

# ラーニング・オーガニゼーションと農協

行動を通して進化する組織になるために

## 〔要 旨〕

- 1 近年、企業の経営環境が変化するなかで、既往の定型的な思考様式や行動パターンを踏襲しているだけでは存立を脅かされる危険が高くなっている。このようななかで、企業の組織論の分野においては、ラーニング・オーガニゼーション（学習する組織）の考え方が広がってきた。
- 2 ラーニング・オーガニゼーションは、共通の目標に向かって自由に思考し、学び続ける組織を指しており、P・M. センゲの提唱は大きな反響を呼んだ。
- 3 農協は、正組合員の減少と高齢化等、企業と比較してもさらに大きな環境変化の渦中にあることに加え、食管制度や金融の護送船団方式の時代の組織運営からの脱却が課題になっていることから、ラーニング・オーガニゼーションの考え方は、農協にとっても有用である。
- 4 農協は、事業実績の検討にとどまらず、農協の事業が組合員の満足を高めたかどうかの観点も含めて実績検討を行い、その結果を次の生きた行動につなげるという意味で、学習する組織になる必要がある。
- 5 農協の「学習する組織」としての機能を高めるためには、個々の農協の実態に即した生きた計画の策定、農協の各内部組織や機能別グループの実績検討における積極的な議論を通じた対応策の検討、農協間や、農協と連合会間における組織間学習、情報の入手と共有、問題をしっかりとらえ、原因を追究して次の行動につなげるような、組織の行動様式の変革、新しい情報インフラの活用、組合員・役職員の意識改革とリーダーの育成が重要である。

## 目次

### はじめに

- 1 既往の組織論におけるラーニング・オーガニゼーション
- 2 農協にとってのラーニング・オーガニゼーションの意義

### 3 組織にとっての「学習」とは

- 4 農協の「組織学習」の具体策  
おわりに

## はじめに

1990年代以降、企業の組織論、マネジメント論の分野で、「ラーニング・オーガニゼーション」(学習する組織)の考え方がさまざまな形で提唱されてきた。<sup>(注1)</sup>これは、企業の経営環境が変化するなかで、環境により順応できるマネジメントが求められてきたことを背景としている。企業は、既往の定型的な思考様式や行動パターンを踏襲しているだけでは、存立を脅かされる危険にますます直面するようになっており、このようリスクを回避するためのマネジメントを求めるようになった。

ひるがえって、農協をみると、このような必要性は、企業と比較してもさらに高いのではないかと思われる。それは、農協をめぐる環境変化は、組合員の高齢化にみられるように、企業と比較してもさらに激しいものであることに加え、農協が社会において機能を働かせる方法も、政府のイニシアティブが強かった時代から、農協の自主的な取組みに大きく依拠する時代に変化してきているためである。

系統農協は、本(06)年10月に第24回JA全国大会を開催し、今後3年間の運動方針を決定したところであるが、これは、農協にとっての「何をなすべきか」を明らかにしたものと見える。しかし、それを実際に実践していくためには、「どのようにすれば協同組合としての強みを発揮してそれらの課題を実現できるのか」が重要であると思われる。そして、ラーニング・オーガニゼーション論は、そのために有益なヒントを提供してくれるように思われる。

このため、本稿では、農協にとって組織学習が必要となった事情について概観し、農協の立場からみたラーニング・オーガニゼーションの考え方を明らかにするとともに、それを農協に具体的に適用するための方策について考察することとしたい。

(注1)本稿においては、「学習」とは単に組合員や役職員の「教育研修」や「自己啓発」を指すのではなく、組織が行動を通して、求められる機能をよりよく発揮できるように変化するという意味に重点を置いている。

## 1 既往の組織論におけるラーニング・オーガニゼーション

ラーニング・オーガニゼーションの具体的な考え方は、P・M. センゲが90年に出版した“ The Fifth Discipline ”の中で提起された。<sup>(注2)</sup>以下、センゲの主張を中心に、ラーニング・オーガニゼーションの考え方について概観する。

