



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	農業経営の展開過程における地域組織の存立構造に関する実証研究
Author(s)	志賀, 永一; SHIGA, Eiichi
Citation	北海道大学農学部邦文紀要, 18(3), 269-329
Issue Date	1993-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/12152
Type	departmental bulletin paper
File Information	18(3)_p269-329.pdf



農業経営の展開過程における 地域組織の存立構造に関する実証研究*

志賀 永一

(北海道大学農学部農業経営情報学教室)

(平成4年12月15日受理)

Studies on Structure of Regional Organizations in the Process of Farm Management Development

Eiichi SHIGA

(Laboratory of Farm Management, Faculty of Agriculture,
Hokkaido University, Sapporo 060, Japan)

目次

	はじめに	294
I. 課題と方法	1. 勉強会組織	
1. 問題の提起と課題	—共畜乳検グループ—	294
2. 方法と課題の限定	1) 勉強会活動までの前史	294
II. 十勝酪農の展開過程と酪農経営の性格	2) 勉強会の概要と機能	295
III. 酪農の性格変化と酪農組織の性格	3) 勉強会の問題点と課題	298
はじめに	2. 資材調達組織	
1. 導入・副業酪農期の酪農組織	—飼料混合組合・共同購入グループ—	299
—1960年代前半まで—	3. 生乳加工・販売検討組織	
2. 普及・複合酪農期の酪農組織	—牛歩の会の取り組み—	302
—1960年代後半以降70年代半ば—	4. 「主体陶冶組織」への加入状況	303
3. 拡大・専業酪農期の酪農組織	5. 「主体陶冶組織」への存立構造	303
—1970年代後半以降—	VI. 酪農生産者組織の活動継続条件	
4. 酪農の展開過程と酪農組織の性格	—乳検組合の情報活用の取り組み—	305
IV. 拡大・専業酪農期における酪農生産者組織の機能(1)	はじめに	305
—「与件形成組織」の活動—	1. 酪農情報化と乳検組合の対応	306
はじめに	1) 乳検組合の活動概要	306
1. 酪農組織の現況	2) 乳検組合の情報処理活動	307
2. 酪農生産者組織の活動	2. 情報利用の地域的対応	310
1) 酪農振興会	1) 酪農家への対応	310
2) 酪農青年会議	2) 関係機関の対応	311
3) 酪農事業部会	3) 独自活動の評価	312
4) ヘルパー利用組合	3. 組織活動の継続条件	314
3. 「与件形成組織」への加入状況と役員選出	VII. 地域組織の存立構造	316
4. 「与件形成組織」の機能と存在意義	謝辞	319
V. 拡大・専業酪農期における酪農生産者組織の機能(2)	注	319
—「主体陶冶組織」の活動—	引用文献	325
	参考文献	327
	Summary	328

(* 本稿は北海道大学審査学位論文の一部である。)

I. 課題と方法

1. 問題の提起と課題

個々の経営が参加・形成している様々な地域組織の特質は何か。それはなぜ農業経営の変容が迫られている局面でたえずクローズアップされるのか。なぜ個々の農業経営は個別完結的な活動だけでは存立しえないのか。これを経営理論的に、そして実証的に解明する必要性が極めて強い。

近年、とりわけ1985年以降のわが国の農業をとりまく情勢をみると、稲作、畑作、酪農という代表的な農業経営方式のいずれをとっても、その主軸とする作目は生産調整に直面し、価格も低迷あるいは引き下げの傾向にある。農業経営の存続のために何らかの新規作目の導入をはかることや農業経営費の引き下げをはかることが、緊急の課題となっている。しかし、そのための具体的な取り組み方策については、それぞれの経営や地域の実情をもとに模索している状況にある。こうした中において個別経営や個別経営が属している地域の農業を前進させていくためには、個別経営の枠組みを超えた何らかの組織的な対応を必要とするということは、共通して確認しうる認識となっているように考えられる。新規作目の導入に際して、それぞれの作目毎に生産部会や振興会といった名を付した組織が形成されていること、北海道が示した「地域農業のガイドポスト」において、何らかの地域農業のシステム化を必要とする提起などは、現況打開のためには何らかの組織的対応が必要であるという認識を示すものであろう。

個別経営が参加し形成する組織の代表は農業協同組合であろうが、そのほかにも個別経営は実に様々な組織を形成している。機械の共同所有組織、共同作業組織をはじめ、農協の部会組織、先にもふれた作物別の部会組織、さらには農家同士の勉強会組織などである（以下、とりあえず農業協同組合を除いたこれらの組織を地域組織と呼んでおく）。地域組織は多種多様で重層的に形成されているが、作物別部会組織や農家同士の勉強会組織の活動は、厳しい農業情勢下で新たな展望を模索する農業経営のたくましい行動と考えることができる。農業経営の発展や地域農業の振興を考える上で、地域組織の形成に注目する理由である。

しかしながら、農業経営の組織的対応がもたらす

機能・成果に手放して期待することはできない。これまでも数多くの地域組織が設立していたからである。問題はいま求められている組織は、これまでの組織と異なるといえる性格をもつのかという点であろう。現在数多くの、しかも多様な組織が設立している要因を考察し、果たして組織設立が農業を発展させる万能の手法なのか、が検討されなければならない。さらには、仮に地域組織に期待をよせることができるとしても、かろうじて設立できた組織をどう運営したらよいか、また、より根本的にはいかにしたら組織を形成することができるのか、という差し迫った問題にも直面しよう。そこでは地域組織の性格、機能とは何か、農業経営の変貌や地域農業の変貌といかにかかわっているのか、が問われている。地域組織設立と農業経営やそれが属する地域農業との相互関係を明らかにできれば、地域組織設立の主體的ならびに客観的条件を明らかにできると考えられる。

以上のような問題意識にもとづき、本論文は農業経営の展開過程における地域組織の存立構造を明らかにすることを課題とする。この課題を明らかにするため、第1に農業経営の変貌、地域農業の変貌に依拠していかなる地域組織が形成されるのか。第2に形成された地域組織は地域農業振興やその具体的担い手である農業経営にいかなる機能を果たすのかを考察されなければならない。これらの考察を通して、第3に地域組織の存立条件を考察する。

2. 方法と課題の限定

本論文の課題に接近する手がかりとして、農業経営学において農業経営が形成する組織あるいは農業経営の組織化がどのように把握されてきたのか、を整理しておこう。

農業経営学において組織あるいは組織化がとりあげられる局面は、次の2つの面においてである。第1は、農業経営は「単一なる経営主体の意志によって秩序づけられる農業生産の組織体」²⁾であり、それがもつ経営諸要素をいかに目的遂行のために組織化するかという、組織体形成の論理をめぐってである。これは農業経営組織論として論じられている分野である（以下、農業経営組織論と呼ぶ）。第2は、農業生産組織論、さらには地域農業組織論といった分野であって、個別経営同士が何らかの結合関係をもつ組織を対象に論じられてきた（以下、同様に農業組織論と呼んで前者と区分する）。

前者の農業経営組織論では、個別経営を対象に、最大の収益を得るための作目選択、経営諸要素の組み合わせ、部門結合のあり方などが論じられてきた。農業経営の組織化要因は、①自然的条件、②社会経済的条件、③個人的条件の3側面から、主に費用側面、すなわち最低コストでの生産という点から作目選択が説明されている³⁾。これに対して、七戸長生氏は最大の収益をさらに増加させるという動的な把握の必要性を指摘している⁴⁾。厳しい農業情勢にある現状では、こうした動的把握が必要なことはいままでもない。

他方、後者の農業組織論は、主に「生産組織」を対象に議論されてきた。「生産組織」とは、統計上は「複数の農家が農業の生産過程における一部又は全部についての共同化に関する協定のもとに結合している生産集団や農作業等を組織的に受託する組織」と定義され、資材購入などのサービスを目的とするもの、各種研究グループなどは除外されている⁵⁾。しかし、農業経営学という生産組織は農業経営の共同化との関連なども考慮され、上記のように生産過程に限った狭い定義とはなっていない⁶⁾。そこで本論文は、地域組織を「生産組織」よりも広範に考えることにする。すなわち、地域組織は、先の定義に示された①「生産組織」だけでなく、②公共牧場や集出荷・選果場などの「生産補完組織」、③学習や研究を行う「生産者組織」などを含めている。また、自治体、農業協同組合などは「農業関係機関」と呼び、地域組織と区分する。後に理由を述べるが、本論文では従来ほとんど考察されることがなかった「生産者組織」を考察対象とし⁷⁾、必要な限りで「生産補完組織」についても考察する。

農業組織論をめぐる重要な論点は、こうした定義をめぐる議論ではなくて、地域組織設立の根拠や組織の機能についての指摘である。つまり、「単一の意志」である農業経営が何故地域組織を形成するのか、その要因、メリットは何かという指摘である。金沢夏樹氏は農業経営の二重構造論的把握、すなわち「技術の社会化と個別化」の観点から、農業経営の地域組織形成の根拠を「個別性向と集団性向」に求めている⁸⁾。また、同氏や七戸氏は⁹⁾、農業経営がめざす地域組織設立の目的を、個別経営の限界をスケールメリットによって打開する点に求めている。組織設立は農業経営の動的な対応なのである。

ところで、金沢氏のように、地域組織形式の根拠を「個別性向と集団性向」という二重構造として把握する場合、個別と集団の相互関連が解明されないと、農業経営の地域組織形成を必然的な行動、アブリアリなものにとらえる危険性がある。それは地域組織形成の効果が大きければ大きいほど、地域組織を設立すべきであるという組織設立への期待だけが大きくなり、どうしたら地域組織を形成できるのかという実践的問題に答えることができなくなるからである。

この地域組織の機能から出発し、地域に設立されている広範な組織を対象に、地域農業の組織化により地域農業の再編を積極的に展望したのは高橋正郎氏である。氏は、稲作の生産組織、施設園芸の販売組織、畜産のインテグレーションを事例に、地域農業の組織化（氏は「中間組織体」と呼ぶ）によって地域農業の再編過程を考察している。そこでは「中間組織体」の生成、存続、発展が考察されるが、「中間組織体」の生成要因は農業のおかれている「経済機会」への主体的対応であるとされる¹⁰⁾。事例がいずれも「その種の中では最も進んだ事例」であるため¹¹⁾、他の地域での「中間組織体」生成要因はどこに求められるのか、その生成は地域の条件とは無関係なのかといった、疑問が残される。さらにいえば、地域の条件が強調されないとすれば、同一の経営形態であれば「経済機会」はほぼ同一と考えられ、残される点は主体的対応である。そこでは農業経営を単なる業主と把握しているため、組織化のイニシアティブは市町村自治体に求められるのである¹²⁾。農業経営が経営機能の自己完結性を喪失する、すなわち外部経済化の進展が「中間組織体」設立の契機となるが、農業後退局面の進行は自治体とて農業の組織化をめざす必然性、主体的要件を喪失させないのであろうか。地域組織設立の要因を考える場合、金沢氏のいう「技術の社会化と個別化」の矛盾を再吟味することが有効であらう¹³⁾。

この農業組織論は、生産組織など個別経営の枠組みを越えた共同作業組織や受託組織の発生とともに論じられ、さらには兼業化の進展や高齢化の進展といった農業経営の性格変化に応じて、地域農業組織論といった広がりをもって議論されてきた¹⁴⁾。しかし、それを「生産組織なり地域経営ないし広域的農業管理にあてはめようとする場合、その前提となるべき課題、そしてその理論の援用可能の範囲を明確

に意識しておくことが大切」¹⁵⁾であり、地域組織形成のための条件は何かといったことが明らかにされる必要がある。つまり農業経営と地域組織との相互関連（機能面における）の把握に課題を残しているのである。

以上のように農業経営問題をどこにみるのか、あるいは農業経営問題を考える上で、その対象である農業経営をいかなる広がりをもって考えるのが重要となるのである。磯辺秀俊氏の問題提起からも¹⁶⁾、農業経営は必ずしも与件を固定化せず、その発展の過程で経営群として組織的な対応を行い、与件を打ち破る存在と考えることができる。このように考えるならば、農業組織論で課題となった農業経営と地域組織との相互関連とは、農業経営が展開していく過程、経営組織の再編が迫られる中で、地域組織がいかなる機能を果たすのかという側面から検討されなければならないのである。本論文では、農業経営にとっての機能を営農主体の経営者機能として把握する。経営者機能とは、経営目的の樹立、要素の保有・調達、要素の結合・組織化、組織の管理運営、記録・分析・計画という農業経営のフレームワークに応じた各機能をさしており¹⁷⁾、農業経営にとっての機能を的確に把握できると考えるからである。

農業経営が地域組織を設立する契機、農業経営の変貌と地域組織の変貌との関連に関する議論を今少し検討しよう。農民層の性格規定から、農業経営の組織的対応の要因について示唆を与える指摘を行っているのは主産地形成論である。川村琢氏は小農の商業的農業への地域的対応として主産地形成論を展開しており¹⁸⁾、主産地形成の過程は小農の流通過程への対応であり、商人資本への対抗として協同組合による販売を重視するのである。農民層の性格規定から組織的対応の必然性を指摘している点は、農業組織論としても注目されるが、その現状分析が産地化の初発段階にあることや作目の導入期における指摘であり、産地化の進展程度、つまり地域農業の変貌や農業経営の変貌との関連で組織を把握していない弱点を有している。

こうした新規作目導入を現状の農業振興と結びつけ、その過程での生産部会育成を積極的に評価しているのは太田原高昭氏である。氏は新規作目の導入を誘導する販売、導入組織の必要性を指摘しているが¹⁹⁾、組織の設立の契機が農協主導の側面から把握

されており、農業経営との相互関連では把握されていない。

こうした産地化の進展程度、地域農業の変貌や農業経営の変貌にかかわって組織の機能が変容すると指摘もみられる。西尾敏男氏²⁰⁾や阿部健一郎氏²¹⁾の生産組織論における生産組織の（発展）類型の提示であり、長憲次氏²²⁾の産地化の進展による集落機能の変容の指摘などがそれである。

以上の研究成果から、地域農業の産地形成や農業経営の展開過程にかかわって、地域組織の存立構造について次のような仮定を考えることができよう。「小農」²³⁾という性格をもつ農業経営が、その既存の経営条件の限界を打開しようとしたり、新規作目部門を導入・拡大していく上では、地域組織を形成することによって展開の条件を形成したり技術取得を図りながら、自らの農業経営を補強し生産活動をすすめるを得ない。そこで形成される地域組織は、個々の農業経営にとっては集団化による規模の経済性や販売対応、さらには外部条件の改善の機能を果たすと考えられるが、その機能は産地の形成程度、つまり生産力の発展によって変容していくということである。

このような観点から、本論文の課題を明らかにするためには、それに応じた研究対象が考えられなければならない。農業経営の変貌や地域農業の変貌と地域組織が相互関連を有すると考えるならば、第1に産地形成の過程をとらえられる素材であり、第2に地域組織の形成要因が新規の作目導入や新規の技術導入などの局面で典型的にみられることからいえば、それが典型的にみられる研究素材を対象とすることが必要となる。その意味では戦後の40～50年間を対象とする歴史的な検討が必要になる。

そこで本論文では、戦後急速に産地の変動をとめないながら展開した北海道酪農、中でも一大産地である十勝酪農を対象とする。北海道酪農の本格的展開は戦後であり、急速な多頭化によって専業経営を成立させてきた。そこでは牛舎や機械施設の新設・更新が行われ、飼料給与、個体改良・増殖などの飼養管理技術が大きく変化した。北海道酪農を対象とするのは、急速な多頭化・専業化をすすめた地域・農業経営形態であって、農業経営組織論としてもその要因に興味をもたれるからでもある。そして、本論文でもっぱら十勝酪農を対象とするのはIIで指摘するように、北海道酪農の産地変動の中で畑作経営

と競争を行いながらも、酪農中核地帯としての地位を確立・継続したからであり、その典型である中札内村酪農は全道一の産乳量に示されるように、きわめて高い飼養技術を地域的に習得したと考えられるからである。また、酪農を事例としたため、地域組織、生産者組織をそれぞれ酪農地域組織、酪農生産者組織と呼んでいることを断っておく。

本論文の構成はⅠに続き実証分析を行う5つの章があり、Ⅶはそれらを総括し本研究の成果を明らかにしている。

Ⅱでは、実証分析の対象である十勝酪農、中札内酪農の特徴を考察する。そこでは北海道酪農の展開過程における十勝酪農の特色を明らかにし、同時に酪農の展開過程を地域農業における酪農の導入、普及、定着といった「産地形成」と個別経営における酪農部門の位置づけの拡大といった酪農経営の性格変化の側面から、その展開過程の画期区分を行う。

Ⅲでは、地域農業における酪農の位置づけの変化に注目し、Ⅱで示した地域酪農展開の画期に形成される酪農地域組織の目的、事業の検討を通して、それぞれの画期における組織の性格を明らかにする。Ⅱ、Ⅲの考察により、課題の一つのポイントをなす、地域農業の変貌、農業経営の変貌に応じた地域組織の機能の解明が試みられる。

Ⅳ、Ⅴでは、現存する酪農生産者組織をとりあげ、現状における活動、その財政基盤、役員階層、加入・未加入の状況を検討し、個別経営における酪農生産者組織の機能を経営者機能との関連で明らかにする。Ⅳでは地域の酪農導入や普及期に設立され、農協が事務局をもつ酪農生産者組織、Ⅴでは酪農専業期という近年に設立され、酪農家が自主的に組織している酪農生産者組織をとりあげる。酪農生産者組織を区分した理由は、それが「与件形成」と「主体陶冶」という2つの性格を有し、酪農の展開過程に応じた組織設立の年次差も異なり、地域農業振興に大きな役割を果たしている農協との関わり方も異なるからである。さらに、近年設立されている生産者組織は「主体陶冶組織」が多いからでもある。Ⅳ、Ⅴの考察により、第2の課題である地域振興や農業経営にとっての地域組織の機能を明らかにする。

続く、Ⅵでは、乳牛検定組合の乳検情報の提供にかかわる独自の乳検情報シート作成の委員会活動、独自の乳検情報シート利活用の地域的対応を検討

し、酪農家および農業関係機関で構成する組織の活動が個別経営に果たす役割を確認するとともに、活発な組織活動を継続するための運営方法を組織活動の手順やその運営のあり方という視点から考察する。これにより第2の課題の実証を補うとともに、活発な組織活動を継続する条件を検討する。

以上5つの章の実証分析を通して、地域組織の機能、地域組織生成の条件といった地域組織の存立構造を明らかにする。

II. 十勝酪農の展開過程と酪農経営の性格

新規導入作目の導入をともなった地域農業展開の典型的な事例として、本論文では十勝畑作地帯における酪農部門の形成・展開をとりあげる。したがって、ここでの主題は農業経営あるいは地域農業にとっての新規作目である酪農の導入、普及、定着といった「産地形成」の程度、そこで求められている管理技術あるいは新規技術の普及過程と地域組織とはどのように関わっているのか、その相互関係を明らかにすることにある。そのためには、まずもって地域酪農の展開過程を「産地形成」の状況やそこでの農業経営の性格変化という視点から整理しなければならない。

本論文の考察対象である十勝酪農、中でもその代表的事例として考察する中札内村酪農の展開過程の特色を「産地形成」ならびにそれにともなる農業経営の性格の変化という視点から整理すると、次の通りである。

北海道酪農は1960年代後半以降、全国に対する酪農の主産地としての地位を決定的にし、なかでも70年代以降は量的側面だけでなく、経産牛当たり産乳量の増加に端的に示される質的变化をともなっていた。北海道での酪農の地域的動向をみると、十勝は北海道酪農が急成長する過程で、酪農一色ともいべき展開を示す地域、根室、釧路、宗谷が急速に酪農産地としてのシェア拡大を行う中で、全道における地位を後退させることなく展開してきた。その十勝の酪農も、根室、釧路、宗谷と共通する酪農単一的地域をかかえながらも、畑作地域の中での酪農経営の成立・展開という特色をもち、畑地での飼料作、畑作経営との農地取得競争の中での酪農経営の展開という地代競争の中で展開してきたのである。この意味で十勝酪農の基本的性格を「畑地」型酪農と呼ぶことができる。

中札内農業は、村的には中小家畜の展開、法人経営の存在や機械センターでの収穫・調製作業の代替などいくつかの特色を有している。また酪農に関してみても十勝の酪農の中では多頭数飼養であり、産乳量水準の高さやデントコーン作付率の高さといった特色を有している。しかしながら、基本的には「畑地」型酪農という十勝の酪農の性格を典型的に示している。それは、乳牛が本格的に導入される段階から、すでに作付されていた豆作を中心とした畑作物と飼料作物とは競争関係にあり、その後の專業化の過程においても近隣の畑作農家と農地取得の上で競争するという立地条件にあったことが端的に示しているのである。

畑作地帯の中への乳用牛の導入、そして畑作物との土地利用競争、さらには機械・施設導入による急速な專業化という酪農展開の条件の中では、それを担う酪農経営は、乳牛の導入・普及、さらには拡大の過程で、何らかの主体的な対応を行い、今日の姿を形成してきたと考えることができよう。そして、それは乳牛の導入期、畑作との複合的な状況からさらに專業的な酪農へという酪農の生産力展開、地域における新規作目部門である酪農の産地形成という生産力水準に規定されると考えることができる。この主体的な対応については次章以降で検討するが、最後に考察の対象である中札内酪農の生産力展開を、産地形成の程度ならびに個別経営の成長・展開という視点から整理すると、以下のように整理できる。

中札内酪農の展開過程の第1は、60年代前半までで産地の形成面から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はかられるが、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すすむものの、酪農経営としては5頭前後の飼養にとどまっていた副業型の酪農であり、導入・副業酪農期といえる時期である。第2は60年代半ば以降70年代半ばまでで、産地形成として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、專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おり、普及・複合酪農期と呼ぶことができる。第3は70年代後半以降の時期であり、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專業酪農経営が形成される、拡大・專業酪農期である。普及・複合酪農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・專業酪農期への移行はパイプラインミルク・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・定着が大型化をともなって進行し、それにともなる飼養技術の変化がもたらされた時期である。

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よう。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等質的な性格を有していたと考えられる。これらの経営は普及・複合期にはいると、畑作と酪農の方向に分化するにともなって、等質的な性格も崩れてくる。しかし、拡大・專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もつようになると考えられるのである。

III. 酪農の性格変化と酪農組織の性格

はじめに

中札内村酪農の展開過程は、1960年代前半までの導入・副業酪農期、60年代後半以降70年代半ばまでの普及・複合酪農期、70年代後半以降の拡大・專業酪農期の3つの画期に区分できる。この展開過程の特徴に応じて、酪農家は乳牛の導入・定着・拡大のためにどのような対応をしてきたのであろうか。その展開過程が急速であったが故に、それを押し進める何らかの主体的対応が行われたと考えることができよう。地域農業における一農業部門の確立という過程は、とりもなおさずその部門を担う農業経営におけるその部門の成長あるいは專業化の過程であり、産地形成の過程は担い手たる農業経営の展開過程における主体的な行動としても把握しなければならないであろう。

中札内村酪農の産地形成の程度と農業経営の画期的な性格変化に応じて、いかなる性格をもつ地域組

織が形成されるのかを明らかにすることが、本章の課題である。以下ではIIで明らかにした中札内村酪農の画期区分に従って設立された組織の目的、事業を考察する。その際、組織設立の要因をより明確に把握するために、地域農業の課題、そこにおける酪農の位置づけを1954年以降8次にわたって策定された農協の中期計画と関連づけながら、課題に接近する。

1. 導入・副業酪農期の酪農組織

—1960年代前半まで—

中札内村酪農の展開と酪農組織の設立状況、さらに中札内村農業協同組合（以下、特に必要のない場合を除き中札内農協と略す）の中期計画の樹立状況をTable 3-1に示した。説明は省略するが、以降の記述の参考にしていただきたい。

中札内村において戦後、最初に組織された酪農組織は1954年に設立された「中札内村酪農振興会」である。酪農振興会はTable 3-2に示したように、「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」に結成されている。54年という設立年次からわかるように「酪農振興法」と深い関わりがあったといえよう。それは翌55年に中札内村が「大樹集約酪農地域」に指定されることにも示されている。しかし、より基本的には村内的に酪農振興の要因を有していたといえよう。当時の中札内村の農業は他の十勝の畑作地域と同様に、戦前からの豆作偏重の地力収奪の畑作、冷害への対応という課題を抱えていたのであり、そのための「酪農経済化」であったのである。そのことは規約に「村関係機関の方針に基き」とあるように、上からの組織設立という性格を有していたことに端的に示されよう。

ところで「村関係機関の方針」とはどのようなものであったのか、当時の中札内村農業の状況を考察しておこう。50年代後半はドッジラインによるデフレ政策や経済統制の解除により農協経営は危機に陥っていた。加えて北海道においては自然災害の影響も重なり、農協経営は一層深刻であった。47年に分村し、翌48年に設立した中札内農協も例外ではなく、農協危機に陥り53年には農協全役員が辞職するにいたる。その後臨時総会を開催し、農協再建整備法によらず自力再建を目指すことが確認され、翌54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」（以下、第1次計画）を樹立するの

である。これは中札内農協最初の中期計画であるが、戦前からの地主・小作関係を背景とする支配体制を排除し、農村の民主化を図るという農民運動的色彩の濃いものであった。具体的には実行組合を解体し、婦人や青年の発言の場を尊重する「小組合」に再編するものであった。こうした農村民主化の色彩の濃い計画であったため、農協への「経済（組合）集中」が強調され、酪農については「畜産物の系統利用」、「家畜増殖計画」、「自給飼肥料の生産利用計画」が指摘されるにとどまり、事業計画で牛乳販売を27%増加（金額ベース、55年から57年）させることが示されているだけの計画となっていた。

以上のことから、設立した酪農振興会に求められた機能は、とりあえず村内への乳用牛の導入・定着であったのである¹⁾。それは酪農振興会の事業の第1に「村内牝牛の移動防止並びに消流対策」を掲げていることに端的に示されている。「村内牝牛の移動防止」という事業は、乳牛を導入しても牝牛価格の動向によっては、直ちに販売してしまい、村内に乳牛が定着しないという当時の状況を反映したものに他ならない。こうした状況は60年代に入ってもなおみられた状況だったのである²⁾。この他にも酪農振興会は増殖の促進、酪農家の創設、牛乳の集出荷などを事業にもりこんでおり、なによりも村内への酪農定着化、つまり乳牛の導入・定着を図るといった目的を明確に設立した組織であったといえよう。これら村内の酪農振興施策を押し進める背景も存在していた。49年末に北海道は「北海道家畜貸付規則」を制定し、国も翌50年「家畜等の無償貸付及び譲与等に関する省令」を定め、無償貸付という方法により飼養頭数の増加・定着を目指していたのである。その後、国は53年に「有畜農家創設特別措置法」、「集約酪農地域建設要綱」を制定し、さらに翌54年に「酪農振興法」を制定していくのである。

このような酪農振興施策の登場の中で、中札内農協は57年に「農家経済確立第2次5ヶ年計画要綱（1957.4～1962.3）」（第2次計画）を樹立する。この計画は基本的に農村民主化という第1次計画の理念を継承しながら、寒地農業の確立がめざされる。しかし、畑作経営の確立方向としての有畜化は労働過重に陥ることが多いため、「共同生産組織の整備」、「機械化農業の推進」を掲げ、それへの対応策を示している。この計画の中で酪農関連施策は「家畜増殖計画と予防衛生知識の普及」、「堆厩肥（緑肥）

