

(1) 応募部会名 : 「経営・戦略部会」

(2) 論文名 : 「長期戦略策定を通じた農業系統組織の新たな価値創造」

(3) 氏名 : 藤井啓吾

(4) 所属団体名 : (株)日本能率協会コンサルティング

(5) 連絡先 : (勤務先)

〒105 東京都港区虎ノ門 4-3-13 秀和神谷町ビル 11階

TEL.(03)3434-7331(代) (03)3434-0360(直)

(自宅)

〒331 埼玉県大宮市三橋 4-822-4 TEL.(048)622-8838

(論文要旨)

外では迫り来る規制緩和・市場開放の大波、内では農業政策の転換と系統組織存在意義の希薄化という、両面からの環境激変を迎え、日本の農業・農協が変革を迫られている。

戦後、農地開放後も弱者であり続けた農民を保護し、食糧需給のバランスを図ることを目的に、日本の農業・農家・農民を支えてきた系統の組織構造・事業構造は、創設後約半世紀を経て、複雑かつ確固たるものとして存在していた。しかし、それだけに、一転してその不合理を指摘・自覚し始め、自らの変革を志向しても、そこには多くの障壁が横たわっている。

本論文は、農業系統組織内の中間（全農－**経済連**－地域農協）に位置する経済連の立場で、その障壁打破に真正面からぶつかり、変革による新たな価値創造を目指した活動を紹介するものである。

バブルが崩壊しつつあった1990年12月、変革への胎動が始まった。

まずは様々な憶測に晒され、動揺・萎縮しつつあった全職員の意識「活性化」の意味を含め、全部門・全事業所を対象とした草の根レベルの状況把握作業が始まった。また併せて、外部の利害関係者（農協、農家、婦人部、取引業者）からの問題点指摘・要望を真摯に受け止め、襟を正していくための意見聴取も続けられた。延べ約500名、期間にして2カ月半に亘る徹底したインタビューと全職員対象のアンケート、及び経営成果の様々な視点からの分析を終え、91年3月に現状診断結果が取り纏められた。

一言で言えば「理念なき推進」。取扱高の維持・増加を図るために、系統組織本来の基本理念である『農家・組合員のために・・・』という相互扶助的意識が薄れ、ただ単に「モノ売り」に堕してしまったという、あまりに厳しい自己反省であった。

しからは、求められる・目指すべき『経済連のあるべき姿』の概要は如何なるものか、を長期戦略策定のガイドライン（指針）として定め、以後1年間にわたり、定期的な研修とそれに基づく戦略検討作業を、全事業部門・機能部門別、さらには経営者レベルで繰返し、本年4月『長期総合基本戦略』として集約されるに至った。

具体的実践の活動はその緒に付いたばかりだが、戦略検討プロセスでの職員の意識レベル、問題解決能力、戦略思考力の向上は目を見張るものがあり、新たに定められた行動規範（『新たな・迅速な・果敢な・知恵を発揮した・長期思考に基づいた行動を起こします』）に基づく戦略計画の進捗があれば、間違いなく農業系統組織のあり方に一石を投じる成果を残していくものと思われる。

『長期戦略策定を通じた農業系統組織の新たな価値創造』

1. 戦略策定の背景（環境の変化）

日本の農業・農協が揺れている。

G A T T（関税及び貿易に関する一般協定）ウルグアイ・ラウンドでの焦点として、農畜産物輸入自由化の動きが急であり、我が国にとって最後に残った主食穀物「米」も、その例外としては認められず争点の一つとしてクローズアップされている。日本農業及び農業政策の根幹を為す作物であるだけに、政府・農業系統組織・民間関連業界がこぞって反対の姿勢を示しているものの、世界的規模での『自由化の流れ』に抗い続けることは難しい情勢となっている。

また、国内に眼を転じて、農業・農協を取巻く環境はさらにその厳しさを増している。様々な要素を列挙できる国内環境変化のなかで、影響力の大きい主要なものは以下の3点であろう。

