

# 協同組合教育のあり方に関する研究会報告書

～大転換期の協同組合教育のあり方を探る～

平成30年8月

(一社)長野県農協地域開発機構

## 本研究会の目的

本研究会は、地域・農業の現場で協同組合教育に取り組んできた実践者による意見交換を通じて、今後の協同組合教育のあり方について検討することを目的としています。

我が国では、人口減少や超高齢社会を迎えるなかで、農村部だけでなく都市部においても活力が失われ、生活インフラ機能の低下が課題となっています。

JAでは、「豊かでくらしやすい地域社会」の実現に向けて、営農とあわせて買い物支援や医療・福祉など、地域の多様なニーズに応える事業を展開しています。こうした事業の多くは、組合員や地域住民も参画した協同活動によって支えられていますが、その協同活動の担い手もまた高齢化している状況にあります。

JAと組合員との関係性についても、農業生産の縮小や世代交代などによる希薄化が指摘されています。正組合員の減少と准組合員の増加によってJAの組織基盤は大きく変化し、「わがJA」意識の低下が組合員による事業利用や運営参画にも影響を及ぼしています。

こうした局面において、JAがその機能と役割を発揮していくためには、協同組合が「人と人とのつながり」による組織であるという原点に立ち返り、JAへの結集力を高める必要があります。つまり、協同組合教育を通じて、組合員と役職員が共に協同組合理念を学び実践する仕組みを再構築することが喫緊の課題となっているのです。

**開催期日** 平成30年5月22日

**開催場所** 長野県上伊那郡伊那市 JA南信会館

### 研究会参加者(敬称略)

JA上伊那 代表理事専務理事(平成30年5月25日退任)	牛山 喜文
(社福)松本ハイランド 理事長	高山 拓郎
JA安芸 前代表理事組合長 (元JA広島中央会)	上野 敏浩
JA全中 教育企画課長	田村 政司
(一社)長野県農協地域開発機構 常務理事	浦野 邦衛

本報告書文責:(一社)長野県農協地域開発機構 上席研究員 山内哲人

## 課題提起【JA全中 田村 教育企画課長】

- 組合員の意識改革には、職員教育が起点となる。
- 大きく以下の4点到整理。

### ①JA事業を通じた教育

- 組合員との学び合い
- 一部で、「顧客満足」＝「お客様化」している

### ②協同活動(組織活動、学習活動)を通じた教育

- 支店協同活動の広がり
- 一方で、職員中心の活動になって疲弊感もある

### ③試験・研修を通じた教育

- 中央会の職員教育の柱
- 日本農業新聞は質の高い情報提供しているが、読んでいる人は多くはない

### ④農業経験を通じた教育

- 組合員と同じ経験を積むことができる
- 職場離脱などで仕組みを作れないか

## JA上伊那報告・あり方提案【JA上伊那 牛山 専務理事】

### ①協同の心の醸成

- 自分たちの地域や農業を自ら守ろうとする協同の心・共に助け合う精神が生きている。
- 協同の原点＝龍水社＝共存同栄

### ②JA上伊那の取り組み

- 集落営農組織の設立、法人化
- 農業インターン研修支援事業
- 農業振興支援事業  
(+10 [プラステン]、未来A-サポート)
- 組合員との対話、情報発信  
(役員訪問活動、パンフレット作成、JA広報誌の活用)
- 職員教育  
(職場内情報誌、職場離脱を使った職員の組合員宅農業実習) など

## 実践報告① 【(社福)松本ハイランド 高山 理事長】

- 物の量が豊かさだと言われた時代から、本当のものが必要という時代になってきた。
- 協同組合として、人の事を我が事としてどこかで気に留めるといふ雰囲気求められる。
- 組織としてありたい姿に向けたリーダーを育てることが重要。
- 農協組織は逆三角形で、組合員がいて、それを支える職員がいて、そこに中核的な管理者がいて、役員は一番下を支えている。支えが悪いと倒れてしまう。人を活かして活力を与えるのがトップリーダーの大事な仕事。
- 組合員にとっても地域にとっても、JAを「気になる存在」にしていくことが重要。
- 職員と組合員が一緒になって話し合う。職員がもっと地域に目を向けるような仕掛けを作っていく。組合員の願いと組織の目標が一致していることが一番大事なことと感じている。

