

特集 いま、農協はどうなっているのか? ~協同組合としての JA に学ぶ

04

農協職員を対象とする

理念教育の現状と課題

藤井 晶啓 (全国農業協同組合中央会教育部長)



藤井晶啓氏

1. はじめに

(1) 2つの転換点

今、農協は二つの大きな転換点を迎えている。一つ目は、政府の農政遂行機関という「制度としての農協」の終焉である。二つ目は、「第1世代の組合員のリタイア」という世代交代である。

(2) 制度としての農協の終焉

農協は、かつて、米の政府買い上げを定めていた食管法および主要農産物の価格支持を国に義務付けた農業基本法により、食糧管理制度の実務機関となるかわりに規制によって収入を保証されていた。それが「制度としての農協」¹⁾である。

しかし、両法律はすでに20数年近く前に廃止(食管法1995年、農業基本法1999年)された。そして政府として2018年産から生産調整目標を示さないと決めたのと同時に行ったのが2016年施行の農協法改正である。新農協法は、われわれ農協に対してお役御免とばかりに、信用事業の代理店化という形での総合事業の解体、生協や株式会社への転換を迫っている。

(3) 第1世代のリタイアと世代交代

また、戦後、農協法が施行されてから、一貫して地域農業を支え、地域経済をささえ、また農協の組織・事業を支え続けたのは、昭和一桁と昭和10年代生まれの第1世代組合員である。

第1世代が、昭和20年代生まれ以降と大きく違うのは、就農時点が高度成長期前もしくは高度成長期の初期であったため、専業もしくは兼業の形で就農が大多数を占めていた、という点である。第1世代は、農業基本法施行(1961年)を20代で迎え、規模拡大や選択的拡大をすすめ、食管法のもとで農協に米を出荷し、農産物の販売代金で貯金を行い共済を契約した。農協としても第1世代の年齢が上がる毎に、彼らのニーズに対応した事業を展開し事業は拡大した。

しかし、農協の組織・事業を支えつづけてきた第1世代が70歳代、80歳代に入り、いよいよ世代交代期を迎えている。

しかも、第1世代の子弟である第2世代の多くは、非農家である。

このため、組合員としての出資・事業利用の多くは、非農家である第2世代が承継している。一方、農業経営については、第1世代から直接、新規就農したばかりの第3世代へ承継されることが多い。

また、新たな第2・第3世代の組合員の多くは、相続によって組合員資格を得たため、自らは1円も組合に出資せず、結果として「組合のことを全く知らないのに既に組合員」という矛盾を持つ。

2 理念は建前、との時代を経て

(1) 今、理念教育を求める声、高まる

このような二つの転換期にあるJAグループにおいて、「今こそ、農協とは何か、協同組合とは何か、という理念教育は重要だ」という声は日増しに高くなっている。

それは、これまで理念教育を軽視していたことへの反省とも言える。

なお、本稿での「理念」とは、個々の農協（以下、「単協」と略す）の経営理念、JAグループ全体の理念、さらに協同組合としての理念、を包括して用いる。

(2) 理念と現実とは別、との声も根深い

JAグループでは、高度成長期に「制度としての農協」であったため、「規模の経済を追求すること＝協同」と理解されていた。

大量生産大量消費時代にあわせて、大都市に大量に農産物を輸送する農協のビジネ

スモデルは成功した。大規模産地化を実現し、有利販売をめざす。予約購買で量を確保して生産資材を1円でも安く共同購入する。装置産業である貯金や共済の推進を行う。いずれも市場のパイが広がるなかでは、理念を軽視しても、事業規模を拡大すれば協同の成果は体现できた。

このため、日本経済が低成長期に入り、デフレが深刻化するなかで、規模の経済を追求できなくなった時には、「理念は建前。理念で飯は食えない」、「理念と現実とは別」と、理念教育に後ろ向きの意見が多かった。今も根深いものがある。

3 JAグループの理念教育の成果と課題

(1) 理念教育のタイプ別分類

企業における人材育成は、①「業務時間内」に職場でおこなうOJT、②「業務時間内」に職場を離れておこなうOff-JT、および③「業務時間外」に社員が自らのためにおこなう自己啓発、の3つに分類できる。

