

集落営農の組織構造に関する一考察

— 鳥取市・良田集落を事例として —

茂木一幸*・永木正和**

平成9年6月27日受付

* 鳥取大学農学部農林総合科学科経営管理学講座卒業 **鳥取大学農学部経営管理学講座

Structural Characteristics of Hamlets Based on Farming organizations

— A Case Study of Yoshida Community, Tottori City —

Kazuyuki Mogi* and Masakazu Nagaki**

**Graduate from Department of Farm Business Management, Faculty of Agriculture, Tottori University.*

*** Department of Farm Business Management, Faculty of Agriculture, Tottori University*

Farmers cannot operate their farms completely because of aged farm labors and/or shortage of farm labors. To solve this, many hamlets based on farming organizations have been established. However, these organizations frequently tend to dissolve. This may be due to the diversification of the characteristics and purposes of member farms. Thus, member farmers would not prefer traditional, tight and hard organizations characterized by hierarchy features.

This paper presumed that the organization in which member farms are "loosely" dependent is one of the important structural features for the successful and durable hamlets based on group farming. From this point of view, we tried to show how "peer group" type organization, conceptualized by O.E. Williamson, is a suitable form of organization. The Yoshida-group farming organization in Tottori was chosen for the empirical study. This study concluded that the Yoshida-group farming is a typical peer group type organization. The loose characteristic is a reason for successful organizations.

(Received 27 June 1997)

Key words: hamlet based on farming organization, peer group, loose dependence

結 言

現在のわが国農業の主要課題の1つは、自己完結的に農業経営を営める農家が少なくなってきたという問題である。その対応方策として、地域農業の組織化が各地で推進されている。農林水産省は、1992年に『新しい食料・農業・農村政策の方向』を提示し、将来の農業経営体として「組織経営体」を盛り込んで、組織化を農業政策の重要な推進課題に位置づけた。ところが、「組織経営体」の具体的な組織形態には踏み込んでない。わずかに事例を示すにとどまっており、当事者の試行錯誤に委ねられている。

確かに地域農業組織を形成することで、各農家は自己完結的に農業経営を営むよりも経済的に優位になる。そればかりではなく、高齢農家や兼業農家は精神的な安心感を得て、経営継続意欲を持続できる。しかし、そうしたメリットがあるにもかかわらず、現実に農業組織を存続させることは難しく、崩壊、あるいは形骸化してしまった事例は少なくない。そうした事例を現地に聴き取ると、構成メンバーが兼業化や高齢化したのに伴って各農家の営農目的が多様化してきたことが大きな原因になっているようである。つまり、農業組織の運営方法が過度に官僚的・硬直であれば、構成員農家が自家の都合に合わせて農作業に参加できず、また自家の都合を反映した意思決定を行うこともできない。その結果、組織活動からの離脱が発生し、組織が崩壊すると考える。

他方、実際に弾力的な組織運営の方法を採用して円滑に組織運営している、いわゆる「参加型地域営農組織」もある。そのような組織の1つの共通要因は、個人の自律性を認める「緩やかな」組織形態になっていることである。すなわち、構成メンバーは相互扶助の関係で結ばれてはいるが、メンバー間の依存関係は“緩い”結合構造である。このことが農業組織存続の重要な要件であると考える。

さて、農業組織といっても多種多様な組織が存在するが、本論文では、組織の単位が基本的に地縁的につながっている構成員から成る集落単位の組織、「集落営農」の組織構造に着目する。そして、階層性がない極めてゆるやかな組織である『仲間集団』(Peer Group)の組織の枠組みの中に集落営農組織を位置づける。ウィリアムソン[3]は、仲間集団を端的な組織形態であり、やがて次のステップの組織形態に移行するものと考えたが、本稿

は、むしろ“緩やかな”組織であるからこそ、集落営農組織として存続していると考える。本研究では、その分析対象として、鳥取市の「良田水稻大豆生産組合」を取り上げる。この事例分析によって上記の仮説を検証し、今後の集落営農組織の、あるべき形態の1つとして位置づけることを目的とする。

