

営農団地の形成と組織化方式

第1報 組織の概念と農業組織

水城光男

要 約

水城光男(1975)：営農団地の形成と組織化方式。第1報 組織の概念と農業組織。広島農試報告 36：133～140

農業をとりまく諸条件の変化に対応して、農業のシステム化、広域営農団地、地域の農家集団による営農(協業経営)など、いわゆる“組織化”の試みが行政、試験研究でとりあげられている。

この研究では、組織化する場合における組織とは何かを検討した。

組織をここでは「組織主体または責任者のもとに、2人以上の人々が目的遂行のため意識的、有機的に編成された集団」とし、この集団は、生命をもつ有機体と類似した機能をもつという仮説を設けた。この有機体は、誕生→幼児期→青年期→壮年期→老年期というライフサイクルを経過して、成長、発展していく。

I 組織について

はじめに

わが国の近年の経済発展の結果、農村労働力の流出、地価の高騰、農産物の市場条件の変化など、農業をとりまく諸条件は最近著しく変化し、多くの農業経営は、個別では規模拡大が困難となり、自己完結できなくなってきた。このような状況を打開して、農業経営を発展させるためには、近代的な機械施設の導入を可能とするように、農業の生産基盤を団地的に整備するとともに、農家集団や農協などの生産組織が生産過程の一部を機能的に分担し、生産から流通までを一貫する広域営農団地の形成が必要であるといわれている。

そこでこの研究では、広域営農団地を形成するに必要な集団組織化が、どのような条件において可能になるか、次のような手順で解明していく。すなわち、組織化の意義および組織とは何かについて、まず組織論の面から整理し、これを受けて、組織の原理や法則が農業の組織化ではどのような展開になるか検討する。次に、現在地域農業の集団組織化に特色をもついくつかの先駆的事例を調査し、その集団組織の形成・展開過程、構造と機能および当面する問題点を解明することにより、集団組織化を可能とする条件を経営的視点からも明らかにしようとするものである。

この報告では、第1報として、農業の組織化を考えるにあたって考慮しておかなければならない組織とは、また組織化するとはどのようなことかについて検討する。

現代は組織の時代といわれている。事実、国、地方自治体の行政組織、企業、軍隊、宗教団体、労働組合等、あらゆる分野に組織の網がはられ、大多数の人々は、これらの一つまたは複数以上の組織に組み込まれて生活している。これらの組織は、それぞれ組織の目的をもちながら、複数以上の人々を目的達成に都合のよいように組織して、活動を行っている。つまり、一般にいわれている組織は、明らかに実体をもつものとして存在しているのである。

しかしながら農業においては、農家の集団による営農、すなわち協業経営、共同経営等があるにしても、これらが前述の組織の範ちゅうに含まれるか、または、組織とは別の集団の範ちゅうに属するかは、現在のところまだ明らかにはされていない。このことに関して、森嶋氏は稲作の生産組織にふれるなかで、『今われわれが対象とし、問題にしようとするところのものは企業経営ではなく、企業経営(資本家的経営)に転化する以前の段階の経営であり、……資本と経営が分離した「現代企業」の内部組織とは異なり、農家の集合組織である⁸⁾』とし、この集団は種々の農家を含み、目的も動機も異なり、企業組織のように企業目的をもち、この目的を達成するための組織とは異なる面をもつ。したがって、日本農業における集団や組織の問題は『農業経営が経営として確立し、企業として確立する過程における「集団」的「共同」的対応としてとりあげるものでなければ現実的

意味をもたない⁹⁾』として、『企業で言うところの組織を「共同の目的を達成するための人間の協同の体系」と概念する限り、企業における「組織」概念から自己を区別する必要が生じる¹⁰⁾』としている。

