

## 中国の農業集団組織の理解をめぐって

なか がね か っ じ  
中 兼 和 津 次

はじめに

- I 中国の農業集団組織に関する従来理解
- II 組織論的再整理

はじめに

中国において土地改革が終了したのが1952年末、それ以降今日に至るまで中国の農村は一連の激しい制度的変革を経験することになった。中国がなぜ農業を集団化したのか、その理由はほぼ次の3点に集約されることができよう。第1に社会主義建設の理念から、生産手段の個人所有制を廃絶する必要があった。第2に、土地改革後中国の農村に発生した新しい階級的関係を是正し、貧農下層中農の利益を確保する必要があった。そして第3に、最も強力な理由として、集団化することによりより一層生産力を高め、農工間のアンバランスを解消し、社会主義工業化の急速な実現を図ることであった。しかし農業集団化の成果となると、日本を含む西側の中国観察家の評価は大きく分かれている。それは単に使用するデータと指標によるばかりではなく、中国の農業集団化、および農業集団組織を把握する視点、あるいは枠組の違いによるところが大きい。私自身の卒直な印象では、中国の農業集団化の過程と各段階における集団組織の機能を統一的に、しかも説得力のある形で説明しうる理論的な枠組はいまだ提示されていない。その大きな原因の一つが、従来、中国の農業集団組織を、組織として、したがって組織論的に理解する努力に欠けていたことに求められるであろうと思われる。この小論はそのような視角からする整理、および試論的作業である。

本稿は以下三つのステップを踏んで進められる。最初に、従来の中国の農業集団化（組織）理解を整理し、批判したのち、経営学および社会学において発展してきた組織論の諸概念を用いて中国のケースを再整理することを試み、最後に付論としてB・ウォードに始まる「協同

組合経済論」を批判的に要約する。

### I 中国の農業集団組織に関する従来理解

欧米の中国经济研究者による中国農業経済論を読むと、そこにいくつかの共通点を見出すことができる。農業集団化（または組織——以下同様）に関する彼らの叙述を整理すると、その見解はほぼ次の3点に集約されよう。

- ① 農業集団化は農業生産に対してマイナスであった。
- ② 集団化は農民に対して負の誘因 (disincentive) を与える。
- ③ 集団化の総合的効果は、集団化のもつプラスとマイナスの合計であり、それは規模が拡大するにつれマイナスとなる。

以下やや繁雑になるが、具体的な彼らの表現を借りることにする。

①の見解について：

「中国の農業政策は、“しぼり上げながら発展させる”という二面的な狙いをもっている。中共政権の最初の10年間において、この政策を遂行するための最重要な手段として利用されたものは、農業組織の改革である。それは“しぼり上げる”面では成功したが、“発展させる”面では失敗であった」(チェン、ギャレンソン)(注1)。

②の見解について：

「(高級)合作社の一つの弱点は、合作社が採用する誘因システムが、労働供給を直接には増加させなかったことにあった。(中略)合作社における労働誘因は、多くの農民、とくに技能をもつ中農の実質所得が、合作化によりほとんど増加しなかったことから減退したのである」(K・ウォーカー)(注2)

③の見解について：

「一般に、(初級)合作社の経済的便益は、大規模耕作の利益と、作業規模の過大な拡張から生じた要素管理の失敗による不経済との差である。互助組が最適規模に

近かったので、初級合作社が伝統的農業構造の中で大規模耕作の経済を十分に利用し尽くす極限に達していたことは明らかである。) (ジョン・ウオン) (註3)。「要約すると、中国における農業の社会主義的改造が、初級合作社から高級合作社へ進んだとき、非誘因の効果ははっきりと強まったし、一方、そこから得られる規模の経済はもうそれ以上ほとんどなかった。(中略)生産に関する限り、高級合作社化のバランスシートは、さしひきマイナスであったにちがいない。」(カン・チャオ) (註4)

