

序章 「新しい労働金庫の可能性」

長谷川 勉

はじめに

労働金庫は、自由市場経済の下で自発的に選択されたビジネスモデルとして、日本経済において長きにわたって、労働者およびそれらに関する家族並びに市民の経済的地位の改善に貢献することを主眼としてきた。

このような労働金庫が、今日いかなる環境の下で活動し、またどのような経済的・社会的要請を受けているのかを検証することが本報告の課題である。加えて、労働金庫の使命、これらに基づく機能について再考し、今後の労働金庫について言及することを目的としている。

1. 経済・社会環境及び競争環境

労働金庫を取り囲む諸環境は、近年急速な変化の波に見舞われている。また、将来的にみれば、住宅着工件数の長期的減少、貯蓄率の低下、少子高齢化といった経済環境からの負の影響を長期的に受けることになると予想されている。

近未来の予測は別として、現状を概観するならば、経済のボーダーレス化、産業構造変化、そして技術革新等は、影響を受けるメンバーの経済的立場を通じて構成要素に影響を及ぼし、財政構造の変化、資金循環の変容は、企業・家計のキャッシュフローと金融資産残高を通じて労働金庫の戦略に一定の変更を加える必要をせまっている。さらに、金融市場における新たなプレーヤーの参入、金融技術革新、リスク管理の高度化、そして各種金融規制の変更は、とりわけ直接的に労働金庫の業績（パフォーマンス）に影響を与えつつある。近年リテール金融市場において棲み分けが崩れつつあるし、ネットバンキングおよびコンビニエンスストアの決済サービスの提供も無視することはできない。これらは、規模の経済性が働きやすい分野である。また、経済学のフレームワークを離れて鳥瞰してみるならば、ソーシャルキャピタル（つながり・信頼・協同等）の質的・量的変容は、組合員間、組合員－組合、そして役職員間の関係を通じて、労働金庫の営業基盤に大きな基本的変化を与えかねないことが予想されている。労働組合への加入率、未組織労働者の増加、そして労働金庫における推進機構の変容をみればわかる通りである。

さて、上述のように金融市場はますます競争的になることが予想されるわけであるが、当然のこととして、労働金庫は、協同組織の金融機関として、効率的かつオリジナルなビジネスモデルを提供することによって公正かつオープンな市場において効率と競争に貢献してきた。このことは、上述した変化がどのような形で組合員並びに労働金庫に影響を与えようとも今後とも変わらない点である。同時に、労働金庫が、一部の例外を除けば、個人に高品質な金融商品・サービスを提供することを通じて生活者の安定並びに地域社会に貢献してきたことも主張されなければならない。

むろん、過去を振り返り、組合員のニーズに十分答えたかどうかについては自省することは絶えず求められるであろう。

なお、この過程において、あるいは今後の外部環境の変化において、しばしば同質という言葉あるいは脱相互化という議論がなされる可能性がある。金融機関としての、法人形態に関係なく、金融業務が表面的に同質であることは、歴史的にその端緒から当然のことである。まして、金融規制は統一規格の体型を求めているのであり、表面的な同質性はより観察されるであろう。

しかしながら、このことをもって株式会社と協同組織が同質であると主張することは拙速な議論である。両者は、ミッション、組織運営そしてこれらを反映した日常取引の内面において異なった性格をみせている。その点で異質であるということを付言しておきたい。

同様に、規模と協同組織性との関係についてもいえる。労働金庫の資産ボリュームと協同組織性の希薄化との間には一義的關係がみられるわけではない。これらについては、基本的には物価上昇率によって除された取引単位及びその他の取引特性との関係において論じられるべきテーマであり、現在のところ、この点においても希薄化を理論的に結論付けることは出来ないと考える。

