

## 第7章 本県の農協経営の発展経過

### 第1節 本県農協の組織・経営の推移

#### 1) はじめに（昭和34年以前）

本県の農協は、昭和22年11月19日、農協法公布、同年12月15日に同法が施行されてより農協設立行為がはじまり、昭和23年には、「総合農協」225、開拓・畜産その他の「出資農協」10、養蚕・開拓・製炭・畜産その他の「非出資農協」498合計854農協でスタートした。同一市町村内に2以上の総合農協がある市町村は24をかぞえた。また、組合員数300名以下の総合農協は22%もあった。

昭和35年には、総合農協、224、特殊農協6、県連11、郡連8の編成であった。

その間、本県の農協は、創立後昭和30年代前半まで、他県の農協と、ほぼその軌を一にして、創設期・再建整備期（26～30年）、刷新拡充3か年計画期（33年）をとおして経営苦難の途を歩んできた。

再建整備法によってもなおかつ再建が困難だった組合は、整備特別措置法（31年4月）の認定を受けてさらに再建努力を続けた。その農協は36組合（本県農協数の15%）であった。そのうち7組合には中央会から特別指導員が常時駐在して、整備の促進にあたったほどだった。（35年発刊『山形県農協沿革史』参照）。整特認定組合の3分の1は自主再建をし、3分の2の組合は再建が遅延したまま推移して、その後、農協合併に吸い込まれていった。

「農協の合併気運強まるに理事長われは赤字処理に悩む」故・押切武夫（宮沢中央農協長）歌集より。

#### 2) 昭和35年以降一再建から飛躍的發展へ

昭和35年からの農協は、それまでの苦難の基礎がためが結実して、組織、事業、経営ともに飛躍的に発展する時期をむかえた。しかしながら、その実態は、総体的にすべての農協がすべての事業を一度に伸長したのではなく、合併組合とか、信用事業とかがまず部分的に先行して、そのあとを追うものと取り残されて低迷するものとの明暗をえがきながら、徐々に水準を高めていく過程をたどった。

農業生産の増進もさることながら、それ以上に所得倍増政策などによる経済環境の好況によって、出稼ぎ・兼業化などによる農外収入が増加したこと、あるいは農村生活の都市化現象、本県では、まだ部分的であったが土地代金の流入などが、農協・農業の変化を促すという複雑な事情のなかで発展をとげていったのである。その変貌の最大要因は、内的には農協合併であり、外的には大企業優先、農業抑圧の政治姿勢であった。

組合員農家は多様化し、農協は、農業・農外ひっくるめた経営対応をし、35年以前とは一変する変貌をとげることとなった。まず農協組織の変遷、最高議決機関たる「総会」「総代会」の動向、「経営体制」について振り返り、次に「経営内容」の変化をみてみよう。

#### 3) 本県農協組織の変遷

農業基本法が公布になった昭和36年から、総合農政・米の減反政策の暗いトンネルをくぐり、農業見通しが抬頭した40年代の終わりまでの14年間、本県の農協組織は次表のように変化した。

表Ⅲ-59-① 山形県総合農協数・組合員数の変遷

区 分	年 度	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
農 協 数		228	224	217	214	192	133	130	128	112	112	112	83	83	81	69
(うち業務停止農協)		(3)	(3)	(3)	(3)	(2)	(2)	—	—	—	—	—	—	—	—	—
正組合員数(千人)		119	121	122	121	121	124	124	125	126	126	125	125	125	124	
准組合員数(千人)		8	9	9	10	10	10	12	13	17	14	15	15	15	16	
1組合平均組合員数		571	589	614	614	701	1,031	1,054	1,086	1,286	1,258	1,260	1,699	1,699	1,743	

〔注〕 県農協要覧より。正組合員は1,000人以下四捨五入、団体含まず1組合平均組合員数は、正準組合員個人と団体

表Ⅲ-59-② 山形県の専門農協数の推移

区 分	年 度	昭 36 年	昭 46 年	昭 49 年
出 資		118	99	57(畜2, 酪8, 鶏2, 園特2, 農村工業5, 開拓38)
非 出 資		309	125	74(一般8, 畜2, 園特2, 蚕19, 開拓43)

〔注〕 県農政課

農協数は、合併により約3分の1に減り、1組合当たり組合員数は、3倍以上となって農協の組織規模は拡大した。しかし、連合会は、36年に県経済連と畜連が合併したのと、49年度に庄内農工連と山形食品KK新庄工場の醤油事業統合の協議が成り、庄内農工連が県下一円の連合会に改組することとなっただけで、そのほか連合会そのものの組織変化はみられない。農協合併により会員数が減っただけである(表Ⅲ-59-①, ②参照)。

〔農協組織の拡大(農協合併)〕 合併がもっともすすんだのは、昭和40年度に95農協が合併して17農協になったのと、43年度に27農協が合併して9農協に、46年度に37農協が8農協になったその3か年である。44年度では、すでに本県農協の4分の1の合併農協が組合員数、事業量ともに全県の過半を占めるにいたった。表Ⅲ-60の通りである。(第3章第1節「本県の農協合併」参照)。

#### 4) 本県農協の総会と総代会

農協の総会は、農協創設期、および再建整備期にあつては、組合員意思形成の場として自他ともに認める重要な意義をもち、組合員の多くは学校の体操場の庭の上などで、組合長、参事の説明、

表Ⅲ-60 合併農協の組合員・事業量シェア(44年3月31日現在)

単位：千円

項 目	総組合数 A	うち既合併組合数 B	うち非合併組合数 C	比率(B/A×100)
組 合 数	112	31	81	27.7
組 合 員 数	正組合員数	125,499	76,455	60.2
	准組合員数	13,518	9,358	69.2
	計	139,017	85,813	61.7
事 業 分 量	貯金平均残高	65,371,771	35,655,442	54.5
	貸付平均残高	52,172,889	30,785,185	59.0
	販売取扱高	79,210,111	46,555,722	58.8
	購買取扱高	21,369,925	13,794,699	64.6
	共済契約高	176,029,060	106,277,220	60.3

〔注〕 県中央会調

表Ⅲ-61 本県農協通常総会出席状況

単位：％

年	出席内容	本人出席率 %	代理出席 %	書面出席 %	出席者計 %
(昭和 41 年)	改選期	71.6	14.9	13.5	100
42 年		52.0	28.0	20.0	100
43 年		58.0	22.0	20.0	100
(昭和 44 年)	改選期	74.8	17.8	7.4	100
45 年		50.0	25.0	25.0	100

監事の監査報告に耳を傾けた。ところがその後、再建整備も完了したためか、役職員に任せておけば……という考え方が出はじめたためか、35年を境にして、総会は次第に形式化しはじめた。そして、さらに農協合併とともに総会は、総代会に代わるようになっていって、45年の農協法改正では、総会に代わる総代会の権限が従来以上に拡大され、役員選挙・選任や定款変更も総代会で決めることができるようになった。

本県の農協が総会に主力をおいた45年までの5年間の通常総会出席状況は、表Ⅲ-61の通りであった。この表のうち（ ）書きは、役員改選期にあたる年の総会であり、役員改選のある総会は本人出席率がよく、役員改選のない年は特別のこと（不正事件とか）がないかぎり本人出席率は低かった。

〔総代会〕 総代会の模様を全国動向から拾い、本県の総代会開催実態を表示すると次のようになる。

「農協運動の現状分析」（農業開発研究センター編、P.278）—「総代会制採用後は、総会当時に比べて、比較的長時間の討議時間が設定される傾向があり、しかも討議の質が高まり、執行部を緊張させる場面が数多く見うけられるようになった。

「組合員組織化と農協」（農林金融 Vol. XXII No.2 P.21, 22）—「全国の合併農協での総代会制採用比率は、66%」「総代の選出は部落や地区などの地域ごとに自主的に相談してきめる農協が58%と多く、実際に投票で決める農協も40%とかなり多い」「総代と総代以外の組合員との接触では、懇談会や報告会を開いている農協は2割に満たない。全然していない農協が3割を越える。一部の部落でしかしていない農協を加えれば、実に6割以上もの組合で農協と組合員を結ぶパイプが総代段階で途切れていることを意味している」。

〔本県農協の執行体制の変遷〕 農協の意思決定機関としての総会（総代会）のほかに、執行機関としての理事と、監査機関としての監事がある。本県農協の役員数の変遷は表Ⅲ-64の通りで、農協合併により組合数が激減したと同様に、役員数も減少し、35年当時の半数以下となった。

表Ⅲ-62 本県農協の総代会制採用組合数と総代会開催状況

	昭39年	昭41年	昭42年	昭43年	昭44年	昭45年	昭46年	昭47年
集 計 組 合	209	130	130	128	112	112	112	83
総代会制を定款で規定している組合	4	10	9	10	9	9	10	13
この事業年度中に総代会を開催した組合	2	6	8	8	9	8	8	13

〔注〕 総合農協統計

表III-63 本県農協の総代会制採用組合の総代定数と出席状況

農協名	昭 47 年						昭 48 年						昭 49 年					
	定数	総会 日現在	出席 者数	内 訳			定数	総会 日現在	出席 者数	内 訳			定数	総会 日現在	出席 者数	内 訳		
				本人 出席	委任 出席	書面 議決				本人 出席	委任 出席	書面 議決				本人 出席	委任 出席	書面 議決
山形市	511	511	462	380	58	24	511	511	490	466	20	4	511	511	488	452	30	6
天童市	550	550	464	428	36	-	550	550	540	449	63	28	550	530	432	341	80	11
村山市	480	471	357	294	63	-	500	497	416	345	71	-	500	497	397	310	87	-
長井市	500	499	465	414	51	-	500	498	436	367	69	-	500	497	402	351	51	-
白鷹町	501	501	328	328	-	-	501	501	383	354	-	29	501	501	342	311	31	-
飯豊町	400	396	343	289	54	-	400	396	343	289	54	-	400	395	323	264	59	-
小国町	371	371	279	110	143	26	300	296	243	200	43	-	300	292	215	147	68	-
鶴岡市	551	551	540	531	9	-	551	549	507	489	18	-	551	546	460	431	29	-
温海町	290	290	197	197	-	-	290	290	193	193	-	-	290	290	186	186	-	-
新余目	430	424	295	241	54	-	430	424	295	241	54	-	430	418	282	244	38	-
羽黒町	521	521	468	433	35	-	521	521	440	366	74	-	521	519	379	306	73	-
酒田	565	565	550	535	15	-	565	565	525	496	20	9	565	563	505	480	20	5
遊佐町	200	198	189	171	18	-	500	499	437	404	33	-	500	500	455	430	25	-

〔注〕 県農政課

役員を選出は、選任制、選挙制、小選挙区制と多様な選出方法がとられるようになったが、35年以前に県内に散発したリコール、あるいは経営不振のために役員のみ手がなかった特殊現象は皆無となった。むしろ逐年、農協の選挙は派手になり、農協の内外からひんしゅくを買うケースさえ出るようになった。（「飲ませ、食わせ、決め手に実弾、野放しの農協役員選」、50.3.8、山形新聞）

