

第3章 第1節 「社会的課題への対応と労働金庫の役割」

広石 拓司

はじめに：働く人の課題解決プラットフォームとして

労働金庫は働く人が「お互いを助け合うために、資金を出し合っただけでつくった協同組織の金融機関」であり、「働く人とその家族が安心して快適な日々を送れる社会づくり」を目指している。

働く人をめぐる環境はこの10年間で大きく変化した。グローバル化は一層進み、新興国や途上国が製造の分担だけでなく中核を担うと同時に市場としても大きく成長した。国内の競争環境も激しい中、既存の企業が倒産したり合併したりする中でリストラされる人も増えている。このような環境の中、かつての終身雇用制度や手厚い福利厚生を誇った日本型雇用システムの継続は厳しい状況になってきている。

現代の働く人をめぐる経済社会環境は、労働金庫が設立され、成長した1950～1980年代の状況から大きく変化してしまっている。

そのため、「働く人とその家族が安心して快適な日々を送れる社会づくり」のためには、現代の働く人が置かれた環境を改善し、働く人たちの直面している多面的な課題に向き合い、解決に大きく貢献する存在でなければならないだろう。

もちろん、労働金庫は金融機関であり、金融機関が働き手の全ての課題解決を直接行うことはできない。しかし、働き手の生活において、また働き手の課題解決に取り組む組織にとってお金は不可欠なものであり、働き手への直接的、多組織と連携した間接的なサポートに取り組む必要がある。

同時に、労働金庫は協同組織でもある。お金を通じた人や組織の間のつながりを生み出し、課題解決に貢献することも、労働金庫に期待される。

これからの労働金庫は、働く人をめぐる社会問題を解決するプラットフォームの役割を担うことができる存在であり、それによってこそ働く人や幅広い社会から信頼され、不可欠な存在と期待される存在になれると言えよう。

1. 働く人が直面している課題

これからの経済社会環境において、働く人は次のような変化に直面し、課題に向き合うことが増える。

(1) 一生の間に職場を何度も変えることになる

従来も職場の転換は多くあったが、それらが同じ企業内の配置転換や、系列会社や同業種内での異動が多かった。しかし、今日では、自分らしく働くためにキャリアチェンジを志して、また、突然のリストラなどで意思や準備も十分ではない状態で、異なる業種や規模への転職が増える。

(2) 一生の間に立場も変化し続ける

かつては働く人の社会的ポジションは、組織の中で階段状にあがっていく、もしくは職人のように生涯同じ役割を果たすなど、ある程度、定まっていた。しかし、現在の社会では社会的な立場やポジションはどんどん変化する。例えば、正社員で働いていた人が会社都合で非常勤や派遣社員になる。会社を辞めてフリーランスで働いたり、起業したりする。フリーや派遣の人が正社員になる。このような不連続な変化が起きる。そうすると給与体系や社会保障などの環境も、どんどん変化する。

(3) 職を求めて、居住地域も変えなくてはならない人が増える

大企業のグローバル化が進むと共に、地方の小さな工場が東南アジアに丸ごと移転するなど中小企業の海外移転も増えている。また都市の会社を退職して農業を始めたり、地元で起業したり、海外に出たりなどの異動もある。働く人の異動の回数は増え、異動先は国内にとどまらず海外も含めて幅広いものになる。

(4) 長期間を共にすることが前提とできないため、職場内の人と人の分断が進む

かつては就職すると、その組織で長時間共に働くことが前提となっていたため、会社の目標達成に協力し、寮や社宅などに入り、共に飲みに行く、社内行事に参加するなどの活動を通して、組織内の人の交流が積極的に行われていた。しかし、短期間での転職や異動が増え、企業もコスト削減で業務外経費を減らすことによって、交流への意欲が下がり、交流機会も減ったことで、職場内の人と人の分断が進んでいる。

