



## 持続可能なJAに求められる人材とは —人づくりの課題と方策—

報告：一般社団法人日本協同組合連携機構  
主席研究員 小林 元

コメンテーター：奈良県農業協同組合  
奈良県農業協同組合 松河 祐司

組合員の人づくりとJA職員の人づくりの2つに分けて話します。組合員の人づくりもJA職員の人づくりも範囲が多岐にわたっています。時間も限られるので、私が関わっているところを中心に話します。

### 1. 組合員の人づくり

本日の組合員の人づくりにポイントが2つあります。1つは組合員大学です。次世代リーダー育成の今日的な特徴、課題として、組合員の人づくりにおける総代や非常勤役員など、JAの役員育成の課題について提起します。2つは、JA職員の人づくりです。階層別に様々な課題があります。広域化するJAを視野に支所・支店長と営農センター長など拠点長の能力、教育、人づくりに着目して話します。広域農協時代、郡農協時代から広域合併時代に入り県域にまで広がり、中央会教育部がたいへんになっています。

#### (1) アクティブメンバーシップの中での人づくりの位置と取り組み

組合員の教育には多様な段階があります。近年のJAグループが進めているアクティブメンバーシップから、どこに位置するのか考えます。アクティブメンバーシップを「認知」、「利用」、「参加」、「参画」とステップアップで捉えます。JAを知

るという「認知」も、組合員にJAを知ってもらう意味で、学習であり人づくりだと思います。「利用」は、組合員の課題を解決する意味で、過程の中に学習活動があるべきで、営農部門では学習も込められていると思います。人づくりにおいて、「参加」、「参画」はコアな組合員を対象とします。例えば、総代、農家組合長など基礎組織の長、JAの役員、そしてこうした人たちを育てる次世代リーダー組合員大学、女性大学もこの中に入るかも知れません。今日、取りあげる組合員の人づくりは、「参画」に関わっていく次世代のリーダーを育てるところに焦点をあてます。

#### (2) 全国で広がる次世代リーダー育成研修

組合員大学は歴史が古いので、2000年代以降に限って話します。歴史的背景は、JA福岡市、JAはだのの講座形式のものが全国に広がりました。JA全中の教育部は次世代リーダー育成研修として積極的に位置づけています。JA全中、家の光協会、JCAで、3年前から組合員大学・次世代リーダー研修のために行った研究会に登壇いただいた4つの事例を紹介します。

1つが、JAこうかの「忍☆あすてる」で、第2世代の次のリーダーの育成です。集落営農の次のリーダーがいなくなり、集落営農のリーダーを育てるところに出発点があり、現在は比較的若い

農業経営者や跡継ぎ世代を対象としています。営農面が強い取り組みです。

2つが、J A松本ハイランドの「協同活動みらい塾」で、全国で広がっている次世代リーダー育成研修の1つの雛形だと思います。農業経営者に限らず地域リーダーを育成します。中身が興味深く全国に広がっています。

3つが、J Aあいち中央の「ときいろカレッジ」で、未来のコア組合員を育てるために、女性を対象に取り組んでいます。かなり幅広い取り組みで、裾野の拡大がみられます。

4つが、J A兵庫南の「J A利用者懇談会」で、准組合員の意思反映と運営参画を実現するための事例としてよく取りあげられます。

### (3)次世代リーダー育成研修の特徴

#### ①アクティブ・ラーニング

以前の組合員大学はスクール形式が一般的でした。参加した組合員が、自ら手を動かし、ディスカッションを行い、いろいろな方法が行われています。K J法のようなグループワークが導入され、参加者自身がそのワークをまわして、リーダーとしてのファシリテーション能力の向上がはかられています。J A松本ハイランドでは、参加者が5人から6人のグループをつかって、与えられた課題を自ら考えて発表します。

#### ②P B L（問題発見型 or 問題解決型）のカリキュラム

問題発見型と問題解決型があります。与えられるお題ではなく、自ら問題を発見したり、発見した問題を解決する行うカリキュラムが特徴です。例えば、問題発見型では、事業の説明を聞いたり施設などを見学します。そして、グループで話しあってJ Aの運営について提言書をつくります。

J A兵庫南では、准組合員が事業の説明を聞いたり、農産物直売所に行ったり、カントリーエレ

ベーターを見て、欲しいものやして欲しいことを提言します。

J A松本ハイランドでは、例えば、地域の温泉宿の話聞いて事例を共有・分析して、自分たちの地域で観光と農業を結びつけるための問題を提起します。そして実現方策までつくります。アクティブ・ラーニングもP B Lも大学では一般化している学習の1つです。

#### ③成果

J A役員や女性組織、青年組織の役員、行政の首長を輩出している事例があります。J A松本ハイランドの「協同活動みらい塾」は、J Aの担当理事や女性理事、青年部の部長、部会の部長、村長、村議会議長が生まれています。専務をされていた高山拓郎氏とJ A全中におられた松岡公明氏が手がけた取り組みです。10年くらい取り組み、こうしたリーダーが生まれています。

#### ④参加組合員のO B組織化

組合員組織は、目的別組織や地縁組織が一般的ですが、新しい性格をもつ参加組合員のO B組織が生まれています。担当職員がしっかり育てると元気な組織に育つと、J A松本ハイランドの取り組みから見えています。職員の関わり方が今後のポイントになります。

次世代リーダーの育成が各地で芽生えて、J A全中は約200 J Aの取り組みを把握しています。

#### (4)課題となる役員（総代・農家組合長・非常勤役員）の育成

組合員の人づくりには大きな課題があります。アクティブメンバーシップの参画から見ると、非常勤役員や総代、農家組合長、生産組合長、支部長の教育体系、人材育成です。総代は、総代の読本があり研修がされます。

石川県や福井県、富山県など北陸や九州の米麦地帯、特に米地帯農業地帯では、農家組合長は農業に関わります。特に農政や産地づくりに関するところで、学習意欲がきわめて高いことがわかります。他方、准組合員がなぜJAにいるのか、なぜ総合事業をやっているのかという理解不足が顕著です。

