

農協組合員組織問題の系譜と対応方向

北川太一*

平成2年5月31日受付

A Study on the Groups of Membership in Agricultural Co-operatives : Historical Reviews and Future Directions

Taichi KITAGAWA*

The main purpose of this paper is to analyze the historical changes through the development of Japanese agricultural co-operative movement and to make clear the contemporary problems and future directions of groups of membership in agricultural co-operatives.

The major results obtained are as follows. Under today's circumstances it is increasingly necessary to take up the established position of groups of membership in agricultural co-operatives. Although there were some historical changes, we can find out that it is difficult to obtain fruitful results of the activities in groups. To get out of these situations and take the advance of agricultural co-operative movement, it is suggested that groups of membership, especially those on hamlet unit, in agricultural co-operatives on the whole are required to reform their organized structures.

緒 言

農業協同組合（以下、農協と略す）の組織力をいかに強化するかは、農協運動において古くから重要な課題であるが、その際、成否の鍵を握るものとして重視されるのが組合員組織対策強化の問題である。組合員と農協とをむすび事業の遂行や意思の形成・反映のための場として機能する組合員組織は、農家組合や生産組合等のいわゆる集落（むら）組織、作目別部会組織、青年部、婦人

部、さらに近年においては年金友の会や共済友の会等いわゆる利用者組織のほか、准組合員や地域住民に関する組織までもその範疇に含めようとする傾向があり、考え方は実に多様である。しかしながら、組合員組織対策の重要性が盛んに強調されるにもかかわらず、その方向性は十分に定まっているとは言い難いのが実状であろう。とりわけ、組合員組織問題そのものの捉え方があいまいであること、言い換えれば、問題検討の構図が不明確であることに起因するのではなからうか。

* 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

本稿の目的は、組合員組織対策の課題とその基本方向を明らかにすることであるが、以下の順序で接近していきたい。第一に、組合員組織問題の系譜を明らかにすることであり、そのために、①系統農協運動の展開のなかで組合員組織問題がどのように位置づけられてきたか、②組合員組織問題に関する先行研究における主要論点は何かであったか、を明らかにする。第二に、既存の統計等を活用することにより、今日における組合員組織をめぐる動向と問題点を明らかにする。以上を踏まえたうえで、第三に、組合員組織問題検討のための構図と新たな視角を提示しつつ、農協組合員組織対策の課題と方向を明らかにする。

組合員組織問題の系譜

(1) 農協運動の展開と組合員組織問題の位置

全国農協中央会（以下、全中と略す）が設立された1954年以降のわが国農協運動の展開を概観する場合、一般に①再建整備期（組織再編期：1950年代）、②拡大・発展期（経済高度成長期：1960年代から70年代前半）、③低成長期（経済低成長期：1970年代半ばから80年代半ばまで）、そして④現段階（1980年代後半以降）、というように時期区分できよう^{12）、13）}。

以下この時期区分にしたがって、農協運動の展開のなかで組合員組織問題がどのように位置づけられてきたのか、とくに各時代の背景や系統農協の運動課題との関連に留意しつつその歴史的系譜を明らかにしておきたい。

1) 再建整備期

全中による組合員組織に関する取り組み方針の端緒は、1955年10月の「集落組織の育成方針」である^{14）}。

「農協は集落に居住する農民の共同組織を下記により近代的に育成し、農民経済の向上を図るため、農協運動の実践母胎とする。①農家の自主的組織として育成する。②農家の経済的組織として育成する。③農協の内部組織として育成する。④地域組織として育成する。⑤組織形態は任意の申し合わせ組合として育成する。⑥集落組合の事業は農協と有機的一体的活動を行なうよう育成する。」

要するに、戦前からの農家小組合さらには農事実行組合が、農家の営農活動や生活の重要拠点となっていたことを重視し、戦後ややもすれば封建的象徴として否定されがちであった集落組織を協同組合活動の中心として位置づけ、育成することを明らかにしたものであり、「当時としては画期的なもの」とされる所以である。いずれにせよ、このように集落を基礎とした組合員活動の展開

