

# 中小企業組織の多様化と組織化指導の新展開

— 中小企業組合の役割変化を中心にして —

上 野 紘

- I 問題の所在
  - II 中小企業組織化の今日的意義と問題
  - III 多様化する中小企業組合とそこでの問題
  - IV 組合制度の見直し
  - V 中小企業組織化指導の新展開
- おわりに

## I 問題の所在

我が国中小企業組合が今日直面している問題はかつてなく複雑化している。組合構成員である中小企業が総体として歴史的な構造変動の渦中にある中で、組合および組織化事業へのニーズが細分化・高度化しつつ、多様化・専門化・独自性への多面的な対応を迫られているからである。

すなわち、すでに1980年代に入って以降、我が国経済社会にはME技術革新並びにそれを軸とする情報化・サービス化をはじめ、多様化・個性化の度を強めている消費構造、モータリゼーションの浸透に伴う生活様式・消費者行動の変化、あるいは85年のプラザ合意を契機とする円高基調と海外直接投資急増による国際分業の拡大・深化、労働時間短縮・ゆとりある生活への強まり、さらには地球環境、資源・エネルギー問題、製造物責任に対する対応要請等々、中小企業経営の在り方に重大なインパクトを与える新潮流が次々と押し寄せてきている。

加えて、バブル経済崩壊後の最近もまた、長期大型不況と貿易摩擦深刻化、1ドル100円を切る円高に伴い、大企業を中心に終身雇用など日本的経営の修正を含む大規模な雇用調整や、グローバルな観点に立脚しての生産・取引・分業体制の抜本的見直しが急進展しているなど、中小企業の受注・取引構造に直接絡むリストラクチャリング（事業の再構築）が広範に展開されている。とりわけ、国際競争力低下への対応から海外現地生産

増に基づく多角的国際分業生産構造の新構築を指向している大手自動車・電機関連企業では、技術開発力と持続的コストダウン能力の有無をベースに国内下請・外注企業の選別強化、系列外企業との取引開始が進むなど、従来の企業間取引関係・企業間組織を大幅に再編成しつつあり、これが我が国産業システムの一大特徴である多階層的下請分業生産体制自体に根本的変化の波を及ぼし始めている。近年における我が国産業経済の構造的変化の中でも最も重大な現象と捉えてよいであろう小零細規模層企業を中心とする「新規開業率の低下・廃業率の上昇傾向」も、こうした中小企業構造の歴史的地殻変動を具現しているものにほかならない。

我が国中小企業を取り巻くこのような経済環境変化は、今後における我が国中小企業の存立条件において、海外企業・製品との比較優位上、十分な知識と綿密な情報分析、コスト分析に裏付けられた特徴のある製品・技術・経営ノウハウづくりが不可避である方向を示唆している。つまり、細分化し、激変している市場動向に対する経営者の鋭い洞察力と機敏で適切な行動姿勢など、真にプロフェッショナルとしての旺盛な企業家精神に裏打ちされた自立型・革新型経営へのシフトと、それを可能ならしめる柔軟な研究・生産・販売システム、さらにこれらに適合する人材対策が重要課題になってきているのである。

しかしながら、たとえそのような自立的・積極

的な経営姿勢を持ち、独自の技術開発力・経営ノウハウを確保できたとしても、個々の企業努力のみでは激変する競争条件への長期的・継続的適応に対して自ずと限界があることは昔も今も変わらない。ましてや、技術革新に伴う業種の垣根が低くなってきている今日では、異分野を含む大・中小企業間、中小企業相互間との新しい競争関係が生じている一方で、強い協力・補完関係の下での相互依存的経営も重要性を増しているのであり、従来以上に外部経済としての企業間組織を考慮した経営対応が必要になっている。

ただし問題は、その企業間組織の中心を成す中小企業組織の側にもある。ヒト・モノ・カネ・情報など経営資源における組合員企業間の量的・質的優劣の存在と関わって、すでに組合員企業間には著しい経営格差が生じてきているのも問題の一つである。それは例えば各地域中小企業団体中央会の最近における「中小企業組合実態調査結果」を見ても、組合員企業間の「業績格差拡大」が共通して指摘され、その企業格差拡大が「組合員数の減少」傾向や「組合員の協調性・参加意識の低下」、ひいては「組合事務局体制・財政基盤の弱体化」といった、旧態依然たる中小企業組合問題として現象している<sup>(1)</sup>。これは、急激な経済環境変化に対する多くの中小企業の対応困難性ととも、既存中小企業組合の混乱ぶりと新時代への対応遅れを物語るものである。今日、中小企業組合自体が企業ニーズに応じて早急なるリストラチャリングを求められていると言えよう。

ところでこうした情勢下、我が国経済の今後の大きな課題の一つである「公的規制緩和」がいよいよ本格的動きを見せ始めており、競争環境・市場構造が一段と激しく変化する方向にある。併せて、その公的規制緩和の流れと軌を一にして「組合制度」に関しても、①「直接奉仕の原則」、②「組合の事業範囲」、③「員外利用」、④「公平奉仕の原則」といった、これまで梔をはめられてきた組合原則に関わる条項において一定程度弾力的運用の方向で見直されつつあるなど、今後における組合員中小企業の行動と構造、さらに中小企業組織の在り方にも変化と新しい展開を予想させる問題が登場しつつある<sup>(2)</sup>。これら一連の動きは、我が国経済の国際協調と企業活力増進対策の必要性とともに、中小企業の組織的活動に対するニ-

ズ変化を反映するものである。

今日の中小企業および中小企業組合を取り巻いている経済環境を以上のように見るならば、我が国中小企業の今後の在り方の基本として、我が国産業システムの特徴であり、合理的システムとも評価されてきた外部経済・経営資源の活用と緻密な企業間取引・分業関係を生かしながら、しかし大企業との間でもイーブンパートナーの関係を確立しつつ、業種内・業種間・地域間の密接なネットワーク形成を通じて組織的・相互依存的に対応していくべきことの必要が理解される。

