



Title	「個別経営の与件としての農協」試論
Author(s)	七戸, 長生; SHICHINOHE, Chosei
Citation	北海道大学農経論叢, 30, 98-120
Issue Date	1974-02
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/10898">https://hdl.handle.net/2115/10898</a>
Type	departmental bulletin paper
File Information	30_p98-120.pdf



# 「個別経営の与件としての農協」試論

七 戸 長 生

## 目 次

1. 問題提起	98
2. 農協運営の多様性	101
(1) 多様性の実態概況	101
(2) 多様性の基底条件	104
3. 「与件」としての性格吟味	108
(1) 農民の意向と営農指導	109
(2) 「意志決定」と階層性	116

## 1. 問題提起

今日のわが国の農業経営にとって、農協組織がいかに重要な存在となっているかは、ここで改めていうまでもあるまい。

ちなみに最近の統計<sup>1)</sup>によれば、わが国のほとんどすべての農家は何らかの農協組織に加入しており、全国で1万5千を数える単位農協は、平均すればおよそ350戸の農家群（多くの場合は地縁的な農家群）を傘下にして多様な経済活動をおこなっているが、その活動の規模は、農業総産出額の半ば近くが系統の販売事業の下で取扱われ、農業生産資材についてもほぼ同様の比率が系統の購買事業によって賄われていることからもうかがわれるように、わが国の農家経済の中核的な部分の大半をカバーしているといつてよからう。

さらに近年急激に重要度を高めている農林金融の側面においても、その貸出し残高は、今や農業総産出額を上廻る水準にまで増大してきているが、その80%近くが系統の窓口（いわゆる組合金融機関）を通じて供給されるにいたっている。

---

1) たとえば農林省統計情報部『ポケット農林水産統計—1973—』を参照。

つまりわが国の個別農家のおこなう経営活動のうち、もっとも本来的な生産過程を除く諸過程、とりわけ資金の調達、生産資材の購入、生産物の販売、資金の返済、などの流過程につらなる主要な過程の大半が、農協系統諸組織の担当（あるいは媒介）によっておこなわれるにいたっているのである。

しかも最近では、農協の主導の下に各種の生産組織化や営農団地化の方向が推進されはじめており、これまでは一般に、個別農家の担当する経営活動の固有の分野として残されてきた生産過程それ自体についても、農協組織との直接的な関連を強めている事例が、各地で散見されるようになった。

このような状況を考えると、現実の農業経営の動向をさまざまに特徴づけ、規定づけているもっとも直接的な要因の一つとして、農協組織の存在ないしは機能に注目する必要性が著しく高まってきていると考えられる。このことは、個別農家の経営諸現象の的確な把握・分析を目指す農業経営研究の分野にとっても、決して見過ごすことのできぬ側面であり、農協組織の諸活動が現実の経営現象の上にかなる影響・作用を及ぼしているかを具体的に明らかにすることは、きわめて重要な課題になっているとみられるのである。

しかしながら、従来の農業経営研究の流れをふりかえってみると、かような観点に立って農協組織を直接的に俎上にした研究成果は、ほとんど見当たらないといってもよからう。上述のように、最近とみにこの側面についての接近の必要性が高まってきているとみられるにも拘らず、それを具体化している例がほとんどみられないのは、一体何を意味するのであろうか。

さしあたりその原因として念頭に浮ぶのはつぎの二点である。

まず第一の原因としては、従来の伝統的な農業経営研究の基調からみて、上述のような観点からの研究はきわめて異質的なものであったという点があげられる。周知のように従来の農業経営研究においては、経営をめぐるの内外の諸条件をほとんど固定的に前提し、もっぱら「与件対応」的な観点からの接近に終始するという傾向が支配的であった。そのため現実の農協組織が、個別におこなわれているさまざまな経営活動の上に多大の影響を及ぼしているという点については、おそらく共通の認識を持ちながらも、大勢としてはそれが個別の

---

2) たとえば農林省農業技術研究所経営土地利用部『農業経営および農村生活の研究の動向と課題』（各年度）を参照せよ。なお高橋正郎『日本農業の組織論的研究』（1973年1月）では、経営研究の側からの農協問題に関する間接的接近が展開されている。

農業経営に対する一般的・基本的な「与件」をなしているという整理にとどまり、そのような「与件」自体の性格や諸作用については、経営研究の埒外の課題として他の研究分野にゆだねられてきたと理解されるのである。

第二に、農協組織を直接の研究対象とする分野においても、その焦点が「資本主義体制下の零細小農民の組織体」の経済的性格規定という一般的・抽象的なレベルでの論議に集中する傾向をもっていたという点<sup>3)</sup>があげられよう。無論、このことは専門外の領域についての多分に印象的な理解にすぎぬというそしりを免れないが、少なくとも、さきに述べたような農業経営研究の観点からの農協組織についての関心に即していえば、農協という「組織体」の具体的な存在の態様や機能についての克明な把握・分析が概して手薄であり、現実の個別農家がかような「組織体」への結集を通じて対処しようとしている農業問題（より個別的に言えば経営問題）のとりあげ方も、いきおいきわめて抽象的な段階にとどまりがちな傾向があったように考えられる。そしてこのような傾向が、経営研究の分野における農協組織に関する側面の捨象（経済制度一般とほとんど同次元の「与件」であるという理解にたった処理）とも、密接に関連しているとみられるのである。

つまり農業経営研究のサイドからいえば、現実の農協組織が一つの「与件」をなしていることは明らかであるが、それがいかなる性質の「与件」であり、経営研究を進める上でいかなる整理（ないしは処理）をすべき「与件」であるかがほとんど不問に付されてきたとみられるし、その反面でこのような多分に抽象的・皮相的な農協組織についての理解に対して反省の契機となるような、農協組織それ自体についての克明な研究成果がきわめて乏しかったところに、上述のような観点からの研究がほとんどおこなわれなかった原因があるとみられるのである。

そこで本稿では、現実の農協組織が個別の農業経営にとって、いかなる性質の「与件」としてたちあらわれているかをつぎの二つの側面からみていくことにした。すなわち一つは、現実の農協組織の存在ないしは機能が、はたして、従来の一般的・抽象的な取扱いでおおいつくされるような、典型的・画一的な

3) たとえば山田定市『現代の農協理論—農協民主化の課題と展望—』や日本農業年報第22集『農協二五年』所収の諸論文を参照せよ。なお渡辺基「農業協同組合の理論についての最近の業績と若干の検討」（東北大学農学部農業経営学研究室『農業経済研究報告』第11号所収）も参照のこと。

