



農協部会組織の活性化に関する課題

宮部, 和幸

(Citation)

神戸大学農業経済, 37:7-13

(Issue Date)

2004-03

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81001412>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81001412>



農協部会組織の活性化に関する課題

宮 部 和 幸

1. はじめに
2. 部会組織の直面する問題点
3. 部会組織の活性化と農協の支援
4. 部会事務局機能の強化・高度化
5. おわりに

1. はじめに

2003年秋に開催された第23回全国農協大会では、農協の経済事業改革が強く打ち出され、なかでも販売戦略の確立が強調されている。農協が販売戦略を構築し、実践・具体化するためには、その基盤となる作目別生産部会組織（以下では「部会組織」という）の活性化が重要となる¹⁾。

しかし、部会組織は、構成員である部会員の減少・高齢化の進展などにより、弱体化している組織が少なくない。また、農協合併に伴って部会組織の再編・統合が進められてきたものの、スムーズに運営されていないケースもみられる。さらには、組合員が自ら直接販売を行うために、部会組織から離脱していくという事態も生じている。このように部会組織は、その組織内部に様々な問題を抱えている。農協が組合員の負託に応じて販売事業を維持・発展させることができるかどうかは、部会組織の実態に即した組織活性化の方向づけと的確な対応が左右されるともいえる。

これに対して、農協における部会組織を対象とした既存研究は少ない上、その活性化に関する研究についてもほとんど皆無に等しい状況にある²⁾。

そこで本稿では、部会組織が現在、直面している問題点を明らかにし、部会組織を活性化するためにはどうすればよいのかについて、農協がそのために取り組むべき課題を明らかにする。部会組織の活性化を論じるにあたっては、様々な視点からの検討が考えられるが、本稿では、部会組織が

抱えている大きな問題、すなわち、部会組織そのものが自力によって組織を活性化することが不可能となりつつあるという実態を踏まえ、農協が部会組織をどのように支援すべきかという視点に立って論じることとする³⁾。

なお、本課題には、筆者が調査研究チームメンバーとして参画した「農協陣営の地域農業振興・活性化に果たす役割と広域合併農協における営農指導体制整備のあり方に関する調査研究」（社団法人農業開発研修センター）のA県における農協の部会組織リーダー（部会長）を対象としたアンケート調査結果等を用いて接近したい。

本節に続く第2節では、現状の部会組織が直面している問題点を明らかにし、第3節では、部会組織の活性化とそのための農協の支援について、第4節では、農協の部会事務局機能の強化・高度化について検討する。そして、第5節では、第2・3・4節の考察を踏まえて、部会組織の活性化に向けて農協が取り組むべき戦略的課題を明らかにする。

2. 部会組織の直面する問題点

まず、園芸県であるA県の部会組織リーダーを対象としたアンケート調査結果から、現状における部会組織の問題点について確認しておこう⁴⁾。本アンケート調査における部会組織リーダーの作目部門別内訳は、野菜177人、果樹67人、花き35人、水稻56人、麦・大豆等雑穀6人、畜産24人、

その他16人であり、園芸部門の部会組織リーダーが多数を占めている。

表1は、部会組織リーダーに対して、現在の部会組織の活動状況を尋ねた結果である。それによると、部会は「とても活発である」という回答が10.8%、「活発である」が51.3%であり、全体の約60%は部会が活発であると回答している。逆に、「あまり活発でない」は32%、「ほとんど活発でない」は5.9%となっており、活発でないという回答は合わせて40%弱を占めている。部会組織の

表1 部会組織の活動状況

単位：%	
	割合
とても活発である	10.8
活発である	51.3
あまり活発でない	32.0
ほとんど活発でない	5.9
合 計	100.0
回答数 (人)	372
無回答	9
全 体 (人)	381