したがって、そうした自立的中小企業間のネットワーク形成において、従来から中小企業企業間組織の紐帯としての役割を担っている中小企業組合の本来的役割が今後こそより一層重要性を増している。と同時に、今後における中小企業組合機能の高度化および組合活動の活力強化のための中小企業組織化指導の質的充実が従来以上に強く要請されているものと捉えられるのである。

本稿では、このような中小企業・中小企業組合の置かれている最近の状況と今後の方向性を問題の所在としながら、今後における中小企業組織化の課題と組織化指導の在り方について考察して見ることにしたい。

## II 中小企業組織化の今日的意義と問題

### 1. 中小企業組織化の基本的意義

我が国中小企業の企業間組織の中核を成す中小企業組合は、①「中小企業等協同組合法」(1949年)、②「中小企業団体の組織に関する法律」(1957年)、③「商店街振興組合法」(1962年)などに基づいて成立している<sup>(3)</sup>。それら中小企業組合のうちでは①に属し、共同事業の実施を通じて組合員企業の経営合理化や取引条件の改善などを第一義的目的とする事業協同組合が中小企業組織の最も基本的な形態であり、全組合数に占める割合も約80%の多くを占めている(図表1)。

このような事業協同組合を中心とする中小企業組合は、すでに定説化しているように、経済力・市場支配力のある大企業の市場行動と関わって生じる中小企業同志の過当競争(資本蓄積力の脆弱性)に示される行き過ぎた自由競争の弊害に対する自己防衛と、大企業に対する共同による対抗手段としての役割をもって成立してきた<sup>(4)</sup>。具体的

には、規模の経済が基本的に支配する市場経済の下で、一般的に経済的弱者として位置づけられてきた中小企業が、その弱い経済力を補完する手段として相互扶助の精神に基づいて購買・仕入、生産・加工、販売、運送、情報の収集・提供、研究、資金調達など、ハード、ソフト両面に関わる業務の共同事業化を推進してきた。そうした共同形態による規模の利益 (scale merit)ないし集積の利益を享受することで、中小企業は個別企業の経営体質改善に加えて、総体としての大企業組織への対抗力強化あるいは対外交渉力・信用力の引き上げを図り、存立基盤を強固にしてきたのである。中小企業経営の安定化や経営合理化の必要から、場合によっては中小企業団体の組織に関する法律に依拠する商工組合の一部事業<sup>(5)</sup>におけるような、カルテル行為も認められてきた。

図表1 中小企業組合数 (1993年)

組合種類	組合数
事業協同組合	38,725
同上連合会	807
事業共同小組合	16
火災共済協同組合	44
同上連合会	1
信用協同組合	384
同上連合会	2
企業組合	2,233
小計	42,212
協業組合	1,375
商工組合	1,743
同上連合会	68
商店街振興組合	2,522
同上連合会	106
合計	48,026

資料. 全国中小企団体中央会調べ。

(注) 表に掲げた組合のほかにも、環境衛生同業組合・同小組合、酒造組合、酒販組合、内航海運組合、輸出組合、輸入組合、貿易連合、市街地再開発組合がある。

そうした中小企業の組織的行動が戦後の我が国

中小企業活動を活発化させ、事業所数の大幅増加と相俟って中小企業の国民経済における重要な役割の一つとして今日認識されている「適正な自由競争の維持・促進」に結びついてきていると言っても過言ではないであろう。この意味合いからすれば、中小企業の組織化は、いわば中小企業存立基盤の確保を通じた自由競争の維持とそれによる国民経済の発展に基本的意義があるものと理解されるのである。

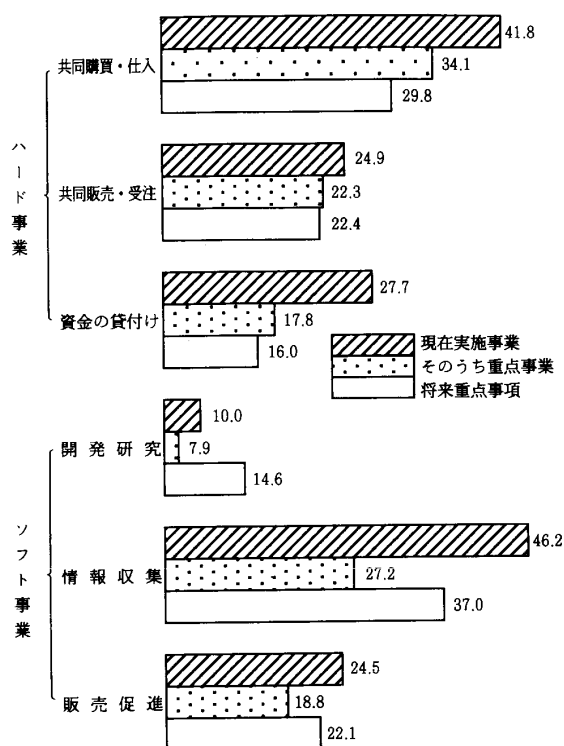
上記のように中小企業組織化の基本的意義を踏まえた上で、中小企業組織化にはもう一つの側面でも重要な意義があるとされてきた。中小企業の近代化・高度化対策をはじめとする国・地方公共団体による中小企業諸施策の普及・徹底、施策実施計画の作成など、施策の受け皿役としての意義がそれである。これによって、未組織中小企業の組織化拡充、それによる施策普及とともに、広範な組合員中小企業への設備資金ほか制度資金の供給並びに中小企業工場団地・卸売団地建設などを通じて、特に高度成長期における中小企業の近代化・高度化対応が比較的円滑に実現されてきたと言つてよい。しかしその反面で、中小企業の組織化(組合づくり)が施策の恩恵を求めた受動的色合を濃くし、主体性の弱い組合基盤が醸成されてきた側面のあることも否定できない。<sup>(6)</sup>

## 2. 中小企業組織化の今日的意義と問題

このような中小企業組織化の基本的意義は、今日でも当然貫かれている。しかしそうした基本的意義も、時代潮流に見合った内容を伴ってこそ積極的に評価され、継続されるのであり、その意味では組織化の時代目標や重点事業は、中小企業の行う事業展開とニーズ変化とともに変質が求められることになる。

