

バーナード基礎理論における日本農業経営への応用

－持続性のある組織の概念的測定を求めて－

Application of Bernard's Theory to Japanese Agricultural Management - Creating Conceptual Measurement of Sustainable Organization -

新潟国際情報大学 経営情報学部 経営学科 土屋 翔 TSUCHIYA Sho

要約

今日、日本農業は衰退の一途といわれながらも、復活の方法を模索している。確かに、今日新しい経営形態が生まれ、復活の兆しが部分的にみえてきたかのように思われる。しかし、実際に多くの集落を訪れてみると、復活の兆しを感じることはおおよそ少ない。日本農業は、一部の農家が発展するのではなく、農業に携わる全体が発展することが求められる。

本稿では、近代経営組織論の父である Barnard, C. I.の理論から日本農業を分析する。Barnard, C. I.理論は、日本農業に多様な示唆を与え今後、目指す方向を示してくれる。しかし、Barnard, C. I理論をやみくもに適応することは、多大な問題が生じる。そこで本稿では、日本農業に応用するため多少の修正をおこなった。

新しい概念的測定から分析することにより、これまで部分的であった議論がより総合的におこなわれることを期待する。日本農業にとって必要なことは総合的な議論であり、全体として持続的発展をすることである。

キーワード

バーナード 日本農業 集落 協働 発展

1 はじめに

今日、日本農業は多様な評価がなされている。大きな枠でいうと、発展産業であるか衰退産業であるか、である。日本農業に対する評価が 180 度も異なることは、違う物差しで考察しているからと思われる。例えば、経済価値では日本農業は衰退し、環境価値では発展産業になり得るといった評価が多様になされる。物差しが異なるにもかかわらず、日本農業の是非を考察しても議論が噛み合わない。つまり、日本農業の是非を議論する際には、各々の物差しをあらかじめ提示をするか、物差しを統一する必要がある。

日本農業には、多様な物差しが存在する。多様な物差しは、日本農業が多様な役割を担っていることも意味する。したがって、日本農業の是非に関する議論が錯綜して收拾がつかなくなることは、逆に日本農業の多様性を表しているといっても過言ではない。しかし、日本農業に関して整理され成熟された議論がなされないと、今後の日本農業展望がぼやけてしまう危険性がある。

経営学における農業と工業とは、農業経営学と一般経営学とに分けて考察することが通説となっている。おおよそ、“農”というものが“工”とは違い、“農”は“農”の基礎概念に基づいて論理を構築する必要があるとされている。今日の現状をみても“農”に対して“工”の要素が強い株式会社が参入する等、“農”と“工”とが入り混じっている。したがって、今日の農業経営は明確に“農”と“工”とを分けることが困難と思われる。しかし、混沌とした現状を混沌として認めつつも、方法論に則して、分割しなければ分析は困難を極める。

そこで本稿は、混沌としている日本農業を一つの物差しで考察、分析することを試みる。一つの物差しとは、組織論の大著である Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive* Thirtieth Anniversary Edition, Harvard University Press. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社。) (以下、「Barnard, C. I.」は「バーナード」と略記) 内の理論である。これまで日本農業は、経済学をはじめとして文化人類学等の多様な視点から分析がなされてきた。経営学視点でいうと公の発行物では 1908 年に『農業経営学』が伊藤清蔵によって書かれ、紆余曲折しながらも約 100 年以上、日本で農業経営学が議論なされてきた。当初は、農業経営のあるべき姿を議論し、今日ではマーケティング等の方法論適応を中心に議論されていると思われる。系譜を追うと、経営学理論からの考察はおおよそ少ない。本稿における経営学理論視点からの分析は、日本農業をみる一つの物差しとなり得る可能性が高い。

本稿は、以下を留意しながら展開していく。1) 本稿の目的は一つの物差しで農業経営を考察していくこと、2) 新たな物差しで日本農業に対する一つの視点を提供すること、3) 本稿の示唆は大河の一滴にも満たないものであり、農業経営の本質をみるためには多様な視点での考察が必要であること、4) 本稿では絶対的というものではなく、認識をする個人に

よって相対的に物事が変化をすることを前提におくこと、の四つを中心に展開していく。

2 日本農業経営に応用するバーナードの基礎理論と測定枠組み

バーナードは近代組織論の大家とされ、組織論を研究するにあたり必ず触れなければならない研究者であり実務家である。山本安次郎（以下、「山本」と略記）は「組織は必ずしも経営ではないが、経営は組織なしには存立しえない」と組織論の重要性を指摘しつつ、以下のようにバーナードを評す¹。「バーナードの個々の理論にはなお問題があるにしても、組織を初めて経営協働体系の中核として全体的に把握する道を示した組織論史上の功績は何人も認めざるを得ず、今日と言えども一度そこに帰って再出発すべき高峰たるを失わず、クラシック中のクラシックといわねばならない。更に、協働体系や組織をシステムと見るとによって、早くもシステム・アプローチに道を開き「経営学的組織論の創始者と呼びたい」と評価している²。したがって、農業に対して組織論視点で考察する際には、バーナード理論は有用と思われる。

ほかにも日本農業にバーナード理論が必要な理由は、日本農業の目指す姿がバーナード理論と類似性が多様にあるからである。農地流動性にしても、集落営農にしても、これらの基礎には必ずといっていいほどバーナード理論とくに組織論的な視点が必要とされている。山本のようにバーナードがこれ程多くの研究者に参考、引用されるのはその汎用性があり、日本農業もその例外ではない。ただ留意する必要があることは、汎用性があるからといって闇雲に適用しないことである。上述のように“工”で経営学がうまくいったからといって“農”へ安易に適応することは慎む必要がある。違うところは違うとしっかりと謙虚に受けとめ、素晴らしいところを参考にしていくことが求められる。

以下、バーナード理論の主要な概念を提示しつつも、“農”への概念適応を念頭におき展開していく。バーナードは実務家であり、実務家の経験を中心にして名著である *The Functions of the Executive* を執筆した。バーナード理論は、“農”と“工”とで分けた場合、“工”を基礎として理論を展開している。しかし、バーナード理論は“工”に留まらず普遍的にかつ人間的な理論構築をしている。つまり、“農”においても人間的な要素に関しては、バーナード理論の適応が可能と思われる。“農”と“工”とどちらにしても、主体は人間が中心である。汎用的で人間的な理論を構築したバーナードは日本農業を分析するうえで多いに助けになる。

