



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

組合執行部・事務局のリーダーシップの発揮とは

中小企業組合の活性化事例には、「理事長や専務理事が強いリーダーシップを発揮し……」「強力なリーダーシップを有する理事長のもと、事務局長が中心に……」などの文言が必ず出てくる。また、誰もが考えるリーダーの資質に「高い決断力」「自らに対する責任」「高い社交性」「他人へのアプローチ力」「経営・管理能力」などがある。これらは、「リーダーシップ特性論」から導き出されたリーダーが有する様々な優れた特性である。

表 組合リーダーの資質に対する評価

組合リーダーの資質	組合員からみた評価			組合事業の成果		
	高い	普通	低い	高い	普通	低い
同業他社や業界での信用力	31.4%	56.6%	12.0%	55.6%	27.9%	3.3%
積極的な組合運営への熱意	28.7%	54.8%	16.5%	45.8%	32.9%	14.6%
技術・業界情報収集への努力	23.1%	58.9%	18.0%	55.7%	30.3%	15.2%
事業経営能力のノウハウ・資質	19.5%	63.5%	17.1%	57.1%	31.9%	13.6%
目標設定能力及び行動力	18.7%	60.8%	20.5%	60.4%	31.3%	16.0%
変化に対応する柔軟な思考力	17.9%	62.1%	20.0%	63.4%	31.9%	15.7%
組合員の手本となる率先力	17.7%	60.8%	21.5%	62.2%	32.1%	15.1%
組合員の理解と協力の獲得	16.8%	62.8%	20.4%	58.5%	33.5%	14.3%

注：上位3位までの数値はゴチック体。
資料：明治大学政治経済学部森下正中小企業論演習室「中小モノづくり業の経営実態に関する調査」2013年より作成。

そこで、筆者の研究室による『中小モノづくり業の経営実態に関する調査』に基づいて（表参照）、組合員からみた評価が高い組合リーダーの資質をみていくと、「同業他社や業界における信用力」が31.4%で最も多く、次いで「積極的な組合運営への熱意」28.7%、「技術・業界情報収集への努力」23.1%、「事業経営能力のノウハウ・資質」19.5%であった。

一方、組合事業で高い成果をあげている組合リーダーの資質は、前述の「積極的な組合運営への熱意」が45.8%と最も高く、それ以外も55%前後であった。しかし、「変化に対応する柔軟な思考力」は63.4%と最も高く、次いで「組合員の手本となる率先力」62.2%、「目標設定能力および行動力」60.4%、「組合員の理解と協力の獲得」58.5%であった。なお、これらは組合員からみた評価が高いとする割合が低く、2割にも達していなかった。

つまり、組合リーダーは、組合員からみた評価が決して高くはない資質でも、組合事業で成果をあげている。こうした資質は、「リーダーシップ行動論」によるリーダーの行動特性と合致する。また、リーダーシップの高い人とは、「構成員の話を傾聴し、業務を通じて公平な評価を行い、自発性を育てる指導力のある人」「構成員の意欲を喚起し、活気に満ちた組織にするために、的確な状況判断や決断力のある人」とされている。従って、組合事業で成果を出す組合リーダーには、「変化に対応する柔軟な思考力」「組合員の手本となる率先力」「目標設定能力および行動力」「組合員の理解と協力の獲得」といった力が必要となる。

例えば、福島県I協同組合では、東日本大震災時にサプライチェーンの寸断で、迅速な緊急救援物資の輸送ができ

なかった。こうしたリスクへの対策としてBCP策定に取り組んでいるが、組合員全てのBCP策定には至っていない。そこで、理事長と事務局は、中央会と保険会社の支援を受けて、組合のBCP基本計画を作成し、組合員の防災意識の向上とBCP策定の動機付けを行っている。つまり、組合員への啓発として、組合リーダーが組合の危機管理体制の構築や組合員との情報共有を行うことで、全組合員のBCP策定を目指している。

佐賀県T協同組合では、組合員の技能承継を目的とした研修事業を展開している。この事業は専務理事が担当し、関係機関との情報交換や協議を行うとともに、費用と開催時間帯に配慮した組合員にとって利便性の高い研修となっている。今後は、組合員の廃業や規模縮小に歯止めをかけるため、業への就職希望者には組合員以外でも門戸開放、組合員間での人材マッチングによる技術者雇用の維持に注力していく。

最後に、大阪府S商店街振興組合は、チェーン店やネット通販の影響で客足が途絶え、商店の多くが廃業せざるを得ない状況に陥った。ちょうどこの頃、現理事長が商店再生を目的に、従来の任意団体を商店街振興組合に組織化して、アーケード改修を実現した。その後も、LED照明化、太陽光発電や防犯カメラの設置などを進めた。しかし、ハード事業には限界があるため、公式HPの公開、ネット通販の開店、青年部設置など、多様なソフト事業も次々と展開してきた。また、理事長自らが海外視察後、組合員に呼びかけて、インバウンド対応で銀聯カードを組合員に導入した。こうした取組を通じて商店街は活気を取り戻し、現在でも新事業の開発と展開が続いている。

以上のように、福島の場合は、理事長と事務局が「組合員の手本となる率先力」を発揮し、危機管理体制の構築に向けた組合PCP基本計画を立案した。また、それに基づき「組合員の理解と協力の獲得」を得ることで、組合員へのBCP普及を図っている。佐賀の場合は、「構成員の話をよく聴き、仕事を通じて公平な評価を行い、自発性が育つような指導力のある」専務理事が講師の手配から関係機関との調整に至るまで、研修事業の運営に責任を持って取り組んでいた。そして、大阪の場合は、理事長の「積極的な組合運営への熱意」と「技術・業界情報収集への努力」もさることながら、「変化に対応する柔軟な思考力」を発揮して、新しい組合事業を次々と展開して商店街の再生に成功している。

このように組合執行部・事務局のリーダーシップの発揮とは、組合リーダーが各組合の実情に応じて取り組むべき組合事業を実現する活動の主体となることであり、その方法は多種多様なものである。つまり、組合リーダーが各組合の目標達成に向けて、組合員に働きかけ、影響力を与える存在になることが求められよう。