



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	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
Author(s)	田淵, 直子
Citation	北海道農業経済研究, 4(1), 11-27
Issue Date	1994-11-30
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/62962
Type	journal article
File Information	KJ00009064922.pdf



[論 文]

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—

田 淵 直 子^{*}

I はじめに

今日、農協の存在意義が改めて鋭く問われているが、農協が農協であり続けるためには、営農指導事業の充実が要件となることに、大方の異論はないだろう¹⁾。一方、貿易自由化の嵐に直面する日本農業にとって、改めて営農指導事業の強化が必要とされている。しかし、これまでの農協営農指導事業は、個別事例としては瞠目すべき成果を上げながらも、全般的には概ね不足が唱えられてきた。本論で対象とする北海道でも事情は同じであるが、府県に比べ農業の位置づけが飛躍的に高く、産地形成が盛んな地帯ゆえに、問題はより深い。さらに、府県の営農指導事業先進地²⁾に比べると、北海道における営農指導事業は不十分だといわざるをえない。即ち、北海道の営農指導事業には「営農指導とは何か」という統一概念が成熟しておらず、「営農指導員資格」制度もない。また、技術指導事業が不足し、経営指導事業も「営農計画書」指導に偏っていると見える。さらに技術指導と経営指導の十分な連携を欠くうらみがある。総じて営農指導事業についての統一見解が曖昧なまま、指導水準の格差拡大と質の多様化が進行し、農協系統（中央会策定）の方針³⁾も抽象論から抜けきれないというのが、北海道の農協営農

指導事業の現状である。

以上の問題を念頭におきつつ、本論では北海道の農協営農指導事業の展開を、特に指導体制の面から明らかにしてゆきたい。尚、紙幅の都合から、昭和30年代末までの農協営農指導（経営指導と技術指導）体制の変遷に対象を限定する⁴⁾。特に、30年代の動きに注目するが、30年代前半の「北海道農協拡充5ヵ年計画」の時代は、20年代に後退した営農指導事業を見直し、その重視を理念化したことで重要である。さらに拡充計画の末期から直後には、営農指導事業強化の具体的動きが生じ、今日の体制の基礎が形成された。以下では、まず指導後退の時期（Ⅱ）、拡充計画と営農指導の理念確立の経緯（Ⅲ）、営農指導拡充の新しい動き（Ⅳ）と、3節構成をとり、今日の問題に触れて全体をまとめる（Ⅴ）。尚、年表を添付したので、細かい年月等についてはそちらを参照されたい。

注1) 昭和63年発表の総務庁行政監察局の報告書（総務庁行政監察局[25]）でも、農協批判のポイントを「事業の重点が信用事業に置かれ、営農指導が軽視される傾向にある」点に求めている。

注2) 例えば、長野県・愛知県・鹿児島県等では経済連・中央会・単協が一体となって野菜・花卉・肉牛などの産地作りに成功している。ただし、こうした「全県体制」は、単協に対して連合会

*北海道地域農業研究所 嘱託研究員

の力が相当に強い場合に適合的であり、北海道にそのまま導入できるものではない。しかし、地域内での無用の産地間競争を避ける等の意味では学ぶべき点が多い。

注3) 北海道農業協同組合中央会〔8〕。

注4) のちの展開については他日を期したい。

II 農協経営危機と営農指導の後退

昭和23年発足の農協系統は、農業会の機能・職員をほとんど引き継いだ。技術指導担当の農業会技術員も大多数が系統職員となった⁵⁾。これには、技術職員が他に行くべき所がなかったという現実的な問題もあろうが、新生農協の出発に当たり「生産事業」重視の風潮があったためでもある。

北海道では、市町村農業会技術員は単位農協へ、北海道農業会（北農）支部技術員は地区生産連⁶⁾へ、本部技術員は北海道指導連へというのが、主な流れであるが、必ずしもそうとは限らなかった。というのも、農業会技術員には、北農による一元人事体制が昭和18年4月より採られ⁷⁾、これが農業会にも引き継がれ、流動性の高い専門家集団が形作られていたからである。そこでは、出身地には関わらず、現場の必要に即して技術員が配置されていた。戦後体制への移管に際しても転籍は流動的であり、優秀な技術員は市町村段階から支庁段階へ、支庁段階から道段階へと「引き抜かれる」事例も多かった。

この技術員らにとっての一大転機は農業改良普及制度の本格化によって生じた。北海道では当初、定員充足も出来ない状況から、道の担当課等の努力で転身者が増え、定員も拡大（表1）⁸⁾されていった。一方、単協は昭和24年以降、統制解除の打撃等から、深刻な経営危機状態に陥っていく。いわゆる「経営純化論」⁹⁾が主張され、営農指導事業の後退が一般化したのであった。当然のごとく単協技術員の多くは、身分の安定した普及員制

表1 北海道における普及員数の推移 単位：人

	改良普及員		専門技術員		合計
	農業	生活	農業	生活	
昭和23					390
25	692	45	17	1	755
30	761	106	38	2	907
35	793	131	43	2	969
40	804	164	44	6	1,018
45	877	180	41	6	1,104
50	803	171	41	6	1,021
55	806	177	42	4	1,029
60	784	179	42	5	1,010
平成2	801	163	41	4	1,009
5	799	153	46	4	1,002

資料：道庁資料

注：昭和45年に一時的に急増しているのは、開拓特別指導員が普及事業内に統合されたためである。

度へと流出して行った（表2参照）。ただし、当時は普及所が独立していたのではなく、農業改良相談所として、多くは役場もしくは単協の一隅に普及員が机を置き¹⁰⁾、農家個々に対する巡回指導を行っていた。ゆえに単協との関係も密であり、あたかも従前からの技術員に、給料だけが国と道によって保証されたときであった。特に北海道は地理的特徴から多くの普及員を確保¹¹⁾、開拓指導員制と共にきめ細かな個別指導をめざしていた。また、農業共済組合の獣医等も指導に当たっていたことも忘れてはならない。こうした制度が、指導事業を著しく衰退させた北海道単協の「穴」を埋める役割を果たしたのである。

他方で連合会もまた経営危機に瀕していた。単協からの賦課金で成り立っている指導連や地区生産連は、収入不足で十分な指導事業を行えない状況にあった。さらに全国的には「第四次農協法の一部改正（中略）によって、いわゆる、経済事業と指導事業の分離が行われ、連合会、特に生産連、指導連、教育情報連等の改組がすすめられた。（中略）まず連合会の販売、購買事業の統一が、

表2 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					全 国				
	調査 農協数	農協 職員数	営農 担当者	農協 当り	職員中 比率	調査 農協数	農協 職員数	営農 担当者	農協 当り	職員中 比率
昭和27	302	11,528	1,159	3.84	10.05	11,955	143,794	7,830	0.65	5.45
29	320	7,396	512	1.60	6.92	11,987	129,903	6,258	0.52	4.82
31						11,638	131,529	6,703	0.58	5.10
33	23	9,514	652	2.02	6.85	11,597	142,820	8,759	0.76	6.13
35						10,769	145,642	9,696	0.90	6.66
37	339	11,534	962	2.84	8.34	10,424	168,143	11,900	1.14	7.08
39	329	13,344	1,201	3.65	9.00	8,794	188,454	12,620	1.44	6.70
41	300	14,868	1,230	4.10	8.27	6,975	214,261	13,579	1.95	6.34
43	288	16,228	1,252	4.35	7.72	6,622	231,650	14,828	2.24	6.40
45	287	17,408	1,282	4.47	7.36	5,996	247,379	15,512	2.59	6.27
47	288	17,304	1,237	4.30	7.15	5,485	256,681	15,770	2.88	6.14
49	278	17,600	1,230	4.42	6.99	4,991	267,294	15,963	3.20	5.97
51	277	16,374	1,260	4.55	7.70	4,716	273,608	16,826	3.57	6.15
53	277	16,415	1,228	4.43	7.48	4,535	280,412	17,813	3.93	6.35
55	277	17,673	1,265	4.57	7.16	4,488	286,377	18,661	4.16	6.52
57	274	17,371	1,293	4.72	7.44	4,359	286,596	19,045	4.37	6.65
59	272	18,777	1,319	4.85	7.02	4,274	295,958	18,983	4.44	6.41
61	271	18,349	1,366	5.04	7.44	4,194	297,420	19,188	4.58	6.45
63	263	17,942	1,416	5.38	7.89	3,976	296,165	19,334	4.86	6.53
平成元	257	17,846	1,426	5.55	7.99	3,717	296,770	19,267	5.18	6.49

