HOKKAIDO UNIVERSITY

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
Author(s)	河田, 大輔
Citation	北海道大学大学院農学研究院邦文紀要, 34(2), 13-94
Issue Date	2017-03-30
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/64960
Type	departmental bulletin paper
File Information	4_kawata.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

北大農研邦文紀要 34(2)：13〜94，2017

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――

河　田　大　輔
（JA きたみらい）

The Study on Management and Organization of Merger Agricultural cooperatives - a case study of JA KITAMIRAI

Daisuke KAWATA
（JA KITAMIRAI）

I　課題と方法

A．問題意識と課題

北海道の農協合併において，合併推進を根源的に規定したのは将来における農協の存続を見越した農協経営基盤の確立であった。その点においては経営合理化型合併といわれるように，否定的な視点もあったが，現実的に経営合理化を果たしながらも，その成果や目的として「産地形成」というものが措定されたというのが，北海道農協合併のここまでの評価であろう（太田原[10]）。北海道の産地形成型合併のひとつのモデルといわれたとうや湖農協においても，小さな本所，大きな支所体制はその後転換されたことがそれを端的に物語っている。つまり，農協合併を議論する際には，経営合理化を無視した「産地形成」も現実的ではないし，また，「経営合理化」のみを追求した合併も，将来的に農協の意義を見失うことになる。

全国的には合併が遅れているといわれる北海道においても農協合併の進捗は地域性を有することになったが，基本的には一段落している。その結果，道内にも複数市町村を範囲とする広域合併農協が複数存在するようになった。

農業関連事業が中心であり，多くの専業，主業農家によって組織される北海道農協において，さらに広域合併をした農協にとっては，農協合併によって獲得した経営基盤と，経営資源をもとにして，いかに「地域農業」の発展のための事業を展開するのか，そしてそのための組織体制を広域化された地理的空間を基盤として，どのように組み立てていくのか，という点が課題となっている。組合員という基盤は，地理的な広がりのみではなく，年齢構成，地区ごとのそれまでの産地形成の歴史などの条件が異なることから，未合併農協と比較しても，より多様な特徴を持っている。

北海道の広域合併農協は，その根本論理として「経営合理化」に拠りながら，それと同時進行で「産地形成」を図るという目標を与えられたといえよう。そこで本研究の目的は，北海道の広域合併農協を事例として，具体的な「経営合理化」と「産地形成」そのための組織力（組合員間のつながり）の再編の展開論理についての実態分析をおこなうことである。

本論の分析視角として，「合併農協」はどのようにして「合併」という枕詞が取れた「農協」に展開するのか，という視点をもつ。合併直後から数年間は旧単位農協がもっていた「組織力」があり，合併直後はそうした組織力を急速に変更すること自体には，大きな反発が想定されることから，そうした組織力を保持することになる。いわば激変緩和措置である。しかしいずれかの段階で「旧農協の集まりとしての合併農協」というものから，合併した農協による「新たな農協」に意識的に舵を切らなければならない。

北海道大学博士論文（2016）
Doctoral thesis submitted to the Graduate School of Agriculture, Hokkaido University (2016)

B．既存研究の整理

a．農協合併に関する議論

北海道内の農協における農業関連事業に焦点を当てた研究として，とうや湖農協の合併前後の組織展開過程を追跡した小野他[13] がある。そこでは，農協合併による広域化，農政の変化に伴う流通環境の変化によって，営農指導や販売事業の体制が変化を迫られ，対応してきたことがわかる。八重樫[51] は，90 年代の水田地帯いわみざわ農協を事例に，広域合併後の生産部会の再編過程に着目し，作物の管内高位平準化のための再編を指導する立場としての農協営農指導体制を明らかにしている。しかし，研究がなされたのが 90 年代であるため，分析対象が広域産地形成期に限定されており，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への対応という今日的課題については明らかにされていない。

b．農協の組織力に関する研究

農協における組織力について，農協の規模との関係から分析をしたものに藤谷[43] がある。藤谷は，規模が拡大するに従って経営効率は増加するが，ある規模を越えるとそれが低下するとして，その低下を補うために農協には組織力があるとしている。

近年の協同組合をめぐる研究動向は，小林[20]，林[40] 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[31] 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，藤谷前掲書の研究成果を引用しながら，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」の効果は，「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[20] で整理されているように，近年の研究動向では，地域の実践を掘り起こしそれをもとに事業論，組織論からの貢献を行う研究はあまり見られていない。

農協の組織力として，その源泉を組合員組織にもとめた研究に石田・小林[5] がある。生産部会，青年部，女性部などの既存の組合員組織に加えて，直売所や農協出資法人，さらには准組合員の組織や「小さな協同」などを取り上げている。

c．系統組織における「組織力強化」の取り組み

農協は 1990 年代から，単協の合併，系統組織の中抜き二段階化という方向で再編を進めてきた。その結果として，全国で農協数は 700 を切り，系統組織も一部経済連が存置されているが，多くは二段階化がすすんだ。そうしたなかで，農協と組合員との距離の拡大に対応すべく，農協全体としては組合員との接点を創る取り組みがみられている。全農による出向く営農事業や，全中が活動方針として提起した「支店拠点化」などがそれである（尾高[11]）。農協合併が進んだ全国からみると，すでに合併を議論の前提として組合員との接点を創る取り組みが行われているが，本研究が事例とする北海道においては，合併は現在進行形で進んでいる。そうした中で，本研究のように，農協経営の合理化と組織力強化に関する実証研究を行うことは，今後の系統組織の再編方向についても示唆を与えることができると考えられる。

d．農協における職員・人材育成について

組合員との物理的な距離が拡大する合併農協において，組合員とのつながりを維持し，組織力を強化するための重要な要素として，職員の質の向上がある。前述したように，出向く営農指導や支店拠点化等の取り組みは，農協と組合員との接点を多様な形で作り出そうという取り組みであり，その成否において職員の能力が重要な要素となっている。

農協における人材育成についての研究はそれほど多くない。農協経営者や中央会などの担当部署の職員向けに，実用書としてはいくつか出版されているが，学術書としては青柳[1] がある。ここでは，職員の人材形成過程を労務管理論的視点をもちいて，職員の「調達・配置」「教育」「評価」「分配」の諸過程として捉えている。

こうした「労務管理論」的把握の仕方は，本研究においても参考になる。本研究では，そうした視点を踏まえながら，農協経営，業務との関係，具体的には合併農協における経営合理化と組織力強化という課題と人材育成との関係について分析を行う。

人材育成の中でも，農協営農指導員の育成方策について扱った研究として西井[38]がある。府県の農協を対象としたもので，北海道における産地形成型合併農協とは条件を異にするものであるが，営農指導員のキャリア形成と人材育成について実態調査を行ったものとして注目される。そこでは，営農指導員のキャリア形成において，特定業務を長期間担当し，その間にチャレンジングな仕事が少ないなど，起伏が少なく単調化していることを明らかにし，その対応として，長期的な視点に立って大きな成長を遂げられるような「キャリアの節目」を３段階に分けて設置することを提案している。

このような視点に加えて，農協の「組織力効果」を発揮する上では，「農協と組合員の結びつきの強化」が必要となるため，組合員の立場から営農指導に求める点について経済的な面のみならず非経済的な面も含めて組合員満足度から営農指導事業にアプローチする必要がある。

C．課題の設定と分析視角

今日の合併農協における焦点は，「合併農協」がどのようにして「合併」という枠から離れ新しい「農協」となるのかという点である。

本研究は，既存研究によりながら農協の組織力効果を前掲藤谷[43]に依拠して「計画・調整の経済効果」と「参画の経済効果」とする。本研究では，そうした組織力効果を発揮するための条件となる「農協と組合員との結びつき」に注目をして，旧農協時代から新しい農協への変化について明らかにする。組織力に関する研究としては，組合員組織をその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をして分析を行う。

これらの視点を踏まえ，本論文では合併農協における経営合理化および合理化による経営力（資本力及び人材）と組織力の維持，強化という課題の解決方策について明らかにすることを課題とする。図１を分析視角として仮説的に措定する。合併農協においては，合併直後の「激変緩和」期には，旧農協の組織力を維持するための組織・業務体制を整備する。その一方で合併に伴う経営合理化のメリットを追求しながら組合員へ直接的な合併効果を還元する。しかし，こうした経営合理化のみでは徐々に農協の経営基盤が縮小するため，どこかの時点で，新たな農協として組織力効果を発揮できるような体制に舵を切る必要がある。

以上の分析視角に基づいて課題に応えるた

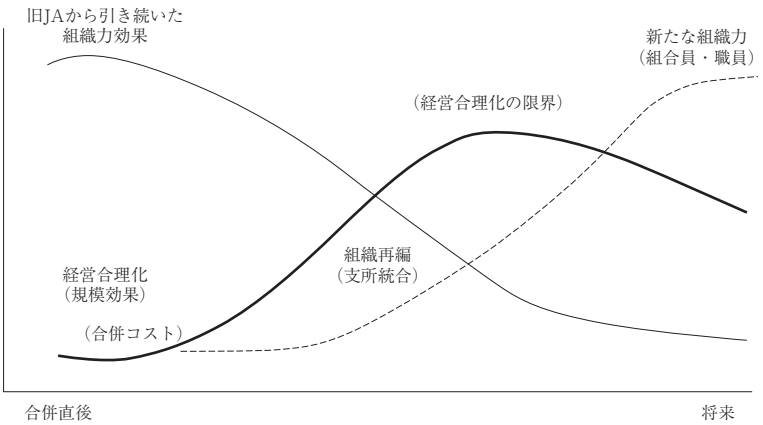

図１　合併農協における経営合理化と組織力の変化

資料）筆者作成。

め，以下の構成をとる。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する。それによって，JA きたみらいが金融事業の論理による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ことを明らかにする。そして合併直後の JA きたみらいの姿について，事業，組織，経営の面から明らかにする。喫緊の課題ではなく，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理由を明らかにする。

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する。

第 3 章では，「出向く営農指導」体制の再編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，人材育成のあり方から明らかにする。「出向く営農指導事業」の高位平準化によって，旧農協の枠組みを超え出た農協事業の取り組みがみられていることを明らかにする。

第 4 章では，旧農協の枠組みを超え出た事業展開のもう一つの事例として，生産資材事業のセンター方式化について分析を行う。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。

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う。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」と規定して分析を行う。旧農協がそれぞれ独自に行ってきた業務を，合併農協としてどのように統合していったのか。各種規制への対応や，農協外のステークホルダーとの取引に関する業務についての統合から開始するとともに，組合員と直接的に関わる部分については，個別対応（出向く営農指導，出向く購買事業）という形で農協との信頼関係を形成してきたことを明らかにする。

そして終章では，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る。

II　JA きたみらいの設立経過にみる独自性と経営合理化による合併メリットの還元

A．本章の課題

北海道は，37 農協合併構想を掲げて農協合併を推進してきたが，現在でも構想実現は準じるものを含めて 18 農協にとどまり，現在でも 108 農協がある。しかし，全道を概観すると，市町村単位の農協が主体を占めている十勝を除くと，多くの地域で広域的な合併農協が展開しているというのが実態である。

つまり，北海道においても広域合併はある程度の到達点を迎えたといってよい。また，北海道は府県の農協とその組織基盤，事業構造，経営構造が大きく異なる。府県の農協合併が信用事業の拡大に対応した財務基盤を構築するためという論理で進められたのに対して，北海道において，農協合併は多くの場合，同程度の規模を持った農協同士による対等合併という形態を取る。農協を単位として産地形成がおこなわれ，独自の歴史を築いてきた農協同士が協議を進めていくという点が，北海道の農協合併の特徴である。いわば北海道の農協合併は，救済合併，金融論理の合併よりも，将来にむけた備えという直接的な動機となりにくいものを動機として進められた場合が多い。

本章の課題は，広域合併農協として JA きたみらいの設立の過程を分析することにより JA きたみらいの独自性について明らかにする。その上で，北海道における大規模合併農協の形成における論点の整理とその解決方向を明らかにする。

農協合併に関しては，すでにいくつかの論点

が整理されている。それは，財務（自己資本，債務，出資金，固定資産），農協組織（本所，支所），組合員組織（生産部会等），事業方式，経営（各種手数料，人材育成，職員給与体系）である。

吸収合併の場合は，主体となる農協が主導権を発揮して各種取り決めを進めていくことになるが，対等合併の場合には，各農協の持ってきた歴史（経営，組織，企業文化も）をすりあわせながら，あらたな組織を作っていくことになる。その新たな農協が旧農協から乖離する度合いが大きいほど，合併への協議は困難を伴う。その一方で，既存の組織を温存したのでは，農協合併の意義はなくなる。

実際には，そうした既存組織からの継続とあらたなものとの折り合いをつけながら，組織のスタート地点を模索するということになる。

本章では上記の各課題について，解決までの過程とその際に重視された点について，合併農協の経過を辿りながら実証的に明らかにする。そして，「将来を見据えた合併」としてスタートしたJAきたみらいの合併直後における組合員へのメリット還元の実態について明らかにする。

B．北海道における農協合併構想と現段階

全国の総合JA数の推移を見ると，合併によりここ10年間で200を超えるJAが減少しており，合併が急速に進んでいる（表1）。奈良県，香川県，沖縄県，島根県が1県1JAである。

北海道では，平成元年以降合併件数は76ケース（233JA参加）で157JAが減少している（前掲表1）。北海道の農協合併推進については，1994年開催の第21回JA北海道大会において，「新・JA合併構想」（全道37JA構想）を設定した（表2）。2005年には，目標基準を設定し，経営のリスク耐久力の向上のため財務基盤を強化する事に主眼がおかれた。

この時点において，北海道の農協合併は経営合理化か産地形成化という二者択一ではなく，組織・事業・経営の基盤確立を行い，組合員所得向上に繋げるということ基軸に推進されてきた。

そうしたなかで，広域的な大規模合併農協が，37構想を実現したのが8農協，それに準ずるものとして10農協が設立されている。

C．合併合意の経過

JAきたみらいは，なぜ合併に取り組んだのか。第21回JA北海道大会の決議があったからといって，自動的に農協合併が進むというものではないことはいうまでもない。

地域的な条件として，北見広域連という玉ねぎの共同販売組織があったことなども考えられるが，いずれにしても，府県の農協合併のような自己資本の増強のためという「金融の論理」とは異なる論理で，地域農業振興を担う合併に向けた議論がなされた。

本節では，合併までの組織討議の経過を当時の内部資料，会議議事録などを元にして明らかにすることで，JAきたみらいの誕生前夜における関係者の意識，合併農協の原型を描き出してみたいと思う。そうすることは，その後の機構改革，あらたな組織力形成にも規定的な影響を与えると考えられるからである。

a．組織討議の経過

JAきたみらいの合併までの経過を整理したものが表3である。以下では，この表をベースにしながらも，そこからは読み取ることのできない合併に至るまでにプロセスを当時の担当職員の議事録メモ，関係者からの聞き取り調査によって明らかにしてみよう。

JAきたみらいの合併に向けた協議の直接的な始まりは，1996年の常呂ブロック農協経営研究会であるが，それ以前にも北見市内3農協（北見市，相内，上常呂）の合併失敗の事実（研究会発足前）があった。また，1972年には8農協の北見広域連による事業協同（ばれいしょ，玉ねぎ，選果場）の存在があった。広域連の設立趣旨は，稲作転換により，玉ねぎが急増し，貯蔵施設及び選果施設の導入について農協地域を超えた広域営農団地として造成するためであった。このように一部事業においてすでに広域的な対応を取っていたため，積極的な農協合併への取り組みはみられなかった。

大きな財務欠陥がない8農協であったため，救済する農協がなく，合併協議の取り進めは困難であった。

表 1　全国・全道の JA 数の推移（平成 27 年 3 月 31 日現在）

（単位：JA）

年次	北海道動向				全国 JA 数
	合併ケース	参加 JA 数	減少 JA 数	総合 JA 数	
1955 年				316	12,835
1960 年	1	2	1	316	12,050
1965 年	3	7	4	316	7,320
1970 年	0	0	0	303	6,049
1975 年	2	7	5	280	4,803
1980 年	1	2	1	271	4,528
1985 年	1	2	1	273	4,267
1989 年	3	6	3	269	3,592
1990 年	5	11	6	253	3,561
1991 年	3	7	4	248	3,394
1992 年	2	7	5	243	3,105
1993 年	3	6	3	239	2,836
1994 年	1	2	1	237	2,625
1995 年	0	0	0	237	2,389
1996 年	3	12	9	229	2,177
1997 年	7	21	14	216	1,937
1998 年	3	11	8	208	1,714
1999 年	6	21	15	193	1,520
2000 年	12	40	28	167	1,264
2001 年	5	25	20	148	1,108
2002 年	4	15	11	137	981
2003 年	7	19	12	125	911
2004 年	1	3	2	123	887
2005 年	1	2	1	123	865
2006 年	2	7	5	118	832
2007 年	2	4	2	116	807
2008 年	3	6	3	113	750
2009 年	1	4	3	110	724
2010 年	0	0	0	110	715
2011 年	1	2	1	109	711
2012 年	0	0	0	109	708
2013 年	0	0	0	109	701
2014 年	1	2	1	108	681
1989 年以後合計	76	233	157	−	−

資料）北海道農業協同組合中央会「北海道「新・JA 合併構想」実現への取り組み」より作成。

こうした状況の中で，1996 年 8 月の合併研究会では議論は行ったが合併には至らなかったという失敗経験があった。それをふまえて，1999 年 5 月の検討委員会を組織した際には，タイミングが大事だという認識を持っていた。当初の予定では，2 年間検討委員会で議論し 2001 年 5 月には「推進委員会」をたちあげ，2003 年に合併農協の設立という青写真を描いていた。しかし，1 年間検討委員会で議論をしたが合併に関する温度差があることが明確となった。そして 2000 年 5 月の検討委員会幹事会（8 JA の参事）の議論の中で，当初の予定を 1 年間先延ばしして，14 年 4 月までに推進委員会を立ち上げる（議論期間を 3 年間にする）という話となっ

表 2　北海道における農協合併構想の変遷

年度	推進内容
1961 年	・農協合併助成法 規模基準の最小単位　地町村区域　1 町村 1 組合を目標とする
1962 年	・体質改善運動 広域大規模合併組合の組織化構想 経済事業合理化……釧路地区管内一円農協構想
1966 年	・北海道農協合併推進事業補助規則 ・系統農業協同組合合併推進助成要領の設定 「合併を推進し，農業構造の改善など農業近代化に対応する組織の強化，経営の合理化を目指す」
1970 年	・全国総合審議会答申 小規模農協を解消する（500 戸未満　職員数 20 人未満の農協は原則自主合併を行うこと）。 ・合併規模は同一経済圏・生活圏　行政区域 1 市町村か数町村の範囲とする。農村地帯では営農団地造成規模を目途とする。
1972 年	・広域農協の区域構想を確立 43 地域，半径 30 km の社会・経済圏を基礎とする 正組合員 2,000 戸　販売高 50 億円　貯金高 60 億円
1985 年	・系統農協の組織経営強化方策 指標を設定して広域合併 JA を強力に推進する （水田）1,000 戸　販売 100 億円　（畑）1,000 戸　販売 160 億円 （酪農）500 戸　販売 100 億円
1988 年	以降の構想は，各地区の組合長会の意向により推進ケースを設定 ・北海道 76 広域合併推進構想の樹立（1997 年度まで）
1994 年	・北海道 37 広域合併推進構想の樹立（新・JA 合併構想）
2005 年	・ケースの見直し　16 ケース 47 JA（合併推進重点ケース） ・JA 合併推進のための目標基準を設定 ①規模基準…出資金 5 億円以上もしくは出資金＋内部留保 10 億円以上の条件をクリアーできない小規模 JA ②財務基準…JA 全中要改善指定の JA ③事業利益基準…事業利益が 5 期平均で 2,000 万円未満の JA ④経営体制基準…内部監査機能確保（専任者を含む複数体制）ができない JA

資料）北海道農業協同組合中央会資料等より作成。

た。

この幹事会を踏まえて翌週の委員会（8 JA 組合長）にて 1 年間先延ばしするということについて議論がなされた。その中で訓子府町農協の髙橋組合長からは，合併に向けて議論するための各農協の財務状況の資料について「この資料は本来ならば今年の 1 ～ 2 月に出来ているものだったはず。合併はさけて通れない問題」なので，各組合長の本気度合いを確かめるような発言がなされた。

それに対して，「組合長会での決議（2002 年に推進委員会を組織）よりもおくれてしまう」，「温度差があるなかで，このままでは堂々巡り。合併の必要性についてはすでに解っているが，組合員の末端まで下ろしてまた同じこと（議論）をするのか。それをやっていたら 2003 年でも無理じゃないのか」という組合長からの発言もあった。

また，合併は 8 JA の中で規模も大きな北見，端野，訓子府の判断次第という見方もあった中で，北見の組合長からは「他の農協も組合員としっかりと検討しているのか（人の判断待ちではなく，自分の所はどうなんだ，という問いかけ）」もみられた。

表 3　JA きたみらい発足に向けた経過

時期	事項	概要	位置づけ
1996年 8 月	常呂ブロック 農協経営研究会	組織論議の土台として「21 世紀に向けてのブロック農業の新たな挑戦」,「常呂ブロック JA の経営環境は今，このように変化しています」,「21 世紀に向けた後世のための JA づくりを考えませんか」を資料化。	農協合併という言葉は使わずに，客観的に常呂ブロックという広域的な地域農業の将来を考えるというスタンス。
1999年 5 月	常呂ブロック 農協合併検討委員会発足	農協合併に対する組合員の認識の深まりをふまえて，合併の際の課題とその調整方法まで踏み込んだ議論をするために研究会組織を「検討委員会」に発展的解消。	委員長に高橋氏（訓子府農協組合長），副委員長に長尾氏（温根湯農協組合長）。会長・副会長の指名により幹事長に端野農協参事，副幹事長に訓子府農協参事が就任。
2000年 5 月	検討委員会幹事会 （8 農協参事）の開催		合併協議期間の一年間延長を提案。
2000年 5 月	検討委員会実施		合併に向けて各農協の「本気度」の確認。
2000年 6 月	検討委員会実施		各農協の財務資料の開示。8 月に再協議の提案。
2000年12月	8 JA 地区懇談会の 一斉開催	「新 JA 合併構想計画（案）」および「21 世紀に向けブロック農業のさらなる発展のため広域 JA づくりをめざしませんか」という資料作成。それをもとに組合員で議論。	組合員の意識変化があるという判断を元にして，2003 年を目途に作業開始。
2001年11月	検討委員会実施		合併検討委員会の委員長挨拶にて合併の必要性を強く主張し，2003 年の合併を目標としたい旨の挨拶。
2001年12月	常呂ブロック 農協合併基本構想（案）策定	合併の方法，日程，設立委員の構成，新 JA の名称，などの基本事項，運営方針を提示。8 JA 地区別懇談会を開催。	
2002年 2 月	常呂ブロック 農協合併拡大検討委員会発足	8 JA 非常勤理事を含めた「拡大検討委員会」を発足。合併手続きの検討とともに「推進委員会」への移行を各 JA の総会で提案することを決定。	
2002年 4 月	8 JA 通常総会開催	各 JA の事業基本方針にて「合併推進委員会」の発足が承認。	
2002年 4 月	常呂ブロック 農協合併推進委員会発足	新 JA を 2003 年 2 月に設立を目標に協議検討開始。	
2002年 9 月	8 JA 地区懇談会の 一斉開催	推進委員会で決定した新 JA 経営計画書・合併予備契約（案）の内容を示し組合員の理解を得る。	
2002年10月	常呂ブロック 8 JA 合併予備契約調印式		
2002年10月	8 JA 合併に関わる臨時総会開催		
2002年10月	新 JA の名称が決定		
2002年11月	JA きたみらい設立委員会発足		
2003年 2 月	JA きたみらい発足		
2003年 4 月	第一回臨時総会・北見 広域連臨時総会を開催	北見広域連の権利義務包括継承する。	

資料）JA きたみらい資料及び聞き取り調査より作成。

髙橋組合長（委員長）は，組合長の判断でやるしかない，それをしっかりと自分の農協の中で議論するという「本気度」を確認したいと考えており，「幹事会の提案である 2002 年ではなく 2001 年でもやるぞ」という覚悟であった。５月の会議は「６月の委員会までに各組合長は組合員を説得する，という覚悟を持ってきて欲しい」ということで閉じられた。

翌月の委員会では前述した各農協の財務の数値を持ってくることになっていた。しかし提出された資料は，農協毎に項目の細かさなどがバラバラで統一的に議論できるものとなっていなかった。それを農協毎の本気度の差（温度差）の表れと受け取った髙橋組合長は財務について，単に数値を出すのではなく，その中味（融資の仕方，自己査定，営農指導との関係なども）に踏み込んで，第三者がはいって数値を横並びで議論できるように作成し直すように迫った。これは各農協がこの時点では未だに腹の探り合いをしている状況から，合併に向けて本気で取り組みことを迫るものであった。

７月までに地元農協に戻り組織討議（非常勤役員も含めて討議）をし，８月にもう一度協議するということが決められた。

しかし，その後の「基本構想原案」提示（2000 年 12 月）までにいわば「空白」の期間がある。この空白の期間を経てその後の合併の土台となる「基本構想原案」が提示されて，一気に合併の動きが具体化することになる。この期間について，関係者からの聞き取りによると，検討委員会の正副幹事長において，次のような基本方針の下で具体的な「原案作成」の検討がなされた。①合併しなくても良いとならないように，②組合長（旧 JA）の統一の考え方，視点のベクトルを合わすために，③幹事会（旧 JA 参事）間で誤解のないようにすれば組合長にしっかり伝わる，④幹事会をまとめるために正副幹事長（事務局として，中央会，北見広域連含む）で，まず原案を固めて幹事会に提案し，委員会に提出していくことなど戦略的協議を重ねた。

このため，2000 年 12 月の地区別懇談会までには，委員会としての会合はなかったのである。このことから，表 3 にある「2000 年 12 月の 8 JA 地区別懇談会の開催により組合員の意識変化があると判断する」という見解は表向きであり，この時期から正副委員長，正副幹事長の合併に向けた決断がみてとれる。

幹事会をリード（的確な判断材料）しないと，組合長方をリード（間違いない判断と決断）できない。結果的には，まず決断し，組合員への情報伝達は同時性を確保し，かつ誤解を招かないようにするというやり方を取った。

いずれにしてもその後各農協の本気度が試され，そしてその年の 12 月の 8 JA 地区懇談会が一斉開催されるまでにこぎ着けることになった。この際の「合併構想計画」は具体的内容まで詰められたものではなく，いわば 8 JA が合併に向けて本気度を表明したという性格のものであった。それを契機としてその後，約１年間をかけて合併の具体的な検討がされ，財務，経営，組織の基本的な考え方が整理されて 2001 年 12 月の「基本構想」へと一気に動いていくことになったのである。

2001 年 11 月開催の合併検討委員会の委員長挨拶には，「1996 年に各組合長の判断で，今後の JA 運営をどうするか等研究会を発足し，1999 年に検討委員会を設立し，幹事会も発足させたが，1996 年に想像していた以上の厳しい環境下となっている。その中で，大同団結が必要であり，合併が最良の方法である。それぞれ 50 年の歴史の中で１つのものにするのは難しいが，組合員の負託に応える理念は変わらない。様々な課題は出てくるが，8 JA の協力をもってとり進めるためにも，2002 年の各 JA の総会で合併推進委員会発足の決議をとりつけ，2003 年に合併にもっていきたい。」という言葉がみられている。

b．合併協議における議論のスタンス

このように「将来を見据えた合併」として取り組まれた JA きたみらいであるが，その議論の過程で重要視していたいくつかのスタンスがあった。関係者からの聞き取りをもとにそれについて整理してみよう。まずは，時間をかけ過ぎないという点であった。前述したように，合併が実現する以前にも「研究会」が設置されたことがあったが，その際には議論を慎重に進め

すぎたため，熱が冷めたという経験があった。そこで，議論は慎重を期すとともに，スピード感を重視した。また，合併に際して「大義」を明確にしたという点である。経営危機など直接的な合併の契機がなかった JA きたみらいにおいては，各農協毎に開拓，入植の歴史をベースとする「国民性」の違いがある。そうした中で合併を進めるためには，将来を見据えた「大義」が必要となったのである。

次に，合併の討議に際して，組合員への情報伝達のタイミングなどの統一性の確保対策に特に留意した。説明の仕方やタイミングのずれによって誤解が生じることを排除するためである。

また，他の農協でみられる場合もあるが，合併に伴う職員早期退職，肩たたきをしないことを議論の中で約束し，さらには合併を見据えて各農協における人員採用の約束事の設定をおこなった。

賦課金のありかたについては，各農協で大きな違いがあった。賦課金の統一に向けて，単なる金額の統一ではなく，新しい農協として営農指導事業をどの程度行うのか，という農協事業の根幹に関わる点の議論を深めたのである。そこで，新しい農協においては，営農を第一義とするという点を改めて確認し，さらには，新しい農協では，営農指導（販売・購買）を根幹とした業務体制とすることも確認している。この点がまさに前述した農協合併の大義ともなったのである。つまり，経営合理化のための農協合併ではなく，農家戸数が減少する中で，組合員により高度な営農指導と経済事業を提供できる体制を構築する，ということを合併の大義として掲げたのである。

さらには，合併協議においては，各連合会への事務協議への参加依頼をおこなった。これは，合併農協において必ず論点となる連合会との関係の整理について，合併段階から想定しながら進めるためであり，そのことによって，後述するように合併直後から経済的メリットを組合員に還元することができた一つの要因ともなった。

D．合併に向けた検討課題別対応

a．財務

当時議論していた関係者の間には，農協合併のポイントは，財務調整（農協のプライドにかかわる），役員人事問題（人数含む），本所の所在地（吸収等のイメージと力関係と捉える組合員）という認識があった。財務調整は最終的には各農協のプライドの問題である。そのプライドを傷つけることなくどのように意見集約するのかという点に掛かっていると考えていた。表４～９では合併前の各 JA の経営財務概要を整理した。

財務調整に関わる考え方を一致させるために，土地評価，分類債権，保証人，自己査定，各種引当金，内部留保等について議論を重ねたが，大きな財務欠陥がない農協同士の合併協議の取り進めは困難であった。

