

中小企業の組織と共同化に関する一考察

山 倉 健 嗣

I. はじめに

現代は歴史的転換期である。政治・経済・文化あらゆる局面で従来の考え方や枠組みが問い直されている。こうした転換期においていかに対応するのかは今後の発展方向を決めていくことにもなる。中小企業も今存立の危機に直面している。たしかに中小企業をめぐる状況は厳しいものがあるが、長期的存続・成長を展開するためには、新たな発想や視点に立ったとり組みが求められているといえる。

そこで中小企業、中小企業組合の現状を明らかにし、将来における方向を構想するためには原点に立った組織の「反省」が必要であろう。そこで本稿では次の三つの点から接近することにしたい。第一にははたして組織とは何なのかを問い直すことである。それは組織の本質を根本的に考えることでもある。第二の問題は組織問題を戦略問題と連動させて論ずることである。それは戦略型組織を創造していくことであり、組織の基本的方向性を定めることの重要性を指摘することである。第三の課題は組織間の壁をいかにくずすかという問題である。それは中小企業の共同化とは何であり、なぜ行われるのか、どのように行われるのかを問い直すことである。

II. 中小企業の組織に関する考え方

中小企業および中小企業組合の組織にかかわるさまざまな考え方について、組織論の現状を踏まえて検討することにした。こうした作業により、組織の活性化を考えるためのフレームワークを与えることになる。

(1) 新しい組織観

中小企業であれ、中小企業組合であれ、それは組織として運営されている。たしかに中小企業では社長が圧倒的な力を持ち、組織というよりは、企業＝個人の図式があてはまることもある。しかし中小企業が2人以上の人間の協働からなる以上、組織とみて、「組織とは何か」について考えてみよう。こうし

た組織の見直しは組織の活性化への新しい視点を与えるものである。組織をどうとらえるのかという組織観は組織論にとって最も根本的問題であり、組織論はこの問題をめぐって展開してきたといっても過言ではない。したがって組織についてはさまざまな見方が並存している。

しかし組織は、共通の理解としては、次のように考えられよう。組織とは目標を達成するための複数の人々の協働システムであると。この考え方は現代組織論の創始者であるC. I. バーナードの定義である「二人以上の人々の意識的に調整された協働システム」をふまえたものである。したがって組織においていかに人々の協力をはかり維持していくのか、そのための体制をいかに作りあげていくのが問題になる。こうした組織が存続・成長していくためには、共通目標・貢献意欲・コミュニケーションが必要である。個人では達成できない事柄を追求するために、組織は形成されるであろう。またこうした共通目標を達成するためには、各人が活動に貢献しようとする意欲がなければならない。しかも各人の活動を調整するためにはコミュニケーションは不可欠であるからである。これらの3要素により、複数の人々の協力体制を確保することができる。

こうした組織における協力体制のためには、まず、目標を達成するための仕事の分担と統合の枠組みづくりを必要としている。これは機構づくり、職制の問題ともいえよう。医学における人体解剖図にあたるものである。誰がどのような役割や仕事を分担するのか、誰が誰に命令する権利（権限）をもっているのが明らかにされるのである。しかしこうした機構づくりだけで、組織がうまく動くわけではない。

現在の組織論では次の二つの見方から、組織の見直しをはかっている。二つの見方とも組織を決してできあがったものとしてではなく、それに参加するメンバーが作りあげていく側面を重視している点に共通点をもつ。第一の見方は、組織を異なった利害をもつメンバーからなる連合体としてみることで

ある。それは組織を政治的システムとみなすことである。組合組織をみてもわかるように、組織の中の組合員の利害が完全に一致することはなく、むしろ利害対立が常態であろう。こうした不可避的な利害対立をいかに調整していくのかを中心に、組織をみていこうとするのである。そこでこの見方では、組織において誰がパワーをもつのか、どのようにパワーを行使するのかが組織の重要な問題となる。