総代や農家組合長、生産組合長、支部長は、ほとんどのJAで輪番で選ばれ、JAとの関わりや関心が薄い総代が結構います。そうした方々の育成や教育体系が実際に不在です。JA側から何について話してくれともなく、総代研修会に呼ばれることがあります。総代の育成、教育体系を考えていかなければいけません、学習意欲がない、関わりが薄いということがあります。人づくりの課題以前の問題で、総代選出の基盤である基礎組織の課題です。

人づくりから掘り下げていくと、JAの組織的な課題に行き着きます。非常勤役員も同じです。非常勤役員の育成・教育体系がないに等しいと思っています。どこの県でもJAでも集合研修1回のみで、われわれのような人間が行って適当に話します。どのような人に非常勤役員になってほしいのか見えません。より踏み込んだ話をすると、BS・PL、経営の数字が読めない非常勤役員が当たり前になっています。協同組合の理解がない非常勤役員です。10年前に役員の属性を調査しました。県によっては元公務員などの非常勤役員が一定数いました。実際にヒアリングをしますと、職員側から協同組合の理解がない、わかっただけないと聞きます。経営者としての資質、運動者としての資質、両面において非常勤役員に対する教育や研修の体系がないということです。先ほど紹介した次世代リーダー育成研修が10年後20年後のJAの非常勤役員に向けて相当意味があると思っています。いずれにせよ非常勤役員、総代、農家組合長などへの、教育体系・人材育成の仕組

みがないことは、そもそも選出基盤の課題、JAのガバナンスに関わる課題です。人づくりはガバナンスに大きく関わっているという視点で、今後の人づくりを考えていく必要があると思っています。

## 2. 職員の人づくり

### (1)経営基盤強化の中での新たな人材育成の課題 (支所・支店長)

焦点を支所・支店長、営農センター長に絞りました。この3年間コロナ禍にも関わらず全国のJAに迷惑をかけ、現地で支所・支店長30人くらいにヒアリングをさせていただきました。経営基盤強化で、どのように拠点再編が行われているのか、から出発しました。JAいわて中央は盛岡市西南側に広がる農村地帯のJAです。8支所4営農センター5グリーンセンターを4つの拠点に統合しました。その結果、各支所長が管轄する職員数が増えました。例えば、紫波支所では、金融部門52人、営農部門34人、合計86人を監督します。矢巾支所は合計62人、都南支所は63人、盛岡支所は52人です。拠点統廃合をして支所・支店の大規模化が全国的に進んでいます。これまでは、拠点の規模が20人から30人で相当大きいと思っていました。10人から20人が一般的で、5人から6人の出張所など小規模店舗があります。拠点長のマネジメントが大規模に変化しつつあります。5人の店舗と80人の支所では、求められるマネジメント能力は明らかに違います。ところがJAでは支所・支店長は一定の扱いになっています。どのようにばらつきを埋めればよいのかと考えています。JAいわて中央は、拠点化をはかったことにより、金融、組合員組織などの組織、営農指導、経済などJAの総合事業プラス組織の部門までを含めて、幅広い総合的な把握が求められています。そうした能力をどのようにつくっていくのか今後の課題です。全国のJAでいくつか事

例がみられます。支所・支店長や営農センター長に、拠点別の収支、人件費や箱代まで含めてしっかり把握して、支所・支店や営農センター単位で次期の事業計画や中期的な経営戦略のマネジメントを進める役員、J Aが増えつつあります。今後、支所・支店長は総合事業すべての把握と同時に経営者としての能力が求められるということをJ Aいわて中央の取り組みから学びました。

## (2)経営基盤強化の中での新たな人材育成の課題 (営農センター長)

同様のことが営農センターでもおきています。長野県のJ A上伊那は、営農センターを3つに統合して、事業部門を横断して地域ごとに拠点化をはかりました。中部営農センターは、次長級のセンター長が1名います。地域振興担当と営農指導があります。J A上伊那は、ビジョンや地域農業を面的に考える素晴らしい取り組みをずっとされています。品目に限らない地域の農業をどのようにするのかという地域振興担当と品目担当がいます。そこにサテライト的な資材店舗、併設されている農産物直売所まで含めて拠点化をはかりました。その結果、営農センター長が管轄する職員が53人まで増加しました。しかも所管する業務の領域が、地域農業振興と営農指導、品目技術指導、営農指導、資材購買、農産物直売所の運営まで広がっています。J A上伊那は、販売は本所の販売部署が一括で行い分荷権も本所にあります。営農指導であれば販売も関わってきます。営農センター長は、販売や購買を含めた店舗運営まで範囲が広がっています。営農センター長には、拠点の業務や労務管理と今までにあったものから地域農業振興計画も含めて企画機能がとても求められています。これはずっと課題でした。営農部署で地域農業の企画機能を持った人を育てる、J A全中の新しい資格も走り出しています。ここまでは理解ができます。新たな取り組みとして、J A上

伊那は、営農センター単位で箱代や人件費まで含めた拠点別収支を把握し、計画を自分たちで作り、P D Cをまわすことを求め始めました。これを可能にする営農センター長を育てる仕組みがあるのかということです。営農経済事業担当者からは、背中をみて育つO J Tをおうかがいします。マネジメント能力を含めた営農経済事業における人材育成のO J Tに何があるのか、指導員の資格認証だけで営農センター長は育たないのではないかと強く感じます。

## (3)経営基盤強化の中での新たな人材育成の課題 (支所・支店長)

神奈川県で3 J Aで支所・支店長のヒアリングを行い、アクティビティ調査に近いことをやりました。支所・支店長は、女性組織や生産部会などの組合員組織もですが、地域や組織への対応、支部や生産組合、農家組合などの基礎組織への対応、かつ支店協同活動や支店運営委員会、支店ふれあい委員会などの活動までコミットメントしています。支所・支店長の仕事は、拠点のマネジメント以上に組合員対応や組織対応が大きいと言われる方がたいへん多くいらっしゃいました。

