

# 北海道の農協に期待すること

## —協同の現場からの情報発信を—

秋田県立大学 生物資源科学部

准教授 林 芙 俊

当研究所は今年一二月に設立三〇年の節目を迎えます。これまでの歴史を踏まえ、地域農業の振興に資する調査・研究に、一層気を引き締めて取り組むことが求められます。そこで今年度は、研究者の方々から、次の一〇年に向けて北海道の農業・農村やJA、当研究所などに対する提言やメッセージなどをいただきます。

筆者は、二〇〇〇年から二〇〇八年にかけて北海道大学大学院農学研究科に在籍していた。その間、地域農業研究所の研究事業に参加させていただき、北海道の農協の実態に触れる機会を数多く与えていただいた。

その後、二〇一三年より現在まで秋田県において研究・教育に携わってきたが、そこでの経験を通じて、改めて北海道の農協の優秀さを実感している。北海道と府県では、農協のあり方も大きく異なっているが、それに応じて自分自身の農協についての見方も変化してきていると感じる。

本稿では、筆者が府県での経験を通じて考えた問題点のうち、

情報発信に関わるものについて論じ、この点に関して北海道の農協にどのようなことを期待するのかを記してみたい。

### 一．理念と価値観を競争力とする

株式会社など他の企業形態と比較したときに、農協が協同組合であることの優位性、強みとは何だろうか。

一昔前の専門書では、協同組合では組合員が組織化されているので、事業の計画化が容易であると述べられていた。具体的には、「予約購買」などの事業の仕組みを想定したもののよう

であった。

しかしこれは、ICT（情報通信技術）を活用し高度にシステム化された現代企業のロジスティクスと比較すると、あまりに素朴な発想で、これを協同組合という企業形態に固有の競争力と捉えるのは現実と乖離した認識といわざるをえない。

また、実態面からみて一般企業と大きく異なるのは、組合員と職員の距離の近さ、親密さであろう。一般企業の営業担当が飛び込みで営業活動をおこなう場合、家にあがって話を聞いてもらうだけでも大変な労力を要するが、農協職員の場合、状況は大きく異なるであろう。

こうした違いが生じるのは、農協が特定の地域における特定の人的ネットワークを基盤として設立されているからである。言い換えると、範囲は狭いが関係の深いステークホルダー（利害関係者）を持ったためである。

これと比較すると、企業のステークホルダーは、関係が浅く範囲が広いということが出来る。この場合のステークホルダーには、顧客だけでなくサプライヤーを含めて考えている。すなわち、企業は販売の面でも調達の面でもグローバルに活動することができる。農協の場合は、販売事業においては調達の側面が、購買事業においては「販売」（供給）の側面が、特定の地域に閉じられた世界となっている。

## 林 芙俊（はやし ふとし）氏

（秋田県立大学 生物資源科学部 准教授）

### 【略 歴】

北海道札幌市出身  
2008年北海道大学大学院博士課程修了、  
博士（農学）  
帯広畜産大学研究員を経て、  
2013年10月より現職  
専門分野は農協論、青果物流通  
2020年日本農業市場学会学術賞 受賞



### 【主な著書・論文】

- ・『共販組織とボトムアップ型産地技術マネジメント』  
筑波書房 2019年
- ・『転換期の水田農業 - 稲単作地帯における挑戦 -』  
（共著）農林統計協会 2017年
- ・「酒造好適米流通における直接取引の増加要因  
- 秋田県を事例として -」『農業市場研究』2017年
- ・「畑地型酪農における規模拡大とふん尿処理費用の関係  
- 北海道十勝地域を対象として -」『日本農業経済学会論文集』2013年

農協と企業のこのような相違について、どちらが勝るのか優劣を論じるよりは、それぞれの特性を活かした事業のあり方を追求することが重要である。ただ、組合員との関係性を事業面での強みとしてゆく上で、現在のやり方が本当に望ましいのか、疑問もある。この点については、次節で述べてみたい。

