



明治大学政治経済学 教授
森下 正 氏

組合 活性化 アドバイス

どうすれば組合・組合員は変わるのか

中小企業等協同組合法が1949年に施行され、約70年の歳月が流れ、高度経済成長期に設立された中小企業組合は設立後50年を超える時代となった。ということは、設立当初の事業目的や共同事業が形骸化している組合も増えている。したがって、組合の目的も共同事業も、時代の推移とともに経営環境の変化に応じて順応していくことが求められている。

表 組織の成長段階ごとの組合の特性

組織の段階	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	その他
設立後の年数	1~10年	11~30年	31~50年	51年以上	休眠状態
ビジョン作成の狙い		方向性の明確化、継続性	原点回帰、生き残り	組合員ニーズの把握、現状認識、生き残り	再出発
組合事業	設立時の目標の実現化	新規事業への挑戦、信頼性向上(商標登録)	組合活力低下への対応に資する新たな価値創造、組合加入のメリットの向上策	新たな価値創造、差別化、組合事業の利益追求から地域社会との共有価値の創出	新たな価値創造、差別化、安全基準の設定(消費者の安心、安全に対する意識の向上への対応)
現状認識等		組合員による組合方針への理解と共感	競争激化、組合訴求力低下、世代交代・高齢化、廃業・倒産による組合員の減少、対応策の未着手	競争激化、組合員の脱退、組合の目的・事業などの転換や組合及び組合員の現状把握の必要性、場当たり的な対応による課題の積み残し	世代交代(前向きな取り組み)
組織体制等	専門家の協力、他社・他機関と協力関係の構築	中小企業活路開拓調査・実現化事業の活用、専門家との協力、他機関との連携	若手組合員の登用、専門家の協力、他機関との連携(産・官・学・組合の連携)、ファシリテーター活用、組合の特長を外部へ発信	青年部主体の運営、専門家の協力、人材育成、ファシリテーター活用、他機関との連携、事務局の強化、中小企業組合士の活用	組合を中心的に担う若手の登用、「青年部」の活性化、「事務局」体制の強化、組合間連携

資料：山崎 淳「中小企業組合に求められる取組み」、平成30年度 中小企業組合のあり方研究会「組合のあり方報告書」全国中小企業団体中央会、2019年、55頁より作成。

そこで、組織の成長段階ごとの組合の特性について第1と第4段階に絞ってみていくと(表参照)、まず設立1~10年の第1段階では、設立時の目標である組合事業を軌道に乗せていくことが先決事項となる。中央会をはじめとする支援機関から派遣される専門家や他社・他機関との協力のもと、組合事業の運営・管理の体制を固め、組合員による組合事業の活用を円滑化する段階にあるといえる。

例えば、2017年設立の和歌山県の山間部にあるK企業組合は、鳥獣被害を食い止めるために狩猟を行い、狩猟後にはジビエ解体処理場で専門従事者の手で解体し、解体後の肉は地域資源として商品化することを目的としている。5名の組合員は、20~30代のUターン若手農家で、彼ら自身も害獣を捕獲している。組合の活動拠点である解体処理場は、組合設立後、3年経った2018年に完成した。この作業場は、視察や社会科見学時にガラスの窓越しに見える衛生的な環境にした。日本国内の猟師が高齢化する中、組合設立後、地元の狩猟免許取得者が20人以上増えた。現在はジビエの販売に、地元のかまぼこ屋と連携して、魚肉とイノシシをミンチした天ぷらが新商品として加わって、組合事業も軌道に乗ったのである。

次に設立51年以上の第4段階では、今日の経営環境下における組合と組合員の現状を認識することで、組合の新たな目的を見出し、今後の生き残りの鍵となる理念や方針を再構築する。特に現状認識では、組合の歴史を振り

返ることはもちろんのこと、組合員の経営不振や廃業・倒産などの原因を明らかにする。この組合と組合員の現状認識は、今後の組合に必要な目的や事業の新たな方向性を見出すこと、つまり組合員にとって新たな価値を有する組合事業を創造する契機となる。また、新たな組合事業が組合員にとっての利益になるだけではなく、地域のステイクホルダー(組合員の従業員、顧客、仕入先、地域住民

など)と共有できない価値を創造していくことが求められる。

こうした一連の取組を組合員だけで行うのではなく、自分たちに不足する経営資源を補うために、専門家や中央会をはじめとする他の機関との連携など、外部資源の活用が求められる。加えて、組合の運営体制強化のために、組合内外の中小企業組合士の活用による事務局体制の強化も検討事項に加えるとよい。そして、何よりも組合と組合員の未来を担う若手の経営者や幹部候補の組合運営への登用が組合の再活性化への起爆剤となる。

例えば、1965年設立の宮城県の協同組合Sは、2018年に「組合100年ビジョン」を制定した。このビジョン策定にあたって、2017年に組合員の若手経営者を中心に委員会を設置し、組合設立から50年を振り返った。と同時に、外部有識者による講義とブレインストーミングを繰り返した。その結果を取りまとめてビジョンが完成した。このビジョンには、①時代に呼応する「卸売業」の絶えざる創成、②強く相互に結び・広く多様に結び・速く的確に結び、③次世代が輝く組合運営、以上3つの細目がある。同委員会のメンバーは共通して、組合と組合員、そして地元をより良く、面白くしていきたいとの意識が強く、新型コロナ禍で対面営業が難しくなる中、新しい組合事業として2020年10月に共同ネット販売サイトを立ち上げた。ビジョンにある「強く・広く・速く」が早速、具現化されたのである。

以上の新しい組合と伝統のある組合の事例で明らかにしたように、新設組合であっても即、組合事業が開始され、軌道にのるわけではない。伝統のある組合では、次世代に引き継がれる理念やビジョンの再構築がもとなり、新しい組合事業へつながっていく。したがって、各組合がおかれた組織の成長段階ごとに、今、手掛けることができること、つまり現状認識に基づくビジョン作成、組合事業や組織体制などの見直しなどを通じて、組合と組合員が自ら変化することへ挑戦できる環境を整えることができるのである。