



Title	機械利用組織の存続に関する一考察
Author(s)	黒河, 功; KUROKAWA, Isao
Citation	北海道大学農経論叢, 41, 127-149
Issue Date	1985-02
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/10993
Type	departmental bulletin paper
File Information	41_p127-149.pdf



機械利用組織の存続に関する一考察

—十勝南基松地区を事例として—

黒 河 功

目 次

はじめに	127
Ⅰ. 対象地区および組織参加農家の概要	128
Ⅱ. 機械利用組織の展開	135
Ⅲ. 経営展開の方向と機械利用組織の存立条件	139
おわりに	145

はじめに

本稿の目的は、現在の社会経済的条件の下から今後とも展望のある農業経営展開を図っていくために、ひとつのキーポイントとなるべき機械利用組織の存続条件を探ろうとすることである。従来より機械利用組織のあり方は個別経営展開とのかかわりあいにおいて、様々な視点、素材をもって研究されてきているようである。しかし大方はどちらかといえば規範的方法による規範的示唆の範囲にとどまっていると思われる。それは対象として活発な経営展開を行っている農家群をとったとしても、その展開の軸に機械利用組織が内在し、その機能を農家自身が明確に認識し、その組織内容も積極的に改変してゆく形での経営展開ではなく、自家の経営にとって組織は外在的な存在であり経営の活発な展開の要因も実は組織活動の外にあることが多いからと考える。

現下の農業情勢の中で機械利用組織を今後の展開活路のキーポイントとする理由はいくつかあるが、要はコストダウンを自己完結的に追求する余地が少ないところで、他経営との相互依存・相互規制関係をとおして追求する重要なひとつのポイントとみるからである。

本稿では、個別完結志向が強くまたその条件もあるとみられる十勝畑作中核地帯における畑酪混同経営群による機械利用組織の存続の経過を研究対象とした。それはその集団が個別経営展開の中で組織の存在と機能を明確に認

識し、積極的にその組織を軸に自家の経営を運営しているからであり、各自がその組織存続のために努力しているからである。また農業の中核地帯を選んだ理由は、不活発な営農展開のところでは組織というものが単に相互扶助の関心の機能しか発揮できず、積極的なコストダウンの機能を示してくれないと危ぶむからである。さらに畑酪混同経営群を素材とした理由は、機械利用の側面からコストダウンをみようとするところから、多岐に渡る部門を経営の中に併せもつ経営形態の方が機械利用にかかわって多岐に渡るコストダウンの局面を陽表的に示すものと考えたからである。

I. 対象地区および組織参加農家の概要

(1) 対象地区の営農概要

十勝・南基松集落は帯広市街に隣接する旧川西村のほぼ中央に位置する純農村地帯である。川西地区は十勝畑作の中でもその中核をなす地区であるが、土壌条件として湿性火山灰と乾性火山灰の相違が存在し、それによって畑作専業の他に畑酪混同、酪農専業の経営形態も混在するところである。そのなかで南基松集落は湿性火山灰地帯に属し、乳牛飼養農家が比較的多い。畑作部門としても南基松は昔から豆作の盛んなところであり、乾性火山灰地帯がむしろ根菜作に重点がおかれてきたのに対し、現在でも相対的に豆作のウエイトは高い。

乳牛の導入は大正年間および昭和13年頃に奨励・導入されたが、主に牛乳搬出の難儀により中止され、その後昭和25年頃よりの導入が現在の飼養農家、飼養頭数に繋がるものといえる。因に当該集落を含めて基松地域及び隣接集落の上帯広地域は昔から勤勞意欲にあふれた篤農家ぞろいとされ、乳牛導入を農家経済の立て直しとし積極的に取り組んできた経過がある。

昭和35年頃をピークに農家戸数は減少してきており、同時に1戸当り耕地面積は川西平均で昭和35年の10.1haから59年の20.5haに拡大している。南基松集落も昭和35年当時はおよそ10ha前後であったが、59年では平均で19.8haである。これは川西全体からみれば拡大のテンポはやや遅いとみることができる(第1表)。また川西全体として乳牛飼養農家も減少してきており、今後100戸を大巾に割るのではないかと危惧されている。

乳牛飼養開始の契機は、前述のように湿性火山灰土壌の土地条件を背景に、

機械利用組織の存続に関する一考察

第1表 農家戸数及び耕地面積の推移（川西）

	農家戸数（戸）	1戸当り耕地面積（ha）	乳牛飼養農家数（戸）
昭和35年	1,201	10.1	—
40	1,085	11.1	—
45	916	13.1	—
49	659	17.0	180
50	656	17.2	158
51	649	17.7	134
52	636	18.5	130
53	634	18.7	124
54	634	18.9	122
55	628	19.3	119
56	610	20.3	115
57	610	20.4	108
58	610	20.4	103
59	608	20.5	99

注）川西農協資料

戦後の肥料不足からくる荒廃農地の改良のためであったが、豆作などにとっては適潤型火山灰性土ともいえる比較的地味良好な地帯とみられていたために、畑酪混同経営が成立していたと思われる。近年それら混同経営から乳牛飼養部門を中止し畑専へと経営転換する層は、零細な酪農部門からの収益が諸材料高騰のために思うように上がらないためと、既存部門であるそ菜作の動きがいくぶん有利とみたためとみられる（第2表）。これらの経営は比較的小規模面積の混同経営に多く、大規模面積の混同経営は傾向として酪農部門に重点をおいてきているとみることができる。

すなわち、川西地区は土地条件を十分に生かした経営展開をするためにはこれまでにも存在してきたように、畑酪混同形態の経営がひとつの層として存続しうる条件をもつとみられるが、問題は各部門の収益性に影響を与える経済的条件の格差および変動にどのように対応していくかであろう。

(2) 組織参加農家の概要

川西全体の以上の動きの中で、南基松集落では一定の層として畑酪混同経営が存在してきた（現在、集落戸数19戸のうち10戸）。そのうちの8戸の混同経営群が、昭和36年の道貸付トラクター導入を契機に機械共同利用組合を

第2表 (a) 湿性土壌における経営形態推移 (川西)

(単位: 戸)