いくつかの県でこうした支所・支店長、センター長向けに組合員組織基盤強化のための研修をやらせていただきます。現実には、体系化もされず全国ではおざなりになっています。支所・支店長が、組織基盤強化で大きな役割を果たしているにも関わらず、そうした能力を育てる場が用意されていません。人づくりの大きな課題だと感じています。

## (4)拠点長に求められる能力(経営・組織)と教育 体系

どんどん広域化して経営基盤強化が進んでいます。農林中央金庫は、2016年から2018年くらいに全国の8,000店舗を2,000店舗にまで統合すると出しました。将来的に営業店システムとセット

で2,000店舗となり、1支所・支店あたりの貯金は500億円くらいと、とんでもない規模になります。そこまでいかななくても、全国的に大規模拠点化が進んでいます。そうすると、職員数も業務量も増えます。業務管理や労務管理において、20人規模の店舗とは異なる高度なマネジメント能力が必要となります。今、このマネジメント能力が何なのかを調べています。

拠点長に拠点別の固定費を含む収支やBS・PLを把握して、さらに経営計画を策定する能力を求めているJAも増えています。経営者としての能力です。大規模拠点化で言えば、JAの支所・支店は昔の農協とほぼ同じサイズです。平成合併前市町村のケースで、平成合併市町村くらいのサイズになった支所・支店もあります。大規模な拠点の支所・支店長、営農経済センター長は、昔の農協の専務理事や参事、非常勤役員が組合長くらいのイメージを持っています。そう考えると、支所・支店長は経営者としての能力も求められます。さらに、組合員の日常的な接点としての組織基盤強化の実行力と企画力が求められると思っています。

支店協同活動は、支所・支店長やJAのトップが自分の言葉で話せないと、数年経つとマンネリ化するなど後退しがちです。支所・支店長の実行力と企画力に相当依存していると感じます。そして、マネジメント能力と経営者としての能力、組織基盤強化の能力の3つが求められているだけではなく、日常的な拠点での教育の能力も求められています。

JAグループでは、JAMP研修と資格認証試験が支所・支店長と営農センター長向けの教育体系で研修体系です。これで、今求められている人材の育成ができるのでしょうか。一番近いのは中核人材研修だと思っています。中核人材研修は、ものすごくコストをかけています。それは、拠点長向けには難しいので、拠点長向けの教育体系や

プログラムが必要だとすごく感じています。この向こう側には各JAにおいて、支所・支店長や営農センター長にどのような能力や役割を求めめるのかを明確化する必要があると思っています。そういったことを考えていくと、様々な論点が出てきます。拠点長の人材育成を考えると、人事ローテーションのあり方が大きなポイントになってきます。JA全中の経営は、ワンストップ化しようと言っていますが、拠点長は金融部門だけではなく営農の知識や理解が必要です。そうすると、人事ローテーションをどのようにしていくのが課題です。

それから、職員数が1,000人を超えるJAが増えてきました。1,000人を超えると顔が見えせんから、データ化された人事になっていきます。そうした時に、拠点長を育てる明確な方針や体系がなければ、どうなるのかと強く感じます。さらに、拠点長、本所の部長、常勤役員と就任して、その先のラインがあります。

すごく失礼なことを言います。いろいろなJAに行ってお話を聞くと気になります。常勤役員に本所の部長と言動が変わらない方がいます。JA全体の経営を見通さず、自分が所管する部署だけを見ている方がいます。常勤役員の育成プランや教育体系も考えないといけません。人事ローテーションから始まり一定の長いスパンを持った人材育成の方針や研修体系を新しくつくらなければならないのではないのでしょうか。

戦後農協以降、JAが広域化・大規模化しています。ガバナンスの仕組みを含めてマネジメントも、規模に適応したあり方に変化がなく、戦後農協の村農協時代を延長しているだけです。人づくりの規模に適応したあり方を具体的に考える必要があるのではないのでしょうか。

#### (5) 県域JA時代のJA都道府県中央会問題

JA職員の人づくりで、広域から県域と言葉を

代えてみました。そうした中、J A都道府県中央会の教育部署に課題があると思っています。

現在の中央会系統の教育は、資格認証試験と連合会にも大きく関わる事業専門研修、マネジメントでは階層別につくられたJ AMP研修、中核人材研修とマスターコース、新任役員研修があります。資格認証試験は、職場内学習をどのように導入していくのか課題になっています。J AMP研修は、さらに高度な支所・支店長と拠点長の教育体系が必要です。中核人材研修は有用で効果も高いですが、今の経営戦略のスキームフレームワークを使った経営戦略論をベースにした中核人材研修が20年以上経ちました。中核人材研修を受けた人間は、経営戦略をあれだけ勉強しているのに卒業論文では、分析せず文字だけ入れたSWOTの表だけ出てきます。分析はその先だといつも指摘しますが、どうしたらよいかと思っています。新任役員研修は集合研修が1回しかありません。トップを含めて常勤役員の教育や非常勤役員の資質向上が必要だと思います。J A全中は常勤役員向けの新しい総合研鑽の場として、研修の仕組みを今年から走らせました。手上げ方式なので、関心のある少数しか来ません。全体の底上げにつながらないと思っています。

中央会系統の教育に望むことはたくさんありますが、地域J Aの時代になって、全国的に中央会の教育部署は人員が縮小しています。そもそも今の研修体系はやるだけでもたいへんです。どのようにすればよいのか悩みどころです。

1県1J Aをはじめ地域J Aになって、地域J Aに教育機能が内部化されるケースも出てきています。地域J Aでは、資格認証試験をはじめ府県間の連携、ブロック型の取り組みなどが進められています。中核人材研修では、中国地方や四国地方も県間で連携をしています。近畿地方のように独自のスキームをつくったり、教育資料の開発をどのようにしていくかもあります。今後、系統

