

氏 名(本籍)	ばん 坂	ない 内	ひさし 久
学位の種類	博 士 (農 学)		
学位記番号	農 博 第 7 7 5 号		
学位授与年月日	平 成 16 年 3 月 25 日		
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 1 項該当		
研究科専攻	農学研究科資源環境経済学専攻 (博士課程)		
学位論文題目	総合農協における「部門別採算性の確立」問題の研究		
論文審査委員	(主 査)	教 授	両 角 和 夫
	(副 査)	教 授	工 藤 昭 彦
		教 授	大 鎌 邦 雄

論文内容要旨

総合農協における「部門別採算性の確立」問題の研究

1 研究の背景と課題

今日、内外の経済環境の変化から、農業協同組合をめぐっては、事業の後退と経営の弱体化、さらには構成員である農業者の帰属意識の希薄化といった問題が顕著となりつつある。

その外在的要因の一つに、1990年代前半から本格的に始まる規制緩和政策の促進、とりわけ独占禁止法の競争促進的な運用による産業保護・育成策からの転換といった影響があげられる。農協界ではそれへの対応策として、合併推進方策がとられた。また、規制緩和による輸入農産物の影響から生産物の販売自体が伸び悩んだことも弱体化の一因である。さらに他産業の生産拠点の海外移転による国内産業の空洞化等から農業者の伝統的な農外収入源が収縮したこと等により、組合員の経済状況が悪化してきたことなども、考慮すべきであろう。

こうした外在的要因に加えて、内在的要因も指摘されなければならない。国内産業全般がリスストラクチャリングやダウンサイジングへと向かう中で、合併促進策がとられた農協界では、経営規模や事業規模が急速に大規模化する。時流に逆行するようなその対応は、かえって事業体制のコストパフォーマンスの悪化を加速させ、他産業に比ベスリム化（人員削減だけではなく）の努力を遅らせる。

さらに考慮すべきは、農業者によって組織された地域の産業組織としての農協が、地域とのかかわりの中で、組織基盤に直接関わる次のような問題を抱えていることである。

第一は、組合員のニーズへの対応の問題である。前述の内外の環境変化の中で、組合員のニーズは変化し、また組合員が得る満足の間度も変わってきている。このため、総合農協（以下「農協」はこの意味である）という特有の多事業兼営の方式を採って、多様なニーズを抱えることは、ニーズの変化にかえって対応できない可能性が高い。

第二は、組合員を含めた地域住民のニーズへの対応である。農協は、事業経営体であると同時に組織運動体であり、そうした性格を反映して地域住民の生活全般に重なる幅広い事業を展開している。しかし、現状では個々の経

済事業の利用は低迷し、その多くが赤字であることも含めて、事業に対するニーズを十分に把握しているとは言えず、組合員や地域のニーズに十分応えていると言える状況ではない。多事業を兼営する総合農協にあって、組合員や地域住民のニーズに応え得るには、一般企業との激しい競争の中で、個別の事業ごとにそれぞれ採算が確保されて、満足のいくサービスが伴っていないなければならない。

第三は、地域における合意形成のあり方である。これまで農協は、構成員である組合員の多数が農業者＝地域住民であることから、当然に地域のニーズを捕捉し、それを反映した事業を行なっていると考えられてきた。しかし、農業者と非農業者との混住化が進み、またニーズそのものも多様化して、組合員・地域住民のニーズを農協の経営に的確に反映することが困難になってきている。それだけでなく、経済社会における農協の相対的な位置づけの変化とともに、行政施策のあり方と農協との関係、地域ニーズの捕捉や合意形成のあり方が変わってきている。農協の経営にあたる人々は、そのことを十分に認識しないまま、真の合意形成の手続きをきちんと踏んでこなかったという問題である。

このような観点からして、地域の組合員や住民のニーズに的確に応えるうえで、総合農協の多事業兼営方式に内在する、基本的でしかも歴史的に規定された固有の問題に的確に対応しなければ、農協の将来はないといっても過言ではない。

