

## 養鶏共同経営の発展と企業経営化

—徳島県石井養鶏農協における—

吉 田 博

### I は し が き

生産共同組織は渡辺兵力氏によれば、二つの類型に分けられる。一つは条件の変化に適応して展開する「適応の共同化」であり、もう一つは革新によって高い生産性、収益性を実現しようとする「発展の共同化」である<sup>(1)</sup>。前者は条件変化に適応し、形成、発展、衰退、解体のサイクルを比較的短期間におえるものが多い。後者はきわめて少数ながら存在しており、そこに近年における農業の技術の発展と主体の成長をみることができよう。

本稿は「発展の生産共同組織」を対象とし、共同経営としては異例の発展をとげ企業経営化した事例を検討することによって、共同経営の発展の条件を考察しようとするものである。

「組織とはたえざる矛盾のたえざる解決のみ、過程的に存在しうる弁証法的性格のもの<sup>(2)</sup>」といわれる。共同経営には多くの問題点があるが、たえず成長発展していくことによって、共同経営固有の矛盾を解消していくわけである。したがってたんなる規模拡大でなく、革新的な手段の採用が必要である。しかし、共同経営の展開の過程には、たえず困難な問題が発生し、有効な手段の採用もゆきづまりを生じ、問題解決のためには、たえず修正を加えたり、全く新たな手段の導入が不可欠である。共同経営の展開過程は有効な手段の継続的採用の過程であり、それによる障害克服の過程であるといえよう。

このような動的な展開によって、生産面、組織面は不断に変化するが、動的な変化の反面、成員組織における均衡維持が必要であり、この矛盾しやすい2点を巧みに結合し、解決していくことが要請される。このような過程をへつづ、共同経営の経営形態や内部組織、運営方法などはどのように変化していくのであろうか。

本稿は、拙稿「一養鶏共同経営の研究」(本学術報告第15巻第2号)につづく内容のものである。同論文が発表されてから相当の年月をへたので、本論文の理解のために、ごく簡単に先の論文の要約をしておこう。

石井養鶏農協は昭和35年、8戸の農家によって形成されたが、形成過程の特色としては能力、人格ともすぐれたリーダーを中心に成員が同志的に結合し、とくに耕地を処分して最大限の出資をしたことがあげられる。これが共同経営の精神的、経済的基礎の形成に重要であった。生産方法の特色としては、均等な条件の7作業所に分け、家族経営の長所と大規模経営の長所を巧みに組合せるような仕組をとり、生産意欲と収益性を高めた点があげられる。

本稿は第15回関西農業経済学会において、「養鶏共同経営の成長と経営構造の変化」のテーマで報告された内容のものに、若干の追加をしたものである。原稿はその当時かかれたものであるが、発表が大巾におくれたのは次の理由による。

すなわち、経営成果の発表によって石井養鶏農協に迷惑の及ぶことを恐れたことが一つの理由であった。またすでに大規模化し、年々著しく発展し、複雑に変貌する同農協を筆者単独で把握するには能力の限界を感じさせられており、不完全な論文になることを恐れたことが、もう一つの理由であった。

このような理由によって、その後もなお調査と考察を重ねてきたのであるが、そのうち他の仕事と競合しそのまま放置されてしまった。いま機会あってとりだしてみると、考察はなお不十分であるが、同農協はきわめてユニークな発展をとげている。すなわち、同農協は共同経営として発足し、発展の結果企業経営化した点で異例ともいえるし、また品種開発の努力と成果についても特筆すべきものがある。これらの経営行動の結果、昭和44年度の朝日農業賞を受賞するにいたるが、同農協を詳細に分析した論文は見当たらない。したがって、きわめてすぐれた同農協の内容の実証的な研究は、共同経営をはじめ、生産共同組織の発展条件を考察するうえに重要であると思われる。

### II 孵卵部門の統合と新製品の生産

本組合は採卵および種鶏飼養の共同経営として出発し、組合長の経営する孵卵事業と組合との間でひな及び種卵の

契約生産を行う関係にあった。

ところで孵卵場と種鶏場の関係は密接な技術的協力が必要である反面、経済的には価格決定をめぐる利害対立が発生しやすい。したがって組合の「種鶏小作」化を避けるために、成立2年目の36年7月に組合長は個人孵卵場を自発的に提供して組合孵卵場へ移管し、ここに孵卵と種鶏の両部門をもつ一貫的生産体制が成立したのである。この垂直型合同の結果、組合員間の利害対立の解消と同時に大規模な種鶏改良投資が可能となり、また価格決定力をもつため発展の可能性も高まったといつてよい。さらに宣伝、販売力の強化、費用の節減、技術的協力体制の強化等の諸利点があげられる。