(5) 社会貢献、自己実現などがモチベーションの動機となり、会社から与えられる仕事にやりがいを見出すことが難しくなる

かつては「生活の糧を得る、賃金を上げる」や「自分の成長や高い評価を得る」が仕事の動機となっていたが、成熟期に入り、豊かさが前提となり、大幅な経済成長が当てにできない中で、「自分らしさを発揮する」「社会に貢献する」が仕事の重要な動機となってきている。そのため、会社から与えられた仕事に自分にとって意味、やる理由を見いだせないと“モチベーションが上がらない”など、仕事のやりがいをつくるのが課題となっている。

(6) 社内で経験を積ませる期間・機会が小さくなり、社会的にもステップアップの場が整っていないため、職業スキルの向上ができず、給与や待遇が上がらない

かつては会社が働く人に経験を積ませ、成長する環境と時間を与えてきた。企業に余力がなくなっている今日では“即戦力”が重視され、職務給をベースにした人事中心になっており、社員の経験や成長のコストを負担しなくなっている。同時に、日本では働く人の仕事力は企業内教育が前提となっていたため、アメリカのビジネススクールなどの企業外での仕事のステップアップの場が十分に整備されていない。そのため、働く人のスキルアップやそれに伴う給与アップが難しくなっている。

- (7) 仕事の将来を見通せず、社会保障の負担など、労働の先に希望を見出しづらい
「失われた 20 年」と呼ばれるように日本経済は全体的な成長は困難な状態が続いている。また財政赤字の拡大、高齢化に伴う社会保障費の負担増などで将来展望を明るく持ちづらい状況になっている。そのため、働くことに、その未来に希望を見出しづらい。
- (8) 脆弱層の拡大、ホームレス化、貧困の再生産などが深刻化する
正社員の派遣化や派遣切りなどによるホームレス化、低賃金での長時間労働、生活保護受給者 208 万人超えに見られる貧困層の拡大など、脆弱層が急速に拡大している。それらの人々の中には働く意欲を持ちながらも厳しい経済環境の中で仕事を確保できない人が多数いる。一方で、生活保護受給者やその子どもが勤労意欲を高めることができないなど貧困の再生産も始まっている。
今後の財政悪化により、今後、脆弱層への公的支援は弱くなる。働く人の潜在的な意欲を引き出し、働き手として育てることが重要な社会課題となる。
- (9) 介護、子育てと仕事のバランス、離職と復帰への対応が求められる
高齢化によって働く世帯の介護負担は大きくなる。また女性が重要な役割を担う中、子育てしながら働ける環境づくりが求められる。地域コミュニティが弱くなったことで離職者を地域で受け止めることや、離職した人の社会復帰のサポートが必要となる。仕事と生活の両立やバランスを、働く人の自己責任とするのではなく、社会的なセーフティネットとして整えていく必要がある。
- (10) 働く人を支える地域コミュニティが弱く、安心できる居場所がなくなる
企業内コミュニティが弱くなり、職場で連帯感を持ちづらくなっている。また団塊の世代が退職期を迎え、企業から地域に還る人が増えている。しかし、地域社会コミュニティにおいても人のつながりが弱まっており、地域に自分の居場所を見つけたり、安心して参加できる活動にもつながらず、孤立感を感じる人が増えている。働く人の地域参画は、働く人を孤立させない重要な支援策になっていく。

これらの働く人をめぐる社会的課題に共通しているのは、かつてのように企業の枠組みの中で働くことに集中できた時代が良くも悪くも終わっている点である。

かつては、会社の成長と個人の収入がリンクし、会社の中で仕事を覚え、会社の中で出世することがやりがいや目標となれた。会社の事業構造が変わる時も、働く人は部署や関連会社への配置転換で守られた。会社という枠組みが働く人を守っており、働く人は会社という基盤の上によって仕事を学び、成長し、収入を得て、社会保障も得て、生活の多くの時間を過ごしてきた。それゆえ、働く人は、会社という基盤をもとにした共同体意識をもつことができ、それが企業内労働組合の基盤となっていた。

しかし、バブル崩壊後の過程において、「働く」は、企業という枠組みから切り離されてきた。企業の安定的な存続自体が前提とできなくなったことにより、間接費などの削減が進み、成果報酬化、非正規雇用化により、会社にとって人件費を固定費から変動費

