

農業協同組合の地域社会に対する 寄与を中心としたアイデンティティ —P農協とG農協の事例研究—¹

韓国・忠南研究院農村農業研究部
研究委員

カン・マヤ (著)

韓国・忠南研究院農村農業研究部
責任研究員

パク・キョン Chol (著)

東京大学大学院 農学生命科学研究科
特任研究員

リサンウク
李相旭 (訳)

東京大学大学院 農学生命科学研究科 教授
一般社団法人 J A 共済総合研究所 客員研究員

まつもと たけ のり
松本武祝 (訳)

アブストラクト (抄訳)

本研究では、農業協同組合のアイデンティティを協同組合のICA七大原則にあると捉える。そして、韓国内の2つの農協（P農協、G農協）を事例に、「組合員の需要—選択した手段—地域社会の発展成果」を分析枠組みとして設定して、農業協同組合の地域社会に対する寄与を中心としたアイデンティティを明らかにした。

P農協は農業協同組合の基本原則を忠実に実践しながら、地域農業再編と地域社会相生〔陰陽五行説に由来する語。相克の対語：訳者〕の構図を中心にして運営された事例である。その結果、組合と組合員間の信頼関係を構築し、地域経済生態系の破壊を回避しつつ地域社会と相生する構図をつくった。

G農協は計画的かつ体系的な組合運営を段階的に実践しながら、経済的領域の本質に忠実でありつつも、社会経済的領域にまで拡張をはかった事例である。その結果、組合区域は、親環境高品質農業と都市農村交流の全国的な中心地になった。

(キーワード) 国際協同組合連盟 七大原則 農業協同組合アイデンティティ
地域社会寄与

目次

I. 序論	IV. 事例分析
II. 先行研究	1. 忠清北道槐山郡所在P農協の事例
III. 分析概要	2. 京畿道安城市所在G農協の事例
1. 調査概要	3. 要約および示唆点
2. 分析枠組み	V. 結論 (解題)

¹ [訳注] この翻訳論文の原著は、강마야·박경철「농업협동조합의 지역사회 기여를 중심으로 한 정체성—P농협과 G농협 사례 연구—」『韓国協同組合研究』第35輯 第2号、2017年、103～126頁、である。この翻訳を快諾して下さったカン・マヤ氏とパク・キョン Chol氏および翻訳論文の転載を許諾して下さった韓国協同組合学会『韓国協同組合研究』編集委員会に感謝を申し上げる。

I. 序論

農村人口の高齢化および減少傾向によって、農村内部の経済活動、農村の地域社会構造に多くの変化が生じている。農村人口の大部分は地域農業協同組合の組合員であるため、農村に存在する地域農業協同組合もまた同様の変化を経験している。

こうした時期、農村の地域社会において、地域農業協同組合が有する位相とアイデンティティを把握し今後の方向を論じることは重要であるが、他方で、社会的・経済的・環境的に中核的役割を担う農業協同組合の位相に赤信号が認識されて以来すでに長い。すなわち、その間、農協中央会をはじめとして地域農協は信用事業にのみ没頭し経済事業は疎かであった、という批判が根強く提起されてきたのが事実である（ニョルム, 2011）。他のいかなる時よりも現在こそ、農業協同組合のアイデンティティをあらためて想起し、農村の地域社会と共生し寄与しようとする役割と努力が必要である。

国際協同組合連盟（International Cooperative Alliance : ICA）は、「協同組合は共同で所有され民主的に運営される事業体を通じて、共同の経済・社会・文化的必要と欲求を充足させようとする人々が、自発的に結成した自治的な協同組織である」と定義（definition）しており、「協同組合は自助、自己責任、民主主義、平等、衡平性、連帯の価値を基盤と

する。組合員たちは協同組合の先駆者の伝統にしたがって正直、開放性、社会的責任、他人に対する配慮等の倫理的価値を信じ従う」と追求する価値（values）を明示している。韓国における農業協同組合の設立目的は、農業協同組合法²第一条（目的）によれば、「農業者の自主的な協同組織を基礎に、農業者の経済的・社会的・文化的地位を向上させ、農業の競争力強化を通じて農業者の生の質を高め、国民経済の均衡ある発展に寄与することを目的とする」と明示されている。しかしながら、はたしてこれを満足に実現しているかどうか多くの人々が疑問を提起しており、農協改革主張の声に支援を付加する格好になっている。

農業協同組合が設立趣旨に合わせ本来の機能と役割を忠実に履行しながら、地域社会において公的役割を担う寄与もまた、農協発展の重要な尺度としてみることができる。農業協同組合の機能と役割、アイデンティティを検討した結果、1995年の「協同組合のアイデンティティについてのICA宣言（The International Co-operative Alliance Statement on the Co-operative Identity）」七大原則（principles）は、農業協同組合の機能と役割に対する尺度であり重要な指標とみなしうるということがわかる。

本研究の目的は、協同組合ICA七大原則に立脚して、地域農協が農村社会へ寄与する側面を中心とした、農業協同組合のアイデンティティを明らかにすることにある。この目的のため、P農協とG農協の事例を土台に³し

2 国家法令センター、「農業協同組合法」[施行2017. 1. 1.] [法律第14481号, 2016.12.27., 一部改定]

3 1. P農協とG農協は、2015年の農協選挙を起点に、現在、組合長はすべて替わった状態で、本研究の両農協についての記述は2013年調査時点基準の内容であって、現在では状況に違いがあるかもしれない。しかしながら、この両農協は、農業協同組合のアイデンティティの側面で示唆するところが大きく、韓国における協同組合の歴史的足跡を記録するという側面において意義があると思われ、論文として紹介しようとする。加えて文章の叙述構造も過去形を使用した点、留意されたい。2. 論文の公正性と匿名性を維持するため農協名と組合長名をイニシャル表記及び伏字とした。

て、組合員の需要 (needs)、選択した手段 (policies)、地域社会の発展成果 (outcomes) を分析する。

II. 先行研究

協同組合のアイデンティティや基準は、1995年に国際協同組合連盟において満場一致で採択され宣言された「協同組合のアイデンティティについての宣言」の七大原則が通用している。しかしながら、アイデンティティを別途規定するよりは、協同組合の定義 (definition)、価値 (values)、原則 (principles) を包含したすべてのものをアイデンティティとしている。Ian MacPherson (1995:1996) は、協同組合の諸原則は互いに精巧に連結されているため、いずれか一つの原則のみをもって評価してはならない、と述べたことがある。つまりICAが発表した協同組合のアイデンティティは原則に近い。七大原則の主要内容は、加入の自由として自発的で開放的な組合員制度 (Voluntary and Open Membership)、組合員による民主的な管理 (Democratic Member Control)、組合員の経済的参加 (Member Economic Participation)、自律と独立 (Autonomy and Independence)、教育、訓練および情報提供 (Education, Training, Information)、協同組合間協同 (Cooperation among Cooperatives)、地域社会に対する寄与 (Concern for Community) である。しかしながら、イ・ジョンズ (2002) は、ICAが協同組合のアイデンティティを別途規定しておらず、七大原則別にもう少し明確に明らかにする必要があると指摘しながら、協同組合の定義、価値、原則すべてを包含してアイ

デンティティであると考えた。そして、協同組合のアイデンティティを、協同組合の構成員であり主体である組合員、協同組合の目的、協同組合の方法を、アイデンティティの核心要素であると説明した。

農業協同組合のアイデンティティおよび地域社会に対する寄与と関連した先行研究を詳しくみると次のとおりである。

第一に、農協のアイデンティティと関連して数多くの議論が展開されてきたが、本格的に農協の役割と機能等が議論されたのは2000年代以降である。Gabor G. Szabo (2005) は、協同組合のアイデンティティを協同組合の定義、目的、原則であると考えた。各国が置かれている環境 (経済、社会文化、政治、技術、環境保護等) ごとに協同組合のアイデンティティは異なって定義できることを、オランダ酪農協同組合の事例を通じて明らかにした。その後、Gabor G. Szabo (2006) は、米国とユーロの協同組合の事例を通じて、協同組合の根本的アイデンティティを明らかにしようとした。最初に市場支配力を強化するため誕生した農業協同組合は農産物市場が危機に直面したとき、組織の内外で変化を経験しながらアイデンティティを確立していった。多様な内外環境を時々刻々考慮しながら弾力的に運営することもまた、協同組合のアイデンティティの中の動態的側面であると考えた。Quebec International Summit of Cooperatives (2014) は、事例を通じて、現在、協同組合が直面しているジレンマを扱っている。ジレンマは、運動のアイデンティティを維持するか、もう少し競争的な方法で成長するため継続して何かを追って行くかであるが、これを

解決する過程において協同組合の原則と同じアイデンティティを発見するようになる、と述べている。

コ・ヨンゴン（2000）は、協同組合に対する組合員の根深い受益者意識を基礎とする、韓国の農業系協同組合と政府との関係を公共協同組合として説明している。これらの協同組合が胎生的にかかえているアイデンティティ混乱の問題に対する十分な理解が先行すべきであるが、協同組合の本質、特性と葛藤に対する問題提起、政府と協同組合の関係についての内外事例の調査、協同組合の歴史の理解が重要であることを強調した。イ・ジョンス／キム・スンホ（2000）は、新しい転換の世紀にあって、農協発展の理念的キーワードを「相生」パラダイムに求め、具体的実現のため、外部的には自然・消費者・地域社会との相生運動を、内部的には相生経営を提示した。ソ・チュンイル（2000）は、協同組合がアイデンティティを確保する際の必須要件として価値と自律を含めた民主主義と非営利主義の二要因を明らかにした。

パク・ソンジェ（2003）は、韓国の農業が危機下にある根拠を大きく、市場喪失の危険、未来に対する期待喪失の危険、自信喪失の危険であると考え、これを克服するための効果的な戦略は潜在力ある農家を中心とした選択と集中、組織化であり、その中心に協同組合がある、と述べた。シン・インシク／チョン・ソングン（2004）は、組合解散に関する組合員投票で解散と決定され最終的に農林部によって解散認可されたK農協の事例を検討した結果、K農協に対する組合員の満足度を、組合に対する信頼性、諸組合相互間のコ

