

共同組織と営農団地

頼 平

1 は し が き

「基本法農政」のもとで、第一次構造改善事業は昭和37年から実施され、さらに44年からは第二次構造改善事業に受けつがれて今日に至っている。また47年からは、農業構造改善対策の一環として農業団地育成事業が発足している。これは高度経済成長に対応して、〈農業の体質改善と農業生産の再編成〉を図ることを目的としたものであり、農業生産団地を育成し、さらにそれらを広範囲にわたって統合して、流通団地としての広域営農団地を造成しようとするものである。

これらの事業はどのような政策効果をねらっているのであろうか。

第1は、いわゆる〈選択的拡大〉という言葉で現わされているように、食糧需要構造の変化に対応して、需要の伸びが大きく、しかも国際競争力の強い農産物の生産に重点をおき、安定的なかつ低い供給費による食糧の供給体制を確立することである。しかし国際競争力からみて、その弱い食糧農産物（その特定農産物の国内市場供給費＝生産費＋流通経費が、同一食糧を輸入する場合のC I F価格に比べて長期的にかなり高いと見込まれる農産物）を、どの程度国内自給に頼るべきか。これについては、長期的な政策目標を明確に設定しなければならない。

これらの農産物の国内自給量を増やせば、限界市場供給費は逡増し始めるであろう。そうすると、限界輸入価格の逡増および国際的な食糧輸出能力の不安定性に対する安全保障費用として、どの程度、自給食糧の価格支持政策やさまざまな輸入制限政策のために財政支出すべきか、これらの食糧需給と価格に関する長期政策が固まらないかぎり、各農業団地は、基幹作物と営農類型について長期構想を樹立することができないのである。

政策効果の第2は、農家の所得水準の向上によって、他産業勤労者との間の実質所得格差を是正することである。具体的には自立経営をできるだけ多く育成し、同時に彼らに協業組織や協業経営の中核的担い手になってもらい、兼業農家ぐるみの経営集団づくりを推進して、兼業農家に所有されている遊休生産要素の利用度と生産性とを専業農家並みに向上させることをねらっているのである。

農外就業機会の増大とともに、農家の行動様式は、農業生産を通じて〈混合所得均衡〉を求める段階から、〈要素所得均衡〉を求める段階へ移行している。このことは農産物価格の停滞に対して、従来のように変動的な物財費・賃料と農村内耐乏可能生活費からわりだした家族労

賃評価額との合計額を農産物価格が補償するかぎり、生産を続けるというような自己搾取的供給反応をとらないようになってきたことを意味している。

換言すれば、本来的な総生産費、つまり変動的な物財費・賃料とともに固定財の減価償却費、他産業との間の要素所得均衡条件をみたす水準の家族労賃、地代、資本利子の各評価額を算入した生産費を農産物価格が補償しないかぎり、その生産を縮小するという農家の行動様式が支配的になりつつあることを意味している。

現実には、固定的生産要素市場をめぐる生産要素移動の摩擦問題がある。さらに政府は巨額の補助金を投資し、低利資金を融資して、土地基盤整備と近代化施設整備を推進しているが、農家はその減価償却費および資本利子の助成額を生産費に算入していない。つまり、財政投融资は、その生産費助成分だけ、農家の私経済的な生産費を押し下げて、低農産物価格体系に対する抵抗力をつける役割をはたしているのである。

さて、以上述べたような両効果を実現するための戦略的な政策手段として、生産団地においては土地基盤と近代化施設を整備し、その利用度を高めるために農業生産組織を充実させる。その上に成長作目を基幹作目とする経営形態を上乗せして、これらの生産物の生産費の切下げと品質の向上を図るのである。さらに広域営農団地においては、広域農道によって生産団地を相互に結合し、拠点に広域流通・加工施設を配置して流通経費を節減する。同時に生産物の規格統一と大量・計画的出荷によって市場取引力を強化し、有利な価格形成を図ることをねらっているのである。

