

1 支店を拠点としたJAくらしの活動に期待す
2 るもの

3

4 三重大学 招へい教授

5 石田正昭

6

7

8

9

10

11

12

13

14 協同組合の「アイデンティティ」とは何か

15 2013年1月、国際協同組合同盟(ICA)は「協
16 同組合の10年に向けたブループリント」(以下
17 ブループリントと略)を発表した。2012年は
18 国連が指定した協同組合年(IYC)であったが、
19 その終了に当たってIYCの成果を持続させる
20 ために、新たに2020年を目途とする協同組合
21 の世界的な目標と戦略を提示したものである。
22 ICA版長期計画とってよいだろう。

23 今、その詳細に触れる余裕はないが、その中
24 心に位置する戦略は協同組合の「アイデンティ
25 ティ」である。これを日本語に訳すのは難しい
26 が、平たく表現すると「協同組合らしさ」が適
27 している。この「協同組合らしさ」はいうまで
28 もなく、協同組合原則にのっとりた組織体・事
29 業体であり続けることを指している。

30 続いてブループリントは、この「アイデンテ
31 ティ」と相互関連する戦略として「参加」「持
32 続可能性」「資本」「法的枠組み」の4つを提示

33 し、それぞれの目標も示している。そのうち本
34 稿に関係する目標は「参加」と「持続可能性」
35 のなかに見出される。

36 「参加」の目標のなかで、次の5つが重要で
37 ある。

- 38 ① 若者に具体的、直接的に焦点を当てよう
- 39 ② 優れた実践の特定、普及、展開を図ろう
- 40 ③ 組合員戦略を導入し、その結果について毎
41 年報告できるよう確実に支援しよう
- 42 ④ 新しい参加形態を検討しよう
- 43 ⑤ 仕事を行う組織で革新を行うリーダーを
44 確保しよう

45 若者に焦点を当て、優れた実践を積み重ね、
46 画期的な組合員戦略を導入し、新しい参加形態
47 を開発し、革新的なリーダーを確保する。後述
48 するように、これらはいずれも支店を拠点とし
49 たJAくらしの活動において注力しなければ
50 ならない項目である。

51 また、JAくらしの活動で何をなすべきかと
52 いう点については、ブループリントは「持続可
53 能性」の社会的側面で次のように述べている。

- 54 ① 協同組合は支援を必要とする人々に社会
55 的サービスを提供している（イタリアや日
56 本の「社会的協同組合」）
- 57 ② 組合員制と組合組織は、それ自体が財産で
58 あると同時に、良好な社会が栄えるための
59 貴重な資源としての役割も果たしている

60 ここではイタリアと並んで、日本の「社会的
61 協同組合」の先進性が強調されていることに注
62 目したい。「社会的協同組合」が具体的にどの
63 ような組織を指すのかは別として、日本に対す
64 るICAのこの高い評価を受けて、JAグループ

65 では J A ぐらしの活動の一環として高齢者支
66 援、食農教育のほか、さまざまな形の地域貢献
67 活動に注力することが必要である。

68

69

70

71 J A ぐらしの活動は組合員参加が大前提

72 第 25 回 J A 全国大会の決議以降、都道府県
73 中央会ならびに各 J A において、J A ぐらしの
74 活動の認知度は高まっている。しかし、それが
75 組合員まで広がっているかという疑問が多
76 い。講演会などでも感じることであるが、非常
77 勤理事の間にも広がっていないというのが実
78 態ではないだろうか。

79 言葉を知っているかどうかは問題ではない、
80 といってしまえばそれまでであるが、非常勤理
81 事にすら知られていないということは、J A ぐ
82 らしの活動、より具体的にいえば、支店を拠点
83 とした J A ぐらしの活動の本質が伝わってい
84 ない、実践されていないことを意味する。

