

## 地域協同の時代と人づくり全国運動の5つの柱

平成23年2月10日

J A全中教育企画課

課長 田村 政司

### 1 全国運動の意義と地域協同の胎動

#### (1) 第25回J A全国大会決議 「大転換期における新たな協同の創造」

- 「これまでの組合員間の協同を再構築してさらに強化します。さらに、多様な農業経営体の結集や、地元企業と農業者・J Aの連携、消費者と農業者の課題の共有化など、組合員を中心として、多様な人・組織と多様な方法で連携・ネットワークを構築していくことにより、協同の力を発揮していくことを目指します」

#### (2) 地域社会における潮流の変化

- 高齢化（長寿化）、少子化の進展

男性 76歳 → 80歳（83歳） 20年で+4歳

女性 82歳 → 86歳（88歳） //

合計特殊出生率 1.37人

→ 地域の過疎化・空洞化と元気な老壮による地域セカンドリーグ

- 国の財政の限界と行政サービスの現状維持は困難

国債1000兆円、国民1人800万円 1世帯あたり3200万円

地域資源・施設の管理、福祉、農業への行政負担の削減

一方で、消費税、医療費負担、介護負担の増加

- J A経営も将来的には一層厳しくなる？

共済の満期がつかない、保有と付加収入の減少、将来的には一段の職員削減、支所・事業所の統廃合？

⇒ これらのことが相まって、**地域協同の時代**（＝新たな協同）

自分達の暮らしや地域問題を地域の仲間同士で解決する（せざるえない）時代がやってくる

行政やJ Aの仕事を、職員から住民・組合員が担う（担わざるえない）時代がやってくる

### (3) 地域協同の胎動

○ J A南信州 生田事業所の取り組み

赤字で閉鎖せざる得ない事業所の機能を、地域にとって必要不可欠な機能と認識し、地域住民で組織する(株)地域活性化センターが受託し、地域が再生(生活生産購買、ガソリンスタンド、新たに居酒屋)

○ J A須高の組合員も生田事業所を視察し同様の取り組み

※ 買い物難民と移動購買者、公共交通機関の撤退と白タクも同様の動き

### (4) 新たな協同を担う人づくり全国運動の提起(参考資料1)

「J Aを支える組合員・役職員が地域の仲間と共に、自分達の営農や暮らしの課題を協同して解決するという協同組合の理念を学び、事業と組織活動の実践を通じて身につけていく」

## 2 全国運動の5つの課題

### (1) 組合員学習活動の実践強化

○組合員が協同組合の主役としての組合員の役割を学ぶ活動

自分達の営農や暮らしの課題を組合員同士で解決する役割

(当事者意識と地域の仲間との協同)

自分達がつくる組合を自ら運営し、利用し、参加する役割 (組合自治)

○かつては意識せずとも組合員の役割を学ぶがあった

すぐそばにある小さな組合 (自ずと当事者意識が生まれる)

米価闘争、農村女性の地位向上運動 (自分達の暮らしは自分達で守る)

○世代交代、J A 合併の中で意識的・計画的に組合員が自分達の役割を学ぶ場づくり、座学としての研修のみならず、組合の事業、組織活動、組合運営を組合員にとって「生きた学びの場」としてつくり込んでいくことが必要

○長野県 J A あづみのいきいき塾と暮らしのネットワーク安心に学ぶ

→ DVD 視聴)

いきいき塾で学び、学んだことを地域で実践する仕組みと組織づくり

○中央会としての組合員学習活動の普及推進対策

・トップセミナー等を通じた J A トップ層の普及啓発活動

組合員は「J A の主役か」「J A のお客様か」という基本問題を内在

・組合員学習・協同活動コーディネーターの養成研修の実施

・次世代組合員リーダー養成のため「J A 組合員大学」構想の検討をスタート

## (2) JA職員の協同組合理念教育の強化

○組合員が組合員の役割を学ぶ大前提として、職員が組合の専従者としての役割を学ぶことが必要。

「組合員はお客様」＝「職員は組合員にモノとサービスを売る存在」？

中央会の階層別研修においても「組合員」＝「顧客」教育

→ モノやサービスを売り買いするという役割はもちろんのこと、  
組合員には「協同組合の組合員としての役割」がある  
職員には「協同組合の専従者としての役割」がある  
を来るべき地域協同の時代にむけて、あらためて学習する必要がある。

