

Title	非営利組織の"企業評価": 農業協同組合の経営力調査より
Sub Title	Corporate Appraisal for Nonprofit Organization : A Study on Management Ability of Japanese Agricultural Cooperative Association (JA)
Author	岡本, 大輔(Okamoto, Daisuke)
Publisher	
Publication year	1992
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.35, No.5 (1992. 12) ,p.79- 95
JaLC DOI	
Abstract	非営利組織の経営力を評価するには,まずその基準が必要である。営利組織である一般企業の経営力評価においては組織の目標を長期の維持発展として,それを基準とするが,非営利組織の場合も,人間が集まり,ある目的達成のために協力する,という組織としての性格を持っているので,その目標を長期の維持発展とすることができる。従って具体的には,利益をあげることが目的ではない非営利組織においても,その経営力評価には収益性と成長性という一般の企業評価と同じ基準を設定することができる。この企業評価アプローチを非営利組織である農業協同組合の経営力評価に適用すると,農協の目的は組合員への奉仕,目標は農協自体の長期の維持発展とすることができる。ここで目的とはその組織が存在する意義を示すものであり,目標はその目的達成のためのやや具体的な行動の指針・手段,という関係になっている。茨城県内全86農協を調査対象として経営力評価を行なったところ,農協のトップである組合長とトップマネジメントを構成する理事・参事に人材が不足し,農協経営方針のあいまいさ,戦略・長期計画・長期思考の欠如などが問題点として明らかになった。また,非営利組織と収益性の考え方がはっきりしていないため,職員の給料が低く,職員が活性化せず,中途退職が増加してしまうなどの問題も明らかになった。農協の目的である組合員への奉仕のためには一般企業と同様に収益性・成長性を重視し,組織の維持発展を目指すことが重要である。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19921225-04056216

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

非営利組織の“企業評価”

——農業協同組合の経営力調査より——

岡 本 大 輔

<要 約>

非営利組織の経営力を評価するには、まずその基準が必要である。営利組織である一般企業の経営力評価においては組織の目標を長期の維持発展として、それを基準とするが、非営利組織の場合も、人間が集まり、ある目的達成のために協力する、という組織としての性格を持っているので、その目標を長期の維持発展とすることができる。従って具体的には、利益をあげることが目的ではない非営利組織においても、その経営力評価には収益性と成長性という一般の企業評価と同じ基準を設定することができる。

この企業評価アプローチを非営利組織である農業協同組合の経営力評価に適用すると、農協の目的は組合員への奉仕、目標は農協自体の長期の維持発展とすることができる。ここで目的とはその組織が存在する意義を示すものであり、目標はその目的達成のためのやや具体的な行動の指針・手段、という関係になっている。

茨城県内全86農協を調査対象として経営力評価を行なったところ、農協のトップである組合長とトップマネジメントを構成する理事・参事に人材が不足し、農協経営方針のあいまいさ、戦略・長期計画・長期思考の欠如などが問題点として明らかになった。また、非営利組織と収益性の考え方がはっきりしていないため、職員の給料が低く、職員が活性化せず、中途退職が増加してしまうなどの問題も明らかになった。農協の目的である組合員への奉仕のためには一般企業と同様に収益性・成長性を重視し、組織の維持発展を目指すことが重要である。

<キーワード>

非営利組織, 企業評価, 農協, 経営力, 目的と目標, 長期の維持発展, トップマネジメント, リーダーシップ, 中・長期計画, 部門別収支, 活性化, モラル。

1. はじめに

近年、非営利組織にもマネジメントが必要であると言われるようになってきた。非営利組織先進国のアメリカの状況をドラッカーは次のように述べている。“40年前「マネジメント」は非営利機関では悪い言葉だった。しかしいまや非営利機関は自分達が自らの使命に専心することができるよ

うになるにはマネジメントが必要であることを知っている¹⁾。”本稿はこのマネジメントの視点で非営利組織を評価しようとするものである。

企業評価とは，“何らかの意思決定のために，企業がもっている，長期に維持発展してゆくための，総合的な潜在能力を測定すること²⁾”であり，通常は一般企業，それも優良企業を調査対象とし，その行動と成長要因を探る。本稿では，この企業評価のアプローチ・手法をそのまま非営利組織である農業協同組合（以下，農協）に適用し，その経営力の評価を試みる。農協は文字どおり協同組合であり，営利組織である企業ではない。しかし人間があつまり，ある目的達成のために協力する，という組織としての性格は企業も農協も同じである。従って，かなりの部分，通常の企業評価のアプローチが役に立つものと考えられる。その度合はどの程度か，また，通常の企業評価との違いが何処にあるのか，を探ることは，企業評価の体系構築を長期的目標とする筆者の研究に不可欠であり，本稿における問題意識となっている。

2. 農協の現状と特質

日本の農協組織は非常に複雑である。現在，市町村，県，国の三段階に分かれており，これらをまとめて系統農協と呼ぶ。全国レベル，県レベルには全国農業協同組合中央会（全中），全国農業協同組合連合会（全農）や，××県農協中央会（県中）をはじめとして各種の中央会，連合会が約700ある。市町村レベルでは〇〇町農協，△△村農協と呼ばれる単位農協があり，これは全国に約9,000ある。この単位農協は，畜産，養蚕，養鶏，園芸，果樹，酪農などだけを扱う専門農協と，農産物の取り扱いだけでなく金融・保険事業も行なう総合農協とに分けられる。通常，農協と呼ばれる組織は後者の総合農協のことであり，現在約3,400組合である。本稿でも以降，農協という言葉はこの総合農協を意味するものとして使う。