性格のものであるか、否かという点の検討であり、もう一つは、それがはたして、個別の経営者の直接的な働きかけでは到底左右しえぬような固定的な「与件」であるか、否かという点の吟味である。

もとよりこれらの課題に取り組むためには多くの準備を必要とするが、以下ではその予備的な作業として、北海道の代表的な稲作地帯である空知地域の農協に関する最近の調査資料を素材にして、上述の二点についての若干の考察を試みることにしよう。

## 2. 農協運営の多様性

われわれが農業経営に関する各種の調査、とくに個別経営の実態調査をおこなう場合、それらの農家が加入している地元農協の広汎な協力に依存することが少なくない。そして、このような農協との接触の過程で、きわめて鮮明に印象づけられることは、個別経営の営農条件という面からみれば、自然条件についても、社会経済的な条件についても、ほとんど同一であるとみられるような農協相互間に、組織運営の面における差異がかなり顕著に認められるという点である。そこでまず、このような多様性の現状把握から考察をはじめよう。

### (1) 多様性の実態概況

第1表は、北海道・空知の稲作中核地帯の中でも、とくに水稲単作的な平地農村に立地している22の単位農協（総合農協）を抽出<sup>4)</sup>して、最近年次の組織運営の概要を示したものである。これからつぎの諸点が指摘されよう。

まず第一に、これらの農協の事業規模をさしあたり農産物販売取扱高でみていくと、もっとも大きいもので22億円、もっとも小さいもので2億円、というようになんかなり幅広く分散しているが、半ば近くの農協が6～10億円の取扱高を示している。そこでこの額が比較的接近しているNo. 7からNo. 18までの12の農協をとりあげて、その組織構成の状況を比較してみると、構成員戸数と1戸当りの販売取扱高との関連からいえば、組合員戸数が比較的多く、しかも1戸当りの販売規模があまり大きくない組合（たとえばNo. 9, No. 15, No. 17）と、組合員戸数は比較的少ないが1戸当りの販売規模が著しく大きい組合（た

4) 地帯別分類の詳細は北海道『農業協同組合要覧・組合編』を参照されたい。  
なおイチャン農協は後述の実態分析との関連でとくに抽出したものである。

第 1 表 北海道・空知の稲作中核地帯の農協運営の概要 (昭和46年度)

No.	農協名	販売取扱高 (百万円)	正組合員戸数 (戸)	正組合員1戸当り販売高 (万円)	正組合員100戸当り職員数 (人)	各部門の事業分量指数 (販売取扱高=100)			
						信用	購買	販売	指導
1	長沼町	2201.9	1,378	159.8	11.0	100	66	100	1.6
2	南幌町	1845.7	899	205.3	12.7	109	53	100	0.3
3	峰延	1434.1	725	197.8	10.6	117	50	100	1.5
4	新十津川	1192.3	862	138.3	8.4	47	60	100	0.4
5	妹背牛町	1150.5	754	152.6	10.3	245	62	100	0.2
6	北村	1058.0	547	193.4	13.3	185	64	100	0.4
7	浦臼町	971.4	571	170.1	11.9	127	53	100	0.6
8	岩見沢幌向	956.5	468	204.4	10.9	89	44	100	0.4
9	沼田町	844.2	678	124.5	27.4	206	104	100	1.0
10	イチャン	771.4	574	134.4	15.0	132	81	100	0.5
11	奈井江町	762.4	429	177.7	20.7	132	78	100	0.6
12	北長沼	756.8	395	191.6	10.1	81	48	100	0.6
13	深川市	685.6	387	177.2	16.0	125	52	100	0.4
14	大富	682.4	266	256.5	13.2	77	39	100	0.5
15	月形町	638.1	545	117.1	8.6	159	55	100	0.3
16	北竜町	632.4	559	113.1	14.3	392	89	100	11.0
17	秩父別	624.4	617	101.2	18.5	316	64	100	1.1
18	下徳富	576.9	352	163.9	9.9	111	62	100	0.4
19	雨竜町	496.6	338	146.9	11.8	177	38	100	1.2
20	納内	477.7	344	138.9	16.0	193	97	100	0.8
21	中村	321.3	137	234.5	13.9	97	36	100	1.7
22	東栗沢	200.9	127	158.2	8.7	81	50	100	0.9

- 注 1. 北海道『農業協同組合要覧・組合編』(46事業年度)によって作成。46年の販売取扱高の多いものから順に配列した。  
 2. 各部門の事業分量は次の数値を用いた。信用=年度末貸付金残高, 購買=供給取扱高, 指導=指導事業支出。

たとえば No. 8, No. 12, No. 14) とが, その中に包含されていることに気付く。

つまり農協としての事業規模がほぼ同一であっても, その内実はかなり多様であって, 端的にいえば零細規模の農家の大戸数集団の形をとる農協と, 比較的大規模な農家の小戸数集団からなる農協とがその中に含まれているのであり, 表に示した超大型農協あるいは超小型農協についても, 大規模農家の大戸数集団, 小規模農家の小戸数集団, などといったさまざまなタイプのものを含

んでいることが明らかになる。

第二に、以上のような組織構成を前提にしながら、組織運営の概要をみる一つの手懸かりとして、組合員数に対する職員数の比率をみていくと、大半の農協では農家100戸当りの職員数が10～15人となっており、それがきわだって多い組合も二、三認められるが、これは農協の事業規模ないしは組織構成とは、ほとんど関連性がないようにみうけられる。

なお、ここでは表示を省略したが、これらの職員の担当業務別の人員配置について付言すれば、職員数の30～40%を購買部門に配置し、ついで7～12%を信用部門に配置し、のこりを適宜、各部門に分散するという形が一般的であるとみられる。このことは総合農協の一般的な事業分量に対応するものとみられるが、反面からいえば、人員配置の状況から組織運営の特色なり差異なりを抽出することは必ずしも容易ではないと考えられる。

そこで第三に、それぞれの農協の事業運営の重点がどこにあるかを直接的にとらえるために、各部門の事業活動の分量の相対関係をみていくと、農協によって著しい差異を示していることが明らかになる。すなわち販売取扱高を基準にした場合、一方では信用部門がその2～3倍以上にのぼるウエイトを示しているものがみられるのに対して、他方では信用・購買の両部門をあわせてようやく販売部門に匹敵する規模に達しているもの、つまり販売部門がきわだって優位を示しているものもみられ、さらには購買部門が著しく高いウエイトをもって、販売部門のそれとかなり接近しているようなものも認められる。

