



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	酪農経営の発展と学習会活動
Author(s)	志賀, 永一; SHIGA, Eiichi
Citation	北海道大学農経論叢, 49, 19-35
Issue Date	1993-02
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/11070
Type	departmental bulletin paper
File Information	49_p19-35.pdf



酪農経営の発展と学習会活動

志 賀 永 一

目 次

はじめに.....	19
1. 学習会活動までの前史.....	20
2. 学習会の概要と機能.....	24
1) 学習会活動の概要.....	24
2) 学習会活動の機能.....	26
3. 学習会活動の問題点と課題.....	31
4. 「主体陶冶」組織としての学習会活動.....	34

はじめに

農業経営はその展開過程において技術的ならびに経済的変動にさらされている。これらの諸変動は完全に解消できるものではないが、農業経営者は様々な対応策を講ずることによって変動を緩和することが可能である。各種の対応策を的確に打ち立てていくためにも、農業経営者は栽培・飼養管理技術や経営管理技術を習得する必要に迫られているといえよう。この栽培・飼養管理技術や経営管理技術の習得という農業経営者の成長過程は「主体陶冶」の過程と考えることができる。しかしながら、どのような方法により「主体陶冶」を図るのか、どうすれば効率よくあるいは効果的に技術習得を図り、農業経営者は成長していくことができるのか、といった大きな問題が存在している。各種技術習得を図るひとつの方法として農業経営者同士による学習会活動をあげることができよう¹⁾。そこでは、学習会活動に農業経営者の「主体陶冶」

1) 担い手の成長に学習会や研究会が重要な役割を果たすことについては、淡路和則「畑作経営における担い手の成長過程に関する考察」北海道大学農業経営学教室『農業経営研究』第13号、1987. 2参照。ところが、学習会活動自体の研究は農民の貧困化と農民労働の社会化を基軸に農民教育の基礎構造を把握するための基底ともなる農民の学習過程として社会教育の研究として取り上げられ、主として農業の展開過程に応じた農民の学習課題として提起されてきた。美土路達雄編著『現代農民教育の基礎構造』北海道大学図書刊行会、1981. 2、同監修『現代農民教育論』あゆみ出版、1987. 5、などを参照。

を図る機能が存在するのか、つまり学習という行為が経営管理の向上に結果するのか、が検討されなければならない。また、その機能が確認されても、それをより効率的に実現するための学習会活動の運営方法やより根本的にはどうしたら学習会組織を設立できるのかといった問題も存在していよう。

本稿では酪農経営の学習会を対象に、第1に学習会活動の機能を農業経営者の経営者機能との関係で検討し、「主体陶冶」機能をもつことを明らかにする。第2に、その機能を発揮させるための条件を、学習会の運営方法、学習会組織の設立条件の2つの側面から検討することを課題とする。考察の対象は中札内村でいずれも有限会社形態をとり、酪農を行う7つの農業法人(以下、共同畜舎または共畜と略称)が実施している学習会活動²⁾である。

中札内村では1950年代後半以降、全村的に農業法人の設立が図られ³⁾、ここで対象とする酪農の共同経営法人の組織である「共畜グループ」(現在、共畜乳検グループ)も、この法人化の過程で設立された。しかし、このグループの定期的な学習会の開始は83年4月からで、81年に乳牛検定組合が設立されてからである。それ以降数年にわたり月1回の定期的な学習会が継続して行われており、地元帯広畜産大学の教員や十勝農業協同組合連合会の酪農担当者も不定期ながら参加し、さらに他市町村から視察研修に訪れるほどになっている。この学習会活動は課題を残しつつも、共同畜舎の酪農の発展に大きな役割を果たしている。以下では、84年6月からの学習会の概要を紹介し、共同畜舎にとっての意義を検討するが、事例の検討に先立って中札内村の農業法人の概況と学習会開始までの共畜グループの活動を概観しておく⁴⁾。

1. 学習会活動までの前史

中札内村の農業法人の現況を示したのが、表1である。中札内村では農業

2) 共畜であるがゆえに、学習会の参加者の性格の違いによって活動の問題点や課題が明瞭に現れることは、後述する通りである。

3) 中札内村の法人の設立期の経過については、矢島ほか『農業法人と協同組合』農政調査委員会「日本の農業」No. 14, 1962. 10。その後の法人の展開については柳村俊介「農村集落再編の実証的研究—再編論理の経営経済的解明—」酪農学園大学紀要, 第15巻, 1990, 参照。