資料：総合農協統計表より作成

注：空欄は資料なし

多分に機械的な、経済連又は販購連の設立、生産連の指導連への改組となって現われた。（中略）この改組を通じ、府県段階における指導事業は大きく動揺し、縮小をみた。そして内容的には、指導連における経営優位主義が貫かれ、生産指導部門は特に大きく後退した。即ち、営農指導体制は四離分散し、あるものは販連に移行したものなどが生じ、いわゆる組織活動としての体制は著しく不等質性を激化した¹²⁾という。しかし、北海道ではこの時期に連合会の指導事業が停滞状態から逆に脱したことが特筆されるべきであろう。

即ち、昭和26年には指導連から北海道生産農業協同組合連合会（北生連）が分立し、指導事業に密着した経済事業を行う体制が整えられた。指導連は時節柄、経営再建指導を最重点とし、営農指導は北生連が実質的に担うこととなった。また、地区生産連のいくつかでは名目的に「地区指導連」等を分立させ¹³⁾、指導・経済事業兼営禁止の法的制約をかわしている。ところで、北生連分立の直

接的契機は、北海道馬鈴薯採種組合連合会（薯連）の指導連への統合、道の補助事業としての耕土改良事業本格化にあった。薯連は種馬鈴薯の生産者組織であり、農協系統とは別の単独組織として農協連合会に先だって結成された。その機能は、国の原々種農場・試験場・大学等の指導を受け、原種・採種生産指導に取り組むことにあった。また、種薯の生産委託費が薯連を通じて生産者に分配され、そこから賦課金を徴収できるので財政的にも安定しており、当時、最も活発な指導団体であった¹⁴⁾。これが、農協との分立は望ましくないとして指導連に吸収され¹⁵⁾、北生連の種苗事業の基礎になったのであった。一方の耕土改良事業は、すでに単協・地区生産連レベルで独自に取り組まれていた¹⁶⁾。その効果が高いため道の補助事業として大型機械による大規模事業が計画され、末端への浸透力を考慮して、北生連—地区生産連—単協の共同事業方式が採用された¹⁷⁾。各地区生産連の耕土改良事業は、その後、事業の大黒柱に育って

いく。

北生連には指導連の農産指導事業は引き継がれたが、畜産指導は引き継がれなかった。しかし、地区生産連では畜産指導事業の比重が重く、とりわけ酪農育成指導は、乳業会社の補導員と手を携えて力が注がれた分野である。また、乳牛人工授精事業は、道の指導¹⁸⁾の下、地区生産連直営の授精所が地区のメインセンターとなり、地域の乳牛個体改良に大きく貢献した。一方、甜菜等の特用作物指導も北生連—地区生産連の担当であった。ただし、特用作物指導は（当時の酪農指導も）加工会社の役割が大きく、北生連—地区生産連は各生産者団体の事務局機能を担い、加工会社の指導を補佐する役割にあったのである。

この時期の農家・生産者組織に対する技術指導は上記のように二元的であり、極端に言えば単協独自の営農指導はなくとも済んだといえよう（例外はあるが）。即ち一般的な指導（稲作等）は農家個々・農事組合等を対象に普及員が担当し、専門的な指導（種薯・耕土改良・畜産・特用作物等）は分野別生産者組織等を対象に地区生産連・加工会社が担うのが、おおまかな構図であった。もちろん、単協機能が不要だったのではない。何れの場合でも指導の末端窓口として単協営農部はやはり重要であった。技術指導を含めたよろず相談窓口であり、専門的な生産者組織を（つながりの強弱はあるが）把握するところに営農部（と担当職員）の意義があったといえる。ただし、この構図は、上述の普及事業体制・北生連—地区生産連体制があればこそである点に注意が必要であろう。

注5) 全国で2万名弱とされる。全農出版編集部 [31]、P9。

注6) 地区生産連とは支庁の範囲（道南だけは2支庁分）に組織化された地区の連合会であり、地区農政活動・組織指導・営農指導事業とそれに密着した経済事業を行っていた。詳しくはⅣ節1項

で後述する。

注7) 町村農会・郡農会・北海道農会までを一元化した人事体制であって、戦時体制下の人員不足と食糧増産の必要性がその背景にある。

注8) 北海道農務部農業改良課 [9]、PP.99—100に、初代農業改良課長の苦心談がある。

注9) 「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」。米坂龍男 [30]、P89。

注10) 昭和29年9月現在、農業改良相談所は独立庁舎を持つもの26、役場建物内98、農協建物内97、その他21であった（北海道協同組合通信社 [3]、P71）。

注11) 農林省補助定数は府県では数ヵ町村に1名。北海道は当初から1町村2名以上の所もあった上に、定員増を要求した。北海道農務部農業改良課 [9]、P4。

注12) 全農出版編集部 [31]、PP.15—16。

注13) 石狩・後志・胆振・北見・釧路・根室で地区指導連や地区農協協会を別に設立した。なお、上川は上川経済連を分立して生産連が指導事業、経済連が経済事業を分担した。

注14) 薯連に関する資料は散逸してしまい、ほとんど残っていない。わずかに関係者の思い出の記として池川義雄（元薯連副会長） [14] が、あるのみである。

注15) 安定した収入源としての種薯事業を指導連が求めたという事情もあったようである。

注16) 上川生産農業協同組合連合会 [15]、P134、空知生産農業協同組合連合会 [24]、PP.465—466。

注17) 北海道協同組合連合会史編輯委員会 [2]、PP.844—854。

注18) 昭和27年「北海道家畜人工授精整備5ヵ年計画」（北海道家畜改良事業団 [1]、PP.216—220）。

Ⅲ 「北海道農協拡充5ヵ年計画」と 営農指導重視

1. 農協系統の「刷新拡充」と理念として確立した 営農指導事業

農協の経営危機は行政支援¹⁹⁾もあって昭和30年頃には落ち着いた。北海道においても単協の深刻な経営危機、莫大な欠損を抱えた北海道販売農業協同組合連合会（販連）の問題も解決し²⁰⁾、農協再建整備はほぼ収束した。

