HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	北海道における農協改革の課題 ： 全道農協組合員・組合長アンケートの結果から(2003年度秋季大会シンポジウム「米政策の再編と農協改革」)
Author(s)	小山, 良太
Citation	北海道農業経済研究, 12(2), 9-25
Issue Date	2005-12-25
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/63563
Type	journal article
File Information	KJ00006915783.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

〔北海道農業経済研究　第12巻第2号　2005.12〕

2003年度秋季大会シンポジウム

北海道における農協改革の課題

～全道農協組合員・組合長アンケートの結果から～

小　山　良　太*

Ⅰ．はじめに

全国的には、農協の広域合併が一巡し、連合会との統合も、共済、経済事業につづき、信用事業にもおよび始めている。農業基盤がさらに脆弱化する都府県においては、広域農協の事業基盤は金融事業を中心とした地域協同組合化の方向に向かったが、長引く経済不況と金融ビックバンのもとでその前提が崩壊し、経営問題が顕在化している。

北海道においても、農協の経営基盤強化を目的として、広域合併が急速に進展をみせているが、府県とは異なり農業基盤を重視した農協の事業体制の構築を目指さなければならないことは明白である。したがって、あらためて地域農業振興をベースとした生産・営農指導事業の活性化が求められており、農協経営的にみても農業部門を基幹とする経済事業の収益化が緊急の課題となっている。そのために、組合員のニーズに的確に応えられる組織、事業運営のあり方を再構築することが急務となっている。また農協が農村地域コミュニィティの中核的組織として、地域の関係機関と連携しながら、より積極的な役割を果たすことも強く期待されている。さらには、現在進められつつある経済事業の見直しにおいても、北海道に即した事業体制のあり方を検討する必要がある。

このような状況に対し、2002年より3ヵ年をかけて農協・組合員意向調査を実施した[注1)]。

本報告では、組合員意向調査と農協組合長調査という2つのアンケートの結果から、農協運営の実質的リーダーであるマネジメント層と農協の組織基盤（主権者）であり且つ事業基盤（利用者）でもある組合員における地域農業・農村や農協に対する考え方を探ることを目的としてる。結論を先取りすると、組合員意向としては、以下の点が明らかになっている。第1に、今後も営農を継続させ、農協事業を利用しながら積極的に農協運営に参画していこうと考える組合員は、総会・総代会への出席状況も良好であり、農協事業に関しても拡大路線を望む傾向がある。第2に、農協資材購入率に関しては、営農専念層が他層（兼業深化層、離農意向層）よりも低くなるが、農協事業運営に自分の意見が反映されていると感じている組合員においては、農協資材購入率が高くなる傾向があることが示された。つまり、農協事業利用は単なる経済合理性ということだけではなく、農協運営への参画及び意思反映を通して組合員が自分が所属する農協を自分のものと捉えているかどうかということが大きな要因となっていることが指摘できた。組合員と農協の関係は、現象形態としてはいわゆる「農協ばなれ」という事業的な側面

＊福島大学経済経営学類

（事業主体と利用者）で発現しているが、その本質は農協組織と主権者、つまりは組合員の運営参画と意思決定過程の問題にある。

そこで、本報告では、現在の農協改革[注2)]の流れを整理した上で、北海道農協の現段階的特徴を提示し、農協・組合員アンケート結果をもとに、①農協のマネジメント層は、組合員参加をどう捉え、農協運営に反映させているのか、また、②既存の農協の意思決定方式に問題はないのか、について分析していく。総括では、特に多くの矛盾を抱える北海道水田地帯の農協問題に関して、検討する。

注1）「21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」として、北農各連合会の委託を受けて北海道地域農業研究所が実施。

注2）現在の農協改革は、新自由主義と構造改革、企業化の論理、成果主義、合理主義の徹底という枠組みのもとでの再編過程である。新しい時代の流れに対応しようとする農協自身の取り組みではない。新自由主義は、国家の責任を縮小し（小さな政府）、市場の原理に任せ、最終的な責任は個人が負う。「持てる者」と「持てない者」、「勝ち組」と「負け組」の格差社会の創設のもとで、トリックリング・ダウン・エフェクト理論（浸透効果）のもと一部の大金持ちが全体を救うことを標榜するものである。これは、協同組合の理念とは真っ向から対立する概念であり、結果として、短期的な農協収支改善にしかならない農協合併の促進、結局は物流合理化などに終始している経済事業改革に帰結している。

Ⅱ．農協改革と北海道農業

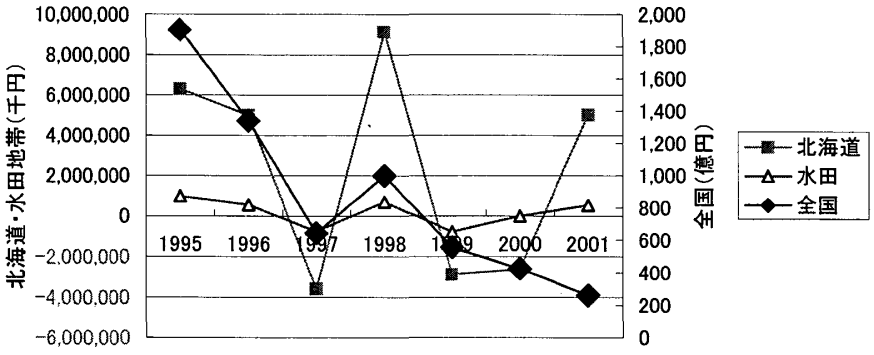
1．1990年代の農協改革

1990年代の農協改革は、1992～4年のガットウルグアイラウンド交渉に端を発する。WTO体制への移行は、輸入農産物の増加をもたらし、それは農産物価格の下落という形で顕在化した。農業保護政策、価格支持政策の後退である。1996年には「新食糧法」が施行され、食管制度は終焉するに至った。このことは、これまで日本の農協を形作ってきたいわゆる「コメ農協」の事業基盤を消失させる結果となった。

これに先駆け、1991年の「第19回全国JA大会」では、農協組織改革として『中抜き二段階制』を掲げ、広域合併の促進を標榜した。その特徴は、第1に「脱農化」である。都府県の農協の組織基盤は、第Ⅱ種兼業農家である。これを対象とした、農村生活協同組合などへの転換が議論され、職能組合として農協は、地域住民を組織基盤とする地域協同組合としてのあり方に変化することが求められた。このことは、地域農業の生産振興や農協の経済事業を軽視する方向に農協系統が傾斜することを意味していた。第2の特徴は、このような地域協同組合化は、当時のバブル経済のもとで金融事業への特化を促進し、資金運用型農協としての存立を成し遂げることに繋がった点である。

このように、脱農的・経営効率主義的な組織改革は、ＷＴＯ体制化での農業切捨て政策が蔓延した当時において、農協系統組織による主体的対応の結果であったといえる。

同時期、北海道ではどのような対応がとられていたのであろうか。1993年3月16日の全道組合長会議において、『道内事業二段階制』（道連合会と合併農協）が可決された。これは、全国における全国・単協二段階制の動きとは異なり、北海道の連合会と道内単協による2段階系統組織を作り



資料：全国農業協同組合中央会[2003]「経済事業改革の指針」、北海道「農業協同組合要覧」各年次。

図1　全国ＪＡ合計値における事業利益の推移

上げるというものである。

さらに、1994年の「第21回北海道JA大会」では『新JA合併構想（37JA）』が設定され、『道内事業二段階制』にむけた組織整備が推進された。『新JA合併構想（37JA）』における初期の合併農協は、農協経営悪化対策としての救済的合併が先行していた。さらに、1995年の住専問題を受け、1996年8月には農政審議会農協部会において「信用事業を中心とする農協系統の事業・組織の改革の方向」が提示され、及び同年12月には「農協改革2法」が制定されている。