としてJ A職員の人づくりのための仕組みをどのように考えていくかは、1県1J A、地域J Aが進んでいる西日本では喫緊の議論だと思います。そこをきちんとやらないと、府県中央会の教育担当者が過労死するのではないかという心配もあります。

### 3. 参考

#### (1)早期改革制度見直しの概要

早期警戒制度の本質は、中長期的なJ Aの経営のシミュレーションと経営戦略を策定できる役員をJ Aの中につくることです。こうした能力を持った職員をどのように育てるか、中核人材になってくると思います。

#### (2)職場内学習の可能性

J A上伊那が今年度から始めた取り組みで、J Aの常勤役員が経営会議でつくり管理職に説明します。管理職は、毎月1回職場内で与えられたテーマについて自らの言葉で職員に話し、ディスカッションをする職場内学習を始めました。自分の言葉で話すのはとても大切で、それ自体が教育です。すごくよい取り組みだと思います。雛形になったのが、J A岐阜中央会教育部が農協改革を前後して作成した、全10回の職場内学習用資料です。こうした職場内のOJT学習をこれからどのようにやっていくか、拠点の規模が大きくなると大切だと思います。

#### (3)組合員大学の事例

J A全中とJ C A、家の光協会で組合員リーダー養成のための組合員大学・講座開講に向けた研究会は、今年度4年目に入りました。2020年には家の光の研究集会でも組合員大学について紹介しました。

### ① J A こうか「忍☆あすてる」

家の光協会の教育文化部が事例集として持っていますので、ぜひお問い合わせください。農業経営の知識・情報・技能・創造力の向上などの自己研鑽、将来の組織のリーダーとして指導力が発揮できる人材の育成を目的とします。資料に3ページには30歳代から40歳代と書きましたが、募集段階の受講対象者は40歳代から50歳代です。集落営農の後継者がいなくなり、取り組まれてきました。元気な活動をされています。

### ② J A 松本ハイランド「協同活動みらい塾」

カリキュラムは、1年間に10回行われます。例えば、「地域を元気にする仕組み パネルディスカッション」があります。これは現地の地域おこし協力隊の若者を呼び、報告を聞き、グループワークでディスカッションをして一緒に何ができるか発表をします。「地域おこし～中山東花園の活動～」は、卒塾生の話を聞いて、こんな事が勉強になった、これからこういうことをしたいと話します。「観光と農業のつながり」は、温泉宿の女将さんをお話します。入塾式と卒塾式には、岡山大学名誉教授の小松先生が活を入れます。アクティブ・ラーニングとPPLを導入した取り組みです。成果として、リーダーが生まれ、さらに戦略的に発展プロジェクトとしてアクティブメンバーシップのあり方に位置づけられています。J Aとして、しっかりとした組合員の人づくりの取り組みだと思えます。先ほども紹介したとおり、ワークショップを開いて、K J法を使ったグループワークや発表をしています。最初は皆さんの手がとまります。ところが、最初のリードをしっかりしてあげると簡単にできるようになります。最初は私が行き、今は職員が最初からリードして、その後は自走する素晴らしい取り組みです。大切なのは、事務局の職員が様々な仕掛けをしていくことです。講師に任せっぱなしではなく、窓口に

なったり、話しあったり、皆さんが参加しやすい仕組みを丁寧につくってあげる取り組みです。

### ③ J A あいち中央「ときいろカレッジ」

女性を対象としています。J Aまつりに向けて参加者がグループをつくって出し物をします。バザーでもよいし、食べ物をつくって売ってもよく、企画をして実践しています。やきいもスイーツが、新しいグループづくりにつながっている取り組みです。始まったばかりですが、おもしろい取り組みです。

### ④ J A 兵庫南「J A 利用者懇談会」

准組合員の意思反映・運営参画の1つのあり方です。J Aを知ってもらい、学んでもらって、准組合員の皆さんからJ Aに意見書を出して、役員が受け取って応えます。アクティブメンバーシップにJ Aの組織を位置づけて、人づくりをどのようにしていくかをしっかり考えられています。

座長：

ありがとうございました。興味深い事例をたくさん紹介いただいて勉強になりました。

早速ですが、コメンテーターからコメントをいただいて質疑をおこないます。



松河：

J Aならけんの松河です。貴重なお話をありがとうございました。

早急に取り組むべき課題は、1つは、組合員の人づくりです。それは、先生の言われた現状からはかなり遠い道のりだと思って



います。過去は三位一体だったのかも知れませんが、今の組合員の皆さんはJAの利用者という立場が強いと思います。商系からみるとお客様になります。JAはこんな組織です、こういうところを使っていたらすごく便利ですと、宣伝・広報すると、JAに対する理解につながると思います。

現状は組合員の皆さんと話をする、JAの目的とみなさんの目的、JAに対する要求がずれていると感じます。そういう意味で、宣伝・広報を一生懸命しても、それを要求されておらず、うまくいかないと感じています。

2つ目の課題は、職員の人づくりです。JAならけんは、嘱託・パートを含め1,000人を超える職員を抱えています。問題なのは、支店や地区の管理職になる時に、今まで営業活動をやっていて急に内勤の管理職になることです。営業スキルは高くても、人の管理スキルや支店別の収支状況を把握するスキルに関して、急に言われても困るという実態です。

また、営農経済センター所長・支店長に、その店舗の収支をどのようにとるのか聞いた時に、答えが返ってこないことがあります。財務諸表を読むスキルも必要です。管理職の育成プログラムを、より充実していかないとはいけません。

JAならけんは統廃合をすすめ、現在49支店です。結果1支店の事業量が非常に大きくなっています。その所長に理解がなければJA全体の収支に与える影響も非常に大きくなります。管理職の育成が、過去以上に大切になっています。

さらに、組合員の人づくりや職員の人づくりを達成するために、データ化をどんどん進めないといけないと個人的に思っています。偏重しすぎると悪影響もあると思いますが、組合員のニーズ分析や職員の異動を検討する上での情報として必要と感じています。私が働き出した頃は、74か75のJAがありました。各JAの総務部長や参事は、

