

# 協同組合らしい組織 と事業をあらためて 考える

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
- 実家は札幌 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。

- ◆ 県をまたいで農協が合併したとすると
  - J A 北東北→J A とうほく→JA東日本
- ◆ 信用事業を分離
- ◆ 各事業は企業と提携・事業統合
- ◆ 金融窓口は保険会社、証券会社の代理店化
- ◆ 上場企業から出資と役員を受け入れ。  
株式会社化しているかもしれない。
- ◆ このようになるのは、どのくらい先の未来でしょうか

- ◆ 規制改革推進会議の論調、その他最近の状況から考える
- ◆ 政権の実績アピールに手頃
  - 農家も含めて、農業がこれで良いと思う人はいない
  - 新規財源でもなければ、すぐに解決できるような問題は少ない。あっても地味
  - 抵抗勢力のイメージの強いJAをいじめるのが手堅い
- ◆ 農家vs農協、専業農家vs兼業農家の構図を作り出す
  - 専業農家を苦しめている悪い農協を懲らしめる
  - これにより農協攻撃を正当化

- ◆ 員外利用規制、准組合員問題を人質に取られると、抵抗できない
- ◆ 民間組織である農協が、指図を受けるのはおかしい  
しかし、法律には逆らえない
  - 水道民営化にみるように、利害関係企業のロビー活動が立法に大きく影響する
- ◆ 法律で員外利用禁止となれば  
金融窓口でもSSでも組合員本人確認が必要に

## ◆ 農協の理事選出方法に関わる規定

「理事の定数の過半数は、次に掲げる者のいずれかでなければならない。」

- ・ 認定農業者（法人にあつては、その役員）
- ・ 農畜産物の販売その他の当該農業協同組合が行う事業又は法人の経営に関し実践的な能力を有する者

○ 農協が大規模化したとき、それにふさわしい経営者とはどのような人物か？

○ 大企業の経営者などの条件が設けられかねない。

- ◆ 組合員から遠い組織がターゲットとなる
  - 全農、全中、県中央会
  - これらに批判的な農家もわりといる
  - 中央会への批判
    - 「単位農協の自由な事業展開を妨げている」
- ◆ したがって、合併して大きくなればなるほど直接的な圧力を受けるようになる

- ◆信用事業の存在は大きい
  - 金融システムの安定は重要なので、他の事業のように荒唐無稽な改革の押しつけは難しい
- ◆信用事業が分離されれば、遠慮無く農協に圧力をかけられる。

- ◆ 農協批判から利益を得ようとする
  - 昔から言われてきたことだが、いよいよリアリティが出てきた
  - 購買店舗→ホームセンターと
  - SS→石油元売りなど
  - 共済→民間保険の代理店化
  - 農協本体→民間から出資・役員受け入れ

1. 農協の現状について考える
2. 農協の強みと弱みについて考える
3. 取り組むべきこと

## ◆大きな主語により結集を図る運動の限界

階級：農民、労働者

労働組合も影響力低下

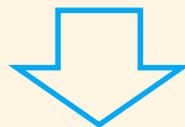
運動参加者の高齢化

## ◆農協の理念は正しい、ゆえに農民は農協に結集せよ

集権的な組織構造

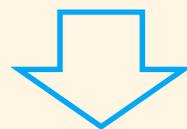
- ◆ 農政の下請け業務
- ◆ 価格支持と生産調整がセットになった農業政策
- ◆ マス・マーケティングが有効な市場環境
- ◆ 金融：護送船団方式→JAバンクシステムとして  
一体化

- ◆ 戦前：政府による産業組合育成  
昭和恐慌（1930～1931年）による農村疲弊の打開策
- ◆ 戦後：産業組合の組織を引き継ぎ農協へ
- ◆ 農水省の政策担当者は、  
「農協は、農業政策の下請けをさせるために政府が組織させたものである」と明言



- ◆ 2000年頃より、農政における農協の位置づけ低下  
例：公庫資金の窓口業務を民間銀行にも
- ◆ その一方で、面倒な施策を一層農協に押しつける動きも  
コメ生産調整は生産者団体が自主的にこなう

- ◆ 食管制度をはじめとする価格支持政策
- ◆ 価格支持は過剰生産をもたらすため、多くの場合、生産調整とセットで実施
- ◆ 生産調整には農協の組織力を最大限に活用
  - 農協に結集することが大義に
  - 系統外出荷者=フリーライダーに対する非難



