

## 事業推進の規制と改善をめざす取り組み指針

◆この「事業推進の規制と改善をめざす取り組み指針」は、共済事業の選任L Aのように、事業ごとの選任業務を通じた推進活動を指すものではなく、職場の労働者全体を対象に行われている事業推進（いわゆる一斉推進）をめぐる問題を明らかにするためのものです。

◆労働組合として「労働条件と労働のあり方」、そして「農協の事業・経営のあり方」の両面から捉え、どう規制し、改善をめざしていくのか、仲間同士で読み合わせや学習・話し合いの資材として活用を呼びかけるものです。

はじめに

60年以上前から共済のボーリング推進として始まった事業推進は、いまや農協のすべての事業と取扱品目に広がり、「総外務員化」といわれるほど、農協の組織・事業・経営と切ってもきれないものになっています。

しかし、事業推進の強化と個人への実績追及は、お互いに助け合って仕事をすすめてきた職場に競争をもち込み、人間関係を壊すとともに、夜間や休日の無理な時間外労働を強いられ、家庭崩壊につながることもなり、中途退職の最大の原因になっています。

そればかりか、推進の対象になる農家組合員にも過大なものを押し付ける結果、耐えがたいものにもなり、農協のあり方そのものをゆがめるものになってきています。

事業推進に象徴される利潤追求の事業展開は、農協への営利企業の論理の持ち込みによる協同組合の変質をもたらした過程といってもいいものです。事業推進強化の過程は、農協が農協らしさをなくしていく、農家組合員の農協離れを深めた過程でもあります。事業推進を規制し、そのあり方を改善していくことは、農協労働者が働き続けていくうえでも、農協事業の見通しを切り開いていくうえでも、避けて通れない喫緊の課題と言えます。

### 規制と改善への合意づくりを

「事業推進がなければ、農協ほど良い職場はない」とよく耳にします。農協に働く労働者はもとより、農家組合員も、また少なくない理事者も、いまの事業推進は、しなくてすめばしないほうがいいと思っています。

誰もがそう思いながら、結果としては年々事業推進が量的にも質的にも強化され、農協と職場を覆っています。

それはなぜでしょうか。それはつねに推進をしなければ、農協の経営はどうなるのかというカベに突き当たるからです。

このカベを乗り越えていくためには、事業推進を規制し、改善していかなければならないという決意、問題の核心を明らかにすることが必要です。

あらためて事業推進の問題点を確認しながら、仲間とともに事業推進の規制と改善の取り組みの合意づくりをすすめていきましょう。

### ◇ノルマ化による「強制労働」の苦痛

大きな問題は、事業推進が農協労働者に耐えがたい苦痛となっていることです。日常

業務のほかに全職員に対する目標を設定されて、肉体的にも精神的にも追い込まれています。

しかも実績に対する奨励金といった手当が支払われるだけで、事業推進をおこなった時間外や休日勤務の割増賃金が支払われていない職場が少なくありません。これは、労働基準法違反のただ働きそのものです。

また、支所単位や班単位の目標から、個人に対する目標管理・ノルマ化が強まり、期限までに達成しなければ「本所に呼ばれ、厳しい指導や叱責」や、「退職勧奨」まがいの個人面談も行われています。さらに、未達成者に対するペナルティーとして、一時金支給における査定さえ横行しています。

結局、目標の未達を、自ら契約するいわゆる「自爆」が横行したり、架空契約をするまでに追い詰められる事態を生みだしています。未達成者を個別に呼び出し叱責し「やるというまで帰さない」など、いくら何でもやりすぎだと誰もが思わざるを得ない事態も生じています。

また、共済ばかりではなく、貯金、生活購買、服飾・宝飾などあらゆる品目に対して目標を与え、強制的に給与口座から引き落とされるといったひどいことまで起こっており、まさに「強制労働」といっても過言ではない状態です。

これらは、農協労働者の耐えがたい苦痛であるとともに、生活を直接圧迫する異常な事態です。

#### ◇暮らし・家計の圧迫と家庭崩壊

自爆の激しさは、暮らしと家計を直撃しています。共済掛け金だけで相当な負担を強いられ、私たちの所得からいえば、家計に占める割合は大きな負担を強いられています。そのうえ、貯金、生活購買、服飾・宝飾、率先垂範の名の下で扱われる農業新聞や家の光などの分会事業も目標ノルマ化され、自爆の強要が押し付けられ、農協からの賃金はまた農協に戻っていく仕組みになり、家計はますます厳しくなっています。

