

組合員との関係強化のための 職員教育・育成 (前編)

JAみやぎ仙南
「教育文化活動プレ体験」「情報交換室」

阿高あや

一般社団法人日本協同組合連携機構 主任研究員

JAみやぎ仙南では2020年度から役職員向けの教育文化活動として「プレ体験」を実施。くらしの活動、支店協同活動に役職員が実際に参加し教育文化活動への理解を深めている。また、横のつながり強化の観点から情報発信リーダー制度を実施。イントラネットを活用した「情報交換室」を設け、職員の自己学習の場としても活用している。



■はじめに 協同組合における教育・研修、広報の位置付けと課題

1844年に設立されたロッチデール公正先駆者組合が5つの原則とともに誕生して以後、最初の改定の記録が残っているのが1857年にイギリスの日刊紙『デイリーニュース』で紹介された14の原則である。ここで新たに追加された原則の1つが「全剰余の2.5%を教育に充てる」というもので、以後、1937年のICA第15回パリ大会、1966年のICA第23回ウィーン大会で「教育促進の原則」として採択され、1995年にイギリス・マンチェスターで開催されたICA 100周年記念大会(第33回大会)においては「教育・研修、広報」の原則として、次のように定められた。

第5原則：教育・研修、広報

協同組合は、組合員、選ばれた役員、管理職、従業員に対し、各々が自分達の組合の発展に効果的に寄与できるように教育・研修を実施します。協同組合は、一般の人々、——なかでも若者、オピニオン・リーダー——にむけて、協同の特質と利点について広報活動します。

この原則の主語は協同組合である。そして、教育を受ける者として最初に書かれているのは組合員であり、役職員がそれに追随している。

また、広報の対象は一般の人々(=協同組合外の人々)であり、若者やオピニオン・リーダーを特筆している点も軽視してはならない。組合員を出資者・利用者・運営者とする協同組合の原則から見て、協同組合内部の者が自組織を理解しているのは本来的には当然のことと言える。

同時に、組合員から協同組合の運営を託された専従職員が自JAの事業・活動を熟知し「職員総広報員」になってくれることは、協同組合の理想の一つの到達点かもしれない。しかし、現実では、多岐にわたる自組織の事業・活動の全てを職員が把握し解説することは、単協のみならず中央会・連合会含むJAグループ内のあらゆる段階において困難であろう。

同じ協同組合でも、購買生協ではチラシに同梱される組合員向け情報紙と一般向け広報誌は、消費者としての習熟度合が異なることから、掲載内容や言葉選びが明確に分けられていると感じることも多い。既存の組合員に対しては社会的・倫理的・経済的にレベルの高い情報が添えられることがよく見受けられる。これは生協が組合員を信頼し、組織運営者として期待を寄せていることの表れととれる。この点、現行のJAの広報資材は、組合員に対し真に相応しい情報・教育機会を提供できているだろうか。

日本型企业と呼ばれる組織のほとんどは、職員教育に非常に熱心だと思われる。中でもJAグループは教育に対し、多くの時間と費用と人員を割いている事業体だと考える。と同時に、組織の事業や活動のダイナミズムに比して、教育プログラムの多くが詰め込み型で“楽しさ”や“協同性”・“共感性”が足りない点も

少し気になっている。(例：キャリアアップを目的にテキストを暗記し、知識の定着がはかられるテストを受け、時間の経過と共に忘れる……など)

協同組合原則やJ A綱領など理念を重んじるのがJ Aグループであるが、新採用確保の困難、早期離職、不祥事、組合員との関係希薄化、属人的業務の増加、組合員組織の後継者不足など、職員教育から期待される効果が、今ひとつ発揮されない状況も続いている。このような状況を改善する手法の一つとして、例えば、教育内容に“楽しさ”の要素を盛り込んだり、アクティブ・ラーニングなどの身体性を伴うプログラムを組み込んだりすることが提案できるだろう。

