

— 解 説 —

農協の企画・開発部門の機能

(社) 北海道地域農業研究所

常務理事 富田 義昭

企業における企画・開発部門は、厳しい環境に対する経営戦略を樹立・推進する重要部門として位置づけられ、中・長期の経営計画、経営革新、新規事業の開発、新商品開発、マーケティング戦略など多様な機能を果たしている。

農協組織でも、これまでの農協大会等で新しい時代に即応した取り組みが提唱されている。しかし、実践状況となると遅々としており、取り組みの農協間格差が見受けられる。

(財)北海道農協学校では、昨年十月、平成三年度短期研修コースとして、企画管理業務担当者を対象にした研修が行われた。その中の科目の一つとして「経営環境と企画開発機能」について講義依頼

があり筆者が対応した。このコースは学校側も受講者も期待が大きいことから、講義を応諾した筆者としては責任の重大さを考え、いろいろな角度から資料を集収、整理の上準備を行って臨んだところ、期待に反しわずか九人の参加であった。人材養成に対する先行不安を痛感した。

この機会に研修科目の話題と、アンケートにみる受講者の反応を紹介すると共に、全道の農協の組

織・機構の名称の中から企画開発部門の位置づけ、機能などについてまとめてみた。

第二十回北海道農協大会議案の一つである「新時代を展望した組織・事業の改革と競争力ある農協づくり」に向けて実践する役員・使命は重要である。意識高揚のため名称と機能の一新を試みることも必要と考え、その一助となれば幸いである。

企画管理者研修会の概要

農協学校の短期研修の専門別コースの一つとして位置づけられ、六日間三十人で計画されているが、前年度に引続き今年度も人数不足

だった。研修科目は、①農協運動の理念と実践、②経営環境と企画開発機能、③地域農業システムの進め方、④地域農業振興計画の取

り組み、⑤農協の長期経営計画、⑥農協の経営管理——など数多い課題である。

今回の受講者は九人と少ないが担当業務は企画管理、総務、経理、電算、経営強化・対外広告と多彩で、年齢は二十九歳から五十三歳と幅広く平均年齢は四十一歳で、中堅からベテランの管理職だった。

受講者は自分の意志で参加した人が四人、上司の指示による人が五人だった。参加予定者で、間際になつて不参加者もあり、この種の研修には自分が希望しても、日常業務に追われ参加できにくい農協内の環境にあるとも思われる。

農協学校では、この研修コースは農協経営の中核となる人材養成のため必要性を考慮し設定したものであるが、一〜二年間の推移の中で、参加者が少ないこともあり、内容の点検・見直しを行い、平成四年度には「営農企画部門研修」に独立し、地域農業振興に係る諸問題の専門的研修コースとする意向のようであるが、筆者としても管理企画と区分することに賛成である。

経営環境と企画開発機能の講義

筆者の担当した科目は四時間であり、テーマに対する内容は、経営環境の変化に対処する企画開発機能になが要求され、どう展開するかであった。

農協の企画開発部門の状況

平成三年版の農協年鑑から全道の単位農協組織機構の中で、企画の名称を使っている農協は七十農協で、このうち管理企画は五三、営農企画は二二、店舗企画一があり、性格が異なる業務にまたがっている（合計が合わないのは、同一農協内に二つの企画部署があるため）。

また、開発の名称を使っている部門は二〇農協と少ないが、これも地域開発、宅建開発、商品開発、営農・研究開発と多様な業務になっている。

今回の受講者は必ずしも企画・開発部門の職員とは限らない。どういふ業務を担当しているか、どういふことに関心を持つかわらない。したがって、幅広い話題を

展開すべく資料を準備した。

話題の内容と結果

話題の展開は、①経営環境変化と経営計画、②企画開発機能の必要性（何が要求されるか）、③企画開発の展開（どう展開するか）——とした。

さらに、それぞれ小項目に区分したが、③については具体例として、農協の農業振興計画、ホクレンの中期計画の紹介を行う他に、マーケティング戦略の開発、新規事業開発（とりわけ農業分野の新規事業開発の具体例を示した）。

また、事業の組織の改革に関する企画と実践について、ニユークオリティ運動、ホクレンのトピック運動の実践と成果、地域農業力イノベーションの実践例、農業情報システム企画の開発にもふれた。

