

第4章「地域くらし戦略」をめぐる課題

1. 顧客囲い込みとしての支店拠点型「地域くらし戦略」

大会議案は、Ⅱ. 豊かで暮らしやすい地域社会の実現の項で、環境変化として高齢化と地域社会の機能低下をいう。そこで「地域のライフラインを支える」「総合機能」を発揮すると宣言している。そして「JA支店を拠点としたJA地域くらし戦略」を組合ごとに策定し実践するとしている。地域を守る機能発揮、これ自体は、新自由主義政策強化のもとで地域崩壊が進むなかで、協同組合として至極真っ当な方針である（地域の疲弊を招いた政策の転換を求める主張はないが…）。「地域コミュニティの活性化に向け」て協同活動を進めることそのものに異を唱える人はいないだろう。

問題は、すでに極限まで切り詰められた支店の体制で本当に取り組むべき協同活動は何か、である。果たして多くの組合の収支、人員・人材の現状で、幅広い支店拠点型の活動展開が可能なのか。

全国3ヶ所の地区別代表者会議でも、「支店をこれまで統廃合をして効率化・専門化してきた現状をどう考えるのか」といった疑問の声が相次いだという。これに対し「心配ご無用。10年後めざしてできる農協からやればよい」という主旨の回答が農協中央からあったようだ（『日本農業新聞』2012年6月20日付）。

支店拠点化を唱える議案の本音は、“顧客囲い込み”にある。世代交代、貯金流出、共済契約減少の強い危機感のもとで、支店を前線基地としてドブ板作戦で信用共済事業に組合員を囲い込めということである。それはⅢ. 経営基盤強化の項でより明確に打ち出される。「組合員ステージアップ戦略」として「組合員利用の深化」「事業裾野の拡大」を進めるため「組合員（家庭）情報の共有化」を徹底するというのである。これはⅡ. の地域くらし戦略の中でも、「生活情報」を取得、共有・管理し「戦略的に活用」と表現されている。支店長は地域の組合員の情報収集・管理マネージャーというわけだ。「事業の縦割り」を反省し「総合事業体としての連携が必要」というくだりも、信用・共済への囲い込みのために総合力を活かせという文脈で捉えることができる。したがって、Ⅲ. 経営基盤強化の「組合員ステージアップ戦略」を進めるに当たって、Ⅱ. の地域くらし戦略は“装飾品”の位置にある。だから、組合員情報の共有さえできれば、あとの活動は「できるところからやればよい」のであろう。

広域合併による本店集中化・支店統廃合が進む中で、これまで農協労働組合運動の側からは、支店を基礎にした地域づくり・農協づくりを主張し取り組んできた。そこで今回は「いよいよ農協中央がこれまでを反省し軌道修正したのか」と見る向きもあるようだが、本質はそうではない。リストラが行き着いた後の顧客囲い込み（次世代、地域住民対象）に、現場の労働者をフル動員すると宣言したに過ぎない。しかしながらなお我々には、支店を基礎にした地域づくり・農協づくりにどう取り組むかが問われてくる。組合員、地域のための農協信用・共済事業の展開方向を見つめることも重要な課題となる。営利企業張りの顧客囲い込みの本音のみが先行した取り組みに堕すれば、組合員の支持獲得、結集はできず、働く者には労働強化だけが残ることになる。めざすべき事業と運動のあり方を提示していくことである。

2. 事業論抜きの「JA 暮らしの活動」でよいか

前回の第 25 回大会決議に続き、今回も「JA 暮らしの活動」が大きく打ち出されている。地域協同組合化を明確に志向した前大会決議で約 10 ページもの紙面を割いて提起したことの反動か、今回は重点化し、「高齢者生活支援」「子育て支援」「女性大学」「食農教育」等を挙げている。もちろんこれらの課題自体は地域から求められる大切なテーマではある。地域、組合員組織、農協の主体的力量に応じて、地域の様々な運動が活発化することに異存はない。

しかし協同組合は、まずもって事業体である。組合員、さらにこれから仲間になってもらうべき将来の組合員（准組合員を含む）にとって、農協に対する最大の関心はその「事業」の魅力にある。事業体としての協同組合としては、地域の課題、暮らしの願いをどう「事業」に仕組んでいくのかが問われるべきである。事業論抜きの協同活動ではなく、組合員が事業に利用結集することで願いを実現し、くらしやすい地域づくりにつなげる、このことが事業体である農協の真の価値である。協同組合についての国際的な定義はこのことを端的に説明している（「協同組合とは、共同で所有し民主的に管理する事業体を通じて、共通の経済的・社会的・文化的なニーズと願いを満たすために自発的に結合した人々の自治的な組織である」〔協同組合のアイデンティティに関する ICA 声明、1995 年〕）。

信用・共済を含む事業の展望の危機が云々されるという非常事態の中で、事業と切り離された協同活動、つまり「農協も地域貢献のためにいいことやっているんですよ」式のたんなる組合員サービスの対応ではまったく弱い。組合員から見たら、民間の金融機関の地域奉仕活動と何ら変わらない。議案は、「JA 暮らしの活動」を「JA 事業」がサポートするという関係（サポートとは活動費用を産み出すという意味か？）を図示し、何とか「事業」担当部署において意識付けさせようとしている。これでは、「事業」担当部署の職員の意識は、民間金融機関や保険会社と同等レベルの顧客囲い込みサービスの位置づけにとどまる。「支店を拠点とした JA 暮らしの活動」が強調されるあまり、ややもするとイベント型・職員奉仕型の取り組みの実績競争に陥る傾向も出てきている（1 支店 1 協同活動、支店農協まつり、子ども農業体験イベント、職員総出の清掃活動、ゴルフコンペ等）。もちろんこれらのサービスを実施できる経営の余裕があることはすばらしいことである。このことと、暮らしの願いを「事業」に仕組んでいく取り組み、協同組合としての組合員参加の課題をいっしょにしてはならないということである。