## 実践報告② 【JA安芸 上野 前代表理事組合長】

- これまでやってきたことの方角感が間違っていなかったとの想い。
- 中央会の職員として教育担当になった頃は常勤研修があって座学で学ばせる形式で、今の時代には合わないと感じた（平成11～12年頃）。全中と階層別研修を組み立てなおした。
- 地域のなかでマネジメントやリーダーの教育を始めた（中核研修コース、平成13年着手、16年スタート）。JA組合長として立場を変えてみると、型にはまりすぎていて中味は空洞化していると感じた。
- 顧客満足に基づく事業の進め方と協同組合の強みを事業に活かしていくこと、実態として繋がっていないギャップを感じた。貯金と預金、共済と保険の違いを理解できていないJA幹部もいた。
- これから先の時代は、協同組合組織の強みを発揮できるか、メッセージとして出すことができるか、JAの存在意義が問われることになる。
- JA安芸では広報をやっていなかったが、支店協同だよりを始めたところ組合員から喜ばれた。JA上伊那の准組合員向けのパンフレットは素晴らしいと思う。大事なことは、広報活動が訪問活動や支店協同活動の要になる取り組みだと感じた。
- 広報にお金を投資できない組合は合併したほうが良い。職員教育なども規模が大きくないとできない。支店の統廃合も「儲からないからやめる」ではなく、組合員も参加させて次の使い方を考える。支店（金融サービス）が無くなるのが協同組合にとって不利益ではないという経営改革が必要。

## コメント① 【JA全中 田村 教育企画課長】

- 全中という職場にいと、協同組合理念や営農について別物として理解しているような気がする。
- 集落営農の仕組みや事業が協同組合を極めて具現化していると理解して、現場の中で協同組合を理解した。
- その時に理念や理屈という世界と現場の実態というのが初めて結びついて、協同組合論というのが腹に落ちたなと思った。現場でもそういう人が少なくなっている気がする。
- 協同活動を通じた農業、きちんとした理論、実践したり熱く語る人、この3つがうまく結びつくと、一本筋が通ってくるような気がする。そのための機会を我々はどれだけ与えられるかが大事なこと。

## コメント② 【JA上伊那 牛山 専務理事】

- （自身の集落営農法人について）視察用のパンフレットのなかで、法人の理念を組合員に向けて書いている。
  - ◇ 利益追求の組織か、それとも地域を守り、次世代へ引き継ぐ組織か
  - ◇ 新しいことにチャレンジする意欲
  - ◇ にぎやかで、仲のよい村づくり
  - ◇ 子供たちがずっと暮らせる地域
  - ◇ 女性が元気な組織は、みんな元気だ
  - ◇ 嫌いな仲間と黒字を出すより、好きな仲間と赤字を出すほうがいい
  - ◇ 本当の豊かさや、大切なことって、何だったっけ
- 『営農組合であっても、協同組合であっても、農業者がお互いを信頼し協力して、自発的、創造的に取り組んで行かなければ発展するものではない』これは恩師の鞍田純という先生が書いた全中発行の農業協同組合論の中の一節で、その教えを引き継いで実践している。
- 現在、いい仲間づくりができています。集落営農で新しいことをやるにはいろいろと壁もあるが、心を一つにすればなんとかなるのではないかなと思う。

### ■ JAが直面している課題

【高山】 全中は来年春の全国大会に向けて協議案を固めるのに話を رفتり来たりしながらやるんだろうけど、仮説を立てるってことを忘れちゃうんだよね。道筋を決めなきゃいけないって思い込みがあるから苦しむ。開き直って、修正しながら行けばいいだけの話。気を付けなきゃならないことは、「全国大会でこういう目標が決まって」って、大目標はそれでいいけれども、手段であるはずのことが目標になってるとするのは印象としてはある。

目先の損得との決別、極論を言えば、お金の世界から自由になる事が一番幸せなんだよ。協同組合としてそういう社会を目指すとか、もっと協同組合っていうものを全面的に出していく時代かもしれない。政権側からいろいろ言われているけど、それはそれで反駁して行けばいい話だと思う。

あと、人をつくるって難しいんだけど、例えば中核人材養成研修を県の中央会がやることは間違っていないし経営マスターコースもいいけど、JAで年に1人とか2人とか、マスターに至っては5年に1回くらい出すかって所もあるよね。そんなことやったって時間が掛かって、100年経っても100人しか終わらないじゃん。だったらどうするって話で、やっぱり実践も必要だけれども理論をきちんとやれる仕組みを自分たちのなかに作って、やっていくべきと思うんだよね。間に合わないっちゃ。

