

農業共同経営の分析(下)

綿谷 赴 夫

- 一 昨日の自立経営から共同経営へ
 - 二 共同経営の組織形式
 - 三 建設過渡期の経営内容
 - 四 経営内容の確立と組織形式との矛盾
 - 五 共同経営から明日の自立経営へ
- (以下本号)

四 経営内容の確立と組織形式との矛盾

私はいままで今日の農業共同経営がいかに困難な状態にあるかを分析してきたが、このような状態は、新しい農法技術体系を建設する過渡期には程度の差はあれ起るものであって、かならずしも克服できないことはない。ここ数年間の共同経営の歩みをみると、一方では建設過渡期の困難に打ちひしがれて解散したり、解散直前の状態におちいったものも多いが、他方ではこれ乗り越えて経営内容の確立に向っているものもけっして少なくないのである。たとえば第一九表で共同経営の規模の変化をみると、耕地規模でも家畜飼育規模でも、また出資金でも

第19表 経営規模の変化状況でみた共同経営体数割合

規模・類型		変化状況		計		
		増えた	減った			
耕地規模	全部共同	全部共同	35.1	41.2	23.7	100.0
		畜耕養	24.2	62.0	13.8	100.0
		産種畜	18.6	73.4	8.0	100.0
		産種畜	24.1	75.9		100.0
家畜飼養	全部共同	畜養	63.4	9.4	27.2	100.0
		養豚	52.2	11.9	35.9	100.0
		養鶏	72.0	13.4	14.6	100.0
		養豚				
出資金	全部共同	畜耕養	69.2	24.2	6.6	100.0
		畜耕養	57.2	37.0	5.8	100.0
		産種畜	47.6	46.9	5.5	100.0
		産種畜	57.1	39.6	3.3	100.0

農業共同経営の分析

(19)

- 備考 1. 農林省統計調査部『協業経営に関する情報調査結果』(38年3月末現在)による。北海道をふくむ全国。36年8月現在から38年3月末現在にかけて存続しているものだけを対象とする。
2. 変化は36年8月から38年3月末までの期間でみる。

減ったものより増えたものがはるかに多くなっている。このような規模拡大につれて、経営組織も当初の複雑化、多角化の方式から重点作目への専門化の方式に変わってゆき、また多頭飼育の技術や牧草作りの技術をも身につけて、生産性の上昇を実現しているようである。私が昨年夏に調査した福井県と石川県との共同経営から二、三の事例をあげてみると、

福井県勝山市に共栄農産——参加農家五戸、耕地七・七町、三六年二月設立——と昭和農園——参加農家五戸、耕地五・八町、三六年二月設立——という二つの全面共同経営がある。設立当初は現金収入をすこしでも増やそうとして両者ともに水稲、蔬菜(とくに果菜)、葉煙草、わら加工と多角化した経営組織だったが、現在では個人的技能差のいちじるしい果菜を整理し、共栄農産では、さらに葉煙草をも整理して水稲と大規模なわら加工だけに絞っている⁽¹⁾。

石川県小松市に四つ葉牧場——参加農家三戸、仔豚四〇〇頭常時肥育、三五年二月設立、有限会社——という養豚を主にした部門共同経営がある。ここでも設立当初は仔豚の肥育と生産、葉煙草、蔬菜(とくに果菜)からなる複雑な経営組織——なお水稲は個別経営に任せ——であったが、まず仔豚の生産と果菜を整理し、つぎに葉煙草をも減反して飼料を増反し、将来は年間一千五百

頭出荷を目標にした大規模な仔豚肥育と飼料作とに専門化しつつある。

また阿鼻鹿島町に共栄舎——参加農家当初三戸、のち一戸脱退、乳牛一二頭、三五年四月設立——という酪農の部門共同経営がある。参加農家が水田面積の少ない下層農家だった關係上、設立当初は、稲作をも共同経営に取り入れて、各戸が提供した水田のほかに四反歩を外部から借り足して、稲作収入の増加をはかった。だが水田は分散がいちじるしくて労力ばかり掛かり、そのし寄せが乳牛のほうへいって、一頭当り乳量は二〇石程度にすぎなかった。飼料作は水田裏作を充てていたが、田の分散や稲作々々業時代の遅延のために牧草の播種その他の作業も適期を逸し、収量がいたって少なかった。そこでメンバーの一人が脱退したのを機会に、稲作を共同経営から外して各戸の老人、婦人に任せ、あらためて外部から集団化した水田一町歩を借りて、全部専用飼料圃——主にイタリアン・ライとテオシントを作付——にした。残ったメンバー二人は飼料作と乳牛飼育管理とをそれぞれ責任分担している。このような酪農専門化の結果として、飼料圃の牧草反収は年間五千貫、一頭当り乳量は三〇石を越えている。

だがこうして共同経営の経営内容がだんだん確立してくると、小農範疇の拡大版としての組織形式は、いつの間にか変質せざるをえなくなるのである。まず労働出荷の面で見ると、参加農家の全戸出荷態勢はしだいに崩れて、専従者中心の出役態勢に変わる傾向がある。第二〇表は、福島県の共同経営の動態を労働力構成の変化でみたものであるが、専従者をおいている共同経営が増えた反面、構成員のなかに出役しない人が発生している。さらに第二一表は、内地全府県の共同酪農一八五を成牛頭数規模別に分類して、それぞれの労働力構成を比較したものである。規模の大きい共同酪農になるほど、全戸が出役しているものの割合が減少して、その代りに専任技術者をおいているものの割合が増加し、三〇頭以上の規模の共同酪農では七十二%に達している。この専任技術者は、かならずしも外部から雇用した技術者だけではなく、構成員のうちで酪農技術を身に付けている人を専従者に委嘱したほあいも多い。だがこのほあいは、交替出役とはちがってかならず固定給を支払うことになっており、そのいみで事実上の

第20表 労働力構成からみた共同経営の動態

—36年8月と38年4月との比較—

共同経営類型		全面共同経営部門共同経営 計		
労働力構成				
専従者が	増えたもの	0	3	3
	変わらないもの	1	9	10
	減ったもの	0	0	0
専従者以外の構成員で常時または交替に従事するものが	増えたもの	0	0	0
	変わらないもの	1	23	23
	減ったもの	0	3	3

農業共同経営の分析 (四)

- 備考 1. 農林省福島統計調査事務所『協業に関する農業情報収集結果』(38年4月)による。
2. 36年8月から38年4月にかけて存続している共同経営を対象とする。

第21表 成牛頭数規模別にみた共同酪農の労働力構成状況

成牛頭数規模		1~9頭	10~19頭	20~29頭	30頭~
共同酪農総数のうちで	全戸が出役するもの	% 85	% 79	% 69	% 55
	専任技術者かいるもの	18	25	56	72
参加農家が交替出役している共同酪農のうちで専従者を雇っているもの		15	15	43	80

- 備考 1. 農林省統計調査部が36年8月に調査した内地全府県の酪農を主とする部門共同経営185についてみた。
2. 「全戸が出役するもの」とは、参加農家が毎日か交替でか、または毎日交替臨時の組合せでか、ともかく全戸が出役しているもの。
3. 「参加農家が交替出役している共同酪農」とは、参加農家の全戸または一部が交替で出役しているもの。
4. 「専従者」は「専任技術者」と技術を持たない補助労働者とはから成り、ともに外部から入れたものも含んでいる。

雇用者である。なお専従者にはこのような専任技術者だけでなく、技術をもたない補助労務者がいる。規模の大きい共同酪農になると、この補助労務者の雇用も増えるのであって、これをも含めた広義の専従者をおいているもの割合は、三〇頭以上の規模をもち、参加農家の全部または一部が交替出役している共同酪農のうちで、八〇%に達している。このばあいは専従者の労働にたいして、交替出役の労働の比重は小さいものになっているだろう。

このように共同経営の規模が大きくなるにつれて、かつては構成員の資格として一本化していた出役と出資との主体が分化しはじめ、出役のほうは補助労務をも含めて、特定の人が専門的に担当し、その人が共同経営の構成員であると否にかかわらず、一定額の賃銀を支払われる。こうした傾向は、とくに技能的な労働のばあいには経営規模の大小にかかわらず必然的であって、そうしないと生産性の上昇は実現しえない。なかんずく用畜のように感情をもち、日々の外界の環境変化に敏感な生きものを労働対象にすると、その日々の管理はどうしても専従者方式でないと駄目なようである。その代表的なものが酪農であるが、養豚や養鶏でも同様であろう。たとえば養豚では、導入直後の仔豚の飼育管理は特別の細心さを必要とするが、神奈川県平塚共同養豚——参加農家六戸、五五〇頭肥育——では技術がすぐれ、研究熱心な一人を専任技術者にして一万七千円の月給を払っており、この人は、導入直後一〇〜一五日間の仔豚にはとくに入念な観察をし、その餌付けの作業については他の交替出役者をタッチさせないようになっている。そのため事故率はごく少ない。²⁾ また三重県農業協業推進協議会の報告によると、同県のB共同養豚——参加農家五戸、三一〇頭肥育——では、「協業化以来、管理を交替制で行ってきたが、交替制では責任とか飼育面で難点があったので、構成員の中より耕作面積が少なく、労力面で余裕のある二人が専従者として管理にあたった。その後は責任もはっきりとし、また飼育管理にむりがなく、豚の生育が良くなった」³⁾。養鶏のばあい