酪農経営の発展と学習会活動

表1 農業法人と小組合の現況 (1991. 3 現在)

区 分		設立数	戸数	構成比
農業生産 法人 (有限 会社)	共同経営法人	10	35戸	14.3%
	協業経営法人	10	40	16.4
	個別経営法人	24	24	9.8
	関連法人	4	—	—
	小 計	48	99	40.6
小組合	個人経営	/	145	59.4
	ウチ青色申告者		119	48.8
合 計		/	244	100

(資料) 中札内村農業協同組合資料により作成。

注 農業生産法人の戸数は構成する個人経営数である。

法人を完全共同経営の共同経営法人, 加入農家を事業所とする協業経営法人, 1戸1法人の個別経営法人, さらに機械センターなど農業経営を行わない法人である関連法人の4つに分類している。1991年現在, 244戸の農家のうち法人参加農家数は99戸と40%を占めている。48の法人の内訳は共同経営法人10(構成農家数35戸), 協業経営法人10(同40戸), 個別経営法人24戸, 関連法人4となっている。協業経営法人は70年代後半から減少傾向にあり, 個別経営法人が増加している。共同経営法人はいずれも有限会社の形態をとり, 酪農, 養豚, 養鶏を行っており, いずれも畜産であるという共通点をもっている。ここでいう共同畜舎は, 酪農を行う7つの共同経営法人である。

酪農に即して農業法人化の経過をみれば, 50年代末からの全村的な農業法

- 4) 中札内村の法人関連の組織は共畜乳検グループだけではなく, 「中札内村農業法人協議会」, 「中札内村共畜グループ互助会」も存在する。「中札内村農業法人協議会(規約は1968年12月制定)」は, 「中札内村農業が快適な労働条件と生活環境を具備し, 農業を産業として持続的, 安定的, 且つ組織的に発展させることを目的」とし, 中札内村の全ての法人による組織であり, その法人化を推進する組織である。中札内村農業法人協議会「第16回総会議案」1983. 7参照。他方, 「中札内村共畜グループ互助会(規約は1979年1月制定)」は, 「中札内村で共同経営を行う畜産団体(酪農の他, 養豚・養鶏を含む……筆者注)が相集り, 経営技術の相互研鑽と互助親睦を図り, 各々の経営の安定と発展的向上を期することを目的」とし, その親睦を図るために設立した組織であるが, 1991年現在, 活動は休止状態である。中札内村共畜グループ互助会「第5回通常総会議案」1983. 2参照。

人化運動を契機に、60年に2つ、61年に1つ、62年に2つ、あわせて5つの農業法人が設立され、それが次第に酪農專業となり現在に至っているものの他、70年代の酪農專業化の過程で酪農の共同経営法人となったものが2つある⁵⁾。

この農業法人化は50年代後半から中札内村農民同盟の運動の一環として取り組まれ⁶⁾、この法人化の過程で、59年に東戸蔦小組合が農業改良普及事業の「濃密育成集落」の指定を受ける⁷⁾。これは農事組合を単位とする農業者の共同組織活動の育成を図る事業であったが、翌60年9月17日に東戸蔦生産組合が設立され、設立した協業法人を支援する形で存続していく。この農業改良普及所による濃密育成集落事業による集団支援活動が、その後設立される共同経営法人の畜産部門の経験交流組織に発展していくのである。これが現在の学習会組織の母体であり、共同経営の中で酪農を行う者同士の互いの経験交流や親睦を図る組織であった。この組織の名称が明らかでないため、本稿ではとりあえず「共畜グループ」と呼んでおく。また、設立の経緯から「共畜グループ」の事務局は農業改良普及所が担当してきた。

「共畜グループ」という組織は形成されたが、規約や明確な事業計画をもつ組織ではなく、そのため活動記録などは残されておらず、結成後の活動は

5) 70年代に設立したM牧場は2戸の農家で構成する畑作、酪農の共同経営法人であったが1988年に畑作、酪農をそれぞれを分離する形で独立し、実質的には1戸1法人の形態となっている。表1でもM牧場は個別経営法人にカウントされている。本稿ではM牧場は共畜乳検グループで活動していることから、これまで通り7共畜として検討を進める。また、77年に2戸共同でD牧場が設立しているが、2年後共同経営者の死亡により1戸1法人となっている。D牧場は共畜の活動に参加していないため対象外とした。

