

## 農協と農民選択

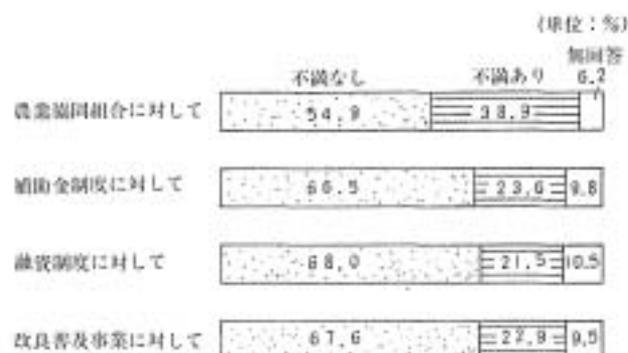
石田 正 昭

## Agricultural Cooperatives and Farmers' Choice

Masaaki ISHIDA

## 1. はじめに

農民の農協に対する不平・不満はきわめて大きなものがある。われわれが行なったアンケート調査によると<sup>1)</sup>、調査回答者の約4割が農協に不満があると答え、補助金制度、融資制度、改良普及事業に不満があると答えた回答者の比率を大きく上まわっている(図1)。



注) アンケート調査の回答者275名の構成比。

図1 農業諸制度に対する農民の不満

この調査は三重県内の農業・農村関係の役職者(自治会役員、集落リーダー、生産組織のリーダー、農業委員、農協理事、土地改良区役員、議員など)と、先進的農業経営者を対象に行なわれたもので、地域カバレッジの上でも、基本属性の上でも、そのサンプリングに意図的なものが含まれているのであるが、それにもかかわらず、この種の不平・不満は県内・県外をとわず農家・農村調査に際してかならず聞かれるものである。いかたをかえれば、どの地域に行っても同じような不平・不満に

出会うのであるから、この問題はもはや1単協の問題ではありえず、大きくとらえて「農民と農協の斉合性にかかわる構造問題」ともいえる側面をもっている。

本稿の目的は、こうした農民の農協に対する不平・不満の構造を明らかにし、現代農協の組織問題、事業問題に1つの知見を与えることである。

ところで、こうした農民の不平・不満に対して農協陣営がまったくの不感症に陥っているかといえ、けっしてそうではない。単協、県連、全国連など系統組織すべてが等しく感じているところであり、その危機感はかなりのものであるといえる。ただしその危機感が個人のレベルにとどまっているため、系統組織全体が一体となってこの問題にとりくんだという経緯がないだけである。信用、共済、営農、生活購買、農政、農協指導というあまりに異質の組織がそれぞれに肥大化して、小まわりのきかない体制になっているというのがその大きな原因であろう。

農協にとって、農民の不平・不満が系統組織全体の問題に至らないもう1つの理由に、ムラの強固な地縁・血縁関係のなかで農民の本音が農協に届きにくいという問題がある。組織に対する不満か、個人に対する不満かが明確に区別されにくいムラの雰囲気の中では、農協に対して卒直な批判を述べることにはかなりの勇気をとめない、本当に不平・不満をもつ者は批判するのではなく、静かにそしてこっそりと農協から退場していく、すなわち農協不利用の行動にでるのが普通である。その結果、農民の不平・不満が組織問題として討議されるのではなく、それが事業量の伸び悩みとかたちにかわって系統組織全体に波及していくことになる。その過程で各事業連はそれぞれの立場から対応策を検討することになるが、その対応策は通常農民の

本音をとらえることができないので、それ自体なんら農民の心をひきつけることはできないのである。

本調査の特徴は、以上の農協ルートとはまったく別のルートから調査がなされたことにより、農民の本音がかなり気楽に語られていることである。この意味で、系統組織は以下に示す農民の不平・不満の構造を的確に分析し、それを今後の組織運営、事業運営にいかすことが協同組合の真の発展につながると思われる。

本稿の構成はつぎのとおりである。まず第2節では、農協に不満があると回答した農民の属性を不満がないと回答した農民の属性と対比させながら、不平・不満層の社会的・経済的特徴を明らかにする。つぎに第3節では、農協に不満があると回答した農民をある意識と行動の条件のもとで4つのセグメントに分け、おのおののセグメントで不平・不満の具体的な理由が異なっていることを明らかにする。最後に第4節では、以上の分析結果にもとづきながら、「農民と農協の斉合性にかかわる構造問題」について言及し、若干の知見をえることにする。第5節は全体のまとめである。

## 2. 農協に不満をもつ農民の社会的・経済的属性

調査回答者を農協に不満をもつ層と、不満をもたない層の2グループに分け、その両グループについて全体で75問におよぶクロス集計表を作成し、グループ間の独立性検定を行なった。これにより、どのような社会的・経済的環境と農民意識のなかから農民の農協に対する不平・不満がうまれてくるかを明らかにすることができる。

75問におよぶ設問群はおよそつぎのような8つの小設問群に大別できる。

- Q1～Q10 農業に対する考え方
- Q11～Q13 農業従事者の状態
- Q14～Q17 経営の現状と今後の方針
- Q18～Q21 経営耕地
- Q22～Q32 農業技術
- Q33～Q49 農業をとりまく環境
- Q50～Q55 回答者の経歴
- Q56～Q75 その他