			昭和53年					43~45年		
			畑専	混同Ⅲ	混同Ⅳ	混同Ⅴ	混同Ⅵ	酪専	計	平均経産牛
昭和43~45年	畑専	1						1	—頭	9.0 ^{ha}
	混同Ⅲ	2						2	—	14.0
	混同Ⅳ	4	2		1	4(4)		11	5.9	12.4
	混同Ⅴ		1		1	7(5)		9	9.3	13.4
	混同Ⅵ		1		1	2(1)	4(4)	8	14.2	12.1
	酪専計	7	4		3	13(10)	4(4)	31	—	12.7
53年	平均経産牛頭数	—頭	—	—	12.3	25.2	25.3	—		
年	平均耕地面積	15.9ha	15.0	—	12.7	22.6	15.0	17.7		

第2表 (b) 乾性土壌における経営形態推移 (川西)

(単位: 戸)

			昭和53年				43~45年	
			畑専	混同Ⅲ	混同Ⅳ	混同Ⅴ	計	平均経産牛
昭和43~45年	畑専	1				1	—頭	12.1 ^{ha}
	混同Ⅲ	5	1			6	—	13.2
	混同Ⅳ	4			1(1)	5	4.6	14.9
	混同Ⅴ						—	—
	計	10	1		1(1)	12	—	13.8
53年	平均経産牛頭数	—頭	—	—	19.0	—		
年	平均耕地面積	16.4ha	16.3	—	24.0	17.1		

注1) 分類基準 (作付比率と用畜によって区分)

Ⅲ 飼料作付率40%以下+育成牛・肉用牛

Ⅳ “ “ +搾乳牛

Ⅴ “ 40~60%+ “

Ⅵ “ 60%以上+ “

2) 畑専と酪専は、畑作物作付率と飼料作付率がそれぞれ100%の経営。

3) 長尾正克「畑作農業の確立に関する経営学的研究」, 道立農試報告, 第47号, 47p. p. より抜粋。

設立し、その組織を核とした営農展開をしてきた。

乳牛導入は①番農家において最も早く(昭和24年, 1頭), その影響を受けて③番農家が27年に, ②番農家が少し遅れて36年に導入している(第3表)。さらに36年のトラクター導入とその共同利用組織設立を契機に, その他の農家も乳牛飼養を開始している。乳牛飼養の特徴としては(第4表),

第3表 組織参加農家の概歴

	昭和20年代	30年代	40年代	(S. 49)	50年代	(S. 59)
① 日甜小作	〈S. 24 後継〉 〈S. 24 乳牛導入〉 経営面積10ha			78 t 経産牛16頭 育成牛6ヶ	→	S. 58 息子後継 138t 26頭 28ヶ 19ha+共同耕作地
② 自作地主		〈S. 36 乳牛導入〉	〈S. 43スチールサイロ、 畜舎、酪近事業〉	〈後継〉 〈ブリーダーを目指す〉 経産牛28頭 育成牛26ヶ	→	26ha → 29ha+借地4ha → 32ha+借地9ha 170 t 経産牛33頭 育成牛66頭(うち預託51頭)
③ ②の分家	〈S. 27 乳牛導入〉 経営面積13ha			S. 49 息子後継 〈牛舎・施設〉 S. 49 経産牛25頭 育成牛12ヶ	→	24ha → 24ha+借地5ha → 24ha+借地13ha 225 t 経産牛35頭 育成牛15ヶ
④ 同地区より 分家		〈S. 35 後継〉 〈S. 40年 酪農化〉	〈牛舎〉	経産牛22頭 育成牛8ヶ	→	21ha → 24ha → 25+借地5ha 210 t 経産牛37頭 育成牛31ヶ
⑤ 自作		〈S. 36 酪農開始〉		息子後継 経産牛18頭 育成牛9ヶ	→	26ha → 29ha 〈S. 58家族病気のため酪農中止、 畑専化+育成牛10頭〉
⑥ 同地区 分家筋		〈S. 37 後継〉 〈S. 37 酪農開始〉 雑牛なし。 高等登録牛のみ。		経産牛26頭 育成牛10ヶ	→	24ha → 27ha+借地3ha 225 t 36頭 39ヶ

第4表 参加農家の経営概況 (昭58年)

	①	②	③	④	⑤	⑥
経産牛頭数	26	33頭	35頭	37頭	—	36頭
育成牛	28	66	15	31	10頭	39
計	54	99	50	68	10	75
生産乳量	138 t	170 t	225 t	210 t	—	225 t
1頭当搾乳量	5,500~6,000kg	4,800~5,100kg	7,200kg	5,800kg	—	6,200kg
乳脂率	(56年で3.62%)	4%	3.7%	3.6~3.7%	—	3.82%
(作付面積)	ha, 反収	ha, 反収	ha, 反収	ha, 反収	ha, 反収	ha, 反収
小豆	1.45	2.80	1.10	1.80	2.01(平年3.5俵)	2.20(平年240kg)
金時	0.80	1.80	0.70	1.50		
手亡	1.58				1.50	
大豆		1.60	1.80	1.20	2.70	
ピーナツ	1.55(3~5 t)		8.84	2.20 直播	6.44 (4.9 t)	
いも					3.28	
スイートコーン	0.60				3.43	
小麦					9.13	
長いも	**				0.07	
人参			2.20			
デントコーン	4.71	17.70 (3.5 t)	8.50	8.95(3.5t平年5t)		10.00
牧草	8.10 (4 t) (11~12kgのもの) 2,500個	17.40 (12~13kgのもの) (7,000個)	4.20 (10kgのもの4,000個) 購入15kのもの 1,000個	14.05 (12kgのもの6,000) 個うち15kgのもの 400個売却		採草13.50 } 平年 放牧 4.50 } 5 t
乳代	1,300万円	1,700万円	2,500万円	2,000万円	—万円	万円
個体販売	**	1,200	550	600	**	3,700
畑作収入	**	500~700	1,100	400	2,500~3,000	所得率 26.5%