パワーとは他を排しても自らの意思を貫徹する能力であり、組織におけるパワーは自らにとって有利なことを他に他に課すことに他ならない。ではなぜ組織のあるメンバーが他に対してパワーをもつのであろうか。それについては次のように考えている。組織のメンバーは、①自らの保有している資源が他のメンバーにとって重要で他から獲得できなければいけないほど、②今緊急とする課題について解決する能力をもっていなければならないほど、③組織の中心的位置にいればいるほど、他メンバーに対しパワーをもつことになる。またある人が他にパワーをもつためには、パワー基盤が必要であり、自らのパワー基盤が何かを見きわめることが重要であろう。

こうしたパワー関係は組織内で安定して固定的になっていく。そこで環境変化に対し、組織は適切な対応ができない場合がある。環境変化に対し対応するために適切な部分にパワーが布置されていないからである。組織変革のためには、パワー構造の変化を必要としている。

第二の見方は、組織を文化システムとみることである。メンバーが共有するものの見方・感じ方（価値・行動規範）をいう。組織のメンバーは異なった価値・行動規範をもっており、組織においてはメンバー間に価値・行動規範を共有させることが必要である。価値とは組織において何がのぞましいのか、何が正しいのかについての信念であり、行動規範は組織においてどう行動すべきかについての考え方をいう。しばしば体質がちがう社風がちがうなどといわれるが、それは文化のちがいといってよいであろう。そこでどんな文化を形成・維持していくのが組織の重要な問題となる。こうした文化は人々を内面的に動機付け、心理的エネルギーをひきだし、人々に行動にあたっての判断基準を与え、人々のコミュニケーションを容易にするのである。こうした機能を担う文化はメンバー間の言葉を介した相互作用をつうじて形成・展開していく。とくに文化形成におけるリーダーの役割は重要であり、組織における儀礼・儀式・神話などは文化形成・制度化の中核的手段に他ならない。

組織文化は①環境に対して閉鎖的志向性をもつのか、開放的志向性をもつのか、②革新的態度が浸透しているのか、保守的態度が浸透しているのかの二つの次元により、分類することができる。組織をとりまく環境変化は文化変革を要請している。しかも組織は成長するにつれて、組織文化は環境に対して閉鎖的なしかも革新を回避する文化となっていく。環境変化が環境に開放的で革新的文化を必要としているにもかかわらず、文化のもつ自己保存的性向のために、文化変革は円滑に行われないのである。

従来組織の主流的考え方は機構を重視する合理モデルであったが、組織を政治システム・文化システムとしてみる新しい組織観に立って、組織の現実をみていくことが必要である。したがって組織を変化していくためには、単に機構を変えるだけでなく、政治システム・文化システムを変化していかなければならない。そこで、組織の解剖学・政治学・心理学を必要としているのである。

(2) 戦略型組織

転換期の組織の中核的な課題は、何のために組織は存在するのかという問いであるとともに、組織はどのような方向へ行くのかという課題である。組織の原点に立ちながら、組織のあるべき姿を構想しなければならないからである。組織の成長は単なる量的拡大のみならず、新たな活動領域の付加といった質的变化でもある。そこで組織の成長は、自らはいかなる存在かというアイデンティティ問題をもたらしとともに、将来における基本的方向をいかに定めるのかとも深く関連している。中小企業であれ、中小企業組合であれ、従来はともすれば戦略なき経営であった。急激な環境変化やそれ自身の成長は戦略と連動した組織づくり、戦略型組織をまさに必要としている。

こうして組織問題は戦略問題と連動させて論ずることが必要となってきた。そこで現在の組織論は、戦略論との深い結びつきのなかで、展開されるようになった。戦略論は1960年代に形成され1980年代に本格化した経営学の主要領域の一つである。戦略ということばはギリシア語のストラテゴス（“Strategos”）を語源としており、戦争における将軍の取る策略であった。戦略についてはさまざまに定義されているが、経営戦略を次のように考えたい。経営戦略とは組織が存続・成長するために環境との関連で自らの基本的方向を定めることである。すなわち、将来における組織のシナリオづくりであり、わが組織は何をするのかを明らかにし、それに対して資源配分を行うことである。中小企業が全国的に