によって、系統農協はその組織を整備しつつ運動を展開していくことになる。

2) 拡大・発展期

拡大・発展期に入ると、農協運動における組合員組織の位置づけにも変化が生じてくる。すなわち、作目別の生産者組織（以下、作目別部会組織）に代表されるような機能的（目的別）組織重視の方向である。

作目別部会組織については再建整備期においても多少言及されているが^{15）}、その強化の方向が端的に示されたのは、1965年10月に出された全中の諮問機関である総合審議会（以下、総審と略す）の答申「農協系統組織の整備方針について」であり、そこでは「(組合の)規模拡大にあたり組合員の結合を強化する方策として、地域組織の他に、作目別専門部会を整備することが必要である。」(傍点筆者)と明記されている。

こうした背景には、まず第一に、1960年代より全中が強力に推進していた「営農団地構想」との関連がある。営農団地構想の基本目標が「作目別営農目標の設定」にあるならば、それを実現していくための具体的手段として作目別部会組織の育成を重視していくことは当然の帰結であろう。そのことは、第11回全国農協大会（1967年11月）で決議された「農業基本構想」のなかで、営農団地の要件の一つとして作目別部会組織の存在があげられていることからもうかがえよう。第二は、当時同じく全中が推し進めていた農協合併との関連である。この点については、先に示した総審答申（傍点部分）に端的に表現されているとみてよいが、ただし、合併実現をめざす農協においては、合併の公約に営農団地の造成という重点目標をあげるところが多かったという事実からもわかるように、当時の農協合併推進の論拠が営農団地構想の推進ときわめて密接な関係にあったことに留意しておく必要がある^{16）}。

3) 経済低成長期

1973年に起こった石油ショックを契機とするわが国経済の低成長への移行は、農協運動の基本路線を大きく転換させることになる。そのことは、1976年より取り組みがスタートした「協同活動強化運動」が、“組織を固める運動”として展開した点にみることができる。またこの時期に入って、これまでの経済高度成長という波に乗じた一連の規模拡大策への反省から農協合併の推進にも歯止めがかけられ、“合併停滞期”に入ったことも象徴的であろう^{17）}。

したがって、「協同活動強化運動」では改めて組合員組織の重要性、とりわけ集落組織の重要性が再び強調さ

れた。1979年8月の総審答申「組合員の自発的協同を促進する組織運営のあり方について」においては、「①集落組織の位置づけと育成対策について」として、「農家組合などの集落組織は、集落を単位として組合員（准組合員および組合員の家族をふくむ）が、営農面および生活面の協同活動を行う基礎単位として、また農協運営の基礎組織として位置づけ、協同活動を促進することとした。」（傍点筆者）とされ、集落組織の育成強化が重要な戦略的取り組み課題とされた。

しかしながら、再建整備期において集落組織の重要性が強調された状況と、この時期における状況とでは、いくつかの点で様相が異なっていることに注意しておく必要がある。その典型が、都市化や混住化に伴う准組合員の増加傾向であり、伝統的に農協の構成員であった正組合員自身の性格変化とも相俟って、農協としては多面的でかつ複雑な組合員対応が求められることになる。とくにこうした事態は、これまで農協の「協力組織」として位置づけられてきた青年部、婦人部の問題や、組合員組織の範疇外として扱われる傾向にあった准組合員に関する問題を、系統農協が真正面に据えざるをえない状況になってきたことを示すものである。

そのことは、先に示した1979年の総審答申において、「③青年・婦人の農協運営への参加方策について」「④准組合員の農協運営における位置づけの明確化について」という項目が付与されていることからわかる。

4) 現段階

このように経済低成長期においては集落組織の育成・強化が推進されながらも、その展開は十分に果たされなかったと考えられる。その原因は、根底には、後に検討するように「基礎組織」の考え方も関連して、いわゆる集落機能を重視しすぎるあまり、集落組織に対して過度な役割・機能を負わせすぎた点にあると思われるが、第一に、「協同活動強化運動」が第一次（1976年）、第二次（1979年）にわたって取り組まれながらもその成果が十分に発揮されず、代わって「経営危機」の深刻化に伴い「経営刷新」が系統農協の重要な運動課題となったことがある。その結果、1982年には「経営刷新強化方策」が、1985年には「総合力発揮をはかる経営刷新方策」が全国農協大会で決議されることになる。第二は、「組合員制度」問題の顕在化である。既に述べたように、前の時期において組合員環境および組合員そのものの性格変化に伴い、農協の組合員対応の転換が迫られることになったが、そのことが、一戸複数正組合員制問題（正組合員資格問題）や准組合員に関する制度的問題となって露

