



# HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	北海道における広域合併農協に関する研究（第三報）：とうや湖農協の組織整備過程
Author(s)	田淵, 直子; TABUCHI, Naoko; 景山, 敬之 他
Citation	北海道大学農経論叢, 45, 173-208
Issue Date	1989-03
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/11033">https://hdl.handle.net/2115/11033</a>
Type	departmental bulletin paper
File Information	45_p173-208.pdf



# 北海道における広域合併農協に関する研究 (第三報)

—とうや湖農協の組織整備過程—

田淵直子・景山敬之・渡辺克司・植田薫子・坂爪浩史

坂下明彦・太田原高昭・飯島源次郎

## 目 次

はじめに	174
1. 新農協の事業体制	175
(1) 「本部」の解体と事業部本位の機構改革	175
(2) 事業部機能の充実と支所機能との調整	178
(3) 新機構の下での営農指導	187
(4) 職員配置とその教育	191
2. 生産者組織の再編	192
(1) 営農振興対策連絡協議会の結成	192
(2) そ菜生産部会の再編	194
(3) 横断的生産者組織の運営	197
(4) 成果と展望	198
3. 農協基礎組織と役員選出	199
(1) 集落組織の地域差	199
(2) 役員を選出構造	201
(3) 総代選出のしくみと課題	204
4. 組織整備の進展	205
(1) 広報体制	205
(2) 青年部	206
(3) 婦人部	206
(4) 職員組織	207
(5) 行政の広域化	208

## はじめに

広域合併農協「とうや湖農協」は、昭和63年4月に満1年を迎え、初の総代会が行なわれた。ここに至る過程はすでに第一報、第二報<sup>1)</sup>で詳しく分析したが、第三報では、合併に伴う農協基礎組織の整備がどのように進められたかという問題を取り扱う。合併農協が真に合併メリットを追及するならば、生産者組織をはじめとする基礎組織の再編整備が必要になり、それこそが農協合併の中身を決めるのである。合併農協の発足は真の農協合併の始まりに他ならない。

検討すべき事項は多いが、ここでは次の四点について考察した。第一に、生産者組織の前提となる農協の事業体制がどのように整備されたかである。とくにとうや湖農協の場合は支所を単なる支所でなく、作目別の「事業部」と位置付ける独特のシステムがとられており、その内実と機能を見ておくことがまず必要であろう。第二に、生産者組織がどのように再編成されたかという問題である。合併前の農協にはさまざまな生産者組織がさまざまな形態で存在しており、それを再編することは決して容易なことではない。この困難な課題にどのように挑戦しているかは、合併農協の運営の最大の「見どころ」といってよいだろう。第三に、役員の選出機構である。農協が合併すると地域から選出される役員の数は大幅に減少することになるし、総会が総代会に変わることから総代選出という新たな手続きが必要になる。それに伴って、これらの選出母体である集落にどのような変化が生じるかは、合併農協の運営にとって大切であると共に、学問的にもきわめて興味深い問題である。最後に、広域化した農協の組合員を横に結びつける広報活動、農協青年部・婦人部など協力組織の再編、農協職員の内部組織、および関係町村の行政的対応という諸問題についても考察を加えた。

調査の実施に際しては、これまでと同様、大野啓道組合長をはじめとうや湖農協の役職員、組合員の方々の懇切なご協力をいただいた。また専修大学北海道短大佐久間衛教授、札幌大学進藤賢一教授、酪農学園大学中原准一助

1) 「北海道における広域農協合併に関する研究（第一報）－西胆振地区5農協の合併前夜－」（『農経論叢』第43集、1987）。「北海道における広域農協合併に関する研究（第二報）－とうや湖農協の成立過程－」（『農経論叢』第44集、1988）。

教授からは調査への参加ととりまとめにあたってのご助言をいただいた。記して深く感謝したい。

## 1. 新農協の事業体制

### (1) 「本部」の解体と事業部本位の機構改革

昨年の第二報で総括したように、とうや湖農協の機構編成における基本方針は「小さな本所、大きな支所」である。すなわち本所に集中しがちな権限を、積極的に支所に配分し、機動性の高い機構を作ることが基本的なポリシーとなっているのである。しかもこの支所は単なる支所ではなく、独自の事業部門を管轄する「事業部」となっている。むしろ、「小さな本所、大きな事業部」というのが目指すところであり、組合員も（経営形態別に）各事業部が組織化の主体となる方向を指向しているといった方がよいだろう<sup>2)</sup>。

この考え方を実現する機構としてとうや湖農協の業務機構が作られたが<sup>3)</sup>、合併後1年経ったところでその改革が行われ、さらに昭和63年の10月に再び調整が行われた。これらの改革は草創期における試行錯誤の一環であり、その内容を見ると、基本方針がさらに徹底されているといつてよいであろう。

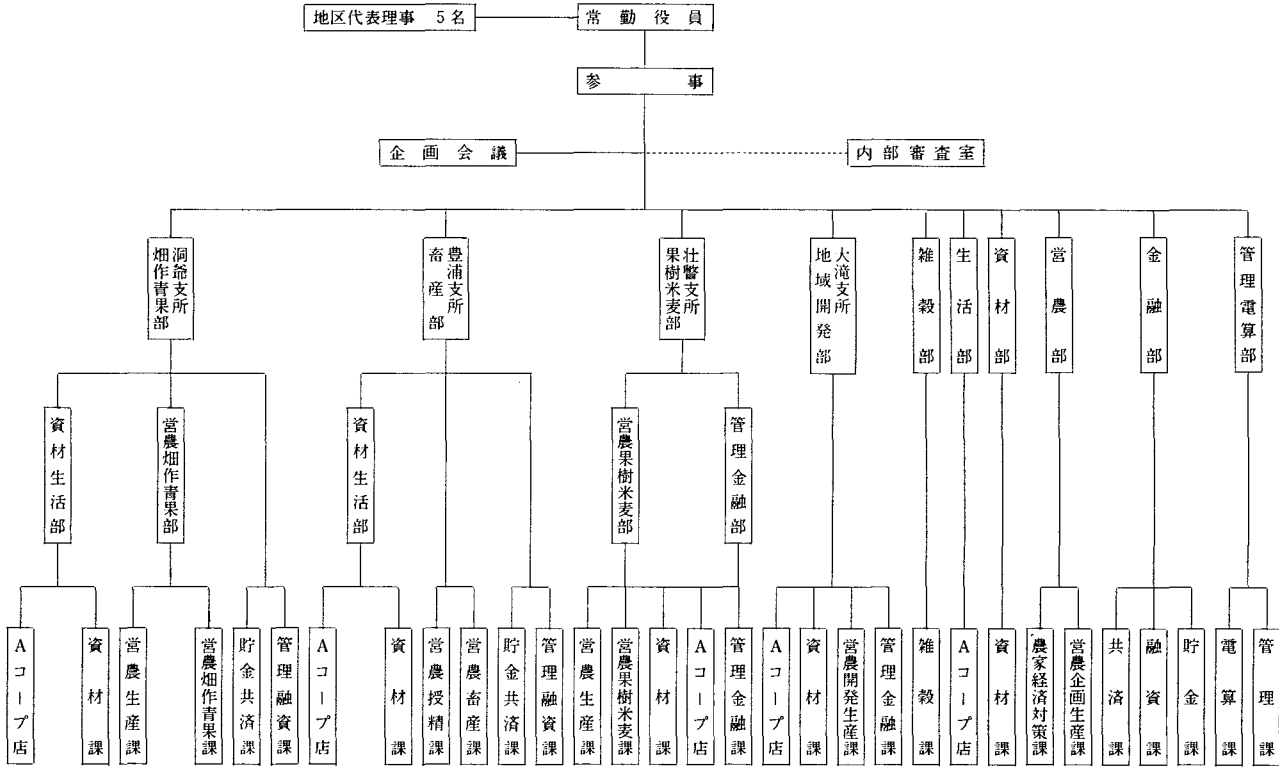
4月にスタートした業務機構は図1の通りである。企画管理業務と営農指導・信用・共済事業を統括する「管理本部」（虻田）と、購買事業の基幹部分と販売事業に関する電算業務を統括する「事業本部」（洞爺）はなくなることになった。一方、支所の中に設置されていた各事業部が前面に出て、「支所＝事業部」というスタイルとなり、両者の一体化が形態的にも進められている。この点について、広報『農協だより・とうや湖』は「支所の特化性を活かすうえで、支所に当該『部』の位置付けをより明確にしたもの」と説明している。ただし、実質的には支所であった「虻田事業所」は消え、虻田の事業所は、「本所」の中で支所機能も果たすようになった。

「管理本部」の機能は管理電算部・金融部・営農部という各々独立した部署で担われ、加えて新たに内部審査室が設けられ、独自の日常的な監査が行

2) このポリシーについては第二報（特に p. 54）を参照。

3) 旧業務機構は第二報， p. 47参照。

図1 とうや湖農協の新業務機構



われる体制が作られた。4月の改革においては「管理本部」機能は本所に集中されたが、10月の調整では各部に次長を配属し、金融部の次長を豊浦支所と洞爺支所に配置したことが注目される。販売事業のみならず金融事業においても現場密着型の業務機構が追求されていると解釈できるだろう。一方、「事業本部」の機能のうち、購買事業は本所直属の生活部（生活物資購買担当）と資材部が独立して受け持つこととなった。これは、購買に関わる電算事務を本所のコンピューターに集中させるという「合理化」に沿ったものである。同時に各支所には電算の端末が整備され、全体として事務作業の重複がなくなったといえよう。この両者の下に各事業部＝支所ごとに資材課とAコープ店が統括されている（洞爺・豊浦支所では資材生活部の下に資材課とAコープ店が置かれている）。だが、生活部と資材部とでは、本所一括仕入の定着に時間差があったようである。生活物資は各支所で必要とする品目に大差はなく、一括仕入がしやすいが、生産資材は各事業部に応じた特殊な商品を取り揃えなくてはならず、旧単協レベルでの商系との取引関係もあった。そのため、生活物資の仕入は昭和63年度には完全に統合されたのに対し、資材は支所ごとの仕入形態が残存していた。しかし、系統からの購買量および利用率によって仕入価格といわゆる「奨励金」の額が異なること、また大量化によって事業費用の節約が図れることから仕入の一本化が追求されてきた。その結果、10月の業務機構改正に伴って、仕入の決済の権限は各支所の資材課長から本所直属の資材部次長へと移行し、64年度向け資材の取扱から一本化がほぼ完成した<sup>4)</sup>。

