

協同組織性と農協改革

長期的環境変化を踏まえて

〔要　　旨〕

- 1 協同組合の強みは、「組合員の利用の結集　いっそう有利な利用条件　組合員満足の向上と利用の一層の結集」という、「協同組合の上昇サイクル」を生み出すところにある。この強みを発揮しつつ農協改革を実践することが重要である。
- 2 戦後創設された農協制度は協同組合の原則をしっかりと組み込んだものになったが、実際の農協は、当時の農業・農政・農村の実態に合わせて、行政および統制経済への依存、農家実行組合等の集落組織を基盤とする、という特徴をもって生み出された。
- 3 発足当初の農協は、行政や集落との緊密な関係の下で、自発的な個人の結合体としての機能が弱くても運営に支障は生じなかった。しかし、農業・農政が統制から自由へと転じ、集落機能も低下するなかにおいては、本来の協同組合としての強みを発揮する取組みが必要であった。マーケットが縮小するなかで農協のシェアの低下がみられる今日、その重要性が増している。
- 4 協同組織性を強化するには、組合員組織の育成強化により組合員と組合の相互関係をよりよいものに高める動きを生み出すこと、組合員満足の向上を柱とする農協運営、協同組織性の発揮を担保する「協同活動のPDCA」が重要である。多くの先進農協の事例は、それが可能であることを示している。

目 次

はじめに

1 農協創設の経緯と協同組織性

(1) 農協の創設まで

(2) 新生農協のスタート

(3) 協同組織としての農協

2 農協と組合員の関係の変化

(1) 農協事業の変化と組合員

(2) 農業集落の変化

(3) 農協の協同組織性をどう評価するか

3 協同組織性を強化するためには

(1) 「新たな職能組合」

(2) 組合員組織と役職員の役割

(3) 協同活動のPDCA

4 協同活動の先進事例

(1) 組合員の組織活動

(2) 組合員満足の追求

(3) 組合員の意向把握

(4) 協同活動の評価・検証

おわりに

はじめに

本年10月に開催される第23回JA全国大会では、「JA改革の断行」が主要なテーマとなる。農協の経営は減収・減益傾向が続いているため、このままでは大きな困難に直面せざるを得ず、農協に求められる本来の機能を発揮することも難しくなる。今後、経済事業改革については、農協段階・連合会段階それぞれの実践事項を明確にして取り組むことになるが、期待される改善効果を着実に実現する取組みが求められる。

ところで、本年3月にとりまとめられた農林水産省の「農協のあり方についての研究会」報告書も農協改革を強く求めるものとなつた。^(注1)この報告は、農協が「組合員のための組織」というよりも「組織のための組織」という色彩を強め、協同組織の原点である組合員メリットに敏感でなくなつた

と指摘した。

この指摘は極めて重要である。農協経営を改善するためには、組合員の信頼を回復し、協同組合本来の強みを発揮することが不可欠であると思うからである。

協同組合の強みはどこにあるのだろうか。第一に、利用の結集をとおした経済的メリットの実現があげられる。協同組合は、ICAの協同組合原則にもあるとおり、「共通の経済的・社会的・文化的なニーズと願望を満たすために」作られた自治的な協同組織である。したがって、組合員の利用面での結集 一層有利な利用条件 組合員満足の向上と利用の一層の結集という、「協同組合の上昇サイクル」とでもいべきよい循環を生み出さなければ存立の意味がない。しかし、現実にはその逆のスパイラルが生じている。

協同組合のもう一つの強みとして今後とくに重要なのは、非営利組織としての特色

を生かし、安全・安心等の非経済的価値・理念にもとづいて消費者と連携をとりやすいという点である。これはまた組合員の経済的メリットにもつながるものであるが、この点についても、農協は改めて信頼回復に取り組むことが課題になっている。

研究会報告には協同組合精神に立つ立場からの批判もあるが、こう考えると、協同組織性の確保と農協改革とは相反するものではなく、同時に追求すべきものである。本稿では、農協はなぜ協同組合の強みを發揮できないのか、農協創設時に立ち返り整理するとともに、事例も交え今後のあり方を考察することしたい。

(注1) 同報告書の評価と問題点については、下記参照。

拙稿(2003a)「『農協改革』に求められるもの」『農林統計調査』2003.6, 16頁。

1 農協創設の経緯と協同組織性

(1) 農協の創設まで

第二次世界大戦における敗戦後、わが国農業の改革に向けた最初の動きとなったのが、1945年12月にGHQから日本政府に対して出された指示「農地改革についての連合軍最高司令官覚書」(いわゆる「農民解放指令」^(注2))であった。この覚書は、「全人口の殆ど半分が農耕に従事している国において、長い間農業機構を蝕んで来た甚しい害悪を根絶」することを目的として、不在地主から耕作者への土地所有権の移転をはじめとする農地改革計画、さらには、「非農民的勢力の支配を脱し、日本農民の経済的、