まず、バーナード理論に触れるにあたり第一にあげる必要がある概念は「協働体系

¹ 山本安次郎[1968]「組織論史におけるバーナード理論の意義—組織均衡理論を中心に」『経済論叢』101(1)、1ページ。

² 山本安次郎[1968]前掲文、20-1 ページ。バーナードに対する批判的検討は、占部都美[1965]「バーナード—サイモンの組織的均衡理論の批判的検討」『国民経済雑誌』111(2)、36-55 ページに詳しい。

(cooperative system)」である。協働体系は「少なくとも一つの明確な目的のために二人以上の人々が協働することによって、特殊の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体」であるとされ「協働体系の中の一つの体系であり、『二人以上の人々の協働』という言葉のうちに含まれている体系を『組織 (organization) 』」と定義している³。重要な用語をあげると「協働 (cooperation)」と組織との二つをあげることができる。

一つ目の協働は「二人以上の人々の活動の機能的体系」と定義している⁴。協働は必要絶対条件として二人以上でなければならない。人間個人では能力に限界つまり制約があり、個人間の弱点を補い合うため協働がなされる。バーナードは、この「制約 (limitation)」を以下のように整理している⁵。

表1 制約の大まかな分類

事象	原因
石が人に対してあまりにも大きすぎる	環境による物的要因
人が石に対してあまりにも小さすぎる	個人のもつ生物的要因

(出所) Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive* Thirtieth Anniversary Edition, Harvard University Press, p. 24. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、25 ページ。) を基に作成。

なかでもバーナードは、個人のもつ生物的要因を三つに分けている。一つ目は「ヒトのもつ力の制約」、二つ目は「知覚の制約」、三つ目は「環境を理解し反応する力の制約」である。

二つ目の組織は上述より「二人以上の人々の協働」に含まれる体系である。概念の大小関係でいうと協働体系 > 組織と考えることができる。組織は「相互に意思を伝達 (communicate) できる人々がおり、それらの人々は行為を貢献しようとする意欲 (willing to contribute) をもって、共通目的 (common purpose) の達成をめざす」ときに設立がされる⁶。飯野春樹 (以下、「飯野」と略記) は、この三つが必要十分条件であるとし、三つが揃えば1分でも公式組織 (formal organization) であると断言している⁷。公式組織は、非公式組織 (informal organization) と切っても切れない関係であり、分けて考察する必要がある。

公式組織は「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」である⁸。具体的には、企業、学校、病院等をはじめ多様な組織が公式組織に当てはまる。公式組織は「社会生活の最も重要な特徴であり、また社会そのものの主要な構造的側面である」とされ、今日、世界中を構造的に設計しているのは公式組織といっても過言ではない。IT 産業でいう

³ Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive* Thirtieth Anniversary Edition, Harvard University Press, p. 65. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、67 ページ。)

⁴ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 17. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、17 ページ。)

⁵ Barnard, C. I. (1938) op, cit., pp. 22-32. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、24-33 ページ。)

⁶ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 82. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、85 ページ。)

⁷ 飯野春樹[1992]『バーナード組織論研究』文眞堂、53 ページ。

⁸ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 73. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、76 ページ。)

とアップルをはじめグーグル等は全世界を設計している⁹。私たちは、公式組織の影響を受受して豊かに暮らしている事を容易に感じることができる。

非公式組織は「個人的な接触や相互作用の総合」「人々の集団の連結」であり「共通ないし共同の目的は除外され」「きまった構造をもたず、はっきりとした下部単位をもたない」体系である¹⁰。たとえば、会社で働く社員同士が昼休みに外食をし、愚痴を言い合うのはその段階では非公式組織が中心といえる。公式組織と非公式組織との関係は「非公式的な結合関係が、公式組織に必ず先行する条件であり」、¹¹「非公式組織はどうしてもある程度の公式組織を必要とし、おそらく公式組織が出現しなければ非公式組織は永続も発展もできない」とされている¹¹。しかし、公式組織は「大きな国民社会や地方社会と総称される非公式組織の複合体の上に、あるいはそのなかに」あり、非公式組織も重要である¹²。他にも「全体社会は公式組織によって構造化され、公式組織は非公式組織によって活気づけられ、条件づけられているのである」と述べ、公式組織と非公式組織との相互作用が重要であることがわかる¹³。

つぎに、バーナード理論で重要な概念は「有効性 (effectiveness)」と「能率 (efficiency)」である¹⁴。有効性と能率とは「ある特定の望ましい目的が達成された場合に、その行為は『有効的』であるという。行為の求めない結果が望んでいる目的の達成よりもいっそう重要であり、しかも不満足なときには有効な行為でも『非能率的』という」と述べられている¹⁵。この時点で明確なことは、望ましい目的が達成された場合は「有効性」があると表現できることである。より突き詰めていくと「求めない結果が重要でなく些細なものであるときには、その行為は『能率的』である。さらに求める目的が達成されなくて、求めもしない結果が行為の『原因』ならざる欲求や動機を満たす場合の生ずることがよくある。その場合には、このような行為を、能率的ではあるが有効的でないと考える」という¹⁶。能率は、要求や動機を尺度として測定することができる。

整理すると、主体に対し、有効性は目的達成度であり、能率は満足充足度ということが出来る。具体的に述べると、ある企業の営業課の年間売り上げ目標が100億円とする。100億円が達成できれば、営業の方法は有効性であったといえ、達成できなければ有効性はないといえる。営業課に属する社員が100億円達成するという目標に対して行動し、満足し

⁹ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. x. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、39 ページ。)

¹⁰ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 115. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、115-6 ページ。)

¹¹ Barnard, C. I. (1938) op, cit., pp. 116-7. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、122 ページ。)

¹² Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 96. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、100 ページ。)

¹³ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 120. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、126 ページ。)

¹⁴ バーナードは、「有効性」と「能率」との区分を「個人的行為との関連においてのみ」という前提をおいて展開している。しかし、この二つの概念は大いに汎用性があり、考察する必要がある。Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 19. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、20 ページ。)

¹⁵ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 20. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、20 ページ。)

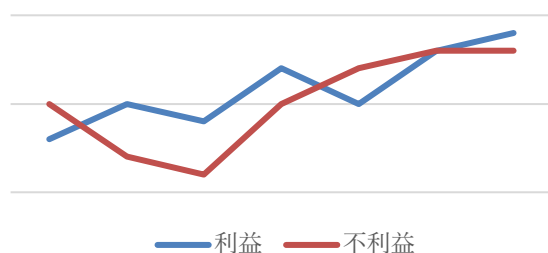
¹⁶ Barnard, C. I. (1938) op, cit., pp. 19-20. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、20 ページ。)