このような長所の反面、ひなの販売の停滞が種鶏部門の衰退をもたらすという大きな危険があったのである。一般の養鶏経営規模の拡大につれて均質大量のひな生産が要請されだしてきたにもかかわらず、一貫的生産体制に入る孵卵場がなかったのは、上述の危険と収益性の低下のおそれに基づいていた。孵卵場としては種卵を自給する後進型合同に進むよりも、下請生産者としての種鶏家を傘下にもつ方が、安全かつ有利と考えられている。ところが、本組合では採卵養鶏場ならびに種鶏場として出発し、それが孵卵部門の施設、技術およびその販路を現金支出を伴うことなく吸収する前進型合同を行い、一般の場合とは逆の展開方法をとったために、有利性も増大する可能性があったのである。

しかし孵卵場として成立するには、なお解決さるべき次の問題があった。すなわち、白レグやロックホン等の品種については全国に約1,400の孵卵場が存在しているので、小規模の孵卵場から発展するには、需要の成長性の高い新分野を開拓する必要があった。そこで着目したのが専用ブロイラーひなの生産であった。戦後、鶏肉の需要は急速に増加したが、その多くは採卵用種の雄ひなであり、第1,2表にみるように36年ごろまではブロイラーひなの普及はあぐれていた。また、その将来性及びブロイラーの母体である肥育専用種鶏の飼養技術も未解決の問題が多く、36年当時としては不確実性が高かったのであるが、36年に組合長が私費を投じ米国より専用肥育種の導入をはかり、これを基礎としてその後急速に同種鶏の改良と繁殖増羽をはかり、38年以後には全国的にも屈指の規模をもつに至っている。また市場も従来は県内に限定されていたが、38年には半数は県外へ販売され、その後も大半が関西市場へ出され、新市場を確立していったのである。

第1表 ブロイラーひな餌付羽数と肉用系種の占める割合

年次	ブロイラーひな餌付羽数 (A)	肉用系種発生羽数 (B)	(B)/(A)
35	23,539 千羽	1,679 千羽	5.2
36	40,347	6,505	16.1
37	58,127	22,291	38.3
38	79,843	39,490	49.5

注 農林省統計表(畜産の研究18巻10号, 49頁より引用)

第2表 ひな餌付羽数

年次	計	採卵めす用	ブロイラー用
36	104,185 千羽	104,185 千羽	— 千羽
37	161,133	103,006	58,127
38	198,466	118,623	79,843
39	239,368	128,681	110,687
40	227,312	101,172	126,140
41	295,630	117,280	178,350

注 農林省農林経済局統計調査部: 第43次農林省統計表

このような垂直型合同による部門組織の変化は新品種の導入をもたらすと同時に、組合孵卵場の建設をももたらした。当初は組合長の孵卵場をそのまま組合で利用していたのであるが、37年初めには組合の新孵卵場(1,340万円)が完成した。この孵卵場は恒温恒湿の冷暖房設備をもち、すぐれた孵化条件をもつものである。この新鋭孵卵場と一貫生産体制の利点としては、種鶏改良や必要時に必要量の孵化が可能になること、およびひなの品質および販売上の大量生産の有利性と高い宣伝価値をもつことなどがあげられよう。ともかく、部門組織の変化、新品種導入、新鋭孵卵場の建設のそれぞれが大胆な試みであるといつてよいし、とくに孵卵場への新規投資は冒険的であるとさえみられるであろう。しかし、その後のブロイラーの急速な増加(第1,2表)と1戸当たりブロイラー飼養羽数の増加傾向をみると、本組合が均質大量のブロイラーひな生産を中心とする部門へ転換したことは先見性に基づく、すぐれた決断であったといえるのである。もちろん孵卵場への多額の投資は経営の成長を短期的にはおくらせたといえるであろうが、ブロイラーひな生産を中心とする一貫的生産体制を確立し、既存大孵卵場の間隙をぬって新市場を確立した意義は大きいのである。そしてこのような重大な転換が共同経営において行われたことが注目しに値するであろう。