さて、以上のように考えると、協同組合の優位性とはなんだか頼りないものにも思える。これに対して筆者としては、農協の理念や価値観が、人々を惹きつける魅力を持つことにより、新たな競争力が生み出される可能性を主張したいと考えている。競争力というのは例えば、組合員が同じ資材を調達するにしても、商系ではなく農協を選ぶといったことである。当然、価格や品質、利便性で選ばれることが望ましいが、それに加えて農協の理念に共感するから農協を利用する、という理由も付け加わる可能性があるのではないかとということである。

農協の組織外に対しても、農産物の流通において同様の効果が得られることもあるだろうし、わが国の農業に対する理解や支持の高まりという効果ももたらされるかもしれない。これらが「新たな」競争力であると書いたのは、現在ではまだ競争力といえるほどのメリットを發揮できておらず、可能性にとどまっているという認識からである。

もちろん、協同組合が非営利の組織であること、特定の理念や価値観を共有する人々の組織であり、協同組合原則に象徴されるような株式会社とは異なる価値観を有する組織であることは、改めて主張するまでもないことであろう。この『地域と農業』をご覧になる読者層を想定すれば、なおのことである。

しかし、理念や価値観が、協同組合の優位性となりうること

を明確に主張する議論は、今まで少なかったように思う。協同組合が企業とは異なる理念を有するという主張は数多くなされているが、それでは実際に、理念への共感が農協の組合員となった最大の理由だ、という人がどれだけいるだろうか。

ただし、これまでの農協の取り組みに、十分に魅力があり、国民から広く共感を得られるようなものがなかったわけではない。この点については、情報発信のやり方にも問題があったのではないだろうか。

営利企業にも、理念や価値観のようなものを掲げるものはない。その重要性は徐々に高まりつつあるように思われる。長きにわたるグローバル化や新自由主義的な社会の変化のなかで、人々は弱肉強食の世界に疲れている。そうしたなかで、社会の閉塞感を打破するビジョンを求める気持ちも強まっている。

本来であれば協同組合が、そのような人々の思いの受け皿になればよいのだが、現実には企業の動きも目につく。プラットフォームと呼ばれる企業には、イノベーションにより実際に私たちの生活を変化させながら、価値観や理念を掲げるものが見受けられる。Googleの場合、「Don't be evil (悪にならぬ)」もしくは「Do the right thing (正しいことをしよう)」という行動規範を有していると言われている。

Amazonの場合には、「地球上で最もお客様を大切にす  
る企業」を企業理念としている。これはマーケティングのテキ  
ストに書いてあることを強い言葉で述べただけではあるが、理  
念と捉えることも可能である。

実際には、プラットフォームは様々な批判を受けており、  
サービスの利便性は評価されていても、素晴らしい価値観を持つ  
た企業だという評価が定着しているとはいえない。しかし、価  
値観や理念を軸にしたマーケティングにより大きな成功を収め  
る企業が、いずれは出現するのではないだろうか。

実際、一部の分野では、口先だけのスローガンとしての理念  
から、中身をとまなう理念の実践へと深化する兆候も見られる。  
それは、気候変動問題（地球温暖化問題）に関する取り組みで  
ある。近年、この問題を論じるに際して、「気候正義」という  
言葉が使われるようになってきている。CO<sub>2</sub>排出削減と経済成長  
が両立するかという問題をこえて、もはやこのままCO<sub>2</sub>を排  
出し続けることは、将来世代の生存環境を脅かすという不正義  
の問題とみなさざるを得ないところまで深刻化している。

一部の業界では、気候変動問題に本気で取り組む動きが広がっ  
ている。代表的なのは、保険業界である。大規模気象災害が頻  
発するなかで多額の保険金が支払われることを考えれば、この  
業界が気候変動を深刻な脅威と捉えているであろうことは、容

易に想像できる。

金融業界も同様のようである。これまで、気候変動に関する  
国際交渉の盛り上がりに応じて、環境に配慮したグリーン投資  
の一时的なブームが繰り返されてきたが、今後は徐々に定着し  
てゆく流れのようである。企業活動やサプライチェーンがグロ  
バル化すると、世界のどこかで起きた気象災害がビジネス全体  
に及ぼす影響は極めて大きくなる。したがって、この業界にお  
いても気候変動問題に真剣に取り組んでいるかが、重要な投資  
の基準になりつつある。