もっとも、ここでは生産調整下の圧縮された販売事業を基準にしているため、とくに信用部門のウエイトの高い農協が多くあらわれているが、念のため44年度について同様の検討を加えてみても、これとほとんど差異のないそれぞれの農協の特徴的な傾向を指摘することができる。

さらに各農協と構成組合員の営農面との直接的な関連をみるために、とくに指導事業のウエイトについてみていくと、販売部門の事業分量の1%に満たぬ農協が大半を占めているが、信用部門に重点がおかれているとみられる農協の中に、指導部門の比率の相対的に高いものが多くあらわれているように考えられる。

このようにみえてくると、営農の自然条件ならびに社会経済的な条件についてはほとんど同一とみなしうるような水稲単作の平地農村にあるこれらの農協相

互間に、組織ないしは事業運営の面でかなり著しい差異の存在していることが明らかになる。では、こういった差異はいかなる条件によってもたらされているのであろうか。つぎにこの点を、組合員である農家の経営条件を念頭においた組織構成の観点からみていくことにしよう。

## (2) 多様性の基底条件

第 2 表は、前掲第 1 表でとりあげた農協を昭和 44 年の組織構成の状況によってつぎの四つのグループに区分し、それぞれの農協について昭和 46 年の経済事業の実績をいくつかの指標によって要約したものである。

すなわち組織構成の類型としては、まず年間の販売取扱高の多寡によって大型農協と中・小型農協に二分し、大型農協については、経営規模の比較的大きな農家の大戸数集団からなる農協と、これにくらべれば経営規模はやや小さいがより多くの戸数からなる農協とに区分した。また中・小型農協については、経営規模の比較的大きな農家の小戸数集団からなる農協と、経営規模の比較的小きな農家の大戸数集団の形をとる農協とに区分した。

そしてこれらの類型間に、農協事業運営上の差異がどのようにあらわれているかを、主要な経済事業の運営状況に即してみたわけであるが、その結果、とくにつぎの三点が注目される。

まず第一に注目すべきことは、各農協の組織構成のちがいによって、経済事業の重点のおき方に傾向的な差異が認められるという点である。すなわち、ここでは各事業部門のウェイトをより経済的な側面からとらえるために、各部門の収益から直接費用を控除した部門別の「粗利益」を試算し、農協全体の「粗利益」総額に対する各部門の比率を求めて、事業運営の重点のおき方を推測しようとしたのであるが、たとえば信用部門のウェイトは中・小型農協のⅡ類型でかなり高くなっているのに対して、大型農協のⅠおよびⅡ類型ではさほどの比重を示しておらず、むしろ後者では販売・倉庫事業のウェイトが相対的に高くなっているようにみられるし、購買部門についても、大型農協、中・小型農協を通じて、概して大戸数集団によって構成されている農協の方が、この部門へのウェイトのおき方が大きくなっているようにみられるのである。

さらに第 1 表では必ずしも明確な傾向が把握できなかった各事業部門間の事業分量の相対関係と、この表の各部門別の「粗利益」構成比とを対照させると、この両者がきわめて対応的にあらわれている農協がかなり多く認められ

第2表 稲作農協の組織構成類型別にみた経済事業概要（昭和46年）

区分	農協番号	昭和44年度の組織構成		各部門の「収益直接費用」の構成比			信用事業利廻り(%)		購買事業利益率(%)			販売事業手数料率(%)
		正組合員戸数(戸)	1戸当り販売高(万円)	信用・共済	購買	販売・倉庫	貸付金	貯金	生産資材	生活物資	合計	
大型農協	No. 6	559	298.7	21.6	40.4	28.4	8.4	5.0	7.2	14.8	10.4	1.4
	3	769	254.9	34.7	39.3	22.5	7.9	5.2	8.9	14.5	11.1	1.4
	2	923	244.8	30.9	46.1	22.6	8.5	5.3	10.2	14.7	11.8	1.5
	8	550	241.1	33.2	36.3	29.6	8.5	5.5	9.1	15.0	10.5	1.5
農協	1	1,367	205.7	29.4	48.0	21.8	6.4	5.1	6.8	16.2	10.6	1.4
	7	583	201.2	15.7	45.8	37.9	8.5	7.3	8.1	13.8	10.1	2.0
	5	764	197.2	25.6	41.5	24.6	8.4	5.6	8.3	17.7	11.0	1.7
	4	895	175.0	38.7	34.3	25.9	12.2	5.5	10.3	15.1	12.4	1.2
中・小型農協	14	274	293.0	30.8	32.1	26.9	7.6	5.3	8.0	13.5	9.9	1.4
	21	144	283.1	35.8	25.5	33.9	8.6	6.4	6.4	14.7	8.6	1.3
	11	438	262.6	31.9	32.4	24.6	8.7	5.5	7.7	16.3	13.6	1.7
農協	13	392	206.4	32.6	36.0	24.3	8.1	5.5	6.4	16.4	11.7	1.3
	18	359	198.5	30.0	41.4	26.8	8.4	5.5	7.9	13.8	9.9	1.3
	20	346	195.4	21.4	51.5	27.1	8.3	6.0	9.7	15.0	11.6	1.6
	22	126	186.6	39.1	37.1	23.9	9.4	5.1	5.3	11.4	7.7	1.4
	12	398	183.3	27.5	42.1	29.9	8.1	5.2	7.5	10.5	8.3	1.5
	9	682	174.2	19.6	41.5	17.5	8.9	5.9	7.4	15.7	11.0	1.3
	17	628	173.1	42.1	29.7	21.8	8.9	5.7	11.3	15.3	13.3	1.4
	10	602	172.6	30.8	43.5	25.6	8.3	6.1	5.9	15.7	10.9	1.3
	15	536	163.6	49.5	22.6	27.8	10.5	5.1	5.0	10.3	6.6	1.4
	19	356	154.8	32.6	20.8	29.1	8.2	4.9	8.8	12.4	10.5	1.4
	16	573	154.7	34.3	43.2	20.7	8.2	5.7	10.1	15.3	11.8	1.4

- 注 1. 北海道『農業協同組合要覧・組合編』（昭和44事業年度および46事業年度）によって作成。
2. ここでは前掲第1表の農協を昭和44年の組織構成状況によって区分し、その1戸当り販売高の多かったものから順に配列した。なお農協番号は第1表と同一である。

る。そして大まかには、経営規模の比較的小さな農家が数多く集まって構成している中・小型農協（とくにそのⅡ類型）では、信用・共済事業のウェイトが高く、同時に、購買事業に力点を置いているものが多くみられるのに対して、経営規模の比較的大きな農家の大戸数集団からなる大型農協では、概して販

