

組合の実態と今日的役割



一般財団法人商工総合研究所 主任研究員 筒井 徹

本稿では商工中金と当研究所が実施したアンケート調査結果に基づき¹、東京都の事業協同組合の活動状況や課題・問題点、組合員支援の実態などを確認し、組合に期待される今日的役割について考察を試みる。

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」は性格や機能が全く異なる。「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なり、健全に機能しなくなると定義づけている²。

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、スピードなど）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。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、組織の3要素に基づき集結し組合を作るとは理にかなっている。組合の目的は、相互扶助の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。

中小企業組合制度が創設されて70年以上が経過し、経済・社会情勢は大きく変化したが、組合の役割は、今も昔も組合員の目的達成をサポートすることには変わりはない。時代とともに変化し、かつ多様化する中小企業の経営ニーズに応じていくためには、経路依存性の罠に陥ることなく、常に方法論を見直しアップデートしていくことが求められている。従来の事業の形式や内容、運用手法にこだわることなく、効果や効用を重視し、試行錯誤を繰り返していくことが重要となる。

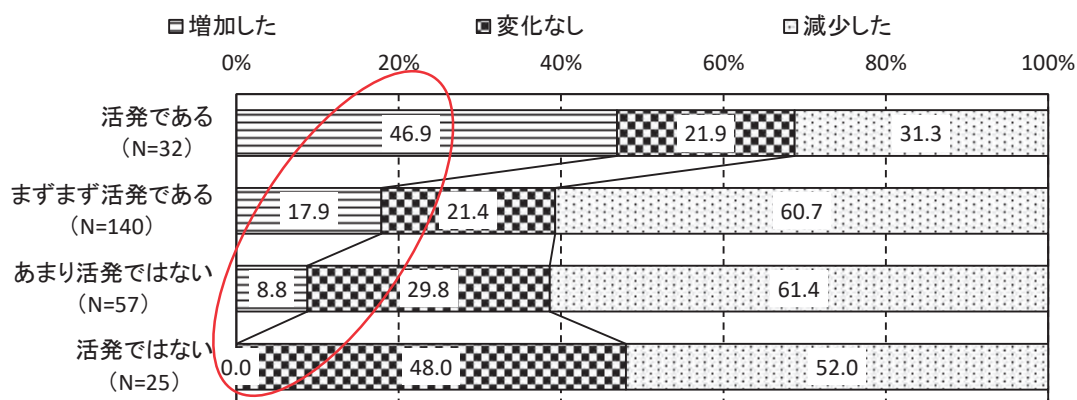
1 商工中金・商工総合研究所（2020）。同調査のアンケート票回収組合数は3,261、このうち東京都内を所在地とする事業協同組合259先の定量分析を試みた

2 C.I. バーナード（1968）pp.86-95

東京都の事業協同組合の活動状況からみていこう（N=258）。結果は「活発である」（12.8%）、「まずまず活発である」（54.7%）、「あまり活発ではない」（22.9%）、「活発ではない」（9.7%）となっている。「活発である」と「まずまず活発である」を加えると67.4%に達しており、多くの組合はその事業運営に相応の手応えを感じている。全国の事業協同組合（N=2,771）の結果をみると同比率は59.7%となっており、東京都は相対的にみても活発といえる。

また、組合の活動状況と組合員数の増減の関係についてみると（図表1）、活動が活発な組合ほど組合員数が「増加した」と回答した比率が高くなっている。とりわけ「活発である」と回答した組合は半数近くが「増加した」と回答しており、両者の相関の強さが窺える。

