

農協の未来を切り開く 経営戦略策定の手法について

国立大学法人の経験から

1995年の「協同組合のアイデンティティに関するICA声明」における協同組合の定義，価値，原則は，協同組合にとりますます重要な指針になっている。「定義」によれば「協同組合は，共同で所有し民主的に管理する事業体を通じ，共通の経済的・社会的・文化的なニーズと願いを満たすために自発的に手を組んだ人びとの自治的な組織」である。つまり協同組合は，資本の結合体である営利企業と異なって，人びとの共通のニーズと願いを実現するために自発的に組織される。その組合員のニーズと願いは，単一な場合も，多様な場合も，社会的・文化的なものである場合も，純粋に経済的なものである場合もあるようにさまざまであるが，協同組合を存続させる中心的な目的は組合員のニーズと願いであり，営利企業のように利潤追求と資本増大ではない。協同組合の所有・管理は，株式会社のように株式の所有割合に応じた権限に基づいて行われるでなく，一人一人の平等の権限に基づいて共同で所有され民主的に管理される。

次に協同組合の「価値」では，協同組合は自助，自己責任，民主主義，平等，公正，連帯の「価値」を基礎とし，組合員は正直，公開，社会的責任，他人への配慮という「倫理的価値」を信条とする。この場合，連帯は自助と互助の原因であり結果である。さらに，これらの価値を実践に移すための指針である「原則」は7つあり，自発的で開かれた組合員制，組合員による民主的管理，組合員の経済的参加，自治と自立，教育・訓練・広報，協同組合間協同，コミュニティへの関与の7つの原則全体を整合性をもって遵守することが必要である。

協同組合のこれらの定義，価値，原則は，現代の課題に挑戦し，未来を切り開くための原理として生かされるようにという目標のもとにICAによって策定されたものであるから，組合員のニーズと願いがますます多様化しているわが国の総合農協にとっても，未来を切り開くための原理になるはずである。しかしこの協同組合の定義，価値，原則に基づいて，多様な組合員のさまざまなニーズと願いを実現し，コミュニティへの関与とまでも積極的に展開するためには，

総合農協の経営戦略が不可欠であろう。非営利組織のマネジメントは既に論じられているが、これからは農協の経営戦略を構築するための手法が必要であろう。参考情報として、平成16年度に国立大学法人に移行した九州大学の経験からクエストマップという手法を紹介してみたいが、ほんの輪郭を描く余裕しかない。(末尾アドレスとくに農学研究院クエストマップをご覧ください。)

国の行政組織の一部であった国立大学から国立性を維持しつつ法人化した国立大学法人は、「個性輝く大学」作りをめざして、総長のリーダーシップの強化などの民間的発想のマネジメント手法の導入、学外者の理事への登用などによる学外者参画運営システムの制度化、能力・業績に応じた給与システムの導入など非公務員型の弾力的な人事システムへの移行、中期目標・中期計画の策定・6年後の第三者評価による事後チェックと評価結果の資金配分への反映方式への移行、などの民間的、競争的要素を取り込んだとされている。

大学の本分は優れた人材の育成と秀でた基礎研究であるという意味で国立大学法人は「非営利組織」であるが、法人化への数年の適応経験の中から、適応をもっと戦略的にかつ参加意識を持って実行するための改善点も見えてくるようになった。それは、学生、教員などの学内ステークホルダーのニーズ、卒業生、企業、地域社会、国際パートナーなどの学外ステークホルダーのニーズへの関心や外部環境変化への認識が弱く、強み・弱みが十分に把握されていない(自己認識不足)、目標や計画が抽象的で、めざすべきゴールが見えにくい(ビジョン欠如)、計画内容が膨大で、重要事項が浮かび上がらない(戦略思考欠如)などである。(チームクエスト・松田美幸の指摘。詳しくは末尾アドレス参照。)

対策として開発したのが、クエストマップ(QUEST-MAP)である。九州大学版BSCとも呼ぶように、営利企業のほか病院、自治体でも導入されているバランス・スコアカードのフレームワークを九州大学版として開発したものである。クエストマップの方法が、総合農協で内部ステークホルダーが外部ステークホルダーの視点を持ってニーズに戦略的に対応するように変わるなど、個性的な未来を切り開く経営戦略の策定にとって参考になれば幸いである。

<http://hyoka.ofc.kyushu-u.ac.jp/QUEST/#map>

<http://www.kyushu-u.ac.jp/university/change/index.php>

(九州大学大学院農学研究院 教授 横川 洋・よこがわひろし)