しかしながら、農協経営の弱体化の問題が1990年代以降に顕著となったとして、それ以前に農協の経営問題はなかったのだろうか。これらの内的・外的の要因が乗り越えられれば、再び農協経営は健全化すると考えていいのだろうか。恐らく、そのように考えるのは早計であろう。農協の経営状態を判断する際に、重要な手掛かりとなるのが「農協経営分析調査」である。分析結果を時系列でみると、1970年代からモノを扱う経済事業が軒並み赤字となってこれが恒常化し、今日に至っている。このことから、経営の弱体化が決して近年の経営環境の問題だけに限定できないことが了解される。

そこで、農協自身は経営問題をどのように理解し、どういった対応策を考えてきたのか。それを農協全体の意思結集と課題設定の最も主要な場である全国農協大会の決議に見てみると、「部門別採算性の確立」という課題が、1970年の第12回大会で設定され、それ以降、最近の2000年の大会までほぼ途切れることなく毎回、その課題設定が行なわれていることがわかる。

この「部門別」という場合の部門は、農協経営分析調査でいう部門であると同時に、実際の各種事業の部門でもある。部門別と表現される理由は、日本の農協が販売や購買、共済、信用、利用、指導といった性格の異なる多様

な事業を兼営するところから派生している。この多事業兼営方式に基づく農協は、単一事業体のそれと区別して「総合農協」と呼称され、世界の協同組合でもほぼ類例がない固有の経営方式を採用している。

その総合農協では、1970年代を画期として、「部門別採算性の確立」の課題が今日まで継続的に提起されてきた。このことは、約30年間という時間をもってしても、依然としてその確立課題が達成されておらず、「部門別採算性の確立」の難しさを表している。しかし同時に、1970年以降新たに特有の問題が生じなかったのかどうか、さらにそれまでの課題達成に問題がなかったのかどうか、といった疑問も生じる。

本論文は、以上の点を踏まえ、まず1970年代より以前にこの課題は登場しなかったのか、これまでの課題達成の方法に問題はなかったのか、問題があったとすればどういう点にあるのか、という視点から、これを「『部門別採算性の確立』問題」として採り上げ、農協のこれまでの取り組みの検討とその課題達成の可能性を探ることを目的とする。

そこで、「部門別採算性の確立」問題を経営問題として捉え、農協制度が始まった1950年代にまでさかのぼって経営問題の起点を探り、高度経済成長期の終息期にあたる1970年代に生じる経営問題との相違を見出すとともに、「部門別採算性の確立」問題の性格や歴史的位置づけを検討する。そして、この「部門別採算性の確立」が課題として提起されてから今日に至るまでの間の農協における課題への対応姿勢と達成方法を、農協大会決議や農協行政当局勧告、さらには農協指導組織における新たな取り組みの中から整理する。また、この問題に対する農協経営論の先行研究をも批判的に検討する。

そして、以上の課題にアプローチするため、本研究では、取り組み主体の定立と達成に向けたモラル（やる気）を引き出すモデルを提起する。そのうえで農協の経営管理と部門別損益管理の先進事例を取り上げ、その現況と管理方式の特質を整理し、モデルとの対比から「『部門別採算性の確立』問題」の含意を導出し、課題達成の可能性を検討する。

2 多事業兼営の総合農協に内在する経営の基本問題

農協の生成期にまでさかのぼって、経営問題がクローズアップされた時期を探ってみると、農協が戦後スタートした直後に深刻な経営問題に直面する時期と、高度経済成長期の終焉と時を同じくして経済事業の各部門別の収支が全て赤字に転落して経営問題が大きく取り上げられた時期の二つに大別することができる。前者を1950年代の経営問題、後者を1970年代の経営問題とすると、50年代は新設された農協の存立の危機であり、70年代は経済事業部門の赤字を黒字に転じて、継続事業体（ゴーイング・コンサーン）としての

農協を維持していくことが問題であった。

50年代に農協の経営を脅かした直接的な原因は、ドッジ不況に代表される経済環境、戦中に設立された農業会からの負の遺産相続（減価した固定資産や累積不良在庫等）、経営能力や経営技術を含めた稚拙な農協経営、の3つの問題であった。前の2つの問題は、いわば外在的な要因であり、後の稚拙な経営の問題は、農協に内在した問題である。