Table 3-1. History of NAKASATSUNAI Dairy

Year	Matters	Measures for the Promotion of Cooperative
1971	無限責任中札内信用購買販売組合設立 (30年有限責任へ)	
戦 20	杉村農場 ホルスタイン8頭導入	
24	同農場 長男武夫10頭で酪農開始 極東練乳 (集乳所)	
29	(鉄道開通…旧広尾線)	
33	(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	
前 35	無限責任力行組合設立	
37	○中札内集乳所 種牛3頭導入	
41	飼養頭数200頭, 種牛3頭	
44	幸震・中札内・力行組合合併	
戦 45	大正村農業会設立 (同中札内支所, 同上札内出張所に)	
47	大正村農建連中札内支部 中札内村分村 (大正村, 現帯広市大正より)	
後 48	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)	
49	47, 48, 49, 50, 51年 飼養頭数103, 125, 141, 171, 212頭	
50	○上札内集乳所	
53	中札内村農業改良相談所 (58年普及所に改組) 4Hクラブ設立	
54	(明治帯広工場……集乳合戦開始)	
導 54	*酪農振興会結成	1954~56年
入 55	中札内村土地改良区設立	「農村経済確立のための
副 56	農協による一括集乳	農家経済自立体制強化運動要綱」
業 57	乳牛300頭達成祝賀会 (1955. 12に300頭)	
期 59	○農協集乳所設置 (乳質検査・秤量化) 北海道畑作経営技術研究所設立	1957. 4~62. 3 「農家経済確立第2次 五ヶ年計画要綱」
60	*濃密育成グループ事業 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	*農協機構改革により専門部会制 (5部制)	
62	○十勝産業㈱設立…飲用乳販売	
65	乳牛1,000頭飼養水準	
66	(協同乳業 (現よつば) ㈱設立)	1963. 4. 1~68. 3. 31 「中札内村農場所得 拡大運動実施要綱」
普 68	*専門事業部会 (8部制)	1968~70年
69	○哺育センター設置 (240頭規模)	「中札内村3・3農業確立 営農改善実践要綱」
70	乳牛2,000頭飼養水準	
71	協同乳業へ市乳工場譲渡……78年まで工場稼働	
複 71	*酪農青年会議結成	
合 72	○中島機械センター設置	
期 72	○常盤育成牧場設置	1972~75年
74	*牧場利用互助会結成	「中札内農業構造改革 農協中期計画要綱」
75	○上札内機械センター設置	
75	○哺育センター拡充 (480頭規模)	
77	乳牛3,000頭飼養水準	
77	*酪農事業部会…事業部会制 (5部制)	
77	*改良同志会結成 (85年3月解散)	
77	75~77年頃 バルクローラー導入 (タンクローリー集乳へ)	
77	*乳牛検定協議会結成 (81年5月解散)	1977~81年度
79	*共畜乳検グループに名称変更	「中札内農業生産団地 確立中期計画」
79	○大規模育成牧場設置	
80	牛乳出荷10,000トン記念	
80	* (有)酪農ヘルパー利用組合結成	
81	乳牛4,000頭飼養水準	
81	*乳牛検定組合結成	1982~86
83	共畜乳検グループ定例学習会始まる	「第2次農業生産団地 確立中期計画」
84	*農事組合法人 飼料混合組合 (設立は85年)	
84	*酪農婦人の勉強会開始	
87	中札内村畜産研究所設立	1987~91
87	*ET研究会	「第3次農業生産団地 確立中期計画」
87	*牛歩の会 (当初 牛の会)	

Table 3-2. Purpose and Operations of RAKUNOU・SINKOUKAI

	<Old>Maked at 1954. 8	<New>Remaked at 1985. 2
Purpose	本振興会は（村関係機関の方針に基づき）自然的経済的立地条件に即応して、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する。	本振興会は酪農経営の安定確立をはかることを目的とする。
Operations	<ol style="list-style-type: none"> 1. 村内牝牛の移動防止並びに消流対策 2. 空胎防止並びに増殖の促進 3. 資金積立の促進 4. 牡犢育成並びに消流対策 5. 酪農家創設の促進 6. 牛乳の集出荷 7. 品評会、共励会の開催 8. その他目的達成上必要となる事項 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 牡犢育成並びに消流対策（Same<Old>4） 2. 酪農経営の安定化 3. 乳質の改善と向上 4. 品評会、共励会の開催（Same<Old>7） 5. その他目的達成上必要となる事項（Same<Old>8） 6. 酪農情報に関すること

の増産」、「家畜共済の全頭加入」、「畜産物の一元販売」、「良質飼料増産計画」、「草地改良計画」などがみられ、農協の酪農普及に対する姿勢は第1次計画より具体性をましていく。そして、56年には農産対畜産の比率が9対1であったものを計画完了時の61年には3対1にするとし、具体的には牛乳生産量を5カ年で2.4倍、成牛頭数を2.1倍に増加させるというように、畜産の比重を急増しようとする計画であり、酪農・畜産の位置づけが強調されるのである。さらに、63年から「中札内村農場所得拡大運動実施要綱（1963.4.1～1968.3.31）」（第3次計画）が取り組まれる。この中期計画は他産業並の賃金、生活費をあげることを目標としたものであるが、この中で畜産は「農産物の増収対策」と並列扱いとなり、「畜産物の増産対策」として独自の扱いを受けている。そして牛乳生産量を5カ年で倍増することが掲げられていた。つまり、第2次計画から以降、特に第3次計画から畜産に対する地域農業の位置づけが

大きく変わってくるのである。

酪農振興会の設立経緯はともかく、農協再建の成果が上がってくる中で中札内農業における畜産の位置づけは重視されていく。それは、農家が酪農振興のための組織を結成したと深くかかわっていたと考えることができよう。すなわち、酪農振興会設立の翌55年には農協による生乳の一括集荷が行われ、57年には乳質検査・秤量を行う農協集乳所が設置される。また、村も貸付牛制度を実施していた。さきに述べたように北海道も貸付牛制度を実施していたが、酪農振興会を中心として村独自の貸付牛制度を要求し、51年より実施されていた³⁾。これは生産サイドでの増頭方策とともに、流通の安定化をはかり、酪農経営の存立条件の整備が進行したことを示している。村の貸付牛制度と酪農振興会は深い関わりを持っていた。酪農振興会の事業の中心であった「牛の移動防止」にかかわって、酪農振興会は貸付対象農家の選定を行い、役員が地域での牛の移動防止、先に述べた牝牛の転売防止の監視役を果たしていたのである⁴⁾。さらに、第2次計画に示された「家畜増殖計画と予防衛生知識の普及」、「良質飼料増産計画」に関わって、酪農振興会は、飼養管理共励会、デントコーン多収共励会、酪農視察などを年間の事業活動として行っており、「村関係機関の方針」を受容する機能を果たしていたのである。酪農振興会設立以降、乳用牛飼養頭数は徐々にではあるが増加し、その後の急増の基礎条件の形成につながるという意味でも酪農振興会の果たした役割は大きかったといえよう。

中札内農業における酪農の位置づけの向上は、乳牛飼養頭数および飼養農家比率の増加の中で、農協内に村内酪農の事業活動を検討する組織がつくられることにも示される。61年に農協の機構改革を契機として、農家の意向を集約するための機関として専門部会制がとられる。専門部会は酪農、小家畜、馬産、農産の4部会であり、この中の一部会として酪農も位置づけられるのである。このことは、専門部会が農協運営に専門的立場から参加する組織であり、農協組合長が委員を委嘱する、各部門の事業推進の協議機関であったことから、酪農家の声が農協の事業運営に生かされる体制（組織）がつくられたことを示している。この部会は、その後専門事業部会制（65年、8部制）と名称を若干変えながらも、現在の体制である75年からの「酪農事業部会」につ

ながっていくのである⁵⁾。この専門部会制の一部会に酪農が位置づいたことは、先に農協中期計画の変化にみられたように酪農が農協の事業運営の中に位置づいたこと、さらにいえば酪農を地域農業の一つの柱の中に位置づけねばならなくなったことを意味していよう。こうした中、乳業の「生乳争奪」をも背景として、農協は生乳の処理・加工・販売を行う別会社、「十勝産業㈱」を62年に設立するのである⁶⁾。

導入・副業酪農期においては飼養の定着とともに、酪農が地域農業の柱の一つとして位置づけられ、販売面が安定することによって、60年代後半以降の増頭、一戸当り飼養頭数の急増をとまなう普及・複合酪農期に向けての基礎的な条件を形成したといえよう。そして、そこでの組織、酪農振興会は乳牛導入の諸施策を農協や村に要請し、逆に農協や村はその施策を具体化する場面で酪農振興会を利用するという相互規定的な関係を強めながら、酪農の普及を行ったのである。

2. 普及・複合酪農期の酪農組織

—1960年代後半以降70年代半ば—

導入・副業酪農期には酪農定着の機能をもつ組織が形成され、乳牛導入農家が飼養頭数増加に向けて動き出す条件整備が図られた。それは農協や村という酪農関係機関と酪農家が協力して地域の酪農振興のために組織を形成する動きでもあり、こうした条件をもとに普及・複合酪農期には多頭化・専門化に向けての条件整備を図る動きが顕著となり、さらに拡大・充実してくる。

中札内農協は68年から「中札内村3・3農業確立営農改善実践要綱(1968~70年)」(第4次計画)に取り組み、「39・41冷害(1964, 66年)」を教訓に豆類作付の比重を抑え、豆類・根菜類・飼料作物をそれぞれ3割づつ作付する営農形態を確立する中期計画を策定した。ここにきて、中札内村における酪農の重要性は決定的となる。この計画では、重点実施項目として「生産所得の拡大」、「経営基盤の充実」、「農業機械の高度利用」が指摘され、中札内農業全体にわたって「生産流通工程の近代化」が7項目にわたって指摘されているが、そのうちの4項目は酪農関連である。「肥料配合工場の高度運用」、「60万俵合理化澱粉工場の建設」、「機械化推進の強化」とともにあげられた「ミルクプラントの経営合理化を促進する」、「乳牛哺育センターの開設」、「乳牛育成牧

場の開設」、「村営牧場の利用拡大を図る」ことが、それである。さらに、同計画では、生産組織の近代化促進として「専門事業部会、研究会、改善集落等の自立経営と生産技術の探求」が指摘されている。

さらに72年には「中札内農業構造改革農協中期計画要綱(1972~75年)」(第5次計画)が策定され、「高能率・高所得農業の建設」が唱われ、「生産の装置化とシステム化の再編整備」が進められ、「地域複合システム」の方向がめざされるのである⁷⁾。ここでは酪農に対する詳細の施策は示されないが、初めて経営類型による酪農像が示される。酪農専門経営は成牛33頭、育成20頭、計53頭の飼養で165トンの生乳出荷を行う経営が目標とされている。この普及・複合酪農期は、「39.41」冷害で一時的に乳牛飼養戸数は増加するが、再び減少し、急速に酪農・畑作の専門化の方向に分化していく時期であったが、農協はいち早く酪農専門化の方向をめざしていたのである。

この農協の中期計画をもとに、68年には「哺育センター」、71年には「育成牧場(牧場運営委員会はこの協議機関)」、「機械センター」といった組織が形成され、72年には哺育センターの増設も行われる。哺育センター・育成牧場は酪農経営の再生産上必須となる哺育・育成という部門を補完・支援する組織であり、機械センターは専任のオペレーターを配し粗飼料の収穫・調製作業を行う組織である。急速な多頭化がすすんだ当時、「搾乳労働の省力化、機械化と、基礎牛の、確保のため、良質産仔の育成、預託事業が、急務」であり、他方で「酪農経営は、依然として厳しい経済の、推移をたどり、酪農安定の鍵は、良質、自給飼料の、低コスト確保」にあったのである⁸⁾。これら組織の設立によって、個々の酪農経営は哺育・育成さらには粗飼料生産という、酪農経営に不可欠の作業・部門を委託することによって規模拡大を行う方向が示されることになったのである。機械センターは村内を二分した地区割りで形成され、いずれも畑作農家も加入しており、農家出資による自主運営方式が採用されている。育成牧場という生産補完組織の形成は、その組織自体の形成だけでなく、それを円滑に運営するための組織も形成させた。それは72年に設立した「中札内村牧場利用者互助会」である。この会の目的は「村営牧場、農協営牧場、その他の牧場における利用者の家畜の事故防止を計るとともに当該家畜における不慮の事故

によって利用者が受ける損失に対してこの相互の援助をすること」であった。この組織の特徴は事務局を中札内村酪農振興会に置き、酪農振興会の会員をもって組織されており、運営は酪農振興会の役員であり、会計は振興会特別会計とされていることである。そして、監査も酪農振興会監事が兼任していることに示されるように、酪農振興会の機能拡張組織であり、その傘下の一部会とも呼べる組織であった。

普及・複合酪農期に設立された組織は流通や生産過程を補完し、規模拡大条件を形成するという機能をもつものだけでなく、専門化の動きに照応した学習や技術錬磨を目的にした組織も形成された。このこともこの期の組織設立の特徴である。その組織とは71年設立の「酪農青年会議」、75年設立の「ホルスタイン改良同志会」である。Table 3-3 に示したように、酪農青年会議は「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」に設立され、「酪農経営技術の向上」、「酪農経済分析」に関することなどを主要事業に挙げている。

しかし、より直接的な設立の動機は酪農の専門化により、農協青年部の会員として他の畑作農家の青年と同様の行動がとりにくくなったことがあげられる。酪農青年会議結成前は農協青年部に結集していたが、夕方の会議などが搾乳作業と競合するようになり、同一歩調の活動ができなくなってきたのである。つまり、村内の農家が畑作あるいは酪農といったように専門化し、共通の活動基盤が失われたことを背景に、共通の課題をもつ酪農青年が結集したのが酪農青年会議であったのである。

ホルスタイン改良同志会は Table 3-4 に示したよ

Table 3-3. Purpose and Operations of RAKUNOU・SEINENKAIGI (Maked at 1972.8)

Purpose	本会は、中札内村酪農青年が相互研鑽、近代的な酪農経営を習得し、より生産所得の拡大に寄与する事を目的とする。
Operations	<ol style="list-style-type: none"> 1. 酪農経営技術の向上に関する事 2. 酪農経営経済分析に関する事 3. 本会は、この事業達成のために関係機関に建議する事が出来る 4. その他目的達成に必要な事

Table 3-4. Purpose and Operations of Holstein・KAIRYOU・DOUSIKAI (Maked at 1975.4)

Purpose	本会の目的は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とする。
Operations	<p>本会は第2条の目的を達成する為、次の事業を行なう。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ホルスタイン種の改良増殖に関する調査及び研究 2. その他本会の目的を達成する為必要な事項 <p>付則</p> <p>事業の予定</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 視察研修 2. バーンミーティング（毛刈、削蹄、調教等） 3. 各種共進会等の参加、協力 4. 高能力牛の表彰 5. その他

うに「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」に設立され、その事業には視察研修、削蹄・毛刈などのバーンミーティング、共進会、高能力牛の表彰を挙げている。改良同志会は乳牛の個体改良を組織的に進めようとした組織であるが、その背景には共進会の成績によって個体の販売価格が左右されていた実態への対応という性格が強かったのである。

酪農青年会議と改良同志会の二つの組織は、第4次計画で生産組織の近代化促進として研究会などの技術探求が指摘されたとはいえ、酪農振興会が村内への酪農定着を目指していたことに比較するならば、酪農経営の多頭数飼養化・専門化という酪農経営の性格変化にともない専門の技術・経済の知識を身につけることを活動領域にした組織ということが出来る。さらに、前述のように農協の機構改革にもなって、これまで専門的な意見集約という機能を果たしていた専門部会制（65年から専門事業部会）は農協事業運営の検討機関として、明確な規約をもって75年から事業部会制がとられる。事業部会制の目的は次のとおりである。「農協事業の執行は生産から加工流通まで一貫した農業経済の近代化を強力に推進する使命があります。使命達成のため全員参加による作目別事業部会を設置し、組合員自ら

の意志の結合によって作目別事業利潤を追求する新システム農業の展開を積極的にはかり、以って農家経済の安定に期すること」である。この事業部会制に酪農事業部会も当然位置づけるのである。

普及・複合酪農期には生産体制の整備にかかわるいくつかの組織が形成された。酪農専業化という酪農の性格変化を背景に、農協が専業化支援の事業方向を示し、その組織設立にともない運営のための酪農生産者組織が設立され、農協と一体となって事業を推進していったのである。その結果、酪農専業化という性格は一層強化され、さらに技術取得といった酪農経営の陶冶を行う組織を設立したと考えることができよう。このような組織設立の動きは酪農経営の性格変化や地域農業における酪農の位置づけの変化にともなって、必要となる酪農地域組織の機能も変化してくることを示唆しよう。

3. 拡大・専業酪農期の酪農組織

—1970年代後半以降—

拡大・専業酪農期に入り、農協は77年に「中札内農業生産団地確立中期計画書(1977年度～81年度)」(第6次計画)を策定している。この計画は前期の第5次計画で提起された「装置化・システム化」をさらに前進させ、「地域システム循環農業」を推進するというものである。具体的には畑作、酪農、畜産の三つの「農業生産団地」を形成し、堆肥や圃場副産物の相互利用を通じてそれらの有機的循環を図る構想であり、その運営を75年に形成された事業部会制を核として行うというものであり、これまでの中札内農業の展開を統合・整理する計画であったといえよう。第6次計画以降にも「中札内農業生産団地確立中期計画—協力の力できずくあすの農業—(1982～86年)」(第7次計画)、「第3次中札内村農業生産団地確立中期計画(1987～91)」(第8次計画)が策定されているが、その計画名に「農業生産団地確立」と共通の名称を用いているように、基本的には第6次計画を継承・発展させる計画となっている⁹⁾。第6次計画との違いをみるならば、第7次計画では地力循環の基礎をなす中小家畜の生産物価格の低迷が前期計画の課題として残され、経営管理の強化や鶏卵の生産量拡大が提案されている。第8次計画は国際競争力の強化や生産調整の開始によって低コスト生産が課題として示され、計画の参考資料として機械費用の低減をめざすために個別経営を基礎においた地域複合から団地単位での営農方式が

示されている。

これら計画の中で酪農についてみると、第6次計画で酪農は76年実績対比で計画完了年の81年に、成牛頭数で1.39倍、生乳生産量で1.67倍の増加を見込んでおり、一層の多頭数飼養の専業酪農経営を育成しようとする計画となっている。この期の中札内農業は、経営形態毎に専業化の方向をより促進し、それら専業経営を「地域農業システム循環農業」としてシステム化し、農業経営を強固なものにする、つまり拡大を基調にしながら専業経営の安定化をはかることが課題だったのである。第7次計画以降は生乳の計画生産の影響がみられ、第7次計画で頭数1.04倍、生乳生産量1.23倍という単位生産量重視の計画となり、初の減産計画下で策定された第8次計画は、頭数1.16倍、生乳生産量1.01倍をめざす計画となっている。

こうした状況の中で酪農組織の設立に目を向けると、普及・複合酪農期が酪農専業化に対応し、その動きを促進する組織設立の時期であったとするなら、拡大・専業酪農期に移行する70年代後半以降は、専業酪農経営の成立を前提としたより高度で専門化した機能をもつ、多様な層を対象にした組織が形成されていくことが特色である。それらの組織とは、77年の「中札内村乳牛検定協議会」、80年の「有限会社酪農ヘルパー利用組合」、81年の「乳牛検定組合」、さらに、84年の「農事組合法人飼料混合組合」、「酪農婦人学習会」、87年の「ET研究会」、「牛歩の会」などである。これら組織の目的、事業についてみていこう。

ヘルパー利用組合はTable 3-5に示したように、「酪農家の労働力不足を補い経営の安定と近代化を

Table 3-5. Purpose and Operations of RAKUNOU・HELPER・RIYOUKUMIAI (Maked at 1980.3)

Purpose	当会社は、ヘルパー事業導入により酪農家の労働力不足を補い経営の安定と近代化を図り、以って酪農の発展に寄与するために、次の事業を営むことを目的とする。
Operations	<ol style="list-style-type: none"> 1. ヘルパーによる社員への技術的及び経営的ヘルプ 2. ヘルパー事業の普及教育に関する事 3. ヘルパー派遣の企画調整に関する事 4. 組合全体の発展に関する事 5. ヘルパー及び社員の協調に関する事

図り、もって酪農経営の発展」に寄与することを目的に設立され、専任職員を擁し酪農経営に休日の確保を可能にさせる組織である。当時、北海道内にもいくつかのヘルパー組織は形成されていたが、いずれも冠婚葬祭など突発的な出来事に対する臨時的な対応組織が一般的であったが、中札内村のヘルパー組合は有限会社形態をとり、月1回ではあるが定休日の設定を可能とした点に特徴があった¹⁰⁾。

乳牛検定組合はTable 3-6に示したように「乳牛資質の改良と酪農経営の改善を図る」目的で、81年に設立された組織であり、その名のように北海道乳牛検定協会の傘下で乳牛検定事業を行う組織である。中札内村では乳検組合の設立に先立って中札内村乳牛検定協議会が77年に設立されている。Table 3-7に示したように乳検協議会は乳検事業と高等登録事業を兼ねた事業を行っていた¹¹⁾。乳検協議会はその目的に「統合的な指導体制を一定期間、関係機関一体と成って」とあるように、酪農家の乳

牛検定と高等登録事業のほか、関係機関の酪農指導の連携体制作りにも主眼を置いていた。直ちに乳検組合を設立せずに乳検協議会を設立した理由について、その仕掛人である農業改良普及員は「直ちに乳検組合を設立しても提供される情報をうまく利用できないと考え、その利用体制を作るために過渡的に乳検協議会を作った」と回答している。この乳検協議会の「一定期間」の研修を経て、81年2月に乳検組合が設立され、同年5月に乳検協議会は解散するのである。こうした情報提供の組織設立の影響を受けて、酪農の共同経営を行う農業法人(以下、共畜)の親睦団体である共畜グループが名称を「共畜乳検グループ」と変え、それまでの親睦中心の活動から定例の学習会を行う組織に変化していくのである¹²⁾。

この拡大・専業酪農期に設立された組織の特徴は、多種多様な機能を果たし、多様な階層を対象とした点にもみられる。これらの特色を持った組織は、84年設立の「飼料混合組合」、同年の「酪農婦人勉強会」、87年の「ET研究会」、同年の「牛歩の会」などである。飼料混合組合は養鶏・養豚経営とともに飼料混合工場を設立したもので、その酪農グループは飼料混合組合の利用に加えて資材の共同購入を行っている¹³⁾。酪農婦人勉強会はその名の通り酪農経営の婦人を対象とした学習会組織であるが、生乳の減産を含む計画生産に際して牛乳の消費拡大運動にも取り組んでいる。ET研究会は受精卵移植に対する学習会とその実施に際する危険分散を図ろうとする組織である。また、牛歩の会は生乳の計画生産を契機に生乳の活用・販売を検討しようとする組織である¹⁴⁾。

この期の組織設立の特徴は、第1に資材の購入、牛乳の販売などを検討するなど機能が多様となり、組織の目的が専門分化していることであり、加えていずれも学習を兼ね備えた組織となっていることである。第2はこれまでの組織は事務局を農協、役場の担当者が果たしており、地域で認知を受けた組織であったのに対し、関係機関の協力を受けながらも自らが運営する組織ができたことである。第3は組織の構成員が分化し、婦人や共同経営法人といった特定層を対象とした組織が設立されていることである。

さらに第4に特徴的なことは、こうした多様な組織設立とは反対に、酪農定着化のために設立された

Table 3-6. Purpose and Operations of NYUGYUU-KENTEI-KUMIAI (Maked at 1981.2)

Purpose	この組合は中札内村農協地域内に於ける乳牛資質改良と酪農経営の改善を図るため、乳牛能力検定事業を実施することにより、安定した経営の確立に寄与する事を目的とする。
Operations	1. 乳牛能力検定事業の実施に関すること 2. 検定指導員に関すること 3. 酪農経営技術の普及指導に関すること 4. 研修会、講習会に関すること 5. その他必要と認めること

Table 3-7. Purpose and Operations of NYUUGYUUKENTEI-KYOUGIKAI (Maked at 1977.4)

Purpose	本協議会は、本村酪農経営安定化のために、乳牛能力検定事業、高等登録事業を根幹として、技術診断、経営診断等、統合的な指導体制を一定期間、関係機関一体と成って実施することを目的とする。
Operations	1. 乳牛能力検定(自家検定)に関すること 2. 高等登録立会検定業務に関すること 3. 酪農経営診断に関すること 4. その他酪農経営指導に関すること

酪農振興会や共進会に重点をおいた改良同志会などが目的を変えたり、解散するという組織の変遷がみられることである。この酪農振興会の規約改正と改良同志会の解散という二つの事例は、次のような貴重な問題提起を行ったと考えることができる。その第1は、組織は時代の要請に応じた目的を明確にしなければならないことである。組織設立時はその時期に応じた目的をもっているのであるが、農業をめぐる情勢変化や地域内での酪農経営の成長・陶冶の過程に応じて、必要となる組織の機能が変化せざるを得ないのである。すなわち、組織の存続を考えるならば、状況の変化に応じた運営が考えられねばならないのである。第2には、多種多様な組織が設立している中で、組織相互間の調整を図らなければ、いずれの組織も「中途半端」な活動になりかねないことである¹⁹⁾。活発な活動を行っているからといって、組織が乱立する状況は決して好ましい状況とはいえない面をもつことを示唆しよう。いずれにしても、今後の組織のあり方を考えていく上で貴重な教訓を示しているといえよう。

以上みてきた中札内村における酪農組織の形成は、酪農家が主体となり取り組んだもの、農業関係機関の職員の主導（提案）で組織化が進んだものなど、設立の契機は異なっている。しかしながら、いずれも酪農家および日常的に酪農家と接する機会が多い関係機関の職員との連携がとられているのが特色となっている。

4. 酪農の展開過程と酪農組織の性格

戦後の中札内酪農が迎ってきた導入・副業酪農期、普及・複合酪農期、拡大・専業酪農期という展開過程の画期に応じていかなる性格をもつ酪農組織が形成されたかを、地域農業における酪農の位置づけという視点から考察してきた。

導入・副業酪農期は地域農業の中に酪農の存在を示すこと、村内的に豆作偏重の畑作経営に乳牛を導入することであり、導入農家にとっては酪農部門を拡大することが課題であった。そこでは、農協や村などと深い関わりをもち乳牛の導入をある種強制的にすすめ、酪農を行うための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・複合酪農期は、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専業化の動きもあり、酪農部門の拡大は多頭化による専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、その支援を得て急速な拡大をはかろうとする酪農家の課題が合致した時期であった。そのため、飼養頭数の増加にともない生産過程を補完し、専業化を押し進める組織とともに、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。これら組織の活動が、急速な飼養頭数の拡大を押し進め酪農専業経営を生み出す条件を形成したと考えられるのである。

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。酪農が地域農業の一大部門となり、専業・単一経営になったことにより、そこではそれによって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1に酪農の発展と酪農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2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組織の性格が異なることを示し、酪農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組織の機能については次章以降でも考察するが、次の2つの性格を有していると考えられる。その1つは酪農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）形成・改善の集団の実現であり、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という性格である。

