

2016/8/10JA人づくり研究会 平成28年総会・第26回研究会
JAの組織、機能、人材育成とその配置、そして必勝体制はいかあるべきか。

JAの活力とその源泉 —組織、機能、人材育成は いかにあるべきか—

小山良太
福島大学経済経営学類
うつくしまふくしま未来支援センター
農学類準備室副室長
koyama@econ.fukushima-u.ac.jp

地域経済、ネットワーク、人的資本

- 地域経済学・地域産業論
 - ①産業立地と情報サービス集積効果
 - ②対面接触・専門情報
- 文化経済学：ポートランド、ロサンゼルス

震災・原発事故と協同組合間協同

- 地産地消ネットふくしまと農協中央会機能
ふくしま大豆の会
オール福島弁当、相馬漁協とコープ会津、
直売所の品ぞろえ、オール福島鍋（生協店舗）
- 地域でのネットワークと商取引
課長・係長クラスの通常取引、飲み会
- 取引先との付き合いから協同組合的関係性
？

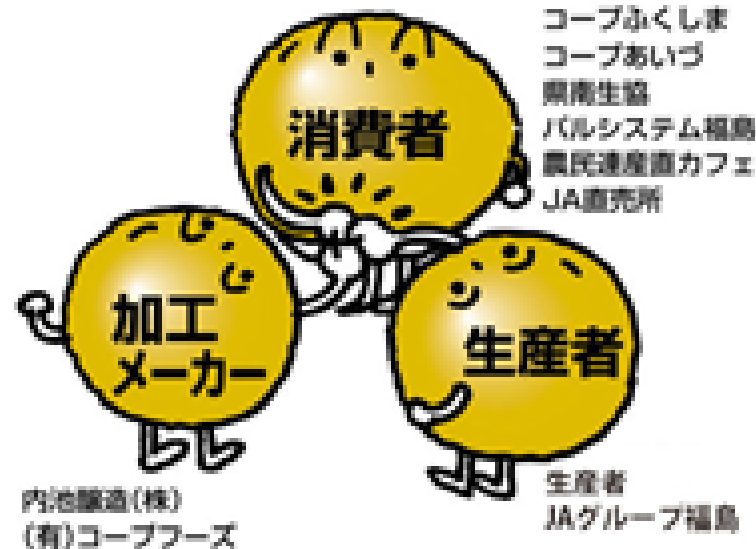
震災後の協同組合間協同

- チェルノブイリ視察団(2011.11)
- 土壌スクリーニングプロジェクト(2012-)
- 福島応援隊(2011-)
- 国際協同組合年・デー
- ICA視察団
- 風評対策、復興マルシェ、
- TPP反対運動、農協改革反対声明

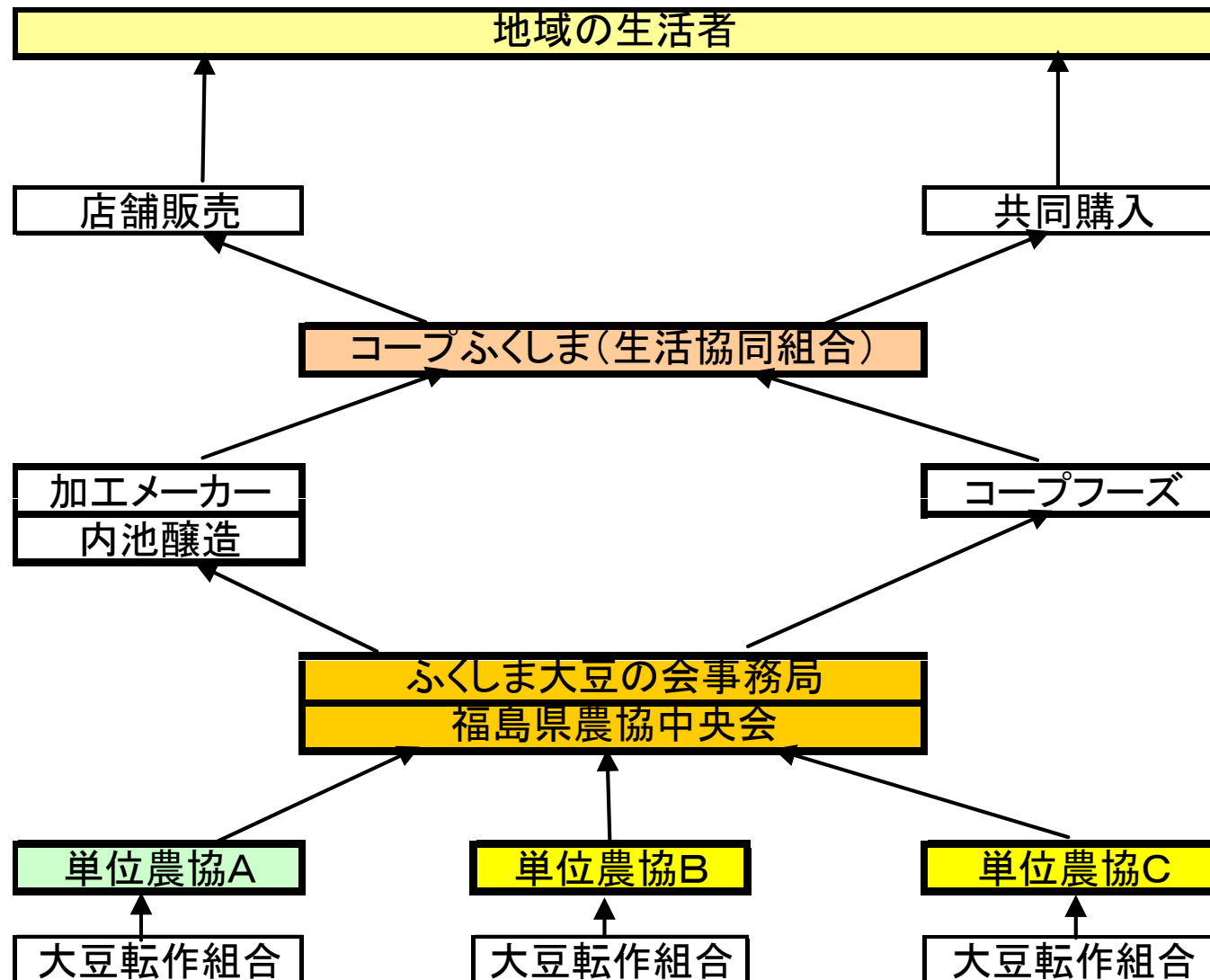
ふくしま大豆の会

- 1998年、遺伝子組み換え大豆問題等を受け、消費者の願いから生産者の顔が見える安心・安全な福島県産農産物の地産地消を進めるため設立。
- 事業連携から多様な商品展開(ex.蒟蒻)へ波及した。