5) トップマネジメントの構成と合併農協連絡協議会の動き

表III-64にみられるように、常勤理事数は農協数よりも多い。これは、組合長のほかに常務理事を互選しているからであって、組合長、常務理事、参事とともにトップマネジメント層を構成し

表III-64 本県農協の役員数の推移

年度	区分	農協数	常勤理事	非常勤理事	監事	計	1組合平均
昭 36 年		228	229	1,754	629	2,675	12
37		224	230	1,741	681	2,652	12
38		217	227	1,746	670	2,643	12
39		214	227	1,715	665	2,607	12
40		192	216	1,683	654	2,553	13
41		133	168	1,270	472	1,910	15
42		130	148	1,187	433	1,768	14
43		128	142	1,175	427	1,744	14
44		112	138	1,124	409	1,672	15
45		112	129	1,086	381	1,596	14
46		112	129	1,079	377	1,585	14
47		83	117	1,067	371	1,555	19
48		83	98	925	302	1,325	16
49		81	99	918	303	1,320	16.3

〔注〕 県農協要覧。

表Ⅲ-65-① 本 県 農 協 職 員 数

年	区分	組合数	参事	会計主任	営農指導員	左の1組合 当たり平均	その他職員	計	左の1組合 当たり平均
昭36年		228	130	56	393	1.8	2,896	3,475	15
37		224	130	51	339	1.8	3,231	3,811	17
38		211	133	43	416	2	3,445	4,037	19
39		214	135	43	491	2	3,666	4,335	20
40		192	121	39	522	3	3,922	4,604	24
41		133	98	14	607	7	4,216	4,935	38
42		130	101	12	615	5	4,469	5,197	40
43		128	98	8	645	5	4,637	5,388	42
44		112	84	4	687	6	4,805	5,580	50
45		112	88	7	681	6	4,935	5,711	51
46		112	87	2	688	6	4,983	5,760	51
47		83	68	1	655	8	5,106	5,830	70
48		83	68	1	632	8	5,230	5,931	72
49		81	69	1	625	7.7	5,312	6,007	74

〔注〕 県農協要覧。営農指導員には生活指導員を含む。

ている。組合の大型化に伴ない組合長だけのワンマン経営形態からトップマネジメントという複  
数制の経営スタッフ体制に移行するようになった。

合併した農協のトップグループは、昭和41年8月に「山形県合併農協連絡協議会」を組織して大  
規模経営の経営戦略を検討することとなった。その重点は、長期経営計画への取り組み、近代的労  
務管理、系統組織の整備であった。とりわけ、合併による単協の変化に対して、県連段階の変化の  
なさが目立ってきたことに対する系統の組織整備と合併メリットの要求であった。毎年、各連の新  
事業年度事業計画樹立時期をねらって、この協議会は中央会・各連首脳陣と一堂に会して、大衆団

表Ⅲ-65-② 職 員 数 別 組 合 数

単位：組合

年	区分	0~5人	6~10	11~15	16~20	21~30	31~40	41~51	51人以上	合計
昭35年		4	49	64	60	40	4	3		224
36		4	42	61	61	47	5	3		223
37		8	43	49	57	49	10	5		221
38		6	41	37	53	58	11	6	2	214
39		5	36	37	44	63	17	7	4	213
40		4	29	26	43	49	24	6	8	189
41		4	10	14	26	32	17	9	19	131
42		2	13	11	24	31	19	9	21	130
43		2	9	12	20	35	18	8	24	128
44		1	10	6	8	35	13	10	29	112
45		1	10	7	7	34	12	11	30	112
46		1	10	7	9	30	11	13	31	112
47			10人以下 4	11~30人 26	31~50人 15	51~100人 19	101~150人 9	151~300人 9	300人以上 1	83
48			" 3	" 25	" 20	" 16	" 9	" 9	" 1	83
49			" 2	" 23	" 18	" 19	" 9	" 9	" 1	81

〔注〕 県農協要覧

表Ⅲ-65-③ 職員配置状況

単位：人

区分 年	総務	信用		購買	販売	共済	営農指導	農倉	加工	その他	計
		運用	吸収								
昭35年	418.1	506.7	279.1	785.3	370.4	—	—	189.9	169.1	686.4	3,405
36	459.5	519.3	275.0	828.1	379.6	—	—	188.9	155.0	669.6	3,475
37	456.9	302.1	521.9	862.9	386.4	133.3	462.6	153.3	142.2	388.4	3,810
38	461.1	561.4	305.5	926.1	385.3	136.7	497.6	178.9	140.3	444.4	4,037
39	505.1	378.8	498.7	997.1	382.2	140.6	504.2	177.7	154.5	596.1	4,335
40	521.4	527.0	408.0	1,079.5	377.6	157.1	543.6	186.9	156.1	646.8	4,604
41	522.3	668.6	300.2	1,180.6	424.5	170.3	614.9	181.3	109.6	752.7	4,935
42	571.1	313.7	701.4	1,216.0	442.9	180.9	637.4	177.2	128.7	827.7	5,197
43	658.1	346.4	687.9	1,301.4	450.75	195.4	652.0	1,841.5	98.4	813.5	5,388
44	657.6	379.0	686.7	1,404.8	456.7	213.7	663.3	171.9	86.0	886.6	5,586
45	659.0	353.0	716.0	1,473.0	432.0	219.0	657.0	184.0	83.0	935.0	5,711
46	721.1	370.4	720.4	1,528.8	445.5	233.9	676.2	176.1	60.6	827.0	5,760
47	724.4	363.1	752.0	1,654.7	467.6	251.9	594.9	170.7	69.3	781.4	5,830
48	753.0	369.2	789.7	1,786.9	466.6	274.6	617.6	167.2	52.7	653.5	5,931
49	795.7	419.8	769.6	1,834.6	501.7	294.1	559.5	163.2	60.0	608.8	6,007
1組合 平均	9.1	4.5	9.5	21.5	5.6	3.3	7.4	2.0	0.6	7.9	71.4

〔注〕 県農協要覧

表Ⅲ-65-④ 営農指導員、数別組合数

単位：組合

区分 年	いない組合	1人	2人	3人	4人	5人以上	合計
昭35年	40	81	77	18	8		224
36	26	73	78	28	18		223
37	33	64	77	30	17		221
38	30	66	69	23	26		214
39	28	59	52	28	46		213
40	22	44	30	31	62		189
41	13	17	28	25	48		131
42	10	23	25	27	45		130
43	10	21	22	24	51		128
44	7	14	18	15	58		112
45	8	12	14	19	59		112
46	10	13	16	15	19	39	112
47	2	8	8	13	13	39	83
48	3	6	9	13	16	36	83
49	1	7	10	9	11	43	81

〔注〕 県農協要覧。生活指導員含む。

交形式で（文書形式も伴ない）中央会・連合会の在り方改善の交渉がもたれた。

これに対し、未合併農協は、「われわれ未合併農協を非合併農協扱いすること自体がわりきれないものがある」「公平の原則がまげられる」と批判的だった。農協規模の格差については、42年のICA（国際協同組合同盟）大会で大規模組合の連合組織に対する附加議決権を認めるようになり、わが国の農協もこれを是認するようになって、大型と小型組合間の問題についてはその線に沿って

考え方が整理されるようになっていった。(第3章第2節「本県農協の組織整備」参照)

表Ⅲ-66 米の生産調整以前における本県農協事業の伸長経過 単位：百万円，%

年 度	昭36年	昭37年	昭38年	昭39年	昭40年	昭41年	昭42年	昭43年	昭44年
貯 金 (対前年比) (うち定期) (対前年比)	15,192 916	16,785 10,309	20,965 12,727	26,702 16,419	33,936 21,391	42,195 26,963	53,648 33,625	65,372 42,202	71,137 47,636
貸 付 金 (対前年比)	10,750	13,518	16,351	19,640	23,573	30,504	39,309	53,699	62,187
長期共済保有高 (対前年比)	33,124	43,296	53,159	66,278	87,876	114,213	144,426	177,800	209,109
購 買 品 供 給 高 (対前年比) (うち生産資材) (うち生活資材)	8,630 7,080 1,550	9,750 7,943 1,807	11,116 9,059 2,057	12,278 9,936 2,342	14,763 11,997 2,767	17,536 14,123 3,413	20,600 16,661 3,939	23,878 19,277 4,601	26,152 20,940 5,212
販 売 品 (対前年比) (うち米) (対前年比)	27,606 23,274	31,910 26,289	35,389 28,713	41,167 34,205	48,124 39,762	58,173 47,298	72,977 60,555	79,210 65,462	75,751 59,926

〔注〕 1. 県農協要覧より作成。貯金、貸付金は月末平均残高。長期供給保有高は県共連資料による。

### 6) 農協の経営体制と職員数の変遷

本県農協の経営体制は、農協発足以来、再建整備期を経て、昭和35年の体質改善運動の時期まで10年以上の長い間、産業組合時代からの踏襲、信・販・購・利タイプに、戦後農協の特質といえる営農指導が横に加わった形で経営体制が組み立てられてきた。

35年の体質改善運動のねらいは、①営農改善目標の確立、②生活活動の展開、③組合間協同の推進、④経営管理の刷新であった。本県では、①と④に重点をおく「計画営農体制の確立」を打ちだした。営農指導の強化と事務改善による経営合理化促進を主眼とする管理、業務、指導の三部制であった。従来の業種別部門制から機能制の体制へと農協の経営体制を根本的に切り換えたのである。その後、36年から農協合併が進行し、合併農協は、三部制もしくは三部制プラスアルファの経営体制を組んで今日にいたっている。

最近では、生産から販売までの一貫体制を基本にした営農団地体系向けに体制を整備し、従来の指導部を解体し生産と販売をふくむ営農部に変えた農協が多くなり、また、生活部を新設する農協も出はじめている。他面、本所集中機能は、いきおい支所の弱体化を招く結果となり、組合員との接触面で問題となっている場合が少なくない。

#### 「本県の農協職員数の推移」

本県農協職員は、総数にして36年の3,405人が、49年6月には5,958人と、2倍近い陣容に拡大した。1組合当たりでは、30年代半ばの約5倍の職員数となっている。その内容は前記表Ⅲ-65の通りである。営農指導員が46年をピークに、その後下降しているのが目立つ(表-65-④)。

表Ⅲ-67-① 最近5か年の本県農協役員報酬上昇率（44～49年平均）

常勤組合長	常勤理事	非常勤組合長	非常勤理事	非常勤監事
15.7%	20.5%	5.0%	30.0%	30.6%

〔注〕 職員規模 100～149人の農協の役員報酬

表Ⅲ-67-② 規模別平均役員報酬（49年度）

単位：千円

区 分	職員20人以下	30～99人	100～149人	150人以上
常勤組合長	1,246	1,676	1,629	2,154
常勤理事	1,968	1,353	1,731	2,126
非常勤組合長	180	—	600	720
非常勤理事	169	186	223	228
非常勤監事	127	180	227	233