6) 中札内村農民同盟は、法人化の推進の意義を「農業の共同化法人の究極の目標は人間が完全に解放された農村社会をつくることであり、貧困と奴隷労働と、農村の支配体制の三大悪を追放しようとする」としていた。「中札内村農民同盟昭和34年活動報告」中札内村農民同盟【農民運動史】1976. 6, P.196参照。

7) 1956年6月、北海道は「農家集団活動育成強化要綱」を制定し、農事組合を単位とした農業者の共同組織活動の育成を図ろうとしていた。この中で農事組合を「濃密育成農事組合」に指定し、活動支援を行ったのである。北海道改良普及職員協議会【北を拓く—北海道農業改良普及事業40周年記念誌—】1988. 12, 参照。

中札内村での農業法人化は小組合（農事組合）を基礎に形成されたために、法人育成と濃密育成農事組合事業が合致したものと考えられる。

必ずしも明確ではない。しかし、初めての共同経営の経験であるため、共畜の一部では従事者同士が相互の共畜に出向く実習や経験交流も行われ、視察・研修旅行やスポーツを通じての親睦重視の活動が年に数回行われていたようである。77年に乳牛検定協議会、81年に乳牛検定組合が設立され、乳牛検定事業がスタートし、そのデータを活用した学習会が不定期ではあったものの70年代後半から年4回から5回開催され、さらに、学習会だけでなく、年1回のステーキ祭り、親睦を主体とした視察旅行なども取り入れられるようになる。こうした乳検情報の活用を中心とした活動を背景に、「共畜乳検グループ」という呼称に変わるのである。「共畜グループ」の活動はこのように変化していったが、その性格は依然として親睦重視の活動であった。しかし、酪農経営の管理運営を支援する乳検情報の提供にかかわって、組織の活動が学習会重視の経験交流へと変わってきたことに留意する必要がある。

共畜乳検グループの活動が続く中で、83年4月から定期的な学習会がおこなわれるようになった。定期的学習会組織にグループの活動が変化した契機は、農業改良普及員の努力によるところが大きい。前任者から引き継いで旧来からの活動を継続していた事務局担当の農業改良普及員は、酪農技術を普及しようとその後次第に学習会の色彩を強化して行き、定期的な学習会組織に変えていったのである。この普及員は、定期的な学習会を実施した理由を「酪農家に限らず、農家の人は物事を考えているように人前で順序だてて話せないことが多い。自分の経営の概況を報告することによってしゃべる訓練をしようと思った」と回答している。つまり、定期的な学習会開始の契機は、普及員のもっている酪農技術の普及に加えて、酪農家、特に若手後継者に経営者としての人間的な成長を期待していたのである。

この共畜学習会組織には規約は存在しない。しかし、世話役として事務局との連絡・調整を行う会長が1年交代で決められ、会計は事務局が行っていたが、事務局の負担軽減を図るため、86年から各農場持ち回りで正副会長各1名と会計を決めている。また、年会費という形はとっていないが、必要な費用は各農場の従事者数を考慮して年数回にわけて徴収されている。

2. 学習会の概要と機能

1) 学習会活動の概要

学習会は毎月1回、各共畜の持ち回りで場所などを準備することを原則にして開催される。通常は、夕方の搾乳作業終了後の午後7時過ぎから始められ、深夜12時近くまで行われる。この時間帯の開催では夕食がとれないため、簡単な夕食も用意される。また、若干の酒類も用意されている。参加者は各共畜および普及所・共済組合・農協等関係機関である。出席は各共畜から最低1名は参加することを基本としているが、この出席状況については後に問題点として取り上げたい。

学習会の進行は、各共畜の代表者が集合してからの開始を原則に、会長の挨拶、各農場の実績報告、その時々に応じた問題（テーマ）の検討・討論を関係機関からのアドバイスをまじえながら進められる。学習会の日時・テーマ等は前回の学習会の際に検討・決定されるが、テーマについては共畜のメンバーからだけでなく、普及員・共済組合の獣医師が酪農家を巡回する中で問題とすべき点も取り上げられる。このため1カ月前に決められていたテーマを変更することもあり、その時には事務局（正副会長、会計、関係機関）で調整が行われている。関係機関は学習会のテーマについての話し合いに参加し、アドバイスを行うほか、関係機関が独自に得た情報などを伝える場としても活用している。学習会の実施に先立って、事務局は日時および学習会の検討課題などが記載された案内を各共畜に配布し、通常の報告以外にその時の検討課題で必要となる事項について、データ収集や資料整理を要請する。各共畜はそれに応じて報告項目と検討課題のデータ整理を行い学習会に臨むことになる。このような手順をおって学習会が開催されるが、以下内容に立ち入って検討する。