へと転換させる動きが進んだ。経済社会環境や経営状況の変化に対して、かつてのように企業が緩衝材の役割を果たせなくなったことで、変化は働く人に直接的な影響を与えるようになった。もはや、働く人を会社という枠組みは守ってくれない。働く人は自立し、自ら判断して環境への適応や成長、基盤づくりを行う必要がある。

それは同時に、会社が共同体意識の基盤とはなりづらくなったこと、つまり働く人が仕事で孤立しやすい状況に陥っていることを意味する。しかも、長らく働く人を支えるのは企業の役割であったため、働く人を支える地域や社会のコミュニティは弱く、十分に支えることはできない。

先にあげた社会的課題は、働く人のセーフティネットとなるコミュニティがどこにもなく、社会的疎外に陥ることによって始まり、深刻化している。

労働金庫は、働く人の連帯から始まり、労働組合という協同体をベースに発展してきた。労働金庫にとって働く人と人とのつながり（コモンボンド）は、顧客の確保、信用の担保を始めとする安定的な金融経営の基盤であり、他の金融機関にない強みであり、違いを明確にできるポイントである。それゆえ、働く人のつながりが危うくなる社会的状況は、労働金庫の存在意義、経営の基盤や強みが揺らぐことを意味している。

2. マーケティング 3.0 時代の労働金庫の強み

2010年、マーケティングの大家であるフィリップ・コトラーらが出版した「マーケティング 3.0」という書籍が話題を集めた。コトラーは顧客志向のマーケティングを唱えてきたが、状況が変化したというのだ。

かつて、産業はメーカーが中心であった時代、メーカーが高性能な製品をつくり、それを売るのがマーケティングの役割であった。（マーケティング 1.0）

一通りのモノが揃うと、マーケティングの役割は、消費者のきめ細かいニーズ、満たされていないことを自覚しているニーズに応じて新しい商品やサポートを提供していく役割を担うようになってきた。（マーケティング 2.0）

何に価値があるかはマーケティング 1.0 の時代にはメーカーに答があり、マーケティング 2.0 の時代には消費者が求めているものが答であった。

しかし、モノもサービスも情報もあふれるほどあり、ライフスタイルや価値観も極めて多様化している今日、もはや消費者も何が欲しいのか、わからなくなっている。どこにも答がない時代に、企業は消費者と共に「より良い生活とは何か」という答をつくっていくべき時代が来ている。さらに、インターネット、ソーシャルメディアの普及によって消費者自身の情報発信が増えている。現在では、商品を購入する時には、他の人のレビューが最も大きな影響を与えるようになってきている。いくら企業がお金をかけたきれいな広告を打っても、利用者が「使ってみてイマイチだった」という声がネット上に出れば、売れなくなってしまう。逆に、広告費が小さい企業でも、ソーシャルメディアやメールなどの口コミを通して一気に知れ渡ることもできる。企業から消費者に一方的に情報を提供する時代ではなく、消費者は自ら情報を集め、発信する「生産的消費者」となった今日、マーケティングは消費者の集合知と企業が協働できるように促す役割が求められている。（マーケティング 3.0）

図表 マーケティング 1.0、2.0、3.0 の比較¹

	マーケティング1.0	マーケティング2.0	マーケティング3.0
	製品中心のマーケティング	消費者志向のマーケティング	価値主導のマーケティング
目的	製品を販売すること	消費者を満足させ、つなぎとめること	世界をよりよい場所にする
可能にした力	産業革命	情報技術	ニューウェーブの技術
市場に対する企業の見方	物質的ニーズを持つマス購買者	マインドとハートを持つより洗練された消費者	マインドとハートと精神を持つ全人的存在
主なマーケティングコンセプト	製品開発	差別化	価値
企業のマーケティングガイドライン	製品の説明	企業と製品のポジショニング	企業のミッション、ビジョン、価値
価値提案	機能的価値	機能的・感情的価値	機能的・感情的・精神的価値
消費者との交流	1対多数の取引	1対1の関係	多数対多数の協働