この当時の経営問題は、全国的な規模で表れ、多くの農協で欠損金が増大して、各県で貯金の払戻し停止または制限をするところが続出した。そうした事態の收拾が急がれるとともに、その一方で、農協に内在した主として経営技術の改善が課題となったのである。

しかし当時、農協の経理処理に関しては明確な基準がなく、また不振を客観的に把握する管理の方法も不在であった。しかも経理処理の技術水準の低さは農協に限った問題ではなかった。この時代の日本社会の経理処理技術そのものが稚拙であった。明治以来導入されたすべての取引を現金取引に擬制した収支簿記の「大原式」経理方式が全般的に踏襲されており、これを、すべての取引を貸借二元の要素に分解して記帳する「複式」簿記法が提起された。戦後になってはじめて、GHQの要請に応じ、わが国の企業会計の黎明を象徴すると言われる「企業会計原則及び財務諸表準則」が政府により作成・公表されたのである。

ところが、企業界の経理処理方式の転換は早かったが、農協界の対応は鈍く遅れた。GHQが主導して、農林省や農協関係者においても、農協の経理方式の改善が求められた。ここにおいて、農協の経営を巡る二つの財務規則の早急な制定が課題となった。一つは農協版の「財務諸表準則」であり、もう一つは、農協の財務を安定させる「財務処理基準」である。戦後の混乱の中で誕生した農協の経営は不安定であり、経営不振が拡大した主因は、農協が事業区分の不明瞭な総合経営であったことから、総合経営に原因があるとみられていた。そのため、信用事業と他の事業との経理区分をすることによって信用事業を保護し、さらに農協財務の適正化が急がれた。なかでも、事業区分の整備こそが最優先されねばならない課題であった。

経営不振に陥った、あるいは陥りやすい農協の財務や経理区分等に対する規制を目的として1950年に制定された「財務処理基準令」によって、「信用事業とその他の事業との経理区分」を中心とする財務・経理処理の基本が明示された。

GHQを中心に行なわれた農協版「財務諸表準則」策定の過程で明らかになったことが三つある。第一は、日本の農協では、ロッチデールの協同組合原則である「利用分量別配当」がほとんど遵守されていないこと。第二は、

それまで各事業部門別の区分経理が行なわれていたとしても、それは経費の部門別配賦も行われぬ決算時だけの財務諸表という帳尻あわせに過ぎなかったということ。第三は、日本政府が農協の事業に、本来、銀行が行なう信用事業をも認可していて、非常に危険であるということである。

こうした農協の決算時だけの帳尻合わせが正確な部門別損益算出を不可能とし、ひいては利用高配当を困難ならしめ、さらにまた総合経営における信用事業の区分保護を必要とさせたのである。この課題解決を可能とする経理方式の実行がGHQ側の基本姿勢であった。しかし、日本側の農林省では、信用事業の保護と農協財務の適正化、このための行政による指導監督の強化が当面の課題であって、利用高配当のような基本的課題は、将来の高次の目標でしかないと考えていた。稚拙な経営問題の内部要因とみられた経理処理の問題の基底には、総合経営という日本農協の特殊な経営形態に由来する複雑な区分経理の問題が重層していた。その総合経営を維持する日本の農協は、農協制度がスタートした時からこの基本的な問題を内包して今日に至っているのである。

3 「部門別採算性の確立」の問題と課題の達成方法

これに対して70年代の経営問題は、経済事業部門の赤字に代表される経営状況の悪化の問題であり、つまるところ農協の「部門別採算性の確立」の問題であった。70年代以降、農協の経営はモノを扱う経済部門の赤字が毎年続き、カネを扱う信用・共済部門の黒字に依存する収支構造となって、それは今日においても変わっていない。さらに、本研究が「総合農協の基本的な問題」として捉えた、特殊な経営形態からくる複雑な区分経理の問題も相変わらず残されたままである。

GHQの危惧した信用事業の保護とその他の事業との区分経理も視野に入れたなかで、1948年度分から「農協経営分析調査」が開始される。この調査を始めた狙いを当時の農協課長は「各種事業兼営の総合経営形態が有意義であるとしつつも、総合農協の場合、その形態は経営内容を不分明にする作用も持つから経営分析が必要」、と述べているが、総合経営の形態をとり続ける限り、「農協経営分析調査」は半世紀を超えて今後も行われ続ける。