文化的向上に資する農業協同組合運動を助長し奨励する計画」等を提出するよう要求するものであった。

これを受け1946年3月、日本政府からGHQに対し「農地改革計画」が提出された。その農協に関する部分が、農協創設についての日本政府の事実上の第一次案であったが、その内容には、当時の日本側の考え方方が明瞭に表れていて興味深い。この案の特徴をあげれば以下のとおりである。

既存の農業会を改組して農協を設立する。

最末端の組織を集落における農事実行組合とし、市町村農協、都道府県連合会、全国連合会の階層構造を組成する。農協組織の機能として、農事実行組合における生産協同体としての機能を重視する。^(注3)

その後、1947年8月に農協法案が国会に提出されるまで約1年半にわたり農林省とGHQの間で折衝が行われ、日の目をみなかつた法案も確認できるだけで8次案にまで及んでいる。この間、法案の内容は、次第に鮮明になっていったGHQの考え方沿って大きく変わり、加入脱退の自由、一人一票制、出資配当の制限、教育の促進等、協同組合の基本的な原則が織り込まれた。一方農業会は解体することとされ、また農事実行組合も、戦前の統制組織否定方針のもとに、農協の組織としては認められなかった。

(注2) 小倉武一・打越顯太郎監修(1961)『農協法の成立過程』協同組合経営研究所

なお、本書は農協法成立前後の関連文書を豊富に収録しており、本稿では、当時の資料は本書所載のものを参照した。

(注3) 小倉・打越(1961)所載の池田俊也氏の資料解説(333頁)によれば、当時の農林省には、日本農業の生産性を高めるには、生産協同体の要素を協同組合に取り入れ、そのためには組合法のなかに強制的要素を取り入れる必要があるとの考えが根強かったとされる。その基盤的組織として、農事実行組合が想定されたものと思われる。

(2) 新生農協のスタート

農協法の成立後も、自由で民主的な協同組合の実現を図るGHQの監督は徹底していた。GHQの強い指示で、リーフレット「農業協同組合のいろは」(1947.12農林省作成)600万部が全農家に配布されるとともに、農業会解散準備総会が開かれて農業会の解散と農協設立についての説明が行われた。そして、これらが完了するまでは官公吏や農業会役員が農協設立運動に関係しないこととされ、商工業者や地主的旧勢力による「非農民的支配」の排除が企図された。

このようなGHQの姿勢の背景には、比較的少人数の自発的な個人の集合体としての協同組合のイメージがあったと思われる。しかし、実際の農協設立過程は、やや異なった様相を呈していた。

農協の設立は全国一斉に急速にすすめられ、出資組合数は、農業会が法定解散する1949年8月には15,341に達し、ほとんど全市町村に出資農協が設立された。都道府県および全国連合会もスムーズに設立され、農業会の資産が農協に移譲されるとともに農業会の職員のほとんどすべてが農協また

(注4) は連合会に引き継がれた。また、農家実行組合も引き続き農村において大きな役割を發揮し続けた。

しかし、農地改革によって農村は大きく変わっており、新しくできた農協は、以前の農業会とは明らかに性格の異なるものであった。結果として、農協は新しい農村の現実に適合した形でスタートしたということができる。

(注4) 満川元親(1972)『戦後農業団体発展史』明文書房

(3) 協同組織としての農協

こうして発足した農協については、「上から作られた」協同組合であるとの指摘が古くから行われてきた。何よりも農林省自らが、昭和32年度農林白書において次のように指摘している。

「戦後の農協は西欧的伝統にもとづく農民による自由な協同組織体として、伝統にたいする革新的な意味をもつものとされたのであったが、現実の農協は、わが国農業団体の伝統のうえにその物心両面の遺産をうけつぎ、戦前ににおける地主中心の組織にたいして、真に耕作農民中心の組織といえないものがあり、かつ、戦時における農業統制機関であった農業会と同様、戦後統制経済のもとにおける物資統制機関として活かされることとなった面が多く、真に革新的な意味をもつに至らなかった。」
(注5)

