

愛知県 東知多農協

〒474 愛知県大府市中央町7丁目300番地
☎0562-47-2121

9月20日付け毎日新聞「苦悩する農協」シリーズは、「愛知県の東知多農協のよりに常勤理事全員が職員出身という例も現れている」と報じていた。筆者が知る限り、常勤理事全員が職員などの実務経験者であるのは、恐らく全国で東知多農協だけであろう。農協界ではそれだけ珍しいことなのだ。

かねがね農協理事の能力には大きな疑問符がつけられていた。農家出身の理事は、財務書類はもちろんのこと、貸出の際に審査の対象となる土地の登記簿も満足に読めない。

それでは億の単位の貸出を決済したりしてきたのである。最近では農協合併で貯金量が1000億円を超すマンモス農協が各地で誕生している。考えれば恐ろしいことである。

8月に出た農政審報告でも、農協理事に実務経験者を登用することを求められ

農政審報告を先取りした 企業の農協

良い農協は「こ」が違う！
エグゼクティブ農協探訪記 ⑫



農業評論家
土門 剛

どもん たけし/1947年大阪府生まれ。早稲田大学大学院法学研究科中退。「省益に走った農水官僚の100日」(中央公論94年3月)、「食管死守で焼け太る農水官僚」(This is 読売94年3月)、「懸案見送られた食管改革」(同94年7月)、「食管制度のあり方に関する調査懇談会」(エコノミスト94年8月)など、農業や農協問題について規制緩和と国際化の視点からの論文を多数執筆。主な著書に、94年1月「農林中金の憂鬱」(日経ファイナンス94)、93年10月「市場開放決断の日」(日本経済新聞)、92年11月「農協が倒産する日」(東洋経済新報社)、「穀物メジャー」(共著/家の光協会)、「東京をどうする、日本をどうする」(通産省八幡和男氏と共著/講談社)、「新食糧法で日本のお米はこう変わる」(東洋経済新報社)など。大阪府米穀小売商業組合、「明日の米穀店を考える研究会」各委員を歴任。

ていた。組合員農家の中から選ばれた理事では、ライバル金融機関と対等に渡り合って競争できないと判断したのである。ライバル金融機関と対等に渡り合って競争するためには、それ相応の専門知識と経験が必要であると言っているのだ。

農政審報告を先取り

東知多農協の取り組みは、この農政審報告を先取りしたものである。筆者はこの記事を読んですぐに東知多農協にアポイントを申し入れた。筆者の名前を聞けば、取材は断られるかもしれないと秘かに危惧していた。何しろ、「農協が倒産する日」や「農協大破産」の著書である。農各地の農協中央会からは、「講師に呼んではいけない」あるいは「読んではいけない著書」などブラック・リスト

の最上位にランクされている。筆者の名前を聞いただけで取材拒否の返事がくるかもしれないと心配していたのだ。取材OKの返事がすぐきた。インタビュウの開口一番、深谷泰造組合長より、「いつ

も著書を読ませてもらってます」との有り難い言葉も頂戴した。むろん深谷組合長は農家出身である。その物腰から、農協組合長というよりは、どこか中堅の信用金庫の理事長というのが初対面の第一印象だった。胸にはロータリー・クラブのバッジも控え目に光っていた。

典型的な信用事業中心の都市型農協である。農協のパフレットでは、95年度実績ベースで正准組合員1万2408人に對し、准組合員は8425人と7割近くを占める。貯金量は1581億円(95年度)ある。これに對し営農購買取扱額はわずか13億円。販売取扱額は19億円しかない。もはや農協というよりは農地所有者の協同組合金融機関としての位置づけがピッタリだ。

深谷組合長に、「常勤理事に学識経験者を登用することのメリットはありますか・・・」と質問を向けたところ、

「学識理事はやはり違いますね。経営というごく当たり前の視点から物事を判断してくれるんですよ。普通の農家出身の理事さんは、政治的な判断、それも政治的な駆け引きとかは得意のようですが、経営的な判断はできませんね」というストレートな答えが戻ってきた。理事制度の改革はこれだけではなかつ

た。市町村議会議員との兼職を禁止してしまつた。深谷組合長は、農協手帳をポケットから取り出してきた。そこには、「市町議会議員の兼職は原則として避け、組合運営に専念します」という一項がはっきりと明文化されていた。

