



Title	北海道における農協組合員勘定制度と営農指導事業
Author(s)	田淵, 直子; 太田原, 高昭
Citation	北海道大学農経論叢, 51, 95-106
Issue Date	1995-03
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/11118">http://hdl.handle.net/2115/11118</a>
Type	bulletin (article)
File Information	51_p95-106.pdf



[Instructions for use](#)

# 北海道における農協組合員勘定制度と営農指導事業

— 組勘導入期の理念と実態 —

田 渕 直 子・太田原 高 昭

## The Members' Accounting System ("KUMIAIIN-KANJO-SEIDO") and The Counseling Task in Agricultural Co-operatives in Hokkaido

Naoko TABUCHI · Takaaki OAHARA

### Summary

This paper examines the evolution of the accounting system ("KUMIAIIN-KANJO-SEIDO") between agriculture co-operatives and their members. This system was created to strengthen counseling for agricultural management among Hokkaido Agricultural Co-operatives in the 1960s. However, the result of the system was changed to the method to improve the efficiency of Agricultural Co-operatives' accounting. Thus, the scope of counseling became rather limited, resulting in the basis of the today's counseling problems.

### はじめに

北海道における農協「組合員勘定制度」(組勘・現クミカン制度)(註1)に対しては、昭和36年の発足(北農中央会の定式化と普及)当初から、批判が絶えなかった。いわく、「オーバーローンの元凶である」、逆に「組合員選別主義の象徴である」、「組合事業の拡大だけを優先した経営主義である」といったものが代表的な批判であった。確かに、組勘は多くの問題をはらんできたが、この制度が営農指導事業の一環として導入されたことは忘れられがちであり、そうした視点からの批評は少ない。すなわち、組勘制度は、もちろん農協経営管理改善手法であるが、同時に「その導入は全戸の営農計画書の整備を必然化するから、組合員の営農計画化を実現し、ゆえに単協事業も計画化されるはず」として、営農指導事業と密接に結び付いて構想されたのであった。

本論文では、こうした事実に着目し、組勘の前身である「営農短期貸越制度」(北農中央会釧路支部で定式化・普及した)にも遡って、組勘制度

の営農指導的側面の意義と限界について論じたい。そうして普及当初の分析を行うことで、今日の北海道農協の営農指導事業問題の基盤を浮き彫りにすることとする。

### 1 後退した営農指導事業の見直し

昭和20年代後半は、全国的に農協営農指導事業(生産技術指導が主)が大幅に後退し、北海道もその例に洩れなかった。その背景の一つには農業改良普及制度の確立があった(註2)。もう一つには農協経営危機の下、農協「経営純化論」(註3)が唱えられ、不採算部門の筆頭である営農指導事業部門が縮小されたことが大きい。この時期に農協系統の技術員の多くは普及員への転職を初めとして、急速に外部に流出してしまったのであった(表1参照)。

しかし、昭和30年代前半に至ると、農協経営危機が一段落したこともあり、営農指導事業は再構築へ向かうことになったのである。全国的にその契機となったのは、いわゆる「農業団体再編成問題」(註4)であり、そこでは「営農指導をどの

表1 北海道における単協職員と営農指導担当者数の推移  
(単位：農協、人)

	北海道			参考：全国
	調査農協数	農協職員数	営農担当者	営農担当者
昭和27	302	11,528	1,159	7,830
29	320	7,396	512	6,258
31				6,703
33	323	9,514	652	8,759
35				9,696
37	339	11,534	962	11,900
39	329	13,344	1,201	12,620
41	300	14,868	1,230	13,579
43	288	16,228	1,252	14,828
45	287	17,408	1,282	15,512
47	288	17,304	1,237	15,770
49	278	17,300	1,230	17,963
51	277	16,374	1,260	16,826
53	277	16,415	1,228	17,813
55	277	17,673	1,265	18,661
57	274	17,371	1,293	19,045
59	272	18,777	1,319	18,983
61	271	18,349	1,366	19,188
63	263	17,942	1,416	19,334
平成元	256	17,846	1,426	19,267

(資料) 総合農協統計表より作成  
註) 空欄は資料なし

団体が担当すべきか？」という問題が焦点であった。中央会制度が団体再編成問題の所産であることはよく知られているが、こうした中で農協系統は農協「総合論」を公式見解とすることになったといえる。一方、北海道の事情としては、28, 29, 31年と連続した冷水害を克服すべく、「寒地農業確立運動」が繰り広げられたことを見逃してはならない。農協系統も一方で行政施策を要求(註5)しながら、他方で自らも営農指導事業の再構築めざして動き始めたのが、この時期であった。具体的な動きとしては、第一に「北海道農協拡充5ヵ年計画」(昭和32~36年)内での営農指導強化策＝「農家経済の計画化」があり(註6)、計画が全面的に実現したわけではないが理念普及に効果があったと評価できる。第二に地域営農指導強化策として「地区生産連」責任体制(昭和35年~)がとられ、各地区の地区生産連が主体となり、中央会支部職員を嘱託として生産技術指導と農家経営指導を総合した指導が目指されることになったのであった(註7)。

## 2 釧路地区「営農短期貸越制度」の起源と営農指導的意味

さて、こうした時代に釧路地方で組勘制度の前身に当たる「営農短期貸越(短貸=たんがし)制度」が誕生しているのである。ところで、昭和30年代前半の釧路地方はそれまでの国有林放牧による粗放的馬産が行き詰まった上、連続冷害に遭遇して窮乏に喘ぎ、農家負債が累積していた。こうした事態を打開しようと草地型酪農への全面転換が唱えられたが、転換は容易ではなかった。というのも、釧路地方農家の資金欠乏度は著しく、また農家の経営管理能力も他地区に比べて低いといわざるを得なかったからである。昭和20年代、北海道における短期営農資金の提供は農業手形(農手)制度に多くを負っていたが(註8)、馬産と雑穀中心の畑作、若干の酪農を内容とする釧路農業は、制度の谷間にあって、その利用は極めて少額に留まらざるを得なかった。さらに、水田地帯では30年度から施行された米の概算払い制度によって、短期営農資金問題はほぼ解決を見たのであるが、釧路地方では依然として著しい資金欠乏状態にあったわけである。こうした中では「農家経済の計画化」といった観念も浸透しようもなく、例えば釧路は簿記記帳率の著しく低い地区であったという(註9)。

