



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	北海道における農協組織・事業整備過程：昭和30年代末「系統体質改善運動」の考察
Author(s)	田淵, 直子; TABUCHI, Naoko; 太田原, 高昭 他
Citation	北海道大学農経論叢, 50, 349-366
Issue Date	1994-02
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/11109
Type	departmental bulletin paper
File Information	50_p349-366.pdf



北海道における農協組織・事業整備過程

— 昭和30年代末「系統体質改善運動」の考察 —

田淵直子・太田原高昭

The Changing Organization and Business of Agricultural Cooperatives in Hokkaido

Naoko Tabuchi・Takaaki Otahara

Summary

In the 1960s, agricultural cooperatives in Hokkaido experienced a drastic change of organization and business, known as “KEITO-TAISHITU-KAIZEN-UNDO” (qualitative change movement of agricultural cooperatives). Because of this change, the character of today's agricultural cooperatives in Hokkaido was established in those days.

はじめに

昭和29年の農協法改正＝中央会制度の発足以来、わが国の農業協同組合（以下、農協）系統組織（および事業）体制は、基本的には不変であった。強固なピラミッド型といわれる三段階制がそれである。今日、その見直しが進められていることは周知の通りである。しかし、昭和30年代にも系統組織体制を見直す運動が全国的に存在したことは忘れられがちである。これが「系統体質改善運動」である。

昭和34年に端を発する「全国版（府県版）系統体質改善運動」では、第一に広域合併による大型単協の育成、それに伴う連合会再編を課題としていた。また、第二に総合農協（連）と専門農協（連）の合併が進められた（註1）。この運動は表面的には系統の基本的枠組みを変えることはなかったが、実は組織体制の底流を動かす、静かな、だが大きな改変をもたらした。現在の系統再編問題は、当時の改変のいくつかを直接の契機としているともいえよう。

さて、北海道の「系統体質改善運動」（以下「体質改善運動」）は「全国版」とは一線を画していた。もちろん、運動の発端は全国に呼応しており、系統内競合問題等に直面し、系統近代化を目指した点も共通している。しかし、北海道では「地区」（註2）毎の利害対立を発火点として、系統全体を揺るがす独特の経過を辿った点に特色がある。本稿の課題は「体質改善運動」を正確に跡付けることで、これが北海道の系統の組織・事業をどのように変えたかを分析することにある。というのは、この事業・組織再編以降、北海道農協系統は大きな再編を経験していないからである。いわばこの期に定まった方向性が高度成長期における事業・経営の量的拡大を経て、現在の課題を生み出したのである。ところで、今日の北海道農協系統の特質を筆者の見地からまとめると「ホクレンの相対的肥大化」だといえる。相対的という意味は二重であり、一つには中央会を要とする営農指導事業に対する経済事業の相対的発達、二つには小規模性を保つ単協に対するホクレンという経営体の相対的急成長という含意である。このホクレンの「肥大化」に「体質改善運動」がどの様につながっているかに注目して分析を進めたい。

1. 「系統体質改善運動」の概要

1) 「系統体質改善運動」の胎動

北海道でこの「体質改善運動」が初めて議論されたのは昭和35年の第11回全道農協大会であった。大会では「農協系統の体質改善に関する決議」が採択され、経営合理化を基調とする体質改善（註3）を目指すことが確認された。また、大会実行委員会の中に「体質改善特別委員会」（森正男会長）を設け、翌年の大会に向けて「農協体質改善に関する具体的方策（案）」が取りまとめられた。これは北海道一円農協（意味するところは道一円総合連合会）を理想に連合会を3組織に集約すること等を柱にしていた。だが、当案には農協組合長会で異論が出され、実質的に流産となった。

この動きの背景として、以下に、当時の系統が直面していた問題を列挙したい。

①農協（単協・連合会）経営の近代化の必要

当時の系統は経営危機を脱し、改めて経営近代化を課題としていた。近代的経理方式が未確立であり（註4）、労務管理体制が不全で、職員は極めて

悪い労働条件の下にあった。このため労働争議が頻繁になってきていた（註5）。

一方、当時は農業基本法制定前夜にあたり、系統も農業近代化に対応し、そのリーダー役になる意欲を強く持ち、農家経営近代化指導と、農家と直結した農協運営体制を目標としていた（註6）。また、農業近代化は農業経営の専門化・専門地帯形成を意味するが、それに対応した農協事業・経営の必要もまた認識されつつあった。

②系統内事業競合の問題

この問題では、北海道特有の組織として支庁単位の地区生産連とそれを会員とする北海道生産農業協同組合連合会（北生連）が存在し（註7）、生産事業（註8）を営んでいたことが大きい。このため、指導事業は中央会・地区生産連（一北生連）の二系列体制であり、経済事業の一部でもホクレン単協、北生連一地区生産連一単協という二系列が競合していた（註9）。前者については単協および農家経営指導は中央会、技術指導は地区生産連（一北生連）という役割分担がされていたが、必ずしも明確ではなかった。また、中央会・地区生産連の双方に賦課金を納めることに（増額傾向もあって）単協の不満が生じてもいた。後者については、畜産事業の本格化を狙うホクレンと、畜産事業に自負を持ち、専門連の結成をも視野に入れた地区生産連の間の摩擦が最大の問題であった。その象徴が昭和30年代に形成された牛乳共販体制である。ホクレンは全ての高度集約酪農地域で共販主体となるつもりでいたが、一部の地区生産連では共販形成のイニシアチブは地区にあったと主張し、共販主体はホクレンと地区生産連の並存状況になったのであった（註10）。さらに家畜人工授精事業（授精事業）では、単協間の事業競合は各地区生産連を中心にした全道11ブロック体制でほぼ解消されたが、道立人工授精所との競合が深刻になっていた（註11）。