共畜の学習会は定例の報告事項から開始される。各共畜が毎回報告する項目は表2に示した通りであり、飼養頭数、出荷乳量により単位当たりの乳量を算出し、さらに、乳成分をはじめ乳質に関わる項目、乳飼比といった経済的項目まで報告される。これら項目は酪農家にとっては最も身近で興味のある項目であるが、これらの報告項目全てが学習会開始時からあったのではなく、回を重ねるに従って次第に充実されている。充実の第1は報告項目の追

表2 定例報告の項目（1988年当時）

報告項目	備考
A. 経産牛数	3日間平均
B. 搾乳牛数	3日間平均
C. 搾乳牛率	$B \div A \times 100$
D. 出荷乳量	3日間平均
E. 経産牛当り出荷乳量	$D \div A$
F. 搾乳牛当り出荷乳量	$D \div B$
G. 年間予想乳量	$E \times 365$
H. 乳脂率	
I. SNF	
J. SCC	84年から追加
K. 乳飼比	84年8月から追加
L. 利鞘乳量	$(1 - K \div 100) \times G$
M. 備考	1ヵ月間の変化

（資料）実態調査により作成。

加である。SCC（体細胞数）は生乳の計画生産が開始され、乳質が問題とされはじめた1984年から追加された。最初はPLテスト（乳房炎の簡易検査法）の結果を報告していたが、SCCの結果が示されることによって変更されている。乳飼比は84年8月に1農場が計算し、他共畜との比較を求めたことから追加された項目である。乳飼比の計算は飼料給与量の把握や乳成分に応じた乳価計算など計算が煩雑であることから、同年中は全共畜の報告とならなかったが、85年からは毎回報告することとされた。また、「利鞘乳量」とは購入飼料費を差し引いた乳量を示しており、乳飼比の乳量表示ともいべき数値であり、同じく乳飼比を示すものの“もうけ”につながる乳量を学習会では利鞘乳量と呼んでいる。これは乳飼比が報告されるに及んで追加された項目である。報告項目充実の第2はデータの精度向上と統一である。乳牛の頭数や出荷乳量は日々変化し、大きいときには1割もの変化を示すことがある。出荷乳量が減少したときなど、成績を競うように以前の多い乳量を報告することがあったため、頭数、出荷乳量は学習会開始前3日間の平均と固定し、大きな変化については備考で報告することに改善された。また、乳飼比の計算に際して、対象となる飼料の範囲、乳価などの統一も行われている。

以上の報告項目が各農場の代表者から報告されて学習会はスタートするが、報告項目については前月までの数値との違いもチェックされ、大きな変化がある場合にはその点についての質疑応答も併せて行われる。

報告項目および関連する質疑・討論が終了すると、次は特集ともいえるべきテーマの報告・討論にはいる。数年間の学習会の開催状況とテーマを表3に掲げた。不明のところもあるが、5年間におよぶ共畜乳検グループの活動である。表から毎年の年末・年始を除けば、毎月定期的に学習会を開催していることがわかる。また、内容を一覧するとわかるようにテーマは多岐にわたっている。テーマ自体は多岐にわたるが、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)などが取り上げられている。このテーマからでも、きわめて実践的な課題を検討する学習会であることがみてとれる。とりわけ、アメリカ酪農技術に関するテーマが多いが、十勝においては先進的と考えられているアメリカの飼養管理技術が積極的に紹介されており、この新たな飼養管理技術を取り入れようとする取り組みである。さらに、こうした学習会だけでなく、87年からは移動研修、現地研修にも取り組んでいる。これまでも視察研修は取り組まれていたが、これは親睦をかねた観光が中心で研修はほとんど行われていなかったため、研修を中心に据え、研修先の酪農家と意見交換を行い、他地域の取り組みを自らの活動にいかすことを目的に移動研修が企画された。また、現地研修は一堂に会して学習会を行っているにも拘らず、他の共畜に行ったことがないなど、意見交換を行う上でも他の共畜の状況・実状を知っておく必要性から取り組まれたものである。

2) 学習会活動の機能

こうした学習会活動の機能は第1に乳牛の飼養管理技術の習得であり、第2は酪農経営のチェック(管理)機能であり、第3に実践的課題の検討を通じた各共畜の管理・運営の高位平準化にあるといえよう。酪農経営はある意味では毎日飼料給与、搾乳作業という同じ作業の繰り返しであり、ともすればその変化を見過ごすこともあるが、報告し毎月の数値をチェックすることでその変化の把握を可能にしている。また、参加し討論することは、これま