「事業」担当部署の職員の本音は「協同活動といってもよくわからん。オレたちは事業で忙しいし、できれば組織企画や生活指導にお任せしたい。少々の手伝い程度はするしかないか」といったところではないだろうか。事業論抜きの「JA 暮らしの活動」では、“装飾品”の位置を脱することはできない。

3. 組合員参加の事業拡大・事業改革とは

いま、力を入れなければならない協同活動とはいったい何か。事業体たる農協のそれは、組合員の願いに基づく組合員参加の事業拡大・事業改革の実践そのものであろう。つまり運動と事業を切り離さないこと、暮らしの願いを「事業」に仕組んでいくことが求められる。それは、組合員の声・要求（困り事・悩み事、夢や希望、商品・事業への意見）を聞いて、それに基づき事業を不断に改革・開発していくことに他ならない。「ニーズに対応

する」とは「聞いて改善する」そのことである。先に見た「相談機能強化」や「情報共有化」のベースに置くべきは組合員の声である。

この組合員のバラバラの声が組織化され“うねり”となったものが、協同組合の組合員活動＝協同活動といえる。協同活動はさまざまな学習・情報提供の場としての意義も大きく、その中で、組合員の声・要求は成長・発展し、さらに事業に活かされる。協同活動を通じた組合員参加の力・声が事業拡大・改善を後押しする関係となっていく。こう考えていくと、「事業」担当部署にとって「協同活動と事業」は無視できないマターとなる。

協同活動と事業の相互関係は、実態的にも明白である。比較的新しいところでは、90年代に各地の農協で広がった安心安全な食品の共同購入運動がある。これは食の安全を求める農村女性たちの運動から生み出された。この運動からさらに直売所・ファーマーズマーケットの事業化に結実したところも多い。そうした農協では、あの「経済事業改革」（＝生活事業否定）の嵐も乗り越えて共同購入運動を今も継続させ、直売所とも連動させた新しい共同購入展開の道を模索している。そこでは、共同購入は効率が悪いからと直売所にとって代わらせることはない。商品の学習・採用・普及に係る組合員参加、協同活動の取り組みまで、直売所で包摂することは不可能だからである。共同購入事業の採算問題打開のカギは、やはり利用組合員の協同と自らのくらしの見直しに置かざるを得ない。事業継続・コスト低減のために、計画的な利用や仲間とのまとめ買いと分け合いを進めるといった、利便性や個別性を重視する風潮とは逆のスタイルを組合員の間で検討していることは注目に値する。また、後述するように、介護保険事業は、農村の「嫁」たちの強い願いと助け合い活動を基点として立ち上がったものである。そして改めて助け合い活動の再構築に支えられた介護事業の強化がめざされている。

いま、組合員・住民のくらしの切実な願いや悩みは何か。それは端的に言って、老後の安心（年金、農地、相続等）、医療と介護の不安、健康維持、防災や防犯、食の安全、ムラの維持等であろう。であるならば、これを受け止めるべき「事業」担当部署は信用、共済、営農、生活経済、介護すべての部門にわたる。協同活動が組合員組織企画や生活指導の部署にお任せであってはならない。

特に信用・共済の分野で組合員参加の事業拡大・事業改革の実践を積み上げる工夫が求められる。年金友の会は今や最大の組合員組織であり、信用部署で事務局を担っている。個別の相談はもちろんだが、それなら他の金融機関でもやっている。年金友の会として、共通の切実なテーマ（老後の家計・税金・保険料、健康、医療介護、ムラの今後等）で学習運動を展開できないか。そこから助け合い活動、地域づくり活動への発展も考えられる。

「見守りサービス付金融商品の利用を」と訴える場合でも、こうした協同活動を積み重ねたうえなら利用結集に格段の違いがあろう。さらには地域の将来のための資金運用・地域再投資といった協同組合らしい金融への改革を展望したい。

年度の事業計画ではその章立て・文言として「協同活動と事業」を切り離さない載せ方を検討すべきである。事業計画の組み合わせ方としては、老後の安心をつくる活動（年金友の会活動等）⇔地域密着の信用事業、防災・安全な地域づくり活動⇔地域密着の共済事業、助け合い活動・健康づくり活動⇔介護福祉事業・生活支援事業・健診事業、食と農を守る活動・食の見直し活動⇔生活購買事業（食品共同購入・食品供給）—といった立て方となる。実践に当たってはそれぞれの「事業」担当部署において“運動要領”を具体的に

提示する必要もあろう。

組合員活動＝協同活動の総括的な担当部署や生活指導員についても触れておきたい。その役割は、女性部事務局にとどまらない。「組合員全体に向けて、協同活動と事業の両面で組合員参加と学習を促進・支援し、各々の事業改革・開発につなげる企画と実践を行う」担当者であると再定義し、しかるべき教育・情報提供と処遇の体系を、営農指導員並みに設計する必要があると思われる。生活指導員・組合員組織担当者は、イベントの企画屋さんではないのである。

なお、議案は「JA ぐらしの活動」と「事業」の連携による「コミュニティビジネスの創出」に言及し、農家民泊、農家レストラン、ファーマーズマーケット、農産加工、移動購買車を例示している（なぜか介護関連を含めていない）。コミュニティビジネスとは、地域の課題を地域住民が主体的にビジネスの手法を用いて解決する取り組みであり、協同活動からの発展が期待される分野でもある。しかし、「協同活動と事業」のテーマを、組合員が経営主体となるコミュニティビジネス創出だけに矮小化させてしまってはならないと考える。組合本体の事業改革・事業強化と関連した協同活動という捉え方を本道とすべきである。

4. 「組合員情報の共有化」をめぐる視点

議案は、「組合員ステージアップ戦略」として「組合員利用の深化」「事業裾野の拡大」を進めるため「組合員（家庭）情報の共有化」を徹底するという。運動体としても事業体としても利用者の情報管理を重視するのは当然である。職員間の組合員情報の引継ぎやデータ管理に不十分さがあるとすれば強化すべきである。利用情報管理と連動した総合ポイント制度の先進的な取り組みに学ぶことも必要となろう。

