

組合の機能と組合員支援

商工総合研究所主任研究員 筒井 徹

中小企業組合制度が創設されて70年以上が経過した。その間に経済・社会情勢は大きく変化し、中小企業の経営ニーズは多様化している。情報化関連を中心に急速に技術革新が進み、インターネットを介して簡単に情報入手できるだけでなく、つながることもできるようになった。こうしたなか中小企業組合の存在意義が問われており、既存組合においても求心力の低下が危惧されている。しかしながら逆にこうした時代だからこそface to faceをベースとした信頼関係、地に根を張るつながりが大きな力を発揮するのではないだろうか。ここに中小企業組合のアドバンテージがあるように思う。

今回は原点に立ち返り組織という視点から組合の目的、機能を確認し、その必要性、共同事業の目標・機能について整理する。そして組合員支援、事務局に期待される役割などについて考察を試みることにする。

1 組織の概念と組合の役割

単なる「個」の集まりである「集団」と「組織」は性格や機能がまったく異なる。「近代組織論の父」といわれるバーナードは、2人以上の人間が何かを成し遂げようとするときに組織が形成されると説明し、個々人のレベルで存在する制約を克服するような人間の協働のシステムが組織であると考えた。そして組織を成立させる必

要十分条件として①共通目的、②協働意欲、③コミュニケーション(伝達)、の3つを挙げている。そしてこれらのどれか1つでも欠けている場合には不完全な組織として、健全に機能しなくなると定義づけている^{注1)}。

では人が何故組織を作るのか。人間の認知能力には限界があるから、というのが1つの答えとして挙げられるだろう。自己の経済的利益を極大化することを行動基準とする合理的経済人であっても、1人の人間が世の中のすべての情報をリアルタイムで入手できるわけではない。また入手した情報の中には真偽が定かでないものも混在している。情報処理能力(分析力、スピード等)にも限界がある。つまり人間は限られた合理性しか持ちえない。ハーバート・サイモンは新古典派経済学が仮定する「完全合理性」を否定し、人間の認知能力に関する概念として「限定合理性」を提唱した。

中小企業組合も組織の1つであり、上記の概念や考え方が当てはまるだろう。組合の目的は、相互扶助精神に基づき各組合員が力を合わせてそれぞれの目的を達成することであり、組織化はそのための手段となる。大企業と比べると中小企業は経営資源が限られていることから、中小企業者が組織の3要素に基づき集結し組合という組織を作ることは理にかなっている。

注1) C.I.バーナード(1968) pp.86-95

2 組織化の必要性

全国中小企業団体中央会（以下「全国中央会」という）の『中小企業組合組織論』（2020年）では、“中小企業の組織化は、中小企業の結束による効果実現と施策受け入れの媒体として必要である”と論じている。そして効果実現については以下の3つの意味があると記している^{注2)}。

- ① 外部に対して交渉力をもつことができる
- ② 中小企業自身の経営力を強くすることができる
- ③ 業界全体の課題に取り組むことで外部環境変化への対応力を強くすることができる

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、これらの意味を広義に解釈することは許容されるだろう。例えば、①については同書では“中小企業間の過当競争を抑制し、取引先に対する地位を強化するために重要である”と論じているが、中小企業間の他にも中小企業と大企業との間にも価格を含めたさまざまな競争があり、こうしたあつれきを緩和、回避することも含めることとする。さらに取引先との関係のみならず、従業員や地域社会等中小企業を取り巻くさまざまなステークホルダーとの関係も含める。②の経営力については、生産性の向上等定量的な効果に注目が集まりがちである。しかし数字で比較できない定性的な面、例えば地域にとってなくてはならない企業として高い評価を得ることも企業価値の向上につながるはずである。③については外部経済性や公共性を発揮し、業界のみならず地域社会やサプライチェーン内の関係者等と共存共栄を図っていくことが、ひいては組合員のレジリエンス（再帰性）を強化することにつながる。

また施策受け入れの媒体としての必要性について同書は“中小企業の組織化は中小企業への政策普及の担い手であり、同時に、中小企業の大

望や意見を集約して政策実現を求める主体でもある”と論じている。実際に国や地方公共団体などは、中小企業組合を通じて中小企業にさまざまな支援策を講じている。現在でも組合員は組合を通じて制度融資や補助金などの情報を入手している場合が多い。

3 共同事業の目標・機能

代表的な中小企業組合である事業協同組合は、相互扶助の精神に基づき経営の近代化・合理化と経済的地位の改善向上を図るために共同でさまざまな事業を実施している。中小企業組合は、組織化の必要性に基づき設立され、共同事業を通じて組織化の意味を具現化する。ここでは経済性からみた視点を中心に共同事業の目標・機能について考えてみたい。

前述の『中小企業組合組織論』等では組織化の目標・機能を分析し、以下の3点に整理している^{注3)}。

- (一) 規模の利益を実現する
 - (二) 中小企業の保有する経営資源を相互に補完する
 - (三) 業界等一定の集団全体の改善発達を図る
- 現実の組合活動、共同事業は多種多様であり、分析するにはさまざまな切り口が考えられるが、本稿では共同事業の目標・機能をこの3つの視点を中心にみていくこととする。