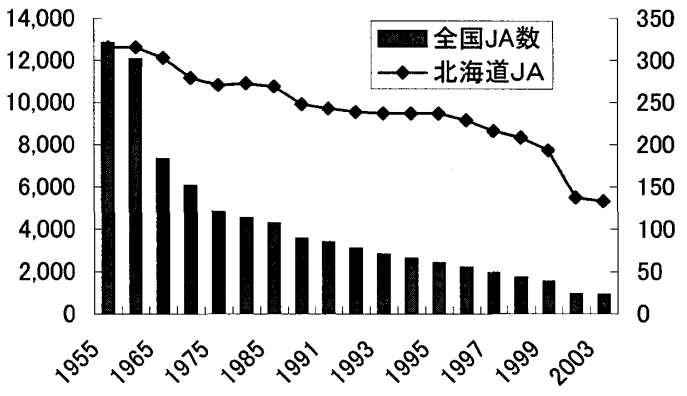
しかし、このような金融事業に特化した地域農業協同組合として自主的な農協改革路線は、バブル経済の崩壊と後に起こった住専問題のなかで閉塞状況に陥ることとなった。

バブル崩壊により改革は行き詰まり、単協は合併後も経営悪化が進行し、事業利益の低下としてあらわれたのである。図1は、全国ＪＡ合計値における事業利益の推移を示している。これによると、1995年以降、全国ＪＡの事業利益は急速に下落していることが分かる[注1)]。

このようななかで、1997年の「第21回ＪＡ大会」では、以下の6つの改革方向が示されている。①広域農協合併の推進、②組織二段階制移行の促進（これに伴う中金と信連の合併法）、③経営の合理化・効率化（部門別独算性、非採算部門の分離・独立）、④業務執行体制の強化（兼職・兼業禁止、学経理事、経営管理委員会制度の導入）、⑤自己資本・内部留保の充実、⑥監査制度の見直し（員外監事の登用、中央会監査の改善、ディスクロージャーの実施）、資金運用規制の緩和、の6点である。

これ以降、金融改革主導の農協改革が行なわれるようになる。農協系統の「自主改革」として進められてきた農協合併や系統再編は、政策としての枠組みに組み込まれ、リストラ策としての性格が明確化するようになった。このような状況下で、農協合併は進行している。図2に示すように、全国では、1990年に3,688農協が存在したが、2003年には981農協と4分の1に減少している。

農協系統の自主的改革路線が、政府の改革路線に組み込まれる中で、さらに農業政策においても「制度としての農協」の位置付けが消失しつつあるのである。



資料；北海道農協合併推進本部委員会、北海道農業協同組合中央会資料。
注）2003/5/1の合併までを含む。

図2　農協合併の推移

このような中、2000年4月の「農協系統の事業・経営に関する検討会」と同年6月の「第22回JA大会」では、1996年の金融ビックバンと2001年ペイオフ解禁に向けたJAバンク構想が打ち出された。これは、破綻先農協の管理モニタリング機能を組織的に強化するというものである。これは、増田［8］が指摘するように「農協の金融機関としての生き残りの論理」であり、本来的な農協の役割の放棄に繋がる可能性を持つ。

さらに見逃せないのは、農政における「農協はずし」が現実に進行しつつある点である[注2)]。

1999年「新食料・農業・農村基本法」では政策推進基盤としての農協から『地域マネジメント体制』への移行を明確に打ち出している。これは、農協が農村開発（農業振興）の主体になれない地域を念頭に置いたものであるが、農協の制度的な特質を消失させる転換点といえる。

宇佐美［25］は、新農基法における地域の振興主体は「地域マネジメント体制（農業者を中心に市町村・農協・関連産業・地域住民など幅広い構成）」であり、農協はその構成要素の一つとして位置付けられるとし、しかし、この枠組みの中で、農協はこれら多様な構成員と連携することで、その事業方式・運動方向に新しい展開の可能性を含みうるとしている。「制度としての農協の終焉」のなかで、農協はこれらの課題に自主的に対応していかなければならないのである[注3)]。

2．農協問題の現段階的特徴

現段階の農協問題を特徴づけると「脱農協化」と「脱農業化」である。前者は農協問題が金融ビッグバンの影響による金融（信用・共済）部門の問題に主眼を置いて扱われていることであり、後者はWTO体制による産業政策としての農業部門の縮小による営農経済部門の問題を指している。したがって現在の農協問題は農協経営問題として、つまり農協の存続問題として発現しているといえる。

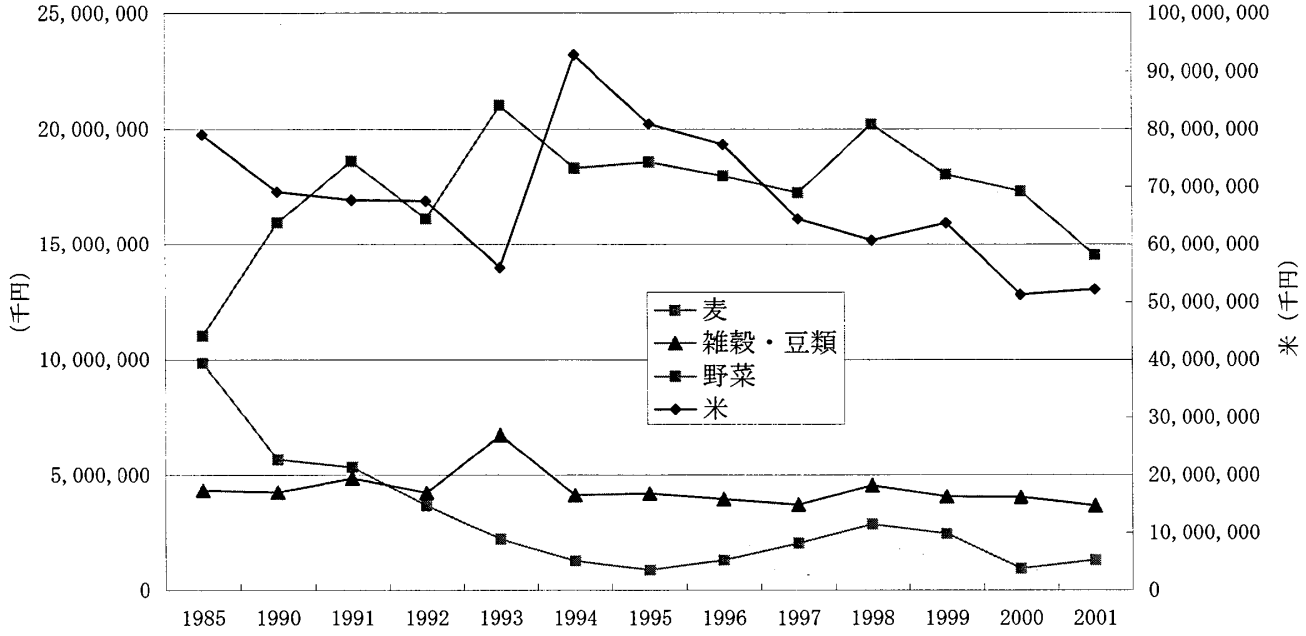
この大きな問題に対して、農協系統自身は「経済諮問会議」、「構造改革」、「農協のあり方についての検討会」を受け、行政の示す改革方向と密接にリンクした方向を2003年10月の「第23回JA大会」で打ち出すというように、農協系統内部からの自主的な「改革」から、行政主導の農協改革の断行という段階に転換しているのである。

全農の偽装表示問題を受け、2002年8月から「農協のあり方についての検討会」が開始され、2003年3月に「農協改革の基本方針」が打ち出された。ここでの中心課題は、経済事業改革・全農改革である。農協の自立化のためには、経済事業の収益化が必要であり、ここにおいて制度として農協が完全に終焉したといってよい（行政から農協へ絶縁宣言）。

また総合規制改革会議では、農協の独禁法適用除外と「不公正な取引方法」について議論が持ち上がり、農協の組合員に対する事業利用推進（結集力強化）の違法性をまでをも指摘するに至っている。これは、同会議において員外利用規制問題として議論されている。

