案アンケートや求人アンケート等の調査を毎年実施し、組合員ニーズの変化を把握するような体制としている。アンケートは一つの手段ではあるが、それ以上に重要なのは組合員との直接の雑談を含めた会話だと考えている。コミュニケーション事業として様々な交流会・研修会を開催しており、そのような場でのニーズ把握が非常に重要となっている。そもそも組合員との会話は、アンケートの調査項目選定の参考にもなっている。

### 3. 人手不足の状況と対応

**（組合員企業における人手不足の現状、組合に期待する支援）**

組合員である株式会社マツダアンフィニ青森の小山田人事・総務グループ課長へのインタビュー内容：1959年創業のマツダ車ディーラー、従業員は70名で営業職、整備職、事務職に区分される。一般的には深刻な人手不足だといわれているが、当社の場合は、営業職が不足気味でもう少し採用したいが深刻な人手不足という訳ではない。数年前に整備職（エンジニアとフロント職に分かれる）が深刻な人手不足にな

った。整備職の離職率が高いことが理由ではあるが、その際短期的には店舗の事務職を社内教育し整備職のフロント職（整備の受付等顧客対応が主体）に配置転換し、資格の必要なエンジニアの採用に注力して採用を増やすことで凌いだ。左記のような出来事を契機に、働き方改革や給与面での処遇の見直し、人事評価制度導入などを実施し、見える化を意識した制度体系に変革した。具体的には退職理由として多かった人間関係、スキル、給与面の改善に着手し、ジョブローテーション制度による固定化しない人間関係や評価の構築、職能要件制定と達成度合いの評価制度、手当増加による処遇改善に取り組んだ結果、採用力向上につながり良い成果となったと考えている。

採用・定着に関する課題としては整備職・営業職とも改善したとはいえ定着率は7割弱と改善の余地があると考えます。採用に関しては、中小企業であり応募の母集団を大きくするというよりは、エントリー者や仕事体験等のイベントで接点を持てた人との連絡を密にして、社員とも会ってもらい興味を深めてもらうような取り組みによる信頼関係づくりを重視しており、効果もでています。営業職についていえば、新卒は地元大学卒の地元出身者となっている。自社努力として大学との関係強化に注力している。大学のキャリアセンターとの関係作りや学内企業説明会への参加、インターンシップへの参加、大学でキャリア関連授業への講師派遣（当社の社長）を行うことで、大学とのパイプ作りや学生に当社を知ってもらう機会となり、一部採用に結びついたケースもある。しかし、採用担当者は専任ではないため時間的な制約があるこ

と、有料求人サイト等の費用は高く予算制約があること、SNSでの情報発信や接点作りなどでのデジタル化が不十分なこと、人材育成は現場中心で組織的対応の面での改善の余地があることなどが課題としてあげられる。定着に関しては、2024年8月に内定者の親も参加しての懇親会を開催して、会社の理解と安心感の醸成に取り組んだが、まだまだ対応ができていないことが多く今後の課題として認識している。

組合が主催した大学での合同企業セミナーを接点として仕事体験会への参加を経て、採用につながったという成果も出ており組合の採用関連の支援には感謝している。組合に期待する支援としては、引き続き合同企業セミナー等の学生との接点の場を作ってもらいたいと合わせて、定着の支援をお願いしたい。入社後の早い時期と3～4年くらい経過した時期に退職するケースが多く、組合で同年代の交流会等の開催があると良いかもしれない。

#### (組合による人手不足支援(人に関連する支援))

##### ①きっかけ、背景や目的：

組合員との会話の中で求人してもなかなか応募がない等の人手不足の話題が多くなったことから、2017年に求人アンケートに人材確保状況の項目を追加し人手不足状況の把握を開始したところ厳しい状況が判明した。そのため、組合員企業の人手不足、人材確保難への支援を目的に、組合員企業・大学・大学生に分けて課題を整理した上で、組合が取り組む意義があるものと判断した。

