

自律人の組織への根本的転換

寄稿

國學院大学
名誉教授 三輪 昌男

農協が「系統組織整備」に取り組んで一〇年たった。成績はどうか。合併目標達成度のような「形」の話でなく、内容に注目してみて、どうも元気が出ない農協が大多数、という気配を感じる。経営採算が厳しく、全国的な最近の方針で目に付くのは、施設統廃合、併せて人員削減、のリストラ。要するに、成績は良くない。

なぜか。バブル後不況がつづき今も脱出の見通しが立たない、という経営環境の悪さが一つある。だが大きくもう一つ、改革への取り組み方の問題がある。そつだと、新しい取組み方の方針や提案が出てきている。しかし、どうも基本的に旧態依然だ。取組み方の根本的転換が必要、と私は思う。

「旧態」を特徴づけてみよう。全国共通の「画一的」な方針が出る(合併や、組織・事業運営について)、「集権」的な「ピラミッド型」の、上からの管理運営体制で取り組む。「皆で」頑張りうと気合いが掛けられる。



やるだろう」に、そしてほとんど「誰もやらない」になっている。トップ層は系統上部からの、職員は上司からの、指示を待ち、それに従う。要するに「他律人」だ。改革への本当の取組み方の基点は、これを「自律人」(自分で、問題を捉え、解決の仕方を考えて定め、実行する人)に変えることにある。そうすると、こうなる。

私(たち)同じ仕事をしている小集団(が)やる。(農協内で広まると、「皆で」ではなく、「皆が」になる) やらせろ、と声をあげる。それに応じて、やらせる。つまり「分権」する。運営体制は「ネットワーク型」になる。全国的に(広域農協内、県内でも)地域的に多様な取組みが行われる。

元気がなければ自律人になれない。つまり自律人を基点にしたこの展開こそが、皆が元気盛んになる農協改革の展開なのだ。では他律人をどうやって自律人に変えるか。核心の答は「分権」の実施だ。「やらせる」を待つのでなく、「やらないか」でもよい。一つ一つの仕事について、具体的にど

う分権するかを考え、答を出す。

どう考えるかの議論や、実施の経験の交流を、農協内だけでなく農協間で、そして全国的に繰り広げる。全国レベルの議論は、画一的な答でなく選択肢を示すものになる。農協改革への取組み方として今、何よりも必要とされているのは、これであり、具体的な分権論(実際に誰がやるのか)を欠いた農協改革論は本物でない、と私は思う。

スローガン風についてみると、自律人の組織への根本的転換」となるうか。しかし、この実現は極めて難しい。前述の旧態の特徴について、多くの農協人は、それが当然、それ以外にはありえない、と思い込んでいる。農協人だけでなく、役所サイドの最近の農協改革に関する動きをみてみると、同じことのようにだ。集権・ピラミッド型の発想は、より強いように見受ける。

だから、根本的転換などといっても空しい、という思いが頭をもたげる。しかし、農協の現場には、これでは駄目だと気づき、誰にも頼れないから自律人になった、という人が出てきている。そして、しだいに増える可能性がある。情勢が厳しいほど、その可能性は強まる。そう思う。あきらめず、転換を追求すべきなのだ。

組合員に焦点を当てた組織改革には、まったく触れる余裕がなかった。小稿にとつてその議論が、大きく必要なのだがと、最後に一言だけ添えておく。