

農協研究の動向から みた今後の展望

秋田県立大学アグリビジネス学科

林 芙俊



- **林 芙俊** (はやし ふとし)
秋田県立大学 生物資源科学部
アグリビジネス学科 助教
- 北海道札幌 ススキノから徒歩10分
- 北海道大学 協同組合学研究室 (農協論講座)
- 5年前に秋田県に来ました。
- 現在は、ファミレス等の外食向け野菜流通を研究しています。

- ・ 私が今の農協をどのように考えているか。
(4～8のスライド)
- ・ 大学等の研究者が考えている農協に関する理屈
(10～22のスライド)
- ・ 私が考えている農協理論と、農協改革の展望
(23～38のスライド)

- ・ 政府の指示でやっていること自体は悪くない
 - ・ 言われても言われなくても改革は必要
- ・ 改革の内容が薄すぎないか？
 - ・ 目玉となる部署を作るだけとか
 - ・ 農産物の販売を頑張りましたとか
資材を安くしましたとか
- ・ 組織全体を巻き込んで、すべての職員の仕事の仕方を見直してゆくような改革をしているか？
 - ⇒ Kotter 『企業変革力』 (2002) 参照。

- ・ 組織全体を変革するには、組織に活力が必要
- ・ それを生み出すのは職員
- ・ 職員がやりがいを感じ、能力を発揮できるような職場になっているのか？

- ・ 規制改革会議や農協大会の決議などで、
職員の活力を引き出すことが大事だと主張した
ものはあるのか？
- ・ 公務員＝国民全体への奉仕者（日本国憲法）
- ・ 農協職員は、農家への奉仕者なのか？
- ・ 地域づくり、農業の発展を目指す仲間ではないのか

マネージメント過多、リーダーシップ不足 7

- マネージメント
与えられた目標に向かうための細かい管理指示を出し、ノルマを課すこと。
- リーダーシップ
大局的な目標を定め、それを実現するための道筋や、仕事の優先順位を示すこと。
理念や将来の展望を描くこと。
(ビジョン)
- リーダーシップがなく、マネージメントばかりだからノルマが辛くなる。

- ・ 正しい危機意識を職員に共有させること。
- ・ ビジョンを示すこと。
- ・ ビジョン（もしくは建前）に反した行動をとっていないか？

- ・ 組合員が多様化しているのに、農協は JAグループとしてひとまとめになっている。自分が加入しているJAではなく、JAグループに対する忠誠を求められる。
- ・ グループ内の身内には優しいが、外部から稼ぐ力が伴わなければ、苦しみを分かち合うだけの助け合いになる。

- ・ 戦前に農協に批判的な学説を公表。
- ・ 工業部門で作られた肥料などの製品を農村に効率的に供給する経路を提供する。
- ・ しかも、非営利組織であるから流通経費も節約できる。
- ・ 農民よりも大企業（独占資本）の利益に貢献する組織であるという限界を指摘。

- ・ 農協労連が掲げてきた考え方
- ・ 具体的にどうすることなのかは、十分示されていない。
- ・ 対極的な考え方として、「経営主義」

- ・ 太田原高昭（2017年逝去）
- ・ 代表作『明日の農協』で「制度としての農協」という考え方を示した。
- ・ 自主的な相互扶助の組織であるだけでなく、政府・行政に育成され政策の下請けをおこなう組織としての性格がある。
- ・ それを認めて開き直り、与えられた制度をうまく利用すればよいのではないか。

- 「地域組合」 (京都大学の先生が中心)
- 農業だけではなく、地域の問題全般に取り組むべきであるという考え方。
- 准組合員、組合員外の利用拡大、農業部門の収益性低下が背景。
- 農業者の組合であることにこだわるのが「職能組合」 (北大の先生が中心)

「メンバーシップ制」と「ユーザーシップ制」14

- 日本の総合農協はメンバーシップ制に近い
 - まず組合員（メンバー）になっておいて、それから必要に応じて事業を利用する。
- ユーザーシップ制
 - 利用する人が組合員になる。
 - 事業の種類を絞り込むことが多い。
- ユーザーシップ制を推す論者が多い。

- ・ 組合員の当事者意識が薄れ顧客化しやすい。
 - ・ 事業を利用したりしなかったりするから。
 - ・ 自分の出資金が、どの事業に使われているのか、よくわからなくなるから。
- ・ 農協の組合員となる目的がバラバラなので、組合員同士の合意形成が難しくなる。