##### ②具体的な取り組み内容：

人材確保支援事業として、(1)合同企業セミ

ナー：青森県内の4卸団地で運営する青森県流通団地連絡協議会主催で、2019年から流通業主体の合同企業セミナーを開始し、学生との接点を増やし組合員企業の認知度や採用力向上に取り組み、県内3大学が参加し一部大学ではキャリア授業に採用され延べ1,000人近い学生が参加、(2)多業種連携型インターンシップ(問屋町版インターンシップ)：全国的にも珍しい複数の組合員企業を1度に体験できるインターンシップで、授業として5日間のインターンシップ希望の大学と1～2日間の実施が多い企業を組合がハブとなり日程調整等を実施し、大学・学生・組合員企業がメリットを感じられるよう支援、(3)青森公立大学寄付講座：2021年度から実施中で、大学からキャリア教育科目の事業論・流通の講師が辞めて長期間講師が見つからず、合同企業セミナー等の連携で関係が深まっていた当組合に講師派遣依頼となったもので協力企業の採用活動に好影響、(4)青森明の星高校地元企業ガイダンス：セミナー講師派遣で交流があり、高校より学生に地元企業を知る機会を設けたいとの要望があったことから2023年度より開始し、2024年度は組合員企業5社と2年生170名が参加、(5)共同求人広告：厚生労働省の補助金活用により中途採用を主体に地元求人誌・チラシに共同で求人広告を掲載(組合員は無料)し、あわせてWEBにも同時掲載を実施している。

##### ③具体的な効果と要因：

定量的な効果を把握するのは非常に難しく今後の課題と認識している。但し、合同企業セミナーへの参加を組合員に募るとすぐに枠が埋まってしまうなどニーズは高いと考えられるし、

授業への講師派遣は学生に深く会社を知ってもらう機会として非常に有効で実際に採用につながったとの話を複数聞いている。また、組合のみならず組合員にとっても、大学や高校との接点が増え非常に太いパイプになってきている。学校から相談されることが多くなり、組合に相談すれば何か対応してくれるとの信頼関係が形成されてきているのではないかと感じる。現在進行中であるが、メディア関連の授業として学生が企業を訪問し短い企業コマーシャル動画の制作することとなり、組合員5社を紹介した。これまでの関係性が活かされたものといえるが、参加企業にとっても自社の強みなど整理につながり採用戦略等に非常に有効な効果を生むのではないかと考えている。

#### **(組合による人手不足支援 (人以外の支援))**

卸団地のため、古くから共同化には取り組んでおり、代表的な事業としては共同物流センターにより荷受・保管・在庫管理・出荷まで一貫した物流業務の受託が可能。また、景観事業も古くから実施しているが、今でいうところの働きやすい環境につながり、健康事業では組合員の集団健康診断や予防接種を共同で実施し生産性向上に寄与するものと考えている。また、組合員のインターネット利用は大部分が導入済であるが、なかなか進まない組合員も一部ある。

#### **(組合による採用等の人手不足支援の限界と可能性 (課題やこれから取組めそうな対応))**

当組合では人材確保支援事業として、上記のような様々な支援を実施しているが、認知してもらおう・興味を持ってもらうという間接的な

支援で短期的な成果が出にくいこと、あるいは採用は最終的には組合員企業自身の問題であり、給与面等の採用条件に関して組合が強制できるわけでもないことから組合のできる支援には自ずと限界があると考えている。但し、組合の実施する講師派遣や合同企業セミナー等で他社の話を聞くこと等により、自社を見直す上で多くの「気づき」につながっているのではないかと感じている。