人材育成の業界でしばしば対照的に紹介される2つの教育手法としてO J T (= On the Job Training) とO F F - J T (= Off the Job Training)がある。O F F - J Tは、座学による知識のインプットを中心とした研修で、外部講師や研修専任者がトレーナーとなることが多い。対してO J Tは、主に現場での通常業務を通じたアウトプットから学びを得ようとするもので、同僚や先輩などの組織内部の人材がトレーナーの役割を担うことが多い。

筆者個人の見解ではあるが、O J Tは「教える側」と「教えられる側」の関係性がシームレス(多かれ少なかれ相互に学びがあるもの)であると考えている。また経験の浅い者に「今日の仕事は楽しかったし勉強にもなった気がする！」と実感させるには、職場の心理的安全性や参加する職員間の信頼関係も大きく影響すると推測する。

反対に、これら条件さえ揃えば、O J Tのプログラムとして意図していなかった業務や体験であったとしても、職場の先輩や組合員らと共に手や口を動かしながら作業をしていたら「自然と農協職員らしくなった」ということも、おおいにあり得るだろう(人と協同する作業を“楽しい”と感じられるか否かは個人の受容体(レセプター)にも依ると思うが)。

I C Aが95年に採択した協同組合原則に基づき「農業協同組合綱領」を更新して作られたのが現行の「J A綱領」である。綱領の5つ目には「協同の理念を学び実践を通じて、共に生きがいを追求しよう。」という一文があり、唱和する「わたしたち(=組合員・役職員)」に「共育」と「O J T」を暗に促しているようにも読める。

このことを強く認識させられたのが、次から紹介するJ Aみやぎ仙南の広報活動である。

1 J Aみやぎ仙南の概況

みやぎ仙南農業協同組合(以下、J Aみやぎ仙南)は、1998年4月1日に宮城県の仙南地域の7つの農協が合併し発足した。地域は宮城県の南部の2市7町(角田市・白石市・七ヶ宿町・柴田町・大河原町・村田町・川崎町・蔵王町・丸森町)を事業区域とし、山形県と福島県に隣接している。

組織体制は3つの事業本部(管理・金融共済・営農経済)と7つの地区事業本部で、合併当初41あった支店は、現在9支店に減少している。組合員数は27,589名(正組合員15,572名、准組合員12,017名:2023年9月末現在)で、管内総人口(約167,000人:2020年11月現在)の約16.5%に当たる。役職員数は理事21名、監事4名、職員472名(2024年2月現在)である。

2 新たなファンの獲得に向け

同JAは、自己改革実践の際に「JAのファン」を増やすターゲットとして「女性」とJAと疎遠になりつつある「次世代層」、更に「子育て世代とその子どもたち」を設定し、彼ら・彼女らと新たな関係性を築くことを重要視した教育活動を展開してきた。

また、組合員のみならず員外含む全ての地域住民とともに地域づくりを推進するため、JAの取り組みを分かりやすく伝えることも重視し相互理解と信頼関係をベースとした広報活動も推進している。これら方針は「第8次中期経営計画(令和5年度~令和7年度)」において、農業振興、地域活性化、経営強化、組織強化の4つのプランとして反映されている。本論に関わる地域活性化と組織強化の2つのプランの具体的な実践項目は、次のとおりである。

II. 地域活性化プラン

- ① 組合員と地域のニーズに応える総合事業の展開
- ② 地域の特性を活かした地域活性化活動の展開

IV. 組織強化プラン

- ① JAへの理解促進とメンバーシップの強化
- ② 協同組合活動・事業活動を担う人材育成と確保

これらプランの実践項目に基づき、同JAでは本店と7つの地区事業本部(+9支店)で多様な教育文化活動を展開している。次項では、その中でも、導入コストの低さに比して協同組合的な人材育成の効果が高く期待できるであろう取り組みを紹介したい。これらは、いずれも同JA管理本部総務部に属する「暮らし相談課」の所管業務である。同課は組合員組織(農家組合、青年部、女性部)事務局、広報、高齢者福祉、生活購買、JAフェスなど催事企画、日本農業新聞・家の光の普及など、JAにおける組合員や地域住民の「暮らし」に関する分野に広く対応しており、総合力も専門性も問われる課である。同課は「JAのファンづくり」をモットーに、幅広い業務に職員4名で従事している。