仲間集団と集落営農組織

(1) 既往の農業組織の捉え方

日本農業の組織論に先駆的な役割を果たしたものに高橋[5]の研究がある。高橋は、経営行動が完結する範囲を含んだ集団を「中間組織体」としている。高橋のいう中間組織体は、生産組織・販売組織あるいは、農業協同組合をサブシステムとしたトータル・システムである。しかし、対象が地域レベルの広域組織であり、組織の原単位である集落単位の位置づけが明確でないこと、また主体が農協などにあり、必ずしも個々の農家の行動や役割を示していない点でいささか不満が残る。取引費用論からの接近で「中間組織体」を論じた浅見[1]も、市場、販売活動を強く意識した組織機能に着目している。高橋や浅見の「中間組織」という概念は、かなり広域な組織で、しかも組織の機能面に依拠して概念化されたものである。

そこで、従来の農業経営活動を包摂する組織に視点を移すならば、まず「地域営農集団」を挙げなければならない。和田[6]は、「地域営農集団」を「基本的には集落を単位として、集落のよき伝統である協調主義(公平・平等原理)を温存しつつ、話し合いによる機能分担や調整を無理なく進め、経済合理性(競争原理)をも高めていこうというものであり、単なる属人的な『営農集団』でない地縁的な集団」としている。これを広義にとらえると、団地的土地利用、組織的土地利用、土地利用調整、地域複合のいずれか1つでも含んでいるものを生産組織と規定している。和田の定義は経済利益の追求を組織目標にしている。また、それを土地資源の利用方法やそのための調整観点で組織を重視している。ただし、構成員間のつながり様式や結合度の観点は明確な整理がなされていないようである。

構成員の結合関係に着目して農業組織を論じている論文は少ないが、小林[2]は「集落営農」を「1～数集落の地縁的な範囲で農用地など農業生産諸資源・要素の利用調整を行い、生産過程を組

織化する営農集団である。そして、異質化した構成員の合意形成には、できるだけ多くの者が出役して機械オペレーターや手作業などの機能を分担するやり方であり、緩やかに結びついている集落ぐるみ営農方式である」と定義しており、組織構成員の結合関係に着目している点で評価できる。それは、本研究が着目している観点であるが、残念ながら具体的な考察に乏しい。

(2) 集落営農組織としての『仲間集団』

農業経済学分野において今まで十分に論じられたことのなかった組織形態にウィリアムソンが概念化した「仲間集団」がある。ウィリアムソンは、組織を内部組織と外部組織（いわゆる「市場」）の2つに分け、さらに内部組織においても、効率的な取引形態を選択する観点から、内部組織内に仲間集団、単純階層組織、多段階階層組織、多数事業部組織等があるとした。仲間集団は、その最初に現れる素朴な組織形態で、その特徴は、構成員が緩やかに結びついていて、階層構造をもっていないことである。権限による統制はなく、相互調整による協力的組織という性格を帯びている。本論文は、集落営農の組織形態がこの「仲間集団」であるのが最も合理的な組織形態であると考えている。

端的に仲間集団を特徴付けると、階層なしで一緒に働いている人々のグループである。グループ内の調整メカニズムは権限がないため、自助的な相互調整によって成り立っている。ウィリアムソンによれば仲間集団は、①共同で行うことによつて発生する物理的、および情報入手の観点での規模の経済性、②全員でリスクをプールすることによるリスク負担の軽減、③仲間達と働くことによる喜びなど、連帯することの利得がある、と言う。こうして、市場での取引費用よりも仲間集団の取引費用の方が低いのである。

他方、デメリットは、統制ができないために手抜き・ただ乗りが生じる点である。すなわち、他の内部組織に比べて、構成員の限定された合理性や機会主義的行動のために持続することが難しいとされている。これが仲間集団の限界である。このため、ウィリアムソンによれば、仲間集団は階層組織ではある程度損われてしまうような精神的関与を享受しようとする人々に対してのみに有効な組織であると言っている。

