

提 言

J A全国機関職員として —これまでの職場を振り返って—

一般社団法人 J A共済総合研究所
元参与

いし とう まさ ひろ
石 堂 真 弘



はじめに

令和3年10月に開催された第29回 J A全国大会では、取組実践方策の大きな5つの柱の一つとして「協同組合としての役割発揮を支える人づくり」が提起、決議されました（5つの柱は、①持続可能な食料・農業基盤の確立②持続可能な地域・組織・事業基盤の確立③不断の自己改革の実践を支える経営基盤の強化④協同組合としての役割発揮を支える人づくり⑤「食」「農」「地域」「J A」にかかる国民理解の醸成です。）。

J A大会決議案で人づくりに関する項目が大きな柱の一つとして取り上げられたのは初めてのことであり、激変する環境と課題を踏まえ迅速に変革し続けることができる組織における人づくりの重要性が改めて認識された

とあって良いと思います。

本稿では「J A全国機関職員として」と題し、私が、昭和58年4月にJ A共済連（当時の全共連）に入会し、平成29年8月に転籍するまでの34年4か月およびJ A全中常務理事として「広報」「教育」を担当した4年間をもとに、一人の実務者として感じた諸々のことについて、私見を述べたいと思います。

「決断」できる職員に

これは、私がJ A全中常務理事として、令和元年11月に「J A全国機関中核人材育成研修」の中で訓辞を述べた内容を農業協同組合新聞が取りまとめてくれた講演録の見出しです^(注)。

この講演録は、「また同じことを言っている」と思われても、大切なことは何度も繰り返し話すべきだと思い、私がJ A共済連開発部長、J A共済連埼玉県本部長、J A全中常務理事といった立場で職員に対して、挨拶・訓辞してきた内容が、ほとんど網羅されていますので、補足を加えて振り返りたいと思います。

＜講演録＞「決断」できる職員に

「判断」でなく「決断」できる職員であっていただきたい。これは共済連の上原元理事長の受け売りですが、私なりに理解すると、判断は状況を見て右か左か決めることであり、決断はそこに気持ち加わることだと思っています。

決断は普通、上の立場の人の役割と思いがちですが、日常の案件については、現場で働いている職員のみなさんが一番よく知っています。案外、昇進すると見えなくなることも少なくありません。そして決断して実行するのは組織です。そのためには上司や組織に、いかに納得してもらうかです。ひとりで勝手にやるのではなく、組織のみんなをいかに納得させられるかが問われます。

その際、自分で考えてやるのも大切ですが、人の真似から入るのも悪いことではありません。職場のなかで先輩の背中を見て自分が育ち、その姿を見て後輩が育つ。これがよい職場づくりの基本だと思います。

そして大事なことは、決断を求められたとき相談できるよい先輩や同僚を持つことです。若いころ労働組合の委員長をやったことがあります。委員長はトップであり、自分で決断しなければならないときがあります。そのとき同期の仲間や先輩に相談できる人がいて大いに助けられました。

人のつながりを大切にしていきたい。新人のころ高尾の研修所（現在のJA全国教育センター）で研修した全国連の職員とは、いまもつきあいがあり、よい相談相手になっています。こうした全国連段階の交流が最近少なくなっているように感じますが、今回のような全国機関の中核人材研修のような交流で仲間をつくって欲しいですね。

かつて共済連の埼玉県本部に配属されたことがあります。同じ組織でも全国本部と県本部の役割、特にJAとの直接のつきあいには大きな違いを感じました。県本部の時は、酒の機会も含め、組合長とも積極的に話し合いました。そのとき、真剣に話せば理解してもらえるものだと感じました。全国組織の職員にはできるだけ県本部やJAと話す機会をつくるようにしていきたい。

全国組織の連携に関して、よく組織が先か人が先かといわれます。どちらも大事ですが、やはり人がベースになるのではないかと思います。何ごともすべて自分でやるのではなく、自分の知らないことは知っている人に聞く。これが仕事を進めていく上で大事なことです。

また、スペシャリストかゼネラリストかといわれますが、その議論は意味がないと思います。スペシャリストといっても他のことを知らないとなれません。例えば共済の掛金計算にしても、資金運用のことを知らなければ算出できず、また、建築や自動車のことを知らないと掛金計算もできません。全国連職員はスペシャリストといわれますが、周りのことを知らないとなれません。このことを心にとめていただきたい。

コンプライアンス（法令遵守）が問題にされますが、要は、自分にとって大事な人に今の自分の仕事について、誇りを持って話せるかどうかということだと思います。最後に、みなさんはこれから人に説明する機会が増えますが、相手と時間によって説明の仕方を工夫していただきたい。時間がないからといって早口になっては伝えたいことも伝わりません。誠意をもって、ゆっくり、落ち着いて話す。それが対話の基本です。