また、「事業本部」の重要な機能であった販売関連の電算業務は各支所（大滝を除く）の電算端末から入力され、洞爺支所の電算機が処理する体制となった。

以上のように、事業部機能の充実に向かってとうや湖農協の機構整備が進められているのであるが、次項では事業部＝支所ごとの事業展開と問題点をまとめてみたい。

---

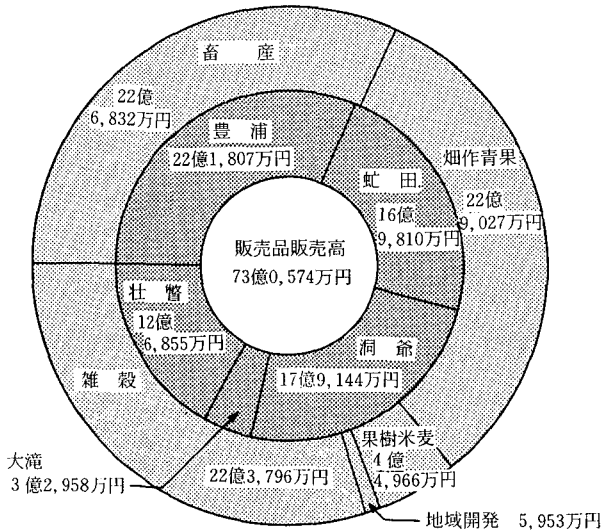
4) 例えば肥料は商系に依存してきた特殊な肥料（BB肥料・豆作用肥料）の仕入統合が困難であったが、ホクレンの供給力向上に伴って一括仕入が実現しつつある。

(2) 事業部機能の充実と支所機能との調整

このような新しい機構のもとで、各事業部は試行錯誤をともないながらも活発な動きを見せている。昭和62年度の実績は図2に示すように畑作青果部（洞爺支所）・畜産部（豊浦支所）・雑穀部（虻田…本所）がちょうど22～3億円ずつの取扱高となり、果樹米麦部（壮瞥支所）の4.5億円がそれに続き、地域開発部（大滝支所）の6000万円が加わるということになっている。ただし、事業部がすなわち支所であるという体制は事業部機能と支所機能との調整問題を惹起せざるをえない。支所では合併以前の窓口機能と同水準の支所機能を果たした上に事業部機能が加わるため、支所の加重負担問題が認識されるようになってきている。これは、基本方針が旧単協＝支所の権限を縮小させないことにある上、中堅職員の一部が本所に集められたことによって表面化した問題といえる。また支所の権限には例えば融資は200万円までといった制限があるが、組合員の側には調査のかぎりでは特に不満はないようである。しかし、今後支所と本所の機能分担が機構・職員配置と整合するよう調整される必要があると思われる。

それでは各事業部（支所）の実態と問題点はどうなっているか、以下にまとめてみたい。

図2 販売事業の構成（昭和62年度）



### 1) 畑作青果部（洞爺支所）

畑作青果部は、昭和40年代から積極的に野菜の導入を図り共撰共販を拡大することで、北海道を代表する野菜産地を築き上げた洞爺地区に置かれている。第一報でも指摘したように、洞爺村農協は傘下に活発な生産者組織を育成し、他方で行政や農業改良普及所とともに村をあげての産地育成策に取組み、地域農業振興のモデルとして高い評価を受けてきた。

その実績を引き継いで畑作青果部は出発したわけであるが、青果物取扱に際しての方針は全地区を対象とした共計共販化を急がず柔軟な組織化を進めながら、大量性を活かした販売戦略を積極的に位置づけることにあるといえよう。また、ピートを始めとする畑作物については作付制限の調整者としての役割を果たすことが期待されている。

青果物のうちグリーンアスパラのみは初年度から「全地区共計」を開始した。合併以前から旧洞爺村農協は青果物全般について市場外流通に重点を置いた販売対応を行っていた。これを継承した畑作青果部はさらに市民生協、日生協関西支部、郵便局（「ゆうパック」）等に対する出荷に力を注いでいる<sup>5)</sup>。これは、全国的な青果物の過剰傾向のなかで安定的な出荷先の確保に重点を置いた戦略であり、アスパラの取扱いにおいてはその方針が特に顕著である。

現在の卸売市場においては厳格な規格、品質等の統一が求められている。しかし、「全地区共計」共販を開始したばかりのとうや湖農協では地区による品質のバラツキも大きく、有利な価格形成を行うことは容易ではない。むしろ様々な規格ごとに相当の量を確保できる点をメリットと認識し、それを全面的に活かそうという戦略を取っているといえる。

しかし、アスパラのように地区ごとの品質差、それに対応した旧単協の規格差の問題をスムーズに乗り越えた品目は例外的である。それ以外の野菜は豊浦・壮瞥・洞爺（虻田・大滝両地区を包含）の3地区の「地区共計」の段

---

5) この「ふるさと小包」は洞爺村郵便局が東京方面に100万枚にのぼるチラシ作戦を展開、しかもその費用をすべて局自ら負担するという形で始まったものである。この企画は農協の協力によって大きな成果を収め、予定されていた局の業務縮小（無配局化）を白紙撤回させることに成功した。「地域の農協」として重要な取り組みだと評価できよう。また、壮瞥支所でも当地の郵便局を通して果実、とうもろこし、オロフレトマト（温泉熱を利用した促成トマト）などの提携を行なっている。

階にある。各地区の出荷先の選定は最終的には畑作青果部に権限があり、最低限の調整は行なうが、実際には合併以前の実績を踏まえた地区ごとの決定となっている。ただし、スイートコーン、馬鈴薯、かぼちゃの3品目については5地区の部会連絡協議会がすでに発足しており、組織的には全地区共計に移行していく条件は整っている。計画では2～3年のうちに全地区共計を実現したいという<sup>6)</sup>。

上記以外の品目で今後の展開が期待されるものにメロンと長芋がある。メロンのうちニューキングレッドは洞爺地区と壮瞥地区で生産されているが、洞爺産は「湖メロン」、壮瞥産は品種名から「ニューキングメロン」と、別々の銘柄で出荷している。両者は作型が異なるため出荷時期にズレがあり、銘柄を統一すれば継続出荷できる可能性をもっている。しかし現時点では部会間の交流が不十分で技術も標準化されていないことから、統一を急がずにしばらくは支所単位の市場対応を続けるという。また、洞爺地区などで生産の伸びている長芋を大滝の地域開発部に統合する計画は部分的には進行しているものの、地味、気象条件の相違による大滝産との品質差が問題になっている。

以上のように全地区共販の実現には克服しなければならない様々の問題があり、基本的には生産者組織の拡大・充実によってそれを解決しようとしているが、この課題については次節で考察する。

発足後間もない畑作青果部では、緊急に解決を迫られた問題のひとつに野菜の販売代金の清算の遅滞があった。取り扱う品目が多いうえ、同じ品目についてもそれぞれ異なる作型であったり、上述のように出荷市場が支所ごとに錯綜している等の要因から、かつての「事業本部」の電算機の処理能力が不足したことが原因であった<sup>7)</sup>。前述したようにこの問題は各支所に端末を導入し、また地区共計品目は地区ごとに清算を図るなどの対策で解決した。

6) この3品目について洞爺地区以外の生産者の間には「洞爺の技術に追いつくにはあと10年はかかる」として、全地区共計の早期移行を危ぶむ声もある。畑作青果部は各地区、生産者間の技術格差の解消、レベルアップのために力を入れており、特に移行予定の3品目については全地区的な技術講習会を年1～2回ずつ行っている。

また生産者のなかには共販に伴う集荷・選別費用の高さを指摘し、取引条件の好転が直接手取りの上昇に結びつかないという不満を訴える例もあり、これが共販の進展を妨げる要因となっている。

支所に目を転じると、洞爺地区の抱える問題は主として組織問題であるといえる。その一つは、合併以前に発生した固定化負債に関する役員責任を巡る対立であるが、詳しくは第3節に譲りたい。もう一つの問題は、独自の野菜産直に取組むグループ「グリーン洞爺」の存在である。これは10年前に結成された高台（成香）地区の8戸の生産者の組織であり、札幌の業者を仲介として東京の大手スーパーとの野菜の契約栽培を行っている。彼らのはかつて洞爺村農協高原野菜研究会のメンバーであり、またその中核メンバーは旧単協の若手リーダー格であった。しかし、当時の農協が市場流通に偏した野菜出荷を行ない、また最新の消費情報に応じた生産・販売に取組まないとして独自産直に乗り出したものである。もちろん野菜販売の一部も含めて農協の利用は継続しているから、いわゆる「アウトサイダー」ではないが、これによって高原野菜研究会のみならず単協そのものの組織に亀裂を生じたことは否定できない。産直への取組みや今年から始めた無農薬野菜の試験栽培などにおいて、このグループの行動に先進性があり、農協の事業にも大きな影響を与えたといえる。このような意欲のあるグループをいかに農協の内部に引き戻し、その前進面を農協全体のものとしていくかが、今後の課題であるといえよう。

## 2) 畜産部（豊浦支所）

畜産部は、養豚および酪農が以前からかなりの展開を見せていた豊浦支所に置かれている。特に養豚は昭和30年代後半から大規模化が始まり、強固な生産者組織の形成と農協の積極的な振興策により、旧豊浦農協の中核的な生産部門となっていた。そのため、生産者も農協職員も高い技術水準を身につけており、この蓄積がそのまま畜産部に引き継がれることになった。酪農は事業導入によって大規模化が進められたが、導入時期が第一次オイルショックにぶつかり、その後生産調整が加わって大きな困難を抱えることになった。固定化負債問題がそれを象徴している。しかし、生産者組織の充実と酪農部

