JA実践事例紹介

組合員との関係強化のための職員教育・育成

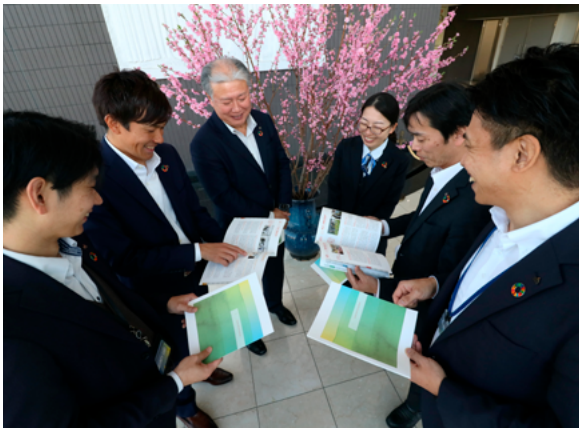
（後編）

神奈川県JAセレサ川崎
「協同組合教育対策委員会」「ブランディングプロジェクト」

阿高あや
日本協同組合連携機構　主任研究員

ＪＡセレサ川崎が設置する「協同組合教育対策委員会」は2021年以降、組合員と同時に役職員に対しても協同組合教育の必要性・重要性を理解し、行動することを目標に掲げ「ＪＡらしい人づくり」という点において教育の共通認識を図った。また、2023年度から「ＪＡセレサ川崎ブランディングプロジェクト」を立ち上げ、理念教育を新たに図る。都市型ＪＡにおける協同組合の理解・定着・普及を探った。

幹部職員研修


セレサブランディングブック

1 ＪＡの概況と特徴

セレサ川崎農業協同組合（以下、ＪＡセレサ川崎）は1997年10月1日に川崎市内の4農協（川崎信用農協・川崎農協・川崎市中央農協・川崎市多摩農協）の合併により設立された。川崎市の面積は約144㎢で、20の政令指定都市中で最もコンパクトである。

直近の主な事業実績は、貯金1兆4,848億円、長期共済保有高が1兆7,110億円、貸出金5,876億円、購買品取扱高60億1200万円、販売品取扱高が6億900万円となっている。職員数は1,106名で、うち嘱託・パート等が150名となる。

組合員の総数は67,550人で、うち正組合員数は5,151人、准組合員数が62,399人と約92％が准組合員となる。男女比率では正組合員はやや男性が多く、准組合員は男女比率がほぼ同じである。正組合員の約60％が70歳以上、准組合員の約55％が70歳以上となっている。

組合の基礎組織としては11地区に3,921戸が加入する支部が123ある。基盤組織としては187名の農業および組合員後継者（一部准組合員含む）によって構成される青壮年部が9支部、2,117名の女性組合員および組合員家族の女性によって構成される女性部が11支部ある。都市型ＪＡとして資産保全と土地の有効活用を研究する部会として2,416名が所属している資産管理部会にも大きな存在感を感じる。

川崎市内には496ha（東京ドーム約106個分）の農地がある。川崎市内唯一の農業振興地域である岡上・黒川・早野を擁する麻生区では野菜・果樹・水稲が栽培されている。急激な人口増加に対する宅地開発、臨海部の工業地帯、鉄道・高速道路の開通など一般的な川崎市のイメージからはなかなか結びつかないが、麻生区の柿生地区では約800年前から続く「禅寺丸柿」、多摩区の「多摩川梨」、中原区のパンジー、宮前区の小菊、ハナモモなど、川崎市の自然資源を生かした都市農業が、今も継続している。

当ＪＡの代名詞と言えるのが農産物直売所セレサモスである。販売品取扱高の約94％は管内の麻生地区と宮前地区に2店舗あるセレサモスの売上となる。2023年9月には麻生店単独で500万人の累計来店者数を達成している。

2 協同組合教育対策委員会

（1）背景と概略

ＪＡセレサ川崎では、1997年10月1日の合併と同日に組合員および役職員の教育を審議する場として人事部の所管で「教育審議会」を設けた。しかし、合併から約20年の間に本審議会が形骸化してきたことを踏まえ、2018年4月1日の機構改革の際に「教育審議会規程」を改廃し、組合員総合対策室（当時）の所

