

『よみがえる二十一世紀の農協』——どう進めるか体質改善——

(社) 北海道地域農業研究所  
所 長 七 戸 長 生

司 会 第十三回通常総会に続きまして、特別講演をたぐいまから開催いたします。特別講演『よみがえる二十一世紀の農協』——どう進めるか体質改善——と題しまして、当研究所の所長であります七戸が講演をいたします。

七戸所長は、当研究所創設以来、役員としては一三年間、また直近一〇年間は所長として研究推進の舵取り役として研究所の業務遂行に多大な貢献をして頂いております。この総会をもつて、五月一杯で所長を退任することになりました。その長年に亘る地域農研の所長あるいは役員としての仕事のまとめという意味合いも含めまして、今回総会終了後の特別講演で皆様方にぜひお話をしたいということで講演をさせていただきます。

馬産等の畜産振興に多大な貢献をされた北海道庁勤務で畜産の技術屋さんのご子息として生を受けました七戸所長は、ご父君の訓導もありまして、北大農学部で農業経済学を修め、直ちにその英才を見込まれて、当時の農水省北海道農試の研究員に迎えられました。主として、十勝の畑作経営の機械化問題に取り組んだと聞いております。さらに研究領域を広げるために同じく農水省の農業総合研究所に移り、精力的に研究に取り組みました。その成果は、『農業機械化の動態過程』に取りまとめまして、北海道畑作農業の発展拡大期の方角性を明らかにしたと、非常に高い評価を得ております。

北大農業経済学科では長年に亘り助教や教授として、農業経営学講座で教鞭を取り、北海道、いや全国的に有為の人材を多数送り出し



ております。それぞれ研究者、行政マン、団体職員等として今第一線で活躍しております。

平成元年からは農学部長となり大学改革の指揮官といたしまして、農学教育の根幹維持と、新たな時代のニーズに対応しうる体制の構築に尽力しています。この間にあつても各種学会の役員はもとより、昭和六十二年には、北海道農業振興審議会の部会長となり、北海道農業行政に対して助言者としての重責を果たした他、平成元年四月からは北海道農業会議常任会議員として農地行政の推進に尽力しております。

時代のニーズを先取りした形で、農業情報の重要性に着目し、北海道農業情報研究会の会長として、四〇〇名余りの農業者や国、道、市町村職員、農業団体職員と共に情報ネットワークのシステム構築や、人的交流の拡大に寄与してございます。また北海道農業の活性化を担う人材組織を発掘する表彰事業であります。日本農業賞、ホクレン夢大賞などの審査委員長としての確な視点を持って、北海道農業の先導的農業者等の業績を広く世に紹介しております。

また、地方自治と教育に関連する領域では、名寄市から請われまして名寄市立短期大学の学長として、道北地域におきますコミュニティカレッジとしての市立名寄短大の教育力キリュラムの改革と地域振興に果たす役割を提示し、大学運営に尽力をいたしました。

さらに、私ども社団法人北海道地域農業研究所の所長として、一四名に及ぶ研究所スタッフと大学等の研究者で構成される協力研究員グループの統括者として、長年に亘りまして研究所の顔としての役割を果たしてまいりました。これはまさに他の方には成し得ない、多大な



利さを求める。その半面でほんの少しでも拘束されるといふことを嫌う。こういう時代風潮が募ってきているのではないか。それは日本だけではなくて世界的にそうなっていて、止めようにも止められない。例の携帯電話の流行のように動いていっているのではないか、というようなことを思うわけです。



## 極限までの自由追求

先ほどもご紹介いただきましたように、私は昨年まで名寄で短大の学長を務めておりまして、この時代風潮というものの波頭に突き当たって、大いに勉強したという経験があります。その一例として申し上げますが、何分にも女子学生が大半を占めている学校ですので、世間並みにセクハラを防止するルールを作ろうということになりました。ところがセクハラに詳しいとか、セクハラのパテランだという人はいませんが、どうやってそのルールを作ったらいいのか。そもそもセクハラというのはどんな動機でどんな風に行われるのか。そんなことにも全く詳しくないわけです。それで特別な委員会を作っていろいろと議論をいたしました。半年近く時間をかけて、そろそろ結論を出そうということになり、今度は特別委員会の結論を持ち込んで、全体の議論に持っていこうとしましたところ、それが一向に簡単には進まないのです。一方からは、学園にふさわしいみんなの自覚が必要じゃないか。或いはそのためには節度のある行動を取るか、常識をきちんと守るか、そういうことが一番大切ではないか。これは、私たち年配の人間から言っても、昔から馴染んでいるコースですから、特にセ

クハラに限ることなく、「それで当然だ」「そういうことが当たり前なのだ」というようになって、いざそれでいこうか、そういうルールを作ろうかということになったのです。

ところが「ちょっと待って」と、それに対しての反対意見が出て参りました。それはどういふことかというところ、常識や節度というものを強い姿勢で求めるといふこと自体が上からの強制であるように響く。なんと言っても、自由で楽しくなければ話にならない。そういうところで、セクハラ防止ということが自然に達成されるというのが、学園としての理想ではないかという議論になりました。聞いてみるとまことに尤もな様にも聞こえてくるのですが、それなら特に取り立ててルールを作ろうなどと言わなきゃよかったんじゃないかという具合の堂々巡りになります。それでも、いくら勉強した結果として、「もしこういうことが起こったらそれはセクハラというふうに考えるんだよ。」「もしそういうことが身近に起こっていたら放置できないよ。」「ということについての共通認識は出来ましたので、そういうことをベースにしたルールを作ろうということになり、きわめて緩やかなルールが出来ました。半年も貴重な時間を使って、こういう曖昧模糊とした結論が出てくるというのはどうしたものだろうという気持ちも一方にはあったのですけれど、その後、幸か不幸かセクハラの問題が事件として起こっていないところを見ますと、それなりの成果がこういう議論の経過の中で、もたらされたとも言えるかもしれません。

とにかく何事によらず、極限まで自由を求める。事のよし悪し、好き嫌いとは別として、極限まで自由を求める風潮に上手に対応して、柔軟かつ適切に対処することが非常に大切になっている時代だなと感じました。



うのが何軒か出てきた。こういう話がこの組合長のお話でした。

私は幸か不幸か経験がありませんが、聞いた話では、普通、離農勧告というのは関係農家を組合に呼びつけて、奥の部屋で金融担当職員が中心になって、まるで債権者会議のような雰囲気を取り仕切られるというのが普通のようなのです。これに対して、この組合の場合は非常に立派です。崩れつつになっていた家族の絆の再確認、組合員同士の同志的な連帯感の再構築、こういうものを裏に見事に進めている。そういう点で非常に教訓的な話だとこの組合長のお話をお聞きして思ったわけです。

したがって先ほどのように止めどもなく自由を求める、そういう時代風潮がいかにも舞ってきても、こういう迫力のある連帯感の再構築或いは連帯感の再確認、こういうことが出来るのだったら、これは決して捨てたものではないな。こんな風にも思うわけです。

但しこれはまったくの余談ですけども、この組合長のところは、このように人々の意思の疎通を大切に、情報の伝達が大切だということをやきまえているのだと思うのです。しかしながら甚だ残念なことに未だに我が研究所の会員になって頂いておりません。情報の入手とか意識の交流という点で、なってくれて当然だと私は思っているのですが、このあたりが非常に難しいところですので、これが正に時代風潮なのだろう。そんな風に思ったりもしています。



## いかに『集団主義』を克服するか

ところで、さっきからの私の話の中でお気付きたと思うのですが、今日の時代風潮だと、人と人との絆ということをしきりに申ししまし

たけれども、この点に注目して社会心理学や産業心理学とか、一見あまり私たちには馴染みのない研究領域で、その方法を使った経営学の研究というのが進められております。たぶん幹部の方々は、一般の経営学の本も読んでおられるでしょうから、そういうことは十分ご承知だと思いますが、どうもこれからの経済社会の動きを考えていくときには、こういった人間関係についての社会心理学とか産業心理学といったものも含めた新しい知見、新しい知識、こういうものを加味して考えていく必要があるのではないかと。経営学ではこれを組織論的アプローチとしておりますけれども、こういった組織論的アプローチというのが特に最近必要になってきているのではないかと思うわけです。