図表2は、最近の中小企業組合が実施している共同事業についてハード的事業とソフト的事業とに分けて見たものである。ここに示されているように、共同事業の実施率は従来から中心的事業であった「共同購買・仕入」や「共同販売・受注」が最近でもなおその位置づけを変えてはいないものの、全体としては将来方向を加えてハード的事業よりもソフト的事業に対する姿勢の方が強くなっているのが明白である。特に、「情報収集」の実施率の高さと将来における「開発研究」の高い伸び率が注目されよう。

図表2 主要組合事業の現在と将来(%)



資料. 全国中小企業団体中央会「事業共同組合実態調査報告書」平成4年3月。  
 出所. 寺下富雄「製品開発・妥協を許さない基盤整備」(「中小企業と組合」1994.4所収)より引用。

そこで中小企業組合が重点としてきた共同事業の戦後過程を振り返って見ると、1950年代後半には「金融事業」と「共同生産・加工」が、60年代前半には共同給食・共同宿舍など「福利・厚生事業」、60年代後半には「共同宣伝」、「共同公害防止」、「教育指導事業」、70年代には「技術水準の向上」に関わるソフトな諸事業が進められてきた。そして最近では「情報」や「人材育成」、「研究開発」といった、よりソフトな戦略的経営資源の充実に志向した事業が増えてきている。

こうした重点事業の変化は、大きく見て「規模の経済 (economies of scale)」の下でのハードな事業の共同化による規模の利益の追求から、ソフトを重視しつつハードとソフトの効果的結合による多様な経営資源の活用を通じて高付加価値化を求める「範囲の経済 (economies of scope)」の下における共同化のメリット追求への組合員ニーズの変化を反映するものと言ってよい。この流れは、「問題の所在」で指摘した企業の特徴ある製

品・技術・経営ノウハウづくりとそれに基づいた同業種企業間・異業種企業間ネットワーク化による創造的知識集約化への方向を志向するものでもあり、その方向への支援と促進にこそ今日における中小企業組織化の新しい意義が生まれてきていると言える。

しかしながら、この中小企業組織化に対する新しい意義については、既存中小企業組合において必ずしもスムーズな対応が出来ているわけではない。それは、例えば前掲図表2にも示されているように、ソフトな事業に対する組合の取り組み強化の流れは見られつつも、その実施率において「開発研究」に代表されるような今後の競争条件を規定する高次の経営資源蓄積に関わる事業への取り組みがまだまだ少ない状況、さらにハードな事業のうちでも、ソフトな事業の成果を具現させていくべき事業である「共同生産・加工」や「共同販売・受注」の相対的な低実施率ないし先細り傾向などに現われている。

新しい中小企業組合の意義に対する対応遅れはまた、最近の組合経営上の問題点の中にも見られる。それは、「弱い財政基盤」や「組合員企業間格差の拡大」、「事業の利用不振」、「組合員の協力不十分」、「事務局の弱体化」といった、組織化の意義と役割そのものに直接関わる条件に対する「弱さ」が依然として上位にランクしている点である。これらの問題点は、戦後における中小企業組織化過程で常に指摘されてきた旧態依然たる問題点でもあり、それが今日でもなお払拭できていない実態を裏付けている。過去のそれは、総じて言えば「参加意識の弱い小零細組合員企業の多さ」と「組合内同業者間競争による連帯感の欠如」、あるいはその同業者間競争に伴う「基幹的事業の不徹底に基づく組合員企業の経済環境変化への組織的対応の困難性」を示すものであった。それはまた同時に、事実上開店休業状態にある休眠組合の多数存在として、「組合自体の機能・事業面における対応の不十分さ」を示すものであった。

これに対して、今日における同種問題点の存在は、組合員企業間の経営力格差拡大もさることながら、「組合員企業のニーズの個性化・多様化による共同事業の分散化傾向」と、特に「ソフト業務に対する共同事業の不徹底さ」に起因しているものと捉えることができるように思われるのであ

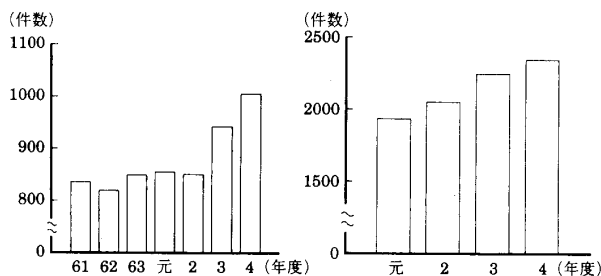
る。<sup>(7)</sup>

### Ⅲ 多様化する中小企業組合とそこでの問題

中小企業組合の形態を設立年代順に概観してみると、1950年代の前半は「産地組合」、「同業者組合」および「商店街組合」が、60年代前半には「地区組合」と「下請・系列組合」が、60年代後半には工場団地等「集団化組合」が、そして70年代後半に入って以降は異業種連携組合に代表される「システム化組合」がそれぞれ多く設立されてきた。これら新しい組合形態の設立増を通じて、組織による競争力強化、情報集積、技術・研究開発、準垂直統合、さらに同業種から異業種による各専門分野の特性を活用した組織化への方向が進められ、全体として中小企業組合の多様化と高機能化が図られてきた。

これに伴い、中小企業組合の行う共同事業が時代の進展とともに多岐多彩化する一方、組合種類も「法定組合」のほかに「任意組合」、「協同会社」、「チェーン組織」などを加えて増加してきた（参考図表3、4）。<sup>(8)</sup>特に近年の新設中小企業組合の

図表3 組合設立の推移 図表4 異業種交流グループ数の推移



資料：全国中小企業団体中央会 「中小企業組合の設立動向」（平成5年）  
資料：中小企業庁調べ

満の設立が多い）傾向を招いている<sup>(9)</sup>とともに、中小企業の組織化目的がケース・バイ・ケース化することによって、組織化ないし組合事業へのニーズが個別分散化しつつある事情を明らかにしている。