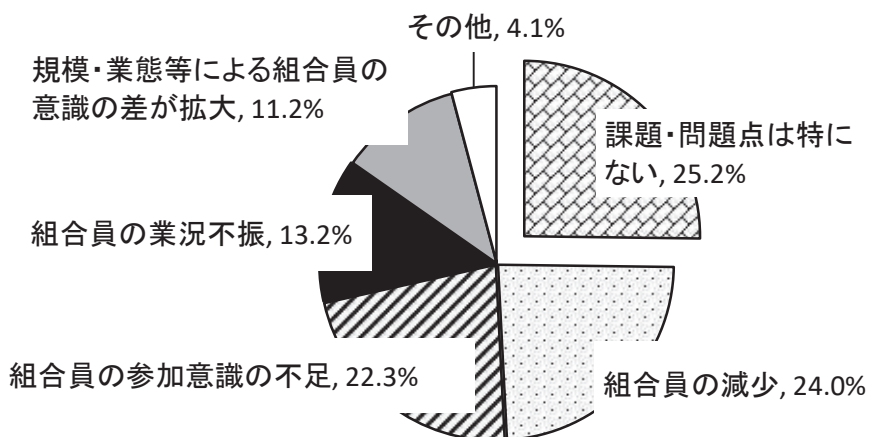
（図表1）組合活動状況別にみた組合員数の増減



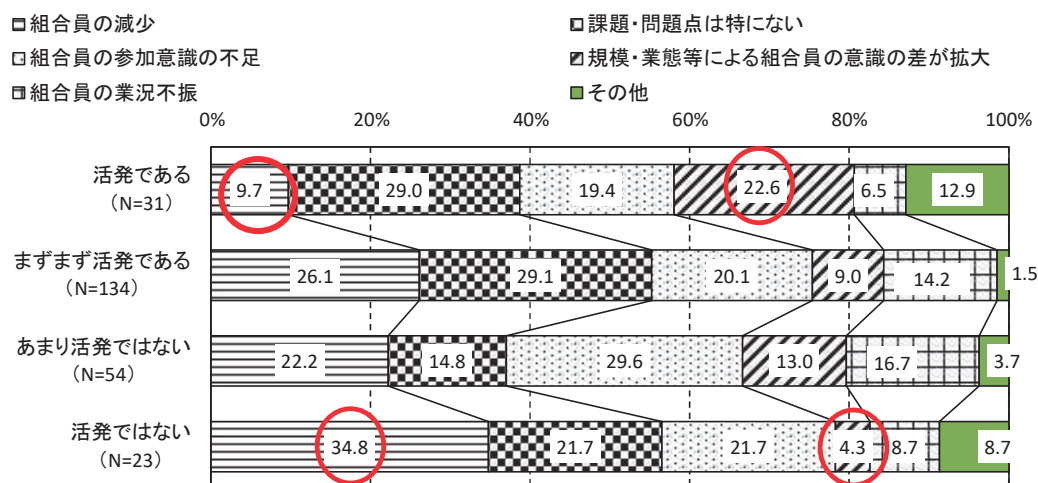
次に組合員に起因する（最大の）課題・問題点についてみると（図表2）、「課題・問題点は特にない」が25.2%と最上位に挙げられており、約1/4の組合は大きな問題はないとみている。次いで「組合員の減少」が24.0%を占めており、以下「組合員の参加意識の不足」（22.3%）、「組合員の業況不振」（13.2%）「規模・業態等による組合員の意識の差が拡大」（11.2%）の順に続いている。第2位と第3位を誘発する背景には、組合員が組合活動に魅力を感じていないことがあるとみられ、両者を合わせた回答比率は5割に迫る。少なからぬ組合が組合員の期待に応えることができていない様子が垣間みえる。

なお、組合の活動状況と課題・問題点との関係についてみると図表3の通りである。課題・問題点の選択肢毎に「活発である」組合と「活発ではない」組合の回答比率を比較すると、「組合員の減少」の差（25.1%）

（図表2）組合員に起因する課題・問題点



(図表3) 組合活動状況別にみた組合員に起因する最大の課題・問題点



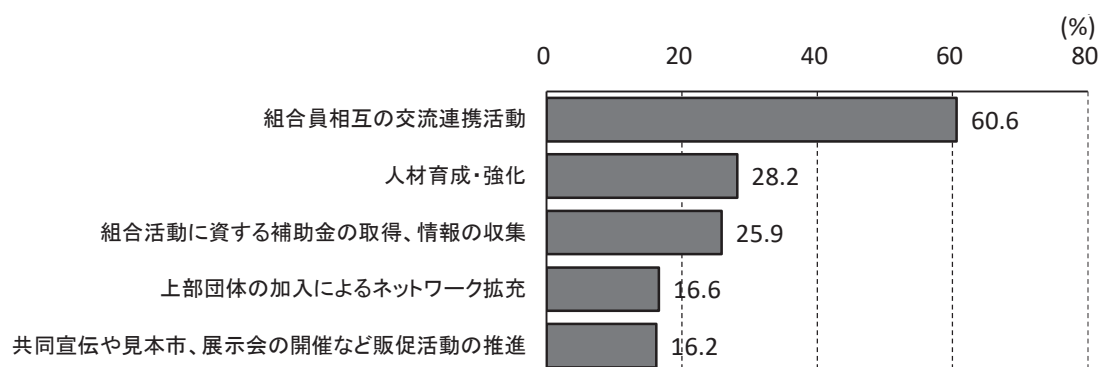
が最も大きく、「規模・業態等による組合員の意識の差が拡大」(18.2%)がこれに次いでおり、双方の問題意識の違いがよくわかる。「活発ではない」組合の1/3以上は「組合員の減少」を最大の課題とみており、組合存続を脅かす要因となる規模(量)の縮小を不安視している様子が窺える。一方「活発である」組合の2割以上は「規模・業態等による組合員の意識の差が拡大」を問題視しており、組合事業の根幹をなす求心力(質)の維持・強化を重視しているようにみえる。

