

第3章 第4節 「労働金庫の中央組織－中央組織機能の強化と各労働金庫の自立性確保に向けて－」

長谷川 勉

はじめに

労働金庫の中央組織である協会と連合会が抱える課題は、個別労働金庫が抱える問題と同一ではない。そして、いままではほとんど後者の課題についてのみ焦点が当てられる傾向があった。メンバーのニーズを肌で感じ、競争に直面する個々の労働金庫の課題を解決することこそ協会、連合会の課題であるとみられてきたに他ならない。そのため、中央組織独自のミッションと課題については等閑にされてきた。

しかしながら、日本経済・社会の環境変化の中で、個別労働金庫の機能を越えた課題が突きつけられるようになってきており、もはや偏った議論をおこなう時期は過ぎ、現在の中央組織のあり方に関して、問題提起がなされる段階にきている。

言い換えれば、労働金庫を取り巻く経済・社会環境の構造的・変動的变化に対して、個別労働金庫が対応できること、中央組織が対応できることに改めて仕切り直しをしなければならない段階にきている。そうした仕切り直しを手っ取り早く行おうとしたのが、「日本労金」構想であった。しかし、この構想へと到達する前に、仕切り直しをするための別の方策が考えられるべきであり、同時に方策同士が比較されなければならないであろう。

そこで、ここでは、比較の一つとして、改めて中央組織が存在する理由、個別労働金庫との関係、今後の課題、理想的な中央組織のあり方について、できる限り接近したいと考えている。

1. 中央組織の存在理由

中央組織はいつどのような形で必要とされたのであろうか。労働金庫の歴史はそのことを詳細に物語ってくれている。それは、労働金庫を取り巻く環境の改善から始まり、次いで労働金庫間の資金調整へと機能を拡充し、今日様々な機能を備えた組織へと至っている。

そこで、こうした歴史的要請について理論的に存在理由に関して検討してみることにしよう。

第一に、前提となるのは、個々の労働金庫においてはコスト面から賄うことができない機能を遂行しているということである。換言すれば、金融商品・サービスには規模の経済性と範囲の経済性が存在し、個別労働金庫の規模においてはそうした経済性のメリットを享受することができず、大規模金融機関の生産性に比して劣位となってしまう。特に、近年の金融技術革新あるいは情報技術革新は個別労働金庫対応を難しくさせる。何故なら、莫大な開発投資・設備投資がかかるからである。故に、事業の協同化を行う必然性が生まれてくる。また、新しいビジネスモデルの開発についても、個別で可能なものとそうでないものがあり、前者の場合、協同するメリットが生じてくる。範囲の経

済性についても、同様なことがいえる。

なお、近年の金融技術革新および情報通信革新は、その性格から開発・導入費用を大きくしており、個別労働金庫に対する圧迫誘因となっている。

第二に、各労働金庫間の資金調整もこうした規模の経済性から説明することができる。資金需要の強さは、地域間において、必ず異なっている。異なる理由は様々であり、地域の経済状態、競争条件、そして経営戦略等によって、蒐集した資金が自らの地域の中で貸し出すことができず、余裕資金が発生する。また、逆の場合も考えられる。その時、各労働金庫間の資金調整を行う組織が必要となる。資金余剰の現代において、常に資金の出し手となってしまっているが、資金がタイトとなる場合についても考えておく必要がある。

第三に、人的資本である。地域の固有情報、この場合、経済ばかりでなく、社会・文化的情報を含むが、そうした情報に精通していることは、重要である。これらは一般研修においては習得できない事項である。しかし、金融機関である以上、より高度な金融業務そして協同組織の理念に精通することは、より重要なことである。そのため、不断の役職員の能力向上は欠かせない。コスト効率的な研修が求められてくる。これについても、個別労働金庫においては、非効率とならざるを得ない。研修メニューの開発・教材の手配・講師の選択、そして実施に至るプロセスすべてを、個別労働金庫で行うことは、重複を招くだけである。あるいは、最良の研修が提供できる保証はない。

なお、研修は、役職員ばかりに限られるものではない。組合員、間接構成員に対しても協同組織に対する認知と理解をもたらす教育が行われるべきであり、これについても個別労働金庫がすべてを行うことは非効率といわざるを得ない。この教育は、ミッション教育というべきものである。

