

漁協の事業多角化にあたっての リーダーの意識と行動

主任研究員 尾中謙治

〔要 旨〕

国は、2022年3月に閣議決定された水産基本計画において、「海業」を漁協・漁家経営の下支えする大きな柱として位置づけた。これまでも漁協は、新規事業の創出など、海業に類する事業多角化に向けた取組みを実践しようとしてきたが、漁協によっては思うように進んでいないのが実情である。

これから海業をはじめとした事業多角化に取り組もうとする漁協にとって、優良事例の取組みを参考にすることは有益であるが、そもそも各漁協の内部および外部環境・条件は異なっており、環境自体は常に変化しているので、優良事例のような結果や効果を実現することは容易ではない。

そこで実際に観光関連への事業多角化を実現している3漁協の調査をしたところ、事業多角化の実現にあたって経営層であるリーダーの意識と行動の影響が大きいことがわかった。

本稿では、事例調査に基づき事業多角化にあたって重要なリーダーの意識と行動について以下の8つに整理し、事例に照らして紹介する。

- ①リーダーによる危機の認知と危機意識の醸成＋方向性の明示と行動
- ②既存の経営資源を起点とした新規事業の創出
- ③他組織との連携・協力
- ④事業の波及効果を意識
- ⑤成功体験の蓄積
- ⑥試行錯誤と失敗の許容
- ⑦組合内部の意識改革
- ⑧セレンディピティ（偶然の産物）を呼び込む意識的努力

目 次

はじめに

- 1 リーダーによる危機の認知と危機意識の醸成
＋方向性の明示と行動
- 2 既存の経営資源を起点とした新規事業の創出
- 3 他組織との連携・協力
- 4 事業の波及効果を意識

5 成功体験の蓄積

6 試行錯誤と失敗の許容

7 組合内部の意識改革

8 セレンディピティを呼び込む意識的努力

おわりに

はじめに

昨今の海洋環境の変化を主因とする不漁やコロナ禍における魚価低迷など、漁協・漁家の健全経営の継続はますます困難さを増している。そうしたなか、国は、2022年3月に閣議決定された水産基本計画において、これまで中心であった漁獲、養殖に加え、新たに海業（注1）を漁協・漁家経営の下支えする大きな柱として位置づけている。

一方、漁協はこれまでも6次産業化や異業種連携などの政策的支援や優良事例を活用して事業多角化に向けた取組みを志向し実践しようとしてきたが、一部を除き事業の着手や事業化に至らないなどの課題を有してきた。

今までの優良事例の他漁協への紹介は、すでに事業多角化に取り組んでいる漁協にとっては新たな事業の参考となったり、現状を変えることを諦めている漁協にとっては変化に対する意欲の喚起につながったりしていると評価できる。しかし、実際に新たな取組みに着手しようとする漁協にとっ

ては、優良事例で実現している直売所や漁業体験などの取組み自体（結果）を参考にしても、各漁協の内部および外部環境・条件が異なっているため実現は容易ではない。優良事例を活用するのであれば、その実現に至るまでのプロセスや仕組みを参考にし、各漁協が独自に新たな取組みを目指した方が実現の可能性は高まると考えられる。実際に複数の漁協を調査したところ、新規事業の創出などの事業多角化の実現にあたって経営層であるリーダーの意識と行動の影響が大きいことがわかった。

そこで本稿では、観光関連への事業多角化を実現している3漁協の事例調査に基づいて、事業多角化にあたってのリーダー（組合長、専務、参事）の意識と行動について整理する（注2）。これによって事業多角化を検討している漁協およびそのリーダーなどの参考に資することを目的とする。調査を行った3漁協の観光関連事業の主な内容は第1表のとおりである。

（注1）水産基本計画において、海業とは「海や漁村の地域資源の価値や魅力を活用する事業」と定義されている。

（注2）本稿は2022年度に全国漁業協同組合連合会 浜再生推進部との共同研究結果である「漁協における事業多角化について―観光関連にかかる

第1表 調査漁協と観光関連事業の内容

調査漁協	リーダー	主な取組内容
大洗町漁協 (茨城県大洗町)	参事	食堂兼直売所、「大洗地魚とれたて市」(月1回)
田尻漁協 (大阪府田尻町)	組合長	朝市、漁業体験、バーベキュー事業、漁家レストラン、牡蠣小屋、海上釣り堀、マリナ事業、水上バイク艇庫
太地町漁協 (和歌山県太地町)	専務	スーパー、朝市、鯨肉加工事業、観光事業(カヤック・SUP体験など)、道の駅(物販とレストラン)

資料 筆者作成

海業参考事例を中心として一【総括】の「2. 漁協における事業多角化のポイント」を大幅に加筆修正したものである。個別事例の詳細については上記資料の【別冊】を参照していただきたい。

1 リーダーによる危機の認知と危機意識の醸成+方向性の明示と行動

事業多角化の動機は大別すると、①既存事業の成熟や衰退への対処、②新たな事業機会の獲得、③未利用資源の活用である（注3）。漁協における事業多角化の動機は、漁獲量の減少や魚価の低迷による経済事業の不振への対処が大部分といえる。

調査した大洗町漁協では浜値の低迷とそれに伴う漁獲量の減少、田尻漁協は漁港の埋立てによる漁場の縮小と漁獲量の減少、太地町漁協は経営再建が事業多角化にあたっての動機であり、すべて漁協経営の危機への対処のためであった。ここでの危機とは、「組織の目標達成を阻止したり、妨げたりする要因ないしは脅威が存在しており、その除去・解消が必要であるにもかかわらず、そのための方策が定かではない」（注4）ことであり、経営的に行き詰まって動きが取れない状態は含めない。