呈されることになり、組合員組織問題という場合、ややもすればこれらの制度問題に焦点があてられることが多くなったのもこの時期においてである。なお、組合員制度問題に関する先駆的な動きは、一部の県中央会や農協においてみられるが^{2) 10)}、全中が明示的にこの問題についての取り組み方針を示したのは、1986年6月の総審答申「環境変化に対応する農協の組織・制度・事業運営の将来方向」においてである。

ここでは、「組織・制度の将来方向と対策」として「農協の組織的活力を強化するためには、農村社会の変容に対応して、①一戸複数正組合員化を促進し、組織・事業運営の活性化を進めること、②地域に開かれた協同組合として、生活・文化活動の展開を通して、地域住民への積極的な働きかけを行い、准組合員加入をすすめる、その組織化を図る」（傍点筆者）とされている。と同時に、利用者組織の必要性を強調しているのもこの答申であり、組合員組織問題をめぐる今日的な状況を端的に示しているものといえよう。すなわち、まず対象とされる組合員組織の範囲が、従来からの集落組織、作目別部会組織のみならず、協力組織として位置づけられてきた青年部や婦人部、さらには准組合員や地域住民まで含めた多様な組織を含めようとしていることであり、そこに組合員の制度的問題が絡んで複雑な様相を呈しているとみることができよう。

(2) 組合員組織に関する先行研究における諸論点

さらに問題の所在を明確化するために、組合員組織問題に関する先行研究からいくつかの重要な論点を引き出しておきたい。

組合員組織問題は、農協組織力の維持・強化の方法として重要視されながらもそれ自体として取り上げられることは少なく、例えば、農協の組織問題全般や組合と組合員との関係のあり方、さらには営農面活動、生活面活動問題や事業論と関わらせた形で論じられる場合が多い。しかしながら、ここでは組合員組織問題を真正面から据えて研究を積み重ねたものとして注目される「近畿農協研究会」における議論を中心に、以下、紙数の関係上、組合員組織問題の総論に関する部分に限定して、いくつかの主要論点を取り上げておきたい¹⁾。

第一は、組合員組織の概念のならびにその類型的整理をめぐってである。例えば、藤谷築次氏は⁵⁾「協同活動強化運動」における用語の混乱を指摘したうえで、組合員組織を「協同効果の最大限の実現を図るため、組合員の日常的交流または協同活動の場として意識的に形成さ

れる組合員の部分集団」と定義し、機能論的接近に基づく組合員組織の類型化を試みている。そして、その中でもとりわけ基礎組織（組合員の日常的接触の場として機能し、連絡機能、話し合い機能、代表者選出機能をあわせもつ）の重要性を強調している。

第二は、組合員組織の組織基盤をどこに求めるか、とりわけ集落組織の位置づけをめぐる点である。近年における議論の大勢としては、もはや伝統的な集落機能に全面的に依存することはできない、という見方が主流を占めている。例えば武内哲夫氏は⁶⁾、1970年代半ばにおいて盛んになりつつあった「集落見直し論」を批判的に検討しながら、これからは新しい地域連帯の方向、すなわち「自覚した農民が自分たちの地域を見直すという形が、新しい地域づくりにとって、全うな在り方ではないか」と提起する。

一方、ニュアンスの違いこそあれ依然として集落の重要性を強調する立場の論拠としては、地域組織を抱えていることが農協の強みであり、見方を変えれば集落の平等主義というのは一歩先取りした進んだ形態であるとする考え方や、現実の状況として水田転作の実施などでは集落が基礎組織の機能を果たしている、といった考え方があり⁷⁾、決して見逃すことはできない。