売・倉庫事業に重点をおいているものが多いが、相対的に数多くの農家をその傘下に包摂している場合には、購買事業のウェイトもかなり高くなっているという傾向を指摘することができる。

ところで、ある特定部門に事業運営の重点がおかれているか否かは、事業分量の多寡とともに取扱の料率がいかに設定されているかによっても推測しうるであろう。そこでこの点を検討してみると、第二に注目すべきことがらとして、相互に隣接している農協間を比較してみても、その料率の水準に著しい差異のあることが明らかになる。たとえば信用事業の利廻についていえば、貸付金利は最低 6.4 % の水準から最高 12.2 % の水準に及ぶ大幅なひらきがあるし、貯金利息についても最低 4.9 % から最高 7.3 % にいたる大きな差異が指摘できる。同様に、購買事業の利益率についても、たとえば生産資材についてはその立地条件からみてほとんど同一の取扱品目が対象になっていると考えられるにも拘らず、最低 5.0 % から最高 11.3 % に及ぶ格差が認められる。また販売事業の手数料率についてもその大半が米穀によって占められていることを考慮すれば、予想外ともいえるような差異があらわれているのである。

もとよりかような農協間の料率の差異は、それぞれの農協の施設状況や資金事情、さらには過年度からの在庫繰越し状況、などの要因によって結果的にもたらされた部分も少なくないであろう。つまりこういった差異がすべて、「経営体」としての農協の運営に当たるとられた意図的な差異であるとは必ずしもいえない。

しかしながら、その傘下の組合員農家の経営経済的な観点からみれば、これは決して看過することのできぬ重大な差異であるといわなければならない。そしてこの点からいっても、現実の農協組織の存在ないしは機能が、従来のような類型的・画一的な取扱いでは到底おおいつくせない性格のものであることが指摘できよう。

さらに第三に注目すべきことは、上述のような事業取扱料率の水準が、さきにもみたそれぞれの農協における特定事業部門へのウェイトのおき方と密接に関連しているとみられる点である。たとえば信用事業についていえば、前述のように概して中・小型農協のⅡ類型の中に信用事業に重点をおいている農協が多いわけであるが、同時にそのような農協においては貸付金利がかなり高くなっているものが少なくないばかりでなく、貯金利息に対する貸付金利の相対比率

がきわだって高くなっているものが認められる。また購買事業についても、この事業部門のウエイトが著しく高い農協の中に、購買利益の比率の高い農協の多いことが目につく。さらに販売事業では、概して経営規模の大きな農家が主流を占める農協で、この部門のウエイトが高くなっているわけであるが、そのような農協のかなりの部分が、比較的高率の販売手数料を設定しているようにみうけられる。

つまり上述のような農協間の事業運営面における差異は、それが多分に経過的・結果的な差異としてもたらされている場合を含むとはいえ、これまでに見てきたような組織構成上のちがいによってかなり鮮明な傾向性を示しているとすれば、それは一定の意図的な方向（換言すればそれぞれの農協の事業運営における重点志向）を如実に示しているものといえる。

端的にいえば、比較的稳定した大規模な農家群を組織基盤とする農協では、主として販売・倉庫事業に力点をおき、しばしば「米の上にあぐらをかいた農協」という形で批判を加えられているような傾向を示しているとみられるのに対して、経営規模の比較的小さな農家群を組織基盤とする農協では、そのような経営条件を何とかして打開していこうとする農家の意欲を背景にして、あるいはそのような方向へと農家の意欲を喚起する手段として、信用事業に力点をおかざるをえなくなっているとみられるのである。事実、後者の方向をとる農協の中には、信用事業とともに指導事業にかなりのウエイトをおいているものがみられるが、このことは上述の事情を裏付ける動向であると考えられる。

また購買事業についても、とくに生産資材の面についていえば、概して大型農協ではその利益率が高いのに対して、中・小型農協ではそれが一般にかなり低くなっているが、その背景の一つとして、組織を構成している農家群の階層構成のちがいを見落すわけにはいかない。

かようにみえてくると、現実の農協相互間に認められる組織ないしは事業の運営面の著しい多様性は、組織構成のあり方とかなり密接に関連していると理解される。

無論、より具体的にいえば、それぞれの農協運営を直接的にリードしている指導者層の現状認識や指導理念や実際上の力量の差異が、かような多様性により強く関連しているようにみえるかもしれない。事実、特定個人の卓抜した構想や指導力によって、農協の運営や事業成果が画期的に一変している例をみる

ことも稀ではない。

だが、このことをもって、現実にもられる農協運営の多様性をすべてこのような人的要因に帰着するものとして理解し、一般論としては農協組織を、類型的・画一的な性格の「与件」として取扱うことは、きわめて一面的であるといわざるをえない。何故なら農協は、こういった卓抜した指導者を選任するか否かということも、またいかなる事業運営方針を採用するかということも、構成組合員である農家の意向にもとづく「建前え」になっている筈であり、さらにさかのぼって言えば、そのような意向のあらわれ方それ自体がそれぞれの農協の組織構成員の性格如何にかかわっている筈であると考えられるからである。

この意味においてこれまでにみてきた農協運営の多様性は、それぞれの農協を構成している農民諸階層の存在の態様や経営志向の差異に基本的に規定されているものと考えられる。では、このような農協の組織構成の差異はどのようにして事業運営の多様性につながっていくのであろうか。

### 3. 「与件」としての性格吟味

ここでは、これまでにみてきた稲作中核地帯の中にあつて、かなり早くから稲作経営が確立し、全道的にみても有数の高収量地帯として注目されてきた F 市管内の三つの農協をとりあげて、上述の問題について具体的に検討してみよう。なおこの三つの農協は、第 1 表の農協番号でいえば、No. 10 の I 農協、No. 13 の F 農協、No. 20 の O 農協である。

われわれがここでとくにこれらの農協をとりあげた理由はつぎの諸点にある。

まず第一に、これらの三つの農協は空知平野の北東端の、石狩川右岸の肥沃な沖積土壌地帯に相隣接して東西につらなっており、営農の自然条件に関してはきわめて近似した条件下にあるとみなされる。もっとも社会経済的には、I 農協と F 農協が市の中心市街地をほぼ二分する形で包含しているのに対して、O 農協は合併前の旧村当時の中心市街を包含しているという点や、開拓の歴史が、I 農協や O 農協では明治中期の屯田兵の入地によってひらかれたのに対して、F 農協ではそれとほぼ同じ年代に一般移民の入植によってひらかれたという点で若干異なつてはいるが、いずれも水稲単作的な平地農村であるという共通性をもっているのである。