注：生産者組織リーダーアンケート調査結果より作成。

リーダーの4割が活発でないと感じているということは、同様にそのように感じている部会員も少なくないと推察される。

表2は、部会組織が直面している問題点について、それを「活発である」(表1の「とても活発である」「活発である」)と「活発でない」(同表「あまり活発でない」「ほとんど活発でない」)という部会活動状況別に部会組織の問題点を示した結果である。まず、問題点の指摘率をみると、「16. 特に問題や悩みは感じない」という指摘はわずか13.1%にすぎない。最も指摘が多いのは「12. メンバーに若い人が少なく、活気に乏しいこと」であり、次いで「3. 役員を引き受けることをいやがる人が多くなってきたこと」、「11. 部会の人数が少なすぎて、部会活動が不活発になりがちなこと」などとなっている。

次に、それを部会組織の活動状況別にみると、部会が活発でないという部会組織リーダーの回答では、「12. メンバーに若い人が少なく、活気に乏しいこと」と「11. 部会の人数が少なすぎて、

表2 部会組織リーダーからみた部会組織の問題点一部会活動状況別一

		単位：%	
項 目	指 摘 率	部会活動状況	
		活発である	活発でない
1. 支部別あるいは班別にみて熱心なところと、そうでないところの開きが大きいこと	18.5	23.0	12.4
2. 部会に加入していることが、関係農家にとって必ずしもプラスになっていないこと	10.7	8.8	14.6
3. 役員を引き受けることをいやがる人が多くなってきたこと	29.2	29.6	30.7
4. 専業的農家層と兼業農家層の間で意見が食い違うことが多くなってきたこと	5.1	4.9	5.8
5. みんなで話し合い確認したことが、守られにくくなってきたこと	15.8	15.5	17.5
6. 農協への共販率が低くなってきていること	16.6	14.6	21.2
7. 農協側の方針が押しつけられる傾向が強くなってきこと	5.6	6.6	4.4
8. 行政の方針が押しつけられる傾向が強くなってきたこと	2.9	3.1	2.9
9. 世話役としての雑用や会合が多く、自分の経営がおろそかになりがちなこと	14.5	19.9	6.6
10. 部会の人数が多すぎて、まとめにくいこと	2.1	3.5	0.0
11. 部会の人数が少なすぎて、部会活動が不活発になりがちなこと	26.0	14.2	47.4
12. メンバーに若い人が少なく、活気に乏しいこと	43.4	37.6	56.2
13. 農協の方針が速く、確実に部会に伝わらないこと	4.8	3.5	7.3
14. 部会の意向が農協の方針に十分反映されないこと	13.4	15.0	11.7
15. その他	5.1	5.8	4.4
16. 特に問題や悩みは感じない	13.1	18.6	5.1
回答数 (人)	372	231	141
無回答 (人)	9	5	4
全 体 (人)	381	236	145

注1：生産者組織リーダーアンケート調査結果より作成。

2：複数回答結果であり、それぞれ指摘率は回答数を100とした比率である。

部会活動が不活発になりがちなこと」および「6. 農協への共販率が低くなってきていること」といった指摘が相対的に多いことである。

一方、部会が活発であるという部会組織リーダーは、当然ながら「16. 特に問題や悩みは感じない」という回答が相対的に多いとはいえ、ここでも「12. メンバーに若い人が少なく、活気に乏しいこと」の指摘が最も多くなっている。すなわち、活発であると回答している部会組織リーダーでさえも部会員の高齢化を問題視していることがわかる。

このように、部会組織リーダーからみた部会組織の問題点は、部会員数の減少、とりわけ若手部会員の減少に集中していることがわかる。さらに、「14. 部会の意向が農協の方針に十分反映されないこと」や「1. 支部別あるいは班別にみて熱心なところと、そうでないところの開きが大きいこと」などの指摘が相対的に多いことにも注目したい。

そこで表3は、特に部会員数の減少に注目して、

表3 部会員数の傾向

単位：％	
	割 合
増加している	8.9
ほとんど変わらない	41.7
減少している	48.6
合 計	100.0
回答数（人）	378
無回答	3
全 体（人）	381