3 組合による組合員支援状況と課題・問題点

現在実施している組合員支援内容についてみると(図表4)、「組合員相互の交流連携活動」が60.6%と他を圧倒し最上位に挙げられている。以下「人材育成・強化」(28.2%)、「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」(25.9%)、「上部団体の加入によるネットワーク拡充」(16.6%)「共同宣伝や見本市、展示会の開催など販促活動の推進」(16.2%)の順に続いている。

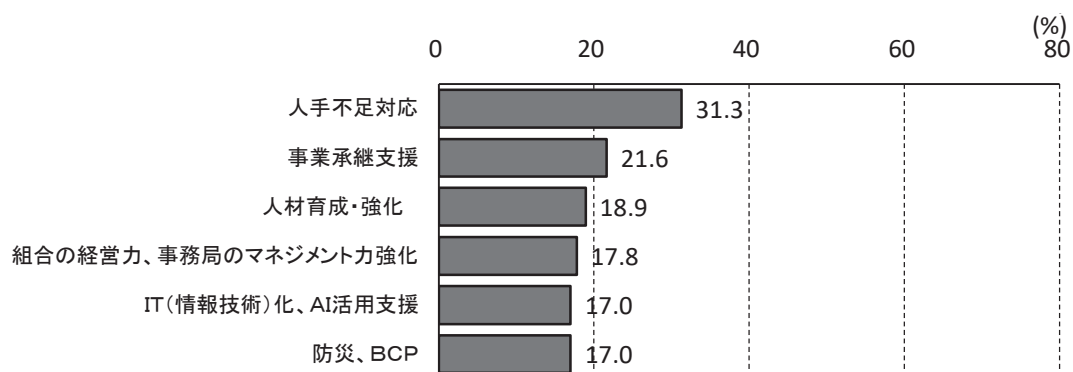
今後求められる組合員支援についてみると(図表5)、「人手不足対応」が31.3%と最上位に挙げられている。以下「事業承継支援」(21.6%)、「人材育成・強化」(18.9%)、「組合の経営力、事務局のマネジメント力の強化」(17.8%)、「IT(情報技術)化、AI活用支援」、「防災、BCP」(ともに17.0%)の順に続いている。注目されるのは第4位に個社の経営に関わる個別のテーマではなく組合の経営力強化が

(図表4) 現在の組合による組合員支援状況(複数回答)



(注) 22の選択肢のうち上位5項目を抜粋

(図表5) 今後求められる組合による組合員支援状況（複数回答）



(注) 図表4に同じ

挙げられている点で、2割近くの組合は、組合員支援のためにその重要性を自覚している。

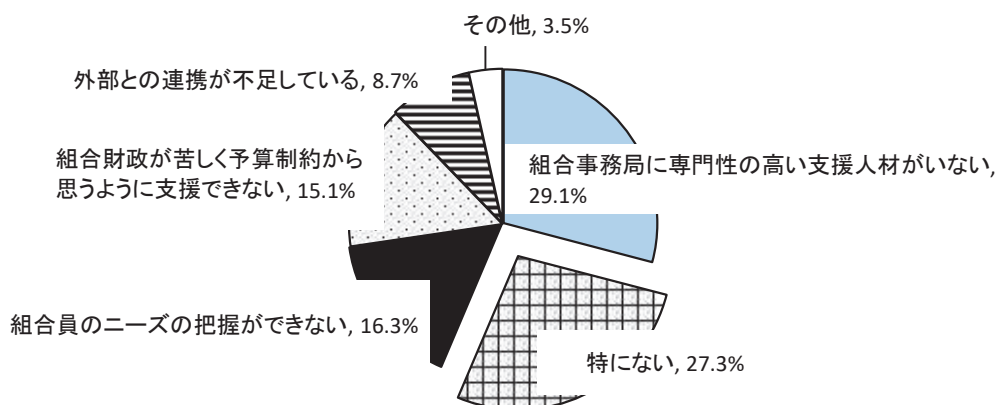
なお、現在と今後の結果を比較すると、「人手不足対応」(+15.8ポイント)、「IT(情報技術)化、AI活用支援」(+9.7ポイント)、「事業承継支援」(+9.3ポイント)、「組合の経営力、事務局のマネジメント力強化」(+7.7ポイント)などは回答比率が上昇している。