各職員の属性や地域の農業情勢をよくご存知でした。今は人事異動をしないといけないのに、個人の頭の中のデータに頼るには、あまりにもデータが少なすぎます。そのような意味でもデータ化・システム化を進めなければいけないと思います。

一方、JASTEMやCompassJAが導入され、電算部はいらないのではという雰囲気もあります。しかし、1,000人以上の職員、10万人以上の組合員を管理するために、内製でそのようなデータを管理する電算部の立ち位置は大切だと思います。私は電算部出身でなく電算至上主義でもないのですが、このような大きな組織、大きなデータを管理するためにシステム化は必須だと思います。

また、先生が言われた、営業が得意な人が管理職になったとたん管理能力が問われるという問題も起きています。農家も法人化されてニーズが変わってきています。営農指導員も会社運営に関するスキルが必要だと思います。全国組織にそのような研修をやっていただくと非常にありがたいと思います。

小林：

松河部長ありがとうございます。

JAと遠い組合員の皆さんは、JAのことを知らなくてもよい、それよりホームセンターより安い方がよい、金利が高い方がよいという話です。宣伝・広報活動から入るのは、その通りだと思います。いつも言っているのは、まずJAのことを知ってもらう、直売所がどこにあるのか、何をやっているのか、そういう意味で「認知」です。その先は、教育とか言っている場合ではなく「利用」だと思います。JA全中がやってきたアグリメンバーシップに、認知・利用というステップがあり、どちらかという人づくりです。人づくりより裾野





を広げることは松河部長の言われる通りだと思います。

管理職の人づくりでは、松河部長と問題意識がまったく一緒です。とても大切なことを言われました。データ化です。これは絶対必要だと思います。1,000人もいれば把握できません。そうするとデータ化となります。例えば、早くに関西で1,000人規模になったJAは、その人がどのような経歴か、どのような資格を持っているのかなど、人事の仕組みをしっかりとデータ化・数値化しました。組合員のデータ化も必要だと思います。最低限すぐに取りかからないといけません。電算至上主義者でないと言われたのがおもしろかったのですが、どのように運用していくのかが問われるところでは。

実はそれ以前の問題で、人づくりにおいてデータ化が進んでいないことを痛感しています。JAグループは、DX人材を育てることができません。外部の優秀な人を引っ張ってくるしかないと思っています。2年くらい前からDX人材の取り合いが話題になりました。専門的なデータサイエンティストやデータアナリストは、大企業に初任給で年収2,000万円や3,000万円で引き抜かれています。日本で足りないのを外国から引っ張ってきています。そうしたDX人材やスペシャリストをどのように採用していくか、育てていくかを考えないといけません。JA全中のデータ環境を素人がいじっているから変わらず、餅は餅屋だと思っています。

最後にとても大切なことを言われました。農業経営で法人化したケースに対して、経営指導ができるスキルが必要だということです。その認識は、JA全中の営農の担い手が強く持っています。ものになるかはまだわかりません。そのような人を育てる新しい仕組みが営農部署で開発され、広がりがつつあります。そこがJA全中の営農のラインとJAの営農だけがつながって縦割り化している

ので、そこにどのように横串を刺していくのかが課題だと思いました。

**座長：**

ありがとうございます。

私から聞かせていただいてよければ、松河部長のご質問に組合員とJAとのギャップの話がありました。組合員の思いとJAの思いがずれているのではないかとお話されました。

**松河：**

三位一体が本来という時代の「おらが農協」という考え方には、農協の利益の増加は各個人の所得の増加につながるという感覚があったと思います。今は、大規模化された農家や直売所で現金収入を得られる農家など、収入の得方が多様化しています。これをやれば農家が喜ぶというのが通用しなくなりました。JAの思いと組合員の思いが、ずれて多様化してきているのではないかということです。

**小林：**

松河さんが言われた通りだと思います。だからこそ組合員政策の体系化がとても大切です。組合員がどのような人で、多様化をどのように捉えて、どのように対応していくのか前提として必要です。それがあって初めて、それぞれにあった人づくりや関わり方が決まるのではないかと思います。

**座長：**

ありがとうございました。

Zoomで発言しにくいかも知れませんが、研究会ですので自由に発言いただければと思います。

乾谷：

J A大阪中央会の乾谷です。座長改題もあわせて増田先生と小林先生に1つずつ質問します。

増田先生の資料4ページで、「職員教育」について気になることとして紹介いただきました。私どもも、書かれている通りの課題認識を持っています。特に、若手職員がすぐ辞めたり定着率が低いことの要因は何だとお考えでしょうか。

小林先生の報告で、組合員では非常勤役員の教育体系、職員では常勤役員の教育体系や拠点長の教育体系といった表現が出てきます。それぞれの階層に何か体系をイメージされているのか、最終的に職員から役員となった時に、1つのルートで体系立てていくイメージでお聞きすればよかったですか教えていただけたらと思います。

座長：

ありがとうございます。私に対するご質問は、新採若手教育の問題で、すぐ辞める職員の要因は何かということです。私は専門ではありませんが、例えば、大学を卒業して就職する人たちの世代性に問題があるとみています。J Aに限ったことではありません。叱られたことがない若者たち、職場で仕事を勤めることに耐えられないとよく言われます。これは科学的な話ではありませんが、そういう世代性の問題があると思います。J Aに固有の問題があるとすれば、J C Aの西井さんがJ Aの職員アンケートを分析されて、入組後すぐの若手の職員が、協同組合の理念とJ Aの現実のギャップに気づき、当初持っていた協同組合に対する情熱や仕事に対する前向きな姿勢を失い落ち込む時期があると指摘されていました。そういうことが雇用の問題としてあるのかも知れないと思います。西井さんの分析では、そこを過ぎると、