農業経済学の先行研究には、「仲間集団」を論じているものがほとんどない。その中で、唯一、高橋[4]が集落営農と仲間集団の関係に言及してい

る。しかし、高橋は、単に集落営農が地縁的であるためにただ乗りが生じないと言及しているだけで、それ以上の具体的な記述はない。

「良田水稻大豆生産組合」の組織と収益配分法

(1) 設立の経緯と組織概要

10戸の組員農家で構成している良田水稻大豆生産組合は、鳥取市の西部に位置している。第1表は、同組合の経営面積、機械、施設などを整理したものである。また、組員構成を第2表に示す。組合は任意組合で、その形態は今日まで変わっていない。良田集落20戸の農家のうち、17戸の稲作農家の農地を組合が管理している。ほぼ「1集落1農場」型の集落営農組織である。また近接する足山集落の農地約5haを受託している。

第1表 当組合の経営規模など一覽

組合耕地面積	1,478.3a	農機具・施設	
うち		トラクタ(22Ps)	2台
組合員農地面積	637.8a	トラクタ(20Ps)	1台
農外受託面積		田植え機(5条)	2台
良田集落農地	301.4a	動力敷布機	2台
足山集落農地	539.1a	コンバイン(3条)	1台
組合員農家数	10戸	脱粒機	2台
農外受託農家数		播種機	1台
良田集落農家	7戸	軽トラック	1台
足山集落農家	13戸	乾燥機	3台
		籾攪り・精米機	1台

組合設立の目的は、集団転作と共同化による生産費の逓減、ならびに余剰労働力による特産物の生産である。特産物とは味噌や白ネギで、大豆を栽培している。組合の婦人グループである「良田味噌加工グループ」が自家用味噌の製造に利用している。また、若い後継者組員7人は「担い手会」を結成し、後継者間の連帯を図っている。さらに組合の有志で構成している別組織の「良田ねぎ組合」が白ネギを生産している。これらは、仲間集団の弱点とみなされている組織構成員の機会的行動がないからこそ設立され、持続していることを強力に裏付けている。

設立の経緯は次のようである。1986年までは個別に転作に対応していたが、農業普及所からの提案で1987年4月に良田集落の14戸の農家により大豆生産組合を結成し、ブロック・ローテーション方式の大豆の集団転作を開始した。1988年に稲作を含めた共同化を図るため「良田水稻大豆生産組合」を良田集落の11戸により設立した。

第2表 良田水稻大豆生産組合員内訳

農家No.	組合員	担い手会	ネギ組合	続柄	年齢	職業	恒常的勤務	役職名
①	○	◎	●	経営主	59	専業	★	水稻生産係
②	○	◎	●	経営主	41	専業主会	★	会計、労務係
③	○	◎	●	経営主	54	専業主会	★	
④	○	◎	●	経営主	37	専業主会	★	転作生産係
⑤	○	◎	●	経営主	56	専業主会	★	機械生産係
⑥	○	◎	●	経営主	70	専業主会	★	生産係
⑦	○	◎	●	経営主	65	専業主会	★	生産係
⑧	○	◎	●	経営主	63	専業主会	★	生産係
⑨	○	◎	●	経営主	72	専業主会	★	生産係
⑩	○	◎	●	経営主	58	専業主会	★	組合長、労務係
⑪	○	◎	●	妻	63	主婦		
⑫	○	◎	●	妻	59	主婦		
⑬	○	◎	●	妻	68	主婦		
⑭	○	◎	●	妻	66	主婦		
⑮	○	◎	●	妻	61	主婦		
⑯	○	◎	●	妻	67	主婦		
⑰	○	◎	●	妻	57	主婦		
⑱	○	◎	●	後継者	24	専業主会	★	
⑲	○	◎	●	後継者	24	専業主会	★	
⑳	○	◎	●	後継者	40	専業主会	★	
㉑	○	◎	●	後継者	26	専業主会	★	
㉒	○	◎	●	後継者	42	専業主会	★	
㉓	○	◎	●	後継者	38	専業主会	★	

