

# 上山農場における組織化とその問題点

桂 利 夫

## 1 は し が き

近年、山村地域における農村振興の一施策として、山林開拓による大規模農地造成がみられるようになった。これら造成地の多くは一般的に人里はなれた遠隔地にあるために、農業経営をめぐる諸条件に恵まれておらず、農地造成後の営農方式のあり方が問われている。作物の選択や経営方法を誤れば経済的採算が採れずに元の原野に帰する危険性が高いからである。しかし、このような山林開拓地でありながら、立地条件の特殊性を生かすことによって成功している事例を兵庫県養父郡にみることができる。その一つは同郡関宮町轟部落における個別経営方式によるものであり、いま一つは時を同じくして発足した同郡大屋町上山部落における協業経営方式によるものである。

本稿では紙数の関係から、上記両方式のうち上山部落における協業経営（上山農場）のみを取上げたものであるが、山村僻地ゆえになさねばならなかった部落総ぐるみという協業経営創設の背景、また部落民の意志を結集させ、上山農場をここまで発展させて来たリーダーの役割り、さらに協業経営ゆえに内在する問題等にも注目すべきものがある。本稿のねらいは、これらの実態を明らかにし、山村における開拓地営農方式策定のうえに役立たしめることにある。

## 2 上山農場の成立過程と組織運営

はじめに上山農場の協業経営発足の背景となる当地域の立地条件について述べておく。兵庫県養父郡大屋町は、中国山系の山脈に挟まれ帯状に連なる山村である。国道9号線よりこの町へ通ずる県道から、数年前に開通したばかりという急な山道を約3km程登ると、標高400mの山腹に上山部落の家々が点在する。この地点からさらに500mばかり登りつめると標高500mの山頂に達し、上山農場の青々とした大根畑が見られるわけである。

この部落の農家数は、かつて55戸存在したものが山村僻地の過疎化現象により次第に減少し、46年協業経営発足時には24戸にまで半減してしまった。1戸当り既存耕地の平均面積は40アール（うち水田20アール）と極めて零細であり、漸く家族の保有米を確保するに過ぎない。従前における農家の所得源は、この地域一帯を占める部落有林を利用しての製炭収入や、各戸1頭

程度の繁殖和牛（但馬牛）による子牛の販売収入くらいのものであった。なお当但馬地方に多くみられる京阪神方面への出稼ぎ（例えば灘の杜氏など）の慣習は当部落には存在しない。

以上のような環境条件の下では農家は一様に貧困であったと想像される。そして生活の向上と安定を図るために、その所得源をどこに求めるかを模索し、その結果、部落周辺の部落共有林地開拓による規模拡大に着目したのである。

さて、この共有林地開拓後の利用方法であるが、第1には個別農家に平等に分配する方法、第2には、行政的管理（例えば土地改良区管理）による個別または協業組織への貸与方式、第3には部落直営型の協業経営方式の3類型が考えられるが、当部落では第2の土地改良区管理による協業組織への貸与方式を採用し、部落総ぐるみの協業経営として発足したわけである。では協業経営創設に至った背景について考察してみよう。

まず農地の利用方法としては、対象開拓農地が部落共有地であり、また参加できない農家もあるために、第1の個別分配方式と第3の部落直営の協業経営方式は避けねばならなかった。したがって、土地改良区管理による個別貸与方式または協業経営方式にいずれかの方式を採用せねばならないが、とりわけ協業経営を採用せねばならない積極的理由はない。しかし当部落においては開拓以前において森林苗圃を共同で行った実績をもち、また当地域が高原野菜の適地であることも、共同の試作による発見であって、土地利用の面で既に共同経営の素地が培われていたと思える。

第2に社会的な背景としては、部落の永続的な存続と発展のために、現在以上の過疎化を防止せねばならず、このためには、部落共同体的連帯意識の向上を促すと共に、個別農家の老令化や婦女子化等から生じる生産上の行き詰りを解消して、生活の基盤となる農業からの脱落を防止する必要があった。この対策としては、部落構成員ならば個人的な能力差を問わず誰でも自由に参加でき、所得を等しく獲得できるような場と機会を造り出すことが最善の施策と考えられたわけである。

第3に経済的な背景として、協業経営を組織することによって得られる各種助成による有利性がある。現実に当協業経営創設より50年期末までの資本装備投資額1,728万円（団体営による農地開発事業費3千万円、道路建設費2千万円等の土地改良区または公共施設は含まず）のうち852万円の国庫ならびに地元補助を受けており、特に資力の乏しい当部落の農家にとっては、その経済的利益はかなり大きいものがある。