現状の農家集団は森嶋氏もいうように、組織集団とは異なる面をもつ集団であるということは、ほぼ認められるし、また企業として確立する過程にある集団ということも見解を同じくするものである。しかしながら、農家集団を企業の組織概念から区別すべきものかどうかは疑問が残る。なぜならば、今までの企業組織の概念が歴史的に発展してきた過程を抜きにした、いわば完成した、あるいは完成しつつある組織の断面を捕えたものとみることができるところである。このような組織概念で農家集団をみるならば、まだ組織とはいいい難いし、自己を区別せざるをえないかもしれない。しかし、企業組織にしても、一定の発展段階を経て今日の姿を示すようになったものであり、農家集団にしても、これからどのように発展していくかわからない。これらが企業組織にまで発展するとみるならば、その段階で農家集団は組織とみなすことができることは明らかである。では企業組織に発展するまでの農家集団はどのように考えたらよいであろうか。このことを明らかにするためには、集団のうちある形態のものが組織とよばれるが、この組織の概念を明確にしておくことが必要であると考える。

1. 組織の概念

組織ということばはふだんよく使われるが、その使われ方は多様である。たとえば新辞源¹²⁾では、組織は「①くみたてること。くみたて。②個々の物件、人員などが集まって秩序ある一団を構成すること。また、構成したもの。③同一の生理作用をする一群の細胞が密接な形態的関係にある構造。」とある。このように組織ということばの意味する範囲は広いが、ここで研究対象としようとしている組織の概念からは①、③は除外できるものであり、また②のなかで、物件の秩序ある一団を構成することは工学における研究に譲り、ここでは「人員が集まって秩序ある一団を構成すること」という意味の範囲にする。このように組織についての研究対象を限定しても、組織を定義するのは非常に難しいことである。

このことについて、たとえば綿貫氏は過去の組織についての諸概念を整理して、「組織は、状態であると同時に過程であり、状態としては、集団としての特徴、活動の体系としての特徴、機構としての特徴を同時に持つ。過程としては、管理行為、個人の欲求と組織の目標達成とのバランス、コミュニケーション過程などすべて含み

うる。どの側面が第一義的な比重をもつかは、一方では対象とする組織自体の性格と、他方では分析者の主観的限定によってきまる。組織の多特徴・多面論はいろいろのレベルで、必要に応じて成立しうる¹⁴⁾』とした。

綿貫氏のこの論をふまえて、細谷氏は「たしかに組織は多特徴・多側面であり、そうした諸特徴・諸側面のそれぞれをとりあげて概念構成がなされているところに、組織概念の多義性があらわれているとみられよう。しかし反面、それらの諸特徴・諸側面を並記するだけでは、概念の定義になっていないといわざるをえない。なぜならそれらは、科学的規定としては、なにもあたえていないのと同じだからである³⁾」と批判し、このような組織論の困難さは「組織を抽象的・一般的に規定しようとする、そのころみじたいのなかにあるのではなからるか⁴⁾」として、だから組織を組織一般あるいは人間一般の組織としてとりあつかわず、「歴史的背景をもった諸個人が、その生活のいとなみのなかで、その要求に即して、いろいろな組織をつくりあげていくのである。だからどういう人々の、どういう目的のための、どういう組織か⁵⁾」という観点からみなければならぬとした。

このようにわれわれは、現実に組織という実体のある存在をもちながら、その概念はいまだ確立されていないのが実状である。そして農業の組織化についても、組織の概念が明確でないこともあって、農家集団の性格も前に述べたようにあいまいのままであるし、組織化の方向も定まっていない。したがって、農業の組織化について考えるにあたっては、組織の概念について議論の整理をしておかなければならない。

綿貫氏の組織についての考え方は、多特徴・多面論に近いものである。しかしながら、組織の諸特徴・諸側面を列記するだけでは、細谷氏もいうように、組織についての科学的規定は何もあたえたことにはならない。科学的に何かを得ようとするならば、組織というものの実体は何か、またそれがなぜそのような諸特徴・諸側面を有するのか、それらが組織にとってどのような意味をもつかを、明らかにしなければならぬと考える。