マーケティング 3.0 の時代において、顧客は二つの行動をとる。自分にとって重要度が低い商品やサービスについては、他との徹底的な比較で少しでも安く、少しでも有利なものを選択しようとする。企業にとっては厳しい価格やサービスの競争の状況下におかれることになる。一方で、顧客にとって価値を感じるものについては、積極的に情報を集め、意義を理解し、共感するものであれば多少高くても積極的に選択し、さらに、その良さをブログやフェイスブックなどで友人に勧めていく。企業にとっては、顧客との良い関係をつくり、広報コストを下げることができる。

つまり、マーケティング 3.0 の時代の企業にとって、顧客が何に価値を感じるのかを把握し、どんな価値を提示していくのか。また、顧客に企業やその商品・サービスが自分にとってどんな意味を持つのか、自覚を促す機会づくりをしていくことが、存続に影響を与えるくらい極めて重要なことになっている。

金融分野においても、今後の経済社会環境に大成長は見込めない中、より一層厳しさを増してくる。労働金庫の主力商品である住宅ローンも、安定した収益を見込める商品として今以上に厳しい競争となることは明らかである。

既存の金融事業の枠組みの中で、他の金融機関と同じ舞台上で戦うなら、グローバル金融との競争の中で優位を保つには厳しい戦いをしなければならない。

しかし、主たる顧客である働く人にとって労働金庫が共感を呼ぶ存在であり、「自分たちの味方」「困難な時に助けてくれる存在」と認識されれば、金融機関間の競争が激しくなる中でも、顧客が他の金融機関にスイッチすることを防ぐこともでき、新しい顧客の低コストでの獲得も可能となる。

¹ フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン（2011）19 ページ表 1 - 1 より。

ただし、顧客や様々な NPO などの社会サービスも見ている存在であり、生産的消費者として情報を集め、比較し、発信していることを考えると、「働く人とその家族が安心して快適な日々を送れる社会づくり」を理念として掲げているだけでは、共感を得ることは難しい。働く人が困っていることの解決に向けて、労働金庫のそれぞれの現場、どのように応えているのか、いないのか、そこを顧客も社会もこれまで以上に見ている。

マーケティング 3.0 の時代において、働く人の社会的課題の解決への貢献を通して、働く人の共感を得ることは、労働金庫の金融市場での競争における強みとなる可能性が高い。それゆえ、労働金庫にとって働く人の社会的課題解決への取り組みは、社会貢献活動に止まらず、労働金庫の本業として取り組んでいく必要がある。

3. 期待される「働く人のソーシャル・キャピタルの構築機能」

労働金庫は、働く人のつながりの危機から生まれる社会的課題の解決に向けて、どのような貢献ができ、何に取り組むべきであろうか。

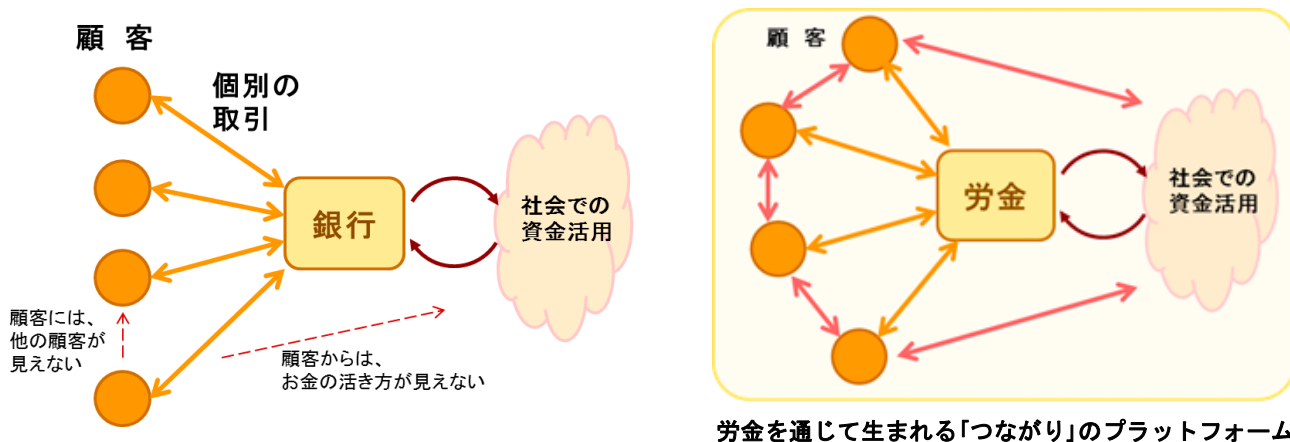
これまで労働金庫は「働く人のネットワーク」「生協や NPO の支援で培ってきた地域社会の課題解決の担い手とのネットワーク」「各地域の労働金庫における支店ネットワーク」「各労働金庫と労働金庫協会の全国ネットワーク」というつながりを経営の基盤としてきた。これらの他の組織にはないネットワークを活かすことが、ユニークな社会的課題の解決の実現につながるであろう。