でも、飼料給与を交替制でやったために、個人の技術差が産卵率の低下をもたらして、共同経営解散の一因となった事例が福井県で報告されている。⁽⁴⁾

一般に交替出役制の欠陥としては、(一)作業内容にどうしても個人差が残り、均質な栽培ないし飼育管理がむずかしいこと、(二)出役者の技術向上が鈍く、特定の人の技術が進むのを他の構成員が嫌う傾向さえあることがあげられている。このような欠陥を克服するには、専従者方式に切りかえねばならない。⁽⁵⁾ ただ問題は、共同経営の規模が小さくて、適当な額の固定給を払って専従者をおくだけの収益がないばあいである。この問題については次節でとりあげるとしよう。

さて共同経営の規模拡大につれて労働力編成が構成員の全戸出役から専従者中心のものに移行すると、その内部でさらに、経営管理労働の担当者と一般作業労働の担当者とが専門的に分化しはじめる。そして作業労働の担当者には固定給が支払われるのももちろんだが、経営管理労働の担当者にたいしては、常勤役員のかたちで専従者になりきっていないばあいでも、適当な額の管理者手当ないし役員報酬が支払われねばならない。そうしないと責任ある経営管理態勢が確立しないからである。

ここで第二二表 A をみていただきたい。これは、三四年秋に千葉県で生産組合方式を標榜してスタートした川島共同酪農が、経営内容の確立の過程で、じっさいにはどのような労働力編成になっているかを示したものである。生産組合方式というのは、後でふれる会社方式と対立するものであって、構成員全戸の平等出役、最小限の金額での平等出資、平等分配——もちろん労働報酬に重点をおく——を基調とし、私が前々節で明らかにしたところの、小農範疇の拡大版としての組織形式と実質的には同じものである。そのかぎり構成員はすべて、労働者、経営管理者、

第22表 共同経営内部の階層分化

(A) 千葉県川島共同酪農——生産組合方式——のばあい

(34年11月成立 30頭飼育)

農業共同経営の分析
(19)

農 家 番 号 組 織 内 の 地 位	個 別 經 営		今 後 の 方 針 や 意 見
	經營耕地	畑のうち飼料畑に轉換したもの%	
1 組合長=全体のリーダー 交替出役	反 15.0	66	組合長として専念, 牧草作りの専従者をもやりたい
2 副組合長・交替出役	12.0	42	副組合長として専念, 規模拡大により専従者をもやりたい
3 会計主任=サブリーダー 交替出役	11.8	52	専従者になり月給3万円を確保したい.
4 会計主任補佐 交替出役	11.0	67	今後も共同経営に献身
5 交替出役だけ	13.5	15	個人酪農に力を入れる.
6 "	13.0	18	個人養豚, 労働配当一本には不満, 出資配当もせよ.
7 "	11.5	18	同 上
8 "	14.0	18	個人養豚
9 専 従 者	11.0	60	現在の専従者の地位に満足, 経営面にそう関心なく, 賃銀労働者タイプ.
10 "	6.5	100	

- 備考 1. 昭和36年春, 農文協が行なった実態調査報告より私がまとめたもの. 農山漁村文化協会『農村文化運動 12 共同化運動の方向をさぐる——千葉県長生郡睦沢村の共同化の動き——』参照.
2. 平等出資1農家257百円, その大部分が建設労力, 利益分配は労賃に重点をおく.
3. 専従者の2人以外は週1回交替出役, 日当600円, ただし共同採草地の刈取は日当500円, 家族400円.
4. 役員報酬(月)は, 組合長5千円, 副組合長4千円, 会計主任, 同補佐2千5百円.
5. 専従者月給1万6千円, 隔日宿直, 公休週1回.

出資者の資格を兼ね
そなえた単一のタイ
プであるべきはずな
のだが、本表でみる
といつのまにか三つ
のタイプに分化して
いる。第一のタイプ
は、農家番号1と4
の組合長、副組合長、
会計主任など経営
管理者の地位にある
人々であって、交替
出役にたいする賃銀
のほかに、その経営
管理労働にたいして
月五千円ないし二千
五百円の役員報酬を

もらっている。彼らの共同経営にたいする態度はきわめて積極的である。この表で個別経営の「畑のうち飼料畑に転換したもの」欄の数字は、共同経営にたいする構成員の忠誠度（ロヤルティ）をしめすものであるが、それと比べると彼らの忠誠度はかなり高いことになっている。つぎに第二のタイプにぞくする農家番号9、10の人々は家族労力にくらべて経営耕地が少なかったもので、希望によって専従者にしたものである。この調査が行なわれた当時（三六年春）は月給一万六千円、隔日宿直、週一回公休の条件で一般作業労働に従事している。この人々は、がんばり経営耕地が少ない関係もあって自分の畑をほとんど飼料畑に転換しており、そのかぎり共同経営には高い忠誠度をしめしている。だが組合員でありながら経営管理面にはそれほど関心がなく、そのいみでは賃銀労働者のな、使われるタイプの人々である。さいごに農家番号5と8は、第三のタイプにぞくする。共同経営にたいする関係は交替出役をするだけであって、構成員のうちではどちらかといえば外様大名である。畑の飼料畑転換割合でみても忠誠度が低い。だがこの川島共同酪農は外部から多額の借入金をしている関係上、この人々もその連帯債務者の一員であり、じぶんの自作地を事実上の担保にした信用力を共同経営へ提供しているという意味では、出資者のなタイプを代表している。このことが、共同経営の利益分配を労働配当一本にしているのは不満だ、成績が悪くて借金が払えなくなるときの危険負担はそう出役していないわれわれにも平等に掛ってくるのだから、出資配当をも考慮せよという、この人たちの意見となって反映している。

川島共同酪農の構成員は、その大多数が酪農の未経験者であったが、その「平均年齢が二十八歳と若く、しかも農村における各種団体のリーダー格として、インテリにより組織され、飼育管理にあたっては合理的に、ち密な数字をもとにして、近代的感覚で計画され、自動搾乳器によって労働の低減をはかるとともに、畜舎についても衛生

的に処理された、立派な管理といえる」。「乳牛の營養状態も一頭二頭を除き、一般酪農家および他の協業組合に比して良好であり、牛自体に無理な搾乳をしていないため、力強さが認められる」⁽⁶⁾。以上は当時の川島共同酪農にたいして千葉県農林水産部がくだした経営診断の一部分であるが、ここで重要視しなければならない点としては、このような経営内容の確立の過程で、当初は全構成員が平等に労働者であり、経営管理者であり、出資者であった生産組合方式の構想がいつのまにか変質して、じっさいにはいま述べたように賃銀労働者、経営管理者、出資者の三つのタイプを分化させている。さらに昭和三七年度になると、自己資本充実の必要から一部の資力ある構成員にたいして出資増加を求めねばならなくなり、平等出資の建て前もついに維持できなくなった。⁽⁷⁾こうして次にとりあげる旭カ丘共同酪農の会社方式に事実上接近するのである。

第二表 Bは、同じく千葉県の旭カ丘共同酪農を対象としたものである。ここは川島とは正反対に、設立当初から出資配当一本で利益分配を行なっており、いわゆる会社方式を代表するものであった。発表された資料によると、各構成員が持ちよった乳牛を評価して一頭一〇万円単位の出資に統一し、これにたいして三三年二月から三四年一月までに五万円の出資配当をしたといわれる。もっとも当時は乳牛一頭の出資にたいして飼料圃一反歩の作付義務がついていたから、その飼料代金も五万円に含まれていたことになる。だが厩肥は共同畜舎から無償で支給されたから、飼料代金の実体はほとんど自家労賃と土地資本利子だとみなしてよい。これをかりに二万円として差引いても、なお出資の三割に相当する高率配当であった。

この表でみると、構成員である九戸の農家は、最初から次の三つのタイプに分化していた。(一)総出資頭数の半分に相当する大口の出資者であるとともに、組合長および飼育管理主任として共同経営の経営管理を独占している番

第22表 共同経営内部の階層分化

(B) 千葉県旭ヶ丘共同酪農——会社方式——のばあい。
(32年2月成立 当時30頭飼育)

農家番号	当初の出資	組織内の地位	その後の動き
1	6口	全体のリーダー } 兄弟 飼育管理主任 }	脱退者の出資を集中
2	9		"
3	2	たんなる出資者	"
4	1	"	脱退
5	2	"	"
6	1	"	"
7	6	"	"
8	0	被雇専従者	工場転出
9	0	"	転出希望あるも残留

農業共同経営の分析 (下)

- 備考 1. 協同組合経営研究所『酪農共同化に関する調査報告——富農と貧農の共同経営——』より作成。
2. 乳牛の現物出資を1口10万円に評価した。利益分配は出資配当1本。ただし成立当時は出資1口につき飼料畑1反歩の耕作義務があった。飼育管理主任および被雇専従者の月給は成立当時1万2千円、36年現在1万5千円、公休日は月2回、ほかに低能力の常雇1人雇う。
3. 「その後の動き」は、上記調査が行なわれた34年11月当時の状況、その後はさらに事情が変化している。

号1、2の農家、(二)まったく出資をしていない、たんなる被雇専従者としての番号8、9の農家、(三)出資はしているが、共同経営の経営管理からも作業労働からも実質的に遊離している番号3、7の農家。しかも本表の「その後の動き」の欄でみると、(二)の被雇専従者二人はいずれも共同経営の低賃金を嫌って他への転出を希望し、うち一人はすでに千葉市の工場労働者になっていた。(三)のたんなる出資者五戸のうち四戸も、台風の被害による粗飼料の減産や乳価の値下りや負債償還のために三四年上半期に共同経営の利益分配が一時無配になったときに、それぞれ出資