たならば、能率であったといえる。この時、社員が満足を感じたならば、100億円という目標が達成か未達成かは関係ない。

また、組織の永続性を考えた場合、有効性と能率とともに「誘因 (incentives)」と「貢献 (contribute)」との概念が重要になる。バーナードによると「組織の本質的要素は各々の努力を協働体系に集結させ、貢献しようとする意欲である」と述べている¹⁷。この時に「貢献者 (contributors)」が組織に対する貢献と、組織が貢献者に対する誘因とが焦点になる。組織が存続するためには、貢献者に対する誘因により力を集結させ協働体系として一時的ではなく永続的に存続させる必要がある。逆に、適切な誘因をおこなうことができなければ、組織が解体する可能性が高まる。

組織存続に関わる誘因は、おおよそ二つの側面がある¹⁸。貢献者が貢献しようとする場合、利益 (+) と不利益 (-) との関係で利益分を余剰 (surplus) させる必要がある。利益分の余剰は、過程のなかで随時計算されることもあれば、ある一定期間の合計で計算される場合もあり得る。

図1 貢献者がある一定期間の合計により貢献しよう努力する場合



一定期間の合計で考えた場合バーナードがいうように、利益誘因の数または強度を増すか、不利益誘因の数または強度を減らすかの二通りを考えることができる。その際に結果的に、利益が不利益分を上回ることができれば、組織の誘因は成功である (図1)。過程のなかで随時計算した場合は、一定期間の合計とは異なる計測が求められる。不利益誘因の数または強度が増加しても、それを補う以上の利益誘因の数または強度が一時的に増加すれば問題はない。逆に利益誘因の数または強度が減少しても、それ以上に不利益誘因の数または強度が減少すれば問題はないと思われる。以上の内容は、常に動的である。

上述のように、組織は誘因により貢献者の貢献を引き出す必要がある。貢献者が誘因に満足し活動すれば、その活動は能率がある。効果的な誘因と能率とが担保できれば、組織の持続性を高めることができる。貢献者が認識する満足は、利益によって充足される。組織は大

¹⁷ Barnard, C. I. (1938) op. cit., p. 139. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、145 ページ。)本稿では、個人と組織との関係上のみを前提に記述している。

¹⁸ Barnard, C. I. (1938) op. cit., p. 140. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、146 ページ。)

別すると「物質的利益 (material benefit)」と「社会的利益 (social benefit)」の二つの利益を提供することが必要である¹⁹。

第一の物質的利益は、「貨幣、物ないし物的条件であり、雇用受諾の誘因、奉仕に対する報償、貢献に対する報酬として個人に提供される」ものと定義できる²⁰。今日の状況を考えると、物質的利益が多様にかつ豊富にあることはすぐに理解できる。物質的利益の代表は「貨幣 (money)」であり、おおよそ、今日の労働者は貨幣を獲得するために働いているといっても過言ではない。

貨幣は、貨幣そのものと貨幣によって得られる利益とを区別することが必要である。貨幣そのものは、物質的利益に分類することができる。しかし貨幣という物質的利益を使って、社会的利益を得ることが可能になる。したがって貨幣は、間接的手段として社会的利益を得ることが可能になり、厳密にいうと純粋な物質的利益とは区別して考える必要がある。バーナードの意見を参照すると、物質的利益はある一定の水準を満たすとその誘因力は落ちていく。厳密に物質的利益と区別される貨幣は、一定の水準を満たすどころかあればあるほど良いといった飽くなき願望に陥る可能性も否定できない。

第二の社会的利益は、非物質的であり「優越、威信、個人勢力及び支配的地位獲得の機会」と定義できる²¹。バーナードは、個人と組織との関係間で利益関係を述べている。したがって社会的利益をより一般的用語に換言すると、昇給、昇格であつたり必ずしも明確に立場の獲得がなくても、発言力の増加等も考えられる。組織の永続性を考えた場合、物質的利益か社会的利益かのどちらかではなく、双方を加味した誘因が必要である。しかし、人によって物質的利益に重きを置く人もいれば、社会的利益に重きを置く人も存在する。多様であるが故に個別主体に対して誘因を与え、貢献してもらうためには大変な困難がつきまとう。

さらに、組織は実質的に構造が曖昧であり、その曖昧さを補うために「リーダーシップ (leadership)」という要素を用いる。リーダーシップは「物的環境と人間の生物学的構造とにもとづく諸制約、協働の成果の不確定、目的の共通理解の困難、組織に欠くべからざる伝達体系の脆弱さ、個人の分散的な傾向、調整の権威を確立するための個人的同意の必要、組織に定着させ組織の要求に服従させようとする説得の大きな役割、同期の複雑性と不安定、意思決定という永続的な負担、これらすべての組織要素-道徳的要因はそこに具体的に現れる-から」必要とされている²²。組織は、協働体系として永続的に活動することが求められ

¹⁹ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 57. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、59 ページ。)本稿では、各利益の説明はせずに、大きく分けて二つの利益があることを述べるに留める。

²⁰ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 142. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、148-9 ページ。)バーナードは「物質的誘因」の定義として述べている。「誘因」に対し「利益」を得ることを個人は考えるため、おおよそ「誘因」と「利益」とを置き換えても大きな齟齬はないと思われる。

²¹ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 145. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、151 ページ。)注 20 と同様に「誘因」と「利益」とを置き換えている。

²² Barnard, C. I. (1938) op, cit., pp. 258-9. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、270 ページ。)

る。その際に、リーダーシップが協働諸力に不可欠な「起爆剤 (fulminator)」になる。

バーナードは、組織に生命力を持たせるために協働の創造的過程を、リーダーシップにより活性化させる必要があると述べている。奇しくも、集落営農の大家である楠本雅弘（以下、「楠本」と略記）も集落における大きな課題の一つはリーダーの育成、リーダーシップの発揮と述べている。楠本は、毎年各地に訪問し集落営農の普及を目指す研究者であり、実務家である。彼によると、リーダーになり得る人物に対し何度も説得し、お願いをするという。リーダーをつくることができれば、そこから集落営農がひろがりはじまっていく。