第4に個別農家の立場からは、経済的に個別農家の貧富の差は小さく、同じような経済事情の下では、他地域にみられるような個人的な利益のみを追求しようとする執着心は比較的弱かったろうし、また高原野菜作は、農家にとって未知の生産分野であって生産技術に疎く、協業経営に依存せねばならなかった事などが考えられる。

以上のように、立地的、社会的、経済的な諸条件、あるいは個別農家の実情を背景として協

業経営の発足をみたわけであるが、その遂行にあたっては、傑出したリーダーの出現に負うところが大きい。

当協業経営のリーダーである組合長北協孝氏は、永年大屋町役場に勤務し、産業課長、総務課長を経て、45年停年退職を機会に山林開発による当農場建設に取組んだ人である。氏は早くから部落の過疎化と貧困を憂い、この事業をおこすことに着目するわけであるが、氏が「老令化した農家や大型化した動力機具を使いこなせぬ農家を見捨てるわけにはいかなかった」と述懐しているように、氏の郷土愛と部落共同意識が直ちに部落総ぐるみの協業経営創設の動機となったものである。

つぎに上山農場の組織運営方法についての概要を述べる。まずこの協業経営のねらいは部落員全体の所得向上と生活安定を目指すものであって、特定の構成員でもって成立し、これら成員の経済的利益だけを追求しようとする一般協業経営とは性格を異にする。したがって51年現在、部落戸数24戸のうち、畜産業または他産業に従事するか、あるいは全く労働力を持たないために参加できない農家が7戸存在するが、参加を希望する場合にはいつでも自由に加入を許され、他方いつでも自由に脱会することができる。但し加入に際しては、構成員の平均出資金約20万円を負担せねばならない。また参加農家については労働力の出役規制を設けず、労働力があれば何人でも自由に出役できるわけで、現在17戸の農家が参加しているが、1人出役農家は5戸、2人出役農家は12戸となっており、計29人でもって運営されている。

では組織運営に関して、どのような措置が講じられているかをみてみよう。

#### (1) 労働管理と責任体制の確立

当農場のように参加農家の数が多くなると、参加者の男女差・年令差等から労働能力にはかなりの格差がみられる。したがって、それぞれの能力を適材適所において充分発揮させ、効率よく各作業に従事させるような労働管理システムを確立することが、この協業経営にとって最も重要なことである。このために当農場では、組織運営には理事6名、監事2名を置くほか、事業運営面においても導入作物ごとに大根係2名、イチゴ係1名、カンランおよびグリーン・アスパラガス係1名、オペレーター係1名というように、それぞれ責任者を定めて責任体制の確立と命令系統の明確化を図ると共に、作物別・月別労働投入計画はもちろんのこと、毎月1回、労働問題ならびに生産技術に関する検討会を全員参加の下に行っている。

#### (2) 大型機械導入による作業のシステム化

大型機械（大型トラクター2台、ブームスプレーヤー1台、大根洗浄機2台など）を積極的に導入して省力化を図ると共に、各人の能力に適應した作業体系を組織して作業能率の向上に役立たしめている。例えば収穫・集荷・洗浄・包装・出荷など各作業が分業的に単純化され、作業能率を高めると共に低質労働力のレベルアップを図っている。他方、高能力者については、その能力を十分に活用し得る部所に配置し、能率低下の防止に努めている。

### (3) 生産技術の確立

当協業経営における高原野菜作の導入は、未知の生産分野である関係上、特に新しい生産技術の採用には積極的であり、技術優先的な姿勢がみられる。とりわけ品質向上のための技術の確立を目指しており、土質改良対策（土壌診断・有機物投入）と病害対策を重点的に押進めている。その他にも農地の高度利用のための作付体系の確立、省力技術の開発、上山独自の生産技術開発などを目指している。これら生産技術は協議のうで格一化され、それぞれの責任者の指揮系統の下で確実に実行に移されている。

### (4) 協業意識の高揚と学習

構成員間の利害対立を調整し、人間関係の調和を図り、よって積極的に就業できる体制づくりこそ協業経営存続の上に最も重要な事柄であるが、これが推進のためには各構成員の協業意識の高揚を図らねばならない。とりわけ当農場のように大型協業経営による統制作業の下では、ともすれば、構成員は単なる日雇労働者的な感覚におち入り易く、それが不平、不満、怠惰の原因ともなる。これがために、前記月例の検討会を通じて、協業の理念、それに基づく上山農場のあり方を討議し、構成員の結合力を養っている。また剰余金の一部を利用して家族ぐるみの旅行や忘年会を行っているのもこの為である。