を123の農家へ譲渡して脱退したと伝えられる。彼らもやはり千葉市の工場労働者に転出していった。このように共同経営の構成員の性格が小農から純粋な賃銀労働者や出資者に転化すると、周辺の労働市場や金融市場の影響をより直接的に受けて、市場ベースの賃銀や出資配当をもらえないと簡単に共同経営から出てしまうような行動をとる。したがって共同経営は、農業以外の資本主義企業との間でより直接的な競争関係に立たされるのである。

いままでは共同経営の組織形式の変化を経営管理者、労働者および出資者資格の分化の面でみてきたが、こんどは土地所有者資格の分化の面でみておきたい。すでに述べたように農家が経営管理、労働、出資と一体化した形で共同経営への土地提供を行なう方式は、大規模生産の外枠作りに必要な集団耕地を高い地価や地代を支払うことなしに確保するのに役立つものであるが、このような共同経営の独自性は、経営内容の確立の過程で労働出役が事実上の雇傭労働として分化するにつれて、だんだん消滅するのである。組合員の提供した耕地にたいしては、外部から借地したときと同様に、地代を支払わねばならなくなる。第二三表をみよ。

この表は、神奈川県のパニールハウスの共同経営で、ハウス用地がどのようにして取得されたか、またその地代の支払はどうなっているかを示したものである。いちばん上の赤羽根では、組合員一〇人が五畝歩ずつ所有地を提供し、非組合員との間で利用上の交換を行ないながら圃地を形成し、これに借地三畝歩を加えて五反三畝歩をハウス用地に充てている。これにたいする地代の支払は、神奈川県農政部の報告によると「借入れた三畝歩のみについて借地料が問題になり」、その計算は、個別経営で稲作をしたときの収益分を補償する建て前をとったうえで、その収益分のうちでさしあたり共同経営として支払可能な額を借地料とした。その額は反当り一万円であった。これにたいして組合員の均等提供地計五反歩にたいする分配は、出役労賃に合算することにした。組合員の出役は平等出

第23表 神奈川県のパニールハウス共同経営における用地取得と地代

共同経営名	土地面積	組合員提供地・借地の区分	借地料	その計算方法
赤羽根	5.3反	組合員(10名)均等提供地5反, 借地0.3反	組合員提供地1.5反, 借地0.3反にたいし10千円	水稲収益として計算し, 支払可能額とした。
中里	5.0反	借地(農協組合長より)	反 15千円	水稲収益の補償
新宿	1.8反	組合員(1名)提供地	反 20千円	水稲反収7俵として費用7千円(推定)を差引. 旧小作料は3俵半
戸塚	2.7反	組合員(1名)提供地1.5反, 借地1反	組合員提供地, 借地ともに反米7俵	水田表作の全収量7俵を補償
上溝	2.7反	借地	借地2.7反にたいし10,920円	公定小作料
三共	3.0反	組合員(2名)提供地	反 3千円	公定小作料
矢戸谷部	1.5反	組合員(1名)提供地	反 12千円	旧小作料1等地小作料3俵

農業共同経営の分析 (下)

備考 神奈川県農政部『神奈川県における共同経営の動向と展望』(38.3)より作成。

役を建て前としており、三五年度では利益を均等配分して提供労働の差額分だけを評価精算することにしていたから、均等提供地にたいする地代部分もこの利益の均等配分のなかへ合算されたのである。だがこの年もじっさいには、組合員のうち三人が事情により出役できなくなったので、この三人が提供した計一反五畝歩はやはり借地として取りあつかい、反一万円計算の借地料を支払った。つまり組合員の平等出役、平等土地提供の態勢が続くかぎり、借地料は計上されないが、この態勢が崩れると借地料を支払わねばならなくなるのである。

このような傾向は、共同経営の耕地規模を拡大しようとすれば必然的となる。組合員の平等土地提供の態勢を変えないかぎり、共同経営の耕地規模は、土地提供能力のいちばん少ない組合員の土地提供面積にしばられるからである。ことにパニールハウスのように集約的な経営のばあい、その施設をするのに適した団地があっても、その土地を全構成員が平等に所有しているのは、ごく例外的である。また集約的であるため、多額の経営費のうちでは支払地代のしめる割合はそう大きくないから、

交換分合をしてまでも土地の平等提供に固執する必要がない。本表でも中里以下の各共同経営では、ハウス用地の提供者は一部の組合員だけに限られ、労働のほうも平等出役ではなく、事実上の雇用労働化していたから、土地提供にたいして最初から借地料を計上した。

これで不十分ではあるが、小農範疇の拡大版としての共同経営の組織形式がだんだん変質して、参加農家は労働者、経営管理者、出資者および土地提供者に大なり小なり分化し、それにおうじて利益分配も、周辺の市場ベースでの賃銀、管理者報酬（監督賃銀）、資本利子および地代の分配を行なわねばならなくなることを、若干の事例でもって説明した。これは、共同経営の経営内容の確立をつうじて大規模生産の技術体系Ⅱ農法が実を結んでゆく過程で、必然的に現われる傾向であると思う。だがここで付けくわえておかねばならない点は、共同経営が共同経営としてとどまるかぎり、この傾向は徹底するところまで進行しないことである。そこにはかならず限界がある。このことが逆に、共同経営の経営内容の確立をはばみ、生産性の上昇を鈍らすのである。

まず第一には、経営内容の確立につれて構成員のうちで経営管理担当者と作業労働担当者とがそれぞれ専門的に分化せざるをえないのであるが、共同経営のばあい、この分化は内面的に進行しながら、一般の資本主義企業におけるように意思決定を機敏に行ない、責任の所在も明確になっている経営管理態勢にまではなかなか徹底しない。

「共同化はたしかに全体の意志を結集して、そのまとまりを付けていくことへの努力がたいせつだが、運営責任、生産指導の一本化体制の重要さは強調してよいこと⁹⁾がらである」。にもかかわらず、この一本化体制の確立は容易でないのである。また共同経営では、たとえば全構成員の人の和をはかるために会食費の計上は惜しまないが、経営管理を担当する特定の人だけに充分な額の管理者報酬を計上して、その仕事に責任をもって打ちこんでもらう態

勢は採用しにくいのである。その原因は、全構成員が平等に経営管理者であるという共同経営本来の組織形式が根づよく残っていることにある。

第二に作業労働のほうも、いちおう固定給の計上によって事実上の雇用労働化しているが、がんらい生産手段から分離して商品として買いとられた労働力の用役でないから、その賃銀は、いわゆる労働の価格にまでは純化していない。労働の能率や質や職種におうじて機能的に賃銀額が決まるのではなく、せいぜい構成員の男女別、年齢別で賃銀格差を設ける程度である。また共同経営としての作業時間や作業内容の基準を取り極めても、充分には実行されない。時間外の超過勤務をしても、それにおうじた手当の支給は、こと全員に関係しないかぎり、実施困難なことが多い。その結果は、はじめに打ちこんで仕事をする人ほど、また作業の面で技能的にすぐれた人ほど、そうでない人にくらべて損な立場になって、だんだん労働意欲の減退や作業の質の停滞が現われてくる。こうした現象は、共同経営を建設したばかりの当初のころは全員のゲマインシャフト的な人格結合が固いから、まだ目立たないが、年数がたつにつれて表面化する傾向にある。

第三には、経営内容の確立につれて労働能率が向上し、当初参加した農家の労働力のうちで相当部分が過剰になっても、この過剰労力を資本主義企業におけるように経営外へ排出する機能は、共同経営のばあい、期待しがたいのである。これも、共同経営の労働力ががんらい商品として買いとられる労働力でないことから生ずる現象である。たとえば三六年八月現在でみた全国の共同酪農の平均規模は乳用牛一九頭であり、その平均参加戸数は八戸程度であるが、もし資本装備が充実し、飼育管理技術も一人前になるならば、おそらく農家一戸分の保有家族労力で処理できないことはないだろう。だがこのばあい、過剰になった他の七戸の労力を排除することは、これらの農家をも主人とす

る共同経営の立場としては難かしい。その結果は、せっかく導入した高度な資本装備もその本来の省力効果を發揮しないで終ったり、過剰労力化した構成員の労力を完全燃焼させるために無理な規模拡大をよぎなくされ、資金ぐりに窮したりすることになる。この後のほうのケースは、前述した千葉県川島共同酪農の最近の動きに現われている。⁽¹⁰⁾

以上で、共同経営が共同経営としてとどまるかぎり、小農範疇の拡大版としての組織形式が尾をひいて、経営内容の確立を阻むことを三つの面で——なおこの組織形式が近代的な企業経理の実現を阻んでいる面もあるが、その検討は他の機会にゆずる——指摘したのであるが、このことを実例によってみておこう。第二四表は、神奈川県下で酪農を専業にしている個別経営と共同経営とを三つずつ採って、その経営内容を比較したものである。個別経営のほうは現在すでに一〇頭規模に接近し、同業者仲間で「工面の良い経営」と認められているが、この規模ではやっと家計費をまかなえる程度なので、二〇頭以上への規模拡大をめざして前進している。共同経営のほうは設立後まだ年が浅く、建設期を抜けてたとは言えないが、参加農家のほとんどが以前から五頭内外の乳牛を飼っており、本格的な多頭飼育の実現を直援の目標にして共同経営に切りかえたのである。したがって個別経営も共同経営も、ともに大規模生産の農法・技術体系を実現しようとしている点では共通している。この目標がどちらの経営形態のほうで、より高い生産性となって実を結んでいるだろうか。