容易にわかるように、①の主たる原因が②であり、それは一方③により包含されている。したがって、⑧を第1図のようにシエマティックに表現することで、彼らの中国の農業集団化に対する経済的評価はほぼ集約されるといえるであろう。第1図の横軸には規模をとっているが、それは同時に土地改革から人民公社化に至る農業集団化の時間的推移を表わしている。縦軸には規模の経済(不経済)と誘因(非誘因)の「効果」がとられているが、それはたとえば、両者の1人当り生産量で測った効果で指標化される。第1図、したがって①~③に集約される農業集団化の理解から二つの結論が得られる。第1に、規模が拡大するにつれ規模の経済、不経済、および労働の非誘因は増大すること、第2に、経済的最適規模が「純効果」曲線が示すとおり存在し、それは少なくとも個人農の段階と高級合作社の段階の間の範囲内にありそうなこと、これである。

規模の経済と誘因という二つの異なる側面を、どのように統一的に把握すべきかについては次節で述べることにして、ここでは次の2点をとりあえず補足的に記すことにする。まず、規模の経済とは、ペンローズもいうように、技術的規模の経済と経営的および金融的規模の経

済に分かれ、前者が「ある条件のもとで、ある製品の生産に使用される資源の量と種類の変化によって、より大きな生産量がより低い平均費用で可能となる」ことを表わし、後者が「進歩した経営的分業と、購入、販売、および金融上の取引の大規模化によって可能となる単位費用の低減」を示す(註5)。したがって、通常は「長期平均費用曲線」の低下をもって規模の経済が測られる。しかし一方、技術を固定し、単一の生産関数上で「規模に関する収穫通増」をもって規模の経済を表現するやり方もある。両者は質的に異なった概念であるが、上に紹介した著者たちのいう「規模の経済」がどのような意味で用いられているのか、必ずしも判然としないところがあるが、長期平均費用タームの方がより包括的であるので、そのようなものとして規模の経済を考えることにしたい。

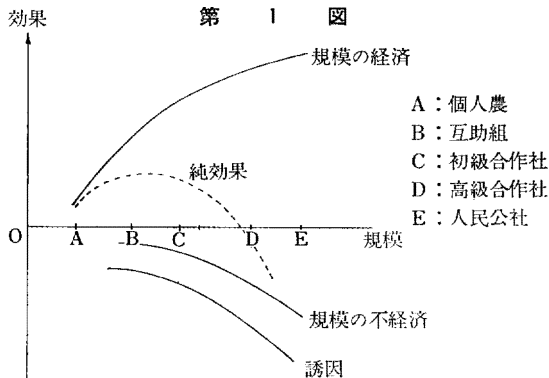
第2に、誘因(incentive or inducement)は、集団(組織)成員のその集団(組織)目的達成のために支出される努力の量として把握できる。もし集団(組織)の目的が物的作業の遂行、したがってそれが物的タームで表示可能とすれば、少なくとも生産労働に対する誘因の大きさは成員の支出する労働供給量によって近似可能であろう。以下、議論の混乱を避けるために、人間のもつさまざまな欲求・意欲を「動機」と呼び、それを満足させる手段を「誘因手段」と名づけることにする。

さて、第1図のようにまとめられる中国農業集団化の理解には、その背後にいくつかの陰伏の前提があることがわかる。第1に、人間(この場合、「農民」と言い換えてもよい)は自己の物的利益のみを増大しようとする動機をもち、共同耕作にせよ、共同分配にせよ、集団(組織)に参加すること自体、その動機に反する。このうち、後者の前提はやや強すぎる表現かもしれない。表現をやや弱め、「生産手段の所有権を放棄することはその動機に反する」とした方がよいかもしれない。しかし集団(組織)に参加することが、「利己的な」農民の何らかの抵抗、したがって誘因の低下をもたらすと上記の著者たちが考えていると思われる。

第2に、集団(組織)の規模が拡大するにつれて、彼らの誘因は低下する。第1と第2の前提から第1図の「誘因曲線」が描けられる。

第3に、集団(組織)は単なる成員の「総和」であり、集団の組織化は「管理の失敗」(mismanagement)による不経済をもたらす。この前提の後半部分から第1図の「規模の不経済曲線」が描けられる。