経営分析調査における事業部門の標準的な区分は、「収益性部門（信用部、共済部、購買部、販売部、倉庫部、加工利用部、その他事業部）」と「非収益性部門（指導部、管理部）」に分けられる。その事業部門ごとに①事業損益、②純損益、③当期純損益などが算出されて、部門別の収支が一定程度明らかとなる。一定程度というのは、管理部費、内部金利の算出が、各部門に配賦不能で算出困難な部分を残すため、これを擬制計算方式によって算出す

るためである。

そこで、経営分析調査から部門別の黒字、赤字の推移をみてみると、1970年度に信用部と共済部が黒字、他のいわゆるモノを扱う経済事業の五つの部はすべて赤字、という状態が初めて出現する。そして、最新の2000年度に至るまでその状態が変わりなく続いている。一方、農協の意思を代表する全国農協大会の決議を見ると、まさにこの1970年（第12回大会）において「部門別採算性の確立」に初めて言及され、この課題が明確に設定される。

以後、「部門別採算性の確立」の課題が連続して提起されることになるが、この課題がいわゆる経済事業だけに限定されないことは、1994年＝第20回大会前後の時期から、「部門別採算性の確立」の問題が、カネを扱う信用・共済事業部門にも係ることが経営分析調査から明示されている。

70年代以降に開催された農協大会での「部門別採算性の確立」の課題設定と、課題達成の方法の問題を整理してみると、①大会議案における課題達成方法の議論の不徹底、②部門収支の計算方式のみの改善、③対応策の具体性の欠如、④唐突で説明のない、子会社・外部への委託、⑤同じく唐突な、事業部制の導入、⑥部門設定の問題、⑦取組主体の問題、といった七つの問題点を指摘することができる。

これらの問題は要するに、誰が、どういう事業を、どういう方法で見直すのか、という具体的な課題達成方法の提示を欠いたまま抽象的な問題の指摘に止まっているということを示すものである。こうした問題が放置されて今日に至っているという事態が「『部門別採算性の確立』問題」である、と言ってもよい。この問題は、農協大会だけのことではない。同時期の農協行政当局の勧告等を整理してみると、そこにおいても同様のことが言える。

4 「部門別採算性の確立」の課題達成の主体的条件

農協大会や行政当局以外で、農協の「部門別採算性の確立」の課題に取り組んでいるのは、全国の農協の指導機関である全国農業協同組合中央会（全中）である。その全中が行なうJASMICと呼ばれるコンサルティングに代表される農協経営についての指導機関の新しいアプローチをみて見ると、そこには有益なヒントが多く隠されている。しかし、その一方で、「部門別採算性の確立」の課題が、農協の職員グループといった当事者のものではなく、コンサルタントのような第三者にとっての課題という位置づけに止まっていることに問題がある。課題達成に取り組むのは当該農協であるはずであるが、このコンサルティングを受ける農協側にも問題がある。それは、全中の経営指導に対する農協の主体性を欠いた盲従・追従の姿勢であり、さらに課題に取り組む農協において、課題達成の成否を左右するであろう農協一般

職員の姿の不在である。

さらに、1970年代前後から今日までの本研究の課題に関係する農協経営論の先行研究を見てみると、この課題を扱った研究はほとんどなく、ほぼ若林秀泰グループのものに限られる。しかし、そこでの議論の中心は部門別損益の計算方式を問題にしたものであり、いわば一定時点で大きさが確定したパイの、その分配の方法を問題にしたに止まっている。そこには、「部門別採算性の確立」に向け取り組み主体を明確にし、そのうえで採算性の確立をいかに達成するかという問題意識が決定的に欠けている。

では、本来、「部門別採算性の確立」の問題で論じられるべき課題は何か。全国農協大会の決議や農協行政当局等の勧告を整理した中から結論と言えることは、「経営管理組織の一定の単位ごとの部門損益計画の明確化」と「部門責任者への分権」である。さらに、JASMIC等の取り組みのなかに見出される、部門別採算に対する「最小の責任単位」の設定という課題である。これらはいってみれば経営を担う役職員が主体的に取り組むべき課題である。農協の指導組織の関係者から「極力現業部門の意見を尊重し、現業の部門担当者に部門損益に対する責任の自覚と権限を与えること」が重要との指摘もあるが、これはこうした課題と符合する。