もちろん、気候変動問題への対処をグローバルな課題として  
取りあげる動きには、政治的あるいはビジネス的な主導権争い  
が絡んでいる。しかし、こうした動きは今後ますます加速して  
ゆくのではないかと考える。

そうしたなかで、あれだけ経済利益を追求することしか考え  
ていなかった日本の企業も、社会的責任をかなり考えるようにな  
った、という評価が取り沙汰される日が、いつかはやってく  
るのではないだろうか。

そのとき、わが国の農協はどのような評価を受けているのだ  
ろうか。企業よりもいち早く社会的な責任を果たしてきた存在  
として、再評価されているだろうか。それとも、相変わらず抵  
抗勢力のように扱われているのだろうか。現在は、後者の状況

へと続く道を辿っているような気がしてならない。

気候変動問題だけでなく、貧困撲滅など人類の抱える多様な問題の解決を包括的にめざす枠組みである「SDGs」（持続可能な開発目標）に注目し、それと協同組合理念との類似性を強調する議論もある。しかし、一部の先進事例を別とすれば、SDGsで掲げられている目標の実現に日々努力しているという農協は少ないであろう。研修会などで農協職員と話をしても、SDGsという言葉も聞いたことがないという方が多いのは、残念なことである。

このような点も少しずつ変えてゆく必要があるが、当面の対応としては、グローバルな問題について、実態のともなわぬ貢献度をアピールしても、成果があがるとは思えない。理念や目標を掲げるだけで評価してくれるほど、広報活動は甘いものではないだろう。

それよりも、農協にはもっと内実をともなう成果をあげてきた、協同の取り組みがあるはずである。ここでは、例として産地形成への取り組みをあげておきたい。グローバルな社会の動きについて述べてきたところから、議論がいきなりスケールダウンするようで恐縮だが、青果物などの産地形成のストーリーは、多くの人々に農協の魅力を訴える材料としては大変有力なものであると考えている。実際のところ、筆者が農協を研究す

る道を志したのは、産地形成に取り組む農家と農協職員の営為に心を動かされたためである。

産地形成というと、平たくいえば野菜農家や果樹農家、あるいは畜産農家がいかに儲けるかという話であり、ビジネスベアの議論で、これまで述べてきた気候変動問題とは大きく異なるように思われるかもしれない。

しかし、逆にそれがよいのである。企業の社会的責任を問う文脈のなかで、企業活動の「本業」とは別のところで慈善事業をするよりも、本業そのものにおける社会貢献を重視すべきことは、常に強調されてきたところである。産地形成は、まさに農協の「本業」の一つであり、北海道の農協の場合には、とくにその側面が強いといえよう。

そして、産地形成の取り組みには、ビジネスベースの動きだけでなく、理念や価値観にもとづく行動も多くみられる。自ラリスクをとって新規作物導入の先例となりつつ、地域の農家をまとめてゆくリーダー農家などの献身的な働きは、相互扶助の理念を体現するものである。それだけではなく、産地形成の取り組みには別の価値観も含まれている。言葉で表現するのは難しいが、地域に根ざした経済活動を発展させようという思いがあるように思われる。ここで「地域に根ざした」というのは、単に地理空間的な位置の問題だけでなく、地域に固有の気候や

風土、文化などの影響を受けつつ事業を展開するということである。

農協のこのような取り組みに、本当に人々を惹きつける魅力があるのだろうか。唐突ではあるがNHKのテレビ番組「プロジェクトX」と、その後継番組である「プロジェクトX」を例にして、この問題をもう少し考えてみたい。

まず、「プロジェクトX」で、私の在住する秋田の企業を取りあげられた回についてみていきたい。その企業は清酒を製造しているが、筆者は放送終了後、たまたまその企業を訪問し経営者にお話しを伺う機会に恵まれた。そこで説明を受けた企業理念は、次のようなものであった。

清酒製造では様々な測定をおこない、得られたデータを製造管理に活用するのが一般的だが、それはマニュアル化につながり製品の個性が失われる。そのため、技術者の感性に全面的に依拠した製造方法を採用しており、それができる社員を自社の競争力の源泉と捉えて大切にしているとのことであった。また、同業他社の多くが首都圏の市場をメインターゲットとするなかで販売は地元中心とし、全国的な流行ではなく地域住民の嗜好に合うものを主力商品としているとのことだった。