3 「情報交換室」の設置と意義

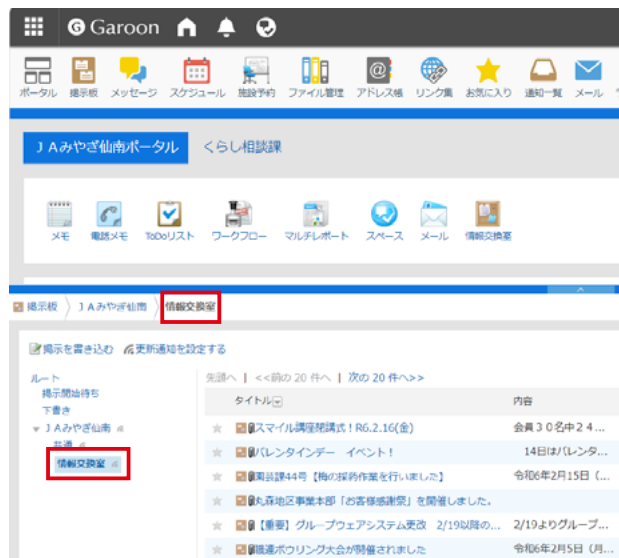
JAみやぎ仙南では、広報活動を①組合員向け:毎月広報誌と支店だより、②地域住民向け:SNS(Facebook、Instagram)、公式HP、新聞広告(2回/年)、そして③役職員向け:「情報交換室」の運用というように、3本柱で展開している。「情報交換室」は、2020年度に役職員を対象にJA内の情報共有を目的に設置された。既存のイントラネット掲示板を用いているため、システムの導

入コストは非常に低いと予測される。

それまで同JAでは、各部門からの情報提供を基に、くらし相談課や各地区の通信員が取材に出向く体制で新聞や広報誌に掲載をしていた。しかし、それでは情報の共有は2点間の線でしか共有されず、JA全体の部署・部門を横断して面的な情報共有には至らなかった。

そこで、同JAでは部門間やJAと地域を繋ぐパイプ役として、各部門長を介し「情報発信リーダー」を19名任命した(2023年度現在は23名に増員)。情報発信リーダーは、年3回の定期会議への出席を要する。初回の会議では、投稿に関する基礎的なレクチャーをくらし相談課より受け、その後2回は、適宜情報交換を行っている。

投稿内容は各部署の現場の様子や商品や催事の情報などである。例えば、金融共済商品のPR、各地区の地域活性化イベントの紹介・告知、旬の農産物の紹介、職員紹介、各部門の自己改革の進捗などが該当する。各リーダーには、投稿する情報の要件として、くらし相談課を介し日本農業新聞やJA広報誌、SNSや公式HPなど更に対外的に発信されることを望むもののみならず、組合員訪問など全職員が業務にあたる際に対話のタネとなるような情報も望まれていることが事前に伝えられている。



JAみやぎ仙南ポータル内の情報交換室のトップ画面

さらに「情報交換室」に高い教育的効果を感じるのは、リーダーに限らず、JAの役職員なら誰でも投稿の権限が与えられている点である。くらし相談課からは各部門の情報発信リーダーへ、各リーダーは部門内の全構成員に対し投稿を促すので、自ずとJA内の全職員が情報発信者としての役割を持つようになる。投稿の自由度も高く「上席からの校閲が厳しく決裁を得るまでに情報の鮮度が落ちてしまう」という懸念も少ない。