注：生産者組織リーダーアンケート
調査結果より作成。

その最近の傾向（過去5カ年）についてのアンケート調査結果を示したものである。部会組織リーダーが「部会員数が増加している」と回答した割合は全体のわずか8.9%にすぎない。最も多いのは「減少している」で48.6%、「ほとんど変わらない」が41.7%となっている。ほぼ半数の部会組織において部会員数の減少傾向がみられることが確認できる。

そして表4は、表3で「部会員数が減少している」と回答した部会組織リーダーに対して、減少した理由を聞いた結果である。「1. 部会員であった農家が生産を取り止め、部会を脱退するケースが増えてきたため」という指摘は、回答者（180人）の7割を占めている。次いで「4. 総じて部会活動に魅力がなくなってきたため」が13.9%となっており、部会員数の減少はもっぱら高齢化等によって農家が生産を中止したことによるものであることが容易に推察できる。

表5は、同県の営農指導員（回答者397名）に対する部会組織の問題点を尋ねたアンケート調査結果である⁵⁾。営農指導員からみた部会組織の最大の問題点は、「5. 部会員の高齢化が進んでいること」であり、これは全体の4分の3に当たる指導員が指摘している。以下、「2. 部会に対する農協のコントロールがききにくくなり、販売面や購買面で独自対応が目立ってきており、農協離れが進んで来ていること」、「1. 農家の部会離れが進み、部会数が減少していること」の順となっている。営農指導員からみても、部会員の高齢化、部会員数の減少などは深刻な問題であることが理

表4 部会員が減少している理由

単位：％	
項 目	指摘率
1. 部会員であった農家が生産を取り止め、部会を脱退するケースが増えてきたため	70.0
2. 部会の統合・再編が強引に進められたことが、部会員の反発を招いたため	1.7
3. 最新の技術情報の提供等、特に専門的な部会員のニーズに応えられず、彼らを中心に部会離れが進んだため	6.7
4. 総じて部会活動に魅力がなくなってきたため	13.9
5. その他	27.2
回答数（人）	180
無回答（人）	8
非該当（人）	193
全 体（人）	381

注1：生産者組織リーダーアンケート調査結果より作成。

2：複数回答結果であり、指摘率は回答数を100とした比率である。

解できよう。

以上のように、部会員の高齢化の進展による農業生産の中止や、部会員の独自販売対応に伴う部会組織離れなどを要因とした部会員数の減少、部会組織の意向が農協運営に十分反映されない意思反映不足、部会員の異質化が進展するなかで、部会組織の内部そのものに問題が発生し、それが活性化を阻んでいることが確認できる。

3. 部会組織の活性化と農協の支援

部会組織を活性化するために、部会組織が本来有している機能をいかにして向上することができるのか。そして、農協はそのためどのような支援が有効なのか。まずは、農協による支援の視点からみた、部会組織が有する機能に関して検討してみよう。

本来、部会組織は、農協の内部組織であり、組合員組織に位置づけられる。部会組織をこのように位置づけた上で、農協の販売事業の維持・発展からみた部会組織の機能として、次の2つの機能を指摘することができる。

第1の機能は、部会組織を通して部会員が共同活動を行う場であり⁶⁾、農協の販売事業（分量）の維持・発展に期する機能である。部会組織を通じて部会員同士の意見交換や研修によって、生産、販売、農業経営のための技術水準などを高め、そ

のことが産地の維持・発展につながるのである。

この機能は、生産技術習得機能、生産資材調達機能、生産・出荷調整機能などにも細分類することができる。

第2の機能は、部会員の意見を集約し、それを農協事業に反映する意思反映機能である。昨今の農協経営をめぐる厳しい状況下においては、経営の効率性を重視する農協運営が強まり、組合員の意思形成・反映といった民主性が蔑ろにされがちである⁷⁾。したがって、この意思反映機能としての部会組織の位置づけは、むしろ強めていかなければならない機能である。