IV. 拡大・専業酪農期における酪農生産者組織の機能(1)

—「与作形成組織」の活動—

はじめに

本章ならびに引き続きVの課題は、現存する酪農生産者組織を対象に、酪農生産者組織が酪農経

営の展開に果たす機能を農業経営のもつ経営者機能との関連で考察し、酪農経営にとっての酪農生産者組織の存在意義を明らかにすることである。この課題を明らかにするためには、酪農生産者組織がどのような活動を行い、それが酪農経営にいかなる機能を果たしているのか、を考察しなければならない。そこで本章では、現存する酪農家の組織を事例に、第1に年間の活動状況、そのための資金の調達・運用という会計面、加入状況、役員構成などを検討し、第2にその組織がいかなる機能をはたしているのか、その存在意義は何か、おもに個別経営にとっての機能に主眼をおいて検討する。この検討を通して、第3に現段階における酪農生産者組織の特徴を検討し、課題に接近する。

ところで、酪農生産者組織の機能を酪農経営からみれば、酪農の展開条件を整備・改善する性格と酪農経営者を陶冶する2つの性格をみる事ができた。そこでそれぞれの性格をもつ酪農生産者組織を「与件形成組織」、「主体陶冶組織」に区分する。そして本章では、このうち「与件形成組織」を対象にして課題に接近する。

ここで「与件形成組織」と「主体陶冶組織」とに区分し考察する理由は次の通りである。本章で対象とする「与件形成組織」はいずれも農協が事務局をもち、その活動や運営に対して支援を行っている組織である。現在、農業をとりまく状況、生産調整、農畜産物価格の低迷・引き下げなどの中で、地域農業振興が大きな課題になっていることはいうまでもない。地域農業の振興を計画・立案・推進する上において、農協が担当主体として大きな役割を果たしている実態があり、農協が事務局を担い組織の運営支援をしている酪農生産者組織の機能に注目したいことが第1の理由である。さらに、IIIで明らかにしたように、「与件形成組織」は早期に設立された組織が多いのに対して、近年設立された「主体陶冶組織」は必ずしも農協が支援している組織とはいえない側面をもっている。そこで、近年設立された組織の性格を明らかにしたいという点が第2の理由である。こうした点から、「与件形成組織」が農業経営に果たす機能とともに、地域農業振興に果たす機能を考察することも課題となる。

1. 酪農組織の現況

中札内村に現存する酪農関連の組織を Table 4-1 に示した。この酪農家の組織は大きく酪農生産者組織、補完組織、関係機関に区分できる。ここでいう酪農生産者組織とは、酪農家自身が特定の目的をもって結成した組織や農業関係機関への意見集約組織であり、その構成は酪農家だけである。この中には酪農振興会、酪農事業部会、酪農青年会議、ヘルパー利用組合、乳牛検定組合、共畜乳検グループ、酪農婦人、ET研究会、牛歩の会といった酪農家の組織が存在する。これら組織のうち、酪農振興会から乳検組合までの5つの組織はいずれも農協に事務局をおき、中札内村では「酪農5団体」と呼ばれている¹⁾。いずれの組織も規約に事務局を農協に置くと明記され、近年に設立されたものではなく既に10年以上の歴史をもっている点で共通している。これら組織を「与件形成組織」と呼ぶことにする。これに対して、他の4組織は、共畜乳検グループを除けば、ここ数年の間に設立された組織であり、ET研究会を除けば規約や会費等の存在しない任意性の強い組織となっている。これを「主体陶冶組織」と呼ぶことにする。

補完組織は酪農家だけの組織ではないが、酪農経営を行う上での管理作業などの一部を代替する機能を持つ組織である。飼料混合組合、自衛防疫組合²⁾、機械センター、育成牧場などの運営・利用に関わる組織がそれである。ただ、飼料混合組合を補完組織に区分したが、飼料混合組合の酪農グループは組合運営だけに限定せず資材の調達・購入活動を行っており、その活動は酪農生産者組織として「主体陶冶組織」に区分した。

また、関係機関とはいわゆる農業関係機関という意味であり、市町村役場、農業改良普及所、農業協同組合、農業共済組合などが該当する。補完組織、関係機関は必ずしも酪農という単一部門に限った機能のみを有するものではないという特色がある。

以下では、酪農生産者組織を中心に、これら組織の近年の活動を中心にその機能・性格を検討するが、本章では「与件形成組織」の活動、「主体陶冶組織」についてはVで検討し、「与件形成組織」の特徴である農協との関連性に留意し考察をすすめる。また、乳牛検定事業の情報をもとに情報利用をめぐって活発な活動を行っている乳牛検定組合については、VIで検討する。

Table 4-1. Present Conditions of Dairy Regional Organizations (NAKASATSUNAI)

Classification	Name	Main Activities	Member	Presence of Agreement	Account		Total Revenue
					Membership Free	Bouty (¥ thousand)	
酪農生産者組織	〈与件形成組織〉						
	酪農事業部会	農協酪農事業決定	38戸	有	—	—	—
	酪農振興会	乳牛飼養農家の親睦	61戸	有	270	2980	5126
	中札内村牧場 利用者互助会	乳牛事故の相互扶助	同上	有	—	—	2932
	乳牛検定組合	乳検データの独自提供 (データ活用委員会)	32戸	有	2745	1316	7658
		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)					
	酪農青年会議	後継者の相互研修	26名	有	270	100	389
	酪農ヘルパー 利用組合	ヘルプ事業 削蹄事業	25戸	有	4965	3200	11217
	組織	〈主体陶冶組織〉					
酪農婦人 (休止)		学習会, 消費拡大運動	(61名)	無	—	振興会より	
共畜乳検グループ		学習会	7戸	無	必要に応じ		
E T研究会 (休止)		受精卵移植, 学習会	13名	有	5/戸	—	
牛歩の会 (休止)		生乳加工検討	7名	無	必要に応じ		
	資材の共同購入 (酪農家グループ)	21戸	(無)	—	—	—	
補完組織	飼料混合組合 (養鶏・養豚・酪農)	配合飼料設計	34戸	有			
	自衛防疫組合	家畜の防疫	…	有			
	機械センター	小麦収穫	…	有			
	中島機械センター	飼料作物の収穫・調製 糞尿散布	24戸				
	上札内機械センター 牧場運営委員会	育成牧場運営企画	122戸 …	有 有			
農業関係機関	農業協同組合						
	農業共済組合	家畜診療, 繁殖検診					
	役場						
	農業改良普及所(駐在) 北海道畑作 経営技術研究所	59年設立					
	中札内村畜産研究所 農業技術会議	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					

2. 酪農生産者組織の活動

1) 酪農振興会

酪農振興会は1954年、中札内村に酪農を定着させる目的で設立された組織であり、その後酪農が中札内村農業の中で比重を高め、専業酪農経営が増大するといった状況変化の中で、85年その目的を酪農経営の安定、乳質の改善、酪農情報などに変更した³⁾。

酪農振興会の会員数は正会員54名、共畜7であり、その中から会長1名、支部長(副会長兼任)3名、委員6名、監事2名を選出し、その12名で構成する役員会を中心に運営される⁴⁾。事務局は農協の畜産事業部内におかれ、担当職員が事務局役を果たし、会長・支部長と相談の上、酪農振興会の活動が具体化されていく。会員のうち正会員54名は共畜を除く個人酪農経営であり、これは生乳出荷農家数43戸(うち共畜7、1987、88年総会時)より多いことからわかるように、育成牛飼養農家も含んでいる。さらに、中にはすでに飼養を取りやめた畑作農家の会員も脱会せずに残っている例もみられる。この会員の異質的な状況が酪農振興会の一つの特徴である⁵⁾。

酪農振興会の1986、87年度の2カ年間の活動状況をTable 4-2に示した。総会に始まり、大規模草地入牧、家畜品評会、視察研修、収穫感謝祭、酪農関連5団体会議などの活動に取り組み、この間に数回の役員会が開催されている。しかし、この活動の中で酪農振興会独自の活動は、役員会、通常総会を除けば会員と婦人を対象とした2回の視察研修のみで、他の行事はいずれも各行事の実行団体の一つとして取り組みに参加しているにすぎない。ただ、86年度の活動報告にみられた農業祭が中止となり⁶⁾、87年度にはそれに代わるホルスタインショーを酪農振興会が主催していることが大きな行事であり、両年の大きな相違となっている。2カ年の間の活動の変化はあるものの、いずれも同様の活動を繰り返し、しかも独自の活動が少ないのであって、酪農振興会の活動は年中行事を消化しているという性格が強いついてよいであろう。酪農振興会の存立の基盤はこうした行事活動ではなく、次にみる予算面での財政機能であろう。

1976、87年度の酪農振興会の決算書をTable 4-3に示した。収入は、会費が正会員個人酪

Table 4-2. Activities of RAKUNOU・SINKOUKAI

Date	Activities
<1986>	
86. 3. 3	第33回通常総会
5. 21	大規模草地入牧
6. 29	第4回農業祭、第18回家畜品評会
8. 5	第1回役員会
8. 7	十勝家畜総合共進会
8. 28~29	視察研修(婦人)
9. 3~4	視察研修(会員)
10. 15	大規模草地下牧
11. 23	収穫感謝祭
12. 18	第2回役員会
87. 2. 16	酪農関係団体合同会議
2. 21	監査
2. 23	第3回役員会
<1987>	
87. 2. 26	第34回通常総会
4. 6	第1回役員会
5. 6	酪農関係5団体会議
5. 21	大規模草地入牧
6. 6~7	視察研修(会員)
6. 29	第2回役員会
7. 4	第1回ホルスタインショー
8. 25	ふるさとまつり農業関係団体代表者会議
8. 31~9. 2	視察研修(婦人)
9. 5	ふるさとまつり
10. 17	大規模草地下牧
10. 30	収穫感謝祭農業関係団体代表者会議
11. 23	第6回収穫感謝祭
12. 25	第3回役員会
88. 1. 29	酪農関係5団体会議
2. 16	第4回役員会 監査

農家3,000円、共畜5,000円、準会員1,000円であり、会費収入の合計は270千円にすぎない。これに対し、削蹄事業への助成を合わせると村、農協、共済組合他からの助成金が86年度で3,400千円、87年度で2,980千円と会費収入の10倍以上におよんでいるのである。他方、支出で注目したい点は、備考に示した支出先についてである。経営対策費あるいは組織活動費として、乳検組合、酪農青年会議、さらには酪農婦人といった他の組織活動への助成を行っているのである。また、削蹄事業への助成は酪農ヘルパー利用組合を間接的に助成しているのである。

Table 4-3. Account of RAKUNOU・SINKOUKAI

(¥ thousand)

		1986	1987	Remarks
Revenue	会費	279	270	村, 農協, 共済ほか 預金利子等 助成金へ一元化(村, 農協, 共済)
	助成金	2,210	2,980	
	雑収入	20	45	
	削蹄事業	1,200	—	
	繰越金	1,034	1,830	
	収入計	4,743	5,126	
Expenditure	経営対策費	700	630	乳検組合助成金
	講習研修費	28		
	品評会費	35	263	品評会, 農業祭→ホルスタインショー
	各種共励会		170	
	視察研修費	439	566	
	組織活動費	190	383	酪青, 婦人への助成等
	総会費	134	107	
	支部対策費	109	—	
	役員会費	17	76	
	事務費	18	36	
	雑費	40	40	
	削蹄事業	1,200	715	
	支出計	2,912	2,990	

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。牧場利用者互助会は村営、農協営等の育成牧場利用時における家畜の不慮の事故に伴う利用者の経済的損失を相互に援助する目的で1972年に設立され、会員は酪農振興会の会員となっている。酪農振興会が育成牧場における事故に対する互助機能を持つこと、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のである。

酪農振興会は中札内村の酪農生産者組織の中で最も広範に会員を抱える組織である。そして、役場、農協、共済組合からの助成を受ける組織であり、他の組織へ再助成するというその他の組織の上部組織といった実態にある。この性格は酪農振興会が役場・農協と協力しながら、強制的な「乳牛定着」をはかる役割を果たしたことから与えられたということができよう。つまり、酪農振興会の活動は農協や村に農業施策を要請し、その結果策定された施策が円滑に運営されるように支援していたのである。そして、その支援をするための活動費の一部を助成金として受け、そこに新たな組織

が形成されると、酪農振興会の裁量として自らが受けた助成金を再助成することになったのである。

こうした機能を持つ酪農振興会ではあるが、現状では親睦を中心とした、いわば「年中行事の消化組織」となっている。乳牛飼養農家をすべてカバーする組織がなく、酪農婦人の活動が行われるまでは婦人層を対象とする組織がなかったことなどが、酪農振興会の存在意義となっているのである。

2) 酪農青年会議

中札内村酪農青年会議は酪農專業化の進展を背景に、酪農青年が相互に研鑽をはかり、近代的な酪農経営の運営・管理の力をつけることを目的に結成された。しかし、より現実的には酪農経営の後継者層が旧来のブリーダーの飼養管理技術からより生乳生産を重視した、いわゆる「近代的な酪農経営を習得」しようとする動きであり、それはとりもなおさず專業化にともなう共通の立場、共通の課題に対して交流をはかろうとする動きの中で設立された組織であった⁷⁾。

酪農青年会議は、会員数が23名(87年度は26名)⁸⁾、役員は会長、副会長、役員2名、監事2名の計6名となっている。この6名の役員を中心に

活動が行われるが、酪農振興会同様、農協畜産事業部に事務局をおき、担当職員の協力のもとに活動している。

酪農青年会議の活動を Table 4-4 に示した。総会（講演会を含む）に始まり、家畜品評会、視察研

Table 4-4. Activities of RAKUNOU・SEINEN-KAIGI

Date	Activities
<1986>	
86. 3. 31	第16回通常総会、講演会
6. 2	第1回役員会
6. 6	懇親会
6. 29	農業祭、家畜祭
7. 16	第2回役員会
7. 31~8. 1	視察研修
9. 9	講演会（アメリカ研修報告）
11. 18	第3回役員会
11. 23	収穫感謝祭
12. 2	放談会
87. 1. 23	第4回役員会
1. 30	新春放談会
2. 18	第5回役員会
3. 4	第6回役員会、監査
<1987>	
87. 3. 19	第17回通常総会、講演会
3. 27	第1回役員会
4. 13	第2回役員会
5. 28	OBとの懇親会
6. 3	第3回役員会
6. 9	会員全体会議
6. 21	農業団体ソフトボール大会
6. 22	酪青、部会役員合同会議
7. 3	看板作成打ち合わせ
7. 4	第1回ホルスタインショー
7. 16~17	管外視察研修
8. 21	会員懇談会
9. 6	駅伝大会参加
12. 18	忘年会
88. 3. 8	第5回役員会、監査

修、収穫感謝祭、懇親会などの活動に取り組み、その間に役員会が行われている。青年らしくソフトボールや駅伝などスポーツ大会への参加もみられるが、酪農青年会議の活動も酪農振興会同様、年中行事の消化という性格が強く、停滞状況となっていた。しかし、86年度に放談会、87年度にOBとの懇談会を実施している。これはこれまでの活動停滞状況を打破しようとする取り組みであった。

酪農青年会議は会員資格に年齢制限があり、入会や退会による会員数の変化がある。Table 4-5 で会員数の推移をみると、70年代後半から80年代初めにかけては会員の移動が多く、しかも退会する会員が多く、特に79、82両年は会員の30~40%にあたる8名が退会している。酪農青年会議の設立は71年であったから、設立時の会員はすっかり入れ替わり、しかも会員の減少が進んだことがわかる。こうした会員の世代交代とそれによる会員数の減少は、酪農青年会議の設立時の目的の継承を阻害し、活動を停滞化させていたのである。このため会員資格を設立当初の30歳から35歳未満に変更し、会員確保の対応を行っている。先の放談会やOBとの懇談会は、酪農青年会議の設立目的等を聞き、活動の転換をはかろうとする取り組みであり、86年度の6回の役員会開催も活性化に向けた活動であった。そして、その話し合いを受けて当時の酪農の最大の懸案事項であった生乳の減産計画に対して、消費拡大の看板作りや情報利用の学習会など、新たな活動が取り組まれたのである。この取り組みから、たとえ「年中行事消化」組織になっても具体的な活動課題が提起されると活動が活発化することが示唆される。しかし、こうした活動の活発化も事務局役である関係機関の職員の貢献が大きく、酪農青年会議自体で企画・立案を行い活動を行っていくまでにはいたっていない。関係機関の職員が動かなければ活動が停滞してしまうのが実情なのである。

酪農青年会議は会員数の減少が活動を停滞させ

Table 4-5. Changes of Members

(man)

Year	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91
Members	24	27	28	22	20	19	17	22	22	22	27	26	29	28	23	23
Entry		6	5	2	2	1	6	6	1	2	7	0	4	1	1	
Retire		3	4	8	4	2	8	1	1	2	2	1	1	2	6	

る要因となっていた。その対応として会員資格を30歳から35歳に引き上げたが、そのことからくる問題も指摘できる。酪農青年会議の学習会は後継者として就農したばかりの会員を意識した酪農の基礎的な学習会とならざるをえない。このため10年あまりの経験を積んだ30歳前後以上の会員の参加が少なくなる事態をまねいているのである。会員数を多くしようとすれば、会員の等質性が失われ、会員の等質性をはかるようとすれば、会員数が少なくなるという問題に直面しているのである。専門化が進行し、その過程で酪農家戸数が減少していく中で、この会員問題は今後組織の存続問題としてクローズアップされざるをえないのである。

こうした酪農青年会議の問題は財政面にもみられる。年会費1人当たり1万円、酪農振興会からの10万円の助成金を加え、年間40万円ほどの収入がある。しかし、活動の転換をはかるべく放談会や懇談会に取り組むと、翌年への繰越金が減少し、翌年の活動予算が減少するのである。こうした財政面の弱さも独自の、しかも活発な活動への取り組みを阻害しているのである。

以上みてきたように、酪農青年会議は酪農後継者の各種技術や経営管理の基本を修得し、経営主の素養を培うという機能を持つが、実態は酪農家戸数の減少に加えて、組織内部での会員交代などによって自立的な活動を行う状況になく、しかも活動にかかわる財政基盤も弱く、関係機関の職員 노력によって活動の盛衰が左右される状況なのである。

3) 酪農事業部会

酪農事業部会は、農協がその事業実施に際して組合員の意向を反映させるため、意見の集約・討議・決定を行うために設立された組織である。従前にも酪農に関して意見集約を行うための事業部会制がとられてはいたが、酪農事業部会とそれとの決定的な違いは農協事業に対しての「決定」機能を有することである。

酪農事業部会の役員は村内を3地区に区分し、各4名の役員が選出され、この中から部会長1名、副部会長2名が互選される。この12名と農協理事1名の計13名で役員会が構成されている。酪農事業部会は施設、技術開発、消流という3つの小委員会をもつが、現在は施設小委員会(技術開発を含

む)と消流改良小委員会の2つとし、それぞれ副部会長が小委員会の委員長となっている。

酪農事業部会は、酪農家の意向を農協の事業運営全般に反映させるため、農協で行っている哺育事業、生産調整の方法やその配分、良質乳生産への取り組み、農協の試験圃場の利用方法など農協の経済事業だけでなく、営農あるいは普及事業といった、酪農にかかわる農協事業全般にわたっての協議・決定が行われる。

酪農事業部会の数年間の主要な協議事項をTable 4-6に示した。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協議事項が多く、その当時の地域酪農をめぐる懸案事項が協議の中心となっている。つまり、酪農家が必要とし、要求する事業は、この酪農事業部会での検討を経て、実現されていくことになるのである。この他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。

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。中札内村での通常の事業は、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3役会で話し合い、さらに役員会で決定するシステムをとっている。しかし、生乳の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た。このように農協の事業に関わる案件すべてにわたり、酪農家の意向を反映させるのが酪農事業部会の機能であり、部会はその機能を忠実に果たすために、協議する問題の性格や必要に応じて全体会議等を開催することになるのである。このように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、たとえ減産という計画生産の配分であっても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、計画生産を契機に強化された乳質改善の対策も酪農事業部会で取

Table 4-6. Matters for Consultation of RAKUNOU・JIGYOUNBUKAI

Year	Matters
1976	酪農の現況と振興計画 動力電気導入 乳質改善格差金 バルク事業 プロフィール利用
77	バルク導入事業が中心 出荷状況 76年度乳協協会実績 牧場・哺育センター利用状況 乳牛の販売・導人状況
78	酪農団地育成事業 酪農ヘルパーについて 農協事業計画について 十勝畜産物価格要求農民大会 通常総会開催
79	ヘルパー制度確立 村大規模草地開設への意見集約 乳質改善奨励事業 タンクローリーの購入
80	生乳の計画生産 チーズ振興対策 乳質
81	乳質改善 全乳哺育 カーフハッチ方式の育成技術研究について 飼料分析の実施について オス子牛の哺育・育成事業について 乳肉牛消費流通調査
82	センター料金改訂 牛乳消費拡大 乳用牛資質改良事業 全乳哺育の実施 飼料分析 土壌分析（農配工場との関連）
84	酪農情報システムについて 生乳計画生産
85	自家配飼料の利用検討 生乳集荷コースの変更 INSの費用負担 余乳対策 還元バターの取扱
86	ホル育成事業について 育成牧場の有効利用について 計画生産の推進状況について 良質乳への奨励金配分について
87	生乳の計画生産配分 乳質改善

り生まれ、全酪農家のデータ公表、ペナルティ措置などの対策が決められている。

以上のように酪農事業部会は酪農家による農協運営の意思決定と同時に、農協事業、運営方針の下部伝達・浸透機構をもつ組織なのである。酪農事業部会はそれ自体が独自に行う行事などはないが、農協の酪農事業の決定機構として、酪農関連施設の建設や生産調整の配分方法といった、酪農経営さらには中札内酪農の今後を左右する事業の可否を決定する機能を有しているのである。

4) ヘルパー利用組合

中札内村酪農ヘルパー利用組合は年中無休の酪農経営からの脱却を図るために、80年に設立された組織であり、専任ヘルパーを配した有限会社の形態をとっている。設立の当初、専任ヘルパーは1名であったが、その後4名体制にまで増員し、2名が酪農労働の代替を行うヘルプ事業を担当し、他の2名が削蹄事業を行っている。

ヘルパー組合の84、85年度、2カ年の活動状況をTable 4-7に示した。ここでも定期総会にはじまり各種の行事が実施されている。役員員の打ち合わせや哺育センター業務の委託にかかわる会議もみられるが、ソフトボール・網引き・駅伝などのスポーツ大会への参加、独自あるいは酪農振興会の研修への参加というように、一見ヘルパー組合とは無縁とも思われる幅広い活動が取り組まれている。さらに、ヘルパー利用組合の運営のための役員会が、年8回から9回開催されているのである。役員会の多さは有限会社形態という会社運営によるものであり、役員会が年度末に集中するのは決算対応のためでもある。前者のスポーツ行事、研修会の実施は、ヘルパー職員の福利厚生や酪農家とヘルパー職員の交流・親睦を図る目的で取り組まれている活動である。

この福利厚生、交流・新睦のための活動は、次の2点にわたってヘルパー利用組合にとって必要となっている。第1はヘルプ事業そのものからくる必要性である。ヘルプ事業は、搾乳・飼料給与・牛舎の清掃など飼料の収穫・調製を除く酪農家の日常労働の代替を行うが、こうした作業は当該酪農家のやり方に応じて実施されており、しかも乳牛という生き物を対象とし、生乳という食品原料を生産している。そこで、乳牛の事故死あるいは生乳への抗生物質混入といった、あってはならない事

Table 4-7. Activities of RAKUNOU・HELPER・RIYOUKUMIAI

Date	Activities
<1984>	
84. 4. 20	第5回定期総会
5. 10	第1回役員会
14	役職員打ち合せ
15	哺育センター長期業務委託
6. 4	農団ソフト大会代表者会議
17	第14回農業団体ソフトボール大会
24	農業祭
29	第2回役員会
7. 8~11	十勝綱引大会
17	十勝農民綱引大会
29~31	酪農管外視察研修
8. 6	第3回役員会
9. 2	中札内駅伝大会
8~9	全道共進会視察研修
17	酪農6団体代表者会議
11. 23	収穫感謝祭
12. 2	全体集会
5	ヘルパー組合視察(広尾町より)
7	村長と酪農6団体の懇談会
22	第5回役員会
85. 1. 24	第6回役員会
2. 15	削蹄事業開始
2. 27~3. 3	准組合員ヘルプ実施
3. 25	第7回役員会
4. 13	監査
16	第8回役員会
<1985>	
85. 4. 19	第6回定期総会
5. 8	第1回役員会
6. 20	農団ソフトボール大会打ち合せ
23	農業祭
30	農団ソフトボール大会
7. 16	第3回農民綱引大会
8. 2	第2回役員会
8. 30~31	酪農振興会視察
9. 8	中札内駅伝大会
10. 4	第3回役員会
11. 23	収穫感謝祭
24	全体集会
12. 14	第4回役員会
18	村長と酪農関係団体役員との懇談会
86. 1. 28	第5回役員会
2. 14	第6回役員会
27	第7回役員会
3. 10	第8回役員会
28	第9回役員会
5. 24	第10回役員会, 監査

態,あるいはそこまでの問題とならなくてもヘルパーを利用したことによる出荷乳量減少への懸念などは,ヘルパー利用組合の存続そのものを脅かすことになる。こうした事態を回避する意味からも,酪農家とヘルパー職員との親密な関係にもとづく意志の疎通が求められるのである。第2はヘルパー職員確保のための活動の必要性である。中札内村ヘルパー利用組合の職員は酪農後継者ではなく,農家・非農家を問わず村外出身者が大半で,いずれは酪農経営に従事したいという意欲をもった青年がほとんどである。こうした職員を捜すことはきわめて困難であり,ヘルパー利用組合としてはなんとか職員の定着を図ることが課題なのである。酪農ヘルパー利用組合の職員は現職員を含め,1980年設立以降10数名を数えている。このうち1名は中札内村で酪農に従事しており,1名が共同経営の従業員となり,さらに1名が新規就農の予定である。このように村内の酪農に参入する反面,近年各地でのヘルパー組織の設立に引き抜かれていく職員もみられる。いずれの場合であっても,ヘルパー組合にとっては新たな職員確保を必要とするのであり,優秀な職員を継続的に確保することがヘルパー利用組合の課題となっているのである。働き易い,楽しい職場作りのためにも,酪農家との交流が求められるのである。

ところで,ヘルパー利用組合の会計の特徴は給与支払が支出の大半を占めることである。ヘルプ事業のみではヘルパー職員数は2名でよいが,職員の安定的確保のために3名の職員を採用すると人件費が高騰し,利用料金にしわ寄せされる構造となっているのである。ヘルパー利用組合で削蹄事業を開始したのは,ヘルパー職員の安定的な確保とその分の人件費を事業収入として確保するという目的を兼ねた取り組みであった。こうしたヘルパー組合の運営上の観点から,ヘルパー利用組合の事業の多角化が求められていたのである。

3. 「与件形成組織」への加入状況と役員選出

これまで乳牛検定組合を除く「与件形成組織」の機能と性格を検討してきた。しかし,酪農の展開条件を整備・改善する「与件形成組織」といっても乳牛飼養を行っている酪農家,または生乳出荷を行っている酪農家がすべて加入しているわけではない。ここでは「与件形成組織」について,その加入と役員選出状況を検討する。

Table 4-8. Entry into the Organizations for "transformation of given conditions"

No	Number of Cows		SINKOU KAI	SEINEN-KAIGI	HELPER	DOUSIKAI	JIGYOU BUKAI	NYUUKEN	Age	Succe-
	1983	1990	1988. 2	1991. 3	1988	Disorganiz- ation	1991. 7	1990. 11	Mana- ger	ssoor 1990
21+	196	220	○ 4	○ 4	—	○ 1	○	82.2	50	30, 29, 28
36+	188	183	○ 3		—		○	84.8	53	
39+	155	152	○ 1	○	—		○	84.4	62	28
26+	106	129	○ 6	○ 2	—	○ 2	○	82.2	44	28, 28
28+	101	135	○ 3	G 2	—	○ 1	○	81.2	64	41, 38
2+	86	93	○ 2	○	—		○	82.2	59	50
25+	72	65	○ 4	G	—	○ 1	○	81.2	39	
27	70	66	○	G			○		62	
31	46	55	○	○	○	○	○	82.2	53	28
30	46	52	○	○	○	○	○	82.2	56	30
14	46	46	○	G	○		○	82.2	45	
29	45	50	○	G	○	○	○	81.2	36	
38	43	60	●	G	○		○	84.8	37	
16	43	51	○	G	○	○	○	82.4	38	
11	42	49	●	G	○	○	○	81.2	36	
20	41	40	○	○	○		○	81.2	50**	24
32	40	49	○	○			○		45	20
24	40	45	○	○	○	○	○	81.2	50	25
12	40	43	○	G	○	○	○	81.2	40	
37	40	28	○	G	A	○	R	R	54	32**
43	40	26	○		A		○	84.8	63	
41	38	23	○	G	A		R		56	27
42	37	40	●	G	○	○	○	81.2	40	
10	36	41	○	○	○		○	82.2	61	29**
19	35	37	○		○	○	○	82.4	54	
9	31	42	○	○	○	○	○	81.2	51	20
13	30		○		R	R	○		60	46
40	29	33	○	○	○		○	82.2	34	
15	28	32	○		○		○	83.3	50*	
1	28	30	○	○	○	○	○	81.2	53	22
8	27	42	●	○	○		○	82.4	53*	23
7	27	35	○		A		○		58	
6	26	36	●	G	○	○	○	81.2	41	
17	26	27	●	G	○	○	○	82.2	42	
3	25	32	○	○	A	○	○	82.4	66	26
35	22	22	○		○		○		55	
23	18	21	○	G				R	66	36
18	16	20	○	○					58	26
34	16	18	○				○		63	
22	14	13	○	○			○	86.4	59	33
4	13	20	○	○	○	○	○	81.2	52	23
5	12	19	○						53	
33	0	49	○	○	○		○	86.3	30	

Notes 1. + shows KYOUTIKU.