上述のように、組織に不可欠なリーダーシップは、二つの側面がある²³。一つ目は「局部的、個人的、特殊的、一時的で」「体力、技能、技術、知覚、知識、記憶、想像力における個人的優越性」であり「技術的な側面」である。「技術的な側面」のリーダーシップは、相対的に観測され容易に組織内にて決定される。二つ目は「一般的で、より不変的で」「より絶対的で、主観的で」「決断力、不屈の精神、耐久力、および勇気における個人的優越性の側面である」。これらは「『責任 (responsibility)』』という言葉に含めるリーダーシップの側面であり、人の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想性を与える性質といえる。二つ目の側面は育成することが困難とされ、先天的に備わっているか、過程のなかで要素的に培うことができる能力といえる。

そして、組織に貢献するリーダーを含めた貢献者は「道徳 (moral)」が求められる。「道徳とは個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊的な欲望、衝動、あるいは関心はこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化する傾向をもつもの」と定義できる²⁴。

「道徳的諸力」は教育と訓練とによって教え込まれる場合と環境からの摂取によって得られる場合がある²⁵。人間は、情操、感情、情緒で物事を判断することがしばしばある。この時になぜその判断をしたのかという理由づけまたは、論理的過程に従い修正することがある。この傾向が強く安定していることが、責任の一条件が備わっているとされている。以下ではより詳細に責任と道徳との違いを考察していく。

責任は「反対の行動をしたいという強い欲望あるいは衝動があっても、その個人の行動を規制する特定の私的道德準則 (codes) の力」である²⁶。他の論述箇所を引用すると「責任能力とは、準則に反する直接的行動、欲望あるいは関心にさからい、準則と調和する欲望ある

²³ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 260. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、271 ページ。)

²⁴ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 261. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、272 ページ。)

²⁵ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 262. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、273 ページ。)

²⁶ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 263. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、274 ページ。)以下の論述は、飯田謙一[1978]「バーナードにおける責任の一考察」『千葉敬愛大学研究論集』15、39-61 ページを参考にしている。

いは関心に向かって、道德準則を強力に遵守する能力である」²⁷。「管理責任は、複雑な道德準則の遵守のみならず、他の人々のための道德準則の想像をも要求するという特徴とする。この職能の最も一般的に認められている側面が、組織内における『モラル』の確保、創造、鼓舞と呼ばれるものである。これは組織ないし協働体系と客観的権威の体系に、考え方、基本的態度および忠誠心を教え込む過程であり、それが個人的利害とか、個人的準則の重要ではない指令を協働的全体の利益に従属せしめることとなるのである」²⁸。

より具体的に整理して、道德と責任とを考察していく。第一に道德は、教育や訓練、環境影響から学び培うことができる。したがって、各々は異なった「道德準則 (moral codes)」を持つことになる。おおよそ同様な教育、訓練、環境下だった場合は、類似性のある道德準則を得ることが可能になる。基本的に人は「いくつかの私的道德準則 (several private moral codes)」により一部分は支配されている²⁹。単純であったり複雑であったり、高かったり低かったり、多種多様である。しかし私的道德準則のなかでも「共通的 (common)」なものは道德であるとされ「公的準則 (public code)」と認められている³⁰。とくに「重要か支配的だと一般に認められている準則は、ほとんどが社会的に明示されている」という³¹。他にも組織内では「組織準則 (organization code)」があり、貢献者はこの準則に従って活動することが求められる³²。

第二に責任は「行動を規制する特定の私的道德準則の力」を指す。同様の準則を持つ二人がいた場合、準則が行動に対して支配的な場合は責任があるといい、支配的ではない場合は責任がないといえる。たとえ「高い道德水準 (high moral status)」がある人でも、自身の道德準則に支配されない場合は、責任がないと考えられる。上述の道德を加味して考察すると、人はそれぞれ準則を持っている。より共通的なものは道德とされ、明示されているものは公的準則に分類される。組織内での活動を想定すると私的準則よりも組織準則を守ることが求められることが多々と思われる。

以上、バーナードのなかでも主要と思われる概念を考察した。整理すると

- ・ 協働 (A)
- ・ 公式組織と非公式組織 (B)
- ・ 有効性と能率 (C)
- ・ 誘因と貢献 (D)
- ・ リーダーシップ (E)

²⁷ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 274.〈山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、286-7 ページ。〉

²⁸ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 279.〈山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、291 ページ。〉

²⁹ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 262.〈山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、274 ページ。〉

³⁰ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 262.〈山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、276 ページ。〉

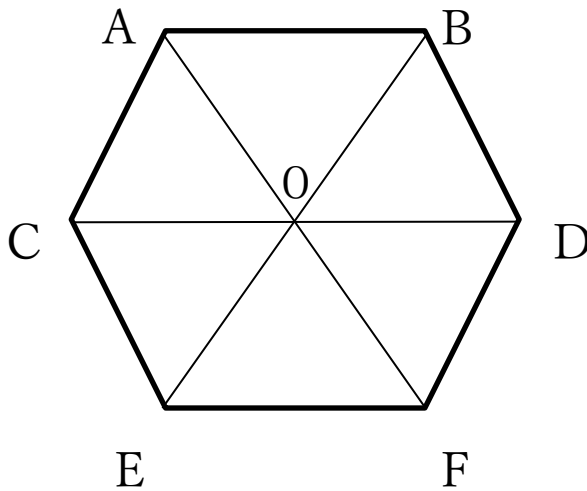
³¹ Barnard, C. I. (1938) op, cit., p. 265.〈山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]前掲書、277 ページ。〉

³² おおよそ「組織準則」は「文化」と言い換えることができるかもしれない。

・ 道徳と責任 (F)

の六つの概念である。本稿ではこの六つの概念を以下の図で表した。アルファベットは上述のカッコ内のアルファベットと連動している。六角形の中心点Oから各アルファベットまでどの辺りに位置するかを考察する。それぞれを考察し、正六角形の形になればなるほど、本稿でいう理想的な農業経営になる。

図2 本稿の概念的枠組み



厳密にいうと、Oから五段階程の階層を設定する必要がある。例えば、道徳と責任をあげると、どのレベルでの道徳水準により責任能力があるのかは各々異なる。農家世帯のみを意識した道徳なのか、その上位に位置する集落、地域なのか、また上位に位置する組合組織なのか、等の階層に区分できる。しかし、本稿では厳密に特定の農業経営体を分析するのではなく、組織論で本稿のような考察が可能になるという提言をしたい³³。希望をいうと、農家が本稿をよみ、“こういった考え方もできるのか”と少しでも思ってもらえたら幸せである。

