

■□ 報告Ⅲ

協同組合としての理念教育を いかに進めるか

西井 賢悟 (一般社団法人 J C 総研主任研究員)



はじめに

みなさん、こんにちは。私からは、「協同組合としての理念教育をいかに進めるか」というテーマでお話をさせていただきたいと思います。

私ども JC 総研では、冒頭に杉本貴志先生からお話がありましたが、いま「協同組合における職員の地位と役割に関する研究会」を立ち上げています。その研究会では、最終的には、いわゆる協同組合人らしい職員の育成方策を明らかにしたいと考えていますが、そのためにもまずは実際に協同組合の職員が本当に協同組合人らしく働くことができているのかを確認しようということになりまして、2015 年から 16 年にかけて、全国 10 の JA の職員を対象にアンケート調査を行いました。

今日はその結果を中心にお話をさせていただきたいと思います。なにぶん、JA 職員を対象とするアンケートから得られている結果・知見ですから、みなさま方におかれては少々とつきにくい部分、理解しにくい部分があるかもしれませんが、同じ協同組合の職員ですから、必ず相通ずるものがあるだろうと思います。

また、私の話のタイトルは「協同組合としての理念教育をいかに進めるか」という、なんとも大上段に構えたものとなっていますが、到底このタイトルにストレートに、体系的に応えることはなかなかできないと

思っています。あくまでもアンケートを通じて見えてきた、職員のリアルな姿について、理念の浸透や理念との関わりを意識しながらお話をさせていただければと思っています。

私の報告の課題は、いま申し上げましたアンケートを通じて、次の 3 点を明らかにすることだと考えています。

ひとつは、そもそも協同組合の理念なるものは職員に浸透しているのだろうかということ、2 つめは、理念が浸透すれば職員はどのような行動を取る傾向があるのだろうかということ、3 つめには、もし協同組合の理念が浸透しているとするならば、浸透させている要因は何なのかということ、このようなことを明らかにしたいということです。

こうした課題について、細かいことは申し上げませんが、高尾義明先生や王英燕先生といった研究者の方が使われた研究分析の枠組みを援用しました。その枠組みを簡単に申しますと、高尾先生や王先生たちは、一般企業を対象に研究されているのですが、一般企業の経営理念の従業員への浸透には、感情レベルの浸透、知識レベルの浸透、行動レベルの浸透というふうに、3 つぐらいの次元があるのではないかとということを明らかにしています。

それから、そういった理念を浸透させる要因としては、個人的な要素、そもそも周

囲に浸透しているのかどうか、あるいは組織的な教育をはじめとする浸透施策が要因ではないか、そして理念が浸透すると、組織市民行動と呼ばれるようなものや革新的な行動を取るようになるのではないかと仮説的に考え、それを一般企業を対象に実証されています。

私のこの後の報告につきましても、基本的にはこの分析の枠組みにならって、アンケートの分析を行います。

JA のこの間の大きな変化

具体的な説明に入る前に、JA はどんな組織で、いまどんな状況にあるのかを、少しお話しいたします。

多くの方がご存じだろうと思いますが、JA は信用・共済・営農・生活事業等を営む総合事業体です。端的に申しますと、信用と共済は黒字、営農と生活は赤字でして、営農と生活の赤字を信用と共済の黒字で埋めて、経営を成り立たせているというのが実態です。

JA は、およそ 90 年代以降、みずからの姿をかなり変えてきました。まず、合併をかなり行いました。1990 年に 3,574 だった JA の数は、直近の 2015 年のデータによると 691 にまで減っています。組織の数自体がかなり減ってきたということです。

広域合併の後に続いたことはいろいろありますが、象徴的なのは支所・支店の統廃合です。2000 年頃までは、JA の支店は 14,000 前後で推移していましたが、2000 年代に入ってから急速に統廃合を進めまして、2015 年度は 8,007 になっています。約 15 年間で半数近くまで減らすという、かなり大胆な経営合理化をやったわけです。