このような、いわば組織化目的の専門化傾向は新設組合だけでなく、従来型組合の場合でも同様に見られる。特に研究開発・製品開発事業への取り組み姿勢が強くなっており、全国中小企業団体中央会の「事業協同組合実態報告書」（平成4年3月）によって見ても、開発研究を重点事業としている組合は現状でなお1割程度ながら、今後はソフト関連事業の中でも最も伸びる事業として位置づけられているところである。<sup>(10)</sup>

しかしながら、その一方でこうした研究開発事業をはじめとするソフト関連の事業または特定目的に絞った事業は、すでにそうした取り組みを強力に実施している典型例としての異業種組合や融合化組合に見られるように、組合員の参加メンバーは比較的少数であるのが特徴である。それは、各企業の専門性を生かした共同受注グループ結成の場合でも同様であると言える。つまりこの特徴は、これからの組織化目的または組合の行う共同事業が次第に少数組合員による自主的・目的的共同化の方向性を強くしつつあることを示唆しているわけである。だが、この方向性に対する組合の適応に関しては、従来の組合制度の枠組みでは一定の制約が発生するようになってきた。そこで、そのような動きの強まりと軌を一にするかのように、最近になって組合原則に関する弾力的解釈と運用が行われるようになってきている。次に、この点について整理しておくことにしよう。

### Ⅳ 組合制度の見直し

#### 1. 組合制度の弾力的運用

中小企業組織に対する企業ニーズの変化、組合機能多様化による組合原則の変更に対する要請の高まり、あるいは組合活動の沈滞や中小企業の組合離れへの対処などに伴い、平成5年6月に「中小企業政策審議会基本施策検討小委員会」の中間報告がとりまとめられた。そしてこれを踏まえた上で、同年7月に中小企業庁から柔軟な組合事業が実施できるようにするために法の運用上特に変更要望の多かった「直接奉仕の原則」、「組合の事

中には、「異業種組合」、「融合化組合」、「新分野開拓組合」、「研究開発組合」、「情報型組合」、「ネットワーク型組合」、「地域産業おこし組合」、「共同受注組合」などのように、既存の業種・業界の境界を越えて新しい製品・技術・業態・販路の開発を模索し、市場開拓や市場創造を図ろうとするソフト型事業中心型の「目的型専門組合」設立への動きが強くなってきている。その結果として、従来型の組合と合わせて組合形態の多様化が一段と進行している。これはまた、最近における新設中小企業組合の小規模化（組合員数10企業未

業範囲]、「員外利用」、「公平奉仕の原則」に関わる従来の組合制度の弾力的運用に関して、「中小企業等共同組合法及び中小企業団体の組織に関する法律の運用について」と称する提言が出された。その要点を示すと、次のようである。

#### ① 直接奉仕の原則の弾力化解釈

第1に、従来、中小企業組合は組合自体が営利追求を行い、配当を通じて組合員に間接的に奉仕することを否定してきた（直接奉仕の原則）。すなわち、中小企業組合の行う事業は共同受注、共同販売、共同購買のように、組合員に直接的に事業効果を与えるものでなければならぬものと解釈され、重要な組合原則とされてきたが、これについて提言では、「組合の事業自体の効果によって組合員に奉仕する事業であれば、その事業の効果の及ぶ態様が波及効果であっても直接奉仕の原則に反しないものと解する」としている。

これによって、組合員企業の市場の創出、事業機会の確保、組合員の顧客の誘引、事業の宣伝なども行えるような解釈になっている。

#### ② 組合事業の範囲の明確化

第2に、これまで組合が行うことのできる事業については、組合員のために実施する研究開発等の事業がどこまで可能であるのか、また、組合の行う労働奉仕、祭事、寄付等が実施できるのか否か、についても疑義が生じていたが、これに関しても、組合員の事業自体に直接役立つ事業はもちろんのこと、組合員の事業で用いられる設備、技術、方法や組合員の事業の副産物を活用する、新製品等の研究開発等の事業など「組合員の事業に関連する新たな事業の分野への進出に関する事業も組合事業の範囲」として明確化し、さらに労働奉仕等についても「組合が一つの社会的存在として当然行える行為」とであると解釈している。

#### ③ 員外利用の制限の明確化

第3に、これまでの組合制度においては、共同販売事業における員外者からの仕入販売や、組合が他の組合と共同して行う事業等に関して一定の制約があった（員外利用の制限）。これについては、「員外利用は組合事業が組合員の利用と本来的に競合しないかぎりでは問題とはならない」と解釈されている。

これによって、共同販売を円滑に行うための員外者からの仕入販売やオークション事業における

組合員と員外者間の取引、商業集積を形成する組合で顧客吸引力拡大のための一般公衆向け利便施設の提供、組合員の取引先、顧客等に対して組合が行う情報提供サービス等も員外利用に該当しないことが明示されている。

#### ④ 公平奉仕の原則の解釈の弾力化

第4は、近年における異業種組合の増加や同業種組合の中での企業間格差拡大などにより、一部の組合員のみを利用される組合事業の実施に対する要請の高まりと併せて、組合事業の組合員に対する公平奉仕の原則（組合は特定の組合員の利益のみを目的としてその事業を行ってはならない）に問題があるとの考え方が生じてきていた。この問題についても提言では、「公平奉仕の原則は個々の組合事業それぞれにおいて、全組合員に対して奉仕することまでを求める趣旨ではなく、組合が全組合員を対象とした共同事業を適切に実施している場合においては組合が一部の組合員を対象とした他の共同事業を行っても、その他の組合員を対象にした共同事業が別途行われる計画、仕組みとなっている場合には公平奉仕の原則に反しない」と解釈すべきことを明確化している。

これによって、異業種の組合員で構成されている組合の場合にも、異業種ごとの組合事業が実施できることが明確化したことになる。

#### ⑤ 協業組合の事業転換

第5として、協業組合の事業転換については従来、事実上これを行うことができず、新規事業を実施するためには別法人の設立等で対応せざるを得なかった。しかし、協業組合としても企業と同様に産業構造変化の中で事業転換を必要とする場合が発生してきていることから、一定の枠内でこれへの対応を可能とする方向が示されるに至っている。