第四に、調整費用である。組織が何らかの経済・社会活動を行う場合、直接経費の他に、活動を円滑に遂行するためのコストがかかる。それらは、小さいものから巨額なものまで様々である。この中でも、ある調整費用に対して、すべての個別労働金庫が別々に対応し、コストを負担しているならば、それは効率的であるとはいえない。調整費用は、規模の経済性が働く場合、個別労働金庫による対応は競争上の劣位となる。例えば、監督機関との調整がその例である。

第五に、ソーシャルキャピタルとしての存在価値である。ソーシャルキャピタルとは、一般的に言えば、人・組織間のつながり、信頼、慣習を指すが、中央組織はこの資本を様々な形態において蓄積するために存在している。何故なら、個別労働金庫がこのような機能を担う場合、比較にならないほどのコストがかかるからだ。このことは、一般的にはあまり認識されていない。元来この資本の性格上、目に見えない、貨幣価値で測ることができない資本であり、その機能の重要性もあまり主張されてこなかったからだ。

2. ミッション（使命）

こうしてみると、中央組織の存在理由とは、すべて個々では賄うことができない機能の協同化にあるといえる。言い換えれば、一般企業がおこなうアウトソーシング（外部民間組織による業務の代替）の受け入れ先が中央組織であるという考え方もできる。

中央組織のミッションとは、この理由を反映したものになる。すなわち個々の労働金庫の要請を始源としているわけであるから、基本的には各労働金庫のミッションの一般化つまり集約したものに他ならない。その上で、各労働金庫の協同組合間協同を実現することへと結実し、最終的にはそれらは各労働金庫に貢献するものでなければならない。ただし、各労働金庫と全体の利害が一致しているとは限らない。その意味で、利害調整が中央組織の一つの使命であるといえる。

ただし、忘れてはならないことは、労働金庫全体と個別労働金庫の利害が平行して存在し、また、各労働金庫間の利害がある中で、各労働金庫の先にある人々の存在である。広大かつ複雑なる利害体系の網（中央組織と個別労働金庫を取り囲む利害関係者の群）の中にあっても、あくまでも、中央組織のミッションは労働者・生活者であるメンバーのためにあるのであり、労働金庫や中央組織そのものにあるのではない。終着駅を間違えるようなことをしてはならない。しかし、現実には、主客逆転なる現象がしばしば起こる。それは、労働金庫を取り囲む利害関係者が、団体、各号に表されているメンバー、自然環境・社会環境の代弁者である地域住民、監督当局、市場、職員にまたがっており、調整に複雑さが発生するからである。言い換えれば、優先すべき利益は何かということ、を、時として間違えてしまうからである。そのためには、絶えず、ガバナンスによって、ミッションに適した運営がなされるよう修正が行われる必要がある。

さて、ミッションという項目において、別の観点から銘記しておかなければならないことがある。それは、中央組織はミッションの貯蔵庫という考え方である。つまり、労働金庫の使命というものを、時間の流れの中で、保存する機能である。各労働金庫は常に競争の最前線に立たされている。ともすれば、使命を経営に反映させる機会が奪われやすい。場合によっては、ミッションから逸脱する可能性すらある。確かに、ミッションは不変である必要はない。時代に応じて変化していくものである。しかし、その変化は緩慢であって、競争環境の変化に同期する形でミッションを頻繁に変えるようであれば、競争優位に立つことは難しいものとなる。

中央組織は、競争の最前線から距離を保っている分、客観的に環境を分析し、ミッションを各労働金庫に認知させることができる。

3. 機能と課題

存在理由と機能は曖昧な境界線上に立っている。存在理由については上述したため、便宜的に切り離して後者を述べよう。

中央組織の機能は、以下のように大枠として列挙することができる。

- (1) 個別労働金庫、会員、間接構成員、労働金庫が立地している周辺住民、監督当局等の利害関係の中で、主として個別労働金庫と監督当局との利害調整を行うこと。後者については別の場所に譲るとして、前者は、当然のことながら重要な事柄である。現在においても、そうした場合は、会議と委員会という名前によって、頻繁に催されている。しかし、それらは非常に限定されたものであり、硬直化している。ミーティングポイントに関して、時と場所の再編が求められている。換言すれば、「つなが

