

第6章 総合3か年計画に基づく本県農協運動

第1節 総合3か年計画運動の展開（昭和46～48年）

総合3か年運動とは

総合3か年計画は、昭和42年・第11回全国農協大会決議の「農業基本構想」と、昭和45年・第12回全国農協大会決議の「生活基本構想」が両輪となり、組合員の営農と生活を守り、かつ向上させるための基本計画の樹立・実践、これが総合3か年計画全国運動であった（後掲の図Ⅲ-12参照）。

総合3か年計画の実践に関する決議

「われわれは、1970年代の初頭にあたる本大会において全農協の総意を結集して、農協理念を基本とし、農業基本構想ならびに生活基本構想にもとづき、組合員の営農と生活を守り向上させていくための農協活動の基本計画である総合3か年計画を審議決定した。この計画に盛り込まれた主要施策は、昭和46年度より、それぞれ農協および中央会、連合会の3か年計画および毎年度の事業計画において具体化し、系統各段階および各事業部門相互の連携を密にし、総合一体となって実践することにより、激動する諸情勢に対処しつつ、農協運動の新たな展開を期する」

以上決議する。

昭和45年10月29日、第12回全国農業協同組合大会

<総3の基調・位置づけ・仕組み>

高能率・高所得農業の実現を課題とし、運動の基本方向を「自主建設路線の確立と総合力の発揮」においた。

総3、7本の柱は、同一比重で個々バラバラにならべられたものではなく、第1の柱「農畜産物の生産販売一貫体制の確立」と第2の柱「生活活動の拡充強化」が主たる柱であり、その他の柱は支柱を支える柱であった（図Ⅲ-13参照）。

<本県総合3か年計画推進運動の体系>

昭和45年11月、第12回山形県農協大会は「農業基本構想の実践」「生活基本構想の実践」「長期計画の樹立推進」「農協組織整備の推進」「農業基本政策の確立」の5案件を審議決定した。この決議をもとに、本県の総合3か年計画は、長期計画の樹立推進に焦点をあてて、山形県農業基本構想を実践すべく、全国運動に呼応して総合展開をすることとなったのである。

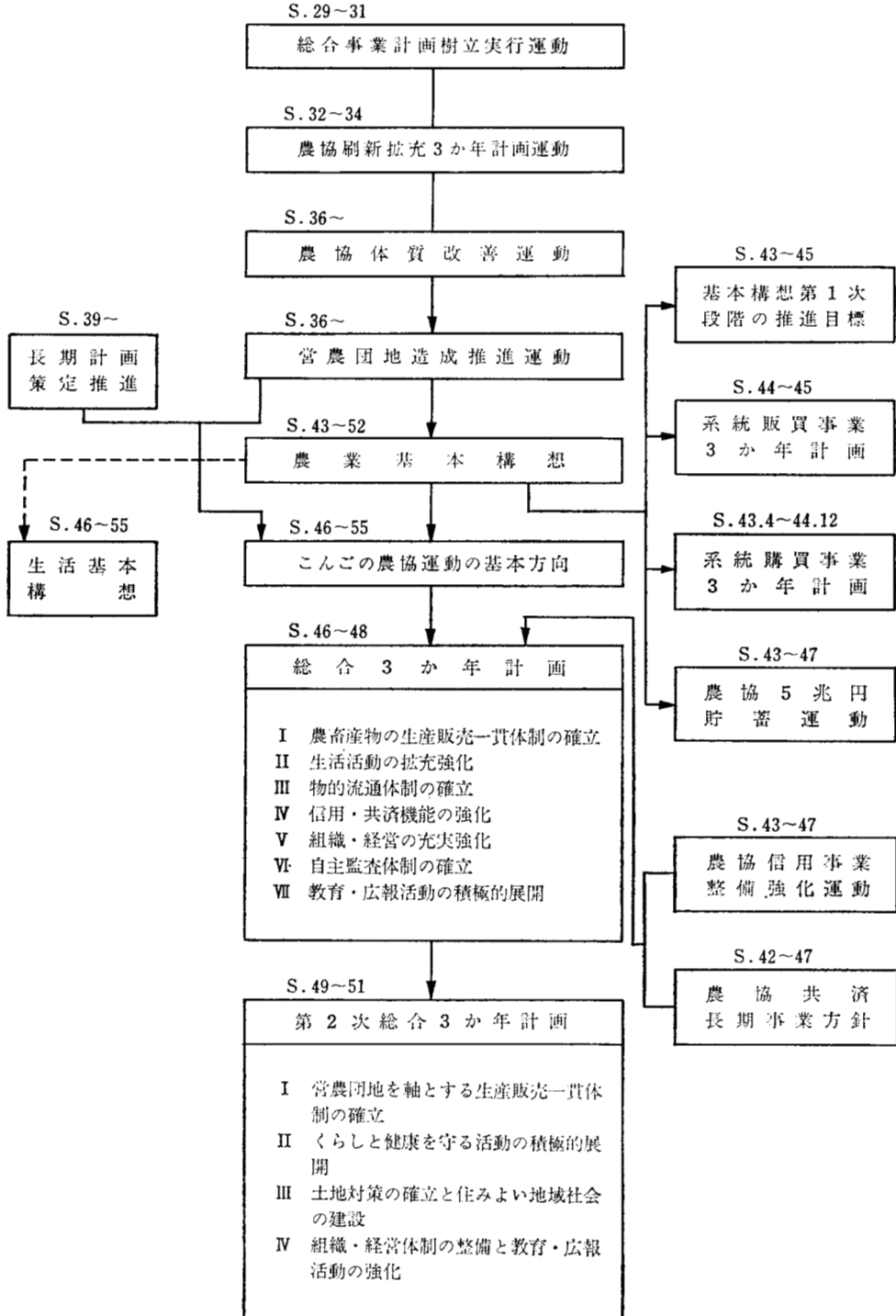
大会終了後、大会決議の実行として、山形県農業基本構想推進本部を設置し、委員は、中央会、各連会長、同常勤理事・参事、県組合長会会長・副会長、農林中金事務局長をもって構成し（推進本部長・中央会長）、事務局は、中央会共同対策室においた。さらに、専門部会として、作目団地部会、生活部会、組織広報部会、資金部会を設け、村山・最上・置賜・庄内の4地区参事会からそれぞれの代表と中央会・各連の部長クラスで構成された。