---

7) 第二報 P. 49。なお、青果物の決済は昨年度1ヶ月半から2ヶ月近くかかっていたのを今年は2週間に短縮できた。ただし、豊浦については旧農協時代に1週間で清算していた実績がある。

門に精通した職員の存在は、養豚と同様であり、養豚および酪農を営む生産者は畜産部の事業を肯定的に捉えているようである。豊浦の生産者にとっては「以前と変わらない」という評価であり、それ以外の地区の生産者には今までは充分に行えなかった技術講習会やレベルの高い共進会に参加できるといったメリットを指摘する声が多い。また、直接には資材部の業務になるが、飼料も総仕入量の増大とホクレン畜産団地の新規指定(虻田地区)によって安価になるなどの効果が生まれている。

しかし、肉牛(和牛)部門については様相が異なる。和牛(黒毛)は洞爺および壮瞥支所管内で最も飼養が盛んであり、豊浦の飼養農家はごく少数である。肉牛部門を畜産部に統合するにあたって旧壮瞥農協の専門職員(人工授精士)が畜産部に移ったが、壮瞥地区の生産者の間では不便を指摘する声がある。また、洞爺と壮瞥における肉牛飼養は、いずれも畑作物残さを利用した堆肥確保のための小規模飼養が中心であるが、導入した牛の系統が異なることから、その技術には若干の差があるようである。特に統合する種牛が異なるため、種付けを完全に共同化するには困難をとまなうという。いずれにしろ、肉牛部門は養豚・酪農と異なって、畜産部が生産者の十分な信頼を得るには至っていないようである。

また、豊浦地区の特産物であるいちごは、例外的に畜産部=豊浦支所の管轄となっている。いちごは洞爺地区にごくわずかの生産者がいる他はすべて豊浦地区の生産であるため、変則的ではあるがこの様な形態が取られることになったのである。

視点を「豊浦支所」に向けると、次のような問題が指摘できるだろう。表1に示すように豊浦地区は正組合員1戸当たりの事業利用高が相対的に大きい。これは合併以前から認められる傾向であり、組合員組織の充実がそれを可能にしていたといえる。さらに表2に明らかなように合併以前よりもさらに貯金などの利用を伸ばしている。そのため、今後事業取り扱いを飛躍的に拡大する余地はむしろ小さく、組合員にとっても支所にとっても合併が大きな変化をもたらし、劇的な合併メリットを生むということは期待しがたい。逆に豊浦地区が他の地区をなにかと援助しなければならない面も多いと予測され、組合員が広い視野を持って協力体制を築くことが出来るか否かが問題となるであろう。

北海道における広域合併農協に関する研究（第三報）

表1 とうや湖農協販売事業高の推移

(百万円, 千円)

		米 麦 果 樹				畑 作 青 果			畜 産		
		合計 (雑穀除)	合計	米麦	果実	合計	畑作物	青果物	合計	生乳	
合計	S 59年度	4,805	502	455	47	2,070	769	1,300	2,232	579	
	S 60年度	5,699	493	444	48	2,508	919	1,589	2,698	548	
	S 62年度		5,008	449	339	110	2,290	824	1,465	2,268	548
			5,322	478			2,434			2,411	
豊浦	S 59年度	2,109	131	131	0	454	132	321	1,523	386	
	S 60年度	2,621	127	127	0	538	149	389	1,956	408	
	S 62年度		2,090	92	87	4	469	114	355	1,528	367
			8,041	356			1,807			5,878	
虻田	S 59年度	315	11	11	0	133	81	51	170	74	
	S 60年度	338	13	13	0	164	102	62	160	75	
	S 62年度		347	13	11	1	166	106	60	166	70
			2,253	90			1,084			1,080	
洞爺	S 59年度	1,314	81	81	0	1,028	407	621	204	6	
	S 60年度	1,554	81	81	0	1,257	469	788	215	6	
	S 62年度		1,454	59	55	4	1,178	402	775	216	0
			6,438	265			5,212			960	
大滝	S 59年度	258	0	0	0	86	15	71	171	108	
	S 60年度	313	0	0	0	105	18	86	208	120	
	S 62年度		327	0	0	0	95	13	82	231	106
			5,119	9			1,488			3,622	
壮瞥	S 59年度	806	278	231	47	366	132	234	161	4	
	S 60年度	871	271	223	48	442	179	262	157	3	
	S 62年度		847	282	183	98	439	185	253	124	3
			3,690	1,193			1,856			527	

資料：とうや湖農協，旧各単協資料。

注1) S 59, 60年度は旧単協データ，62年度はとうや湖農協各支所データ販売事業の内，雑穀は集荷年度と販売年度が一致せず，また虻田には域外集荷分が含まれるので除外した。

2) 下段はS 62年度組合一戸当たり販売高。

### 3) 果樹米麦部（壮瞥支所）

壮瞥支所管内において米および果実（りんご）の生産がもっとも多いことから，ここが果樹米麦部となったのは，きわめて自然なことであった。しかし，米はともかくとして旧壮瞥農協におけるりんごの集荷率は必ずしも高いものではなかった。りんご生産地区が観光道路に面し，観光農園として直売が可能であったという事情もあるが，農協の販売体制にも問題があったとい

表2 とうや湖農協事業高の推移

(百万円)

	購 買 事 業			信 用 事 業			長期共済	
	生産資材	生活物資	給油所	貯 金	貸付金	受託資金	(新契約高)	
合計	S 59年度	3,465	1,800		9,601	7,412	4,583	5,971
	S 60年度	3,092	1,771		9,897	7,437	4,671	5,067
	S 62年度	2,299	1,550	592	10,374	6,020	5,677	5,053
豊浦	S 59年度	1,321	480		2,816	2,033	2,046	1,347
	S 60年度	1,183	461		3,147	2,283	2,035	1,474
	S 62年度	882	380	173	3,450	2,122	2,252	1,670
虻田	S 59年度	316	445		2,056	1,291	441	1,273
	S 60年度	294	431		2,054	1,301	465	812
	S 62年度	227	367	14	2,216	1,067	730	930
洞爺	S 59年度	893	466		2,849	2,414	1,075	1,417
	S 60年度	826	453		2,883	2,252	1,136	1,227
	S 62年度	551	361	201	2,870	1,718	1,336	1,210
大滝	S 59年度	287	75		247	184	299	324
	S 60年度	188	115		265	187	309	300
	S 62年度	145	146	99	343	117	359	230
壮瞥	S 59年度	645	333		1,631	1,487	719	1,609
	S 60年度	599	309		1,547	1,412	723	1,253
	S 62年度	491	293	103	1,494	994	999	1,160

資料：表1に同じ。

注1) 60年度までの生産資材には石油類を含む。

2) 信用事業の事業量は年度末残高を指す。

える。このことは、りんごのみならず雑穀・野菜・畜産物にも共通した問題であり、いずれも集荷率の低さが目立っていた。農協が農業再編に積極的な方針を持たず、新しく興隆する作目を販売事業に組み込むことに成功していなかったといえよう<sup>8)</sup>。そのため、旧農協の事業上の特性をそのまま引き継いだ新農協の体制において、壮瞥支所の組織規模・管内の生産規模に比べて「果樹米麦部」はかなり小さめである。先の図2によってそれを確認しよう。果樹米麦部の取扱い高が販売事業全体に占める比は6%強であるが、壮瞥管内の生産物が占める比率は17%となっている。さらに、壮瞥における集荷率が(上昇基調にはあるものの)低く、本来の粗生産はより大きいこと、組合

8) 第一報 p. 113。

員戸数では全体の2割以上となっていることを考えると、この事業部の取扱いは高の小ささは一層明らかである。支所の組織・生産規模と事業部の事業量が一致する必要は必ずしもないのであるが、壮瞥地方にはより大きな事業量をこなす潜在力があるといつてよいだろう。また、事業の遂行は権限の存在と表裏の関係にある以上、農協全体の権限バランスからいっても、壮瞥支所がより多くの事業を担うべきではないだろう。

しかし、上記の問題についての展望がないわけではない。壮瞥地区雑穀調整工場の建設（後述）によって雑穀集荷率は顕著に上昇し、りんごの規格外品を利用したワインやジュースの生産が軌道に乗りつつあるなど、組合員の眼差しも農協に向かいつつあるからである。今後、事業部の配置を再考する際には壮瞥の位置付けが上昇することが予測されよう。第二報でみたように、壮瞥支所は特別に困難な問題を抱えている<sup>9)</sup>。合併に際しての不十分な広報と討議、また組合員に十分な説明を行わないで進めた出資予約貯金の出資金への振替といった問題によって、壮瞥支所の組合員は、農協に全幅の信頼を寄せる状況には程遠い。しかし、出資予約貯金の振替えに同意していない組合員は数戸を残すのみとなった。組合員経営の安定性が管内のなかで最も高いと思われるこの地区が、一部に見られるような「吸収合併されたという被害者意識」から早く脱却し、高い潜在力を活かして農協全体をリードしていく存在になることが期待されるのである。農協としても壮瞥地区への期待が大きいことは、先に触れた雑穀工場やAコープ久保内店の新築などの施設整備を重点的に進めている点にも現れている。

#### 4) 地域開発部（大滝支所）

他の事業部が合併以前の事業の実績の延長線上に創設されたのと異なり、地域開発部は合併に伴って新たに作られた部である。その方向づけは必ずしも明確ではないが、当面、草地・農地開発事業（大滝地区草地開発・大社地

---

9) 第二報 pp. 43-44参照。

また、出資予約貯金の出資金への振替問題は、批判者も振替自体に反対ということではなく、次の二点を問題にしたということである。(1)事前に取りべき組合員の了承が取られていなかったこと、(2)それまでの利用高配当が予約貯金になっていたため、農協利用高によって貯金額が異なり、増資水準に不公平をもたらすこと。

区農地開発事業)、灌漑排水事業(洞爺・虻田・豊浦地区直轄かんがい排水事業)を担当する他、ホワイトアスパラ・長いもの集荷を分担している。今後はバイオテクノロジーを活用した新しい農業への取り組みも考えているが、とりあえず農地開発・土地改良を中心に事業を進める予定という。