以上述べてきたように農政担当機関が主導権を握っている農業団地育成対策では、土地基盤整備、農道開設、生産と流通・管理用の大型高能率施設の整備をすすめ、そのために助成・融資・指導を行うというように、いわゆる農業の〈装置化〉に関する事業を跳躍台として地域農業の再編を図ろうとしているのである。その際問題になるのは、第1に事業採択の基準が全国一律であり、下からよほど強い突きあげを行い、説得力のある資料を揃えないかぎり、地域の実情に合った特認事業が採択されない点である。第2に、装置された土地・施設の上にはりつけられる基幹作目の栽培面積と産出量、自立経営の経営類型とその育成戸数については目標値を定めるが、集落全体としての農家階層構造に関する将来構想を積極的に描こうとしない。とくにひとにぎりの自立経営の育成を重視しながら、大多数を占める残余の兼業農家については、農業経営と兼業部門のあり方について展開方向を明確に描こうとしない点である。

農業生産組織にしても、導入された近代化施設の操業度を高めるための組織として位置づけられており、自立経営農家群と兼業農家群とを現在の経営規模構造のまま固定して、両農家群を長期にわたって補完的に結合するための組織か、あるいは、将来、両農家群の間で部分作業受委託から経営受委託を経て、一方の極により大規模な自立経営農家を育成し、他方の極に単なる土地持ち安定兼業農家を育成するという、いわば農家階層の両極分化を促進するために迫

るべき過渡的形態としての組織か、農家階層構造と生産組織との動的相互作用を明らかにしようとしていないのである。要するに、農林省の意図する農業団地構想は、〈物の計画〉先導型であり、〈主体と組織の計画〉が軽視されているのである。

しかし農家の立場に立って営農団地のあるべき姿を描こうとすれば、営農団地の造成が個別農家の経済目標の達成にどのように影響し、農家階層構造をどのように変えるかという問題が関心の的になる。農家は〈上からの農業団地構想〉に対して、あくまで私経済的動機に基づいてたくみにそれを取り入れて、主体的に〈下からの営農団地〉造成を進め、農家経済の発展を図らなければならない。

本稿は、このような農家の立場に立って、〈組織化＝集団化〉とその包括的な形態である〈営農団地〉造成の基礎理論を確立することを意図している。そこで次節ではまず農家の組織類型を分類する。ついで第3節では組織化の要件と組織リーダーの役割について考察する。第4節では営農団地造成の動機について究明し、最後に第5節で営農団地の管理主体について考察を加えたい〔1〕。

2 農家の組織類型

まず農家の組織類型を分類することから始めよう〔2〕、〔3〕。

2戸以上の農家が結合し、協力することによって、どの農家にもプラスの組織化純効用をもたらすことが予想されるならば、経営集団の組織づくりに乗り出すことになる。まず生産過程を主とした経営集団を類型化する場合には、(1)協業組織、(2)協業経営という分類が用いられている。

協業経営は、①部門協業経営と②全面（全部門）協業経営とに分けられる。前者は、各農家から特定部門だけを協業に移して、その部門の経営を組織し、全生産過程を共同で管理し、成果について共同で責任を負担するのである。

後者は、農家が、経営全体を合併させて、共同で管理し、責任を負担するやり方である。

これに比べて、協業組織は、各農家の経営活動の部分行程だけを共同で管理するのであり、全生産過程の成果に対しては、なんら共同で責任を負担することがないのである。

協業組織は、農家が同質である段階では、平等出資、平等出役、平等管理権を提供し、それに対して平等分配でもって報いる組織形態をとることが多いのであるが、経営規模別、経営形態別に農家間の異質化が進むと、ある農家は出資のウェートを高める。また他のある農家はオペレーターになるとか、雑役労働を提供するとか、役員になるというように、協業組織において果たすべき役割が分化してくる。それぞれの役割と貢献度に対して公正な成果分配を行わないと組織内部の緊張が高まる。

このような役割の分担や成果の分配などの組織運営上の根本的な問題については、協業組織

の成員の総意を問うことになる。このように組織の基本的な管理権については、成員全部が平等にもっているものでなければ協業組織とはいえない。

協業組織は、①技術協定組織（集団栽培、技術協定、技術信託など）、②共同作業組織、③共同利用組織から成っている。しかもこれらの3種類のどれかが結合している場合が多い。