第三は、組合員組織を農協内にどう位置づけ、さらにそれをどう育成していくかという点である。この点に関しては、組合員制度問題とも関連する部分が多いが、従来より協力組織としてのみ位置づけられる傾向にがあった婦人部や青年部が、農協内部の組織として、またときには基礎組織としてみなす⁸⁾、という主張があることに注目しておく必要があろう。

組合員組織をめぐる動向と問題点

ここでは、既存の統計に基づいて組合員組織をめぐる動向と問題点を明らかにしておこう。

第一は、農協内における集落組織の位置づけとその役割、機能についてであり、第1表は集落組織強化方針の有無の推移についてみたものである。強化方針がある農協は1981年の71%に比べて84年、87年とも60%台へとその割合は減少しており、先にみたような70年代後半における集落組織強化の方向が80年代に入って必ずしも受け継がれてはいないことを示している。

また第2表は集落組織の役割についてである。割合の高いものは、「農協の連絡事項の伝達」(94.6%)、「購買品予約の基礎組織」(89.2%)、「生産・流通過程との関わり」(74.3%)、「役員候補者の選出母体」(74.1%)等

多様ではあるが、果たして現実には、一つの農協内においてこれら複数の機能が集落組織に求められ現実には機能し

第1表 農協における集落組織の強化方針の有無
(単位：組合、%)

方針の有無	年度		
	1981	1984	1987
強化方針がある	2,494 (71.0)	2,071 (60.2)	2,019 (62.6)
強化方針の策定を検討中	666 (19.0)	849 (24.7)	754 (23.4)
強化方針はない	350 (10.0)	514 (15.0)	450 (14.0)
不明・無回答	- (-)	2 (0.1)	1 (0)
合 計	3,510 (100)	3,436 (100)	3,224 (100)

注) 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』(各年度版)より作成。

第2表 農協における集落組織の役割・機能
(単位：組合、%)

役割・機能	年 度	
	1984	1987
総代候補者の選出母体	1,238 (36.0)	970 (30.1)
役員候補者の選出母体	2,634 (76.7)	2,388 (74.1)
農協の連絡事項の伝達	3,273 (95.3)	3,049 (94.6)
貯金推進の基礎組織	1,410 (41.0)	1,196 (37.1)
購買品予約の基礎組織	3,085 (89.8)	2,877 (89.2)
共済推進の基礎組織	1,785 (51.9)	1,576 (48.9)
生産・流通過程との関わり	2,698 (78.5)	2,397 (74.3)
生活活動推進の基礎組織	-	1,925 (59.7)
合 計	3,436	3,224

注1) 重複回答である。
注2) 合計の数値は、第1表に同じ。
資料：第1表に同じ。

ているのかどうかについては、さらなる吟味が必要である。

第二は、青年部、婦人部の位置づけについてである。第3表は、それぞれの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。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ことを示している。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ことがわかる。しかしながら青年部、婦人部とも専任担当職員が「いない」農協が多く、十分な組織対策の体制が整えられているとは言い難い。

第三は、作目別部会についてである。第4表は作目別部会組織の性格について示したものであるが、「加入資格の限定」についてはそれを行っていない農協が多く、同様に「全利用の誓約」についても少ない。つまり、営農団地構想でみられたような作目別部会組織を通じた当該作目の育成・強化という方向よりも、むしろ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いることがわかる。この結果からみる限り、作目別部会組織の機能的組織としての性格は必ずしも十分に備わっていないという状況であると言えよう。

第四は、共済事業を中心とした利用者組織の動向である。1987年において「共済友の会」が組織されている農協は、全体の26.3%¹⁸⁾とその組織化は未だ十分に展開

第3表 農協における青年部、婦人部の位置づけ
(単位：組合、%)

	青年部	婦人部
〈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)
その他の部門	140(6.2)	318(8.9)
合計	2,254(100)	3,555(100)
〈担当者の専任人数別組合数〉		
いない	2,034(90.3)	2,676(75.3)
1人	163(7.2)	637(17.9)
2人	1(0)	111(3.1)
3人以上	3(0.1)	131(3.7)
不明・無回答	53(2.4)	-
合計	2,254(100)	3,555(100)