筆者は、かねてから農協組合長と議会の議員の兼職を禁止を求めていた。農協改革をテーマにした農政審にも、農協組合長は職務専念義務の建て前からも、都道府県や市町村議会の議員との兼職を禁止する旨の一項を加えるべきだと注文をつけていた。

ところが農政審報告は、「信用事業を行う農協や信連の代表理事や常勤理事については、他の金融業態において措置されたものと同様の兼職・兼業禁止規定を導入することが必要」とだけ結論づけた。農協組合長に県連会長や全国連会長を兼

職を禁じる旨の措置を求めただけだ。農協改革を求める立場で大いに不満のあるところだ。

学経理事との役割分担

組合長と学経理事の役割分担についても実にシャープな考え方である。

「学経の理事さんと農家出身の理事さんでは、ものの見方が違う点がありますね。学経理事は、ときに専門的すぎて視野が狭くなる場合があります。これに対して農家出身の理事は別の角度から発想してきます。これがまた捨て難いところがありません。これまでの経験で学経理事がやる事業運営を、組合員の代表者である農協組合長がいかに管理し、チェックするかがポイントではないでしょうか。これだけ農協の規模が大きくなり、かつ事業内容も複雑

てもらおうという原点を忘れてはいかぬ」

学経理事登用までの紆余曲折

学経理事の登用について、最初は懐疑的だった組合員の見方も、最近はやや好意的になりつつあるという。組合員にとって、農協の理事は地域の代表から選ばれ、その人間的な信頼感が農協の支えでもあった。経営的には何ら問題はなくても、こうしたメンタルな面で違和感はあるようだ。この違和感が消えるまでにはまだまだ時間がかかりそうだ。常勤の学経理事ポストは5つある。実際には4人の学経理事がいて、専務、常務(2人)、常勤監事という案配だ。東知多は、農協でも珍しく事業本部制を採用している。企画管理、開発事業相談、経済事業、金融共済の各事業本部だ。開発事業相談とは、イベント、町作り、資産管理、観光相談など組合員サービスの部署だ。この種の名称のポストは、東知多農協しかないらしい。それぞれの各本部長に学経理事を充てている。

常勤監事は、信連で部長経験のあるエキスパートを常勤理事としてスカウトしてきた。金融共済事業本部の学経理事は、49歳の若手だ。職員の中から抜擢したのだが、その時ちよつとまづいことが起きたという。深谷組合長によれば、職員から理事にステップ・アップすれば、給与がガクンと下がったのだ。

「職員の年間給与と比べて、理事の報酬が下がることもあります。その場合、退職一時金みたいなもので補うことには



東知多農協深谷泰造組合長

つ事業内容も複雑になれば、いかに人格が優れた人であっても、いきなり農協の理事になつて経営にあたるということには、やはり限界があるのでは。大きい流れとして、学経制度は必要でしょう。ただ学経制度は職員の上がりを処遇するためのポストではなく、本当に経営手腕に優れた人に経営を担当し

しました。いまでは理事報酬は職員給与より高くなりましたが、当初はこれがために理事になりましたがらない職員がいたことは確かでした。でも職員の中には、仕事で頑張れば常務や専務にもなれる。インセンティブが働くことにもなりました。これで管理職のやる気が出たようですね。その反面、責任は実に重いものがある。しかも任期は3年と決められている。仕事を評価されれば続けられますが、そうでなければ再任されません。優秀な職員を理事につけるために、かなり説得してなつてもらつたケースもありました」

東知多農協の取り組みは、世の中の動きに合わせて農政審報告を一步も二歩も先取りしたものである。この取り組みを始めて7年経過した。その差は経営面にもハッキリと出てきている。例えば組合員数の増加だ。

その組合員は約1万2500人、うち正組合員は4000人ほど。准組合員はその3倍以上いることになる。1973年に合併した時には、正組合員の方が多かった。それが年に1000人オーダーで増え続けたのだ。組合員獲得の方針は、農協事業の利用者だけでなく、地域ぐるみ、家族ぐるみで組合員を増やす作戦を展開してきた。そのため、各種催しにはことのほか熱心である。中にはノド自慢に出るために、ソフトボール大会に出るために組合員になる人もいるようだ。

組合員数を増やすことも学経理事が中心になつて決めたことである。内向きでしかモノが考えられない農家出身の理事では、到底、発想の及ぶがつかないことでもあるのだ。