



Title	経営の革新と地域組織(1992年度秋季大会シンポジウム「新農政改革と北海道農業の進路-担い手像と地域支援システムをめぐって」)
Author(s)	志賀, 永一
Citation	北海道農業経済研究, 3(1), 27-38
Issue Date	1993-10-01
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/62902">http://hdl.handle.net/2115/62902</a>
Type	article
File Information	KJ00009064884.pdf



[Instructions for use](#)

[論文]

## 経営の革新と地域組織

志賀 永一\*

### I はじめに

農水省は「新しい食料・農業・農村政策の方向」を發表し、農業生産の担い手を「個別経営体」「組織経営体」に求めていることを示した。いずれの経営体も大規模な生産単位として想定されているが、その生産力的基盤、成立への道筋などは示されていない。そこで疑問となる点は、担い手像は生産単位としての規模だけで十分なのかという点である。生産力的に優位性をもつ担い手が成立するためには、その成立過程において技術の取得や条件整備が必要となるからである。小論では典型的に大規模飼養経営が成立した北海道の酪農経営の形成過程に着目して、その展開過程で条件整備や技術取得をいかに行ってきたのかという視点から、担い手像を検討する視点を探ることにしたい。

以下では、畑作の中に乳牛が導入され、畑作物あるいは畑作経営との競争を通じて酪農専業経営が形成され、しかも乳牛検定成績に端的に示される高い産乳量水準を誇る中札内村酪農を対象とし（表1参照）、第一に酪農経営の変容に応じていかなる機能をもつ地域組織<sup>1)</sup>が形成されるのか。第二に主として生産者組織を対象に、それが農業経営の展開にとっていかなる機能を果たすのかを検討し、農業経営の「進路」を模索する担い手と

なりうることを指摘する。さらに、地域組織が担い手としての機能を発揮するための諸条件についてもふれることにしたい。

表1 産乳量水準からみた中札内酪農の位置

年次	全道	十勝	中札内村	備考
	kg	kg	kg	
1981	5,660	5,813③		2月乳検組合設立
82	5,930	6,051③	6,794*	
83	6,269	6,337⑤	7,007②	
84	6,341	6,370⑤	7,464*	28戸(7,608)
85	6,696	6,991①	8,020①	32
86	6,911	7,148①	8,144①	31
87	7,004	7,237①	8,216①	33
88	7,305	7,536②	8,568①	33
89	7,503	7,765②	8,806①	33
90	7,447	7,771①	8,931①	32
91	7,563	7,942①	9,041①	30

資料：北海道乳牛検定協会「乳検成績概要」各年度および中札内村乳牛検定組合資料により作成。

- 注 1. 十勝の○内の数値は支庁の順位、中札内の○内の数値は全道市町村の順位を示す（検定農家戸数20戸以上市町村の順位）。  
 2. 備考は中札内村乳検組合の検定戸数を示す。  
 3. 85年より算出方式が変更されている。84年の備考の数値は新方式で計算した数値である。  
 4. \*は中札内村乳検組合加入農家の単純平均。

\*北海道大学

注1) ここでいう地域組織は、①統計の定義でいう「生産組織」、②公共牧場や集出荷施設などの「生産補完組織」、③学習や研究を行う「生産者組織」をいい、自治体、農協などは「農業関係機関」と呼んで区分する。また、本論文ではこれまで殆ど考察されてこなかった③「生産者組織」を中心に考察する。農業生産組織研究会編『日本の農業生産組織』農林統計協会、1980.5参照。

## II 中札内酪農の展開過程

戦後の中札内酪農の展開過程を地域農業における酪農の位置づけおよび酪農経営が抱える課題という側面から整理すると、1960年代前半までの導入・副業期、60年代半ば以降70年代半ばまでの普及・複合期、70年代後半以降の拡大・専業期に区別される(表2参照)<sup>2)</sup>。

導入・副業期は、乳牛の本格的導入が行われた初発段階である。第2次世界大戦で減少した乳牛飼養頭数の回復が図られるが、家畜飼養としては馬の飼養が中心であり、乳用牛の増頭は比較的緩慢であった。この期の末には飼養頭数の増加が進むものの、酪農経営としては5頭前後の飼養にとどまっていた。普及・副業期は、乳牛の導入が普及し飼養が定着していく時期である。「39・41」冷害を契機に豆作偏重の畑作からの脱却が課題となり、乳牛の飼養頭数の増加が急速に進展する。冷害を契機に一時的に乳用牛飼養農家戸数は増加し、再び減少に向かうが、農家戸数が大きく減少し、飼養農家率は70年頃まで増加する。酪農経営は依然畑作部門を抱えているが、専業化に向けて急速に酪農部門が拡大する経営と数頭の飼養にとどまる経営を地域内部に抱えていた。拡大・専業期は、酪農が地域農業の基幹部門の一つとしての地位を占め、急速な多頭数飼養によって専業酪農経営が形成された時期である。普及・複合期は飼養頭数規模階層が10頭水準から、専門的な施設装