また一方細谷氏のいうように、組織を組織一般として規定できず、「どういう人々の、どういう目的のための、どういう組織か⁵⁾」という具体的組織の並記にとどまるならば、これもまた組織を科学的に規定したとはいえない。科学的に事物や現象を解明するということは、それら事物や現象の背景にある原理や法則を明らかにし、それによって事物や現象を説明し、またこれら人間にとって有用な方向へ適用することと考える。

組織もその現象の表われ方は多特徴・多面的である。

しかしその底に流れるものは、人々の構成や目的の違いにもかかわらず、目的を追求する人間集団ということでは同じような性質をもっている。この組織が目的を追求する過程で、そのもののおかれている歴史的背景、人々の構成や目的の違いなどによって、さまざまな特徴や側面を呈していくものと考えられる。したがってここでは、この組織群の底流にあると考えられる共通のものを明らかにしようとするものである。

では、組織の概念はどのようにあたえられるであろうか。綿貫氏の多特徴・多側面論から逃れるためには、組織についての議論に一定の整理がなされなければならない。その第一は、人々の集まりが組織とよばれるのはどのような条件を具備したときか、いいかえれば、組織論の対象の範囲を明確にしておくこと。第二に、組織を現状の姿の断面図として捕え、その特徴や側面を描くのではなく、そのものもつ歴史、すなわち生成、発展の過程として捕え、組織の全体像を明らかにしようとする見方、これらのことが必要ではないかと考える。

1) 組織論の対象の範囲

ここで、組織の概念について述べるに際しては、組織論の対象の範囲を定める必要があることは前述した。

組織については多くの人たちがさまざまな定義を下しているが、ここではその一部を紹介する。まずバーナードによれば、組織とは「2人以上の人びとの意識的に統括された活動や諸力の体系¹⁾」とし、高宮氏は「経営における人間組織は、経営における目的を達成するために秩序づけられた人間の集団である¹³⁾」と定義している。また細谷氏は、「複数の人間がいて、その人々、またその人々の地位と役割、したがってその人々の行動が一定の目的達成をめざして秩序づけられ、一定の編成をあたえられて、しかもこのしくみがあるていど継続的に機能しているばあい⁶⁾」としている。

これらに共通していることは、組織とは2人以上の人間が目的達成に向って意識的に編成されたものとみることができるとし、以上の意見で、組織についてはほぼ定義されていると思うが、これらを組織として具備すべき条件ということで列記すれば下記ようになるであろう。

- (1) 人間の集団（2人以上の人間の組合せ）
- (2) 集団における達成すべき目的（目標）の存在
- (3) 組織主体または責任者の存在
- (4) 人間集団の意識的、有機的編成
- (5) 継続性

以上の条件を備えたものを成熟した組織とするが、これらは人間集団が組織とよばれるための必要条件である。

2) 組織の発展過程

前述の5条件を具備したものを組織とすれば、組織とは「組織主体または責任者（以後、組織リーダーとする）のもとに、2人以上の人々が目的遂行のため意識的、有機的に編成された集団」とすることができる。このような目的遂行のために作られた人間集団が、組織として存続、発展していくのであるが、ここでは組織の全体像を把握するため、その発展過程をみていく。

この発展過程を論ずるにあたっては、J. L. ケネディのシステムについての考え方、すなわちシステムは「生物学的有機体の機能と類似する機能を持った、また誕生、幼時、成熟、老衰といった段階を持つ生命サイクルの総合的有機体⁷⁾」という考えを組織にも適用しようと考える。すなわち、組織も誕生→幼児期→青年期→壮年期→老年期というライフサイクルをもつ人間と同様の成長過程を経る生命をもつ有機体という見方をする。この組織（生命をもつ有機体）は、目的（目標）を実現しつつ、またその実現したことを栄養に成長する。