委員会決定事項（昭和46年6月16日）

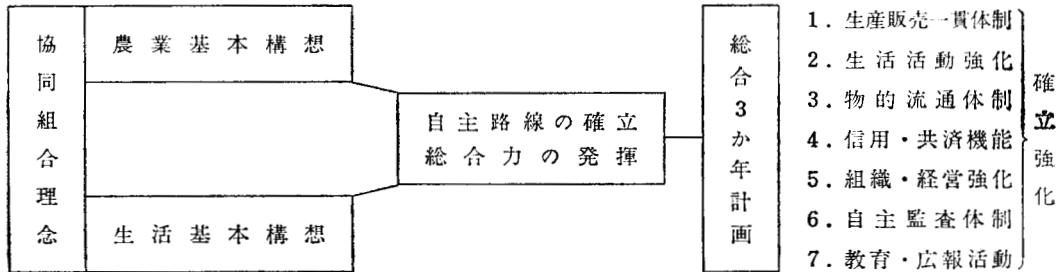
1. 総合3か年計画書（単協分と中央会・各連分）を7月から集取しはじめる。
2. 集取した総合3か年計画書を集計するための集計表の作成を7月中まとめる。

3. 地区毎の集計整理を8～9月中に行なう。
4. 地区毎の総合3計画検討を9～10月中に行なう。
5. 県全体の課題検討調査を11～12月中に行なう。

図III-12 農協の全組織的運動の沿革（「農業協同組合誌」50年11月号 p. 122 より）



図Ⅲ-13 総合3か年計画の柱



山形県農協組合長会連絡協議会（会長・長南久左エ門）は、昭和46年度総会で事業方針の中に、総合3か年計画の推進をトップにかかげ、県下組合長統一意思のもとにその推進を図ることを決議した。基本構想推進本部長・横山中央会長は、“新しい価値創造のために総力をあげて3か年計画を推進しよう”と、およそ次のように全県農協組織に呼びかけた。

「旧来の慣習や陋習を続けることは、もはや許されない事態にたちいたった。系統組織の活動・事業に新しい方向を目指すには、まず農協役員、職員自らの姿勢を正すことからはじめねばならない。系統農協は、つねに一つであるという認識に立って、従来の系統組織活動や機能におけるそれぞれの組織エゴの弊害を除去し、タテヨコの機能を一体化して内外の情勢にあたり、組合員の営農、生活の向上に系統機能を集中発揮しなければならない。県下系統農協が総合3か年計画の基本方向に沿って同一方向にむかい、各自の計画をたてることになったことは喜ばしい。私は、本部長として、会員各位の協力を得てこの運動に最大の努力をはらい難関を切り拓いていきたい。」

7本の柱に賭ける各連会長

—農畜産物の生産販売一貫体制の確立—(総3特集号より要約)

「自主路線の建設に直進する」山経・山口和吉会長

系統経済事業3か年計画運動のスローガンである“農家1戸当たり農協利用100万円”をすでに達成した農協が増えてきた。だが、減反政策、買入制限をはじめとする総合農政は、農業・農協を苦境に追いこみ、公害問題、物価問題は日本経済の動向を左右するにいたった。こうした時点で、展開される総3運動のなかで果たす経済連の使命は大きい。生協との提携による産地直結体制など生産から販売まで一貫した体制づくりを推進し、農家生活の安定に寄与しなければならない。経済事業は、金融共済事業との一体化のもとに進めてこそ総合性の発揮であり、本会の基本対策としては1に米の生産、流通、2に畜産の生産流通、販売、3に青果物の生産流通販売、4に生活事業活動の強化、生活環境整備、5に物的流通制度の整備、6に経営管理体制対策をかかげ自主路線の建設に直進したい。

「今こそ協同組合の原点に立って」庄経・若公誠治会長

系統農協は、いま3つの戦い（①米をはじめ農畜産物過剰との戦い、②農畜産物自由化、国際化との戦い、③商社インテグレーションとの戦い）と、2つの情勢対応（①農村の変貌と組合員の多様化への対応、②農協の地域格差、規模格差、経営力格差への対応）に遭遇している。このときにあたって、第12回全国農協大会が開かれ、総合3か年計画運動の展開を決議した。総合3か年計画の支柱である「農畜産物の生産販売一貫体制の確立」と「生活活動の拡充強化」に直結する本会事業の任務は、きわめて重い。本会は、総合3か年計画の精神を体し、協同組合の原点に立ちかえって、組合員農家、会員農協の付託にこたえ、その責任をまっとうするため、将来あるべき姿を洞察し、不退転の決意と英断をもって、70年代の農協の可能性へ挑戦する。

「農業開発の資金需要へ積極的に対応」県信連・枝松銈藏会長

組合金融の当面の最重点課題は、系統組織の総力を結集し、激化する金融機関の競争に打ち勝つ体質づくりをすすめる、組合員の信頼と期待にこたえる機能を発揮することである。農協の競争力強化の具体的目標は、①組合員の最も身近な金融機関としてのサービスの提供、②総合農政の展開に即応する資金需要への対応、③安定資金の確保を前提にした「金融機能の強化」「管理機能の強化」「自己資本の充実」「金融機能のシステム化」である。

従来の貸出機能は、個別経営が主体であったが、農畜産物の生産販売一貫体制の確立を促進するには、営農団地向け融資、米をめぐる情勢変化対応融資、系統販売力強化と農畜産物価格安定のための流通改善融資などを強化しなければならない。これが具現のためには総合性発揮にまつところがきわめて大きい。本会は、信用事務の標準化、統一化を行ない、後方事務はコンピューター活用による集中処理をはかり、総合3か年計画を推進する。

「豊かな農村建設に共済を」県共連・伊藤惣治郎会長

近年、わが国農業は、大幅減反、買入制限など農政史上、かつて経験したことのない施策に遭遇し、農家はもちろん農協にあって、将来の方向が左右される重大な時期に立たされた。このような激動する情勢のなかであって総合3か年計画と共済事業のもつ意義はきわめて大きい。

今後、量的に増大するであろう「生活危険」「生産・流通施設に対する危険」「農産物、資材、保管、輸送間の危険」などの保障の拡充強化、また、農業開発、社会開発金融の展開、年金共済、インフレ対応共済の研究、開発など系統共済に課せられた使命はまことに重大なものがある。本会事業の目標は、一戸平均保障額最低1,000万円とし、農家組合員の幸せを守るこの目標を焦点に豊かな農村づくりに向って総合3か年計画運動を推進する。