第3表 発展の指標

項目	35年	36年	37年	38年	39年	備考
1. 人員	17人	32人	45人	55人	75人	
{ 成 員	15	15	15	8	8	
{ 従 業 員	2(2)	17(5)	30(11)	47(24)	67(34)	( )内は日給者数
{ 養 鶏 部 門	17	27	38	40	52( 8)	( )内は分場の分
{ 孵 卵 部 門	0	5	7	15	23	
2. 年末総羽数	17,674羽	37,377羽	42,315羽	47,879羽	56,742羽	
年末成鶏羽数	12,998	26,874	30,817	33,172	42,234	
平均成鶏羽数 $\left(\frac{\text{年始} + \text{年末}}{2}\right)$	6,499	19,936	28,845	31,994	37,703	
3. 鶏卵生産量	22,008kg	218,983kg	295,833kg	241,882kg	300,909kg	
種卵生産量	1,822	28,037	57,952	125,633	190,943	
種卵比率	8.3%	12.8%	19.6%	51.9%	63.5%	
4. 孵卵器			15台	20台	30台	
ひな販売羽数			461,452羽(100%)	1,072,727羽(100%)	2,042,519羽(100%)	
採卵用			238,086 (51.6)	452,429 (42.2)	450,000 (22.0)	
専用肥育			134,856 (29.2)	481,968 (44.9)	1,482,519 (72.6)	
ぬき雄			88,510 (19.2)	138,330 (12.9)	110,000 ( 5.4)	
1台当りひな生産羽数			30,763	53,636	68,083	
同 (ひな販売羽数			100	232	443	
採卵用			100	190	189	
専用肥育			100	357	1,099	
ぬき雄			100	156	124	
5. 総資産	33,835千円	57,461千円	67,576千円	92,498千円	133,717千円	
固定資産	23,457	35,493	44,801	55,784	77,617	
鶏資産	7,109	12,499	16,530	21,720	28,192	
その他資産	3,269	9,469	6,245	14,994	27,908	
負債	24,795	44,887	50,610	70,874	111,964	
自己資本	9,041	12,574	16,966	21,624	21,752	
出資	8,750	9,800	13,050	13,050	13,050	

同 比	資 産	100	170	200	273	395
	固 定 資 産	100	151	191	238	331
	鶏 資 産	100	176	233	306	397
	そ の 他 資 産	100	290	191	459	854
率	負 債	100	181	204	286	452
	自 己 資 本	100	139	188	239	241
	出 資	100	112	149	149	149
6. 粗 収 益	14,517千円(100%)	51,600千円(355%)	84,469千円(582%)	108,363千円(745%)	161,725千円(1,114%)	(尚部門の内部 取引を除外)
7. 経 営 費	{ 養 鶏 部 門	14,517	51,600	77,696 (100%)	87,180 (112%)	125,267 (161%)
	{ 解 卵 部 門	/	/	26,337 (100%)	60,443 (230%)	123,870 (470%)
	{ 生 産 費	14,226千円(100%)	48,857千円(100%)	80,649千円(100%)	104,596千円(100%)	160,597千円(100%)
	{ 人 件 費	11,399 (80.1)	37,398 (76.5)	59,939 (74.3)	69,368 (66.3)	104,975 (65.4)
	{ 償 却 費	369 (2.6)	5,226 (10.7)	10,259 (12.8)	19,609 (18.7)	30,275 (18.8)
	{ 販 売 費	910 (6.4)	2,447 (5.0)	3,629 (4.5)	4,242 (4.1)	6,479 (4.0)
	{ 借 入 金 利 子	150 (1.1)	1,080 (2.2)	1,799 (2.2)	2,883 (2.8)	6,501 (4.0)
	{ そ の 他 一 般 管 理 費	998 (7.0)	1,664 (3.4)	2,501 (3.1)	3,394 (3.2)	6,131 (3.8)
	{ 借 入 金 利 子	402 (2.8)	1,044 (2.2)	2,522 (3.1)	5,099 (4.9)	6,234 (4.0)
	{ 借 入 金 利 子	402 (2.8)	1,044 (2.2)	2,522 (3.1)	5,099 (4.9)	6,234 (4.0)
8. 純 利 益	290千円(100%)	2,743千円(943%)	3,821千円(1,314%)	3,767千円(1,295%)	1,128千円(388%)	租収益一経営費
{ 養 鶏 部 門	290	2,743	3,051	△ 3,114	△ 9,230	
	/	/	769 (100%)	6,931 (901%)	10,357 (1,347%)	
9. 成 員 報 酬	1 戸 当 り 報 酬	0千円	2,740千円	4,596千円	8,774千円	人件費の1部
	1 戸 当 り 報 酬	0	343	575	1,097	1,427
10. 成 員 所 得	1 戸 当 り 成 員 所 得	290千円	5,482千円	8,417千円	12,541千円	純利益+成員報酬
	1 戸 当 り 成 員 所 得	36	685	1,052	1,568	1,568
11. ひ な 発 生 羽 数	28年	29	30	31	33	37
	6千羽	20	23	35	70	100
		(個人養卵場)			← (組合養卵場)	