管で「協同組合教育対策委員会」を新設した。2021年からは営農経済本部 組織部の所管となっている。

同ＪＡではかねてより組合員意識の希薄化や参加・参画の減衰、職員による組合員の「顧客化」などが課題としてあがっていた。これを踏まえ、協同組合教育対策委員会を核に組織基盤強化を開始した。同委員会の目的は「組合員主体の農協運動を展開するための協同組合教育を体系的かつ効果的に実施するための事項について協議する」ことである。

表　ＪＡセレサ川崎協同組合教育対策委員会の構成

教育最高責任者	組合長
委員長	副組合長
副委員長（3名）	副組合長、総務企画部会部会長、支部長本部連絡協議会会長
委員（21名）	常勤役員・常勤監事、代表監事 営農経済部会・金融共済部会　部会長 支部長本部連絡協議会副会長 女性部、青壮年部 ＪＡ神奈川県中央会 関連部署　部長

3 協同組合教育活動

2021年以降、協同組合教育対策委員会は、組合員に対する協同組合教育活動を展開する上で、ＪＡを取り巻く情勢を正しく理解する組合員、ＪＡを正しく理解し参加・参画する組合員、ＪＡ・農業を正しく理解する地域住民の増大を目標とした。同時に、役職員に対しても、協同組合教育の必要性・重要性を理解し、行動することを目標に掲げ、両者とも「ＪＡらしい人づくり」という点においては教育の共通認識を図った。

同委員会ではより効果的に組合員教育を進めるべく、「広く種まき」「的を絞って種まき」と教育活動をセグメント化して対策を講じ、組織部 組織支援課の担当で次の学習講座を開講した。

（1）動画コンテンツの作成

2021年度にキックオフとして行ったのは「協同組合を支える人づくり」をメインテーマにした5編の動画コンテンツの作成である。これは協同組合・ＪＡおよび組合員の役割についての理解の醸成を促す教育資材で、日本協同組合連携機構の研究員がガイドを務めている。

本コンテンツは、2022年度より組合員に主体的に活動を牽引してもらうためのきっかけづくりとして、地区協同活動強化委員会（11地区）、支店協同活動運営委員会（33支店）、組合員組織の活動、組合員カレッジ（准組合員対象）、組合員の集い、感謝の集い、支部座談会（121支部）など、多様な会議体で視聴がな

された。

また、役職員の意識改革に向け、月次で開催される支店の職員会議でも視聴と意見交換を行うなど継時的かつ間接的ではあるが、組合員と役職員の「共育」の機会にもなった。

表　ＪＡセレサ川崎組合員向け動画コンテンツの内容

第１回	「ＪＡの主人公は、組合員である」(約17分)
第２回	「つながり」(約13分)
第３回	「運営」(約15分)
第４回	「協同組合～10年後をめざして」(約19分)
総集編	(第１・２回のまとめ) (約19分)

(２) セレサ組合員カレッジ

ＪＡセレサ川崎では2012年度より『セレサ組合員カレッジ』を開講してきた。2021年度からは准組合員に特化した組合員学習の場として、「将来的に支店協同活動運営委員会などに参加し、ＪＡ運営に意思反映・参加できるようなコア准組合員（地域農業の応援団）を広く育むこと」を目的に再編を行った。

2023年度の「セレサ組合員カレッジ」の募集案内

初年度を終えると「コア准組合員を育成するには、単年度ではなくより継続的な学びのカリキュラムが必要ではないか」という新たな提案がなされた。そこで、2022年度からは3年制の講座に改変した。STEP 1 が“広く種まき”、