- ・ 加工施設を運営する専門農協が多い。
- ・ 組合員は加工原料を出荷するが、出資金に応じた量を出荷することが求められる。
- ・ 出資金は高額であり、施設等への投資に利用。
- ・ 組合員は、事業のリスクを負担。
しかし、事業がうまくいけば、出資配当を受け取ることが出来る。

- ・ 「組合員=利用者=出資者」の関係を徹底。
- ・ 組合員同士で、加工事業の成功という目的を共有できる。
- ・ 高額で、目的の明確な出資金を支払っているため、組合員は事業成功のために協力的となる。
- ・ 利益を得るための投資としての性格、利用高に応じた議決権など、協同組合原則に合致しない傾向もみられる。

- ・ 「公益性」と「共益性」が入り交じっていることが、これが協同組合らしい事業や組織のあり方を妨げているという議論がある。
- ・ 公益性と共益性は、両立することが難しいと考えられている。

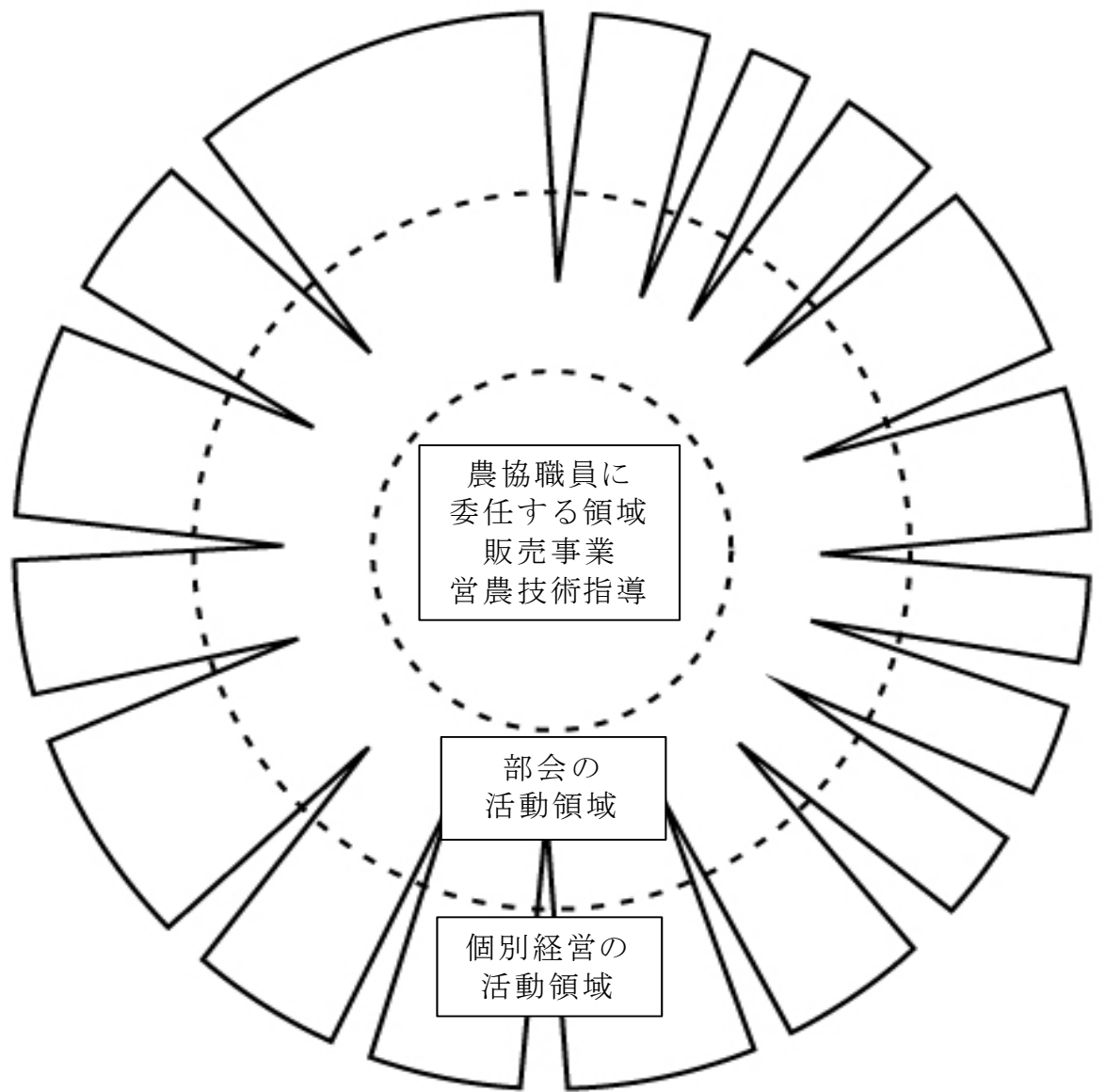
- ・ 不特定多数の利益になるような事業。
- ・ その事業を必要とする人であれば、だれでも利用できること。
- ・ 医療・老人福祉が典型（員外利用に制限なし）
- ・ Aコープ、ガソリンスタンド、冠婚葬祭
- ・ 信用・共済事業もそのような面を持つ