JAグループの理念教育については、①自己啓発として、理念を知識として理解する「資格認証試験」、②階層（部課長、課長補佐、中堅、初任など）毎に、組織目的である理念にもとづいて自らのマネジメント能力の向上をめざす「階層別研修」、③選別された将来の幹部候補生を対象に、自農協の経営理念にもとづいた経営戦略を考える「選抜型中核人材研修」、および④知識として得た理念を感情レベルで浸透させ、行動として具体化する日常の職場という、4種類に大別される。

以下、それぞれの概要、成果・課題などについて整理する。

(2) 自己啓発としての資格認証試験

(資格認証試験の概要)

JA グループは総合事業を行っている。このため、個々の職員は、自分の職務に関する事業知識だけでなく、農協職員としての基礎的な知識の習得が求められる。

この基礎的な知識到達度を確認するため、短答式による資格認証試験を実施している。試験は初級・中級・上級の3階梯である。初級は入組1～2年目、中級は3～6年目、上級は管理職登用直前を前提としている。

表 資格認証試験の試験科目

初級	○JA基礎 ○農業情勢基礎 ○JA簿記基礎
中級	○JA事業論・協同組合論 ○農協法 ○JA簿記会計
上級	○JA経営管理・農業協同組合論 ○JA財務・管理会計 ○JA人事管理

理念に関する科目は、初級の「JA 基礎」、中級の「協同組合論」、上級の「農業協同組合論」である。

自己啓発のための試験であるので、科目ごとにテキストを発行・指定している。

初級の「JA 基礎」のテキストは、全国農業協同組合中央会（以下、「全中」と略す）発行の『私たちとJA』である。これは、農協を知らない高校生や農協に入ったばかりの新規採用職員をターゲットに、農業協同組合の「協同」の意味について理解してもらうため、農協のあらまし、農協の生い立ちと歩み、農協の組織・運営、事業の基礎的な内容について整理したものである。

中級の「協同組合論」のテキストはJC総研発行の『新 協同組合とは』である。本書は、協同組合に共通する本質を理解す

ることを狙いとし、協同組合原則を解説しながら現代社会における協同組合の連帯による協同組合セクターを展望している。

上級の「農業協同組合論」のテキストは、全中発行のものである。JA グループの共通理念を定めたJA 綱領を紐解きながら、農協の理念と日本型総合農協の特質を考察する。さらに、お客さん化する組合員、基礎組織の弱体化、准組合員の増大、総合事業としてシナジーの発揮のあり方、単協による子会社設立、単協と連合会との役割、地域協同組合化の論点などを取り上げている。これらのテーマは、学習者に自らの置かれた環境に置き換え、自分の問題として考えさせる事を狙ったものである。

(資格認証試験の成果)

資格認証試験は自己啓発ではあるが、単協の人事制度に組み入れ、資格認証試験と昇給昇格を連動する形で運用することで、職員の能力向上をはかっている。例えば、中級合格者でないと一定以上の昇級ができなかったり、上級試験を課長の登用試験にするなどである。

資格認証試験の受験者は、毎年、全国計で初級1万名、中級1万1千名、上級7千名であり、全国計で約3万人である。単協の正職員は合計約16万人であるので、5年に1回、3階梯を受験すると仮定すると、単協正職員のほとんどをカバーしている。このように、資格認証試験は、農協職員としての基礎的な知識付与としての理念教育の土台となっている。

(資格認証試験の課題)

問題は、短答式で問う試験である弊害として、試験合格というゴールにむけた、勉強のための勉強になりやすいことである。特に、最近の受験者は、自らの職能とは関

係なく3階梯を早めに受験する傾向が強い。このため、県域によっては受験に下位階梯合格後の最低経歴年数を設ける、年齢制限を入れる、また上級試験には県域独自に論述式や面接を導入するところもある。

(3) 階層別研修

(基本教育としての階層別研修)