危機への対処にあたっては、まずリーダーが危機を認知しなければならないが、実際には簡単なことではない。それは、一般的に人は、自分と関わりがなかったり、自分に不都合の生じない危機を敏感に感じ取る一方で、自分に関係する危機は現状の否

定につながり、自らが危機に対応するための変化を伴うので、危機の認知に消極的になるからである。特に漁協経営は長期的に漁獲量の減少などを通じて危機に直面しているケースが多いものの、短期的には漁獲の不調と好調が周期的に生じることが一般的なため危機として認知されにくい。漁協役職員からすると短期的な漁業環境の変化（漁獲量の増減、燃油や漁業用資材価格の高低など）は一時的なものと受け止め、危機として認知するまでに至らない可能性がある。また、短期的な変化による業績悪化の際には、原因を外部に求める傾向があり、既存事業の見直しにつながることは少ない。

しかし、長期的には漁業環境の悪化に伴い漁協経営が厳しくなっており、それに対して当然に既存事業の見直しなどが図られることが期待されるが、ここに至らない事例が散見される。これは、業績が希求水準を少し下回ると、その水準を若干低く設定し直すことによって業績低下を容認し、それによって事業変革への端緒をつかめなくなるからである。いわゆる「ゆでガエル」現象が生じるのである（注5）。

事業多角化などの変革に取り組もうとするリーダーは、組織の内部および外部環境の変化を的確に把握し、危機を適切に認知する必要がある。そして、その危機意識を組織内に醸成し、組織としての方向性を示し行動を促していくことが重要である。危機意識を醸成するだけでは一時的に役職員のモチベーションを高めるだけで、危機を打開する行動につながりにくい。また、時

間の経過とともに危機意識は薄れ、モチベーションは低下し元の状態に戻ってしまう。このようなことが繰り返されると、危機を感じてもそれに対応しようとするモチベーションは高まらなくなり、いずれは危機を認識する感応度が逡減する可能性がある。そうならないためにもリーダーは危機意識の醸成とセットで、今後の方向性を示し自らの行動を変える必要がある。この際、リーダーは自らの「失敗への恐れ」や「自分に対する他人からの評価」という心理的なハードルを乗り越えなければならない。また、リーダーの新たな行動が他の役職員に受け入れられるまでには一定の時間が必要であり、その間の孤独感や疎外感を克服する胆力がリーダーには求められる。

田尻漁協の事例では、田尻漁港のコンセプトを「魚を売る浜」「魚食普及の浜」と設定し、漁港での朝市を開始している。当初は出店者が集まらず、組合長自らが声掛けして出店者を集めた。また、初年度の朝市は赤字であったが、関西国際空港の開港などによって当漁港への来訪者の増加による将来的な黒字化が見込めることから、組合長は朝市の継続を決定した。このような組合長の行動と決定は、職員や組合員に朝市に対する本気度を伝え、彼らに行動変容を促した。

太地町漁協では、町や商工会、漁業関係者、地縁団体などが構成員となっている「太地町くじらと自然公園のまちづくり協議会」が、「森浦湾鯨の海構想」に基づいた将来構想図を描いた（注6）。これは将来の森浦湾

周辺の姿をビジュアル化したものであり、組合だけでなく周辺地域の将来の方向性を明示したものである。その図に示された体験漁業やカヤック体験を漁協が実施することに対して、当初は組合内部で否定的な意見があったが、リーダーである専務が事業を推進した。専務は港湾の整備によって湾の観光資源としての価値が高まることを確信していた。太地町漁協は過去に自己破産をしており、それを経験した専務は「日本一の組合にする」という強い思いで組合の既存および新規事業をけん引しており、専務自らがカヤックのインストラクターの資格を取得し、ガイドもしている。

大洗町漁協では、参事らが女性部による直接販売を支援し、その後の漁協直営の加工場を備えた食堂兼直売所（実働は女性部）の開店に尽力した。当初は食堂兼直売所の新設に対して組合員からの反対があったが、参事らが今までの女性部の直接販売の成果や開設による漁協や組合員、地域に与える意義・メリットを個別に組合員に説明し、賛同者を増やしていき、食堂兼直売所が実現した。

リーダーが単に危機意識をあおるだけでは、他の役職員、さらに組合員はついてこない。リーダー自ら現場に身を置くことも必要であり、ただ指示や企画をするだけでは不十分である。リーダー自らが方向性を示し率先し、かつ粘り強く行動することが重要である。

（注3）上野・馬場編著（2016）164-165頁。

（注4）古川（1988）の「危機」には「組織が現在

持っている目標を達成するための機会」も含まれるが、本稿ではこれを除く。

(注5) 桑田・田尾 (1998) 313頁。「ゆでガエル」とは、水の入った桶の中にいるカエルが、桶がゆっくり暖められることによって、いつの間にかゆでられて死んでしまうことである。

(注6) 将来構想図は亀岡 (2023) 14頁参照のこと。

2 既存の経営資源を起点とした新規事業の創出

事業多角化にあたっての新規事業は、マーケットリサーチなどによって策定された事業計画を起点として必要な経営資源（施設の新設、専門人材の外部調達、新たなノウハウなど）を獲得してから取り組もうとするケースが多い。したがって新たな投資にあたっての資金が必要となり、実行にあたっての時間がかかったり、場合によっては実行を諦めることもある。優良事例を参考にして取り組もうとする漁協の中には、優良事例と比較して不足している資源に目が向いてしまい、自分たちにはできないと諦めてしまっているところもある。

