

組合員主体の農協運営を実現するために

要 旨

- 1 農協改革を成功させるには、協同組合の強みを発揮し、組合員の利用面での結集→組合員のメリット向上→組合員のさらなる結集、というよい循環を生み出すことが重要である。
- 2 J A松本ハイランドは、組合員を運営の主人公として、徹底した組織活動を行っている。J Aべつかいは、組合員の意見・要望への回答集を配布し、組合員との一体感を高めている。J Aそお鹿児島では、総合的相談対応を行う農家対策特別班が組合員の信頼を得ている。J Aひすいは、組合員・地域住民が農協を評価する『総合評価レポート』を作成している。
- 3 組合の置かれた状況に応じつつ、このような組合員主体の事業運営を行っていくことが望まれる。

1 農協改革をどうとらえるのか

昨年来、政府の経済財政諮問会議や総合規制改革会議で農協の改革がとりあげられ、また農水省の「農協のあり方についての研究会」も大きな注目を集めた。

農協経営の現状を見れば、改革が緊急の課題であることは明らかである。総合農協の収支は近年悪化が続いており、平成13年度の経常利益は844百万円と、ピーク（平成元年度）の19%にまで落ち込んでいる。この傾向が続けば、農協経営は極めて困難な状況に直面せざるをえない。

系統内外の議論をみると、抜本的経営改革を求める提言や、それにたいする協同組合精神に立った批判等が錯綜し、百家争鳴の感がある。しかし農協経営の実態を踏まえれば、協同組合的視点と改革とは対立するものではなく、両立させるべきものである。今秋の第

23回 J A全国大会に向けて、改革の是非ではなく、いかにして協同組合としての実効ある改革を行うかが問われている。

2 農協改革を成功させるためには

そこで重要なのは、いかにして協同組合としての強みを発揮するかということである。

農協の協同組合としての強みは、①組合員が利用面で結集すること、②非営利組織であるため、安全・安心等の価値を求める消費者と連携をとりやすいこと、の二点があげられる。これらの強みが発揮される結果として組合員や消費者にメリットが生じ、さらに組合員の結集と消費者からの支持が高まるという、よい循環が生み出される必要があるが、その逆のスパイラルが生じているのが実態である。

そのようなよい循環を生み出すには、協同組合の原点に立って、今一度、組合員が主体

となる組合運営のあり方について考える必要があろう。

本稿では、このような問題意識から、組合員主体の組合運営を行っている農協の優良事例を紹介することとした。

3 組合員主体の農協運営の事例

(1) JA松本ハイランド

—組合員主体の組織運営を徹底—

a 主役は組合員

JA松本ハイランドは、1992年9月と2000年9月に合併して現在に至っている。2002年度末現在正組合員数17,566人、准組合員数5,464人で、1市2町7村を管内とする大規模農協である。

当組合では、組合員は単なる利用者ではな

く組合運営の主人公であるとして、あらゆる場面で組合員に当事者意識をもって参画してもらうことを徹底している。

b 集落を原点とする徹底した組織活動

当組合は、協同活動は組織活動でありその原点は集落であるとの考え方から、表にみるような組織を基盤に活動をすすめている。

すなわち、農家組合—支所—全農協と各段階において重層的な組織が運営され、組合の方針が伝えられるとともに、組合員の意見が吸収される。

集落懇談会等が出された組合員の意見への対応は理事会にかけられ、その主なものは広報誌「松本ハイランド」に掲載される。出される意見は極めて広範囲にわたっており、内容的にも深い指摘が少なくないのに驚かされる。

JA 松本ハイランドの農協運営・基盤組織

名 称	参 集 者	開催単位	主 宰 者
集 落 懇 談 会	正・准組合員	農家組合別	農家組合長
営 農 懇 談 会	正組合員	農家組合別	農家組合長
農 家 組 合 会 議	農家組合班長	農家組合別	農家組合長
支所別農家組合長会	農家組合長	支所	支所農家組合長会長
農家組合班長会議	農家組合班長	支所	支所農家組合長会長
農家組合長会長会	農家組合長会長	全農協	農家組合長会会長
支所運営懇談会	農家組合長、信用・生活専門委員、生産部会・青年部・女性部代表、農業委員、総代、理事監事	支所	支所担当理事
支所別総代会	支所別総代	支所	支所長、総務課
通常総代会	総代	全農協	組合長
生 活 班	組合員、地域住民	支所	支所生活専門委員長
信用専門委員	信用専門委員	全農協、支所	信用専門委員長
生活専門委員	農家組合代表、女性部正副支部長、生活部長	全農協、支所	生活専門委員長

