

現代農業協同組合論考

菅 沼 正 久

第一章 農民の協同組合の特質

(1) 農民の協同組合の歴史的性格

周知のように現実の資本主義社会は、労働者階級と資本家階級の二つの基本的な階級だけで構成されるものではない。発達した資本主義国にも、農民や手工業者のような、直接生産者が生産手段の所有者であるような「小経営」が、小商品生産（その生産がじぶんと家族のための自給用とともに、他人の需要にむけた商品の生産をふくむもの）を営んでいる。資本主義の発展のたちおくれた国には、中世紀の封建的領有や古代の共同体的所有の残存物があり、労働者や農民や手工業者のうえにのしかかっている。

このように現実の資本主義社会は、いちじるしく複雑なかたちで存在している。しかしそれが資本主義社会であるのは、古い所有制の経済や小経営の経済が、資本主義の波のなかにのみこまれ、資本主義的な搾取と蓄積のために利用し易いかたちに編成替えされているからである。それだけではない。資本主義社会のなかで、古い所有制の経済は、それじたいが資本主義的な生産関係に再編成される。前世記のドイツで、封建的な土地所有者が、資本主義の波がおしよせてくるなかで、資本家的な農場経営主になり変った例がある。また同じところに、アメリカでは小経営の勤労農民が、資本主義の波にのって、資本主義的な大農場主になるものと、その農場主に雇われて働らく農場労働者になるものとに、分解した例がある。

このように現実の資本主義社会は、労働者と資本家という二つの基本的な階級のほかに、地主階級や農民や手工業者のような階層も社会を構成している。農民についていうと、資本主義の商品経

済のなかで、一方では富農になり、やがて農業資本家になるものと、他方では貧農になり、やがて農業労働者になってゆくものとに分れる。これを農民層の分解とよんでいる。この分解は、資本主義が自由競争の時代にあって、工業の領域における資本主義企業もまだ巨大な規模でなく、農業経営と大差のないマニュファクチュア経営（工場制の手工業経営）がかなりの比重をしめていた段階において、急速におこなわれた。

その時代においては、農民は資本主義経済そのものに対抗するのではなく、資本主義経済のなかに活路をみだし、あわよくば農業資本家になろうと努力した。また農業資本家になる可能性も、現実存在した。だから、農民はじぶんのなかに労働者と同じ立場をみいだし、資本主義に対抗するために団結することは考え難かった。農民は、労働者が資本主義経済からうける不利益を解決するためにつくった協同組合を、じぶんたちにも必要だと考えることは困難であった。

しかし、資本主義的工業生産が発展し、生産の集積と集中が進み、銀行と産業とが癒着した独占資本主義の時代になると、事情が変化した。独占資本主義の時代になると、工業における資本制企業は、いちじるしく巨大な規模のものとなり、生産の技術的な工程も進歩する。農業経営が工業企業と同じ程度の大規模になり、技術的な水準を高めて、投下された資本に、工業のばあいと同じ利潤をもたらすようになることは、ひじょうに困難になった。農業の資本主義企業としての再編成と発展の道は、事実上、閉ざされてしまう。それだけではない。巨大に発展した工業企業は、その独占価格の力で農民を圧迫し、農民が資本家になるために必要な貨幣資本の蓄積を妨げる。この面からも、農業の資本主義的発展の道は閉ざされる。

独占資本主義の時代には、農民は日常的な農業経営の不安定と生活の苦しさに加えて、資本主義の恐慌のあおりを受け、また帝国主義戦争の最大の犠牲者となる、などの体験をつうじて、資本主義は農民に明るい将来を約束するものでないことを知ようになる。つまり農民は、じぶんの社会的立場が、労働者階級と共通することを自覚しはじめる。資本主義は、農民がそのなかにじぶんの活路をみだし、適応してゆけるものではなく、それに対抗するものであることをしだいに自覚するようになる。しかしすべての農民が、一様にそうなるのではない。富農の地位に達した農民は、じぶんが貧農や雇農を雇用し、その労働を搾取しているために、都市の工業資本家と比べものにならない貧弱な経営主であるにもかかわらず、工業資本家と同じような社会的立場にあるものと考え、資本主義の制度はうちこわすものではなく、維持するものだと思える。農民のなかの貧農は、都市の工場労働者よりも、もっと悲惨な労働条件と生活を強いられるが、一片の土地と生産手段をもっている。その所有者の性格をもつために、資本主義社会におけるじぶんの真実の立場を知ることが困難であるが、いったんその立場を知り自覚すると、労働者階級が歩む道を、じぶんの道として考えるようになる。中間の中農層も、しだいに貧農と同じ道を歩みはじめる。農民が、労働者のつくった協同組合に共感をいだき、農民の協同組合をつくり、協同組合を農民が資本主義に対抗する組織の一つとして使うようになるのは、この独占資本主義の時代になってからのことである。

しかし独占資本主義の時代になると、協同組合にはつぎの問題が生じてくる。協同組合は消費者が商品を購入するさいにこうむる、価格の変動や格差による不利益を、協同組合に結集した組合員の手で処理するものである。しかし、独占価格のような、つりあげられた価格によって生ずる不利益や生活の窮迫を解決するものではない。独占資本主義の時代になって、協同組合が組合員の組織運動の性質をしだいに失ないはじめるのは、こうした理由からである。

その独占資本主義の時代になってから、農民の協同組合が成立するのは、農民じしんの社会的な立場が労働者的なものになるからである。そのよ

うにして成立した農民の協同組合が、この時代にはすでに農民の経営や生活の困窮を処理しうるものでなくなっていることは、農民の協同組合のジレンマである。しかし、農民の協同組合が、農民の経営や生活の困窮を根本的に解決するものでなくなったとしても、根本的でない問題を解決する力が、この農民の協同組合にはそなわっているから、その限りにおいて、協同組合はある程度まで現実的な役割をはたすであろう。

ところで、農民の協同組合は、それが農民の経営や生活の困窮を根本的に解決するものでなくなった、この独占資本主義の時代において、農民経営の対極にある独占資本によって、その有用性が発見される。すなわち、個別の独占資本は、卸売市場から小売市場にいたるまで貫ぬく独占価格による支配を維持するためには、ともすれば商業投機などによって、独占の支配を攪乱することのある一般の私的な商業企業よりも、協同組合を利用することに利益をみいだす。組織された購買力需要をもち、計画的に事業を運営する協同組合は、商品の流通機構としては、独占資本にとって好ましいものでこそあれ、けっして排斥すべきものではない。また農産物加工をいとなむ独占資本にとっては、農民の共同販売を組織する協同組合によって、原料農産物が大量にまとめられて計画的に、加工企業に売り渡されてくることは、利益こそあれ、少しの不利益もない。そして農民の零細な遊休貨幣が、農民の協同組合に貯金として集められ、それが独占的な銀行資本の支配する金融市場に送り込まれることは、無条件に歓迎されるのである。

この独占資本主義の時代においては、農民の協同組合は、勤労農民の組織として成立するのであるが、その協同組合の機能の一つの側面、つまり商品と資金の流通機構の側面において、独占資本によって歓迎され、独占資本主義の経済機構のなかに安住するのである。しかし、農民の協同組合が、独占資本主義の経済機構のなかに安住し、もっぱら独占資本の利益を実現するようになることは、協同組合からの農民の離反を招く反作用をおこす。したがって協同組合が、独占資本主義の経済機構のうちに編入されながらも、なお農民の結集を維持するためには、農民の経営と生活にとっ

て根本的でない困難を、協同組合がつねに解決することが格別に重要になってくる。

(2) 農民の協同組合の事業的性格

農業生産は土地をもっとも重要な生産手段とすることで、工業生産と区別される。土地を離れては、農業生産がありえないということで、農業における生産と分配は、属地性とも云うべき経済的特質をもっている。農業が属地性の経済として営まれることは、二つの意味をもっている。一つの意味は、いまのべたように、土地を離れては農業生産がおこなわれないことである。もう一つの意味は、農業経営は孤立して営むことができず、農業経営の各単位は必ずひとまとまりの地域のなかで営まれることである。農業用水の利用施設や、病虫害の防除施設などをみれば分るように、農業経営の各単位は、相互に連帯することによって、はじめて成立することができる。農業地帯とか、農業集落とかいう概念があるが、それは農業経営の各単位が、相互に連帯し、相互に他の経営単位が存在を前提にしあっていることを現わしている。この農業に特有な経営単位の結びつきは、農業によって生きる人びとの関係にも反映して、「農業社会」として現われる。このことは、大農業経営においても、農民経営にも共通する、農業経営の自然的特徴であるといえよう。

農民の協同組合は、農民経営したいが多様な経済機能を複合して成立しているために、多様な事業を営む必然性をもっている。たとえば、販売組合としても、購買組合としても、相互調達の信用組合としても、技術提携の生産組合としても、生産手段利用の施設組合としても設立されうる。そしてそれらの事業が組合せられた総合組合としても設立されうる。こうした協同組合の事業と組織形態の多様性は、農民の協同組合の特色であって、この特色は農民経営のかたちで営まれる農業が、生産と分配にかかわる諸機能を、一つに集約していることによって生ずる。すなわち、農民経営においては、農業生産を営むに必要な資金や生産手段の取得や、販売農産物の処理も、販売代金の遊休期間における運用も、生活用品の購入も、一つに集約しているのである。したがって、これらのすべての機能に関係ある事業が、協同組

合にもちこまれる。

そして農民の協同組合は、農業が属地性の経済として営まれ、農業社会の条件のもとで営まれることを反映して、多かれ少なかれ、農村の地域社会集団という性格をもつ。多くのばあい、農民の協同組合は、すでに農村社会を形成している農民が、設立の条件を得たときに設立するのであるから、農村社会の既存の社会関係や社会習慣が、設立された協同組合のなかにもちこまれ、農民の協同組合の運営に影響をあたえることになる。

このことは昭和初期のわが国において、農村産業組合が一町村一組合、全戸加入の方針で、全国的に拡充されるように普及がはかられたときに、産業組合が実行組合として編成された部落の社会的な関係と慣習をかかえこみ、産業組合の内部に地主と小作農の身分関係を導入した経験にてらして明らかである。つまり、農民の協同組合が設立されたとき、その協同組合の運営は、農村社会の既存の社会関係や社会習慣をこえることはできず、ましてそれにとって替った新しいやり方を用いることはできない。

農民の協同組合は、ここにのべたような農村の社会集団としての性格をもち、社会集団に由来するさまざまな機能を協同組合の事業として遂行する。また孤立しては成立しえない農民経営の、相互の連帯にまつわる機能を、協同組合の事業として遂行することになる。例えば、協同組合は水利施設の共同利用や病虫害の防除や生活面の共同処理の慣行といったことを、その設立の主目的としないで、肥料の共同購入や農産物の共同販売といった事業を目的として設立されたとしても、それらのことに無関心であったり、無視することはできない。ところでこれらの農村の社会集団に由来する諸機能は、独占資本主義の時代において、農民の経営と生活の窮迫をもたらす根本問題とは、直接の関連はない。この時代の農民にとっての根本問題は、独占資本の支配からぬけだすことである。そしてまさにこの農民にとっての根本問題にかんして、農民の協同組合はそれを解決する力量をもたない組織である。むしろ農民の協同組合は、独占資本にとって有用なものとして歓迎される。そうであるにもかかわらず、農民の協同組合

が農民の参加を得ることができるのは、この時代における農民の経営と生活にとっての根本問題ではないが、農民の経営と生活にとって欠くことのできない農村の社会集団に由来する機能を協同組合がはたしているばかりであろう。

農民の協同組合の事業上の性格を考えると、商業同業組合的な性質の協同組合を除外することはできない。農民経営のいわば経営主である農民は、一面においては「事実上の労働者」か、あるいはそれに近い性格をもった勤労者である。そして半面では生産手段の所有者であり、この面にかんする限りでは、生産手段所有者としての資本家と共通している。農民が農産物の販売者としてたち現われるときには、商品として売られるその農産物はじぶんの労働の生産物であるが、雇用した労働者が生産した生産物を売る資本家と同じである。また農民が農業の生産手段の購入者としてたち現われるときには、雇用労働者の労働を搾取する手段として生産手段を購入する資本家と、全く同じである。このように生産物の販売者、生産手段の購入者としての側面において、農民の経済行為を組織して、商業同業組合としての協同組合が成立する。

この種の協同組合においては、農民は独占資本主義に対抗する立場にたって、組織運動に参加するのではない。このばかり、農民は商人と取引するよりも有利な限りにおいて、協同組合と取引するところの、協同組合の単なる利用者であり、利用の資格を取得するために出資金を払い込むにすぎない。したがって、この商業同業組合的な協同組合は、農民が販売と購買を営む限りは存続する。そしてこの種の協同組合は、存続して農民の利用をひきつけるためには、商人と競争して、商人に比べて相対的に有利な取引条件を農民に提供しなくてはならない。それは本質的には、独占資本主義の経済機構のうちに編入された、一般の商業企業と変るところはない。一般の商業企業と区別されるのは、取引の相手を組合員に限定していることである。資本主義が独占資本主義の段階に発達すると、農民はますます資本主義の商品経済のなかにまぎこまれ、実質は労働者と同じ肉体労働者になってしまったにもかかわらず、かたちのうえでは、農産物販売者や生産手段購買者という

企業主的な性格を、より濃厚に帯びるようになる。その傾向が深まるにつれて、農民の協同組合はいっそう商業同業組合的なものとなる。

第二章 総合農協の経営の基礎

(1) 農協経営の基礎としての自作農

わが国における代表的な農民の協同組合は、ほぼ行政区域に準じてつくられた総合農協である。したがって、小論においては主として総合農協とその連合会について論述する。

この総合農協の本質的に重要な特徴は、それがはじめから企業経営の関係を伴っていたことである。また戦前の農村産業組合が農村社会の地域団体としての性格をもっていたのに比べて、戦後の総合農協は商業同業組合的な性格を強めていることである。

