HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	広域農協における "出向く営農指導体制" 構築の意義 : きたみらい農協を事例として
Author(s)	河田, 大輔; 小林, 国之
Citation	北海道大学農經論叢, 65, 43-54
Issue Date	2010-03-31
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/42901
Type	bulletin (article)
File Information	RAE65_005.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

農経論叢　Vol. 65（2010）Mar. pp. 43－54
The Review of Agricultural Economics

広域農協における“出向く営農指導体制”構築の意義

―きたみらい農協を事例として―

河　田　大　輔・小　林　国　之

The new system of agricultural advisory service for Large-Scale JA's
-With a reference of the case study of JA KITAMIRAI-

Daisuke KAWATA and Kuniyuki KOBAYASHI

Summary

This study aimed to evaluate the new system of agricultural advisory services of the Japanese Agricultural Co-operatives (JA), especially Large-scale JA in Hokkaido. Under current economics circumstances, some JAs have decided to achieve economic merit by large-scale merging. However, seeking this merit of scale can often go in the opposite direction in building good relationships with members. We explored JA KITAMIRAI which employs a new system of agricultural advisory services to achieve both the merit of scale and fostering good relations with its members. The new system is characterized by a unique organization which encourages staff of the JA to visit member's farm to give advices directly.

We found that the new system of advisory services have the possibility to achieve economic merit of scale and foster a good relation with members as long as JA establishes a new system of business management and education of the staff of JA.

１．はじめに

本稿は，北海道の大型合併農協が更なる合併効果の発揮のために実施している，合理化によるセンター機能強化や「出向く営農指導体制」の意義について，きたみらい農協における取り組みを事例としながら明らかにする．

農協合併が進んでいなかった北海道においても，近年では複数市町村にまたがるような広域合併農協が出現している．北海道の広域合併農協においては，府県とは異なり「小さな本所，大きな支所」体制による産地形成型の農協合併が一つの理論的モデルとして提示されてきた（註１）．

しかし近年では，小さな本所としてスタートした農協であっても，経済環境の悪化に伴ってさらなる経営の合理化が求められるようになっている．北海道の広域農協においては，産地形成型の合併メリットと，事業の効率化という両面の課題に答えなければならなくなっているのである．

そうした課題に対して，一つの方向として全農から提示されているのが「出向く営農指導体制」である．しかし府県とは異なる農業基盤を持つ北海道の広域合併農協においては，こうした「出向く営農指導体制」をそのまま採用することはできないと考えられる．

本稿では，道内でも有数の大規模広域合併農協である北海道網走支庁管内のきたみらい農協において，2009年６月より取り組まれている組織機構再編を取り上げる．小さな本所，大きな支所として旧農協の独自性を維持してきたきたみらい農協が，本所集中というさらなる事業再編に取り組まざるを得なかった背景を整理した上で，組織再編の方向として議論の中から提起された「出向く営農指導体制」に期待する機能と，その北海道としての独自性について検討し，北海道の広域合併農協における営農指導体制再編の課題と意義について考察することを目的とする．

２．広域合併農協における営農指導体制強化の方向

１）広域合併農協をめぐる近年の研究

近年の協同組合をめぐる研究動向は，林[14]，小林[４]で整理されているが，その中で広域合併農協の基本課題を整理したものに高田[11]がある．この中では農協合併効果とその発揮の条件，課題について経済理論をベースに整理されている．合併農協においては，事業規模が拡大したことによる「規模の経済性」によるコストの低減が目指される．その一方で協同組合特有の「組織力効果」といわれる「計画・調整の経済効果」,「参画の経済効果」は,「農協と組合員の結びつきの強化」,「組合員組織の活性化」が合併農協において実現できなければ低下するとされている．

こうした合併農協の二つの経済効果を如何に実現するのか．前掲小林[４]で整理されているように，近年の研究動向では,「農協の現段階的意義とは何かという大命題について事業論的視点から迫っていくことも必要ではないか．全国に広がる普遍性を持ちうる取組事例を，丁寧に拾い上げて研究していくこと」が重要な課題として指摘されている．（註２）．そこで，本研究では前述の経済効果の発揮を目指し組織改革に取り組んでいるきたみらい農協を事例として実証研究をおこなう．

２）北海道における「出向く営農指導体制」の特殊性

以上のような合併農協の抱える「組織力効果」の発揮という課題に対して，その具体的な方策として提起されているのが「出向く営農指導体制」である．

いち早く農協の広域合併が進んだ府県では，合併によって拡大した組合員との距離を如何に縮めるのか，という議論の中で，全農によって「出向く営農指導体制」が一つの方向として提起されている．都府県における出向く営農指導体制（註３）整備のねらいは，図１に整理したように，地域農業の担い手を絞り込み，そこに戸別訪問と情報収集を行うことで，要望を反映した個別提案により担い手取引を拡大する事である．農協をあまり利用しない認定農業者，農業生産法人になどに出向くことで，農協利用を促進しようとするものである．表１には府県の「出向く営農指導体制」を整備している農協の組織規模を示しているが，府県ではある特定の担い手をターゲットとした取り組みとなっており，少数の職員がそのターゲットに集中した業務を行うという体制となっている．

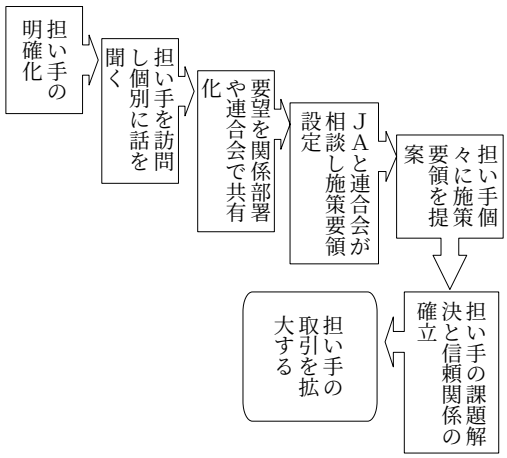

図１　府県における出向く営農の担い手対応の目的と手順

表１　府県における「出向く営農」の事例

府　　県		山形県	栃木県	福島県
Ｊ　Ａ　名		ＪＡ庄内たがわ	ＪＡはが野	ＪＡ伊達みらい
正組合員戸数	戸	9,797	14,410	9,928
役　員　数	名	31	42	42
正職員数	名	374	419	378
準職員数	名	101	114	192
販売取扱高	億円	181	231	109
購買供給高	億円	98	61	73
出向く営農職員	名	3	12	44
出向く対象組合員		専業農家 387戸	園芸部会員 大型米麦農家 全農登録担い手 1,937戸	園芸部会員

資料）各農協資料より作成.