総合農協は発足直後の1950年には全国に13,314組合存在したが，その後規模の経済を目指して合併を繰り返し，1960年には12,221組合，1970年には6,185組合，1980年には4,546組合，1990年には3,685組合となった。1992年現在，3,407組合が存在しているが，全中の計画では1995年までに全国753組合に集約する予定である³⁾。しかしながら，農協の合併は多くの問題点を含んでいる。問題点の検討は4章に譲り，ここではいくつか列挙しておくにとどめる⁴⁾。

- ・理事役員数が多く，一つにまとまっていない。
- ・自分の出身農協の利益や権利を最優先に考え，経営方針がバラバラである。

1) ドラッカー [1991] p.ix.

2) 清水龍瑩 [1981] p.7.

3) 農村金融研究会作成の未公開資料による。

4) 折尾儀治 [1991] pp.45-46.

- ・中堅職員の中途退職が多い。
- ・地域営農構想や農業振興の具体策がないまま合併を急ぐので、中核專業農家の農協への不満が強く、農家組合員の農協離れが従来よりも進んでいる。

農協の事業内容は四本柱と呼ばれる、購買、販売、信用、共済の各事業が中心となっている。購買とは農協が肥料や農薬を仕入れて組合員に売る事業であり、販売とは、逆に、農産物を農家組合員から買い上げ、県レベルの経済連などのルートに販売する事業である。両者をまとめて経済事業と呼ぶが、これらは言わば商社としての業務である。これに対して、信用事業は金融機関としての業務、共済事業は生命保険・損害保険会社としての業務を行っており、総合農協はその名の通り、非常に多角化した組織になっている。

四本柱のウエイトを見るため、夫々の事業の事業総利益（企業会計の売上総利益に相当）の割合を見てみよう。これは四つの事業があまりに掛け離れているので、事業総収益（企業会計の売上高や、銀行の経常収益に相当）を比較することに意味がないからである。全国平均でみると、信用：44.3%，共済：18.9%，購買：25.7%，販売：6.4%，その他：4.7%となっている。また本調査の対象となった茨城県の平均値で見ると、信用：37.2%，共済：23.3%，購買：24.6%，販売：8.1%，その他：6.8%⁵⁾となっている。この四本柱のウエイトは各農協によって異なるが、信用と共済を合わせた金融関係の事業が、購買と販売を合わせた経済事業よりも大きくなっているのが全般的傾向である。そしてこの傾向は特に大都市近郊で顕著になっている⁶⁾。

次に多角化度を見るため、ルメルトの分類を用いて農協の戦略タイプを見てみよう。ここでは日本企業との比較であるので、吉原らのフレームワーク⁷⁾を使う。前述の茨城県の平均値を用いると、特化率が37.2%，垂直比率が0%，関連比率が60.5%⁸⁾となるので、“非関連型”の戦略に分類される⁹⁾。これにより、農協を一つの企業としてみれば、最も多角化された企業であることが分かる。

3. 調査対象と調査分析方法の概要

財団法人農村金融研究会では農林中金総合研究所の委託を受け農協経営力調査研究会を設け、平成2年度より農協経営力調査を行なっている。筆者は平成3年度の研究会主査として全面的にこの調査に参画した。茨城県農業協同組合中央会の協力を得、県下86農協をその調査対象としてアンケート調査を実施し、有効解答86（回収率100%）のデータを得た。

-
- 5) 全国平均については農林水産省経済局農業協同組合課 [1992] 参照。茨城県平均値についてはJ A茨城県中央会作成の『茨城県農業協同組合の現況』による。
 6) 例えば東京近郊には金融関係の総利益が事業総利益の90%近くも占める農協が存在する。
 7) ルメルト [1977] p.40., 吉原英樹他 [1981] pp.17-18.
 8) 関連比率については4-2参照。
 9) この結果は全国平均値を用いても同様である。

アンケート調査項目はトップマネジメント・戦略要因（19項目）、組織要因（22項目）、事業要因（25項目）の計66項目、分析手法にはQAQF（定性要因の定量的分析法）を用いた。説明変数は上記アンケートにより得られた定性要因、被説明変数としては収益性、成長性、生産性、モラル、奉仕性、柔軟性を設定した¹⁰⁾。

分析に際してはその解釈を誤らないように、県内二つの組合及び茨城県農業協同組合中央会を実際に訪問し、農協のトップマネジメントである組合長、参事にインタビューを行なった。2組合の実名は伏せるがプロフィールは以下のとおりである。

	A組合	B組合	県平均
正組合員数	1174	2345	1926
准組合員数	370	39	384
事業総利益	3億1900万円	7億7200万円	5億3563万円
信用事業	62.7%	26.8%	37.2%
共済事業	14.4%	17.2%	23.3%
購買事業	13.5%	31.6%	24.6%
販売事業	0.0%	19.1%	8.1%