表　セレサ組合員カレッジの2023年度のカリキュラム

STEP	開催時期	参加者数	テーマ	内　　容
STEP 1	第１回 7月19日	11名	ＪＡ・ＪＡセレサ川崎・かわさき農業を知る	①「ＪＡとは？協同組合とは？一緒に考え、学ぼう」 (動画コンテンツ：総集編の視聴) ②ＪＡ・協同組合について (講師：ＪＡ神奈川県中央会) ③ＪＡセレサ川崎・かわさき農業の概要
	第２回 10月19日	9名	かわさき農園に触れる	①セレサモス見学 ②川崎市内野菜収穫体験（キュウリ）
	第３回 12月26日	8名	地産地消の楽しみを知る	①市内産花き類を利用した講習会 (My門松体験) ②ＪＡ役員との意見交換会

STEP 2	第１回 ６月８日	17名	ＪＡセレサ川崎・かわさき農業を知る	①「ＪＡとは？協同組合とは？一緒に考え、学ぼう」 （動画コンテンツ：総集編の視聴） ②「ＪＡセレサ川崎について」 （講師：組合長） ③「川崎市・川崎の農業について」 （講師：川崎市農業技術支援センター）
	第２回 ８月25日	16名	組合員との交流	①梨・ブドウ品評会　見学 ②梨園見学（生田地区　太田園圃場見学）
	第３回 12月18日	13名	農業者との交流	①梨園にて年間作業の説明 ②ＪＡ役員との意見交換会
STEP 3	第１回 8月3日	16名	生産農家との交流	①キュウリの定植・農作業 ②生産農家との意見交換
	第２回 10月2日	14名	組合員組織との交流	①キュウリの収穫・農作業 ②収穫したキュウリを含む農産物を使った調理・試食 （講師：ふるさとの生活技術指導士）
	第３回 3月7日	16名	農業者との交流	①「ＪＡとは？協同組合とは？一緒に考え、学ぼう」 （動画コンテンツ：総集編の視聴） ②協同活動について （講師：日本協同組合連携機構） ③管轄支店長とのグループ討議 ④閉講式

STEP2～3が“的を絞って種まき”に該当する内容となっている。参加者の募集は、准組合員向け広報誌「セレサパル」（年３回：春夏冬発行）およびホームページにて行い、体験に伴う費用などは実費で参加者が負担している。

（３）女性部・青壮年部合同「学習講座」

セレサ組合員カレッジは、３年のカリキュラムを修了したコア准組合員が支店や地区で活躍することを目標に開講している。これに対し、ＪＡセレサ川崎では既にＪＡのパートナーとして活躍している正組合員も多く存在している。彼ら・彼女たちに対しても、年に一度“的を絞って種まき”する機会を設けることとした。それが女性部・青壮年部を対象とする合同の「学習講座」である。本講座は、同ＪＡの女性部と青壮年部の本部役員同士の交流を図りながら、協同組合やＪＡ運動について見識を深め、アクティブメンバーシップの一層の発揮を目的としている。

初年度である２０２１年度は、日本協同組合連携機構から講師を迎え、動画コンテンツの視聴、ＳＤＧｓの達成に向け相互の組織が活動を通し貢献できることや、組織の活性化についてグループ討議を行った。２年目となる２０２２年度は、横浜南部市場およびＪＡさがみの運営する農産物直売所「わいわい市藤沢店」の２か所を巡るスタディツアーを実施した。青壮年部からは８名、女性部からは１４名が参加し相互に交流を深めた。

３年目を迎えた２０２３年度は、地産地消の実践段階として、川崎市内のレス

トランの協力のもと学びのある食事会を開催した。当日レストランで提供された料理の食材の一部は青壮年部が生産した農産物を用いた。女性部・青壮年部は、都市農業の魅力について、生産者・消費者両面の立場から学ぶ機会となった。

2021年度の女性部・青壮年部の学習講座

（4）幹部職員研修

2022年度には、職員の意識改革を図るべく支店長に対し単発の研修会も実施した。この研修の狙いは、参加した各支店長が協同組合性について改めて認識し、各自の役割を理解した上で、組合員・地域住民といかに関わっていくか考察することである。前半は日本協同組合連携機構の講師による座学で、支店を核とする組合員との“つながり”づくりに関する講話を聞き、後半のグループワークでは「なぜＪＡは株式会社にならないのか？」について討議した。

