HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	地域農業における組織思考に関する一試論
Author(s)	黒河, 功
Description	研究ノート
Citation	農業経営研究, 11, 131-135
Issue Date	1985-02
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/36422
Type	departmental bulletin paper
File Information	11_131-135.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

≪研究ノート≫

地域農業における組織思考に関する一試論

黒　河　　功

1.

日本農業における兼業化の全体化、地域間格差としての混住化・過疎化の各々の進化の相様がみられるようになって、日本農業の将来を中心的に担うべき農家像を描き、零細分散のままの農地を集積化して効率的な土地利用を行い、そこから国際競争力に打ち勝つためのコスト・ダウンを図ろうとする地域農業システムのあり方の議論が盛んである。社会経済的条件が著しく変動する中で、農業を担う主体のあり方や地域農業の動向が変化することは自明のことであり、それらの本質を明確に把握することは研究サイドに課せられた重要な課題である。

現在、今後の農業生産を担うべき主体のあり方やその受け皿として、それが集落機能、営農集団機能、あるいは市町村レベルの経済的機構や行政的機構の機能のいずれが妥当であるかの議論がある。そこにおける主張の証左と示されている諸事例は、いずれも先進的なものであることには疑いをもたないが各様である。あれやこれやの議論はむしろ各々の地域農業のもつ条件、制約によって各地各様のあり方が模索されるべきであると考えられる。主体に関しても各人各様のそのおかれた条件の中から地域農業を担うべきあり方が模索されるべきであろう。そのように考える理由は、以上のような議論が大方は兼業化が極度に進んだ日本農業の実態を背景としつつも、それでも各地での農業展開の様相は各様に現われており、先きに述べた主体の受け皿として考えられた集落、営農集団、自治体のいずれが妥当であるかも、東日本・西日本、東北型・関西型・九州型、あるいは北海道・府県と社会経済的条件を対比的に置いてみても各々の農業展開における条件のあり方において異なるものをもつと考えられるからである。とくに北海道は、農業生産は主に専業経営によって担われていることに特徴があった。また集落機能は明治期以降の開拓入植によって始めて作られたものであり、府県にくらべてその機能は希薄なものとみられている。さらにこれまでの地域農業展開においては行政主導の影響が強くもたらされてきたこと、その下にあっても営農展開は個別的志向が強いという特徴をもってきた。このよう

に北海道について概観するだけでも、府県で考えられている特定農家のみを農業の担い手として限定するのではなく、層としての専業農家群を担い手として想定することが妥当であると考えられる。このように地域農業のあり方を考える場合、農業を実際に担う主体とそれが活動する受け皿としての場の設定のあり方が要件となるが、それは各地域の条件によって整理されて議論がなされる必要がある。

2.

兼業化が進んだ府県においては、以上の議論はまたリーダー・シップ論の展開となって現われてきている。リーダーが存在する前提はリーダーシップを発揮する組織の存在である。すなわち、特定の専業農家をリーダーとし、その活動の対象を兼業農家群とするものである。このように主体を組織とは密接不可分の関係で論じられるべきものである。とくに兼業農家によって所有される零細で分散した土地を集積した効率的な土地利用を行うことは資源の有効利用の側面からも期待される。問題は、土地の流動化をめぐる専業・兼業それぞれの経営・家計におけるメリットをどこまでどのように引き出すことが出来るかにおいて、組織内容を考察することにある。この場合危惧されることは、これら地域システム論あるいはリーダー・シップ論が論として要件となる主体と組織を一見相互依存関係として扱いながらも、現実の姿にあまりにも拘われすぎていることである。すなわち、専業・兼業における機能分担が単純に各々決められ、集落に残った僅かな専業農家＝リーダーと安易に仕立てあげられやすいこと、また、リーダーの主体的条件のあり方は主体の「経験」をとおしての成熟度と深く係っているはずにもかかわらず、理想化・理論化された属性として予め付与されがちであることなどである。そのように主体というものが本来明確な性格づけをされる存在としてあるのではなく、「経験」をとおしてその性格が現われるものであるならば、それと相互依存関係にある組織も主体のあり様とともに変化しうるものである。そのような意味で、主体と組織の相互依存関係自体を扱うことが、地域農業のシステムあるいは担い手問題の核となるものと考える。