資料：個別聞き取り調査(1996年)による。

注1) ㉑は、現在正組合員ではない。将来的に加入予定。

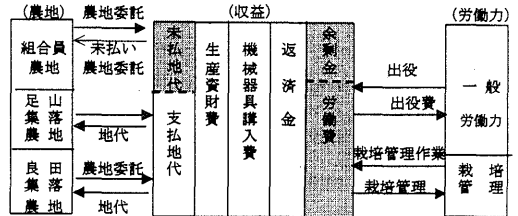
組合設立時に農家数が減少した理由は、設立資金問題(負担金問題)が発生したためである。具体的には、①すべての農家が同一の金額を全て近代化資金からそれぞれ計155万円(機械代金88万、運転資金67万)づつ借り入れることにし、設立後の10年間で返済することを組合員の義務として提示したが、14戸のうち3戸は規模が零細であるという理由で合意せず、新組合に参加しなかった。②翌1989年、残る11戸のうち1戸の経営主が死去、妻と後継者が恒常的勤務を行っていたため、組合から離脱した。

組合の運営方針や収支計画の決定は、形式上は年1回開かれる総会で決議される。しかし、実際には、日常の共同作業中の意志疎通が合意への下敷きの場になっている。ただし、普及所、農協、市役所のアドバイスや財政支援も組合の合意・意思決定に重要な役割を演じてきたことを看過してはならない。

(2) 収益配分の方式

第1図は同組合の収益配分の方式を模式的に示す。米などの生産物で得た収益は大きく分けて地代支払分、生産資材費、機械・機具の購入費、返済金、労賃支払分、そして余剰金の6つに分けられる。この内、組合員に対する報酬として支払われるのは、同図の組合員の農地の地代部分、労賃、余剰金である。ただし、後述するが、労賃は作業出役報酬と管理委託報酬の2種類に区分される。他方、作業出役報酬は、他給費用が全て支払われ

た後の残余であり、余剰金込みの残余金額を日割り計算で分配する。



第1図 良田水稻大豆生産組合収益分配図

当組合が任意組織であるため、組合が耕作している農地は名義上は個人の所有のままである。また員外から借地した農地は同組合員の個人名義で受委託契約を交わしている。ただし、いずれも実質的には同生産組合が共同管理している。員外借地については、良田集落、足山集落が所属する松保地区(大字)の標準小作料の10a当たり13,000円を支払っている。現在のところ、組合員の土地には借地料を支払っていない。

第3表は、各組合員の水田所有面積を示すが、各組合員が提供した(付託した)土地面積が相違しているため、借地料の不払いは土地用役報酬の帰属において不公平を発生させている。このことに関して問題ないとはいえない。これは、当組合は労働出役の貢献に基づいて収益配分するという独特の配分方針を立てているからである。つまり、積極的な労働出役が組合の生産活動に最も貢献するとの考え方に基づいているのである。

第3表 組合管理面積内訳

農家番号	個人所有地		借入地		管理面積合計	
	所有地	借入地	稲作	大豆作	稲作	大豆作
①	68.8	101.9	82.7	13.8	96.5	96.5
②	90.5	150.0	107.1	42.9	150.0	150.0
③	40.5	130.0	96.3	30.7	130.0	130.0
④	86.5	127.0	109.3	17.7	127.0	127.0
⑤	83.1	154.2	95.4	53.7	149.1	149.1
⑥	84.6	142.4	87.2	38.3	125.5	125.5
⑦	60.0	156.6	117.2	30.4	147.6	147.6
⑧	44.2	150.7	96.1	48.3	144.4	144.4
⑨	44.5	208.8	109.3	63.1	172.4	172.4
⑩	35.1	112.2	91.4	11.8	103.2	103.2
合計	637.8	1,433.8	992.0	350.7	1,345.7	1,345.7