4. 農協経営とその経営力の分析

4-1 農協経営力評価の基準

農協の危機が叫ばれて久しい。戦後、食糧の増産と安定供給を目指して設立された農協も現在の農産物輸入の自由化、金融の自由化、そしてコメの自由化という環境の激変化に見舞われ、また、全中の1995年までに753農協という大合併方針に、個々の農協はその存立を危ぶまれている。今回の農協経営力調査ではこれらの環境激変化に際して、農協の経営力の善し悪しを決める要因は何か、を探った。筆者が被説明変数としてまず収益性と成長性を設定したのは、基本的な仮定として農協の経営目標をその組織体の“長期の維持発展”にあるとしたことにある。これは一般企業の経営目標の援用であり、一般の企業評価アプローチである。欧米では企業の目標は“利潤の最大化”と言われているが、これは欧米の企業が株主の立場で経営されているからである。これに対して日本では、企業それ自体の立場で経営されており、その組織体の“長期の維持発展”が目標となる。筆者は農協経営においても、究極的には同じ経営の組織体ということで、同じ目標を持つものと考えている。この点についてもう少し詳しく検討してみよう。

Gallagher = Weinbergは非営利組織の特徴として次の5つを挙げている。一般企業で唯一の目標となる利益目標が無い、利益を多くしてリスクに備えることができない、対象が顧客だけでない、

10) 各被説明変数の定義はAPPENDIX参照。QAQFについては清水龍堂 [1981] 参照。また、詳しい調査結果については農協経営力調査研究会 [1992]、岡本大輔 [1992] 参照。

競争が複雑である，社会の注目度が高い。そして中でも利益目標が無いという特徴は大きく，成果の判断が難しいとしている¹¹⁾。また，この問題に関してドラッカーは“非営利機関は成果という概念を軽視しようという誘惑にかられやすい。しかし成果が現れないことには金を浪費する。それは企業の場合，自分の金だが，非営利機関の場合は他人の金である。非営利機関はその出資者に対して結果がでるところに金を投じ成果を上げる責任を負っている¹²⁾。”農協の経営力評価にとってもこの問題は同様である。農協は非営利組織であり，農協法によれば，組合はその事業によって組合員に奉仕をすることを目的とする，と定められている。従って利益を上げることは農協の本来の目的では無いが，もし利益を上げることができなければ，農協という組織は存続することができず，組合員への奉仕もできない。また，利益を上げて成長しない農協があるとすれば，その農協の組合員へのサービスは一向に向上しないということになる。例えば，信用事業などで多大なる利益を上げ，出資金の10倍以上の留保を持ち，そこから職員の給与も十分払える，というような金持ち農協が存在する。これらの農協では，本業に当たる経済事業はダメで，組合員の利用度も低く，過去の遺産で喰っている，という雰囲気である。このような農協がダメな農協であることは，その食糧の増産と安定供給という存在理由からして，論を俟たない。将来を考えればこのような農協が長期に生き残ることは難しいであろう。生き残れなければ組合員への奉仕という目的も達成できなくなる。このように考えると農協の経営力評価の基準にはまず，生き残ること，成長することが重要であることがわかる。そこで本稿では農協の目的は農協法の示すとおり組合員への奉仕と考えるが，目標は長期の維持発展という考え方をする。一般に組織の目的とはその組織が存在する意義を示すものであり，企業でいえば広く社会に貢献するとか，人類の福祉向上を目指すなどといった社是，社訓に相当する。これに対して目標はその目的を達成するために，具体的に何を目指して行動するか，という指針・手段となるものである。一般企業の目標は前述の如く長期の維持発展とまとめることができるが，農協においても組合員への奉仕という目的達成のためには，長期の維持発展という目標を考えるのが妥当であろう。一般企業と農協とは，その目的も，組織の発生理由も異なるが，組織目標は同じである，と考えることができるのである。長期の維持発展の維持とはその組織が生き残っていくことであり，その為にはある程度以上の利益を上げる必要がある。これを測るのが収益性である。発展とはその組織が拡大していくことであり，それは成長性によって測られる。そこで以下では，各成果指標の中でも，収益性と成長性を中心として，農協経営力の重要要因を見ていくことにする。

4-2 農協の収益性・成長性に貢献する経営要因

11) Gallagher=Weinberg [1991] p.28.

12) ドラッカー [1991] p.175-176.

☆ トップマネジメントの年齢

農協のトップである組合長の年齢を見ると、

1. 70歳以上 : 23.3%
2. 65歳以上70歳未満 : 24.4%
3. 60歳以上65歳未満 : 33.7%
4. 60歳未満 : 18.6%

であった。また、理事の平均年齢を見ると、

1. 63歳以上 : 24.4%
2. 60歳以上63歳未満 : 38.4%
3. 60歳未満 : 37.2%

であった。理事の平均年齢と収益性・成長性との関係を見ると、共に第1カテゴリーの組合の成果が低いという結果がでた。¹³⁾ [1 : 収=2.08 ; 成=2.25, 2 : 収=2.61 ; 成=2.87, 3 : 収=2.63 ; 成=2.29] 組合長の年齢との関係では統計的には有意でなかったが、高齢の組合長がいる組合の成果は概して低い傾向が見られた。これらの結果には一般企業と同様な解釈が可能である。企業成長を阻害する要因はトップの老化現象といわれている。例えばWiersema=Bantelは、企業が環境変化、リスクに対応して行くためには多様な情報を取り、創造的で革新的な意思決定を行ない、戦略を転換していかねばならないが、それをうまく行なうためにはトップが若いことが重要であることを、実証研究により示している。¹⁴⁾ このトップの若さという条件は農協でも同様に考えられる。組織が成長していくためには常に新しいことを考え、新しい情報を取り、新しい事をしなければならない。同じことを繰り返すことが楽に感じられるような現状肯定の考え方は老化現象であり、組織にとって危険なのである。