バブル崩壊以降の混乱とか、失われた10年ということがしきりに言われておりますけれども、これはどうも10年どころではすまないのじゃないかという気持ちもしております。そのことも密接に関係しているのではないかと思いますが、それについてはあまりここで深入りできないのですけれども、従来の日本は一見、言論が非常に自由で民主的な国のように思われがちでありました。

しかしよく見ますと、必ずしも議論がとことん煮詰められていく風土ではなかった。議論が不十分なままに事態がどんどん進んでいきますと、そこでとりあえず先輩だとかボスや上司、そういったところに結論を委ねる。一任する。これは幕末のときの尊王だとか、或いは攘夷だ、開国だ。こんな議論が沸騰したときも多分そうだったんじゃないかと思えます。戦後の高度経済成長のぎゅっかけにもなったころも多分そうだったのだらうと思われます。第一次産業はこれからはいらぬのだ。所得倍増のために工業立国で行くのだ。こんな議論がとことん煮詰め





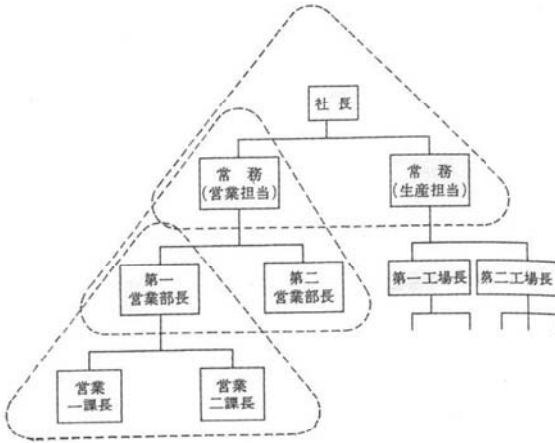
られて、それではどういふことで、農産物の貿易自由化なり何なりが進んだのかと思いましたが、実はいつのまにか、それが生煮えで、声の大きいほうに引きずられていく形で、どんどんどんどん二〇年、三〇年、いや四〇年くらいが過ぎてしまった。これが私たちの今日の状況じゃないかと思うのです。

先ほどの総会で議長をされた岩船さん（北海道協同組合通信社・社長）がWTOの話をされましたけれど、私は三〇年、四〇年前からそのことがずっと尾を引いているのだ。そんな風に思う必要があるのではないかと思います。肝心のところで上司だとかボスだとか、そういう人に白紙委任状を預けて、それで結論は丸投げの形で差し出して、そのあとはまあまあ、まあなああでいく。これを日本的な集団主義と呼ぶ人がありますけれど、そういう方向に簡単に押し流されていく傾向が私たちにはあったのではないか。その結果、失敗してどうにもならなくなったら、一億総懺悔。家族総懺悔と先ほど言いましたが、一億総懺悔の形でチャラにする。

ところが今回のバブルの崩壊だけは、そういう風に簡単にチャラにはならない。これだけ被害の大きいですいことを起こしたのに、何も教訓が残らなかったとしたら、これは本当に馬鹿げた話です。そういうことで、集団主義離れがどんどん進んでいる。選挙のときに言われる支持政党離れというのもこういうことだと思うのです。

つまりますます混乱の度合いを深めていくというのは、議論が生煮えのままに、丸投げで誰かに任せてまあまあでいく、そういうことに慣れ親しんできた我々の議論の中途半端さ、そういうところにあるのではないか。もしそういうことならば、徹底的に各人が勉強して、基

図1 日本の経営組織



点線で囲った三角形は集団を表している。各管理者は上下2つの組織に属することにより、両集団を連結する役割を果たすことになる。

〔出所〕河合忠彦他共著『経営学』(有斐閣Sシリーズ, 1989年) 320頁より引用。



## 人間関係の再構築はなるか

本のキに立ち返って、お互いにきちんと議論を交わしながら、人との繋がりをきちんと構築していく。組織を再構築して、こういうこととまじめに取り組むという姿勢が必要である様に思っています。

そこで若干の基礎的な学習の為ということで、二番目の「人間関係再構築の基礎理論」というところに入っております。そう難しい話

をするわけではありませんからご安心ください。図1を見ていただきたいのですが、これが通常日本企業の経営組織の普通の形だと言われているものです。これは必ずしも上から下というように縦の系列が強烈に貫かれている形を基本にするものでもありませんし、といってジンギスカンの軍隊のように、横のつながりが階段状に積み重なってがっちりとしたミッドを形成しているという形でもない。いわば点線で囲んだ三角形が縦横に繋がっている、重複集団型組織あるいは連結ピン型組織などと経営学の組織論では呼んでいます。こういう形になっていきます。

これが実は大変微妙な旨みを発揮している形なのです。つまりよく会社などで言われる技術畑と営業畑とか、あるいは現業系と事務系とか、こういうふうにそれぞれに異なった領域を持ちながら、そういう持ち味をつなぎ合わせて一つの組織に持っていく。これが日本特有の集団主義を支えてきた組織ではなかったか。こんな風に言われているのです。



## 大切にしたい『一家の絆』

よく考えてみますとこの連結ピン型組織という基本構造は、農家のような家族経営にも共通する面があると思います。例えば、かなり頑固で技術に優れている少々偏屈なおやじさんと、人情に厚くて回りの人たちからも慕われているようなやさしい母さん。こういう若干個性的な取り合わせで、絶妙のコンビを作っているような家族経営が、すばらしい経営成果を上げているというケースを見ることは、けっして



稀ではないと思います。しかしこれが逆の取り合わせになっているときには、全く悲劇的でありまして、親父はやたらと愛想がよくてお人よし。それに対してかみさんは偏屈者で欲張りで無愛想。こんな取り合わせになりましたら、多分これはどんな商売をやっても殆ど望みなし、というところになるだろうと思います。

さらに似たようなことですが、おやじは大規模経営の理想追求に夜も寝もない、一生懸命だ。ところが、かみさんの方は口を開けば「私の人生の半分はこの暗くて臭い番舎で終わってしまう。」というようなことを、年がら年中愚痴ばかり言う。これは「男の口マンは女の不満」という有名なフレーズそのものですが、こういうような組み合わせになってきますと、これは日本的な経営組織どころではなくて、いつ離婚するか、いつ破綻するかというような組織体系になるだろうと思います。

そこでこの連結ベン型組織も含めてですけれど、参考になるのはアメリカの化学工業を代表するデュポンの会社が一体どういう経営組織を辿ってきたかという、若干教科書風の話であります。ご存知の方が多いと思いますが、デュポンは二十世紀の初めには、アメリカ連邦政府の軍用火薬の殆どを独占的に供給するほどの大企業でした。けれども一九〇二年に社長が急に死んでしまいました。おまけに一九〇八年にはシャーマン反トラスト法違反で軍用火薬の発注を取り消されるという大事件に遭遇します。まさに危急存亡になるわけです。

それでこのデュポンはどうしたかといいますと、図2の一九一九年というところに書かれておりますが、それまでの社長主導の方式から経営の組織を大きく変えて、経営の多角化に即応した組織体系へと転換していきます。それまでの殆ど社長主導の形から、社長の下に経営

