

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