- ・ 利用するメンバーだけに利益を与える事業。
- ・ 販売事業や利用事業が代表的
- ・ 農業者だけが利用する事業。
- ・ 農協の本来の目的は、農業者の経営や生活を助けることであり、それは「共益性」といえる。
- ・ 農業者のなかでの排他性も生み出す可能性
 - ・ 専兼や技術水準を参加条件とする販売組織など

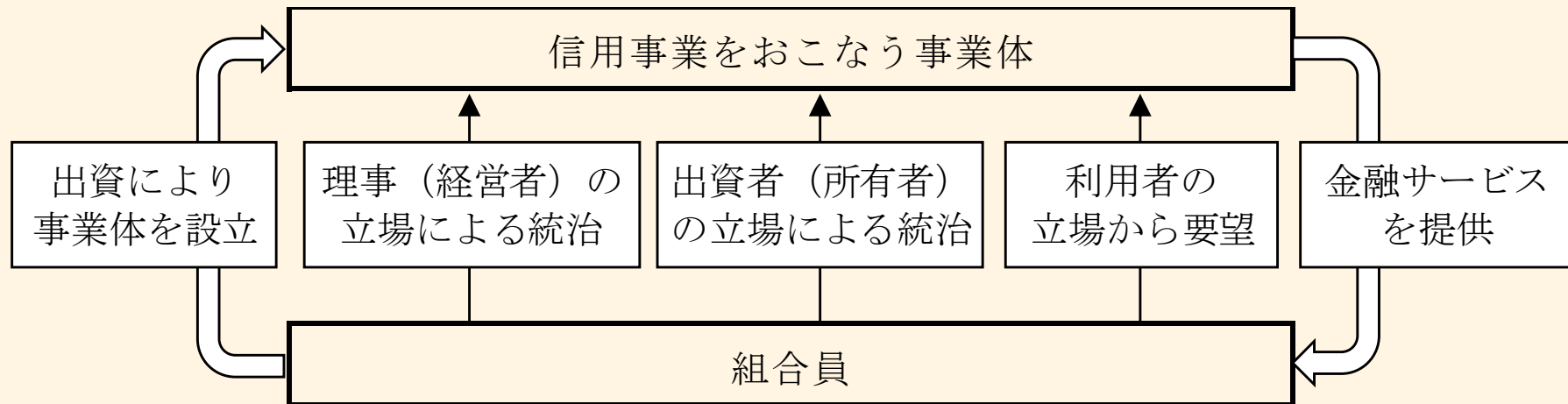
- ・ 公益性は、不特定多数の事業利用を想定。
- ・ 不特定多数では、相談して合意形成は出来ない。
 - ・ 民主的な組合運営が形骸化するおそれ。
- ・ 利用者が多様化すると、全員に等しく恩恵を及ぼすことが難しくなる。
- ・ 非農家の利用者（准組合員、員外）をどう扱うか。
- ・ メンバーでない利用者と利用しないメンバー

- ・ 農家も生活者であるから、公益性のある事業は切り離せないという主張。田代（2014）
- ・ 農協本来の役割は共益性の追求であるという主張。石田（2007）
 - ・ ただし、この論者は地域組合論、ユーザーシップ制を重視する傾向
 - ・ 非農家の准組合員、員外利用者もユーザーであるから、公益性を追求するメンバーにいれることを主張している。
（員外利用問題への対応を意識）