J Aのでの自分の役割や目標を再構築して乗り切ることがあるようです。それに対応できないと離職する流れがあるのだと思います。

小林：

増田先生への質問に関して補足させてもらいます。

増田先生が言われる通りで、まさに西井もそのことを皆さんのアンケートから分析させてもらっています。他方、数年前に内部の調査で全国のJ Aに離職率の状況を調査したことがあります。同業他社よりもJ Aグループのほうが離職率が圧倒的に低かったです。J Aの現場からすると、せっかく入ってくれた若い卵がすぐ辞めてしまうのは大問題ですが、同業他社に比べるとよいです。

ご質問いただいた内容についてです。非常勤役員も常勤役員も階層別の研修として1回だけわれわれが話をしてお終いだとまづいです。

もう1つは、ライン職として、常勤役員までのラインを入組から描いたものがといったところだと思います。J Aの仕組みとして、常勤役員は組合員が選びます。ラインとしては、部長をめざしてということだと思います。そうした意味で、非常勤役員や常勤役員の教育体系が必要だと思います。昔、私は非常勤役員や常勤役員に就任するのに資格認証を入れたらと言って、J A全中の役員にとてお怒られました。ただ、次世代リーダー育成の組合員大学の仕組みは、組合員から縦で役員になっていくよい仕組みだと思っています。

座長：

ありがとうございます。

たしかに非常勤役員は、今のJ Aの役員選出システムでは、必ずしも協同組合について理解のある方が選ばれてくる保証はありません。そういう意味では、非常勤役員に就任した段階で、J Aや協同組合について基本的な認識を持ってもらわな

ければなりません。そのための仕組みができて  
いるかは、J Aを運営していくうえで大切なことな  
ので、検証をしていかないといけないと感じます。  
それぞれ工夫はされているのですが、一定の  
レベルにまで持って行く必要があると思います。

さて、ご質問いただき回答していただきました。  
ご自由にご発言ください。

北川：

小林さん、貴重な報告あ  
りがとうございました。

内容について異論はない  
のですが、報告の便宜上か  
も知れませんが、組合員教  
育と職員教育にわけて報告  
がありました。理想論かも知れませんが、組合員  
と職員がともに学ぶことが重要だと思います。例  
えば、組合員教育の事務局やセッティングを運営  
するうえで、職員もいろいろ学ぶと言われます。  
ともに課題を共有したり、課題の解決策を一緒に  
考えたりすることがもっと広がらないかと思っ  
ています。その点についていかがでしょうか。

小林：

ありがとうございます。

そこを出発点に、今回の報告資料をつくろうと  
して挫折しました。組合員大学、次世代リーダー  
育成研修を担当している職員は教育効果が高いで  
す。J A松本ハイランドの臼井課長のもとに配属  
された若い男性職員が、最初は訳がわからず面倒  
くさいことばかりでしたが、組合員とともに協同  
組合の意味を学び、組合員との関係ができて、教  
育効果がとても高いことがわかりました。それ  
に関わらない人たちは、まったく関心がないか知  
っていても自分の業務の外側になってしまい業務負  
担に感じ、支店協同活動などでおこる弊害と同じ  
ようなことが見えています。



協同組合理解は、J A共済連や農林中央金庫が  
やっているCS・ESが職員にはずっと入ってい  
る気がします。ただ、支所・支店の職員は、組合  
員との日頃の関係で育っていくのはその通りだ  
と思います。組合員組織担当になると意識が違  
うとアンケートから出しています。私の力不足で  
組合員と職員の人づくりをクロスオーバーさせ  
ることができなかったのはお詫びします。

北川：

ありがとうございます。

組合員大学を位置づけるときに職員教育とし  
ても位置づけて、それを管理職やトップが見つ  
めることが大切だと改めてわかりました。

辻村：

増田先生が紹介された大  
会決議の人づくりの部分に、  
「協同組合らしい」と強調さ  
れている部分があります。  
内容も4つ出されています。  
「協同組合らしい」部分は、  
J A全国大会でどのようなところが強調されて  
いるのか、小林先生のご報告ではどのような部  
分なのかを教えてくださいたいと思います。



座長：

ありがとうございます。

難しいテーマですし、これは報告Ⅱの岩佐組  
合長のお話でも問題提起があるので、あとで議  
論できると思います。ここで議論していただ  
くとすれば、松河部長が、支店長やセンター  
長になったときに、営業スキルは持っている  
けれど、人事の管理のスキルやマネジメント  
はないと言われました。あわせて組合員  
との接触や組合員組織を動かしたり、組合  
員とともに事業を進めるスキルや姿勢も戸  
惑うことが多いのではないかと思います。

J Aの仕事は、営業や事業推進をして、数字をあげるだけではありません。組合員との協力関係やつながりを強めながら、仕事もしていくという独特の仕事の仕方を学んで対応していかないとJ Aでは成果があげられないと問題を立てて働ける人を、協同組合らしい仕事のやり方、協同組合らしい人、協同組合人になると考えています。補足があれば、ぜひご意見をいただきたいと思いません。

小林さん、この協同組合らしい人づくりはいかがでしょうか。

**小林：**

増田先生が言われた通りですが、J A全中の書いた人間は考えていなくて、理想論的な「協同組合らしい」だと思えます。逆に、辻村先生が言わ

れる通り「協同組合らしい」とは何かを突き詰める必要があると思います。そうしたなかで、協同組合が何かを自分の言葉で説明できる、理解していることが「協同組合らしい」にかかっているのではないかと思います。今日はそこよりもテクニカルな話に引きつけたところがあります。全体として協同組合とはこのような組織だと自分の言葉で言える職員だと思えます。

**座長：**

ぜひこれからも一緒に議論を深めていただければありがたいと思えます。

時間も参りましたので、報告 I の質疑はここまでとさせていただきます。

小林先生、松河部長ありがとうございました。

## 持続可能なJAに求められる人材とはー人づくりの課題と方策ー

一般社団法人 日本協同組合連携機構 基礎研究部長 小林 元 [h-kobayashi@japan.coop](mailto:h-kobayashi@japan.coop)

