

# 准組合員問題の諸相 — J A人づくり研究会

2018年5月16日 広島大学 小林

# 准組合員“問題”の立ち位置

## 外側と内側の両面からアプローチ

### • 外側からの准組合員問題

→規制改革会議（規制改革推進会議）の提言＝「准組合員の事業利用規制を2分の1に規制」

### • その狙いは、農協改革のバスター条件

→2014年の農協改革では、中央会制度＋公認会計士監査とのバスター

→2016年の全農改革では、信用事業譲渡（代理店化）とのバスター

### • 准組合員問題は、農協改革を進めるためのエンジン

→最終的には信用事業分離

### • 内側の准組合員問題

→パンドラの箱としての准組合員問題

① 信用事業の外延的拡大⇔ J Aの経営基盤

② 員外利用規制の法令遵守→准組合員の著しい増加

③ 第一世代のリタイア＋農業環境の変化の中での正組合員資格の問題

### • 学問的にもパンドラの箱

→地域組合・職能組合の論争

＝論点が J Aのあり方論へ

＝現実的な対応に向けた議論を阻害してきた？

# 農協改革の中での准組合員“問題”

## 笛ふけど踊らず→踊り手は理解していない

- J A 自己改革の中での准組合員“問題”

表側：農業者の所得増大

→農業改革に表側を合わせる

裏側：総合事業の堅持

→准組合員制度の維持＝経営基盤（総合事業の堅持）

- 系統組織の変更を受け入れることができても、J A の経営基盤を譲ることはできない→全組合員調査へ

- 多くの J A 関係者の勘違い

「農協改革さえ無くなれば、准組合員制度は問題ないのではないか？」

「農協改革の焦点は経済事業改革であり、全農の問題ではないか？」

「信用事業譲渡の問題は農協解体の動きであり、准組合員への対応とは違うのではないか、中金の対応次第だ？」

- 協同組合としての准組合員問題を見失っている現状

# J Aグループの准組合員“問題”

## 系統組織の問題とJ Aの問題の乖離

### • 信用事業系統

- ✓ 准組合員の事業利用規制or信用事業譲渡（代理店化）
- ✓ 事業基盤拡充（市場競争力確保）としての准組合員の位置づけ
- ✓ 地域金融市場の縮小化で、安い調達コスト＝競争力の源泉
- ✓ 市場拡大のための妨げ（事業推進の妨げ）となることには及び腰＋リテール機能がない農林中金

※ただし、金融事業であるため、霞が関には逆らうことはできない。

### • 共済事業系統

- ✓ 公には、准組合員の事業利用の割合は低いと判断（短期共済の伸び＝少額×人数＜正組合員中心の長期共済）
- ✓ 既に事実上の代理店化であるとの認識＋「共済」そのものは俎上に載せにくい実態（公務員共済、全労済など日本の仕組み）
- ✓ ただし、ブラックボックスも存在する？