当時、全国的に中央会が設立され、農協「拡充計画運動」が計画され始めた。そもそも中央会設立は、「第一次農業団体再編成（団体再編成）問題」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。即ち「農業委員会法を改正して旧農会的な生産指導と農民の利益代表機能をあわせ行う団体に（農業委員会を一引用者一）改組するかどうか」、「逆にいえば、赤字経営で四苦八苦している農協は農協自体の経営刷新が急務であるから、経済的に引きあわない生産指導や農民の利益代表機能の発揮には耐えられまいから、この際流通部面の担当団体として引き下がるべきかどうか」²¹⁾が問題であった。むろん農協系統は、新団体の設立に反対し、生産指導も（普及事業と連携し）農協への一元化を主張した。この過程で農協「経営純化論」は「総合論」に席を譲り、その象徴として中央会が設立されたのである。その後「第二次農業団体再編成問題」が再燃したが、農協系統側はより強く営農指導事業に取り組む決意を表明した。それと共に、独立した指導事業のあり方を志向するようになった。第一次の際には「農協の行う技術生産指導に対し、国は助成措置を行うこと」という決議²²⁾をあげているが、第二次の時期には農協の自主性・主体性が強調されるようになったのである。当時の系統では「農協における営農指導の問題は、

第一次団体再編成において、総合論を土台とする思想的統一をなしとげ、第二次団体再編成において、改良普及事業との積極的連携と国の補助金に頼らない自賄原則の確立による自主的体制の確立、整備へとその巨歩を踏みだすに至った」²³⁾と、前向きに捉えていたようである。

こうした中、「全国農協刷新拡充3ヵ年計画」が、農協の理念・組織・事業のあり方全般の刷新拡充策として走りだした。この計画は中央会発足と同時に展開された「総合事業計画樹立実行運動」を下敷にしており、そこで強調されたのが「農家経済の計画化」であった。そして農家経済の計画化は、単協、府県連、全国連への計画積み上げを可能にするとして、「総合計画化運動」が唱えられた。具体的には営農指導部で「わが家の経営設計」の樹立普及、農事相談所の開設、部落（集落）小組合等の育成整備がめざされたのであった。

「刷新拡充計画」はこれを引き継ぎ、指導販売・指導購買・指導金融を強調して農協の日常の事業が農家の経営改善に結びつくあり方を理想とし、他方で技術の浸透も重視して「総合営農指導」を理想とした²⁴⁾。現実にはこれが達成されたとはいえないが、農協営農指導の転機になったことは確かである。即ち、これまで農協営農指導とは、ほぼ技術指導と同義であったが、この時期から農家経済計画化のための経営指導に重点がおかれたことが、重要である。さらに、技術指導では普及所との連携が強調され、（技術指導と経営指導を結合した）総合指導が目標となったのである。この転換の象徴が、営農指導担当者の呼称を「技術員」から「営農指導員」に意識的に転じたことであろう²⁵⁾。

2. 「北海道農協拡充5ヵ年計画」の出発と営農指導事業

北海道における「農協拡充5ヵ年計画」は全国計画の3ヵ年を5ヵ年に拡大して開始された。連

続冷害の直後であり、「寒地農業の確立」、疲弊した農家経済・農協経営立て直しが課題であった。すでに第六回全道農協大会に拡充計画の素案²⁶⁾が中央会から提出され「昨年、一昨年に亘った冷水害により農家経済は極度に悪化し、本道農協は約四百億円の負債を背負うに至り、農業協同組合の経済活動にも大きな支障を来しつつある現況である。この危機を突破し、農家経済の安定向上をはかる為には、農業生産力の増強を自己資金の蓄積及び組合の完全利用等を積極的に行わなければならない。」と、計画の意義が述べられている。

ところで、「寒地農業確立」に関しては国・道への施策要求が各農民組織によって繰り広げられ、最終的にいわゆる「マル寒資金」制度化を勝ち取っている²⁷⁾。こうした政策要求とともに自らの営農指導事業を立て直すべきとの問題意識が広がり、第七回全道農協大会では留萌管内農協共同で「農協営農指導事業の拡充対策について」という議案が提出された。いわく、「（農協営農指導事業の一引用者）現況のまことに弱体であることは、北農中央会がまとめた農協営農指導事業の資料によっても明かであり、このまゝの事態で推移するならば、農民の期待に反することも甚しいと言わなければならない。今日かゝる事態を招来した原因については、農業改良普及制度に対する安易な依頼心竝に農協財務の現況から、本事業の必要性を痛感しておりながらも農協自らでは十分な予算措置が出来ない等がその理由として挙げられるであろう」、そして「1.国費竝に道費による営農指導事業担当職員設置の助成をはかること。2.道各連合会による単協における営農指導事業拡充のための協力体制を確立すること。」の2点を提案している。ところでこの大会では拡充計画はより具体化し、拡充計画の実施が決議されている。先の営農指導事業拡充対策は大会決議の付帯決議として組み込まれ、「営農指導担当者への行政助成・連合会の協力体制確立」がうたわれたのであっ

た。

この付帯決議は北海道の営農指導を性格づける上で興味深い。先に見たように全国的には「国の助成措置」を求める考え方は影を潜め、自賄い化方針が固まっていたと思われる²⁸⁾。実態的にも普及制度が、小地区「相談所」体制から中地区「普及所」体制へと向かって²⁹⁾、町村駐在普及員への依存は不可能になりつつあった。これに比べ北海道では昭和30年代に至ってもなお営農指導への助成金を求めている。その背景には開拓が浅く、厳しい自然の中にある北海道農業が行政援助なしでは成り立たない現実があろう。さらに北海道の農協が行政（特に道政）との親和性が高いこと³⁰⁾も大きい。加えて北海道では、普及制度の中地区制移行が10年近く引き伸ばされ、普及員数も拡大を続けたため（表2）³¹⁾、農協と普及員の一体性が保たれたことがあろう。

さて、「北海道農協拡充5ヵ年計画」実施細目の柱は「1,農協意識の高揚に関する事項、2,農家経済計画の徹底に関する事項、3,農協事業体制の整備確立に関する事項」となっていた。このうち、営農指導事業に直接関わるのは2全体と3の一部である。2では営農計画の（全戸）樹立・部落（集落）組織の活動促進、組合相談所の設置があげられている。また3のうち「各種事業の拡大」では、経済事業や金融事業を差し置いて冒頭に生産指導事業がおかれ、生産指導事業計画の樹立・土地基盤条件の改善・営農方式の改善・生産利用施設活用・生産技術の活用がうたわれている。

ここで注目すべきは営農指導と集落組織の活性化が強く関連づけられていることである。つまり、当時の営農指導のイメージは、等質的農家を集落単位にまとめて指導するものであり、専門組織への専門指導は想定されていなかったといえる。ちなみに組織の整備確立の項で「特殊組合との事業調整」がいわれ、主には開拓農協との調整が意図されたが、酪農組合などの専門農協的組織も視野

に入っていたと思われる。つまり、中央会—総合農協—集落—農家という単線的指導体系が暗にイメージされたと見えるのである。「拡充5ヵ年計画」のもう一つの核心は、自主共販運動にあったが³²⁾、営農指導の面では後にみられるような「販売事業直結の専門組織（部会）を基盤とした技術指導」等の展開はまだ認められなかったといえよう。

3. 拡充計画の進行と営農指導事業

こうして系統一丸となり、全分野にわたって拡充運動が繰り広げられたが、これを評価する段になると、事業の飛躍的伸張・経営安定化こそが成果とするものが少なくない³³⁾。この期間は連年の豊作で農業生産もぐんぐんと伸び、販売事業額の倍増等、事業高の伸張も顕著であった。ただし、営農指導事業については飛躍的改革を遂げたとはいいがたい。その証左として計画期間中の第十回全道農協大会で、改めて「営農指導体制の確立について」なる議案が、根室・宗谷・十勝・上川地区の共同で提出され、指導体制の整備強化策を切望している。いわく「中央会の営農指導体制を強化し、各地区に専任職員を配置すること」、「中央会は（中略）全単協に専任の営農指導員を設置するため必要な措置を講ずること」と、基礎的な体制整備を求めている。営農指導の質的強化にも言及し「単協の生産部門を強化し、組合員教育を行える機構に改めるとともに従来下層農一辺倒の組合員教育の重点を上層農までも含めた巾のあるものに改めること」と、当時すでに「富農層の漸増とともに農協利用率の低下現象」が生じていることを憂慮して提言している。加えて「全系統組織を通じ、技術を含めた農家経済指導専門部門を設置し、他部門との有機的連携の上、指導に専念せしめる措置を講ずること」「負債の状況及び経営能力から判定して必要と思われる者に対して指導員が分担して重点的に個別指導を実施すること」

