

# 中小企業等協同組合に求められる パラダイム転換



森 下 正  
(明治大学)  
政治経済学部教授

## 目次

はじめに	第3章 パラダイム転換から始まる組合事業の活性化
第1章 パラダイム転換の真相	第4章 新しいパラダイムが組合事業の源泉
第2章 組合事業の停滞要因となる組合員の特徴	

## はじめに

中小企業を取り巻く経済・経営環境の変化として、アベノミクス実施前までの長期にわたる円高が中小企業に与えた影響は大きい。生産拠点の海外移転と大手製造業の多国籍企業化である。そして、現在でも原燃料代の高騰、新興工業諸国の追い上げなどがある。さらに、アベノミクス後の急激な円安は、輸出型企業に恩恵を与える一方、輸入品価格の上昇に苦慮する企業も生じさせた。また、人口減少に伴う市場規模の縮小、少子高齢化による人材の採用と育成難から後継者や技能者不足に陥る中小企業が増える結果となっている。

ところで、中小企業組合は、組合員である中小企業の意志で参画し、自助努力と相互扶助の精神のもと、共同事業を複数企業によって展開することで、組合員の経営力向上を果たす組織である。特に、高度経済成長期の組合は、中小企業の高度化政策の受け皿として機能していたことから、組合員は組合に加入していれば、経済的メリットを得ることができた。しかし、低経済成長時代の今、市場競争原理に基づく経済政策が当然となり、上述した経済・経営環境の変化もあって、組合員は組合に加入しているだけではメリットを得られ無くなった。

こうした状況の中で、従来通りの組合理念で組織運営を続けていくなれば、組合の未来は無

い。既に、組合のしがらみを嫌って自立することを理由に組合を退会する、あるいは経営不振や後継者難で廃業、倒産を余儀なくされて組合を辞める組合員が絶えない。しかしながら、改めて組合価値を再確認し、厳しい時代を生き抜く組合理念を再構築することに挑戦する組合がある。さらに、組合に参画する組合員が総意を結集して、自分達にとって必要な共同事業を自分達の力で創造し、共同事業を実行している組合の存在も少なくない。

そこで、本論では組合と組合員が経済・経営環境変化に対応して、自らがパラダイム転換することで、新たな組合の活路を切り拓く必要性と手法について論じていくことにする<sup>1</sup>。

## 第1章 パラダイム転換の真相

### 第1節 パラダイム転換とは

パラダイムとは、スティーブン・R・コヴィーによれば、「もともとは科学用語として使われてきたが、最近ではモデル、理論、知覚、既成概念、仮定、あるいは一定した見地をさす言葉として広く使われている。もっと一般的に言えば、パラダイムは世界を見る見方であり、私たちの認識、理解、解釈を決めるものである<sup>2</sup>」とされている。

従って、経済・経営環境のパラダイムが転換したということは、私たちの経済・経営環境に

対する見方、認識、理解、解釈などが大きく変化したということである。企業経営上の問題に限定して捉えるならば、パラダイム転換とは企業を取り巻く経済・経営環境が中長期的な趨勢の過程で抜本的に大きく変化したことに対する私たちの価値観の変化であるといえる<sup>3</sup>。

事実、企業経営を取り巻く経済・社会環境の変化に対する今日の私たち日本人による共通認識は、グローバル化、産業の空洞化、少子・高齢化、人口減少、高度情報化、サービス経済化などの言葉で簡単に言い表すことができる。しかし、これらの言葉に対する個々人の認識は、大きく異なるはずである。

例えば、少子・高齢化と聞いて、18歳以下の若年層を相手に事業展開している企業にとっては、市場縮小を意味する。このカテゴリーに属する企業は、競争激化の中で生き残りを果たせる製品やサービスを開発、あるいは別の年齢階層に市場をシフトすることが必要と考えるであろう。一方、65歳以上の高齢者層を相手に事業展開している企業にとっては、市場拡大を意味する。このカテゴリーに属する企業は、事業拡大に余念がないはずである。

こうした違いが生じる理由は、前述のコヴィーによれば、「誠意がありかつ知力に恵まれた人たちであっても、それぞれの経験というレンズ（パラダイム）を通して、同じ事実について異なる見方をする<sup>4</sup>」からである。

1 本論で紹介する組合事例は、明治大学地域産業人材開発研究センター（MORC）が実施し編集した『京都府京都地域における地域産業ヒアリング調査報告書』2003年、『新潟県燕三条地域における地域産業ヒアリング調査報告書』2003年、『埼玉県秩父地域における地域産業ヒアリング調査報告書』2006年、『岩手県北上地域における地域産業ヒアリング調査報告書』2009年、『京都府京都地域における地域産業ヒアリング調査報告書』2009年、『埼玉県秩父地域における地域産業ヒアリング調査報告書』2010年及び2011年、『福井県福井・鯖江地域における地域産業ヒアリング調査報告書』2012年、同センターが2005年9月から燕三条地域地場産業振興センター附属の燕・三条リサーチコア（産学官交流室）を会場に、現在も隔月開催している『燕三条地域経営者技術研究会』にて行ったヒアリング調査、全国中小企業団体中央会が実施した『農商工連携推進研究会2009事例調査』2009年、『地域活性化貢献組合調査』2010年及び中谷健太郎著『湯布院幻燈譜』海鳥社、1995年に基づく。

2 スティーブン・R・コヴィー著、ジェームス・スキナー、川西 茂訳『7つの習慣』キングベアー出版、1996年、16頁。

3 百瀬恵夫編著『中小企業論新講』白桃書房、2000年、1～2頁参照。

4 前掲書『7つの習慣』23頁。

そこで、建設業界を事例にパラダイム転換の必要性をみていくと、建設業界は、公共工事の削減、人口減少と不況に伴う住宅の建築件数の減少、大手住宅メーカーの台頭と中小建設業の下請化、少子・高齢化と人材育成の遅れに伴う大工や技能工など職人の減少などの影響を受けて、事業所数を減らし続けている。ちなみに、1996年の事業所数が647,360件、従業員数が5,774,520人と最も多かったが、2012年には事業所数が19.1%減少して523,793件へ、従業員数が32.0%減少して3,926,854人へと縮小した。1事業所当りの従業員数も1996年の8.9人から2012年には7.5人へと規模縮小した<sup>5</sup>。

こうした厳しい状況下でも、建設業界では従来通りのビジネスモデルが通用している。つまり、元請業者の多くは、設計から建築業務に至るまで、できる限り外注化し、自社は営業と施工管理に注力する。なぜならば、自社で多様な技能と技術を必要とする各種専門分野の建築に携わる人材育成を行うよりも、外注化した方がコスト安になるとの考えが浸透しているからである。また、外注先は今のところ代わりとなる業者が存在する。さらに、大手住宅メーカーでは、工場で住宅用の部品やモジュールを大量生産してコストを下げ、この標準化された材料を現場で組み建てる。高い技能と技術を必要としない作業で住宅建築ができるため、現場で働く作業員のコストも下がる。