総合農協は、農民の組織運動のある発展の段階において、事業所や施設をもち、職員を雇用し、やがて出資金をもった企業経営の関係を生み出すというふうにして成立したものではない。設立のはじめから、企業経営体として存在し、企業経営を中心にして運営されてきた。その理由にはいろいろあるが、第一の理由は、戦時の官製農業団体であった農業会が、そのまま移行して、名称を変更することによって総合農協が成立したという事情である。農協がこのようなかたちで設立されたのは、戦時、戦後の国家的な農業統制において、農協が有効であると着目されたからである。そして戦時中とほぼ同じように、戦後の農協は、国家による食糧集荷の実務を担当し、肥料などの農業生産資材の国家的な配給機構として実務を担当するために、企業経営の関係を必要とした。また支払われた食糧代金の貯金化と吸収、肥料代金の振替徴収などの資金機能を遂行するためにも、企業経営の関係を必要とした。したがって、農協が一つの企業経営体として設立されたのは、組合員である農民の側の事情によるものではなかった。

戦後の農協は、国家の農業統制とくに食糧統制の実務機構として成立し、そのための業務を遂行する過程で、しだいに商業同業組合の性格を強めてきた。このことは戦前の農村産業組合が、一町村一組合、全農家加入の設立方式をとり、農村社

会の団体の性格を色濃くもったのに比べて、とくに指摘できることである。戦後農協の商業同業組
民への傾斜は、農地改革による農村社会の変貌
と、自作農の広はんな成立を起点としている。その
起点と云う意味で、農地改革は戦後農協を論ず
る際に重要な位置を占める。

戦後の農地改革は、周知のようにアメリカ帝国
主義を中心にした連合軍の軍事占領のもとで執
行された。農地改革は、日本の軍国主義と天皇制
の社会的基礎をなした地主的土地所有制を廃止
し、また、食糧生産力の急速な回復を促すため
におこなわれた。しかし農地改革が、1946年に緊急
に着手され、しかも農民革命としてではなく、行
政命令として執行されたのは、それが単なる民主
主義的措置ではなかったことをしめしている。す
なわち、同年3月以降に、食糧の強制供出に反対
し、地主の土地取上げに反対する農民斗争の高揚
に対処する措置の一つであった。消費者は米不足
に対して、生産者は強権供出に対して、ともに現
行の食糧管理制度に不満をしめし、ひいては資本
主義制度そのものにたいする不満をかくそうとし
ないという意味の「食糧危機」の支配階級の側か
らの乗り切り策の一つとして、農地改革は緊急に
着手されなければならなかった。

この農地改革によって、地主の小作地は解放さ
れ、解放小作地は農民の自作地として売り渡され
て、「自作農」が広はんに生まれた。農民の解放
ではなく、食糧生産力の緊急の回復という目的を
以て農地改革は執行された。農地改革の目的と不
可分な方法として、改革は小作地耕作権の所有権
として法的承認という方法を以て遂行された。し
たがって、小作地面積の少ない貧農雇農層は、解
放農地の売渡しから疎外され、主として中農以上
の小作者が恩恵的に売渡しをうけることとなっ
た。

ここに、農地改革後の農村の急速な保守化、い
わば保守党地盤への編入の端緒があった。農地改
革が「反共の堡壘」としての自作農をつくりだし
たと評される理由はここにある。前述のように農
業会がそのまま農協に移行しえたのは、その基礎
に恩恵的につくりだされた自作農の厚い層があっ
たからであり、農地改革が農村社会の秩序を根本
的に変更することがなかったからである。このよ

うな意味で自作農は戦後農協の社会的基礎であ
り、これを基礎にして農協の企業的发展が試みら
れたのである。

戦後農協の経済的基礎は、自作農による生産力
の発展にあった。なかんずく農地改革の恩恵を主
としてこうむった中上層農民の農業生産の発展に
あった。自作農的土地制度、つまり、中上層農民
に農民としての発展の可能性をひらいた土地制度
は、何よりもまず、高率小作料の収奪からの解放
とその農業投資への振り向けを可能とする土地制
度である。農民の勤労意欲は刺激され、生産活動
は活発に展開された。

戦後の農業生産力の発展は、土地改良、農業の
普及、農業機械化(初期は脱穀調製作業の機械化)
によって促進された。この方面での自作農の投資
活動が活発に進められた。こうした農業生産の発
展を基礎にして、農産物販売や農業生産資材の購
入といった、農民の商業面における活動も、いっ
そう枠を拡げておこなわれるようになった。農民
の商業面での活動の規模が拡大したことは、農協
の事業活動が活発になる基礎をつくり、そのうえ
に農協の企業経営が営まれたのである。この意
味で、戦後農協の経営は一つの基礎を、自作農に
よる農業生産力の発展においているということが
できる。

農業経営の主体が、小作農から自作農に移った
ことは、農協の社会的な性格に影響をあたえた。
戦前の農村産業組合は、地主の小作農支配という
農村社会の構成を前提として、それに依存して成
立したために、地域団体もしくは農村の社会組織
という性格を、色濃くもっていた。しかし農地改
革によって、地主制的な農村社会の構成を支えて
いた土地制度が変革されたために、農村社会は大
きく変貌した。

地主的な土地制度が変革されたことはただち
に、農村社会の旧秩序の解体を意味するものでは
なかった。農地改革が、小作地の所有地への変更
の対象から、貧雇農を事実上において除外したた
めに、小作貧雇農は農業的发展の展望を見出すこ
とができず、やがて漸次に離農もしくは兼業化の
道を歩むようになった。いずれにせよ、農村の指
導権は彼らにはなかった。

農村の指導権はいざんとして、旧地主層、在村

耕作地主にして自作農に変身した農民の掌中にあった。そして旧小作上層農、新たな大面積自作農が指導層の一角に進出した。

旧小作上層農は、農地改革によって比較的大面積の土地の所有権を得て、農村社会の中堅としての地位を確かなものにした。また在村地主とくに耕作地主の多くは、すでに、戦前と戦時の時期に一方では地主制を基礎にしながらも、他方では町村行政や産業組合経営の職業的な担当者としての立場にたっていた。したがって、農地改革が、かれらの土地所有者としての地位をおびやかしても、農村の地域社会における行政上経済上の指導層の地位をおびやかすものでなかったために、かれらの多くはいぜんとして、農村の地域社会において指導者の地位をもちつづけることができた。

このように農地改革をへたのちにおいても、地主や中農・富農層の農村社会における地位のいちじるしい変化がなかったために、戦前ほどではないにせよ、なお農村社会には従来の習慣や社会関係が残った。このことは戦後農協が農業会の「看板の塗り替え」として生まれることを可能にした一つの条件である。また1951年以降の農協の再建整備事業が、出資金や貯金の増成を「部落割当て」の方法を以て進められる一つの基礎をなした。

このように農村社会の「古さ」は、戦後農協の成立とその後の経営振興の基礎となったのであるが、同時にその旧秩序を残した社会的関係の間隙をぬって、農地改革によって「創設」された自作農がしだいに抬頭した。自作農上層は、農業生産の発展につれて、農村社会の細胞のような単位をなす部落をこえたより広い商業的活動の場をもとめ、より有利な農産物の販売条件をもとめ、より安い商品購入の条件をもとめて商業的な活動を展げた。その行動は必ずしも「部落」に代表される農村社会の旧秩序や旧慣習に規制されるものではなかった。戦後農協が、戦前の産業組合がもっていた農村の社会集団の性格をしだいに稀薄にし、商業同業組合としての性格を強めるようになった、その基礎には自作農の商業的活動があった。この変化は1950年代前半の時期にはじまり、後半に入るとかなり明瞭になった。

(2) 農協経営の基礎としての国家施策

戦後農協が、農業会の「看板の塗り替え」として設立され、実質が変らなかったといわれる、継承性の実質は国家の農業施策の実務面の担当者という役割にある。この点において、戦後の農協は、農業会と変ることはなかった。農業会の担当した国家の農業施策の実務が、中央政府と直接に結合した全国農業会を頂点として編成された機構は、農協にそのまま継承された。そのことから、戦後の農協が連合会の主導のもとに編成され、農協の担当する実務上の業務が、連合会業務の延長として、それを補充するものとして規定される、という特徴が生じてくる。

また、国家の農業施策は、具体的には、金融、購買、販売の諸事業としておこなわれるものであるために、連合会の業務の延長として農協の業務が規定されるときに、それは事業種類別の縦断機構というかたちをとることになる。農協の事業部門は、農協の経営者、つまり幹部役職員が選択する以前に、信連に連なる信用部、購買連に連なる購買部、販売連に連なる販売部という系列関係に置かれた。

戦後の農協を、連合会をつうずる国家施策の実務機構に仕立てあげるについて、「主食の集荷配給制度要綱」(1946年11月閣議決定)による農協の集荷への依存、「食糧緊急措置令」(1946年2月)による強権供米、「食糧確保臨時措置法」(1948年7月)による供米の事前割当制という一連の措置を通じて、農協が国家の食糧管理の補充機構に組み入られた事情は特徴的である。また、戦後の金融機関の再建および整備の基準となった「金融機関経理応急措置法」(1946年8月)や「金融機関再建整備法」(1946年10月)の適用によって、農協は農業会の貯金と貸付金その他の財産を継承するという一連の保護措置をうけることになった(1947年8月、農林大臣談話)。

こうして「農協は食糧集荷と貯金という大黒柱を農業会から引継いで出発した」(米坂竜男)。つまり、優先的な食糧集荷団体として、農協は国家から指定されることによって、食糧集荷の事業がもたらす収益を基礎にして、農協の企業経営を営むようになる。その収益は、周知のように食糧の集荷手数料、保管料であり、食糧代金の受入れと貯金化、その信連への預金化による利鞘収益な

どを主とするものである。こうして農協は、国家の農業施策の実務機構に編入され、その実務の担当によって得られる収益に全面的に依存するようになる。またその後の「財務処理基準令」（1950年11月）や「模範定款例」などの法律の行政的な指導によって、食糧代金を源泉として農協の「余裕金」がつくりだされ、それは信連への預金をつうじて、農林中金に吸収されて、金融面においても、農協は国家施策の実務機構化されるのである。また当初は、肥料配給公団の末端に位置して、国家的な肥料政策の配給実務を担当した農協は、その信用事業部門が保育する農民貯金の振替え操作をおこなうことによって、確実な代金回収機能をはたしながら、そこから一定の購買収益をひきだした。この関係は同公団が廃止（1951年）されて、公団のはたした機能が全購連に継承されたのちに、基本的には変りはなかった。

ところで農協が国家の農業施策の実務機構に編入され、そこに農協経営の基礎を求めた関係は、戦後の食糧危機に端を発した農業増産政策を基調として成立した。しかし、1951年9月のサンフランシスコ条約によって、アメリカ軍の軍事占領が完了し、日本資本主義がアメリカ帝国主義に従属して発展する道を歩みはじめてのち、この増産政策の基調はしだいに变化する。その变化の端緒は、サンフランシスコ条約の拘束のもとで、アメリカの余剰農産物を輸入して、国内の食糧不足を調整する政策がとられたことにある。アメリカ農産物輸入依存の政策は1953年の自然災害・凶作によって現実のものとなった。農業増産政策の基調は、ここからくずれはじめる。そして1955年の大豊作を背景にして、いわゆる「河野農政」が、農林関係公共事業費を圧縮し、補助金を整理して、適地適作の「新農村建設事業」を推進し、補助金を貸付金に変えた「農業改良資金」制度を実施するようになったのちに、増産政策は合理化政策へと転換した。「農業基本法」とそれにもとづく「農業構造改善事業」は、新たな政策の開始を象徴するものであった。

こうした政策基調の变化が、国家施策に経済的基礎をおいた農協にもたらす影響はすこぶる大きいといわなければならない。すなわち、国家施策にかかわる実務の直接の担当者として、そこに経

営の直接の基礎をもとめた農協の地位は、増産政策の基調の变化の影響をうけて变化した。一方ではそうした直接的な関係は、食糧管理政策との関連でそのまま維持されたが、他方では構造改善事業との関連で、新たな国家施策のもとで、農協は実務担当の領域を拡大した。あるいはさらに、農畜産物の巨大加工資本の原料集荷の実務を担当し、農業生産手段の巨大製造企業の小売部門の実務を担当するなどして、個別の独占資本との関係をも深めるようになった。

戦後の農協が、一方では自作農の商業活動に経営の基礎をおき、他方では国家施策の実務や個別独占資本との取引に経営の基礎において発展したことは、農協が企業経営の関係をともなった協同組合の一つとして具備する経営組織を、いちじるしく特異なものとした。その経営組織の特異性は、のちに詳述するとして、ここでは農協の経営組織が、一般の資本制企業における経営管理機構に類似する側面を指摘しておく。農村の指導者である役員は、教育の場面では教育委員となり、農協の場面では理事となるなどして、官僚的行政機構に系列化され分化した。農協の理事とくに常務理事は、農協名称の企業経営の有給の職業的経営者として純化され、農村指導者としての性格を稀薄にした。その職業的経営者化と指導者の性格の稀薄化が進むにつれて、農民は組合員の自覚を失ない、農協の単なる出資者あるいは利用者となる傾向が進んだ。農協職員は経営組織のなかで、一般の資本制企業のもとで労働者がおかれている地位に近づくようになった。

第三章 総合農協の企業経営の特質

(1) 総合農協の経営の展開

戦後農協の経営の基礎が、社会的には自作農の商業活動に、物質的には国家施策の実務の担当にあることは、農協の経営方式に重要な影響をあたえるものである。農協の経営方式の前提となる事業が、自作農の商業活動と関係していることはいうまでもない。しかしそうした自作農の商業活動に関係した諸事業のうちで、農協の事業対象となっているものは、国家が農協の分担する事業として要求したものが多し。云い換えると、農協の事

業は国家の農業施策の実務を分担するものとして選択されている。しかし、このような国家の農業施策と農協の事業との関係は、ある程度の幅もち、また時期によって変化することはいうまでもない。そこで、農協の事業が、国家的支配体制のなかに組み込まれ、事業じたいが独占資本主義の体制を維持する目的に従って編成された経過を知るために、戦後の農協の展開過程をあとづけよう。