組合長をはじめ JA 間の温度差をなくすという点を主に論議した。そして，特に合併協議に向けて新 JA の理念について整理と設定を行うことに注力した。このように合併協議の際に農協の理念まで設定しているケースは，当時としてはあまりみられなかった。逆説的にいえば，将来に向けた「大義」を設定すること以外に，合併の推進力が無かったということもできる。

そうした中で，合併の準備段階として，固定資産調査，自己査定及び農家経済調査をおこなった。農家経済調査をしている合併協議ケースはめずらしく，そこには農家経済調査があってから，農協財務調整があるとの認識であった。

これは，一事象だけ捉えずに全体を見るという考え方であった。例えば，倉庫がボロボロということは，投資していないということであり，調査日現在では財務負担が少なく見えるが，近い将来投資しなければならないことになる。

また，土地の再評価となれば，利益は発生し，合併特例勘定に計上しても処分時には税金がかかる。また，現時点では発生は想定されないが，将来的に含み損の発生も考慮すべきであるとの認識にたち，取得原価主義で引き継いだ。

ここでは，財務調整の基本的考え方として，細かいところはあまり気にせず，大義をもって合併成功に導く事が優先されたのである。

表4　きたみらい農協への参加農協の合併直前の概要（組合員数，職員数）　（単位：人，戸）

年度	農協名	正組合員数	正組合員戸数	准組合員数		准組合員戸数	常勤理事	非常勤理事	常勤監事	非常勤監事	役員数合計	本支社等設置数	職員数
				個人	団体								
2001年	端野町	267	267	817	150	817	1	10	0	3	14	1	89
	訓子府町	399	398	1,161	161	1,161	1	11	0	3	15	7	104
	置戸町	191	148	964	58	964	1	7	0	3	11	1	53
	留辺蘂町	119	63	903	12	903	1	6	0	3	10	2	67
	温根湯	205	99	150	10	139	1	6	0	3	10	1	49
	北見市	652	366	1,750	52	1,718	1	8	0	3	12	3	71
	上常呂	273	171	323	39	323	1	6	0	2	9	1	22
	相内	293	175	514	40	499	1	8	0	3	12	2	47
2002年	端野町	263	263	797	134	797	1	10	0	4	15	1	85
	訓子府町	375	374	1,157	158	1,157	1	10	0	3	14	6	94
	置戸町	179	141	839	59	839	1	7	0	3	11	1	46
	留辺蘂町	105	57	878	11	878	1	6	0	3	10	1	31
	温根湯	191	93	155	10	144	1	6	0	3	10	1	34
	北見市	579	338	1,749	44	1,730	1	8	0	4	13	3	71
	上常呂	261	163	320	40	320	1	6	0	2	9	1	25
	相内	271	159	527	39	492	1	6	0	3	10	1	30

資料）北海道農政部「農業協同組合要覧」より作成。

表5　きたみらい農協への参加農協の合併直前の概要（資産，負債・資本）　　（単位：千円）

年度		2001年								2002年							
区分		端野町	訓子府町	置戸町	留辺蘂町	温根湯	北見市	上常呂	相内	端野町	訓子府町	置戸町	留辺蘂町	温根湯	北見市	上常呂	相内
資産	預金	12,853,409	8,781,561	5,454,469	4,321,616	5,059,645	14,551,242	4,059,602	4,385,368	12,018,206	9,475,763	5,967,692	4,186,539	4,974,755	14,046,561	4,247,090	4,408,031
	貸出金	3,065,332	3,521,289	3,176,029	1,632,206	1,164,955	2,809,983	1,626,097	1,269,331	3,242,708	3,127,491	3,112,900	1,409,298	701,692	2,893,008	1,155,940	1,159,277
	信用事業資産	15,994,803	12,532,169	8,783,457	6,098,471	6,312,910	17,742,079	5,797,973	5,816,460	15,682,138	13,243,965	9,429,772	5,746,015	5,875,475	17,259,655	5,497,551	5,740,488
	経済事業資産	1,987,706	2,325,546	691,457	335,350	710,677	1,096,728	159,922	630,176	1,151,755	1,422,095	234,519	281,225	583,442	1,014,778	395,603	550,379
	固定資産	2,450,879	1,391,248	916,026	560,193	691,404	1,834,041	928,244	532,329	2,247,882	1,361,694	898,785	814,833	733,263	1,877,091	902,098	470,508
	外部出資	648,586	645,609	343,340	213,690	262,033	689,191	295,651	362,155	678,369	627,009	328,948	205,770	251,483	668,895	284,041	349,185
	小計	21,377,741	17,633,448	10,929,407	7,282,769	8,089,602	22,005,567	7,439,264	7,707,309	20,035,336	17,901,330	11,045,356	7,170,789	7,606,574	21,537,960	7,391,613	7,554,449
負債・資本	貯金	16,735,284	12,970,398	7,603,981	5,723,325	6,119,516	18,863,114	6,059,818	6,162,575	15,918,400	13,856,367	7,907,435	5,649,927	5,750,141	18,436,350	6,144,192	6,053,333
	借入金	42,294	561,703	1,258,177	232,100	54,866	249,068	9,977	51,290	30,299	526,381	1,130,370	236,687	42,157	244,325	1,755	40,775
	信用事業負債	16,820,105	13,705,190	8,948,942	5,985,248	6,210,790	19,214,117	6,101,189	6,234,746	15,962,780	14,551,148	9,113,462	5,912,776	5,826,490	18,732,152	6,161,296	6,103,280
	共済事業負債	63,230	98,338	37,238	45,318	24,198	109,627	36,369	65,369	69,598	117,498	123,662	68,082	25,907	122,012	45,814	70,675
	経済事業負債	532,362	893,513	362,043	157,498	278,949	319,074	180,875	211,878	455,325	462,386	296,772	115,930	201,978	293,470	103,906	194,446
	設備借入金	978,420	251,440		167,490	181,760	0	0	0	868,230	189,000	0	190,880	204,310	0	0	0
	諸引当金	554,978	436,150	138,083	85,003	66,420	139,609	15,832	155,686	406,488	412,453	111,241	65,965	55,108	124,542	16,970	118,404
	負債合計	19,079,264	15,564,055	9,546,594	6,488,266	6,788,921	19,870,413	6,388,124	6,700,182	17,985,319	15,920,859	9,702,014	6,417,170	6,348,825	19,414,479	6,366,328	6,533,318
	出資金	1,138,515	814,224	760,090	330,693	456,837	1,411,401	631,190	526,360	951,009	745,326	749,045	296,026	448,374	1,407,933	600,395	522,813
	法定準備金	629,500	641,000	374,000	248,100	498,267	524,684	299,028	231,850	652,400	656,000	384,000	253,100	510,567	536,684	3,041,528	240,250
	剰余金	112,618	75,660	51,930	25,975	69,772	62,327	27,163	47,554	186,899	579,145	210,297	204,502	298,808	178,864	127,997	258,068
	資本合計	2,298,477	2,069,393	1,382,813	794,503	1,300,681	2,135,154	1,051,140	1,007,127	2,050,017	1,980,471	1,343,342	753,628	1,257,749	2,123,481	1,025,285	1,021,131
	小計	21,377,741	17,633,448	10,929,407	7,282,769	8,089,602	22,005,567	7,439,264	7,707,309	20,035,336	17,901,330	11,045,356	7,170,798	7,606,574	21,537,960	7,391,613	7,554,449

資料）北海道農政部「農業協同組合要覧」より作成。

表 6　きたみらい農協への参加農協の合併直前の概要（分析指標）　（単位：%）

年度	農協	資本固定比率	資金運用比率	支払い準備比率	利回り			事業管理費比率	人件費率	労働分配率
					貸出金	貯金	借入金			
2001 年	端野町	152.8	28.2	384.0	2.2	0.2	6.4	89.7	53.7	48.4
	訓子府町	177.1	51.7	338.5	3.1	0.1	1.6	88.1	70.9	62.4
	置戸町	147.9	17.1	358.7	3.0	0.2	2.4	94.5	70.6	66.7
	留辺蘂町	196.4	−5.7	377.5	2.6	0.2	2.3	107.8	70.1	75.6
	温根湯	250.6	−4.7	413.4	1.8	0.2	1.4	87.2	60.2	52.5
	北見市	113.9	41.6	385.7	2.2	0.3	1.5	94.1	63.1	59.4
	上常呂	110.2	29.3	335.0	2.4	0.2	2.8	90.5	67.8	61.4
	相内	179.8	37.8	355.8	2.8	0.2	1.6	100.7	70.5	71.0
2002 年	端野町	145.0	8.8	377.5	2.7	0.1	5.7	96.2	59.5	57.2
	訓子府町	164.6	47.2	341.9	2.8	0.1	1.5	94.1	72.2	67.9
	置戸町	146.2	−20.0	377.3	2.7	0.1	2.3	107.8	69.6	75.1
	留辺蘂町	118.1	14.8	370.5	2.5	0.1	2.3	122.7	63.5	77.9
	温根湯	233.0	−4.3	432.6	1.6	0.1	1.4	106.2	55.7	59.2
	北見市	110.7	39.9	380.9	2.0	0.2	1.5	101.1	59.0	59.6
	上常呂	110.6	54.0	345.6	3.6	0.1	3.5	132.5	51.2	67.8
	相内	204.3	30.0	364.1	2.7	0.1	1.2	114.2	68.0	77.7

資料）北海道農政部「農業協同組合要覧」より作成。

また，財務調整と各 JA のプライドについては，合併構想の財務引継ぎにおいて，温根湯農協は引継ぎ財務はなく，他の農協は，繰越金を引き継ぐこととした。それでも，合併前にはやったことのない出資配当などで資産を流出させるのが通例であり，実際 JA きたみらいの場合もそうした事態が一部農協でみられた。

農協によっては自己査定をしないで貸し付けをしていたところがあり，そうした農協がいる中で，要支援農家，再建対策農家などの内実について調査を行った。

財務引継ぎ基準の協議の結果，財務調整で剰余が出ると配当で組合員に戻す傾向にあるため，外部流出させない財務調整と，各農協のプライドを刺激させない手法を模索した。

また，JA きたみらいとして特徴的な点として，主要作物である玉ねぎのコンテナの財務処理がある。コンテナ引当金は訓子府対策であった。幹事長，副幹事長，中央会で打ち合わせを行い，財務調整，手数料の設定，合併時のコンテナ引当金取り崩しにおける合併後の財務回復の視点からも協議が開始され，合併しても同一料金とし組合員に負担をかけないための手法であった。コンテナ利用料 1 基 1,500 円～3,000 円まで差があったが，そのなかで，合併財務調整の内，内部留保より 537,456 千円を用いてコンテナの資産の圧縮をすることで，組合員からの利用料徴収（農協収益）とコンテナ費用（減価償却費）の差を解消（費用ゼロ）した。

財務調整金については，温根湯はゼロで，それ以外でも数千万円を積む（資産を再評価した際に足りなくなる部分について，各農協が積み増しをして合併農協に持ってくるという）ことになった。

実際にはその持参金以外については，各農協が出資配当などを行って組合員に還元するということも行われた（表 7）。

b．農協組織

業務機構体制については，機構上は本所集中方式を採用したが，実際には，旧農協を支所として存知し，支所にも権限を持たせるといういわゆる「小さな本所大きな支所」体制を採用した。その一方で，発足当時の本所は旧農協の事務所には設置せず，対等合併であることを表現するために，北見農業管理センター（北見市）に新しく設置している。業務機構体制については第 2 章であらためて詳述する。

JA きたみらいは「小さな本所大きな支所」体制を構築した後に，しばらくの期間を経てから「大きな本所体制」へと大きく舵を取ってい

表7　きたみらい農協への参加農協の合併直前の概要（事業損益）　（単位：千円）

年度	農協名	事業総利益	事業管理費		事業利益	事業外収益	事業外費用	経常利益	税引き前当期利益	当期未処分剰余金	出資配当	次期繰り越し
			人件費	合計								
2001年	端野町	1,145,079	553,867	1,027,604	117,475	47,803	13,817	151,461	151,301	112,618	0	5,546
	訓子府町	1,013,181	632,700	892,885	120,296	34,855	57,686	97,465	84,626	75,660	0	3,673
	置戸町	530,357	353,983	501,345	29,012	35,028	10,141	53,899	53,930	51,930	0	5,000
	留辺蘂町	299,857	226,710	323,249	−23,392	58,822	5,487	29,943	29,709	25,975	3,104	3,475
	温根湯	375,731	197,141	327,638	48,093	24,892	6,335	66,650	70,426	69,772	9,089	11,058
	北見市	743,097	441,120	699,530	43,567	38,837	33,597	48,807	66,306	62,327	21,456	4,143
	上常呂	278,592	170,938	252,132	26,460	16,699	20,047	23,112	26,139	27,163	926	1,358
	相内	376,007	266,827	378,703	−2,696	68,113	8,290	57,127	55,267	47,554	5,050	2,125
2002年	端野町	958,621	548,790	922,265	36,356	54,190	12,040	69,760	55,591	33,296	0	33,296
	訓子府町	936,289	636,135	880,611	55,678	72,196	3,325	31,916	16,162	18,799	0	18,799
	置戸町	473,048	355,029	510,172	−37,124	58,528	412	12,079	12,455	11,003	7,490	3,513
	留辺蘂町	263,362	205,230	323,236	−59,874	90,547	4,146	25,642	10,592	12,267	4,408	7,859
	温根湯	320,713	189,717	340,554	−19,841	39,115	4,464	11,892	13,846	20,703	20,617	86
	北見市	745,947	444,439	753,881	−7,934	71,178	2	41,536	48,275	31,418	0	31,418
	上常呂	276,613	187,587	366,378	−89,765	117,543	47	7,440	18,149	19,508	6,855	12,653
	相内	321,366	249,720	367,070	−45,704	96,567	0	37,674	36,368	32,493	5,169	15,324

資料）北海道農政部「農業協同組合要覧」より作成。

表 8　きたみらい農協への参加農協の合併直前の概要（系統利用率・粗利益率）　（単位：%）

年度	農協名	系統利用率							粗利益率						
		購買事業			販売事業				購買事業			販売事業			
		生産資材	生活物資	計	米	農産物	畜産物	計	生産資材	生活物資	計	米	農産物	畜産物	計
2001 年	端野町	64.9	3.8	54.3	100.0	77.8	63.3	77.4	6.5	19.1	8.7	2.8	2.4	1.5	2.4
	訓子府町	81.8	62.6	78.1	100.0	91.8	99.2	94.1	5.0	20.2	7.9	2.1	2.2	1.9	2.1
	置戸町	72.2	61.0	69.8		67.3	91.5	80.2	6.7	18.8	9.3	2.6	2.4	1.6	2.0
	留辺蘂町	68.4	49.8	60.6		100.0	100.0	100.0	9.8	17.5	13.1		3.6	1.5	3.1
	温根湯	53.7	54.9	54.0		87.9	91.9	89.0	7.9	17.2	10.0		3.2	1.7	2.8
	北見市	62.4	15.0	61.4		99.7	96.5	97.7	7.6	34.3	8.1	2.7	2.3	1.8	2.2
	上常呂	55.4		55.4	100.0	97.7	100.0	98.2	6.5		6.5	3.4	1.7	1.0	1.8
	相内	73.8	44.8	66.6	100.0	96.6	100.0	98.0	5.7	19.8	9.2	2.9	3.4	1.6	2.9
2002 年	端野町	76.8	86.6	77.7	100.0	98.6	67.6	95.3	5.7	19.4	7.1	1.3	1.3	0.7	1.2
	訓子府町	79.3	63.6	76.9	99.9	97.8	100.0	98.5	4.6	19.9	6.8	2.7	2.4	1.9	2.3
	置戸町	59.6	53.4	58.6		66.3	90.9	80.5	6.4	17.4	8.2		2.8	1.6	2.1
	留辺蘂町	69.5	49.4	62.7		100.0	100.0	100.0	7.8	17.9	11.3		5.1	1.5	4.0
	温根湯	59.5	61.3	59.7		87.5	88.8	87.9	5.9	14.7	7.3		3.0	1.7	2.6
	北見市	60.1	14.2	59.1	100.0	84.2	98.6	86.8	6.6	34.1	7.2	4.4	2.3	2.0	2.3
	上常呂	57.8	7.6	57.2	100.0	99.9	100.0	97.9	6.5	7.2	6.6	6.2	2.3	1.0	2.4
	相内	73.6	45.9	68.1	100.0	96.5	100.0	97.7	6.0	21.9	9.3	4.4	2.9	1.6	2.7

資料）北海道農政部「農業協同組合要覧」より作成。

表 9　きたみらい農協への参加農協の合併直前の概要(貯貸率・貯借率)

年度	農協	貯貸率	貯借率	預貸率	正組合員 1 戸あたり	
					出資金	固定資産
2001 年	端野町	24.4	0.4	31.9	4,264	9,179
	訓子府町	35.3	5.4	55.3	2,046	3,496
	置戸町	41.5	17.3	55.2	5,136	6,189
	留辺蘂町	31.6	4.3	42.5	5,249	8,892
	温根湯	22.6	2.0	27.4	4,615	6,984
	北見市	18.7	3.1	23.8	3,856	5,011
	上常呂	27.6	0.1	41.4	3,691	5,428
	相内	24.0	3.9	32.1	3,008	3,042
2002 年	端野町	17.6	0.2	24.6	3,616	8,547
	訓子府町	31.8	5.1	49.9	1,993	3,641
	置戸町	45.7	15.9	66.4	5,312	6,374
	留辺蘂町	28.9	4.3	39.1	5,193	14,295
	温根湯	23.3	1.4	29.2	4,821	7,885
	北見市	18.3	2.7	24.0	4,165	5,554
	上常呂	18.8	0.0	27.2	3,683	5,534
	相内	24.0	3.9	32.1	3,288	2,959

資料）北海道農政部「農業協同組合要覧」より作成。

くことになるのであるが，ここでは北海道内における広域合併農協の組織機構体制について，合併直後と現時点での組織再編の特徴について整理したい。

対象としたのは JA 北海道中央会が提示している北海道の農協合併構想実現（またはそれに準する）農協である。表 10，表 11 には機構再編について整理をしているが，これをみると，多くの農協において合併直後には旧農協を存置した「大きな支所体制」を採用していることがわかる。また，多くの農協において「営農センター」に準ずるものを機構内に位置づけている。

一方で，その後については，多くの農協が JA きたみらいのように大きな本所体制に舵を切っている。しかし，実際に大きな本所に連動させて営農指導事業の再編などにも取り組んだ農協は JA いわみざわ以外にはみられていない。その意味で JA きたみらいは道内においても先駆事例といえる。

c．事業方式

農協合併に伴って，いくつかの業務方式を変更している。灯油配送については，JAOC に移管した。生活購買事業については，A コープは子会社として，そこに関わっていた職員も A コープ部門に転籍した。A コープを所有していなかった農協(北見市，上常呂)からの A コープの赤字を合併に持ち込むことに対する強い反対意見に配慮した結果である。

E．合併による経営合理化と合併メリットの発現・還元

合併農協においては，合併直後は目に見える様々なメリットを組合員の還元することで，新たに誕生をした農協への理解を増進し，組織の力の維持につながるための取り組みを行う。その方法は，手数料・利用率を低い農協に合わせる，など直接的な方法をとることが多い。一方で事業・組織体制については，管理部門などは本所へ集中する一方で，営農販売事業に関しては，旧農協単位での事業体制を維持する場合が多く，経営における経費削減が進まない中で，合併メリットの還元を行うことになる。

JA きたみらいは前述したように，合併が喫緊に必要な状況ではなく，将来を見据えた合併であった。その意味から合併メリットの目に見える還元は，組合員の合併への理解をもたらす上で必要不可欠な対応戦略であった。

以下では，合併メリットの見える化にむけた対応策とそのための経営合理化の実態について

表 10　北海道 JA 合併構想を実現した合併直後と合併経過後の機構体制の変化

JA 名	合併 JA 数	合併年度	類型	本所		支所		備考
				廃止	新設	廃止	新設	
とうや湖	5	1987 年	大きな本所	−	資材部 生活部	管理金融課 営農課 資材課 A コープ店 生産課	→ −	支所の課は全て本所の係的位置づけ
				金融部 →	金融共済部店舗課 信用部			
				管理部 →	総務部			
				営農部 →	営農販売部			
ひだか東	3	1991 年	大きな本所	−	農家経済対策室	営農生産課 資材店舗課	→ −	
ようてい	8	1997 年	大きな本所	生活部 →	−	管理課 金融課 共済課 資材課	→ −	事業本部制導入（事業本部から各支店の担当課に直接指示命令があるため支所長の役目が不明確？） 営農部及び資材部，燃料部→営農経済事業本部 販売部→販売事業本部
						−	→ 金融共済事業本部支店	
札幌	5	1998 年		−	総務部広報課 総務部経理電算課 経済部購買課 共済部資産管理課 人事部			
				営農販売部 →	経済部営農販売課			
				金融部 →	融資審査部貯金融資課 融資審査部ローンプラザ 融資審査部金融共済課 融資審査部資金運用課			
				相談部 →	共済部相談課			
ピンネ	3	1998 年	大きな本所	資材部 生活部 →	経済部	営農販売課 資材課	→ −	営農部及び農産部を営農事業本部制
						−	→ 経営相談課	
新すながわ	2	1998 年	大きな本所	金融共済部融資課 →	管理部融資審査課			奈井江支所長は存在する支所各課を本所の課・係で管理
伊達	2	1998 年	営農相談業務を信用部の下部から部に独立（本所営農権限強化）	業務部		室蘭事業所 →	−	
				信用部営農相談課 営農生産部農業振興課 →	営農相談部営農相談課	−	→ 登別支所	
				生活部販売促進企画課 生活部店舗課 →	購買部店舗課			
北いしかり	4	1999 年	内部管理体制を本所中心（大きな本所）	購買部燃料課	−	管理部 生産販売部 購買部 浜益支所	→ 管理金融課 → 営農販売課 → 購買課 → 厚田支所浜益事業所	
				−	内部監査室 生産販売部検査課 支所管理部			
				企画室 →	企画管理部企画管理課			
				農業振興部組合員課 農業振興部土地改良課 →	営農振興部営農振興課			
きたそらち	8	2000 年	管理，金融共済部門の大きな本所	農業振興部組合員課 青果部花き課	−	資材課	→ −	支所営農課は存置
				総務部総務課 総務部経理課 →	総務部総務経理課			
				金融部 共済部 →	金融共済部	−	→ 深川支所組合員総合課	
				資材部配送物流課 →	資材部資材推進課			

資料）各農協の機構図より作成。

表 11　北海道 JA 合併構想を実現した合併直後と合併経過後の機構体制の変化

JA 名	合併 JA 数	合併年度	類型	本所		支所		備考
				廃止	新設	廃止	新設	
道央	5	2001 年	支所にあった営農センターを支所と同格に（支所営農権限強化）	総務部企画広報課 総務部経理電算課 共済部旅行センター 経済部生活課 営農生産部経営指導課	－	野幌営農センター 東千歳営農センター	－	
				金融部地域開発課	金融部資産相談センター			
				営農生産部営農企画課	農業振興部農業振興課			
				営農生産部農畜産課 営農生産部青果園芸課	農業振興部農産課 農業振興部畜産課 農業振興部青果園芸課			
				経済部燃料課	経済部農機・自動車課			
とまこまい広域	6	2001 年		－	畜産部	管理金融課	金融共済課管理課 総合渉外課	
				金融共済部	金融部 共済部			
ふらの	6	2001 年						事業本部制取りやめ
はなます	4	2001 年	大きな本所	営農部 販売部	営農販売部	総務課 営農課 生産資材課	－	営農課は，本所営農相談課の下部に旧支所単位での担当制
いわみざわ	2	2001 年	大きな本所から営農権限強化，及び本所内連携強化，更には事業本部制による営農センター機能の意識付け	－	監査室 総合企画室 金融部ローンセンター課 金融部融資審査課 営農相談部門 施設管理部門	生産課	－	事業本部制の導入 ※営農相談部門の導入
				農業振興部	農業振興部門			
				青果部 米穀部	販売促進部門			
				資材部	資材部門			
たきかわ	2	2001 年	大きな本所	金融部渉外課 金融部推進課 営農振興部営農振興課	－	赤平支店営農課 江部乙支店管理金融課 芦別支店営農課 芦別支店農畜産課	－	
				－	総務部審査課 金融部江部乙支店 営農部農業経営課 営農部営農渉外課 販売部販売促進課 販売部特産販売課			
				農産部米麦課 農産部農産園芸課	販売部農産販売課	－	芦別支店芦別中央支店	
				施設部施設課	販売部販売施設課			
北ひびき	5	2004 年	営農関係は，本支所の構造は基本的に変化ない。	総務部経理電算課 購買部生活課	－	組合員相談員	金融共済課	
				－	内部監査室 総務部総合企画課 販売部米穀施設課 農業機械部農業機械課			
				金融部貯金課 金融部融資課	金融部金融課			

資料）各農協の機構図より作成。

明らかにしよう。

a．経営合理化の推移

合併メリットを組合員に見える形で還元するためには，その原資としての経営の合理化が必要となる。合併後において，農協の各種事業の事業ボリュームとしてはほぼ横ばいに推移してきている（表 12〜表 16）。そうしたなかで，合併によるメリット還元に必要な原資の確保として，事業管理費の削減を行ってきた。その内訳を表 17 に示しているが，合併後人件費，業務費などを削減してきている。また，固定比率・自己資本比率等の推移を表 18 に示した。

一方で，合併直後は後述するように手数料は低い旧農協の水準に合わせるなどするため，経営としては我慢をしながらメリットの還元を組合員に行う。実際に図 2 で農協経営の成果としての事業総利益，事業利益，当期剰余金の推移を見ると，合併後は減少傾向を示していることがわかる。そして 2011 年頃から当期利益金が上昇する局面を迎えている。つまり新農協誕生後，経営合理化には一定の時間が掛かりながらも，組合員には目に見える形でのメリットの還元をするため，経営としては我慢の時期を過ごすことになったのである。経営としては，後述するようにそうした我慢の時期（移行期）において，組合員の間での「新たな組織力」の醸成，農協としての経営，組織力の強化に向けた取り組みを行うことができるかどうか，という点が重要な課題となる。

表 12　組合員数及び出資金の推移

（単位：人，千円）

年度	正組合員数	准組合員数	出資金
2007 年	2,034	6,424	5,436,671
2008 年	1,998	6,370	5,336,718
2009 年	1,956	6,286	5,198,195
2010 年	1,918	6,209	5,103,169
2011 年	1,875	6,138	5,064,351
2012 年	1,835	6,033	5,081,933
2013 年	1,832	5,969	5,090,433
2014 年	1,798	5,656	5,040,866
2015 年	1,768	5,814	5,018,926
2016 年	1,744	6,000	4,975,685

資料）JA きたみらいの資料より作成。

b．合併メリットの還元

1）料金・料率等組合員負担の軽減

合併メリットの還元として多くの農協でまず行われるのが各種利用料の低減である。JA きたみらいでは表 19，表 20 にみるように賦課金

表 13　部門別・事務所別職員数の推移

（単位：人）

区分		2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年
部門別	営農	63	61	61	60	57	55	97	86	77	78	78	75
	販売	95	97	99	100	97	95	61	60	62	61	59	59
	購買	63	61	61	61	61	58	52	51	51	48	50	52
	金融	59	68	67	64	63	61	53	54	55	56	55	55
	総務	40	17	18	17	17	17	15	15	15	15	14	14
	支所長	8	11	11	11	11	8						
	参事	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	0	0
	合計	330	317	319	315	308	296	279	267	261	259	256	255
事務所別	温根湯	23	22	23	23	22	21	16	15	14	13	11	10
	留辺蘂	18	16	15	15	14	14	12	10	10	10	9	8
	置戸	35	32	32	31	29	25	19	16	14	15	14	14
	訓子府	53	48	46	43	43	41	45	51	48	49	49	45
	相内	19	18	18	18	19	18	18	18	17	16	18	18
	上常呂	22	21	19	19	18	19	18	17	14	15	13	13
	端野	50	46	47	44	41	39	38	32	30	29	26	24
	北見	48	41	37	37	37	33	27	25				
	本所	60	71	80	83	83	84	85	82	113	112	116	105
	資材センター												18
	参事	2	2	2	2	2	2	1	1	1		0	
	合計	330	317	319	315	308	296	279	267	261	259	256	255

資料）JA きたみらいの資料より作成

表 14　信用事業の実績　（単位：千円，％）

年度	預金	貸付金	借入金	貯金	貯貸率
2005 年	68,794,540	13,121,927	1,514,291	83,169,783	15.8
2006 年	67,535,638	14,899,196	1,312,052	83,737,639	17.8
2007 年	65,124,546	14,671,528	1,144,148	86,834,506	16.9
2008 年	68,804,399	14,336,585	996,227	91,212,660	15.7
2009 年	75,317,901	15,475,740	1,341,008	96,440,065	16.0
2010 年	78,654,191	16,907,541	1,272,467	98,251,322	17.2
2011 年	80,068,884	17,450,122	1,089,668	102,473,879	17.0
2012 年	76,154,445	17,260,227	929,083	101,361,573	17.0
2013 年	78,647,258	17,413,327	774,456	101,567,497	17.1
2014 年	80,301,557	16,381,923	608,726	102,600,291	16.0

資料）JA きたみらいの資料より作成。

表 15　販売・購買取扱高の推移
（単位：千円）

年度	販売取扱高	生産資材
2005 年	44,416,120	17,175,140
2006 年	43,331,815	17,085,677
2007 年	35,584,617	17,283,289
2008 年	36,661,779	17,772,470
2009 年	39,611,773	16,352,589
2010 年	43,173,364	17,199,589
2011 年	39,786,114	17,377,820
2012 年	43,403,912	17,588,878
2013 年	37,328,700	17,668,880
2014 年	39,391,951	18,183,854

資料）JA きたみらいの資料より作成。

及び手数料率の統一を行った。賦課金はほぼ高いところに合わせ，手数料率は概ね低いところに合わせている。そうすることで，組合員負担の面では，支所単位で差はあるが総体的に軽減された。

施設利用料については，旧農協毎に施設投資に伴う負担の考え方が異なっていたため，統一することは簡単ではなかった。そこで，農協は施設整備の再編計画を樹立しながら，中期的に利用率を統一するという方針で対応してきている。例えば，合併 2 年目の 2004 年には施設償却費を利用料に入れる等は統一したが，一部施設利用料は統一していない。

