

森下 正 先生による

組合活性化 アドバイス



明治大学政治経済学 教授
森下 正氏

組合事業の新規創造の考え方と方法論

組合員の規模間格差の拡大、退会や廃業に伴い組合事業が停滞するといった悩みを抱えた組合が後を絶たない。悩む前にまず「今、できることは何か」「組合員が抱える課題から逃げない」といったできることを追求する思考習慣を持つ必要があるのだが、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、苦労されている組合も多い。そういう場合にこそ、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するとしても、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からである。

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、同氏は専務理事就任後、手始めに約500社ある組合員を直接訪問することで、組合員の現状把握を行った。その結果を踏まえて、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開始したのである。

あるいは、Y旅館組合（大分県）は、今から約30年前のことだが、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」との話を理事長が小耳に挟んだからである。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と地域の立て直しが始まったのである。この組合はかつて無名であったが、今や全国一の温泉地となった由布院の組合である。

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。おそらく、組合員の現状とニーズとして、多様な情報が収集できたこの段階での事業創造の方向性は2つ、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有る有志によるチームで実施する組合事業の創造である。特に、②の場合は、複数のチームを組合内に創設して、誰かがどこかのチームに参画している状況を作ることが望ましい。

例えば、組合員全員が参画できる組合事業の創造事例としては、前述のY旅館組合の「旅の鍵事業」である。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、組合員としては自社でできることを選んで実施でき、かつその提供するサービスはまちまちだが、それぞれを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。

さらに、既存組合で実施している委員会や部会もその一種であるが、やる気の有る有志によるチームで実施する組合事業の創造事例として、F協議会（埼玉県）がある。同協議会は、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。ちなみに、現在、160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随時、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丁寧に踏んで、新しい組合事業は組合員自身が参画している感覚を実感できる形で推進していくことが成功の秘訣といえる。