

【報告】あとつぎ問題——農業経営からみた——

農林省農業技術研究所 田 口 三樹夫

お手許の資料「家族経営と後継者問題」は、農業経営研究会の機関誌「農業経営研究」第二五号（一九七六年三月）にのせたもので、昨秋の同研究会の「家族農業経営の進路」と題するシンポジウムにおいて、後継者問題という観点から私が報告したもののレジュメである。

ところで、後継者問題を農業経営の研究サイドでとりあげるようになったのは、そう古いことではない。私自身、一昨年、ここにおいでになる長谷川宏二さんと一緒に現地調査に入ったのが最初の取り組みである。

従来、後継者問題は、主として人口論的な立場からの接近が行なわれてきたわけで、農業総合研究所長の並木正吉さんらが、そうした取り組みを進めてきた。これは農業人口の再生産という観点からの接近といえる。他方、村研の皆さんによる社会学や、法社会学の

分野で、家族制度の問題などのかかわりで、早くから取り上げられてきたこともいうまでもない。

そうしたなかで、私も農業経営研究の側でこの問題をとらあげることが少なかったのは、問題意識の稀薄さということも一つあったように思う。しかし、ここでは、後継者問題それ自体が、経営問題として取り組まざるを得ないような事態に変わってきていることを指摘したいと思う。

そこで、農業経営研究として、この問題にどう取り組むのかということがあるが、あくまでも個別経営の立場から後継者問題を位置づけることによって、当面する問題を浮き彫りにするということになる。この場合、個別経営といっても、それら個別が個のままに孤立して存在できない以上、そこでは一定の地域的なまとまり、たとえば集落とか農業協同組合とかいうような単位を構成しながら存在しているものである。つまり、「群」としてもみなければならぬのであって、個別を含む集団としての後継者問題も視野に入れる必要は避けられない。しかし、ここでは、個別経営にとつての後継者問題に限定して報告したいと思う。

資料は、一昨年の調査結果にもとづいてまとめたもので、実は昨年も西南地域で現地調査をしており、その結果も加えて報告すべきであるが、都合によってできなくなった。したがってデータとしては少し古くなるが、考え方という点ではここに集約的に示されていると考える。

私の研究の主たるテーマである「経営主体論」からいえば、その

中心的課題は、社会的には存立しうる主体であつても、経済的には「主体」をなしていない、いわば主体欠如状態にある小規模家族経営について、その欠如している部分をいかに埋めて行くかということである。つまり、一本立ちの農業経営者をつくつてゆくための研究ということになる。従つて、今日の後継者問題とは非常に深いかわりをもっているといえる。

このような観点から後継者問題を考えるとき、「いえ」の問題とそこでの「家業」というのが従来一体的であつたものが、次の世代の後継者にとっては、分化可能なものとして認識されてきたという状況の変化が着目される。この状況の変化は二つの方向から推進された。一つは、内的なモメントとしての「いえ」制度にかかわるものであつて、世帯主、後継者を問はず職業としての農業を前提とせざるを得ない状況が定着したことによつて、「家業」と「いえ」の分化が内在的に進んできたことである。もう一つは、外側からのもので、農業の労働力を労働力として本源的に吸収してゆく回路が、高度経済成長の中で用意されたことである。資本が農業以外に広く就業の場を用意し、農村青年を強力に吸収してきたことはいうまでもない。こうした内外の二要因によつて、先に述べた状況の変化が進んだと考える。

こうした状況が農業経営問題にどう反映されてくるかという点、農業経営そのものが零細、小規模であつて、経営的な単位性を持ち得ないがゆえに、「継ぐに値しない」経営として認識されることである。換言すれば、「継ぐに値しない」職業になつたということか

ら、「家産」と一体的なものとして継ぐことが当然とされていた「家業」は継がないが、「家産」は相続するといったように、「いえ」の相続と経営の継承との分化が明らかに進んできている。

これを統計的な面から傍証するという意味で新規学卒者の就業動向をみると、昭和五〇年三月現在での新規学卒就農者は、わずか一万人にすぎない。もちろん農村でも高学歴化は進んでいるので、中学、高校卒だけに限らないわけであるが、それ以上のものについての数字はつかんでいない。そうしたことを前提に昭和四九年三月までの動きをみると、この年中、高卒で直ちに就農したのは一万四千人で、うち男子が一万一千人である。さらに、そのうち八千人が後継ぎということである。

この場合の後継ぎというのがどういう内容のものか実ははっきりしないわけで、農林省の就業動向調査、あるいは新規学卒農家子弟の就業に関する調査などの統計でも、意志統一されているとは思えない。一般的にはその家の世帯主であり、かつ経営主であることが予定されるものと考えられるが、統計用語としてそうだとした場合、面接調査において、統計調査員とそれに答える親がどう認識しているかによつて違つてくると思われる。

