

おわりにーまとめと残された課題

1. まとめ

以上、はじめに研究会で設定した三つの課題に即して、研究会の研究会委員等から論文の関連部分を取上げ、さらに農家、農協関係者の報告で傾聴すべき部分を示してきた。ここでは、まとめとして、一つは、農協の当面する問題、課題に関して、二つは、今後の農協のあり方を検討する上で、とくに考慮しておきたい点を述べることにしたい。

(1) 農協の当面する問題と課題

第1は、近年の農協は、組合員の多様なニーズに十分対応出来て来なかつたことである。

この点は、岸、小山論文や農家等の報告からも指摘されているが、とくに問題としては次の二つが挙げられる。①正組合員の多様化への対応、なかでも大規模専業農家、法人等のニーズへの対応の遅れであり、②准組合員のニーズへの対応の不十分さである。

①については、とくに岸論文で具体的に例を挙げて論じている。現在の農協は、正組合員農家の大半を占める小規模、兼業農家に関しては、従来型の米等の共販や農業資材の共同購入等で、また、直売所を設置し、あるいはその支援で、ある程度ニーズに対応している。しかしその一方で、一部の専業的農家、法人等に関しては、経営の必要に迫られ独自の販売ルートの開拓、より安価な生産資材を求めての農協系統外から購入、より先進的な技術の習得・開発等に取組んでおり、農協の従来型の対応では彼らが必要とするニーズに十分応えることが出来ていない。

このため岸論文に取り上げられたように、自らのニーズに対処するため、大規模農家、法人等の中には、多様な組織形態の組合せや分社化など、いわばミニ農協的な組織、事業体となることで必要な事業に取組んできたものも見られ

る。しかし、農協はこれに対して、積極的に支援し、あるいは連携・協力してきた様子はほとんど見られない。自身が専業農家であり、規模の大きな集落営農を経営してきた佐藤氏の報告では、現状の農協は、「付き合いにくい」存在であると述べているが、それは農協がかれらの取組みをきちんと理解し、農協の出来る役割は何かを十分認識して来なかつたからであろう。しかし、とくに彼らにとって農協の信用事業の資金は必要であり、現在は不十分でも、地域農業に必要な情報を的確に提供し、あるいは経営支援や先進技術の提供などがあれば大いに助かることは間違いない。ともあれ、積極的に大規模農家や法人等の発展に貢献しなければ、地域農業の維持、発展は難しいはずである。なぜ、農協は彼らのニーズへの対応が遅れ、きちんと対処して来なかつたのか。その理由の把握と今後の対応の仕方についてさらに詰める必要がある。

②の問題については、准組合員は農協によって内容にかなりの違いはあるとしても、信用事業をはじめ各種事業を利用しており、そのニーズに一定程度応えていると言える。しかし、多くの農協の事業は信用事業や共済事業を別とすれば、農業関係が中心で、生活関連の事業は概して手薄である。その意味では准組合員は同じく組合員であっても、相対的に農協の事業から受けるメリットは正組合員に比べ多くないと言える。こうした点に関しては、小林論文や村上氏等の報告で直接、間接に触れられている。例えば、村上氏は「准組合員対応については、我々は遅れ」、「准組合員が正組合員を上回ると言う事態になったときにグループを挙げて真剣に考え、対応策をとらなければいけなかつたと深く反省しています」と述べている。これに関連して、例えば、組合員が高齢化する中で福祉関連施設、とりわけ特別養護老人ホームの整備などは都市部、農村部を問わず十分ではなく、農業面での関与の弱い准組合員にとっては、より強く不満が残ると思われる。准組合員がこうした事業から受けられるメリットを尊重する上でも生活面の事業は早急に充実する必要がある。現在は、准組合員の急増で形の上でこそ農協の地域組合化は進んでいるが、生活面の事業内容から見ると、彼らのニーズにまだまだ積極的に応える必要がある。

第2は、農協の基盤組織である集落の機能が低下する中で、理事の選出等の意思決定に関わる重要な機構が依然として従来と変わることである。この問題は、小山論文、小林論文、今泉報告等で言及されている。農協の組織基盤で

