

事業協同組合における成功要因に関する研究

ー ケース・スタディ・リサーチをベースとしたインターナル・マーケティングの視点からー

A Study on Success Factors with Business Cooperatives: From Perspectives of Internal Marketing Based on Case Study Research

平 岩 英 治

要旨

事業協同組合における成功要因について、インターナル・マーケティングの視点からのケース・スタディ・リサーチにより、次のことを明らかにしている。

1つ目は改革の進む度合いでリーダーの思考と行動に変化が見られること、2つ目はリーダーの思考と行動の内容、3つ目は事業協同組合において成功するリーダーの人物像（特性、能力、価値観）である。

また、改革におけるサーバント・リーダーシップの重要性も明らかにしている。

キーワード：インターナル・マーケティング (Internal Marketing) / 事業協同組合 (Business Cooperative) / 中小企業 (Small and Medium-Sized Enterprise) / リーダー (Leader)

I. はじめに

日本では、中小企業で構成された組合は、一般に中小企業組合と呼ばれており、中小企業団体の組織に関する法律に規定されている協業組合や商工組合（商業組合と工業組合）、商店街振興組合法に規定されている商店街振興組合や商店街振興組合連合会、中小企業等協同組合法に規定されている6つの中小企業等協同組合などがある。

中小企業等協同組合とは、中小企業等協同組合法に基づく組合の総称であって、6つの組合で構成されている。それらは、(1)事業協同組合、(2)事業協同小組合、(3)火災共済協同組合、(4)信用協同組合、(5)協同組合連合会、(6)企業組合である。これらの組合は、単独では不足する経営資源を協働組織により相互に補完することを基調として、組合員自らの創意により共同事業を行うところにその特長がある。このような組合事業の本質は、組合員の公正な経済活動の機会を確

保し、それによってその経済的地位の向上を図るところにある。

この法律による組合は、日本の「独占禁止法」の適用が原則として除外されている。これは中小企業者等が組織化し、共同事業によってその競争力を強めることは、独占禁止法の趣旨に反するものではなく、かえって公正な競争の機会を与えるものであって、中小企業等の組織と共同事業は経済民主化を拒むものではなく、むしろこれこそ経済の民主化を促進する場合が多いからである。

これらの組合のうち、事業協同組合は、中小企業者が相互扶助の精神に基づき、共同して経済事業を行うことによって、中小企業者が抱える諸問題を解決し、中小企業者の経営の近代化・合理化を図り、中小企業者の経済的地位の向上を図ることを目的とした組織の1つである。即ち、この組織は、中小企業者の集まった共同事業体であり、1社の中小企業では実施することが難しい規模の大きな事業の実施を可能とする。さらに、この組織は、中小企業の組合制度の中でも代表的な存在で、広く中小企業者に利用されている。また、事業協

HIRAIWA, Hideharu

北陸学院大学 社会学部 社会学科
マーケティング論、経営戦略、経営学入門

同組合は、4社以上の企業で構成する必要がある、出資額の多寡に関わらず、総会での議決権は1社あたり1票であることが法で規定されている。

しかしながら、事業協同組合を構成する各企業では、自社の利益を優先させたいなどの思惑もある。このように、事業協同組合は、企業間の利害関係の調整などの様々な面で運営が難しいと言われているが、難しい経営環境の中でも事業の継続に成功したり、組合の収益を向上させたり、組合の活性化を行ったりするなど、運営に成功している組合もある。

本研究では、この運営に成功した組合を対象に、インターナル・マーケティングの視点からケース・スタディ・リサーチを行うことにより、組合運営の成功要因について考察していきたいと考える。

Ⅱ. 先行研究

中小企業組合の研究において、その中心に位置するのは、百瀬恵夫である。百瀬の研究では、中小企業の組織化の現状と課題（百瀬，1983）や中小企業の組合における理念や活性化の方向性（百瀬，1989）、特定の業種、特に運輸事業の組合に着目しその理念と活性化（百瀬，1992）、中小企業の協同組織に関する成功事例（百瀬，2000）について述べているなど、多岐にわたっている。さらに、中小企業組合のリーダーシップ（百瀬，2000）、協同組織におけるリーダーシップ（百瀬，2003）などの独自のリーダーシップ論を展開している。また、組合事業における組合員の利用率低下と組合員のニーズへの適合（百瀬，2000）についても言及している。