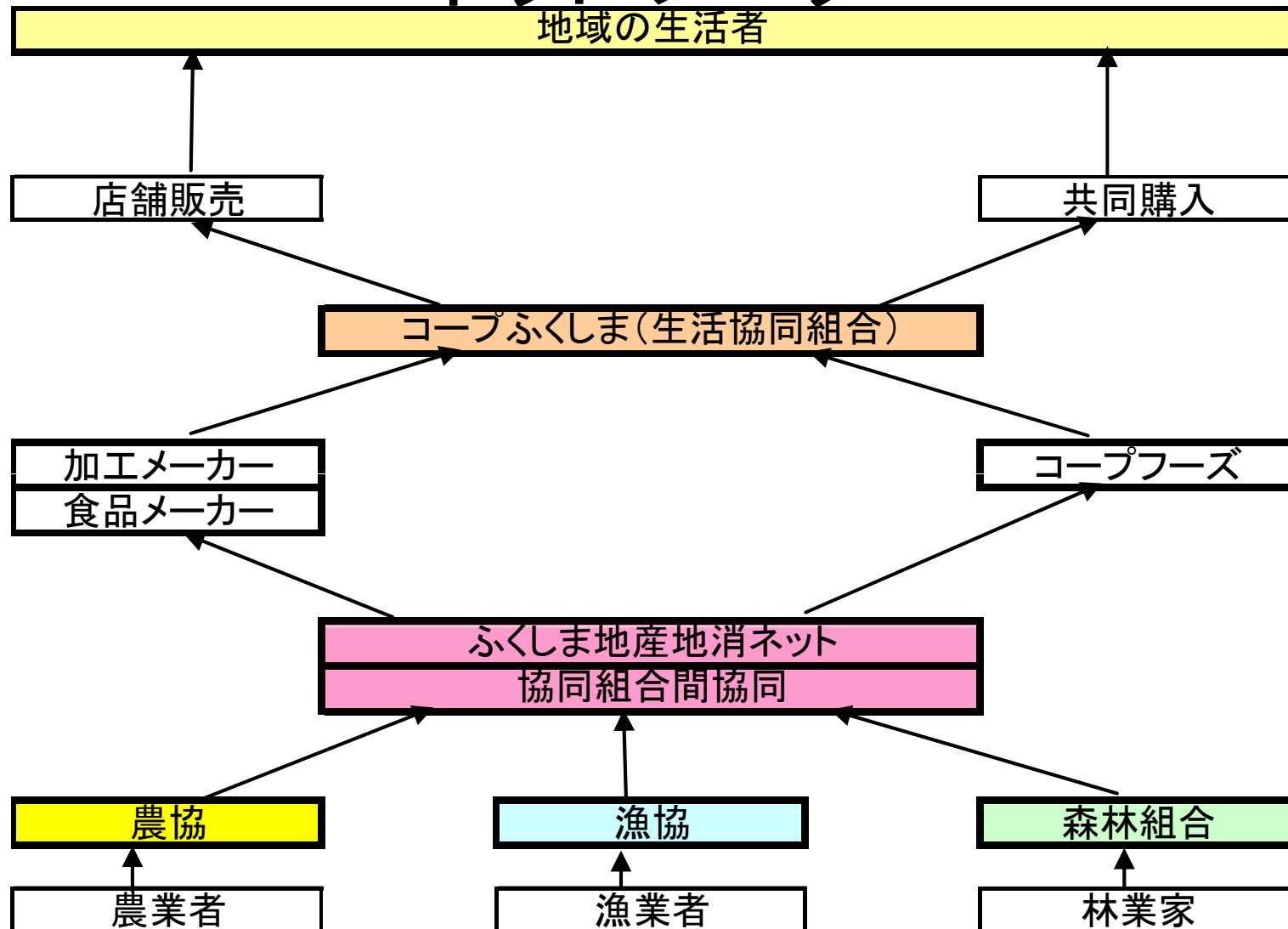
わたしたち、「ふくしま大豆の会」です



産消協同組合間連携＝ ふくしま大豆の会



生協・漁協・農協・森林組合 協同組合間協同＝ふくしま地産地消 ネットワーク



地産地消ふくしまネット

- 2014年度4月1日より、2名の特任研究員を常勤で採用。
- 2014年度7月5日より、福島大学協同組合ネットワーク研究所が幹事組織として加入。事務局体制を新設。



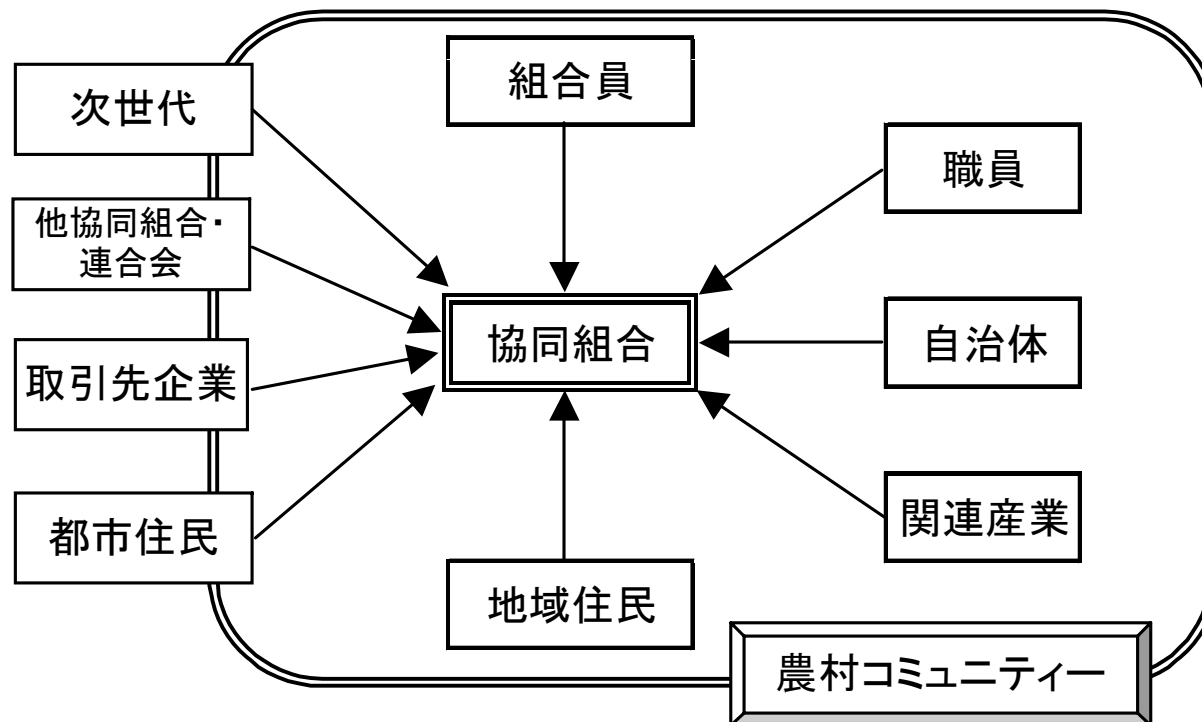
エンタープライズ(事業)、アソシエーション(組織)
人的結合こそ協同組合組織の強み