表Ⅲ-67-③ 中央会・各連役員報酬（50年度）

単位：千円

会 長	常勤理事	理 事	代表監事	監 事
5,520	5,520	(4連) 420	(1連) 520 (2連) 450 (1連) 420	(4連) 420
(1連のみ) 4,620	(1連のみ) 4,320	414	414	414

〔注〕 1. 中央会。中，信，共，山経，庄経。副会長828

2. 49年度までは中央会，各連ごとの役員報酬は格差がありすぎたので50年度はじめてその統一化がはかられた。

## 7) 昭和36年から米の生産調整がはじまるまでの農協経営

本県の農協経営は，すでに，前に述べた通り昭和30年代後半から飛躍的に発展した。農業粗生産額も養蚕をのぞいて目ざましい発展をとげた。

農業近代化は，資本装備の高度化を要請し，いきおい農協の共同選果場，集乳施設，農業倉庫，有放施設，加えて農協事務所の改築などが盛んとなった。営農改善施設の増強，生活施設の充実を公約した農協合併は，いっそう設備投資に拍車をかけた。

農協合併は，必ずしも経営の良い組合ばかりの合併ではなく，当然のことながら多くの場合，経営不振の組合が合併に参加した。また，職員給与水準は，おしなべて最高組合の給与水準に右ならえした。再建整備時代とはちがう，いふなれば経営拡大のためのあらたな経営局面に立たされたのが30年代後半からの合併直後の農協経営であった。合併農協は，合併の公約を果たしながら，組織・経営の規模拡大に支えられてその経営の維持充実に努力してきたのである。

<信用・共済事業著増その他も毎年11%ずつ伸びる>

昭和36年から米の生産調整がはじまる直前までの8年間，信用事業は，毎年30%近い伸びを示し，貸付もまた毎年20%平均，伸長した。共済も36年度に比べ5倍の伸びを示した。販売・購買もほぼ11%ずつ伸びて，農協経営は着実に拡大発展した。その伸長ぶりは前記表Ⅲ-66の通りである。しかし，長期にわたる米価据置き初年度となった44年がいずれの事業もにわかに入ってしまったことが目立つ。それまでは貯金も伸びたが，貯金の伸びを上回る勢いで貸付が増加し増産



第Ⅲ編 山形県農協運動の推移

への旺盛な意欲がみられていた。

購買では、生産資材の供給で、30年代前半まで第1位の座を占めていた肥料が、同期後半に入って飼料・農機具に首位の座をゆずることとなって米偏重から畜産へ移行しはじめた。(『山形県農業の動き』38年版によれば、置賜が、飼料、農機具、肥料の順となり、村山は農機、飼料、肥料の順、庄内・最北は農機、肥料、飼料の順となった)。

〔職員給与〕 農協職員が農協の再建をはかろうと、低給与にもかかわらず努力しつづけた期間は長かった。その再建整備もようやく片がついてきた昭和32年に、発足後間もない中央会は、農協模範諸規定例をつくり、そのなかに「給与規程例」を設定し、県内農協が準拠しやすいようにした。昭和36年5月現在でもまだ給与規程未設定農協が1割もあった。中央会が示した給与規程例にさえ準拠できずに、農協独自で設定した農協が3割を超えていた。

中央会は、36年5月1日から改正規程に切りかえ、現行平均給与1万805円を1万5,842円に引上げ、役場なみにしようと改正給与規程の採用を全農協に指示した(表Ⅲ-68参照)。県内の一般企業職員給料平均は、1万5,971円だった。しかし一挙に5,000円も引上げることが困難な場合があることを想定して、一応3年後にこの規程に到達することをめどに、「切換調整方法例」を添えた。新規程例は、公務員給料を採用し、せめて役場なみにということで、最初の規程例(32年)の通し号俸をあらため、等級区分を設けたものだった。

表Ⅲ-68 給与規程の設定状況(昭和36年5月1日)

農協数	集計農協	給与規程がある			計	給与規程がない	不明
		中央会模範規程	地区内模範例	農協独自			
224	188	72	13	73	158	20	10

表Ⅲ-69-① 本県農協の平均給与の推移(1人当たり)

単位:円

区分	年	昭36	昭37	昭38	昭39	昭40	昭41	昭42	昭43	昭44	昭45	昭46	昭47	昭48	昭49
		総平均	本俸 給与総額 (除賞与)	10,654 11,524	12,783 13,684	14,673 15,674	17,095 18,222	19,813 20,960	22,305 23,730	24,467 26,126	27,013 28,914	30,511 32,637	35,174 37,636	40,628 43,441	49,554 51,156
男	本俸 給与総額	11,908 13,115	14,302 15,594	16,439 17,889	19,017 20,631	22,155 23,829	25,007 27,057	27,122 29,469	30,033 32,762	33,636 36,593	38,494 41,911	44,438 48,278	51,934 56,404	59,307 65,103	72,048 79,538
女	本俸 給与総額	8,023 8,184	9,779 9,903	11,356 11,509	13,460 13,666	15,549 15,745	17,754 18,123	19,854 20,317	21,788 22,256	24,916 25,553	29,170 29,905	33,649 34,579	40,055 41,278	46,453 48,214	57,510 59,538

〔注〕 県中央会「農協労務管理の実態」調査時期は毎年6月。

表Ⅲ-69-② 本県中央会・連合会の平均給与の推移(1人当たり)

区分	年	昭38	昭39	昭40	昭41	昭42	昭43	昭44	昭45	昭46	昭47	昭48
		総平均 (給与総額, 除賞与)	26,143	30,658	35,366	37,854	43,640	46,283	50,042	54,818	62,188	68,946
男	29,874	35,077	40,374	43,689	48,880	52,072	56,551	61,745	70,086	76,881	89,353	
女	16,031	17,256	20,219	21,390	25,173	26,894	29,331	32,608	37,501	43,419	50,324	

〔注〕 農協労働問題研究所。中, 信, 山経, 庄経, 共

農協独自設定農協（36年73組合）は、その後次第に減少し、10年後の46年には15農協になり、大部分は、中央会が示した規程を設定するように移行した。その間、34年1月から農林年金制度が生まれ、同年9月からは、農協職員資格認証制度が実施され、職員の資質向上がはかれることとなった。

本県農協の平均給与の推移は、表Ⅲ-69-①、②の通りである。とくに近年の伸び率が大きい。

#### <大会決議—自己資本の充実>

昭和42年の県農協大会は、不均衡になった自己資本と固定資産の比率を改善するために、43年から5か年で、出資倍増の一大運動を展開することを決議し43年からその運動に入った（表Ⅲ-70-①、②、③参照）。

表Ⅲ-70-① 固定比率の推移

単位：%

年度	昭36年	昭37年	昭38年	昭39年	昭40年	昭41年	昭42年	昭43年	昭44年
率	152	125	85	77	68	66	64	60	57

〔注〕 県農協要覧。  $\frac{\text{自己資本} + \text{未処分利益剰余金} - \text{未処理欠損金}}{\text{固定資産} + \text{外部出資}}$

表Ⅲ-70-② 流動比率の推移

単位：%

年度	昭36年	昭37年	昭38年	昭39年	昭40年	昭41年	昭42年	昭43年	昭44年
率	98	98	99	99	99	99	99	98	99

表Ⅲ-70-③ 1職員当たりの取扱高（労務能率）

	貯 金	貸 付 金	購 買	販 売	共済保有高
昭37年	35,409(100)	49,112(100)	11,297(100)	82,580(100)	229,144(100)
38	40,447	58,707	12,041	88,959	264,016
39	61,916	58,793	12,313	107,710	434,536
40	73,721	65,796	14,853	127,444	514,849
41	75,369	117,461	14,853	137,038	689,147
42	86,982	147,069	16,941	164,771	703,571
43	99,329(354)	163,763(333)	18,348(162)	175,749(213)	900,865(393)

〔注〕 県農協要覧より作成

#### 8) 昭和40年代後半の農協経営

昭和40年代後半の経営戦略は、45年に樹立した農業基本構想（45年3月発刊『昭和50年代農業への道標』参照）、46年からスタートした総合3か年計画運動、49年から第二次総合3か年運動に準拠して展開された。

総合3計画の組織経営の充実強化の重点は、①農協合併の推進、②連合組織の整備、③長期計画の樹立・推進、④経営体質の強化、⑤労務管理体制の改善、⑥電子計算センター対策の推進であった。この重点項目にしたがって、各農協・中央会、連合会は、それぞれ3か年計画を樹立した。樹

立した計画とその実践について全県運動としての総点検運動が実施された。そのなかから、地区ごとの「経営管理体制」「労務管理体制」「財務管理体制」の要改善課題の主なるものは、およそ次の通りだった。(中央会・各連分は省略)。

〈一次総3・各地区共通の要改善課題〉

〔経営管理体制〕 ①計画自体が組合サイドの感が強い(組合員サイドでなく)、②目標管理の事業所までの要徹底、③事業所の整備統合、④企画管理機能の発揮が不十分、⑤作目組織対応の農協機構不十分、⑥人件費高騰による収支への圧力、⑦EDPシステムの導入、⑧内部けん制組織不十分等。

〔労務・財務管理体制〕 ①労務、要員配置の再検討、②労務管理の在り方検討、③外務活動の成果不十分、④自己資本の充実、⑤生産・流通諸施設の生産性が低い、⑥不採算部門の要解消、⑦事業ノルマ達成偏重を検討(以上、47.12、県農業基本構想推進本部「農協経営総点検結果表」より)。

〈二次総3・総点検の対応施策の重点事項〉

経営管理体制の重点は、おびただしい組合員の多様化現象に如何にして対応するかがその焦点となって現われた。すなわち①要員配置の再検討、②施設技術専門職員と生活指導員の要増員、③業務の多様化・複雑化に伴う支出増対策としての要EDP化、④本支所機能の分担、⑤目標管理の確立、⑥内部監査体制の確立、⑦開発課の設置、農外収入の吸収など、地区ごとあるいは組合ごとにも取り上げた重点は多彩なものとなった。

「労務・財務体制」では、①上記した要員配置と職員の資質向上、専門職機能の発揮、②能率給導入の検討、③自己資本の増成、④不稼働資産、不採算部門の解消あるいは改善対策、⑤事業総利益伸長率を上回る人件費伸長率の改善対策としての収支改善、労務管理の向上、系統段階別適正手数料率の改善、⑥固定比率向上等(第6章「総3計画で長期路線を歩む本県農協運動」参照)。総3運動で経営は伸びたが、その内側では山積する諸問題が横たわっていた。

〔高島町農協の総3を主題に全中主催、東北・北海道ブロック研究会〕

全中主催の総3現地研究会が、昭和48年1月、置賜農協会館で開かれ、1道6県中央会、各連、全中、全農、全共、中金から50人が出席して総3実践上の諸問題を協議した。置賜経済圏事業関連施設として山経種豚センター、高島町農協繁殖豚育成センター、山形食品KKを現地研修ののち、高島町農協の総3計画の諸問題を研究した。説明にあたった高島町農協・鈴木参事は、「同一利益を追求する集団を育て、組合員との結びつきを強化する」と強調した。