しかしながら、言及しているのは組合員のニーズまでであり、顧客視点、マーケティング視点までは言及していない。さらに、組合と組合員を一体として見る視点から論じており、完全に分離して見る視点からは論じていない。

また、中小企業組合に関する他のものでは、大阪府内の事業協同組合についての現状と問題点（大阪府立商工経済研究所，1975）や、中小企業の組合についての解説（渡辺，1985；全国中小企業団体中央会，2023）、中小企業組合の組織の活性化（今口，1989）、中小企業の組織の多様化と組織化指導（上野，1994）、事業協同組合の共同

事業が成果をあげられない要因（関，2010）、中小企業組合のIT化（相馬，2013）について述べているもの、外国人技能実習生の受け入れにおける事業協同組合の役割（軍司，2013）や帰国後の就業に向けた取り組みと課題（佐藤，2014）について述べているもの、木材ビジネスの飛躍の事例（遠藤，2016）について述べているものなどがある。

さらに、他では、中小企業組合などの視点から地域経済と地場産業の振興（小原，1995）や、地域と地場産業・産地の振興に果たす中小企業組合の役割（小原，1996）、協同組合の理論や今後の課題（清水，2007）、中小企業の適正化と協業化（門川，2008）、中小企業連携組織の動向や事業活動分野（佐久間，2013）について述べているものなどがある。

海外では、日本にあるような中小企業の協同組合が共同で事業を行う先行研究を見つけないことができなかった。しかしながら、企業のアライアンスなど、共同の取り組みについて研究された内容があった。競争と協力の間における十分なバランスがとれるようにするための方法として、水平的コーペティション（競争関係にある者同士が、お互いの利益を得るために協力すること）のタイポロジー（Hannachi and Coléno, 2012）や、競争優位性における共通の重要性に代わるものとして、共同での優位性（Huemer, 2014）、コーペティション（競争関係にある企業同士が、お互いの利益を得るために協力すること）での共同活動の成功要因の分析から競合企業間における協力への理解（Lindström and Polska, 2016）、アライアンスが成功するための契約的複雑性、ガバナンス、組織の形態に関する理論的フレームワークを提供（Schweitzer and Gudergan, 2011）するものなどがある。

このように、海外での協同組合による共同事業の研究が見つけられない要因として、協同組合の基本的な原則や考え方は同様又は類似であっても、日本の中小企業等協同組合法に規定された協同組合とは違うためであると考えられる。

また、トランスフォーメーション・リーダー（Tichy and Devanna, 1986）や、飛躍する組織のリーダー（Collins, 2001）、リーダーシップのタ

イプとレベルを体系化（佐藤，2009）したもの、インターナル・マーケティング研究の現状と課題（平岩，2012）、インターナル・マーケティングの機能不全とリーダーの関係（平岩，2014）、サービス組織のターンアラウンドに成功したリーダーの特徴（平岩・佐藤，2016）について述べているもの、インターナル・マーケティングをリーダーシップの視点から研究したもの（平岩，2016）などがあるが、これらの研究では、インターナル・マーケティングやリーダー、リーダーシップについては述べているが、事業協同組合については言及していない。

このようなことから、これまでの研究では、事業協同組合に関するインターナル・マーケティングやリーダー、リーダーシップに関して明らかにしている研究は見当たらないのが現状である。

Ⅲ. 研究方法

本研究では、4つの事業協同組合を対象に、インタビュー調査や観察調査によって情報を収集し、それらの情報をインターナル・マーケティングの視点からケース・スタディ・リサーチの方法を用いて分析を行い、事業協同組合の運営の成功に影響を及ぼしている要素を抽出している。

ケースの対象となる組織は、難しい環境の中でも、組合の運営に成功している4つの事業協同組合である。

Ⅳ. ケース対象組織の概要

本研究のケースの対象となる組織は、4つの事業協同組合である。これらの事業協同組合は、難しい経営環境の中でも事業の継続に成功したり、組合の収益を向上させたり、組合の活性化を行ったりするなど、運営に成功している以下の事業協同組合である。各組合の概要は、以下のとおりである。

