

## 総合JAとはどのような存在か

福 間 莞 爾\*

This thesis paper explains the character of Japanese multipurpose agricultural cooperative or JA for short as an organization, using the Thompson Model. According to an analysis by the tool of this model, technical core of the organization of JA is to be found in non-profit seeking cooperative activities by its members, and it has two domains : a domain of agricultural development and that of multipurpose business and activities.

As it has been the case in the years past, it is of essential importance for multipurpose JA in the years to come also to undertake its activities based on cooperative activities of its members in defense of the livelihood of its members as well as to play social roles expected of it, through the supplying of safe and secure foods to consumers and through its community contributions such as the developing of agriculture in areas of its jurisdiction and care-service activities for the aged dwellers.

キーワード：非営利の協同活動，総合事業，安心・安全な食の提供，農業振興，高齢者福祉活動，地域貢献，地域環境の保全，トンプソン・モデル，テクニカル・コア，ドメイン

### I 総合JAの本質は，組合員の協同活動である

#### 1. テクニカル・コアとドメイン

今，企業経営さらには，経営学において戦略がブームになっている。「戦略がないと企業は，生き残れない」，「戦略こそ，企業にとっての生命線」といった具合である。また，「合併JAは，もはや，大企業である。大企業には，マネジメント（経営）が欠かせない」といった認識も急速に広まっている。しかし，戦略やマネジメントを考えるにあたっては，組織は，自らの組織が一体何者であるかを知る必要がある。JAであれば，「総合JAとは

---

\* 財団法人協同組合経営研究所顧問

一体どのような存在であるか」と言うことで、自らの存在を正確に理解することこそが、戦略策定やマネジメント確立の前提になる。総合JAの存在を正確に認識することによって、はじめて、有効な戦略を構築することができるし、磐石なマネジメントを確立することができる<sup>1)</sup>。「敵を知り、己を知らば百戦危うからず」であるが、敵を知る前に、まず、己を知ることが重要である。そこで、「総合JAとは、どのような存在か」について考えてみたい。総合JAとは、どのような存在であるのかを説明するのは難解で、JAグループの組織外の人ばかりではなく、組織関係者にとっても、人によってさまざまな受けとめ方がされてきている<sup>2)</sup>。

総合JAという組織を説明するためには、いろいろな手法が考えられるが、この点については、組織論における、トンプソン・モデルが有効のように考えられる。トンプソンは(Thompson, J. D.), アメリカの経営学者で、組織が外部環境の不確実性に直面したときに合理性を確保していく組織モデルを構築した。このモデルによれば、およそあらゆる組織は、インプット活動とその結果としてのアウトプット活動を行う。そして、インプット活動をアウトプット活動に転換するに際しては、何らかのテクノロジー活動が必要とされるが、このテクノロジー活動の内容がテクニカル・コアと説明される。

テクニカル・コアとは、直訳すれば、技術的もしくは実務的中核などと表現できるが、ここでは、もう少し意味を広げて、その組織を組織たらしめているゆえんのもの、あるいは、その組織の中核能力と理解したい。企業で言えば、会社伝来の技術、蓄積された独自の技法、とでもいうべきものである。組織は、このテクニカル・コアを不確実性から保護するために、インプット活動とアウトプット活動で取り囲むことにより環境からの影響を封殺しようとする。また、テクニカル・コアの不確実性を増大させてしまうような諸活動の周囲に組織の境界を設定するが、このような活動範囲の確定をドメインの設定という。このようなトンプソン・モデルは、通常、個別の企業ごとの活動の説明に使われるが、ここでは、総合JAという抽象的な組織の説明として用いる。

ところで、総合JAは、これを分解すれば、文字通り、「総合」、「農業」、「協同組合」ということになるが、以下、この三つの要素に分解して考えていきたい。

トンプソン・モデルで、重要なポイントは、企業におけるテクニカル・コアと、それを防衛するドメイン(活動領域・事業領域)についての認識である。とくに、企業におけるテクニカル・コアをどのように理解するかによって、その企業の戦略も異なり、企業の盛衰も決まる。

総合JAの場合、このテクニカル・コアとドメインをどのように考えればよいのか。筆者は、これについて、総合JAにおけるテクニカル・コアとは、「協同組合」であり、テ

テクニカル・コアを防衛するドメインは、「総合」であり「農業」であるとする。言い換えれば、総合JAにおけるテクニカル・コアは、「組合員の協同活動」であり、そのテクニカル・コアを防衛するドメインは、「総合事業の展開」であり、「農業振興」である。つまり、総合JAを総合JAたらしめているもの、総合JAの本質は、「協同活動」である。この協同活動の運営原理は、「非営利、一人一票、三位一体の運営」等として、協同組合原則によって規定されている。

