

ビジョンとパラダイム

岡山大学大学院 教授 小松 泰 信



1 牛井吉野家復活劇の教え

6月1日のNHK「おはよう日本」では、吉野家の復活が取り上げられていた。米国産牛肉輸入禁止措置を受けての牛井の一時販売休止は、吉野家にとって危急存亡の秋であった。復活のポイントは、豚丼の成功である。2004年3月にお目見えした豚丼には、豚臭を消すためにゴボウが使われた。しかし、顧客の評価が芳しくないことに加えて、提供する側においても、味を均一にするうえでやや難があった。当然、改良改善が迫られる。1年半にも及ぶ研究の結果、豚臭が消せるタレの開発に成功し、05年10月「新味豚丼」のデビューとなった。注目すべきは、従来の豚丼より10円高い330円という価格設定である。「うまい、やすい、はやい」をコンセプトとする老舗にとっては、苦渋の決断であった。ところが、社内の心配をよそに、この10円アップは顧客にきわめて好意的に迎えられた。「あの吉野家が、10円上げるということは、それなりの理由があるはず」「よそなら10円の値上げでは済まないだろう。きっと価格以上の値打ちがあるはず」などに代表される顧客の声は、その納得度の高さを物語っている。10円の値上げは、増収はもとより、それ以上の財産を吉野家にもたらした。復活にふさわしい、象徴的な出来事である。顧客がよせる信頼、それに応えようと背水の陣でメニュー開発に臨む役職員。復活すべくしての復活といえよう。

2 ビジョンづくりがJA改革の鍵

「あのJAが価格・手数料を10円上げるのには理由がある。きっとそれ以上の値打ちがあるはず」といった感動的な言葉が、組合員から発せられる日を一日も早く迎えるために、JAグループは何をすべきであろうか。

「役員選出のあり方等の見直し」「経済事業改革の徹底と全農『新生プラン』の実践」「信用事業における複数の事業方式の提示と選択」「合併推進にかかる方針の見直し」といった、意味深長な提案が記されているJA全国大会組織協議案からは、これまでにはない関係者の危機感が伝わってくる。

しかしこの組織のDNAが、右顧左眊しながらの弥縫策集的な印象も強く、吉野家にみた経営パラダイム（思想枠組み）の転換を提起するまでには至っていない。もどかしさに、歯ざしりする関係者も少なくないだろう。

しかし、『JAごとにビジョンを策定し、JAは地域に合った多様な発展を目指します』という提案からは、改革の契機となる可能性がうかがえる。組合員、役員、職員が、正面から向き合って、JA像を納得ずくで描き、その実現に向けていかなる手段・方法によって運営していくのかを検討し、具体的な目的地と道筋を紙に落とし込み、一同が共有するところからしか、改革はもとより、改善や改良もはじまらない。ただし、前述の意味深長な提案をしっかりと受け止め、それへの対応策を検討し、その結果を織り込むことを忘れるべきではない。

3 JA版三位一体改革とその阻害要因

このように三者が協働でつくりあげたビジョンこそ、JAにおける三位一体的改革の皮切りであり、象徴である。だからこそ、自分たちが主体となって創りあげるべきである。中央会や連合会にできることは、口出しをしないこと。協議案にはJAだけが作成すべきかのように書かれているが、中央会と連合会こそ率先して、自らのビジョンを創りあげねばならない。よそ様のビジョンづくりに口を出す余裕はないはず。自分たちの進むべき道は、自己責任で見いだすべし。JA段階では、組合員、役員、職員が一体的に検討することで、JAとして出来ることと出来ないことが鮮明化する。その出来ない部分を、どのような組織や事業体に求めるべきかという課題が浮かび上がってくる。

他方、中央会や連合会は、JAの将来的あり方を展望し、いかなる機能が求められ、それを提供できる組織になるためには、どのような道筋や経営努力が必要か、それらを明示したビジョンを創らねばならない。

両者のビジョンの整合性や調整は、それぞれの完成品をぶつけ合う過程でしか生まれない。最初に整合性や調整を考えることが、このグループを主体性の欠如した組織の集合体に行っている。

しかし残念ながら、それを許さないお節介、お為ごかしの組織風土が見え隠れする。例えば、日本農業新聞で連載されている『組織協議案の要点』（6月7日）には、「農産物価格が低迷する中で経営者任せにしては、経営不安や組織の崩壊につながりかねない」ので、育成した担い手の経営を軌道に乗せる支援の強化も欠かせない、という考えが紹介されている。担い手、まして経営者は作ろうと思っ

受け、形だけでも突貫工事で作り上げ、後はつぶれないように支援しましょう、ということである。いつまで経っても支援の種は尽きず、産業としての農業の基盤は脆弱なままである。JAに対しても、いつまで経っても支援が必要な自立できない組織、という程度の認識であろう。「現代版生かさず殺さず」状態から脱却したければ、自立かつ自律の運営を基本姿勢とするビジョンが不可欠である。

4 パラダイム転換への期待

組合員、役員、職員の信頼関係を基盤に、自立かつ自律の運営を旨とするJAのビジョンは、「私たちは変わります。ところであなた方は変われますか？」という冷厳なメッセージを中央会・連合会に突きつける。それは、中央会・連合会の企業形態についての問いかけを含んでおり、グループ全体にパラダイム転換を迫ることでもある。

JAが必要としているのは、組合員に納得される財・サービスの提供が可能な、ベスト・パートナーと呼びうる事業体である。協同組合であることを絶対的な条件とはしていない。象徴的な例をあげれば、すでに全農ホールディングスとさえ揶揄されている組織の再生策は、今の企業形態で本当に可能なんですか、株式会社化という道を進んだ方が明快でいいんじゃないですか、ということである。もちろん、農林中金も全共連もそして全中も例外ではない。そのような検討を避けてきたから、組織の構造改革は進まず、弥縫策の連続なのである。

沈み行く船の甲板を磨くような話し合いは、今JA全国大会で終わりにすべきである。