一方，北海道では組合員のほとんどが専業農業者であり，規模，経営形態からみても多様性がある．合併農協においては，小さな本所・大きな支所体制の維持が経営的に厳しさを増す中で，組合員との接点の確保，結集力の確保をいかなる体制で進めるのか，ということが重要な課題となっている.「出向く営農指導体制」をその解決方向として捉えた場合，組合員の一部を対象とした体制ではなく，組合員全般を範囲とした体制整備が必要となり，そこでの機能，役割についても独自なものが想定される．

3）広域合併農協における営農体制強化の方向

北海道における広域合併農協においては，それまでの旧農協が形成してきた産地は，合併後もそのまま維持され，合併前の農協（支所）の範囲が合併後も産地単位として位置づけられている場合が多い．

広域合併農協の組織は，経営規模，作物の体系の違いなどから一様ではないが，それぞれの旧農協が支所として位置づけられ，新たに企画や調整を行う機能として本所を設置する形態をとるのが一般的である．これは，それぞれ培ってきた地域性を尊重し，地域の枠組みを残す事で組合員への混乱を最小限に留め，事業としてのスケールメリットや，専門性を図るための合併効果を発揮するものであるが，最初の合併時点での支所機能のあり方が，その後の本支所機能の分担を曖昧にしている事も否めない．

図２は広域合併農協による営農指導事業強化のスタンスを整理したものである．横軸にある様に機構自体の大幅な変更はせず人件費，管理費の削減によって事業を強化するといういわゆる「負のリストラクチャリング」という方向と，機構自体にも大幅な変更を加え，事業の効率化による余剰人員を営農指導事業に再配分するという積極的なリストラクチャリングによって強化を図るという方向が考えられる（註４）．

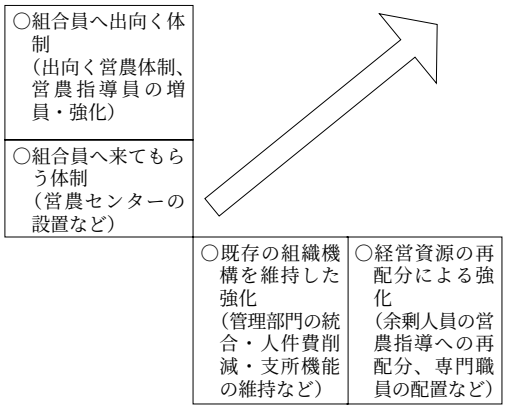

図２　合併農協における営農指導事業強化に向けたスタンス

また，縦軸の様に営農指導事業自体の方法として，本所等に営農センターなどの高度な機能を目的とした部署を設置して組合員に農協へ来てもらうものと，「出向く営農指導体制」のように組合員へ出向くことで「組合員との結びつき」の強化を行うという方向がある．組合員へ来てもらうという方向は，組合員との結びつきの強さが成立条件となる．合併農協によって「組織力が低下」すれば，組合員の農協利用も低下すると考えられ，そのことがさらに「組織力低下」に結びつくという負の連鎖が考えられる．

一方で出向く体制は，経営の合理化が前提となる合併農協において，出向くための営農指導員の配置，人材の育成といったコストがかかる．しかし，出向くことによって「組織力」の強化に結びつき，それが農協事業への利用へとつながれば，そこでさらなる体制の強化という正の連鎖が生じる可能性もある．

それぞれの方向性については農協がおかれている条件によって異なると考えられるが，一般的に前掲図２の右上の方向は，既存の組織機構を大きく変更するという意味でコストがかかると考えられる．既存の組織機構を大きく変更し，広域な農協の範囲を出向く体制によってカバーしなければならないからである．

以下では，右上の方向を目指して機構改革を実施しているきたみらい農協の取り組みを事例に，機構改革の背景と目的，その成果と課題について整理を行う．

３．きたみらい農協における組織再編以前の営農指導体制

１）組織の合理化と大きな支所による合併メリットの発揮

きたみらい農協は，北海道の東部，網走管内のほぼ中央部に位置し，畑作・園芸・酪農・水田等，多岐にわたる農畜産物を生産している．2003年２月に温根湯・留辺蘂・置戸・訓子府・相内・上常呂・北見・端野が合併して設立され，図３に見るように販売額では道内トップの農協である．表２をみると販売取扱高は玉ねぎ165億円，生乳67億円，馬鈴しょ48億円，てん菜25億円となっており，総額では366億円に上る．購買供給高の177億円も道内でトップである．

合併当初の農協は，管理部門，金融・共済部門の統合による「規模の経済性」の発揮と，営農・販売事業においては支所重視による「組織力効

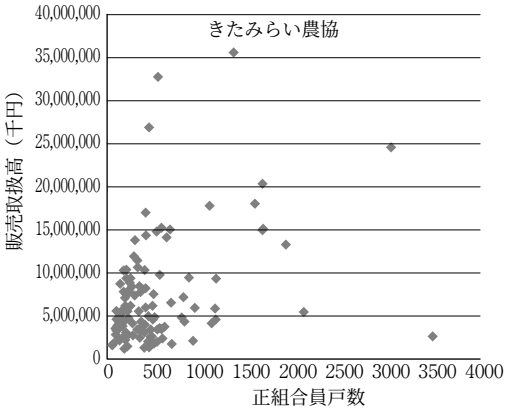

図３　北海道における農協の規模ときたみらい農協の位置

資料）北海道協同組合通信社「北海道農協年鑑平成21年版」より作成.