（5）課題と今後の展開

協同組合教育活動を所管する組織部　右から部長の弓削田さん、同部組織支援課課長の戸張さん、同課の矢嶋さん

以上の通り、ＪＡセレサ川崎では協同組合教育に関する意識改革を目指し、直近3か年で組合員・役職員に対し多様な施策を講じた。その中で、いくつかの課題も浮かび上がっている。組合員向けの動画コンテンツに関しては視聴を進めるだけでは意識改革には及ばないことや、視聴後の対話や働きかけには至っていないこと。准組合員に対しては組合員・役職員と共に農業振興を図るパートナーとなって頂くための意識改革が必要であること。役職員に対しては、協同組合職員としての本来的役割や教育・協同活動の必要性・重要性が浸透していないこと。これらを総括し、協同組合意識の更なる醸成が2024年度以降の課題となる。

これら諸課題を踏まえ、同ＪＡは組合員＝ＪＡの主人公、准組合員＝地域農業の応援団、役職員＝組合員をサポートする専門家と再定義した。そして、現行の組合員教育の強化に加え、2024年度以降は役職員教育にも傾注する予定である。

4 ブランディングプロジェクト

（1）背景―都市型ＪＡの課題

ブランディングプロジェクトを所管する経営企画部企画管理課 課長代理の井上さん（右）と同課の石塚さん

ＪＡセレサ川崎では前述した協同組合教育活動のほかに、2023年度から新たな理念教育を立ち上げた。それが経営企画部企画管理課所管の「ＪＡセレサ川崎ブランディングプロジェクト」である。

同ＪＡでは以前から、事務や推進業務などの職務に誠実に従事する職員が多い一方、近視眼的な仕事観に終始することが多く、結果として各部門の業務がＪＡのミッションや地域社会への貢献とどう接続しているか可視化されず、職員の定着やエンゲージメントに少なからず影響を及ぼしていた。また、内部の役職員が協同組合性の認知に乏しいことに起因し、他の企業体との差別化も図れず、今後ＪＡの競争力が低下するのではないかと不安を感じる者もいた。

プロジェクト担当者は、これら慢性的な不安感の根本には、ＪＡの経営理念が浸透していないことにあるのではないかと仮定した。そしてブランディングの対象をインナー（組織内）とアウター（組織外）に二分した。インナーブランディングは役職員・組合員が経営理念を基に価値観を共有し、「ＪＡセレサ川崎」をブランドとして理解した状態を目標とした。これを達成することで、役職員の自発的な判断・行動が可能となり、エンゲージメントの向上という行動変容も期待した。初年度はインナーブランディングを先行し、①知る、②理解する、③取り組む、④実感する、⑤行動変容の５項目を循環することで、質の高い判断やエンゲージメントの向上を目指した。

2024年度以降はＪＡの事業を通じ、協同組合の価値や理念を伝えることで共感や信頼を得ることを見据えアウターブランディングも徐々に展開していく予定である。

（2）経営理念の唱和

同ＪＡでは、かねてより人事考課時に各役員・等級に応じた形で経営理念の遵守が掲げられていた。しかし、考課者にとっても経営理念に関する項目の評価は非常に難しいという声も挙がっていた。

そこで最初に実施したのが役職員による経営理念の唱和である。経営者層の挨拶や部門長の発言の機会には、その論旨が自ＪＡの経営理念に即したものとなるよう協力を要請した。管理者や担当者層には、朝礼や終礼など折を見て経営理念を唱和するよう促し、各部署・各支店のあらゆる階層で理念が浸透するよう努めた。

（3）ブランディングブックの作成

2023年度の上期は経営理念の唱和を繰り返すことで、①知る段階が一定程度達成できた。下期の課題は②理解である。同課では、2023年9月に全正職員に対し、同ＪＡで以前から導入している人事・経営支援ツール「タレントパレット」（株式会社プラスアルファ・コンサルティング）を用いて、「自らの業務がどのように経営理念の実現に貢献できるか」というテーマで記述式のアンケートを実施した。提出期間は約１か月半で、文字数や書式の制限は設けず、「経営理念の主文・副文を理解のうえ、現在担当している業務内容を踏まえ、どのような業務・行動がセレサ川崎の経営理念の実現に貢献できるか（しているか）」について考えたことを自由に記述するよう依頼した。