一方、大滝は最も合併の効果が直接的に現れている支所である。合併以前にはわずか9人の職員ですべての業務を行っていたのに対し、本所や他事業部との連携が可能になったことで村有施設を活用した長芋集荷に積極的に取り組むことが出来るようになってきている。また他の事業部の販売力に裏付けられて集荷率が上昇した他、Aコープ店の一斉売り出しへの参加、生産資材の安価供給など、合併によって「総合農協」の内実がようやく実現できたといつてよい。

表2によれば、他の支所では数量は伸びていても金額としては横ばい・微減であるのに対し、大滝は著しい伸張率を見せている。特に生産物資購買、貯金の伸びが顕著である。むろん、とうや湖農協全体から見れば大滝地区における事業高の増加はそう大きな比重を持たない。しかし、大滝地区自身にとってはこの伸張は極めて大きな意味を持ち、潜在的にはより高いはずの生産力を発現させる契機に充分なりうるものである。

#### 5) 雑穀部(虻田…本所)

合併以前の旧虻田農協は、虻田地区以外から雑穀を大量に集荷し、独自の調整技術によってその品質を高め、ホクレンとは一線を画した販売体制の中で有利販売を実現してきた。合併後も虻田農協によって確立された販売ルートはそのまま活用され、虻田以外の地区の集荷率を引き上げるという効果を生んでいる。昭和62年度の総販売額は22億円であり、集荷率は83%の高さとなった。中でも壮瞥地区は62年12月に5400万円を投じて雑穀調整工場が完成したこともあって、前年を40%も上回る集荷を達成したという。さらに63年度には壮瞥地区調整工場の2期工事(1億4500万円)が行われ、集荷基盤はより充実する予定である。

一方、とうや湖農協管外からの集荷は農協事業方式としては適正とはいいがたい面もある。また雑穀価格が輸入自由化の基調のなかで低迷することが予測され、負担すべきリスクも大きいため、昭和63年度集荷分からホクレンからの委託によって委託料をもらい、調整することになった。

雑穀部において運転資金のコストは大きな問題である。年間を通じて豆の在庫を抱えながら調整工場を稼働させるために多量の資金が必要であり、旧虻田農協ではこれを信連からの借入金で賄っていた。新農協においては財務規模の拡大によって相対的に安価な内部資金を大量に調達できるようになり、コスト削減に大きく貢献している。

今後も雑穀部はこれまでの実績を活かし、さらに事業量を伸ばすことが期待される。特に「大粒白花」をとうや湖農協の「差別化商品」にするべく、昭和63年5月には広報誌上で名前を募集するなど、ホクレンに依存しない自主的な事業展開を行う計画である。

他方、虻田地区に目を転じると、合併以前と比べ必ずしも事業量が大きくなったとはいえない。しかし、旧虻田農協では雑穀関連事業のみを突出させていたため他の販売品目についての事業が手薄になっていたが、この充実が図られていることは注目すべきであろう。とくに畑作・野菜については、これまで未組織であったかなりの数の生産者が、洞爺地区の部会に加入し、畑作青果事業部につながるようになった。ただし、虻田の事務所は支所ではなく本所の中で支所機能を果たしていることから、組合員からは「知らない職員ばかりで身近さが薄れた」という声も出ている。

### (3) 新機構の下での営農指導

#### 1) 指導体制

合併推進にあたって営農指導の強化は特に強調されたポイントである。弱小農協、あるいは固定化負債問題を抱える農協では十分な営農指導はできないが、合併によって経営合理化を図り、固定化債権を処理できれば営農指導に振り向ける力も大きくなるはずというのが、その論理であった<sup>10)</sup>。合併後1年半を経た段階で組合員の中には営農指導が不十分との指摘、営農指導強化に対する「期待はずれ」感の表明が少なからず見受けられる。これがどのような要因によるのか、また営農指導の実態はどうなっているのか、まとめてみたい。

営農指導を担う部署は以下のとおりである。まず技術指導を実質的に担当するのは各事業部であり、生産者組織との密接な連携を通じて指導が行われ

---

10) 第二報 pp. 50~53。

ている。というよりは、むしろ生産者組織が自主指導をする形が基本とされているのである。このモデルは合併以前における洞爺のそ菜組織・豊浦の畜産組織の経験を踏まえて構築されたといえよう。とうや湖農協管内は小量多品目生産地帯と呼ぶことが出来るが、このような地帯では農協営農部に専門職員を常駐させて対応するという指導形態は極めて困難である。主要品目だけでもかなりの数の指導員が必要となるが、合併したとはいいながら職員数200名弱の農協には荷が重すぎることになるだろう。一方、この地帯の生産品目は量は少なくとも古くから生産されているから、高度な技術を獲得している農民がどの品目についても必ず存在する。こうした熟練者を生産者組織の中核に据えて技術指導を図れば、小規模多品目地帯に適合的な指導体制が生まれるはずである。この様な考え方にそって技術指導が進められているのだが、地区や品目によってあるいは生産者によってはこの方針が理解されておらず、職員が技術指導をしないという意味での「営農指導への不満」が出ているのではないだろうか。

他方、経営指導については固定化負債農家指導は本所金融部と営農部が直接的に担当し、毎年の営農計画指導は各支所（事業部）の担当となっている。第二報にまとめたように合併に際して固定化負債対策として2.2億円の貸倒引当金が計上され、万が一の事態への対応策は一応図られていた。また、プロパー貸付金の制度資金への借換えを積極的に促し、これ以上の固定化負債発生を回避しようともしている。さらに、大きな融資に当たっては、各部の討議を経て組合員の経営全般に目配りする「指導金融」化を図ってこいる。しかし、すでに合併時点で23.8億円の固定化負債（特定貸付け）が存在し、これを流動化する方策が必要であった。また、昭和61年度の貸付総額（受託資金含む）11.9億円の54.2%はC・D・E層組合員向けとなっていた。その対策として農林漁業金融公庫の再建整備資金12億円を導入し、また「特別負債農家」を認定して系統資金の利子軽減を図ったが、未だ全面的な問題解決には至っていない。

そこで新たな対策として63年度に打ち出されたのが「組合員との密着化・信頼強化推進事業組合員相談プロジェクトチーム」である<sup>11)</sup>。このプロジェクトチームは常勤理事・参事、支所長・各部部长・営農指導関係職員、組合員相談担当職員とで構成され、なんらかの負債整理を必要とする組合員の経

営指導に当たる。中でも特徴的なのは、係長クラス以下の若手職員（20代後半～30代前半が中心）25名が組合員相談担当職員となり、組合員の庭先に向いて対話・相談を行うことである。職員1人が5人前後の組合員の担当となり、月に1度の訪問と相談記録提出を行うことになっている。相談担当職員には月に2万円の手当が支払われるが、ベテラン職員でさえ困難な経営相談を若手が担うことは簡単なことではない。さらに相談が勤務時間外になることから、若手職員には反対意見もあったという。しかし、「固定化負債問題の解決が喫緊の課題」、また「組合員と農協の密着化・信頼強化が農協の発展にとって不可欠」という大野新組合長の方針を受けた形でプロジェクトチームは7月に動き出した。負債問題の解決には経営全般にわたる指導が不可避であり、また今後、豆類・牛肉の輸入自由化など農業情勢の悪化が予測されることから、このプロジェクトの推進には大きな期待がかけられている。

この他に毎年の営農計画作成に伴う全組合員への指導は、支所が担当することになっており、総じてとうや湖農協の営農指導体制は機能を重視した体系だといえる。技術指導は生産者組織—各事業部（生産品目別）、負債対策は本所金融・営農部、営農計画指導は各支所（地区別）と責任部署が明確になっている体制はきわめて機動的である。反面、こうした体制は横の連携と方針統一に困難を生じることが多い。また、本所営農指導部職員が6名（男子4名、うち現場担当2名）と少ないことも含めて、機動的かつ統一性を持った指導体制の確立が課題となっているといえよう。

## 2) 営農指導費

営農指導を充実するためには営農指導費の安定的な調達が必要である。賦課金と内部資金調達を組み合わせる農協が多い中でとうや農協は賦課金制度を採用していない。これは、営農指導は農協全体が費用負担をして行うという理念によるものである。営農指導というサービスを代価をもって手に入れるのではなく、あくまで農協の活動として位置づける思想がそこにある。ただし、組合員の経営形態が極めて多様であり公平な賦課が困難であること、

---

11) とうや湖農協「組合員との密着化、信頼強化推進事業 組合員相談プロジェクトチーム」資料、p. 1。

合併以前に賦課金制をとっていない単協もあって導入が難しかったことも関係していよう。

賦課金制を取らない場合、事業収益を営農指導費に向けることになるが、安定的な収益を確保することは必ずしも保障できない。そこでどうや湖農協は剰余金の積み立てによって基金を造成する方針をとり、昭和62年度の剰余金5,100万円は法定基準金1,050万円と次期繰越剰余金300万円を除く全額を特別積立金に振り向けた。出資割戻し、利用割戻し共にゼロであり、加えて合併以前にも慣例となっていた期末職員手当も取り止めるという極めて大胆な選択を行ったのである。夏期の長期低温・日照不足、台風の被害はあったものの肉牛・菜豆の価格好調、貯金や共済契約の伸張に支えられて63年度の剰余金は決して小さい額ではなかった。にもかかわらず組合員の反対、職員の反発に結びつきかねない剰余金処分を敢行したのは、一種のショック療法だったと理解される。一つには固定化負債問題の深刻さを訴えるためであろうし、あるいは今後の農業情勢の厳しさに対する警鐘の役割も期待されたろう。しかし、もっともアピールしたかったのは、配当してしまえば1戸当たり5万円強の些額にすぎないが、5,000万円というまとまった金額は使い様によって大きな効果を生むということではなからうか。これは、単に営農指導事業に留まらず、共同財産を形成することで事業を発展させるという農協そのものの存在意義の主張でもあろう<sup>12)</sup>。