ミュニケーション、組合員の意識水準という三要因によって説明し、こうした要因を満足させえなかったため、相対的に葛藤が大きかったという結論を得た。キム・ビョンウォン（2004）は、農協のアイデンティティを解決するための課題として、市場事業と非市場事業を明確に区別する等、科学的認識アプローチを強調、内外の環境変化に対応して農協のパラダイム転換、統合農協としてのシナジー効果極大化と専門性向上の努力等、発展的再編を提案した。チャン・ホソン（2005）は、農協の潜在力を七つであると考え、発展戦略である企業化、商業化、経済化のうち農協が協同組合の路線を維持あるいは協同組合の価値と戦略を守りながら経済化を追求する戦略を採択すべきことを主張している。地域農協は地域内に信頼の根をおいた組織として、すべての人的・物的資本とネットワークとしての潜在力を保有した場所であるからである。

イ・ドンウン（2005）は、組合員の主人意識の欠如、組合運営に対する無関心、職員の使命感不足、形式的な代議員総会の運営、組合長・代議員総会・理事会の役割不足、専門的能力が不足している監事等を問題点として考え、参加を増大させる方法として、組合員・組合長・代議員総会・理事会・監事・職員等の主体の役割、専門性、信頼回復、透明な情報公開、運営における自律性の確保、力量強化等を提案した。チョン・ヒョンス（2011）は、協同組合のアイデンティティ確立のための指導者の姿勢として、組合員の中から多様な理解を民主的な方式で調停・融合して、奉仕者および専門家としての姿勢、自助・自己責任・連帯等の連携を行いうる人物であると

考えた。チョン・ヒヨンス（2012）は、水産業協同組合のアイデンティティ確立のための政府の課題として、指導者養成、定款における自律性の拡大、規制と統制に対する柔軟性の確保、監督専門家の養成、水協法条文間の不調和の解消、監督権行使に対する責任の賦課、協同組合と政府の対等な関係の確保を強調した。

キム・ギテ（2012a）は、協同組合基本法以降の新しい発展可能性を模索するための、農協の協同組合アイデンティティ確保が急を要すると考え、地域再生と地域経済活性化の側面から地域農協の限界点を指摘しつつ、公的市場領域の失敗を補完し得る農業協同組合運動の方向を提示している。キム・ギテ（2012b）は、ICA原則とレイドロー（A. F. Laidlaw）の理論を基礎に、協同組合の優先課題として協同組合地域社会の建設、地域社会は協同組合との多様なパートナー協力関係へと発展しなければならないと強調することによって、協同組合のみならず地域社会の役割の必要性を強調している。キム・ドゥニョン（2013）は、協同組合のアイデンティティと自律性の危機を克服するための課題として、価値とアイデンティティの確立、組合員優先の協同組合支配構造への改善、協同組合の自律および独立の原則の回復、定款における自律性の回復、協同組合セクターの共同繁栄と協同組合間協同の実践を提示した。ユン・チュイル／チャン・スングォン（2015）は、組織のアイデンティティが、客観的本質ではなく利害関係をめぐる葛藤の産物であることを、農協中央会の事例を通じて証明した。組織のアイデンティティ研究が、利害関係者個

人の意図やテキストの固有の意味よりは、人とテキストが関係を結ぶ方式に注目しなければならないことを強調している。

第二に、農協の地域社会に対する寄与と関連した先行研究として、チャン・ジョンイク（2003）は、韓国における農協問題解決のためICA七大原則と農協法を比較分析し、特に第七原則である「地域社会に対する寄与」部分を含めた農協法の改善必要性を提起した。キム・セヂェ（2008）は、組合発展のために主人意識をもった組合員、民主的な組合管理と農業政策樹立への参加等、農政活動の展開、農業専門サービスの提供、事業利益を組合員に還元、地域住民と組合員の要求を充足させうる内的力量を持続的に強化、政府および農政のパートナーとして相互補完的關係として定立、地方政府との協力を強化しなければならないと考えた。

キム・ジョンソプ（2013）は、協同組合を農村地域社会発展のための活用手段としてとらえる道具主義的観点から離れて、住民たちの生活世界において実現される相互作用の一種として理解しようとする解釈学的観点を強調し、忠清南道洪城郡洪東面の協同組合運動の事例を考察した。自発的發展を「問題提起—批判的学習—組織化」という三段階の過程によって説明し、協同する地域社会の文化が伝承されて再生産される点に注目した。チェ・ギョンシク／ナム・ギボ／ユ・ヒョンソク（2015）は、協同組合の持続性に関する実証分析を通じて、ネットワークを形成した協同組合の売上高がネットワークを形成しない協同組合の売上高より、統計的に有意に大きい点を明らかにした。ソン・ヂェイル（2016）

は、協同組合をはじめとした社会的経済が、持続可能な発展目標（Sustainable Development Goals：SDGs）達成に寄与しうるよう協同組合の組織構造および事業戦略を構築しなければならず、韓国の協同組合法制の改定を提案した。

以上のように、農業協同組合のアイデンティティを規定する要因はいろいろあるが、基本的に協同組合ICA七大原則に依拠していることがわかる。すなわち、第一に、組合員と組合長の徳目、協同組合の設立目的を想起しながら共生と相生の地域社会発展をいかにやるべきか、第二に、農業協同組合の胎生的本質である組合員の生の質向上にいかに寄与すべきか、第三に、農村地域において農業協同組合がもつ位相を考慮し、胎動的本質である農村の地域社会にいかに寄与すべきか、等である。

本研究はこうした観点から、農業協同組合のアイデンティティを協同組合ICA七大原則に立脚して分析し、地域社会に対する寄与の側面を中心に詳しく調べようとした点、地域農協の事例を土台に農業協同組合（以下地域農協）のアイデンティティをいかに確保しているかについて明らかにしようとしている点を有するが、これらの点で先行研究との差別性を有する。

Ⅲ. 分析概要

1. 調査概要

次の〈表1〉のように、第一段階は、事例である地域農協を対象とした実態調査、第二段階は、他地域の農協組合員を対象とした面接調査を実施した。第一段階では、該当地域農協を直接訪問し基礎資料を収集、現場調査と面接調査を遂行した。そして、関連文献資

〈表1〉 調査概要

段階	区分	細部内容	
第一段階	事例地域農協の実態調査	日時	2013年5月～7月
		調査地	忠清北道槐山郡所在P農協、京畿道安城市所在G農協
		対象	組合長、職員、組合員等
		方法	一次：基礎資料収集、面接調査、現場調査 二次：修正および補完調査、関連文献資料検討
		内容	基礎現況および概要、組織体系、発展過程、運営原則、推進背景、主要事業現況、事業成果および限界、そのほか地域社会に寄与する点など
第二段階	地域農協組合員の面接調査	日時	2013年4月～10月
		調査地	忠清南道牙山市所在、全羅北道全州市所在
		対象	忠清南道農民会連盟特別委員会所属農協改革委員会委員長、全羅北道地域農協改革委員会委員長
		方法	面接調査
		内容	現場でみる農協のアイデンティティ核心要素、地域農協の問題点、今後の発展方向など

料を検討し修正および補完作業を経た。第二段階では、第一段階において調査された内容の客観性を確保するため地域農協の発展および改革を主張する他地域の農協組合員との面接調査を遂行した。

分析対象であるP農協、G農協を選定した理由は、当時就任したナム〇〇組合長、チョウ〇〇組合長は信用事業より地域農協本来の役割である経済事業に邁進しながら組合員から信頼を得ており、全国的に模範になるほど成功事例の農協として広く知られていたからである。事例地域農協の基礎現況は次の〈表2〉のとおりである。

2. 分析枠組み

農業協同組合がアイデンティティの根拠としている協同組合ICA七大原則は〈図1〉のような構造である。1995年に英国マンチェスターで開催された国際協同組合連盟創立100周年記念大会において、協同組合のアイデンティティに関する声明が発表されたことが契機であった。協同組合運営においてICAが提示した七大原則を遵守してこそ基本的価値を具現しうるのであり、協同組合のアイデンティティを確保しうるというのであった（ソ・デュニル，2000）。本研究は農業協同組合のアイデンティティを七大原則として検討するが、そのうちの「第七原則：地域社会に対する寄与（Concern for Community）」を中心に展開するつもりである。

〈表2〉 分析対象基礎現況（2013年基準）

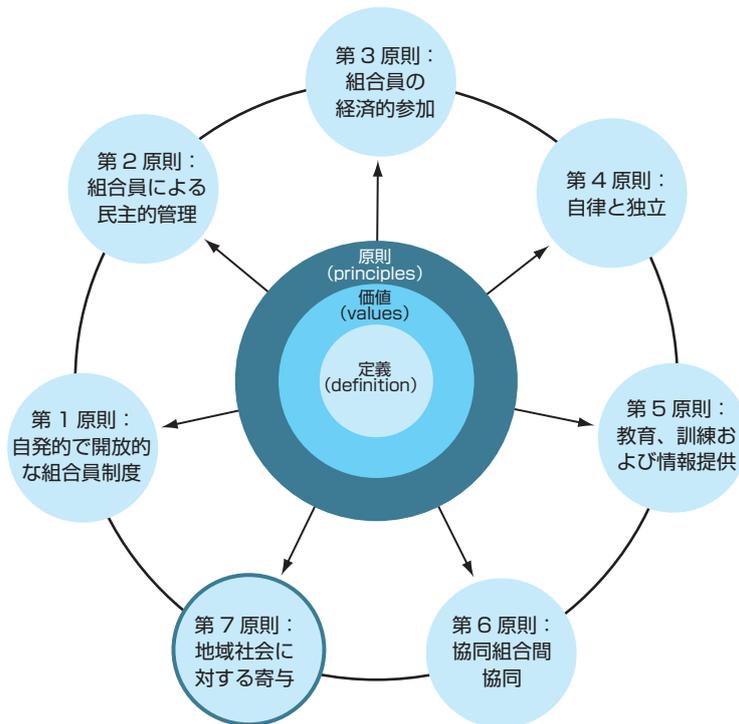
区分	P農協	G農協
設立年度	1970年	1973年
立地類型	農村型	農村型
所在地域	忠清北道槐山郡所在	京畿道安城市所在
農家戸数（戸）	1730	500
組合員数（人）	1625	1090
組合長（在任期間）	ナム〇〇（2005年4月～2015年3月）	チョウ〇〇（1994年2月～2015年3月）
農協役員（人）	組合長1、理事11、監事2	組合長1、理事8、監事2
農協職員（人）	37（正規29、非正規8）	36（正規26、非正規10）
代議員（人）	65	56
信用事業実績（億ウォン）	684	731
経済事業実績（億ウォン）	375	271
総資産（億ウォン）	949	995