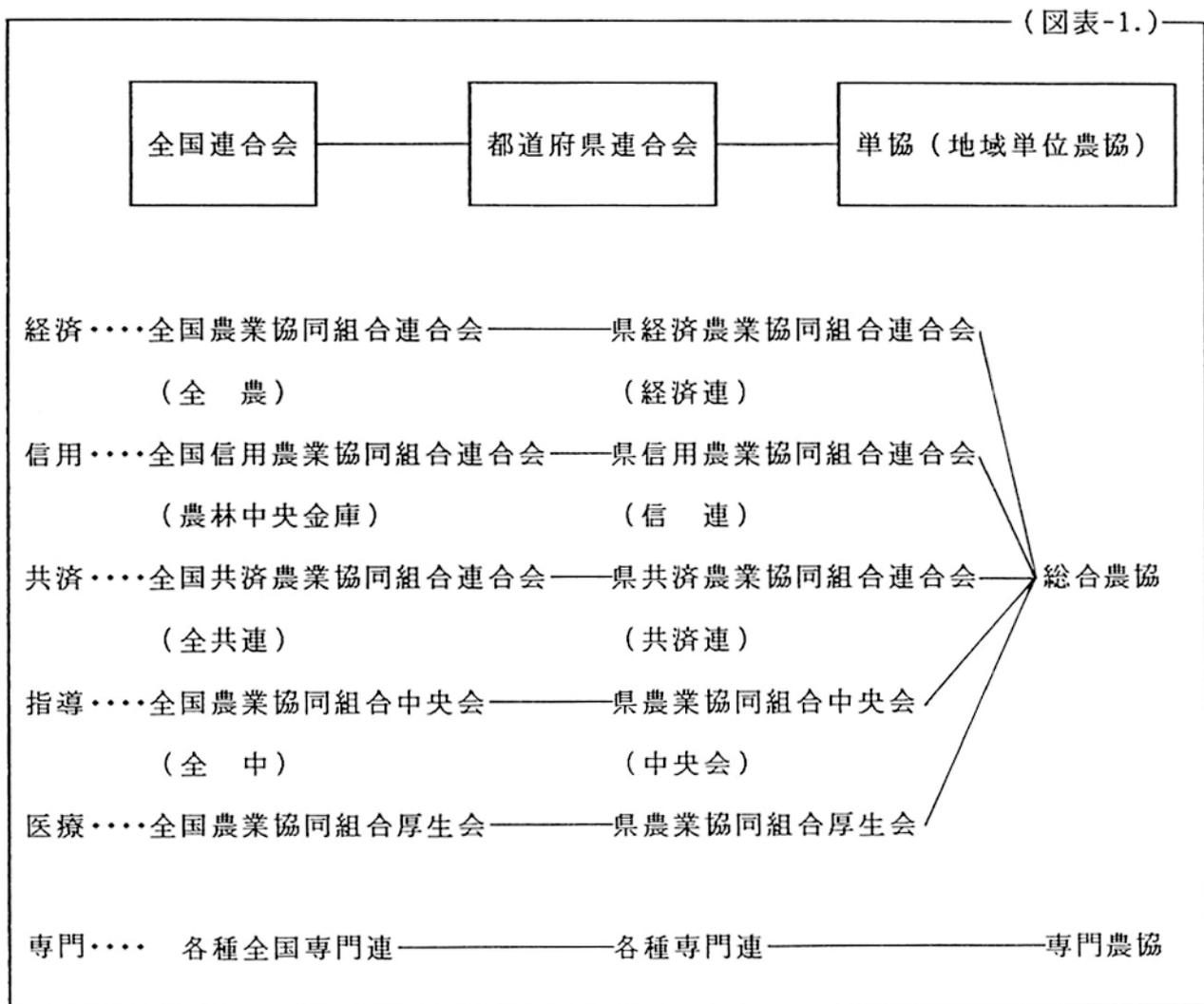
まず1点目は、財界・マスコミからの農業・農協に対する批判の高まりである。従来、農協を絶大な支持基盤としてきた政界にすら、財界主導による政策変更が顕在化しつつある。この動きは、結果として全者保護から選択的保護育成という、農業保護政策の後退を生み、さらに自由化の流れとも呼応して「食糧制度の規制緩和」をも現実のものとしつつある。前述の「米問題」にしても、国内市場規模等から想定される効用から考えれば、多くは進みすぎた工業化とその商慣習を原因とするジャパン・バッシングの矛先を変える、象徴的なスケープ・ゴートにされたという意識を農業界は抱いている。