その企業の特徴とされている製造技術や、実際に見た製造現場の状況も、このような経営理念を反映しているものであった。

それだけでなく、筆者自身がこの企業の商品を味わった体験とも結びつき、「あの味は、このような経営理念のもとで作られていたのか」と納得させられる思いであった。そして、この経営理念には、農産物の産地形成において見出される、地域に根ざした経済活動をしたという価値観と共通するものを感じた。

その後、改めてこの企業をとりあげた「プロジェクトX」を視聴すると、製造技術の特徴については説明がなされていたが、あとは製造責任者が現場に泊まり込んで熱心に作業するという内容であった。筆者としては、この企業の魅力の根本にはユニークな経営理念があって、新しい製造技術に挑戦したことも、経営理念に裏打ちされてのことであったと理解していたので、それが紹介されないのは残念なことであった。

もうひとつの例として、「プロジェクトX」で、わが国でもっとも成功している小売企業の一つであるセブンイレブンを取りあげた回についても述べておきたい。セブンイレブンにはフランチャイズ加盟店との関係などに批判もあるが、流通に関わる様々なイノベーションを成し遂げてきたことは確かである。

そのセブンイレブンについて番組が取りあげた内容は、日本で事業を展開するために米国企業とライセンス契約を結ぶ際、交渉が難航し苦労したこと、一号店の開店の日に手に汗を握りしめながら初めての来店者を迎えた様子であった。

ここで紹介した二つの例では、それぞれの企業を支える経営理念や、実現したイノベーションの具体的な内容については説明されていない。予備知識のない視聴者に対して、短い放送時間のなかで与える情報としては、これが限界なのかもしれない。しかし、このような内容でも番組は高い視聴率を記録し、視聴者は毎回心を動かされるのである。

これを農協の情報発信と比較してみるとどうだろうか。系統農協の作成するパンフレットや冊子には、農協の理念や、国民に対する食料の安定供給を担っていること、農家と農村の暮らしを守っていることなどが述べられている。

こうした農協の情報発信を見ていて気付くのは、理念を実現させるための並外れた努力や、リスクを引き受けて挑戦する姿勢が描かれていないことである。先にみたテレビ番組では、経営理念やイノベーションの本質についての情報は欠けていたが、こうした人間の姿が描かれていた。それを考えれば、系統農協の発信する情報からは、協同に関わる人間の姿が見えてこないことが問題ではないだろうか。

系統農協もテレビCMを放映することがあるが、背広を着た朴訥そうな職員が登場するなど、「まじめ」というイメージを打ち出そうとしているのが見て取れる。これについても、イメージ戦略として優れているのか疑問に感じることがある。同

じようなイメージ戦略をとっていたのが日本郵便であったが、こちらはキャッチコピーそのものが「バカまじめ」であったから、より露骨であった。郵便事業とは別会社となっているが、グループ企業のひとつであるかんぽ生命において、詐欺まがいの不適切な営業が社会問題となったことを考えると、まじめアピールは何だったのかという気持ちにさせられる。農協においても大小様々な不祥事が多発しており、他人事とは思えない話である。

結局のところ、このようなイメージ戦略に対して筆者が抱いたのは、「まじめさ」というのは、旧態依然とした事業のあり方や、ビジネスセンスの欠如を美化するものにすぎなかったという印象である。

このような情報発信しかできないのも、ある意味やむを得ない面がある。情報発信の多くを担っているのは、中央会や連合会などの全国あるいは県段階の組織である。そうした組織には、実際に農村の現場で産地形成などに取り組んだ経験がある職員は少ないだろう。協同の取り組みについて迫力とリアリティーをもって伝えるためには、実際に活動に取り組んでいる単協レベルからの情報発信に取り組む必要がある。

北海道では、産地形成の取り組みをはじめとして、人を感動させるような地域に根ざした取り組みが数多くあるはずである。



そうした情報を積極的に発信されることを期待したい。

## 二. 組合員志向を徹底させる農協改革のあり方

「農協自主改革」についての情報発信にも、前節で述べたのと同様の問題が見受けられる。よく見受けられるのが、「農産物の販売を強化しました」といった実績のアピールである。しかし、事業の仕組みについて絶えず改善を図るのは当然の取り組みである。どのような変化が改革の名に値する取り組みなのかをよく考え、ささいな変更まで改革実績アピールに用いるのは控えた方がよいのではないだろうか。