以上のような各種利用料率の低減によって，組合員の負担軽減という視点からの合併効果として，経済部門だけの試算で約 8 億円となっている（表 21）。

この金額は次のような考え方で試算されている。2003 年度取扱計画，または取扱数量等に対して合併前の旧 8 JA の料金・料率と合併後の新たな料金・料率ならびに奨励措置をもって組合員負担の比較をおこなった。

これらの負担軽減の要因としては，つぎの要因がある。一つは内的要因であり新 JA としての経営の合理化，効率化等の内部努力により実現を図ったものである。手数料，保管料，利用料等の料金料率の軽減ならびに施設費，人件費などの負担軽減をおこなった。もう一つは外的要因によるものである。合併によるスケールメリットをホクレンならびに取引企業等に求めたことによって実現を図ったものであり，各種奨励措置の増額，選果料，各種運賃などの料金改定である。

以下，事業毎にみてみよう。

農産事業についてである。合併後において，最も軽減が見られるのが，玉ねぎ・ばれいしょであり，米麦では広域施設の再編整備が課題となっており，ビートでは負担増になっている。これらは取り扱いに対する JA のかかわる範囲の違いによるものと考えられる。

合併メリットのうち 65％は，選果料と輸送運賃などの引き下げによる外的なものであるが，これは合併による量的な拡大を背景に取引先に改定を求めた結果であり，スケールメリットといえる。JA の経営努力による軽減は，手数料と施設費負担などがあるが，これは合併による

表 16　部門別事業総利益の推移　（単位：千円）

項　目	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
信用	595,962	535,935	529,138	466,451	467,081	457,089	466,254	516,517	554,415	563,024	563,398
共済	551,649	520,923	502,020	474,705	451,024	440,505	443,666	459,113	466,275	446,093	437,925
購買	1,033,115	1,000,914	973,310	975,280	1,116,603	997,987	973,289	1,006,300	1,010,634	1,018,820	1,003,932
販売	822,361	812,192	783,843	715,373	721,092	762,185	793,035	748,463	727,401	719,774	729,568
倉庫	581,647	534,100	536,694	596,988	601,717	516,272	475,761	472,121	540,579	468,107	496,088
生産施設	696,148	729,318	628,098	741,713	714,358	697,551	494,133	500,000	612,968	524,396	575,350
宅建	1,186	2,429	1,985	4,229	2,405	1,071	−67	−222	−78	−148	−120
営農	−9,743	−13,184	−43,416	18,212	−21,697	3,959	−21,561	−49,467	−22,598	3,702	−21,399
事業管理	3,663,848	3,515,933	3,474,465	3,472,013	3,531,689	3,412,357	3,304,101	3,259,325	3,295,426	3,250,254	3,168,805
事業利益	4,272,325	4,122,627	3,911,672	3,992,951	4,052,583	3,876,619	3,624,510	3,652,825	3,889,596	3,743,768	3,784,742
経常利益	633,504	650,577	459,012	565,586	566,652	503,691	418,064	475,301	674,690	546,227	685,031
税引前当期利益	643,582	615,084	409,830	526,134	568,391	275,673	402,232	572,445	639,268	540,262	670,135

資料）JA きたみらいの資料より作成。

表 17　事業管理費内訳の推移　（単位：千円）

区　分	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年
人件費	2,377,817	2,315,969	2,257,545	2,273,524	2,171,646	2,127,239	2,103,915	2,045,987	2,049,343	2,062,756	2,037,208	2,015,128
指数	100.0	97.4	94.9	95.6	91.3	89.5	88.5	86.0	86.2	86.7	85.7	84.7
業務費	213,763	196,550	201,626	206,063	209,248	195,229	191,086	171,501	164,692	167,149	159,405	163,025
租税負担金	184,536	172,107	173,216	146,201	136,682	159,720	146,181	146,173	154,370	141,026	146,418	147,727
施設費	1,040,536	936,393	840,680	805,172	911,915	1,006,298	927,077	904,697	849,095	879,731	868,916	808,644
雑費	43,153	42,829	42,866	43,505	42,522	43,203	44,098	35,743	41,825	44,764	38,307	34,281
事業管理費計	3,859,805	3,663,848	3,515,933	3,474,465	3,472,013	3,531,689	3,412,357	3,304,101	3,259,325	3,295,426	3,250,254	3,168,805
指数	100.0	94.9	91.1	90.0	90.0	91.5	88.4	85.6	84.4	85.4	84.2	82.1

資料）JA きらみらいの資料より作成。

事業管理費の削減などの合理化メリットの実現結果によるものといえる。また，コンテナ利用料金の引き下げは，合併により自己資金力による財務的手法により政策的に図られたものである。

次いで畜産事業である。畜産での効果は，全体としてはウエイトが小さく，全体的にはあまり効果が見られていない。この要因には，旧 JA における負担が，畜産事業収支から見て妥当であったのかという課題があった。その点では，畜産事業の効果は，生産組織ならびに相談指導対応強化などソフト的な面も含めた中であらためて築いていく事が必要といえる。

生産資材事業については，メリット実現の 77％は量的な拡大を背景とした系統などの奨励対策の強化により実現できたものである。そのため，その反映も支所間の系統利用率の違いにより差が生じている。

JA の独自対策では，手数料の引き下げを行ったが，これには限度もあり逆に負担の増加となった支所もある。購買全体としていえる事であるが，生産資材供給の合理化によるメリットの実現は，JA として取り組める範囲は狭く，系統利用率を高め，系統一体の中での役割分担の見直しなどによる供給体制の改善などを通して生み出していく事が必要といえる。

最後に農業機械・自動車・燃料事業である。農業機械事業も資材と同様，JA 自らが行う事業でなく，取引企業との一体の中で推進している事から，その効果は大きなものではない。燃料事業については，合併以前から，商社と競合した事業展開の中で価格見直しなど必要な対策を行ってきたため，合併後の新たな取り組みには限界がある。ただし，営農用の軽油については，ホクレンの支援も得て，還元対策を全てに支所で共通して取り組んだ。また，JAOC 体制の実現により，配送コストの軽減（全体で 17,648 千円）を図ったが，この財源も組合員への還元対策の一部財源となっている。

2）地域支援策

複数の自治体にまたがる農協合併において重要な論点が自治体農政との関係である。1 市町村 1 農協の場合は，自治体農政と農協が一体と

表 18　固定比率・自己資本比率等の推移

（単位：千円，％）

区分		2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年
自己資本（A）	出資金	5,436,671	5,336,718	5,198,195	5,103,169	5,064,351	5,081,933	5,090,433	5,040,866	5,018,926	4,975,685
	利益準備金等	6,344,760	6,416,504	6,696,052	6,962,673	7,091,671	7,254,819	7,545,504	7,895,586	8,210,979	8,594,668
	計	11,781,431	11,753,222	11,894,247	12,065,842	12,156,022	12,336,752	12,635,937	12,936,452	13,229,905	13,570,353
固定資産（B）		8,189,897	7,858,971	10,598,336	9,907,871	9,624,069	9,714,237	9,316,041	9,606,437	9,198,240	9,015,570
外部出資（C）		3,142,432	3,147,457	3,145,437	3,052,420	3,535,069	3,548,070	3,752,582	4,556,924	4,757,237	5,388,966
固定比率 A/(B＋C)％		104.0	106.8	86.5	93.1	92.4	93.0	96.7	91.3	94.8	94.2
自己資本比率％		29.5	29.8	22.3	22.2	23.3	24.8	24.5	23.9	24.8	25.0

資料）JA きたみらい資料より作成

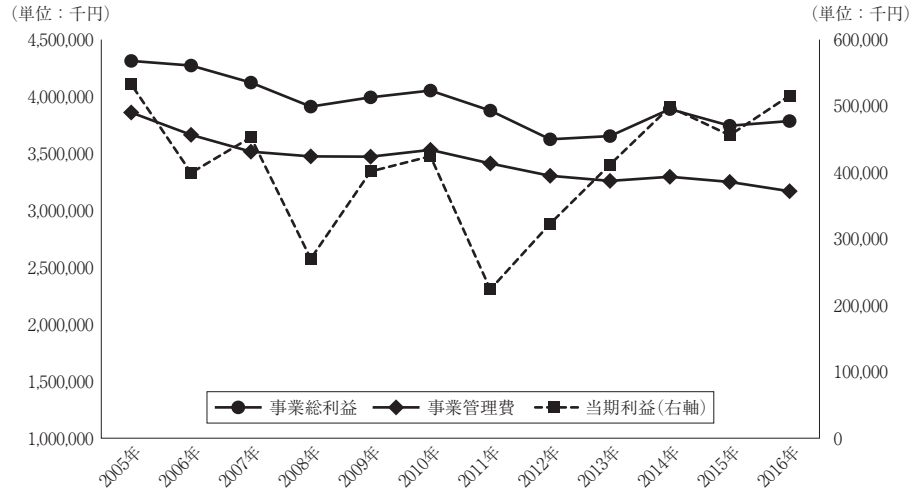

図 2　事業総利益・事業管理費・当期利益の推移

資料）JA きたみらいの資料より作成。

表 19　きたみらい農協における賦課金の合併前後の比較

区分	合併前				合併後	
	戸数割り		面積割り		戸数割り	面積割り
温根湯	戸数割 家族組合割 団体割	10 千円 3 千円/人 10 千円/団体	450 円/反		38 千円	一般田畑　420 円/反 飼料畑　290 円/反
留辺蘂町	正組合員割 家族組合員割 団体割	15 千円/人 2 千円/人 10 千円/団体	田畑 緑肥	450 円/反 420 円/反		
置戸町	51.5 千円		反別割 経済割（田畑） 経済割（飼料）	100.81 円/反 125.25 円/反 86.10 円/反		
訓子府町	51 千円		一般田畑 飼料畑	430 円/反 385 円/反		
相内	戸数割 組合員割	23 千円 5.5 千円	水田 畑A 畑B 畑C	800 円 800 円 600 円 300 円		
上常呂	戸数割 団体割	7 千円 3 千円/団体	田畑	300 円/反		
北見	戸数割 利用組合	5 千円 10 千円	田畑 牧草地	250 円/反 150 円/反		
端野町	40 千円		田畑 飼料畑	500 円/反 350 円/反		

資料）JA きたみらい資料より作成。

表20　きたみらい農協における手数料率の合併前後の比較

区　分		温根湯	留辺蘂	置戸	訓子府	相内	上常呂	北見	端野
水　稲	合併前	－	－	－	2.0%	1.0%	432円/俵	402円/俵	3.0%
	合併後	2.0%							
小　麦	合併前	－	1.0%	－	290円/俵	1.0%	305.81円/俵	95円/俵	3.0%
	合併後	282.12円/俵							
てん菜	合併前	－	1.3%	1.0%	1.0%	1.4%	1.0%	1.0%	1.5%
	合併後	1410円/産糖量t							
玉ねぎ	合併前	2.5%	3.0%	3.0%	2.5%	2.56%	2.5%	2.3%	生食2.5% 加工・規格外3.0%
	合併後	2.0%							
馬鈴しょ	合併前	2.5%	3.0%	3.0%	2.5%	2.49%	2.5%	2.3%	生食2.5% 加工・規格外3.0%
	合併後	2.0%							
その他農産物	合併前	2.5%	－	3.0%	3.0%	5.0%	3.0%	8.0%	3.0%
	合併後	2.0%							
その他青果物	合併前	2.5%	4.0%	3.0%	3.0%	2.38%	2.5%	2.8%	2.5%～3.0%
	合併後	2.2%							
生　乳	合併前	1頭1,000円以内	1.5%	1.5%	2.0%	1.5%	1.0%	2.0%	1.2%
	合併後	1.5%							
固体販売	合併前	1頭1,000円以内	2.0%	2.0%～3.0%	1.4%～2.5%	2.0%	1.0%	3.0%	2.0%
	合併後	2.2%							

資料）JAきたみらい資料より作成。

表 21　きたみらい農協における合併直後の経済的メリット　（単位：千円）

事業区分	内的要因	外的要因	合計
販売事業	−198,677	−373,311	−571,988
①農産事業	188,678	364,412	553,090
②畜産事業	9,999	8,899	18,898
購買事業	−79,308	−205,163	−284,471
①生産資材	60,775	205,163	265,938
②燃料・農機	18,533	0	18,533
合計	277,985	578,474	856,459

資料）JA きたみらい資料より作成。
注 1）経済的メリットの算出は，2003 年度の取扱計画，または取扱数量等に対して合併前の旧 8 JA の料金・料率と合併後の新たな料金・料率ならびに奨励措置をもって組合員負担の比較を行った結果である。
注 2）内的要因とは，新 JA としての経営の合理化，効率化等（手数料，保管料，利用料等の料金料率の軽減ならびに施設費，人件費などの負担軽減）による成果である。
注 3）外的要因とは，合併によるスケールメリットをホクレンならびに取引企業等に求めたもので，各種奨励措置の増額，選果料，各種運賃などの料金改定による効果である。

なった施策の展開が可能となるが，広域合併によって，地域から農協また支所がなくなると地域独自の農業振興施策を実施することが困難になる場合が多い。そうした事態に対応するために，JA きたみらいでは 5,000 万円を各支所に賦課金割合で配分している。各支所はこれをもとに地域の振興策に使用している。

現在，自治体財政もきびしい中で，農業関連の助成金も削減せざるを得ない状況にある。一方で，農協としても広域合併したことにより，各支所の公平感を保つことを基本としているため，一部の地域の組合員だけに助成することは出来ない。広域合併農協としての地域振興策のあり方は今後の課題となっている。

c．職員の労務管理

職員の給与格差はそのまま持ち込んでいる。この点については，第 5 章で詳述する。新規採用抑制と退職者が予想以上に出たことから，職員数は計画を上回って減少している。

F．小　　括

JA きたみらいは，緊急性のない合併だったからこそ合併の「大義」を真剣に議論し，同時に「熱」を維持するというむずかしい舵取りをしながら，道内有数の大規模合併として誕生した。

誕生の要因は，合併推進委員会における委員長，副委員長の意識と意志の共有とリーダーシップ，決断力，先見性であった。また，事務方として幹事長，副幹事長の幹事会でのリーダーシップと実務経験の豊富さと強烈な委員長，副委員長に対するバックアップが他の従来の合併ケースに比べて強固であったことにつきる。

周到な事前準備と強烈な勢いが合併を実現した要因であった。さらに具体的な成立要因としては，「大義」をかかげたことで，将来にむけた議論が可能となったため，営農指導を中心とした農協としての将来ビジョンを提示しながら，常にそこを議論の土台とすることが出来た。こうした合併に際した農協のスタンス（将来ビジョンの提示とそこに向けた具体的提案）は，その後の農協経営に影響を与えている。

JA きたみらいのような，将来を見据えた合併農協においては，組合員間に合併をしなければならないという直接的な契機がない。そのため，合併においては，当面の混乱を防ぐために，既存の組織力を維持するための「大きな支所体制」の維持とともに，目に見える合併効果を還元することで，組合員に対して合併農協への理解をもってもらおうという，取り組みを行った。

経営コストの削減によって，そうした対応のための原資を確保してきた。それとともに，直接的短期的な対応だけではなく「人的資源管理」という労務管理の考え方を導入することで，中期的効果を視野に入れた対応もおこなった（後述）。

いわば，大規模合併農協への転換に際する「激変緩和」の対応を取りながら，次の対応に向けた準備段階がこの時期であったとみることができよう。

III　支所の廃止と出向く営農指導体制の構築

A．本章の課題

JA きたみらいは，「激変緩和」措置の時期を

経て，その後「合併農協」からの転換をはかり，新設された「JA きたみらい」としての事業・組織・経営体制を整備してきている。本章では，こうした転換が可能となった背景を整理するとともに，出向く営農指導体制の構築を鍵とした新たな農協事業体制について明らかにする。

農協が本所集中という事業再編に取り組んだ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の課題と意義について考察する。

ここで，本論文で用いる用語について説明する。「出向く営農指導」とは，正組合員に直接的に出向くことによって，組合員の営農指導に対するニーズの把握およびサービスの提供を現場で行うという営農指導のあり方である。「出向く営農指導体制」とは，そうした営農指導を実施するために必要な農協の組織，業務体制，および人材育成のあり方を指す。

B．広域合併農協における営農指導体制強化の方向

a．営農指導事業に関する研究

営農指導事業の定義および位置づけは時代や地域によって異なっており，農協関係者や研究者の間でも必ずしも一致していない。その要因は，第一に時代の違い，第二に立場の違い，第三に地域の違いである。

農業に関する技術が平準化されていなかった営農指導の初期（1940 年代～60 年代）は戦前の農会と同様に技術指導を中心としていたが，1955 年～1974 年頃には各農協で産地形成による農業振興が行われ，営農指導が重要な役割を示すようになる。木原[19] によると，農業構造再編のための地域農業再編指導が 1975 年頃から，担い手育成および営農企画による地域農業振興が行われるようになるのは 1995 年頃からとしている。

この年代区分はあくまで目安であり，各地域の地域農業が産業に占める割合によっても変化すると考えられる。例えば，農業が地域の主産業として営まれている北海道においては，早くから兼業化と地域農業の縮小が進んだ都府県と同様な時代区分はできないと考えられる。しかし，農家戸数減少と高齢化に伴う地域農業の縮小が北海道においても進展しており，農協の主目的が産地形成指導から地域農業再編指導へと変わっていくという方向性は同様であると考えられる(注1)。また，90 年代以降の大幅な米価下落のもとで水田における土地利用の高度化が求められる中，土地利用調整の誘導等，農協による「地域営農マネージメント」が重要になってきているということも全国的に共通する点である。

増田[49] は，立場の違いによる営農指導事業の位置づけの違いについて論じている。営農指導事業をどのように位置づけるかは各々の立場によって異なっており，それは費用負担の在り方に表れるとしている。しかし，准組合員の増加とともに信用・共済事業と営農指導の受益者の分化が進んでおり，『「基礎事業論」は根拠を失いつつある』としている。

農協が存立する地域によって営農に係る事業の比重は異なることから，営農指導の位置づけにおいては地域性による違いも考慮する必要がある。坂下[25] は，農業基盤が都府県と異なる北海道における営農指導の位置づけの特殊性について，「農協が組合員の経営発展あるいは維持を多様な側面から支援する支援システム」を地域農業支援システムとして類型化している。地域全体の方向性を踏まえたうえで積極的に農家の生産過程に介入する，北海道独自の営農指導の発展形態として位置付けている。

以上のように，３つの立場から営農指導事業を整理したが，その対象となる農協組合員からの視点も加える必要がある。農協の営農指導事業論について甲斐[14] は，「営農指導サービス論」と「技術指導決定論」とに整理している。「営農指導サービス論」とは，営農指導事業を経済事業に従属的に位置づけ，経済事業の外務活動を本務とするものである。整備促進の過程で構築された無条件委託方式のもとでは，売買は全国連が担い，単協，県連は集荷及び配給機能のみとなる。そこで単協は効率化された分をサービスとしての営農指導に振り向け，経済事業の外

表 22　府県における「出向く営農」の事例

（単位：戸，人，億円）

府県	山形県	栃木県	福島県
JA名	JA 庄内たがわ	JA はが野	JA 伊達みらい
正組合員戸数	9,797	14,410	9,928
役員数	31	42	42
正職員数	374	419	378
準職員数	101	114	192
販売取扱高	181	231	109
購買供給高	98	61	73
出向く営農職員	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。

務活動に特化させようとするものであった。そして，営農指導員を「セールス・エンジニア」とみなそうというものであり，営農指導は経済事業に従属するものというもので，いわば「農協経営至上主義」的なものである。一方の「技術指導決定論」とは，営農指導事業は経済事業等他の事業と直接関係なく，あくまで技術指導だけ行えばよいとするもので，農業改良普及事業と本質的な違いはないという，いわば「技術至上主義」というものである。

b．北海道における「出向く営農指導体制」の特殊性

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感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[注2]整備のねらいは地域農業の担い手を絞り込み，その担い手に戸別訪問と情報収集を行い，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 22 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，そこにむけた少数の職員がと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。

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。

c．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と産地形成との関係を見ると，作物，営農類型等が概ね同様であることから，合併前の農協（支所）＝産地として位置づけられたまま合併を実現してきた。

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[注3]。これは，それぞれ

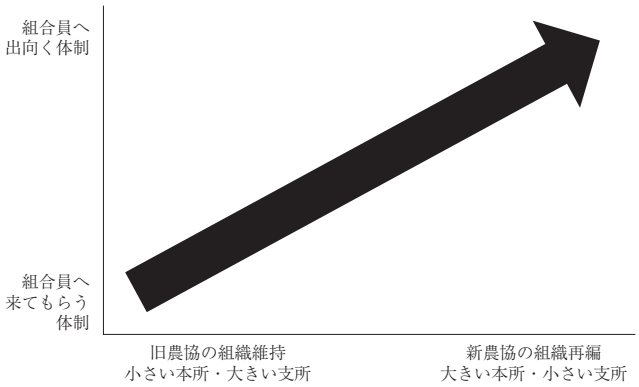

図 3　合併農協における営農指導事業強化に向けたスタンス
資料）筆者作成。

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を曖昧にしている事も否めない。

図 3 は広域合併農協が営農指導事業強化のスタンスを整理したものである。そこでは，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」（左下のまま留る）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右に向か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(注4)。

また，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手法と，「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 3 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 JA きたみらい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。

C．JA きたみらいにおける組織再編以前の営農指導体制

a．組織の合理化と大きな支所による合併メリットの発揮

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人員を削減した。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てきた。

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。手数料は支所部会組織を基盤として生産者の主体性により販売事業と連携した事業形態を展開し，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。

一方支所機能としては，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(注5)。

しかし，支所毎の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。組合員にとっては，事業成果に対して一定の評価をしながらも，合併によるスケールメリットをより明確に示すと同時に，集約化・効率化を進めることに対する不安感も一部では現れていたのである。

b．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，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等，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，「JAきたみらい」としての産地づくりに対する要望も高まっていった。

D．新たな組織再編のねらいと出向く営農指導体制の意義

a．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，JAきたみらいは組織再編に向けたプロジェクトを立ち上げた。プロジェクトは2007年に立ち上げられ，将来あるべき姿を描くために，部門に捉われない30～40才代前半の職員によって組織された。

このプロジェクトの課題設定にあたり，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(注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，「効率・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

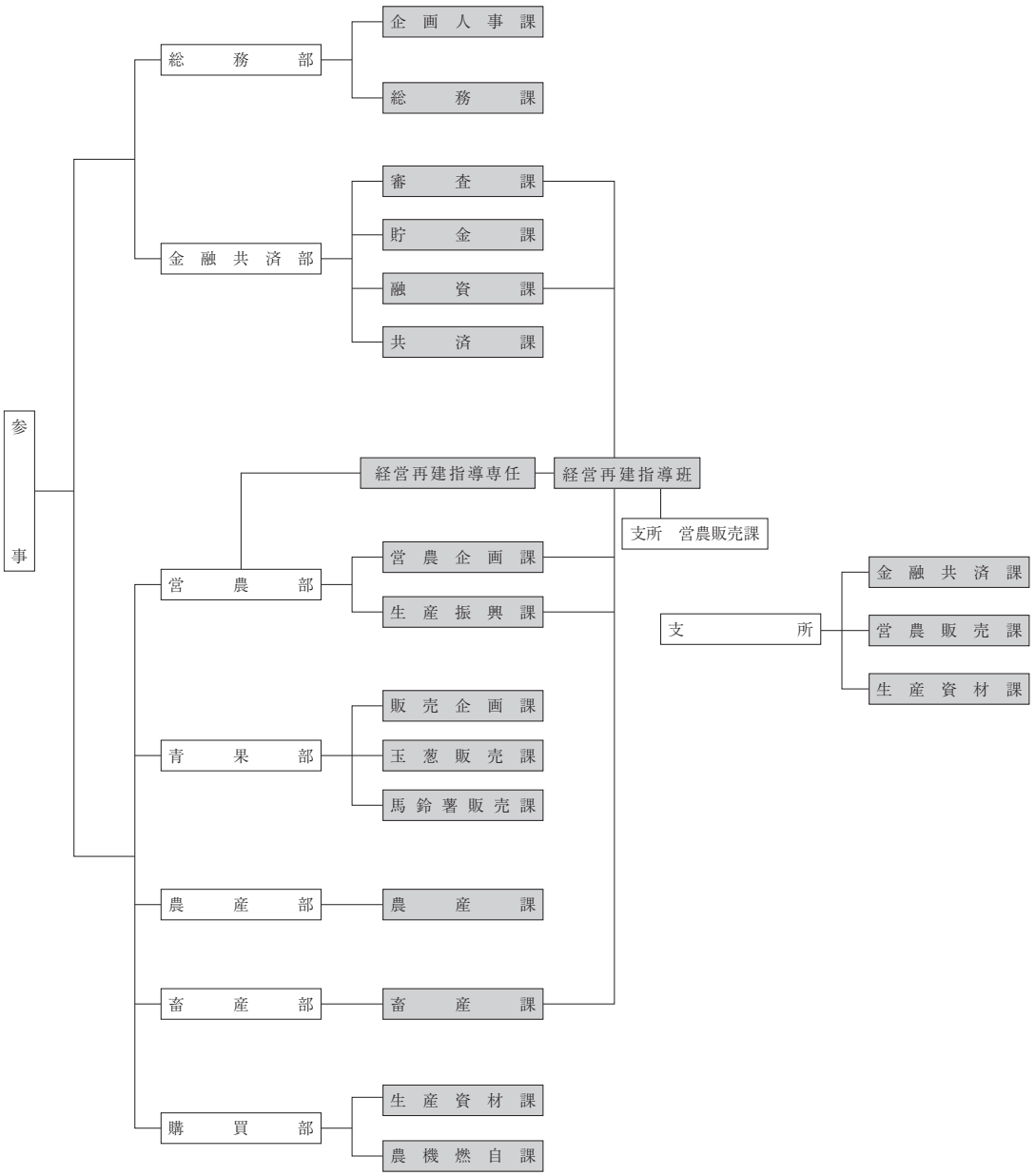

図 4　2009 年の機構改革以前の業務機構図
資料）JA きたみらい資料より作成。
注）簡略化のため，一部組織機構を省略している。

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 JA きたみらいの目指すべき方向として，合併後農協が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の，「出向く営農指導体制」が提起され，経営戦略の中に位置づけられたのである。

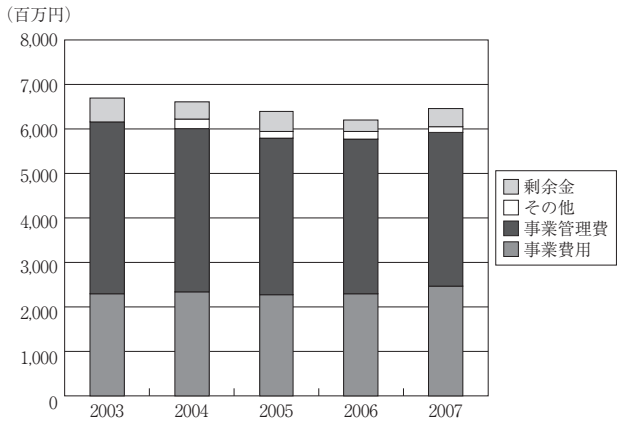

図5　JA きたみらいにおける事業利益の推移
資料）JA きたみらい資料より作成。

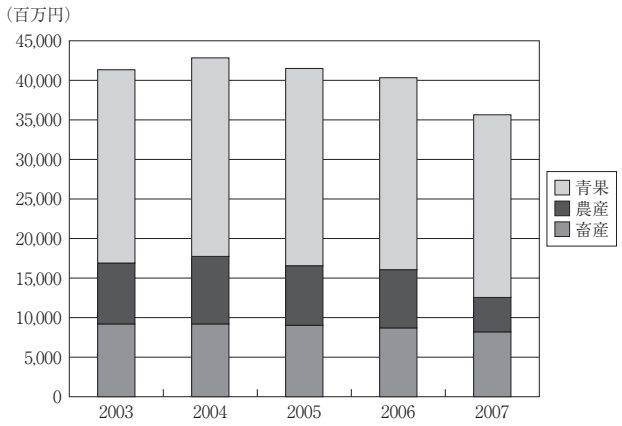

図6　JA きたみらいにおける販売取扱高の推移
資料）JA きたみらい資料より作成。

b．組合員アンケート調査からみる組織再編の課題

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23）。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24，表25である。表24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，安定供給体制となっており，営農技術・経営相談・土地基盤整備が大きく占めている。表25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を伺える。しかし，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の期待に繋がっていると考えられる。

c．支所再編に向けた議論の経過

支所は，合併時においては，規模や体制に関わらず，旧JAの機能を支所として残してきたが，組合員戸数や取扱事業量に差がある中，組合員戸数あたりの職員数や組合員対応にも差が生じており，合併の目的を達成するためには，

表 23　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	比率	戸数	回収	比率	戸数	回収	比率	戸数	回収	比率
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）2008 年 6 月に実施したアンケート結果より作成。

表 24　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
作物振興	安全・安心確保	299
	安定供給体制推進	362
	他	6
その他		55

資料）2008 年 6 月に実施したアンケート結果より作成。

表 25　青果物の振興に必要なもの　（単位：件，％）

回答項目	回答数	割合
品質・収量向上対策	431	20.9
技術相談員の設置	122	5.9
販売価格の安定向上	759	36.9
産地ブランドの強化	239	11.6
集出荷体制の強化	49	2.4
関連施設の再編及び集約	35	1.7
土づくり・輪作の確立	159	7.7
クリーン農業の推進	48	2.3
共選体制の充実	36	1.7
労働力の支援体制	126	6.1
生産者組織（部会）体制の強化	30	1.5
その他	25	1.2
合　計	2,059	100.0

資料）2008 年 6 月に実施したアンケート結果より作成。
注）回答は経営主によるもののみを集計した数値である。

①旧 JA の枠を超えた新しい協同活動の見直し，②経営の合理化，効率化とスケールメリットを発揮するため広域的な視点から事業の再編，③組合員への対応の広域的平準化という点について組合員論議を開始した。

その結果，支所（事務所）を維持する，ということに対して，組合員懇談会等での意見集約及び理事会等での協議を含めて，方向性を示して経過を明確にするということになった。