以上に見られるような組合制度の弾力的解釈・運用への方向は、組合事業と組合員企業の資格事業との関連を緩やかに解釈することによって、組合が組合員企業の事業多角化や事業転換のための新事業分野の開拓に関与できるようにすること、また、組合および組合員企業が既存組合の内外で交流・連携し易いように組合自体の柔軟性を確保し、かつ組合が企業間交流の推進母体としての役割も持てるようにしようとするものである。つまり、これら組合制度の弾力的解釈による柔軟な組

合運営へ転換することによって、組合員の中で意欲ある企業はもちろんのこと、組合員企業が全体として新しい競争環境に対して他企業との戦略連携を含めた「攻め」の経営対応が可能になるようにするとともに、組合も機能面からその新しい組織的対応をバックアップし得る体制に再構築しようということである。

これに対しては、従来の相互扶助の精神に基づく組織化原理の尊重を重視すべきとの議論もあるが、中小企業組合としても競争環境の変化に多角的かつ柔軟に対処していかなければならない背景から、一定程度の制度見直しは必然的であったものと捉えられよう。<sup>(11)</sup>最近すでに施行されている「中小企業集積活性化法」（「特定中小企業集積の活性化に関する臨時措置法」1992年）や「中小企業リストラ法」（「特定中小企業者の新分野進出等による経済の構造的変化への適応の円滑化に関する臨時措置法」1993年）なども、そうした組合制度の弾力的運用と関わって推進されているものと理解される。

## 2. 規制緩和と中小企業組合

上記のような組合原則の弾力的解釈も広義における規制緩和を意味するものと捉えられるが、中小企業組合制度の場合、その規制緩和が「組合」と「企業」との区別の曖昧性、相互扶助の精神の解体に対する危惧という問題の提起、あるいは競争激化とその反面でのビジネスチャンスの創出といった、組合員および組合のビヘイビアに変化を与える可能性を高くしている。一方、最近気運の高まりを示しつつあるいわゆる公的規制緩和についても、小売商業、物流業などをはじめとする中小企業業界・組合に同様の強いインパクトを与えざるを得ない。

大店法を典型例に、これまでの公的規制は中小企業分野に関して国民経済の健全なる発展の観点から、どちらかと言えば保護育成的に機能し、それが特に競争力の弱い小零細企業に一定の存立基盤を与えてきた側面がある。しかしこれが1988年の臨時行政改革推進協議会の公的規制に関する積極的意見や日米構造協議への対応を受けての「原則自由・例外規制」を基本とする規制緩和への方向が強まってきた下で、小零細企業を中心とする中小企業分野においても徹底した自由競争の中での存立を余儀なくされる環境下に入ろうとしてい

る。このことは、中小企業組合にしてもまた一定の保護的条件が撤廃される下での組合員企業の連帯による競争力強化という、新しい組織化段階に入ることを意味している。しかしこれは、まさに自由競争の下における中小企業間組織の本来の役割が評価される段階でもある、ということなのである。

このように見ると、中小企業組合が抱えている今後の課題は、組合員企業ニーズの個性化・多様化・高度化の下で組合自体が組合員企業のための経営戦略を練り、革新的対応策を提示していくべき戦略的リーダー役づくりとしての課題と、環境変化への対応遅れを示す組合員企業に対する調整役としての課題を持ちつつ、組合員全体の連帯意識をも高揚させていかなければならないという、多面的課題を抱えていることになる。

しかし現実的には、この複雑な課題に対する対応はスムーズではない。それは、一方における専門的組合・融合化組合をはじめとする新しい組合の設立増と、他方でその裏腹としての多くの既存中小企業組合の沈滞ムードに現われていると言えよう。

そこでまずは、同業種同志型中小企業組合を中心とする従来型の中小企業組合について見るならば、とりあえずはこれまでの多くに共通していた単なる施策の受皿としての役割からの脱却と、組合事業が今後一定程度オープンになる中で真に自由競争時代に耐えられる主体的役割・機能を持った組合への再構築へ向けた着実な自助努力が要請されるわけであるが、同時に、これを支援する政策主体側の組織化指導体制も新しい時代に見合う改革が不可避になってきている。

## V 中小企業組織化指導の新展開

### 1. 中小企業組合の具体的対応課題

システム組合など新しいタイプの中小企業組合を含めて、今後の中小企業組合が長期的視点に立って取り組むべき具体的な共通課題を4点に絞って指摘しておく、第1には、内需の成熟化、国際間競争の激化に対応して、組合員企業の製品・技術・品揃えなどにおける専門性を軸にした特徴づくりに対する支援体制の強化である。

第2に、そのような個々に専門性を有する企業が一つのシステムとなって製品・技術の開発と生

産・販売を有機的に行い、内外の経済環境変化に対してフレキシブルに対応できるような企業間の新しい生産・流通ネットワークを形成し、さらにこれを促進するリーダー企業の育成と併せ、組合がネットワークの統括者としての機能を確立すること。

第3に、技術革新、情報化、ソフト化、新分野開拓、海外進出など、今日の我が国中小企業に要請されている時代潮流への対応に対して最優先されるべき有能な人材の確保・育成に関する組合の役割強化である。この人材確保・育成に果たす組合の役割は、近年大きく問題化しつつある新規開業率低下に際し、業界の各種教育・研修、青年部活動の強化・拡充などの機会を通じて、少しでも多くの後継者・起業家が輩出されるような取り組みについても大いに期待されている。

そして第4には、これらの課題を実現させるために必要な組合自体の情報収集・提供機能の充実を基本とした組合事務局体制の強化である。確固とした事務局体制の整備抜きにして自由競争下での主体的組織づくりはおよそ不可能と言わなければならない。