たしかに、当時の厳しい食料事情の下で米の供出を確保する農協の機能は不可欠であったし、肥料等の配給のパイプとしても重要であった。行政サイドからは、農政執

行の窓口として、市町村単位に設立された農協の存在が必要であった。そして、米の供出割当や農協の事業を遂行するうえで、旧村単位に存在した農家実行組合の機能も欠かせないものであった。一方では自発的な運動体としての農民組合も発展していたが、農村における主導的な役割を獲得するには至らなかった。農協は、制度的な枠組みとしては西欧式の自由な協同組合の原理を内包しつつ、このような当時の農村の実態に合わせて、行政および統制経済への依存、農家実行組合等の集落組織を基盤とする、という特徴をもって生み出された。

(注5) 農林大臣官房企画室(1957)『昭和32年度農林白書』

2 農協と組合員の関係の変化

その後の農協は、組織・事業の全般において大きな変貌を遂げてきたが、その全体像を追跡するのは本稿の目的ではない。ここでは、組合員との関係に焦点をあてつつその変化をみるとこととしたい。

(1) 農協事業の変化と組合員

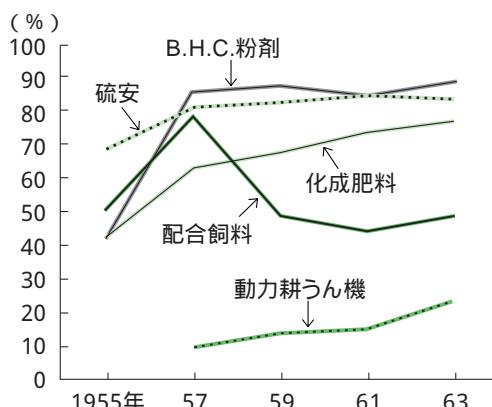
農協は、設立直後から経営的な困難に直面した。「ドッジライン」による不況は農協経営を苦境に立たせ、農協組織の再建整備がすすめられた。

しかし、昭和30年代に入り高度経済成長が始まると、農協事業にもさまざまな変化が生じてくる。農業は、統制色が強く食糧増産が最優先された時代から、商品生産が

拡大し作目も多様化する時代へと変化していった。また、農機具をはじめ生産資材の購入も増加し、農協の購買事業は拡大した。兼業化は農家経済の姿を変えるとともに、農協貯金の増加に寄与した。さらに、1971年に始まる生活基本構想は、農協事業を生活分野にも拡大させていった。

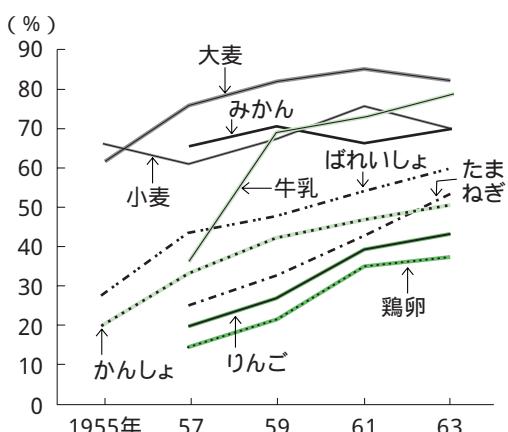
この時期の農家の農協利用状況を示したのが第1、2図である。販売・購買とも、60年前後にはおおむね安定的な利用状況に

第1図 生産資材購入の農協利用率



資料 農林水産省「農家の農協利用に関する統計」

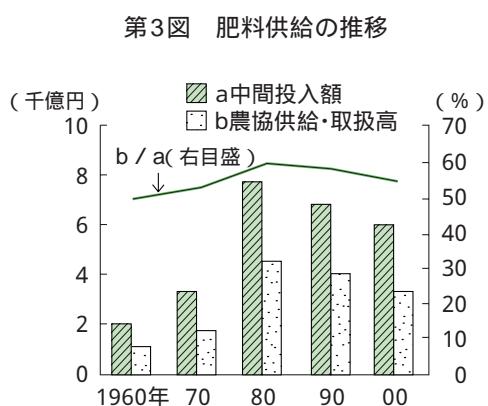
第2図 農産物販売の農協利用率



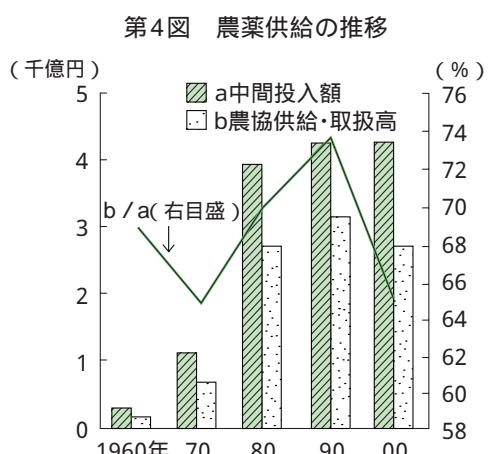
資料 第1図に同じ

達したことがうかがえる。ただし、農機具や配合飼料等新しい品目の農協利用率は低く、また販売面でも、鶏卵、りんご等、極度に農協利用率の低い品目のあることが目につく。よく指摘されるように、統制的色彩の強かった品目は高い利用率を維持したが、新しく登場した品目や市場経済に深く取り込まれた品目の農協利用率は比較的低かった。