### • 経済事業系統

- ✓ 感度は全くなく、よそ事。

# J Aの准組合員“問題” ①実態

## 一括りでは議論できない准組合員

- **農村地域（産地）のJ Aと小規模J A**

- 准組合員比率が低いor多くの准組合員が地域住民

- **コメ兼業地帯のJ A**

- 准組合員比率が高い＋一定の割合の准組合員が地域住民（顔見知り）

- **中山間地域のJ A**

- 准組合員比率が高くなりつつある＋一定の割合の准組合員が地域住民

- **都市近郊地帯のJ A**

- 圧倒的大多數の准組合員

- **大都市地域のJ A**

- 大多數の准組合員

- **広域合併J A**

- 管内の地域差が大きく、准組合員の様態も様々

- **北海道のJ A**

- 生活インフラ利用の大多數の准組合員

# J Aの准組合員“問題”②課題

## 課題認識に格差、対応策はなす術なし？

課題認識が必要なJ A

### 農村地域のJ Aと小規模J A

→それは都市的地帯のJ Aの問題だ！俺達には関係ない。

### コメ兼業地帯のJ A

→多くのJ Aで課題認識なし。あくまで正組合員への対応。

### 中山間地域のJ A

→課題認識にJ A間で大きな差。経営基盤が信用事業に傾斜しているJ Aほど課題認識がある。

→共済事業に傾斜しているJ Aは課題認識が低い傾向。

※いずれにせよ、手付かずの状態。

### 都市近郊地帯のJ A

→多くのJ Aで信用事業が偉業基盤であるため、強い課題認識を持つ。

→対応を検討するも圧倒的多数の准組合員の前になす術なし。

### 大都市地域のJ A

→強固な正組合員組織の存在「おらが農協、おらが組織」。このため准組合員に手が付けられない。

### 広域合併J A

→管内の地域差が大きく、准組合員の様態も様々。課題認識はあるものの、管内地域差の前になす術なし。

### 北海道のJ A

→??

