



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

組織の永続こそ真の目的

企業も組合も、経済活動を営む人間集団であり、一つの組織体である。諸行無常の盛衰が生じることは真理である。しかし、いかなる難局に直面しても、踏みとどまることができる、あるいは危機に陥っても再度、成長・発展への軌道に乗ることができる存続可能な組織と、深みにはまって脱出不能に陥り、やがて消滅する組織には大きな違いがあるといわれている。この最大の違いは、組織として「偏執狂なまでの心配性」であるか否かということである。

「偏執狂なまでの心配性」であると自らの性格を語った経営者は、誰もが知るインテルの経営者、アンディー・グロブである。会社の経営状態の良い悪いに関わらず、常に最悪の事態を想定し、それへの備えを怠らない生き方であり、経営のやり方である。だからこそ、常に準備万端、対策を講じていく。1980年代に日本メーカー勢にメモリーチップで完敗に陥った時、全社的に現場サイドでは新分野であった数値演算プロセッサへの転換準備が既にできていて、経営トップの意思決定を待つばかりであったといわれている。

一方、組合の現状をみていると、ビックな共同事業を成功させたにもかかわらず、次ぎが続かない状況に陥っている現状を目の当たりにすることは少なくない。例えば、高度化資金の償還が終了し、新たにやるべきことを見いだせない組合、共同購入事業が、組合員による個別の仕入れ業者に対する買ったときのネタにされてしまい組合事業が形骸化している組合など、組合運営と活動に問題を抱えている組合関係者に何度も直面する。しかし、この方々に共通していることは、準備万端、対策を講じる心配性とは全く反対の「深刻な問題に対する黙認」がある。自らが存立している業界や地域が抱える根源的問題に対しては、目を向けていないのか、無視している状態が続いているのである。わかっているけれども、手がつけれられていない状態なのである。

例えば、日本中から街の豆腐屋さんが経営者の高齢化とチェーンストアの攻勢のために、減少傾向に有ることは誰もが知るところであろう。豆腐づくりの一流職人になること目指す若者を育てることができない、あるいはチェーンストアで扱う安売り豆腐と差別化できないことが根源的な問題である。同じことをやっていたのでは太刀打ちできないばかりか、苦境からは脱却できない。平成元年に22,740件あった豆腐製造業者は平成25年には8,017件へと激減してしまった。日本人の食卓を支えてきた豆腐屋さんが街中から消えていくのを待つばかりで本当に良いのだろうか。恐らくこれと似た「深刻な問題」が発生している業界はたくさんあるはずである。

こうした事態に対して平成16年に社団法人京都府食品産業協会は、「京ブランド食品認定事業」を京都府の補助金と同中小企業団体中央会の支援を通じて、京菓子協同組合、京そうざい事業協同組合、京都府漬物協同組合、京都府製麺卸協同組合、京都湯葉製造販売事業協同組合、京都府パン工業組合、京都府豆腐油揚商工組合、京都府缶詰協同組合、関西納豆工業協同組合の以上9組合（現在13組合）で、京ブランド食品「京都吟味百撰」を立ち上げた。ちなみに、京都府豆腐油揚商工組合で京ブランドに認定された豆腐を製造販売する組合員は7名となった。また、同組合の理事長は輸入大豆と同品種の国産大豆ではなく、日本各地の固有の地大豆を使用したこだわり豆腐づくりを目指す取組を推進する日本地豆腐倶楽部を平成11年に立ち上げ、全豆連に加盟する組合の若手経営者の経営に対する意欲向上にも注力しているのである。

将来発生する予測不可能なことに備えること、そして現在おかれている厳しい状況から目を背けること無く、新しいビジネスモデルで既存事業を再生すること、この二つの取組こそ、組合、そして組合員の永続のために、必要なことなのである。