調査した3漁協は、既存の経営資源（職員や女性部、青壮年部、施設、水産物、漁場、漁法、漁協ブランドなど）を活用し、これを起点に追加コストの負担をなるべくかけずに、実現可能な事業を創造している。そして、その取組みの成果を見ながら当該事業を拡大したり、別の事業への展開を図っている。

大洗町漁協は、女性部の直接販売を支援し、事業拡大の可能性が見込めるようになってから新たに食堂兼直売所を建設してい

る。

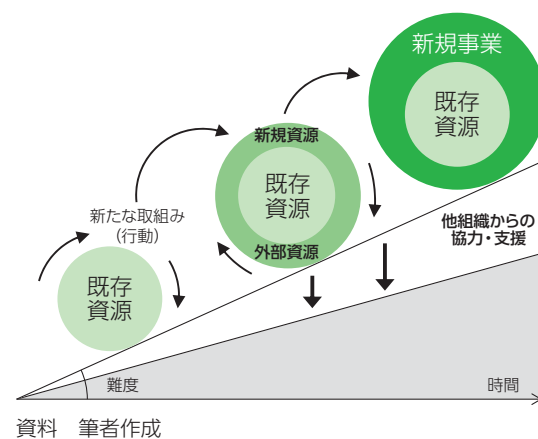
田尻漁協の当初の朝市は、漁港の空き地にテントを張った、漁協を含む6店舗からのスタートであった。その後来訪者が増加し、出店者も増えていき、店舗もテントから屋根、仕切り、流し台などを備えた保健所指定仕様の構造物に変更していった。

捕鯨で有名な太地町漁協は、町が整備した湾内でイルカ・クジラの放畜を行い、それらと触れる体験コンテンツを造成している。また、元々民間企業が行っていたカヤック事業を継承し少ない初期投資でカヤック体験を提供している。

3漁協とも既存資源を起点として新たな取組みを実施し、そこで不足する資源を新規に取得したり、外部資源を活用したりすることによって、事業として育て上げていった（第1図）。その際には、次節で触れる他組織との連携・支援を得ることによって、漁協は負荷を軽くし、スピーディに新規事業を実現している。

事業多角化にあたっての新規事業の着手

第1図 既存の経営資源から新規事業が創出されるイメージ



は、「何を実現するか」という計画（事業機会の発見）からではなく、「既存資源から何ができるか」という意識から事業機会を創出するほうが比較的容易で、実現可能性も高い。

3 他組織との連携・協力

3 漁協とも他組織と連携・協力を行っており、特にすべての事例において行政と連携していた。大洗町漁協は、町からの補助事業などの支援を受けて食堂兼直売所の運営を行っており、田尻漁協は田尻町政40周年記念行事を契機に朝市を開設している。太地町漁協は、観光事業の実現にあたって当初から町との連携をとっており、漁協は町全体のビジョンの中で一体的に機能することが期待され、道の駅の指定管理者にもなっている。各組合は、行政との情報交換を密接に行い、基本的に行政からの要請や声掛けには積極的に対応する姿勢を持っている。

行政以外他組織との連携としては、大洗町漁協は、組合内部の部会組織ではあるが女性部と漁業研究会（＝青壮年部）との相互連携を通じて、食堂兼直売所や漁業体験を実現している。また、漁協は、大洗水産加工業協同組合と大洗水産物仲買人協同組合との共同出資で「大洗新鮮組合同会社」を設立し、大洗町の水産物の販売やPRに取り組んでいる。他にも旅行代理店や水産加工業者などとも連携して事業を展開している。

田尻漁協は、朝市の出店者である複数の事業者との連携によって、朝市のにぎわいを創出している。バーベキュー事業や海上釣り堀事業、マリーナ事業は外部業者に委託している。牡蠣小屋での牡蠣は、当初地元漁業者による養殖を目指して2年ほど取り組んだが上手くいかなかったため、現在は近隣漁協の生産物を中心にし、不足分を徳島県など複数の産地から調達している。

太地町漁協は、旅行会社と修学旅行の誘致、地元ホテルとカヤック体験を含むパック旅行の企画で連携している。モンベル（1975年に大阪で誕生した国内最大手のアウトドアブランド）の情報誌に掲載されたこともある。

今回の調査漁協以外でも、経営資源（ヒト、モノ、ノウハウなど）が漁協内で不足している際に、他組織に事業・作業委託したり、他組織の人材活用・獲得や水産物の調達などを行っている事例もあった。

他組織との連携・協力関係を構築するにあたっては、組織間の情報の受発信が重要である。それによって他組織との連携、他組織からの協力、および他組織への協力が可能となり、新規事業の創出や既存事業の強化・拡大、さらには地域課題の解決が図られる可能性が高まる（第2図）。そのためには、漁協は外部環境や他組織に対してクローズドではなく、オープンな姿勢が求められる。

他組織との連携・協力は、漁協が外部環境の変化に適応したり、外部環境に影響を与えるためにも必要である。外部環境や他

第2図 漁協と他組織との関係のあり方



資料 筆者作成

組織と接点を持たずに漁協単独で活動しているとき、外部環境の変化を察知したり、適応することは難しい（第3図）。しかし、外部環境との接点はないが、他組織と関係がある漁協は、他組織を通じて環境変化に適応する行動をとることができる（第4図。図では環境と他組織に接点があることから、他組織は環境への適応行動を取り、漁協はその他組織からの影響を受けて変化することを表している）。また、環境や他組織との接点のある漁協は、環境変化への適応行動がとれるだけでなく、他組織との連携によって環境に影響を与えることができる（第5図）。そして、環境に適応できていない他組織に漁協が影響を与えることも可能となる。1組織では外部環境に影響を与えるこ