農協経営の厳しさも相まって、一時金が引き下げられるなかで、このままでは生活できないという声はこれまで以上に大きくなるのは当然のことです。

事業推進は、私たちの家計に深刻な影響を与えるだけでなく、家族への犠牲を強いる点でもぎりぎりのところにきています。連日連夜の推進で帰宅が遅くなり、家庭不和を引き起こすこともありえます。

#### ◇職場と人間関係、労働の歪みの拡大

職場にも大きな影響をもたらしています。事業推進と目標管理の強化によって、職場には「推進のできない人」、「目標達成できない人」といった労働者同士を分断する雰囲気はいつのまにかつくりだされています。

一時金や賃金への考課・査定と一体に、仲間同士の競争と対立を生み出し、助け合いや連帯などの協同組合の職場にとって欠かせない関係が崩されています。

さらには、仕事と労働の歪みをもたらしています。目標達成のためには、農家組合員や地域住民の暮らしや生活を考えることよりも、どうすすめ契約・実績をあげるかが優先され、あるいは不要なものを押し付けてしまうなど、農協労働者がもつとも頼りにすべき農家組合員・家族から信頼を消失する事態を生み出しかねません。

こうした事業推進の問題は、働き続けていくうえでの悩みや不安、低賃金と将来への見通しのなさや並んで、断然上位を占めており、いまでも絶えない中途退職の最大の原因と言えます。誇りをもって働き続けたいと願う多くの農協労働者が、職場を去らざるを得ないかどうかの分かれ目の問題です。

#### ◇組織と事業、協同組合そのものの破壊

事業推進の深まりは、農家組合員の農協離れを広げ、協同組合の命である農家組合員と農協のつながりをうすれさせ、農協は、組合員を顧客としてとらえ、組合員は農協を「業者の一つ」としてとらえる意識を強めています。

組合員が組織的に結集していれば、利用を進める事業推進の必要性は大きくありませんから、本来、事業推進は協同活動とは縁の遠いものです。

手っ取り早い収入源として事業推進に頼る傾向は、農協の組織・事業運営にますます営利企業のもの考え方と手法を持ち込み、自ら組織的な基盤を後退させることにもつながっていきます。

これ以上は無理というところにきている事業推進をこのまま続けることは、無理に進めれば進めるほど、あらゆる歪みを拡大し、本来の事業のあり方・協同活動を後退するといった悪循環から抜け出すことをより困難にしています。

#### ◆話し合いと検討のテーマ

○職場で事業推進をめぐる、いま一番問題となっていることはなんだろう。誰もが共通して感じている点を確認し合ってみよう。

○ここ10年ぐらいで事業推進の進め方がどのように変化してきたのか。それはなぜだと思われるか、出し合ってみよう。

○いまの事業推進の進め方、目標実践管理のあり方によって、そのしわ寄せはどこにきているのか。大変だと思われる仲間・職場の実態を出し合い、どう対策をしたらよいか検討しよう。

### どのように規制・改善をめざしていくのか

#### ◇取り組みの進め方の基本

これだけ深刻な問題になっている事業推進が、多くの農協の職場では、取り組みにくい問題として、なかなか手をつけられない運動課題となっており、実効性のある規制・改善の取り組みは少ないのが現状です。

経営者との交渉の場は、決定された推進要綱が事後報告され、労使協議合意のルールさえ守られず、事業目標を達成するための協議が繰り返されています。また、問題点を追及することはできても、「どうするのか」ということになると、職場の中に生じている仲間同士の競争と分断の広がりもあり、それ以上、前に進めることができない状況にあります。

どこの農協の職場も、はじめからいまの状況になったのではなく、歯止めがかからないまま、いつの間にか考えられないような事態になってしまったといえます。

これ以上きつくなったら耐えられないと、誰もが思いつつも、推進品目や方法、目標ノルマなど、後退を重ねてきたともいえます。

「推進をしなければ、実績を上げなければ農協の経営はたちゆかない」という空気が職場を深く覆い、「どうしようもない」というアキラメへの傾向をぬぐい切れない現実があります。