### (5) 財務管理と賃金の支払い

総括的な財務管理はリーダーの北脇氏が担当しているが、生産部門ごとに収支計算を行って反省会をもつと共に、次期年度の経営計画と財務計画を立てている。構成員に対する賃金は、財務的に許される限り多く支払われ、労働意欲の向上に役立てられる。また支給方法については出役時間数に応じて支給され、51年度の場合の時間当り基本給は男子600円、女子500円であるが、さらにボーナスとして時間当り男子175円、女子140円、期末手当として男子115円、女子90円が支払われ合計すれば男子890円、女子730円の時間給を受けたことになる。また、退職積立金（勤労者財形給付金）として時間当り男子30円、女子25円が積立てられているから、実質的賃金は男子920円、女子755円となっている。なお会則では理事に対する役員手当を認めているが、構成員の平等性を重んじ、現在までのところ支払われていない。

以上のように成員の協業意識と労働意欲の高揚を図ると共に、他方では組織的機能が充分発揮できるような資本装備と労務管理体制を整えることが当農場の組織運営の基本であるように思われる。なおこれら運営あるいは生産技術に関しては、八廉農業改良普及所の濃密な指導に負うところが大きい。

## 3 上山農場の経営実態

### (1) 経営規模の概要

まず労働については、部落総戸数24戸のうち17戸が参加し、29人（男13人、女16人）が出役

桂 利夫：上山農場における組織化とその問題点

していることは前述したとおりであるが、その出役延日数は5,980日（1日8時間換算）であって、1人当平均206日（男180日、女227日）、1戸当り平均350日出役した事となる。出役期間は4月から11月までの8カ月間であるが、1戸当りにして一般平地農村における約1.5人の専従者に相当する作業量を消化している。

経営面積については、既開墾畑3ha、開拓事業による造成農地12.8haの計15.8haである。土壌は安山岩系壤土であって礫はなく耕土は深い。標高は450から525m、傾斜度は比較的緩やかであるが、山成開墾であるため一定せず、局部的に浸蝕がみられる。また気象的には年平均気温が11.7度で準高冷地に属し、積雪も1mに及ぶため冬期（11月～4月）の耕作は不可能である。なお当開拓地は部落有林であったがために農地開発は上山土地改良区の名義で行い、当農場は料金（農地開発事業の借入資金に対する元利償還金額）を支払うことによって土地改良区より農地の貸与を受けている。

投下資本としては、現有資産の総投資額は1,532万円であり、うち782万円の補助を受け残額750万円（成員出資500万円、借入250万円）を協業経営が負担している。51年度始めにおける期首貸借対照表を示せば次のとおりである。

貸借対照表

昭和51年2月1日現在

(上山農場)

資 産		負 債 ・ 資 本	
現 金 ・ 預 貯 金	3,271,044円	借 入 金	2,696,000円
出 資 金 (農協)	100,000	資 本 金 (出資金)	5,000,000
棚 卸 資 産 (生産資財)	712,000	繰 越 剰 余 金	365,014
建 物 ・ 構 築 物	1,248,566		
車 輜	612,218		
機 械 ・ 装 置	1,405,612		
工 具 ・ 機 具 ・ 備 品	710,314		
繰 延 資 産	1,260		
合 計	8,061,014	合 計	8,061,014

(2) 導入作物の概要

上山農場は、いわゆる高原地帯の気象条件（夏期冷涼、冬期積雪寒冷）下にあるために、栽培期間は夏期6カ月に限定される。導入作物は冷涼性を好み、また農地が常に強風にさらされる関係から、耐風性の作物でなければならない。このため当農場では、夏大根・かんらん・いちご（実）・いちご（苗）・グリーンアスパラガスおよび開拓前より栽培していた山林苗木の6作物を導入している。

つきにこれら作物の経営上の特徴を簡単に述べておく。まず大根作は当農場の基幹作物となっており、作付面積は1,130アール（62%）である。特に夏大根は当農場の土壌および気象条

件に適しているために品質が優れ、また7月上旬から9月下旬までの出荷で他産地との競合が少ないために、高値でしかも価格が安定しており、高原作物として最も有利な作物とみられている。また夏期栽培であるために生育期間が短縮され、通常50日くらいで収穫できるので、土地利用、労働力利用の調整に役立てられている。なお、高温期における栽培であるために軟腐発病生の危険性が高く、期間的に大根のみの連作は可能であるが採用することは好ましくない。

かんらんは270アール(15%)作付けられ大根に次ぐ重要作物である。高原作物として品質は優れているが、収益性は大根よりも劣るばかりではなく価格変動が大きいため、多くを導入することはできない。後述する51年度成果計算ではかんらんの成果が著しく高いが、これは51年度かんらんの異常な高値によるものである。