資料 JA松本ハイランド資料から筆者作成

c 活発な組合員組織の活動

集落関連以外の組合員組織は、各生産部会、農政協議会、青年部、女性部、直売部会など40近くにのぼる。

農政活動は農政協議会が担っている。米問題やBSE問題からWTOにいたるまで徹底的に学習するとともに、地元市町村への働きかけ等の身近な活動を行っている。組合員にとって切実な関心事である農政問題に、組合員を主体にして正面から取り組んでいるなど、この活動は農協の原点に立つものといえる。

生産部会の活動は、技術経営に関すること止まらない。販売面の情報収集や対応には生産者自らが関与しており、消費地との懇談会には常勤役員のみならず生産者も参画する。また、共選所等の運営のために、常勤役員と生産者をメンバーとする施設運営委員会が置かれるが、生産部会はその運営に協力している。必要な場合には施設運営コストも負担するなど、組合員の参画度合は高い。

農協が集出荷施設の建設を検討する場合、組合員に計画を提示したうえで、5年後、10年後の作付計画等を組合員へのアンケートで把握し、その結果を踏まえて部会・集落で議論を行っている。これは、農協の投資にたいする組合員の当事者意識を高め、設備の利用効率と採算性の確保につながっている。

その他の組合員組織として、400名を超える部会員を擁する青年部、後に触れる若妻大学の取組みに支えられた女性部等も、多岐にわたる活発な活動を行っている。

d 組合員の参画を支える教育活動

このような活発な組織活動の背景には、充実した教育活動がある。

新しい組合員を対象に「新加入組合員研修会」があり、また、2年毎の改選の都度、「農家組合役員研修会」「農家組合長研修会」が実施される。内容も、研修対象者にあわせ、農協の基礎知識や集落における組織活動のあり方から農政の将来方向等にいたるまで、バラエティーに富んだものとなっている。

女性対象には、30周年を迎えた有名な「若妻大学」がある。3年間を一期とし、学習内容も時代の変化と受講生の関心を取り入れ、魅力的な内容で運営が行われてきた。卒業生は900名を超し、女性部役員等の地域リーダーとして活躍している人も多い。

高齢者の生きがい学習の場としては、福祉大学がある。17年の歴史があり、現在百数十人が受講中である。さらに、新規就農対策として、協同会社(有)アグリランド松本が運営主体となり、市・農業委員会・農業改良普及センターとも連携しつつ、研修や営農生活支援資金の支給を実施している。

e 役職員の役割

組合員の積極的な参画の背景には、組合役職員の取組みがある。

当組合の正副組合長には、専業農家で青年部長経験者が就任している。一方、専務・常務理事には事業・経営に精通している学経理事をあてている。こうして、営農・組織活動と経営の両面で万全を期している。

また、非常勤役員も大きな機能を果たして

いる。当組合では、集落で実質的に組織を動かしているリーダーを大切にしており、これら役員の地域での活動は、会合を主宰することも含め、常勤に劣らず活発である。

農協の役員体制のあり方は一律ではないが、このように、協同組織性と経営面の両面で十分な対応ができるようにしていくことが重要であろう。

また、職員の役割も重要である。多数にのぼる集会や研修会等をしっかり支える職員は、長い間の協同活動の積み重ねをとおして育てられたものといえよう。

組合員対応窓口としては、本所に組合員情報課、支所に組合員課を置いている。組合員の高齢化や混住化を背景に組織基盤の弱体化が懸念されることは当組合でも例外ではない。このため、支所別・年齢別組合員数や出資金額等の基礎データを整理し、組織基盤が円滑に次世代に引き継がれるよう相談にも徹底して応じている。また、女性等を基礎とした、集落によらない組織活動も徹底している。

f まとめ

集落は農村社会の伝統的な組織であるが、それをとおして、今日的な内容の活動が生き生きと行われているのが印象的である。

文字どおり、組合員主体の組織運営が実現されている例といえよう。

(2) JAべつかい

—回答書の配布で徹底する意向反映—

a 組合の概況

当組合は、道東に所在する正組合員戸数約

300戸の組合である。管内では、1960年代以降の選択的拡大施策の下で酪農への本格的取り組みが始まり、その後の新酪農村建設事業を経て、一大酪農地域が形成されている。