2点目は、進まない機械化・省力化・大規模化や、都市化の進展等を背景にした農村活力の低下であろう。若年労働者は「キツイわりに見返りの少ない」農業を後継することを好まず、農外就業と農協離れを進行させている。一方で都市化の波は、混住化による農業公害の顕在化と非難という形で、農家組合員への精神的圧迫となっている。結果としてはいずれも、「農業離れ・農協離れ」という、農村の内部からの崩壊を引き起こしていると言えよう。

そして、最大の影響を及ぼすと思われるものが次の3点目である。本論文で取り上げる活動が開始された時期（'90年12月）には、まだ噂・想像でしかなかった話だが、「系統3

段階制見直し」の具体化である。

農業系統組織は、図表-1. に示すように、全国連合会——都道府県連合会——単協（地域単位農協）という、基本的に3段階の組織体制で活動が展開されている。現在、単協は全ての事業を行なう総合農協が中心であるが、都道府県・全国連合会では信用事業（＝金融……いわゆる銀行機能）、共済事業（＝生命・年金・建物厚生等、いわゆる保険機能）、経済事業（＝生産物の販売、生産・生活資材の購買等、いわゆる商社機能）、このほか厚生（＝医療）、中央会（＝組織強化・指導）といった事業別・機能別の組織となっている。



一見すると、極めて整然たる機能分担と下位組織補完機能を備えた体制であるが、その生成・組織整備の過程が一般の協同組織とは大きく異なっていた。すなわち、農民が協同の必要性を感じて単協を作り、単協の協同が県段階の協同として連合会を組織し、さらに全国段階へと発展していったのではなく、行政及び戦前戦中の農業団体（農会・農業会）関係者が関与して、ほぼ同時期に3段階が組織化されてしまった。そのため、単協、都道

府県連、全国連のそれぞれの段階の役割・機能分担が十分に整理されないまま半世紀が過ぎようとしている。

結果として、様々な機能重複や他責の風土を生み、現在の組織構造では単に手数料やマージンを大きくするだけで、本来の受益者・被扶助者たるべき農民（末端組合員）の役には立っていないという声が高まってきたのである。特に、農民にとって付帯サービス機能ではなく、収入に直接絡む本来機能である経済事業の多段階構造に非難が集中し、中でも中間流通の立場にある都道府県『経済連の不要論』が台頭しつつあった。このような声を受け、全中（総合審議会）より「約10年をメドとした段階的2段階組織への移行」の答申が出されたのが昨年（'91年）3月のことである。

以上述べてきたように、日本の農業・農協を取巻く環境変化は、国内外から、そして農協自らの内部からも噴出しており、殊にこれに対応を迫られる系統農協の変革は、さながら時を同じくして起こりつつあった社会共産主義の崩壊同様、まさに待ったなしの状況に追い込まれていたのである。

2. A県経済連、変革への胎動

以上のような環境変化を受け、一経済連の立場で早速に変革行動を志向したのがA県経済連である。

A県は関西に位置し、非常に都市化・商業化の進んだ沿岸地域と、過疎化の進む中なんとか観光・レジャー需要を吸収しようとする北部、肥沃な土地と勤勉な農業労働者に恵まれた中南部及び離島からなる、まさに「日本の縮図」とも評される県である。