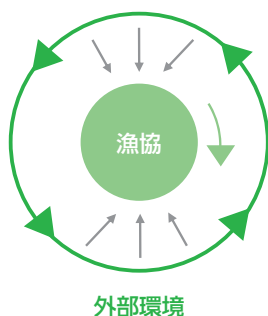
とは容易ではないが、地域内の組織が連携して、例えば地域の魅力を発信することによって地域ブランドを高め、観光客の増加や移住・定住の促進など外部環境に変化を促すことが可能となる。

4 事業の波及効果を意識

新規事業の着手にあたって、各漁協のリーダーは当事業の収益化だけを目指すのではなく、その事業による魚価の向上や組合の他事業への波及、就業機会の提供、他事業者への影響、地域の集客力アップなどの副次的な効果も意識している。

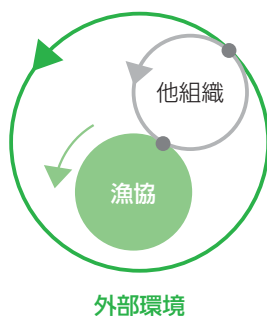
大洗町漁協は、食堂兼直売事業が赤字体質にならないければ収支均衡でも良いと考え

第3図 環境に対して閉じた漁協



資料 斎藤(1998) 参考に筆者作成

第4図 他組織と接点のある漁協



資料 第3図に同じ

第5図 環境や他組織と接点のある漁協



資料 第3図に同じ

ている。それは、収支均衡であっても魚価の向上や雇用の創出などが生じ、そこから地域に好循環が生み出されると考えたからである。実際に組合が食堂兼直売事業を実施したことによって、周辺の既存飲食店の売上は上昇し、新規に開業した飲食店なども複数ある。それによって地域の魅力が高まり、漁港周辺への来訪者が増加し、漁協の食堂や直売にも好影響を与えている（第6図）。

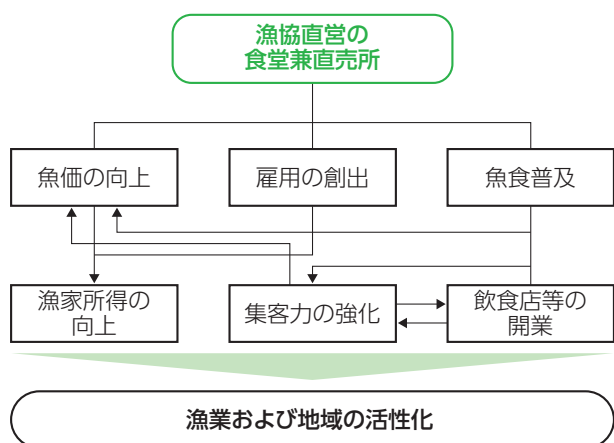
田尻漁協は、朝市の出店者を組合員に限定することなく、波及効果を期待して他事業者にも門戸を開いた。それによって、組合員は他事業者から魚の売り方や接客の仕方などを習得し、売上を伸ばすことができ、組合員にも意識変化をもたらしている。また、朝市をきっかけに体験漁業や海上釣り堀などの様々な新規事業が、外部事業者を巻き込みながら生まれている。水上バイク艇庫事業においては、開始前は漁業者と水上バイクの利用者とのトラブルがあったが、

開始後は自主ルールの設定などによって両者の関係は良好になっている。さらに、他漁協などから頻繁に要請のある視察やヒアリングには積極的に応じ、田尻町だけでなく府下での朝市やバーベキュー、釣り堀などを活性化させようとしている。他漁協は競争相手ではなく、共存共栄のパートナーと捉えており、結果として港の賑わいが実現している。

太地町漁協の観光関連の事業は、当初から町や地元の関係団体と一緒に湾周辺のビジョンとして共有されており、その効果は漁協だけでなく地域へ波及することが期待されていた。それによって漁協は地域からの協力・理解を得られている。

事業の波及効果を意識することは、上述した「他組織との連携・協力」につながるものでもあり、他組織からの連携・協力を得るにあたっての説明や協議に活用することができる。また、波及効果を事業開始時から意識することは、漁協の新規事業を大局的に把握することになり、事業の見直しや展開にあたっての判断がしやすくなる。想定外の波及効果は、新たな事業につながることもある。新規事業は当該事業の収支だけでなく、波及効果を意識して取り組むことが大切である。

第6図 大洗町漁協の直営食堂兼直売所の波及効果



資料 筆者作成

5 成功体験の蓄積

調査漁協は事業多角化をすぐに実現できたのではなく、直接もしくは間接的な成功体験を積み重ねて事業化に至っている。

大洗町漁協は、女性部による直接販売の成功をきっかけに、漁協の新規事業として食堂兼直売事業が開始された。その際は新設された店舗で事業を開始したが、その4年後には来客数の増加に対応するために別店舗を新設している。さらに、食堂兼直売事業によって地域の集客力が高まったことから、それを維持・向上するために毎月1回「大洗地魚とれたて市」を開催している。

大洗町漁協の事業多角化にあたっては、女性部や漁協研究会の影響が大きい。女性部は直接販売の試行錯誤をしながら、少しずつ売上を伸ばし黒字化を実現した結果、漁協との連携事業へと発展させている。当初から女性部が漁協直営の食堂兼直売所の運営を任されていたら、女性部にとっては未知の領域であり、リスクが大きいと判断して引き受けなかった可能性が高い。女性部が少しずつ直接販売の規模を拡大し、実績を積み上げたことが、現在の姿の実現につながっている。

