



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

人が自然に動く新ビジョンの作り方

中小企業組合の活性化の起爆剤として、組合員による組合事業への参画を促すために、新しい組合事業を創設することが多い。しかし、中小企業組合のみならず、あらゆる組織が新しいことへの挑戦を円滑に実行し、持続可能な事業として軌道に乗せることは難しく、計画未達に終わる場合もある。しかも、その原因の多くは、現状把握の不備、事業計画や予算計画の甘さ、必要とする専門人材の不足などにあるが、それ以上にうまくいかない要因は、組織に集う「人」、それ自体が有する内面的な問題にある。

例えば、中途入社した専門人材が自分よりも技能が未熟な若手を強く叱責するために、社員間の協力体制が乱れ、意欲を失う社員も続出するといった問題を抱えている企業もあろう。あるいは、組合員の退会が増えている中、組合員の新規加入が進まず、既存の組合員にとっても組合メリットがわからないとする組合もあろう。つまり、「協力体制が乱れる」「意欲を失う」「退会者が増える」「新規加入が増えない」「加入メリットがわからない」などは、いずれも「人」の物の見方や捉え方が真因となって生じている課題のために、対処療法では修正が効かない。

こうした状況の打開のためには、思い切って「人」の心のベクトルを統合する新ビジョンの策定が必要となる。とはいえ、この新ビジョン作成を、経営陣や組合役員だけで決めてしまっただけでは、自分たちの新ビジョンにはならない。そうするためには、全従業員あるいは全組合員を巻き込んで、意見を収集、分析、統合、整理して、最終的な結論を導き出す作業を怠ってはならない。組織へ参画する人々自らの使命や納得できる大義名分を、自分たちで作ることが当事者意識の醸成につながるからである。

そこで、まず初めに取り組むことは、全組合員

の現状把握である。この時、最新の組合員の概要（企業形態、創業年、従業員数、経営者の年齢、後継者の有無、顧客など）、組合事業への参加状況や満足度、経営課題に対する取組状況、組合への率直な意見・要望などについてアンケートを行い、その結果から必要とされる組合事業を明らかにする。

第2に、組合及び自社を取り巻く外部環境からもたらされる機会と脅威、そして組合及び自社の内部環境が有する強みと弱みについて、全組合員に思いつくまま、気づくままに自由記述してもらおう。この組合員の見解を「機会と強みを生かす戦略」「強みを保持したまま、脅威・危機を回避する戦略」「弱みを解消して、機会を生かす戦略」「弱みを最小化し、脅威を回避する戦略」に再構成したものを、今後取り組むべきこととして、すぐに取り組むことができる事業と中長期的に実施した方が良い事業に分けて明らかにする。

そして最後に、①自分たちは何者か（基本理念）、②自分達は何を基準にして進んでいきたいのか（ミッション）、③自分達は何を目指しているのか（目的）について、改めて組合員全員から、前述した全組合員の現状把握と今後、取り組むべきことを参考にして考えた意見を徴収する。ここに至ってようやく、組合員の総意と言える豊富な情報が用意され、それに基づき基本理念、ミッション、目的の3つで構成される新ビジョンを作成する。なお、この新ビジョンは、組合員の誰が読んでもわかり易く、不思議と心に残る文言になるまで修正を行って、完成させるのである。

世界的な感染症の蔓延、人口減少社会の到来、地球環境問題への対応など、厳しい経営環境にある今こそ、手間暇かかるが上記の手法を参考に、「人が自然に動く新ビジョン」を組合あげて作成することをお勧めしたい。