これらの小設問群の内容に若干触れると、「農業に対する考え方」は回答者の農業感を問うもので、農本主義、農業の社会的評価、家族農業経営などに対する回答者の考え方を尋ねる設問である。また、「農業技術」は新技術の導入にかかわる回答者の態度や姿勢、情報入手先を問うものである。さらに、「農業をとりまく環境」は農産物価格支持政策や構造政策に対する回答者の考え方を、また「その他」は経営上の諸課題や生産組織、農協、経営受委託などに対する回答者の考え方を尋ねる設問である。

以上のような設問構成のなかから、 $\chi^2$ 適合度検定において5%もしくは1%の有意水準で有意である(独立でない)と判定された設問の項目を不満有無層別に記載したのが表1である。

この表からいくつかの興味深い結果を指摘できるが、その第1は、小設問群別にみると $\chi^2$ 検定で有意であった設問数が異なっていることである。すなわち、

表1 農協に不満をもつ農民の社会的・経済的属性

設 問	不満なし (151名)	不満あり (107名)
Q4*	あなたは農業や農民が社会的に十分評価されていると思いますか。	昔から軽視されている。現在かなり評価されている。
Q11**	あなたはこの1年間に150日以上農業に従事しましたか。	150日以上従事している。
Q12**	家族(あなたも含めて)で農業従事日数150日以上の人は何人いますか。	2人、3人以上。
Q13**	家族(あなたも含めて)で農業以外の仕事に従事している人がいますか。	いない。いる(農業を主としている)。
Q14**	あなたの経営のこの1年間の農産物販売総額はいくらでしたか。	300万円未満の全階層。
Q15**	この1年間にあなたの経営で販売額がもっとも多かった作物はつぎのうちどれですか。	果樹類、施設園芸、畜産。
Q16*	販売額がもっとも多い作物をあなたは今後5年位の間どのようにする予定ですか。	現在の作物をさらに拡大する。別の作物に変更したい。

設 問	不満なし (151名)	不満あり (107名)
Q17** 今後5年位の間にあなたは農業所得をどのようにしたいですか。	ほぼ現状を維持したい。	農業所得を縮小したい。農業所得を拡大したい。
Q18** 経営耕地面積(借入地・請負耕作を含む田・畑・圃地)はどれに該当しますか。	1.5haまでの全階層。	1.5ha以上の全階層。
Q34** 農協の活動はあなたの役に立っていますか。	自分の経営に役に立っている。	自分の経営とはあまり関係がない。自分の経営には役に立たない。
Q35** 農協の活動をあなたはどのように感じていますか。	すべての農家の利益をあげることを第1に運営されている。多数の兼業農家の利益を中心に運営されている。専門的な農家の利益を中心に運営されている。	農協自体の利益をあげることを第1に運営されている。
Q37* 「農産物価格支持政策の廃止は各人の能力を発揮できるようになるので望ましい」という考え方があります。あなたはこれをどう思いますか。	賛成。	賛成。
Q45* 「補助金にたよると経営上の工夫を失くなり、農業が弱体化する」という考え方があります。あなたはこれをどう思いますか。	反対。	賛成。
Q50** あなたはいま何歳ですか。	50歳以上の全階層。	49歳未満の全階層。
Q51** あなたは農業に従事してから何年位たちましたか。	31年以上の全階層。	30年未満の全階層。
Q53** あなたが農業に従事するようになった時と現在を比較すると、農業経営規模(耕地規模・施設規模・家畜の頭羽数)はどのように変化しましたか。	ほぼ同じ規模。規模を縮小した。	規模を拡大した。
Q59** あなたの経営にとって畜舎やハウスなどの施設の増・改装は必要ですか。	必要でない。	必要である。
Q62** あなたの経営にとって販売技術の向上は必要ですか。	必要でない。	必要である。
Q64** あなたの経営にとって各種情報の収集は必要ですか。	必要でない。	必要である。
Q65* あなたは経営を発展させるための資金をどうするつもりですか。	手持ちの自己資金の範囲で対処する。親類など個人的借金を主力とする。	系統融資を主力とする。
Q66** あなたは自分の生産物をどのような経路で消費者に届けたいと思いますか。	農協系統出荷。	民間の業者(問屋や市場など)との自由な取引。産地直送・直売。
Q68** 「機械の共同利用や集団栽培など集団的な農業生産組織によって個別経営の限界をこえるべきだ」という考え方があります。あなたはこれをどう思いますか。	生産組織は必要ない。生産組織をつくるのが重要と思う。	生産組織の重要さはわかるが、現実にはうまくいかないと思う。
Q71* あなたの経営の現状から考えて農地の流動化にどのように対処するつもりですか。	自分は借地や全面受託と関係ない。現状を維持していく。	借地や全面受託によって経営規模を拡大していく。農地の購入で対処する。
Q72** 経営規模を借地で拡大しようとする場合、あなたはどのようにお考えになりますか。	農地購入より借地のほうが良いと思う。借地による規模拡大は望ましくないと思う。	長期貸借の制度が確立すれば借地でもよい。
Q73** 補助金制度に不満をおもちますか。	不満はない。	不満である。
Q74** 融資制度に不満をおもちますか。	不満はない。	不満である。