注) **は調査未了

④50年代に入ってから育成牛の保有頭数のウエイトが高く、個体販売部門の経営内での位置が高い、⑤それは②番、⑥番農家にみられるように意識的にブリーダー農家を目指すように、個体改良に関して研究熱心である、⑦同時に、搾り過ぎないように給飼（濃厚飼料）管理に常に留意していること、そのためか極端に高い1頭当り搾乳量水準とはなっていない、⑧成牛換算1頭当り（育成牛は0.5として）の飼料作付面積は、③、⑤番農家を除いて、およそ0.4～0.5haであり、また飼料作の反収水準は平年で5t、冷害年の58年で3.5tであり、飼料基盤は良好といえる（③番農家は58年乾草購入）、⑨経営面積のうち畑作部門の比率は、③、⑤番農家を除いて、10～30%の範囲（③番農家は50%）であり、畑作収入の比率も同程度である。従って畑作のうち酪農部門により比重をおいた混同経営といえよう。⑩畑作部門については、③、⑤番農家を除いて、豆類の作付に集中していることに特徴がある。

豆作は省力作物であり、当該地域においては相対的に収益的作物である。酪農部門は搾乳部門のみではなく、個体販売部門さらには乾草販売までも単に副次部門としての位置づけではなく、将来ともに現金収入部門として意識されている。このように酪農部門を多岐に渡らせようとする姿勢の基本は搾乳部門にあるとみられる。すなわち、乳牛を生涯総乳量で搾乳することであり、極端な一腹搾りとなることを極力避けることである。そのためには十分な飼料基盤を自家で調達することであり、そのために土地利用において飼料作部門にウエイトがおかれているものとみられる。

また、搾乳部門を基幹部門とするも生涯乳量で採算をみると当面の現金収入部門を併せてもつ必要もでてくる。その意味で個体販売部門のウエイトを高める必要も出てくる。搾乳牛の飼養管理を長い目でみるとなると、その事故率、導入費を低め余裕が生じることから個体資質改良の余裕も出て、それだけ個体販売も有利となる。搾乳、個体販売両部門のウエイトが高まると、畑作部門は豆作のような省力的な作物が選ばれてくることになる。酪農部門に併せて畑作部門をもつ積極的な理由は直接現金収入部門をもつことによる経営全体への経済面における貢献にあるが、内在的にはきゅう肥を自己完結的に有効に利用できることと、牧草、デントコーン、豆の組み合わせによる飼料と豆作における積極的な土地利用の効果、および家族労働力の有効利

用が考えられる。

第5表は組織参加農家の家族構成を昭和58年時点でみたものである。労働能力については川西全体では1戸平均2.2, 南基松集落は2.3である。さらに本研究対象の6戸の係数についてみると、個々の事情を十分考慮して計算している係数でありながら家事労働はあまり配慮していないことから過小評価に表わされており、全体的に各戸の実質的な労働能力の和は地区の中でも高いものとする。従って、畑酪混同経営における家族労働力の数とその労働能力の総和の大きさは、多岐にわたる部門を支える要件であり、家族ぐるみの出役体制とならざるをえない場面も生じているものとみられる。

第5表 参加農家の家族構成 (昭和58年)

	①	②	③	④	⑤	⑥
経営者	55歳, 0.8	40歳, 1.0	56歳, 0.8	45歳, 1.0	33歳, 1.0	43歳, 1.0
妻	52歳, 0.6	36歳, 1.0	54歳, 0.6	41歳, 0.8	30歳, 0.8	40歳, 0.8
後継者	30歳, 1.0		31歳, 1.0	22歳, 1.0		
妻	24歳, 0.8		25歳, 0.8			
孫	0歳	長女14歳 次女13歳 長男 8歳	2歳		長女 6歳 長男 5歳 二男 3歳	二女15歳 三女12歳
父	83歳		1歳		64歳, 0.5	
母		65歳	80歳	66歳, 0.5	62歳, 0.3 外祖母68歳	68歳
労働能力	3.2	2.0	3.2	3.3	2.6	1.8

注) 労働能力は川西農協資料

搾乳部門の生涯乳量確保を経営展開の基本におく当該農家群が、上述の各部門および各要素間の補完、補合関係を有効に機能させてきた要因は、これら農家群がまとめて展開させてきた機械共同利用組織の存在である。当該組織の各経営が展開姿勢の根本におく生涯乳量の確保は、とくに大型機械化・施設化による負債圧を経営展開の内容によっては一時的に強く受けざるをえない酪農家にとっては一般的に実現不可能な方針であり、その傾向は近年ますます強まってきている。負債圧が大きければそれだけ当面の総乳量の最大化を意図し、飼料生産基盤のないままに頭数規模拡大あるいは濃厚飼料多投による乳量水準の向上の方向へ進みがちであるし、そのような強引な経

営展開の中に大きな歪みを惹起させている事例を数多くみてきている。

当該の機械共同利用組織に参加する農家は、以上のような矛盾におちいることなく、組織運営に積極的に参画することによって回避してきたといえる。そこでは、組織に参加することによって経営展開の方向、すなわち畑酪混同経営を全員が目指すことになり、畑作部門、酪農部門の各々の機械化を自己完結的に行うことから生ずる諸矛盾に対する認識を、組織運営を続けていく努力の中から強めてきたともいえる。

Ⅱ. 機械利用組織の展開

昭和36年の道貸付トラクター利用組合設立に当って、当該組織（第二トラクター利用組合）は集落の中の三名（組織設立当初の三役）が中心となって集落内に呼びかけた結果、8戸が集り結成された（第6表）。36年当時、8戸の経営面積は10～13haであり地区平均的な規模であるが、三役はどちらかといえば篤農家的存在である。そのため組織運営のための取り決め事項も相互扶助・協同精神に重点がおかれ、組織をくずさぬため機械の個別所有を絶対認めない、また同時に全戸出役の共同作業を義務づけた（第7表）。

この第二トラクター利用組合は、乳牛飼養に関して既に導入しているかあるいは将来乳牛導入を予定している近隣農家が集り、いわゆる経営展開の方向に関して同一路線の農家に参加したといえる。これに対し、一番最後に設立した第三トラクター利用組合は3戸の構成でありそれらは乳牛飼養農家群ではあったが、集落のなかでは遅くになって設立したので、相互に離れており経済的基盤の格差も大きかったので最初に解散してしまった。