なお、組織名を伏せておく必要から、組織名などの名称等は全て変更している。

1. A協同組合

A協同組合は、警備業であることを組合員資格として設立された事業協同組合である。主な経済事業は、警備業の共同受注、装備品の共同購買、

事業資金の貸付け、債務保証である。非経済事業は、教育情報と福利厚生である。

当該組合では、警備業の共同受注を主軸に事業を展開していた。しかしながら、組合の主流派と意見（経営方針）の合わない組合員企業の脱退などがあり、共同受注は縮小していき、受注斡旋が主となっていった。

トップである理事長（代表理事）は、このような状況を変えようとし、まず、支援機関に依頼、相談し、組合員企業への組合での受注に対する意識づけや、やる気を浸透させていくための講習をしてもらった。その後、役員会での度重なる討議を経て、徐々に積極的な共同受注を行うようになっていった。

その後、新たな共同受注委員長が就任し、その共同受注委員長の積極的な受注促進のための営業活動や宣伝活動、共同受注委員長を含む6人のメンバーの選定や、受注内容の各組合員企業への連絡などの共同の組織の受注体制の構築、そして、トップである理事長が共同受注委員長の意向を汲み取ろうとするなどの積極的な支援の結果、徐々に受注額は向上し、復活を果たした。

また、組合の役員を中心としたビジョン構築や、ビジョンに基づいた目標の設定などにも取り組み、その後の積極的な受注活動によって、受注額はさらに向上していった。

2. B協同組合

B協同組合は、管工事（水道工事）業及び土木工事業を行う事業者であることを組合員資格として設立された事業協同組合である。主な経済事業は、管工事及び土木工事の共同受注、水道施設の維持管理業務（量水器取替及び検針業務）の共同受注、資材の共同購買、水道工事の共同宣伝である。非経済事業は、教育情報と福利厚生である。設立当初の共同受注は管工事だけであったが、後に土木工事も追加している。これは、管工事を行うためには土木工事も必要であり、その土木工事も組合で受注しようと考えたためである。

共同で多くの仕事を受注したいと考えていたが、その思いとは逆に、仕事の質、量ともに思ったようにいかず、赤字が重なり、数年後には、累積赤字が膨らんでいった。

その後、当該組合のトップである理事長（代表理事）が交代した。新理事長は、累積赤字を解消するため、地元の市役所からの受注を増やそうと考えた。さらに、組合のイメージを良くして、その受注を増やすため、官公需適格組合の証明も取得し、地元の市役所からの受注を促進させるため、積極的な受注活動を展開するなどの努力をしていった。その結果、累積赤字は解消し、当該組合は再生を果たした。

3. C協同組合

C協同組合は、衣服その他の繊維製品及び身の回り品の製造業を行う事業者であることを組合員資格として設立された事業協同組合である。主な経済事業は、衣服その他の繊維製品及び身の回り品の共同受注、衣服その他の繊維製品及び身の回り品の共同検査、資材の共同購買、経済的地位の向上を図るためにする団体協約の締結、事業資金の貸付けである。非経済事業は、教育情報と福利厚生である。

当該組合は、役所などから発注される業務を組合が受注するために設立されたが、主力の経済事業である共同受注事業が振るわず、累積の欠損が増加し、低迷した状態が続いていった。

4年後には組織の改革と合理化に着手することとなり、これまでの累積の欠損金の清算や、新理事長（新代表理事）の選任などが行われた。その後、組織の改革と合理化の努力を行い、その2年後には、積極的な受注獲得活動によって受注額が増加し、その後は、徐々に受注額（売上高）が増加していった。

しかしながら、役所からの発注はその規模や額の面で不安定性が高く、安定した受注額を確保していくのは難しい状況であった。このような状況の中、他から官公需適格組合という制度があることを聞き、設立から約26年後には、官公需適格組合の証明を取得した。

ところが、役所の発注形態や発注額、発注量も徐々に変化し、全体として、随意契約や指名などが減少する中、入札が増加していった。さらに、発注価格の低下だけでなく、受注量も低下していき、組合員企業も減少していった。

組合の受注額（売上高）が徐々に低下していく

中、設立から約33年後に、理事長（代表理事）が交代し、新理事長（新代表理事）が就任した。さらに、役員人事も刷新し、組合員一丸となって事業に取り組むこととなった。

当該組合では、受注額（売上高）だけでなく、組合員企業も減少してきたが、徐々に少数精鋭の組織になっていった。この少数精鋭の組織で、厳しい経営環境の中でも、営業エリアの拡大化を図り、様々なところへアプローチを行っていくことによって、受注を確保できる組合になっていった。