- ・ 太田原先生の農協論の影響
 - ・ 東京大学の農協論は、購買組合論
(近藤理論)
 - ・ 京都大学の農協論は、信用組合論
(地域組合化)
 - ・ 北海道大学の農協論は、販売組合論
- ・ 販売事業こそ、協同組合としての良さを発揮できる事業
- ・ 農協の経営不振の原因といえば、信用事業と思っていたら、秋田では販売事業が・・・



- ・ アメリカの学者が考え、京大の先生が日本に導入した学説
（この図は林がアレンジ）
- ・ 私の考える販売事業のあり方を最もよく表している図。



- ・ 共同利用施設説では、農協事業は組合員経営の一部
- ・ 信用事業では、農協事業は組合員経営の外部に新たな事業主体を設立
- ・ 販売事業はもともと農家がおこなっていたもの。信用事業は農家単独ではおこなえないもの。

利用者主権に
よる運営

共益性を
追求

排他的な
組織化もあり

共同利用施設説の典型：販売組合=専門農協 27

- ・ 共同利用施設説の典型例が、販売組合
生産部会なども
- ・ みなさんが農協とは別の販売組織を作った場合
どうなるでしょう？
 - ・ メンバーの出役で作業を進める。
 - ・ 情報公開と合意形成
 - ・ ビジョン（栽培方法や経営発展の目標）の共有
 - ・ 組織を発展させようという高い意欲

多くの協同組織をつくり、JAと協力しては 28

- ・ 仲間と協力して何かをしたいという思いは、
確実にあるはず。
- ・ そのための新しい組織を作ってほしい。
- ・ 農協の側も、それを受け止められる組織となる
ことが必要。

- 農協離れする組織も多いが・・・
 - 集落営農、6次産業化経営も含めて
- 専従職員による支援、設備投資、代金回収など、農協の力を借りることはたくさんあるのではないか。
- 組織が細分化されると事務的な負担が大きくなるため、農協の収益性をどのように確保するかが課題。

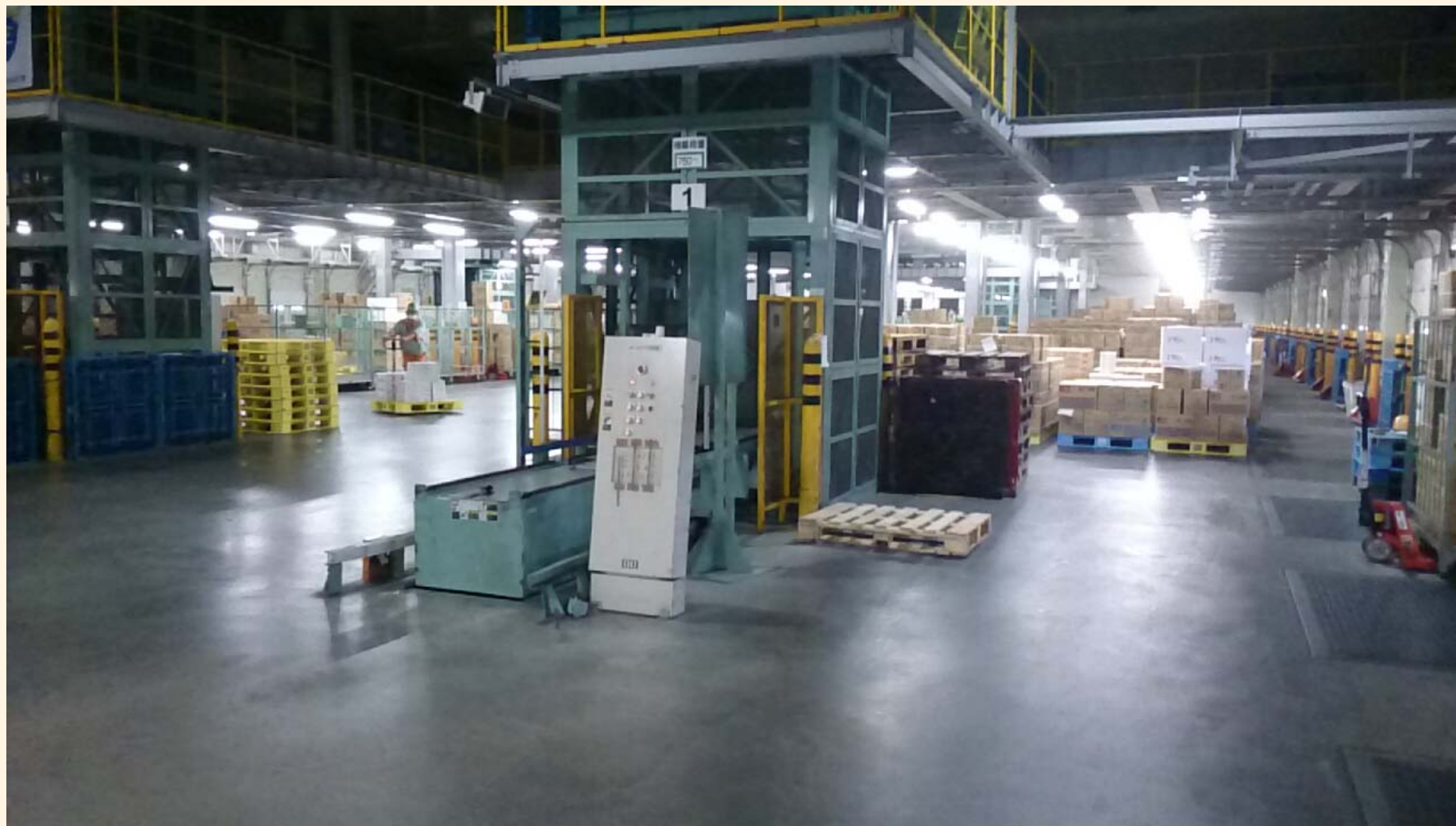
- ・ 長野県のレタスと白菜の産地（高冷地野菜）
- ・ 農協外出荷の増加への対応として
 - ・ 部会組織を売先ごとに細分化
 - ・ 小さなグループの単位で活動してもらうことで、農協離れに歯止めをかける