農協の設立の時期 戦後の農協は、「農協法」の公布（1947年11月）にもとづいて、「法律による農協」として設立された。この設立が「農業会の看板の塗り替え」であったことは周知の通りである。「食糧危機」としても表現された政治危機のもとで、農協の事業は国家統制としての食糧集荷や肥料配給を中心に編成され、これらの業務に基礎をおいて、信用事業が営まれた。この設立期には、農協の基本的な事業は国家の支配体制に直接に貢献するように営まれたが、1947年10月の青果物の統制撤廃をはじめとして、統制の解除された販売購買品目の分野では、一部の農協は自主的に事業を営んだ。

農協の経営危機の時期 世界的な戦後恐慌を背景にして、日本で実施されたドッジ・ライン（1949年2月）は、独占資本主義経済の再建—「日本経済の自立と安定」をめざした「傾斜生産」から「集中生産」に転換することによって中小企業を、低賃金政策によって労働者を、それぞれに犠牲にして、独占資本の経済を強力に再建しようとした。この政策が強行されたために、1950年には中小企業の倒産がふえ、これらの企業と取引のあった農協や連合会は、販売未収金のこげつき、財務の悪化にみまわれた。また、市況の停滞と価格の下落によって、農協と連合会の購買在庫品の評価額は低下し、一部は不良在庫品と化した。農協の未収金発生や在庫品不良化は、主として農業統制の下請け事業以外の事業について生じた。農協の運転資金は固定化し、信用事業資金（農民の貯金）が流用されるなどして、購販事業の危機が信用事業に波及し、貯金支払い停止の農協が続出した。農協の経営危機は、連合会にも影響し、農林中金の資金繰りを悪化させ、農協の食糧集荷などの国家的業務の遂行に影響が及んだ。

危機の深まりとともに、農協経営対策協議会などの場で討議された農協と連合会の経営振興策は、「農林漁業協同組合再建整備法」（1951年4月公布）として、政府の手にゆだねられた。また、県経済連などの連合会の経営振興については、「農林漁業組合連合会整備促進法」（1953年8月公布）が適用されて、再建措置が講じられた。この再建措置の重要性は、農民の負担において農協の経営を再建し、農協の協力によって連合会を再建したことであり、再建措置をつうじて、事業の選択と運営が、府県信連と農林中金の「指導」によって統制されたことである。

農協の事業運営は、つぎの基準に適合するように「指導」された（農協経営対策中央協議会「農業協同組合経営に関する緊急対策要項」1950年4月10日）。

- 1 収支の償わない事業を整理する。
- 2 販売も購買も委託制にして、買取りはしない。
- 3 貸付は供出代金などを見返りにするなど、償還の確実なものに限る。
- 4 信用事業資金の購販事業などへの内部運用を圧縮する。
- 5 貯金の増強を図り、預け金は信連に預けられる。
- 6 事業資金や固定資産にみあった自己資本を充実する。

このほかに、「役員には農協経営に熱意をもつ責任感の強いものを選出する」ことや、「部落実行班を整備強化し、組合活動の推進力とすること」（1950年12月「農協振興刷新運動要綱」）が強調された。そして多くのばあい、「部落別、個人別出資額の調査と引受額の決定」（長野県教育指導連「農協経営対策要綱」1950年2月）などのように、部落ごとの農民の連帯を利用して、出資金や貯金の半ば強制的な増成がはかられた。

農協の再建整備施策は、農協の事業を「採算性」のある事業に限定する（組合員の必要とする事業を基本とする考え方に対立したかたちで）ことが当然であるように強調した。また、農民の指導者としての役員を選ぶのではなく、企業の経営者としての役員を選ぶ風潮をつくりだした。また、委託制によって、組合が損失をこうむること

のないように強調するあまり、組合員の購買品の支払い価格、販売品の受取り価格が、農家経営にとって不利であるかどうかという考慮から、組合運営を解放する端緒をつくったといえよう。

1953年にはじまる連合会の整備促進は、主として経済連の経営危機を克服するための措置であった。経済連の経営危機は、累積された膨大な欠損金、固定化債権、不良在庫品にたいして、これにみあう巨額の借入金の利子負担が経営に重圧を加えていたことから生じた。この利子負担額は、経済連の年間経費の30%をしめていた。したがって、この経営危機の克服は、出資金の増成による自己資本の充実（借入金の解消）、事業量の増大による収益の確保（欠損金の解消）、欠損の発生を防ぐ事業方式の導入にまつことになった。経済連の事業と経営の性格上、その再建は農協の協力か、政府と府県庁の協力か、あるいは全国連合会と農林中金の協力、いずれかにまたなければならなかったが、農協の協力によって達成する方法がとられた。農協の再建整備は、経営不振におちいった当の農協だけの問題であったが、経済連の再建は会員であるすべての農協に影響をあたえた。このことを示唆して、農林事務次官の通達「農林漁業組合連合会整備促進法の施行について」(1953年9月16日)は、つぎのことを指摘した。

「農林漁業組合連合会の整備の目標が達成できるかどうかは、会員たる単協の協同いかによる。従って会員は農林漁業組合連合会に対する従来の態度を顧み、協同の強化こそが組合の強化の基本要件であることを自覚し、連合会の役員には真に経営の責任を負う良心と能力のある者を充てることに心掛け、進んで連合会の執行体制の確立に力をつくすとともに、自らの資本を充実し、連合会の財務上の整備に必要な出資に応じ、事業は連合会の事業計画に応じた事業計画に従い、確実にこれを利用するものでなければならない」。

ここで強調されたことは、連合会にたいする出資の協力、連合会の事業計画を達成するための事業利用、農協運動の指導者であるよりも、企業の経営者を役員として選ぶことなどである。この次官通達の主旨にてらして、整備促進審議会は「連合会整備計画の審議方針」(28年9月28日)をさだめた。この方針は「事業体制の確立」の骨子と

して、連合会の取扱品品目を「再検討し、単に情性によって取り扱っている必要性の乏しい物の取扱を廃止するとともに、販売農林畜産物及び生産・生活資材で、必要な品目について、重点的事业計画を樹てること」を訴えた。この取扱品目の性格は、農協の再建整備と同じく、「採算性」のある商品である。

また事業方式としては、「無条件委託による計画販売制」と、「系統組織を一貫した無条件委託購買の趣旨による計画的購買の拡充」を提起した。そして連合会の購販事業の「手数量の率は、正常な運営に要する実費の分賦の趣旨によって、原則として年度ごとにあらかじめ決定して置き、決定されたものは確実に徴収すること」を訴えた。このように、整備促進が狙った連合会の事業方式は、農協の出資による自己資本不足の解消、連合会の経営にとって「必要な品目」を対象として、農協の無条件委託による全面利用を確保し、事業を営むために支出した費用を「実費」と称して、農協ひいては農民に負担させるものであった。連合会の再建は、経営の危機感を強調するうちに1961年度に達成された。

「整促体制」の浸透の時期 1953年にはじまる連合会の「整備促進法」による再建は、事業の面では、全国連合会を中心とした連合会にたいする農協の事業利用の強化をもたらした。農協の事業は連合会が収益基準にてらして選択したものに淘汰される傾向が生じた。そして農協による連合会事業の利用は、連合会の事業計画の達成を保証し、連合会に収益を保証するべく、無条件委託の方式にもとづいておこなわれるようになった。それは一般に「整促体制」とよばれるものである。麦類菜種の統制撤廃に対処しておこなわれた「共販三原則」(無条件委託、平均売り、共同計算)による共販は、代表的な例である。また、1950年の購買事業連合会の経営危機にさいして考案された「肥料の認証購買制」(農協の県購連にたいする注文は、信連がその農協に支払能力ありと認証したものについて、県購連は受注し、現品受渡し後にただちに代金取立をおこなう)が、全面的に実行されたのも代表例である。

こうして組合金融機関(農林中金、信連)の強力な規制のもとで、連合会と農協の事業利用上の

結びつきが強められた。そして、国家統制の対象となる事業は米穀一品目に縮小するにつれて、農民の農協利用は法的な拘束をうけなくなったが、新たに農協の提示する取引条件によって拘束される事態が生まれた。しかし、連合会事業の利用の拘束は、農協までは及ぶが、農民には及ばない。

そこで「整促体制」に農民経済をも包摂するために、1954年度末に「総合事業計画運動」が提唱され、1955年度以降にその普及がはかられた。この「運動」は、農民各戸の営農設計を中心にした「わが家の経営設計」を基礎にして、農協の事業計画を組み、農民の農協全利用を実現することを狙ったものである。しかし、連合会の事業体制に拘束された農協を、農民が全面的に信頼し、これに依存することは、いちじるしく困難であったために、1956年度に農協が経営計画を農民の「わが家の経営設計」にもとづいて立てた組合は、全農協の20%前後にとどまった。

結局この「総合事業計画運動」は成功しなかった。不成功の理由として、つぎのような反省が加えられた。「農協の現状をみるに、営農改善の推進、組合財務の健全化、執行体制の確立、事業体制の整備などに、いまなお不徹底なものが多く、組合員の期待する系統事業活動の計画的遂行を著るしく阻害している」(1956年11月、第4回全国農協大会「農協刷新拡充3カ年計画の実施に関する決議」)。この反省の内容は多岐にわたっているが、まず農協の諸事業を「営農改善との直結」によって発展させることを主題とした「農協刷新拡充3カ年計画」が1957年度から着手されることになった。

この計画は提案者の主観的な期待とは別に、客観的にはつぎのような意味をもっていた。すなわち、いわゆる「整促体制」によって農協を掌握した連合会が、農協の営農指導をつうじてさらに農民経営を掌握し、連合会事業のなかに包摂することである。したがって、農協にとっては、この計画を推進することは、一つの負担であった。そしてあたかも、1957年度の農協の事業計画を、この3カ年計画の軌道にのせる工作が進行していた矢先の同年3月、いわゆる「全購連事件」(役員の詐欺、職員の公金横領、一億円にたつする第二勘定が罪を問われた事件)が発覚した。この事件に

たいする県連や農協の反応はきびしく、「中央機関こそ刷新改善さるべきだ」という世論が高まり、3カ年計画はその初年度において頓挫した。

1953年に着手された連合会経営の再建は、「整促体制」として特徴づけられる連合会と農協の事業関係をつくりだし、連合会事業の推進機能をはたす立場に農協を誘導し、その体制のなかに編入するものであった。この「整促体制」の以前には、いわゆる系統農協のなかでの矛盾は、主として農協と県連合会とのあいだに現われて、農協の県連合会利用の有無が矛盾の集中点をなした。しかし農協が連合会事業体制のなかに編入されたのちには、矛盾は農協と農民のあいだに集中するようになった。1959年の全国農協大会は、「農協体質改善運動」の発足を決議し、「組合員によっての組合員のための活動、真に組合員の立場に根ざした活動態勢」(1960年7月、体質改善組合長会議における全国中央会責任者の挨拶)をすすめることになった。

農協の経営合理化の時期 この時期の特徴は、農協合併が法律によって促進され、連合会をはじめとして施設投資が旺んになり、それにつれて職員の労働が強化され、総じて農協と連合会の「経営合理化」がおこなわれたことである。すでに農協合併は「農協整備特別措置法」(1956年3月公布)の一つの主題として、農協の経営不振の打開の方法として、部分的に進められた。1958年ころから岡山県、福岡県などの一部の県は、不振農協だけでなく、すべての農協を対象にした合併を推進した。しかし、農協合併が全国的に推進されるのは、「農協合併助成法」(1961年3月公布・5年の時限法)の施行以降のことであるから、農協の経営「合理化」は、1961年以降の時期に時代の主流となったと云える。

この時期に、わが国の農民は日本経済の「高度成長」と特徴づけられる、独占資本の労働者の搾取、農民の収奪を基礎とした高度の蓄積の影響をうけて、農業経営の崩壊と家計の困窮にみまわれた。農業収支の窮迫は、兼業収入に依存した家計収支を必至とし、農家のとうとうたる兼業化の流れをかたちづくった。この時流にのって、貧農切捨て政策として批判された「農業基本法」(1961年6月公布)が施行され、それにもとづいて1962

年度から「農業構造改善事業」が着手された。

これらの法律と事業が要求する農業は、独占資本の強度の収奪にたえて、独占資本が政策的に要求する量の農畜産物を生産、供給することのできる農業構造である。したがってそうした条件のもとで、農業を営むことのできない農民は、政策の対象から除外される。これにたいして全国農協中央会は「本事業の全般を通じ、農民および農業協同組合の自主性を尊重する」ことを要望し、あえて反対しなかった（同会「農業構造改善促進対策についての要請」1962年1月）。

そして農協は事実上、「構造改善事業」の実務を担当し、米穀乾燥処理施設、青果物選別施設、畜産物生産施設などを取得して、国家的な事業の体制に入りこむ傾向をしめした。これらの施設、つまり固定資産の取得は農協の自己資本とのバランスをくずし、資本運用を圧迫するものであるから、「構造改善事業」の推進は農協合併と並行し、そうした固定資産の取得にたえられるものとして合併農協は期待をよせられた。

他方、独占資本の収奪による農家経営収支の窮迫は、新たな「プラスアルファ」の収益部門として、青果物や畜産物の生産が追加され、それはまた「構造改善事業」によっても促進された。農協はこれにたいして、農協合併によって営農指導の強化や施設の整備をおこない、農民からの遊離を回避しようとした。そして連合会もまた、従来の米麦を中心とした、農民や農協から遊離することを恐れて、青果物や畜産物の中間加工や運輸の施設を拡充して、農村市場における占有を高め維持する努力をはじめた。

こうして農協と連合会の施設投資は膨大となり、1960年以降は年率200億円以上が累増するにいたった。しかるに1960年3月末から65年3月末にいたる5年間の農協の出資金は、520億から900億へと380億の増加、年率76億の増加にとどまったから、農協と連合会の固定資産はその自己資本の能力をこえて膨張したといえる。この急速に進む自己資本不足は、農民の支持の弱まった現状では、農民の増資によって補填することに大きく期待することができない。いきおい、農協のばあいには信用事業資金の流用によって、連合会は配当の振替出資などによって糊塗する傾向を生むのであ