こうした中で、鶴居主畜農協(註10)で「販売仮渡し金」という会計科目が、経済事業の中で自然発生的に用いられるようになった(昭和20年代末?~)。これは、将来の乳代等(販売代金)を前貸し、資材・生活物資を実質的に掛売りする仕組み(註11)である。それまでの購買事業部門単独での掛売り制度に比べると、代金回収がかなり確実になり、かつ購買事業の拡大によく貢献、また与信機能と購販事業を連携させることで事務合理化(註12)が図られたのである。当時、組合員がそれぞれ通い帳(複写式)を持って取引を記録する方式は画期的であったが、他方で与信限度の規定もないまま1年先の乳代まで前貸しされていた状態は、農協にとってリスクの大きいものであった。これに対して、中央会釧路支部は昭和31年の農協監査の過程で、「債権管理が不十分で、結果として放漫貸出である」として是正指導を

行ったが（註13）、現地での支持が強く、「販売仮渡し金」は維持されていたという。

こうした経過から中央会釧路支部は、むしろ「販売仮渡し金」に、営農と生活の計画化指導を結合して、新たな制度を積極的に作るべきではないかという認識に立ったということである。こうして、「営農短期貸越（短貸）制度」の一次案（伝票制ではなくまだ帳簿記入式）が作られ、鶴居主畜農協、弟子屈町農協で1年試行したところ好評であったので、改めて定式化と普及（昭和34年～）が図られたのである。この制度は予想以上に現地に歓迎され、36年には釧路地方全域の単協で採用されるに至る。その意義は第一に農家経済計画化手段、第二に農協経営管理改善手段であることにあり、農家も農協も計画に基づき、随時実績を計画と照らし合わせて管理するという近代的経営管理方式を、共に実現できるとしていた（註14）。このため、短貸は営農指導事業として位置づけられ、濃密な営農指導がこれをバックアップすることになった。

短貸の仕組みは、おおむね次のようなものであった（註15）。まず、営農計画書を提出した組合員との間で、短貸口座が設定され、ここに組合

員と単協との取引が集約される。同時に、（6枚複写式）伝票会計制を活用して事務合理化が飛躍的に進められることになる。また、当然ながら組合員には営農計画書が義務化されるが、単年度計画のみならず、3～5年間の中期計画が必要とされ、年度末には資産の棚卸しも指導され、組合員が自らの経営を客観的に把握することを促したのであった。その上で、単年度営農計画書の販売計画に基づき、その8割を限度に短期（1年未満）営農および生活資金が組合員に貸付けられるわけである。販売代金が入金される度、販売代金は貸付金と相殺されることになり、また、毎年の負債償還金も確実にこの口座で処理される。こうして、年度末には貸付残はなくなって、短貸口座での取引は清算されることが原則であった。特にルーズになりやすい生活資金供給は「収入の範囲内で生活する」という鉄則が強調され、生活水準の向上は中期計画を実現する中で、徐々に成し遂げていくものとされたのである。すなわち、短貸では単年度収支の均衡が絶対条件となるのであり、この条件は短貸普及と並行した営農指導強化策によって実現されようとしていた。当時の地区営農指導事業は、先に述べた「地区生産連」責任体制の導

表2 「営農計画化」を中心とした釧路主畜連営農指導事業

昭和34年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営農台帳の作成配布（4,200部、当時釧路管内農家戸数は7,500弱）</li> <li>・営農改善現地研究会 （鶴居主畜農協をモデルに全単協経営者、営農指導員参加）</li> <li>・営農計画化専門委員会（4回 翌年より営農改善審議会）</li> <li>・営農計画化推進対策会議（町村、単協、農業委員会、普及所、各職員60名参加）</li> <li>・昭和35年営農指導推進会議（単協経営者、営農指導員 50名参加）</li> </ul>	等
昭和35年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・単協経営者会議：生産物の一元有利販売体制確立等</li> <li>・営農担当者会議：主産地形成を目標とした地域営農目標の設定について</li> <li>・各単協別短期貸越実績検討を各連と共に実施し、営農指導方策の立案指導</li> <li>・短期貸越制度実施に伴う農家簿記普及は家計簿に重点</li> <li>・営農方式の検討＝線型計画法により2地区（鶴居村、弟子屈町より各1地区）の分析検討</li> </ul>	等

（資料）釧路主畜農業協同組合連合会業務報告書

註1）ほとんどが中央会支部と共催である。

2）これらの他に生産技術指導（種苗、人工授精、酪農指導、草地改良等）がある。

入直前であったが、釧路においては、中央会釧路支部と釧路主畜農業協同組合連合会(地区生産連)の協調が、中央会支部発足時から円滑であった(註16)。そこで中央会釧路支部と主畜連は一体となって、短貸普及期に営農指導強化策を次々と打ち出したのである。特に、昭和34、5年は前後の年度と比較しても、明かに対策が強化されており(表2)、中でも全単協経営者・営農指導員参加の下、鶴居村で開催された営農改善現地研究会は、当時の意気込みをよく示しているのである。さらに、指導対象は単協役職員に留まらず、普及員や支庁職員、町村職員まで巻き込んで、町村毎に会議や研修会を繰り返している点は注目されよう。

短貸は「販売仮渡し金」から引き継いだ資金供給機能が要となることはむろんであるが、単年度均衡主義を維持すべく、単協指導に力が注がれた点に特徴がある。単年度均衡主義が崩れた場合、放漫貸出(すなわち単年度販売代金以上に貸し付け)の結果、この制度が破綻することは明かであろう。しかし、資金供給の決定権は単協なり信連なりにあって、中央会支部や主畜連にないことも当然である。こうした前提を当時の中央会支部はよく踏まえ、信連とよく連携を取りつつ短貸を普及したのであった(註17)。また、濃密な営農指導事業を並行させることで問題の発現を抑えつつ、一方で農家経済および農協経営計画化の実を挙げようとしていたことが、高く評価できよう。

