

農協が 改革できないのは 誰のせい

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. 「組合員のため」は本音か？建前か？

農協役職員に対する講演会の場で「ノルマ達成ありきの職員の姿勢に対して組合員の心が離れていっている」「農協は契約を獲得することではなく、信頼を獲得することを目指さなければならない」などと農協の課題について話をすると、多くの役職員から共感の声をいただきます。しかし、同時に「うちの農協でも自己改革を掲げて組合員のためと言っているが、結局は数字ありきで何も変わっていない」「“組合員のため”というのは建前で、上司から求められるのは今期の推進目標の達成だけ」などの声からは、改革の進まない農協の実態も見えてきます。

2. 自己改革を阻む他責の風土

農協の現状に問題意識を持つ職員の多くは、「役員が先頭に立ってビジョン・方針を示すべき」「役員が本気になって改革を進めなければいけない」など役員を批判します。しかし、そのような農協では、役員も職員に対して「改革を実行したくても、うちの職員には改革を実行するだけの意識も能力もない」「うちの職員は感度が低く、組合員の期待を理解できない」などと嘆いている

ことが少なくありません。

職員は改革したくても役員が動いてくれないと嘆いている一方で、役員は改革したくても職員がついてこないというストレスに悩まされているのです。

3. 増殖する無責任な“評論家”

農協の現状や役員の姿勢を批判している職員は、自分も改革できない農協の当事者だということに気づかなければなりません。他人を批判することで、自分は改革すべき農協の一員ではないかのように錯覚し、悦に入っているのでは、無責任に農協を批判している有識者と何ら変わりません。実際、このような職員の多くは、農協に対して問題点をあげて批判することはできても、それに対して行動することはできません。

そんなことを言えば「やりたくてもできない」という批判（言い訳）の声が聞こえてきそうですが、正直なところ、「やりたいならやればいい」というのが私の意見です。このような職員にとって自分が本当にやりたいことは、組合員のためになることよりも、自分のためになることであり、結局、指示されたことをやって満足しているのではないのでしょうか。

4. 誰かが変えてくれるという甘えを捨てる

役員のせいにしてしている職員も、職員のせいにしてしている役員も、結局は自分が変わらなければ改革できないことを自覚しなければなりません。

農協法が改定され2年以上が経過して、自分はいったい何を変えたのかを考えてみてください。やりたくてもできなかったという言い訳は不要です。実際に、どのように行動したのかを考えてみてください。あなたは本当に改革の意思があると自信をもって言い切れますか？

改革の必要性は理解していても、短期的な数字をつくる癖から抜け出せずにいるのではないのでしょうか。組合の事業利益を聞いてもまともに答えられない職員が、「数字をやらなければ経営が成り立たない」と言い訳し、もっともらしく数字を追いかけているのです。

5. 自己改革のために自分にできることに取り組む

トップダウンでの改革に成功した農協もあれば、トップの強力なリーダーシップに対して組織が改革疲れを示し、笛吹けど踊らずの状態になっている農協

もあります。また、ボトムアップでの改革事例が多く出てきている一方で、上位者が前年踏襲、事勿れ主義を貫き、ボトムアップのアイデアが日の目を見ない農協もあります。つまり、「農協を改革するにはこれを変えればよい」という模範解答があるわけではありません。

しかし、あなたがどのような立場にいたとしても、自分自身が改革の意思を持ち、実行に移さなければ農協を改革することはできません。批判するだけの評論家は組合外部の有識者に間に合っていますから、役職員の皆さんは当事者として改革と向き合わなければなりません。

(ア) 変わることから逃げていませんか？

「今更、新しいことはやりたくない」と、改革で求められる新しい取組みに対して聞く耳を持たず、改革そのものを農協には合わないなどと批判する職員も少なくありません。ここで言う農協とは、自分にとって居心地の良い農協であり、今まさに改革を求められている農協なのです。そのため、改革を否定することで自分の居場所を守り、腹の中では定年まであと何年と計算しているのです。

このような職員が管理職となると、組織に与える影響は甚大です。職員からの提案を前例がないと却下し、決められた仕事をこなすことを要求することで、危機感を持った職員のやる気を奪います。さらには、冗談交じりに「自分は残り少ないからよかったが、君たちは将来が大変だな」などと、配下職員の気持ちも考えずに発言するようなら、管理職の資格はありません。

