

テーマ名

中小企業組織活動 30 年の総括

後藤 豊

大分県中古自動車販売商工組合

専務理事（中小组合士）

(要 旨)

『組織とは、人の心が織りなす芸術品である。』

組織の「組」である組合員一人一人の性格や考え方の違いにより、完成品の「織物」がそれぞれ違った形、違った色に仕上がり、同じ業界でも各々特色のある組合が出来ているのではないのでしょうか。

同じ組合でも、その時々々の役員構成により事業運営が成功したり、失敗したりで一概に良い政策だから必ず成功するとは言えず、あまりたいした政策でなくても「瓢箪から駒」のように意外な展開により大成功を収めることも有ります。

私の、「中古車自動車オークション」を主な経済事業とする組合運営30年間に渡っての「失敗」、「成功」の体験談をご報告したいと思います。

目 次

1. 権力闘争の幕開け	3
2. 波静かな安定期	4
3. 波乱万丈の展開期	5
4. 隆盛極める発展期	6
5. 新オークション会場の完成	7
6. 青年部に託す将来の夢	8
7. まとめ	9

1. 権力闘争の幕開け

私が今の組合に就職したのが、昭和 51 年 1 月でした。

それまでは中古車業界とは無縁の私ですが、組合の前進である業界団体の初代会長Uさんからの誘いにより、中古車販売業界の盛衰と共に歩むことになろうとは夢にも思いませんでした。

最初の激動は、その初代会長が経営する会社が入社早々に倒産したことです。

右も左も分からない状態でしたので、社長の家族を車に乗せて隣の福岡県の知人宅まで送って行った記憶があります。

その後は、副会長のSさんが会長に就任されましたが、その年の通常総会が丁度役員改選時期にあたり、当然Sさんが続投するものと思っていましたが、会長選出の理事会において理事Mさんの発言により選挙と言うことになり、投票の結果Mさんが新会長になり、同時に現在の商工組合の立ち上がりも併せて初代理事長就任と言うことになりました。

組合に入って最初の通常総会を迎え、事務局としてはあらゆる場面を想定しての用意万端整えた訳ですが、突然会長選挙が展開されるとは夢にも思いませんでした。

一応、投票用紙等の用意もしていましたので、落とされた方にとっては事務局も交代劇に参加しているようにとられた節が有りましたが、もう後の祭りです。

用意周到も、時と場合によりけりだと痛感いたしました。

その初代理事長Mさんも 2 年後の役員改選の理事会において、前回落選されたSさん応援団が一致団結して理事長選挙に持って行き、この時すでにSさんは理事を退任していましたので、Tさんが新しく理事長に就任されました。

二代目の理事長Tさんになってからは、7 期 14 年間安定した状態が続く訳ですが、一度権力闘争に火がついたが最後、復讐に次ぐ復讐が連鎖しその間の組合運営においては大なり小なり影響が有ったように思われます。

組合運営の要は、なんと言っても組合員、役員及び事務局の信頼関係の深さではないでしょうか。

組合とは、「同業者」すなわち一皮むけば皆が競争相手である人間同士が、共通の利益を追求する為に創った人的結合組織と言えるでしょう。その根底にあるべき絆が、組合員同志の信頼関係ではないでしょうか。

信頼関係の上に選出された「理事」が組合員よりの信頼を肌身に感じ、無私の心情を持って組合運営に当れば、前段の度重なる役員改選劇など有るはずは無いと思います。

2. 波静かな安定期

二代目の理事長Tさんになってからは、理事長交代劇も無く事業運営もそれなりに安定してきました。

今考えれば、業界を取り巻く経済環境も右肩上がりに発展し、各組合員さんにおいても組織に対する応分の経費負担も当然のこととして受け止めていたような気がします。

オークション会場も、借家ながらもテント張りの臨時会場から事務局も併設された常設会場に移転することが出来、安定した事業展開が出来るようになりました。

それまでは、全国どこのオークション会場がそうで有ったように、臨時の借地にテント張りで、寒い冬には所々に穴を掘って炭を焚き、夏の暑い時には金ダライに氷柱をおいての屋外のオークション会場が普通でした。

この会場に落ち着くまでに約10年近くかかりました。これでもうオークション会場の場所を探さなくても良くなったと内心ホッとしました。

理想的な組織運営及び安定した経済基盤が出来たのもこの時代でした。

理想的な組織運営とはなんでしょうか。第一に理事に選出される組合員個々の資質や見識の高さではないでしょうか。十数人の理事がいれば一人や二人は見識に富む人がいます。実際の場面ではその人たちの意見を良く聞いてこの業界をいかに創り、いかに変えて行こうかと全理事が一丸となって智恵を出し合い、人の意見を謙虚に聞き真剣に考え討議する必要が有ります。

その結果として方向付けられた結論を実行し、試行錯誤を重ねて行く組合のみが理想的な組織運営を手にすることが出来るのではないのでしょうか。

組織運営を左右するは理事会ですが、現実的に理想に近い人材が選出されるのは難しく、半数の理事は順番によって選出される人達です。

したがって、理事会と言ってもどうしても自分が所属する支部の損得が優先することになります。がむしゃらに「我田引水」を地で行くような発言をする人。わが支部に大きな負担がかからない様に深く静かに潜行する人と様々です。