☆ トップのリーダーシップと経歴

トップのリーダーシップを見るため、理事会での組合長の運営方法を見てみると、

1. 組合長が専ら決定する組合 : 3.5%
2. 理事と対等議論の後、組合長が決定する場合 : 39.5%
3. 対等議論で決定する組合 : 57.0%

となった。一般企業では第2カテゴリーに属する企業が6-7割で最も多いが、それに比べると組合長のリーダーシップは弱いと言える。¹⁵⁾ 収益性・成長性との関係は統計的に有意でなく、第1カテ

13) 第1カテゴリー(63歳以上)に属する農協の収益性(0~5)の平均値が2.08, 成長性(0~5)の平均値が2.25であることを表わす。以下同じ。

14) Wiersema=Bantel [1992] pp.107-111. 他にも, Vroom & Pahl [1971], Taylor [1975], 清水 [1984] がある。

15) 一般企業のデータは, 通産省産業政策局企業行動課『総合経営力指標』平成2年度版による。以下同じ。

ゴリーに属する企業の業績が有意に良い一般企業の場合と、これまた異なる。次に組合長の農協・系統勤務経験を見ると、

1. 常勤職員勤務経験のある組合長 : 5.8%
2. 常勤役員勤務経験のある組合長 : 22.1%
3. その両方の経験のある組合長 : 9.3%
4. 農協・系統勤務経験の全くない組合長 : 62.8%

であった。一般企業の場合、トップはその経営において重要な役割を果たし、その人の経歴はその人の能力に大きく影響する。しかし農協においては農協や系統勤務経験がなく、全く違う分野の人が突然組合長になるケースが非常に多い、というのは注目に値する。収益性・成長性との関係では有意な差が見られず、本来専門家であるはずの経験者である組合長のいる農協の成績も振るわない。これは2章でも指摘したとおり、農協のトップは経験の有無に拘わらず、しっかりした経営方針をもっておらず、経営がうまくいっていないことを示している。実際、組合長を町長や議員になれなかった人が名誉職のつもりでやっていたり、仲間同士もちまわりで組合長を引き受ける、といったケースがあるという。そのような場合、専門職としての経験が収益性や成長性といった経営成果に関連してこないのは当然である。農協のトップである組合長には“やりたい人”ではなく、“やってもらいたい人”を据えねばならない。非営利組織の組合長とはいえ、企業の経営者と同じ専門知識とマネジメント能力が必要であるといえよう。

☆ トップマネジメントの構成

トップ個人の問題に関連してトップマネジメントの構成を見るため、学経理事と参事について調べてみると、

- | | |
|----------------|----------------|
| 学経理事が | 参事が |
| 1. いる : 9.3% | 1. いる : 62.8% |
| 2. いない : 90.7% | 2. いない : 37.2% |

となった。収益性・成長性との関係では、収益性は学経理事がいて、参事のいない組合が良く、成長性ではほとんど差が見られなかった。[学経理事 1 : 収=2.84 ; 成=2.42, 2 : 収=2.45 ; 成=2.52, 参事 1 : 収=2.35 ; 成=2.48, 2 : 収=2.73 ; 成=2.55] このように理事、参事に関しても、その専門性と成果の関係ははっきりしない。しかし、農協という総合事業を経営していくに当たり、トップマネジメントの専門能力が無関係であるというのは納得できない。農協は2章で述べたように多角化された事業体であるから、各分野にその専門性が求められるものと考えられる。

一般企業のケースでは、Michel = Hambrickの次のような研究がある。彼らは、求められるトップの属性はその組織の多角化度によって異なる、という仮説に基づき、トップの属性を業績に回帰させる重回帰モデルを組んだ。その際、多角化度を考慮しないモデルの説明力は $R^2 = 0.16$ で、考慮すると $R^2 = 0.24$ に上がることを発見し、多角化度の影響力を検証した。さらにトップの属性の

中でも、トップマネジメントを構成するメンバーの専門領域に注目し、その集中度（ハーフィンダル係数を使用）と業績との相関を調べた。その結果、非関連型企業の場合、 $r = -0.15$ 、関連拡散型企業の場合 $r = -0.03$ 、関連集約型企業の場合 $r = -0.03$ 、垂直統合型企業の場合 $r = +0.20$ という結果を得た。¹⁶⁾つまり多角化度が上がるほど、トップマネジメントを構成するメンバーは互いに異なる専門能力を持つことが望ましいことを検証したわけである。