なお補足すると(一)は共同で事業を実施することで取引ロットを大きくし、1取引あたりの平均費用を引き下げることである。共同仕入・購買が典型的な例である。(二)は経営資源を共有化することによって固定費を分散させる「範囲の経済」や、異なる経営資源を共用・多重利用すること等により新たなアウトプットを生み出す「連結の経済」の実現を志向するものである。1988年に異業種企業で構成される組合を支援す

注2) 全国中小企業団体中央会（2020）『中小企業組合組織論』pp.5-6

注3) 同書pp.7-9および全国中小企業団体中央会（1991）pp.168-169

る法律（いわゆる「融合化法」）が制定されたことは、当該目標・機能に対する期待の表れとみられる。また、(三)については広義に解釈し、業界のみならず地域やステークホルダーなどを含めた集団全体の利益に資する取組みを包含するものとする。組合の構成員のなかには長年にわたり地域に密着したビジネス、社会貢献活動を続けることで社会的責任を果たしている企業が少なくない。また組合を中心にこうした組合員が連携し、地域社会の維持・強化や地域の課題解決、伝統文化の承継などに取り組んでいる例は全国で数多くみられる。

ただ実際の共同事業の目標・機能は、この3つのどれか1つに限定されるものではなく、複数の目標・機能を有している場合も多い。例えば(一)を意識した取組みが結果的に組合員間の連携を強化し、異なる経営資源を持ち寄ることでシナジー効果を生む、つまり(二)につながる場合もある。そして組合員が互いに協力して事業活動を行うことにより、共同事業のパフォーマンスが向上すれば、組合員の効用は増加し、プラスサムの効果が得られる。大胆に言えば、共同事業はすべて最終的には(三)の集団全体の改善・発展を目標とする活動といえなくもない。なおここでいう効用には、会計上の定量的なものだけでなく、信用、ブランド力などの定性的なものも広く含めるべきであろう。

以上共同事業の目標・機能を先行研究に基づき3点に整理してみたが、この視点に縛られることなく経済性以外のさまざまな角度からも分析を行うことができる。共同事業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貢献しているケースは少なくない。上記の見方はあくまでも1つの切り口に過ぎず、複眼的な視野を持

って共同事業の目標や機能、効果について考えることが重要であろう。

なお相互扶助による組合事業が成果を上げていくためには、個々の組合員が自主的かつ能動的に組合活動に参画することが必要不可欠となる。他の組合員や組合事務局に全面的に依存する組合員ばかりが寄り集まって組合事業を実施したところで、高いパフォーマンスを発揮できないのは自明であろう。それは組織とはいえない。「相互扶助精神」と「組合員の組合活動への自主的な参画」が組合をはじめとする中小企業の連携組織を支える車の両輪といえよう^{注4)}。

4 組合員支援の課題と対応状況

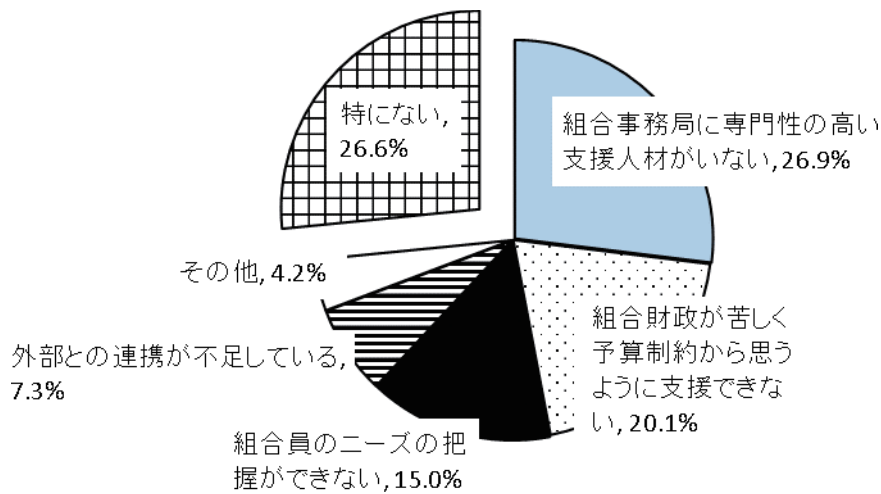
組合は、組合員がそれぞれの目的を達成するために障害となっている課題の解決を支援しなければならない。そこで組合員支援上の主な問題点をみてみよう。2019年度に商工中金と当財団が実施したアンケート調査では、今後組合員支援を実施するにあたり、支障があると思われる(最大の)問題点について聴取している。結果は図表のとおりである。

この調査結果をどうみるかについての見解は分かれるかもしれない。しかし相互扶助を基本精神に据えている組合の15%が「組合員のニーズの把握ができない」状況にある点は懸念される。組合員の課題を把握することが、組合員支援の出発点となるからである。ここが明確になっていなければ組合員の期待に応えられず、組合の組織としての目的を果たすことができない。組合内部だけの力でできる組合員支援には限界があり、人材、予算の制約も課題にはなるだろう。しかしこれらは外部との連携(共助や公助)により一定程度はカバーできるはずである。