しかし、H建設（静岡県）の経営者は、他社とは全く異なるパラダイムで建設業界の実情を捉え、新たなビジネスモデルを構築して差別化

に成功し、創業以来、連続増収増益を達成中である。このH建設の経営者による建設業界に対する見方は、他の多くの経営者とは大きく異なっている。つまり、従来通りのビジネスモデルでは、伝統の日本建築を支えてきた大工や技能工が先行き居なくなると業界の現状を捉え直した。そこで、外注化では無く内製化、具体的には営業、企画、デザイン、設計、施工管理から建築作業まで全てを自社で行うビジネスモデルを構築した。当然、大工も職人も正社員で、大工は現場監督も施工管理もこなす。技能工は複数の技能を一人でこなし、営業も出来るといった具合に多技能工化を図っている。企画や営業、デザインの担当と現場の大工や技能工が社内で直接、打ち合わせすることもできる。営業も現場監督も現場での簡便な作業であれば、自分自身でできる。結果的に、トータルコストは安くなると同時に、全て自社の責任で仕事が進められる<sup>6</sup>。

このように、パラダイム転換とは、企業経営を取り巻く経済・社会環境の変化を直視している私たち自身が旧来からのモノの見方を変え、新しい組織運営とビジネスモデルを創造することなのである。

## 第2節 経済・経営環境のパラダイム転換

今日の日本経済は、第2次世界大戦後の量的拡大に適した日本経済システムが終演を迎えたといわれて久しい。いわゆる経済・経営環境のパラダイム転換である。

第1に、さらなる経済活動のグローバル化は、

5 数値データは、総務省統計局統計調査部経済統計課事業所・企業統計室『事業所・企業統計調査（昭和26年～平成18年）及び『平成24年 経済センサス活動調査 速報集計』に基づく。

6 秋元久雄著『高学歴大工集団』PHP研究所、2009年及び秋元久雄『「匠・千人」への挑戦』河出書房新社、2012年を参照。

様々な形で展開する。①東アジアや中南米の新興工業諸国の急速な経済発展による製品輸出市場における国際競争の激化、②新興工業諸国からの製品輸入の増大に伴う国内市場における競争の激化、③新興工業諸国の市場の急拡大と国際情報通信ネットワークの構築などに伴う生産・販売拠点の国際展開と国際水平分業体制の成立などである。しかし、経済活動のグローバル化は、国や地域ごとに特色ある産業が発展する機会を与えてくれる。それは、各地域が持つ特有の産業風土を基盤として成り立つ産業として成立する。ただし、日本国内では、その産業は性能、品質、納期、標準化規格などの非価格競争力を有することで、国際競争力を確保しなければ存立基盤を確立することは出来ない。

第2に、規制緩和・改革の進展は、日本を含めた先進工業諸国のみならず、新興工業諸国も巻き込んで、今後、数十年間にわたって繰り返されることになる。TPPは国際的な規制緩和の最たる事案である。こうした流れの中で、従来規制によって参入することのできなかった産業分野に、新たなビジネスチャンスが拡大する可能性がある。しかし、新たな産業分野は、医療サービス事業、農業など、公共性が非常に高く規制が最も厳しかった分野に限定される。それ以外の分野における規制緩和は、既存企業と新規参入企業との間に熾烈な競争を生じさせながら、当該産業分野の新業態転換を促進することにつながる。

第3に、規模の経済が発揮しにくいニッチ市場の台頭は、先進諸国における消費市場の飽和と消費者ニーズの多様化に伴う現象である。

これに対して製造業は、多品種少量生産や限りなく受注生産に近い変種変量生産を求められるようになる。また、サービス業では個別ユーザーごとにきめ細かな対応が必要となる。つまり、小回り性や機動性といったフレキシブルな生産体制やサービスの提供形態が求められ、大企業よりも中小企業に優位な市場環境がもたらされる。しかし、当初ニッチ市場であった分野も、マス市場に転換する場合もある。市場規模の変動は、その製品やサービスの市場が、主流になれるか否かにかかっている。それゆえ、市場規模変動に伴う企業の参入撤退の動きは、成長分野であればあるほど大きなものとなる。

第4に、自然環境の保護・保全の推進は、今後、最も有望な産業分野を形成する可能性が高い。というのも、環境問題の解決無くして地球上の動植物の存続は考えられないからである。環境ビジネス分野は、直接的に自然環境の保護・保全を推進する分野だけではない。既存企業が環境汚染物質の排出量を削減すること、廃棄物のリサイクルや化石燃料の省エネ化を進めることなども環境保護・保全につながる。また、環境問題に対する意識や環境対応手法を指導、支援するサービス業の台頭も考えられる。この意味で新たに誕生する企業のみならず、既存企業も取り組まなければならない分野が大きく残されている。

第5に、高度情報化の進展は、これまでのビジネスサイクルやビジネスシーンを一変させている。インターネットに代表される高度情報化は、コンピュータのダウンサイジング化、低価格化、ネットワーク化によって達成されてきた。これによって、これまで企業内や系列企業間専

用であった情報ネットワークから、一気に全ての企業と消費者を結びつけるネットワーク展開ができるようになった。既に、ホームショッピングや電子商取引は広く普及した。しかし、消費者の買い物行動は、消費者がお店に出向いて商品を見て触れて、そして店員と会話をするといった買い物行動自体が、消費者にとって1つの楽しみにもなっていることから、全ての買い物行動がネットワーク上で行われるようなことにはならない。これと同じことが、企業間取引でもあり得る。直接、取引先企業に出向いて、相互に理解を深めながらビジネスを進めていくことが、いつの時代になっても非常に重要である。さらに、高度情報化は製品設計・製造の現場を大きく変えてきた。三次元CAD/CAMの出現は、NC工作機械やマシニングセンターとの親和性が高いことから、設計から製造にいたるまでのリードタイムを大幅に短縮する。

最後に、急速な高齢化社会の到来と労働形態の多様化は、65歳以上の人口の割合が増えるために、生産年齢人口層の社会保障費負担を大きくする問題を台頭させながら、女性と高齢者の社会進出を必要不可欠なモノとして要請する。例えば、日本人の平均寿命が男女ともに80歳前後となった今日、高齢者の生活シーンは、従来よりも多様化していくはずである。所得も余暇も十分にある高齢者、定年退職後も生き甲斐や生活のために仕事を続けたい高齢者など、同じ高齢者といっても、その生活シーンは大きく異なっている。こうした高齢者をターゲットにしたビジネスは、今後ますます重要性を増すであろう。しかも、高齢者を消費者としてとらえるビジネスと、高齢者を経験豊富な人材とし

て活用するビジネスの2つが、台頭してくる可能性がある。

以上のような産業構造転換の潮流は、日本の産業に対してパラダイム転換を促すこととなる。その過程では、既存分野の縮小・衰退のみが進行するのでは無く、逆に新たな産業分野の誕生も促進するはずである。つまり、こうした変化の中にこそ、新たなビジネスチャンスが存在するといえる。

### 第3節 中小企業組合のパラダイム転換

劇的な経済・経営環境のパラダイム転換は、中小企業組合に対して、組合価値と理念の再構築のみならず、組合運営それ自体の改革、事業目的の刷新と新規共同事業の創造などを求めている。