A県経済連管理部長とその指揮下にある企画管理課長は、社会的要因、農業・農村・農協・組合員の変化という会外部の環境変化のみならず、経済連内部職員の官僚思考・行動のマンネリ化・危機感の欠如といった内部状況にも危機感を募らせていた。戦後の系統農協発展を支えてきた枠組みの転換点を迎え、さらには今後一層の機能強化・能力発揮が求められるにもかかわらず、硬直化しつつある内部状況を鑑みたとき、本県経済連がどのような問題点・課題を抱え、それをどのように解決していき、将来どのような経済連として存在すべきなのかを明らかにすることが不可欠と考え、長期に亙る総合的な経営・事業戦略を策定する提案を上申したのである。かねてから、同様の危機意識を感じていた経営トッ

ブは、即時取組みを指示し、いよいよ変革への胎動が始まった。

支援を要請された我々と企画管理課は協議を重ね、まず今回の変革（革新活動）に関する基本的考え方を固めた。

『経営革新』活動展開の基本方針

1) 2つの革新の同時並行

- ①事業革新・・・経済連の事業そのもの、換言すれば従来の役割・機能そのものを見直し、整理・統合すべきものと、拡充・強化すべきものの二面からの革新を行なう。
- ②機能革新・・・事業革新と併せて、その革新実現の具体的手段となる業務そのもの（業務革新）や、業務環境となる組織・人事・諸制度等の内部機能の実態把握をもとに、その効率化に関する提案・課題解決をも行なう。

2) 「系統理念の再認識・今日的意義付け」を革新のポイントとする

組合員（単協・農家）ニーズ、外部利害関係者意見の徹底把握をもとに、系統創設の理念であり、なおかつ経済連設立の目的でもある「組合員の経済的・社会的地位の向上に寄与する」ということを今一度再認識し、それに基づいた発想転換・事業体質転換を目指す。

