

女性14名の経営者兼労働者による試み ～ゆるやかで持続可能な働き方の実現～



外山 恵美子

一般社団法人大分県中小企業診断士協会

1. はじめに

今回紹介する「企業組合戸次（へつぎ）ごんぼの会」は、女性14名で構成、平均年齢71歳の食品製造業者である。今でこそ当たり前になった「多様な働き方」「ダイバーシティ」「SDGs」という言葉であるが、10年以上前から実際に取り組み実行してきた彼女たちが、どのようにそれを実現してきたか、今後の中小企業支援の場における一つのヒントになればと思い、事例としてまとめる。

2. 事業者概要

「企業組合戸次ごんぼの会」は、大分県大分市の南部に位置する戸次地区にあり、この地区一帯は、ごぼうの名産地として知られている。この「戸次のごぼう」は、やわらかく風味の良い点が特長であるが、一般的なごぼうに比べてずば抜けて長いことから買い物袋に入らないため、近年はスーパーの店頭では販売しにくくなっていた。

戸次のごぼまん



本事業者は、この地元で有名な「戸次のごぼう」を餡に使ったまんじゅう「戸次のごぼまん」をメイン商品として、主に地元百貨店やスーパー、道の駅などで販売している。年間約10万個を製造し、年商は約1,500万円である（2018年度）。

2005年に創業し、2015年に企業組合として法人化。2019年現在の構成員14名は全員女性で、平均年齢71歳である。皆地元の女性で、人生経験豊富な彼女たちのキャリアは多彩だ。小学校や高校教諭、銀行員、書道師範、公民館職員、保険外交員など多様な人材とノウハウを持ち寄ることで、多くの課題を軽々とクリアしていく様とその行動力に驚かされる。

そして、彼女たちが目指す「ワークライフスタイル」は、「仕事のために何も犠牲にしない、楽しく、無理しない働き方」である。家庭も犠牲にしない、地域活動も犠牲にしない、健康も犠牲にしない、息の長い働き方ができる場所にすることを目指しているのだ。工場の製造現場にいと、手際は素晴らしいが、まるで賑やかな井戸端会議を見ているようである。

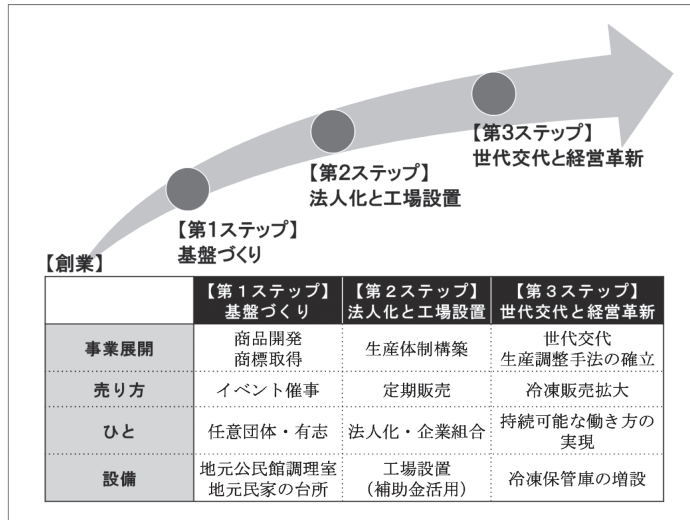
3. 経営革新ステップ

本事業者がゼロから事業をスタートし、年商約1,500万円を売り上げるまでに至った経営革新について、ステップを追って説明する。

(1) 第1ステップ：基盤づくり

本事業者は、「地元名産のごぼうを使った名物がないのはもったいない」との地域への思いから、2005年5月に地元女性の有志で事業をスタートし

経営革新の3ステップ



た。地元の公民館の調理室を借りて、メニューとレシピの開発に取り組み、現在の商品が完成。イベント催事での販売からスタートしたが、味はもとより、珍しさもあって売れ行きは好調で、ついに一部で定期販売に踏み切った。その後、製造場所を地元の民家へ移し、店舗兼作業場として借りたその民家の台所で商品を作り続け、着実に売上は伸びていった。