組織の再編、支店の再編と併せて、職員の数についても、2000 年には 26 万 9,000 人いたのが、2015 年には 20 万 5,000 人に

まで減っていて、人もかなり減らしています。

しかも、こうした経営合理化を進める過程において、JA の組合員さんの構成もかなり変化してきました。JA の正組合員（農業者）は、2000 年に 524 万人いたのが、2015 年には 442 万人ということで、毎年、確実に減っています。

さらに、わが国の JA の場合は、昭和 1 ケタ層と呼ばれる農業者・正組合員によって、事業も運営も大きく支えられてきたという側面があったと思いますが、2015～16 年頃に、この方々がちょうどみなさん 80 歳を超えられたのではないかと思います。したがって、世代交代をほぼ完了したのではないか。正組合員の数自体も減りましたし、世代交代もかなり進んだということです。

その一方で、非農家である准組合員の数が近年、爆発的に増えていまして、2000 年に 378 万人だったのが、2015 年には 586 万人となり、気がつけば正組合員よりも非農家である准組合員（非農家で信用・共済事業等を利用する組合員）のほうが多くなっています。こうして、「どうも最近、顔のわからない組合員が増えたなあ」という状況になっているわけです。

JA は、90 年代以降、組合員さん、あるいは地域との関係はかなり弱めてきたのだろうということ、そして、誤解を恐れずにさらに踏み込むと、協同組合的な性格をかなり弱めたのだろう、ということを申し上げたいわけです。

JA 職員意識調査の目的

このような状況のもとで、職員は協同組合人的な性格をどれだけ持つことができているのかということを、これから見ていきたいと思います。

これからご紹介するアンケートは、全国 10 の JA の正職員を対象に行いました。個

別のJAの名前は申し上げませんが、農村部から都市部までエリア的には多様な地域のJAを選びました。全国のかなり一般的な状況を表すデータになっているのではないということだけ、申し添えておきたいと思います。

実施時期は2015～2016年、実施方法は総務部門を通じて配布・回収（匿名性を担保）するという方法で、10JAの合計3,136人から回答を得ました。

回答者の基本属性ですが、在籍年数と所属部門をクロス集計する際の基本軸にするということで、在籍年数は5区分にしています。Ⅰ期を入組1年未満、Ⅱ期を1年以上10年以下、Ⅲ期を11年以上20年以下、Ⅳ期を21年以上25年以下、Ⅴ期を26年以上35年以下としました。やや不規則な区分となっていますが、なぜ、このような区分をしたのかについては、この後の説明をお聴きいただければ必ずご理解いただけるものと思います。

部門別に見た回答者の構成は、信用部門の職員が最も多い895人で、最も少なかったのは総務部門の113人です。最も少ない総務部門でも100人以上いるので、それなりに信頼に足るものになっているのではないかと思います。

本題に入る前に、そもそもJAの職員は自分の仕事にやりがいを感じているのだろうかということを確認しておきたいと思います。アンケートでは、職員の方に「自分の仕事にやりがいを感じていますか」とずばりお尋ねしました。その結果を5点満点で集計しますと、全期間を通じた各部門の平均はいずれも中間点の3点を超えていますので、JA職員は基本的には仕事にやりがいを感じながら従事していることが確認できます。

ただ、部門によって差があって、全期間

を通じて最も点数が高かったのは営農部門で、4.04点でした。逆に、最も点数が低かったのは共済部門で、3.64点です。共済という部門は、JAのなかではとくに事業の推進ノルマが厳しい部門でして、職員からの不満もよく聴かれる部門だと思います。そのことが如実に反映されているのかなと思います。

以下の分析では5部門すべてを見ていきたいのですが、時間の制約もありますので、点数差の大きい営農部門と共済部門を取り上げたいと思います。

協同組合理念の浸透度合い

私の本日の報告における「協同組合理念」とは何を指しているのかを、まず確認しておきたいと思います。

「協同組合の特色 株式会社と比較して」（図1）という文書を見ていただきたいと思いますが、この文書では組織者の違い、目的の違い等々を簡単に説明し、さらにJA綱領を載せています。このJA綱領は、JAグループの職員にとってはたいへんなじみ深いもので、各種の研修や朝礼などでも日常的に唱和しているものですから、だいたいの職員は暗記しているのではないかと思います。