2. O, ●: entry (●: old manager's name), and several times shows numbers.

3. G: graduated, A: associate, R: retire, and others shows non-entry.

4. *: female, ** shows sickness or handicapped.

「与件形成組織」への加入状況について示したのが、Table 4-8である。酪農家は83年の経産牛頭数の多い順に並べてある。すでに述べたように酪農振興会は全加入の状況であり、この他にも育成牛飼養農家、元飼養農家も加入している。それに比べ他の組織は未加入酪農家が存在している。未加入酪農家の特徴の第1は、当該経営における酪農部門の比重の低さである。これは酪農事業部会の加入状況を見ると明らかである。酪農事業部会は中札内農協の酪農事業に関わる決定機能をもっていたが、農家はどの部会にも自由に加入できるのであって、酪農部門の比重の低い酪農家は酪農以外の部会に加入しているのである。特徴の第2は、加入状況が後継者の有無によって異なることである。これは酪農青年会議への加入状況を基準としてみることで明らかとなる。酪農青年会議は35歳未満の酪農後継者で組織されていたが、この会員でもなく、しかもすでに会員を終えた酪農家以外のもの、つまり空欄や脱退を示した酪農家はヘルパー利用組合や改良同志会、乳牛検定組合に未加入の状況となっている⁹⁾。このように各々の組織が各々の機能を果たす中で未加入農家が存在することは、あくまでも参加は自由意志であるという酪農家の尊重はみられるといっても、問題となろう。特に農協が事務局を果たし、運営されているという「与件形成組織」であることを考えるならば、なおのことである。組織の事務局を農協が肩代わりをしていることは、それが農協の酪農事業の一環であることを示しているが、未加入農家はこの農協事業のサービスを受けられないことになるのである。加入農家は専業酪農層が多く、未加入農家は後継者不在もしくは未定といった差が存在しているが、こうした酪農家間の差を農協の通常の事業、それは営農指導が大きいと考えられるが、通常事業の中で拡大する危険性をもつからである。

次に役員選出状況を Table 4-9 に示した。「与件形成組織」の役員は合計で42名におよぶが、飼養規模階層別にどのように分布しているのかをみてみよう。1990年度の実態であるが、これによると酪農振興会は共畜を中心に飼養規模の大きな酪農経営で役員が多くなっている。酪農事業部会も一見共畜が多いようにも見受けられるが、特定の飼養規模階層に集中しているのではなく、全層に役

Table 4-9. Election of Leaders (The Organization for "transformation of given conditions": 1990)

No	Number of Cows		SINKOU KAI	SEINEN-KAIGI	HELPER	JIGYOU-BUKAI	NYUU-KEN
	1983	1990					
21+	196	220		副*		部会長	
36+	188	183				理事	
39+	155	152	委員				
26+	106	129	委員			役員	
28+	101	135				役員	副
2+	86	93	委員			役員	
25+	72	65	委員				理事
27	70	66	監事				
31	46	55	支部長	会長*			
30	46	52	委員*		監査役	役員	理事*
14	46	46			取締役	副	
29	45	50					監事
38	43	60					
16	43	51					
11	42	49					
20	41	40		役員*			
32	40	49	監事				
24	40	45				役員	
12	40	43	委員		監査役		
37	40	28					
43	40	26					
41	38	23					
42	37	40				副	
10	36	41	会長				
19	35	37	支部長		副社長		
9	31	42	支部長		取締役	役員	
13	30						
40	29	33				役員	
15	28	32					
1	28	30					監事
8	27	42		役員*			
7	27	35					
6	26	36			取締役	役員	組合長
17	26	27					
3	25	32					
35	22	22	委員			役員	
23	18	21					
18	16	20					
34	16	18					
22	14	13	委員				
4	13	20			社長		
5	12	19					
33	0	49					

Notes 1. + shows KYOUTIKU.
2. * shows successors.

員は分布している。全階層からの選出は酪農振興会も同様であり、他の組織についてもいえることである。

4. 「与件形成組織」の機能と存在意義

これまで中札内村の酪農展開の過程で、その条件整備を果たしてきた酪農生産者組織、つまり「与件形成組織」について、その活動の現況を事業、会計、加入状況、役員選出を考察し、その機能について検討してきた。

これらの酪農生産者組織は農協が事務局をもち、活動支援を行っていたことから、何らかの地域農業振興の具体的な支援が期待されたのであるが、必ずしも「与件形成組織」の全てが酪農振興のために特定の目的をもち、活動を行っているとは性格づけることはできない。そこでは独自の事業をもたない「与件形成組織」は活動が停滞していることを、第1の特徴としてあげることができる。拡大・専業酪農期に設立されたヘルパー組合は、酪農家への休日提供をめざすヘルプ事業、削蹄事業という日々の事業を抱えているため、その活動は停滞していない。また、酪農事業部会は農協の酪農事業運営の意志決定機関であることから、農協の事業活動から開催を必要とする組織であり、活動を停滞させることができない。これに対して、導入・副業期や普及・複合期に設立された酪農振興会、酪農青年会議といった組織は、それぞれ独自の存在意義をもちながらも、日常的に必要不可欠という事業を有しているわけではなかった。これが両組織を「年中行事の消化」組織に陥らせているといえよう。こうした組織における活動状況の相違は、ヘルパー組合、酪農事業部会が地域酪農振興における位置づけが明確になっているのに対し、酪農振興会、酪農青年会議は必ずしも必要不可欠という目的やそのための事業が明確になっておらず、これがそれぞれの組織の活動の違いになっていると考えられる。酪農振興会は、設立当初は乳牛導入のための支援施策を要請するなど酪農振興の目的が明確であったが、酪農事業部会が設立され、そこで支援施策のあり方などを検討していることが、酪農振興会の存在意義を不明瞭にしており、そこではこれまでの活動の結果として補助金の分配機能が残されているだけであった。同じく酪農青年会議も専業化に向けての技術習得が、Vでみる「主体陶冶組織」と競合し、しかも酪農家戸数の減少に

よる会員数の減少によって、その目的が問われているのである。

この活動の停滞性を発生させる要因は、1つには、事務局担当者が1名であることである。本章で考察した「与件形成組織」はいずれも農協畜産事業部に事務局を置いたり、協力を依頼している組織である。畜産事業部とはいっても、実質の担当者は1名で他の業務に加えて全ての組織の活動の企画・立案を行わねばならない実態にある。この煩雑さが、担当者の企画活動を停滞させ、「年中行事消化」に陥らせる要因となっている。このことは担当者自体の責任ではなく、酪農関係機関の主導がないと酪農家組織の活動がスムーズに展開しないことを示しているのである。2つには組織の多さである。これはVでみる「主体陶冶組織」への加入状況とも関連するが、組織の多さ、そこへの重複加入が酪農家の会議・研修会などの出席回数を多くし、いずれも中途半端な活動にしていることである。この側面はIIIでみたホルスタイン改良同志会が解散を決意した理由にも示されていた。

「与件形成組織」の機能に関わって重要なのは、農協が事務局をもつ「与件形成組織」といっても全酪農家が加入しているわけではなく、酪農家間に加入の差異がみられたことである。農協が事務局をもつことは営農指導事業の一環とも考えることができるが、未組織農家はそのサービスを受けることができないのである。事業部会の場合は全体会議、ヘルパー利用組合の場合は員外利用や准社員加入などで平等化をはかる努力がみられるが、未組織農家は後継者不在や酪農部門に加えて畑作部門をかかえる、いわゆる「混同経営」であることが多く、こうした農家層を支援することが課題として残されよう。また、役員層は特定の階層に片寄る傾向はみられなかったが、役員層は80年代以降世代交代による若手の進出が特徴としてみられた。

最後に「与件形成組織」の農業経営よっての機能を整理すると、次のようにいうことができよう。「与件形成組織」は農協運営、ヘルプ事業、牧場の利用互助など各種の事業と個々の酪農経営とを結び付ける機能を果たしているのである。事業部会は酪農家自身の意向を各種事業に反映させるといって、酪農発展に必要な要求を実現する機能をもっていると考えられる。しかし、事業の運営を酪農

経営に任せることは、反面では厄介な問題に対する決断を組合員である酪農家に任せたことを逆手にとって、個々の組合員に不満を言わせない装置として機能することにもつながる。こうした酪農家の意見反映と意見「集約」（1つの結論を決定させるという意味で）の二面の機能を果たすことで、農協にとっては円滑な運営を可能とする農協運営支援の組織としても機能するのである。この二面性の存在に留意する必要がある。

V. 拡大・専業酪農期における酪農生産者組織の機能(2)

—「主体陶冶組織」の活動—

はじめに

専業・単一経営が広範に成立するのに応じて、形成される酪農生産者組織は多種多様に形成され、中でも「主体陶冶」という性格をもつ組織の設立がみられる。そこで本章では、なぜ近年多種多様な酪農生産者組織が形成されているのか、その原因を明らかにすることを課題とする。そこで以下では、まず第1に近年北海道の酪農家がどの様な組織を形成しているのかを概観し、第2に酪農生産者組織が如何なる機能を持つものなのか、特に個々の酪農経営からみた機能という側面を検討する。さらに、第3にこうした酪農生産者組織の限界を考察し、課題に接近する。

中札内村でみられた多種多様な酪農生産者組織の設立は、全道の酪農地帯でみられるのであり、中札内村の特殊な動向ではない。それらの酪農生産者組織は、飼料の共同購入、学習会、これらを兼ね備えた活動、さらには生乳の加工・販売などを行う組織である¹⁾。以下では、中札内村の事例をもとに、全道の酪農地域で広範にわたって設立がみられる勉強会組織、資料調達の活動を行う組織、また加工施設の建設にまではいたらなかったが、生乳の加工・販売の検討を行った酪農生産者組織について考察を進める。

1. 勉強会組織

—共畜乳検グループ—

中札内村では1950年代後半以降、全村的に農業法人の設立を図る運動が進められ²⁾、ここで対象とする農業法人であり、しかも酪農の共同経営を行う経営体(以下、共畜)で設立している「共畜グループ」も、この法人化運動の過程で設立された。しか

し、「共畜乳検グループ」と名称を変え、定期的な勉強会を開始したのは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回の定期的な勉強会が継続して行われており、多くの課題を残しつつも、共畜の酪農の発展に大きな役割を果たしていると考えられる。

以下では、84年6月からの勉強会の概要を紹介し、共畜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勉強会開始までの「共畜グループ」の活動を概観しておく³⁾。

1) 勉強会活動までの前史

中札内村では農業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は99戸と40%を占めている。この法人の内訳は共同経営法人10(参加農家数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っており、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。ここでいう共畜とは、酪農を行う共同経営法人をさしている。

酪農に即して農業法人化の経過をみれば、50年代の末からの全村的な農業法人化運動を契機に、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、それが次第に酪農専業となり現在に至っているものの他、70年代の酪農専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⁴⁾。

この50年代後半からの法人化の過程で、共同経営の中で酪農をやっている者同士の互いの経験交流や親睦を図る組織が設立される。ここではとりあえず「共畜グループ」と呼んでいる。「共畜グループ」は規約や明確な事業計画をもつ組織ではないため、活動記録などは残されていない。このため結成後の活動は必ずしも明確ではないが、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、そのデータを活用した勉強会が不定期ではあったものの70年代後半から開始される。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。

共畜乳検グループの活動が続く中で、83年4月から定期的な勉強会がおこなわれるようになった。定期的な勉強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このグループの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勉強会の色彩を強化して行き、定期的な勉強会組織に変えていったのである。

この共畜勉強会組織にも規約は存在しないが、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はかるために86年からは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) 勉強会の概要と機能

勉強会は毎月1回、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。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。

共畜の勉強会は定例の報告事項から開始される。報告項目をTable 5-1に示した。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ている。これらの報告項目全てが勉強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は報告項目の追加である。SCC(体細胞数)は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

Table 5-1. Items of Regular Report (1988)

Items	Remarks
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/A×100
D. 出荷乳量	3日間平均
E. 経産牛当り出荷乳量	D/A
F. 搾乳牛当り出荷乳量	D/B
G. 年間予想乳量	E×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/100)×G
M. 備考	1ヶ月間の変化

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、出荷乳量は勉強会開始前の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。これら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・討論が終わると、次は特集ともいべきテーマの報告・討論にはいる。数年間の勉強会の開催状況とテーマをTable 5-2に掲げた。表から毎年の年末・年始を除けば、毎月定期的に勉強会を開催していることがわかる。また、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)

Table 5-2. Activities of KYOUTIKU・GROUP (1)

Date	Activities	Main matters
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 牛群構成一覧 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	

Table 5-2. Activities of KYOUTIKU・GROUP (2)

Date	Activities	Main matters
1987. 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，夕空懇談会を実施	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

などがとりあげられている。さらに、87年からは研修先の酪農家と意見交換などを行う移動研修、他の共畜の状況・実状を理解する現地研修にも取り組んでいる。

こうした勉強会の機能は第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とおした各共畜の管理・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てであり、ともすればその変化に気づかないこともあるが、報告し毎月の数値をチェックすることでその変化を把握で

きるのである。また、参加し討論することは、これま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こう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。

学習会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とおりにガスが滞留することにより、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こう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ヵ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生時期などが異なり、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み、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。Table 5-3によると、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少ないことがみてとれよう。

このように共畜勉強会は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、つまり勉強＝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。

3) 勉強会の問題点と課題

共畜勉強会が経営管理・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勉強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、勉強会活動や生産者組織の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合いをとりあげる。Table 5-2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は勉強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勉強会の開催を望む声があったこと、第3に勉強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、この勉強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。

その討論を通して、結果的には各共畜は開始時間までに代表者を出席させることが確認され、勉強会は継続されることになったが、勉強会は次のような問題点を抱えているのである。

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乳牛の飼養管理と

Table 5-3. Occurred Conditions of Disease

(cases/head, %)

Year	cases /cows	Ovary disease	Uterine disease	Puerperium disease	Udder disease	Mastitis	Hoof Foot disease	Digestion disease	Dislocation of the abomasum	Metabolic disease
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
86. 10-87. 9	1.02	28.1	9.2	11.8	21.9	20.4	11.0	9.0	4.8	1.8
KYOUTIKU	—	21.1	9.0	8.5	29.0	28.0	20.2	7.8	4.2	1.1
Others	—	33.9	9.7	14.5	17.4	15.5	4.5	10.0	5.4	2.3

Source: Arrangement by SYUJI NARITA.

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。これらの点は勉強会の参加者が、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、勉強会自体の参加に関しても、構成員は勉強会に参加するが、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勉強会への参加が従事者個人の意志ではなく、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。

第2は同じメンバーでの長期間におよぶ勉強会からくるマンネリ化の傾向である。勉強会の参加は20名弱であり、しかもメンバーが固定しているため、マンネリ化は無理からぬ一面もある。先にふれた移動研修や共畜外からの講師招聘などの取り組みは、マンネリ化への対応でもある。

第3はこの勉強会が事務局の無給といってもよい活動に支えられ、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ことである。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勉強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、成果が農場にフィードバックされないと意欲をなくすことになるのである。

共畜乳検グループの勉強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、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。

2. 資材調達組織

一飼料混合組合・共同購入グループ

飼料混合組合は、購入飼料費が農業経営費の大半を占め、その価格如何で経営成果を大きく左右される養鶏・養豚経営が中心となり1984年に設立された⁹⁾。養鶏農家・養豚農家の呼びかけに応じ、酪農家も規模の大きな共畜や専業酪農家を中心に設立時に9戸が参加している。飼料混合組合では畜種毎に3種類程度の混合飼料を製造しており、製造に際しての混合飼料の原料選択、製品成分等の決定はそれぞれの畜種の農家グループが行っている。ここで取り上げるのは飼料混合組合の酪農グループの活動であり、飼料混合に関わる取り組みに加えた飼料・資材の共同購入の取り組みである。

飼料混合組合の設立時には酪農家の参加は9戸であったが、86年に3戸、87年に1戸（離農により1戸脱退）、88年に7戸、89年に2戸が加入し、89年4月30日現在酪農家の加入は合計21戸となっている。ただし、86年以降の加入者は正組員ではなく、すべて准組員となっている。ところで、当初加入酪農家が少なく、その後増加したのは次のような理由からである。設立時には飼料混合組合への参加は、組合事業の成否とそれぞれの経営の運命をともにする覚悟で参加を呼びかけていた。その具体的な現れは出資額であって、1戸当たり出資額は加入割50万、利用割30万（年間100t利用）であって、最低額80万円となっていた。このため、共同経営法人を中心とした大規模な畜産経営以外は、年間利用量と出資負担額を理由として参加に二の足を踏んでいたのである。しかしながら、飼料混合組合の2カ年の運営経験とその実態をみていた酪農家から加入の要請があり、その要請に応じて准組員としての参加の道を開くことにしたのである。そして、その際の出資額は保証金の名目で10万円を最低額としたため、個人酪農家の加入が増加したのである。

養鶏、養豚、酪農という3畜種の農家で構成される飼料混合組合であるが、配合飼料についてはそれぞれの畜種で独自にグループを形成し活動している。当初、酪農グループは配合する飼料の価格や製品飼料の成分をにらみながら、飼料混合組合で生産する3種類の配合飼料の割合などを検討・決定するなど、飼料混合組合の運営・業務上の打ち合わせが中心的な集まりであった⁹⁾。

しかしながら、この酪農家グループは単に組合

の工場から混合した飼料の供給を受ける受動的なグループにとどまらなかった。その活動の第1の特色は、飼料混合組合の運営への積極的参加である。単味飼料価格の変動に際しては自ら配合割合の変更を行うなど、積極的な活動を行っている。また、年毎の自給飼料の品質に応じた混合飼料作りを行うことも、この酪農グループの重要な活動となっている。こうして決定し、利用している混合飼料のチェック機能も、その活動の中に有している。近隣に位置する試験場の研究課題と合致したこともあり、研究機関と提携し、乳牛の第一胃胃液を採取し第一胃の性状をチェックし、その検討会を開催し、自給飼料・混合飼料の利用如何といった問題を話し合っている。

さらに、飼料混合組合の酪農グループの活動の第2の特色は、配合飼料の設計やそのチェックだけにとどまらず、飼料・資材の共同購入にまで活動を広げていることである。この活動はグループに属するメンバーの中で単味飼料の共同購入を行っていた酪農家を中心となり、共同購入をこのグループ全体にまで拡大したのである。こうした飼料の共同購入は組合設立前にもみられた取り組みではあるが、飼料混合組合設立前の取り組みとの違いは、組織だってしかも定期的に取り組みされていることである。代表としては総括（飼料混合組合の酪農家代表理事）、資材担当チーフ、会計であり、酪農家グループ21戸を3地区、5班に分けている。各班には班長が決められており、班長は資材担当チーフからの連絡を班員に伝える役割をおっている。以上のように組織の体制を整備した

ことは、次のような成果につながっている。

飼料の共同購入の方法は、1車・20トン単位の購入量をまとめ、道内移入港から直接配送されるよう手配し、指定場所へ配送させ、注文したメンバーが積み下ろし作業を含め農場まで運搬するのである。価格交渉をするとともに、より安くするため受渡しの際の積み下ろしも自ら行うという方法をとっている。その際、積み下ろし場所は飼料混合組合の工場とし、工場内に設置されている計量器を利用し、計量のうえで購入する方法をとっている。ルーサン乾草なども同様の方法で行われるが、最近の価格決定では飼料分析の結果を経て最終的に価格交渉を行う取り組みもみられる。共同購入はこうした飼料のみにとどまらず、Table 5-4に示したように酪農経営で使用頻度の高い資材にまで及んでおり、今後さらに充実させる意向をもっている。この取り組みは単に低価格による購入だけではなく、カルシウム・ビタミン剤においても特別注文を行うなど、飼料と同様に品質面に重点をおいた取り組みを行っている点に特徴がある。特別注文で品質がよいといっても、共同購入はいずれも市販製品よりも低価格で購入されている。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。また、購入した代金決済はすべて農協の組合員勘定を通して行われている。

この酪農グループの活動の機能は、第1に共同による飼料・資材の低価格調達である。これは大量取引による低価格だけでない。酪農家の中にも

Table 5-4. Feeds and Materials of Cooperative Purchase (1990)

Feeds and Materials	Characteristics of Method
• Cotton Seed	予約して大量購入、計量
• Lucern Hay	同上、同上、分析の上価格交渉
• Orange Pulp	予約大量購入を検討
• Beet Pulp	同上
• Calcium	特別注文（3種類）、製造工場から宅配
• Vitamin	同上（粉状、液状とも）、同上
• Salt, Mineral Salt	粉末塩は飼料混合組合で扱っており、購入
• Dry up unguenta	共同購入
• Dipping	同上
• Bactericide	共同購入を検討中
• Methionine	過去に共同購入を1年間ほど実施

メーカーとの交渉において得手・不得手があるが、得意な人が交渉に当たることでその効果をより大きくしているのである。共同購入の事例ではないが、Fig 5-1に混合組合の配合飼料価格の推移を示した。北海道の乳牛配合飼料価格と比較しても、大量購入によって20kg当たり100~200円ほど安く購入しているのを見て取ることができる。そして第2は共畜乳検グループ同様の勉強会機能である。第一胃液採取の際の勉強会がそうであったし、飼料設計を行う際にはできるだけ多くの人に集ってもらい、飼料成分や混合したときの成分などを勉強しながら進めているのである。

この学習を取り入れた飼料や資材の共同購入を活発化させた背景には、円高によりルーサン乾草などが安く入手できるようになったこと、それまでには活用していなかった綿実など多様な飼料を入手できるようになったことがあげられる。

こうした酪農家同士の自主的な取り組みである共同購入にも留意すべき側面がある。その第1はこの酪農グループに不参加の酪農家も存在することである。この不参加問題は4でも考察するが、混合組合や共同購入への不参加酪農家は、その理由として、少頭数飼養層では使用量が少ないこと、大規模層では商系メーカーも注文に応じて飼料を混合してくれることや飼料価格高騰時の混合組合の飼料価格の推移をみるといった慎重な対応がみ

られ、全階層に共通して旧来からの飼料メーカーとのつきあい、その具体的内容は代金支払時期の相対決定、等を理由として指摘している。飼料混合組合への加入もしやすくなり、酪農グループの共同購入も飼料混合組合に不参加の酪農家も排除してはいない。この限りでは格差拡大の懸念は、これまでのところ少ない。しかし、飼料・資材の低価格購入は直接的に農家経済に反映するため、酪農家間の格差を助長する可能性を有しているのである。

第2は共同購入という活動に対して、飼料、資材を供給するメーカーサイドからのアプローチが多くなっていることである。カルシウム剤やビタミン剤をはじめ、他のメーカーから新規開発製品の使用を求める販売合戦ともいべき売り込みがなされている。その限りではよりよい製品が、より安く供給される長所も持っている。中札内村の酪農は北海道乳牛検定協会の検定成績で全道トップの成績を誇り、それがために酪農家の視察が多いことが、こうした売り込みの背景にある。先進地での飼料・資材の使用は普及効果がきわめて大きいためである。ここで懸念されることは、酪農家の自主的な共同購入の取り組みがメーカーによる酪農家掌握あるいはより具体的には販売戦略の手段に使われることである。地域間という横の連帯のないこうした酪農家の組織であるため、メー

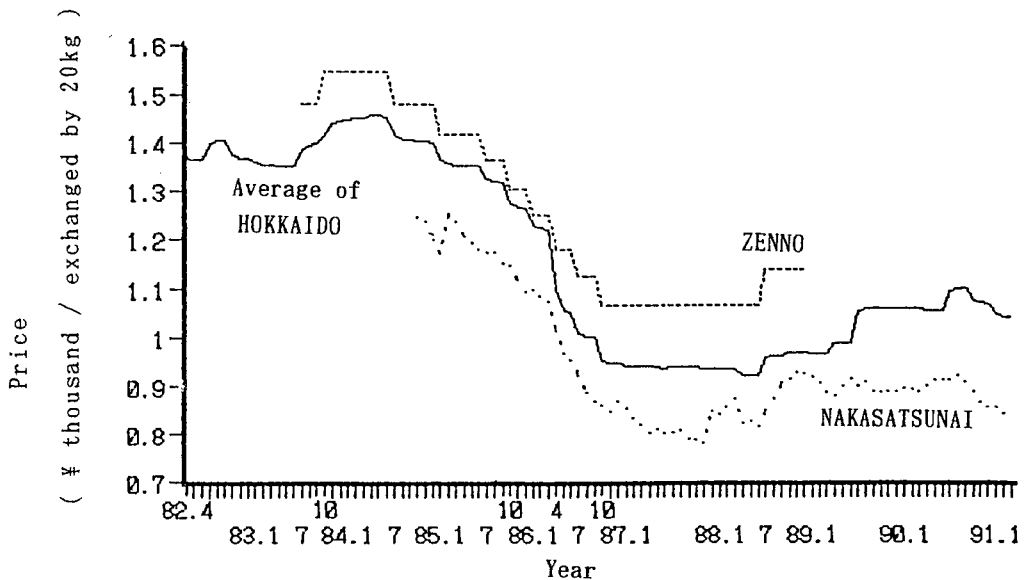


Fig. 5-1 Assorted Feed Price

カーによって酪農家あるいはその集団がエリート意識を助長され優越意識をもつことによって、酪農家間の連帯が阻害される側面も有していることは指摘しておかねばならないことであろう。