第4に、集団化は必ず「規模の経済」を発生させる。



したがって、第1図の「規模の経済」曲線のように、集団化が進行すればそれだけ「規模の経済」は増大していくことになる。

このように中国の農業集団化に対し全般的に低い経済的評価を与えがちな欧米の研究者とは対照的に、日本の中国経済研究者はおおむね積極的な、また高い評価をそれに付している。彼らの見解は、よく言えば理念的であり、悪く言えば公式的である。さらに、よく言えば経済的評価とはいえ多面的かつ動的であり、悪く解釈すれば評価の基準に厳密性がない。したがって、上述した欧米の研究者たちの諸見解（以下、見解Aと呼ぶ）と明確に対応する日本の研究者たちによる積極的評価（以下、見解Bと呼ぶ）は見出しにくい。しかし、彼らの評価——それは同時に中国の公式的評価にほぼ一致するが——の中のいくつかの共通項を拾い出すと、以下の3点が特徴的である。第1に、中国の集団化は（ソ連のコルホーズ化と異なり）農民の意識水準を考慮し、「自願互利（自発的かつ相互に利益をもたらす）」原則にのっとり、計画的かつ段階的に進められたこと<sup>(注6)</sup>。第2に、「主観能動性」に積極的に依拠して集団経営がなされたこと<sup>(注7)</sup>。そして第3に、生産の多角化、集約化が集団組織の必要を生み、逆に組織の拡大によって生産の多角化・集約化が進行したこと<sup>(注8)</sup>。

容易に理解できるように、このような見解Bから、直接かつ明示的な「誘因」および「規模の経済」に関する言及はないが、先に整理した見解Aの陰伏的諸前提に対応するものが導き出せる。すなわち、第1に、人間は少なくとも多少は集団（組織）のためにつくしたいという動機をもっているという前提。そのためにこそ、見解Bの第2点に示されたような主観能動性に対する前向きな評価が生まれる。さらに、このような動機は所属階級いかににより発現は異なる、とする追加的前提がある。すなわち、地主、富農階級は本質的に利己的であるのに対し、貧農下層中農という階級に属する人間は、そもそも利己的動機はないか、あっても相対的に小さい。第2にしかも、集団（組織）の規模が拡大するにつれ、そのような動機は教育を通じてか、あるいは自然的にか強化されていく、とする前提。したがって、一步一步、段階的に集団化が進行しえたのである。第3に、これは当然のこととして前提されているのであるが、中国の農業集団組織は、単なる成員の「総和」ではなく、思想（あるいは階級意識）を共有する強固な共同体であるとする前提

がある。したがって、成員がほぼ「同質的」であり、強力でかつ賢明な党幹部が中核にいる以上、見解Aの第3の前提にみられるような、少なくとも異質的成員の利害調整から発生する管理の失敗はありえないことになる。第4に、集団化は「規模の経済」をもたらすという前提がある。その前提がない限り、見解Bの第3点は無意味であろう。

かくして、見解Bの陰伏的諸前提のうち、規模の経済に関するものを除き、他のすべてが見解Aのそれと対照的になっていることがわかる。それを第1図にもどって解釈し直すと、当然のことながら、見解Aの中国の農業集団化がもつとされた負の要素は正になることから、見解Bでは集団化の正の「純効果」は集団化が進行するにつれますます大きくなったことになる<sup>(注9)</sup>。