るが、配当財源を捻出するために、連合会は収益率を高めることのできる事業を優先することになる。また農協も連合会も職員の労働を強化することに努力を傾注するようになる。

ここでは、組合員のために事業が選択され、その事業の便宜のために企業経営が成立し、連合会は組合の横の協力関係を具体化した事業機関として存立するという、協同組合における組合員、事業、経営の基本的関係、協同組合と連合会との基本的な関係は、明らかに顛倒した。この顛倒した関係は、経営「合理化」の時期に新たに発生したものではなく、農業会の「看板の塗り替え」として、戦後の農協が発足したときから存在していたものが、この時期にあらためて露呈したものである。

他方、農協が農民の協同組合的な組織活動の蓄積を基礎にして、企業経営の関係が発生したのではなく、農業会の事業と経営を継承したことによって、設立のはじめから企業経営を中心にし、組合員の組織活動とは別個に運営された経緯がある。しかも農協の企業経営は、国家施策の実務を担当する前提のもとでの企業経営であった。いわば行政の基準において営まれる企業経営であって、一般の資本制企業のような、経済的な基準で営まれる企業経営ではなかった。いわば農民の組織活動の形態としての農協でもなく、また資本制企業を貫ぬく「合理性」にかなった企業でもなかった。農協が「半行政的企業体」（辻誠氏の見解）であるといわれる理由はここにある。

こうした変種の企業経営体として、農協が存続したのは、国家施策の実務を担当することによって与えられる企業収益をもって、企業の支出費用が賄ない得るかぎりにおいてである。しかし、国家権力と国家機構を利用した、独占資本主義の農業支配が、直接的な行政の形態から、金融的経済的な形態に移るにつれて、農協の企業経営のやり方も変化せざるをえない。すなわち、一方では独占資本主義の農業支配を遂行する、国家施策の実務を分担することによって企業収益を確保する。他方では、その企業収益をもってしては補なうことのできない企業の費用支出を補なうために、企業経営の「合理化」をすすめながら、収益性のある新たな事業を導入するようになる。この傾向は

1961—62年頃から漸やく顕著になる。

具体的には、農協の購買・販売事業部門の欠損を補てんする負担が信用事業部門にかけられ、その負担能力を高めるために、信用事業がより高い金利収益を狙って、「余裕金」の運用をはじめ、一般金融市場に進出して資金運用を試みるようになった。また、購買事業部門の欠損をくい止めるために、収益性のある事業を拡大することを意図して、組合員以外の一般購買力を対象にした、生活用品の小売営業を試みるようになった。したがって、農協の企業経営の現在の局面は、国家施策の実務を担当することによって一定の企業収益を確保し、他方では必ずしも「農業生産力の増進と農民の経済的社会的地位の向上」（農協法第1条、農協の目的）とは関係のない事業によって収益を期待しようとする傾向が、いっそう進行していることを特徴としているといえる。

(2) 総合農協の事業の体制的性格

総合農協は、農業経営に関係のある、あるいは農民の商業的活動に関係のある各種の事業を総合的に営んでいる。また、それぞれの事業の収支と経営計算は、事業ごとに独立することなく、総合的におこなわれている。総合農協の呼称は、事業の総合性と、経営計算の総合性に由来する。その事業は、農協の設立された農村社会の特色に任せて選択されたものと、国家的施策の実務もしくは連合会の要請から発生したものとに大別することができるが、連合会の再建をつうじてつくりだされた「整促体制」のもとで、しだいに後者の事業の比重が高まった。

農協の事業と取扱い品目は、連合会が採算性を基準にして、連合会の取扱いに適したものと選んだ事業が、「系統全利用」の条件を付して、農協に配置されたといって過言ではない。そして連合会の選んだ事業は、食糧集荷や肥料配給の例にみられるように、国家独占資本主義（独占資本主義の支配が国家権力支配と癒着し、また国家権力を利用している制度）の農業支配に貢献する事業である。この意味で、農協の事業はいちじるしく「体制的な性格」をもっている。

農協の事業が「体制的な性格」のものであることに由来して、その事業遂行上の諸業務は、連合

会の上意を下達するものであり、連合会の業務を補完する地位に置かれる。農協の各事業の業務が、連合会の業務を補完する性質のものであるために、事業ごとの縦断的な結合関係が、不可避免的に発生する。購買事業は、全農を頂点として、経済連の購買部、そして農協の購買部にいたる縦断関係によって遂行される。販売、信用、共済の諸事業も同様である。農協の各事業部門はこの縦断的な系列関係の、農村における末端として配置されたものであるから、各種事業の総合的経営の形式をとっていても、総合は形骸でしかない。

そして総合性は経営計算の分野に現われる。米をはじめとする農産物の販売代金は、農協と連合会の信用事業系列をつうじて流入して、農協において貯金化される。その貯金の一部は購買品の代金として引落されて、信用事業系列を逆流して、肥料資本に支払われる。このばあい、農協と連合会と農林中金は、代金の振替えの決済機構として役立つ。また貯金の大部分は、余裕金として信用事業系列機構を逆流して、農林中金にいたり、一般金融市場に放流される。このばあい、農協と連合会と農林中金は、金融市場の資金調達機構として機能する。

このような資金と商品の循環的な流通が円滑を期しうるのは、農協において各種事業が集約され、一つの企業経営体の内部で販売代金の支払い、購買代金の回収、「余裕金」の創出が、振替え操作という事務処理の方法でおこなわれ、しかも各種事業の収支が総合されているからである。この意味で総合農協は、体制的な性格をもった事業にかかわる業務を遂行する連合会にとって、もっともよく適合した企業経営の形態である。総合農協のこのような位置が確定するのは、「整促体制」のもとにおいてである。

総合農協の各種の事業の業務が、連合会の業務の延長として配分され、その補完の役割をはたす関係は、具体的にはつぎのように現われている。農林中金を頂点として府県信連から農協信用部門にいたる、信用事業の系列的な業務機構は、協同組合金融の本旨であるところの、近代的な金融市場における信用能力を欠いた農民が相互と信用を供与しあう「相互調達金融」の機能をはたすものではない。事実関係からいうならば、この機構

は、政令（財務処理基準令）や行政指導をつうじて農協で創出された余裕金を信連が吸収し、農林中金が運用する役割を演じており、そうした役割におうじた業務が、機構の各段階に配分されている。このばあい、政府が政策的に供給する各種の制度金融資金は、農協における余裕金の創出に貢献する。こうして本来は私的な集団であるはずの農協は、独占資本主義体制を支える体制的金融機構のなかに編入されている。農協の生命・建物更生の共済事業は、農協と県および全国の連合会という三段階の機構をつうじて、元請、再共済、再々共済の業務として配分され、典型的な系列的な業務機構を形づくっている。

購買事業は、1950年の「購連整理再建実施要領」いらい、「重点品目」を生産資材商品に限定し、肥料、飼料、農薬、農機具といった巨大産業資本の供給する商品を取扱っている。そのために、取引の一元化の有利性が強調されて、全農が取引の一元的な窓口として、取引条件の決定という、商品購入上の重要な業務を担当し、農協は「予約推進」という名称で、農村の零細な購買力を吸収する業務をもち、府県経済連は中間的な仲継業務である事務処理の機能をはたす関係にある。生産資材に比べて、生活用品購買事業の業務は、複雑であって、現状では商品取引上の業務が、連合会と農協にわたって系列的に配分される状態にない。

しかし全購連（現全農）が1965年6月に提唱した「暮らしを組合に積み上げる運動」は、全購連が取引条件を交渉し決定して仕入れた商品を、府県経済連のM・C（マーケット・センター）が仲継ぎして、農協店舗をチェーン・ストアとして、小売業務にあたらせるものである。したがって生活用品についても、全購連の統轄のもとに、経済連と農協がそれぞれ業務を分担する、系列的な業務機構が出現する。しかし、生産資材ほどには生産が集積し集中していない生活用品を、農協が取扱うばあいは、農協が取扱い上のすべての業務を完結的に担当することが十分にありうる。

販売事業は1965—6年には、米麦が主要な品目であって、米麦は農協の販売事業売上高の60%、経済連の販売事業売上高の80%弱、全販連（現全農）売上高の90%をしめている。したがって米麦と

その他の農産物とでは、農協と連合会の業務上の関係が異なる。米麦の取扱いはいっしょにも明瞭な体制的な性質をおびた事業であって、法律の規制のもとで、農協は集荷にかんする事務と業務を担当し、経済連と全農は食糧庁への売渡しの事務的な処理を担当する関係にある。そこでは農協が売渡しの事務処理にいたる一切の業務を完結的に遂行することは、法律の規制をうけるので、農協と連合会の業務は完全な系列関係を以て配分される。

青果物や畜産物の販売事業の業務は、米麦と事情を異にしている。農協と連合会において、米麦が販売事業ではなく、集荷事業として営なまれ、その業務が全農を頂点として農協にいたるまでの系列機構のかたちで執行されるのは、この事業が国家の食糧管理機構の実務であり、買い手が食糧庁＝独占的な国家的食糧資本だからである。これにたいして、生鮮食品としての青果物や肉畜は主として各地の中央卸売市場に出荷され、市場における取扱いが委託販売方式をとっているために、全販連の介入がそれほどの実効をあげることができない仕組みになっている。また加工原料用の青果物や畜産物は、加工資本企業の生産の集中率が高くなく、各企業がそれぞれの産地所在の地方で、個別に原料を買いつけているために、全農の介入は積極的な役割をはたしえない。

こうした事情のために、青果物や畜産物の販売においては、連合会と農協の業務のあいだに整序された系列的機構の関係が成立し難く、府県経済連と農協のあいだでそうした関係が成立するか、あるいは農協が販売にかんする業務の一切を処理する状態を生んでいる。しかし、販売事業の総体としてみると、米麦の事業量にしめる比重の圧倒的な高さのゆえに、販売事業の業務は、連合会と農協のあいだに、系列的な関係をもって配分されている。そして米麦を中心として、このような業務の関係が成立しているために、青果物や畜産物の販売事業が全農まで累積されないという結果をまねいているともみられる。

以上の各事業別の検討が明らかにしたように、事業の遂行にかかわる諸業務は、一般的にいって、連合会と農協のあいだに、系列的な関係を形づくって配置されている。この業務の配置が系列的であるというのは、連合会の担当する業務を、

農協が担当し、農協がそれぞれの事業にかかわる業務のすべてを、自己完結的に営なもうとしても、取引相手である政府や巨大産業資本の規制が作用して、それが許されないからである。このような関係は、逆に表現すると、政府や巨大産業資本によって連合会は支持され、連合会は政府や巨大産業資本をふくめて成立する独占資本主義の体制内の機構に組み入れられることによって、業務を掌握し、その業務の延長としてあるいは系列として、農協に一定の業務を配分している、ということができる。こうして農協の営なむ事業は、連合会の系列のもとにあることを介して、独占資本主義の支配体制に連なる性格をもつことになる。

(3) 総合農協の企業経営の特質

協同組合において企業経営の関係が発生したことは、協同組合が施設、設備などの固定資産を取得し、労働力を雇用し、またそのための資本を調達して、事業を営なむことを指している。企業経営の方法で事業を営なむことは、組合員が集団組織で営なむ事業が発展するにつれて増大した業務を処理し、事業の遂行能力を高めることでもある。その限りにおいて、企業経営の方法は、組合員集団の活動を補佐する役割をはたすという、協同組合の本来の目的にかなうものである。

しかしすでにのべたように、戦後の農協においては、協同組合の本来的な組合員と事業と経営の関係は顛倒し、企業経営の関係が先行している。しかも農協が企業経営の方法で営なむ事業は、連合会を媒介にした体制的性格の事業であり、その業務は連合会業務の延長として、系列的な関係にある。農協の事業と業務は、企業経営の方法によって遂行されるが、その事業と業務じたいは、農協の企業経営の見地で選択され、編成されたものではない。このところに、農協の企業経営の特質がよく現われている。そしてこの特質のために、農協の企業経営はつねに不安定な状況におかれることになる。この点を具体的に考察しよう。

まず資金・資本の運用についてみると、農協の固定資産としての資本運用は、その当該農協の組合員の必要におうずることが少ない。資本の固定資産としての運用は、有形固定資産と外部出資に分けて考える必要がある。固定資産のうちで相当

の比重をしめる農業倉庫は、農民の生産した米穀を保管するものであるから、農民の必要のために取得されたかのようにみえる。しかし事実上は政府米の預り保管の施設であるから、半面では政府の食糧管理事業の必要におうじて取得されたとみることができる。

また農業構造改善事業などの指定地域では、農民の共同利用施設という名目のもとに、米穀乾燥施設や大型農業機械、農畜産物の集荷・加工処理施設といった一連の近代化施設が取得されているが、これもまた同様の性格をもっている。連合会の推進する事業に関連して、農業機械サービスステーションなどが設けられているが、これも近代化施設に準じた性格をもっている。

また、固定資産のうちで高い比重をしめる外部出資は、経済連と信連への出資金を主体とするものであるが、これらの出資は連合会の増資計画の要求に照応してなされるものであるから、それぞれの農協の自主的な資本運用としてなされるものではないといえよう。とくに連合会が経営の再建を達成したのち、1960年以降になると、連合会は農協にむけて出資金配当を支払い、それを再び連合会出資に振替えさせて、連合会の自己資本を増成する方法をとる傾向が生じた。これは連合会の一種の擬装した企業利益の留保であるが、農協にとっては、資本運用方法を選ぶ余地のないかたちで、外部出資が累増する結果となる。

以上のような農協にとっての資本運用の他律的関係は、農協における財務上の自己資本不足となって現われているが、こうした資本の調達と運用の顛倒した関係、あるいは硬直性は、農協の事業が「体制的性格」をおび、農協の業務が連合会の業務の系列的な延長として配置されていることに由来するものである。