### III 垂直型合同による発展

ここで経営の発展の概略を第3表についてみよう。37年に比べ39年の粗収益は倍近く増大し、39年の粗収益は16,172万円に上っている(この数字は孵卵・養鶏両部門の計であるが、内部取引高は控除している。以下、1万円以下は切捨)。他方、純利益は37年の382万円に対し、39年に入り112万に減少している。しかし、これのみで真の成果は判定できないので成員報酬(人件費に含まれている)をみると、37年の459万円(1戸当たり57万円)に対し、39年は1,141万円(同142万円)に年々大巾に増加している。また純利益と成員報酬の和をここで家族経営なみに純収益とよぶならば、これは37年の841万円(1戸当たり105万円)に対し、39年は1,254万円(同156万円)であり、約50%の増加を示している。結局、成員報酬は成員の労働と出資に対する報酬で、これを上昇させれば純利益は減少する関係にある。したがって年々の配分方針により成果が左右されることをさけるために、純収益で判定するのが妥当であろう。

さらに部門別に考察するとどうであろうか。まず粗収益をみると養鶏部門は37年の7,769万円に対し、39年は12,526万円に順調に増加している。これに対し孵卵部門は37年には2,633万円であったが、39年には12,387万円で4.7倍の増加を示している。

次に純利益でみるならば、養鶏部門は37年の305万円の純利益に対し、39年は923万円の損失である。他方、孵卵部門は37年に76万円、39年はその15倍の1,035万円の利益を示しており、同部門が非常に急速に成果をあげている。

ここで第3表で、ひな販売羽数をみると、37年46万羽が年々倍増し、39年には204万羽に増えている。また総羽数中の専用肥育種の比率は37年に29%であったのが、39年には72%に上る。また専用肥育種の伸び率をみると、39年は37年の約11倍の伸びている。本組合の中心商品の生産販売が飛躍的に上昇していることが知られる。

これに対し、養鶏部門の成果がかなり悪化している点が注目されるが、これは孵卵部門との間における種卵やひなの内部取引価格の決定方法によることが大きい点が考慮されなければならない。

つぎには、人件費の増加があげられる。養鶏部門費用中の人件費の占める比率は37年には7.9%(586万円)であったが、39年には15.7%で、金額では2,107万円に上っている。そして人件費の増加は人員の増加と1人当たり人件費の増加の両原因によるのであるが、そのうちでも養鶏部門が両部門を統括する本部的性格をもつために共通管理費としての人件費もかなり含まれること(組合長や直接養鶏部門に従事しない成員給与)、試験研究費も可成り要するが人件費の点についても改良関係には通常の事業部の倍以上の人員を要すること(10名)、防疫関係1名を要することなども考慮しなければならない。そして通常の養鶏場と異なり、研究部門をもつために高校卒の男子従業員を多く採用し、同地域の他産業の賃金と均衡させるために、年年初任給が上昇してゆくことも大きな原因であろう。

### IV 経営組織の変化および企業経営化

前述の部門組織の変化は、経営組織および経営形態を変化させるにいたったのであるが、まず経営組織の変化の原因をみよう。

新部門の設置とその拡大は能率向上のために成員の新たな経営内分業を要請する。ところが、この能率の要求と従来の平等の組織形式である作業所制とは矛盾する面があるのである。