3) 健全なる「危機感」「安堵感」の醸成と全員参画

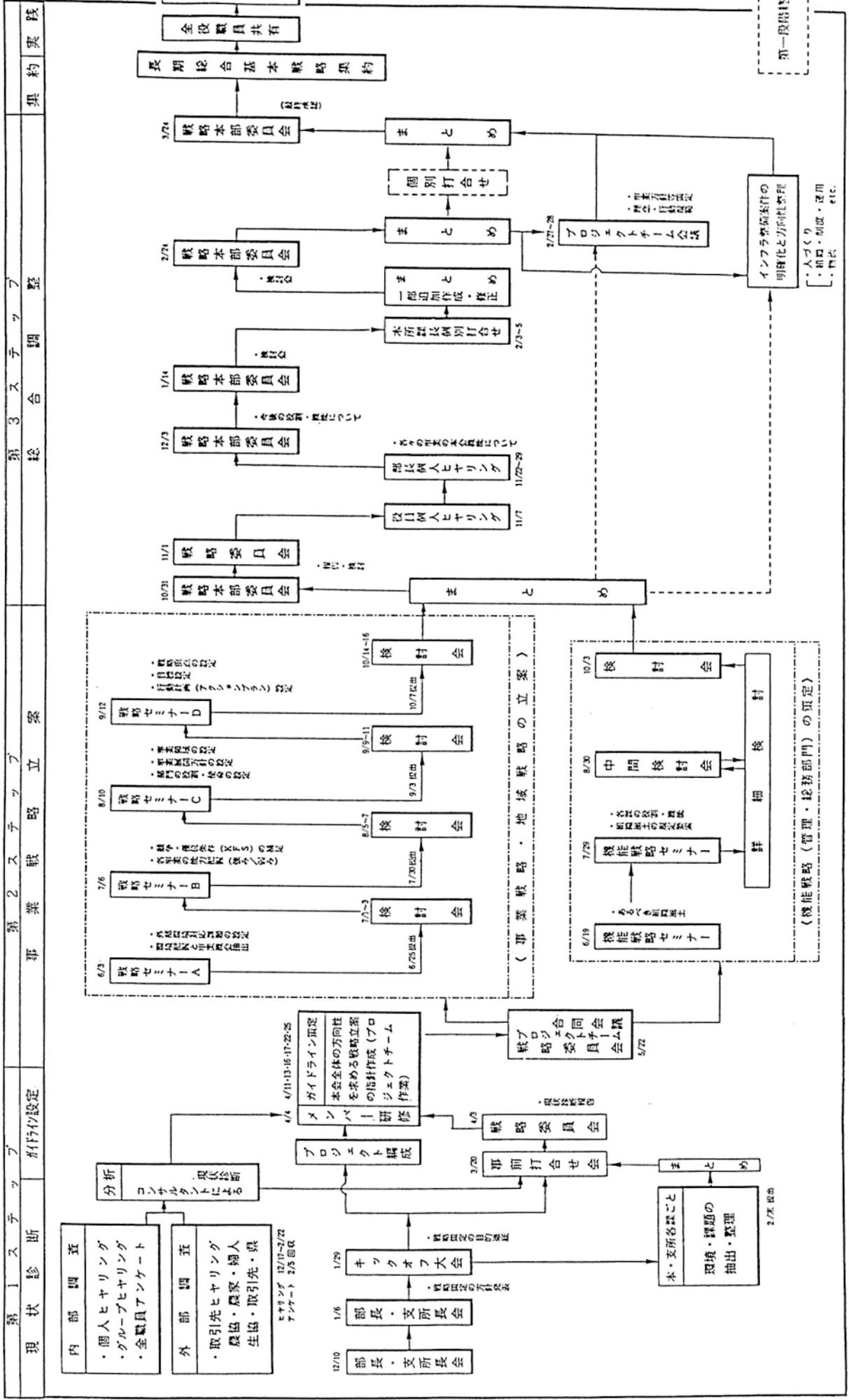
マスコミで喧伝される環境変化と、事業場面（現場）における様々な中傷等により、職員の動揺・疲弊・萎縮が進行しつつある。一方で危機感の欠如と受け取れる言動も見てとれる。革新活動の過程において、特に若手職員に対しての適度な危機感と安堵感の醸成に配慮し、活性化を狙う。また、全員の知恵と意見の結集による戦略策定を行なう。

そして、これに基づき活動展開のステップ、具体的検討項目とスケジュール（図表-2）、推進体制とそれぞれの役割・作業等を定めていった。

S I 計画 戦略策定経路 (図表-2.)

(事務高打合せ会議を除く)

平成 2 年度		平成 3 年度														
12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月



3. 革新の切り口（現状診断）

90年12月、いよいよ具体的な作業が開始された。まずは、我々外部の人間が客観的に「A県経済連の現状」を明らかにするという作業である。通常の実況把握作業は、予め問題意識の高い層・職場・個人を絞り込み、効率性と期間短縮を配慮して進められるが、前述の「基本認識」でも触れたように、外部を含めたより多くの声の徹底把握と過程での全員参画・活性化を前提としていた。そのため、異例とも言える延べ500名に及ぶインタビューを敢行した。すなわち、インタビューが手段ではなく、目的であったとも言えよう。

このほか、職員の環境変化・内部状況の認識度合い、及び、いかなる方向への変化が求められるかという課題認識を把握するアンケート、そして直近の数字とこの10年の経営成果の時系列変化に基づくデータ分析・ポジショニングを行ない、91年3月末に診断結果として取り纏め、報告を行なった。

ここで明らかになった課題は事業・機能別多岐に亘るが、一言で要約すれば、『理念なき推進』が現状であった。生産地と大消費地を合せ持った地域性、昭和20年代後半の行政介入による整備促進に基づく全利用奨励制度に代表される諸制度、外部業者・単協依存の営業活動で確実早期に入金のある決済方式等々、様々な面で恵まれすぎ、そこに安住してきたことにより、いつしか「自主性」と「理念（組合員の付託に応える……）」を喪失してしまった……。