「青果物共販体制の強化を」青果連・須藤直一郎会長

第12回全国農協大会は、今後すすむべき青果事業の基本方向を決定した。それは生産流通加工施設、輸送消費宣伝、輸出振興などの組織的、計画的推進をふくむ生産から販売までの一貫体制の確立を総合性の発揮によって実現しようとするものである。

また、大会としては「総合3か年計画の基本方向」によって、今後の取り組む姿勢を明らかにした。

青果事業は、消費動向の多様化、高級化のほかに消費水準の向上によって供給の増強がもためられているが、消費需要側の要求に対応するには品目、品種、質量など解消すべき多くの課題をかかえている。とくに貿易自由化の進行、産地間競争の激化、コスト低減の困難性と闘いながら生産に取りくむ組合員農家・会員農協の付託にこたえるため、本会は、総合3運動に全生命を賭け、青果物の共販体制の強化をはかり自主路線の建設に邁進する。

「繭の生産団地を育成」県養連・那須武夫会長

昭和52年には、生糸の需要が約163%に伸び、繭生産も160%伸びるとされている。養蚕は成長部門の一つである。しかも繭価格は上繭共同販売の団体協約条項で基準繭価を保証することになっており、この基準繭価は繭生産費を保証する価格である。本会は、養蚕振興3か年計画を設定し、繭の増産、養蚕による農家所得の増大をはかってきたが、総合3運動のなかでさらに①繭の増産、②高能率高収益養蚕の推進、③養蚕主産地の育成、④上繭の一元集荷共同販売の確立を期す。本会養蚕事業の目標を、養蚕専業農家150万円、養蚕主業農家100万円、養蚕複合農家50万円におき、生産団地を指向して飛躍的發展を目指す。

＜活躍した専門部会の研究活動＞

◆「作目団地部会」（代表幹事、山経・加藤米穀部長）が研究提案したもの

本県農業の今後の構図となるべき作目広域団地の造成大綱と団地育成の基準体系。

- ①広域団地育成体系（内容省略以上同じ）、②地域別、重点作目別体系図、③作目広域団地の経営規模基準、④広域団地推進協議会運営方式と規約例、⑤広域団地指定要領、⑥広域団地の経営規模基準、⑦広域団地作目診断実施要領。

◆「生活部会」（代表幹事、庄経・菅原正春部長）が研究提案したもの

第Ⅲ編 山形県農協運動の推移

①農協生活総合センター機能とその体系（図Ⅲ-14参照）、②生活総合センター整備の必要性（内容省略以下同じ）、③生活をめぐる情勢変化と対応すべき方向模式図、④農協生活総合センターの活動体系図、⑤農協生活総合センターの整備すべき施設体系と整備推進要領、⑥農村地域工業導入に伴う系統農協の対応、⑦健康を守る運動の年次別計画

◆「資金部会」（代表幹事、信連・長岡審査部長）が研究提案したもの

①購買代金の決済制度（内容省略以下同じ）

①計画営農制度における決済制度、②決済制度の運用（当座貸越制度、組員勘定制度ほか）、③予約購買、当用購買、大量供給における格差手数料、サイト制、④代金回収、⑤消費合理化指導、⑥単協・連合会間の決済制度

②系統農協の増資対策—農協出資 100 億達成運動（43～47年）の徹底等、③系統農協施設設置の総合性等

◆「組織広報部会」（代表幹事、県共・佐々木総務部長）が研究提案したもの

①農業経営指導と農家経済指導の関連性（内容省略以下同じ）、②債権保全、長期資金の融資査定、③農地信託、供給事業、④相談機能、⑤外務活動、⑥本支所機能、⑦組員組織、⑧企画管理部門の構成、⑨企画会議機能、⑩教育訓練計画、⑪広報体制、⑫部落座談会の運営、⑬農協開発部門の業務

<総合3か年計画書の集取ととりまとめ>

各農協が策定した総合3か年計画を県内4地区ごとに中央会支所が集取にあたった。集取ととりまとめの狙いは、計画に盛られた作目団地、生活活動、資金、施設、組織、経営、教育広報などが農協間協同でその効率が高められ、しかも農協と連合会の紐帯がさらに強められるようタテ・ヨコの連携による総合性の構築を期するためであった。

とりまとめは、各農協の計画を地区毎に集計し、地区参事会、組合長会で検討し、その結果を県推進本部に積み上げる。本部は、地区段階の集計検討をもとに、全县規模でさらに集計、検討を加え、農業基本構想の実現に向けて課題整理と必要な対策を講ずるというきわめて作業ボリュームの高いものだった。

昭和47年2月に基本構想推進本部事務局（中央会共同対策室）がまとめた全县の集積結果の全貌をここに記載することはできないが、そのなかから共通的事項のみ抽出し、事業毎のものは本史の他の項目にゆずる（第10章第3節参照）。

主要施策ごとの対応策（県下地区別集計結果、表Ⅲ-49参照）。

〔組員農家の動向〕 計画策定の基礎条件として、組員の今後の動向をどうとらえるかはきわめて重要である。それを地域別に増減比でみたのが、表Ⅲ-50である。置賜は、各項目共通して減少、村山は農家戸数、稲作単一農家は共通して減少、中核農家は半数の農協が増、半数が減とらえた。

最上は、中核農家は一斉に増加するとみ、その他はそろって減とみた。庄内では「変わらない」「増」「減」いずれも同程度に分散した。

1. 「農畜産物生産販売一貫体制の確立」

重点作目の設定にはどの農協も、稲作転換対策としての新規作目の選定の苦慮が伴った。作目集団の育成では、村山・最上地区が、主として共同作業、共同防除、施設の共同利用等の集団拡充を意図し、庄内・置賜は、主として従来からの集団栽培の域から脱して、機械化一貫体系を取り入れた運営管理をする集団（組織管理）をねらった。したがって、村山・最上では、営農指導の範疇で対応

表Ⅲ-48 運動当初の計画策定とその経過（昭和46年）

(当初・中間)

単位：農協

地区 策定時期 区分	村 山		置 賜		最 上		庄 内		計	
	6.25	10.25	6.25	10.25	6.25	10.25	6.25	10.25	6.25	10.25
策定完了	2	16	2	10	1	5	(2)	7	7(2)	38
策定中	22	13	4	—	14	10	14	6	54	29
長期計画よりスライド策定	4	1	4	—	—	—	1	3	9	4
合併経営計画により策定	10	—	—	—	2	—	24	27	36	27
策定困難	2	10	1	1	1	3	4	—	8	14
合 計	40	40	11	11	18	18	43	43	112	112

〔注〕（ ）内は合併予定組合

(最 終)