第1に、共同事業それ自体がパラダイム転換していることを見逃してはならない。今後も、中国やインド、ロシア及び東欧・中南米諸国などで安くて豊富な労働力の供給が続くからである。しかも、こうした諸国で生産される製品の多くが、大量生産を前提とした製品分野ばかりである。自国の大きな新市場に加え、世界中の買い替え需要市場にも支えられて、より量産効果を発揮し易くなり、価格は新製品でも安くなることも増えている。従来通りに同じ製品、同じサービスしか提供できないのであれば、競争に打ち勝つことは出来ない。

従って、同じモノ、同じことを皆で大量に扱う時代から、違うモノ、違うことを各自が持ち寄る時代が変わったのである。つまり、規模の経済から、範囲の経済へのパラダイム転換である。言い換えれば、単品や単体の大量生産、販

売から、複数の製品やサービスの組合せやセット化への転換といえる。具体的には、①同業種が異なる製品やサービスを持ち寄る多様性、②異業種が持ち寄る異なる製品やサービス、あるいは技術やノウハウの組合せが、今後、組合による共同事業を実施していくときのポイントとなる。

まず、①同業種が異なる製品やサービスを持ち寄る多様性としては、フランスのボルドー、アメリカのナパなど、ワイナリー集積地のあり方がヒントとなる。つまり、これらの産地で展開する百数十件にもものぼるワイン醸造所は中小企業である。しかも、各社が独自のワイン生産と販売を行うことで、産地製品としての多様性を創出している。日本でも新しいワイン産地として、欧州ぶどう研究所（新潟県）がこのビジネスモデルを目指している<sup>7</sup>。

次に、②異業種が持ち寄る異なる製品やサービス、あるいは技術やノウハウの組合せとしては、農商工連携がよい事例である。豆腐の製造小売業者からなる日本地豆腐倶楽部（京都府）は、JAと連携し、国産の汎用大豆ではなく、その土地でしか栽培されていない地大豆を使った国産大豆の豆腐生産と販売を行ってきた。通常の豆腐づくりとは異なる製法が必要となるが、昔から伝わる大豆の生産を守ると同時に、高付加価値の豆腐生産と販売に成功してきた。

こうした多様性とその組合せによるメリットを發揮した取組こそが、組合によるパラダイム転換を通じた新しい共同事業の展開を可能にするはずである。

第2に、組合員ニーズの多様化に対応した新事業創出の必要性を忘れてはならない。つまり、異業種でも同業種でも、組合員の事業が多様化している。あるいは、組合員の企業規模の違いが大きくなった今日、ハードな共同事業からソフトな共同事業が強く求められるようになった。とりわけ、組合員にとっては、差別化の必要性が益々高まっている。また、既存分野の市場飽和は、海外製品・商品・サービスの台頭や市場占有によって、留まることの無い低価格化と過当競争の激化を引き起こしている。

こうした中、新事業創造や既存事業のブランド化など、イノベーションを通じた差別化が解決策として必須となりつつある。新事業創造としては、組合の枠を超えた他組合との連携や産学官の連携活動が求められるようになった。あるいは、中小企業単体や組合単体による個別ブランドでは、大企業が有する商品ブランドと企業ブランドと比べて、PR力、認知度、知名度などを拡充するためのマーケティングに伴う経営資源に限りがある。そこで、組合や組合間、あるいは地域全体によるブランド構築が求められつつある。

例えば、京都ブランド商標推進協議会（京都府）は、府内に多数ある伝統工芸関連の多くの組合等連携組織が一同に会して京都ブランドを立ち上げる協議会である。この協議会は、オール京都のブランドを立ち上げ、品質、サービスなどの明確な基準をクリアした製品のみを地域ブランドとして認定（地域団体商標として登録）すると同時に、地域共通のイメージをPRするためのパンフレット制作やモノづくり体

<sup>7</sup> 落希一郎著『僕がワイナリーをつくった理由』ダイヤモンド社、2009年を参照。

験事業を実施している。

以上、事例で取り上げた全ての取組はいずれも、組合員の意欲と自助努力を引き出す明確な目的意識を持った取組であるところに特徴がある。組合員ニーズが多様化しているとしても、組合員自らが能動的に活路を切り拓いていくことの出来る取組が新機軸を創出するためには必要不可欠といえる。

## 第2章 組合事業の停滞要因となる組合員の特徴

### 第1節 目的意識の無い組合員の存在

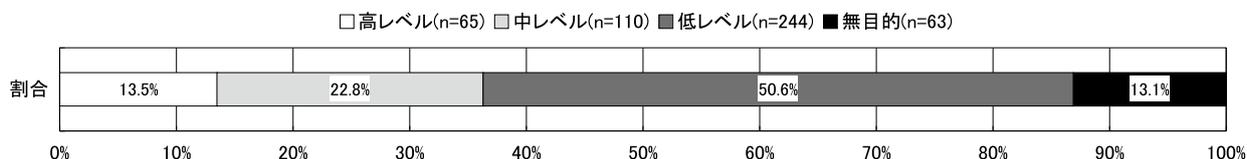
中小企業組合の共同事業の停滞要因として、組合員の規模間格差と組合員の退会や廃業をあげることが多い。しかし、そもそも組合を構成する組合員の目的意識の有無や程度の違いこそ、組合事業の停滞要因である可能性が高い。事実、組合等連携組織に加入している組合員の13.1%で加入目的がない。また、目的意識別には高レベル13.5%、中レベル22.8%、低レベル50.6%となっていて、目的意識が高い高レベルと中レベルの割合が少ない（図表1参照）<sup>8</sup>。

そこで、目的意識別に組合等連携組織に加入している組合員による共同事業の過去3年間における利用状況をみると（図表2参照）、無目的の場合70.0%、低レベルの場合60.4%が共同事業の利用を減少させている。一方、中レベルの場合28.4%がほぼ不変、35.2%が増加、高レベルの場合27.5%がほぼ不変、43.1%が増加させている。

つまり、組合員の目的意識の違いによって、共同事業の利用状況に大きな違いが生じているのである。従って、組合員は自らが加入する組合に対する加入目的を明確にすることが組合加入の当然の責務であると再確認する必要がある。また、目的無き組合加入であるならば、その組合員は加入している組合から退会するか、新たな目的を掲げて新しい組織化を自らの手で実行すべきであろう。

一方、組合は提供する共同事業の目的を組合員に十分理解できるように伝え、組合員の組合加入に対する目的意識をしっかりと醸成することを怠ってはならない。また、組合に対しては、組合員のニーズにあった組合員にとってメリットのある新たな共同事業の開発と導入も求

（図表1）組合等連携組織に加入している組合員の目的意識（レベル）（n=482）



注：目的レベルは高レベルが3つ以上の目的有り、中レベルが2つの目的あり、低レベルが1つの目的あり、無目的は目的無し、加入のみ。なお、組合等連携組織への加入目的としては、「新規市場開拓」「新製品・サービスの開発」「新技術・新設備にかかる費用の共同負担」「製品・サービスの品揃え拡大」「財務・市場面での信用力強化」「燃料・原材料等の調達コスト削減」「事務・物流コスト削減」「研究開発活動の活性化・リスク分散」「海外展開のリスク分散」「人脈の拡大・情報収集」の10項目。

