

## 提 言

# 次世代の農村リーダーを 育てるために



### 小林 国 之 北海道大学大学院 准教授

こばやし・くにゆき／1975年北海道生まれ。北海道大学大学院農学研究院准教授（地域連携経済学研究室）。北海道大学大学院農学研究科を修了後、助教を経て、2016年から現職。『北海道から農協改革を問う』（編著、筑波書房）などの著書がある。

将来の予測が困難な不確実性の時代を迎えている。組織において、求められるリーダー像も大きく変わりつつあるといえる。新たなリーダーの役割の一つに組織自体がともに学び、新たな挑戦をし続ける環境づくりを挙げる。そのカギとなるのが、心理的安全性が確保されることであると、小林さんは語る。

### ■ 農村リーダーをとりまく変化

かつて、農村にはリーダーになるための階梯（かいてい）があった。農業経済学者の七戸長生は著書『新しい農村リーダー』のなかで、農家子弟は農村で農業に後継者として従事する中で、農業青年組織や地域の青年団、生産者組織など、さまざまな組織への参加、活動を通じて農村のリーダーとなっていく「階梯」があったとした。そしてその階梯の上の方に、農協の理事も位置づけられていた。地域や農協青年組織という切磋琢磨の時代を経た若者には、その次のステップに農協があったのである。

だがこうした階梯が機能しなくなって久しい。農業青年組織への参加者の減少がそのことの一部を示している。ところが、私の地元の北海道を例にとってみると、農協の青年組織の盟友数は減少しているが、組織加入率は増加している。かつては大勢の農村青年の比較的少ない割合が階梯の「ふもと」にたつて、そこから階梯をのぼりながらリーダーが生まれ、そのリーダー達が地域農業をリードしていった。そのあり方が変化したことを示唆している。つまり、少なくなる農業青年のなかで、一人一人に掛かってくる責任が大きくなったのである。一人一人がある意味で日本の農業、地域の農業のリーダーとして「責任」を背負わざるを得ない状況になっているといえるのだろう。

## ■ 求められる心理的安全性

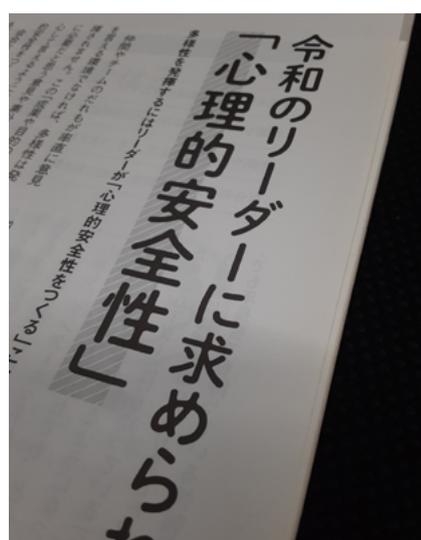
そうしたこれからのリーダー達が直面するのは「不確実性の時代」である。何が正解なのかがわからず、正解だと思ったことが別の要因によって変化してしまう。そうした時代においては、組織自体がともに学び、新たな挑戦をし続けること、そうした環境を作り出すことがリーダーの役割となる。

その環境として重要なものの一つが「心理的安全性」だ。変化に柔軟に対応して、新しい活動を生み出していくために、組織のメンバーが活発に意見を言えるような環境のことである。石井遼介著『心理的安全性のつくりかた』ではチームの心理的安全性の因子として「話しやすさ」「助け合い」「挑戦」「新奇歓迎」を挙げている。因子が担保された環境において、その組織は時代の変化に対応して変化し続けることができる。

ある仕事で北海道内の農協青年部の方達と意見交換をする機会がいくつか続いたが、話を聞いたリーダー達は共通して「誰もが話しやすい雰囲気作り」を心がけていると言っていた。話からは、盟友の皆さんは仲間を助けることや新しいことを歓迎する「心理的安全性」の因子を感じた。

## ■ 対話の場作りから始めよう

一方でそれが農協となると異なる。まずそもそも若いひとには農協との接点はほとんどない。農協という存在は知っているが、「具体的」に捉えることができる機会は少ないからだ。家に書類を届けに来たり、用事があって農協の事務所に行ったときに挨拶をしたりする程度である。それでもこれまでは、就農年数が経ち経営移譲をするころになれば、自然と農協とのつな



チームのパフォーマンスを高める要素として心理的安全性が注目を浴びている  
(『地上』2023年2月号)

がりができていたが、今はそうはならないだろう。

「農協の正面玄関から入ると、正面に組合長が座っているから、入りにくい」「職員全員が立って挨拶もしてくる」「前に事務所に行ったときに『誰だ』というような顔をされた」。こうした経験をして、更に農協と仕事上の付き合いが生まれなければ、わざわざ農協のことを知ろう、ということにはならないだろう。

今は必ずしも地域の農業者のリーダーが農協のリーダーになるという道筋を辿るわけではない。リーダー達の活躍の舞台が、必ずしも地域や農協ではないからだ。こうした時代において何が必要なのだろうか。事業体としての結びつきはもちろんだが、それと同時に「農協とはいかなる組織なのか」ということを知ってもらうこと、そのためにも「心理的安全性」が確保されたような対話の場作りからはじめなければならない。

心理的安全性の4つの因子をいかに「対話」の場の中に作り出していくのか。それは、場に参加する側ではなく、その場をつくる側の役目である。まずは農協、なかでも経営の側にいる人達は、自分達の想像以上に自分達のことは伝わっていない、ということを実感するところからはじめる必要があるのかもしれない。