組織の組織現象の表われ方は、生物の生命現象の表われ方が成長とともに変るように、発展するにしたがって変化していく。

(1) 組織の誕生

組織の誕生とは何かを論ずる前に、まずなぜ組織が存在するかを考えておかなければならない。このことについて、ハーバート・G. ヒックスは「人間が組織を必要とするから組織は存在する。——人間が組織を作るのは、する必要があること、あるいはしたいことで、組織がなかったらそれほどうまくできないとか、全然できないことをするためである²⁾」と述べていることで、すべてが正しいと表わされているであろう。

組織は人間が必要であったから作ったものであり、この必要性の中味は、積極的な意味ではある価値観の実現（したいこと）であり、消極的には危害、災難等から逃れること（する必要があること）である。これらのことをなすにあたって、1人ではできないとか能率が悪い場合に、2人以上の人間の共同が必要になってくる。この共同をしたいこと、またはする必要があることの方角に向けるのが組織である。

したがって、人間にしたいこと、あるいはする必要があることがあり、これに向って2人以上の人間を意識的に結集できたときをもって組織の誕生とみなすことができる。

(2) 幼児～少年期

組織は誕生とともに活動を始める。この活動は目的（したいこと、する必要があること）に向って、組織の

成員の能力を最大限に働かすことである。

組織のこの期における特徴は、動物が親の保護のもとで成長するように、組織も組織リーダー（親）の保護と強力な指導のもとで存続、発展して独立した組織に発展していく。また組織の基本的性格はこの期に形成されるが、これには組織リーダーの発揮するリーダーシップが大きい影響力をもつ。

この期の組織は、組織として具備すべき条件のなかで、1)~(4)の人間集団の意識的、有機的編成が不十分で、組織行動（集団行動）の大部分は組織リーダーの考え方に左右される。かりに組織規程、規則等が作られていても、それらは組織リーダー、いわゆるワンマンによってどのようにも解釈、運用されるという実態をもつ。したがってこの期においては、組織それ自体にはほとんど主体性はなく、組織リーダーの考えが組織（集団）の考えといえるほど、リーダーに組織行動の大部分が支配される。ということは、この期の組織は目的を追求する集団とはいいながら、組織リーダーの支配する集団ともいうことができる。このことからこの期の人間集団は、組織論的意味からは組織の範ちゅうには含み難い集団ではあるが、組織の発展段階の一つのステップと考えるならば、当然組織を研究する場合にはふれておかなければならないものである。また、農業の組織化を考えると、始めから立派な組織が形成されるものではなく、組織の幼児期を経過して発展しつつ一人前の組織に成長していくということを考えれば、組織のこの期は、農業の組織化にとっては重要な意味をもつものとなる。

(3) 青年期

組織リーダーの考え方で大部分の組織行動がなされつつ、組織は、その目的が正当で、また行動が適切であれば成長、発展していく。これにともない組織規程、規則等の整備が行われ、いわゆる“組織”に発展していく。また一般に、組織ということばが使われるのは、この期以降の組織のことであろうと考える。

この期の組織の特徴は、人間集団の意識的、有機的編成が進み、組織リーダーの恣意による組織行動への介入が困難となり、最終的には、組織との合意が必要になってくるということである。この表われは、まず組織リーダーの指導に対して組織の成員から、“規則ではこうなっています”ということばがでてくるところから始まる。これが組織の組織リーダーに対する反抗期であり、ついには、リーダーも規則にしたがわざるをえなくなってくる。このようになったとき、組織は組織としての自主性、主体性をもった集団として、目的達成に向って主体的に行動を展開していくようになる。このような、組

織が主体性をもって行動していくようになった時期を青年期としておく。

(4) 壮年期

青年期において主体性、自主性を確立した組織は、その後、成長、発展をとげるとともに円熟度を増し、壮年期を迎える。組織の時代といわれる“組織”とは、この壮年期の組織を指すのであろう。

