

合併大規模農協のグランド・デザイン

最近、ある大規模農協を訪問し、常務、金融部長と話をする機会を得た。そのとき二人から言われたことは「合併大規模農協で成功している事例があったら教えて欲しい」ということであった。先進的な農協でこれまでも新しいことに先駆的に取り組んでいる農協の経営層からこのような問いかけがあるとは予想しなかった。

常務と部長は合併大規模農協が抱えている問題として、組織問題、事業問題、経営管理問題を挙げた。組織問題については、たとえば、事業推進にしても組合員組織を利用した推進から職員による恒常推進に変わり、また、総代会の事前説明会も効率化のために回数を減らしたりしたために、「日常、組合員の視野に農協が入らなくなっている」という。「“組合員の農協離れ”が起きているのですね」と相づちを入れたら、「いや違う。“農協の組合員離れ”が起きているのだ」と語った。大規模農協では協同組織性が薄れつつあり、経営基盤の弱体化をもたらしている可能性があるかもしれない。

事業問題については、いろいろあるが、印象的であったのは、「売る商品はある。売る相手も分かっている。売り方が分からないだけだ」という言葉であった。この言葉の真意をどう解釈するかは難しいが、ひとつの理解としては職員養成、職員の動機づけ、提案営業のノウハウなどの悩みと受け取ることが出来よう。とくに渉外担当者の養成については苦労しているという声を他の農協でも数多く聞いており、全国的に共通する課題であるようにも思われる。

経営管理問題では、都市部あり、農村部ありで立地条件、経営状況が全く異なる広域のマネジメントの難しさを語り、合併後10年間は職員待遇などの地域間の調整や不良債権処理などに心血を注いできたこと、合併後10年が経過し、やっと人事制度などで新機軸を打ち出せるようになってきたことなど、前進は見られるが、地銀規模の資金量を抱えているわりにはマネジメント体制の変革が遅れていると自らの組織を分析していた。

対照的に、都市部の非合併小規模農協のなかには組織的な結びつきも強く、事業的にも堅調なところもみられる。そこに共通している点は、マネジメント層の考えが職員に理解されていること、職場での情報の共有化が図られていること、顧客の相談に対する対応力に優れ、組合員・利用者から信頼と信用を得ていること、職員の専門性を育てるためにOJTや資格取得などの職員教育がきちんと行われていること、信用・共済・不動産・資産管理相談・農業関連事業などが連携し、バランスがとれていることなどが挙げられる。

これらのことは、小規模だから可能で合併大規模農協では不可能だとは考えたくない。しかし、大規模化が農協の組合員離れを起こしている可能性もある。農協には組織事業体、地域事業体、総合事業体という三つの特質がある。都市化という時代の流れのなかで「農」を核とした総合事業性のバランスが崩れ、協同組織性も弱体化している。合併大規模化は経営体としての強化をねらったものだが、反面、協同組織性の弱まりに拍車をかけたともいえる。我々は真摯に合併大規模化の課題と解決の方途を考え、将来に向けてのグランド・デザインを描くことが必要であろう。そして、いつの日か、前述の常務、部長と合併大規模農協の将来の夢を語り合えるようになりたいと願っている。

((株)農林中金総合研究所取締役調査第一部長 鈴木利徳・すずきとしのり)