専業農家を中心とする地域農業システムの実際の運用にあっては、兼業農家がもつべき経営権あるいは耕作権あるいは意思決定権などをめぐって役割分担のあり方にその議論の焦点があると思われる。経営学のこれまでの流れにおいても、職能別組織の展開、目的別組織の展開と進み、現在では事業部制組織という経営管理における実践的な組織構造を作りあげてきた。事業部制組織はトップ・マネジメントに

集中する権限を分散させ、分権組織によって従来の権限を一つに集中させていた組織構造の限界を打破しようとするものである。これは企業規模が拡大するにつれて必然化する組織構造の変化であり、上から下への権限移譲である。高橋正郎氏は、地域農業という大枠の中で下から上への権利移譲、すなわち兼業農家の経営権を組織体に移譲させ土地所有権のみを保有するという想定の下で、形としては上述の事業部制組織としての地域農業システムを考えているとみられる。その場合、上・下両者の関係は組織参加の権利や役割において平等であることを前提とし、システムの性格を民主的なもの、兼業農家にとって疎外感をもたせないという一応の配慮が加えられているように思われる。しかし、特定のリーダー（多分集落における僅かな専業農家）と兼業農家との関係としてとらえる場合、この役割分担によるシステムが、事業部制的な組織なのか従前のいわゆる職能別的な組織を想定するものなのかを判断することは困難である。職能別組織は、一般企業の例でみると企業組織が財務部、人事部、販売部、購売部などの如く仕事の専門化による組織構造であり、その領域区分には企業により差があろうが、いずれにしても職能別組織は意思決定の権限の大部分がトップ・マネジメントに集中するものである。このように、組織構造上においても、経営権が一方的に専兼農家に移ってしまうこと、また形態的には専兼農家の間の関係を平等としながらも実質的には地域農業の展開活動から兼業農家を疎外する恐れのある組織構造であるならば、苦労して地域農業の活性策を想定しても実際には作動しない恐れがあろう。

主体と組織との相互依存関係を考察する場合、組織構造の内容とくに権限の移譲、集中・分散をめぐって農業の特質をふまえた議論の整理が必要となろう。その中でも問題対象となる組織の規模が広域、大規模に想定される場合など、すなわち人間関係の規模が広がるので、組織構造の単なる変化によってのみでは解決しえない「人間の問題」についての考慮がますます重要課題となるであろう。

3.

経営学における組織論あるいは一般組織論においては、科学的管理論あるいは官僚組織論と、人間関係論をとり入れたC・I・バーナードを基とする「非公式組織」との二つの流れがあった。学史的にも前者から後者へと移ってきており、それは企業、産業が大規模化あるいは複雑化する方向を背景とするものである。各々の理論背景には自ずと各時代の社会経済的条件がある。しかし、近年、上述の人間関

係論の視点が重視されるべきとする意見が強まったにもかかわらず、それによる明確・具体的な組織構造の議論はみあたらない。そのひとつの要因は、現在の社会経済の変動による問題発生が単なる組織構造の変化では解決しえない人間関係の問題としてあるにもかかわらず人間行動が一律的なパターンの問題としてのみしか意識されなかったこと、また人間関係論はとりあげる視角によってどのようにも扱えるかあるいはモデル的に表現することが困難でありどうしても記述的表現でしか扱えないことなどが考えられる。そこで、官僚的組織に代表される合理的モデルか、人間関係論に代表される構成員の多様な組織的ニードにもとづいて組織均衡（誘因と貢献）を図ろうとする自成体系モデルかという二者択一の議論ではなく、組織というものが常に内的に整合化のための不整合の存在という二律背反的なもの自体を併せて抱摂されるべきものとする極めて実体的な考え方が生まれてきた。つまり、組織矛盾というものを組織内部で解決されてゆくような組織のあり方（組織管理・運営方法）が、従前の組織構造の単なる変化によるものではなく、問題とされてきている。