この方針は総代会の承認を経て実行されたが、現実にはかなりの不満が存在するようである。特に価格条件の良かった雑穀関係の生産者、職員の一部は納得しがたいようであり、豆作振興会の会長が利用割り戻しがなかった「責任を取って」辞任するという事態が生じたという。このような剰余金処分のあり方について、組合員、職員の合意をいかに取り付けていくかが課題として残されているといえよう。

---

12) この剰余金処理案に深い理解を示したのは、後継者のいる組合員や若い階層、農協を積極的に利用してきた組合員であったという。それ以外の組合員においては将来のための基金造成、農協のメリットは短期的な価格問題や割り戻しの多寡ではないという考え方は浸透しにくかったようである。

### 3) 農業振興計画

営農指導のもう1つの役割に地域の農業振興計画の策定と推進がある。6月に「とうや湖農協地域振興計画策定推進協議会」によってとうや湖農協初の振興計画の検討が開始された。この協議会は13生産部会（全地区組織）の会長、町村産業課長、農業委員会事務局長、西胆振・有珠普及所長がメンバーとなり、昭和67年度を目標年次とする振興計画を63年度中に作る予定である。協議会の構成から、現場での生産を重視し、生産者の声を反映させた振興計画を策定する姿勢が見て取れる。また、部会長や行政担当者が管内全体の農業のあり方を考える中で、共通認識を形成し、ともに地域農業を支える存在として連帯感と当事者意識を持つという効果も期待されよう。

計画は策定途上であるが、一戸当たり所得500万円を目標に、粗生産額を77.3億円（63年度予測）から82.8億円（67年度）へと伸ばす、農家戸数は943戸から890戸に微減、という内容で検討している。生産額の拡大が期待されているのは、果実、茎葉菜類、和牛、菜豆・小豆であり、その他は縮小もしくは横ばいという計画である。総じて、価格条件の展望が明るくないことを反映してかなり控え目な数値だといえよう。また、普及所の資料をもとに28の営農類型が予定され、それぞれの営農指標が作成されつつある。

### (4) 職員配置とその教育

前述した業務機構の改革によって大幅な職員の移動が実行された。特に事業本部の廃止と本所機能の充実のために洞爺・豊浦・壮瞥から計20名以上の職員が本所に移動し、「支所の優秀な人材が本所に集中」との不満が支所から出たようである。

支所と本所の機能分担と職員配置の整合化の問題は前述の通りであるが、とうや湖農協の職員配置の第一の特徴は合併によって職員数を増やしたことである。「合理化はすなわち職員の削減」という経営合理化に取り組む単協が多い中で、合併時の180名程度から196名（昭和63年8月現在）に増員したことは注目に値する。これはとうや湖農協の基本方針が「縮小均衡より拡大均衡」を指向していることによるものである。農協機構の整備だけでなく、組合員を生産者部会に組織し、その指導体制を整えるためには優秀な職員が多数必要となる。そうした観点から、あえてこの時期に職員を増やした積極性は高く評価されよう。

さらに、雇用した職員の活用に関してとうや湖農協には二つの特徴が認められる。一つは職員教育の充実であり、もう一つは現有職員の合理的な活用、とりわけ女子職員の重用である。合併以前の単協では十分な職員教育を行う余裕がなく、全道レベルの研修などへも思うように参加出来なかったという。合併後は部門別の専門能力を育成する研修に加え、道内の4農協と共同で「北中央法務研究所」という教育・コンサルタント組織を作り、信連OBを講師に財務についての勉強会を定期的に開いている。さきに述べた「組合員との密着化、信頼強化推進事業組合員相談プロジェクトチーム」も、若手職員に対する教育という一面を持っているようである。

二点目の女子職員の活用については、すでに女性の課長代理1名、係長2名、主任1名（昭和63年8月現在）が発令されている。女性の方が就職に際して地元指向が強いことから、男性の人材難傾向に対して能力を持った女子職員が少なくないという。彼女達を積極的に登用し、中核的な戦力に位置づけているところにとうや湖農協の柔軟で現実的な人事政策が読み取れるであろう。

## 2. 生産者組織の再編

### (1) 営農指導対策連絡協議会の結成

合併農協の運営の最大の困難は生産者組織の統一、再編成である。合併以前の単協ごとに結成されている生産者組織はまちまちであり、その運営のありかたもきわめて多様である。同一作物でも、出荷先が異なったり、品種が異なったりすることが多いから、生産者組織の一本化といっても簡単にはいかない。多くの合併農協が、支所単位に合併以前とあまり変わらない運営を続けているのは、このような困難な課題にあえて踏み込まない方がよいと判断しているからである。

とうや湖農協が、支所を作物別の「事業部」と位置づけたことは、必然的に旧農協ごとの生産者組織を横に再編成する課題に直面することになり、こうした困難に挑戦することを意味している。すでにみたように、事業部は単なる支所ではなく当該作物については合併農協全体の生産者を組織する任務をもつからである。第二報で指摘したように、この体制は総合農協の中に専門農協の論理を持ち込んだものとして注目されよう。

合併以前の5農協の生産者組織の状況はきわめてアンバランスなものであった。最も先進的だったのは洞爺で、ほとんどの作物に部会が組織されており、部会の活動内容も高い水準にあった。豊浦も洞爺に学んで部会の組織化を進め、とくに畜産については優れた実績をあげてきた。壮瞥は組織活動が振るわない地区であったが、畜産関係と果樹およびそ菜については組織が存在していた。大滝には長いもとアスパラについての小規模なそ菜組合があり、虻田はまったく未組織であった。

これらの生産者組織の再編は、既存の組織を作目別に横につないで「振興協議会」（または「振興会」）をつくり、未組織の生産者を支所ごとにこれに加盟させるかたちで進められた。このようにして表3のような10の作目別組織が新たに結成され、その代表者と二つの普及所の所長、5町村の産業課長からなる「広域営農協営農指導対策協議会」が昭和63年8月にスタートした。それぞれの作目別組織の事務局は、その作目を担当する事業部（支所）に置かれ、管内の生産者を横断的にまとめていくわけである。これによって新農協の生産者組織の枠組が整い、構成員の数も飛躍的に増大した。

しかし、新しい体制はスタートしたばかりであって、それをどう運営していくかは今後に残された課題である。すでに豆のように、これまで未組織であった地区での集荷率が大きく伸びるなど目に見える成果をあげているもの

表3 支所別生産者組織構成員数

組織名	豊浦	洞爺	大滝	虻田	壮瞥	合計
水稻生産振興会	170	32		42	123	367
そ菜園芸	155	509	17	65	186	932
豆作	96	120		67	88	371
酪農	30	1	15	15		61
肉牛	4	64	21	9	57	155
養豚	27	9		9	9	54
馬産	31	26		20	15	92
いちご耕作組合	175	6				181
果樹組合					39	39
甜菜振興会	55	111				166

注1) 洞爺のそ菜園芸振興会の構成員は、品目別部会の構成員の単純合計であるため、組合戸数より多くなっている。

もあるが、大部分の組織の実態はこれまでの単協ごとの部会の連絡協議会であり、活動が一本化し銘柄を統一するまでには、越えるべきハードルがまだまだ多い。その具体的様相を、最も複雑な構造を持つそ菜園芸振興協議会について例示してみよう。

## (2) そ菜生産部会の再編

この地域のそ菜生産は基本的に少量多品目生産であり、それだけに生産者組織もきわめて複雑多様に形成されてきた。まず旧洞爺農協には、馬鈴薯、スイートコーン、かぼちゃ、アスパラ、葉菜、トマト・メロン、セルリの各部会があり、その他にハウス園芸農家の「そ菜園芸研究会」、露地野菜農家を集めた「高原野菜研究会」があった。豊浦のそ菜生産者は「豊浦町そさい振興会」という組織に一括加入していたが、その活動の実際は品目ごとに分かれ、馬鈴薯、スイートコーン、はくさい・キャベツ、かぼちゃ、アスパラ、サヤエンドウ、一般そ菜について事実上の部会が存在していた。その他に特産物のいちごについて「いちご耕作組合」があった。

壮瞥には馬鈴薯、アスパラ、ホウレンソウ、メロン、香ねぎ、ゆり根の生産部会があり、それらが「壮瞥町野菜園芸生産部会協議会」を構成していたが、合併に伴って新たにスイートコーンとかぼちゃの部会がこれに加わった。また壮瞥には温泉熱を利用してハウス園芸を行う「オロフレ地熱野菜組合」があり、独自の活動を続けている。大滝にも小規模なそ菜組合があったことは先述の通りである。

生産者組織の再編にあたっては、これらの諸組織が大団結するかたちで「そ菜園芸振興協議会」を結成し、洞爺の畑作青果事業部につながるようになった。ただし、上記のうち豊浦のいちご耕作組合と壮瞥の地熱野菜組合については、他地区に対応する組織がなく独自性が強いために、協議会には加わらず、それぞれの支所に事務所を置いて従来通りの活動を続けることになった。

協議会に加盟した生産者組織の中にも、各地区に共通しているものとそうでないものがある。各地区におおむね共通しているものとしてはアスパラ、かぼちゃ、馬鈴薯、スイートコーンの4品目があり、これらについては各地区を横に結んだ部会の連絡協議会をつくり、振興協議会の下部組織とした。共通性があまりない特産物的な品目については、当面は部会の事務局をそれ