り」方の再構築が希求されている。

- (2) 潜在的メンバーおよび一般公衆に対して、労働金庫の使命、目的、機能に関して認知されること。換言すれば、広告機能を担っている。
- (3) 圧力団体として、労働金庫の活動が促進される政策の実現のために、関係当局に対して交渉すること。
- (4) 金融商品・サービスの設計を行うこと。特に、一般的な基礎商品の設計・提供が挙げられる。
- (5) マーケティング戦略を開発すること。
- (6) 人事システムを開発すること。
- (7) 人的資源開発をサポートすること。つまり、職員の研修システムとメンバーの教育システムを開発あるいは教育・研修の提供を行うこと。
- (8) 経営全般に関するサポートを行うこと。
- (9) 監査機能を担うこと。
- (10) 資金調整を行うこと、ここには余裕資金運用と将来的には資金調達を行うことも含んでいる。
- (11) 労働金庫に関する社会における信頼性の創造を行うこと。単なる認知とは異なり、金融機関としての一般的信頼を労働金庫全体として獲得するために中央組織が行う機能。
- (12) ミッションを貯蔵すること。労働金庫の使命に関して研究・啓発活動を行うこと。特に、継続的に個別労働金庫の役職員そしてメンバーに対してミッションを喚起する機能。
- (13) ガバナンス機能。二つの中央組織がミッションから逸脱しないように相互に牽制する機能である。

以上の項目が中央組織が担うと期待されている機能であり、この基本機能から様々なサブ機能が派生する。現在、協会と連合会が行っている業務が、こうした機能に該当する。改めて、業務全般について言及する必要はないが、その方法に関して、いくつかの問題点を抱えている。ここで、このような基本的な事柄について触れたのは、そうした問題の複雑さを解きほぐし、解決の糸口を見つけるための手がかりを提供することにある。

中央組織における現代的課題は、調整・生産費用、機会コスト、取引費用の問題である。具体的にみるならば、ある事柄に関する合意形成までの時間が長く、そのために様々なコストがかかっているということ、そして合意に至らず特定の事業が進捗しない場合もあるということである（機会費用）。さらに、専門的な事柄に関して、専門職への委託が無造作に行われ、ガバナンスが機能していない場合がみられるか、あるいは全く逆に抱え込むケースがみられる。

その結果、基本的機能の一部が遂行されないか、高コストで実行されるかという状況に陥ってしまっている。細かい業務のすべてについて言及するわけではないが、業務の非効率性に加えて、中央組織内部での重複と中央と個別との間における重複がこの傾向に拍車をかけている。

また、金融事業の性格上、規模の経済性が働く部分とそうでない部分にわかれる。中

中央組織は前者の領域に関して機能を発揮するために創設されたわけであるが、体制の官僚化と硬直化の進行が期待されている機能の一部を不全することになってしまっている。こうした、機能不全は、労働金庫を一つにすることによって一部を治療することは可能ではあるが、依然として巨大組織に伴う様々な問題点が残る懸念も残される。

いくつかの事例を挙げてみよう。

- (1) 激変するリテール市場に対応できていない個別向け金融商品・サービスの開発
- (2) 意思決定に時間がかかる業界統一行事
- (3) 実務研修に偏重した研修メニューの提供つまりミッション研修の欠落
- (4) 効果測定を伴わない広告業務
- (5) フィードバックシステム（効果の検証）を伴わない経営戦略の提案
- (6) 研究・調査不足—ビジネスにおける前年踏襲が可能なため
- (7) 数字の付け替えに終わる計画のマンネリ化—ビジネスにおける前年踏襲が可能なため
- (8) 総花的な個別労働金庫へのサービスの提供
- (9) 個別労働金庫へのニーズ調査分析不足
- (10) ICT 開発・提供の遅延

以上、簡単ではあるが、日々生じている問題群の一部を述べた。このような問題間解決には、小手先の治療ではなく、根本的な中央組織における事業の洗い直しが必要となってくる。

何故なら、中央組織に属する多くの役職員はすでに問題に気がついており、またそのための解決に鋭意努力している。決して改革を怠るような組織ではない。にもかかわらず、長期間にわたって同じような問題が解決されないままになっている。これは、構造的、しかも中央組織のグランドデザインを再設計するほどの大がかりな改修を必要とされるほどの病巣であることを証明している。

故に、現在の中央組織は従来とは異なる高度化された新しい構造を有した組織になる必要がある。単なる模様替え程度の改修では眼前の問題群を解消することはできない。しばしば、病に陥った企業が本部制、事業部制、そしてカンパニー制等の模様替えを実行するが、労働金庫が抱える課題はこの程度の改築で済むとは到底思えない。

そこで、詳細は別の研究・調査機会を待たなければならないが、結論から言えば、今改革に必要とされている鍵概念は、「信頼」と「契約」という二つの言葉である。前者は社会的であり、関係者の心に宿る精神的な事柄である。後者は、経済的であり法律的である。中央組織を全く異なった原動力から効率的に動かそうとする概念である。