センゲは、ビジネスがさらに複雑化しダイナミックになるなかで、「人々がたゆみなく能力を伸ばし、心から望む結果を実現しうる組織、革新的で発展的な思考パターンが育まれる組織、共通の目標に向かって自由にはばたく組織、共同して学ぶ方法をたえず学び続ける組織」としての、ラーニング・オーガニゼーションが求められるとする。そして、権威主義的な「管理する組織」と「学習する組織」を分けるものとして、以下の「5つの鍵」を提示した。

システム思考（個々の部分だけを見るのではなく、相互に関連する全体を認識する能力を身につける。）

自己マスタリー（一人一人が自己を高めることに取り組むよう、組織環境を整備する。）

メンタル・モデルの克服（固定的な考え方を克服する。）

共有ビジョンの構築（個人のビジョンを共通のビジョンにまで高める。）

チーム学習（対話を通して、チームが共同思考し学ぶ。）

このセンゲの著作は大きな反響を呼び、

ラーニング・オーガニゼーションは企業の組織論、マネジメント論の中でさまざまな形で展開されることとなった。具体的な行動・経験を通して個人や組織が学習する方法を考える「アクション・ラーニング」も、<sup>(注3)</sup>そのうちのひとつである。

これらのラーニング・オーガニゼーション論は、現代の企業組織が抱える課題に応えるうえで有用な示唆に富むものであるが、その内容については、体系的なものとはいえないように思われる。センゲが示した「5つの鍵」にしても、企業が「学習する組織」になるうえでそれらが有用であることは否定できないが、なぜこの5つなのか、はっきりしない。そして、その後に行われてきたさまざまなラーニング・オーガニゼーション論は、チームが行った営業活動から何を学ぶか、というような、組織が学習する機能を高めるための個別的なノウハウを探し、提示する色彩が強いように思われる。

このような問題を扱う組織論としては、むしろ、企業を相互に作用し合うエージェントの集合体としてとらえ、また、企業が外部との相互作用をとおして自らをも変えていくものとして見る複雑系組織論からのアプローチのほうが、より明快であり、体系的である。<sup>(注4)</sup>しかし、ラーニング・オーガニゼーション論のよい点は、組織の学習という重要で具体的な側面に焦点を当てたことであり、その意味で、組織運営の現場にとって有用な内容を多く含んでいるものといえよう。

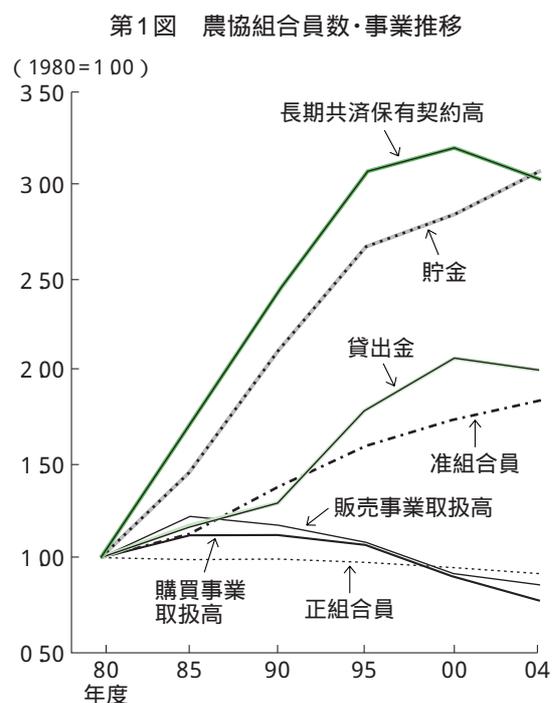
(注2) センゲ(1995)

(注3) ガービン(2002)