農協が固定資産の取得としておこなう資本の運用が、農協にとって他律的に、政府や連合会の政策に照応しておこなわれるために、農協は固定資産にみあった自己資本の充足に狂奔する破目におちいる。農協の自己資本の充実は、組合員の増資によっておこなわれるのであるが、東北・北陸の産米地帯の農協では、政府売渡しの米代金からの天引き出資割当のかたちを生んでいる。

しかしその他の地方の農協では、こうした販売

代金の天引き増資が困難であるために、連合会が考案した出資金配当の振替え出資の方法をとることが多い。このばあい組合員に振替え出資を無条件で強制することができないために、配当利率をひきあげるという勧奨策をつけている。配当利率は行政的指導の基準とされる年6%としても、それにともなう配当課税負担をふくめると、出資金の資本コストは9~10%にもたっし、農協の企業費用を増嵩し圧迫する結果を生む。

しかしこのような振替え出資による増資も、現状の組合員と農協の関係にてらして、いちじるしく困難であって、しばしば信用事業資金の流用という、他人資本への依存によって、固定資産の要求する資本調達がなされている。この自己資本不足は、商業的同業組合の性格をしだいに強めた戦後農協の構造に由来するもので、けっして偶然的な現象ではない。すなわち、戦後の農協において、組合員は協同組合の組織的運営の主体であるよりは、農協という名称の商業的銀行的な企業の顧客であって、その企業が相対的に有利な取引条件を提供する限りにおいて、その企業を利用する関係にある。

その顧客が組合員であるのは、企業を利用する資格を取得するために出資金の提供がもとめられ、出資金の提供にに応じているからである。したがって、組合員は農協名称の企業が、財務上の不均衡に悩むことに強い関心をもったり、責任を感じる必要はなく、ただ時としてその企業が提供する有利な取引条件を利用する資格を取得する限りにおいて、出資金を醸出しようとするのである。この商業同業組合的な傾向が農協に現われるについては、地方的なずれがあって、けっして均等ではない。東北・北陸の米作地方と、関東・近畿の都市近郊の地方とのあいだにはずれがある。しかしこうしたずれを伴ないながらも、農協はひとしく商業同業組合的な傾向を強めつつあるといえよう。この傾向が、農協の財務面に現われたのが、一般的な自己資本不足の現象である。

つぎに、農協の費用支出とその収益による補填、つまり損益関係を考察する農協の支出する費用は事業直接費と間接費、事業管理費に大別されるが、農協はそれらの費用を、業務を執行するために支出する。本来、協同組合がどのような事業

を選び、業務をどのように編成して事業を推進するか、その業務に伴う費用をどのように支出するかは、すべて組合員が判断することが望ましい。資本主義社会においては、商品取引と資金取扱いにおいて、一定額の売買差益利潤と金利鞘が発生し、そのような利益によって、企業が支出した費用は補填され、補填ののちに残った剰余部分が純益となる。

この損益関係が農協においては、いちじるしく特異である。総合農協の損益関係が特異であるというのは、各事業部門の部門損益が不均等なことである。購買・販売部門が欠損部門であり、信用部門が剰余をうみだして、他部門の欠損を補うような総合的な経営計算の方式をとって、この損益不均等を処理している。また事業費用の支出は総合的であるのにたいして、収益は事業部門ごとの取得である。すなわち、例えば販売事業の業務をつうじて農協は農産物の販売をおこない収益をあげるのであるが、販売代金は貯金として振込まれて、それによって信用事業が利鞘を取得する。信用事業は貯金吸収の独自の仕事をせずに貯金は集まり、そこから利益をあげる。また購買事業は、貯金に振込まれた販売代金から購買代金を引落すから、代金回収のための特別の費用支出を省くことができる。

このようにある事業部門の業務と費用支出は、その部門に収益をもたらすと同時に、他の部門に迂回的に収益をもたらす‘したがってある部門に固有なようにみえる業務と費用支出は、実質的には他の部門の業務と費用支出を兼ねる関係にある。これを費用支出の総合性とよぶことができる。その半面、収益は事業部門ごとに発生する。したがって総合農協のある事業部門に欠損が生じ、他の事業部門に剰余が生ずることは、部門別の損益計算のやり方、とくに業務にともなう費用支出の部門別配賦のやり方のいかんによって生ずるのであるから、人為的操作の所産であるともいえる。

総合農協の損益関係を特異なものとする、もう一つの事情がある。農協の諸事業のための業務は、既述のように、それぞれの農協が独自に組み立てるのではない。生産資材購買や米麦集荷に象徴されるように、連合会の業務の延長部分とし

て、農民に直接する業務が、農協に配置されている。連合会と農協の、担当業務における系統的な分業関係を基礎にして、業務の執行にともなう費用の支出がきまる。この費用支出は、外見的には企業の費用支出であるが、そのような業務と費用支出が、それぞれの農協の企業経営にとって、適切か否かの判断をこえてきまる関係にある。したがってこの費用支出は、企業経営としては、やはり特異である。

しかも、そうした費用支出を伴なう業務の取得する収益は、業務の量と質に必ずしも適合したものではない。すなわち農協が一定の業務の遂行によって受けとる収益は、農協と連合会が社会的に受けとる総収益から、連合会が「実費」として計上した費用相当部分を控除した残額である。したがって、農協の取得する収益は、形式上は商品売買の差額の利潤であるが、実質上の差額の利潤から支出費用を差し引いて利益が生ずるとは限らない。農協が受けとる収益は、その農協がはたした業務の量と質との比例できまるのではなく、いわば連合会の控除する収益との比例において、より正確にはその控除の残余としてきまる。

このような収益の取得の方式は、連合会と農協の業務の系列的な配置の關係に照応したものであり、これによって基礎づけられているのである。農協における、業務と費用支出にたいして関連性を失ない、連合会収益の残額を取得するという収益取得方式のゆえに、農協の各事業部門の損益が、しばしば欠損を生ずる。そしてこの部門の欠損は、いわゆる農協の「系統利用」の所産であるから、欠損の回避の努力は、「系統利用」を回避する傾向を生ずる。そしてこの農協の連合会事業の不利用は、「体制的性格」を色濃くおびた事業においては困難であるために、「体制的性格」の稀薄な事業において生ずることになる。青果物・畜産物の販売、生活用品の購入にかんして、連合会不利用の傾向がみられるのは、ここにのべた事情による。

これまでの叙述は、主として購買・販売両事業にかんするものであるが、信用事業においても基本的な事情は共通している。すなわち、農協が農産物販売代金の貯金への振替えなどの操作によって吸収した貯金は、その貯金の調達コスト（支払

金利と吸収諸費用）に照応した運用利子をもとめて、運用されるのではない。また、組合員間の「相互調達」の原則にてらして、調達と運用が結びつけられているのではない。貯金資金の運用は、政令や行政指導によって、連合会と農林中金に結びつけられ、その代償として、農林中金と連合会が経営的に許容しうる高さの限度において、金利が農協に支払われる。この農協への支払金利の決定は、購買・販売事業において農協に配分される収益の決定と、共通の原理にもとづいているといつて差支えない。

(4) 農協の経営合理化

農協の貸借関係における顛倒、損益関係における費用に照応しない収益の配分という現象は、農協の企業経営の特質を反映している。農協の企業経営は固定資産の取得、労働者の雇用、それらに要する資本の保有がなされている限りでは、一般の企業経営と比べての形態上の相異はない。しかし、営業上の固定資産の取得や、業務の執行に伴なう費用の支出は、そうした資本投下にたいする利潤取得と見合ってくるものではない。資本投下は国家的行政の勸奨や、連合会から配置された業務にみあっておこなわれている。

そして、一般的に投下された資本が、事業をつうじて、利潤をとまって回収されることを意味する事業収益は、連合会収益が控除された残額として、農協に配分されている。したがって、農協の取得する収益は、必ずしも農協が支出した費用にみあったものではない。そうであるにもかかわらず、そうした特異な関係にある費用支出と収益取得を、形式的に損益関係として処理する企業経営の方法が擬制的に適用される。また、調達された資本の運用として、固定資産が取得されず、国家や連合会の要請によって取得された固定資産を、自己資本との照応を意味する貸借関係として、形式的に処理する企業経営の方法が、そこに擬制的に適用されている。つまり、すこぶる企業経営的とは云えない内容で存在している資本の投下と調達、費用と収益の関係を、形式的に企業経営の方法をもって処理するところに、農協の企業経営の特質がある。

また、つぎのことを考慮する必要がある。農協

が農民の自主的な協同組合であるならば、農協が選択する事業は、農民が必要としていて、協同組合の方法で処理することのできるものである。そしてその事業にかかわる業務の遂行と、それに伴う費用は、農民じしんが負担し、農民じしんがとりあえず支出するであろう。あるいは農民の意志をうけて、農民に替って職員が担当し、農協がとりあえず負担して支出するであろう。そしてまた、それらの支出された費用は、農民じしんが醸出して補填するか、農民の同意をえて、売買差益が収益として取得されるであろう。しかるに、現実の農協の企業経営は、こうした農民組織としての原理に照らしておこなわれているものではない。

このように農協の企業経営は、一般の資本制企業の企業経営の原理にかなったものでもなく、また農民の協同組合としての原理にかなったものでもない。貸借関係や損益関係という処理方式を導入していることでは、農協は一般資本制企業の経営に、形式のうえで共通している。また、資本投下や費用支出が、資本利潤や収益取得と直接に照応していないことでは、農民組織の原理を形式的に尊重しているかのようである。形式はこのようであっても、農協は農民の大衆組織ではなかったし、さりとて一般の資本制企業そのものではない。そして、農協のこの形式とこの内容の結びつきは、農協の創立いらい、今日にいたるまでに漸次に形づくられてきたものであるが、それはとくに1953年にはじまる連合会の経営再建の軸となった「整促体制」のもとで仕上げられたのである。

しかし農協の合併に象徴される農協の「合理化」が顕著になる1960—61年以降において、新たな傾向が露わになった。すなわち、農協の特異な企業経営の関係をしめす、実質的には似て非なるものであるにもかかわらず、形式的な企業経営の方法の適用をつうじて、農協の運営が実質的にも企業経営の方向をたどりはじめている傾向である。つまり、農協が一定の収益を確保しようとする事業を選び、その事業のために業務を執行し、費用も支出し、資本も投下するというかたちで、収益と費用を直接に照応させる努力が試みられるようになった。この試み対象となる事業は、多くのばあい、連合会の規制の加わらない事業であ

り、いわゆる「系統利用」の軌道を歩まない事業である。

農協の事業運営が、実質的に企業経営の本来の性格によって基礎づけられるということは、一定の資本投下が確かな利潤をともなって回収されるように、一定の費用が確かな収益を取得するように事業が選択され、業務が編成されることである。つまり、農協の企業経営と事業運営が、もっぱら収益性を基準とすることである。そのような企業経営の道は、一般資本制企業の利潤追求の道に通じている。

そしてこの道を歩みはじめることによって、農協は二重の否定を試みる。一つは連合会を媒介とする「体制的な性格」の事業の系列から離脱し、連合会に対抗するという意味での否定である。二つは、農協の企業経営が収益性を基準とし、利潤追求の変種の道に歩みだすことによって、組合員の必要をみたとすいう協同組合企業の本来的な軌道から逸脱することによって、農協が組合員である農民にむかって対抗するという意味での否定である。

そしてこの組合員にたいする対抗は、農協の「合理化」においてしだいに公然となるのであるが、もともと戦後の農協がもっていた商業同業組合的な素質に由来するものである。すなわち、商業同業組合は組合員にむかって相対的に有利な取引条件を提示し、その限りにおいて、組合員の農協利用を確保するものである。そのばあい、商業同業組合は、組合の経営上の利益を確保したうえで、競争関係にある一般の商業企業と対抗し、組合員の利用を吸収するのである。

組合が組合みずからの力つまり資本の力によって、収支均衡のための収益の取得に走るのは、組合員がその組合の経営結果に責任をもたず、一般の商業企業が提示する取引条件との比較においてのみ、「利用」のかたちで組合と取引するにすぎない立場にあるからである。この商業同業組合の収益確保の志向は、その内容に収益性のある事業に限定して、事業を選択する傾向をもっている。農協がいま漸やく、組合員と連合会に対抗して、企業経営を安定させる道を選ぶにいたったとすると、それは戦後の農協がすでに具備していた商業同業組合の素質に由来すると云うべきであろう。

商業同業組合の素質が、戦後の農協のしばらくの時期に顕在化しなかったのは、つぎの理由による。すなわち農協が国家独占資本主義の農業施策の実務機構に編入され、そこから得られる収益がある程度まで費用支出を賄うものであったことによる。また農業施策の軸をなした「食糧増産政策」がある程度まで中以上層の農民の利益に結びついていて、農民が国家的農業施策の実務機構としての農協を利用する状態がつづいたからにすぎない。しかし、こうした事情がしだいに稀薄化しはじめた1955年以降、とくに1960年以降しだいに顕著になる、独占資本の強蓄積のもとで、農協が費用の増嵩と収益の伸びなやみという不均衡が生じてくると、農協は企業経営の「合理化」を他の商業企業との競争をつうじて強いられるようになる。

農民もまた、独占資本の強蓄積のもとで、収奪がいつそう強められると、一方では兼業化の波にまきこまれ、他方では青果物や畜産物の生産を追加して、家計の維持に懸命になる。そして青果物や畜産物の販売、飼料・農機具および生活用品の購入、兼業収入や土地売却代金の貯金化については、農協を一義的に利用せず、商人や銀行との比較において、農協利用を決定するようになる。農協は組合員である農民によって、商人や銀行と比較されることを媒介にして、商人・銀行との競争関係に入りこんで、いわゆる「合理化」の道を歩みはじめる。そしてこの「合理化」の道は、農民の大衆組織としての農協の道ではなく、一般の資本制企業が歩む道と共通している。

第四章 総合農協の経営権と組合員主権

(1) 総合農協の経営権の実態

資本主義の一般的企業では、その経営管理機構は資本の労働者支配の機構であり、企業内における資本の権力機構である。このばあい、企業における資本の権力は、経営権の形式で実存する。したがって、企業の経営管理機構は、経営権＝資本の権力を前提として、はじめて組み立てられる。労働者の集団組織である協同組合においては、本来的にはその組織の内部に階級対立がないために事情がちがう。そして協同組合が企業経営の関係