まず固定資本装備をみよう。本表の牛乳一〇〇キロ当り費用のうちで減価償却費は、がいて個人酪農より共同酪農のほうが高くついている。その主な理由は、共同酪農のばあい、後でも述べるように乳牛一頭の取得価格が高いのに、その乳量が少ないことである。そこで原資料によって乳牛を除いた固定資本、すなわち機械施設・建物の年度末価額を一頭当りで計算してみると、共同酪農はA九万一千円、B五万八千円、C七万九千円であるのにな

第24表 共同経営と個別経営との生産性比較

—酪農のばあい—

生産性指標	共同経営 個別経営					
	共 同 酪 農	共 同 酪 農	共 同 酪 農	個 人 酪 農	個 人 酪 農	個 人 酪 農
	A経営	B経営	C経営	D経営	F経営	G経営
平均搾乳頭数(頭)	38.5	18.7	21.7	9.4	9.5	8.6
1頭1日当り乳量(kg)	11.8	11.9	11.4	14.5	13.3	11.9
1頭当り取得価額(円)	128,326	104,474	107,845	88,462	105,200	93,731
牛乳1kg当り単価(円)	37	37	36	35	33	33
牛乳100kg当り費用(円)	5,700	4,442	4,414	3,185	3,970	4,130
事業費						
飼料費(円)	2,209	2,125	2,014	1,310	1,755	1,670
保健衛生費(円)	235	206	32	42	13	17
運輸費(円)	146	217	—	—	22	22
費計(含その他)(円)	2,736	2,620	2,194	1,413	1,898	1,871
事業管理費						
人件費(円)	972	887	633	1,087	1,136	1,388
減価償却費計(含その他)(円)	1,011	497	670	508	484	461
費計(含その他)(円)	2,153	1,410	1,381	1,631	1,814	1,919
事業外費						
支払利息(円)	380	186	569	141	258	340
乳牛処分損計(含その他)(円)	377	202	269	—	—	—
費計(含その他)(円)	810	412	839	141	258	340

農業共同経営の分析 (6)

- 備考 1. 神奈川県農業法人化共同化対策協議会『経営指標作成の予備的分析(酪農篇)』(1963.3)によるもの。
2. なお、本資料には上記のほかE経営がとりあげられているが、1日平均搾乳頭数、1頭1日当り乳量等が不明になっているので除外した。A経営は神奈川県下の共同酪農のうち最高の60頭規模、畜舎はフリーバン方式、搾乳はヘリンボーン方式。

して、個人酪農はD四万九千円、E六万九千円、F八万五千円であって、どちらが大きいとも言えない。ただ共同酪農のほうは、乳牛飼育頭数がかかるかに多いから、固定資本の総額では個人酪農を引きはなしている。その技術的な装備内容でも同様である。なかんずく六〇頭の収容能力をもつA経営では、畜舎は神奈川県で最初のフリーバン方式であり、搾乳もヘリンボーン方式を採用して五頭同時搾乳をし、牛乳はパイプラインですぐ冷却室へ流れる仕組み

になっている。この経営の一頭当り固定資本額が九万一千円とだんぜん大きいのも無理はない。

ところで問題は、この多額の固定資本投下によってどの程度の労働節約が実現しているかである。本表の人件費——牛乳一〇〇キロ当り——で見ると、たしかに共同酪農のほうが労働節約になっているようである。だが共同酪農のAとBでは飼料作を直営していないから、その分だけ所要労働が少なくすむはずだし、また人件費の算出にさし、共同酪農では実際に支払った役員報酬、専従者給料、出役労賃だけを対象にしているのにたいし、個人酪農では各戸の家計費をすべて酪農部門に負担させているから、人件費の単価はいくぶん割高に付いているはずである。したがって共同酪農で労働節約が実現しているとしても、それは、本表の人件費の差違に現われているほどの大きさではないと思われる。ことにA経営のばあいには、いまま述べたようにいちばん多額の固定資本を投じながら、人件費も牛乳一〇〇キロ当り九七二円とかなり多くかかっている。そこでこの経営における就業状況を具体的にみると、常勤役員一人、日雇の専従一人、交替出役四人、計六人が常時就業している。かりに六〇頭満配になったとしても、一人で一〇頭を飼育管理するにすぎない。これでは畜舎や搾乳施設でせっかく最高度の資本装備をしなから、その労働節約効果はあまり実現していないと言つてよい。なぜであるか、施設そのものにも技術的欠陥があるようだが、やはり前述したように、小農範疇の拡大版としての共同経営の組織形式が、過剰労力の排除を阻んでいるからであらう。

なおA経営では、構成員六人全部にたいして毎月一万元の役員報酬を計上している。これは組合長——農協の組合長でもある——の家にはだれも出役できる人がいないので、出役労賃に代るものとして役員報酬を月一万元渡すことにしたが、そうなるその他の五人の構成員も平等に経営管理に参加しているという建て前から、それぞれ同額の

役員報酬を計上しなければならなくなったのである。その年間総額は七二万円に達するが、まさに小農範疇の拡大版としての組織形式のために余分に支出をよきなくされたものである。この支出によって経営管理機能がべつに強化されはしない。

この表で牛乳一〇〇キロ当り費用は、全般的に個人酪農より共同酪農のほうが高く、なかでも、A経営は五七〇〇円と最高になっている。その内訳をみると、前記の減価償却費や人件費は別にして、飼料費、保健衛生費、運輸費などいずれも共同酪農のほうが高い。このうち飼料費は、購入飼料費と飼料作物費とからなるが、共同酪農で多いのはもちろん購入飼料費であって、飼料作物費は個人酪農よりも少なくなっている。このように購入濃厚飼料一辺倒の飼料給与が乳牛の繁殖障害をひきおこしやすいことは言うまでもないだろう。事業外費のうちの乳牛の処分損は事故の発生によるものであるが、これが個人酪農ではゼロなのに、共同酪農ではA、B、Cそろって計上されている。以上が共同酪農の牛乳一〇〇キロ当り費用を割高にしている要因であるが、もうひとつの原因として、共同酪農の牛の泌乳能力の低さを付けくわえねはならない。乳牛一頭の取得に個人酪農よりは多額の資金を投じながら、その一日当りの乳量がかえって少ないのである。

このように共同酪農では高価な乳牛を導入し、保健衛生にも金を掛けているのに、乳牛の事故が頻発したり、乳量が低かったりするのは、なぜだろうか。すでに指摘した濃厚飼料一辺倒の飼料給与からくる栄養上の欠陥とならんで、乳牛の各個体にたいする観察や手入れの不十分さが原因であろう。そしてその背後には、共同酪農の組織形式からもたらされた、経営管理態勢の弱さと労働の質的低位とが作用していると思われる。

これでもって小農範疇の拡大版としての共同経営の組織形式と、経営内容の確立との間の矛盾をひとつおり検討

し終えたこととする。この矛盾を解決しないかぎり、共同経営はたとえ建設期を通り抜けても、運営が巧みいかず、ついには崩壊をよぎなくされることさえもある。ではこの矛盾を根本的に解決するには、どうしたらよいか。その後に来るものは、何であるか。

注(1) なお勝山市の二つの全面共同経営について詳しくは福井県農林部『農業協業化の現状と問題点』(昭和三十七年三月)、

勝山市共同経営連絡委員会『勝山市における共同経営』(昭和三十七年三月)をみよ。

(2) 神奈川農政『神奈川県における共同経営の動向と展望』二〇頁。

(3) 三重県農業協業促進協議会『きびしい協業経営の道——協業経営のどこが問題なのか——』(昭和三十九年一月)七三頁。

(4) 農林省福井統計調査事務所『福井県における協業経営の動向——農業情報収集結果より——』(昭和三十八年七月)。

(5) 交替出役制を維持しながら、その欠陥を最小限にする方式もないわけではない。たとえば三重県のD共同酪農では、当初は一人一日交替であったが、均質な管理ができなくて乳量が上がらなかつたり、種付適期を見逃したりしたので、一人三日制の交替に改めるとともに、引き継ぎを厳守させて、これらの欠陥の克服につとめた(三重県農業協業促進協議会『前掲書』五二頁)。京都府のF協業養鶏組合では、この交替期間を一年に延長している。つまり各組合員は一年交替で専従者となり、その期間中は自家経営から離れる。だがこのようにしてもやはり交替制には問題があり、「今後」の運営については専門分化し、すぐれた専門管理者でもって永続的に経営を行なう必要がある」と助言されている(河原管夫・嘉住熊二『協業養鶏経営発展過程の分析と若干の問題点——協業経営現地指導から——』『農業及園芸』三九卷二号)。

(6) 千葉県『農業協業化の動き(統編)——協業体の編成方式と収益力をめぐって——』(一九六一年八月)二八二～三頁。

(7) この点について千葉県『農業協業化年次報告書 1964』はこう説明している。「従来からK組合は労働優先配当を原則とし、そのために出資については平等出資方式をたてまえとしてきた。しかし現実的に資本の調達必要性が増大したため、平等出資、労賃優先主義を目標としながらも一時的には資力のある組合員からの出資を求めざるをえなかつたと言われている。しかしいずれにしてもK組合の財政状態はますます健全化してきていると断定してもよいであらう」。

(8) この点について三重県農業協業促進協議会の『前掲書』によれば、「個別事例でみても比較的小人数の経営では賃銀を低く抑え、協業体の確立を早めようとするのにたいし、やや構成員数の多い協業では、世間並みの賃銀に近づこうとしているようにうかがわれる」(一四二頁)。