以上のことを踏まえて、これまでの1970年代以降の農協事業の「部門別採算性の確立」の課題を、再度、整理してみると、次の四つがあげられる。

第一は、単位部門とその主体の明確化である。このことによって「どこで」「誰が」という最小の単位と主体が明確になる。第二は、権限を大幅に与える「分権」である。これを行なうことによって、従来の「部門責任者」への分権という常識を見直す必要性が見出される。第三は、組合員・職員への部門損益明細の開示である。これによって、経営改善に取り組む職員のみならず組合員の理解、協力を得ることができる。第四は、最小単位部門での計画の作成・管理である。これによって、事業現場での緊張に満ちた関係が生じ、その計画が有効性を帯びてくる。これらが、「課題達成の条件」である。

5 農協の現況に対するアプローチのためのモデル

「部門別採算性の確立」に向けて、農協の現況に対するアプローチの観点から、先に示した課題実現のための四つの条件をベースに、事例研究のためのモデルを提示してみる。このモデルの根幹にある考え方は、「部門別採算性の確立」に取り組む主体のモラルが高まることである。ここで重視するのは、「二足のわらじを履いた経営」、すなわち、協同組合原則に基づく経営と、企業に対抗する経営であり、これは先進農協の経営者の考え方に示唆

を得たものである。

(1) 単位部門の明確な設定

まず、第一は、「採算性の確立」に取り組むうえで重要なのは、単位部門の明確な設定である。単位部門の属性は、所属の職員が、同じ仕事、類似の仕事、あるいはそれらの周辺の仕事をしている部署、したがって業務改善についての話し合い、工夫の仕合いがしやすい業務機構上の部署、仕事の機能が同質な部署、それもできるだけ小部門＝単位部門である。そこで内部諸部門に注目してみて、その諸部署に即して、「採算性の確立」のために業務改善をはかる単位と、会計上の採算をとる単位との一致した単位、つまり業務改善単位＝採算単位の単位部門を明確に設定しなければならない。

例示すれば、購買部門としては大部門であり、単位部門はその内部の小部門となるが、生産資材購買部の例では、生産資材購買部が大部門で、肥料農薬、飼料、農機、などが単位＝小部門となるが、単位＝小部門の、例えば肥料農薬の中が、さらに肥料と農薬、あるいは仕入れと配送と事務処理などというような内枠単位に分かれ、それぞれを明確にすることである。

(2) 「分権」

第二は、上位者の権限を下位の単位グループへ分権を行なうことである。この権限は「意思決定の権限」であり、経営者に固有の「戦略的意思決定」を除いた「経営管理的意思決定」と「作業的意思決定」の権限である。それらのできるだけ大きな権限を、経営改善の取り組み主体となる単位グループに分権するのである。今日、多くの農協が企業界に追随して目標管理・人事考課を行っているが、ここで「部門別採算性の確立」への取り組みとして、これを分権に切り替えるのである。企業界のように労働生産性向上の狙いだけで分権するのではなく、労働することに喜びを感じるという、人間労働の本来のあり方の追求として、分権を行なうのである。協同組合は、人間尊重をきわめて重要な価値としている。この価値を発揮して、個々人に対する人事考課を伴わない、本当の意味での「分権」を行なうのである。

この分権と同時に、人事考課は廃止することになる。その代わりとして、グループ個々人の相互関係において、「成果応報」が原則となる。権限には責任が伴うが、究極の責任は、業務活動の成果として損益の黒字＝剰余金を出し、その一定部分を管理部門に上納することである。上納黒字額は、年度当初に管理部門と単位部門とが折衝して決める。黒字を出す業務活動の進め方は、単位グループの裁量に任せ、単位グループが自由に決めるのである。さらに、グループの中心に位置するのは管理職ではなく、メンバーから互選された、例えばチーム・リーダーという名のまとめ役である。組合員相互間の人格的平等に基づく協同組合組織の職場では当然のことである。