第二トラクター利用組合は、引き続き一次構事業により、昭和41年に参加農家の大勢が乳牛飼養農家となったため、飼料生産組合として再出発した。その場合の取り決め内容は、平等出資の半額平等配当とし、全戸出役共同作業の方針も引き継ぎ実行した。この場合も相互扶助、協同精神が引き継がれているが、小規模面積の経営が脱退するなどで組織をくずすことのないように、利用料金は配当金が生ずるようその分を適宜上乘せし、各戸平等に配当されるよう工夫された。

その後当該組織は、昭和51年に二次構による機械利用組合として同じ参加農家によって編成替えを行った。これに対し同じく昭和36年にトラクター利

用組合設立を図りその後中止となった同集落の第一、第三トラクター利用組合が合併し、新たな組織を設立したが、前回の解散理由が解消されなかったためか再び現在3戸に半減した。また、同じく51年に隣接集落の畑専農家群

第6表 基松地区の機械共同利用組織の変遷

		農 家		農家 所有面積 役 職													
畑作 専業 経営 群の 組織	第 一			昭和	① 19.1ha 組 合 長 ② 14.8 副組合長 ③ 18.9 会 計 ④ 15.1 ⑤ 19.8 ⑥ 11.5 ⑦ 18.5 ⑧ 15.0 ⑨ 16.0 ⑩ 16.4	実質的に解散。 両者とも 後継代替りの 時に壊れた。											
				51年	① 20.7ha 組 合 長 ② 31.7 副組合長 ③ 16.8 庶 務 ④ 20.8 会 計 ⑤ 15.2 ⑥ 23.5 ⑦ 19.0 ⑧ 22.8 ⑨ 18.7 ⑩ 15.3		最近まで共同防除のみを 続けていたが、現在は中止。										
				一次	構 成 に よ る			機 械 利 用 組 合		経産牛, 育成牛 ① 22.4ha 25, 15頭 ② 22.8 組 合 長 19, 8 (酪農中止) ③ 16.2 庶 務 0, 0 ④ 19.2 会 計 8, 4 ⑤ 17.9 15, 18 ⑥ 16.5 副組合長 15, 6		現在3戸組織					
				三				① 酪農で ② 家の近い ③ 人どおし	① 最初に中止 ② 後発組織なので速く ③ 人どおし。経済的差あり。	① 継 ② 昭 ③ 和 ④ 41年、一次構生産組合 ⑤ 継 ⑥ 統 ⑦ 46年脱退 ⑧ 51年脱退	① 19.3ha ② 25.6 ③ 24.1 ④ 20.5 ⑤ 25.6 ⑥ 24.3		16, 6頭 28, 26 25, 12 22, 8 18, 9 26, 10				
				一				① 酪農で ② 家の近い ③ 人どおし						① 最初に中止 ② 後発組織なので速く ③ 人どおし。経済的差あり。	① 継 ② 昭 ③ 和 ④ 41年、一次構生産組合 ⑤ 継 ⑥ 統 ⑦ 46年脱退 ⑧ 51年脱退	① 19.3ha ② 25.6 ③ 24.1 ④ 20.5 ⑤ 25.6 ⑥ 24.3	16, 6頭 28, 26 25, 12 22, 8 18, 9 26, 10
				二													
				三				① 酪農で ② 家の近い ③ 人どおし	① 最初に中止 ② 後発組織なので速く ③ 人どおし。経済的差あり。	① 継 ② 昭 ③ 和 ④ 41年、一次構生産組合 ⑤ 継 ⑥ 統 ⑦ 46年脱退 ⑧ 51年脱退	① 19.3ha ② 25.6 ③ 24.1 ④ 20.5 ⑤ 25.6 ⑥ 24.3		16, 6頭 28, 26 25, 12 22, 8 18, 9 26, 10				
				一										① 酪農で ② 家の近い ③ 人どおし	① 最初に中止 ② 後発組織なので速く ③ 人どおし。経済的差あり。	① 継 ② 昭 ③ 和 ④ 41年、一次構生産組合 ⑤ 継 ⑥ 統 ⑦ 46年脱退 ⑧ 51年脱退	① 19.3ha ② 25.6 ③ 24.1 ④ 20.5 ⑤ 25.6 ⑥ 24.3
				二				① 酪農で ② 家の近い ③ 人どおし	① 最初に中止 ② 後発組織なので速く ③ 人どおし。経済的差あり。	① 継 ② 昭 ③ 和 ④ 41年、一次構生産組合 ⑤ 継 ⑥ 統 ⑦ 46年脱退 ⑧ 51年脱退	① 19.3ha ② 25.6 ③ 24.1 ④ 20.5 ⑤ 25.6 ⑥ 24.3		16, 6頭 28, 26 25, 12 22, 8 18, 9 26, 10				
				三										① 酪農で ② 家の近い ③ 人どおし	① 最初に中止 ② 後発組織なので速く ③ 人どおし。経済的差あり。	① 継 ② 昭 ③ 和 ④ 41年、一次構生産組合 ⑤ 継 ⑥ 統 ⑦ 46年脱退 ⑧ 51年脱退	① 19.3ha ② 25.6 ③ 24.1 ④ 20.5 ⑤ 25.6 ⑥ 24.3

