

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

組合の持続的発展に資する基本理念と進歩への意欲

基本理念とは、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することができる未来へのイメージであり、組合員の自主性を引き出すものである。しかし、この基本理念に基づいた具体的な組織運営方法がわからない、組合事業の改善方法がわからない、あるいは新しい組合事業を見出す方法がわからないなど、悩んでいる組合は多い。

こうした状況に陥った時こそ、組合も組合員も、小手先の手法で解決しようとするのではなく、今一度、自分達を見つめ直すことから始める必要がある。

第1に、具体的な組織運営方法がわからない場合、組合運営の基礎や組織化の価値を学んだ経験、あるいはチームで目標を企画し定めて実現する力と円滑なコミュニケーション力を習得する経験などがあつたのか、振り返るのである。仮に、学んだ経験が皆無か、学んだ経験があつても実践できていないのであれば、学び直しをすることが正しい処方箋となる。

第2に、組合事業の改善方法がわからない場合、TQCやTQM、5Sや6σ、ISO9001や14001などの改善手法のいずれかを改めて学び直すのである。これら改善手法の原点は、ウォルター・シュハートとW・エドワード・デミングが提唱した統計的品質管理手法であるが、この基本原理はPDCAサイクルをまわし続けることにある。東京の中央鍍金工業協同組合は、単独企業では無く企業集団として1998年にISO14001を取得した。また、2001年にISO9002を取得後、2009年にはISO9001に移行して、同組合は環境と品質のマネジメントシステムを継続的に改善し続けている。

第3に、新しい組合事業を見出す方法がわからない場合、日頃から見聞きしてきたことの中からヒントをつかみ、生かそうとする習慣が身についているのか否か、振り返るのである。もし、この習慣が無ければ、日頃から見聞きしてきたことの中から「これは使える」と直感したことをその場でメモ書きする、他人に話すなど、自分の記憶に留める取組を実践することが求められる。ちなみに、秩父お菓子な郷推進協議会がカエデ糖を使ったお菓子づくりを開始したきっかけは、同協議会の専務理事が知人から聞いた「地域に自生しているカエデの樹液からメープルシロップが作れるはず」との話を実践したことにある。

最後に、組合事業が困難に陥った場合、「困ってからは遅すぎる」と考えるのではなく、「困ったからこそ、新しいことに挑戦できるチャンス」と捉え直せるのか否か、振り返るのである。事実、「グローバル化で地場産品が外国産に置き換わった」「高齢者割合が高く、地元の工業も農林漁業も、縮小する一方」などといった困難に陥った話は全国で耳にする。しかし、「今まで通りではジリ貧だから、新しいことをやって失敗しても結果は同じ、うまくいけばラッキー」と楽観的に考えるのである。そこで、やるべきことは、前述した組織運営手法と改善方法の習得、そして新しい事業を見出す習慣の実践なのである。その結果、何を手がけるべきかが見えてくる。

ちなみに、新潟の燕市と三条市では、モノづくり企業を一般公開し、自由に見学できる「工場の祭典」を、自治体、支援機関、協同組合、組合青年部などが結集して、2013年から開催してきた。産地がグローバル競争にさらされ、かつ担い手不足といった困難に陥る中、産地あげて現場を直接、一般市民を含めた多様な人たちにPRすることで、販路の開拓とモノづくりの担い手の獲得を目指している。潜在的な顧客や担い手を産地に呼び寄せるやり方は、全く新しい発想による取組である。

このように、従来からの考え方を改め、新しい発想に転換することが組合に求められるのである。また、発想の転換の結果は組合のみならず、地域産業全体を巻き込んだ新たな持続的発展の可能性へと広がる。つまり、まずは挑戦してみる。なぜならば、統計学的には成功の方程式は無く、成功確率は良くても6割、悪くても五分五分だからこそ、やってみない限り、運は味方になってはくれないからである。