問題は、議案の具体策としては、前線基地の支店を情報収集のためにフル回転させることが中心課題となってしまっている点である。議案では、情報共有化方策の関連図のいたるところに「日報」が登場する。その内容は自分の部署ではなく他の部署の「事業へ繋がる情報」であり「戦略的に活用」するとしている。「情報提供に対する人事評価」にまで言及している。結局は信用渉外、LA、生活渉外の担当者は、「収益拡大へ繋がる情報をかき集めろ！日報を徹底しろ」と追いまくられるのではないか。支店長ら管理者に対しては、「とにかく情報収集・管理・活用のマネジメント能力をアップしろ」と、本店や中央会・連合会が躍起になる（マニュアルまで作るとしている）という構図が予想される。

農協が集めようとしている情報が以上のようなものなら、組合員の農協離れはむしろ加速するのではないか。真に求められている「組合員情報の共有化」をめぐる視点とは何だろうか。

前項でみたとおり、「ニーズに対応する」とは組合員の声に依拠して「聞いて改善する」そのことに尽きる。であるならば、「日報」で集約・共有すべきは、それが収益に繋がるかどうかの前に、まず組合員の声そのものであるべきだ。いかなる小さなクレーム、意見、相談もないがしろにせず、迅速な対応・回答、組織的な集約・分析と報告、着実な事業・商品改善の実現を一貫して不断に進める。このことは役職員全体の行動指針として明確化しておかなければならない。

したがって「日報」で集約された組合員の声は、支店でも本店でも迅速に討議・分析さ

れる体制が必要となる。とりわけ支店では職員参加で討議されることが望ましい。月1回の組合員訪問の日に、職員全員で各々聞いてきたことを出し合うミーティングを支店単位で行っている農協がある。そのことで職員集団として地域を見る眼、地域の課題をキャッチするアンテナ力が養われるのだという。これまで多くの農協労働者には、組合員の願いに寄り添い、地域に思いを来たす仕事の仕方が、当たり前のこととして身につけていた。しかし最近の職場は、就職したての段階から仕事が細分化・専門化し、組合員や地域を丸ごと受け止める視点が養われにくくなっている。70年代、80年代の農協事業と協同活動の高揚期を担い体験してきた職員は定年期を迎えようとしており、その経験が若い農協労働者に十分にバトンタッチされているとはいえない。支店において組合員の声を集約・分析し合う討議を重ねることは、若い農協マンたちを成長させることに繋がるだろう。

本店においても、声の組織的な集約・分析の体制は必要である。現在の専門化・高度化した農協事業は、支店の努力や裁量だけでは即座に組合員に対応することが困難なものも多い。組合員からのクレーム、意見、相談の分析を専門的に扱う担当の役員を設置すべき段階にあると思われる。また組合員活動の総括部署はその担当役員の事務局として、声の中心的・最終的な受付・集約窓口、フィードバック機能をもつことになる。組合員の声は事業改革と利用結集に向けた“宝の宝庫”なのである。

5. 利用・相談拠点としての支店づくりに向けて

議案の狙いがどうあれ、支店を基礎にした農協改革を本格化させることは待ったなしとなっている。組合員にとって身近な利用・相談拠点としての支店づくりの課題を考える。

第一に、金融特化店舗としての発想からの脱皮である。議案が支店拠点型方針を出した途端から、現場から上がったのは「金融に特化し人員が減らされた支店でどうしろというのか」という声である。また、ある農協で支店を移転新築するにあたり組合員が集えるように料理教室を設置しようとしたら、支店職員がそろって「組合員の出入りが多いと金融店舗としてコンプライアンス上問題がある」と反対したという。この間の経済事業リストラ、金融至上主義の支店再編が、職員をして視野狭窄に導いた影響は、予想以上に根深いものがある。

組合員にとって支店は最も身近な利用・相談拠点である。議案が地域くらし戦略で重点対象とした組合員農家の高齢者・女性が気軽に相談に乗ってもらいたいことは、やはり「裏の畑」の野菜の作り方や農薬・肥料の基礎的な知識となろう。しかし体制も職員意識も金融特化した店舗の窓口では、農薬・肥料のほんのちょっとした質問さえ対応できない。支店の当用買い対応も壊滅的な状況である。「統合した資材センターに行ってください」と言われても、車に乗れない高齢者農業の組合員には無理な話である。この金融特化店舗としての業務設計自体にメスを入れない限り、「支店拠点型の相談機能強化」宣言など、組合員にとってはまったくの空手形にしか見えない。

第二に、支店づくりへの理事の積極的関与についてである。「地域のライフラインを支える」総合機能を支店拠点で発揮するというのなら、その地域選出の理事の役割が不可欠である。支店長と二人三脚の位置づけで理事の役割発揮と責任を問うべきであろう。議案には、支店長の裁量・権限の拡大に関する記述が見られるが理事に関してのそれはない。

第三に、労働組合の支店単位での奮闘である。農家・住民の要求に基づく地域づくりの

取り組みは、全農協労連の仲間が伝統的に培ってきた運動の基本姿勢である。身近な利用・相談拠点としての支店づくりに向けて、農家・住民の聞き取り調査活動（数は少なくてもよい）等、できるところから支店単位での労働組合員の活動、そして組合執行部の支援に立ち上がるべき時である。

6. 介護事業の本格的な事業政策が必要に

介護に関わる課題は、議案は「助け合いを軸とした地域セーフティネットの構築」として別に項を起こして取り上げている。組合員・住民の要望を反映して、現実に 300 農協 1000 事業所あまりの介護保険事業が展開していることから当然の扱いと言えよう。

「新たな展開方向」と銘打って「JA 版地域包括ケアシステム」を打ち出しているが、これ自体は「新たな」というほどの新味はない。現状の取り組みである、介護保険事業、生活支援事業（保険外の事業のこと）、厚生連（医療）との連携、高齢者の住まい、健康寿命 100 歳プロジェクトをまとめて表現しているにすぎない。

