

森下 正 先生による

組合活性化 アドバイス



明治大学政治経済学 教授
森下 正 氏

組合員の自主性を引き出す理念構築のすすめ

「先代理事長の頃は、組合員の皆が一致団結していて、組合事業が活性化していたのに」とか、「先代社長の頃は社内が活気に満ちていて、苦しいときもつらいことも、みんなで乗り越えられたのに」という話を耳にしたことがあるはず。つまり、トップが代わることで組織の経営風土が変わってしまうということはよくある話だが、それでは組織の持続的発展の素地が崩れてしまう。

できれば、理事長が新理事長に代わっても、組合員全員が一致団結して、精神的に組合事業に取り組み、その結果、組合員の経営力が向上して売上や利益が拡大、あるいは存立基盤が安定していく姿が組合の理想であろう。この源泉が組合員の自主性を引き出す理念なのである。

この理念とは、自分達は何者で何を目指し、何を基準にして進んでいくのかを理解できる未来へ向けたイメージのことである。言い換えれば、理念とは、組合員の意欲をかき立て、やる気を引き出す有意義な目的（なぜこの事業に取り組むのか、なぜ自分は生きているのかといった使命や存在意義のこと）と、その目的を実現するために組合員がどう判断し、行動すべきかを示す価値観（目的達成への道筋・プロセス・行動規範・信条）、そして未来のイメージを具体的に明らかにしたもののことである。

例えば、協同組合江釣子ショッピングセンターの基本理念は、「パルは時代に即応する企業集団である。ゆるぎない団結とたゆまざる努力で相互の信頼を構築し、商業を通じて文化の提供者としての使命を果たしつつ、永遠に広く地域社会に貢献する」となっている。

この理念の目的は、「商業を通じて文化の提供者としての使命を果たしつつ、永遠に広く地域社会に貢献する」である。組合員が何（商業）を何（文化の提供と永遠に地域社会への貢献）のためにやるのかということ意識できる記述になっている。つまり、組合員の視点から、組合の使命を明らかにしているのである。また、価値観は、「ゆるぎない団結とたゆまざる努力で相互の信頼を構築」するとしている。そして、目的を達成する過程の行動基準として、「ゆるぎない団結」「たゆまざる努力」「相互の信頼」を掲げ、どんな行動をとれば目的を実践できるのかを示している。さらに、未来のイメージとして「時代に即応する企業集団」を真っ先に提示し、最終結果、あるいは方向性そのものを明らかにしている。

そこで、自分達の組合理念を以下の指標に従って、確認して欲しいのである。つまり、①自分達の使命をはっきりさせてくれるか、②日々の決断を正しく行っていくための指針か、③目指すべき未来を想い描けるか、④持続性があるか、⑤何か崇高なものがあるか、⑥数字ではないもので、人々に活気を吹き込むことができるか、⑦メンバーの心と精神に訴えかけているか、⑧一人ひとりに自分の役割を自覚させるか、である。

しかし、本物の理念は掲げているだけでは無く、現実実践されねばならない。だからこそ、理念を作り上げるプロセスが大事となる。まず、理念創造のプロセスでは、組合員の意見、夢、希望、悩みなどに耳を傾け、皆の協力を積極的に求める必要がある。つまり、現実を直視し、将来の夢や希望を語り合うことが求められる。次に、理念創造は現在進行形のプロセスであり、たえずそれについて語り合う必要がある。また、これが理念伝達のプロセスともなる。そのため、組合リーダーは、組合員に対して理念について語り合う役目を担う必要がある。さらに、組合内で理念を支える行動習慣を生む構造や仕組みも必要である。そして、理念から目をそらさず、一心を投げ出す勇気を持って行動することが組合員に求められるのである。