

# 連載



Vol.9

## 協同組合によるバーチャルな企業団地で 集団改善

🔑 キーワード 協同組合、バーチャル企業団地、知恵もんに聞け、変わり続ける会社

有限会社ハイ・サーブ  
石丸 祐司



### 【経歴】

大手電機会社で10年間システム設計・交流可変速ドライブの商品化。7年間海外法人の現地化を支援。帰国後10年間事業本部の新商品開発及び生産プロセスの問題解決コーディネータ。独立後(株)ハイ・サーブを設立し経営コンサルタントとして中小企業を支援、現在に至る。4年間大田区でインキュベーションマネージャとして起業家支援。山口県の金属加工業16社で協同組合を設立し、事務局長として11年間「変わり続ける会社の実現」を支援。  
【資格】技術士(経営工学)

### ●当連載について【広島県中小企業団体中央会】

現在、社会変化により、これまで取り組んできたノウハウの蓄積とは異なる分野の技術を必要とするケースが増加していることを感じています。この課題解決のヒントを求め、技術士の方々に当連載をお願いしました。本件に対する、ご質問・相談は情報調査部にお問い合わせ下さい。(TEL 082-228-0926)

### ■はじめに

東京の大田区、大阪の寝屋川等では同業社を集めた企業団地が充実し、支援体制もしっかりしている。中国地方を見るといろいろな業種が混在する団地はあるが、同業社が集まった企業団地は少ない。

山口県で金属加工業の協同組合を設立するとき、キャッチフレーズに「バーチャル企業団地をつくる」とダーウィンの言葉から「変わり続ける会社の実現を支援する」となった。

ダーウィンの言葉は発足時のパンフレットにも掲載した。

#### ダーウィンの言葉

最も強いものや最も賢いものが生き残るのではない。  
最も変化に敏感なものが生き残るのだ

表-1ダーウィンの言葉

変わり続ける企業集団を実現するには何が欠けているかを考える。

- ① 変わり続けるためのスタッフ、特にコーディネート力が不足している。事務局長をはじめとする専任の部隊が不足しており、問題点の深堀が難しい。
- ② 同じポンポラ(竹などの筒)の中で10年、20年、30年と働いていて変革のきっかけが少ない。数十年前に言ったけど駄目だったなどの意見が出て、新鮮な意見が出にくい。
- ③ 大企業の中で培われた管理技術(経営・品質・生産管理等)をオープンにしたアメリカのような独立系のコンサルタントが少なく、最適な専門家の選択が難しい。解決したい課題が分かっても、誰に依頼すればいいかわからない。
- ④ 中小企業に、コンサルタントにお金を払う習慣がない。設備等のハードにお金は出すが、形のないソフトに投資をすることが少ない。

### ■協同組合が取り上げる共通課題をどう見つけるか

まずは、昔話になった「凡事徹底」から取り組む。例えば

あいさつ、ほうれんそう(報告・連絡・相談)、5Sなどお金の掛からない課題から取り組む。「凡事徹底」の中にはその他にも沢山の取り組み課題がある。

次に、ものづくりを例に考えるとQCD(品質・コスト・納期)、労働安全衛生、設備の自主保全など、じっくり取り組む共通課題がある。

更に進んで、労働生産性(労働者が1人当たり、1時間に生み出す付加価値額)はOECD加盟国の平均値より低く、米国の約60%である。サービス業は米国の30%程度である。中小企業は更に低い。その要因は技術力より標準化や仕事のやり方に課題がある。DX(デジタル変革)の遅れの影響も大きい。

共通課題発掘の方法として、組合員が集まり3つ以上のキーワード(切り口)を決め、それぞれのキーワードに各自10件以上の課題をポストイットに書きだし、それを基に討議し、重要度・優先順位を決めるブレインストーミング(オズボーンのアイデア発想法)も有効である。

## ■協同組合で「変わり続ける会社」の実現をどう進めるか

協同組合で、5SやISO14001(環境)などの取組みを通して、お互いに交流を進めてきた。優れた組合員の活動があると水平展開もしてきた。ところが、「労働安全衛生」の切り口で各組合員の工場を巡回したところ、専門家の指摘は厳しくレッドカードだらけになった。専門家と共にとどのような切り口で各現場等を見るか、しっかり鍛えて観察することの重要性を身に染みて感じた。

吉田松陰先生の言葉  
夢なき者に理想なし  
理想なき者に計画なし  
計画なき者に実行なし  
実行なき者に成功なし  
故に夢なき者に成功なし

表-2吉田松陰先生の言葉

進め方では吉田松陰先生の言葉が、「変わり続ける企業」の実現の基本ではないかと思う。

あいさつを例にとって考える。「夢」では「しっかりとあいさつ」ができる。「理想」では「明るいあいさつが飛交う会社」を実現する。

そして計画さえできれば実行するのみになる。

最後に成果はフォローの厳しさによると言われており、トップダウンのフォローより実行者が自ら行う厳しいフォローが重要である。

「変わり続ける会社」の実現が強く求められており、その

ためには「夢」を持ち改革を継続的に続ける組織作りが必要である。個々の中小企業では難しく、協同組合で取り組むのがよいのではないか。

複数の組合員で構成される協同組合を図-1のようなバーチャル企業団地として、事務局を支援するコーディネータを置き、共通の課題を見つけ、それを宝の山として改革していく。宝の山の改革は「知恵もんに聞け」とよく言われるが、それぞれの道の専門家(技術士)と共に進める。課題を宝の山と考え、改革を継続的に続ける組織とする。急速なDX化(デジタル変革)やそれに伴う学び直し(リスキング)及び労働生産性向上が求められており、単独企業での実現は難しくなっている。

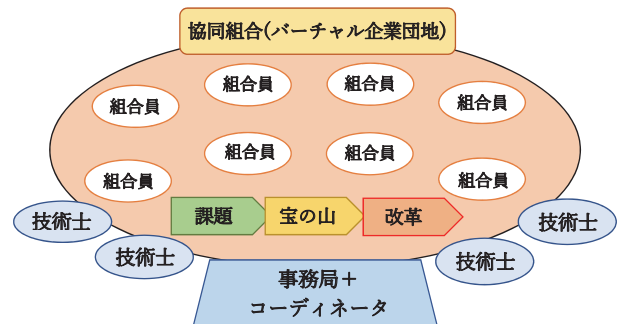


図-1協同組合をバーチャル企業団地として改革推進

## ■まとめ

7年間指導をいただいた師匠に良く言われたのは、「石橋を叩いて渡る(ときどき渡らない)ではなく、壊れそうな橋にパッチ(木の補強)を当てて渡ろう」と「小さく生んで、大きく育てる」の2つだった。県内に500以上ある協同組合の中からスタッフがしっかりしている同業種の組合を選び、小さな成功体験を実感することから始めてはどうだろう。中小企業の場合、欧米に比べて総合生産性は30%程度だと言われている(サービス業は更に低い)。個々の企業で取り組むより「バーチャルな企業団地」として取り組む方がより大きい力を発揮する。DXをはじめ世の中は猛烈なスピードで進化している。今こそ「知恵もん」の力を借りて大きく変わる絶好の機会である。是非一緒に立ち上がりましょう!