## 2. 協同活動の意味

それでは、協同活動とはどのようなことを意味するのか。結論から言えば、総合JAは、その本質において、組合員の協同活動によって組合員自らのニーズ・願いを実現していく存在だといえる。ICA（国際協同組合同盟）の1995年原則では、その定義において、「協同組合は、人々の自治的な組織であり、自発的に手を結んだ人々が、共同で所有し民主的に管理する事業体を通じて、共通の、経済的、社会的、文化的なニーズと願いをかなえることを目的とする」と述べているが、ここでいう自治的な組織とは、協同活動を意味し、また、その協同活動組織そのものを意味すると考えられる。したがって、原則では、協同組合において、人々は、協同活動を通じて自らのニーズ・願いを実現しようとし、その手段として事業を行うと述べているのだと解することができる。

時代の変わり目には、組織に重要な影響を与えるキーワードが必ず登場してくる。身近なところでは「JAバンク」、「営農指導事業は、JAの第一の事業である」、といった言葉である。これらの言葉には、総合JAについて、その本質に迫る重大な意味が込められている。このことについて、「JAバンク」とは、JAの信用事業における事業縦割りの一層の深化を、「営農指導事業は、JAの第一の事業である」は、農業振興もしくは、担い手の育成について、行政からJAへの役割の移行を意味する。これらの問題について、対応を誤れば、総合JAは、その存在が危うくなる。総合JAの本質は、協同活動を通じ、組合員のニーズ・願いを実現する、自主的な相互扶助の活動組織であることを十分に踏まえた対応や戦略が必要である。対応の正解は、組合員の協同活動を再認識することの中にある。

また、総合JAのドメインについては、次のように説明することができる。ドメインとは、組織の中核能力であるテクニカル・コアを防衛する存在のことを言うが、前述のように、総合JAについては、テクニカル・コアたる協同活動を防衛するドメインとして農業振興と総合事業が存在する。このドメインとしての農業振興と総合事業は、組合員にとって、協同活動を通じて自らのニーズ・願いを実現する手段であって目的ではないが、この

活動領域における JA の取り組みは極めて重要である。なぜならば、総合 JA は、ドメインたる農業振興と総合事業の取り組みによってテクニカル・コアたる協同活動を防衛しており、この領域における取り組みが不十分になれば、テクニカル・コアたる協同活動そのものが危機に陥るからである。

ドメインである組合員の営農活動の助長による地域農業の振興、総合事業の展開なくして、テクニカル・コアたる組合員の協同活動は保障できないし、総合 JA として生き残っていくことは困難である。仮に、ドメインたる総合事業が否定され、生産・販売専門農協、信用組合、共済代理店に JA の事業が分解されたらどのようなことになるか。専門農協としては、その存立が困難になると同時に、組合員の組織活動を分断された信用・共済事業は、急速に衰退するであろう。組合員は経済事業を中心にして、信用・共済事業を利用するという総合 JA の組合員として一体的に JA を利用している。総合事業の否定によって、総合 JA が解体されれば、結果として協同組合の存在が社会から抹殺され、地域社会（コミュニティ）は崩壊することになるであろう。

なお、ドメインについて付言すれば、農業振興と総合事業について、二つとも農協法でこの領域が保障されていることに留意が必要である。農業振興は、農協法第1条で、総合事業については、農協法第10条第1項でいずれも、その内容が規定されている<sup>3),4)</sup>。

## II マネジメントは、組合員の協同活動と事業活動を 保証するものである

### 1. 協同組合の法制度と行政との関係

以上の、テクニカル・コアとドメインの解説について、関連する重要事項として、①協同組合の法制度と、②行政との関係の、二つの事項について述べておく。

最初に、法制度について述べる。前述のように、総合 JA は、ドメインとして、農業振興と総合事業の二つの領域を持ち、かつ、その内容がいずれも法律によって規定されているところから、複雑な様相を持ち、次のような意見が出されてきている。

その一つは、職能組合論である。JA は農業協同組合なのだから、農協法第1条に規定されているように、農業者による農業振興を目的とした協同組合に純化すべきという意見である。そして、この意見は、極論すれば、事業についても農産物の販売や生産資材の購買に特化し、信用・共済事業は分離すべきだという意見になる。

もう一つは、地域協同組合論である。この意見は、総合 JA は、農協法第10条第1項により、さまざまな事業を行っており、もはや農業者のみによって組織され、農業振興のみ

を行う存在とはいえない。したがって、農協法第1条を改正して農業者のみならず地域住民を包含した組織にし、農業振興のみならず、地域振興・地域貢献を行う地域協同組合に衣替えすべきであると言うものである<sup>5)</sup>。