そこで統計結果も正確さを欠くということが避けられないわけであるが、大まかにみて後継ぎは八千人ということと理解したいと思う。このほか、私どもが農業改良普及所などでいろいろ話を聞くと、子どもが考えるよりはるか以前から農村の青少年対策はピンチに立つといつたことが語られている。それというのも、農林省の調査は

三月でやるわけであるが、普及所の方は八月頃でおさえてのことなので、その間に他産業へ逃げ出すものが結構多いという実態にそぐわないとする指摘がどこでも出されている。実態としては、農林省の統計結果の良くて三分の二、悪ければ半分しか農業にとどまっていけないのではなからうかということである。

こういった問題はあるが、一応三分の二は残っていると考えるならば、大体七、八千人の新規学卒者が就農しているとみることができ。従来の日本の農業のあとりの就農の仕方はそういう形が一般的だった訳で、そうした伝統的な仕方での後継ぎが、いまや七、八千人にも満たなくなっているといえるのである。かりにこれ以上の流出は喰い止めたとして、農家の世代交替の一サイクルを三〇年とすると、むこう三〇年間に、全国で新規学卒就農者は二〇万人前後しか確保できないことになる。今日の若者たちにとって、学校を出てすぐに農業を継ぐという彼らの親たちがやったようなやり方が、いかに軽視されているかが如実に示されていると考えられる。

以上のことは男女こみにしての話であるが、男女それぞれに配偶者がなければ家は存続しないので、当然先の数字の二倍いなければ農家としては再生産できず、従って経営の継承もできないことになる。

ただ、今日のような高学歴社会のなかで、各県にある農業大学校とか、さらには一般の大学卒で就農するものも多くなってきたというし、一旦他産業に勤めた後で農業に戻ってくるというののかなり考えられる。例えば全国農業会議所で行なった調査結果——これは各

県の農業中核地帯に所在する農業高校の自営者養成コース三年に在学する生徒を対象としたアンケート調査であるが——をみても、こうした傾向がうかがえる。

これによると、四三六九名の三年在学生のうち就農志向しているものが五三・一％である。各県とも自営者養成の専門学校として、大学区制の下に選りすぐりを教育しているところさえ、半分は農業を継がないものが出てくるわけである。しかも就農するというものなかでも、卒業後、直ちにいうのは一七・五％にすぎず、研修後というのが一〇・七％、さらに大学そのほか各種学校へ進学後というものが七・四％を占めている。つまり卒業後、就農するものと進学後の就農というのが大体半々であるということになる。そして、Uターンといわれるような就職した後で就農するものも含めると、それぞれ三分の一ずつを占める形がみられる。

その結果を勘案すれば、先程はむこう三〇年間に二〇万人といったが、その三倍は見込んでよからうということで、約六〇万人が予測されることになる。非常に荒っぽい計算であることを承知した上で、こういうのであるが、上の数値には地域差がみられるので、当然そこには地域較差を考えなければならぬのはいうまでもない。

そういったことを念頭におきながら、もう一つ農林省のデータをみたい。それは流出農家族員の他産業離職帰農動向に関するものであるが、これをみると、離職後の就業状態で農業が主というのが徐々に増えて、昭和四七年に一一万一千人を数える。今回の不況でこの数字はもっと増えていることが推察されるが、その詳細はわか

らない。

とにかく、この数字であれば一万人程度が農業に就くことを主に選ってくるわけであるが、問題は、男子の場合でみて、三五歳以上というのが目立って多い。これについては就業状態がわからないので農業とは限らない訳であるが、全体で一三万三千人のうち半数以上の七万三千人は三五歳を過ぎて戻ってきている。つまり高令離職、そして、帰村ということであって、そこでは両親がリタイヤしたり病気になったり、あるいは亡くなったためにどうしても後を継がなければならぬ状況に追い込まれて帰村したケースが多いのではなからうかと思われる。そして、「いえ」を継ぐことのみならず止むを得ず農業もやるといったケースが、かなり含まれているように思う。

そこで、先ほどの農業が主であるもの一万一千人についてみると、世帯上の地位別では世帯主が六万人で、後継ぎが四万二千人となっている。そのうちのどれだけが本来的な意味での農家の世帯主、後継ぎたりえているかわからないが、これ以下であることには間違いない。

いずれにせよ近年の農業生産力段階の下では、三五歳過ぎて戻ってみても、大型トラクターやコンバインなどを駆使できるという状況にはない。これがかつてのような小農的な技術体系ということであれば何とかなったであろうが、労働手段体系が飛躍的に高度化され大型化されている現状のなかでは、たとえ戻ったとしても、それは有効な農業労働力になりえない形での帰村といえる。