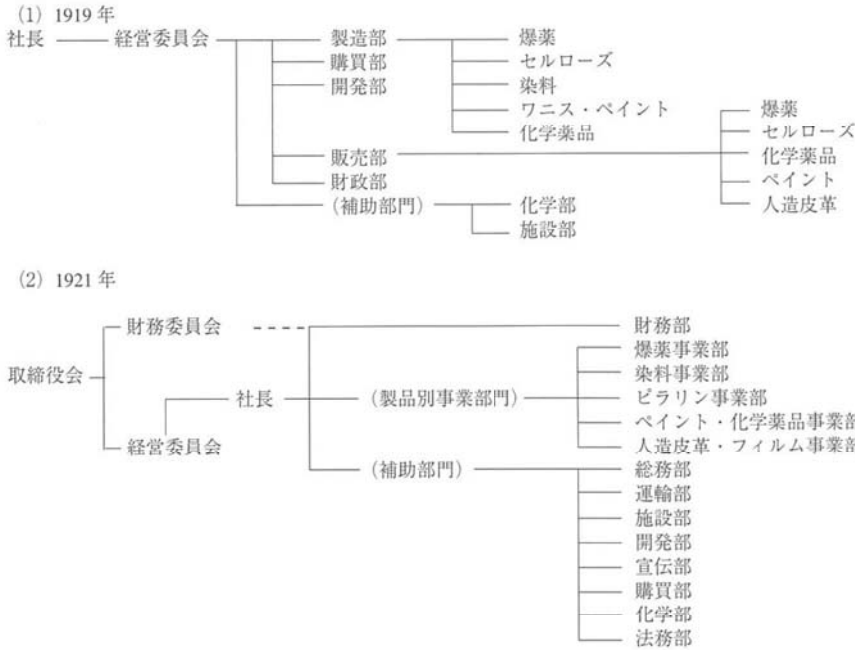
委員会というのを作って合議制を取り入れる。或いは様々な品目についての製造部を作る。こういうやり方をして経営の多角化に何とか対応しようと考えたわけです。ところがそれでもさっぱり成果が上がらない。同じように新しくペイントや染料を扱っている企業がどんどん黒字を出しているのに、デュポンだけは一向に良くならない。

これは一体なぜか。よく考えてみるとこれは全く当たり前の話になってしまふのですが、それまでは独占的な企業として取引をやってきました。そこで多角的化を考えて様々な品目を入れるようにしたのですが、それまで取り扱ってきた爆薬とは、販売先も販売方法も全く違う品目を、同じチャンネル、同じ方法でもってやっていたこととした。それでよその小口の販売をやっているペイントの会社では大きな収益をもたらしているというその時代に、かえって赤字まで出してしまふ始末でした。

そこで一九一九年に作った組織体系を、わずか二年後に抜本的にまた変えるわけです。再度抜本的に変えてようやく多角経営が軌道に乗ることになりました。これがどういう形であるかといいますと、取締役会というのがあって、ずっと中ほどに社長の発言を認めるポストが出来る。もう一つは製品別の事業部門制にざっと転換していった、総務とか組織などの一般管理部門は補助部門として位置付けられていく、こういうやり方に変わった。ようやくこれで多角経営が軌道に乗ることになりました。

こういう劇的な変化というものが非常に鮮明なために、今日の経営組織だとか経営管理の教科書では殆ど必ずと言っていい位、このデュポンの一九一九年から一九二二年にかけての経営組織の変化というの

図2 デュポン社の経営管理組織 (1902～1921年)



〔出所〕大河内暁男『経営史講義』（東京大学出版、1991年）158頁より抜萃引用。

表1 日本軍と米軍の戦略・組織特性比較

分類	項目	日本軍	米軍
戦 略	1 目的	不明確	明 確
	2 戦略志向	短期決戦	長期決戦
	3 戦略策定	帰納的 (インクリメンタル)	演繹的 (グランド・デザイン)
	4 戦略オプション	狭い —統合戦略の欠如—	広 い
	5 技術体系	一点豪華主義	標準化
組 織	6 構 造	集団主義 (人的ネットワーク・プロセス)	構造主義 (システム)
	7 統 合	属人的統合 (人間関係)	システムによる統合 (タスクフォース)
	8 学 習	シングル・ループ	ダブル・ループ
	9 評 価	動機・プロセス	結 果

〔出所〕戸部良一他5名共著『失敗の本質—日本軍の組織論的研究』（中央文庫1991年刊）338頁より引用。

表2 最大500社の管理機構(アメリカ)

	1949年	1959年	1969年
職能別組織	62.7%	36.3%	11.2%
子会社をもつ 職能別組織	13.4	12.6	9.4
製品別事業部	19.8	47.6	75.5
地域別事業部	0.4	2.1	1.5
持株会社	3.8	1.4	2.4
計	100.0	100.0	100.0

出所) Harvard Business Review, July-August, 1973

(出所) 岡本康雄『現代の経営組織』(日経文庫 1976年刊) 107頁より引用。

が、代表的な教材として紹介されているわけです。このように職能別部門制から転換して、製品別事業部門制に変わっていくという動きが、どれほど急速に進んでいったかということ、表2を見ていただきたい。表2は第二次大戦が終わってしばらくの一九四九年と、一〇年経った一九五九年と一九六九年の一〇年刻みで出てきております。職能別の組織というのが一九四九年には大半を占めていました。ところがこれが急速に減って、増えてくるのは製品別事業部制がどんどん伸びてくる。しかもこの統計は上位五〇〇社ですから、トップクラスの大規模経営ではこういうようにどんどん組織が変わって行きました、どんどん伸びていったことが判ります。この後一

九八九年という統計があれば面白いのですが、出ておりませんのでこれだけに留めておきます。

つまり、大企業においては製品別事業部制を取る方向が一般化してきていることがわかります。こう変わってくることに伴って、今度は先ほど見ました連結ビン型の、部門別の連携の取り方が問題になってくる。つまり事業部門ごとの特色を生かしつつ、いかにして企業全体として総合的に成果を高めるか。こういうことになりますと、この連結ビン型の旨みをどうやって生かしていくのか、どのように構築すべきかが課題になってくるわけです。

このように経営組織を巡る議論というのは、経営学の中でもマーケティングの議論と同じくらいに非常に重視されている分野です。この続きは、今日のお話とは一応切り離しますので、別の機会にでもすることにして、今日はこういう経営組織を巡る議論がどんどん深まっていく中で、そういう研究成果を使って出された面白い本を紹介いたします。それはこの中にもごらんになった方がおられるかもしれませんが、公文庫という文庫本で少し厚い本です。これは第二次大戦で激しく戦った日本軍とアメリカ軍を、それぞれの軍隊の組織上の特性の優劣で比較して議論したものです。「失敗の本質」という非常にアトラクティブな題名ですので、お暇な方はあとで読んでいただきたいと思いますが、余りお暇な方はここには居られないでしょうから、私がダイジェストいたします。その書名だけ見ても面白そうなのですが、一五ページに表1が出ております。二つの軍隊の、組織のあり方から戦略のあり方まで非常に密接に関係していて、これが悪循環を起こしたのが旧日本軍であったというのが結論です。



## 組織活性化のポイント

端的にどこが一番しびれるところかといいますと、作戦に失敗したときに、そこからもう二度とこういまずい事はしてはいけないという教訓をきちんと学び取るような組織になっているか、なっていないか。これが非常に重要なことなのです。アメリカがそういうことを太平洋戦争の中で体験した代表的な例としては、タラワマキンというところで、日本軍の猛反撃にあつて予想外の多くの戦死者を出してめちゃめちゃに負けそうになった上陸作戦があるのです。

そこでこういういまずい事は二度とすまいということをアメリカ軍はそれ以来ずっと守っている。それはこの間のイラクの戦争を見てもそう思いますけれど、地上軍が行く前にボカボカ空爆をする。太平洋戦争の時には艦砲射撃と空爆と両方でそういうことをやったのですが、殆ど生きている人間がいなくらいボカボカやった上で上陸していく。地上軍が進攻していく。というやり方を貴重な教訓としてつかんでいるのです。

同じ失敗を二度とすまいと、教訓をつかむことが出来るような組織になっているかどうかということも、もっと中身に関して言えば、組織論的に言うところの失敗の原因追及とことんやる。つまり先輩であつたと上官であろうと、失敗をとことん批判して、時には尻に鞭打つような厳しい反省と批判精神が許容されるような、民主的な組織であるかどうか、これがひとつのポイントになります。もうひとつはユニークなアイデアとか情報、そういうものを尊重する、自由なあり方がそ