を成立させた段階にいたっても、企業経営である以上は経営権は実存するが、経営権は資本の権力の実存形態ではない。

協同組合においては、組合員の組織は他の一般の勤労者大衆組織と同じように、組合員の合意による運営というかたちで、組合員に主権のあることが確認される。このことは協同組合に企業経営の関係が成立した段階においても、基本は変らない。ただし、協同組合の企業経営においては、組合員主権は企業経営に適合して、経営権の形式をとって現われる。経営権の形式をとっても、それは資本の権力ではなく、組合員＝労働者の合意の表現である。しかし、多くの協同組合の企業経営が資本主義の環境のもとで陥るところの、組合員の必要をみたす事業ではなく、利潤追求の一変種である収益性のある事業を選び、その経営組織が組合員組織に従属し補充をなす状態から逸脱するような傾向が深まると、経営権はその形態のままで、組合員の合意という内容から資本の権力という内容に変質する。労働者協同組合の展開過程における、経営権の内容的変化は、重要な意味をもっている。

このばあい、協同組合の事業が収益性の原理に基礎を置くように変化することが、なぜ経営権が組合員の合意の内容から、資本の権力という内容へ変質することを意味するのか、一考の必要がある。すでにのべたように労働者協同組合が、その労働者の生活の一助として生活用品の共同購入事業を営むことは、その半面において、資本家商品の販売機能の一部を代替し、資本家の利潤取得に貢献するという矛盾をともなっている。

そこで協同組合が、収益性原理によって事業を営むようになることは、組合員の生活需要の充足から離脱して、主として資本家の商品販売に貢献する側面を強化することを意味する。そのような事業を営む協同組合の企業経営は、そこに具体的な資本家人格が登場しなくても、その代理人と化した経営者が資本主義的再生産を保障する軌道のうえに、企業経営を載せたのであるから、経営者と職員＝労働者の関係は、その本質上、資本権力の労働者支配の関係に転化したのである。つまり、「資本家なき資本制企業」への転化である。経営権は組合員合意の表現形態であったものか

ら、資本権力の表現形態に転化したのである。

協同組合における経営権の反対物への転化の一般的事情は、農民の協同組合においても同じであり、戦後農協も例外ではない。とくに総合農協は、設立の当初において、政府の食糧集荷の補助機構としての任務が付与されていた。したがってその経営権ははじめから、協同組合企業の本来の性格から反対物に転化したものとして存在することとなった。

農協の経営権の特徴はそれが一方においては国家もしくは独占資本の要求を反映しながら、他方においては組合員＝農民、職員＝労働者の要求を考慮しなければならないという、矛盾する事情のあることである。もう一つの特徴は、農協の経営権が政府もしくは連合会の規制をうけて、独立した企業経営の経営権としては不完全であるということである。この二つの特徴は、個別の農協により、また時期によって、表現上のいくらかの差があるにせよ、農協の経営権は組合員＝農民の掌中にはなく、政府と連合会によって直接、間接に掌握されたのである。

(2) 農協経営権の政府による制約

農協経営権が組合員以外の要素によって制約された事情を考察する。まず第一に総合農協の企業経営は、その事業が政府の農業施策の実務機構の性格をもって営なまれていることに由来して、政府の法令と行政によって制約されている。その代表的な例は、農業協同組合法（1947年11月公布）による制約である。

この法律は、公布の当時の政治情勢を反映して、自由主義的、民主主義的な形式をそなえ、組合運営における組合員主権の地位は高い。それは総会の権限が広範であることに見ることができる。しかし当時すでに、法律の主旨に反して、組合員主権を制約する行政指導がおこなわれた。その行政指導は「農業協同組合模範定款例」によって代表される。例えば農協の設立にかんしては、法律は15人以上の農民が発起人となって（55条）、定款と事業計画を行政庁に提出し、設立の認可申請をすると（59条）、行政庁は「法令又は法令に基いてする行政庁の処分違反」しないことを条件として（60条）、申請書の受理から二カ月以内

に認可することを定めている（61条）。しかし、行政庁（具体的とは府県知事）は、信用事業の“公共性”を考慮して、同じ設立区域内においては、信用事業を営なむ農協の並立を認めない行政指導の方針をとっている。これは明らかに事業選択の制約である。

また、法律は組合の母体をなす組合員については、組合員とは農民であって、その「農民とはみずから農業を営なむ又は農業に従事する個人をいう」（3条）としている。しかし「定款例」は正組合員資格を1反歩以上耕作、90日以上農業従事のものに限定している（8条）。つぎに法律は理事の差別規定をしないことによって、その平等な職務と責任の関係を説いているが、その後の経過がしめすように、常勤理事と非常勤理事との間で、権利と責任の差はいちじるしい。これは行政指導による法律の主旨の歪曲である。

また事業運営にかんしては、すべての農協が農業に関連ある信用・購買・販売・共済・利用および指導の諸事業を営なむことを認めている（10条）。しかし、信用事業のうちの貯金と定期積金の受入れ、共済事業は、出資農協に承認を限定している（10条3項）。そして共済事業においては、元受共済契約・再共済契約・再再共済契約は、それぞれ農協、府県共済連、全国共済連の業務関係であると「定義」づけることによって（「農業協同組合及び農業協同組合連合会の行う共済事業に係る責任準備金の積立に関する省令」1条）、省令をもって事業運営の方法の選択を限定している。

ところで信用事業とそれに関連する事業の運営は、政府によるきびしい規制を受けている。すでにのべたように、同じ設立区域にある出資農協は行政指導によって、いずれか一つの農協だけが信用事業経営を許される。また信用事業資金の運用にかんしては、貯金の払い戻しと定期積金の給付にあてることを名目として、要求払貯金の30%、その他貯金・積金の15%を主として信連に預けるように、行政指導を受ける（「定款例」57条）。

余裕金の運用方法も制限されて、その3分の2以上を主として信連に預け入れなくてはならない（「定款例」58条）。この事実上信連への預金化を規制する資金運用は、さらに「財務処理基準令」

によっても指導されている（5条）。組合員にたいする貸付は、その農協の自己資本の15%以下、一組合員あたりの額は自己資本の25%以下という基準をこえることはできない（「財務処理基準令」6条）。しかし、他方では非組合員への貸付は、その相手ごとに農協の自己資本の10%までの枠が定められている（同前6条）。また信用事業の貯金金利は大蔵省告示によって規制されて、例えば1年定期貯金は5分6厘（1965年当時）を限度としている（臨時金利調整法に基く金融機関の金利の最高限度、大蔵省告示第4号）。

このように、農協の信用事業資金の運用と、調達と運用の金利が、政令と行政指導によって制約されていることは、信用事業の組合員による自主的な運営を妨げるばかりでなく、その部門損益の計算を一義的に市価基準の差益取得を基礎としたものに制約している。総合農協の経営収支における信用事業の比重が高いために、信用事業の部門損益が、市価を基準として、具体的には統制金利体系のもとでの調達金利と運用金利の利鞘を基礎にすることは、農協の経営収支の全体に市価基準の計算の形態をあてはめる原因となる。

そして農協の市価のうちで、連合会と接触する場面の市価、つまり連合会との決済価格は、整備体制のもとで、連合会に損失を与えない条件の価格であるから、市場競争価格という意味での市価ではなく、擬装された「市価」である。そのような擬装「市価」で連合会と決済するにもかかわらず、農協は組合員との取引においては市場競争価格の影響をうける。そのためにしばしば、購買・販売事業にみられるように欠損を生ずる。しかしこの欠損は農協の経営計算が市価基準の計算の形態をとることに由来する。かりに農協が連合会と同様に、「実費主義手数料」の方法で経営計算することが許されるならば、そうした欠損は生じない。そして、市価基準の計算の形態は、信用事業の損益計算が統制金利体系のもとでの利鞘を基礎にすることに起因している。

つぎに、農協の事業運営の根本にかかわるところの貸借関係、とくに自己資本の調達と運用の方法も、政令によって制約を受ける。すなわち農協の自己資本（出資金、回転出資金、準備金の合計額から繰越損失金を控除した額）は、その農協の固

定資産の価額と連合会への出資金との合計額以上でなくてはならない（「財務処理基準令」2条）。農協が協同組合である以上、その固定資産を自己資本によって取得することは、他人資本の借入れにともなう金利負担が事業の非営利的な選択を妨げるのであるから、当然のことといわなくてはならない。しかしこの対象となる固定資産は、組合員である農民の総合意志によって取得されたものであり、外部出資は農民と農協が明らかに必要としたものであることを前提としている。農協が現実に取得している固定資産や払込んだ外部出資金は、そのような主旨に反したものが多い。そしてそのような固定資産と外部出資にたいして、均衡した自己資本を要求することは、組合員の負担において、組合員の必要と一致しない固定資産取得や外部出資を公認するための、媒介の役割をはたす以外の何ものでもない。

そして半面では、農林省はその告示（第2号）において、農協の自己資本をもって支払われる外部出資から、信連・経済連への出資を、主務大臣の指定する払込済資金として、除外して計算することを認める措置をとった。これは農林省の検査や監査士の監査において、恩恵的にその資金量だけの自己資本の負担から農民を解放するものである。しかし農協の自己資本は現実には、主務大臣がいかにそれを除外しても、連合会出資に運用されているのであり、その外部出資にみあった貨幣資本を調達しなくてはならない。

主務大臣が、連合会出資に照応した部分だけ、自己資本の充実の要求を軽減したことは、換言すると他人資本の調達を示唆したものである。他人資本はその性質上、事業の結果における剰余の有無にかかわらず、金利負担がともなうものである。そのために、他人資本を導入した農協は、その金利負担にみあった収益を確保しなければならず、そうした収益性のある事業を優先させ、組合員が必要としても収益性のない事業を後まわしにすることになる。したがって、主務大臣のしめした除外規定は、この限りにおいて、協同組合の本旨と対立したものと判断できる。

つぎに政府が制定した「農協合併助成法」（1961年3月31日）による農協合併は、「農協法」の本旨とされた組合の自由設立の理想と矛盾する側面

を伴なう。農協合併は「適正かつ能率的な事業経営を行なうことができる農業協同組合を広範に育成」(「助成法」1条)することを目的とする。そしてこの助成法のいう農協合併は、信用事業を「あわせ行なう組合」つまり総合農協の合併である。その総合農協が、「農協法」のしめす全組合員の3分の2の多数による「特別の議決」(46条)の規定にしたがって、現農協の解散をきめ、新農協の合併による設立を議決する方法で、農協合併は成立する。

しかし、かりに合併に反対した3分の1以下の数の組合員がいたとして、その人たちが「農協法」(55条)にしたがって、15人以上の設立発起人をもって、信用事業を「あわせ行なう」総合農協を設立しようとしても、行政庁はその設立を承認しないという行政的指導を発動できる。「農協法」(3条)の定める正組合員資格をもった農民は、事実上、じぶんたちの希望する事業を営む農協を設立することはできない仕組みとなっている。

全国および府県の農協中央会の制度は、農業委員会と農協が生産技術指導事業の所管を争った「農業団体再編成問題」の紛争の結末として、1954年6月の農協法第7次改正を根拠にして設けられた。1954年の秋に都道府県中央会が設立され、11月には全国中央会が設立された。中央会はその「事業に要する経費の一部を」国庫から補助され(「農協法」73条の8)、半面、「行政庁は中央会の事業の健全な運営を確保するため、当該中央会の業務又は会計に関し、監督上必要な指示をする」(同法94条の2の2項)。

こうして行政庁の指示をうける関係に置かれた中央会は、その事業を会員である農協、連合会の以外の農協、連合会にたいしてもおよぼすことができる(同法73条の9)。とくに農協の組織、事業および経営の指導といった、農協運営の全般にかんして、中央会に加入しない農協も、中央会の指導に服することになる。事実上の問題としては、設立された中央会は、「農協法」の定めた法的地位にもとづいて、政府の期待する機能を遂行しうるほどには強力でないために、非会員の農協と連合会にたいする関与は、けっして強力なものではない。しかし、法律によることを明らかにす

る手続きをとるものではないが、中央と地方の政府機関の農協行政は、中央会の緊密な協力体制を前提としておこなわれているといえよう。それは農協合併の推進や「農業構造改造事業」実施の指定にみることができる。

中央会制度を法制化した「農協法」第7次改正は、同時に農協にたいする行政庁の権限を拡大した。すなわち、「農協法」第5章監督の規定にみられる、行政庁が農協にたいして「必要な措置をとるべき旨を命ずる」権限、その命令に従わないときの業務停止命令、役員改選命令の権限、解散命令権の裁判所からの移管、信用事業と共済事業についての随時検査・監督命令の「特定監督命令」権、といった諸権限が追加された。この法改正にもとづく、行政庁の農協にたいする干渉権限の拡大は、あたかも連合会の経営再建の軸となった「整促体制」と表裏の関係をなして、農協の経営権を組合員主権のもとから、連合会の制約と行政庁の権限の側へ合法的に移しかえることを促進した。こうした連合会と行政庁の農協にたいする干渉、組合員主権にたいする制約は、それが一面では農協と連合会の経営危機を緩和し克服する措置でもあるという性格をもっていることによって、きわめて容易におこなわれた。

(3) 農協経営権の連合会による制約

一般的にいて協同組合連合会が成立するのは、単位協同組合の営なむ事業の必要にもとづく。協同組合は組合員の必要とする事業を営なみ、その事業にかかわる業務を、組合員が協力して執行するか、あるいは職員を雇用してその協力を得て執行するものである。この業務の執行の方法は、協同組合が企業経営の関係を発生させたのちにおいても継承され、協同組合企業が一般の資本制企業から区別される基本的な特徴の一つをなす。

協同組合の業務遂行のこのような特徴のために、その事業の規模は組合員が協力してみずから業務を執行することのできる組織上の規模を超えることができない。しかるに、この事業は組合員が私的集団としておこなう生活用品の共同購入事業という性格をもつとともに、半面では資本家商品の社会的な流通過程の一部分という性格をも