【浦野】 間に合わないよね。変革の核になる人ができないじゃないかと。

【高山】 それは各農協が作らないと。ただ、農協が教育機能を自然に発揮していければいいけど、「今日の飯どうやって食うんだ」ってなる。だから金から自由になりたい。そういうところをもう少し強調してもらいたいな。

【浦野】 JA大会の話、スタンス問題も含めてどうですか。

【田村】 農協議案は多くのことが書かれているが、全体を貫くコンセプトが見えにくい。農協改革に対する自己改革ではなく、我々自身の自己改革が必要。もちろんJAによってそれぞれでよいのだが、共通して言えることは何か。それがあからこそJA大会の意義がある。副題にあるが、「組合員とともに農業・地域の未来を描く」とあり、まさにその点だ。今のJA運動は、職員の請負になっていないか。組合員と役職員が共に考え、共に汗をかくものとなっているか。

【浦野】 どこを見て自己改革と言ってるの？みたいになってしまう。言葉は自己改革っていうけど、なんとなく人に言われたからやるような。

【高山】 だから俺は、組合員は賢いから、組合員に見透かされたら終わりだよと語る。

### ■ 暮らしの提案と教育文化活動

【田村】 高山さんから聞いて思ったんだけど、お金って家族を含めて自分がそれなりに生活、幸せに暮らしていければいいわけであって、お金にとらわれると本来自分の思っていること、やりたいことができないなあというのはつくづく感じますね。

【高山】 組合員の暮らし向きとかそういう話を作っていないといけない。こうあるべきだっという暮らしの提案だとか、みんなが大切にすることは何か、本物は何かってことを、教育文化活動を通じてJAが主張しても絶対に違和感がない。ただイベントに終わっちゃダメで、1支所1協同活動とかもイベントに終わってるから疲れてる。使命感がない。

【田村】 何のためにやっているか解らないから苦しいわけですよ。

【浦野】 やらされ感というか。

【高山】 だから残業代を払って話になる。現実的な話ではあるんだけど。そこをもっとうまく教育文化活動ということでコーディネートできないか。

【浦野】 例えばハイランドの中で、こういう所にヒントがあるっていうのはありますか。

【高山】 結局は、そこから職員と組合員の新しい人間関係が繋がっていく、いろんなことにネットワークが広がっていくことだと思います。ただ仕事の話だけじゃなくて、農協っていうジャンルを超えて、こういうイベントあるけど行って見ないかとか、今度一緒に行こうとなってくればシメシメだと思う。

【浦野】 職員と組合員の関係を超えたというか。

【高山】 職員が壁を作っているから組合員が入れない。支所も行きにくいとか。どこかがこういうことをやろうってやらないと広がらない。どこかと言っても全中とか家の光しかないんだけど。

【田村】 組合員にとっても職員にとっても、農協が幸せな生き方を提案することが大事。直感的にいうと、困っている人たちと一緒に汗をかきながらサポートすることは、やりがいであったり幸せ感がある仕事じゃないかなと思う。集落営農も、お互いの仲間意識を醸成したり、作業が終わった後に一緒に酒を飲んだり雑談したりとか、そこに幸せ感を感じることが多いと思う。教育や老後にはお金が必要になると思うけれど、そのあたりを除けば、お金のかからない幸せな生き方はたくさんある。

【田村】 必要なものは現金として稼得できるような道筋を示さなければならないけれど、それだけではない幸せを追求できるような生き方、遊び方を提案できるようなものが農協には一杯あるのに、うまく説明できていない。

【高山】 例えば定期積金だって、大学を出て勤め始めた若い人たちとコミュニケーションとるにはいいんだよね。一生、毎月1万ずつ積み立てて40年積み立てていくらになる、というやり方をやれば、今の年金がどうのこうのという話ではなくなる。それは国家から自立してるということ。そういう暮らし方の提案をもっと前面に出してもいいんじゃないか。

### ■ 組合員とのコミュニケーション

【浦野】 組合員のところに行くきっかけとしての定期積金っていうのは、ずっと関係性が続くじゃないですか。必ず行かなきゃいけないわけで。

【高山】 必ず満期が来る。満期が来るとまた話題が出る。

【浦野】 今の定期積金は口座からの引き落としで、いつの間にか貯まってくという世界でやってるけど、以前は集金に来ていた。上伊那ではどうですか？

【牛山】 コミュニケーションについては、Be-NETという職場内情報誌で、農家の皆さんが普通に話す言葉を職員が使えて意味が解るようにしようじゃないかとやり始めている。例えば畝取りっていう言葉があって、10a当たり10俵とることをこの辺では畝取りっていうんだけど、若い人たちは意味を知らないんだよね。他にも、苗半作だとか秋落ちだとか。それが4月号で、その前は、1反歩、1畝、1町歩っていう単位。今度は何やろうって担当と話をしてる。