(9) 奥谷・桜井・吉田・綿谷編『農業共同化成功への条件——共同化はなぜうまくいかない——』二二五頁。なおここで指摘されている運営責任、生産指導の一本化体制の欠除を一、二の事例でみるならば、前記の神奈川県赤羽根のビニールハウス共同では、「運営は合議制とし、一般経理、販売経理、労務、薬剤防除、肥料の五部門の組織は作られているが、誰もが平等の立場で行なわれるので、組合長も一年余の間に三回代っている。しかし最も民主的に見えるこの運営方法は逆に責任体制の明確さに欠けるうらみがある。組合員の夫々持っている能力を充分發揮しえないとともに、責任ある担当者がいない点は大きな弱点となっている。今年、大雨の時(キウリの最盛期)に水浸し、約七割が枯死した。このような事態にたいしても直ちに応急措置をとれる態勢になかったことが反省されている」(神奈川県農業試験場『神奈川県における農業協業化推進上の問題点』(昭和三十六年六月)。また福井県武生市のビニールハウス共同の失敗について、「その最大の原因は、トマトの苗が春先の霜でやられて、高く売れる一番成り、二番成りが落ちてしまったために収益が上らなかつたことにあるようです。これについては協業の指導者が会員に明日霜が降りそうだから孤を掛けようと相談したところ、大丈夫だろうという意見が多数をしめたため掛けなかつたわけです。ところがやられてしまった。しかしあくまで指導者の意見を強制したのでは協業は成りたちにくいということで、この辺のところ協業のむずかしいところだと思えます」(福井県農林部『前掲書』)。

(10) 笠原玄次「共同酪農の夢と現実」『農業協同組合』一九六四年三月号。

(11) この三つの共同酪農でなぜ乳牛の処分損が瀬発したり、一頭当り乳量が少ないのかという点については、この神奈川県農業法人化共同化対策協議会の原資料はなんら突っこんだ説明を与えていない。ただ他の共同酪農で一般にみられる事実から類推すると、次の二つの原因が作用していただのではないかと思われる。

そのひとつは、共同経営の建設期に特有なものであつて、多頭飼育をいちどに実現するため、急いで多数の牛を買集める過程で、値段ばかり高くて能力の低い牛を押しつけられたり、牛の規格や能力がきわめて不揃いになったりしたことである。その結果、乳量が低下するとともに、ミルクなど多頭飼育の労働手段を効率的に使用しえない。つまり

私がこの小論の冒頭で共同経営の生産力的機能の(二)としてあげた、労働対象の質の標準化が、まだこの時期では実現していないのである。そこで低能力、不揃いの牛を処分して適当なものに標準化しようとすれば、処分にもなる損失を過渡的に覚悟しなければならない。

他のひとつは、本文で指摘した点であるが、小農範疇の拡大版としての組織形式が尾を引いていて、経営管理機能の充分な發揮を阻んだり、作業内容を低質化することである。乳牛の各個体にたいする入念な観察や手入れがおろそかになり、たとえば乳牛全体としては適正に近い飼料給与であっても、個体別には過不足がいちじるしく、泌乳量の多い牛には不足がち、少ない牛には過剰になったり、発情時期をみおとして分娩間隔が延び、乳量の向上を阻んだり、病気の他の事故を未然に防ぎえなかつたりする。もつとも次節でふれるように、労働対象の個体差をあまりに重視する飼育管理方式は、大規模生産の農法に逆行しており、その点ではむしろ家族経営としての個別経営にふさわしいことになるが、現実問題としては共同経営でもある程度まででは必要である。

五 共同経営から明日の自立経営へ

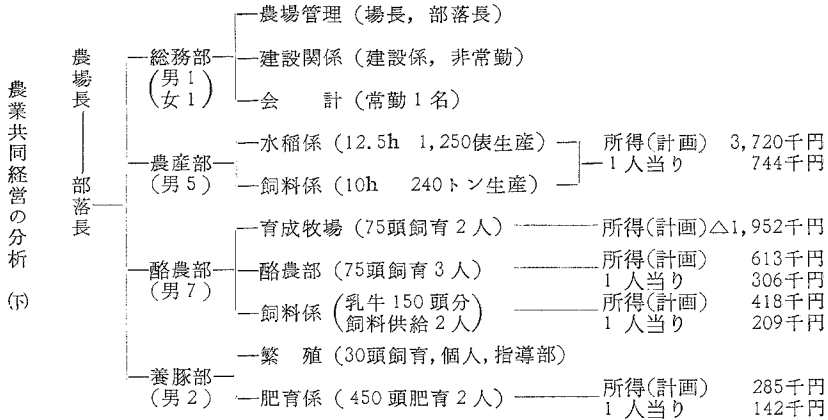
共同経営の経営内容の確立と組織形式とのあいだの矛盾を根本的に解決するには、どうしたらよいか。この問題に答えるにさきだつて、もういちど共同経営の組織形式を吟味しておかねばならない。私はこの小論の二で共同経営の組織形式を小農範疇の拡大版と規定したのであるが、それは次のような意味であつた。共同経営が加入全農家の平等出役、平等の経営管理参加、平等出資（土地をふくむ）平等の利益分配を基調としているかぎり、各農家は、労働者、経営者、出資者、土地所有者とそれぞれ分化した資格でなく、これらを四位一体式に兼ねそなえた小農の資格で共同経営に加入し、未分化な小農的所得として出役労賃程度の額を取得できれば、いちおう我慢する。したがって、共同経営が大規模生産の外枠作りに必要な生産要素を各農家から集めるにさいして、いちいち市場相場な

みの労賃、地価（地代）金利を支払わなくてよく、全体として小農の自家労賃程度の所得額を確保してやればこと足りる。共同経営は、このように小農によって構成され、それがもつ自己搾取の行動様式を継承しているという意味で、小農範疇の拡大版なのである。だがこのことは、さらに突きつめていえば、共同経営が組織としては、「ちょうど一袋の馬鈴薯が馬鈴薯一袋を成すように」、小農のたんなる集合、たんなる総和でしかないことでもある。構成員が小農範疇にぞくする以外は、組織それ自体として独自のものをかならずしも持っていないのである。前節で私は、共同経営の経営内容の確立にたいしてその組織形式が桎梏となることを実証しようとしたが、このばあいの組織形式は、構成員の小農としての性格を変容させるような独自のものの欠除にその本質があった。

したがって共同経営の経営内容の確立と組織形式とのあいだの矛盾を解決するには、いま述べた組織自体としての独自のものの欠除を日本農業、農村の現段階にふさわしい方式で埋めるよりほかはない。その方式としては、一般に次の三つが考えられる。

第一の方式は、土地その他の重要な生産手段を共同経営の事実上不分割の集団所有にして、そのうえに強力な共同社会（ゲマインシャフト）を実現したばあいである。その一事例として、茨城県の新利根協同化実験農場があげられる。この農場は一五戸の部落からなり、三六年まではトラクター、プラウなどの基幹作業はこの一五戸単位で、経営は五戸の隣組単位でやってきた。ところが五戸組単位の酪農部門と、個人飼育の養豚部門とでそれぞれ頭数が増えるにつれて、一般農家の多角経営のばあいと同様の欠陥——婦人の過労、作業内容の複雑・非専門化、頭数増加の頭打ち——を呈するにいたった。そこで畜産部門の思いきった規模拡大と作業の専門分化を実現するために、三七年一月に経営の単位を五戸組共同から一五戸の部落共同へ拡大し、同時に内部の機構をも第二五表のように改

第25表 新利根協同化実験農場機構図



備考 共同経営の生産力発展にもなつて37年1月に5戸単位共同から15戸単位共同に拡大, 作業も部門別に専従者化。にもかかわらず, 利益分配は今までと同様15戸の平等分配の方式を堅持している。

『農業共同経営』No. 26 および No. 17 より引用。

組した。総務部は以前からあったが、新たに農産、酪農、養豚の三部が成立し、全員はそれぞれ専門的に分化した形でこれらの部に所属している。その一人当り生産所得額は、現在のところでは、部ごとに大きな格差がある。しかし分配については、以前からの方針を堅持し、各部の生産所得をプールして一五戸に平等分配している。

この平等分配について農場長上野満氏の説明をきくと、一方では「平等に分けることによって、皆が平等に働らかねばならぬという観念を与えるわけです」と言いながら、他方では「私はこう考えています。能力の差があつても、分配の原則は平等にすることに共同の妙味があるのだと。たとえばたまたま私に能力があつても分配は皆と同じだと、私にとってあるていど人に貸しがあるわけですね。そうすると私に安心感があるのです。そこで私は皆に言っておくのです。私はなにも特別の待遇はいらない。しかしもし私が死んだら

頼むよと」。「力があるときには世話をしてくれるけれども、逆のときには世話になる。それで長い目で見たらばあいには、結局は分配というものは平等になるんじゃないか。そういう関係に進むことによって、そこにいわゆる人情の世界が生まれてくるのではないか」と言っている⁽¹⁾。