表２　ＪＡきたみらいの事業概要

（単位：億円）

品　目	販売取扱高	品　目	購買供給高
水　稲	7	生産資材	111
麦　類	12	燃料	39
豆　類	7	農機自動車	26
甜　菜	25	整備	1
他農産物	1	合計	177
玉ねぎ	165		
馬鈴しょ	48	貯金残高	912
他青果物	14		
生　乳	67	貸出金残高	143
個体他	20		
合　計	366	共済保有高	2,717

資料）農協業務報告書資料より作成.
註１）販売取扱高には，水田畑作経営所得安定対策，生乳補給金は除く.

果」の維持という戦略を採用した.

直接組合員に接さない経営管理部門は本所に統合し，事業管理費を１ヶ所に集約することにより削減した．また，金融・共済部門についても，ＪＡバンクシステムや共済システムなど，事務システムが統一されているため，事業の効率化により，専門性の向上や資金運用力の強化を実現してきた．賦課金は参加農協の中間値に設定し，手数料率は低いところにあわせた.

一方営農販売事業については支所機能を重視した．農協管内では合併以前から北見広域連として共同販売体制を構築してきたため，支所体制のままでも効率的な事業運営がある程度は実現されていたためである．合併後には本所・支所にも営農専門職員を配置し，営農技術指導及び経営相談などは支所で対応し，農協全体としての課題，新たな課題については本所で対応する体制を採用した．支所部会組織を基盤とした生産者の主体性を重視した販売事業の体制を展開した．支所を中心に作目ごとの部会組織が維持され，各生産者と農協との結びつきを維持してきたのである.

図４のように後述する機構改革前（2009年以前）の組織機構は，大きな支所・小さな本所を採用しており，そこでの本所機能は農協事業全体の企画調整であった.

一方支所の機能は，組合員対応の窓口，事業の具体的実施を担う機能，行政や地域の各種団体との連携であった．支所には基本的に，金融共済課，営農販売課，生産資材課の３課が設置された（註５）.

しかし，各支所で機能に違いが見られたのも事実であった．業務内容が異なる場合があり，販売物の精算方法は統一されていたが，精算書やコンテナの荷札といったような具体的な様式の統一までにはいたっていなかった．また，１組合員戸数

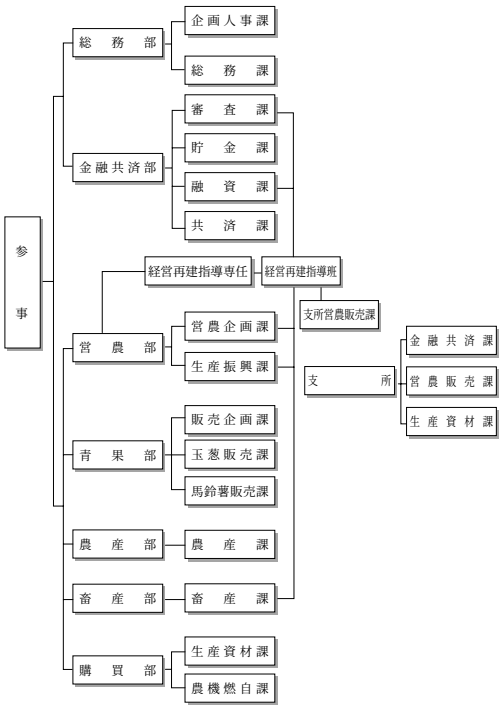

図４　2009年の機構改革以前の業務機構図

資料）農協資料より作成.
註１）簡略化のため、一部組織機構を省略している.

当たりの支所職員数にも格差が見られたため，組合員への対応にも違いがみられていた．

2）さらなる組織統合の背景

以上のように，農協合併後には，支所毎の独自性を重視しながらも，管理部門の合理化などによって合併メリットを実現してきたが，農協を取り巻く環境は変化した．

図5，図6にみるように，ＪＡの経営環境は年々厳しさを増していた．信用事業における利鞘の減少，貸出金の減少，共済事業における保有高の減少による付加収入の減少，販売事業における経営所得安定対策の実施による取扱高の減少などがその要因であった．

農協としては事業総利益が減少する中で退職人員に対し採用人員を抑えることで，人件費を中心に事業管理費の抑制を図ってきた．しかし，今後の施設投資や限られた人員では職員教育の機会が減少する等，依然厳しい経営環境が予測された．また，集出荷施設や選果場の更新・集約にも取り組まざるを得ない状況となっていた．営農・販売部門についても，従来から「北見広域連」として産地形成を行ってきたが，「きたみらい農協」としての産地づくりに対する要望も高まっていった．

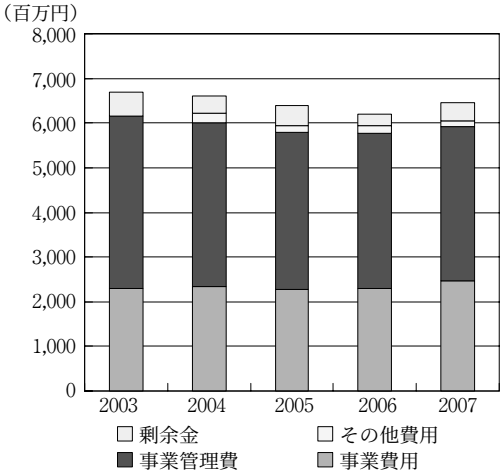

図5　ＪＡきたみらいにおける事業利益の推移
資料）農協業務報告書資料より作成．

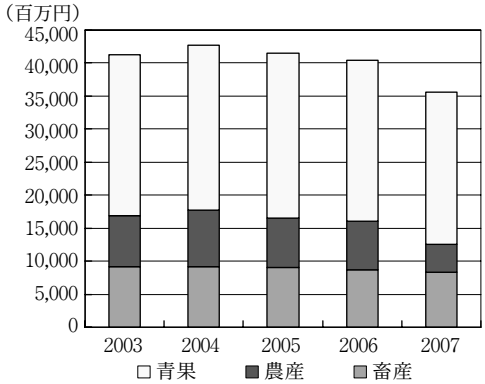

図6　ＪＡきたみらいにおける販売取扱高の推移
資料）農協業務報告書資料より作成．

4．新たな組織再編のねらいと出向く営農指導体制の意義

1）プロジェクトチームによる組織再編方向の検討

以上のような状況を踏まえ，きたみらい農協は組織再編に向けたプロジェクトを2007年に立ち上げた．将来あるべき姿を描くために，部門に捉われない30～40才代前半の職員が組織された．

