

ほっと

LEYE

「格差社会における 組合活性化戦略」

明治大学政治経済学部 教授
森下 正



1. 格差社会における組合

長年、中小企業研究の分野では、大企業と中小企業との間に存在する規模の相違による規模間格差を問題としてきた。いわゆる、賃金格差、付加価値生産性格差、自己資本比率格差、労働環境及び労働条件格差などであった。

しかし、現代日本で最も問題視されている格差は、こうした数値や割合などを使って数学的に分析できるものではない。心理的、精神的、経験的な観点から、現実には発生している現象を臨床試験のように分析しなければ分からないことが多くなった。ニートやフリーターなど、社会的な人間関係を自ら断ち切る日本人の問題を扱う『希望格差社会～「負け組」の絶望感が日本を引き裂く～』（山田昌弘著、筑摩書房）や『下流志向～学ばない子どもたち、働かない若者たち～』（内田 樹著、講談社）などの書籍によれば、格差発生の要因を一言で表すことは難しいようである。ちなみに、2007年9月現在、Amazon.co.jpでは格差社会、下流、ワーキングプアをキーワードとする書籍が248件もヒットする。

翻って、組合が活性化できない理由として常にトップにあげられることに、「組合員の脱会」と「組合員による組合事業の利用低下」がある。「組合員の脱会」の背景には、組合員の「廃業・破産（倒産）」や「事業の縮小」がある。また、「組合員による組合事業の利用低下」の背後には、「組合事業の魅力低下」や「組合事業と組合員事業とのミスマッチ」が隠れている。

しかし、こうした現象は、組合が活性化できない真因ではなく、組合の現場からは「規模間格差に伴う意識・考え方の相違」「組合事業に対する当事者意識の欠落」

など、今日的な経済・社会環境変化の影響を一身に受ける組合員の心理的要因の相違が、組合員の行動に変化を生じさせているといえる。

2. 組合事業の活性化が難しい真因

協同組合は、その組合員に奉仕することがその使命とされる。また、協同組合の理念は、相互扶助の精神と自助努力であると、常にいわれ続けてきた。しかし、もう一度、なぜ組合の活性化が難しいのかについて、その真因を究明し、そこから改めて組合理念とその目的を再構築する必要があるといえる。加えて、新会社法の施行に伴い、組合法も改正され、コーポレートガバナンス（経営管理機能）の強化及び公正・適切なる運営が求められるようになった。

第1に、協同組合の使命とは、組合が提供する組合事業は組合員のためのものであるならば、その事業を通じて組合員を幸せにすることができること（生産性向上、売上増加などによる組合員の業績向上）にある。組合は組合員が企業として持続的に発展することを可能としなければならない。

しかし、高度経済成長期からバブル経済崩壊までの経済・社会環境とその後では、組合が提供する組合事業の重要性に、かつて無い大きな変化が生じてしまった。つまり、従来、組合が提供してきた組合事業は、組合員の事業経営に占める重要性の割合が高かったが、現在では、それが縮小して組合が提供する事業以外のことの方が、組合員の事業経営に占める重要性の割合が高くなってしまったのである。このことを、「組合事業の魅力低下」や「組合事業と組合員事業とのミスマッチ」



であると簡単に片付けて、その解決策をとらない限り、組合は活性化しない。

第2に、相互扶助の精神と自助努力とは、組合が提供する組合事業を組合員が能動的に活用することを通じて、規模の経済や相互補完関係などを獲得して、組合員相互による共存と共栄、あるいは共創と共益を実現していくことである。

だが、1980年代中頃から進められてきた経済分野における規制緩和は、多くの市場機会を創出した。その一方で、あらゆる市場における競争激化をもたらした。いわゆる自由(市場)競争原理・原則の徹底である。その結果、弱肉強食、適者生存の思想が強まった。と同時に、東アジア諸国の経済発展とそれに伴う国際競争の激化と1990年代における長期不況などが重なって、組合員の組合に対する参画意識の格差の拡大及び組合員自身の盛衰が生じた。この結果、組合員の組合離れが進んでしまった。

従って、組合は抜本的に組合事業が組合員にとって重要性が高いものに改善、あるいは新たな組合事業の追加が無い限り、組合が提供する組合事業は、組合員の事業経営に占める重要性を高めることはできない。また、自由競争の考え方が浸透しきってしまった今日、組合理念である相互扶助の精神と自助努力を組合員が理解し、実践していくためには、抜本的かつ根本的な次元から組合活性化策を講じていく必要がある。

最後に、改正組合法に伴い、全ての組合で理事の任期が「3年以内で定款に定める期間」から「2年以内で定款に定める期間」に、監事の任期が「3年以内で定款に定める期間」から「4年以内で定款に定める期間」に変更となった。その他、「理事による利益相反取引の制限拡大」「監事・組合員の権限強化」「決算関連書類の手続き明確化」など、いずれも組織運営上の責任と義務及び権限や情報公開手続き等が明確化された。さらに、組合員千名以上の組合や共済事業を行う組合では、・会計監査に加えて業務監査が必要、・資産運用の制限や見舞金等の給付原資の明確化が必要となった。

