

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

老舗に学ぶ組合リーダーの心得

100年以上続く老舗企業が世界で最も多い国は日本である。しかも、株式公開企業よりも経常利益率が高く、欧米からも注目されている。同族経営の不祥事も時折あるが、現存し、繁盛している老舗企業が有する思考習慣は、一企業の経営者だけでなく、組合リーダーも組合運営とその活性化に繋げるために、学ぶべき点が多々ある。

例えば、旧東京市15区内に立地する53店の老舗からなる「東都のれん会」は、第二次大戦の復興の最中、1951年設立にされた。同会の目的は、東京市中の老舗が江戸の古き良き伝統を守り、発展させていくことにある。現在の共同事業は、会員相互の親睦と情報交換、共同広告や共同催事、IT活用による加盟店とその伝統の技や共同催事の紹介、そしてネット通販を手がけている。また、加盟店が全て三代目以上の100年以上の企業で、しかも同業で継続し、現在も盛業であるという条件を満たしているが、企業規模は10名以下から1,000人弱まで様々で幅広い。

しかし、東都のれん会の経営者の発言から見いだされる思考習慣には、多くの共通点がある。ちなみに、①「事業は継ぐものではなく、事業は預かり、渡すものである」、②「変えてはならない経営の神髄はあっても、これで良いと現状に満足せず、あえて社是・社訓・家訓を破ることもいとわない」など、事業継承と存続・発展に繋がる思考習慣がある。また、従業員、親族、連携先については、③「従業員満足なくして顧客満足無し、従業員の家族も重視する」、④「平等感と愛情を大切にすると同時に合理性と論理も重視する」などがある。

まず①は、創業者や先代、そして事業を支えている従業員に対する感謝の気持ちの現れである。と同時に、事業を存続・発展させ、かつ後継者を育成していくことが現経営者の使命であるとの認識である。組合リーダーであれば、組合創設者や先代理事長、組合事業を支えている組合員と事務局に対する感謝の気持ちが必要ということになる。また、組合事業を守り、育てる中で、後継のリーダー育成を行い、組合事業を継承させていくことが自らの役目となる。

②は、時代を乗り越え、存続し続けるために、経営革新や変革は必要不可欠であるとする考え方である。組合であれば、自助努力と相互扶助の精神といった組合精神をまげてはならないが、現状に満足せず組合事業を革新、変革し続けるよう促すことが組合リーダーの勤めとなる。

③は、いわずと知れた顧客第一主義の源泉は従業員満足にあるとするものである。だからこそ老舗では従業員に挑戦的な仕事を与え、かつ独立できるほどの力を養う教育の場も用意しようとする。また、職場は人間を鍛える場であり、人材育成は技術や技の教育に加え、心や感性の教育に取り組む。さらに、従業員が育っているからこそ、長期にわたって信用を得られるのである。従って、組合であれば、その最大顧客は組合員であり、かつ組合員自身も組合運営主体である。組合リーダーは組合員の声に耳を傾け、組合事業が組合にとって魅力あるものに発展し続けるよう企画、運営を行う。と同時に、組合員自身が自主的かつ、積極的に組合事業に参画する強い意志を持つよう学びの場を用意することが組合リーダーに求められるといえよう。

最後に④は、人は十人十色だからこそ、異質を尊重し、相互の理解を深めようとするが、事業を進めるにあたっては情に流されるのではなく、確固たるルールと現場情報に基づいて行動するということである。組合でも、個々の組合員は異質の組織であるからこそ、違うことを違うこととして尊重、理解しあうことが大事なのである。ただし、組合事業を推進していくにあたっては、組織としての確固たる行動規範や行動指針にとって、ぶれの無い組織運営をする必要がある。

東都のれん会自体が60年以上の歴史を有する連携組織である。個々のメンバーは規模も業種も異なるが、事業の持続性に関わる根源的な考え方は、共通している。こうした老舗の経営者が有する思考習慣を組合の場合に当てはめてみると、組合リーダーのあるべき姿とやるべきことが見えてくるのである。