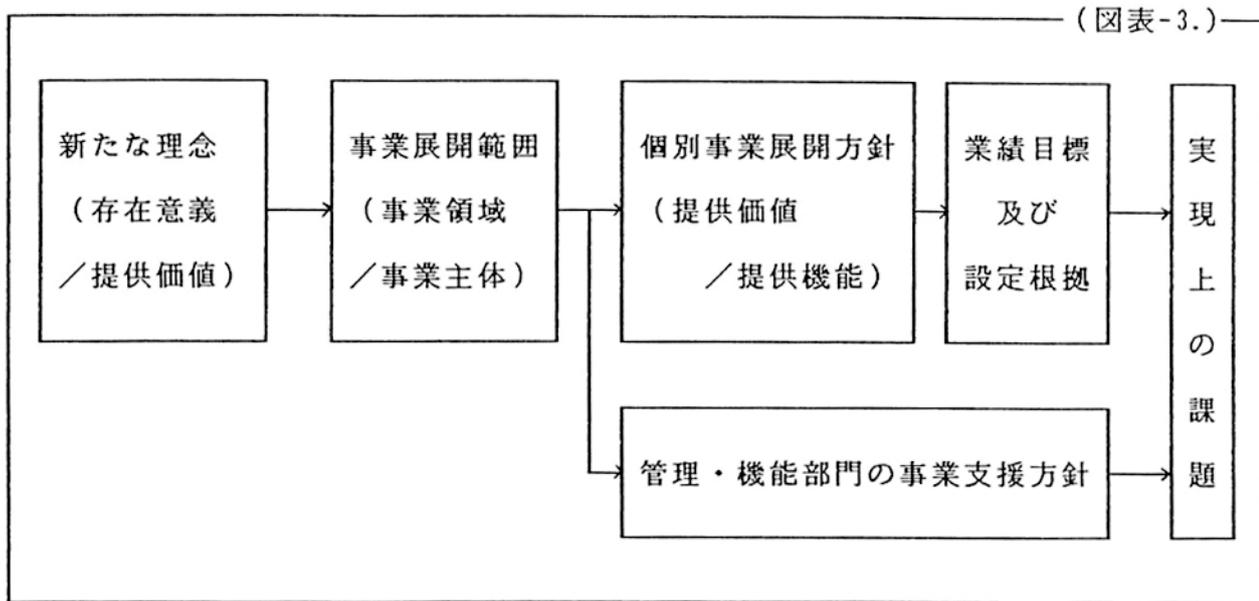
あまりに厳しい診断のまとめに、反発の色を隠さない役・職員も居たが、全ては内部職員・外部利害関係者指摘に基づく『自己反省』であることに気付いた時、報告の会場は色を失せてしまった。

良い戦略、実践の伴う革新は、全体的確な「現状把握」に基づく。たとえ今、聞くに絶えない痛みを伴う事柄であっても、これを肝に銘ずることが発想の転換、襟を正す活動に結びつくのだという、経営トップの結びの言葉が印象的であった。

4. 目指すべき将来像（戦略策定のガイドライン）

現状診断結果を受け、いきなり個別の事業・機能の戦略を描くことはできない。診断の結果見えてきた「正すべき点」を統合・収斂させることにより、図表-3.で構成される「目指すべきA県経済連将来像の仮説」を描くこととなった。

91年 4月、主要事業部門・管理部門の課長・主任層によるプロジェクトが結成され、1カ月半に及ぶ昼夜兼行の集中検討が進められた。



これで、部門別戦略検討の指針はできた。以後、戦略構想の段階、総合調整の段階を経て最終案としてまとまるまで、全職員・事務局（企画管理課）・我々支援グループは幾度もこれを振り返ることになる。