第二に、F市は昭和38年に旧F町を中心にして周囲の三町村が合併して市制をとるようになったが、上述の三農協はそれぞれ旧町村の全農家を傘下におさめた総合農協であって、これが一つの行政単位の下に包括されることになり、しかも昭和39年からは第一次構造改善事業やこれに並行する団体営ならびに道営による水田圃場整備事業が全市的に実施されるといった経過の中で、一定の方向性をもった強力な農林行政の影響下におかれるようになった。つまり三農協は、行政的にも同一条件下にあるとみられるのである。

しかしながら、これらの三つの農協は前掲第1表ないし第2表からもうかがわれるように、事業運営の面でかなりの差異を示しており、ごく概括的にいえば、I農協は購買事業と販売事業に重点をおくとともに信用事業にも相当のウエイトをおいているの対して、F農協は購買事業と信用事業に重点をおきつつ販売部門にも力を入れているようであり、O農協では信用事業や指導事業に重点をおくとともに購買部門にも力を入れるといった、三者三様の傾向をもっているようにみられる。

だが、こういった事業運営の重点のおき方の差はあくまでも相対的なものであって、より鮮明な差異としてわれわれの眼にうつるのは、組合員農家に対する営農指導の基本方針のちがいである。それは後で述べるように、とくに今後の営農方向と関連して協業化や法人化の方向をどのようにとらえ、どのように推進しようとしているかという点にあらわれており、このことがひいては上述の事業運営の具体的な内容の差異をもたらしていると思われるのである。この意味で、個別経営にとっての「与件」としての農協という観点からいえば、このような営農指導の内実こそとくに注目すべき側面であり、この側面でこれらの農協が三者三様のちがいをみせていることは、われわれの考察にとって絶好の素材をなしているといえよう。

そこでこれらの点を念頭におきながら、それぞれの農協傘下の農民の意向と営農指導との関連に注目するとともに、そのような営農指導方針の差異がどのようにして作りだされているかを検討することにした。

### (1) 農民の意向と営農指導

第3表は、それぞれの農協傘下の農家の意向の概要を、昭和46年に全市的におこなわれたアンケート調査の結果によって示したものであるが、これからつぎの諸点を指摘することができる。

第 3 表 F 市農家の意向調査の結果概要

(1) 現状認識・情勢判断

(2) 今後の方向・展望

		I 農協 F 農協 O 農協			I 農協 F 農協 O 農協					
集 計 総 数		100	100	100	今に 後の ついて 規 模 拡 大	拡 大 す る	41.3	33.3	38.2	
模 別 分 布 農 家 の 経 営 規	1 ha未満	7.3	0.9	5.5	今に 後の ついて 規 模 拡 大	現状のまま	30.1	41.7	31.5	
	1～3	15.2	6.8	14.3		縮小する	2.3	1.4	4.5	
	3～5	41.0	46.4	30.7		わからない	12.1	13.5	13.4	
	5～7.5	27.7	39.3	28.2		無 回 答	14.2	10.1	12.4	
	7.5ha以上	3.2	4.2	12.6		規 模 拡 大 は 可 能 か	可 能	8.5	6.0	8.9
	不 明	5.6	2.4	8.7			資金が不足	38.6	44.8	46.5
農 生 活 で 農 業 収 入 だ け で か け る か	十分できる	7.8	7.0	5.0	農 業 の 収 入 に よ り は 可 能 か	地価が高い	11.0	15.2	12.7	
	やっとできる	43.1	45.9	39.7		売り物がない	4.5	2.6	1.6	
	少々不足	25.6	25.6	30.6		わからない	13.4	13.8	13.4	
	できない	18.6	18.0	21.8		無 回 答	24.0	17.6	16.9	
今 よ い か の 経 営 内 容 で	無 回 答	4.9	3.5	2.9	農 業 の 収 入 に よ り は 可 能 か	将来性はある	4.7	4.5	4.1	
	よ い	14.7	12.7	12.9		やり方によっては	58.6	55.5	60.6	
	このまま続けるよ	37.4	35.2	39.1		ある	8.6	10.1	6.3	
	り仕方ないと思	18.2	28.8	9.9		な い	20.0	23.9	20.2	
	行きつまると思	14.7	8.7	9.1		わからない	8.1	6.0	8.8	
	変 える	6.3	5.9	7.6		無 回 答	14.4	14.9	12.0	
た 考 え た こ と は あ る か え	わからない	8.7	8.7	11.4	農 業 の 収 入 に よ り は 可 能 か	経験なし・したく	12.3	15.8	8.2	
	無 回 答	35.6	28.5	33.8		経験あり・うまく	9.8	13.8	9.1	
	考えたことある	33.1	34.4	32.2		経験あり・かたうまく	47.3	45.6	55.5	
	考えたことはある	16.8	20.3	20.5		経験あり・たうまく	3.7	1.4	3.2	
	が農業を続ける	3.0	2.0	0.9		経験している	12.5	8.5	12.0	
	今の代でやめる	5.1	11.2	6.9		その他				
近々離農する	6.4	3.6	5.7	無 回 答						
できれば離農した										
無 回 答										

注 北海道深川市農業総合計画策定委員会『深川市の農村建設』（昭和46年9月）より引用，作成。

まず経営の現状認識ないしは経営をめぐる情勢についての農家の判断がどのようになっているかをみると、一見すれば、いずれの農協も稲作規模でいえば3～5ヘクタール層をモードとする階層構成をとっていることを反映して、かなり共通した傾向を示しているようにみえる。

すなわち三つの農協を通じていえば、およそ半数の農家が農業収入だけで生活を維持しようと答えているが、のこりの、おそらく3ヘクタール未満の各階

層と3～5ヘクタール層の半数近くのものを含むとみられる40～50%の農家は、農業収入だけでは農家経済の再生産が維持できないと答えており、これらの農家においては、今の経営状態のままでは早晚行きづまるという不安をかかえて、離農の方向を考えつつあるものも少なくない。結局、農業収入だけでは生活を支えることが困難ではあるが、「今の経営をこのまま続けるより仕方がない」し、「離農についても考えたことはあるが、本当は農業を続けたい」という30～40%の農家がモードをなしているものと考えられる。

だがこのモード層を軸とする上・下の両層の分布状態をみていくと、農協間につきのような差異が認められる。すなわちI農協ではモードよりも上の比較的安定した層がやや多く、モードより下の不安定層が若干少ないという特徴をもっているのに対して、F農協ではこの両極の層への分化がより鋭くあらわれており、O農協ではI農協とは逆に、比較的安定した層がやや少なく、不安定層が若干多いという特色をもっているようにみうけられるのである。