③単協の道連合会（道連）への不満

当時の道連には「農協の補完機能を果たさず次第に農協から遊離してきた」（註12）という批判があった。特に「単協回りをしないホクレンの体質に不満があった」（北空知地区単協関係者談）とのことである。昭和35年度のホクレンは表1に示すように「米肥型経済連」と呼ぶべき事業構成にあった。この時期に単協の経済事業（特に購買事業）は多品目化を進め、これに対応

表1 ホクレン事業高の推移

	実数 (百万円)			構成比 (%)		
	昭和35	40	45	昭和35	40	45
販売品						
納入米麦	36,577	72,792	113,237	55.5	57.9	49.5
雑穀澱粉類	14,208	18,625	26,597	21.6	14.8	11.6
生乳	6,991	15,263	47,799	10.6	12.1	20.9
畜産物	1,914	4,267	12,676	2.9	3.4	5.5
青果物	1,958	4,357	14,402	3.0	3.5	6.3
その他	4,222	10,520	13,992	6.4	8.4	6.1
合計	65,870	125,824	228,703	100.0	100.0	100.0
購買品						
肥料	8,878	11,845	17,058	52.1	38.3	21.2
その他資材	2,815	4,685	12,608	16.5	15.1	15.6
農業機械	1,670	4,878	15,727	9.8	15.8	19.5
石油	766	1,729	8,105	4.5	5.6	10.1
飼料	1,120	3,091	13,651	6.6	10.0	16.9
生活物資	1,790	4,724	13,464	10.5	15.3	16.7
合計	17,039	30,952	80,613	100.0	100.0	100.0
総計	82,909	156,776	309,316			

(資料) 北農中央会資料より作成

しきれぬホクレンが強く批判されたのであった。表2に単協の系統利用率を示したが、購買では30年以降の低下傾向が顕著である(註13)。また販売でも、生乳を除いては畜産事業の伸長に連合会が対応し切れず、事業高を伸ばしつつも単協の利用度合を低下させていた。いわば道連が求心力を失いかけていたといえる。

ところで、北海道では、連合会創設時に(信用を除いて)経済・共済・厚生等の各事業を兼営する総合事業連合会への志向が強かったが(註14)、この時点でもその志向は失われていなかった。先に触れた北海道一円農協構想はこれを受け継いだものであり、総合化によって連合会を強化し、求心力を回復しようという意図がくみ取れるのである。

④地区(支庁)毎の結束と地区間対立

地区生産連の存在もあって地区の結束は強かったが、農業地帯分化の進行で地区間利害対立が鮮明になってきた。生産力発展の著しい「大地区」と停滞的「中小地区」、単作化の進む水田地帯と新開の畑作・畜産地帯の利害対

表2 単協の経済事業における系統利用率

	上段：実額(百万円)		下段：利用率(%)	
	昭和31年	36	41	45
購買事業				
生産資材	14,690	26,423	54,864	96,316
	76.4	64.1	56.6	69.1
肥料	8,725	11,575	16,171	20,769
	88.9	83.4	76.6	85.9
飼料		2,854	10,139	21,675
		46.4	39.4	62.7
農機具	1,090	3,820	9,953	21,817
	60.1	57.3	55.7	71.9
農薬	784	1,643	3,265	4,571
	62.4	54.1	56.7	65.5
その他	4,091	6,531	15,460	27,484
	56.6	51.9		
生産物資	5,582	13,220	26,759	44,933
	45.5	34.9	29.1	41.1
食料品	3,325	6,272	14,836	27,282
	57.2	42.6	29.7	42.5
販売事業	46,202	79,983	131,643	229,573
	70.5	83.1	85.5	86.9
米		41,077	62,627	103,258
		98.4	99.0	98.9
雑穀	9,072	10,973	12,917	14,505
	71.3	59.4	68.9	73.1
馬鈴薯	2,546	6,222	12,034	16,435
	70.0	72.5	80.6	84.0
野菜	549	1,780	4,293	13,560
	3.5	42.1	50.3	61.9
牛乳		7,493	18,914	42,143
		85.4	92.3	96.9
畜産物	3,789	2,628	6,115	12,671
	79.3	74.1	61.2	59.1

(資料) ホクレン農業協同組合連合会〔6〕

(原資料は【北海道農協要覧】各年度版)

註1) 昭和31年度の飼料購買額はその他資材に含まれる。

2) 昭和31年度の畜産物販売額は鶏卵・牛乳を含むが36年度以降は含まない。

立がそれである。

前者については「中小地区」道連支所の存続問題があった。「大地区」は不採算の小規模支所は統合すべしと主張し、「中小地区」が反対という構図である。後者に関しては道連の指導や事業展開の重点が畑作や畜産関係に移