同じ議題を論議しても、その時々で色んな結論が出ます。

そう言う色んな理事さん方をまとめて、前向きな政策論に発展させ、活発な理事会運営に持っていくのが執行部の役目です。

3. 波乱万丈の展開期

波静かな安定期もそう長くは続きません。現在地での常設オークション会場もちょうど10年経過した頃でした。郊外型の大手スーパーが進出するのでここを出て行ってもらいたいとの申し出がありました。

ここからが、波乱万丈の幕開けです。

理事一同さあ大変です。替わりのオークション会場候補地を探さなければなりません。探すと言っても、そう簡単には行きません。なにしろ3,000坪～5,000坪と広大な土地が必要な上に全県下からの寄り付きの良い場所でなければなりません。それだけでなくこれが一番頭の痛いところですが、お金が無いのです。

土地代だけでも大変な金額になりますので、建物及びコンピューター設備まで入れると3億～5億という金額になります。組合の通帳を見ても5,000万円から8,000万円くらいしか残高が有りませんので、政府系の融資に頼るほか有りません。政府系の融資はたいてい3割くらいは自己資本が必要な仕組みになっていますので、約1億円くらいは自己資本をつくらねばなりません。

組合の場合、土地の取得活動と平行して自己資本不足分を皆さんからの増資で賄う必要があります。全組合員より厳しい時期の増資を了承してもらうのは並大抵のことではありません。それでも、なんとか組合員1社につき30万円の増資が決定され、後は工事着工を待つばかりです。

土地の取得は、地権者が10人近く居るので不動産屋を先頭に担当役員と毎夜何回となく土地の所有者の家々を回り、土地譲渡の承諾書に署名捺印をしてもらいました。

一方で県の金融課や建築課に足を運び、高度化資金の申し込みに奔走いたしました。

広い土地がある程度安く買える場所と言え、何らかの不安因子が有ることから、結局は土地取得を断念せざるを得ない状況になりました。

現在の大家さんの提案で、別の土地にてオークション会場を新築するという好条件での話が有ったので、早速臨時総会を開催することになりました。

当日は、昼過ぎから夜遅くまで執行部の方向転換に対する不満、経費の無駄使い等々執拗な攻撃にさらされた1日でした。

この計画は、総会提案から逐一理事会にて報告了承方を得て前に進んで来たつもりでしたが、いざ計画が頓挫する段になると、理事でさえ「俺は知らなかった。聞いてなかった。」という顔をし、理事長や担当役員に批判を集中します。一生懸命頑張ってきた事務局責任者も例外ではありません。

この日は、理事長の奥さんが病床にあって傍に着いていなければならない程大変な状況であった事は、奥さんが亡くなってから数日後に理事長Tさんから聞いた話です。

4. 隆盛極める発展期

なんやかんやと目まぐるしく1年が経過し、土地取得を目指した場所より市内に近い場所で、新しい常設オークション会場が出来ました。

場所も当初の取得候補地より便利の良い所でしたので、事業も順調に推移し高い賃借料も何とかクリアしたところで、三代目の理事長Yさんにバトンタッチされました。

新理事長Yさんは前理事長よりも年が20歳も若いので、不思議なことに選出されてくる各支部の理事さんも皆若返って来たような気がしました。当然、打って出る政策も積極的なものが多く、事務局としては結構どきどきはらはらするような事業展開が多くなった時期でもあります。

事業と言うものは、積極的に展開すればそれなりの成果が必ず出るものです。

この時期の政策決定に当って、思い当たることが三つ有りました。その第一として、その政策が組合員多数にとって真に必要な政策であるのか。第二に、その政策が収支的に実行可能かどうか。第三に政策を実行してどれだけの費用対効果が得られるのかどうか。

以上のことを、常に念頭において理事会での論議を重ねていけば、必ずや成功の扉を開くことになるでしょう。

後は決定後の政策の進め方ですが、各組合員同士の公平感をいかに保つかが重要なポイントになろうと思われれます。

又、大きな政策になればなるほど政策決定の最終段階においては、出来るだけ多くの組合員に参加意識を持ってもらうことが重要です。

支部会等を頻繁に開催してもらい、あらゆる角度の意見や要望、批判等々なるべく多くの組合員に発言してもらい、組合員一人一人が政策に対する参加意識を持ってもらうことが大切な一過程だと思いました。

このことが、現実に政策決定の段階になった場合、賛成意見もしくは反対意見どちらにしても自分自身が発言された事実をもって、既に審議に参加している状態ですので、結論として出たその政策を、無意識の内に受け入れやすい心理状態になっている様な気がします。