また、足元固めにも取り組んだ。自己流で製造を行っていたが、生産性向上に限界を感じた彼女たちは、地元の老舗和菓子屋の菓子職人から製造手法を伝授してもらった。この時期に「戸次のごぼまん」という商標も取得し、現在の大きな財産となっている。

この頃から、「仕事のために何も犠牲にしない、楽しく、無理しない働き方」という理念が生まれてきた。働ける人数で製造できる数を作り、イベント催事を中心に販売することで、「無理をしない」＝「息の長い働き方」を実現していった。また、参加する者は、誰かに雇われているというイメージではなく、ゆるやかなチームワークの上に組織が形成されていくこととなった。この点で、他の組織とは大きく異なる道を歩むこととなる。

(2) 第2ステップ：法人化と工場設置

創業から10年を経た2015年。売上拡大とともに製造個数が増加し、作業場が民家の台所では手狭

になり、限界を迎えつつあった。そこで、将来に向けて安定的な生産体制を構築するために工場建設を計画した。工場を建設し固定資産を所有するに際し、事業継続性の確保に向けて法人化を検討。その結果、中小企業等協同組合法に規定される「企業組合」という法人形態を選択するに至った。

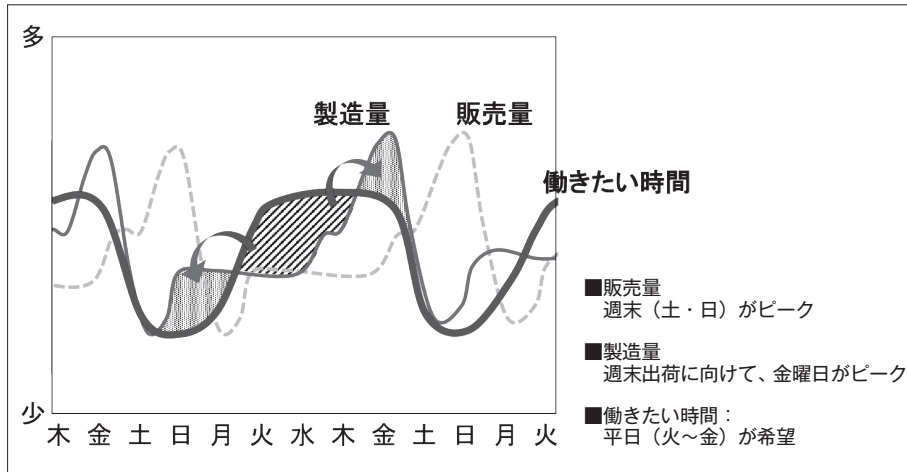
「企業組合」とは、4人以上の個人が「資本」と「労働力」を持ち寄り、一つの企業体となって事業活動を行う法人である。つまり、「“経営者”＝“労働者”」となるのである。会社と近い形態であるが、出資額に関わらず組合員の権利が平等なため、「全員がフラットな立場」で運営でき、本事業者にはふさわしいスタイルであるとの判断であった。

企業組合として法人化するためには、県知事の認可を得なければならない。認可申請に向けた事業計画策定のポイントは、①組織体制、②収支計画、③新工場計画と資金調達、の3点であった。

①組織体制

中小企業等協同組合法の規定によれば、役員は代表者（代表理事）1名を含め、4名がいれば足りる。各種手続きにおいても、役員が少ない方が簡素化できるメリットもあるが、あくまでも「全員がフラットでいたい」という本人たちの意向を尊重し、全員が役員になるという組織設計をした。その状況は、現在も変わらず継続されている。

「無理せず、自由に、できる範囲で働く」ための生産調整イメージ



②収支計画

収支計画策定のため、原価や販路別売上を確認したところ、この10年間にわたり、かなり緻密な原価計算、人時生産性、売上管理の記録があった。その当時は、第2・第4日曜日の店頭販売と、市内百貨店でのイベント催事販売が中心であり、売り切れ御免の状況であった。分析の結果、今後の売上拡大に向けては、民家の台所を借りての製造環境を脱却し、稼働日の増加と作業設備の拡充が必要な状況であった。

③新工場計画と資金調達

新工場の建設については、大分県による「地域活力づくり総合補助金」を活用することとなった。この補助金があったおかげで、増資などもせず早期に資金繰りが安定し、製造力強化と販路開拓に注力することができた。