なお作業受委託や経営受委託のように、委託側の個別農家と受託側の個別農家、数戸から成る機械化営農グループ、農協などとの間で部分作業あるいは全生産過程の作業の請負契約が結ばれるが、これは個人相対契約のように純然たる取引関係のものもあれば、また、集落ぐるみの集団栽培のなかで、特定のオペレーターグループが作業を受託するが、作業の手順や作業料金、それにオペレーター賃金などは集落の総意でもって協定するというような、協業組織的な性格のものまでさまざまな類型が成立している。

つぎに流通・管理過程では、つぎの3群の組織が存在する。①共同調達組織、②共同販売組織、③共同管理組織である。

なお、これらの組織は、同じ経営形態をもつ農家間の結合であり、組織全体としての生産、流通・管理規模の拡大により、小規模な枠内では採択できなかった革新を採択して、個別成員農家に対して、①生産費節減効果、②流通経費節減効果、③需要創造による生産物価格上昇と売上拡大効果、④生産物の品質向上による同上効果、⑤市場取引力強化による同上効果のどれかを組織化便益として帰属させることをねらったものである。

これに対して営農団地の中で異なる主幹部門をもつ経営集団が相互に計画的に結合して、従来個別経営内で追求していた部門間の補完的・補合的結合（多角化）の利益を、経営集団間の組織づくりによって実現しようとする組織類型が現在盛んに採用されている。

3 組織化の要件と組織リーダーの役割

前節では農家の組織類型を分類したが、つぎに農家はどのような動機によって組織化を図ろうとするのか、組織の存続と発展のために組織リーダーの役割がいかに重要であるかについて検討してみたい。

農家はそのおかれた〈制約条件〉のもとで、〈経済目標〉を最大限に達成しようとして〈経済活動〉を営んでいる。制約条件は、自然条件、市場条件、社会・組織条件という静態的立地条件とともに、あらゆる生産要素および生産物に対する需要・供給構造と市場構造ならびに制度・政策のあり方を含む国民経済の発展段階＝動態的立地条件を意味している。

農家経済目標は、農家所得の増大とその安定化、余暇の増大、財産の保全と価値増殖であり、それらが総合された享受純効用の持続的な最大化であるといつてよい。

経済活動は営業活動と管理活動から成っている。営業活動は、①経営部門組織、②固定的生産要素構造＝経営規模、③各経営部門の流動的生産要素投入量＝経営集約度と生産物産出量に

関する生産活動，④生産要素の調達および生産物の処分という流通活動から成っている。これに対して管理活動は，営業活動の内容を主体的に選択・決定し，それを実行し，成果について責任＝危険負担を行うという活動である。選択と決定の前提になる補助的管理活動としては，実行後の営業活動の実態把握とその分析・診断，将来の計画対象期間における制約条件の予測とそれに対応する合理的な計画案の作成があげられる。

農家は，これらの経済活動をできるだけ自己完結的に行おうとするが，現在の情報水準のもとで最適と考えられるような経営規模，経営部門組織，経営集約度を實現するに当たって，その制約条件を個別農家の努力だけでは排除することができないか，あるいは費用がかかりすぎる場合がある。あるいは，個別農家では採算が合わないが，農家の集団として採択し，利用度を高めれば採算が合うような〈規模経済を伴う革新〉がある。このようなことが，農家の組織化の動機になるのである。

農家が共同して集団を組織し，運営していくためには，その経営集団に参加しようとするどの農家に対しても，〈組織化便益〉として効用の純増加分をもたらすものでなくてはならない。第1に，各農家は，経営集団に対して，出資や出役や管理などさまざまな生産用役を提供する。それに対して配当収入や労賃，管理手当などの報酬を受けとる。集団に提供した生産用役の自家経営内外における機会報酬による評価額に比べて，集団から受け取る報酬の超過額は農家の立場によってプラスの場合もあれば，マイナスの場合もある。これを第一種の組織化便益と呼んでおこう。