今回のアンケートにおいても、調査票にこの文書を載せまして、これがこのアンケートにおける協同組合理念を指していると回答者に示したうえで、各設問に回答していただきました。

図1

「協同組合の特色」 （株式会社と比較して） ＜組織者の違い＞ 協同組合を構成している組合員は、一人ひとりでは経済的に弱い立場のある農業者・消費者・中小規模の事業者などであるのに対し、株式会社を構成している株主は、高い株式配当を期待して出

資する投資家や法人です。

＜目的の違い＞

協同組合は、組合員の生産や暮らしを守ることが目的としているのに対し、株式会社はより多くの利潤を確保することを目的としています。

＜基本的な考え方の違い＞

協同組合は、組合員が互いに連帯して助け合う「相互扶助」を基本的な考え方としているのに対し、株式会社は「競争原理」を基本的な考え方としています。

＜運営方法の違い＞

協同組合では、組合員が一人一票の原則に基づいて運営に参加し、みなで組合の方針を決め、みなでこれを実践して事業を利用していくのに対し、株式会社では、株主が株式の多寡に応じて会社の方針を決め、この方針に基づく事業を不特定多数の顧客が利用します。

（上記の株式会社と比較した「協同組合の特色」は、全国農業協同組合中央会のHPや「私たちとJA（10訂版）」を参照して整理したものです。）

こうした「協同組合の特色」を踏まえて、JAグループでは、組合員・役職員が共有すべき理念として下記の「JA綱領」を定めています。

JA綱領 わたしたちJAのめざすもの

わたしたちJAの組合員・役職員は、協同組合運動の基本的な定義・価値・原則（自主、自立、参加、民主的運営、公正、連帯等）に基づき行動します。そして、地球の視野に立って環境変化を見通し、組織・事業・経営の革新をはかります。さらに、地域・全国・世界の協同組合の仲間と連携し、より民主的で公正な社会の実現に努めます。

このため、わたしたちは次のことを通じ、農業と地域社会に根ざした組織としての社会的役割を誠実に果たします。

わたしたちは、

一、地域の農業を振興し、わが国の食と緑と水を守ろう。

一、環境・文化・福祉への貢献を通じて、安心して暮らせる豊かな地域社会を築こう。

一、JAへの積極的な参加と連帯によって、協同の成果を実現しよう。

一、自主・自立と民主的運営の基本に立ち、JAを健全に経営し信頼を高めよう。

一、協同の理念を学び実践を通じて、共に生きがい追求しよう。

それではアンケート結果をご報告いたしますが、先ほど申しましたように、まず理念の浸透状況を3つの次元に分けて集計しました。感情レベルは「『協同組合理念』に共感を覚える」をはじめとする3問、知識レベルは「『協同組合理念』の内容をよく知っている」をはじめとする3問、行動レベルは「どうすれば『協同組合理念』に基づく行動がとれるかを考えることがある」をはじめとする3問です。

3問の平均点を見ると、最も点数が高かったのは感情レベルの3.41点、次いで知識レベルの3.04点、そして行動レベルが2.68点という結果になりました。感情と知識は中間点の3点を上回っていますが、行動は中間点を下回っています。やはり行動に結びつけることは難しい、ということが確認されたわけです。

感情・知識・行動は、とても関係性が深いので、その相関係数（注1）を調べました。そうすると、感情と行動レベルの相関係数は0.643とかなり高く、知識と行動の相関係数も0.746とかなり高い。やはり最終的に求めるべきことは、行動レベルの浸透であろうと思うわけですが、そのためには感情や知識レベルの浸透が必要で、そうすればきっと行動レベルも高まるのではないかと。そういうことを示唆する相関係数になっていると思っています。