いちご(実とり)については、当地域の冷涼な気候を利用して、平地産の終わった後の抑制的な高原いちごとして高収益をねらうものである。また苗とり用いちごについても、高原産苗を平地に下した場合の冷凍処理期間の短縮効果や花芽分化の促進効果が高く評価され、主に兵庫県南部のいちご促成栽培農家との契約栽培として導入されている。

その他、グリーン・アスパラガスについては、耕耘機具等の導入不能な急勾配地域や、その他条件の良くない劣等地に主として作付けられている。また山林苗木は従前からの慣習と比較的高収益なことからかなり多く作付けられている。以上述べた導入作物の作付状況を示すと第1表のようになる。

第1表 農地利用状況

作物名	面積	5月			6月			7月			8月			9月			10月		
		上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下
	アール			だい		こん	////												かんらん
だいこん	1,130			////		////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	
かんらん	270			////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	
いちご(苗)	68																		////
いちご(実)	24			////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	
グリーン・アスパラ	80	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	////	
山林苗木	250																		(3月出荷)

桂 利夫：上山農場における組織化とその問題点

(3) 経営成果

上山農場における51年度経営成果を生産部門別に表示したのが第2表「収支決算」である。粗所得では大根の3,586万円を最高として総額7,510万円をあげている。他方経営費としては総額7,377万円が支出され、剰余金133万円を残す結果となっている。

第2表 収 支 決 算

摘 要	大 根	かんらん	いちご (実)	いちご (苗)	グリーン ・ アスパラ	山林苗木	その他	合 計
	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円
粗 収 益								
事業収入	35,858	19,556	1,600	2,925	1,489	12,182	—	73,610
事業外収入	—	—	—	—	—	—	1,487	1,487
合 計	35,858	19,556	1,600	2,925	1,489	12,182	1,487	75,097
経 営 費								
1. 種 苗 費	960	80	—	42	—	1,656	—	2,738
2. 肥 料 費	2,800	960	60	160	200	400	—	4,580
3. 農 薬 費	1,110	250	12	50	56	150	—	1,628
4. 資 材 費	1,580	1,300	177	—	70	250	—	3,377
5. 運 賃・料 金	6,192	2,842	196	82	190	—	—	9,502
6. 動 力 費	282	176	14	31	7	85	21	616
7. 消 耗 品 費	648	404	32	71	16	195	49	1,415
8. 農道・農具修繕費	936	584	46	102	23	282	71	2,044
9. 租 税 公 課	77	48	4	9	2	23	6	169
10. 災 害 保 険	133	83	7	15	3	40	10	291
11. 支 払 利 息	96	60	5	11	2	29	7	210
12. 借 賃 料 金	406	253	20	44	10	122	31	886
13. 福 利 厚 生 費 (A)	224	140	11	25	5	67	17	489
14. そ の 他 経 費	255	159	12	28	6	77	19	556
15. 減 価 償 却 費	760	474	38	83	18	230	58	1,661
16. 福 利 厚 生 費 (B)	833	519	41	91	21	250	65	1,820
17. 人 件 費	18,566	11,224	925	2,081	860	8,326	1,133	43,115 (41,783)
計	35,858	19,556	1,600	2,925	1,489	12,182	1,487	75,097 (73,765)
剰 余 金	0	0	0	0	0	0	0	(1,332)

ここで注意すべきことは、協業経営による上山農場の経営目標が、この剰余金の最大を目指すものではなく、既に経営費中に算入されている人件費（厳密には人件費+出資配当）の最大にあることである。この点、家族労働力および自己資本を経営体とし、それらの帰属収益の最大を目標とする個別経営とは実質的には似ているが表現を異にする。また残余を純利益とせず余剰金としたことについても、資本利潤の獲得を目指す一般企業と性格を異にするものである。以上の理解を深めるために、上山農場ではどのような決算処理を行っているか、その特徴

を簡単に述べておこう。

まず、各生産部門ごとに粗収益から直接的経営費（1、種苗費、2、肥料費、3、農薬費、4、資材費、5、運賃・料金）を差引き、その残余額に、各部門の共通経費費消見積額によりあらかじめ定められた一定負担率を乗じて管理費充当額を先取し、残りを可処分所得として人件費充当額に配分するわけである。したがって各部門の収支段階では粗収益と経営費は等しくなり剰余金は発生しない。

