

## 提 言



～これからのJAを担う人材育成に欠かせない～

# 倫理を根幹とする エシックス経営へ



## 徳永有治

滋賀県 JAグリーン近江 常務理事

とくなが・ゆうじ／1960年滋賀県生まれ。1979年能登川町農業協同組合に入組。1994年に9JAが合併し、JAグリーン近江が発足後、支店長や企画管理課課長、総合企画室室長、管理部長、リスク統括部部長などを歴任。2019年から現職。座右の銘は「人間万事塞翁が馬」。

JAグリーン近江は、2012年から経営理念実現のために役職員がとるべき行動規範として「グリーンウェイ」を定めている。さらに、その取り組みを経営に結びつけ、コンプライアンス（法令順守）だけでなく、倫理や道德などの普遍的価値観を根幹とする企業姿勢「エシックス経営」を、今年度本格的に導入する。先頭に立って推し進めてきた徳永常務に、エシックス経営の考え方や取り組みについて執筆いただいた。

## ■ はじめに

令和8年度から第11次中期経営計画の初年度を迎えるにあたり、取り組みの柱として「エシックス経営」の推進を掲げ、JAの事業運営に反映させることとした。

当組合は平成23年度より役職員の行動規範「JAグリーン近江ウェイ」（通称グリーンウェイ）を策定し、経営理念実現のためのツールとして取り組みを行ってきた。

「グリーンウェイ」とは、役職員の行動規範であり「共通価値観」と「行動原則」

の比較的シンプルな構成の組み立てとなっており、役職員の共有すべきものとして「共通価値観」を大切な位置づけとしている。

この「共通価値観」がグリーンウェイの心の拠り所であり、その価値観に基づいて行動することで、必然的に経営理念の実現に近づくものとしている。



グリーンウェイの考え方をJA事務所の各所に掲示(左)。二宮尊徳の報徳思想も取り入れている

## ■ 時代背景

当組合も以前は不祥事等があり職員の士気が低下し閉塞感が漂っていた時期もあった。時を同じくして日本社会でも不祥事が多発し、「コンプライアンス」の必然性が大勢を占め、世界の潮流の中でその強化が有効であると信じて疑われなかった。

しかし、結果として依然、大企業においても不祥事が多発し、より巧妙な手法による隠蔽体質も露見してきた。そこで世界は少し気づきはじめ、コンプライアンスが魔法の杖であることへの疑念を抱き、「企業倫理の制度化」によって統治することがより重要であると舵を切り始めた。

一方、当組合の「グリーンウェイ」導入時は、戦後教育の中で失われてきた精神性を揺り起こすには少し時を待たなければならない時代背景もあり、普及と定着には相当の努力を要したのも事実である。

道徳や倫理また協同組合の理念を役職員が理解して実践することは、人として、協同組合人として当然な行いであり、そういう人づくりをしなければ組合員の負託に応えることはできない。その前提となるのが人としてのあり方であり、組織を束ねる共通した価値観が必要なのである。価値観がバラバラでは組織の力は削がれ求心力は低下する。

いわゆる、「理念の金太郎飴」をつくる人づくりが大事なのだ。

時代がようやく「グリーンウェイ」の持つ道徳や倫理といった、人が本来兼ね

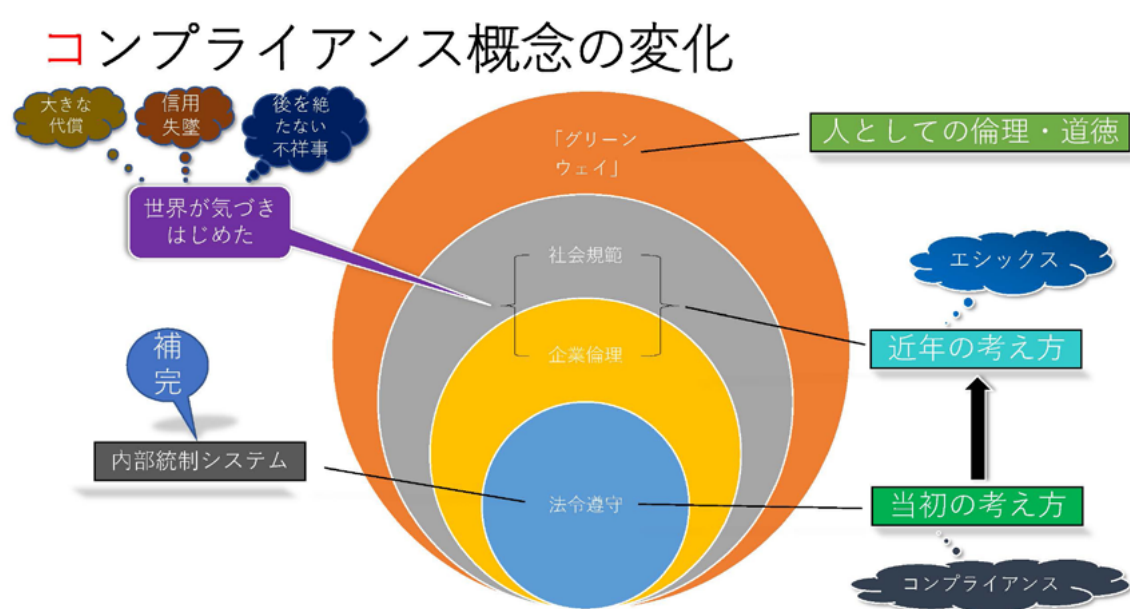
備えていなければならない精神性を改めて評価、認知される機運が醸成されてきたのだ。今日まで何かと欧米中心の仕組みや考え方、価値観が先行し、日本社会への定着が図られてきたが、そこにはどうしても無理が生じている。長い歴史の中で育まれてきた日本の精神性に基づいた日本型経営が見直されてきたのだろう。