注)1. クロス集計表の $\chi^2$ 適合度検定における期待度数と観察度数の差に着目して作成。

2. \*は有意水準5%で有意、\*\*は1%で有意。

農業に対する考え方	10問中1問
農業従事者の状態	3問中3問
経営の現状と今後の方針	4問中4問
経営耕地	4問中1問
農業技術	11問中0問
農業をとりまく環境	17問中4問
回答者の経歴	6問中3問
その他	22問中10問

このように、有意と判定された設問の多くは、「農業従事者の状態」「経営の現状と今後の方針」「その他」など、農民が現実によどのような農業を営んでいるかを明らかにする設問から成りたち、農民がどんな意識をもっているかを明らかにする設問からは成りたっていない。このことは、農民が農協に不満をもつかもたないかは農民意識というよりも、現実の農業経営のあり方によって定まることを表わしている。

指摘すべき第2の点は、農協に不満をもつ農民の属性についてである。不満をもつと回答した農民の人物プロフィールを示せばおよそつぎのとおりであろう。

「家族農業労働力2人以上の農業主業農家で、施設型農業を営み、この間経営規模の拡大に努力してきた。年齢は49才未満の昭和2ヶタ生まれで、ムラでは比較的若いほうに属し、農業後継者といわれている。農産物価格支持政策や補助金政策に対しては、各人の能力を発揮しにくくさせる政策であって、廃止に基本的に賛成の考えをもっている。将来の経営については、現在の主要作目を拡大したいが、激しい価格競争のなかではほかの有利作目への転換もやむをえないだろう。将来に大きな不安をもち、このまま農業主業経営をつづけるべきかどうか本当は迷っている。自分の経営にとって農協はあまり関係なく、また利益第1主義なので役に立たない。しかし、規模拡大の場合は、制度資金の窓口として農協を利用し、施設の増・改築を行ないたい。販売は民間の業者との自由な取引もしくは産直を考えており、そうした体制をとるには農業情報の収集が不可欠だ。生産組織の重要性は理解できるが、現実にはうまくいかないで、参加するつもりはない。農地の賃貸借の制度が確立すれば、借地や全面受託によって経営規模を拡大することも考えている。」

要するに、彼らは、時代の変化に即応しつつ職業として農業にとりこんできた自立経営農民にほかならない。自立経営農民であるからこそ将来に大きな不安をもつが、

だからといってその不安を協同の力で解決するつもりはないし、また農協もそれだけの力量をもっていないというのである。

これに対し、農協に不満をもたない農民は、要するに過去のよき時代を回顧することしかできない高齢者である。彼らは片手間の農業しか行っていないが、ムラの有力者で将来も現状維持の農業を希望している。ムラは農業の拠点であると同時に、生活の拠点でもあり、農協は自分たちが支えていくのだという協同精神をもっている。

以上のことから、農協に不満をもたない者は高齢のムラの有力者であり、農協に不満をもつ者は若齢のムラの有力農業者という対比が可能になるであろう。前者をベザント（兼業型零細自作農）、後者をファーマー（自立的な農業者）とよべば、圧倒的多数のベザントによる伝統的な農協支持が農協の近代化・体質改善を阻み、それが結果的にみて絶対的少数のファーマーによる農協離れをよんでいるといえそうである。

指摘すべき第3の点は、以上の分析結果に関連して、5年先・10年先の農協経営を考えると、昭和1ヶタ生まれの伝統的な農協支持者がリタイアし、また昭和2ヶタ生まれの有力農業者が実質上の農協離れをおこすことによって、その時点での農協の営農事業・営農指導が基本的に高齢者農業と趣味的農業の保護を対象としたものにならざるをえないという点である。このことは、農協の事業構造上、5～10年先には営農事業（販売・生産資材購買）と営農指導は以上にお荷物化するか、さもなくば営農事業そのものが蒸発する<sup>21</sup>といった容易ならざる事態をまねき、もはや職能組合としての機能はたしえなくなることを意味する。

農協ははたしてそれでよろしいのか、よろしくないとするれば、では、その事態を回避するため、農協はいったいどのような方策をとるべきであるのか、がつぎに検討されなくてはならないであろう。その検討は第4節の課題であるが、ここで手短かに要約すれば、営農事業ではファーマーたちとの取引コストの低減に努力するとともに、営農指導では彼らの将来に対する不安感をとりぞくような確かな方向づけと、そのための機能充実にとりくむべきである、というのがその骨子である。

### 3. 農協に対する農民の不満構造

しかし、ファーマーたちの農協に対する不満の構造は

詳細に検討すると各人各様である。そこで、この調査では農民たちに不満の理由を具体的に記入してもらっているので、以下でそれを紹介するかたちをとりながら農民の不満構造のあり方を検討していくことにしよう。

農協に不満があると回答した農民たち（107人）の不満の理由を理由別に分類すると、およそつぎのとおりである（重複含む）。

- (1) 営農事業・営農指導に対する不満
- 販売・購買における商品・サービスの悪さ 32人
  - 営農指導の力量不足 35人
- (2) 金融事業への傾斜に対する不満 19人
- (3) 生活購買事業は不要であるという不満 6人
- (4) 営利主義的経営に対する不満 27人
- (5) 協同組合精神喪失に対する不満 9人
- (6) 経営者・職員に対する不満 6人
- (7) 系統組織に対する不満 6人