次に、農家の農協利用がその後どう推移してきたのかを、購買品についてみてみよ

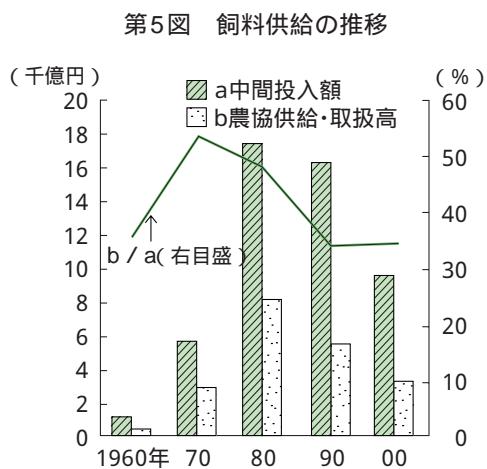


資料 農林水産省「農業・食料関連産業の経済計算」「総合農協統計表」
(注) 専門農協はデータの制約上含まれていないが大勢に影響はない。

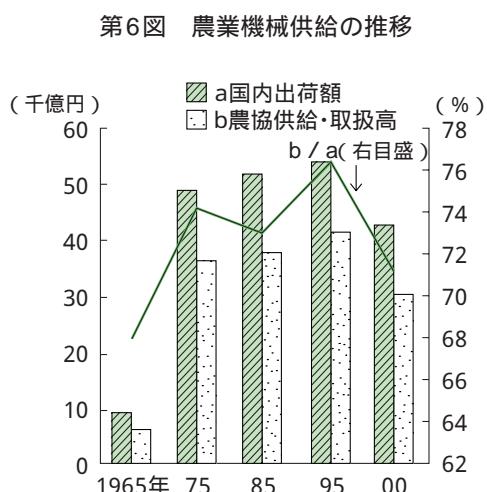


資料(注)とも第3図に同じ

う。第3～6図は、主要資材について農業部門への投入額と総合農協の取扱額を表したものである（農業機械は出荷額との比較）。全体的な傾向として、80年から90年ごろを境に投入額自体が減少に転ずるとともに、農協取扱いのシェアもまた上昇から低下へと変化している。すなわち、現在目立つ経済事業の取扱高の縮小は、マーケット全体が縮小するなかで農家の農協利用率も低下するという、二重の要因から生じているこ



資料(注)とも第3図に同じ



資料(注)とも第3図に同じ

とが推定される。

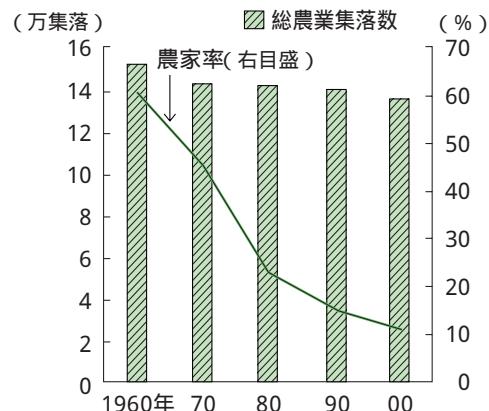
このような農協利用状況の変化をどう見るべきかは、後に本章(3)でもうすこし詳しく述べることしたい。

(2) 農業集落の変化

高度経済成長は、農村から都市への大量の人口移動をもたらした。わが国の総人口に占める郡部人口の割合は、農協創設直後の1950年には62.7%であったが、60年には36.7%に、00年には21.3%に低下した。

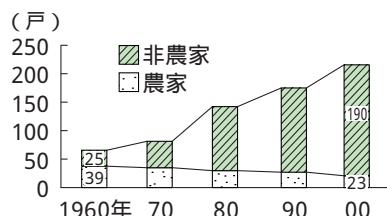
このような人口の流動化は、農業集落の姿を大きく変えた。総農業集落数の減少が続くながで（第7図）、農業集落における