このように相対立する見解（および、そのおのおのが陰伏的にもつ諸前提）は、中国の20年以上にわたる集団化過程の現実の推移に照らしてみると、いずれも大きな弱点をもっている。まず、見解Aに従えば、1962年以降、とくに文化革命以後、少なくとも発表されるデータから判断する限り、順調に機能しているようにみえる人民公社制度（組織）をどのように理解できるのであろうか<sup>(注10)</sup>。見解Aに沿う一つの解釈の仕方は、それはあくまでも表面的な現象であり、現実には人民公社組織はその規模の大きさゆえに、あるいは適切な誘因手段の提供に失敗しているがゆえに、決して効果的に機能してはいない、ということであろう。しかし、人民公社制度の現状について、必ずしも全国的レベルで、詳細な、しかも宣伝ではなく現実のありのままの姿を伝えるという意味での客観的なデータを誰もが持ち合わせていない以上、そのような解釈の妥当性を云々することはできない。あるいはもう一つの解釈の仕方として、それ以前の集団化の「失敗」を考慮しつつ、たとえば物的誘因手段を適切に公社員に与えるようになった、とする見方も成立ちうる。いいかえれば、「利己的な」農民に以前より多く分配するようになったために、彼らの消極的支持をとりつけることができるようになった、と解釈するのである。しかし、そのように解釈すると、1957～58年、あるいは現在大規模に進められている公社員の手による「農業基本建設」を有効に説明しえなくなる<sup>(注11)</sup>。

次に、見解Bに従うと、1959～61年の大自然災害期、およびその直後において、中央がなぜ公社内の「核算単位」を次々と引き下げ、豚の「私養」を奨励し、また農村自由市場を復活させていったのか理解できなくなる。

劉少奇が調整期中に導入したといわれる「三自一包」制にしても、それをのちの規範である文革イデオロギー、あるいは毛沢東思想により「裁く」のではなく、それが導入されえた経済的背景について見解Bは答えてしかるべきものと思われる。

したがって、見解A、Bとも土地改革以後今日までの全歴史的段階には妥当しえない、すなわち一貫した説明力をもっていないことが明らかである。それは、これら二つの見解の背後にある諸前提があまりにも硬直的すぎることを、および農業集団組織を「組織」として見ていないこと、の2点に主たる原因があるように思われる。そのうち後者に関連して、先に整理した見解A、Bの諸前提のうち、第3点に示唆されるように、両見解とも集団（組織）を同質的なものとみていることは興味深い。見解Aの場合、集団は同じ動機をもった個人の集合であるし、見解Bの場合、同一階級の範囲内では個人は同質的であり、しかもその同質性は思想の同一性により補強されることになっていた。したがって、異なる動機をもつ個人の集まりとしての集団ではない以上、それを調整する組織の管理・調整機能もほとんど彼らの視野の中に入らないことになる。

見解Aの諸前提の中に、新古典派経済学を頂点とするいわゆる近代経済学の伝統が色濃く投影されていることが看取される。そのことはとくに誘因に関する二つの前提において顕著である。個人を孤立した経済システム内の「原子」と考え、しかも個人が自己の福祉の向上のみを求めて行動するといういわゆるホモ・エコノミクスの前提からは組織と人間との利害の葛藤と調和、および複数の成員から成り立つ組織それ自体の機能について意味ある考察はそもそも生まれえない。

#### 〔補注〕 石川滋「社会主義的農業の組織安定化」モデルについて

中国の農業集団組織の変動と機能について、われわれの問題関心にきわめて近い角度から分析したものに、石川氏の先駆的業績がある(註12)。その農業集団組織行動モデルの全体を紹介し、また細部にわたりここでコメントする余裕はないが、そのモデルの依拠する基本的仮説(「社員農民の経済的行動様式」仮説)に関連して2点コメントしておきたい。

その仮説は次のようなものである。成員を上層と下層に分類し、家族の生存の保障を得、その福祉を増大しようとする行動様式……「家族ビヘイビア」……を両成員

とも共通してもつが、それが一定水準みたされたとき、上層成員は「自然発生的資本主義の傾向」に等しい「営利ビヘイビア」を、一方下層成員は「公共目的に奉仕しようとする」「公共ビヘイビア」をもつ。