第2に，各農家は，経営集団から生産過程や流通・管理過程において，さまざまな用役の提供を受ける。それら用役に対して料金を支払う。しかしもし経営集団を組織していないとすれば，同じ用役を個別に市場から購入するか，自家で生産しなければならない。そのような場合の購入費または生産費に比べて，経営集団へ支払う用役料金が下回る額，つまり用役費節約額が第二種の組織化便益と呼べるものである。これも農家の立場によってプラスの場合もあれば，マイナスの場合もある。各農家の受け取るこれら2種類の組織化便益は，農家の集団に対する関係によって，どちらかがマイナスになることがあっても，合計としては必ずプラスにならないければ，集団に参加する意味がない。したがって，経営集団の形成と存続の第1要件は，どの参加農家にとっても，この経済的な組織化便益がプラスであることである。

農家が主体的に組織する経営集団であれば，集団への貢献度をできるだけ平等にし，その代わりに受け取る便益も平等であることを願うものである。農村の組織原理としてこの平等原則が支配的であるかぎり，組織化便益について，農家階層間に格差があれば，平均以下の低い便益しか得られない農家は不平不満をもち，それから生ずるマイナスの誇示効用が，経済的組織化便益から生ずるプラスの実質効用を相殺して，差引き，〈組織化純効用〉がマイナスになり，集団参加を拒否するようになるのである。したがって経営集団の形成と存続の第2要件は，農

家間の組織化便益格差が、便益の低い農家に対してマイナスの組織化純効用をもたらすほど大きくないことである〔4〕,〔5〕,〔6〕。

なお農家は集団に参加すれば、ある程度は意思決定と経済活動の自由を奪われることになる。平等原則に従って組織管理権を平等に行使する民主的な集団であれば、この自由喪失による効用の減少分は小さい。しかし能率原則にしたがって、能力に応ずる階層的な管理権分業体制を採択するようになると、能力の割に権限が低いと不平をこぼし、主観的に欲求不満をもつ農家が現われる。

現段階は、大多数の兼業農家群が組織管理上の日常業務を専業農家群に任せながら、彼らの貢献度にふさわしい役職手当を支払わず、また大して感謝の念も示さない。しかも管理上の基本原則を決める総会だけには出席して、組織管理権の平等原則を形式的に行使しながら身勝手な発言をする状態である。その結果、むしろ自立専業農家側に欲求不満がうっ積して、集団栽培などの生産共同組織からの脱退を希望している段階である。

したがって集団の形成と存続のための第3要件として、この意思決定の自由喪失による効用減小分を考慮した後の組織化純効用が、どの農家にとってもプラスでなくてはならない。

現実に発展しつつあるまたは安定的に存続している経営集団をみると、能力があり、しかも使命感に燃えたリーダーがいることに気づく。彼らは利害打算を超越し、共存精神を掲げ、没我的な情熱をもって集団の形成と存続に当たっている。とくに集団創設段階は、はたして組織化目的を効果的に達成しうるかどうかが、不確実性が大きいだけに、利害打算によって行動する一般農家を説得するのに相当な苦勞を伴う。そのまとめ役になる者は経済論理だけでは説明できぬ価値観と情念の持主であることは確かである。経営集団創設の基本的な要件は、このような先駆的リーダーが農家の中に、あるいは農協役員・職員、地方自治体職員や市町村長・議員の中に存在することである〔3〕,〔4〕。しかし他の追隨的農家は経済的動機にしたがって集団に参加するのであるから、これらの農家については上述の組織化純効用がプラスになることが集団参加のために不可欠である。

以上、組織化の要件について考察したが、つぎに組織リーダーの役割の重要性について究明しよう。

一般に、「組織は目標が明確に定められ、それを達成する手段も体系化され、成員の地位と役割が分化し、調整された集団」であるといわれている。ゴールドナーによれば、組織は、「合理的モデル」「自成体系モデル」「構造的緊張モデル」の三つの組織モデルによって説明できるとみている〔7〕,〔8〕。

合理的モデルがあてはまるのは、上からの組織化の場合である。まず上から具体的目標が与えられる。ついで目標達成のための管理機能をもっとも能率的に発揮しうるように、責任と権限の委譲が行われ、トップから底辺にいたるまで、各成員に対して地位と役割が与えられる。