(注4) 石田(2005)(2006)参照。

## 2 農協にとってのラーニング・オーガニゼーションの意義

農協の組織・事業は、大きな変動のなかにある。農協関係者にとっては自明のことではあるが、近年の組合員数と事業取扱高の動きを見ると(第1図)、正組合員は一貫して減少しているし、購買・販売取扱高も80年代をピークに減少している。大きな伸びを続けてきた長期共済保有契約高も、00年代に入り減少に転じた。そして、日本農業を主に担ってきた昭和一けた世代のリタイアが今後本格的に進むと、このような農協の組織・事業の変化が更に促進される



資料 農林水産省『総合農協統計表』

ことが懸念される。

このような変化は、大都市地域から過疎地域にいたる地域ごとに、異なる形で現れており、農協は、その置かれた地域の環境変化に応じて、個別農協ごとの有効な対応を行うことが課題になる。

これは、農協にとっても、企業と同様に、学習する組織としての能力を高めることが必要であることを意味している。

さらに、企業と比較すると、農協にとっての固有の事情もあることを指摘しなければならない。それは、農協が設立後約60年を経て、事業をめぐる環境が大きく変化し、それに伴い、農協に求められる機能・役割やその望ましい運営方法が変わったということである。

すなわち、第1表に例示した通り、戦後長い間、食管制度や金融の護送船団方式等、規制と保護が支配する事業環境のなかで、農協はその仕組みを構成する一要素として機能する色彩が強かった。しかしこれらの環境が大きく変化した今日、それに合った運営方法に転換することが求められている。もちろん、農協はそのための努力をしていないわけではないが、このような運営方法の転換は、長い歴史のある組織であればこそ、困難もまた大きいといえる。たとえば、食管制度の時代の発想、行動様式を知らず知らず踏襲していないか、まだまだ点検すべきことがたくさんあるのではないだろうか。そう考えると、今回の第24回JA全国大会の決議で、農協におけるビジョンの策定が掲げられているのは、時宜に

第1表 農協の事業環境と運営方法の変化

	過去	現在
事業環境	食管制度 価格政策の役割大 補助金依存大 金融の護送船団方式 政府・全国連のイニシアティブ大	自由な市場流通と競争 売れる農産物作り 直接支払の拡大 金融ビッグバン 地域・個別農協の自主性が求められる
運営方法	行政代行機能的機能も 組合員全利用 不正・ミス回避が重要 情報は「上から下へ」	競争のなかでの農協運営 組合員に選ばれる農協、協同のメリット発揮 経営全般の自己責任 情報は双方向

資料 筆者作成

かなった方向といえよう。

そして、自由な競争のなかで、個別農協の自主性を尊重し、協同のメリットを発揮するような運営を行おうとするのであれば、組織としての行動結果を踏まえてよりよい行動様式に結びつけていくという意味での「学習する組織」になることがますます重要になるのではないか。

農協は、合併や垂直統合等の組織整備、店舗・事業所再編等を通じた事業の効率化、経済事業改革など、自らの手で改革を進めてきた。これらを農協改革のハードだとすれば、本稿で取り扱う「学習する組織」は、いわば農協改革のソフトであるといえよう。改革の実をあげ、真に組合員から支持される農協になるうえで、このソフトの側面への対応も必要不可欠であるように思われる。