この期の組織は組織自体で十分に活動ができ、責任者の変更、人事の異動等によっても組織行動への影響が最低限度になるように組織の体制ができあがってくる。逆にいえば、1人や2人の力では組織を動かすことが困難になってくるということである。またこの期の特徴は、マックス・ウェバー¹⁵⁾が論述した「官僚制^{*}」で表わされる。すなわち、組織は規則、職階制、文書化、専門化等の手段を使って、目的達成に向って組織の成員の能力を最大限に利用して、組織活動を展開していく。したがってこの期の組織が、人間集団を目的遂行に向って結集していくもっとも組織らしい組織といえる。

(5) 老年期

組織活動は、壮年期をピークに徐々に活動力が低下して、弱くなっていく。この原因は、組織が目的遂行をめざす人間集団として作られたにもかかわらず、この目的遂行のために作られた手段である官僚制の中味の一つ一つが、それ自体として自己目的化してくるからである。すなわち組織の構成員は、組織行動の全体像が把握できなくなり、ただ自分にあたえられた仕事（職務）にだけ専念するようになる。そうなれば当然のこととして、規則は守るために存在し、文書化は形式をととのえるための道具となり、上下関係があれば、上に昇進することを考えるようになる。このようになった組織活動は、一般には（悪い意味の）官僚制あるいはお役所仕事ということばで表現されている。

2. 組織の発展、存続の条件

組織はしたいことまたはする必要があることを実行するために作られるものである。このために作られる組織は、したいことまたはする必要があることの数だけ理論的には考えられるし、また実際、いわば無数といってよ

* 官僚制とは（イ）規則、つまり法規または行政規則によって、一般的に系統づけられた明確な官僚的権限の原則が存在する。（ロ）官職階層制および審級制の原則（ハ）職務執行は、原本あるいは草案のまま保管される書類（文書）にもとづき、また、各種の下僚や書記のスタッフにもとづいている。（ニ）職務活動、すくなくとも一切の専門的職務活動は、通常徹底した専門的訓練を前提としている。

（ホ）職務が完全に発達をとげると、職務上の活動は、官僚の全労働力を要求するようになる（ヘ）官僚的職務執行は、一般的な規則にしたがっておこなわれるようになる。

い程の組織の崩芽，すなわち2人以上の人間の共同によって何かをやらうとすること，がみられる。しかしながらこれらのうち大部分のものは，その幼児期のうちに消滅していつている。この発展していく組織と消滅していくものとの差は何であるかをここでは検討する。

1) 組織目的の実現可能性

ここでは，人間がある目的を達成しようとして組織を作るものとした。したがって組織は，その目的を実現可能にする客観的な場，すなわち目的の実現可能性がないことには成立も存続もしえない。

現存する組織は，その目的が一応達成されつつあり，かつまたその目的に向って人々を結集できているという事実に基づいて存在している。一方消滅したものは，種々の事由によりその目的の実現が困難であったか，または最終目的を達成して解散したかのどちらかであると考えられる。

農業の組織化を考えるにあたっては，個別では規模拡大が困難であるという客観情勢のもとにあることも踏まえて，その組織化の目的を明確にし，その目的がどこまで実現可能か，またその目的に向って人の結集の可能性がどこまであるかの検討が必要である。

2) 組織の環境適応性

前述のように，組織とは生命をもち成長，発展をとげる有機体であるという仮説を設けた。この有機体は目的遂行のためにあたえられた環境を利用，または順応しつつ成長，発展していく。この組織をとりまく環境要素には自然条件（気象，地形，天然資源等），社会・経済条件，人間関係（組織の構成員を含む），あるいはその他もろもろが考えられる。これら組織をとりまく環境要素は無限にあり，組織がこれらすべてに十分対応しうるものではない。しかし，目的遂行のためにはできるだけあたえられた環境に適応し，制御可能な環境要素は自らに適するように改め，不可能なものについては可能な限り順応していかざるをえない。

農業の組織化にあたっては，環境要素のうちでも特に自然条件の制約が大きく，これにどのように適応していくか，またどこまで制御が可能であるかの検討は，組織を作り，あるいは組織の発展を考える場合に重要なこととなる。