4. D協同組合

D協同組合は、下水道管路の調査・清掃・修繕の業務を行う事業者であることを組合員資格として設立された事業協同組合である。主な経済事業は、下水道管路の調査・清掃・修繕の業務の共同受注、下水道管路の調査・清掃・修繕の業務に用いる資材の共同購買、下水道管路の調査・清掃・修繕の業務の共同宣伝である。非経済事業は、教育情報と福利厚生である。

この組合のトップである理事長（代表理事）が、規模の大きな業務を受けることができるようにするため、他の同業者に声をかけ、事業協同組合を設立したのである。

設立当初は、下水道管路の調査・清掃・修繕の業務の共同受注を主軸に事業を展開しようと考えていたが、設立当初は事業がうまく軌道に乗らず、赤字となっていた。

理事長（代表理事）は、この赤字を解消するためには、まず、組合の主力の経済事業である共同受注をうまく軌道に乗せ、さらには促進させていく必要があると考えていた。このため、受注促進のためのアプローチや共同受注を行うための組織体制の整備などの努力を重ねていった。

このような熱心な努力の結果、約2年後には単年度ではあるが、最終の決算では黒字に転換させることに成功した。さらに、その次の年度では、徐々に受注額が増加し、累積の赤字についても、年度末を待たずして、年度途中に解消した。組合は復活に成功した。

V. 考察

ここでは、成功した事業協同組合のリーダーの

思考と行動、さらには、成功した事業協同組合のリーダーの特性、能力、価値観について、分析した内容を述べることとする。

1. 成功した事業協同組合のリーダーの思考と行動

筆者は、インターナル・マーケティングの要素のうち、インターナル・マーケティングの起点であるリーダーが行う思考と行動に焦点をあて、分析を行った。また、分析は、リーダーが組織の改革に取り組んだ期間を、初期、中期、後期の3つのステージに分けて行った。この分析によって、事業協同組合の運営の成功に影響を及ぼしているリーダーの思考と行動に関する要素について抽出している。

この分析で明らかになったことは、大きく2つある。1つは、改革が進んでいく度合いによって、リーダーの思考と行動に変化が見られたことである。ここでは、改革の時期を初期、中期、後期の3つのステージに分けて、その変化した内容を分析している。もう1つは、3つの期間のそれぞれにおけるリーダーの思考と行動の内容である。

3つの期間の初期では、リーダーが、改革が必要であると考えに至った気づきや認識などの「現状把握」である。中期では、改革のために必要となる組織の「理念の作成、浸透、行動」である。さらに、後期では、さらなる理念の浸透となる「理念の深浸透」である。

まず、A協同組合では、初期の気づきや認識などの「現状把握」では、共同受注事業がうまく働いていない「現状の組合では駄目だ」ということに気づいた。この状況の「現状脱却」から始まり、その後、「組合は、親睦団体ではなく、本来実施すべき事業、特に経済事業をできるようにしたい」と認識し、そのための「ビジネス・モデル」を考えるようになった。中期の「理念の作成、浸透、行動」では、まず、組織の理念を作成し、その理念を組合員企業へ伝えていった。また、共同受注事業を促進させるため、それを推進してもらう新たな推進者を選定し、受注促進のための行動を開始した。さらに、後期の「理念の深浸透」では、共同受注事業の運営を推進者に任せ、推進者の積極的な受注活動による受注獲得によって理念の深浸透（さらなる浸透）を図った。さらに、理

念に基づく受注を促進させるため、組合員企業へさらなる協力を要請した。

B協同組合では、初期の気づきや認識などの「現状把握」では、この組合は赤字であったため、赤字を解消したいと気づいた。即ち、赤字の状況から「現状脱却」をしたいと考えた。赤字を解消するためには、組合の経済事業、特に共同受注事業を促進させることによってターンアラウンドを図る必要があると認識した。そして、ターンアラウンドを行うためのビジネス・モデルを考えるようになった。中期の「理念の作成、浸透、行動」では、組織の理念を作成し、その理念を組合員企業へ伝えていった。また、共同受注事業を推進してもらう新たな推進者を育成し、その推進者とともに受注促進のための行動を開始していった。さらに、後期の「理念の深浸透」では、推進者がうまく受注促進を行っていくことができるよう、トップも受注確保のサポートを行い、受注確保という結果によって理念の深浸透（さらなる浸透）を図っていった。また、理念に基づき受注を安定させるため、組合員企業への協力を依頼するようになっていった。