2. 労働金庫の課題

上述した環境変化に応じて、労働金庫の課題は多様化している。今まで内部的に論じられてきたと推察される事項ではあるが、論文全体の整合性のために、改めて以下のように記述したい。

| 項目 | 課題 |
|---------|---------------------------------|
| リテール・預金 | 近未来における貯蓄率の低下 |
| | ATM・窓口利用の低下 |
| | 非預金金融商品への対応 |
| | 環境配慮型預金と金融商品 |
| | 間接構成員との接触ポイントがない |
| | 営業担当の店舗化の必要性 |
| リテール・貸出 | 住宅ローン市場の縮小と競争激化 |
| | エコ住宅政策 |
| | エコカー対策 |
| | エコ耐久消費財対策 |
| | 審査期間の短縮-サービスの高度化と自動化 |
| | 耐久消費財ローンの競争激化への対応 |
| | 教育ローンの競争激化への対応 |
| | マイクロファイナンスへの対応 |
| | NPO ローンへの対応 |
| | サブプライム住宅ローンへの対応 |
| | 労働者ではなく生活者志向の貸出商品の開発と販売 |
| | ライフサイクル金融への取り組み-特に若年層と高齢者に関する対応 |

| 項目 | 課題 |
|----------|-----------------------------------|
| 証券余資運用 | 複雑化・多様化するリスク管理の人材 |
| 自己資本 | リスクに対して不足する資本の充実 |
| IT | バックオフィスの情報化 |
| | 営業端末の高度化 |
| | ネットバンキングにおける競争激化への対応 |
| ネットワーク関係 | 労働組合の組織率の低位安定に対する対策 |
| | メンバー意識の変化に対する教育活動 |
| | メンバー関係の希薄化に対する新しいネットワーク |
| | 組合員外ネットワークをもっていない新ネットワークの形成 |
| | 未組織労働者への対応-パートタイムワーカーの組織化 |
| | 労働金庫へのロイヤルティの低下と対応 |
| ガバナンス | 情報開示頻度と内容の改善 |
| | 総代会の活性化 |
| | 会計情報の内容検討 |
| | 貸出情報開示の検討 |
| | メンバーニーズを吸収する仕組み-下からの情報伝達と相互交流の仕組み |
| 内部資源-金庫内 | 職員モチベーションの低下への対応 |
| | コンサルティング機能の低下への対応 |
| | チーム力の低下 |
| | 世代間・同世代間ギャップへの対応 |
| | ゆがんだ人事ピラミッドの修正とOJTの機能不全の機能回復 |
| | 労働組合依存の共存への変革 |
| 内部資源-組合 | 会員マネジメントの質的向上 |
| | 構成メンバーに対する組合に関する教育の実施 |
| | メンバーの金融に関する教育 |
| 社会的責任 | 自然環境志向の余資運用 |
| | 自然環境志向の貸出政策 |
| | 自然環境志向の支店運営 |
| | 社会環境志向の余資運用-社会に優しい証券投資 |
| | 社会環境志向の貸出-社会に優しい貸出 |
| | 社会環境志向の支店運営-お祭り・防犯・金融教育 |
| | 子供預金 |
| | 人生アドバイス機能 |
| | フィランソロフィー |
| 本部機能 | 調査・企画機能の弱体化に対する対応 |
| | 外部知識の導入 |
| 中央機関 | プラットフォーム-商品・サービス開発能力 |
| | 中央機関へのガバナンス |
| | 調整と生産機能の整理と統合 |
| その他 | ミッションなき航海 |
| | コンプライアンス |
| | 外部訴求力とロビー活動 |
| | 遠い組合員 |
| | 配当率と内部留保の関係 |

3. 労働金庫は必要か

これだけ課題が列挙されると労働金庫の必要性について疑義が湧いてくる。他の金融機関の形態によって、より効率的に代替が可能なのではないかと。当然である。しかし、労働金庫の存在理由について結論から言えば、以下に掲げるように労働金庫が将来にわたって必要とされるかという問いに対するイエスという解答は成立する。