と、技術指導・負債農家指導の専任体制の必要を強調している。また、営農指導員未設置農協の解消問題に関連して「現行普及員体制を改善強化し、農協の営農指導とより密接した指導を行い得る措置を講ずること」と普及制度にも触れていることが重要である。全体として極めて総合的で高水準の指導体制を求めているが、これは酪農・畑酪もしくは畑作地帯が、水田地帯等より強く営農指導事業の充実を望んでいることを推測させる。換言すれば、水田地帯では先に述べた、旧来の指導体制でも「間に合う」状況だが、当該地帯では体制変革が求められていたと見える³⁴⁾。

この議案は「営農指導体制確立」の大会決議となり、翌年までに講じられた対策が次年の農協大会で報告された。即ち、「昨春来中央会に営農指導体系審議会を設置し、連合会段階における体制整備とその拡充につき協議検討がなされ、その結果下記の事項が実現された」として、「1）中央会と北生連の役員の兼務体制及び事務所の一体化と職員の嘱託。2）中央会に営農改善審議会を設置（中略）。3）地区連に営農指導担当部署及び営農専任職員40名の設置。」が、報告されたのであった。

注19) 昭和26年「農漁業協同組合再建整備法」、28年「農林漁業連合会整備促進法」による再建策が大きかった。ただし、この再建は行政の介入を制度化し、連合会本位の事業方式＝いわゆる「整促体制」を形成したとして批判されもする。永田他〔20〕、PP.37-43。

注20) 北販連は昭和28年2月の臨時総会で予想欠損2億5800万円を計上。しかし、道の支援を受けて28年度中に再建し、29年には北海道購買農業協同組合連合会と合併して北海道経済農業協同組合連合会となる。北海道協同組合連合会史編輯委員会〔2〕、P636。

注21) 全農出版編集部〔31〕、P16。

- 注22) 同P17、第一回全国農協大会。
- 注23) 同P22。
- 注24) 同PP25-37。
- 注25) 農協大会では、昭和32年第3回大会より「営農指導員」名が使われている。
- 注26) 当時の呼称は「農協総合事業充実計画」。
- 注27) 三田 [18]、PP.172-188に詳しい。
- 注28) ただし、この方針は全中・農協大会レベルの話であり、府県レベルではまた別である。特に注目すべきなのは、長野県農協役職員連盟営農部会(旧技連)が中心となり、昭和41年に営農技術員の国庫助成を求めたという事実である。他県の協力が得られず、全国的運動にはならなかったが、営農指導先進県の行動だけにきわめて興味深いものがある。
- 注29) 協同農業普及事業三十周年記念会 [17]、PP.15-17。
- 注30) 太田原 [23]、PP.237-238。
- 注31) 45年度に大幅に増加しているのは開拓特別指導員約100名を普及員制度に統合したためである。
- 注32) 太田原 [23]、PP.241-242。また昭和30年に始まった自主共販運動については、北海道農業協同組合中央会 [4]、PP.254-260。
- 注33) 同PP.243-248。
- 注34) この要因として、普及事業の重点は依然として稲作にあり、畑作や酪農は手薄になりがちなこと、酪農では共販体制の芽生えから乳業会社補導事業依存の指導から脱しようという動きがあったこと、甜菜でも日甜独占体制が崩れ、加工会社からの自立が課題になり始めていたこと等が背景にあると思われる。

IV 営農指導体制再編の胎動

1. 地区生産連の重視と業務移管への道

こうして営農指導事業に「取り組むべき」との認識は単協にも一般化した、一部を除きまだ体

制は不十分であり、連合会補完が特に必要であった。前項末で中央会・北生連・地区生産連の指導体制整備に触れたが、これはいわば「中央会-地区連-単協という一貫した指導系統を確立すべし」³⁵⁾とのことであった。また、道段階では中央会内に各連合会による「営農指導専門委員会」が設置され、総合営農指導機関として総合企画を担当することになった。これらは営農指導事業強化体制、各事業との総合化体制であるが、特に地区毎の営農指導事業を束ね、推進する役に地区生産連が位置づけられた点が注目される。具体的には、中央会支部職員の内、営農指導を担当する職員は地区生産連の嘱託となり、両者が一体化し、地区営農指導に地区生産連が責任を持ったのである³⁶⁾。

表3 地区生産連の概況(昭和32年3月末現在)

単位:組織,人,千円

	会員数	役員数		職員数	出資金	会員賦課金	当期損益
		理事	監事				
石狩地区連	30	5	2	13	6,795	—	△5,413
空知生産連	42	11	3	25	12,375	6,269	—
上川生産連	47	9	3	27	11,400	8,726	—
後志生産連	31	7	3	16	4,751	16,031	△1,707
道南生産連	36	8	3	16	3,695	13,773	△105
胆振生産連	22	5	2	5	2,760	1,301	8
日高生産連	18	5	3	15	7,790	49,323	2
十勝農協連	38	9	3	49	43,860	63,180	32
釧路主畜連	33	5	2	21	3,950	9,913	△439
根室生産連	15	5	2	9	4,590	6,877	△660
北見地方連	36	13	3	42	28,655	6,292	12
宗谷生産連	12	5	2	7	5,520	1,002	△17
留萌生産連	13	5	2	4	3,310	1,658	1
合計	373	92	33	249	139,451	184,345	
[参考]							
北農中央会	346	17	3	126	非出資	79,758	381

資料:『北海道農業協同組合年鑑』1958年版

注1:地区生産連の名称は略称である。

注2:地区生産連のデータは必ずしも正確ではない。特に職員数は臨時雇い(現業部門で多数解雇されていた)を含めるか否かで大きな差が出るが、含めた地区と除外した地区が混在している。

以上、関係者からの聞き取りによる。

注3:中央会の会員の内単協は326である。

注4:-は、金額なしを意味する。

すでに断片的に触れているが、ここで地区生産連の組織・経営と機能の特徴をまとめてみたい。地区生産連とは支庁の範囲（道南だけは2支庁分）に組織化され、営農指導事業とそれに密着した経済事業を営む特異な農協連合会である。単協・道連の発足にわずかに遅れて産声をあげ、北農支部・馬匹組合・薯連支部の事業・資産・職員を受け継いでいる。先述のように、道連にはまだ畜産事業を営む能力がない頃から、パイオニアとなって畜産指導や個体斡旋・家畜市場事業に取り組んだ点がまず特徴である。また、大型機械による耕土改良事業に造田事業、草地改良・造成事業も加わり、昭和30年代には急速に事業を伸張させたことも特筆されるべきである（表3に32年当時の地区生産連の概況を示す）。地区生産連は地区の農業団体のセンターでもあり、地域農政活動の推進主体として重要であったが、もう一つ忘れてはならないのが「技連」事務局機能である。即ち、地区生産連のいくつかには地区の農協技術者の連絡組織である「技連」（技術員連盟）事務局が置かれていた。ややもすると単協の中では片隅にあることの多い技術者にとって、仲間を得て親睦を深め、かつ相互の刺激の内に技術力を向上できる「技連」は極めて重要な存在であったろう³⁷⁾。かつては「北海道農業会技術員協会」が同様の役割を持ち、また一目置かれていたが、農協発足後、営農指導事業の後退と共に組織も立消えとなってしまったという。しかし、地区生産連の一部には「技連」が結成され³⁸⁾、重要な機能を果たしていたのである。さらにはこの頃、全道組織＝北海道農協技術員組織の結成も提案されていた³⁹⁾。