新利根協同化農場の構成員一五戸は、そろって一町五反歩所有の自作農であり、うち一町二反ずつ平等に共同経営へ提供しあう形を採っている。そして右の上野農場長の言葉にもあるように、平等の労働と平等の分配とを建て前としている。したがってこの共同経営の組織形式は、いままで私が分析した一般の共同経営のばあいと同様に、小農範疇の拡大版として規定できるだろう。だが実際は、それだけにとどまらない。土地は、台帳面ではいちおう個人所有の名義になっているが、大規模生産の基盤たるにふさわしく整備された農地としては、十数年の建設期間をつうじて全構成員が苦しい労働と生活にたえながら共同で造成したものであり、事実上は不分割の集団所有になっている。しかもこの建設期間において成立した構成員の結び付きは、運命共同体ともいえる強力な共同社会の關係である。上野農場長の言葉にあるように構成員は、物質的な利益に媒介されない全人格的な人間の結び付きにおいて、しかもその場その場ではなく、超世代的な結び付きにおいて助けあうことになっている。したがって現在の彼らの労働がそれぞれ専門的に分化し、共同経営にたいする貢献の程度を異にしても、それはべつに現在の所得分配のなかで酬いらねばならぬ必要はない。このように新利根では、共同社会の關係で裏打ちすることによって、分配の面では小農範疇の拡大版としての組織形式を堅持しながら、経営内容の面では規模の拡大と並行して機能的分化をはっきり打ちだし、両方の間にべつだん矛盾は発生しないのである⁽²⁾。

この新利根でみられた共同社会の実現をいっそう徹底的ならしめたものが、イスラエルのキブツ Kibbutz やモシ

ヤブ・シトフイ *moslav situhi* であろう。共同経営内部で各人の活動はその能力におうじて、あるいは経営管理、あるいは作業労働と分化し、その所属部門も一人一業式に分化している。たとえば「キブツ農場の現場を視察してみると、六〇頭の乳牛を一人で管理する。二万羽の養鶏事業も五人の婦人で処理している。一事が万事、どこをみてもまさに神技に近い能率である」と言われているのは、設備の近代化もさることながら、このような分化のおかげである。しかしこのばあい、共同経営にたいする各人の貢献の程度はそれぞれ違はずであるが、そのことと各人にたいする分配とは無関係になっている。私有財産が廃棄され、消費生活と育児、教育までを共同化しているキブツはもちろん、経営だけの共同化にすぎないモシヤブ・シトフイのばあいでも、各人にたいする給料は共同経営での労働とはほとんど関係なしに決まる。その額は、家族の大きさに比例し、子供の数と年令におうじて増えるが、有用な技術のエキスパートや経営管理者でも、一般の構成員でも同じ額である。

このように生産の面では各人がその能力におうじて貢献しながら、分配の面では貢献の程度でなく、その必要におうじて受けとり、しかも両方のあいだに矛盾が発生していないとすれば、それは、強力な共同社会の関係が支配していることによるものである。七四のキブツが加入しているイフト・キブツ連盟の本部長談によると、キブツの構成員となるには「一、利己心を去り、全体のなかに自分を活かすこと、二、人間平等の思想に徹しきること、三、労働を楽しむ習性を身につけること」、以上三つの資格が必要であると言われる。したがって構成員は、「厳選された有能者の集まり」であって、加入を希望するものは、約二年の見習期間のうちキブツ総会で三分の二以上の賛成をえたときに、はじめて加入を認められている。またキブツでは、子供は生まれるとすぐ乳児の家で集団保育され、高校を卒業する一八歳までずっと同じ年令の仲間からなる生活集団のなかで成長するのであるが、そのばあい

の教育の重点は、他人を押しつけて自分一人だけ優秀になろうとする「社会的バールバリズムを人間的に克服すること」である。⁽⁴⁾

これで不十分ではあるが、新利根やイスラエルのキブツ等で実現している共同社会の関係を紹介した。問題は、わが国の一般の共同経営のばあいには、これほど徹底したものでなくても共同社会的な実質をもつ関係が、組織の背骨として定着するかどうかである。この点の検討は他の機会にゆずることにするが、いちおうの想定としては、例外的なケースを除いて一般にはこのような期待は無理なのではなからうか。

第二の方式は、共同経営が資本主義的な会社企業へ事実上転化することによって、その経営内容の確立と組織形式とのあいだの矛盾を解決するばあいである。共同経営とその構成員との関係では、かつて小農として一体化していた労働者、出資者、土地提供者、経営管理者の各資格がすっかり分離してしまい、それぞれの資格でその地方の市場ベースなみの労賃、利子、地代、企業者利得を与えられる。このばあいの経営管理担当者と作業労働担当者との関係は、もう雇うものと雇われるものとの関係に純化しているから、経営としての機敏な意志決定や、一本化した指揮命令が可能になり、過剰労力はより円滑に外部へ排出される。また経営管理担当者も作業労働担当者も、それぞれ経営への貢献の程度におうじた反対給付を役員報酬や能力給などの形で保証されているから、彼らの技能や生産意欲は十分に発揮される。もちろん、このように各種生産要素の用役が商品化する関係のもとでは、第一の方式のばあいに開花していた構成員の人格的な結びつきは、物的な外被におおわれた機能的なものになる。それは、いわば算盤づくでドライに割り切れる利益社会の結びつきである。⁽⁵⁾

かつてF・オッペンハイマーは、主として手工業者や労働者の生産組合の展開過程を分析してこう言った。「生

産組合が完全な成功をおさめるのは、ごく稀である。しかも完全な成功をおさめたときには、それはもう生産組合でなくなっている⁽⁶⁾。この論理がもし農業共同経営にも当てはまるとすれば、共同経営が完全な成功をおさめたときは、もう共同経営でなくなっていると言えよう。そのときの形態が、いま述べた資本主義的な会社企業なのである。しかしこのような資本主義企業への転化が可能となるためには、共同経営の経営内容として実を結んだ大規模生産の生産性―収益性が、他の産業部門の資本主義企業との間でいわゆる要素所得均衡を充分に実現できるだけの高さに達していなければならない。このことが現在の農業でさしあたり期待できるのは、都市近郊型の大規模畜産のように農地から遊離した加工業的な農業部門においてだろう。

ところで共同経営の経営内容として従来の個別農家の経営よりはるかに規模の大きい、しかも成長部門を取り入れた高度な農法―技術体系が実を結んだとしても、その生産性―収益性が、他の産業部門の資本主義企業との間でまだ充分に要素所得均衡を実現できるだけの高さに達していないときは、どうなるか。このようなケースは、耕種や酪農など農地に深く根をおろした本来的農業の部門では、近い将来を予想してみてもおそらく一般的なのではないか。このばあいには資本主義企業への転化は不可能であろう。さらに農法―技術体系そのものの面のみで、なるほど労働手段装備は高度化し、大規模化していても、生きた動植物を直接の労働対象とする、いわゆる育成労働―たとえば育苗や肥料の分施や仔畜の繁殖育成―のなかで、労働対象の個体差をとくに重視してきめの細かい方式でいかなければ生産性が上がらないような有機的労働が、まだ大きな比重を占めているばあいは、その担い手として資本主義企業の雇傭労働力よりも、労働対象の各個体をみずから所有する小農の家族労働のほうが適格性をもつことが多い。

第26表 成牛頭数規模別にみた共同酪農における仔牛育成と共同飼料圃との状況

成牛頭数規模		成牛頭数規模						平均	
		0頭	1～9頭	10～19頭	20～29頭	30～49頭	50～99頭		
成仔牛	共同飼料圃	—	6.0	13.0	22.8	33.1	72.8	14.6	
成牛頭数	A	—	6.0	13.0	22.8	33.1	72.8	14.6	
仔牛頭数	B	10.2	2.3	2.8	2.1	1.5	1.7	2.7	
同上成牛1頭当り	B/A	—	0.38	0.22	0.09	0.05	0.02	—	
共同飼料圃	反別	反	反	反	反	反	反	反	
同上成牛1頭当り	C	2.9	4.1	12.2	11.3	17.8	23.5	9.7	
同上成牛1頭当り	C/A	—	0.68	0.94	0.50	0.54	0.32	—	
放牧地採草地	反別	D	8.3	9.1	8.2	8.1	24.4	1.3	12.0
同上成牛1頭当り	D/A	—	1.52	0.63	0.36	0.74	0.02	—	

農業共同経営の分析 (下)

- 備考 1. 農林省統計調査部が36年8月に調査した内地全府県の酪農を主とする部門共同経営のうち202についてみた。
 2. 共同飼料圃は、専用飼料畑と水田裏作の飼料圃とより成るが、後者3反＝前者1反の換算比率ですべて専用飼料畑単位に統一した。

これら二点について、かならずしも適当な資料ではないが、第二六表をみよ。これは、成牛頭数規模別にみた仔牛育成と共同飼料圃との状況を示したものであるが、飼育規模の大きな共同酪農になればなるほど、成牛一頭当りの仔牛頭数は少なくなると同時に、成牛一頭当りの共同飼料圃および採草放牧地の面積も小さくなる。つまり仔牛の育成と飼料作との部門が共同経営から脱落してゆく。この事実、次の二つのことを示唆しているように思う。(一)規模の大きい共同酪農になるほど、前節で明らかにしたように内部で資本主義的な分化が進行し、そのかぎりで資本主義企業としての計算が行なわれてくる。ところが現在は、仔牛の育成と飼料作との部門の生産性—収益性が低く、資本主義企業としてはとても採算ベースに乗らないので、切り捨てられる。(二)仔牛の繁殖育成は、その労働内容が標準化しておらず、個体におうじた入念な観察と管理を必要とする。したがって大規模な共同酪農のばあい、雇われた一般作業労働担当者の仕事としては適当でなく、経営管理担当者がみずから行なうか、または共同経営か