## 2. 組織化指導の質的転換

以上の中小企業組合が今後取り組む必要のある具体的課題については、個々の組合・組合員の自助努力とともに、組合および組織化を実践的に指導する機関である都道府県の中小企業団体中央会（以下、中央会と称す）の指導体制の質的充実が欠かせない。特に今後は、公的規制緩和、組合制度の弾力的運用が広がる方向にあり、それが組合事業に新しい可能性をもたらしつつ組合機能および中央会の組織化指導の在り方に強く影響を及ぼしていく可能性が高くなっている。これに対応した高次元の指導が行われるか否か、組織化指導機関自体の真価が問われる局面を迎えようとしている。

そのような情勢に対して、すでに各地域の中央会においても「アクション・プログラム21」と称する共通テーマの下に、新しい経済環境下での新指導方法・新指導体制に関わる自らの業務の再検討と見直し作業を進め、対処可能な部分から行動に移しつつある動きも見られる。<sup>(12)</sup> 以下ではそうした各地域中央会の取り組み内容も参考としながら、今後の中小企業組織化指導の在り方にとって

重要と思われる指導方法と指導体制について主だった点を取り上げておくことにしたい。

### ① フレキシブルな指導

迅速・的確な情報収集・提供をはじめとする中小企業組合活動の高度化や研究開発など組合の新しい事業展開、あるいは目的型組合など組合設立目的の個別分散化とそれらの結果としての組合形態の多様化等々、概して最近の中小企業組織活動の傾向である多様化、複雑化は、そのまま中央会の組織化指導事業の多様化、複雑化となって反映している。すなわち、中小企業組合からの組織化指導に対する要請は、組合の質的レベル別、タイプ別指導など個別的・個性的指導への要請の強まりとなって現われているが、それはまた結果として指導要請件数の大幅増加をもたらしている。

このことは、中小企業組合に対する中央会の指導方法においても個性的かつフレキシブルで、しかも合理的・効率的な指導方法の導入が必要になってきていることを示唆している。換言すれば、従来のルーチンの・受け身的な指導方法に対して大幅な修正もしくは質的な改善が要請されていることを明らかにしている。例えば、ソフト事業など組織活動の高度化に対する指導に関しては、対象組合・業界の綿密な実態把握を通じた迅速で的確なニーズの収集と分析、あるいは各種データ分析、新指導理論の研究などに立脚しての客観的、科学的な指導や、業界の長期的目標・方向性に沿った計画的で、システムチックな指導が重要となってきている。また、特定の事業目的を持つ組合に対する指導に関しては、関連する複数指導員によるプロジェクトチームの編成など臨機応変な指導方法を工夫・導入することも重要であろう。さらには、フレキシブルな指導を効果的に行うために、すでに幾つかの地域中央会で最近導入しつつあるような、指導対象組合を事業種別・質的能力別（ランク別）・重点目的別に分類・区分し、それぞれの目標・計画に沿って中小企業組合の質的水準と事業内容を段階的にアップさせていく指導方法など、顧客管理の徹底化による科学的指導方法を採用していくことも一案である。<sup>(13)</sup>

### ② システムチックな指導

ところで、このように複雑化、多様化しつつ、総じて増大の一途にある中央会の指導業務に対して、限られた人数で適切、迅速、フレキシブルに



対応してくためには、重点事業を軸にした職務の見直し・整理や事務局全体および職員・指導員の担当職務別の年間計画の策定と進捗状況のチェックを行う一方、業務の効率化、合理化、省力化を図ることが必要になってくる。組合に提供する中小企業施策情報の更新や組合事務局の代行業務など基本的・定型的業務、実務作業といった繰り返し業務についてはこれをできるだけ標準化し、コンピュータによるデータベース化を通じて職員・指導員が情報を全員共有のものにすることが効率的かつ効果的である。またその効果を一層高め、作業能率を引上げるためにコンピュータの一人一台保有体制を敷いていくことも重要となっていよう。

そうした体制は、今日では事務局内のLAN構築を構想しつつ進めていくことを意味している。事務局内LANの構築は、その延長線上に加入組合との間のコンピュータ・オンライン・ネットワーク化による組合指導・管理の効率化、きめの細かい指導・情報サービスの提供に結びついていくことになる。その実現は、システムチックな指導を確立するとともに、多様化・個別化する指導ニーズへの適応、指導員の主体的・計画的な業務遂行、さらには指導後のフォローアップ、適切な組合事務局診断を通じて、組合事務局の体質改善にも役立つことに繋がろう。

ただし、今後の指導方法には科学的でシステムチックな指導が必要であると言っても、それは指導手順、データの処理・分析・伝達、あるいは書類作成など標準的作業を中心とすべきであり、実態に基づいた議論に立脚して問題に具体的に対処すべき現場での応用指導にあたっては、やはり生身の人間関係の中で丁寧に指導していくことが重要である。比較的簡単な指導内容の場合には、中央会のコンピュータ通信回線を利用しつつ、指導現場でも即刻に問題解決できるような、科学的システムとヒューマンウェアな指導とが一体化した指導体制の確立を図ることも検討に値しよう。

### ③ ニーズへの迅速対応と提案型指導

これからの組合事業に対するニーズがソフト重視にシフトしてきている傾向からして、組織化指導も各種の情報や企画・アイデアなどを積極的に提供する提案型の指導を強めていくべきことはすでに明らかである。しかし、その提案も、組合

ニーズに即した建設的な提案でないかぎり事実上意味を持たない空論に陥る危険性が多分にあることから、提案型指導に際しては基本的に組合個々の徹底したニーズの把握と組合役員・組合員との不断の議論、意志疎通が大前提となる。そうした不断の組合ニーズの把握と議論の積み重ねを通じてこそ第三者としての客観性と組合の個性に応じた科学的指導が可能となり、また提案に対する信頼が生まれ、そこで初めて指導効果が期待できるというものである。あまり根拠のない場当たりの提案は事態をかえって混乱させる要因であり、厳に謹まなければならない。