3) 組織の生命力

組織は目的遂行のために2人以上の人間が意識的に編成された人間集団の有機体である。この有機体は，構成員の活動によって生命力が賦与され，活動を展開していく。組織の生命力の強さは構成員の活動力の強さ，およびこの活動力の結集と行動への方向性をあたえる組織リ

ダーの力量の大きさ，この両者の積できめられる。したがって，この生命力が強ければ，それが原動力となって組織は発展していく。

以上のように，1)目的を実現し，2)環境に適応し，3)強い生命力をもつ組織が存続，発展していくが，一方では，多数の組織または組織の崩芽とみられるものが発展できず消滅している。この要因は三種類が考えられる。その第一は，組織自体の生命力が弱く，もともと薄命に生れついたものであり，第二には，生命力は健全であっても，環境の激変に適応できなかった場合，第三は，同じような目的をもつ他の組織との競争に敗れるか，またはより大きな組織に吸収された場合である。

ここで農業の組織化について考えてみると，このことが問題になるのは，農業をとりまく環境条件が厳しいということに他ならない。ということは，その環境に打ち勝つだけの強い生命力が特に農業組織には要求される。

しかしそれだけの生命力を望むのが困難であるならば，農業組織化をはかる場合には，価格政策，補助金等の環境条件をゆるめる手段を政策的にとる必要があるのではないかと考える。しかしこれらのことを実施しても，もともと生命力の弱い組織は消滅せざるを得ないのも事実である。したがって，組織化をはかる場合には，政策的に環境条件をゆるめることと併行して，農家集団の内発的エネルギー（生命力）を組織行動に向ける方策がこれに伴うことが必要となる。

3. 組織目的遂行の手段，方法

組織はその目的を達成するために行動する。この行動を具体的に進めていくために多様な手段がとられる。この手段の多様なことが組織の多特徴，多側面論のでてくる一つの根拠となっている。

1) 組織の意志決定

組織はある目的を達成するために作られるが，組織行動は，この目的達成に向けて一つ一つの目標を消化していく過程である。この行動目標の設定が組織の意志決定としてなされ，組織行動はこれにしたがってなされる。この意志決定は幼児期においては，組織リーダーが行う場合が多く，この意志決定の良否が組織の運命を決める一つの要因となることがある。組織が成長するにつれて，この組織リーダーが決定する場合が少なくなり，壮年期になれば，組織としての意志決定は組織規程を通して組織的に決定されるようになる。

2) 組織の管理，運営

組織は，その目的を達成するために行動目標を定めて，これに向って行動を行う。この組織行動を具体的に

担うのは組織を構成している人間である。したがって組織は、人間の能力を組織行動のために最大限に利用するように努め、また個々の人間の能力を集団として結集し、これに方向づけをして目標実現に向けるようにする。

(1) 人間の個人としての能力利用

組織行動は、これを具体的に担う人間の能力によって成り立っている。しかしながら、人間の能力は多方面、多分野にわたりはかり難い。一方、組織の必要とする能力は組織行動に役立つ能力で、他にいかにすぐれた能力をもっていてもその能力は組織にとって必要なものではない。したがって組織は、自らの行動に利用しうる能力の開発、教育、研修等を実施し、その能力を目標達成の手段として使用する。

(2) 人間集団の組織行動への方向づけ

組織は人間の能力を組織行動のために最大限に利用するように努めるが、組織行動は集団行動であるため、これら個々人の能力を組織の力量としてとりこむ方策がなされる。これが組織の具備すべき条件(4)で述べた人間集団の有機的編成である。これは組織が目的達成に向けて、一つの有機体として秩序をもって行動するための方策で、これらのなかには、指揮、命令系統の整備、地位と役割の分担等が含まれ、組織はこれらの手段を使って人間集団としての行動を行う。