- ・ ミカン産地の農協（専門農協が多かった）
 - ・ 戦前からの歴史をもつ部落出荷組合が基盤
 - ・ 卸売市場に大量のミカンを出荷するためには大規模選果施設が必須なので、それを核に共同化を展開してきた。
 - ・ 産地の統合などで広域化しても、支部を単位とする農家の自主的な活動は盛ん（講習会など）

- 高知県の園芸共販組織
- 暖地の輸送園芸産地
- 1県1農協もほぼ実現（未参加のも3つほど）
- ミカンと同様に、戦前からの出荷組合

- ・ 現在でも出荷組合が多く残っている。それを出荷の基礎単位とするが、集権化も進んでいる。
- ・ 高知県園芸連（野菜販売専門の県連合会）が、物流も含めて県外移出を集約。
- ・ 小さな地域を単位とする共同化と、効率的な全県組織を両立





- ・ ミカンの場合
 - ・ ミカン産地は、見渡す限りミカンばかり
 - ・ 価格暴落など辛い時期があったが、単品への特化による効率性で乗り切った
- ・ 高冷地野菜、暖地輸送園芸
 - ・ 自然条件を活かした高い市場シェアを背景に高価格を実現
- ・ 農協の力を活かすには、ある程度の生産拡大が必要

- ・ 生産基盤の弱体化により、供給力に不安。
- ・ 過当競争のなかで他産地と戦う厳しさは緩和されつつある。
- ・ しかし、売手市場になるとのんびりしていると、輸入にもっていかれる。
- ・ さらに、加工・業務用など新しい需要の形に対応できるかどうか焦点となるかもしれない。
(紹介した産地は卸売市場対応路線堅持)

- ・ 規制改革会議などは、専門農協の方が優れていると
考えている模様
- ・ 信用事業分離論
- ・ 専門農協の長所は、政府等に指導されたのではなく、
農民が必要性に応じて自ら組織してきた歴史から
生じている。
信用事業があるとかないとかの問題ではない。

- ・ そのような性質は「経路依存性」とよばれる。
- ・ 総合農協が変革してゆくには、新しい血を取り入れることが必要。

- ・ 武内哲夫・太田原高昭(1986)『明日の農協』農山漁村文化協会.
- ・ Kotter, J. P.・梅津祐良訳(2002)『企業変革力』日経BP社日経BP出版センター.
- ・ 田代洋一(2014)『農協・農委「解体」攻撃をめぐる7つの論点』筑波書房.
- ・ 石田正昭(2007)「組合員構成の多様化と農協の運営体制の再編方向」『協同組合研究』第26巻第1号,pp.19-27.
- ・ クリストファー・D. メレットほか(村田武・磯田宏 訳)(2003)『アメリカ新世代農協の挑戦』家の光協会.

※多数ありますが、重要なもの、比較的最近のものに絞りました。