そこでは、過去の存在理由についての記述はあるが、現在および将来にわたる労働金庫が必要とされる客観的条件に関する考察は不十分である。従って、将来を射程に入れた存立条件について列挙し、現在および将来において労働金庫が果たすことが期待されている機能について考える基礎としたい。というのも、組織は単なる人的構成要素の塊ではないため、必要時に瞬間的に再生されるわけではないからであり、今日の存在理由を将来に備えるという点において意味はある。仮に今必要とされていなくても、将来必要とされる可能性があるという意味に他ならない。以下においては、詳細な存立条件つまり労働金庫が必要とされる理由を述べる前に、スキップされる方のために簡単に誰が必要としているのかについて列記しておくことにする。一瞥されればわかる通り、過去・現在・未来にわたって、労働金庫を必要としている人が、顕在的にも、潜在的にも存在していることが理解されると思う。

- ・ビッグバンクから知られていない人（情報の非対称性）
- ・偏見をもたれている人・外見、地位、職業、性別、業種等
- ・不景気の犠牲者
- ・突然の病気・事故（不確実性）
- ・その他の不意の出費
- ・ビッグバンクのご都合主義の犠牲者
- ・金融がよくわからない人（金融リテラシー）
- ・銀行との交渉力が弱い人
- ・リスクが高い人・若い人・挑戦者
- ・時間がない人・限定合理性
- ・将来にわたり柔軟な取引を希望する人
- ・その他大勢を望まない人・相手のコミットメントに恵まれない

以下において、列挙した項目を詳細に理論的にみていくことにしよう。

- (1) 一般金融機関と地域の顧客の間には金融ギャップすなわち情報の非対称性が存在するということである。簡単にいえば、労働金庫にしか蒐集できない情報をもつ顧客が存在するということ、そして労働金庫にしか提供したくない顧客がいるということである。（顧客の経済内容・将来性・モラルについて金融機関側はその全てを把握していない。換言すれば、規模の大きい経済主体と比べて、金融機関が貸出審査の際に積極的に顧客情報を蒐集する意志に乏しく、また蒐集するにしてもコストが高くつくこと、また債権管理の為のコストも高くつくこと、顧客側でも積極的に自己

の情報を発信するインセンティブに乏しい等のため、貸出可能性は低くなると考えられる。これらのことが、逆に高金利金融の存在を許容している。また、資本市場においても、同様の理由から小規模経済主体が直接アクセスすることは困難である。

- (2) 我々の社会においては、しばしば経済合理性とは関係なく判断され、不利な立場に立たされる階層が存在する。こうした主として心理的なバイアスによって排除された階層には、例えば、高齢者・女性・NPO・マイナーな産業において度々見られる。
- (3) 不確実性—資本主義経済は依然として貨幣的不安定性を有しており、それらが所得・支出不確実性を発生させ、対応できない小規模階層を直撃する。また、個人的な事故・病気・失業等の突然の出来事は同様の影響をそれら階層にもたらす。そして、このような階層に対して一般金融機関が歴史的に対応してきたとは言えない。急な出来事に対して対応してくれない。
- (4) 人的接触型の相対取引を求めるメンバー・顧客層は依然として存在し、フェイスツーフェイスな関係と人と人とのつながりを求める。
- (5) 企業、個人はあらゆる領域・水準において分布している。そして、それらは、規模、所得、資産、地位、情報量、嗜好等がそれぞれ異なっており、そうした多様性が多種多様な金融機関を要求する。一つのビジネスモデルの集約された産業は少ない。
- (6) 公共サービスの低下に起因する非営利セクターの拡大傾向がみられ、新たな金融ニーズが予想される。大規模金融機関がこれらに応じることは現段階では難しい。故に、そこにギャップが生じ、満たされないニーズが残されることになる。
- (7) バーゲニングパワーつまり交渉力は経済主体間に均等に配分されているわけではないため、劣位者は常に存在する。換言すれば、顧客は対等な取引を要求するのであり、引け目や疑心暗鬼になりながら取引することは望まない。対等な交渉力を要求する集団もある。
- (8) 資金偏在が存在したばかりでなく、今後とも程度の差こそあれ、資金の潤沢な地域および集団とそうでない集団に分化する可能性はあり、均質的配分を期待することはできない。労働金庫がなかったならば、資金が枯渇した地域があったかもしれない。従って、価格調整機能以外の力によって偏在を矯正させる必要性が生まれてくる。
- (9) 金融リテラシー（金融を理解する能力）が低い集団が存在し、それらは金融機関と利用者との間で情報の非対称性等をもたらす。リテラシーが低い人々に対しては、金融商品・サービスの説明のために多くの時間とコストを要する。
- (10) 担保、人的保証といったリスク補完に乏しい階層がある。
- (11) 借入れ条件として金利よりも借入機会とタイミングを求める集団がある。長期安定的な資金供給を需要する階層が存在する。
- (12) から (16) までは、少々難解であるため、スキップしてもかまわない。
- (12) 動機づけにかかわる不完全なコミットメントが金融機関と顧客の間には存在し、これらを取り除く長期・相互的なスキームが求められる。
- (13) 金融機関と顧客との間には調整費用が存在し、これらを低減する道具を求められる。
- (14) 小規模企業との取引は、特殊な物的・人的投資を必要とし、取引頻度が高く、継続性がある。かつ、取引は不確実かつ複雑性を帯びており、その成果を測定すること、