の組織の中に認められているかどうか。絶えず学習するといふような自由さが認められている組織であるかどうか、そこが決定的に違う問題なのだ。こういうことが組織論的に問題となってくる。

戦争の記録を分析しながら、経営学の組織論のようなやり方で議論しているわけです。皆さんご存知だと思いますけれど、旧日本軍というのは、上官の命令は即ち天皇の命令である、何が何でも絶対服従。こういうことになっておりましたから、個々の兵隊が自由に学習したり、作戦を批判する、或いは勉強できると思いますが、全然が全くなかったということは、十分想像できると思います。私は別に農協の組織のあり方が、昔の軍隊のようだ。そんな風に硬直的なものだというように思っておりますが、その組織の中に自由な民主的な雰囲気を保つために、普段から十分に努力しているかどうか、そのことが非常に気になります。そのことが非常に大切な点ではないかと思うわけです。

つまり、たとえ軍隊というような非常に厳しい規律を建前とする組織の中にあつてさえも、それを自由で民主的な組織として動かしていくのには一体どういうことが必要か。それもこの本に書かれています。戦争のことを書いているのではなくて、厳しい規律を一方で持ちながらも自由にするにはどういうことが必要か。例えば軍人の人事を一体どんなルールでやっているのか。手柄を立てたら將軍にするとか、方面軍の司令官にするということは、アメリカの海軍では全然していませんと書いてあります。

これはけっこう面白いことなのですが、そのためには三つの原則が守られていなければいけない。そんなことが書かれています。第一は

その組織の目的、これは連隊でも中隊でもあるいは方面軍でもいいのですが、そういう軍隊の組織が果たさなければならぬ課題、目的、目標、それを構成員の誰もが同じように理解できるように明確に示すこと。つまり組織の目標がしっかりと提示されているかどうか。元の日本軍の命令の状況などを考えてみますと、「何々方面の敵を撃破せよ」だとか「撃退せよ」というように書かれています。撃退するというのは、そこから退けるだけのことなのか、それを「全滅しろ」ということは、全部皆殺しにしろということなのか。命令の文章自体がかなり勢いで書かれたものが多い。具体的に何をどこまでやるのかということとを皆にわかるように書いていない。これではためなのです。

一番目は、その目的を達成するための手段・方法・期間について。夜襲をやるとか、あるいは朝駆けをやるとか。短時間でやるのか、何年がかりでやるのかということも含めてそういう手段・方法・期間についての徹底的な吟味を仲間内でやる。つまり特定の人だけが専門に作戦を考えて、特定の戦略をセットするというのではなく、もっといい方法があるんじゃないか。自分達の力にあつたもつとすこい方法があるんじゃないかということについて、仲間内で徹底的に議論する。二番目になりますが、その議論に参加するためには、普段からみんなが勉強している。情報を集めている。そのことについての考え方の訓練をしている。このことの三つ。

つまり目標をはつきりする。組織が作られたからには、組織に目標があるはずだ。目的があつてこそ組織が作られたんだろう。それでは目的は一体どういう目的なのだ。二番目にはその目的を達成するためにはどういう手段・方法、どれだけの期間を使ってやるのか。このこ

とをみんなで議論したのか、しないのか。しているのか、していないのか。そのことに、議論に参加できるような勉強を、或いは考えることとの自由を普段から保証しているかどうか。この三つというのが基本的に大切なのです。これがあつたものとなかつたものが、この表1に書かれています。こういうことです。

こういうことを考えながら表2をもう一度見ますと、昔ながらの拘子定規な職能制の管理組織に重点を置いた形から、デュボンがやったような、現実のビジネスが要求するような製品別の事業組織に急速に転換するという時にも、そういう組織の体質を持っていなければ、ただ形が変わっただけになつてしまふ。これが、現代の経営学の経営組織論というものの入り口の議論です。この観点から、現状の農協組織を振り返って徹底的に批判し、反省する。こういうことも結構面白そうなテーマだと思えます。



## 組織体としての農協の点検

ですけれども、こういう研究というのは従来はあまり行われていなかったように思われます。農協というのは総合農協なのだから、その組織はこういうものに決まっている。そういう固定観念があつたのか、或いはそうならざるを得なかつた他の理由がいろいろあるのか。或いは農協の総会の議案などを見ても、明確な目標の提示や、その目標に到達する手段・方法・期限の徹底的な検討だとか、あるいはみんなが学習や情報を一生懸命勉強する。そういうことが果たして農協では行われているだろうか。こんなことも気になつてしょうがない

いわけです。

考えてみますと、私ももうすっかり年を取ってしまっていて、いよいよやめるという段階になって、こんなにも組織論の面で問題が山積しているということに気が付いて愕然としております。正に、「日暮れて道遥かに遠し」というような悲哀だと思えますけれど、これはどうということだろう。もちろんここには若い人達が居りますから、その若い人達が多分何かを感ずれば何かをしようから、そのことに期待して別に私がする必要はないのですが、ともあれ先ほどの総会でも議論いただいたように、平成十四年度から三年がかりで、「二十一世紀北海道の農協事業運営体制の再構築に関する調査研究」を受託することになりました。大変大型のプロジェクトなのですが、実はこの中に今言ったような、組織論的な検討と一つのをせひとも入れないわけにはいかないんじゃないか。こんなことを気にしております。

そこで次に、組織体としての農協の点検という三番目のところに入っていきます。少々生臭くなりますが、ご配慮いただきたいと思えます。

三年がかりのプロジェクトをやっているのですけれど、それとは全く別に個人的な作業として私もいくつかのことをやってみました。その中で気になることが出て参りましたので、二・三の点について皆さんにお聞き頂きたいということでも表にしました。



## 大きく変化したのは何か

表3をご覧ください。これは最近の一〇数年間に全道の農協は合

併によって、二五七から一九四へ、およそ四分の三に減少しました。

これは農家戸数が減少して、組合員の数がほとんど減ってきている。これでは大変だということで、農協の合併が進んだのだ。これが普通の人間の理解です。それでは農協の組合員の規模というのはずいぶん是正されたのかと言いますと、この一〇年間で必ずしもそうはなっていないということが、この表から読み取れます。仮に正組合員が六〇人以上の組合を大規模農協ということにしますと、一〇年前には二七・六%あったのですが、平成十二年には二四・七%。四〇〇人以下の組合を小規模組合と呼ぶことにしますと、一〇年前は五一・四%だったのが、平成十二年には、五六・二%という具合で、こと正組合員数の規模で言うと、合併による大規模合理化の痕跡は認めがたい。合併が進む一方で、農家が依然として減少し続けている状況下では、焼け石に水だ。こういうことを意味しているようにも見えます。

もちろんこれも細かく地域別に見ていきますと、ずっと違ったことが見えてきます。つまり道央の稲作中心のところでは、ある程度合併による大規模合理化が見られる。道南の沿岸の地方では、かなりの合併効果が現れている。

ところが畑作酪農を中心とする道東・道北では依然として小規模精鋭組合が多く分布する。こういう形になっている。従ってそれぞれの地域の農業動向に応じた合併推進のあり方を模索することが基本的に必要になってくるのだらうと思えます。

次に表4を見ていただきたいのですが、この農協に結集している組合員というのは一体どういう人か、どういう目的で組合に結集してい



表3 地域別組合員数規模別組合数

正組合員数 規模別		全道計	道央・西部 (石狩・空知 上川・留萌)	道南西部 (渡島・檜山 後志・胆振・日高)	道東・道北部 (十勝・網走 釧路・根室・宗谷)
平成 元年	200人未満	55	12	21	22
	200～400	77	21	20	36
	400～600	54	24	12	18
	600～800	33	16	11	6
	800～1000	14	12		2
	1000人以上	24	17	3	4
	合計	257	102	67	88
平成 12年	200人未満	49	9	11	29
	200～400	60	16	9	35
	400～600	37	15	10	12
	600～800	19	12	4	3
	800～1000	13	8	3	2
	1000人以上	16	12	2	2
	合計	194	72	39	83