## ■ 気づいたこと

世界はグローバリズムで動き、世の中のスピードも速いが失ってはいけないものは確かにあるはずである。

ふと、気づいたことは、すでに十数年前から「エシックス経営」の土台があり、全面的な経営指針として打ち出すべきタイミングであるのではないか。まさに今が「コンプライアンス経営」からの転換として「エシックス経営」への流れを作るべき時である。しかし、決してコンプライアンスを全面的に否定するものではない。それは、人が今日までの歩みの中で作り出してきた道具であり、社会を健全に維持させる仕組みとして機能しているからだ。世の中には様々なルールや法律があるが、法律を守る人づくりが本来優先されるべきである。

倫理や道徳が法に先行するのであり内発的な動機を引き出すような「コンプライアンスシステム」が必要なのである。企業の倫理活動には「法令順守型」と「価値共有型」があり、後者が内発的動機により倫理的行動や組織のコミットメントを引き出すには効果的なのはずである。



## ■ コンプライアンス経営の限界

どうでしょうか、あなたの組織ではコンプライアンスが有効なシステムとして本当に機能しているのでしょうか。もちろん、ガチガチに固めて機能している組織もあるでしょう。

その反面、副作用として役職員の行動が縛られていないでしょうか。限られたフレームの中でしか職務を果たそうとせず、責任を負うことを恐れ、挑戦しない人間が多くなっていませんか。

自由と責任は表裏一体のものです。自由のない仕事は当然、やりがいや働きがい、成長の機会を失うこととなります。それより、自由に仕事に挑戦し、失敗を恐れず社会的な秩序を持って行動することの方が人間らしい生き方ができるのではないのでしょうか。社会的な秩序には法令順守だけでなく道義的責任や社会的責任が広く含まれています。コンプライアンスには守りの姿勢に偏りやすい傾向があります。

さらに、重層化するコンプライアンスにどれだけのコストを費やし、コストに見合うだけの価値が本当にあるのか一度考えることは今後の経営においても必要なことです。

そこに「コンプライアンス経営」の限界が見えてくるのではないのでしょうか。

## ■ エシックスの取り組み

「エシックス」は「グリーンウェイ」と普遍的な要素の親和性があり、今日まで様々な取り組みの中で実践につないできた。今回は紙幅の制約の関係上、一つだけ紹介させていただく。

令和7年度から新たに理念教育を進めるため「ミライ創造プロジェクト」を設置し、協同組合学習やグリーンウェイ学習、企業へのベンチマーキング、生協とのマイパーパスを見つけるための合同研修会など年間の活動を通して、その成果としてプレゼンテーションによる事業提案を行った。3班に分かれ自主的な活動も含め提案内容をまとめ、3人の常務へ提案報告があったが、どの提案内容も大

## 理念教育



変すばらしい発表であった。職員はこういう機会を通じて考える力を養い創造する能力が発揮できるものだと改めて感じた。

## ■ おわりに

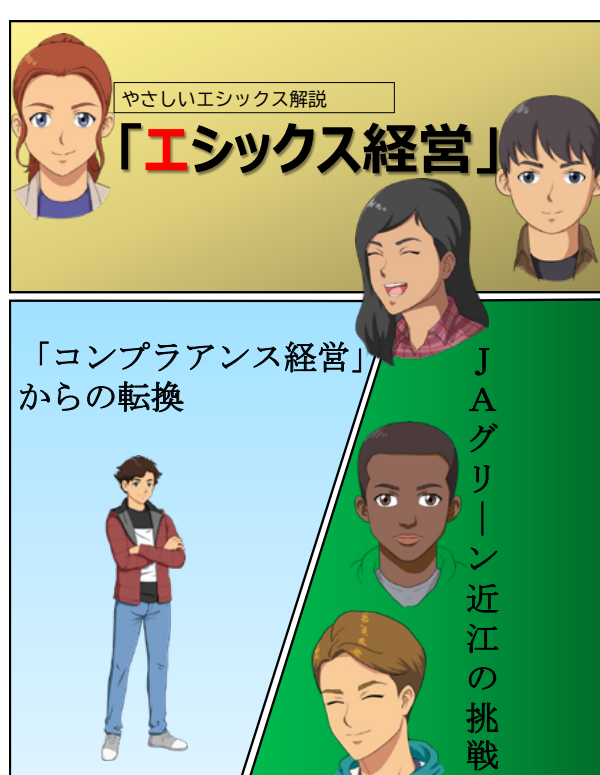
昨年度、組織機構を一部変更して、総合企画室をイノベーション統括室に改称し、より経営の中核的な役割を担えるように業務分掌の改定を行った。

今回の理念教育についても、人事課とイノベーション統括室が議論検討しながらプログラムを作り上げてくれた。部署の垣根を超えた横展開が新しいモノづくりには今後ますます重要な役割を果たすことになるのだろう。

最後に、「コンプライアンス」と「エシックス」の大きな違いを述べて報告としたい。

コンプライアンスは「悪いことをしてはならない」と行動を外から縛るのに対し、エシックスは「正しく善いことをする」と発展に向けた行動を内発的に促すものである。当然、エシックスは日々の実践が問われ、現実を前に何が「善」か、その都度判断する基軸となる。

一見、高度なことを要求しているように見えるが、本来は当たり前のことを当たり前のようにするだけのことである。きっと「人的資本」にとっても有効に作用する取り組みだと思う。難しく考えず少しずつ成長できるように自分自身も変えていきたい。



JAの職員専用アプリに「やさしいエシックス経営解説」を縦読みまんがで掲載。日々の業務に生かせるように楽しくわかりやすく伝えている