支所再編検討にあたっては，第 2 中期経営計画（2006 年～2008 年）において，基本課題に支所組織の再編検討と位置づけ，その実施方策として旧 JA エリア毎の支所体制から，新たな再編に向けた検討を進め，合意を得たところから

見直しを図る事となっていた。

これを受け，2006年7月開催の地区別懇談会において，その取り組み自体については異論もなく，事務作業レベルで取り進めが開始された。このときの検討課題には，本支所業務体制の見直しとともに，後述する「営農資材・拠点センター構想の検討」もなされている。そして地区懇談会の資料には課題を検討する際の考え方として，「組合員の利便性確保の観点」，「経済事業の効率性の観点」，「経営合理化の観点」という三つの観点が提示されている。

2007年2月開催の地区別懇談会においては，具体的な支所再編の構想を示し，結果的には，事業所（具体的にはどことは示していないが，組合員は何となく自分の支所が事業所となるであろうと想像できる）となる事が想定される組合員からの猛反発があり，2007年4月開催の総代会（議案には支所再編は無いが，懇談会からの延長戦）においても同様であった。

旧来のJAで構成される支所がどのようになるかが議論の対象となり，本来，将来を見据え，JAきたみらいとしてのあるべき姿をイメージさせられなかった反省点を振り返り，経営戦略構想として，支所再編の議論から，合併効果のさらなる発揮により，農家所得の向上にどのようにつながるのか，将来のあるべき姿を検討する体制構築を，2007年7月開催の地区別懇談会で説明し，組合員に直接，どのような統合や再編が望ましいか意見を聴取した。

d．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という，いわば相反するような課題の解決にあり，その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に改革後の機構図を示している。支所が廃止され，組合員ふれあい室，担い手育成グループ，組織振興グループはセンター直轄の指揮命令系統となっている。

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，これまでの地域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。全域を意識した業務体制となっている。

また，表26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。

以下では組織再編について整理をする。

E．出向く営農指導体制の業務体制

a．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

表26　機構改革前後における部署別職員数の変化

（単位：人）

事業区分	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）JAきたみらい資料より作成。

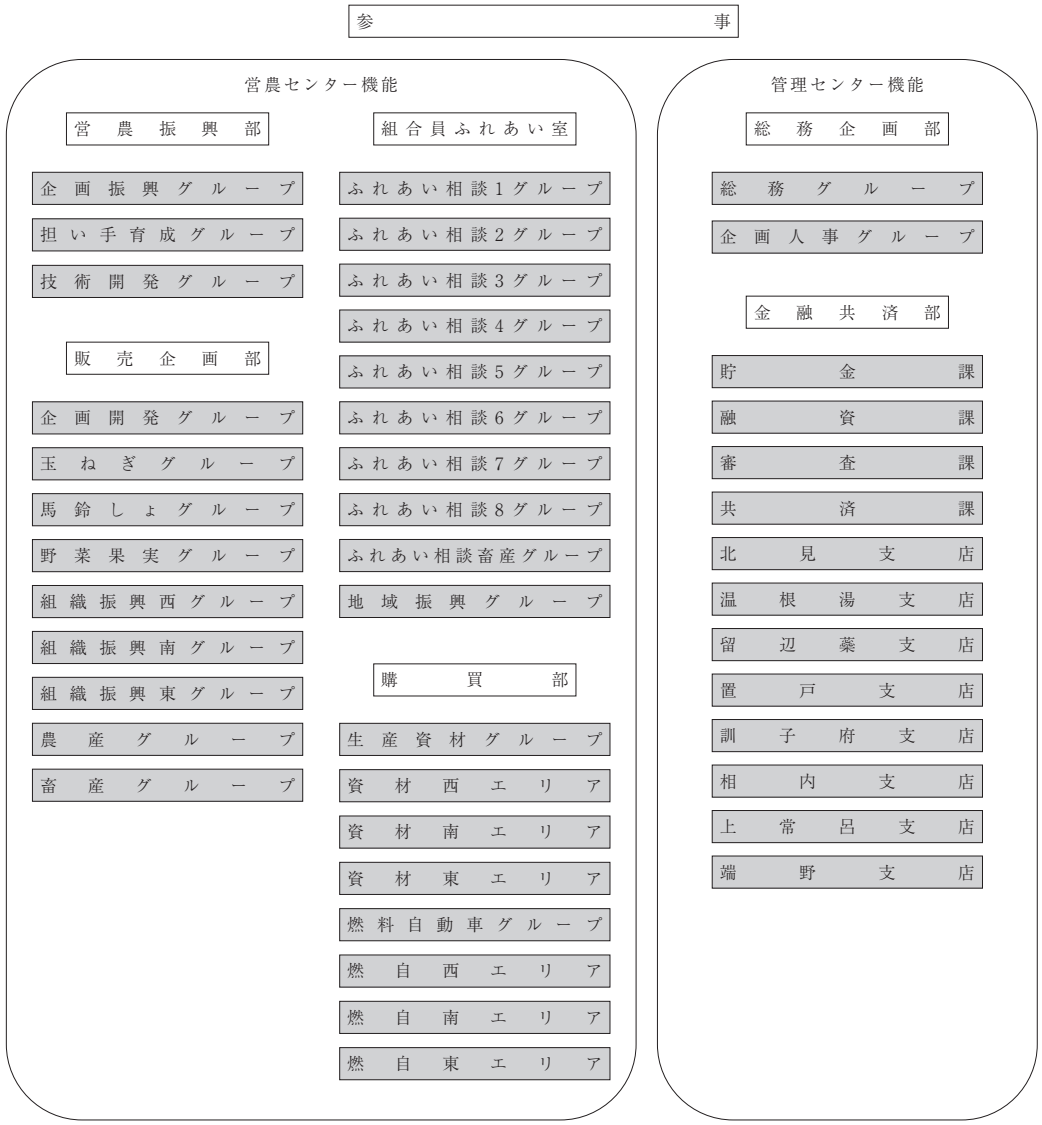

図 7　2009 年の機構改革後における組織機構図
資料）JA きたみらい資料より作成。
注）簡略化のため，機構の一部を省略している。

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，専門化した。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（表 27，表 28）。

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 28 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

表 27　営農指導事業の主体と主要業務

主体		主要業務
普及センター		・北海道及びオホーツク地域管内の技術指導 ・講習会への講師派遣
販売企画部 組織振興グループ		・作目部会別の圃場講習会を実施
組合員 ふれあい室	技術開発 グループ	・JA きたみらいの技術指導に係る実証試験 ・ふれあい相談グループ職員の技術相談力向上のための指導 ・各種講習会に講師派遣
	ふれあい相談 グループ	・組合員個別技術相談 ・土壌診断に基づく施肥指導

資料）JA きたみらい資料より作成

表 28　営農指導体制の機能分担

区分	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	←
地区運営委員会・生産者組織会議等	→	生産部会等	←

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。

とっている。

出向く営農は，組合員ふれあい室により対応している。組合員 1 戸に対し，職員 1 人当たり 1 週間に 1 回訪問する事を前提とした場合 40 人が必要となる。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ている。耕種全体では 8 グループにより対応している。畜産・酪農に対しては，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，酪農・畜産全域約 220 戸を担当している。これにより，1 グループの活動範囲を割りあてることで，支所の地域にこだわらないエリア組としている。

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，また育成する職員，更には，組合員から要望あった地域を知っている職員を組み合わせた配置となっている。

なぜ，JA きたみらいのように集荷率約 9 割の農協が「出向く営農指導体制」の整備を図ろうとしたのであろうか。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，事業の効率化と組合員を基軸に経営相談・営農技術指導体制の高位平準化を目指した取組と理解できる。

b．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，地域性を尊重して，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業務を担い販売に特化することを目的に，本所の「販売企画部」のもと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，部会を通じた組合員との結びつきを，支所長を経由せずに直接販売部門に接続し，販売と生産がより密接に連携するための組織整備である（図 8）。このことによって，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の有効活用が可能となる体制へと再編した。

c．部会体制

表 29 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同様な活動を実施している。しかし，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も課題が残る。

また，玉ねぎ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 30 では，訓子府を事例として取り上げているが，こだわりの内容が直接ユーザーと繋がり，産地として形成されているため，部会を統合するのではなく維持する方向である(注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。農協としても効率化と協同活動（部会組織等）の拠点の活性化という視点から，事務

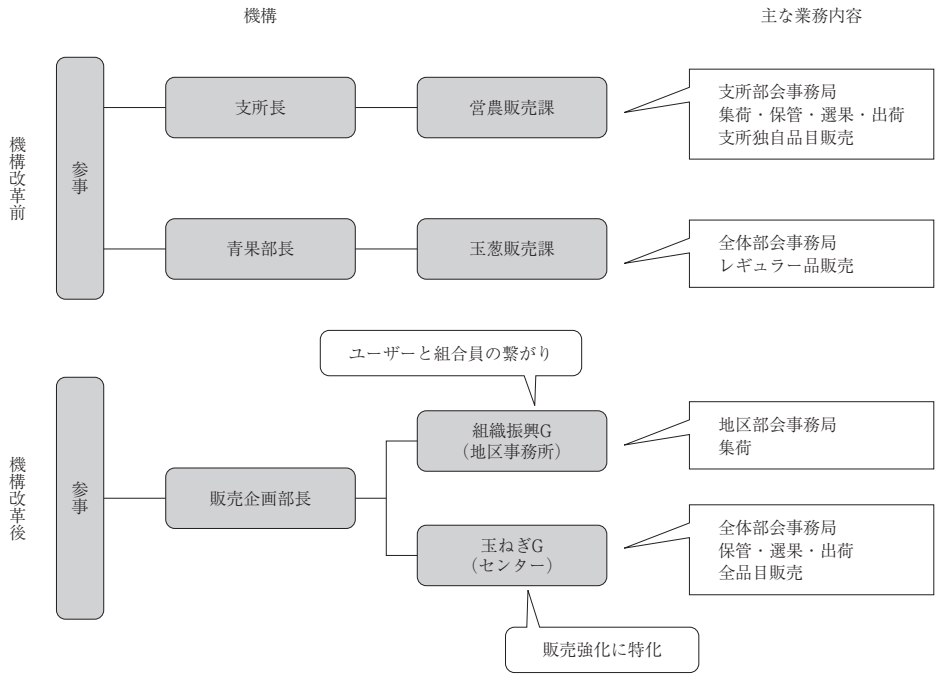

図 8　業務機構前後における販売部門の業務フロー

資料）JA きたみらい資料より作成。

表 29　JA きたみらいにおける玉ねぎ振興会組織（2009 年）

名　称	JA きたみらい玉ねぎ振興会							
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）JA きたみらい資料より作成。

表 30　訓子府地区における玉ねぎ振興会組織（2009 年）

名　称	JA きたみらい訓子府地区玉ねぎ振興会				
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）JA きたみらい資料より作成。

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，組合員の活動拠点としての生産者組織の適正規模，事務局体制について整備を進めていく方向である。

F．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 JA きたみらいの機構改革の中で，特に「出向く営農指導体制」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「地区別懇談会」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。

a．現場力強化と組合員との絆の再構築

前述したように JA きたみらいは大幅な機構改革を実施したが，それは単なる経営の合理化が目的ではなく，支所間の重複業務，非効率的な業務体系を見直し，信用・共済・購買事業及び経営管理部門の効率化をすることで，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た事業構造である。

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，個別指導を主とした対応が可能となる。つまり「出向く営農指導体制」により，組合員の要求の多様化・高度化へ対応することで，現場力強化に繋がり，組合員と農協の絆の再構築を図ろうとするものである。

「出向く営農指導体制」が高収量・高品質な農産物の生産につながれば，産地評価が高まることで，新たな取引先・販売方法・物流手段・生産物の情報提供などが期待される。そのためにも営農指導事業体制や販売事業体制は，生産者が主体となった部会組織を積極的に支援する必要がある。

b．「組合員地区別懇談会」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に機構改革の課題がある。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が，販売担当経験と生産資材経験がある職員が出向いた時，多様な角度からの情報提供が良かっ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組合員には十分認識されていないようであった。

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，規模や事業内容が一様でなかったため，地域性に違いがある。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。これは，メリットや専門性を発揮する事にも繋がるが，連合会との役割分担も明確にしなければならない。

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役員から出てきている。

G．小　　括

JA きたみらいは，合併後６年を経て，大幅な組織機構改革に取り組んだ。農協利用率も高く，「農協離れ」といわれる自体が進展している事例でもない農協においても，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」が必要となった。

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

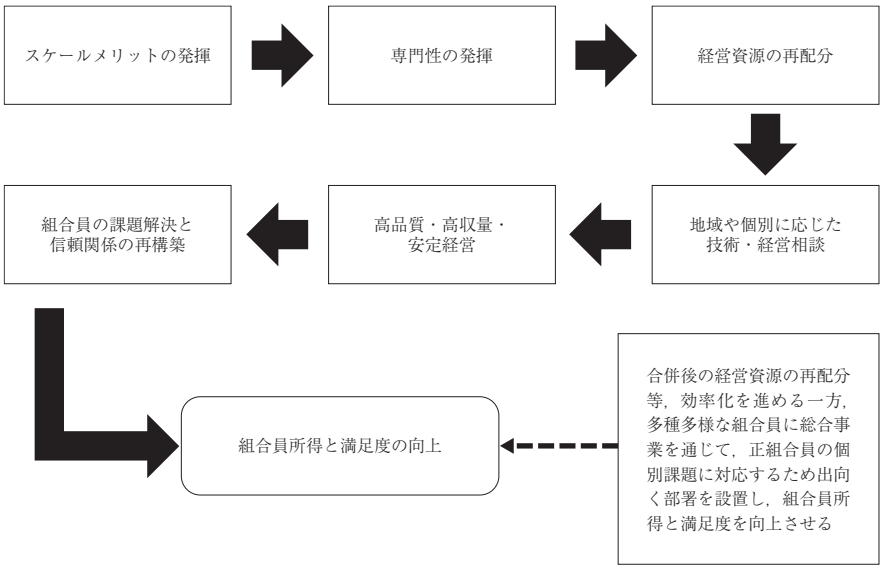

図9　北海道における出向く営農の目的と特質

資料）筆者作成。

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・経営相談の行える「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。

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。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，課題に対応できうる体制を構築する事が必要である。

このように，農協事業・組織全体の改革を同時に実現する必要があるという点が，北海道における「出向く営農指導体制」を核とした農協組織改革の課題である。

注

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。

2）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り，既存の農家層に対する個別事業対応を早急に確立する必要があるため，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。なお，全農が地域域農業の担い手に出向く JA 担当者（愛称 TAC）として提案されている。

3）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。
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[30] pp.218 を参照のこと。
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。
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日本協同組合学会第 29 回大会にて個別報告を行った（河田他[16]）。
7）JA きたみらいのおける「こだわり部会」の意義と展開方向については坂爪他[26] で詳しく報告されている。

IV　組合員の営農指導ニーズに対応した出向く営農の変遷と機能変化

A．本章の課題

営農・農業関連事業が事業，経営において重要な位置を占める北海道の農協において，営農指導事業は組合員と農協をつなぐ重要な事業である。北海道においても広域農協合併が進展しているが，広域合併農協における正組合員との接点として，特定の組合員に直接出向くことで事業ニーズをくみ上げてその期待に応える活動が注目されている(注1)。

筆者らは，北海道において出向く営農指導によって組合員とのつながり強化に取り組んでいる事例として JA きたみらいの出向く営農指導の意義と課題について明らかにした（河田・小林[15]）が，当農協は 2012 年に出向く営農指導の業務を再編した。本章は，北海道において出向く営農指導に先駆的に取り組んでいる JA きたみらいの事業再編の背景と目的を整理した上で，再編効果の実現に向けた職員育成のあり方を明らかにする。北海道内の広域合併農協において専業・主業的な多数の正組合員を対象とした効率的な営農指導体制の構築が課題となっているが，本研究はそうした農協へも重要な示唆を得ることが出来ると考えられる。

B．営農指導に対するニーズと出向く営農指導のあり方

JA きたみらいの正組合員戸数は合併当初の 1,532 戸から減少して 2014 年には 1,125 戸となり，正組合員のほとんどが専業・主業的農業者である。農協の職員数は合併当初の 330 人から，その後徐々に減少して 2014 年現在 255 人となっている。合併当初においては直接組合員に接さない経営管理部門および信用・共済事業の一部を本所に配置し，一方，営農・販売事業については支所機能を重視し，本所・支所双方に営農専門職員を配置した。日常的な営農技術指導及び経営相談等は支所で対応し，組織全体や新たな課題については本所で対応する体制を構築した。こうした対応は北海道内の多くの広域合併農協に共通の方策であった。しかし，前章でみたように 2009 年には機構改革をして支所を廃止して全ての事業機能を本所に集中させた。支所は地区事務所としては存続し職員も配属されてはいるが，支所としての事業機能はなく本所に集中している。それと同時に，支所の廃止に伴って想定される組合員との距離の拡大に対応するために「組合員ふれあい室」を新設して「出向く営農指導」の体制を整備した(注2)。

表 31 から改めて組織機構の変化をみると，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」機能を果たすこととした。それと同時に「組合員ふれあい室」の下にある「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・相談をおこなうことで組合員とのつながりをもつという体制である。地区によってばらつきはあるが職員一人あたり 20～40 戸の正組合員を担当している。表 32 は 2012 年時点でのふれあい相談グループの相談内容，相談件数を整理したものである。1 回の訪問で複数の相談内容が話される場合も多いが，その内容は「技術相談」や「その他」が中心となっている。

2009 年に整備をした出向く営農指導事業の体制であるが，農協は 2012 年に業務体制を再編した（前掲表 31）。その目的は出向く営農指導をより組合員ニーズに適合したものにするためであった。農協は出向く営農指導に対する組合員の評価を地区懇談会や総代会等で組合員か

表 31　機構改革による農協業務機構の変化

区分		2003 年（農協合併）～	2009 年～	2012 年～
目的			経営の効率化 出向く営農指導体制の整備	出向く営農指導体制への技術指導業務付与，旧農協エリア意識の払拭
体制	本所	営農部 青果農産部 購買部	営農振興部 ・企画振興 G ・担い手育成 G ・技術開発 G 販売企画部 購買部 組合員ふれあい室（新設） ・ふれあい相談 G（耕種 8 G，畜産 1 G） ・地域振興 G	営農振興部 ・企画振興 G 販売企画部 購買部 組合員ふれあい室 ・ふれあい相談 G（耕種 3 G，畜産 1 G） ・技術開発 G
	支所	金融共済課 営農販売課 生産資材課	地区事務所（8 事務所）に名称変更 ・金融共済課（機構変更なし） ・営農販売課（本所に一本化） ・生産資材課（本所に一本化）	

資料）JA きたみらい資料より作成。

表 32　2012 年度におけるふれあい相談活動の実績　（単位：件）

区分	相談回数		対象組合員 1 戸あたり		担当職員 1 人あたり	
	耕種	畜産	耕種	畜産	耕種	畜産
経営相談	6,623	1,493	6.4	7.1	221	115
技術相談	14,836	516	14.4	2.5	495	40
販売業務	10,867	10,493	10.6	50.2	362	807
各種事業関連業務	1,263	650	1.2	3.1	42	50
その他	19,485	1,019	18.9	4.9	650	78
計	53,074	14,171	52	68	1,769	1,090

資料）JA きたみらい資料より作成。
注 1）対象組合員戸数は耕種 1,029 戸，畜産 209 戸，担当職員数は耕種 30 名，畜産 13 名である。
注 2）相談活動の内容としては下記のようになっている。経営相談（営農計画，投資相談，融資相談，債権対策），技術相談（営農技術，災害対策，栽培履歴，土壌診断，粗飼料分析，指導購買），販売業務（集荷，個体販売，生産組織関連），各種事業関連業務（所得補償関連事業，土地改良事業，コントラ関連，生産費調査），その他（公報配布，出資金増口，生活関連相談，報告書配布）

ら聞いてきた中で，必ずしも組合員のニーズに応えられていないと考えていた。そこで，農協は組合員へのアンケート調査も実施しながら出向く営農指導体制の再編を行ったのである(注3)。アンケート調査で営農指導全般および出向く営農指導に関する組合員の評価を行い，さらに抽出にて聞き取り調査を実施した。

営農指導の強化については組合員全体から高いニーズがあったが，その具体的中味については，組合員の経営形態および経営主年齢によっ

表 33　営農指導事業の強化すべき点（経営主年齢別）（単位：人，%）

区分	～34 才	35～44 才	45～54 才	55～65 才	65～74 才	75 才以上	合計
出向く	17	46	102	129	29	14	337
簿記	12	54	82	88	16	2	254
試験	0	20	43	53	6	2	124
土壌診断	7	46	73	100	25	4	255
法人化	2	16	19	16	11	2	67
農政	6	35	40	36	8	3	128
新作物	4	45	72	68	10	6	205
技術相談	12	76	130	157	34	10	419
その他	0	1	4	9	1	0	15
合計	61	339	565	656	140	43	1,804
回答者数	26	133	247	325	81	23	835
出向く	65.4	34.6	41.3	39.7	35.8	60.9	40.4
簿記	46.2	40.6	33.2	27.1	19.8	8.7	30.4
試験	0.0	15.0	17.4	16.3	7.4	8.7	14.9
土壌診断	26.9	34.6	29.6	30.8	30.9	17.4	30.5
法人化	11.5	12.0	7.7	4.9	13.6	8.7	8.0
農政	23.1	26.3	16.2	11.1	9.9	13.0	15.3
新作物	15.4	33.8	29.1	20.9	12.3	26.1	24.6
技術相談	46.2	57.1	52.6	48.3	42.0	43.5	50.2
その他	0.0	0.8	1.6	2.8	1.2	0.0	1.8
合計	234.6	254.9	228.7	201.8	172.8	187.0	216.0
回答者数	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料）2012 年 11 月実施アンケート結果より。

て求める点が異なっていることが明らかとなった。表 33 から経営主の年齢との関係を見てみると，34 才以下において「出向く営農」の強化が求められていることがわかる。また，35～44 才においては，出向く営農とならんで土壌診断や簿記，技術相談といったより踏み込んだ内容を求める傾向が見られる。表 34 から経営面積との関係を見ると，小規模経営（10 ha 以下）で出向く営農指導と技術相談を重要と考えている経営が多い。また，10～20 ha 層において出向く営農に対する期待は低いが，面積が大きくなるにつれて再び出向く営農に対する期待が高まる傾向にあり，それと同時に技術相談は低下する。このことから，経営面積と営農指導に求める内容について，次のような仮説が考えられる。小規模の経営においては経営の個別的な判断に直接的に関係する営農指導が求められているのに対して，経営面積が大きくなるにつれて個別的判断というよりも，経営においては自らの経営判断をサポートするような営農指導がもとめられているのではないか。出向く営農指導においても，こうした組合員のニーズの違いへの対応が求められる。

こうした経営主年齢や経営面積で営農指導に対するニーズが異なることは組合員への聞き取り調査の結果からも明らかとなった。農協は前述のアンケートとともに組合員への聞き取り調査を実施して営農指導のニーズの把握を行ったが，その結果から出向く営農指導に求める内容について次の様に整理した(注4)。それは「職員との人的交流」，「経営主とともに成長する職員」，「他事業との窓口，コーディネーターの役割」，「経営判断の後押し（セカンドオピニオン）とそのための詳細な農家情報の把握」，「専門的な技術情報，商品知識」である。

こうしたニーズは，営農指導員の業務内容である「技術指導」，「経営指導」，「生産部会運営事務」，「施設運営事務」，「集出荷・販売業務」，

表 34　営農指導事業の強化すべき点（経営規模別・ha）

（単位：人，%）

区分	～10	10～20	20～30	30～40	40～50	50～60	60～	合計
出向く	57	88	101	33	20	11	13	323
簿記	25	92	75	27	16	3	10	248
試験	12	33	35	17	14	4	4	119
土壌診断	37	73	80	26	15	11	3	245
法人化	8	11	27	3	6	6	3	64
農政	14	48	36	12	8	4	5	127
新作物	34	75	62	19	5	5	5	205
技術相談	69	145	128	38	15	11	4	410
その他	2	4	4	2	1	0	1	14
合計	258	569	548	177	100	55	48	1,755
回答者数	108	232	253	90	42	24	24	773
出向く	52.8	37.9	39.9	36.7	47.6	45.8	54.2	41.8
簿記	23.1	39.7	29.6	30.0	38.1	12.5	41.7	32.1
試験	11.1	14.2	13.8	18.9	33.3	16.7	16.7	15.4
土壌診断	34.3	31.5	31.6	28.9	35.7	45.8	12.5	31.7
法人化	7.4	4.7	10.7	3.3	14.3	25.0	12.5	8.3
農政	13.0	20.7	14.2	13.3	19.0	16.7	20.8	16.4
新作物	31.5	32.3	24.5	21.1	11.9	20.8	20.8	26.5
技術相談	63.9	62.5	50.6	42.2	35.7	45.8	16.7	53.0
その他	1.9	1.7	1.6	2.2	2.4	0.0	4.2	1.8
合計	238.9	245.3	216.6	196.7	238.1	229.2	200.0	227.0
回答者数	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料）2012 年 11 月実施アンケート結果より。

「行政対応」という枠組みを超え出た内容といえよう(注5)。「職員との人的交流」，「経営主とともに成長する職員」，「経営判断の後押しとそのための詳細な農家情報の把握」等は，農協から組合員への一方的な情報提供ではない。その成立条件には，農協が一方向でサービスを提供するのではなく組合員と職員との人的つながりが必要となる。また，「他業務との窓口，コーディネーターの役割」は，農協組織が大型化することで組合員の視線からみると事業間の連携が見えにくくなる中で，出向く営農指導を窓口として組合員を起点に各種事業をコーディネートして欲しいというニーズである。

前掲表 33，表 34 のように，それまでのふれあい相談業務の中心は技術相談やその他の内容であったが，前述したように組合員が営農指導に求める内容は経営主年齢や経営規模によって異なっていた。多様な営農指導のニーズに応えていくための前提として，農協は組合員と職員との人的つながりが重要であるという認識をもった。そして，組合員との人的つながりを形成するための要因を「技術の裏付けをもった営農指導」にあるとしてそれを可能とするために「出向く営農指導体制」を再編したのである。

その他アンケート結果の中から農協と組合員のとつながりに関するものを整理したのが表 35～39 である。

C．技術相談を核とした出向く営農指導の業務拡大と人材育成

2012 年に実施した営農指導体制再編の目的は，組合員と職員との人的なつながりの強化を図ることである。そのため出向く営農指導の担当職員に，ジェネラリストとしての機能と高度・専門的なスペシャリストとしての役割を担わせるとこととした。前掲表 31 に 2012 年の機構再編が整理されている。また機構上には現れ

表 35　評価のギャップが大きい事業のアンケート票の記載項目

部署	実施項目	業務活動
組合員ふれあい室	出向く営農体制の確立による「絆」の強化	総合アドバイザーとして営農サイクルに合わせた相談活動の実践について
営農振興部	農業振興	農業振興計画（ありたい姿，農業所得 1,100 万円の実現による「潤い」の確保）の着実な実践について
	担い手の確保	後継者およびパートナー（配偶者）確保対策について
	地域社会への貢献	各種催事・情報発信，食育，地産地消等への取り組みについて
	クリーン農業の拡大	環境負荷低減に向けた減肥料，減農薬の提案について
販売企画部	多様な販売戦略の構築	差別化，インショップ，地場消費，契約取引等の取り組みについて
購買部	コスト低減	指導購買および予約購買等による営農コストの拡大について
	業務運営体制の効率化	配送・資材供給の効率化について
	合理化による仕入コスト（燃料・整備）	安価仕入先業者の選定等，提携先との取り組み強化による仕入れコストの低減について
金融共済部	窓口サービス機能の強化（金融）	大口利用者への相続・税務等の相談機能について
監査室	コンプライアンス経営の確立	内部監査の徹底による不祥事の未然防止と組合員（地域住民）との信頼性確保への取り組みについて

資料）2012 年 11 月に実施したアンケート結果より作成。
注）評価のギャップとは「事業重要度・満足度調査」において，各業務に対して重要度が高く，満足度が低く評価されたものである。

表 36　地区別懇談会の出席状況と出席率を上げる取り組み　　（単位：人，%）

区分	毎回出席	年に 1 度	あまりない	出席なし	合計	毎回出席	年に 1 度	あまりない	出席なし	合計
時期変更	24	26	65	21	136	7.9	6.9	13.5	16.2	10.5
意見反映	82	130	125	25	362	27.0	34.4	26.0	19.2	28.0
広い意見	86	90	103	21	300	28.3	23.8	21.5	16.2	23.2
説明	41	48	60	14	163	13.5	12.7	12.5	10.8	12.6
内容工夫	64	76	119	44	303	21.1	20.1	24.8	33.8	23.5
その他	7	8	8	5	28	2.3	2.1	1.7	3.8	2.2
合計	304	378	480	130	1,292	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料）2012 年 11 月に実施したアンケート結果より作成。

ないが，ふれあい相談グループの職員の業務内容として「技術相談」が明確化された。それまでも業務内容に技術相談はあったが，担当が明確になっていなかった。職員のなかで技術知識があるものは個別に技術指導を実施していた。しかし，前述したように職員が組合員へ出向き組合員とのつながりをつくるためには技術が重要である。投資計画等の経営相談を行ったとしても，それを裏付けるためには目標となる収量を上げるための栽培技術指導が必要になる。技術の裏付けを持ちながら様々な相談業務を行うことで組合員とのつながりも強くなるとの認識から，ふれあい相談グループの業務の技術相談業務の強化を図ったのである。

ふれあい相談グループの業務についてみてみよう（表 40，表 41）。ふれあい相談グループの業務には「相談業務」と「作物別技術担当」がある。「相談業務」は出向く営農指導の中心業