課題設定にあたり，合併後の事業運営構造上の課題，業務オペレーションの課題，職員の能力開発人材活用の課題を整理し，それぞれ①組織再編，②現場力強化，③ブランド育成，という三つのプロジェクトチームを編成して議論を行った（註6）．

そこでの議論の結果，組織再編プロジェクトから，営農指導体制のあり方について「高いレベルの技術指導・経営指導を，組合員から相談された後や事務所に来た時に対応するのではなく，組合員の圃場を熟知し，現場に近いところで情報の発信を積極的に行い，迅速な対応により，組合員満足度を高めることが重要」という提言がなされた．

また，営農指導事業以外においては，「効果的な事業運営体制を構築することで，組織体制における重層構造の解消により，専門性のある迅速的な対応が図られ，余剰人員を営農指導事業に再配分することが可能」であるとされた．

このように各プロジェクトチームでの議論を踏まえて，これからの目指すべき方向として，合併後遠くなったといわれる組合員と農協との距離感を解消するために，「出向く営農指導体制」が提起されたのである．

2）組合員アンケート調査からみる組織再編の課題

一方で組合員は農協に何を求めていたのであろうか．第３次農業振興方策並びに中期経営計画を策定していく過程で，組合員の意向アンケートを実施した（表３）．その結果から組織再編に対する組合員の要望について整理したものが表４，表５である．表４にみるように，経営主を対象としたアンケートでは営農指導に期待するものとして，個別経営相談と個別技術相談がトップとなり，ついで土地基盤，ＦＡＸによる技術情報，安定供給体制と，営農技術・経営相談・土地基盤整備が大きく占めている．表５は，青果物の振興に必要なものの結果を示しているが，販売価格の向上がトップであり，続いて品質・収量の向上である．この２つで５割以上を占めており，農業所得向上のため品質や収量を向上する意欲が伺えるが，それは同時に近年の生産資材の高騰や費用の削減に限界を感じるなかで，販売価格の安定向上への期待が高まっていることの裏返しともいえよう．

3）経営資源の再配分による農協組織再編の取組

以上のような組合員の営農指導に対するニーズ，およびプロジェクトチームによる検討を踏まえて，農協は2009年６月に大規模な組織再編に取り組んだ．組織再編のねらいは，本所集中による経営の効率化と同時に，組合員との距離も縮めるための経営資源の再配分による「出向く営農指導体制」の整備である．

図７は改革後の機構図を示している．支所が廃

表４　営農指導に必要なもの

回答項目		回答数
担い手の育成	後継者育成	316
	新規参入	125
	認定農業者	95
	農業法人	92
	コントラ組織	141
	他	8
土地基盤整備	基盤整備事業(暗渠，客土等)	378
	土づくり(有機質，堆肥)	372
	農地流動化対策	271
	他	6
営農技術相談	定期ＦＡＸ情報	359
	品目別現地集団指導	328
	個別技術相談	419
	他	4
経営相談	経営情報	298
	個別経営相談	428
	他	7
環境整備推進	減肥減農薬推進	301
	農業廃棄物処理	326
	畜産環境整備	122
	他	3
振興作物	安全・安心確保	299
	安定供給体制推進	362
	他	6
その他		55

資料）表３の意向調査結果による．
註１）回答は経営主によるもののみ集計した数値である．

表５　青果物の振興に必要なもの

回答項目	回答数
品質・収量向上対策	431
技術相談員の設置	122
販売価格の安定向上	759
産地ブランドの強化	239
集出荷体制の強化	49
関連施設の再編及び集約	35
土づくり・輪作の確立	159
クリーン農業の推進	48
共選体制の充実	36
労働力の支援体制	126
生産者組織（部会）体制の強化	30
その他	25

資料）表３の意向調査結果による．
註１）回答は経営主によるもののみを集計した数値である．

表３　組合員意向アンケートの回収状況

単位：戸、%

支所区分	組合員			青年部			女性・フレミズ			全体		
	戸数	回収	率	戸数	回収	率	戸数	回収	率	戸数	回収	率
温根湯	83	82	98.8	38	35	92.1	68	55	80.9	189	172	91.0
留辺蘂	43	43	100.0	17	17	100.0	35	35	100.0	95	95	100.0
置　戸	126	126	100.0	40	40	100.0	62	62	100.0	228	228	100.0
訓子府	336	336	100.0	99	71	71.7	189	189	100.0	624	596	95.5
相　内	124	124	100.0	23	22	95.7	39	39	100.0	186	185	99.5
上常呂	141	141	100.0	30	28	93.3	78	78	100.0	249	247	99.2
北　見	256	256	100.0	50	40	80.0	101	101	100.0	407	397	97.5
端　野	235	224	95.3	48	43	89.6	69	69	100.0	352	336	95.5
計	1,344	1,332	99.1	345	296	85.8	641	628	98.0	2,330	2,256	96.8