りつつあるのを水田地帯地区が問題にしていた。特にホクレンが畜産・畑作関係施設の大型投資を連続して敢行した点に批判が集まった(註15)ようである。

⑤道連役員世代交替への要望

当時の道連役員は小林篤一ホクレン会長等を例外とすれば、多くが戦後に役職についている。しかし、この時期には戦前の産業組合青年連盟運動(註16)に熱中し、戦後の農民運動(註17)に心血を注いだ人々が、次の役員として期待を集めていた。また、単協が経営体としての内実を備えるに従い、名誉職ではなく、本格的経営者としての組合長が育ち、彼らが道連役員として待望されるようにもなっていた。

以上、①から⑤まで問題を見たが、各層の様々な不満・要望が交錯し、情勢は流動的であった。同じく「体質改善」を叫んでも同床異夢の状態にあったといえよう。

2) 北見地区農協連の道連統合と北空知「独立連合会」構想

「体質改善運動」の具体的動きは、昭和36年、北見地方農業協同組合連合会(地区生産連)の道連への事業移管に始まる。中央会には指導事業、ホクレンには経済事業の大部分(農畜産物消流・授精所等)とそれに付帯する指導事業、北生連には特殊経済事業(種苗・農地改良)が資産・職員と共に移譲された。この決定は、当地方の農協に経営・組織合理化志向が強いという伝統の反映というが、その移管は唐突の観を与えた。

翌37年7月には北空知地区15農協が「北部空知農協連合会」設立計画を発表し、全道農協界に衝撃を与えた。「北空知独立論」と呼ばれた計画の要点は、現状の道連より、ブロック連合会として独立した方が有利と判断し(註18)、北空知地区の総合連合会を想定したものである(註19)。この問題提起は翌38年には空知全域の運動となった。地区毎の道連の採算性を分析し、空知が最も損をしていると指摘する資料が発表され、道連改革が促されたのである(註20)。

3) 道「体質改善特別委員会」の「体質改善案」

空知地区の動きを受け、全道の「体質改善運動」は風雲急を告げることと

なった。昭和38年3月には改めて「体質改善特別委員会」（地区生産連選出委員・道連役員・参事によって編成、宮本常次郎会長）が結成され、5月には「系統農協体質改善案」が全道組合長会で承認を得た（註21）。「一部地区分離は避ける・道連案に地区の意見を反映させる」と共に地区を重視し、その決定権を強化する内容であり（註22）、空知の問題提起を強く意識したものであった。方針は、①地域自主性の尊重、②地域の独立採算性、③大同団結と系統内重複競争事業の整理、④各種事業の機動力発揮のための合理化、⑤購・販事業合理化による負担軽減、⑥農村金融適正化、⑦役員の少数精鋭主義と共通制、⑧職員人事の刷新と精鋭主義、⑨経費節減、とまとめられ、①、②、③および⑦がそれぞれ地域“自主・独立採算・総合性”の三原則として特に強調された。中でも地域独立採算が空知・上川等の農業中核地帯で強く主張され、いわゆる「中小地区」農協の強い反発はあったが、大勢はこの三原則に落ち着いた。また、その実行方策として、①地区毎の総合運営委員会の設立、②道連役員の（部分的）共通役員制、③連合会（道連・地区生産連）間の事業調整、④総合管理室の設置、⑤地区独立採算制、⑥総合運営委員会連絡協議会の設置等が決められた。その後は、このガイドラインに沿った諸改革が「体質改善運動」と呼ばれたのであった。

4) 「総合運営委員会制」の内容と特徴

ここでいう「総合運営委員会制」とは、総合運営委員会とその事務局の地区総合管理室を中心にした企画・調整システム、および新道連役員体制を主軸にした意思決定システムのことである。いわば北海道「系統体質改善」実行体制といえよう。

この体制は昭和38年7月に全地区でスタートした。総合運営委員会の機能は各地区で連合会毎の縦割の事業体制を改め、連合会の運営意思を統一し、地区一体的な事業運営を企画することにあった。各地区の単協組合長の中から8名～16名の委員を選出し、その下に常任委員会や機能別・事業分野別の専門部会を持つのが一般的構成であった（註23）。また、全地区協議会として総合運営委員会連絡協議会も設けられた。一方、地区総合管理室は実質的に総合運営委員会の事務局であり、各連職員の出向者（3～13名）で構成され、中央会支部がまとめ役となったのである。

新道連役員体制も昭和38年5月の改選からスタートした。その特徴は部分的共通役員制による役員定数削減と地区担当理事制、および世代交替が進んだ点にある。共通役員制では道連を4連にまとめ、経済連（ホクレン・北生連）・金融連（信連・共済連）で各々完全共通理事制を導入した。さらに3連の会長は中央会の一般理事を兼ね、総合的意思決定システムが創られた。また、総合監事室制で監事を完全共通化し、共通監事13名が誕生している（註24）。一方で道会・国会議員との兼職役員が消え、産青連世代や農民同盟活動家が進出して顔ぶれが一新している（註25）。加えて、8月には地区担当理事として新たに15名の経済連理事が選出された。彼らは金融連理事も兼務して、地区総合運営の要となった。地区担当理事は翌年5月には地区常務理事となって地区常駐し、「総合運営委員会制」はここに役員体制としても確立した。

