

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

総論賛成・各論反対の組織運営からの脱却

組合事業を活性化させるために、組合員から共同事業のニーズについての情報を集め、それに基づいて既存事業の改革や新規事業の導入を企画し、基本計画まで策定したところ、組合員の大多数から賛同を得ることが出来た。しかし、実施計画を作成したところ、細かい実施内容について反対の声が多数上がり、結果的には組合事業の活性化計画が頓挫してしまう。そういう経験を繰り返している組合も多いはずである。いわゆる、総論賛成・各論反対である。

何故、こうした事態に陥ってしまうのかというと、「既存事業を改善・改革するために、組合員間のコミュニケーションを良くしよう」「新事業を導入するにあたっては、組合員同士で協力しあおう」という「表の目標」は、誰もがやった方がよいと理解できる。

しかし、この「表の目標」を「阻害する思考・行動様式」を擁護する「裏の目標」に誰もが負けてしまう。特に、「裏の目標」は理屈ではなく、感情が先走る。つまり、「他人と話している時、自分が劣っているとみられたくない」「自分のやり方でやりたいし、自分のことは自分で全てやるべき」などといった「裏の目標」は、組合員各自が永年の人生経験の中で培ってきた「固定観念」に裏打ちされている。

ちなみに、「自分のやり方でやりたいし、自分のことは自分で全てやるべき」という「裏の目標」を持つ組合員は、固定観念として「自分一人で会社を立ち上げて、今日までやってきた」「社員に権限委譲するより、自分で全て考え、決断し、現場の仕事も全て自分で管理しなければ気が済まない」などを頑に信じている。この固定観念が何であり、かつ何時、何所で、何故、持ってしまったのかについて、組合員各自が深く内省し、捨てても大丈夫なのだと思えない限り、解決の糸口は見えて来ない。

そこで、組合事業を活性化させるために新たな取組を実施するために必要な根源的な「表の目標」を組合として定めたら、組合員各自でこの表の目標を阻害する思考・行動様式を検討し、かつこの様式を擁護する「裏の目標」を明らかにする。そして、この「裏の目標」の根源となっている固定観念については、過去の体験を振り返って身につけてしまった原因を究明する。その結果、単なる思い込みであって、とるに足らないことであったと組合員各自が思えるところまで内省し、かつ組合員同士で意見交換を行う。この意見交換をする際には、決して否定的な見解は述べず、建設的な意見を述べ、発言者の意見を尊重して聴くルールを守る。

具体的には、「社員に権限委譲するより、自分で全て考え、決断し、現場の仕事も全て自分で管理しなければ気が済まない」という固定観念の持ち主は、現場のことを重視するためには、人に頼らず自分自身が現場のことをやって見せていくという強い責任感を持っている。しかし、例えば組合員同士での意見交換の中で出てきた「試しに自社における現場の意見や改善提案を聴いてみる、あるいは試しに現場に自分の仕事を任せてみる」という意見を聞き入れ、自社に持ち帰って実行してみる。すると、何でも自分でやってきたという人ほど、自分には想像もつかない意見が現場から出てくる、あるいは自分以上にうまくできる社員がいることに気付くはずである。こうして自分一人で仕事を抱え込むのではなく、人の意見を聴く、人に仕事を任せることが悪いことではない、空いた時間で別のことが出来ると実感できれば、「裏の目標」が薄れ、組合員とのコミュニケーションを良くする、あるいは組合員と協力しあおうという「表の目標」が「裏の目標」に打ち勝つようになる。

少々、手間と時間がかかるプロセスを経る必要はあるが、1年以上かかってしまうようなことは無い。組合事業の改善・改革、あるいは新規事業の導入前に、「組合員間のコミュニケーションを良くしよう」「組合員で協力しあおう」という「表の目標」から始めて、最終的に組合員の固定観念の打破を通じて、「裏の目標」よりも「表の目標」の方が感情的にも優位な状態を組合内に醸成することが求められよう。