### 3 組織にとっての「学習」とは

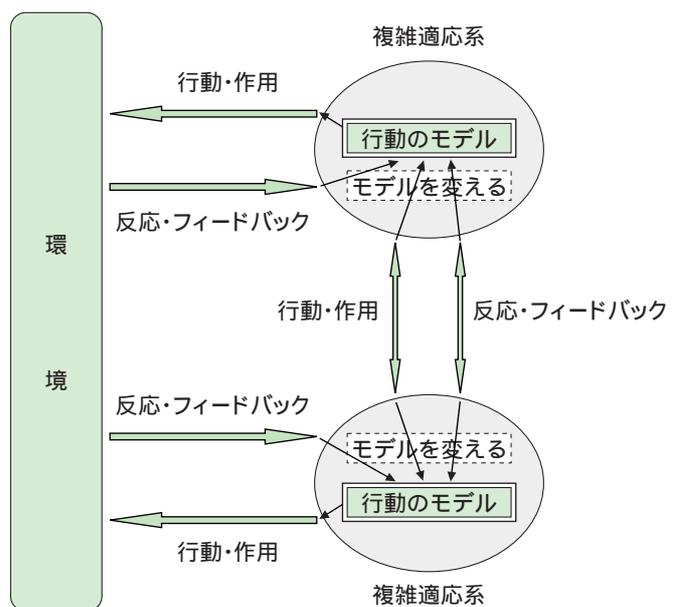
ラーニング・オーガニゼーションの

考え方は、複雑系組織論の考え方と共通するところが多く、それを具体的に展開した内容ともいえるので、ここでは、複雑系科学の考え方に沿って、組織が学習することの意味について整理しておく。

複雑系科学では、組織

や生物などのシステムを、「複雑適応系」と呼んでいる。複雑適応系は、他の複雑適応系や環境と相互作用を行っており、その相互作用によって得られるフィードバックによって、自らの行動様式・行動論理を変化させている（第2図）。このように、外部との相互作用の結果、自らの行動の仕方を変えることが、学習・適応・進化等であるといえる。

第2図 複雑適応系における作用とフィードバック



資料 筆者作成

たとえば、目標を定めて事業を推進した結果、目標未達となった場合、さらに期間を延長して同じ活動を強化することも一つの対応であろうが、なぜ達成できなかったのか、原因を追究し、事業のやり方を見直して目標を達成できた場合には、この組織が事業推進を通して学習したことになる。

農協の場合、このような目標として、単に事業の数量・金額・利益だけを考えるのは、狭すぎる。農協は、経済的な弱者としての組合員が集まり、その共通のニーズと願望を満たすために組織したものであり、農協の活動は、最終的には、組合員にとっての利益になったかどうか、組合員の満足度を高めたかどうかで評価されるべきであろう。もちろん、今日では企業においても、CS（顧客満足）やCSR（企業の社会的責任）が重視されるようになったが、農協の場合には、第3図にみるように、組合員の満足を通して協同組合として市場経済のなかで存在意義を主張していくことがその存立の条件である。そのために、みずからをどう変えるべきかを知ることのできる組織が、

農協にとっての「学習する組織」であるといえる。

水越（2006）は、JA高岡の直売所への取組みが、産地間・直売所間のネットワーク形成につながったこと、インショップ・契約栽培・加工事業などいろいろな事業の発展の芽が出るにつながったこと、野菜づくりの指導、インショップとのやりとり、清算事務、施設の建設などを通し農協と組合員の本来的な関係が育まれたことを紹介し、直売所は「野菜づくりの学校」になっていると述べている。直売所への取組みを通して、農協が新しい業務や組合員とのつながり方を学習したよい事例といえよう。

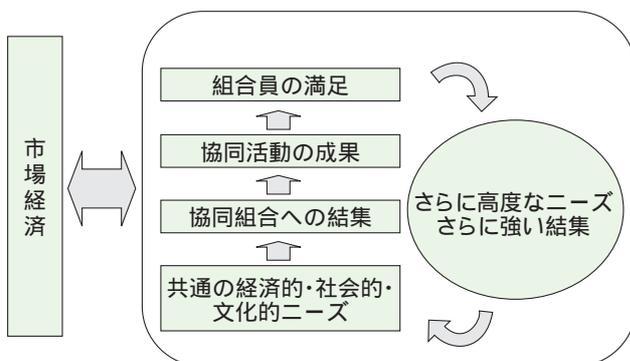
#### 4 農協の「組織学習」の具体策

##### (1) 生きた計画と生きたPDCA

農協が学習する組織、すなわち、行動した結果を反映して次の有効な対応をとれる組織になるためには、第2図で示したような「行動 フィードバック 行動」の循環がうまくいく必要がある。

そのためには、まず、農協のさまざまな計画（目標と、それを達成する手段の両方を含む）が、生きたものになっていることが必要である。かつて長い間、個別農協が策定する計画は全国連や県連が策定した方策の焼き直しの色彩が強いものであったことは否めないし、具体的な事業推進のあり方も、全国あるいは県内統一の推進運動や、統一的