組合による支援の意義や魅力として、組織化による信用力の補完や公的補助の利用のしやすさなどがあげられる。採用における団地組合の信用力は非常に高く、合同説明会や講師派遣など学校との連携は、組合だからこそできる支援である。また、組合など団体を対象とした補助金はとても有効で積極的に活用しているが、スピード感や金額の大小を勘案しながらケースバイケースでの利用となっている。それ以外として、連携によるシェアリングともいえるような共同での講習会等は既に実施しており、組合主催による採用戦略講習は、現在は実施していないが可能性は十分にある。但し、企業規模等により定期採用がないケースも多く組合員一律という訳にはいかない。ハローワークでの採用が難しくなっている状況を勘案すると企業規模の小さい企業も中途採用も含めて社内体制の整備が必要となってくると思う。また、定着支援として講習会は実施しており、今後は組合をハブとした団地内での人材交流も検討中である。さらに、青森県からは県と大学と企業の採用担当者を集めた情報交換の場を設定したいとの相談があり、組合としても前向きに検討していたところである。



直接的な採用戦略ではないが、間接的に地域で人材を育てることを目的に、2011年から卸団地としては全国で2番目となるビジネススクール事業を開始した。補助金も活用しながら豊富なメニューと計画的なカリキュラム等により2023年までの累計で7千人弱の受講者数となり、組合員企業のみならず員外企業や一般市民にも開放し、地域の企業力向上のキーとなる「人づくり」を支援している。

他にも、特に注力している事業としてSDGs推進事業があるが、採用活動支援の一環ともなっている。背景としては、SDGs教育の普及により学生の就職活動の際の判断基準の一つとなっているものの、中小企業での取り組みはまだ

まだ十分ではないことがあげられる。そのため、組合では問屋町全体としてSDGs推進に取り組むことで、組合員企業が顧客・地域・従業員から選ばれる存在となることを目指している。

組合では多くの事業を手掛け、多くの支援メニューを用意しているが、利用を強制できるものではなく利用するかどうかは最終的には組合員の判断となる。ただし、上手に利用してもらえれば組合員の企業価値向上にもつながることから、利用を促すような積極的な情報発信や声掛けによるコミュニケーションは常に行っており、組合所属のメリットを感じてもらえるよう注力している。