注) 北海道『農業協同組合要覧』(各年度)によって作成。

るかということ、正組合員一人当たりの出資金規模で見ました。これは伝統的には、経済的に余力のない、いわゆる経済的弱者が結集、回結して作ったのが農協である。こう言われてきたのですけれど、近年の動きは果たしてどうなのかということを見るために調べてみたものです。

その結果確かに一〇数年前までは、正組合員一人当たりで五〇万円からせいせい一〇〇万円程度を出資して組合に参加していたところが六〇%近くを占めていましたから、これは大まかに言って、経済的弱者の結集した組織であるというふうな理解はほぼ間違いないのだと思います。

ところが平成十二年になりますと、これが一人当たり一〇〇万円以上、或いは二〇〇万円、三〇〇万円以上の出資金になっている組合の割合が大きく増えてきています。一人当たり二〇〇万、三〇〇万、それ以上の出資と申しますと、これは常識的に言えば、部落の中で人並みの付き合いをするために、お付き合い程度で出資したという話とはだいぶ違います。これはそれなりの出資のメリットを期待した経済行為として出資が行われていると考えるのがむしろ常識だろうと思えます。そういう見方をしますと、従来は零細出資の地縁集団という形を取っていた。農協はそういうものだ。ところがそれがこの一〇年間であり大きく変化をして、相当額の出資を伴う経済的な地縁結社、或いは経営集団という性格を強く帯びるようになったのではないか。或いはそうなった組合がかなりあるのではないか。そんなふうにごの表は読めます。

もちろんごにも地域差がありまして、詳しくは示せませんでした

表4 1人当り出資金規模別組合員数別組合数

正組合員数 規模別		正組合員1人当り出資金規模別						合 計
		50万円 未満	50～ 100	100～ 150	150～ 200	200～ 300	300万円 以上	
平成 元年	200人未満	17	13	7	5	11	2	55
	200～400	9	34	16	11	4	3	77
	400～600	4	27	11	6	6		54
	600～800	7	13	8	3	1	1	33
	800～1000	1	10	2		1		14
	1000人以上	11	12	1				24
	合 計 (構成比)	49 19.1	109 42.4	45 17.5	25 9.7	23 9.0	6 2.3	257 100.0
平成 12年	200人未満	3	9	10	8	10	9	49
	200～400	1	6	13	12	16	12	60
	400～600		11	8	7	9	2	37
	600～800		8	6	2		3	19
	800～1000	2	5	4	2			13
	1000人以上	3	4	6	2		1	16
	合 計 (構成比)	9 4.6	43 22.2	47 24.2	33 17.0	35 18.1	27 13.9	194 100.0

が、従来どおり比較的少ない出資金の地縁グループが大多数を占めているというのが道南西部。これよりも出資金がやや多くはなっているけれども、概して社会経済的なお付き合い程度の地縁集団と見えるのが道央ブロック。これに対して相当多額の出資をしている少人数で、地縁結社を作っている、これが道東道北地帯の農協ではないか、と特徴付けることが出来ます。

この違いは昨年八月に行った全組合員に対するアンケート結果でも出てくるわけです。あなたはということが理由で農協に入っていますかという質問に対して、「入るのは当然だ。お付き合いとして当然だ」という答えが多いところと、「農協の経済的な機能に期待して入っている」という答えと、この違いがアンケートの中にも出てきているわけです。これが今申しましたような出資金との関係になっているのかもしれない。そうするとともに際どく議論をしていくとどんなことになるか。こんなことがそらされるわけです。

次に表5をご覧ください。これはかねてから問題になっている、員外利用率などの問題とも関連して注目されている準組合員の動きであります。準組合員の数を、ここでは正組合員の何倍かという倍率で示しております。一〇数年前にはわずか〇・五倍未満、あるいは一倍未満。つまり準組合員はいることはいりますが、正組合人数よりも少ない。こういう組合があわせて七四・七%でした。一〇数年前には七四・七%の組合は正組合員の方が多かったわけです。

ところがこの一〇年の間に一体これがどのようになっていくか。一倍未満は四三・三%に減少しまして、三倍以上の組合が二二%、二倍以上の合計では三三%。つまり全体のおよそ三分の一近くの組合が、

表5 准組合員比率別組合員数別組合数

正組合員数 規模別		正組合員に対する准組合員の比率別							合 計
		0.5 倍 未満	0.5 ～ 1	1 ～ 2	2 ～ 3	3 ～ 5	5 ～ 10	10 倍 以上	
平成 元年	200 人未満	32	9	7	6		1		55
	200 ～ 400	38	17	12	3	1	3	3	77
	400 ～ 600	29	10	6	2	6	1		54
	600 ～ 800	22	7	4					33
	800 ～ 1000	6	4	1	1		1	1	14
	1000 人以上	13	5	1	3	1	1		24
	合 計 (構成比)	140 54.4	52 20.2	31 12.1	15 5.8	8 3.1	7 2.7	4 1.6	257 100.0
平成 12 年	200 人未満	8	13	12	3	6	5	2	49
	200 ～ 400	9	13	19	6	3	4	6	60
	400 ～ 600	10	10	7	4	4	1	1	37
	600 ～ 800	2	6	5	3	1	1	1	19
	800 ～ 1000	1	4	2		4	2		13
	1000 人以上	6	2	3	3	1	1		16
	合 計 (構成比)	36 18.6	48 24.7	48 24.7	19 9.8	19 9.8	14 7.2	10 5.2	194 100.0

正組合員の二倍以上の人数の准組合員を抱え込んでいるわけです。このように准組合員の数が正組合員を二倍以上も上回るようになる。これは組織論の観点から言えば、一体どういふことになるかというところ、この間のイラク戦争でも話題になりましたけれども、正規軍の兵士と民兵がぐちゃぐちゃになっていて、民兵の方が多いという軍隊。これはよほどの確かな指揮命令系統が整っていないと全体の組織がだらしく解けかけてしまはないかということが懸念されるわけです。少なくとも定款上の話だとか、或いは准組合員を専門に取り扱う窓口だとか、こういうことが設けられている組合はあるのかもしれませんが、私がお勉強のせい、こういう話題はあまり聞いたことがありません。立花隆の『農協』という本に、東京都の農協が取り上げられています。金融事業の対象として、准組合員がこうになっているのだという誇張、これが第二章に出てくるところに、立花隆の農協の議論というのが特徴付けられるのだと思います。

私は、問題はこういった准組合員が組合の意思決定には参加できないという制約があるけれども、逆に申しますと加入脱退の自由を随時行使する可能性がある。それが正規軍の兵士の組織離れに何らかの影響を与えてはいないかという懸念、そういうことに関連する事柄として、気になってしょうがない。或いは逆に組合事業としてこういった部門を裾野の形で巧みに取り込んでいくことも組合の展開方向としてはあるのかもしれない。それを戦略的にきちんとやっているのなら、その戦略構想が組織の面に表れていないはずがない。そんな風に思っているわけです。

表6は、別に今回、女性が北海道の知事に選ばれたということとは関

表6 女性組合員比率の高い組合の分布の特色（正組合員の20%以上が女性の組合）

## (1) 1人当り出資金規模別

		50万円未満	50～100	100～150	150～200	200～300	300万円以上	合計
正組合員数規模別	200人未満			1	1	1		3
	200～400	1	2	3	4	1		11
	400～600		4	2		1		7
	600～800		2		1			3
	800～1000	1	1	4				3
	1000人以上	3	2	2	1		1	9
	合計 (構成比)	5 13.8	11 30.6	9 25.0	7 19.5	3 8.3	1 2.8	36 100.0

## (2) 正組合員に対する准組合員の比率別

		0.5倍未満	0.5～1	1～2	2～3	3～5	5～10	10倍以上	合計
正組合員数規模別	200人未満		1		1		1		3
	200～400	3	1	2	1		1	3	11
	400～600	4	1	1	1				7
	600～800			2	1				3
	800～1000	1	1				1		3
	1000人以上	4	1	2	1		1		9
	合計 (構成比)	12 33.3	5 13.9	7 19.5	5 13.9		4 11.1	3 8.3	36 100.0