提出から２か月ほどの間に企画管理課の担当者は1,000名ほどの職員から寄せられた意見を業務ごとに分類し、再編して作成したのが「セレサブランディングブック」である。本冊子は各部署に提出された意見と共に全職員分が配布され、各部門長から配下職員に対し共有・フィードバックがなされた。また、配布時点ではアウターであった2024年度以降の新採用職員に対しても配布を行った。

セレサブランディングブック：梶稔組合長のトップメッセージ（左）、営農指導業務の部門別メッセージ（クリックすると画像が拡大表示されます）

（4）今後の課題

ＪＡセレサ川崎のブランディングプロジェクトはまだ始動したばかりである。企画管理課では、今後、経営理念が業務遂行の根底にあるという共通認識を更に広め、各職員の日常業務とＪＡの事業計画とＪＡの経営理念の全てが接続した状態となるようブランディングの普及を図る。

2024年度以降、インナーブランディングでは③取り組む、④実感する、⑤行動変容の３ステップが控えている。ヒアリングの終盤、企画管理課のプロジェクト担当者は「組合員からありがとうと言われるのが嬉しくて、また取り組もうという気持ちが職員に自発的に起きることで行動変容に繋がるような取り組みを今後も継続したい」と抱負を語った。

おわりに－都市型ＪＡと協同組合理念

令和に入ってから、ＪＡセレサ川崎を何度か訪問させて頂いている。訪問する度に協同組合教育の前進を肌で感じる。都市型ＪＡで理念教育を継続させるには強い意志が必要だと思われる。自ＪＡの経営理念を暗唱できない役職員は都市部に限らず全国に多くいると思う。受け売りであるが「人は自分が理解できないものを、自分のものとは思わない」とゲーテも言っているそうだ。ＪＡセレサ川崎がまずは全役職員の意識に経営理念をセットすることで原点回帰を試みたことに、深い農協理解を感じる。

梶組合長の地元である麻生区原産の禅寺丸柿

これら教育改革を牽引してこられたのは代表理事組合長の梶稔氏である。梶組合長はブランディングブックのトップメッセージにおいて、自ＪＡの経営理念の存在意義と共に「どの業務であっても当組合にとって必須の業務である」と語っている。このシンプルな一文が、何よりも職員をエンパワーするのではないか。

筆者は過去５年にわたり組合員大学のスタートアップに携わってきた。カリキュラム作成で講師選定に悩むＪＡから相談もよく頂く。その際にしばしばおすすめするのは、自ＪＡの常勤役員を講師とすることである。中には「役員に事前レクチャーをする必要が出る」と忌避感を持たれることも少なくない。しかし、その事前準備によって事務局や講師役の役員が改めて講座の目的や自ＪＡの理念や事業・活動を理解することとなり（外部講師予算が抑えられるという副次的効果も伴って）、良いことずくめだったという感想もしばしば寄せられる。

冒頭でも述べた通り、ＪＡセレサ川崎は、5000人超の正組合員と６万人超の准組合員を抱える超・都市型ＪＡである。管内人口150万超に対し管内面積は144㎢、その中に東京ドーム106個分程の農地、農業者、地域住民を食で支えるセレサモスが存在する。

これらを今日まで守り抜いてきたのは間違いなくＪＡセレサ川崎である。彼らが都市農業の意義を理解・保全し、現在まで地域農業とともに農協を継続してきた歴史はＪＡの資産そのものである。ＪＡセレサ川崎の協同組合教育活動やリブランディングの取り組みから、都市型ＪＡの組合員と役職員リーダーこそが、社会や環境の転換期に協同組合性を顧み、内部・外部問わずあらゆるステークホルダーに対し協同組合に関する教育や広報を絶えず継続する重要性を学んだ。

（2024年3月取材）

※本文に記載の所属・役職名は2024年3月現在の情報です。