例えば、北海道では、ビート・ハーベスターなどのように鉄の固まりのでっかい奴が畑を走り回っていて、まず四〇歳過ぎたら運転はとても出来ないというようなことを農民自身がいつている。従って、高令Uターンが、農業経営の継承のためというようにはみられなくなっている。

それやこれやを含めると、今後三〇年間に三〇〇万人位確保されることになる、今いったようなことで、そのうちの一体何%が実際に農業経営者たりうるのかというと、はなはだ悲観的にならざるをえない。三五歳という年金制度も考慮した上で、私の秘かな計算では、およそ一二〇万位残れば……と考えている。つまり、農家としての連続性を保てるものが、荒っぽいデータで、荒っぽい分折からするとやと一二〇万位だといえるように思える。

こうした事態を前にして、まず経営研究の立場から考えることは、農家としての連続性を内在的に確保できる条件は一体何かということである。そうすると、何をにおいてもまず親と子の間で、その親のやってきた経営が子にとつて継ぐに値するかどうか第一のモメントたらざるをえないと考える。これは科学以前の、あるいは分析以前の問題と思うが、その辺をどう調査によつてつかみ出すかが実は難題中の難題である。

うかつに調査に行つて、子供をつかまえて、どうだ家を継ぐ気があるか、農業を継ぐ気があるか、と聞いてみても、いたずらに親の顔をうかがうだけということもあるし、親は親で、今まさに親子の懸案中の懸案であるところに第三者がずかずか入りこんで、遠

慮会釈なくどうこういわれると、かえって話をぶちこわされやしな  
いかとひやひやし通しというようになりにかかねない。そんなこ  
とで、後継者問題の調査は意外と難しい。

結局、普及所なり農協なりで、もうこの子はバリバリやっている  
という、いわばお墨付の農家しか紹介して貰えない。その結果、勝  
負がついているというか、経営継承に成功している事例から、経営  
継承の全般的な問題を類推してゆく方法をとらざるを得ない。

そういった調査を通じて私なりに考えた点であるが、まず、いえ  
ることは、繼ぐに値するとかしないとかは主観的な判断ではあるに  
せよ、決め手となっているものは農家の生産力であるということだ  
である。さらにいえば、他の条件を一定とすれば、おおむね経営規模  
である。そこで、現在の規模がそう大きいものでないにしても、そ  
れを大きくしてゆく可能性がかなりの現実性をもって与えられてい  
る場合は、青年たちは農業に残っているわけである。

お渡しした資料では東北の事例しかわからないが、本年度は同じ  
研究課題で宮崎、熊本に調査に行った。いわば高度経済成長から取  
り残されたといわれる地帯であるが、そこでの青年たちは、まったく  
一から始めるような経営組織の変革を進めながら経営の継承をやっ  
ていた。何々部落の、何々という家の耕地面積は大体決まったもの  
であって、それをいくらかでも拡大しようとするれば、そのためには  
隣近所の土地を買わなければならないのが大方であるが、南九州で  
は、まだそういう余地が残されているように思われた。

しかし、これが高地価の都市近郊などになると、とうていそんな

ことは許されないわけで、所有権を買い取って規模を拡大してゆく  
可能性は非常に少なくなる。そして、このことは、日本全体につい  
ても大体いえるかと思う。経営学の立場からいっても、最も長期に  
わたって資本を寝かさなければならぬ土地の購入に資本を投ずる  
ことは、経営としては最も非効率的なことである。

世界史の中で、最も資本制的展開の典型的発展をとげたイギリス  
において、借地農の形——つまり資本を固定しない、または土地を  
買い取らないで——で資本制的借地農の展開がみられるという歴史  
的経緯からしても、土地の買い取りによる規模拡大は、経営的には  
望ましいことではない。

ただ、現実には、家業の問題ともかかわって、どうしても買い取  
りたいという気持が農家には強い。しかし、経営を継ぐとか継がな  
いとか、そのときの経営規模がいくらという話のときには、単に土  
地を買い取るといったことにとどまれない。そこでは、借地がある  
とか、受委託などによって操業規模ないし事業規模をどうふやして  
ゆくのかが、そして、そういう方向に青年たちの心が傾いているの  
かどうかといったことが、問われなければならない。そうした土地を  
拡大してゆけるのかどうかの問題が、第一にあげられる。第二は、  
これは土地拡大後ということではなく、問題の序列あるいは行為の  
序列からいって、どれだけ資本集約的な経営を創れるかということ  
である。換言すれば、親の経営と違う新しい経営を、子が自分の力  
でどこまで創ってゆけるかである。

経営学のことばでいう経営組織の問題で、経営組織の変革を子が

いかに進めるのが重要と考える。これまでは何といつても稲を中心として、その裏作に麦、そして、畑に野菜というのが伝統的な日本農業の経営組織であつたわけであるが、一九六〇年代の高度経済成長の中で、選択的拡大などといわれて、大きく転換をみたことは御承知の通りである。基幹作目を一、二にしぼつた高能率経営であるとか、大量流通、大量出荷といったことで、かなり荒っぽくスペシャリゼーションが進んだのである。