昭和39年には「総合運営委員会制」は本格化し、地区毎に連合会事業調整が進んだ。広域単協合併も計画され、地区単一農協計画（釧路・十勝等）さえ散見された。ところで、「総合運営委員会制」を象徴するのが、一部の地区農業会館で連合会間の壁をぶちぬき大部屋体制をとったことである。これは「総合運営委員会制」を評価するに当たって重要な現象であろう。一面ではこの体制は地区利害を主張してエゴイスティックである。しかし、他面では地区の自主性発揮が道連支部・支所、地区生産連の職員の権限拡大をもたらし、職員も活気ある大部屋で意欲に満ちていたと推測できる。その評価はこうした面まで含めてなされるべきであろう。

5) 地区生産連の行方と北生連の収束

「総合運営委員会制」の決定が最も変転をもたらしたのは地区生産連と北生連である。

地区生産連は単協・道連の発足にわずかに遅れて昭和23年夏に産声をあげた。そして、北海道農業会支部・馬匹組合・北海道馬鈴薯採種組合連合会支部の事業・資産・職員を受け継ぎ、指導・農産・畜産および農地改良事業を営む特異な連合会となる。道連にはまだ畜産事業を営む能力がなく、地区生産連がパイオニアであった。また、大型機械による農地改良事業にも手を染めて、26年には北生連を全国唯一の農地改良（および種苗）事業連合会とし

て北海道指導農協連から独立させてもいる（地区生産連・北生連の概況は表3）。その規模の地区格差は大きいですが、総じて事業は拡大局面にあった（註26）。だが、その泣きどころは経営基盤の弱さにあった。全国の系統および農協行政の傍系的存在であった地区生産連—北生連は、この時期に至っても常に経営問題を抱えていたのである。特に地区生産連は、経済事業（種豚場・人工授精所・養鶏場など）の赤字問題に直面し（註27）、しばしば単協に賦課金・出資金の増額を要請する立場にあった（註28）。このことが、道連が畜産事業を本格化させようという動きとあいまって、地区生産連の事業を道連に移管させる要因になったといえる。ただし、同様に岐路に立った地区生産連であったが、農業基盤の差と財産（主として馬匹組合より引継）の多寡が運命を分けた。昭和40年代前半、道連にはほとんどの事業を統合（註29）したのは、道央・道南および宗谷の地区生産連であった。昭和40年に後志・留萌、42年に空知・道南・石狩、43年に宗谷（41年より段階的に）、44年には胆振・日高の各地区生産連が、相次いでホクレン（北生連）・中央会に事業移管した。一方、独立グループとして、一部を移管しつつも主な事業を存続させたのは十勝・上川・釧路・根室であった。これらはいずれも畜産事業の比重が大きく、草地改良や家畜市場事業等を牽引車に40年代後半まで急速な事業拡大をみせている（註30）。

他方で北生連は、昭和42年に種苗関係事業をホクレンに移管し、農地改良事業の専門連となった。さらに45年の北海道農業開発公社設立（後述）でその歴史に幕を下ろすことになる。

2. 「系統体質改善運動」の結末

1) 「総合運営委員会制」の収束過程

以上のように北海道の系統が大揺れに揺れた「体質改善運動」だが、その熱の冷めるのは意外に早かった。昭和39年5月には「体質改善特別委員会」が役割は終わったとして解散し、「体質改善運動」は中央会に引継がれた。この時点では「総合運営委員会制」は質量ともに頂点にあり、議論は沸騰していた。しかし、翌年には早くも収束の兆しが認められる。すなわち、地区総合管理室と総合運営委員会を一体化すると共に、事務局の人員が縮減（註31）されたのである。縮小はさらに続き、43年頃には総合運営委員会は実質

表3 地区生産連と北生連の概況

	職員数		うちオペ レータ	昭和40年度の事業粗収入 (千円)					備考
	昭和24	40		農産	畜産	農地改良	特別会計		
石狩	*23	*15	0						
空知	29	66		6,820	11,240	20,434	55,794	特会は授精, 養鶏	
上川	*32	*92	*38	41,819	466,164	427,799	42,937	特会は授精, 種鶏場	
後志	29	61	34	**4,875	**23,509	**85,749			
道南	*13	*76							
胆振	*4	48	30	畜産営農: 27,955		60,248	337,018	特会は生乳共販	
日高	2	56		796	652,764	39,319	449,768	特会は食肉センター 畜産に生乳共販638,026含む	
十勝	47	87		25,210	110,216	64,415	767,659	特会は生乳共販665,345, 草地改良91,498等	
釧路	31	70	54	339	58,564	109,838	5,328	特会は草地改良	
根室	13	55		(41年)	22,325	128,631		畜産の内20,314は授精	
北見	34	0		0	0	0	0		
宗谷	*3	54			27,890	11,376	107,431	40年職員中常備8 特会は機械施行105,134,トラック	
留萌	*5	*27		**7,200	**4,130	**34,630	**33,435	特会は車両整備29,500,畜産センター等	
北生連	(26年)	110		*28,414		*146,317			
		32							