### 3 中央会組勘制度の発足と営農指導体制

さて、前項の短貸制度が組勘へと発展したのは、短貸制度の定式化後、わずか2年のことである。一方で、釧路地方と同様の短期営農資金の不足に悩む酪農・畑作地帯が広く存在し、他方で経営改善熱が多くの単協に広まっている中、釧路の短貸制度は熱い視線を浴びており、中央会もそうした情勢に敏感にならざるをえなかったのであろう。現に、宗谷・留萌・北見の管内では地区ぐるみで短貸制度を学び、釧路にならって短貸制度を導入する単協すら散見されたのである。さて、組勘は短貸制度を基本的に引き継いだものであるが、注意すべきは酪農地帯に適合的な短貸制度を耕種地帯に適用することになる点である。というのは、酪農経営が対象となる場合には、毎月の乳代入金

で「計画-実績」の管理、計画見直しが毎月可能であることから、放漫貸出を制御しやすく、また営農計画化も取り組みやすいはずである。また、乳代、飼料代を初めとして単協-組合員の取引回数が非常に多いために、事務改善効果も高いものが期待できよう。しかし、耕種地帯では事情が異なって来る。販売代金が出来秋のみに集中し、それまでの間は一方的な貸越が累積する、計画見直しは事実上難しい、取引集中効果も酪農地帯ほどは大きくないとすると、制度の持つ性格は変わって来ざるをえない。ちなみに、中央会釧路支部で鶴居の「販売仮渡し金制度」を「発見」し、短貸制度定式化のまとめ役となったK氏が、短貸を組勘として全道に普及することに、反対した事実がある。その趣旨は「年に12回(乳代入金時)の計画見直しが可能な短貸に比べると、年に1回しか計画策定が出来ない耕種地帯での組勘は、リスクの大きすぎる制度だ」という点にあったという(註18)。また、組勘を通じての与信に不安を持つ信連も、やはり慎重論の立場にあったという。しかし、組勘は昭和36年から普及され、次節で見るように急速に浸透したのであった。

その普及過程で、組勘は特有の位置づけをされ、このことが組勘自身にとっても農協系統にとっても極めて重要な点になった。すなわち、組勘はなによりも農協経営管理改善手段として強く意義づけられ、その次に経営管理改善のための農家経済計画化手段として位置づけられたのであった。ところで、昭和34年から中央会は「農協経営管理改善運動」に取り組んでおり、昭和35年には、単協からの要望に応じて「標準改善案」が示されている。そのスローガンは、①近代的経営管理技術の導入、②農家経営と農協経営の密着化、③経営管理コストの節減、④内部統制の強化、であり、具体的改善事項として、①経営管理組織の整備、②組合員勘定制度の設定、③事務の合理化、④帳票設計の合理化、⑤事務機の導入、⑥文書管理の実施、⑦経済部事務の合理化といった多彩な内容が挙げられている。また同時に「業務機構標準改善案」が策定され、管理部・経済部・営農指導室からなる2部1室制(図1)への機構改革が、指導されたのであった。この機構は、それまでの事業別タテ割制を機能別ヨコ割制へ転じるものであり、

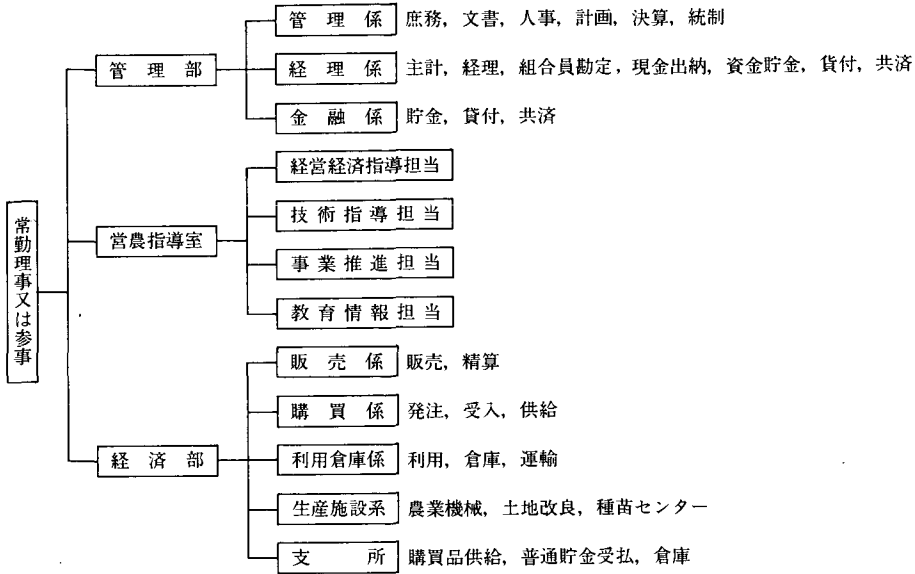


図1 業務機構の標準改善案

(資料) 文献[7]

註1) この機構図は組員1,000名、職員50名程度のもを標準として想定された。

2) 管理部経理係は組助のうち、資金供給・回収の実務を担当。総合的には営農指導室が組助を管轄。

機能の中でも営農指導分野の強化をうたった点で画期的であった。営農指導室は、対組員活動の窓口を一本化、一切の接触を担当する部署とされた。また、そこでの指導は従来の技術員による生産技術指導ではなく、むしろ組員の経営経済指導(“かまど”の指導)を最重点と割り切って、技術員ではなく「営農指導員」を配置せよとしているのである。いわば、北海道農協における営農指導体制のあり方を、初めて積極的に提示したともいえよう(註19)。この業務機構案も次節で見られるように広く普及し、営農指導担当者数も33年から39年の間に倍増したのであった(前掲表1)。