しかし、「JA 版地域包括支援センター」（仮称）構想は注意を要する。支店単位で設置し、専門職が相談を受けるといふ。支店拠点型の「地域くらし戦略」の介護版ということだろう。これとは別に介護保険法に基づいて設置される「地域包括支援センター」とは、地域住民の保健・福祉・医療の向上、虐待防止、介護予防マネジメントなどを総合的に行う機関であり、各区市町村に設置される。同センターには、保健師、主任ケアマネジャー、社会福祉士が置かれ、専門性を生かして相互連携しながら業務にあたる。法律上は市町村事業である地域支援事業を行う機関であるが、外部への委託も可能となっている（議案の「JA 版センター」はその受託というものではないようである）。

「JA 版センター」は、法令上の地域包括支援センターとの整合性はどうするのか、専門職としてケアマネジャーの配置や経費をどうみるのか等詰めるべき点が多い。安易な提起では住民・行政からもその本気度が問われるし、介護事業の現場に混乱を与えるだけではないか。もちろん本来的には、弱い立場にある介護サービス利用者・家族の権利擁護、苦情窓口として、行政とは別に自立的な協同組合版オンブズのような機関が構想されてもよい。しかし、日本の介護保険制度では協同組合も営利企業も横並びの一事業者としか位置づけておらず、かなりの難しさがある（せめて県中央会・厚生連段階で専門的相談能力を持った窓口を設置することは検討の余地があると思われるが…）。

そんなことより焦眉の課題は、収支合わせに四苦八苦している多くの農協の介護事業の今後の展開をどうするかである。本年 4 月の介護保険制度改正により、国として①中重度者への重点化、②軽度者の保険外しの地ならし、③施設代わりの高齢者住宅の整備等が明確に打ち出された。

特に中重度者に対し介護と看護をセットして一体的に提供することを今まで以上に踏み込んで制度化している。農協介護事業としても、中重度者向けサービスをどう高度化・複合化できるかが焦点で、訪問看護との組み合わせ、ケアの標準化、診療所・開業医との連携、お泊りできる施設や「住まい」の設置、スタッフの質のレベルアップが、喫緊の課題となってくる。厚生連病院が存在する地域では、「医療と介護の連携」を地域でつくりあげる協議を、農協（農協系社会福祉法人を含む）と病院が急いで始めなければならない。お題目やお手伝いのレベルの連携・提携ではなく、双方の事業政策・事業計画の具体的な

摺り合わせにまで高める必要があるだろう。そのことが人口の少ない農村地域で展開する厚生連の急性期医療を守ることにもつながるのである。厚生連病院がないところでも、地域に根ざす病院、診療所との連携に踏み出すことが求められる。一方、軽度者の生活援助は介護保険から外され、事業所として減収の方向が明確である。軽度者の生活援助をどう事業として継続するか知恵を絞る必要が出てくる。

こう見てくると、保険事業と保険外事業で、事業政策やスタッフ管理は当然性格の違ったものになってくるのではないか。農協本体、協同会社、社会福祉法人、組合員 NPO（農協が支援）といった事業運営主体を事業によって分けることについても真剣な検討が必要となろう。さらには、医療を実質的に含む中重度者向け介護保険事業については、事業規模・人材体制によっては単位農協ごとの事業実施にこだわらず、複数農協や厚生連の共同出資型の法人による運営も検討すべき地域が出てくるかもしれない。医療・介護はまさに「地域のライフライン」である。経営の足を引っ張るような赤字にしては絶対ならないし、また赤字だからといって簡単に撤退するわけにもいかない。制度を見極めて慎重でいいいな事業政策づくりが求められている。

一方、議案は「助け合いを軸とした」という表現を強調する。国は軽度者向け生活援助を住民の自主的な助け合いに肩代わりさせようとしているが、これに呼応したかっこうだ。しかし、地域の互助力は残念ながら機能低下・弱体化の状況にある。もちろん地域の互助力は再生・強化が求められ農協の助け合い活動への期待も大きいだが、現実的な地域の実態を見るならば、「生活援助を助け合いで」などと言っているうちに、住民共倒れになるか営利業者の進出拡大になりかねないのではないか。そうではなく、生活援助を専門性・継続性のある事業として地域の非営利事業体（農協が実施無理なら組合員 NPO もありうる）が安定して実施できるようにする、そのために市町村の役割（補助）も明確にさせるのが本筋であろう。

これまで農協の中では、助け合い活動やボランティアなど、いわば「供給」面での参加に重きを置いてきた。いま同時に求められるのは、「利用」面での組合員参加、つまり介護サービスを積極的に利用し、そのあり方や内容に組合員として注文をつけること、要望を出すことである。どんどんと注文をつけられることで、農協・連合会と出資者・所有者である組合員との正しい緊張関係が生まれ、サービスの質を鍛えることにつながる。さらに、こうした組合員の「利用」面からの協同活動は、社会保障の充実をめぐる行政への要求、これ以上の制度改悪を許さない運動へと発展していく。そして市町村、県、国に組合員・住民の声を届ける取り組みを、農協と厚生連病院が協同して不断に続けることも、「JA 地域くらし戦略」の一大テーマとなるのではないだろうか。

第5章 「経営基盤戦略」をめぐる課題

1. 今大会議案における農協の経営基盤問題の経営・財務的背景

(1) 損益構造の変遷

総合農協合計の事業利益は1990年代に激減し、2001事業年度には261億円にまで落ち込んだが、その後は〈図1〉に示したように2009事業年度までは増加傾向にある。2000年代における事業利益の増加は、〈図2〉に見られるように、事業総利益が減少することであり、事業管理費の削減によって実現したことにはほかならず、農協事業が縮小することでの、いわゆる「減収増益」であった。