注) 所有面積及び乳牛頭数は49年、役職は51年当時

機械利用組織の存続に関する一考察

による各々10戸単位の機械利用組合が設立されたが、両者とも後継者代替りを契機に現在実質的に解散している。

第7表 共同利用組織の取り決め内容

	昭36～40年	昭41～50年	昭51～55年	昭56年～
利用料金・出資金の設定	出資制はとらず貸付料の約60%を1時間当りの利用料金とし、油代、修理代、貸付料をまかなう。	平等出資の半額平等配当方式。機械購入のつど、その元金・利息を各戸平等負担をし、利用料はトラクター本機及び各作業機ごとに時間当り単価を設定。利用料で油代、修理代、事務費及び配当金をまかなう。配当は動産現在額の5%を各戸平等配当とする。即ち、10年で完結する。		機械導入費を戸割り50%、反別割り50%とし、配当金はなしの方法に変更。また作業機ごとの料金設定は計算がめんどうであるので、本機アワメーター一本とした。
本機及作業機の個人所有・貸借について	トラクター、作業機の個人所有認めない。 トラクターを借りてきて使用することは認めない。			
出役について	各戸1人 → 各戸2～3人(全戸出役制) 労賃はとくに考慮しない(現在も)。47年から出役日数はカウントしておき、できるだけ最終的に面積に応じた平等出役日数となるよう各自で努力。			
共同作業内容	ビート移植 デントコーン切り込み 牧草収穫・乾燥・収納 → サイロづめ デントコーン・収穫・収納 →			
運営方法	順番はくじびきをし運行表を作る。 → トラクターは次の人の現場まで届けるのが原則(アワメータは持っていく人の負担)。 半日交代。4日間で一週。満タン返し。 → デント1回は戸当り3haに制限。 (各自、早中晩を考えて作付)。 牧草は制限ないが、自主規制で1回約3haまで。各自の刈り残り分は一巡の後に作業をする。 (品種の考慮、オーチャード3回刈等)			
土地購入について	事前に組合に相談すること。			
相互扶助	機械の故障は、全員がまわるので全員によって修理されるが、自家作業の場合本人が他にめいわくにならぬよう自分で修理に責任をもつ。 一時的な病気の場合、急用の場合の出役できないときは全体でカバーする。			

第8表 2次構（昭和51年）における集落内機械利用組織の事業内容

		参加戸数	総事業費	導入トラクター 台数	導入作業機 台数	既導入済 トラクター台数	既導入済 作業機台数	含事業導入保 有ダンプ台数	運 営 方 法
畑専グループの組織	第一	10戸	26,019千円	65PS以下 4台	24台	65PS以下 10台	9台	2台	利用料は全機種とも反別割
	第二	10戸	22,120千円	65PS以上 2台	30台	65PS以下 6台 65PS以上 2台	13台	2台	〃
畑酪混同グループの組織	第一・第三成	6戸	12,339千円	65PS以下 1台 65PS以上 1台	10台	65PS以下 6台 65PS以上 1台	8台	1台	利用料は各機種とも反別割
	第二	6戸	23,870千円	65PS以下 2台 65PS以上 2台	21台	65PS以下 3台 65PS以上 2台	4台	0台	出資平均割で利用料はアワメーター割（作業機毎に異なる）

注) 農協資料

それら当該組織以外の機械利用組合は、参加農家の条件において例えば経営面積において格差があり、機械の種類、購入代金、共同利用の方法、共同作業のあり方等について、各々の要望・不満が多くあり過ぎるために組織が壊れるものとみられる。また、第8表によると、参加戸数に対し既導入済トラクター台数をみると全体的にトラクター本機は、共有、集団有、個別有を問わなければ各戸1台以上はりつくことになり、2次構事業の利用に当っては各組織とも作業機導入が主目的であったともみられる。当該組織（畑酪グループの組織・第二グループ）においてはトラクター本機はすべて組織有であるから、他組織とは事業導入目的において異なる性格をもっていたといえる。

さらに、このことは各組織の事業導入に当っての組織運営方法において、当該組織以外のものがすべて各機種とも利用料が反別割と設定されていることからもうかがえるように、トラクター本機、作業機、ダンプとともに実質的に個人はりつけの傾向をもつものといえる。以上のように、個人所有的な性格をもたらすトラクターおよび作業機の利用料設定等による機械利用組織は、全戸出役・共同作業・出資金および利用料について平等精神を旨とした設定の当該組織に比べて、自家の経営展開のなかで組織の位置づけが当初から外在的な性格を内包していたといえよう。

Ⅲ. 経営展開の方向と機械利用組織の存立条件

当該機械利用組織に参加してきた農家のこれまでの展開は、豆中心の畑作→豆+ビートなど根菜類導入の畑作→畑+酪の混同経営と、経営展開の方向に関して共通の基盤がみられた。その後の展開は、畑作部門と酪農部門を併せてもつ経営の形は同じであるが、それぞれ部門の内容において相互に差がみられる。すなわち畑作の中では根菜類と豆作、酪農の中では牛乳と个体販売のように、それぞれの部門の内容についてウエイトのおき方において相違がみられ、いわゆる混同経営、酪専+豆作、畑専+育成部門となっている。

(1) 経営展開にみられる組織存続の要件

機械利用組織を20年以上継続運営してきた背景は当該組織についてもいくつか掲げることができるが、各戸の最近までの経営展開の方向が当初目指した畑酪混同経営の路線を踏襲してきたことに要約できる。同時に当該地区が十勝畑作地帯の中でも中央に位置し、周辺地域に比べ相対的に地味豊かな地

域にあるため、思い切った土地拡大を図りそれを契機に経営転換をなし自己完結的に経営規模拡大を図る条件が不足していたことも、混同経営を存続させてきた理由とみられる。

さらに各戸の混同経営としての展開の中で特徴的な事項は、何戸かの経営がかつてブリーダーを目指した事実などにみられるように、経営の中で個体販売部門のウエイトが高いことである。乳牛管理は、生涯でいくら搾るかの考え方を基本とし、1乳期での最大化は望まず乳牛個体を大切に考える考え方が浸透している。

以上のように当該組織に参加する経営は、畑作においても周辺地域に比べ有利な位置にあり、乳牛飼養部門においても個体販売が副次的部門ではなく収益を追求する部門であり、それを1腹搾りでなく土地利用型として内包する経営群であったといえよう。このような経営群に対して機械利用組織は、畑作部門、酪農飼料作部門に渡る機械導入の負担を分散させ、また飼料作における共同作業を完全実施し続けることによって機械利用の効率を高め、そのことがさらに効率の高い大型機械の導入を容易にし、適期刈りを可能にし良質飼料確保に繋っているものといえる。

以上の結果は各事項が連鎖として必ずしも目に見えるものではない。しかし各戸が共同を続けることを自家の経営にとってのメリットとして認識することなしには、組織の存続はないと思われる。この点について大方の意見は「この組織の結束は従来より固ったから」、「相互扶助精神が昔から強くあった」等の表現でしか得られなかったが、各戸の機械利用組合にかかわる経費（利用料、出資金の合計、第9表）は、例えば昭和58年では1戸当りおよそ100万円から140万円の範囲にあり、農業機械を個人で調達、利用をする傾向の強い十勝農業にあって、その水準は高くはなく、畑酪混同経営としてはむしろ低額の層に属するとみられる。これは各自が共同組織のメリットを具体的な数字として認識できるひとつの大きな指標であろう。