なす術なしのJ A

- 実態に限らず、課題認識においてもJ A間の格差は大きい。
- 課題認識があれど、手付かずのJ A、なす術がないJ Aが多い。

# J Aの准組合員への“対応”①

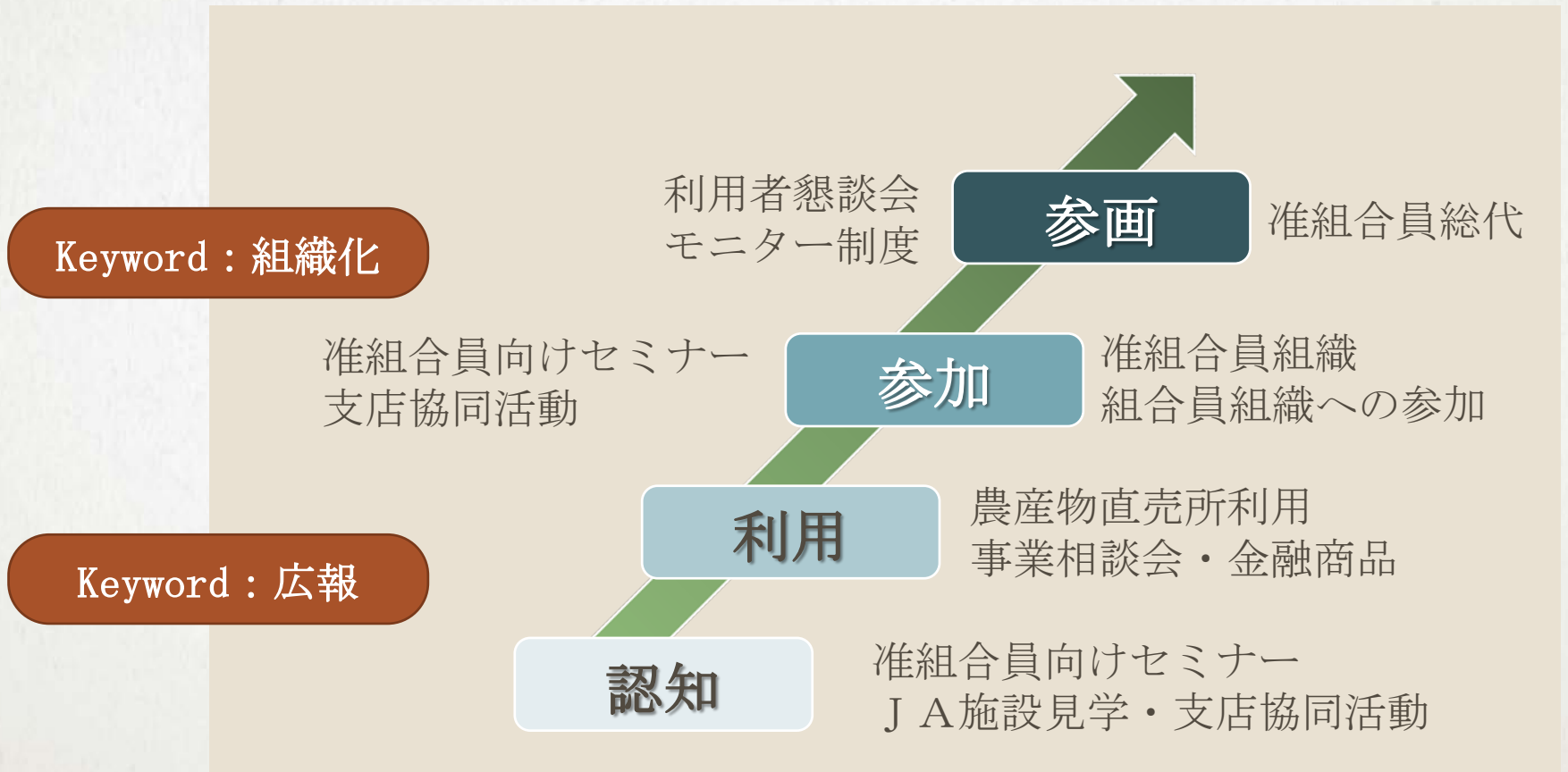
## いくつかのトップランナーの動向

- J A福岡市、J Aはだのの取り組み  
→准組合員向けセミナー、准組合員の組織参加・意思反映
- J A横浜、J A湘南の取り組み  
→地域に居住する准組合員を積極的に位置づけ
- J A京都にのくにの取り組み  
→准組合員の意思反映機会の制度化（准組合員総代）
- J Aふくしま未来の取り組み  
→総合ポイント制度（直売所）の活用・ステージアップ戦略
- J A兵庫南の取り組み  
→ワークショップ型の利用者懇談会（意思反映）