結局、標準改善案の二大支柱は、①業務体制の改善としては営農指導室の設置、②組員密着化のために必要な実務の合理化としては組助制度であったと評価されている(註20)。なお、組助制度は営農指導の一環として位置づけられていたが(註21)、営農指導強化のねらいが組員の営農計画化そのものというよりも、「農協の経営計画化の手段としての組員の営農計画化」にあり、一方で組助の最大目的が「実務の合理化」にあっ

たことに注意が必要であろう。中央会は組助のねらいを次のようにまとめているが、5点の内、農協経営管理改善を意味する項目が3点(②~④)あげられていることが、そうした性格をよく表現しているといえよう。すなわち、①農家経済の計画化、②組員取引の集中管理、③組合経営の計画化、④事務の能率化、⑤組員へのサービス(会計記録の提供)を、ねらいとしていたわけである。しかし、当時の中央会が営農計画化を不真面目に考えていたかという決してそうではない。むしろ、次の文章に認められるように、組助の営農計画化機能および農協経営管理改善機能を極めて楽観的に捉え、過大な期待を組助制度に寄せていたのでといえよう。すなわち、「組員の営農計画を積み上げて農協の事業計画にするということは、いつもいわれていながら、なかなかできないものである。このことは、組員の営農計画そのものが実際にあったものが出されないで、まともにこれを農協事業計画の基礎にできないということもある。(中略)組員勘定制度では、まづ営農計画がその年の農協の取引の基礎になり、年中、

計画と実績が対比される仕組になっているから、ずさんな営農計画が出されなくなる。また、営農計画が組合員取引計画表および組合員勘定算定票を通じ、どうしても集計計算され、農協の事業計画、資金計画および損益計算の基礎にしなければならないようになっていく。(後略) (註22) というわけである。また、当時、なかなか普及しなかった簿記記帳を、組勘記録を利用して進めようというアイデアも生まれ、独特の簿記形式が考案され普及されようとしたのであった (註23)。一方、時代背景として、当時の単協が経営改善に非常に熱心であり、仮に中央会が標準改善案による指導に踏み出さねば、各単協が独自の改善手法を各々導入したはずであったことを指摘しておきたい。もしそうなれば、系統事業の効率化の妨げになることは必至であり、中央会としても経営管理改善を急がねばならなかったのである。これが、全道1本の標準改善案という、北海道の単協の実態からすればかなり無理のある案を普及した、一つの要因であった。

しかし、いずれにせよ組勘が農協経営改善の主要手段と位置づけられた一方で、各口座の単年度均衡主義の遵守については、十分な対策が講じられたとはいいがたい。周到な対策が練られた短貸制度とは、対照的であったといえよう。

#### 4 組勘の普及と運用上の問題と対策

中央会の経営管理改善「標準改善案」は急速に普及し、同時に組勘も瞬く間に全道の単協に導入されたのであった。中央会の調査によれば、昭和38年12月現在、317総合農協中、標準改善案の全面実施は212単協、部分実施が32単協で、計244単協=76.9%にほぼ普及していたという (註24)。また、表3には組勘の普及状況を示したが、わずか3年ほどの間に全総合農協の8割近く、その後2年間で9割以上に導入されたのであり (註25)、

中央会自身「中庸以上の経営規模の農協のほとんどがいわゆるクミカンを実施するに至り、系統農協実践運動として類の少ない進展ぶり」(註26)と、驚くほどであった。さらに、39年からは電算機の導入が試験的に始まり、いくつかの単協では、組勘処理に(米代金処理や共同購買精算業務とともに)電算機を活用することで、事務効率化をいっそう進めたのであった (註27)。

こうした組勘の急速な普及は、単協組合員にも単協自身にも、この制度が非常に歓迎されたことを物語っている。すなわち、組合員は簡便な資金借入れシステムとして、また単協は事務合理化と事業拡大策として歓迎したのであった。前者に関しては、組勘制度の場合、(短貸のように中期計画は必要とされず)単年度の営農計画書が整っていれば、当面の営農・生活資金が供給されるので、生産拡大局面で投資意欲が旺盛、かつ生活水準の向上が悲願であった当時の農家にとって、この制度は望ましいものであった。さらに、営農指導強化についても、組勘導入と営農指導部を中心とした業務機構再編によって容易に達成されるといった、楽観的な見通しを持っていたと推測される。

こうして短期間に普及した組勘であったが、様々な問題も早期に噴出することになった。中央会自身も対策の必要を痛感して昭和39年に『農協経営管理改善実態調査報告書』、『組合員勘定制度改善討議資料』、『組勘運用上の問題点と改善事項』といった文書を矢継ぎ早に出して指導を行っている。特に最初の文書では84単協を対象に実施状況調査を行い、「改善準備は不足していた」、「営農指導室機能の不十分性(特に職員待遇に問題がある)」、「営農計画書が不正確、かつ計画書が農協事業の基礎・組勘取引計画の基礎に必ずしもなっていない(表4、5)」、「組勘約定書が正規の形式でなかったり、員外にも組勘利用を拡大していた」、「計画-実績の乖離が著しい」、「組勘外取引

表3 北海道における組合員勘定制度の普及過程

(単位:組合,%)

	昭和36.6	36.12	37.6	37.12	38.6	38.12	39.6	39.12
総合農協数	311	310	309	311	309	309	304	303
組勘実施数	58	91	153	178	202	221	232	235
実施割合	18.6	29.4	49.5	57.2	65.4	71.5	76.3	77.6

(資料) 文献[2]

の存在し、全取引が組勘に集中していない」等、多様な問題点が指摘されている。しかし「組員勘定制度の成果は挙がりつつある」というのが、この報告書の基本認識であることに注意が必要である。その自信は何よりも、組員、単協の支持によって裏付けられていたといえよう。そして「自己の取引の経過がその都度判る（組員）、対組員の取引状況が随時つかめる（組合側）との定評」を得ていると表現し、あるいは「対組員取引における債権債務の集中管理、伝票会計方式の採用による事務処理の能率化は、従来の記帳会計によるその処理方法より数段勝ることは勿論、この制度の真のねらいである農家経済の計画化を推進するうえに農協のとり得る姿勢を間違わずに済む制度」であると高く評価しているのがであった。