これらの話題に対する受講者の反応は、終始熱心に聴講する姿に接したところ、また、アンケート結果でも全体感想として、全員が参考になったと答えた。理解度で

は、やさしい、普通との答えは七名（七八％）で、むずかしいとの答えは二人（二二％）であった。

項目別関心度では、マーケティング戦略の開発、新規事業の開発、戦略的経営の展開と経営計画に強い関心を示した。他の全項目についても関心が持たれたことは幅広い業務を担当している人達だからだと思われる（図一）。

話題と資料内容について、充分だったとの答えは二人（二二％）、やや充分との答えは六人（六七％）であったが、不足との答えは一人（一一％）だった。これはテーマをしぼってほしかった、具体的事例（例えば農家労働の請負組織の設

置と運営の優良事例紹介等）が不足しているとの指摘によるものだった。

企画開発部門は幅広い分野である。しかも参加した人は総務・経理、電算の担当者もおり、総花的話題となり、資料のボリュームが多すぎたため、時間不足があったこと、他の講師とのテーマ・内容の調整など全くないままでの対応を反省したところである。

自由な感想・意見の記入の欄で寄せられたことについては紙面の都合で紹介できないが、今後の研修・講義に対する貴重な提案・要望が数多く記されており、筆者自身の反省材料になった。

農協の組織・機構の変化

新時代の農協とは

第十八回全国農協大会（昭和六十二年）では、二十一世紀の農協経営戦略として、①経営改善から経営革新への転換、②環境適応から環境創造への転換、③合意形成から企業家型への転換——が提唱された。また、第十九回北海道農

協大会（昭和六十三年）でも、ニユークオリティ運動の実践、農協合併構想——など今後の農協運営に係わる重要な決議がなされている。そして昨年（平成三年）の全国大会・北海道大会へと時代が流れる中で、北海道の農協が果たしたどのよう組織・機構が変わった

であろうか、五年前との比較をしてみた(表一)。

企画の名称を使った部署

企画の名称を使用している農協の数は余り変化がみられない。わずかに営農企画が増えた程度である。地域によっては減少しているところもある(空知、日高など)。

農協では企画部門を農業・農協の振興計画策定の臨時機構として位置づけするなど、農協の組織・機構の名称にはなじまないのが現時点の見方であろうと思われる。

開発の名称を使った部署

一方、開発の名称を使用している農協の数は、五年前に比べ倍になっている。前記したように業務は多様であるが、農協の新しい部署として位置づけされ、徐々に増える可能性がある。とりわけ、都市化地域の大型農協、広域合併農協、事業革新について積極的に取り組もうとする農協の姿の表われと見受けられる。

振興・対策室の

名称を使った部署

最近の農協組織・構機の名称で目立つのは、農業振興・経営振興

などの部署である。前向きな取り組みとみられる。一方、対策室の設置も多くなっている。但し前後する名称から判断すると、積極的事業展開に結びつく部署と思えないものが多いようである。しかし、プロジェクトチーム編成の対応窓口として小人数のスタッフを置く臨時機構も場合によっては必要であり、対策室の機能も多様な形となって農協組織機構に位置づけられている実態にある。

連合会の組織・機構変更の例

ホクレンでは経営白書策定以来(昭和四十七年)中期事業計画も五サイクル目である。この間トピックス運動(業務・事務生産性向上運動)など実践の中から組織・機構再編等が幾度か手がけられ、事業本部の統合、研究開発の強化、マーケティング本部の創設、新規事業の着手、人員の再配置を行うなど、新時代に対応するため企業マインドの改変を行っている。こうしたことをまとめた「ホクレンの経営革新—TOPIC運動—、〇〇〇日の軌跡—」の出版物が日本能率協会から出版され、全国に

紹介され、系統内外から注目された。道内の農協の中にもトピックス運動がすすめられている例もいくつかある。

中味がよければの考えもある

「名は体を表わす」といわれるが、企画・開発が農協の機能にとって重要で意識改革に取り組むための認識に立つのであれば、名称についてもこれからの検討課題として考慮する必要がある。

もちろん、全道の農協の中には従来の名称(総務・管理、営農・生産、金融・信用、共済、購買、販売、利用・加工、生活・店舗)のまま、優良な実績をあげ、しかも新規事業にも積極的に取り組んでいる農協も数多くある。これらの農協は概して一定以上の事業規模、人員が整っている場合である。

要は組織・機構をつくれればよいという考えだけではためである。今後農協の業務がますます複雑多岐にわたることが想定されるので人材養成のための教育訓練と、適材適所への配置が必要となろう。こうした体制充実が可能になる