まず、取り組みにあたって必要なことは、この悪循環を断ち切っていく決意とかまえを職場からつくっていくことです。

#### ◇労働条件と事業の両面から一体的に取り組む

事業推進をなんとかしていききたいという職場の合意づくりを踏まえ、規制・改善の取り組みを進めていく一つの基本は、「労働条件の改善、職場・仕事のあり方の両面からの追求」と、「事業と経営、農協のあり方」の両面からの追求を統一的・一体的に進めていくことです。

事業推進問題の深刻さは、暮らしと職場や仕事の進め方の上でも、働き続けていけるかどうかの限界を超えるところまできています。

時間外労働の法的な制約を無視した労働基準法違反を意に介さない事態、また経営の都合だけで一方的に推進要綱や計画を押し付けることなど、労働条件決定の労使対等の原則をも踏みにじる事態さえ横行しています。

こうしたことは「絶対に許さない」と意思統一し、「農協に働くルールを確立する」運動として、真正面から位置付けて追及していくことが欠かせません。

同時に、事業や経営、農協のあり方からいっても、事業推進にあまりにも依存した運営では、事業そのものが行き詰まり、組合員の力を結集した協同組合としての発展の見通しも持てないことをはっきりさせ、その改善をめざしていくことが必要です。

このことが統一的・一体的に追求されていくことによって、協同組合事業の担い手である農協労働者本来の仕事に誇りをもって進めていくことができる職場づくりにつながっていきます。

#### ◇根本的な事業と経営のあり方を見直していく

いま直面している問題の解決を中心に、事業推進のあり方や諸条件・内容を規制し、改善をめざしていくとともに、長期的には事業推進そのものをなくしていくことも含めた農協事業・経営のあり方を見直していくことも統一的・一体的に取り組んでいくことが求められます。

事業推進における様々な規制や制限を設け、実績に対する奨励手当を見直しや、時間外手当の完全支給、個人に対する目標ノルマの撤廃、推進品目を農協にふさわしい品目に限るなど、とくに問題としてはっきりしている個別の条件を規制し、改善していくことは当然です。

こうした取り組みを積み重ねながらも、繰り返されるこうした事業活動に依存した経営姿勢を変えていく取り組みも合わせて追及していくことが大切です。

いま職場の中にある喫緊の課題への取り組みと、中長期で改善をめざす課題に取り組む姿勢が、後退を余儀なくされてきた弱点を克服し、規制と改善に向けて揺らぐことなく、職場から確信をもって取り組む土台となります。

#### ◇具体的な取り組み

多くの職場で問題となっている事業推進を、いっきになくすことは困難ですから、ま

ずは、どのように小さな課題であっても可能なところから改善を図っていく、職場の誰もが一致できるところから追求していくことが大切です。

同時に、こうした取り組みを積み重ね、継続的に発展させていくことです。一時的に規制や改善を実現しても、ほっておけばすぐ元に戻ってしまい、新たな仕組みや推進方法が入れられかねません。

取り組みの継続的な追及の力によって、根本的な改善への道も切り開いていきます。規制や改善の取り組みは、農協によって違ってきます。

それぞれの職場で、いまなにが中心的な問題なのか、焦点になる問題をはっきりさせて取り組むことを重視するとともに、当面、統一的な規制・改善を追求するため、以下の課題について議論を深めるようにします。

(※ 以下の項はカコミにしてはどうか)

- ① 時間外や休日の事業推進において、時間外・休日労働手当が労働基準法どおり支払われているか。
- ② 健康や家庭生活を守るという観点から、夜間推進などが強制されていないか。
- ③ 実績主義を助長し、労働者間の競争を強め、職場の連帯を崩す推進手当や個人ノルマなどの目標設定が、組合員や地域住民の実態にふさわしいものか。
- ④ 推進品目は、農協の事業として適切なものか。組合員にとって必要なものか。
- ⑤ 推進の計画や体制が、通常業務がおろそかにせざるを得ないものになっていないか。
- ⑥ 推進を進めるための研修や目標の追求が、人間性を奪い、働きがいもなくすような実態はないか。
- ⑦ 専任渉外体制を拡充するあまり、日常の業務体制が後退していないか。また、専任渉外担当者に心身を含め過度な負担を生じさせていないか。
- ⑧ 経営収支だけを優先し、スポット的な品目が無計画に広がっていないか。
- ⑨ 年間を通じ、各部門の個人責任を背負わされ、年間を通して事業推進に追われていないか。