販路を拡大する、下請メーカーからの脱却をめざす、世界に通用する製品を開発する、中小企業組合が積極的に異業種交流を推進するなどはその例である。

こうした経営戦略は変動する環境に自社能力を合わせることであり、まさに環境適応行動であるとともに、メンバー間の統合をはかり、人々のモチベーションをひきおこし、新しい知識を学習する機会を与える。経営戦略の構成要素としては、①組織の将来における戦略ビジョンを構想すること(例:下請メーカーからの脱却をはかる)②組織の活動領域ともいべきドメインを定義すること(例:技術関連分野に進出する)③定義されたドメインに対して資源配分を行うこと(例:研究開発投資の充実をはかる)が含まれる。こうして戦略はまずビジョンとして抽象的に設定されるが、ヒトやカネなどの資源配分により具体化されることによって意味あるものになるのである。

経営戦略を策定していくためには、環境動向を見きわめ、それに合わせて組織独自能力を評価しなければならない。

策定された経営戦略をいかに実行していくのが組織づくりである。その意味で「組織は戦略にしたがう」(structure follows strategy)である。戦略を実行するための機構をつくり、政治・文化システムを形成していかなければならない。企業は環境変化に対応し、新規事業を積極的に展開しているが、それに適合するための多角化を実行するための組織として事業部制を採用し、市場に対してオープンな文化を、戦略的課題に対処できる部門にパワーを布置するといったパワー構造をつくっていく。また中央会レベルで組合間交流を展開していくという新しい戦略はそれを実行するための新しい部門を設置する、指導員にこの活動の価値・意味を認識させる、事業に補助金をつけるなどの仕掛けづくりを行わなければならない。こうした戦略と適合した組織づくりこそ重要であろう。

経営戦略と組織との関係は、「組織は戦略にしたがう」という関係だけでなく、「戦略は組織をつうじて形成・展開される」という関係にも目を向けなければならない。このように、経営戦略と組織とは相互依存関係にある。経営戦略が組織という場でつくられるということは、組織を構成しているトップ・ミドル・ローとといった各層の相互作用に注目していくことである。

そこで組織における基本的方向の変化である戦略革新を促進していく組織特性を理解していかなければならない。それは明日を生きるための組織、将来

のための組織を問うことでもある。まず革新のためには異なった職能・事業などの部門間の横断的機構を設置することが必要である。組織におけるタテの関係よりもヨコの関係が重視されなければならない。今までの活動内容とは異なっていればいるほど、中核組織とは分離した部門(社内ベンチャーなど)を設置することになる。また革新と連動した報酬システム・評価制度・職務設計・昇進制度・教育体制を整備していかなければならない。

こうした機構づくりとともに、革新を促進するための組織文化をつくっていかなければならない。とりわけ危険負担・実験・学習を促進する文化をいかに創造していくのが鍵である。経営理念を明確にし、かかる理念を浸透させ、理念を具体化する行動規範(例えば経験主義、失敗に寛容である)をつくっていく。また公式的コミュニケーションよりも本気で話し合える対話の場が、固定的パワー構造よりも柔軟なパワー構造が重要である。また革新は組織内に多様性を増殖できるかどうかにかかっており、多様な能力・技能をもち革新的資源をもつ個人を採用・訓練・開発しなければならない。

また革新は現状否定でもあるから、トップのリーダーシップを無視することはできない。こうしたリーダーシップは現状変革型リーダーとして注目されており、人間関係を重視するリーダーや現状のタスク達成を重視するリーダーとは異なるリーダー類型である。

Ⅲ. 中小企業の共同化に関する考え方

(1) 組織間交流・協力のフレームワーク

中小企業は他組織との関係のなかで、存続・成長していく。しかも大企業との連合、異業種交流、情報ネットワーク、同業種組合、地方自治体との関係などの多様な組織間ネットワークを形成している。また、組織の転換にとって、組織間協力体制をいかにつくりあげ、管理していくのかは中核的な問題である。それは中小企業の共同化そのものを解明することでもある。かかる課題を射程にいれている組織論の分野が組織間関係論である。そこで組織間関係論の成果について検討し、組織間関係の一つである組合間交流の意義を考えたい。