情報発信のこれらの制度にはJAからインセンティブも設けられている。「情報交換室」に

投稿交換室投稿用フォーマット	
タイトル	半年間の農業体験集大成! 青空のもと、自分達で育てたいこを収穫しました!
本文	11月12日(土)、春のつばきも定植から除草、大根の種まき、開明きからつばきもた だいにの収穫まで、約50名の親子と半年間にわたり取り組んできました♪ おかげさまで今年度は全日程お天気に恵まれていい思い出ができました★ ※くまのりから資材などの送りまとめ、途中のカットリ大量発生やサツマイモの葉の色 など野菜の生長状態での相談、専属メタランなど... たくさんのお手伝いボランティアのみなさんにご協力を頂きました! いつも快くお力をお支え頂き、本当にありがとうございました!
投稿者	部署名 姓 名 姓 名 姓 名 くらし相談課 氏 名 村山 みゆ
部門	※フォーマット以外の欄については いずれかに○を付けて下さい くらし相談課 広報(イン) 広報(紙) 広報(電) 広報(ネット) 広報(その他) ※①～④の部門については いずれかに○を付けて下さい

情報交換室の投稿フォーマット(クリックするとPDFが拡大表示されます)

投稿される情報は部門ごとにカウントされ、投稿の数、内容の分かりやすさ、情報の有益さ、投稿のタイミング、親近感、自己改革との連結性などの観点で常勤役員を中心に構成される審査員によって評価され、毎年、部門ごとに表彰がなされる。決して高額ではないが表彰された部署に対しては賞金もあり、その予算はJAの年間の広報活動費より支出される。

くらし相談課では「情報交換室」および情報発信リーダー制度の改善、更なる活用に向け、2020年度の設置以来、毎年アンケートを実施している。この中で情報交換室の認知度は、閲覧経験、情報発信リーダー制度の目的、自部署の情報発信リーダー、閲覧環境、興味関心などの設問項目によって測られ、毎年数%ずつではあるが向上もしている。

自由記述欄には、「業務端末がない(または共有のためゆっくり使えない)」「アカウントがない(または不明)」、「紙で回覧してほしい」などの改善要求のほか、「子どもたちとのイベント交流の投稿は気持ちが和む」「JAの部門間連携をしていただきありがとうございます」「リーダー経験があるので大変さが分かりますが頑張ってください」というような担当者や情報発信リーダーら投稿者を激励する言葉が毎年寄せられる。

4 「プレ体験」による職員間交流と教育効果

「情報交換室」が設置された翌年2021年度に、偶発的に生まれた職員講座が「プレ体験」である。ここでのプレとは、組合員が教育文化活動を実施する前に、職員が同じ活動を体験するという意味である。

開催の契機は2022年1月に開催予定であった女性大学の「みそづくり講座」が2講座とも中止になってしまい、用意していた原材料の麴などが返品できず、賞味期限も近かったことから、くらし相談課がフードロス対策として役職員向け緊急企画「簡単みそづくり講座」と題した企画の募集を「情報交換室」に投稿したことである。



業務後に開催されるプレ体験「みそづくり」には職員が子どもと一緒に参加



緊急企画こんぺいとう梅シロップづくりで瓶詰めされた梅

結果、定員を上回る27名の役職員が業務後にエプロンと参加費1,000円を持って本店大会議室に集まり、1人あたり5kgほどの蒸し大豆を汗だくになって踏み、みそ玉を樽詰めし、各家庭に持ち帰った。

くらし相談課から参加者に対しては、発酵期間中のカビ取りや消毒の手法が写真付きで掲載された手書きの手順書も渡された。事後には「情報交換室」へ開催報告が投稿され、参加した職員が楽しんで活動した様子がJ A内に周知された。食べ頃を迎えた時期には、最後のカビ取りと保管方法を知らせる手書きの手順書も配布された。

2年目のみそづくりには、管理・金融共済・営農・サービスの全ての部門から定員を上回る36名の職員とご家族が参加された。前年度参加者はみそ樽を持参したため500円の割引も受けた。この回は、舟山健一代表理事組合長が生産した100%角田産の大豆が提供された。