第3図 市場経済と協同組合



資料 筆者作成

マニュアルに沿ったやり方が多かったのが実態であった。また、この時期には、優良事例の発掘とその紹介が事業のあり方を考えるうえで大きな役割を果たし、そのための視察研修も盛んに行われた。

しかし、今日、計画が組織の「外から」与えられたものであったり、単に他の農協のやり方を踏襲するだけでは、それぞれの農協が抱える固有の条件のなかで有効な結果を出すことが難しくなっている。それは、学習する組織としての機能がうまく働かないためである。

全国あるいは県共通の「何をいかにして行うか」が明らかであっても、その具体的な内容は、各農協それぞれに固有のものがあるはずである。たとえば、担い手の育成一つとっても、集落営農等の組織化により、地域全体としての営農の維持を最優先としている農協もあれば、畜産や園芸が大きな割合を占め、産地としての生産の維持と主要な経営の維持・継承が大きな課題となっている農協もあろう。信用事業においても、大都市地域での戦略と中山間地域での戦略では大きな違いがあるし、涉外体制の置き方とその活動の仕方も、農協によって最適な姿は異なるはずである。

系統内で十分な討議や意見集約を重ねたうえで決定された第24回JA全国大会の議案は、その意味ではこれからの3年間に農協が何をなすべきかを示したものであるが、それをそのまま機械的に個別農協の計画としては、ここにあげたような意味での計画としては、不十分であろう。若林

(2006)は、大会議案について、「今更かしこまって批判や評論をすることは失礼になる」としつつ、「輝く目標を掲げて進む」ことの必要性、担い手対策における多様な地域性への考慮、協同活動教育や組織・事業基盤づくりの重要性等を指摘しているが、これは、こうした観点から大会決議を真に生きたものにするためのヒントを提起しているものであるように思われる。

このような意味での生きた計画を策定することによって、計画を行動した結果で点検し、新しい対処を検討し、実行する、PDCA (Plan=計画, Do=実行, Check=点検, Action=対策の実施) の管理サイクルが有効に機能することになる。

## (2) 組織学習の単位をどう考えるか

組織としての学習という場合には、どのような範囲での組織を考えるかが問題となる。

一つには、農協の内部組織がその単位として考えられる。農協全体としてのPDCAを通した農協の計画と運営方法の改善は農協全体の組織学習といえるし、各部門、各部署、支所・事業所、組合員組織等も、組織学習の単位として重要である。これらの組織単位ごとに、事業の実績や、それが組合員から支持されているかどうかについて、定期的に十分に議論・点検し、対応が検討される必要がある。

次に、内部組織編制を越えて、機能別のグループに着目した取組みも重要である。たとえば、営農指導員、生活指導員、渉外

担当者，窓口担当者，農業金融担当者，支所長，中間管理職，幹部職員，役員等，それぞれの役割に応じて，現状分析と対応策を議論し，策定するような環境を，用意することが望ましい。農協においては，さまざまなグループごとに会議が開催されるが，その内容も，単なる情報や指示の一方的な伝達だけではなく，ここにあげたような観点からの議論を行うことが重要ではないであろうか。

### （３）組織間学習の重要性

農協の組織学習という場合，個別農協内での取組みだけでなく，農協間や農協と県連・全国連間での知識・ノウハウの移転も重要である。

優良事例に学ぶことにはもちろん意味があるが，今日では，むしろ，似た環境条件におかれた農協同士が共に考え，新たな道を探していくような取組みも重要である。農協の集まるさまざまな会議や研修も，従来は一方的な情報の伝達の色彩が濃かったが，これからは，このような場も活用して，営農指導，渉外活動，農業金融，組合のマネジメント等，それぞれの分野でいかにして学習する組織となるか，議論し，新しい道を見いだしていく必要がある。