組織間関係論は、組織と組織との関係やネットワークの解明を課題としている。組織間関係は「組織と組織との間の何らかの形でのつながり」をいう。こうした関係にはヒト・モノ・カネ・情報を通じてのつながりと組織間共同行動や共同組織の形成が含まれる。とくに単なる取引関係ではない。組織間の

共同行動・共同組織の形成の側面に注目したい。中小企業に則していえば、異業種交流、事業組合の形成、情報システム、組合間交流などがそれに含まれるのである。

なぜこうした組織間関係が形成・展開するのかは組織間関係論にとって根本的問いであるが、この解明は組織間交流・協力を分析することにもつながる。このための優れた分析枠組が資源依存パースペクティブである。資源依存パースペクティブは、次のような前提にもとづいて構成されている。第一に、組織は存続・成長するためには、他組織から資源を獲得しなければならない。このような他組織への資源依存のために、他組織との関係に入るのである。企業が新規事業を展開するために、技術力において欠けているならば、自ら必要とする技術をもっている他組織との関係を形成する。第二には、組織は自らの自律性を保ち、他組織の依存を回避しようとするのである。こうして組織間関係は自律性と依存とのはざままで形成されていく。したがって組織は、組織にとって他組織の資源が重要であればあるほど、また組織がそれ以外から必要とする資源を獲得できなければいけないほど、他組織に依存することになる。

資源依存パースペクティブは、なぜ組織間関係が形成展開していくのかを明らかにし、組織間の依存関係の形成理由を取り扱うのである。次にいかなる組織間調整メカニズムを通じて組織間の依存関係に対処するのかをとりあげよう。組織間交流・協力や組合間交流の意義も明らかになろう。

組織間調整メカニズムは組織と組織との協力をつくりあげていくメカニズムであり、組織と組織とを調整する方法である。合併・合弁・異業種交流・組織間情報システム・業務提携・ロビイングなどが含まれる。

この調整メカニズムはある組織が他組織への依存をいかに回避し、操作するのかを問うことにあるが、資源依存パースペクティブでは、組織間の依存を操作する方法のちがいにより、次の三つに分類することができる。

第一の戦略は、依存そのものの吸収・回避をめざす「自律化戦略」である。それには、直接依存関係を吸収する合併・買収、内部努力で依存の必要性の解消や低減のをはかる内製化がある。第二は「協調戦略」である。組織間の資源依存を認めつつ、他組織との折衝で合意を見いだし、良好で安定した組織間関係を形成しようとする戦略である。それには業務提携、合併、異業種交流、組合間交流、業界団体、調整機構の設置、重役の派遣・兼任・受け入れなど

がある。第三には「政治戦略」である。自律化戦略や協調戦略のように組織間依存関係を当事者間で操作するのではなく、第三者機関の介入あるいは第三者機関への働きかけを通じて間接的に操作することである。政府の規制、政府や地方自治体への政治的行動（ロビイング）などがこれに含まれよう。

これらの三分類のうち、現在最も注目されているのは「協調戦略」である。すでにとりあげた組織間共同で生産・販売・開発するために協定を結んだり、新しい合弁会社をつくること、中小企業で展開されている異業種交流などがある。そこで組織間の交流・提携・合併といった組織提携に注目してみよう。中小企業にとって最も重要な戦略であり、外力利用の戦略展開（ネットワーク展開）を意味している。

(2) 組織提携のマネジメント

組織提携は組織間調整メカニズムの一つであり、二つ以上の複数組織が結合して共通目標を達成しようとすることであり、組織間の協力の仕組みをつくることである。組合間交流・協力も組織提携に含まれる。

ではなぜ組織は他組織との提携を形成するのであろうか。資源依存パースペクティブにもとづけば、組織は自ら保有していないが必要とする資源をもっている他組織と提携するということである。