(3) 簡易損益分析シートの作成

第三は、期中での軌道修正や改善方策を適確に立てるために、迅速な計算に基づく簡易損益分析シートの作成が不可欠である。今日では迅速な計算は、コンピュータ利用で可能である。重要なのは、計算プロセスの諸要素の数値をグループの全員が承知し、業務改善の手掛かりとして生かすことである。そして、簡易損益分析シート自体が、「採算性の確立」の取り組みの重要なツールになる。

(4) 課題達成への到達方法（取り組み主体の定立）

そして、第四は、「部門別採算性の確立」という到達目標へ向かって計画的に取り組むことである。この場合、職員全員が「ステップ・バイ・ステップ」で取り組むことが重要である。従来は、企画部署が、ある単位部門をテーマに取り上げ、自ら計画を設計し、その実行を取り仕切り、完了する、という方法であった。これに対して、ここで示すのは、最初のステップでテーマを設定し、企画部署が自ら取り組むことは不変だが、取り組みに参加する有志を、他の部署の職員から募り、むしろ有志が中心になって、企画部署要員は補佐役という「プロジェクト方式」の取り組み主体を定立することである。その上で、全職員に呼び掛けての単位部門の設定を行なう。そして格別の補佐が不要となるに至ったとき、その単位部門は、目標に到達したことになる。これが農協全体に広がれば、全ステップの完了である。

6 先進農協の事例分析からみた「部門別採算性の確立」の可能性

上記のモデルは、果たして現実の農協では実現可能であるのか。その検証のため、「部門別損益管理」では先進的な取り組みをしている東北の2農協を対象に事例分析を行った。そのモデル対比の現況の到達点と課題は、次の二つの観点から整理できる。

第一の観点は、一定程度の到達がみられる課題達成の方法と、それをさらに発展させるための課題である。簡易分析表を用いた取り組みツールの活用は、事例では、一定程度の到達が認められる。しかし、コンピュータの導入が進展した結果、「部門別損益簡易分析」手法の開発は進展し、簡易分析表が作成されているが、この分析を実施する管理部署内でそれが完結し埋没してしまっ、他の部門や部署を巻き込んでの活用が見出し難いという状況が散見される。このため、企画部署の段階で終わってしまわないような、情報の開示、「分権」による現場職員の知恵の活用が必要で、そのためにも職員参加型とも言うべき本研究が提起する「分権」が欠かせない条件となる。

また、部門の設定については、「部門別採算性の確立」の課題が急を要して、その重要度が高い経済事業部門の販売事業と購買事業において、採算の

単位と責任の所在を明確にする「小部門の設定」が事例に見出された。しかも、「会計単位」と「事業単位」の一致した事業の損益管理については、事例農協がこれに近い姿を追求し、ある程度実施されており、この点では、本研究が提起したモデルに近づく可能性が高い。

第二の観点とは、「分権」についての課題である。部門の設定は一定程度達成され得るとして、問題は「分権」がほとんど進んでいないことである。

「部門別採算性の確立」の課題達成の方法の一つとして、本研究では、目標と責任が明確となる小部門＝採算単位でその採算を考えるグループないしはチーム・リーダーの存在が鍵になると述べた。それは、けっして職制ではなく、肝要なのはそのグループやチーム・リーダーを中心に、内枠単位とも言うべき仕事別の配置員数が算出されるかどうかである。そこでは「独立採算の会計単位」と「機能改革のための単位」の一致が必要であるが、これを考えるのがまさにグループのメンバーである。事例には、こうした実例が見られず、専ら既定部門の職制に基づいたいわゆる職長（部長、課長）が、この既定部門単位で一方向的に配置員数を算出・作成しているのが現況である。

とはいえ、事例では、事業別・場所別損益管理における目標管理制度を導入し、「分権」については、段階的な導入の必要性を理解している。現状で分権が進まない理由の一つに、事業部門別管理に加えての最近の場所別損益管理の導入で、職長＝中間管理職の管理能力の問題がある。「分権」は、この中間管理職の養成と結びつけて考えるべきであって、その前段で、一定の時間を要すると考えられている。

先進農協の事例のみならず、現在、農協界で隆盛を極める目標管理制度が導入された多くの農協にあっては、未だ中間管理職の養成に注力する段階にある。事例でも「分権」とセットにした取り組み主体の「単位グループ」や人格的平等を理念とする「同等の関係」というところまで、意識が向いていないのが現状である。