ら外して個別農家の家族経営にまかせたほうがよい。⁽⁷⁾

このように共同経営の経営内容の確立をつうじて実現する農法^{II}技術体系が、他産業の資本主義企業との間で要素所得均衡を可能にするだけの、生産性—収益性をまだ十分に發揮しえないときや、そのなかで、労働対象を個別に所有する小農の家族労力を技術的な適格者たらしめるような、有機度の高い労働がまだ大きな比重をしめているときは、第三の方式として、共同経営がいかなれば明日の自立経営としての家族経営に事実上転化することによつて、経営内容の確立と組織形式との間の矛盾を解決するのである。

このばあいも参加農家の集団は今までどおり存続して、共同経営の看板を掲げているかもしれない。だが実体はもう共同経営でなくなっている。経営管理の責任は特定の農家だけに帰属し、生産要素としての労力や資本や土地の用役の大部分もこの農家が提供する。他の農家は、経営管理への責任からまったく解放されて、たんに生産要素用役の不足部分を市場相場なみの金利、地代、労賃で提供するレントナー、貸付地主、雇用労働者に転化している。したがって実体は、特定の農家が経営主体になり、生産要素用役の一部分を市場で補充しているところの、家族経営にほかならない。ただその経営内容は、伝統的な零細農耕から抜けでて、経済成長の明日の水準に適合した規模と組織とをもったものに高度化しており、その農業所得から他農家提供の生産要素用役に支払う利子、地代、労賃を控除した残りの混合所得部分は、明日の時点における他産業勤労者の所得とすくなくとも均衡はしているだろう。その意味でまさに明日の自立経営である。

共同経営がこのような明日の自立経営へ転化してゆく過程は、一般に長い年月かかるだろうし、その形も多様だろう。だがさしあたり予想される過渡的な形としては、次のものがあげられる。

(一) 前節でも述べたように、とくに技能的な労働のばあいに生産性の上昇を実現しようとすれば、共同経営の規模の大小にかかわりなく、全構成員の交替出役から専従者中心の出役へ移行し、専従者に十分な給与を計上して、積極的に仕事と取り組んでもらうようにしなければならない。だが共同経営の規模がそう大きくないばあいには、専従者にたいする十分な給与の計上は難かしく、かりに計上すると他の構成員に分配する利益がなくなってしまう。このばあいの妥協的な方式としては、全構成員の個別分担管理制がある。

ここではその事例として、森嶋隆氏が紹介した埼玉県下のビニールハウスの共同経営をあげておこう。これは、ハウス経営の規模を拡大しようとする農家四戸が集まり、それぞれ自家で処理できる規模——三〇〇坪三戸、六〇〇坪一戸——を持ちよって全体の規模とし、各戸は、その規模において割り当てられた場所のハウスを自家の責任において管理し、家族労力や雇人の労力でもって個別に作業を処理するものである。共同作業は薬剤散布のときと、交替にハウスで宿直するときだけである。ただし品種や液肥の濃度や摘心方法など栽培管理様式は、すべて協定している。収穫したものは全量を共同出荷し、売上金の中から各戸に毎月三万円——倍のハウスを受けもつ一戸は六万円——の月給が支払われる。場所別の分担管理であることから労働を評価しておらず、均等支払いである。月給を支払った残りは諸経費に充てられ、さらに余剰があるときは、これを分配する仕組(8)になっている。

この事例は、共同経営の構成員が労働対象としてのハウス作物を場所別に分担管理するばあいだが、全面共同や複合部門共同では、たとえば稲作と酪農というふうに、部門別に労働対象を分担管理するばあいもある。どのばあいも経営規模の拡大や経営組織の専門化をはかってゆく過程で、構成員が共同経営の収益力にマッチした額の分配を平等に我慢して受けとっている点では、交替出役制がもつ長所を残しながら、栽培(飼育)管理にさいして特定

の構成員が終始一貫して特定の労働対象を責任担当している点では、専従者制の技術的な長所を撰取しようとする。したがってこの個別分担管理体制は、まさに交替出役制と専従者制との妥協的な方式であるが、そのことが同時に、この方式とこれに立脚する共同経営とをいわば過渡的な存在たらしめるのである。というのは、栽培（飼育）管理過程がこのように事実上個別化するにつれて、たとえ管理様式をたがいに協定していても、各戸が投入する労働の質と量との違いにおいて分担ごとに生産性—収益性の違いがでてくるが、分配のほうはあいかわらず当初からの画一的な平等分配が踏襲されており、この不一致をなくするために、各戸の労働の質と量とを評価して分配に格差をつけようとしても、この労働評価そのものが、栽培（飼育）管理過程の事実上の個別化によって、すでに実施不可能になっているからである。

ではこの不一致をなくするためには、どうしたらよいか。それは、共同経営の内部で表面化しはじめた事実上の個別化傾向を、いっそう徹底させる以外にはない。具体的にいえば、各戸が分担管理している労働対象の所有までも個別化し、それにともない生産物の帰属先をも共同経営から各戸へ切りかえることである。それは、共同経営から個別経営への移行を意味する。だがここで成立する個別経営は、各戸が共同経営へ参加する以前のそれにくらべて、経営規模でははるかに大きく、経営組織でははるかに専門化しており、その点で、明日の自立経営とまでいかなくても、これにより接近したものだと言えよう。そのさい今までの共同は、生産基盤の共同整備、労働手段の共同利用、共同作業、管理協定、これらの複合体としての分割制共同農場など、いわゆる協業組織型の共同に形を変えて存続し、新たに成立した個別経営群をバック・アップするのである。

(二) もうひとつ予想される中間の形として、組合請負経営——前掲第一表備考欄をみよ——と呼んでいい形のもの

がある。これは、全農家出役の方式で充足した共同経営の労働力投入が、経営管理労働の面でも一般作業労働の面でも、専従者中心の方式に純化したものであるが、これを農家の構成でみるならば、かつては経営条件がたがいに似かよっていた農家の構成が、自立経営指向型の専業農家と農外職業指向型の兼業農家とからなる構成へ変化している。このばあい専従者のポストは、自立経営指向型の専業農家が一戸か、あるいは二〜三戸の個別分担管理制かで引きうけ、それ以外の農家は出資した耕地や家畜の管理を専従者に任せきりにして、その基幹労働力は農作業から離脱して農外職業へ移行してしまっている。

さきにこの小論の二で明らかにしたように、現在の共同経営の大多数は、経営条件がたがいに似かよった中間層農家の集まりである。これが自立経営指向型の専従者の農家とそれ以外の農外職業指向型の農家とからなる組合請負経営に変わってゆくのは、まだ将来のことだろう。だが現在でも、少数ながらその先駆とみなしていい事例がある。たとえば専業農家一戸と第二種兼業農家四戸、ほかに農業後継者のいない農家一戸が参加し、この専業農家を中心にして耕地八町歩と肥育牛二四頭を共同経営化している岡山県奈義町の有限会社天下農園や、手間のある専業農家三戸が月給制の専従者になり、ほかに兼業農家五戸も耕地を提供して、稲作とビニールハウスの野菜園芸とを共同経営化している長野県長門町の事例がそれである。もちろんこの二つの事例は、最初からこういう性格のものとして成立したのである。

ここでは岡山県天下農園の状況をみるとしよう。⁽⁹⁾この共同経営は、第二七表にかかげた農家の構成でもって三七年四月に成立した。構成員のうち農家番号1以外の農家は、あととりが農外職業に流出し、経営主は相当の高年令に達しているか、あるいは経営主じしんも農外職業に流出しており、完全離農への過渡期にある農家である。農作

第27表 岡山県大下農園（有限会社）の構成員

農家 番号	土地所有		家 族				雇傭勞 働日数 日
	耕地(うち田)	林野	総数	経 営 主	農業従事者	後 継 者	
1	反 20.0(14.5)	反 7.0	人 7	39才農専 300日	父母 300日 250日	11才	50
2	17.5(14.5)	12.0	6	70才農専 100日	妻嫁 150日 100日	39才教員	250
3	16.7(13.2)	15.0	6	72才農専 100日	嫁 250日	37才公務員	250
4	14.2(13.7)	25.0	3	69才農専 100日		46才他出	200
5	10.7(8.7)	2.0	7	56才高働 15日	妻 100日	28才教員	200
6	9.1(8.6)	12.0	5	45才教員 15日	妻 100日	16才工高在	150
計	88.2(73.2)	73.0	34				

備考 自立経営研究会で赤島昌夫氏が発表した資料による。ただし雇傭労働日数は共同経営参加以前のもので、岡山県農業会議『有限会社大下農園設立の経緯と現況』による。

業は主として妻や嫁に任されていたが、農繁期にはどうしても勞力不足になり、大量の雇傭労働を入れねばならなかった。この雇傭労働が最近ほとんど入手できなくなったことが、共同経営成立の一因である。

この共同経営は、(イ)現金出資では、出資配当の実現困難を見越して各戸とも一〇万円の平等出資にしている点、(ロ)勞力出資では「働らせるものはすべて働らく」という精神で全戸からそれぞれ出役し、災害のときは賃金の三割寄附による危険の共同負担を申し合せている点、(ハ)経営管理でも、たとえば兼業農家——農家番号2・3・5・6——の勤め人が経理事務や渉外事務を無報酬で引きうけるといふふうには、全戸が参加する態勢を採っている点など、たしかに小農範疇の拡大版としての共同経営らしい組織形式になっている。(10)