註：信用事業の項目は仮受金残額を示し、経済事業の項目は購買・販売・マート〔大型小売店：訳者〕・加工・生産物・倉庫・利用・運送・収受料等の合計を示す。

〔訳注〕 1ウォンは約0.1円に相当する。

資料：農協中央会（2014）、農・畜協経営概数要覧（2013. 1. 1.～2013.12.31.）、pp.18-29、82-93。

〈図1〉 農業協同組合のアイデンティティの根拠：協同組合のICA七大原則の構造



〈表3〉 協同組合のICA七大原則細部内容

区分	内容
自発的で開放的な組合員制度 (Voluntary and Open Membership)	<ul style="list-style-type: none"> ・すべての人に差別なく開放 ・特定目的の協同組合では組合員資格制限 ・組合員は権利と責任付与
組合員による民主的管理 (Democratic Member Control)	<ul style="list-style-type: none"> ・選出された役員は責任と奉仕精神 ・すべての組合員は一人一票の平等な議決権 ・連合段階の協同組合と民主的な方式の運営
組合員の経済的参加 (Member Economic Participation)	<ul style="list-style-type: none"> ・資本金造成にすべての組合員の協力分担 ・出資に対する配当の制限 ・事業を通じて得たお金は利益ではない剰余金
自律と独立 (Autonomy and Independence)	<ul style="list-style-type: none"> ・政治的・経済的側面の自律と独立 ・政府と対等な位置で協力 ・組合員の自覚と主体性確保の先決
教育、訓練および情報提供 (Education, Training, Information)	<ul style="list-style-type: none"> ・組合員および役員・職員の教育と研修、自己開発 ・日常的な活動の中で協同組合精神の体得 ・一般人に対する協同組合理念の周知、協同領域の拡張
協同組合間協同 (Cooperation among Cooperatives)	<ul style="list-style-type: none"> ・同種協同組合間協同の強化 ・異種協同組合間協同の積極的模索 ・協同組合間協同の国際水準への拡大
地域社会に対する寄与 (Concern for Community)	<ul style="list-style-type: none"> ・地域社会と協同組合の関係の不可分 ・地域社会の経済的・社会的・文化的な持続発展の志向

資料：ICAホームページ

〈図2〉 分析枠組み



組合員の需要 (needs)	核心価値であり基本運営原則、内外環境及び与件、実質的な要求事項	
選択した手段 (policies)	組合本来の事業 (信用事業、経済事業、基盤施設等)	そのほか地域社会に対する寄与事業 (教育支援、文化及び福祉事業等)
地域社会の発展成果 (outcomes)	成果側面 (定性側面、定量側面等)	

協同組合ICA七大原則の細部内容は前頁の〈表3〉のとおりである。第七原則である地域社会に対する寄与 (Concern for Community) は、地域社会と協同組合との関係が不可分であり、協同組合は地域社会の経済的・社会的・文化的な持続発展を志向すると考えている。

したがって、本研究の分析枠組みは〈図2〉でみるように、農協が組合員需要をいかに把握しているか、組合員の需要に合わせていかなる手段を選択し実現しているか、地域社会の発展成果をいかに導き出し、いかなる寄与をしたかに区分して、地域農協の事例を分析する。

IV. 事例分析

1. 忠清北道槐山郡所在P農協の事例

1) 組合員の需要 (needs)

P農協は、運営原則 (ナム・ムヒョン, 2013) を地域農業の再編、長期発展計画樹立、透明な経営、組合員の事業参加、民主的運営等に定め、直接、実践にうつした (〈表4〉

参考)。組合員の生を真摯に考えながら組合員のための協同組合の原則を適切に守ろうとした。協同組合の最も大きい原則は組合員が利用者でありながら所有者である点である。これは、組合員が協同組合を媒介に経済的利潤を追求する一方、所有者として協同組合の経営責任があることを意味する。しかしながら、大部分の地域農協は、組合員自身が協同組合の利用者であるが、所有者という責任意識については持つことができないという批判をうけている。組合員が協同組合の責任者であるとすれば、役割に相応した反対給付の補償恵沢がなければならない。P農協には組合員を利用者であるのみならず責任者としても待遇しようとする努力があった。そして、地域農業改編と地域社会中心に運営しながら、組合員と組合の間の信頼と共生の好循環体系を構築した。

P農協の組合員が地域農協に期待する需要は次のとおりである。組合員の農業所得の安定的な保障に対する要求、組合員が農作業引退後も人間らしい生を生きることができ

〈表4〉P農協の運営原則

区分		主要内容
第一原則	地域農業の再編	地域農業に対して悩んだ結果として地域農業の長期発展計画から導出された地域農業再編の持続的試み
第二原則	長期発展計画樹立	協同組合に対する未来の理想をもって根気よく社会的需要と必要にしたがって具体的な実践事業を導出しながら進歩
第三原則	透明な経営	農協の事業決定や意思決定過程は組合員によって成されなければならないという原則のもと農協事業細部内訳の透明な公開
第四原則	組合員の事業参加	農協の主体が組合員であることを認識して組合員が信用事業や経済事業を支配できる構造
第五原則	民主的運営	組合員、役員、職員が農協発展に効果的に寄与するよう教育と訓練を実施、民主的運営は協同組合運営の原則と目標設定で重要な役割

求、安定的な生を生きることができるよう配慮と実践に対する要求、高齢化による働き手不足問題の解決要求、不信に満ちた地域農協を協同組合らしい協同組合にしてほしいという要求、組合員として責任と権限を満足に行役できるような土台をつくらせたいという要求、典型的な農村型農協として地域社会との共生共存について苦悶しなければならない切迫した状況を理解しなければならない地域外部の要求等があった。P農協が組合員の需要を把握したのは、組合の長期発展計画樹立の際、組合職員と組合員が常時対面しながら感じた点、第一線の現場で経験する難関事項を体験した点等を通じてであった。

2) 選択した手段 (policies) ⁴

P農協が組合員需要を解決するために選択した手段は長期発展計画樹立を通じた運営方向の設定であった。そして、協同組合の基本原則に忠実であろうとする基調を守りながら、組合員の安定的な生活営為のため地域農業の再編に重きをおく事業を実行した。たと

えば、水稲と大豆の二毛作農業構造、米・大豆流通部門の連合事業、組合員が生産した農産物に全量責任をもつ流通および販売事業、地域農協運営情報の透明な管理、組合員と持続的に協同組合学習の実施、農業機械銀行と農業人力銀行の運営、地域社会との共生発展のための自己規定づくり等であった。詳細にみると次のとおりである。

第一に、P農協は水稲と大豆の二毛作農業構造を実践に移した。地域農協が責任意識をもって、生涯を組合員として活動した農業者が引退後も安定的に生きることができるよう所得を保障すべきであるということが、ふだんのナム〇〇組合長の所信であった。そして、就任後、農協の財政状態を分析した結果、従前同様な状態でひき続き運営するよう放置すれば、結局地域農協は破産あるいは合併の可能性が高いと判断した。なぜならば、農業所得が低く経営規模が小さい米作をつづける限り農家所得向上には限界があるからである。こうした考えが地域農業再編を構想するようになった契機であった。この過程で地

4 調査結果と共にイ・ホヂュン (2013) の資料を参考にして作成した。

域農業の長期発展計画を樹立しその結果を運営計画に反映したのである。したがって、最初期に導入した事業は、水稲作のあと水田に大豆をはじめとした畑作物を植える二毛作農業構造の構築である。畑作物として選択した品目は、ジャガイモ、大豆、トウモロコシ等であり作付体系を普及させた。大豆の品質向上のため組合員総会の意見を受け、技術力に優れた園芸技師と園芸補助技師を農協の経済事業部署の職員として招聘し、農家に直接技術指導を行った。収穫した大豆はMOU〔Memorandum of Understandingの略。正式契約前の一種の仮契約：訳者〕を締結したicoop生協に大部分販売した。P農協はicoop生協に一定の持分をもって参加しており、契約を通じて組合員が生産した水田大豆をicoop生協に安定的に販売した。組合員には坪あたり最低生産費を保障する体系を構築し、一般農家には300坪（10a）あたり350万ウォン（坪あたり11,666ウォン）を、親環境農家には300坪（10a）あたり450万ウォン（坪あたり15,000ウォン）を保障した。そして、組合員と合意を通じて大豆販売収入のうち毎年1億ウォンを積立て大豆価格の調節に用いた。

第二に、P農協は全国単位の水田大豆⁵流通部門の連合事業を実現した。P農協中心に水田大豆連合事業を通じて他地域との連帯をはかり物量規模化を達成した。忠清北道槐山郡佛頂面で生産する水田大豆の規模は全体の9%であるが、全国の水田大豆の市場価格決定において中枢的役割を担った。忠清南道公州市の維鳩地域、京畿道驪州地域等、全国20

余か所の大豆作目班の物量を全量買取し販売と流通を専門的に担当した。物量規模化のみならず品質均一化のため技術指導も代行した。その結果、300坪（10a）あたり水田大豆の生産量の場合、全国平均は130kg～180kgであるのに反し、佛頂面〔面は、日本の町村に相当する地方行政単位：訳者〕は400kgに肉薄するほど坪あたり生産量を向上させた。水田大豆の販売所はC J〔C Jグループ。三星の第一製糖工業株式会社が前身：訳者〕（50%）、icoop生協（20%）等である。関連物的インフラとして2012年に農食品部の大豆流通総合処理場の模範公募に選定され、2013年11月には大豆総合流通処理場（SPC）を開設した。ここを通じて、農産物流通センター、学生軍事学校、食資材納品施設、農産物流通加工施設等に納品した。2014年にはP農協発酵食品団地内親環境大豆搗精施設も竣工した。大豆栽培農家は約980農家であり契約栽培を通じて生産しているが、P農協から全量収買し1,000坪規模の貯蔵および流通施設で一括処理している。

