

## 農協の組織力問題に関する一考察

組合員組織問題を中心に

北川太一\*・金山紀久\*\*

平成4年6月30日受付

### A Study on the Organizational Force of Agricultural Co-operatives

#### An Emphasis on Problems in Member's Organization

Taichi KITAGAWA\* and Toshihisa KANAYAMA\*\*

Recently, it is increasingly necessary to reinvestigate the position of the organizational force of Japanese agricultural co-operatives, which is abbreviated to AC, under the new situation such as a severer economic environment surrounding AC and some changes of the basic relations between organizations and their members.

This paper deals with a theoretical framework for taking up the established position of the organization force being based on an analysis of some existing data and a review of some studies, especially focusing on problems in member's organization of AC.

We conclude that it is very important to consider the organizational force of AC from the aspects not only of promoting business activities but also of performing management and decision making by members of AC.

#### 結 言

1991年3月に出された全国農協中央会(以下「全中」)の諮問機関である総合審議会(以下「総審」)の答申(第1部)「系統農協の組織整備の将来方向と実行方策について」は、長年の懸案事項であった系統段階制問題について、依然として事業ごとに検討の余地が残されているに

せよ、基本的には「単協-統合連合組織」による2段階制構想を打ち出した「画期的」な内容として注目されている。しかしながら、この答申では事業の効率性の視点が前面に押し出され、本稿で考察の対象とするような農協(単協)の組織力をどのように強化していくのかという点については、残念ながら不問のままである。

一般に、協同組合における組織力とは、何らかの共通

\* 鳥取大学農学部農林総合科学科経営管理学講座

\* *Department of Farm Business Management, Faculty of Agriculture, Tottori University*

\*\* 鳥取大学農学部農林総合科学科情報科学講座

\*\* *Department of Agricultural Information Science, Faculty of Agriculture, Tottori University*

する経済的利害を有する組合員が、その社会的・経済的諸活動を意識的に結合させることによって発揮される力であり、それは主として組合員組織の形成とそこでの協同活動を通して、経済的効果として現れるものである。

しかし、とくに農協の組織力についてみれば、組合員の基礎的な経済・社会基盤である農業情勢および農村社会の変化、現代における経済・社会の成熟化や農協をとりまく経営環境の変化、さらには、それらに伴う組合員と組合との基本的関係の変質等により、農協の組織力は、事業活動における位置づけ再検討の必要性が生じている。

協同組合における組合員組織とは、組合員の意識的な連帯を基礎にして地縁的・職域的に形成された単位組織およびその連合体であると理解されるが<sup>3)</sup>、本稿では、農協の組合員組織問題を中心に、これまでの系統農協における取り組みの系譜も踏まえながら<sup>3)</sup>、まず、農協の組織力をめぐる今日的な状況や変化の動向を既存の統計に基づいて概観する。さらに、これまでの農協の組織力に関する所説をサーベイしつつ、農協の事業活動における組織力の位置づけに関する検討を行う。

## 農協の組織力をめぐる今日の状況と問題点

### 1. 組合員による事業利用構造

第1表は、農協の主な事業活動に対する組合員の認知の度合いと利用状況、さらには今後の利用意向についてみたものである。ここでまず指摘しておかなければならないことは、「知っている」と「利用・参加したことがある」との間、すなわち認知の度合いと実際の利用状況との間(a-b)に乖離がみられるということである。こうした傾向は、「貯金・定期積金」や「共済保険」を除くすべての事業活動でみられるが、とくに「給与振込」、「年金取り扱い」、「資金貸付」といった金融事業や、「農政活動」、「営農指導」、「生活指導」といった営農・生活面活動においてもその較差が大きい。また「給与振込」、「年金取り扱い」、「農政活動」、「生活指導」、「資金貸付」、「営農指導」については、「a-b」の値が高い割にはc(「利用・参加する意向がない」)の値が低く、いわば潜在的な利用意向を示す組合員が少ない事業活動が多くみられるのも特徴的である。