単位：農協・%

	村 山	置 賜	最 上	庄 内	計
農 協 数 (A)	40	11	18	43	112
総3計画策定農協数 (B)	31	10	16	40	97
策 定 率 B/A	77.5	90.1	88.9	93.0	86.6

し、置賜・庄内は、資材の集団供給、集団施設の設置促進、農協のタテ割機構の導入が計画された。リーダー養成は全地区とも共通に取り上げた。(作目数別農協数、重点作目伸長率、生産流通施設の整備計画、生産資材供給高は第10章第3節参照)。

2. 「生活活動の充実強化」

各農協とも農協婦人部の育成、をはかり、それを基盤とした生活活動を展開するとした。とくに、生活購買の組織化をはかろうとする組合、新規に生活組織の育成を企画した組合もあったが、概ね婦人部の充実を主眼とした。したがって、婦人部の部落班の充実、作目部会の編成、年齢別編成など多くの試みがなされた。生活組織を今後どう育てていくか、生活組織の活動と構成のうえでどうすべきか、組織体制はどうか系統全体の検討課題となっていた。

生活担当者の充実、生活担当部署の設置、生活改善委員会の設置等が多くの農協で取り上げられたが、まだ未整備分野の域を出ていない計画が多かった。

80%以上の農協が生活設計を基本とする活動を展開し、それとあわせて家計簿記帳を推進しようとしていた。また、健康を守る運動として農休日の設定、健康思想の普及、健康診断の実施、その他教養、文化活動が計画された。しかし、農協生活活動は広範囲であり、生活共同体的機能発揮の方向ですすむものであるとすれば、さらに体制整備とあわせて、相談機能、生活資材の供給、生活資金、保障機能など一体的に推進されるものとして、生活活動の総合性発揮の重要性を考え、強力な展開をすすめる必要があることが課題となっていた。

生活諸施設については店舗、移動購買車、図書室、児童館、生活センター等の設置に意欲をみせ、施設設置により生活活動の足場を整備しようとした。

表Ⅲ-49 全 県 共 通 の 対 策 課 題

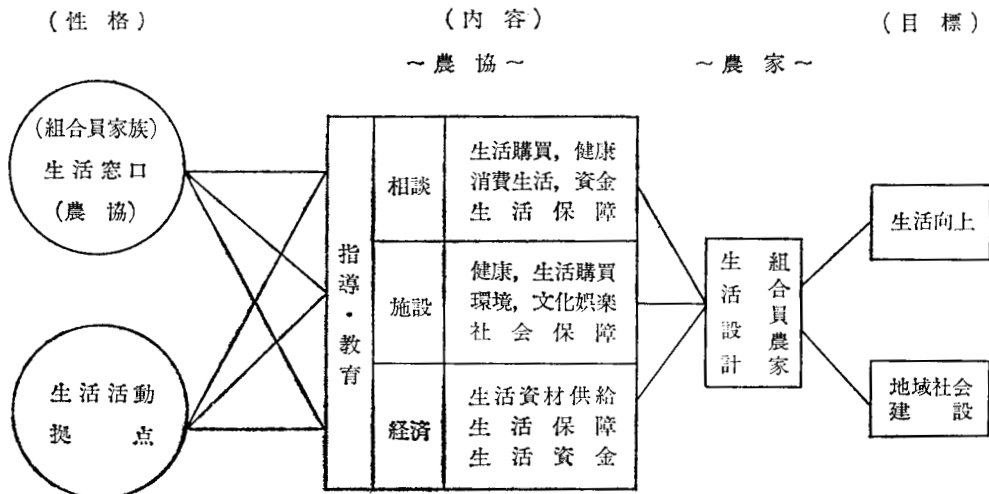
	対 策 課 題	こんこの開発事項	ねらい
農畜産物生産販売一貫体制の確立	作目集団の育成, 重点作目の選択・設定, 資材の面積予約, 機械化体系, 技術, 生産量拡大, 施設の高度利用, 事業方式	契約栽培, 市場対応, 機能分担	作目の団地化
生活活動の拡充・強化	生活組織の育成, 生活技術, 生活資材の利用率向上, 施設の整備・充実, 生活活動体制, 生活活動方式	相談機能, 生活環境整備, 資産管理	農協生活活動機能の充実
信用・共済機能の強化	資金吸収, 共済保障の向上, 資金計画, 融資, 債権保全, 事務処理	システム化	システム化 資金・保障の充実
教育・広報活動の積極的展開	教育・広報計画(カリキュラム等), 技術, 施設(器械), 教育・広報体制		組合員との意思疎通 知識技能の向上
組織経営の充実・強化	タテ割機構, 管理統制(組織, 計画, 体系, 管理, 事務, 診断)	EDPS 経営管理指標	管理統制の高度化

表Ⅲ-50 組 合 員 農 家 の 動 向

単位: %

		東南村山	西村山	北村山	置 賜	最 上	庄 内
基 準 年 度 目 標 年 度	農 家 戸 数	97.7	98.9	93.8	95.8	95.6	98.4
	中 核 農 家	107.1	75.9	96.4	73.3	107.7	101.0
	畑作単一農家	80.2	58.1	78.3	76.4	88.6	91.0
	稲作農家	87.7	92.5	91.2	92.1	100.8	95.7
中 核 農 家 農 家 戸 数	基 準 年 度	13.2	17.0	7.4	13.2	13.3	26.1
	目 標 年 度	14.5	13.1	7.6	10.2	15.0	26.8
稲作単一農家 農 家 戸 数	基 準 年 度	55.0	8.1	11.5	25.4	35.2	22.1
	目 標 年 度	45.1	4.7	9.6	20.2	32.7	17.8

図Ⅲ-14 農協生活総合センター機能とその体系



3. 「信用、共済機能の強化」(表Ⅲ-51参照)

① 信用事業——全般的に貯蓄推進，貸付審査体制の強化，債権保全，外務活動が計画された。とくに貯貸率の改善，資金コストの低減，生産資金への優先融資，事務のシステム化をはかりとうとしており，農外資金の貯蓄吸収，出稼資金の吸収，窓口事務の簡素化，金融機能のシステム化について県連との一体的推進が必要とされた。

② 共済事業——危険の増大，組合員の異質化，多様化に即応する保障機能の充実を目標に計画された。なかでも「現在の役職員による一斉推進」から，「専任職員による恒常的推進」へ，事務量の増大に伴う共済事業体制が計画の主題となっていた。

表Ⅲ-51 信用・共済事業の伸長目標(45年は基準年次)