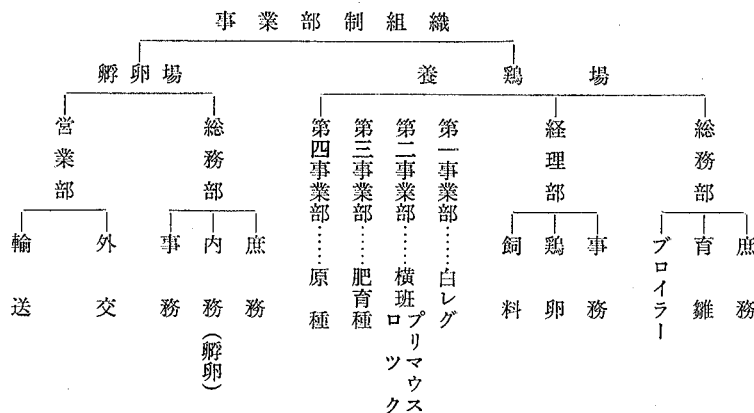
すなわち、組合長の個人孵卵場時代から孵卵場経営の経験やひな販売経験をもつ成員は、当然その職務の分担をしたが、成果競争を目的とする作業所組織に一方では束縛されていたために、二つの部門の職務を同時に遂行することが困難となり、孵卵部門とくにひな販売成績の低下となって現われたのである。したがって、孵卵部門新設後の経営組織は分業による経営全体の能率化をはかる組織に再編成される必要があった。

第2に従来は7作業所で平等主義の原則により採卵鶏のほか各種種鶏を飼養していたのであるが、種鶏品種の増大につれ品種別に専門化し、統一的に管理する方が均質種卵の生産に適し、かつ各種種卵の混合を防止しうる有利性が生じてきたのである。

第3には、規模拡大につれ組合養鶏場に、組合従業員および各作業所の私的な雇用労働者(36年末より各作業所に1名導入)が増大するが、これら従業員間の給与等労働条件の不平等性の拡大が問題になったので、これを組合従業員として一元的に管理する必要が生じたことがあげられる。

このような理由によって、作業所制は第1図のような事業部制組織に転換したのであるが、その結果組合は孵卵、養鶏の2大部門に分かれ、後者はさらに品種別に4事業部に専門化する。その結果、従来は作業所長であった男子成員は孵卵場においては専務と営業部長、養鶏場は専務、経理部長、1～3事業部長等の管理者的職位につき、古参従業員2名も管理職となっている。各事業部は従来の2作業所を合せて構成されたものであり、労働力も部長を含めて6名で運営された。このような成員の配置転換によって経営組織が再編成され、従来経営者であり労働者であった男子成員は管理業務に従事し、作業は雇用労働力によって行なわれ、ここに組合は企業経営的形態を備えるようになるのである。なお婦人成員は再編成当時は事業部の労働力として内部調整に従事していたが、まもなく実質的に経営外へ排出されてゆくのである。さて事業部制への移行に当たり最も懸念される点は、実施を延期されていた作業所成果に応ずる分配（賞与）の問題であったが、結局これは実施しないことで解決した。その原因は評価の困難にあった。すなわち各成員は作業所のほかに経営内業務を分担していたが、その業務の内容、負担に大きな差があり、これが当然作業所の成果にも影響する。このように各成員の条件が異なる以上、評価はきわめて困難である。妥当な評価基準をもたない分配計算の厳密化はかえって成員の和を損なうであろう。そのため組合長は転換期の危機をのりこえ、より大きな目標を達成するために、成員個々の小さな利害意識を押えるよう要請したと思われる。

第1図



さらに事業部制へ移行した37年は分配額も組合成果も上昇過程にあり、成員の協力次第で参加以前の所得以上の分配額を獲得する可能性のあったことも紛糾なく問題を解決するのに幸いしたといえるであろう。しかし、このさい最も重要な役割を演じたのはリーダーの行動であろう。すなわち、組合長は個人的利益の源泉である孵卵場を組合に移管し、国道ぞいの新孵卵場敷地を数年前の取得価額（60万円）で組合に提供するほか、初期に私費で輸入びなを導入した（約20万円）ことなどにみられるように、組合の発展のために相当な個人的犠牲を払ったのである。そしてその犠牲的行為が、最大の危機となる可能性のあった分配問題を解消させた要因であると考えられる。共同経営における分配問題のように合理的な解決が容易でない問題については、この組合の場合のようにリーダーの「人格による指揮」<sup>(2)</sup>が隘路の打開にきわめて効果的である。そしてこの「人格による指揮」は平等な成員組織を結合維持するのに必要であり、これとともに経営を発展させるための企業者的な「機能による指揮」とが共同経営のリーダーにとり必要であるといえるであろう。