II 農業の組織化

これまで述べてきたように、組織を「組織主体または責任者のもとに、2人以上の人々が目的達成のため、意識的、有機的に編成された集団」とし、成長、発展する有機体という見方をしてきた。この観点から現状の農家集団をみた場合、それらが組織とよべるものかどうかの判定は困難であるが、いわゆる“組織”にまで発展する可能性をもつ集団ということではできると考える。したがって現状の農家集団に、現在の組織理論をそのままただちに適用できるものとは思われぬし、また適用できる場面も狭いものと考えられる。そこでこの章では、これまで組織について論じたことが、農業の組織化にあてはめるときにどのようなか基本的考え方を述べ、第2報以下に、この考え方の展開と具体的事例の調査報告をする予定である。

1. 農業の組織化の基本的視点

1) 組織化の目的

組織とはしたいこと、またはする必要があることに向って2人以上の人間の意識的結集である。したがって、

農業の組織化をはかるとい場合も、組織化の目的、すなわち何がしたいのか、何をしなければならぬかを明確にしておくことが非常に重要なこととなる。

この組織化の目的に対する考え方の一つに、社会的資源の有効利用と食料の安定供給、これらと経営発展の調和をはかるといものがあるが、前者については、わが国は資本主義の国であり、これらのことは採算ベースに乗るかどうかによって決まるものであり、採算ベースに乗らないとすれば、行政施策で解決せざるをえない問題と考える。したがってここでの組織化の目的は経営発展、すなわち私的利益の追求の手段としておく。そしてこの経営発展の結果として、資源の有効利用や食料の安定供給が実現されることが望ましいものである。

2) 農業組織の概念

現在の組織論は、現存する組織の諸特徴、諸側面が捕えられ、これが問題とされている。つまり、組織の発展段階からいえば、青年期以降の組織しか問題にされていない。しかしこれでは、組織としてはこれから作られるか、あるいは幼児期にあるにすぎない農業組織は、この意味での組織の範ちゅうには含まれ難い。しかし、農業組織も将来、成長、発展して青年期を迎えれば、企業組織としての姿を呈する可能性をもつものとするならば、企業組織に発展するまでの間、農業組織が農業生産の場を利用してどのように成長、発展していくかみておかなければならないと考える。

したがってここでは、農家集団(協業経営、共同経営等)が企業経営に発展するまでの間、すなわち組織の発展段階では、幼児～少年期の農家集団を農業組織として取りあつかい、おもにこの期を研究する。この集団の青年期以降については、企業経営にまで発展した組織として、企業経営理論の適用対象となるので、ここではふれないが、農業組織もその研究成果を取り入れることによって、経営発展がはかられていくようになることであろう。

3) 農業組織発展の条件

何かをやるうとして農家集団ができたとき、この時点で農業組織の誕生としておく。この農業組織は幼児～少年期を経過するまでは、組織リーダーの強力な指導が必要である。このリーダーの指導が適切であれば、農業組織はいわゆる“組織”にまで発展する可能性をもつ集団となる。

農業の組織化といわれるもののなかには管理センター、システム化等の構想も含まれる。これらの構想も、もし実現すれば組織が誕生したとみることが出来る。この組織もやはり少年期を経過して、青年期にいたって始

めて本来の組織的活動が行えるようになるもので、やはり当初は、組織リーダーの強力な指導がなければ存続・発展は不可能であるということをおぼろげに忘れてはならない。ところが一般には、組織は機構**であるという認識が強く、これらの構想は組織をつくれれば自ら活動するものと思われ、精密な計算の上に組み立てられている。しかし組織の概念でも述べたように、組織は生命をもった有機体と同様の働きをするものであり、機構をつくただけでは組織は動きえない。組織がそれ自身で動くようになるまでには、組織リーダーによって幼児～少年期にかけて、組織の機構に生命が吹き込まなければならない。そうでなければ、組織はただの機構図となり、組織化のもくろみの成功の可能性は少なくなる。