ためには、農協合併の必然性が生じてくるので、合併の必要性が強調されるゆえんである。

むすび

当研究所設立後一年間の業務を通して、また、この間市町村や農協に対し加入推進や、活動状況報告のため、数多くの農協を巡回した。その中で地域間・農協間の格差が拡大していることを実感した。地域農業振興に対する市町村役場・農協の取り組み、とりわけ農協の企画・開発の重要性を再認識したところである。

また、当研究所の認知度などについて、アンケート結果からみても、まだまだ低いことが判った。今後、調査・研究の実績を積み重ねるとともに、あらゆる機会を通して啓蒙することが必要だと考えられ積極的に取り組みたい。

今回の研修は筆者にとつて誠に大役であったが、これまでの農協と、これからの農協のあり方を考える絶好の機会であり、試練の場を与えてくれた関係者に感謝して

図-1 研修の項目別関心度 (複数=3つの項目の計)



願わくば農協学校の研修カリキュラム再編によって、この種の研修が充実・存続すること、そして各農協の理事者、幹部職員の深い理解のもとに多くの受講者が参加できることを祈ってやまないものである。

表-1 農協の企画・開発部門設置状況 (付 農業振興部門)

(支庁別・平成3年対比昭和61年)

()は%

支庁別 部門区分	平成3年版 ('91年)							昭和61年版 ('86年)				
	企 画			開 発	農 業 経 営 振 興	単 協 数	企 画			開 発	農 業 経 営 振 興	単 協 数
	全 体	管 理 企 画	営 農 企 画				全 体	管 理 企 画	営 農 企 画			
石 狩	(21.4) 4	(21.4) 4	0	(10.5) 2	(31.6) 6	19	(26.6) 6	(26.6) 6	0	0	(17.4) 4	23
渡 島	(21.4) 3	(21.4) 3	0	(14.3) 2	(7.1) 1	14	(28.6) 4	(21.4) 3	(7.1) 1	(7.1) 1	0	14
桧 山	(25.0) 3	(25) 3	0	(8.3) 1	(16.6) 2	12	(23.1) 3	(23.1) 3	0	0	(15.4) 2	13
後 志	(19.0) 4	(14.3) 3	(4.8) 1	0	(9.5) 2	21	(14.3) 3	(14.3) 3	0	0	(14.3) 3	21
胆 振	(27.3) 3	(27.3) 3	0	(9.1) 1	(9.1) 1	11	(13.3) 2	(13.3) 2	0	0	(6.7) 1	15
日 高	(18.2) 2	(18.2) 2	0	0	(27.3) 3	11	(25.0) 3	(25.0) 3	0	0	(8.3) 1	12
空 知	(22.2) 8	(13.9) 5 ¹⁾	(5.6) 2	(5.6) 2	(11.1) 4	36	(34.2) 13	(26.3) 10	(10.5) 4	(2.6) 1	(15.8) 6	38
留 萌	(8.3) 1	0	(8.3) 1	0	(8.3) 1	12	(8.3) 1	(8.3) 1	(8.3) 1	0	(16.7) 2	12
宗 谷	(11.1) 1	(11.1) 1	(11.1) 1	0	(11.1) 1	9	0	0	0	0	0	9
上 川	(24.3) 9	(16.2) 6	(16.2) 6	(16.2) 6	(24.3) 9	37	(21.9) 9	(21.9) 9	(2.4) 1	(9.8) 4	(19.5) 8	41
十 勝	(65.4) 17	(38.5) 10	(30.8) 8	(15.4) 4	(42.3) 11	26	(46.4) 13	(35.7) 10	(14.3) 4	(7.1) 2	(17.9) 5	28
網 走	(34.2) 12	(29.7) 11	(5.4) 2	0	(43.2) 16	37	(32.4) 12	(29.7) 11	(8.1) 3	(2.7) 1	(37.8) 14	37
釧 路	(7.7) 1	(7.7) 1	0	(7.7) 1	(46.2) 6	13	(15.4) 2	(15.4) 2	0	(7.7) 1	(15.4) 2	13
根 室	(22.2) 2	(11.1) 1	(11.1) 1	(11.1) 1	(55.6) 5	9	(22.2) 2	(22.2) 2	0	0	(33.3) 3	9
計	(26.2) 70	(19.9) 53 ¹⁾	(8.2) 22	(7.4) 20	(25.5) 68	267	(25.6) 73	(22.8) 65	(4.9) 14	(3.5) 10	(17.9) 51	285

資料：北海道農協年鑑（北海道協同組合連信社）91・86年版より