資料：明治大学政治経済学部・森下正中小企業論演習室「中小製造業の経営実態に関する調査」2012年より作成。

8 明治大学政治経済学部・森下正中小企業論演習室「中小製造業の経営実態に関する調査」は、2012年10月16日～12月11日に実施。対象業種は製造業。対象地域は日立、燕・三条、板橋、豊田、東大阪、広島、北九州。抽出件数は、各地域の商工会議所、商工会とその他中小企業支援機関のweb情報から、各地域500件を無作為抽出し、合計3,500件に調査票を送付し、回収率は18.2%。

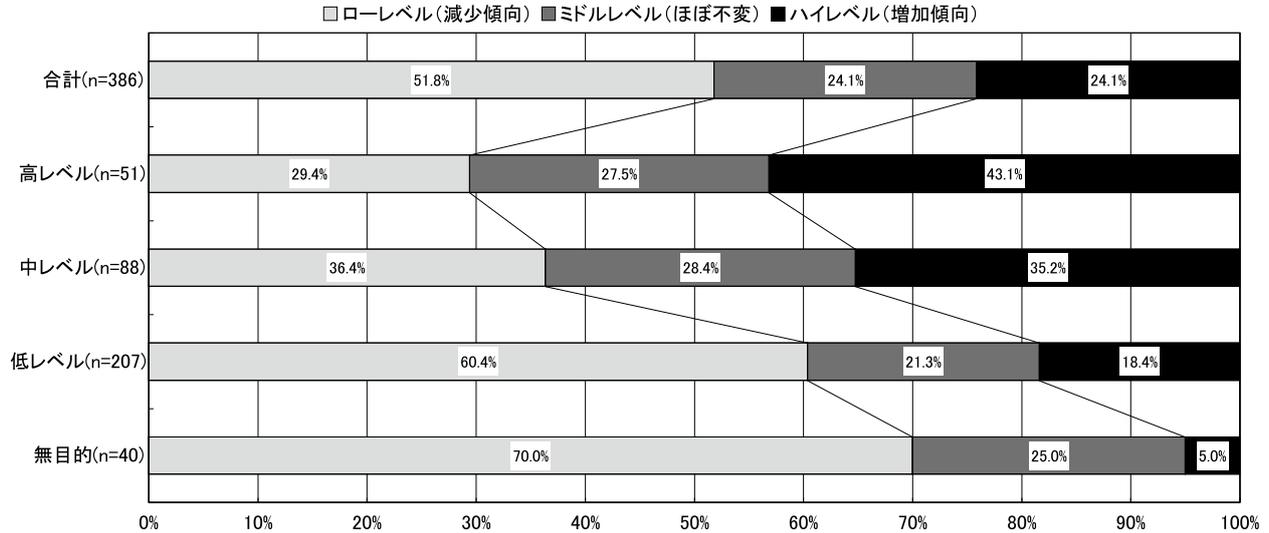
められるのである。

## 第2節 組合事業を活用しない組合員の存在

組合事業の停滞要因として、組合が提供す

る共同事業を全く活用していない組合員の存在は無視することはできない。実際に、組合等連携組織に加入する組合員の共同事業利用の有無についてみていくと（図表3参照）、組合等連

(図表2) 目的意識(レベル)別組合等連携組織に加入している組合員の共同事業利用状況(レベル)

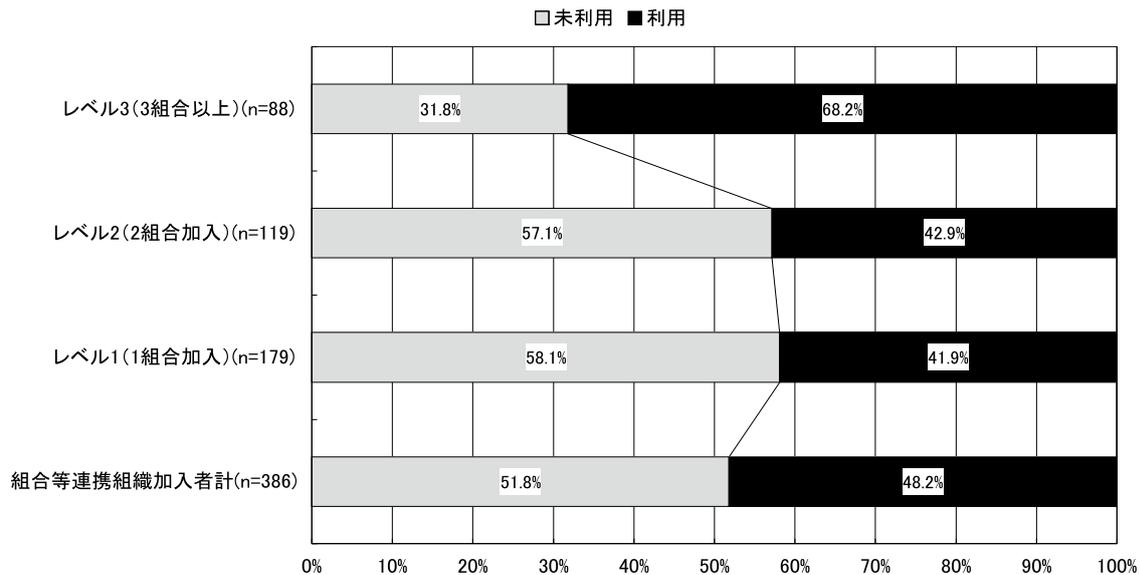


注1: 目的レベルは高レベルが3つ以上の目的有り、中レベルが2つの目的あり、低レベルが1つの目的あり、無目的は目的無し、加入のみ。なお、組合等連携組織への加入目的としては、「新規市場開拓」「新製品・サービスの開発」「新技術・新設備にかかる費用の共同負担」「製品・サービスの品揃え拡大」「財務・市場面での信用力強化」「燃料・原材料等の調達コスト削減」「事務・物流コスト削減」「研究開発活動の活性化・リスク分散」「海外展開のリスク分散」「人脈の拡大・情報収集」の10項目。

注2: 共同事業の利用頻度(過去3年間の推移)15項目の合計15点以下(減少傾向)はローレベル、16~20点(不変)はミドルレベル、21点以上(増加傾向)はハイレベルとした。

資料: 明治大学政治経済学部・森下正中小企業論演習室『中小製造業の経営実態に関する調査』2012年より作成。

(図表3) 組合等連携組織に加入する組合員の共同事業利用の有無



注: 共同事業の利用有りは共同受注、共同販売、共同宣伝、共同購買、共同配送・保管、共同金融・リース、共同施設利用、団地化、海外集団移転、共同教育、福利厚生、共同求人、共同研究開発、共同情報ネットワーク、共同環境保全の15の中から1つ以上利用した場合。