「置賜経済圏事業と総3計画の諸問題」(発表者・高橋県中支所長)、「山形県の総3計画の問題点と今後の対策」(発表者・県中、小野指導部長)についてを引き続き協議した。(内容省略)。

〈自己資本・固定資産・外部出資の増加に追いつけず、100億増資目標不達成〉

昭和43年度に樹立した山形県農協出資100億円達成5か年運動は、5年後(47年)の固定資産を100億円と想定し、それに見合う出資額100億を目標としたものであった(1組合員10万円出資)。

目標樹立当時の各農協の施設取得計画と増資計画の集計は、固定資産73億、出資金69億となっていて、米の情勢悪化による増資の実行を一時見合せた組合もあったが、全体的には、当初において計画はほぼ達成されていた。しかし、その後、固定資産の増加は著しく、農業情勢変化による農業近代化等の要請と建設工事単価上昇によるものであろうが、結局目標は達成されず、目標の100億

表Ⅲ-71 最近5か年の固定比率(100%基準)

単位:億円, %

項 目		年 度	昭 45 年	昭 46 年	昭 47 年	昭 48 年	昭 49 年
出 資 金	総 額		57	64	67	73	80
	前 年 比		115	112	105	109	110
	1 正組合員当たり(千円)		53	60	63	69	76
固 定 資 産	総 額		110	122	143	153	177
	前 年 比		112	112	117	107	116
	1 正組合員当たり(千円)		102	115	135	145	168
固 定 比 率	比 率		59	57	49	52	50
	前 年 比		104	91	87	106	97

〔注〕 中央会。固定資産の額は(有形固定資産-減価償却引当金+外部出資金)

は70億にとどまった。固定資産取得計画が低すぎたものともいえよう。また外部出資は、43年度末において16億円だったが、47年度末には31億円に増加した。この外部出資が自己資本総額に占める割合は、43年度末において32.8%だったものが、47年度末では44.5%に増加しており、その間における自己資本総額の増加額の68.8%が外部出資の増加となっていた。以上の結果、目標年次の47年度末では固定比率が50%を割り、近年にない低い実態となった。

不達成に終わった100億増資運動は、その後、49年度になってようやく80億(平均残高)に達した。しかし、43年度にかかげた目標である1組合員10万円出資には、いまだ及ばず、8万5,000円にとどまっている。一方、設備投資はまったく衰えをみせず、177億(49年度)を越し、48年度には若干ながら好転した固定比率は、49年度は50.5%と悪化し、47年度の率に戻った。

〔流動性指数〕 流動比率は、米の生産調整・米価の据置きがあった45・46年に70%台に落ち込んだが、47年度以降は、累年、100%をわずかに下回る比率を維持するようになり、全国平均値に近い指数となっている。近年における農協の資金構成率の変化によるものである(表Ⅲ-72参照)。

<連年10%以上伸長しつづけた事業利益、49年度に購・販・共、急増>

本県農協の各事業部門は、40年度後半も連年順調にその成果をあげてきた。米の生産調整と米の減収が重なった46年は別にして、それ以外は部門毎に若干のムラはあったが、信用・共済事業の伸長、販売の横ばい、購買の慢性的欠損の形で、長年、同じような形で推移してきた。それが、米の生産調整の実施を契機にしてタイプを変えはじめ、49年度にいたって、これまでの様相とまったく一変した部門別成果となって現われた。インフレがもたらした農協経営への影響を如実に物語っている。

昭和49年度の特徴を中央会の経営分析は次のように摘出した。①慢性的欠損部門だった購買部門

表Ⅲ-72 流 動 比 率 の 推 移

単位: %

年	昭36年	昭40年	昭44年	昭45年	昭46年	昭47年	昭48年	昭49年
%	98	98	99	78.5	77.9	99.8	99.0	93.9

〔注〕 県農協要覧

表Ⅲ-73 最近5か年間の事業総利益の対前年比増加率

単位：％

部門	年度	昭 45 年	昭 46 年	昭 47 年	昭 48 年	昭 49 年
信用		114	114	116	115	117
共済		124	114	127	128	141
購買		115	119	127	144	158
販売		114	97	133	129	137
倉庫		106	88	75	89	119
加工・利用		101	119	100	154	133
その他		90	111	387	196	109
計		114	111	116	130	141

〔注〕 県中央会

が利益部門へと大転換した。実数では信用部門につぐ利益をあげた。②倉庫，加工，利用，有放その他各部門とも欠損額が倍増した。③信用部門は，相つぐ貯金利率の引上げによる吸収コスト高により，かなりの純益減と推測されたが，事業量拡大でそれをカバーし僅少の落ちこみとなっただけだった。④共済・販売部門は，事業量の伸びに準じた順調な純益を確保した（表Ⅲ-73参照）。

＜部門別にみる損益の推移＞

本県農協の部門別推移は，前記したように，信用・共済が黒字基調を続け，購買は44年度から規模の大小にかかわらず，赤字に転落した。それが49年度には一躍，信用について第2位の座にのし上がった。

販売は，47年に黒字に戻ったが，今度は倉庫事業が赤字に落ちた。販売と倉庫部門は米の情勢変化に大きく支配されたのである。

＜労務能率と労務管理の態容＞

職員1人当たり事業取扱高は，昭和46年の販売，47年度の購買以外は，すべて前年対比100％以上の伸びを示した。職員1人当たり事業総利益は，46年度の販売以外はすべて前年対比100％以上

表Ⅲ-74 事業別部門損益の状況の年次比較

単位：千円

事業別	年度別	昭 43 年	昭 44 年	昭 45 年	昭 46 年	昭 47 年	昭 48 年	昭 49 年
吸収部		△762	△597	1,145	322	334	606	1,667
運用部		889	4,138	4,548	5,847	11,694	10,744	9,708
(小計)		127	3,541	5,698	6,169	12,028	11,350	10,875
共済部		3,861	3,946	4,741	4,354	5,357	6,589	8,554
購買部		256	△1,066	△2,274	△2,857	△4,102	△1,047	9,052
販売部		2,263	1,038	2,147	△258	921	542	1,197
倉庫部		965	1,434	1,915	1,240	△2,208	△3,546	△7,160
加工・利用部		△1,655	△1,543	△1,430	△935	△1,590	△1,395	△3,643
有放部		△964	△1,717	△1,264		△1,392	△1,441	△2,800
その他事業部		△2,621	△4,167	△3,965	△3,539	△2,890	△3,035	△7,832
指導部		△108	0	0	0	0	0	—
管理部		35	△98	△580	△322	△334	△606	△1,667
合計		2,159	1,368	4,483	3,852	5,790	7,411	7,073

〔注〕 中央会

表Ⅲ-75-① 職員1人当たり事業取扱高

単位：百万円

事業別	年度別		昭44年		昭45年		昭46年		昭47年		昭48年		昭49年	
	金額	前年比(%)	金額	前年比(%)	金額	前年比(%)	金額	前年比(%)	金額	前年比(%)	金額	前年比(%)	金額	前年比(%)
貯金	104	109	126	122	130	103	139	107	164	118	195	119		
貸付金	164	106	196	119	201	102	226	113	241	106	269	112		
共済	894	99	1,062	119	1,129	106	1,158	103	1,222	105	1,345	110		
購買	19	101	21	110	22	110	21	95	26	126	36	137		
販売	167	95	178	106	162	91	167	103	210	126	235	111		

表Ⅲ-75-② 職員1人当たり事業総利益

単位：千円

事業別	年度別		昭44年		昭45年		昭46年		昭47年		昭48年		昭49年	
	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比
信用	1,737	113	1,980	114	2,213	112	2,446	110	2,718	111	2,949	108		
共済	2,211	104	2,679	121	2,849	106	3,324	117	3,921	118	4,945	126		
購買	1,478	106	1,617	109	1,658	102	1,782	107	2,370	133	3,513	148		
販売	1,930	105	2,312	120	2,171	94	2,594	119	3,326	128	3,982	120		

表Ⅲ-75-③ 労働分配率等の対前年伸長率

項目別	年度別	昭44年	昭45年	昭46年	昭47年	昭48年	昭49年
事業総利益(A)		114.7	114.2	110.7	115.5	130.6	135.8
事業管理費(B)		116.6	116.2	117.5	115.3	126.9	135.0
うち人件費(C)		117.4	118.7	119.9	118.6	130.4	135.2
事業管理费率(B/A)		101.6(86.4)	101.6(87.8)	106.3(93.4)	99.7(93.1)	97.2(90.5)	99.4(90.0)
労働生産性(A/職員数)		110.8	111.8	109.7	110.0	127.0	132.7
賃金水準(C/職員数)		113.6	116.8	119.4	112.9	109.9	132.1
労働分配率(C/A)		102.7(56.8)	118.8(67.5)	95.7(64.6)	102.6(66.3)	99.8(66.2)	99.5(65.9)

〔注〕( )は当年度比率をさす。

表Ⅲ-75-④ 農協職員本俸の年次別推移表

単位：%

項目	年度別	昭44年	昭45年	昭46年	昭47年	昭48年	昭49年	昭50年
全職員平均	基準年次比率	100	115	133	157	179	221	288
	対前年上昇率	12.9	15.3	15.5	17.7	14.2	23.0	30.3
男子職員平均	基準年次比率	100	114	132	154	176	218	279
	対前年上昇率	12.0	14.4	15.4	16.7	14.8	23.0	30.4
女子職員平均	基準年次比率	100	117	135	161	187	231	300
	対前年上昇率	14.4	17.1	15.4	19.0	16.3	23.3	30.1

〔注〕昭和44～47年は6月末現在。48年は6月1日現在による。

の伸びであった。しかし、この伸び率は、年々伸び続ける人件費の伸び率に満たないため、労働配分率が47年度以降66%の高率を続け、事業管理费率は46・47年度93%に達し、経営の硬直化傾向が一段と強まった。しかし、48・49年度に若干の好転はみられたが、インフレに支えられた一時的現象ではないか。

賃金の上昇は、恒常化し、しかも男子よりも女子の上昇率が高くなっており、一方において、職員の年齢構成は女性の高齢化が著しい傾向となって現われた。そこで、第13回県農協大会情勢報告は、「労働条件の改善」をはかりながらも、職場モラルの改善と労務能率の向上を目指した人事・労務管理・給与対策を急ぐ必要がある」と強調した。

9) 本県農協の労働組合

終戦直後、県農業会末期における労働組合運動は盛んだったが、占領政策の転換に伴ってレッドパージが行なわれ、労働運動は急速に退潮した時期があった。全国どこも同じだった。本県農協の労働組合結成着手は、全国的にみて北海道、福島、栃木などとともに比較的早いほうだった。