注) それぞれの欄の合計は、各組織をもっている組合数である。

資料：第1表(1987年度版)に同じ。

していない。

最後に、農協合併と組合員組織の関係についてみておきたい。第5表は合併を必要とする農協が合併に期待する成果、および合併農協の実際の合併成果をまとめたものである。一般に、合併農協においては合併後の課題と

第4表 農協における主な作目別部会組織の性格
(単位：組合、%)

部会	部会の加入資格を限定している			農協事業全利用の誓約を行っている		
	1981	1984	1987	1981	1984	1987
稲作部会	1,763 (39.7)	1,806 (43.1)	1,741 (42.9)	663 (37.6)	625 (34.6)	528 (30.3)
野菜部会	3,157 (71.2)	3,149 (75.2)	3,107 (76.6)	1,299 (41.1)	1,218 (38.7)	1,121 (36.1)
果樹部会	2,094 (47.2)	2,005 (47.9)	2,006 (49.4)	835 (37.7)	737 (36.8)	709 (35.3)
養豚部会	1,963 (44.2)	1,558 (38.4)	1,558 (38.4)	806 (41.1)	667 (38.8)	584 (37.5)
肉牛部会	1,995 (45.0)	1,881 (46.4)	1,881 (46.4)	924 (46.3)	836 (42.7)	762 (40.5)
酪農部会	1,665 (37.5)	1,474 (36.3)	1,474 (36.3)	634 (38.1)	567 (36.3)	484 (32.8)

注) 構成比は、各部会組織がある組合数を100としたものである。

資料：第1表に同じ。

第5表 主要な合併に期待する成果と合併後の問題点（構成比）

（単位：％）

合併を必要とする農協が期待する合併成果		合併農協が抱える合併後の課題	
項	目	項	目
人的体制の強化	47.4	組合員の意思反映	61.9
営農生活指導・各種相談機能の強化	44.2	営農生活指導・各種相談機能の強化	37.7
信用・共済事業範囲の拡大・強化	36.3	財務の健全化	25.8
自己資本の充実	33.3	長期要因計画の樹立と生産性向上	17.9
販売力の強化	17.0	支所機能の拡充・整備	16.5
諸施設の拡充・整備	9.2	企画管理体制・内部監査の強化	14.5
生産部会組織の強化	4.3	自己資本の充実	13.9
各種組合員組織の活動強化	1.1		

注) 回答は重複回答であり、それぞれ合併を必要とする組合数、および合併経験組合数に対する構成比である。

資料：第1表（1987年度版）に同じ。

して、組合員対応の問題を指摘するケースが多いが（例えば、同じく『一斉調査』で合併農協にみられる合併後の課題として「組合員の意思反映」の問題をあげる組合は61.9%と最も多い）、第5表の限りでは、組合員組織問題を指摘する組合は少ない。すなわち、期待される合併成果としても実際の合併成果としても、組合員組織問題への対応は、直接的には求められていないし、表われてもいないということになる。

以上みてきたように、組合員組織問題はその重要性が頻りに指摘されるにもかかわらず、その対策面では十分な成果が表れているとは言えない。また、それぞれの組合員組織の位置づけや性格づけについても、十分な取り組みやその方向性が定められているとは言えない。さらに、合併問題との関連でみたように、組合員組織への対応は、それ自体取り組み課題として把握されにくい性格をもっていることが、組合員組織対策の確立を難しいものにしていてと考えられる。

組合員組織対策の課題と方向

(1) 組合員組織問題の領域

問題の検討にあたって、まず次の二点を確認しておく必要がある。まず、組合員組織の範囲についてである。もちろん厳密に言えば、正組合員を構成員とした組織であるという考え方に立って婦人部や青年部は「協力組織」であるという見方もできよう。しかしながら、これまで再三触れてきたように、組合員組織問題をめぐる今日の状況を踏まえるならば、もはやこのように限定的に組合員組織を捉えるのではなく、当該農協管内に属する地域

住民すべてが組合員組織の構成員になりうるものとして捉えることが重要である。

なお、近年においてその再検討が迫られている組合員制度問題をどう扱うのかという点について触れるならば、最広義の捉え方として、組合員組織問題のなかにそれを位置づけることは可能である。しかし、検討の視点や方法上、農協全体に関する制度問題やさらには法的問題との関連で論じられるべき点が多く、ここでは検討対象から除外しておくのが適切であろう。