資料: 明治大学政治経済学部・森下正中小企業論演習室『中小製造業の経営実態に関する調査』2012年より作成。

携組織に加入している者のうち51.8%が共同事業を利用していない。特に、加入組合数が1組合の場合58.1%、2組合の場合57.1%と、さらに利用していない割合が高くなる。一方、3組合以上加入している組合員の場合の共同事業を利用している割合が68.2%と7割近くに達している。

つまり、多くの組合に加入している組合員は、明確な目的を持って連携活動を積極的に行うことで、自社が必要とする共同事業を活用できる状況を獲得しているものと思われる。逆に、1つか2つといった特定の組合に明確な目的意識も持たずに加入しているだけでは、その組合員は自社にとって必要な共同事業を見いだせない。あるいは、そもそも組合が組合員のニーズに対応した組合事業を提供することが出来ない可能性が高い。

そこで、組合等連携組織に加入している組合員の共同事業の利用有無別に目的意識をみると（図表4参照）、未利用の目的意識は無目的14.0%、低レベル62.5%となっていて、利用と比べてその割合が高く、目的意識を持たずに加入していることは事実である。逆に、利用の目的意識は中レベル30.1%、高レベル19.4%とな

って、未利用と比べてその割合が2倍前後も高く、明らかに明確な目的意識を持って加入している。つまり、組合員の目的意識の低さが原因となって、組合の提供する共同事業の利用に繋がっていないのである。

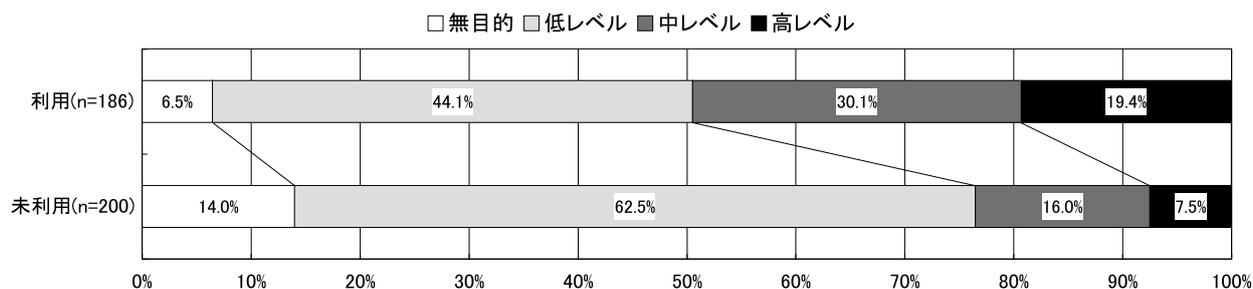
しかし、未利用であっても、高い目的意識を持っている者は皆無ではなく（7.5%）、利用よりもその割合が低だけであるが故に、一部の組合では、組合員のニーズに対応した組合事業を提供することが出来ていないのである。従って、ここにも、組合事業が活性化しない根本原因があるといえる。

### 第3節 組合のライフサイクル無視

製品やサービスにライフサイクルがあるように、組合にもライフサイクルがある。まず創業期があり、次に成長期、成熟期を経て停滞期から衰退期に突入し、いずれ組織は消滅していく。しかし、多くの組織は人智を結集して停滞・衰退期から脱却し、再び次ぎのエンジンを起動させ、組織の持続性を保っていく。逆に、何も手を打たねば必ず組織は衰退、消滅してしまう。

そこで、ある事業協同組合のライフサイクルを概観していくことにする。この組合は1970

（図表4）組合等連携組織に加入している組合員の共同事業の利用有無別目的意識（レベル）



注：目的レベルは高レベルが3つ以上の目的有り、中レベルが2つの目的あり、低レベルが1つの目的あり、無目的は目的無し、加入のみ。  
資料：明治大学政治経済学部・森下正中小企業論演習室『中小製造業の経営実態に関する調査』2012年より作成。

年代後半に地元の中小製造業が集団化を図った。いわゆる高度化事業を通じて組合員が工業団地に集団移転した組合である。団地完成と同時に高度化資金の償還が始まり、共同下水処理事業、物品の共同購入事業、そして保険代理事業も開始した。

組合の創業期を1組合員も欠けること無く、無事に乗り越え、1980年代になると当時、ブームであった異業種交流事業を手がけ、新製品の共同開発にも挑戦する。また、高度化資金の償還と下水処理事業の2大事業が軌道にのり、組合は成長・成熟期を迎えた。

しかし、組合の主力事業の1つである高度化資金の償還が1990年代に入って完了する。このころには、ブーム的な取組であった異業種交流事業も辞めてしまった。何もしなければ、これで組合事業は皆無となるが、この組合には共同下水処理事業があり、さらに新たな組合事業として組合会館や遊休地など組合施設の賃貸事業と組合員の人材確保事業にも着手する。

さらに、組合設立から30年以上たった2010年代になると、組合員の結束をつなぎ止めてきた共同下水処理事業が地方自治体に移管された。このこと自体、組合員にとって大きな負担が無くなるメリットはあった。だが、組合員の意見が存続と解散に二分してしまい、新たに取組むべき事業を創造するための議論もできず、明らかに組合の衰退期に陥ってしまった。つまり、組合に対する組合員の理解の低下とニーズの多様化、組合員の経営力格差の拡大、組合事業の縮小、そして最大の問題は組合員間の相互信頼の欠如である。

この組合では、高度化事業をはじめ、大きな

共同事業を展開するものの、その事業は必ずいつかは終了してしまうものであった。つまり、永続性が無い事業が主力であった。また、これら主力事業は、組合員にとって義務的、受動的な事業であり、組合員の創意と工夫で編み出された自主的、自立的な事業では無かった。要するに、組合員が自発的に創造した事業が皆無なのである。特に、組合の次世代とその補完者を育成するソフトな事業が少ないか、全く無いために、組合員の組合に対する理解も薄れてしまった。組合再生のためには、新たな組合事業の創造と併せて、再度、組合員による組合価値の再発見及び組合員相互の理解と信頼を構築するための事業を実施することが急務である。

現在、この組合は県中央会の指導のもと次世代連携促進研究会を立ち上げ、組合事業の創造を懸命に模索中である。しかし、組合の衰退期に特有の症状がみえてきたら、一発逆転や一か八かの大勝負で一気に解決しようとしてはならない。組合にもライフサイクルがあることを無視せずに、真正面から一歩ずつ着実に問題解決に取り組むことが再生への近道なのである。

#### 第4節 停滞の根源は信頼関係の弱体化

組合等連携組織における共同事業を活性化させるために必要となる条件の1つは、組合員相互の理解と信頼関係の再生である。つまり、組合員間での人脈が組合事業を通じて組合内で拡大している状態を生み出すことである。

事実、組合が提供する共同事業の利用を通じて、経営者の人脈拡大で高い成果をあげている組合員の81.2%が共同事業を利用しており、かつ38.6%が共同事業から高い成果をあげてい

る。逆に、経営者の人脈拡大で低い成果しかあげていない組合員の62.7%が共同事業を利用していない上に、64.3%が共同事業から低い成果しかあげられない状況に陥っている（図表5参照）。