さらに、感情と知識を比べると、どうやら知識のほうが行動にはより影響力が強そうということがわかりました。

ただ、感情と知識レベルも相関係数がとても高く、0.623となっています。この点に、じつは重要な秘密がありそうだと

(図2) 「協同組合理念」の浸透要因

各種の要因と感情・知識にかかる浸透の相関関係

			相関係数		偏相関係数	
			感情の浸透	知識の浸透	感情の浸透 (知識を制御)	知識の浸透 (感情を制御)
実家のJA加入	正組合員or准組合員or非組合員		0.020	0.071 **	-0.030	0.075 **
家の農業の概況	販売ありor販売なしor農業なし		-0.004	0.050 **	-0.045 *	0.068 **
地域との関わり	地域の会合や行事への程度参加しているか		0.124 **	0.207 **	-0.006	0.167 **
勤続年数	JAでの勤続年数		0.048	0.211 **	-0.110 **	0.232 **
情緒的コミットメント	JAに対する愛着・誇り・一体感		0.518 **	0.431 **	0.359 **	0.169 **
仕事の特徴	組合員との関わり	仕事において組合員と接する機会が多い	0.098 **	0.050 **	0.086 **	-0.010
		支店祭りや食農教育などの活動によく関わっている	0.240 **	0.230 **	0.125 **	0.106 **
		組合員組織の事務局経験の有無	0.072 **	0.162 **	-0.039 *	0.151 **
	仕事の特性	自分の仕事は挑戦的な内容が多い	0.233 **	0.232 **	0.114 **	0.115 **
		仕事において求められている役割は明確だ	0.276 **	0.245 **	0.161 **	0.098 **
		仕事では自分で進め方を決められる	0.207 **	0.238 **	0.078 *	0.143 **
	処遇等	自分の処遇(職位・等級)は妥当だ	0.281 **	0.150 **	0.241 **	-0.030
		自分の給与は妥当だ	0.319 **	0.201 **	0.255 **	0.000
		現在の労働時間は適切だ	0.327 **	0.231 **	0.241 **	0.037 *
周囲の浸透状況	常勤役員	組合長等の常勤役員は「協同組合理念」を大切に考えているように感じる	0.520 **	0.381 **	0.390 **	0.086 **
	上司	自分の上司は「協同組合理念」を大切に考えているように感じる	0.561 **	0.440 **	0.409 **	0.139 **
	同僚	自分の同僚は「協同組合理念」を大切に考えているように感じる	0.621 **	0.498 **	0.458 **	0.181 **
組織的な浸透施策	研修・教育	「協同組合理念」に関する研修・教育は、JA内でよく行われている	0.400 **	0.339 **	0.256 **	0.125 **
	広報(アピール)	「協同組合理念」のJA内でのアピールは効果的に行われていると思う	0.480 **	0.402 **	0.321 **	0.151 **
	評価	「協同組合理念」に基づく行動は、JA内で正しく評価されていると思う	0.535 **	0.386 **	0.408 **	0.080 **

※網かけは、相関関係が認められることを意味する。

うことを、前もって申し上げておきたいと思います。

理念浸透の要因は何か

次に、「協同組合理念」の浸透の要因に関わる結果についてお話しします。今回、われわれは、「実家はJAの組合員なのか」「家では農業に関わっているのか」「情緒的コミットメントは高いレベルにあるのか」「仕事の特徴はどうか」「周囲の浸透レベルはどうか」「組織的な浸透施策はどうか」という辺りに浸透要因があるだろうと考えて、アンケートを行いました。(図2)

これらの項目と感情レベルの浸透、知識レベルの浸透、それぞれの相関係数を調べたところ、多くの項目に相関関係がみられました。要するに、「理念の浸透」などというものは、とても複雑で多様な項目が絡

み合いながら進むものなのだろうということがわかるわけです。

ただ、およその傾向を申しますと、数値が高いひとつは情緒的コミットメントで、JAに対する愛着・誇り・一体感が強い人ほど、感情や知識レベルでかなり浸透しそうです。あるいは、常勤役員・上司・同僚など周囲の人たちが理念を大切に感じていると実感できると、かなり高く浸透していくことが見えました。当然ながら、研修・教育をしたり、理念についてアピールするといった組織的な浸透施策も、相関係数が高く出ています。