単位:10億円

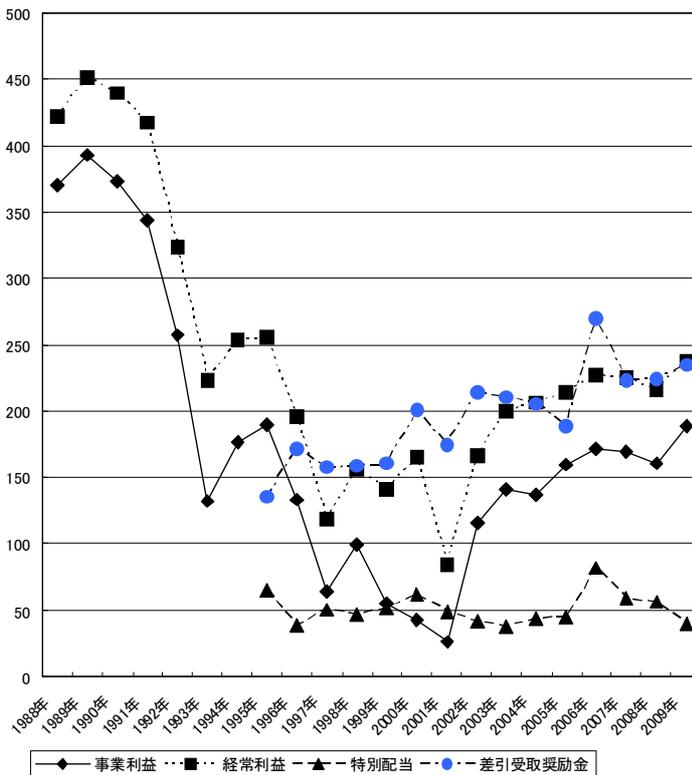


図1 農協の事業利益の推移と連合会依存

資料：総合農協統計表

注) 差引受取奨励金とは、「受入推進・奨励費」－「支払推進・奨励費」である。

こうした事業管理費の削減は、事業体制の見直しを通して行われてきた。1990年代に合併した農協が、それまでの合体的な組織・事業・経営運営体制から、本当の意味での1つの農協として自立している過程でもあり、連合会再編と並行し、農協の自己完結性を高めることを目標に取り組みされてきた。しかし、〈図1〉でも確認されるように、連合会の奨励金に依存した経営構造からの脱却とまでには至っておらず、2003年に開催された第23回全国農協大会決議で協力に推進することとなった「経済事業改革」の最大の目標であった部門別の事業採算も、〈図3〉に示したように「改革」途上である。

単位:10億円

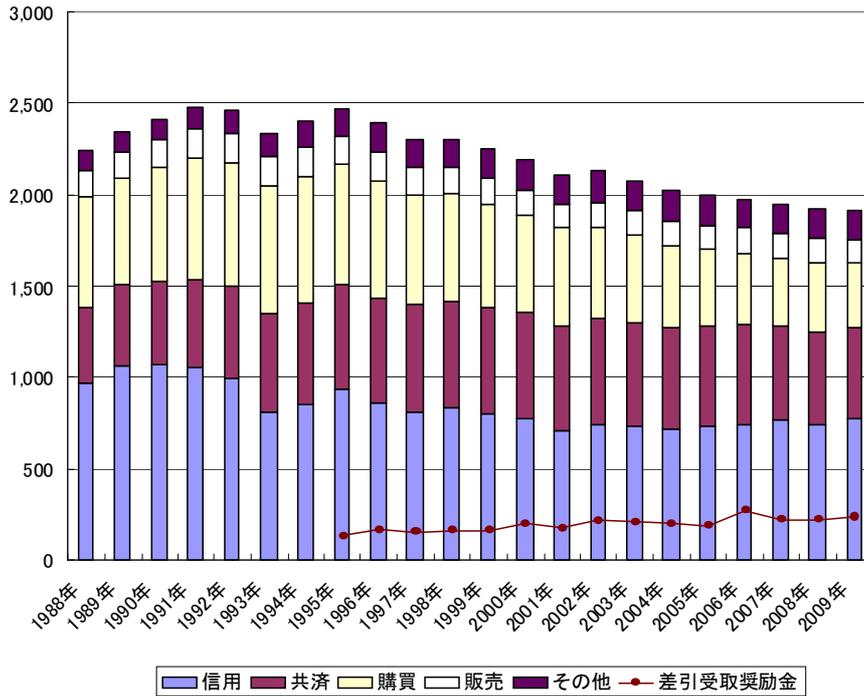


図2 農協の事業総利益の推移

資料：総合農協統計表

注) 差引受取奨励金とは、「受入推進・奨励費」－「支払推進・奨励費」である。

単位:10億円

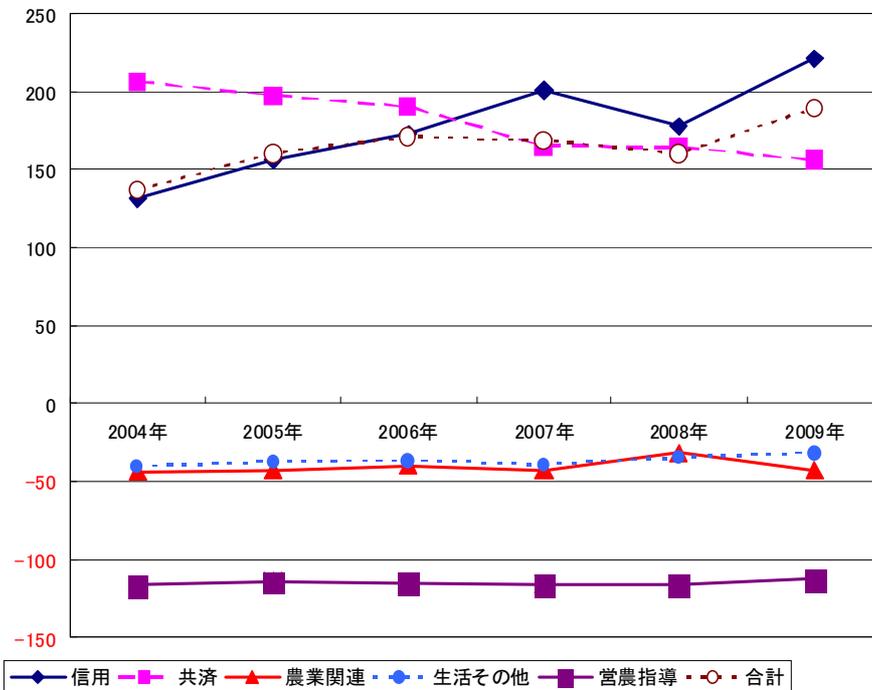


図3 農協事業の部門別事業利益の推移

資料：総合農協統計表

そうした中、2010 事業年度の事業利益は前年度比マイナス 9 %とみられており、事業管理費を削減することで事業利益を確保し続けることは限界になりつつある現状が明らかになってきた。