### ④ 指導員の継続的能力開発

指導員は、いうまでもなく組織化指導のプロである。そのプロとしての能力を一層向上させるためには不断の研究、学習、研修を通じた能力開発を怠ることができない。その上に今日は、経済情勢がめまぐるしく変化し、指導範囲・内容も複雑化・高度化してきているだけに変化している情勢の中でリアルタイムに指導していく姿勢が重要であり、能力開発のための日常的な切磋琢磨が従来にも増して大切となっている。

今後の指導員に要請されている資質・能力は、機敏に処理できる実務力もさることながら、情勢変化に対する洞察力、判断力、問題解決力、応用分析力、そして適切な方向への企画開発を伴った提案力などであろう。さらに加えるならば、今後は組合・組合員構成メンバーを中心に生涯学習・教育にも携わっていく必要が生じており、その側面的能力開発も養っていかななければならない。

いわば、これからの指導員は、組織化指導に関するスペシャリストとしての位置付けをベースにしながら、そのほかコーディネーター、プランナー、研究調査マン、コンサルタント、施策のセールスマン、生涯学習のリーダー等々といった、多彩なプロフィールと複眼力を持った人材であることが理想である。したがって、指導員は指導に対する個性を磨きつつ、しかし業務はチームプレーで行う心構えで取り組んでいく姿勢が求められている。

そうした指導員の能力開発は、指導員個々の自主的、積極的努力はもとより、中央会としても制度的な能力開発体制を敷き、計画的、継続的に取り組んでいくことが必要である。その方法としては、例えば事務局内外の教育・研修・報告機会へ

の積極的参加、業務時間内の定例勉強会、定期刊行物への研究発表、あるいは国内外への視察・留学などが考えられる。また、仕事のマンネリ化からくるモラル低下への回避、業務に対する広い視野の育成などを含めて、ジョブ・ローテーション制の導入を推進することも望ましい。

#### ⑤ 関連機関・人的ネットワークの緻密化

中小企業の組織化指導は、指導内容が多岐にわたっているために従来から行政機関をはじめ関連各専門機関や専門家との関係は広範かつ密接である。しかし、今後の指導内容は多様性と複雑化、さらにスピードアップの度を強める方向にあることから、関係機関とのアクセスが一層スムーズになるよう、情報機器の活用を含めてより密接な連携を結ぶとともに、技術・デザイン・情報サービス関連機関など今後の指導業務との重要な関わりが展望される関係機関・専門家との間にも連携関係を新たに構築し、強固なネットワークを形成することが必要になっている。特に、今後新規組合の設立指導と中央会への組合加入数増加を大きな課題としている地方の中央会においては、組織化の緻密な啓蒙・普及活動が欠かせないだけに、市町村との連携を一層重視し、これを有効活用していくことも軽視できない。

これらと併せて、地域の中央会を軸とした独自のネットワーク図および情報所在リスト、人材リストを作成し、できればそれらを盛り込んだPR用パンフレットを組合・関係機関に配付するのも効果的であると思われる。

#### ⑥ 財政基盤の強化

今後のより充実した組織化指導を推進していくためにも、また実践的指導機関としての社会的存在基盤を強化していくためにも、現実的にはその裏付けとしての中央会財政基盤の強化が不可欠であることは言うまでもない。しかし、地域中央会の財政基盤は、準行政機関としての性格から当然ながらその大部分が補助金であり、これに会員である中小企業組合からの会費収入を加えて基本的財源を成している。このほかには共済事業関連・組合等の事務代行・会報広告といった事業収入、その他雑収入などがあるが、その割合は1～数%前後にすぎず、収入拡大への展望はそう明るくないのが実情である。したがって、今後における中央会の財政基盤強化に対しては、事業収入や雑収

入など自主財源面での収入増への取り組み余地が若干はあるとしても、基本的にはやはり補助金増への依存とともに、特に会費収入の増加に重点を置いて対策立てていかなければならなくなっている。

そこで、その会費収入の増加については、まず現状の会員に対する会費の値上げに頼る方法の場合、すでに比較的高い会費水準にある地域では、これ以上の値上げは脱会などかえってマイナスに影響する危険性もあり、この方法は慎重に検討する必要がある。そうなると、結局のところ当面の対策の重点は、既存の未加入組合および新規設立組合の中央会加入促進を通じて会員数を増加することに置かざるを得ないと言える。その会員数の増加については、中央会の事業に賛同する金融機関など賛助会員を増加させていくことも考えられるのであるが、これに対しては中央会の定款に関わってくる面もあり、今後個人会員の加入可能性を含めて定款の見直しを検討することが必要となっている。

ただし、今後中・長期的には、組合事業の多様化・高度化傾向とともに、組織化指導においても個々の組合ニーズに対する個別指導を行うケースが増えてくることが予想されるなか、特別なサービスとして商品化、有料化できる指導サービスを開発し、収入増に結びつけていくという対策は、財政基盤改善の検討課題に挙げておく必要がある。また、高度な個別指導サービスの有料化は、組合・中央会双方の緊張度を高め、それぞれの事業内容を高度化させることにも繋がっていくように思われる。

#### おわりに

事業協同組合に代表される中小企業の組織活動は、組合員企業間の業績格差拡大や共同事業に対する組合員ニーズの個性化・多様化の結果としてマンネリ型共同事業の利用減が進行し、それが組合離れ、連帯意識の低下を促進している。

そうした中で、中小企業組合としては今日、その在り方において組合員企業全体の経営力向上を今後の目標としつつ、組合員企業の協調性をいかに強化していべきか、しかしその反面で組合事業を一段高度化させ、特徴ある組合づくりを行うべく、初期には一部企業の利用に留まるかもしれな

いが特定の事業にウェイトを置いた新しい事業を開拓していくべきかの、実施事業選択の岐路に立たされている。

もとより、いかに相互扶助の精神をモットーとしてきた協同組合であるとしても、組合員企業全体に対して万遍なく組織化・共同化の効果を十分にもたらすという事はあり得ない。その証左として、これまでににおいても常に退出組合員企業が多くの中企業組合で数多く見られてきたところでもある。その意味では、中企業組合の現実的役割は、時代変化に組合員企業をできるだけ多く適応させ、競争力を強化させていくことにある、と言えるだろう。