(2) 組織の取り決め事項について

以上の畑酪混同経営の存立要因と機械利用組織の存続意義は大筋として理解されるべきものであるが、実際には組織として多岐に渡る取り決めが存在し、かつその取り決め内容について各期の状況に応じた適合調整過程があった。まず、取り決め内容の前提として、トラクター本機の個人所有及びその

第9表 参加農家の利用料金、出資金の実績例

	飼料生産組合 昭41～50年	パイオニア組合 昭51～55年						
	41年	51年			昭56年～			
	利用料金 出資金	利用料金	出資金	配当金	利用料	出資金		配当金
						反別割	戸割り	
①	111,322円 33,996	495,605円	2,317,524 / 6戸	減価償却の50%を 6等分 1,869,205 / (2× 6)=155,767円	535,113	209,370	289,017	0
②	—	794,313	=386,254円		694,419	276,030	〃	0
③	—	745,171	各戸均等		842,449	371,796	〃	0
④	—	648,133			800,007	294,807	〃	0
⑤	—	690,951			574,629	276,969	〃	0
⑥	—	714,223			714,907	305,135	〃	0
計		4,088,396			4,161,524	3,467,869		

借入も認めない・作業機の個人所有を認めない・飼料作に関する全員参加の共同作業等について、それらを各戸が徹底して遵守されていた。すなわち、それらの事項を破ることを絶対認めない、またこれまで原則的に破る人もいなかったことが組織存続をささえた要件ともいえよう。この背景には、社会的活動を展開する場合を除いて、十勝農業の中核地帯に属する当該地区の農家間の関係が生産上の結びつきにおいてより強く、例えば戦前の地主・小作関係、現在の経営面積の大小にかかわらず、潜在的には自家の経営にとっての功罪に基づいて周りへ自己主張を行う傾向を強くもつことと関連するとみられる。それら自主規制及び相互規制の精神のあり方は、この間の経営展開において多少の経営規模の差をみせながらも、後述のとおり年齢（経験年数）によって組織のまとめ役（組合長）を決め、いわゆるボスの存在支配がみられないことから分かるように、むしろ全体として機能的な取り決め、運営方法を常に選んできたことにも表われている。

具体的に取り決め内容とその推移をみると（第7表）、利用料金及び出資額について当初は道貸付トラクター2台及び付属作業機を中心とする比較的単純な設定であったが、昭和41年の1次構を契機に平等出資の半額平等配当方式にしている。この方式は、平等出資の精神については全員納得のいくものではあるが、小規模経営にとってはやはり高額負担となる点を配慮した結果、利用料金の設定を若干高額に設定しそこから一定額の各戸平等配当を行うものである。すなわち、反別の大きな経営に高額利用料金によってそれなりの負担を引き受けてもらう方式である。この方式はどちらかという小規模経営優遇となるが、小規模経営を脱退させないためと本来の協同精神にのっとり55年まで続いた。その後、この配当方式を中止し反別の考慮を利用料金一本と出資金にも及ぼす方式に切り替えたが、これは主に利用料金を多く支払う大規模経営の要望を反映させた結果である。

このような利用料金、出資金の負担方法の推移にみられるように、組織を存続させるために組織参加の各戸の不満を最大公約数として吸収する方法を、議論を重ねて常に考慮されてきた。また、本機、作業機の個人所有を認めない、また本機の借用も認めないこと、全戸出役制としていること、土地購入については事前に相談すること等、個別経営展開に対して組織からの強い規制をもたせることによって、共同組織存続が貫かれてきたといえる。同

時に、各戸の様々な都合もあることから厳密な出役カウントをあえてしないような出役体制を弾力的に対処する等、全体として厳しい規制と協同精神、相互扶助精神とを併せ持つ形となっている。

(3) 組織運営における人的配置のあり方

これらの取り決め事項を実行していく過程において様々な事態に当たってきたが、その中で大きな問題は、脱会者の扱い方法、比較的大きな規模の土地拡大を準備した人の扱い、さらに前述の昭和56年からの利用料金等の設定変更問題であった。脱会者の扱いはケース・バイ・ケースで対処してきた。畑専化した経営及び老齢のため町に出て休農した人が脱会した場合は、出資金として積み上げた金の返済をどうするかで問題化したが、機械評価額の $\frac{1}{2}$ を返却することで決裁した。しかし家族労働力のひとりが病弱になり搾乳部門を中止した経営については、脱会せずに飼料作の作業機の共同から免除し、また個人有のトラクター及び畑作用作業機の導入を特例として認めている。

土地拡大の例は(7ha)、事前に組合に相談をせずに準備を進めたことで問題となり、結局購入後に改めて組合員4戸の共同耕作地とすることで解決をみた。この土地がとくに遠隔地であったために全戸出役制など共同利用・作業制をとる組合にとって大きな問題となったものとみられる。このような経験の結果、後に別の離地に5人で共同耕作(15ha)を行うなど機械利用以外の場面においても組織としての動きが活発になった。平等出役・平等配当方式の変更は、経営面積が20ha弱の1戸の経営と、他の25～30ha規模の経営面積との格差にその要因があるとみられるが、機械導入費の50%を戸数割とすることで決着した。

以上の事態に対する対応の結果は、何度も討議を重ねた結果であり、相互に自らの意見を主張し合って出てきた解決方策である。そこでは自説を主張するが共同組織の存続を常に前提とすることによって、解散にいたることを防いだともいえよう。つまり、これらの事態のひとつひとつを乗り越えるごとに、共同組織のメリットを各自が改めて認識することになり、解散すると新規機械導入において過大な負担が避けられず経営が成り立たない、共同組織によれば機械更新負担の軽減およびそれによって名目的な耐用年数より早く新しい機械を導入することができる等の経済的評価として十分認識されているためであろう。

さらに組織存続の要件として、参加農家の各経営における条件としてとくに掲げておかねばならないことは、全戸において後継者が確保されていることであろう。前出の経営規模20haの経営の場合、後継者が獣医として他出していたために規模拡大を保留していたところ最近になって帰農することで決着した。後継者の有無は各経営展開の軌道を大きな意味でひとつにするか否かの要素である。さらに当該組織の場合、各戸2～3人の全戸出役制をとっているので、後継者は家族ぐるみの出役体制の中心となり農家間の人間関係および後継者代替りをうまくはこばせ、組織存続の上で重要な役割を果たしている。