JAグループの教育研修体系では、職員の知識・能力の教育について、担当事業・業務を問わず農協職員として共有すべき理念・組織・経営等に関する「基本教育」と、事業毎に専門・高度化する「専門教育」に分けている。

専門教育は、主に、経済連・信連・共済連などの県域の連合会が担っている。

理念教育を組み入れた階層別研修は、横串となる基本教育に位置付けており、主に県域の中央会が実施している。

教材は、全中と県域の農業協同組合中央会(以下、「県中」と略す)が共同開発した、「階層別マネジメント研修(略称JAMP: JA Management Program)」といい、人事院のJST同様、シート形式である。

階層コースは「初級職員」、「中堅職員」、「監督者(係長、課長代理など)」、「管理者(課長)」、「上級管理者(部長、支店長)」。

研修は講義型ではなく、インストラクターの投げかけに、5人程度の班で討議を

重ねて行く、相互討議型である。

なお、インストラクターはほとんど県中職員が担当する。このため、全中は県中のインストラクターの養成研修を行っている。また、県中のインストラクターは自らの経験・工夫を全中に持ち寄り、県中と全中で共同して改訂を行うという「共同開発、分散実施」を行っている。

(階層別研修の内容)

「階層別マネジメント研修」と称する本研修の目的は、階層毎に自らの役割に気付き、自らをマネジメントすることで、組織としての力を発揮することにある。

このため、研修では、階層それぞれにおいて、組織の定義から始まり、各階層の役割、仕事の管理(PDCA)、人の管理(人材育成、動機付け、職場活性化、チームワークなど)、コミュニケーション、リーダーシップなどのテーマについて議論する。

研修の主軸は、組織論である。バーナードの組織論にもとづき、①「組織とは、ある目的を具体的に実現するために協働する集団」と定義する。その上で、②自己が所属する組織である課・部・自農協全体には具体的な「目的」があるから組織として成立している、として、③受講生は討議する課程で、自組織の目的を己に問い続ける。相互討議では「省察」を重視する経験学習サイクル²⁾を繰り返す。これによって、協同組合らしい自農協の理念の重要性、また、理念の具体化は組織のリーダーやマネージャーだけの責務でなく、組織を構成する一人ひとりが自らの役割を理解し、主体的に貢献する点にある、と気付かせるプログラムである。研修期間は各2泊3日。受講者は全階層計で年間約1万2千人である。

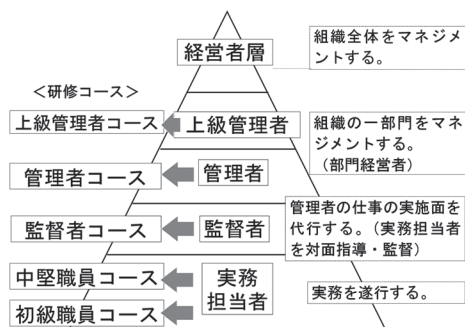


図 階層別マネジメント研修の体系

(県域で研修を行う利点・欠点)

JA グループでは、単協のエリアは重複していないことから、事業別に中央会・連合会が単協向けの様々な職員研修プログラムを準備し、県域で単協職員を集めて研修するスタイルが定着している。

県域で集合研修をおこなうことには、教育品質の確保、スケールメリットおよび単協を超えた情報交流などの利点がある。

一方で、県域の研修が重厚であるほど、出し手となる単協は「人材育成は中央会・連合会任せ」と受け身になりがちなのが欠点である。

また、マイナス金利が単協経営を直撃しており、単協では一層の事業管理費の削減が迫られている。このため、受け身姿勢の単協ほど、時間と金がかかる Off-JT について、業務多忙を理由に研修派遣の手控え、研修費用の抑制を求める意見が大きくなりがちになる。

さらに、受け身姿勢の単協ほど、即効的な教育効果を求める傾向も強く、理念教育を担う階層別研修よりも、実務ですぐに役立つ専門教育の受講率が高い。

(戦略人事をすすめる人づくり運動を展開)