農協経営においてもこの点は同様な議論ができるものと考えられるが、本調査の結果は前述のとおりである。この解釈には、組合長のケースと同様、理事、参事にも人材が決定的に不足している、ということが考えられる。すなわち、統計的に有意な差が出るだけの人材が存在しないのではないだろうか。本来、農協が四本柱を中心とする総合事業を行なうことができるのは強みであるはずである。2章の最後で茨城県農協の多角化度を計算した際、関連比率を信用事業と共済事業の合計で60.5%としたが、これには四本柱すべてが関連しているのだから、100.0%にすべき、という考え方も成り立つ。つまり農協は総合事業なのだから、すべて関連している、という考え方である。具体的には、組合員が農協の販売事業を通じて得た収入は農協の信用事業である貯金口座に入金されたり、共済事業の保険料や、購買事業の代金決済は信用事業の貯金口座から引落されたり、貸し出されたりするという関連が考えられる。しかし実際にはこれらのメリットよりも、上記人材不足により、総合経営がバラバラになってしまう、というデメリットの方が大きいというのが現状である。例えば川村は、東海地方と東北地方の二つの県の農協をサンプルとして、各事業の費用の補完性の計測を行なってみたが、逆に費用の競合性が見られた、と報告している。¹⁷⁾このような状況では、本調査の結果のように、トップマネジメントの専門性が成果に関連してこないのは当然といえよう。茨城県農協中央会のデータや、筆者が実際に訪問した農協にも、組合長、理事、参事がしっかりとした経営方針をもって組合を経営している農協は存在する。そしてそれらの組合の成果を見ると、収益性・成長性ともに優れているのである。従って、それらのケースは全体としては例外であり、好ましい人材がトップマネジメントを構成して経営に当たっている組合はまだまだ少ないと言える。

☆ 中・長期計画と長期的思考

中・長期計画の作成状況を見ると、

1. 作っていない : 25.6%
2. 作っていないが別に展望 : 20.9%
3. 作る : 24.4%
4. 作り、見直しも行なう : 29.1%

16) Michel=Hambrick [1992] pp.27-29.

17) 農業制度金融、系統金融運営の将来方向等に関する調査検討委員会 [1991] p.63.

高い成果を上げていることが分かった。このように部門別収支を算定し、どの部門がどのように貢献しているのか、また、どのように負担になっているのかを把握することで、農協全体としての経営の方向づけができ、収益性、成長性が向上することがわかる。農協ごとに夫々の部門の構成やそのウェイトも異なるので、独自方式で算定する方が既成方式よりも良い、という結果も注目に値する。ここにも、農協経営におけるマネジメントの重要性が見られる。また、茨城県においても信用事業の事業総利益貢献度は37.2%で最大であり、川村の指摘する問題は存在すると考えられる。

☆ 職員対策と活性化

職員の勤労意欲増進のために重視する事項を聞いたところ、

1. 業績反映の給与・賃金 : 23.2%
2. 組合内人間関係 : 19.7%
3. 協同組合人の誇りと責任 : 13.9%
4. 事務・作業環境条件 : 11.6%
5. 能力重視の人材登用 : 10.5%

などとなった。農協の場合、まだまだ給与が安く、それが一番大きな問題であることが分かる。実際、農協の抱える最大の問題の一つと言われるものは中堅職員の退職である。しかも2章で指摘したとおり近年の農協合併でますます顕在化してきている。例えば茨城県農協中央会に所属する県内農協の職員の中途退職者は、90年には200人以上にのぼり、そのうち女性の結婚退職などごく一般的な中途退職者は50人程度、大半が20~30代の将来の農協を背負うべき若手職員であったという²¹⁾。また農水省農業総合研究所による全国247農協に対するアンケートで、近年、職員の中途退職者(結婚によるものを除く)が増えているか、という質問に対してYESと答えた農協は47%もあった²²⁾。中堅職員の退職の最大の原因はこの給料の安さである。農協の職員だから、非営利組織の職員だから、安い給料でも構わない、というのは筋が通らない。彼らにも生活があるのである。このように考えてくると、非営利組織の農協にとっても収益性が如何に大事かがはっきりする。

そこで、ダイレクトに給与水準を調べて見ると、周辺の他の農協に比べて給与水準が、

1. 低い組合 : 20.9%
2. やや低い組合 : 18.6%
3. ほぼ同じ組合 : 36.1%
4. やや高い組合 : 18.6%
5. 高い組合 : 5.8%

21) 土門剛 [1992] p.31.

22) 農協研究会 [1992] p.97.

となっている。また、周辺の市町村役場と比べた場合に給与水準が、

1. 低い組合 : 43.0%
2. やや低い組合 : 41.9%
3. ほぼ同じ組合 : 11.6%
4. やや高い組合 : 3.5%
5. 高い組合 : 0.0%

となっている。実際、農協の給与水準は低いのである。収益性との関係を見ると、当然ながら、給与水準の高い組合ほど高い収益性を上げている。[周辺他農協に比べて…… 1 : 収=2.20, 2 : 収=2.16, 3 : 収=2.60, 4 + 5 : 収=2.81²³⁾, 周辺市町村役場に比べて…… 1 : 収=2.19, 2 : 収=2.65, 3 : 収=2.81, 4 + 5 : 収=3.18] これは収益性が高いから給与も高い、という逆の因果関係と見ることもできる。しかし筆者は、一つの現象（この場合は高い給料）が結果であったとしても、それが次期の成果の原因となるときは、それを原因として考えている。つまり、給料が高く、職員が活性化すれば、次期の収益性はさらに高まるのである。

事実、職員が活性化している農協の成果は高い。これは職員の行動の総体的感じという項目の以下のような結果から分かる。窓口対応・態度、職務への意欲・姿勢、会議での発言、欠勤、不満、命令の徹底の6項目について、それぞれ、芳しくない状態1点～良い状態4点として、24点満点で調べたところ、