このようにして、全国的にスペシャリゼーションが進み、ある地帯は全域プリンスメロンで覆われ、ある地帯は西瓜で覆われるといつたように、部門総合性を欠落したような状態での専作化が急速に進んだのである。そのことが最近の農業見直しのなかで、地力維持機構としての輪作体系を無視したやり方であるということの問題にされているわけである。

そういった経営方式、組織の変革を子が自分なりのやり方で進めてゆく場合、そこに親子間の信頼関係がどうしても必要になつてくる。この一作を駄目にしたがゆえに、明日から路頭に迷うといった冒険は許されない。だが、若者たちとしては、普通作みたいなのではやる気を起さず、例えば肉牛などのようなイメージは古いものであつても、やるなら六〇頭、一〇〇頭といった多頭飼育をやるというようなことになる。いわば肉牛肥育工場みたいなものをイメージとして持つており、そうしたもののへどれだけ経済組織の転換を進めて行けるのが、経営の継承にとって大きい意味を持つといえる。

そして、第三の問題は、先の一、二を実現してゆく上での親子間

の信頼関係についてである。これを親がどの程度の経営権をどの時期に子に譲れるのか、譲っているのか、あるいは譲るつもりなのかといった経営権の譲渡の問題からみたわけである。

ところで経営権という場合、その内容が実態的に確認されないままであるが、一応民法上の「使用、用益、処分」の三権を合体したものととしての「所有権」のうち、「処分権」を持たない、いわば「使用、収益」の二権を子が持つという状態を考へてみた。これはかなり形式的なとらえ方なので、実際上は種々バリエーティに富んだものになる。とにかく、所有主であると同時に経営主である父親から経営主たることが子に移り、所有主である父親と経営主である子というように、家族の中で人格的に分化している状態を考へる。

これを肉牛の例でいうと、一、二頭飼育程度なら畜産公害といつたことは問題にならないが、六〇頭、一〇〇頭になると、部落の外へ畜舎を建てなければならぬし、建てるからには堅牢なものが望まれるわけである。さらに飼料はタンク・ローリーやダンプ・トラックで搬入することになるので、そこまで道路を考へなければならぬ。当然、施設に金をかけなければならぬ。そして、「処分権」はないといつても、実際上は親と子が一蓮托生ということではなれば、子が思い切つてやろうとすることに親としては金を出せないといった事情はみられる。

こんなことで、大型トンネル栽培から施設園芸でハウス規模を大きくするとか、あるいは三浦のスイカ地帯であると、新しい接木の技術を子供が導入するといった、作業における技術選択権というよ

うなものまでが経営権に含まれてくる。そうした細かい内容のものまで含めた上で、それらが親から子に移つてゆく段階をきちっと整理する必要があると考える。

この問題は実は農業者年金基金における継承資金貸与の問題ともかかわつており、どこまでを経営継承というのかというところで、買い取り資金、つまり親の年金の支出の仕方と密接な関連を持った問題になつてゐる。従つて、いずれは制度上の問題になつてゆくであろうと考えられる。

従来であれば親が全権を持つてゐるところへ子が就農し、成長とともに「鉄頭」として農作業の実権を握り、そのうちに部門選択であるとか、あるいは経営全体の責任を負うところまで徐々に経営権が移つてゆき、最終的に「しんしょう」譲りに至るといふのが一般的であつた。その過程を先ほどいつたような形で意識的に分離してゆく作業が、いま親と子の間に進んでゐるように思われる。

このようにして、規模、組織、経営権というものが、「いえ」の連続性の中で、当主と後継ぎの間で今どのように行なわれてゐるのか、あるいは行なわれる可能性を持つのかといったことが、私どもの分析の主題になる。さらに問題になるのは、これは皆さんが専門であるが、いま指摘した問題が孤立したものでないということである。たとえば六〇戸なら六〇戸で集落が構成されてゐるとすれば、そこでの経営権の譲渡の進め方とか、もつというならば子を農業高校に進めるか工業高校に出すか、あるいは普通高校に進学さすかまでに六〇通りの、一戸一戸個性あふれたやり方がなされてゐると考える。

これが従来であると、その共同体なりに、地主の息子とか本家の息子でなければ普通中学にはゆけないといったヒエラルキーとか階層とかにかかわりなく、一種の平衡感覚といったものが存在したように思える。そうした平衡感覚がゆれ動いてゐるのが、「むら」の現状であるといえる。