つぎに今後の方向ないしは展望についての意向をみると、ここでも上述の現状認識に照応するように、大まかにいえば農協間にはさほどのきわだった差異はみられない。たとえば今後の規模拡大については、30～40%の農家が拡大の意向を示している反面で、これとほぼ同じ割合の農家が現状維持の意向をみせているが、おそらく前者は上述のモード層の意向を反映するものであり、後者はモードよりも上の比較的安定した層の意向を示すものであろう。だが、こういった規模拡大の方向が資金不足や高地価の障害につきあたることを予想するものが多く、必ずしも明るい展望につながってはいないが、それでも農業の将来性については、明るい期待をかけているものが60%以上に達している。また、こういった将来への展開との関連で共同化についての意向をみると、ここでも60%近くのもの積極的に評価する傾向を示している。

ところが以上の点を各農協について詳しく対比してみると、F農協では規模拡大に対して消極的な意向を示しているものが相対的に多く、農業の将来性や共同化の方向についてもおよそ三分の一のものが否定的にみているのに対して、I農協では個別的な規模拡大の方向を考えているものがやや多くなっている反面で、共同化の方向についてもさほど否定的ではなく、「やり方によっては農業の将来性はある」という意向の内容が、こういった二つの方向の複合であることをうかがわせるのであり、O農協ではI農協について規模拡大を志向

するものが多くなっているけれども、資金面や高地価の障害がより強く意識されており、結局、共同化の方向で農業の将来性をひらくという意向が相対的に多くなっているようにみうけられる。

したがってこのアンケート調査の結果全体を通じて、それぞれの農協の特徴的な傾向をやや誇張していえば、**I**農協では比較的安定した経営層の個別前進的な意向が相対的に強いのに対して、**F**農協では上・下の両極への分化がより鋭くあらわれていて概して消極的な意向がかなり濃厚となっており、**O**農協では比較的不安定な経営層が多いけれども、共同化を含むさまざまな対応で展望をきりひろこうという意向がやや強い、という三者三様の傾向が指摘される。

ではこういった意向をもつ構成員農家に対して各農協はどのような営農指導をおこなっているのであろうか。第4表はその概要を示したものであるが、職員の人員配置、とくに営農指導業務への力の入れかた、その指導内容などからみると、**O**農協がもっとも積極的であるのに対して、**F**農協ではそれがかなり手薄になっているという印象を免れない。**I**農協はおそらくこの両者の中間にランクされるものと考えられる。

このような差異は、今後の経営展開の方向に対する各農協の考え方をみるとさらに一段と明瞭になろう。そこでこの点を法人化の問題にしぼって要約的に述べれば、これらの三つの農協間にはつぎのような差異が指摘される。

**F**市では丁度町村合併がおこなわれた昭和38年頃から農業生産法人化の気運がもりあがったが、この方向にもっとも早く着手したのは**F**農協であって、「農業を企業的に経営する」方向にもっていくためには、まずその形態を法人化する必要があるという発想にたって、全戸法人化の方向が推進された。いきおい法人の結成がもっとも容易な一戸一法人の形態が主流を占めることになり、それが高収量地帯の上層農家の税金問題への関心ともつながって、多分に税金対策的な傾向を含みながら急速に進展していったのである。昭和46年時点でいえば、組合員戸数387戸の管内に312の法人（うち310が有限会社の形態をとる一戸一法人、のこりの2が農事組合法人）が設立されて営農活動をおこなう状態となっている。

このような**F**農協の動きが一つの刺戟となって、昭和39年頃から**I**農協や**O**農協でも法人化が推進されはじめた。

だが、**O**農協では法人化のメリットを税金対策や稲作企業化の方向ばかりで

「個別経営の与件としての農協」試論

第4表 各農協の営農指導の概要

				I 農協		F 農協		O 農協	
				昭和44年	46年	44年	46年	44年	46年
正	組	合	員 戸 数	602(戸)	574	392	387	346	344
職 員 総 数	うち 営 農 指 導 員	耕 畜 経 営 機 械 の 指 導 事 業 支 出	種 類 別	67(人)	86	65	62	58	55
			種 類 別	8	4	2	2	6	6
			種 類 別	4	2	—	—	—	—
			種 類 別	1	1	1	1	1	1
			種 類 別	3	1	1	1	2	2
種 類 別	—	—	—	—	1	1			
種 類 別	—	—	—	—	2	2			
指 導 事 業 支 出				326(万円)	350	221	295	305	399
内 容	農 業 生 産 指 導 の 容 容	精 米 麦 施 設	土地の造成改良管理	—	○	—	—	○	○
			水稲栽培指導	—	○	—	○	○	—
			水稲病虫害共同防除	—	—	—	○	○	—
			野菜栽培指導	—	○	—	—	○	—
			家畜共同飼育	—	—	—	○	—	—
家畜貸与	—	○	—	○	○	○			
共有 共同利用施設の無	精 米 麦 施 設	ラ イ ス セ ン タ ー	共同利用施設	○	○	—	—	○	○
			共同利用施設	○	○	○	○	○	○
			共同利用施設	○	○	—	—	—	—
			共同利用施設	○	○	—	—	○	○
			共同利用施設	○	○	—	○	○	○

注 北海道『農業協同組合要覧・組合編』（昭和44事業年度および46事業年度）より作成。

なく、「他産業なみの社会保障の獲得」の面からもとらえて全戸法人化の方向が推進された。それは端的にいて労災保障、失業保障を農業部門でも享受しようとする動きであって、当初は多分に名目的な形で数戸が寄り集まって法人を形成するというケースもあったらしい。ともあれ、上述のF農協とは若干ニュアンスを異にした形で法人化が急激に進展したのである。しかし、これらの社会保障の側面が制度的に逐次拡充されていく中で、より実質的な生産面でのメリットをもつ共同化の体制に即応した法人化が要請されるようになり、昭和44年から数戸の共同的な生産活動を基盤とする法人化が推進されるようになった。これが現在のO農協傘下の法人化の特色であって、46年時点には344戸の

組合員農家の中に46の農事組合法人と14の有限会社（うち12が一戸一法人）が結成されるにいたっている。

他方、I農協でも39年頃から法人化の方向が推進されはじめたが、ここでは農協主導の下に全戸法人化を早急に達成するというような方向はとらずに、むしろ自発的・意欲的な農家集団が結成された場合に、これに対して間接的に支援を与えるという対応をとってきた。そのため、安易に税金対策の一つの方法として法人化をおこなうというようなケースは少なく、当初にそのような傾向を多分にもっていた集団も、次第に生産面の共同化に力点をおく同志的な結合体の法人へと純化してきているとみられる。ただ、この方向がもっぱら農家同志の自発的な法人化への意向のもりあがりにゆだねられてきたため、46年現在574戸の組合員農家の中で結成されている法人は意外に少なく、4つの農事組合法人と1つの有限会社（数戸法人）を数えるにとどまっている。

