

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

組合による組合員の変化対応能力向上策

個人、企業、地域の間で格差が再び拡大している。

高度経済成長の時代は、雇用も所得も増え続け、大企業と中小企業、大都市と地方などとの間における格差は縮小傾向にあった。特に、技術革新の進展と雇用の増加は、全産業の正規雇用の労働者を増やし、所得の増大をもたらした。誰もが工業化の恩恵を受け、豊かな消費社会が実現した。しかし、1985年のプラザ合意以降のグローバル経済化とサービス経済化は、低経済成長の時代の幕開けであった。と同時に、再び格差が拡大し始める。特に、コストダウン圧力の高まりと製品やサービスのコモディティ化により、正規雇用が減り、非正規雇用が増える傾向に拍車がかかっている。変化対応能力に乏しい企業は、規模の大小に関わりなく、市場からの撤退を余儀なくされている。

さらに、地域経済を担う産業の消滅により消える町や村も後を絶たない。にもかかわらず消費者経済は、ITの普及も相まって利便性と即時性を追求する消費行動を最も重視する姿勢を強めている。つまり、市場が成長・飽和・成熟している産業か否かの区別に関係なく、必ず成長企業と衰退企業がある時代となった。

こうした違いが生じる理由を一言でいえば、「変化対応能力の差」となる。しかし、この差の根源的な原因には、時流に流されない組織運営の基本行動にある。

つまり、成長・発展・堅実な経営を実現している企業では、経営者が社員教育に熱心なことから、経営者を補完する人材と後継者が育ち、全社員に前向きな「できることを考える」思考が備わっている。また、経営者によって事業ビジョンと目的が明確にされ、かつ中長期計画の策定が行われることで、全社員による自社の事業価値の認識も進む。その結果、社内の経営環境は改善され、経営を科学的に把握する管理会計の活用も進む。その当然の成果が組織的な変化対応能力となる。

逆に、衰退傾向の企業では、経営者が社員教育に関心がなく、経営者を補完する人材と後継者が育たない。また、経営者を含めた全社員が「いい訳」思考に陥っている。その結果、社内環境整備が遅れ、経

営者による事業ビジョンと目的が不明確なまま、中長期計画の策定も行われていない。全社員による自社事業の価値認識が無理解で、ずさんな会計処理が行われるなど、内部マネジメントのまずさが露呈している。これこそが衰退の真因であって、環境変化は衰退の二次的原因なのである。

従って組合も、企業の場合と同様なのである。つまり、理事長をはじめ、組合幹部が中心となって、理事長を補完する人材と組合の次世代リーダーを育て、全組合員に前向きな思考を育てていく。また、組合幹部が組合ビジョンと目的を明確にし、中長期計画の策定を行うことで、全組合員による組合事業に対する価値認識を進めていく。その結果、組合内の内部マネジメントは改善され、組合運営を科学的に把握する管理会計の活用が進められるようになる。その成果、変化対応能力が組織的に備わるのである。

例えば、宮崎県のA貨物運送事業協同組合では、組合主導による積極的な共同受注と組合員の営業努力を通じて、組合員の従業員一人当たりの売上は、全国トップクラスを誇っている。併せて、管理会計の運用のために積極的なIT活用を行った。しかも、理事長と事務局長自らが管理会計の仕組みを、知人の税理士から学んだ。具体的には、組合と組合員が月次決算をしっかりと行い、組合と全組合員の原価管理を徹底することで、翌月の利益予想を行う。この予想データと実績データの比較ができるようにしたことで、組合員の原価意識とモチベーションの維持・向上のみならず、経営環境変化をいち早くつかみ、日常業務の改善と新たな顧客獲得への取組につなげることもできるようになった。つまり、同組合の取組は、組織的な変化対応能力の向上につながったのである。

こうした組織運営の基本行動は、企業も組合も同じなのである。従って、組合の場合も、組合運営の基本行動を組合に根付かせ、変化対応能力を身につけることができれば、いつの時代にあっても成功する組織に変貌できるのである。