今、講演録の内容を振り返ると、少し言い過ぎたこと、言い足りなかったことがありました。以下に4点補足したいと思います。

(1) 掛金計算

「掛金計算」に関する部分は、「できない」は言い過ぎだったと思います。数字だけではなく、どうしてその結果になっているかも考えてもらいたいという趣旨です。

なお、数理部門に限らずですが、専門知識を基に説明・提案をするときは、その専門知識がない人にどう分かってもらえるかが重要だと思っています。「難しいことを難しく言うことは簡単で、難しいことを簡単に言うことは難しい」禅問答のような言葉ですが、いつも心にとめて仕事をしていました。

(2) コンプライアンス

「コンプライアンス」に関しては、心構えだけ話しました。必要な知識等は研修などで習得して欲しいと思います。

(3) 説明

「説明」に関しては、会議等で資料説明するときに与えられた時間内で終わることが大前提です。本当に伝えたい内容、議論してもらいたい内容、決定してもらいたい内容を絞り込むことが重要です。資料も、パワーポイントなどで1枚にまとめたとしても、細かい字で網羅的な内容となっていては、かえって伝わらない場合があると思います。

(4) 対話

最後に「対話」に関して補足します。「説明」

に関する話から続いていて分かりづらくなっていますが別の話をしていますので、講演録を次のとおり修正したいと思います。

『誠意をもって、ゆっくり、落ち着いて説明することが大切です。対話についてもそれが基本です。』

「会話」「議論」「討論」ではなく「対話」が重要だと思っています。それぞれの意味を辞書で見ると

「会話」…複数の人が互いに話すこと。また、その話。

「対話」…向かい合って話し合うこと。また、その話。

「議論」…互いの意見を述べて論じ合うこと。また、その内容。

「討論」…ある事柄について意見を出し合って議論をたたかわせること。

となっています。もう少し補足します。

まず、「議論」と「討論」です。これはどちらも結論を出すために意見を出し合いますが、その目的が違うと言われています。「議論」の目的は、「より良い結果を導くこと」であるのに対して、「討論」の目的は「勝敗をつけること」となっています。

一方、「会話」と「対話」は、結論を出すものではありません。「対話」は「会話」のなかのひとつで、お互いの関係性を築くためのコミュニケーションの意味合いが強く、「会話」との大きな違いは「意味」を共有できているかどうかにあると言われています。

提 言

「会話」「議論」「討論」が必要なときも当然ありますが、協同組合組織として「対話」が重要だと思います。組合員やJAと接する機会の少ない全国機関職員は、特に意識しておく必要があると思います。

心に残る先輩からの言葉

講演録では触れませんでしたでしたが、私はこれまで諸先輩方からたくさんのお教養を受けてきました。そのなかで心に残り、大切と覚えてきたものを紹介します。

「仕事は、逃げると追いかけてくる。逃げずに向かっていくことが大切」

「先見の明なんてない。多くのことを実践して失敗した中で1つの成功があれば、それが先見の明と後から言われるだけ。」

「報連相は、上司から部下が大切。それが出来ていれば、部下から上司への報連相は自ずとされる。」

「悪い報告ほど迅速に。良い報告は後でもよい。」

「大切なのは、変わるべきことを変える勇気と、守るべきことを守り通す信念を両方持つこと」

おわりに

人づくり、職場づくりは、それぞれの組織が自らの課題に向き合い、自らの組織にあっ

た方策を手探りで進めていくしかありません。さらに、様々な変化に対応していく必要もあり、終わりのない永遠の課題とも言えます。

コロナ禍で在宅勤務など様々な勤務形態を余儀なくされましたが、コロナ禍以前から働き方改革などの流れがあり、元に戻ることはないと思われます。時代の変化に伴う職場のあり方が問われますが、そのなかでも変わらず大切すべきことはあると思っており、本稿のなかに人づくり、職場づくりを考えるヒントが一つでもあれば幸いです。

(令和4年7月記)

※ 筆者は、令和4年7月31日に退任しました。

(注) この研修会の内容は、私の講演録も含め『農業協同組合新聞』2019(令和元)年11月30日に掲載されました。現在は、JAcomウェブサイト【JA全国機関中核人材育成研修会・1】JAの将来担う職員養成へ | JA全国機関中核人材育成研修会 | 特集 | JAの活動 | JAcom 農業協同組合新聞で閲覧できます。URL: <https://www.jacom.or.jp/noukyo/tokusyu/2019/12/191202-39801.php> (2022.6.15閲覧)

また、JA全中主催の「JA全国機関中核人材育成研修」は、以前の対象者(入会10年目)には、AgVenture Labの「JA Innovator's Boot Camp」に譲り、対象者を課長クラスに引き上げて日本生活協同組合連合会、NTTドコモと連携した「地域活性化・異業種連携研修会」として令和4年度から開催しています。