【浦野】 全組合員訪問みたいな話もあるけど、言葉が解らなければ会話できない。現場目線でやっていけるような動きっていうのをどう作っていくのか、そういうところができないものかと思う。

【田村】 私も対話するのはいいと思うんですけど、そこで気づくのが話のネタがないってことですよ。じゃあ何の話題で組合員と会話するかってなった時に、金融とか共済では会話にならないんですよ、正直言って。やっぱり農業に結びついた天気の話だとか、子供たちの教育の話で運動会やってるとか、学校の先生の話とか、あとおじいさん、おばあさんの話ですよ。そういう農業、福祉、教育、皆さんが共通しているような話題をベースにしながら、コミュニケーションしていくようにしないと。



### ■ 職員教育

【高山】 福祉の話はさ、本体の職員は時々ボランティア活動や施設で実習してもらったりしてるけど、なんで農協が社会福祉法人松本ハイランドを立ち上げて、これだけの施設や職員を擁するまでになったかってことは誰も知らない。だから一昨年頃から、農協から法人に転籍した人たちを中心に、農協職員に対して社会福祉法人松本ハイランドの成り立ちとかを職員セミナーでしてもらったり、法人の職員がJAのセミナーにも参加できるような仕組みを作ってる。そこにはマーケティングもあるし、ファシリテーションの講座もあるし、毎年ディズニーシーへ行って、ホスピタリティの研修に参加させてもらったりもしてる。

もう法人が違うから関係ないって思ってる人もいるわけ。農家に行って腰が曲がったおばあちゃんが出てきた時に、こういうサービスを農協の社会福祉法人で持ってますからって話ができる。何してるか知りません、それはどこにありますかって、それはいけないよやっばり。そういうことを、育つのを待つか、育てようとするかっていう違いなんだよ。育たなきゃダメ。そういう方針をきちっと全部のJAが横串でやって、お互いに持っているいい物は、農協間でやればいじゃない。あそこまくいってるの？じゃあ来て話してみよとか、情報もらいに行くとか、そういうネットワークをもっと。本当にネットワークになってるかい？っていう感じ。

【浦野】 未だにタテ割りの流れでやってるんだよね。極論かもしれないけど、教育っていうのは中央会がやることだ、と思っている人が結構いると思うんです。そういう観点をガラッと変えて、まず基本は自分達がやることで、その上で中央会をどう使うかに置き換えていく。

【高山】 それともう一つ、組合員と職員が同じテーマでも学ぶこと。それが大事。

【田村】 高山さんが考えた、共通の講座を設けて、組合員と職員が同じ空間で同じことを学び合うって仕掛けが凄い。お互いを感じたこと感想を述べ合うと、そこにお互いの学びなり気づきがあるし、職員の側からするとそのことによって目線が揃う。組合員のことをお客様だと思ってるから、同じ地域で暮らす仲間として付き合えないんですよ。同じ地域の問題であったりとか、同じ農業を考えるって視点においては、お客様も職員もなく同じ仲間だってね。

【浦野】 そこは、意識的に仕掛けてるわけでしょ？

【高山】 話したようにクリアにはいかないけどね。

【田村】 発想が大事なんです。共通の講座っていう考え方が。

### ■ トップリーダーの役割

【浦野】 その垣根を越えるような教育っていうのが目から鱗で、やり方を見てなるほどと思った。ハイランドの講師を見てると必ず常勤役員がいるし、上伊那もそうなる。仕掛け作りはやっぱりトップリーダーだよ。トップリーダー層が旗を振らないとなかなかできないと思う。

【高山】 中間層がこうしたいと言っても、上がそんなことは中央会の仕事だって言って終わりだよ。今は、そういうリーダーは少ないと思うけど、上が言わないなら下が言わないとね。

【牛山】 今、16JAの専務たちと5年先、10年先の農協のあり方を検討しているんだけど、体力のあるうちに先を見て物事を考えないと、いよいよ困ってからではどうにもならなくなっちゃうよ。