資料）ＪＡきたみらい内部資料より作成．
註１）アンケートは2008年6月に実施された．

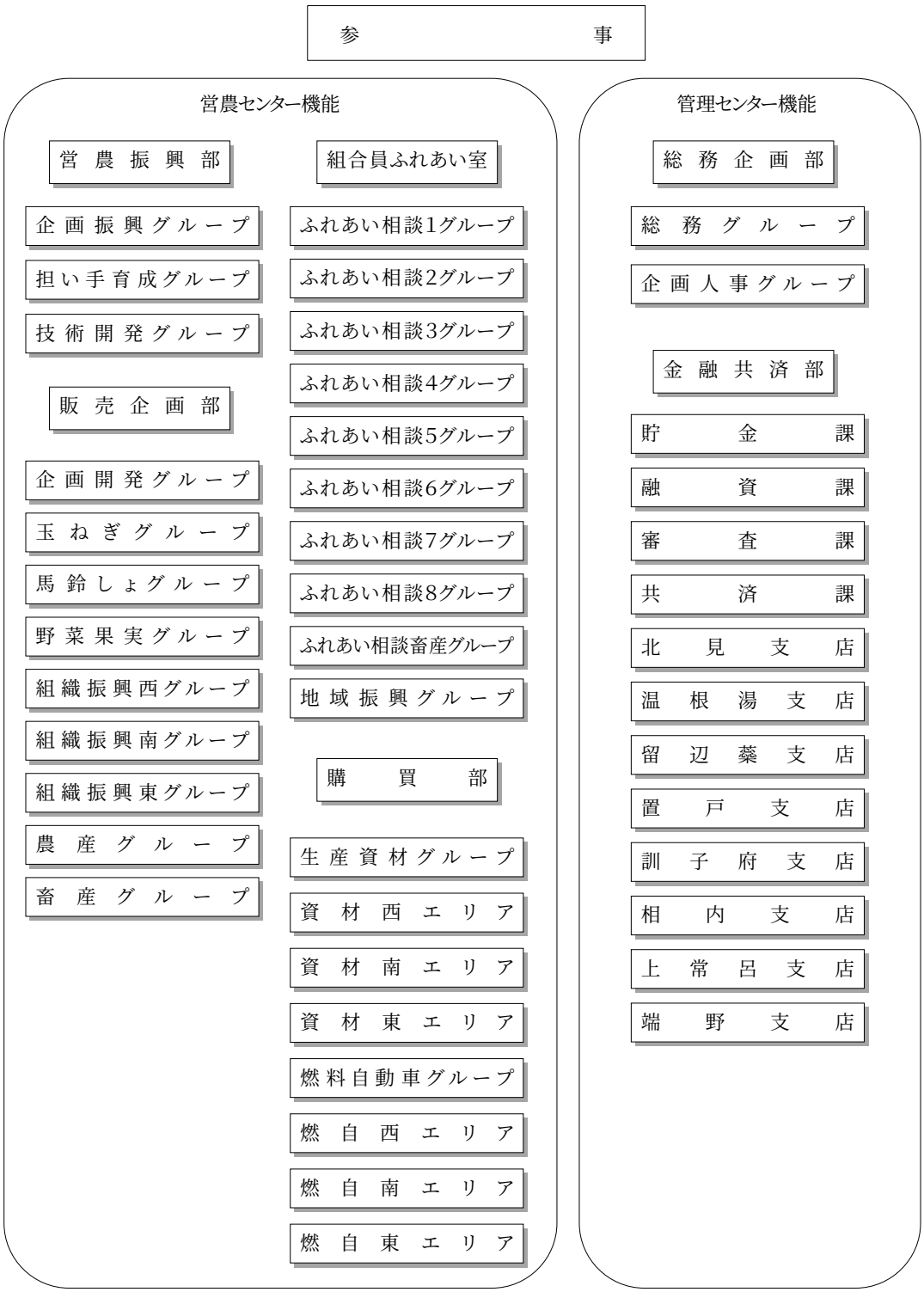

図7　2009年の機構改革後における組織機構図

資料）農協資料より作成.
註１）簡略化のため、機構の一部を省略している.

止され，組合員ふれあい室，担い手育成グループ，組織振興グループが新設されセンター直轄の指揮命令系統が整備された．

これにより，職員が１地区事務所で仕事するのではなく，複数の地区事務所やセンターを行き来することで，これまで支所間にあった目に見えない境界線を業務でまたごうとするものである．

また，表６に見るように営農部門へ大幅に人員を配置し，そうした課題に答える体制を整備している．

表６　機構改革前後における部署別職員数の変化

	改革前			改革後			増減		
	正職	準職	合計	正職	準職	合計	正職	準職	合計
営農	59	14	73	87	7	94	28	△7	21
販売	87	19	106	73	24	97	△14	5	△ 9
購買	53	48	101	54	51	105	1	3	4
金融	57	26	83	53	25	78	△ 4	△1	△ 5
総務	25	2	27	14	2	16	△11	0	△11
監査	2	0	2	2		2	0	0	0
合計	283	109	392	283	109	392	0	0	0

資料）農協内部資料より作成．

⑴　出向く営農指導員と本所センターによる機能分担

営農指導体制については，これまで分散させていた職員を本所に集中させることで業務の効率化と人材育成を行うための体制に再編している．組織機構上は，営農に関する「営農振興部」，「販売企画部」，「購買部」，「組合員ふれあい室」を本所に集中させて「営農センター機能」として，効率化，専門化することになっている．それとともに「組合員ふれあい室」のもとにある「ふれあい相談グループ」が旧支所である地区事務所から担当地区の組合員に出向き，個別経営毎の総合的な営農指導・相談機能を発揮するという体制である．

営農指導の内容とそれぞれの地区事務所，営農センターとの関係について整理をしたものが表７である．支所については，事務所が無くなったのではなく，支所としての機能を廃止し，センター直轄の指揮命令系統としつつ，これまでの支所の事務所を地区事務所と位置づけ，それぞれ事業や規模に応じ通年若しくは期間でセンター事務所から地区事務所へ常駐する形をとっている．

出向く営農は，組合員ふれあい室が実施している．組合員１戸に職員１人当たり１週間に１回訪問する事を前提にとした場合，40人の職員が必要

表７　営農指導体制の機能分担

	組合員	地区事務所	センター
専門的内容	購買とりまとめ･技術相談･種苗管理･栽培管理･収量調査･肥料設計･経営相談	←	←
部門横断的内容	→	営農計画 年度末収支見込み 税務相談 生産部会等	←
地区運営委員会・生産者組織会議等	→		←