このような成員（行動）の分類は、実は中国における公式の「階級」概念に非常に近似したものであることに注目する必要がある。すなわち、形式的に対応させれば、ここでいう「下層成員」が「貧農下層中農」に、「上層成員」が「上層中農」以上にほぼ対応している。もちろん、中国の公式の階級概念は、土地改革時における階級区分を基準とした絶対的な概念であるのに対し(註13)、石川モデルにおける、明示的ではないが成員の所得・富の状態を考慮した「成員層」とは、「下層成員と上層成員の境界線は現実には可変的である」という意味で相対的な概念である。しかし、下層成員から上層成員への移行を論理的には許容できない以上、この成員格差は本質的には絶対的格差となっている。なぜなら、もし成員間の移行可能という意味で完全に相対的なら、まず、下層成員の所得を増加させ、上層成員のそれに近づけることで、両者のビヘイビアに基本的な差がなくなってしまうことになる。次に、「下層成員の公共ビヘイビアがより多く発揚されるほどより能率的である」という「組織能率」(註14)の1判定基準との関連で、上層成員の所得を引き下げるか、何らかの方法により下層成員化することで、組織能率が高まるという奇妙なパラドックスが成立する。

成員層間に上述したようなビヘイビアの基本的格差があるのはなぜであろうか。人間のビヘイビアは、外界からの情報に対してある一定の認<sup>レ</sup>知<sup>ヲ</sup>を形成し、それにもとづいて発現する。この認知形成には個人の過去の経験、属する集団の圧力、自己の与えられた役割、準拠集団（の行動）、報酬体系等数多くの要因が作用するといわれる(註15)。中国における「階級」はもともと生産手段の所有と労働力の売買の状態を基準にした概念であるが、それが政治的に意味をもち、運動において有効に行動するためには、同一階級に所属する成員が一定の共通認識をもつ、あるいは少なくともそのように期待されるからにほかならない。その共通認識とは、貧農下層中農の場合過去に地主に搾取され、貧困に苦しんだという共通の経験をもとにして生まれる、あるいはそのように想定される。したがって彼らは「人民に奉仕する」とか、「社会主義的積極性」とか、いわゆるプロレタリアートのビヘイビアをもつ、あるいはそのように期待されるのである。ひるがえって、石川モデルにおける「下層成員」

→「公共ビヘイビア」, 「上層成員」→「営利ビヘイビア」なる成員層とビヘイビアの対応関係も、同様の共通認識と認知形成要因を媒介として成り立っているものと思われる。もしそうであるとすると、先述した「社員農民の経済的行動様式」仮説は、実は中国が現実採用している階級観とあまり変わらないことになる。

第2に、とはいえ、成員のビヘイビア、ないしは動機を、一面的にはなく二面的にとらえようとしたこと自体、私は積極的に評価したい。その方向をさらに進め、(i)「成員」ではなく、成員の動機構造は可変的なものであると考え、(ii)また動機も利己的——「家族ビヘイビア」と「営利ビヘイビア」——と利他的——「公共ビヘイビア」——の二元論にとどまらず、別の角度からより多面的なものとしておさえた方が、より有効であると思われる。

(注1) Chen, N. R. & W. Galenson, *The Chinese Economy under Communism*, Chicago, Aldine Publishers, 1969. (前田寿夫訳『中国経済の分析と展望』ベリカ出版社 1970年 172ページ)

(注2) Walker, K., "Organization for Agricultural Production," in Eckstein et. al. (eds.), *Economic Trends in Communist China*, Chicago, Aldine Publishers, 1968, pp. 432-433.

(注3) Wong, John, *Land Reform in the People's Republic of China*, New York, Praeger Publishers, 1973, p. 226.

(注4) Chao, Kang, *Agricultural Production in Communist China*, Madison, University of Wisconsin Press, 1970, p. 59.

(注5) Penrose, E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, London, Basil Blackwell & Mott, 1959. (末松玄六監訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社 1962年 115ページ以下)

(注6) たとえば、次の見解を参照。「中国の小農経済の社会主義的集団化は一面では慎重に、段階的にすすめられている。それは小農民の意識水準、つまり社会主義的集団経営をどの程度までうけいれることができるかという点を慎重に考慮しながら進められた結果である」(山内一男『中国経済をどう見るか』日本経済新聞社 1973年 33ページ) および、「中国の農業集団化は、農民の自発的意志と相互利益をあくまでも尊重しながら、農民の自覚の向上と生産増大の必要にともない、一步一步より高い形態へ前進する方法が