しかしながら、五〇町歩なら五〇町歩の「むら」の水田を荒らさないで、農地として使いこなしてゆくことが「むら」の存立基盤であることに交りはない。そして、「むら」が「むら」であることを止めない限り、その「むら」から後継者が一人もいなくなるといった事態は、口に出してこそいわなくとも「むら」にとつての憂慮すべき事態として「むら」うちでの相談事になるべきはずのものであると考える。このようにして、個々の家のあととりの問題でありながら、それが実は地域農業の、「むら」・集落に限定してもよいのであるが、「むら」農業の後継ぎ問題でもあるという二重構造としてみてゆく必要があるかと考える。

そこで、「いえ」そのものは個別性をもちながら、「むら」としての統合性が要求されるというこの相矛盾した状況の中で、個々の「いえ」としては子がどのように道をたてるかは自由でありながら、「むら」としては誰かをおかなければならない事態が生じてくる。その場合、かりに五〇町歩の集落であるならば、四〇馬力のトラクターを軸とする大型機械化体系で基幹労働力二人でもつて集落の稲作は全部処理できると思われる。そうした状況の下で、「むら」が「むら」としての農業を営み続けるために、一体何人の後継ぎが確

保されなければならないかの「算定」はできると思う。しかし、これは誰を残すべきかという人の「選定」の問題とはストリートにはつながらないわけである。

従って、この「選定」の問題が、「むら」の中での相談事として、あるいは行政村の相談事として大きく表面化してくるのである。農地の壊廃や農業生産の荒廃を防ぐために、自治体なり農協なりが、この位のオペレーターが必要であるから、後継者として何戸の若者を残して貰わなければ困るといった割り出し式の算定はできる。しかし、誰に残って貰うかという話になると、猫の首に鈴をつけるような話になる。

こういつたことで、後継者問題というのは、農家個々にとつてのそれと、地域としてのそれという二つを二重構造的に孕みながら展開しているものとして、とらえてゆかざるをえないといえる。そうした観点から、長谷川さんのように、そこでの生産者組織の役割を重視する見解も出てくるのである。つまり、個と全体をつなぐ機能的なものとしての生産者組織を、年令階層別のもので合めて一つの横軸としながら、「むら」と「いえ」の新しい再生をはかろうといった考え方もみられる。ここの問題に対して、アシスタントして行く観点に立って、経営研究サイドから生産力的な展開基軸とといったものを提供してゆかなければならない状態にあるわけである。そうした問題領域へ接近してゆく上での突破口として、個別経営のトップクラスに焦点をみてゆこうということで、一昨年、都市近郊の神奈川、茨城、それに主要農業地帯である東北の岩手、山形で

調査した結果にもとづいて、若干の実態分析を試みたのがお手許のレジュメである。調査は、昨年も引続いて今度は西南暖地の岡山、宮崎、熊本で行なっているもので、こちらは現在取りまとめ中なので、主としてこのレジュメによりながら話を進めたいと思う。

はじめの方でもいったが、私どもが県なり普及所を通じてしかるべき調査事例の設定を依頼すると、大体、成功した事例か、あるいは成功しつつある事例ということになってしまふ。ここに出ている事例についても、そうである。そのことを念頭において、第一図をみて頂きたい。

横軸に、まだ親が全面的に経営権を持っている段階から、ある部門に限って子が分担している段階、さらに子が全面的に経営権を持つに至った段階という形で、親から子へ経営権が移ってゆく度合によつて三段階に区切つてある。また縦軸の方は、経営の発展段階によつてI～IIIまで区分してある。この経営の発展段階は、最終的には規模を意味しているが、Iは農業所得で経営の再生産が可能な段階、IIはその上でかなりゆとりのある段階、そして、IIIは、家計と経営の分離計算をやってみても、なお、おつりがくるという、いわば企業的な段階といつてもよいかと思う。

したがって、この中でIIというのが企業的経営ヘテーク・オフする過渡期の段階というように考えて頂いてよいが、こうしてみると、経営の発展段階でいつて、子に全面的に経営権を移しているような経営では、企業的経営にいき易いといえる。逆に、親がいつまでも権限を持っていると、なかなか小農制約範疇を超えにくいことを示



第1図 経営発展段階と「経営権」移転の様式段階

(経営発展段階)	III		神奈川・平塚K・J (バラ) 神奈川・大和T・I・ (養豚)	
	II	岩手・志和R・H(水田・肉牛) 神奈川・三浦S・H (露地やさい)	神奈川・藤沢(露地+施設やさい) 茨城・岩井H・S(露地やさい+洋梨+施設やさい) 岩手・和賀K・C(水田+施設やさい)	岩手・志和・K(水田やさい・酪農) 岩手・和賀Y・O(水田・請負組織) 山形・鶴岡S・M(水田)
	I	茨城・岩井K・K(露地やさい)	茨城・下妻K・I(水田・普通畑作+梨)	山形・鶴岡K・S(水田)