備と技術水準の高度化を要する30から50頭水準へと急上昇し、酪農経営が急速に変容した時期であり、拡大・専業期への移行はパイプラインミルクカー、バルククーラーなどをはじめとする酪農機械・施設の急速な普及・定着が大型化を伴って進行し、飼養技術の変化がもたらされた。

以上の区分に応じた酪農経営の性格は、次のように整理することができる。導入・副業期は畑作を主体にしながら乳牛を導入した経営であり、こうした経営は広範にみられ比較的等質的な性格を有していた。これらの経営は普及・複合期に入り畑作と酪農の方向へ分化するのに伴って、等質的な性格も崩れてくる。しかし、拡大・専業期に向かうに従って酪農経営の目標は多頭数飼養の条件整備といった共通的な性格を持つようになるのである。

注2) 本論では十勝酪農を対象としているが、十勝酪農は根釧酪農の急成長にひけをとらない成長を示すとともに、その展開の過程で隣接する畑作経営との農地取得競争を行ってきた「畑地型」酪農である。根釧との地域的競争、畑作との地域内競争を行ってきた十勝酪農において、より顕著に「条件整備」への対応が行われてきたと考えたからに他ならない。この十勝酪農の展開過程ならびに特質については、拙稿「十勝酪農の展開過程の特質に関する一考察—中札内村を事例として—」北海道大学農業経営学教室『農業経営研究』第18号、1992.2参照。

表2 中札内酪農の展開過程

年次	総農家戸数(戸)	乳牛飼養戸数(戸)	生乳出荷戸数(戸)	酪農家率(%)	乳用牛総頭数(頭)	ウチ経産牛数(頭)	経産牛率(%)	生乳生産量(ト)	同左経産牛当(ト)	酪農家一戸当		農用馬		
										頭数(頭)	生産量(ト)	戸数(戸)	頭数(頭)	農家率(%)
1958	484	188		39	512	184	36	890.1	4838	2.7	4.7	487	1164	101
59	482	179		37	528	225	43	954.4	4242	2.9	5.3	489	1136	101
60	502	189		38	639	473	74	1301.5	2752	3.4	6.9	486	1054	97
61		185			748	554	74	1463.6	2642	4.0	7.9	480	969	
62	480	167		35	778	560	72	1582.0	2825	4.7	9.5	435	794	91
63	450	153		34	875	585	67	1707.2	2918	5.7	11.2	469	907	104
64	445	125		28	877	563	64	2016.8	3582	7.0	16.1	447	685	100
65	456	125		27	1139	764	67	2496.7	3268	9.1	20.0	412	924	90
66	486	128		26	1106	709	64	2673.0	3770	8.6	20.9	409	690	84
67	432	125		29	1374	894	65	2824.7	3160	11.0	22.6	391	571	91
68	413	139		34	1552	1680		3503.6	2085	11.2	25.2	292	497	71
69	378	146		39	2268	1622	72	4506.1	2778	15.5	30.9	251	313	66
70	372	152		41	2610	1796	69	5691.4	3169	17.2	37.4	153	212	41
71	303	124		41	2714	1863	69	6466.7	3471	21.9	52.2	96	98	32
72	307	123		40	2837	1640	58	6833.2	4167	23.1	55.6	52	33	17
73	303	118		39	2818	1588	56	7156.5	4507	23.9	60.6	32	41	11
74	298	114		38	3438	2040	59	7530.5	3691	30.2	66.1	30	34	10
75	286	102		36	3336	1875	56	7656.7	4084	32.7	75.1	24	28	8
76	290	96		33	3438	1868	54	8702.0	4658	35.8	90.6		18	
77	291	86	58	30	3749	2064	55	10773.4	5220	43.6	125.3		6	
78	289	83	57	29	3887	2162	56	12004.8	5553	46.8	144.6		6	
79	286	80	53	28	3937	2314	59	12520.4	5411	49.2	156.5		4	
80	282	78	53	28	4013	2172	54	12572.6	5788	51.4	161.2		6	
81	286	76	53	27	4150	2231	54	12789.1	5732	54.6	168.3		3	
82	287	68	50	24	4121	2143	52	13221.2	6169	60.6	194.4		4	
83	276	65	45	24	4228	2161	51	13800.4	6386	65.0	212.3		3	
84	273	64	44	23	4110	2150	52	14348.3	6674	64.2	224.2		3	
85	271	62	43	23	4196	2133	51	15727.7	7374	67.7	253.7		4	
86	264	63	43	24	4147	2103	51	15963.3	7591	65.8	253.4		4	
87	263	56	43	21	4067	2123	52	15827.1	7455	72.6	282.6			
88	262	52	42	20	4218	2201	52	16804.4	7635	81.1	323.2	2	4	1
89	258	52	42	20	4372	2269	52	18304.6	8067	84.1	352.0	2	4	1
90	255	49	40	19	4572	2374	52	19266.0	8115	93.3	393.2	2	4	1