- I 組合員の人づくり
1. アクティブメンバーシップ
  2. 次世代リーダー育成研修
  3. 次世代リーダー育成研修の特徴
  4. 課題となる役員の育成
- II JA職員の人づくり
1. 経営基盤強化と支所長・支店長
  2. 経営基盤強化と営農センター長
  3. 組織基盤強化と支所長・支店長
  4. 拠点長に求められる能力
  5. JA都道府県中央会の課題
- 参考  
早期警戒制度の見直し  
職場内学習の可能性

- 本日の報告のポイント
- ・ 次世代リーダー育成研修の特徴
  - ・ 総代・非常勤役員の育成の課題
  - ・ 支所長・支店長・営農C長の能力
  - ・ 広域JA時代の中央会教育部の課題
- 資料 全国に広がる組合員大学
- ・ 忍☆あずてる J.A.ことうか
  - ・ 協同活動みらい塾 J.A.松本ハイランド
  - ・ とぎいろカレッジ J.A.あいち中央
  - ・ J.A.利用者懇談会 J.A.兵庫南

## 3 1 組合員の人づくり 2. 全国で広がる次世代リーダー育成研修

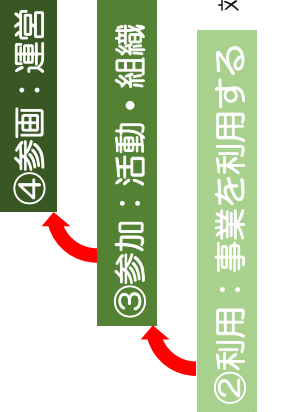


### 次世代リーダー育成研修

- 事例① 第2世代の次の世代のリーダーの育成  
30〜40歳代の青年層の農業経営者・後継ぎ世代  
事例：忍☆あずてる（JAことうか）
- 事例② 農業経営者に限らない地域リーダーの育成  
30〜60歳代の将来の總代・役員候補者  
事例：協同活動みらい塾（JA松本ハイランド）
- 事例③ 地域住民の理解を広げることで視野の拡大  
未来のコア組合員三女性・定年退職者  
事例：とぎいろカレッジ（JAあいち中央）
- 事例④ 准組合員の意思反映・運営参画の実現  
20〜70歳代の准組合員三コア女性組合員  
事例：J.A.利用者懇談会（JA兵庫南）

## 2 1 組合員の人づくり 1. アクティブメンバーシップの中での人づくりの位置と取り組み

- 総代／農家組合長／JA役員  
組合員大学／支店協同活動  
支店協同活動／組合員組織加入  
目的別の組織活動（子育てなど）



- ①認知：JAを知る  
対話運動／JAまつり／支店協同活動／直売所  
広報紙／支店だより／食農教育／農業体験
- ②利用：事業を利用する  
対話運動／訪問活動／渉外活動

## 4 1 組合員の人づくり 3. 次世代リーダー育成研修の特徴

- ・ **アクティブ・ラーニングの導入**（グループワーク＋ディスカッション）  
グループワーク（KJ法）の導入⇒ファシリテーション能力の向上
- ・ **PBL（問題発見型or問題解決型）の活用**  
問題発見型：JAの事業説明・施設見学などから、JA運営への提言  
問題解決型：事例共有から分析、具体的な実践方策の構想
- ・ **成果として、JA役員、女性組織、青年組織役員、行政首長などの輩出**
- ・ **参加組合員のOB組織化**  
地縁組織・目的別組織と異なる新しい性格を持つ組合員組織の可能性



協同活動みらい塾の成果

<p>①地域リーダーへの成長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ JA当理事（1名）</li> <li>・ 女性理事（1名）</li> <li>・ 青年副担当部長（4名）</li> <li>・ 女性副担当部長（1名）</li> <li>・ 女性副担当部長（2名）</li> <li>・ 支所長候補者（2名）</li> <li>・ 支所副担当部長（1名）</li> <li>・ 村長（1名）</li> <li>・ 村議会議員（1名）</li> </ul>	<p>②支所協同活動への参加</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 夢あひだ農園</li> <li>・ JAまつり</li> </ul>
<p>③地域住民の理解の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各組のB会立ち上げ</li> <li>・ 期を越えたる会開催</li> <li>・ 卒業生が講師を務める</li> </ul>	

資料：つくば未来ハイランド 協同活動みらい塾





# 参考事例

## 全国に広がる組合員大学

JA 全中教育部・JCA・家の光協会  
 組合員リーダー養成のための組合員大学・講座開講に向けた研究会  
 2019年度～2021年度研究会資料より抜粋・加工転載

## 15 事例

### 組合員大学の事例② JA松本ハイランド協同活動みらい塾

日時・場所	講 座	特 徴
6月8日(金) 13:30～16:30 クリンパル	入塾式、JA松本ハイランドの概況 開講講座「地域の「こころ」」	入塾式は、各農協役員出席(自卒化)、JAの垣内次郎 部長より地区組合長様へ挨拶、この年の各農協の動向及び グループワーク、卒業生のフアンション・フアンション学習開催
7月8日(木) 13:30～16:30 クリンパル	JCAのいま、これからの農業 SNS講座	地域おこし協力隊からの報告
8月5日(金) 13:30～16:30 クリンパル	地域を元気にする仕組み ハネカブ・アイスカブジョン	中山間地、高齢化の進む地域で農業で地域が元気になる活動を紹介 講師に卒業生を起用。事例とともに、卒業後の変化等も
9月7日(土) 13:30～16:30 クリンパル	地域おこしへの中山間地域の活動 「誰でつなぐ仲間づくり」	観光と農業がタッグを組むことで期待できる新しい取り組み 農業との関係性や、農業種とかわらぬことで新しい発見を見つける
10月14日(木) 13:30～16:30 遠州運農王之道	観光と農業のつながり	地域の課題～地域のブランドづくり 地元大学の教授に依頼し、地元大学の事例のため内容がより身近に
11月29日(月) 13:30～16:30 クリンパル	JAMのなかで何州 組合員大学 みなみ未来塾との交流	（コア以前は単体の卒業生、JAの指導）
1月 13:30～16:30 クリンパル	50のふり みらい塾卒業生との意見交換会	振り返りの講座として開催。先輩の意見を聞き、地域課題をともに考える
2月 14:00～16:30 クリンパル	みらい塾卒業生との意見交換会 JA運営への参加について	みらい塾での学びを卒業後地域でどう活かすか。
3月18日(金) 14:00～16:30 クリンパル	1年間のまとめ 卒業式	同期会の立ち上げ