(2) 財務（資本金）構成の変化と次世代対策問題

農協の財務状況において、内部留保の強化による自己資本の充実が言われて久しいが、農協の純資産における出資金の割合は、2009 事業年度では 26.6%にまで低下しており、内部留保が充実してきつつあるとみられる。こうした状況から判断すると、組合員の世代交代に伴う出資金の継続の課題は、農協の財務にとってみてそれほど大きな影響がないのではないかとみられる。

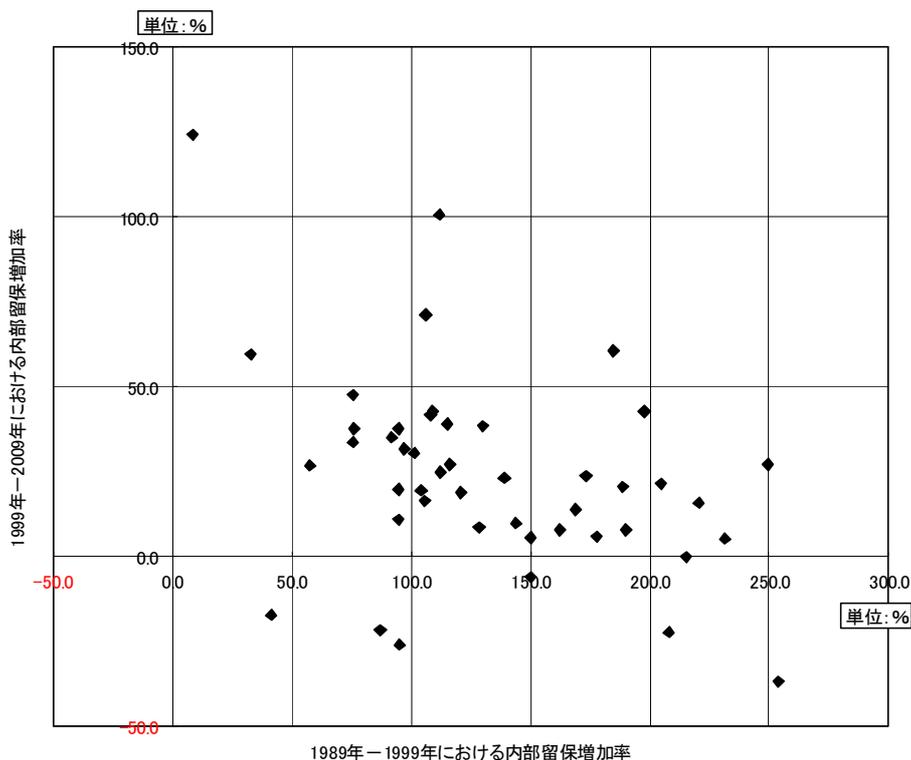


図4 内部留保増加率の変化

資料：総合農協統計表

注1) ここでの内部留保額は、純資産合計-出資金で計算している。

2) ポイントは都道府県である。

3) 図の中のポイントは46であり、青森県を図には示していない。青森県の数値は、1989年-1999年の変化率-75.6%、1999年-2009年の変化率493.2%であり、極端に他の都道府県とことなるため、図から外して作成した。

しかし、内部留保の増加額は、1989 事業年度から 1999 事業年度の 10 年間では 122%であったのに対し、1999 事業年度から 2009 事業年度のそれは 27%である。また、〈図 4〉に示したように、1989 事業年度からの 10 年間に内部留保を大きく拡大した都道府県で、その反動とも見られるように 1999 事業年度からの 10 年間ではほとんど拡大が見られない

ところもあり、山梨、奈良、鳥取、岡山、大分、沖縄の6県では内部留保を減らしており、そのうち4県で純資産も減少させている。逆にこの10年間で内部留保を充実させている都道府県は比較的都市部や1999事業年度までに内部留保の増加率が少ないところでみられる。

こうした要因には、財務基準の変化による純資産の構成要素の変化もあるが、2001事業年度より事業利益が拡幅しているとはいえ、地域差があることと、不良債権処理などを実施したタイミングなどの差が考えられる。

いずれにせよ、従来のように内部留保の拡大があまり期待できない状況の中で、出資金の割合は低下しているとはいえ、その確保が重要になっており、そういった点から次世代対策が必要になっているとみられる。実際に、1999事業年度からの10年間に出資金を減少させている県が、岩手、宮城、山形、福島、静岡、鳥取、岡山、山口、大分の10県あり、相対的に農村部に集中している。

2. 効率性を優先した農協「改革」の展開とその見直し

(1) 系統組織再編と農協合併

1970年代後半から1980年代前半にかけて、農協合併はあまり進まず、数的には4000農協台で落ち着いていた農協が合併へと動き出す契機は、1988年開催の第18回全国農協大会において、西暦2000年までに1000農協をめざすと大会決議されたことである。その背景には農協の信用事業をめぐる情勢の変化があり、金融自由化への対応が主たる目的であった。とはいえ、組合員である農家の営農面での目標も必要なことから、「営農指導事業の強化」や「販売事業の強化」も同時に農協合併の目的とされた。

さらに、1991年には系統組織・事業の二段階化の方針が示されると、農協合併はにわかには動き出す。系統組織・事業の二段階化は、実質的には県段階の連合会を統廃合することを企図していて、単協である農協が「自己完結的」な事業・経営体制を確立することが前提条件であったからである。