当該組織において、このような組織運営における人的要素としてさらに重要な要件がみられる。つまり、前述のいくつかの場面における組織存続にかかわる問題が発生した場合、解決方策へ向けて討議をリードしてきた者は当該組織の各期における組合長であり、その組合長職はその時点での現役の経営者層中の高齢者が占めてきている。すなわち、組織の中堅層の中でのベテランに組合長職を務めさせることによって、いわゆるポスの支配を避け組織運営としての実質的な機能性を追求させてきた（第10表）。

また、このような共同利用組織の運営における根幹は経済的な問題であるので、各戸の不満を全体的に少くするような利用料金及び出資金の計算方法の案出と、実際の係数把握に熟達している必要がある。この役割は主に会計係が中心となるものであるが、当該組織の会計担当者は、組合長の次にベテランとして位置する者を意識的に選んできた経過がみられる。以上のような中堅・若手後継者を中心とする組織の運営のあり方が、当該組織の存続において重要な要件として考えられる。会計担当者は、作業機ごとに過去にさかのぼってその更新時期と下取り価格の傾向を読み取り、常に経費と下取り価格との関係で最も有利な分岐点を見出し、最速更新時期を決定し確実に更新させていく重要な役割を果たす。また当該組織は、機械の修理については直接工場に依頼し値引き交渉を行う、2ヶ月に1回の割合で修理費は直接工場に支払ってしまう等、経理を農協依存によってはできないコストダウン、利息の軽減に日頃から留意している。

このような能力は、各参加農家に後継者が存在し、共同出役制を行うなかで若い時期から組織内容についての様々な場面の経験を積み重ねることに

機械利用組織の存続に関する一考察

第10表 各期における組織役員の年齢

利用組合 の各期	第2トラクター 利 用 組 合	飼料生産組合	パイオニア組合		
	昭36～40年	昭41～50年	昭51～53年	54年 ～	59年
父	60歳	65歳	75歳	77歳	83歳
① 現当主 息 子	〈書 記〉 32歳	〈書 記〉 37歳	〈組合長〉 47歳	49歳	55歳 30歳
② 父 現当主	〈副組合長〉 45歳	50歳 22歳	— 〈庶務・燃料〉 32歳	— 〈庶務・燃料〉 34歳	— 40歳
③ 父 現当主	〈会 計〉 33歳	38歳	48歳 23歳	50歳 25歳	56歳 31歳
④ 父 現当主	— 22歳	— 〈会 計〉 27歳	— 〈副組合長・会計〉 37歳	— 〈組合長〉 39歳	— 45歳
⑤ 父 現当主	41歳	〈組合長〉 46歳	56歳 25歳	58歳 27歳	64歳 33歳
⑥ 父 現当主	〈組合長〉 48歳	53歳 25歳	— 35歳	— 〈副組合長・会計〉 37歳	— 43歳
⑦ 父	〈機 械〉	〈副組合長〉 46年脱退			
⑧ 父			51年脱退		

注) 年齢は各期の初年度時点

よって発揮されてくるものといえる。それは「会計担当になった当時はうまくやれるかどうかずいぶん心配した」ほどにその能力が周りから期待され、全体運営の根幹である共同組織の経済的メリットの追求を下から支える役割である。

おわりに

十勝畑作中核地帯における畑酪混同経営群を対象に、それらが組織する機械利用組織の存続条件を探ろうとした。ここでの結論としては、存続の要件としてはまず、機械利用組織の存在メリットを各人が徹底して認識することであった。すなわち、自家の経営展開にとっての制約を認識すること、例えば規模拡大条件がないことであるとかコストダウンの余地が見当たらないことなど、その上での経営展開に当って、自己完結的にはなしえないところを他

人と組織することによって展開しうるメリットを認識することである。

次に、組織存続のために自ら徹底的に議論をして決議した取り決め事項について、各戸が完全実施をすることであろう。本稿での事例では全戸出役の共同作業を基本としていたが、これはかなりきつい規制である。例えばこれを出役に替わる料金を払うことによって各戸が済ませるようになると、単に機械の持ちまわりになる。

さらに組織運営におけるいわゆる民主的な推進役の存在が重要である。推進役の内容は組織運営における日常的な役割と非日常的問題発生時における役割がある。前者は主に組織運営の根幹を支える会計業務がこれに当たる。後者は事例にみられたように利用料金および出資金の設定に対して不満が出る、あるいは取り決め違反となる問題が発生した時の、組織の継続を前提とした問題解決へ全員をリードしていく能力である。これら推進役としての能力を育てるためにも、事例では若いうちから後継者を全戸出役・共同作業をとおして行ってきたといえる。

以上の事柄が組織存続のための必要条件であった。さらにいかに組織および各参加農家のもつ条件を調整し、組織化による機能を高めるかの技術的な条件も重要であった。例えば、利用料金などの設定内容などである。各戸の経営展開のあり方については各戸の事情で各期によって、細かなところでは異なったものとなる。大筋として展開方向が同じであることが必要であるが、各々の時期における経営条件の相違からくる問題は、組織運営の技術的条件のみなおしによって調整されうると思われる。いずれにしてもこの事例における組織存続の最も重要な要件は、自己完結的経営展開の条件が十分でないまま、むしろほとんど余地のないままに経営展開を図るのではなく、農家間組織をとおしてその条件を積極的に広げ経営展開を図った方が、自家の経営にとってメリットがあることを明確に認識していることであろう。

本稿でとりあげた組織存続の問題に関して、いわゆる一般の経営論では企業組織のあり方のなかで論じられてきた。そこで論の大きな流れは、科学的管理論・官僚的組織論から人間関係論的組織論へ、さらに「構造的緊張関係」として組織をとらえることへと推移している。構造的緊張モデルとして組織を把握することは、組織は本来的に矛盾を内包するものであるとの前提で、組織が柔軟性をもたらす機能を具備し、組織自体の中に組織緊張を解決

