



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	<a href="http://hdl.handle.net/2115/61576">http://hdl.handle.net/2115/61576</a>
Rights(URL)	<a href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.1/jp/">http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.1/jp/</a>
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_review.pdf (審査の要旨)



[Instructions for use](#)

# 学位論文審査の要旨

博士の専攻分野の名称： 博士(農学)

氏名 河田 大輔

審査担当者	主査	教授	坂下明彦
	副査	教授	柳村俊介
	副査	准教授	朴 紅
	副査	助教	小林国之

## 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—

本論文は序章・終章を含む7章からなり、図27、表58、文献52を含む総頁数102の和文論文であり、別に4編の参考論文が添えられている。

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理について、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ている。

ここでは、農協における組織力効果を「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過程を明らかにしている。組織力を組合員組織に求める議論があるが、本論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ている。

第1章では、JAきたみらいへの合併が暫定的な性格をもつものであり、継続的な議論の上で将来を決定することが合意されていたことを示している。そこから、「激変緩和」措置としての合併メリットの直接的・短期的な組合員への還元、組織的混乱を避けるための支所の存続という業務機構体制が取られたことを導いている。

第2章では、新たな農協としての事業体制の整備の第一歩としての「出向く営農指導事業」の意義を明らかにしている。これは、支所廃止など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であったが、組合員の納得を得ることができず、第3章で示すような体制の再編を行わなければならなかった。それは組合員にとっての「総合窓口」機能を期待して実施されたが、組合員の営農指導ニーズが多様化していることを前提に「技術相談」を核とした組合員とのつながり強化へと戦略転換されている。この出向く営農指導は職員育成の場としても位置づけられている。

第4章では、旧農協の枠組みを超え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の意義について分析している。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、農協全体としての将来性を見据えた議論のなかでセンター化を受け入れている。それは新たな農協としての組織力の表れであると指摘している。

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ている。その際、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を強化し、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性を「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ている。

終章では、合併農協における新たな組織力形成の論理を整理している。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、さらに選出基盤の統合を意図する役員定数改正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に、旧支所とは異なる3エリア体制で事業を行うことで旧農協のエリア意識を払拭することが行われた。そして、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、一体としての事業展開を行ってきたのである。

農協においては、合併直後からつねに事業計画、経営計画を検討する際に「新たな農協」を意識した議論を農協経営陣、組合員、職員において行ってきた。こうした意識づけを行いながらも、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へと転換してきたのである。意識の変化をベースにしながら、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なのである。

今後の経営上の課題としては、組合員の規模の格差、地域差、経営格差などが拡大するなかで、組合員の「平均像」を対象とする傾向があるが、多様な組合員に「目配り」するコストをかけてでも組織力の維持は重要な課題であるとしている。

このように、本論文は農協の規模が拡大し、その運営の高度化が課題となる中で、合併農協が新たな農協へと脱皮していく際の組織力強化のあり様を緻密な分析によって明らかにしている。

よって、審査員一同は、河田大輔が博士（農学）の学位を受けるのに十分な資格を有するものと認めた。