第7図 総農業集落数および農家率



資料 農林水産省「世界農林業センサス」

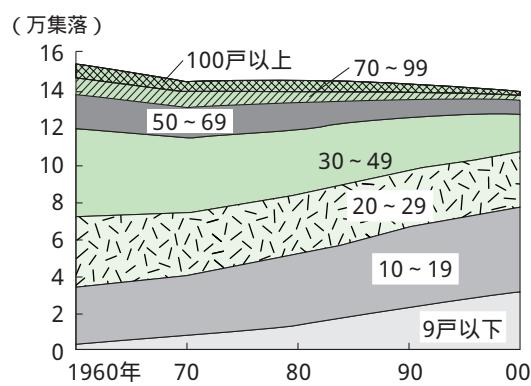
第8図 1農業集落当たり平均戸数



資料 第7図に同じ

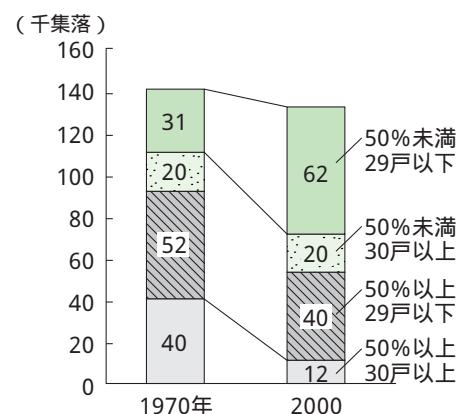
非農家の増加が著しい（第8図）。また、農家数の少ない集落が増加し、まとまった農家数のある集落は大きく減少した（第9図）。この結果、「農家率が高く農家数も多い」集落は急速に減少し、農家率の低い集落が大半を占めるに至った（第10図）。また、農家率が高く農家数が少ない集落はかなり残っているが（同図）、これらは集落機能の維持に問題ができる懸念が大きい集落といえる。このなかで、実行組合のない農

第9図 農家数規模別農業集落数



資料 第7図に同じ

第10図 農家率・農家数規模別農業集落数



資料 第7図に同じ

業集落数は70年の9,472集落から00年には28,265集落に増加している。

集落機能の低下をもたらすものは、混住化だけではない。協同組合経営研究所が1957年度に大阪府下で実施した調査の報告書は、たまねぎの商品生産が展開されるなかで集落機能が低下していく実態を活写している。^(注6) 集落には「行政の末端組織としての機能、農協の連絡組織、農業の生産組織、農村の社会生活の基本組織」の役割があるが、その長であり上層農家の名誉職であった実行組合長になり手がいなくなつた。それは、米の供出・予約推進等「嫌われる」仕事が多いことに加え、商品生産の浸透に伴い、雑用に時間をとられることが経済的にもつらくなつたためである。また、集落単位での共同出荷や技術研究の意味の低下もあった。その結果、集落は「生活圏の中で、階層的矛盾のない面、共通する生活面、すなわち衛生、みぞさらえ、冠婚葬祭、共同粉摺り等の面だけで」残り、「とくに経済の基本面ではなくずれつつある」としている。

集落の機能は、その置かれた条件に応じてさまざまな形をとりつつ、大きく変化し弱体化してきた。

(注6) 協同組合経営研究所(1958)『単位農協における組合員組織』(石見論文10頁参照)

(3) 農協の協同組織性をどう評価するか
発足時の農協はすでにみたとおり、統制経済的色彩が強いなかで、行政や農業集落の機能と密接不可分な関係にあった。逆にいえば、自発的な個人の結合体としての機

能が弱くても組合運営に支障が生じることは少なかったといえる。

ところがその後、米に典型的にみられるよう農政は統制から自由化へと変化し、農協と行政の相互依存関係も変化してきた。そのことは、農家と農協を自由な市場競争のなかに送り出すものであった。それは、専業大規模農家と系統外業者とのつながり等に始まり、現在はホームセンターでの農業資材購入が兼業農家の間にも広く浸透するまでになっている。そしてそのなかで、農業集落の機能も変化してきた。本来であれば、このような変化が生じた時にこそ、農協は真の協同組織性の確立に努め、市場競争のなかで協同組合の強みを發揮しながら組合員のニーズを満たし、組合員との信頼関係の強化を図るべきだったのではないか。しかし実際には、農協の事業自体は順調に伸長するなかで、事態は逆の方向に進んでいった。もちろん、全国各地で優れた組合運営の事例が生み出されていることは事実であるが、それは未だ主流になるには至っていない。

しかし、90年代に入って農協事業は停滞へ、部門によっては縮小の過程に入った。これは、先にふれたとおり、全体のマーケットが縮小するなかで組合員の農協への結集が弱まるという、二重の意味で困難な事態である。今こそ、農協の協同組織性を確立・強化し、組合員の結集と組合員満足の向上の上昇スパイラルを現実に生み出していくことが課題になっているのではないだろうか。