後で述べるプラットフォームという仕組みは、この後者の言葉を実現するものである。多彩な商品とメニューを中央組織は用意し、個別労働金庫はそれらを選択できるような仕組みにしておくということである。逆に、すべての中央製商品を、すべての労働金庫の合意に基づき開発・生産するということになると、恐らくいつまでも合意できず何も生まれないであろう。ただし、莫大な開発投資がかかるものは別である。

このことによって、個別労働金庫の自由度は拡大し、また個別労働金庫と中央組織との間でのよい意味での緊張関係が生まれる。何故なら、中央組織と個別労働金庫の間で

結ばれる「契約」が、このことを保証する。ただし、単なる契約関係では、二つの組織の一体性を確保することはできない。あくまでも、ミッションに基づく個別労働金庫間の協同の精神がなければならない。そのために、中央組織のミッション貯蔵機能が必要とされるわけであり、常に、ミッションを各方面に渡って浸透させることが求められる。

さて、様々な機能に関して協会と連合会に分けて考えてみると、前者が調整機能を担い、後者が生産機能を担っていることになる。ただし、求められている機能から乖離して、依拠する収入の性質と規模の相違に依って、この区分の間で、業務の重複と空白が生まれており、二つある組織の非効率性を露呈し始めている。ただし、世界をみれば、統一型（オランダのラボバンク）と分離型（ドイツの BVR と DZ Bank）に分かれており、これらからみて、分離しているから非効率であるという理由はあたらぬ。むしろ、分離しているからこそ、これから述べる新しい課題にも対応できるばかりでなく、従来からある機能分担の効率性を図ることができる可能性をもっている。

そこで、中央組織が二つに分かれかつ現体制の中で、個別労働金庫と中央組織が一体的に業務と運動を遂行するならば、両中央組織がなすべきことは、調整と生産という尺度を用いて、業務移管にはじまるスクラップ&ビルドをおこなうということ、両組織の間にあるグレーゾーンに関しては時限的共同タスクチームを創設すること、そしてこれらに関する共同研究を行うことが求められる。

同時に、こうした一連の取り組みの中で、長年抱えてきた中央組織と個別労働金庫との間にあると思われる利益相反の問題にも切り込まなければならない。この問題は、個別労働金庫においては連合会に対してガバナンス機能を発揮することができないことに端を発する。故に、協会は個別労働金庫の代理として連合会に対してガバナンス機能を発揮すべきであろう。それは、いわば、有機的意思決定システムの二層構造の構築である。このことは、先に述べた協会が担う調整機能とも合致する。

むしろ協会の主たる機能は、こうした各労働金庫、政府、そして市民等の利害関係者の利害調整と情報発信を通じて行うことにあり、そこに会費収入に依拠する根拠がある。

さて、両中央組織に共通することは、こうした業務の調整の中で、職員の動機付けを行うことにあり、内部マーケティングに該当する項目でもあるが、詳細は他の機会に譲るとして、最も重要なことは、職員全員が利害関係者の頂点に立っている会員を認識するという点であり、次に個別労働金庫が位置していることを確認するという点である。日常業務の中で、自らの組織の為に仕事を遂行しているような誤解があってはならない。故に、職員においては、定期的に労働金庫のミッション教育が行われることによって、担保する必要がある。実務研修のみでは、やがて組織全体に歪みが生じ、無意識のうちに自壊へと至るかもしれない。

協会と連合会という二つの中央組織は、各労働金庫にとっていずれも欠くことのできない存在である。それは、個別労働金庫では負担できない調整と生産の機能を担っているからである。特に、後者についてはコスト・ベネフィットが認識しやすいため理解されているが、前者の調整機能はベネフィットを体得しづらい。それは、調整機能のもつ性質ゆえである。その為、従来これらの調整費用は、金利や手数料ではなく会費収入によって賄われてきたのである。協同する金融組織として銘記しておかなければならない

視座である。

4. プラットフォームとネットワーク機能

(1) 輪郭

プラットフォームに関する研究上の定義は恐らく今までのところ存在しないであろう。故に、これから述べることは、輪郭であり、ラフなスケッチの段階に過ぎない。プラットフォームとは、長方形のテーブル上に様々な料理がのっており、顧客はそれらを自由に好きなときに好きな量だけ取って、食することができる仕組みを指す。労働金庫に置き換えていえば、テーブルの上には、様々な金融商品・サービス、職員研修、メンバー教育、マーケティング戦略のパッケージ、経営指導等々がのっており、各労働金庫は料金を払って購入する。