だが農業経営の現場でみると、法人社長である番号1の専業農家が経営管理のほとんど全権を任されており、この農家を中心とした大規模な請負耕作が、共同経営の実体だとも言えるような状態にある。この農家は三九歳の精農家であり、二町歩の耕地規模ではとても合理的な営農ができないとして、他の労力不足農家の耕地を一手に引き上げて経営してもよいという気持だったので、農地法改正を好機にして、この事実上の請負耕作としての共同経営Ⅱ組合請負経営に乗りだしたのである。そのさい各戸からの農地の提供は賃貸借の形式をとり、実際小作料は田で反当り一万円になっている。赤島昌夫氏の説明によればこの一万円の相場は、請負耕作のばあいの採算ベースに乗るように取りきめられたものだが、同時に、田の時価二〇万円にたいして五分の利回りを期待する土地提供者側の採算にも見合うものである。

ところでこの大下農園でもうひとつ注目すべき点は、番号2と6の農家の兼業内容が高校の教師や農林省地方機関の職員など、農村地方としては高所得・就業安定職業にぞくすることである。したがって現在の経営主が遠からず老令化のためリタイヤーしたばあい、これらの農家は完全離農する公算が大きく、大下農園にたいする関係は、たんなる農地賃貸の関係に絞られてゆくことも予想される。そのばあいの農園の実体は、もうどんな面でも共同経営ではなく、番号1農家を主体にした家族経営になっているだろう。もちろんその時期までには、大規模生産の農法Ⅱ技術体系が確立していること、農地法の本格的改正によって農地賃貸借が自由化していることを想定しなければならぬが、そのばあいの家族経営は、現在の耕地八町歩をほとんど一戸の家族労力だけで処理し、その相当部分を反一万円の小作料で借地していても、十分に採算が成りたつものである。

以上でもって不十分ではあるが共同経営から明日の自立経営へ転化するコースの予想を終る。さいごに付けくわ

えておくがこの予想は、かならずしも私が勝手に頭の中だけでひねりだしたのではなく、わが国の農業共同経営の歴史をいちおう実証的に踏まえたうえでの予想である。一般の常識では、とくに戦前における農業共同経営の歴史は失敗の一例に塗りつぶされているが、じつさいはそうでない。なるほど現象面だけをみれば、戦前のすべての共同経営は成立して、数年後にはほとんど例外なく解散している。だがそのうちの相当部分は、いふなれば成功にもとづく解散であった。すなわち共同経営の経営内容として培養された生産力をきそにして、当時のスケールでの自立経営が実現できそうになると、共同経営はその階梯への役割をはたし終って、姿を消していったのである。具体的事例としては、大正末から昭和の初めにかけて成立した全面共同経営のうちで、東北型の共同経営に分類されている諸事例がそれである。現在の共同経営は、自立経営への階梯としての役割を当時とは比較にならぬほど大きなスケールと長い射程とにおいて、もういちどはたすのではないか。

この小説では、日本経済の高度成長が始まる直前の時点における昨日の自立経営から出発して共同経営へ入り、共同経営の動態的展開をつうじてまた明日の自立経営へ帰着してゆくという、ルーブ線にも似た螺旋上昇の構成をとったが、そうしなければならなかった理由については、べつに発表した小論「自立経営への階梯」(小倉武一編『農業における自立経営の存立条件』所収、とくに七六～八一頁)をも併せ参照していただきたい。この昨日の自立経営と明日の自立経営とのあいだには、経営規模の飛躍的な拡大と経営組織の再編、これにおうじた農法・技術体系の変革、および家族関係の近代化があり、共同経営は、これらを実現するための、過渡的な階梯にほかならない。農業構造の高度化をはかるうえで、共同経営の戦略的な意味は、この点に求められると思う。

注(一) 上野浩氏が昭和三十三年一〇月三十一日全国農業会議所主催の農地制度研究会で、新開拓農協について報告された

きの速記録による。

(2) もっともこの点について問題がまったくないとはいえない。右の速記録の中で上野氏は、共同経営を五戸の隣組単位

にしなければならなかった理由をこう説明している。「私が五戸というものにこだわるのは、こういうことなんです。

一〇戸の共同になりますと、夫婦合わせて二〇人ばかりの共同ですから、共同作業のばあいを考えても一種の統制が必要になってくるわけですね。ところが五戸のばあいは、共同のためにことさらに合議する必要もなければ、共同のためにいろいろ作業のやり方をきめるばあいを、これを統制でやる必要もないのですね。まあ朝晩顔を合せて仕事をやりながら、明日は何をやるか、帰りにどうしようということを決まるわけですから」。三七年一月共同経営が五戸単位から一五戸単位に改組されたとき、上野氏がこのように懸念していた人間結合の変質の問題が、内部でどのように議論され、どのように解決したのであろうか。

(3) 手塚信吉『新しい農業カブツ』二一三頁。

(4) 東洋大学二部学生社会科学研究会編『カブツとは何か——イスラエルにおける地域開発の実験——』九二—一〇一頁。
なおモシャブ・シトフイの内部関係については、「才能・知力・熟練などは、物質的な見地からすればなんらの報酬が与えられなかったか、社会的な名声を得ることで埋め合せがついた。自発性の基盤のうえにたつ組合の自由な性格と、その内部の非物質的な競争という計量しかたい要素とを考慮にいれたばあいは、経済的成功のための主要な条件が社会的団結力と協同精神に存せざるをえないことは、だれしも理解するだろう。また他方において社会的団結力は、経済的平等によって強化されるのである。もしこれかかないとすれば、組合財産は自分たち全部のものだという意識が、社会的な磨擦や嫉妬に負けて姿を消したかもしれない」と言われつゝ、Yehuda Don, The co-operative settlement in Israel: *Year Book of Agricultural co-operation*, 1959.

(5) 共同経営と資本主義的な会社企業との人間関係について堀越久甫氏はこう言っている。「共同経営の(一)人間関係の複雑さ、むずかしさというものは、当外者の予想以上である。崩壊の原因をつくったり、無用の出費をしいるのが人間関係である。そのことはどんな経営にもあるというかも知れないが、そうではない。会社などでは、そのことがすぐ会社崩壊の原因にならない。そのために無用の支出をしいられることはない。極端にいえばほかの事業体のばあいは、人間関係がうまくいなくても、ちやんと巧くやっていけるように組織されているが、共同経営はそうはいかない」(堀越久

前『あなたは経営者』(一六四頁)。このむつかしさは、共同経営の人間関係か内実はもう利益社会的な結びつきになっておりながら、それが会社企業のような商品経済の物的な関係に純化し自己疎外されきっていない、不徹底さにもづくものであろう。なお宮崎県のミトミ農場では、「人と人の和を避け、物としての人による企業体への道を求めるために、物としての人の和をスローガンにした」と言われている(宮崎県農業会議『農業の協業化に関する調査——ミトミ農場一年の歩み——』)。

(6) Franz Oppenheimer, *Die Städtungsenschaft, dritte Auflage*, s.45. なお彼は「この生産組合の転形を鉄則」とみなしている。

(7) このことは、仔豚の繁殖育成や種卵鶏の飼養にも当てはまる。たとえば山形県蔵王交血養豚振興会では、「仔豚を導入して一二月の間に下痢・皮膚病をだし、その後の生育は思わしくなく、相成の結果、各自で五メ程度にまで育成してから、共同豚舎に移し、初期の病気を防ぐとともに豚舎利用率を増そうと考えている」(山形県農業生産共同化研究会『農業生産共同化の現状と問題』昭和三六年一〇月)。福岡県大和農場でも「発足時、繁殖豚と肉豚との飼育を同時にこなっていたが、繁殖豚の生産仔豚に事故率が高く、経営的にみてマイナスの面が多くみられるので、現在は各組合員に委託して飼育させているか結果は良い」(福岡県農政部『農業共同化実績発表および検討会発表要旨(養豚部門)』昭和三八年二月)。また採卵鶏と種卵鶏との混合飼育が共同経営の赤字の原因となり、種卵鶏部門の排除が必要になっている事例については、神奈川県農業法人化共同化対策協議会『養鶏協業化の動向——ある農事組合の経営事例から——』をみよ。

(8) 沢村・武藤・神戸編『自立経営と経営設計』第二章第五節「野菜による自立化の手段としての共同経営」(森島隆執筆)をみよ。
なお農林省中国農業試験場農業経営部『農業経営の協業化に関するシンポジウム(要旨)』では、岡山、島根で水稲と酪農と果樹、水稲および飼料作と酪農とをそれぞれ分担する形で、この個別分担管理体制を実施している共同経営の事例が報告されている。

(9) 大下農園にかんする本文の叙述は、主として赤座鉄州「新しい発展の芽 大下農園」、およびこれにたいする赤島呂夫氏のコメント——「農林統計調査」六三年一二月号所収——、岡山県農業会議「有限会社大下農園設立の経緯と現況」

による。

(10) この大下農園か、その実質か大規模な請負耕作でありなから、なお小農範疇の拡大版としての共同経営の組織形式を残していることの意味を十分に評価しなければならない。それは、中心の番号1農家の立場からみて、大規模生産の農法かまた確立していない過渡期にあつて不足している生産諸要素、とくに労働力を割安に、しかも災害による経営の赤字をも分担させる形で調達することができからである。もし通常の雇傭労働力による純粋な請負耕作であるならば、とてもこの過渡期では八町歩を反一万円の小作料で請負つて採算が立たなかつたであらう。

大下農園か、最初から一般の共同経営とは異質的な性格をもつて成立したものでありなから、あえてこれを共同経営の展開の系譜上で採りあげる所以である。

(11) 縮谷越夫「農業共同経営の日本的形態」(『農業問題』第六号)をみよ。