資料：個別聞き取り調査(1996年)による。

労働費支払いは、分担管理する圃場の水管理と畦畔の草刈りの作業に対する報酬である「栽培管

理費」と、それ以外の出役作業に対する報酬である「出役費」の2つに区別されている。栽培管理費は、栽培管理作業を責任分担したことへの報酬であり、10a当り15,000円が支払われている。出役費は、基本的に組合員の自主性に委ねられている出役時間に依りて、時間当たり男1,000円、女825円が支払われている。一方では「責任分担」、他方では「自主参加」という全く異なる組合活動への参加方式である。

なお、各組合員の栽培管理面積合計は、員外からの受託農地の配分により均等になるように調整されている。その実態を第3表で読み取ることができよう。ただし、①と⑩の管理面積は、本人の申し出で、比較的面積が小さい。この2戸は以前は兼業農家で、妻も兼業就業していたことが考慮されたためである。このように、家族事情による個人の自由裁量が与えられ、過剰負担を感じることや関連した不満が発生しないようにしている。分担できる者が自発的に引き受ける方式であり、各組合員の個別事情に応じて自主的な組合参加方針が貫徹している（その分は組合長である⑨が負担する結果になっているが）。

組合収支は、単年度決済の方式を採用し、組合留保はない。そのため、毎年度始めに運営資金と

資材購入代金を組合員から徴収する。他方、年度末までに面積給の栽培管理費、余剰金込みの日割り計算出役費各名目の収益配分で精算される。その意図は、あくまでも従来の個別経営の農家経済循環を踏襲することにある。

『仲間集団』としての良田水稻大豆生産組合

(1) 経済優位性—仲間集団のメリット (1) —

第4表は、同生産組合の生産費と「鳥取県農林水産部」の試算による「大区画圃場」、農水省生産費調査の鳥取県・全国の生産費を比較している。当生産組合の60kg当たりの全算入生産費は16,606円であり、「大区画圃場」の12,986円に比べると3,620円高い。しかし、60kg当たりの所得は、「大区画圃場」、県・全国のそれはいずれも7万円台であるのに対して、当生産組合は33,928円である。この理由は、前節で述べたように、当生産組合では、他給費控除後の余剰金込みの残余額が出役労賃と栽培管理費の名目の雇用労賃に帰属させられていたためである。実質の内容は同表の「家族労賃見積り額」と「利潤」である。その額は10a当たり65,848円にもなる。「大区画圃場」の家族労賃見積り額は10a当たり14,880円である。（なお、

第4表 水稻生産費比較(平成6年度)

(円/10a当たり)

	計算式	良田水稻大豆 生産組合	鳥取県 大区画圃場	県平均	全国平均
経営規模(ha)		13.14	20	0.65	0.8
労働時間(時間)		44.32	11.9	46.9	37.6
単収(kg)		536	490	569	544
租収益	①	173,267(169,797)	160,279	158,503	160,055
変動費	②	32,142	46,758	40,287	31,840
固定費	③	41,349	41,541	49,184	45,038
販売管理費		7,573	2,724	-	-
経営費	④ = ② + ③	73,491	88,299	82,329	74,377
経営費(販売管理費を含む)		81,064	91,022	-	-
雇用労賃		42,352	0	551	904
家族労賃見積り額	⑤	-	14,880	62,576	54,276
栽培管理費(賃金報酬)	⑥	23,496	-	-	-
生産費(支払い利子+地代算入)	⑦ = ④ + ⑤ + ⑥	139,339	103,179	146,889	135,623
同上60kgあたり		15,589	12,634	16,754	14,977
自己資本利子	⑧	1,974	2,575	6,848	7,286
自作地代	⑨	7,038	298	18,786	23,890
全算入生産費	⑩ = ⑦ + ⑧ + ⑨	148,351	106,052	172,523	166,799
同上60kgあたり		16,606	12,986	19,677	18,419
利潤	⑪ = ① - ⑩	24,916(21,446)	54,227	△14,020	△6,744
所得1	⑫ = ⑪ + ⑦ + ⑧	33,928(30,458)	71,980	74,190	78,708
所得2	⑬ = ⑫ + ⑤ + ⑥	99,776(96,306)			