また、組織提携は個別組織ではできない問題に対処するためにも形成されることも無視できない。個別組織をこえた共通問題を自覚すればするほど、組織間の共同行動が必要になるからである。地域振興をはかっていくために、複数の組織が提携してつくられる協議会はその例である。

また、組織提携の形成要因としてより上位機関からの命令や法的委任もある。前の二つが提携の自発的・形成要因であるのに対し、これは提携の強制的形成要因である。

組織提携は次のような効果を組織にもたらす。第一には相互補完効果である。組織提携は自らに欠けている資源を補うことであり、しかも内部開発よりも早いスピードで獲得することができることである。もしうまく運営されるならば、今までにない新しい製品・サービスをうみだすことにもつながる。

第二の効果は学習効果である。他組織との提携は新たな組織行動や行動様式を学習するという効果をもつ。他組織と組むことによって、従来にはない異質の行動様式について実地に経験することができることにある。

第三には活性化効果である。他組織との提携の大きな効果は異質なものにふれることであり、それに

より、沈滞化した現状に刺激を与えることである。

第四には正当性効果である。他組織との提携は当該組織の「威信」を高める効果をもっている。とりわけ、中小企業にとって、大企業との提携は、その企業に事業展開の正当性を与えることにもなる。

こうして形成される組織提携が継続・定着できるかどうかは、提携した組織にとって互いの初期目標を達成できたかどうかにかかっている。たとえば、提携目標が生産技術であるとすれば、提携によりその技術が容易に早期に獲得できたかどうか重要なことになる。しかも各々の目標が将来にわたって提携により達成できる可能性が高ければ高いほど、提携は継続することになる。

しかし提携が継続するかどうかは外部環境にも依存している。提携を促進した外部要因がなくなったり、初期の提携目標が環境変化にとりいらないものとなったときには、提携の持続はむずかしくなる。

また、提携を維持するためには、トップマネジメントのコミットメントが重要である。連合を通じてトップマネジメントのパワー基盤が失われないことが必要である。また、トップレベルのみならず、ミドルレベル、若手層といった重層的コミットメントも必要である。

次に組織提携をいかにマネジメントしていくのかを検討してみよう。これは個別組織レベルを超えた、組織集合、グループレベルのマネジメント論を構成している。組織連合のマネジメントについては、合弁事業における参加者の出資比率をどう設定するか、どんなパートナーを選択するかというように個別的にとりあげてきた。しかし提携のマネジメントを総合的に取り扱う視点が欠けていたのである。組合間交流をいかにマネジメントしていくのかについての示唆を与える考え方でもある。

そこで提携のマネジメントを戦略マネジメントプロセスという考え方と結びつけて議論を進めてみよう。戦略マネジメントプロセスは戦略を中心としてマネジメントを考える立場の表明である。個別組織レベルの計画—指揮—統制というマネジメントプロセス（管理過程）をもととしている。いうまでもなく、戦略マネジメントプロセスでは、戦略を形成→具体化→コントロール→というサイクルとしている。まず戦略目標が設定される。次にその目標を達成するための具体的なプログラムが作成される。そして戦略プログラムを実行するための資源配分が行われる。この一連の流れを監視・コントロールするのである。

組織間レベルの戦略的方向づけは、組織提携目標

を設定することである。目標設定過程は、単一組織ではなく、組織の集合体であるために複雑なものとなる。各組織の提携への動機はさまざまであり、各組織の利害を調整することを通じて、提携目標は形成されるのである。

提携目標を達成するためのプログラムづくりが次の段階である。これは提携目標を達成するために、参加する組織がどのような役割をはたし、どのように協力するのかを明らかにすることである。提携において、「各メンバーが何をやるのか」明らかにし、提携目標が具体化されるのである。

第三の段階は戦略的資源配分である。提携に対して各組織がどのように資源配分していくのかということである。提携の推進には、ヒト・モノ・カネなどの資源が必要であるが、この資源が提携メンバーによって十分に提供されるかどうかはそのカギを握っている。