第三に、P農協は農業協同組合がしなければならない最も基本的な経済事業に忠実であろうとした。すなわち、組合員が生産した農産物は全量責任をもつ流通と販売事業を推進した。たとえば、組合員には、地域内農産物である大学ワキシーコーン〔忠清北道槐山郡出身の大学教授崔ボンホが開発した品種：訳者〕、ジャガイモ、大豆、稲、唐辛子、桃、ゴマ、エゴマ、小豆、エホバク〔Korean zucchini：訳者〕、キュウリ、白菜等の生産に専念するようにさせ、品質管理、選別、販

5 現在韓国大豆自給率は10%未満に過ぎない。

売、教育等はすべて地域農協でもっぱら管理する体制を整えた。販売および流通事業の規模が大きく適切に運営されたおかげで、購買事業のような経済事業は無論、信用事業も徐々に成長しえた。

第四に、P農協の職員と組合員の認識転換のため農協運営情報を透明に管理し組合員と協同組合学習を周期的に実施した。これらのため農協事業運営情報の内訳を100%公開するのであるが、最小3万ウォンの使用内訳等、地域農協事業に所要されるすべての事業の予算と決算内訳を詳細に公開した。組合職員たちが農協資材購入費等まで詳細に公開することに強い不満を示し農協中央会と摩擦もあったが、結局、内外に地域農協の改革方向を認めるようになった。理解を助けるため農協の複雑な会計と財務構造を単純でわかりやすく作りもした。後には農協の透明な情報管理と情報提供によって地域農協を肯定的に認識し矜持と信頼を得る契機になった。そして、組合員と協同組合学習を毎月周期的に実施した。職員と組合員が地域農協を理解できなければ、地域農協の改革は難しいと判断したため、協同組合の学習を怠らず毎月「1」が入る日の度に勉強をした。学習の結果を通じて、いかなる組合であれ内部主体みずからが自己の組織の価値とビジョンを正確に設定して共有すべきであるという認識が得られた。

第五に、P農協は新世代の協同組合（あるいは社会的企業）との協力モデルとして農作業代行面積を拡大する等、農事代行体制を整備するための農業機械銀行および農業人力銀行を運営した。農業機械銀行設立の基本趣旨は、高齢化によって営農が徐々に困難になっ

ている組合員に安定的な所得を保障するためである。P農協は土地購入費および人件費支援（派遣職員4人）を、槐山郡は農業機械購入費5億ウォンを支援した。運営方法はまず高齢農家に坪あたり2,000ウォンを支給し、簡単な営農活動を通じて坪あたり4,000ウォンを最低生産費のコンセプトで保障するものである。ここに支払金を含めれば所得は追加されるが、このうち農協は再び坪あたり2,500ウォンを拠出し社会福祉基金を設けた。高齢農家の農作業には困難が伴うため組合で農業人力銀行を運営した。いったん組合員が播種段階のみ作業し、以後の作業はP農協が責任をもって代行するのである。生産さえすれば以後は農協で収買、選別、貯蔵をしてくれるため、組合員が作業しやすく呼応度が高く、多くの組合員が農協との契約を通じて農作業を行った。高齢農家は、農協販売事業への参加を通じた農業所得とともに政府の条件不利地域直払金あるいは畑作直払金など固定収入が発生し、老後にも安定的な経済生活を営むことができるようになった。

最後に、P農協は地域社会内の他の零細業体との競争を意図的に避け、地域社会と共生発展するためのいくつかの自己規定を設けた。たとえば、ハナロマート〔農協の運営する大規模小売店：訳者〕の規模を必要以上に拡大しないこと、農資材を独占販売しないこと等である。ハナロマートを拡大すれば地域内商圈が委縮するため、小さいが内実ある運営を行うという原則をもってマート事業を行った。そして、農資材販売事業も、一部資材は取扱わないのであるが、農協でよく売れる資材を供給するようになれば、地域内農資材

販売業者が委縮する可能性があるため、一定の範囲内で販売を制限する購買事業を行った。一部の経営陣にはマート事業と購買事業を拡大し農協経営の効率化を高めようという意見もあるが、地域経済の生態系を破壊する多くの地域農協とは異なり、地域経済および地域商人間の共生発展という経営哲学と原則を守った点は注目に値する。

3) 地域社会の発展成果 (outcomes)

組合員の需要を実現するためP農協が選択した手段は忠清北道槐山郡の地域社会に影響を与え、地域社会発展の土台になる成果を導出した。詳しい内容は次のとおりである。

第一に、P農協は水稲と大豆の二毛作農業構造を構築することで、地域農業を再編し地域農協の変化と発展を主導するようになった。そして、全国の水田大豆の物量規模化を通じて市場支配力を高め、全国の水田大豆価格を決定する中枢的な役割を担う組合へと成長した。P農協のこうした試みと投資によって、槐山郡農業が親環境畑作物中心の構造へと変化し、全国第一の大豆主産地へと変貌した主要な動力になった。

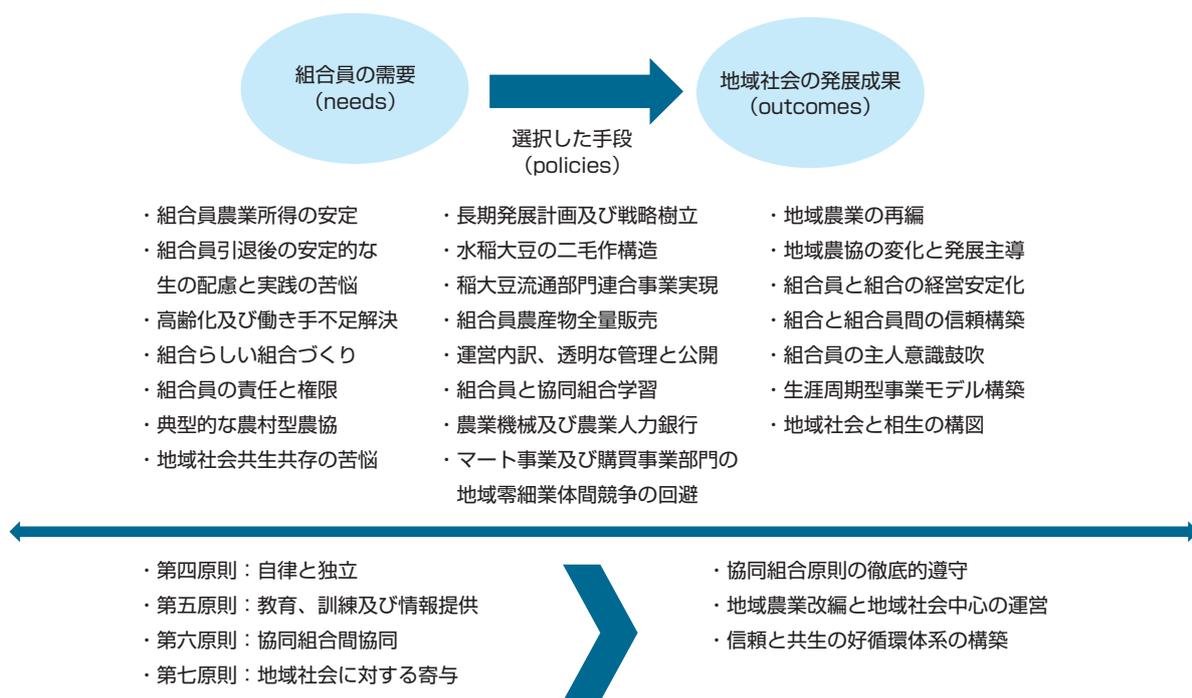
第二に、P農協は組合員と地域農協の経営安定化および量的成長を同時に達成するようになった。組合員の立場で見れば、所得が低い水稲の代わりに大豆を中心とする二毛作を通じて所得を向上させることができた。定量指標である純粋組合員預金はナム〇〇組合長就任初期である2005年に約400億ウォンであったが、2013年現在、約684億ウォンへと大幅向上し、全国で組合員延滞貸出金が最も少ない組合になった。組合員の経営状態の良好

さは地域農協も組合員もすべて健康な成長をしている証拠でもある。

第三に、P農協は、組合員と地域農協間の強力な信頼関係が形成されながら、協同組合に対する主人意識をもつようになった。職員と組合員が主体として責任と権限をもって信用事業および経済事業に参加する基盤を設け、組合員みずから農協事業支配構造に自然に参加するようになった。透明な経営原則という所信の下、農協運営の透明な情報公開、所得向上という実質的な恵沢が組合員に帰属するようにし、運営方針を信じて信頼を構築できる契機になった。何より重要なことは、地域農協に対する信頼が高まって大部分の組合員が経済事業に積極的に参加するようになり、販売事業中心の地域農協へと変貌しながら役割と位相が強化された。

第四に、P農協は、高齢農家の最後に残された人生まで世話をする生涯周期型事業モデルを構築した。農業者の生涯周期を洞察し、これをいかに地域農協の経営目標に反映するか悩みながら役割を遂行した。地域農協は、地域農業と農業者の生について悩み考えなければならぬことを示す、感動を与える事例にみえる。高齢農家も容易に農作業を行えるよう、営農活動が大変なかれらのために職員たちが直接農作業を行ったり、様々な難関事項を随時解決しようと努力した。高齢農家の生に対して責任をもつという信念によって、坪あたり最低生産費を保障する体系を構築し農業者に信頼を与え、最後まで共にする枠組みを確かなものにした。地域農協が信用事業主体の経営を行えば組合員たちは農協に対する信頼をもてず、地域農業に対して責任をも