### 3.2 事例先へのインタビュー結果と発見事象

インタビューから得られた結果をまとめると

以下ようになった。

	事例A (茨城県菓子工業組合)	事例B (協同組合鳥取卸センター)	事例C (協同組合青森総合卸センター)
組合員企業における人手不足の現状と組合に期待する支援	小規模な家族経営等の場合、収支面や経営者の多忙さから、計画的な人数的にも余裕を持った採用は難しく、必要となった時に必要数のみ採用せざるを得ない状況	県内労働力人口の減少や県外への人口流出等により特に新卒採用は、残った人材の取り合いになっている状態で、地方の中小企業には非常に厳しい採用環境 当社の場合は、採用の成果をあげるため人事制度の整備や研修制度・コミュニケーションに関する取り組みに注力し、民間の実績のある求人会社を活用して採用を行っているが費用負担が重く、協同組合で採用支援してもらえればメリットはある	一般的には深刻な人手不足だといわれているが、当社は営業職が不足気味でもう少し採用したいが深刻な状況ではない。数年前に整備職が深刻な人手不足になった際に、働き方改革や処遇の見直し、人事評価制度導入などの改革を実施し、有料求人サイトなどの効果的な媒体を利用 組合による支援制度は積極的に活用し採用に至ったケースもあるので、引き続き学生との接点の場を提供してもらうのと合わせて、定着支援を希望
組合による人手不足支援(人に関連する支援)	県立高等学校の製菓・製パンコースに和菓子実習課程が設けられることになり、講義や実技指導を通じて、製菓の楽しさや和菓子文化の魅力、作法等を高校生に体験・理解してもらい、ひいては将来的に業界の担い手となる人材を育成することを目的に、組合員による製菓実習を実施	組合と組合員紹介の動画を作成。動画は、組合員1社ではインパクトが弱いが『組合活動と組合員活動は一体・同体』という組織力をポイントとした地元大学生の参加による団地まつりや鳥取県中央会が実施するインターンシップへ組合がハブとなって参加 組合員からの採用支援に関するニーズが一層強まり切実なことから「共同求人チラシ」と「共同求人動画」の制作プロジェクトを計画・募集中 組合員ニーズ変の把握は、アンケート以上に日頃の交流を大切にしている	人材確保支援事業として、合同企業セミナー、多業種連携型インターンシップ、青森公立大学寄付講座、青森明の星高校地元企業ガイダンス、共同求人広告、ビジネススクール事業など多様な支援を実施 SDGs推進事業も人手不足支援事業の一環として取り組んでいる側面がある 足元では大学からの要請もあり授業として短編企業コマーシャル動画制作を組合員5社が参加して進行中 組合員ニーズ変化の把握は、アンケート以上に日頃の交流を大切にしている
上記支援による効果等	受講生徒の中から、講師を担当した組合員企業への就職希望者が出た。進路選択にあたり、組合員事業者と交流した経験や組合員の菓子に対する情熱・技術を目の当たりにしたことにより、将来ビジョンが明確になったためと推察 また、講師を担当した組合員にも大きな変化やメリットをもたらした。具体的には生徒に教えるのにあたり、講師自身が勉強し直す必要もあり、組合員が自社の魅力や技術力を再認識することで情熱をもって伝えられるような変化を生み出し、組合員にとっても効果があったもの	YouTubeで配信したこと、従来にはなかった動画の閲覧があり、閲覧件数も増加、従来ハローワークや求人誌に求人広告を行っても反応が薄く、応募がなかった組合員の新たな求人戦略となった 現状では動画を契機とした応募はないものの今後は、組合員企業のホームページへの掲載や独自にYouTube配信できる動画などの共同制作を支援し、SNS社会への対応を積極的に推奨していくことで、組合員の需要に即した組合事業参画を促し、組合への帰属意識向上、若年者の人材確保につながっていくことを期待	定量的な効果を把握するのは非常に難しく今後の課題と認識 但し、合同企業セミナーへの参加を組合員に募るとすぐに枠が埋まりニーズは高いと考えられるし、授業への講師派遣は学生に深く会社を知ってもらう機会として非常に有効で実際に採用につながったとの話が複数ある 学校との関係では相談が増え、組合に相談すれば何か対応してくれるとの信頼関係が形成されてきている 参加企業にとっては、自社の強みなど整理につながり採用戦略等に非常に有効な効果を生むと考えている
組合による人手不足支援(人以外の支援)	栄養成分表示の義務化に伴い、全国菓子工業組合連合会が独自に開発した菓子業界専用「栄養成分計算ソフト」の導入を行い、人手不足支援に活用 小規模事業者にとっては負担が大きい組合員共通オペレーションのデジタル化に寄与 組合員のネット利用は小規模事業者が多く今後の課題	人手不足支援として共同化も重要と考え、単独では導入しづらい大型のプリンターを導入し企業ではできない大判プリンターや草刈り機の導入による省力化への支援を行っている カーシェアリングや共同サーバー等も検討したが採算面や参加者の面で難しいケースが多い 組合員の集団健康診断や予防接種実施 組合員のネット利用は大部分が導入済	古くから共同化には取り組んでおり、共同物流センターにより荷受・保管・在庫管理・出荷まで一貫した物流業務の受託が可能。また、景観事業も古くから実施し、今という働きやすい環境につながり、健康事業では組合員の集団健康診断や予防接種を共同で実施し生産性向上に寄与すると考えている 組合員のネット利用は大部分が導入済
組合による採用等の人手不足支援の限界と可能性(課題やこれから取組めそうなこと)	学校への講師派遣は一度に訴えられる人数は少ないという限界はあるが、企業を深く知ってもらうという点で、質の高い人手不足支援につながると考える。さらに、組合という組織による信用力の補完や公的補助金の利用は、現実問題として非常に有効だといえる 継続的な成果や横展開には、組合による支援とともに、組合員企業の努力(変化)を引き出すような相乗効果が必要となる。中小企業では採用戦略等の重要性を認識し計画を立てている企業は多くないと思われるが、講師の派遣には、社長の関与や自社の技術力をはじめとした魅力の整理等につながるような可能性が大いにあると考える	人手不足解消に資する支援の難しさは、組合員の求める即効性がない点である。組合による支援は、直接的に採用につながるものではないため、短期的な成果が出にくく、喫緊の人手不足解消を目指す組合員企業に組合支援の意義や必要性を理解してもらう努力が必要である。ましてや、採用は最終的に企業自身が行うものであり、組合としての関与には限界がある 組織化の力を活かした信用力の補完や公的補助金の利用が組合の大きな魅力で、補助金の効果は大きい これまでの事業の中で、インターンシップにしろPR動画にしろ、組合員自身はこんなことかと思ってしまうがちな自社の魅力を認識するケースがみられることから、自身では気づきにくい外部からみた魅力に企業が気づいてもらえるように、組合が誘導することで一歩進んだ支援につながる可能性あり	人材確保支援事業として様々な支援を実施しているが、認知・興味という部分での間接的な支援で短期的な成果が出にくいこと、あるいは採用は最終的には組合員企業自身の問題であり、採用条件引き上げなど組合が強制できるはずもなく組合支援には自ずと限界がある と考える 但し、組合の実施する講師派遣や合同企業セミナー等で他社の話を聞くことが、自社を見直す上で多くの「気づき」につながっている 一見採用とは関係がないようなSDGs推進も組合が進めてきた学校との連携の中で、学生の就職活動の際の判断基準の一つとなっているとの気づきが発端である。多くの事例にふれられた組合という組織化の効果であるといえる

