今月の窓

ギャップを埋める作業

組織に求められる役割・使命は時代を経るに従って変わっていく。

そして，求められる役割を果たすために必要な「あるべき姿」（制度・体制・人材・考え方など）と現状の間には，必ずギャップ（隔たり，すき間）がある。経営者の仕事はこのギャップを埋めていくことにほかならない。

例えば，人材・人的資産について見てみると，業務が高度化・専門化し，新しい業務への取組みも増えてくる一方で，その一時点での人的資産は必ずしも十全に業務をカバーするものではない。つまり，あるべき人的資産・人材ポートフォリオとその時点での「現状」との間にギャップが生じているということだ。人的資産の場合，ギャップを埋めるための最も重要な手段が能力開発・研修・育成であることは間違いない。また，どうしても間に合わない場合は必要な知識・スキルを有する人材の補充（採用）が必要になる。

「あるべき姿」との間に，何が足りていて，どこが足りないか，将来的にも安定的に役割を担っていくために不足はないか・・・という視点で，まずギャップ分析を行い，足りない部分を着実に埋めていく。ひとつずつ，辛抱強く，地道に。

もっと大きな範疇には，現行制度そのものが現状あるいは本来担うべき役割を果たすために十分に機能するものであるのかどうか，「あるべき姿，制度」との間にどれだけ隔たりができているのか，を検証する作業がある。制度改正はこの作業から始まる。

協同組合組織の役割も時代に応じて変化する。そしてその変化に今の制度あるいは法体系がマッチしているのかどうか，ギャップはないか，の検証がまず必要である。あるいはそれ以前に，組織として協同組合の枠を越えることが求められないか，ほかの組織形態がより適合的ではないか，という分析が必要になる場合があるかもしれない。

ここで注意すべきは「あるべき姿」をどのような視点で描くかということだ。今の時代に担う役割を担保できる姿を描くのか，さらに将来的に担うべき役割・機能を先取りした理想形を描くのかによって，内容は異なる。理想形とのギャップはより大きくなるが，将来像を織り込んだものでないと，すぐに時代遅れになるだろう。

そして，そのギャップを埋めるにあたって大事なことは，無批判に類似の制度を移植するのではなく，自らの頭でとことんよく考えることだ。

今月号のテーマは「協同組合の今日的意義」。何が本当に重要なことなのか，失ってはいけないものは何なのか，十分に議論すべき時期がきている。

（（株）農林中金総合研究所常務取締役　岡山信夫・おかやまのぶお）