次に「組織」という言葉である。組織とは、「特定の（諸）目標を達成するために諸個人および専門分化した諸集団の活動を動員し統整するシステム」³⁾ということであるが、いくつかの文献^{1)・2)}に依拠しつつ、われわれなりに組織成立の要件をまとめれば次の六つになろう。すなわち、①共通の関心・目標の存在、②地位の役割・分化、③規範・行動原則の存在、④われわれ意識・共属意識の存在、⑤構成員間および上部組織とのコミュニケーションの存在、⑥構成員の欲望充足と成果の発現、である。

そこで現実の農協組合員組織を考えると、これら六つの要件はすべて満たされていないことになる。とくに、後に検討する集落組織は、組合員にとってここで述べたような意味での組織としては、ほとんど認識されていないのが実状であり、組合員組織は「不完全な組織」であるということ、踏まえておく必要がある。

(2) 組合員組織問題の性格

ここでは、組合員組織問題の性格をいくつかの「側面」

と「局面」とに分けて考えておきたい。前者は静態的な考え方、それに対して後者は動態的もしくは段階的な考え方といえよう。

まず組合員組織問題の側面に関しては、一つは、組織としての構造的もしくは形態的特質の問題、二つは、組織がどのような役割なり機能を果たすか、すなわち機能的特質の問題がある。

次に局面については、第一は、組織化や組織づくりの段階であり、いかなる組織化の契機や原理に基づいて、どのような方法でもって組織を形成していくかという点であり、第二は、そうしてできあがった組織の活動を、いかにして強化していくかという段階であり、さらに第三は、組合員組織活動によって形成された意思や成果を、農協組織全体のなかにどのようにして取り込み、反映させていくかという点である。

もちろん、これらの側面や局面は常に相互独立したものは限らないが、現場において今直面している問題がどこに位置しているのか、あるいは組合員組織対策を進めていくうえで、これらのどの部分に焦点をあてる必要があるのかを明確にするうえでは重要な考え方である。

(3) 組合員組織の諸類型とその機能

ここでは類型化の視点として組織の成立基盤、すなわち組織化の契機でもって類型化したものが第6表である。

まず大きくA、B、Cの三つの型に分かれるが、Aは、構成員の属する地域の同一性を組織化の契機としたものであり、同じようにBは組織の構成員自体の同質性を、Cは組織活動の目的がまず強く前面に出され、そこへ構成員になることを希望する組合員や地域住民が参集することによってできたものである。

そこでAの具体的な組織としては、農家組合等に代表

される集落組織があることは言うまでもない。Bはさらに二つの型に分けることができよう。B-1は構成員が生まれながらにしてもつ属性（性別や年齢）を基準として組織されるものであり、伝統的な青年部や婦人部が典型的な具体例である。B-2は構成員がもつ社会経済的性格によるものであり、例えば「通勤兼業者の会」といったものが想定できよう。Cも二つ考えられる。C-1は直接農協の事業活動に結びつくような組織目的をもつものであり、その代表は従来より機能的組織として位置づけられてきた作目別部会組織である。C-2はサークル的・趣味的な活動を目的とする組織である。

ここで注意しておきたいのは「利用者組織」についてである。基本的にはB-2、すなわち何らかの農協施設なり事業利用をしているという、構成員の社会経済的性格を基準として組織化されるわけであるが、時には、例えば共済に関する学習を行うという呼びかけがあって組織が作られる場合もあることを考えると、C-1に入れることも可能である。さらに重要なことは、ここでの類型化は先に述べた三局面の第一段階、すなわち組織化段階でみたものであるが、農協の取り組みや組織の活動が進展するにつれて、当然組合員組織の性格自体の変質が十分にあり得ることである。例えば、先に述べた利用者組織のケースや、当初はB-1であった婦人部が、共同購入活動の活発化により若干人数は減ったものの、機能的に強化されてC-2になったり、あるいはまたサークル的活動が前面に出てC-2へと変化していったというケースも考えられるわけである。