同時に、金融はしばしば経済や社会生活における血液に例えられる。金融の役割はお金を個人や企業、行政などの多様主体の間の資金循環を担うことによって、経済社会に活力を与えていることも思い起こす必要がある。金融は、お金の流れを生み出すことで、新しいつながりを生み出すこともできる存在である。

ただし、そのつながりづくりは、金融機関の内部で行われており、外部の顧客からは見えにくい。個人の預金が、どこに活かされているかは、一般顧客にはわかりづらい状況にある。多くの個人顧客にとって、銀行は自分のお金を預け、そこで保管され、利子などが与えられる存在でしかない。銀行と顧客は個別取引で結ばれている関係に過ぎない。

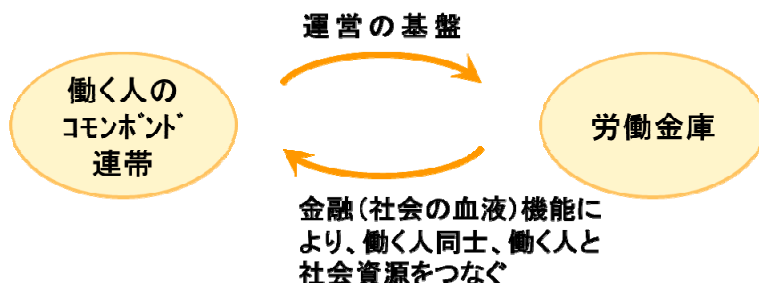
しかし、金融の経済社会の血液としての機能を、顧客にとって「見える」ことにすることで、金融を通して、顧客は多様・多層なつながり（ソーシャル・キャピタル）を得ることができる可能性をもっている。それは、実際に NPO バンクやソーシャル・ファンドなどの「顔の見える金融」として実践が始まり、支持を集め始めている。

図表 金融による「つながりづくり」



これまで労働金庫は企業内組合や企業内コミュニティという働く人の「顔の見える関係」を顧客確保や信用担保として活かしてきた。

これからは、労働金庫自身が、金融という機能を通じて働く人同士の顔の見える関係を積極的につくり、働く人と社会支援をつないでいくことにコミットしていくこと、つまり、働く人のソーシャル・キャピタルを維持・再構築する機能を強化する必要がある。働く人のつながりと労働金庫が相互に好影響を与えるように進化していく必要があるだろう。



4. コミュニティづくり支援を通じた労働金庫の顧客にとっての意味のプロデュース

働く人同士の「顔の見える関係」づくりに向けて、労働金庫はどのようなことができるだろうか。

これから働く人は、ひとつの産業、企業にとどまらず、変化も大きくなり、「人生の転機」が、より多くの人に、より多くの回数、より突然にやってくる社会になる。

例えば、地方の工場の従業員が、働く工場が新興国に移転し、長期滞在になるようなことが増える。その時、抱えている住宅ローンはどうしたらいいか？空き家を貸せないか？先方での住宅事情は？医療費、教育は？といった課題が生じる。