資料）ＪＡきたみらい「第３次地域農業振興方策並びに中期経営計画」より作成．

となる．耕種農家に対しては，１グループ当り，マネージャー１名と出向く営農担当４名，後方支援１名による６名で構成し，約130戸の組合員を担当し，全体では８グループある．畜産・酪農対しては，マネージャー１名と出向く営農担当８名，後方支援２名で構成し，全域の約220戸を担当している．１グループの活動範囲は旧支所にこだわらないエリアとなっている．

現在，このチームには，経営相談や技術相談がある程度できる職員と育成段階の職員，そして組合員からの要望をうけて地域の実情を理解している職員を組み合わせて編成している．

上述した組織再編は，府県にみられる「出向く営農指導体制」による組合員利用率の向上を目指したものではなく，広域農協が更なる合併効果を発揮するため，事業の効率化とともに組合員を基軸にした経営相談・営農技術指導体制の高位平準化を目指した取組である．

⑵　販売事業に関する指揮系統の効率化

機構改革と産地形成との関係を販売事業部門の機構からみてみよう．機構改革前までは，地域性を重視して，部会，施設，独自な品目の販売についても支所単位で業務を行っていた．しかし，組合員アンケートでもっとも期待されていた「販売の強化」を実現するために，生産物が農協の倉庫に入ってからユーザーに届くまでの一連の販売業務を担うことを目的に，本所の「販売企画部」のもとに品目別のグループを設置した．

一方，ユーザーからのニーズを組合員に繋げ，生産物を農協に集荷するまでの業務（部会事務局など）については，「組織振興グループ」として管内を三つのエリアに分けて担当するグループを地区事務所（旧支所）に設置した．

こうした機構改革は，これまで支所を通して形成された産地をなくすということではなく，組合員は部会を通じて支所長を経由せずに直接販売部

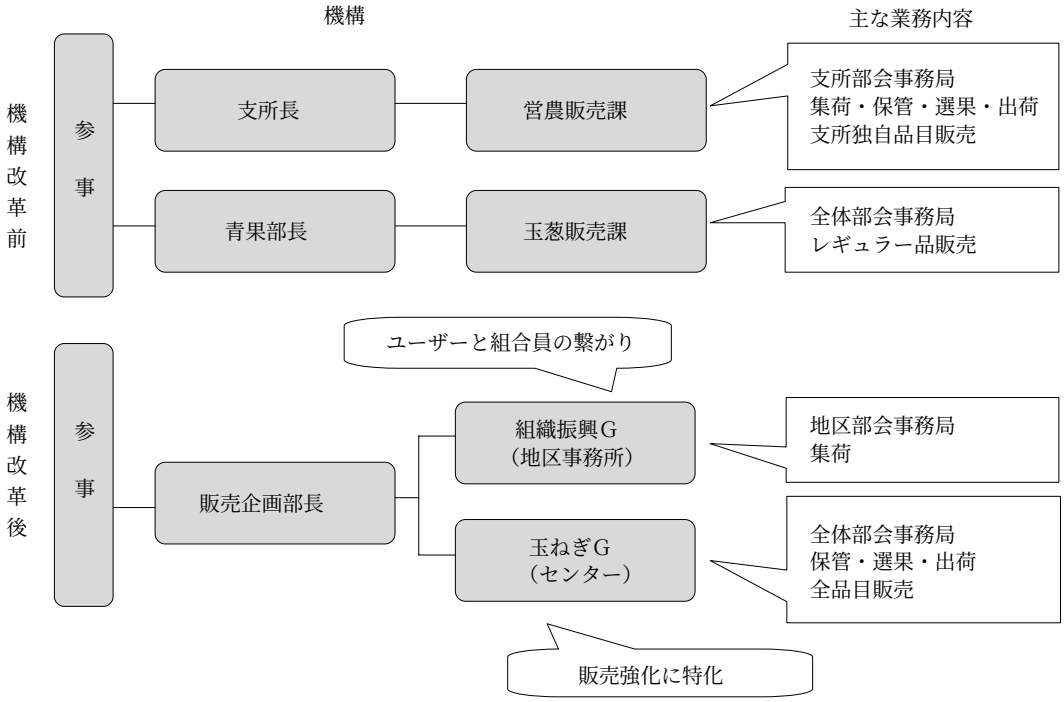

図８　業務機構前後における販売部門の業務フロー

門に接続することか出来る様にすることで，販売と生産をより密接に連携することを目的としたものである（図８）．これまで産地として形成してきた支所という地域性を維持しつつ，本所による統一的な販売戦略のもとで，一般品とこだわり品を結合させたセット販売や，各支所が確立してきた販売チャネルを活用しようとしている．

⑶　部会体制

表８より玉ねぎ振興会を事例として，産地作りとしての部会の体制をみてみよう．それぞれ支所単位において会員数は異なっているが，活動内容としては，品目別講習会や視察研修等にかたよった内容となっている．地区毎に事務局を配置しているので，職員一人あたりの会員数が大きく異なっており，効率化や組合員サービスの公平化から見て課題が残る．

また，玉葱振興会の下部組織として，「こだわり部会」をもっている地区もある．表９では，訓子府を事例として示しているが，旧支所の部会が直接ユーザーと繋がっているため，部会はそのままの形で維持されている（註７）．

そうした部会の他にも，青年部・女性部・フレミズといった生産者組織でも地区毎に事務局体制がことなるために活動が制限されることもあり，今後の取り込むべき課題として提起されている．農協としては事業の効率化と協同活動（部会組織等）の拠点の活性化という視点から，事務局における重複業務の廃止や，さらには旧支所範囲の統合による活動範囲の拡大などの方向性を示している．

しかし，特に特別栽培部会などの「こだわり部会」は事務局との関りが大きいため，当該地区を担当するグループには他のグループより職員を多く配置しているという実態があり，組織の合理化を図るのみでは，これまでの地域独自の活動を制限してしまう危険性がある．

農協としては，当面は早急に地域が１つになるのではなく，組合員の協議と合意を図りながら，生産者組織の適正規模や事務局体制を整備していく方針を示している．

５．新しい営農指導体制と旧支所間の影響・評価

以上のような機構改革の中で，特に「出向く営

表8　ＪＡきたみらいにおける玉ねぎ振興会組織

名称	ＪＡきたみらい玉葱振興会							
事務局	販売企画部玉ねぎグループ							
地区	温根湯	留辺蘂	相内	置戸	訓子府	上常呂	北見	端野
会員数	30	20	37	21	146	65	103	126
事務局Ｇ	販売企画部 組織振興西Ｇ			販売企画部 組織振興南Ｇ			販売企画部 組織振興東Ｇ	
担当者	１名	１名	１名	１名	１名	１名	１名	１名

資料）農協内部資料より作成.