このため、現在、JA グループでは「第 2 次 JA グループ人づくりビジョン運動」と称した全国運動を展開している。

これは、単協が自農協の経営理念をもとに、自農協の戦略を実践するための人材育成の PDCA をまわそう、という戦略人事³⁾の考え方にもとづく取り組みである。

(研修の成果で職場を変えることが課題)

戦略人事の考え方をつきつめると、単協が主体的に「投資としての人材育成」を選択すること、また、投資回収のため、研修で学んだあとで、「仕事の現場で成果につ

ながる行動に変わる」ことに重点をおくことになる。

例えば、階層別研修に参加した職員は、研修内容について朝礼で振り返らせ、発表される単協が増えている。また、研修後に、職場の上司に受講者の変化をアンケートする県域もある。いずれも研修による投資効果の見える化を狙っている。

(4) 選抜型中核人材育成研修

(選抜型中核人材育成研修の概要)

単協の組織は合併により大規模化し、事業・業務の分業化・専門化が進んでいる。

このように大規模化した単協全体の組織・事業・経営戦略を企画し、実行をマネジメントする次世代経営者の候補となるコア人材を選抜して育成しようというのが「選抜型中核人材育成研修」である。

主な実施主体は全中と県中である。全中が実施している「JA 経営マスターコース」(以下、「経営マスターコース」と略す)は全国の各単協から幹部候補生が集う JA グループ唯一のビジネススクールである。1 年間通期の研修であり、人数は 30 人程度で実施している。

県域で実施する「戦略型中核人材育成研修」(以下、「県域研修」と略す)は、経営マスターコースで得たノウハウをもとに、各県が工夫しながら、数日間のユニットを年間で 4～5 回組み合わせた経営マスターコースのダイジェスト版である。30 数県域で実施しており、各県の参加者は 15～20 名である。

加えて、近年、単協で独自に選抜型の中核人材育成に取り組む動きも増えている。

経営マスターコース、県域研修を合算すると、JA グループでは毎年、約 500 名がコア人材研修を受講・修了している。なお、県域研修の最優秀者を全国に集めた

発表会を毎年開催しており、県域を超えたネットワークづくりの場となっている。

(経営マスターコースの研修内容)

本研修は、MBA（経営学修士）に準じつつ、JA グループとして協同組合理念を起点に経営を学ぶプログラムである。

すなわち、「農協は何のために存在するのか」「その強みを活かすためには何をすべきか」を押さえたうえで、その実現の手段として、「経営戦略」「組織論」「マーケティング」「会計」といった経営学をケーススタディ等の討議型によって学んでいる。つまり、自農協の理念を差別化の源泉とした経営について学んでいる。

1 年間の研修修了時には、研修生は各々自農協のこれからの戦略について具体的な提言を論文にまとめることを課される。

(中核人材研修の対象が 30 代である理由)

マスターコース・県域研修の対象者は 30 歳代を中心にした管理職登用前の中堅職員である。

他企業での選抜型研修は、部長クラスなど経営陣間近の層を対象にすることが多い。経営マスターコース・県域研修は、他企業のように自社内で実施するものではない。また、農協の場合、実際の幹部登用にあたっては、研修受講の有無よりも、長期的な視点からの職務実績と、組合員を含む多数の関係者の目から選定されているのが実態である。

このため、あえて管理職になる前の中堅職員を対象にすることで、幹部候補生として基礎的な力となる①組織・事業革新のための職務遂行能力、②協同組合理念の再認識、③全国的な有力農協とのネットワークの形成をはかることに力点を置いている。

(中核人材研修の課題)

人材育成はそもそも漢方薬のようなものであり、すぐには目に見えるような効果を確約することはできない。ましてや幹部候補生の育成における成果の発揮にはより長い時間がかかる。成果の数値化も難しい。

経営マスターコースは 19 年目を迎え、これまで 550 名以上の修了生を擁する。既に役員や部長などの幹部として活躍している方も多い。さらに県域研修の修了生は経営マスターコースの 10 倍近い数字となる。