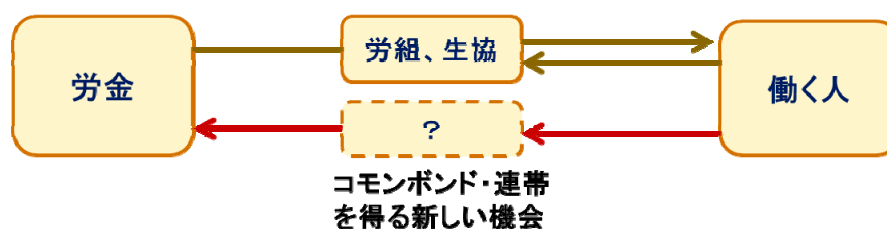
また、親の介護のため、退職して転地・転職すること、会社が合併によって事業部が

廃止され、解雇や正社員から転職で非正規雇用になることもあるだろう。そんな中、かつての職場仲間と地域で小規模事業を開始することで、自らの働き口を守ろうとする動きも増えてくるだろう。

変化のときには、住宅や生活の様々な点でのお金の心配が発生し、相談やサポートのニーズが生まれる。働く人がぶつかる変化を労働金庫がいかに支えることができるのか。それは労働金庫にとって、顧客との接点を増やし、共感に基づく関係性を生み出すチャンスでもある。

同時に、変化は「孤立」への危険性が高まる時である。環境の激変により、企業内でのつながりが不安定化していく中で、企業を超えた働く人を支える「つながり」を生み出していく必要がある。そんな中、労働金庫は、働く人にとってのコミュニティや連帯の基盤をつくりだしていくことが求められている。

図表 働く人が労働金庫にアクセスするための機会づくりが求められる。



例えば、ある中小企業では20代の社員が1人か2人くらいしかいない時、同世代の社員が身近にいないため孤立感を感じ、辞めたくなる気持ちも高まりやすくなるだろう。現状では、近くの会社で働いていても20代の社員同士が横につながる機会はほとんどない。そのようなとき、地域での金融教育の取り組みを進めることによって、働く人が共に学ぶことによるコミュニティ形成を促すことができる。労働金庫を通して「働き手の暮らしと住宅の勉強会」や「団塊ジュニア持ち家倶楽部」といった取り組みにおいて、単に住宅ローンを組むだけでなく、どうすれば安く建てられて地域で長く暮らしていけるのかというようなことを一緒に考えていく取り組みを広げていくことができれば、今後の経済社会環境の中でも住宅ローンを組む意欲を高めることができる。同時に、その会を通して若い社員は孤立を免れることができ、それはその人がその会社で継続的に働き、その地域で働き続けるサポートにもなるだろう。

また、全国のNPOの数は2012年4月現在約4万5千にまで増え、NPOで有給で働く職員数は約14万人にのぼると言われている。その一方で、NPO組織で働く人を支える基盤整備はまだ未整備の状態である。今後、20~30代の若く情熱を持った優秀な人材が、NPO組織で安心して働きながら、結婚や老後といった人生設計をできるような基盤整備が求められているが、各団体単独では難しい。そこで、労働金庫が小口融資や財形貯蓄などの整備、協同での「NPO厚生年金基金」や「保険組合」の立ち上げをサポートすることによって、地域で働くNPO職員がつながり、自ら生活基盤をつくるよう支援することができるだろう。

また、今後、脆弱層が増えていく中で、例えば、NPOによるホームレスなどの自立支援就職を考えた時、就職するための信頼獲得のために住宅は重要だが、手持ちの資金

がないような人にとって住宅の確保は大きな課題となる。通常の金融の発想と手法では担保も保証人もない人の融資は難しいであろう。しかし、NPO のプログラムに参加している人は NPO を通して支援者らとのつながりを持っている。その人個人だけでの信用で見るのではなく、その人の持つつながりの信用力をもとに融資をし、さらに NPO と連携してお金を借りた人たち同志で仕事や生活再建を助け合うグループをつくることで、融資回収の確度を高めるといった手法があれば、融資ができるだろう。困難な状況にある人にとって、銀行が融資をしてくれたこと自体が自分を信頼してくれたという自信になり、ローン自体が生活再建のエンパワーメントにもなりうるという金融の役割を改めて認識していく必要がある。