3 測定枠組みからみる日本農業

本節では、上記六つの用語を日本農業に当てはめて考察していく。その際に、バーナードが定義した用語をそのまま使うのではなく、少し修正を加える。なぜならば、バーナード理論は“工”と“農”と端的に区分した場合“工”に重きを置いているからである。確かに、バーナード理論は汎用性があり“農”にも応用はできる。しかし、日本でいう“農”は大いに特殊性が

³³ 嘉悦大学の明山健師先生との研究会で、この概念におけるモデル化が求められた。素晴らしいご指摘で、具体的なモデル化が急がれる。ただ、本稿では新たな視点の提供を目的としており、明山先生のいうモデル化は次の機会でも考察していきたい。

あり、留意し展開する必要がある。

第一に、協働は「二人以上の人々の活動の機能的体系」である。日本農業の担い手は、一人で行われているのではなく、世帯全体で行われていることが多い。たとえば、農業従事者が男性一人だとしても、世帯を支え、農業経営が持続的に存続できたのは女性による内助の功である。つまり、家庭における私経済と農業経営における農業経済とが明確に区分されておらず、世帯で農業経営を支えていることが多い。今日では、女性が中心となって行われている農業も多い。したがって、広義でいうと日本における農業経営のほとんどは世帯内で協働ができていたことが前提にある。

しかし、本稿でいう協働は世帯内で行われる協働ではなく、世帯外つまり世帯間で行われる協働である³⁴。日本農業はこれまで集落を中心として行われてきた。集落における農業はただ単に農作物生産にとどまらず、地域住民とのコミュニケーションをはじめとした協同的活動にも大きな役割を果たしていた。農道、農水路や共有地などを地域協働のもとで管理し、集落を良くしようという共通目的を達成しようとしていた。しかし、今日、若者は農村部から都市部に移動し、農村部における平均年齢の上昇や過疎化などが問題になり限界集落という持続的発展が困難な状況になりつつある³⁵。

上述のように農業における協働は世帯間で行われることが望ましい。今日の状況を考えると、世帯間に加えて協同組合、株式会社やNPO法人などをはじめとした組織体を加味する必要がある。集落世帯を中心としながらも、多様な組織体を加味することによって、さらなる活性化が期待できる。他にも内部だけではなく外部から新しい血をいれて、参考になるところは多様に吸収する必要がある。つまり、今日集落に必要な協働とは、家族を一組織として加味し、他の組織も視野に入れた「二組織体以上の活動の機能的体系」ということができる。

第二に、持続性を考えると公式組織と非公式組織との相互支援が必要である。公式組織は「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」であり、伝達、貢献意欲、共通目的が必要になる。非公式組織は「個人的な接触や相互作用の総合」「人々の集団の連結」であり「共通ないし共同の目的は除外され」「きまった構造をもたず、はっきりとした下部単位をもたない」体系である。双方は、補完的であり片方が欠けると永続的に存続できない

³⁴ 今日では、法人格の参入も多い。しかし、農業経営を突き詰めていくと外部との連携は必須である。

³⁵ 今日、集落内に農家ではない世帯が増え、混住化が進行し農村というより集落という表現が適当かもしれない。本文では、都市部との比較上の便宜上、農村という言葉を使用している。

大野晃によると限界集落により1) 伝統芸能・文化の衰退、2) 山村の原風景の損失、3) 自然環境の貧困化、等の問題が起きる。集落の主産業は、林業等を含めた農業といえる。限界集落の問題とともに農業が衰退傾向にあるのなか、農業発展と集落発展とは関係性が非常につよい。したがって、農業を協働によって活性化させることによって限界集落問題にも良い傾向が生まれる可能性がある。大野晃[2008]『限界集落と地域再生』京都新聞出版センター、114-6 ページ。

といえる。特に、これまでの日本農業を考察した場合、厳密にいうと非公式組織としての活動が中心であった。

まず、水田を例にあげると、水路や共通地などは地域住民によって管理がされていた。特に、田に水を入れるタイミングは農家全体の合意を必要としていた。水を入れることは、年に数回と数えるぐらいしかない。飯野に従うと、水入れの時には公式組織として活動し、それ以外は非公式組織として活動している。したがって、農業をはじめとして集落で何らかの行事があるときは公式組織として活動し、それ以外のほとんどは非公式組織をして存在していたと理解できる。無論、集落の住人は自身の集落をよりよくしたいという共通目的がある。しかし、公式組織として要素が揃うのはほんのわずかな期間であり、漠然としていた。

これまで、集落は非公式組織を中心として持続的発展を担い、公式組織は影を潜めていた。特に、今日で考えると公式組織は闇に葬られたといっても過言ではない。バーナード理論でいうと、非公式組織は公式組織との両輪によって双方が強化される。つまり現状の日本農業が非公式組織中心であるならば、公式組織としての活動を如何にして増加させるかが問題になる。非公式組織とともに公式組織として活動することにより、集落が抱える問題を組織として対処する機会が増加する。つまり、日本農業経営における公式組織化が急がれる。

つぎに、日本農業の現状を考えた場合 1) 集落の非公式組織を公式組織化、2) 集落の非公式組織を保持し、外部から公式組織が参入、3) 集落の非公式組織を基盤とし外部からの公式組織等を射程に入れた一段階上の公式組織化、の三つの方法が考えられる。とくに三つ目は一つ目と二つ目とをおおよそ包摂した組織といえる。集落における農業経営組織を、単なる農業生産装置ではなく、より持続性のある組織体として考えた場合、三つ目の組織化が求められる。他にも地域活性化や環境保全など役割も担っていること、混住化が進行し、多様な目的意識が混在していることを考えると三つ目が現状で最適と思われる。一般的に三つ目の組織体は集落営農と呼ばれている³⁶。

また、農林水産省によると集落営農とは「集落を単位として、農業生産過程の全部又は一部について共同で取り組む組織」である³⁷。この定義は公式組織に重きを置いた定義といえる。より日本農業、集落の非公式組織も加味した場合、集落営農の大家である楠本の定義が合致している。楠本によると集落営農とは「農業をはじめ地域が直面している諸問題を解決し、人々が張り合いをもって働き、いきいきと暮らし続けることが可能になるようにするため、地域や集落で相談し、話し合い、知恵を出し合って取り組む協同活動であ