表 37　経営主年齢別に見た地区別懇談会の出席状況　（単位：件，％）

区分	毎回出席		年に 1 度		あまりない		出席なし		無回答		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
34 歳以下	6	3.5	7	3.5	6	1.8	6	5.9	4	4.0	29	3.2
35 歳～39 歳	16	9.3	14	6.9	24	7.3	6	5.9	5	5.0	65	7.2
40 歳～44 歳	13	7.6	23	11.4	26	8.0	12	11.8	7	6.9	81	9.0
45 歳～49 歳	21	12.2	26	12.9	46	14.1	16	15.7	7	6.9	116	12.8
50 歳～54 歳	33	19.2	41	20.3	50	15.3	12	11.8	15	14.9	151	16.7
55 歳～59 歳	50	29.1	35	17.3	65	19.9	11	10.8	26	25.7	187	20.7
60 歳～64 歳	24	14.0	40	19.8	67	20.5	17	16.7	21	20.8	169	18.7
65 歳～69 歳	6	3.5	10	5.0	20	6.1	12	11.8	6	5.9	54	6.0
70 歳～74 歳	0	0.0	4	2.0	13	4.0	7	6.9	5	5.0	29	3.2
75 歳以上	3	1.7	2	1.0	10	3.1	3	2.9	5	5.0	23	2.5
合計	172	100.0	202	100.0	327	100.0	102	100.0	101	100.0	904	100.0

資料）2012 年 11 月に実施したアンケート結果より作成。

表 38　組合員の意思を JA 事業に反映させるために必要な機会　（単位：件，％）

区分	地元役員との交流の機会		地区懇回数		職員との交流		組織活動		その他		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
～34 歳	7	4.0	0	0.0	6	2.2	12	5.4	0	0.0	25	3.4
35 歳～39 歳	13	7.3	0	0.0	27	9.9	15	6.8	3	9.4	58	8.0
40 歳～44 歳	12	6.8	4	16.0	34	12.5	18	8.1	2	6.3	70	9.6
45 歳～49 歳	19	10.7	2	8.0	40	14.7	31	14.0	7	21.9	99	13.6
50 歳～54 歳	33	18.6	6	24.0	43	15.8	43	19.4	8	25.0	133	18.2
55 歳～59 歳	40	22.6	3	12.0	50	18.3	45	20.3	6	18.8	144	19.8
60 歳～64 歳	33	18.6	8	32.0	41	15.0	41	18.5	4	12.5	127	17.4
65 歳～69 歳	11	6.2	2	8.0	12	4.4	10	4.5	2	6.3	37	5.1
70 歳～74 歳	5	2.8	0	0.0	11	4.0	3	1.4	0	0.0	19	2.6
75 歳～	4	2.3	0	0.0	9	3.3	4	1.8	0	0.0	17	2.3
合計	177	100.0	25	100.0	273	100.0	222	100.0	32	100.0	729	100.0

資料）2012 年 11 月に実施したアンケート結果より作成。

務であり，経営相談，技術相談，販売業務，各種事業関連業務，その他からなる(注6)。「作物別技術担当」業務は，担当地区における特定作物の技術面での相談業務であり，地区（旧農協単位）ごとに組織された作物別生産者組織への技術面を担当する。

ふれあい相談グループだけが直接的に組合員に対応しているわけではない。具体的な営農指導の体制について，2014 年度から JA 管内でとりくんだ広域的プロジェクトである「馬鈴しょ生産向上対策プロジェクト」の実施枠組みからそのことをみてみよう（図 10）。プロジェクトは十勝や後志などの他産地と比較して反収が低いという事実を改善するために，生産者組織である馬鈴しょ振興会を中心にふれあい相談グループや技術開発グループがサポートしながら対応するというものである。

生産者組織である「馬鈴しょ振興会」の中から，役員を中心にテーマ毎に三つのワークグループを組織し，そのグループにふれあい相談グループおよび組織振興グループの職員が配置されている。グループは「輪作体系」，「基本技術」，「収穫体系」に分けられている。グループ毎にテーマに基づいて試験研究や研修を行いな

表 39　青年部における営農上困ったときの相談先について　（単位：人，%）

区分	JA 役員	JA 職員	普及センター	地域	家族	友人	その他	合計
4 年以下	3	19	22	29	47	29	6	155
5 ～ 9 年	2	27	25	36	42	38	2	172
10～14 年	4	29	15	33	32	31	4	148
15～19 年	3	17	7	14	19	15	0	75
20 年以上	0	3	0	3	2	3	0	11
合計	12	95	69	115	142	116	12	561
4 年以下	1.9	12.3	14.2	18.7	30.3	18.7	3.9	100.0
5 ～ 9 年	1.2	15.7	14.5	20.9	24.4	22.1	1.2	100.0
10～14 年	2.7	19.6	10.1	22.3	21.6	20.9	2.7	100.0
15～19 年	4.0	22.7	9.3	18.7	25.3	20.0	0.0	100.0
20 年以上	0.0	27.3	0.0	27.3	18.2	27.3	0.0	100.0
合計	2.1	16.9	12.3	20.5	25.3	20.7	2.1	100.0

資料）2012 年 11 月に実施したアンケート結果より作成。

表 40　ふれあい室の主要業務（2015 年 4 月以降）

業務分類	主要業務
営農計画	営農計画書作成
	貸越極度・供給限度・家計費現金の一括稟議
資金対応	制度資金，プロパー資金
クミカン	組合員経営管理システム
再建対策	再建対策委員会
技術相談	病害虫防除，技術講習会，技術指導，土壌分析，試験
	農産技術部会
	気象変動確立 PJ，馬鈴薯生産向上 PJ
	技セン補完業務（各種作業日程調整・当番集約）
税務相談	税務申告相談，パソコン簿記
	経営分析調査関連
法人関係	個人・共同法人化関係，農業法人関連
経営相談	年金関係，認定農業者，農業共済
生産振興	作付集約管理
	新営農支援システム PJ，地図システム連携
	生産向上営農技術情報
	栽培履歴
災害対策	災害対策マニュアル改正，災害調査・集約
総務関連	労務・人事，庶務，計画・決算
農地関係	農地流動化対策，農地中間管理事業，農業委員会調整
畜産関係	生乳生産，個体販売，畜産事業関連，生産組織
販売関連	組織（本部）副事務局
	集荷，組織（支部）副事務局
購買関連	出向く購買連携（H 26 に限って）

資料）JA きたみらい資料より作成。

表 41　組合員ふれあい室の担当区分別業務役割

項目	区分	役割
品目技術担当	主担当	当該作目の専任技術員とし，対象地区相談担当から選任する。
	副担当	当該作目主担当の指導業務を補完することをその役割とし，広域的な指導を実践するために配置する。
	補佐 1	主担当・副担当で業務範囲をフォローしきれないことが予想される場合に設置する。
	補佐 2	主担当・副担当で業務範囲をフォローしきれないことが予想される場合に設置する。
組織副事務局（技術関連）	主担当	当該地区の作目技術担当がその任に当たり，当該組織の技術的課題に対する対応を主たる業務とする。
	副担当	主担当の業務を補完することを目的として設置し，エリア内の作目選任技術員から選任する。 なお，主担当とともに会議に常時出席する。
組織副事務局（技術関連なし）		組織事務局の補佐的役割と組織活動状況のグループ・メンバーへの周知をその設置目的とする。

資料）JA きたみらい資料より作成。

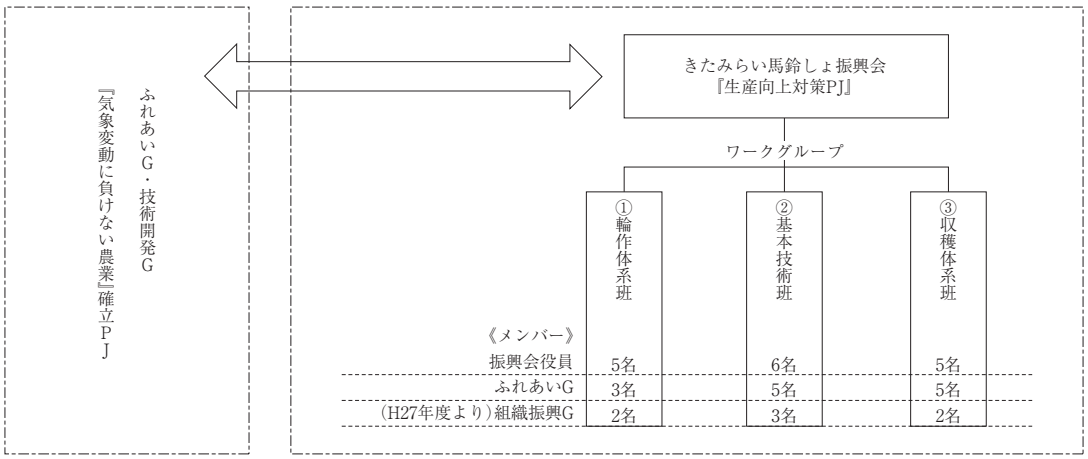

図 10　きたみらい馬鈴しょ振興会生産向上対策プロジェクトの推進体制

資料）JA きたみらい資料より作成。

がら，課題の解決に向けた取り組みを行うが，その際には農協の営農指導技術の専門部署である技術開発グループの支援を受けながら進められる。また，生産者段階での現時点での栽培体系や技術的課題についてはふれあい相談グループがアンケート調査などを行いながら情報収集を指定している。

具体的な実施内容については表 42 に整理をしている。

D．業務拡大に対応する人材育成

2012 年の再編では，これら業務内容の規定自体は変化していないが，業務を実質的に担いうるために具体的な業務の仕方を変化させた。さらにそれに対応した“On the Job Training”（以下 OJT と略記）による職員の技術相談能力の向上を主な内容としている。JA きたみらいで

表 42　きたみらい馬鈴しょ生産向上対策プロジェクトの実施結果（2014 年度）

班	現況	課題	検討事項	取組み実施内容	総括
輪作体系	馬鈴しょの輪作は概ね出来ているが麦と甜菜は過作で総収入が減となっている。（麦 47%：甜菜 31%：芋 22%）	・輪作のアンバランスによる馬鈴しょ収量の影響 ・小麦，甜菜の収量の影響	輪作体系の分析	ふれあい G 聞き取りによるアンケート調査の実施	資料「26 アンケート結果」を以って調査報告とする。 ※27 年度分析・対策協議とし，新たなアンケートを実施する。
			馬鈴しょ適正面積の検討		
			他品目（4 品目）の導入及び検討		
基本技術	基本技術は重要⇒生産者は認識 しかし戸あたり面積の増加・機械体系の変化により従来の基本技術が出来ない現状	現状の体系に合致した基本技術の応用・確認試験	適正な浴光催芽方法	浴光催芽露地調査	露地での浴光催芽は可能である。但し夜間においては気温に考慮し防寒が必要である。
				浴光催芽圃場萌芽試験	収量面においては浴光催芽による増収までの立証結果とはならなかったが，定期的な圃場撮影による生育状況において，浴光催芽区が初期生育の揃いも良いことから，増収に繋がることが想定される結果となった。 ※27 年度　PJ 継続試験とする。
			適正な株間（精度）	植付け株間適正速度調査	低・中・高それぞれの速度によっての大きなムラは発生しないことが判った。また，ムラの発生をより少なくする速度は普段の速度（中　4 ～5 km）であり，M 上正品率も他試験区と比較し高い傾向にあった。
			土づくり（適正な施肥・追肥）	カルシウム資材圃場設置比較試験	収量性は生育期間の短い早生系品種は大きな差は見られなかったが，生育期間の長い品種（加工品種）については安定した効果が見られた。 品質面では大きな差が見られなかった。 ※27 年度　PJ 継続試験とする。
			新技術	ソイルコンディショニングシステム生育追跡調査	植付け時・収穫時作業の動画及び実施生産者の感想を以って調査報告とする。
				インファロー技術調査（情報収集）	資料「インファロー技術の紹介」資料を以って調査報告とする。 現時点では他産地においても普及しておらず模索中。 ※27 年度　普及性など継続調査とする。
			その他	馬鈴しょ主産地生産取組み調査（視察）	資料「JA めむろ視察訪問顛末」を以って調査報告とする。 ※27 年度　PJ 継続試験とし，他主産地の調査を実施する。
			そうか病対策		
			その他病害対策		
収穫体系	収穫作業の負担⇒馬鈴しょ面積の減少（＝輪作の崩れ）	収穫作業の軽減（作業効率面）（労働力面）（作業機械面）	規格拡大受け入れ体制（混み玉出荷）	B 品混み玉収穫・改装比較試験	収穫時においては時間の短縮が図られ，一部さらにスピードアップ可，機上選別人員削減が図られるとの感想が聞かれた。 改装結果及び改装時間データにおいては，『通常品』と比較し『B 混み品』が▲5 %以上低下（MAX ▲17%）となり，選果処理能力は 92%以下（MAX ▲71%）に低下する結果となった。 ※27 年度　継続試験とし，施設の選果能力に合った受入れ選果体制の検討，経費試算と品位に応じた不公平感のない平準精算方法について検討の取進めを行う。
			土づくり（収穫効率の軽減）	深耕アッパーロータリー追跡調査・デモ機試験	改装結果は「正品率」が高い結果となった。また，収穫の際の機上選別作業上，土塊の上りが少ない傾向にあり，効果が確認された。但し，土質によって効果の相違があると考えられる。 ※27 年度　継続試験とする。
			人員確保（コントラ）		

資料）JA きたみらい資料より作成。

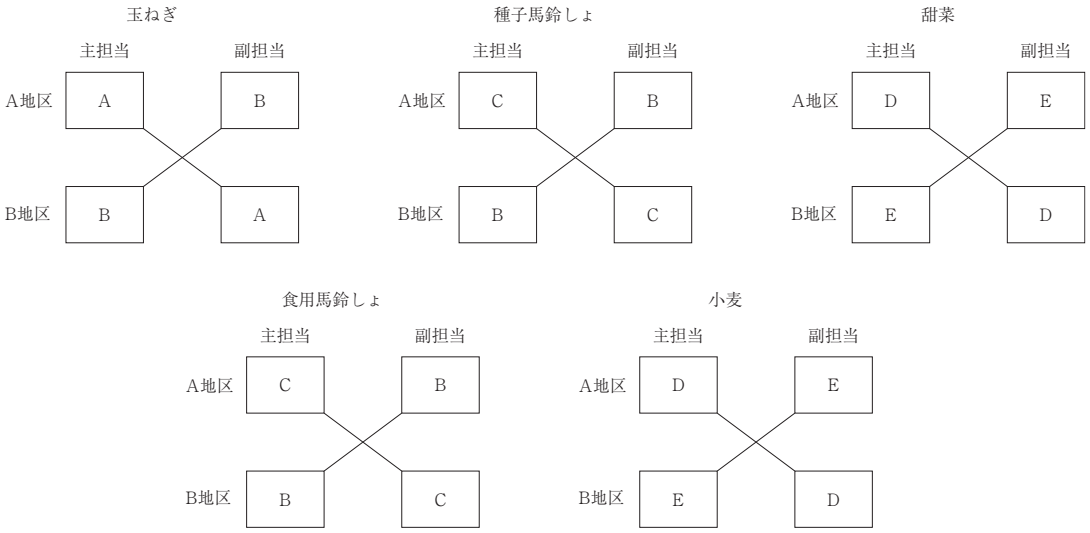

図 11　専門性・広域性を高めた出向く営農担当者の品目担当配置

資料）JA きたみらい資料より作成

は，合併当初から職員育成に積極的に取り組んできた。出向く営農指導を担当する職員についても，育成目標を「早期に重要課題を解決するため，地域性に適合した最新の情報のもち，迅速に且つ親密さを持って相談にのることができる職員」と定めてそれにむけた OJT の体制を整備している。以下具体的な業務内容の変化についてみてみよう。

一つには，ふれあい相談グループの職員を技術について組合員と日常的に議論する場である生産組織の事務局に配置する体制とした点である。以前は販売企画部にある組織振興グループのみが事務局を担当していたが，ふれあい相談グループも事務局を合わせて担当することで，部会の取組課題とその中で技術的課題の位置づけを理解できるようになる。つまり組合員の技術相談内容の背景を知ることでより適切な対応が可能となることを狙ったのである。

次いで，「作物別技術担当」業務において，職員は「相談業務」をおこなっている地区の主担当となると同時に，他の地区の同じ作物について副担当となることになった（図 11）。農協の営農指導に関する技術情報の中で重要なのが，他の地区や組合員の技術情報の横展開であり，他の地区，他の組合員の情報に対する組合員のニーズは高い。そうすることで担当作物についてより幅広い情報提供が可能となる。

3 点目として耕種部門に関するふれあい相談グループを 3 つに統合し各グループの職員数が増加したことで，経験の浅い職員も配属できる様になった（表 43）。いる。出向く営農指導を行うためには職員には広範な知識や組合員とのコミュニケーション能力が求められる。新入職員を配置することができることで，人材育成に早期から取り組むことが可能となった。実際に 2012 年の再編時に，ふれあい相談グループ 49 名のうち 5 名の 2 年目以内職員を配属している。

4 点目に，各地域に一人，その地域の技術担当職員を任命し，地域内での技術情報の共有を図っている。

最後に，ふれあい相談グループ職員については，人事異動の期間を長くして組合員とのつながりを持たせることに配慮している。このように意識的に OJT による出向く営農指導を担いうる人材育成を図っていることが JA きたみらいの大きな特徴である。

E．小　　括

JA きたみらいにおける「出向く営農指導」は府県のような「担い手」に対象を限定したも

表 43　ふれあい相談 G における担当正組合員数　（単位：人）

地域	東グループ						西グループ						南グループ			
地区	上常呂		北見		端野		温根湯		留辺蘂		相内		訓子府		置戸	
	担当	人数	担当	人数	担当	人数	担当	人数	担当	人数	担当	人数	担当	人数	担当	人数
職員	考査役	0	グループマネージャー	0	考査役	0	考査役	0			グループマネージャー	0	考査役		考査役	
	A	38	A	50	A	41	A	30	A	23	A	25	A	20	A	29
	B	43	B	27	B	31	B	22			B	36	B	43	B	31
	C	38	C	34	C	31					C	27	C	45		
			D	47	D	17							D	64		
			E	32	E	46							E	42		
					F	32							F	43		
計		119		190		198		52		23		88		257		60
うち担当平均		39.7		38.0		33.0		26.0		23.0		29.3		42.8		30.0
うち地区平均		29.8		31.7		28.3		17.3		23.0		22.0		36.7		20.0
グループ1人当たり担当農家戸数	29.8						20.4						40.5			

資料）JA きたみらい資料より作成。
注 1）それぞれに地区にはグループマネージャーおよび考査役が責任者として配属されているが，担当組合員は割り当てられてはいない。
　2）担当平均は担当が割り当てられている職員の平均。地区平均はグループマネージャー，考査役を含んだ職員数でみた担当平均戸数である。
　3）ふれあい相談畜産グループの販売業務担当については，担当地区はあるが地区・品種による広域的な業務を行うため，戸数の割り付けはできない。

のではなく，専業・主業的な正組合員を網羅的に対象としたものであった。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ならなかった。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ようという方策をとったのである。

営農指導の強化を出向く営農指導の業務内容の変更による職員育成というOJTとして取り組もうというのがJAきたみらいの大きな特徴である。また，そうした出向く営農指導の再編の過程で，地区（旧農協の範囲）を意識的に跨いだ業務体制を取り，旧支所の枠組みを実質的に取り払った業務内容への変更も進めているのである。

業務内容の変更は組合員にも一定の評価を得られているが，その具体的な評価についての検討はこれからの課題であるが，専門化した職員が広域的に組合員と日常的に係わることで，大型合併農協が抱える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よう。

注

(1) 全農では2006年に「新生プラン農業担い手支援基本要領」を策定して「JAグループ出向く営農経済渉外活動」をJAと協力して開始した。2008年には「地域農業の担い手に出向くJA担当者」をTAC（Team for Agriculture Coordination）となづけ，地域農業の担い手と面談し事業ニーズをくみ取ることで農協の事業強化につなげる取組を全国的に推進している。取組を支援するためのTACシステム（TAC事業を支援するWebシステム）を導入している農協は2013年4月現在で全国703JAのうち277。TAC担当職員は1,641名に上っている（全国農業協同組合連合会営農販売企画部TAC推進課資料より）。

(2) 組合員ふれあい室は，農協の広域合併によって拡大した専業・主業的農家が大勢を占める正組合員と農協との距離を縮めるため，営農全般に関わる日常的なつながりをもつため日常的に組合員へ出向きながら営農情報の提供，組合員との情報交換を行う部署である。都府県の農協においても類似した「ふれあい課」等の名称は使われるが，それは主に生活事業，福祉事業の名称として用いられているが，それとは業務内容が大きく異なる。

(3) JAきたみらいは2012年11月より次期の農業振興方策およびJAの中期経営計画策定の基礎資料とするために，以下の四つのアンケートを実施した。
- 農家経営意向調査（回答者…経営主または法人代表者）（回収数826，回答率67.8%）
- 組合員意向調査および現況調査（酪農・畜産農家）（回収数161，回答率77.4%）
- JAきたみらい事業重要度・満足度調査（回収数779，回答率64.0%）
- 女性農業者意向調査（女性部員対象）（回収数675，回答率48.3%）
- 青年農業者意向調査（青年部員対象）（回収数207，回答率62.9%）

(4) 聞き取り調査は，前掲の「JAきたみらい事業重要度・満足度調査」の回答者の中から，出向く営農に対して重要度が高く，満足度が低いと回答した組合員50戸に対して実施した。

(5) 甲斐[14]より。

(6) 前掲表32の注2に「ふれあい相談活動」の担当業務を記載している。

V　新農協の組織力を基盤とした「きたみらい」農協としての事業展開
――生産資材購買事業のセンター方式化を事例に――

A．本章の課題

農協と組合員との接点として，営農指導事業

は重要な役割を果たしているが，それと同時に資材購買事業も重要である。前述したようにJA きたみらいでは出向く営農指導体制の整備によって，組合員との接点を維持しながら，事業の効率化，高度化を図るために支所を廃止しした。物理的拠点としての支所は地区事務所として維持されてはいるが，実際の機能は本所に集中されることとなった。

そして，JA きたみらいは次なる手として，2013 年から肥料購買事業のセンター方式化に取り組んだのである。支所（地区事務所）に存置していた購買店舗を 1 カ所に集約するというこの事業再編は，合併直後に行えば当然組合員からの大きな反発を招くことになった事業である。本章では，こうした大きな事業再編を可能とした背景について検討をする。組合員の「新たな農協」としての意識（組織力）が形成され，それがこうした事業再編を可能とする基盤となったのではないか，という仮設を元に，事業再編過程とそれが「新たな農協」という意識形成に及ぼす影響について検討を行う。

B．農協における施設整備の経過

本章でみるような，購買事業のセンター方式化は，旧農協支所に設置されていた購買店舗の再編や，購買事業に関する部署自体を本所から移設して新設する，という意味で農協にとっては非常に大きな再編である。再編に先だって，JA きたみらいでは農産関連施設の集約，合理化をすすめてきた。そうしたいわば準備段階としての施設再編について，まずは整理してみよう。主な対象となるのは小麦の乾燥調整施設である。表 44 には，合併直後から現在までの施設利用，新設の状況を整理している。合併直後には，旧農協が所有・利用していた施設を活用しながら，施設更新に合わせて徐々に再編を進めている。なかでも大きなものが小麦の乾燥調整施設である。小麦は，旧農協毎に収穫の体系，乾燥施設の受入時の基準水分含量や，施設の乾燥能力の違いなどが大きかったが，図 12 に整理されているように，地区ごとに異なる収穫・乾燥調製のシステムを徐々に合理化してきている。その際の大きな転換点は西相内地区に事業費 44 億円で建設された乾燥調製施設である。図 13 で示している「本部施設」を建設したことで，温根湯地域，留辺蘂地域，置戸地域の約 1,200 ha 分の小麦と，北見地域，上常呂地域の一部を受け入れる体制を整備したのである。

また，今後の目標としては，現在地域内で完結している訓子府地域，端野地域においても施設更新のタイミングを計りながら，本部施設での処理体系を目指している。それは，図 14 の右側に示しているように，地域と施設を固定的につけていた考え方から，地域という概念を取り払い，その時々の必要に応じて流動的に 4 つの施設（他一つの集団施設）を活用することで，より効率的な施設運営を可能とするという計画である。

このように，これまでの旧農協のエリアと，そこにある施設という固定的な概念を取り払うという取り組みを計画している。こうした考え方は，次にみるように購買事業のセンター化にまさに表れている。

C．資材購買事業の推移と実施体制

a．品目別事業取扱高の推移

JA きたみらいの生産資材購買の品目別取扱高をみたものが表 45 である。これをみると肥料が取扱高としては最も多く，また手数料でみるとその割合はさらに高く，生産資材購買事業の中核となっている。

表 46 に示しているように，取扱額は伸びているが，それは肥料価格の増加によるものであり，取扱量自体は横這い傾向にある。その一方で，肥料における農協利用率は 8 割程度で横ばいで推移してきた。また，地区別に肥料の取扱をみたものが図 15 である。購買店舗毎にみると，最も小さな留辺蘂と大きな端野の間では 5 倍近い差がある。こうしたなかで，購買店舗を今後どのようにしていくのか，ということが経営として重要な課題となっていた。

b．購買事業の実施体制

そうした中で，農協は肥料購買事業の取扱高の停滞という事態に直面していた。また，国際的にも肥料の原料価格競争が激化，また，供給の不安定性も増しており肥料価格の高止まり傾向が今後も続くことが予想されている。実際に JA きたみらいにおいても 2011～2012 年にか

表 44　施設の利用・新設状況の推移

実施年度	事業等名	事業の内容 （機械・施設名等）	事業実施主体	受益農家戸数	受益面積処理量	規模・能力	仕様	事業量	利用率（%）	備考
1999 年	農業生産主体強化 総合推進対策事業	北見市 穀類乾燥調製貯蔵施設	北見市	麦　280 戸 米　306 戸	麦　1,130 ha，3,106 t 米　900 ha，4,320 t	荷受設備　25 t/h × 3 乾燥設備　60 t × 7 基 20 t × 4 基 貯留設備　60 t × 24 基 貯蔵設備　440 t × 8 基	穀類乾燥調製施設 貯蔵施設	3,317,766 千円	麦　86.4% 米　72.3%	
1984 年	新地域農業生産 総合振興対策事業	麦乾燥施設	北陽地区麦作組合			荷受設備　10 t/h × 1 乾燥設備　5t × 6 基	麦乾燥施設	49,288 千円		1999 年から 利用中止
2001 年	農業生産総合対策 条件整備事業	麦乾燥貯蔵施設	訓子府町	263 戸	942 ha，5,400 t	荷受設備　20 t/h × 1 40 t/h × 3 乾燥設備　20 t × 2 基 66 t × 3 基 貯留設備　60 t × 50 基 貯蔵設備　350 t × 10 基 500 t × 2 基	麦乾燥貯蔵施設	2,014,922 千円	104.8%	
2002 年	農業生産総合対策 条件整備事業	穀類 乾燥調製貯蔵施設	端野町農協 （きたみらい農協）	190 戸	麦　1,000 ha，4,800 t 米　500 ha，1,294 t	荷受設備　20 t/h × 1 40 t/h × 3 乾燥設備　30 t × 2 基 40 t × 2 基 50 t × 6 基 貯留設備　60 t × 60 基 貯蔵設備　300 t × 5 基	麦乾燥調製施設	525,515 千円	麦　137.6% 米　52.6%	
2006 年	強い農業作り事業	小麦 乾燥調製貯蔵施設	きらみらい農協	434 戸	2,433 ha，12,563 t	荷受設備　40 t/h × 6 50 t/h × 1 乾燥設備　107 t × 4 基 貯留設備　60 t × 60 基 貯蔵設備　650 t × 17 基	穀類乾燥調製施設 貯蔵施設	4,737,285 千円	116.3%	
1999 年	農業生産体質強化 総合推進対策事業	麦乾燥施設	温根湯農協 （きたみらい農協）			荷受設備　20 t/h × 1 乾燥設備　24 t × 3 基	麦乾燥施設	101,457 千円		2006 年から 利用中止
1998 年	農業生産体質強化 総合推進対策事業	麦乾燥施設	置戸農協 （きたみらい農協）			荷受設備　20 t/h × 1 乾燥設備　33 t × 1 基 貯留設備　60 t × 10 基	麦乾燥施設	393,796 千円		
1985 年	新農業構造改善事業	麦乾燥施設	広郷西部麦作組合			荷受設備　10 t/h × 1 乾燥設備　4 t × 6 基	麦乾燥施設	45,009 千円		
1984 年	新地域農業生産 総合振興対策事業	麦乾燥施設	常川麦作組合			荷受設備　10 t/h × 1 乾燥設備　5 t × 6 基	麦乾燥施設	40,310 千円		
1982 年	新農業構造改善事業	麦乾燥施設	上常呂農協 （きたみらい農協）			貯蔵設備　66 t × 44 基	麦乾燥施設	234,636 千円		

