

森下 正 先生による



明治大学政治経済学 教授

森下 正 氏

組合活性化 アドバイス

組織運営の手法を学び実践せよ

「学習する組織」を提唱したMIT教授、ピーター・M・センゲの自著「最強組織の法則」の中に注目すべき記述がある。それは、「学習する組織は破綻した家庭と抑圧された人間関係の上には築けない」である。これをさらに言い換えて「よい親になることが、学習できる管理職（リーダー）になる訓練であると同時に、学習できる管理職（リーダー）になることが、子育ての訓練でもある」と述べている。家庭崩壊による片親世帯の割合が約25%に達するアメリカだからその発言かもしれない。しかし、人間関係が希薄化し、コミュニティが弱体化している今の日本においては、個人、家庭、企業（組合員）、組合のいずれにとっても、示唆に富んだ発言といえる。

一方、中小企業組合の定款の多くに組合事業として「組合員の事業に関する経営及び技術の改善向上又は組合事業に関する知識の普及を図るための教育及び情報の提供」という文言が掲げられている。いわゆる教育・情報提供事業である。組合運営のいろはを学ぶ、あるいは組合活性化に資する考え方や事例を研究するなどの事業が、多くの組合で既に取り組みされている。

しかし、組合員の連帯意識を希薄化させず、組合加入のメリットを増強するためには、もう一步踏み込んだ内容の教育・情報提供事業が求められる。具体的に手がけねばならない取組は、組合員間でのコミュニケーションの円滑化と信頼に基づく人間関係の構築に資する取組なのである。

例えば、鳥取県中小企業団体中央会は、2012年度から組合次世代リーダー育成塾を開講している（2015年度をもって一時終了、4年間で67名が受講）。この育成塾では、将来の環境変化に対応する新たな組合理念を構築し、事業活動を活性化させることのできる人材となるよう育成することを目指している。毎年、県内の組合次世代リーダー候補を最大20名募集し、年6～7回（各4

時間）の講座（内1回は先進事例調査研究）を行っている。特に、通常の研修では座学中心だが、毎回必ずグループディスカッションを取り入れ、座学で学んだこと（先進事例調査研究も同様）の振り返りを徹底させているところに、この塾の特徴がある。

また、学習する内容の特徴として、『集団による知的相互作用を促進する働き（協働促進、共創支援）』であるファシリテーションスキルを座学と演習を通じて修得させている。つまり、参加者がファシリテーターとして、中立的な立場でチームのプロセスを管理し、チームワークを引き出し、そのチームの成果が最大となるよう支援する力を身につけることに全講座の3分の1を割いている。このファシリテーションスキルを修得することに、なぜこだわっているのかといえば、このスキルが組合運営のみならず、自社の運営も含め、組織運営上、有益だからである。つまり、組織の構成員の意見を聴く、あるいは意見を引き出すためのスキルと、議論を進めていく際に、意見を述べる側にとって必須である後ろ向き発言は一切しないという原則を守ることを修得することが、経営課題を創造的に整理し、解決策を導くことに繋がるのである。実際に、この育成塾に参加したメンバーは、このスキルを自社や自組合に持ち帰って既に実践に移し、とりわけ自社が加入している組合に対する姿勢が受動的から能動的に変わり、自組合を根本から捉え直すキッカケとなった。

組合のリーダー・後継者育成、そして組合員の中堅社員や新入社員向けの研修など、各階層別の教育・情報提供事業を多くの組合が行っている。しかし、この鳥取の育成塾の事例のように、組合のリーダー・後継者は組織運営に必要な正しいスキルを学び、組合の中で実践していくことが組合活性化への近道なのである。