さらにもう一つは、現在の法制度を認可主義・許可主義から準則主義に変更し、統一協同組合法をつくるべしという意見である。現行のJAの事業は、事業の細部にわたって農協法で規定されており、これは、自由な協同組合の活動を束縛するものだ。したがって、準則主義によって協同組合運営の基本を統一協同組合法で規定し、具体的な事業は、それぞれの協同組合の自由裁量に任せるべきとするものである<sup>6)</sup>。先ほどのトンプソン・モデルの説明からすると、テクニカル・コアたる協同活動の運営原則を統一協同組合法制で規定し、ドメインたる事業領域はそれぞれの協同組合に任せればよいということになる。

これらの意見は、いずれも、将来の総合JAの法制度を考えるにあたっての視座を与えるものであり、このうちトンプソン・モデルを援用した総合JAの説明によれば、統一協同組合法制が論理的な整合性をもつ。しかし、現実には縦割行政を変更することは不可能に近く、実現性は乏しい。したがって論理的な考察とあわせ、地域における総合JAの活動実態を十分に踏まえた議論が必要である。

今一つは、行政との関連である。JAの行政面におけるカウンターパートは、いうまでもなく、農水省である。したがって、農水省が持つ組織としての基本的性格について考えておくことが重要である。このことについて、前に述べたトンプソン・モデルに基づいて考えてみるとどうなるであろうか。農水省のテクニカル・コアとドメインはどのように説明できるのか。この点については、農水省のテクニカル・コアは、官僚制であり、ドメインは、農業振興、漁業振興、林業の振興であると考えられる。このように考えると、JAと農水省は、ドメインとして、農業振興という共通項を持つが、テクニカル・コアとしての組織の本質は、JAが協同活動であるのに対して、農水省は官僚制というように全く違う内容を持つことが分かる。官僚制をその組織面からみれば、その本質は、権限・階層・専門性・文書主義の原則に基づく、上意下達の機械的組織である。したがって、官僚組織は強力な縦割り構造を持つ組織である。この点については、JAとしてよく考えておくことが重要である。なぜなら、JAは、その本質において組合員の協同活動であり、協同活動は、本来、横の広がり人間関係において構築されるもので、NPO活動や近年注目されているソーシャルキャピタルなども、人間の協同活動であり、ネットワーク型の地域の横のつながりの原理に基づくものである。総合JAが行う農業振興についても、一つの業態としての捉え方もできるが、その多くは、国民的課題として認識し解決すべき問題である。したがって、タテの官僚組織に対して、常に、ヨコの関係の自主的な協同組合として



の視点を持って、活動展開を行っていくことが重要である。とくに、農業問題が、国民的課題としての広がりを持たれる一方で、主務省である農水省の権限・役割は、縮小の一途を辿っている。こうした状況の中では、農水省のみならず、環境省、国土交通省、厚生労働省、文部科学省等の関係省庁と連携した運動の取り組みが不可欠になってくる。

## 2. 協同活動と協同組合原則

協同活動については、人類は有史以前から協同活動を行ってきたといえる。また、人間以外の生物も広い意味では、あらゆる面で協同活動を行っているとも考えらる。それは、人間を含むあらゆる生物は、お互いに助け合って、あるいは、生物連鎖の中で生きているからである。そうした意味からは人間社会の歴史は、協同活動の歴史ともいえる。

このような人間の協同活動の歴史は、資本主義社会の時代を迎えて大きな転機を迎える。その契機となったのは、英国におけるロッチデール公正先駆者組合の誕生（1844年）である。彼らは、後にロッチデール原則と呼ばれる次のような内容を組合の運営原則とした。①組合員一人一票の議決権、②組合員の出資による運営、③出資金への配当制限、④利用高配当、⑤市価販売、⑥現金売り、⑦良品質と正確な量目供給、⑧政治的・宗教的中立、⑨組合員教育がそれである。この原則は、その後、資本主義社会における矛盾を是正するための、非営利・人的結合などの普遍的な協同組合の運営原則として定着していくことになる。これは、トンプソン・モデルによる経営学の組織論の観点から言えば、協同活動は、協同組合運営原則という普遍的な原則をつくりあげ、それが組織に定着することによって協同組合という組織としてのテクニカル・コアを獲得することになったと理解することができる。協同組合は、協同組合原則という組織としてのテクニカル・コアを獲得することによってはじめて、資本主義社会において、その矛盾を是正する社会的存在として、永続的に存続できるギャランティー（保証・お墨付き）を獲得したのである。

今日、協同組合は非営利セクターとして、営利セクター、公的セクターとならぶ大きな存在として社会的に認知されてきており、各国の法制度の上位に位置し法制度の内容そのものを形成している。したがって、組織のテクニカル・コアとしての協同組合の運営原則は、協同組合の存続にとってその死命を制する重大な意味合いを持っており、その取り扱いには慎重な態度が求められる。なぜなら、テクニカル・コアはその組織存続の必要条件であり、この部分の変更は、ドメインの変更と比べ組織そのものに直接に影響を与え、その心臓部を直撃するからである。協同組合とは何か、一般の企業と比べてどこが違うのか、どこに存在意義があるのか等について、常に議論が行われなければならない理由は、ここにある。