(資料) 各組織の記念誌, 業務報告書, 事業計画書 (**), 北海道農協年鑑 (*)

- 註1) 北海道農協年鑑とその他資料の数値は整合しない。
 2) オペレータとは, 農地改良事業の機械運転員を指す。
 3) 空欄は不明 (資料欠如)

解散した。

この早期収束の原因はどこに求めるべきだろうか（註32）。すでに役割を果たした故ともいえる。特に連合会間の事業調整は地区生産連の整理等で一段落した。しかし「体質改善案」の地域“自主・独立採算・総合性”の三原則は達成されたであろうか。このうち独立採算は最も厳しく追求された。例えば、中央会各支部は完全独算制で地区の賦課金で運営され、信連も支所毎の採算性を実際に計算した（註33）。数値的確認はできないが道連からの割戻し金の配分も、事業利用実績に見合う改変がされたはずである。だがこの取り組みは逆に地区毎の独立採算の困難性を明らかにした。「中小地区」の中央会支部は通常賦課金では収支を賅えず、特別賦課金を徴収したが、単協の不満は高まったはずである。さらに独立採算イコール地域自主性・総合性ではなかったことが、より問題であった。物理的な壁は取り払っても、連合会毎、部課毎の縦割事業体制は克服できなかったといえる。一方、地区独立採算の難しさは一部の道連支所の統合をもたらした。日高・胆振支所の合併、宗谷支所の上川支所への実質的統合（昭和39年）がそれである（註34）。「体質改善運動」はそもそも系統合理化運動であったという点からは不思議のない帰結であるが、三原則に照らすと理念と異なった方向へ事態は動いたといえる。というのも、日高・胆振・宗谷の各地区生産連は統合されずに残り、現在に至るまで地区代表組織としての地位を保つ等、地区のまとまりと道連支所の事業範囲がずれるようになったからである。いわば、系統の合理化と三原則の追求という目的が齟齬を来し、前者が優勢になり、後者の組織的表現である「総合運営委員会制」は収束していったといえよう。

「総合運営委員会制」の最終的幕引きは、昭和44年の道連役員改選であったといえる。41年改選でも共通役員制はやや緩み、地区常務理事も5地区（いわゆる「大地区」）に絞られたが、完全に収束したのが44年改選である。なお、この時に地区常務理事は道連（札幌）常勤理事になった（註35）。40年代後半に彼らが名実共に道連のトップとして一時代を築いたことを考えると、役員世代交替という「体質改善運動」のねらいの一つはここに完結したといえる。

2) ホクレンの事業拡大と営農指導事業の変容

上記のように「体質改善運動」は収束していったが、地区生産連・北生連が縮小・収束した反面、ホクレン・中央会は急拡大した。特にホクレンは「生産経済（消流）一体化運営をめざす」ため急成長を遂げた。地区生産連から畜産関係事業を、北生連（もしくは地区生産連）から種苗等の農産関係事業を引き継ぎ、事業を質量ともに飛躍的に発展させたわけである。同じ時期（昭和41年）に北海道園芸農業協同組合連合会（石狩・空知のそ菜生産農協による非出資団体）の吸収（註36）もあって、ホクレンの弱い分野であった畜産・青果関係に取り組み体制が出来上がったのである。この拡大は職員の増加・事業構成の変化として表4、前掲表1のように確認できる。特に職員は10年間で倍増して他の連合会を圧倒している。また地区生産連・北生連から多くの技術系職員が移籍し、職員の質も大きな変化を遂げた。事業構成でも畜産関係が急成長し、わずかではあるが青果物伸長の兆しも鮮明である。

ところで「体質改善運動」の契機の一つに単協の「ホクレン離れ」があったが、この間、ホクレンはある程度求心力を回復したようである。前掲表2で解るように昭和41年を底に購買事業における単協の系統利用率が急上昇している（註37）。しかし、一方で新規部門は採算的ではなかった。特に畜産（と

表4 連合会職員数の推移

	実数（名）			指数		
	昭和35	40	45	昭和35	40	45
中央会	152	192	232	100	126	153
北信連	272	323	359	100	119	132
ホクレン	1,091	1,380	2,209	100	126	202
北共連	183	180	253	100	98	138
北生連	32	110	*385	100	344	1,203
地区生産連	415	707	538	100	170	130

（資料）道連データは北農中央会資料より作成

地区生産連は35、45年は北海道農協年鑑より、40年は表2に同じ

- 註1）昭和45年度の北生連職員は専任職員ではあるが、実質的にはホクレン職員のような業務体制であった。
 2）昭和45年度の中央会職員のうち56名は電算センター担当
 3）昭和45年度の地区生産連職員のうち独立グループは518名で、40年の304名より大幅に増加している。逆にその他のところは403名から20名に激減している。

りわけ酪農)部門の不採算は大きな問題になり(註38)、これが部門別独立採算主義を掲げた「事業本部制」採用(昭和43年、畜産部門より)に結び付いたといえる。「体質改善運動」の独立採算主義は地区を単位とした横割型であったが、「事業本部制」は事業分野毎の縦割型であり、目指すところは180°異なる。総合化よりも細分化・専門化する方向であり、多数の専門職員存在に裏付けられた選択であったといえる(註39)。