係ありませんが、男女雇用均等法とか男女共同参画時代とか、しきりに言いはやされているものですから、正組合員の中に占める女性正組合員の比率を尺度にして、(一)と(二)を作ってみました。女性の組合員が比較的多いのは、比較的少額の出資金の組合員が多いところ。多い出資金のところは、女性がいかにがんばっても、出資を裏付けるような資産を持っているか持っていないかということが背後にあつて、いかなながらこの傾向を裏付けているのだろうなと思いました。それから準組合員の比率が高いところが都市化の傾向を持ち、同時に都市化の傾向を持つところが女性組合員が多いんじゃないかという仮説もありますが、これもあまり一般化できない。こんなことが出てまいりました。



### 上位先頭集団が示唆するもの

四番目に入ります。四番目の明るい展望をいかにつかむかという話に入りますが、その前に表7を見てください。表7は先ほどから見てまいりました、正組合員の中に占める女性の比率、一人あたりの出資金、準組合員の比率。この三つを基にしながら、全道の農協のベスト―五を並べてみました。これは言うまでもないことですが、それぞれの農協というのは、立地条件も経営形態も、そこに結集した人々の意思も意欲も或いは伝統も、必ずしも同一ではありませんから、これを上から一五番目までとつてあれこれ傾向があるかもし

表7 上位先頭集団に属する組合の特色

	正組合員のうち女性が占める比率						正組合員1人当り出資金規模					
		正組合員	准組合員比率	出資金			正組合員	女性比	准組合員比率			
	%	人	倍	万人	%	万人	人	%	倍	%		
1 天塩朝日	48.7	372	0.4	47	54.5	士 幌	769.8	709	5.2	0.1	20.9	
2 上川町	44.9	341	1.5	55	5.7	清里町	707.5	227	0.4	5.1	13.1	
3 東鷹栖	44.1	1,169	0.7	42	62.1	斜里町	638.7	323	0.6	9.2	50.6	
4 当 麻	43.4	1,720	0.2	58	68.1	津別町	464.9	223	3.1	0.9	42.1	
5 旭川市	41.7	1,420	9.4	61	30.7	端野町	443.6	280	1.4	2.9	17.2	
6 比布町	40.7	1,021	0.1	49	27.4	上士幌	429.6	225	3.1	0.6	16.3	
7 東旭川	39.6	1,490	1.2	45	36.6	中札内村	416.7	219	3.2	2.1	13.2	
8 知恵文	39.4	289	0.1	111	45.0	清里中央	411.4	59	3.4	0.0	43.2	
9 苫 前	38.6	502	1.5	77	48.1	中春別	400.7	259	0.8	0.7	47.1	
10 音 別	38.5	143	5.1	217	29.9	湧別畜産	377.5	28	0	0.6	...	
11 芽 室	37.5	1,941	1.2	160	75.7	鶴居村	371.5	139	9.4	1.3	92.5	
12 稚 内	37.3	300	23.9	149	12.8	豊頃町	365.8	361	12.2	0.4	27.3	
13 釧路市	34.9	252	17.9	130	59.4	置戸町	358.3	202	2.5	4.8	51.4	
14 音 更	34.5	1,600	0.3	121	22.9	夕張市	353.7	323	13.0	9.4	81.4	
15 札幌市	31.4	4,750	2.9	305	26.4	おうむ	344.9	145	2.8	3.6	22.1	

正組合員に対する准組合員の比率（倍率）					
	正組合員	女性比	出資金		
	倍	人	%	万円	率 %
1 留萌市	37.5	163	8.6	94	(31.7)
2 帯広市	27.7	214	13.1	197	14.0
3 稚 内	23.9	300	37.3	149	12.8
4 釧路市	17.9	252	34.9	130	59.4
5 苫小牧	16.7	185	0	71	46.4
6 紋別市	13.9	232	28.9	192	...
7 中標津	12.2	346	3.2	261	55.6
8 東宗谷	11.1	213	9.4	295	28.8
9 旭 正	10.8	708	0	76	...
10 千歳市	10.1	470	15.3	155	開拓 (47.0)
11 旭川市	9.4	1,420	41.7	61	30.7
12 夕張市	9.4	323	13.0	353	81.4
13 斜里町	9.2	323	0.6	639	50.6
14 丸瀬布	8.7	77	0	147	3.2
15 富 川	7.4	186	13.4	182	100

注) 平成12年度の北海道『農業協同組合要覧』  
(第42集)によって個別に計算して作成。

れない、なんて考えるのがどだいおかしいのですけれど、ただ各組合はそれぞれ高らかに掲げた目標に向かって、長い歳月に亘ってマラソンを走りつつつけているような存在です。そうするとその上位の集団の中から次の段階で更に優位に立つというものが出てくるだろう。もちろんこのリストに出てこないところから、ずっと下の下位から、ごほう抜きでこの中に入ってくる組合も稀にはあるかもしれませんが。通常はこの中でとんとんして行くのだろう。そうすると誰が優勝するかという興味ではなくて、次の段階で優位に立つていくグループというのは一体どういう性格の組合なんだろうか。そういうことを考える手がかりとしては、このリスト全体を達観して見るというのも非常に大切なことかもしれない。そんなことであえて作ってみました。

また先だつて実施した、八月のアンケート回収の度合いというのも右端に示しているのですが、有意の傾向は見られませんでした。従つてこれは余り議論しませんが、通常はここでABCというように実名を伏せるのですが、私はそのように実在感を欠くと、さっぱりきちんとみようとしないのはまずいので、あえて実名を挙げました。これによって地域的な共通性を考える手がかりにしていただけらしいなと思つて名前を挙げたわけです。名前を挙げられて大変迷惑をしたとかということは、数字を今後それぞれの農協のポリシーに関係するものとしてお考え頂くしかないと思つております。

そこでこの三つの系列、女性組合員が多いという系列、出資金が多いという系列、準組合員が多いという系列。相互に一五位の中に入っている組合がいくつかありますが、達観してみていきますと、北海道

の農協というのは次の三つの極に分化していくのではないかという仮説を立てることが出来るのではないのでしょうか。

一つは概して地域の人達の生活上を中心課題にして、女性組合員の比率を高めながら準組合員もその輪の中に取り込んでやっつていこうという雰囲気を持った、いわばフェミニスト的な、都市近郊的なといった方がいいのですが、そういうタイプ。

二番目は比較的生産力が高く、粒ぞろいの農家層を中心にして、出資金もますます拡充し生産面で一層の発展を図っていこうとする、いわば純農村の腕っ節の強い男社会の意欲的なタイプ。

三番目はこのフェミニスト的なものと、男社会中心の意欲的なタイプとの中間だといつてもいいかもしれません。地域の人々を準組合員の形で大きく取り込みながら生産面の展開に繋がる農協の事業拡充にも努力しつつ、その実現に女性の力を大いに期待している。多分に都市的な傾向が強いとも言えるし、地域ぐるみの傾向があると言つてもいいかもしれません。

この三つ。つまりベスト一五の三つの系列が、北海道の農協の今後進んでいきそうな三つと関連があるかないか。これは仮説ですから、この他にいろいろな作業をしてみても、これは間違いだ。こういうところにこの農協が入ったのは、これはデータミスであるというように修正していかなければならないのですが、少なくともも生活を重視する方向と、生産力的な発展を目標にするのと、地域ぐるみでいくのと、それぞれにニュアンスが違う。そういうことで動いていくのではないのだろうか、私は思っているわけです。

問題は、仮に全道の農協をこの三つのグループに分けることが出来



るとしても、それぞれのグループが、先ほどの組織論的な三つの課題というものをきちんとやっているか。或いはきちんとやれるか。そこから問題です。

その組織論の三つの課題をもつ一度言いますと、企業的でかつ地縁的な様々な特性をもっている組織としての農協がどんな形で、自分たちの特色を強く打ち出した目標、目的を明確に提示できるか。組合員のだけれども「俺たちの組合は何年計画でこういう事を目標にしているのだよ」と言えるように、明確にそれが打ち出せるように達成されているかどうか。

