

**問 題** 連合組織の役割の変化に関する記述のうち、〔a〕から〔c〕に当てはまる最も適切な語句はどれか。解答群の①～⑥のなかからそれぞれ一つずつ選びなさい。

J Aをめぐる競争の激化は三段階の系統組織で完結してきたJ A事業の非効率的な部分、特に、タテ（三段階間）とヨコ（事業間）の系統組織間の機能競合と〔a〕という問題を顕在化させるようになった。そこで、J Aは環境変化への対応を連合組織のみに任せず、自らも規模を拡大し、〔b〕できる事業については自ら〔b〕するなどして対応しようとした。こうしたJ Aの対応は、連合組織による〔c〕を縮小させたのである。その結果、一部の事業（業務）では、組織・事業二段階制へと移行することになった。

<解答群>

- ① 調整機能                      ② 採算確保                      ③ 重複投資  
④ リスク負担                      ⑤ 組合員                          ⑥ 代行機能

(24年度・全国統一上級・J A経営管理・農業協同組合論)

1 **解 答** a ③ b ④ c ⑥ (難易

2 度：普通)

3 **解 説** 協同組合の協同組合が連  
4 合組織である。連合組織の役割は次の  
5 3つである。

6 第一は、単位J A機能（業務）の代  
7 行である。この機能は、J Aでも行え  
8 る機能ではあるが、連合組織でより効  
9 率的に行うことのできる機能を連合組  
10 織が単位J Aに代わって行い、その成  
11 果の一部を単位J Aの協力程度に応じ  
12 て分配するというものである。その代  
13 表例として、信用事業における資金運  
14 用があげられる。

15 第二は、単位J A機能（業務）の補  
16 完である。この機能は、単位J Aの零  
17 細な規模では一般に実施することが困  
18 難であり、連合組織ではじめて行うこ  
19 とのできる機能を指している。例えば、

20 大規模な広報・宣伝や、単位 J A では  
21 本来的に担うことができず、連合組織  
22 が必ず担わなければならない監査や経  
23 営指導などもこの区分に入る。

24 第三は、単位 J A 機能（業務）の調  
25 整である。この機能は、単位 J A が組  
26 織力効果や規模の経済効果を追求する  
27 にあたって、単位 J A では本来担えな  
28 い機能（業務）、例えば、会員間の合意  
29 形成や予約購買の注文・集約などを指  
30 している。

31 こうした役割を連合組織がどこまで  
32 担うかについては、第一に、単位 J A  
33 の平均的な事業規模によって規定され  
34 るが、実際には小規模 J A の水準によ  
35 って拘束されがちである。このときの  
36 J A 規模というのは、絶対的規模だけ  
37 ではなく、競争関係にある資本制企業  
38 等との相対的規模も考慮されなければ  
39 ならない。

40 第二に、単位 J A における事業の自  
41 己完結性、ならびにその水準によって  
42 規定される。事業の中にはファーマー  
43 ズマーケットや高齢者福祉事業などの  
44 ように、J A 段階でほぼ完結する事業  
45 もあれば、規模の経済効果が発揮され  
46 やすい信用事業や経済事業のように、  
47 系統三段階、あるいは二段階で完結す  
48 る事業もある。

49 単位 J A の自己完結性の水準は J A  
50 間で格差はあるものの、一般には単位  
51 J A の規模と自己完結性の水準は比例  
52 していると考えられる。したがって、

53 J A合併によって単位 J Aが大規模化  
54 し、事業の自己完結性が高まれば高ま  
55 るほど、連合組織が担うべき役割も変  
56 化すると考えられる。

57 この間の系統組織をめぐる環境変化  
58 としては次の3点があげられる。

59 第一に、J A事業をめぐる競争の激  
60 化である。とりわけ、農産物輸入の自  
61 由化、コメ流通の自由化、金融の自由  
62 化、という3つの自由化は、制度によ  
63 って優遇されてきた J A事業をめぐる  
64 競争を激化させてきた。

65 第二に、組合員の経済的性格の変化  
66 に伴う J Aの事業領域の変化である。  
67 組合員の経済的性格が脱農業の傾向を  
68 強めたために、営農事業に比して、金  
69 融・共済事業を含む生活関連事業に対  
70 する重要性が増加した。

71 第三に、J A合併の進展である。1  
72 県1 J Aなど、大規模 J Aの出現によ  
73 り、事業の自己完結性は高まっていつ  
74 た。とはいえ、合併 J Aとして自立・  
75 自走できるまでには、それ相応の時間  
76 がかかり、期待された効果をあげてい  
77 ない J Aも少なくない。

78 こうした状況を反映して、連合組織  
79 自らもより一層の合理化、効率化をす  
80 すめる必要に迫られ、多くの事業部門  
81 で組織・事業二段階制へ移行していつ  
82 た。つまり、J A合併がすすめられる  
83 一方で、県連と全国連との統合がすす  
84 められたのである。

85 競争の激化は、もはや単なる組織・

86 事業改革ではすまない事態を迎えてい  
87 る。現実には起こっていることをみると、  
88 システム稼働上における J A 事業のた  
89 て割りの進化、すなわち単位 J A の主  
90 体性と総合性の欠如となって表れてい  
91 る。これをどう認識し、克服するかが  
92 喫緊の課題である。 いしだまさあき  
(石田正昭)

93

94

95 122 行×17 字

96 (14+1) ×2=30 行

97 122 行−30 行=92 行