する能力を内蔵することが必要であるとする論旨とみられる。

日本農業においても、これまでの稲作集団、機械利用集団等の様々な展開経験をとおしてその生成・発展・消滅の各過程における要因について様々な論じられてきたが、最近、その大部分が兼業農家と化した農業情勢を踏まえ、農家間および農家・関係諸機関の間の水平的な役割分担（分権制）による今後の地域農業を担う体制が、構造的緊張モデルのひとつとして改めて積極的に構想されてきた（高橋正郎・「中間組織体構想」）。

本稿でとりあげた組織は、①北海道における②小規模範囲での③酪農複合経営形態の専業農家間の機械利用組合である。このような特徴をもつ組織であることを踏まえ、先きの構造的緊張モデルの考え方の中で説明変数として出されている4つの組織機能（パーソンズ・「AGIL理論」）に基づき、ここでとりあげた組織存続の要件について整理を試みておく。

まず、外的環境適応機能（Adaptation）として、当該組織が機械導入、修理の場面において、そのサービスを受ける購入先とそこでの交渉および支払い方法等を吟味することによって、また借入地を離れ地であっても積極的に探し、そこを共同耕作することによって各自の規模充実に繋げるような努力を共同で行っていることにみられよう。

共通目標達成機能（Goal Gratification）については、当該組織にとって本来的の存立意義をもつ機械共同購入によるコスト節減と、それを共同作業によって利用することによる生産技術の向上・平準化として発揮されている。同時にこの組織はA機能、G機能を発揮することによって周辺農家よりも新型機種を早期導入、下取価格との兼ね合いで更新時期の短縮化を実現させ、作業能率の向上、適期作業の実現により、自家の他部門への管理充実すなわち構成員の個性的部分への余力を生み出している。この機能の発揮は、構成員が酪農複合経営という展開基調を共通的にもつことと、専業経営同志ということから抽象的ではない具体的な共通目標を設定できたことによる。

北海道の農村社会における社会生活組織は相対的に農業生産上における農家相互の結びつきとして強いとみられている。当該組織も社会統合機能（Integration）としては南基松集落に属しその中で社会生活上の相互関係はみられるが、6戸の間ではいわゆる粒揃いの農家同志の生産上の結びつきとして強くみられる。もちろんそれは相互に平等な社会関係を前提とする

からであり、苦しい開拓時代を共に乗り越えてきた同志の共感が基礎にある。とくに当該組織における社会統合機能発揮の要件は、共同作業を全構成員による一家総出役のシステムによって続けてきたことである。それによってコミュニケーション機能、すなわち相互の経営を熟知することによるメリット、および後継者の代替りにおけるスムーズな組織参入のメリットを作り出していることである。

内発要求充足機能（Latent）は、酪農複合経営を展開基調としながらも各自が酪農以外の部門において各々に特徴をもってきているところから、基本的にはその部門への各自の充足性にある。例えば、畑作部門へのやさい作導入、個体販売部門の拡充などであるが、それらは共同耕作地へ一部やさい作を作付することあるいは粗飼料増産のための規模拡大を一部共同で行ってきていること等によって充足させている。また、機械利用組織における出資金および利用料金設定における各層の異なる欲求を力で封じ込める体制ではなく、6戸が各自の欲求を遠慮なしに相互にぶつけ合える場が存在することも、この機能の中に入れることができよう。これは日常的な共同作業におけるコミュニケーションの蓄積によるものであり、同時に組織構成員数の範囲がそこまでの相互理解をするための適度の規模であることにもよるとみられる。

以上の4つの組織機能は本来的に相互矛盾を生じさせる局面をもつとみられている。例えば、G機能とL機能は全体と個との矛盾、I機能とA機能は企業の組織にとって非合理性と合理性・機能性との矛盾をはらむ。当該組織においても利用料金設定問題、個別的規模拡大問題、経営形態の畑専化による組織慰留問題等があった。これらの問題解決に当っては、全員参加・一家総出の共同作業体制に基づく、前述のような様々なコミュニケーション効果が基本的要件としてあったと考えられる。

本稿でとりあげた組織存続に関していくつかの条件を与えておく必要がある。それは当該組織の位置づけに関するもので、①北海道は社会的統合機能（集落機能）が相対的に薄く、I機能はむしろ共同作業をとおした生産組織の機能面から作られた手づくり的なものであること、②小規模構成員の組織であることが、構成員間の相互理解を深めることと、組織存立のメリットを十分認識しえることに繋っていること、③専業農家間の組織であることが、共通目標を設定しやすくしかつその効果を同じ尺度（経済的メリット）で具

体的に認識しやすくしていること、また組織内の役割分担において、府県での専兼別農家間のように農業経営の諸機能を分割するような役割間での性格差が極端なものではなく相互理解がしやすいこと等である。

最後に条件として考慮すべきことは、構成員がすべて酪畑複合経営として展開してきたことである。複合経営の内容は専作経営よりも本来多様なものでありかつ個性的な内容となる可能性をもつ。各自が経営の主要部門である酪農の飼料作生産を効率的な共同組織で統合すればするほど、各経営における個性的な部分をますます個性的なものとして伸ばせることになる。すなわち組織機能としての外的環境対応機能の発揮を助長する。そのA機能は組織の機能的部分を担当する機能であるが、この機能の源泉は個別的・個性的な性格のものであるからである。つねに共通目標を追求するためには、一方で日常的に個性的機能、例えば新規導入作物に関する情報収集やその導入実践など組織自体の革新に繋がる技術開発、の存在が不可欠なものといえる。単に家族労働力における資源有効利用の点だけではなく、とくに環境適応への柔軟性を欠くなどの常に内包されている「組織矛盾」を乗り越える要件として、個性的機能を準備しておく（複合である）必要があろう。しかしこれらの点についてはさらに実証を踏まえ理論的な詰が必要である。

参考文献

- 長尾 正克、「畑作農業の確立に関する経営学的研究」、北海道立農業試験場報告、第47号、1983
- 天野 哲郎、「十勝細作経営における土壌条件と作物編成」、北海道農業試験場研究報告、第138号、1983
- 帯広川西農協、「川西農協30年史」、協同組合通信社、1979
- 荒井庄松編、「郷土八十年のあゆみ—上帯広基松80年のあゆみ—」、1974
- 高橋 正郎、「日本農業の組織論的研究」、東大出版会、1973