漁業研究会（＝青壮年部）も地元小学生への漁業体験からスタートして、一般のお客様を対象としたモニターツアー、その結果を生かした漁業体験をツアー旅行のコンテンツとして提供できるようになるまでに成長させた。漁業研究会が積極的に活動できている背景には、1996～98年に当会が実施した独身の大洗の漁業者と独身女性の交流会「シーサイドパーティー」がある。これを機に引っ込み思案だった漁業者が外向的に変化していったと参事は述べており、漁業者が外向的に変化したからこそ、漁業

体験などを提供できるようになったといえる。

田尻漁協の朝市は少数のテント張りの出店者からスタートし、集客力を高めることで出店者を増やしていき、施設はテントから屋内施設に変更された。朝市の成功をきっかけに、漁業体験やバーベキュー事業などの新たな事業が誕生しているが、漁業体験のきっかけは、朝市に来訪したお客様からの要望だった。漁業体験の事業化にあたっては、最初に試験操業が実施され、その結果が好評だったことから本格的な漁業体験が提供されるようになった。その後に、「関空クルージング」が追加され、「漁業体験後に漁獲した魚介類をすぐに食べてもらいたい」という思いからバーベキューも提供するようになった。他にも漁業体験の雨天対応として海上釣り堀事業が行われたり、魚があまり獲れない時期でもバーベキュー場を活用できるように牡蠣小屋の営業も行ったりとするなど新たな事業の連鎖が生まれた。

太地町漁協は、1963年から始めた漁協スーパーが赤字だった際に、現在の専務（当時は業務部長）が志願してスーパーに異動し、仕入れ先の見直しや人員配置などに取り組み、スーパーを漁協の収益の柱に成長させた。この経験による自信が、その後の漁協における新規事業への着手にあたっての心理的なハードルを下げることに役立っている。専務はスーパーの改善などの経験から、「新しいことを行おうとするときは必ず反対がある。その際には、結果が出るま

で1年くらい耐えることが必要であり、まず自らが動くことが重要」と述べている。専務自らの体験は、その後の新規事業の創出にあたっての指針となり、自信を持って推進するための根拠であり、原動力になっている。

6 試行錯誤と失敗の許容

事業多角化を推進した3漁協の各リーダーは、新規事業が「上手くいかないときには、工夫してそれを乗り越え、それでも駄目だったら手を引けば良い」「失敗が次につながれば良い」「経験になれば良い」といった趣旨の発言をしており、失敗の可能性を意識しながら新規事業に着手していた。それと同時に、組合経営に大きなダメージを与えない失敗の許容範囲も予め設定していた。つまり、新規事業の立ち上げにあたって、柔軟に取組みを変更でき、大きな失敗にはつながらない事業を採用しているのである。

一般的に新規事業というと、むやみに大きな計画を策定する傾向がある。規模が大きければ注目が集まるし、リーダーにとっては自分をアピールする機会となるからである。しかし、壮大な計画ほど、上手くいかないときに柔軟に対応する余地がほとんど残されていない（注7）。したがって、新規事業の着手にあたっては、先述した「既存の経営資源を起点とした新規事業の創出」を意識して、身の丈に合った柔軟に対応できる事業規模からスタートすることが必要

といえる。

また、新規事業が経営に大きなダメージを与えるのは、着手時に発生する失敗（＝損失など）ではなく、その失敗を認めようとせずに同じことを継続、もしくは失敗を埋め合わせするための規模拡大などによるものが多い。したがって、失敗の許容にあたっては、まず失敗した時にはそれを素直に認められるようにすること、そして許容可能な失敗（＝失敗が致命傷にならないようにすること）を認識しておく必要がある。

新規事業の着手にあたって大切なこととして、「リスクテイキングの推奨」と「失敗の許容」が挙げられることが多いが、「リスクテイキング」や「失敗」という言葉が人の意識や行動にブレーキをかけてしまう傾向がある。そこで古川（2015）は、リスクテイキングの推奨は「実験（もしくは試作や試行）」、失敗の許容は「学習」と置き換えるべきと述べている。そして、実験とは「よく考えて仮説を持って一歩足を踏み出し、具体的に取り組むこと」、学習とは「実験をもとにして今後について信頼性と予測力の高い原理や方式、そして知識を獲得していくことであり、今後にそれらを適用すること」と定義している。

リスクテイキングという言葉だとリスクを取れば良いという意識だけになり、学習につながらない。つまり、失敗という結果に対して「残念だった」で終わってしまい、後に何も残らない可能性がある。言葉を実験と学習に置き換えることによって、人の

意識は変わり、新規事業への心理的ハードルを下げることができ、かつ、試行錯誤を通じて新規事業を安定した事業に作り上げることができる可能性が高まる。

実験と学習は新規事業の創出にあたって重要であるが、予期せぬ結果自体を生かすことも必要である。サラスバシー（2015）は、レモン（粗悪品）をつかまされたらレモネードをつくれという「レモネードの原則」を提唱し、実験によって粗悪品をつかまされるなどの予測に反した結果が生じた際には、その結果自体を生かすことの大切さを伝えている。予期せぬ結果・事態を梃子として活用できることを意識しておくことも重要である。

変化が激しく予測の難しい今日の環境において、新規事業が計画通りに進むことは一般的ではない。したがって、実験と学習をすることが必要であるが、一方で何度もそれを繰り返すことは現実的には厳しい。予期せぬ結果自体を事業として活用する柔軟性も求められる。試行錯誤しながら新規事業を創出していくことが通常であるということを意識して行動する必要がある。なぜなら、創造というものは、試行錯誤しながら、徐々に精度が上がっていくものだからである（注8）。