ここで事業部制の内容について簡単にふれておくと、孵卵および養鶏の両部門ごとに計画・決定権を強め、それぞれ収益計算を行い、分権管理体制を強めた。その結果、ひな購入者の予約取消しによる「残りびな」は孵卵場の責任で販売されるようになった。以前には残りびなも養鶏場に導入され、密飼いの結果、育成率が低下した点が改善されたのである。また、このような分権管理は両部門の責任者の経営能力の向上と責任感の強化に寄与したといえるであろう。

しかし、養鶏部門における事業部ごとの成果計算は一時廃止されるにいたった。これは孵卵部門の設置に伴ない養鶏部門が種鶏場化し、また改良を行う原種部の比重が高まったので、管理の重点が量より質へ変化したためである。さらに、事業部制においては品種別に専門化され、飼養条件を異にしており、かつ成員8名のうち飼養責任者は3名

に減少したため、成果比較の意義が以前よりはうすれたといつてよい。また、事業部は6名の労働力となったが、部長、係長等の役職が増加し組織的には整備された。

しかし、組合全体の機構が形式的に整備されるほど労働意欲や能率面で問題が生じてくる。まず、管理職が増大するほど実質労働力は減少するし、従業員が増大するにつれて従来の無制限的な労働時間が8時間労働制に変化するのである。そして成果計算の廃止は競争心を刺戟せず、また経営の発展と安定化によって成員の初期の創業者精神は弱められ、これが従業員の士気にも影響する。さらに後述するように、平等であった成員間の職位が専務と部長という格差を生ずるが、この不満も労働意欲の低下につながるのである。

このように事業部制は均質種卵の大量生産の面ではすぐれていたのであるが、成果計算の廃止と飼養単位拡大による非能率化のために養鶏部門の収益性を低下させる要因となる。このため39年10月には再び組織の改革が行なわれ、生産単位の小規模化(雇用労働2名単位で管理)、役職数の減少、成果計算の実施、能率給制の導入等の面の改善がなされるように再び大巾な改革がなされるにいたった。

## V 企業経営化による平等原則の変化

組合の企業経営化および経営組織の変化に対応して成員の平等原則の側面も当然変化を免れない。まず第1は経営部門の拡大と成員配置の再編成によって、男子成員は管理者的地位につくのであるが、これと同時に古参従業員2名も管理者的地位につき、出資を行い、組合員となった点が注目される。共同経営は、オープンハイマーの指摘するように、創業者のみで利潤を確保しようとする閉鎖的な性格(生産組合転型の法則)をもつのであるが<sup>(4)</sup>、本組合ではその点若干性格を異にしているといえる。

その理由の第1は、本組合が若い後継者の育成(血縁の有無にかかわらず)および全従業員の組合員化を一つの経営方針としていることに由来するものである。この経営理念は共同経営の発展のために人材を必要とすることと密接な関連をもつように思われる。このように本組合においては共同経営の成長発展は、成員と従業員とのある程度の同質化、平等化を要請するといえよう。そして役員(当初からの成員を以下役員とよぶ)以上の能力があれば従業員から役員になる道も開かれる。

第2に出資と分配面の変化である。孵卵場の新設に約1,400万円の資金を要し、借入金によることが大きかったが、出資金も36年の875万円が37年には1,305万円へ430万円増加している(第3表参照)。このうち280万円は組合長が個人孵卵場を組合移管するさいの現物出資分である。これにより組合長は一般役員125万円の出資額に対し280万円の出資額となり、残りの増資額150万円は個人孵卵場の従業員6名に対し退職金代りに勤続年数に応じて配分し、彼らを組合員としている。

このように、新部門統合のための資金の必要は、均等出資原則を変化させ、さらに出資の不均等は当然出資配当と労賃の分離を余儀なくさせる。もとより、出資額の差は組合長、一般役員、新組合員の3段階に分かれ、組合長以外の一般役員の間では均等出資・均等分配の原則がのこされたのであるが、経営の発展に伴う自己資金の増加の要請と組合員数の増加とは、従来の組合全体の均等出資・均等分配原則から、出資対応の分配原則への変化をもたらしたのである。ここで出資額の内容をみると、第3表の示すごとくであり、分配額は37年10月より出資配当が役員手当として約5% (一般成員の月額5千円)が、38年には15%、39年に20%支出されるにいたっている。このような出資・分配関係の変化は生産組合的形態から会社経営的な形態への推移ともみられるであろう。