3. 生乳加工・販売検討組織

—牛歩の会の取り組み—

全道の酪農地域で広範に設立の見られた組織の1つに、生乳の加工・販売活動を行う組織があった。中札内村では加工処理施設の建設にはいたらなかったが、同様の取り組みを検討した酪農生産者組織、牛歩の会の活動がみられた。ここでは牛歩の会の活動を検討し、加工・販売の取り組みの背景と実現にいたらなかった要因について検討することとした。

生乳の加工・販売の検討は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、牛歩の会を結成させた契機は基本的に禁止されていた乳業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。この情報を聞いた酪農事業部会の役員A氏が酪農家に相談し、検討組織が87年に作られたのである。会員は7名で、酪農事業部会の3役をはじめとして、40歳代の若手経営者であり、中札内村酪農のリーダー層ともいべき酪農家が参加している。A氏によれば、この人選は、1つには飲用乳の販売のメリットを發揮させるには部分的なアウトサイダー化も考えねばならず、村内での調整、特に酪農事業部会での調整が必要になること、2つには施設建設のための投資が必要になり、投資判断のできる人などを考慮した結果であったという。また、少人数という点は、市場確保のため十勝管内で最も早い生乳の加工・販売を目指し、取り組みが他町村に広がらないように配慮したためであった。

牛歩の会は、まず生乳販売のための法律的な許認可要件の勉強、施設投資額の検討などに取り組み、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んでいる。さらに、88年には87年以降に最初に生乳の加工・販売に取り組んだ先進酪農家の視察研修が取り組まれている。さらに、販売先の検討も行っている。

これら視察研修を通して、飲用乳の加工・販売に

取り組むためには、次のような問題点が存在することが明らかになった。第1は生乳の処理量の規模である。北海道が飲用牛乳用処理施設の建設で許可するのは、「酪農及び肉用牛生産の振興に関する法律施行令」による飲用牛乳用処理施設の対象外とされる、日処理量360リットル未満の処理施設である⁷⁾。日量360リットルという量は搾乳牛15頭ほどの搾乳量であり、専業酪農経営、特に飼養頭数の多い共畜には少なすぎる量であった。第2は販売に関わる問題点である。生乳処理量としては少なすぎたが、逆に販売となると量が多く、しかも低温輸送が必要となることである。第3は、投資額の水準である。360リットルという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った。第4に、飲用牛乳用処理施設建設の認可条件に、アウトサイダー化せず指定団体であるホクレンから生乳を買い取らねばならないことである。第5に、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ないことである。

これらの問題点が明らかにされたが、牛歩の会では乳製品加工も含め、一村一品としての対応の可能性を求め、役場や農協に施設建設の打診を行った。しかし、採算の問題や小規模性などを理由に協力を得ることはできなかった。さらに、村内の酪農家にも牛歩の会の検討結果を報告する機会をもっている。そこでの意見は、乳価の上昇という面からは加工・販売に関心はあるが、販売量が少なすぎて効果は期待できないというものであった。牛歩の会では、360リットルでも取り組むことを考えたが、誰の牧場で取り組むのか、それ以外の生乳をどうするのか、といった点を解消できず、結果として取り組みは実現しなかった。

こうした反応の背景には次のような酪農をめぐる状況の変化も存在している。それは生乳の需給条件が大きく変化したことである。87年には飲用牛乳の消費が大きく増加し、同年末にはバターや脱脂粉乳が緊急輸入されるほど生乳の供給不足の事態となり、88年は年度当初から計画生産は継続するものの実質的には増産が可能となったのである。

以上のような状況変化の中で牛歩の会の飲用乳の販売・加工の方向模索は頓挫する結果となったが、その検討過程が農協の協力もなくしかも村内

の酪農家にも知られないように取り組まれたことは、十勝管内での先駆者をねらったことの他に、既存の生乳流通システムを混乱させることへの指定団体系統の圧力を懸念したためであった。現実の取り組みがなかったため、懸念したような圧力が存在するかどうかは不明のままであるが、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。

4. 「主体陶冶組織」への加入状況

「主体陶冶組織」への加入状況を経産牛飼養頭数規模順に示したのが、Table 5-5 である。飼料混合組合への加入は、発足時には共畜を中心とし、その後個人酪農家が准組合員として加入しているが、経産牛飼養頭数が40頭を越える酪農家の大半が加入したものの、それ以下層では加入がばらついていると同時に加入割合も少ない。飼料混合組合の加入は大規模層を中心とした加入である。この他、当該経営の労働力保有の質的側面がある。40歳代の経営者の存在や後継者の存在が加入に影響を及ぼしているのである。個人で正組合員として発足時から加入していた2戸は、中札内村の酪農を代表する若手経営者であり、いずれも酪農事業部会の副部会長を務めている酪農家である。これに対して55歳を越え、後継者が不在の酪農家や後継者が病気や怪我で十全な労働力と見込めない酪農家は、加入していないのである。

以上のように飼養階層や労働力保有の質的側面による加入状況の差異は、他の組織にもみられることである。ET研究会についてみても、やはり大規模層中心の加入であるし、しかも後継者が加入している。ET研究会は87年にその世話役である共済組合の獣医師が後継者を中心に受精卵移植や乳牛改良の勉強会をかねて呼びかけを行ったことが背景にある。また、牛歩の会は40歳代の経営者を中心としているが、これも大規模層中心である。

このように「主体陶冶組織」はその組織の目的によって、呼掛けの対象や加入条件に違いがみられる。さらに、その参加が自主的であることから意欲に燃える経営者や若手後継者が中心となって組織形成が行われることは当然といえよう。しかし、より基本的には乳牛飼養頭数規模といった酪農経

営の階層性や、40歳代の経営主や後継者の存在といった労働力保有の質的側面によって、「主体陶冶組織」への加入が規定されているのである。

5. 「主体陶冶組織」の存立構造

本章の課題は、酪農家が任意に形成している組織を対象に、その組織が酪農経営にとっていかなる機能をもつものであるかを明らかにすることであり、その考察を通して近年の酪農生産者組織設立の多さの要因を明らかにすることであった。

共畜乳検グループの勉強会組織の構成員は共同経営法人ではあったが、勉強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。また、飼料混合組合の酪農家グループの活動も、同様の学習活動を内包しながら経営者機能、とりわけ要素調達機能の高位平準化にあったといえよう。同様に、生乳の加工・販売の取り組みも、より高い価格での販売をめざす管理運営機能の高度化をめざした活動であったと考えられる。酪農生産者組織を形成することにより、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。個々の農業経営は生産者組織を媒介しながら、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。この技術取得や低価格での資材調達、本来農協や農協が支援する組織（「与件形成組織」）が果たすべき役割・機能であろうが、農協が三段階制の見直しにみられるような対応の遅さや、IVでみた「与件形成組織」が一定の歴史的な活動の上に成り立ち、組織としての活動の柔軟性を喪失しているため、より迅速な対応を行うために自主的・任意という形態の生産者組織を形成していると考えられる。

酪農生産者組織は個別経営の経営者機能を高位平準化するという積極面をもちながらも、地域酪農の振興あるいは農協と酪農家との関係という側面からみれば、同時に弱点を有している。第1はメーカーの掌握対象として明確に位置づけられ、農協離れ系統離れという危険にさらされていることである。第2は、組織への加入・未加入問題が農家間の差を拡大させる危険性をもつことである。

ところで、勉強会、共同購入、生乳の加工販売などの組織活動が、近年多く設立された要因について整理しておこう。近年の酪農をめぐる情勢は

Table 5-5. Entry into the Organizations for "Progressive Abilities"

No	Number of Cows		SIRYOU • KONGOU KUMIAI	ET • KENKYUU KAI	GYUUHONOKAI	Age	Succe
	1983	1990	1991	1987	1989	ger	ssor
						1990	
21+	196	220	R 83. 12	○ 2	○	50	30, 29, 28
36+	188	183				53	
39+	155	152	R 83. 12			62	28
26+	106	129	R 83. 12	○ 2	○	44	28, 28
28+	101	135	R 83. 12	○	○	64	41, 38
2+	86	93	R 83. 12			59	50
25+	72	65	R 83. 12	○	○	39	
27	70	66				62	
31	46	55	A 88. 10	○		53	28
30	46	52	A 88. 2	○		56	30
14	46	46	R 83. 12		○	45	
29	45	50	A 86. 4	○		36	
38	43	60				37	
16	43	51	A 88. 8			38	
11	42	49	A 88. 2			36	
20	41	40	A 86. 2			50**	24
32	40	49				45	20
24	40	45		○		50	25
12	40	43				40	
37	40	28				54	32**
43	40	26				63	
41	38	23	A 89. 2			56	27
42	37	40	R 83. 12	○	○	40	
10	36	41				61	29**
19	35	37				54	
9	31	42	A 86. 1			51	20
13	30					60	46
40	29	33	A 89. 2			34	
15	28	32	A 88. 3			50*	
1	28	30				53	22
8	27	42	A 88. 8			53*	23
7	27	35				58	
6	26	36	A 88. 10	○	○	41	
17	26	27				42	
3	25	32		○		66	26
35	22	22				55	
23	18	21				66	36
18	16	20				58	26
34	16	18				63	
22	14	13				59	33
4	13	20				52	23
5	12	19				53	
33	0	49	A 87. 11			30	

Notes 1. + shows KYOUTIKU.

2. ○: entry, and several times shows numbers.

3. A: associate, R: regular, and others shows non-entry.

4. *: female, ** shows sickness or handicapped.

1979年からの生乳の計画生産、86年の初の減産計画、83年からの乳価の据置、86年からの乳価の引き下げ、87年の飲用乳需要の急増、急速な円高の進行による輸入乳製品価格や飼料価格の低下と他方での輸入量増加などめまぐるしく変化した。これらは酪農の負債問題⁹⁾が取りざたされている中での変化であり、北海道では計画生産開始の時期から1円抛出がなされたり、87年には生乳の取引基準が乳脂肪分3.2%から3.5%に変更されるなどの変化をとまっていたのである。専業経営が広範に成立した現段階では、これら酪農経営をめぐる変動要因は直接的に経営の収益性や展開方向を左右することになる。こうした情勢変化が、酪農経営の主体的な対応として組織を設立させた背景として指摘できよう。さらに、乳検情報の提供、フリーストール技術の普及、受精卵移植の普及、流通飼料の多様化、飼料給与技術の高度化、飼養技術の高度化など、酪農経営の飼養管理技術が大きく変化してきていることもあげられる。

最後に、酪農生産者組織の活動手順(プロセス)について問題提起をしておきたい。「主体陶冶組織」は、活発な活動を行い経営者機能の高位平準化機能を果たしていたのであり、活発な活動を行うための組織運営のあり方を検討する参考となるからである。「主体陶冶組織」の活動は次の各ステップを経た、一連の活動プロセスが存在していると考えられる。それは生産者組織の活動が、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、という各ステップを経ていることである。共畜乳検グループの勉強会、飼料混合組合酪農グループの共同購入活動、牛歩の会の加工・販売の検討活動のいずれをとっても、学習、実態点検を行い、幅広く情報を収集することによって、課題を解決するための実践命題を策定し、具体的行動を行うという活動を行っているのである。これら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」の活動が行われると考えられ、こうしたステップの存在が「主体陶冶組織」の活動を活発にしていると考えられることができる。

VI. 酪農生産者組織の活動継続条件

一乳検組合の情報活用の取り組み一

はじめに

これまで農業経営者が結成している酪農生産者組織を対象に、地域農業や農業経営の変貌と組織設立との相互関係、そこで設立された組織が農業経営に果たす機能を現況の活動から明らかにしてきた。しかし、Ⅳ、Ⅴでみたように、設立された組織も様々な経緯の下で活動停滞や中断という状況がみられた。こうした状況を打開し、地域組織が活発な活動を継続していくためには、どのような要因が考慮されなければならないのであろうか。これまでの検討から、酪農生産者組織が活発な活動を継続するには、独自の事業を有することや具体的な活動課題が明確になること、さらに活動に際して事務局役を担う各農業関係機関との協力のあり方などが、重要な要因となることが示された。そこで問題は、活動課題を明確にし、農業関係機関との密接な関係を形成しながら活発な組織活動を行うための継続条件は何か、すなわち酪農生産者組織をどのように維持・運営すべきかという実践的課題である。

Ⅴで提起したように、活発な生産者組織の活動には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、という一連の活動プロセスが存在していた。このような各ステップを経た活動のあり方が、酪農生産者組織の活動課題を明確にし、関係機関と密接な連携をもった取り組みを可能にしたと考えられるのである。本章では中札内村乳牛検定組合が中心となってすすめた乳用牛群総合改良推進事業(以下、乳検事業と略称)を活用した独自情報シート提供活動を対象に、その活動のあり方に上記の一連のプロセスが存在したことを実証的に検討し、その中で組織の活動を継続させてきた条件を析出したい。

中札内村乳牛検定組合は、すでに乳検事業が広範に実施される中で、独自に乳検情報シートを提供する取り組みを行っている。情報の利活用を効果的にするためには地域的な取り組みが必要であると考えられるが、この情報利用の広域性という特徴に加えて、そこにおける独自の組織活動の取り組みは、情報提供やその利用に関して酪農家同士さらには酪農家と農業関係機関同士が、地域農業展開における農業情報利用という課題を明確にしていきながら、結

果的に組織活動を発展させ活動を継続させていった典型的事例である。以下、独自の乳検情報シート提供、活用という、活発な地域的活動を検討する。

1. 酪農情報化と乳検組合の対応

1) 乳検組合の活動概要

中札内村の酪農の概要を示すと、1986年現在、乳牛飼養戸数63戸、総飼養頭数4,147頭、うち経産牛頭数2,103頭、乳牛飼養戸数中生乳出荷農家は43戸である¹⁾。同村の酪農を特徴づけるのは、共同経営法人²⁾の存在と経産牛1頭当たり産乳量の高さである。乳検協会による市町村別年間成績によると、産乳量はここ数年間全道トップの成績であって、その実績はTable 6-1に示したとおりである。

中札内村乳牛検定組合は1981年2月、乳検事業を通して「安定した経営の確立」を達成する目的で設立された³⁾。乳検組合設立前に乳検事業を行っていなかったのではなく、77年4月に中札内村乳牛検定協議会⁴⁾(以下乳検協議会)が設立されている。乳検協議会は乳牛能力検定事業および乳牛の高等登録事業を根幹に営農指導を行う目的で設立され、乳検事業は酪農家自らが乳牛個体毎に乳量などを検定する自家検定を行っていた。自家検定で得られたデータを農業改良普及所が中心となって整理し、コメントを付して酪農家に送付するという方法がとられていた。そしてこのデータは営農指導の他、各種勉強会に利用されていたのである。

乳検組合を設立し乳検協会に加入したことにより、酪農家の自家検定から乳検組合の検定員の手に

よる検定(立会検定)へと変わり、この立会検定に加え報告事項を報告することで、乳検協会から酪農家に整理されたデータが送付される体制へと変わったのである。

88年10月現在、乳検組合には酪農家33戸、頭数で1,769頭が加入しており、生乳出荷農家での加入率は戸数で77%、頭数で84%となる。全道に比べて加入率は高く、共同経営法人をはじめとして比較的多頭数飼養の酪農家が加入していることがうかがえる。乳検組合の役員は理事4名、監事2名の計6名であるが、監事1名を除きいずれも30歳代半ばときわめて若い役員構成が特徴である。若手世代が乳検組合の運営にあたっていることから、後継者をかかえる酪農家は主に後継者が乳検組合の会議に参加している。また、乳検組合の事務局は農協におかれることが規約に明記されている。

乳検組合の活動状況を示したのがTable 6-2である。乳検組合もⅣでみた他の「与件形成組織」の活動にみられたように、通常総会に始まり、農業祭、収穫感謝祭といった村の行事に参加している。しかしながら、その活動の特徴は、第1に乳牛検定組合独自の事業である十勝管内の乳検組合との交流、研修会、検定員の中央研修などの活動をもっていること。第2に85年度は5回にわたるデータ活用委員会、86年度も5回にわたる牛群改良委員会を開催するという乳検組合独自の活動を活発に行っていることである。本章で考察の対象とする乳検組合の独自の情報処理活動とは、この委員会活動を中心とする取り組みである。

次に乳検組合の予算をみてみよう。Table 6-3に85、86年度の決算額を示した。乳牛検定事業には乳検協会を通して国や道から補助金があり、さらに乳牛検定協会との関連により収支項目が複雑になっているが、750万円ほどの収入の1/3強が酪農家負担である。この他、地元負担として村・農協・共済組合からの助成金があり⁵⁾、この中には酪農振興会からの助成も含まれている。他方、支出は検定指導員あるいは補助員の給与である指導員経費、人件費が400万円弱を占め、生乳検査や検定成績作成のための経費、検定器具の経費が150万円ほど必要となり、独自の活動を行う費用は会議費と研修費の50万円強に過ぎない。これで活発な委員会活動を行ったのである。収入に占める酪農家負担は1/3強に過ぎなかったが、乳検組合への加入による酪農家の負

Table 6-1. Milk Production Level of NAKATSUNAI

Year	HOKKAIDO	TOKACHI	NAKA-SATSUNAI	Remarks
	Kg	Kg	Kg	Farms
1981	5,660	5,813 ③ ¹⁾		
82	5,930	6,051 ③	6,794 *	
83	6,269	6,337 ⑤	7,007 ② ²⁾	
84	6,341	6,370 ⑤	7,464 *	28
85	6,696	6,991 ①	8,020 ①	32
86	6,911	7,148 ①	8,144 ①	31
87	7,004	7,237 ①	8,216 ①	33
88	7,305	7,536 ②	8,568 ①	33
89	7,503	7,765 ②	8,806 ①	33
90	7,447	7,771 ①	8,931 ①	32

Notes: 1. 1) shows ranking of Branch.
 2. 2) shows ranking of towns and villages.
 3. * shows unidentified.

Table 6-2. Activities of NYUUGYUUKENTEI・KUMIAI

Date	Activities
<1985>	
85. 4. 23	第6回通常総会, 第1回役員会
5. 7~8	相互交換立会(札幌乳検へ派遣)
8~9	相互交換立会(土幌乳検受け入れ)
22	十勝乳検連定期総会
24	第2回役員会
6. 6	第1回データ活用委員会
23	第3回農業祭
7. 12	第2回データ活用委員会
8. 2	第3回データ活用委員会
20	第4回データ活用委員会
29	第3回役員会
9. 30	事務局長会議
10. 15~16	相互交換立会(土幌乳検へ派遣)
16~17	相互交換立会(鹿追乳検受け入れ)
11. 1	第4回役員会
23	収穫感謝祭
28	組合長会議及び地区別検定指導員研修会
12. 12	第5回役員会
86. 2. 26	検定指導員中央研修会(札幌)
3. 5	第6回役員会, 講習会
20	検定指導員研修会(帯広)
22	乳牛改良経営実績発表(帯広)
28	昭和60年度事務委託打ち合わせ
4. 15	道乳検協会事務・経理調査
18	第7回役員会及び監査
<1986>	
86. 4. 23	第7回通常総会
25~26	事業内容検討会
5. 23	十勝乳検連総会, 優良検定員表彰
6. 1	第1回役員会
9. 24	第2回役員会
10. 20	事務局長会議
11. 17~18	交換立会(足寄開拓農協へ)
18~19	交換立会(上土幌乳検より)
21	第1回牛群改良委員会
25	組合長会議及び地区別検定員研修会
27~28	乳検事業視察研修
12. 4	第2回牛群改良委員会
19	第3回役員会
87. 1. 7	第3回牛群改良委員会
2. 2	第4回牛群改良委員会
2. 27	検定指導員中央研修会
3. 7	第4回役員会
13	第5回牛群改良委員会
26	事務局長会議
30	視察研修会
4. 7	第5回役員会及び監査

担を確認しておこう。近年の傾向として「経費節減」による乳検事業脱退がみられ、費用負担の問題が指摘されていたからである。乳検協議会の当時、乳検事業に関わる酪農家の負担はなかったが、乳検組合となった現在、酪農家の負担は乳検組合の運営分として戸数割1万円/年・戸、頭数割110円/月・頭、さらに乳検協会負担分として戸数割1万円/年・戸、頭数割650円/年・頭となっている。40頭加入の酪農家で年間10万円弱、50頭で年12万円弱の負担となる。この負担額は、戸数割・頭数割の比率は異なっても、十勝管内の乳検組合の平均とほぼ同水準である。1戸当たり年間10万円内外の負担は乳検事業が役立たないとすれば大きな負担であり、何よりも乳検事業のデータの有効活用こそが問題となてこよう。

2) 乳検組合の情報処理活動

中札内村乳検組合は組合設立後、他町村の乳検組合と同様に立会検定を行い、乳検協会を経由し整理されたデータの送付を受けてきた。こうした中で乳検組合は独自の情報シートを作成することとなり、情報シートの様式検討が1983年末から開始された。独自の情報シート作成の直接的契機は、十勝農業協同組合連合会(以下十勝農協連)が十勝地域農業情報システム事業⁶⁾を開始することになったことであつた。同農業情報システム事業は農水省や道の補助を得て取り組まれてきたが、その一環として乳検事業による情報を中心とした酪農経営情報システムが、85年4月に稼働することになったのである。

こうした変化に対応するため、中札内村では以前から乳検事業を活用し営農指導を行っていた農業改良普及所から、情報を活用した酪農の経営改善実施の提案があつた。具体的には85年4月十勝農協連から情報シートが提供されるまでの間、乳検組合独自の情報シートを作成し、情報を読み取る勉強を行うという提案であつた。乳検組合はこの提案を受けて、83年12月に組合内に「データ活用委員会(第1次)」を発足させたのである。同委員会の構成は乳検組合員5名、農協職員2名(事務局1名を含む)、普及所・共済組合獣医師各1名である。

このように直ちにデータ活用委員会が結成された背景は、普及所職員の指導にもよるが、酪農家サイドにも理由があつた。これまでの乳検協会を経由した情報シート提供は、立会検定終了後20日から1ヵ月ほどかかっていたことに酪農家の不満があり、

Table 6-3. Account of NYUUGYUUKENTEI・KUMIAI

(¥ thousand)

			1985	1986	Remarks
Revenue	補助対象事業	補助金	1,528	1,566	
		小計	1,528	1,566	
	補助対象外事業	事業奨励金	248	331	村, 農協, 共済, 調整交配
		協会負担金	1,216	1,260	
		組合員負担金	2,772	2,745	
		助成金	1,284	1,316	
		推進対策金	9	180	
		雑収入		3	
		繰越金	255	254	
	小計	5,885	6,091		
合計		7,413	7,658		
Expenditure	補助対象事業	指導員経費	3,176	3,300	検定員賃金 牛乳検査料
		乳成分測定費	800	800	
		検定成績経費	180	180	
		指導研修会費	43	35	
		小計	4,199	4,315	
	補助対象外事業	協会納付金	1,216	1,260	検定補助員賃金 体細胞数検査料 郵送費ほか 総会, 役員会 視察, 研修費 十勝乳検連 ミルクメータ部品
		人件費	698	657	
		事業推進費	164	232	
		事務費	129	65	
		会議費	373	451	
		研修費	70	118	
		負担金	16	17	
		消耗備品費	190	299	
		旅費交通費	37	35	
		雑費	63	83	
		小計	2,960	3,221	
		合計		7,159	

情報量を増やし多方面に活用できる情報シートができないのかという考えもあった。これら酪農家の意向に加え、農協サイドにも情報の利活用を支援する契機があった。それは83年に農協にコンピュータが導入されたものの利用度は低位であり、組合員に利用の呼び掛けを行っていたのである。こうしたそれぞれの立場の要因があり、それがデータ活用委員会を直ちに結成させた要因になっていたのである。

データ活用委員会は84年7月までの半年ほどの検討の末、これまでの乳検データを基本としながら独自の乳検情報シート(以下独自シート)を作成し、その提供を開始した。独自シートは乳量・乳成分などこれまでと同様の項目もあるが、いずれも対前月との比較が行える工夫がこらしてある。さらに、繁

殖・乳牛改良を支援する父牛情報、繁殖情報が加えられ、個別別検定成績表、個別別繁殖情報(検定No順と分娩予定日順の2部)、牛群成績表の4部を一組とする独自シートであった。この独自シートは酪農経営情報システムが稼働する85年4月までの経過措置と考えていたため、コンピュータに付帯していた市販の表計算ソフトを利用していた。このため可能な項目の追加・改善もデータ活用委員会で協議され実行されている。酪農家サイドでは分娩月日や種付月日の報告が増えることとなったが、種付予定日・分娩予定日が示され作業スケジュールが立て易くなっている。さらに、個別別の情報シートは1枚に45頭分が記載可能であり、乳検協会から提供される情報シートの3倍ほどの頭数が一覧で

き、牛群全体にわたる比較検討を容易にしている。しかも、この独自シートは3日から遅くとも1週間以内に酪農家に送付されることとなり、活用のし易さはもちろんスピードの上でも大きく改善されたのである⁷⁾。

当初乳検組合の独自シートは、酪農家自らがデータを読み取り経営改善に役立てる勉強(訓練)を行うという目的で作成され、十勝農協連の酪農情報提供までの一時的なもので、85年4月の情報提供開始とともに終了する予定であった。しかし、十勝農協連を経由して送付される情報シート⁸⁾は印刷紙を用いて見やすく作成されている反面、活用する上ではいくつかの問題があった。具体的に例をあげると、第1に繁殖情報で父牛情報がないことなど情報量が少ないこと。第2に乳量など前月と比較ができず活用しづらいこと。この点は種付・分娩予定日など繁殖スケジュール面についてもいえる。第3に活用しづらさとも関係するが、情報シート1枚の記載頭数が少ないことなどである。個別情報シートは種類毎に記載頭数が異なるが、最も少ない個別別診断情報シートは18頭(その後28頭に改善された)の記載であった。これでは多頭数飼養の農家は枚数が多くなるとともに、情報シートの種類により記載頭数が異なることは情報シート間のデータ比較の際活用しづらい。また、枚数が多いと牛群を一覧できなかつたり、酪農家のデータ整理も大変になるなどの問題があった。

こうした意向は独自シートを活用していたほとんどの酪農家の声であったことから、乳検組合は独自シートの提供を継続することとし、継続を契機に独自シートの様式を改正することとした。乳検組合の独自シートは十勝農協連から提供される情報シートより利便性が高いものの、活用している酪農家からはその独自シートさえ枚数が多いとの指摘があった。例えば、個別別繁殖成績表の検定No順とそれを組替え集計した分娩予定日順のシートなどがそれである。また、活用面においても検定成績表と繁殖成績表が分かれているため、両表を比較し活用することが難しいなどの指摘もあった。これらの点が独自シート改正の要因であり、新たな様式検討のため再び「データ活用委員会(第2次)」が85年6月に組織された。構成は第1次のメンバーに加え、新たに設立された中札内村畜産研究所と十勝農協連が参加している。これまでの独自シート作成の際にも、