【高山】 連合会も全国連も農協もみんなそうだけど、何を新しくやることについては、いろいろな提案があってどんどん採り入れてきた。だけど、これはやめようとかの議論はしてないじゃん。農協の本質的な問題があって、一度走り出した自転車をバックできないよね。でも、一度立ち止まって、本当に必要な物と、なくても誰も困らないものとの割り切りができれば、今のシミュレーションは変わってくると思う。人の配置も変わってくる。

【牛山】 それはA・コープの事業もね。ハイランドは1店舗？

【高山】 1店舗だけ。それは組合員に言わせると捨ててきた。何回怒られたかわからないけど。

【牛山】 ハイランドはそれができたら良かったんだけど、上伊那はまだそれを引きずってる。株式会社に移ったのが5つなんだけれども、まだ小さいのが残っていたりして、結局まだまだ吹っ切れなくている。

【高山】 例えば、別の代替えのサービスを始めないといけないってなる。それだってコストだから、同じコストかかるんだったら、店をそのままにして皆さんがご機嫌なようにしておいた方が良いて考え方だってあると思うんだよ。

【田村】 職場の人と話をしている、生活購買や店舗事業、あとデイサービス含めた高齢者福祉事業も、事業として帯を結べていないものは、体力のあるうちはやるべきですけど、体力がなくなったらやめてもいいんじゃないかって話をするんですよ。ただ私は、農協が農協である以上、事業としての生活購買事業だとか福祉事業をやめても、組合員を集めてやるミニデイであったりとか、お料理教室であったりとか、そういう協同活動をやめちゃったら農協はおしまいだよって言い方をしますよ。

### ■ 福祉事業と協同活動

【牛山】 今度の総代会にかけるんだけど、介護保険事業そのものは継続するんだけど、経営組織を厚生連に移管しよう。介護保険の法律が毎年どんどん変わって、その体制整備からケアマネの研修から何か高度化してきたJAではもう対応しきれない。JAができなくてもJA組織のなかで餅は餅屋でやっていただかないと。だけど、厚生連に移管したからといって、田村課長が言うようなミニデイサービスや、生活相談員ができること、人を集めて公民館とか集会所とかでやること、それはやりましょう。介護保険法に基づくものは厚生連の方へ移そうじゃないか、そういうこと。

【高山】 長野県は農協でやる所はほとんどなくなってきた。小さい所というか、塩尻とかあづみとかデイサービスは残る。これからはデイだけではやっていけない。

【浦野】 外出しをしながらも活動面はJAがやる。

【高山】 医療と連携していない所の福祉っていうのは本当には弱くなっちゃう。そこが一番の悩みで、今やっているのは松本市立病院との連携。PT（理学療法士）とかOT（作業療法士）の所は鹿教湯病院と連携するけど、医療まではもう頼めない。

【高山】 松本は厚生連病院のない所なので、松本市立病院と連携をしっかりとやるってことを決めた方が楽だと。今でも連携はしながらやってるけど、ここ3年くらいの間にしっかり体制つくらないと本当に大変。長野会に任せてしまった方がいいかなと時々思う。

【牛山】 どっちにしろ、長野会か厚生連か。

【高山】 ハイランドとして頑張ってるけど、なんとなく不安になってきた。

【浦野】 医療と福祉サービスを括るってことだから、そこはいろんな知恵がでてくる。ただハイランドは昔から健康づくりの協議会とかを含めて原型を強くやってたでしょ。

【高山】 ベースがあるからね。組合員の組織の中にも入り込んでね。

【浦野】 土俵があるからってことはあると思うんだ。

### ■ 業務提携と協同活動

【田村】 JA御殿場は本所の敷地のなかにホームセンターがあって、どう理解していいのかよく解らなかったので、農協が資材購買店舗やらなくていいのかって組合長に聞いたら、同じ物を効率よく売って、組合員が喜ぶからいいんだと。

## 意見交換

【田村】 さっきの福祉に関する事業と協同活動のように分けるのであれば、採算がとれない事業であれば閉じてもいいんじゃないかと思う。ただ、みんなでやる共同購入、これをやめちゃったらまずい。当用の資材提供みたいなやつは、近くにホームセンターがあるなら資材購入店舗を閉じて業務提携して、組合員の皆さんに提携してることを広報する。当然出資に応じて利益はリターンしてもらって、それを使って指導事業をやっていく。そういうことだってあっていいんじゃないかと。