こうした農協事業活動に対する認識の度合いが、世代間で較差があることに注意しておかなければならない。すなわち「a-d」の値をみればわかるように、こうした傾向が農政、営農、生活関連事業に顕著に表れている

第1表 農協の事業・活動に対する組合員の認知、利用の状況

単位：%

	組合員				後継者	組合員と後継者との認知の差(a-d)
	知っている(a)	利用・参加したことがある(b)	認知と利用との差(a-b)	利用・参加してみたい(c)	知っている(d)	
貯金・定期積金	82.8	80.6	2.2	17.4	82.6	0.2
共済保険	78.2	78.0	0.2	13.3	76.1	2.1
年金取り扱い	76.7	37.5	39.2	16.2	64.4	12.3
公共料金振替等	72.8	61.6	11.2	11.3	67.0	5.8
営農指導	71.3	46.7	24.6	11.5	58.0	13.3
資金貸付	67.7	43.7	24.0	10.2	62.8	4.9
朝市・農協祭り	65.0	49.2	15.8	10.9	60.1	4.9
給与振込	59.4	17.9	41.5	4.7	57.5	1.9
共同購入	55.1	40.1	15.0	8.7	41.8	13.3
農政活動	52.1	24.6	27.5	7.3	37.8	14.3
健康診断・相談	48.9	30.0	18.9	12.8	34.2	14.7
生活店舗	46.8	34.7	12.1	7.0	37.9	8.9
生活指導	46.7	15.3	31.4	6.2	33.1	13.6

注：調査組合員総数4,883名、同後継者総数4,233名に対する100分率である。

資料：全国農協中央会『組合員の農協活動に関する意向調査結果報告』(1991年6月)より作成。

第2表 総会、総代会における本人出席率（正組合員戸数別） 単位：%

	総 会			総 代 会		
	1983年	1986年	1989年	1983年	1986年	1989年
499戸未満	50.8	49.7	47.1	63.5	64.0	63.7
500～999戸	41.9	44.1	40.2	61.0	61.8	60.7
1000～1999戸	38.7	37.5	34.4	59.1	59.3	56.3
2000～2999戸	30.4	32.5	28.4	60.4	62.9	60.7
3000～4999戸	21.1	19.9	21.3	65.5	65.3	61.0
5000戸以上	23.6	62.9	11.4	69.4	71.5	50.4
全体平均	40.6	41.1	37.4	61.9	62.8	58.2

資料：農水省『総合農協統計表』各年版より作成。

ことは、農協の事業利用や活動参加の点からみた組合員と組合との関係変化、すなわち組合員の農協離れ現象が、今後とも継続的に一層進む可能性があることを示している。

さらに、全中の調査（『組合員の農協活動に関する意向調査結果報告』）によれば、組合員の農協に対する帰属意識について、「帰属意識が大いにある」と回答したのは、36歳未満7.7%、30歳代23.0%、40歳代37.4%、50歳代48.8%、60歳代53.8%、70歳以上50.5%であり（全体の平均は46.0%）、年代間での帰属意識の較差が大きいことがわかる。

### 2. 組合員の意思反映組織への結集度

総会や総代会への本人出席率をみたものが第2表である。いずれも、本人出席率は減少の傾向にあるが、とくに総会を実施している組合が多い小規模農協（正組合員数1,000戸未満）や、総代会を実施している組合が多い中・大規模農協（同1,000戸以上）で、本人出席率は横ばいもしくは減少の傾向を示している。

さらに、『一斉調査』によれば、各種の組合員組織から代表を選ぶといった「総代選出上の特別措置」を取っている農協は全体の6.3%にしかすぎず（1991年）、このように意思反映組織への結集という点においても組合員の農協離れが進行しつつあること、さらにはそうした状況に対して、多様な角度から組合員の意思を反映させて行くための組合サイドからの取り組みも十分とは言えないことがわかる。