85 では、支店を拠点とした J A ぐらしの活動の
86 本質とは何か。一言でいえば、「組合員参加」
87 である。組合員の参加しない支店を拠点とした
88 J A ぐらしの活動は、およそ無意味である。通
89 常、支店を拠点とした J A ぐらしの活動は「支
90 店協同活動」と呼ばれるが、その協同が実現さ
91 れていないことを意味するからである。

92 今、支店、とりわけ金融、共済の職員は忙し
93 い。目標必達に追われているだけでなく、そ
94 れを達成するための CS 運動が事業連ごとに導
95 入され、「知識」「マナー」「目標に対する意識
96 づけ」の向上の取り組みが日常的に繰り返され

97 ているからである。そこでは「当たり前のサー
98 ビス」に加えて、「感動のサービス」の提供が
99 チーム力の向上によって実現できるようにプ
100 ログラム化されている。

101 あえて前段ではCS (Customer Satisfaction)
102 に訳語を付けなかったが、ある部署ではCS (組
103 合員・利用者満足) として教えられ、別のある
104 部署ではCS (顧客満足ないしはお客さま満足)
105 として教えられている。後者では何のためらい
106 もなく、「お客さまの『ありがとう』をいただ
107 くために」というキャッチフレーズが添えられ
108 ているが、そこではもはやブループリントがい
109 う組合員制 (メンバーシップ制) を前提とした
110 協同組合の「持続可能性」、したがって協同組
111 合の「アイデンティティ」は失われてしまっ
112 ているのである。

113 支店協同活動の先進事例の発表会でも、しば
114 しば違和感に見舞われることが多い。そこでも
115 何のためらいもなく、「CS の延長としての支店
116 協同活動」、すなわち組合員不在の、職員だけ
117 の支店活動が先進事例として報告されている
118 からである。問題の根源は事業連にもあるが、
119 消化不良のままJAくらしの活動、したがって
120 支店協同活動を行っているつもりになってい
121 るJAにもあるといえよう。

122 実際に、職員だけの支店活動 (例えば地域活
123 動への職員参加) に取り組んでいるJA支店で
124 は、職員の「やらされ感」が広がっている。そ
125 ういう状況に追い込まれている支店長は「1人
126 で旗振る支店長にはなりたくない」と述懐して
127 いる。実感であろう。

128 私は、CS (顧客満足ないしお客さま満足) 運

129 動は否定するが、CS（組合員・利用者満足）運
130 動を否定するつもりはない。言葉だけの問題か
131 もしれないが、前者をそのままにしておく
132 いずれは言葉だけが独り歩きして、本質に波及
133 しかねないからである。

134

135

136 **組合員のよりどころとしての支店をどうつく**
137 **るか**

138 　では、支店を拠点とした組合員参加の J A く
139 らしの活動、あるいは支店協同活動はどのよう
140 に展開すればよいのであろうか。

141 　まずは J A の総合力を磨くことが大切であ
142 るというのは間違いない。ここで、総合力は「個
143 人の総合力」と「組織の総合力」に分解できる
144 が、個人の総合力とは、事業ごとの「縦でしか
145 動けない職員」ではなく、事業横断的な「横で
146 も動ける職員」になることを意味する。それ
147 は協同組合人として必要な知識・経験を蓄え、
148 協同組合では何が重視されているかを学ぶ必
149 要があるが、そのためには役職員一人一人の学
150 習活動の強化が不可欠である。

151 　一方、組織の総合力とは、支店全体として、
152 あるいは J A 全体として、組合員・利用者が今
153 求めているものは何かについて、情報の共有、
154 認識の共有、理念の共有をすすめることを意味
155 する。それには情報網の整備とともに、事業横
156 断的、部署横断的な議論ができる場をつくる必
157 要がある。さらには、そうした取り組みの前提
158 として、キャリア開発プログラム（CDP）のな
159 かに金融共済、営農経済に加えて、組合員対応
160 部署を組み込むことも必要となる。