これまでの過程においては、そうした時代変化への適応は組合員企業内に自然発生的に生まれてきたリーダー企業にリードされる形で進められてきたところが大きい。しかし今日では、同業者間競争の激化も加わってそうしたリーダー企業が自然発生的に生まれる環境が乏しくなり、意識的にこれを育成しなければならなくなっているというのが実情である。目下、中企業の範囲拡大に関する議論が盛んになってきているが、これもそ

の背景の一つとして組合内で大企業化した企業を組合内に留めつつ、その組合活動に対するリーダーとしての役割に期待したいという考え方の表れ、とも読むことができよう。

今後の中企業組合の果たすべき役割は、地域内および業界内の中企業がそれぞれ専門性を持ちつつ、中企業間並びに大企業との協力・連携による真に有機的な関係の上に立って産業・企業活動を営み、今後の我が国経済の多様な発展可能性を高めていく方向をリードするところにある。したがって、組合内リーダーの確保・育成も、そのような観点から対策建てるが必要になっている。同様に、中企業団体中央会を中心とする今後の組織化指導も、そのような方向性を念頭におきながら、新たな企業間・産業間ネットワークづくりを目指して推進していくことが重要であると言えよう。

活発な中企業活動による自由競争の維持・促進策としての中企業組織化の意義は、いずれにしても公的規制緩和、組合制度の弾力的運用の方向の下で、その本来の意義が真に問われる局面を迎えようとしている。

#### 注

- (1) 最近の中企業組合問題の中で従来と比べて変化が目される点は、組合事業の利用が減少しているとする組合員企業の理由として「自社単独で行った方が有利になった」や「組合事業が陳腐化し、要求水準に合わなくなった」など、組合事業の技術的遅れ、合理化の遅れを指摘する傾向が強くなってきている、ということであろう。この点の指摘は、売上高・収益の伸び率が高い企業に多く、最近の組合内企業間における格差拡大の質的变化の一端を明らかにしてもいる（参考資料は全国中企業団体中央会「中企業の変化と事業協同組合の事業活動の展開方向に関する調査報告書」平成3年3月）。
- (2) 平成3年6月に、中企業庁指導部長通達として「中企業等協同組合法及び中企業団体の組織に関する法律の運用について」が各都道府県知事、各通商産業局長、全国中央会会長に対して提出されていたが、その後中企業政策審議会基本施策検討小委員会の中間報告や中企業からの要請などを受けて、中企業組合がさらに柔軟な事

業を実施できるよう法運用の一層の弾力化を目的として、平成5年7月に再度中企業庁指導部長からの通達が出されている。

- (3) このほかの組合としては、環境衛生同業組合・同小組合、酒造組合、酒販組合、内航海運組合、輸出組合、輸入組合、貿易連合、市街地再開発組合がある。
- (4) 協同組合の理論、歴史については、百瀬恵夫『中企業組合の理念と活性化』白桃書房、1989年が参考となる。
- (5) 中企業カルテルとその変化、独占禁止法との関連などの最近の論考として、三宅順一郎「独占禁止法適用除外制度見直し論再考」中企業情報促進協会「中企業と組合」1993年1～3月がある。
- (6) 中企業近代化施策、構造改善施策をはじめとする中企業施策の実施がこれまで中企業組合を通じて行われてきたため、その恩恵を受けることを主目的として組合を結成してきた組合が多く、結果として組合員の主体的結束力に関する脆弱性

が常につきまどってきた。

- (7) この点について例えば全国中小企業団体中央会の実態調査「中小企業の変化事業協同組合の事業活動の展開方向に関する調査報告書」（平成3年3月）によると、組合員のニーズの多様化に対する組合の対応について「不十分」とする企業が回答企業（1934企業）のうちの半数に達している。また、組合に加入して利益の大きかった 부문において「ソフトな事業」に関しては10%程度のきわめて低い割合にとどまっている。
- (8) 平成6年1～3月期における組合種類別新規設立状況では、「同業種同志型組合」が全体の43%を占めて最も多く、次いで「商店街組合」（15%）、「異業種連携組合」（14%）の順であるが、増加率のうえでは異業種連携組合の増加が目立ってきている（全国中小企業団体中央会調べ）。
- (9) 平成6年1～3月期の新設組合の組合員数規模を見ると、「10企業以下」が42%を占めて最も多く、次いで「11～20企業」（20%）、「21～50企業」（20%）の順となっている（全国中小企業団体中央会調べ）。
- (10) 全国中小企業団体中央会の「事業協同組合実態報告書」によると、平成4年3月現在での重点事業のうちでは「共同購入」（34%）、「共同販売」（22%）の実施率が高く、「開発研究」（8%）は1割に

も満たない状況にあるが、今後の重点事業においては「開発研究」が15%へと倍増しつつ取り組み姿勢の最も強い事業となっている。

- (11) 中小企業等協同組合法における組織化原理とは、近代協同組合の確立をもたらしたイギリスのロッチデール組合（1844年）の原則を理念としたもので、①相互扶助、②加入・脱退の自由、③議決権・選挙権の平等、④利用分量配当制、⑤組合員に対する直接奉仕、⑥特定政党のための利用禁止などを定めたものである。
- (12) 全国各地域中央会をブロックに分けて「コーポラティブ21」という名の下に今後の組織化に関わる諸問題が検討されてきた（その結果は全国中小企業団体中央会「90年代中小企業組合のあり方を考える」平成2年8月、にまとめられている）が、その後地域毎の中央会において「アクションプログラム21」の共通テーマの下に今後の取り組みに対する検討と具体的行動プラン作りが実施されている。
- (13) 例えばA県の中央会では加入組合を4段階のランク別に分けて育成・指導しているが、このケースの場合には、組合の「組織」、「管理」、「事業」、「会計・税務」、「その他」に関わる内容の項目を20項目ほど掲げ、その充実度を点数換算する形でランク分けしている。