### 3. 集落組織の役割

次に第3表は、農協における集落組織の役割についてみたものである。高い数値のものは、「農協の連絡事項の伝達」、「役員候補者の選出母体」、「購買品予約の基礎組織」等である。逆に、「貯金推進」、「共済推進」、「生産・

第3表 農協における集落組織の役割・機能 単位：組合（上段） %（下段）

	1984年	1987年	1990年
総代候補者の選出母体	1,238 36.0	970 30.1	1,088 37.9
役員候補者の選出母体	2,634 76.7	2,338 74.1	2,228 77.7
農協の連絡事項の伝達	3,273 95.3	3,049 94.6	2,692 93.8
貯金推進の基礎組織	1,410 41.0	1,196 37.1	1,030 35.9
購買品予約の基礎組織	3,085 89.8	2,877 89.2	2,539 88.5
共済推進の基礎組織	1,785 51.9	1,576 48.9	1,352 47.1
生産・流通過程との関わり	2,698 78.5	2,397 74.3	1,612 56.2
生活活動推進の基礎組織	—	1,925 59.7	1,710 59.6
合 計	3,436 100	3,224 100	2,869 100

注1：重複回答である。

注2：合計の値は、集落組織をもつ組合数である。

資料：全国農協中央会『農協の活動に関する全国一斉調査』各年版より作成。

流通」事業においては、その推進組織としての集落組織の位置づけは低く、しかもいずれも近年減少傾向にある。さらには、「総代候補者の選出機能」に対する指摘も低い。

同じく『一斉調査』結果において農協における集落組織の強化方針の有無をみると、「強化方針がある」農協は1981年の71.0%から90年の61.9%に減少しており、低成長期における集落組織の育成・強化の方針がその後十分に展開せず、事業遂行のための基礎組織としての性格が

第4表 主な作目別部会組織の設置状況

単位：％（組合）

	部会組織がある組合数割合				加入資格の限定		全利用の誓約	
	1981年	1984年	1987年	1990年	1981年	1990年	1981年	1990年
稲作部会	39.7	43.1	42.9	44.7	10.4	11.3	37.6	25.3
野菜部会	71.2	75.2	76.6	73.7	12.6	11.5	41.1	30.5
果樹部会	47.2	47.9	49.4	45.8	12.6	11.5	37.7	29.4
花き部会	29.3	31.8	33.7	41.0	11.5	12.6	30.6	27.9
養豚部会	44.2	41.0	38.4	35.9	12.2	10.1	41.1	31.2
肉牛部会	45.0	46.7	46.4	43.7	12.9	12.4	46.3	32.5
酪農部会	37.5	37.3	36.3	31.6	12.8	12.2	38.1	26.7
合計	100	100	100	100	—	—	—	—
回答組合数	4,441	4,190	4,058	3,481	—	—	—	—

注1：「加入資格の限定」「全利用の誓約」は、各部会組織がある組合数を100としたものである。

資料：第3表と同じ。

弱まっていること、さらには、農協内部においても集落組織の位置づけが低くなってきているとことがわかる。

#### 4. 組合員組織の設置状況

第4表は、主な作目別部会組織の設置状況動向を示したものである。全体として部会組織率が低迷、伸び悩み傾向（野菜関係の部会を除くと組織率はいずれも半分以下）にあり、また、「加入資格の限定」や「農協事業全利用の誓約」が行われている部会組織は非常に少なく、いずれも近年減少している。拡大・発展期の営農団地構想でみられた作目別部会組織による当該作目の育成・強化の方向よりも、できるだけ多くの組合員を結集させ、それを部会として組織するという方向に力点が置かれており、この結果からみる限り現段階においては、作目別部会組織の機能的組織としての性格は十分に備わっていないと言えよう。