つまり取引の満足度を測ることは難しい。さらに、単発の取引に見えても、いくつかの取引単位と連結しているため、取引の性格は単独に比べて異なる。

- (15) 機械主義的な行動に対処できない集団があり、かつそのことに対して警戒しており、取引コストを高める。所有および所有意識がコスト低減の手段となる。機会主義的行動とは、自己に都合の良い振る舞いをするることである。
- (16) 複雑な金融取引であるため、限定合理的行動をとる結果、長期的には取引コストを高める結果にもなる。それ故、そうしたコストを節約する組織を求める人々や企業がいる。

以上の項目が、もし労働金庫がなかったならば、満たされないニーズとして残されるものであり、ある種の不満である。例えば、必要な資金を調達できない、リスク以上に高い金利を要求された、不必要な担保設定を強いられた、取引後においても何らかの不満が残る等々の具体的あるいは心的態度となって表れる。

4. 金融ギャップ

上記のような現象は、労働金庫の必要条件となりうるわけであるが、このことは以下のような状況を一般金融機関と顧客との間で、程度の差こそあれ、惹起させるからである。すなわち、信用リスクの測定不能・情報生産コスト高・取引コスト高を通じて、貸出拒絶—信用割当の発生、赤字主体側からの資金借入動機の減退、不利な取引条件の設定、高金利、逆選択が発生する。

これらの金融ギャップの解消には、法制あるいは補助金といった政策ないしは政府系金融機関の設立と民間の自助努力が考えられる。労働金庫は、後者でかつ補助金的でなく組織的解決の手段を提供する。その意味で、強制的法に依拠せず、自立した組織運営を通じて、解消する手段を提供している。

労働金庫がなかったならばという仮定を想定してみると、上述したことが理解できるものと考ええる。

5. 労働金庫の価値と使命

労働金庫は、一般的経済取引において劣位に立たされたものが、メンバー所有の組織という場において、メンバーのために、メンバーが意思決定の主体となって、協同を通じて、経済的・社会的立場の改善を志向する組織体である。

換言すれば、3において列挙した条件によって発生するニーズを持つ人々が相互性と協同を通じてニーズを満たす、あるいは抱えている諸問題の解消に向けて努力する組織が労働金庫であり、そこにこの組織に課せられた使命がある。