以上からわかるように、農民たちの農協に対する最大の不満理由は営農事業・営農指導に対する不満であり、ついで営利主義的経営（もうけすぎ）に対する不満、金融事業（信用・共済事業）への傾斜に対する不満が主流を占める。

そこでつぎに具体的な彼らの生の声を記載して彼らのもつ不満構造を明らかにしていこう。構造の解明にあたり、われわれは彼らを以下の4セグメントに分割した。すなわち、

Q34：農協の活動はあなたの役に立っていますか

1. 自分の経営にとって役に立っている
2. 自分の経営とはあまり関係がない
3. 自分の経営には役に立たない

Q35：農協の活動をあなたはどうか感じますか

1. すべての農家の利益をあげることを第1に運営されている
2. 多数の兼業農家の利益を中心に運営されている
3. 専門的な農家の利益を中心に運営されている
4. 農協自体の利益をあげることを第1に運営されている

の2つの設問において、Q34では1に回答した場合は「利用者」、2もしくは3に回答した場合は「非利用者」とし、また、Q35では1～3のいずれかに回答した場合は「組合員主義」、4に回答した場合は「経営主義」とし、その2×2のくみあわせによって回答者を4分割し

ていった。したがって

- (1) 農協の「利用者」で農協を「組合員主義」とみなすセグメント
- (2) 農協の「利用者」で農協を「経営主義」とみなすセグメント
- (3) 農協の「非利用者」で農協を「組合員主義」とみなすセグメント
- (4) 農協の「非利用者」で農協を「経営主義」とみなすセグメント

の4セグメントから成る（表2）。

表2 農協に不満をもつ者のセグメンテーション  
(単位：人)

		Q 34		計
		利用者	非利用者	
Q 35	組合員主義	32	3	35
	経営主義	47	25	72
計		79	28	107

明らかに、これら4セグメントのなかでは、(3)の農協の「非利用者」で農協を「組合員主義」とみなすセグメントの回答者数が少ない。しかし、そのほかの3セグメントは回答者が適度にバラついている<sup>2)</sup>。

さて、以上のセグメンテーションにもつづき、彼らの農協に対する具体的な不満理由を抜粋・整理したものが表3である。以下はそこから読みとれる不満の構造である。

- (1) 農協の「利用者」で農協を「組合員主義」とみなすセグメント＝営農事業高度化要求型

このセグメントの不満理由をみると、その多くが営農事業・営農指導に対する不満を述べたものであるが、そのなかには「生産コスト低減の指導」「農機具など新調より修繕に力を入れてほしい」「普及員を営農指導員として農協が採用してほしい」「肥料の予約購買は不適切」「日祭日の営業および営業時間の延長」「農協独自の試験・研究を行なってほしい」など、かなり建設的な意見がみうけられるのが特徴である。

- (2) 農協の「利用者」で農協を「経営主義」とみなすセグメント＝営利主義批判型

このセグメントの営農事業・営農指導に対する不満理由は、「農政や農家経営にもっと力を入れては

表3 農協に対する不満構造

	利 用 者	非 利 用 者
組 合 員 主 義	<p>〈営農事業高度化要求型〉</p> <p>農業経営指導・農産物の栽培指導に積極的にとりくんでほしい。生産コスト低減の指導をお願いする。生産資材の価格が高い。生産資材の在庫を適切にしてほしい。農機具など新調より修繕に力を入れてほしい。普及員を営農指導員として採用してほしい。生産物の販売に力を入れてほしい。肥料の予約販売は不適切。先進地の視察に力を入れてほしい。日祭日の営業および営業時間の延長をお願いする。利息が高い。全農・経済連の系統組織にくみこまれている。共済場のサービスが悪い。行政にまきこまれすぎである。全組合員ひとまとめの農協運営には問題がある。生活改善への努力が乏しい。業者に負けなだけの力量強化が必要。協同の力の発揮が乏しい。農協独自の試験・研究を行なってほしい。職員の保険推進および電化製品の売りこみうるさい。Aコープに力を入れすぎている。</p>	<p>〈事業構造不適合型〉</p> <p>信用事業・共済事業など金融面に力を入れているので、営農方面(農業技術や生活改善)にもっと熱心になってほしい。営農指導を強力にすすめ農産物の販売面、情報収集に力を入れること。</p>
経 営 主 義	<p>〈営利主義批判型〉</p> <p>金利が高い。借入れの手続きがむずかしい。担保のとりすぎ。購買品が高い。農政や農家経営にもっと力を入れてほしい。農産物を積極的に買いとるか、あっせんなどしてほしい。普及所と連携した経営指導をお願いする。農協精神から遠ざかっているような感じがする。農民をくいものにしていて、現在の農協は一旦解散すべきである。大型化してサービスが悪くなった。民間企業化しつつある。経済連は不要だ。共済・産直などでアイデア不足。生協を見習え。代金すぐ落とす。利益第1主義の農協だから。企業経営に走っている。職員と組合長の農協である。常勤常務必要ない。職員が多く、働き方が気に入らない。農協を維持するための農協である。地区理事より中央会・経済連などを優先。自らの経営に四苦八苦している。農民の側に立っていない。</p>	<p>〈農協組織全否定型〉</p> <p>商社的になっている。勉強・親切心足りない。目先の金もうけばかり追求している。職員の給料維持のための利益追求で組合員生活の向上は2の次になっている。共済・物品の販売のときだけ夜でも訪問してくる。組合役員の高齢化のため、後継者の若返りが必要。農協は商売である。大きすぎて小回りがきかない。幹部職員が農業を理解していない。自分たちの農協ではない。昔の農協に戻るべきだ。専門知識をもつ指導者がいない。専業農家を育てるだけの能力なし。もっと組織づくりに力を入れろ。商人のほうが安いとすぐ商人に圧力をかける。農業の情報活動がおろそかである。農業者の立場になって指導・販売を行なうべきである。理事者は初心に帰ることが必要。日用雑貨の販売に力を入れすぎ。</p>