他にも、フードロス対策として2022年には女性組織向けに全3回にわたって開催した「こんぺいとう梅シロップづくり」に欠席者が出た際、余った梅を都度冷凍保管していたものを活用し、職員向けに梅シロップ(一部職員は梅酒づくり)講座も開催した。

プレ体験は下表の内容でこれまでに7回ほど開催されている。担当のくらし相談課職員は、毎回、参加する職員に「交流にもなるので、なるべく知らない人とやってくださいね」と職員間交流が更に促進されるような声掛けもしている。

繰り返しになるが、この取り組みの最大のポイントは、組合員組織が行なっている教育文化活動と同じ活動を体験する点にある。これにより、プレ体験に参加した職員は、組合員宅に訪問した際などに「もうすぐ梅シロップが上がってくる頃ですね」と共感を得られる話題が可能となる。また、組合員が体験したことの無い活動を職員が先行して体験する場合もあり、例えば「私にもみそづくりレシピちょうだい」などとリクエストをもらうこともある。

また副次的効果ではあるが、職員が家族と一緒に参加することによって家庭内での親の職場やJ A理解も深まり、職員の働きやすさにも結び付いている。

表 J Aみやぎ仙南における職員向け「プレ体験」開催経過

2022年 3月23日	緊急企画みそづくり(初回)	女性大学中止講座材料活用
2022年 7月13日	緊急企画こんぺいとう梅シロップづくり	女性大学材料処分
2022年12月16日	緊急企画100均すのこDIY	女性大学・フレミズ交流会材料処分
2023年 1月27日	第2回みそづくり	自己負担あり
2023年 8月16日	陶芸教室	//
2023年11月29日	クラフトタイルコースターづくり	//
2024年 1月25日	第3回職員向けみそづくり	自己負担あり

■おわりに

職員と組合員が同時に同じ講座を実践する「共育」はもちろん協同組合におけるOJTの一つの理想型ではある。しかし、業務の細分化、複雑化、働き方改革などの要因により、全ての職員が組合員と同時に体験を共有できることは事実上不可能である。また、同様の理由により他の部門・部署が担っている催事やキャンペーンや商品などのすべてを全職員が把握することも非常に困難なのが昨今の大規模化したJAの現状と言えるだろう。



JAの農業体験圃場「にじいろファーム」で大根を収穫するくらし相談課 村山みゆきさん(右)

かかる状況において、今回紹介したJAみやぎ仙南の「情報交換室」や「プレ体験」は、「本来業務」と呼ばれる目の前の作業に従事しながら、少しの隙間時間を活用することで、JAの部門間連携や組合員との関係強化に直結する非常に有意義な取り組みと言えるだろう。投稿される記事のタイトルや写真から、“楽しい”雰囲気が伝わってくる点も、これら取り組みが職員に好意的に受け止められる重要な要素であることも感じる。

JAみやぎ仙南では、2021年度より管内の一般住民向けに開催している「親子農業体験」に、「情報交換室」で募集した職員ボランティアも参加させている。職員の中には子どもと一緒に参加する者もあり、その他、営農の知識を有する者や写真撮影の得意な者など多様な職員が一般参加者と共に汗をかき、畝立て、播種、定植、除草・防除、間引き、収穫などの農作業体験を年間5回にわたり行なった。カタツムリが大量発生したり、葉が変色してしまったり、農業を営む上での困難さを実感する機会にもなった。農家の子弟と言われる職員が減少する現在のJAにおいて、職員が直に圃場に出る機会を保つこともまた、農協ならではの教育的機会と言えるだろう。

今回紹介したJAみやぎ仙南の取り組みは、組合員組織事務局や営農を担当した農協職員でなければ得られない経験ばかりであった。また、ヒト・モノ・カネなどの観点においても省資源な取り組みが多い。教育的効果に比してハードルが低いことから、ぜひ、他のJAでもアレンジを加えて参考にして頂けたら幸いである。そして、将来的には組合員と職員が同時に教育文化活動を体験できる「共育」の場として発展することを願う。

(2024年1月取材)