二番目はその目標を達成するためにどういう手段を取るのか。どういう方法でやるのか。一体何年がかりでやるのか。こういうことについて組織の中で、とことん議論して戦略的に練り上げていくという方向が、目指されている農協であるかどうか。

三番目はそういう組織を構築し、発展させていくためには、そこに集い結集している人達の普段の学習と訓練が、いかに楽しく能動的に進められているかということが大切ですが、それがどうなっているか。そういう吟味が必要なのです。

恐らくこの三つのグループ、ここに挙がっている一五の農協が仮の代表で、この下には三〇、五〇という農協がこのグループに属するという風になるのかもしれませんが、とに角この問題、三つの課題がそれぞれの農協に、今問われているのではないかと思えます。そういうことを「俺たちのところでは既にやっているよ」というのであればもうそれでいいんですけれど、中には「はてな。これからどうしたらいいのかな」とちょっと不安な気持ちをお持ちの方々も

あるかもしれない。そういう人に何らかのヒントになりそうなヒナ型を示してみました。



## 明るい展望をいかにつかむか

ヒナ型1というのと、ヒナ型2がタテヨコで入っております。つまり、明るい展望をいかにつかむかという時には、何をどのようにしたら明るい展望につながるのかという、それが仲々見えない。具体的にそれを示して欲しい。こういう難しい注文を出す方がかなりいます。この中にも多分いそうだと予感します。そういうことについて未然に、これはヒナ型になるのではないかということを示したわけです。

ここで出したのは、ついこの間出た本です。「日本の農業—明日への歩み 自立を目指す農民たち」。これは一月に惜しくも急逝された宇都宮の宇佐美さんが代表者になって、全国の十数人の研究者が参加して研究を進めてきた科学研究費の共同研究、「産直産地に関する総合研究」その中間報告と言いますが、調査報告であり、その中に三つの産直産地が代表的に示されています。

山形県高島町米沢郷牧場、山口県秋川牧園、長崎県ながさき南部生産組合。この三つの産直産地が取り上げられています。詳しくはぜひこの本を読んでいただきたいと思いますが、この産直産地のすごいことは、農家の人達が中心になって、リーダーになって作っている産直活動ですけれど、数十億という事業規模、数百人という農家の結集、そして消費者との提携、あるいはマーケティングを洗練させていると

ヒナ型1

基本協定書

(ながさき南部生産組合・有機栽培基本協定書)

組合の生産する農産物(畜産物・水産物・加工品を含む)の安全を守るため、基本協定を定め、組合と組合員(準組合員を含む)は、協定書を結ぶ。

この基準は、取引先との協議により見直す事が出来る。

- 1) 私は、農産物・畜産物・水産物が本来、食べものとして人の健康と健全で豊かな食生活を保障すべきが基本と考えその原点を良く認識し、生産の方法や、組合の方針を良く研究理解し次の事を実行いたします。
- 2) 完熟堆肥を使用し、農薬を最小限に抑えた有機・省農薬栽培と土づくりを実践し安全でうまい農産物・畜産物・水産物及び加工品をつくります。
- 3) 除草剤・土壌消毒剤は一切使用しません。
- 4) 自主・自立・相互扶助を基本とし共同活動をおこないます。
- 5) 定例会・作物別会の主催する(会議・研修・視察など)に80%以上必ず出席します。
- 6) 私は、生産に携わる家族その他従事する者に対し、安全基準の周知徹底をはかり必要な学習知識及び出荷基準の向上と、実践に務めます。
- 7) 使用する資材は、組合で定めた基準を守り、その他使用した商品名等栽培に関する記録を組合の求めに応じいつでも提出できるように致します。
- 8) 作物別の研究会の(別途)定める、栽培方法を遵守し、出荷面積・出荷数については、責任を果たします。
- 9) 輪作体系の確立を進めます。
- 10) 耕種防除、天敵の利用を準めます。
- 11) この協定の効力は組合員及準組合員の在籍する期間は有効とする。

以上、組合と組合員は、栽培出荷その他に関し、協定し双方誠実に協定内容について実行します。万一違反行為が発生した場合には、いかなる責めをも負うものとします。

以上協定し、食生活の安全と健康に役立ち味の良い農産物を消費者に供給することを通じて、組合と組合員の経営の安定と生活の向上発展に努力することを誓います。

生産者名

○印

住 所

ながさき南部生産組合

○印

〔出所〕宇佐美繁他共著『自立を目指す農民たち』(日本の農業—あすへの歩み— 224、平成 15 年刊) 88 頁より引用。



ころ。それから循環型の農業技術を開発し、定着させようとしているところ。自力で農民的な資本を集積しているところ。

とりわけ農民的な資本を集積している点が注目されます。例えば高島町の米沢郷のリーダーである伊藤幸吉という人は、肉牛を飼っていてオイルショックで失敗して、五、五〇〇万円という負債を抱え、苦心してこの負債を完済した。つまり農協にきちんと返した。その後、この産直産地を作り上げた。そういう人です。

或いは山口県の秋川牧園というところの秋川という人は、これもやはり種鶏養殖の株式会社を失敗して、常務としてその借金の清算をきちんと始末をつけた後で、今度は鶏を中心とした卵や肉のネットワーク販売の組織を株式会社で立ち上げているわけです。

長崎の南部生産組合の場合は、リーダーの近藤という人は、村から出て行き東京の神田の市場で五年間せり人をやって、せり人をやりながらここでアツという間についている値段、これは果物を作れば一年間の汗の結晶がほんのちよつとの時間で決まってしまう。しかもそれが農家の手取りにしたらどれほどになるか。そういうことを痛感して、五年間せり人をした後で村に戻り、産直産地をリードしている人です。

彼の場合には、「農協を反面教師として」ということを言っておりますけれど、むしろ私は、せり人をやりながら、そこで決まっている値段の、その怪しげなところ、これを一体どのように克服していくかということや産直運動をやった事例として大変すごいなと思っているのです。これ以上の詳しいことは、皆さん是非とも本文を読んでいただきたいと思えます。

ここで紹介したヒナ型の1と2だけに絞って話をします。



## 明快な目標の提示

ヒナ型の1は、長崎の産直産地の基本協定書というものです。有機栽培の産直グループに加入する人が約束した内容を示すものです。よく読んでいきますと、この組織が一体、何を目的として、どういう目標に向かって、何をするために、何のためにこの組織に参加しているか。こういうことが非常に明快に読み取れるように書かれています。

つまり組織を構成する際の目標を明示することは、それに参加する人が誰でもわかる。誰でもそれを実感できる。こういう書き方になっています。これはすばらしいなと思って引用しました。こういうふうな、我々も我が農協はとか、我が生産部会はというように目標をきちんと掲げることが大切なのだろうと思えます。



## 機能的な組織構築

次のヒナ型2ですが、これはちよつと複雑怪奇で、秋川牧園というのが何をやっているのか。この販売ネットワークは株式会社でやっていますから、株式会社が農業に参入するとは問題だとか、いろいろな議論がありますが、秋川さんがなぜ株式会社にと拘ったかということは、この本にとくと書かれておりますので、読まれたほうが実感を持つと思えます。

先ほどのデュボンの例ではありませんが、ビジネスが中心に行われるところの実情、それに合わせて組織形態を考える。管理組織という組織形態ではなくて、実際にビジネスがじかに行われている。それに合わせて組織を作って組織を動かしていくとたらどうなるのか、ということを実に示しているということなのでこれを添付しました。チラッと見ても、そうなっているのかどうかは、よくわかりただけなにかもありませんが、そういうつもりで示しました。

産直産地の動きほど、農業を取り巻いている新しい情勢に即応して生き生き動いているケースというのは、非常に少ないと思います。これがいささか硬化化したこれまでの農協の組織のあり方を反省する手がかりになってくるのではないか。反省の手がかりとしてこれを考えたらどうだろうかという意味でこれを掲げたわけです。