〈図3〉 P農協のアイデンティティ分析の結果



たなければ地域農協自体生存することが困難であるということを示した。

最後に、地域農協が組合員のみならず地域社会と共存する方法を模索した。販売事業において地域経済に否定的な波及効果を与える部分については自己規定を通じて制限し、地域社会が共生する枠組みをつくった。地域住民に否定的な影響を与える経済事業に制限を課した経営哲学が、地域農協の信頼に大きな影響として作用した。黒字が多く発生するようになると驚異の組合として認識され、すべての人が農協を経営事業を通じた共同利益の実現のため事業を行う所として認識するようになった。

P農協のアイデンティティ分析の結果を〈図3〉のように整理できる。

2. 京畿道安城市所在G農協の事例

1) 組合員の需要 (needs)

G農協は、運営原則を大きく、親環境農業への構造再編、組合員の実態調査、中長期発展計画樹立、組合員の所得および経営安定化、社会経済的領域への拡張等として定め、実践を怠らなかった。農産物輸入の開放という大きな変化のなかで組合員の経営安定化に最も大きな焦点をあて、地域農業協同組合を計画的かつ体系的であり、段階的な発展を志向する組織として運営した。こうした実践が、経済的領域の本質に忠実でありながら、地域農協が地域社会で貢献できる社会経済的領域へと外面的拡張を導出した(次頁〈表5〉参考)。

G農協の場合、都市近郊に位置した農村型農協という地理的特徴が作用するため単純ではなく多様な目的を同時に達成しなければな

〈表5〉 G農協の運営原則

区分		主要内容
第一原則	親環境農業へと構造再編	G農協中長期発展計画に従って地域農業構造を親環境農業の方向へと設定、作目班等地域農業組織化
第二原則	組合員の実態調査	組合員の営農活動及び生の質実態調査、全数調査実施、組合職員が直接組合員戸別訪問
第三原則	中長期発展計画樹立	複雑化している現実に合わせて地域農協が進む方向を5ヵ年単位で樹立、結果を土台に農協事業に実際に反映して実践
第四原則	組合員所得及び経営安定化	組合員が生産した農畜産物の販売及び流通事業と加工事業邁進、付加価値を高め得る経営多角化の積極的な試み
第五原則	社会経済的領域への拡張	組合員の生の質向上のための社会的企業の設立、医療生協出資、多様な都市農村交流事業実施

らない状況の中で、G農協の組合員が地域農協に期待する需要は次のとおりである。農産物の輸入開放に対する対応への要求、持続的な米価下落に対して新品目へと転換することへの要求、速い社会変化の中で農業構造の変化に対する対応への要求、農産物流通と販売事業に邁進することへの要求、組合員所得および経営安定の要求、高齢化および働き手不足を解決することへの要求、地域社会の問題を共同で悩み考えようとする要求が多かった。結局、地域内が複雑化している状況の中で、農業のみで対処するには現実的に難しいということを地域農協が適切に受容することを望むものであり、組合員個々人の立場の要求は経済的に安定した生活を営むと同時に生の質向上等であった。G農協が組合員需要を把握したのは、中長期発展計画樹立の際、組合員全数実態調査等を通じてであった。

2) 選択した手段 (policies) ⁶

G農協が組合員需要を解決するために選択した手段は多様であった。組合員全体を対象

にした実態調査、G農協中長期発展計画の樹立、組合員所得増大のための多様な事業の実践、農業経営費縮小のための組合員負債対策支援事業、農村社会的企業育成事業および都市農村交流事業、組合員の生の質向上のための支援事業等である。詳しくは次のとおりである。

第一に、G農協は組合員全体を対象とする実態調査を行った。ウルグアイラウンド等市場開放以降、不安に思う組合員に希望を与え、農協自身によって新しい突破口を設けるため中長期方向設定作業を試みるも、組合員に対する正確な資料がなく方向樹立が困難であった。そこで、チョウ〇〇組合長は、農協中央会調査部に地域農家の基礎生活および農事現況、経営現況、所得と負債、資産のフロー、生の質等によって構成された調査票の設計を依頼した。それは、組合員全体を対象とする「G農協組合員の営農活動および生の質実態調査」となり、2003年、2005年、2007年に実施された。農協職員が組合員の家庭を直接訪問調査したことは、職員をして、農業者

6 調査結果と共にイ・インウ (2003, 2010, 2013) の資料を参考にして作成した。

の生を皮膚で直接感じ生の問題を積極的に考えはじめさせる貴重な機会になった。調査結果は、中長期発展計画への反映は無論、農村雇用の創出課題を導出する等、農協事業に積極的に反映された。G農協の、地域農業発展のための基本方向樹立に積極的に活用され、事業実施のための意思決定過程への助けになった。のみならずこうして蓄積された資料は農協の経営活動にも多くの助けになった。代表的には社会的雇用創出事業であったが、訪問調査の際、福祉状態が脆弱だった村落と安城市社会福祉団体を連結することになり、該当村落における敬老堂〔高齢者が集まって楽しめるようにした施設：記者〕奉仕活動の実行に助けを与えた。

第二に、G農協は中長期発展計画を持続的に推進し樹立した。G農協の発展過程をみると1994年に第8代チョウ〇〇組合長⁷就任（以後9代・10代・11代・12代）、同年、第1次G農協中長期発展計画樹立、1997年12月、G農協総合庁舎竣工、1998年には第二次G農協中長期発展計画を樹立した。チョウ〇〇組合長は、1990年代初期、ウルグアイラウンド等市場開放の条件の中で地域農協が進む方向が何であるか真摯に悩み考え、これを実践す

るための発展計画を立て一つ一つ実践して行ったのである。1994年に第一次G農協発展計画を樹立したが、核心骨子は1～3位に該当する地域農産物（特産物）をいかに全量販売できるかであった。持続的に消費が減少するに従って米価下落が現実化し、結局、農家所得に影響を与えるため、新しい活路を模索すべき時代的背景に由来して、親環境農業及び直取引が主要核心事業として提示され、鴨米作目班を構成した。これを契機に、農協と組合員の間の強い信頼と協同を通じて多様な活動を展開するようになり、古三面が親環境米栽培のメーカーとして人口に膾炙する成果もあげた。1998年には第二次G農協発展計画を樹立したが、核心骨子はいかなる戦略で販売価格をあげるかであった。主要事業としては親環境農業基盤造成と韓牛流通事業（安城マチュム〔商標、米・梨・葡萄等にも同商標の商品がある：記者〕韓牛）等を含めた。2000年代初期、包装、加工等の変化を通じて販売価格を高めるのに成功した。2005年には一般農産物を安城農協連合事業団を通じて販売し、組合員が生産する親環境農産物は全量、天主教ソウル教区および水原教区と直取引を通じて販売した。

7 1980年代「天主教カトリック農民会」が1990年代に入って「わたしたちの農村を生かす運動本部」へと発展したが、当時、生命運動を展開する際、G農協のチョウ〇〇組合長が核心的役割を担った。1980年のカトリック農民会活動を皮切りに、1994年に組合長に当選して、その間の経験を活用して古三面を生命農業の発祥地へと転換しようとした。全国の単位農協が親環境農産物生産に関心をもつにあたって至大な影響を与えた人物として評価されている。〔カトリック農民会「農民主体の農民運動が朝鮮戦争以降1970年代までほとんどなかった」状態にあって、1980年代の農民運動を主導し、「1990年代まで農民運動の牽引車であり主力」であった農民団体である（徐仲錫『韓国現代史60年』明石書店（2008）136,167頁参照）。農業問題と宗教組織の連携については、御用労働団体の存在および「極端な反共国家であったため労働運動は宗教人の助けを借りなければならなかった」事情のもと、たとえば、「カトリック労働青年会」のような団体が活躍せざるをえなかった労働界のあり方にも通底する側面がある点に注意すべきである（同前書134頁参照）。朝鮮解放後、脱植民地化のプロセスが進む中で、朝鮮人民共和国樹立が宣言され（1945. 9. 6.）、朝鮮各地に下から人民委員会が結成されるとともに、人民共和国を支持する全評（朝鮮労働組合全国評議会）および全農（全国農民組合総連盟）等の大衆団体も結成されていくが、（大韓民国樹立を強行した）南朝鮮単独選挙に帰結する38度線以南の米軍政下極右反共的政治動向の中で、植民地支配に加担した政治勢力が復活し脱植民地化のプロセスに対する巻き返しをはかる中、人民委員会とともに死滅に追い込まれる（ブルース・カミングス『朝鮮戦争の起源1』明石書店（2012）参照）。1948年8月の大韓民国の樹立自体がこうした政治動向の帰結であるため、大韓民国は、労働者や農民の下からの動きに対して、いわば樹立の起源に由来する葛藤を抱えている。：[記者]

第三に、G農協は安城市管内の地域農協のうち主導的に農業協同組合間の連合事業を牽引した。1999年、管内6地域の農協が安城地域農協事業連合として出奔し、2000年に飼料共同購買事業をはじめて実施した。2001年には、米、梨、葡萄を中心とした連合販売事業の本格化、2003年には、韓牛と朝鮮人参を含めた5大品目中心の安城マチュム共同ブランドをはじめた。この時期に安城マチュム商標使用に関する条例も制定されるほど、地域内の制度的基盤も構築された。2006年には、安城マチュム農産物流通センターが設立され安城マチュム組合共同事業法人を立ち上げるに至った。こうした過程でチョウ〇〇組合長は、地域社会内で協同組合間協同を実現するにあたって主導的役割を果たした。

第四に、G農協は組合員所得増大のための多様な事業を推進した。親環境農産物生産育成事業の一環として親環境米（190農家、200ha、1,200 t）は直取引契約を推進した。新規育成品目であるジャガイモ、蓮根、カボチャ等の有機農産物は生協であるウリ農、女性民友会、ハンサルリム等に販売し、無農薬農産物は60余校の京畿道親環境給食として納品した。その他にも都市生協に親環境売場支援、親環境米学校給食供給、零細高齢農家韓牛繁殖支援、畜産物加工事業⁸を推進した。農林部と京畿道、安城市の支援の中で、経済事業を通じた農業者の所得増大と自立農協を目標に、2011年から準備して2012年8月には安城マチュムフードセンター（G農協の韓牛加工事業工場）を設立した。過去にチョウ