### 働くルールの確立、職場からの規制

事業推進の規制は労使対等の正常な労使関係を築くうえでも、また労働基準法の順守をはじめとする働くルールを確立するうえでも、重要な運動です。

職場に横行しているただ働きの時間外労働や一方的に推進要綱を押し付ける労働条件の変更が、事業推進を通じて、なし崩し的に職場に広がっています。

事業推進をやるのかやらないのか、どのような期間と方法や手当ですすめるのかなどは、就業時間・賃金と同じであり、間違いなく労働条件ですから、労使の協議・合意もなしにはできないはずです。

しかし、協議で確認したことが守られない、意見を言っても押し切られてしまう、事業推進は特別に扱われ、いつも間にそれらがスタンダードになっているのが実態ではないでしょうか。

事業推進を規制・改善していくためには、労働条件は労使の合意のうえですすめること、同時に、労働基準法違反を許さないことを、仲間とともにあらためて意思統一し、

労働組合として絶対に譲らないかまえをつくりあげることが重要です。

◇事業推進に関する協定の締結を

様々な事業推進は、使用者の一方的な業務命令や指示だけでできるものではありません。推進業務が必要な場合は、労働組合にその条件を提示させ、協議し合意を得てから実施させるようにします。

それを具体化させるために「事業推進に関する協定書（例）」を締結するようにしましょう。

これは、事業推進に関する基本事項について、取り決めて行うことを確認するものです。この協定に基づいて、品目ごとに個別の協定を都度結ぶようにします。

肝心なことは、事業推進は労使の協議、合意なしにはできないということを明確にすることです。

### 事業推進に関する協定書（例）

〇〇農協と〇〇農協労組は、農協の事業推進に関し次の通り協定する。

記

1. 〇〇農協が、事業推進を実施しようとする場合は、事前にその品目、推進を行う職員の範囲、期間などをその都度〇〇農協労組と協議合意の上、行うものとする。
2. 事業推進が時間外におよぶ場合は、次により実施する。
  - (1) 別途締結する 36 協定で、時間外労働をさせる必要のある具体的事由に事業推進を明記すること。
  - (2) 事業推進については、1日につき2時間、1週2日（4時間）以内にすること。また、時間外割増賃金を適正に支払うこと。
3. 個人割当の「ノルマ」は設定しないこと。また、目標未達者への個人面談などは行わないこと。
4. 協議合意した事項については、遵守すること。なお、期間の延長などの必要が生じた場合は、再度、協議合意の上、行うこと。

年 月 日

〇〇農業協同組合 代表理事組合長 ⑩

〇〇農協労組 執行委員長 ⑩

協定例は、「時間外割増賃金の完全支給」を原則にし、仲間の命と健康を守るために「時間外労働の規制」、「個人ノルマの排除」、また、目標未達者に対する執拗かつ人権を無視した「個人面談を通じた自爆の強要など」の規制を中心としています。

職場の話し合いを通じ、本来業務に支障をきたす事態を生じさせないことや、「時間内推進」などの実態を出し合いながら、通常の業務をそのままにした「推進の強要はさ

せない」など規制するようにします。

#### ◇36協定を大いに活用する

事業推進に関する協定を締結していくうえで、36協定を活用し力にしていきます。事業推進に関する協定では、「事業推進実施の基本的なルール」とともに、「その範囲で36協定を結ぶこと」、「時間外におよぶ事業推進には正規の割増賃金が支払われること」が明記されていることが重要です。

労働基準法36条は、使用者に対して時間外に労働を行わせる場合には、労働組合と協定し、労働基準監督署に届けることが義務付けられています。

どのような業務について、何人が、何時間、いつからいつまで時間外労働が見込まれるのかを定めることになっており、この36協定に反して時間外労働は禁止され、違法な労働として使用者は処罰されます。