酪農経営の発展と学習会活動

表3 共畜乳検グループの活動

年 月 日	活動区分	内 容 (主要なテーマ)
1984. 6. 6	共畜夕空懇談会	親睦会 (ステーキ祭)
6.27	勉強会	乳房炎対策
7.19~22	視察研修旅行	
7.30	勉強会	乳房炎対策
9. 4	勉強会	暑熱の影響, 発情発見
9.28	勉強会	アメリカ酪農報告, 繁殖管理
10.26	勉強会	良質乳で何が出来るか 自己診療のすすめ
11.29	勉強会	乳検資料の見方, 発情生理
12.19	忘年会	報告, 関係機関一言
1985. 1.31	新年会	報告, 今年の目標
2.28	勉強会	農協連 酪農統計 畜大 投資の考え方 農協 牛群構成一覽 普及所 DHI 管理表 共済 哺育・育成技術
3.28	勉強会	農場の問題点 共済 病気と環境 普及所 農場巡回報告
4.22	勉強会	メチオニン利用試験打ち合せ
5.13	勉強会	種雄牛評価概要の見方
6. 4	共畜夕空懇談会	親睦会 (ステーキ祭)
6.28	勉強会	メチオニン利用中間報告・検討会 カウハッチについて
7.31	勉強会	搾乳方法のチェック
8.28	勉強会	共畜勉強会の持ち方について
9. 3~5	視察研修旅行	
9.30	勉強会ほか	勉強会の開催方法について 第四胃変位の発生状況
10.31	勉強会	第四胃変位予防技術
11.29	勉強会	第四胃変位対策 草地の維持と草種選択
12	
1986. 1	
2	
3	
4	
5	勉強会	良質乳について考える
6. 2	勉強会	搾乳手順と搾乳技術
6.30	勉強会	アメリカ酪農視察報告
8	
9. 8	勉強会	健康とは何か
10. 6	勉強会	育成と改良について考える
11. 5	勉強会	育成管理について
12	

表3 共畜乳検グループの活動(続き)

年月日	活動区分	内容(主要なテーマ)
1984. 1.14	……	
2. 6	……	
3. 6	……	
4. 3	勉強会	もう一度エサを見直す
5	移動研修	浜中町
5.30	共畜夕空懇談会	親睦会(ステーキ祭)
6. 9	勉強会	牛群レベルを知ろう
7.10	……	
8. 6	……	
10. 7	……	
11. 6	……	
12. 3	……	
12.22	忘年会	
1988. 1.13	……	
2	……	
3. 8	勉強会	乳牛の飼料給与について
3	現地研修会	新札内生産組合
4.12	勉強会	牧草の生理, 乾物摂取量について
5. 9	勉強会	乾乳, 分娩前後の飼養管理
6.10	勉強会	暑熱対策を考える
7.11	勉強会	アメリカ酪農視察報告(ビデオ)
8. 8	勉強会	アメリカ酪農技術を考える(パート1)
9	勉強会	アメリカ酪農技術を考える(パート2)
10. 7	勉強会	育成牛作りを考える
11. 8	勉強会	育成牛管理プログラム
12. 9	忘年会	今年の反省と来年の課題
	この他に移動研修 夕空懇談会	清水町, 帯広市, 講習会(講師)
1989. 1.19	勉強会	搾乳機器の管理について(講師)
2.10	勉強会	88年年間成績のまとめ
3. 2	現地研修会	元札内農場
3.10	勉強会	共畜3年間の足跡 アメリカ酪農技術
3.20	現地研修会	みどり牧場
4. 7	勉強会	アメリカ酪農情勢(講師)
5	移動研修	東藻琴村, 別海町
6. 9	勉強会	育成管理記録用紙検討 セミナー報告会

(資料) 実態調査による作成。

注1) 講師は村外からの講師を示す。

注2) ……は不明を示す。

で知らなかった知識を習得できることはいうまでもないが、自ら体験はしていないが体験を交換し合うことにより、失敗をせずに、問題に最も効果的な対策を講ずるという経営管理・運営の高位平準化の効果をもたらすことになる。この高位平準化機能をいくつかの事例をもとに確認してみよう。