また，農協と県連・全国連間での相互学習は，別の意味で，欠かせない意義を持っている。これらの組織は経営体としてはそれぞれ独立しているが，機能面では独立しているわけではなく，相互に補完・依存する関係を強く持っている。たとえば，信用

事業の商品企画についてみると，全国的な企画は農林中金が行うが，実際の販売はそれぞれの農協が行っており，窓口や渉外担当者のところに入る情報で重要なものは，農林中金にも入らなければ，有効な商品企画を行うのは困難である。これは，金融機関がそれぞれの個性を生かして商品企画と営業推進をするようになればなるほど，重要になろう。したがって，農協と連合会間の情報伝達もさらに密にし，農協から全国連までが有機的につながって，外部からのフィードバックをしっかりと受け止め，有効な対処を行えるようにしていく必要がある。

### （４）情報の入手と共有

農協が学習する組織となるためには，環境からのフィードバックとしての情報が的確に農協に入り，それが共有・活用される必要がある。しかし実際には，不完全な情報や憶測による情報に依存したり，情報の共有と活用が十分でないケースが多くみられる。たとえば，組合員の農協利用が低下している状況で，具体的な情報は集めていないが「大体わかっている」「でも，なかなか決定打がないな」といつつ，状況の悪化が進んでしまう，といったことなどである。

事業の実績は，目に見える数字で表れるので，その情報の有効活用が課題となるが，組合員の意見や動きなど自動的に入手できない情報も多い。組合員との接触のなかで得られた重要な情報が，個人やその部署内，部門内にとどまって有効に活用されていない

いと、組織としての対応に結びつけることはできない。

ここでは、特に、組合員の農協に対するさまざまな意見・要望や、農協利用の動向に関する情報が重要であり、また、それがそれぞれの事業部門の中にとどまらず、必要な情報は部門の壁を越えて共有され、活用されることが重要であることを強調したい。自明のことではあるが、第4図に例示するとおり、農協は総合事業体であり、それぞれの部門は有機的に結びついている。ある部門での組合員とのよい関係は他の部門にも影響するし、逆の関係もまた同様である。問題に早期に対処し、よい経験を農協全体に広げていくうえで、情報の入手・共有・活用の仕組みづくりを工夫する必要

がある。

#### (5) 組織の行動様式の変革

次に重要なことは、外部からのフィードバックに反応して、組織が自らの行動様式・モデルを変えていくしなやかさを持つことである。そのためには、(2)であげた組織学習の単位ごとに、そのことを可能にするような仕組みづくりと取組みが求められる。

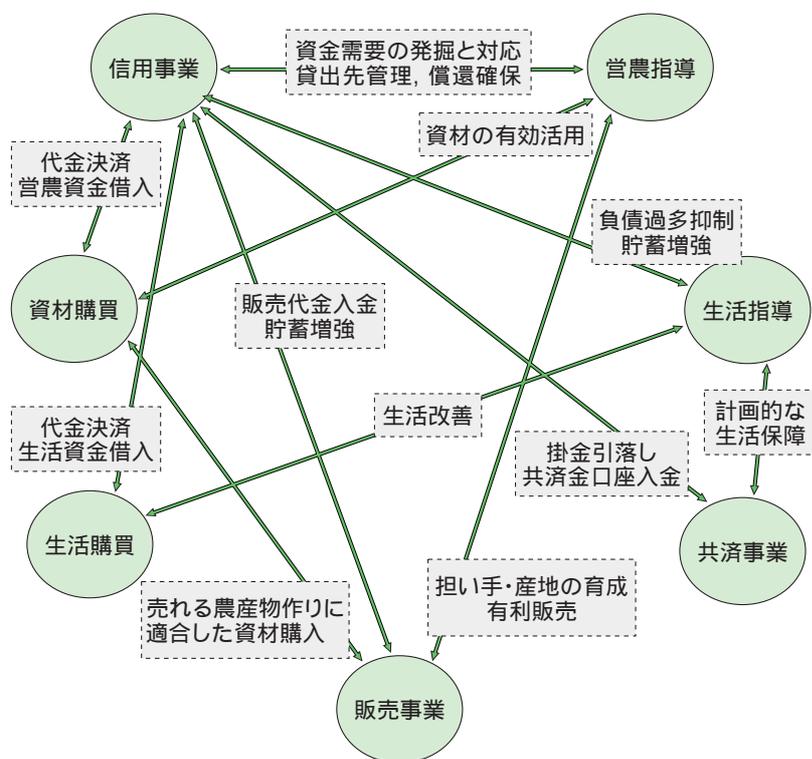
たとえば、各单位ごとの実績検討や定例会議等においては、その活動実績や経過に問題はなかったか、あったとすれば、それは何故なのか、その原因は、何故起きたのか、その原因は・・・と、追究し、解決策を全員で考えるような運営を行う必要がある。