各成員は〈専門化のメリット〉を最高度に発揮するように命令によって動き、自我を抑制して統一的有機体の歯車の一つとして行動するのである。

これに対して自成体系モデルは、下からの組織化を説明するモデルである。共通目標を設定しうる成員が主体的に協力し合うために集まる。原則的には管理権は平等であるが、組織の能率的運営のために、成員間で地位と役割の分化が発生する。やがて特定の成員に責任と権限が委譲され、指導に当たる者が選出される。しかし原則的には成員の主体性と満足が重視され、これらの成員の要求充足と矛盾しない範囲内で共通目標が追求される。

構造的緊張モデルは、これら二つの理想的組織モデルに比べて、現実的組織を説明するモデルである。現実の組織には、管理の合理的体系としての組織的側面と、自発的に形成され維持される社会体系としての組織的側面が並存しており、構造的に緊張をはらんでいる。常に組織成員間の利害対立が発生し、それを解消するために各種の組織過程が発生し、構造的変動が必然化されるのである。組織成員が異質化し、成員の貢献度が異質化すると、ますます組織内緊張が高まり、強力かつ有能なリーダーが調整に当たらないかぎり、組織は変質・解体の危機にさらされるのである。

高橋正郎氏は日本農業の広域的システム化を構造的緊張モデルでとらえ、その発展過程において、たえず発生する矛盾対立を調整するリーダーの役割を極めて重視している〔9〕。

上述した集団の形成と存続の要件は、この構造的緊張モデルでもって説明されるような現実の経営集団において常にみたされなければならない要件であり、集団をめぐる外部条件や成員農家の内部条件の変動に応じて、組織内の調整による要件の充足と組織内の強化が必要になってくるのである。

農家の生産・流通組織はゆるい結合である場合が多く、その存続と発展のためには、高い理想と堅い信念をもち、企業者能力を備えた、しかも成員農家の信望を集めたリーダーが存在することが必要であるが、そのようなリーダーがいない場合でも、その経営集団から多くの組織化便益を得ており、私経済的な立場からみて、集団の安定的発展に力を入れる農家の占める割合が多い場合には、うまくいくものである。

その意味において、農政の立場からみて経営集団を通じて農家群として規模経済を伴う革新を導入し、生産性の向上を図ろうとすれば、何をさしおいても組織リーダーとしての「中核農家」の育成にてこ入れしなければならない。

4 営農団地造成の動機

さて、個別農家が自己完了的に生産活動や流通活動を行っているばあいには、経営の立地条件、つまり、自然的条件、市場に対する交通地位、社会的条件などの差異に対応して異なる経営形態が選択される。同時に、同じ立地条件をもつ経営であっても経営内部条件、つまり、家

族農業労働力、農用地、農用資本などの経営要素の規模と結合構造、それに経営主の農企業能力や好みに応じて、異なる経営形態が選ばれることになる。

農業立地論では、経営内部条件について一定の状態を想定し、さらに農産物市場が、完全競争状態にあることを前提において、競争がゆきつくし一般市場均衡状態に到達したばあいに、各経営の立地条件と経済合理的に選択された経営形態との間には、一定の関数的対応関係が成立することを明らかにしている。またつぎのような命題を導出している[10]。

第1に、ある特定の立地条件下にある任意の農家または産地が、ある特定の経営形態を選ぶのは、その経営形態によって生産される農産物の単位当たり平均供給費（＝平均生産費と市場に出荷するための平均流通経費との合計）が、同じ市場に対して、同じ農産物を他の競争農家または競争産地から供給すると仮定したばあいの平均供給費に比べてより低いからである。

換言すれば、どの農産物も、市場に対して、最低の平均市場供給費でもって供給しようとする農家群または産地において生産され、そこから出荷されるようになるのである。

第2に、つぎの要件が満たされなければならない。その農産物の供給費に入る生産用役費用の中で、外部から取得される生産用役は、農家の庭先購入価格によって評価される。しかし農家の固定的な経営要素から湧出する生産用役は、その〈機会報酬〉によって評価される。つまりその農産物の生産に投入する代わりに、その他のあらゆる利用機会に投入すると仮定したばあいに最高の報酬をあげることができる利用機会における報酬によって評価される。