時間外におよぶ事業推進が行われる場合には、当然、36協定が締結されなければなりません。労働組合として「事業推進の内容や期間、労働者の範囲、実施方法など、具体的な基準がないかぎり、36協定は締結できない」というかまえをつくりあげ、事業推進を規制するようにします。

#### ◇職場の合意づくりにしっかり取り組む

職場で締結されている36協定では、時間外労働をさせる事由に事業推進がめいきされていないことや、推進品目の内容が特定されておらず、なんでも推進が可能になっている実態も少なくありません。

36協定や事業推進協定を力に、協議合意した内容を守らせていくためには、職場の点検活動と、守られなければ36協定自体を締結しない職場での合意づくりが重要です。

協定の締結を通じて、事業推進の規制をめざしていく決定的な力は、労働者・労働組合が示す条件が受け入れられなければ時間外労働や事業推進を拒否してでも「改善を勝ち取っていく」という職場と仲間同士の合意です。

#### ◇個別課題での改善を積み重ねていく

事業推進に関する協定や36協定でのしぼりがなければ、事業推進の規制・改善はできないかという、そうではありません。

個別課題について、職場でなんとか解決したいという要求と仲間の結集が強ければ、実現することは可能です。例えば、妊娠している女性労働者は推進業務から除外することなど、女性の働き続けられる条件をつくることなども重要な運動課題ではないでしょうか。

また、推進実績を考課・査定した一時金や賃金への反映をさせないことや、夜間（〇時以降の）推進の禁止、職場でもっとも切実な問題からその改善をめざしていくことも必要です。

なかでも、個人ノルマ問題、そして自爆の問題は、いま放置できない問題となっています。自爆は強制労働としての側面が強く、世間の常識に照らしても異常な事態であり、許されるものではありません。これ以上放置すれば、農協の信用を失墜させることにもなりかねません。

まずは「できなければ自爆も当然」という職場の空気を変えていくために、「実態」をつかみ、明らかにし、暮らしのうえでも、精神的にも限界にきていることを具体的に示し、自爆の温床となっている個人目標・ノルマの強制をやめさせていきます。

## 事業・経営のあり方からの改善

### ◇取り組みの視点

実績追及型の事業推進が、仲間の苦痛として大きな問題となっている中で、その規制と改善の必要性は痛感されています。一方、農協の事業収支、経営が成り立たないといわれると、やむを得ないと受け止めざるを得ない仕組みと事業・経営環境がつくられています。

事業推進の問題は、私たちの労働と仕事、働き方の問題であるとともに、農協の組織と事業・経営のあり方そのものの問題であることは明らかです。

その規制や改善も、労働条件の面からと、事業・経営のあり方の面という両面から追及していくことが大切です。

### ◇組合員と農協とのつながりは強められるのか

いまのようなやり方の事業推進がいつまで続けられるのでしょうか。訪問先である組合員は年々減少していないのでしょうか。また、もうこれ以上、購入や契約を進めるわけにはいかないという組合員も多くいるのではないのでしょうか。

いま、大資本の農業参入をはじめとした大規模農業経営が政策的に推し進められ、その上、農畜産物の輸入自由化に道を開く経済連携協定の拡大など、地域農業を支える家族農業経営の実態と相まって、そもそも農協事業と経営の土台である組合員は、年々減少しています。

推進品目をとっても、生活購買を中心に服飾・宝飾品など何でもありという状況は、なぜ農協が取り扱うのか説明さえつかないものまで広がっています。

こうした事業を続けることが、はたして本当に組合員と農協とのつながりを強めていくのか問われています。

仮に推進が必要とされる場合でも、職員に負担と責任を押し付けるような目標を軽減していくことが大切ですし、なによりも、見せかけの供給高だけを目的とした推進品目を見直すなど、農協のあり方として改善させていくことが必要ではないのでしょうか。