また、2番目の文書＝【組員勘定制度改善討議資料】には、主として実務上の改善点がまとめられているが、まえがきでは「組員勘定制度改善の考え方」として、当時一部の農協や関係機関から提起されていた問題点について触れている。その問題とは、「①収支アンバランスのいわゆるCD層組員（註28）について農協はいかに対処

すべきか」、「②都市化により農業の比重が軽減してゆく農協の経営はどうあるべきか」の2点であり、結論的には元々存在していた問題が、組勘を契機にして明瞭になっただけであり、いずれも組勘そのものの問題ではないとしている。特に「クミカンがCD層組員の営農実態を適確にとらえたことにより、その早期対策への必要度を助長させるに役立ったとすれば、それはクミカンの大きな効果として高く評価されよう」としているところは興味深い点である。確かに組勘制度がCD層を形成したわけでないことも確かだが、CD層問題の深刻化と無縁ではなかったはずである。というのも、組勘制度の原則はともかくとして、運用実態はこの問題を加速したといわざるをえないからである。即ち、「(先にみたように)単年度均衡主義が必ずしも守られず、特に家計費が計画以上に供給されがちである」、「制度資金のうち自創資金・マル寒資金は組勘を通じて供給する他、実態的には他の長期資金も組勘を通じて供給されている。長期資金の償還は必ず組勘口座を通じて行われるが、年度末に貸し越し残を生じた場合、新たに別途融資が行われる形で清算されるか、もしくはそのまま繰り越される。」というのが当初の実態であり、あるいは「役場あるいは土地改良区その他農業団体の負担金を組員勘定に回すばかりか、甚だしいのは、地区の業者との債権、債務を振り替える」（註29）といったルーズな運用がなされていたのである。こうして、組勘運用指導が充分でない37年から39年の間に組勘口座を経て流出した資金は相当額に上ったうえ、39年度は大冷害のために組勘口座に入るべき販売代金の多くが失われ、貸越残高の増大が顕著になったわけである。

こうした事態に危機意識を持って組勘運営実態の調査、分析に乗り出したのが信連である。昭和39年に【組員勘定制度の現状】という報告書を発表しているが、まず、組勘実施全農協の分析を行い、組勘が流出資金増加に大きな役割を演じている（表6に示すように貸越残の増加と、組勘資金の比重増大）と指摘している。また、短期貸付金に回すための短期借入金の増大が認められ、単協短期資金の自賄率が顕著に低下（36年9月の26.7%から39年9月の16.0%）し、財務の健全性

表4 営農計画書の活用状況

※調査項目「営農計画書を集計し、その積み上げを農協の事業計画の基礎としたか」

	単協数	構成比(%)
全面的に採用した	0	0
おおむねした	32	40
ほとんどしない	15	18
全然しない	0	0
未記入	37	42
計	84	100

(資料) 文献[4]

表5 組勘取引計画の基礎

※調査項目「組a/c取引計画はなにを基礎として設定したか」

	単協数	構成比(%)
営農計画書を基礎とした	47	56
過去の取引実績を基礎とした	26	30
その他によった	7	10
未記入	4	4
計	84	100

(資料) 表4に同じ



表6 総勘による資金流出状況  
(昭和37~39年, 各1月~9月)

(単位: 百万円, %)

	昭和37年度			増減対比	
	38	39		イ-ロ	ローハ
	イ	ロ	ハ		
組勘預り残 A	-2,980	-1,773	-102	-1,157	-1,671
組勘貸し残 B	18,848	14,413	11,439	4,435	2,974
流出額 C = -A + B	21,778	16,186	11,541	5,592	4,645
流出総額 D	33,954	27,305	21,351	6,649	5,954
C/D (%)	64.1	59.3	54.1	84.1	78.0

(資料) 表3に同じ。

註) 流出総額(組勘未実施単協分も含む)算定に当たっては、貸付金中から農林漁業資金を除く

表7 調査事例単協における営農指導室の状況

(単位: 戸, 人)

調査農協	正組員戸数	職員総数	営農指導室		一人当たり戸数 (実質人員)
			職員数	実質人員	
A	980	78	17	7	140
B	393	37	5	1	393
C	626	87	18	10	63
D	700	52	15	3	233
E	668	63			
F	387	39	5	2	194
G	981	89	13	4	245
H	901	49	8	5	180
合計	5,636	494	81	32	平均155

(資料) 表3に同じ。

註) 営農指導室実質人員とは狭義の営農指導事業以外の業務(有線, 人工授精, 教育情報等)に携わっている人数を除いた職員数

が悪化しているとしている。さらに、地帯別に8単協を選んで現地調査による詳しい事例分析を行ってもある。これによると、単協によって差はあるが、正組員戸数に対する組勘取引戸数は平均96%(6単協が100%)に達しており、C層の占める割合は28%、D層も12%であり、計40%が問題のCD層向けである。また、営農指導室は1単協を除く7組合に設置されているが、営農指導にあたる実質職員は不足気味である。これは表7に示すように単協格差が非常に大きいのだが、平均すると1人当たり155戸を担当することになり、標準案の1人100戸に比べても多く、聞き取り調査によっても「個別に充分な営農指導を行うということは困難」となっている。適任者を得ることが難しいこと、CD層指導に重点が置かれ、AB層指導がおろそかになりがちなこと各単協に共