ホクレンの拡大強化に比べると、中央会の組織・機能拡大は控え目であった。もちろん、地区生産連からの移管で営農指導事業は強化された。だが、引き継いだ技術職員はホクレンより遥かに少なく、職員総数は増えている(表4)が、電算事業専任職員の増加分が大きい。さらに畜産指導・畜政活動はホクレンに移管(ホクレン畜政部)され、この分野は縮小した。一方、中央会が力を注いだのは農協経営管理改善の指導であり、昭和36年に定式化された「組合員勘定制度」(クミカン)の普及(註40)が柱であった。クミカンは経理方式であるがそれ以上の意味を持つ。その導入で組合員の営農を計画化し、その結果、単協事業も計画化するのが目的であった。こうして、北海道の営農指導事業は技術指導よりも営農計画化指導に重点をおく特異な性格を持つようになった。

3) 公的「新専門団体」の設立

ところで地区生産連—北生連由来の全事業がホクレンに集中したのでないことに注意が必要である。「体質改善運動」で整理された事業の一部は、公的「新専門団体」の設立を促した。それが北海道農業開発公社(昭和45)、北海道家畜改良事業団(昭和47)の設立であり、農地改良事業、授精事業が引き継がれた。これらの発足の理由には系統外組織との競合調整(特に授精事業)もある。しかし、ホクレンが全分野をこなすことの不合理性が表面化したことも大きい。当該事業では短期的収益は期待できず、専門家を長期的に育成する必要がある。いわば、ホクレンの短期採算主義が長期効果・低採算の当該事業のあり方にそぐわなかったといえよう。

4) 独立地区生産連の段階的事業移管と自主勢力としての存在

独立地区生産連として残った、十勝・上川・釧路・根室の各地区生産連も

徐々に道連や専門団体に事業を移管する道を辿った（註41）。ただし、移管までの期間が数年から20年以上あったこと、あるいは現在でも残っている事業があることは、当該地区のみならず、全道的に意味があったといえる。すなわち、自主勢力としての「無言の批判」が全道組織に刺激を与え、全道の畑作・畜産関係事業のレベルアップに間接的に寄与したと思われるからである。逆にいえば、地区生産連から全道組織に移管しても問題がないほどレベルアップしたからこそ移管が進んだともいえよう。

おわりに

北海道の「体質改善運動」は、様々な勢力の様々な変革志向の合成結果として系統を揺るがす大嵐になった。農協経営近代化を求める力、畜産事業の総合農協系統本流への吸収を企てる力、そして道連役員世代交替要求の力が大嵐を育てたといえよう。一方で大嵐の前触れとなったのが、地区毎の利害対立であった。ただしこの対立は単なるエゴではなく、更に分化しつつあった農業地帯の特徴に対応する独自性追求でもあったことに注意が必要である。また、これは農協系統草創期に道連ではなく、地区毎・地域密着型連合会を志向する動きがあったこと（註42）を強く想起させる。その志向は未だ衰えておらず、それが地域自主性や総合性原則に反映されたと評価できよう。

さて、「体質改善運動」の炎が燃え盛ったのはわずか3～4年である。鳴り物入りで始まった「総合運営委員会制」も短期間で収束し、単協合併も（札幌市農協などを除くと）ほとんど進まず、尻すばみの観を与えた。地区の主体性発揮は閃光に終わり、逆に地区生産連の事業移管で、道連本所の決定権が増したとさえ見える。だが、短期間の運動とはいえ、その影響は決して小さくなかった。「ホクレンの肥大化」効果がその第一であることは繰り返さない。同時に、この時期に単協経営近代化の静かな変革が並行していたことを指摘したい。それがクミカンの導入・普及である。この経理方式が営農指導事業の一環として普及され、経済・信用事業の性格をも変えた点が重要である。この分析には他日を期したいが、「体質改善運動」の大嵐が吹き荒れる間に、水面下ではクミカン採用によって系統事業のあり方が静かにしかし深く変えられていったのであった。他にも単協合併問題や労働運動、農民運動等の様々な観点からこの時期は大きな画期を形成しており、今後の研究が

必要である。

以上を踏まえるならば、現下の系統組織再編（いわば新「体質改善運動」）は「体質改善運動」から何を学ぶべきだろうか。農協経営の苦境から、危機感に煽られてやみくもな単協合併・経営合理化・連合会統合に走ることは危険である。そうではなく、縦割業務体制の弊害が叫ばれる今だからこそ、改めて真の意味の「総合運営委員会制」が模索されるべきであろう。その際、要となるのは地域に密着し、また長期的視点の営農指導事業である。いわば、経済事業に一方的に従属するのではない営農指導事業の必要である。また、総合運営体制の見直しは、単協一連合会関係の再構築であり、連合会支所機能の再考に結び付く。単協＝支店ではない連合会一単協関係の形成、地区の企画・調整力を備えた連合会支所の実現が、系統再編の動きの中で求められることが望まれる。そうすることで初めて、系統再編が「系統そのものの維持のための系統再編」から脱することができるはずである。