しい」「農産物を積極的に買いとるか、あっせんなどしてほしい」「共済・産直などでアイデア不足」「生協を見習え」「代金すぐ落とす」など、意見ではあるが、農協活動に無理解の面もみられることに特徴があり、その主旨はむしろ営利主義的経営に対する批判の意図が込められているように思われる。

- (3) 農協の「非利用者」で農協を「組合員主義」とみなすセグメント＝事業構造不適合型

このセグメントは回答者数が少なく、一極に断定

できないが、農協の事業構造が金融依存型になっており、農協が自分たちの望むものと違う方向に走っていることに不満をもっていると思われる。

- (4) 農協の「非利用者」で農協を「経営主義」とみなすセグメント＝農協組織全否定型

このセグメントは全体的に建設的意見が少なく、批判一辺倒であることに特徴がある。「勉強・親切心足りない」「職員の給料維持」「共済・物品の販売のときだけ夜でも訪問してくる」「商人のほうが安

いとすぐ商人に圧力をかける」「農業の情報活動おろそか」など手厳しい批判があいついでいる。しかし、ではいったいどうすればよいかという建設的意見が少ない。

以上みてきたように、農民の農協に対する批判は実態にかなり迫るものがあると同時に、手厳しいものが多いが、それにもかかわらずいくつかのバリエーションのあることも否定できない。手厳しさという点では「農協組織全否定型」がもっとも鋭く、ついで「営利主義批判型」「事業構造不適合型」「営農事業高度化要求型」の順にならぶが、建設的な意見という点では「営農事業高度化要求型」が優れている。この意味で、「農協組織全否定型」の方向は体制外批判の要素を含み、「営農事業高度化要求型」の方向は体制内批判の要素を含んでいるとみられる。

では、こうした広範なスペクトルをもつファーマーたちの農協感は今後どちらの方向でより強まっていくのであろうか。「農協組織全否定型」の方向で強まっていくのか、それとも「営農事業高度化要求型」の方向で強まっていくのか。

もとより、この問題は農協の今後の主体的努力、とりわけ営農事業・営農指導へのとりくみ方の真摯さに応じて変化していくと考えられるが、その要因を別とすれば、その方向は不定であるというのがわれわれの農家・農村調査からの結論である。「農協組織全否定型」の方向がより強まると考えられる根拠は、ファーマー層のもつ企業性が今後より一層強まり、運送船団方式<sup>4</sup>を理念としてもつ農協とは相容れない存在になるであろうというのがそれである。これに対して、「営農事業高度化要求型」の方向がより強まると考えられる根拠は、現在のファーマーといえども年齢が高まるにつれてムラのなかでの地位が相対的に高まり、体制内にとり込まれていくはずだというのがそれである。

しかしながら、どちらの方向が強まるにせよ、ファーマーのもつ農協に対する期待感はベザントとはくらべものにならないほど高く、また、その施策に対する許容幅は非常に狭いから、ファーマーたちのニーズに応えるべく農協自体が自己変革していくことが必要なことはいうまでもない。この点に関連して、きわめて優れた農民たちの生の声を記しておこう。

「事業内容すべての面で相手（業者）があることを心得て、それぞれの相手に負けない運営をすべきである。」

「組合員の経営タイプに応じた指導と対応が必要だと思う。全組合員ひとまとめの農協運営には問題がある。」

#### 4. 非市場組織としての農協

市場経済社会のなかで農協という職能組合が非市場組織の1つとして独自に機能している理由は、個々の農民が、めいめい自由で合理的な行動をとるよりも、多数の農民が参加した集団的行動をとるほうがより多くの利益を享受できるというインセンティブがあるからである。すなわち、市場の調整による個人人間の一時点取引や交渉をその都度くりかえしているよりも、農協という非市場組織をとらして、役割分組的、職能分業的、系列的、あるいは相互保険的グループ化をはかり、それによって不確実性の減少、機会の拡大、コスト低減、危険の分散を実現しようとするインセンティブがあるからである。そして、その組織内の取引コストを最小化する方法として、水平的にはムラの地縁・血縁関係を基礎とする地域割りの総合農協が、垂直的には専門化した県・国とつづく各事業連が、それぞれ考案されてきた。