企業においては、個々の組織単位に加え、

小集団活動等さまざまな形で、このような発想での取組みを行うことが常識になっているが、農協においても、このような取組みの導入と定着を図ることが望ましい。

また、農協の内部組織単位にとどまらず、目的別にこのような取組みを行うことも考えられる。たとえば、組合員満足の評価を目的とする定期的なミーティングを開き、組合員からの意見・要望や組合員の動きを報告し合い、対応を検討するな

第4図 農協事業間の関連例



資料 筆者作成

どは、検討してみてよいのではなからうか。

#### (6) 新しい情報インフラの活用

すでにみてきたとおり、組織学習においては、情報の入手・活用と組織の構成員の主体的な参画が重要である。そのためには、インターネット等の新しい情報インフラの活用が大きな力を発揮すると思われる。

農協内部の情報システムにとどまらず、メール、掲示板、ブログ等多様な手段を活用することにより、さまざまな情報・ノウハウ・意見の交換は飛躍的に向上を図ることが期待できる。農協組織の内部でも、これらのツールの活用事例は徐々に増えてきているが、組織学習の観点からは、まだまだ活用の余地が大きいのではないであろうか。

これはまた、農協間や農協と連合会間での組織間学習においても、有効な手段となる。

#### (7) 組合員・役職員の意識とリーダーシップ

農協の組織学習にとって、組合員・役職員の意識改革と、リーダーの育成が重要であることはいうまでもない。

その点では、「教育研修」の内容も重要である。これからの組合員や役職員の教育研修は、単なる知識や技能の習得だけでなく、組織の中で共に考え、農協の新しい活動を生み出していく能力を育むような内容を増やしていくべきである。また、農協担当者の集合研修等においても、それぞれの経験を出し合い、共有することを通して、

自分の農協における新しい取組みを生み出す契機になるような内容の研修も増やしていくことが望ましいのではないであろうか。

### おわりに

以上、農協にとっての「学習する組織」の意義と具体的な内容について考察してきた。農協にとって、自立的な組織学習が本格的に求められるような環境になってから、まだ短い年月しか経過しておらず、その意味では、たくさんの「優良事例」があるわけでもない。したがって、本稿では、考え方の提示が中心となり、具体論は手薄になった嫌いはなしとしない。

しかし、実際の農協運営の現場では、担い手づくりや地域貢献などにおいて、いままでの既存の行動の枠を越えるような新しい挑戦が始まっている。このような状況は、農協が「学習する組織」として育つための豊かな土壌になっているといえるのではないだろうか。

#### <参考文献>

- ・石田信隆(2005)「農協の自律的發展・強化の条件」『農林金融』12月号
- ・石田信隆(2006)「農協が「創発」するための方策」『農林金融』2月号
- ・ガービン、D・A.(2002)『アクション・ラーニング』(沢崎冬日訳)ダイヤモンド社
- ・センゲ、P・M.(1995)『最強組織の法則』(守部信之訳)徳間書店
- ・水越久男(2006)「直売所は「野菜づくりの学校」」『経営実務』3月号
- ・若林甫汎(2006)「第24回JA全国大会議案を見て」『経営実務』9月号

(理事研究員 石田信隆・いしだのぶたか)