



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

## 有事に備えて中小企業や組合が日常的に取り組むこと

「有事」とは、SRASやMERS、COVID-19などの生物災害、大地震や火山の噴火などの地質災害、大洪水や竜巻などの気象災害といった自然災害に加え、軍事的や経済的な危機、突発的な大事故などの非常事態のことである。

この非常事態に対し、中小企業と組合によるBCP（事業継続計画）の策定の必要性が強く主張されてきた。すでに、その策定を済ませ、万に備えている中小企業と組合も少なくない。また、日頃から自治体や自治会が実施する避難訓練への参加に加え、防災用品の備蓄、商品や資機材の転倒・落下の防止などに取り組んでいる中小企業と組合も多い。さらに、異なる地域の企業や組合の間で、協力体制を構築するケースも一般化しつつある。

こうした取組は、いずれも中小企業と組合を取り巻く外部環境で生じる非常事態への対策だが、危機への対応は、それだけでは不十分である。実は、中小企業と組合の内部でも、突如として顕在化する大事故や大事件も非常事態なのである。具体的には、①死亡・重篤な疾病や外傷による経営者や従業員の欠員発生、②機械・設備の故障や事故、及び販売後に製品やサービスが招いた故障や事故、③主要顧客の倒産に伴う販売代金の未収、及び過度な信用取引による見かけ上の売上増、④自社・自組合に対する内外からの悪評などがある。つまり、中小企業と組合の外と内に危機は潜伏しているのであって、外はソト、内はウチとして、どちらか一方のための対策では、有事への備えにはならない。

例えば、東日本大震災発生時、東京都心のある和菓子店は、多くの来店客で賑わっていたが、大きな揺れで店内はパニックに陥った。店の外へ逃げようとする客を、入社1年目の新人店員は「この建物は安全なので、店内に居てください」と大声で静止した。全来店客が店内に留

まったその時、出入口の上にあった看板が落下したが、1名も怪我人を出さずにこの事態を乗り切った。

この実力は、日頃の教育と訓練の成果であることは間違いない。とはいえ、管理職ではない若手従業員でも現場の状況を順次に把握し、臨機応変に行動できたのは、当社が有する経営理念や方針が従業員の心の中に浸透しているからに他ならない。ちなみに、当社の販売と接客の指針は「お客様一人ひとりに真摯に向き合い、思いにお応えすることを大切にしています」である。こうしたメッセージが日頃の社員研修を通じて、従業員の肝に座っていることが大事なのである。

あるいは、教育情報事業に力を入れている茨城県のH鉄工会は、毎年、全国安全週間の7月1～7日の本週間に先立つ6月中の準備週間に、組合員は従業員総出で工場の環境整備をする。特に工場の3Sは、従業員自らが修理、修繕、塗装の作業を行い、真新しい工場に生まれ変わるほどに仕上げている。そして、本週間に組合員相互で工場を視察し、課題を一覧表にまとめて改善点の見える化を図り、従業員の教育と改善活動に活用している。この事例は一般的な予防保全であるが、「機械・設備の故障や事故」の発生後の「事後保全」ではないことから、日常業務に支障が生じて機会損失を招くことを防止でき、経営の安定化にも貢献している。

こうした地道な取組の継続こそが、有事に負けない経営体質の獲得につながっていく。つまり、経営資源に限りがある中小企業による有事への備え方は、日常業務の中で危機対応力を向上させ、強靱な経営体質を獲得することなのである。言い換えれば、避けようとしても逃れられない重大事象の発生時に中小企業と組合は、迅速、確実、正確な対策を実行できる思考と習慣を組合員とその従業員が身につけておくことなのである。