しかし、農協合併を後押しした大きな推進力は、農協の経営問題である。〈図2〉でみたように、1992事業年度と1993事業年度の2年連続で事業総利益が対前年度マイナスになっており、これは1950年代の再建整備期以来のことであった。その後、1994事業年度と1995事業年度は対前年度プラスであるが、事業管理費が硬直的であるために、〈図1〉に見られるように事業利益は1991事業年度までの水準まで回復しなかった。そして、1990年代後半には事業利益の激減がみられたのである。1990年代後半から本格化した農協合併は、事業面での目標は示しつつも、経営悪化の中での差し迫った決断であったとみられる。

そのような切迫した中での決断であるため、合併後の構想を十分に描けないままに合併は進み、従来の事業体制の上に新たな本所が位置づいただけで、事業体制の効率化にはほど遠い状態の農協が多くみられた。その中で、組合員に対して早急に合併メリットを示すことを優先し、各種手数料と負担金の値下げ、施設投資による利便性の向上を行ったため、経営的にはより一層のマイナスを示す合併農協も見られた。

農協合併は、2000年代になっても進むが、農協経営の危機的状況打開の切り札として「事業改革」が俎上に乗せられてくる。

（２）事業改革と農協事業の縮小化

1990年代後半における金融情勢の激変を受け、2001年12月にJAバンク基本方針（系統信用事業の再編と強化にかかる基本方針）が決定されている。これは、系統農協として運用を始める破綻未然防止のための「自主ルール」であり、系統農協が1つの金融機関として機能することを定めたものであった。そこでは「金融機関」としての経営体を重視するため、他事業における事業採算性も問題視されており、事業利益が二期連続で部門赤字を示した場合は、3年以内に、①人員・経費の削減、②不採算業務・施設の統廃合・見直し、③配当・還元水準の見直し、④運営方式の見直し、手数料体系の抜本的な見直し等に取り組む必要があると記されていた。

さらに、2003年の第23回農協大会で決議された「経済事業改革」では、「財務目標」として経済事業の採算性が問題視され、「農業関連事業」は共通管理費配付前の事業段階での収支均衡が、「生活その他事業」に関しては配付後の段階でも収支均衡が求められた。営農指導事業は財務目標の中では、いわば聖域化され、営農指導員の費用などは農業関連事業に含められなかったが、生活指導員のそれに関しては生活その他事業の中に含められ、生活関連事業の事実上の撤退を進めるものとみられた。

こうした方針は政策的な指導も反映されており、国の農業政策の押しつけや財界による農村部でのビジネスチャンスの拡大と関連しているのではないかと考えられた。また、JAバンク方針との整合性でも問題がみられた。ともあれ、「選択」と「集中」の名の下に、支店や事業所の統廃合、不採算事業部門の縮小・廃止や別会社化など、県単位、農協単位に目標を取り決めて進めて行くことになった。

こうした「改革」の結果、農協の事業体制は縦割り化され、専門性は高まったともみられる。しかし、先に見たように事業利益は確保されているが、不採算部門の切り捨てが進むため事業規模は縮小化されてきた。また、出先機関も統廃合され、支店と出張所を合わせた数は、1999事業年度の13,898から10年後の2009事業年度には8,760にまで、1999事業年度比37%も減少している。そのことが、農協事業の強みでもあったはずの総合性の低下、組合員の組織力の低下につながり、縮小スパイラルと言われるように、事業管理費の削減でしか経営収支を成り立たせられなくなってきたのである。

こうした事業効率化一辺倒による経営の合理化路線への見直しは必要になっていたが、2006年開催の第24回全国農協大会でも引き続き「経済事業改革」の推進が述べられており、第25回全国農協大会（2009年）にみられる健全経営確立のための方針にも引き継がれていた。

（３）農協大会にみる組織力再認識への変化

他方で第24回全国農協大会では、「安心して暮らせる豊かな地域社会の実現と地域貢献」という点に言及している点が注目される。制定された「食育基本法」関係の食育事業や高齢者福祉事業など、事業との関連性を特に意識しているように見られるが、「くらし」という視点を重視している点が注目される。実質的にはこれまでの生活事業と変わらないが、「経済事業改革」の関係もあり、生活その他事業の部門とは異なり、共通管理費の中でくらしの事業に取り組む農協がみられるようになる。また、地域貢献活動の意味が議論にはなったが、直接的に「事業」とは結びつかなくても、地域のために農協が何かを果た

さなければならぬ点があるということを考える契機にもなった。

そして、第 25 回全国農協大会では、「新たな協同の創造」「組織基盤力の拡充」という提起により、組合員・地域住民のくらしの総合的支援に農協が果たすべき機能があるという方向性が示された。地域に根ざした組織として、何かをしなければ地域が成り立たないところまで問題は深刻化しており、それに農協が応えていくべきことが重視されており、様々な世代の組織化や新しい協同を進めるための取組の必要性が示された。

効率性重視の事業「改革」から協同を再認識した組織基盤の見直しという方向性は、今回の農協大会でも延長上に位置すると考えられる。しかし、1990 年代から 2000 年代にみられた、効率化を優先した「改革」の根本的な反省は見られないままの方針では、何となく納得がいかない点も否めない。

3. 今回の農協大会議案に見る「経営基盤戦略」の特徴

(1) 地域に即した「JA 経営基盤戦略」の実践

ここでは、地域に即した戦略の確立を目的に、地域に根ざした組合員・利用者の目線による事業・活動を行うため、組合員ニーズの把握と組合員との接点を増やすことの必要性から、支店機能の発揮に重点がおかれている。その支店を中心に、組合員の農協事業・活動への参加につながる組織活動を進め、支店の裁量や予算措置に至るまで示されている点は、より踏み込んで支店活動を重視している姿勢とみられる。また、支店を中心とした事業展開においては、総合力を発揮した商品企画や組合員に出向く体制についての必要性も言及されている。