〇〇組合長は、韓牛流通と副産物処理のための韓牛加工事業は共に実現しなければならないことを痛切に経験している。安城市と安城農協が中心になり個別的に販売されていた安城韓牛を安城マチュム韓牛へと統合ブランド化し、韓牛流通事業専門担当組織である連合事業団を出帆させるにあたって主要な役割を担ったのである。以降、G農協は自ら実施してきた韓牛流通事業を連合事業団に移管する代わりに、韓牛副産物を利用した加工事業に専念することにし安城マチュムフードセンターの設立を通じて製造・販売した。国内地域農協の中で唯一、韓牛副産物を活用した製品は好評を得ており、G農協もまた主力事業として推進した。安城マチュムフードセンターは試行錯誤を経て獲得した経験値が作用して、別途、事業法人を設立、設立段階から全過程—工場管理、製品管理、商品開発等—の分野別に外部専門家を擁立した。

第五に、G農協は農業経営費縮小のための組合員負債対策支援の一環として多様な事業を実行した。代表的には農業機械および農作業機賃貸事業であった。安城市で主要農業機械（田植え機、トラクター、コンバイン等）を購入しG農協に委託する方法である。全国の地域農協のうち初期に先導的に実施され、他地域の農協にも模範事例として紹介され広がっていった。運営方法は、安城市に支払われる賃貸料のうち半分を農協から支払って、残りは事業を通じて支払う方法であるが、便宜上農業機械を必要とする農家に再委託する方法—農家が該当農業機械に対して責任をも

8 2012年9月、韓牛加工製品である四骨コムタン、コギコムタン、冷麺だし汁、韓牛煮付、ブルコギ味付け肉等を市場に出した。

って運営する方法へと転換した。農業機械の賃貸をうけた農家は、農業機械の活用度を高め発生した収益のうち一部を農協を経て安城市に賃貸料として納付した。農業機械賃貸事業の当初の趣旨とは異なり、農協が賃貸を受けた農業機械を農家に再賃貸するのは規定とは合わない面があり問題の余地はあるが、一つの制度を地域の現実に合わせて活用するという側面から肯定的な面もある。その他にも親環境稲の育苗、畜産生菌剤（補助飼料）、土壌微生物剤（微生物肥料）のような農資材をみずから生産し供給した。

第六に、G農協は農村社会的企業育成事業および都市農村交流事業等を推進した。農村社会的企業育成事業として2004年に雇用創出事業に参加、2008年には農業会社法人である有限会社生命農業支援センターが社会的企業として認定された。地域内遊休人力に雇用を提供しこれを通じて地域内の多様な活動を支援するため政府が実施した、社会的雇用公募事業に選定された。参加者別に1千万ウオンの出資を受け、農協は1億ウォンをマッチングし出資金を造成、事業企画および開発段階支援、事務室および車両のような有無形の資源を共有した。その他にも生命農業支援センタープログラム（古三農協、2012）として、学校菜園支援事業、市民菜園運営、栄養教師伝統飲食教育、訪問学校農場、飲食体験事業等を実施した。たとえば、農村と農民が運営する都市農業モデルとして農村のおじいさんが訪ねていく子どもの家、小学校菜園づくり、農村のおばあさんが訪ねていく伝統飲食料理体験（コチュジャン、キムチ、餅等）等であった。このように都市農村交流事業を積

極的に遂行した結果、政府の事業評価において最優秀賞の受賞もあった。現在、社会的企業の形態で運営されているセンターが、この先どの程度自立的に運営されるか未知数であるが、組合の持続的な関心と組合員の参加と支持が鍵であろう。

最後に、G農協は組合員の生の質向上のために各種支援事業を遂行した。代表的なものとして組合員に対する医療サービスのための安城医療生協との連帯である。長らく安城医療生協と協力関係を結び組合員に対する医療サービスを低廉に提供している。G農協は安城医療生協が設立される前から直接的、間接的に支援を与え縁が深かった。医大生たちからはじめてこの場所を訪問し医療奉仕活動をはじめるとき支援し、以後、医療奉仕活動出身の医師たちと地域住民の間に信頼関係ができた。そのため、安城医療生協を設立する際、G農協は組合員として参加するだけでなく、多くの農民たちが組合員として加入するよう広報活動を行った。こうした支援を基盤として安城医療生協は地域単位で最も模範的な医療生協として成長した。G農協は出資金を通じて組合員たちに健康検診を受診しうる恵沢を拡大していった。加えて、都市地域の農産物流通関連生協とも連帯することで地域農協の寄与を他の地域にまで拡大、地域農協の次元で協同組合間協同を実践したという点で価値がある。その他にも、子ども夏季勉強部屋運営、子ども出産祝い金支給、組合子女大学入学祝い金、多文化家庭定着支援、元老青年部育成と活動支援等を遂行した。

3) 地域社会の発展成果 (outcomes)

組合員の需要を実現するためにG農協が各種手段を実行した結果、地域社会の発展がみられた。詳しい内容は以下のとおりである。

第一に、G農協が中長期発展計画に従って忠実に実行した結果、古三面を親環境農業構造へと再編しながら、親環境農業のメッカとして座を占めるようにした。親環境農業への認識転換の基盤を固め地域農業組織化の基盤も同時に構築するようになった。市場開放によって組合員の立場では農産物流通と販売に困難を感じていたため、農産物販売に対する活路を様々な角度から模索し多くの成果をあげたのである。農業環境に対応して鴨米作目班など親環境農業基盤を造成した点、地域農業組織化の方案を構成して地域農業組織化を直接実践した点、親環境農業の多角化および農協事業連合を構成した点が主要な成果であった。しかしながら、2010年代以降、農家は親環境米生産に対して漸次懐疑を抱くようになり、地域農業の再編という新しい挑戦—外部農業の流入、畜産・園芸作物・花卉栽培農家の増加—と危機との対面もあった。

第二に、G農協中心に地域内の多様な主体間の協力と連帯を実践した。G農協主導で安城市農業協同組合間連合を試み、地域内協同組合の経済事業中心のネットワーク関係を積極的に活用し地域社会内で協同組合間協同を実現した、全国最初の事例地域になるにあたって大きく寄与した。そしてG農協と元老青年部組織間の相生協力も注目に値する。以前には青年部があり作目班等で活動し農産物品質競進大会で受賞したこともあるが、以後、徐々に青年数が減少し現在は解体され、代わ

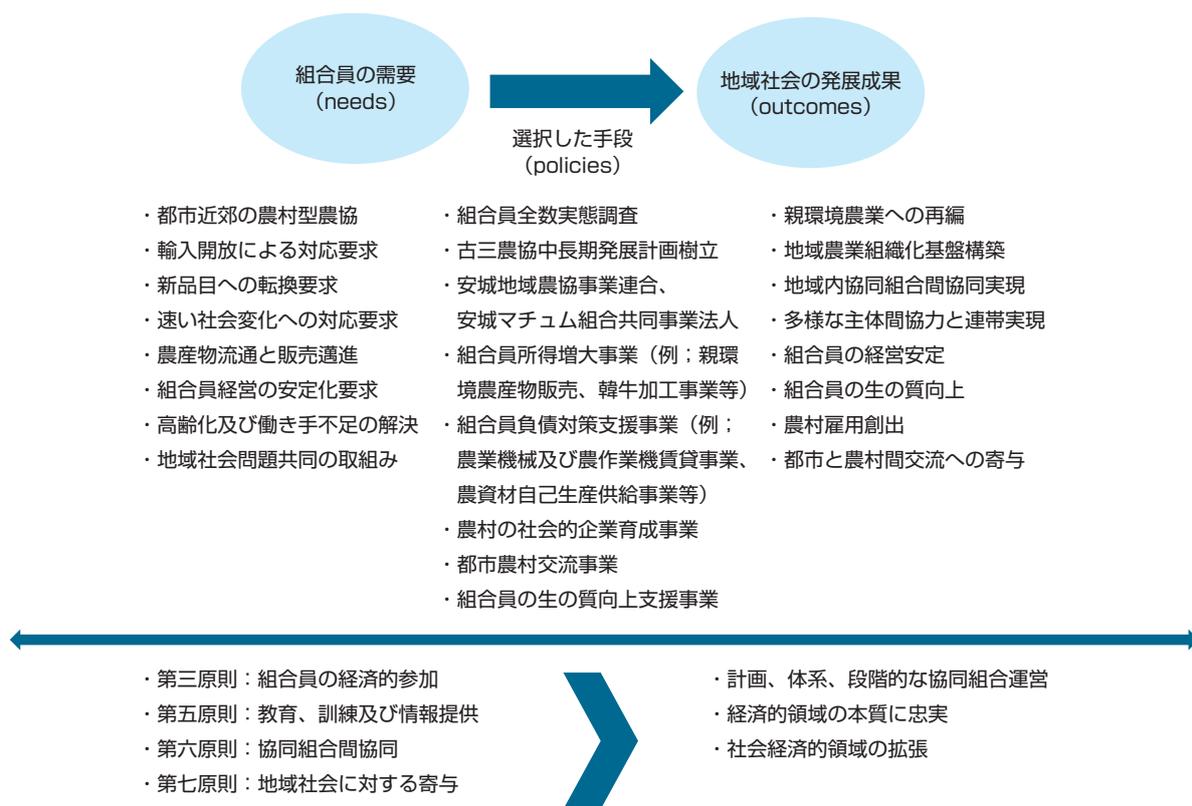
りに中壮年層が中心になり結成された元老青年部が比較的活発な活動を行っている。かれらのうち比較的長期間、専門機関で組織活動を経験した人および専門知識を備えた人も多く、かれらが有する多様な人的資本と力量を活用して地域社会に貢献できるよう支える役割を遂行し多様な方法を模索した。現在、元老青年部は安城市に要請し生活体育を行えるゲートボール場も開設し共同菜園も造成して所得創出は無論、近隣にも助けを与えている。