峻している。  
つぎに第二図についてであるが、これは経営組織の変革と経営の発展段階との関連を示したものである。つまり、親の経営が十分継

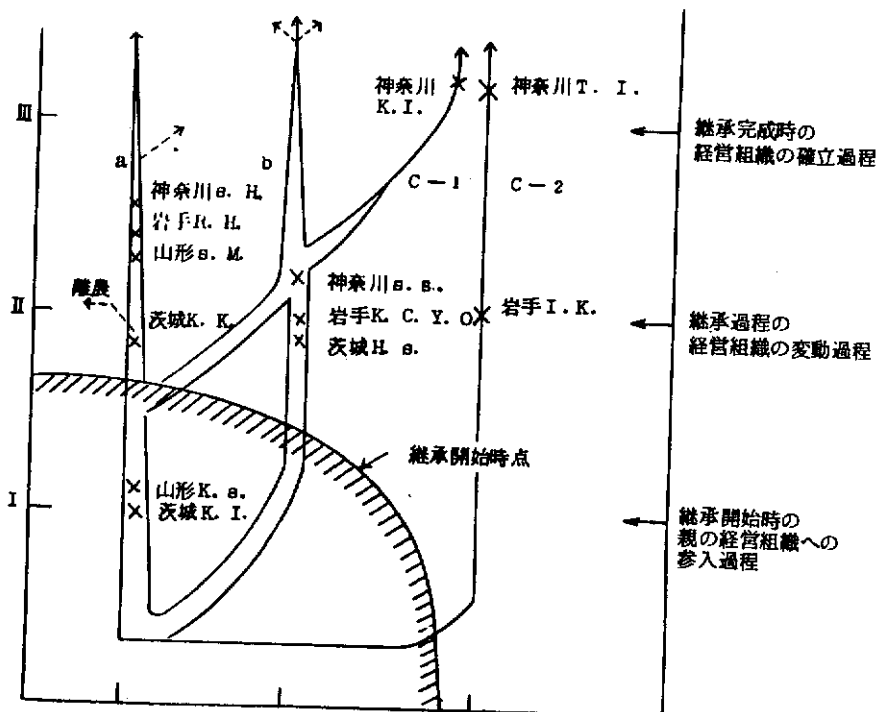
①親全面(子継頭)      ②子部分(部門分担)      ③子全面(経営権移転完了)  
(経営権移転の様式段階)

備考：われわれの実態調査から。部門の+印は子が追加したことを示す。

ぐに値するということであれば、何も改めて新しい部門を取り入れて行く必要はないということになるが、何といつても一ヘクタールそこそこで、親がこれまで営々と働いてきて、なおかつこの位では先が知れているから、そこへさらに資本を集約的に積み重ねてゆくことによつて事業規模を大きくしてゆくというものである。そうした動きについて、横軸に、親の経営組織をそのまま継いでゆくaコース、つぎに新作業を導入して新しい経営組織にしてゆくbコース、そして、一番右側のcコースは、新しく導入した作業を基幹とするまったく新しい経営組織を創り上げてゆくものというこゝで分けてある。縦軸については、第一図と同じである。

先ほど第一図について若干コメントしたが、以下この二つの図を関連させながら、代表的事例について具体的に述べて行く。  
まず、この二つの図において、両者ともに右端にある、つまり子が全面で経営組織の変換が進んで、かつ経営発展のIII段階にある神奈川県平塚のK・Iというバラ農家についてであるが、この事例は、市街地化が進むなかで、父親が従来の普通畑作を酪農に切り換え、本人が高校を卒業する頃には市内でも有数の大規模酪農経営を創り上げていたものである。しかし、市街地化が一層進むと、子供が家畜

第2図 継承過程における経営組織の選択および推移



親の経営組織      新作物を導入した経営組織      新作物を基幹とした経営組織

(継承過程と経営組織—作物・部門選択—の異同)

- 備考 1. 矢印の流れが経営組織の分化と、その後の推移を示す。  
 2. 点線の矢印は、継承の推移の中で、さらに異なる方向への分化の可能性を示す。

よりも花が好きであるということ、子供にはバラを選ばせ、それが徐々に軌道に乗ってくる過程で自分の酪農部門にふりむけるべき資金をバラ部門へふりむけるといったことをやりながら、最終的に

(経営発展段階)