そして、このように形成・具体化された戦略を評価・是正するのが戦略コントロールの段階である。それには、戦略的方向づけの前提となる環境要因のコントロール、戦略プログラムのコントロール、戦略的資源配分のコントロールが含まれる。環境要因のコントロールは戦略に影響を与える環境変化を監視し、それにもとづいて戦略目標を修正することである。連合における各組織の役割分担を評価し、問題があれば修正するのが戦略プログラムのコントロールである。戦略的資源配分のコントロールは戦略プログラムと連動した資源配分が行われているかどうかを評価し、修正することを意味する。

こうした提携のマネジメントのためには、トップの役割はきわめて重要である。組織提携は決して周辺の問題ではなく、中核的問題であるからである。その意味で提携はまさに戦略そのものであり、トップがいかにかじとりをしていくのかが連合の成否を決めよう。とりわけ、戦略的方向づけ段階における、トップ間での合意形成や価値の明確化は不可欠である。

このように提携のマネジメントの考え方は一般性をもつものの考え方であり、中小企業レベルでも適用することができよう。しかしこの考え方の問題点は、はじめから提携への参加メンバーを前提としていることであろう。連合に果たしてどのようなメンバーを入れるのかという境界問題も提携マネジメントの問題として含まれることを指摘しておこう。

(3) 組織間媒介組織の意義

中小企業は他組織との多様なネットワークを形成していくのみならず、事業協同組合にも参加してい

る。こうしてつくられる複数組織からなる組織間システムを分析単位とし、その構造や行動を解明しようとするのが、「組織の組織」論である。したがって複数の組織がいかに一定の意思のもとに調整され、そのための仕組みがつくられるのかが明らかにされる。

この理論では、組織の集合体・集団の構造や行動、そしてそこにおける組織間関係に焦点があてられる。特定の問題ごとに形成される組織間システム、特定の地域に属する組織グループ、特定の業種に所属する複数企業、組合をメンバーとする組合連合組織、使用者団体などがあげられる。したがって中小企業のレベルでいえば、異業種交流グループ、中小企業組合中央会、組合間交流組織、融合化組合などがそれに含まれよう。

「組織の組織」論にとって中核的テーマに、諸組織と調整・媒介する組織（組織間媒介組織）に関する研究がある。組織間システムにおける組織間調整は当事者レベルで行われるのみならず、こうした媒介組織によって主に行われる場合がある。こうした媒介組織には、業界団体、産業振興・地域振興のためにつくられる組織、異業種交流グループがそれにあたる。これらは組織をメンバーとする組織であり、より高次のレベルの組織であり、第二次組織とも呼ばれる。中小企業組合中央会がそれに含まれることはいうまでもない。

ではこうした媒介組織の役割はなんだろうか。一般的には、媒介組織の役割は組織間システムに参加している複数組織を調整し、指揮することであるといえよう。かかる役割として、まず、組織間コミュニケーションネットワークの中心的位置を占めることによって、メンバー組織間の情報交換をはかることがある。いわば組織間の共通問題についての交流の「場」をつくることである。

第二の役割として、単なる交流にとどまらず、ネットワークの「中心」であることによって、組織間の意思統一をはかり、共同行動を確保することがある。そのために共同行動のための仕組みをつくることである。組織間調整の本来的役割ともいえるであろう。

第三には、組織間の機能的つながりにとどまらず、組織間の価値的つながりをつくりだすことも重要である。組織間の連帯・協調といった共通価値を創出することである。組織間システムのあるべき姿を明確にすることであり、メンバー間に我々意識や信頼感といった目に見えないものを醸成することである。