地域農業における組織化にとっても以上の経営学における流れの中にみられる条件・背景と組織内容・組織管理のあり方を農業サイドとして考慮に入れることが有効であると考える。例えば専兼別農家それぞれに各々の役割分担を付与する構想は、単なる権利の移譲ではなく役割の重要性と同時に同等な様々な誘因を用意する必要がある。さらに組織の発展にとり組織成員のいずれもが組織管理運営において同質の情報の下で参加する内容であることが求められる。また地域農業という活動範囲は集落組織を超えるものであるから、組織活動の目的に対してその規模に関して効率的に機能する必要も要求される。しかし、大企業における企業活動の功罰に関してよく云われるように、変化によって失うものが大きいかどうか、既に官僚機構が確立しているか否か、日常的・定型的意思決定の絶対量が大きいか否か、情報体系が確立しているか、各種情報の整理能力が確立しうるか否かなどについての検討がなされる必要がある。強力な地域農業システムが確立した場合、兼業農家といえども農家として効率的運営を行っている場合、そこでのは農業部門と非農業部門との有機的機能を損う恐れがある。すなわち、農外部門からもたらされる農業へのメリット、反対に、農業部門を他にまかせられるのでますます農業への関心と作業から離れていくデメリットなどは、変化によって失なうものとして考慮されるべきである。官僚組織が既に確立しているか否かは、農村は集落組織を基盤に行政、経済の網がかけられているので、これを基に如何に新たな組織に整理・統合するかは極め

て重要な課題となる。新たな組織の中での意思決定内容が、従前の問題と同じであれば、新たな組織を作る必要はない。新たな組織での意思決定内容は、既存の組織では解決できない課題をかかえたために作られた組織目的にかなうようなもの、例えば革新的な活動内容に関するものでなくてはならない。すなわち、単なる組織の上の組織を単純に積みかさねた組織であっては意味をなさない。既存の官僚組織体制があるということは、情報を途中でチェックされる恐れがある。また同時に上から下から各種の情報ノイズが大きくなる恐れがある。組織として必要な情報体系の確立が是非とも必要となる。

4.

地域農業のあり方を考える場合、農業生産を担う主体とそれが活動する組織の設定のあり方は、各地域の条件によって各様に考えてゆく必要がある。また、主体と組織とは相互依存関係にあり、主体の性格によって組織も変わりうるものであると考える必要がある。したがって組織もハード＝構造の形の変化のみを考えるのではなく、人間関係の問題を含むモデルが考えられる必要がある。とくに、広域化、大規模化する組織であれば、それだけ単なる組織構造の変化ではなく人間関係の問題がクローズアップされてくることに注意しなければならない。同時に必然的に生ずる組織矛盾を組織内で解決するような組織に対する考え方をもつ必要がある。

このような問題を整理するうえで、高橋正郎氏が示すパーソンズのＡＧＩＬ理論による「構造的緊張モデル」は有効であろう。また、より積極的に革新的な活動を目標とする組織行動への考え方としては、組織行動における問題の性格と問題解決の方法の各々について内容が吟味され（例えば日常的か非日常的か）、両者の各々の内容のくみ合せによって問題状況を判断するといったいわゆるマトリックス的分析による問題整理方法がある。ルース・カップリングの理論はひとつのマトリックス組織の考え方である。このような弾力的な組織化に対する考え方の上に立って、どのような主体が、どのような動態的な原理でそのように常態化した構造的緊張を解決してゆくかの課題が検討されるべきであろう。地域農業の活性化の課題は従来から懸案とされてきたものであるが、最近ではとくに市場対応・開拓能力の場面が焦点となっている。もちろん最も重要な側面であるが、農村生活や生産の場も含めて考えるとき、 以上のようにまず一般組織論的なアプローチとくに従来のタイトな組織思考からルースな組織思考でのアプローチが必要になっているのではないだろうか。