単位：%

地区	区分 年度	基準 45	貯 金				貸 付 金			長期共済保有高			短期共済		
			46	47	48	46	47	48	46	47	48	46	47	48	
東南村山		100	116	135	156	113	129	147	115	132	150	180	210	246	
西村山		100	117	135	158	114	129	146	116	133	153	128	146	181	
北村山		100	112	125	142	113	126	140	118	135	154	135	148	162	
置賜		100	118	139	163	107	120	135	113	126	144	141	160	179	
最上		100	114	127	143	127	139	151	117	130	149	117	139	161	
庄内		100	115	130	148	108	117	128	113	126	143	105	110	119	
計		100	115	132	152	111	123	137	114	129	147	126	141	160	

〔注〕 県基本構想推進本部

4. 「教育広報活動の積極的展開」

総3運動のなかでも，とくに「組合員との結びつき強化」が重要課題となっていて，多くの組合では教育活動や広報活動の重要性が強調されていた。計画内容では，部落座談会を充実し，県連企画教育へ参画するという組合と，後継者育成，目的別広報誌の発行，農協企画教育の実施を計画した組合とに大きく分かれていた。

① 教育活動計画——農協の内部教育では，視察研修，新採職員研修，業務別推進研修が主体となっていて，漸次，職員教育の体系化の方向にすすめるとしていた。なかには，教育審議会の設置，教育訓練体系の整備を目指す農協も大型農協にみられた。

② 広報活動計画——組合と組合員とのコミュニケーション強化のため，的確な情報提供をしようとする組合は多かったが，県内全農協がこの3か年で農協だよりの発行までにはいたらず，大型農協が主に発行する傾向が強かった。機関誌はもとより，カセットテープ，有放，広報車等の有効適切な活用がのぞまれていた。

5. 「組織，経営の拡充強化」

業務執行体制，財務の健全化，事務の機械化標準化，内部検査体制の充実などが主題とされ，主要なものは表Ⅲ-52通りだった。

総合3か年計画の実践総点検(昭和47年8~10月)

表Ⅲ-52 組織・経営の拡充強化の主要事項

主 な 事 項	集計対象農協数(a)	計 画 農 協 (b)	b/a
農協業務機構の改善	70	31	44.3%
支所・事務所の統廃合, または新設	70	5	7.1
事務の本所集中管理	70	16	22.9
事務の機械化・標準化	70	27	38.6
自己資本の造成	70	48	68.6
内部検査担当部署または職員の設置	70	40	57.1

本県系統農協は、総合3か年計画に組織をあげて取り組んだが、計画の樹立後、ドルショック等による金融情勢の変化により、低金利時代に突入、また、米の減産政策の進行など経営上きわめてきびしい予測に立たされた。こうした新情勢に対処して樹立した総合3計画の充実を根強くすすめるために、県農業基本構想推進本部は、昭和47年度の重点として、系統農協総点検運動を実施した。

総点検は、単協・中央会・各連がそれぞれ樹立した総合3計画を再検討し、必要な修正をはかり、いっそうの充実と実行を期そうとしたものであり、総合3計画の支柱にそってそれぞれの段階で自己点検を実施することとなった。47年8月から10月にかけて県下でいっせいに実施された。その実施結果を、県農業基本構想推進本部は、「農協経営総点検結果表」としてまとめ、48年1月18日、最上地区を皮切りに、24日の置賜地区まで県下地区別会議を開催して全县の点検結果を発表した。

総点検を実施したのは、農協数83のうち56農協で、実施率67.5%となったが、30%ほどの農協が点検運動に参加しなかったことは組織運動として大きな問題があった。

全県が解決すべき共通課題（単協総合3計画より）

「目標管理、事務合理化などについての指導」「監査事後指導の充実」「近代的労務管理の指導強化」「配送体制の整備改善」「信用事業体制整備の支援」「共済新商品の開発」「長期教育のできる教育施設の早期設置」「教育基金果実の有効活用」「職能別専門教育の充実」「県段階広報の総合一体化」「作目別農政活動の強化」「生産流通施設の県連、単協機能分担の明確化」「市場の開拓と拡大」「生産、流通情報システムの確立」「代金精算の迅速化」「畜産公害対策」「県連合会の組織整備」「生活活動上の健康管理、資産管理など相談機能の充実」「農協生活組織のあり方についての指針設定」

第2節 第二次総合3か年計画運動（昭和49～51年）

第一次総合3運動（46～48年）の反省

第一次総合3か年計画運動は、生産調整、貿易自由化などきびしい情勢下にスタートしただけに向う3か年の予測に困難性が横たわっていた。また、生産調整による生産意欲の減退、兼業の増加による作目の組織化、作目の選定、対象農家の選定などの団地造成上における困難性を伴ないながらも、最終的には90%近い農協が計画を樹立し、その結果を70%近い農協が経営の総点検を行なった。

しかし、その内容においては、①主要施策の統一性・総合性に欠ける、②系統間の連携不十分、③組合員農家への不徹底・組合員の総合3運動への不参加、④事態認識および本運動に対する認識不

統一などが目立った。

総点検運動は、前記した通り数多くの要改善事項があげられたが、要約すると①作目団地造成基盤の不備、②生活活動目標の不明確と体制の不備、③組織活動の停滞、④資本効率の低下、⑤農協経営収支の悪化などが反省された。

全国的にも、ほぼ同様の傾向があって、第一次総合3か年計画運動は未成熟のうちに経過した。

＜第二次総合3運動展開の背景と大会決議＞

総合3か年計画運動をはじめた当時の想定をはるかに越える激動の時代がやってきた。わが国の経済政策の基本だった高度成長政策は、にわかに翳りをみせはじめた。国際的な通貨・資源問題の発生、公害やとどまることを知らぬ物価高騰など、経済成長のひずみが露出し、高度成長政策は、人間尊重、生活優先の福祉政策へと大転換が迫られるようになった。

これらの情勢をふまえ、系統農協はいまこそ農業の地位確保と現代社会における協同組合運動を再認識するとともに、人間連帯を基調とする公正な社会の実現を目指さなければならないとして、農政の転換を強く要求するとともに農協自らの結集を強め、国民世論にも訴えて強靱な主体的努力を続ける重大な時期に直面した。これを背景に系統農協は、一次総合3のきびしい反省に立ち、一次総合3の基本路線を再確認し、あらたな観点と発想とによって、第二次総合3運動を全組合員・全組織参加のもとに展開することとなったのである。