おそらく、いま申し上げたような部分が理念浸透の基本要因だと考えられますが、感情レベルの浸透と知識レベルの浸透を比べますと、相関係数の出方がとてもよく似ていまして、ここで感情と知識そのものが

強い相関関係を持つことが重要になってきます。

つまり、たとえば情緒的コミットメントは感情レベルの浸透との相関係数がとても高く、知識レベルもかなり高くなっていますが、じつは知識の浸透が高くなっているのは、まず情緒的コミットメントが感情の浸透を促進し、その結果として知識も浸透させている、ということを表しているのではないか。そういう可能性があるわけです。そういったお互いの影響を排除した真の相関係数（偏相関係数）を調べますと、結果は一目瞭然で、感情レベルの浸透のほうは相関関係がわりあい多く残りましたが、知識レベルのほうは相関関係がなくなってしまいました。

この結果が意味していることは、知識の浸透のようなものを直接促進する項目はなかなかないということです。もちろん、これは私どもの項目設定が不十分だったということもあろうかと思いますが、感情の助けのようなものがないと知識の浸透はなかなか進まない、ということが確認できたということです。

理念浸透からの行動変化

次に、理念が浸透すると職員はどのような行動をとる傾向があるのか、ということについて申し上げます。この点については分析をしていて、とてもうれしい結果が出たと思っています。

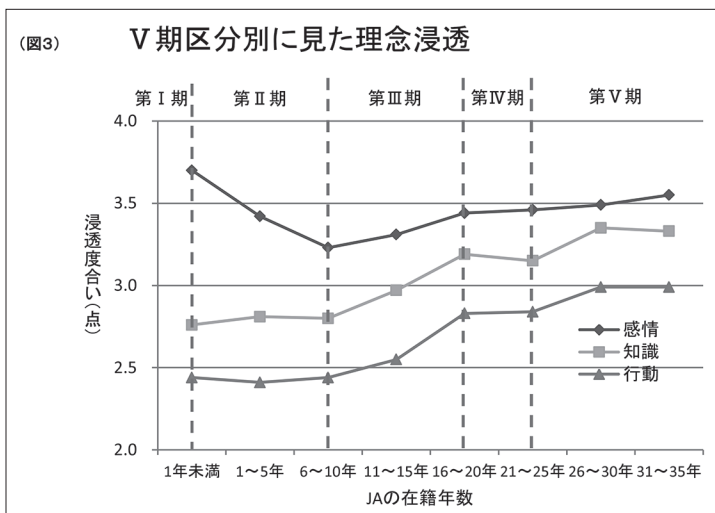
今回の調査では、理念に基づく行動として、農業への関心・行動、地域への関心・行動、組合員との関わり方、職場での行動（組織市民行動）、事業実績、革新行動というカテゴリーに挙げた全16の行動について、職員の方々にお尋ねしました。そして、回答された組合員を、高浸透者（行動レベルの浸透が3点以上の人）、低浸透者（行動レベルの浸透が3点未満の人）に分けて、16の行動をどの程度取っているのかを5点満点で集計しました。

そうすると、とてもきれいな結果が outcome して、すべての項目において高浸透者のほうの点数が高くなったのです。やはり理念が浸透すると、私たちが「協同組合人としてこういう行動をとってほしい」と思うものが、見事に取られている。そのことが確認されたのです。

ただ、経営者側からすれば、いくら理念

に基づいたすばらしい行動をとっても、それが事業に結びつかなければ困るというふうに感じられるのではないかと思います。この点もとても興味深い結果が得られました。「自分は事業面において十分な実績をあげることができている」という設問に対して、自己申告ではありますが、高浸透者は3.40点、低浸透者は2.85点という結果が出ています。

協同組合人らしい行動を



していると、やはり事業においてもハイパフォーマーになるのかな、ということが強く示唆される結果が得られたということです。

V 期区分別にみた理念浸透

さて、ここからはV期区分と部門別の考察を通じて、もう少し詳しく「協同組合理念」の浸透の実態のようなものを見ていきたいと思います。(図3)