C協同組合では、初期の気づきや認識などの「現状把握」では、厳しい経営環境の中であったが、組合を存続させたいということに気づいた。そして、組合存続のためには、経済事業、特に共同受注事業を促進させ、組合の売上、収益を増やし、ターンアラウンドを図っていく必要があると認識した。そして、そのターンアラウンドを行っていくためのビジネス・モデルを考えるようになった。中期の「理念の作成、浸透、行動」では、組織の理念を作成し、共同受注事業を推進してもらう新たな推進者を選定した。そして、その理念を組合員企業へ伝え、受注促進のための行動を開始していった。さらに、後期の「理念の深浸透」では、共同受注事業の運営を推進者に任せ、推進者と組合員企業との積極的な受注活動と受注確保により、理念の深浸透（さらなる浸透）を図っていった。また、理念に基づく受注活動の継続を組合員企業へ依頼した。

D協同組合では、初期の気づきや認識などの「現状把握」では、この組合は赤字であったため、赤字の体質を改善したいと気づいた。即ち、赤字の

体質の「現状脱却」をしたいと考えた。この赤字を解消するためには、組合の経済事業、特に共同受注事業を促進させる必要があると認識した。そして、ターンアラウンドを行っていくためのビジネス・モデルを考えるようになった。中期の「理念の作成、浸透、行動」では、組織の理念を作成し、共同受注事業を推進してもらう新たな推進者を選定した。そして、理念を組合員企業へ伝え、受注促進のための行動を開始していった。さらに、

後期の「理念の深浸透」では、共同受注事業の運営を推進者に任せ、推進者の積極的な受注活動により受注の確保を図り、成功によって理念の深浸透（さらなる浸透）を図っていった。また、理念に基づく受注を促進するため、組合員企業へ協力を依頼した。

ここまでの内容をまとめたものが、表1である。

また、既述の内容の他に、この分析で明らかになったことが2つある。1つは、成功した事業協

表1 変革の初期、中期、後期における成功する事業協同組合のリーダーの思考と行動

	変革の初期	変革の中期	変革の後期
ステージ	気づき、認識、 ⇒『現状把握』	理念の作成、浸透、行動	理念の深浸透（さらなる浸透）など
A 協同組合	現状の組合では駄目だと気づく（現状脱却）⇒組合は、親睦団体ではなく、本来実施すべき事業、特に経済事業をできるようにしたいと認識するようになる（ビジネス・モデル）	<ul style="list-style-type: none"> ・理念を作成する ・理念を組合員企業へ伝える ・新たな推進者を選定する ・受注促進のための行動を開始する 	<ul style="list-style-type: none"> ・推進者に任せ、推進者の積極的な受注活動による受注獲得によって理念の深浸透を図る ・理念に基づく受注を促進させるため、組合員企業へさらなる協力を要請する
B 協同組合	赤字を解消したいと気づく（現状脱却）⇒赤字を解消するために、組合の経済事業を促進させる必要があると認識する（ターンアラウンド⇒ビジネス・モデル）	<ul style="list-style-type: none"> ・理念を作成する ・理念を組合員企業へ伝える ・新たな推進者を育成する ・受注促進のための行動を開始する 	<ul style="list-style-type: none"> ・トップも受注確保のサポートを行い、受注確保によって理念の深浸透を図る ・理念に基づき受注を安定させるため、組合員企業への協力を依頼する
C 協同組合	厳しい経営環境の中でも、組合を存続させたいと気づく⇒組合存続のためには、経済事業を促進させ、売上、収益を増やす必要があると認識する（ターンアラウンド⇒ビジネス・モデル）	<ul style="list-style-type: none"> ・理念を作成する ・新たな推進者を選定する ・理念を組合員企業へ伝える ・受注促進のための行動を開始する 	<ul style="list-style-type: none"> ・推進者に任せ、推進者と組合員企業との積極的な受注活動と受注確保により、理念の深浸透を図る ・理念に基づく受注活動の継続を組合員企業へ依頼する
D 協同組合	赤字の体質を改善したいと気づく（現状脱却）⇒赤字を解消するために、組合の経済事業を促進させる必要があると認識する（ターンアラウンド⇒ビジネス・モデル）	<ul style="list-style-type: none"> ・理念を作成する ・新たな推進者を選定する ・理念を組合員企業へ伝える ・受注促進のための行動を開始する 	<ul style="list-style-type: none"> ・推進者に任せ、推進者の積極的な受注活動により受注の確保を図り、成功によって理念の深浸透を図る ・理念に基づく受注を促進するため、組合員企業へ協力を依頼する