それぞれの支所に置き、販売面の対応も従来のルートで行うことにした。このような複雑な機構を一覧表にしたのが図3である。

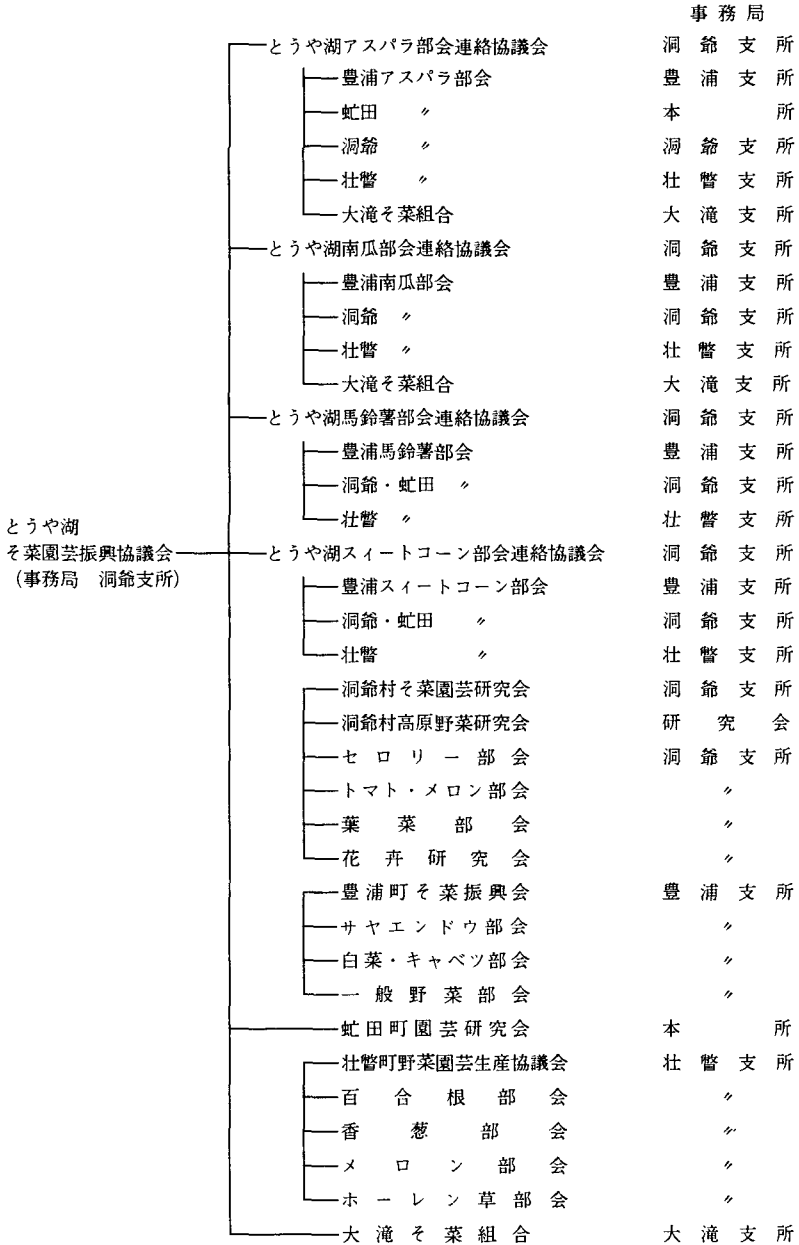
したがって、そ菜園芸部門については、生産者組織の再編成といっても実際に横断的な組織が出来たのは、いまのところ上記の4品目だけであり、残りの品目についての部会活動は基本的に合併以前と変わっていないということになる。とはいえアスパラ、かぼちゃ、スイートコーン、馬鈴薯の4品目は畑作青果事業部の基幹作物であり、その意義は決して小さくない。表4は昭和63年度の同事業部の販売計画であるが、この4品目の合計は6億円を越え、全体の27%にあたる。なおこの年は府県の野菜生産が長雨、低温などで落ち込んだため、道産野菜の価格が好調であり、この販売計画は超過達成される見通しである。

表4 昭和63年度畑作青果取扱い計画

(単位：千円)

	豊 浦	虻 田	洞 爺	大 滝	壮 瞥	計
ア ス パ ラ	36,330	34,200	59,250	18,750	36,000	184,530
スイートコーン	47,600	3,240	96,470	780	27,520	175,610
ば れ い し ょ	65,484	10,000	94,000		22,335	191,819
か ぼ ち ゃ	29,035	5,165	10,722	560	17,218	62,700
ト マ ト		600	39,300		75,600	115,500
い ち ご	148,750					148,750
その他果菜類	27,900	3,000	27,178		3,922	97,300
セ ル リ ー			190,000			190,000
レ タ ス		3,977	99,323			103,300
その他葉菜類	37,240	9,700	40,136	1,290	25,134	113,500
根 菜 類	24,400		42,920	1,100	1,470	69,890
その他野菜	5,220					5,220
花 き 類	18,900		10,600		10,500	40,000
甜 菜	71,250	88,920	338,580	14,600	128,250	641,600
その他農産物	42,881	8,339	55,230	776	16,324	123,550
計	554,990	167,141	1,103,709	37,856	399,573	2,263,269

図3 とうや湖農協 そ菜関係部会組織図



### (3) 横断的生産者組織の運営

横断的組織が実現した4品目についても、その運営の内容をみると、全地区にわたる共販体制がとられているものから、実質的には地区ごとの運営を脱していないものまでまちまちであり、いまだ過渡期にあることを実感させられる。その実状を個別的に概観してみよう。

#### 1) アスパラ部会連絡協議会

最も進んでいるとみられるのがアスパラ部会である。連絡協議会の結成と同時に全地区の共販・共計に移行し、各地区で生産されたアスパラ（グリーン）は、洞爺の集出荷施設に集められ、選別・出荷される。最盛期には施設が足りなくなるので、豊浦、壮瞥の施設でも選別されるが、出荷はすべて畑作青果事業部の指示で行なわれる。

合併以前の販売先は洞爺が市民生協（札幌）への産直、壮瞥がホクレンを介して道外市場、豊浦が道内、道外半々、大滝が加工用のホワイト主体とまちまちであった。それが新体制の下では前述したように生協との産直ルートを中心に一本化され、取引の安定化・生産者手取りの向上というメリットをもたらしている。また集荷範囲の拡大によって規格外品の量もまとまり、それまで捨てていたものを外食産業などに売れるようになったという目に見える合併効果も出ている。ただし、地区によって技術水準に差があること、生産者同士の交流が不十分であることなどの問題点も残されている。

#### 2) スイートコーン部会連絡協議会

スイートコーンは洞爺、豊浦、壮瞥を中心に生産されており、それぞれ部会があったが、連絡協議会の発足に伴って、パッケージを統一し、銘柄も生産者から公募した「湖コーン」という統一ブランドを使用することになった。またこれまで未組織であった虻田の生産者は洞爺の部会に加入することになった。しかし最大の問題は選別の方法が統一出来ないことである。洞爺と豊浦は重量選別で規格も一致させたが、壮瞥は従来の形態選別を変えていない。壮瞥は他地区に比べて収穫時期が早く、それだけ有利販売をしていた実績があり、その既得権を失いたくないという事情があるようだが、この調整が大きな課題である。また現在は個選共販のかたちになっているが、次年度から部会として検査体制を導入して厳密化を図ることになっている。

## 3) かぼちゃ部会連絡協議会

かぼちゃ部会は豊浦、洞爺、壮瞥に組織されており、虻田と大滝にはなかったが、虻田の生産者が洞爺の部会に入り、大滝に新たに部会をつくるということで連絡協議会が発足した。このうち共選・共販が行なわれていたのは洞爺だけで、豊浦、壮瞥は個選・共販であった。洞爺の共選施設のキャパシティの関係で、現在も従来通りの地区ごとの選別が行なわれており、代金も共選所ごとの共同計算で支払われている。なお大滝の生産量はまだ少ないため、個選のうえ壮瞥に運び壮瞥のかぼちゃと一緒に出荷される。基本的に合併以前の体制のままだが、虻田と大滝を組織したことが前進であるといえよう。

## 4) 馬鈴薯部会連絡協議会

馬鈴薯も洞爺、豊浦、壮瞥の3部会で連絡協議会を結成し、虻田は洞爺の部会に加盟することになった。この場合はこの3地区ごとに貯蔵庫を持ち、地区ごとの共選・共販を行っている。販売先も洞爺は道外中心、壮瞥は札幌市場中心でそれぞれ長い歴史があり簡単には一本化出来ないという。豊浦は最近まで原料中心で食用への切り替えを進めているところであり、技術レベルにもかなりの差がありそうだ。段ボールはとうや湖農協として統一したものをうい、それぞれの共選所名を刷り込む方式をとっている。

## (4) 成果と展望

次にそ菜部門全体について、農協合併にともなう生産者組織再編の成果として確認出来るいくつかの点をまとめておこう。

第一にあげなければならないことは、一応の組織づくりが出来たことで新農協（畑作青果事業部）の扱い量が増大し、ロットによる販売力の強化が進んだことである。また土地の高低差による気候条件の違いを含んでいることから、リレー出荷的な出荷期間の延長が可能になったことが販売力強化に貢献している。

第二に、横断的生産者組織の形成という困難な課題に挑戦して、ともかく四つの品目についてそれを実現したことは、農協合併に魂を入れたものとして大きな意義を持つ。今後規格、銘柄の統一が進み、そのメリットが明らかになってくれば、横断的組織の数も増えてくるであろう。事業部ではそうした品目の候補として、各地区に比較的共通性があるキャベツ、レタス、にんじんなどをあげている。

第三に、合併以前は特定の地区に限られていた特産物的品目が、少しずつではあるが横にひろがる傾向が指摘される。大滝の長いもが洞爺でも栽培されるようになり、壮瞥のホウレンソウが洞爺、豊浦へ、また洞爺のミニ・トマトが虻田に普及していているなどがその例である。こうした中からも新たな横断的組織の形成が展望されよう。

第四に部会のメンバーの拡大傾向がみられる。それが最も顕著なのは大滝で、当初17名だったそさい園芸部会員が10月には51名に増えている。壮瞥でもかなりの増加がみられる。この中には新規の生産者も含まれるが、むしろ商系と取引していた生産者の加盟が主体だとみられ、生産者と農協の結び付きがより強まったと言ったよいだろう。

課題としては、再編された生産者組織とくに横断組織としての連絡協議会の独自の活動を強め、生産者の地区間交流を進めることであろう。現状では連絡協議会の存在が生産者にあまり意識されていないようである。また、横断的組織がなく、支所ごとに合併以前と変わらない対応している品目、部会についても、近い将来に畑作青果事業部扱いとする計画になっているが、そのためには事業部の増員などの体制づくりが必要になるだろう。