3 協同組織性を強化するためには

(1) 「新たな職能組合」

協同組織としての強化を考える場合、まず問題になるのは、どのような構成員によりどのような目的で組織された組合なのかということである。この点に関しては、地域協同組合論をめぐる議論が古くから行われてきた。これについて筆者は、農協が置かれた現実から考えれば、農業を軸とする「新たな職能組合」と位置付けるべきであると考えている。

すなわち、将来の農協の姿を純然たる地域組合として考える場合、地域性だけをキーに金融も含めた広範囲の事業を行う組合は、わが国の実態からみて非現実的であり、その場合は、信用事業分離等、事業別組合化の方向が避けられないのではないか。しかしこのような「総合性」の破壊は、農家経済の実態に適合するものとは思えない。

一方、職能組合として考える場合に問題となるのは、農協の組合員の多くが兼業農家であり、職能組合として機能できるのかということであろう。しかし、これはわが国農業全体についてもいえることである。担い手の育成がすすめられているとはいえ、地域で取り組む集落営農や兼業農家も含めたさまざまな営農の組み合わせによらなければわが国農業の将来は展望できないのが現実である。わが国はこのようなことを背景に、WTO農業交渉においても「多

様な農業の共存」を主張している。わが国では、たとえば農地を委託に出していく定義上は農家に含まれない「土地持ち非農家」も地域農業の存立を支えているのであり、このようなメンバーも当然に取り込んだ「新たな職能組合」としての農協を考えるのが実態に合うように思われる。こういう意味での地域農業に軸足を置き、そのメンバーにとっての経済的文化的ニーズをとらえ実現していくことを考えねばならない。

(2) 組合員組織と役職員の役割

農協創設以来農協の最も基盤となる組織であった農家実行組合は、すでにみたとおり機能の弱体化を招いている。また、これを戦前からの集落組織とだぶらせて「古い」ものとする見方もある。しかし後にみるとおり、この組織をとおして農協の今日的な課題に取り組む農協もある。農家実行組合を含め、営農や組合員の生活実態に合わせた組合員組織の育成強化は、協同組織性を確立するうえで不可欠である。

その際に留意すべきことは、従来の農協の組織活動は、ともすれば農協からの一方的な情報伝達や事業推進の場になりがちであったことである。これからは、組合員のニーズや意向をしっかりととらえ、それを農協運営に生かすことが必要である。それは、単なる「組合員の意向把握」にとどまるものではなく、組合と組合員の間のこのようなやりとりをとおして相互の関係をさらによい関係に高めること、冒頭に述べた「協同組合の上昇サイクル」を生みだして

いく必要がある。

また、農協役職員の役割も重要である。協同組合の原点は組合員の自発的な協同活動にあるとはいえる、多くの実例が示すように、農協役職員からの能動的な働きかけと、さまざまな形による組合員教育は極めて重要な役割を果たしている。役職員自らが、協同活動の実践者として自己変革し、成長することが求められている。

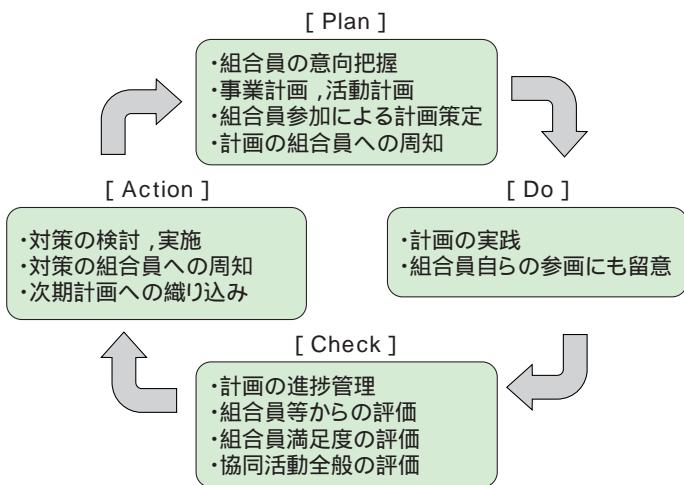
(3) 協同活動のPDCA

協同組合の目的が、組合員のニーズと願望を満たすことであるならば、協同組合の活動がその目的に沿って遂行され、またその結果が評価されなければならない。それを管理するうえでは、経営管理サイクルとして用いられる「PDCAマネジメントサイクル」(第11図)の考え方を導入することが有効であろう。これは、Plan(計画立案・目標設定)-Do(実行)-Check(実行状況の確認)-Action(対策の実行・計画の見直し)のプロセスを指している。