資料：1. 71年からは十勝農業協同組合連合会「十勝畜産統計」。

2. 70年までは同上「畜産関係事業資料」により作成。

注：1. 戸数、頭数は翌年2月現在。

2. 68年は経産牛頭数の方が多いが資料のまま表示した。

3. 酪農家率および1戸あたりは飼養農家に対してである。

### III 地域組織の設立過程と機能

#### 1. 酪農の展開過程と地域組織の機能

戦後、中札内村において最初に設立された酪農地域組織は、「酪農経営及び酪農経済化を促進し営農の安定確立をはかることを目的」とした中札内村酪農振興会（1954）（以下カッコ内は設立年次、西暦）である（表3参照）。振興会は「村関係機関の方針に基き」、「村内牝牛の移動防止並びに消流対策」「酪農家の創設」「牛乳の集出荷」などの事業を行い、戦争により半減した乳牛飼養頭数の拡大、すなわち村内への酪農定着化を図る機能を有していた。こうした関係機関と一体になった酪農組織の設立により、農協による集乳体制の整備（55）や生乳販売を行う十勝産業の設立（62）、農協への意見反映のための専門部会（61、65から専門事業部会）が設立される。

普及・複合期に入ると、哺育センター（68、72増設）、育成牧場（71）、育成牧場の運営を協議する牧場運営委員会（71）、飼料の収穫調製を行う機械センター（71）、牧場利用時の事故の相互扶助を行う牧場利用者互助会（72）など、飼養頭数の増大を支え、それらを円滑に運営する酪農組織が設立される。また、「酪農青年が相互研鑽、近代的な酪農経営を習得し、より生産性の拡大に寄与することを目的」にした酪農青年会議（71）、「ホルスタイン種の改良増殖を図り会員相互の技術知識の向上並びに利益の増殖を目的」したホルスタイン改良同志会（75）のように、専門化に応じた技術習得や知識の吸収を行おうとする酪農地域組織も設立される。さらに、農協の酪農事業の協議・決定を行う酪農事業部会（75—農協事業部会制採用）も設立される。

拡大・專業期には、乳牛検定協議会（77）、乳牛検定組合（81、同年乳牛検定協議会解散）のように「乳牛資質の改良と酪農経営の改善を図る」酪農地域組織、「酪農家の労働力不足を補い経営

の安定と近代化を図り、もって酪農経営の発展」に寄与することを目的としたヘルパー利用組合（80）、配合飼料の自己調達を行う飼料混合組合（84）、婦人層が学習を行う酪農婦人学習会（84）、受精卵移植の検討を行うET研究会（87）、生乳加工販売の検討を行う牛歩の会（87）など、専門化と単一化に応じた酪農地域組織とともに、専門特化した機能を果たす酪農地域組織が設立される。こうした酪農地域組織が設立される反面、酪農振興会は規約を改正し（85）、酪農経営の安定、乳質改善、酪農情報を事業に加え、ホルスタイン改良同志会は解散（85）する。

中札内村における酪農の展開過程と組織の設立状況から、酪農地域組織の機能を検討しよう。導入・副業期は地域農業の中に酪農の存在を示すこと、村的には豆作偏重の畑作経営に乳牛を導入することが地域農業の課題であり、導入農家の課題は酪農部門の拡大であった。そこでは、農協や村などと深く関わり乳牛の導入を強制的にすすめ、酪農を開始する前提ともいえる流通過程の整備などを要請する組織が形成されていた。こうした組織の活動によって乳牛の導入が進展し、地域農業振興計画の中に酪農が位置づけられるようになるのである。

普及・複合期は、一定の地位を占めるようになった酪農部門の拡大がめざされるが、豆作に乳牛が導入された経営から根菜を導入した畑作專業化の動きもあり、酪農部門の拡大は多頭化による專業化の方向に求められた。この背景には地域農業の振興を考える上で酪農が一つの柱として独自の対策を必要とするまでに成長したことを示しているが、地域的支援を得て急速な拡大を図ろうとする酪農家の目標と合致した時期であった。そのため、飼養頭数の増加に伴い生産過程の一部を補完し、專業化を押し進める組織と共に、専門化に応じて求められる技術錬磨を行うという性格をもつ組織が形成されたのである。これらの活動が、急速な