³⁶ 一つ目の集落の非公式組織が公式組織となり集落営農になる例もある。

³⁷ 農林水産省「集落営農について」

る」と定義している³⁸。基礎段階として、集落でコミュニケーションをとる必要性を訴えている。

そして、楠本は集落営農には「地域環境の維持保全」「生産」「暮らし」三つの協同活動があるという³⁹。一つ目は「地域社会が存続するための基盤である農地・農道・水利施設・溜池・里山などの地域資源を公益的に協同管理し高度に活用する」ことである。二つ目は「農地等の地域資源と地域の労働力（人材）、資金（資本）、情報を結合・結集」することである。三つ目は「人びとが安心して暮らし、充実した人生を送れるよう、支え合い助け合う地域の自治・生活福祉」を向上させることである。楠本の集落営農は、限界集落が抱えている問題を包括的に解決し、非公式組織の良さも加味した組織といえる。

なぜ楠本の集落営農が包括的問題を解決できる理論かという点、集落営農の中身に秘密がある。楠本理論の特徴的なことは集落営農を「二階建て方式」として捉えていることである⁴⁰。一階部分では地域資源等の協同管理・調整機関があり、1) 農地利用権の共同管理、2) 地域住民の諸権利・義務調整、3) 労働力の出役調整・地域資源の共同管理、4) 地域活性化計画、農業ビジョンの企画・立案、が行われる。一階部分では、地域の自然環境、歴史的な社会風土を守り、住民・農地・水・里山等の地域資源を有効的に活用するため活動する。

表2 集落営農「二階建て方式」

特定農業法人	個別経営体	女性や高齢者のグループ活動	2階
2階部分の多様な組織による生産活動			
1階部分の地域資源等の協同管理・調整機関			1階
①農地の利用権の共同管理 ②地域住民の諸権利・義務の調整 ③労働力の出役調整・地域資源の共同管理 ④地域活性化計画、農業ビジョンの企画・立案			
地域の自然環境、歴史的な社会風土 住民・農地・水・里山等の地域資源		基礎	

(出所) 楠本雅弘[2010]『進化する集落営農 新しい「社会的協同経営体」と農協の役割』農産漁村文化協会、53 ページ。本表は、筆者 [2016] 「必要多様性から見た農業経営システム―“認識”の範囲を超えた協働を目指して―」181 ページに作画したものを引用。

³⁸ 楠本雅弘[2010]『進化する集落営農 新しい「社会的協同経営体」と農協の役割』農産漁村文化協会、49 ページ。

³⁹ 楠本雅弘[2010]前掲書、50 ページ。

⁴⁰ 楠本雅弘[2010]前掲書、53 ページ。

二階部分では、一階部分で話し合われた内容を行う実行部隊がある。実行部隊は、特定農業法人、個別経営体、女性や高齢者のグループ活動等がある。楠本理論の素晴らしい箇所は、二階部分の実行部隊を限定していない点である。楠本理論の集落営農は、一階建ての内容に賛同するならば、外部主体も歓迎し排除しない。特に、現状を考えた場合、外部からの援護射撃が必要であることは明らかである。今日では、楠本理論を基礎として「三階建て方式」という新たな組織体が展開され、より包括的な集落営農活動が模索されている⁴¹。両理論も非公式組織と公式組織とが相互に連携をし、はじめて有効的に作用する。どちらかが足りないのであるならば補い、促進させる必要がある。

第三に、有効性は目的達成度、能率は満足充足度で測定することが可能である。それぞれの指標は、どの主体で測定するかにより大幅な相違が生まれる。例えば、国家経済と個人経済とで考察してみる。農業における国家経済視点からの有効性測定は、食料自給率、非耕作地、担い手の三つの問題を解決することが主である。しかし、三つの問題はマクロ的な統計でみると一向に改善にしていない。したがって、国家経済でみると農業諸問題に対しての対処は、有効性がないといえる。個人経済でみると、農家の目的は第一義的に世帯の存続である。農家の第一義的な目的が達成できているならば、その段階では有効性があるといえる。他にも、国家経済と個人経済との目的とは異なることに留意する必要がある。目的が同一の場合はおおそ問題が明るみに出てこない。しかし、目的に相違がある場合は多くの問題が明るみになる。例えば、「猫の目、農政」と揶揄されるように現場を知らない行き当たりばったりの政策により、農家が振り回されることが多々ある⁴²。

主体間で目的が違う場合、話し合いをし、もう一つ上の階層の目的で包括する方法がある。たとえば、同じ集落にいる農家同士は、それぞれ世帯の永続性を考えている。しかし、集落で生活する以上、集落の持続的発展を考え、世帯外の環境を考慮に入れる必要がある。他にも、安全に暮らしたいとか、活気が欲しいとか、多様な要素が出てくる。結局は、世帯を存続させるためには世帯外と協働をした方が良いということに気づくかもしれない。つまり、問題意識の共有が必要である。問題意識を共有するため、問題解決のためには枠組みが必要である。枠組みが、楠本のいう集落営農である。

能率を考察する際も、有効性と同様にどの視点でみるかによって大幅な違いがある。集落に暮らす多くの高齢者は、もしかしたら現状に満足をしているかもしれない。しかし人によっては、昔みたいに集落で集まったり飲み会等をして活気が欲しい、若者が集落に残るよう

⁴¹ 小林元[2011]「地域作りにおける集落営農の位置付け」JC総研レポート（20）。

⁴² 以上の議論をすると、農政に振り回されない経営力を農家がつけるべきだ、という議論が必ず上がる。確かに、その通りである。しかし、現状をみると一農家では困難といえる。したがって、組織化が急がれる。

に満足できる環境を作りたい等、多様な潜在的願望があることが多い。このような現状認識の相互確認も集落営農の一階部分で行う必要がある。認識確認の過程で、もっと人と接したい、若い人と話したいという新たな欲求が生まれ、その欲求を満足させようと新たな活動が生まれるかもしれない。筆者も集落に行くと、「これでもか」という具合に野菜をくれたり「飲んでけ」という農家も多くいる。筆者の認識範囲でいうと、農家で人嫌いな人はほとんどいない。もっと多くの人と会話をし、少しでも集落全体を活気づけ、満足する状態にしたいと切実に考えている。重要な点は、如何に共通認識を培う機会を作るかである。

第四に、誘因と貢献とは、基本的に個人と組織とのあいだで行なわれる活動である。農業経営では個人と組織とを考察する際に、おおよそ個人と集落、個人と国家、個人と総合農業協同組合（以下、「JA」と略記）との関係をおおよそ想定することができる。まず個人とJAとの関係は、バーナードが想定している個人と組織との関係とは異なる。端的にいうとJAは農家の総意で組織化する協同組合であり、基本的に共通目的のもとに相互扶助の精神をもち活動をする。個人とJAとのあいだには、原則直接的な誘因と貢献は行われ⁴³ない。他方、営利組織は個人の総意とは異なった活動を行うことがしばしばある。個人の意とは異なることが多い組織活動を担うことにより、対価を得ることがしばしばある⁴⁴。以上のように協同組合組織と営利組織とは、原則的に性格に相違がある。