①協同組合間協同で組合員組織を共有できないか
絆塾・2009年～白石正彦

(生協、農協、漁協、森林組合共有の学習活動)

②福島大学協同組合ネットワーク研究所(2010)、
ふくしま未来食・農教育プログラム(社会人院生)

ii) マルチ・ステークホルダー・モデル



「繋ぐ」絆塾プロジェクト



第3回絆塾は、塾生と福島大学生を交え、浜・農・森プロジェクトチームに分かれ、商品開発や協同組合祭りの企画を行った。の取組み。浜チームより、開発試作品の披露があり「絆鍋」に結びつく。

「絆で創る!!ふくしまSTYLE～地消 地産と協同組合の役割～」

2010年11月15日、協同組合事業と地産地消の具体的な事例とその効果についての紹介、協同組合セクターの役割や福島県の産地としての強み、協同組合間協同の到達点と課題等について論じられた。



イギリス協同組合法案 (Co-operative Bill) 1997年5月6日

- (6) 協同組合の独自性を堅持して、乗っ取り・株式会社化を防止する協同組合法
- 第6の特徴は、前述した法制定の目的において触れられているように、協同組合の独自性を堅持して、協同組合の乗っ取りや株式会社化を防止することである。
- 近年のイギリスにおいては、農協やビルディング・ソサイティが株式会社化する例が多くみられ、投機家や資本家による消費組合の乗っ取り・切り売りが行われたり、1997年春にはCWS (生協事業連合会 : Co-operative Wholesale Society) の乗っ取り未遂事件さえ発生するに至った。
- このような事態に対しイギリスの各種協同組合の関係者は、その防止を図る措置をとることに大きな関心を抱いており、本法案はそれに応えるものであるといえよう。
- この点に関しては、第6部「投票と会議」で詳細な規定をおいているが、第11部「合併、業務譲渡ならびに転換」、第109条「協同組合の合併」(3)項において、合併に関しては、協同組合との合併には組合員の3分の2以上の賛成を要し、第111条「非協同組合団体への業務譲渡、非協同組合団体との合併、非協同組合団体への転換」(3)項(a)において、協同組合以外との合併・譲渡・転換のためには組合員の4分の3以上ないし定款によってそれ以上の賛成で決することが規定されている。

2.農協をめぐる問題

【農協環境】

- ・農協事業推進の変化により准組合員割合は増加傾向(組合員構成の変化)
- ・組合員の多様化が進んでいる時代
- ・正組合員層の大量リタイア
- ・JAとの結びつきの弱まり

【農協の将来予測】

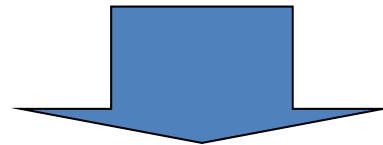
- ・全ての事業(量・利益ともに)に減少影響
- ・手数料収入を主とする農協経済事業に大きな影響
- ・担い手不足のため総代定数が確保できない地区の発生
- ・世代交替による非組合員化の懸念(組合員減少)
- ・組合員脱退による出資金減少(後継者の核家族化、地区外転出等)

組織対策

- 組織参画・意識の向上が全事業利用に結びつく。
総合農協としての組織対策が必要。

【組合員意向】

- ① **事業対策**: 農協の事業体としてのサービス機能の向上
- ② **地域対策**: 地域農業・営農振興としての産地形成機能、農地合理化・保有管理機能、農業生産補完機能
- ③ **地域貢献**: 高齢化・福祉対策、少子化・子育て支援など、本来行政が果たすべき役割に関しても、農協の事業参画