以上の3つの役割（コミュニケーションの促進、

「調整」、価値共有）が媒介組織の対内的役割（メンバーとの関係における役割）とするならば、媒介組織は対外的役割も担っている。かかる組織は政府や地方自治体などに対し、政治的影響力を行使するといった機能のみならず、政府や地方自治体からの脅威に対し、メンバーにとっての防波堤としての役割を担っているのである。その意味で媒介組織（たとえば中央会）はそれ自体環境に対する影響力の主体であるとともに、環境圧力のターゲットともなっている。こうした媒介組織の役割としてどの役割が重視されるのかどうかは、それをとりまく環境やメンバー間の内部事情によって決まってくるであろう。媒介組織がこうした対内的・対外的役割を遂行していくためには、媒介組織がメンバーに対しパワーを持つことが必要である。すでに述べた資源依存パースペクティブでは、ある組織（A）が他組織（B）に依存することはBがAにパワーをもつこととしている。この考え方にたてば、媒介組織が持っている資源・役割がメンバーにとって重要であればあるほど、しかも媒介組織以外から確保することができないならば、媒介組織はメンバーに対してパワーを持つのである。従って、媒介組織がメンバーに対するパワーを維持拡大するためには、メンバーにとっての自らの重要性を高め、しかも自らにとって対抗勢力の伸長を阻止しなければならない。

また組織間協力プロセス（組合間交流もそれに含まれるが）においても、媒介組織はきわめて重要な役割を果たしている。組織間協力プロセスは組織内の対立解決プロセスであり、協力のルールや枠組みづくりである。次の3つのフェイズを通じて、展開していく。第一のフェイズは問題設定であり、組織間協力のための場を設定することである。解決しなければならない共通問題は何であるのか、だれが正当性をもつ参加者であるのかについての合意形成が行われる。このフェイズでは、媒介組織の役割は組織間協力のイニシエーターとして、ネットワークカーとして、誰が正当な参加者であるのかを識別し、交渉の場につけることである。第二のフェイズは方向設定であり、二つ以上の諸組織間の交渉を通じて基本価値を明確にし共通目的を識別・了解することである。媒介組織は参加した組織のうちから、サブグループを組織化し、組織間の情報交換を促進し、価値や目的についての議論をおこすことである。第三のフェイズは実行であるが、それは合意された価値・目標を達成・実行するための枠組み・システムをつくることである。こうした実行のための組織を創設するのが媒介組織の役割であろう。もちろん媒

介組織が実行組織を兼ねることもある。

このように組織間媒介組織は組合間交流においてもきわめて重要な役割を占めることになる。

IV. 中小企業活性化の方向

組織活性化について①組合組織、②組合間交流、③中央会という三つの点から整理しそのことを通じて今後の組織の方向性を模索することにしたい。

(1) 活力ある戦略型組織づくり

組織の活性化は変動する環境の中で組織目標が達成され、メンバーがやる気をもって参加し内部におけるコミュニケーションが良好である状態である。組織が活性化しているならば、新しい組織活動へも積極的に取り組むことになろう。こうした組織を活力あるものにするためには、まず組合が組織であることを認識しなければならない。決して組合は一部のリーダーや事務局のものではなく、組合員からなる組織であることを再確認することである。

活力ある組織のためには、メンバーからの積極的関与を不可欠なものとしている。メンバーからの積極的関与のためには組合に求心力を与え、メンバー間の接着剤である組織文化を創造していかなければならない。組合はともすれば閉鎖的になりがちであり、こうした内部志向の文化から外部志向の文化へ変革していかなければならない。そのためには、環境との接点を拡大し、異質な発想にふれる機会（組合間交流など）が必要である。また、組合がメンバーを統合していくためには、制裁力ではなく専門知識や人間的魅力から与えられるパワーこそ重要である。

また、組織活性化のためには自らの基本的方向を定める戦略構想こそ重要であり、戦略なき組織から戦略型組織へ転換していくことである。それは「何のために組合が存在するのか」を明らかにすることであり、戦略形成においてはメンバーのニーズに適應していると同時に自らを取り巻く環境に適應し、あるいは環境を先取りした形で行なっていかなければならない。

夢がなければリーダーではないということばがある。組合の活性化のためには組織のあるべきビジョンを構想し、それを具体化していくビジョナリーリーダーこそまさに求められているのである。

(2) 組合間交流の戦略的意義

組合組織が規模の経済追求から範囲の経済追求型へと変化するにともない、異業種組合間交流が組合活性化にとって重要なものとなってきた。そこで組合間交流の意義についてまとめてみよう。