- (1) 競争を促進する。つまり標準化、集中、独占に抵抗する、拮抗力となる。
- (2) 組合員志向の金融商品・サービスの開発と提供に関して、金融市場において誘発あるいはリードする。
- (3) 一般金融機関によってリスクが高く情報生産・取引コストが高い領域に貢献する。
- (4) 国民経済においてセーフティネットの役割を果たす。
- (5) 組合員の経済的立場を改善する。
- (6) 経済的参加を促進する。
- (7) 組合員の金融リテラシーの改善に寄与する。
- (8) 社会的包含を促進する。

6. 労働金庫の機能

労働金庫は、必要とされている人々に対して、あるいはこれから将来にわたって必要とされるであろう人々に対し、ミッションに基づき、どのような貢献をすることができるのであろうか。すなわちどのような機能を発揮することができるのであろうか。以下において、述べてみることにしよう。

- (1) 労働金庫においては、意識的にせよ、無意識的にせよ、メンバーが相互に、信頼するとき（相互性）、共同信用が創出される。これは、外部からの資金調達、内部での相互融通のための必要条件である。中央機関は、同一論理によって個別組織同士の共同を可能にする場であり、共同信用の最も大きい象徴である。
- (2) ところで、この信用が創出されるためには、一人一票の下で、組織のメンバーにおける自己責任・自己管理・自己所有がなければならない（教育機関機能の発揮、経済の民主化）。言い換えれば、メンバーが責任を持って労働金庫の所有者として統治しなければならない、その枠組みとして、お互いの信頼を可能にする一人一票の仕組みを導入している。これは、少数の専横による経営リスクを防ぐ役割を持つ。
- (3) 以上のようなことを実現するためには、有償・無償による組織への参加がなければならない（自主性・自律性の発揮、運営費用の低下）。参加とは経営の意思決定から日常業務までの参加を意味する。前者は、総代会への出席・発言であり、各種の会議であろう。後者は、経済取引への参加であり、協同で取引を行い双方に満足をもたらすような経済行為を創出することである。取引の場には共感と共同生産が求められる。
- (4) 何故なら、反対の他律性（経営者任せ）は一体感を減退させ相互信頼を低下させるだけでなく、相互監視能力が低下するため、経営リスク・事務管理リスクを高め、資金が逃避（流動性リスクの増大）し、最終的には信用創造能力を低下させるからだ。株式会社形態と異なり、管理するのは市場規律ではなくメンバー自身である。

- (5) また、同時に開放性がなければならない。開放性はメンバーの加入・脱退の自由だけでなく、組織がメンバーと外部に対して情報公開していることを意味する。これも信用にとって重要である。
- (6) このようなことによって、周囲からの信頼が高まることで流動性リスクが低下、組織の資産価値の上昇、信用リスクの低下、事務管理リスクの低下がもたらされる。つまり、参加・信頼・監視はコストとリスクを低下させる。これらは、メンバーの金利や取引条件の改善、そして市場領域における競争条件の確保に繋がる。また、マクロ的な貨幣変動に対する緩衝装置として機能することにもなる。組織においては信頼によって資金が逃避せず、貸出においてはリレーションシップファイナンスから貸出量の増減が抑制されるからである。また、金利、取引条件の長期継続関係の中で平準化される。
- (7) こうした状況下において、外部の資金調達あるいは参加者の自己資金の蒐集が可能となり（流動性選好の低下、自己資本比率の上昇）、貸出（対人信用に基づく資産・期間変換機能）と配分（分配制限に基づく資本集中の歯止め及び自己資本の蓄積）を通じて、参加者の生活水準の安定・上昇、生活環境の改善がもたらされる。その場合、自然・社会環境志向的貸出政策が含意されるならばより好ましい。そして、その合成の成果として、域内・集団内資金循環の完結による地域経済・集団の安定と発展の可能性が具備されてくる。さらに、マクロ的には、経済発展、経済の民主化、資本集中の歯止め（資金偏在の防止）、教育機関としての機能が発揮されることによる社会発展、信用秩序の維持に対して貢献する可能性をみることができるといえる。さらには、多様性の観点から多様な形態の存在が経済全体のパフォーマンスを引き上げることに貢献している。
- (8) このような機能と意義を有している労働金庫ではあるが、これは理論的・歴史的に考えられるのであって現実に完全な形態において存在しているわけではなく、その一部がそれぞれの領域において現実化しているにすぎない。また、現実化していても、利害関係者の間で意識されていない場合も多い。

