

自己正当化を止め、 現実と向き合う 農協が生き残る

有限責任監査法人
トーマツ JA 支援室
みず たに せい ご
水谷 成吾

1. 露呈した農協の弱み

今回の“農協改革”において、農協グループの最大の強みであるはずの「農協と組合員との信頼関係」が、すでに形骸化しているという事実がいくつかの地域で露呈したのではないかと思います。これまで、農協は組合員との関係が希薄化していることから目を背け、時代が変わったと言い訳したり、モノ言う組合員に「問題児」のレッテルを貼り、耳の痛い苦言を聞かないようにしたりしてきたからではないでしょうか。

実際に、全国の農協で意見交換していると、組合員のことを理解していない農協職員の多さに驚かされます。農協はこれまで組合員と向き合ってこなかった（できることだけやって、向き合った気になっていた）ことを素直に反省しなければなりません。

2. アンケート形式の署名活動

これから全国で実施される全組合員を対象にしたアンケート調査も組合員と向き合っているというよりも、政府や監督官庁と向き合っているような気がしてなりません。もちろん、農協の活動を政府や監督官庁に

対して説明する（対抗する）ための根拠が必要なことは理解できます。しかし、この組合員アンケート調査が「農協はがんばっている」という署名活動になってしまえば、実施する意味はほとんどないように感じます。政府がその署名をもって、改革の矛を取めるとは到底思えません。

組合員アンケート調査は、農協のこれまでの活動が正しかったことを組合員に証明してもらうためのものではなく、農協がこれから正しい方向へ変わっていくために何をすべきかを組合員に問うものです。

3. 深まらない組合員との話し合い

今回の改革では、組合員との話し合いを重視し、地区別懇談会などを開催し、役員を中心に組合員との会話が増加したことは望ましいことだと思います。しかし、どこまでの議論ができているのでしょうか。まずは、話し合いの場をもったということで満足して、深い議論ができるようになるのは次のステップだと考えてはいないでしょうか。

そんな感覚では、次のステップが来る前に改革はタイムリミットを迎えてしまいます。

そもそも議論をしようという意識はなく、「農協はこんながんばっている」ということを伝えることが目的になっているようにも感じます。地区別懇談会などでは、農協の取組みを読み上げ、組合員からの「農協の取組みがよくわかった」というコメントで満足している農協も少なくありません。

4. 形だけの対話が生み出す不信感

話を聞くだけでお茶を濁し、ガス抜きしたつもりになっているようでは、改革を期待する組合員の思いを裏切ることになり、組合員に不信感を抱かせます。組合員が農協に話をするのは、農協が応えてくれると期待しているからです。耳の痛い苦言や難しい要望をする組合員は「いつもの人」で片づけられ、何度言っても変わらないのであれば、いずれ組合員は農協との話し合いを望まなくなるでしょう。すでに、地区別懇談会等を開催しても、参加するのは一部の組合員のみで、多くのモノ言わない組合員は、農協を信頼しているのではなく、農協に期待していない

ため参加すらしていないという状況が起こっているように思います。

5. 農家と農協の自己改革に対する認識の違い

平成29年7月に農林水産省が公表した「農協の自己改革に関するアンケート調査」結果では、農協と認定農業者等の利用者の自己改革に対する認識の違いが浮き彫りになりました。

農作物販売事業の見直し状況について「具体的取組を開始した」と答えた農協が88%なのに対して、認定農業者等の利用者は32%しか「具体的取組を開始した」と感じていません。同様に生産資材購買事業の見直し状況についても、88%の農協が「具体的取組を開始した」と答えているのに対して、認定農業者等の利用者は34%しか「具体的取組を開始した」と答えていません。

このアンケートの回答者の適格性はさておき、できることだけやって、やった気になっている農協の自己改革の実態を表していると感じます。

6. 自己を正当化するのではなく現実と向き合う

「農業者の所得向上に貢献する」「農業者に選ばれる農協になる」などの農協に対する改革要求に対して、「全てこれまでやってきたことであり、農協の方向性に間違いはない」と自己を正当化しているだけでは改革は実行されません。農協として正しいことをやってきたつもりでも、現在、この窮地に立たされているという現実に向き合わなければなりません。

「農協の目指す方向性が間違っている」と言いたいわけではありません。ただ、「自分たちはこんなががんばっているのに伝わっていない」と正当化を続けていても改革はできないということです。

農協がこれまで「農業者の所得向上に貢献するため」や「農業者に選ばれる農協になるため」に実施してきた改革に“甘え”がなかったかといえば、そうではないと思います。「原点回帰」を掲げて農業者に必要とされる農協となることを目指すといっても、それを今まで通りで問題ないと理解してしまえば農協が成長することはありません。「原点回帰」とは、過去と同じことをするのではなく、変化する環境に適応して農協本来の役割（原点）を果たすために、“現在”何ができるのかを考える

ことです。

7. 自分の“常識”を疑ってみる

現状を変える提案に対しては、「これまでも十分にやっている」と自負している人ほど「それはできない」と自分の“常識”で判断します。しかし、それこそが“先入観”であり、改革の足かせになるものです。かつてアルベルト・アインシュタインが「常識とは十八歳までに身につけた偏見のコレクションのことをいう」と言いました。まさに、農協という組織が歴史のなかで積み上げてきた“できないという偏見”（先入観）を打ち破るときがきています。