以上のようにして各部門から計上された管理費充当額は、部門共通経費の支払いのために一括経理され、年度内に必要経費としてすべて費消しつくされる。但し各部門から一定基準率をもって計上された管理費充当額は、そのまま科目ごとの具体的支出と一致するものではなく、その残余は福利厚生費(B)に充てられて充当額との一致をみる。この管理費の構成科目すなわち6)動力費から16)福利厚生費(B)までの科目は筆者が内容検討のため便宜的に設定したものであるが、13)福利厚生費(A)と16)福利厚生費(B)とに区分したのは、前者が実質厚生費であるのに対し、後者は残余の名目厚生費の性格をもつものであり、後者を経営費から削除した修正計算をしたいがためである。ちなみにその内容をみれば構成員の親睦旅行等に充当せられている経費である。なお管理費構成科目の部門別金額の記入は、筆者が比率分配したものである。

人件費については、各部門ごとに必要経費控除後の残余として計上される。この人件費充当額を投入労働日数で除せば、1日当りのおおよその労働報酬が算出でき、各部門の収益性を判断するための有力な手掛りが得られる。具体的な労賃の支払いは管理費同様一括処理され、部門収益に関係なく出役時間数に応じて支給される。例えば第2表に示すように人件費充当額は経営全体で43,115千円であり、うち41,783千円が実際に支払われた賃金である。その結果、残余1,332千円が51年度剰余金として次年度に繰越されることとなった。

さて、人件費の支給基準は前述したとおりであるが、これを1日当り（8時間）に換算すると、男子7,360円、女子6,040円となり、かなり高額な賃金が支払われており、1人当り年平均手取額では1,441千円、1戸当り年平均手取額では2,458千円となる。さらに福利厚生費(B)、1,820千円を間接的な賃金所得として計上するならば、1日当り300円、1人当りでは63千円、1戸当りでは107千円が加算されることとなる。山村僻地で兼業機会に恵まれない当地域において、農業から以上のような労働所得を、個人的能力差なく等しく獲得できる組織であることが当農場発展の大きな支えになっているに違いない。

次に、これら所得を生み出した部門成果を、さらにくわしく分析したものが第3表「部門別成果分析」である。まず経営規模を資本装備、作付面積、労働日数で示し、次いで経営成果判定のための指標として1日当り労働報酬（支払い額ではなく機能的収益力としての）を求めてみた。すなわち部門純収益を第2表における福利厚生費(B)と人件費との合計額として算出し、これより成員出費金500万円に対する配当額（6分と想定）30万円を控除することによって労



第3表 部門別成果分析

摘 要	大 根	かんらん	いちご (実)	いちご (苗)	グリーン ・ アスパラ	山林苗木	その他	合 計
経 営 規 模								
資 本 装 備 (千円)	1,821	1,135	90	200	44	548	139	3,977
作 付 面 積 (a)	1,130	270	24	68	80	250	—	1,822
労 働 日 数 (日)	2,698	796	251	563	207	1,373	92	5,980
経 営 成 果								
純 収 益 (16+17) (千円)	19,399	11,743	966	2,172	881	8,576	1,198	44,935
出 費 配 当 額 (千円)	137	86	7	15	3	41	11	300
差引(労働力純収益)(千円)	19,262	11,657	959	2,157	878	8,535	1,187	44,635
10a当り資本装備 (千円)	16	42	38	29	6	22	—	22
10a当り純収益 (千円)	172	435	403	319	110	343	—	247
10a当り労働日数 (日)	24	29	105	83	26	55	—	33
1日当り労働報酬 (円)	7,139	14,644	3,821	3,831	4,242	6,216	12,902	7,464
〔補助額算入分析〕								
補 助 資 本 装 備 (千円)	1,964	1,225	97	215	48	591	150	4,290
同 上 減 価 償 却 額 (千円)	413	258	20	45	10	124	32	902
同上資本利子見積額(千円)	118	73	6	13	3	35	9	257
補助額控除純収益 (千円)	18,868	11,412	940	2,114	868	8,417	1,157	43,776
10a当り総資本装備(千円)	33	87	78	61	12	46	—	45
10a当り純収益 (千円)	167	423	392	311	109	337	—	240
1日当り労働報酬 (円)	6,943	14,229	3,717	3,728	4,179	6,101	12,457	7,270

労働力純収益を算出し、これを労働投入日数で除して1日当り労働報酬を求めたわけである。この労働報酬を部門別に比較してみると、最も高いのがかんらんの14,644円であり、次いで大根7,139円、山林苗木6,216円、グリーン・アスパラ4,242円、いちご(実)(苗)とも3,800円強となっている。この中でかんらんの高報酬は、51年度販売価格の異常な高値(過去3カ年平均ではk当り49円に対し51年度は122円)によるもので、いつもこのような成果が得られるわけではない。つまり価格変動の大きい不安定な作物であるが、時としてこのような高収益が期待されるだけである。その点大根作は労働報酬が高いうえに価格も比較的安定しているので、当地域では最も有利な作物といえる。当農場において既に大根作が経営の基幹作物となっているのは、このような成果の裏付けによるものと考えられる。いちごについては、実とりも苗とりもともにその純収益は決して低くはないが、労働集約的であるために1日当り労働報酬は低く(大根の約半分)、労働力に余裕がなければ将来の拡張は困難であろう。