したがって、農家の固定的な経営要素から湧出する生産用役を、ある農産物の生産に投入するためには、その生産額から帰属する報酬が、他用途から確保しうる機会報酬による評価額（＝機会費用）を上回ることが第2の必要条件になるのである。

このように、経営形態は、第1に、経営の交通地位の差異によって空間的分化を引き起こし、その結果、経営耕地純収益力の差異をもたらすのである。完全競争市場条件下では、競争がゆきつくすと、耕地の平均純収益力が最高になる水準に〈位置地代〉が落ちつくのであり、この位置地代の空間的差異が、経営形態の空間的分化に対応している。

第2に、経営耕地の自然的性状の差異にもとづく経営形態の空間的分化には、いわゆる〈豊度地代〉の空間的差異に対応している。

第3に、経営主の農企業能力が長期にわたって、経営相互の間で均等になりえないとすると、より優れた農企業能力をもった経営では、より高い土地純収益力をあげる状態が持続する。この格差は、一種の〈準地代〉であり、ごく長期的には、学習と模倣を通じて農企業能力が均等化するにつれて、生産物価格の下落か、土地利用手段価格の上昇によって吸収されて消失する性質のものである。

以上、農業経営形態は、市場の競争メカニズムにしたがって、いわゆる〈適地適産の原理〉が貫徹されるように、立地分化を引き起こすことを述べてきた。

さて、農家が経営部門組織を決めようとするばあいには、まず個々の生産部門を独立的にとり扱うばあいに、その立地条件からみて相対的有利性をもつ生産部門はどれであるかを見当づける。しかし各生産部門に作用する〈立地分化力〉を考慮に入れるだけでは経営部門組織は決まらない。生産部門の結合による〈多角化の利益〉と、特定生産部門への専門化と生産規模拡大による〈専門化の利益〉とを、バランスさせることを考慮しなければならない。

経営の立地条件が変化するにつれて、各生産部門を独立的にとり扱ったばあいの相対的有利性が変化するだけでなく、多角化要因または専門化要因の相対的作用力も変化する。農家はこのような立地分化要因、多角化要因、専門化要因を比較考慮しながら、経営全体としての農業経営純収益ができるだけ高く、しかも安定し、資金繰りからみても安全な経営部門組織を選択するのである。

自然条件がかなりの範囲にわたってほぼ均質であり、市場から遠距離にある地域では、大部分の農家が特定の生産部門を経営の主幹部門として選択し、その結果、その特定生産物産出量の地域集中度の高い産地が形成される。自然条件の特異性を有効に利用して、ほかの産地が模倣できないような特産物を作り、優秀な品質を生み出す技術と市場信用に関する歴史的蓄積をもつに至った産地は、〈特産地〉といわれている。

しかし、地域内の自然条件が複雑であり、農家によって地目構成が様々であるばあいには、立地分化力が作用する結果として、経営部門組織は農家間で多様化する。さらに都市近郊地域のように相対的有利性について、わずかの格差しかない生産部門が多く存在するばあいには、経営の内部条件の差異に強く支配されて、経営部門組織が多様化する。

個別農家の枠内で特定部門への専門化と生産規模拡大の利益を実現しようとしても生産・流通・管理に関する規模拡大の利益を実現しうる適正規模が、個別経営の生産規模をはるかに越えて大きいばあいが多い。この利益は、相互に移動・運搬費用が採算限界内にとどまるような地域内に立地する農家群が、機能的集団を組織し、計画的に同じ生産部門を経営の主幹部門として選択し、農家群全体として大量生産・規格統一・計画的出荷体制をつくり、さらに農家ばらばらでは実現できないような〈規模拡大をとまなう革新〉を採用することによって、はじめて獲得することができるのである。

このように、ある生産物について〈組織された産地〉であり、特定市場に対して、特定時期の市場占有率がかなり大きい産地であれば、その市場に対する〈主産地〉とよぶことができる〔11〕。