戻ってきている。彼らのうちあるものは熔接の技術を持ち、またあるものは電気配線の技術をもって戻っているわけで、例えばトラクターなんかは故

は酪農を止めてバラ専門経営への転換を果たした事例である。  
 つまり、子供に対して、単なる言葉の上だけの信用ではなくて、自分が持っている酪農経営としての蓄積された信用を、金融上の信用までも含めて息子の経営確立に向けた経営委譲を進めてきた典型的な事例といえる。いわば変革的継承の見本といってよいかと思う。そんなことで、今や県下でも有数のバラ園芸経営として、企業的経営の段階にある。  
 つぎに経営の発展段階のIIに位置する岩手県の和賀、志和、それに山形県の鶴岡の事例になると、和賀の場合、湯田ダムの開設によって広大な原野が開田され、一躍一〇町歩経営の統出をみたところで、そうした土地面積の拡大が、いかに青年たちのやる気をふるいたたせるものであるかを如実に示す事例といえる。もともと出稼ぎ地帯でもあり、子供たちの中にも集団就職などで京浜地帯へ働きに出ているものも多いが、それらが開田による水田規模拡大によって

障してもわざわざ修理屋を頼まなくとも、全部仲間内で直してしま  
う。そうした技術を身につけた青年たちが、順次親から経営権を譲  
り受けたのではなくて、一挙に経営を全面的に担っているところに  
特徴がみられる。これは親の側からすれば、一〇町歩の経営は到底  
しよ切れないという状況があり、他方、子供たちにとっては、自  
分の力を試す絶好の機会になったと考えられる。

また、山形県の鶴岡の事例でいうと、ここは御承知のような稲作  
の代表的地帯で、三町歩、四町歩経営の多いところである。この場  
合、農地改革を斗い、その後の稲作生産力の発展を担ってきた経営  
主は親たちが、一生懸命になって子を前面に押し立てようとしてい  
る状況がうかがえた。いわば筋金入りの親たちが、もつと水田の排  
水条件を改善しようといった気概を持ち続けている反面、若者たち  
は、酒田や鶴岡などからの都市化の影響もあつてか、親世代ほどの  
気概に欠けている。経営の発展段階からみてⅡに入るわけであるが、  
それだけの所得の高さはあるし、拡大再生産も可能である。しかし、  
いま申したようなことで、個別では難しいヴェンチュラスなものを、  
集団として、あるいは集落として、いかに伸ばしてゆくのが課題  
であると考えられる。

つぎに部分的に経営権をもち、経営発展段階がⅡというもの、こ  
れに調査事例の多くが含まれるが、ここでは、子が経営の一部門を  
担当しながら、経営権の委譲を徐々に進めている。このなかで、例  
えば神奈川県藤沢の野菜地帯というところ、市内にそれぞれ直売所を  
持ち、それが市をなしているような地帯であるが、親たちは露地野

菜を担当し、子供たちは施設野菜を担当するというように、親たち  
の労働集約的なものに子供たちが資本集約的なものを付け加えること  
で、部門分担を進めている。

経営権を親が全面的に持っているという事例では、三浦の露地野  
菜農家があるが、露地野菜地帯としては日本でも横綱級の産地で、  
六〇年以上の伝統の上に、「三浦もの」という銘柄を持つ大根、あ  
るいは西瓜、甘藍の産地として著名である。ここでは、親たちがそ  
うした産地を創り上げてきた担い手ということで、技術的にも高度  
なものを持っているが、三浦には娘を嫁にやるな、といわれるほど  
の重労働も特徴である。そうした状況の下で、子供たちが、労働の  
軽減をはかるような作業の改善や品種改良などを通じてゆとりある  
経営をしようとする努力している。後継ぎは大体が敏頭の段階で、いっ  
てみれば従来のような「いえ」のあととりの典型的なケースとみる  
ことができる。親たちによって高い生産力段階がつくられていたが、  
なおそれを超えて向上できるゆとりのあるなかで、後継ぎの今後が  
着目される地帯である。

しかし、このⅠ-①に属するグループの場合、一般には親が一  
生懸命にやっても、子供たちにとっては友達もいなくなるし、どうも  
腰が落着かないというケースがみられる。茨城県の岩井の野菜農家  
の事例がそうであるが、子はサラリーマンになりたいのを、親がな  
だめすかして農業を続けるといった状態になってしまふ。

このようにみてきて、第二図の方で示されるように、ここでの多  
くの事例が、規模拡大と併行させて経営組織を変えながら、つまり

何らかの形で現状を改革しながら経営の継承を開始するが、開始の時点で、意外と親の段階が駄目で、よしいつちょうやってやれ、というのがcコースである。神奈川県の大和のT・Iがこのケースで、父が早く亡くなったため、早くから経営の責任を持たされたものである。はじめから自分の思い通りのことを、経営方針の改革の形で、いわば先駆者のな状態で出発している。そして、現在、県下でも有数の養豚経営に成長している。

さらに、ここに掲載した以外でも、例えば愛知県の稲沢の明治トラクター有限会社などをみても、これは農村青年たちがつくっている稲作請負会社であるが、そのリーダーである小原君は、父親が高校の校長で、兼業農家である。経営規模も小さいわけであるが、本人はどうしても農業で生きたいということで、仲間の青年五人ばかりを引き入れて稲作の賃耕作業からスタートした。そして、現在では、休耕田の管理を一五〇〇ヘクタール、そのほか耕起、収穫作業の受託を一二〇〇ヘクタール前後、さらに三〇〇ヘクタールほどを借り入れて冬場にホーレン草の機械栽培をするといったぐらいいことをやるまでになっている。