こうした法改正は、いずれも健全な組合運営を目的とするものである。従って、今後の組合運営の活性化のためにも、改正の必要のある定款項目の修正とあわせて、組合員一丸となって円滑な組織運営のあり方を検討す

る必要がある。

3. 全員参加型組合事業による組合活性化

組合事業が活性化していない組合でも、組合員全員が組合事業を利用していないし、組合活動に参加していない、あるいは組合に対する理解が全く無いかといえばそういうわけではない。組合事業が活性化していない組合では、やる気や参画意識、協同組合に対する知識と理解などの高い組合員と、それに従って当座は動く組合員、そしてやる気も参画意識も無く、反発ばかりしている組合員とに分裂してしまっているはずである。

要は、積極的:中庸:受動的=2:6:2あるいは3:4:3など、組織の中身は3つの層に分裂していると思われる。一般的に組織の活性化を図る場合は、積極的な層を対象とする事業や方策を考え、ピラミッドの頂点を高くしようとする。昨今の中小企業支援策も、やる気のある中小企業を対象とするやり方が中心となっている。

しかし、地域間格差や組合員間格差を解消し、厳しい国際間あるいは企業間競争の時代を勝ち抜くためには、地域一丸、組合一丸となった取り組みを実現していく必要があることは誰もが承知しているはずである。

そこで、受動的な層の組合員を放置したり、ペナルティを課したりするのではなく、能動的に行動できる層に変革させていかなければならない。つまり、組合の決めごとを100%の組合員が実現できる実績を作っていく方策が求められる。

具体的には、組合が提供する事業を組合員の参画レベルに応じて難易度を「高い・中ぐらい・低い」、以上3段階にわけると。また、個々の組合員ベースで組合事業への参画を行わせる仕組みではなく、QC活動(品質管理運動)を模して3~5人の組合員をチームとし、グループベースで組合事業に参画してもらう。そうすることで、誰もが参画しやすい組合事業を提供しつつ、組合からの押しつけを避け、グループ内での自主的管理ないしはチェックの方法に切り替えていく。この考え方は、改正組合法にある組合員の権限強化にもつながる。

こうした組合事業の運営体制を構築した後、まずは



組合が提供する事業の中で難易度の低い事業を実施して、組合員が100%参画する実績を作っていくのである。

例えば、安全や環境問題が全ての事業者にとって大切な時代となった今、標語やポスター作りを組合事業としてやったとする。通常は、各組合員自身(総会に出席する組合員の経営者)にこのことをやらせようとするが、そうではなく、組合員の従業員とその家族(女性部や青年部も含め)の協力をあおげば、各組合員から提出される標語やポスターがゼロとうことは無くなる。組合と組合員、組合員の家族を含めた3者を巻き込んだ取り組みであれば、誰もが参画できる。

また、組合員に組合事業へ参画することの意義を考えてもらうきっかけを作り、参画の仕方は多様にあることを知ってもらうことも、こうした難易度の低い共同事業の意義である。

例えば、組合が行うイベント(組合祭り、地域の祭り、忘年会やボーリング大会、ゴルフ大会、勉強会など)でも、組合員に対してお祭りや競技、勉強会そのものへの参加を通常は促すが、組合の究極の目的は組合員が協力し合って一つのことを成し遂げることにある。お祭りをやること、競技や勉強を行うことが目的ではなく、組合員全員参加で何か成し遂げることが組合の本当の目的である。であるならば、全員が参画できる手法として、お祭りの準備だけでも、大会の受付や会場手配だけでも、組合事業に参画した実績として組合員を高く評価していくことが組合事業の活性化の第一歩となる。

組合員の心理を読んでこうした難易度の低いところから、順次実現して難易度を上げていく。地道な組合事業の実施こそ、組合事業の活性化につながるのである。

4. 二大目的別組合事業による組合活性化

企業経営にとっての最重要課題は、創造的な事業に基づく高付加価値経営の実現と経営体質強化に基づく高効率経営の実現の二つであり、組合が提供する事業もこの二つに沿った内容であるべきであろう。しかし、創造的な事業に基づく高付加価値経営の実現には、新製品や新技術、新サービスの開発とその販路開拓を必

要とする。そのために、業種や業態、規模の違いから、すべての組合ならびに組合員にとっては簡単に取り組むことができない場合が多いし、難易度も高い。しかし、経営体質強化に基づく高効率経営の実現であれば、難易度の低い事業から着手することができる。