表9　訓子府地区における玉ねぎ振興会組織

名称	ＪＡきたみらい訓子府地区玉葱振興会				
事務局	販売企画部組織振興南グループ（担当者１名）				
部会	減農薬研究会	フードプランの会	昔がえりの会	ＩＹグループ	有機栽培の会
会員数	35	22	22	25	5
こだわり等	化成6割減, 農薬5割減	有機質肥料10割, 農薬5割減	昔がえり鶏糞, 魚粉，化成9割減, 農薬5割減	化成６割減, 農薬５割減	有機質肥料10割, 無農薬
取引先	生協等	コープこうべ	イズミヤ, マルモ盛岡等	イトーヨーカドー 「顔が見える野菜」	コープさっぽろ, ワタミファーム 等

資料）農協内部資料より作成.

農指導体制」は合併農協において「組織力効果」を維持，発揮していくための核として位置づけられている．以下では，「出向く体制」による組織力の発揮のねらいを整理した上で，取り組み開始間もない段階ではあるが，機構改革後１ヶ月の時点で実施された農協の「地区懇談会」で寄せられた意見をもとにして，その影響・評価について整理を行う．

１）現場力強化と組合員との絆の再構築

機構改革の目的は単なる経営の合理化ではなく，支所間の重複業務，非効率的な業務体系の見直し，信用・共済・購買事業及び経営管理部門の効率化によって，出向く営農指導体制の整備に必要とされる人材を確保するためのものでもあった．

それと同時に「出向く職員」の資質を高めることで営農技術指導全体の高位平準化を目指している．職員が複数の地区事務所やセンターで業務を行うことを通じて旧支所単位にあった見えない境界線を乗り越え，最終的には組合員，職員共に旧支所ではなく「きたみらい全域」が農協の範囲であるという意識を生み出そうというねらいである．組合員にとっては，営農担当の職員が地域に配置されつつ出向き，個別の経営・技術相談にも対応することを通じて，農協との距離を縮小し，組織力効果の発揮を果たすことを目的としている．

特に，営農技術指導についてみると，玉ねぎ，馬鈴しょ，小麦，てん菜などの基幹作物は主として生産部会を通じた集団指導により対応し，一方で振興作物や特別栽培作物などについては，個別指導により対応しようとしている．「出向く営農指導体制」で，組合員の要求の多様化・高度化へ対応することで，現場力を強化し，組合員と農協の絆の再構築を図ろうとするものである．

２）「組合員地区懇談会」における組合員の評価

農協は，機構改革１ヶ月後の時点で開催された「組合員地区別懇談会」において，組織改革に対する意見を組合員より収集した．そこでの意見は以下の３点に分類できる．

第１に組織体制についてである．経営相談と営農技術相談部署が１つになったことで，専門性が低くなる不安があげられた一方で，販売担当経験と生産資材経験がある職員が出向いたことで多様な角度からの情報提供が得られたという意見もみられた．

また従来の機構では，組合員は多岐の農協事業にわたる内容については，支所長に相談していた．支所長は組合員の相談窓口として機能し，その内

容は各支所課長にブレークダウンされるという利便性の高い組織体制となっていた．しかし機構改革後はその役職が不在となったことから，組合員にとっては，担当職員１人１人に相談しなければならないと感じ，素早い課題解決への不安という意見が多く見られた．組織的には「相談グループ」が窓口となることが目指されているが，この時点ではそうした機能分担は十分機能していなかった．

第２に行政区との関係があげられた．現在，きたみらい地域の行政区は，１市２町となっているが，従来，置戸町，訓子府町，端野町に各１農協，留辺蘂町に２農協，北見市に３農協の，１市４町８農協であった．特に，旧農協単位では，規模や事業内容が異なっていた．しかし，旧北見市に隣接している農協は，地域性が薄れていく傾向にある．これは北見市の行政合併により，経済圏や職員の居住が北見市に移っていることによる影響もある．

第３に事業の課題として，販売力強化に傾注して欲しいという意見や購買事業における低価格の実現に向けて資材店舗の統廃合を求める意見も出されている．

一方，地区事務所を拠点としている営農指導事業，販売事業，購買事業の各マネージャーの意見は，販売業務事務処理（様式含む）の統一，センター機能と地区事務所単位での連携調整，営農技術指導を担うふれあい相談グループと組織振興グループの業務を再整理する必要性，地区事務所内でのグループを跨ぐ業務の連携が充分でないことがあげられた．

また，現在の８地区事務所を存続させるのではなく，ある程度地区をまとめた地区事務所機能とするのか，センター１本とするのか等，規模等を勘案しながら協議を進めるべきとの意見も出されている．

６．おわりに

きたみらい農協は，合併後６年を経て，大幅な組織機構改革に取り組んでいる．きたみらい農協では農協利用率も高く，「農協離れ」といわれる事態が進展している事例でもない．そうした農協においても，農協経営は厳しさを増しており，合併農協による規模の経済性の発揮と共に，さらなる「組織力効果の発揮」が必要となっている．

そうした「組織力効果」を発揮するために，単なる人員削減という負のリストラクチャリングではなく，人員の再配分による事業の高度化，効率化というリストラクチャリングに取り組んでいるのである．