農協にとって、今日の不幸は、その組織化が農民の自由な発想によるものではなく、多分に小農維持的、行政主導的、受動的なものがあつたため、組織内部のスタラップ・アンド・ビルドに要する合意形成コストが禁止的に高くなっていることである。本来的に取引コストをもっとも安くする方法として考案された組織・事業対割が、零細自作農の社会的・経済的自立によってもはやその機能を十分に発揮しえなくなった今日においても、組織の肥大化や、組織の「アトモスフェア」（雰囲気）、組織の固定化・硬直化、情報の偏在化などの要因が作用して、改革・改善がうちだしにくい状態になっている。

外部の市場経済の変ぼうにともなわれて、農協という内部市場組織がX非効率<sup>5</sup>になっている事例はいくつもある。たとえば、農協の特性・優位性としてつねに語られる「人的結合」「総合性」「系統性」「行政・政策の支援」などもその例にもれない。

「人的結合」は、かつては組合員の参加意識、主人公意識を高め、地域内の事業運営を容易にした要因であったが、反面、その事業実施体制の不十分さや、対応の遅さ、専門性の欠如、職員の対応の悪さが批判されるようになってきていることは前節でみたとおりである。

また「総合性」は、組合員の社会的・経済的全活動分野への対応を可能にした要因であったが、各分野での競

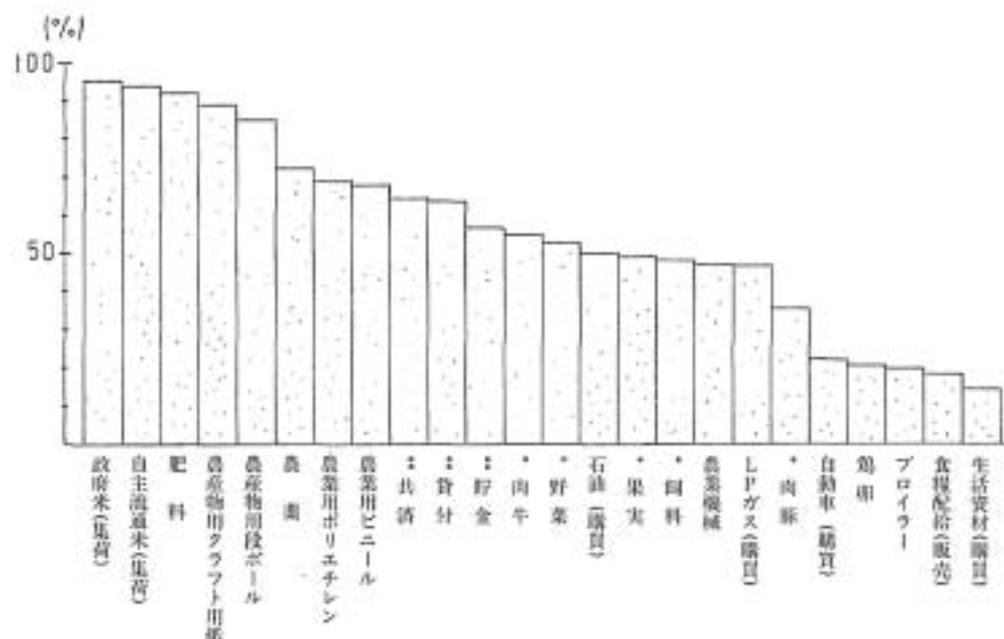
合が激しくなった現在、部門管理・職員管理のあいまい性や素人商法がもたらす機能の低下、魅力の低下、存在感の低下が組合員の批判をよんでいる。

さらに「系統性」は、自己完結機能をもたなくても仕事ができるという利点をもっていたが、その反面で、単協・連合会の相互もたれあいの構図を生みだし、だれもすすんでリスクを負おうとしない無責任体制を構築することとなった。

そして「行政・政策の支援」は、農協法上の特典や、独禁法等の適用除外、税制上の優遇措置などが受けられる反面、法律や行政指導上の規制を受けたり、行政・政治への過度な依存による主体性の喪失、組織の官僚化などをもたらしてきた。

どうして農協の事業実施体制にこのような不十分さがみられたり、素人商法が跋扈しているかを考えると、その根本的理由に農業生産の季節性の問題があるように思われる。いまその典型として米を考えるならば、その生産に要する資材の購入も、生産物の販売も1年に1回かぎりにすぎず、そのことが日常的取引を不可能にし、

したがって日常的取引にともなう仕事の専門化と単純化、交渉・契約コストの低減を不可能にするという側面をみのがすことができない。また、一時点取引における大量処理を行なうための物動主義<sup>1)</sup>的性格の発生もみのがすことはできない。このため、ピーク労働時の職員配置・事業実施体制は季節がかわればその都度解消され、一年中取扱い品目の変更、仕事内容の変更がくりかえされることになる。伝統的に農協が強い部門は、まさにそうした季節性にゆだねられた商品に対する部門である(図2)。反対に、民間業者が強い部門は、年間取引回数の多い季節性にとらわれない商品に対する部門である。民間業者は日常的取引(配達・集荷・修繕)のなかで、情報交換と交渉・契約を不断にそして微調整的<sup>2)</sup>にくりかえし、業者にとっても、個々の農民にとっても、もっとも安い取引コストを実現している。そして、農協は、その歴史的成立過程から、こうした日常的取引コストを低減するノウハウの蓄積に対して無理解であり、そのため業者に対して圧倒的に弱い立場に立たされていると考えられるのである。