【浦野】 本県の組織・事業・経営のあり方に関する論議のなかで、生産購買がなかなか厳しいので、ホームセンターとタッグを組んで店舗販売はそっちがやって、JAは予約購買みたいなものに徹底的に集中化するという交通整理だってあっていいんじゃないかという話も出たと聞いている。そういう連携をしながらもJAとしてのガバナンスが効いていて、やるべきことはやってるし、事業も収支が整えるように整理していく。今までのような全部抱えなきゃいけないみたいな発想から、もっと進めないといけないんじゃないか。物の考えいろいろあるなという、まさにそういう時代なのかもしれない。

【牛山専務】 今、ホームセンターとの業務提携の話が出ましたが、せっかく広島から上野さんも見られているので紹介すると、上伊那ではコンビニとの提携をやってます。

【牛山専務】 ほとんどが支所の構内に、A・コープの代替店だとかというような、普通のコンビニなんですけど農協のそういう施設がらみで作ってありまして、まだできたばかりで最終的に黒字になっているわけではないんですけど、そんな取り組みをしています。A・コープの代わりなので、例えば冬の漬物のような時期になると、砂糖の1kgの袋が20袋入った大袋っていう通常のコンビニにはない単位で売っている。ですので、お店の中に行くと、通常のコンビニの商品と、A・コープ商品と、JA上伊那のオリジナル商品、それから農産物の直売が僅かであるんですけど置いてあって、他のコンビニとはちょっと違う。結構、若い人も夜勤があったりとかで利用されていますね。

【浦野】 同じ系列のコンビニがハイランドにもありましたよね。

【高山】 直売所のアンテナショップみたいなね。少し面積広くして、ファーマーズガーデンやまがたの直売所みたいにしたいけど大型トラックが多いんだよね。

### ■ 子会社の職員教育

【牛山】 それともう一つ、職員教育ということで悩んでいるというか苦しんでいることがあります。子会社が現在3つあって、JAの本体から子会社のほうに行ってまた本体に戻ってくるって出向はあるんだけど、子会社は子会社で採用された職員がほとんどで、本体への出向ってことはまず無い。ようやく中央会も動いてくれて、子会社の職員でも認証試験がとれるようになったけど、やっぱり協同組合組織だとか協同組合運動だとか、そういう農協に対する基本的な考えというのが子会社の職員は比較的できていない。コンプライアンスについても、子会社の職員は現金を扱う部分が多いのに、意識が若干弱い面もないわけではない。いろんな場面で私が出向い行ってやってきたんですけど、まだまだ心配があるということです。これから子会社がまだ増えていく可能性のなかで、子会社の職員に農協職員としての部分をいかに教育していったらいいものかと思ったりしている。

【浦野】 高山理事長どうですか？

【高山】 子会社は、前には独自採用の職員もいたけど、もう全部農協の職員にして全員出向。それで、農協職員がやることはみんなやる。一斉訪問もやってる。

【牛山】 それはすごい。じゃあ給与体系も同じ？

【高山】 もちろん出向だから給与も一緒。例えば協同機械化センターっていう農機具をやってる子会社もあるんだけど、本体に戻ったり、また子会社に出向したり、出たり入ったりしてる実態がある。何のための子会社によって意見もあるけれども、やっぱり看板は農協なんですよ。葬祭は別にしても、農機だって自動車だって、相手は組合員ですよ。だから、子会社だから違うってことはできない。課題もあることはある。子会社に経営のプロが育たないとかね。100%子会社が主だから、経営陣は全部農協から出向して、農協の部長を終わった人に役員で行ってもらったり、とかはやってる。ただ、ワイナリーは100%子会社じゃないのと専門的な所が多いので直接雇用してます。

【浦野】 子会社の職員教育の面で田村課長どうですか？

【田村】 そこにビジネスチャンスがあるという意味では関心を持ってました。やっぱりみんな心配してるんですよ。研修の機会が全くないし、ローテーションだとかも非常に煮詰まるんですよ。どこの子会社も専業スタッフ揃えちゃうと非常に小さいムラ社会の中で生きていくようになるんで、少なくとも教育研修くらいはオープンにして同じように受けさせてあげるだとか、教育は中央会のほうで引き受けましょうか、という機会はあるなど。

【高山】 やればいと思うよ。

### ■ 賃金処遇の問題

【田村】 あともう1つ気になるのが、賃金処遇の問題なんですよね。世の中の的にいうと、頑張った人間が報われる、賃金にメリハリをつけるべきだという話なんだけれども、僕的にはそこが解ったような解らないような感じがあるんですよね。もちろん多少なりとも成果に対する差があるのはいいですけど、いたずらにそれを拡大していくことが本当にいいことなのか。結局、仕事ってみんなでお互いに支え合ってやってる所もあるし。仕事ができる人間がいるのは確かなんですよ。じゃあ彼らがそんなにたくさん給料あげないと仕事しないかっていうと、俺はそうは思わないんですよね。給料はそんなにもらわなくても、実力を認めて仕事をあてがってやると元気になってやるんですよ。やっぱり認めてあげるってことが大事であって、賃金で処遇するとか評価してあげてを求めているかっていうと、あんまりそうとも思えないんだよなあ。