十勝農協連からは様々な情報提供を得ていたが、今次、特に参加を依頼したのは、独自シート改正の実務上の問題の1つに独自シート作成と十勝農協連の情報シート作成のため、同一データをコンピュータに重複入力する実態があり、これを回避するために新たなプログラムを作成する必要があったからである。さらに、十勝農協連の情報シートとの情報項目の重複を避けるため、酪農情報システムの今後の方向についての説明を得る目的もあった。

データ活用委員会の検討を経て、86年3月から新たなプログラムの試験運用が開始され、7月から本稼働し改正独自シートの提供が行われることとなった。第2次データ活用委員会の検討期間は1年ほどを費やしているが、プログラム作成に時間がかかったためである。それでも委員会は半年以上の期間にわたり検討を行っている。この改正によって検定成績表および繁殖成績表という乳牛個別別情報は1枚となり、これに牛群成績表を加え、独自シートは2枚一組となった。個別情報は数値の桁数表示短縮や重複データの削除により1枚に縮小されたが、項目によっては前々月データの追加表示も行われ充実された。さらにシート1枚に50頭記載できるようにし、共同経営法人を除けばほぼ1戸1枚の提供を可能とし、より少ないシートで牛群全体の動向把握を可能にしている。また牛群情報は過去1年間の推移を表示し、村内平均も表示するなど、より動向を把握し易いように改善された。これらの諸点が今回の改正の要点である。

以上のようなデータ活用委員会の独自シート作成・改正の過程を考えると、活用のし易さを基本によりよいシート作成へと、委員会は活発な活動を行ったと考えることができよう。

ところで、このような乳検組合の活動はデータ活用委員会にとどまらず、「カード愛好会」、「牛群改良委員会」という委員会活動へも波及している。

カード愛好会は、農協・共済・普及所といった村内関係機関と酪農家で構成されたが、参加した酪農家はデータ活用委員会と大半が異なり、それまでの繁殖カードを有効に活用していた酪農家であり、繁殖台帳の改良などを行っている。これまで使用していた繁殖カードの在庫がなくなったことを契機に、よりよい繁殖カードを作ろうと発足した委員会である。この他、カード愛好会は乳検事業の立会検定時の記録簿である検定野帳の改正も行っている。この

委員会も半年ほどの検討期間を経て、新たなカードを作成している⁹⁾。

他方、牛群改良委員会は86年11月からスタートした。近年、乳牛改良は検定事業を活用した後代検定事業に基づく種雄牛成績を参考に行われている。後代検定の成績により、乳牛改良の精度は向上している反面、牛群としてみた場合、特定の種雄牛利用に集中し近親交配などの危険性が增大している。同委員会は、より効果的な種雄牛選定と近親交配を回避する牛群改良の支援情報の提供を目的に発足したのである¹⁰⁾。委員会の構成は他の委員会同様、酪農家と村内関係機関が中心であるが、村外からは十勝農協連・家畜改良事業団も参加している。十勝農協連は酪農情報システムで牛群改良の支援情報提供を検討中であり、家畜改良事業団からは牛群改良の考え方や方法を勉強するというのが、両機関に参加を求めた理由である。同委員会は1年ほど検討が続けたが、十勝農協連が委員会の意向とほぼ同様の情報提供を行うことが決まったため、現在十勝農協連との情報シートの様式調整を行い、乳検組合独自のシステム作りは中止している。

以上みてきたように、中札内村乳検組合は乳検事業を基礎にしながら、その情報活用に極めて積極的に取り組んできた。では、何故このような取り組みが可能となったのか。これらの取り組みが地域の中でどの様に生かされていったのか、その地域的取り組みを次に検討する。

2. 情報利用の地域的対応

1) 酪農家への対応

当初、情報の活用方法を勉強するという目的で乳検組合の独自シートは作成されたが、結局廃止するのではなく改正を行って現在も継続している。この独自シートは酪農家にどのように役立つものであろうか。すでに述べたように、独自シート作成の目的の一つは、整理されたデータを早く得たいという酪農家の要望があった。従来、乳検協会からの情報シートが20日から1カ月かかっていたのに対し、独自シートは3日から遅くとも1週間と極めて短期間で提供を可能としている。

このように早期にデータを見たいという酪農家の要望はかなえられたものの、問題となるのは提供されたデータの活用性という問題である。提供期間だけをとるならば、データ入力が共通するため十勝農協連の情報シートも独自シートとほぼ同一期間で提

供できる。しかし、十勝農協連のシートと比較しても、乳検組合の独自シートは検定成績と繁殖成績を一枚で比較でき、その情報項目の多さに加え、50頭記載と、個人酪農経営では全牛を一覧できるという簡便性をもつことに特徴がある。こうした簡便性に加え、現在独自シート作成のためのデータ入出力などに関わる費用は、農協営農指導事業の一環として負担されており¹¹⁾、酪農家に新たな負担を発生させてはいない。独自シートの提供は、酪農家にとって極めて利便性の大きなものといえよう。

しかしながら、このような簡便性と利便性を持つ乳検組合の独自シートも、情報を読み取る勉強をする、さらには経営改善に役立てるという独自シート作成の目的が達せられないならば、その存在意義は極めて小さいものとならざるを得ない。独自シートの提供は利用可能性の提供であって、利用を決定付けているわけではない。そこで酪農家への利用促進をどのように推進したのかを、次に検討しよう。

利用促進の第1は委員会活動自体である。データ活用委員会に限らずすでに述べた他の委員会も同様であるが、その構成メンバーは興味のある人あるいは興味をもってほしい若手酪農家である。この点は関係機関についても同様であって、極論すれば特定の人を名指して指名しているのである。これにより、いわゆる“顔役”的人選を排し、活発な討論を可能にし、委員会は酪農家がどのような情報を求めているのか、どのように活用するのかを中心に情報項目の選定、シートへの項目配置を決めている。これには乳検組合の役員層が若いということが背景にある。もちろん、村内関係機関もそれぞれの立場で必要となる情報項目を主張している。また、村内では補いきれない分野は村外から委員を引き入れており、村外からの専門家は諸外国の事例を含め、取り組みや考え方の基本といった話題を提供している。委員会自体が勉強会としての色彩を持ちながら、実際に活用することを念頭に最も活用し易いものを作成し、委員会のメンバーが独自シート活用を推進することになったのである。

こうした村外専門家を含めた勉強会的色彩を持った組織は、乳検組合の委員会活動のみならず、他の面にも波及している。例えば、V.2でみた飼料混合組合の酪農グループは、酪農の濃厚飼料の配合設計を改正する際、農水省北海道農業試験場畑作部や十勝農協連の協力を得、乳牛のルーメン（第一胃）

性状を調査し、それをもとに配合設計を行う取り組みを行っていた。また、ET(受精卵移植)研究会も結成され、家畜改良事業団などの協力を得ている。このように若手酪農家を中心にしながら、多方面にわたり自ら勉強しながら課題に取り組もうとする動きは注目されよう。

乳検組合の独自シートの利用推進の第2は、様々な対象に対して行われた学習会であり、そこでは他の酪農生産者組織と連携がとられていたことである。独自シートが作成され、直ちに独自シート情報の読み取り、活用の学習会が酪農家、特に経営主を中心に実施された。これはデータ提供が農協の営農指導事業の一環であったため、農協が主催しているが、乳検組合の活動と連携した開催である(開催自体の企画立案はデータ活用委員会の構想であった)。この種の学習会は経営主のみではなく、酪農後継者の組織である酪農青年会議でも行われ、さらには酪農経営においては重要な担い手たる婦人層¹²⁾を対象としても実施されている。いずれも一度きりの独自シートの説明ではなく、2度3度と連続して開催されている。この中で酪農家からの報告事項の正確さ、迅速さが独自シートをより早く提供でき、有効活用を可能にするなど、システム運営への協力要請も併せて行われている。こうした一連の勉強会は独自シートが改正された際にも、同様に実施されたのである。

酪農家を対象とした独自シートの利用推進は以上のように進められたが、その特徴として次の点を指摘しうる。それは酪農家内部に利活用の推進者を形成しながら、全体への普及は単に経営主層にとどまらず、村内にある他の酪農生産者組織と協力し、後継者層、婦人層といった酪農経営に携わる全階層を網羅する形で進められたという点である。

酪農家へのこうした推進が行われる一方、酪農に関わる関係機関がどの様に独自シートを活用していったのかを、次に検討しよう。

2) 関係機関の対応

乳検組合の独自シートはコンピュータで1部出力され酪農家に送付されるが、その際3部のコピーが作られている。そのうちの2部は農業改良普及所と共済組合にそれぞれ配布され、他の1部は農協に保存される。農協には酪農家別に独自シート提供開始時からの出力表が整理され、農協営農指導事業に活用されるとともに、関係機関や他の酪農家がいつで

もみられるようになっていいる。農業改良普及所および共済組合(獣医師)は、その業務から最も頻繁に酪農家に接するため独自シートが配布されており、いずれも業務の際は独自シートを持ち歩き、酪農家の相談や営農指導に活用している。以下では共済組合の独自シート活用の取り組みを中心にとりあげる。

共済組合は家畜共済制度中の一般損害防止事業および特別損害防止事業により、疾病に対する治療といった診療のみではなく、一部予防に関わる事業を実施できる。一般に、共済組合の獣医師は牛の疾病治療を行うことが業務の中心になるが、酪農家サイドからすれば牛の疾病発生は少ないほど、できれば無いことが最善であって、共済組合が治療を中心とした診療にとどまらずに予防事業も行い、疾病発生による酪農家の経済的損失を減少させることが望ましいことである。そして、中でも繁殖に関わる酪農経営の飼養管理作業は後継牛の確保は当然のこと、生乳生産という酪農経営の再生産上の最も重要な側面であり、こうした側面への予防的措置が共済組合の事業として実施されることはきわめて意義深い。

さて、中札内村共済組合はこの制度を活かし、1984年度末より定期的に繁殖検診を実施している。この予防事業を「牛群健康管理プログラム」と呼び、20日毎に酪農家を訪問し定期的な繁殖検診を実施している¹³⁾。共済組合には4名の獣医師がいるが、このうち1名が専任として同プログラムを推進し、この担当獣医師が乳検組合の独自シートを活用しているのである。先に述べたように独自シートには、酪農家が分娩月日、初回発情日、種付け月日などを報告することによって、種付け予定日や分娩予定日といった作業スケジュール作成を支援する予測事項などの繁殖成績が掲載されている。担当獣医師は健康管理プログラムによる乳牛の検診結果と独自シートの繁殖成績をもとに、酪農家に注意事項を指摘するとともに相談にももののである。このように独自シートは酪農家が経営改善のために自ら検診を行う情報としてだけでなく、関係機関と酪農家がともに経営改善を考える共通の情報として活用されているのである。

乳検組合の独自シートが酪農家と関係機関の共通情報として活用されている事例をもう一つ紹介しよう。中札内農協は84年からコンピュータを活用し

て、酪農家の飼料設計の相談に応じている。相談に際しては酪農家本人と農協担当職員のほか、農業改良普及所・共済組合・畜産研究所といった関係機関も関与し、独自シートをもとに現状の問題点を多方面から検討し、飼料給与を変更する基本方針を定めている。このように共済組合をはじめ関係機関は、それぞれの業務の中に乳検組合の独自シートを位置づけて活用しているのである。

以上のような関係機関の対応を可能にしたのは、各関係機関の職員、それも実務担当者が委員会活動に参加し、独自シート作成・改正の過程で自らの専門分野以外のことを勉強するとともに、自ら活用することを念頭に情報項目の検討を行ったからであるといえよう。

3) 独自活動の評価

これまで乳検組合が作成した独自シートについて、その提供だけでなく利用推進について、関係機関と協力しながら積極的な活動を行ってきたことをみてきた。では、提供されている独自シートや利用推進について、酪農家はどの様に評価しているのか、また現実的な効果はどうか。ここではデータの活用状況と経産牛1頭当たりの出荷乳量および乳質改善の推移から検討してみたい。

まず、データの活用状況についてである。Table 6-4は、十勝農協連や農業情報システムについてアンケート調査を行ったうち、酪農経営情報システムに関わる一部を示したものである¹⁴⁾。同アンケートは86年1月に実施されている。中札内村では独自シートが提供されて1年近く経過し、第2次データ活用委員会が独自シートの改正・検討が行われていた頃である。また、中札内の回答は十勝農協連の情報シートについてか、あるいは独自シートを想定してのものか不明である。したがって、独自シートの評価をストレートに反映していない懸念もあるが、データの活用状況の地域差を検討することは差し支えないと考えられる。

Table 6-4によれば、中札内ではデータを「じっくり読む」のは少ないが、「さっと見る」が多くデータに目を通す割合は多くなっている。データの検討を行う対象やその頻度については、家族で「ときどき話し合う」割合が高くなっている。話し合う対象で特徴的なことは、仲間では「ほとんど話し合わない」が、営農指導員や普及員とは数は少ないものの「しばしば話し合う」が多い点である。情報の活用

Table 6-4. Utilization of DAIRY-INFORMATION-SYSTEM

Questions	TOKACHI	NAKASA TSUNAI
データを読んでいるか	%	%
さっと見る	56.7	76.5
ほとんど読まない	32.3	17.6
じっくり読む	11.0	5.9
データを家族で話し合うか		
ほとんど話し合わない	47.5	33.3
ときどき話し合う	45.9	60.0
しばしば話し合う	6.6	6.7
仲間の農家と話し合うか		
ほとんど話し合わない	51.2	60.0
ときどき話し合う	42.1	33.3
しばしば話し合う	6.8	6.7
営農指導員や普及員と話し合うか		
ほとんど話し合わない	61.4	50.0
ときどき話し合う	33.7	37.5
しばしば話し合う	5.0	12.5
毎月届く情報の中で		(multi.)
どの情報を活用していますか		
飼料給与の確認と改善	50.2	25.0
個体淘汰の判断材料	46.5	41.7
産乳量と飼料効果の検討	42.7	41.7
乳房炎の早期発見・予防・治療	21.8	41.7
自分の励み意欲の向上	16.4	25.0
分娩状況と産乳量の予測	16.3	8.3
飼養管理からみた経営改善	16.0	16.7
入力データの記入の手間はいかがですか		
めんどうである	55.8	30.0
苦にならない	44.2	70.0

Source: Federation of TOKACHI Agricultural Co-operative Association
『情報施設基本計画書』1986. 3

種類では「飼料給与面」の情報活用が少なく「乳房炎対策」に関する情報活用が多く、「自分の励み意欲の向上」も十勝に比べて多くなっている。また、報告事項の記入については「苦にならない」との回答が多くなっている。

このアンケート結果には、中札内村で推進してきた経営主・婦人・後継者という対象を網羅した勉強会の実施、関係機関の業務への活用、農協を中心とした乳質改善への取り組みなどを反映した回答になっていると考えられる¹⁵⁾。さらにデータの報告に

ついても、その意味が理解されているといえよう。しかし、データを十分に読み込んでいるのかという点については課題が残るようである。中札内の酪農家からの聞き取り調査では、その多くは十勝農協連や乳検協会の情報シートには目を通すくらいで、独自シートを活用しているとの回答であった。どの情報シートを想定してアンケートに回答したのか不明であるが、さらに独自シートの活用を進める必要が

あるように思われる。また、現在乳検協会、十勝農協連、乳検組合からそれぞれ独自シートが提供され、乳検協会も87年末からシートの様式を一変させた情報シートの提供を開始している。このため情報項目が重複する事態となっており、乳検組合の独自シートの再度の改正も課題であり、その際、こうした情報シートの重複は十勝、特に中札内村のみの事態であるが、組織間の機能を活かした調整がはか

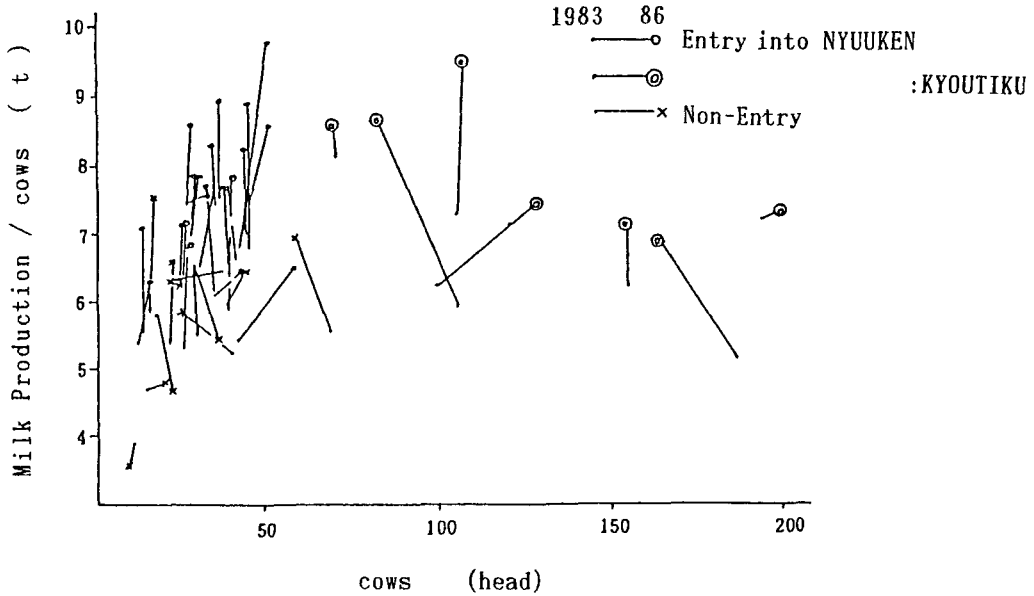


Fig. 6-1 Change of Milk Production

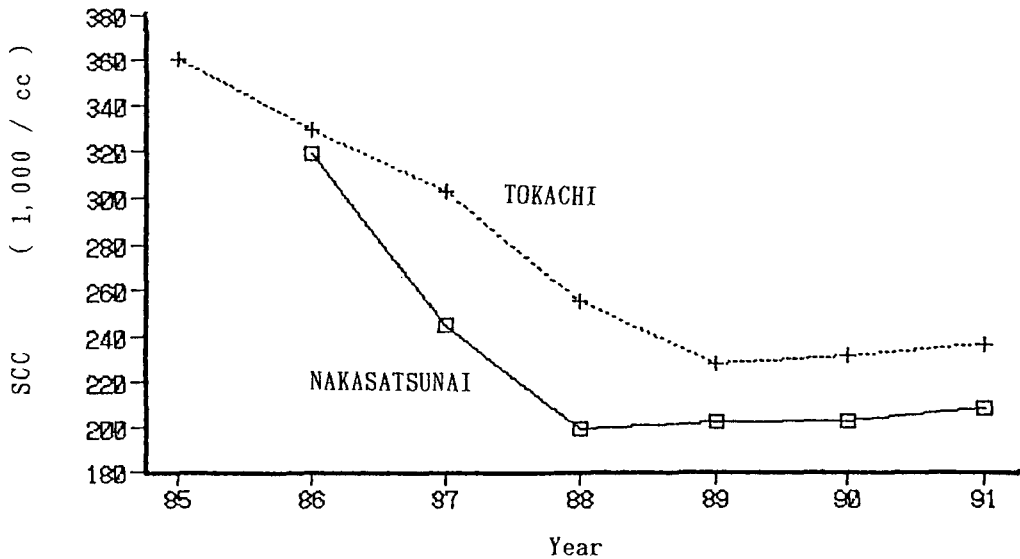


Fig. 6-2 Change of SCC

られる必要があろう。

さて、情報シートの活用やその調整には課題は残るが、乳検組合の独自シートを活用した個々の経営の具体的な成果を、生乳生産量や乳質改善の推移を見ることによって検討しよう。Fig. 6-1は乳検組合の独自シート提供前の83年と提供後の86年の生乳生産量の動きを乳検組合への加入・未加入別に見たものである。この間86年には出荷量規制による生産調整が実施されたこともあり、全体としては頭数増加により生乳生産量を増加させた農家は少なく、1頭当たり産乳量の上昇で生乳生産量を増加させてきたことがみてとれる。これを乳検組合への加入・未加入別にみると、加入農家は1頭当たり産乳量を大きく増加させているのに対し、未加入農家は1頭当たり産乳量の増加が少なかったり、逆に減少させている農家がみられ、乳検組合加入農家の生乳生産量の増大傾向を確認することができよう。

他方、Fig. 6-2によって乳質改善の推移を体細胞数に代表させてみてみよう。体細胞数は先の十勝農協連のアンケートで、中札内村の酪農家の多くが情報活用を行っていると回答した「乳房炎対策」を示す数値である。中札内村は十勝平均と比較すると、86年から87年にかけて体細胞数が急速に低下し、乳質の改善が進展したことがみてとれる。また、この間の実績を農家毎にTable 6-5に示した。大半の酪農家が86年から88年にかけて体細胞数を減少させているが、乳検未加入酪農家は88年時点でも体細胞数の数値が大きいことがみてとれる。乳検組合に未加入のため独自シートが提供されず、乳牛個体毎に体細胞数の数値を把握できないことが影響していると考えられる。

以上の産乳量の増加や乳質改善の成果は、乳検組合の独自シートの提供、それを活用した酪農家の取り組みや各農業関係機関の営農指導の成果であると考えられる。特に、データ活用委員会にみられた勉強会的性格をもった組織活動が、若手酪農家層を中心に同じ乳検組合内、さらには他の分野まで波及している点は注目されるし、情報活用をめぐっての関係機関相互の連携も評価されよう。反面、こうした乳検情報の成果が大きければ大きいほど、未加入酪農家との格差が問題となるのである。

3. 組織活動の継続条件

これまで中札内村乳検組合の独自シート作成・活用に関わる活動を事例に、情報活用を進める条件

Table 6-5. Change of SCC classified by Dairy-Farms (1,000/cc)

No	Year			Remarks Non-Entry into NYUUKEN
	86	87	88	
21+	357	203	110	
36+	474	360	286	
39+	487	405	209	
26+	270	243	236	
28+	219	185	189	
2+	248	190	171	
25+	139	188	212	
27	489	269	260	Non-Entry
31	355	237	187	
30	239	194	174	
14	204	198	224	
29	144	114	123	
38	497	420	287	
16	216	182	154	
11	323	132	101	
20	338	259	188	
32	377	248	294	Non-Entry
24	328	298	159	
12	195	167	219	
37	401	348	170	
43	574	520	327	
41	394	360	307	Non-Entry
42	154	130	127	
10	369	212	181	
19	218	302	184	
9	198	220	235	
13	686	359	403	Non-Entry
40	368	353	194	
15	297	175	181	
1	305	176	200	
8	235	158	177	
7	460	364	313	Non-Entry
6	176	106	102	
17	158	174	198	
3	199	218	165	
35	397	303	357	Non-Entry
23	386	287	265	
18	549	335	307	Non-Entry
34	299	249	289	Non-Entry
22	282	205	197	
4	270	175	268	
5	404	300	310	Non-Entry
33	202	128	131	
Average	319	245	199	

Note: + shows KYOUTIKU

を、特に地域的な対応策という点から検討してきた。その検討結果を整理するなら、乳検組合の活発な活動を可能にした要因、およびその活動を地域的取り組みにできた要因をいくつか指摘することができ、それは大きく組織活動のプロセスのあり方と組織運営方法のあり方という2つの側面から整理できる。

まず第1の側面、組織活動のプロセスについてである。乳検組合の独自シート提供活動は、Vで提起した活発な活動を行う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、という一連のプロセスを典型的にみることができる。情報利用という提案に対し、委員会を組織し、既存乳検協会の情報利用上の問題点を点検し、乳検情報と繁殖情報というばらばらの情報をまとめ、活用できる情報シートの必要性という実践命題を明らかにし、独自シートの提供という具体的な行動を選択していた。そして、この過程で情報処理を専門に担う村外からの専門家の知識習得を行っていたのである。しかも、これら一連のプロセスが第1次、第2次のデータ活用委員会でそれぞれみられたのである。乳検組合の独自シート提供活動の取り組みは、①から⑤の各ステップをふまえた「主体陶冶」の側面がみられたのであるが、⑤の具体的行動の選択までとどまらず、次のステップである⑥集団調達・実現(体制の形成)にまでステップアップし、関係機関を巻き込んだ情報利用体制を形成していたことを特徴として指摘できる。これによって情報利用の地域的対応を可能にする条件整備・改善という「与件形成」の側面を実現したのである。

次に、第2の側面、組織運営方法のあり方についてみていこう。組織運営方法で重要な点の第1は、独自シート作成の中核であった委員会のメンバーが、他の酪農生産者組織や農業関係機関の代表者ではなく実質の実務代表者であったことである。第2は、委員会活動の目的を明確にできたことである。第3は、村外から専門家を招き、専門知識を吸収したことである。第4は、作成した独自シートの活用を乳検組合だけでなく、他の組織と協力しながら普及させていった点である。第5は独自シートを関係機関の業務の中に位置づけたことである。

独自シート作成の中核であった委員会は、それぞれ独自の事業をもつ団体・個人の集まりであったが、

その活動において酪農家と関係機関および関係機関相互の連携、それぞれの結びつきがあった。乳検組合の独自シートは全く新しいものを作成したというより、現存するばらばらの情報を一つにまとめあげ、活用し易いようにしたといったほうが正確であろう。その意味でも、酪農家と雑多な関係機関の実務者で委員会を構成した長所が発揮されている。その委員会は、活用できる情報シート作成という目標を掲げ、現存する情報を取捨選択し独自シートを作成した。そして、様式作成の段階から村外から専門分野の知識を導入し、作成だけにとどまらずに関係機関を超えた活用体制を形成したのである。それを可能にしたのは関係機関の代者を集めた「顔役」的委員会にせず、実務者を中心に活用できる情報シート作成を目的に検討を行ったことに求めることができよう。その委員会構成・活動が関係機関の活用から生じた独自シートの不満・反省を、第2次データ活用委員会の結成、それによる独自シート改正へとつなげていったのである。そして、改正された独自シートに対しても、さらなる改善点をみだしているのである。

このようにデータ活用委員会は、活用し易い情報シート作成という目標を掲げ、既存の情報を集め情報シートを作成し、それを稼働・活用し、その反省から新たな情報シート作成に向かったのである。その試行錯誤の過程は、酪農家にとっては情報を利用することによる経営改善が目的であり、関係機関にとっては同じく情報を利用することによる的確な営農指導の実施といった業務活動の改善が目的であった。すなわち、情報の利活用という側面からみれば、酪農家と関係機関とは利害が一致しており、それが密接な結びつきをもたせ、情報の提供にとどまらない活用の体制を形成したのである。すでに存在する各種の情報を一つにまとめ、提供することによって、地域的組織的な活動の基礎を形成できたのである。

こうした一連の活動の中にリーダーが存在したことは否定すべきことではないが、重要なのは乳検組合長が「自分がやらなくとも関係機関やみんながやってくれた」と述べているように、その運営体制の形成こそが活発な情報活用を可能にしたといえよう。そして、その運営体制とは、目標を明確にしそれぞれの立場で利活用することを軸に独自シートの作成を行うという、先に述べた①から⑥までの各ス

トップを経た運営方法である。その意味ではきわめて専門性を貫いた活動であった。近年、農業においても専門化・細分化が進み、地域農業の振興策などは当然のことながら、農業情報の活用においても、地域農業関係機関の業務においても専門的知識を必要としている。しかし、反面では専門化・細分化した知識をまとめあげるために地域農業関係機関相互の連携を必要としているのである。こうしたことから、目的を明確にし、それぞれの専門知識を持ち寄り、それぞれの活動の基礎情報作りを行う地域組織が地域農業振興に求められているといえよう。