Planの段階では、組合員の意見を十分に踏まえたうえで、農協の事業活動をとおしてどのような成果をあげ、その結果組合員にどのようなメリットが生じると期待されるのかが具体的に検討されなければならぬ。

Doの段階では、事業遂行のあらゆる過程が、組合員のニーズに応えるという農協の目的に適合した方法ですすめられる必要

第11図 協同活動のPDCAサイクル



がある。

Checkの段階では、単に目標数値が達成できたかどうかだけではなく、その結果、組合員満足の充足という究極の目的に照らして成果はどうであったか、信頼関係を強化し一層の結集が図られたか、という観点からチェックされる必要がある。

そして、その結果に基づいて適切なActionがとられる必要がある。

このような考え方を、長期計画から単年度計画や個別のプロジェクトに至るまで導入し、組合の実績検討や監査のなかにも織り込んでいくことによって、協同組織性の発揮と一層の強化を担保することが可能になるのではなかろうか。

4 協同活動の先進事例

以上の整理を踏まえ、協同組織性の確立強化を図るうえで参考になる先進農協の事例を、組合員の組織活動、組合員満足

の追求，組合員の意向把握，協同活動の評価・検証，の4つの柱に分けて紹介したい。^(注7)

(注7) 誌面の制約上本稿ではごく概略の紹介にとどめる。詳細については下記を参照されたい。
拙稿(2003b)「組合員主体の農協運営を実現するため」『調査と情報』7月号
なお，これは当総研HPから閲覧できる。
(<http://www.nochuri.co.jp>)

(1) 組合員の組織活動

農協の組織活動で顕著な成果をあげているのは，松本ハイランド農業協同組合（長野県）である。

同組合は，「組合員は組合運営の主人公」であることを基本に掲げ，「協同活動は組織活動でありその原点は集落である」として，農家組合 - 支所 - 全農協の各段階において重層的な組織を運営している。これらの組織には地区の非常勤理事や農家組合長等が積極的に参画し，組合員と農協の間の生きたパイプ役を果たしている。また，会合で出された組合員の意見とそれへの回答は，理事会にかけられるとともに，広報誌「松本ハイランド」で組合員に伝えられる。

また集落関連以外にも各生産部会，農政協議会，青年部，女性部，直売部会等40近い組合員組織があり，極めて活発な活動がすすめられている。

農政協議会はBSE問題からWTOまで学習を徹底するとともに，地元市町村への働きかけが盛んであり，管内10市町村との連携強化にもつながっている。

生産部会は，営農技術に関する内容にとどまらず，消費地との懇談会への出席や出

荷施設の運営への参画等，活動分野は広い。農協も，集出荷施設を建設する場合，組合員の長期的作付見通しを把握し，部会・集落で十分な議論を行ったうえで決定しており，農協の設備投資に対する組合員の当事者意識を高めている。

女性部も，30周年を迎えた「若妻大学」の蓄積を背景に，活発である。若妻大学は，3年間を1期とし，魅力的な内容で受講生の支持を集め，900名を超す卒業生のなかから多くの女性活動のリーダーを輩出している。

印象深いのは，「若妻大学」にみられるように，組合員教育に極めて熱心なことである。新規加入組合員対象の研修会や，2年ごとの改選の都度行われる農家組合役員研修会と農家組合長研修会，高齢者対象の福祉大学等が実施されている。その内容はバラエティーに富んでいるが，農協運営についての当組合の考え方がしっかりと織り込まれているのが印象的である。

原点をおさえた運営により組合員との強固な関係を築いている実例である。

(2) 組合員満足の追求

そお鹿児島農業協同組合（鹿児島県）は，認定農業者等專業的農家の組合員満足の向上をめざして，「農家対策特別班」(TAF = ネットワーク・アドバイザー・ふれあい)によるユニークな取組みを行っている。

当組合は大規模農家も多く，系統外の業者との取引が増加していた。このため，1998年4月，当時の組合長の大号令の下に

各部門からベテラン7名を集めてTAFが発足した。TAFは事業推進の目標を持たず「とにかく訪問せよ」組合員のために何をどうすればよいか考えよ」から始まった。

当初は「何をしにきたのか」と言われることも多かったというが、トラクターの軽油税免税申請の事務を指導したことから、組合員がTAFに顔を向け始めた。現在は、青色申告指導をはじめとする経営指導、土壤診断結果を踏まえた肥料設計相談、借入相談等幅広い相談活動を行う他、行政との連携にもあたっている。

TAFができて、対象農家にとっては相談窓口が一つになったことが評価されている。TAFも、農家の声には直ちに回答するよう努めており、農協への信頼を高めている。このようななかで、対象農家の農協利用状況は上向きつつあり、事業面でも明らかな成果がでている。

