天草漁協の組織文化
―旧天草町漁協の規範―

主任研究員　田口さつき

1　合併前から続く行動

天草漁協(熊本県)は、2005年４月１日に５つの漁協が合併して設立した組合である。その支所の１つである天草町支所では、合併前から続く職員の行動がある。

それは、水揚げ計量時の復唱である。職員は２人が１組となり、１人は計量を、１人は伝票に記入を行う。このときに、計量した人が魚種と数量を声に出していい、記入する人も復唱して伝票に書き込む。

この復唱を義務づけることにより、計量ミス、記入ミスが防げる。そして、漁業者が苦労して水揚げした魚を大切に扱うことを職員が身に付けるきっかけになる。支所の壁には「毎日の安全衛生の心得」が貼られ、職員に注意を喚起している。

2　天草町支所の歴史

このように天草町支所に緊張感が漂っているのは、同支所の歴史と無縁ではない。

天草町支所の前身は、1965(昭和40)年に３つの漁協が合併して誕生した旧天草町漁協である。同漁協の設立当初は赤字組合であり、組合員からの信頼も薄かったという。経営を立て直すことが急務であり、組合長は組合員に全事業の利用を訴え、職員にも信用・共済事業の利用を勧め、組合員の目線に立って働くことを呼び掛けた。

天草町支所の壁に貼られた安全衛生の心得

しかし、組合長のリーダーシップだけが突出していたわけではない。「組合長は組合員のことに責任を持つ、参事は職員のことに責任を持つ」と役割分担していた。

このような一丸となった経営立て直しに加え、水揚量も拡大していたことから、68年度に繰越欠損金が解消した。

しかし、その後も足腰の強い組合を目指し、職員には、事業推進はもちろん、経費節約も徹底させた。電話では、話は簡潔に通話時間を短くすること、５枚以上のコピーをとるときは輪転機使用を習慣づけた。

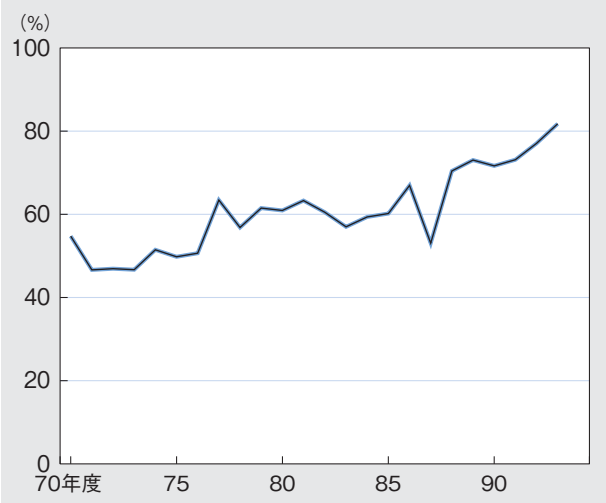
3　組合員のために

このような役職員の頑張りは、少しずつ組合員にも伝わっていった。水揚高に対する共同出荷分の比率も70年代には50％前後だったものが、徐々に上昇し、90年代には70％を上回って推移した(第１図)。

ただ、組合員と職員は決して馴れ合うという関係ではなかった。67年に入組した森口哲雄氏(現天草漁協理事)は、若手職員だった時に組合員から「水産業協同組合法の精神がわかっているか」と問い詰められたことがあった

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第1図 旧天草町漁協の共販率



資料　天草漁協(天草町支所)旧天草町漁協「創立30年記念誌」
(注)　共販率(%)＝共同出荷額÷水揚高総額×100

という。このような体験が組合員と真剣に向き合う基礎となっていった。

時には職員が組合員に厳しいことをいうこともあった。旧天草町漁協では、組合員の購買未収金の動向に気を配り、注意を喚起していた。また、貸出を行う際に申込者に「人様のお金をおたくに貸す」と、組合員から預かったお金を貸すことを説明し、返済の重要性をわかってもらうよう心掛けたそうである。このような職員の心配りは、漁家の経営の安定を願ってのものだった。

自らを律するため、職員による不祥事の予防についても80年代から取り組んだ。その方法の１つは、前触れなくある職員に朝８時に職場離脱を命じ、その間にその職員が伝票の未処理などしてなかったか調べるというものだ。調査担当者に対しては、ありのままに報告するように指示が出されていた。このような予防に取り組んだのは、年２回の監査では職員の不祥事を見抜くのは難しく、普段からアンテナを張り巡らすことが大切との考えからだ。

漁家の女性の職場確保のために91年に開始した加工事業では、健全経営を目指し、原価計算を徹底した。

定置網の漁業者と話す森口理事(右)

当時の参事であった森口氏は「(売上げなどの)数字を作るのは大切だ。しかし、数字を作る過程での職員の働きをみることを忘れてはならない」という考えで全事業に当たったそうである。

4　天草漁協の組織文化に

旧天草町漁協の規範は今も天草町支所に息づいている。そして天草漁協の組織文化の基礎の１つとなっている。

誕生してから昨年で10年を迎えた天草漁協のたどった道は決して平坦なものではなかった。燃油や養殖用餌料などの価格上昇、水揚量の減少、魚価の低迷と、漁家経営にとって非常に厳しい状況が続いた。組合においても購買未収金の削減、店舗体制の見直しなど、体質強化のための努力が続いた。

その一方で、組合員と役職員が協力して鮮魚のブランド化、鮮度保持技術の高度化など漁家の所得向上に向けた取組みも進めてきた。天草漁協は、逆境のなかにあっても、あらゆる面で試行錯誤を重ねる組織文化を５つの旧漁協から引き継ぎ、前へ進もうとしている。

(たぐち　さつき)