1. 19点以上 : 20.9%
2. 17, 18点 : 24.4%
3. 15, 16点 : 26.7%
4. 15点未満 : 28.0%

となった。点数の高い組合ほど活性化していると考えれば、活性化している組合ほど高い収益性を、そして高い成長性も記録した。[1 : 収=3.04 ; 成=2.96, 2 : 収=2.61 ; 成=2.60, 3 : 収=2.34 ; 成=2.41, 4 : 収=2.10 ; 成=2.17]

さらに、モラルを見てみると以下のような結果を得た。県内他組合に比べて職員のモラルが

1. 低い : 8.1%
2. やや低い : 23.3%
3. ほぼ同じ : 41.9%
4. やや高い : 18.6%
5. 高い : 8.1%

23) カテゴリーのうちにサンプル数の少ないものがあり（この場合は第5カテゴリー）、他のカテゴリーと統合したことを示す。以下同じ。

収益性・成長性との関係を見ると明らかにモラルの高い組合ほど高い成果を上げていた。[1+2:収=2.20;成=2.22, 3:収=2.40;成=2.45, 4+5:収=2.97;成=2.88] 従って、職員の活性化のためには、高い収益力と成長力→高い給料→職員の中途退職減少・職員活性化→さらに高い収益力と成長力という因果関係が重要になるのである。

☆ 昇進基準

活性化のための方策として職員を課長に昇進させるときの基準を見ると、

1. 専門知識・資格・実績などの業績 : 16.3%
2. 企画・創造・洞察・先見性などの能力 : 31.4%
3. 人間関係 : 27.9%
4. 年齢・経験などの年功 : 24.4%

となった。収益性・成長性との関係を見ると、有意ではなかったが、年功や人間関係を重視する農協の成果は低く、業績を重視する農協が次で、能力を重視する農協の成果が最高となっている。

[1:収=2.35;成=2.69, 2:収=2.74;成=2.68, 3:収=2.33;成=2.26, 4:収=2.44;成=2.37] 日本人の最大の動機づけ要因はまわりから高く評価されることである。²⁴⁾ この評価システムがうまく行っていない企業は衰退するが、農協も例外ではない。現在、日本の評価システムは、戦後日本の高度成長を支えた日本的経営の三種の神器の一つである年功序列制から能力主義へと大きく変わりつつある。²⁵⁾ ここで大事なことは、ひとくちに能力主義と言っても、仕事の結果、業績を高く評価する業績主義と、本人の能力そのものを高く評価する狭義の能力主義があるということである。前者の場合、通常は問題ないが、何か大きな環境の変化などがあつたときはそれに対処できるかどうか分からない。後者の場合は、たとえ、たまたま成果が出なくても、本人の能力は高いのだから、対処できる可能性は高い。農協の場合、現在の環境の激変化を考えれば、狭義の能力主義の評価を行ない、職員のやる気を引きだして活性化させることが重要であると言えよう。

☆ 経済事業と信用事業

販売事業に関する経済連（経済事業における県レベルの連合会）の利用について見ると、主要販売品目の出荷市場、荷姿、規格などに関して経済連に、

1. 任せきり : 13.0%
2. 時には注文をつける : 32.1%
3. しばしば注文をつける : 27.4%
4. 常に注文をつける : 27.4%

であった。収益性との関係では注文をつける組合の方が有意に高い収益を上げていることがわかつ

24) 清水龍瑩 [1990] p.95.

25) 清水龍瑩 [1990] pp.96-99.

た。[1：収=2.46，2：収=2.09，3：収=2.54，4：収=2.87]次に，経済連以外の系統外販売について見ると，

- | | |
|-----------------------|--------|
| 1. 系統利用以外考えない | ：40.5% |
| 2. 時に考えるが実践せず | ：20.2% |
| 3. 時に考えて実践 | ：11.9% |
| 4. 独自にできる分野は系統利用に拘らない | ：27.4% |

となった。収益性・成長性との関係では，共に系統利用以外考えない組合が有意に高い成果を上げている。[1：収=2.82；成=2.82，2：収=2.27；成=2.08，3：収=1.79；成=2.48，4：収=2.43；成=2.33]この二つの項目から分かることは，農協の場合，一般企業のように自ら意思決定をし，自ら市場を開き，進出していく，という戦略はまだ危険である，ということである。当面は販売を系統利用に絞る方が無難であり，高い収益を上げることができ，成長も見込めるようである。ただし重要なことは，経済連の言いなりになるということではなく，注文ははっきりとつけるほうが良いという点である。経済連の言いなりでは組合が一つの組織として存在する意義が薄れるであろうし，将来を考えれば，新しい市場を考える必要もあろう。そのような意味では注文はつけねばならないし，また，そのためには各種情報を収集する必要がある。実際，販売市場開拓のための情報収集について聞いて見ると，

- | | |
|-------------|--------|
| 1. ほとんどやらない | ：12.8% |
| 2. あまりやらない | ：38.4% |
| 3. やる | ：38.4% |
| 4. 良くやる | ：10.4% |

であり，収益性，成長性ともに情報収集を良くやる組合が最高の成果を記録し，特に収益性ではその差が有意であった。[1：収=2.51；成=2.48，2：収=2.28；成=2.51，3：収=2.35；成=2.44，4：収=3.74；成=2.78]

同様なことが購買事業についても言える。主要販売品目の仕入れの際，品質，製造元，荷姿，規格などに関して経済連に，

- | | |
|---------------|--------|
| 1. 任せきり | ：36.0% |
| 2. 時には注文をつける | ：29.1% |
| 3. しばしば注文をつける | ：24.4% |
| 4. 常に注文をつける | ：10.5% |