インタビュー結果から明らかとなった「組合員企業の人手不足の現状認識と組合に期待する支援、組合による人手不足支援の内容や効果、組合支援の限界と今後の可能性等」に関する主な発見事象は以下の通りである。

- ① 組合員企業による人手不足状況の認識は総じて厳しい。収支的に余裕を持った新規雇用は難しいことや、地方での若年層人口の減少・県外流出の影響は強く人材の取り合い状態にあることが分かった。尚、新規雇用にあまり苦勞していない企業では、ハローワークではなく実績のある民間求人会社の活用や人事制度整備等による魅力のある職場づくりに注力していた。
- ② 組合による人手不足支援としては、組合の信用力を背景とした合同企業セミナー、大学や高校の授業への組合員講師の派遣、組合と組合員の紹介動画の作成・ネット配信、インターンシップ、共同求人、団地まつり開催、ビジネススクールなど多様な事業を実施しているが、学生や地域住民などに、組合や組合員企業を「(深く)知ってもらおう活動」「興味・関心を持ってもらう活動」が中心であった。また、定着に関する支援は講習会など学習支援が中心であった。組合員ニーズ変化の把握は、アンケートも実施しつつも、日頃からの交流を大切にしていた。
- ③ 支援効果としては、就職者が出たケースや採用への応募はないものの作成した紹介動画の閲覧という従来にはなかった動きが出てきたことで新たな求人戦略となったケース、学校との信頼関係が形成され相談が増加したなどの効果がみられた。さらに副次的な効

果として、参加した組合員が自社の魅力や技術力の再認識・整理の機会を得るなど多くの気づきがあったことから、自信や情熱をもって自社の強みなどを説明できるようになった。この効果が採用や新たなチャレンジにつながったものではないかと考えられる。

- ④ 人以外への支援としては、組合員共通オペレーションのデジタル化や共同物流センター運営、組合員の集団健康診断や予防接種を共同で実施し組合員企業の健康経営に活かすことで生産性向上につながるの考えのもとで取り組む組合もあった。インターネットはほとんどの企業で導入が進むが、一部で今後の課題となっていた。
- ⑤ 組合による支援の限界と可能性については、採用等の人材関連支援事業に関する組合の認識としては、総じて認知・興味という部分での間接的な支援で短期的な成果が出にくく、さらに採用は最終的には組合員企業自身の問題であり、組合支援には自ずと限界があると考えていた。
- ⑥ 限界はあるものの、組合支援に参加することで、地域の学生との「深い接点」ができること、そして自社では気づきにくい多くの「気づき」を得ることができ、その結果、社長の関与増や自社の技術力をはじめとした魅力の整理等につながるような可能性が大いにあると考えていた（組合が上手く誘導することで一歩進んだ支援につながる可能性がある）。  
以上、インタビューの発見結果をまとめると、組合による組合員のための人手不足対策への支援内容にはバラツキはみられたものの、共通していたのは、①組合の信用力を上手く活用し