まず、組合間交流は互いに自立しながら相互依存している組合組織間の交流であり、個別企業レベルをこえた、より高次の中小企業の組織化といえる。それは組織間調整メカニズムの一つであり、二つ以上の組織が協力するための仕掛けなのである。

組合間交流は情報ネットワーク化と人的交流による異業種交流としての二側面を持つがその交流を支える精神は創造である。

組合間交流は単なる人的交流から情報交換、共同開発・生産・販売といった共同活動へと進化していくが、どの段階にあるのかを見極めることが必要である。

現状の組合間交流の目的は人的交流や異業種間の情報交換にあるが、この段階は組織間共同行動の前段階として重要である。創造はむしろ熟慮された思考よりは、ひらめきや思いつき、経験からでてくることが多いので、人的交流や情報交換段階の役割は大きい。そこで、誰をメンバーとして参加させるのかが、この段階のかぎとなってくる。

しかし、組合間交流において目的意識を明確にすることは不可欠である。仲良しクラブを脱し、真の意味の協力の場を設定していくためには、(何のための交流か)の明確化が求められている。交流の深まりとともにその重要性は増すことになるであろう。

また組合間交流を展開していくためには、成果重視から過程重視への思考転換をはかっていかなければならない。我々は、ともすれば交流の具体的成果が何であったのかということに注目しがちであるが、こうした成果をもたらすプロセスこそ重視されなければならない。このプロセスをどのように段階的に展開していくのかこそ、組合間のキーポイントの一つである。

組合間交流は組合員間交流とは違って、組合全体の資源を有効に活用できることにある。組合そのものの互いのポテンシャルの活用をはかるための方策が組合間交流であるからに他ならない。しかし組合が中小企業をメンバーとする組織である以上、組合間交流においてメンバー間の公正さを保障し、利害調整を行っていくのかという問題に直面する。

また、組合員交流は地域をベースとして展開されることもある。それは地縁が知のネットワークをつくり、組合を通じた新たな地域ネットワーク化へつながる。そこで、組合間交流は地域振興の方法論の一つとして大いに期待できよう。

(3) 中央会の戦略的役割

組合の活性化において、中小企業組合中央会は戦略的位置を占めている。中央会が中小企業組合をメ

ンバーとする組織（＝組織間媒介組織）であり、組合を指導・支援する組織であるからである。そこで今後の中央会の方向について考えてみたい。

第一には中央会が組合を指導し、支援するための「戦略」を明確にすることである。戦略は自らの基本的方向を定めることであるが、外部環境を先取りししかも組合のニーズに即した戦略づくりがまず求められている。中央会が創造的組織化の担い手であるためには、戦略型組織へと変化していかなければならない。

中央会は組合間の活動を相互調整するという機能を担っていくが、そのためには必要な情報がメンバーから提供されるとともに必要な情報をメンバーに提供するという双方向の情報の流れをつくる必要があるであろう。また今後において調整機能を担っていくためには全体としての統制をはかるといった側面とともにメンバーの自主性をいかすといった側面の両者のバランスをはかっていかなければならない。

また、中央会が戦略的役割を遂行していくためには、組合に対して十分なパワーをもっていなければ

ならない。中央会の果たす役割が組合にとって魅力であり重要であり、行政機関・商工会議所などの他機関ではできない役割を担っているときには、中央会は組合にパワーをもっているのである。こうした役割を支える能力としては情報力（組合に関わる情報収集力・分析力・解釈力など）が重要であろう。また組合と中央会との間で信頼関係や我々意識が醸成されることも必要であろう。

組合間交流における中央会の役割として、ネットワーク形成機能を重視したい。交流の場に誰が正当な参加者であるのかを決定するのは中央会の重要な役割である。こうして設定された場において、具体的に協力を行うための対話の場をつくることも必要である。また成功した組合間交流のモデル化も中央会の役割となろう。

また組合活性化にあたって、中央会がすべての組合を底上げするという「平等主義」から、重点的に組合を選びその活性化をはかるといった「重点主義」へと思考転換をはかることが必要であろう。

〔やまくら けんし 横浜国立大学経営学部教授〕