第3は企業の経営への変化に伴ない、能率上昇のため経営秩序が要請され、そのため婦人成員が38年度から雇用労働に代替され経営から排出されるにいたった。これは一つには人間関係上の問題もあるが、その他婦人成員の不規則な出役が経営秩序に及ぼす悪影響を考慮した結果でもあったのである。1戸2名の出役を強制すること自体に元来多くの無理があった。これが組合の規模拡大によって問題が大きくなるために、婦人労働の排除は合理的であった。企業経営化することによって従来実現できなかった均等出役・均等労賃の実現と個人経営部門の分離が可能になったわけである。婦人成員が個人経営へ復帰し、また分配額が上昇し農繁期の雇用労賃にみあう農繁期手当を支給することによって、個人経営部門は組合経営と無関係になるわけである。こうして組合の発展によって従来解消できなかった二つの問題点が解決されたのである。

最後に新たな変化として成員役職の変化をあげなければならない。最初は作業所責任者という平等の職位が、経営の発展拡大によって、経歴能力に応じ専務、部長と分化する。分配額の上昇によって経済的欲求が充足されるにつれ

で職位の不平等が問題となるのである。ところで個人経営者としての適格者は必ずしも組合経営の責任者として適性をもつとは限らない。そこに企業経営的に能力本位にするか、共同経営的に平等本位にするかの問題が発生してくるのである。職位の平等のためには組合は規模拡大し、平等な職位を創出してゆく必要があるが、それが経営の能率と発展に寄与するとは限らない。そこに企業経営化した後においても共同経営的な成員の平等原則と能率の関係が重要な残された問題となるのである。

## VI 種鶏団地の形成と全員組合員構想

このような養鶏部門の非能率化、収益性低下に対処するため39年10月より3度目の組織変革が行なわれた。その第1点は従来の事業部制を廃し、生産および改良の2課に全体をわけ、役職数を大巾に減少し、かつ作業単位を初めの作業所単位に分割し、2名程度の組織として能率向上を狙ったことである。

その理由としては、1～2名の少人数の方が能率的で、3名になると依頼心のためか欠勤がふえる点あげられる。さらに事業部では品種別に分けて4部門にしたが、その後鶏種が10数種にのぼり当初の意義がうすれたためである。

第2に養鶏場の一定限度以上の拡大は規模の不経済を生じるために、養鶏部門の積極的拡大をやめ、外部種鶏家を育成し、一種の種鶏団地を形成していく方向に転換する。養鶏部門をより拡大すれば金利や償却費が増大し、能率は低下するため種卵コストが上昇する。また急速な拡大は労働力の増加を要するが、人件費が限界に達し、かつ大量採用では人材をえにくい。その他、拡大による鶏病の発生を考慮すれば、もはや拡大による有利性は期待できず、むしろ地区の種鶏家を育成する方が経済的に有利と考えられた。この組合の設立当時には副業養鶏的な経営が多かったが、その後専業化し、大規模化し技術水準も上昇しており、管理も意欲的であるので、技術指導が徹底すれば、農家に委託する方が有利になる可能性がよいといえよう。

この構想によれば、傘下種鶏農家に対し、種鶏の品種や餌を統一し、専任指導員による月1回の巡回的技術指導が行われる。そして鶏舎は統一されるが、一括供給のため安く供給される。鶏はオールイン、オールアウトとし、種卵は責任をもって組合がひきうける。そして契約単価は養鶏部門で算出した計算価格に指導費1円(1kg当たり)を加えたものであり、種鶏家にとり有利なものと考えられる。

この相対的有利性のほかに、さらに地域社会との協調性という問題がある。組合設立前、組合長は地区養鶏家に技術面のサービスをしていたが、組合設立後は組合業務に専念したためにそれができなくなったこと、かつ地元の養鶏家には大経営の発展によって競争上、不安をもつものが少なくなかった。そのために地元との関係は勢い疎遠になったのであるが、地元の農家にも利益を与え、協調的に発展していく体制を整えない限り、将来の発展の制約要因が地元から発生することを懸念したことも大きな理由とされる。

このように外部では種鶏家グループを育成し、これら種鶏家から出資を求め、内部からは従業員の出資をもとめる。こうして組合は役員、従業員、外部種鶏家の3グループから構成されるようになるのである。これは急速な発展によって自己資本の増大が必要となるにも拘わらず、成員の追加出資能力には限界があるためである。もとより3者間に種卵価格や賃金に関する対立が発生し、組合が不統一になる危険をつねにはらんでいるといえる。しかし対外的競争のなかで発展し、利益を3者で享受するには発展目標に全員が協力していかなければならない。そこに全員経営者という自覚と責任感が必要となり、また全員の協力によって発展できる共存理念が成長し、それは当初の役員をこえて拡大していくとみることができる。このような理念と形態によってその後の本組合の飛躍的な発展が導かれるのである。