一方、中央会各支部の職員は、主として地区生産連の組織指導・農政担当から移籍した人材であった。中央会の前身である指導連には支部はなく、地区には駐在員が1～2名いるのみであり、地区生産連が母胎となってようやく道連指導団体に「手足が付いた」状態になったといえる。とはい

え、技術指導の機能と職員は（指導と密着した経済事業のそれと共に）地区生産連にあって、総合的な営農指導には中央会支部と地区生産連の協同が不可欠だった。そうして当時の実力からして、地区生産連が営農指導のイニシアチブを握ることは自然の流れであった。農協系統の中では傍系的存在の地区生産連がこのように位置づけられたのは、この時期に営農指導事業の重要性が認められたためであろう。しかし、今度は新たな問題、即ち、増大する営農指導費用をいかに捻出するかという問題が生じたのである。

もっとも地区生産連は当初から資金繰りの逼迫や収支不調に悩まされていた。その財政基盤は単協の賦課金・出資金、（指導事業と一体的な）経済事業の収益、そして前身組織から受け継いだ財産の運用益にあった。しかし、賦課金・出資金は単協経営自体も苦しい中では集めにくく、経済事業の収益も不安定であった。例えば、人工授精事業・家畜個体斡旋・養豚場・養鶏場の経営などは未収金が累積し、また市況に左右され、損失に悩む年も少なくなかった⁴⁰⁾。また、土地改良事業は補助事業が多く比較的安定的だったが、機械オペレーターを多数雇用しなければならず、人件費がかさむ問題があった。結局、地区生産連の経済力は引継財産の多寡次第であった。財産は北農支部と馬匹組合から引き継がれたが、大きな意味を持つのは後者である。北農支部財産も決して小さくはなかったが、有償引継であった⁴¹⁾のに対し、馬匹組合資産は（行政指導により）無償であったことが重要である。特に馬産地帯では戦時政策における馬産重視から、牧場や家畜市場、市街地の土地など相当の財産が馬匹組合に形成されており、最も引継財産が大きかった十勝農協連では土地だけでも1,900ha弱（湧洞牧場が最大）あって、この基礎財産がその後の積極的な事業展開の基盤となったのである。もっとも、馬匹組合資産も地区によっては単協等に分配してしまい、地区生産連

が引き継いだのはわずかだったという事例もある。この様に馬産地帯であったかどうか、いかなる資産引継をしたか、さらにはどんな資産活用をしたか（場合によってはどう「食いつぶしたか」）によって、財産の多寡が生じ、地区生産連の経済力格差は大きなものになっていた。

こうした状況下でも地区生産連がこれまで営農指導機能を果たせたのは、先に見た二元的指導体制のためであろう。即ち、地区生産連が担う専門的指導には種薯や人工授精事業⁴²⁾のように特有の賦課金が存在したり、酪農や特用作物のように加工会社からの援助があったりして、営農指導費の確保が可能であった。しかし、地区の営農指導事業一般に責任を持つ、つまり一元的指導体制をめざす⁴³⁾となると、従来の収入では賄いきれないことになる。継続的収入が求められ、当時拡張基調にあった経済事業の果実が充てられるはずであった。だが、前述のように経済事業の収益は非常に不安定であり、収益を期待して導入・拡張した部門が欠損を生じ、逆に経営の重荷になる例も少なくなかった⁴⁴⁾。また、経済事業の拡大はホクレンとの事業競合を招き⁴⁵⁾、事業機材をホクレン経由で調達するよう求められたり、あるいは生乳共販主体をホクレンと地区生産連のどちらにするか⁴⁶⁾といった形で、様々な摩擦を生じることになった。

ところで、この直後、北海道農協界は「農協系統体質改善運動」という名の組織・事業再編⁴⁷⁾に大揺れとなる。その中で、地区生産連の多くの機能は道連に移管され、十勝・上川・釧路・根室の各連を除き、ごく一部の機能を残すか、活動停止に至る。その直接的契機は、上記の経営問題・ホクレンとの摩擦問題であったといえよう。地区生産連の位置づけ強化が、間接的にはあるが、その縮小整理につながったことは皮肉であった。そうして、この「体質改善運動」において技術指導担当職員はホクレン・北生連（ごく一部は中央会）に移籍し、道連が営農指導事業全体の担当機関と

なり、少なくとも形式的には営農指導事業の全道体制が出来上がったのである。

2. 「営農計画化」＝組勘導入と単協営農指導事業の再編成

上記のように昭和30年代中盤以降、地区営農指導では地区生産連が中心となり、中央会支部は組織指導、地区農政運動を重点としていた。しかし、中央会が主体性を持った独自の指導分野＝農家経営指導もあったことに注意が必要である。それが組合員の営農計画化指導であり、とりわけ「組合員勘定（組勘）制度」の普及であった⁴⁸⁾。組勘は第一に、農協経営管理改善手法であって、農協と組合員との取引を一つの勘定で集中計算し、組合事務を飛躍的に合理化することをねらっていた。しかし、組勘導入は単なる事務合理化策ではない。それは拡充運動における「総合計画化」運動を引き継ぎ、発展させたものでもあった。即ち、組勘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であった⁴⁹⁾。

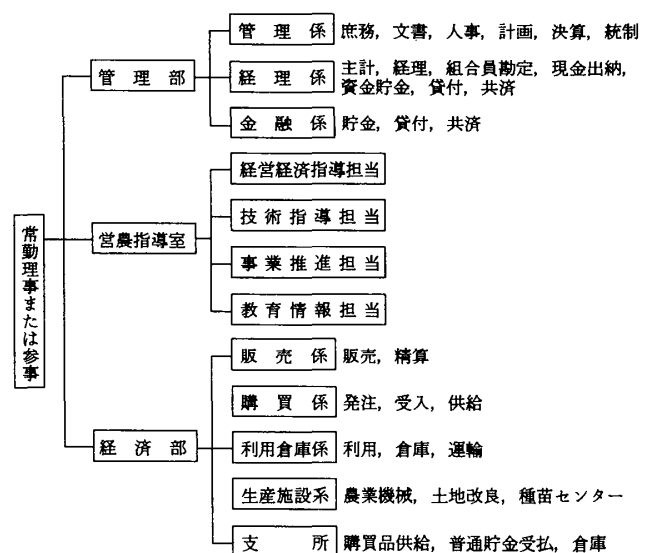


図1 業務機構の標準改善案

資料：北農中央会「組合員勘定制度のあらまし」1966年

注：この機構図は組合員1,000名、職員50名程度のものを標準として想定したものです。

さらに中央会は、組勘導入と並行して単協の業務機構改善に取り組んだ。注目すべきは、その眼目を営農指導体制の強化においた点である。「管理部・営農指導室・経済部の2部1室制」が標準改善案（図1）であり⁵²⁾、営農指導室は次のように位置づけられた。「従来、営農指導とは（中略）技術指導が主体であると考えられていた傾向が強い。したがって、技術員でなければ営農指導ができないものだと思いますために、人材を揃えられない、経済指導が充分に行えない、農協事業とうまく結び付かない、などというようなことになっていたと考えられる。新しい標準業務機構では、もうかる農業を実現するための営農および生活の指導を重点として行なう役割りを営農指導室が担当することにしたが、そうなれば担当者は必ずしも技術員でなければならないということではなく、むしろ農協の経営全般に精通した職員が一番適しているわけである。組合員の経営経済指導を重点として行なうことになれば、営農指導室には常勤理事および参事に次ぐような質的に充実した職員を配置しなければならないと同時に、組合員の個別指導など外務活動を常時行なうため相当の人員を揃える必要がある（おおむね組合員100名につき1名くらいの人員配置が望ましい）。これらの人員は業務処理の能率化等によって生み出した余剰人員を配置転換して充当するが、さしあたり現在の幹部職員で有能なものはどしどし営農指導室の担当員とするべきであろう⁵³⁾」。引用が長くなったが、要するに、単協営農指導体制のあり方を初めて積極的・具体的に提示し、組勘と密着した経営指導体制を中核に、単協営農指導の急速な強化を意図していたのである。この機構は広く普及し⁵²⁾、営農指導担当者の数も急増し、昭和33年を基準とすると39年までにほぼ倍増している（前掲表2）。

