



Title	合併による新農協の経営合理化と組織力強化に関する研究 : JA きたみらいを事例に [論文内容及び審査の要旨]
Author(s)	河田, 大輔
Citation	北海道大学. 博士(農学) 甲第12244号
Issue Date	2016-03-24
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/61576
Rights(URL)	http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.1/jp/
Type	theses (doctoral - abstract and summary of review)
Additional Information	There are other files related to this item in HUSCAP. Check the above URL.
File Information	Daisuke_Kawata_abstract.pdf (論文内容の要旨)



[Instructions for use](#)

学位論文内容の要旨

博士の専攻分野の名称： 博士（農学）

氏名 河田 大輔

学位論文題名

合併による新農協の経営合理化と組織力強化に関する研究 －JAきたみらいを事例に－

本論文は、経営の合理化と組織力の強化を同時的に実現するための農協の組織再編の展開論について、北海道の先駆的な大規模合併農協であるJAきたみらいを事例として明らかにした。

本研究では、組織力効果を「計画・調整の経済効果」と「参画の経済効果」としてとらえ、それを発揮するための組織力として「農協と組合員との結びつき」に注目し、旧農協時代の組合員と農協との結びつきの新しい農協との結びつきへの変化について明らかにした。組織力としては、組合員組織をその研究対象とするものがあるが、本研究では農協と組合員との接点である営農・経済事業の事業体制とそこで実際に組合員との接点となる職員に注目して分析を行った。

課題に応えるため以下の構成をとった。第1章では、JAきたみらいの成立の背景・経過を当時の内部資料などから明らかにした。事例は、経営合理化型合併や産地形成型合併というものではなく、将来を見据えた上での合併であった。将来のためという「大義」を出発点とした農協であったからこそ、「激変緩和」措置として合併したメリットを直接的・短期的に組合員に還元すること、組織的混乱を避けるために支所を存置した業務機構体制を取ったJAきたみらいを明らかにした。

第2章では、「激変緩和」期から、新たな農協としての事業体制の本格的な整備の端緒となった「出向く営農指導事業」について、合併による経営資源の再配分による営農指導事業強化、組合員との個別のつながりの強化という取り組みのもつ意義について明らかにした。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」を発揮するために出向く営農指導事業に大幅に人員を再配分するという事業の高度化、効率化というリストラクチャリングを実施した。北海道における「出向く営農指導体制」の課題として、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を多く育成し、課題に対応できる体制を構築の必要性を指摘した。

第3章は「出向く営農指導」体制が、その後組合員の営農指導ニーズ「出向く営農指導」体制の再編について、その要因と狙いについて営農指導に求められる事業内容とその実現に向けた業務再編、人材育成のあり方について明らかにした。

JAきたみらいにおける「出向く営農指導」は組合員にとっての「総合窓口」としての役割を果たすために開始されたが、実際には組合員の営農指導ニーズの多様化するなかで、窓口として組合員に十分信頼される体制とは成らなかった。そこで農協では「技術相談」を核とした組合員とのつながり強化という戦略を立て、出向く営農指導の業務に技術相談を強化した。

さらに出向く営農指導を職員育成の場としても位置づけている。職員の専門性涵養を入り口として、その後にジェネラリストとしての発展の土台とする、そしてそのプロセスを通じて、組合員の多様化する営農指導ニーズにも対応している。それは組合員と職員との距離の広がりという課題解決に向けた取組として評価できる。

第4章では、旧農協の枠組みを超え出した事業展開のもう一つの事例として、資材店舗の統合と資材センターの設置という、旧農協の枠組みを超えた事業が可能となった背景と、事業の成果について分析を行う。資材センター化の議論の中で、組合員は身近にある資材店舗の利便性ではなく、農協全体として、将来を見据えた議論のなかで組合員は、センター化を受け入れた。それはまさに新たな農協としての組織力の表れといえることを指摘した。

第5章では、新たな組織力形成にむけた農協の業務体制の整備とガバナンスのあり方について分析を行った。その際に、広い意味での営農指導（出向く営農指導、購買、販売事業、部会対応など）による組合員とのつながりの強化し、その結果としての組合員の農業経営とそれに規定される農協経営という一連の関係を「人的資源を核とした業務経営体制」と規定して分析をおこ

なった。農協は、日常常務の統一、人的資源の向上、ガバナンス体制を連動させて行うことで、新たな組織力の醸成を実現できる業務経営体制を構築してきた。これらの各局面において、旧農協の枠組みを超えた「舞台装置」とその上で支援・サービスを提供する職員に役を振ることで、「新たな組織力」（職員と組合員との結びつき）を生み出してきた。

特徴的なのが、職員を「人的資源」として捉え、その管理・育成を通じて組合員との組織力強化を図ってきたという点である。そして、農協自体も経営ガバナンスの再編を進めながら、組合員のニーズに応える体制を整えてきたのである。

終章では、各章の要約をした上で、合併農協における新たな組織力形成の論理を明らかにし、今後の経営上の課題とその協同組合としての意義について考察を加えた。現に際して旧農協意識の払拭（新たな組織力の醸成）の取り組みを戦略的に行ってきた。新たな農協としての組織力形成の論理については、次のように整理をした。JA きたみらいは経営合理化の取り組みを進めるとともに、組織力強化として激変緩和の措置を取りながら、一定の時期をへて、営農指導体制における組合員ふれあい室の設置や購買事業のセンター化、さらに役員定数（選出基盤の統合）という、旧農協の組織力を払拭する取り組みを行った。支所の廃止という経営の合理化によって生まれた人的資源を営農指導力の高位平準化に振り向けた。出向く営農指導を核とした「新たな農協エリア（3グループ）」での事業を行うことで旧農協のエリア意識を払拭するというところを行った。そして払拭をするためには、それまでよりも高度な営農指導事業を行う必要がある。ジェネラリストかつスペシャリストという営農指導事業の「高位平準化」を実現することで、あらたな農協への信頼・組織力の強化を図ってきた。それを基盤として「新たな組織力」を形成しながら、JA きたみらいとしての事業展開を行ってきたのである。JA きたみらいにおいては、合併直後からつねに、農協経営陣、組合員、職員において、事業計画、経営計画を検討する際に「新たな農協」をつねに意識した議論を行ってきた。こうした意識付けをおこないながらも、事業展開においては、旧農協の意識から徐々に新たな農協を意識した事業を行ってきた。意識の変化をベースにししながら、可能なところから「新たな農協」としての事業体制を整備するという論理である。

組合員の規模の格差、地域差、経営格差なども拡大しており、農協としては1人1人の組合員に対応できずに組合員の「平均像」を対象とする傾向がある。人的結合組織であるが、多様な組合員に「目配り」をして事業を構築する必要がある。その「目配り」はコストとなるが、そのコストは農協組織の組織力の源泉となるコストである。それを農協経営としてどのように認識し、経営の中で位置づけていくのか、ということが重要な経営課題である。

また、農協経営に対する組合員1戸あたりの負担・責任が増大していく中で、農協としては自己資本を高めていく方向となろう。そうしたなかで、どのように公平性を保ながら、かつ協同組合組織としての必要な組織力を維持するのか、その点が今後も重要な課題である。