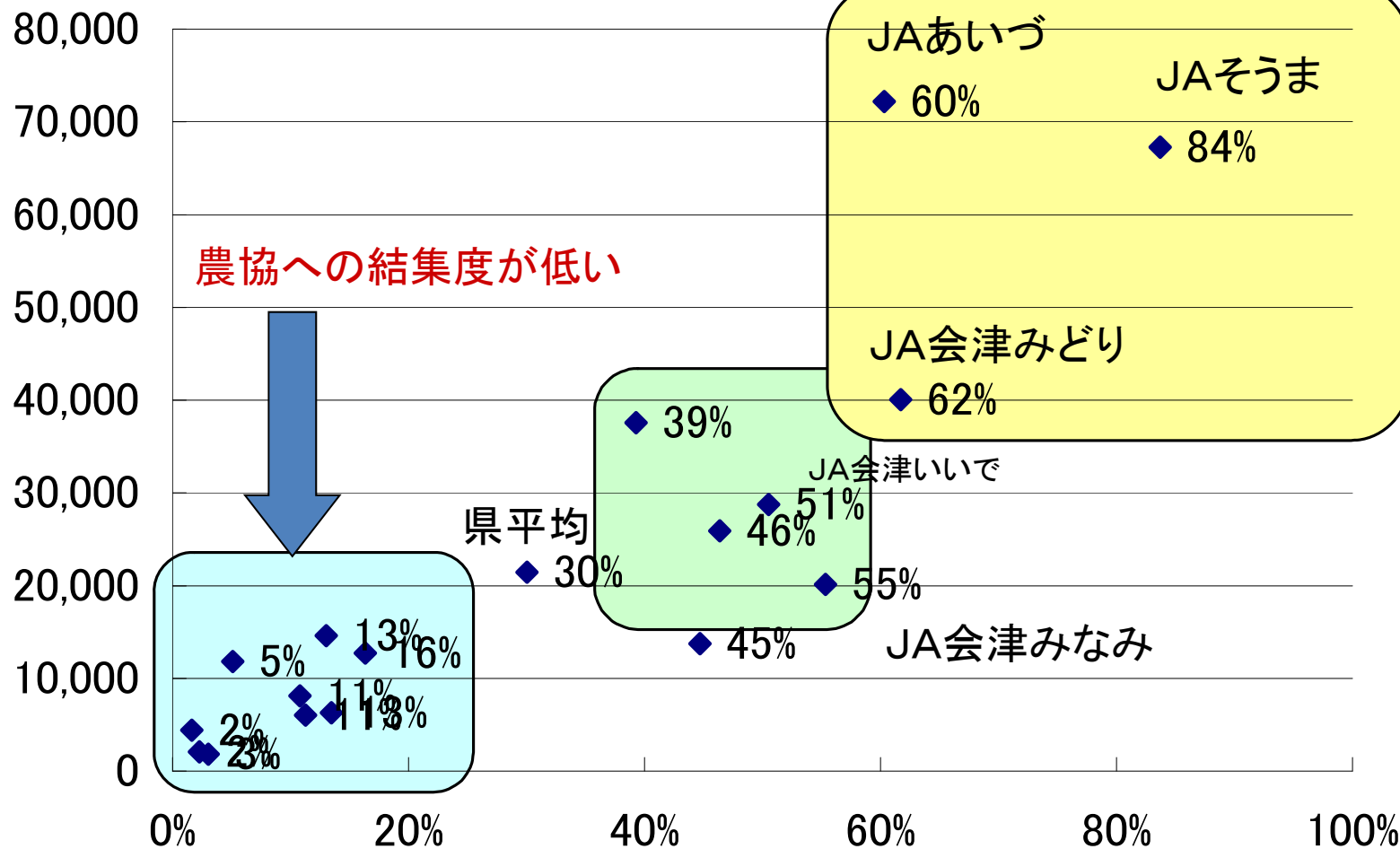
総合的な事業構造構築→複線的な組織対策

→参画意識の向上・意思反映ルートの整備

米の農協出荷率と補助金受取額

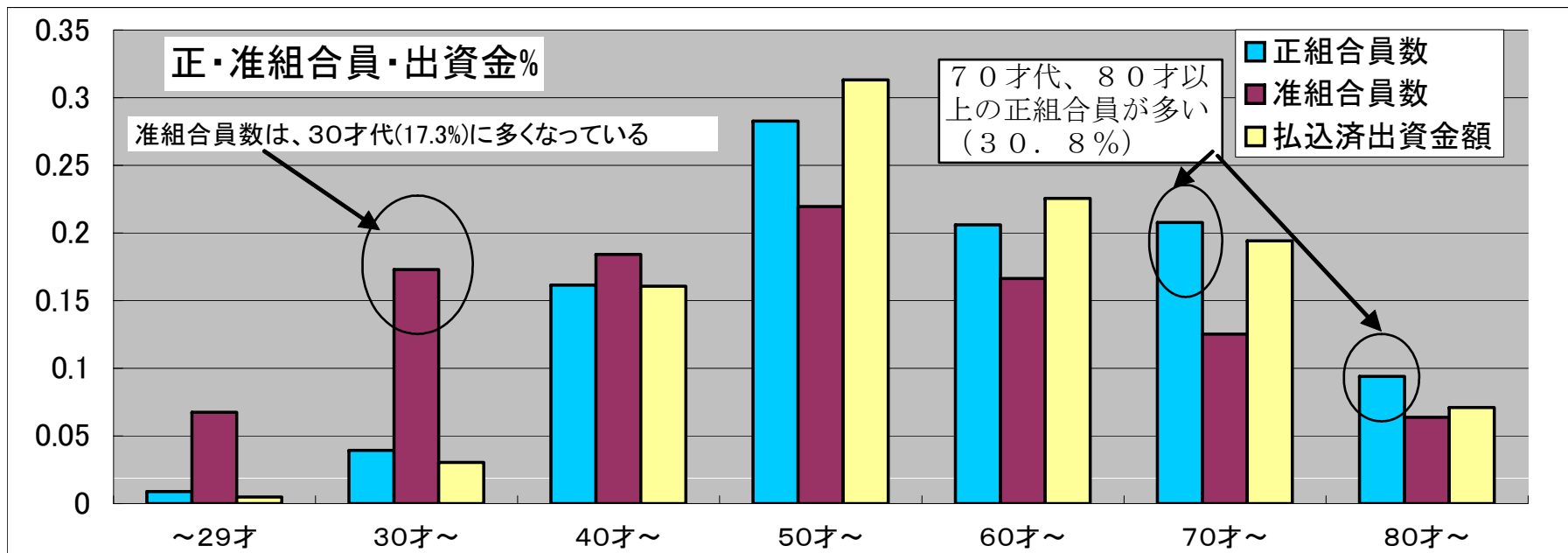
農協への結集度が高い

交付金／農業者



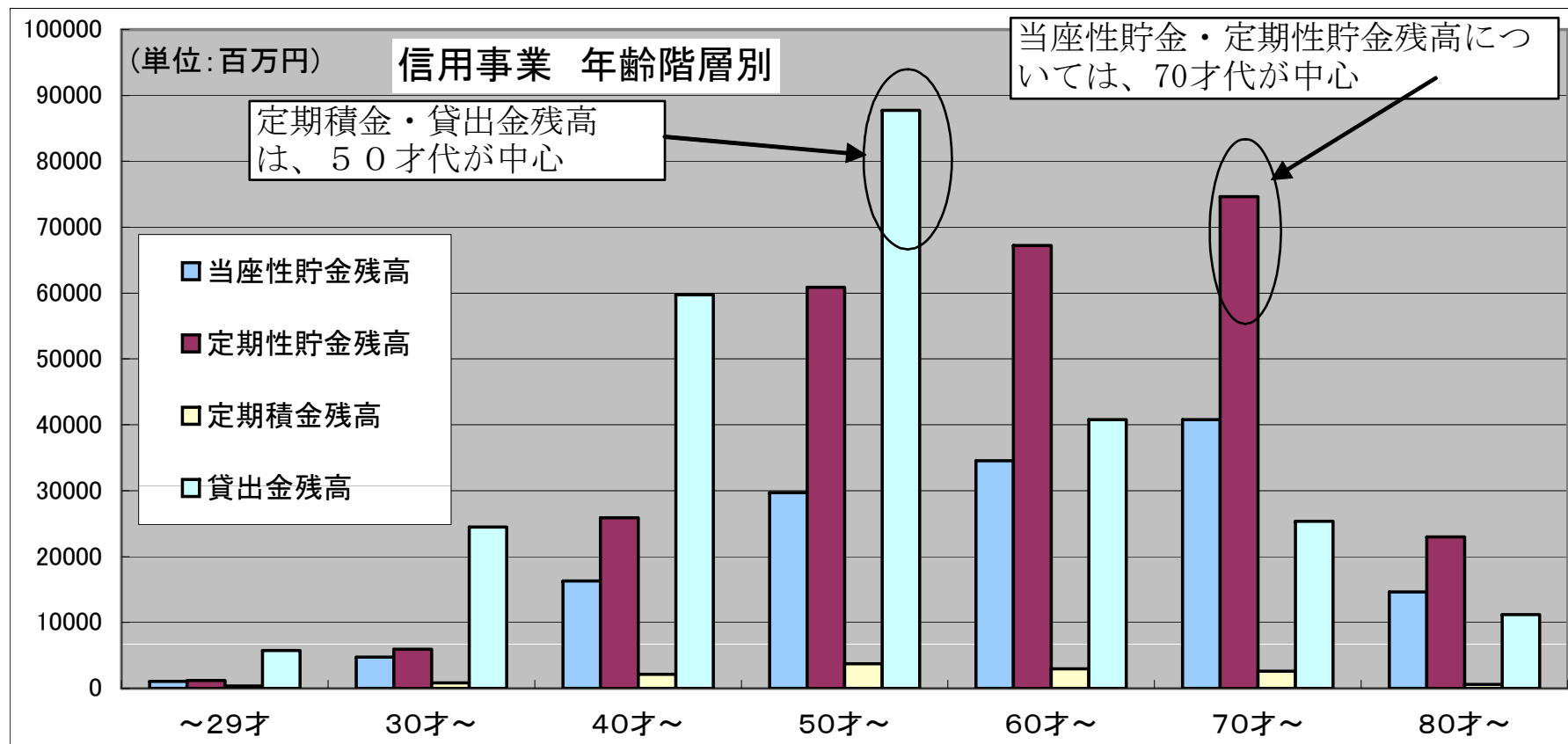
相関係数 0.857121 円滑化加

組合員の高齢化が農協経営に及ぼす影響



- 出資金構成における高齢化の影響
福島県内12JA集計

信用事業における高齢化の影響



農協からの完全脱退の状況

平成14, 15, 16年度高齢組合員（70才以上）の脱退状況

集計対象 12JA 合計	70才以上の脱退		うち後継者への相続加入なし（完全脱退）			
	人数a	出資金額 A（千円）	人数b	b/a	出資金額 B（千円）	B/A
平成14年度	1,008	223,786	291	28.9%	65,714	29.4%
平成15年度	1,156	242,632	397	34.3%	86,012	35.4%
平成16年度	1,215	227,645	415	34.2%	76,609	33.7%

- 3割強が完全脱退している現実
- 単協間格差が顕著に存在（0%～90%以上）

組織活動への参加と事業利用状況

上段:度数 下段:%	組織活動 営農指導事業			JA販売事業			自家消費