【高山】 それは言えると思うね。ガチガチの成果主義ってうまくいかないんだよ。

【田村】 全中でも盛んにメリハリって言うんだけど、頭では解るんだけど腹に落ちないんだよなあ。

【高山】 評価する側に問題があるのに評価されたら大変だよ、と思ってる職員がいっぱいいいると思うよ。

【田村】 人事考課者訓練はあるけど、人の評価は難しい。人と人には好き嫌いというより、考え方に關して合う、合わないがどうしてもある。

【高山】 そんなの1日とか半日くらい人事考課の研修やったって、なんで私がつて話にならないようにするなんてできないよ、悪いけど。ただ、そういうものを維持しつつ、でもやっぱり年功とか経験も活かしつつ、プラスアルファを付けてあげる。

【田村】 バランスだよな。あんまり極端に言っても、なんかそこに腑に落ちないっていうか。

【高山】 ただね、ウチも昇格は簡単にはしないよ。現場の職場の長が推薦してこの人がいいってなったら、レポート書いて試験受けて面接受けて、それで丸をもらった人だけになるんだよって。

【田村】 それでいいと思う。そこに殊更大きく賃金格差をつける必要はないと思うんですよ。

【高山】 賃金格差がそんなにつかないからね、ウチの場合は。

【田村】 きちっと実力のある人間が昇格して課長になり部長になり役員になる。これは絶対に組織に必要なけど、それを賃金と結びつけてメリハリをつけるっていうのはどうかなど。仕事ができる人間っていうのは、機会を与えれば喜ぶわけですよ。ちょびっとはお金で処遇、しなきゃいけないけど、あんまり世の中の的にメリハリっていうのはどうかなあっていう。

【高山】 試験もさ、試験問題を内部で作るなど。外部に委託して、マークシートみたいにして1時間で何百問って解かせるの。その結果を見ると、こいつ優秀だなんてやつは本当にトップクラスだよ。それで、じゃあどこで切るかって話になるじゃないですか。まず1次試験は平均点以上は欲しいってなって、平均点以上は合格。それから面接。他にいないから受かってもらいたいと思っても、受からないやつは受からないだよ。

【浦野】 その仕組みは長野県内でハイランドだけでしょ？

【高山】 それは知らないけど、調査役に任ずる時、係長に上げる時、課長に上げる時、みんなやるよ。1回そういう刺激を受けないとダメ。落とすための試験じゃないんだけど、でもやっぱりダメなものはダメ。

### ■ 協同の理念

【浦野】 予定時間でいくとあと20分くらいなんですけど、上野さん何かありますか。

【上野】 牛山専務に1つお伺いしてみたかったのが、さっき紹介いただいた集落営農法人の「私たちの理念」やメッセージは、どうやって作られたんですか？「私たちの」というのが一番大事なことで、「私たちの理念」と思わせる、みんなで共有するために、発案とか、例えばワークショップのなかでみんなで作ったとかあると思うんですよ。これは物凄いことだなと思うわけです。これを誰かが、仮に中央会が持ってきてあてはめられたら、おそらくみんなのものになってないんですよ。これを見て響くわけですよ、僕みたいな第三者が。

【牛山】 組織を立ち上げるのに、同じ集落でも隣組がいくつかあって、自分の目の黒いうちは俺の土地は他人には貸さないっておじいさんもいたり、いろいろなことがあったんですけど、幾晩もかけて説明会をやって納得していただきました。でもメインは私がやりました。この理念を作ったのも私で、中央会とかから来たものではなく私が考えたやつを「こういうふうにしたいよ」と押し付けたわけではなく説明をしてやりました。

【牛山】 法人の立ち上げには一部反対の方もあったんですけど、今になれば農地、高齢化になって自分ではできないよということになれば、必ず法人がこの土地は守ってもらえるよと言えるような体制になったという状況です。ただ、実際に働く人も高齢化していますので、この法人の後継者をいかに作っていくか、というものも大きな課題であることは事実です。