○JA職員の役割とは何か

組合員が自分できること、家族でできること、仲間同士でできること  
組合員ができないことを専従者が担う

○組合員ができないこと

日常的な業務オペレーション、専門性を要する仕事（議論を要する）  
組合員専従者としてのもう一つの役割

- ・ 組合員を組織するオルガナイザーとしての仕事
- ・ 組織活動を企画し運営するコーディネーターとしての仕事

○理論教育のみならず、実践的な協同組合教育が必要不可欠

岩手県JA岩手中央の農家組合支援担当職員制度の取り組み

JA全職員が管内に組織される農家組合の世話係を出身集落で担う  
(参考資料2)

○中央会としての普及推進対策

- ・ 平成21年度からJA職員資格認証試験制度の中級・上級に新たに協同組合論と農協論を追加指定
- ・ JAにおける創意工夫ある取り組みの掘り起こし、全国への情報発信  
学習の場づくり → JA実践教育シリーズの刊行

### (3) J Aらしい活力ある職場づくりの実践

○能力主義人事・賃金制度の適切な運用、計画的・継続的な教育研修に加え、J A職員育成の第3柱として「J Aらしい活力ある職場づくり」を位置づけ

○人事賃金制度、教育研修の意義と限界

→ 人の評価に絶対はない、研修は気づきが目的  
実力は職場の中で仕事をしていくことでしか身に付かない

○「職場の官僚化」という問題

合併大型化、コンプライアンス強化の管理統制強化による業務の標準化と効率化は格段とレベルアップする一方で、「職場の官僚化」が組織風土・体質になりつつあるという大きな問題、人が育たない職場

○J Aトップの嘆きは、実はJ A経営マネジメントの問題（中央会の責任も）

「上からいわれたことしかやらない」→ 上からの管理統制  
「自分の業務以外のことはやらない」→ 縦型の業務利益管理  
「リスクのあることはやらない」→ 行き過ぎた人事評価

○「J Aらしい活力ある職場づくり」とは

組合員との接点である現場の中から仕事をつくる（現場主義）  
仲間と協力し合えるチームワークの醸成（J Aの総合性を生かす）  
現場からの改善改革志向の職場づくり

→ J Aらしい職場をつくり込むなかで人を育てるという考え方と実践

○J Aあいち知多、J A福岡市の取り組みから学ぶ

- ・モデル店舗による改善改革の実践をJ A内に広げていく活動
- ・支店を核として自律的に事業、地域活動、支店運営を実践

○中央会としての普及推進対策

- ・県中央会によるモデルJ Aによる職場づくり研究会活動の実践  
マネジメントスタイルとしての、管理統制型か自律型を志向するかの問題であり、J A役員の関与が必要不可欠、役員、人事総務部門長、志ある支店長・課長による3人4脚の取り組み
- ・J A静岡県中央会における取組（参考資料3）
- ・全中として、23年度より実践J Aによる全国研究発表会を開催  
※J A全中活力ある職場創造運動、介援隊（参考資料4）



#### (4) JA戦略型中核人材の育成

○JA全体の将来ビジョン、全体戦略を企画立案できる専門的な人材を計画的に育成していく取り組み（JAにおける作戦参謀の養成）

○30代半ばのJA職員の中から選抜して、中央会が2~3週間の合宿形式による集合研修を実施

- ① JA理念と経営戦略理論の知識修得
- ② JAや企業のケースを素材としたディスカッション授業  
(経営者の目線で考える訓練)
- ③ 研修をふまえ自JAの改革プランの策定と役員の前でのプレゼン

○22年度全国37都道府県中央会に拡大、全中としてインストラクター養成、各県の優秀者による全国発表会を通じた全国への情報発信、全国的な人的ネットワークづくりを支援

#### (5) JATopp層の自己学習・相互研さん活動の実践強化

○中央会・連合会主催の研修の意義と限界

全体情勢と全体方針の理解と確認することの意義と重要性

一方で、実情の異なる地域、JAの経営ビジョン、戦略を教えることは不可能、自ら学び実践することの必要性

○JAの経営者同士が問題意識をもって自発的に学びあう活動が不可欠  
トップが率先垂範で学びあう後ろ姿から職員・組合員は学び、組織の中に学びの風土と文化が醸成される

職員・組合員はいい面も悪い面もトップから学ぶ

完璧はいない7:3位で、いいお手本であってほしい

○以上の問題意識でJA全中教育部としてJA人づくり研究会の事務局

こうした取り組みを県段階に広げることができるか否か

(志と人間関係というハイレベルの仕事、単なる事務局ではない)

○地域レベルでの地域活性化にむけた学習活動も必要不可欠

JA経営は地域経済の活性化なくしてよくならない

地域の企業、行政、学校関係者との産・官・学による地域づくりにむけた学習活動が必要不可欠