第三に、G農協の組合員の経営安定と生の質向上に多くの寄与をした。分科委員会を年3回開催し農協の発展方向を提示するのであるが、農家所得増大委員会は、親環境農業、農産物販売、所得資源開発および企画等を、負債対策委員会は信用、共済、経済事業、農業機械利用等を、組合員の生の質向上委員会は教育および広報、女性、老人福祉等を考える体系を完成させた。

最後に、G農協は、地域で生産される農畜産物を利用した付加価値創出活動と社会経済的領域の拡張を通じて農村雇用創出にも寄与した。安城マチュムフードセンターという韓牛副産物加工事業を通じて、農協正規職員以外に職級で7～8人ほどの地域出身の人たちを雇用するなど雇用創出に寄与したことは無論、韓牛副産物を処理して付加価値創出に寄与した。結局、組合員に事業利益を再還元し地域社会内で農産物の発展をはかっている。

G農協のアイデンティティ分析の結果を次の〈図4〉のように整理できる。

〈図4〉 G農協のアイデンティティ分析の結果



3. 要約および示唆点

P農協は農業協同組合の基本原則に忠実でありながら地域農業の改編と地域社会相生の構図を中心に運営された事例である。劣悪な地域環境を克服して経済的に安定した生を保障するため二毛作の循環農業へと地域農業を改編し組合員に実質的な恵沢を提供し老後にも農業者（組合員）が安定的な所得を得られるよう保障する体系を構築した。その結果、組合と組合員間の信頼関係を構築し、地域経済の生態系を破壊せずに地域社会と相生する構図をつくりあげた。

G農協は、計画的かつ体系的であり段階的に農業協同組合を運営しながら経済的領域の本質に忠実で社会経済的領域まで拡張をはかった事例である。農産物の本格的な対外開放

後、困難に置かれた地域農業者のため農協の長期発展計画を立て実践した。農産物の流通および販売の問題を解決するため親環境農業へと再編、市場を多角化し、地域内協同組合間協同を実現した。その結果、全国的に親環境高品質農業と都市農村交流の中心地になった。

これら二つの地域農協の事例が地域社会に対する寄与を中心とした農業協同組合のアイデンティティに与える示唆点は次のとおりである。

第一に、P農協とG農協は組合員の需要を反映して協同組合組織の価値を明確に設定した。地域農協が信用事業を主とする経営を行えば組合員は農協に対する信頼をもてず、地域農協が地域農業の問題を解決しないならば地域農協自体も生存することが困難であると

考えた。こうした点を地域農協の価値として念頭においたという事実こそ、地域農協のアイデンティティを適切に認識したということをおうかがわせる。

第二に、P農協とG農協は協同組合の目標(目的)を明らかにした。P農協は組合員たちに、単作を主とする経営方式では農家所得を期待できないため、二毛作の循環農業へと地域の農業構造を転換し農家所得を保障した。G農協もまた、長期発展計画樹立を通じて、親環境高付加価値農産物生産と流通網の多角化によって組合員たちの所得増進を目標にした。

第三に、P農協とG農協は、地域農業と農民組合員の生の問題に基づいた多様な手段を選択した。P農協とG農協はともに組合員の生の問題と地域農業の再編を連携させ、持続的に農協改革を念頭において事業を実行した。P農協は長期発展計画を樹立し組合運営に対する透明な経営と所得向上という実質的恵沢に帰結するよう実践し、以後、組合員が組合を信頼して組合事業に積極的に参加できた。G農協もまた、ウルグアイラウンド以降、困難に置かれた組合員たちに実質的な恵沢を与えるため、協同組合の長期発展計画を立てこれを一つずつ実践していった。

第四に、P農協とG農協は地域社会といかに共生発展すべきであるか悩み考えた。各々接近方式と類型は異なるが、地域内同種業に従事する人々との関係の中で農協はいかなる役割を担うべきであるか悩み、実践に移した。P農協は地域経済の生態系を破壊しないように自己規定を設けハナロマートおよび農資材販売事業の拡張を警戒した。G農協は経

済的領域以外にも社会的経済の領域へと外延的拡張をはかろうと努力した。組合員の経済的実益、さらに進んで地域社会に対する寄与になるならば、喜んでICA第六原則である協同組合間協同も厭わない事例であった。

V. 結論

地域社会に対する寄与を中心とした農業協同組合のアイデンティティは、協同組合ICA七大原則のすべてが自然に包含されており、原則と原則の間で相互影響を与え合うものであることがわかった。P農協とG農協の事例にみられるように組合長の哲学と意志が重要であり、組合員と地域農協の職員が段階的に趣旨に賛成しながら地域農協のアイデンティティを確立していった。協同組合七大原則を強制するより地域農協の与件に合わせて自己自身で運営原則を設け具体的な方案を実践した。組合員と一つになる共同体の使命として組合員に実質的恵沢を与えようとし、地域農協と組合員が進んで行く長期的ビジョンを樹立し組合員の生の問題まで苦悩し考えた。地域農協と組合員だけのための組織ではなく地域社会と共に発展しうる原則と方案を設け実践した点は、地域農協のアイデンティティと方向が何であることを示した。

第一に、地域農協のアイデンティティは、協同組合ICA七大原則に現れているように、本来の役割であり設立目的である経済事業、特に農産物流通および販売事業に対する力量を集中して、組合員の経済的実益と基本的な所得保障が中心になければならない。これは、すなわち、組合員と組合の間の信頼を構築できる土台になる。地域農協が当初、設立

目的から離れ信用事業に集中しているという批判を受けたことを勘案するとき、そして、今後、経済成長の鈍化によって低金利時代が続くことが予想される現実を勘案するとき、地域農協も長期的には信用事業よりも経済事業を主に改編されてこそ存在意味と価値を取り戻すことができるであろう。当座の利益のための経済事業ではない組合員の究極的な利益のための経済事業を実行しなければならない。

第二に、地域農協の設立目的と背景を飛び越える胎生的矛盾を克服し信頼関係を固めなければならない。元来、協同組合の設立目的は社会的弱者の権利と権益の保護であるが、韓国の農業協同組合は胎動自体が、官主導で誕生した背景であるだけに、限界点として機能している。そのため、地域農協は組合員に関心をもつよりも農協中央会の無利子貸出等、預貸マージンに関心をもつほかない構造である。この構造を克服することが今日の地域農協に投げられた宿題である。最近の農村人口の高齢化・減少化という現実を勘案し、農村地域内の社会的弱者階層（高齢組合員）の権益保護のため、地域農協は最善を尽くさなければならない。

第三に、地域農協が組合員と職員に対する教育、訓練、情報提供機能を強化しなければならないということは、どんなに強調してもし過ぎるということはない。組合員は地域農協の主人として農協に対する学習を通じて絶え間なく牽制と監視を行い、ときには助言者としての役割を担わなければならない。地域農協がまず教育、情報、訓練、コンサルティング等を提供することは重要である。そし

て、地域社会で活動する各種市民社会団体、農民団体、社会活動家集団等を十分に活用する知恵が必要である。地域農協の変化を起こす主体は組合員、職員、組合長であり、全員が変化しなければならないのは基本である。

地域農協の地域社会に対する寄与を中心に考えたアイデンティティは、結局、基本に忠実であることである。すなわち、地域農協は果たして何であるか、地域農協がなぜ誕生するようになったか、地域農協がなぜ必要なのか、地域農協がいかなる役割を担うことが趣旨に合うのであるか等の問いに答えることができなければならない。農業協同組合のアイデンティティを想起し地域社会において地域農協がもたなければならない役割と機能に対して考え、これからの地域農協の目標と方向設定に示唆点を提示したという点に本研究の意義がある。しかしながら、二つの地域農協の問題点と限界、批判的検討を通じたより良い代案づくり等は今後の研究課題として残しておく。

参考文献

1. 古三農業協同組合『古三農協情報 青いホテルの光』、2012（夏季号）、2012.
2. 古三農業協同組合『事業報告書』、2013
3. コ・ヨンゴン「協同組合と政府間の関係の再照明」『韓国協同組合研究』17（2）、2000、pp.39-60.
4. キム・ギテ「協同組合基本法制定以後の新しい農協の可能性」『韓国協同組合学会 学術発表論文集』、2012a、pp. 1-16.
5. キム・ギテ「協同組合基本法の時代、地域の役割探し：協同組合活性化のための地域の役割と課題」『全羅北道協同組合第1次フォーラム』、2012b、pp.31-42.
6. キム・ドゥニョン「協同組合のアイデンティティと自律性の危機克服方案：農協の事業構造改編と協同組合基本法を中心に」『韓国協同組合研究』31（1）、2013、pp.87-103.
7. キム・ビョンウォン『農業協同組合の発展方向に関する研究：地域農協を中心に』全南大学校修士学位論文、