第13回山形県農協大会（48年11月2日）は、全国農協大会決議に呼応して、第二次総合3か年計画運動の実施を決議した。

「われわれは、自主建設路線の確立と総合力の発揮を再確認し、組合員の創意ある参加のもとに、すべての農協および中央会・連合会が総合3か年計画を樹立し、その実践をはかることにより、組合員の営農と生活を守り向上するとともに、地域社会の発展に寄与し、国民的期待にこたえてゆこうとするものである。

以上決議する。

昭和48.11.2、第13回山形県農協大会」

総合3か年計画推進に関する項目と昭和51年度末の整備目標等は、以下のようなものであった。

I 営農団地を軸とする生産・販売一貫体制の強化

(1) 団地造成目標：地域分担指標作目の立地をふまえ、昭和51年までに本県作目広域団地の設定を完了するようすすめ、地域における農畜産物生産流通量に対し、団地による生産・出荷占有率をそれぞれ75%以上の確保をはかる。さらに各作目別農協統制率を年率10%引き上げをはかる。

(2) 生産者組織の育成目標：生産者組織育成指針にもとづき、団地の基盤組織としての集団と集団を単位とする生産者組織を昭和51年まで整備する。これとあわせ、中核農家の育成目標を設定し、計画的養成につとめる。

(3) 販売機能の整備目標：団地を基盤とする計画作付ならびに計画集荷の体制を確立し、市場情報による調整出荷の機能を充実する。

II 暮らしと健康を守る活動

(1) 生活活動体制の整備目標：組合員の暮らしと健康を守り、その向上をはかるため、農協は“人づくり”“体制づくり”“施設づくり”の3つづくりを基本につぎの事項を整備する。生活担当部署の整備確立および生活担当指導員（相談員、専門技術者）の養成と増員配置。農村地域における生活拠点づくりとしての生活総合センターの計画的整備

第Ⅲ編 山形県農協運動の推移

(2) 消費者運動の展開目標：組合員の消費者活動の定着化をめざして、つぎの項目の組織的活動を展開する。①新しい生活組織の整備とその活動強化。②組合員の生活必需物資の30%取扱いを目標として、予約を軸とする共同購入運動の展開。近代店舗の整備と仕入れ機能の充実。

(3) 健康管理の整備目標：組合員とその家族の健康を守り、さらに「農村から事故をなくする運動」を展開するため、つぎの事項を整備する。組合員とその家族の健康水準を維持するため、健康診断、食生活、住宅改善等体系的に活動を展開する。農協に「生活改善委員会健康管理専門部会」県段階に「農村健康管理対策協議会」を設置する。

(4) 生活相談機能の整備目標：組合員の多面的要求にこたえ、地域課題に応じた相談活動を展開するため、生活設計相談、資産管理相談、事故相談、出稼相談、各種相談窓口の設置とそれに応ずる要員養成をはかる。

Ⅲ 土地対策の確立と住みよい地域社会の建設

(1) 農用地の確保と土地の効率的利用目標：土地の乱開発と買占めを防止し、農用地の保全と効率的活用をはかるため、地権者である組合員と合議の上、土地利用基本計画を策定する。これとあわせて、農地関係諸制度の活用による事業展開をはかる。

(2) 地域開発活動体制の整備目標：自然と生活環境を守り、組合員ならびに地域住民に主体をおいた地域開発をすすめるため、全農協に地域開発部署の設置と担当職員の養成をすすめる。県段階に「地域開発協会」の設置をはかる。

Ⅳ 組織・経営体制の整備と教育広報活動の強化。

(1) 農協合併の目標：昭和50年3月までに市町村単位に農協合併を実現する。さらに「山形県組織整備委員会」を設置し、51年3月までの期間中に広域合併の推進構想の策定と連合組織の整備をはかる。

(2) 経営管理機能の強化目標：組合員の多面的要求と地域開発にむけた新しい課題に対応し、効率的な経営管理をはかるためつぎの事項を整備する。専門職員の能力開発と業務管理機構の整備。企画管理機能の強化と経営管理の総合システム化の推進。事業の効率化と部門採算性の確保。

(3) 自己資本の造成目標：固定比率の正常化を目途に、出資倍増運動を展開する。

(4) 教育広報体制の整備目標：組合員の協同意識の高揚と結集力の強化をはかるため、系統組織をあげて、つぎの事項の整備実践をはかる。農協記念日と教育月間の設定。職能別専門教育訓練体系の開発と計画的実施。職員再教育のための長期研修ならびに後継者育成のための留学制度の創設をすすめる。農協における広報体制の確立をはかるとともに県段階における対内、対外広報体制の一元化をすすめる。

<大会決議を受けて実践へ踏み出す二次総3>

第一次総3時代の推進母体だった「山形県農業基本構想推進本部」を第二次総3運動では「山形県総合3か年計画推進本部」として改組、発足した。

推進体制

本部委員会（構成：県農協組合長会常任委員，中央会・連合会長，同常勤役員，農林中金山形事務所長）。委員会決定事項はそれぞれ構成団体理事会にはかって実行に移す。

課題別専門委員会（構成：各地区農協参事会代表，中央会・各連の参事・担当部課長）。

推進指導班（中央会支所長を班長とし各連支所長・次長をもって構成し，課題によっては中央会・各連担当部課長が参加して推進する）。

事務局（中央会企画開発課）。

第二次総3樹立については、第一次とはちがひ、総3そのものの認識が全農協にいきわたっていたし、一次計画策定の体験もあったので、策定趣旨と策定要領そのものからみる限り、各農協は自主的に比較的順調な策定過程をふんだ。県下農協が策定した二次総3計画の態様は、大きく分けて次の三つであった。

- A 組合員意思くみ上げ型
- B 農協トップクラス策定型
- C 農協職員策定型

端的に表現すれば、A以外は、いわば組合員不在型の策定であって、組合員組織から乖離した経営主義的色彩の濃いものであり、望ましいものとはいえない。ただし、策定後に、組合員の意思反映をはかって修正すべきは修正するという事後修正型のものもなくてはなかった。

昭和48年11月、県農協大会で第二次総3を決議した直後、石油危機など経済の異常事態が発生した。このような情勢下におかれながらも県下系統農協は、モノ不足、物価不安定、金利の変動、人件費・管理費の増高などの困難とたたかいながら、総合3か年計画を1年がかりで策定樹立した。

表Ⅲ-53 3か年計画の提出状況(推進本部へ)

	本県の農協数	提出農協	未提出	
			合併経営計画で代替しようとするもの	未策定
村山	39	15	22	3
最上	13	10	3	—
置賜	10	9	—	1
庄内	21	19	2	—
計	83	53	27	4