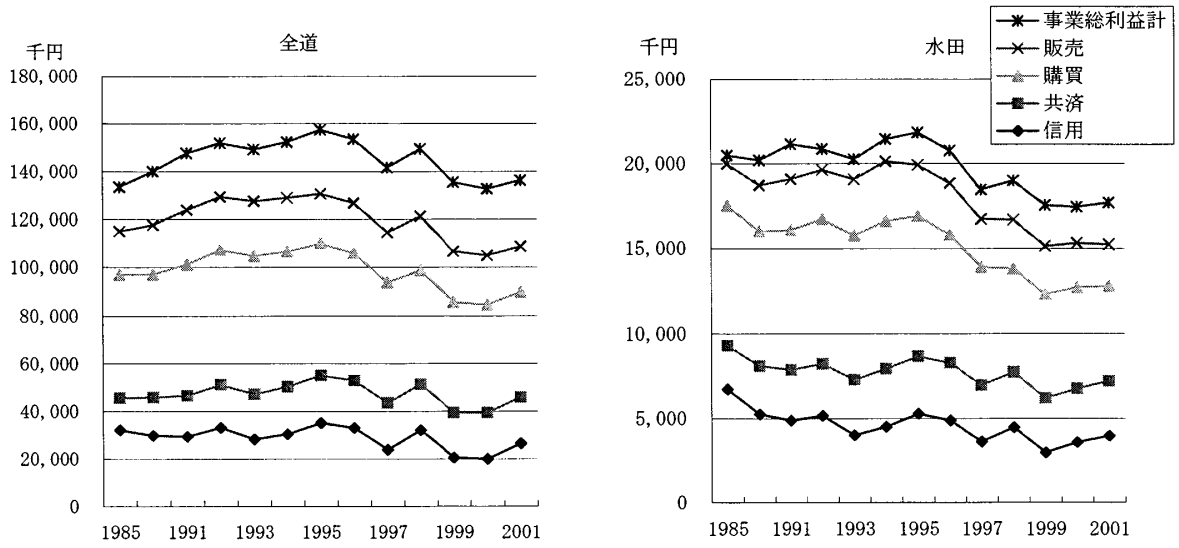
ここで農協への影響を考えてみたい。まず、第1は、WTO体制への移行と市場原理の導入である。これは直接的に農産物価格の下落をもたらし、それは農協経営にとって経済事業収益の低下として発現する。図3は、農業政策の転換の影響を最も直接的に体現している北海道水田地帯の農協販売事業の動向をみたものである。これによると、米だけではなく他作物も含めた事業規模縮小がみてとれる。このことは、農協手数料の減少を意味し、それは図4にみるように、販売事業総利益の極度の低下を契機とした農協事業全体の悪化につながっている。

第2は、持続性の高い農業生産方式の導入と認定農業者の制度化がもたらす影響である。農協にとっては、組織基盤である組合員の異質化を意味し、また農業者・農産物の多様化に対応し、既存



資料；北海道「農業協同組合要覧」各年次より作成。
注1）北海道の水田地帯の主要な農協を選択して集計している。選択した農協は以下の通りである。なお、合併農協の合併以前に関しては参加農協の数値を合計している。
　新篠津、南幌、妹背牛、秩父別、沼田、いわみざわ、ながぬま、きたそらち、東鷹栖、鷹栖、北野、東旭川、旭正、当麻、比布町、東川町、旭川市。

図３　水田地帯における販売事業取扱高の推移



資料；図3と同じ

図４　部門別事業総利益の推移（全道・水田）

の事業方式の転換を図る必要が生じている。

第3は、新たな経営構造対策の創設であり、これは農協の「事業独占体制」の崩壊を意味し、農業者・農村生活者と協同による「地域マネジメント体制」の構築が求められている点である。

3．第24回北海道ＪＡ大会決議とその課題

次に、北海道農協における農協改革の特徴をみていく。2003年10月に開催された第24回北海道ＪＡ大会では『ＪＡ改革の断行』をスローガンに様々な決議がなされた。第1の柱は「安全で安心できる農産物の提供と地域農業の振興」であり、生産履歴の記帳（トレーサビリティー）、販売力強化を通して、ＪＡ米の振興を掲げている。米改革への的確な対応として地域水田農業ビジョンを策定するとしている。第2の柱は、「組合員の負託に応える経済事業改革」であり、生産資材の価格引き下げを通して、「農協ばなれ」を解消し、場所別・部門別収支の確立を通して、非採算部門・支所統廃合を進める方針である。第3の柱は、「経営の健全性・高齢化への取り組み強化」であり、トップマネジメントの強化と役職員の意識改革を進めるとしている。第4の柱は、「組織基盤の充実と地域の活性化」であり、女性・青年・法人など農協運営への参画促進と地産地消や食農教育など地域への貢献を挙げている。

表1は「第24回北海道ＪＡ大会」の要点を示している。北海道農協における特徴的な課題を整理すると、第1は、米大綱下の農協販売戦略である。これは、大会決議にみられる「売れる米づくり」、「多様な販売経路」の確立が、既存の共販体制との矛盾を引き起こすことにつながりかねないということを含む。

第2は、構造調整と担い手育成である。「地域農業振興システム」や「多様な担い手の共存」に関して、農業（生産）を基盤とするのか、農家（多様な組合員）を基盤とするのか、つまり北海道農協の特性である職能組合としての展開かそれとも地域協同組合としての展開かという2つの方向性を含んでいる点である。

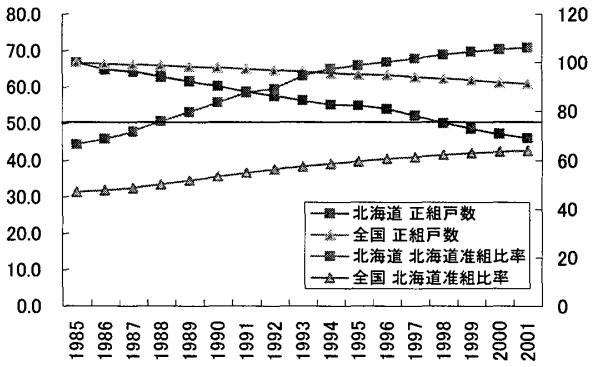
表1 「第24回北海道ＪＡ大会」の要点

①食と農信頼の絆を育む北海道農業の展開
・生産・流通段階の「安全・安心」の取り組み
・食料自給率向上に向けた取り組み
・マーケティング志向の生産・販売戦略の推進
・地域農業振興システムを核とした多様な担い手の育成
・公平な貿易ルール作りと農業経営の安定対策の拡充
・食と農に関する消費者への情報発信と交流
②組合員と地域の信頼に応えるＪＡ経営の展開
・組織基盤の強化と地域密着化
・地域農業振興に貢献する営農・経済事業の強化
・経営健全化対策の強化
・経営の高度化・信頼性確保に向けた経営管理体制の強化
・ＪＡグループ北海道の組織整備

資料；「第24回北海道ＪＡ大会」資料より作成 2003年11月

第3は農協の組織基盤に関して、である。多様な農家の意向吸収基盤の構築が求められる。組合員の農協運営への参画問題は農協ばなれ問題への最も重要な打開策である。特に、員外利用規制問題を受けて、准組合員問題は重要な問題である。北海道では正組合員9万人、准組合員22万となっており、全国に比べ准組合員が多い地域である（図5）。共済事業や店舗、ＧＳに限らず、北海道農協では脆弱であった生活事業の強化が模索されている。

第4は、農協事業・運営方式の再編問題である。部門別独算制の導入に関しては、区分経理の



資料；北海道農業組合要覧、総合農協統計表

図5 正組合員戸数の推移と准組合員比率

明確化とその延長上にある事業分離論が主眼であるが、現実的対応としては、営農・経済事業部門の収益化を図ることであり、そのための事業体制を再構築することにある。合併農協が標榜する新しい農協像は、事業規模の拡大とそれに伴う職員の専門化・効率的配置転換である。組合員が多様化していく中で、多様なニーズを吸収するような事業体制を作っていくことが必要となる。

