



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

協同組合運営の原点に立ち返る

中小企業組合の衰退が指摘され、その不要論までも指摘されるようになって久しいが、いわゆる協同組合の歴史は実に古く、一朝一夕で無くなるような代物ではない。

ちなみに、世界初の現存する協同組合は、1498年にスコットランドで設立されたショアポーターズ協会（The Shore Porters Society）であると言われている。同協会のHPを閲覧すると、その商標にはしっかりと「1498」との記載がある。なお、ポーター（荷物運搬人）とあるように、同協会の主力事業は引越と保管である。

また、世界初の組合はこれだけではない。今日の協同組合が世界的に影響を受けている先駆的な協同組合は、1844年設立のロッヂデール先駆者協同組合である。現在の日本の中小企業組合でも組合運営の原理原則として適応されている「一人一票制」「利用分量配当」など、いわゆるロッヂデール原則は、この組合がモデルとなっている。

一方、日本の協同組合も、その歴史は古い。その1つが1838年に大原幽学によって千葉県長部村（現、旭市）に、農村復興のために設立された先祖株組合とされている。また、二宮尊徳が33年に設立した下館信友講と小田原報徳社も、世界初の信用組合として位置付けられ、日本の協同組合の始まりとする説もある。

なお、現在の日本の中小企業組合は、1949年施行の中小企業等協同組合法に基づき、中小企業者や個人事業者が自主的に協働して経済活動を行い、その経済的な地位向上を果たす組織である。特に、組合関係者の誰もが知っている「自助努力」と「相互扶助の精神」は、組合と組合員に求められる行動原理である。

このように協同組合の歴史は古く、その事業目的や内容、運営方法を変革し続けて、今日に至っている。しかし、この長い歴史を有する中小企業組合が、組合員数や組合数の減少をもって、その意義と役割を失ったとする指摘は、早合点すぎる。

したがって、今後も中小企業組合を活性化させ、かつ新たな組合設立を促進するためには、組合を通じて異なる中小企業者や個人事業者が集って協働する本当の意義を再認識する必要がある。つまり、経済学や経営学をはじめとする社会科学によって証明されてきた新しい知見を、組合運営に生かすことで、組合の斬新的な進歩と飛躍的な変革が期待できる。なぜならば、自然科学に基づく科学技術だけが飛躍的な革新を続けているのではないからである。

例えばマシュー・サイド(2021)は『多様性の科学』の中で、「画一的な集団は当人たちも気づかないうちに失敗する傾向にある」といい、逆に「多様性豊かな集団は、その頭数以上の力を発揮できる」という。前者は、ものの見方が似た者同士が集まった多様性に欠ける組織のため、不適切な判断や完全に間違った判断にも自信を持ち、グループ内の話し合いも気持ち良くできたと感じてしまう。一方、後者は、異なる視点を持つ多様な人々の集団であることから、知識の幅も深みも増すため、グループ内の話し合いは多角的な

視点で様々な議論がされ、反対意見も多く、大変だったと感じてしまうが、高い確率で適切な判断を下し、正解を出すことができるという。

幸い筆者は、後者の経験を1998年からの数年間、体験した。その話を紹介すると、91年に発足したローカルネットワークシステム連絡協議会が96年に現在の日本ローカルネットワークシステム協同組合連合会として認可された2年後、同連合会は新ビジョンの策定と組織改革に着手した。当時の連合会は全国14地域ブロック、129組合で構成されていた。このブロックからブロック長、連合会の会長・副会長・専務理事・事務局長、物流コンサルタント、全中職員、そして私も有識者兼調査・分析要員として加わって、毎月1回、半日から2日のビジョン推進委員会（現、ビジョン実現企画室）を開催した。しかし、委員会メンバーのブロック長は、経営者であり、かつ所属組合の理事長であると同時に、各ブロック代表として参加していたので、委員会では常に熱い議論が展開された。各社・各組合の利害、そして各ブロックからの要望など、常に異なる見解が飛び出し、委員会はよく紛糾した。

しかし、委員会後は、ほぼ必ず委員会メンバーで連合会の夢とロマン、大きなビジョンを語り合う場を設け、委員全員の想いや願いが実は一致していることを確認していた。熱い議論になっていたのは、具体的な文言や組織改革の手法が経験や立場の違いで異なっていたからであった。そこで、共通認識を持ち、相互に妥協できる点を見出しながら議論を進めた結果、今日の連合会ビジョン、14ブロック制から7地域本部制への移行、そして全国本部と地域本部、会員組合と組合員とが連動する組織体制を構築できた。当時は大変だったけれども、2年を超える時間と労力をかけ、連合会とその会員組合・組合員の持続的な発展を願って活動を共にした委員の努力の結晶が、今の連合会を支えている。

最後によく組合の課題として、組合員の世代交代による世代間ギャップがあげられるが、「組合の会議が面倒な議論になった」「組合員の後継者が組合の会合に出席してこない」などは、組合がまずい状態になったわけではない、今後は考えて欲しい。

つまり、経験と知見の異なる新しい考えを持つ人が入ってきて意見が分かれただけ、あるいは見知らぬ人のところに新人は遠慮して来ないだけと捉える。意見の違いはそのまま拝聴し、後日、組合の経緯や事業目的などを説明する場を用意し、方向性をすり合わせる。あるいは、執行部の若手に、組合事業に不参加の組合員の後継者向けに懇談の場を用意させる。面倒なことが増えるが、異なる視点を持つ多様な人々の集団に組合が変わったとの認識で、慌てず急がず議論を繰り返す。その結果、多様性の中から適切な判断を下せる土壌が生まれ、新しい組合ビジョンや組織体制作りと組合事業の創造ができるようになるであろう。