選抜型研修の修了生は単協の正・臨時職員あわせた 20 万人の 2 % 強である。この幹部候補生である修了生が自己改革の火種となり、自農協らしい組織・事業・経営を作り上げ、実践をあげることが研修成果の発揮であり、課題である。

(5) 日常業務における理念の具体化

(活力ある職場づくり)

職場は、教育成果を出す場であると同時に、人が育つ場でもある。

これまで、JA グループは事業部制組織や統制範囲の設定などの「組織づくり」、人事・教育制度の整備による「人づくり」に取り組んできた。加えて、今、仕事を通じて人が育つチームづくりである「職場づくり」に取り組んでいる。

例えば、信用・共済事業では CS（組合員・利用者）満足とその前提である ES（職員）満足の向上にむけて、人が育つチームづくりをすすめている。また、新たな世代の組合員とのつながりを再構築しようと、組合員に身近な支店において、組合員組織の活動や事業の縦割りを超えた農協まつりなどの「支店協同活動」が盛んである。

(人が育つ環境づくりで理念を高浸透化)

西井賢悟 (2016) は、「農協職員において『協同組合理念』が高浸透の者ほど、①農業・地域への関心・行動、②組合員との関わり、③職場での行動 (誠実、利他など)、④新しいアイデア等の革新行動、⑥事業実績も高い」と指摘している⁴⁾。

また、「協同組合理念の高浸透者は、①20代は支店まつりなどの活動を通じて、②30代は知識習得と組合員組織の事務局経験があり、③40代以降は管理職となり一度悩んだ上で、自分のなかで整理し、感情・知識・行動が安定してくる」という。

子供への教育と違い、社会人教育において強制的に「人を育てる」ことは不可能である。そして経営側ができることは、職員が「自ら育つ」ための組織づくり、人づくり、職場づくりという「環境づくり」と考えている。

人を大切にするはずの協同組合だからこそ、理念浸透について職員が「自ら育つ」環境でなければ、その先にあるはずの「組合員の参加・参画」は絵空事となる。

4 さいごに (反反産運動に学ぶ)

現在の農協批判は、昭和初期の反産業組合 (反産) 運動に酷似している。当時は、「産業組合は既得権益を持ち、優遇されている。一般企業とイコールフットイングすべし」と、産業組合は全国各地で批判された。

この反産運動に対する反反産運動において、重視したのが教育事業である。そして、1925年に創刊されたばかりの雑誌「家の光」の普及拡大、1933年の全国大会を起点に産業組合青年連盟の組織化をすすめた。

太田原高昭 (2017) は、「反反産運動は、単なる組織と事業の拡充を目標とするだけでなく、その先に『よりよい社会の実現という将来社会のビジョン』を掲げたことが、大衆の心をつかんだ」と評価している⁵⁾。

人口減少時代のわが国では、地域において様々な問題が発生している。2つの転換期にあるわれわれJAグループにとって、事業体と運動体の両面から地域の問題解決に取り組むには、反反産運動の時と同様に、同テーマ性と同世代性とをふまえた組合員組織の再構築⁶⁾が求められている。

同時にそれは、職員の理念浸透を感情・知識・行動で具体化する機会が増えている、ということである。

(注)

- 1) 太田原高昭 (2017)『新明日の農協』農文協、p183
- 2) 「経験学習サイクル」は、組織行動学者のデイヴィッド・コルブが提唱した「人は実際の経験を通じ、それを省察することでより深く学べる」という考え方
- 3) ハーバード大学教授のラム・チャラムは、人事部署が人事労務管理だけに留まらず、戦略を担う人材育成をすすめるべき、という「戦略人事」を示した。
- 4) 西井賢悟 (2016)「JA 理念における『協同組合理念』の浸透構造と浸透促進策」JC 総研 にじ 2016 年夏号
- 5) 太田原高昭 (2017)『新明日の農協』農文協、p71,p72
- 6) 増田佳昭 (2016)「点検自己改革①組合員の組織化(上)2016年9月30日、②(下)」『日本農業新聞』2016年10月14日で、組合員組織が「同じ」課題と「同じ」世代性をもつ重要性について指摘している。