（註）

（註1）詳しくは北海道農業協同組合中央会 [13] pp. 402～410。

（註2）ここでは「地区」を支庁単位で捉える。農業・経済地帯の差を反映した区分けでもあるが、後述する如く支庁毎（渡島・檜山のみは2支庁で一つ）の「地区生産連」（名称は地区によって多様）が存在し、この組織が地区の農協代表機関としてまとまりが形成されていたことが大きい。

（註3）北海道農業協同組合中央会 [13] p. 410。

（註4）当時の状況と中央会を中心とした経営管理改善運動（昭和34～）については北海道農業協同組合中央会 [13] pp. 248～250。

（註5）北農労30周年記念史編纂委員会 [5] pp. 55～62, 72～73参照。なお、「体質改善運動」期は労働運動高揚期でもあった。詳しくは同 pp. 77～98。

（註6）たとえば中央会講習会テキスト【組合員勘定制度概要一昭37. 6一】（p. 3）では、業務機構標準改善案に関し、営農指導室の意義について次のように述べている。「営農指導室は農業近代化の促進を農協の責任において積極的に行うために、営農指導体制の拡充強化をはかることにした……もうかる農業経営をするための経済的な計画化を重点として（指導し）……組合員勘定制度と密接な関連をとりながら運営していくならば、組合員の農業経営と組合の事業運営の密着化は、必ずや実現をみるであろう。」

（註7）地区生産連・北生連の概要と歴史的な位置付については、飯島源次郎 [1]。

（註8）ここでいう生産事業とは農業生産に直接関わる農産・畜産指導事業、これに密着した経済事業、土地改良事業を指す。農協法制定期における生産農協構想とは精神的なつながりを持つと推測される。

- (註9) 昭和33年にホクレンと北生連の事業調整・中央会と地区生産連の指導体制統一化の試みがあったが、いずれも不調に終わったという(北海道生産農業協同組合連合会 [9] pp. 12-14参照)。また具体的事例としては、ホクレン農業協同組合連合会 [6] pp. 727-728に、飼料種子流通の事業競合の経緯が記されている。
- (註10) 酪農振興法に基づく高度集約酪農地域の共販形成過程は北海道農業協同組合中央会 [13] pp. 260-263, ホクレン農業協同組合連合会 [6] pp. 580-584。結局、原料乳「不足払い法」施行まで、胆振・日高・十勝では地区生産連が牛乳共販主体になっていた。
- (註11) 北海道家畜改良事業団 [7] pp. 225-232, 352-358。
- (註12) 北海道農業協同組合中央会 [13] p. 686。
- (註13) ホクレン農業協同組合連合会 [6] p. 110で、購買利用率低下の原因は「次々に現れる新製品に対し、系統の取扱体制がともなわなかったこと、商系の売り込みが活発に行われたことなど」と分析されている。
- (註14) 北海道協同組合連合会史編纂委員会 [8] pp. 327-338。
- (註15) 昭和32年のホクレン中斜里製糖工場建設が先駆けとなった。この問題については北海道農業協同組合中央会 [12] p. 51に当時の道庁職員の回顧として次のような記述がある。「この問題は全道農協の間では賛否こもごも、随分荒模様もあったが、南部空知組合長会の反対決議を宮北長沼町組合長(現ホクレン専務理事-当時:筆者註-)が私のところへ持参されご高見を承るなどの一駒もあった」。
- (註16) 産青連については森正男 [14], 中嶋信 [3] 参照のこと。
- (註17) 北海道の農民運動と農協の関係については太田原高昭 [2] に詳しい。
- (註18) 分析では道連において空知・北空知に帰属したり由来すると見なされる資産・収益に対し、配分された期末及び事業割戻し金を検討し、その過小性を問題視した。全道における空知・北空知の占める位置は、以下のように試算された。

	総資産	総収益	割戻し金
空知比率	28.7%	19.1%	16.0%
北空知比率	10.7%	6.5%	5.0%

- 以上は単協参事・部長を中心とした北部空知農協体質改善委員会事務局の試算によるが、正確さには当事者自身によっても留保が付されている(特にホクレン)。
- (註19) ただし、法制度上、信用・共済事業の道連からの独立は困難である。事実上ブロック経済連が想定された上(「庄内経済連」のような)、実現性より問題提起行動としての意義を強く認識していたという。しかし、この構想を荒唐無稽と見ることは当を得ない。北空知地区は戦前から強い結束を誇り、組合長会や参事会等の組織が早くから発達し、共同購入運動に取り組む等の歴史を持つからである。
- (註20) 38年5月、空知農協連(地区生産連とは異なる、全ての系統団体の組織)の調査特別委員会は「農協組織体質改善調査資料」を発表。事務局は単協参事・部長に各連岩見沢支所の支所長・部長クラスを加えた構成であり、各連分析には職員が深く関わり、北空知に比べて遥かに精度が高いと推測される。しかし、100%の正確さではない点、全道一円で規模の経済性を発揮してもたらされる数字を分割して、どれほどの意味があるかといった問題は北空知と共通である。
- (註21) この案について詳しくは北海道農業協同組合中央会 [13] pp. 411-412。