ついで各部門の生産性を検討するために、装置導入補助額の圧縮処理を行わない場合の計測を行ったものが「補助額算入分析」である。ここでは、資本装備に対する補助額を示し、これに関する減価償却額と同資本利子見積額(年利6分と想定)を算出し、これをさきに求めた純収益から控除することによって、10アール当り純収益および1日当り労働報酬を算出した。

この補助額による圧縮計算分は、減価償却額 902千円、同資本利子見積り額 257千円合計1,159千円とかなり大きい、全体の純収益総額が 44,935千円と大きいために僅か2.6%の減少に留るに過ぎない。1日当り労働報酬についても略同率の減少がみられるものであって、大きな影響はみられなかった。

さて以上に、部門別の成果を表示し、これの比較検討を通じて部門間の優劣を判断することができたが、では、協業経営のもつ特殊性がこれら生産のうえにどのような影響を及ぼしているのかを次ぎに考察しておきたい。

#### (4) 個別経営方式との比較

さきにも述べたように、上山農場と開拓時期、立地条件、栽培様式が殆んど同じでありながら、個別経営方式を採用する轟部落の成果と比較することが協業経営の経済性を判断するうえに役立つであろう。ここでは便宜的に両地域の基幹作物である大根作に限定して比較検討してみる。

轟部落における調査対象農家は有意選択による次の3戸である。A 農家は水田37アールと開拓畑 150アールを保有し、この他に乳牛12頭を飼育する畑作酪農である。B 農家は水田20アールと開拓畑 150アールを保有し、大根の他にいちご・かんらんを栽培している。C 農家は水田32アールと開拓畑80アールを保有し、開拓畑は大根のみ1作、他にブロイラー(年間2万羽出荷)を飼育する。以上3農家である。調査方法は聴取りによるものであるが、いずれの農家も農業簿記を記帳していて調査結果の信憑性は高い。なお上山農場の成果は、さきに分析した補助資本装備にかかわる減価償却額および同資本利子見積り額が経営費中に算入され、福利厚生費(B)および人件費は経営費から控除されている。これらの成果を示せば第4表のとおりである。

表にみられるごとく、各農家の作付面積は、A 農家200アール(うち連作70アール)、B 農家140アール(連作なし)、C 農家80アール(連作なし)となっている。まず生産数量を10アール当りにみると、C 農家では 4,934kg と最も高く、3農家平均では 4,392kg と上山農場を大きく上回っている。この生産量については、轟部落では個別経営であるために、収益性の高い大根は連作(年内二耗作)を行うことが多く、このため軟腐病の発生等のみで一般的に上山農場よりは低いとみられているが、B、C 農家はともに一作主義であり、また A、C 農家が養畜農家という関係もあって生産量を高めているものと思われる。

資本装備を10アール当りにみると、規模の小さいC 農家が約20万円で最も高く、3農家平均では155千円となる。これに対し規模の大きい上山農場では33千円と小さく、効率のよい投資が行なわれているといえよう。また10アール当り労働日数では4者とも大差はないが、3農家平均が28日であるのに上山農場では24日で個人経営よりも僅かに低くなっている。

さて粗収益については、生産量の大きさに左右されることはいうまでもないが、販売単価では上山農場がやや上回っている。いずれも同一農協による共販で大差はない筈であるが、上山