	まったく不参加	利用している	利用していない	ほとんどJA	半分JA・ 半分JA以外	ほとんどJA 以外業者	
合計	181 31.2	308 53.1	238 41.0	337 63.5	42 7.9	51 9.6	71 13.4
20歳～39歳	14 34.1	18 43.9	22 53.7	26 65.0	— —	6 15.0	6 15.0
40歳～59歳	111 41.6	132 49.4	130 48.7	150 61.0	25 10.2	29 11.8	29 11.8
60歳以上	56 21.0	156 58.4	83 31.1	160 66.7	17 7.1	15 6.3	33 13.8

中核層にまったく不参加の割合が高い
組織活動及び事業利用面でJA離れ

JA別にみた組織参加率

JA組織参加と各事業の関係

JA区分	高齢化率 (65歳以上)	組織活動 不参加	営農指導 未利用	JA販売 未利用	肥料全利 用	農薬全利 用
A	35.9	17.9	23.4	18.6	42.8	44.1
B	23.3	31.8	40.3	19.4	33.3	34.9
C	33.1	12.2	16.1	7.9	42.1	42.9
D	35.3	20.9	32.1	18.2	34.2	35.8
E	30.7	20.5	29.0	9.1	50.0	51.1
合計	32.1	19.4	26.7	13.7	40.9	42.1

- 組織参加率の高いC農協
- 低いB農協

地域間、単協間の違い、格差

北海道農協組合員意向調査(2万3千戸・2003年)