いずれにせよ農協運営に携わる立場からみれば、これから作ろうという組織や既存の組織がどの類型に位置づけられるのかという点について、いま一度再点検することが重要である。

第6表 組合員組織の諸類型

組織化の契機	組織の具体例
A 地域（集落、旧村、支所）	集落組織（農家組合等）
B 構成員の同質性 B-1 構成員自体の属性（年齢、性別） B-2 構成員の社会経済的性格	青年部、婦人部 通勤兼業者の会、利用者組織
C 組織の活動目的 C-1 農協の事業活動に直接結びつくもの（営農面、生活面、地域開発面） C-2 活動目的がサークル的なもの	作目別部会組織、営農研究会 生活資材共同購入組織 各種趣味の会

注) 利用者組織の位置については、本文を参照のこと。

ここでぜひ考察しておかなければならないことは、「基礎組織」についてである。先に示した研究成果を踏まえつつ、われわれなりに基礎組織の機能をまとめれば、一つは、連絡や情報伝達といった基本的な事務機能の処理・遂行であり、あと一つは農協と組合員との日常的接点を見出すこと、具体的には組合員間での合意形成や意思形成、および代表者の選出等農協への意思反映といったものになる（前者は農協から組合員へ、後者は組合員から農協へといった流れで捉えることができよう）。そしてその要件は、基礎組織という「部分」をトータルすれば全体の組織、つまり農協組織となることであることは言うまでもない。

実際に、こうした基礎組織というものが、どのように考えられてきたかについては、前節までの考察結果から明らかのように、基礎組織＝集落組織（農家組合）であったということになる。全中がその指導方針としてまとめた『農協集落組織育成の方向』（1981年）によれば¹⁹⁾、集落組織（農家組合）が農協の基礎組織であることを明記したうえで、そこには営農面、生活面、農協運営面というかなりの多面的かつ過度な機能が求められていることがわかる。

しかしながら、こうした基礎組織としての性格を付与された集落組織が十分には機能し得ないことは、その後の農協運動の展開や既存の統計に基づいた動向分析からも伺うことができるが、その原因を探るうえでも基礎組織としての集落組織の限界をいくつか指摘しておくことが重要である。第一は、いわゆる伝統的な「集落機能」が現実にはどの程度有用性をもち、どこまでそれに依存できるかという点であり、とりわけ基礎組織の機能を担えるだけの人材が、集落という枠内で確保できるかという問題がある。先に示した全中の指導方針においては、集落機能を重視し過大な期待をかけすぎたようである。第二は、先に検討した組織の要件に照らし合わせたとき、組合員や地域住民にとって集落組織が「組織」としてどこまで認識されているのか、とくに組織の目的、言い換えれば基礎組織の機能が十分認識されているかという点が指摘できるとともに、基礎組織の総和が全体の組織になるという要件も、昨今の状況では充たすことは難しいと言えよう。

このように、今日基礎組織を集落組織としてみ直すにはかなり難しい状況にあり、基礎組織そのもののあり方がその再編の方向も含めて問われていると言えよう。

(4) 組合員対策の課題と方向

以上の考察結果を踏まえたうえで、最後に農協の組合員組織対策の課題とその基本的方向について触れておきたい。基礎組織の機能をどう考えるかという点に関連して、その組織再編の方向も変わってくることは先に示したとおりであるが、第6表に示した類型化に従って考えるならば、以下の三つの方向が想定できよう。

第一は、「A+B」型というものである。これには、農家組合等の集落組織が依然として機能し得るという前提が必要である。この場合「家」対応のA型と「個」対応のB型という性格の異なる組合員組織をまとめていく難しさがあるが、それぞれの代表者会議を常時開く等、これらの組織を農協の内部組織として明確に位置づけておくことが重要である。

第二は、あくまで地域組織の再編、すなわち「A」型による方法である。この場合、地域をどの単位に求めるのか、とくに従来からの集落の枠組みにあくまで固執するのか、あるいは近年の広域農協合併の進展に伴って、その重要性が高まりつつある支所を単位とした地域組織の拡充・強化の方向なのかが問題の焦点となる。

