

事業改革と役職員の内発性

合併により大型化した農協の多くが直面している問題に、広域化した地域における事業展開の方向、いわば地域戦略と、職員意識の統一・平準化がある。それぞれ地域性や組織風土が異なる組織が合併したのであり、これを単なる「合体」ではなく、合併の内実を作り上げるのは容易ではない。

しかし、その牽引車となるべき職員は、縦割り型の事業推進体制が定着する中で農協の事業活動の全体像が見えなくなっているうえ、担当部門の仕事に追われ視野狭窄や現場との乖離が進んでいるのが現実であろう。これでは組合員や地域住民から発せられるニーズを正しく聞き取ることは難しく、現場から事業や活動を組み立てることは至難の業である。

こうした職員たちを見て、協同組合で働く者という意識が希薄化していることを指摘するトップが少なくない。とはいえ、仕事への意欲と自発性が生まれるのは、自分の仕事が組合員や地域住民の役に立ったり、喜ばれていると実感できたときである。現場と乖離したままでは、これまでの延長上の発想や仕事に留まることになり、仕事への主体性はもちろん潜在する力も発揮できない。

そこで農協職員としての意識や仕事に対するインセンティブを高めるためにさまざまな試みをしている農協がある。例えば、全職員にヘルパー資格を取得させ農協の福祉施設でボランティア活動をさせたり（休暇制度あり）、あるいは農協の地域活動（生活活動）のなかに全職員が参加する仕組みを構築している農協がある。一つの農協になったという意識づけや職員意識の平準化のために、日当を払っ

て休日に職員研修をした農協もある。いずれも、職員の意識と働き方の現場ばなれを何とか軌道修正したいというトップの思いからである。それは同時にタテ割り型の発想を克服することにもつながっていく。

過日、農業団体のある会合で、全国展開している某大手スーパーグループの常務は開口一番「これからは食育です。食育をしないと野菜は売れません」との挨拶をされていた。実際にこのスーパーでは野菜売り場で食育実践をしているが、このことはモノを売るために付加価値を提供しているということである。これを農協の事業展開に置き換えてみると、農産物を販売するために生活部門の活動やノウハウを組み入れたことになるが、いずれにしても今後の事業展開には発想のタテ割り型を超える必要性を物語る。

地産地消の取り組みにしても、「食の安全性」への関心の高まりを受けて急速な広がりを見せているが、こうした「追い風」をしつかりと受け止め、地域農業振興や農協事業に結び付けていくには、現場感覚を研ぎ澄ませ幅広い視野から仕事を組み立てる役職員が求められている。そしてまた、経済事業改革もハード面に目が向きがちであるが、それだけでは事業の縮小再生産になりかねない。必要なのは農協の実態に即した改革実践であり、そのためには仕事に対する職員の内発性を引き出すことと、それをもとにして農協の強みである総合性を活かした実践を積重ねていくことこそが改革効果をもたらすのではなかろうか。

（根岸久子）