協同組合原則は、時代の転換期によって慎重な検討が加えられ、数次の改定を経て今日に至っている。主な改定は、①資本主義が世界を一巡した時（1895年第1回ICA大会）、②ファシズムの台頭と統制経済の進展（1937年パリ大会）、③社会主義の進出、高度経済成長と多国籍企業の脅威（1966年ウィーン大会）、④社会主義体制が崩壊しグローバル化、インターネットが進んだ時期（1995年ICA創立100周年記念大会）で行われている。

### 3. 組織と事業とマネジメント

総合JAの本質は協同活動であるということに関連し、総合JAにおいてよく使われる、「組織」、「事業」、「経営」について、どのように考えればいいのかについて述べる。

この点について、協同組合における組織活動（ここでは、組織活動を組合員の協同活動の意味で使う）は、事業活動と両輪をなす活動であるが、両者は、対極の概念ではなく、一体のものとして捉えることが重要である。組織活動と事業活動の関係について言えば、組織活動は、事業をつくりだし、かつ、事業として継続させていくことをサポートし、かつ、活性化していく。組織活動は、事業をつくりだす源であり、継続の力である。それゆえ、組織活動は、事業活動より上位に立つ活動である。組織活動なくして事業は生まれず、協同組合は、事業活動のみでは存続が危うくなる。この意味から、組織戦略は、総合JAの戦略展開において、その最上位に置かれるものである。

次に、マネジメントについて考える。バーナードによれば、組織は、「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」であり、これを運営・管理するのがマネジメントである。これをJA組織にあてはめれば、JAの協同活動と事業活動を運営・管理するのがマネジメントである。

組合員は、協同活動を通じて、必要に応じて事業をつくりだし、この協同活動と事業活動をゴーイング・コンサーン（継続企業）として保障していくものがマネジメントである。そして、協同活動の運営がマネジメントの中に入るのが協同組合の特徴である。総合JAにおけるマネジメントとは、組合員の協同活動・事業活動の請負であり、JA活動のリーダーはそのコンダクター（指揮者）なのである。

付言すれば、マネジメントはあらゆる組織について、必要不可欠なものである。NPO法人や集落営農についてもマネジメントは必要不可欠なものである。これらの組織についてマネジメントが確立していかなければ、活動の存続は不可能であるし、社会的役割を發揮していくこともできない。マネジメントは組織の種類・大小を問わず、組織が存続していくための基礎的要件なのである。

以上のように、JAにとって、事業活動を保障するのが協同活動であり、協同活動と

事業活動を継続していくものがマネジメントであるが、中でも、協同活動はその根幹になるものである。協同活動から離れた事業活動はありえず、協同活動から離れたマネジメントは、ありえない。事業活動やマネジメントが組織活動から遊離していけば、協同組合の活動は活力を失い、死滅していくであろう。

#### 注

- 1) 総合JAとは、現在の農水省の定義では、信用事業をあわせ行う農協のことを言う。わが国初の協同組合法である産業組合法では、その第1次の改正（1906年）で、信用事業の兼営を認めた。その後、産業組合は、信用、生産、販売、購買の四種経営組合として、急速に発展してきた。戦後の農協法（1948年）でも、信用事業の兼営が認められ現在に至っている。協同組合で信用事業の兼営が認められているのは、JAのほかに、漁協がある。
- 2) 古くからある、総合JAについての「職能組合論」、「地域協同組合論」は、その典型的な例である。この点については、福岡莞爾著（2007）『なぜ総合JAでなければならないか』全国協同出版、を参照のこと。
- 3) 現行の農協法第1条による法律の目的は、「この法律は、農業者の協同組織の発達を促進することにより、農業生産力の増進及び農業者の経済的社会的地位の向上を図り、もって国民経済の発展に寄与することを目的とする」となっている。
- 4) 農協法第10条第1項では、営農指導、信用、購買、利用、農業生産関連、販売、加工、共済、厚生、高齢者福祉、宅地供給、生活指導、旅行等実に多様な事業が規定されている。
- 5) ①職能組合論については、佐伯尚美（1993）『農協改革』家の光協会、②地域協同組合論については、鈴木博編（1983）『農協の准組員問題』全国協同出版、③生産者と消費者が連携した協同組合については、河野直践（1998）『産消混合型協同組合』日本経済評論社。
- 6) 統一協同組合法は、炭本昌哉（1999）『デフレ・自由化時代の協同組合』財団法人農林統計協会。