さて、この2つの機能の向上を効果的に図るためには、どうすればよいのか。前者の販売事業の維持・発展のための機能は、部会組織リーダーのリーダーシップ性の発揮とも密接に関係していると考えられる。

経営戦略論では、組織が主体的に環境に適応していくのではなく、戦略を決定する意思決定者の判断、戦略的選択がきわめて重要であるとする。そして組織の環境適応の有効性を高めるためには、組織リーダーなどの意思決定者による環境認識、意思決定が密接に関連するとしている⁸⁾。

部会組織の場合も、直接販売や新たな生産資材の調達など環境変化への戦略的対応が求められており、新たな情報を収集・選択し、部会員に速やかに伝達しなければならない。特にどの資材を選

表5 営農指導員からみた部会組織の問題点

項 目		単位：％ 指摘率
1. 農家の部会離れが進み、部会員数が減少していること		32.2
2. 部会に対する農協のコントロールがききにくくなり、販売面や購買面で独自対応が目立ってきており、農協離れが進んできていること		34.8
3. 部会の役員になり手がないこと		22.1
4. 部会員に魅力的な活動ができていないこと		26.7
5. 部会員の高齢化が進んでいること		74.5
6. 部会が分裂した、または分裂しそうであること		4.2
7. 合併後部会の一本化に努力してきたが、実現できていないこと		5.8
8. その他		4.2
9. 特に問題はない		4.2
回答数（人）		330
無回答（人）		67
全 体（人）		397

注1：営農指導員アンケート調査結果より作成。

2：複数回答結果であり、指摘率は回答数を100とした比率である。

ぶべきか、どこに販売すべきかといった戦略的な選択は、部会組織リーダーに委ねられている部分が多い。部会組織が自主的に運営することができかどうか、部会組織リーダーの能力に負うところが少なくない。したがって、農協は、こうした部会組織リーダーのリーダーシップ性をより高めるために、リーダーを補佐し、支援するということが必要となるのである。

後者の意思反映機能においても、部会組織と農協との結節点となる部会組織リーダーの果たす役割は大きいものと考えられる。それは単に部会員からの要望を農協に伝えるだけではなく、部会組織としての意見集約を行い、その上で農協にその意思を反映することが重要となる。また、それは農協にとって部会組織を担当する部会事務局担当者が担っている役割でもある。このように、部会組織リーダーと、そのリーダーを補佐する農協の部会事務局担当者の役割発揮が部会組織の機能の向上、すなわち、部会組織の活性化と密接に関連している。

しかし、部会組織リーダーアンケート調査結果にみられるように、部会員数が減少する中で、部会組織リーダー（役員）になりたがらない、あるいはなり手がいないという状況がみられる。そう

であるが故に、農協が部会組織リーダーを補佐し、支援することが一層要請されるのであろう。

にもかかわらず、多くの農協においては、必ずしも収益確保につながるとはいえない営農面事業について、営農指導体制をいままで以上に整備することが容易でないばかりか、部会事務局担当者を十分確保することすら困難な状況になってきている。しかも経済事業改革の下で、その傾向はむしろ強まっているともいえる。

したがって、農協が戦略的に進めるべき課題は、現存する営農指導体制を前提に、最少限の部会事務局担当者でもって、部会事務局機能を強化・高度化することであると考えられる。

4. 部会事務局機能の強化・高度化

部会事務局機能の強化・高度化に関する既存研究はないが、藤谷築次や坂野百合勝らは、農協女性部などの組合員組織の事務局機能を論じている⁹⁾。たとえば藤谷は、事務局機能を次のように整理している。組合員組織における組織リーダーの役割発揮が重要であるとして、事務局は、1つは組織リーダーを発掘する機能、2つは組織リーダーを補佐する機能、3つは組織構成員ニーズを把握す