次に、従来より協力組織として位置づけられてきた青年部、婦人部の動向である。第5表は、各組織の担当部門および専任担当職員の有無についてみたものであるが、青年部については「営農担当部門」が72.6％と組織の性格が伝統的な農業青年組織としての性格を維持しているものの、専任担当者がいない組合が全体の90％以上を占め、青年部に対する育成・強化方策が弱い。

一方婦人部については、「生活担当部門」（45.6％）が中心であるが、「営農担当部門」（17.3％）もあり、その性格や位置づけは農協により多様である。しかしながら、青年部の場合と同様専任担当者がいない組合が多く、組合員組織対策の体制が十分に整えられていない。

第5表 農協における青年部・婦人部の位置づけ(1987年)

単位：組合、％

	青年部		婦人部	
	〈組合数〉	〈構成比〉	〈組合数〉	〈構成比〉
〈担当部門別組合数〉				
営農担当部門	1,637	72.6	589	16.6
生活担当部門	20	0.9	1,600	45.0
営農・生活担当部門	202	9.0	616	17.3
管理・教育担当部門	255	11.3	432	12.2
その他部門	140	6.2	318	8.9
合計	2,254	100	3,555	100
〈専任担当者の人数〉				
いない	2,034	90.3	2,676	75.3
1人	163	7.2	637	17.9
2人	1	0.0	111	3.1
3人	3	0.1	131	3.7
不明・無回答	53	2.4	—	—
合計	2,254	100	3,555	100

資料：第3表と同じ

以上みてきたように、農協の組織力をとりまく今日の状況は極めて深刻な事態に直面している。と同時に、以前に明らかにしたように<sup>3)</sup>、そうした事態を受けての系統農協側からの取り組みも十分とは言えない。このことは、農協の事業活動における組織力を今日的にどう位置づけるか、という基本課題が十分に詰められていないという点に起因していると思われる。

### 協同組合の組織力に関する所説の検討

従来より協同組合の組織力はそれが経営体として有する様々な制約（営利の非目的性、事業利用者の限定性、事業実施地区の制限性、実施事業選択の不自由性等）から生ずるマイナス面をカバーしながら、相対的優位性を保つことを可能にさせるものであり、まさに組織力の存在が「経営体として制約の多い組織でありながら、…経営を維持しえてきた」要因である<sup>10)</sup>、と捉えられてきた。

例えば佐伯尚美氏は、「協同組合の事業実施の対象が不特定多数の顧客を対象とするものでなく、特定の組合員を対象として展開されていること」（傍点筆者）を組織力発揮の前提条件として、「企業としてのマイナス要因をカバーするのが、協同組合における人的要因であり、組合員の主体的・意識的結集力である。個々の組合員が同志者意識を強め、事業利用を組合にまとめることによって全体としての大量販売・大量購買の利益を追究しようとする。」<sup>6)</sup>（傍点筆者）と述べ、協同組合の組織力が有する事業遂行面での優位性発揮の役割を強調している。

また藤谷築次氏は、組織力の概念を明示的に規定し、適正規模論の立場からその経済的効果について言及している<sup>7)</sup>。すなわち、協同組合における組織力の経済的効果とは「計画的利用の経済効果」であり、それを「一般企業では確保することのできない協同組合独自の強み」であるとし、とりわけ組織力の増大には、組合員相互の「経済的・社会的同質性」や組織規模の拡大に伴う「内部条件を改善」する効果（それは、組織規模の拡大による組合員の異質化によって生じるデメリットを抑制する）が大きく影響するとしている。

さらに武内哲夫氏も、協同組合の組織力効果とは「集積された経済を計画化すること」や「事業を執行する過程に、組合員が直接参加すること」、あるいは「事業展開に際して組合員が無償の労力の提供を行なうこと」による経済効果であると述べ、ほぼ同様の見解を示している<sup>8,9)</sup>。