本県農協労は、昭和30年代に入ってぼつぼつ結成されはじめ、37年には総合農協228のうち53組合に結成をみた。北村山に1、最上に5、東南置賜に6、田川に29、飽海に12の労組が結成された。さらに40年には69組合に拡大したが、まだ、全農協の36%に結成されたに過ぎなかった。その後、農協合併の進行に比例して加速度的に結成が高まっていった。県単協労が43年7月に結成準備会を設立して、県内農協労の結成促進と加入を呼びかけていた。

県内の農協労組が急増した42年から47年までの模様は表Ⅲ-76の通りである。全農協の70%に労組が増え、とくに大規模農協ほど結成率が高くなった。労組員数も42年の2,682名から47年には4,475名をかぞえるようになった。

表Ⅲ-76 本県農協労組結成と労働協約締結の状況

区 分	年 度							
	昭 42 年	昭 43 年	昭 44 年	昭 45 年	昭 46 年	昭 47 年		
労組を結成している組合	69	76	69	76	78	57		
内 {	}	労働組合法によるもの	36	40	40	39	49	32
		法的資格のないもの	33	36	36	37	29	25
労働組合員数	2,682	3,220	3,220	3,489	3,334	4,475		
労働協約 {	}	締結している組合	52	63	63	67	66	62
		締結していない組合	73	66	66	45	46	21
労働組合を結成していない組合	66	53	53	36	34	26		

〔注〕 中央会労務管理調査報告書

一方、農協側は、近代化経営に脱皮するには、従来の封鎖的な個別労務管理から新しい集団管理、とくに労働組合を対象とする労使関係の調整に取り組む必要性が高まっていった。そのため、中央会は毎年の理事研修会、あるいは常勤理事参事研修会等において必ずといってよいほどに近代的労務管理を取り上げた。

農協労組活動ならびに中央会・各連の農労連活動は、労働条件の改善、賃上げ要求、年末闘争など年々活発化し、農協との団体交渉も全県的に拡大していった。なかには、新余目の専従職員問題(44年)、合併直後の鶴岡市の女子職員定年短縮問題など、紛争にまで発展した経過もある。

10) 農協主要事業いずれも好調に伸展

本県農協事業の前年対比伸び率は、前記表Ⅲ-77の通りである。貯金、貸付金、長期共済、販売とも約120%前後の伸長を示し、各事業はほぼ順当に拡大され、しかも均衡ある成果をあげてきた。

このような趨勢のなかにあって、昭和40年代の最終・49年度、前年に引き続き異常物価の高騰で

14.1%の大幅上昇を示したのが購買事業であった。

表Ⅲ-77 本県農協事業の伸長率(対前年比)

単位：％，百万円

項目	年	昭45年	昭46年	昭47年	昭48年	昭49年	金額 1組合当たり
	貯金		125.6	103.3	118.7	122.5	121.8
うち定期貯金		128.4	106.1	117.9	120.2	121.8	1,402
貸付金		111.3	107.5	108.5	107.8	119.5	1,290
長期共済保有高		121.7	113.5	112.8	112.9	117.5	4,922
購買供給高		115.7	109.7	111.7	136.7	141.1	1,588
うち生産資材		115.6	108.0	109.4	138.6	142.3	706
うち生活資材		114.1	116.3	120.2	130.4	136.6	882
販売品販売高		101.3	93.7	115.6	125.9	123.6	1,641
うち米		95.9	83.7	114.5	120.7	129.9	1,121

〔注〕 県中央経営分析調査報告書による。貯金・貸付金は平均残高。金額(1組合当たり)は農協要覧より。

表Ⅲ-78 組合員の事業利用状況(正組合員1戸当たり)

単位：千円

事業	年	昭45年	昭46年	昭47年	昭48年	昭49年
	貯金		843	874	1,050	1,289
貸付金		645	697	765	827	987
共済		2,168	2,471	2,820	3,190	3,750
購買		282	310	351	480	676
販売		715	673	788	995	1,228

〔注〕 県中央会経営分析調査報告書による。貯金・貸付金は平均残高、共済は長期共済保有高(満期)とした。

表Ⅲ-79 剰余金(欠損金)額別組合数

単位：万円

年	集計組合	剰余も 欠損も ない組 合	5万円未満		30万円未満		60万円未満		120万円未満		200万円未満		300万円未満		300万円以上		合計	
			○	△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△
			36	224	1	48	-	67	1	38	1	41	-	15	-	8	-	4
37	223	-	48	-	65	2	40	1	34	-	18	-	9	1	5	-	219	4
38	221	2	48	-	66	5	23	2	41	3	14	1	10	2	4	-	208	13
39	214	2	38	-	54	2	35	5	36	1	24	-	10	-	5	2	202	10
40	212	1	47	-	51	2	38	-	31	-	22	-	9	-	8	1	207	4
41	190	5	17	2	30	6	19	-	22	7	16	8	10	11	17	19	131	54
42	131	1	10	-	25	-	20	1	19	-	18	2	9	2	22	2	123	7
43	130	-	5	-	22	1	20	-	15	1	12	-	15	-	38	1	127	3
44	128	-	5	-	16	-	9	1	16	-	13	-	10	-	52	6	121	7
45	112	-	6	-	10	-	7	-	11	-	14	-	16	-	44	-	111	1
46	112	-	8	-	12	-	3	-	11	-	15	1	9	1	51	1	109	3
47	112	-	5	-	9	2	2	-	9	2	6	-	11	-	42	8	100	12
48	83	-	5	-	4	-	2	-	2	-	7	-	14	-	49	-	83	-
									100万未満	100~250	250~500	500~1000	1000万以上					
									○	△	○	△	○	△	○	△		
49	83	2							10	-	9	-	22	-	18	-	83	-

〔注〕 県信連要覧。41年度は、41.3.31に合併した組合については合併前の事実により掲載。○は黒字 △は赤字を示す。



昭和49年度本県農協・貸借対照表

単位：千円

資 産 の 部				負 債・資 本 の 部					
科 目		総 額	一組合平均	科 目		総 額	一組合平均		
金 融 業 資 産	現 金	659,329	8,140	金 融 業 資 産	貯 当 座 性	54,116,666	668,107		
	預 系 統	当 座 性	3,070,067		37,902	信 用 事 業 負 債	借 入 金	125,639,594	1,551,106
		定期性	71,173,257		878,682		借 入 金	179,756,260	2,219,213
	系 統 外		926,009		11,432	借 入 金	9,322,862	115,097	
	預 金 計		75,169,333		928,016	借 入 金	19,434,525	239,932	
	金 銭 信 託 有 価 証 券		—		—	借 入 金	28,757,387	355,029	
			379,476		4,685	信 用 雑 資 産 計	1,057,676	13,058	
	貸 出 金	短 期 計	38,609,184		476,657	代 理 業 務 勘 定 共 済 借 入 金	95,387	1,178	
		長 期 計	74,002,445		913,610	共 済 資 金	665,064	8,211	
		小 計	112,611,629		1,390,267	偶 発 債 務	728,824	8,998	
	金 割 引 手 形		1,160		14	金 融 貸 方 経 過 勘 定 計	45,925	567	
			1,160		14	金 融 貸 方 経 過 勘 定 計	4,887,255	60,336	
	信 用 雑 資 産 小 計		951,295		11,745	支 払 手 形	6,044	75	
			189,772,222		2,342,867	事 業 未 払 金	2,737,482	33,796	
	共 済 貸 付 金		775,973		9,580	経 済 受 託 債 務	41,125,724	507,725	
偶 発 債 務 見 返		40,880	505	設 備 借 入 金	5,404,098	66,717			
金 融 借 方 経 過 勘 定 計		5,093,811	62,886	雑 負 債 計	1,426,994	17,617			
		195,682,886	2,415,838	諸 引 当 金	3,946,837	48,726			
経 済 資 産	受 取 手 形	104,508	1,290	経 済 貸 方 経 過 勘 定	540,443	6,672			
	事 業 未 収 金	6,947,035	85,766	資 本	8,810,711	108,774			
	経 済 受 託 債 権	41,192,403	508,548	回 転 出 資 金	9,363	116			
	棚 卸 資 産	16,244,792	200,553	再 評 価 積 立 金	5,903	73			
	雑 資 産 計	2,843,080	35,100	法 定 準 備 金	463,424	5,721			
		67,331,818	831,257	資 本 積 立 金	22,128	273			
貸 倒 引 当 金		△1,551,939	△19,160	資 本 特 別 積 立 金 計	172,528	2,130			
固 定 資 産	有 形 固 定 資 産	15,364,824	189,689	未 処 分 剩 余 金	9,484,057	117,087			
	無 形 固 定 資 産	15,270	188		731,088	9,026			
	外 部 出 資	系 統	3,546,467	43,784					
		系 統 外	201,872	2,482					
	小 計		19,128,433	236,153					
合 併 特 別 勘 定		—	—						
農 延 資 産		165,391	2,042						
経 済 借 方 経 過 勘 定		503,266	6,213						
未 処 理 欠 損 金		136,690	1,688						
合 計		281,396,545	3,474,031	合 計	281,396,545	3,474,031			

〔注〕 県農協要覧

## 昭和49年度本県農協・損益計算書

単位：千円

費用の部				収益の部			
科目		総額	一組合平均	科目		総額	一組合平均
信用事業費用	貯金利息	9,299,935	114,814	信用事業収益	預金利息	5,146,894	63,542
	借入金利息	2,159,359	26,658		貸付金利息	9,438,276	116,522
	その他費用	386,744	4,775		その他	874,940	10,802
	計	11,846,038	146,247		計	15,460,110	190,866
共済事業費用		580,245	7,164	共済事業収益		2,040,957	25,197
経済事業費用	購買費用	722,493	8,920	経済事業収益	購買手数料	7,329,487	90,487
	購買雑費用	831,589	10,267		購買雑収入	1,206,481	14,895
	販売雑費用	199,010	2,457		販売雑収入	2,322,741	28,676
	販売雑費用	357,397	4,412		販売雑収入	320,882	3,962
	農倉費用	351,717	4,342		農倉収益	791,728	9,774
	加工費用	195,433	2,413		加工収益	285,926	3,530
	利用費用	287,288	3,546		利用収益	461,847	5,702
計	2,944,927	36,357	計	12,719,092	157,026		
その他事業費用		151,744	1,873	その他事業収益		172,763	2,133
指導事業支出	営農改善費	507,528	6,266	指導事業収入	賦課金	240,741	2,972
	生活文化事業費	32,579	402		補助金	142,331	1,757
	教育情報費	198,015	2,445		実費収入	47,609	588
	計	738,122	9,113		その他	809	10
特別会計損失		403,902	4,986	計	431,490	5,327	
事業管理費	役員報酬	387,859	4,788	特別会計利益	特別会計利益	501,842	6,196
	人件給料手当	9,080,196	112,101		事業外収益	1,867,124	23,051
	その他人件費	599,034	7,396		特別利益	2,029,345	25,053
その他事業管理費		3,215,016	36,692	当期損失金	93,247	1,151	
計	13,282,105	163,977					
事業外費用	特別損失	1,484,736	18,330				
	特別損失	3,152,575	38,921				
	当期利益金	731,576	9,032				
合計		35,315,970	436,000	合計		35,315,970	436,000