- 2004
8. キム・セヂェ「地域社会発展のための農業協同組合の役割と発展方向」京畿大学校修士学位論文、2008
 9. キム・ジョンソプ「農村地域社会の自律性と協同組合：洪東面の事例研究」『農村社会』23（2）、2013、pp.173-223.
 10. ナム・ムヒョン「協同組合の原則と農協の役割：地域農協の改革事例」『第4回忠南協同組合研究フォーラム資料集』、2013、pp.29-34.
 11. ニョルム『農業改革の目標と方向』最終研究報告書、2011、pp. 1-249.
 12. 農協中央会『農・畜協 経営概数要覧（2013.1.1.～2013.12.31.）』、2014、pp.18-29、82-93.
 13. パク・ソンヂェ「韓国農業の危機と協同組合の課題」『韓国協同組合研究』21（1）、2003、pp.79-104.
 14. 佛頂農協協同組合『事業決算報告書』、2013
 15. 佛頂農協協同組合『2012会計年度経営公示：2013年度佛頂農協現況』、2013.
 16. ソ・チュンイル「協同組合のアイデンティティと効率性」『韓国協同組合研究』17（2）、2000、pp. 1-19.
 17. ソン・ドゥボン／キム・ジョンソ／イ・グワンリユル／カン・マヤ／パク・キョン Chol／チャン・ヒョアン／パク・チュンソプ『協同組合のアイデンティティと地域社会寄与強化方案』忠南研究院、戦略研究、2013（09）、2013
 18. ソン・ヂェイル「国連持続可能発展目標（SDGs）と韓国協同組合の役割：わが国の協同組合法制の改定にちなんで」『韓国協同組合研究』34（3）、2016、pp.143-167.
 19. シン・インシク／チョン・ソングン「第2部主題発表：最近の地域農協の葛藤事例研究：K農協事例中心」『韓国協同組合学会 学術発表論文集』、2004（0）、2004、pp.82-108.
 20. ユン・ヂェイル／チャン・スングオン「組織アイデンティティ・ナラティブ：農協中央会の組織アイデンティティ構成過程」『人事組織研究』23（4）、2015、pp.125-157.
 21. イ・ドンウン『地域農業協同組合の組合員参加増大方案に関する研究』朝鮮大学校修士学位論文、2005.
 22. イ・インウ「第一線農協の組合員情報システム構築：古三農協の事例と示唆点」『CEO Focus』農協調査部、126、2003、pp. 1-20.
 23. イ・インウ「優秀組合事例研究13：安城古三農協 農村型社会的企業運営」『NHERIレポート』農協経済研究所、88、2010、pp. 1-29.
 24. イ・インウ「農村型 社会的企業運営：安城古三農協」『季刊協同組合ネットワーク』56、2013、pp.135-136.
 25. イ・ジョンソ／キム・スンホ「農協の新しいパラダイム」『韓国協同組合研究』17（2）、2000、pp.121-139.
 26. イ・ジョンソ「協同組合のアイデンティティ」『韓国協同組合研究』20（2）、2002、pp.41-58.
 27. イ・ホヂュン「佛頂農協の事業成果と成功要因」『ニョルム』、123イシュー報告書、2013、pp. 1-15.
 28. チャン・ジョンイク「協同組合原則に照らしてみた農協法の問題点と改善方向」『韓国協同組合研究』21（1）、2003、pp.177-217.
 29. チャン・ホソン『韓国農業協同組合の問題点と発展方向』大邱大学校修士学位論文、2005.
 30. チョン・ヒョンス「協同組合のアイデンティティ確立のための指導者の姿勢に関する議論」『韓国協同組合研究』29（2）、2011、pp. 1-16.
 31. チョン・ヒョンス「協同組合のアイデンティティ確立のための提言：水産業協同組合中央会議人事推薦委員会の事例を中心に」『韓国協同組合研究』30（3）、2012、pp.61-82.
 32. チェ・ギョンシク／ナム・ギボ／ユ・ヒョンソク「農業部門新生協同組合事業活性化要因とネットワーク影響探索に関する研究：協同組合類型別特性と事例を中心に」『韓国協同組合研究』33（2）、2015、pp.27-54.
 33. Gabor G.Szabo, 'Co-operative identity : A theoretical concept for economic analysis of practical co-operation dynamics', "Studies in Agricultural Economics", 105, 2006, pp. 5-22.
 34. Gabor G.Szabo, 'CO-OPERATIVE IDENTITY : A THEORETICAL CONCEPT FOR DYNAMIC ANALYSIS OF PRACTICAL CO-OPERATION : THE DUTCH CASE', "The Future of Rural Europe in the Global Agri-Food System", 2005, pp. 1-16.
 35. Ian MacPherson, "Co-operative principles for the 21st century", Geneva : International Co-Operative Alliance, 1996.
 36. Ian MacPherson, "Co-operation, conflict and consensus : B.C.Central and the credit union movement to 1994", Vancouver : B.C.Central Credit Union, 1995.
 37. Quebec International Summit of Cooperatives, "COOPERATIVE PRINCIPLES, COOPERATIVE IDENTITY AND COMPETITIVENESS", 2014, pp.342-353.
 38. 国家法令情報センター、<http://www.law.go.kr/>
 39. 佛頂農協、<http://bj.nonghyup.com/user/indexMain.do?siteId=bj>
 40. 古三農協、<http://www.gosam.co.kr/gosam/main/main.php>
 41. 国際協同組合連盟、<https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>

解題

1995年の国際協同組合同盟（ICA：韓国では国際協同組合連盟と呼ばれている）設立100周年大会において、「協同組合のアイデンティティについてのICA宣言」が決議された。この論文では、「宣言」の中で提示された7つの協同組合原則に立ち返って、韓国の2つの地域農協（日本の単位農協に相当する）の活動に対する評価を行っている。その際、7つの原則の中でも、とくに、第7原則「地域社

会に対する寄与」に着目している。韓国農村においては、人口減少と高齢化の進展にともなって、農業生産機能と生活機能の低下が進行している。今日、地域農協には、地域社会が直面するこれらの問題への対応が求められている。

この論文は、個別事例を対象とした実証分析であり、韓国地域農協の実情と課題を具体的に提示している。以下では、この論文に関する理解を深める一助として、韓国農協に関する政策史を簡単に紹介したい。

植民地期に朝鮮総督府は、官製農村団体として金融組合（金融事業）と農会（技術指導と購販斡旋事業）を設けた。解放後、朝鮮の民衆は、各地に人民委員会を組織して、日本帝国主義残滓一掃と統一民族国家樹立を目指して闘った。それに対して、南朝鮮を占領した米軍政は、植民地支配への加担者（いわゆる親日派）を登用し、民衆の運動を弾圧した。米軍政は、南北分断阻止を訴える民衆の反対闘争を鎮圧しつつ、反共勢力の支持のもとで南朝鮮単独選挙を強行し、韓国政府を成立させた。反共独裁政権のもとで日帝残滓の一掃は徹底されず、親日派は政治的影響力を確保した。農村団体に関しても、上記の2つの官製農村団体は清算されずに、朝鮮戦争のち1950年代後半に、それぞれの組織と職員を継承するかたちで農業銀行および農業協同組合として再登場した。

1960年の4月革命は、李承晩独裁政権を打倒し、分断克服のための南北交流の試みへと連なった。しかし、1961年朴正熙軍事クーデターによって、それらの動きは中断を余儀なくされた。軍事クーデターの直後に制定された「農業協同組合法」によって、上記両系統が統合され四種兼営型の農協が設立された。政府が農協中央会会長を任命し、中央会会長が単位農協（その後、地域農協に改称）組合長を任命した。当時の農協は、「体制内の農民統制機関」（李榮吉1993）であった。

軍事独裁政権に対して、政治的自由を求める運動が粘り強く続けられた。1986～87年の民主化闘争においては、農協民主化が争点のひとつとなった。1989年に農協法が改正され、単位農協組合長は組合員の直接選挙によって、農協中央会長は単位農協組合長による直接選挙によって、それぞれ選出されることになった。この論文で取り上げられているG農協においては、1980年代にカトリック農民会で活動した人物が1994年に組合長に就任して独自の農協活動を実施していった。その背後には、こうした時代状況があったということが出来る。

農協改革は、その後も政策課題となる。農協中央会に対しては、一般向けの信用事業が肥大化し、それとは対照的に農民・単位農協と密接に関わる経済事業が疎かになっているという批判が、研究者や在野の農民団体によって提示された。1994年以降、信用・経済事業の分離を主題とする農協制度改革が試みられるが（朴珍道2004）、それが実現したのは、2011年、李明博政権下での農協法改正（農協中央会傘下の経済持株会社・金融持株会社の設立）によってであった（黄義植2015）。

1998年のアジア経済危機と2008年のリーマン・ショックを経て、韓国の金融業界はグローバル競争に晒された。農協中央会信用事業の競争力確保が課題として浮上した。ま

た、韓米FTAと韓EUFTAの交渉過程において協同組合共済事業への特惠廃止が狙上に上った。2011年の農協法改正においては、農協民主化や農民・組合員利益のための組織改編という課題は換骨奪胎され、信用・共済事業の競争力確保という課題追求が前面化した。

ガット・ウルグアイラウンドやFTAなどを契機とする貿易自由化の深化にともなって、農協経済事業もまたグローバル化の影響を受けてきた。しかし経済事業に関しては、2011農協法改正の際に、追加投資などで事業を強化した後に農協経済持株会社へと移管する「段階別分割方式」が採られた（黄義植2015）。2016年末の農協法改正によって、地域農協の事業と経済持株会社との関係が規定された。農協経済事業の活性化という長年の課題が、この法改正を契機に改めて政策課題として浮上している。

この論文の対象事例である2つの地域農協は、上記のような政策論争の背後にあった農協事業、とくに経済事業の課題を自分たちの課題として受け止めたうえで、組合員の需要的確に答えながら独自の経済事業を展開してきた。また、系統とは異なる独自のネットワークを形成して販売事業を展開している。その際、ICA協同組合原則は、これらの地域農協が事業方針を定めるうえでの指針となったといえる。地域農協活動にとって、自主的な活動による事業遂行の可能性を示してくれる事例となっている。

ところで、2012年「国際協同組合同年」を控えた2011年末に、韓国は「協同組合基本法」を制定した。農協など既存の協同組合との棲み分けを図りつつ、新たな領域での協同組合事業が推進されている（金應圭2012）。これを契機に、韓国では「社会的企業」への関心が高まっている。この論文においては、協同組合など社会的企業と地域農協との役割分担の実状が紹介されている。

最後に、著者お二人の略歴を紹介したい。カン・マヤ氏は、ソウル大学農産生命科学大学農経済社会学部で経済学博士（農経済専攻）学位を取得し、現在、忠南研究院農村農業研究部の研究委員として在職されている。パク・キョン Chol氏は、中国北京大学社会学部で法学博士（農村社会専攻）学位を取得し、現在、忠南研究院農村農業研究部の責任研究員として在職されている。

<文責：松本武祝>

解題参考文献

- ・李榮吉「韓国における農協組織の発展過程－1961～1991－」『農経論叢』第49集、1993年
- ・朴珍道「農協中央会の信用事業と経済事業の分離と農協法改正」（韓国語）『韓国協同組合研究』第22輯第2号、2004年
- ・金應圭「韓国の協同組合基本法制定とその意味」『農林金融』第65巻第4号、2012年
- ・黄義植（李裕敬訳）「韓国農業協同組合中央会の事業構造再編と主要争点」『農業経済研究』第87巻第2号、2015年