（出所：筆者作成）

同組合では、改革のための活動を推進してくれる推進者の存在が確認されたことである。組織の理念はリーダーが考えているが、理念に基づいた活動、ここでは共同受注事業の促進のための活動であるが、この活動の中心には推進者がいたということである。そして、もう1つは、改革が進み、その後期になる頃には、リーダーは、共同受注事業の運営を推進者に任せるようになってきていることである。どの組合も、後期での共同受注事業の活動の中心的な役割を担っているのは推進者であり、リーダーは活動の中心的なポジションではなく、サポートなどの支援的補助的な役割にポジションをシフトさせている。

2. 成功した事業協同組合のリーダーの特性、能力、価値観

上記では、リーダーが行う思考と行動に焦点をあて、分析したことによって、インターナル・マーケティングの要素を抽出した。ここでは、成功した事業協同組合のリーダーそのものに着目し、そのリーダーの保有する特性、能力、価値観に焦点をあて、分析を行った。

特性としてはリーダーのタイプ、能力としてはリーダーシップ・スタイル、価値観としては存在意義の認識や経営哲学を抽出した。

A協同組合では、リーダーは、他の人の意見をよく聞こうとするタイプであり、成果の発表などは、リーダーである自分は前に出ず、他の人に前に出てもらおうようなタイプである。リーダーシップについては、当初はトランスフォーメーション・リーダーのスタイルであったが、徐々にサーバント・リーダーのスタイルに変化していった。さらに、存在意義の認識や経営哲学については、「組合は、ただの親睦団体であってはいけない。経済事業を行う組織でなければならない。」との考えをもっていた。

B協同組合では、リーダーは、目立ったり、注目されたりすることを嫌うタイプであり、自ら進んでリーダーになる性格ではない。しかしながら、周りから頼まれると、リーダーになることがある。このB協同組合でリーダーになったのも、周りから頼まれて、仕方なくなったのである。但し、一度リーダーになると、組織を良くしようと、熱心

に行動するタイプでもある。リーダーシップについては、当初はCollins（2001）の述べる第5水準のリーダーとトランスフォーメーション・リーダーの2つのスタイルの両方をもっていたが、徐々にサーバント・リーダーのスタイルに変化していった。さらに、存在意義の認識や経営哲学については、「組合は、組合員企業のための受注を確保するとともに、きちんと売上や収益を確保できる組織でなければならない。」との考えをもっていた。

C協同組合では、リーダーは、通常は温和であり、人の話を聞くことを中心としたコミュニケーション・スタイルをとるタイプであるが、主張すべきところでは、非常に熱く語るという面もあるタイプである。リーダーシップについては、A協同組合のリーダーと同様、当初はトランスフォーメーション・リーダーのスタイルであったが、徐々にサーバント・リーダーのスタイルに変化していった。さらに、存在意義の認識や経営哲学については、「組合は、受注を確保し、組合員企業や組合の売上や収益に結びつくことを行っていく組織でなければならない。」との考えをもっていた。

D協同組合では、リーダーは、通常は温和で、自らが前に出ないタイプであり、裏方などの他の人のサポートをすることが多いタイプである。しかしながら、他人に流されず、自らの意見を持ち、主張すべきところでは、主張するタイプでもある。リーダーシップについては、A協同組合やC協同組合のリーダーと同様、当初はトランスフォーメーション・リーダーのスタイルであったが、徐々にサーバント・リーダーのスタイルに変化していった。さらに、存在意義の認識や経営哲学については、「組合は、組合員企業のための受注を開拓するとともに、組合本体も収益を確保できる組織でなければならない。」との考えをもっていた。