この主産地という概念は特定生産部門に専門化した営農団地を意味するのであるが、現実には複数の生産部門に関する主産地としての営農団地がよくみられる。この〈組織〉された〈営農団地〉造成の利益は、上述したように、①生産費節減効果、②流通経費節減効果、③品質向上による生産物価格上昇効果、④生産物出荷の大量化・標準化・計画化にもとづく市場取引力

強化と需要創造活動による価格上昇効果、⑤市場占有率拡大効果またはその産地の直面する需要拡大効果、のどれかを通じて実現される。

ところで、農家によって経営立地条件や経営内部条件についてかなり格差があるばあいには、少数作目に限定して主産地を形成しようとする、多角化の利益が無視され、集積の不利益が増大するという問題が出てくる。

一般に営農団地では、農協が経済活動組織化の中心となり、各作目別生産部会がその構成組織単位として、それぞれ専門化と規模拡大の利益を追求している。そこで農協は、作目別部会が乱立し、生産雑多化の不利益が顕在化しないように、組合員農家と討議し、さらに農業改良普及所、市町村担当機関と相談して、推奨・重点作目をしぼる必要がある。同時に各生産部会は相互に密接な連携を保ち、家畜糞尿の耕種部門への土壌還元組織や、作業受委託や手間替えの組織など、専門化した個別農家相互間の補完的・補合的結合によって、営農団地内多角化の利益を計画的に追求しなければならない。

要するに営農団地づくりにおいては、この多角化の利益を、個別経営内の多角化と経営集団間の多角化のそれぞれにどの程度依存して実現するか、しかもそれが立地分化の利益と専門化の利益をある程度相殺する性格のものであるから、多角化の利益の増加分と、立地分化・専門化の両利益の犠牲分とを比較しながら、前者が後者とバランスする限界でもって、営農団地内の部門組織を決定しなければならない。

5 営農団地の管理主体

ところで販売面および管理面の組織形成の〈適正規模〉が広域になると、各経営形態ごとの同質農家群は、広域にわたり共同組織を形成し、広域利用による適正操業度の実現を期待しながら、より大型・高能率の加工・流通・管理施設を最適位置に立地させねばならない。当然、隣接する営農団地を結ぶ広域農道が必要になる。それとともに農協は販売・管理機能に専門化し、高度の販売・管理能力を発揮しなければならない。また、専門化した農協や出荷組合などの職員および役員の能力、それに諸施設をフルに活用するためには、広域的な作目別生産組織を、相互に、利用時期が競合しないように、結合する必要が出てくる。

しかし、このような経営形態の広域的な多角化の利益と広域的専門化の利益との調整は容易ではない。中小都市市場を対象とする限り、品揃えの効果をねらって、さまざまな作目を生産する経営が立地することが望ましい。しかし、営農団地規模が拡大して大都市市場に出荷するようになると、産地銘柄を確保し市場取引力を強化して、有利かつ安定的な価格を実現することをねらい、さらに出荷経費を節減するために、少数品目の大量生産と品質の標準化をはかり、しかも計画的・継続的に出荷するという販売戦略をとることが望ましい。

このように広域営農団地として、各作目の生産から加工・販売にいたる全過程を計画化し、さ

らに作目間の結合比率の最適化をはかるために、地域、経営形態を異にする農家相互間の利害調整をはかることは、はたして可能であろうか。地縁集団としての集落ぐるみの相互扶助原則が生きているような集落の範囲であれば、ある程度の利害対立を農家間の話し合いによって調整することが可能であろう。

しかし、農家間の組織化が広域になるほど、農家は個人利益優先で行動するし、どの農家にも利益がもたらされるような広域的組織形成効果が期待されない限り、共同組織は成立・存続しない。広域的管理組織、とくにその中でリーダーシップをとる主体が、生産技術および加工・販売方法に関して先駆的に〈革新的な〉やり方を工夫し、それを実践していく企業能力と権限をもち、しかもこの広域営農団地造成の利益を、構成員農家にその貢献度に応じて公正に分配し、農家間の利害の対立を許容しうる範囲内におさめることができなければ、広域営農団地を組織することはむずかしい。