表3 中札内村酪農略年表

年次	事項	農協中期計画
戦前	1917年 無限責任中札内信用購買販売組合設立 (30年有限責任へ)	
	20年 杉村農場 ホルスタイン8頭導入	
	24年 同農場 長男武夫10頭で酪農開始 極東練乳(集乳所)	
	29年 (鉄道開通・旧広尾線)	
	33年 (北海道製酪販売組合連合会 帯広工場) 注: 雪印乳業史では1934年	
戦後 導入・副業期 普及・複合期 拡大・專業期	無限責任力行組合設立	
	○中札内集乳所 種牛3頭導入	
	37年 飼養頭数200頭、種牛3頭	
	41年 幸農・中札内・力行組合合併	
	44年 大正村農業会設立(同中札内支所、同上札内出張所に)	
	45年 大正村農建連中札内支部	
	47年 中札内村分村(大正村、現帯広市大正より)	
	中札内村農民同盟設立	
	中札内村農協設立	
	中札内村農業共済組合設立(家畜診療所)	
	47、48、49、50、51年 飼養頭数103、125、141、171、212頭	
	48年頃 ○上札内集乳所	
	49年 中札内村農業改良相談所(58年普及所に改組)	
	50年 4Hクラブ設立	
	53年 (明治帯広工場・・・・集乳合戦開始)	
	54年 *酪農振興会結成	1954~56年 「農村経済確立のための 農家経済自立体制強化運動要綱」
	中札内村土地改良区設立	
	55年 農協による一括集乳	
	56年 乳牛300頭達成祝賀会(1955.12に300頭)	
	57年 ○農協集乳所設置(乳質検査・秤量化)	1957.4~62.3 「農家経済確立第2次 五ヶ年計画要綱」
59年 北海道畑作経営技術研究所設立		
*濃密育成グループ事業		
60年 法人化による共同酪農開始・共畜グループ設立 (大樹集約酪農地域協販組合加入)		
61年 *農協機構改革により専門部会制(5部制)		
62年 ○十勝産業(株)設立・飲用乳販売		
65年 乳牛1,000頭飼養水準	1963.4.1~68.3.31 「中札内村農場所得 拡大運動実施要綱」	
66年 (協同乳業(現よつば)(株)設立)	1968~70年 「中札内村3・3農業確立 営農改善実践要綱」	
*専門事業部会(8部制)		
68年 ○哺育センター設置(240頭規模)		
69年 乳牛2,000頭飼養水準		
70年 協同乳業へ市乳工場譲渡・・・・78年まで工場稼働		
71年 *酪農青年会議結成		
○中島機械センター設置		
○常盤育成牧場設置		
72年 *牧場利用互助会結成	1972~75年 「中札内農業構造改革 農協中期計画要綱」	
○上札内機械センター設置		
○哺育センター拡充(480頭規模)		
74年 乳牛3,000頭飼養水準		
75年 *酪農事業部会・事業部会制(5部制)		
*改良同志会結成(85年3月解散)		
75~77年頃 バルクローラー導入(タンクローリー集乳へ)		
77年 *乳牛検定協議会結成(81年5月解散)	1977~81年度 「中札内農業生産団地 確立中期計画」	
*共畜乳検グループに名称変更		
78年 ○大規模育成牧場設置		
牛乳出荷10,000トン記念		
80年 *(有)酪農ヘルパー利用組合結成		
乳牛4,000頭飼養水準		
81年 *乳牛検定組合結成	1982~86 「第2次農業生産団地 確立中期計画」	
83年頃 共畜乳検グループ定例学習会始まる		
84年 *農事組合法人 飼料混合組合(設立は85年)		
*酪農婦人の勉強会開始		
中札内村畜産研究所設立	1987~91 「第3次農業生産団地 確立中期計画」	
87年 *ET研究会		
*牛歩の会(当初 牛の会)		

資料: 「中札内農協25年史」、「同30年史」、「中札内村史」および実態調査などを参考に作成

注: 年表中の\*は酪農生産者組織、○は酪農関連施設・組織などを示す

飼養頭数の拡大によって酪農専業経営を生み出す条件だったのである。

拡大・専業酪農期は、専業化した農業経営をシステム化しようとする地域農業の課題と専業経営

にとっての経営の安定化が課題となった時期である。酪農が地域農業の基幹部門の一つとなり、専業・単一経営になったことにより生ずる諸問題や一層の多頭数飼養を支援する性格をもつ組織が必

表4 酪農地域組織の現況（中札内村酪農関連）

区分	名称	主要な活動内容 ( )は委員会、サブ組織	会員	規約の有無	財 会 費 (千円)	政 助 成 金 (千円)	収 入 計
酪農生産者組織	〈与件形成組織〉 酪農事業部会 酪農振興会 中札内村役場 利用者互助会 乳牛検定組合	農協酪農事業決定 乳牛飼養農家の親睦 乳牛事故の相互扶助	38戸 61戸 同上	有 有 有	— 270 —	— 2980 —	— 5126 2932
	酪農青年会議 酪農ヘルパー利用組合	乳検データの独自提供 (データ活用委員会) 乳牛改良支援 (牛群改良委員会) 繁殖カード作成 (カード愛好会) 後継者の相互研修 ヘルプ事業 削蹄事業	32戸 26名 25戸	有 有	2745 270 4965	1316 100 3200	7658 389 11217
	〈主体陶冶組織〉 酪農婦人 (休止) 共畜乳検グループ ET研究会 (休止) 牛歩の会 (休止)	学習会、消費拡大運動 学習会 受精卵移植、学習会 生乳加工検討	(61) 7戸 13名 7名	無 無 有 無	—	振興会より 必要に応じ 5戸 — 必要に応じ	—
	資材の共同購入 (酪農家グループ)	21戸	(無)	—	—	—	
	飼料混合組合 (養鶏・養豚・酪農) 自衛防疫組合 機械センター 中島機械センター 上札内機械センター 牧場運営委員会	配合飼料設計 家畜の防疫 小麦収穫 飼料作物の収穫・調製 糞尿散布 同上 育成牧場運営企画	34戸 … … 24戸 122戸 …	有 有 有 有 有			
農業関係機関	農業協同組合 農業共済組合 役場 農業改良普及所 (駐在) 北海道畑作 経営技術研究所 中札内村畜産研究所 農業技術会議	家畜診療、繁殖検診 59年設立 84年設立 55年「八日会」として設立 67年「技術会議」に改称 68年から年末総会実施					