となった。収益性・成長性との関係では，一般に注文をつける組合の方が高い成果を上げていて，特に成長性では第3カテゴリーが統計的に有意となった。²⁶⁾[1：収=2.29；成=2.55，2：収=

26) 収益性，成長性共に，第4カテゴリーの成果は低い。原因としては，販売事業に比べて経済連への依

2.46；成=2.48， 3：収=2.81；成=2.69， 4：収=2.52；成=1.98]

信用事業の貸出金のうち、自動車ローン、営農ローン、住宅ローンなどの各種ローンの組合員・地域住民へのPR度を見ると、

1. ほとんどしていない： 4.7%
2. あまりしていない： 18.6%
3. している： 60.4%
4. かなりしている： 16.3%

となった。成長性との関係では明らかにPRを積極的に行なっている組合が有意に高い成果を上げ、収益性においても同様な傾向が見られた。[1+2：収=2.67；成=2.28， 3：収=2.33；成=2.45， 4：収=2.82；成=3.06] 農協の信用事業依存度の高さは本稿内でも指摘した。しかし現在の金融の自由化に代表される環境の激変化という状況においては、農協の信用事業も安泰とは言えない。信用事業に頼る組合ほどダメになる、という説もある。これは農協が本来の経済事業や営農指導を忘れ信用事業ばかりに力を入れるので組合員離れが起きてしまう、という説である。しかしそれ以上に、従来の農家の金融は農協の担当、という棲み分けが崩れてきたことに大きな問題がある。茨城県でも地元金融機関である常陽銀行の営業マンが農家の庭先に訪ねてくることが多くなった、という話を聞く。このような状況では農協も他の金融機関との競争を余儀なくされるわけであるが、土門の調査によれば、“民間の金融機関は、基本的には自分の所で持っている資金を自分の所で運用している。信用金庫の場合はその運用率は70%程度。ところが農協の運用率は20%そこそこ。残りの貯金は信連に預けて運用してもらい、信連は農林中金に預けて運用してもらっている。つまり運用はすべて外部任せ、正直言って金融機関としての体を成していない。”“全国の総合農協のうち、地域の金融機関として信金クラスと対等にわたり合えるのは50農協程度。”²⁷⁾ 農協の信用事業も将来を考えるのであれば、新市場を開拓し、自ら資金運用を行なうことが大切である。それを既に行なっている農協が高い成果を上げている、という本調査の結果は、一般企業との競争を余儀なくされている農協の状況を端的に示しているものと言えよう。

5. ま と め

本稿では一般企業の企業評価アプローチをそのまま非営利組織である農協に適用し、その経営力評価を試みた。得られた結論は全般的に現在の農協の現状を正確に表わし、農協の問題点を浮彫に

存度が一般的に高いため、また、第4カテゴリーに属する組合が実数では9組合と少ないため、特殊な組合がサンプルに混入したことが考えられる。事実、第4カテゴリーに属するある組合は収益性1.32、成長性1.24を記録している。

27) 土門 剛 [1992] p.139., p.155.

することができた。従って営利組織も非営利組織も基本的には人間の組織であり、その重要項目は変わらず、非営利組織の評価に一般の企業評価アプローチがそのまま適用できるということがわかった。

具体的には農協の経営目標として“長期の維持発展”という一般企業の目標をそのまま適用し、収益性と成長性を基準とした評価を試みた。まず農協は非営利組織であり、利益を上げることはその目標ではないという問題があるが、これに関して、炭本は次のように述べている。“協同組合は、営利主義の行き過ぎがもたらす弊害を防ぐための、商取引における弱者の組織である。そして、そのような弊害を指摘するだけでなく、そういう弊害が生じないような事業を行ない、それを社会に示してゆくことによって目的を達しようとするものである。従って、運動のための組織体であるとともに、事業の経営体でもある。(中略)協同組合が防止しようとするのは、営利主義そのものではなく、その行き過ぎがもたらす弊害²⁸⁾である。”農協の目的が組合員への奉仕であることは明らかであるが、その目的達成の手段としては組織が長期的に維持発展してゆく必要がある。農協がその組織を維持できず潰れてしまえば、組合員への奉仕ができなくなってしまうからである。農協が利益を追求するために営利活動を行なうことはその存在理由からしてまずいが、手段として利益を上げる分には全く問題はない。実際、農協法のどこをみても剰余金を出してはいけないとは書かれていない。組合員への奉仕という目的のためには、組織の維持発展という目標をかかげ、しっかりと剰余金を計上してゆくことが農協のトップの責務である。また短期的には農協が剰余金を上げ、組織として成長してゆくことは組合員への配当が減るなど、組合員への奉仕と矛盾するところがあるかもしれない。しかし長期的に考えれば、農協が発展して組合員へのサービスが向上すれば、それは間違いなく組合員への奉仕となるのである。組合員への奉仕をその目的にし、その手段として農協自体の長期の維持発展という目標を達成する、これが、求められる農協経営の姿であろう。

この方針で茨城県内全86農協を調査対象として経営力評価を行なったところ、農協のトップである組合長とトップマネジメントを構成する理事・参事に人材が不足し、農協経営方針のあいまいさ、戦略・長期計画・長期思考の欠如などが問題点として明らかになった。また、非営利組織と収益性の考え方がはっきりしていないため、職員の給料が低く、職員が活性化せず、中途退職が増加してしまうなどの問題も明らかになった。農協の目的である組合員への奉仕のためには一般企業と同様に収益性・成長性を重視し、組織の維持発展を目指すことが重要なのである。

28) 炭本品哉 [1992] pp.84-85.