- ◆ 貿易交渉の結果、政策は価格支持から所得補償へ転換

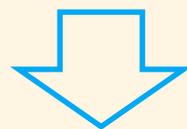
- ◆ 戦前の食糧不足の時代にできた流通システム  
食管法、卸売市場
- ◆ 戦後は規模の経済と効率化を追求  
卸売市場：規格化・ロット拡大が前提  
その枠内での産地間競争
- ◆ 市場の成熟と外食中食の発展によりニーズが多様化
- ◆ 卸売市場という緩衝地帯を通さずに実需者と直接  
向き合う状況が増加
- ◆ マスマーケティングを志向しない生産者の増加

- ◆ 中間流通廃止によるコスト削減：うまくいかない

- ◆ 有機農業

有機農産物の定義があいまいであった

所得があがってきた国民に対して有効な差別化に  
公害問題、生協運動の盛り上がりに対応



- ◆ 有機というだけでは選んでももらえない

- ◆ 低所得者・未婚者の増大により、高級化路線の限界  
→ 低価格の業務用需要の増大

## ◆ 農政下請け

補助金窓口、担い手対策、農地流動化など

## ◆ 生産調整

所得保障政策に完全に転換していない

## ◆ マーケティング

卸売市場は主流の出荷先であり続ける

◆ 事業環境が本当に変化しているならば、  
抜本的に改革をおこなえばよいが、  
ゆっくりと少しずつ変化が起きている。

- 有利な点：みんなで相談して計画化できる
  - 「共同購入」くらいしか、そうはならない
  - 選果場などの施設もうまくいくとは限らない
  - 生産調整的な対応は、相談しても合意できない
- 不利な点：地域から離れられない
- 不利な点：事業のターゲットを絞り込めない
  - 営利企業であれば、STP
  - 専門農協であれば可能
- 農協だけがもつ競争力はないのか？

- ・ 「たすけあう」という営利企業にはない理念
- ・ 理念自体の持つ魅力が競争力になる
- ・ 共感できる価値観は差別化につながる
  - 倫理的消費
- ・ 農産物個別品目の単位で打ち出す価値観はいまひとつ
  - 有機農産物、家畜福祉、環境によい
  - そのようなことで売り出しても売れていない

- ・ CSRなど、企業の社会貢献は注目されている
- ・ しかし企業規模が大きいほど、余裕のある企業の慈善活動、利益拡大のためのイメージ向上となってしまう可能性も
- ・ 農協への期待
  - 組織の目的自体が営利ではないため、より高い魅力を持てるのでは？
  - グローバリゼーションに対する抵抗勢力としての期待から
  - 社会全体の格差拡大、競争主義、弱肉強食化に疲れた人々のよりどころに
- ・ SDGs（持続可能な開発目標）
  - 「誰1人取り残さない」
  - 「参画型」
- ・ 「きれいごと」が社会から失われすぎた
  - 説教くさい、しらける、そのようなことを言っている場合でない
  - 「気候正義」

- ・ 顧客の参加を重視する。顧客の行動に深く関与するマーケティング
  - 価値共創
  - サービス・ドミナント・ロジック
  - 参加経験が、企業や商品への評価を高める
- ・ これにより
  - ①より良い商品・サービスが提供できる
  - ②自分が参加してできたストーリーが商品や企業への評価を高める
- ・ 利用者・所有者・運営者として「たすけあう」組合員は、農協事業に深くコミットしている
- ・ 農協と組合員
  - 利用者が、所有者でも運営者でもある
  - 組合員同士のヨコのつながりも深い

- ・ 理念自体のもつ魅力
- ・ 理念を実行するなかで生まれる組織文化も魅力に
- ・ 利用者の主体的な関与により事業の内容自体も改善
  - いっしょに事業をつくりあげる
- ・ 農協そのものへの愛着（ブランド・エクイティ）
- ・ **理念と組織文化は、競争力をもたらす経営資源**

※これらは「営利企業にはない強み」だが、これだけでよいと  
いいたいわけではない。営利企業と同様の努力も当然必要。

## 📍 日本農業や、地域経済・社会の発展を目指すJAグループの自己改革の取り組み



JAグループHP

- ◆ 「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」として相互扶助の理念に基づく事業をおこなう
- ◆ 消費者のみなさんへ安全・安心な国産農畜産物をお届けする
- ◆ これらは競争力につながっていますか？