北海道の合併農協における「出向く営農指導体制」の目的は，図９のように整理できよう．農協合併によって，経営の合理化，スケールメリットを発揮し，そこで確保された人員，資源を地域や個別に応じた技術・経営相談を行う「出向く営農指導体制」に配置する．専門的，高度な指導内容については，本所に設置されたセンターによって対応するが，「出向く営農指導体制」の目的は，組合員の個別に対応した総合的な営農指導が求められることになる．それを担当する職員には，経営・技術にわたる幅広い知識，コミュニケーション能力が求められる．「出向く営農指導体制」は，そうした職員とともに営農センター機能等による専門的な営農体制によるサポートが同時に必要になる．

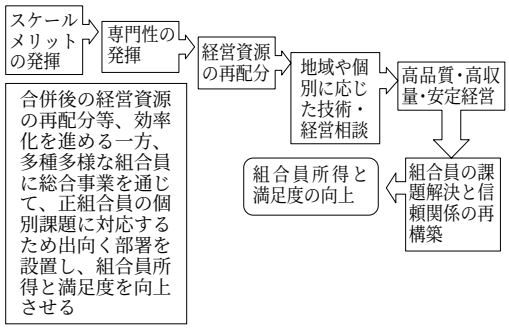

図９　北海道における出向く営農の目的と特質
資料）全国農業協同組合中央会資料より筆者が作成．

きたみらい農協では，営農センター機能推進会議（構成：専務・参事・組合員ふれあい室長・営農振興部長・販売企画部長・購買部長）を立ち上げ，組織的課題の取り組み体制強化に向けた協議を開始した．組織改革の取り組み初年度ということもあり，その成果については今後の経過，分析を待たなければならない．

しかし，北海道の農協において「出向く営農指導体制」に取り組む際の課題については以下のように指摘できよう．「出向く営農指導体制」の整備は，それと同時に合理化による組合員負担減や

スケールメリットを活かした有利販売による所得向上，組織及び人材育成を通じて，新たな職場風土の構築といった総合的な経営戦略のもとで初めてその効果が発揮されることになろう．その成否を規定する要因として正組合員の個別に応じた高度な営農技術指導と経営相談を担える職員の育成が重要であろう．

【註】

註１）北海道における広域合併農協研究の端緒は小野他［２］であり，そのなかでとうや湖農協を事例として「小さな本所，大きな支所」という考え方が提起された．

註２）近年急速に進んだ北海道における広域合併農協の実態については「ニューカントリー」（北海道協同組合通信社）において「合併農協の挑戦」というタイトルで連載された．

註３）全農が「ＴＡＣ」として提案している出向く営農の目的は，農家数の減少，高齢化が進む一方で，経営規模を拡大する農家層は着実に増加する傾向にある中で，既存の農家層に対する個別事業対応を確立することである．そのために地域ごとの専業大口農家・農業生産法人等の農家層に出向く部署を設置し，ＪＡ営農経済事業の強化を図ることである．

註４）「負のリストラクチャリング」という用語については高田［11］pp. 218を参照のこと．

註５）訓子府支所と置戸支所については，酪農家戸数を考慮し畜産課を設置した．

註６）プロジェクトチームおよび経営戦略策定の手法については河田他［３］で整理した．

註７）きたみらい農協における「こだわり部会」の意義と展開方向については坂爪他［11］で詳しく報告されている．

【参考文献】

［１］　禹暎均他「北海道における広域合併農協に関する研究（第２報）－とうや湖農協の設立過程－」『農経論叢』第44集，pp.31-54，北海道大学，1988年

［２］　小野智明他「北海道における広域合併農協に関する研究（第一報）－西胆振地区５農協の合併前夜－」『農経論叢』第43集，pp.103-124，北海道大学，1987年

［３］　河田大輔・小林国之・坂下明彦「出向く営農体制の整備に向けた農協経営戦略の策定」日本協同組合学会第29回大会個別報告資料，2009年9月13日，酪農学園大学

［４］小林国之「【研究動向】農協問題――農・共・地域と農協のかかわりをいかにとらえるのか」『農業と経済』昭和堂，2009年８月号

［５］酒井徹「部会を中心とする生産者の主体的な相互研さん」坂下編後掲書pp.27-32

［６］　坂下明彦他「北海道における広域合併農協に関する研究（第４報）－とうや湖農協における合併メリット－」『農経論叢』第46集，pp.219-244，北海道大学，1990年

［７］　坂下明彦他「北海道における広域合併農協に関する研究（第５報）－とうや湖農協における営農指導体制－」『農経論叢』第47集，pp.163-191，北海道大学，1991年

［８］　坂下明彦他「北海道における広域合併農協に関する研究（第６報）」『農経論叢』第54集，pp.113-132，北海道大学，1998年

［９］　坂下明彦編『地域農業の底力　農協の可能性を拓く支援システム』北海道協同組合通信社，2009年

［10］　坂爪浩史・今野聖士・高梨子文恵・棚橋知春「タマネギ主産地における共同販売の存立構造－訓子府町における部会細分化対応の意義－」北海道農業経済学会個別報告，2009年10月25日，北海道大学

［11］　高田理「広域合併農協づくりの基本課題と県単一農協」小池恒男編著『農協の存在意義と新しい展開方向　他律的改革への決別と新提言』昭和堂，pp.211-229，2008年

［12］　田代洋一編『協同組合としての農協』筑波書房，2009年

［13］　田渕直子他「北海道における広域合併農協に関する研究（第三報）－とうや湖農協の組織整備過程－」『農経論叢』第45集，pp.173-208，北海道大学，1989年

［14］　林芙俊「【研究動向】農協問題――既存の枠組みにとらわれない新たな農協像への模索」『農業と経済』2008年８月号，昭和堂

［15］　北海道地域農業研究所「大型農協における経済事業展開に関する調査報告書」社団法人北海道地域農業研究所報告書，2000年

［16］　北海道地域農業研究所「農協における地域農業支援体制の構築と実践　農協営農支援事業の広域的展開に伴う課題の摘出と改善方策に関する提言」㈳北海道地域農業研究所報告書，2007年

［17］　増田佳昭『規制改革時代のＪＡ戦略　農協批判を越えて』家の光協会，2006年