資料：実態調査により作成。

注：1. 酪農婦人は酪農振興会の範囲を対象にしている。

2. 休止は1991年現在。

3. 規約の有無のカッコはサブ組織についての規約がないことを示す。

4. 年次は西暦。

要とされたのである。また、専門化に応じて飼養管理技術の高度化や酪農情勢の悪化に対応する多様な目的をもち、多様な層を対象とする組織が求められていたのである。

以上の考察結果から、第一に酪農の発展と酪農地域組織は相互関連をもって展開していることが確認できる。第二に、このことは地域農業の展開過程に応じて必要となる酪農地域組織の性格が異なることを示し、酪農地域組織自体も陶冶されざるを得ないことを示唆している。第3に、農業経営にとっての酪農地域組織は、次の2つの機能を有していると考えられる。その1つは酪農地域組織の設立は個々の経営では実行できない、もしくは長期間を要する課題の改善、つまり個々の経営にとっての外部条件（与件）の形成・改善を集団的に実現する「与件形成」機能であり、他の1つは技術取得等に端的に示される農業経営者機能の陶冶、「主体陶冶」機能である。

## 2. 現況における生産者組織の機能

現在、中札内村で設立されている地域組織（酪農関連）の中から代表的な酪農生産者組織を取り上げ、その現況の活動を検討する（表4参照）。

### (1) 酪農振興会

酪農振興会は乳牛導入時に「牝牛の移動防止」などの事業を行い、強制的な定着を果たした組織であった。現在、振興会は各種の事業を行っているが、振興会独自の事業は会員、婦人を対象とした視察研修と役員会であり、他の事業はその他の組織との協賛となっている。酪農振興会の活動は親睦を中心に、年間の酪農関連の行事を消化する状況にあるとあってよい。このように活動は年中行事の消化であるが、振興会は会費収入27万の10倍近い助成金を役場、農協、共済組合から受け、それを経営対策費、組織活動費、削蹄補助の名目で乳検組合、酪農青年会議、酪農婦人、ヘルパー組合に助成している。この助成金の仲介的機能が

現在の振興会の重要な機能となっている<sup>3)</sup>。

### (2) 酪農事業部会

中札内農協は各種事業の決定に際して、組合員の意向を反映させるために部会制を採用している<sup>4)</sup>。部会は畑作、畜産、酪農の3つに分かれるが、現実的には豆作、馬鈴薯、甜菜、養鶏、養豚、プロイラー、酪農といったように作目毎に分かれ、事業の「決定」機構が働くように運営されている。

酪農事業部会の協議事項は、76、77年度はバルククーラー導入に関わる事項、78、79年度は酪農ヘルパー組合設立に向けての協議、84年度以降は生乳の計画生産に関わる事項というように、その当時の地域酪農をめぐる懸案事項が協議・決定の中心となっている。

この酪農事業部会の機能を端的に示すものが、生産調整の農家配分の決定機能である。通常の事業は、農協の畜産事業部の担当者が事業案を作成し、部会長、副部会長の役員会で話し合い、さらに役員会で決定するシステムをとっている。しかし、生乳出荷量の配分は直ちに酪農経営の収益や個々の酪農経営の営農計画を左右するものであるため、役員会での案をもとに酪農家全体による「全体会議」が実施され、最終的な配分を決定するという手続きがとられている。このように部会は組合員の意向を農協運営に反映させる側面はあるが、組合員自らの決定、しかも全体会議の決定となれば、組合員は従わざるを得ないという、不満を表面化させない機能を持つのである。また、同時期に取り組まれた細菌数・体細胞数による乳質改善も酪農事業部会で取り組まれ、全酪農家のデータの公表やペナルティ措置も検討され、実施に移されている。

### (3) 学習会組織

ここで取り上げる学習会活動は中札内の7つの酪農経営法人で構成する共畜乳検グループの学習会である<sup>5)</sup>。「共畜乳検グループ」の名称に示されるように、乳検事業実施に伴い、その情報活用



を行う定例学習会が1983年以降毎月行われている。学習会は定例報告事項の報告・検討と毎回設定するテーマの学習・討論が行われる。テーマは多岐にわたり、時期に見合ったテーマ（夏季の暑熱対策、年末・年始の反省と課題）、各農場の問題や酪農情勢を反映したテーマ（第四胃変位、良質乳生産やそのための搾乳手順）、トピック的なテーマ（アメリカ視察研修報告）などがとりあげられている。こうした学習会の機能は、第一に乳牛の飼養管理技術の習得であり、第二は酪農経営のチェック（管理）機能であり、第三に実践的課題の検討などを通した各共畜の管理・運営の高位平準化にあるといえよう。