筆者は、農協にもっとも必要とされている改革の内容は、組織としての考え方や、組織文化を変革し、組合員志向を深く根付かせることだと考えている。組合員志向というのは、もともと「顧客志向」というマーケティングの用語である。農協においても、農産物の販売先という意味での顧客の満足度を高め、てゆくという意味での顧客志向は、かなり浸透しているという印象をもっている。

しかし、購買事業など組合員が受け手となる事業の場合の「顧客志向」は不十分のようである。ここで、組合員は顧客ではないので、「ここ」では「組合員志向」と言い換えているわけである。

例えば、農家を訪問した際にペットボトルのお茶をいただいで恐縮していると、「農協に入っていると付き合いでこのようなものも買わなければならないからね」ということがあった。お茶をもらった方が必要以上に遠慮しないようにという配慮も含まれていたかもしれないが、これは多くの組合員が感じている実感でもあるのではないだろうか。

このような形で事業を推進できるのは、前節で述べたように、組合員との関係性が狭く深いからである。しかし、買ってくれから売るといふ態度は、組合員志向にもとづく事業のあり方とはいえない。その資材を供給することが、本当に組合員の生活経済の向上に資するのかわという問題を、深く考える必要がある。組合員との関係性に寄りかかった事業のあり方は、農協の持つ強みを活かしているには違いないが、協同組合が本来めざした相互扶助とは、そのようなものではないはずである。長期的にみれば組合員との関係性自体を弱体化させ、将来の事業基盤を損耗させる可能性があるという意味で、永续性を欠く事業のあり方といわざるをえない。

ここで主張したいのは、ただちにこのような資材供給をやめるべきということではない。これまで当然のようにおこなわれてきた事業のやり方を、組合員志向の視点から考え直すことが必要であり、それも個々の事業についてバラバラに検討するの



ではなく、どのような農協をめざすのかと将来ビジョンに結びつける形で展望を描くことが必要である。さらに、そうしたビジョンを十分に組合員や職員に周知し共有することが必要である。

組織文化を改革しても、対外的に何をどう変えたのかを説明するのは難しいように思われるため、改革に取り組んでいることをアピールする材料としては、不向きかもしれない。しかし、それは改革の目的をはき違えた考え方である。

改革というものは、外部からの改革圧力をかわすためにおこなうのではなく、組合員や地域農業のためにおこなうものである。そうであるならば、改革の成果は、まずは組合員に伝わればよいのである。本当に組合員志向が浸透しているならば、それは確実に組合員に認識されるはずであるし、役員員としても、そのような手応えが得られるはずである。

そうなったときには、結果として対外的に誇れるような成果が数多く出ているはずである。組織の根本にふれることなく、改革といえそうな取り組みのリストから出来そうなものを選ぶといったやり方では、真の改革とならないし、前節で述べたような、人々の共感を呼び起こすようなストーリーは生まれないのである。

### 三 おわりに

北海道の農協は、これまで独自の路線を歩んできた側面がある。目立つところでは、ホクレンは全農とは統合せず、農協合併も府県ほどには進んでいないことがあげられる。それは非難されるべきことではなく、自らの進む道を自ら決める協同組合のあり方として、誇るべきことである。

しかし将来的には、制度的な環境が、そうしたあり方を揺るがす可能性もある。JAGグループとしての方針であればともかく、法律には従わざるを得ないからである。例えば農協法に、一定規模以上の農協に対して、上場企業の経営者を経験した人物を理事に加えよ、と定められたらどうなるか、考えてみて欲しい。員外利用規制を人質に改革を迫るようなやり方を見ていると、このような法制度の改正は、非現実的なものとは思えないし、全農に対してはすでにこれに近いことがおこなわれている。本稿で述べてきたような情報発信を怠れば、実態を踏まえないう荒唐無稽な農協批判をとどめることはできず、そうなれば外部から理不尽な改革を強要される可能性は高まる。北海道の農協から、人々の共感を呼び起こす協同のストーリーが発信されることを期待したい。