先の表3でメチオニンの利用試験に関する学習会のテーマがある。メチオニンは必須アミノ酸の一つで、これをコーティングし、乳牛の第一胃で吸収させずに第四胃で吸収させる（バイパスタンプ）と、高泌乳に効果があるといわれているものである。しかし、メチオニンはタンパク質供給飼料としては他の濃厚飼料に比べて高価であり、どれほどの給与量で効果があるのか、あるいは現場での給与に効果があるのか、その効果は経済的であるのかなどは不明であった。この試験はメーカーから持ち込まれたものであり、通常こうした販売戦略を兼ねた試供品提供はメーカーが直接酪農家に持込み、効果を説明し利用を依頼する方法がとられている。この段階では無料、または半額などといった割引を行うことが多く、利用後、メーカーはその給与効果を指摘し、引き続き酪農家に利用を継続させるという販売戦略をとるのである。その場合、最初のメーカーにとっての“試験酪農家”は、地域の中でも産乳量が多いなど、以降の当該地域での普及に最も大きな効果をもつ農家を選定するのである。メチオニン添加試験もメーカーが、中札内村の中でも乳検成績の上位にランクされ、しかも他町村からの視察研修の多い共畜と個人酪農家の数戸に話を持ちかけたのであるが、それを全共畜で利用試験を行い、その効果を確認しようとした取り組みであり、共畜以外の個人酪農家にも現地試験の参加が呼びかけられた。給与試験の結果、芳しい給与効果が確認できず共畜でのメチオニン利用は若干の効果が確認された農場を除き、広くは普及しなかった。理論的あるいは試験段階で効果のあるものでも、現実の給与方法や技術レベルによっては、その効果を顕著に確認し得ないことは有り得るし、その効果が採算に合わないことも有り得ることである。このメチオニンの給与試験の場合、たまたま顕著な効果が確認できなかったのかも知れないが、メーカーの主張する効能に従い、結果的に購入・利用するというメーカー主導の方向に対してとった措置として注目される活動である。ただ、ここで注意しておかなければならないことは、第1に大規模飼養である共畜、それもその集まりである学習会組織に飼料や資材を普及できれば販売効果が

大きいため、常にメーカーサイドは酪農家の組織とつながりをもとうと努力している点であり、酪農家の組織がメーカー主導路線に組み込まれる危険性を抱えている点である。第2に、共畜の活動は共畜だけで閉鎖的に行っているのではなく、他の個人酪農家とも協力していることであり、学習会への個人酪農家の参加も制限してはいないことである。

次に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。第四胃変位はその名の通りガスの滞留により、第四胃が移動し活動しなくなるものであり、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年はこの病気が多く発症したのである。この検討は最初に各共畜が第四胃変位の発生状況を日時、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、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。飼料給与状況の検討では、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っている。この検討は「第四胃変位の発生状況」、「予防技術」、「対策」と3カ月連続して取り組まれており、その都度各共畜は資料収集とその整理を行っている。その結果、同じ病気も農場によって発症数はじめ発症時期などが異なり、その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学習会で取り組まれ、翌年には第四胃変位の発症は減少していく成果をあげている。表4によると、

表4 疾病発生状況（中札内村）

単位：件／頭、%

年次	経産牛当疾病件数	卵巣疾患	子宮疾患	産褥期疾患	乳房疾患	ウチ乳房炎	運動器病	消化器病	ウチ四変	代謝疾患
84.10-85.9	1.20	35.3	21.4	19.3	16.9	13.9	11.2	12.1	5.0	3.5
85.10-86.9	1.02	25.5	8.6	16.6	21.5	19.4	9.5	11.2	5.3	2.5
85.10-87.9	1.02	28.1	9.2	11.8	21.9	20.4	11.0	9.0	4.8	1.8
同 共畜	—	21.1	9.0	8.5	29.0	28.0	20.2	7.8	4.2	1.1
上 個人	—	33.9	9.7	14.5	17.4	15.5	4.5	10.0	5.4	2.3

(資料) 中札内農業共済組合、成田修司氏作成資料。

注 疾病率=疾病数÷経産牛頭数×100。

84年度から85年度にかけて5%強の発症であった第四胃変位は、86年度には低下傾向を示しており、しかも共畜は個人酪農家に比べて発症率が低いことがみてとれよう。

このように共畜学習会は各農場の経験交流によって、より効率的な対応策を見だしていく、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ことに、その特色がある。学習会にはこうした経営管理・運営の高位平準化を図る機能があると考えることができよう。