注1) 「大区画圃場」は、現地の標準区画である12a圃場6筆の畦畔を除去した20haの経営規模面積である。

2) ()内は補助金を差し引いた金額である。

3) 全国、県平均の副産物価格を含んで所得(「所得1」欄)は、それぞれ89,471円、76,878円である。

4) 自己資本利子は自己資本額に年利率4%を乗じた額とした。

資料) ①良田水稻大豆生産組合は、同組合の総会資料および聞き取り調査による。

②鳥取県大区画圃場は、土井俊典・間山育夫・伊藤晴寛『大区画圃場における低コスト営農体系の確立』、「農業とつとり」、鳥取県農林水産部 No.308, 1996より作成。

③県平均、全国平均は、農林水産省「米生産費統計調査」。

「大区画圃場」と県・全国の家族労働見積り額は、労働の機会費用で評価して算定されている)

そこで、良田水稻大豆生産組合について、雇用労賃を自家労賃プラス利潤と見なして所得を再計算したのが所得2であり、10a当たり99,776円になる。この内、補助金を除いても96,306円になる。大区画圃場の所得71,980円に比べて、24,326円高くなった。当組合は大区画圃場よりもさらに高い収益を得ている。生産費引き下げの具体方策として、資本に依存した省力型の大型経営や個別経営が受託する農地の大規模化がある。しかし、所得性の観点では集落の多数の農家が参加する集落営農方式の方が有利である有力な事例と見なすことができよう。

(2) 組織存続の内的な論理
 - 仲間集団のメリット(2) -
 1) リスクの分散

全ての収穫物は組合に帰属する。用排水の利便性、土地条件等による圃場別の収量、冷害抵抗性等は圃場別に格差があるはずだが、収穫物を組合に帰属することで、格差は全体でプールする。新技術、新品種導入等は合議に基づくのでそれらのリスクもプールする。また、高額な機械購入の際の各組合員の資金負担が軽減されている。こうして、個別に経営を行うよりもリスク負担が軽減されている。家族労働力の不測の病気・事故のリスク等も組合員の扶助的出役で軽減されている。

2) 連帯することの利得

特に後継者の育成があげられる。後継者は農外就業が主業であり、農作業の出役時間は少ない。しかし後継者が出役するときは、少なくとも3~4人づつまとまって出役しており、後継者の連携や会話によって仲間意識が醸成されて、組合活動への参加の動機づけが行われている。その外に、同生産組合から派生した良田ねぎ組合の存在も見逃すことができない。本体の水稻・大豆生産組合と担い手会、ねぎ組合の3組織の重合が組合員間の連携を強化している。

3) ただ乗り防止

高橋が指摘のように、集落営農は、地縁的なつながりから形成されており、「ただ乗り」は基本的には発生し難い。日常の水管理と畦草刈りを内容とする栽培管理は個々に分担されていて、ただ乗りが生じる可能性が最も高いが、その取り組みは日常的に他の構成組合員の目が届いている。上述の担い手会、ねぎ組合という組織の重合は相互の

互助的依存関係を一層強めてただ乗りの発生を防ぐ観点でも効果がある。

ただ乗りが発生するもう1つの可能性は作業出役の時間数と出役時期である。恒常的勤務者組合員の場合(第1表参照)、農繁期や組作業を必要な作業であっても都合をつけて出役することができない場合が多い。当組合では、少なくとも非農繁期は高齢者や主婦中心に農作業を遂行している。農繁期には、第5表が組合員の作業出役状況を示している通り、程度の差はあるにしろ、全員が出役している。ただし、農繁期も週末を中心に出役する作業計画を立て、その日程を事前に組合長が組合員に知らせることによって恒常勤務者の欠勤日を最小化するように配慮されている。恒常的勤務者組合員も参加しやすい出役方法が考案されているので、いわば“人まかせ”的なただ乗りは発生していない。