(3) 第3ステップ：世代交代と経営革新

工場設置を経て、急速冷凍設備を導入した本事業者は、遠方への地方発送という新たな販路を得ることとなった。遠方に住む地元出身者から、ぜひ商品を送ってほしいという声が多かったことから、特に広報活動などをすることなく、少しずつ知られるようになった。

このとき、法人化から3年が経過し、事業が安定したとの判断から、創業時からの代表者を交代。構成員14名の中で最も若手の人材が、新しい代表者へ就任するに至った。近年では、売上拡大によ

る労働負荷の増加が問題になっており、「無理せず、自由に、できる範囲で働きたい」という考え方との矛盾が一つの課題として浮かび上がっていた。

その課題を解決するため、冷凍保管庫の新設備導入と、冷凍商品の販売拡大を決意。本人たちの働きたい時間、都合（能力）に合わせて、労働力に余力があるときに商品を作り置き（バッファー）し、バラツキのある需要（負荷）に応じて解凍し出荷する、という生産調整方法で課題解決を目指した。冷凍商品であれば、遠方への通信販売にも対応可能であることから、インターネットなどを活用した積極的な販売展開を行うとともに、冷凍商品として付加価値アップのために値上げを行ったことで、収益性改善にもつながる計画である。

今後は、魅力的な「戸次のごぼまん」と「戸次ごんぼの会」を未来へ引き継ぐために、いつまでも楽しく続けられるような、ゆるやかで持続可能な働き方を実現し、レベルアップしてほしい。

4. 総括～「ワークライフスタイル」＝「ワークスタイル」×「ライフスタイル」～

人口減少や少子高齢化を背景にした労働人口の減少から、人材確保に悩む中小企業は多い。一方で、高齢者人口の増加や定年延長、社会保障制度の変更を背景に、未活用人材資源として高齢者、特に女性の活用の可能性を本事業者は示している。

これからの時代は、働くことの意味が変化して

「ワークライフスタイル」の実現

なぜ働くのか？（動機付け要因）

- 社会とつながっていたい
- 誰かの役に立ちたい
- 誰かに喜んでもらいたい
- 人生を楽しみたい
- 楽しく暮らしたい
- など

働く“価値・意味” = “心の豊かさ”のため

持続可能な自由な働き方

- 自分たちの力で、自分たちが働く場を創造する。
- 上下関係がない、フラットな組織形態。
- 女性・高齢者の積極活用。

楽しく、無理しない働き方「ワークライフスタイル」の実現

「ワークライフスタイル」=「ワークスタイル」×「ライフスタイル」

「ワーク」と「ライフ」を天秤にかけるのではなく、
両方を同時にレベルアップし、心豊かに暮らすスタイル

※「ワークライフバランス」とは異なる

いくと考える。彼女たちに“働く理由”を尋ねると、「社会とつながっていたい、誰かの役に立ちたい、誰かに喜んでもらいたい、人生を楽しみたい、楽しく暮らしたい」と答える。彼女たちは自らが望んで、“心の豊かさ”を求めて働いているのである。

そして、持続可能な自由な働き方を実現し、楽しく、無理しない新しい働き方「ワークライフスタイル」を実現している。「ワークライフスタイル」=「ワークスタイル」×「ライフスタイル」である。「ワークライフスタイル」とは、「ワークライフバランス」と違い、「ワーク」と「ライフ」を天秤にかけるのではなく、両方を同時にレベルアップし、心豊かに暮らすスタイルである。

「ワーク」も「ライフ」もどちらも犠牲にせず、ともに満たされるからこそ、本事業者には多様な人材が集い、強く、しなやかで、楽しそうなのだ。店頭POPは書道師範が描き、70歳のメンバーがホームページを更新している。2020年1月には、第51回大分県農業賞「生産・銘柄産地・6次化部門」の特別賞を受賞。生産量が減少傾向にある産地の維持や、年々販売額を伸ばしていることが評価された。



このような、楽しく、無理しない新しい働き方「ワークライフスタイル」を実現する彼女たちが、今後の新たな「中小企業のあり方」や「経営者と労働者の関係性」の一つのヒントになれば幸いである。

〈参考〉 <https://goboman.jimdofree.com/>
（「企業組合戸次ごんぼの会」ホームページ）