もう一つ、分権に関連して問題となるのが共通管理費の扱いに関わる情報開示の問題である。部門別損益管理を行なう場合、管理部門の人件費に代表される共通管理費が、擬制的とはいえ一定のルール（配分割合等）に従って各部門に配賦される。事例によると、先進農協といえどもそのルールは、組合員や一般職員に開示されず、専ら経営者と幹部職員というトップ層の間で了解されるのみである。特に人件費配賦の基準などは、いわば各部門の損益管理の「ヘソ」となる費用であるが、それらが前例踏襲によって経営のトップ層のみで決定され、開示が限定されて、しかもそれが長年見直しもなく固定的に運用されている。それでは、たとえ現行の職制への「分権」後であったとしても、業務活動の進め方で、職制以下のグループ各人に納得し難いも

のを残し、分権によって裁量が与えられた自由な活動には繋がっていない。

「部門別採算性の確立」の課題への取り組みは、組合員を巻き込んで段階的な取り組みが必要である。そうである時、職員を信頼しての情報の全面的開示こそが、組合員や職員が納得して、ステップ・バイ・ステップで取り組むうえで重要となる。

7 本研究から導出できたこと

(1) 「部門別採算性の確立」の課題達成が長い間、困難を極めているその根底には、日本に固有の総合農協における多事業兼営方式がある。この方式を維持する総合農協では、損益管理に複雑な経理処理が伴い、しかも部門別に不分明な損益が残り得るという問題を抱える。

(2) GHQは、総合農協が内包する問題を、既に農協制度スタート時に危惧しており、日本政府・農協行政当局もまた問題視していた。このため、事業部門別の経理処理の実施を「財務処理基準令」によって指導し、また、一定の擬制計算に基づく「農協経営分析調査」をもって全国の農協を監視することになった。しかし、農協行政当局の主たる目的は、経営不振の影響から信用事業を保護することにあって、協同組合の原則の一つである利用高に応じた配当を行なう「利用高配当」の実施ではなかった。

(3) 1950年代で危惧された総合農協に内在した問題は、改善されることなく放置されるが、70年代に入りモノを扱う経済事業部門が赤字となることで、「部門別採算性の確立」の課題が設定される。しかし、それから30数年を経過し、この間の農協大会で毎回のように課題提起され、また行政当局勧告が表現を変えて幾度も提示されるが、今日に至ってもこの課題は達成されていない。決議・勧告すれども達成されない、そのこと自体が「『部門別採算性の確立』問題」と言える。

(4) 農協行政当局としては、信用事業が順調であった1980年代前半までは、経済事業の赤字にそれほど危機感をもっていなかった。しかし、90年代に入ると、信用、共済の両事業にも黄色信号がとまり、信用事業の保護と合わせ、全体の赤字を根本的に検討する必要に迫られ、「部門別採算性の確立」課題に真剣に取り組まざるを得ない状況となっている。

(5) 「部門別採算性の確立」の課題が今日に至るまで達成されてこなかったのは、具体的な課題達成の方法の提示を欠いたままの、いわば抽象的な課題提起に止まっていたからである。本研究では、次の四つの具体的な課題達成の方法をモデルとして示した。それは、①単位部門の設定の明確化、②権限を大幅に与える「分権」、③簡易損益分析表等による組合員・職員への部門損益の明示、④課題達成へ向けた取り組み主体の定立、である。

(6) 「部門別採算性の確立」の課題達成方法として提示したモデルと事例を対比してみると、採算の単位と責任の所在を明確にする「会計単位」と「事業単位」の一致した「小部門の設定」は、経済事業部門においてある程度実施されている。また、コンピュータの導入が進展した結果、簡易分析表の活用は、一定程度普及している。

しかし、「分権」については課題が残されている。事例では、目標管理制度が導入され、何よりもその制度が生かされるよう中間管理職の管理能力の養成が優先されているのが現状であり、その養成に一定の時間を要すると考えられている。本研究で提示した現場職員を主体としたチーム編成への「分権」という発想の転換は、そこには見出せない。