ある集落組織、すなわち斎藤仁氏の言う「自治村落」組織は、従来から農協の運営役員の選出母体として一定の機能を果たしてきた。しかし、近年の農家の高齢化、後継者の減少、農家組合員の分化・多様化によって集落機能、すなわち彼らの意見を集約・反映しその実現を図る機能が大幅に低下したにも関わらず、依然としてこれに代替する機構が成立していない。このため、例えば、1県1農協のような広域合併農協においては、組合運営に組合員の意思を如何にして的確に反映させるかが大きな問題になっている。

この点に関して言えば、1県1農協の設立についての影山報告では、新たに旧農協を単位とする「地区本部」を設置し、そこでの組合員の意思を集約し、それを全体運営に反映させるようにしている。しかし、基本的には依然として、従来の組織基盤を基にした理事の選出をしているようである。では、如何に組合員の意思を正確に把握し、その意思を組合運営に反映するにはどうすればよいか。この問題に関しては、さらに、小林論文、小山論文で明らかにされたように、農業とのかかわりで見ると、組合員のグラデーション化が進み、正組合員と准組合員との境がはっきりしなくなった状況の下では、とくに組合役員の選挙権や主要事項の議決権を持つ正組合員の資格をどう定めるかという問題とも深く関わっており、現在のところまだ十分な議論が出来ていない。

第3は、農協の事業体制が、依然として戦後の「整備促進体制」のままであり、農協による独自の販売・購買や情報の収集に関する職員の人材育成、能力開発が、時代の要求する水準に十分達していないことである。この「整備促進体制」というのは、第2次大戦後、発足間もない農協、および系統組織が経営危機に見舞われ、政府がその整備再建を主導した際に、全国連と都道府県の連合会を対象に実施された新たな系統利用の体制である。この体制の下、農協は「系統全利用」が義務付けられ、農協の組合員は、農産物の販売はすべて農協に無条件委託、連合会および全国連を通すこと、購買については逆に、全国連、連合会を通して購入し、即時決済し、代金回収などは農協が負うことになった。この結果、連合会の事業は安定したが、いわば連合会優位の事業体制である。これは本来時限的な措置であったが、今日までほぼ恒久的に残ってきた。

しかしその反面、農協においては、農産物販売および生産資材等の購買、あるいは情報収集等に関して連合会依存が強まった。このため村上報告では、「整

促方式の再検討を農協側での重要問題として取り上げ、この方式に安住し過ぎたことを反省しなくてはならないとしているが、他の農協関係者等の報告でも指摘された。なかでも、阿部報告、今泉報告でも職員の人材育成や能力開発に関する取り組みについて述べられているが、こうした事業体制が今日まで続く中で、農業はもとより、職員が社会経済をめぐる環境変化に的確に対応するために必要な知識、技術の習得が必ずしも十分になされてこなかったことへの深い反省が窺える。

第4は、今日の農協経営は概して、信用事業に依存することが難しい状態にある。高度成長期、農協では農業はもとより生活面でも貸出は増加、併せてすでにかなりの余裕金を抱えていたことから、系統金融組織を通して企業部門の強い資金需要に対処する中で資金不足状態にあった銀行等にコールローン等の短期融資をすることで多額の収益を得ることが出来た。しかし、1980年代になって企業部門の資金需要が停滞し、一方、国債の大量発行に見られる公共部門の資金不足の拡大の中で、金融市場は停滞に転じ、資金の流れは大きく変化した。金融市場は緩和状態に転じたのである。80年代後半以降の金融自由化の進展はこうした背景で行われたが、当時から顕著になった農業の長期不振に加え、農協系統組織による金融市場での資金運用力の大幅低下によって、農協の信用事業は徐々に収益力を失うことになった。

しかも、バブル経済の破たん以降今日まで超低金利状態は、さらに信用事業の収益の大幅低下を招き、農協経営をかなり厳しい状況に追い込む。これは今泉報告に明確に示されているが、ひまわり農協のような優良経営と見られる農協でも、現状のままであればここ3年以内に事業利益は相当下がり、その後は赤字となるというのである。これは、信用事業における主要な収益源である、系統預け金の利回りのさらなる落ち込みが見込まれるからである。このことは、高度成長期以降、信用事業の黒字によって、経済事業等他の事業を支えてきた農協の経営構造が、もはや維持できなくなっていることを示唆する。このため、農協経営の安定をその目的の重要な目標の一つとして行ってきた農協の広域合併あるいは1県1農協の設立も、肝心の信用事業の収益力の大幅低下が見込まれる今日に至っては、そうした目標達成が極めて難しいことを予想させる。この点に関して岸氏は、全中会長と農林中金理事長が、総合農協はJAの大原則と