例えば、組合員の経営効率を高めようとする場合、従来であれば共同購入・購買や共同施設利用事業など、ハードに関わる組合事業が行われてきたし、今日でも根強いニーズがある。これに加えて、ソフトに関わる事業として、組合員の経営手腕能力や決断の早さを向上させることを目指す組合事業であれば、誰もが参画可能である。つまり、従来から行われてきた教育・情報提供事業を充実させ、組合員の経営体質強化に基づく高効率経営を実現していくのである。

具体的には、マナーアップ研修や接客コンテスト、安全及び環境自主点検運動、年度ごとのスローガン実現キャンペーンなどは、今すぐ始めることができる。一方、先進企業に対する現地現物現認による視察研修、日常業務が終わってから行う夜間勉強会なども、多少の時間とお金をかければ、全ての組合で実施可能である。

こうした取り組みを行う時に決して忘れてはならないことは、目的と手段を混同してはならないということである。上述したような事業そのものは、あくまでも手段であって、組合事業の活性化による組合員の高効率経営の実現が目的なのである。従って、組合員から意見を募り、実際に実施してみたい教育・情報提供事業を考案していくことが基本となる。つまり、組合から組合員への押しつけではなく、組合員の意見を通した事業として、実施していくことで組合事業が活性化していくはずである。

このような難易度の低いソフトな共同事業が前提となって、次なる難易度の高い共同事業に挑戦していくことが可能になるといえる。

5. 変わらぬ思想と組合法改正後の組合

組合運営上のガバナンスの強化が、改正組合法により求められている今、組合も株式会社と同様に、組織運営



上のガバナンス強化を進めなければならない。

例えば、規模の大きな組合では、員外監事や外部監査の導入などが必要である。だが、たいていの組合では、前述したような部分での改正組合法に準じた定款改正だけで済むであろう。また組合に各種の組織運営規約や要領などがすでにあり、円滑な運営と管理を行っていれば問題は無い。しかし、組合事業が停滞している、組合員の参画意識に格差がある、あるいは組合資産の財務諸表上の記載を簿価から時価へ変更すると障害が生じるなど、組合運営上の課題が発生する組合もあろう。

こういう課題を抱える組合に限らず、既存の組合にとっては、改正組合法をきっかけに、これまでに論じてきた組合運営の仕組みの整備を図ることで、組織の存続を確固たるモノにするチャンスになる。この時、決して忘れてはならないことは、組合運営にとって必要な原理・原則の徹底であろう。

例えば、業績好調な企業の多くが、明確な経営理念を有し、それに従って事業展開している。これと同様に、組合も持続的発展を願うのであれば、組合理念の確立が必要となる。

しかし、組合が定款上定めた組合理念である自助努力と相互扶助の精神を、文字通りに組合理念として組合員に押し付けても、この言葉が大きな概念を有するため、受け手ごとに理解が異なってしまう。そこで、組合員の組合に対する想いや願いを、組合員にとってわかりやす

い言葉で表現した組合理念を構築すべきである。

例えば、キャノンの「三自の精神(自覚、自発、自治)」やホンダの「三つの喜び(買う喜び、売る喜び、創る喜び)」など、単純明快で誰もが理解しやすい言葉を使って、理念を掲げることが大切である。

このようにわかりやすい言葉で定めた組合理念は、組合のあるべき姿と方向を示すものであり、日頃の組合事業の展開と組合員の行動指針に直結する。従って、この組合理念を軸として、組合事業を改善し、かつ組合員の自主的な組合事業への参画を促す必要がある。

あわせて、組合員間コミュニケーションの場作りを、組織運営の原理・原則として、意図的に実行し続けることが求められる。なぜなら、組合員による集団運営を行う組合では、組合員の相互信頼が前提となるからである。また、人は集団行動する場合、各自互いに意見を述べて相互理解を深める場がない限り、意識、目標、目的などを同じ方向に向けることはできないのである。

具体的には、総会、理事会、委員会、部会などの開催は当然である。さらに、組合に対する理解の場を、組合員の経営者に限定せず、組合員の従業員や家族、特に後継者を巻き込む必要がある。ちなみに、青年部、研究会、サークル、ボランティアなどを実施することは、組合に対する理解者を増やすとともに、良き企業市民としての組合の社会的存在価値を高めることにつながるであろう。

PROFILE

森下 正 (もりした・ただし)

1965年埼玉県生まれ。明治大学政治経済学部卒業後、同大学院政治経済学研究科に進学し、博士過程単位取得。

現在、明治大学政治経済学部教授。専門分野は中小企業論。博士(経済学)。

2003年より明治大学社会連携促進知財本部本部員、2004年より同知的資産センター、副センター長として産学官の連携活動を現場で実践。

『ベンチャービジネスとマネジメント』(学文社、2006年)、『新事業創造論』(東洋経済新報社、2003年)など著書および論文多数。現在、明治大学オープン・リサーチ・センター整備事業の中で、産業集積の中小企業と組合の実態調査に基づく人材育成用の教育プログラム開発に携わるほか、中小企業組合等連携組織向けに、講演、セミナー、研究会などの活動を展開中。