ていたこと、②組合のみならず企業と大学や高校等との信頼関係が深まったこと、③学生との深い接点ができたと、④組合の支援は総じて認知や興味を高めるというイメージ戦略とも似た間接支援であること、⑤定着支援については本格的な支援はまだ少なく今後の余地が大きいこと、⑥組合の支援策への参加により、参加企業は自社では気づきにくい多くの「気づき」を得ることができ、その結果、社長の関与増や自社の技術力をはじめとした魅力の整理等につながるような可能性が大いにあると考えていた、という特徴がみられた。逆に、組合が組合員企業に「気づき」を起こさせるような意識や仕掛けをもって組合員を支援できれば、「認知」や「興味」をもってもらう以上の一歩踏み込んだ支援につながる可能性を指摘していた。

さらに、先行研究によれば、それぞれの企業は独自の方法で、人材採用を成功させる工夫をし、そのような工夫を重ねることが、人手不足下ではより重要になるだろうと指摘しているが、中小企業ではそのような対応が難しいケースも多い。中小企業組合では、組合員ニーズの変化を日頃からの交流を大切にして感じ取り、組合員ニーズに沿った多様な工夫を重ねることで、組合員単独では難しい採用への支援効果を向上させる努力を行っており、インタビューと整合的であった。

## おわりに（結論）

最後に、仮説検証のためのインタビュー結果から得られた結論について考えていきたい。まず、中小企業組合による組合員のための新規雇

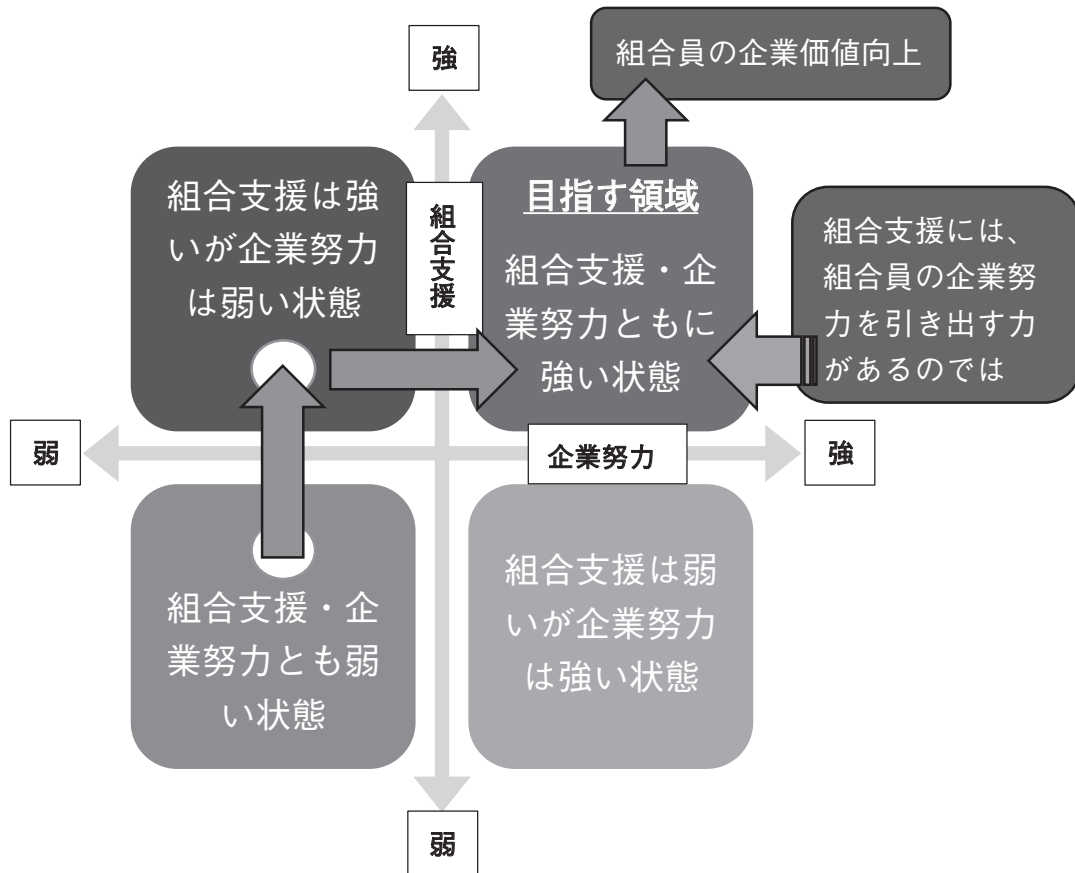
用対策支援は、一定の効果が認められる一方で、やはり限界があるということが分かった。求職者である学生等に知名度の劣る中小企業を知ってもらい（認知）、興味をもってもらうための、さまざまな「場」の設定までが組合が出来る支援といえよう。つまり、AIDMAやAISASモデルでいえばA（認知）やI（興味）の段階までが限度といえる。そして、求職者が次の段階である採用への応募や就職という行動を起こしてもらうには、当然のことながら各企業の魅力向上とその魅力を理解してもらうことが最も重要となるが、従来からその分野は各企業が自ら行うものとされ各企業に任されていたものと思われる。しかしながら、本件研究からは自ら行うことしかできない企業の魅力向上に、組合の行う各種支援策への参加や、参加の際の組合サポート等により組合員企業自身の魅力向上や魅力の伝え方に大きな影響を及ぼしているのではないかとインプリケーションが得られたと考える。