以下では、このような農協改革の流れに対し、北海道における農協トップと組合員の意向はどのようになっているのかをアンケート調査結果をもとに分析していく。

注1）北海道農協に限ると、早期是正措置により大幅な黒字を示す年があるため、傾向を読み取ることは出来ない。

注2）坂下［18］を参照のこと。

注3）太田原［14］に詳しい。

Ⅲ．海道農協の組合員意向と農協運営方針～全道農協組合員・組合長アンケート調査結果～

1．アンケート調査の概要

2002年度から3ヵ年計画で「21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－組合員の農協への結集力強化を図るための方策検討」が行なわれた。この調査研究は、①農協組合員意向調査（2002/8）、②農協組合長意向調査（2003/2）、③系統農協との事業整備に関する意向調査（2003/12）の3つのアンケート調査と優良農協事例実態調査により構成されている。2003年度の北海道ＪＡ大会を念頭に置き、北農各連合会の委託を受けて北海道地域農業研究所が実施している。①全道農協組合員全戸アンケートは、2002年8月に実施された。49項目の質問から、組合員の営農意向、農協運営への参画度合い、農協事業の利用状況、今後の農協に望む姿など、農協組合員の現状認識と今後の意向を探った。この調査では、全道6万4,504戸にアンケート用紙を配布、2万1,765戸の組合員から回答を得た（回収率33.7%）。

また、2003年2月に農協への14頁にわたるアンケート調査を配布して実施され、5月まで回収を行っている。組合員アンケートでは、農業経営（フェースシート）、集落問題、農協運営、農協事業という4つの柱で設問を構成したが、農協アンケートでは組合員の連帯意識、農協運営と組合員参加、農協経営、連合会体制、事業推進上の課題を柱に設問をもうけている。農協を対象としたアンケートの設問の設定に当たっては、なるべく農協組合員アンケートとの整合性に努め、分析に当たっても相互比較に心がけた。とはいえ、当然農協の相対的に独自な項目も多くなった。また、設問項目についてより具体的な回答を期待して、記述式の回答項目をより多く設けている。このため、記述式回答に関しては、記述内容により共通した項目を設定して集計を行っている。アンケートの回答は、122農協から寄せられており、回収率は84.7%である。

2．農協組合員意向にみるこれからの農協のあり方

1）組合員の多様化・異質化の進展

北海道における農協組合員の多様化は、単なる経営規模格差や経営形態ということだけではなく、農協への関わり方という面でも大きく変わってきている。それは、総会・総代会への出席率にみる農協運営への参画度合いや、農協事業運営への意見反映度合いと販売・購買事業利用率の関係など、様々な面で発現している。

表2のように、今後も営農を継続させ、農協事業を利用しながら積極的に農協運営に参画していこうと考える組合員は、総会・総代会への出席状況も良好であり、農協事業に関しても拡大路線を

表2　ＪＡ組合員の営農意向別にみた農協との関わり度合い

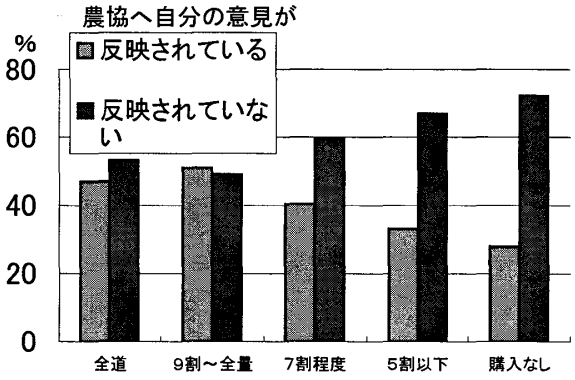
（単位：%）

		全道	農業に専念	第Ⅰ種兼業	第Ⅱ種兼業	離農
総会・総代会出席率		66.5	70.2	65.1	52.5	59.4
農協出荷率		82.5	85.8	82.5	69.1	75.7
農協資材購入率		70.4	69.9	71.9	68.5	72.0
事業方向	事業拡大	17.6	20.7	14.6	11.8	10.0
	現状枠組	56.1	57.2	58.4	54.3	50.2
	事業縮小	22.5	19.6	24.3	28.6	30.1

資料；北海道地域農業研究所「21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」2002年

望む傾向がある。農協資材購入率に関しては、営農専念層が他層よりも低くなるが、図6のように農協事業運営に自分の意見が反映されていると感じている組合員においては、農協資材購入率が高くなる傾向がある。つまり、農協事業利用は単なる経済合理性ということだけではなく、農協運営への参画及び意思反映を通して組合員が自分が所属する農協を自分のものと捉えているかどうかということが大きな要因となっているのである。

現在のように多様な組合員を組織基盤とし、さらに農業生産のみならず農村という特異な産業空間に立地する農協は、品目別のマーケティングなどの対応だけではなく、農村集落により深く密着したボトムアップ型の組織整備が求められている[注1)]。そこでは、広域合併といういわば農協組織再編の前提ともなっている課題を地域内でどのように克服するかが問われている。



資料；表2と同じ

図6　農協への意思反映と農協資材購入率の関係

2）組合員意向にみる農協合併の評価

では、農協組合員は現在進展している北海道の農協合併をどのように捉えているのであろうか。

元来、北海道の農協は府県に比べ合併の進度が遅いことが指摘されてきた。しかし、90年代後半以降、北海道においても急速に農協合併農協が進んでいる。特に、1997年以降は、96の農協が合併し、新たに40の広域合併が設立している。このような急速な合併推進の背景には、ＪＡバンク構想にみられる財務の健全化、経営基盤の強化・合理化という農協経営のレベルアップがあるが、組合員にとっては様々な不安を抱かせているのも事実である。

そこで、農協合併によるメリットとデメリットを合併農協と非合併農協に分けてみていく。

合併農協に期待されるメリットを非合併農協の組合員に聞いてみると（表3)、「生産資材購買事業のサービス向上や価格が適正化する」33.6%（対象数以下同様)、「手数料や利用料が低減する」32.6%、「産地形成・販売事業が強化される」29.2%などが農協合併のメリットになると考えられている。

同表から合併農協の組合員に聞いた合併後のメリットでは、「生産資材購買事業のサービス向上や価格が適正化する」15.0%、「手数料や利用料が低減する」13.9%、「農協の事業について、情報が増加する」13.0%となっている。

合併メリットの項目は、ほぼ共通しているが、合併農協と非合併農協では、回答割合に開きがあり、合併への期待値の方が優っている状況となっている。

また、両者ともに共通して高い項目は、「良い点はない」（合併47.4%、非合併34.9%）という回答である。

次に、同表下部から農協合併のデメリットをみていく。全体的に、非合併農協の方が合併農協よ

表3　農協合併によるメリットとデメリット

メリット	合併農協			未合併農協			期待－現実	
	実数	回答数による比率	対象数による比率	実数	回答数による比率	対象数による比率	回答数	対象数
①手数料や利用料の低減	1,186	10.1	13.9	4,048	16.3	32.6	6.3	18.7
②営農指導体制の強化	967	8.2	11.4	1,967	7.9	15.9	-0.3	4.5
③サービス向上や価格の適性化	1,274	10.8	15.0	4,169	16.8	33.6	6.0	18.6
④産地形成・販売事業の強化	929	7.9	10.9	3,618	14.6	29.2	6.7	18.2
⑤農協経営収支の改善	748	6.3	8.8	2,303	9.3	18.6	2.9	9.8
⑥情報量の増加	1,109	9.4	13.0	1,519	6.1	12.2	-3.3	-0.8
⑦事業対応の迅速化	477	4.0	5.6	609	2.5	4.9	-1.6	-0.7
⑧新規事業の展開	549	4.7	6.4	1,895	7.6	15.3	3.0	8.8
⑨良い点はない	4,040	34.2	47.4	4,335	17.5	34.9	-16.8	-12.5
⑩その他	517	4.4	6.1	335	1.4	2.7	-3.0	-3.4
不明他	3	0.0	0.0	6	0.0	0.0	0.0	0.0
回答数	11,799	100.0	138.5	24,804	100.0	199.9		61.3
対象数	8,517	72.2	100.0	12,410	50.0	100.0		