7. 中央組織の機能

章を改め詳細に論じる予定としているので、ここでは導入にとどめたい。

個々の組織が小さければ小さいほど、今日の経済社会においては、規模の経済や範囲の経済性が働くため、カバーできない業務・領域が多くなる。また、相互性の観点からも、中央組織は早い段階から活発な機能が求められた。中央組織の主たる機能は、生産と調整であり、前者は金融商品・サービスの生産であり、後者は内外ネットワークにおける利害関係者の調整である。

他方、中央のみではカバーできない多くの戦略もある。従って、中央と個々の金庫というネットワークは相互補完的な関係であるといえる。

8. 労働金庫の経営資源

(1) 強み 以下の強みによって、長年にわたって住宅ローンを主軸として競争力を発揮した。

- ・ 地域と労働者という二つの共通の紐帯によるリスク管理費の低減、モラルハザードの防止、取引コストの低減、顧客維持率の高止まり
- ・ 地域情報の蓄積
- ・ 推進委員会の頑強性
- ・ 忍耐に基づく内部留保
- ・ 共同体意識
- ・ 職員のコミュニケーション能力の高さ
- ・ 役職員のつながり力
- ・ 会員とのつながり
- ・ 複雑なネットワークによる意思・ニーズ交流システム

(2) 弱み

- ・ 管理部門経費率
- ・ 渉外支援ツール開発の遅れ
- ・ ネットバンキングへの取り組み遅延
- ・ 金融商品・サービスの開発力
- ・ 資金調達能力
- ・ 余資運用能力
- ・ 地域リスクの集中
- ・ 単一商品への集中による経営リスクと人的資源開発の偏り

9. 労働金庫の弱みを強みに転換するためのプロセス鳥瞰と方向性

今までの考察において、労働金庫のこれからについてある程度言及した。それは、細部にわたるものではなく、労働金庫に本来備わっている力を引き出すものである。従って、言及してきたことは基本的かつ本質的なことに限られている。このような話は、過去においてしばしば言及されてきた。例えば、「原点回帰」というスローガンはこうしたことの好例である。しかし、原点を巡る解釈に深みがなければ、そしてそれらを基本にした実行策がなければ、絵空事にすぎない。その意味で、従来より、恐らく、この基本的な話から、労働金庫の方策を直接描くという作業は困難であったかもしれないし、あるかもしれない。

しかし、「強み」の部分を見れば、方向性を直感的に感じることはできる。それは、労働金庫の関係者の間で張り巡らされている糸の数を増やし、太くしていくことである。しかも効率的にである。この糸は、様々な機能をもっている。単なる金融商品別原価計算によって、糸の有効性を判断してはならない。一見すると非効率的な糸であっても、視点を変えれば有効な糸となる。

この糸には、情報、信頼、協同、そして慣習等の様々な精神・様式が含まれている。労働金庫はこのような糸を保持しながら、ビジネスを遂行していくのである。単なる金融商品・サービスの専売業者ではない。メンバーもそのような役割を期待しているわけではない。

もし、このようなことが合意されるのであれば、必然的に方向性は、このような蜘蛛の巣状の糸を増加・保持・強化させるための、営業体制、人事教育、事務部門体制ということになる。そして、そのためにも個別労働金庫のネットワークの強化そして扇の要としての中央組織の強化が求められてくることは言うまでもない。

ここでは、求められている方向性だけに言及し、具体的な方策は他の機会に譲りたい。また、別の観点から、協同組織金融全般について章を改め言及しているので、それらも参照されたい。