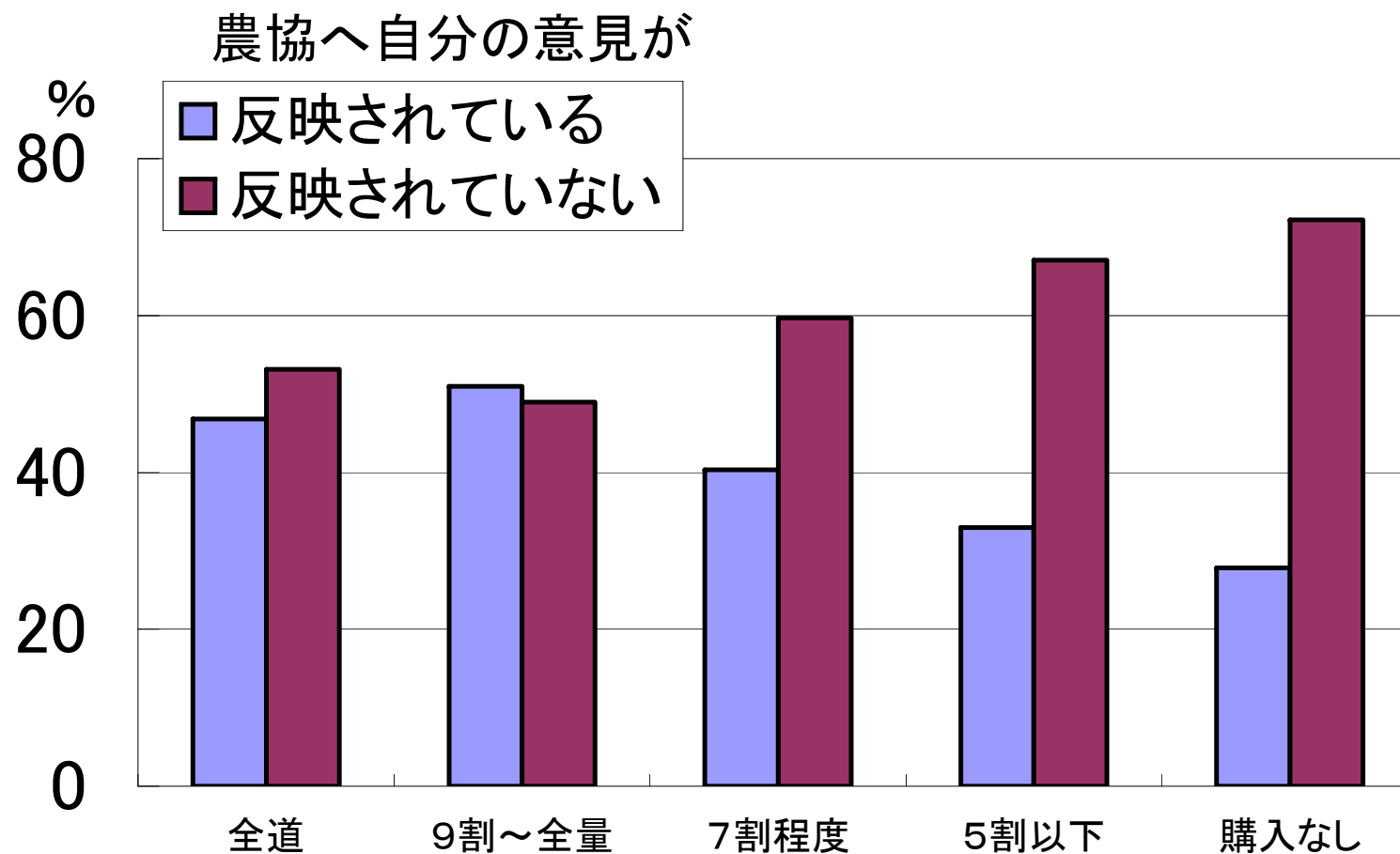


図5 農協への意思反映と農協資材購入率の関係
資料;表1と同じ

背景：組合員加入推進したがその位置づけは？

・農協の組合員政策のあり方①加入・利用、②参加、③意思反映、④運営参画の4つのレベル

・参加の場としての生活文化活動に注目しその展開差をみていく

・その上で、准組合員政策はどのレベルで行われているのか、これからのあり方も含め検討する。

①JAひまわりの生活文化活動と 女性部振興

- ワイワイポイント制度を合わせて、
- ①地域住民をJAファンに、
- ②未利用から員外利用へ、
- ③員外利用から准組合員化、
- ④単品利用から複合・総合事業利用へ、
- ⑤事業利用から活動参加へと道を開く
- その延長上には、正組合員（多様な形態の農家組合員）への道を企図している。

	正組合員数	准組合員数	合計	対前年増減
1991	7,035	4,030	11,065	
1992	7,054	4,189	11,243	178
1993	7,069	4,321	11,390	147
1994	7,079	4,431	11,510	120
1995	7,083	4,536	11,619	109
1996	7,099	4,702	11,801	182
1997	7,120	4,797	11,917	116
1998	7,117	4,969	12,086	169
1999	7,139	5,337	12,476	390
2000	7,190	5,977	13,167	691
2001	7,234	6,831	14,065	898
2002	7,324	7,789	15,113	1,048
2003	7,413	8,722	16,135	1,022
2004	7,497	9,722	17,219	1,084
2005	7,761	10,778	18,539	1,320
2006	7,831	11,966	19,797	1,258
2007	7,841	12,693	20,534	737
2008	7,853	13,400	21,253	719
2009	7,848	14,242	22,090	837
2010	7,823	14,961	22,784	694
資料; JAひまわり業務資料より作成				

女性チーフリーダー会議

わい！わい！活動チーフリーダー会議

グループごとチーフリーダー1名選出

グループごとチーフリーダー1名選出

本部委員長

委員長

単一目的(目的別)グループ	
★手づくり加工クラブ	(14グループ ・ 268人)
★漬物クラブ	(10グループ ・ 217人)
★クッキングクラブ	(8グループ ・ 121人)
★カラオケ教室	(1グループ ・ 14人)
★染物クラブ	(2グループ ・ 27人)
★手芸クラブ	(9グループ ・ 210人)
★生花教室	(2グループ ・ 31人)
★習字教室	(2グループ ・ 47人)
★着付教室	(2グループ ・ 23人)
★ウォーキングクラブ	(1グループ ・ 411人)
★リズム体操	(1グループ ・ 31人)
★ボールエクササイズ	(2グループ ・ 43人)
★ヨガ	(6グループ ・ 127人)
★よさこいソーラン	(2グループ ・ 38人)
★太極拳	(1グループ ・ 20人)
★ボウリング	(2グループ ・ 76人)
★フラダンス	(7グループ ・ 118人)
★おでかけクラブ	(1グループ ・ 436人)
★近場ランチクラブ	(1グループ ・ 351人)
★トラベルクラブにじ	(1グループ ・ 245人)
★園芸クラブ	(3グループ ・ 90人)
★フラワーサークル	(4グループ ・ 114人)
★なかよしママクラブ	(2グループ ・ 17人)
★陶芸クラブ	(1グループ ・ 28人)
★米粉クッキング	(6グループ ・ 108人)
合計:25クラブ	・ 91グループ ・ 3,211人

多目的(エリア・自主的)グループ					
★すみれ会	(19人)	★御津ソフトバレー	(33人)	★楽笑会	(22人)
★おふくろ隊	(18人)	★フランクグループ	(13人)	★クッキング・ママ	(13人)
★三谷原クイーンズ	(15人)	★ロマンチック	(18人)	★きまま会	(13人)
★つくしんぼ	(14人)	★エースをねらう	(10人)	★マヨネーズ	(10人)
★るんるん	(13人)	★ありがとう	(15人)	★マダムチャチャ	(24人)
★サンフラワー	(14人)	★御油日舞の会	(16人)	★わがままグループ	(12人)
★サークル八幡	(16人)	★御油歌謡教室	(15人)		
★平尾倶楽部	(43人)	★ほほえみ会	(16人)		
★白鳥	(23人)	★足山田スマイル	(13人)		
★国府ファミリ	(24人)	★みと民謡あじさいの会	(10人)		
★マザーメイト	(14人)	★チームぼんぼこ	(12人)		
★かわい	(10人)	★にこにこ体操	(12人)		
★わんげ草の会	(11人)	★御油さくらの会	(24人)		
★えじまエアロ	(22人)	★菜の花	(12人)		
★エアロ上長山	(22人)	★カモミール	(13人)		
★おすピー	(15人)	★エプロンズ	(14人)		
★にぎやかグループ	(12人)	★フレンド	(13人)		
★なでしこ	(11人)	★えぶろん	(10人)		
★音羽押し花クラブ	(12人)	★美笑会	(13人)		
★魔法のじゅうたん	(18人)	★どうだん会	(13人)		
★小坂井びよんびよんクラブ	(26人)	★市田マザーズ	(10人)		
★ひまわりソフトバレー	(14人)	★染草	(13人)		
★愛菜菜園	(22人)	★はな・はな	(12人)		
★青空市生産者部会	(16人)	★はなまる団	(14人)		
合計	: 54グループ	862人			