して、総合事業は今後とも維持して行く考え方を示しているが、今後信用事業、共済事業が黒字を維持できる根拠はどこにもない、として、農協系統組織の首脳部がこれら事業が黒字であることを当然の前提としていることに疑問を呈している。

(2) 農協の今後のあり方をめぐって

農協の今後のあり方に関しては、本研究会での議論、検討委員等の論文、農家、農協関係者の報告からは、基本的に地域協同組合化の方向を認める点で一致している。したがって、まず一つは、地域協同組合のあり方をめぐる主な議論で、どのようなあり方を考え、また、そこでの課題をどのように考えているか、を概観した上で、各論者が地域協同組合のあり方をどのようにイメージしているのか、また、そこでの問題は何かについて、もう一つは、これまでの議論を踏まえ、新たな農協のあり方を考える上で検討すべき課題は何かについて、考えてみたい。

1) 地域協同組合のあり方をめぐる議論について

ここでは、3人の検討委員の論文を取りあげる。

一つは、岸論文である。この論文では、新たな農協のあり方に関して、岸氏自身の主張ではなく、山下一仁氏、河野直践氏および石田正昭氏の議論を取上げ、なかでも後者に着目する。まず河野氏の生産者と消費者が一体となって作る産消混合型協同組合では、事例を基に四つの類型が示され具体的で示唆に富む。しかし、「産消複合」と言えるほど実態が十分に熟しているケースはないと言う。また、石田氏の、異質な人々の分業的協同を図る複合型協同組合の議論では、メンバーシップ制からユーザーシップ制の考え方は今日の農協の自己改革論に影響を与えていると見ている。しかし、これらの議論ではいずれも組織の構成員を拡げ、さまざまな人が協同することとなり、結局、少数である農業者の利益を誰が守るのか、農業者の意思反映に関するガバナンスの問題が残るとして、さらなる研究の必要性を指摘する。

二つは、小山論文である。小山氏は、今回の農協の自己改革で打ち出された「食と農を基軸とする地域に根ざした農協」の方向性は、職能組合あるいは専門農協化と地域協同組合化という矛盾、あるいは二重性を抱えていることに問

題があると指摘する。このため農業の担い手・産業の担い手、および地域の生活の担い手の融和点をどこに求めるかが、解決すべき課題として残るとしている。

三つは、北川論文である。北川氏はまず、わが国では、農業・農村が有する多面的な役割を重視、多種多様な担い手の存在を認めた構造を展望することが必要であるとしてその立ち位置を明確にする。そして、農協のあり方に関しては、農協の自己改革で示された「食と農を基軸とする地域に根ざした農協」の具体像のあり方を考え、展望し、実践することが重要であるとして、具体的には総合農協の将来像について検討の必要性を指摘する。もとより、この総合農協は地域協同組合としての農協である。農協は、「准組合員を積極的に位置づけ、河野氏らが展望した食と農（産地と消費者）が融合した協同組合像を実現するための事業や活動の仕組みを明らかにすべきで」あり、「その際まず問われることは、総合事業から生み出される強みに發揮とその実現条件であると考えられる」として、農協の総合力発揮とその条件を検討する。この場合、総合農協と言う形態そのものが農協の存在意義を高めるのではなく、そこで求められるのは「農協関係者が意識的に総合力発揮に向けた条件づくりを行うこと」であると言う。

北川氏の言う「農協の総合力発揮」とは、「経営に関する情報・技術さらには人材と言った資源が複数の事業において多用されることによって経営に関する諸資源の有効利用がはかれること経済効果」あるいは「連結の経済効果」のことである。こうした協同組合の実例として、「事業ネットワーク戦略」を通じた組合員の満足度向上に成功している福井県民生協を取り上げ、効果発揮の条件として、組合員とその家族の情報ニーズの的確な把握とその蓄積、および組合員と協同組合が事業、活動、理念に共感して信頼し合う関係の構築を挙げる。

北川氏の議論は、たしかに地域協同組合としての総合農協のあり方、そこで求められる総合力発揮の条件について検討しており、今後の農協のあり方を考える上で大いに注目される。しかし、こうした理念、考え方に基づき具体的な総合農協のあり方を求める際に避けられない問題は、これまで総合農協の経営を支えた信用事業の収益力の急速低下、およびこれに代わる経営の柱となる事業を見つけることが極めて困難な状況にあることである。今後は、具体的な経