さらにつけ加えていえば、最近F農協およびO農協では、上述のような多分に性急な全戸法人化の推進方向に対して、さまざまな反省が加えられるようになり、とくにF農協では46年に310を数えた一户一法人の有限会社が48年には274に減少するといった動向（これは単なる税金対策という面だけからいえば、いわゆる「青色申告」でも対応が可能であり、それがむしろ簡便でもあるという意向の反映を意味するといえよう）もあって、この方向の推進がかなり消極化してきていると考えられる。

つまり法人化に対する各農協のとりくみ方を要約的にいえば、I農協では意欲的な農家群の「自発的な行動にまつ」という姿勢がみられるのに対して、F農協ではいずれの農家も容易にうけ入れやすいとみられる方向にそって誘導するという姿勢がうかがわれるのであり、O農協では農家の意欲自体を強力にもりたてる基本的な方向として推進していくという姿勢があらわれているといえよう。

そしてこのような法人化に対する各農協のとりくみ方の差異は、さきにもみた各農協の事業運営の特色とも対応しており、両者は軌を一にする傾向を示している。たとえばI農協では、概して購買事業と販売事業に重点をおき、生産過程は個別農家の自主性にゆだねる事業運営方針をとってきたとみられるが、この方針が農家の自発性を不可欠とする法人化に対しても貫かれているとみられる。しかし購買事業と信用事業にウエイトをおいてきたF農協では、流通過程

の側面から組合員の掌握を強化するという方向と関連させながら、いずれの農家も比較的受け入れやすいとみられる方向にそって法人化が推進されたと考えられる。また○農協は、信用事業と指導事業に重点をおく事業運営がおこなわれてきたのに照応して、組合員の生産面での意欲を強力にもりたてつつ、農協組織に結集させる方向として法人化にとりこんでいるとみられるのである。

もし仮にこのように、法人化をめぐる営農指導の動向が各農協の事業運営の特色に符節をあわせるものであるとすれば、そのような事業運営のちがいと、前述のような各農協傘下の個別農家の意識動向とは、いかなる形で関連しているのであろうか。

この場合つぎの二つのとらえ方が可能であろう。すなわち一つは、それぞれの農協傘下の組合員農家の経営の現状ないしは情勢判断の差異を前提にして、事業運営の上にもそのような組織基盤の差異に照応した差異がもたらされているという理解であり、もう一つは、組合員農家の現状認識にはさほどのひらきがなかったけれども、それぞれの農協の事業運営の重点のおき方の差異の結果として、各組合員の今後の展開方向に対する意向や将来展望に差異がもたらされているという理解である。

そこで前掲第3表をふりかえってみると、現状認識に関して比較的安定的であるとみられる層が相対的に多いI農協では、法人化の方向がもっぱら自発的な農家群の積極的な行動にゆだねられているのに対して、比較的不安定な層が相対的に多いとみられる○農協では、信用・指導両部門に力を入れた共同法人化の推進があらわれているという点では、前者の把握が妥当であるように考えられる。だが逆に、○農協のような比較的充実した営農指導の結果として、多くの農家が農業の将来性に明るい期待をもち、共同化に対してもより多くの期待をかけるようになっているのに対して、それがかなり手薄になっているとみられるF農協では、将来の明るい展望をつかみかねている農家が相対的に多くなっているという点からいえば、後者の把握もかなりの説得力をもっているようにみられるのである。

だが、ここで注目すべきことは、上述の意向調査がごく最近年次のものであり、その意味で各農協における三者三様の事業運営の成果なり特徴なりが、その中に反映されている可能性が少なくないという点である。したがってより厳密な事実関係の把握は、数年間の間隔をおいた意向調査と、この期間における

各農協の事業運営の態様の克明な追跡にとまたなければならぬ。

したがって、ここではごく一般的な推論にとどまるが、個別経営にとっての「与件」としての農協の機能の中には、上述のような二つの側面が同時に（あるいは融合的に）包含されていると理解される。何故なら、農協組織は、その構成員である農家の経営の現状や意向から甚だしく乖離した運営の方向をとることが事実上、到底不可能であるという基本的な制約をもっていると同時に、その反面では、傘下の農家の直面するもろもろの経営問題や意向をいかなる形で集約し、それをいかなる方向にそって展開させるか、という判断や方策が農協の意志決定機関ならびに執行機関に全面的にゆだねられており、そのようにして決定された方針が構成員の組織的な掌握を通じて、個々の農家の意識や行動を強く規定し、それを一定の方向にリードする強力な作用をもっているとみられるからである。

## (2) 「意志決定」と階層性

そこでつぎに、現実にはさまざまな経営階層に属してきわめて多様な問題をかかえている構成組合員の経営の現状が、このような「意志決定」の上にとどのように反映され、どのように処理されているかという問題を考えよう。

だが、この問題に直接的に迫ることは決して容易ではない。そこでここでは、各農協の「意志決定」機構の概要をみるにとどめることにした。第5表がそれであって、この限りでは、その外貌をうかがうにすぎないが、それでもつぎの諸点を指摘することができよう。

まず総会についていえば、農協により、年度によって出席状況にかなりのふれのあることが注目される。なすわち農協別に、正組合員数に対する出席者数の割合や、出席者総数に対する「本人出席」数の割合をみていくと、44年・46年の两年度を通じてI農協がもっとも高く、ついでO農協、F農協の順に比率が低くなっているのであって、このことはそれぞれの農協が傘下の組合員をどの程度まで組織に結集しているかを間接的に示すものといえよう。なお上述の傾向を年次的にみていくと、いずれの農協でも46年の出席率の著しい低下傾向が目につく。このことが生産調整の実施ないしは兼業深化の動向に関連しているか否かは今後の詳細な検討を要する点であろう。