表Ⅲ-54 営農団地を軸とする生産販売一貫体制の強化

主要課題項目	計画している農協数					提出数に対する比率
	村山	最上	置賜	庄内	計	
作目団地造成計画	8	5	7	11	31	58%
生産基盤整備	5	5	4	7	21	40
土づくり運動の展開	2	2	1	2	7	13
生産技術経営指導体制の強化	5	2	2	2	11	21
生産者組織の育成強化	4	4	5	10	23	43
作目集団の育成強化	5	4	5	9	23	43
中核農家の育成強化	6	5	6	2	19	36
生産物の共販体制の徹底	4	4	2	1	11	21
農協一元集荷の徹底	5	3	4	1	13	25
生産施設の充実	7	5	4	5	21	40
共同施設の設置運営	7	5	4	5	21	40
流通機構の合理化対策	8	5	5	11	29	55
加工・販売機能の整備	3	1	—	1	5	9
事故共済制度の確立	1	1	2	1	5	9

[注] この表は項目が地区別概況の表の項目より多くなっているため、係数は不一致である。

その概況はおおよそ表Ⅲ-53～58の通りである。

＜当面の課題に対する中央会・各連の姿勢＞

「米の生産調整」は、組合員の自主判断に一任。

「土づくり運動」は、49年度中、総3本部で検討し、50年度から体制を整え推進する。

「麦などの振興」について。世界的食糧不足，ローマクラブの提言・農業見直し論の抬頭を反映して，政府がにわか打ちだした麦・大豆・飼料作物の生産振興対策に対しては，地域性，労働不足，価格不安定があるので，その振興は難しい。情勢をみて振興してゆく。

「糞尿の土地還元対策」を調査研究する。

「自給飼料」の生産拡大を推進する。

「畜産団地」の推進をはかる。

「青果対策」は，契約栽培，作目別輪作体系，半促成・抑制を中心に推進する。共選，出荷調整販売，計画的継続出荷，包装資材の節約，価格安定基金制度の強化と加入を推進する。

「米のバラ出荷，バラ貯蔵」を実験する。

「モノ不足・狂乱物価下の購買対策」としては，手数料は値上がり分を見込まない。極力引下げる。計画購買，早期予約，在庫圧縮，インフレから農家生活を守るAコープ品愛用運動，組織購買，店舗購買確立強化を推進する。

「金融環境変化対策」—農外収入を積極的に吸収する(員外利用の積極推進)，土地代金の吸収，定期全戸加入，ボーナス吸収，みどり定期吸収。団地造成資金，自立経営育成資金貸出の積極的対応。不要・不急資金抑制。

「資金ぐり，利益確保」—貯貸率70%以内の適正貯貸率を指向，信用部資金の他部門運用比率，財基令の範囲内20%，農協の標準貸付利率短期10.25%，長期10.50%指向。

「インフレに対処する共済」—保障効果の高いみのり共済重点と掛金負担少ない短期共済を併進。

二次総3，第2年度目(50年)をむかえ県推進本部が樹立した基本方針は，①本部機能の充実と総合性発揮，②計画見直しと重点対策の推進，③課題別専門対策活動の強化，④系統組織の組織整備対策。

表Ⅲ-55 暮らしと健康を守る活動の積極的展開

主要課題項目	計画している農協数					提出数に対する比率
	村山	最上	置賜	庄内	計	
生活担当部署の設置(充実)	8	2	4	11	25	47%
生活指導員の育成	3	1	3	10	17	32
相談体制(相談所)の確立(充実)	7	3	6	5	21	40
生活講座の開設(充実)	9	2	4	4	19	36
生活関連の整備	9	4	6	13	32	60
生活組織の育成	5	5	4	14	28	53
消費者教育の実施	5	1	1	5	12	23
農協婦人部組織の強化	6	3	2	7	18	34
生活資材共同購入	4	5	6	6	21	40
健康を守る全県一斉運動展開	4	4	4	3	15	28
農村から事故をなくす運動	5	2	2	3	12	23
健康診断の実施	4	4	3	3	14	26
生活設計指導	6	2	4	4	16	30
生活総合センター整備	5	2	2	3	12	23

表Ⅲ-56 土地対策の確立と住みよい地域社会の建設

主要課題項目	計画している農協数					提出数に対する比率
	村山	最上	置賜	庄内	計	
宅建主任者育成	7	7	6	7	27	51%
土地対策部署の充実	8	6	5	8	27	51
土地利用基本計画	11	10	8	7	36	68
受託農業経営事業	11	9	9	1	40	75
農地信託事業	6	3	11	2	12	23
宅地等供給事業	10	9	9	9	37	70
緑化事業	5	—	4	2	11	21
生産環境整備事業	14	1	2	2	19	36
自然休養村事業	4	—	1	—	5	9
農住団地建設	2	—	1	—	3	6
工場誘致のあり方検討	—	2	—	1	3	6
土地開発（委員会）公社の設立	2	3	3	2	10	19

表Ⅲ-57 組織経営体制の整備

主要課題項目	計画している農協数					提出数に対する比率
	村山	最上	置賜	庄内	計	
企画管理担当部署の充実	8	5	6	8	27	51%
執行体制の強化対策	7	2	4	8	21	40
本支所機構の整備	4	1	4	6	15	28
労務管理の改善	11	8	9	13	41	77
事務の機械化推進	10	7	9	13	39	74
自己資本の充実	12	7	8	9	36	68
財務内部留保の充実	8	6	8	8	30	57
労働生産性、労働分配率改善	7	8	6	7	28	53
内部監査体制の確立	9	8	8	12	37	70
部門採算の確立	—	—	2	1	3	6
不採算部門の整理	3	1	2	2	8	15

推進本部は上記基本方針のうち、第1着手として、「計画の見直しと重点対策の推進」に入り、推進班が昭和49年12月から50年1月まで4か月にわたって、計画策定53農協の個別検討を精力的に実施し、課題整理を行なったが、本史のスペースの関係上残念ながらその内容は割愛する。