### 3. 農協基礎組織と役員選出

昭和63年4月に開催された第一回の総代会は、新しい総代制が採用された点、役員定数削減後の事実上初の役員選挙がおこなわれた点において農協の組織代表選出の新しいあり方が問われた場でもあった。当日は定員250名に対し245名の出席（うち委任5名、書面8名）があり、組合員の関心の高さが示された。また、事業運営、負債問題でも厳しい質問が出され、予定時間を大巾に延長して議事が行われている。ここでは、総代会までの集落、旧農協レベルでの動きを追跡することによって、集落の性格と役員選出の構造、ならびに総代選出の問題に接近し、地域間の選出方法の差を解消する方向性について若干の問題提起を行うこととする。

#### (1) 集落組織の地域差

まず最初に、総代・役員選出の事実上の基盤となっている集落の性格から見ていくことにしよう。北海道の集落は「農事実行組合型」集落と規定されるが、道南に位置する当農協管内ではこの規定をそのまま適用できない歴史

的な特殊性を有している。また、それぞれの地域の農業経営形態に規定されて、集落の機能も自ずから異なるものを有している。

1980年センサスの集落調査によれば、集落（センサス集落）数は各町村12～8であるが、1集落当り農家戸数ではかなりの開きがあり、洞爺が平均32戸と大きく、大滝が12戸と最も小さい。集落の活性度の一指標として寄合回数をみると、洞爺がもっとも多く、壮瞥がそれに続いている。農事組合の寄合回数も同様の傾向を示し、その頻度は壮瞥、洞爺、豊浦、虻田の順で小さくなり、大滝に至っては1～2回にとどまっている（表5）。農事組合長の選出については、全体的には輪番制、1年交替が主流となっているが、虻田の選挙制、2年任期が特徴的となっている（表6）。以上から、集落結合としては洞爺、壮瞥が強く、また旧型の役員選出構造が虻田において存在することが想定される。

表5 集落の規模と寄合回数

地区	集落数	総戸数	農家戸数	戸数規模別集落数					集落寄合回数					農事組合寄合回数						
				～9	10～19	20～29	30～39	50～	1～2	3～4	5～6	7～8	10～11	13～	1～2	3～4	5～6	7～8	10～11	13～
豊浦	12	170	25	2	4	3	1	2	3	3	3	2	1	2	4	1	5			
虻田	8	184	20	0	4	3	1	0	3	2	2	1		1	2	3	1	1		
洞爺	8	92	32	1	1	0	5	1		2		3	3		1	2	5			
大滝	8	56	12	4	3	1	0	0	3	5				4	1	1	1			
壮瞥	11	118	24	0	5	4	1	1	1	5		4	1		2		5	4		
胆振	178	303	28	14	29	15	28	14	39	39	6	10	5	12	31	14	31	12		
全道	7,177	131	16	33	43	14	7	3	33	46	4	8	6	11	30	8	25	26		

表6 農事組合役員の選出

地区	組合数	組合長選出方法			役員任期		
		輪番	特定	選挙	1年	2年	3年
豊浦	12	6	5	1	8	4	
虻田	8	1	1	6	1	6	1
洞爺	8	7		1	5	3	
大滝	7	6	1		4	2	1
壮瞥	11	9		2	10	1	
胆振	153	59	13	28	64	33	3
全道	6,437	62	6	30	80	17	3

つぎに、農事組合が農協の下部組織としていかに機能しているかをみるため、昭和63年1月から7月までの地区（旧農協管内）での会議形態と回数をみたのが表7である。役員改選期を挟んだ7ヶ月間で、実行組合（農事組合）長会議が開かれているのは三地区のみであり、特に虻田と壮瞥は実行組合中心に運営されていることがわかる。その対極にあるのが豊浦であり、ここでは新しくつくられた地区運営委員会の機能が重要となっている。この地区運営委員会は、北農中央会の指導のもとに合併計画書に盛り込まれたものであり、昭和63年12月の第4回理事会で設置規定が設けられている。この組織のモデルは旧豊浦農協であり、主として生産者組織の代表を加え、理事会に意見を反映させることを目的としている。残りの洞爺については、役員協議会が頻繁に開催され、それを運営委員会につないでいく方式が採られている。大滝については組合員戸数も少ないこともあり、会議回数はきわめて少なくなっている。

以上に、先のセンサス結果の概要をあわせ、各地区の農協下部組織としての集落の特徴を大づかみで指摘してみよう。まず、最も特徴的なのが豊浦であり、酪農振興会等の組織が集落の代替となり、そうした新たな生産者組織が実質的機能を有し、部会集会的な地区運営委員会に統一されている型であるといえよう。ここでは酪農地帯にみられる特徴づけが現れている。次に洞爺については、農事組合の基盤は比較的強固であるが（歴史的には団体入植）、野菜生産の振興過程で野菜の品目別生産者組織も発達しており、中間形態をなしている。それに対し、壮瞥、虻田は農事組合の結合が最も強く、特に虻田については旧型の集落構造が顕著にみられる。最後に大滝は、集落平均戸数の小ささもあり、集落の結集度は5地区中最も小さいといえる。

## (2) 役員の選出構造

役員選出方法については、合併経営計画書において、役員の地区別配分と地区毎の推薦会議（定数概ね10名、農事組合長会議等で決定）による推薦決定、そして地区の委員長、副委員長で構成する全体推薦会議での推薦を経て、総代会での選任制による選出という手続きが示されていた。

その手続きにそって、3月22日と4月5日に役員推薦会議が、4月14日には運営委員会が開催され、4月19日の最終推薦会議を経て、4月26日の総代会によって役員の決定がなされた。

役員数は大幅に減少したが、全体としては役員定数の削減を受けて前役員の再任が多い。しかし、年齢構成をみると50歳代が16名で62%をしめるものの、50歳未満も19%となり、その平均年齢は54歳であり、全道平均からみると若返りがみられ、若手・中堅層の再任が多かった事を示している。特に、虻田と豊浦での若手起用が目だっている(表8)。

旧農協における役員の出選方法は、完全立候補制、選任制と多様であり、今回の役員選出においても、その方式は各支所単位で独自性を有している。そこで、特徴的な地区の出選構造をおさえた上で、今後のあるべき方向について触れてみたい。

まず第一に部落代表制的な選出形態をとっているのが、壮瞥および虻田である。壮瞥を例にとると、旧農協時代は昭和60年まで選挙制が採用されていたが、名誉的要素による地域的な偏りが役員選出に現れたため、昭和61年から選任制へと移行していた。すでに役員定数を削減する意向も存在したため、役員数の11名(理事8名、監事3名)から6名(同5名、1名)への減少に

表7 地区レベルでの会議形態の相違

地区	運営委員会	役員協議会	実行組合長会議	役員推薦会議
豊浦	3	1	0	1
虻田	2	2	3	1
洞爺	3	5	1	2
大滝	1	0	0	1
壮瞥	0	3	3	3

表8 役員 の 年 齢 構 成

	~39才	40~	50~	60~	計
豊浦		1	4	1(1)	6(1)
虻田	1	2(2)	2(2)		5(4)
洞爺		1(1)	5		6(1)
大滝			1(1)	2	3(1)
壮瞥			4	2	6
計		4(3)	16(3)	5(1)	26(7)

については、選出過程でさほど困難は生じなかったという。2部落で1名を選出する事実上の小選挙区制であり、農事組合長を中心に各農事組合から選考委員を1名ずつ出して、選考が行われた。具体的には3月4日、14日、30日の3回にわたって推薦会議がおこなわれ、6名の役員の推薦が決定したのである。新規の理事はおらず、前理事のうちから若手が選出されている。こうした方式のため、経営形態についての配慮はなされていない。

第二の形態は、集落を基礎としつつも選挙制的要素を一部取り入れた方式であり、洞爺がそれに当たる。洞爺では役員数は15名（理事11名、監事4名）から6名（同5名、1名）へと減少した。選挙区域は下台3、高台3に分けられ、実行組合の互選で各1～2名、合計10名の選考委員を選出して、各区域1名の役員が選出された。候補者の選定に当たっては、事実上実行組合からの推薦がおこなわれている。選挙の過程で、負債農家の処理をめぐり旧役員の責任を問う動きが一部からあり、それをめぐって候補者が割れ実行組合で選挙が行われたケースもあった。役員の選出にあたって、生産部会代表的な要素は考慮されていないが、これは部会組織自体が強固で、意志反映を行う場が確保されているという認識にもとづいている。

第三の方式は、経営形態別の農家代表を意識して、役員選出を行う形態であり、豊浦で実行されている。豊浦の役員選任の特徴は、運営委員会において役員選任の基本的な考え方を議論し、それをもとに推薦委員によって選任の作業が進められた点にある。すなわち2月25日に運営委員会が開催され、それを受けて3月3日に役員推薦会議が開かれ、4月2日に再度運営委員会が行われている。地区は西部、市街、北部の3ブロックに分けられ、各ブロックから2名、都合6名を選出し、そのうちの適任者を監事に当てるという方式が採られている。選任にあたっては単に地区代表を選出するのではなく、地区毎の特徴的な運営形態の代表という性格をもたすように配慮がなされている。その結果、米・養豚・イチゴを中心とする西部ブロックからは水田、酪農農家が、野菜・イチゴ・養豚を主作とする市街ブロックからは野菜、養豚農家が、そして酪農・畑作を中心とする北部ブロックからは畑作農家と組合長が選任されている。こうした選任が可能であった背景には、旧農協時代からの生産者組織の確立と全体の方向性を議論する運営委員会の実質化があったといえる。

最後に今後の役員選出のあり方について触れておこう。これまで述べてきたように、現在の役員選出については地区毎に様々な形態が存在する。もちろん、組合員の意向を農協運営にいかに取り込むかという視点からすれば、役員会のみを重視するのは誤りとは言わなければならない。日常的な活動の中に、組合員の意志をくみ取るシステムが重要である。とくに広域合併農協においては、支所を単位とした地域的な問題と事業部毎の問題が錯綜して現れるので、地区運営委員会の実質化や生産部会組織からの意見吸収が不可欠であり、また婦人部・青年部の位置づけも強化しなければならないであろう。