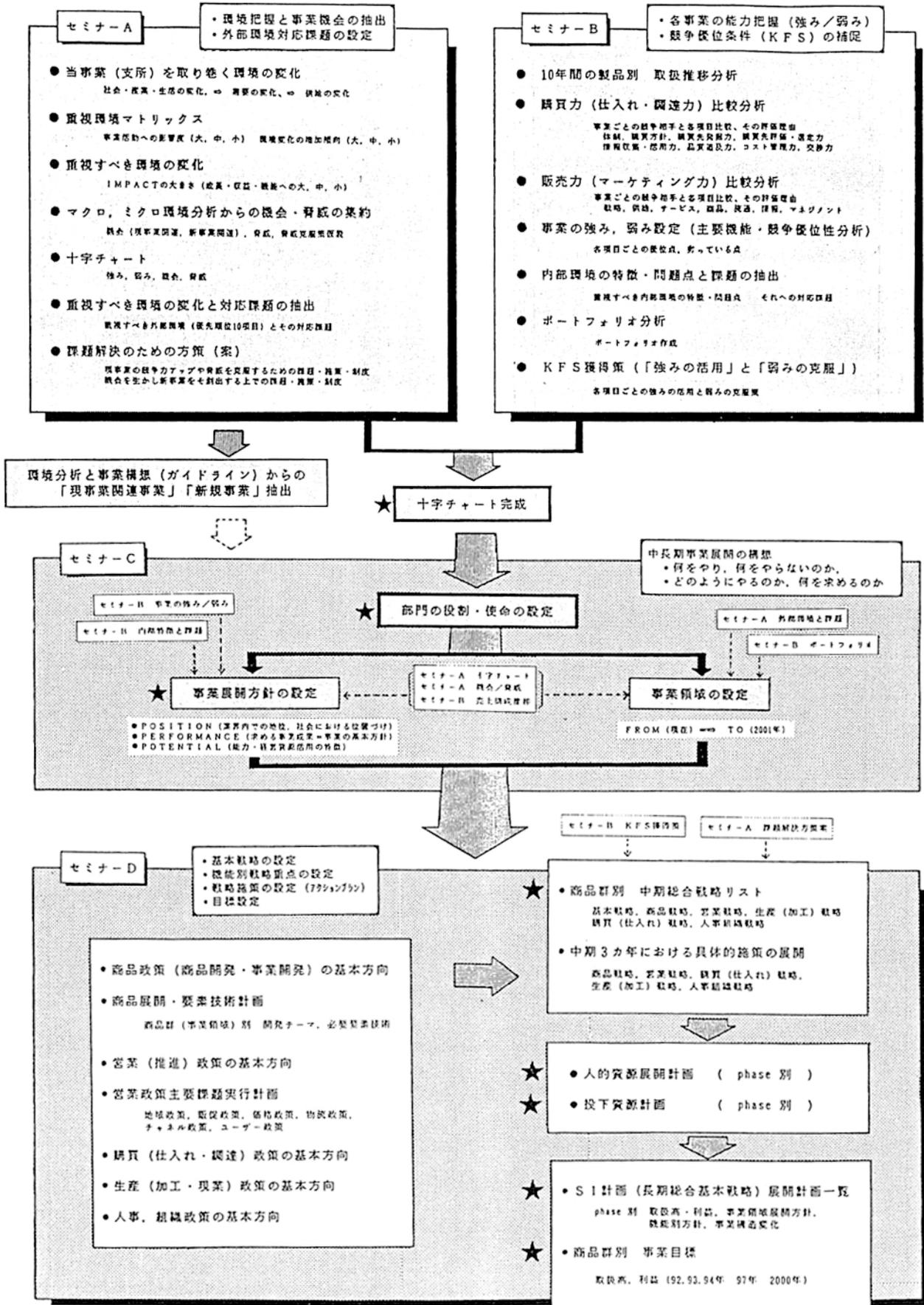
5. 戦略構想（知恵と意見の結集）

91年 6月、いよいよ部門別戦略検討が開始された。冒頭で触れたように、経済事業の機能は生産物の『販売』と生産・生活資材の『購買』である。その取扱い品目は「揺り籠から墓石まで」と評されるとおり、まさに総合商社にも匹敵する膨大なものである。A県経済連ではこれを、仕入調達・販売企画を司る本所の事業単位として、米麦（主食米・酒米の集荷と販売）、食販（主食米の卸）、園芸（野菜・花卉の集荷と市場流通）、肥料農薬（生産資材である同左の一括購買と組合員への供給）、農機（同左の購買・供給）、組織生活（生活資材の購買と無店舗業態による供給）、店舗（生活資材の店舗供給）、生鮮加工（店舗・無店舗供給向けの生鮮品加工）、自動車燃料（生産・生活資材としての自動車・石油類・LPガスの供給）、畜産（畜肉の集荷・販売、及び生産資材の購買・供給）、施設（農業施設及び土地活用賃貸住宅等の企画設計監理）の11部門が設置されている。加えて、組合員農協への直接営業拠点として 7支所がある。

このように多岐に亙る部門・エリア拠点に対して共通思想・手法による戦略検討を始め

るに当たり、集合研修形式による推進を展開した。すなわち、図表-4. に見るように、4回の研修を行ない、その際に手法・帳票・視点の紹介と合せて宿題を課し、次回の研修前に作成資料を基にした部門別検討と軌道修正を繰り返すというやり方である。

事業戦略策定の経路 (図表-4.)



6. 長期総合基本戦略（S I 計画）の完成

事業部門案・エリア拠点案確定後、経営陣を交えた総合的な調整を行ない、合せて機能戦略検討に基づく内部運営方針の確定、人事・組織・経営管理改善方向の明確化、及び理念の再検討と確定等の作業を終え、92年3月、『A県経済連長期総合基本戦略』は完成した。略称は、戦略的（Strategic）・組織的な（Systematic）構造の（Structure）革新（Innovation）という意を込め、“S I 計画”と呼ばれることになった。