一方、組勘も一部の危倶⁵³⁾をよそに、わずか3年間で8割近くに普及した（表4）⁵⁴⁾。なにより

表4 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	39.9
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：北海道信用農業協同組合連合会『組合員勘定制度の現状』，

も組合員の営農・生活両面の資金需要が旺盛であり、これに迅速に応えた組勘⁵⁵⁾が、好意をもって受け入れられたのであった。また、単協の事業拡大にとっても組勘は利点が多く、歓迎されたといえる⁵⁶⁾。しかし、あまりに急激な普及は問題を生まざるを得なかった。導入3年目には様々な問題が顕在化して、中央会の指導が行われている。その際、指摘されたのは、「(ア)単年度収支採算のとれない階層農家の対策を放置できないこと。(イ)資金・資材が安易に供給（未決済供給）され、農家経済の丸がかえ状態となること。(ウ)営農指導体制が不十分な農協においても画一的に実施されていること。(エ)農家経済の計画化という面よりも、むしろ農協の事務改善という方向に重点が指向されていること⁵⁷⁾。」の4点であった。本論の主題と直接関わるのは(ウ)であり、営農指導体制強化と組勘導入が必ずしも並行せず、営農指導担当者の増員が即ち営農指導体制強化ではなかったと見える。それでは、増強された営農指導担当者が何に力を注いでいたかといえば、営農計画策定指導であり、さらに上記(ア)・(イ)についての収拾策だと推測される。極端な場合には「組勘用の架空の営農計画書」が担当職員によって「創作」され、結局、組勘の期末貸越残が多額となり、職員は低位経済農家（いわゆるC・D層）対策に忙殺される⁵⁸⁾という構図だったのではあるまいか。

ちなみに、この「貸出放漫化」問題は、組勘制度の最大の問題点であり、それを改善する試み（集中指導や制度改革）⁶¹⁾が繰り返されてきた。

しかし、問題は依然として解消されていない。これには予測を超えた冷水害、生産調整、貿易自由化による苦境といった外的要因が大きいことも否定できない。また、開拓の歴史が新しい北海道農業に「構造政策の優等生」として制度資金が注ぎ込まれ、その回収が組勘を通じて行われた⁶²⁾という事情も無視できない。しかし、「営農計画化＝個別農家の正確な営農計画策定指導と営農計画書の積み上げ」が、実は出来ていなかったことが根源にあるのではなかろうか。前節で述べたようにすでに拡充5ヵ年計画でも農家経済計画の徹底＝営農計画の樹立等が課題となっていたが、組勘導入以前には見るべき成果はあがらなかった。組勘導入を境に営農計画化が、わずか2～3年で表面的には完璧と見えるまでに進行したのは、むしろ組勘にひきずられて、形式としての営農計画化が進んだためとはいえないだろうか。そうして、理論的には技術指導も含めて完璧な機能を果たすと思えた営農指導室（等）が、低位経済農家対策に終始しがちであったのは偶然ではないといえる。この時期に、「100戸に1名の営農指導員」という中央会目標までは至らなかったが、100数十戸に1名の割で営農指導担当者が配置され、北海道における単協営農指導事業は飛躍的な発展を遂げたかに見えた。しかし、その体制の実現契機であった組勘導入そのものが、営農指導事業を経営指導（特に低位経済農家指導）中心の限定的なものにした（例外はあるが）のではなかろうか。さらに付け加えたいのは、前項でまとめた連合会指導体制との関係である。先に見たように「中央会－地区連－単協という一貫した指導系統」が指向されたはずだが、こうして単協営農指導事業の主軸が経営指導（特に低位経済農家指導）に移ると、技術指導中心に取り組んできた地区生産連のあり方とは、反りが合わなくなる。もちろん、営農指導室内の技術指導担当部署とは密接な関係が築かれたが、単協営農指導事業全体は中央会（支所）の

直接指導を受ける関係にならざるを得ない。地区生産連の位置づけが微妙になってきたのはこれにも関係があったと思われる⁶¹⁾。

注35) 北海道生産農業協同組合連合会設立10周年記念誌編集委員会 [11]、P13。

注36) 上川生産農業協同組合連合会 [15]、P50、「過去3ヶ年に亘る冷害による農家経営安定のためには、北海道の寒地農業確立に関する抜本的施策が絶対的に必要であった。その為に各関係機関を挙げてこの立法化を提唱し、強力な運動が進められ、全道的にも農政活動と営農指導事業の重要性が更に認識され、管内に於いても、本会の機構を拡充し企画室の専門部を設け営農指導農政業務を進めることになり、中央会支部より2名を引継ぎ、人容も7名に増員し、一室一課として昭和35年からその業務を行なった。」。

注37) 技連が営農指導事業のレベルアップにいかに関与するかは、長野県の事例（昭和31年に組織名を長野県農協農業技術者連盟から長野県農協役職員連盟営農部会に変更）が示唆に富むものである。長野県農協役職員連盟営農部会 [19]、参照。

注38) 資料が限られているが、少なくとも後志・空知・上川・北見・根室の各地区生産連には確実に存在した。この内、北見の組織は昭和26年に結成されており、その設立趣旨は次の通り。「最近農村の経済的逼迫に伴い農業協同組合の運営が単に流通部面のみ重点がおかれ、直接経済収入のない技術指導事業が無視され勝ちとなり、特に農業改良普及員制度の実施により多数の技術者が農業協同組合から改良普及員に移動することになった為農業協同組合の生産共同体的使命がやゝもすれば忘れられ又協同組合の技術者自身その活動目標を見失う傾向にある。特にこの傾向は年々強く、協同組合の支柱をなす生産事業が益々弱体化して行くことは単に一村の協

同組合に止らず我国農村民主化の先頭に立つ農業協同組合の危機に他ならないのである。かゝる観点より農業協同組合の生産事業を担当する技術員の団結を図り生産協同体の精神に則って農業協同組合危機の打開と再建に資すると共に、技術員相互の親睦を図る」。北見地方農業協同組合連合会〔16〕、P207。

注39) この提案は昭和31年に「長野県農協技術者連盟」が呼びかけて全国組織「全技連」を発足させたのに呼応する動きであり、上川と空知の技連が「道技連」結成促進を中央会に申し入れている。一部を引用すると「幸い最近に於て農協の総合事業計画推進（即ち拡充計画一引用者一）の一環として農協営農指導体制の確立が叫ばれ全国的に農協生産指導部面の復活と拡充が進められつつある事は誠に意を強くする所であります。この時に当り農協のこの体制の確立を促進すると共に吾々の資質を大いに向上せしめ、技術と経済の結合により農業経営の安定確立指導に万全を期することを目途として、全道農協技術員全員（営農、農産、畜産、人工授精、土木、耕土改良、生活改善）の参加を得て技術員組織の結成を急ぎたいと思うのであります。」ということであった。以上、同〔16〕、PP.214-216。結局、この提案は実現されずに終わったが、詳しい経緯については不明である。