こうした支店重視の姿勢を打ち出した理論的根拠としては、農林中金総合研究所「JA 支店における地域活動と経営成果への影響に関する調査の報告」があり、支店活動の活発度と支店の事業成績には何らかの相関関係があることが実証的に示されたためによる。実践の中でも、福岡市農協の取組で注目されたが、「支店便り」を重視する農協が目立つようになり、支店の活動が事業拡大や経営改善に影響を与えている事例がみられる。総合力発揮の商品として、他の金融機関との差別化にはほとんどならない金利優遇などの従来型の商品とは異なり、農産物提供や収穫体験などで地域住民の指示を受けている例もみられる。

次世代対策として「一部農地での地産地消型農業等の提案」などは、直売への出荷を促す取組として、次世代を対象に就農のための技術講習会などを実施している農協がみられる。年間売上が 20 億円以上である大規模直売所「さいさいきて屋」を有する越智今治農協では、直売所に隣接した市民農園において、一般市民の家庭菜園的圃場と後継者育成用の圃場を使い分けて提供している。

(2) 協同組合としての意識改革と人材育成の実践

ここでは、「協同組合」としての農協という意識を重視すべきとの視点から、職場改革と人材育成を進めることを示しており、「職員満足」という指標や「活力ある職場づくり」という面が前面に出てきている。また、そのために、総合力を発揮できる人材育成の重要性を示している点が注目される。これは、従来の特長性の追求を軽視した訳ではないが、先に見た支店における総合力発揮のための職員のあり方として、元来農協職員の特徴でも

あった総合力を再認識した結果であるとみられる。

あいち知多農協では、2000年代前半において、支店の職員の役割として、他の金融機関や保険会社に負けないための専門性が重視され、職員教育の比重は業務スキルに向けられるようになった。また、コンプライアンス強化を重点的に取り組む中で、様々な規制や制約が多くなっていた。そのため農協職員が余分な業務は行わないで、決められた枠の中だけで業務を行えば良いという意識が強くなり、組合員との接点がきわめて弱くなっていた。その結果、組合員からは「農協らしさや親近感が薄れた」「組織活動が停滞し農協の帰属意識が低下した」などの意見が寄せられるようになる。コンプライアンスの強化や分業化・専門性の追求が図られた反面、総合性や農協らしさの面が明らかに希薄化し、何より農協職員が「協同組合」組織に属する職員であるとの認識が薄れていたことが問題となっていた。農協の強みは総合力であり、組織の結集力であると再認識して、職員自らが事業や活動に積極的に参加し、組合員・利用者、地域住民と接していく姿勢が求められて、その後、「職員満足」を柱の一つとし、支店を中心とした事業改革に取り組むことになる。

コンプライアンスの強化や専門性の追求一辺倒から農協本来の総合力と協同組合としての事業機能発揮へと方向性の明らかな転換がみられる。また、2012年が国際協同組合年であることを契機として、他の協同組合機関との連携の必要性も示されている。

（３）次代へつなぐ組合員基盤強化・組織活動支援の実践

ここでは、世代交代を意識して、世代毎の組合員の組織化や活動の重要性、正組合員数を上回った准組合員の意志反映の方法の必要性が示されている。また、次世代の農協の組織活動や経営参画のリーダー育成の必要性も示されている。いくつかの農協においては、次世代の農協役員候補とみられる組合員を意識した各種講座の開設などが見られているが、そうした取組が必要になってくると思われる。ただ、准組合員の経営参画に当たっては、まだ明確な方針は示されていない。

（４）JA経営の健全性向上の実践

農協経営の健全性のために必要とされる基本的な体制について言及されているこの部分は、従来から指摘されている点と大きくは変わらないとみられる。また、財務基盤との関係が次世代の資本流出の危険性につながるという点については、先述したように、出資金が減少している県がみられることから現実的な問題となりつつある。そして、やはり農協合併の必要性も検討すべきとの言及があるが、今日において再度の農協合併となると、1県1農協となる以外にはあまり考えられなくなる。しかし、それは、連合会組織のあり方を含めて、改めて検討すべき課題があまりにも大きいと考えられる。

4. おわりに～まとめにかえて

農協経営の改革として、農協合併や事業「改革」に取り組んできたが、事業縮小路線の中での事業利益確保は、事業管理費の削減によってしか実現できないため、どうしても経営テクニク的な手法が中心となってきた。しかし、そうした方向性では縮小スパイラルに陥るだけで抜本的な改革にはなえないという自覚が強まっており、その意識が強く反映されたのが今回の大会議案ではないかとみられる。そのため、再度の合併の方向性を含み

置いているとはいえ、基本的戦略としては地域に即した事業展開の重要性が強調されている。

そこでは、具体的に支店機能を重視し、組合員の組織活動を活性化させ、農協の総合力を発揮した事業展開が描かれている。それは、地域に根ざした協同組合活動から農協運動を再構築するという点では基本的戦略であり、重要な指摘であると思われる。しかし、これまでの農協合併と「改革」の中で、支店の統廃合が進んできたため、農協の支店は、従来の昭和合併以前の旧行政区とは乖離しているところも多くみられる。また、専門性を追求した事業改革の結果として、事業所単位の組織事業体制になっている農協も存しているとみられる。地域単位の金融支店をイメージして支店重視の戦略を示しているが、具体的にはもう少し多様な支店活動のあり方を示す必要があると思われる。そういった点では農協ごとの計画が重要である。

また、そうした支店活動の強化に関して、予算的な裏付けの必要性を言及している点は、組織活動や教育活動をより実質的に重視した点で注目される。とはいえ、次世代の出資金問題が顕在化する中で、財務基盤の確立の必要性が示されたように、経営的に余裕がない農協があることも注視する必要がある。そこでは、経営的な要因から組織活動が停滞することも懸念される。だからといって、財務基盤が確立してから組織活動を充実するという考え方では、これまでの「改革」路線と同じになってしまい、結果として農協合併以外に解決の道がないことにもなりかねない。支店を中心とした組織活動の充実を現実的なものとするための理論的実践的な裏付けをより明確にし、連合会などの支援による組織活動の活性化策も必要になるとと思われる。