デメリット	合併			未合併			期待－現実	
	実数	回答数による比率	対象数による比率	実数	回答数による比率	対象数による比率	回答数	対象数
①本所が遠くなったり支所の廃止	1,374	10.0	16.1	4,039	14.1	32.5	4.1	16.4
②営農指導の弱体化	1,930	14.1	22.7	4,121	14.4	33.2	0.3	10.5
③合理化が進まない	2,727	19.9	32.0	5,741	20.1	46.3	0.2	14.2
④事業整備の方針が不明確	1,298	9.5	15.2	2,489	8.7	20.1	-0.8	4.8
⑤合併計画が実行されない	866	6.3	10.2	1,864	6.5	15.0	0.2	4.9
⑥組合員間の不平等	836	6.1	9.8	2,922	10.2	23.5	4.1	13.7
⑦連帯感の希薄化	1,754	12.8	20.6	3,394	11.9	27.3	-0.9	6.8
⑧事業内容の伝達不備	2,232	16.3	26.2	3,709	13.0	29.9	-3.3	3.7
⑨その他	679	4.9	8.0	332	1.2	2.7	-3.8	-5.3
不明他	28	0.2	0.3	17	0.1	0.1	-0.1	-0.2
回答数	13,724	100.0	161.1	28,628	100.0	230.7		69.5
対象数	8,517	62.1	100.0	12,410	43.3	100.0		

資料；表2と同じ
注1）期待-現実は、非合併農協意向から合併農協意向を引いたものである。
注2）期待-現実における対象数による差は、回答件数の差があり、この点を考慮しなければならない。

りもデメリットを指摘する回答が多くなっている。

非合併農協の組合員は、「合併しても合理化が進まない」46.3%、「営農指導が弱体化する」33.2%、「本所が遠くなる、支所が無くなる」32.5%を合併後の問題点として憂慮している。

合併農協の組合員では、「合併しても合理化が進まない」32.0%、「農協の事業内容が伝わってこなくなった」26.2%、「営農指導が弱体化する」22.7%となっている。

しかし、既存の合併農協の「本所が遠くなる、支所が無くなる」（合併16.1%、非合併32.5%）、「旧農協の間で組合員の扱いに不平等がある」（合併9.8%、非合併23.5%）という回答では、非合併農協の組合員が憂慮するほど問題視されていない。

他のアンケート項目においても、合併農協と非合併農協の組合員意向を比較すると、合併農協組合員の方が消極的な意向が多くなっていた。しかし、既存の合併農協は非中核的農業地域や都市型農協を多数含み、一方で合併農協の少ない十勝、根釧が非合併農協の組合員意向を構成することから、両者の比較は中核農業地帯の組合員と中小規模地域の組合員の比較としても捉えられ、それが回答差に表れている点を考慮しなければならない。また、合併農協の回答を合併年時ごとにみていくと、合併後の年数経過した農協ほど合併メリットの「良い点はない」の回答が減少するなど、同じ合併農協でも差がある点を指摘しておく。

3）農協の事業方針と意思決定方法

北海道の農協は、ＷＴＯ体制下の農産物貿易の自由化、価格支持政策の後退により経済事業が縮小し、また、金融自由化、長引く不況の影響によ

り金融事業の収益も悪化しており、事業全体にわたる収益性の低下が経営問題として顕在化している。このような状況下で、全道の農協組合員は農協経営をどのようにみているのであろうか。アンケートでは、「あなたの農協経営のとるべき方向で、最も自分の考えに近いのはどれですか」という質問を聞いてみた。

農協経営のあり方を聞くと、「現状の枠組みの中で、収支を改善する」55.7%、「事業の整理や縮小を行い、スリムな経営をめざす」22.6%、「積極的に事業を拡大して、収支を向上させる」17.5%となっている。全体的には、現状を維持しながら収支改善という回答が半数以上を占める結果となった。事業縮小・スリム化路線は、石狩で27.8%、道南地域で27.8%となっている。事業拡大・収支向上路線は、十勝23.1%、根室20.5%、網走20.0%と、畑作と酪農の中核地帯で高い割合を示している。現状を打開するために、縮小リストラ路線を志向する組合員と積極的な事業拡大により収益性の確保を目指す二つの意向が存在している。

農協運営に関する最大の問題は、意思決定の方法であろう。先にみたように農協の事業方針に関して、組合員の意見は分かれていた。そこで本アンケートでは、「あなたの農協が意思決定をするときに、最も望ましい方法」について聞いてみた。これは、農協における意思決定のあり方をどう考えるのかを意図した設問である。

全道的には、「多少時間がかかっても、組合員の話し合いを十分にするように努める」48.1%、「農協役職員が方針や案をつくり、組合員の意見を集約したり調整する」33.2%、「理事会での決定を優先し、環境の変化に迅速に対応する」7.1%、「組合長・専務理事などが強力なリーダーシップを発揮する」9.5%という回答を得た。組合員の意向を汲み上げるという回答が約半数を占めている。強力なリーダーシップの発揮という回答では、十勝が12.2%と高い回答率を占めているのが特徴的であった。

農協の意思決定には、時間をかけても組合員の意向を反映させることが求めれているが、迅速な意思決定が求めれられるケースも増加しており、理事会や農協トップのリーダーシップを望む声も存在している[注2)]。

4）農協組合員意向と農協改革

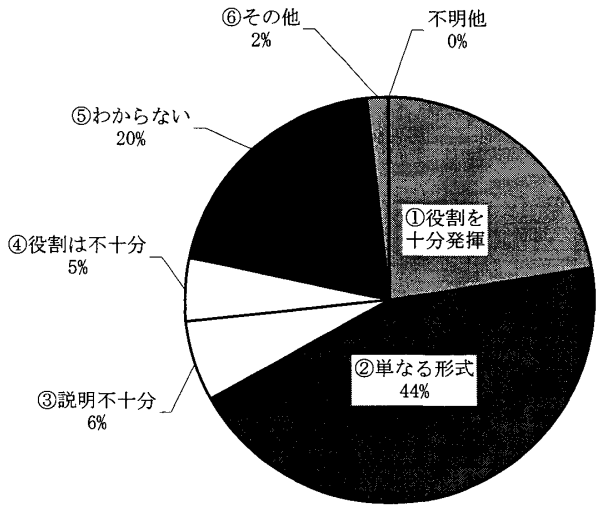
北海道の農協合併は、現在のような進度で進むとすると、あと数年もすれば一段落の時期を迎える。その時には、かなりの規模の合併農協が多数成立していると考えられる。北海道農業の特性を踏まえた北海道としての新たな農協のあり方を考えていくことが求められている。これまでは、まず合併をすることを前提に農協合併を進展させてきたが、これからは合併後の新たな産地形成、事業展開が求められ、そのためには各連合会による指導、相談、コンサルタントなど合併後のフォローアップ機能の発揮が強く求められる。今後、さらに加速するであろう大型の合併農協では、既存の方式では対応できないような農協運営上の問題に直面することが想定される。アンケートでも指摘されたように、ただ合併すれば合理化が進むわけではなく、新しい体に合わせた組織のあり方が必要であり、それがリーダーシップの発揮や企業的経営展開を求める声に繋がっていた。この意味において、これからの北海道農業のあり方と農協合併の展開を考えると、広域合併農協と系統組織は、事業面においても、組織面においても新たな関係・事業システムを構築していく必要がある。