つぎに、総会で選任されて組織運営にあたる役員についてみていくと、各農協ともその定数が12～15人となっていて、事業の規模や組合員戸数とは必ずし

「個別経営の与件としての農協」試論

第5表 各農協の意志決定機構の概要

	I 農協		F 農協		O 農協	
	昭和44年	46年	44年	46年	44年	46年
通 常 代 理 総 会	本人出席 694(人)	606	318	254	278	226
席 出 席	94	86	327	277	14	5
書 面 による 出 席	—	—	—	—	—	—
合 計	788	692	645	531	292	231
臨 時 代 理 総 会	本人出席 27		15		36	
席 出 席	—		—		—	
書 面 による 出 席	679		489		290	
合 計	706		504		326	
役 員 数	常 勤 理 事 2	2	1	9	1	1
	非 常 勤 理 事 9	9	9	9	8	8
	監 事 4	4	3	3	3	3
	合 計 15	15	13	13	12	12
役 員 報 酬 支 出 額	(万円) 390	470	306	374	229	269

〔参考〕 昭和48年現在の各農協の役員経営規模別・年令階層別分布概況

	総 数	経営規模別比率					年令階層別比率				
		1000以下	1000~3000	3000~5000	5000~7500	7500~10000	30~39	40~49	50~59	60~	
I 農協	100		33.3	26.7	33.3	6.7		27	66	7	
F 農協	100		40.0	50.0	10.0		11	67	22		
O 農協	100		33.2	50.0	8.4	8.4	8	26	58	8	

注 依拠した資料は第4表に同じ。  
ただし〔参考〕の数値は聞き取り調査による。

も直接的な関連をみせていないことが注目される。つまりこのような状況が、構成組合員の経営の現状を的確に「意志決定」の上に反映しうるものか否かという点が、大きな問題点をなしているとみられるのである。

そしてこの点に関連してみのがすことのできぬもう一つの点は、これらの役員質的な側面であろう。つまり「意志決定」に直接的に参画し、しかもその執行を具体的に統制する機能をもつ役員が、経営的にみていかなる階層に属し、いかなる階層の意向を反映することになっているかという点である。ここでは〔参考〕として役員階層別構成と年令別構成を示したが、これによると

各農協間につきのような差があるといえよう。

すなわち役員階層別の分布をみると、I農協では3～5ヘクタール層と7.5～10ヘクタール層の両極が主流をなしているのに対して、F農協では3～5ヘクタール層と5～7.5ヘクタール層とに90%が集中する中層主流の形になっており、O農協では3～5ヘクタール層とともに1～3ヘクタール層もかなり高いウエイトを示すという、三者三様の差が認められる。

そしてこのような役員階層構成を前掲第3表の一般的な階層構成と対比してみると、F農協では一般に比較的安定的な階層が多いという傾向にほぼ照応した役員構成になっているのに対して、I農協の役員構成はかなり上層に偏倚している傾向が強く、O農協では一般に比較的不安定な階層が多いという分布状況にほぼ準じた形となっている。

また年令階層別にみると、役員が概して50才以上の中・高年令層に多いことはむしろ常識的な傾向ともいえようが、各農協間に若干の差異をもっており、しかもそれが一般組合員の年令別構成とかなり異っている点が注目される。ちなみに農家経営主の年令階層別の一般的な分布をみると<sup>5)</sup>、I農協では50才以上が46%、40才代が28%、40才未満が22%であり、F農協では50才以上が36%、40才代が34%、40才未満が28%となっていて、I農協よりも若年層がやや多い分布を示している。そしてO農協では50才以上が39%、40才代が35%、40才未満が25%となっていて、両農協のほぼ中間的な分布状態を示している。したがってこのような一般的な分布状態を考慮すれば、O農協の役員構成はそれに比較的接近しているのに対して、I農協では多分に老年層に偏倚しており、F農協では逆に若年層に偏倚しているようにみうけられる。

かようにみえてくると、各農協の役員構成は大まかには現実の一般農家の階層分布に照応する形になっているが、それぞれの農協によってあるいは上層に偏倚したり、逆に下層に偏倚したりするふれを多分に内包しているのである。

そして一般的には、傘下の農家の階層構成（とくにその中核階層）に照応する役員構成がもたらされるため、各農協の事業運営の上に、かなり明瞭な階層性があらわれることになると考えられる。前掲第2表にあらわれている農協運営の多様性は、まさにこのような性格をあらわしているものであろう。

5) 深川市農業総合計画策定委員会『深川市の農村建設』（昭和46年9月）246頁を参照。

だが、役員構成が傘下農家の一般的構成と著しく乖離している場合には、いきおい偏倚的な現状認識やそれにもとづく実践命題がうちだされ、農協による農家の組織的な掌握を通じて、この方向にそった思考形態や行動原理が、没階層的に、しかもきわめて直接的に個々の農家の上に波及・滲透していくことになると考えられる。さきにもふれたように、具体的な農協運営において特定指導者層の人的影響がとくに強烈にあらわれているようにみられるのは、このようにして形成された事業運営の特徴が、ただ単なる物的・経済的な側面のみにとどまらずに、人的・精神的な側面にも及んでいることと密接に関連していると考えられる。

かようにみえてくると、現実の農協組織は個別の農業経営に対してきわめて強大な影響を及ぼしつつあり、さながら「王国支配」の様相を呈しているようにうつるのであるが、それは決して、一般的・抽象的に処理さるべき「与件」ではないと考えられる。

すなわち一面では、現実の個別農家の上にあらわれている経営問題を没却しそれから著しく乖離した事業運営をとることは事実上できないという意味において「現状即応」的な性格をもち、しかも個別農家の経営活動の一環としての働きかけ（とくに組織の「意志決定」に対する働きかけ）を通じて変化させる余地をもつという点において、きわめて弾力的な「与件」であると考えられる。

しかしながらその反面では、農協の既定の事業運営方針が、個別農家にとってはただ単に、主として流通過程にかかわる物的・経済的な側面の制約としてあらわれるばかりでなく、営農全般にかかわる人的・精神的な側面への強力な規制としてもあらわれていることを考えると、きわめて強大な影響力（ないしは威力）をもった「与件」とみるべきであろう。

このことは端的にいえば、「農民は農協を作り、農協は農民を作りかえる」ということになろうが、こういった相互規定的な二つの力の交錯する状況を含頭においた視角を農業経営研究の中にとり入れることが、今後ますます重要になっていると考えられる。

---

6) たとえば榎勇「北海道の農村社会と農協」（矢島武先生定年退官記念事業会編『現代農業経営経済新説』所収）ではホクレンの「王国」的な存在状況がとりあげられている。

追記 小稿で用いた実態調査資料の一部は北海道科学研究費一般研究補助金による実態調査の結果を援用した。なおこの調査に際しては、とくに深川市農業委員会事務局長墓田幸晴氏と空知北部農業改良普及所の山田穆氏の御協力をいただいた。記して深く謝意を表す次第である。