つぎに、農家経営は個人経済視点から、経営の自由が正当化される。具体的に、農政との関係をみてみると理解しやすい。例えば、これまで生産調整という名の下で、コメ生産を毎年ある一定量に保てば、補助金がもらえていた。この政策により、ほぼ全ての農家は補助金を目当てにコメを減反していた。しばしば、この時に補助金目当ての農業と批判を受ける。しかし、補助金目当てでも個人経済的には正当化され、なんら問題はない。仮に、農家全体が国家経済に左右されず、自身の意思決定で農業経営を行なっているならば、今日これほど偏った農業構造にはならないと思われる。つまり、これほど偏った農業構造は農政が大いに関わり、農政の言う通りすれば、補助金が出るといった構造を作ってしまったことが原因の一つといえる。今後、農業経営に、国家経済の追求を求めるのであるならば、農家における誘因の明確化、貢献対象の明確化、一貫した農政が必要といえる。

これまで日本農業では、主な貢献先が第一義的に集落であったと思われる。日本農業が全体として発展してきたのは、農家自身の個人経済を発展させるため、周りの農家との協働が重要と認識し、集落という曖昧な対象に貢献していたからである。しかし、今日の集落の現状をみてみると農家ではない土地持ち非農家等が急増、若者は都市へ流出し限界集落化している。つまり、これまで農家のつながりによって担保されていた曖昧な集落に対する貢献

⁴³ JAに関する詳細な研究は次回に行う。

⁴⁴ ここでいう個人は従業員を想定している。

意識は、つながりの弱体化、近代化により多目的化し、貢献意識が散逸してしまったと思われる。今日では、この散逸してしまったつながりと修復しようとする試みが多く見受けられる。しかし、以前と農業構造が劇的に変化した今日では、つながりを単に修復というだけでは多大な困難がつかまとう。

上述のように、今日では主体のつながりが弱体化している。対処方法として大きく二つをあげることができる。1つ目は、上述のように弱体化したつながりを修復、強化することである。2つ目は、これまで主体のつながりによって担保されていた曖昧な集落という貢献対象を明確化することである。現実的には後者をあげることができる。具体的にいうと、上述のように公式組織として組織化することである。今日では株式会社化であったり、NPO 法人であったり多様な方法が考えられ、集落営農が代表的である。しかし、端的に組織化と行っても、組織形成には多大な労力とくにリーダーシップを持った人間が必要である。

第五に、リーダーシップと道德、責任とは密接な関わりがあるため、大きくまとめて論じていく。1つ目のリーダーシップとは、今後の日本農業に欠かすことができない起爆剤の一つである。つながりが弱体化した今日では、リーダーシップの発揮が求められる。これまで、つながりが強かった集落ではリーダーがいなくとも曖昧な形で合意形成がなされてきた。より具体的にいうと、リーダーというよりはお互いがリーダーシップをもち、牽制し合い、しっかり農業をやらなければという責任を各自持っていた。例えばある地域では、A 農家がいる。A 農家は、農業一徹で中途半端な農業はたとえ隣人でも許すことはなかった。

「なんだこの土は」「こんなじゃダメだ」といってその場で激怒する。しかし、周りの農家は A 農家を冷遇することなく「A さんがいうならしょうない（しょうがない）」「A さんに怒られないようにしっかりやろう」といった感じで農業にひたむきに向き合っていた。

上述のことを、現在の環境でおこなったらどうなるであろうか。おそらく、周りから冷たい目で見られ冷遇される。上述は、昔の農業構造であったからこそ正当化、または効力があつたと思われる。今日、集落は混在化している。つまり、過去と現在とでは、同じ集落であっても下述する道德と責任とが異なる可能性が高い。農業を発展させるには、地域ごとの文化をしっかりと加味することをはじめとして、時代とともに変化する可能性があるその地域における道德、責任を加味する必要がある。

集落における道德と責任は特殊なことが多々あり、法律遵守より道德遵守が優先される場合がある。たとえば、都市部では私有地で駐車違反をした場合、おおよそ通報され取り締まりが行われる。しかし集落では「これは〇〇さんちの車だからいいか」という感じで容認され、全く知らない車が止まっていたら通報することがある。ここには、法律による規制というよりは、個人に内在する道德に従って自身で判断し、集落として顔なじみであるから許される道德がある。この各主体が有する道德は、教育や環境などからの摂取で培うことがで

きる。したがって、環境からの摂取に焦点をあてた場合、個人が有する道徳は地域ごとの特性を反映していることが多分にある。つまり、A地域で行う当たり前の行動で道徳があると評価を受けても、B地域で行うと道徳がないと評価を受ける可能性がある。

上述のように、集落構成員の混在が進行するという事は道徳の混在も進行することを意味する。したがって、集落はこれまで培ってきた道徳的秩序が揺らぎ修正または変更が求められていることが少なくない。道徳は、各個人がこれまで教育や環境などから培ったものであり、容易に修正をすることは困難である。場合によっては、道徳同士が対立して問題に発展する場合がある。村八分もある意味、主体同士の道徳の衝突と考えることができる。衝突する可能性のある散逸した道徳をまとめるには、おおよそ二つの方法があると思われる。1つ目は、その地域に根付く道徳に合わせることである。自身の道徳は持ちつつも、表面上は周りの道徳に合わせる。短期的にはうまくいくように思えても、根本的な解決にはなっていないため長期的には失敗する可能性がある。

2つ目は、上位の道徳規則を決めることである。例えばAとBとがいた場合、Aの道徳とBの道徳とは相違がある。多様性を認めこの二つを「統合 (integration)」して双方を排除しない道徳規則を作ることができれば、持続的に発展する可能性が上がる⁴⁵。この時に二つの問題がある。一つに、どのように上位の道徳規則を作るかということである。AとBとは、異なる道徳をもっている、自身の住む地域の発展を阻害する行動をするとはおおよそ考えにくい。つまり、地域発展を目標とした道徳規則を作り、そこから具体的な方法を考えていく。上位の共通した道徳規則を作成できれば、AとBとの双方の意をおおよそ加味したと考えても良い。