161 次に、組合員参加の支店協同活動を行うに当
162 たって、それを担保する支店運営委員会なり、
163 地区運営委員会の実質化に取り組むべきこと
164 を提案したい。J A合併に当たっては支店運営
165 委員会の設置が提唱されたものの、有名無実化
166 している現実がある。どうしてそうなったのか
167 が重要であるが、その理由としては、非常勤理
168 事を地域リーダーのなかから発掘し、その非常
169 勤理事をして支店の最高責任者として育成す
170 る場を設けてこなかった点があげられる。

171 非常勤理事の役割と責任は、単に業務執行者
172 である常勤理事を選出し、その業務執行者を監
173 督することだけにあるのではない。自らの選出
174 母体である支店の組合員と職員とのインター
175 フェイス（接合点）として、支店と支店が管轄
176 する地域の活性化に注力することもまた重要
177 な役割だからである。

178 講演会で手をあげて貰うと、毎日支店に顔を
179 出すという非常勤理事はめったにいない。反対
180 に、1か月に1回も行っていないという非常勤
181 理事は多い。そもそもそういう部屋が確保され
182 ていないという返事が戻ってくる。今の支店理
183 事は、かつての組合長であるから、組合長室が
184 支店理事室になっていてもよいのだが、実際は
185 応接室とか倉庫になっているといわれる。

186 そういう処遇を受けている非常勤理事であ
187 るから、彼が支店に入って職員から受ける挨拶
188 も、単なる利用者と変わらない「いらっしゃい
189 ませ」である。この「いらっしゃいませ」はお
190 客さまへの挨拶であって、協同組合の所有者で
191 ある組合員、さらにはその代表者である理事へ
192 の挨拶としては不適切である。そこに組合と組

193 会員との距離の遠さを感じざるをえない。

194

195

196

197 **まねる、倣うから始まる J A 運動**

198 地域リーダーのなかから理事が選出され、そ
199 の理事が支店と支店が管轄する地域の活性化
200 に責任をもって取り組んでいる J A として、J
201 A 横浜があげられる。私は協同組合における学
202 習活動の重要性を「まねる、倣うから始まる J
203 A 運動」と表現し説明しているが、全国の J A
204 が J A 横浜の支店運営委員会の仕組みを導入
205 することを提案したい。

206 J A 横浜の支店運営委員会は、毎月 1 回、理
207 事会の後に開催される。その構成員は、理事の
208 ほか、評議員、農家組合長、女性部正・副部長、
209 青壮年部支部長、各種生産部会長である。評議
210 員は理事補佐の位置づけで、次の有力な理事候
211 補である。支店運営委員会の協議事項は支店長、
212 理事、評議員の間で決定されるが、その協議結
213 果は、各構成員が自らの組合員組織に流すこと
214 が求められている。したがって、組合の情報と
215 組合員の意思反映は、理事会⇔支店運営委員会
216 ⇔支店（支部）の組合員組織、という双方向性
217 が実現されている。

218 もう 1 つ重要なことは、この支店運営委員会
219 には支店の係長以上が出席することである。こ
220 のため、支店運営委員会では支店職員のお出迎
221 えの雰囲気が醸し出され、組合員と職員との距
222 離が縮まるとともに、組合員として具備すべき
223 当事者意識が高まる仕組みをもっている。その
224 ような場で「いらっしゃいませ」という職員の

225 挨拶が場違いなことはいうまでもない。

226 こういう連携体制ができているから、食農教
227 育、ミニデイサロンなど数々の地域貢献活動が、
228 組合員参加のもと、無理なく行われるのである。
229 その極めつけは、青年部員が小学校の PTA 会長
230 となり、「スーパー給食」という名の地産地消
231 の取り組みを通じて、小学校と J A との良好な
232 関係が維持されていることである。

233 J A 横浜のこのような取り組みからすれば、
234 支店協同活動は、もはや CS 運動の延長ではな
235 いことは明らかである。CS 運動とは「職員に
236 よる、職員のための店舗づくり運動」にすぎな
237 いが、支店協同活動とは「組合員と職員との協
238 働による、地域づくりのための J A 運動」だか
239 らである。