表6 部会組織の活性化と事務局機能一数量化理論Ⅱ類による計測結果一

説明変量	項 目	回答数	項目スコア	レンジ
部会事務局職員数	1名	140	-0.29432	0.71058
	2～3名	144	0.12137	
	4～5名	57	0.41626	
うち営農指導員の有無	あり	289	-0.17592	1.15365
	なし	52	0.97773	
部会事務局担当者の資料とその説明は適切か <資料・説明力>	非常に適切である	145	0.57008	1.35631
	ある程度適切である	177	-0.45199	
	あまり適切でない	16	-0.33581	
	ほとんど適切でない	3	0.90433	
部会事務局担当者は部会の意見や主張を農協 の事業運営に反映しているか <事業運営反映力>	非常にしてくれている	87	0.22481	3.86699
	ある程度してくれている	223	0.09228	
	あまりしてくれていない	26	-0.84331	
	ほとんどしてくれていない	5	-3.64218	
部会事務局担当者は必要な専門的知識や部会 運営のノウハウをもっているか <専門的知識能力>	非常にもっている	71	0.06301	3.09847
	ある程度もっている	216	0.12613	
	あまりもっていない	46	-0.17258	
	ほとんどもっていない	8	-2.97234	
部会事務局担当者の仕事ぶりに好感がもてる か<好感度>	非常にもてる	140	-0.02072	1.07837
	ある程度もてる	180	-0.06160	
	あまりもてない	19	0.62921	
	ほとんどもてない	2	1.01678	

注：生産者組織リーダーアンケート調査の有効回答数（341）を対象に計測した。

る機能、4つは把握したニーズを農協運営に意思反映する機能、そして5つは組織リーダーとの連携の下で、組織活動を企画する機能を指摘している¹⁰⁾。

そこで、こうした部会組織の事務局機能の発揮が、部会組織の活性化に対してどのくらい影響を及ぼすものなのか。これに関しては、アンケート調査結果から得られるデータを基に、「数量化理論Ⅱ類」で分析してみよう。

数量化理論Ⅱ類とは、質的な形で与えられた被説明変量（外的基準）を、質的な説明変量（要因）に基づいて予測、あるいは判別する分析法である¹¹⁾。そこで部会組織リーダーアンケート結果で得られた「部会組織が活発であるか、活発でないか」を被説明変量として、部会担当事務局機能に関する主要項目を説明変量として分析を行った。

表6は、その計測結果を示したものである。表の「項目スコア」は被説明変量に対する影響度合いを示している。項目スコアのプラスの値が大きければ、それだけ「部会組織が活発である」ことに影響を及ぼしていることを示しており、逆に項目スコアがマイナスであればあるほど、「部会組織が不活発である」ことへの要因が大きいことを示している。また、「レンジ」は、項目スコアの最大値と最小値との差を表しており、レンジの値が大きければ弁別力が大きいことを示している。

表中のいずれの項目も部会組織の活性化に影響を与えていると考えられるが、とりわけ「事業運営反映力」や「専門的知識能力」といった部会事務局担当者の資質や働きが部会組織の活性化を左右していることが理解できる。他方、「部会事務局職員数」や「営農指導員の有無」には、それほど大きな影響度合いがみられない。したがって、部会事務局の職員数は相対的にみれば部会活性化にそれほど大きな影響を及ぼすものではなく、部会組織の活性化は、部会事務局担当者の能力に大きく依存しているといえよう。

5. おわりに

以上、部会組織リーダー、および営農指導員に対するアンケート調査結果を通して、部会組織が直面している問題点と農協の部会事務局機能につ

いて考察を加えてきた。特に、第4節での数量化計測結果を踏まえて、部会組織の活性化へ向けて農協が取り組むべき課題を以下にまとめておこう。

第1は、部会組織が直面する問題を解決することである。その問題は部会員数が減少していることであり、同時に部会員の高齢化という重層的な問題である。部会員数の維持・存続の対策が不可欠であり、農協による農作業等の支援の対象として部会組織を位置づけることが重要である。