b 当組合における組合員の意向把握

当組合では、組合員から出された意見・要望への回答書を配布するユニークな取り組みを行っている。きっかけは、年に数回開く地区懇談会への出席率が低下したことであった。

2000年8月、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・批判・期待を聞いて回った。すると、普段改まった場所では聞かれない声がたくさん出され、とくに女性からの積極的な意見が多かったという。そして、これらへの回答を農協の各委員会で検討し、回答集『組合員一斉訪問 意見・要望にお応えします』を全組合員に配布した。

この回答集は72ページにおよぶもので、「農協全般」「管理部」「生産部」「購買部」「営農部」「組合員さんからの提案」「その他」に分類した218項目の回答を掲載している。それぞれの意見にたいして丁寧に回答していることが印象的である。

これは、2001年にも同様に実施された。さらに、2002年には、懇談会を地区別にきめ細かく開催して意見を聞くこととし、9班編成で実施された。それまでの取り組みの効果があがり、懇談会への出席率も向上した。

c 取り組みの効果

組合員の意見は、職員の応対への不満から組合運営のあり方・事業への具体的な注文に

いたるまで多岐にわたっている。組合の側からみると、「こういうことも組合員は知らなかったのか」と思わせられるような質問もあり、反省させられることもあるという。貴重な意見を事業の改善から職員教育まで積極的に生かすよう努めている。

取組みを重ねるなかで、組合員の側にも、変化が生じてきた。回を重ねるごとに、回答集が薄くなってきた。また内容面でも、組合へのおほめの言葉もいただくようになってきたという。全体として、組合員と農協の一体感が出てきている。

また、当組合は、管内が広域で組合員全体が集まれるのは総会時くらいしかなく、横のつながりが弱かった。しかし、この取組みをすることによって他の地区の意見もお互いになるようになり、組合運営に組合員が広く関心を持つようになってきた。

利用面での農協への結集も高まってきている。また、農協役員の苦勞への理解が深まり、役員に選任した以上は支援しようという気運が生まれているという。

d まとめ

この事例の特徴は、単に意見を聞くだけでなく、それへの対応を丁寧に組合員に返していることであり、こうした組合と組合員の間のやりとりが、全体として改善への大きな動きを生み出しているということであろう。まさに、協同組合らしい取組みといえよう。

(3) JAそお鹿児島

農家対策特別班が築く信頼関係

a 組合の概況

当組合は大隅半島の北部に位置し、1993年に7農協が合併して発足した。2002年度末現在正組合員14,307人、准組合員3,197人の大規模農協である。畜産と園芸を主とし、専業大規模農家や法人経営体も多い。

b 農家対策特別班の発足

当組合は、認定農業者等を対象に日常的な訪問と相談、経営税務コンサルティング、購買等各事業対応を行う参事直轄の専従班「農家対策特別班」(TAF=トータル・アドバイザー・ふれあい)を設置している。

TAFは、1998年4月、当時の組合長の号令の下に発足した。地区担当制で、7名のメンバーには、金融・共済・販売・畜産等の各部門から優秀なベテランを配置した。

その背景には、商系業者が入り込んできたことへの危機感があった。大規模農家や法人等に対する専門的かつスピーディーな対応が要求されていたのである。「とにかく訪問せよ」、そして、「組合員のために何をどうすればよいか7人で考えよ」という指示であった。

c 高まる組合員の信頼と組合への結集

当初の組合員の反応は、「何しにきたのか」という反応が多かったという。事業推進以外で農協職員が来ることへの意外感もあった。

組合員の顔を農協に向ける大きなきっかけとなったのは、軽油税の免税申請事務の指導であった。農道を利用するトラクターは軽油税の免税を受けることができ、TAFの指導

は組合員から感謝された。

TAFの相談活動はさらに発展し、青色申告や専従者給与源泉徴収事務の指導を行っている。また、土壌診断結果を踏まえた肥料設計に基づく相談も行っている。購買の注文書の配布・回収もTAFが行う。さらに、ニーズに合った資金や借入条件等の情報提供を行う。以前は不十分であった普及センターとの連携にもTAFがあたる。こうした多様な活動を行うには職員側も勉強が必要であり、休日に勉強会を行うこともあるという。