つ。そこでは大量取引が小量取引に比べて有利であるという資本主義経済の法則が作用するために、取引の有利性にかんして、協同組合企業の購入事業はたえず取扱事業量の規模を拡大する衝動にかられる。

この取扱事業量の規模拡大という企業の事業面からくる要請と、組合員じしんによる業務の執行、あるいは組合員が職員の補助的な協力をえておこなう業務の執行は、組合員の組織的な規模が可能な限り小規模であることが望ましいという要請とが矛盾する。この矛盾を解決するものが連合会である。連合会制度を導入することによって、協同組合は組織規模をなるべく小規模に抑えたままで、取引事業量の規模を拡大することができる。

そして多くのばあい、連合会の成立は、単に小売市場における取引事業量の規模を拡大するにとどまらず、卸売市場への協同組合事業の進出をもたらす。このばあい、商業的にみると連合会は卸売機能を、協同組合は小売機能をはたすという、資本主義商業の社会的な分業の関係に入りこむか、あるいはその影響をうけるようになる。協同組合と連合会が、その商品購入の事業をめぐって、社会的につくられた資本主義商業の卸売と小売の分業に影響されるようになると、連合会は大量取引の卸売商業の機能という、協同組合が代替することのできない、また組合員の組織運営上の要請によって任意に解消することのできない、重みと定着性をもつようになる。ここに資本主義社会において、連合会が協同組合にたいして構造的な優位にたつ必然性が、萌芽のかたちでみいだされる。

事業をめぐる協同組合と連合会の関係は、企業経営の面からも考察する必要がある。企業経営の面からみると、連合会はいくつかの協同組合の共同仕入れ運動が発展した、一定の段階において成立する。したがって連合会は共同仕入れ事業が定着し、企業経営の形態をとるにいたったものであり、何よりもまず「事業の連合会」として成立する。協同組合は仕入れ業務の執行に必要な売買操作の資本、商業施設と商業労働者の雇用に必要な資本を醸出して、連合会の企業経営の基礎をつくりだす。

それと同時に、いったん成立した連合会にたいし、協同組合は資本を醸出するばかりでなく、協

同組合の本来的な経営権の一部である商品仕入れにかんする権限を連合会に委譲するのである。したがって成立した連合会の企業経営は、協同組合から委譲された商品仕入れにかんする権限を基礎にして運営される。そして協同組合は、委譲した権限が協同組合の事業に有益に行使されるように制約するために、その主旨にしたがった定款を作成し、連合会の運営を規制する。

また、この連合会を構成するいくつかの協同組合は、設立時と各年次の総会において連合会理事を選出し、連合会運営の基本的な権限を理事に集約して、連合会が協同組合の事業にとって有益に運営されるように保証する。しかしいったん成立した連合会は、協同組合が連合会運営の基本的な権限を掌握する関係が、定款と役員人事によって保証されているにもかかわらず自立し、協同組合に対して連合会独自の利害関係を発展させる傾向を生ずる。この連合会の自立化の傾向は、先に考察した社会的な卸売商業と小売商業のと分業の関係に影響されて、現実性を帯びてくる。

戦後のわが国の総合農協と連合会の関係は、その成立が戦時の統制団体であった農業会を継承するものであり、全国および府県の農業会の職業的な役員と幹部職員によって推進されたために、当初から連合会の農協にたいする優位の関係が形づくられた。そして政府の農業統制施策が、連合会を介して農協をその実務機構に組み入れる方法によっておこなわれたことが、連合会の農協にたいする優位を決定的にした。

また1953年以降におこなわれた連合会経営の再建が、いわゆる「整促体制」をつくりだし、農林中金と府県信連などの金融機関が、購買代金の決済や販売代金の支払いを要する資金を、連合会利用を条件として融通する方法をもって、農協の連合会利用を側面から固め、連合会の農協にたいする優位を確立した。そして1950年6月の朝鮮戦争の勃発をきっかけとして独占資本が復興し、1955年以降になると農業に関連する経済の分野においても、独占資本の支配は確固たるものになった。

独占資本の支配は、巨大な産業独占として現われるのであるが、化学肥料部門にその代表的な例をみるように、その供給は大量的であって、個々の農協が購入主体として取引に登場することはで

きない。独占資本は全国的な連合会が取引主体となること、またその連合会を介して、個々の農協と取引する関係を歓迎する。このことは、農協がそれに代替することのできない取引上の地位を、連合会に保証するものである。

独占資本がその取引のうえで、連合会を積極的に評価し利用しようとする傾向は、化学肥料などの生産資材の分野だけではない。農畜産物を原料とする加工業の分野でも同じであって、それは1960年11月にいわゆる水産5社が全販連と交換した「覚え書」において、「所要原料の確保に協力する」連合会の役割を高く評価したことにもみられる。

このように連合会の農協にたいする事業上の優位は、政府の農業施策の実務体系と、巨大産業資本の支持を背景にして確定する。そしてこの事業における連合会と農協の関係は、連合会事業の利用をつうずる農協の経営権の喪失という結果をもたらす。農協の経営権の喪失状況は、購買事業の「無条件委託・計画購買・共同計算」の3原則、販売事業の「無条件委託・平均販売・共同計算」の3原則にもとづく連合会利用によく現われている。

この連合会利用の方法は、例えば購買事業についていうと、商品を購入するさいに決定すべき諸条件である購入先、購入価格、現物の引取と受渡し新时期、代金の決済条件などを、すべて連合会に委任し（無条件委託）、農村での不需用期をもふくめて周期的に購入して、需用期の高値吊上げを崩し（計画購買）、購入価格や購買諸費用および運賃を全購入量について平均化することである（共同計算）。

こうした購入方法は、農協の経営権のうちの商品購入決定権を、連合会に委譲することによって可能となる。いうまでもなく経営権の一部委譲は、連合会の定めた「購買事業取扱要領」を、農協が承認する限りでの条件的なものである。しかし、商品の供給が巨大産業資本によって独占され、その資本企業が連合会利用の取引を有利として、連合会を媒介にした取引以外は、農協との取引を拒むばあいは、農協の連合会利用は不可避であり、購入条件を決定する経営権の委譲は事実上強制的となり、固定的なものとなる。また、農協

が購買事業資金に不足し、府県信連からの借入れを必要とするばあいは、府県信連が米代金を見返りにし、連合会からの購入を条件にするなどして、資金を融通する方法をとるかぎりにおいて、この経営権委譲は事実上強制的の性質を帯びるようになる。

農協の経営権の連合会への委譲の関係は、販売事業にもみることができる。農協と連合会の販売事業の主要な部分をしめる米麦は、農協が予約申込の受付、集荷と倉庫搬入の業務を、経済連と全販連が政府への売渡し事務をおこなう建前となっている。この業務はすべて「食糧管理法」に準拠するのであるから、農協も連合会もともに経営権の任意な行使は許されていない。また「農産物価格安定法」（1953年8月公布）によって、政府の需給調整の対象となった品目である、澱粉、菜種もほぼ同じ事情にある。この品目は、連合会によって販売価格と販売諸費用の共同計算がおこなわれているから、農協の販売経営権は連合会に固定的に移譲されているとみることができる。

(4) 農協経営権の喪失状況

以上の考察によって明らかなように、農協の経営権は法律、政令および行政指導によって、また連合会の取扱要領によって、多面的な制約をうけている。その一部は行政庁の監督権に吸収され、他の一部は連合会の経営権に吸収されて、組合員主権は及ばない状態になっている。この状態についてさらに考察をつづけよう。

農協と連合会の関係において、農協の経営権が連合会の経営権に吸収されて固定化し、また政府の監督権に吸収されるなどして、組合員主権の及ばない状態におかれた状態は、異常といわなくてはならない。すでにのべたように本来、農協の経営権は組合員主権の掌中であって、組合員主権の企業経営の場における表現形態にすぎない。

協同組合が企業経営の関係を必要とするのは、組合員のおこなう事業活動を補強する限りのことであって、企業経営による商業的活動が、組合員の組織活動としての商業行為に代替するものではない。また協同組合が連合会を設立するのは、個別の協同組合の個別の事業を資本主義の大量取引の経済に適合させ、協同組合の事業能力を増強す

るためである。しかし、これも前述したように、連合会の大規模な事業運営は、連合会が卸売市場に進出することを可能にし、連合会と協同組合の関係は、社会的な卸売商業と小売商業の関係に影響されて固定化するようになり、協同組合は連合会の機能を任意に代替することができなくなる。そこに協同組合が連合会にたいして、経済的に下属するにいたる萌芽が生ずる。

独占資本主義の段階に入るとともに、総体として商業が巨大産業独占に隷属し、独占の商品配給機構に転化する。連合会は協同組合を介して、零細分散の商品消費者に向けて、巨大産業独占の商品を配給する商業企業となる。商業的事业をつうずる、協同組合の連合会にたいする隷属は、こうして決定的なものとなる。

戦後農協は独占資本主義の段階にたった資本主義の社会で、しかも戦後の食糧危機の情勢のもとで、政府の農業統制施策の実務機構として設立された。また、戦時の農業統制団体であった農業会を直接に継承するものとして設立された。全国および府県の農業会の職業的な役員と幹部職員が、農林官僚の支持をうけて設立を推進し、農協が設立される以前に、府県連合会が設立されてしまいう状況さえともなった。

設立の当初から、連合会が農協にたいして優位にたつ関係があったが、農協と連合会が経営危機におちいった1950年以降、あいついで法律にもとづく「再建整備」と「整備促進」がすすめられた。経営再建をつうじて、連合会優位の関係は確定的なものとなった。そして連合会の農協にたいする優位の関係の確定は、あたかも独占資本が復興から発展の時期をむかえ、独占資本主義の支配が確立される状況を呼応していた。1950年代後半はほぼそのような時期であった。

連合会の農協にたいする優位は、何よりもまず連合会と農協の事業関係を基礎にしており、その事業関係はまた政府の農協にたいする監督の強化によっても支えられた。連合会と農協の事業関係とは、農協の連合会事業利用の関係のことであり、農協の業務が連合会業務の系列的な延長として配置されるような事業利用の関係である。この関係のもとでは、農協の事業は連合会による経営に適した事業であり、連合会による経営に適さな

い事業は、農協の事業としても除外される。

事業の系列的な関係が連合会と農協を貫ぬいているために、農協の事業遂行上の業務は、農協による独自の編成を許されず、連合会による規制をうける。つまり農協は業務を編成する独自権限さえ行使できない。事業と業務をめぐって形成される連合会の農協にたいする優位は、企業経営の側面においては、農協経営権の連合会経営権への吸収として、また農協経営権の組合員主権からの離脱として姿を現わす。したがって、農協の経営権喪失は農協の経営者としての役員・幹部職員の個人的な恣意によって生ずるものではない。それは農協がおかれた独占資本主義の政治的な社会経済的な構造によるものである。

ところで農協の経営権喪失を単純に非とすることはできない。なぜならば、これを是とする見解があるからである。例えば先に紹介した、連合会の整備促進のために発せられた農林事務次官通達（1953年9月16日）は、連合会の「強化こそが組合の強化の基本要件であることを自覚」するようにもとめている。

この通達の主旨からすると、農協の強化は連合会の強化によって達成されるのであるから、連合会が強化されることにともなう欠陥は相対的なものである、ということになる。そしてこの論理をもってすると、農協の経営権が組合員主権による掌握から離れて、連合会の経営権に吸収され、連合会が強化されることによって、農協の目的が達せられることになる。

連合会についてのこのような評価は、農林官僚ばかりでなく、連合会の幹部役職員のあいだにもある。例えば全国連合会の幹部役職員からなる連合会整備促進審議会が作成した「事業連整備促進における組合の役割」という文献は、つぎの見解を明らかにしている。「系統の販売事業、購買事業は、農民と組合（農協をさす——引用者）、組合と事業連との間の取引価格の差によって利潤をかせごうとする商売ではなくて、全国農民の意志を系統的な事業組織を通じて結集し、事業的に結集され、一つになった意志でもって資本主義社会における取引を、農民全体にとって有利に推し進めようとするところに本質がある」（全国農協中央会『事業連の整備促進資料集』1955年3月、27

頁)。

つまり、巨大独占体が支配する現在の資本主義社会においては、全農民の取引を「事業的に結集され一つになった意志」にまとめることが必要であり、連合会はそうした結集の具体的な姿であるとして、連合会に至上の意義を見出す見解がここにある。この論理をもってすると、農協経営権の喪失と連合会経営権への吸収は、積極的に評価することはあっても、非難さるべきことではないことになる。

農林官僚とともに連合会の幹部役職員が説く連合会の効能、連合会に「事業的に結集された」農民の取引が、巨大独占の支配する「資本主義社会における取引を農民にとって有利」なものとする効能は、はたして真理であろうか。そうした有利性が立証されるならば、農協にたいする連合会の優位は肯定され、農協経営権の連合会経営権への吸収も積極的な評価を受けるであろう。しかし、独占資本主義にたいする農民の「有利」は、ひるがえって独占資本家階級の利害にかかわることであるから、現実性に乏しいと考えるのが順当であろう。したがってこの論はデマゴギーの域を出ないとして置く。現実にはそくして考察をつづける。農民の組織的結集の域をこえた農協の事業的な拡大、また農協経営権を吸収して強化された連合会経営権にもとづく事業活動、全国農民の取引の事業的な結集とは、はたしていかなることを意味するのであろうか。農協と連合会にわたるこの一連の事業的結集、あるいは取引規模の拡大は確かに取引方法の重要な変化である。農民個人ごとあるいは農協ごとの小規模な取引は、連合会による大規模な取引に変化した。

しかし、この取引の変化は、農民と巨大独占の置かれた経済上の地位関係に影響を与えない。連合会による大規模取引は、小規模取引で支出される商業的費用を節約し、節約した価値部分の独占利潤にたいする追加を意味するものでしかない。また大規模取引あるいは取引の一元化による、独占価格の水準の引下げを説く論者もあるが、独占価格の水準の引下げは独占利潤の圧縮を意味し、独占資本主義支配の存在にかかわるものである。しかし、独占資本主義支配は、連合会が農民に替って独占資本と取引することによって変更の生ず