第2は、部会組織の活性化には、部会組織リーダーの果たす役割が大きいため、それを補佐すべき部会事務局機能の強化・高度化が望まれることである。

第3は、その部会事務局機能の強化・高度化を図るには、部会事務局担当者の事務局担当能力が密接に関連しており、事務局担当者の資質向上がポイントとなることである。そのためには、事務局担当者に担当作目などの専門的能力を付与するとともに、業務遂行のための資質向上に向けた教育研修が不可欠となろう。

第4は、部会組織の意思反映のシステムづくりである。これについても、部会事務局担当者の果たす役割が極めて重要であることはいうまでもないが、先進農協が取り組んでいるように部会組織リーダーと農協常勤役員との意思疎通を図り、部会組織リーダーを理事に登用するなど多様な意思反映システムづくりも必要となろう。

注1) 本論文での「部会組織」は、産地形成を目的として組織され、農協の販売事業に対応した生産者の作目別部会組織をいう。部会組織は、生産面から販売面にわたるすべての過程に関与する組織であり、農協からの指導援助を受ける組合員組織に位置づけられるが、組合員の自主的組織である。そして本論文での「部会組織の活性化」とは、こうした部会組織が産地の維持・発展機能と農協運営への意思反映機能を発揮し、農協の販売事業と密接に対応できる状況をいう。

2) 1990年以降、農協における部会組織に関する既存研究として以下のものがあげられる。広域合併農協の部会組織の再編・統合問題を取引費用論から論じた北川太一（『広域合併農協における作目別生産者組織の特質と再編課題』『協同組合研究』第12巻第3号、1993年）、農協の営農指導・販売

体制と対応した部会組織機能の高度化の過程・発展を解明した板橋衛（「遠隔野菜産地における農協生産部会の発展論理」『南九州大学園芸学部研究報告・第27号』, 1997年）、部会組織の活動の事例分析を通して、部会組織の役割発揮の方向と組織のあり方を論じた久保利文（「産地マーケティング戦略における農協部会組織の役割」藤谷築次編『日本農業の現代的課題』家の光協会, 1998年）、部会組織の再編過程と統合後の部会組織が抱える問題点と課題を実証的に分析した光定伸晃・辻和良（「広域合併農協における販売部会組織の再編と今後の課題—紀の里農協キュウリ部会を事例に—」『和歌山県農林水産総合技術センター研究報告・第2号』, 2001年3月）など、である。

- 3) 本論文で用いる「支援」は、部会組織が自主的な部会の諸活動を行い、活性化しようとする部会組織に対する働きかけということを意味している。部会組織の活性化は、部会員自らが自主的に行うものであって、農協の都合で押しつけるものではないという意味を含むものである。
- 4) 生産者組織リーダーアンケート調査は、「農協陣営の地域農業振興・活性化に果たす広域合併農協における営農指導体制整備のあり方に関する調査研究」（社団法人農業開発研修センター）の一環として、A県の部会組織リーダー（471人）に

調査票を配布、回収（サンプル）は381人、2002年8月に実施したものである。

- 5) 営農指導員を対象にしたアンケート調査は、調査研究の一環として、A県の営農指導員（424人）に調査票を配布、回収（サンプル）は397人、2002年8月に実施したものである。
- 6) 北川太一「JAの組織」武内哲夫・中川雄一郎・小松泰信・青柳斉・北川太一・林日出夫共著『新版農業協同組合論』、全国農業協同組合中央会、1999年、pp. 111~112。
- 7) 北川太一『同上書』p. 112。
- 8) Miles, R. E. & Snow, C. C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, 1978（土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社、1983年）。
- 9) 女性部の事務局機能については、藤谷築次「女性のJA運営参加及び女性組織活性化の課題と方向」『第3回女性のJA運営参加と女性組織活性化に関する研究会資料』農業開発研修センター、2001年、坂野百合勝『新生農協の組織と運営』日本経済評論社、2001年、pp. 126~129。
- 10) 藤谷築次「前掲書」。
- 11) 数量化理論Ⅱ類の分析については、高田理「農協共済利用者の意識と共済事業の展開方向」『神戸大学農業経済・第36号』、2003年、p. 128。