注40) 例えば、昭和30年における授精所＝メインステーションの収支は一部を除き、軒並赤字であった。北海道家畜改良事業団〔1〕、P352。

注41) 北海道協同組合連合会史編輯委員会〔2〕、P P.318-321に金額と内訳。

注42) 乳代賦課金が種牡牛更新費に充てられることが多い。

注43) むろん、この時期においても普及事業の役割が低下したのではなく、実態的にもほとんどの普及員が役場もしくは単協に駐在し、重要な役割を果たしていたのである。ただし、営農指導の

プランニング機能を農協系統として確立するというのが趣旨であった。

注44) 特に昭和36年に9地区生産連共同で欧州から輸入された豚の新品種「ランドレース」は、各地に種豚場の新・増設をもたらし、「ランドレースブーム」を招来した（日本養豚研究会北海道支部〔21〕、P64）。しかし、このブームはまもなく供給過剰による豚価暴落につながり、ほとんどの種豚場が欠損に苦しむことになるのである。

注45) 例えば、ホクレン農業協同組合連合会〔13〕、PP.727-728に飼料種子流通の競合問題。

注46) 北海道農業協同組合中央会〔4〕、PP.260-263、ホクレン農業協同組合連合会〔13〕、PP.580-584。

注47) 田淵〔26〕参照。

注48) 組合員勘定制度とは「農協の対組合員取引を組合員の営農計画にもとづく収支に対応して処理することにより、組合員の営農ならびに生活の計画化を助長し、もって企業的農業経営の実現を促進する手段として策定されたもの」（北海道農業協同組合中央会〔5〕）と意味づけられ、あるいは「組合員勘定とは、営農計画に基づく組合員と総合農協との取引から生ずる債権、債務を、交互計算により集中して把握し、それを通じて組合員と総合農協とが営農計画の実行を容易ならしめるための計数的資料を得ることを目的として設定された勘定である。」（農林省〔22〕）と定義づけられている。

また、この制度に関する論考には山田〔27〕、山尾〔29〕がある。特に後者は組合員勘定制度の意味を探った画期的な論文であるが、組勘を農協金融・農協合理化の視点から強く捉えており、営農指導事業としての組勘についてはあまり触れていない。

注49) ゆえに組勘は営農指導事業の範疇に入るとというのが中央会の基本的考え方であった。しかし、

実態上、販買取引の相殺を機能とするから経済事業に含めるとして扱われた後、農林省・全国農協中央会の指導（昭和37.11農林省メモとして記録がある）により、この制度は公的には信用事業の一環とされることになったのである。

注50) 改革の方向はそれまでの業務別タテ割機構から機能別のヨコ割機構へ向かうものであり、「農協自体の管理的業務と金融業務を行なう管理部、対組合員活動の窓口を一本にして組合員との一切の接触を行なう営農指導室、経済事業における現業務を行なう経済部」というのが、2部1室制の意味であった。また、営農指導室は経営経済指導、技術指導、事業推進、教育情報の4担当から構成され、技術指導を包含した総合的指導事業が行われるべく期待されたのであった。以上、北海道農業協同組合中央会〔6〕、P5による。

注51) 同、P7。

注52) 中央会調査では昭和42年11月段階で標準機構普及率は77.8%という。ただし、調査の回収率は65%と低い（農林省〔22〕、P3）。

注53) 例えば連合会では信連が慎重論。単協においても心配の声が珍しくなかった。

注54) 当時、電算機が中央会や単協に導入され始めたことが普及を加速したという。ただし、中央会としても組勘導入に明らかに適さない単協（都市近郊や経営不振単協）については普及しなかった。これについては、北海道農業協同組合中央会〔7〕。

注55) 基本は販売計画金額の8割を限度基準とする短期資金供給であるが、当初は制度資金の供給もこの勘定を通じて行われたという。

注56) 山尾〔29〕参照。

注57) 農林省〔22〕、P30。

注58) 中央会の指導方針は単年度収支均衡しない農家については組勘の設定を禁止し、実質的な離農促進をする方向にあったが、現場ではそうはな

らなかった例が多い。

注59) 中央会・北海道、さらには農林省の指導が行われた経緯がある。特に昭和42年度には道庁が運用改善について指示。「指導チェックリスト」による点検を組勘実施中の240単協すべてで行い、「組勘採用を取止めることが適当」と35単協を名指しし、強く指導した。また、農林省本省もこの年に現地単協までを含む調査を行い、指導方針を改めて明らかにした。以上、農林省〔22〕。また主な制度改革は昭和42、52、58、平成3年に行われ、特に最後の改革では組勘口座を普通貯金口座に移行し、正式名称も「クミカン制度」として、融資限度枠の設定基準をより厳正化、よって営農指導事業的性格はより薄くなったといえる。

注60) 当該年度分の資金償還はすべて組勘経由である。

注61) 昭和38年7月からは地区「総合運営委員会制」が採用され、地区生産連・道連各連とも連合会は総合執行体制をとり、当然、営農指導事業もこの中で扱われたのである。詳しくは田渕〔26〕参照。

V おわりに

これまでまとめてきたように、昭和30年代は北海道農協系統の営農指導体制拡充にとって、極めて重要な時期であった。即ち、この間に営農指導事業の理念を「拡充5ヵ年計画」の中で固め、さらに弱体化していた指導体制を大幅に強化したのであった。ただし、連合会レベルでも単協レベルでも様々な問題を内包した上での体制強化であった点に注意が必要である。地区レベルでは地区生産連が営農指導事業を統括することになったが、地区生産連は経営問題や道連との競合問題で課題を抱えていったこと、単協では中央会の指導の下に、営農計画化＝組勘導入を契機に営農指導体制

が急速に整ったが、組勘自体の問題から、営農指導事業が経営指導中心の限定的な性格となった点、それが新たに連合会レベルの問題（地区生産連の位置づけ問題）を生じた点などが重要である。

さらに、本論では触れられなかったが、昭和30年代半ばから全国的に「農協系統体質改善運動」が広がり、農業近代化に適応し、またそれを進める農協のあり方が模索されていた。中心課題は、単協合併とそれに伴う連合会再編、総合農協系統と専門農協系統の統合等の組織再編問題にあったが、有名な「営農団地制度」が始まったのもこの時期であった。営農団地づくりは必然的に技術指導に重点をおく営農指導事業の強化を課題としたのである⁶²⁾。ただし、北海道の「農協系統体質改善運動」は連合会再編などを中心に独特の展開を辿り⁶³⁾、営農団地制度などの議論や実践は重点とならなかった。しかし、この営農団地づくりは、のちに北海道で野菜・花卉・肉牛などの産地づくりが盛んになった時期（水田減反政策以降）に大きな影響を与えたといえる。この時期に販売事業と密着した技術指導の必要が生じ、新たな営農指導事業が展開されて来るのである。だが、これは本論で見た「営農計画化＝組勘導入」を契機に進められた経営指導中心の営農指導事業とはまったく別の系譜に属す。ゆえに現在も多く単協で両者の統一化に悩みを抱え、連合会においてもその総合化（特に中央会営農指導とホクレン技術指導の統合）に苦悩しているのである。さらにいえば、こうして系譜の異なる営農指導事業を抱え、いわば営農指導と技術指導の二元的体制にあることが、冒頭に指摘した北海道の営農指導事業の問題点に関係が深いと推測される。

