

森下 正 先生による

組合活性化 アドバイス



明治大学政治経済学 教授
森下 正氏

組合士・組合事務局は組織運営の要

組合活性化の要は事務局体制の確立に有るといわれて久しい。組合事務局体制の脆弱性は、組合にとって古くから新しい課題であり、この課題の解決無くして組合の活性化はあり得ない。ちなみに、東京都では組合事務局の約半分が理事長会社に併設され、専従の事務局体制とはなっていない。こうした実態は全国共通に見られることである。また、2014年3月現在の組合数は37,713組合（全国中小企業団体中央会調べ）だが、組合運営の専門家である組合士は2,181名（全国中小企業組合士協会連合会所属員、2014年6月現在）に留まっている。組合士全てが組合職員では無く、中央会や商工中金などで勤務していることを考えれば、あまりにも少ない。

組合士制度が1969年に誕生して以来、50年近くの歳月が流れたが、組合運営の専門家である組合士の必要性は無くならない。なぜならば、企業経営者が経営目的の実現に向けて従業員を統合し、全社一丸となって難局に立ち向かっていく堅牢な集団を作っていくこと自体も難しい。それにも関わらず、異なる経営目的や価値観を有する企業と人が集う組合を組織的に統合していくことは容易いことでは無い。

さらに、組合運営を日頃、考え続け、組合業務に没頭できるのは、組合事務局である。事実、活性化している組合に共通する特徴の一つに、「組合事務局のリーダーシップ」がある。このことは、組合事務局が組合の運営管理に留まること無く、一歩踏み込んで、組合員のために自分達ができることを探し出し、事務局から組合事業の提案を行っていくことである。また、組合主導で組合員のための事業創造を行っていくためには、一般の企業による新事業の立ち上げと同じ経営感覚と能力が事務局に求められる。従って、事業の目的や組合員に与えるメリット、場合によっては収益性までを綿密に考え、提案した事業の完成度を上げて成功させるために、あらゆる努力を事務局が行う。こうした活動を通じて、事務局が組合員からの信頼や非協力的な組合員からの協力を得るなど、組合の一体化を図ることができる。

しかし、現実問題として全ての組合が専従の事務局を整備し、1名の組合士が常勤している体制は、理想像である。組合員数が多く、共同経済事業も盛んで事業収入が十分確保できる組合は、専従の組合事務局を整備できる。逆に、組合員数が少なく、共同経済事業が主力の組合事業ではないため、事業収入を十分確保できない組合では、専従の組合事務局を整備することは難しい。

そこで、専従の組合事務局が無い組合の事務局の代行を、中央会、信用組合、商工会議所・商工会、地方自治体など、地域に密着した支援機関が担う動きがある。この場合、意欲と能力の有る指導員やコーディネーターに支えられ、組合運営が活性化している場合もある。だが、逆に事務局を務める側が多様な案件を抱えず、業務に支障を来す事態も見受けられる。

従って、専従の事務局体制を整備できないが、組合員による事務局兼務のあり方と運用次第で、専従事務局に匹敵する機能を発揮させることも考えるべきであろう。

例えば、S物流ネットワーク組合（東京都）は、長年、理事長の会社が組合事務局を担っている。事務局長も事務局員も同社の社員だが、専従の事務局に匹敵する事務局体制を敷いている。つまり、事務局長は同社の次期後継者が務め、組合運営全般を取り仕切っている。この事務局長は、中央会主催の組合士研修に参加し、組合士の資格を取得するとともに、組合の活動を通じて経営者としての技量と幅広い人的ネットワークを身に付けてきた。また、事務局員は、同社の総務部の女子職員（5～6名）が兼務している。組合事業が活性化すればするほど、同社をはじめ、組合員も売上増に繋がることから、兼務であっても組合業務に手を抜くことはない。

この事例は、まれなかもしれない。だが、組合事業の活性化と自社の従業員教育にも繋がる体制を敷いたこの手法は、多いに参考になる。専従か非専従かの違いがあるにせよ、組合事務局のリーダーシップの必要性は無くならないのである。