具体的には、組合ごとに多様な支援が行われているが、その中で特に注目されたのが、合同企業セミナーや大学・高校の授業への組合員講師派遣など組合による支援策への参加により、自発的あるいは組合員同士の刺激を受けて組合員が自社の魅力や技術力を再認識し、自社の魅力等を自信と情熱をもって伝えられるような変化を生み出しているということである。その結果、組合の支援の限界を超えて組合員企業の採用に関する課題の解決（直接生徒等と交流することで知名度や信用力が向上するとともに、自社の魅力整理、経営者の関与強化）にもつながり、新規雇用に関して相乗効果を発

揮していたことが分かった。まさに組織化なら  
ではのネットワーク効果といえよう。そして、

同時に変化が企業価値向上にもつながっている  
との示唆が得られた(図表8)。

(図表8) 採用・定着のための組合支援と企業努力の関係



就職サイト中心の就活から、自社メディアと  
ソーシャルメディアを意識的に活用する時代に  
変化し、リアル会社説明会の価値は低下してい  
るとの論調も一部にはあるが、少なくとも地方  
の中小企業における新規採用活動では、日頃の  
交流を大切にしたいニーズ把握から生まれる、中  
小企業組合の組織力を活かした合同企業説明  
会や学校への講師派遣等による質の高い(内容  
の濃い)接点が生まれる場の設定は非常に有  
効であり、かつ採用支援策は相応の効果を発

揮しているといえる。

なお、新規雇用とともに重要である定着支援  
であるが、今回のインタビューでは本格的な支  
援はまだ少なく今後の余地が大きい分野であ  
ることがわかったが、組合による新規雇用と定着  
の支援が両輪として機能するようになれば、組  
合員企業の人手不足への更なる支援効果が期  
待できるのではないかと考える。組合でいえば、  
企業におけるOJTと組合支援によるoff-JT(組  
合を結節点(ノード)とした組合員企業の若手