- ◆ 組合員同士の横の繋がりが実感されているか？
- ◆ 全組合員に平等に貢献する施策ばかりではない  
決断しにくい論点を素通りしている
- ◆ 理念にもとづく行動をとっているか？
- ◆ 理念と関係のない事業をおこなっている？
- ◆ 理念とは相容れない事業や組織文化がある？

農協の理念が魅力的に思えないのは、  
現実味のないきれいごとだからではない  
理念の魅力を台無しにすることが多すぎるから

- ◆ 組合員
- ◆ 地元に住んでいる准組合員、非組合員
- ◆ 納税者・主権者としての国民
  - 財源、政治を味方につける
- ◆ 消費者
- ◆ 職員
- ◆ 連携する組織（他の協同組合、NPOなど）

それぞれ別の作戦が必要だと思いますが、今日は主に組合員と職員に対する考え方を話します。

- ・ 組合員が普段接しているのは、農協職員
- ・ 職員と組合員の距離感は、企業にはマネできない
  - しかし、それに依存しすぎ
- ・ 職員と組合員との関係性→職員のために事業利用
  - これでは逆に農協そのものの評価を下げてしまう
- ・ 職員と組合員との関係性→J Aブランドへの評価・信頼→事業利用
  - 本来はこうあるべき
  - 接客担当者と組織への評価が食い違うのは、かなり特殊では？
- ・ 農協職員をみて、理念を実感できるのか？  
農協はよい組織だと感じられるのか？

# 企業でいえば顧客志向、農協では組合員目線 27

- ・ 商品・サービスは本当に組合員目線ですか？
- ・ 職員談「よくないと思うけど、ほかに売る商品がない」
  - すぐには無理でも、絶対にあきらめてはいけない。
- ・ 「職員のノルマが気の毒だから、そのくらいなら利用してあげよう」
  - そんな「たすけあい」をしたくて農協を作ったのですか？
- ・ 助けにならない「たすけあい」は、たすけあいではなくしがらみだらけの「仲間ごっこ」
- ・ 若い世代は、そんな仲間ごっこからは抜きたい  
必要のない商品を推進する＝JAブランドの毀損
- ・ 無理な推進は、いまは収益に貢献しても、将来の破滅を招く行為です。  
組織・事業のスリム化をしてでもやめるべき。

- ・ 普段組合員と接している職員が苦しんでいたら、  
「たすけあい」のための魅力ある組織だと思うわけない。
- ・ 職員を大切にすること。
  - 役員だけでなく、組合員の意識も変えなければ！
- ・ 職員のやる気を引き出し、能力を高めること。
  - 「わかってないから教育する」というやり方はたくさんある。
  - やりがいのある職場、達成感のある職場にするということ、誰も本気で考えないのでしょうか。
  - 余裕がないのはわかりますが、このままでは、本当に郵便局に
- ・ 職員が、本気で農協をよい組織だと考えること。
  - そんなの無理だと思いませんか？
  - ブラック企業の代名詞的存在の〇〇〇社の社員も、  
「うちは夢を形にする会社なんだ」

不祥事を防ぐためにも

魂の入っていない

コンプライアンスでは

無理では？

- ・ 「たすけあい」 だけでは具体性に欠ける
- ・ 全中の「ありがたいお経」ではしらけるだけ
- ・ 理念  
なにを大事にしたいのか。
- ・ ビジョン  
どんな形で理念を実現するのか。
- ・ 地域の課題に即した理念とビジョンを自ら考える

いろいろ考えてるよ？

31

いや、ぜんぜん足りません！

血の通った理念を  
自分たちのビジョンを  
みんなで考えて  
ください

組織としてビジョンを  
定めたら、  
組合員・職員と  
しっかり  
共有してください

- ・ 生産者の高齢化、農業生産基盤の後退。
- ・ 何もしなければ、輸入品におきかわる
- ・ 1農協に結集し、マスマーケティング路線を強化
  - 安定供給には力を発揮するでしょう
  - 卸売市場に対して有利に販売できるでしょう
  - ただし、品質統一・底上げが必要（全県共計）
- ・ マスマーケティング路線にのらない農家も大切に
  - コスト増の要因ですが
  - 「たすけあい」の理念とはむしろ相性が良い。
  - 「農家をいじめる農協」式の攻撃に脆弱になります