るものではない。

むしろ農協の経営権を組合員主権から剥離して、連合会経営権に吸収することを伴った、農民と農協の取引の連合会への一元化と取引規模の拡大は、その根底に農民の組織的結集の可能な域をこえた、農協の跛行的な事業量の拡大がある。ここに農民の組織運動から乖離した、農協の資本主義的な取引活動の端緒がある。独占資本主義の支配を終焉に導びく力量は、農民の組織運動を一部とする民衆運動にあるのであって、農民の組織運動から乖離した、農協の資本主義的な取引活動にあるのではない。このことは、農民と農協の取引を一元化して事業を営む、連合会の幹部じしんが、体験をつうじてつとに理解していることではなからうか。

農協の経営権の喪失状況の考察を前提にして、われわれは「農協法」が、組合員である農民が主権者として決定しうがゆえに、その農民が出席する農協の総会の決議事項として定めた事柄（同法30条、44条、46条）を、あらためて考察しなくてはならない。法律によると、「総会の決議事項」および「特別の議決」事項は、つぎのごとくである。

理事・監事の選挙。農協の理事・監事は定款の定めによって、組合員が総会において選挙する。理論的には組合員がその利害から出発して、利害に忠実な素質をもち、利害代表に必要な人数の役員を別に定めた定款によって選ぶことができる。しかし、実際は行政指導と中央会の指導によって、「少数精鋭」の原則にてらして、経営者素質をもった人物を、少数の定員の範囲で選ぶことになっている。このために、組合員は大衆運動の指導者の素質をもった人物を、大衆運動に必要な人数だけ選ぶことが、不可能ではないにしてもいじりしく困難であるという、事実上の制約を受ける。

定款の変更。定款は、農協の営なむ事業、名称、地区、事務所の所在地、組合員資格と加入脱退規定、出資一口の金額と出資口数の最高限度、経費分担の規定、剰余金と損失の処理規定、準備金の規定、役員の定数、職務分担、選挙選任の規定、事業年度、公告の方法などを記載する（法28条）。

しかし行政庁は法律にもとづいて、「模範定款例」を定めることができるが（法28条4項）、この「定款例」は事実上、農協が準拠しなければならないという、法律に準じた拘束力をもっている。そして行政庁の農協にたいする行政指導の基準となっている。そのために、農民が任意の意志をもって定款をつくり、その定款によって農協を設立して、法律の保護を受けようとしても、また定款を変更しようとしても許されない。

農協の規約、共済規程及び信託規程の設定と変更および廃止。ここでいう共済規程は生命共済・建物更生共済などの事業の運営基準である。また信託規程は組合員から委託された土地・不動産の貸付と売却の事業の運営基準である。この両規程は総会の議決事項にふくまれるが、ともに行政庁の認可を必要としており、所轄官庁の農林省は省令（33号、62号）をもって、規程の記載事項を定めている。また共済事業の運営の根本をなす責任準備金の積立、共済事業財産の運用方法を、省令（7号、44号）において詳細に定めている。

信託事業についても、その事業の対象となる物件を森林、農地、採草放牧地などとして、省令（32号）をもって定め、さらにこの事業の運営細目を「農地信託規程例」（1962年農経C第1591号）をもって定めている。このために農協の総会は、兩種の事業を営むかどうかを議決しうらだけで、事業をいかに運営するかを任意に議決することは不可能である。

各事業年度の事業計画の設定と変更。この事業計画は、慣例として基本方針、事業方針に大別され、事業方針は総合収支計画、総合資金計画、各事業別方針をふくんでいる。事業計画の議決そのものについての、行政庁や連合会からの介入はないが、事業計画の内容をなす事業量は連合会の「要請」からけっして自由でなく、資金運用方法も「財務処理基準令」のしめす基準からも自由ではない。したがって総会における組合員の議決は、限られた範囲にとどまらざるをえないといえる。

経費の賦課および徴収の方法。ここでいう「経費」とは、「農協法」（10条第1項の4号、六号、10号）の定める、「農作業の共同化その他農業労働の効率の増進に関する施設」、「組合員の生産す

る物資の運搬、加工、貯蔵又は販売」、「組合員の農業に関する技術及び経営の向上を図るための教育又は農村の生活及び文化の改善に関する施設」に要する費用である。いわゆる営農指導事業、利用・加工事業および教育事業に要する費用である。この諸事業のうちの前二者は、戦前は帝国農会系の町村農会が実施した事業であって、1943年の農業会設立にともなうて、農業会の事業に吸収され、戦後、農協が農業会の継承団体として発足するにおよび、農協の事業となったものである。

そして戦前において、この事業は農民からの賦課金徴収によって実施されたものであったために、農協においてもその収支方法が継承されたのである。農協の信用、購買、販売の諸事業が、売買差益方法で収支を構成しているのに比べて特異であるのは、主としてこの事業の系譜に由来するものである。そしてこのような「経費」の賦課と徴収は、別に「農協模範定款例」によって規定され、他の事業部門に賦課することのほかにも、「組合員に経費を賦課することができる」（20条1項）とされている。

また「財務処理基準令」は、総合農協の信用事業の資産の保全と収支の確保のために、他の事業部門とのあいだに「経理の区分」規定を設けている（第3条）。この信用事業についての区分経理規定は事実上、販売購買の事業部門にも援用されている。そのために、農協の総会が組合員の任意において、上記の「経費」の負担方法を議決することは、不可能でないにしても、いちじるしく困難な状況にある。

貸付金利の最高限度。貸付金利の最高限度を定める「利息制限法」は、元本が10万円以下のばあいは年2割、10万円以上10万円未満のばあいは1割8分とするなど、高率の限度規定をおこなっている。そのために、組合員は総会において事実上、任意に議決することができる。しかし、最高利率を低水準におさえて、組合員の負担能力に適應させるような任意な議決は、農協の経営収支の確保の要請から拘束される。とくに「財務処理基準令」の区分経理の基準にもとづいて、信用事業部門の損益の明確化が要請されていることを考慮すると、貸付金利の限度にかんする議決は、組合員の任意にゆだねられず、農協の企業経営上の要

請によって拘束されているといえる。

農協の総会における議決事項にかんして、組合員がその任意にしたがって議決しうる事項は、いちじるしく限定されていて、役員を選出などごく限られたものでしかない。したがって形式的に議決事項とされる農協の事業と経営にかんする事項は、その法律上の適法性をとりつけるために、総会に付議されるにすぎないものになっているといえよう。そして本来、組合員主権の掌中に収めて、総会付議事項とすべき事項は、組合員の側からみれば空白であるが、その空白は行政庁の法律の拘束や行政指導、連合会の経営権の行使によって、補填されているとみることができる。こうした組合員主権から乖離した農協経営権、農協経営権の連合会経営権、行政庁監督権への吸収という事実の力によって、農協の企業経営は組合員＝農民の利害から自立する傾向を強めている。

補論・1970年代の農協問題

はじめに。小論「現代農業協同組合論考」は、14年以前の1967年に執筆した文章である。いま印刷するに当たって通読してみて、論旨を変える必要を感じなかった。農協の経営権喪失の状況は一層深刻なものとなった。しかし、この十数年間に事態の変化がなかったわけではない。変化は次の点に見出される。それは十数年以前、1960年代前半の時期には、農協の経営権を喪失に至らしめる制約は、主として法制面、連合会の農協に対する指導面から生じた。しかし、今日では農協経営の構造そのもの、そして流通機構としての連合会の経済的圧迫に由来するものとなった。これは1970年代における農協問題の核心である。

1970年代の農協を考察するに当たっては、農業の変貌、それを上まわって更に深刻な様相を呈する農家の変貌を除外することはできない。その変貌は一言に表現すれば、農家の兼業農家化の現象である。農家の一般的兼業化に際して、農協は決して無力な存在ではなかった。「資本家なき資本制企業」として農協は、兼業化の促進に積極的に関与した。そして一般的兼業の到来した事態に直面して、農協は旧来の伝統的な経営基盤を喪失する運命にままわれた。深刻な事態は、農協は一般的

な兼業化という事態に適合して、新しい経営基盤を構築することができず、新しい経営方式を生み出すことができないでいることである。長野県農協中央会の経験ある職員が指摘するように、「農民が農協から離れたのではなく、農協が農家離れをおこした」という事態である。この事態は1970年の農協問題の、もう一つの核心である。

農協合併と系列化。1961年公布の「農協合併助成法」にもとづいて、1978年度までに2391件、9861組合が合併した。平均4組合合併であり、組合員数規模は4倍になった。総合農協の総数は1万1586組合から、その39.6%に当る4583組合に減少した。大規模農協においては農協は農家から疎遠の存在となり、連合会への系列化が進んだ。

准組合員の比重の向上。農家戸数の減少、兼業化につれて、農協の正組合員戸数は1961年の5072千戸から、1973年に5321千戸に増加したが、その後は減少の一途をたどり、1978年度には5144千戸になった。177千戸が減少した。これとは逆に准組合員(個人と団体)が増加し、1961年の756千組合員から78年度には2123組合員にふえ、正准組合員にしめる比重は11.6%から27.1%に増大した。正組合員自体の一般的兼業化の傾向と合流して、組合員の質的变化、非農業化を促進し、農協経営の基礎を農業から農業外に移行させた。

役員の減少と職員数の増加。農協合併の影響もあって、役員数は1961年の14万9285人から1979年には8万2194人へ減少した。そのうち常勤理事は1万3163人から6330人となった。他方、職員数は同じ期間中に14万5642人から28万0412人へと、1.9倍にふえた。職員数の増加は、農協の事業分野の拡大、事業量の増加によるもので、のちにみるように事業量は職員数の増加をはるかに上まわった。常勤、非常勤の役員数の減少は、農協の経営合理化の一側面をなすものであるが、農家との関係を疎遠にする原因となった。疎遠な関係になった農家を農協利用者としてつなぎ留めるため、また兼業化によって農協利用の時間的余裕を失なった農家に対する利用促進を迫るため、職員数が増加する結果を生じた。

金融、購買事業への傾斜。1970年代の農協の事業面での特徴は、信用事業、共済事業および購買事業への傾斜が目立ったことである。部門別損益計算結果をみると、黒字部門は信用、共済の2部門に限られる事情には変りはない。購買事業の欠損額は各部門のなかで最も多い。事業量の推移は、まず貯金は1961年度の9832億円が1978年度に24兆4253億へ、24.8倍に増えた。吸収された貯金の所得源泉は、70年代前半は主として土地売却代金であったが、後半には農外所得とくに賃金所得である。経済事業の事業量は、購買が1961年度3451億から1978年度の3兆7702億に10.9倍となり、全農の売上額は2兆1235億に達した。販売は同期中に7064億から5兆5282億へ7.8倍となり、全農の売上額は3兆3814億に達した。全農販売高のうち米は2兆3460億であるから、米代金によって購買事業の代金を確実に回収する関係が成立している。あるいは政府の米買付数量と自主流通米数量および生産者米価が、全農購買の代金回収を保証する関係が成立しているとも云える。ちなみに農協の職員配置（構成比）は1961年に信用23.8%、共済4.7%、購買28.9%、計57.4%から、1979年にそれぞれ25.8%、5.8%、31.8%、計63.4%に変わった。購買事業は農協においては欠損部門であるが、職員配置でみると重点事業部門である。この職員配置は全農の生産、生活資材の農村への売込みを保証するものである。

設備膨張と財務の不均衡。信購販各事業の事業量増大は、信用店舗、生活店舗、農機整備工場、農産物の集出荷施設および倉庫などの固定資産の増大の結果でもある。農協の固定資産額は1961年度の933億から1979年度2兆0024億へ21.5倍となった。また、連合会および農協会社などへの外部出資金も275億から2836億へ10.3倍となった。こうした有形無形の固定資産の膨張にもかかわらず、農協と農民の疎遠な関係を反映して出資金の均衡のとれた調達は望めず、出資金は同期間に652億から6216億へ9.5倍に増えたにとどまった。増資の相当部分は配当金の振替えなどによるものであって、現在では出資金額をもって、農協と農家の関係の親密度を表現する指標とみることは困

難となった。

連合会資本の蓄積。1970年代の農協事業設備の面での特徴を、経済事業に限って考察すると、つぎの2点を指摘できる。第1は農協および都道府県経済連の設備＝固定資産を、全農事業が統括して駆使する体制が整ったことである。第2は全農が固定資産を急増し、同時に外部出資による農協会社を多面的に設立し、系統経済事業の頂点を形成したことである。

第1の特徴にそくして考察すると、各3段階の経済事業関連の固定資産は、相互に分業、協力する関係を形づくり、一つの体系をなすようになった。その総額をしめすと、1961年度の固定資産は農協933億、経済連114億、全農（全購連、全販連の合計）40億、計1086億であった。1978年度にはそれぞれ2兆0024億、963億、365億、計2兆1352億となった。この固定資産額の中の経済事業関連分を有機的に結合し、全農事業推進の用に役立てる体制が出現した。

第2の特徴にそくして云うと、各3段階の外部出資の相当額が、農協会社への出資に充当され、全農が原材料供給や製品販売をつうじて統括する農協会社体系が成立した。外部出資は農協では1961年度の275億から78年度の2836億へ10.3倍にふえ、経済連は44億から456億へ10.5倍にふえ、全農は5億から144億へ27.2倍にふえた。全農はその外部出資によって設立した農協会社を基地として、経済連および農協の施設、農協会社を統括し、全農事業を推進する地位を得た。全農サイロ、全農直販、農協牛乳、組合貿易、生鮮食品集配センター、中央計算センター、全農グレイン、Aコープライン、マルA、全印世田谷青果などが代表例をなすものである。全農は農協と経済連を系列下においた、巨大な総合商社資本であり、また加工資本であり、そして持ち株資本である。

〔あとがき〕小論のうち4章までの文章は1967年に執筆したもので、いま印刷に付するに当り、補論をつけ加えた。補論は1970年代における農協の変化の特徴を、略述したにすぎない。詳論は他日を期したい。（1981年2月10日）