# J Aの准組合員への“対応”②

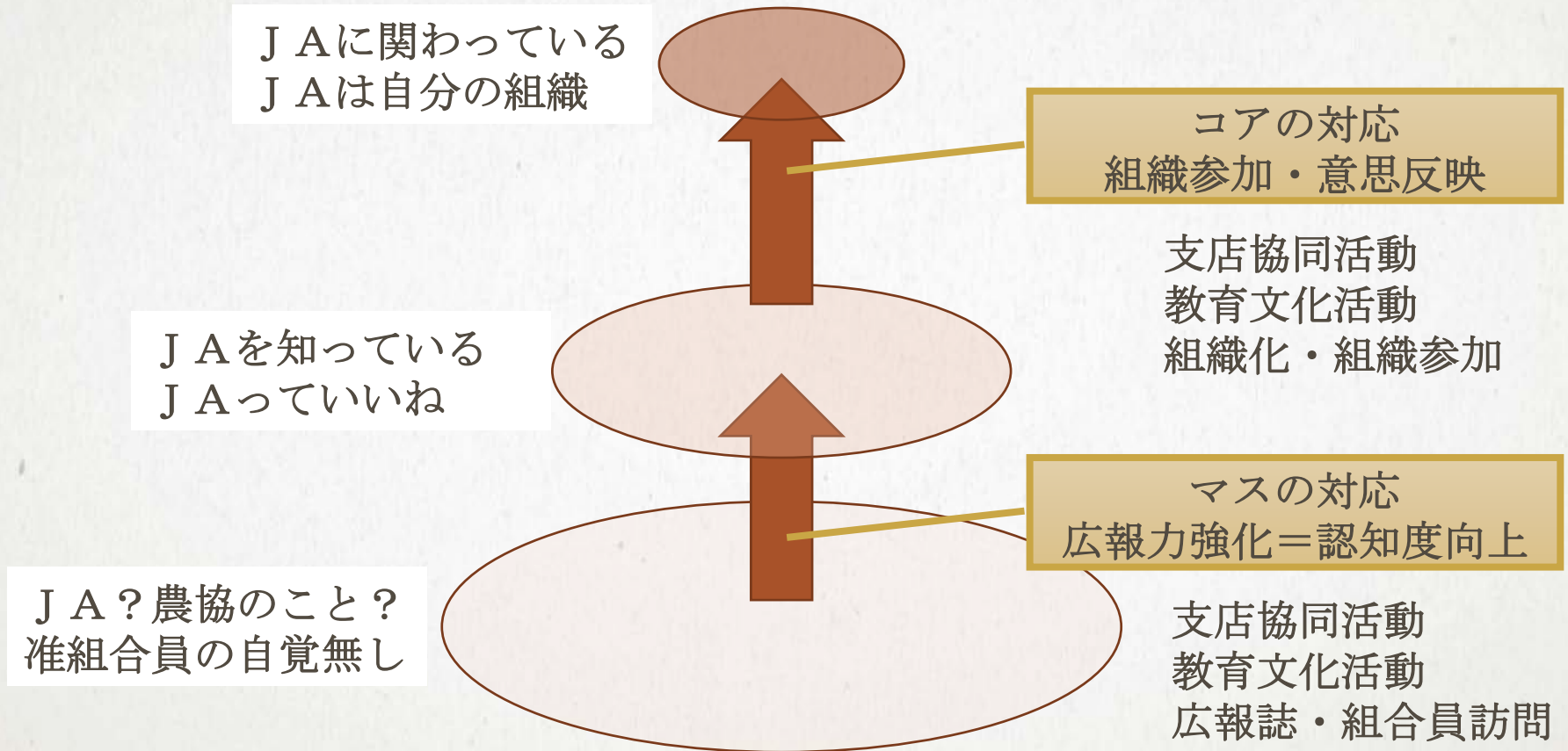
## 先進事例から見えてきた2つのキーワード

組合員のJ Aへの関わり方のステージ（アクティブメンバーシップ）





# J Aの准組合員への“対応”③ マスの対応と、コアの対応（模式化）



# J Aの准組合員への“対応”③

## マスの対応と、コアの対応（課題整理）

- 共通すること

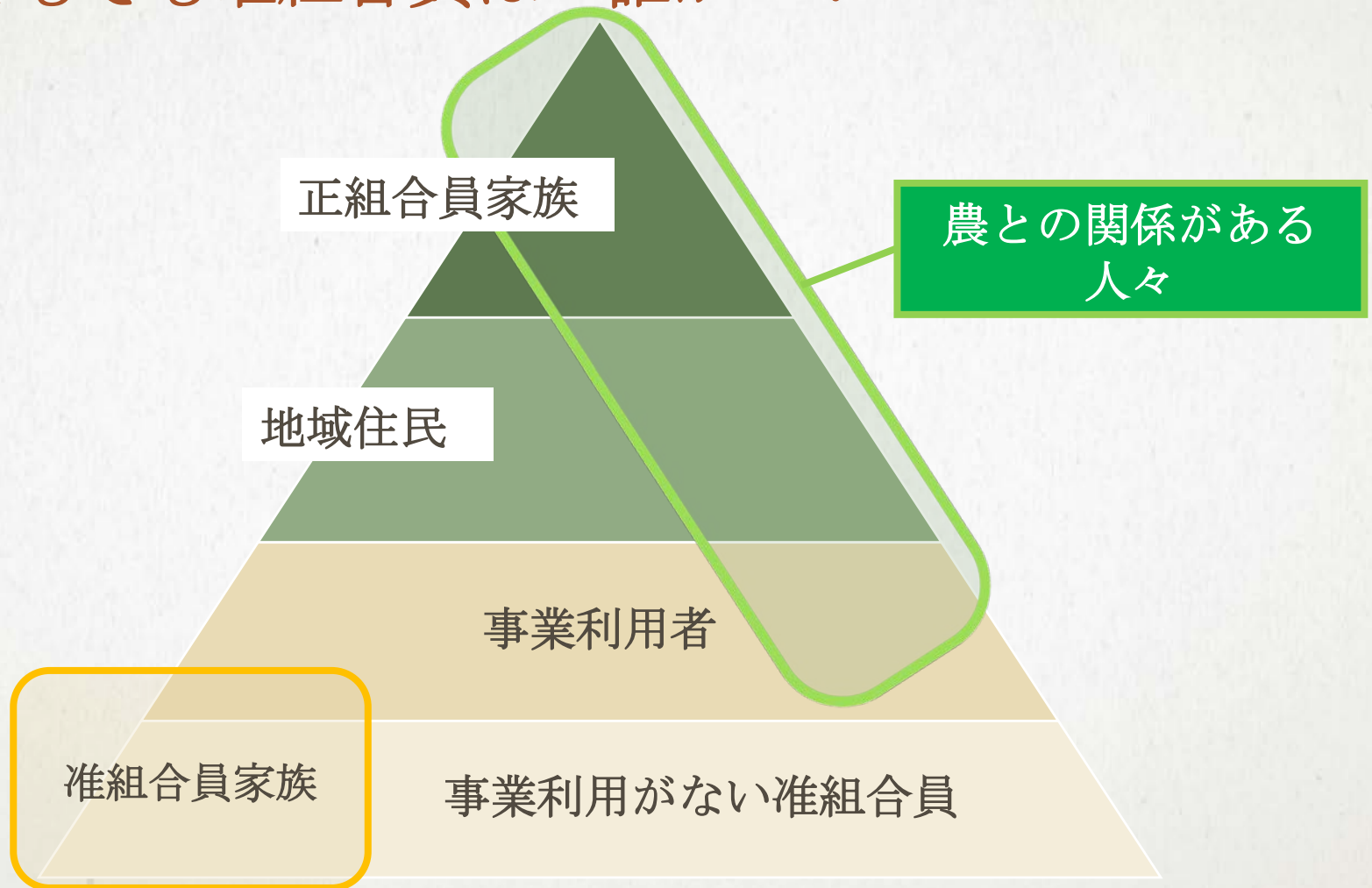
- ✓ マス対応（J Aを知ってもらおう）から、コア対応（J Aに積極的に関わる）への意識的なステップアップ。
- ✓ 具体的には、広報力アップと組合員の組織化が鍵。
- ✓ 支店協同活動や教育文化活動が効果的である。ただし、ステップアップを意識すること。

- 明らかになった課題

- ✓ マスの組合員への対応は個別対応ができない。
- ✓ マスの組合員への対応の広報コスト（資金量が限られるJ Aでは広報コストが低い）、経営資源の分配。
- ✓ 支店協同活動や教育文化活動の意義（特にマス対応の効果）が、役職員に理解されていない。
- ✓ 農村地域や大都市地域のJ Aでは、そもそも准組合員の意思反映機会すらタブー視されていないか？特にコアの対応。