〔注〕 県農協要覧

組合員の組合利用状況は、前掲表Ⅲ-78のように、毎年各事業とも利用高を向上させている。とくに顕著なのは、46年度の販売の落ち込みと貯金・共済のこの5年間における倍増、購買の48・49年の著増である。

表Ⅲ-79のなかで、赤字の多い年度は、農協合併が急速にすすんだ年度にあっており、合併に際して財産をすべて洗い直して、裸で合併したその直後にあたる。

## 第2節 本県農協監査機能の発揮

「長期計画」あるいは「3か年計画」は、いずれも激動する社会経済情勢に対応しながら農協経営の安定を目指す経営管理の羅針盤である。農協の経営活動が組合員の期待と要求に、よりの確に対応したものとなっているか否かをチェックし、改善方向を指示する職責を担っているのが監事であり、それを補佐するのが監査部門である。つまり、「監事が行なう監事監査」と、執行者たる理事が組合員から委託された業務執行を適切に処理するための経営管理手段としての「内部監査制度」がある。そのほか、中央会が実施する監査、行政庁が実施する常例検査があることはここであらためていうまでもないことであろう。

本県の農協監事数は、昭和35年当時に比べて、現在は半数以下になっているが、それは農協合併により減少したものであり、少数精鋭になったことを意味する(表Ⅲ-80参照)。

### 1) 全国一斉自己監査

全国一斉自己監査は、全国指導連(全国中央会の前身)、本県では指導協会(県中央会の前身)時代から全国的、全県的に継続して昭和45年まで実施されてきた。その内容は、指導連や中央会から監事の任務・監査の手法などの指導を受けながら、監事自らが研究を重ね、監査という重責を果たし、しかも監事の監査能力が総体的にレベルアップされることがその趣旨であった。具体的には、監査の重点、特別留意事項などを含む研修会の開催、監事読本(全中出版)、一斉自己監査の手引(全中・県中資料)に基づく研鑽、一斉自己監査様式による監査内容の充実・整備などであった。

このようにして、監事は、上期・下期の監査を行ない、監事監査の任務を果たしてきた。46年以降は、農協の大規模化に伴って内部監査制度を採用する組合が増加してきたことと、監事の監査能力が総体的にレベルアップしてきたこととで、全国一斉自己監査のやり方は廃止された。しかし、全国的な統一的方式は廃止はされたが、長年の伝統をもつ県内地区毎の監事協議会のなかで、従来のやり方がよりいっそう活かされるように監事自ら研鑽を積みながら実態即応を主眼とする監事監査が磨きをかけて今日にいたった。

表Ⅲ-80 本県農協の監事数

昭35年	36年	37年	38年	39年	40年	41年	42年	43年	44年	45年	46年	47年	48年	49年
707	692	681	670	665	654	472	433	427	409	381	377	371	302	303

〔注〕 県農協要覧

次に、本県農協の一斉自己監査が重点をおいたその経過を総覧してみよう。

## 2) 本県農協自己監査の重点推移

〔各年度共通〕 財務の健全性、決算の適否

〔42年度〕「内部統制組織の整備」（理由：役職員の権限逸脱，不正事件の発生が全国的に多発し，内部けん制組織の不備，定期照合の不備が目立ったから）。「施設投資とその運営の適否」（理由：農協合併による諸施設の増加に伴ないその運営の適否は農協経営上重要事項となっていたから）。

〔43年度〕「経営計画と経営実績比較」「労務管理の改善合理化」（理由：経済変動に対応する長期経営計画の樹立と実績対比，また，合併の進行と併行して農協労務管理の重要性が高まったから）。

〔44年度〕「購買事業の会計処理」（理由：売価管理制度が全農協に実施されるようになったので，とくにその適正運用を期する必要があることと，購買事業の不整頻度が高まったから）。

〔45年度〕「信用事業の実査確認」「購買事業の適否」「生産構造の変化に対応する営農指導事業の適否」（理由：系統農協の中で不正事件があつたを絶たないばかりか，反農協運動に利用される傾向がみえてきたこと。債権債務の外部確認，有価証券，現金の実査確認の厳守を必要としたこと。購買関係施設への投資が多くなった反面，収益が伴わない傾向が強まったこと。米の過剰問題が出て，減反政策が打ち込まれたことと相俟って生産構造の変化に対応する営農指導の在り方が重要課題となったこと）。

〔46年度〕「計画経営は徹底しているか」「内部統制は確立しているか」（理由：米の生産調整が実施され加えて金利の自由化，物価の上昇，人件費の増大は農協経営に大影響を与えることとなり，不正の規模も大きくなってきたので経営の能率化と内部統制の確立を一層必要としたから）。

〔47年度〕「経営の合理化に努めているか」「事務手続きを制度化し遵守しているか」（理由：事業の進捗は横這い，収益の伸び率は鈍化，費用は漸増するなかで経営の合理化が必要であったから。事務量の増大は，いきおい事務処理の能率化を必要としていたから。また，過誤，不整防止のためにも事務手続の制度化とその遵守，債権債務の実査確認を必要としたから）。

〔48年度〕「計画経営の実施状況はどうなるか」（理由：全国運動としての総合3か年計画の策定とその実施状況に重点をおく必要があったから）。

〔49年度〕「職員教育は適正に実施されているか」「畜産事業の管理運営は適正か」「特別会計の管理運営は適正か」（理由：組合員農家の多様化と地域集団，生産集団などの組織変化，農協事業の多様化，人件費増大のなかで職員教育の必要性がとみに高まったこと。多額の資本投下をした畜産事業の成否は生産農家にとってもまた，農協経営上も大きな課題となったこと。累増してきた特別会計の管理運営の適正化を期する必要性が高まったこと）。

以上が，一斉自己監査の重点であり，その取り上げられた理由であった。

監事監査は，なんといっても，監事が管内農業・生活の動向および組合員農家の実態，理事，職員についてそのアウトラインを知っている強みをもっていることが特色である。したがって合併がそれほど実現していなかった40年以前の監査は，全般的な監査手続きに重点がおかれた。しかし，40年以降は，合併によって農協経営規模が拡大し，経営管理機構が複雑化，高度化するにしたがい，監事の能力は，より専門的で高度な水準が要求されるようになってきた。終局的には，監事の

表Ⅲ-81 農協の内部監査実施状況

	総合農協数 A	内部監査 実施農協数 B	独立部署 設置農協数 C	B/A %	C/A %	C/B %
全 国 (47年)	5,349	438	155	8.2	2.9	35.4
山形県 (48年)	83	16	5	20.0	6.0	31.0

〔注〕 全国は全中資料，山形県は県中資料より

補佐機関がどの程度整備され、専門のスタッフがどの程度確保されるかが内部監査機能の質的水準を基本的に決定づけるものとなった。

ところが内部監査を実施した農協は、47年度において全国ではわずか8.2%にすぎなかった。監事監査と内部監査は基本的にもちがう性格をもっていることはいうまでもない。地味ではあるがきわめて重要な監査業務について、その職責を果たしてきた監事の役割とその努力は高く評価されなければならないし、これからもその努力はさらに続くであろう。

### 3) 本県農協の内部監査制度

中央会は、41年度から合併農協に対し、農協業務の合法性・合目的性・能率性向上のための内部監査制度を確立するよう呼びかけた。さらに、中央会は内部監査制度の性格・目的・対象範囲・重点・役割について正しい理解が浸透されるよう毎年、継続して研修会を開催した。49年まで37農協延267名の研修参加者があった。その間における研修内容の共通的なものを総括すると、およそ次の通りであった。

「監査総論」「内部監査制度の確立と運用」「内部監査の実務」「伝票会計監査」「管理・信用・経済事業監査」「債権保全と回収実務」「内部検査」「監査実務」「不正事例」「ケース・スタディー」「ガイダンス」であった。

表Ⅲ-81 でみる通り、全国の実施率に比べて1年のずれはあるものの、本県の内部監査実施状況比率はきわめて高い。内部監査独立部署の設置農協は、米沢市、南陽市、川西町、白鷹、朝日(庄内)の5組合、独立部署としては設置していないが、企画管理部に所属している農協は、天童市、長井市、高畠町、遊佐町、村山市の5組合、その他、監事監査の補助機能として臨時編成で内部監査を実施している農協は、河北町、最上町、飯豊町、温海町、新余目、立川町農協の6組合であった(48年度)。

さらに、監査部署設置農協は、49年度に15組合、50年に20組合、51年に25組合と拡大される計画が第二次総合3か年計画でもたれていた。

### 4) 中央会の実地監査と監査事業拡充活動

表Ⅲ-82 中央会 監 査 の 推 移

区 分	年 度														
	35年	36年	37年	38年	39年	40年	41年	42年	43年	44年	45年	46年	47年	48年	49年
監 査(組合)	59	40	45	34	40	6	30	15	17	27	28	8	24	23	13
財務確認監査( )	-	-	-	11	10	84	-	3	23	-	-	50	1	-	19

〔注〕 中央会

表Ⅲ-83 監査機能充実活動の推移

区 分	年 度									
	昭41年	昭42年	昭43年	昭44年	昭45年	昭46年	昭47年	昭48年	昭49年	
監査事後指導（組合）	14	16	15	16	7	10	14	23	23	
監査士養成研修（回）	5	4	2	2	2	2	2	4	4	
自己監査指導（組合）	31	20	15	16	11	13	11	9	9	
監事協議会指導（回）	16	16	15	15	16	9	9	8	8	
内部監査研修（回）	1	1	1	1	2	2	2	2	2	

〔注〕 中央会

監査は、中央会事業のなかできわめて重要な事業である。中央会が実施した監査と本県の監査事業拡充活動を表示すれば、表Ⅲ-82の通りである。

実地監査のほか、農協の監査機能充実強化のために実施した諸活動はおよそ表Ⅲ-83の通りであった。

5) 監査士認定制度と中央会監査士

監査士認定制度は、昭和25年に自治監査法の廃止と監査連合会の解散による農協の自治監査の空白を埋めるために制度化された。その根底には、農協経営への必要以上の行政介入を排除して、農協の民主的健全経営の確立をめざそうとする思想が流れていた。

その後、農協法の改正、省令などによるこの制度に対する裏づけがあったものの根底の趣旨は少しもゆがめられず、発展を続けているのがこの監査士制度である。

〔監査士養成教育〕 農協の大型化に伴って、農協経営の合理化・適正化・能率化・とくに内部統制・内部けん制の必要度が高まってきので、中央会では、単協・連合会にあっても監査士有資格者が生まれるのを期待して、39年度から監査士養成教育をはじめて今日にいたっている。

表Ⅲ-84-① 中央会監査士  
(昭和31~49年度)