5. 新オークション会場の完成

隆盛を極めたその会場でこのまま継続して行きたかったのですが、世の中そう甘いものではありません。

案の定、14年を経過した時期に会場の借地料大幅値上げの申し出があり、これを機に三度目の正直になる新オークション会場建設への道を歩むことになる訳です。

その第一段階が理事会での論議です。

新しい借地への移転案に対し賛成、反対両意見が正面から衝突しました。

賛成派は、現在地では将来的に安定した契約の継続が無理だと判断して早急に新天地を求め行動するべきとの意見に対して、反対派は移転する場合は新たに社屋及び付属設備に約1億円はかかるので、現在地にて資金が続くまで居座る方を選択すべきとの意見で双方が拮抗した状況でした。

ある理事さんの発言で、全組合員のアンケートにより決定することになりました。

その後1ヶ月の間に県下12支部を4個所に集約して、執行部が出向き詳細を説明した上でのアンケート調査を実施いたしました。

これも2~3年前より、支部体制からブロック制度への移行が出来ないかどうかテストケースとして、年に一度組合の経費負担によりブロック会議なるものを実施していました。

今回も、このブロック制度を利用しての説明会開催となり、当然会議の後のお酒も用意していますので皆さん前向きな意見が大勢を占め、理事会にて反対意見を開陳していた理事にとっては思わぬ展開になりました。

各ブロックとも似たような展開ですから、理事会の論議とは別に進むべき道は当然に「新天地移転」とはっきりして来ました。

こうなったら、当初反対していた理事さん方も急遽態度が変貌いたします。

ご想像のように、1億円近くの新社屋を建設する訳ですから、建設業者の紹介斡旋レースが始まります。

まずは、入札参加業者の絞込みが大変です。結局は各支部から2社以内での推薦を受け付けることになり、20数社のエントリーが有りました。設計士さんも見積もり用の図面をその分用意しなければならず大変です。

その後の入札会で応札業者が決定されましたが、こちらが思う金額と大きくかけ離れていましたので、値引きの個別折衝が始まります。

理事の皆さんはそれぞれが海千山千のつわものです。建設業者から笑顔が無くなるような金額にて最終決定です。

よくぞこの経営者の皆さん方の中で 30 年間も無事に職務を遂行できたと、我ながら首を傾げて家路についた記憶がございます。

神主さんを招き起工式を挙行したのが平成 18 年 9 月 15 日、小雨が煙る野原の片隅で紅白の垂れ幕が眩しく揺れていたのが目に焼きついています。

建設工事も順調に進み、約束通り平成 19 年 1 月末日に完成し念願の新オークション会場が完成いたしました。当初反対論を声高々に唱えていた方々も、一様に喜んで下さいました。

現在は何事も無かったかの様に、前の会場からの追い風を受けて順調な事業展開が続いています。

6. 青年部に託す将来の夢

このように色々有りましたが、新会場も完成し、借地料も定額のままで借地契約も 20 年と将来に対しての不安定要因が無くなりました。

後は、この業界の為の組合組織をいかに、「存続、繁栄」して行くかが執行部に架せられた課題です。

その為には、青年部会の役員経験者の中から将来の組合組織を背負って立つ人材を発掘し、大所高所の判断が出来るような人材に育て上げなければなりません。

現在は、事業の一部に参加してもらいそのノウハウを身に付けてもらっていますが、青年部だけあって瞬発力は素晴らしいものが有ります。心配なのは継続力です。

組織の役員にあっては、各組合員の色々な意見に耳を傾けながら、中長期のビジョンを達成する為、あの手この手で政策を実行して行かなければなりません。

青年部の皆さん方は、短期目標に対しての実行力は素晴らしいものが有りますが、忍耐力、持久力についてはまだまだ心配なのが正直なところです。

しかし、これからこの業界組織を引っ張って行かなければならない人材ですので、良い悪いは別にして現役員の「忍耐力」「政治力」を見習い、硬軟両面の指導力を身に付けてもらいたいと思います。

7. まとめ

私が、中古車業界と言う一中小企業組織の組合運営に関わり感じたことは、いかに「相互信頼」と「相互扶助」の精神が大切かを、身をもって感じました。

組合員同士は勿論のこと、組合員と事務局の間も信頼関係がなければ、どんな立派な政策も組合員に受け入れてもらえません。

理事会での論議の最中でも、その政策の実行が個々の組合員にとってプラスかどうか、これを判断材料の原点として、複雑な展開になればなるほど原点回帰の思考方法にて対処すべきと思います。

「相互信頼」と「相互扶助」は口で言うのは簡単ですが、その実践となると中々難しいところが有ります。それと言うのも共に心の持ち方の問題で、心の中までは見えません。

組合事務局には、どちらかと言えば生真面目な人が多く見受けられます。海千山千のつわものに対峙して行く為には「誠意」以外には有りません。

私と同じような組合事務局に従事している方々は、「まだまだそんな生易しいもんじゃないよ！」と思っている方もおられるでしょうが、私が30年間に渡り中古車業界を通じて思うところ、感じるところの一端を申し述べてきました。

今後は、あらゆる中小企業の組合組織が業界発展の為に大きく貢献して行くことを期待して、私の中小企業組織活動の経験談を終わります。