産直

福祉

グリーンセンター・産直ひろば運営委員会

ひまわりたすけあいの会

1,402人

39人

ワイ！ワイ！活動

JAひまわり女性部員数の推移

単位：人

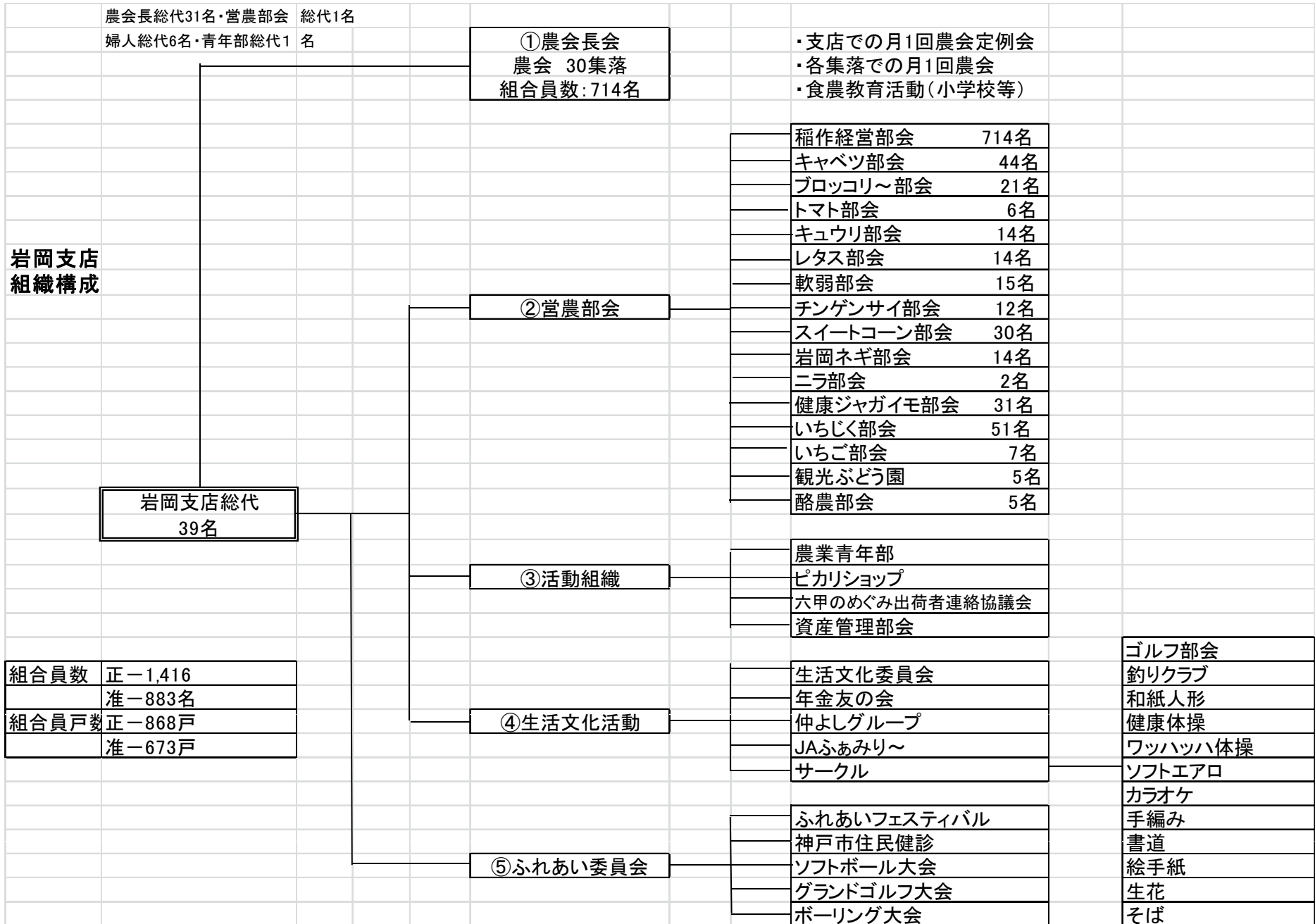
年度	年度末部員数	増減	女性部の変化
1990年度	2,964		
1991年度	2,333	-631	GC音羽オープン
1992年度	2,302	-31	小坂井100円市オープン
1993年度	2,172	-130	一宮100円市オープン
1994年度	2,046	-126	
1995年度	2,074	28	ひまわりたすけあいの会発足
1996年度	2,101	27	GC豊川オープン/ソフトバレーボール大会
1997年度	2,063	-38	朝日農業賞受賞
1998年度	2,021	-42	
1999年度	1,930	-91	
2000年度	1,968	38	目的別活動スタート
2001年度	1,941	-27	
2002年度	1,941	0	
2003年度	1,922	-19	
2004年度	1,821	-101	産直ひろば一宮オープン
2005年度	1,742	-79	
2006年度	1,700	-42	
2007年度	2,112	412	ワイ！ワイ！活動始動
2008年度	2,320	208	
2009年度	2,569	249	

資料：JAひまわり女性部総会資料より作成

②JA兵庫六甲の支店・組合員対策

- JA兵庫六甲の事生活文化活動の特徴は、
①組合員の参加・参画と事業の総合性を意識した地域事業本部制を採用
- ②そのもとで支店が組合員組織の活動単位として、全事業の取次・相談窓口単位
- ③支店が生活文化活動実践の場として、位置づく
- ④各支店に配置されている「くらしの相談員」と支店職員が生活文化活動組織の事務局機能を担う構造になっている。

年 度	正組合員数		准組合員数		総組合員数	
		前年対比		前年対比		前年対比
2000年	22,951	99.2	17,508	100.5	40,459	99.7
2001年	22,891	99.7	17,504	100.0	40,359	99.8
2002年	22,881	100.0	17,562	100.3	40,443	100.2
2003年	22,936	100.2	18,665	106.3	41,601	102.9
2004年	23,160	101.0	20,493	109.8	43,635	104.9
2005年	23,578	101.8	23,527	114.8	47,105	108.0
2006年	25,291	107.3	30,183	128.3	55,474	117.8
2007年	26,814	106.0	35,867	118.8	62,681	113.0
2008年	28,349	105.7	43,379	120.9	71,728	114.4
2009年	29,220	103.1	47,887	110.4	77,107	107.5



員外と准組合員の違いは

- ①総合ポイントにおけるポイント付与率と配当率の差(経済的メリット)、
- ②生活文化活動への参加(帰属意識の醸成)
- ③組合員会議へ参画資格(意思反映ルート)という点にある

