



坂内 久 著

『総合農協の構造と 採算問題』

本書はこれまで農業協同組合の経営にかかわる問題として指摘されることが少なかった総合農協の各事業部門の「部門別採算性の確立」を取り上げている。本書の特徴は、「部門別採算性の確立」課題の展開を、全国農協大会決議での農協自身の意思決定過程と行政当局の勧告の両面から、歴史的かつ具体的に明らかにし、課題解決に向けた方向性を提示している点にある。

本書は大きく4部から構成されており、以下では構成に沿って本書の内容を紹介することにしたい。

まず、農協制度が始まった1950年代にさかのぼり、誕生したての農協経営にどのような問題があり、どのように対処されたのかが検討されている。50年代の農協経営問題には、戦後経済の混乱等の外在的要因に加えて、経営者の経営能力の不備に由来する「稚拙な経営」という内在的要因があったとしている。しかし、さらに突き詰めると、総合農協には「複雑な経理処理に伴い、部門別に不分明な損益が残り得る」という構造問題があり、そのことが「部門別採算性の確立」課題の克服を阻んでいると指摘している。さらに総合農協に内包するこの問題について、GHQは農協制度スタート時点で既に危惧しており、行政当局も

問題視していたと分析している。

65年以降の高度経済成長期に農協経営が好転すると、内在していた問題は放置されたが、70年代以降の高度経済成長の終息により「部門別採算性の確立」の問題が俎上に上るようになる。農林水産省「農協経営分析調査」によると、この時期から農協経営は経済部門の赤字が毎年続くようになった。こうした状況を踏まえて、農協は70年の全国農協大会ではじめて「部門別採算性の確立」が課題として設定され、その後毎回のよう提起されている。また行政当局も折に触れて検討を加え、勧告を行ってきた。しかしながら、農協大会議案については課題達成方法の議論が不徹底であったこと、対応策には具体性が欠如しており、取組主体の問題もあったこと等から達成されてこなかった。また農協経営論の既往の議論においても「部門別採算性の確立」を誰がいかん達成するのかという問題意識が欠落していたために、この間、研究はほとんどなされなかったとしている。

本書では、こうした全国農協大会議案等の問題点を整理、検討したうえで、85年全国農協大会での「経営管理組織の一定の単位ごとの部門損益計画の明確化」と「部門責任者への分権」という方策に注目している。また「個別事業施設の事業の経営的確立」には、個別事業施設という「小部門」の個々の具体的な赤字を解消していくことが重要であると論じている。

そしてこれらの方策をヒントにして、「部門別採算性の確立」課題を達成するカギとなる現場職員のモラルを喚起する方法として、「部門設定」の仕方、「分権」の

あり方、「取り組みツール」といった基本的なモデルを提示している。

モデルでは単位部門の明確な設定と取組主体を明確にした上で、採算単位＝小部門での積み上げ方式を採用し、それが実行されるために、採算単位＝小部門別の職員グループに経営トップ層が抱えてきた経営管理的意思決定の一部を分権し、現場職員の知恵が発揮できるようにすべきだとしている。さらに単位部門の職員グループ全員が、部門損益の状況を把握することが不可欠であり、計算プロセスの諸要素の数値を承知し、業務改善の手がかりとして生かしていくことが重要であるとしている。現実的には、損益計算プロセスの諸要素の項目と数値を一覧にまとめた簡易損益分析シート等を作成することで対応することが可能であるとしている。

さらに、本書で提示したモデルと部門別損益管理の先進農協での取組みとを対比して現況の到達点と課題について考察している。先進農協では採算の単位と責任の所在を明確にする「会計単位」と「事業単位」の一致した「小部門の設定」は経済事業部門である程度実施されている。またコンピューターの導入が進展した結果、簡易分析表の活用は一定程度普及している。

しかし、「分権」についてはほとんど進んでおらず、分権と関連して問題となる共通管理費の扱いにかかわる情報開示は、組合員や一般職員に開示されず、経営者と幹部職員のみで了解されている状況にある。したがって、職員を信頼して情報の全面的開示をおこなうことこそが、組合員や職員が納得のうえで農協の経営改善に取り組む

ために重要であると主張している。

またここで提示されたモデルは到達目標であって、農協役職員の誰もが経験したことがないものである。したがって「部門別採算性の確立」の課題への取組みは、職員全体が到達目標に向かって、ステップ・バイ・ステップで進んでいく以外に道はないと論じている。

課題達成の方法の考察を踏まえて、本書の最後に今後の総合農協の展開の可能性について、三輪昌男氏が『農協改革の新視点』や『農協改革の逆流と大道』で展開したネットワーク論を援用しながら試論を提起している。

それは、現行の部門別事業を独立採算の事業単位に切り離して、事業単位の単位農協として採算性の確立を図ろうとする道である。今までの農協は母体として残り、各事業から展開した専門農協がネットワーク組織を形成し、「範囲の経済性」の確保を続けることになる。そうしたなかで、母体となる農協にはネットワークを緩やかにコントロールするという持株会社的な機能が新しく生まれてくるという方向を1つの選択肢として提起している。

以上、本書の内容を紹介してきたが、総合農協にとって「部門別採算性の確立」は猶予の許されない喫緊の課題である。本書は課題解決に向けた方向性を考える上で、貴重な研究成果である。農協役職員の方々に是非一読をお薦めしたい。

—— 日本経済評論社 2006年1月

3,990円（税込み）194頁 ——

（研究員 長谷川晃生・はせがわこうせい）