#### 農協の事業活動における組織力の位置づけの検討

##### 1. 協同組合における「組織」問題と「組織力」問題

一般に、協同組合における組織問題は次のように分類することができる<sup>9)</sup>。

第一は、組織基盤問題である。これは、どのような結合原理に基づいて組合員を組織し協同組合を形成させていくか、という問題（I-a：狭義の組織基盤問題）を

扱うものである。ここからさらに、近年系統農協の運動課題としての比重が高まりつつある准組合員問題や一戸複数正組合員問題等、組合を構成する組合員を制度的側面からどのように性格規定を行うか、という問題（I-b：組合員制度問題）を区別することができよう。

第二は、組織編成問題（もしくは組織構造問題）である。ここには、組合の事業機能や経営管理機能を遂行していくためにどのような態様でもって組合員と組合とを結合させていくか、さらには組合の内部組織をどのように編成していくかという問題が属する。この際、事業機能の遂行という側面に力点が置かれる場合（II-a）と、経営管理機能の遂行という側面に力点が置かれる場合（II-b）、さらに、これら二つから協同組合の組織運営問題を別にして、意思反映もしくは意思決定組織問題（II-c）を付け加えることができよう。

第三は、系統組織問題（もしくは系統段階制問題）である。これは、系統事業機能を遂行していくために、いかなる組織形態でもって単位組合と連合組合との間の機能調整を図っていくかという問題である。

ところで、冒頭でも述べたように、協同組合における組織力とは、組合員による組織力であり、何らかの共通する経済的利害を有する組合員が、その社会的・経済的諸活動を意識的に結合させることにより発揮される力である。そして、上で述べた組織問題の類型化にあてはめて考えるならば、Iの組織基盤問題を前提として結集した組合員が、どのような態様でもって組合内部の組織に編成され、そこでの活動を通していかなる事業成果をあげてきたか、すなわち、II-aの問題としてこれまで位置づけられてきたと言えよう。

系統農協による組合員組織問題の系譜も、近年になって組合員制度問題（I-b）への比重が高まる傾向があるにせよ、事業機能の遂行のためにどのように組合員組織を編成するかという問題が中心であった。

##### 2. 農協の事業活動における組織力の位置とその限界

従来の協同組合の組織力に関する所説は、いわば事業論的視点から位置づけたもの、つまり本節冒頭で述べた組織問題の分類に従えば、II-aに位置づけられているところに特徴がある。

しかしながら、こうした所説を農協組織にあてはめて考えてみた場合、今日問われなければならないのは、農協の組織力が前節において検討したような様々な状況変化の下でストレートに事業成果として結びついていないという点である。そのことは、これまで組織力発揮の前提条件とされてきた「特定の組合員を対象」とした事業

展開や組合員相互の「経済的社会的同質性」の確保、あるいは「組合員が直接参加すること」による事業の実施にとって、極めて難しい状況が農協の内外において生じていることを意味する。

農協の組織力を直接的に事業論的視点から位置づけることの限界をもたらしている今日的要因としては、次の諸点があげられよう。

第一は、農協の組織基盤の変質・崩壊化現象である。経済高度成長期に激しく進行した農村の都市化・混住化、さらには農家自身の経済的分化・異質化は、系統農協組織にとっても組合員対応の困難性を直感させるものであった。その意味では、農協にとっては組合員の異質性を前提とした事業対応が求められているのであり、「セグメント対応」といった言葉に代表されるように、事業戦略論としての組合員の選別化政策の重要性が高まっていると言えよう。

さらに指摘しておかなければならないことは、従来から組合員の諸活動と事業成果との結合に重要な役割を果たしていた集落機能の脆弱化現象である。先に明らかにしたように、集落組織の役割低下と世代間の意識格差の顕在化は、農協の事業遂行にあたっての家族的対応を困難にし、集落組織依存型の事業推進が今後ますます後退する可能性があるということに注意を払う必要がある。