240 では、CS 運動から支店協同活動へ進化する
241 にはどうすればよいのか。最終的には J A 横浜
242 の支店運営委員会をめざすとしても、そこに至
243 るまでのプロセス論が必要である。その 1 つは、
244 すでに述べたが、非常勤理事に活躍の場を与え
245 ることである。もう 1 つは、組合員と職員との
246 協働の場を設けることである。

247 その具体的提案として、ここでは「支店まつ
248 り」と「支店だより」の 2 つをあげておきたい。
249 支店まつりは、地のものを使って、地域にふる
250 まうことを基本とするから、組合員と職員との
251 協働が不可欠である。また支店だよりは、組合
252 員からの情報を頼りに、組合員や地域のできご
253 と、話題を取材し記事にしなければならないか
254 ら、これもまた組合員と職員との協働が不可欠
255 である。

256 しばしば職員の顔写真と J A の商品情報が

257 満載された支店だよりに出あうが、これは本来
258 の支店だよりではない。そんなものを組合員が
259 貰っても、組合員と職員との協働は実現しない。
260 多くの J A で支店だよりが刊行されているが、
261 成功しているのはそう多くはない。その理由は
262 情報提供が一方的だからである。

263

264

265 **10 年先の代表理事組合長としてふさわしいの**
266 **は誰か**

267 女性部や青年部、生産部会など組合員組織活
268 動に一生懸命に取り組んでいるリーダーが地
269 域からの信認を受けて、評議員になり、非常勤
270 理事になる。また、非常勤理事として J A づく
271 りに一生懸命に取り組んでいるリーダーが仲
272 間からの信認を受けて、副組合長になり、組合
273 長になる。そんな枠組みが J A には必要である。

274 そうでないと、何のために組合員組織に加入
275 し、汗を流さなければならないのかが不明確に
276 なる。J A 横浜ではその枠組みが確立されてい
277 るが、その他の多くの J A では欠けている。

278 今、直ちにそれが確立できるとは思わない。
279 それはそれでよい。しかし、ブループリントが
280 いうように、10 年先にはそのような枠組みが
281 全 J A で確立される必要がある。そうでないと、
282 J A における協同組合のアイデンティティは
283 修復不可能な状態に陥るからである。

284 組合員組織のリーダー、非常勤理事、常勤理
285 事というステップアップの過程で、スクーリン
286 グ（教育）の機会の設定が不可欠である。とり
287 わけ非常勤理事になる前のスクーリングが重
288 要である。協同組合とは何か、J A とは何か、

289 わが J A の現状と課題とは何か、を学ばなくて
290 は非常勤理事の役割と責任は自覚できない。

291 その手法として「組合員大学」を設けている
292 のが J A 東京むさしである。ここでは誰もが受
293 講生になれるわけではない。支店推薦という形
294 で、地域の信認に基づく選抜が行われている。
295 だからこそ、受講生たちは将来の重責を思っ
296 て本気になってリーダー論を学ぶのである。

297 もう 1 つ、この組合員大学で重要なことは須
298 藤正敏代表理事組合長が、「協同組合論」を自
299 ら担当していることである。組合長になるには
300 原稿なしで、協同とは何か、協同組合とは何か
301 をしゃべれなければならないことを、身をもっ
302 て示しているのである。

303 農業・農協に対する逆風が吹くなか、これか
304 らの J A リーダーは、社会に対して、政治に対
305 して、強い発信力をもたなくてはならない。そ
306 ういう真のリーダーをつくるのが今の J A
307 リーダーに求められている。須藤組合長は「私
308 の最大の仕事は後継者の育成」と述べているが、
309 まったく同感である。「組合長をみれば J A が
310 わかる」、そういう組合長の出現を期待したい。

311 (標題なしで 300 行)

312

313

314