（注7）ハーフォード（2022）。

（注8）畑村（2022）68頁。

7 組合内部の意識改革

事業多角化にあたっての新規事業は、リ

ーダーだけで実行することは困難であり、役職員、場合によっては組合員の変化・適応が求められる。事業の着手にあたって、リーダーは危機意識の醸成と方向性の明示が必要であったが、着手後は役職員がその事業に適応していくように促さなければならない。なぜなら、人は基本的に変化を避け、元に戻ろうとする傾向があるからである。特に変化を外部から押し付けられたり、強制されていると感じると、その傾向が顕著となる。したがって、新規事業が役職員に受け入れられ、定着するまでは一定の期間を要する。そのために、リーダーは新規事業の具体的な方針や学習する機会などを提供する必要がある。

田尻漁協は、「お客様ファースト」という理念を掲げ、朝市などの運営にあたって漁業者目線ではなく、お客様に満足いただけるものを提供するという方針で運営を行っており、それがお客様の満足度やリピート率を高めている。例えば、当初は小アジをトロ箱一杯で販売していたものを小分けして販売するようになったり、接客を積極的にするよう変化した。今回の調査漁協以外の例ではあるが、組合員が獲ってきた魚を並べるだけの直売所とお客様のニーズに対応していないメニューを提供するレストランによって経営が悪化していた漁協があったが、「お客様ファースト」を役職員に徹底し、魚の見せ方や加工形態、売り場などを変更したことによって経営改善したケースもある。

他に田尻漁協の事例では、職員は朝市な

どをきっかけに組合員だけでなく組合員以外とも積極的にコミュニケーションをとること、また、複数事業の展開によって職員には多様な業務に対応する能力が要求される。そのためリーダーは職員に対して研修会などへの参加を促し、スキルアップを図っている。職員のモチベーションへの配慮もしており、少数精鋭の職員によって幅広い業務に対応できるようになっている。

太地町漁協では、漁協スーパーのドラスティックな改善に対して、当初は担当職員からの反発があったが、リーダーである現専務の率先垂範によって業績を改善し、職員の理解を促していった。専務は「楽しく働ける環境」「笑顔のある職場」の実現も方針として掲げ取り組んだ。それによって、前向きなコミュニケーションが生じるようになり、関係性は良好になっていった。新しいことには関わらない方が良いという雰囲気も、「現状維持は駄目」というスタンスに変わってきている。また、複数の事業を抱える当漁協においても田尻漁協と同様に職員の多能工化が図られている。

大洗町漁協では、地域の集客力の向上と魚食普及のために、2021年から毎月1回、原則毎月第2土曜日に開催される「大洗地魚とれたて市」に、職員の大部分が魚介類の販売などのために参加している。今までになかった取組みであったが、参事自らが率先垂範することによって、役職員も前向きに対応するようになったと考えられる。

上記のような新規事業に対する役職員の適応には、役職員に「自分の価値観や発想

の变革」と「自分の果たす役割の再定義」が求められる(注9)。そのためにリーダーは新規事業の方針を打ち出し、かつリーダー自らがそれに基づいた新たな行動を示すことによってモデルとなることが重要である。それによって、役職員が自発的に変化していくこともあれば、リーダーが新規事業の意義や求める役割などを伝えて変化を支援することが必要なこともある。

(注9) 古川 (2011) 258～263頁。古川は、自分の価値観や発想の变革に対する心理的抵抗の源泉として、①提案者への不信任感、②变革の必要性への共感なし、③成功見込みの低さ、④自己利益の喪失懸念、⑤コスト増の懸念、⑥地位や権限の喪失不安、⑦個人的な失敗不安、⑧価値や理想への脅威、⑨強制や介入の拒否を挙げ、□で言うほど簡単なことではないとしている。

8 セレンディピティを 呼び込む意識的努力

セレンディピティとは「予想外の事態での積極的な判断がもたらした、思いがけない幸運な結果」(ブッシュ (2022)) のことである。今回の調査漁協は、思いがけない出来事や出会いを機に事業を開始したり、発展させたりしている。

田尻漁協のマリーナ事業は、朝市に来場したヨットで世界一周した青木洋氏の提案、海上釣り堀事業は三重県で養殖事業を行っている事業者からの提案を機に実施している。バーベキュー事業は、ボランティアで朝市を手伝ってくれた人が脱サラして魚の卸売店をはじめ、その人にバーベキュー事業を委託している。水上バイク艇庫事業は、

現在は漁業者が対応しているが、開始時は町内在住の水上バイクの全日本チャンピオンに業務委託していた。その影響もあって漁業者と水上バイクの利用者とのトラブルの解消がスムーズに行われたようである。他の漁協も地元加工業者や宿泊業者、旅行会社、鉄道会社など多様な組織との出会いをチャンスに変えている。ただし、他事業者からの提案をすべて受け入れているのではなく、提案内容や事業者の態度、感覚などで採否を判断しているといった事実も重要である。田尻漁協のリーダーである組合長は、「この事業が良いなと思ったら取り組む」「感じながら取り組む」と述べる。

このようなセレンディピティを実現できるのは、リーダーや組織が外部に対してオープンであり、偶然の出来事を軽視せずにそれを積極的に組合事業に活用しようとする姿勢の結果といえる。各組合の事業が順調なのは、良い巡り合わせがあったからではなく、良い巡り合わせを引き寄せ、それを生かしているからと考えられる。

ここで重要なのは、偶然に出会うだけでなく、それを活用できるリーダーの存在である。徳川将軍家の兵法指南役である柳生宗矩の有名な言葉「小才は縁に出合って縁に気づかず、中才は縁に気づいて縁を生かさず、大才は袖すり合った縁をも生かす」がそれをよく表しているといえる。

