

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

ネット社会だからこそヒューマンネットワークの再構築

人の移動よりも物の流通、物の流通よりも金の動き、金の動きよりも情報の流れの方がはるかに大きく速い。それは、新しいテクノロジーによる影響、特に情報通信・処理技術の進歩により、人間の頭では処理できないほどの情報が流通する時代になったからである。そのお陰で、何時でも何処でも誰もが、情報のやり取りができるネット社会が出現した。家庭でも会社でも、さらには企業間でも情報のやり取りは、相対で話し合う、あるいは電話をすることから、メールやLINEで行うことが多くなった。非常に便利だが、人間関係が希薄化する。ネット社会の今日、組合事業を活性化させるためには、改めて組合員同士のヒューマンネットワークの再構築、つまり「組合員の繋がり力の向上」を実現していく必要がある。

一般的に組合事業が停滞する要因として「組合員の世代交代」「組合員の規模間格差」「組合員の廃業や倒産に伴う脱会」などが挙げられることが多い。だが、これらは全て外から見える現象である。組合事業が停滞する本当の要因は、こうした現象が生じた根源的な原因にある。事実、多くの組合が組合設立時に掲げた目的に従って、組合事業を実施してきた。それが停滞するということは、経済・経営環境が変化し、現在の組合事業が時代に合わなくなったからであることは誰もが理解している。であるならば、一歩前に踏み出して新しい事業を創造すべきだが、組合事業をなかなか刷新できない理由がある。それは、組合員（人）の意識と行動パターンを変化させることが難しいからである。では、意識と行動パターンを変化させることを阻害している真因は何かというと、それが「ヒューマンネットワークの希薄化」、つまり「組合員の繋がり力の弱体化」なのである。

ここでいう「繋がり力」には、ハイ・レベル、ミドル・レベル、ロー・レベルの3つがある。まずハイ・レベルは、自社以外の他社を牽引し、かつ協力しあって、日常的に組織を通じて新しいことや創造的な活動ができるレベルをいう。次にミドル・レベルは、自社以外の他社を牽引するまでには至らないが、他社と協力しあって、日常的に組織を通じて新しいことや創造的な活動ができるハイ・レベルへの準備段階レベルをいう。最後にロー・レベルは、自社以外の他社はおろか、社員の自己中心的行動が目立つなど、社内に組織的な課題があり、新しいことや創造的な活動ができないレベルのことである。

従って、「組合員の繋がり力の弱体化」は、組合に

おける組合員の「繋がり力」のバランスが崩れていることから生じる。つまり、繋がり力が弱体化している場合は、ハイ・レベルの組合員が不在の可能性がある。または、ハイ・レベルの組合員が存在していてもミドル・レベルの組合員が不在、あるいはハイ・レベルとミドル・レベルの組合員が不在で、ロー・レベルの組合員ばかりになってしまい、新しい組合事業の創造の実現からは程遠い状態に陥っているのである。一方、組合における「組合員の繋がり力の向上」を実現した理想的なバランスとは、ハイ・レベルとミドル・レベルの組合員で構成されている状況をいう。

そこで、何らかの改善策を実施に移す前に、自組合の組合員の繋がり力を把握するために、以下の4つの質問に「YesかNo」で組合員に答えてもらうことから始めるとよい。つまり、①「組合リーダーとしてアイデアや企画を提案する役割（企画力）を担いたいのか」、②「組合リーダーとして組合員間の調整や行政・支援機関等へ対応する役割（調整力）を担いたいのか」、③「組合リーダーとして組合全体を牽引する役割（牽引力）を担いたいのか」、④「組合リーダーに協力して組合事業に貢献したい（協力者になりたい）か」である。なお、①～③のうち、一つ以上Yesがあればハイ・レベルに相当し、①～③がNoでも、④がYesであればミドル・レベルに相当する。そして、①～④全てでNoがロー・レベルである。

従って、この問いの回答状況に応じて、まずロー・レベルの組合員に対しては、組合と組合事業の意義や、協働することで生み出されるメリットなどについての気づきを促す啓蒙セミナーや体験学習を実施していく必要がある。次にミドル・レベルの組合員に対しては、中央会の指導員や外部の専門家による指導を仰ぎながら、ハイ・レベルの組合員と共に、組合ビジョンや中長期計画の策定を行うことで、ハイ・レベルへの成長を促すことができる。そして、ハイ・レベルの組合員には、新しい事業の創造や経営革新を実現するために必要となる新しいノウハウや技術、知識などの習得を続けていくことのできる豊富な学習機会を提供することが肝要である。

以上の取組を通じて、組合の「組合員の繋がり力の向上」し、ヒューマンネットワークが再構築されることで、組合員の意識と行動パターンが変化し、時代に合わなくなった組合事業を刷新できる新しい組合事業を創造できる組合に生まれ変わることができるのである。