ここまでの内容をまとめたものが、表2である。

表2 成功した事業協同組合のリーダーに関する特性、能力、価値観

	特性	能力	価値観
	リーダーのタイプ	リーダーシップ・スタイル	存在意義の認識や経営哲学
A 協同組合	<ul style="list-style-type: none"> ・他の人の意見をよく聞こうとしている ・成果の発表などは、リーダーは前に出ず、他の人に前に出してもらう 	トランスフォーマーショナル・リーダー ⇒ サーバント・リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ・組合は、ただの親睦団体であってはいけない ・経済事業を行う組織でなければならない
B 協同組合	<ul style="list-style-type: none"> ・目立ったり、注目されたりすることを嫌う ・自ら進んでリーダーになる性格ではない ・周りから頼まれると、リーダーになることがある ・一度リーダーになると、組織を良くしようと、熱心に行動する 	第5水準のリーダー (Collins, 2001) とトランスフォーマーショナル・リーダー ⇒ サーバント・リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ・組合は、組合員企業のための受注を確保するとともに、きちんと売上や収益を確保できる組織でなければならない
C 協同組合	<ul style="list-style-type: none"> ・通常は温和、人の話を聞くコミュニケーション・スタイル ・主張すべきところでは、非常に熱く語るという面もある 	トランスフォーマーショナル・リーダー ⇒ サーバント・リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ・組合は、受注を確保し、組合員企業や組合の売上や収益に結びつくことを行っていく組織でなければならない
D 協同組合	<ul style="list-style-type: none"> ・通常は温和、自らが前に出ない、裏方などの他の人のサポートが多い ・他人に流されず、自らの意見を持ち、主張すべきところでは、主張する 	トランスフォーマーショナル・リーダー ⇒ サーバント・リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ・組合は、組合員企業のための受注を開拓するとともに、組合本体も収益を確保できる組織でなければならない

(出所：筆者作成)

VI. 結論と今後の方向性

上述の分析の結果、成功した事業協同組合のリーダーの思考と行動を明らかにすることができた。さらには、成功をもたらしたリーダーの人物像を明らかにするため、リーダーの特性、能力、価値観について明らかにした。これらの内容について、理論的・実務的貢献の視点から、以下で述べることとする。さらに、この研究の限界と今後の研究の方向性についても、以下で述べることとする。

まず、本研究の理論的・実践的貢献を述べる。

理論的・実践的貢献の1つ目としては、事業協同組合においてインターナル・マーケティングの視点から、改革の進む度合いでリーダーの思考と行動に変化が見られることを明らかにしたことである。2つ目は、リーダーの思考と行動の内容を明らかにしたことである。3つ目は、事業協同組合において成功するリーダーの人物像を、特性、能力、価値観の視点から明らかにしたことである。

また、事業協同組合の改革におけるサーバント・リーダーシップの重要性を明らかにしたこと、理論的・実践的貢献である。

次に、本研究の限界と今後の研究の方向性について述べる。研究の限界として挙げられるのは、リーダーの思考・行動と人物像との関連性のメカニズムに関することである。本稿では、リーダーの思考・行動と人物像との関連性のメカニズムに関することまでは言及していない。リーダーの思考・行動と人物像との関連性のメカニズムを明らかにすることは重要であると考ええる。