通している。営農計画の担当は何れも営農指導室であるが、「これが内容の検討については一応数字を合せる程度で、人手の関係等もあって充分に行われていない。加えて上層農家の計画の未提出等もあって、農家全体の計画の集計は行なわれていない」という状況である。さらに組勘供給限度の設定も販売代金以外の基準(出資金、営農貯金、共済掛金等)も算定基準に加えている例が、3単協あり、限度過大の恐れがある。また、組勘以外に短期貸付金が並存している例がほとんどで、肝心の組勘限度規制も甘く、総じてオーバーローン傾向にある。組勘清算状況も不十分で期末貸越残が多く、そのまま翌年へ繰り越される例がほとんどとなっている。全般的に組勘原則を逸脱した運用が日常化しているといわざるをえず、「組員勘定の事務的処理が本制度実施体制未整備のま

先行していることが問題点の根本要因」との指摘がなされているのである。

以上のような事態は、もちろん放置されていたわけではない。上記の調査等が行われた前後から中央会の集中指導が行われ、さらに42年度には中央会を中心とした内部指導に加え、道庁の運用改善指導（註30）や農林省本省の調査（註31）がなされ、相当程度に運用改善がされている。また制度自体も大きな改革に限っても、昭和42、52、58、平成3年と4回に亘り改革されたのである（註32）。しかし、噴出してきた問題の中でも、オーバーローン問題（結果として見れば固定化負債問題）がもっとも緊急に対策を要したため、組勘指導・改革は「信用事業としての組勘」の制度としての整合化に、力が注がれざるをえなかったといえよう。しかもそれが「営農指導室（営農部）の担当する組勘」という業務機構上の分担を維持したまま行われたため、本来ならば信用事業部門の担当すべき業務をも、営農指導担当者がますます担わざるをえなくなったのでなかろうか。すなわち、営農指導として見るならば、CD層対策は、本来、この階層をどう経営再建させるかに本筋があるべきだが、組勘制度を媒介とした営農指導では、この階層に固定化している農協の債権をどう保全するかに焦点が移らざるをえなくなるわけである（註33）。こうして、営農指導担当者がCD層対策に集中することになり、その他の営農指導はとうてい充分とはいえなくなる、またAB層の組勘制度は形骸化するといった事態が続いたといえよう。逆に信用事業の側からみても短期資金の与信・回収という信用業務の中核に位置する機能が、信用担当部門（標準機構図では管理部）にないということは、信用機能の統一的発揮（すなわち、組員経営や地域農業の動態を総体的に捉え、かつ債権を充分に保全する措置をした上で与信・回収すること）に対して障害となったといえまいか。極端に言えば単純実務の他は、組勘貸越残をプロパー資金に書換え、補助事業関係の制度資金の代行業務をすることだけで、単協貸付事業が終始してしまうということではなかったろうか。

## 5 おわりに

北海道の組勘は、農家の専業率、農協利用率が

非常に高い北海道ゆえに成立した制度である。加えて、農業基本法農政、農業構造政策の「優等生」と称される北海道であればこそ、組勘は単なる単協一組員取引システムや資金供給システムに留まらない性格を持つことになった（註34）。

さて、組勘が、組員経済計画化を理念とした営農指導の一環として導入された経過は、正当に評価されるべきである。というのも、組勘と営農指導室制なしには、北海道の農協があれば短期間に営農指導事業の体制を整えることはなかったろうからである。しかし、組勘導入時に農協経営管理改善に重点がおかれ（いわば経営管理改善手段として営農指導事業強化があり、さらにその手段として組勘があったといえよう）、さらに組勘運用指導が不十分なまま船出したことで、問題が噴出したのであった。また、組勘は理念上は信用事業ではないとされても、実際には与信機能と債権回収機能を持つ存在であった。その結果、組勘運用の原則が安全な資金供給・回収に向かわざるを得ず、年度を経れば経るほど組勘制度は営農指導事業から信用事業に近くなっていったといえよう。

そうした中で組勘発足当時に形成された、営農指導室を中心とした営農指導体制・事業の性格も、当初の理念からは乖離していったといえよう。特に営農指導事業であるはずの組勘制度が、実は（与信・債権回収という）信用事業機能の中核を担っており、結局、営農指導員が本来は信用業務として行われるべき業務の一部をも代行することになったといえる。具体的にいうならば、（標準業務機構の）管理部内の組勘担当者は単純な資金の供給・回収事務だけを行い、営農指導室において、営農計画一般や組勘運用の困難なCD層の資金計画や実際の供給（註35）について担当するという構図は、営農指導室業務を質・量ともに非常に重くしたといえる。その結果、営農指導室の業務が組勘中心に構成されざるをえず、当初プランで構想されたような幅広い営農指導機能が不十分となったのだといえよう。そして、そのことが営農計画書の実体性を薄くし、組勘による資金供給を受けるためだけに計画書が存在するという倒錯した関係を一般化したといえる。すなわち、営農指導事業の不十分性と「単年度均衡の組勘制度」の

架空性は、表裏の関係にあるとみられるのである。

今日の単協業務機構は、当時の標準機構図からは大きく変わり、基本的には事業別の縦割体制となっている例が圧倒的である。しかし営農指導分野については営農部等に名称を変更しながらも、その機能・性格は営農指導室のそれをよく受け継いでいるといえる。すなわち問題性もまた、そのまま引き継がれているのである。

ところで営農指導事業はこの後、全国的な営農団地造成運動（註36）に遅れをとりながらも、水田減反政策以降、野菜、花卉、肉牛などの産地形成に付随して、再び生産技術指導が重視されるようになってきた。しかし、これは販売事業と密着し、旧来の営農指導室（部）的指導事業とは別途に展開せざるを得なかったのである。すなわち、北海道における単協営農指導事業は系譜を異にする二つの流れがあって、その統合に現場は苦勞し、また各々の指導が充分発展することが妨げられているのではないかと推測される。

ちなみに今日の単協営農指導事業の問題は次のようにまとめられよう。①営農部（等）の管轄範囲が非常に広く、ともすれば雑用係となってしまう、また、あるべき営農指導員像が未確立（人数の多さと裏腹）、②営農部が経営指導（と一般的生産技術指導）を担当し、販売部（等）が専門的生産技術指導を担当するが、両者がうまく統一されない（道連でも、中央会営農指導事業と、ホクレンの経済事業に付随した指導的活動が分離している）、③経営指導は営農計画書提出指導、固定化負債農家指導に偏っている、④生産技術指導は販売事業との兼務で取り込まれる例が多いこともあって、不十分、⑤営農指導事業方式・体制の定式化が進んでおらず、そのため単協毎の営農指導事業の質と水準に格差を生じている。