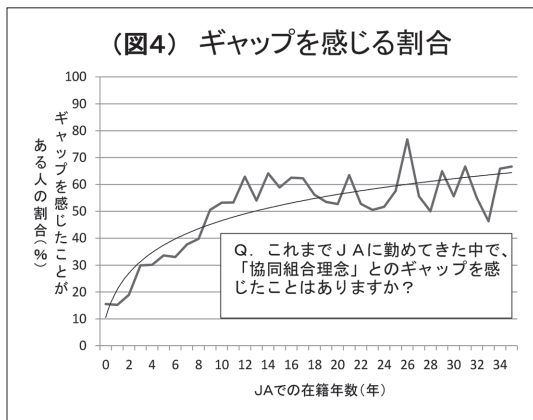
まずV期区分別に理念浸透を見ますと、なかなか興味深い結果になったのではないかと思います。とくにおもしろいのは感情レベルの浸透でして、1年未満はとても高い位置にいますが、これが最初の10年間は下がり続けます。ところが、10年を超えて30代になるとV字反転をして、そのまま上がっていけばよいのですが、21～25年目の40代前半に停滞期を迎え、40代後半に入るとわりあい安定的に推移します。

以下の分析では、とくにⅡ期、Ⅲ期、Ⅳ期の辺りに絞って、時間の許す限りご説明をさせていただければと思います。

まず第Ⅱ期ですが、感情面は、全体・営農・共済のどこを見ても低下しています。知識面は、全体は停滞ですが、営農は上昇、共済は低下というふうに、部門によって異なる動きをしています。行動面は、全体は停滞、営農も停滞、共済は低下という結果になっています。

まず、第Ⅱ期(20歳代初期)では、なぜ営農も共済も感情面の低下が続くのかということです。これは、この時期、情緒的コミットメントが低下していくからであろうと思います。そして、なぜ情緒的コミットメントが低下するのかといえば、それは20歳代の職員がリアリティ・ショック(期待と現実のギャップによる組織への幻滅感)を抱くことになるからだろうと考えられます。

「これまでJAに勤めてきた中で、『協同組合理念』とのギャップを感じたことはありますか?」との設問への回答結果を見ると、最初の10年間ぐらいいはギャップを感じている人が増え続けます。最初の10年で半数ぐらいいの人がギャップを感じ、その後は波がありますがあまり増えない、という結果が確認されました。(図4)



では、JA職員は具体的にどんなことにギャップを感じているのでしょうか。アンケートの自由記述欄を見ますと、たとえば在籍年数1年で、現在は信用部門に所属されている方は、最もギャップを感じた内容として「組合員のニーズに必ずしも合わない金融商品の推進」を挙げ、それに対してどのように対応したかといえば「ニーズの発掘を行う」という、とても初々しい回答をしています。

また、在籍年数1年で、やはり信用部門に所属している方も、「協同組合は組合員の生産や暮らしを守ることを目的とし、営利を目的としないといいつつも、いろんな分野で必達の数字があること」にギャップを感じるとしたうえで、どのように対応したかについては「とにかく達成できるように努めているが、毎年と思うと、この先達成可能か心配」と、とても初々しい回答を

しています。

ただ、年数が経つと、答えが若干変わってくる傾向があります。在籍年数5年で、営農部門に所属している方は、「目標ばかり高くきて、利益ばかり追求している気がする」というところにギャップを感じ、どのように対応したかといえば「仕方なくこなしている」と答えています。

また、在籍年数7年で、信用部門に所属している方は、「職員だからと何でも購入、加入させられるのはおかしい」というところにギャップを感じるとしたうえで、どのような対応をしたかについては「断れるものは断ったがほとんど購入・加入した」と答え、在籍年数10年で、信用部門に所属している方は、「金融・共済の推進。数字が一番大事」という姿勢にギャップを感じ、どのように対応したかといえば「上司の意見に従った」と答えています。