資料）JA きたみらい資料より作成。
注）利用率とは，計画支店の処理量に対する現況処理量を示す。

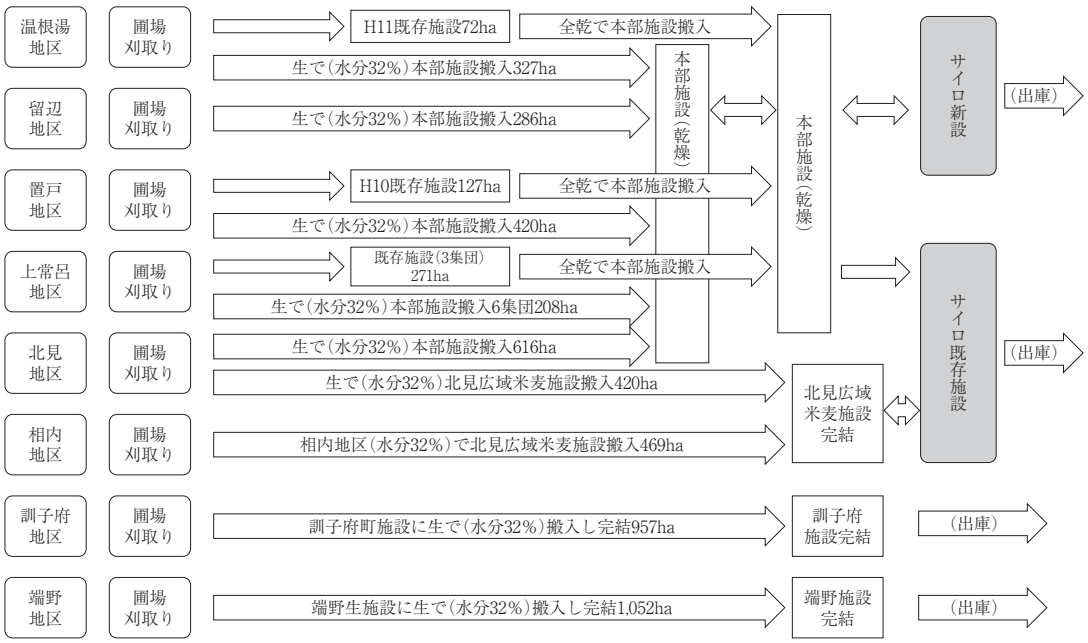

図 12　広域麦処理体制フロー

資料）JA きたみらい資料より作成。

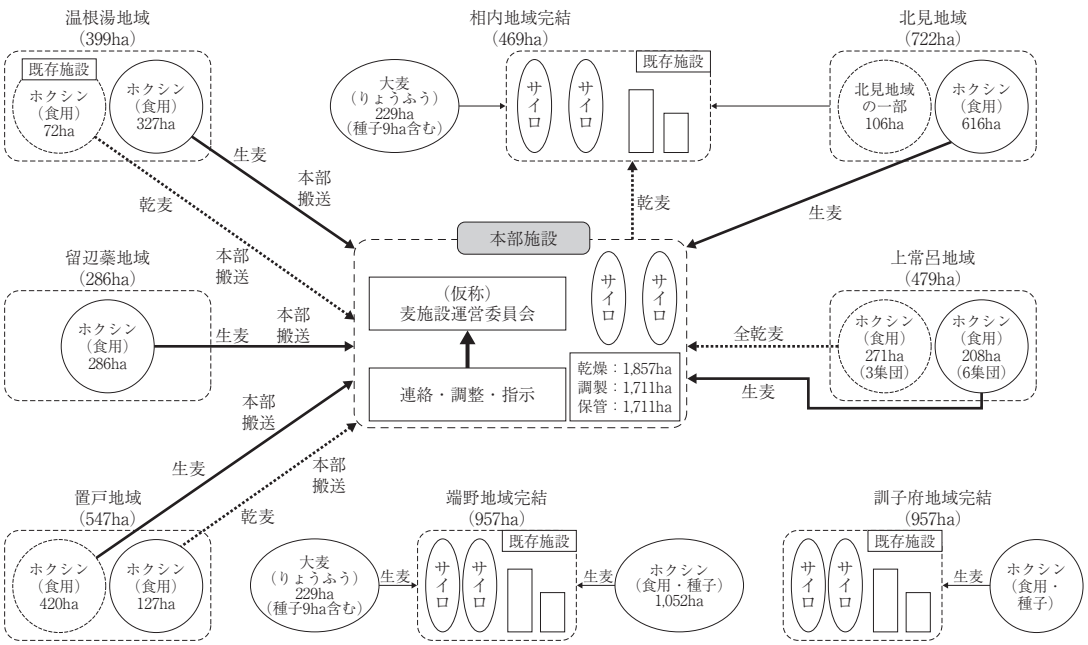

図 13　JA きたみらいにおける小麦の収穫・乾燥調製システムの合理化

資料）JA きたみらい資料より作成。

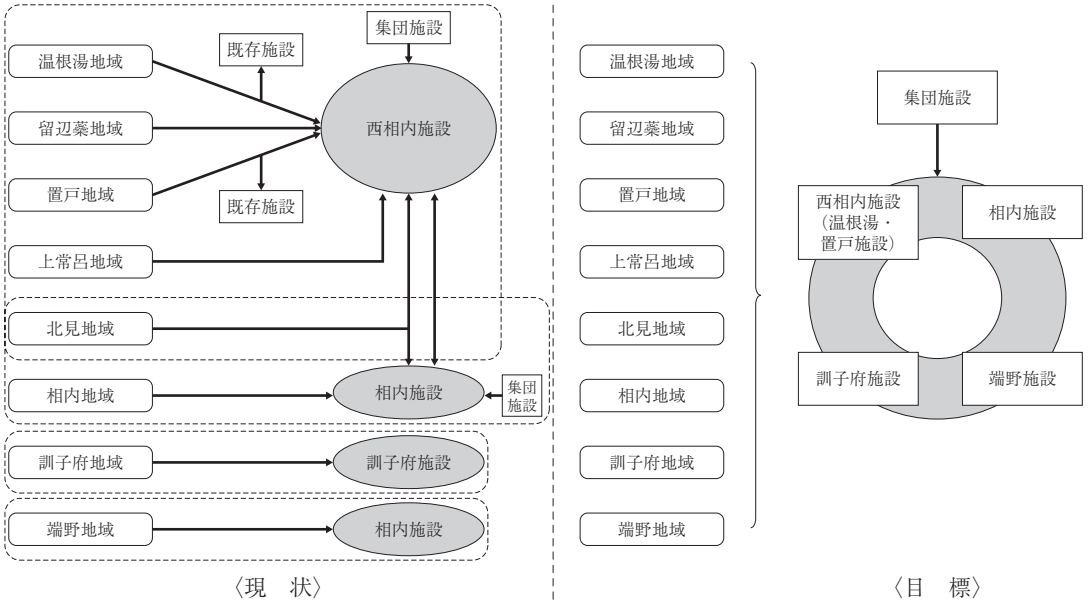

図 14　本部施設での処理体系

資料）JA きたみらい資料より作成。

けて，肥料の供給が不安定化するという事態が発生していた。

2011 年時点において，農協の肥料事業は，地区事務所に併設されている店舗を拠点として，五つの物流ルートで実施されてきたが，流通方法が複雑なため，事務処理が煩雑となっていた（図 16）。一方で，購買店舗の老朽化なども進んでいた。

しかし，合併直後から店舗は地域と農協をつなぐ拠点として位置づけられていたため，いわば組織力維持のためのコストとして，農協は店舗を維持してきたのである。

農協は，こうした事態に対応するために，肥料を入り口として生産資材購買事業のセンター方式化を組合員に提案し，それに向けた取り組みを行うこととなったのである。以下で，センター方式化の背景についてみてみよう。

D．センター化の事業・経営的必要性と事業の狙い

前述したような肥料購買事業の現状を受けて，農協ではセンター方式化に取り組むことを検討した。農協はプロジェクトチームを結成して，肥料購買事業の再編に向けた検討課題を整理した。そのなかで，肥料購買事業の利用率を高め，組合員に利用してもらえる組織形態として，出向く営農指導体制にリンクさせて，組合員に出向き購買事業の説明，営業活動を行うという方向を提示した。そして，「出向く購買事業」に人材を振り向けるためにも，店舗統合により人材を確保するという方向を検討したのである。

その方策は，具体的には下記のような段階を経て進められている。まずは，地区内の店舗のうち 4 カ所を統合し，訓子府地区に倉庫を建設する。その後，他の地区の店舗も統合しながらセンター方式化を行うこととなっている（図 17）。倉庫を新たに設置するという投資を伴うことになるが，それによって一元化による無駄な在庫の削減，人員の集約による将来的な人員削減，人員集約による組合員への出向く購買事業体制の整備ができる。また農協が配送することで，組合員の負担を削減するとともに農協の業務運営の効率化がはかれる，という点がこのセンター化のメリットとして想定された。

E．購買事業センター方式化に向けた検討経過

農協は上記プロジェクトチームを中心とし

表 45　購買事業供給高の推移

（単位：千円）

年度	肥料	種苗	農薬	飼料	その他資材	燃料	農業機械	自動車・整備	合計	正組合員戸数	正組合員1戸あたり取扱高
2003 年	2,501,256	1,116,870	1,747,059	2,306,665	1,800,137	3,398,237	2,572,113	187,080	15,629,417	1,532	10,202
2004 年	2,532,424	1,124,516	1,653,523	2,376,239	2,239,005	3,432,719	3,299,317	186,735	16,844,478	1,468	11,474
2005 年	2,610,184	1,142,306	1,697,310	2,224,796	2,034,213	3,803,286	3,480,308	182,737	17,175,140	1,427	12,036
2006 年	2,661,645	1,179,587	1,584,339	2,098,509	2,078,925	3,949,646	3,351,080	181,946	17,085,677	1,392	12,274
2007 年	2,918,350	1,244,323	1,643,051	2,244,532	2,326,259	3,901,388	2,832,579	172,807	17,283,289	1,357	12,736
2008 年	3,862,298	1,240,689	1,593,218	2,337,532	2,033,871	3,893,581	2,640,768	170,513	17,772,470	1,331	13,353
2009 年	3,393,467	1,239,751	1,848,303	2,067,246	1,770,448	2,879,307	2,992,992	161,075	16,352,589	1,300	12,579
2010 年	3,096,904	1,325,897	1,825,011	2,076,265	1,869,275	3,248,269	3,507,584	250,384	17,199,589	1,264	13,607
2011 年	3,088,284	1,354,732	1,807,851	2,228,416	1,852,776	3,528,017	3,267,857	249,887	17,377,820	1,238	14,037
2012 年	3,187,714	1,361,101	1,732,310	2,202,068	2,007,686	3,575,742	3,208,001	314,256	17,588,878	1,193	14,743
2013 年	3,226,687	1,349,384	1,654,486	2,249,033	1,686,226	3,677,770	3,540,155	285,139	17,668,880	1,159	15,245
2014 年	3,363,133	1,386,806	1,659,285	2,054,767	1,882,547	3,643,213	3,890,536	303,567	18,183,854	1,125	16,163

資料）JA きたみらい資料より作成。

て，具体的な提案に向けた検討を開始した。内部検討，理事会，そして地区懇談会をへて組織決定されることになったのである。

その過程において，センター化によって，何が可能となり，何ができなくなるのか，という点について明示しながら経営陣や組合員に説明を行った。また，その過程において，肥料の原料の高止まり，不安定化といった客観的な状況もふまえた検討が行われたという点が特徴的である。

地区懇談会における質疑について，センター化が検討されはじめた 2013 年 2 月およびセンター化がきめられた 2014 年 2 月の状況を整理したものが表 47 である。

一年間で，組合員と農協の間でどのような議論が行われたのであろうか。計画実行に向けて，まずは常勤役員への説明をおこない，その後理事会が開催された。理事会には，その前段として 2012 年 12 月 19 日に開催された営農専門委員会での主要な意見が検討材料として提示された（表 48）。主要な不安意見としては，地区事務所との関係であった。購買店舗を廃止して，センターに集約化するということは，組合員からみると店舗が設置されていた地区事務所をどうするのか，という課題とも密接に連動する。それに対する不安の表明が多い。その一方で，センター化自体についてはメリットを感じている意見がみられている。さらには，実際の運営上として，購買事業の専門推進員の役割に対する注文もみられている。

さらには，2013 年になって 1 月の役員会でも議論がなされた。具体的には，購買事業のみで倉庫と事務所を建設するという計画となっているが，その採算性についての確認，さらには今後の地区事務所の統合が検討されている中で，購買事業のみで新たに事務所を建てる必要があるのか，という点などの質疑がだされている。

こうした役員層での議論を踏まえ，基本的にセンター化の方向が確認された。そして 2013 年 2 月に全地区で開催された「地区別懇談会」において組合員に対しての説明がなされ，その後の総代会で了承されることになったのである。

表 46　肥料取扱の推移　（単位：千円，％）

年度	取扱金額	増加率（2005 年対比）	備考
2005 年	2,202,665	0.0	
2006 年	2,294,533	2.9	
2007 年	2,466,282	15.1	肥料価格の高騰
2008 年	3,514,832	85.0	肥料年度の変更で 11 か月取扱
2009 年	2,654,894	30.7	
2010 年	2,542,631	17.5	
2011 年	2,679,813	22.1	

資料）JA きたみらい資料より作成。

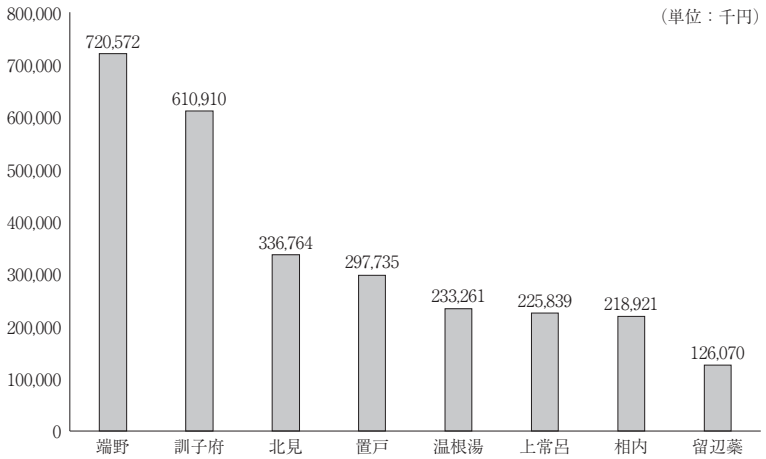

図 15　店舗別肥料事業の実績（2011 年）

資料）JA きたみらい資料より作成。

もちろん地区別懇談会においては，店舗の統合に対する反対意見もみられたが，センター化による経済的メリット（運賃の無料化等）や専門推進員のよる情報提供などの対策がしっかり取られることが確認され，総代会において了承されることになった。表 49 は資材センター化に伴う購買事業の新たに取り組みを組合員に説明する「地区別懇談会資料」から抜粋したものである。集約化によって，業務の効率化を図ることで，組合員に直接的なメリットを提示している。それによって，店舗がなくなる，ということに対する理解を得たのである。

F．センター方式による資材購買事業の高度化

センター方式化によって，購買事業体制はどのように変化したのであろうか。以下では，その内容について整理してみよう。

センター方式化によって，それまでの店舗に配属されていた人員の半数以上が「出向く購買事業」のための専門推進員に転属されることとなった。農協では，そうした職員への継続的な研修体制を実施して職員の資質向上に取り組んでいる。表 50 には 2015 年度における資材推進グループの職員研修プログラムについて整理している。これによると，関係機関が開催する研修会に参加する関係機関研修ももちろんであるが，農協独自にテーマを設定して開催する独自研究が実に豊富に実施されていることがわかる。前述したようにセンター化に対しては役員からも専門推進員が単なる営業担当にならないように職員の質の向上が求められていた。農協

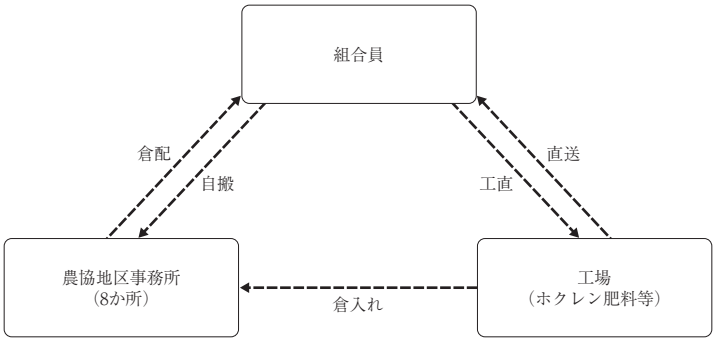

図 16　肥料配送方法

資料）JA きたみらい資料より作成。
注 1）倉配とは農協から組合員へ配送することを示す。
　2）自搬とは組合員が農協へ引き受けにくることを示す。
　3）工直とは組合員が向上へ直接引き取りに入ることを示す。
　4）直送とは工場から組合員へ直接配送することを示す。
　5）倉入れとは工場から農協へ入荷することを示す。

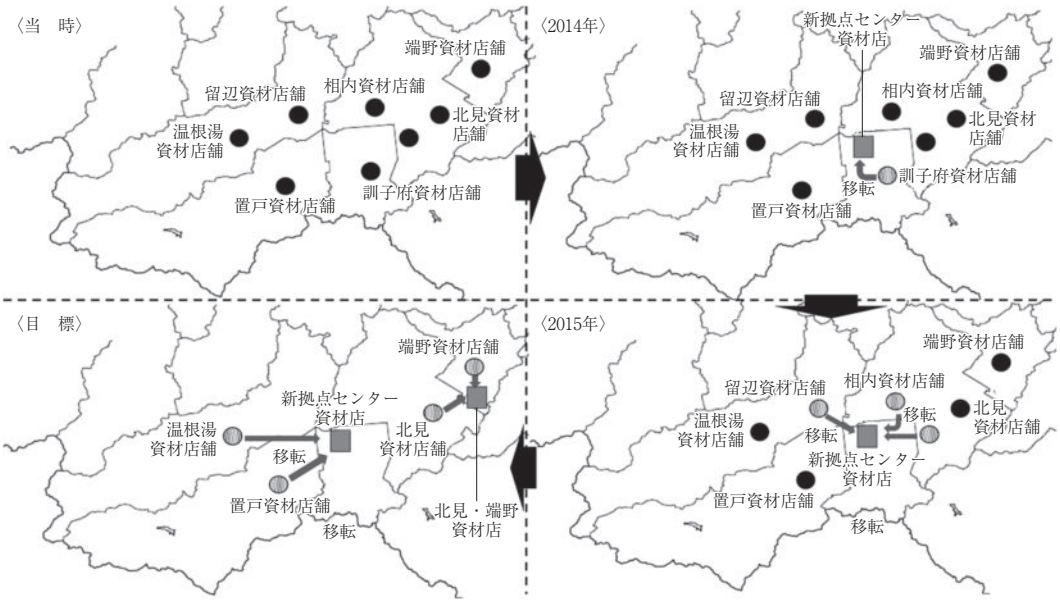

図 17　年次別の集約化に向けた行動計画

資料）JA きたみらい資料より作成。

はそうした声に応えるためにこうした研修を実施しているのである。

また，今後は，インターネットでの発注ができるように専門推進員にはタブレット端末の配布を計画しており，それが実現すれば庭先での注文ができるようになる。

センター方式によって，生産資材購買部門に「資材推進グループ」が組織された。購買グループ全体が本所から新たに建設された倉庫の場所に移動をした。開始初年度である 2014 年は，ふれあい相談グループとの事業連携も行いながら新たな事業方式の展開を図った。

表 47　地区別懇談会における生産資材の奨励対策の提案状況

項目	現状	2013 年 2 月	2014 年 2 月
肥料	肥料配送@ 21 円／ 20 kg	無料	無料
	大口対策奨励　26,000 千円	拡充検討	28,000 千円
	早期引取奨励　5,362 千円	廃止	廃止
	重点品目早期予約奨励 39,000 千円	重点品目と予約奨励の細分化	重点品目予約奨励 34,000 千円 予約奨励　8,000 千円
農薬	大口対策奨励　19,000 千円	拡充検討	20,000 千円
	重点品目奨励　32,000 千円	拡充検討	32,000 千円
飼料	市況対策　29,000 千円	拡充検討	28,000 千円
	大口対策奨励　18,000 千円	拡充検討	20,000 千円

資料）JA きたみらい資料より作成。

表 48　生産資材における営農専門委員会の主要意見

区分	主要意見
役員改選	2013 年の役員改選との関係で新たな 3 地域に分かれることとなるが，上常呂地区は西エリアに含まれることとなるのか。また，上常呂地区担当の推進員の設置場所は西と東のどちらになる予定なのか。
地区事務所	地区事務所の統合を検討中の中で，多額の投資を行っていくこの構想について，今すぐは判断することが出来ない。
	地区事務所をどうするか定まっていない中でではどうかと思う。
施設利用	現状施設の利用方法については，どのように考えているのか。
	購買で新たに投資する施設について，玉ねぎで新たな倉庫を新設して，駒里の倉庫を利用しなくなった後，購買で新設した吹抜け倉庫の利用方法はどのように考えているのか。
	不便にはなるが，組合員に対するメリットを示すことが出来ればよいと思う。
専門推進員	専門推進員の関係について，土壌診断の関係含めて，組合員ふれあい室との連携についてどのように考えているのか。人員的な部分も含めて，専門推進員がただの物売りにならないよう進めて頂きたい。
	購買だけで考えればよいが，地区事務所の統廃合の関係が見えない。

資料）JA きたみらい営農委員会資料より作成。

また，事業の効率化によって，それまでの「倉配」と「直送」における運賃が無料化され，また，土日も配送されることとなった。

これまでも，青年部との連携により，肥料の取りまとめなどを実施していたが，その取り組みもより強化されることとなった。

センター化によるサービスの高度化に伴って，実際の経費はどうなったのか。農協はセンター化に伴って，固定資産取得額分で 2 億 1,600 万円の設備投資を行っている。また，センター倉庫農協では資材センター化に伴う掛かり増しの経費を表 51 のように約 900 万円と試算している。その中心は配送体制の整備に伴う車両費である。運送費用については直接事業経費の中でみている。

G．小　　括

資材センター化が「JA きたみらい」としての意識の醸成にどのような意義を持ったのであろうか。資材店舗のセンター化は，長期的にみれば意義のあることであるが，これまでの支所という意識がある中では，不便な点もある。近くに資材店舗があれば，急に資材が必要となったときに手軽に購入することができる。一方で，そうした利便性のために，複数の人員を配

表 49　地区別懇談会における生産資材の新たな取り組みの提案状況

区分	2013 年 2 月		2014 年 2 月
取り組み内容	資材店舗の営業日・営業時間の変更検討	➡	資材センターは繁忙期において日曜日終日営業
	肥料以外の定期配送，配送運賃の設定	➡	店舗が集約された地区の無料定期配送，緊急配送（肥料・農薬・飼料は無料）の実施
	インターネットなどを活用した新たな受注方法	➡	変更なし
	組合員が全店舗を利用できるための顧客カードによるシステム化	➡	変更なし
	きたみらい独自の商品カタログ冊子の発行	➡	変更なし
	とりまとめ品目の拡充	➡	なし
	員外向けの園芸市の開催	➡	店舗が集約された地域住民向けの園芸市の開催
	なし	➡	きたみらいプライベート商品の開発

資料）JA きたみらい資料より作成。

置するというコストとの兼ね合いから考えると，農協経営全体から見れば効率的なものではない。

農協は，合併当初から新たな事業を展開する際に，常に将来を見据えた中で，具体的な課題としてやるべきことを提示しながら議論してきた。今回の議論においてもそうした姿勢は維持されている。

資材センター化の議論の中で，組合員としては何を選び，何を捨てたのか。センター化によって組合員は経済的なメリットを得ている。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のではないか。

VI　新たな組織力形成にむけた人的資源を核とした業務経営体制の構築

A．本章の課題

これまでにみてきたように，JA きたみらいでは合併直後における様々な組織的混乱を「小さな本所大きな支所」体制という，旧農協の組織力を基盤として乗り越え，その後徐々に，合併農協としての新たな組織力形成にむけた事業・組織再編を行いながら，地域農業の維持，組合員経営の支援を展開してきた。

支所の廃止と本所への事業集中，出向く営農支援体制による旧農協の枠組みを超えた広域的な事業体制の構築，肥料購買事業のセンター方式化といったこれまでにみてきた事業の展開は，いずれも旧農協の枠組みから「JA きたみらい」という枠組みでの事業・組織再編であり，その過程において農協経営陣，組合員，職員の間で「JA きたみらい」としての組織力がなされてきたといえよう。

本章では，そうした事業展開を可能とした新たな組織力の形成について，日常的な業務体制の構築および農協経営問題という視点から明らかにする。

JA きたみらいは，出向く営農指導や出向く購買といった業務体制を構築することで，組合員の新たな組織力形成を図りながら事業を展開していった。農協と組合員を具体的につなぐものは職員であるという認識から，職員育成を積極的に行っている。そしてこうした業務体制の整備は，農協経営とも当然に密接に関係している。本章では，農協の業務，経営，組合員との関係について次のように捉える。農協は組合員を支援するための業務を行い，その結果として組合員の経営成果がでる。そして農協経営は組合員の経営成果に規定されることになる。そう

表 50　職員の資質向上のための研修実績（2015 年）

項目	月日	分類	研修名	講師	参加職員数
独自研修	4 月 16 日	肥料	電気化学取扱肥料説明会 ・CN ペレット 20 ・石灰窒素（粒）	電気化学	9 名
	4 月 22 日	畜産	乳用牛のライフサイクルについて	ホクレン畜産生産	3 名
	5 月 12 日	農薬	てん菜除草剤説明会 ・畑に発生する主な雑草 ・ベタハーブフロアブルの使用方法	ホクサン	11 名
	5 月 14 日	畜産	畜種別ライフサイクルと対応する配合飼料	ホクレン畜産生産	3 名
	5 月 27 日	畜産	畜種別ライフサイクルと対応する配合飼料	ホクレン畜産生産	3 名
	5 月 28 日	農薬	除草剤説明会 ・ラウンドアップマックスロード	㈱コハタ 日産化学	12 名
	6 月 3 日	農薬	北興化学取扱農薬説明会 ・アフェットフロアブル ・てん菜除草剤効果比較	北興化学	12 名
	6 月 9 日	農薬	シンジェンタ取扱農薬説明会 ・アクタラ顆粒水溶剤 ・モンセレン水溶剤 ・タッチダウン iQ，プリグロックス L	シンジェンタジャパン	10 名
	6 月 30 日	農薬	バイエル取扱農薬説明会 ・ばれいしょ疫病について ・アクチノール乳剤 ・モベントフロアブル	バイエルクロップサイエンス	11 名
	7 月 2 日	畜産	推進及び研修に係る意見交換	ホクレン畜産生産	3 名
	7 月 21 日	農薬	北興化学取扱農薬説明会 ・ホクガード乳剤 ・カスミンボルドー水和剤	北興化学	9 名
	8 月 25 日	職員教育	コミュニケーションスキル研修	シンジェンタジャパン	6 名
	8 月 30 日	肥料	玉葱培土 ・オニオンエース P アップの特性	片倉チッカリン	15 名
関係機関研修	7 月 7 日	肥料	土づくり研修会	北海道農協土づくり運動推進本部	3 名
	7 月 8 日	農薬	指導農薬講習会	全国農薬安全指導者協議会	2 名
	7 月 12～18 日	飼料	系統飼料畜産担当者海外研修	ホクレン畜産生産課	1 名
	8 月 19～21 日	農薬	畑作物防除技術実践セミナー	ホクレン生産資材課	2 名
	9 月 7 日	栽培技術	営農技術指導研修会 ・秋まき小麦講習，ジャガイモシロシストセンチュウ	技術開発グループ	4 名
	9 月 11 日	飼料	とうもろこし現地研修会	ホクレン畜産生産課	3 名
	9 月 16 日	農業機械	農機・部品商品知識講習会 ・ロータリーカルチ爪の種類と特徴 ・予約取纏め一斉推進の日程 ・アルーダ感謝フェアの開催 ・ネット情報登録の廃止	ホクレン油機サービス	12 名
	9 月 16 日	農薬	農薬技術講習会 ・小麦の除草剤について ・モンカットベフラン F　・エコパート F ・ファンタジスタ顆粒水和剤 ・モスピラン SL 液剤	㈱コハタ ㈱サングリン太陽園 ㈱小柳協同	10 名
	9 月 17 日	農業機械	農機・部品商品知識講習会	ホクレン油機サービス	3 名
	9 月 30～10 月 1 日	肥料	肥料原料流通等視察研修	ホクレン生産資材課	2 名
	10 月 27～29 日	資材	オホーツク管内農協生産資材研修	ホクレン生産資材課	2 名
資格取得	8 月 5 ～ 8 日	毒劇物	毒物・劇物取扱者試験（農業用品目）	北海道保健福祉部	2 名
	9 月 5 ～ 8 日	作業免許	フォークリフト技能講習	北海道労働基準協会	2 名

資料）JA きたみらい資料より作成。

表 51　資材推進グループ設置に伴う掛り増し経費（購買部門直接経費）について

（単位：千円）

内　訳	金　額
人　件　費	914
旅費研修費	588
業　務　費	680
推　進　費	222
車　輌　費	6,456
施　設　費	106
合　計	8,966

資料）JA きたみらい資料より作成。
注）掛かり増し経費とは，前年度と比較して，新たに資材推進グループを設置したことに伴って生じた経費のことを示す。

した関係性において，JA きたみらいは農協と組合員をつなぐ業務の担い手である経営職員を核とした業務・経営の仕組みを構築してきた。本章では，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」と規定して分析を行う。

B．人的資源を核とした業務経営体制

これまでの章ではⅡにおいて合併農協としての経営合理化の追求の組合員メリットの還元，Ⅲ，Ⅳでは出向く営農指導体制の整備による新たな組織力の形成とそのための職員の資質向上，Ⅴでは資材購買センター方式化を事例として，新たな組織力を基盤とした農協経営の合理化と出向く購買による組合員へのサービス向上の取り組みをそれぞれみてきた。

こうした一連の取り組みは，業務経営体制という視点から見るとどのような関係性にあるのであろうか。図 18 は，業務経営体制の関係性について整理したものである。

図の下の部分が農協経営であり，貸借対照表，ストックの部分である。農協は，資本および負債という形で資金を調達している。農協経営は様々な形で調達した資金を，資産として運用することで，農協の事業を実施する。どのように資産運用をするのか，ということは，農協が組合員と地域農業をどのように振興していくのか，そのためのいわば「舞台装置」を整えるということである。それを決めるのがガバナンスの体制である。そしてその舞台の上で組合員に向けて事業を推進していく主体が人的資源としての職員である。

職員は，設定された舞台装置のうえで，各種の事業，サービスを通じて組合員の営農・生活を支援する。その支援の結果として「営農成果」がうまれる。営農成果はフローとしての数値である。営農成果は，組合員の経営に還元され，

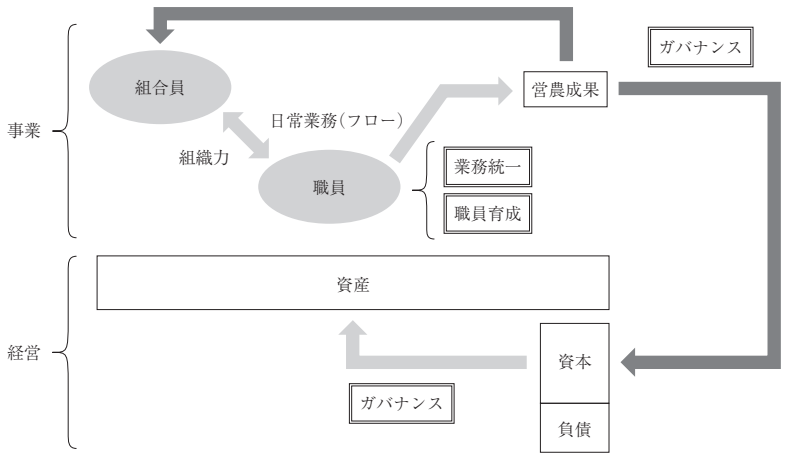

図 18　業務経営体制の関係性

資料）筆者作成。

その一部は内部留保や出資金という形で組合経営の資金調達の場面にもう一度組み入れられることなる。

本研究でいうところの組織力とは職員と組合員とつながり（図中の組織力）である。このように，農協経営，営農指導を中心とした事業，そしてそれらをつなぐ核としての人材（職員）の関係を捉えることで，事業と経営を一体的に捉えることが可能となる。