注)1. 無印は昭和55年実績。\* は54年実績。資料は全国農協中央会『系統農協経営刷新強化方策』、昭和57年5月。

2. \*\* は昭和57年実績。ただし全国411農協のサンプリング調査による。資料は全国農協中央会『組合員の農協利用向上対策』、昭和59年4月。

図2 品目別農協(単協)シェア

問題は、こうした市場システムの復権に対してきわめて鋭敏に反応するようなタイプのファーマーが日本農業のなかに出現したことによって、農協の組織基盤それ自体がゆらぎの構造をもちはじめたことである。

ここでゆらぎとは、社会的・経済的に一様な存在であった零細自作農が、高度成長の過程でファーマーとベザントに両極分解していき、それに応じて彼らの農協に対する期待構造が分化していったことをさす。本当をいうと、農協経営のもっともむずかしい局面は、ゆらいでいる前でも終りでもなく、ゆらいている最中である。この局面では、ゆらぎの変化の方向をみさだめ、組織体制・事業構造をそれに合わせていく必要が生ずるが、一方にその標準をあわせれば、他方はかならず不満をもつという関係がある。いうまでもなく、この間の時間的経過のなかでは、農協の組織体制・事業構造は圧倒的多数の兼業ベザントに標準をあわせてきた。

農協が兼業ベザントに標準をあわせるにつれ、ファーマーたちの農協に対するロイヤリティーが失われていったことはいうまでもない。彼らのロイヤリティーの喪失とは、とりもなおさず、one man one voteのもとにおける圧倒的な彼我の勢力差によって、自分たちの望む方向へ農協をひっぱりこむだけの賛同を組織内部でえられなかったことの反映である。集合的意思決定の理論<sup>7)</sup>によれば、構成員すべての選好が同一であるならば、個々人の選好は正確に組織の選好に反映することができるが、構成員の選好が同一でない場合は、ほかの構成員を服従させるだけの独裁性を発揮しないかぎり、個々人の選好を組織の選好に反映させることはできない。

このことの農協問題に対する含意は、すべての農民が一様な存在であるか、もしくは一様な存在でなくとも社会的・経済的理由から非選択的組織のなかの一員である場合には、個々人の選択と斉合的な集合的意思決定が可能であるが、一様性が失われ多様性が顕著になっている場合には、個々人と斉合的な集団的意思決定はほとんど不可能になり、多数決ルールによって排除された選好をもつ農民による組織からの脱退、すなわち組織の分裂、組織の再編が避けられないということである。この意味で、いまの農協にもっとも必要とされるものは、ファーマー層の求めるものをベザント層に、反対にベザント層の求めるものをファーマー層にそれぞれ受け容れさせるだけの権威と服従、命令と統御、および相互信頼の関係の再興であるが、それをいまの農協に求めることは現実

離れている。

では、農協は圧倒的多数を占める兼業ベザントたちによって支援された組織であるかという点、実はそうっていないところにも大きな問題がある。ベザントたちの興味を中心が農業から兼業に、営農から資産管理に移るにつれ、彼らもまた農協に対するロイヤリティーを失ない、義務回避（フリーライダー）の行動、組織への負担転嫁（農協へのもたれかかり）の行動をとるようになってきた。倫理やモラル、慣習によって低くおさえられてきた兼業に対する制裁コストは、それを几帳面に行なおうとすれば、それによって農協の経営が危うくなるほどに高まっている。社会的慣行はつねに退行的で、それを避けるための合意改定のコストは禁止的に高いのである。

こうした関係を考慮するならば、原理的に農民は農協を批判するだけの権利をもっていないし、また農協も農民を「天狗だ」「名人だ」「ギャングラーだ」「リストを転嫁してくる」「反応がない」などといって批判することはできない。否むしろそれは、本節の冒頭で述べたような非市場組織の市場組織に対する優位性が農協という職能組合にあっては漸次解消し、取引・契約を行なう上で市場システムを活用するほうが個々の農民、とりわけファーマーにとって効率的になってきたことを意味するものにはかならない。

## 5. むすび

市場の形成ならびに維持には多かれ少なかれ費用を要する。それは物財コストばかりでなく、危険を負担するコスト、情報を手手するコスト、交渉・契約を行なうための一切の時間コストも含まれる。農協も1つの組織であるから、組織の形成・維持が失敗するか成功するかは、個々の農民の立場からみれば、組合に加入することによってそれらのコストが低減できるかどうかにかかわっている。職能において同一であり、しかもすべての組合員がそのコスト低減によるメリットを等しく享受できるならば、農協の発展は疑いをいれない。

残念ながら、本稿によって明らかになった農民の不満構造によれば、今日の農協は上で述べたような組織維持の基本的視点を失っていないかのように見える。「人的結合」「総合性」「系統性」「行政・政策の支援」における優位性を過大評価し、農民の動機・行動における分化と、それにもとづくニーズの多様化に対して鈍感であっ