従って、ここでは中央組織における個別労働金庫間の合意形成は必要なく、すでに商品群が並んでいることになる。従来の仕組みは、事業規模に応じて、個別労働金庫のニーズをある程度聞き取りながら、サービスを提供するという形をとってきた。それには、規模によって、内部で合意形成が必要とされるものもあった。その場合、事業の失敗と非効率はすべて全員の責任となり、従って、だれも責任を負う必要が無かった。例えば、職員向け新しい研修メニューが開発され、個別労働金庫に提供されたとしよう。やがてこの事業は失敗が明らかになったとする。個別労働金庫の総意に基づき導入されたシステムであるため、何らかの失敗の検証を伴うかもしれないが、緊張感をもって反省されることは無い。

プラットフォームでは、合意形成が割愛されているため、はじめにこの例では研修メニューが提供される。各労働金庫は、陳列されている研修サービスから好みのものを選択する。選択の失敗は、各労働金庫にきせられ、選択されない失敗は中央組織に起因する。しかも、開発開始までの時間は短縮され、また、各労働金庫の選択の自由度も保証される。

あたかも両者の間には市場が存在するような関係が出現する。この市場のような関係は、もちろん普通の関係では無い。市場は、単なる価格と質によって選択が決定されるが、個別労働金庫と中央組織との間では、中央組織が必要とされてきた様々な存在理由が歴史的な塊となって、両者の間に位置している。単に価格が高いということだけで選択されなかったりすることはない。他方、全く市場的要素が、この場合無視されるわけでは無い。何故なら、個別労働金庫にとっては、中央組織と並んで選択肢を持つことになるからである。

(2) 目的と機能

プラットフォームは、今みたように従来とは異なる外観をしている。ただ、内容的には従来から提供されている中央組織から個別労働金庫へのサービスと異なるところはないと思われる関係者もいるであろう。確かに、全く同じサービスが開発され、提供される場合もあるであろう。しかし、それは偶然であって、プラットフォームにおいては、サービスの開発と提供の動機が全く異なるから、必然的にサービスのコンセ

プト・内容は異なってくるはずである。以下においては、どのようなことがこのシステムの下では達成されると期待されているのかについて列挙してみよう。

- ① 同一のサービス・商品に関して、比較検討が可能となり、価格と質に関してより焦点が当たるようになる。
- ② 全体の意思決定を待たないため、開発スピードが上がる。
- ③ 今まで以上に個別労働金庫におけるアウトソーシングが可能となるため、規模の経済性が発揮でき、あたかも一つの金融機関のようなコストパフォーマンスに近づく。
- ④ 労働金庫の中で、独自性と画一性を追求することができる。
- ⑤ 組織の硬直化を防止し、環境変化に対応することが可能となる。

(3) 課題

プラットフォームは、従来とは異なる仕組みであるため、当然のことながら、従来とは異なる課題を抱えることになる。以下においては、大まかな点について言及した。詳細な課題は今後の研究を待たなければならない。

- ① プラットフォームという仕組みを中央組織に埋め込むための周辺の事業環境の整備
- ② プラットフォームが機能するための外部識者を含んだ、協同組織と労働運動を理解した調査・分析部門の設置
- ③ プラットフォームにおける営業部門の強化と個別労働金庫をプラットフォームへと誘う仕組み
- ④ 中央組織における「調整」と「生産」尺度に基づく事業再編の同時進行
- ⑤ 個別労働金庫とのミーティングポイントの増設—個別—個別と中央—個別におけるネットワーク機能の再構築

おわりに

労働者と生活者のために存在する労働金庫は、そのミッションのためにも、効率的でなければならない。そして、メンバーによる価格と質への要求に対応する組織を常に志向しなければならない。そのためには、個々の労働金庫が、別々に市場経済の中で競争相手と対峙し続けることは難しいと認識する必要がある。他方、一つの組織に統合することも、地域の特性、変化に対する柔軟性の観点から、最善の選択であるとはかぎらない。

「あたかも一つの金融機関のような組織」を実現することこそ、個別労働金庫と統一された労働金庫のそれぞれの長所を生かすことができると考えている。

その道具の一つがプラットフォームである。ただし、これはあくまでも単なる道具の一つに過ぎない。しかも、この仕組みは労働金庫全体のスクラップアンドビルドを遂行しなければ、うまく機能しないであろう。象徴的なこの言葉を手がかりに、労働金庫は新しい像を構築しなければならない時期にきている。