TAFの利点は、窓口が一つになり、たらい回しにされなくなったことである。回答も、日をおかずにTAFから来る。こうしてTAFへの信頼が高まっていった。

さらに、組合員のニーズに応える事業改善にも取り組んでいる。農家に配送していた肥料を、指定日に農協のセンターに引き取りに来てもらうことにし、1袋（20kg）当り100円安くした。また、配合飼料のフレコンバッグ供給を始める等、省力化等の非価格面でのニーズにも応えるよう努めている。

この結果、組合員の農協利用状況は上向きつつある。例えば、2001年度における大隅支所白菜部会会員の農協購買利用金額は、1999年度対比で肥料110.2%、農薬156.8%、種苗126.7%の伸びとなった。組合全体では、営農からのリタイアもあり、安定的に取扱いを伸ばすには困難も多いが、担い手農家を中心に利用を伸ばしていることは、TAFの取り組みの大きな成果といえる。

d まとめ

TAFは、行動計画の管理や、情報の収集・

活用の面でも注目される取り組みをしている。

年間の行動計画は、プロジェクト会議、事業推進、経営コンサルティング、税務関係、研修等に分けて、詳細な計画が立てられる。日常の活動はパソコンに日報として入力・集計され、実績検討に活用される。

さらに、商系の食い込み度合いや営業の実態の聞き取り調査を実施したり、単位面積当りの肥料農薬推定使用量を基に農協利用率を推計し、活用するなど、情報の活用面でも注目すべき点が多い。

TAFは、大規模専業農家が多い当組合の特徴に合った取り組みを行うことで、組合員の信頼を強化している好事例といえる。

(4) JAひすい

—組合員・地域住民が農協を評価する—

a 組合の概況

当組合は新潟県の最西端に位置し、1990年に1市2町の5農協が合併して発足した。2002年度末現在の正組合員数は4,835人、准組合員数は8,257人である。

b 協同活動の成果を評価する

当組合は、農協が各層からどのように評価されているかを知るため、2001年度から『総合評価レポート』の作成を行っている。これは組合長の発案によるもので、関係者に農協の事業・活動についてアンケートを行い、その結果を数値的に表わしたものである。

アンケートの対象は、総代、農家組合長、女性部、生産組合、准組合員、地域住民、農

協職員である（2002年では配布合計800部、回収率47%）。

その結果は、以下の指標に整理される。

「評価指標 1 経営理念と組合員参加に関する評価」は、組織目的と経営理念が明らかになっているか、役員選出が民主的に行われているか、民主的な事業運営が行われているか、組合員・利用者・職員の意見は反映されているか、組織活動への参加度合いはどうか、について評価する。

「評価指標 2 顧客満足度に関する評価」は、各事業への顧客満足度および、職員対応への顧客満足度について評価する。

「評価指標 3 事業利用と組織貢献に関する評価」は、各事業の利用状況および地域社会への貢献度を評価する。

さらに、農協の財務データ等の分析に基づいて「評価指標 4 経営効率に関する評価」「評価指標 5 発展性に関する評価」を加え、『総合評価レポート』が作成される。

その冊子をみると、評価が数値化されているのに加え、前年との比較もあり、グラフや絵を活用し、ポイントをつかんだコメントが付してあるなど、大変見やすくわかりやすいのが印象的である。

このレポートは、1月から2月にかけて管内の集落113会場で開催される集落別懇談会において報告され、今後の取組みに生かされる。

c まとめ

この取組みの先進的なところは、組合員の個別の意見把握に止まらず、協同活動全般についてのいわば通信簿を作成していることである。これは大変難しいことではあるが、協

同組織性を強化し、組合員の結集を強めることをとおして協同組合の強みを発揮していくうえでは、本質を突いた極めて優れた取組みであるといえよう。

4 おわりに

以上、さまざまな事例を紹介してきた。もとより、協同活動のあり方は、組合の置かれた社会的、経済的条件や、今までの取組みの蓄積度合いによって、異なるものであろう。

しかし、これらの事例に共通することは、協同組合らしさを発揮するなかで、農協と組合員の間に更により方向に向う動きを生み出しているということであろう。軽油税免税申請事務への取組みから始まり、組合員と農協のより全面的な信頼関係に発展していったTAFがそのよい例である。ここで紹介した事例は、協同組合がもつこのような可能性について教えてくれるように思われる。

（石田信隆）