	事業利用			活動参加	意思反映	運営参画
	農協事業	直売所	イベント	生活文化活動	組合員会議	総代会
正組合員	○	○	○	○	○	○
准組合員	○	○	○	○	○	×
員外	○	○	○	△	×	×

JAひまわりの組合員制度

- 多様な階層を包含する理念としてJAファンという概念
- 利用者すべてを内部化する仕組み
- ①未利用地域住民を員外利用者へ、②員外利用者を准組合員へ、③その延長上に正組合員化の道
- 組合員化の契機であり、組合員化の実質化が、生活文化活動の展開と「活動＝参加」自体を含めた総合ポイントサービスの実施

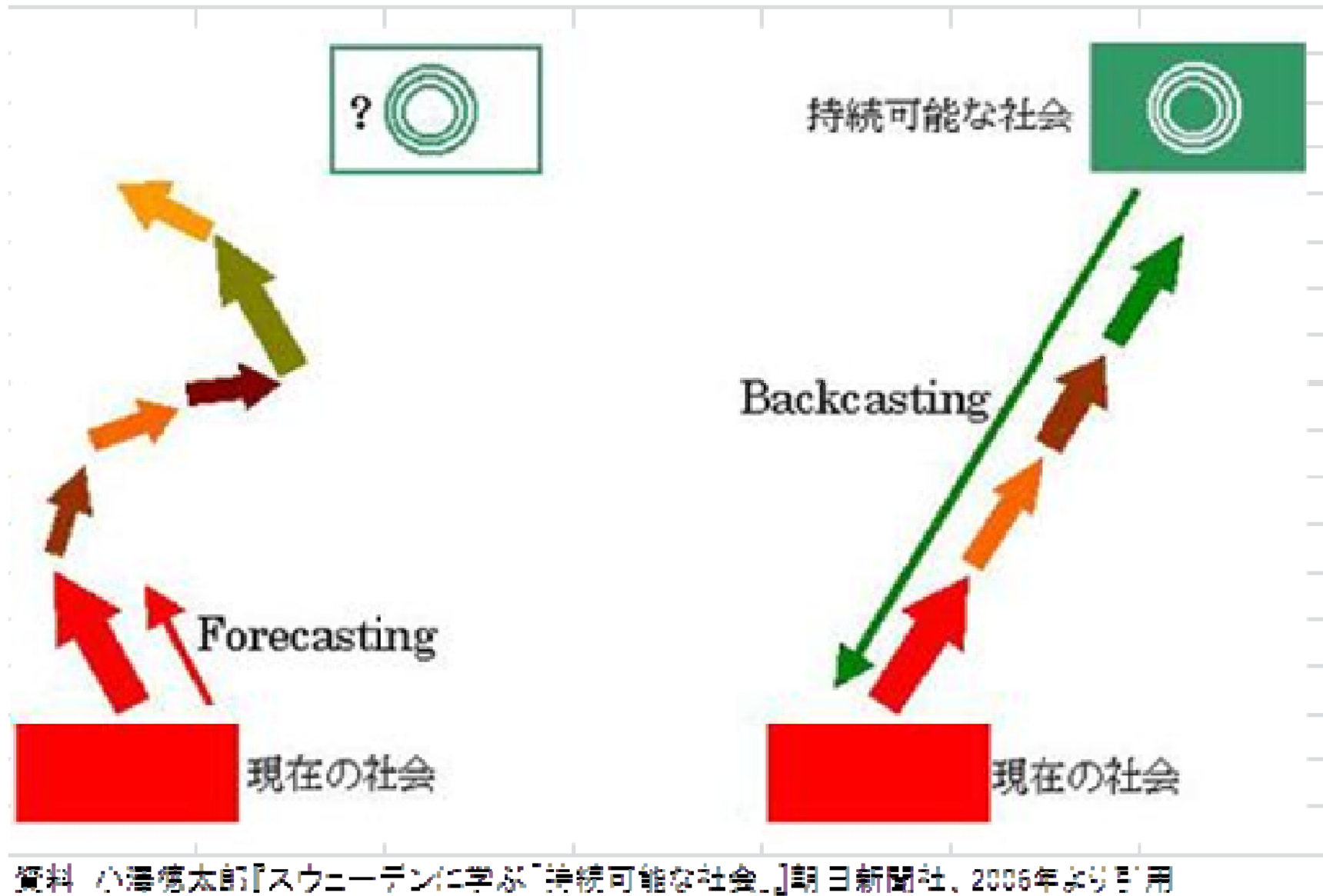
JA兵庫六甲の組合員制度

- 正組合員組織を基盤的組織と位置付け
- サークル活動は正組合員・准組合員どちらも含んだ活動組織
- 員外利用者でも条件を満たせば参加可能
- 現状の准組合員は世代交代で農協への参加意識薄れた元農家と非農家組合員により構成
- ここから将来の農業者(スモールビジネスで構わない)が創発されることが期待
- 生活文化活動の基盤となるサークル活動に関しては、将来的にはサークル参加をポイント還元できないか検討。これは組合員利用と参加を担保するための方策

問題は、このように内部化された組合員（新規准組合員など）が活動参加から運営参画までを標榜するのか、農協側もそれを望むのかという点である。

- 新規加入した組合員を事業利用者から活動参加、活動参加から参画という流れで捉えた場合、運営参加権については農協側・准組合員側両者ともに必要性を感じていない。
- しかし、准組合員の組織活動が活発化すればするほど、事業方針への意見・提言など実質的参加権（意思反映のルート）を担保する必要に迫られる可能性はある。
- その場合、准組合員懇談会の設置など、緩やかな意向吸収の仕組みを再設定

組合員ポリシーの設定



まとめ

- 組合員対策を施すのであれば、組合員の加入方針すなわち組合員ポリシーが必要
- 組合員ポリシーにおいては、加入推進や事業利用といった項目のみならず、組合員の活動参加の意義付けとその実行のための体制づくりが必要
- 非農家・地域住民(員外利用者)と正組合員農家の中間領域にある准組合員を農協の諸活動の中にどう位置づけるか、増加傾向にあるこの准組合員の位置づけは重要
- 本調査では、生活文化活動の展開がその一つ柱となっていた。

- 「営農」と「暮らし」をキーワードに農家組合員と非農家地域住民をどのように組織基盤として再構築するか
- 組織内部において両者の関係をどのように整理するか、中長期的な視点も組み込みながら新たな戦略を推進する必要がある。
- また、組合員対策の質的問題、すなわち正組合員、准組合員、員外という区分を農協組織としてどのように整理しているのか、
- さらに准組合員という枠組みを実際の組合員対応(諸活動、各事業、意思反映)においてどう設計すべきかが問われている。