もう一つに、どのレベルで道徳規則を設定するかである。厳密な定義をせず規則適用範囲を端的に大小で並べてみると県、市、地域、集落ということが出来る。県と市、地域とは、範囲が大きすぎる。道徳を強く個人内部に植え付ける為には、道徳を共有する構成員の“かお”がみえることが大きな要素と思われる。したがって、大きくとも集落レベルが限界であることが多い。例えば、集落において隣人の前に自身のゴミを放置する人はほとんどいない。なぜならば、顔見知りであり迷惑をかけてしまうという自制心が働くからである。一方都市部では、隣人であってもゴミを捨てたりすることがある。なぜならば、1メートル横に住んでいる隣人でも顔見知りではなく、主体自身そのものが周囲から認識されにくい環境にある⁴⁶。

⁴⁵ Follett, M. P. (2012) *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, Longmans, Green and Co, USA, pp. 296-7. 〈三戸公監訳[1993]『新しい国家－民主的政治の解決としての集団組織論』文眞堂、291 ページ。〉 Metcalf, H. C. and Urwick, L. F. eds. (1941) *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Isaac Pitman, UK, pp. 29-34. 〈米田清貴、三戸公訳[1997]『組織行動の原理』〔新装版〕未来社、43-51 ページ。〉

⁴⁶ “かお”がみえる範囲とは、物理的な距離ではなく、心理的に隣人の“かお”が浮かぶことも意味する。

“かお”がみえる範囲で道德規則を設定し、共有することによって地域の秩序が保たれる可能性が高い⁴⁷。道德規則を設定することは大変な困難がつきまとう。時には、衝突しそのまま分裂する可能性も否定できない。しかし、簡単でわかりやすい方法が通用するほど、集落、農業問題は生易しいものではない。多様な方法を試しつつ、根気のいる作業になることは間違いない。この大きな壁を超え道德規則を設定し、住民が共有し責任を高めることができれば集落の農業問題は解決に向かい持続的発展に、向かうと思われる。

4 おわりに

これまで、協働（A）、公式組織と非公式組織（B）、有効性と能率（C）、誘因と貢献（D）、リーダーシップ（E）、道德と責任（F）、六つのバーナード理論を用いて農業経営を考察してきた。バーナードは、“農”と“工”とで分けた場合“工”を中心とし、組織と個人との関係の中で議論展開をしている。そのため、個人事業主的に展開されている日本農業経営にそのまま当てはめることは困難であった。他にも日本農業の特性を考えた場合、なおさらそのままバーナード理論を当てはめることは困難である。そこで、筆者は日本農業の特性を加味し、失礼を承知でバーナード理論を修正して日本農業に当てはめてみた。筆者の勉強不足を抜きにしてみると、新たな視点で日本における農業経営を考察することが可能になったと思われる。

日本農業経営の根本は、零細農家が自然に働きかけて行うことが主である。しかし、今日の現状を加味すると何らかの働きかけが必要である。近年では、第六次産業化や観光農園化などが流行的に展開されている。たしかに、このようなことが全体として可能であれば、農業は持続的に発展する可能性が高まる。しかし、思うようにならないのが現実である。上述のように経営展開ができる農家は、遠慮せず行う必要がある。その一方で展開が困難な集落、農家はどうすればよいのか。流行に当てはまらない農家も考慮に入れ、研究することが今後の農業経営学に求められる。

集落が全体として発展する答えの一つは、組織化することである。組織化することによって、これまでできなかったことができるようになる可能性が高まる。本稿でいうバーナードの「協働」である。集落でいう協働は、単に数値化が容易な経済価値のみを追求するのみではなく、数値化が困難な環境価値も追求する必要がある。持続発展を求めた場合、公式組織化が有効であり、なかでも集落営農に注目が集まる。集落営農の本質は、そこで活動する主体的な人間同士の関わり合いである。集落の問題を解決できる主体は、結局、人間であることを忘れてはならない。

⁴⁷ 例えば、静岡県掛川市のまちづくり土地条例が興味深い。「土地所有者の8割以上の同意を得られれば、市と地元住民代表と地権者代表の3者でまちづくり計画協定を締結」することができる。

農業経営学は、1900年代前半に大きな理論展開がなされ発展してきた。戦後になり理論整理がなされつつも、徐々に終息傾向が目立ってきた。日本農業経営学の終息はおおよそ、JAとの関係が大きな要素の一つにあると思われる。今日では、市場経済視点を中心とした農業に関する議論が活発化してきた。農業マーケティングともいえる生産後の売り方の議論である。JAを通さない販路の拡大は、一農家に対する収益を大幅に向上させる可能性がある。以上のように、多様な視点から農業経営を考察することは農業の持続的発展に寄与し構造的に考察する機会を与えてくれる。しかし、日本農業の特殊性を根底にしっかりとおいた議論をする必要がある。

本稿としまして、多くの課題がみつかった。日本農業経営の特殊性に関する研究、JAに関する概念的、実務的研究の双方をより深化させる必要がある。両者とも日本農業経営学を発展させるためには欠かせない要素である。日本農業経営学という莫大な要素がある領域でも少しずつ焦点を絞り考察していく必要がある。まさに「着眼大局、着手小局」である。しかし、繰り返すように、根底には日本農業そのものの特殊性を忘れてはならない。

この勉強不足な、砂漠の一粒にも満たない論文が農業発展の小さい礎になれば最高の幸せである。

参考文献

- 飯田謙一 [1978] 「バーナードにおける責任一考察」 『千葉敬愛大学研究論集』 15。
- 飯野春樹 [1992] 『バーナード組織論研究』 文眞堂。
- 大野晃 [2008] 『限界集落と地域再生』 京都新聞出版センター。
- 楠本雅弘 [2010] 『進化する集落営農 新しい「社会的協同経営体」と農協の役割』 農産漁村文化協会。
- 小林元 [2011] 「地域作りにおける集落営農の位置付け」 JC 総研レポート (20) 。
- 山本安次郎 [1968] 「組織論史におけるバーナード理論の意義—組織均衡理論を中心に」 『経済論叢』 101(1)。
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive* Thirtieth Anniversary Edition, Harvard University Press. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳 [2013] 『新訳 経営者の役割』 ダイヤモンド社。)
- Follett, M. P. (2012) *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, Longmans, Green and Co, USA. (三戸公監訳 [1993] 『新しい国家—民主的政治の解決としての集団組織論』 文眞堂。)
- Metcalf, H. C. and Urwick, L. F. eds. (1941) *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Isaac Pitman, UK. (米田清貴、三戸公訳 [1997] 『組織行動の原理』 [新装版] 未来社。)