REFERENCES

- 明田 作 「最近の農協経営の動向」『農林金融』1992. 3. pp.162-169.
- 磯田健彦 「住民の多様な金融ニーズと農協」『農林金融』1992. 2. pp.10-21.
- 岡本大輔 「農協の長期的維持発展を支える要因」『農林金融』1992. 10. pp.2-10
- 折尾儀治 『農家と農協が潰れれば日本が危ない』 エール出版社 1991. 9.
- 叶 芳治 『コメをどうする』 日本経済新聞社 1987. 6.
- 小島慶三 『「農」に還る時代』 ダイヤモンド社 1992. 2.
- 清水龍瑩 『現代企業評価論』 中央経済社 1981. 2.
- 清水龍瑩 『企業成長論』 中央経済社 1984. 5.
- 清水龍瑩 『大企業の活性化と経営者の役割』 千倉書房 1990. 7.
- 清水龍瑩 『大変革期における経営者の洞察力と意思決定』 千倉書房 1992. 6. a.
- 清水龍瑩 「社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(15)」『三田商学研究』Vol.35 No.2 1992. 6. b.
- 炭本晶哉 『これからの農協金融』 家の光協会 1992. 9.
- 全中広報部他 「新時代を拓く」『農業協同組合』Vol. 443 1992. 1. pp.19-49.
- 土門 剛 『農協が倒産する日』 東洋経済新報社 1992. 1.
- ドラッカー 『非営利組織の経営』 上田惇生他訳 ダイヤモンド社 1991. 7.
- 農協経営力調査研究会 『農協経営力調査報告書』 農村金融研究会 1992. 6.
- 農協研究会 『農協の金融自由化対応』 農業総合研究所 1992. 3.
- 農業制度金融, 系統金融運営の将来方向等に関する調査検討委員会 『金融自由化をめぐる農協の現状と課題』
農村金融研究会 1991. 3.
- 農業制度金融, 系統金融運営の将来方向等に関する調査検討委員会 『農協の合併・経営問題』 農村金融研究会
1992. 3.
- 農林水産省経済局農業協同組合課 『平成2事業年度 総合農協統計表』 農林統計協会 1992. 3.
- 吉原英樹他 『日本企業の多角化戦略』 日本経済新聞社 1981. 6.
- ルメルト 『多角化戦略と経済成果』 鳥羽欽一郎他訳 東洋経済新報社 1977. 5.
- Gallagher, Katherine & Charles B. Weinberg, "Coping with Success: New Challenges for Nonprofit Marketing,"
Sloan Management Review (33-1) 1991, pp.27-42.
- Michel, John G. & Donald C. Hambrick, "Diversification Posture and Top Management Team Characteristics,"
Academy of Management Journal (35-1) 1992, pp.9-37.
- Murray, A., "Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance,"
Strategic Management Journal (10-special issue) 1989, pp.125-141.
- Taylor, R., "Age and Experience as Determinants of Managerial Information Processing and Decision-making Performance,"
Academy of Management Journal (18-1) 1975, pp.74-81.
- Vroom, V. & B. Pahl, "Relationship between Age and Risk-taking among Managers,"
Journal of Applied Psychology (55-5) 1971, pp.399-405.
- Wiersema, Margarethe F. & Karen A Bantel, "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change,"
Academy of Management Journal (35-1) 1992, pp.91-121.

APPENDIX 被説明変数の定義

- 収益性： $[(\text{事業総利益} - \text{事業管理費}) / \text{総資産}]$ の過去3年間平均値の基準化評点と $[(\text{事業総利益} / \text{職員数})]$ の過去3年間平均値の基準化評点] の平均値
- 成長性：四本柱それぞれの取扱高（購買事業：購買品供給額，販売事業：販売品販売額，信用事業：貯金残高，共済事業：長期共済保有高）の成長率の加重平均
- 生産性： $[(\text{事業総利益} - \text{事業管理費}) / \text{職員数}]$ の基準化評点
- モラル：アンケート調査のモラル，賃金に関する質問，及び，職員数に占める中途退職者率それぞれの基準化評点の平均値
- 奉仕性： $[(\text{販売事業販売額} / \text{正組合員戸数})]$ の基準化評点と [自己資本利益積立率考慮の配当性向の基準化評点] の平均値
- 柔軟性：アンケート調査の各事業における新商品導入状況，組織改革の頻度の質問，及び県中資料による農業専門技術員・農業改良普及員等12の有資格者数の職員に占める割合それぞれの基準化評点の平均値

最後に本稿執筆に際して貴重な助言をくださった，慶應義塾大学商学部の清水龍瑩教授，藤森三男教授に深く感謝致します。また，本稿執筆の契機になった農協経営力調査研究会のメンバーである，財団法人農村金融研究会の斎藤操氏・中島明郁氏・刈田嘉勝氏，農水省農業総合研究所の茂野隆一氏，高橋克也氏，農林中金総合研究所の炭本晶哉氏・石田信隆氏，また茨城県農協中央会の皆さんに感謝致します。

(1992年9月 脱稿)