3. 学習会活動の問題点と課題

共畜学習会が経営管理・運営の高位平準化機能を有するとしても、それを阻害するような学習会運営上の問題点が存在している。その問題の中には共畜に特有の点もあるが、学習会活動や生産者の組織的活動全般に共通する問題をはらんでいる。こうした点が明らかとなった話し合いを取り上げる。前掲表3に示した1985年8月28日のテーマ「共畜勉強会の持ち方について」が、それである。このテーマが設定された背景には次のような点があった。第1は学習会への共畜メンバーの参加が悪くなったこと、第2に個人経営の酪農家の間からも学習会の開催を望む声があったこと、第3に学習会で得られた成果が各共畜内部に伝わらず、活かされていないことなどであった。こうした実態に直面してこれまで全く業務以外の活動として、この学習会に協力していた普及所・農協・共済組合などの事務局サイドが、「共畜の勉強会は必要なのか？」という問題提起を行ったのである。以下その時の討論要旨を紹介する。

- O 社長 個人経営で勉強会をやるのは必要。共畜は4半期に一回でも良いのではないか。
- H 社長 自ら毎月続けてきたことだ。村内を対象に勉強会をやれば今までのように内輪の話はできない。44戸（当時の生乳出荷農家数）では勉強会ではなく講習会になってしまう。共畜は毎月やるべき（個人の勉強会を4半期にすべき）。
- O 構成員 A 組織を変えることにより、農場へ報告するようになるのではないか。

- M 構成員 経営のために新技術を取り入れることが目的だ。何等かの形で続けるべき。その方法を考えよう。
- S 従業員 A 毎月やる。その何回かに個人に入ってもらえるのだろうか。
- O 構成員 B 参加が多くなると、メンバーわけへだてなくやることは難しい。
- M 酪農担当 検討した技術をいつ実行できるのかという、はがゆい面は確かにある。
- 事務局 A 検討したことを農場に持ち帰って話し合うことが重要。
- O 構成員 C 担当が違っているので話づらい。
- 事務局 A それは農場のやり方次第だ。
- 事務局 B ただの社員としてでなく、それぞれが主人公として参加出来るように互いの知識のはんすうの場とするような大きな視点でやろう。
- S 従業員 B 共畜の会議は楽しみだ。帰ってからの話合いは必要だと思うが現実には言えない。社長もできてほしい。
- 事務局 C ここ2～3回の勉強会の雰囲気は悪い。村全体の勉強会が必要なことも確かだ。共畜で続けるのなら農場での検討が必要だ。
- H 社長 共畜は個人を越える成績をあげ、村の牽引の役割を果たしている。H農場では休みの時間等を利用して徐々に話し合うようにしているし、実際にしている。だから勉強会は大切。
- 事務局 A 共畜乳検のみんなが主体性をもとう。
- O 構成員 B 構成員・従業員の区分をなくす。共同経営の会合である。
- H 構成員 自己意識を高める話合いをしよう。
- ST 構成員 農場で検討してもらおうと思っている。しかし、現実には話すだけでみんなの話合いになっていない。なんとか話し合えるようにしたい。
- 事務局 A 参加者は楽しく気軽に自分と農場を変えていくという気持ちをもって参加しよう。

(人の記号は共畜区分—担当—一人の区分を示す)

こうした討論を通して、結果的には各共畜は学習会の開始時間までに代表者を出席させることが確認され、学習会は継続されることになった。この討論から共畜乳検グループの学習会も、次のような問題点を抱えているといえよう。

第1は共畜の運営形態からくる問題である。各共畜は有限会社という形態をとっており、内部の運営形態も会社組織に準ずる形態を採用している。その1つは作業の分担である。搾乳、飼料給与、繁殖管理、育成管理、乾乳管理など酪農に関わる各作業、あるいは共畜によっては乳牛の飼養管理と飼料生産というように部門毎に責任者が決められ、その担当者を中心に作業が行われている。2つには、共畜の従事者は出資者である構成員と被雇用者である従業員に区分されることである。これらの点は学習会の参加者が、共畜での担当以外の課題については熱心になれなかったり、他人事のような無関心状況を生み出すのである。さらには、学習会自体の参加に関しても、構成員は学習会に参加するが、従業員は参加しない状況を作り出している。各農場において共畜の学習会への参加が従事者個人の意思ではなく、業務の一環として位置づけられるか、あるいは共畜内部で話し合いや復命といった機会をもつことが課題となるのである。