続いて、農協組合長調査の結果から、組合員参加と意思決定に関してみていくこととする。

3．農協自己評価と組合員意向にみる共通性とギャップ

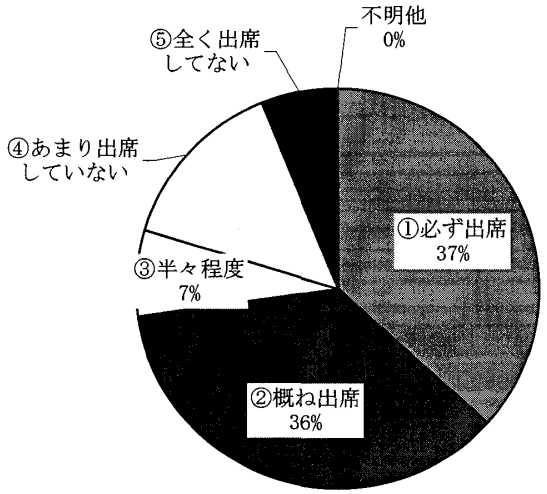
1）運営方針の浸透方法と総会・総代会の位置づけ

組合員意向調査によると、総会・総代会への出席状況は、全道で65.8%であった。総代ではないという組合員を除いて、出席可能者のうち欠席している組合員は、34.2%と約3分の1が欠席していることになる。支庁別にみると、出席率が最も良好な地域は、留萌76.4%であり、出席率が最も低いのは、石狩53.7%であった。図7より総会・総代会の評価に関してみると、全体的に、総会・総代会の評価は極めて厳しいことが明らかとなった。「提出された議案がそのまま通るので、単なる形式となっている」が44.6%と最も多く、続いて「組合員の意向を農協運営に反映させるために十分な役割を果たしている」22.5%となっていた。また、「わからない」が20.0%を占め、他の回答では「議案がわかりにくかったり、説明が不十分である」6.2%、「組合員、総代の出席率が悪いので、総会・総代会の役割が十分果たせない」5.0%となっていた。総会・総代会に関する積極的な評価は22.5%に過ぎず、総会・総代会のあり方に関する不満が指摘される結果となっていた。



資料；表2と同じ

図7　総会・総代会の評価



資料；表2と同じ

図8　地区懇談会への出席状況

次に図8より、地区懇談会の出席状況をみると、「必ず出席」が36.7%、「概ね出席」、「半々程度で出席」を合わせて79.8%の組合員が出席している。不参加の組合員が2割程度存在していることが明らかとなった。

出席者に対して地区懇談会の評価を聞いてみたところ、「満足している」が39.9%を占めているものの、「意見を出しても反映されないので不満である」27.7%、「一方的な報告に終わっており不満である」25.5%となっており、出席者の中でも、地区懇談会の内容に必ずしも満足しているわけではない。

また、欠席者に対してその理由を聞いたところ、「出席しても一方的な報告しかないから」23.3%、「自分の経営とは関係ないから」21.9%、「他の組織で用が足りる」13.1%、「意見を出しても反映されないから」12.2%となっている。このように、地区懇談会は総会・総代会より出席率は高いものの、内容に関しては不満の声も存在している。

このような状況に対して、組合長調査では、農協事業方針の浸透方法と総会・総代会の運営状況を聞いている。表4によると、農協事業方針の浸透方法としては、集落懇談会が圧倒的に多い

表4　農協運営方針の浸透方法と総会・総代会運営状況

（単位：%）

方針浸透方法（複数回答）	計	総会・総代会運営状況		
		①組合員の意向を運営に反映	②形式的な総意確認の場	③組合員の意向を把握し難い
①総会・総代会	32.0	53.8	41.0	5.1
②集落懇談会	91.0	42.3	50.5	5.4
③広報	20.5	32.0	56.0	8.0
④戸別に説明	9.8	41.7	50.0	8.3
⑤事業推進の都度	40.2	42.9	44.9	10.2
計	122 J A	42.6	49.2	6.6

資料；社団法人北海道地域農業研究所「農協意向調査報告書」2003年10月
注1）回答ＪＡ122、回収率84.7%。
注2）表からは「その他」を除いている。

(91.0%)。組合員アンケートでは、集落懇談会に対して「意見が反映されず不満」や「一方的な報告で不満」という回答があったが、農協側としては「②集落懇談会」を重視している。次いで、「⑤事業推進の都度」が40.2%となっており、専門的な場での説明機会を増やす方向もみられる。一方で、農協運営の意思決定の場である「①総会・総代会」を運営方針浸透の場として位置づけている農協は32.0%となっている。表頭の総代会の運営についてみると、「形式的な総意確認の場」という現実的回答が49.2%あるものの、「組合員の意向を運営に反映」も42.6%に上っている。これは組合員アンケートでの「十分に役割を発揮している」という回答22.5%とは大きく乖離している。

総会・総代会の運営状況を、運営方針浸透方法別にみてみると、「①総会・総代会」では「組合員の意向を反映」が多く、「②集落懇談会」以下では「形式的な総意確認の場」の回答が多くなる。特に、「⑤事業推進の都度」では「組合員の意向を把握し難い」という回答が10.2%を占めている。このことは逆に言えば、組合員の多様化が進み、総会・総代会の場での組合員意向の把握が困難な地域の農協において、「⑤事業推進の都度」の方針浸透が行われていることが示唆される。このように、既存の総会・総代会や集落懇談会だけでは、組合員意向を吸収し難く、また運営方針の浸透が図れなくなっている現状が伺える結果である。

そこで、多様化する組合員参加の農協運営を目指しての組合員の組織化について聞いてみた。新たな組織化に関しては、「地域の集団や代表者で構成する。運営の懇談会・委員会」が48.4%を占め、「農協運営にかかり、農事組合長会議の定期的な開催」23.8%を越えていることが注目される。これは、組合員の連帯や協同意識の向上に関わる取組において回答された「部会活動の強化」53%と符合するものである。現行の制度上では総会－農事組合長会議－集落懇談会が建前上の回答とならざるを得ないのであれば、より実質的な組合員参加のシステムの構築が必要である[注3)]。

2）組合員の多様化と対応策

組合員の多様化・異質化が進展していることは事実であるが、農協ではこの現実をどのように捉えているのであろうか。続いて、農家の意識変化やその多様化とその対応についてみていく。回答数202（複数回答・対象数は122農協）のうち酪農に分類された農協が74あり合計値が偏差を受けているので、ここでは地域的にみていく。

表5のように、最も多い項目は「①農協離れ」であり36.1%となっている。特に畑作地帯では50%、水田地帯で45.5%となっており、農協の危機意識はかなり強い。逆に、酪農地帯と都市化地帯では、それぞれ、28.3%、18.2%となっており、全道平均を下回っている。次いで、「②農家の経営理念の多様化」21.3%であり、これは、酪農地帯32.6%、混合地帯23.8%で多くなっている。

「④高齢化・後継者不足」は全地帯に共通して現象化している問題である。地帯別に特徴的な点をみると、水田地帯では「⑤農産物価格の低下・所得の減少」22.7%（全道平均11.5%）と「⑥将来に対する不安感」22.7%（同10.7%）が他地域

表5　農家の意識変化と組合員の多様化　（単位；%、件）

	全道	水田	畑作	酪農	混合	都市化
①農協離れ	36.1	45.5	50.0	28.3	38.1	18.2
②農家の経営理念の多様化	21.3	13.6	13.6	32.6	23.8	0.0
③高齢化・後継者不足	19.7	27.3	13.6	15.2	19.0	36.4
④規模拡大、専門化	13.1	4.5	4.5	23.9	9.5	9.1
⑤農産物価格の低下・所得の減少	11.5	22.7	4.5	4.3	14.3	27.3
⑥将来に対する不安感	10.7	22.7	0.0	10.9	9.5	9.1
⑦組織・部会活動の弱体化・技術低下	8.2	0.0	31.8	4.3	4.8	0.0
⑧労働力不足	6.6	4.5	4.5	8.7	9.5	0.0
⑨環境問題	4.1	9.1	4.5	2.2	0.0	9.1
⑩兼業の増加	2.5	0.0	0.0	2.2	0.0	18.2
⑪その他	13.9	13.6	22.7	10.9	4.8	27.3
無回答他	18.0	22.7	9.1	17.4	23.8	18.2
回答計	202	41	35	74	33	19
対象数	122	22	22	46	21	11

資料；社団法人北海道地域農業研究所「農協意向調査報告書」2003年10月

よりも多く、畑作地帯では「⑦組織・部会活動の弱体化・技術低下」31.8%（同8.2%）が多くなっている。酪農地帯では前述した「②経営理念の多様化」と「規模拡大・専門化」23.9%（全道平均13.1%）が指摘されている。