第5表 作業出役状況(1994年度)

< ●は出役を表わす >

曜日	9/25	26	27	28	30	10/1	2	3	4	5	6	9	11	12
曜日	日	月	火	水	金	土	日	月	火	水	木	日	火	水
①	●													
②	●													
③		●	●											
④	●		●	●										
⑤	●		●	●										
⑥	●		●	●										
⑦	●		●	●										
⑧	●		●	●										
⑨	●		●	●										
⑩	●		●	●										

資料：良田水稻大豆生産組合作業日誌(1994年度)
 註1) この時期の主な作業は稲刈・初搾りなどである。

なお、前節で述べたが、当生産組合は、収益配分の考え方として、組合員の所有地に対する地代報酬は払わず、作業出役の時間賃金に組合収益を配分する方法を採用している。これが作業出役に最大の経済的インセンティブを与えて、ただ乗りを防止している。

いずれにしても、ウィリアムソンが仲間集団に関して最も懸念したただ乗りであるが、当生産組合は、構成員の地縁的なつながり、出役しやすいシステム、常に組合員の合意に基づいた運営で、ただ乗りが生じない組織になっている。

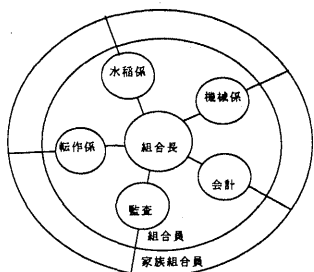
3) 仲間集団の存続要因

以上、ウィリアムソンが挙げた①仲間集団の経済性、②リスクの分散、③連携の3つのメリットが当組合に見出され、かつ、④ただ乗りを自制させる組織構造であった。つまり、当組合は「仲間

集団」の長所を持ち合わせていながら、仲間集団の限界とみられていたただ乗りを、元來の地縁的ベースの組合員構成や運営上の工夫により解決していた。

良田水稻大豆生産組合は、仲間集団であり、構成員が対等で強制のない運営方針の下、互惠精神に基づいて自主的に相互調整を図りながら出役する。出役は強制によるものではない。ただし出役労賃単価は、時間当り男 1,000 円、女 825 円と高額なために、農外就業の機会評価賃金の低い高齢者や婦人は積極的に出役しようとする経済的インセンティブが作用している。こうして、通常期の作業は、高齢者や婦人が主に行い、機械作業や農繁期の場合は、恒常的勤務者も含めた全員で行う。各人の技量に応じて分担できる作業量を分担することによって組合活動を完結させる集落営農が営まれているのである。

個別には農業経営を完結できないとの認識が組織参加の必要条件（背景理由）であり、平等、対等な立場で、また個人の自由裁量で組織運営や出役作業に主体参加できる組織運営が組織参加への十分条件になっている。ただし、やはり組合員に不満が発生した際には組合長が聴き役、調整役として活動している。その役割は非常に大きい。第 2 図は、良田水稻大豆生産組合の組織図を模式的に



第 2 図 良田水稻大豆生産組合の組織構造の概念図

示している。構成員は全員が対等であるものの、組合長に求心力がある意見調整や合意形成システムになっている。いわば「車輪型ネットワーク」の組織構造である。

ウィリアムソンは、仲間集団を、所属している全構成員の個々が対等で偏りのない依存関係にある組織とした。その場合、個々の行動が限定された合理性と機会主義的行動が全員同程度であると見なして、オールチャンネル型のネットワーク組織構造であると考えた。（ウィリアムソンは、仲間集団は統制がないため、意思伝達においても合理的に情報をつたえる車輪型ネットワークは形成されず、伝達の鎖が集団の人数に比例するチャンネル型ネットワークを形成すると言及している。）