つまり、だんだん年数が経つにつれて、「長いものには巻かれろ」ではありませんが、あまり問題視しなくなっていくというか、JAの職員は、間違いなく入組して10年以内にリアリティ・ショックを感じるのだらうと思います。ただ、在籍年数を重ねるなかで、とりあえず状況に流され、問題を先送りするなかで、自分自身が組織に抱いていた期待のようなものを下方修正し、そういうなかでリアリティ・ショックを乗り越えていくのかなと感じられるわけです。

リアリティ・ショックを乗り越える対策

リアリティ・ショックは、一般企業も含めたあらゆる組織にとって避けられないものだらうと思います。ですから、完全になくすことはあり得ないと思いますが、ギャップが大きすぎて離職のような事態につながってはいけませんので、リアリティ・ショックを乗り越えるお手伝いのようなこ

とはしてあげる必要があるのではないかと思います。

入組9年で総務部門に所属している方は、「信用、共済事業において、利益を追求しているように感じた」ところにギャップを感じたとしたうえで、どのように対応したかについては「JAの健全な経営のためには、必要な利益の追求もあると思った」と答えています。

つまり、「たしかに個人のレベルでは矛盾として感じるかもしれないけれども、あなたのその犠牲は組織の使命を果たしていくうえでは必要なことなのだ。個人レベルの矛盾と組織レベルの矛盾は一致しない。組織においては矛盾ではないのだ」というようなことを、きちんと伝え、理解してもらうことが大切かなと思います。

その一方で、事業の推進ばかりではなく、協同組合らしさを感じられるような業務に参加してもらうことも大切ではないか。たとえば支店まつり、食農教育など、地域に根ざした活動への参加と、感情レベルの理念浸透の相関関係は、統計的にもきちんと認められます。20代の職員がいきなりつまづくことがないように、こういった活動に積極的に出してあげることも大切かなと感じられるわけです。

この第Ⅱ期においては、知識面の浸透が、営農部門の方は上昇し、共済部門では低下します。なぜ、このような差が生じるのでしょうか。Ⅱ期において、営農と共済で異なる動きを示すものとして、組合員組織での事務局経験、家での農業、地域の諸会合への参加、活動への参加という4点が挙げられます。この辺に、知識面の浸透が、かたや上昇し、かたや低下する差が生まれているのだらうと思いますが、おそらく決定的なのは組合員組織の事務局経験ではないかと、私は思っています。

営農部門の職員は、第Ⅱ期において、組合員組織の事務局に70.5%の人が従事しますが、共済部門の人は、これが11.9%で、ほとんど組合員組織の事務局のような業務は経験していないという結果が出ています。営農部門の組合員組織は、おそらく作物別に農業者をまとめている生産部会のことを指しているのだろうと考えられまして、この生産部会は、まさに自分たちが利用するJAの販売事業や、どんな資材を購入するか、どんな技術を導入するか等々、JAの事業をどうしていくかということを考え、決めている組織です。そういう組織の事務局をきちんと経験することが、この営農と共済の差をもたらしているのではないかと考えられます。

40代職員の意識変化

第Ⅲ期は省略しまして、第Ⅳ期に移りたいと思います。

第Ⅳ期は、40代前半が該当すると思っています。感情面においては、全体は停滞、営農は停滞、共済は上昇という動きをします。知識面は、全体は停滞、営農は低下、共済は上昇、行動面も、全体は停滞、営農は低下、共済は上昇となります。知識と行動において、営農と共済はまったく異なる動きをしているということです。

なぜ、知識面について、40代前半のときに、営農の人たちは低下し、共済の人たちは上昇するのか。先ほどの分析と同様に、この時期に営農と共済で異なる動きを示すものを挙げると、ひとつは仕事の特性です。挑戦的かどうか、自律性があり、自分で決めながら進められるか、といった部分が、営農の職員は軒並みマイナスになります。40代前半になると、そういうふうに感じられなくなるわけです。一方、共済の職員は、これらの数値が高まり、この辺の部分