表6は、これへの対応策をみたものである。最も多い項目は「①農協事業・財務体質の強化」35.2%（特に水田地帯45.5%、畑作地帯59.1%）であり、次いで「②営農指導体制の整備強化」24.6%（特に酪農地帯30.4%）があげられており、

表6　組合員の多様化への対応策　（単位；%、件）

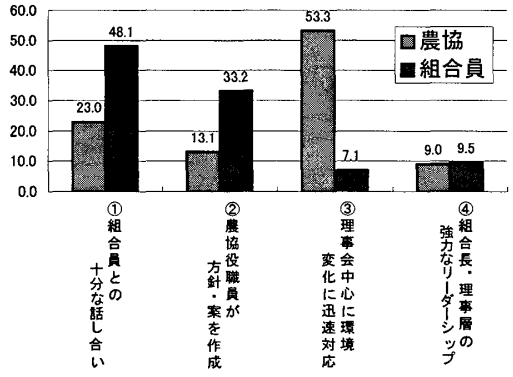
	全道	水田	畑作	酪農	混合	都市化
①農協事業・財務体質強化	35.2	45.5	59.1	19.6	28.6	45.5
②営農指導体制の整備強化	24.6	22.7	18.2	30.4	14.3	36.4
③コントラ、ヘルパー制度の充実	13.1	4.5	4.5	23.9	9.5	9.1
④協同運動理念の啓蒙	9.0	0.0	13.6	13.0	4.8	9.1
⑤法人化による地域支援	9.0	13.6	4.5	6.5	19.0	0.0
⑥土づくり・環境・農業廃棄物対策	9.0	18.2	22.7	4.3	0.0	0.0
⑦部会・協同活動強化	8.2	13.6	13.6	6.5	4.8	0.0
⑧担い手・新規就農支援	7.4	0.0	4.5	13.0	0.0	18.2
⑨農業関連情報の収集・発信	6.6	9.1	13.6	4.3	0.0	9.1
⑩新作物の導入検討	5.7	0.0	9.1	2.2	4.8	27.3
⑪農地流動化対策	3.3	13.6	0.0	0.0	4.8	0.0
⑫トレーサビリティーの取り組み	2.5	4.5	0.0	0.0	0.0	18.2
⑬その他	13.1	27.3	9.1	8.7	19.0	0.0
無回答他	23.0	22.7	13.6	21.7	38.1	18.2
回答計	207	43	41	71	31	21
対象数	122	22	22	46	21	11

資料；社団法人北海道地域農業研究所「農協意向調査報告書」2003年10月

農協の基本に立ち返って地域農業振興のための営農関連事業の整備と経営基盤強化を行うしかないという原則的立場が表明されているといえる。地帯ごとの特徴をみると、水田地帯では、「⑥土づくり・環境保全」「⑤法人による地域支援」「⑪農地流動化」「⑦部会活動強化」などが多く、畑作地帯では、「⑥土づくり・環境保全」「⑦部会活動強化」の他に「④協同理念・運動」「⑨農業情報発信」が多くなる。酪農地帯では、「③コントラ組織」「⑧担い手・新規就農」が多くなっている。このように、組合員の多様化・異質化の現れ方は、農業地帯ごとに異なっており、その対応策も画一的なものでは対処できない状況にあるといえる。

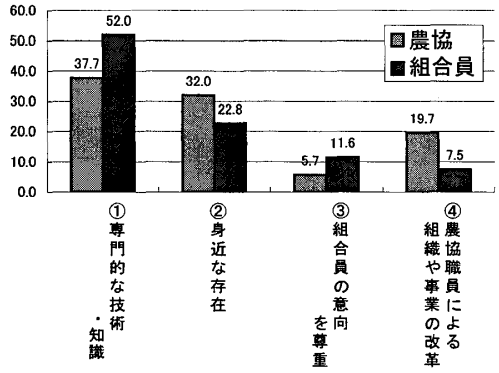
3）農協の意思決定のあり方と役職員の資質

農協の意志決定、職員・理事の性格に関する質問では、より専門性を高める方向での回答が多かった。まず、図9から、農協の意志決定についてみると、農協調査では「理事会を中心に環境の変化に迅速に対応する」53.3%が全ての地域で第一位をしめ、「組合員との話し合い」23.0%や「農協役職員が方針・案を作成」13.1%などの回答はそれを下回った。これは、組合員アンケートの結果とは大きく異なるものである。同図の農協と組合員を比較するとその差は歴然としている。組合員意向では、「組合員との話し合い」48.1%が半数近くを占め、次いで「農協役職員が方針・案を作成」33.2%となっており、組合長意向にみる「理事会を中心に環境の変化に迅速に対応する」は最も少ない7.1%であった。ここでは、農協の意思決定方式にみる組合員意向（理想）と農協方針（現実）の差



資料；社団法人北海道地域農業研究所「農協意向調査報告書」2003年10月

図9　農協の意思決定方式（組合員意向と農協方針）



資料；社団法人北海道地域農業研究所「農協意向調査報告書」2003年10月

図10　農協職員の資質（組合員意向と農協方針）

が最も顕著に現れている。また、「組合長の強力なリーダーシップ」は両者ともに約9.0%にとどまっている。

職員の資質について（図10）は、「専門的な技術・知識をもつ」37.7%が最も高い。組合員アンケートでは、この専門的能力をもつが52.0%であり、農協より専門性を重視している。地帯別には、酪農地帯が「専門技術」を重視し、逆に「身近な存在」が水田地帯で高く、畑作地帯はその中間に位置している。組合長アンケートで特徴的な点は、「農協職員による組織・事業改革を望む」という回答が、19.7%と組合員意向（7.5%）より多く回答されている点である。

理事の資質では、「強いリーダーシップ」が最も多く（47%)、「組合員の意志をまとめる能力」(29%)、「農協事業を拡大する能力」(23%)を上回っている。組合員アンケートでは、項目は異なるが、地区代表が62%、有能な農家が55%であり、やや調整型のリーダの偏った回答であった。

4）組合員参加と意志決定におけるギャップ

以上のように、組合員参加や意志決定に関わる項目では、農協トップと組合員の意識の差が目立ち、組合員は依然として合意形成を重視し、農協トップ層は迅速な決定に傾きつつある。農協トップは「農協離れ」に強い危機感を持っているものの、農協事業の浸透方法については、組合員から「意見が反映されない」などの不満が大きい集落懇談会に頼っている。総代会の運営についても「組合員の意向を運営に反映」が4割を超え、2割程度だった組合員の意識と大きく乖離していた。

しかし、これは決して矛盾するものではなく、組合員が恒常的に農協の事業戦略や運営体制に関与するシステムを作り上げ、農協トップ層は常に組合員の意向を把握しながら迅速な意志決定を行うという合意を形成することが求められるのである。

注1）そもそも協同組合は誰のものか。主権者としての組合員を強調しすぎれば、イギリスにおける協同組合の株式会社化にみるように協同組合の存在意義は矮小化する。代理人機能に特化しても、昨今の協同組合経営を巡る事件のように、運営の脆弱性を強調する結果となる。株式会社の社会性は、「私的所有の限界内の社会的性格」であり間接的な社会的資本と規定することはできるが、協同組合は個人に不分割な共有財産を基礎に資本の可変性（組合員の規定性）という点で直接的な社会性を帯びる。この規定性のなかに、組合員だけではなく地域主体をマルチ・ステークホルダーとして位置付けた時、社会的資本としての協同組合の存立が明確に位置付く。