人材による交流会等)の意識的な組み合わせ等  
が考えられるのではなかろうか。

本稿は、中小企業組合による組合員のため  
の人手不足対策支援の限界と可能性について、  
主に新規雇用と定着の視点から研究したもので  
ある。そのため、共同生産・加工事業など組合  
が高額・大型の新鋭施設等を導入し組合員企  
業の生産性向上に資するものであれば、人手不

足問題の支援にもつながるといえるが、本稿で  
は、新規雇用以外は補完的な情報収集に止め  
るものとしており、人以外の対策が及ぼす影響  
を十分には把握できておらず留意が必要で、今  
後の課題としたい。

最後に、お忙しいところ長時間のインタビュ  
ーにご協力いただいた皆様に心よりお礼を申し  
上げたい。

**【取材先】**

取材日	取材先
2024.7.5	茨城県菓子工業組合、菓笑 堀江製菓
2024.7.24	協同組合鳥取卸センター、株式会社モリックスジャパン
2024.9.6	協同組合青森総合卸センター、株式会社マツダアンフィニ青森

**【参考文献】**

- 玄田有史編 (2017)「人手不足なのになぜ賃金が上が  
らないのか」慶應義塾大学出版会
- 秋山隆平・杉山恒太郎 (2004)「ホリスティック・  
コミュニケーション」宣伝会議
- 全国中小企業団体中央会 (2023)「2023-2024中小企  
業組合ガイドブック」
- 全国中小企業団体中央会 (2021)「中小企業組合運営  
通論」
- 全国中小企業団体中央会 (2022)「令和3年度組合資  
料収集加工事業報告書 先進組合事例抄録」
- 商工中金・商工総合研究所 (2020)「組合実態調査報  
告書」
- 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-」商工総合研究所
- 百瀬恵 (1989)「中小企業組合の理念と活性化」  
白桃書房
- 森岡慎司・長谷川想・山川茂孝 (2006)「AISAS モ

- デルにみる口コミの形成過程におけるプランニング作  
法の提案」マーケティングジャーナル, 2006年26巻1  
号 pp 29-39
- 鬼丸朋子 (2009)「都市に立地する中小企業におけ  
る人材確保・人材育成に関する一考察」企業環境研  
究年報 2009年 第14号 pp 91-102
- 永野仁 (2016)「タイトな労働市場における人材の採用・  
定着-企業インタビュー調査を踏まえて」日本労働研  
究雑誌 2016年 第673号 pp 4-16
- 川島宜孝 (2024)「地域ブランド化の推進による中小  
企業組合の活性化 -中小企業組合の非価格競争力の  
視点から-」商工金融 2024年7月号 pp 21-53

## 【参考URL】

- 中小企業庁「2017年3月 中小企業・小規模事業者における人手不足対応研究会とりまとめ～中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン～」2024.8.28閲覧  
(<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hitodetaiou/2017/170331torimatomehonbun.pdf>)
- マイナビ「2025年卒大学生就職意識調査」2024.8.29閲覧  
([https://career-research.mynavi.jp/research/20240416\\_74092/](https://career-research.mynavi.jp/research/20240416_74092/))
- 中小企業庁「[中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン]及び事例集」2024.9.4閲覧  
(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.html>)
- 全国中小企業団体中央会ホームページ 2024.8.27閲覧 (<https://www.chuokai.or.jp/>)
- 茨城県菓子工業組合ホームページ 2024.7.3閲覧 (<http://www.ibaraki-kashi.com/>)
- 茨城県中小企業団体中央会ホームページ 2024.7.3閲覧 (<https://syuri-sinkoukai.com/>)
- 協同組合鳥取卸センターホームページ 2024.7.23閲覧 (<https://toc.or.jp/>)
- 鳥取県中小企業団体中央会ホームページ 2024.7.23閲覧 (<http://www.aile.or.jp/library/kaiin/ogiyokan/>)
- 協同組合青森総合卸センターホームページ 2024.8.7閲覧 (<https://www.tonyamachi.com/>)
- 青森県中小企業団体中央会ホームページ 2024.8.7閲覧 (<https://jongara.net/>)