◆ 第二次総合3か年計画県本部推進体制（49年度）

① 県本部事務局

「信」斉藤（正）、「共」坂野、「山」高橋（政）、「庄」佐藤（哲）、「青」神保、「養」大山、「中金」伊達、「中」武田、今野、熊坂、（事務局長）小野

〔注〕 信=信連、共=県共連、山=山経、庄=庄経、青=青果連、養=県養連、中金=農林中金、中=中央会、以下同じ

② 団地推進指導班（49年度）

稲 作	青 果	畜 産	養 蚕
「中」金沢, 五十嵐, 森田, 平沢, 後藤, 「山」山口, 早坂, 「庄」今野, 佐藤(啓), 「信」鈴木(彰), 「共」早坂	「山」那須, 鈴木(貞), 柿崎, 「庄」加藤, 「青」長谷川, 芦野, 「信」和田, 「共」早坂, 「中」稲作に同じ	「中」熊坂, ほか稲作と同じ, 「山」佐藤(惣), 川幡, 木村, 「庄」石川, 安藤, 「信」佐藤(光), 「共」本田	「中」畜産と同じ, 「養」鈴木, 渡辺, 「信」佐藤(龍), 「共」本田

③ 課題別専門委員会委員

堆厩肥有効利用	施設整備	地域開発	農村健康管理	中核農家育成	生協との連携
「中」熊坂, 「信」半田, 「山」小笠原, 「庄」伊東, 「青」長谷川, 「養」安孫子, 「神町」武田, 「昭和」大浦, 「西根」蒲生, 「余目」佐藤, 「専」山川幡	「中」鈴木(隆), 「信」石川, 「山」藤井, 「庄」田中, 「青」田中, 「養」大山, 「中金」石井, 「神町」渡辺, 「金山」須藤, 「高畠」鈴木, 「酒田」岩崎, 「専」「信」加藤	「中」小野, 「信」鈴木(良), 「山」畔柳, 「庄」池田, 「共」吉田, 「青」松田, 「養」鈴木, 「中金」石井, 「高松」佐藤, 「古口」齊藤, 「南陽」小林, 「朝日」櫻井, 「専」「中」武田	「中」高村, 「信」鈴木, 「山」長岡(治), 「庄」梅木, 「共」成沢, 「青」川田, 「養」高橋, 「上山」川合, 「舟形」沼沢, 「飯豊」佐藤, 「三川」和田, 「専」「共」早坂	「中」鹿野, 「信」石川, 「山」長沼, 「庄」田中, 「共」喜早, 「青」松田, 「養」渡辺, 「中金」石井, 「大石田」柏倉, 「最上」田中, 「長井」鈴木, 「遊佐」那須, 「専」「中」熊坂	「中」大江, 「山」清野, 「庄」池田, 「青」那須, 「天童」遠藤, 「真室川」佐藤, 「白鷹」小口, 「鶴岡」薄衣, 「専」「庄」佐藤哲

〔注〕〔専〕は専門事務局員

表Ⅲ-58 二次総3初年度(49年度)中央会・連合会の重点施策と農協意見

	農協から出された要望意見	県中・県連の重点施策
中央会	<ol style="list-style-type: none"> 1. 農協合併の進展に対処し, 県組織の整備と総合調整機能の強化 2. 農協経営指導の充実, 特に専門指導機能の強化 3. 基本農政の確立推進 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 単協連合会組織整備推進と総合調整機能の強化 2. 農協経営の充実指導と組合教育徹底 3. 監査士監査の充実 4. 基本農政確立推進
信連	<ol style="list-style-type: none"> 1. 地域開発, 公共事業関連融資の農協支援 2. コンピューター有効活用とオンライン構想 3. 地域金融機関としての位置づけの的確化 4. 高率還元確保 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 農協との資金合議による適正財務計画の樹立指導 2. 農協の後方事務受託処理の拡大 3. オンライン・システムの開発検討開始 4. 信用事業の体制整備 5. 為替取扱店舗の拡大 6. 金融債利回りの還元率確保
山形経済連	<ol style="list-style-type: none"> 1. 営農指導, 技術指導の強化 2. 畜産公害対策 3. 購買品の仕入機能の強化 4. 市況, 情報伝達の迅速化 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 技術対策の設置による技術指導の統一 2. 堆厩肥有効利用と公害対策施設の検討 3. 購買品仕入機能の強化 4. 営農団地育成指導の強化
共済連	<ol style="list-style-type: none"> 1. 農協らしい新種共済の開発 2. 附加配分の再検討 3. 事業推進, 契約保全事務の指導強化 4. 生活福祉活動の援助(特に自動車事故関係) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事業実施体制の拡充強化の促進 2. 新契約目標早期達成特別推進運動の展開 3. 契約保全管理の指導強化 4. 教育研修活動の強化と広報活動の展開 5. 生活福祉活動の展開

庄内経済連	<ol style="list-style-type: none"> 1. 産地精米施設の早期建設をはかること 2. 畜産物の食肉加工処理施設を設けること 3. 農協ブランド牛乳の処理加工販売を実施すること 4. 農畜産物生産の省力化、省資源による安定多収をはかるため、その新技術を確立すること 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 地域内農業生産の拡大と必要諸資材の優先確保 2. 広域営農団地の整備に対応する組織機構の整備 3. 農畜産物販売と価格要求の強化と付加価値の追求 4. 新事態に対応する消費節約運動の推進
青果連	<ol style="list-style-type: none"> 1. 販売出荷調整機能の強化並びに完全発揮 2. 農協共販率の向上対策指導 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 営農団地の育成と生産改善対策 2. 出荷改善対策と農協共販率の向上対策 3. 加工原料共販強化対策 4. 資材供給体制の確立と新資材の開発対策 5. 施設利用の効率化対策
養蚕連	<ol style="list-style-type: none"> 1. 繭生産のための蚕桑生産資材の確保対策 2. 繭糸価格の不安定の対応策 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 繭糸価格の適正水準における安定対策 2. 蚕桑専用生産資材の確保と安定供給 3. 資材不足に対する蚕桑技術指導と蚕種上繭の団体協約の強化拡大

本章の冒頭にかかげた「総合3に至るまでの全国運動の沿革」にみられるように、わが国の農協運動路線は、連続して休むことなく前へ前へと進んできた。このなかでとくに長かったのは、46年から3か年の第一次総合3と、49年から3か年の第二次総合3、通算6年間という総合3か年計画である。しかも第二次総合3はまだ終わっていない。いわば第一次総合3時代は、高度経済成長最終段階の激動期、第二次総合3は、経済が急速に冷え込んだ不況期。この総合3期を通して、本県農協運動は総力を結集して組合員の負託にこたえたと、胸を張って自信をもっていえるだろうか。きびしく問い直されねばならない。しかし、総合3運動は、継続中である。二次総合3の総仕上げにさしかかった現段階である。もはや、組織エゴや個人プレーが許される余地は残っていない。