現時点では、個別事業戦略面を一部たりとも開示できる状況にないことがもどかしいが、底流にある構想は、従来の商流中心の事業運営から、自らの施設投資を基本とした物流機能と加工機能の強化による『価値創造型事業運営』に改める点である。その結果、自己完結的な経済連として圧倒的競争優位を確立し、組合員が本来求めていた価値の実現と、新たな期待価値の創造にも努めていこうとしている。

図表-5.には、今後のA県経済連職員の拠所となる、「理念」「行動規範」「事業構想・運営構想」「基本方針」を示しておく。

7. 伝達・普及、そして実践へ

92年5月～6月にかけて、完成したS I 計画をもとに19回に及ぶ全事業所・全職員への伝達が行なわれた。ここでは、単にできあがった理念・戦略を徹底させるだけでなく、1年半に亘った活動の開始された背景、活動の目的・経緯が繰返し述べられ、今一度危機感を認識させるとともに、与えられたものではなく全員の力で策定された職員自身の計画であることが強調された。また、他部門・他地域の概要を知ることで、それぞれの立場・思いを尊重・理解することもできたようである。

7月以降現時点までに、S I 計画に基づいた事業案内、携帯版S I 計画ハンドブック、啓発ポスター等が作成され、普及活動も順調に進んでいる。

さらに、部門別詳細行動の3カ年分計画化、物流・組織整備・人事制度等の早期基盤整備が求められる案件への専門プロジェクト設置、新提案制度の制定、部長・支所長会議の多頻度化による予実管理と対策検討の早期化等々、実践そのものも動き出した。

まさに、行動規範（新たな・迅速な・果敢な・知恵を発揮した・長期思考に基づいた行動を起こします！）に則った活動が始められたと言えよう。

みんなで考え、みんなの力で新鮮な「よるこび」を生みだします。

(図表-5.)