(7) 分権に関連して問題となるのが共通管理費の扱いに関わる情報開示の問題がある。先進農協といえどもそのルールは、組合員や一般職員に開示されず、専ら経営者と幹部職員というトップ層の間でのみ了解されている。特に人件費配賦の基準などは、いわば各部門の損益管理の「ヘソ」となる費用であり、それらが前例踏襲によって経営のトップ層のみで決定され、開示が限定されて運用されている。

(8) 最後に、どのような事業体であっても、一定時期ごとに決算等で、事業の存続が問われることになる。毎年、事業損益が赤字を続けて、存続することは不可能となる。そのように目に見える形で、農協事業の存続の可否が示されることが必要である。地域におけるニーズが十分把握できなければ事業存続は不可能となる。単位事業の「採算性の確立」の条件としては、経営改善に具体的に取り組む主体の知恵と、事業を利用する住民や組合員のニーズの両側面が不可欠である。

総合農協の「部門別採算性の確立」の課題は、そうした取り組み主体と地域のニーズを明瞭に示すことでもある。

論文審査結果要旨

わが国の農協は、信用事業、共済事業、経済事業、営農指導事業など多種の事業を兼営していることから、通常「総合農協」と言われる。農協経営は、これまで主に信用、共済事業という収益力のある事業によって支えられてきた。しかし、近年、経済、農業状況の悪化のもとで、信用、共済事業は減収傾向にあり、経済事業は赤字幅を拡大している。このため農協は大幅な経営見直しを迫られている。そこでの焦眉の急は「部門別採算性の確立」という課題であり、これは、事業ごとに収支を明確にすることで経営の基本構造を改するための不可欠の前提とあってよい。こうした課題は、既に1970年代から全国農協大会で幾度となく取りあげられており、その意味で旧くて新しい課題である。しかし、その経営がともかくも維持されてきたことから、農協陣営の抜本的対策は先延ばしされ、研究者による本格的な取り組みもほとんどなかった、というのが実態である。

本研究は、この課題に本格的に取り組んだ初めての研究である。この研究によって「部門別採算性の確立」という課題の特質が明らかにされ、課題への接近の方法等が具体的に提起されたといえる。主な研究成果は、ほぼ以下のものである。

第1に、この課題のもつ歴史的特質が明らかにされたことである。戦後混乱期のなかで発足した農協は概して経営が不振であったが、本研究では、GHQ（総司令部）はその要因として総合経営であるがゆえの経理の不明確性を指摘し信用事業と他事業の区分経理のための「財務処理基準令」の制定を急がせたこと、しかしそれでは部門別損益の把握が困難であること等、制度発足当初から部門別採算性の確立という課題が存在し、以降、農協はそれに対処する必要が示唆されていたことを、膨大な歴史資料を用いて実証的に示した。

第2は、全国農協大会等の議論、資料等あるいは先行研究の検討、及びなぜこれまで「部門別採算性の確立」という課題が達成されなかったという問題の整理を行い、課題の達成の条件に関して、以下の4つを仮説として具体的に示したことである。それは、①単位部門の明確化、②部門責任者へ権限を大幅に与える「分権」の実施、③簡易損益分析表等による組合員・職員への情報開示、④課題達成に向けた取り組み主体の定立、である。ここには、豊富な農協の現状分析と経営学の最新の成果が活用されている。

第3は、こうした仮説に関して、先進的と見られる農協を対象に周到な現地調査を行い、その有効性について課題整理を行ったことである。課題達成の条件に関しては、いずれの農協もほぼ認めていること、とくに①と③に関しては既に取り組んでいる事例もあることにその有効性が窺える。しかし②と④に関しては、現場の農協で必ずしも受入が容易でない状況も指摘しており、その意味ではさらなる検討が必要であろう。とはいえ、部門別採算性確立の課題に関して具体的方法を提示し大方の議論の俎上に乗せた意義は小さくない。

以上のように、本研究は、従来本格的研究がなされてこなかった、農協の「部門採算性の確立」という課題に正面から取り組み、その歴史的特質を明らかにするとともに、課題達成のための条件を具体的に提示した。このことは、農協研究における新たな分野を切り拓いたものとして貴重である。よって、審査員一同は、本論文の著者に対して博士（農学）の学位を授与するに値するものと判断した。