

協同組合組織の拡大過程

——農協と生協——

千 葉 修

日本の農協と生協は、食料の生産者と消費者の代表的な団体として農業・食料問題の重要なファクターとなっている。かつて佐伯尚美氏は、日本の協同組合の基幹部分を占める農協と生協について、その特徴点を鮮明に摘出された（今井賢一ほか編『日本の企業』、1989 年）。そこでは、1980 年代後半までに形成された、両協同組合の特質の対照性を際立たせることに主眼が置かれたため、両者の共通性・類似性（地域原理など）の検討は課題として残されることになった。

その後、1990 年代において農協・生協を取り巻く客観的・主体的条件は大きく変化してきている。この過程で両者の特質にいかなる変化が生じているか（あるいは生じていないか）を吟味することは、それらの将来方向を予測する上で欠かせない作業であろう。

本報告では、地域生協と総合農協を中心に、組織規模の拡大と連合組織の再編という共通の傾向に着目して検討する。

(1) 最近の地域生協の組織・事業・経営

①組織面では、組合数の減少と組合員総数の増加が引き続いており、単位組合の規模が着実に拡大している（組合員数が 10 万人を超える生協が約 20%）。一方、基礎組織たる班の組織率は低下傾向をたどり、1 班当たりの組合員数も減少している。

②事業高では、共同購入の伸び悩みとともに、増加率は鈍化傾向にある。また、組合員 1 人当たりの利用額の減少が明確になっている。

③経営状況を見ると、欠損組合が増加傾向（約 3 分の 1）を示している。店舗購買の不振が影響していると考えられる。

ところで、協同組合の組織規模の変動過程

を考える場合、かつて世界の協同組合運動をリードしたイギリスの生協組織の推移が参考となる。そこでは組合数と組合員数がそれぞれ長期的に増加→停滞→減少という過程をたどってきた。単位組合の組織規模は拡大してきたが、それを規定する要因は組合員の新規加入から合併へと変化した。長期的に段階区分すれば、19 世紀中は普及期、20 世紀の 50 年代までは成熟・再編期、60 年代以降は後退期と言えよう。

次に、日本の総合農協と地域生協の組織拡大の特徴を列举してみる。

(2) 総合農協の組織

①ここに見られる全農村の網羅化、ほぼ全農家の組合員化、整然たる系統三段階体制などの特徴は、第 2 次大戦期までの産業組合・農業会の到達点を引き継いだものである。

②正組合員については、当初から農家の全戸加入＝飽和状態にあり、1 戸複数組合員制による微増分はあるものの、全体として農家戸数の動向に規定されて減少傾向をたどっている。これに対して、准組合員は一貫して増加し、全組合員の約 4 割を占めるに至っており、農協総体としての組織拡大を支えている。

③単位農協間の関係では、事業区域の重複が避けられ、農協間での競合が見られない、いわば棲み分けの状態が保たれてきた。他面で農協合併は断続的に進行してきたものが、近年広域合併が急速に実現されている。この単位農協の大型化と連動して、府県連合会の統合による系統組織の二段階制への改編が実施されようとしている。

(3) 地域生協の組織

①戦前期の消費（購買）組合の大半は戦時期までに消滅している。戦後には小規模生協の乱立と整理・減少の過程があり、労働組合主導の居住地職域生協の盛衰を経て、大学生協の発展、さらに地域生協の発展がもたらされてきた。

組合員の加入促進が積極的に行われ、組織

化が弱い地域の解消が目指される過程で、特に大都市等における生協間の競合も現れている。

②1960年代後半以降の生協運動における「地域政策」の推進は、「拠点的生協」を發展させて、一部府県では地域生協の1県1組合化傾向が明確になっている。これは、各県で中核的な地域生協（多くは県庁所在地を中心とする）の事業区域の全県化と、他方での弱体生協の衰退・淘汰が並行して進んでいるためである。

③この間に、全国および府県レベルの連合会において指導機能と事業機能の再編が進んだ。まず、府県連合会がその事業機能を全日本事業生協連合会（創設1958年）に移譲して指導機能に純化することにより、いわゆる「指導三段、事業二段」の体制が築かれた。

さらに、1965年には日本生協連合会（創設1951年）と前記の全日本事業連との合併により、全国連合会が指導・事業の両機能を兼備することになった。

④最近の注目すべき動きは、府県を越える事業連合組織の展開である。これは、法的に単位生協の事業区域が県内に制限されている下で、広域の連合組織により規模メリットを追求するものである。1990年の厚生省生活課長通知で法的に認可され、現在10組織が共同仕入れ、商品開発、事業企画、事務管理等を行っており、さらに拡大する動きを示している。

(4) 生協組織の展開と農業・農協サイドに よっての含意

①1県1協同組合の体制については、農協においても一部の県で合併構想として掲げているものの、その実現には相当時間がかかると思われる。注意しておきたいのは、専門事業方式における単位組合と連合組織のあり方である。最近の農協の購買事業を見ると、単協のAコープの再編が県経済連主導のレギュラーチェーン化、すなわち単協から購買

店舗を事実上分離する方式で進められている。これは購買専門の県域単一組織化を目指すものであり、1県1生協化に類似した動きと言えよう。

②現在農協が移行しようとしている系統二段階体制に対して、生協の組織・事業体制は、二つの方向から示唆を与えている。一つは、従来の生協の全国連合会—単位組合の「事業二段」体制とこれに県連合会を介在させた「指導三段」体制の二様のあり方が、系統農協の将来像を先駆的に示していることである。

今一つは、近年展開してきた生協の「事業連合」組織（ブロック規模）—単位組合という体制は、単位生協の拡大がもたらした新たな「二段階制」というべきであり、農協が目指す全国連合機関—大型単協の二段階制とは対照的なものとなっていることである。

③「消費者ニーズ」の一側面を代表してきた生協の、食料供給における国内農業の評価や、産直等による農業生産者との提携の姿勢が、県域一本化、広域連合会の結成などの組織の巨大化によってどのような影響を受けるかが注目される。

④最後に、生協の広域化にともない農協購買事業との競合も一部地域で見られることを付言しておく。