広域営農団地の管理組織の中核として、いわゆる〈広域営農団地管理センター〉が設けられている。この管理センターは、第1に市場情報などの収集と伝達、主産地内各農家群の生産計画と集出荷計画の樹立と調整を行う。第2に必要なに応じて、農業技術、農業経営などに関する指導と研修、農業資材や農産物の検査、会計事務の集中処理、大型機械施設の管理および利用の調整を行う。第3に農作業や農業経営の受委託業務とか、地域間リレー農業や農家・農協間分業型農業の仲介の労をとるものとして設立されたのである。

広域営農団地管理センターは、このように利害の対立する農家、協業経営、小地域機能集団の相互間の調整によって、部分的な機能についてであれ、統一的な意思を形成しようとするのであるが、もし農家の誰かに不利益を与えるようなことについて、彼に集団意思形成への賛意を求めようとするれば、単に〈集団的話し合いの場〉で納得を求める努力をするだけでなく、彼のこうむる経済的不利益を補償する措置を講じなければならない。

しかしそのような経済的補償能力をもちつつ営農団地全体の農業を管理し、集団的統一意思を形成しうるほど強力な管理センターを組織することが、果して可能であろうか。それだけの権限をもつことができないならば、農家に対して、広域的な、しかも専門的な情報を迅速に提供し、さらにさまざまな政策手段および農家群の選択可能な生産・流通活動に関する具体的な指導・助成を用意して、広域営農団地全体を好ましい方向へ誘導するにとどまるべきか、検討を要する問題である。

ともあれ、営農団地造成上の意思決定、とくに危険負担は、最終的には生産農家それぞれが担わなければならない機能である。農家はこの点を自覚して、管理センター、またはそれを構成する自治体・農協などが独走しないように、営農団地造成に当たって主導権を握らなければならない。管理センターの権限はあくまで農家側から委譲したものであるという自覚をもって民主的運営の原則を守らねばならないが、これと組織の統一的・能率的運営の原則との矛盾対

立を解消しうるメカニズムと〈リーダーシップ〉のあり方が問題になる。

5 む す び

農政上の施策として組織化と営農団地づくりを推進しようとしても、それが個別農家の私経済的な動機と要件を無視したやり方であれば、たとえ巨額の助成金や低利資金を注ぎ込んでも、決して成功しない。農政当局は食糧の安定的供給という〈食糧政策〉に狂奔する前に、食糧生産農家自体の実質所得水準の向上と生活環境格差の是正という〈農業政策〉に本格的に取り組むべきである。

本稿はそのような問題意識に立って、組織化と営農団地づくりにおける〈農家主体〉の動機づけに焦点を合わせ、組織類型、組織化の要件と組織リーダーの役割、営農団地造成の動機、営農団地の管理主体という4つの問題領域を掘り下げてみた。

参 考 文 献

- [1] 頼 平「連載講座・実践農業経営論」『農業と経済』41巻 1号～12号, 1975.
- [2] 綿谷赴夫「農業共同化の類型区分」『農業総合研究』16巻 3号, 1962.
- [3] 沢村東平「広域営農団地における個別経営と生産組織」『農業構造改善』10巻 7号, 1972.
- [4] 吉田 博「水稻集団栽培における出役報酬決定要因」『農業経営と計算の研究』富民協会, 1973.
- [5] 棚橋初太郎『農家小組合の研究』産業図書, 1955.
- [6] 棚橋初太郎『農業経済の理論と論理』ミネルヴァ書房, 1965.
- [7] 蓮見音彦編『社会学講座4 農村社会学』東大出版会, 1973.
- [8] 青井和夫編『現代社会学講座Ⅲ 組織の社会学』有斐閣, 1964.
- [9] 高橋正郎『日本農業の組織論的研究』東大出版会, 1973.
- [10] 頼 平「農業立地論・序説」『農業計算学研究』第6号, 1972.
- [11] 堀田忠夫『産地間競争と主産地形成』明文書房, 1974.