このため、今後の研究の方向性としては、リーダーの思考・行動と人物像との関連性に関するメカニズムについて研究していきたいと考える。

〈参考文献〉

- Collins, James C. (2001), *Good to Great*, HarperCollins Publishers. 山岡洋一訳 (2001)『ビジョナリーカンパニー 2：飛躍の法則』日経BP社.
- 遠藤日雄 (2016)「『三方よし』の木材ビジネスで飛躍する東信木材センター協同組合連合会」『木材情報』7月号, pp. 10-14.
- 軍司聖詞 (2013)「外国人技能実習生の受け入れにおける事業協同組合の役割：茨城県八千代町を中心とした事例」『農村計画学会誌』32巻, 論文特集号, pp. 305-310.
- Hannachi, Mourad and Francois Coléno (2012), “How to Adequately Balance between Competition and Cooperation? A Typology of Horizontal Coopetition,” *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 17, No. 3, pp. 273-289.
- 平岩英治 (2012)「インターナル・マーケティング研究の現状と課題」『経営戦略研究 (関西学院大学)』第6号, pp. 91-113.
- 平岩英治 (2014)「インターナル・マーケティングの機能不全に関する研究」『経営戦略研究 (関西学院大学)』第8号, pp. 5-22.
- 平岩英治・佐藤善信 (2016)「サービス組織のターンアラウンドに成功したリーダーの特徴」『ビジネス&アカウンティングレビュー (関西学院大学)』第17号, pp. 15-31.
- 平岩英治 (2016)『インターナル・マーケティングとしてのリーダーシップの要素に関する研究：ケース・スタディ・リサーチをベースとした比較研究』関西学院大学大学院経営戦略研究科博士課程後期課程先端マネジメント専攻博士論文, 6月.
- 平岩英治 (2023)「中小企業の協同組合の事業構造の本質：サービス・トライアングルからの組合と組合員企業の役割に関する分析」『北陸学院大学・北陸学院大学短期大学部研究紀要』第15号, pp. 129-136.
- Huemer, Lars (2014), “Creating Cooperative Advantage: The Roles of Identification, Trust, and Time,” *Industrial Marketing Management*, 43, pp. 564-572.
- 今口忠政 (1989)「中小企業組合組織の活性化」『経営行動科学』第4巻, 第2号, pp. 83-92.
- 門川清秀 (2008)「中小企業の適正化と協業化をめぐる」『太成学院大学紀要』第10巻, pp. 133-139.
- Lindström, Tomas and Pia Polsa (2016), Coopetition Close to the Customer: A Case Study of a Small Business Network. *Industrial Marketing Management*, 53, pp. 207-215.
- 百瀬恵夫 (1983)「中小企業組織化の現状と課題」『政経論叢 (明治大学)』第51巻, 5-6号, pp. 367-409.
- 百瀬恵夫 (1989)『中小企業組合の理念と活性化』白桃書房.
- 百瀬恵夫 (1992)『運輸事業組合の理念と活性化 (日通総研選書)』白桃書房.
- 百瀬恵夫 (2000)『成功事例20に学ぶ中小企業「協同組織」革命』東洋経済新報社.
- 百瀬恵夫 (2003)『新協同組織革命：過当競争を超えて』東洋経済新報社.
- 小原久治 (1995)「地域経済と地場産業の振興：中小企業組合及び中小企業団体中央会の視点から」『研究年報 (富山大学)』第20巻, pp. 59-66.
- 小原久治 (1996)「地域と地場産業・産地の振興に果たす中小企業組合の役割」『研究年報 (富山大学)』第21巻, 57-73.
- 大阪府立商工経済研究所 (1975)『大阪府下における事業協同組合の現状と問題点』経研資料No. 592, 大阪府立商工経済研究所.
- 佐久間一浩 (2013)「中小企業連携組織の動向と成長が期待される事業活動分野」『青山経営論集 (青山学院大学)』第48巻, 第3号, pp. 69-76.
- 佐藤敦信 (2014)「外国人技能実習生の帰国後の就業に向けた事業協同組合等の取り組みと課題：外国人技能実習制度の目的と実態の差異から」『協同組合研究』第34巻, 第1号, 69-76.
- 佐藤善信 (2009)「リーダーシップのタイプとレベルの体系化：革新企業の急成長における起業家のリーダーシップにかかわって」『ビジネス&アカウンティング

レビュー (関西学院大学)』第4号, pp. 1-18.

Schweitzer, Jochen and Siegfried P. Gudergan (2011),
“Contractual Complexity, Governance and Organisational
Form in Alliances,” *International Journal of Strategic
Business Alliances*, Vol. 2, Nos. 1/2, pp. 26-40.

関哲人 (2010)「事業協同組合における共同事業が成果
をあげられない要因」『日本行動計量学会第38大会抄
録集』, pp. 154-155.

清水徹朗 (2007)「協同組合理論の展開と今後の課題」『農
林金融』第60巻, 624-634.

相馬一天 (2013)「中小企業組合のIT化に関する研究」『日
本経済大学大学院紀要』第1巻, 第1号, pp. 235-254.

Tichy, Noel M. and Mary Anne Devanna (1986), *The
Transformational Leader*, John Wiley & Sons. 小林薫訳
(1988)『現状変革型リーダー：変化・イノベーション・
企業家精神への挑戦』ダイヤモンド社.

上野紘 (1994)「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」『研
究季報 (奈良県立商科大学)』第5巻, 第3号, pp. 13
-24.

渡辺睦 (1985)『中小業者の協同組合』新評論.

全国中小企業団体中央会 (2016)『第二次改訂版 中小企
業等協同組合法逐条解説』第一法規.

全国中小企業団体中央会 (2023)『中小企業組合ガイド
ブック (2023-2024)』全国中小企業団体中央会.