営のあり方に踏み込んだ総合農協の具体像の検討が必要と言える。

2) 今後の検討に向けて—農協の新たな役割と地域運営体制

今回の研究会では、農協の地域組合化の方向は、実態的にも理念的にも、多くの論者がほぼ認めている、あるいは認めざるを得ないと考えているようである。しかし、既に見てきたように、これまで農協経営を支えてきた信用事業の収益は大幅に低下しており、このままの状態が続くとすれば、農協の存続そのものが問われる事態にあることも認めざるを得ない。このため、多くの農協でみられる経済事業の赤字を解消することで経営を改善し、あるいは新たな事業分野を開拓しこれを収益事業として、経営の健全化を目指すか、あるいは今日多くの地域で検討されているように、広域合併によるスケールメリットを追求することが考えられるが、その具体的な方策については、結果的に今回の研究会でもほとんど展望を得ることは出来ていない。

ただし、研究会ではあまり議論されなかつたが、上記の1. (1)「課題設定に関する主査の報告」で紹介した、故三輪昌男氏の提唱する「ネットワーク型農協」は、従来の農協合併のあり方を根本的に見直すものであり、今後、検討する価値は十分ある。この議論の詳しい紹介は別に譲るが、本研究会の議論の中では、今泉報告の中で今後に検討が予定される農協合併の際に、検討してみたいとの発言があった。この議論は今後、農協の現場においても実際に取り上げられる可能性が高いことが窺える。

さて以上は、いわば農協自体の組織・事業体制のあり方についての検討課題である。しかし、今回の研究会ではもう一つの、農協の地域社会への関わりに関する重要な課題が浮かび上がった。いわば、農協が地域振興に関わる体制のあり方、である。地域の農業あるいは社会の振興を図るには、農協が単独で関わるのではなく、同じく地域振興を目指す諸組織と連携、協力することが重要であり、農協はこうした地域での活動の中心を担う組織となることが求められる、というものであり、地域社会の運営の主体としてのあり方の検討の必要性である。

この点については、上記1. (2)「各検討委員等から質問、コメントの概要」でも指摘されていた。例えば、今日、農協に似たような組織が多く出来ているが、それを農協系統組織の中でどう捉えるか、農協と言う言葉で捉える対象を

どのように制するかは大事な問題である、今の農協の体制の見直しと共に、新しく出て来ている組織をどう見てゆくかという視点を持つことが必要である、などである。また、農協関係者の村上氏や今泉氏は、農協は、地域農業、生活に関して活動する諸組織である、田中秀樹氏の言う「小さな協同」を束ね、地域運営に積極的に関与してゆく必要を述べている。

こうした地域の中における農協のあり方の検討の必要性は、農業、農村社会を構成する人々、組織体が多様化し、従来のように農協が単独あるいは独立した組織では、農協の本来果たすべき役割が果たせないという状況にあるためであろう。したがって、今後の農協のあり方を検討する上では、農協内部の体制の改革と共に、地域社会の運営を担う主体として、どのような体制を構築して臨む必要があるか、併せ考慮することが必要である。

2. 今後の課題

今回の研究会での議論によって、農協の当面する問題、課題の所在、今後のあり方について検討すべき事項はかなり明確になってきたように思われる。とはいえる、ここで議論され指摘された問題、課題については、依然として事例的あるいは抽象的、あるいは仮説的な理解のレベルに止まるものが少なくないと見られる。とくに今後の地域組合化の方向については、今日の農協の見直し、あるいは新たな農協の組織、事業体制のあり方については、やや理念が先行しているようであり、十分に問題の実態を認識した上で、具体的な検討の手がかりを得るに至っていない。こうしたことば研究会を始めるに当たって予想していたことではある。それでも、得るところは多かったのは、検討委員等を交えた研究会での真摯な議論、およびそれを踏まえて提出いただいた論文、そして現場の問題、課題についてリアルな報告を頂いた農家、農協関係者の皆様のおかげである。

今後はこうした成果を踏まえて、農協の当面する問題についての正確な実態把握と検討すべき課題の明確化に努め、そうした課題に応えることができる新たな事業、組織体制のあり方を探ることが残された課題である。今回の報告が、

今後の農協の改革をめぐる議論を深め、新たな農協の展望を開くことに多少なりとも貢献できれば幸いである。