### ◇事業本来の役割を發揮していくために

いまの事業推進のすすめ方では、農協の事業が持っている本来の役割をゆがめかねない状況も生じています。

本来の組合員の相互扶助的な事業の仕組みがゆがめられ、組合員の「営農と暮らし」の状態を踏まえた目標設定や普及方法よりも、収益を上げることが目的化したやり方になっていないのでしょうか。共済事業でいえば、新規契約目標の達成が至上命題化する中で、既契約における保全是二の次になり、新契約目標が達成しても、保有高が全体として減少するという傾向が表れるなど、経営と事業自体をゆがめる事態も生まれています。

合わせて、共済事業において課題となっている早期達成奨励制度などの「アメ玉」をちらつかせ、「地域の実態を考慮し目標を提案している」としながらも、民間生損保と

の競争と生き残りを図り、現場では個人目標・ノルマとして覆いかぶせています。

これらのあり方が、強制労働ともとれる働き方として押し付けられています。

付加収入も、新規契約に偏重する付加収入と早期達成奨励などの奨励制度のもとで、利用者が求めている契約転換が行われるなど、経営の都合を優先した推進が行われています。こうした現場の実態を明らかにし、正していくことが求められています。

共済事業だけではなく、購買や信用事業においても、より組合員の営農と暮らしに根ざした事業を担うという本来の役割を果たす視点から、見直していくことが欠かせません。

### **産別結集を強化し、働き続けられる職場をめざす**

経営者の多くは、職員の自爆やノルマについて、「強制も強要もしていない」、「あくまでも目標だ」などと言いつつ、時間外労働による労働基準法違反にしても、「それを指示しているものではない」と開き直り、「請求されれば支払う」などとあくまで担当者の自己責任を強調します。

J A全中や各系統組織をはじめ、監督官庁も、いまの事業推進の実態を把握しつつ、認めるわけにはいきませんから、「労使合意が必要」、「推進実績を持って直ちに考課の対象とすることは適当ではない」と一定の見解を示しています。

### 全国農協中央会「農協の事業推進に関する労務管理」（抜粋）

- ①協同組合におけるいわゆる「事業推進」は、売れて代金が回収できればよいとか、契約が採ればよいというような一般のセールス活動とは基本的に異なり、組合員の経済状態の改善に役立つということが前提条件とならなければならないのである。したがって、農協の「事業推進」は、組合員の営農設計・生活設計を基礎とし、これらとの調和のうえにすすめなければならない。「押付け」の批判を受けることがあってはならない。
- ②（事業推進の労働条件について）、職員、労働組合と話し合っ、合意を得ることが必要である。
- ③事業推進が所定勤務時間外に行われた場合においては、法令の規定に従い、給与規定に定めるところにより、通常の給与を基礎とする時間外勤務手当を支払うべきである。
- ④職員個人ごとに、支払った奨励金等の金額が所定勤務時間外労働につき支払うべき賃金の額に満たないときは、労働基準法違反となるので、その差額を支払わなければならない。
- ⑤割増賃金等を部、課、係等のグループ単位で支払うことは賃金の直接払いの原則に反し違法と解される。
- ⑥推進目標は、組合全体としての目標を合理的に設定し、職員に不安感を与える結果になる個人別目標の割当はこれをさけること。
- ⑦（一斉推進は）、担当外の業務であり、訪問先の選択にもおのずから限度があるのが通例であるから、推進実績、目標不達成をもって直ちに考課の対象とすることは適当でない。

（全国農協中央会「農協における労働条件の整備について」（1978年11月）から）

こうした見解とともに、いま抱える課題を産別として明らかにし、産別中央行動などを通じ、あらたな見解を引き出す力にしながら、現場でしっかり守らせていくことが重要です。

個別の課題のように見える課題の多くは、農協事業全体を取り巻く環境の変化からもたらされています。

事業推進の規制と改善を求める運動を通じて、食料・農業・地域をめぐる情勢を、職場の仲間とつかみながら、いまの農協事業と経営のあり方を点検していくことが大切です。

全国連や監督官庁への要請交渉を通じ、これまで築き上げてきた産別の役割を發揮するとともに、全国の仲間の実践に学び、県中央会や事業連各県本部への要請などを広げていくことも重要になっています。

労働条件の問題に限らず、全国的な運動を前進させ、地域において農協の役割が大きいに發揮される事業のあり方、私たち農協に働く労働者が誇りをもって、働き続けられる職場をめざしていきます。