第三は、集落組織以外の組合員組織に、その機能を委譲する「B+C」型の方向である。ここでは、日常的なニーズ等が果たして農協内部のなかに十分吸収し得るかどうか、ともすれば機能的な面にのみ偏ってしまわないかどうか、その点を十分に考慮した体制を整えておくことが必要であろう。

いずれにせよ、このように考えてくるとB型組織の機能や組織の性格の明確化が、今日においては重要な課題になってきていることがわかる。つまり、基礎組織の一部を構成するものとして位置づけるのか、あるいは活動目的組織の方向へとテコ入れしていくのか、あるいはまた両者の機能を併せもつ方向へと進めていくのか、その方向性を明確にするだけの農協の主体的力量が問われているといえよう。

最後に、先に述べたような組合員組織問題の局面との関連で、農協組織としてどのように対応するのかという点が重要であることを強調しておきたい。すなわち、組織づくりという第一の局面では、組織化の具体的手法をどのように開発するのかという点、第二の局面との関連では、活動成果や組織の運営体制の問題、そして第三の局面では、農協組織の内部機構の問題、つまり事務局体制や運営組織さらには意思決定組織についての問題を今一度洗い直し、その対策を講じていくことが何よりも必要である。

む す び

従来からその重要性が指摘されながらも、それ自体としては本格的に取り上げられることの少なかった組員組織問題については、今後は、運営システムや組員の意思反映と組員組織との関係、さらには農協の大規模化に伴った組員組織のあり方についても検討していく必要がある。

「(組員組織問題を検討することは) 総合農協の組織基盤が大きく揺らいでいる中で、総合農協のこれからの事業、運営を支える組員および組員組織をどこに求めるべきなのか、さらにいえば、総合農協の組織理念はいかなるものなのかを考えさせる」⁹⁾と指摘されるように、組員組織問題は農協組織の基本的あり方に通ずる重要な問題である。この意味においても、農協の“組織力”とは何か、今日改めて問われているのではなからうか。

文 献

- 1) バーナード, C.I.: 新訳 経営者の役割. 山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳, ダイヤモンド社, 東京 (1968年) pp. 85-95
- 2) 深谷泰造: 都市化・混住化のなかの「協同」- 地域住民に農協はなにをしかけるか-. 協同組合経営研究月報, 427 10-17 (1989)
- 3) 濱島 朗・竹内郁郎・石川晃弘編: 社会学小辞典 (増補版). 有斐閣, 東京 (1982) pp. 249
- 4) 近畿農協研究会編: 近畿農協研究. 97-99および101 (以上, 1976-77), 147-149および151 (以上, 1986-1987)
- 5) 近畿農協研究会編: 同上書. 101 22-30
- 6) 近畿農協研究会編: 同上書. 97 19-27
- 7) 近畿農協研究会編: 同上書. 148 24-27
- 8) 近畿農協研究会編: 同上書. 151 6-10
- 9) 近畿農協研究会編: 同上書. 148 29
- 10) 長野県農協組織研究会編: 長野県農協組織整備の基本方向に係る課題とその対応. 長野県農協中央会, 長野 (1984)
- 11) 武内哲夫: 農協運動の新局面と将来方向 (山本 修編: 日本農業の課題と展望, 所収). 家の光協会, 東京 (1990) pp. 348
- 12) 若林秀泰: 農業協同組合論. 明文書房, 東京 (1986)
- 13) 全国農協中央会編: 全中三十年史, 全国農協中央会, 東京 (1986)
- 14) 全国農協中央会編: 同上書. pp. 187
- 15) 全国農協中央会編: 刷新拡充3か年計画樹立実行要領, 全国農協中央会, 東京 (1987)
- 16) 全国農協中央会・農業開発研修センター編: 農協合併に関する調査研究報告書. 全国農協中央会・農業開発研修センター, 東京・京都 (1989) pp. 18-20
- 17) 全国農協中央会・農業開発研修センター編: 同上書. pp. 20-21
- 18) 全国農協中央会編: 農協の活動に関する全国一斉調査 (1987年度版). 全国農協中央会, 東京 (1988)
- 19) 全国農協中央会編: 農協の集落組織育成の方向. 全国農協中央会, 東京 (1981) pp. 150-153