「セレンディピティを起こりやすくするのは、主体性、ユーモア、新たな経験へのオープンな姿勢、斬新なアイデアを試すことへの意欲といった習得可能（訓練によっ

て身につけられる）な特性である」（注10）。このような特性を持つ人は、一般的に失敗を恐れリスクを避けようとする傾向があるが、それ以上に挑戦せずに諦めることへの恐怖が大きいことから、失敗やリスクを克服する。

計画された偶発性理論（planned happenstance）を提唱する克蘭ボルツらは、偶然の出来事を捉える5つのスキルとして、①好奇心（新しい学びの機会を模索する）、②持続性（たとえ失敗しても努力し続ける）、③柔軟性（姿勢や状況を変えることを進んで取り入れる）、④楽観性（新しい機会は実行でき達成できるもの考える）、⑤冒険心（結果がどうなるかわからない場合でも行動することを恐れない）を挙げている。逆に阻害要因としては、「学びへの諦め」「失敗への恐れ」「状況の変化への恐れ」「未経験のことへの不安」「保証のないことへのためらい」などがあり、これらは前述の5つのスキルの裏返しである（注11）。

ブッシュ（2022）は「成功した理由を説明して欲しいと言われると、たいていの人は努力と入念な計画、長期的視点に立ったビジョンや戦略が栄光に結びついたと答えるだろう。ときにはそれが正しいケースもあるが、たいていは違う。（中略）私たちが後づけで解釈を加えるだけだ」という。成功は、単にツキに恵まれただけのこともあるが、セレンディピティが大きな影響を与えていると考えられる。セレンディピティを呼び込む意識的努力が、リーダーには求められる。

(注10) ブッシュ (2022)。

(注11) 労働政策研究・研修機構 (2016)。計画された偶発性理論とは、「キャリアにおける偶然の出来事の影響を軽視せず、むしろ積極的に取り込み、より良いキャリア形成に活用することを提唱している」理論である。

おわりに

事業多角化は大別すると、①集約型多角化と②連鎖型多角化の2つのパターンがある。集約型多角化は、既存資源・事業を核とした多角化であり、連鎖型多角化と比較して既存資源・事業をフル活用するので相乗効果を発揮しやすく、収益性の向上に貢献する傾向がある（第7図）。一方で、連鎖型多角化は、既存資源・事業を活用して新たな事業に着手し、その事業によって獲得した新たな経営資源を活用してさらに多角化を展開するというものであり、組織の成長に貢献する傾向がある（第8図）。

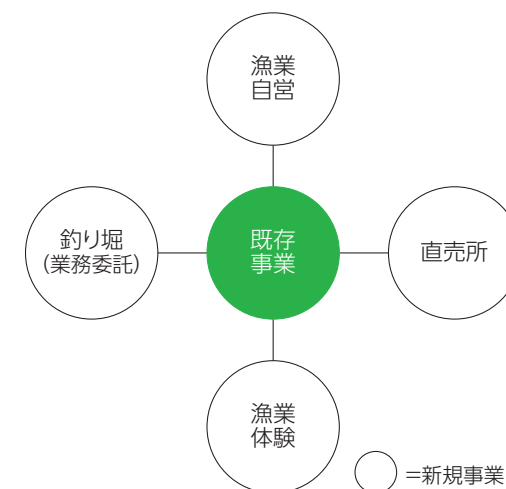
そして両多角化の組合せによって、長期

的な企業の成長を実現できる可能性が高まる（第9図）。新規事業が、別パターンから誕生した新規事業とシナジー効果を発揮することもある。また、多角化が進展することによって、自組織および各事業の訴求力・ブランド力が高まることも想定される。なお、新規事業領域に自組織で対応することが難しい際には業務委託などを検討することも一案である。

ただし上記のことは、多角化に取り組んでいるとき、もしくは取組み終了後に認識されたものであり、計画時から多角化の効果を実現しようとして取り組むことは、より良い機会を逸する可能性がある。事業多角化を実現した漁協職員は、「振り返ったら事業が多角化し、相乗効果を発揮するようになっていた」と述べる。

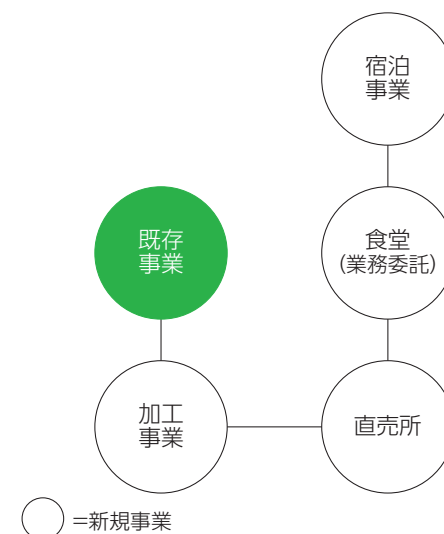
事業多角化は、計画通りには進まず、試行錯誤を伴うことを念頭に置いておく必要がある。緻密な計画に時間をかけるのでは

第7図 集約型多角化(例)