私は組織の形態というのは、先ほどデュボンの話をしましたが、うかうかして旧態依然とした組織を取りつつけていると、赤字を出すどころではなくて、企業の命取りになるといふほどに手遅れになりかねない重大な問題なのだということが、デュボンの一九一九年から一九二一年にかけての改革のときに典型的に出ていると考えております。



## 危機感欠落の二つの原因

そういうことをやはり農協の組織についても危機感として考えてみる必要があるのではないか。農協が必ずしもそういう問題意識を持っていない。或いは従来と余り変わった組織を考えていないということの理由は、私は二つあると思います。

一つは、従来の農協というのは、あまりにも強く農政の片棒を担がせられ続けた。そのため全国画一の公正公平、公正公平というのは、農政をやる立場から言えば、当然に要求される姿勢ですが、こういう立場上の枠組みに縛られて、組織形態の面でも地元の条件に即応した、弾力的な柔軟な対応を取るという発想が、余りにも軽視され続けてきた。これが第一です。つまり永年に亘って農政の片棒を担がせられてきたということのしがらみで、否応なしにこのワタチにはまってしまう。

もう一つは、先ほど見ましたように正組合員の出資金の出し方が近年かなり大きく変わってきているのではないだろうか。その出資金の規模というのに注目してみますと、殆どの農協がそうですけれど、資金といい、資産といい、とても中小企業どころの大きさではなくなっている農協が多い。これに対して、そのような大型の資金を集めた、いわば巨大なタンカーのような組合の舵取りをする役員というのは、一体どうやって選ばれたのか。どうやって担当しているのか。

これは選挙で出てくるのは言うまでもありません。普通は部落の代表のような形でおし出されてくるケースが大半だろうと私は思います。そこに問題がありはしないか。つまり自分の家の舵取りは大変上手かもしれない。しかし自分の家というのは、大変失礼な言い方かもしれませんが、磯船級の大きさです。よほどの天才でもない限りは、選挙で出てきたからといって、いきなり何万トンのタンカーの舵取りを任せられて、ブリッジに立たされたって手におえない。これは当然です。

そうするとどうするか。長年補佐役をやってきた官僚職員に頼る手ががない。それじゃあわざわざ選挙をした意味があるのか。かつての農協活動の先駆者、小林篤一、宇都宮仙太郎、あるいは太田寛一とか、こういったすごい人達はいきなり数百ト、数千ト、クラスの巨大なタンカーの舵取りをやらせても、立派にこなしただろうと思います。そういうことがいろいろな記録に書かれています。だけど長年に亘って官僚的に操られてきた巨大タンカーの舵取りをいきなり任せるとするのは、とだいな無理な話です。



## 能力ある経営者練磨の実践

そこで気が付くことは、特に北海道の農協の場合なのですが、専門農家が多い。だから組合員の、経営の舵取りの腕前、技量をレベルアップすることには、府県よりも遥かに熱心にならなきゃならない条件があります。みんなで訓練し、練磨するという方式を考える必要があるのではないか。そしてレベルアップした中から達人、名人の域に近づく人もいるでしょう。そういう人を更に鍛え上げて、組合の舵取りを任せる。こういうことが出来るように皆で盛り立てながら教育をしていくというのが、協同組合ならではの、独自の人材訓練方式ではないかと思っております。

このように申しますと、「そんなことはちゃんとやっているよ」、「野幌の協同組合学校では新任の役員研修もやっているし」、「こうおっしゃるかもしれませんが」、「今年のカリキュラムを見たらもっともっと拡充しているよ」という方もいるかもしれませんが。確かに新米の高校だ

とか大学を出たての若者の訓練ならそれで良いかもしれませんが、もっともっと大きく育て、地域を担う皆の組合の舵取りをする。そういう人材を作るということ、はたして意図的に農協がやっているのかどうかということなのです。

自分のうちの農業に就農しても、その後一〇年後、二〇年後、三〇年後、きちんと手入れをして、広い視野に立った見識を養うための訓練をしなければ、才能も人格も十分に伸びにくいというのが常識ではないだろうか。それこそ山に木を植えたのはよいけれど、下草も刈らず、枝打ちもしない。皆さんそれぞれ我流に一生懸命勉強していくでしょうけれど、それで次の時代の地域の農業の舵取りを任せられる人材が、独りでに出来あがるか。これはちょっと問題だ。いまや大変な資本と資産が集積している、組合の経営をちゃんとやっていける、そういう人材がどっと蓄積されているだろうか。こういうことなのです。

この点では、一般の産業界では商工会議所や経団連で切磋琢磨していますが、それに匹敵するような切磋琢磨の訓練体制というのが、農業の世界では殆ど欠けているのではないか。これはぞっとするような話だと思うわけです。しかも府県のように、零細で兼業を中心にした昔ながらの農業の地域ならば、或いはそれでも致し方ないかもしれない。或いは誰がやってもどんぐりの背比べというようになるとならば、致し方ないかもしれません。

しかし、いやしくも大規模で、専業で、企業的にやっていくというのを掲げている、北海道のような農業地域で、農業の経営のブ口を、しかも一〇年選手、二〇年選手、三〇年選手というようになす



ごい人達を作っていくのに、意図的にこういう訓練が行われていないとしたら、これは大変な欠陥ではないか。それはさつきご紹介しましたけれど、経営組織論の三大原則の三番目。つまり、経験の中から絶えず学習し、情報を集め、新しい方向について創意工夫を凝らす。そういう前向きな学習の雰囲気というものが、本当に訓練されているのか、練磨されているのかということになるわけです。

そのためにはどうしなければならぬのか。単にJ Aカレッジに集まってくるというだけではだめで、これは日産自動車の建て直しをやっている、カルロス・ゴーンが言っていると思うのですが、現場で直に修羅場の厳しさに晒されなければ、経営の舵取りの腕前なんて磨けるものではないだろう。そういうことだからこそ、最近の経営学は、例えばハーバードのビジネススクールがそうですが、実際に活動している、生きている企業の実態を捉えて一体何が問題か、どこをどうしなければならぬか。

その時デュボンはどう間違えたか。こういうことを生きた教材にしてガンガン討論をやって修羅場の訓練をしているわけです。そういうことから申しますと、これは農業者であり、同時に優れた舵取りであるような農協マンが、一体どうやって腕を磨いてきたか。優れた先駆者たち、小林篤一とか、太田寛一とか、こういう人達の前例に学ぶということが必要です。



## 『友づれ』に学ぶ

それに関連して思い出したのは、私たちの研究所のことですから甲

し上げますが、我が地域農研の生みの親の中心人物、重要人物ですが、佐伯利彦さんが「友づれ」という本を三年程前に書かれました。読んだ方がかなりいると思います。この本に、そういうつもりで読んでみれば、「ああ、そういうことがあるのか」ということを、どういう手順、どうい課題を設定してやっていったらいいかということのヒントになることが書かれていると思います。読んでいない方があったら、詳しくは現物を見てほしいと思います。

こういうことが書かれているくだりがあります。当時というのは昭和二〇年代から三〇年代にかけてのことですが、当時の洞爺村の代表的な産物の白花豆を豊作貧乏の真つ只中で売るために、五万円打ち切りの旅費を買って（当時は一五日間くらい全国を歩ける金額だったそうです）、この五万円の旅費で全国の取引先をまわって歩いたそうです。豊作貧乏の年に売るといことがどれほど骨身に染みる経験であったのかはわかりませんが、農業をやっているということはこういうことかをしみじみ骨身に染みるような形で味わった体験が、後々の野菜産地の形成や発展、それに参画する若者たちの鍛え方のヒントになった。こういうことが書かれています。昭和二十三年から昭和六十三年までの四〇年余りの農協役員としての訓練・練磨の記録としてこの本を読んでみると、これを野菜の勉強の仕方というように狭く読まないで、農協マンとして大きく育つのに、どうい機会をとんな風に捕らえて、どんなふうになるの糧にしたか。大いに参考になることが書かれています。

実はこういうことをくたくたと申し上げましたのは、一〇数年ほど前ですが、私は農村リーダーの研究をしておりました。東北のある