組織活動による乳牛飼養技術の高位平準化機能を、85年後半、3回にわたって検討がもたれた第四胃変位の対策についてみてみよう。第四胃変位はガスの滞留により、第四胃が移動し活動しなくなる疾病であり、通常、濃厚飼料の多給、粗飼料の不足などが原因として指摘されている。85年はこの疾病が多発したのである。この検討は最初に各共畜に第四胃変位の発生状況を月日、産次、分娩後日数といった項目について、牛単位毎に整理し報告してもらい、続いて飼料給与状況を細部にわたって検討し、その原因を究明し対策を講ずるという手順で進められた。毎回、各共畜は資料収集とその整理を行い、飼料給与状況の検討では、普及所、農協、共済組合等を加えた事務局を中心に、各共畜の飼料給与の実態から飼料充足率計算も行われた。その結果、同じ疾病も農場によって発症数はじめ発症時期などが異なり、対策として分娩前後の飼料給与方法のチェックが課題として明らかにされた。そして、その後粗飼料生産、育成牛飼養の検討が勉強会で取り組まれ、翌年には第四胃変位の発症は減少していく成果をあげるのである。

このように共畜学習会は報告により問題点を明らかにし、各農場が経験したことを意見交換しな

がら、より効率的な対応策を見いだしていく、つまり学習＝共同による経営管理・運営の高位平準化機能を有しているのである。

#### (4) 共同購入組織

中札内村では1984年、養鶏・養豚農家を中心となり、大規模な酪農家を加えて飼料混合組合を設立した。その酪農家グループは混合組合で製造する3種類の配合飼料の配合割合の決定だけにとどまらず、飼料・資材の共同購入の取り組みを組織的に行っている。

共同購入は単に大量購入による低価格購入だけではなく、計量、飼料分析を行った価格交渉、特別注文による高品質の資材購入も特徴である。ビタミン剤を例にとると、単位当たりビタミン濃度を倍にした製品の単価は、市販製品の6割ほどの価格で購入されている。資材の学習を行いながら、高品質資材の低価格購入を実現しているのである。

#### (5) 加工販売組織

生乳の加工・販売の検討は全道的にみられるが、1979年からの計画生産の開始、特に86年からの減産計画、乳価の据え置き・引き下げが背景になっている。しかし、中札内村で牛歩の会を結成させた契機は基本的に禁止されていた飲用牛乳用処理施設を建設するという酪農家が、同じ原料乳地帯である北海道、それも大都市近郊に位置しない道東に現れたことであった。

牛歩の会は、生乳販売のための法律的な許認可要件の勉強、施設投資額の検討、あわせて87年には道央の中小乳業の視察研修、大学へ出向いての加工を行う際の留意点といった研修に取り組み、さらに、生乳の加工・販売に取り組んだ先進酪農家の視察研修に取り組んでいる。

これら研修を通して、飲用乳の加工・販売は次の問題点が存在することを明らかにした。第一は、北海道が飲用牛乳用処理施設の建設を許可するのは、日処理量360リットルあること。しかし、第二に360リットルでも販売先を確保するには多い

量であり、第三に小規模な飲用牛乳用処理施設を建設するだけでも3,000万円を越える投資額が必要であること。第四に施設建設の認可条件としてアウトサイダー化しないことなどが明らかになった。以上の結果として小規模な飲用牛乳の処理加工・販売だけでは採算がとれず、加工販売はとりあえず中止することとなった。

専業酪農経営となった現在、収入額を規定する生産量と単価がともに規制される事態が継続するならば、生産者による既存の制度を打ち破ろうとする動きは一層顕著になると考えられる。

#### (6) 乳牛検定組合

中札内村の乳検組合は、十勝農協連が1985年4月から酪農経営情報システムを稼働させるのに先立ち、データ利用の学習を行うこととし、83年末、乳検組合内に情報シート作成を行うデータ活用委員会を設置した<sup>6)</sup>。構成員は酪農家5名、農協、普及所、共済獣医師という関係機関の実務担当者であった。

情報シートは酪農家や関係機関の職員が実際に活用する場合を想定し、同じ乳検情報を用いながらも前月との比較、繁殖情報を加味し、種付け・分娩予定日などが示され、しかも一枚のシートに45頭記載可能なものであった。これが3日から1週間の間に提供され、乳検協会のものに比べ情報量の充実に加え、すばやく提供されることとなった。当初、学習用という目的であったため、十勝農協連のデータ提供とともに中止する予定であったが、それが中札内の意に沿ったものでなかったため、乳検組合は独自の情報シートの提供を継続することとし、データシートの改良を行うために再び「データ活用委員会」を設置した。第1次に加え、十勝農協連の参加も得て、第1次の情報シートの活用経験を生かして問題点の改善を行い、新たな情報シートを作成し活用している。