改革を考えるとときに、自分たちの立場だけでものを見ていないことが多いものです。農協の立場に立てば農協の主張が正しいのですが、一方で規制改革推進会議の立場に立てば規制改革推進会議の主張が正しいのも事実です。それでは、農家の立場に立てば何が正しいのでしょうか。自分の“常識”の枠を超えて、農協が本当になすべき改革に取り組みなければなりません。

8. できないことを始める

改革を実行するなら「できること」と「できないこと」の固定概念を捨てて、組合員の声に向き合わなければなりません。組合員の期待に応えるために、できないことをどうやって実現するかを考えることこそが改革です。

これまで地域農業のために必要だと思いながら、「できなくて当然」「仕方がない」とあきらめてきたことに真剣に向き合ってみることが必要です。各事業が連携しないと実現できないこと、農家（地域組織）と連携しないと実現できないこと、行政・地域企業と連携しないと実現できないことなど、単位農協の力だけでは実現できないことも含めて、“組合員の期待に応える”という観点で改革を進めなければなりません。

(ア) 事業縦割りの弊害を克服する

組合員のためというよりは、農協の都合で組織を縦割りにし、事業ごとに組合員と向き合っていることによる弊害で、職員に総合農協の職員

だという意識が希薄化しています。これまで横串、横糸、事業間連携など様々な言葉で総合事業性の発揮が求められてきましたが、依然として他の事業に対する組合員の期待・要望は職員の耳に入らず、農協内部においても組合員情報は事業に関連する情報だけが散在しています。

かつての農協は、地域のこと、組合員のごことは誰よりも理解していると自負していたはずですが、だからこそ、どこに家が建つ、誰が営農を拡大するなどの資金需要につながる情報も一番に抑えられました。その結果、競合の金融機関やホームセンターに付け入る隙を与えず、農家の生活を丸ごと支援してきました。

このような農協の強みを忘れ、事業連の存在を言い訳に縦割りの弊害を「仕方がない」と片づけるのではなく、農協の強みを取り戻すため、「事業の枠を超えて、農協職員として農家の期待に応えること」が必要です。

(イ) 地域農業をリードする

地域農業に対する農協の存在感が低下し、部会組織（農家）に対してモノを言えない農協もあります。このような農協では、「高齢農家の発想は変わらない」「農家は新しいことを始めようとはしない」などと言い訳して、農家が今のままでよいと考え、「変わる意思がないから、農協がどれだけ旗を振っても地域農業を活性化することはできない」と、農家に責任転嫁して自己を正当化しています。

しかし、農協は“地域農業のリーダー”であり、地域を代表して農家の意志を集約する組織です。そのような農協が「農家が言うことを聞いてくれない」と泣き言を言っているようでは農業協同組合の名折れです。

株式会社ではなく、協同組合として、組織の利益を優先することなく、かつ個々の農家のわがままに振り回されることなく、地域農業全体の利益を優先して地域農家をマネジメントすることは農協の使命です。

農協が真剣に地域農家と向き合い、地域農業をリードしなければ「持続可能な農業（＝強い農業）」は実現できません。

(ウ) 競争よりも協同を重視する

人口減少、農家の高齢化、耕作放棄地の増加、農産物価格の不安定性など、地域農業の抱える課題は、単位農協が単独で解決できないものが

多くあります。だからといって、「仕方がない」とあきらめてしまえば、地域農業を見捨てることと同じです。

単位農協で対応することが難しければ、他の農協との連携を検討しなければなりません。さらには、系統組織を超えて地域企業との連携も検討しなければなりません。様々な市場が成熟し、飽和状態にあるなかで、これからは地域企業との間で「競争」よりも「協同」がキーワードになるはずです。

これから求められているのは、これまでの“常識”を覆す改革です。より広い視野を持ち、生き残るために、これまで競合してきた信金・地銀の知恵を借りることや、抵抗すべき“敵”とみなしてきた政府や監督官庁の知恵を借りるしたたかさも必要になるのではないのでしょうか。

9. 本当の自己改革に取り組む

すぐに実現できそうなことを実行するのに二の足を踏む職員はいません。職員が改革に躊躇するのは、“やらなければならない”と思っていることが現状の延長線上にはなく、実現するために自分の業務範囲を超えて現状を変えることが求められるからです。

「理想論よりも目の前の業務に集中してほしい」という上司からのプレッシャーや、「自分がやる必要はない」という言い訳を乗り越えて、“やらなければならない”ことを実行できる職員が改革を実現するのです。

改革の道のりがどれほど険しいかはわかっています。しかし、一方で、この改革をやりきれない限り本当に組合員に貢献することなど絶対にできないこともわかっているはずです。

もう一度、農協職員一人ひとりが“農協人”であるという自覚と責任感をもって組合員の期待と向き合うことから改革を始めましょう。

掲載内容について

掲載内容は筆者の個人的見解であり、筆者の所属組織とは無関係です。