監査士氏名	監査士に選任された日
五十嵐 盛治	昭31. 12. 25
信 夫 栄 一	35. 1. 3
高 橋 浩 市	38. 12. 20
仲 野 利 美	41. 2. 17
鈴 木 隆 弥	41. 12. 1
鈴 木 尚 夫	41. 12. 1
浅 野 二 男	42. 11. 15
鈴 木 菊 雄	46. 12. 17
鈴 木 尚	47. 12. 20
山 村 達 也	48. 12. 20
後 藤 和 助	50. 2. 28

表Ⅲ-84-② 山形県監査士合格者所属・氏名（農協・連合会分）

昭 38 年	昭 40 年	昭 42 年	昭 43 年	昭 44 年	昭 45 年	昭 46 年	昭 48 年	昭 50 年
椎名 誠一 (信)	佐藤 栄蔵 (寒河江市) (農 協)	菅原 崇清 (藤島町) (農 協)	黒田 勝利 (信)	桜井 茂男 (朝日農協)	早坂 文雄 (寒河江市) (農 協)	平杉 一義 (鶴岡市) (農 協)	今 野 満 (庄経)	工藤 俊夫 (信)
	川原 子 忠 (信)	粕谷 章夫 (信)	佐藤 光男 (信)				土岐 武文 (庄経)	

〔注〕 中央会

### 第3節 本県の電算機導入過程

#### 1) 県段階の総括

本県の電算は、単協、中央会、連合会のコンセンサスに先行して、系統のタテ線で連合会ごとに導入しはじめ、現段階としての定着をみている。「コンセンサスを先行すべき考え方」と「とにかく、導入しながら電算体験をつみあげていく考え方」および「全国連との事務紐帯を主体とする考え方」が、併立状態のまま、本県特有の連合会形態がそのまま現われた形で導入された。

各連には、各連個有の事業があり、それに合わせた電算機導入をすることこそが各連のつとめであり、機能分担であるという考え方が当初から根強く横たわっていた。総合性に立つ全県センター構想は、幻想として棚上げになったままで現実主義が進行してきた。その間、庄内は、庄内独自で庄内地域内の総合性発揮タイプのコンピューター導入に旋回した。

このようななかで総合性に立つ中央会の電算観と信用事業優先観に立つ信連は、電算をめぐる、とくに激しい内面的葛藤が続いた。両者の接点開発への歩みよりの試みもなくはなかったが、根本対策にはほど遠い形式的なものにとどまって経過した。これが本県の県段階における電算機導入の実態の総括である。

#### 2) 各連の電算化経過

県共連事務の電算化は、もっとも早く、昭和38年にはすでに全共連がユニバックⅢを取り入れたことによって、都道府県共連がいっせいに事務電算化に移行した。電算事務にのりやすい「共済」は、全国農協組織を縦断して電算に先鞭をつけ、本県の県共連もその流れに沿ってスタートした。全共連は44年、厚木センターでユニバック 1108 にレベルアップし、47年からはさらに 1110 を導入し、全国ネットでわが道をいった。

県経済連が生乳精算事務を電算化するために、県内はじめての超小型電子計算機 USAC1020 を導入したのは、41年4月である。43年には、中型 FACOM230-20 に機種交換、購販経理、支払証券集計、青果物・生乳個人別精算、自主流通米、果樹予測、減価償却、統計の諸業務を処理して独自の業務を継続してきた(表Ⅲ-85参照)。

表Ⅲ-85 機械化移行率

年次別	移行率	適用業務
第1年度(43.4~44.3)	70%	購買及び販売関係業務、在庫管理業務、USAC 関係業務
第2年度(44.4~45.3)	85%	財務諸表作成及び経営分析関係業務、資金管理業務
第3年度(45.4~46.3)	95%	需要予測及び適正在庫量把握業務、発注操作業務
第4年度(46.4~47.3)	100%	

〔注〕 県経済連

県信連は、昭和46年2月の地区別組合長会で、「農協における信用事業事務の標準化、統一化を行ない、かつ、農協の後方事務については、信連のコンピューターを活用して集中処理する」ことを打ちだした。それまでの間、信連は、43年4月からコンピューターの研究に入っており、44年12

月と45年の2月の理事会では電算機の導入を決議し、同3月には電算要員8人を配置し、信連業務のシステム設計に入っていた。46年2月には、電子計算室落成式を挙行、導入電算機は、「NEAC 2200 シリーズ・モデル150」であった。作業はオフライン・バッヂシステムで、定期性貯金、当座性貯金、貸付金等を処理し、当座性貯金は農協窓口で端末機を設置し、端末機で穿孔記帳などの窓口事務を処理すると同時に、紙テープを作成、それを単協から信連に送り、信連はそれでコンピューターに入力、利息計算、残高管理などの後方事務を処理し、各種管理資料を作成して単協に提供してきた。

将来は、オンライン・システムを開発し、窓口から元帳を追放して事務の合理化をはかるとともに、流通決済機能をはじめとする金融機能のシステム化を開発する構想をかためている。

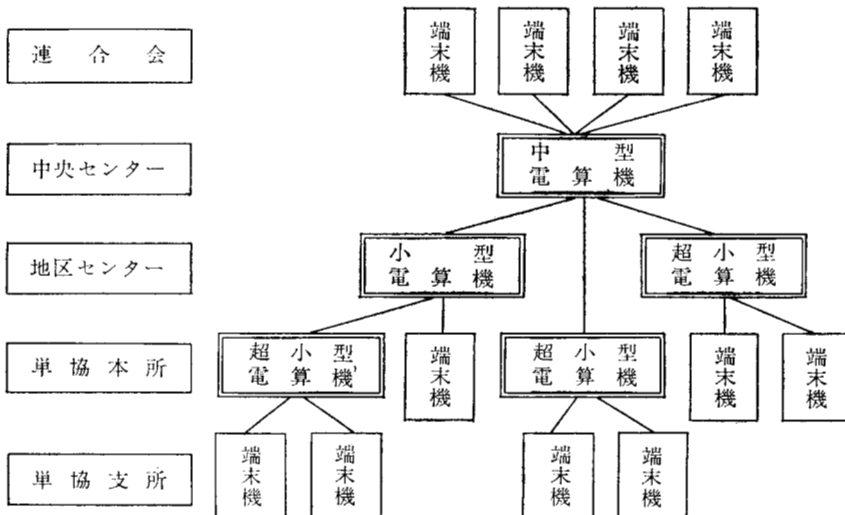
県下農協のうち信連コンピューターと結びついているのは、49年度末で、定期貯金48農協121店舗、普通貯金5農協6店舗であるが、単協は信用事業のみをしているのではないので、総合農協の事業すべてが総合処理可能な電算機能を求めていることは当然である。

3) 単協と中央会—電算パイロット農協(天童市)を中心に

昭和40年と43年に、本県農協合併が急進した段階で、とくに大型農協の参事クラスは、小規模時代とは異質な大規模経営の管理システムと事務処理に心を砕き、電算機導入への関心が集中しはじめた。農協経営と連合会経営は、事業系列の上では同質であっても、総体的にはまったく異質である。同質面だけ強調されて、総合農協の総合性が失われては農協の存在はない。その農協経営の発展育成に最大の主眼をおく中央会としては、連合会型の電算機能とはちがう「営農・生活」を中核とする総合機能発揮型の電算システム開発を指向した。そこに連合会と中央会の電算に対する観念の相違があった。

中央会が本格的に電算研究に取り組んだのは、天童市農協をパイロット農協として指定(44年4

図III-15 山形県農協事務機械化システムの構想





月)してからであった。「中央会は、43年12月に「電子計算機による農協事務機械化構想」を策定した。その要点は、**図Ⅲ-15**の通りだった。「中央センターは連合会の共同により連合会事務を主体として運営し、一部単協または地区センターからの受託計算を行なう。また、地区センターは地区単協の共同により運営し、単協の日常業務と管理業務を集約処理する。なお、地区センターは条件が整ったものから設置されることを考えれば実現性はより高くなる」というものだった。

中央会は、この構想に基づいて、天童市農協の事務量調査と現状分析を行ない、翌45年1月には、天童市農協と中央会との間で電算研究及び導入に関する契約を締結、2月には、高千穂交易、東芝、日本電気、日立、富士通をよんでの機種検討に入った。さらに4月、電算研究班を設け、5月には天童農協の「電算研究室」に研究要員3名を派遣常駐させ、同農協の専任担当者3名と計6名で天童市農協をモデルとする本県農協の電算システム開発に乗りだした。以来、秋田県鹿角郡農協、岩手県水沢農協の電算施設視察、あるいは電算要員養成等を経て、第一次業務の設定、システム設計への取り組み、営農勘定基本システムの決定をみたところで電算機導入を47年12月に予定した。しかし、連合会との総合調整のために導入予定を延期したいきさつがある。

中央会では、電算研究班を電算研究課に格上げ(46年4月)して、天童市農協を中心とする蔵増、上山市、神町、村山市、尾花沢市、大石田町、河北町農協の構成による「村山地区農協電子計算機共同利用研究会(46年6月発足)」に対応し、天童システムの地区拡大をはかるべく、数次にわたる研究と会議を重ねられた。しかし、進展はみられなかった。

そのころ、天童市役所より天童市農協へ電算機共同利用の要請(46年9月)があって協議するなど、同農協の電算導入事情は流動を重ねた。

翌、47年の夏、天童市農協は、電算機導入を前提とする営農勘定制度確立部落座談会を開催するとともに、岩手県胆沢地域農業管理センターを視察してのち、第1着として人事・給与業務テスト本番移行(47年8月)にこぎつけた。

9月には、組合員からの営農設計書提出、12月には全職員の電算化教育を実施して、営農勘定制度への全面切替を行ない48年1月、NEAC2200モデル50(3市1町電算センター用のもの)、端末機ニャックライター、天童市農協7名、中央会3名の体制で営農勘定制度、経理日計業務の本番移行、続いて第二次適用業務として販売精算、定期貯金、購買業務のシステム開発へと次第に拡充していった。

このようにして、中央会と天童市農協は、本県農協としてあるべき電算システムを開発し、天童市農協がモデルとしてその実践にあたったのである。

#### <県下各地区農協参事会の電算研究>

天童市農協がモデル農協として中央会から指定されてから、県下の農協は、「電算とは何か」「地区に電算を取り入れるには」「その場合の各農協の態度は」「連合会の電算と地区として取り入れた場合の地区センターとの関係」はなどの課題にあらためて直面することになった。

これらの問題に取り組むにしても、まず現実のモデル農協はいったいどうなっているのかを知ることが先であり、手取り早いことだった。そこで、地区参事会は自主的に研究会を開催し、「天童

市農協における電算機研究経過報告」を中央会に求めた。(45.10.7, 置賜地区農協事務合理化研究委員会。45.10.19~21, 庄内地区参事会 EDP 研究会。45.10.28, 村山地区参事会合同研究会。48.1, 最上地区参事会)

村山, 置賜, 庄内地区は, それぞれ地区ごとの研究を重ね, 昭和50年3月までの間に, 村山地区は約50回, 置賜地区約30回, 庄内地区約20回(いずれも中央会が参加した回数)開催された。研究はすれども, 庄内地区は別として, なかなか進捗せず, 48年1月に天童市農協が天童市役所と共同で NEAC2200 モデル50 が導入されたただけであった。(天童市農協単独の同機種による稼働は49年2月)。