データ活用委員会は乳検情報の実践的な利活用を図ることを目標に、十勝農協連をはじめとして

情報収集を行い、独自の情報シートを作成したのであるが、乳検組合の乳検情報の利活用はこのシート作成だけにとどまらず、振興会、酪農青年会議、酪農婦人の学習会などと連携した、独自シート利活用の学習会を開催するとともに、農協、普及所、共済組合の業務に活用されたことに特徴がある。農協は飼料設計、普及所は営農技術指導に、共済組合は独自事業である繁殖疾病の予防を行う「牛群健康管理プログラム」の推進に活用している。こうした利活用を可能としたのは、データ活用委員会の関係機関のメンバーに、各関係機関でこれらの業務に携わっている実務者を起用したことに求められよう。

このようなデータ活用委員会を中心にした乳検情報の利活用体制の形成が、表1に示した高い産乳量水準や体細胞数の減少にみられる十勝と比較した中札内の好成績、なかでも乳検加入農家の好成績に結果していると考えられる。

以上のように、専門化・単一化した大規模な酪農経営が形成された現状においても、展開条件の形成・改善を図り、経営者機能の向上を図る集団的対応が必要であり、それにより専門化・単一化の問題点を解決し、さらなる発展を目指しているといえよう。

注3) 酪農振興会のもう一つの重要な機能は、「中札内村牧場利用者互助会」という組織をその内部に抱えている点である。酪農振興会の会員が同時に牧場利用者互助会の会員であることが、生乳出荷農家以外の会員を持つ大きな根拠となっている。

注4) 前述のように、作物別の意見集約組織(部会)は1961年から設立されているが、事業自体の決定機能を有したのは75年の事業部会制からである。本文中の協議事項の他、酪農事業部会で毎年のように協議されている事項は、乳価要求、家畜品評会、育成牧場・哺育センターの利用状況、村

内を中心とした生乳生産状況、さらに事業部会だよりの発行に関わる事項などときわめて広範囲におよんでいる。

注5) 中札内村では、この酪農経営法人を共同畜舎(略称で共畜)と呼んでいる。共同畜舎の学習会活動の詳細および機能については、拙稿「酪農経営の発展と学習会活動」北海道大学農学部『農経論叢』第49集、1993.2参照。

注6) 中札内村乳牛検定組合は、この他、牛群改良情報を提供する「牛群改良委員会」なども、組合内に設置し、同様の活動を行っている。情報利用活動の詳細および機能については、拙稿「農業情報化への地域的対応」北海道大学農業経営学教室『農業経営研究』第14号、1988.2参照。

### 3. 機能発揮のための諸条件

学習会活動、共同購入活動、乳牛検定組合の活動はいずれも活発であり、これらの活動は共通して学習により実態を把握し、幅広く情報を収集することによって課題を解決する実践命題を明らかにしていた。活発な組織活動は、①学習・報告→②自己・実態点検→③情報収集・交流→④実践命題→⑤具体的行動の選択→⑥集団調達・実現(体制の形成)という6つのステップが存在している。このプロセスのうち、①から⑤までのステップは「主体陶冶」機能に関わるプロセスであり、「与件形成」機能は⑥にまでステップアップしたプロセスであると考えることができる。活発な活動を行うためには、このプロセスを意識的に追求することが必要になるのである<sup>7)</sup>。また、地域組織の設立条件は、第一に展開条件を整備しようとする農業経営者の行動という主体的条件が必要となる。第二には、地域農業の課題の明確化、新規技術の導入、農地の取得や所得比較という他の農業形態との競争的状況といった客観的条件である。地域組織設立に向けた農業関係機関の役割は客観的条件を主体的条件に結び付けること、つまり、個々

の経営の問題点を見だし営農指導することではなく(それ自体は必要であるが)、共通の問題点を見だし検討の場やそのきっかけを与えることになろう。

注7) 地域組織の運営プロセスの意識的追求においては、地域農業あるいは組織を構成する農家の抱える課題をどこまで明確にしうるかが重要であると考えられる。そこにおいて課題を明確にするリーダーシップは関係機関、生産者を問わず発揮し得ると考えるが、本文に述べたように意識的 pursuit を可能にする主体的条件と客観的条件が存在すると考えている。

## IV 地域農業展開に果たす地域組織の機能

—地域組織の設立面からみた地域支援システム—

中札内村の急速な規模拡大、高い産乳量水準は地域組織、とりわけ生産者組織の活発な活動に支えられてきたと考えることができる。

地域組織の機能および地域組織が地域の酪農展開に果たした機能は、次のように考えることができる(表5参照)。乳牛の導入・副業期には導入条件の形成が地域農業の課題であり、普及・複合期においては乳牛頭数・部門の拡大、拡大・専業期には導入部門の拡大にともなう専業化・単一化の支援が地域農業の課題であった。地域組織はこれら地域農業の課題に応じた機能を発揮するために設立されていたが、これを展開条件の形成・整備という「与件形成」としての地域組織という側面から見れば、乳牛導入期においては、乳牛導入に関わる条件整備の支援を要請する地域組織が形成される。この組織は同時に乳牛の導入を自らに課し、自己規制を行う強制的性格を持つのである。乳牛飼養が普及した段階においては、酪農部門の拡大に伴う専業化・専門化と相互に関連をもって、生産を補完する地域組織が形成され、その運営を