これは合併農協のみに当てはまるものではないが，合併農協においては，新たな組織力形成という課題に早期に対応しなければならない。また，経営の合理化によって，経営資源の余裕が生まれることから，新たな業務体制を構築するための余力が生まれるため，そうした業務体制の再編に取り組みやすいという特質がある。

以下では，この業務経営体制の構造のサイクルをうまく循環させるために，合併農協としてJA きたみらいが行ってきた取り組みとその意義について明らかにしたい。

まずは，日常業務の統一である。これは，人的資源である職員が日常的に組合員への支援を行うフローの部分での効率化のための取り組みである。この部分を効率化することで，営農成果への好影響を与えることになる。

つぎに，人的資源の向上である。出向く体制の成立には，それを担う職員の資質向上が求められていた。JA きたみらいでは，合併したことによる経営合理化，増加した経営資源を人への投資に振り向けることで，事業経営体制の循環の核となる人的資源の高度化をおこなってきた。経営合理化は，直接的には人件費の削減が最初の手法として取られるが，単なる削減ではいずれ，この核の部分が縮小してしまうことになる。JA きたみらいでは経営合理化と同時に，人的資源管理という考え方に基づいて職員育成を行ってきた。

最後はガバナンス体制である。ガバナンスは，農協経営の企業統治体制のことであるが，協同組合は組合員が主権者である。この図でみると，営農成果をどのように農協経営に振り向けるのかという経営判断や，調達された資本をどこにどのように運用するのか，という経営判断の局面に現れる。例えば，資材店舗の集約化と資材センターへの投資という経営判断においても，新たな農協としての組織力をベースとした農協との結びつきのうえで，それがどのように意思決定されたのか，というような問題として現れることになる。

これらの各部面において，旧農協の枠組みを超えて，どのような「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）を生み出すことができるのか，ということを共通の経営・事業目標として農協は展開をしてきたのである。

以下，日常業務，人的資源，ガバナンス体制についてみていこう。

C．日常業務を通じた「新たな組織力形成」

JA きたみらいが設立された頃から，農協においてもコンプライアンスが強く求められるようになった。JA きたみらいにおいても旧農協の様々な業務方式がみられていたが，その統一をコンプライアンスの社会的な要請にリンクさせる形で進めてきたという特徴がある。

組織の目的達成のためには，リスク管理と内部統制を充分に機能させなくてはならない。

リスクマネジメントとして特にコンプライアンス機能を発揮させることは，合併当初，地域，事業活動，事業運営等それぞれ異なった文化に対し，経営ビジョンや新たな規定が浸透するまでの期間においては，一体化を図る上でも重要な取り組みでもある。

内部統制として内部監査の機能発揮について，合併当初は，業務の統一にウエイトを置き，その後，合理性・効率性の観点から，業務改善を重視した助言へと移行することにより経営管理のリスク軽減を図ってきた。

具体的にはどのように各事業部門の業務統一を行ってきたのであろうか。JA きたみらいとしては，次のような考え方に基づいて業務統一を行ってきた。

早期に集約すべき部門として取り組んだのが経営管理部門である。この部門は徹底した合理化，事業の効率化，実効性のある労務管理等，共通的管理統括機能による合併効果の早期発現

のため，早期に集約すべきという考え方の元で統一を進めた。

具体的には，職場の活性化，職員能力の向上を目指した人事体制の構築し（後述），また電算システムの効率運用を図った事務の合理化によって事業管理費の削減を図った。

農協内部及び外部から統一が求められ，事業利用者としてサービスが異なってはならない業務として，販売は集荷，選果，調製，出荷精算業務，購買は仕入れ，供給業務，信用は貯金，為替等がある。

同じ農協同士の合併といっても，旧農協単位で伝票一つから，起案文書の書き方等の業務処理手法が全く異なっていた。農協は，合併後に組合員サービスを均一にするためにも，業務の標準化（業務マニュアル等）を図った。特に組合員の協同活動と営農指導事業が複雑に絡み直接組合員に影響を与える業務以外は，事務の統一によって合理化が図られ，人的資源の再配分が可能となるという考え方から，いち早く業務マニュアル等の整備を含め統一していった。

表 52 は業務マニュアルの一例として購買事業の業務マニュアルの目次を整理したものである。マニュアル自体は膨大な中味となっており，この作成には大きなコストが掛かったことも事実である。しかし，しっかりとコストをかけて業務を統一する，という対応をすることが，その後の日常業務の効率性とともに，業務を通じた「新しい農協」という意識を職員の間にも醸成することになったのである。このことが，旧農協の組織力を保持しつつ，合併効果を早期に発現する事が可能となった。

一方，早急の統合を行わなかった部門は営農指導部門である。農協事業は，販売，購買，信用，共済等多岐に渡るが，根底をなす営農指導事業が組合員へ直接影響する。その業務は旧農協独自の体制の元で築き上げてきたものであるため，業務統一を急ぐことは，組合員が混乱を招くと判断した。営農指導事業は他の業務とも大きく関わる。販売事業における生産部会の事務局業務，購買事業における指導購買業務，信用事業における営農資金貸付業務等は，合併後しばらくの間も旧農協の業務方式を継承した。

旧農協がそれぞれ独自に行ってきた業務を，合併農協としてどのように統合していったのか。以上みてきたように，各種規制への対応や，農協外のステークホルダーとの取引に関する業務についての統合から開始するとともに，組合員と直接的に関わる部分については，個別対応（出向く営農指導，出向く購買事業）という形で農協との信頼関係を形成してきた。

D．人的資源管理による「新たな組織力形成」

合併農協において経営上重要な課題となるのが旧農協毎に異なっている給与水準や労務管理の統一である。JA きたみらいは 8 農協が合併したが，旧農協毎にそれらは大きく異なっていた。

合併直後，JA きたみらいでは旧来の JA での処遇を踏襲した労務管理体制を取った。

2003 年には旧農協が採用していた年功給をそのまま継承しつつ，給与水準で高いところをおさえつつ低い所の水準を徐々に上げるという対応を中心とした。そうした中で，年功給では，旧農協の給与格差を埋めることが出来ない，つまり，給与水準の低い農協出身で能力の高い職員の給与が，適正な水準にならないという事態が生じた。そこで 2007 年に年齢給，職能給，2009 年から役割成果給を導入したのである。

能力給への変更を成立させるためには，能力の評価とともに，職員の能力の向上を図る取り組みが同時に必要となる。この課題に農協は次のような方針で対応した。それは，これまでもくり返し述べてきたように，「将来のあるべき姿」を提示することで，そこに向けて取り組むという戦略である。その際の目標として定められたのが，「人的資源管理」という概念である。単なる労務管理という考え方ではなく，経営目標達成のための職員を重要な経営資源，人的資源管理として位置づけることで，職員が目指す姿を示し職員の動機づけとすることで，人材育成の体系的な管理が可能となるという考え方である。

JA 北海道中央会では，農協における職員育成，労務管理の基本方針として，人事労務基本方針・職員教育訓練要領・人事教育担当部署・組合員教育訓練体系・役員研修体系の策定を農

表 52　生産資材グループにおける業務マニュアルの細部項目

区分	項目
総　則	購買業務規程 職務権限表（抜粋） 業務分掌 購買品受払報と取扱品目 業務日誌
経　理	仕入経理 仕入事務　系統 仕入事務　商系 供給，返品処理 12 月のクミカン供給 未払金の支払い（送金） 未払金マスター一覧表 未払金一覧表のサイト金額確認方法 店舗間転送 所属地区事務所以外の貯金決済供給（正組合員） 購買雑収益，配達費，雑費の起票方法 売価変更 購買品の在庫管理における陳腐品等の処理 購買品の仕入に伴う発注簿 系統農薬，肥料自己引取に伴う経理処理 北海道糖業に対する特別サイト 消費税総額表示に伴う店頭価格，仕入売価 総額表示売価に伴う購買品受払報上の残高処理 公用印・領収印の使用について 現金保管管理 未収金の管理 値入，供給業務
共　計	共計取り纏め NO 代金精算日一覧表 共計品目の精算処理 共計取り纏め未精算データーの点検 仮精算，本精算指示画面
棚　卸	棚卸 棚卸様式
種　苗	七宝玉葱種子特別対策 緑肥種子の供給方法 系統種子奨励金（D コーン）の経理処理
肥　料	肥料取扱要領，細則 系統肥料の簿価，仕入 肥料年度移行に伴う処理事項（系統肥料） 肥料運賃 商系メーカーの共計，随時区分 肥料本精算に伴う処理事項 肥料大口対策 系統肥料重点品目早期予約奨励対策 みのる玉葱用培土早期引取り奨励 正組合員以外の肥料供給，売価
農　薬	農薬取扱要領，細則 系統農薬の簿価，仕入 農薬（毒物・劇物）受払い管理 農薬本精算の次年度繰り延べ 農薬大口対策 農薬の店舗間転送
飼　料	飼料取扱要領 飼料業務管理マニュアル 飼料分類の文書管理 取扱飼料の製造方法等の確認 配合飼料安定基金に関する経理処理 系統飼料大口対策，系統配合飼料市況対策
その他	温床資材取扱要領 北海道糖業による甜菜委託耕作に伴う資材供給 ダンボールの供給，仕入 農業機械購買とホクレン期日前決済制度の取扱い てん菜作付振興に係る特例購買代金決済について 机，キャビネット類の定期確認
決　算	肥料関係の決算修正 農薬関係の決算修正 飼料関係の決算修正 年度末経理処理事項点検表

資料）JA きたみらい資料より作成。

協に指導しているが，現状としてはまだ普及の途中という段階にある（表 53）。そうした中で JA きたみらいは，中央会が提示しているひな形をそのまま採用するのではなく，独自の考え方に基づいて「人的資源管理」という方針の下に職員教育，労務管理を行っている。そうした意味で，北海道の農協における先進的な位置づけとなっている。

以下では，「人的資源管理」についてみてみよう。

a．人的資源管理

2008 年に農協の第 3 次地域農業振興方策・中期経営計画が策定された。これは，合併して 6 年がたち，環境変化に即応するための体制構築が求められていることから，新たな経営理念を確立し，センター構想を柱とした組織改革を伴う計画を示した。策定された新たな経営理念に基づく組織風土の確立のために，人材育成のた

表 53　北海道の農協における教育事業体制の整備状況　（単位：JA）

区分		人事労務基本方針		職員教育訓練要領		人事教育担当部署		組合員教育訓練体系		役員研修体系	
		策定済	未策定	策定済	未策定	策定済	未策定	策定済	未策定	策定済	未策定
全 JA		35	75	69	41	69	41	18	92	33	77
大規模 JA 別		8	11	16	3	17	2	4	15	9	8
地区別	道南	0	4	1	3	3	1	0	4	1	3
	後志	1	3	3	1	3	1	1	3	2	2
	胆振	2	9	6	5	6	5	2	9	2	9
	石狩	1	4	3	2	3	2	0	5	1	4
	空知	4	9	11	2	10	3	3	10	6	7
	留萌	3	2	4	1	4	1	0	5	1	4
	上川	5	8	8	5	8	5	1	12	4	9
	宗谷	5	0	4	1	2	3	0	5	0	5
	十勝	6	18	13	11	14	10	4	20	8	16
	オホーツク	4	11	10	5	10	5	6	9	4	11
	釧路	3	3	3	3	2	4	1	5	2	4
	根室	1	4	3	2	4	1	0	5	2	3

資料）JA 北海道中央会経営実態調査集計表（2011 年実施）より作成。

めの方針も策定された。これは前述のワークショップや職員アンケートを通じて，2009 年 2 月に「役職員行動規範並びに人的資源管理基本方針」としてまとめられた。この方針の「はじめに」には次のように記載されている。「これまでの人事労務管理の課題は，経営資源（人，物，金，情報など）の管理により効果的に活用し，JA の事業目標を達成していくことと考えてきました。しかしながら，一般的に「人事労務管理」は，労働者は生産要素の一つと見なし，代替可能なコストとして考えられています。こうした「人事労務管理」的発想は，人的結合を組織特性とする JA においては，協同組合理念と齟齬をきたしているともいえます。したがって，これからは，生産要素理念に基づく「人的労務管理」から脱却し，協同組合理念に立脚した，職員を自ら成長する貴重な戦略資源と考える，「人的資源管理」への名実ともに転換している必要があり，人事労務管理＝「戦略的人的資源管理」という考え方を基本理念としました」と，その目的を語っている。

また，職員教育訓練要領は教えるための教育という考え方ではなく，もともと個人が持っている能力を伸ばそうとしているため開発という表現を使い，「職員能力開発実施要領」として独自の要領を策定している。

b．目標

「人的資源管理基本方針」では前述したように，基本理念等を踏まえた職員像を示し，人材育成の基本戦略を提示している。そして，一般の人事管理基本方針の人事労務管理という考え方から人的資源管理という考え方への転換を図るために「人的資源管理基本方針」という名前となっている。

人材育成の視点として，①組合員の視点から高い組合員満足を得るための高度なサービスを提供してくれる職員，②JA 経営の視点から JA が職員に求める役割と能力を明確にし，経営戦略実現に向けた人材戦略を実行，③職員の視点から職員個々のキャリア実現に向けて，何を学び経験するべきかを明確にしている。

経営目標達成のための人的資源管理として，職員の目指す姿を示す事が職員の動機づけとなるという考え方である。こうした職員の動機付けの成果は，職員の資格取得状況に現れている。

表 54 には，全道の農協のおける職員の資格取得状況をしめしている。農協職員の資格とは「全国 JA 職員資格認証統一試験」を基本にして，「北海道農業協同組合職員資格認定規定」及び「同認定試験実施要領」に基づき，実施され

表 54　北海道の農協における教育事業体制整備状況　（単位：人，％）

区分		全JA	大規模JA別	地区別											
				函館	倶知安	苫小牧	札幌	岩見沢	留萌	旭川	稚内	帯広	北見	釧路	中標津
職員数	策定済	12,886	5,247	744	583	1,046	1,175	1,615	379	1,971	396	2,346	1,484	538	609
初級	取得者数	2,763	1,153	227	138	181	257	314	84	433	104	418	267	176	164
	取得率	21.4	22.0	30.5	23.7	17.3	21.9	19.4	22.2	8.0	22.0	17.8	18.0	32.7	26.9
中級	取得者数	1,802	872	112	91	82	267	253	52	262	36	288	207	55	97
	取得率	14.0	16.6	15.1	15.6	7.8	22.7	15.7	13.7	13.3	9.1	12.3	13.9	10.2	15.9
上級	取得者数	2,244	1,156	142	88	80	315	296	32	335	43	354	396	63	100
	取得率	17.4	22.0	19.1	15.1	7.6	26.8	18.3	8.4	17.0	109.0	15.1	26.7	11.7	16.4
特級	取得者数	501	305	44	16	3	67	80	2	56	4	69	129	7	24
	取得率	3.9	5.8	5.9	2.7	0.3	5.7	5	0.5	2.8	1	2.9	8.7	1.3	3.9
基本資格計	取得者数	7,310	3,486	525	333	346	906	943	170	1,086	187	1,129	999	301	385
	取得率	56.7	66.4	70.6	57.1	33.1	77.1	58.4	44.9	55.1	47.2	48.1	67.3	55.9	63.2
診断士	取得者数	269	145	10	2	8	20	31	0	43	2	44	73	4	32
	取得率	2.1	2.8	1.3	0.3	0.8	1.7	1.9	0.0	2.2	0.5	1.9	4.9	0.7	5.3
監査士	取得者数	141	71	9	1	5	24	26	1	17	1	26	21	2	8
	取得率	1.1	1.4	1.2	0.2	0.5	2.0	1.6	0.3	0.9	0.3	1.1	1.4	0.4	1.3
指導員	取得者数	558	319	26	17	26	34	98	17	77	7	73	144	9	30
	取得率	4.3	6.1	3.5	2.9	2.5	2.9	6.1	4.5	3.9	1.8	3.1	9.7	1.7	4.9
専門資格計	取得者数	968	535	45	20	39	78	155	18	137	10	143	238	15	70
	取得率	7.5	10.2	6.0	3.4	3.7	6.6	9.6	4.7	7.0	2.5	6.1	16.0	2.8	11.5
基本・専門資格計	取得者数	8,278	4,021	570	353	385	984	1,098	188	1,223	197	1,272	1,237	316	455
	取得率	64.2	76.6	76.6	60.5	36.8	83.7	68.0	49.6	62.0	49.7	54.2	93.4	58.7	74.7

資料）JA 北海道中央会経営実態調査集計表（2011 年実施）より作成。
注）2010 年度時点の各資格取得者数/2010 年度職員数×100

ている。その目的は，JA グループ職員の協同組合に関する知識・能力の向上をはかり，もって JA の発展に資することである。職員の自己啓発ではこの資格取得が中心的方法になっている。資格の種類には大きく分けて基本資格・専門資格の 2 種類がある。基本資格には，初級・中級・上級・特級の 4 つの資格がある。JA 職員として最低限理解しておくべき知識を有する者が初級資格者，中堅職員として業務遂行上理解しておくべき知識を有する者が中級資格者，管理・監督者として業務の管理監督上必要な知識を有する者が上級資格者である。そして，管理者として業務の総合的な推進上必要な知識を有する者が特級資格者である。特級資格は北海道独自で設定している資格である。専門資格には，農協の営農指導分野として営農指導員試験とその上位資格として北海道独自の農業経営診断士がある。また，農協の経営管理分野として，農協監査士試験，農協内部監査士試験がある。

全道の基本資格の取得率は 56.7%，大規模農協でも 66.4%となっている中で，表 55 の JA きたみらいの状況を見ると，基本資格取得率が 97%以上と対象者のほぼ全員が資格を取得している。

こうした基本的方針の下で，人材育成と密接に連携させた労務管理を行っている。以下では，人事異動，給与，人事考課についてみてみよう。

まずは人事異動である。通常の人事異動については，職員の幅広い知識及び経験の習得（育成），適材適所（能力発揮）等により 5 年を目途に実施されるが，組合員ふれあい室職員の人事異動については，組合員及び地区とのつながり強化，営農技術の習得を鑑み，異動の年数を 5 年以上とするなど組合員からの要望に応えている。

こうした対応は，前述した人的資源管理という基本理念に基づいたものである。つまり，組織ニーズと従業員ニーズをスムーズに合致，あるいは調和させるためには，「優秀な人材の確保（採用・育成）」，「従業員の士気を高めること」，「高揚した士気を正しく方向づけること」，「方向づけられた士気を企業全体の総合力として効果的に発揮させること」という採用から育成，配置までの一貫した整備が必要である。人事異動にもこうした人的資源管理基本方針があらわれている。

つぎに給与についてである。基本方針にもと

表 55　JA きたみらいにおける職員の資格取得状況　（単位：人，%）

区　分		2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年
基本資格	特　級	28	36	45	49	55	56	61	61	62
	上　級	96	97	99	102	98	108	106	108	112
	中　級	56	61	53	46	44	33	34	35	35
	初　級	69	56	52	43	36	38	31	33	40
正職員数		315	308	296	279	267	261	259	256	255
基本資格取得率		79.0	81.1	84.1	86.0	87.2	90.1	89.5	92.5	97.6
（うち特・上級）		39.3	43.1	48.6	54.1	57.3	62.8	64.4	66.0	68.2
経営診断士		15	15	19	19	21	24	28	31	39
営農指導員		49	51	54	53	59	65	67	78	81
内部監査士		9	11	13	13	13	15	16	20	25
改良普及員		11	3	3	3	3	3	3	3	3
普及指導員		7	15	15	15	15	15	15	15	15

資料）JA きたみらい資料より作成。
注 1）取得者数は試験年度
　2）正職員のみの人数
　3）改良普及員は普及指導員に移行

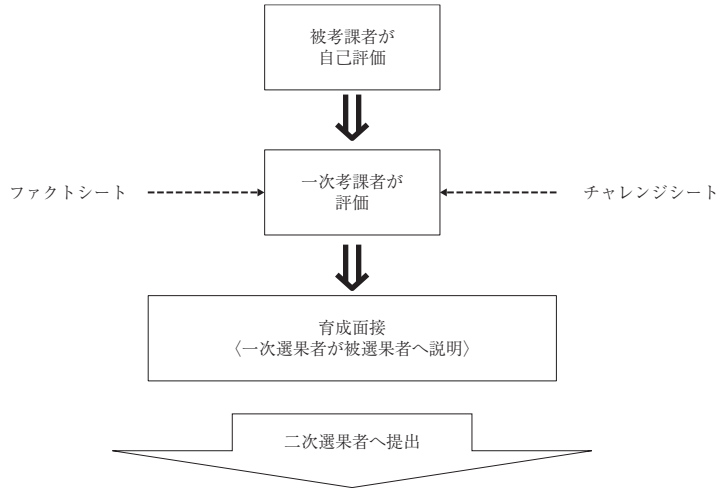

図 19　人事管理のプロセス
資料）JA きたみらい資料より作成。

づいて採用した人材が育成され，その能力が最大限発揮を目指されるためには，前述したような配属とともに，適正な給与体系の整備が重要である。農協では，賃金労働生産性と労働分配率を意識した総額人件費管理に基づき，管理職は役割給と成果給，指導職・担当職は年齢給と職能給としている。そして賃金水準は，他 JA，道内企業を比較対象として設定している。

また，原則として，55 才以降の役職定年及び賞与の一部カットの制度を廃止している。いわゆる生涯賃金のアップである。

こうした給与体制が機能するための重要なポイントが，職員の業務を査定する中間管理職の機能である。現在の人事考課･人事管理制度は，次のような考え方に基づいている（図 19，図 20）。

起点となるのが農協の中期計画である。それをもとに単年度の経営計画が策定され，そこから部門別，グループ別の業務目標が設定される。人事管理を担当する管理職はその目標を元にして，個別職員の「チャレンジシート」に落とし込む。シートには個人の業務目標が記載されている。管理職は，そのシートを元にして，中間面接，人事考課を行い，最後には育成面接という今後の人材育成の課題についても洗い出し，今後の研修計画などに反映させるという仕組みである。

組織目標（中期経営計画，単年度事業計画）を部門目標，職場目標，個人目標へブレイクダウンすることで，JA 全体の組織目標を個人目標へ連鎖させている。職員一人ひとりが設定した目標を達成した結果，組織目標が達成されることで，経営管理と目標管理との連動を図るという狙いがそこにはある。

また，人事考課についても「人事管理制度運用マニュアル」を策定し，人事考課の公平な運用が確保できる体制を整備している。

c．給与水準の統一

2003 年の合併時は，旧農協の給与をそのまま引継いだが，その後，2004 年までの 2 ヶ年間に渡り，旧農協間調整として年齢あたりの水準を上回る者の定昇を抑え，下回る者を上げることに加え，生活負担の大きい 30 才～40 才代について一定の昇号を行ってきた。しかし，号俸（金額）だけでの調整は，旧農協内での格差まで埋めてしまうことも想定された。一方，この間トータル的能力主義人事管理制度の実施準備として，考課者である管理職を対象に考課者訓練を実施してきた。

2006 年には，農協として新しい人事管理制度の運用が開始され，下位等級と上位等級の給与が逆転することが無いよう設定した。

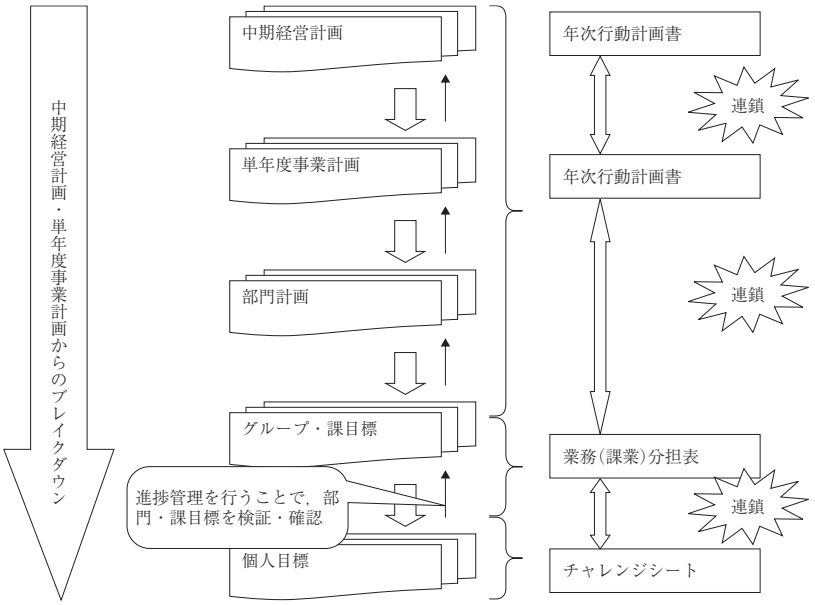

図 20　人事管理制度における考え方
資料）JA きたみらい資料より作成。

2007 年には，道内企業，道内農協，地方行政との給与を比較し，JA きたみらいの賞与割合が高かったことから，年収ベースを維持しつつ，月額給与と賞与の割合を変更する事に併せ，これまで単一能力給であった給与体系を年齢給と職能給に分割した。

そして 2009 年には，管理職の役割成果給が導入され，現在に至っている。

こうした対応によって，図 21 にあるように，合併時に約 19 億円あった職員の給与手当総額は年々抑制されており，2008 年には 17 億円を下回った。一方では，年収水準は概ね 560 万円前後を推移しており，職員数の減少により個々の水準を維持していることが読み取れる。

また，図 22 で年次別の変化をみると，合併当初に比べ，2007 年に賞与の一部を月額本俸への繰入れたことによる月額給与水準の増加が見られるが，前掲図 21 で示したように年収水準を保っており，月額の給与水準は向上している。

上記では，職員全体の水準の推移を見てきたが，各階層別及び出身 JA 別に比較したグラフが次の通りである。図 23 を見てみると，各階層それぞれで合併当初は出身農協によって給与にバラツキがあった。その後，徐々にその幅は少なくなり，2009 年 6 月に管理職に役割成果給を導入したことにより，管理職においては，バラツキが是正された。

また，図 24 から非管理職については，人事考課によって昇格・昇給等に若干の差が出ているものの，出身地区におけるバラツキについては是正され，人事管理制度の導入と運用の成果を見ることが出来る。

このように，農協は時間をかけながら，人件費総額の抑制とともに，賃金水準の維持，さらに人事考課と職員教育とを結びつけた給与体系を構築することで，合併農協が共通として抱える給与水準の公平化という課題を，人的資源管理という考え方のもので解決してきたのである。

現在の課題としては，職員の能力アップと適正な人員配置（部門別損益や事業の推移を踏まえた業務の選択と集中による部門別適正要員），正職員と準職員の割合の検討がある。

また，組合員満足度の向上に繋げるため，業務の質・サービスの向上に併せ，職員満足度の向上を図り，総額人件費の抑制を継続して進め

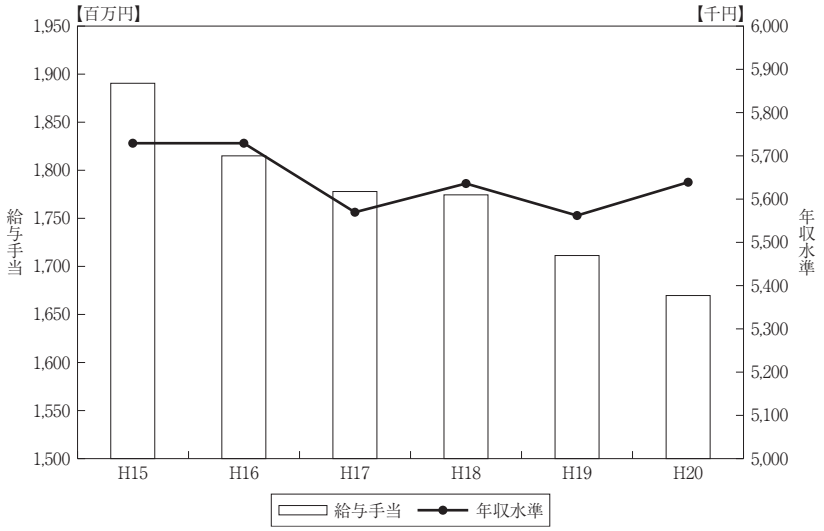

図 21　年度別給与手当及び給与水準
資料）JA きたみらい資料より作成。
注）福利費・退給引当金他除く。

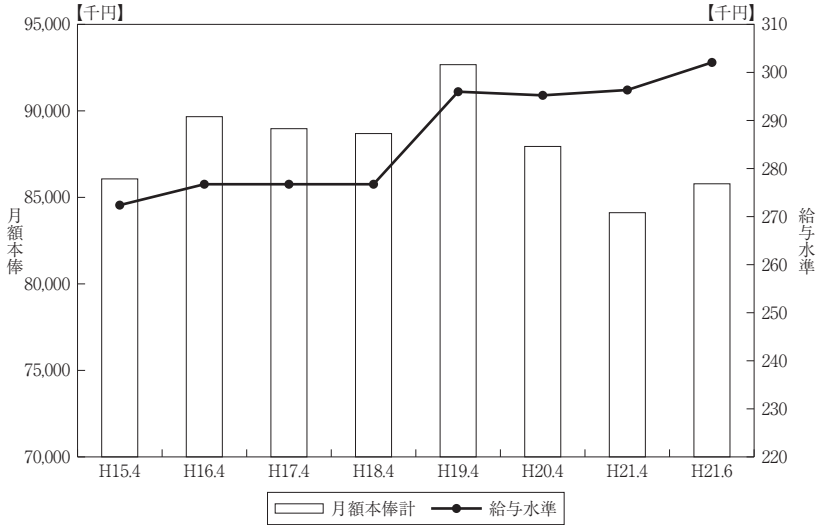

図 22　年次別月額本俸及び給与水準
資料）JA きたみらい資料より作成。

るとともに，職員の給与水準の確保と適正な労働分配率のバランスを考慮するという課題もある。

E．経営ガバナンスによる「新たな組織力形成」

合併効果を発揮するためには，組合員に対して中期計画等において，将来のあるべき姿の実践に向けて当面の方策を示した上で，優先順位を付して協議していかなければならない。JA きたみらいにおいては，合併の検討段階から「将来」を見据えて農協のあるべき姿を考えて，それをもとに具体的な議論を行うというスタンスを取ってきた。