この組織リーダーの重要なことは、農業の組織化のみにとどまらず、他の組織化についてもいえることであって、たとえば百瀬氏は、中小企業の集団化について述べたなかで「集団化による企業規模の拡大は、政府施策、助成措置などの外部要因によって可能であるが、問題は、規模のメリットを追求するための諸要素を有機的に結合させる人材が存在しているかどうかにかかっている。集団化事業がたんに外部要因だけで規模拡大がなされただけでは、ゴムが伸びきった状態であり、外部からの力をとり去ればふたたびもとの状態に回復することのできない体質となってしまう。……。集団化によって想定される企業規模を実際に組織し、運営する任にあたるすぐれた人材が用意されることが、集団化事業を成功させるか否かのカギを握る¹¹⁾」として組織リーダーの重要性を述べている。

以上のように、組織化ないし集団化する場合には、その成否は組織リーダーの力量に負うものが大きいものである。このことを考えるならば、組織化の計画の第一は、まず誰がそれを実行するかを決めることであり、それを実行する人に合わせた計画を作成する作業が第二にならなければならない。実行する人（組織リーダー）が考慮されていない計画は、それがいかに精密に組立てられていても、それはあくまで机上の空論にすぎないといえるのではなからうか。

以上まとめれば、農業の組織化は、組織リーダーの力量に大部分を負っており、このリーダーの存在に組織化の成否がかけているといっても過言でない。この意味から、第2報は組織リーダーについての議論から始めたい。

摘 要

1. 農業の組織化を検討するに際し、組織とは何か、組織化するとはどういうことかを明らかにした。
2. 組織をここでは「組織主体または責任者のもとに、2人以上の人々が目的遂行のため意識的、有機的に編成された集団」とした。
3. この集団は、生命をもつ有機体と類似した機能を持ち、誕生→幼児期→青年期→壮年期→老年期というライフサイクルを経過して成長、発展するという仮説を設けた。
4. 現在いわれている組織とは、上記の発展段階でいえば青年期以降の集団のことであり、それ以前の集団は、組織リーダーの支配する集団であるということができ、この集団が組織の範ちゅうに含まれるかどうかの判定は困難である。
5. 農業の組織化をはかるということは、組織を誕生させるということであり、幼児～少年期を経過して発展していく。この期は組織リーダーの役割が非常に大きなものであるので、組織が発展するかどうかは、このリーダーの力量次第ということが出来る。

引用文献

- 1) BARNARD, C. I.: 1938. The functions of the executive. 田杉鏡監訳, 経営者の役割. ダイヤモンド社: 81
- 2) HICKS, H. G.: 1966. The management of organizations. 影山裕子訳, 人間行動と組織, 産業能率短大出版部: 49
- 3) 細谷 昂: 1970. 現代社会と組織論, 誠信書房: 5
- 4) —: —: 5
- 5) —: —: 5—6
- 6) —: —: 6
- 7) KENNEDY, J. L.: 1962. Psychology and system development BOGUSLOW, R. 1965. The new utopians. 大友立也訳, システムの生態, ダイヤモンド社: 67より
- 8) 森嶋 隆: 1971. 稲作営農集団の組織化方式の研究, 農技研報告 H 43: 20—21
- 9) —: —: 21
- 10) —: —: 21—22
- 11) 百瀬恵夫: 1971. 企業集団の日本的構造, 白桃書房: 58
- 12) 野間光辰監修: 1963. 新辞源, 保育社: 582
- 13) 高宮 晋: 1961. 経営組織論, ダイヤモンド社:

** 組織を人間の有機的編成といふ補充的考え。

5

- 14) 綿貫譲治：1962. 組織構造と組織分析, 青井和夫
・綿貫譲治・大橋幸：今日の心理学 3 集団・組織・リ
- ーダーシップ, 培風館：214
15) WEBER, M.: Typen der herrschaft. 浜島 朗
訳：1967. 権力と支配, 有斐閣：125-128