こうした日常的な運営体制を役員会に反映させるためには、役員選考に当たっても地域代表的性格とともに、生産部会代表的な性格をも加味した大胆な発想を取り入れる必要があろう。その意味では今回の豊浦の取り組みが注目されてよい。また、九州の広域合併農協の事例に見られるように、婦人部や青年部の代表を役員として選任する配慮も必要である。農協合併は、旧来からの慣習を墨守する伝統から、合理性に基づいた組織への飛躍の一契機であり、役員選任にあたっては様々なチャレンジが行われてしかるべきであろう。

### (3) 総代選出のしくみと課題

大規模合併農協の総会は、一般的には総代制を採る傾向が顕著であるが、とうや湖農協においても第一回総代会として実施をみた。第二報で触れた虻田の公開質問状では、地区割定員制が問題とされたが、立候補者が地区定員をオーバーした際には地区内で選挙を行うことに改正された。現実には、豊浦が立候補制（75名）、虻田が推薦制（33名）、洞爺が立候補（8名）・推薦（48名）の混合制（56名）、大滝が推薦制（18名）、壮瞥が立候補（4名）・推薦（64名）の混合制（68名）であり、地区毎に対応の相違が存在した。とはいえ総代定数250名に対し、候補者は立候補87名、推薦163名、合計250名と同数であり、選挙はおこなわれず、部落内調整が行われたことを示している。

聞き取り調査によっても、総代制に関する問題の指摘はなく、むしろ総代会議案の部落懇談会での主旨説明と意見吸収の徹底を要望する声が多かった。問題は、総代会という形態の是非ではなく、いかに日常的な農協運営に組合員が参加できるシステムを形成するかという基本問題にあると捉えられ

ている。

ただし、ここでも一つの問題が存在する。それは、一戸複数組合員制の進展度に関わる問題である。すなわち、総代は組合員5名に対し1名の枠を基本に選出されるが、複数組合員制を以前から採用していたかどうかで、一戸当りの総代数に差が生じる点である。昭和61年度における旧農協の正組合員数と正組合員戸数、並びにその比率をみると、豊浦が356名、267戸（133%）、虻田が157名（100%）、洞爺が261名、236戸（110%）、大滝が73名、62戸（118%）、そして壮瞥が317名、239戸（133%）となっている。この格差が豊浦と壮瞥に有利に反映しているのである。一戸複数組合員制は全国的にも大きな流れとなりつつあるので、地区毎の議論の上でコンセンサスを形成する必要がある。また、豊浦で行われた婦人部代表1名の総代選出（青年部については多数選出）の試みなども、こうした複数組合員制によって可能となったと思われる。

#### 4. 組織整備の進展

##### (1) 広報体制

農協にとっての広報の重要性はいうまでもないが、合併農協についてはそれがとりわけ重要な意味を持っている。頻繁に行なわれている部落座談会や生産者組織の会合なども広い意味での広報活動であるが、ここでは広報誌の発行についてみておこう。

合併以前の各農協の広報体制は全道水準からかなり遅れており、定期的な広報誌を出していたのは洞爺村農協だけであった。そのことが合併に向けての組合員間の合意形成にかなりの地域間格差をもたらしたことは第二報でみた通りである。合併農協の広報誌は、洞爺村農協のノウ・ハウを基礎に合併直後の昭和62年3月に「農協だより・とうや湖」として発刊された。当初は10ページ建てであったが、最近では通常16ページとなり、編集体制も6人の職員が担当して、広報に対する新農協の意気込みが感じられる。

広報誌の内容はおおまかにみて、①農協の動きに関する情報、②農業技術・生活情報、③地域のニュース、④組合員の意見・プロフィール、⑤その他（農業情勢解説など）に大別される。それぞれが質量共に水準の高い、創意的な編集がなされており、組合員に新鮮なインパクトを与えている。とくに④の

紹介記事は、各地区の組合員を多数登場させているが、合併農協に好意的な組合員だけでなく、批判的な意見を持つ組合員をも積極的に選択するという工夫がみられ、広報誌を伝達的手段でなく交流的手段にしようとする姿勢が感じられる。このような努力によって広報誌が合併農協の組合員の新たな一体感を醸成していく有力なメディアとなることが期待される。

## (2) 青年部

第二報でみたように、合併の過程での青年層の果たした役割はかなり大きなものであった。そしてその中で合同先進地視察を実施するなど地区間の交流も進んでいた。そうした基盤の上で、とうや湖農協の青年部は他の組織に先駆けて合併直後の昭和62年4月に設立総会を行い新体制に移行している。設立総会以前に準備委員会がつけられ7～8回の会合が持たれているから、青年部の立ち上がりはきわめて早かったといえよう。

新しい青年部は、旧農協管内に支部を置く単一組織であり、支部ごとの盟友数は豊浦39、洞爺57、虻田12、大滝14、壮瞥33、合計155名となっている。このうち大滝にはそれまで青年部がなく、合併によって初めて青年活動に参加することになったわけで、これも具体的な合併効果の一つであろう。大滝支部は現在14名だが、設立総会の時点では9名であり、その後5名が新たに加盟したものである。このことから新しい青年部の活動が歓迎され支持されていることがわかる。

合併以前の青年部活動には、農協活動自体の水準を反映してかなりのバラつきがあったようだが、統一した活動方針の下で、その差は上方に調整されるかたちで埋まってきているという。これまでに取り組んだ活動の内容は①ソフトボール大会などの親ぼく行事②府県の合併農協視察などの研修旅行③農協の諸施設見学、理事、支所長との懇談など農協運営の研究④農政問題を中心とした冬季宿泊研修会などである。

## (3) 婦人部

青年部がいち早く単一組織を形成したのに対して、婦人部は旧農協の婦人部が「地区農協婦人部」となり、それらを横に結ぶ「婦人部連絡会」というかたちでの統合がはかられた。各地区の婦人部長と若妻会長、計10人が連絡会の運営に当たり、会長1名、副会長2名、理事5名、監事2名の役員会を構成する。初代会長は「本所所在地から」ということで虻田の婦人部長が

選出された。事務局は本所営農部の職員4名が担当している。

初年度の活動の中心は、総勢632名という大組織の内部交流を図ることに重点が置かれている。また合併農協そのものの組織と事業について婦人の立場から理解を深めるということも重要な課題として意識されている。こうした観点から5つの支所（事業部）とその農協施設の巡回視察が企画され、280名という大量の参加者があった。もう一つの大きな行事は料理講習会でこれも盛況であったが、会員からは「組合員勘定制度」の講習会など経営面での学習を希望する声も強いという。

今後の課題としては、管内の農業が労働集約的な作物から成り立っているために、農婦症的な症状が多く、家族の健康にも心配があるため、健康問題への取り組みが欠かせないとしている。また人数が増えたため、若妻、中堅、高齢者という世代ごとの交流を活発化したらどうかという意見もある。経営問題の学習と共に、農協の総代や理事に積極的に進出していくなど、農業・農協の担い手としての婦人の成長を保証する組織として、婦人部への期待が大きくなっている。

#### (4) 職員組織

合併農協にとっては、職員の一体化を進めるための組織活動もまた重要な要素となる。合併以前の各農協にはそれぞれ親ぼく組織があったが、労働組合は存在しなかった。洞爺村農協の場合は「職員組合」という名称をもっていたが、管理職も参加するもので実質は親ぼく組織とみてよい。合併とともにこれらが合同して「とうや湖農協職員親ぼく会」となり、大所帯となった職場の融和のために大きな役割を果たしている。親ぼく会の活動は新年会や花見会、泊まり込み研修会などの他に、慶弔規定を持ち、歓送迎会も行っている。年間予算は1330万円で会費と農協補助金がおよそ半々である。親ぼく会であるから参事以下の全職員が加入しており、賃金や労働条件についての交渉機能はない。

とうや湖農協の賃金体系は、道職員の給与表が適用されており、合併以前よりも待遇が改善された職員が多い。胆振地方は農協職員の賃金水準が低く、周囲との比較ではとうや湖農協に優位性があると思われる。そのため、賃金・労働条件についての不満はいまのところ聞かれませんが、全道水準ではどうか、また今後にわたってはどうかとなると種々問題も出てこよう。事業部体制の

整備にともなって人事異動もふえ、労働時間の問題も生じるであろうから、職員組織が労働組合機能をどう獲得していくかということがいずれ検討を迫られる課題となろう。

### (5) 行政の広域化

農協の合併に伴って行政の側でも広域化の課題が生じてくるが、この点についても簡単にみておこう。まず農業改良普及所の体制についてみると、とうや湖農協に関連する普及所としては西胆振普及所（豊浦）と有珠普及所（伊達）の二つがある。西胆振普及所の管轄区域は豊浦、洞爺、虻田で、いずれもとうや湖農協の管内であるが、有珠普及所は伊達、壮瞥、大滝、室蘭の4市町村にまたがり、対応する農協は3農協となる。そのため有珠普及所では、新たに「壮瞥・大滝係」という部署をもうけ、とうや湖農協に関してはこの部署が西胆振普及所と共同歩調をとることになっている。当面はこの体制で対応出来ているが、将来は何らかの再編成が必要になろう。

次に、とうや湖農協に関係する5町村の新たな動きとして、「胆振西部広域営農団地」の整備計画の進行があげられる。この計画は昭和63年度に、5町村の役場（産業課が対応）、農業委員会、土地改良区、普及所、それととうや湖農協などが広域営農団地運営協議会を設置して検討を開始したもので、区域内の農業振興、基盤整備、近代化施設の整備などについて統一的な青写真をつくることになっている。とくに現地からの期待が大きいのは基盤整備計画の中の広域農道である。現在は豊浦町の畑作地帯が、貫気別川の溪谷によって洞爺村の畑作地帯と分断されており、畑作青果事業部の事業展開のネックになっていることから、ここが広域農道で結ばればその経済効果はきわめて高いであろう。このような営農条件の整備のために行政の広域化への期待は大きい。