注2）現在の行財政改革・規制緩和路線のもとで、①雇用の複線化、②民営化・企業化、③行政機能の

縮小が進行しているが、そこでの問題点は、入れる人と入れない人との格差、持てる人はより良いサービスを、持てない人は「自己責任」の名の下に切り捨てられることにある。そもそも、医療、教育、福祉サービスすべてを商品化していくとは正しいのか、企業経営は万能なのか、既存の公的サービスは本当に必要ないのか、という問題を考える暇もなく進行している状況である。農協自身についても、理事などの執行部、現業の職員は一般企業経営的発想を念頭におくことを余儀なくされ、その延長上には経営効率化の果てにある「協同組合の株式会社化」の問題がみえてくる。一方で、本調査では、むしろ組合員の中に、協同組合としてのあり方を危惧する声が挙がっていた。原点回帰への要求である。それは、多くの民間企業のマネジメント層や従業員が国際競争を勝ち抜くために極限までの経営努力、時には法令順守を反故にし、顧客の安全性を無視しながら生き抜いている現在の日本社会の抱える危うさを、多くの国民が杞憂している状況と酷似している。

注3）これについては小林［3］に詳しい。

Ⅳ．おわりに

現在、農協経営を巡る環境は急速に悪化している。ＷＴＯ体制への移行と輸入農産物との競争の激化は、国内生産を停滞させ、手数料収入を収益源とする農協の販売事業を直撃している。また、住専問題に端的に示される農協金融の構造的な問題も90年代後半以降顕在化し始め、金融改革と歩調を合わせたＪＡバンク構想の徹底など、単協経営に大きな影響をもたらしている。さらに、日本農政における農協の位置付けの低下は、新農基法など次々に改革される農業政策のなかで露骨に表れている。このような状況は、全国の中でも農業基幹地域である北海道農業において、極めて深刻な状況として発現しているのである。このような中で農協の存立基盤は切り崩されつつある。その問題は、農協経営の問題として表面化しているのである。本報告は、このような北海道の農協経営を巡る状況を前提としながら、農協組合員が自らの農協経営のあり方に何を求めているのかを探ることであった。

農協問題の発現の仕方は、農協の存立する地域によって、または合併の有無、組合員規模によって異なっているという点が指摘できた。また、同一の農協であっても、組合員の属性（営農意向、経営形態、組織形態、売上規模）によって、問題の捉え方は異なっている。次に、農協運営への参画の状況をみると、組合員が何を問題として捉えているか、つまり問題意識の持ち方によって、参加の状況に相違がみられた。これからの農協の方向性との関係をみると、事業拡大路線を望む組合員では、農協経営問題の中でも事業部門の改革・適正化が志向される一方で、組合員との強調、結集力の強化も合わせて必要不可欠な要素として捉えられていた。しかし、事業縮小・リストラ路線を志向する組合員においては、職員のリストラと合わせて組合員の結集力軽視の発想が指摘できた。このような二極的な考え方は、他の回答結果においても共通して指摘されたことである。つまり、農協組合員の結集力は農協そのもののあり方に規定され、それが職員の問題や理事層、農協トップの考え方にも波及していく。逆に言えば、農協経営の一部分ではなく、農協そのものに否定的な要素が含まれる場合、結集力の軽視、参加の低下、結集力の低下に繋がっているものと考えられる。

このことを、現在の北海道農協、特に水田地帯の農協の改革方向に即して考えてみると、組合員意向の多様化とそれに適合した北海道ＪＡ大会議案にある「売れる米づくり」、「多様な販売経路」路線は、既存の共販体制との矛盾を抱えることとなる。米大綱では、自主的な生産調整を行な

う上で「契約的取引」あるいは「直販」など独自の計画性を持った販売戦略が必要とされる。この戦略のベースには、生産履歴記帳・とレーサビリティーシステムの活用がＪＡ米の売りとして存在するが、「道内事業二段階制」のもとでの共販体制との矛盾の解決方法を模索する必要がある。

さらに、構造調整と担い手育成に関して、「地域農業振興システム」「多様な担い手の共存」を標榜するのであれば、北海道水田地帯では、農業（生産）を基盤とするのか、農家（多様な組合員）を基盤とするのか、両者が共存して課題となる。しかも農家の多様性の中身は、単に経営規模、経営形態、組織形態の問題ではなく、農業意向、生産方式、地域との関わりに至るまで、「異質化」の様相を呈している。

米大綱をベースとするならば、農業振興システムの基盤（営農推進の単位）は「地域（集落）或は地域内組織・経営体結合」であり、そこでの合意形成と方向付け（地域戦略）が求められるが、そのための企画・立案、実践主体としての農協（連合会含む）の役割が重要となる。特に広域合併農協における産地作りへのサポート体制の構築が求められる。

【参考・引用文献】

［1］北海道地域農業研究所『農協意向調査報告書』2003年5月.

［2］北海道地域農業研究所『農協組合員意向調査報告書』2003年5月.

［3］小林国之「農協経営の現状と課題」『農協改革への提言―北海道の内なる改革を目指して―（21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）』北海道地域農業研究所、2005年3月、pp.55-74.

［4］小林国之「農協合併のあり方と連合会機能」『ニューカントリー』第51巻第8号、北海道協同組合通信社、2004年8月、pp.24-27.

［5］小山良太「組合員参加と意思決定」『ニューカントリー』第51巻第8号、北海道協同組合通信社、2004年8月、pp.20-23.

［6］小山良太・糸山健介・林芙俊『北海道農協における准組合員対策と実践課題』北海道地域農業研究所、2005年3月、88頁.

［7］増田佳昭「提言答申を「鏡」に総合農協像の実践的提示を―総合規制改革会議答申を読む―」日本農業協同組合新聞、2004年1月13日

［8］増田佳昭「JA改革にみる21世紀初頭の系統農協の生き残り戦略」『農業・農協問題研究』24号、2001年.

［9］増田佳昭他「特集再生可能か？ＪＡ営農・経済事業―「ＪＡ改革」に問われるもの」『農業と経済』2003年8月号、pp.5-106.

[10] 村山元展「現代農政と地域農業」『地域政策研究』第2巻第3号、2000年1月、pp.13-30.

[11] 長尾正克「組合員の農協運営参画と農協業務執行体制」『農協改革への提言―北海道の内なる改革を目指して―（21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）』北海道地域農業研究所、2005年3月、pp.44-54.

[12] 仁平恒夫「水田地帯の農協事業構造」『農協改革への提言―北海道の内なる改革を目指して―（21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）』北海道地域農業研究所、2005年3月、pp.217-224.

[13] 太田原高昭「グローバル化と国際協同組合運動の課題」三国英実編『地域づくりと農協改革』農文協、2000年.

[14] 太田原高昭「日本型農協は自立できるか－あり方研報告と農協大会議案の歴史的検証－」『農林金融』農林中央金庫、2003年、pp.498-508.

[15] 太田原高昭『系統再編と農協改革』農文協、

1991年.
[16] 太田原高昭・坂下明彦他『北海道における農協の規模・事業展開方式に関する調査研究』北海道地域農業研究所、1992年.
[17] 坂下明彦他「農協の生産・営農指導事業の収益化方策に関する研究」『協同組合奨励研究報告』、全国農業協同組合中央会、第二十七輯、2002年.
[18] 坂下明彦他「北海道における農協事業方式の地域性と経済事業収益化の課題」『地域農業研究叢書No.36』北海道地域農業研究所、2002年3月.
[19] 坂下明彦「地域農業の課題と農協戦略」『ニューカントリー』第51巻第8号、北海道協同組合通信社、2004年8月、pp.16-19.
[20] 仙北谷康「組合員の多様化と地域農業の変化」『農協改革への提言―北海道の内なる改革を目指して―（21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）』北海道地域農業研究所、2005年3月、pp.7-28.
[21] 七戸長生「よみがえる21世紀の農協」『地域と農業』Ｖｏｌ．50、（社）北海道地域農業研究所、pp.6-33、2003年.
[22] 田代洋一『農協「改革」の構図』筑摩書房、2003年.
[23] 田代洋一『農協はいらないのか』農業・農協問題研究所、2005年10月.
[24] 田淵直子・仁平恒夫・長尾正克・小山良太「特集Ⅰ　組合員が農協に望むもの」『ニューカントリー』2003年10月号、北海道協同組合通信社、pp.16-31.
[25] 宇佐美繁「新基本法農政と農業協同組合」今野聡・野見山敏雄編著『これからの農協産直－その「一国二制度」的展開－』家の光協会、2000年.