# J Aの准組合員への“対応”④

## そもそも准組合員は“誰か”？



# J Aの准組合員への“対応”⑤

## ようやく始まった准組合員像へのアプローチ

- J Aなんすん・J Aぎふの取り組み
  - 全組合員調査を契機に、准組合員に実際にアプローチ
  - 個別訪問+データ化、戸別訪問しての限界も？
- 既に事業利用がない准組合員にどう対応するか？
- 員外利用規制の法令遵守に対応するために、無差別に増やした准組合員群
  - 全国的な位置づけは“食の応援団から農の応援団”だが…
  - 個別のJ Aでは、明確な位置づけが必要（農家組合員の家族はサポーターか？主人公では？）
  - 多様な正組合員（販売なし）との違いは？高齢化して次世代に譲った元正組合員は？

# 准組合員“問題”に残る課題 パンドラの箱が開いたことを認識する

- J A トップフォーラムで明らかになったこと  
依然として准組合員問題・農協改革の理解がないトップ
- 准組合員セミナーで明らかになったこと  
最大の課題は、J A 役職員の問題認識・課題認識＝研修の必要性
- 組織基盤強化アンケートで明らかになったこと  
准組合員の多様性と、正組合員の多様性（准組合員問題≠多様な正組合員（販売なし））
- 第28回 J A 全国大会組織協議案で明らかになったこと  
准組合員の意思反映・運営参画の可能性・准組合員総代の可否  
全国段階で認識を共有できるか＝J A の社会的意義の変化