このように、組合員満足の向上に向けたトップの決断が農協を大きく変えた事例はほかにも少なくない。

丹波さやま農業協同組合（兵庫県）は、黒大豆で全国的に有名であるが、このブランドも、農協役職員の大変な努力をとおして築きあげられたものである。

当組合では、米の生産調整に対応して黒大豆の振興が図られたが販売力の弱さから供給過剰を招いた。このため、1982年、「農協の仕事は、一生懸命組合員が作られたものを、どれだけ責任を持って有利に販売できるかや！」という組合長の言葉をきっかけに、特産販売係（現在は課）が設置

され、生産部職員全員が全国に販売に出歩きながら販売先を確保してきた。

マーケティング志向の販売が重要になっている今日、当組合の取組みは見事な成功事例として注目される。

（3）組合員の意向把握

別海農業協同組合（北海道）は、地区懇談会への組合員の出席率が下がってきたのをきっかけに、組合員から出された意見・要望への回答書を配布する取組みを行っている。

まず、役員と職員による組合員全戸訪問を実施し、組合への意見・要望を聞いて回ったところ、改まった懇談会では出ないような声もたくさん出された。これに対する回答を、回答集『組合員一斉訪問 意見・要望にお応えします』としてまとめ、全組合員に配布した。

これは2000年と01年に実施され、02年には地区別にきめ細かく懇談会を開催して回答集を作成・配布した。

これらの声は積極的に農協運営に生かされているが、取組みを重ねるなかで、組合員との関係に変化が生じてきたという。組合員全体が集まるのは総会時ぐらいしかないが、この回答集によって、他の地区の意見もお互いにわかるようになり、組合運営に組合員が関心を持つようになってきた。また、農協役員の苦労への理解が深まり、役員に選任した以上は応援しようという気運が生まれてきた。組合員と農協の一体感が強まり、利用面での農協への結集も高ま

ってきたという。

単なる「意向把握」にとどまらず、農協と組合員の間のやりとりをとおして生きた緊密化の動きを生みだしている点で、優れた事例といえよう。

(4) 協同活動の評価・検証

ひすい農業協同組合（新潟県）は、農協の事業活動に対する評価をまとめた「総合評価レポート」を作成している。これは、総代、農家組合長、女性部、生産組合、准組合員、地域住民、農協職員を対象に農協の事業・活動についてアンケートを行い、その結果を数値的に表したものである。

内容は、「経営理念と組合員参加」「顧客満足度」「事業利用と組織貢献」「経営効率」「発展性」に分かれており、前年比較やグラフ・絵の活用によりわかりやすいものになっている。

このレポートは、集落別懇談会で報告され、組合運営に活用される。

この取組みは、本稿で呈示した「協同活動のPDCA」にまさに適合する取組みである。「協同活動」を総体として評価するということは大変難しいことではあるが、このような取組みをすすめることによってこそ、農協の組織と事業のなかに、生きた協同組織性を定着させることができるのでないだろうか。

おわりに

ここで紹介した優良事例をみて思うこと

は、農協創設とともにその内部に組み込まれた協同組合としての特質は、全面的な開花を迎えるには至っていないもののいまだに健在であり、この困難な局面を迎えてこそ、その発揮が求められているということである。

しかし、留意すべきは、冒頭に触れたとおり、農協が直面している問題はそれだけで解決できるものではない。経済事業をはじめとする事業・組織全般にわたって、選択と集中の観点からの事業見直しをとおして、経営として具体的な改善成果をあげていくことが求められている。

当総研では、今後もこの難局を乗り越える農協の取組事例を紹介していくたいと考えている。そのような事例や本稿への忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いであります。

<参考文献>

- ・農林大臣官房企画室(1957)『昭和32年度農林白書』
- ・協同組合経営研究所(1958)『単位農協における組合員組織』
- ・小倉武一・打越顯太郎監修(1961)『農協法の成立過程』協同組合経営研究所
- ・満川元親(1972)『戦後農業団体発展史』明文書房
- ・日本農業年報第22集(1973)『農協二五年』お茶の水書房
- ・川野重任・桑原正信・森晋監修(1975)『農協経営の基本問題』家の光協会
- ・磯部俊彦・斎藤仁・玉城哲監修(1979)『むらと農協』日本経済評論社
- ・日本農業年報第36集(1989)『農協四十年』お茶の水書房
- ・拙稿(2003a)「『農協改革』に求められるもの」『農林統計調査』6月号、16頁
- ・拙稿(2003b)「組合員主体の農協運営を実現するため」『調査と情報』7月号

(基礎研究部長 石田信隆・いしだのぶたか)