10. 統合された場合の労働金庫のメリットとデメリットに関するコメント

- (1) メリット ただし、以下の項目は事前に戦略を立案し実行することが前提であり、自然に備わるものではない。
 - ・ 金融商品・サービスの開発能力の向上
 - ・ 余資運用能力の向上
 - ・ 資金調達能力の向上（将来）
 - ・ 管理業務の共通化によるコスト低減
 - ・ 社会的信用力並びに信用力の向上による取引優位性
 - ・ 地域リスクの分散
 - ・ ネットバンキングの可能性

- (2) デメリット
 - ・ 全国規模に見合ったリスク・内部管理体制の整備によるコスト増
 - ・ その他の合併に関わるコスト増
 - ・ 物理的距離の発生による地域からのガバナンスの希薄化
 - ・ トップ層の東京への偏重
 - ・ 意思決定システムの東京への集中
 - ・ 草案にある三段階方式による非効率性
 - ・ 都市型労働金庫の発生する可能性
 - ・ 統一金利による利害の発生（地域間金利格差があるため）
 - ・ 統一貸金による人的資源管理の問題（地域間生活水準の差）
 - ・ 対等合併比率に伴う利害の顕在化および国際会計基準との整合性
 - ・ 全国組織において確認されていない相互扶助と協同の統一組織での実現
 - ・ 歴史的に形成されてきた社会関係資本である「つながり」の変容
 - ・ 各金庫に向けられたロイヤルティーと信頼の変容（競争力の源泉）
 - ・ 組織文化の衝突
 - ・ 地域組織間における利害調整コストの発生

- ・ 大規模生保にみられるガバナンスの形骸化の可能性
- ・ 地域の複雑かつ柔軟なネットワークの毀損可能性あるいは中央集権的な意思伝達システムの非効率性

(3) 小活

統一を促す経済的要因はあり、金融機関である以上規模の経済性をさけて通ることはできない。しかし、他方、規模の経済性が働かない分野もあり、かつそこに重要な経営資源を含んでいる場合はいくつかの点を注意しなければならない。すなわち、単なる統一による規模の拡大はみえない経営資源の毀損へとつながり、かえって競争力を低下させることにもなりかねない。また、規模に見合う組織構造をもたず、単なる足し算となってしまうのであれば、正の効果は期待できない。

従って、統一とは、各々の金庫が歴史的に蓄積させてきた、みえる・みえにくい経営資源を維持しつつ、規模のメリットを享受できる組織を創造することにある。

そのためには、グランドデザインを設計できる人材とそれらを実務的に具体化できる人材を労働金庫の内と外に求める必要があるだろう。

しかし、統一のみが、規模の経済性を享受し、競争相手に対抗することができる唯一の手段でないことも改めて、比較検討する必要があるであろう。

重要なことは、統一によって得られるであろうメリットを享受しかつ統一によってもたらされるであろうデメリットを相殺できる組織形態を模索することである。模索の果てに何も見いだされないようであるならば、その時はじめて統合された金融機関を考察の範囲内に入れることが考えられる。

おわりに―鳥瞰図的思考と頑強な考える組織を目指して

本章は、今まで主張されてきた労働金庫の使命・存在理由・機能とは異なる視座から言及してきた。今日の労働金庫そして未来の労働金庫が必要とされる理由、背景、そして人々・組織は、従来考えられていた以上に広範囲かつ潜在化している。故に、今までの延長線上に打ち立てられた政策・戦略では、対応することは困難となってきた。しかし、一步を踏み出すことができずにいる。労働金庫を取り巻く安心感と閉塞感の理由はここにある。創設から今日までの誰もが知っている成功のビジネスモデルの呪縛から解放されることは困難であるばかりか、居心地のよさも手伝って、抜け出すことはできなくなっている。他方、内から外を見つめると、このモデルの永続性は保証されているものではないことに気づく。

ジレンマの解消は、本質すなわち使命の解釈からはじまって戦略立案に至るまでのすべてを180度回転させる中長期的な頑強なタスクチームの存在を必要とするであろう。内外の知恵を結集し、新たなる構築が求められている。