さらに、転職を機に地域を移動したり、都市から農村への移住者が増える中で、新しく地域にきた人が既にある働く人たちとつながる機会を提供するコミュニティ（地域単位での働く人の会）の設立・運営も考えられる。地域で働きながら介護・子育てに取り組む人が支え合えるコミュニティにも強いニーズがある。

さらにまた、工場の移転など地域での雇用力が低下する中で、働く人が自ら働き口をつくるのが重要になってくる。働く人が協同組合によって新しい地域事業を設立する支援も、労働金庫が取り組むべき働く人の支援メニューの一つとして積極的に開発していくべき領域となってくるだろう。

これらの取り組みが重要なのは、顧客や社会が、労働金庫に関わることで何を得られ、何に参画できるのかを明確に理解できるようになる点にある。自分が労働金庫の顧客であるという意味を消費者自身がどのように実感していくかについてプロデュースしていく必要がある。

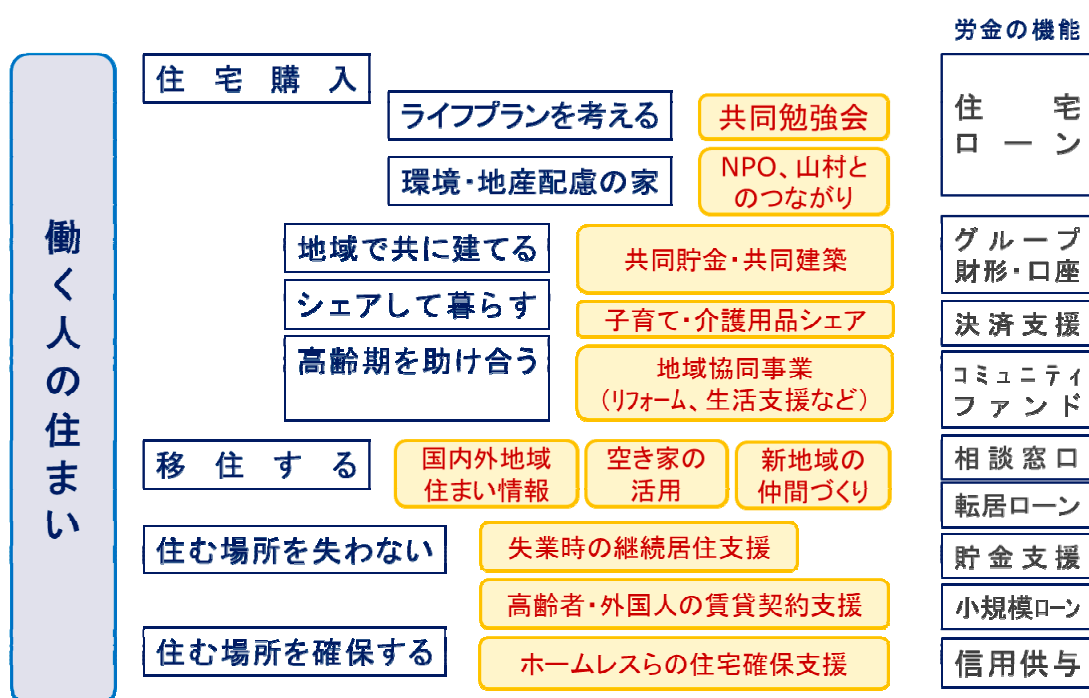
5. 効果的に実施するための全国プラットフォームの整備と地域活動の役割分担

上記のような社会的課題解決、労働者、地域との連携、コミュニティ育成に取り組むには、労働金庫の既存資源だけでは難しい。現状では、働く人の住まいのニーズと金融機関として提供できるもの間に溝がある。その溝を埋めていくためにはパートナーと組むことが必要である。労働金庫で開発、提供しようとするコストがかかってしまう。その時、外部で取り組む NPO、社会的企業などの専門機関とのコラボレーションを増やす必要がある。その際、外部とは単なる業務委託関係ではなく、社会的課題を共に解決するパートナーとなり、結果的に双方にとっての市場や活動機会を拓げるマーケティング 3.0 の発想に基づく活動が必要となる。