第二は、第一の状況の下での実施事業の多様化に伴い組織力依存型事業とその性格が薄い事業とが表れてきたこと、すなわち組織力の形成如何がストレートに事業成果として表れる事業とそうでない事業とが多様に形成されてきていることである。とくに、大型化を伴った店舗・施設活用型事業の比重増大は、組織力の形成が即事業に結びつくことを困難にするとともに、組織力の形成そのものの必要性低下にもつながりかねない状況に陥る可能性を含んでいる。

第三は、最近急ピッチで進みつつある農協の広域合併との関連である。言うまでもなく、広域合併に伴う農協の組織規模の拡大は、それによって組合員結集の困難性を増大させる方向に作用する可能性をもつ。とくに、こうした合併に伴う組合員相互の結合弱体化や組合員と組合との紐帯希薄化に対する現場サイドの懸念が、それがたとえ決定的なものではないにせよ、合併の阻害要因の一つとして作用していることには間違いない。裏を返せば、そうした組織力の強化に向けての取り組みこそが広域合併農協の重要な課題であると言えよう。

さらに、第四の要因として指摘しておかなければならないことは、組織（力）活用型の経営政策を展開させつ

つある一般企業の動きである。すなわち、従来からの「資本の論理貫徹型」の企業経営や経営戦略への反省から、まだまだ萌芽段階であるにせよ何らかの形で「組織（力）」を活用することの重要性が認識されるようになってきていることである。さらに、「人々の協力的努力の条件の形成と維持」にマネジメントの本質を求め、経営諸資源の組織化を図っていくことを課題とする、いわゆる「組織マネジメント」の理論展開が経営学等の研究領域で進みつつあることも見逃してはならない。

まさに、「人間の顔」を維持しつつ効率性を追求していくという課題は、協同組合のみならず現代の企業にとっても問われている課題であり<sup>9)</sup>、こうした企業サイドの動向は、組合員の結集を基礎とした組織力活用型の事業遂行による協同目的（＝協同組合の社会的目的）の達成にあつたはずの協同組合が持つ存在意義そのものを、揺るがしかねない可能性を秘めていると言えよう。

## む す び

組織力そのものが即事業成果に結びつかない今日の状況を考えるならば、農協事業活動における組織力は、従来からの事業面（II-a）からの位置づけのみでは不十分である。すなわち、経営管理面（II-b）、さらには意思反映・決定面（II-c）としての位置づけが極めて重要であり、そうした機能を遂行していくための手段として組織力の形成・維持・育成に取り組む必要がある。

併せて、先に指摘した一般企業の動向を意識するならば、農協の組織力の今日的再評価は、こうした経営管理機能（意思反映・決定問題を含む）の遂行という点に加えて、農協の協同組合としてのCI確立機能、すなわち地域住民が抱く農協に対する社会的評価の向上策という点を強調しておく必要がある。

## 文 献

- 1) 藤谷築次：現代農業協同組合論第1巻・農協運動の理論的基礎。桑原正信監・修農業開発研修センター編、家の光協会、東京（1974）pp.326-332
- 2) 伊丹敬之・加護野忠男：ゼミナール経営学入門。日本経済新聞社、東京（1989）pp.187-209
- 3) 北川太一：農協組合員組織問題の系譜と対応方向。鳥取大学農学部研究報告、43 105-113
- 4) 奥村宏：企業買収—M&Aの時代—。岩波新書、東京（1990）pp.228-223
- 5) 佐伯尚美：新しい農協論。家の光協会、東京（1972）pp.22-25

- 6) 佐伯尚美：日本の企業。今井賢一・小宮隆太郎編，  
東京大学出版会，東京（1989）pp.419-422
- 7) 武内哲夫：新版・協同組合事典。川野重任編集代表，  
家の光協会，東京（1986）pp.517
- 8) 武内：前掲稿。pp.516
- 9) 武内哲夫：協同組合の本質と事業方式。協同組合研  
究，2(1) 6
- 10) 八重島一政：農協経営全書第2巻・農協経営と組合  
員。川野重任・桑原正信・森晋監修，家の光協会，  
東京（1975）pp.18-19