これらの問題のすべてが組勸と営農指導室制に由来するわけではないが、関連の深いことも確かであろう。こうしたことを踏まえるならば、短貸制度の再評価がされてよいのではないかとと思われる。短貸制度の背景には濃密な営農指導事業があり、しかもその指導は、地区生産連との共同体制で経営指導と生産技術指導が並進し、普及所や行政との連携も強かったことが思い返されるべきであろう。今日の問題を考えると、少なくとも地区

レベルで経営指導と生産技術指導の統一が必要であり、また改めて営農指導事業方式・体制の定式化が不可欠なのである。

現在、農協系統は系統組織再編の渦中にあり、特に北海道では「道連合会－単位農協」という道内完結２段階制が志向されている。この中で当然、連合会における営農指導機能の統合も課題となっており、単協の指導事業も再編されざるを得ないだろう。すでに組勸制度そのものでは営農指導機能を果たし得ないことは、現実が示しているのであるから、今後は実体を持った新たな農家経営指導手法が開発されなければならない。さらにそれを生産技術指導と結合させ、産地形成指導・地域農業再編指導へと発展させねばなるまい。その場合、道連支所段階がホクレン・中央会・その他道連機能を総合化し、営農指導機能および組織力の強化を図ることで単協機能補完に当たることが、必要かつ現実的なのではないだろうか。

## 註

（註1）組勸についての主な論文には山田[13]、山尾[14]がある。いずれも組勸導入初期を対象として、本論文の対象時期と重なるが、分析に際し農業金融の視点が重きをなしている。すなわち、本論文の視点（営農指導事業として、あるいは農協経営管理改善手段としての組勸）とは異なっている。

（註2）詳しくは拙稿[1]参照。

（註3）経営主義とは「組合の不振の原因は、組合が信用、販売、購買、指導等余りに広範多岐にわたり各種事業を兼営しているからであり、まず経済団体としての純粋性を発揮して、組合事業の合理化、健全化を図った上で指導事業に手を広げるのが組合の急務とする論」（文献[16]、P 89）であり、指導事業を積極的に営むべきだとする総合主義の対極にある主張。

（註4）農業団体再編問題、正確には第一次農業団体再編成問題は昭和26年末に端を発しているが、そこでは「営農指導をどの団体が担当するか」が焦点であった。詳しくは拙稿[1]参照。

（註5）この運動はいわゆるマル寒法（北海道寒冷地畑作営農改善資金融通臨時措置法）制定運動に代表される。詳しくは、三田[12]参照のこと。

（註6）詳しくは拙稿[1]参照。

（註7）詳しくは拙稿[1]参照。

（註8）農手制度（昭和23～33年）の概要と北海道での利用状況は山田[15]、山尾[13]に詳しい。

（註9）釧路主畜連（地区生産連）業務報告書によると昭和33年度、釧路管内全体の北農式簿記普及数はわず

か651に過ぎなかった。

(註10) 釧路管内の単協の多くは充足当時から、畜産主体に地域農業の振興を図ろうという意を込めて単協名に主畜の文字を入れていた。鶴居村には二つの総合農協があったが、それぞれ鶴居主畜農業協同組合、幌呂主畜農業協同組合という名称であった。

(註11) 山尾 [13] に「販売仮渡し金」の解説があるが、実際にはこの解説のように整った制度ではなかったようである。また、属する事業分野も信用事業ではなく経済事業であり、営農指導との結合もまだ考えられてはいなかったという。

(註12) 農協における経営管理制度の改善は、一般企業に比べると大幅に遅れていた。当時の状況と、急速に事務改善熱が高まり、経営管理改善運動に結び付いていた様子は文献 [9] PP. 248-253。

(註13) 中央会釧路支部の若手職員であった K 氏が担当したという。K 氏談。

(註14) 短貸制度の普及は、中央会支部職員が集落レベルまで入って、新制度の考え方としくみを説いたものであったが、その際、ポスターのような図解が多用された。特に、農協と組員の経済活動がともに計画化され、有機的につながる必要は、「農協と組員にベルトをかける」と表現され、大小の円に（自転車のチェーンの様な）ベルトがかけられた図で説明されたという。

(註15) 山尾 [13] PP. 112-113に中央会釧路支部の資料【短期貸越制度】に依拠して、短貸の概要がまとめられているので、参照されたい。

(註16) そもそも支部職員の一部は主畜連から移籍した職員であり、移籍しないまま中央会支部の囑託の辞令をもらって、営農指導分野で活躍していた主畜連職員もいた。

(註17) さらに、単協一連合会間で「短貸」に類似した「短期借越契約」が想定されていたことも、忘れてはならない。すなわち、昭和36年から単協と信連の間で、すべての取引を借越口座にまとめる予定であったという。これは事務合理化策であるとともに、組員一単協一連合会の経営が有機的に連携し、事業・経営の計画化を同時に実現することを、ねらいとしたものであった。次項で見るように、短貸制度が組勘制度に移行したことで、この計画は実現されずにおわったが、短貸制度の考え方を知る上で重要である。

(註18) K 氏は前掲(註13)と同一人物。以上は本人からの聞き取りによる。

(註19) 業務機構標準改善案については拙稿 [1] 参照。

(註20) 文献 [3]。

(註21) 「信用事業としての組勘」という位置づけは農林省・全中の指導（昭和37年、文献 [11]）によって形式的に採用されたものである。中央会としては基本的に営農指導事業の一環（場合によっては経済事業）

としていた。

(註22) 文献 [3]。

(註23) 昭和39年、北海道農家簿記普及研究会発行の「組員勘定制度利用による簡易農家簿記」がそれであるが、実際には記帳前に組勘記録を更に項目別に分解する作業が必要だったこともあり、ほとんど普及しないうで終わったようである。