つまり、組合が提供する共同事業の利用が停滞している組合では、組合員の組合内の人脈が拡大せず、組合員相互の信頼関係に基づく共同事業の展開が出来ない状況にある。言い換えれば、組合員同士の信頼関係の弱体化が組合事業の停滞する真因であって、この原因を明らかにして何らかの解決策を打たない限り、新たな共同事業の創造や推進も非常に難しいのである。

現実問題として組合を再活性化させるために、最初に行うべきことは、経営環境の変化への対応策をはじめとする新しい共同事業を創造し、実行に移すことである。だが、それを実行に移すことの出来る前提条件である組合員の組合に対する理解や組合員相互の理解と信頼関係が弱体化してしまっている。従って、先ず始めに組合員自身と組合組織自体にメスを入れる必要がある。つまり、組合の共同事業が停滞・不振に陥ってしまった理由を外界に求めるので

はなく、問題の根源は自分達にありと物事を捉え直すパラダイム転換を図ることが求められるのである。

### 第3章 パラダイム転換から始まる組合事業の活性化

#### 第1節 求められる信頼のネットワークの再構築

組合員同士の信頼関係の弱体化を解決できない限り、組合活性化は実現できないとするパラダイムに立つならば、信頼のネットワークの再構築から始めなくてはならない。

例えば、県内組合の青年部の集まりであるふくい青年中央会（福井県）では、毎年、セミナーやお祭りなどの行事を実施している。これだけを見ると、どこの青年中央会ともなんら変わりが無い。最大の違いは、会員相互の「徹底的な信頼関係づくり」と「どうせ買うなら運動」である。

まず、「徹底的な信頼関係づくり」として、年間行事のための各委員会には、必ず担当副会長が委員長に就任し、かつ各組合青年部から必ず委員を出す仕組みを用意した。加えて、各組合の青年部から青年中央会への登録者数

（図表5）組合加入している経営者の人脈拡大の程度別共同事業の利用有無及び成果状況

経営者の人脈拡大の程度	共同事業利用有無			共同事業成果度			
	未利用	利用	N	ローレベル	ミドルレベル	ハイレベル	N
低い	62.7%	37.3%	83	64.3%	35.7%	0.0%	84
普通	30.4%	69.6%	115	0.0%	90.8%	9.2%	120
高い	18.8%	81.2%	69	0.0%	61.4%	38.6%	70
合計	37.5%	62.5%	267	19.7%	66.4%	13.9%	274

注：共同事業の成果18項目（売上増加、利益増加、納期短縮、原材料等の調達コスト削減、物流・保管コスト削減、事務コスト削減、新製品・サービスの事業化、新規販路開拓、顧客増加、経営者の資質向上、定期的な人材採用、社員の資質向上、顧客満足・信頼の向上、資金調達の円滑化、経営者の人脈拡大、地域社会への貢献、環境問題への対応、災害等危機管理への対応）の合計18点以下（低い）はローレベル、19～36点（普通）はミドルレベル、37点以上（高い）はハイレベルとした。

資料：明治大学政治経済学部・森下正中小企業論演習室『中小製造業の経営実態に関する調査』2012年より作成。

を3名とし、各青年部から必ず誰かが青年中央会の会合に参加する体制を作った。

また、互いにビジネスをスタートさせるためには人間同士の信頼関係が必要不可欠と考え、各組合の青年部から誰もが気軽に参加でき、楽しみながら人脈構築できる行事では、多くの工夫が凝らされている。ちなみに、名刺交換会や懇談会、スポーツ大会などの行事では、名前、所属、趣味、特技などを記載した大きなゼッケンを参加者は着用する。また、ふくい青中祭りでは、自組合や組合員の業務紹介を行っている。

その成果として、会員相互で日常的に必要な品物やサービスを購入していこうという「どうせ買うなら運動」は十分に機能している。なぜならば、メンバー相互の人脈と信頼関係が確実に出来ているからである。今では年間、数億円にも上る広い意味での地産地消の共同事業に繋がっているのである。

以上の事例のように、経済的な共同事業を活性化させたいのであれば、まずは組合員間の人脈と信頼関係を再構築することから始めることが必須の取組である。加えて、組合員間の人脈と信頼関係を維持、発展させていくために組合の組織運営上の仕組み作りと活動を展開していくことが必要となろう。

## 第2節 正しい組合理念の確立と実践

組合員全員が一致団結して、精力的に組合事業に取り組み、その結果、組合員の経営力が向上して売上や利益が拡大、あるいは存立基盤が安定していく姿が組合の理想であろう。この原動力が、組合員の自主性を引き出すと同時

に、組合員がやるべき行動は何かを明確に意識させることの出来る組合理念である。

この理念とは、自分達は何者で何を目指し、何を基準にして行動していくのかを理解することができる未来へ向けたイメージのことである。言い換えれば、理念とは、組合員の意欲をかき立て、やる気を引き出す有意義な目的（なぜこの事業に取り組むのかといった使命や理想、存在意義）と、その目的を実現するために組合員がどう判断し、どう行動していくべきかを示す価値観（目的達成への道筋・行動規範・信条）、そして未来のイメージ（方向性）を具体的に明らかにしたものである<sup>9</sup>。

例えば、協同組合江釣子ショッピングセンター（岩手県）の基本理念は「パルは時代に即応する企業集団である。ゆるぎない団結とたゆまざる努力で相互の信頼を構築し、商業を通じて文化の提供者としての使命を果たしつつ、永遠に広く地域社会に貢献する」となっている。

まず、この理念で組合は何者であるかについて、「パルは時代に即応する企業集団」と定めている。「時代に即応する」ことがこの組合にとって理想の姿であるとしている。また、目的としては、「商業を通じて文化の提供者としての使命を果たしつつ、永遠に広く地域社会に貢献する」ことであるとしている。組合員が何（商業）を何（文化の提供と永遠に地域社会へ貢献すること）のためにやるのか、ということを強く意識させる記述となっている。しかも、最終結果に到達するまでのプロセスでは無く、「永遠に広く地域社会に貢献する」という最終結果（方向性）そのものを明らかにしている。

9 ケン・ブランチャード、ジェシー・ストーナー著、田辺希久子訳『ザ・ビジョン：進むべき道は見えているか』ダイヤモンド社、2004年を参照。

また、価値観、行動規範・信条としては、「ゆるぎない団結とたゆまざる努力で相互の信頼を構築」するとしている。つまり、目的を達成する過程で必要となる「ゆるぎない団結」「たゆまざる努力」「相互の信頼」とは、組合員がやるべき行動なのである。ちなみに、同組合で実施されているほぼ10年毎の店舗の全面リニューアルは「たゆまざる努力」、組合員共同の朝礼は「ゆるぎない団結」と「相互の信頼」の証である。