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)問題点についてみると(図表6)、「組合事務局に専門性の高い支援人材がない」(29.1%)が最上位に挙げられている。次いで「特にない」が27.3%とほぼ同比率で続いており、大きな課題はないとみている組合も少なくない。以下「組合員のニーズの把握ができない」(16.3%)、「組合財政が苦しく予算制約から思うように支援できない」(15.1%)、「外部との連携が不足している」(8.7%)の順に続いている。なお「その他」(3.5%)のなかには組合員のニーズが多様でそれぞれ異なることが障害になっているという意見もみられ、今日の組合運営の難しさが滲む。

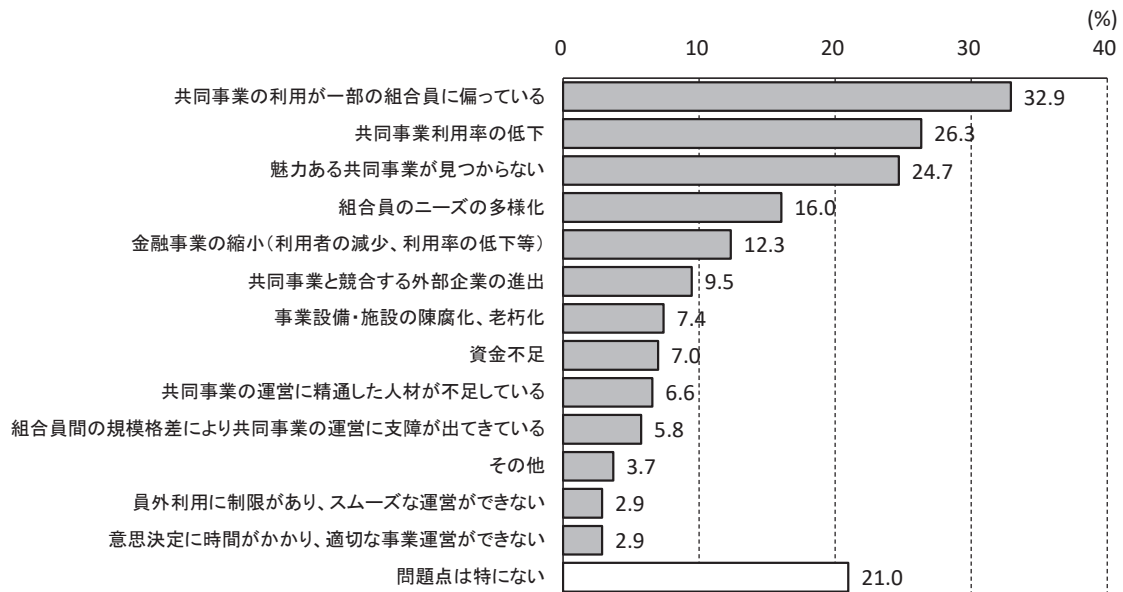
この調査結果をどうみるかについての見解は分かれるかもしれない。確かに組合内部だけの力でできる組合員支援には限界があり、人材、予算の制約は課題にはなるだろう。しかし、これらは外部との連携(共助や公助)により一定程度はカバーできるはずである。注目されるのは、相互扶助を基本精神に据えている組合の約16%が「組合員のニーズの把握ができない」状況にあるという事実である。その理由は組合員の課題を把握することが、組合員支援の出発点となるからである。ここが明確になっていなければ組合員の期待に応えられず、組合は組織としての目的を十分に果たすことはできない。

こうした状況を映じてか事業推進上の問題点をみると(図表7)、「共同事業の利用が一部の組合員に偏っている」(32.9%)、「共同事業の利用率の低下」(26.3%)、「魅力ある共同事業が見つからない」

(図表6) 組合員支援上の問題点



(図表7) 事業推進上の問題点 (3 つ以内選択)