そのほか、日本でも有数の酪農家で知られる愛知県の知多の竹内氏の場合も、そもそもの出発は、中島飛行機株式会社土地を提供したこと、それから、それほど大きな規模——畑で二反歩位であったと記憶している——から出発したものではないが、今や借地による飼料作規模を拡大し、二八〇頭からの大規模酪農経営を創り上げている。こうした例を含めて、このcコースというのは、伸びるというか、

伸び易い条件にあると理解できる。逆に神奈川県三浦の事例のように、継承時の経営発展段階がかなり高いところからという場合は、その路線の上に乗っかってゆかなければならないという事情は避けられず、そこに改革的契機を持ちにくい状況に置かれる。そうすると、夜城県の岩井の野菜農家のように、枠の外というか左の方へはみ出して行ってしまうといったケースが多くなるものと思われる。

一般的には、新しい部門を取り入れてゆくこのbコースをとるものが多く、このことは先の農業高校生へのアンケートでもそうであったが、一番現実性のあるコースといえる。現在成功的といわれるものも多くも、bコースのものである。

このようにみてゆくと、継承開始時点というのは、親からすれば、新しい部門を取り入れてゆくだけのゆとりを持ちながらも、自分のやっている経営を子がそのまま継いではいくれないだろうと危惧し、正に継ぐに値する経営か否かのぎりぎりのところで息子の云い分も聞かなければいけないというあたりが、日本の専業農家の平均的な姿ではなからうかと考える。

その場合に決め手になるのが、資本の蓄積力である。つまり継承時に、その経営が、組織の改革へ向けてどれだけ動けるかであつて、例えば先ほどの神奈川県平塚のバラ農家でみても、継承時すでに親の酪農経営は、継ぐに値するだけの内容をもっていたにもかかわらず、第二図でいう右へ右へと移ってきたものである。これは、そうした経営規模および経営組織の改革を可能にするだけの資金的蓄積を親がやっており、子の経営者能力を見込んで子のやりたいこと

にふり向けた結果である。経営の技術上の問題等については園芸試験場や先進農家へやって勉強させながら、経営のやり方は親が後見しながら徐々に基礎を固め、そして、今日までになったのである。

経営的な問題は、以上の個別経営に関してだけではないので、そうした個別経営を超えた集団ないし地域の問題を避けて通るわけにはゆかない。早い話が現在の農業生産はどうしても市場生産になるので、個別的に問題を処理できなくなっている。都市近郊ではかなりその点は緩和されるが、遠隔地帯になると個別ではとうてい京浜市場や阪神市場へ向けての出荷など考えも及ばないわけである。当然のことながら、一定の経営方式の農家の集積密度というか、共同的マーケティングというなら産地形成の問題がでてくる。

つまりこの問題は、先の稲作地帯でふれた生産組織を基軸とする「むら」の再編成ということと表裏のものとして出てくるのである。野菜一つとっても、個別経営と集落における経営方式の二様性をどのようにつくってゆくかという問題が、親にとっても、後継者にとっても、部落全体の中で論議されなければならない重要課題になっている。

このことと関連して昨秋調査にいった熊本県の例をいうと、西南戦役の激戦地で知られる田原坂のある菊池台地では、かつては県内でも遅れた地帯であるが、現在は日本でも有数の西瓜やプリンスメロンの大産地になっている。ここでの産地形成の経緯をみると、少数の個別農家の抜けがけではなく、村役、とび役、肝煎どんたちによる部落組織を通じて、それが出荷組合を組織し、いわば「部落ぐ

るみ」で推進したのである。

今の親たちが、そのような体制をつくりながら新しいトンネル栽培方式を導入し、西瓜をつくり、プリンスメロンをつくって今日にいたったのである。そこでの革新技術をつぎの世代にゆだねつつあるわけであるが、そのやり方も、部落の寄り合いを通じてやられている。つまり、篤農的あるいは秘伝的なものとしてではなく、部落ぐるみの技術の伝承、生産の変革が進められており、そこに今日の大産地形成の主体的条件が見出せるのである。後継者問題が全くないわけではないが、多くの後継者が確保され、まだまだ手持ちの農地や資金でもっと有効な農業をやってゆくんだという気持をもって取り組んでいた。

そうしたいわば個と集団、地域との相互のかかわりの問題は、経営研究にとっても重要な課題であるが、まだ十分につめておらないので、今後にしたいと思う。ただこうした集落問題との接点のところを、今後追究してゆきたいと考えている。