

組合Q & A

組合運営の基礎的要件

■組合機能、特質の理解

組合の運営を円滑にするには、組合の設立段階で特にそうであるが、常にその組織を適正なものにしておく必要がある。

組合の目的、機能は多様で、その目的、機能に即して組織が整えられているかどうか、その後の組合運営を大きく左右するからである。このため組合を組織・運営するに当たってはまず、組合の機能、特質を十分理解することが求められる。例えば商工中金を利用して組合員が必要とする事業資金を確保しようとする場合と、組合員の持てる経営資源を持ち寄って新たな事業展開を考えている場合とでは、採用する組合の種類や組合員の選び方も違ってくるわけである。

組合の機能、特質を理解し組合を選択しようとする場合、比較的困難が伴うと思われるのは次のものである。一つは協業化における事業協同組合、企業組合、協業組

合によるものの違いである。大きな違いを簡単に説明するにとどめるが、「事業協同組合」の組合員は事業者でなければならぬので、組合員の事業をすべて組合の協業事業にゆだね、組合員が事業者の地位を失い、組合の従業員化することはできない。逆に「企業組合」の組合員は原則として事業者ではなく、個人でなければならないので、組合員の事業は廃止して組合事業に統合し、組合員は組合の事業に従事しなければならない。

「協業組合」の組合員は組合に加入するときにおいては事業者でなければならぬが、加入後においてはその事業を廃止して組合の協業事業にすべて統合し、組合事業に従事することもできる。要するに組合の協業事業と組合員事業との関係は、組合の種類を選ぶことにより組合員事業の一部でも、又は全部でも組合の協業事業とすることができるといふことである。

次に商店街の組合には商店街事業協同組合と商店街振興組合があるが、商店街振興組合は、商店街のみの組織化を目的として制度化されたものである。したがって、商店街を構成する銀行やチェーン

店・大型店等の大企業も組合員資格を認められ、商店街の環境を整備する事業など事業協同組合による場合より広範囲の事業が認められている。ただし、町村地区ではその設立が制限されており、市の区域でのみの設立が可能となっている。

■組合目的の明確化

組合の設立目的や事業目的は、当事者にはかなり明確になっているはずであるが、必ずしもそうでない場合が見受けられる。組合員である中小企業が抱えている問題を解決するため、共同事業が有効であるという具体的構想がまともな組合が設立されるはずであるが、そうでなくて、ある組合で成果をあげているので、自分達もなんとなく組合を設立したりする場合も少なくない。

このような考えで組合の運営に取り組んでも成功はおぼつかない。何人かの組合員が心を一つにして共同事業に取り組まなければならないのであるから、これらの人々がその事業が必要であり、共同で行うことがたしかに効果的であるということをよく理解してい

なければならぬのである。しかし、一般的には中小企業はよほど、のつびきならぬ事態に直面しない限り、共同事業によって対処しようと考えない場合が多い。このため組織化については、外部の中小企業関係機関等でも中小企業が直面している課題、更に重要なことは近い将来中小企業が遭遇するであろう問題で、共同事業で解決することが適当なものは何であるかを明らかにし、それを会員や中小企業に提示していくことが求められる。

組合事業は組合員がその必要性を認め、これを利用することによって成立するものであるが、組合としても共同事業を利用した組合員に、常に十分な効果を与えられるような運営をしなければならぬ。それは組合員が抱える経営上の問題等は経済事情の変化によって当然変わってくるので、十年一日の共同事業では組合員に満足を与えることができなくなることもあるからである。このため組合は組合員それぞれの経営状態をよく把握し、どのような問題を抱えており、それが共同事業によって効果的に解決できるものである

かどうか、また現状の共同事業をどのように変更する必要があるか等の検討を怠らないようにしなければならぬ。

■ 綿密な事業計画

組合の共同事業は組合員がこれを利用することによって維持されるもので、組合員との取引が拡大しない限り、組合が組合員以外の取引先を積極的に拡大していく余地は少ない。それだけ事業の実施が制約されるということであるが、逆に組合が成立すると同時に、組合員という一定の取引先が確保されているという有利さがあるともいうこともできる。しかし、自由に事業活動が展開できる会社の経営とはかなり趣を異にするので、その有利な点は十分に活用することを含めて綿密な事業計画に基づいて事業を進める必要がある。

いうまでもなく組合の共同事業は、組合員のために必要なものであるが、組合員がそれぞれ独自に容易に行いにくいものであることが必要である。このような事業が複数存在する場合には、これを同時に実施することは容易でない場合が多いので、特に必要と思わ

れるものから順次実施することが適当である。

また、事業計画は単年度だけでなく次年度のものもかなり具体的にかつ綿密に作成するべきであり、5年程度の長期計画を作成し、必要に応じて見直していく作業も必要である。

■ 資金の確保

組合の資金に関する問題は、組合が物的結合対といわれる資本を中心とする組織と対照的な人的結合体であることからやや複雑である。

そして、この人的結合体という組合の特性は、通常資金調達の制約条件として作用するので、これに適切に対応しないと組合運営に大きな影響を及ぼすことになる。

組合は人的結合体であるが、経済事業体である限り、資本、資金をまったく必要としないということとはあり得ない。人的結合体とは、資本や資金を必要としない組織ということではなく、資本等をその事業の規模に応じて調達しなければならぬことはいくまでもない。しかし、資本を多く出した人が大きな発言権を持ち、組合の支

配権を持つということではなく、出資の大小にかかわらず、総会における議決権及び選挙権が平等ということである。

さらに、組合の資金に関する問題として重要なのは、脱退者に対する出資（持分）の払い戻し制度である。これは組合の資本を大変不安定なものにするので、その是正が望まれるが、人的結合体としての民主性の確保が必要な組合の本質に触れる問題で制度の改善には大きな困難が伴う。

組合の資金調達は、外部資金の借り入れによることも可能で、多くの組合で行われている。しかし外部資金の導入には、その前提として自己資金の充実が必要なことはいくまでもないことである。

■ 人材の確保

組合事業は組合員の事業と密接なつながりがあり、組合員が組合事業を利用することによって成り立つものである。このため組合の日常業務の遂行についても組合員の実情に通じている組合員の中から選んだ方が望ましいわけである。事業の経営者であり、また組合の

共同事業は組合員が経営している事業と無縁ではないが、分野の違うものである場合が多い。組合業務執行の最高責任者であり、組合業務を統括する理事長は組合員の中から選ぶことが望ましいが、日常業務を遂行する事務局責任者には、組合の内外から組合運営の専門家として優れた人材を確保する必要はある。しかし、組合事務局体制の現状はそれほど満足すべきものとはなっていない。組合がそれぞれ当面する課題として強く意識していることがらに事務局の弱

体ということがある。これはもう一つの問題点として指摘されている組合の財政基盤が弱いことと深くかかわっている。人材を確保して事業を活性化することにより財政基盤が確立するのか、財政基盤が強化されなければ人材が確保されないのか、解決は必ずしも容易な問題ではないが、全組合員が一致して解決に意を用いれば、解くことのできない問題ではない。

▼詳細は本会指導相談室（TEL 043・242・3277）又は銚子支所（TEL 0479・24・1570）若しくは松戸支所（047・368・3992）まで。