しかし、当生産組合は、中心に核がある車輪型ネットワークであると考えられる。この点はウィリアムソンの考える仲間集団と本研究が考える仲間集団との相違点である。そして、車輪型ネットワークの「仲間集団」であるが故に、組織が安定的に存続していると考えられる。それは、地縁的な構成メンバーの仲間集団だからである。長い地縁的交流の中で信頼性や指導性を託された組合長が組織運営上の調整役を担っていることによって、緩やかなつながりの組織形態を維持しつつ、機会主義的行動も防ぐことが可能なためである。

結 論

集落営農組織である良田水稻大豆生産組合は「参加の自由」を有し、構成員間のつながりが“緩やか”な仲間集団組織を形成し、権限を最小限に抑えた運営システムを築きあげていた。各組合員の組織活動に対する不満を和らげ、組織参加を動機づける仕組みもあった。しかも、この仲間集団によって、組織化の利益を享受していることも明らかになった。こうした組織構造と組織活動の経済的成果の 2 つが、組織を存続させている背景にあったと結論できる。

一般に、組織を存続させる理由を経済的成果や組織リーダーによって説明する。しかし、本論文は、組織構造や運営方法に重要な存続要因が存在することを指摘した。当生産組合では、従来の農業組織論では集落組織によって補完されるべき対象経営と見なされてきた高齢者や兼業者、婦人等の経営の、いわば市場化困難な労働力が中心になって組織を支えていた。

緩やかな参加型仲間組織の構築によって、高齢者、兼業者、婦人らが構成する組織でも十分に集落営農組織として成果を挙げ、そして存続できることを示唆した。農業従事者の大半が兼業者・高齢者で占められ、農外所得依存度が高い地域にとって、本事例のような集落営農組織形態が、農地の生産的利用と維持につながり、それが高齢化した地域の農業振興による活力回復を図る内発的な展開方策であると考えられる。

ただし、当生産組合にも課題がある。法人化の移行問題と組合員の世代交代問題である。税法上は任意組織よりも法人化にメリットがあるため、ここ数年、法人化移行問題が協議されている。これまでの組織は各人の自主参加を基本とし、緩やかに組織連帯することで集落の農業生産活動を完

結することをまず第一の目的としてきた。しかし、もし法人化すると、経済利益追求が最優先目標となる。効率的に活動するための統制、権限が発生し、少なからず監視、管理、統括機能が強化される。それは、階層型の“堅い”組織構造になる。そのような法人組織はもはや「仲間集団」ではないであろう。

そうした“堅い”組織構造が高齢化・兼業化農村の集落営農組織として次の展開方向に位置づけることができるかどうかは慎重に検討されなければならない。確かに、次のステップの組織形態を検討しなければならないが、同生産組合は仲間集団組織であったからこそ、高齢者や婦人の就農意欲、農業経営継続意欲を維持してきた事実を見逃すことはできない。したがって、ウィリアムソン流の展開とは違う発展の方向性を如何論理構築するかは、我々に課された今後に残す課題であると認識している。

もう1つの課題は、第1の課題とも関連するが、組合員の世代交代への対策である。同生産組合は1997年に10周年を迎えた。現在まではほとんど設立当初の組合員がそのまま活動している。言い換えると、高齢者の一層の高齢化が進んでいる。当

生産組合では、役員会に担い手会の代表を迎える等の対策を講じているが、やはり世代交代が円滑に進んでいるとは言えない。組合員戸数が減少するならば、やがて集落営農は崩壊する。その観点で後継者確保は最重要な課題である。

引用文献

- 1) 浅見淳之：農業経営・産地発展論。大明堂(1989)
- 2) 向井三雄，矢尾坂日出雄，小林哲郎：現代の“コメ”問題新たな生産と流通。農林統計協会(1992)
- 3) O.E. ウィリアムソン：市場と企業組織。浅沼万里等訳，日本経済新聞社(1980)
- 4) 高橋明広：環境変化に対応した集落営農の組織再編方策に関する一考察。農業経営研究34(2)(1996)
- 5) 高橋正郎：日本農業の組織論的研究。東京大学出版会(1973)
- 6) 和田照男：地域農業振興と農地利用計画。地球社(1986)