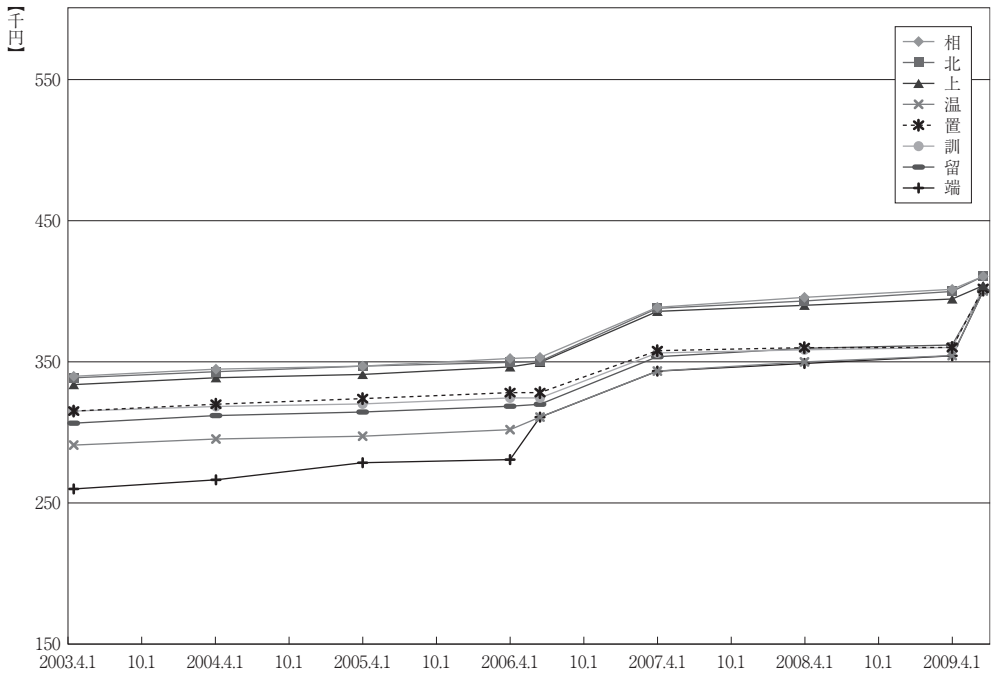

図 23　金融支店長における給与水準（月給）推移

資料）JA きたみらい資料より作成。

新たな組織力の形成に向けて，農協の経営ガバナンスである役員体制についても旧農協の枠組みを超えた再編を行った。合併初年度の理事数は 32 名であったが，2006 年には農家戸数の減少に対応して 28 名とした。しかし組合員の減少が継続していたため，さらなる理事数の削減が必要となった。そうした中で，従来のように旧農協の単位ではさらなる削減は困難となった。選出の枠組みを広げなければならないというなかで，新たな定員を何名とするのかという点が議論となった。道内主要 JA における理事 1 人あたりの組合員戸数は，平均 70 戸であり，JA きたみらいの当時の組合員戸数で試算すると 18 名となった（表 56）。また，組合員数が減少するなか，将来予測（現在の減少率を勘案すると 2022 年には 1,000 戸程度）を含めて試算すると 15 名程度となった。そこで，組織代表 18 名の理事体制とすることにした。

次の課題は，この 18 名の選出方法であった。農協は 8 の旧農協を次の点を考慮して三つに再編をして，それを理事の選出基盤としたのである。それは，現状の地区事務所管轄地区内は分割・再編はしない，1 地域は現状の 2 地区事務所以上を包含する地域，北見市・訓子府町・置戸町の行政区域，国道 39 号線，道道 50 号線を主幹線として距離，農業生産基盤，である。これを元にして，図 25 に示したようにエリアを三つとした。

さらには人数の削減に伴って，理事の責任割合は増加する。そこで参事制を廃止し，常務制（専務 1 名，組織代表常務 1 名，学経常務 2 名）を採用した。

役員の定数削減と同時に，農協では総代定数を 420 名から 400 名に削減した。農協は，前述したように 2022 年の正組合員戸数を 1,000 戸と想定している。将来的には 1 戸あたり 2 名の正組合員とすることを目標に 2,000 名の正組合員に対して，法律で定められている組合員総数に対する割合である 1/5 以上から算出して 400 名とした（表 57）。

F．小　　括

農協は，日常業務の統一，人的資源の向上，

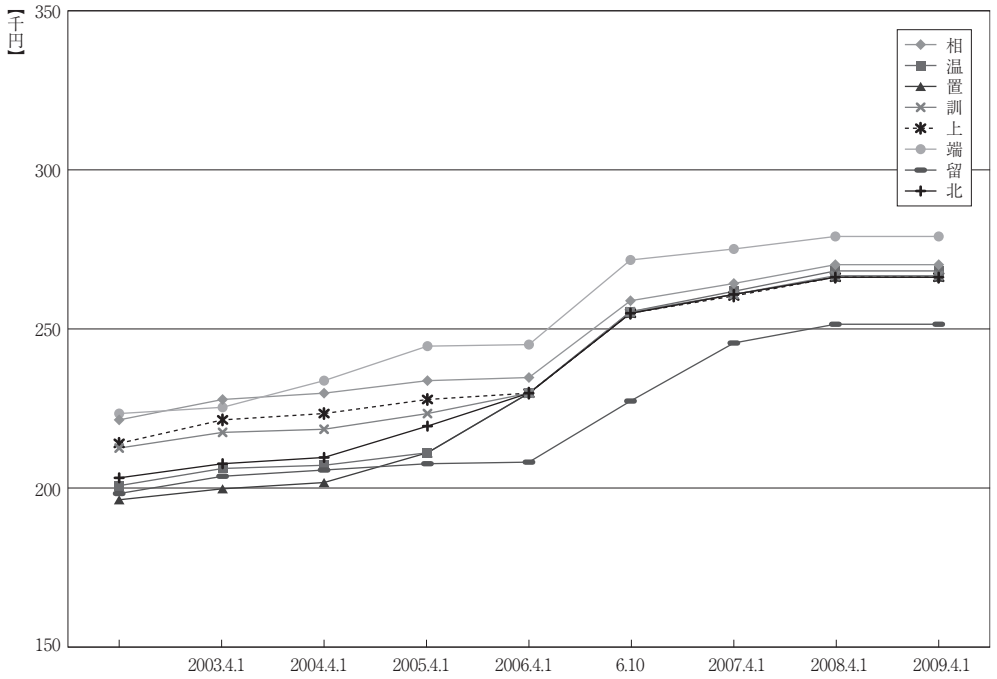

図 24　出身 JA 別 30 代主査における給与水準（月給）の推移

資料）JA きたみらい資料より作成。

表 56　2013 年理事選出地域定数の配分　（単位：人，戸，百万円，％）

地域・地区事務所		現行	戸数割			事業割			新定数	増減
			戸数	戸数割	配分定数	事業量	事業量割	配分定数		
南	訓子府	5	332	25.5	3	96,555	21.4	3	6	▲ 2
	置　戸	3	121	9.6		43,566	9.6			
	地域計	8	453	35.0		140,121	31.0			
西	温根湯	2	79	6.3	2	30,334	6.7	2	4	▲ 3
	留辺蘂	2	42	3.3		26,270	5.8			
	相　内	3	116	9.2		40,992	9.1			
	地域計	7	237	18.8		97,596	21.6			
東	上常呂	3	131	10.4	4	35,369	7.8	4	8	▲ 4
	北　見	5	233	18.4		90,892	20.1			
	端　野	4	220	17.4		87,798	19.4			
	地域計	12	584	46.2		214,059	47.4			
組織代表計		27	1,274	100.0	9	451,776	100.0	9	18	▲ 9
学　　経		1							2	1
計		28							20	▲ 8

資料）JA きたみらい 2012 年 2 月地区別懇談会提出資料より作成。

注）戸数事業割りは 2010 年の実績で算出

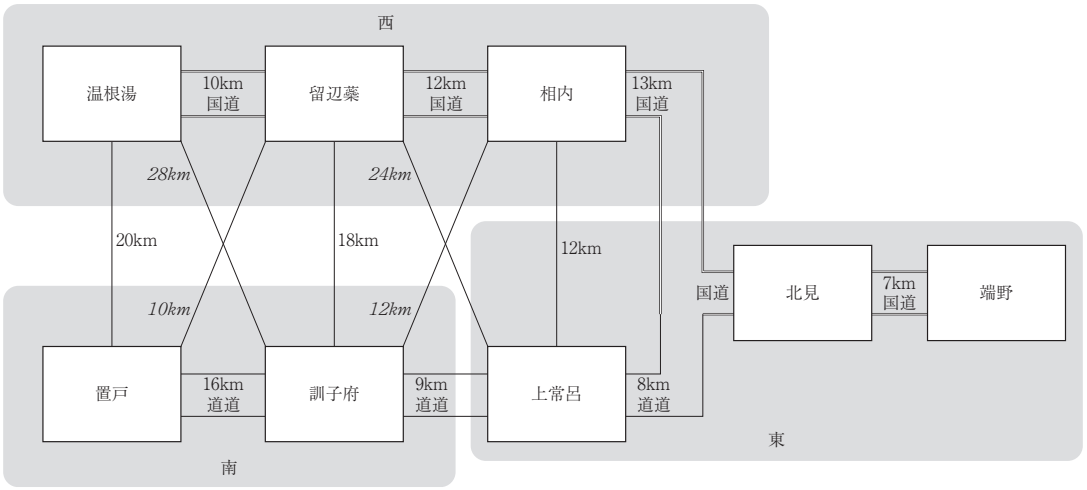

図 25　新たな地域（エリア）の区分

資料）JA きたみらい資料より作成。

表 57　総代定数

（単位：戸，人，％）

区分	2011 年総代数	2011 年 7 月 31 日の戸数で試算			増減
		戸数	総代数	構成比	
温根湯	24	79	25	6.3	1
留辺蘂	14	41	13	3.3	▲ 1
置　戸	39	121	38	9.5	▲ 1
訓子府	103	321	102	25.5	▲ 1
相　内	41	116	37	9.3	▲ 4
上常呂	43	130	41	10.3	▲ 2
北　見	83	233	74	18.5	▲ 9
端　野	73	219	70	17.5	▲ 3
計	420	1,260	400	100.0	▲ 20

資料）JA きたみらい資料より作成。

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。これらの各場面において，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。

農協は組合員が主役であるため，組合員からの事業評価を真摯に受け止め，事業改革していかなければならない。また，体力（合併効果）が無くなってからでは，経営資源も少なくなる。合併メリットが発現している間に，合併安定期を超え新 JA としての改革をしなければできる事もできなくなる。こうした考え方に基づいて，JA きたみらいは合併直後の「激変緩和期」において，複線的に次の「新たな組織力」を生み出すための業務経営体制を整備してきた。その過程は，図 26 に整理した農協の中期計画の変遷にも表れている。

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うる体制を整えてきたのである。

JA きたみらいの取り組みから，合併農協における新たに組織力形成に重要な点を整理すると次の点が上げられよう。一つには，経営トップが地域農業の将来像を語る事で組合員や役職員に，組織に対する一体感を醸成してきたという点である。特に，旧 JA の組織風土から，新 JA へと移行する際には，旧 JA の数だけ組織風土があるため，旧 JA の組織風土を受容し認めつつ，新 JA の組織風土を醸成するためのコミュニケーションは欠かせない。

本来であれば旧 JA の歴史認識を充分に行う

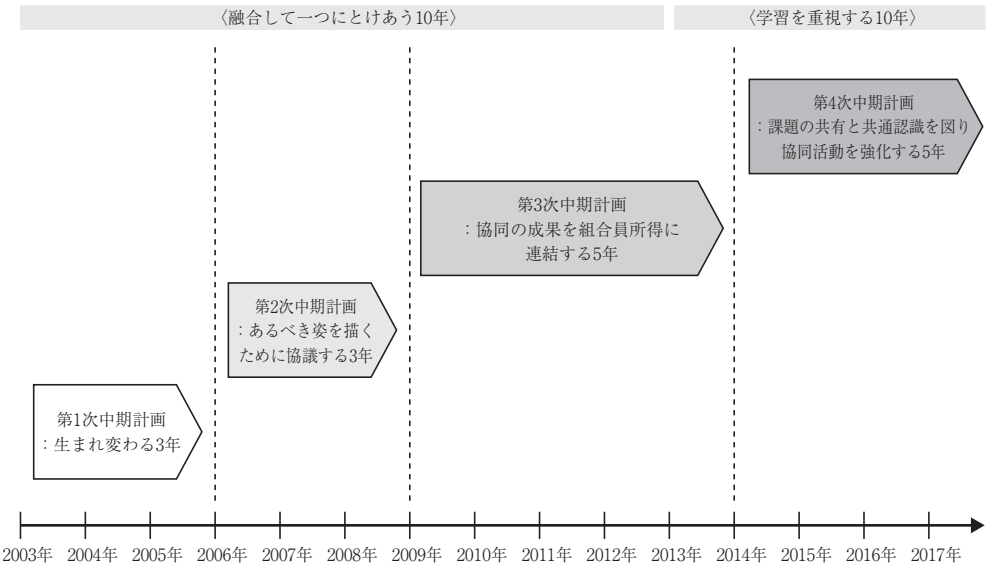

図 26　中期経営計画のステージ別指針

資料）筆者作成。

事でお互いの違いの理解に繋がるが，実際にはそうした場面は限られている。一方で組合員の世代交代が常に行われていくなかでは，経営トップ層が同じ考えであるべき姿を語り，現段階における組合員間の違いは当面の対応であり近い将来解決する事なのか等の説明を意識的に行ってきたという点がJAきたみらいの特徴である。

Ⅶ　新たな組織力形成にむけた人的資源を核とした業務経営体制の構築

A．各章の要約

Ⅱ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。それによって，JAきたみらいが金融事業の論理による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ことを明らかとなった。そして合併直後のJAきたみらいの姿について，事業，組織，経営の面から明らかにした。喫緊の課題ではなく，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。

Ⅲ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。

Ⅳでは，「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。「出向く営農指導事業」の高位平準化によって，旧農協の枠組みを超え出た農協事業の取り組みがみられていることを明らかになった。

Ⅴでは，旧農協の枠組みを超え出た事業展開のもう一つの事例として，生産資材事業のセンター方式化について分析を行った。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った。

Ⅵ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」と規定して分析を行った。旧農協がそれぞれ独自に行ってきた業務を，合併農協としてどのように統合していったのか。各種規制への対応や，農協外のステークホルダーとの取引に関する業務についての統合から開始するとともに，組合員と直接的に関わる部分については，個別対応（出向く営農指導，出向く購買事業）という形で農協との信頼関係を形成してきたことを明らかになった。

B．組織力形成の論理

農業関連事業が事業の中心である北海道の合併農協は，産地形成とともに組織合理化をおこなうという課題に両面的に取り組む必要があった。その中で，合併直後においては旧農協の持つ組織力を維持する業務体制を取ることによって，合併農協をスタートさせてきた。

一方で，合併農協においては，経営資源の統合による経営の合理化と，あらたな事業へのその配分という取り組みを求められることになる。事例分析をもとに，JA きたみらいの合併後の経営合理化と組織力強化（激変緩和措置と新たな組織力醸成）の取り組みを整理したものが表 58 である。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，旧農協意識を払拭（新たな組織力の醸成）する取り組みを戦略的に行ってきた。

本論文の分析をもとにして，その新たな農協としての組織力形成の論理について考察しよう。合併農協から，どのように新たな組織力を基盤とした農協に転換したのか。事例を元に概念化したものが図 27 である。合併当初は，組合員との結びつきは旧農協（支所）を介したものであった。その後事業体制の再編によって合併したことによるメリットを還元し，さらには将来を見据えた具体的な計画を示しながら徐々に旧農協の意識を取り払う。そして，旧農協意識を取り払うことでより効率的な事業体制が実現できるという実感を伴うことで，旧農協ではなく JA きたみらいとのつながりというあらたな組織力により組合員との結びつきをつくってきた。

農業関連事業を中心とした合併農協に求められるものは，JA きたみらいの事例からみると営農指導事業の強化であった。JA きたみらいでは合併後 10 年を経過して，それまでの大きな支所体制を転換して本所集中し，業務の効率化を図ることで人員を確保し，その人員を大幅に営農指導事業に振り向けた。「出向く営農指導」という組合員との総合窓口となることで，組合員と農協の接点を確保し，支所体制からより広域的な事業の展開をベースとして旧農協という意識を払拭するような体制を整備した。

しかし，単に組合員に出向くだけでは組合員との信頼関係を構築できないと判断し，「出向く営農指導」の体制を維持しながら，そこに配属する人材育成においてスペシャリストとしての要素も加味するような体制に変化させた。

つまり，営農指導事業を組合員との接点として重要視しながら，そこでのより高度なサービスの提供によって，農協との信頼関係を構築しようという狙いである。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ことを行った。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。

生産者組織も旧支所単位から広域的に再編されている中では，そのままではますます農協と組合員との距離がひろがっていくことになる。そうしたなかで JA きたみらいは，馬鈴しょ生産向上プロジェクトに見られたように，①生産者組織の広域化に伴う生産者間の情報交流によ

表 58　経営合理化と組織力強化（激変緩和措置と新たな組織力醸成）の取組

項目		経営合理化	組織力強化	
			激変緩和措置	新たな組織力醸成
総代			・地区から地域へ ・青年層，女性層の増加	
役員定数		・削減		・役員選出の地理的範囲を地区（旧 JA）から地域（旧 JA 地区を 2〜3 統合）に
常勤体制の変更			・参事制による業務の統一化	常務制による現場と決裁の迅速化
出資平準化			・最低もち口基準の設定	
人事管理制度の構築		・旧 JA から新 JA に移行する際に仮貼付けした職位の見直し		・経営理念に基づく新人事管理制度の構築（職制に応じた求められる人材像を示し，評価基準の明示化） ・同一職務同一賃金
事業管理費の削減		・職員及び人件費総額の削減		・業務の選択と集中によるセンター機能発揮及び機構の見直し
業務機構		・支所機能の廃止	・旧 JA 間の温度差解消 ・本所直轄としているが，組合員と直接携わっている業務は地区事務所が実施	
営農指導事業の高位平準化	体制構築	・管理部門の減少	・支所を範囲とした体制	・営農技術指導及び経営指導の充実要望に応じた組合員ふれあい室の設置（営農指導事業の増員体制の構築）
	人材育成	・中堅層の職員を配置		・組合ふれあい室の担当者を生産部会の事務局の技術担当（スペシャリスト）と他地区の副担当（ジェネラルリスト）として導入
生産施設		・小麦，馬鈴薯の古い施設の廃止		・施設集約化の実現
購買店舗		・仕入れ業務等の統一。取扱品目の集約による合併メリット	・組合員と利便性及びトータルコストの削減を協議	・資材 4 店舗（留辺蘂，訓子府，相内，上常呂）の廃止と資材拠点センターの設置
生産部会		・事務局の効率化		・複数地区にまたがる部会の設立

資料）筆者作成。

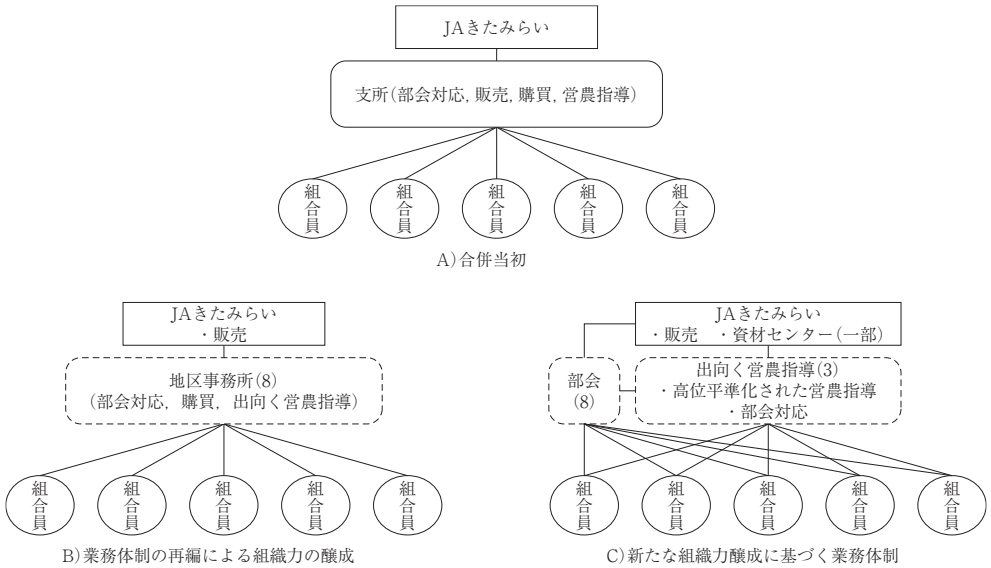

図 27　新たな農協としての組織力形成の概念図

資料）筆者作成。

る技術の高度化，②農協の営農指導専門部署と連携をした栽培技術高度化試験研究，③そして出向く営農指導による組合員とのつながり強化による課題の抽出や技術採用のための技術支援という体制を取っている。生産者組織の広域化，農協による専門的営農支援，そしてその普及のための「出向く営農指導」という，大規模農協ならではの営農指導事業体制を構築しているのである。

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」を意識した議論を行ってきた。こうした意識付けを行いながらも，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を行ってきた。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である。

C．あらたな大規模農協としての経営課題

合併してから 10 年以上が経過して，徐々に旧 JA を知らない組合員への世代交代が進み今後も組合員戸数の減少は続くと想定されている。その一方で，農協経営としては大規模となっていることから，組合員 1 戸あたりにかかる経営上の責任は大きくなっていく。そうしたなかでは 1 人 1 人の農協への参画意識が今まで以上に重要になってくる。

一方で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農協は，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。

さて，現在の JA きたみらいにおいて，経営上の新たな課題に直面している。合併当初より内部留保で自己資本を増強する方針を示してきたが，一方で出資金の平準化を行ってきた。具体的には，旧農協で持ち込んだ内部留保と出資金を合算し，出資金のもち口基準を設定した。その後，組合員減少による出資金の減少及び生産施設の投資による自己資本不足の解消を図るため，2009 年より 2018 年を目標として，11 億 5 千万円を積み増しする出資増口を実施している。

しかし，2018 年以降の 10 年間は組合員数の減少が予想される中で，組合員へ出資増口は求めずに内部留保の積み増しを計画している。旧農協で持ち込んだ内部留保は勘案せず，出資の平準化を実施する予定である。

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，その点が今後の重要な課題である。

参考・引用文献

［1］青柳斉『農協の組織と人材形成』全国協同出版，1999 年.

［2］青柳斉「農協と組合員との関係再構築の課題」『農林金融』，2006 年 6 月号.

［3］石田正昭『これからの JA を担う職員のための JA の歴史と私たちの役割』家の光協会，2014 年.

［4］石田正昭「農協の「改革」議論はどこに行くのか」『JA 経営実務』，2014 年増刊号.

［5］石田正昭・小林元編著『JA の運営と組合員組織』全国共同出版，2015 年.

［6］伊藤喜代次『組合員満足の JA 経営』家の光協会，2010 年.

［7］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，1988 年.

［8］内田多喜生「組合員・地域住民の農とのかかわりと農協とのつながり」『農林金融』，2009 年 7 月.

［9］大泉一貫編著『農協の未来　新しい時代の役割と可能性』勁草書房，2014 年.

［10］太田原高昭『系統再編と農協改革』農山漁村文化協会，1992 年.

［11］尾高恵美「TAC に位置付けて JA 営農指導員の潜在力を引き出す」『調査と情報』，2012 年 7 月.

［12］尾高恵美「正組合員世帯の次世代・次々世代における農協との接点と事業利用」『農林金融』，2009 年 7 月.

［13］小野智昭他「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，1987 年.

［14］甲斐武至『新版農協営農指導入門』全国協同出版，1979 年.

［15］河田大輔・小林国之「広域農協における“出向く営農指導指導体制”構築の意義 ―― きたみらい農協を事例として ――」『農経論叢』第 65 集，2010 年.

［16］河田大輔・小林国之・坂下明彦「出向く営農指導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.

［17］河田大輔・小林国之・山内庸平「合併農協における営農指導事業と営農指導員の育成方策に関する研究 ―― 北海道における産地形成型合併農協を対象として ――」『協同組合経営研究誌　にじ』2012 夏号，No.638，2012 年.

［18］河田大輔・小林国之・正木卓・山内庸平「組合員の営農指導ニーズに対応した出向く営農指導の変遷と機能変化 ―― JA きたみらいを事例として ――」『協同組合研究』（投稿中）

［19］木原久「農協と地域農業振興 ―― 強化が求められる農協営農指導事業 ――」『農林金融』，2001 年 4 月号.

［20］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』，2009 年 8 月号.

［21］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.

［22］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，1990 年.

［23］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，1991 年.
[24] 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，1998 年.
[25] 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.
[26] 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.
[27] 坂野百合勝『これからの JA 組合員組織活動』家の光協会，2008 年.
[28] 清水徹朗「農協営農指導事業の改革方向」『農林金融』，2014 年 5 月号.
[29] 白石正彦（2006）「農協の現段階的特性とその改革の課題と論点」『農林金融』農林中金総合研究所，2006 年 6 月.
[30] 高田理「農協の組織・運営の現状と進むべき方向」『農林金融』，2006 年 7 月.
[31] 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，2008 年.
[32] 高橋良晴「JA における渉外活動の進展」『JC 総研レポート』，2013 年.
[33] 田代洋一「組合員・地域から必要とされる農協づくりに向けて」『農林金融』，2006 年 7 月号.
[34] 田代洋一編『協同組合としての農協』筑波書房，2009 年.
[35] 田中久義『市場主義時代を切り拓く総合農協の経営戦略』家の光協会，2007 年.
[36] 田渕直子・太田原高昭「北海道における農協組合員勘定制度と営農指導事業」『農経論叢』第 51 集，1995 年.
[37] 田渕直子他「北海道における広域農協合併に関する研究（第三報）—— とうや湖農協の組織整備過程 ——」『農経論叢』第 45 集，1989 年.
[38] 西井賢悟「JA 営農指導員のキャリア形成実態と人材育成の課題」『農林業問題研究』第 170 号，2008 年.
[39] 農文協編『農協准組合員制度の大義　地域をつくる協同活動のパートナー』農文協，2015 年.
[40] 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.
[41] 福間莞爾『これからの総合 JA を考える』家の光協会，2011 年.
[42] 藤谷築次『農協運動の展開方向を問う —— 21 世紀を見据えて』家の光協会，1997 年.
[43] 藤谷築次「協同組合の適正規模と連合組織の役割」桑原正信監修・農業開発研修センター編『現代農業協同組合論第一巻農協運動の理論的基礎』家の光協会，1974 年.
[44] 日置健史郎・河田大輔・小林国之「北海道大規模水田地帯における農協の地域農業再編方策と経営への影響 —— JA いわみざわを事例に ——」『農経論叢』第 70 集，2015 年.
[45] 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」社団法人北海道地域農業研究所報告書，2007 年.
[46] 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.
[47] 北海道地域農業研究所「北海道における地域農業支援システムの類型と課題 —— 個別経営体を支援する地域の組織的展開と JA の役割 ——」社団法人北海道地域農業研究所報告書，2010 年.
[48] 増田佳昭『規制改革時代の JA 戦略　農協批判を超えて』家の光協会，2006 年.
[49] 増田佳昭「転機に立つ営農指導事業 —— 費用負担問題を中心に ——」『農業と経済』，2004 年 7 月号.

[50] 増田佳昭編著『JA は誰のものか —— 多様化する時代の JA ガバナンス』家の光協会，2013 年.
[51] 八重樫裕子「産地広域化に伴う農協生産部会の機能展開に関する一考察 —— いわみざわ農協玉葱生産部会を事例として」『農業経営研究』第 25 集，1999 年.
[52] 柳在相『JA イノベーションへの挑戦　非営利組織のイノベーション』白桃書房，2009 年.

Summary

This paper explored the development logic of the reorganization of agricultural cooperatives to achieve rationalization of management cost and organizational capacity through a case study of JA KITAMIRAI which is a pioneering large scale merger agricultural cooperative in Hokkaido.

In this research, organizational capacity is considered as a combination of "economic effect of planning and adjustment" and "economic effect of participation". It is hypothesized that the capacity is generated from members loyalty to agricultural cooperatives. In theory, the members of pre-merger agricultural cooperatives had loyalty to the agricultural cooperatives. However, once new merger agricultural cooperatives are established, loyalty that underlines organizational capacity is needed to rebuild.

It is aimed to reveal the logic of rebuilding the loyalty to merger cooperatives. To accomplish the purpose, we focus on either the business structure of farming advisory, sales and purchasing services and human resource, so-called staff working at the cooperatives, who is actually interacting with the members on every day basis.

Regarding the logic of rebuilding loyalty and realizing organizational capacity of a new agricultural cooperative, we illustrated the logic as follows. Alongside JA KITAMIRAI promoted management rationalization, the JA also gradually made some changed in business structures, such as establishing the new farming advisory system which is characterized by a unique organization that encourages staff of the JA to visit member's farm to give advices face to face.

Surplus human resources from rationalization of management such as abolition of branch office, was relocated to the new farming advisory system that can deliver higher level of service. The new farming advisory service plays a significant role to foster a close relationship between the members and the new cooperative, whereas loyalty has been developed.

Trust in relationships between farmers and agricultural cooperatives is created by offering advanced agriculture advisory services. That is the source of the organizational capacity of the agricultural cooperatives. For that purpose, human resource, which is practically a staff that has both professional knowledge and wide knowledge, is important.

Through the logic, JA KITAMIRAI has achieved both the merit of scale and fostering good relations with its members.