NPO、社会的企業にとっても、ノウハウはあっても大規模な活動を行う資金の不足、活動を多地域に展開する力の不足という課題を抱えており、両者が組むことでスピード感のある取り組みを実現できる。

労働金庫の競争力を高めるために、働く人の課題解決を共に実現していくパートナーとしての連携を、本業の一環として戦略的に生み出し、発展させていく必要があるだろう。

図表 労働金庫の戦略的なパートナーシップ展開のイメージ例



また、他機関とのパートナーシップにおいては、労働金庫の側の連携への専門性が求められる。あらゆる組織において、外部の組織との連携は、文化や契約の考え方の違いなどの細かい実務でトラブルになることも少なくない。例えばイギリスでは、NPO と地方自治体が地域づくりで成果を出すための契約のフォーマットを中央政府が開発し、提供している。このように外部組織との連携手法の開発、国内外の機関との働く人の課題と解決策に関する情報交換の場、ある地域で取り組んでいる活動を他地域で展開しやすくするノウハウ提供などは、全国的に取り組むことが効率的であり、効果を発揮しやすい。

全国的なネットワークを作り知恵を集め、地域の現場で職員が顧客が求めている多様なものに効率的に対応できる環境をつくるのが大切になる。全国的な連携は、規模の経済による効果だけではなく、全国的なプラットフォームの充実によって地域の個性が生き、より高度な個別対応を充実できることが重要な意味を持つ。

□ 「全国的なプラットフォームが充実しているから、地域の個性が生き、個別対応が充実する」体制へ

□ 全国プラットフォーム

- NPO、社会起業、行政などとの協働フォーマットの開発
- 労金、国内外機関の「働く人の住まい」に関する情報交換コミュニティ
- コミュニティ開発ノウハウの蓄積、研修
- NPOバンク、コミュニティファンド、地域通貨などの展開支援機能（金融面の立上げ支援、口座開設、キャッシュカードの利用など）
- 社会への理念、取り組み事例の情報発信、オンラインコミュニケーション

□ 現場に求められること

- 地域：働く人の地域特性と事情を深く理解する
地域での協働機関づくり、働く人のコミュニティづくり
- 職員：全国プラットフォーム、地域協働機関のリソースを活用し、個々の働く人に寄り添い、課題解決に取り組む姿勢とスキル

私は、ソーシャルビジネスの立ち上げや展開の支援に携わってきた中で、この数年で、社会的な事業への関心が急速に高まっていると感じている。マーケティング 3.0 の時代を迎え、ビジネスを通じた社会課題の解決への貢献、共感、つながりづくりは、ソーシャルビジネスに限らず、幅広いビジネスで求められるようになっていく。

経済社会、特に仕事をめぐる環境は大きく変化し、働く人のお金や住宅をめぐる課題も、昭和の時代とは仕事とは何かという前提条件から異なっている。そのため、雇用や住宅の問題に政府も大手企業もどう対応すべきか、答えを模索している。

労働金庫は、働く人の声から始まり、助け合いから始まった。そして働く人の問題の現場に寄り添ってきたからこそ支持され、成長できてきた。だからこそ、誰もが働く人の課題解決への答えを出せない中、労働金庫には、改めて現在の働く人の声を聴き、問題の現場に寄り添って考え、新しい助け合いを共につくることが求められている。それに応え、働く人の共感を得ることができるなら、今後ますます金融市場の競争が激しくなる中、労働金庫が独自の競争力を発揮できる基盤となる。今は、労働金庫の持っている資源と周囲にある資源を有効に活かし、事業力を高める時だろう。

【参考文献】

フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン（2011）『コトラーのマーケティング 3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版