## 16 事例

### 組合員大学の事例② JA松本ハイランド協同活動みらい塾

協同活動みらい塾の成果

①地域リーダーへ成長

- ・JA担当理事(1名)
- ・女性理事(1名)
- ・青年部正副部長(4名)
- ・生協部正副部長(11名)
- ・女性部正副部長(2名)
- ・支所運営委員会委員(2名)
- ・支所副代表(1名)
- ・村長(1名)
- ・村議会議員(1名)

②支所協同活動への参加

- ・参加16農園
- ・JAまつり

③地域を超えた仲間づくり

- ・期在超えた合同講座
- ・卒業生が講師も訪れる

みらい塾発展プロジェクト

目指すから「みらい塾」をいかに  
 ・卒業生対象とした振り返り学習の場  
 (文字・図画的な学び)  
 ・当番農園をもつて地域を考える機会  
 (協働の意識をもちつづける力)  
 ・課題の克服(各農園の自卒する農)  
 (自卒する農)  
 ・次期協同活動への参加  
 (自分の時間を自主的に増やす)  
 ・仲間同士が協力して地域の課題を解決  
 (未来を語る)

5年後も10年後も元氣な農業、地域、JA

資料：JA資料より転載

## 14 事例

### 組合員大学の事例① JAこうか「忍★あすてる」

【運営要領】  
 JA管内の農業者が塾の活動を通じて、農業経営への知識・情報・技能・創造力の向上などの自己研鑽に励んでいただける機会とするとともに、仲間づくりの場とする。将来の組織のリーダーとして指導力が発揮できる人材の育成を目的とする。

【受講対象者】  
 JAこうかが管内に農地または施設があり、将来の農業を担っていく意欲的な方。原則として40歳～50歳代とする。

資料：JA資料より転載

JAこうか協同組合塾(忍★あすてる)

農業者のみなさんへ  
 塾生は、農業者のみなさんへ  
 塾生は、農業者のみなさんへ  
 塾生は、農業者のみなさんへ

日	時	内容
7月	13:30～16:30	入塾式・開塾式
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
3月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
4月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
5月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
6月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
7月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
8月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
9月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
10月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
11月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
12月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
1月	13:30～16:30	地域を元気にする仕組み
2月		



# 17 事例

## 組合員大学の事例②

### J A 松本ハイランド 協同活動みらい塾



**打ち解ける場**  
(※予約は必須です)

**消せる模造紙**

**元気カラーのポストイット (カラフル)**  
(無地の紙にざやかく色紙(カラフル)、あれた紙も...)

**想像へイメージ**

**グループは毎回メンバーシップ**  
(性別、センス、トーン、若年、地区、出陣等)

**発表は自由** (手上げ制、順番制)

**優先**

資料：JA資料より転載

# 19 事例

## 組合員大学の事例③

### J A あいち中央ときいろカレッジ

次世代女性リーダーの育成

○講座内容のポイント

**【学ぶ】**  
普段、聞かない話を聞くことで、JAを身近に感じ、JAとの関わり方について理解を深めることにより、気づきを得る機会づくり。

**【楽しむ】**  
普段、目的外グループで実施している活動を体験することで、組織活動への理解を深め、参加・参加につながる機会づくり。

**【考える】**  
JAまつり出店企画を愛蔵生が主体となり、企画・実施することで、JA事業への理解を深め、運営参加につながる機会づくり。

講座名	開催日時	開催場所	参加費
1. 初級講座	10月10日(土) 10:00~12:00	JAあいち中央ときいろカレッジ	無料
2. 中級講座	10月17日(土) 10:00~12:00	JAあいち中央ときいろカレッジ	無料
3. 上級講座	10月24日(土) 10:00~12:00	JAあいち中央ときいろカレッジ	無料
4. 卒業講座	10月31日(土) 10:00~12:00	JAあいち中央ときいろカレッジ	無料

JAあいち中央ときいろカレッジ 事務局

**【目的】**  
女性組合員を対象に、JA運動・地域農業・農政・組合員としての役割等に関して学習する機会を提供することにより、将来の組織活動をはじめ、事業・経営への参画となり得る人材、女性リーダーの育成を目指す。

**【受講対象者】**  
①正組合員とその家族の女性  
②対象年齢 45歳～60歳未満  
③支店運営委員会の推薦  
募集人数：20名

資料：JA資料より転載

# 18 事例

## 組合員大学の事例②

### J A 松本ハイランド 協同活動みらい塾

**現在**

- ・写真撮影
- ・情報共有カードの提出
- ・メール、LINEの活用
- ・受信したときの返信対応

**コロナウイルス**

どんな状況でも、JAの未来がかけついていると思えば、動はやめられたい！

**思い**  
動はやめられないこと、思わなければならないもの

**工夫**

コロナ禍の取り組み、体験中にやれたこと！

- ・本日より感染症予防対策
- ・入場までに発生時間(感染症)を知らせる
- ・各課から情報収集(アンケート)をきく
- ・コロナの不安も聞き取り(寄り添い)てきていること

**開催運営の仕掛け**

- ・県上との窓口→県庁舎、仲間会館
- ・各課の担当者→運営委員、講師、地域の関係者
- ・各課の担当者→各課の担当者、職員
- ・各課の担当者→各課の担当者、職員
- ・各課の担当者→各課の担当者、職員

資料：JA資料より転載