この問題を学習会活動全般に敷衍して考えるならば、参加者には学習会に対して何らかの共通の目的、期待をもつ共通性が要請されることを示していよう。

第2は同じメンバーでの長期間におよぶ学習会からくるマンネリ化の傾向である。学習会の参加は20名弱であり、しかもメンバーが固定している。こうした状況で長く学習会を継続しているため、マンネリ化は無理からぬ一面もある。先にふれた他地域の実践に学ぼうとする移動研修や共畜外からの講師招聘などの取り組みは、こうしたマンネリ化への対応でもある。

第3はこの学習会が事務局の無給といってもよい活動に支えられていることである。長期にわたって実施されている学習会ではあるが、共畜乳検グループのメンバーで自己運営するまでにはいたっていないのである。事務局ともいえる各農業関係機関が果たす機能は、対象が共畜に限られるとはいえ普及活動や営農指導事業といった通常の業務の一環となら変わることはない。しかし、日中に農作業をかかえる農業において、より広範に参加を呼び

かけ学習会や講習会を開催しようとするならば、農閑期を除き往々にして関係機関の勤務外の時間を選択せざるをえない。農家の中には昼夜の別なく指導するのがよい指導者との考えが根強く、またこうした考えは関係機関の中にもまみられるが、残業や超勤手当などは支給されない実態にある。こうした状況の中では、事務局は少しでも各農場が良くなればと考え学習会に参加するのであるが、その成果が農場にフィードバックされないと意欲を減退するのである。

共畜乳検グループの学習会運営上の問題点は、共畜特有の参加者構成という要因もあるが、参加者の学習会への共通の期待の有無、固定的メンバーでのマンネリ化や各農業関係機関の活動が地域内で正当に評価されていないといった要因も存在している。活発な活動を可能にする条件の検討が必要になるのである。

4. 「主体陶冶」組織としての学習会活動

本稿の課題は、学習会活動が農業経営の発展に与える機能を明らかにすると同時に、その機能を発揮させる条件を検討することであった。

共畜乳検グループの学習会組織の構成員は共同経営法人ではあったが、学習会活動は個々の酪農経営の経営者機能のうち、特に管理・運営機能の高位平準化を果たすことが明らかになった。学習会という活動を行うことにより、第1に集団そのものの力により、第2により高い能力をもつ酪農家に合わせることもあるいは引き上げられることにより、機能の高位平準化を図っているのである。個々の農業経営は学習会など生産者の組織を媒介にしながら、その経営者機能を向上させていると考えることができよう。

この経営者機能の高位平準化は、学習会という集団的対応によって実現の可能性が与えられるが、より効率的あるいは合目的に高位平準化を実現するためには次のような学習会活動の運営条件が必要にならう。

共畜乳検グループの学習会活動は、報告あるいは学習によって実態点検を行い、幅広い情報収集を通じて課題を解決するための実践命題を策定し、具体的な行動を行うという運営方法が採用されていた。こうした学習会活動の運営方法がより効果的に経営者機能の高位平準化を果たしていたと考えることができる。より効果的な学習会活動の運営条件は、次の各ステップを経た、

一連の活動プロセスの存在であると考えることができる。すなわち、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、という各ステップである。共畜乳検グループの学習会活動は、5つの各ステップを経て経営者機能の高位平準化機能をもたらす「主体陶冶」の活動を行っていると考えられ、こうした運営条件が学習会活動を活発に継続させていると考えることができる。

最後に、以上のような学習会組織を設立する条件について整理しておこう。共畜乳検グループの学習会活動の開始は農業改良普及員の“仕掛人”としての人的な要素に負うところが大きい。しかしながら、その契機は乳検情報の提供という条件が存在したことに注意しなければならない。こうした酪農経営をめぐる客観的条件の変化が学習会組織設立の契機になると考えることができるのである。共畜乳検グループの学習課題は、良質乳生産に伴う乳房炎対策、乳検組合の独自情報の提供⁸⁾にかかわる情報利用法、流通飼料の多様化や乳牛飼養標準の改訂に伴う飼料給与技術、さらには仲間同士の視察研修報告や第四胃変位などの問題といった地域の酪農の課題を取り上げていた。このような飼養技術の高度化やフリーストール技術といった飼養管理技術の変化、地域での共通問題の提起が学習会組織設立の契機を与えると考えることができるのである。

酪農をめぐっては、計画生産の継続、乳価の据え置き、円相場等による飼料価格の変動、さらには飼養管理技術の変化などがみられる。これらは酪農経営に変動を与える諸条件ではあるが、学習会組織の設立といった客観的条件も与えており、経営者には集団的対応により「主体陶冶」を図る対応が要請されているのである。

8) 中札内乳牛検定組合の独自の乳検情報提供の活動については、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。