【上野】 「本当の豊かさや、大切なことって、何だったっけ」という言葉の投げかけは、高山さんや田村さんの「金に縛られないで、自分たちのことはどうするよ」という話と同じですよ。これをやっている所に、さっきの職員がどうOJTみたいな所で関わっていくかという仕掛けづくり。これ職員が読んだら響くと思いますよ。目から鱗だったんだけど、そもそも農協って座学では三位一体って習うけど、やっていることはバラバラ、タテ割り、碁盤の目みたいに教育もやっている。共通の講座で職員と組合員が肩を並べてやるっていうことはしっかり整理しないと。これは組合員教育というより職員教育の一番ベーシックな話なのかなって気がしましたね。

【牛山】 私は上伊那農協が合併をする1年前に旧農協から中央会に出向を命ぜられて、合併事務局長をやったんです。その時に、どうせ合併するなら上伊那は土壌があるから、日本一の農協を目指すような農協を作りたいと夢を語って22年経ってきた。

【牛山】 若い職員には、これからいよいよ日本一になるんだってことや、私自身の夢とか希望とかを言っています。若い職員のみなさんは、20年も30年も農協っていう職場で自分の子どもや家を守っていかなければならない。そういう時に、お先真っ暗ではとても働いていけないもんで、私たちの職場、農協にはこういう将来があるって夢をできるだけ語って、自分の想いを若い人に伝えてきたかなあと思っているんです。

### ■ 目指すべき将来像

【高山】 時間かけてコツコツやらざるを得ない。俺は平成10年代にやると決めたことを、ただそのままずっとやってきたんですよ。若干、新しさっていうものも採り入れなきゃって想いでいろいろ検討もしてきたけど、全体がそういうふうにならないと。我々は3年に1回の中期計画とか6年に1回の長期構想って作るけど、その時だけの論議で終わってる。3年ごとに考えるんじゃなくて毎年3年間の計画を作るつもりで、この先どうするかをみんなで整理して取りかかっているかないと、今までと全く同じことになるのかなと思うよね。それは農協だけのことじゃなくて、日本中の会社とか組織は長期構想や中期計画を作ることが目的化するから悪い。例えば企画会議に長期構想・中期計画のパンフレットを持ってきて、何に基づいてこれをやっているのか検証しろと。



## 意見交換

【浦野】 そうなんですよね。そこに目指すべきものがある。

【高山】 自分たちのバイブルとして、その計画をきちっとやるべきだってことから始めないとだめだよな、たぶん。

【田村】 全中なんかもそうだけど、計画作りは「去年はこんな感じだから今年はこの感じですよ」みたいなものが多いと思います。変化だとか新しいことだとかって意外と難しく、毎日のように考えてないとできないんですよ。意外と人間って新しいことを考えたりするのが面倒くさいから、習慣づけしていないと難しいんですよ。

【高山】 発想の転換をしなきゃダメだよな。

【田村】 こういう所に来て意見交換したり、振り返ってみたりとかね。

【高山】 今の実態がベースになってるから、手枷足枷がでてきてるんじゃないかな。それよりも10年先にこういう農協を作りたい。そのためにどういうステージを作っていくのかってことをやらないと、結局はどこか変わったんですかってなる。持続可能な社会だとかっていうけど、10年後に協同組合がどうあるべきかっていうのが無いとダメ。

【上野】 定年近くなると、正直いって先のこととか考えなくなりますよ。

【高山】 今はこうやってモノ言ってるけど、例えば専務からクビって言われればもう言わなくなると思う。自分がトップに立ってて、10年後にこの法人どうなるの？とか真剣に悩む。

【浦野】 まだまだ語りつくせませんが、お時間となりました。まとめるつもりもないんだけど、高山理事長から暮らし向きの提案とか、本当本物って話は非常に重要な話で、持続可能な社会という話もありましたが、世の中の的にも世界的にもSDGsのように大きな流れがあるっていう状況です。「成長・成長・金・金・金」みたいな流れからの転換は、事業って現実もあるから怖いんですけど、農協が暮らし向きの提案をして、それに向けていろんな事業が組み立てられていく所に舵を切ることが協同組合らしい、農協らしい取り組みの仕方なのかなって改めて今日は思いました。

上野さんから現場のお話しも頂きましたし、牛山専務からも実践的なことを頂きました。もう1つ大事なことは、協同組合教育とは、共育であり理念の部分と実践型の部分とを相まってやらないとやっぱりダメだなることを、改めて今日は感じた次第です。本日は、ありがとうございました。