第4表 大根作の成果比較

摘 要		上山農場	A 農家	B 農家	C 農家
作 付 面 積 (アール)		1,130	200	140	80
総 生 産 数 量 (kg)		445,590	93,000	50,290	39,470
資 本 装 備 (千円)		3,785	1,852	2,438	1,596
労 働 投 入 日 数 (日)		2,698	524	398	228
一 〇 ア ー ル 当 り	粗 収 益 (円)	317,327	357,400	281,429	357,500
	経 営 費 (円)				
	種 苗 費	8,496	5,453	8,021	8,875
	肥 料 費	24,779	17,511	19,186	20,000
	農 薬 費	9,823	6,896	15,031	5,375
	資 材 費	13,982	17,394	13,900	12,250
	運 賃・料 金	54,796	65,111	47,464	67,500
	動 力 費	2,496	10,845	7,211	14,125
	農 具 費	8,283	8,920	5,951	18,600
	減 価 償 却 費	10,381	14,811	21,821	37,338
	そ の 他 経 営 費	17,319	6,635	7,132	10,648
	合 計	150,355	153,576	145,717	194,711
	差 引 (純 収 益) (円)	166,972	203,824	135,712	162,789
	経 営 分 析				
10a 当り 生 産 数 量 (kg)		3,943	4,650	3,592	4,934
〃 資 本 装 備 (円)		33,496	92,600	174,143	199,500
〃 労 働 投 入 日 数 (日)		23.9	26.2	28.4	28.5
1 日 当り 労 働 報 酬 (日)		6,943	7,567	4,411	5,292
1 kg 当り 生 産 費* (円)		67.2	67.6	72.3	58.5
1 kg 当り 販 売 単 価 (円)		80.5	76.9	78.3	72.5
販 売 単 価 に 占 め る 生 産 費 率 (%)		83.5	87.9	92.3	80.7
二 毛 作 率 (%)		17.4	53.8	10.0	0

\* 生産費用額中に算入した成員または家族員の労賃見積額は日額4,000円とした。

農場が品質的に優れている故であろうか。

経営費については、上山農場で低い費目は動力費と減価償却費である。動力費は耕耘作業だけでなく、通作あるいは出荷運搬までのすべての動力費を含むため、個別農家の方が割高になるのであろう。また減価償却費は資本装備に関係するものであるから、個別農家よりもかなり低くなっている。他方、上山農場で高い費目は肥料費、薬剤費およびその他経営費である。これらは各農家の経営タイプすなわち畜産部門との結合によって上山農場よりも引下げられているのではないと思われる。以上のように費目ごとには多少の優劣がみられるけれども経営費合計としては略等しく、したがって純収益あるいは生産費計算等においても、協業経営と個別経営の間に大きな差異は認められない結果がでた。

#### 4 将来の課題

以上述べてきたとおり、現在における上山農場は収益面においてもまた人間関係においても一応満足できる状態にあるといえよう。しかし、より収益を高めて、経営の安定を図るためには如何なる措置を講ずべきかが今後に残された課題である。また協業経営に参加している構成員個人についても解決せねばならない問題が残されている。ここではその主なものを取りあげ考察してみよう。

##### (1) 土地利用

現在における土地利用は労働集約的作物と粗放的作物、あるいは相対的に低収益ではあるが価格安定的な作物と高収益ではあるが価格不安定的な作物とを適度に組合せ、しかも出役労働力を充分に活用し得る理想的な作付設計がなされており、現在の価格条件の下では強いて改善すべき点はないと思われる。もし問題を見出そうとするならば、僅か50日間で生産を完結する夏大根の通年1作では、如何に病害対策とはいえ経営的にみて問題があろう。この残された休閑期間を活用し得るような土地利用計画、例えば換金作物ばかりではなく土壤改良作物、堆肥と交換用の飼料作物等の導入が可能ではなからうか、また6、7、8月における労働過重を回避するような作付計画も保健の立場から重要と思われる。

##### (2) 労働力利用

経営面積 15.8ha に対する現在の出役員数は29人、出役延日数は5,980日であるから、10アール当り出役日数は34日、また1人当り55アールで206日出役したことになる。すなわち夏期間とはいいながらかなりの労働量を利用している。しかし大根作の最盛期である6、7、8月には、構成員1人当り平均それぞれ29日、31日、28日というように月一ぱい出役しており、労働過重が心配される。したがってこのような労働ピークを是正するような労働対策を講じると共に、冬期農閑期の労働力利用をも考慮する必要がある。ちなみに当農場ではこの点に着目し、51年度より開拓予定地の原木を利用して椎茸栽培の計画を進めている。

##### (3) 経営規模の拡大

上山農場では今後5ヶ年間にわたり更に10haの新規開拓を計画している。現在の経営規模を1戸当りに換算すると93アールであるが、これに新規開拓分を加えると150アールの規模となる。この程度の規模ならば轟部落の個人経営においては幾戸かの農家が既に経営しており、協業経営としても所得をさらに向上し、また連作障害を回避するためのゆとりある作付体系を確立するためにも望ましいことである。しかしながら、もし現構成員のみでこれを維持しようとするならば、かなりの労働強化を伴うものと予想されるので、この対策としての新作付体系、機械化による省力技術、上山独自の栽培技術等の開発を急がねばならないであろう。