(24.7%) などが上位に挙げられている。2 割強の組合は「問題点は特にない」と回答しており、現在の事業運営に手応えを感じているものの、組合の事業内容やその運用手法などが組合員から評価されていないと感じている組合が相当数を占めている。

その対策についてみると (N=219)、「特別な対策はない」が 35.6% を占めており最も多くの回答を集め、有効な対策を打ち出せていない様子が窺える。次いで「定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る」(26.9%) が挙げられており、組合が内部のコミュニケーションの円滑化に力を入れていることがみとれる。問題の性質上特効薬はなく、日々の地道な取り組みを通じて組合員間の相互理解を深めていくことで解決を図っていく他はないと思われる。

4 組合員支援事例

前掲図表 5 の通り、人手不足や事業承継、人材の育成・強化については、多くの組合員に共通する今後の重要課題である。これらは組合員の経営の成否を大きく左右するものであり、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、組合が直接関与できるものではない。しかし、助け舟を出せることもある。

人手不足対応の取り組み事例についてみると、**東京無線協同組合（新宿区）**では、増加する組合員企業の女性ドライバーから「より安心して働くため、保育園があったら便利」という要望が組合に寄せられた。組合は彼女たちの労働環境改善に向け、保育園（企業主導型保育園）の開園に向け検討することとなった。当初、組合には保育園に関するノウハウがなかったが、内部での活発な意見交換を経て 2019 年 3 月に東京都内において事業協同組合初となる企業主導型保育園を開園した³。

事業承継については、センシティブなテーマでかつ締め切りが決められていないこともあり組合員は問題を先送りにする傾向が強い。その結果準備不足のまま承継の決断に迫られることも少なくない。**東京社会保険労務士協同組合（千代田区）**は、組合員の事業承継支援策として「婚活パーティー」を企画・開催

3 全国中小企業団体中央会（2022）p.40

し、有資格者と組合員の子女との結婚を後押ししている。組合員である社会保険労務士の高齢化が進むなか、資格試験の難易度は高まってきており、所長の子女への事業承継は意外なほど少ない。組合員の顧客基盤を守るために組合は行動に打って出た。当該事業開催に至るまでの道のりは平坦ではなく組合の事業として実施することに疑問を呈する組合役員も多数いた。また、国家資格である社会保険労務士に特化した婚活パーティーが果たして成功するのか、組合員から懐疑的な声も少なからずあり、5年の検討期間を経て2016年に事業実施に至った。以降組合は毎年継続して事業を実施し、参加者及び成婚カップルの増加による組合員支援を目指している⁴。

人材の育成・強化については、組合は組合員に共通するテーマに関する研修や訓練を実施することができる。中央着付士能力開発協同組合（荒川区）では念願であった着付けの「国家資格」の実現を受け、組合員の国家技能検定の合格を果たすことが目標となった。そのためには様々な経験を積むことが重要となることから、組合は継続的に実践の場でスキルを磨く機会を設けている。具体的には「全国着付士技能コンクール」を開催、また「技能評価試験」や「着付士指導員認定試験」を実施し、組合員の人材育成を支援している。その結果着付業務の継承を担う後継者が増加傾向にあり、着付の認知度の向上にも貢献している⁵。

5 組合に期待される役割

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なる⁶。

とはいえ、既述の通り多様な組合員のニーズに応えていくためには組合の経営力が問われる。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。ここではその役割について考えてみたい。組合経営は事務局の肩に掛かっているといっても過言ではなく、その役割は、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に分ける必要がある。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。

4 筒井徹（2022）p.155-156。なお2020年から2022年にかけてはコロナ禍の影響を受け開催が叶わなかった

5 全国中小企業団体中央会（2018）p.20

6 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

7 岸見（1999）pp.74-75

事務局による組合員支援の考え方については様々な切り口や視点があるが、本稿では一例として組合員の「自助」、組合員に対する「共助」と「公助」という3つの視点からのアプローチについて考えてみたい。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勿論のこと、施策の受入れ先として、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などとの間に様々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。

【引用文献】

- 岸見一郎（1999）『アドラー心理学入門』KK ベストセラーズ
- 商工中金・商工総合研究所（2020）『組合実態調査報告書 2020 年版』
- 中小企業団体中央会（2018）『先進組合事例抄録』
- 中小企業団体中央会（2022）『先進組合事例抄録』
- 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

【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
- 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
- 筒井徹（2023）「組合の機能と組合員支援」『中小企業と組合』2023 年 4 月号 全国中小企業団体中央会