# 准組合員“問題”の間違った認識 認識を改めるところから出発する

✓ 准組合員の事業利用規制は憲法違反である。✕

→ 裁判をやっている間に規制は進む。

✓ 政権が替われれば農協改革も准組合員問題もなくなる。✕

→ 協同組合であることを放棄するのか？ 准組合員は組合員ではないのか？

→ 信用事業兼営は自主自立の組織だからではない。金融事業はグローバルの法規制の下にある。

✓ 准組合員問題は、都市の問題である。✕

→ 准組合員問題は単一JAの問題であると同時に、JA系統の問題であり、存立基盤（制度的位置づけ、経営基盤）に関わる。

→ 広域化が進む中で、都市・地域の問題はより複雑化している。

# 准組合員問題へのアプローチ

## 准組合員問題に戦略的に対応できるか

### 第28回大会組織協議案のスキーム

- 各 J A の准組合員の実態を把握する。

- J A の役職員が准組合員対応の必要性を理解する。

- 各 J A の准組合員の位置づけを明確化する。

- 系統全体の共通の位置づけ

## 組合員の自覚を！

- 准組合員向け広報  
⇒ J A を知ってもらう
- 准組合員訪問  
⇒ 顔が見える関係を築く

## 参加の場を拡げる

- 准組合員向け広報  
⇒ 事業を知ってもらう  
⇒ 活動を知ってもらう
- 活動の参加  
⇒ 星の数ほど活動を！  
⇒ ニーズにあった活動を！  
⇒ 参加しやすい活動を！  
⇒ 参加しやすい組織を！

## J A 運営に参画！

- 准組合員の運営参画  
最初は柔らかい参画  
↓  
徐々に仕組みへ
- 柔らかい参画  
⇒ モニター制度  
⇒ 利用者懇談会・勉強会
- 仕組み  
⇒ 支店運営委員  
⇒ 准組合員総代など

系統各段階による支援策・スキームの確立

## 大澤農林水産省経営局長コメント（農業協同組合新聞より転載）

准組合員の問題については今の法律上、事業利用は員外利用ではないわけですが、各農協において准組合員とはどういう位置づけなのか、イメージがあるはずだと思います。協同組合としての自己改革に取り組んでいるわけですから、まずは各農協の側から、私たちは准組合員はこうあるべきだと考えているという意見をうかがいたいというのが本音中の本音です。

法制度について、今のままであるべきだとか、ここを変えるべきだという議論にすぐ行くのではなくて、組合運動のなかで准組合員をどう位置づけるのか、その意見を謙虚にうかがうことから始めるべきではないかと考えています。

制度を変える、変えないという議論をまず封印して、どういう位置づけなのかを議論をする。位置づけをした後には、では准組合員からどのように意見を聞くのか、あるいは聞かないのか、どういう事業にどの程度准組合員が参加していくのか、意思反映はどうしていくかという議論になっていくと思います。

単に正組合員の事業を利用させるということであれば、協同組合一般の原則からは員外利用の制限があるということになります。しかし、今はそうではない仕組みとして准組合員制度があるわけですから、それについてもう一回、根底から考え直し、どういう位置づけなのかということについて、改めて社会に提案していただきたい。政府としては准組合員の利用状況についての調査は粛々とやっていくということになりますが、准組合員の位置づけということについてはまず農協の方々の意見を聞くということだと思っています。自分たちで考えて提案をしてほしいということです。

出展： [HTTP://WWW.JACOM.OR.JP/NOUKYO/TOKUSYU/2018/02/180216-34640.PHP](http://www.jacom.or.jp/noukyo/tokusyu/2018/02/180216-34640.php)

ご清聴、ありがとうございました。