系統再編が進む今、北海道では「道内二段階完結型」の再編を目指すことを宣言している。そうである以上、両者を統合し、また連合会（本所一支所）－単協を通じた「全道体制としての営農指導体制」の実現が不可欠の要件となっている。本

論の課題に即していうならば、「営農計画化」の真の意義と体制のあり方を再考して、経営指導・技術指導を統合した北海道らしい営農指導を模索することが必要なのではあるまいか。

注62) 初期の営農団地づくりが地域農業振興の取り組みの中でいかに受容され、また国の構造政策とも結び付いたか（単純な政策受容ではなく事業を改変しながらの受容）は、山口〔28〕を参照。

注63) 詳しくは田淵〔26〕参照。

参考文献

- 〔1〕北海道家畜改良事業団『胎動 北海道家畜人工授精発達史』、1978年
- 〔2〕北海道協同組合連合会史編輯委員会『北海道協同組合連合会史』、1959年
- 〔3〕北海道協同組合通信社『北海道農業協同組合年鑑』1955年版
- 〔4〕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』、1973年
- 〔5〕北海道農業協同組合中央会『組勘制度運用上の問題点と改善事項－昭和39年12月－』、1964年
- 〔6〕北海道農業協同組合中央会『組合員勘定制度のあらまし』、1966. 9
- 〔7〕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」』1966年
- 〔8〕北海道農業協同組合中央会『系統農協組織における営農指導事業強化方策』、1987年4月
- 〔9〕北海道農務部農業改良課『北海道の普及事業－農業改良普及事業10周年－』、1959年
- 〔10〕北海道農務部農業改良課『北海道の普及事業－農業改良普及事業15周年－』、1964年
- 〔11〕北海道生産農業協同組合連合会設立10周年記念誌編纂委員会『北生連10年のあゆみ』、1961年
- 〔12〕北海道生産農業協同組合連合会『北生連の20年』、1971年

- [13] ホクレン農業協同組合連合会 『ホクレン六十年史』、1977年
- [14] 池川義雄（元薯連副会長）『北海道種馬铃薯歴史の一駒－北海道馬铃薯採種組合連合会誕生から北海道指導農業協同組合連合会との合併までの小史－』、1986年
- [15] 上川生産農業協同組合連合会『創立三十周年記念誌』、1978年
- [16] 北見地方農業協同組合連合会『北見地方農協連十年誌』、1957年
- [17] 協同農業普及事業三十周年記念会『普及事業の三十年－協同農業普及事業三十周年記念誌－』、1978年
- [18] 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』、1976年
- [19] 長野県農協役職員連盟営農部会『営農部会40年史』、1991年
- [20] 永田恵十郎・今村奈良臣編集、武内哲夫・太田原高昭執筆『明日の農協』、農山漁村文化協会、1986年
- [21] 日本養豚研究会北海道支部『北海道養豚史』、1980年
- [22] 農林省『北海道組合員勘定制度について（調査報告書）』1967年度
- [23] 太田原高昭「農協の再建整備と拡充運動の展開」、農政史研究会『戦後北海道農政史』、1976年
- [24] 空知生産農業協同組合連合会『空知農業団体史』、1960年
- [25] 総務庁行政監察局『農協の現状』、1988年
- [26] 田淵直子「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－」『農経論叢』第50集、1994年
- [27] 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
- [28] 山口一門「営農団地構想と農協」、協同組合研究会『協同組合年報第8集 構造改善と協同組合』、お茶の水書房、1964年
- [29] 山尾政博「北海道における『組合員勘定』の成立と展開」『農経論叢』第37集、1981年
- [30] 米坂龍男編『農協関係用語の基礎知識』、全国協同出版、1980年
- [31] 全農出版編集部『農協の営農指導』、全国農業出版株式会社、1957年

（平成6年9月30日受理）

年 表

年 次	北 海 道 農 協 関 係	行 政 関 係
昭和23(1948)	4 北海道馬鈴薯採種組合連合会(薯連)設立 6-7 各・道連合会設立 7-10 各・地区生産連設立 8 全道の農業会・北海道農業会、法定解散 10以降 各馬匹組合の解散	7 農業改良助長法(農業改良普及制度) 7 馬匹組合の整理等に関する法律
24(1949)	この頃から農協経営の逼迫	
25(1950)	5 第四次農協法改正(経済事業と指導事業の分離)	
26(1951)	4 薯連を指導連に統合(支部は地区生産連に統合) 9 北海道生産農業協同組合連合会(北生連)設立	「北海道耕土改良7ヵ年計画」開始 「北海道主要作物原採種圃経営委託要綱」制定
27(1952)	北販連の経営行き詰まる	4 農漁業協同組合再建整備法 10 道立家畜人工授精所設置 年末より「第一次農業団体再編成問題」おきる 「北海道家畜人工授精整備5ヵ年計画」
28(1953)	* 大冷害	8 農林漁業連合会整備促進法
29(1954)	8 北海道農協中央会設立・北海道指導連解散 10 北海道経済農業協同組合連合会(ホクレン) 新発足(北購連・北販連の統合) * 冷害	6 酪農振興法 年末より「第二次農業団体再編成問題」おきる
30(1955)	4 中央会支部へ地区生産連職員の一部分が一斉移籍 8 第六回全道農協大会	集約酪農地域の指定始まる(34年までに25地域)
31(1956)	* 冷害	
32(1957)	(全国版「全国農協刷新拡充3ヵ年計画」開始) 「北海道農協拡充5ヵ年計画」開始 集約地域での生乳地域共販開始	
33(1958)	10 ホクレン中斜里製糖工場操業開始	全国的には普及事業は「普及所・中地区制」へ 「北海道耕土改良第二次計画」
34(1959)	8 第十回全道農協大会 (全国的に「農協系統体質改善運動」始まる)	4 北海道寒冷地畑作営農改善資金融通臨時措置法 (マル寒法)
35(1960)	雑穀自主共販運動の取り組み 中央会「営農指導体系審議会」 連合会営農指導体制整備について答申 8 第11回全道農協大会で「農協系統の体質改善に関する決議」採択	
36(1961)	4 中央会は農協経営管理改善を全道的に推進、組合員勘定制度を採用 9 北見地方農業協同組合連合会、主要事業を道連(ホクレン・北生連・中央会)に移管	3 農協合併助成法 6 農業基本法 10 北海道酪農開発事業団発足
37(1962)	7 北空知地区「北部空知農協連合会」設立計画	
38(1963)	7 「総合運営委員会制」の開始 9 地区担当理事制 11 北生連とホクレンの運営一体化 (北生連は土地改良の専門連へ)	
39(1964)	4 系統農協体質改善委員会、地区生産連を発展的に解消、道連と一本化する方針を協議 * 大冷害	
40(1965)	7 後志生産連、主要事業を道連に移管 8 留萌生産連、主要事業を道連に移管	6 加工原料乳生産者補給金等暫定措置法 (不足払い法) 7 北海道酪農開発事業団、道立授精所を継承
41(1966)	4 ホクレンが不足払い法指定生産者団体となる * 冷害	
42(1967)	4 空知・道南・石狩生産連、主要事業を道連移管	
43(1968)	4 宗谷生産連、土地改良事業を北生連に移管 (41.10,42.4の2段階でホクレンへの移管は完了済)	
44(1969)	4 日高・胆振生産連、主要事業を道連移管	
45(1970)	6 北海道農業開発公社発足(北生連解散)	