このように、組合は事例に挙げたような組合理念を構築し、組合員に対して明確なメッセージを伝える必要がある。また、本物の理念は、現実に実践されなければならない。そのためには、前述したような理念を作り上げる際のプロセスが重要となる。理念づくりのプロセスで組合は、組合員の夢、希望、悩みなどの意見にしっかり耳を傾け、組合員の協力を積極的に求めていく。このプロセスで、組合員全員で現実を精確に直視し、将来のあるべき姿を語り合うことで理念が構築されていく。さらに、理念の創造は常に現在進行形であり、たえず理念について組合内で語り合っていく。この取組こそが、理念を組合員に伝達するプロセスともなる。この時、組合リーダーは組合員の間を周り、理念について語り合う場を提供する役目を担うこととなる。そして、組合理念を支える習慣や行動パターンを生む構造や仕組みを組合が整備することで、組合員による理念の実践と実現に繋がるのである。

### 第3節 次世代育成と事業創造に繋がる学習する組織作り

組合事業が停滞・不振に陥る理由は自分達にあるとする新しいパラダイムにたつて、具体的に手がけねばならない取組は、次世代育成と事業創造に繋がる学習する組織作りである。特に、組合にもライフサイクルがあるとの見地に立って行う組合の次世代とその補完者を育成する取組は、結果的に組合に対する理解者を増やし、かつ新しい共同事業を創造する担い手作りに直結する。

例えば、鳥取県中小企業団体中央会は、2012年度から組合次世代リーダー育成塾を開講してきた。この育成塾では、将来の経済・経営環境変化に対応できる新たな組合理念を自組合の価値と目的の再発見を通じて構築し、組合の共同事業を活性化させることのできる若手人材の育成を目指している。毎年、県内の組合次世代リーダー候補を20名程度募集し、年6回の講座を展開している。通常の研修では座学による講義が中心となっているが、毎回必ずグループディスカッションを取り入れ、座学で学んだことの振り返りを受講生に徹底させているところに、この塾の特徴がある。

また、この塾における学習内容の特徴は、組合運営の基礎や組織化の価値の再発見、先進組合視察研修など、通常、組合関連の研修で採用されている内容に留まっていないところにある。つまり、特色ある学習内容として、ファシリテーションスキルを修得する。これは、「集団による知的相互作用を促進する働き」を実行できるスキルのことで、参加者は座学と演習の双方を通じて、このスキルを修得していく。例えば、参加者はファシリテーターとして、与えられた課題に対して中立的な立場でチームによ

るディスカッションのプロセスを管理する。と同時に、チームワークを引き出して、そのチームの成果が最大となるよう支援する体験を積む。しかも、このファシリテーションスキルを身につけることに全講座の3分の1の時間を割いている。なぜならば、このスキルを修得することで、このスキルが参加者にとって組合運営のみならず、自社の経営も含め、組織運営上、有益な効果を生むと考えているからである。

実際、この育成塾の参加者は、このファシリテーションスキルを学んだ直後から、自社や自組合に持ち帰って実践に移し、成果をあげている。とりわけ、自社が加入している組合に対する姿勢が受動的から能動的に変わり、自組合を根本から捉え直すキッカケとなった。また、組合や自社の経営課題を創造的に整理し、解決策を導くための方法論を修得することは、最終的に新しい共同事業の創造に繋がっていくことが期待されている。現在、既にこの育成塾を卒業した第1期生達は、個別企業間での連携、個別企業と他組合との連携、そして組合間連携へと、新しい共同事業の展開が芽生え始めているのである。

## 第4章 新しいパラダイムが組合事業の源泉

### 第1節 組合だからこそ出来ること

課題を抱えた組合が多い中でも、多様な難局を打開し、新たな活路を切り拓いている組合も少なくない。こうした組合では、組合だからこそ出来ることを共同事業として徹底的に実施している。つまり、「今、できることは何か」「組

合員が抱える課題から逃げない」といったことを追求する思考習慣を持って、やるべき事業を実施していくパラダイムを組合は持つべきである。

例えば、人材採用と教育は、各企業でやるべきことと誰もが信じて疑わない。しかし、組合の共同事業として採用と教育を行うことで、技術の伝承と地域産業の更なる発展にT協同組合（新潟県）は成功している。永年、同組合は、東アジア諸国の追い上げで事業者数と従業員数の減少に陥っていた。先行きが危ぶまれる中、地元自治体が当地の基盤技術である研磨業の後継者と技能者の養成、新技術開発、そして加工技術の普及を目的とした施設を整備し、この施設運営を同組合が担っている。特に、研磨業の後継者と技能者の養成として、毎年、3名の研修生を募集し、組合員の中で「にいがた県央マイスター」に認定された3名の熟練技術者が指導にあたっている。研修生は実際の製品研磨を手がけさせ、意欲と責任を与えて育てている。既に、修了者の中から組合員企業に就職する者、自ら開業する者も誕生している。また、手がけた製品には、小型ジェット旅客機の主翼や純チタンタンブラーなど難易度が高く、新技術開発が必要なモノまである。新興工業諸国では出来ない、新分野の開拓に成功し、地域の伝統技術の未来が見えてきた。

あるいは、個別企業の操業環境が目紛しく変化している中では、どうしても単独では対応不能なことが日常的に発生する。だからこそ、組合員にとって経営体質強化に繋がる生産性向上は必須であり、コスト削減に繋がる共同事業の重要性は無くならない。前述した協同組合江

釣りショッピングセンターでは、組合員の業務上、発生する廃油処理料が課題となっていた。また、地元のバス会社は、排ガス対策と燃料代高騰に直面していた。さらに、地元のリサイクル業者がバイオディーゼル事業への進出を模索していた。この3者が連携し、組合員は廃油処理の費用がゼロに、リサイクル業者は廃油の安定確保とバイオディーゼル燃料の供給先確保、バス会社は燃料代削減と燃費向上を実現したのである。この燃料を使用したバスは、ショッピングセンターへのお客様送迎用バスとしても運行されている。

以上の取組は、いずれも中小企業単独では実現不可能であり、組合員が抱える課題を放置せず、やるべきことを模索していく中で、組合だからこそ出来ることを事業化したのである。組合だからこそ出来ることは、自分達の足下や地域にある課題にヒントが隠されているのである。

## 第2節 組合事業を創造するための組合運営

具体的に組合事業を創造するために、何から手をつけていけばいいのか、わからないために、何も手をつけないままにいる組合も多い。そういう場合、先ず組合で着手すべき取組は、組合員の現状やニーズの把握である。実は、この取組の進め方が一番難しい。現状やニーズを把握しようとしても、組合員全員が組合の主催する総会やイベントに参画できているとは限らない。また、組合事業を利用していない組合員が過半数を超えている現状を踏まえれば、組合の側から組合員に対して直接働きかけるパラダイムを組合は持つ必要がある。

例えば、協同組合K（新潟県）は、結成当初から共同事業があまり行われてはいなかった。組合事業は、情報交換を通じた組合員間による仕事の融通に留まっていたのである。しかし、2004年に現、専務理事が就任したことを契機に、同氏は手始めに約500社ある組合員を直接訪問することで、組合員の現状把握とニーズの掘り起こしを行った。

あるいは、Y旅館組合（大分県）は、今から約30年前、会合の招集を組合事務局任せにせず、理事長、副理事長ら組合幹部自らが組合員に連絡を入れて、組合の会合に組合員が参画するよう直接連絡するようにした。というのも、数名の組合員から「理事長の貴方から直接いってもらえれば協力するけれども、事務局からだだったので、たいしたことは無いと思って休んでしまった」との話を経験したからである。そこで、組合員全員から話を引き出し、共通理解を図るための会合を開く時に、理事長自らが組合員に連絡を入れるところから組合の立て直しが始まったのである。