上記の調査では、組合の事業推進上の問題点

注4) 国際協同組合同盟 (International Co-operative Alliance、ICA) は、協同組合の価値について“自助、自己責任、民主主義、平等、公正、連帯という価値を基礎とする”と明示しており自助と互助(共助)の結びつきを重視している。

(図表) 組合員支援上の問題点 (N=2,179)



(出所) 商工中金・商工総合研究所 (2020) 『組合実態調査報告書』2020年版p.32

として「共同事業の利用が一部の組合員に偏っている」(31.7%)、「共同事業の利用率の低下」(26.4%)、「魅力ある共同事業が見つからない」(22.2%)などが上位に挙げられており、組合員ニーズを把握しきれていない様子がうかがえる^{注5)}。その対策としては「定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る」(31.7%)が最上位に挙げられており、組合内部のコミュニケーションの円滑化に力を入れている。しかし「特別な対策はない」も31.2%を占めており、問題点への有効な対策を打ち出せていない組合が同数程度存在する^{注6)}。

5 組合事務局に期待される役割

組合の運営や管理に関する基本的な事項は総会(総代会)で決定する。当然ながら組合の事業や業務については理事会や執行部の関与が重要となるが、実際に実務を担うのは事務局である。組合員が直面する課題は山積しており事務局に対する期待は大きい。その役割責任は、現場で

組合員を支援し各組合員の目的達成に資することにある。

組合がまず着手すべきは組合員の目的を達成するために各企業の課題を的確に把握することである。把握できた後は、それを組合員の課題と組合の課題を分ける必要がある。心理学者のアドラーは、「これは誰の課題なのか」という視点から、変えられるものを「自分の課題」、変えられないものを「他者の課題」に分離する必要があると論じている^{注7)}。組合員の課題は直接的には組合員が解決しなければならないものが多く、組合事務局が現場でできることは間接的なサポートが中心となる。

例えば事業承継や、人材の育成・強化については経営の重要課題であり、組合員自身がその責任において真剣に考えるべきテーマで、組合の課題ではない。しかし組合は組合員が事業承継問題を先送りし準備不足のまま承継の決断に迫られるリスクを回避するために、警鐘を鳴らすことはできる。組合事務局が主催する講習会・

注5) 商工中金・商工総合研究所 (2020) p.24

注6) 同書p.25

注7) 岸見 (1999) pp.74-75

研修会や、税理士や中小企業支援機関などとの連携等さまざまな啓蒙活動や情報提供などは、組合員に事業承継にむけた準備の必要性・重要性を認識させるきっかけになる。こうした組合ならではのサポートは、組合員に「気づき」を与え、取組みを促すことにつながる。また、人材の育成・強化については、事務局主導で組合員に共通するテーマに関連する研修を実施することもできる。

具体的な組合員支援については、組合員の「自助」、組合員に対する「共助」と「公助」という3つの視点から考えてみてはどうだろうか。まず自助については、組合員自身の努力に負うところが大きいですが、組合員の求めている資源（ハード、ソフト）へのアクセスを組合がサポートすることはできる。例えば事務局に問い合わせると、組合員が入手したい情報が得られる状況が一つの理想である。しかしそのレベルに至らずとも、当該情報にたどり着けるようなアクセスポイントを事務局が把握しているだけでも組合員の探索コスト削減につながる。次に共助については、まさに組合自体が協働の場であることから、事務局が現場で共同事業のパフォーマンス向上に取り組むことが基本となる。加えて外部機関との連携の可能性についても模索できるだろう。最後に公助については、事務局が組合員と支援機関の橋渡し役となって、公的支援を最大限活用できるような態勢を構築することが望まれる。制度融資や補助金情報の提供はもちろんのこと、施策の受入先として、また「課題設定型の伴走支援」の相談窓口としての機能も果たせる。

企業は規模の大小を問わず自助努力を惜しむことがあってはならない。しかし中小企業は「個」の力だけで直面している課題に立ち向かっていくことは容易ではない。組合の現場を取り仕切る事務局が外部機関等との間にさまざまなネットワークを構築し、共助と公助の成果を高めていくとともに、組合員の自助の面でも可能な範

囲でサポートしていくことを期待したい。

参考文献

- イアン・マクファーソン（日本協同組合学会 訳編）（2000）『21世紀の協同組合原則』日本経済評論社
- 岸見一郎（1999）『アドラー心理学入門』KKベストセラーズ
- サイモン,H.A.（2009）（二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳）『新版 経営行動』ダイヤモンド社
- 商工中金・商工総合研究所（2020）『組合実態調査報告書』2020年版
- 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（2022）『中小企業組合の新たな挑戦』商工総合研究所
- C.I.バーナード（1968）（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳）『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社
- 宮沢健一（1988）『業際化と情報化』有斐閣リブレ