担う組織が形成される。さらに、專業經營が広範に形成される拡大期には、專業化・単一化を補完するより専門化した地域組織が形成されていくのである。

他方、こうした地域組織の設立を「主体陶冶」としての側面からみるならば、上記の「与件形成」の実現に向けた検討が行われると共に、技術面においては作目導入期には乳牛の飼養管理技術の習得が行われ、普及期には専門技術を習得しようとする生産者組織が形成され、拡大期には細分化し専門特化した技術習得の機能を有する組織が形成されるのである。このように地域組織は作目（乳牛）導入、普及、拡大にともない、技術習得をはかるとともに展開条件＝与件の整備・改善を検討

する「主体陶冶」を行いながら、「与件形成」を実現し、その下で導入作目を普及・拡大させながら新たに「主体陶冶」をはかるという相互関連をもって設立されてくると考えらることができる。地域組織は「主体陶冶」と「与件形成」という機能を相互に繰り返す形で、地域農業の振興を支援・補完する役割を果たすと考えることができよう<sup>8)</sup>。

農業經營は結果からみれば個別前進を遂げたかのように見えるが、展開の過程においては地域組織（生産者組織）を設立し、展開条件の形成・改善を図る「与件形成」、その検討を行うとともに技術取得を図る「主体陶冶」を行いながら展開してきたのである。このように個別經營は他の個別經營あるいは農業関係機関との交流によって自ら

表5 地域組織の機能の変遷

項 目		作目導入段階	作目普及段階	作目拡大段階
地域組織の機能	与件形成	導入施策の実現	拡大支援施策の実現	専門化支援施策の実現
	↑ ↓	↑ ↓	↑ ↓	↑ ↓
	主体陶冶	導入条件の検討	拡大条件の検討	専門化（単一化）支援
		↑ ↓	↑ ↓	↑ ↓
		管理技術習得	専門技術の習得	専門特化技術の習得
中 札 内 村 の 実 態	地域農業の課題	豆偏作 乳牛・根菜の導入	畑・酪の専門分化 乳牛の増加	専作經營の支援 多頭数飼養の支援
	導入農家層の性格	小規模導入 等質的農家	拡大農家と小規模導入農家の分化	專業・単一化の等質的農家
	地域組織の特徴	導入組織（強制的性格）	生産補完組織 專業化による専門組織	単一化支援組織 専門的特化組織 各層組織
	与件形成の内容	導入補助 導入条件施設（振興会、貸付牛制度、集乳施設、種雄牛利用）	拡大補完施設 運営組織（育成・哺育牧場、飼料調製センター）	専門化・単一化支援組織 運営組織（ヘルパー、乳検組合）
	主体陶冶の内容	飼料管理共励会 飼料多収共励会（振興会）	經營管理 乳牛改良 学習（酪農青年会議、改良同志会）	乳検情報、資材調達、牛群改良、各層学習（乳検組合、資材調達、生乳加工・販売）
酪農をめぐる情勢		乳牛導入の奨励	価格支持政策、機械化の進展	生産調整、乳価低迷、機械化の普及・大型化

の経営者機能を強化しているのであり、それは情報交流機能という経営者機能と考えることができる。この情報交流機能による地域組織を基盤とした展開条件の形成が急速な規模拡大を支援したと考えることができよう。<sup>9)</sup>

ものではないが、そのみで中札内農業の展開がもたらされたとは考えていない。むしろ、そこには本論で指摘した地域組織、とりわけ生産者組織の活動が基盤にあり、地域農業の組織化を進めたことを強調している。

(平成5年8月13日受理)

注8) ここでは地域組織の積極面を強調してきたが、同時にその消極面についてもふれておく必要がある。その消極面を地域全体の視点からみると、飼養頭数規模、40歳代の経営者や後継者の存在といった労働力保有の違いを要因として、農家が地域組織に参加したり、逆に不参加であったりする実態がみられ、農家間の格差を拡大する可能性がある。さらに、組織の設立を通して農協あるいはメーカーのインテグレート的手段として活用される側面をもち、資材調達や生乳加工の取り組みからは農協離れの契機をも内包しているといえよう。また、個別経営の視点から地域組織の消極面をみると、組織での自らの取り決めによる利用の義務化、方向性の制限(生産調整、ペナルティ措置など)を被る可能性も有しているのである。これらの消極面が想定されるものの、すでに述べたように地域組織は「主体陶冶」という過程で展開方向の検討を行い、その条件形成・整備ともいうべき「与件形成」によって地域的な支援システムを形成してきたのであり、この意味で地域農業の「進路」選定の担い手と考えることができるのである。地域農業の発展に向けて地域組織とりわけ生産者組織の設立が求められており、新規作目の導入・普及や低コスト生産という個別経営の課題に対しては、「主体陶冶」「与件形成」を図る地域組織の設立が重要であるといえよう。

注9) 周知のように中札内村は「地域循環農業」の実践地として著名であり、この推進には農協が大きなリーダーシップを発揮したと理解されている。本論はこの農協のリーダーシップを否定する