こうして組合員の現状とニーズの把握を行った上で、次に展開すべきことが組合事業の創造である。そこで、組合員の現状とニーズから多様な情報が収集できたこの段階で見えてくる事業創造の方向性は2つある。つまり、①組合員全員が参画できるような組合事業の創造と②組合員の中でやる気のある有志によるチームで実施する組合事業の創造である。

まず、①組合員全員が参画できる組合事業の創造に関する事例として、組合員の現状把握とニーズの掘り起こし後、協同組合Kは、組合主導で共同受注システム事業、後継者育成事

業、新製品開発事業など様々な新事業を展開することになった。多様な事業を展開することで、組合員全員が何らかの組合事業を利用できるチャンスを創造したのである。特に、同組合が展開する共同受注システム事業は、組合事務局が受注から見積り依頼、発注に至るまでのプロセス管理を行うことで、発注者の要望と受注者の品質、納期、価格の調整を行うことで、ミスマッチを防ぐことに成功している。

また、Y旅館組合の「旅の鍵事業」を挙げることができる。これは、組合員の旅館に宿泊するお客様に対して、駐車場、入浴、雨傘貸出、手荷物預かり、お手洗いや雨宿りの提供など、多様なサービスの中から95軒の組合員ができるサービスを提供する組合事業である。この取組は、組合員にとっては自社でできることを選んで実施でき、かつサービスをそれぞれ持ち寄ることで多様なサービスを地域全体として展開できているところに特徴がある。

次に、②組合員の中でやる気のある有志によるチームで実施する組合事業の創造に関する事例として、F協議会（埼玉県）がある。同協議会自体が会員ニーズから生まれ、会員自らが運営している組織だが、ここでは会員がやってみたい共同事業を募集し、その共同事業に取り組んでみたい会員が4名以上集まれば、即、分科会を結成して、共同事業を展開させている。現在、約170社の会員で9つの分科会が設置され、会員は何らかの分科会に所属して活動を行っている。なお、年2回の総会で全分科会による経過発表会を実施し、事業が進捗せず、停

滞している場合はその分科会を解散とし、また新たな分科会を立ち上げる共同事業の募集を行って、共同事業が停滞しないよう努めている。

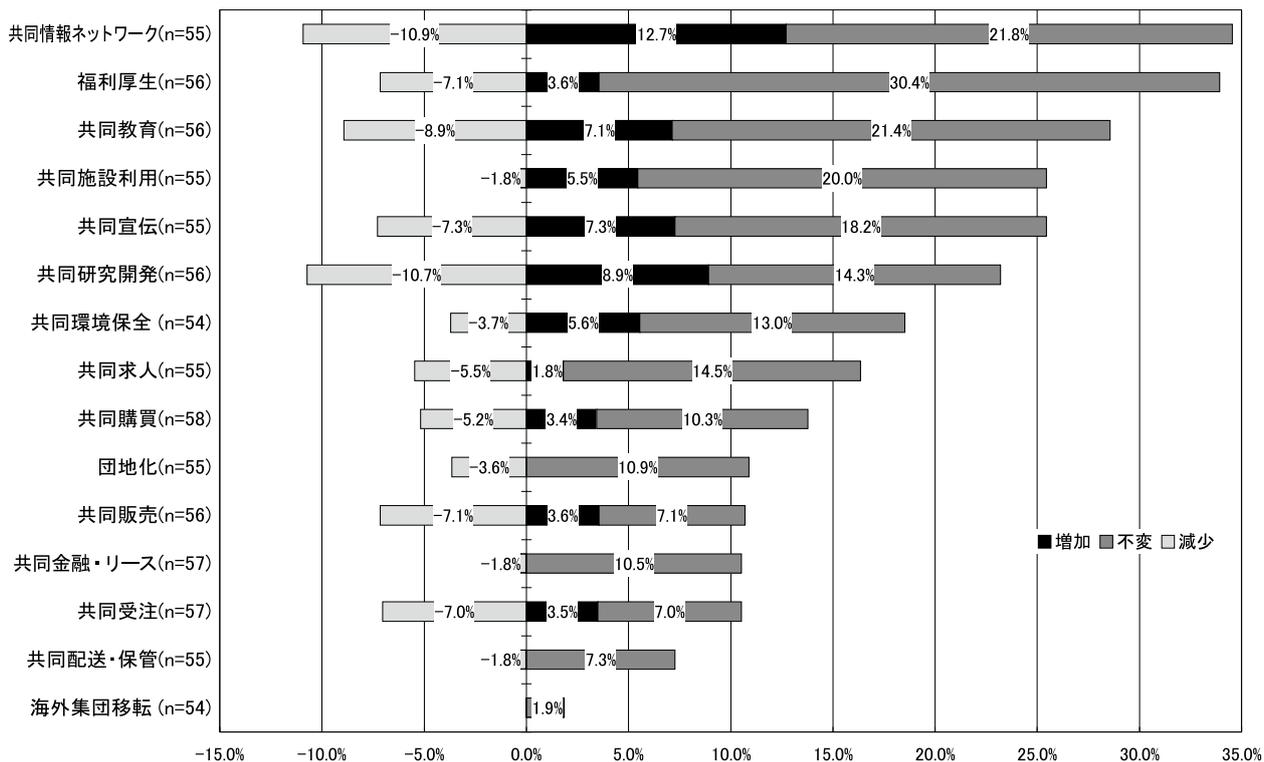
現在、組合事業が停滞している組合でも、以上のような段階を踏んで、新しい組合事業を創造していくことが組合活性化の秘訣といえる。

### 第3節 今後、求められる組合事業

今後、求められる組合事業を明らかにするために、目的意識の高い組合員が過去3年間で利用した共同事業の利用状況について、増加と不変の合計割合が高い順にみていくと（図表6参照）、「共同情報ネットワーク」が34.5%と最も高く、次いで「福利厚生」「共同教育」「共同施設利用」「共同宣伝」「共同研究開発」「共同環境保全」「共同求人」が15%以上の割合となっている。これらの共同事業のうち「共同施設利用」と「共同環境保全」は、減少の割合が5%未満で、今後も組合事業として根強いニーズがあることを物語っている。また、この2つの事業を除く全ての事業で5～10%程度、利用状況を減少させているが、増加と不変の合計割合の方が減少の割合よりも10%以上も高く、目的意識の高い組合員にとって、今後の組合事業の主力であることには変わらないといえる。

さらに、増加ならびに不変とする割合は、7～10%前後と決して高くはないが、減少の割合が2%未満と非常に低い「共同金融・リース」「共同配送・保管」といった共同事業も、今後、求められる組合事業として加えることが出来よう。

(図表6) 目的意識の高い組合員による共同事業の利用状況(過去3年間)



注：未利用を除く。

資料：明治大学政治経済学部・森下正中小企業論演習室「中小製造業の経営実態に関する調査」2012年より作成。