**村山地区が電算に取り組んだ主要事項**

①村山地区を1本とした研究会にするか, 3地区に分けた EDP 研究会にするかの検討, ②各農協の電算取り組み体制の整備, ③岩手県水沢地区センターシステム研究, ④事務の標準化, ⑤各農協ごとの研究会発足について等を協議したあと北村山地区協議会は次の協議結果を発表した。(48.12.20)。「北村山全農協の地区センター方式とする。現在, または, 導入稼働まで他団体に委託または利用している農協は, 地区センター稼働時に地区センターに移行する。電算機導入は, 国の施策を適用させて買い取りとする。国の施策とは, 広域営農団地総合施設整備事業の農業管理センターを指す」(この協議会決定を50.1.25の北村山地区組合長・参事会合同会議で確認し, 但し, 目下検討中の県系統農協電算対策委員会の県下統一方針が決まればその方針を配慮しながら電算導入をすすめることとする)。

**置賜地区が電算に取り組んだ主要事項**

①天童市農協の電算適用業務とその日程スケジュールの研究, ②組合長会への研究中間報告, ③県系統農協の総合システムについて, ④組合員勘定方式の研究, ⑤信連電算との調整について, ⑥置賜地区センター構想, ⑦電算要員の養成, ⑧置賜地区電算基本システム。以上の研究(協議)過程をふみながら置賜地区電算研究開発部会を設置し研究を重ね, 高島町農協は天童市農協に職員2名を常駐研修させるなど置賜地区としての電算体制を固め, 50年3月13日には, 組合長会を開催して④49年度共同研究追加予算, ⑤農協総合システムを開発する, ⑥50年度共同研究のための予算設定について決定した。

**最上地区が電算に取り組んだ主要事項**

①最上地区作日団地開発部会が電算研究にあたる(48.4.24), ②地区センター方式による共同利用体系とする(48.8.14), ③神奈川県足柄農協の電算導入研究, ④組合員勘定方式, ⑤事務の標準化, ⑥天童市電算システム研究, ⑦庄内地区電算システム研究, ⑧最上地区電算システム開発研究

**庄内地区が電算に取り組んだ主要事項**

①天童市農協電算システム研究, ②庄内地区における電算導入形態, ③農業管理センター構想, ④電算機の基礎研究, ⑤電算機利用体系とシステム研究, ⑥中央会・信連・庄経のそれぞれの電算利用体系構想(中央会・信連・庄経の説明に基づく研究—47.7.8), ⑦庄内地区農協電算システム共同研究室の開設(48.1.5, 鶴岡市農協の一室借用), ⑧庄内農業管理公社の電算適用業務, ⑨庄内地区農協電算システム(電算化による事務処理要領・営農勘定システム, 給与, 経理日計システム, フローチャート・システム設計の基本事項), このような研究経過を踏み, 48年3月庄内管理公社の設立にともない共同開発研究室の事務所を公社に移しパイロット推進農協を設定して拡充していった(研究室は49年4月解散した)。

<全県的に取り組んだ電算の主要事項>

①中央会主催による電算研修会を庄内地区(45.6.29~30)と内陸地区(45.6.30)に分けて, 常務理事・参事を対象に開催。「電子計算機とは何か」「電子計算機の農協経営に果たす役割」「電算機の導入と運用」についてを, 講師の日本事務能率協会・野中貞亮コンサルタントが説明, ②県合併農協参事会連絡協議会は, 電算機導入の方向と単協の対応策を協議(46.12.21)して, その協議結果を信連に申し入れた, ③農協信用事業システム開発研究(農協信用事業, 貯金, 貸付金, 為替の各システム・コ

表Ⅲ-86 県内のコンピューター導入状況

項目	導入団体 天童市農業協同組合(中央会パ イロット農協)	庄内農業管理公社		山形県経済連	山形県信連
		庄内21農協	庄内経済連		
1. EDP の稼動年月	48年1月	48年8月	48年3月	43年4月	46年1月
2. コンピューターの構成及び性能	NEAC 2200 モデル50 (3市1町電算機センターのもの)	FACOM 230-25		FACOM 230-20	NEAC 2200 モデル 150
3. 機械室の体制	研究員 天童市4名 中央会2名 外パンチャー3名	研究員 庄内21農協9名 中央会1名 富士通1名 オリベッティ1名	課長 1名 コード係 3名 プランナー兼プログラマー5名 庶務 1名	課長 1名 調査役 1名 プランナー4名 オペレーター 1名 パンチャー10名	部長代理 1名 調査役 1名 プランナー兼プログラマー5名 オペレーター5名 チェッカー5名 パンチャー8名
4. 適用業務	第一次 営農勘定 経理日計 人事給与 有線放送 第二次 販売精算 (加工・共撰) 定期貯金 購買業務	第一次 営農口座 経理日計 人事給与	購買関係 (未収・未払・在庫)	内部業務 生乳精算 受託業務 青果物精算 受託業務	内部業務 定期貯金受託業務 普通貯金受託業務 貸付金受託業務 (開発中)
5. 端末機	ニャックライター	オーデット 622・623	庄内データセンター(幹委託)	富士通 DR 7300 15台	NEC 貯金窓口 会計機 N362 委託農協へ設置

〔注〕 第13回県農協大会資料

ード設定基準・窓口機・信用事業オンライン化), ④全国系統農協 EDPS の研究会参加 (47.2, 本県から天童市農協・高島町農協・中央会担当者参加), ⑤農業基本構想の中で策定した本県の電算組織体系(45.3, 『昭和50年農業への道標』P.164~167参照), ⑥県系統農協電算対策委員会設立(本県系統農協電算化対策, 調整, 推進を担う組織として中央会に位置づけ49.12.5日に発足)。同委員会発足にあたって, 同年11月18日の中央会理事会は, あらかじめこの委員会設置に対する各連会長の承諾書を取りつけたほどの異例の発足であった。同委員会発足後, 同委員会幹事会は, 昭和50年3月末を目途に, 本県電算化基本方針を設定することを確認した(49.12.23), ⑦第13回県農協大会は県内のコンピューター導入状況として次の報告を行なっている(表Ⅲ-86参照)。

「系統農協における EDP 利用と研究がすすめられ, さらに急速に進展するものとみられるので, 農協における総合システムの開発と推進が統一的, 組織的にすすめられなければならない段階にきている」。

#### 4) 庄内地区の EDP システム—農業管理公社に集大成されるまで

庄内農業開発構想とコンピューターシステムとが急速に結合したのは、国の広域営農団地総合施設整備事業として指定を受け、そのなかに「管理センター設立」が入り、47年にその実施のメドがたったときだった（山形県三川町、岩手県紫波町など全国5か所）。

全国有数の米作地帯である庄内の米生産が停滞したのは、30年に高度経済成長がはじまってからである。30年代の県住民1人当たりの生産所得水準は、置賜が横ばい、村山が上昇していたのに、庄内と最上はダウンしていた。このとき県は、関係各省幹部、大学教授等50名によって成る庄内調査会（委員・東大高山工学科教授、団野信夫米審委員、東畑四郎日銀政策委員等、幹事・石川英夫農政調査会部長等）に、庄内地域の開発構想の調査研究を委嘱した。同調査会が研究結果を県知事に答申したのは44年3月だった。県はその答申を受けて、田川、飽海地方事務所を廃止、庄内支庁を庄内地域のリボンの結び目、三川町に新設（44.4）、あるいは北港の造成等新施策をつぎつぎに打ちだした。

県下の農協は、40年に置賜の農協合併が全域にわたって実施され、置賜広域経済圏指定のベースとなり、43年には村山地方もまた、農協合併が急進した。庄内の農協合併は遅れていた。「庄内地域開発構想」は、全国ただ一つの地区連たる庄内経済連を多分に意識し、庄内農業の将来のまとまりについて、例えば庄内農業の自治管理機構、あるいは庄内全域の広域農協などに構想の焦点を向けた。そこで県、庄内支庁、庄内開発協議会は、庄経に対して「広域営農団地総合施設整備事業」の実施について検討することを依頼し、庄経は、農林省、県農業構造改善課と協議を重ね、当局の意見に基づいて「庄内農業管理センター設立に関する構想」を検討し、46年10月に県知事に「広域営農団地総合施設整備事業の実施」を要請した。46年6月、農林省から「庄内農業管理センター事業実施」の通知があって、庄経は「庄内農業管理公社設立総会」を開催するはこびとなった。

このようにして、庄経は「農業管理センター構想」をまとめ、そのなかで「EDP 対象業務スケジュール」「電算機取扱方法別経済性比較」「インプット作成の外注経済性比較」などの検討を行ない、48年2月管理公社の工事完了（三川町の庄内支庁社隣接地、総工費2億3,000万円）、同年3月電算施設完了（FACOM230-25, 65KB, 受信装置・FACOM3581, 1200B, 通信装置 FACOM3882, 1200B）、48年11月20日竣工式を挙行了した。

庄内農業管理公社の会員は、最終的には、農協、中央会、連合会、市町村、土地改良区、その他の法人又は団体と定款で規定したが、46年の「庄内農業管理センター設立に関する構想」では、それとはちがっていた。酒田市、鶴岡市、庄内町村会、庄経、信連、土地改良区の構成で、そのなかには、農協も中央会も入っていなかった。庄内地区農協組合長会としても中央会としても、庄経の構想する農業管理システムのねらいは一体何なのかということになり、原案を修正して現定款に落ち着いた。冒頭に述べた「庄内は総合性発揮型に旋回した」意味もこの辺にある。

48年1月策定の「庄内地域営農団地総合施設整備事業実施構想」（庄内農業管理公社資料）は、「農協総合3か年計画」と「庄内農業管理センター」と「庄内地域開発構想」の三つをセットし、設計、装置化システムを組み、さらに誘導項目を体系化して庄内農業の中核機能の役割を果たそうとしている。

表Ⅲ-87 電算稼働状況（昭和49年4月～50年1月）

単位：H

農 協	庄 経	公 社	そ の 他	保 守	計
549.19	923.35	282.39	99.49	79.49	1953.11

〔注〕 庄内農業管理公社

<県系統農協電算対策委員会への期待>

前記した昭和49年12月5日発足の「県系統農協電算対策委員会」（構成：各地組合長会代表，中央会・各連会長，庄内管理公社理事長）は，その設置目的にある「系統農協電算総合システムの確立をはかり，組合員と農協との一体性強化と農協経営管理の合理化をはかる」を名実ともに発揮し，二次総3の有終の美が飾られる期待が寄せられている。しかし，電算の総合性発揮は系統農協すべてに密着する総合性と無関係ではない。県下の農協・中央会・連合会が農協運動の基本線にたちかえり，第12回県大会決議実行報告にあるとおり組織エゴを排してはじめて実現できるものであろう。