VII. 地域組織の存立構造

地域農業、それを構成する農業経営が展開していくなかで、様々な地域組織が形成されているが、その地域組織の機能は地域農業や農業経営の展開過程にもなって変化していく。Table 7-1に地域組織の機能の変遷を模式的に示した。これは畑作への酪農の導入を念頭においているが、作目の導入期には

導入条件の形成が地域農業の課題であり、普及期においては導入作目部門の拡大、拡大期には導入部門の拡大にともなう專業化・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る。

これを「与件形成」としての地域組織という側面からみれば、作目導入期においては、作目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。この組織は同時に作目の導入を自らに課し、自己規制を行う強制的性格をもつのである。導入された作目が普及した段階においては、作目部門の拡大にともなう專業化・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、專業経営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ともに、技術面にお

Table 7-1. Functional Changes of Regional Organizations

		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 ↑ ↓ 主体陶冶	導入施策の実現 ↑ ↓ 導入条件の検討 ↑ ↓ 管理技術習得	→ 拡大支援施策の実現 ↑ ↓ 拡大条件の検討 ↑ ↓ 専門技術習得	→ 専門化支援施策の実現 ↑ ↓ 専門化(単一化)支援 ↑ ↓ 専門特化技術の習得
	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	専作経営の支援 多頭数飼養の支援
中 札 内 村 の 実 態	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・単一化支援施設 運営組織 (ヘルパー, 乳検組合)
	主体陶冶の内容	飼養管理共励会 飼料多収共励会(振興 会)	経営管理, 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

いては作目導入期には作目の生育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た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」をはかるといふ相互関連をもって設立されてくると考えられる。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。

この地域農業振興に果たす地域組織の積極的側面は、農業経営にとっては、1つにはこれまでも農業組織論で指摘されていた個別経営の限界を打開するスケールメリットの獲得といった「与件形成」である。さらに重要な点は、「主体陶冶」に関わる経営者機能の高位平準化機能であった。農業経営はその再生産活動のなかに、要素の保有・調達、要素の結合・組織化、組織の管理運営、記録・分析・計画、経営目的の樹立という経営者機能をもっている。各章で考察してきたように、地域組織は作目の導入、技術習得や情報による学習、資材調達などを行っており、しかもそれを相互の経験の交流やより強い交渉力をもつ酪農家の機能を利用することによって、農業経営の各機能の高位平準化を果たしていたのである。この意味で農業経営は、地域組織を媒介として他の農業経営との間で情報交流という形態をとって、上記の各機能の相互関連作用を有しているといえることができる。この情報交流による5つの経営者機能の高位平準化をはかるといふ機能は、第6の経営者機能と考えることができる。以上のような情報交流による地域組織の地域農業振興や農業経営を高位平準化する性格は、地域組織を存立させる積極面を与えよう。

しかしながら、地域組織の性格は必ずしもこの積極的側面だけに限らない。地域農業振興を担う農協の立場からみると、地域組織、特に近年専門的目的に特化した地域組織の加入状況は若手・後継者層を中心とした片寄りがみられたように、酪農経営に与える影響が大きいほど酪農家間の格差・異質性を拡大する側面を有しているのである。さらに、飼

料・資材の利用や生乳の加工販売をめぐることは、メーカーによる掌握のターゲットにされかねず、与件というべき生乳流通のあり方も検討され、農協および系統離れの側面もはらんでいるのである。

他方、地域組織は農協による地域農業の振興、インテグレート的手段としても活用される側面を有している。これは作目の導入時や導入・拡大にともなう補完組織の運営など、作目導入な施設の利用が強制される側面にみられ、農業経営にとっての消極面としても現れる。地域組織の評価にあたっては、地域組織のもつ積極面・消極面の2側面に留意することが必要とならう。

以上、農業経営の展開における地域組織の機能を考察してきたが、第3の課題であった組織の存立条件について整理しておきたい。地域組織を形成することはその消極面に配慮し、積極面を生かすならば、地域農業振興や農業経営の発展に寄与すると考えられる。しかし、これだけでは地域組織の機能評価であり、その必要性を指摘したにとどまっている。そこで存立条件の検討には、活発な活動を行うための地域組織の活動継続条件が整理されなければならない。また、地域組織の設立には、折りにふれて指摘してきたように、組織形成の立て役者といったリーダーが存在していた。このリーダー層の出現に期待を寄せることも、主体的対応の願望を指摘するだけであって、地域組織設立の客観的条件を示したことになる。リーダー層に限って言えば、問題はどのような条件のもとでリーダー層が出現していたのかであろう。地域組織の設立条件は、設立の客観的条件という側面からも検討しなければならないであろう。

活発な活動の継続条件は、次の3点を指摘することができる。その第1は設立される地域組織は地域農業の展開状況に規定されていることであり、第2に組織活動にはプロセスが存在することであり、第3は組織の運営のあり方である。

地域組織は作目の導入状況、主体陶冶の状況といった地域農業の生産力水準に応じた機能をもって設立されるのであり、求められている機能を発揮する地域組織が設立されなければならないのである。作目導入、普及、拡大に応じた機能を果たさなければ地域組織の活動は停滞せざるをえない。地域農業の展開によって、地域組織自体は陶冶されざるをえないのである。地域組織の陶冶がなされず活動が停

滞する例を、作目導入を担った酪農振興会が乳牛導入に関わる事業のみを掲げ続け、その変更が遅れたことにみることができる。さらに、酪農家の意見反映が酪農事業部会という異なる組織に変化したことも、酪農振興会の機能喪失による活動停滞要因にあげることができる。この点は家畜改良の酪農経営に対する意義が変化し、各種地域組織が設立したことを背景に改良同志会が解散し、それによって乳検組合が牛群改良の情報提供を検討するようになった例もあげられよう。

第2に、この地域農業の課題を明確にする、つまり組織自体の陶冶をはかる上で、活発な活動を行っている地域組織の取り組みが次のようなプロセスを有していたことに注目したい。その組織活動のプロセスは、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つのステップの存在である。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を有すると考えることができる。乳検組合の独自データの利用をめぐる活動は、これらプロセスを経た典型的な活動であった。しかし、酪農振興会のように「年中行事の消化」に陥っている組織については、①から④のプロセスが存在せず、⑤の具体的行動、つまり行事のみが存在していると考えられるのである。また、酪農青年会議の消費拡大の看板作成や環境美化の取り組みは、OBとの交流により新たに①から③のプロセスを経て、④実践命題を見いだそうとした中から取り組まれた活動であったと考えることができる。牛歩の会の活動も、⑤具体的行動の選択ができずに加工・販売の取り組みが実現しなかったのである。

このようなプロセスを円滑に進展させていくためには、第3に次のような組織運営方法が遵守される必要がある。それは、a) 活動目的の明確化、b) 顔役を排した実務重視の運営、c) 実践性重視の検討・命題作成、d) 専門情報の収集、e) 利用・普及体制の形成である。この組織運営方法も乳検組合の活動の中に活かされていた点である。これらは上記、活動プロセスの各ステップを名目的に経過するのではなく、実質的活動にするための留意事項となるのである。

ところで、Vでみた飼料混同組合酪農グループ

による共同購入活動のプロセスは、⑥集団調達・実現（体制の形成）にまでステップアップし、「与件形成」にまで活動領域を拡大していると考えられる。つまり、地域組織は「主体陶冶」と「与件形成」の2側面を有するが、「与件形成組織」も「主体陶冶組織」となら変わることはない活動のプロセスをもつのである。「与件形成組織」が活動プロセスの最終ステップである、⑥集団調達・実現（体制の形成）に到達し、体制の維持という活動のみを繰り返すならば、活動が停滞すると考えることができる。酪農振興会の活動停滞がそれであり、乳検組合の情報提供活動も新たな情報利用・活用の取り組みが行われず、独自シートの提供だけが継続されるようになった場合、さらに、酪農グループによる共同購入活動も、よりメリットのある購入方法の追求や新たな資材購入の取り組みがなくなり、特定資材の購入が繰り返される場合には、組織の活動が停滞する可能性があるといえよう。これを経営者機能の高位平準化と関連させて考えるならば、地域組織の活動停滞状況は高位平準化が達成された段階、つまり、一定の「主体陶冶」が完了し、当該組織の活動だけではそれ以上の経営者機能の高度化が期待できない状態になったことを示している。こうして新たな「主体陶冶」をめざした地域組織が形成されたり、地域組織自体の陶冶が行われると考えられるのである。

次に、地域組織設立の客観的条件について整理しよう。本論の考察から地域組織設立の客観的条件の第1に、地域農業の課題を明確にすること、をあげることができる。これは新規作目の選択・導入にかかわる問題と普及・拡大にかかわる問題といいかえることもできよう。中札内における乳牛の選択・導入にあたっての地域農業をめぐる課題は、戦前からの地力減耗と冷害の克服、つまり寒地農業確立という課題が明確となっていた。乳牛の導入が一定すすんだ段階では、拡大を支援する地域組織の形成があったように、專業拡大の方向を押し進めるといふ課題を明確にしていた。このような地域農業の課題、酪農振興の課題が明確になっていたことが、それをすすめる地域組織形成の条件になっていたと考えることができる。第2の条件は、飼養管理などをめぐって新規技術の普及が存在することである。これは近年多種多様な組織が形成された背景でもあった。そこでは特定の目的を明確にした組織、独自の事業をもつ組織が安定した活動を行っていたのであ

る。第3は経済的な立地条件である。十勝酪農は「畑地」型酪農地帯に立地し、畑作への転換可能性を有しており、酪農経営は常に畑作の動向と比較され、土地利用や規模拡大にともなう農地取得などのように、常に競争状態におかれていた。これが収益・所得といった農家経済面で、酪農をめぐる新規技術の積極的な採用に向かわせる要因であったと考えられる。また、近年の多種多様な組織形成からは恵まれた展開条件ではなく、厳しい経営条件にある場合の方が、地域組織設立という側面からは客観的条件を提供していると考えられるのである。

以上述べてきたように、客観的条件に加えた求められる地域組織の機能の明確化、そして組織活動の運営方法を遵守した活動プロセスをふまえた主体的な取り組みが地域組織の存立条件となるのである。

最後に、農業経営の展開過程に果たす地域組織の意義についてふれておきたい。農業経営を自己完結的な組織であると仮定し、経営の展開過程において与件対応の側面を強調し、地域組織、具体的には生産組織の存立要因を農業経営の機能低下の補完という側面から一面的に強調し、農業経営組織論でいう補合・補完・競合といった経営内的な要因だけでは、急激な変貌を遂げた農業経営の展開過程は説明できないと考えられる。農業経営は経済的側面からみれば自己完結的であるが、その目的追求（ここでは所得追求、純収益追求のどちらかは問わない）のため、何らかの地域組織を形成し、「主体陶冶」をはかりながら、展開条件を形成・改善するという「与件形成」を行い生産活動を継続する組織体であると考えられる。このように地域組織を媒介として「主体陶冶」や「与件形成」を実践するのは、個別経営が第6の経営者機能ともいべき情報交流機能をもつためである。個別経営が情報交流機能を持ち、他の経営や農業関係機関と一体となった地域組織を形成し、それを踏みにぎりに展開条件を形成したことが、北海道の畑作・酪農が急速な規模拡大、専門化という個別経営の再編を成し遂げた要因であるといえることができる。

謝辞：本研究は北海道大学に学位論文として提出した一部である。本研究を取りまとめるにあたり、その構想の段階から、御指導、御鞭撻を賜った北海道大学農学部七戸長生教授に衷心より感謝の意を表す。また、北海道大学農学部臼井 晋教授ならび

に太田原高昭教授には、本研究の取りまとめに際して、終始懇切なる御指導と論文の御校閲を賜った、深く感謝したい。さらに、農業経済学科のスタッフ一同、とりわけ農業経営情報学講座黒河功助教授には貴重な御意見をいただいた感謝申し上げる。

本研究は中札内村の酪農家からの貴重な御意見に基づいている。資料の提供をはじめ、度重なる調査に御協力いただいた酪農家の方々、農業関係機関の方々に感謝したい。

<注>

I.

1. 北海道『地域農業のガイドポスト一力を合わせて強い農業と豊かな生活をー』1989. 3. 参照。
2. 磯辺秀俊「日本農業における経営問題」磯辺秀俊編『日本の農業経営〔増訂〕』東京大学出版会、1967. 4, P 4より引用。
3. 磯辺秀俊『農業経営学』養賢堂、1977. 1, 第5章「農業経営の組織」および「農業の経営組織」農政調査委員会編纂『体系農業百科事典第V巻』、農政調査委員会、1965. 11, 参照。
4. 七戸長生『農業機械化の動態過程』亜紀書房、1974. 1, P 76参照。
5. 農林省統計情報部『農業生産組織調査報告書一昭和51年7月調査一』によれば、農業生産組織は、複数の(2戸以上)の農家が農業の生産過程における一部又は全部についての共同化に関する協定のもとに結合している生産集団や農作業等を組織的に受託する組織と定義している。さらに、除外項目として、①生産物の販売、貯蔵、加工などを主とするもの、あるいは、資材購入、孵化再生、種付などを行う農業サービスを目的とする組織、②各種研究グループ、農事組合、水利管理組合など、研究、連絡、管理等を目的とした組織など、8項目にわたり農業生産組織からは除外されている。本論では、これら除外されている組織も念頭におきながら、その組織の機能を検討している。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。
6. 金沢夏樹氏は、水路維持補修や共同研究会、情報利用組織など「生産組織」では除外項目として扱われている組織も含め、生産組織の分析視角を示している。金沢夏樹『農業経営学講義』

- 養賢堂, 1982. 3, 特に第15章「生産組織」参照。また七戸長生氏は, 生産組織について「営農活動上の連繫」の類型として, 次のごとく整理している。①比較的身近の近隣農家との個人的なつきあいの中で行われる一時的, 暫定的な相互扶助に類するもの(ゆい, 手間替), ②集落内の有志の農家が互いに協議して少なくとも向こう数年間もしくは十数年間は継続することが想定されるような組織的連繫を組む場合(農機具の共同利用), ③集落内のほとんどの農家を網羅する形で, 各種生産組織が組織的に進められるケース(大型機械の導入, 共同集出荷)である。七戸長生『日本農業の経営問題—その現状と発展論理—』北海道大学図書刊行会, 1988. 2, 第5章「個別農家の存立基盤と生産組織化」参照。
7. 生産者組織という呼称は, 梶井功氏はほぼ「生産組織」と同義に用い, 柳村俊介氏は「農業生産者を構成員とする組織」としているが, 本論では本文③のような意味で用いている。梶井功『小企業農の存立条件』梶井功著作集第三巻, 筑波書房, 1987. 6, 柳村俊介『農村集落再編の研究』日本経済評論社, 1992. 2, 参照。また, これまで「生産者組織」が研究されなかった理由として, わが国稲作農業の構造変動が進展せず, その打開策として「生産組織」が注目され, その研究が進展したこと。「生産者組織」の活動実態を客観的に把握する資料や実態調査での把握の困難性などがあげられる。
 8. 金沢前掲『農業経営学講義』参照。また, 同氏の農業経営の把握に関しては, 同書のほか, 同『現代の農業経営』東京大学出版会, 1967. 3, 同「経営とは何か」金沢夏樹編『農業経営学の体系』地球社, 1978. 7参照。
 9. 金沢前掲『農業経営学講義』P 270, 七戸前掲『日本農業の経営問題』P 111参照。
 10. 高橋正郎『日本農業の組織論的研究—農業における「中間組織体」の形成と展開—』東京大学出版会, 1977. 6, P 313参照。
 11. 高橋『前掲書』P 60, 参照。
 12. 高橋『前掲書』の他, 同「農業組織の展開と現代組織論」小倉武一編著『集団営農の展開—新しい農業の生産組織のために—』御茶の水書房, 1976. 11, 同「地域農業の再編主体と自治体農政」小野誠志編著『地域農業と自治体農政—地域農業再編の論理とその担い手—』明文書房, 1976. 6, 同「地域計画と農業経営」吉田寛一・菊元富雄編『農業経営学』文永堂, 1980. 4, 同『地域農業の組織革新—経営視点からの構造転換—』農山漁村文化協会, 1987. 5, を参照。
 13. この意味で, 磯辺秀俊氏が農業経営を「経済と技術の相互交渉」として把握しているのは参考となる。磯辺秀俊前掲『農業経営学』参照。また, 佐々木市夫氏は, 「(生産……引用者)組織論が個々の内部組織との関連性を見落とし, ひとり歩きを始めるとすれば危険である」と指摘している。これは農業経営は「自分の利益を追求するのは自明のことであり, 個別主体として明確な目的意識を持った経済行動をとっている」側面を見失う恐れがあることを指摘したものである。その上で「各種生産組織の生成の中で重要な意義を持つ農家の主体的契機の中身をその経営内部組織の展開と統一性を持たせながら吟味する」とし, 組織と個別経営の関連性を分析する方法として農業経営における取引費用の節減をあげている。佐々木市夫「十勝地域における畑作農家の経済構造と生産組織」金澤夏樹・編著『農業経営の複合化』地球社, 1984. 2を参照。
 14. 金沢夏樹「解題 戦後農業経営理論の展開」同氏編『農業経営理論Ⅰ』(近藤康男責任編集, 昭和後期農業問題論集15)農山漁村文化協会, 1984. 9, 同『稲作農業の論理』東京大学出版会, 1971. 8, P 220参照。
 15. 金沢『同上書』P 231より引用。また, 注13, 佐々木論文も参照。
 16. 磯辺秀俊前掲論文「日本農業における経営問題」P 5—8, 金沢前掲『稲作農業の論理』P 233参照。
 17. 七戸前掲『日本農業の経営問題』, 第6章「農業経営構造と『経営問題』—その不安定性の根源—」参照。また, 同「農業経営調査の方法論的検討(その2)」北海道大学農業経営学教室『農業経営研究』第9号, 1983. 1, 同「技術研究と経営研究の相互関連」北海道立十勝農業試験場『農業経営研究の展開とその方向性』同試験場資料第10号, 1985. 12, も参照。
 18. 川村琢『農産物の商品化構造』三笠書房, 1960.

- 1, P 20. 同『主産地形成と商業資本』北海道大学図書刊行会, 1971. 9, 参照。川村氏の主産地形成論の位置づけに関しては, 三島徳三『『農民的商品化』論の形成と展望』川村琢・湯沢誠・美土路達雄編『農産物市場問題の展望』(農産物市場論大系3) 農山漁村文化協会, 1977. 11, 参照。また主産地の定義に関しては, 柏崎文男「農産物の主産地形成とその展開」農村市場問題研究会編『日本の農村市場』東洋経済新報社, 1957. 12, 参照。
19. 太田原高昭『産地形成と農業協同組合』臼井晋・宮崎宏編著『現代の農業市場』ミネルヴァ書房, 1990. 6, P 271~272, 参照。
20. 西尾敏男『農業生産組織を考える』家の光協会, 1975. 1. また, 今村奈良臣氏も西尾氏の整理をもとに, 同様の指摘を行っている。今村奈良臣「稲作生産組織の生成・展開・展望」小倉武一編著『集団営農の展開—新しい農業の生産組織のために—』御茶の水書房, 1976. 11, 参照。
21. 阿部健一郎『生産組織と集落』農政調査委員会「日本の農業」No 128, 1980. 3, P 106, 参照。
22. 長 憲次「農業経営の展開と村落」農業経営構造問題研究会編『農業経営の歴史的課題』農文協, 1978. 12, P 184, 参照。
23. ここでは「小農」をエンゲルスの自給経済下での小農ではなく, 商品経済に深く組み込まれた「小農」を念頭においている。中農という呼称を用いるべきであろうが, 川村氏の引用どおりにかっこを付して, 「小農」と呼んでおく。
- ### III.
1. 「とりあえずの村内への乳牛の導入・定着」とは, 1948年に設立された中札内村農業共済組合の診療状況からも明らかである。共済制度自体は戦前から存在する。29年に旧家畜保険法が制定されたものの, 「農業に浸透されたのは昭和12年頃から」という状況であった。中札内村では42年に家畜診療所が開設されたが, 「賦課金も徴収せず…農家負担の軽減が目的ではあったが, 制度の無い診療費は…高い料金であった」という。48年中札内村農業共済組合が設立し, 上札内・中札内の2カ所に診療所が開設されたが, 「当初, 家畜は馬, 約1,450頭(内当歳約200頭) 綿羊約800頭, 乳牛約70頭」であった。およそ10年後の57年でも「牛300頭, 馬1,300」と, 共済組合が設立し診療体制が整備されたものの, ほとんど馬の診療が中心だったのである。牛が中心となるのは, トラクターが馬にとって変わり, 乳牛飼養が増加し, しかも共済制度が個別共済から包括共済に変更され全頭加入となる60年代後半以降である。こうした動向により, 69年には馬302頭, 牛2,000頭と牛中心の診療となるのである。この診療状況の推移からも導入・副産酪農期の特色が明らかとなろう。中札内村農業共済組合「創立30周年記念誌」1979, 参照。
2. 全国の乳牛価格は1959年末から上昇し61年に入っても値あがり続け, 61年は年間に生まれた乳牛数と同様の妊娠牛がおもに府県に販売されていた。こうした影響で61年4月から8月までの生乳生産量は北海道のみが前年を下回る状況であった。西村正一「北海道酪農の現状と問題点」工藤元編『北海道の酪農経営』農文協, 1962. 7 参照。
3. 1951年は酪農振興会の合併前であるが, 中札内村酪農振興会「中札内村酪農振興会三十周年記念祝賀会」資料(1983. 2)の山本幸一会長(当時)の挨拶によれば, 51年に村貸付牛制度が発足している。とするならば, 貸付制度の要求は振興会一本化前の活動となる。なお, 中札内村史編纂委員会編『中札内村史』中札内村, 1968. 11, には貸付制度の記載はない。中札内村では, 翌52年から道貸付牛も利用可能となり, 道・村両制度を併用した乳牛導入が65年頃まで継続していた。
4. 当時の酪農振興会は中札内を中札内, 中島, 上札内の3地区に区分し, 各々を支部とした活動を行っていた。これが現在でも役員選挙には生きている。
5. 酪農事業部会についてはIV. 2. 3) 参照。
6. 十勝産業はその後飲用乳の加工部門を北海道農協乳業に委譲し, 鶏卵・ブロイラーの加工・販売を事業の中心にしていく。その経過については拙稿「畜産物加工—北海道中札内村十勝産業株式会社の事例—」農林漁業金融公庫, 昭和60年度委託調査報告書『地域資源の開発利用と資金供給システムに関する調査報告書』1986. 6,

- 参照。中札内村の養鶏および鶏卵の販売については、佐々木市夫「農家養鶏における市場細分化と垂直統合」農林水産省構造改善局構造改善事業課監修、全国構造改善協会編集『農産品の地域ブランド化戦略』ぎょうせい、1990. 11, および拙稿「The Present Condition and Characteristics of the Poultry Industry in NAKATSUNAI」Asian Programme of Educational Innovation for Development (APEID), Obihiro University of Agriculture and Veterinary Medicine『DOMESTIC FOWL—Production, processing and Marketing—』1986. 9, 参照。また、北海道農協乳業の経過については、進藤賢一「産業コンプレックス事例分析—農民乳業形成のメカニズム—」札幌大学『札幌大学教養部紀要』第21号, 1982. 9, 参照。
7. 七戸長生「全村法人化の展開を基盤にする地域複合システム」『農林統計調査』第28巻第6号, 1977. 6, 参照。
 8. 中札内村農業協同組合『くみあい30年のあゆみ』1979. 2, P 130 参照。また、当時の法人経営の経営診断では、機械部門の運営のまずさが飼料費を多くし、ひいては事業収益を悪化させていたことが指摘されている。法人経営にとっては機械センターの設立の意義が大きかったと考えられる。前木茂「中札内村における農業構造改善事業」『北方農業』1967. 10, 参照。
 9. ただし、第8次計画では十勝地区農業基本構想（副題に国際化に対応しうる先駆的農業をめざして）にもふれ、中札内農業は、これまでの地域循環システムによる有機物の投入実績を背景として、ライフ・インダストリ（生活産業）としての農業の実現をめざす構想が示されている。
 10. 中札内村で早期に定休的なヘルパー組織が結成された背景には、共同経営が交代制で職員の定期的な休日を確保していることに刺激された点があると考えられる。また、最近のヘルパー設立の動向については、拙稿「酪農経営の展開とヘルパー制度」北海道農業研究会『北海道農業』第15号, 1991. 12, 参照。
 11. 中札内村乳検協議会ならびに乳牛検定組合の活動についてはVIを参照。
 12. 共畜および共畜乳検グループの経過、その勉強会についてはV.1参照。
 13. 飼料混合組合およびその酪農グループの活動についてはV.2参照。
 14. ET研究会、酪農婦人勉強会、牛歩の会は1991年現在活動を休止している。その理由は以下の通りである。ET研究会は受精卵移植を数回試みたが失敗に終わっていることや乳牛検定組合を経由して乳牛改良情報が提供されることによって、受精卵移植に対する関心が低下したことによっている。酪農婦人勉強会は担当農協事務局が機構改革により移動し、残務処理や他の酪農組織全ての事務局を兼任したため酪農婦人の企画立案が不可能となった理由がある。91年は酪農組織の事務局分担が可能となったため、活動再開の予定という。牛歩の会についてはV.3参照。
 15. こうした背景には多頭化にともなう従事者の労働過重ともいえる状況が存在していると考えられる。拙稿「多頭化の進展と過重労働」牛山敬二・七戸長生編著『経済構造調整下の北海道農業』北海道大学図書刊行会, 1991. 1。
- #### IV.
1. 中札内村ホルスタイン改良同志会が解散するまでは、同志会を加え酪農6団体と呼ばれていた。
 2. 自衛防疫組合は1974年に設立した家畜の伝染病予防を主眼にした組織である。酪農では育成牧場の入牧時のブルセラなどの予防注射を行うことが中心であって、種豚を導入する養豚や大量飼育で雛を導入する養鶏・ブロイラーでの防疫が活動の主体である。
 3. IIIおよびTable 3-2参照。
 4. 共畜会員は7であるが、会員は農家単位でなく人単位となるため共畜の従事者は准会員という形で酪農振興会に加入している。准会員数は24名（88年度は23名）である。ただし、人単位といっても個人会員は経営主が会員となっている。また、3地区に区分し支部長が選出されているが、すでに支部単位の活動は行われていない。
 5. 乳牛飼養を取りやめた農家が酪農振興会に残っているのは、会員資格を厳格にしていないことが要因になっている。このため農家側から積極

的な脱会の意志表示がなければ、会費は組合員勘定により徴収されるため、大きな混乱は発生しない。加入畑作農家のメリットは少ないが、酪農振興会は経営主向けと婦人向けと分けて研修旅行（実態は観光が主体）を行っており、昔からの顔なじみと旅行ができる点などがあげられている。

6. 農業祭は酪農のみでなく畑作農家、畜産農家を含めた春の祭であった。これとは別に商工会が商工祭を実施していたが、87年には村の意向もあり農業祭、商工祭を一本化してふるさとまつりを実施することとなり、農業祭が中止となっている。
7. IIIおよび Table 3-3 参照。
8. 中札内村酪農青年会議『20年の歩み』1991. 2. 23. では、86, 87年の会員数はそれぞれ29, 28名であるが、ここでの会員数は収支報告での会費納入者=会員として示した。酪農青年会議の会員は35歳未満である。同会設立時は30歳までであったが、会員数の減少により35歳未満にまで対象を広げ現在にいたっている。
9. 酪農事業部会は農家単位でなく、個人単位の加入となっているため、同一農家が経営主と後継者で2つの部会に加入している農家も稀ではない。しかし、このことは反面では後継者がなくしかも畑作の比重の大きな農家が酪農事業部会に未加入となる状況を生じさせるのである。

V.