(註24) 文献 [4]。

(註25) 中央会の普及方針は、山間や沿岸部に立地し農協経営に困難の大きい例や、都市部や都市近郊に立地し組員の農協全利用が必ずしも期待できない例では、組勘制度をむしろ導入させないというものであった。それを踏まえると組勘の実質普及率はほとんど100%といっても過言ではないだろう。

(註26) 文献 [6]。

(註27) 電算機は東芝との協力体制の下、昭和30年代中盤から導入が検討され始めた。農協は事業が多岐にわたるため、一般企業よりも電算機の活用は困難であるが、農協の債権集中管理は、比較の実用化しやすい分野であり、組勘制度と結び付きやすかったようである。いわば、電算化の気運が組勘成立・普及を促したという側面もあろう。こうして、昭和39年に中央会が中型国産電算機2台を借り入れ、11単協がモデル組合として超小型国産機を各々借入れたのであった。41年には北見地区電子計算センターが完成し、41年8月現在本格的導入に至っている単協は30、準備中も18単協にのぼっていた。文献 [8]。

(註28) 信連を中心にこの時期から農家の経営状態、負債償還能力から A ~ D 階層区分が行われ、階層別の対策論議が一般化するようになった。当時の各階層の定義は次の通りである。A：自賄いで経営可能又は借入しても懸念ないもの、B：借入が若干固定していても自力再建可能なもの、C：固定負債が著しいが意欲があって負債整理等テコ入れすれば再建可能と認められるもの、D：収支償わず農業では再建不能と認められるもの。以上、文献 [2]。

(註29) 文献 [8]。

(註30) 「指導チェックリスト」によって、組勘を実施している240単協全ての指導を行い、35単協を「採用を取り止めることが適当」と名指しで指摘している。文献 [11]。また、後に負債整理対策の一環として組勘改善が強調されたのであった。山尾 [13]。

(註31) これまでの経緯と現状をまとめ、現地調査まで行っている。文献 [11]。

(註32) 平成3年の改革では、組勘口座を普通貯金の内部に移行、正式名称も「クミカン制度」とした。対外決裁機能の一元化という課題に即した改革であると同時に、改めて融資限度枠設定基準が厳格化された。また、農家経済については組勘データを利用して組員自らが責任を持つべき旨いわれており、組勘制度の営

農指導事業の位置づけはますます薄くなったとみえる。  
文献 [10]。

(註33) 組勸が農民層分解に対して促進的に働いたか、逆に分解抑止的效果を持ったかについては、本論では論じない。ただし、「CD層に対する資金供給を制限することで脱落を促進した」とはいえないことだけは確かである。分解促進効果をいうならば、資金を（販売額や資産状況に対して）過剰に供給したことで負債累積を招き、その結果、間接的に離脱を促進したということになろう。この点、山田 [15]「農協によっては、この組合員勘定と先に述べたD階層農家対策とが一体化して組合員勘定を結べない農家を離農勧告農家と見なしてその方向で指導する」（P 340）や山尾 [13]「（組勸によって—引用者—）農協総体としての農家信用評定が可能となる。『組勸』の結果に基づいた資金供給の妥当性の判断のみならず、離農促進の選別判断材料にすらなり得るのである」（P 125）といった認識とは、ニュアンスを異にするものである。

(註34) 北海道以外でも「組勸」もしくは「購買貸越」制度などが、一時期広く普及したが、狭義の事務合理化の範囲で導入されたといえる。また固定化負債問題などから、近年、こうした制度は縮小されてきている。

(註35) CD層についての資金供給は、営農指導室の決裁を要するとした例が多い。

(註36) 営農団地造成運動は、昭和30年代半ばから始まった「農協系統体質改善運動」の中で打ち出された運動であり、農業近代化を積極的に推進し、農協が主体となって産地形成に取り組むという動きである。この中で改めて生産技術指導が課題となり、市場対応を含めて産地形成指導が不可欠になったことが重要である。詳しくは拙稿 [1] 参照のこと。

## 参考文献

- [1] 田淵直子「北海道における農協営農指導体制の変遷—昭和30年代「営農計画化」運動と営農指導事業—」北海道農業経済学会【北海道農業経済研究】第4巻第1号
- [2] 北海道信用農業協同組合連合会【組合員勘定制度の現状】昭和39年11月
- [3] 北海道農業協同組合中央会【講習会テキスト組合員勘定制度概要—昭37. 6—】
- [4] 北海道農業協同組合中央会【農協経営管理改善実態調査報告書】、昭和39年2月
- [5] 北海道農業協同組合中央会【組合員勘定制度改善討議資料】、39年11月
- [6] 北海道農業協同組合中央会【組勸制度運用上の問題点と改善事項—昭和39年12月—】
- [7] 北海道農業協同組合中央会【組合員勘定制度のあらまし】、昭和41年9月
- [8] 北海道農業協同組合中央会【検討会記録「電算システムと組合員勘定制度」】、昭和41年
- [9] 北海道農業協同組合中央会【北海道農業協同組合二十五周年史】、昭和48年
- [10] 北海道農業協同組合中央会・北海道信用農業協同組合連合会・北海道農協総合情報センター【クミカン制度の手引き】、平成3年
- [11] 農林省【北海道組合員勘定制度について（調査報告書）】、昭和42年度
- [12] 三田保正「寒地農業振興対策と『マル寒法』の制定」、農政史研究会【戦後北海道農政史】、昭和51年
- [13] 山尾政博「北海道における『組合員勘定制度』の成立と展開」【農経論叢】第37集
- [14] 山田定市【『組合員勘定』の実態と本質】協同組合経営研究所 経営月報 No160, 1967年
- [15] 山田定市「農業金融政策の展開」、農政史研究会【戦後北海道農政史】、昭和51年
- [16] 米坂龍男編【農協関係用語の基礎知識】、全国協同出版、1980年