管理職として人の上に立つ職員は、たとえ退職まであと1日であっても、配下職員に対する影響を考えて、自らの言動を正していかなければなりません。管理職が変われないと言っている組織で配下職員が変わろうと考えることはありません。管理職の無責任な一言が組織全体を停滞させ、改革を阻害するということを自覚しなければなりません。

(イ) 中途半端な成功体験で勘違いしていませんか？

中途半端な成功体験ですべてを理解したかのように勘違いして、改革などあってもなくても数字を作っていれば認められると考えている職員も多いです。このような職員の中には、組合内部で優秀だと評価されている職員も多く、そのことが余計に彼等／彼女等の思い上がりを助長しています。結局、自分にと

って居心地の良い農協、自分にとって都合の良い評価基準に拘泥し、「数字がなければ経営できない」などとうそぶいているだけです。内心は今まで通りのやり方では実績が上がりにくくなっていることに気づいていながらも、あと数年で自分は内勤になるので問題ないというのが本音です。

このような自分の奨励金にしか関心がない職員は、なぜ自分の話を真摯に聞いてくれる組合員・利用者があるのか考えなければなりません。自分は先輩たちが築いた信頼関係の上で推進をしているという事実を認識し、自分一人の力で実績を上げているわけではないという謙虚な気持ちを忘れてはいけません。そして、自分も先輩たちと同じように後輩に対して組合員・利用者との信頼関係を引き継いでいくのだという気持ちを持たなければなりません。

(ウ) 自分の仕事は指示に従うことだと思いませんか？

これまで農協の事業運営のあり方が、連合会等に依存し、連合会等から示された方針に従って言われたことをやっていたら問題がなかったために、自ら考えることをしない職員が育成されてきました。

このような職員は、これまでと同じことを同じように実行することが求められる環境下においては、想定範囲内の行動しかとらないために、連合会等からすれば扱いやすい職員であり、問題視されることはありませんでした。

しかし、農林中金の預金金利引き下げに代表されるように、他人（組織）に依存した事業運営のリスクがすでに顕在化しています。今更、自己運用だと言われても、これまで何も考えずに連合会に依存してきたために、どうすればよいかわからないという農協も少なくありません。これは自己運用に限らず仕事全般に言えることです。

今の農協には、考えない職員が増え、それに疑問を感じることもなくなり、考えるという習慣がなくなっているのではないのでしょうか。

6. 任期を意識して先送りしない

農林中金の預金金利引き下げ報道に対して、仮に信連が次期中計においては一定程度の系統運用利回りを確保すると話せば、農協の役員を中心に、「それなら今と変わらない」という楽観論が出るのが想定できます。

将来のことは誰にもわかりませんから、そのころには景気が上向いているだろうという能天気な発想もあるようですが、それ以上に、「それなら自分の任

期中は問題ない」という身勝手な計算が透けて見えます。

今回の農林中金の預金金利引き下げに限らず、常に農協組織に内在している自らの任期までの年数を逆算して考える“逃げ切り思想”は、改革を阻害してきました。「あと3年は大丈夫だから変わったことはしたくない」「組合員からの批判が出るような改革は自分の手で進めたくない」などと、改革の必要性を打ち出しながらも、具体的な取組みになると「慎重な検討が必要だ」と言い訳し、次の人たちに丸投げしている役員に改革はできません。

7. “きれいごとだ” とあきらめない覚悟を持つ

農協を改革するためには、あなたの中にある甘えや慢心を排除し、ややもすると“きれいごとだ”と片づけられそうな組合員のための行動を真摯に実践していくしかありません。農協が改革できないのは、役員の危機感がないからでも、職員の能力が低いからでもありません。あなた自身が「改革は誰かがやってくれる」と甘えているからです。

今回ばかりは、玉虫色の政治決着も、連合会頼みの延命措置も期待してはいけません。仮にそれで農協改革を乗り越えたとしても、本質的な改革にはなっていないのですから。

あなたが「やりたい」と思うなら、言い訳せずにやるべきです。改革には批判や抵抗がつきものです。周りの声を聞きすぎて身動きが取れなくなるのではなく、あなたが信じる改革を、自らの意思で実践してください。

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。