## 要 約

本農協の本格的な発展は孵卵部門の合併ならびに肥育種鶏の改良研究投資をしたことに基づく。この肥育種鶏はブロイラーの親であるが、当時ブロイラー産業はなお未発達な分野であった。このような経営行動によって、新品種が開発され、その後のブロイラーの著しい成長の中で、本農協の市場占有率が高められていったのである。

ところで、この合併に伴ない、経営組織は作業所制から事業部制へと改変された。そしてこの改変につれ、婦人成員は従業員に代替される。またこの合併や経営規模の拡大につれ従業員が増大する。その結果この共同経営は企業的经营に変質していったのである。経営組織の改変は、まず作業所管理制度における平等原則が新たな組合内分業と両



立しないことによる。さらに、同種同数の鶏を飼養する方法が合併後の均質種卵の量産方針に適合しないためである。経営組織が作業所制から事業部制に転換するにあたり、成員間の分配問題の解決が最も困難であったが、それはリーダーの犠牲や、人格によって解決された。

合併後、従業員は次第に正組合員になっていき、また組合の発展に伴ない、平等原則は修正されざるをえなくなった。組合員の出資額は均等ではなくなり、成員(役員)の職位も不平等化する。

さて、種鶏部門の拡大は規模の不経済をもたらすために、同部門の規模拡大をやめ、外部の種鶏家集団を育成する方向に組合の方針は転換した。この転換に伴ない、種鶏家もまた組合員化し、共存の理念が8人の組合員から全組合員に拡大され、その理念によって組合発展の精神的基礎が形成されたのである。

#### 引用文献

- |   |  |
|---|--|
| (1) 渡辺兵力：農業共同化の諸問題，〔農林省農政局「農業共同化論」所収，79～81，東京，(1950)〕。                            | (3) フォレット，P.，斉藤守生訳：経営管理の基礎，116，ダイヤモンド社。東京，(1963)。  |
| (2) 塩原 勉：組織分析における発想の諸様式，〔ゴードナー，A.：岡本秀昭，塩原 勉訳編「産業における官僚制」所収，343，東京，ダイヤモンド社(1963)〕。 | (4) OPPENHEIMER，F.：Die Siedlungsgenossenschaft，Leipzig，Verlag von Duncker & Humbolt. (1896)。 |

### THE DEVELOPMENT OF A FOWL PARTNERSHIP AND ITS METAMORFOSIS TO A FIRM

— On Ishii Agricultural Co-operative for Fowl Raising  
in Tokushima Prefecture

Hiroshi YOSHIDA

#### Summary

The real development of this co-operative started with the merger of artificially hatched employment and investment in improvement on fattening breeding fowls. The broiler industry was not yet developed in those days. Owing to the above-mentioned managerial activities, the co-operative originated new breeds and enlarged the market share of broiler under the rapid growth of boiler industry.

Now, with the merger of artificially hatched employment, the management system was transformed from the *Sagyosho* system to the *Jigyobu* system. Female partners were substituted by employes with this transformation, and the employes were increased with the merger and the enlargement of business size. Therefore the partnership was strengthening its character as a firm.

The transformation of the management system came from first the fact that the principle of equality in the *Sagyosho* management system was inconsistent with the new system of division of labour in the co-operative. Further, the method of raising fowls of the same kind and of the same number did not fit with the plan of mass production of homogeneous eggs from breeding stock after merger.

When the management system was transformed, the most difficult problem was how to distribute the profit among partners. However, the distribution problem was settled without friction on the basis of the leader's self-sacrifice and his lofty character.

The principle of equality was necessarily revised with the development of the co-operative. After the merger employes were accepted as regular members of the co-operative. The amount of investment by the regular members became not equal. Partners (officers) also held unequal position.

The enlargement of the breeding stock enterprise brought out diseconomies of scale. Then the co-operative gave up to enlarge the scale of the enterprise and brought up breeder groups outside. With the conversion of management policy breeders also became regular members of the co-operative. Now the idea of co-existence was spread over all members from original eight partners. And the co-operative formed the spiritual foundation of the development by the idea.

(1975年10月31日 受理)