に差があるのだろうと思われます。

なぜ、そのような差が出るのかですが、第Ⅳ期になると、営農の約4割、共済の45%の人が管理職になります。この管理職の意味合いが、営農と共済ではまったく異なり、その結果として、仕事の特性に対する実感が異なり、ひいては知識面の浸透のようなものにも差が出ていると考えられます。

端的に言って、営農の職員は、管理職になると仕事がつまらなくなるのだと思います。なぜ、そのように感じるか。いろいろな理由はあるかもしれませんが、ひとつは会議体（本店等で開かれるさまざまな会議、行政等との連携会議など）の多さです。それまでは現場で、まさに生産部会等に関わりながら、組合員さんと一緒に「今年の事業はどうしようか」と話し合ってきたのに、そういった場に顔を出すのもなかなか難しくなる一方で、さまざまな会議にばかり出席させられる。そういうことが要因のひとつとしてあります。

また、こちらのほうが決定的なのかなと思うのは、管理職に上がることによる第二のリアリティ・ショックです。管理職に上がる前の担当というレベルは、生産部会でいえば、「JAに対して、今年はどういう意見を言っていこうよ」ということを、職員は部会員さんと同じ目線になって考え、汗を流す立場だったのではないかと思います。管理職に上がってしまうと、今度はそういった意見を聞く側になり、逆に断らなければいけない場面も出てきます。そういうなかで、営農の職員は、管理職に上がった途端に、とても不満を募らせるのではないか。ある意味、組織人としての第二のリアリティ・ショックのようなものを感じるのではないか。このように思うわけです。

では、現場で組合員さんと一緒に汗を流

してきた人は、管理職に上がったときにどうすればいいのでしょうか。明確な答えはなかなか申し上げられませんが、知識の浸透が下がっているのですから、知識を高めようと思ったら、ストレートにやるのではなく、感情の部分をもう一度しっかり高めてあげることが大切かなと思っています。

細かいことは申し上げませんが、この第Ⅳ期の営農担当職員は、理念的な教育と感情浸透の相関係数がとても高くなっています。この管理職初期の職員に対しては、きちんと研修をあてがうことが大切だろうと思いますし、また、この第Ⅳ期の営農担当職員は、20歳代の職員と同じように、支店まつりや食農教育など地域に根ざした活動に参加することと感情浸透の相関係数が、全期間のなかで最も高く出ます。管理職に上がったときに、ある意味、原点回帰のような活動にきちんと関わらせてあげることが大切なのかなと考えられるわけです。

最後に

最後に、これまでお話ししてきたことを簡単に整理しておきます。まず、「協同組合理念」の浸透状況は、感情レベル>知識レベル>行動レベルという大小関係になっていて、感情・知識ともに行動と高い相関関係を持ちますが、行動をもたらすには知識のほうがより重要です。

ただし、知識レベルの浸透要因には、感情レベルの浸透を抑制すると関係性がなくなってしまうものが多くみられます。知識が大事ですが、知識を浸透させようとしたら、まず感情を大切にしなければいけない、ということがわかったということです。もう少し丁寧にまとめをしたかったのですが、時間の都合で以上で報告とさせていただきます。

注1 相関関係

二つの変量の間に、一方が増加すれば他方も増加する（たとえば身長と体重）、または一方が増加すれば他方が減少する（製品の供給量と価格）という関係がみられるとき、両者の間に（前者では正の、後者では負の）相関関係があるという。-1～0～1の間の値であらわされる。0（ゼロ）に近いほど関係性が少ない。

（参考文献）

- [1] 石田正昭「協同組合理念に基づく「全員経営」展開の課題と方向－JA職員アンケート調査に見るミドル職員の地位と役割」『にじ』No.654、2016
- [2] コープこうべ・生協研究機構「理念と現実のはざ間から－社会貢献と経営のジレンマは超えられるか－」（研究報告書1999年2月）
- [3] 鈴木竜太『自律する組織人組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版、2007
- [4] 高尾義明・王英燕『経営理念の浸透アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣、2012