1. 代表的な組織の活動については、志賀報告「道東酪農地帯における生産者の行動」『転換期における地域農業の対応をめぐって』農業総合研究所昭和63年度駐村研究員会議報告・討論記録, 1989. 6, 参照。また、坂本洋一氏は根室地域での勉強会活動を生産者組織の活動として紹介している。坂本洋一「酪農生産組織の展開と特徴」牛山敬二・七戸長生編著『経済構造調整下の北海道農業』北海道大学図書刊行会, 1991. 1.
2. 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。
3. 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。
4. 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。しかし、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。
5. 農事組合法人中札内飼料混合組合の設立経過、実態については同組合参事山口昇氏の報告を参照。山口昇「コスト節減に取り組んで」『北方農業』1990. 2月号。
6. 配合飼料の設計には製品成分と価格をにらみながら、ペレット状あるいは粉状といった飼料の形状を考慮している。ペレット状の場合は乳牛が採食しやすいが、価格が高くなる傾向があり、粉状の場合は逆の傾向がある。両者をうまく混合しないと飼料タンクに貯蔵した場合、両者が分離する傾向があり、設計通りの成分を期待できなくなる場合がある。さらに、単味飼料の貯蔵能力(量と数)を考慮し、混合する飼料数にも考慮を行っている。

7. 農林水産省経済局長, 構造改善局長, 畜産局長名で1983年9月9日付けで「乳業施設の新増設について」(58畜A第2756号)の通達が出された(三局長通達)。これにより知事認可が必要な乳業施設の新増設は基本的に禁止されたが、「一村一品運動」を進める北海道は、以下の条件で乳業施設の新設を認可することとなった。

1. 資金的に余裕があり, 技術が確立され, 販売計画が現実的でシッカリしており, 収支計画もシッカリしたもの。2. 地域経済の活性化を図るために, 地域住民が旺盛な意欲でプラントを育てる土壌があること。3. 原料乳供給がインサイダー取引で行われること。4. 既存乳業メーカーに大きな影響を与えないこと。更に認可にあたっては三局長通達にもとづいて農林水産省と十分に協議する。などである。『酪農乳業速報』1989新春特集, P 69, 参照。

8. 負債問題とその解消のための負債整理資金の機能については, 中原准一・志賀永一「酪農負債問題と負債整理資金」牛山敬二・七戸長生編著『前掲書』参照。

VI.

1. 1990年12月末現在, 乳牛飼養農家戸数は49戸, 生乳出荷戸数40戸, 乳用牛飼養頭数4,572頭, 経産牛頭数2,374頭である。また, 乳検組合の加入戸数は32戸である。

2. 生乳出荷43戸中, 7戸は酪農部門をもつ共同経営法人であり, この7戸で経産牛頭数の4割強を占める。本章でも, 便宜上共同経営法人を1戸と数える。

3. 乳検組合の目的については, III, 3およびTable 3-6参照。

4. 乳検協議会は村議会産業常任委員会, 農協酪農事業部会, 酪農振興会, 酪農青年会議, ホルスタイン改良同志会の代表で構成され, この他役場, 農協, 共済組合, 農業改良普及所による幹事会・指導班をもっていた。運営資金は農協, 共済組合, 酪農振興会が負担し, 酪農家の直接負担は高等登録検定料のみであった。乳検協会には加入しておらず, 年間検定成績の集計などは帯広畜産大学に委託していた。同協議会は乳検組合設立後の81年5月に解散するが, 約20戸が乳検事業を継続し, 他の酪農家も一度は実施していた。その目的に関してはTable 3-7参

照。

5. 1987年度の村・農協・共済組合からの助成は, それぞれ63万・45万・5万円となっている。
6. 農業情報システム事業の全体像, 現況については, 山口晃甫「十勝の酪農経営情報システム」『農事組合だより』1985, 11, 及川博「十勝酪農情報センターの活動とそのねらい」堀内一男監修『酪農におけるパーソナルコンピュータ』酪農学園出版部, 1986, 2, 佐藤文俊「十勝農協連における酪農経営システムについて」日本草地学会『自給飼料』第7号, 1987, 4, などを参照。
7. 乳量・乳成分の減少, 種付け・分娩予定日などの予測事項は早く提供しないと, それへの対応を遅らせ, 酪農経営にとっての利用価値は極端に低下する。
8. 十勝農協連の情報シートは個別診断情報, 個別別体細胞測定成績表, 牛群診断情報の3部であり, これに乳牛飼養管理状況報告シートが加わり構成されている。中札内乳検組合の独自シートにない情報項目としては個別別栄養充足状況などがある。
9. 乳検組合の独自シート, 繁殖カードおよびその作成の経緯, その様式については, 山口公雄「地域ネットワークの中での独自の指導—中札内での事例—」農山漁村文化協会『農業技術体系畜産編—乳牛—』追録第6号, 1987年を参照。繁殖カードは乳検組合員に限らず希望者には無料配布している。また, 村外からの視察者で希望する人には販売されている。
10. これまでの乳牛改良については「ホルスタイン改良同志会」が中心となっていたが, 85年3月に解散している。乳牛改良は乳検組合の事業としてやるべきかという組合員の疑問もあったが, 他にやれる組織・団体もなく, 後代検定事業が乳検事業とリンクしていることもあり, 乳検組合で取り組むことになった。
11. 独自シート作成にいたる委員会の費用負担は乳検組合であるが, 提供に関わる費用は農協が負担している。このため乳検組合に加入していなくとも, 自家検定を行い検定記録があれば独自シートは農協から提供される。1987年現在, 酪農振興会が助成し, 2戸が乳検組合外の独自シート利用を行っている。

12. 他の組織・団体とは異なり、酪農家の婦人の集まりは組織としての基盤をもっていない。酪農振興会からの財政的援助を受けているが、任意の集まりであり、月1回を基本に酪農技術の勉強や牛乳の消費拡大などに取り組んでいる。
 13. 具体的な点については、成田修司「積極的な繁殖管理技術」『DairyJapan』Vol 31, No 3, 2月臨時増刊号, 1986. 2, 同「乳牛の産後における定期的検診の実施法とその効果」『家畜診療』第283号, 1987. 1, 参照。
 14. 十勝農業協同組合連合会「情報施設基本計画書」1986. 3, 参照。
 15. 中札内農協は1985年より乳房炎の減少を主体とした乳質改善を強化し、86年からは酪農事業部会の役員と各関係機関で構成する乳質改善推進員を委嘱し活動を強化している。また、乳検組合の独自シートには飼料給与に関する情報はない。
- ### 引用文献
1. 足羽進三郎編著『酪農の発展条件に関する研究』文部省科学研究費補助総合研究(A), 第1年次報告から第3年次報告, 1971. 3から1973. 3。
 2. 麻生勲「わが村の農業振興と生産組織」『北方農業』1990. 9。
 3. 阿部健一郎「生産組織と集落」農政調査委員会「日本の農業」No 128, 1980. 3。
 4. 石田正昭「キクの共同出荷にみる個と集団—渥美3農協の事例—」東畑四郎記念研究奨励事業報告7, 農政調査委員会, 1987. 6。
 5. 磯辺秀俊「日本農業における経営問題」磯辺秀俊編『日本の農業経営 [増訂]』東京大学出版会, 1967. 4。
 6. 磯辺秀俊「農業経営学」養賢堂, 1977. 1。
 7. 今村奈良臣「稲作生産組織の生成・展開・展望」小倉武一編著『集団営農の展開—新しい農業の生産組織のために—』御茶の水書房, 1976. 11。
 8. 大谷省三「北辺の先駆的な酪農集団—北海道・興部町乳牛経済検定組合連合会—」朝日新聞社編『新しい農村—1967年朝日農業賞』1967. 2。
 9. 太田原高昭「産地形成と農業協同組合」臼井晋・宮崎宏編著『現代の農業市場』ミネルヴァ書房, 1990. 6。
 10. 及川博「十勝酪農情報センターの活動とそのねらい」堀内一男監修『酪農におけるパーソナルコンピュータ』酪農学園出版部, 1986. 2。
 11. 柏崎文男「農産物の主産地形成とその展開」農村市場問題研究会編『日本の農村市場』東洋経済新報社, 1957. 12。
 12. 梶井功『小企業農の存立条件』梶井功著作集第三巻, 筑波書房, 1987. 6。
 13. 金沢夏樹『現代の農業経営』東京大学出版会, 1967. 3。
 14. 金沢夏樹『稲作農業の論理』東京大学出版会, 1971. 8。
 15. 金沢夏樹「経営とは何か」金沢夏樹編『農業経営学の体系』地球社, 1978. 7。
 16. 金沢夏樹『農業経営学講義』養賢堂, 1982. 3。
 17. 金沢夏樹「解題 戦後農業経営理論の展開」同氏編『農業経営理論 I』(近藤康男責任編集, 昭和後期農業問題論集 15) 農山漁村文化協会, 1984. 9。
 18. 川村琢『農産物の商品化構造』三笠書房, 1960. 1。
 19. 川村琢『主産地形成と商業資本』北海道大学図書刊行会, 1971. 9。
 20. 久保嘉治「畑作における構造政策の評価と展開方向」黒柳俊雄編著『農業構造政策—経済効果と今後の展望—』農林統計協会, 1991. 6。
 21. 坂下明彦「戦間期における北海道農業の地帯構成」北海道大学農学部『農経論叢』(農学部紀要別冊) 第46集, 1990. 3。
 22. 坂下明彦『中農層形成の論理と形態—北海道型産業組合の形成基盤—』御茶の水書房, 1992. 2。
 23. 坂本洋一「酪農生産組織の展開と特徴」牛山敬二・七戸長生編著『経済構造調整下の北海道農業』北海道大学図書刊行会, 1991. 1。
 24. 佐々木市夫「十勝地域における畑作農家の経済構造と生産組織」金澤夏樹・編著『農業経営の複合化』地球社, 1984. 2。
 25. 佐々木市夫「農家養鶏における市場細分化と垂直統合」農林水産省構造改善局構造改善事業課監修, 全国農業構造改善協会編集『農産品の地域ブランド化戦略』ぎょうせい, 1990. 11。
 26. 佐藤文俊「十勝農協連における酪農経営システムについて」日本草地学会『自給飼料』第7号, 1987. 4。
 27. 志賀永一「畜産物加工—北海道中札内村十勝産業株式会社の事例—」農林漁業金融公庫, 昭和60年度委託調査報告書『地域資源の開発利用と資金供給システムに関する調査報告書』1986. 6。
 28. EIICHI SHIGA 「The Present Condition and Characteristics of the Poultry Industry in NAKASATSUNAI」Asian Programme of Educational Innovation for Development (APEID), Obihiro University of Agriculture and Veterinary Medicine『DOMESTIC FOWL—Production, processing and Marketing—』1986. 9。

29. 志賀永一「道東酪農地帯における生産者の行動」『転換期における地域農業の対応をめぐる』農業総合研究所昭和63年度駐村研究員会議報告・討論記録1989. 6。
30. 志賀永一「多頭化の進展と過重労働」牛山敬二・七戸長生編著『経済構造調整下の北海道農業』北海道大学図書刊行会, 1991. 1。
31. 志賀永一「酪農経営の展開とヘルパー制度」北海道農業研究会『北海道農業』第15号, 1991. 12。
32. 七戸長生『農業機械化の動態過程』亜紀書房, 1974. 1。
33. 七戸長生「全村法人化の展開を基盤にする地域複合システム」『農林統計調査』第28巻第6号, 1977. 6。
34. 七戸長生「農業経営調査の方法論的検討(その2)」北海道大学農業経営学教室『農業経営研究』第9号, 1983. 1。
35. 七戸長生「技術研究と経営研究の相互関連」北海道立十勝農業試験場『農業経営研究の展開とその方向性』同試験場資料第10号, 1985. 12。
36. 七戸長生代表『農業経営における情報需要の特質ならびに供給状況に関する実証的調査研究(昭和61年度科研費報告書)』1987. 3。
37. 七戸長生『日本農業の経営問題—その現状と発展論理—』北海道大学図書刊行会, 1988. 2。
38. 七戸長生編著『経営発展と営農情報—その需給のあり方—』農林統計協会, 1990. 2。
39. 進藤賢一「産業コンプレックス事例分析—農民乳業形成のメカニズム—」札幌大学『札幌大学教養部紀要』第21号, 1982. 9。
40. 高橋正郎「地域農業の再編主体と自治体農政」小野誠志編著『地域農業と自治体農政—地域農業再編の論理とその担い手—』明文書房, 1976. 6。
41. 高橋正郎「農業組織の展開と現代組織論」小倉武一編著『集団営農の展開—新しい農業の生産組織のために—』御茶の水書房, 1976. 11。
42. 高橋正郎『日本農業の組織論的研究—農業における「中間組織体」の形成と展開—』東京大学出版会, 1977. 6。
43. 高橋正郎「地域計画と農業経営」吉田寛一・菊元富雄著『農業経営学』文永堂, 1980. 4。
44. 高橋正郎『地域農業の組織革新—経営視点からの構造転換—』農山漁村文化協会, 1987. 5。
45. 高畑英彦「酪農機械施設」十勝農業機械化懇話会「十勝農業の機械化—その発達と展望—」1979. 3。
46. 田畑保・中原准一・三田保正「大規模酪農育成政策の展開と酪農市場問題の激化」農政史研究会編『戦後北海道農政史』北海道農業会議, 1976. 11。
47. 千葉燎郎「北海道における乳牛多頭飼養家の経営構造の特質」北海道農業会議編『北海道農業の現段階と展望』1966. 2。
48. 長 憲次「農業経営の展開と村落」農業経営構造問題研究会編『農業経営の歴史的課題』農文協, 1978. 12。
49. 十勝農業協同組合連合会『情報施設基本計画書』1986. 3。
50. 中札内村史編纂委員会編『中札内村史』中札内村, 1968. 11。
51. 中札内村農民同盟『農民運動史』1976. 6。
52. 中札内村農業協同組合『くみあい30年の歩み』1979. 2。
53. 中札内村農業共済組合『創立30周年記念誌』1979。
54. 中札内村酪農振興会「中札内村酪農振興会三十周年記念祝賀会」資料, 1983. 2。
55. 中札内村畜産研究所「畜産研究所所報」創刊号, 1985. 5。
56. 中札内村酪農青年会議「20年の歩み」1991. 2. 23。
57. 中原准一・志賀永一「酪農負債問題と負債整理資金」牛山敬二・七戸長生編著『経済構造調整下の北海道農業』北海道図書刊行会, 1991. 1。
58. 成田修司「積極的な繁殖管理技術」『DairyJapan』Vol 31, No 3, 2月臨時増刊号, 1986. 2。
59. 成田修司「乳牛の産後における定期的検診の実施法とその効果」『家畜診療』第283号, 1987. 1。
60. 西尾敏男『農業生産組織を考える』家の光協会, 1975. 1。
61. 西村正一『豆類の経済分析』東京明文堂, 1961. 8。
62. 西村正一「北海道酪農の現状と問題点」工藤元編『北海道の酪農経営』農文協, 1962. 7。
63. 西村正一「十勝豆作の生産力構造」北海道農業会議編『北海道農業の現段階と展望』1966. 2。
64. 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。
65. 農政調査委員会編纂『体系農業百科事典第V巻』農政調査委員会, 1965. 11。
66. 原田淳「更別村内の集落別農業動向と地帯構成」北海道農業研究会『北海道農業』No 9, 1984. 4。
67. 北海道『地域農業のガイドポスト—力を合わせて強い農業と豊かな生活を—』1989. 3。
68. 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。
69. 北海道乳牛検定協会『限りなき前進—創立10周年記念—』1984. 2。
70. 北海道立総合経済研究所編著『北海道農業発達史, 下巻』中央公論事業出版, 1963. 9。
71. 保証責任中札内信用購買販賣利用組合『昭和12年6月13日 創立二十周年記念録』複製印刷版, 1980. 7。

72. 前木茂「中札内村における農業構造改善事業」『北方農業』1967. 10。
73. 三島徳三『『農民の商品化』論の形成と展望』川村琢・湯沢誠・美土路達雄編『農産物市場問題の展望』（農産物市場論大系3）農山漁村文化協会，1977. 11。
74. 武藤和夫『農業情報処理論』明文書房，1985. 2。
75. 矢島 武ほか『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。
76. 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。
77. 柳村俊介「全村法人化と地域農業システム」牛山敬二・七戸長生編著『農業構造調整下の北海道農業』北海道大学図書刊行会，1991. 1。
78. 柳村俊介『農村集落再編の研究』日本経済評論社，1992. 2。
79. 山口晃甫「十勝の酪農経営情報システム」『農事組合だより』1985. 11。
80. 山口公雄「地域ネットワークの中での独自の指導—中札内での事例—」農山漁村文化協会『農業技術体系畜産編—乳牛—』追録第6号，1987。
81. 山口昇「コスト節減に取り組んで」『北海道農業』1990. 2。
82. 山田定市「バルククーラの導入をめぐる問題点と改善点」デーリーマン27巻5号，1977. 5。
83. 湯沢誠「酪農家の組織」櫻井守正編『北海道酪農の経済構造—十勝における共同研究—』農業総合研究所，研究叢書第32号，1953. 12。
84. 吉田英雄「北海道畑作・酪農の展開と現状」七戸長生・大沼盛男・吉田英雄『日本のフロンティアのゆくえ』日本経済評論社（講座日本の社会と農業①北海道編）1985. 5。
85. 吉田英雄，七戸長生「北海道における土地利用方式の展開」梶井功編著『土地利用方式論—日本の土地利用の方向—』農林統計協会，1986. 10。
5. 中沢功「畑作経営の展開と機械利用組織」鈴木福松編『農業経営の構造的再編』明文書房，1983。
6. 仁平恒夫「十勝中央畑作地帯における機械共同利用の推移と個別化の要因」『北海道畑作地域における土地利用型営農主体の展開条件』北農試農業経営研究資料，第55号，1986。
7. 福田稔・坂本慶一共編著『農村地域の再編と管理』明文書房，1981. 9。
8. 御園喜博編著『地域農業の総合的再編—生産・加工・流通・消費—』農林統計協会，1989. 2。
9. 山田定市「商業的農業の現段階的性格に関する一考察（Ⅲ）—昭和恐慌以降の商品生産の動向—」北海道大学農学部『農経論叢』第24集，1968. 2。
10. 山田定市「商業的農業の現段階的性格に関する一考察—戦後商業的農業の展開構造（上）—」北海道大学農学部『農経論叢』第26集，1970. 3。
11. 山田定市「牛乳過剰」と乳業資本『農産物過剰』御茶の水書房，日本農業年報，第19集，1970. 9。
12. 山田定市「市場問題と酪農生産者の対応」日本農業経済学会編集『農業経済研究』第43巻第2号，1971. 9。
13. 吉田 忠「地域農業論序説」吉田忠編著『地域農業と農業経営』明文書房，1980. 11。
14. 綿谷越夫『農業生産組織論』綿谷越夫著作集，第三巻，農林統計協会，1979. 12。
15. 和田照男「生産構造論的農業経営学の展開」金沢夏樹『農業経営学の体系』地球社，1978. 7。
16. 『農林統計調査—[特集] 活路を模索する十勝の畑作—』農林統計協会，1976. 10。
17. ホクレン『指定団体ホクレン20年史』（株）農林流通社，1985. 11。

（以下，中札内を研究対象としている文献）

18. 赤嶋昌夫「システム化の酪農」『農村と都市をむすぶ』No 447, 1988. 9。
19. 岩崎徹「人の和と土づくりで大地に根づく—中札内村協和農業を訪ねて—」『北方農業』1979. 12。
20. 太田原高昭・田淵直子「生活協同組合市民生協 中札内農協（十勝産業KK）との産直—プロイラー・卵—」日本生活協同組合連合会『産直—生協の実践—』1984. 10。
21. 太田原高昭「貿易自由化体制における北海道畑作の動向に関する実態調査中間報告」同氏代表『農業保護政策の現代的意義とその農業構造への作用に関する総合的研究その2』昭和60年度科学研究費成果報告書（第2年度），1987. 3。
22. 大山信義「農村民主化運動をおって—中札内村の体験—」『鶴が消えた村—北海道の社会形成論—』北海道新聞社，道新選書，1988. 11。
23. 影山「地域循環農業と農協」北海道農協問題懇話会

参考文献

1. 太田原高昭「農民の生産力の形成」川村琢・湯沢誠・美土路達雄編『農産物市場問題の展望』（農産物市場論大系3）農山漁村文化協会，1977. 11。
2. 大沼盛男「農協・自治体による農村再編とその役割—十勝地域・士幌町の農業近代化事業を中心として—」村落社会研究会編『村落社会研究』第16集，御茶の水書房，1980. 9。
3. 坂本慶一・高山敏弘共編著『地域農業の革新—淡路島における地域複合体の形成—』明文書房，1983. 11。
4. 鈴木愛徳「畑作経営の発展と地力再生産」鈴木福松編『農業経営の構造的再編』明文書房，1983。

- 『地域と農協—15年のあゆみ—』1986. 11。
24. 川村 琢「酪農の発展と農協の形態」小倉武一監修・農政調査委員会編『総合農協と専門農協』不二出版株式会社, 1964. 2。
 25. 工藤英一「地域農業における中札内村農協の経営とその役割」(社)北海道未来総合研究所『北海道農協の存立構造に関する研究』NIRA 研究叢書, 1989. 7。
 26. 黒河功「『組織化・団地化』構想と畑作経営—中札内村の場合—」『北方農業』1973. 11。
 27. 小西義光「中札内農業生産組織のあゆみと当面する課題」『北方農業』1972. 3。
 28. 札幌学院大学人文学部編『北海道の農業と農民』1986. 3。
 29. 杉岡直人『農村地域社会と家族の変動』ミネルヴァ書房, 1990. 10。
 30. 全国農業協同組合中央会『農業生産組織を核とした農協の運営—北海道中札内農協の事例を中心として—』農協理論研究・事例シリーズ5, 1975. 7。
 31. 坪井伸広「土地をめぐる農民の意識と行動—北海道中札内村実態調査—」石川英夫編『土地と農村—地域資源管理を考える—』農林統計協会, 農林統計叢書9, 1983。
 32. 天間征「地域複合農業の展開」上村恵一教授定年退官記念論文集編集委員会編『地域農業の振興と計画』楽游書房, 1981. 3。
 33. 常盤政治「農業の地域複合化システムと共同経営」『農村と都市をむすぶ』No 447, 1988. 9。
 34. 土門 剛「内部からの農協改革運動(北海道・中札内農協)」『よい農協』日本経済新聞社, 1988. 12。
 35. 永木正和「有機質の広域的還元システム『循環農業』で土地利用型農業を展開するムラ」『農業構造改善』1987. 9。
 36. 中札内農業協同組合『くみあい25年』1971。
 37. 北海道地域問題研究会『農村社会の動態—中札内村の開発長期構想のために—』1974. 3。
 38. 三浦賢治『総合農協の存立構造に関する研究』農協論研究会, 農協研究叢書I, 1984. 4。
 39. 宮本憲一『現代の都市と農村—地域経済の再生を求めて—』新NHK市民大学叢書12, 日本放送出版協会, 1982。
 40. 渡辺基『草地酪農経営の企業化と共同化』北海道草地協会, 1974. 3。
 41. 「『有機農業の村』を宣言」『農事組合だより』1986. 1。

Summary

In accordance with the increasing necessity of

farm management change, it has been emphasized usually that systematic countermeasures should be adopted. In this regard, traditional management has referred to “individual and collective dispositions” only. Therefore, it has been difficult to consider what kind of organizations should practically be established.

The object of this paper is to make clear what kind of organizations are to be made in response to the change of regional agriculture and what kind of effects are expected from these organizations in individual farm. After that, the roll of regional organizations in the development of individual farm will be considered theoretically.

In section I, the regional organizations are divided into three categories; (1) group farming, (2) supplementary productive organizations, and (3) farmers' organizations. As to farmers' organizations, it is proposed as a working hypothesis that the roll of the organizations is the improvement of farm management and the acquisition of new technology. New methodology for following up the dynamic process of the organizations is presented. Changing functions of the organizations in accordance with increased productivity are admitted.

Three periods in the development of dairy farming in Tokachi are described in Section II. In this area, dairy farming has developed in competition with upland farming, thus resulting in higher land-price.

(1) Introduction & subsidiary dairy farming period—the share of dairy production was low. The numbers of dairy farmers and dairy cows increased gradually.

(2) Propagation & diversified dairy farming period—the share of dairy product increased. The number of dairy cows per farm also increased, while the total number of dairy farmers decreased in this period.

(3) Expansion & full-time dairy farming period—dairy product has become one of the main regional products.

Section III, the characteristics of these regional organizations are considered in terms of the developments of the three periods.

In Introduction & subsidiary dairy farming period, an organization was established for encouraging the introduction of dairy cows for improving soil, which had been deteriorated by upland farm-

ing. The distribution system of milk was also made by this organization.

In Propagation & diversified dairy farming period, it was a problem in this region in general to cope with cool summer damage in addition to an inclination toward bean production. Organizations were established to assist in dairy farming, resulting in a clear tendency toward full-time dairy farming. In Expansion & full-time dairy farming period, farm management has become more and more specialized, for example, to milking. Therefore, the organizations were required to cope with this tendency of specialization and to change accordingly.

Thus, in the process of characteristic changes in farm management, the regional organizations themselves have been subjected to restructuring, having been expected to play two roles; "transformation of given conditions" (to make and improve development conditions) and "progressive abilities" (to provide learning and training abilities to new technology).

In Sections IV and V, the functions of the organizations are described by their activities, the financial sources and characteristics of members. It is recognized that the activities for "transformation of given conditions" tend to be stagnant owing to lack of original projects. Another problem is the fact that not all dairy farmers join any organization in spite of assistance by agricultural co-operative. On the other hand, the function for "progressive abilities" is working actively and playing a positive role in farm management, standardizing management at high quality in purchase of feeds and other materials, feeding, and maintenance analysis, etc. Farmers are not all the same in conditions, of course, while it is pointed out that non-entry would increase gaps in farm management.

In Section VI, the continuation of the organizations' activities are studied with a focus on the NYUGYUKENTEI KUMIAI, which organizes a working committee consisting of young successors in dairy farming and officials of related agencies. Their information utility activities have made clear points at issue concerning the traditional information sheets, thus preparing other types of sheets for more practical use.

At propagation, the practical use of such sheets by the officials of the related agencies has been

advanced, along with a series of seminars in cooperation with other organizations. These activities surely have the two roles, "progressive abilities" and "transformation of given conditions".

In the concluding Section VII, it is pointed out that the regional organizations play the roles alternatively and, as a result, have standardized farm management at a high quality level. It is also pointed out that such regional organizations should be positive in promoting regional agriculture to contribute eventually to the restructuring of farm management and regional agriculture. In conclusion, there are four important factors in the establishment of regional organizations: objective conditions of farmers, clarification of the problems facing regional agriculture, introduction of new technology, and competition-based conditions.