(4) 剰余金の配分

財務面においては、実質的剰余金が第2表における福利厚生費(B)と人件費充当額とから成るが、これの実際の処分方式、すなわち福利厚生費(B)、支払労賃、剰余金(支払労賃準備金)の3者に対する分配原則を明確にしておく必要がある。前述したように、管理費充当額の剰余金を福利厚生費と称して消費したり、人件費充当額の中から支払労賃を控除して残ったものだけを剰余金とする分配方式は、価格変動や災害による危険率の高い農作物を対象とする経営にとっては極めて不安定である。協業経営における分配のあり方としては次のように考えることもできよう。当該年度の成果にのみ依存する分配方式ではなく、年々に何%かずつ高められるような給与体系の下での給与引当額をまず優先し、ついで不況時における支払労賃準備金(剰余金)を引当て、最後に協業成員協調のための福利厚生費に充当する。例えば以上のように当該年度剰余金と繰越剰余金による上記配分率の確立を望むわけである。

(5) 後継者問題

この協業経営方式への参加と関係して、個別農家にとっては後継者問題が重要な関心事となっている。このことは個別経営方式を採用している轟部落に後継者が育成されているのと対照的である。この現状を年次別に示せば第5表のとおりである。

第5表 上山・轟両部落における後継者・自立農家・出稼者の年次別比較  
(上山17戸, 轟24戸中)

年 度	農業後継者数(30才未満)		自立農家数(農業所得 200万円以上)		冬期出稼者数	
	上 山	轟	上 山 (協業経営 からの所得)	轟	上 山	轟
44年	0人	0人	0戸	0戸	0人	22人
45	0	3	0	0	0	21
46	0	4	0	2	0	18
47	0	6	0	4	0	15
48	0	6	0	9	0	12
49	0	7	7	19	0	9
50	0	7	10	19	0	9
51	0	9	11	21	0	8

資料：八養農業改良普及所 宮垣義己氏調

上表に示すとおり轟部落では従来からの冬期出稼者は減少し、反面、30才未満の農業後継者が年々増加していることがわかる。これに対し上山では51年現在17戸中1人の後継者も存在しないわけである。このことは協業経営方式と個別経営方式とに対する現代若者たちの見方、考え方が端的に表現されているように思われる。すなわち個別経営方式では、個人の能力を充分発揮でき、それに応じた報酬を自分のものとして直接獲得できるところに現代若者に対する魅力がある。これに対し上山では、個人の能力を充分発揮できないばかりではなく、労働に対す

る報酬も一率であり、単なる一労働者に過ぎないという見方が強まりこれが参加意欲を弱める大きな原因になっているように思われる。

このような現実に対して上山農場がどのように対処するかは、部落の将来にかかわる極めて重要な問題である。今日の若者たちにこの協業経営設立の趣旨とする部落共同体的連帯意識を説くことはかなり難かしいように思える。もし、若者が現体制のままでの参加を拒否するならば、どのような受入対策を考えるべきであろうか。私案ではあるが次の様な方法を提案してみたい。第1案としては、若者たちに協業経営1人当たり平均規模面積を貸与し個人経営を行なわせる。この際、生産資材の調達や生産物の販売は共同で行うこととする。第2案としては第1案の2分の1面積を与え、協業経営と個別経営の双方に従事させる。こうすることによって個人の私的欲求を満足させながら、一方では協業により連帯意識と協調性を養う。この方式は一般農家における後継者に対する単独部門の経営移譲に似ている。第3案としては、若者だけの上山における第2の協業経営を創設することである。もしこれが養畜部門であるならば、既存の協業経営とも副産物利用という面で有機的に結び付く筈であるし、相互に手間替等も可能であるから、双方にとってさらに有利な経営展開がみられるのではなかろうか。

## 5 む す び

以上、上山農場における成立過程とその発展要因となる組織運営および経営の概要を述べ、さらに上山農場が抱えているいくつかの問題点を指摘したわけであるが、もし本稿の内容に意義を求めるならば、現在計画されている但馬総合開発計画ともからんで、山林開発における農業経営の発展方向を示唆するための実態紹介にある。さらにいま一つは、組織リーダーの果たした役割りと後継者問題である。リーダーの役割については、上山部落に北脇氏という卓越したリーダーが存在しなかったならば、部落総ぐるみという協業経営は実現しなかったであろうし、また今日のような発展も見ることが出来なかったであろう。また、後継者問題については、極めて高い所得水準を保ちながらも協業組織ゆえに後継者が育たず、これが将来の協業組織運営および部落存続のうえに重大な問題をなげかけていることである。

後継者問題を含む組織運営のあり方については、さらに構成員の意向を調査分析する必要があったが諸種の都合で出来なかった。後日に期したいと思う。

最後に本調査のために格別の御協力と御教示を賜わった兵庫県農業改良普及所平井平治所長および宮垣義巳氏に対して心からお礼を申し上げたい。