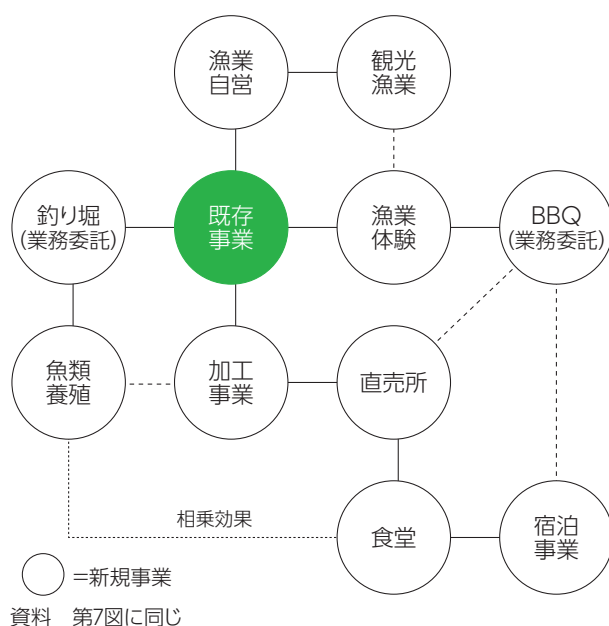
資料 和田ほか(2022)を参考に筆者作成

第8図 連鎖型多角化(例)



資料 第7図に同じ

第9図 集約&連鎖型多角化(例)



なく、粗い計画であっても、それに基づいてまず行動し、その行動を適宜修正したり、行動を通じて新たに発見した事業機会や他組織との連携・協力、組織内外の優秀な人材を生かすことのほうが有益である。

そのためには、リーダーは本稿で取り上げた8つの意識と行動を実践することが重要と考える。改めて列挙すると、①リーダーによる危機の認知と危機意識の醸成＋方向性の明示と行動、②既存の経営資源を起点とした新規事業の創出、③他組織との連携・協力、④事業の波及効果を意識、⑤成功体験の蓄積、⑥試行錯誤と失敗の許容、⑦組合内部の意識改革、⑧セレンディピティを呼び込む意識的努力、である。

「組織は経営者の器以上には大きくなれない」といわれるが、まさに今回の調査漁協の経営層であるリーダーの器の大きさが、事業多角化にあたっての新規事業を実現に

導いたといえる。漁協経営の健全化・改善にあたって、事業多角化などによる問題解決(手段)だけに目を奪われるのではなく、リーダー自らの意識と行動を変えて自身の器(本質)を大きくすることも重要といえる。

<参考文献>

- ・伊丹敬之・加護野忠男(2022)『ゼミナール経営学入門(新装版)』日本経済新聞出版
- ・上野恭裕・馬場大治編著(2016)『経営管理論』中央経済社
- ・遠藤功(2010)『未来のスケッチ』あさ出版
- ・尾中謙治(2018)「イラストを活用した経営理念の実現——伊豆沼農産の事例——」『農中総研情報』11月号
- ・尾中謙治(2019)「朝市をきっかけとした漁協の事業展開——大阪府田尻漁協——」『農中総研情報』5月号
- ・尾中謙治(2021)「農協と商工会・商工会議所との連携の実態と効果」『JA経営の真髄 地域・社会とJA人材事業——課題解決のための地域の連携・協働——』全国共同出版
- ・亀岡鉦平(2023)「漁協における事業多角化の意義と課題——第3期浜プランでの「海業」への対応を念頭に——」『農林金融』10月号、2～21頁
- ・クランボルツ, J. D.&A. S. レヴィン(2005)『その幸運は偶然ではないんです!』(花田光世・大木紀子・宮地夕紀子訳)ダイヤモンド社
- ・桑田耕太郎・田尾雅夫(1998)『組織論』有斐閣
- ・斎藤環(1998)『社会的ひきこもり——終わらない思春期——』PHP研究所
- ・サラスバシー, S. (2015)『エフェクチュエーション——市場創造の実効理論——』(加護野忠男監訳・高瀬進・吉田満梨訳)碩学舎
- ・祐宗省三他編(1985)『社会的学習理論の新展開』金子書房
- ・全国漁業協同組合連合会 浜再生推進部・農林中金総合研究所 基礎研究部(2023a)『漁協における事業多角化について——観光関連にかかる海業参考事例を中心として——【総括】』
https://hama-p.jp/_wp/wp-content/uploads/2023/03/2b43f86d4c40cf2772a4bafaa7bf916c.pdf
- ・全国漁業協同組合連合会 浜再生推進部・農林中金総合研究所 基礎研究部(2023b)『漁協における事業多角化について——観光関連にかかる海業参考事例を中心として——【別冊：個別事例の調査結果】』

https://hama-p.jp/_wp/wp-content/uploads/2023/03/4780c3e6c2fb979dd64ad36cc1f829f2.pdf

- 名和高司 (2018) 『企業変革の教科書』 東洋経済新報社
- 畑村洋太郎 (2022) 『新失敗学—正解をつくる技術—』 講談社
- ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編 (2019) 『ハーバード・ビジネス・レビュー 企業変革論文ベスト10 企業変革の教科書』 ダイヤモンド社
- ハーフォード, T. (2022) 『Adapt適応戦略—優秀な組織ではなく、適応する組織が生き残る—』 (得重達朗訳) ディスカヴァー・トゥエンティワン
- ブッシュ, C. (2022) 『セレンディピティ 点をつなぐ力』 (土方奈美訳) 東洋経済新報社
- 古川久敬 (1988) 『組織デザイン論—社会心理学的

アプローチ—』 誠信書房

- 古川久敬 (1990) 『構造ごわし—組織変革の心理学—』 誠信書房
- 古川久敬 (2011) 『組織心理学』 培風館
- 古川久敬 (2015) 『「壁」と「溝」を越えるコミュニケーション』 ナカニシヤ出版
- 労働政策研究・研修機構 (2016) 『職業相談場面におけるキャリア理論及びカウンセリング理論の活用・普及に関する文献調査』 労働政策研究・研修機構
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2022) 『マーケティング戦略 [第6版]』 有斐閣

(おなか けんじ)