- (註22) 当初、委員会では「支庁を単位とした地区一円農協構想」(意味するところは地区総合連合会の結成と道連の縮小再編)を検討して「総合運営委員会制」は地区一円農協を実現するまでの暫定措置とされた。だが、構想は「実現性に疑問がもたれる、実質的な4段階制化が危惧される」として、案からはずされたという。
- (註23) 普通、委員長は地区生産連会長、常任委員は連合会理事を兼ね、専門部会(2~7組織)は単協役職員(参事・部長等)で構成されていた。
- (註24) 役員定数は理事103人・監事67人であるが、共通制のため実数は各々59人・14人となった。また、各連参事の交流も企画されたが、実現には至らなかった。
- (註25) 北海道農業協同組合中央会 [13] pp. 412-416。世代交替を象徴する役員として橋場正一中央会副会長、梶浦福督常任監事らがいる。
- (註26) 特に酪農振興法に基づく草地改良事業は北生連一地区生産連が代行することになり、昭和30~35年の間に2万3千haが施工され(北海道生産農業協同組合連合会 [9])、地区生産連の農地改良事業を急速に膨らませた。また、道央地区などでは開田事業が盛んであった。さらに、36年には9地区生産連が共同で豚新品種(欧州産ランドレース)を導入し(日本養豚研究会北海道支部 [4] p. 61)、種豚場の増新設を図るなど、新規事業にも意欲的であった。
- (註27) 例えば昭和30年における授精所(メーンステーション)の収支は一部を除くと赤字であった(北海道家畜改良事業団 [7] p. 352)。また、豚価暴落で種豚場は新品種導入まもなく赤字を計上することになった。
- (註28) 例えば空知生産連の出資金は昭和35年度に1,992万円だったのが40年度には4,793万円となっている(業務報告書より)。
- (註29) 地域農政運動・家畜登録事業・財産管理などの機能は残された。また、宗谷や日高では酪農指導事業がその後も継続された。
- (註30) 各組織業務報告書・記念誌による。
- (註31) 地区総合運営管理室の人員が例えば昭和39~40年で、石狩12名→7名、道南5名→1名と減少(北海道農協年鑑より)。
- (註32) 昭和39年大冷害が農協の関心を体質改善から冷害対策へと移行させたという指摘もある。
- (註33) 昭和37~40年度の決算、39~41年度計画が支所別に作成された(北海道信用農業協同組合連合会 [11] p. 403)。
- (註34) 北海道農業協同組合中央会 [13] pp. 419-420。
- (註35) 早坂正吉中央会副会長、太田寛一・北村義和および堀口重夫ホクレン専務理事といった新常勤役員が誕生した。
- (註36) ホクレン農業協同組合連合会 [6] p. 393。
- (註37) もちろん、利用率向上は「体質改善運動」のみに起因するものではない。41年より原料乳「不足払い法」でホクレンが指定団体になったこと、44年にくみあいチェーン(生活購買店舗チェーン)が発足したことが大きい。
- (註38) ホクレン農業協同組合連合会 [6] P. 560。
- (註39) しかし、それらの職員、とりわけ技術職員を生かしかめたかどうかでは、疑問の残るその後の展開であった。
- (註40) クミカンについては山尾 [15]、山田 [16] が詳しい。また、その意味については(註

6) 参照。

(註41) 主な移管は次の通り。十勝農協連：昭和46に畜産消流をホクレンへ、61に授精を畜産振興事業団へ。上川生産連：47に授精を事業団へ、50に農地改良を農業開発公社へ、61に畜産消流をホクレンへ。釧路地区農協連：48に授精を事業団へ、49に農地改良を公社へ。根室生産連：48に授精を事業団へ、51に農地改良を公社へ、平成元に畜産消流をホクレンへ。一方、新規事業として十勝・根室では農業情報センター事業に取り組んでいる。

(註42) 北海道協同組合連合会史編纂委員会 [4] pp. 327-333。

参考文献

- [1] 飯島源次郎「広域農協連の研究－北海道における地区連・広域連の分析を中心として－」全国農協中央会『協同組合奨励研究報告 第四輯』
- [2] 太田原高昭『北海道農業の思想像』北海道大学図書刊行会，1993年
- [3] 中嶋信「産業組合拡充運動と産青連」『農経論叢』第30集
- [4] 日本養豚研究会北海道支部『北海道養豚史』，昭和55年
- [5] 北農労30周年記念史編纂委員会『北農労30年のあゆみ』，北海道農業団体労働組合，1981年
- [6] ホクレン農業協同組合連合会『ホクレン六十年史』，昭和52年
- [7] 北海道家畜改良事業団『胎動 北海道家畜人工授精発達史』，昭和53年
- [8] 北海道協同組合連合会史編纂委員会『北海道協同組合連合会史』，昭和34年
- [9] 北海道生産農業協同組合連合会設立十周年記念誌編纂委員会『北生連十年の歩み』，昭和36年
- [10] 北海道生産農業協同組合連合会『北生連の20年』，昭和46年
- [11] 北海道信用農業協同組合連合会『北海道信連二十年史』，昭和44年
- [12] 北海道農業協同組合中央会『農業協同組合20年のあゆみ』，昭和44年
- [13] 北海道農業協同組合中央会『北海道農業協同組合二十五年史』，昭和48年
- [14] 森正男『北海道産業組合運動史』北海道産業組合史調査会，昭和25年
- [15] 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
- [16] 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』NO 160，1967年

他に各地区生産連の記念誌を参考とした