たからにはかならない。

われわれのアンケート調査は「三重県における農業・農村関係の役職者、先進的農業経営者」に対して行なわれた意図的なものではあったが、そのうちの約4割が農協に不満があると答え、またそのうちの約4分の1、つまり全体の約1割の農民が「農協組織全否定型」の見解をもっている。そして、農協に不満をもつ農民の多くは、昭和2ヶタ生まれのファーマー層であった。

彼らの経営の実態から考えてみると、農協を利用するためのコストは禁止的に高くなっており、自らが個別的に業者と交渉し契約を締結するほうが有利となるような状態になっている。農協離脱はこの事実を厳粛に受けとめ、自らの機械開発・商品開発に努めていかなければならない。

しかし、一方でファーマーたちの将来に対する不安はペザントのそれよりもはるかに大きく、この点での確かな方向づけを与えてやるのが彼らの信頼感を回復する上できわめて有効であるように思われる。営農施設の貸与、最新技術・最新情報の提供、経営管理の指導、集出荷施設の近代化などはもとより、農家経営に一步踏みこんだ指導、たとえば農業後継者を組合員として加入させ、父親とは別の口座を開設させて早い時期からの経営的独立を支援してやることなどもまた重要である。こうした指導を強めていくためには、営農事業・営農指導により優れた人材を配置することが必要となるが、その人材確保の点では、現在の単協は規模が過小でスタッフの力量不足が否めない。単協の枠をこえたより広い範囲での体制を単協の別働隊として組織し、単協の負担を軽減してやることも1つの方策である。そして、その別働隊は経済連・有力単協からの出向職員によって組織され、そこに全農も人材を派遣することが必要である。

こうした体制がとれてはじめて農協も業者に負けないだけの力量をもつことになるが、人事交流・人事評価制度の確立も含めて、それを確実に実行できるか否かはひとえに組織全体の意思および能力にかかっている。

## 注

- 1) 三重社会経済研究センター（浦城晋一・石田正昭稿）『自治体における農業行財政の構造改革』、総合研究開発機構、1984、第7章「三重県の先進的農業経営者の意識と行動」において行なわれたアンケート調査。本稿は、そのアンケート調査の再集計結果にもとづく考察である。
- 2) 事業総利益に占める営農事業の事業利益シェアは、全国平均でみると、昭和35年約40%、45年約30%、57年約20%であり、漸次低下の傾向にある。このすう勢がつけば、5～10年先には10%を割る可能性がある。石田正昭・藤田敏夫・名打昌広「地域経済環境と農協の生活購買事業」、全国農業協同組合中央会『協同組合奨励研究報告』第11輯、1985参照。
- 3) 表2のクロス集計表における $\chi^2$ 適合度は8.34で、有意水準1%で有意であると判定された。このことは、Q34の「利用者」「非利用者」と、Q35の「組合員主義」「経営主義」のあいだに相互依存の関係があることを示している。
- 4) 護送船団方式とはもともと大蔵省の銀行行政が銀行の横並び行政になっていることを表現したものである。しかし、ここの文脈では、農地改革によって創設された自作農を大小の経営規模格差はあるにせよ本質的にはホモの集団とみなし、その集団をそっくりそのまま維持しようとする農協の姿勢をさしている。三重社会経済研究センター『前掲書』、第8章「問題提起のための座談会」参照。
- 5) 組織の固定化・硬直化。組織拡大の自己目的化によって、そこに働く職員の動機面、刺激面からの努力の欠如が発生し、それにより組織活力が低下することをX非効率という。LEIBENSTEIN, H., "Allocative Efficiency vs. X-Efficiency," *American Economic Review*, vol. 56, (1966.6) 参照。
- 6) 個々の農家の零細な生産量をサム・アップすることによって生みだされるばう大な農産物を市場に供給していくこと、またその市場調整のために政策的干渉を行なうこと、これらをひっくるめて「物産主義」とよぶ。三重社会経済研究センター『前掲書』、第8章「問題提起のための座談会」参照。
- 7) ARROW, K. J., *Social Choice and Individual Values*, John Wiley, 1951. 長名寛明訳『社会的選択と個人の評価』、日本経済新聞社、1977。

### Summary

It is frequently said that Agricultural Cooperatives of Japan (Nokyo) have been well organized, as compared with farmers' cooperatives of other countries in the world. Many farmers in Japan, however, are dissatisfied with that organization for several reasons. In this paper, we attempt to clarify the reasons and the characteristics of their dissatisfaction, on the basis of replies submitted to our questionnaire. The major findings are as follows.

(1) According to the results of a statistical analysis, discontented farmers are full-time farmers in the younger generation.

(2) They are dissatisfied with the profit-making behavior of Agricultural Cooperatives, and criticize lack of efforts in marketing and guidance business related to agriculture.

(3) Transaction costs for mutual agreement between farmers and Agricultural Cooperatives, including costs of materials, risk-bearing, information gathering and time, may be expected to be higher than those between farmers and private dealers. It is true especially for full-time farmers.

(4) Agricultural Cooperatives should make efforts to reduce transaction costs in marketing business, as well as to increase strong leadership for households' future, in the area of guidance.