とられた」(杉野明夫『中国社会主義の展開』ミネルヴァ書房 1971年 51ページ)。

(注7) たとえば、次のような表現にそれは典型的である。「整風運動(1957年の——引用者)とそれにつづく社会主義教育は、中国における人間関係を変えた。気風が変わり、人間関係が変わったことによって、個人の幸福が全人民的な社会主義の崇高な理想の実現にかかっていることをみてとることが可能になった(中略)いいかえると、人民の政治思想生活の変化が、物質的生産の生活の変化となって現われたのが大躍進である。」(菅沼正夫『七億の革命と経済』産業能率短大出版 1973年 222ページ)。

(注8) たとえば福島氏は次のように述べている。「農業の集約経営、農業生産の多部門発展は(中略)一方では『相対的過剰労働力』に解決の出路をあたえ、逆に労働力の不足を惹起し、他方ではまた協同組合の合併・連合をつうじて、人民公社の成立を準備するにいたる」(福島裕『人民公社』勁草書房 1967年 37—38ページ)。

(注9) 見解Bとはやや異なるが、「農民投資」を基軸に中国の農業集団化を分析した労作に小島麗逸『中国の経済と技術』(勁草書房 1975年)がある。しかし、その依拠する前提は見解Bのそれに近いものが多い。

(注10) 1975年1月に開かれた第4期全国人民代表大会で採択された「新憲法」に人民公社の具体的性格規定がなされているが、それは、一面からいえば中国当局の人民公社制度に対する自信の表われとみることが可能である。

(注11) 1973年冬から1974年春にかけて、全国で農業基本建設に投入された労働力は、最高1億1000万人にたっし(『北京週報』1975年 No. 1)、同一時期に全国で灌漑面積の拡大・改良を330万ヘクタール、整地を520万ヘクタール、農地の深耕を1300万ヘクタール、段々畑の造成を93万ヘクタール、低収獲農地の改造を73万ヘクタール完成したという(同上 1975年 No. 3)。しかも、公共的な「基本建設」はその多くが「民工」と呼ばれる公社員によりなされ、それに対する報酬は、大部分は所属生産隊の労働点数に組みこまれることで支出されるから、実質的には農民の所得増加にほとんど結びつかない。たとえば董一林「大衆路線の威力」(同上 1974年 No. 39)参照。

(注12) 石川滋「中国における農業組織の安定性と

能率についての一考察」（川野重任編『アジアの近代化』東大出版会 1972年）。

（注13）この点石川教授の「階級」概念に関する敘述に若干あいまいな点が残されている。今日中国では公式的には次のように説明されている。「いま、われわれが使っている『貧農、下層中農』という言葉は、この層に属する人びとの現在の経済状態を示すものではなく、土地改革のさいにきめられた階級所属を指すものである」（傍点——引用者）（『北京周報』1974年 No. 34）。

（注14）その意味は必ずしも明らかではない。後述するバーナードの「有効性」、または「効率性」の概念とは異なり、おそらく最小投入、最大産出という物的タームで定義される概念なのであろう。

（注15）詳しくは Litterer, J. A., *The Analysis of Organizations*, New York, John Wiley & Sons, 1965を参照。

## II 組織論的再整理

前節におけるこれまでの諸見解に対する整理は、農業の集団化を理解するために、農業集団組織を「組織」それ自体としてみることの必要性を暗示している。経営学および社会学において発展してきた組織論の枠組を用いて農業集団組織を分析した研究は皆無ではないが<sup>(注1)</sup>、私の知る限り、中国の農業集団化に対して適用した例はまだない。本節の狙いは、農業集団組織に関するある体系的枠組をまず築き上げ、それにより中国のケースについて分析を加えるというよりも、組織論で使用されるいくつかの概念を用いて、中国の農業集団化または（組織）を整理し直し、若干なりとも新しい視角を提供してみよう、とする点にある<sup>(注2)</sup>。

### 1. 組織の成立

組織をどのように定義するかで異なるが<sup>(注3)</sup>、少なくとも人為的に形成された組織は、1)人間には他者と自己とを同種のものとする契機（集団性）があり<sup>(注4)</sup>、2)しかも人間はある動機をもち、それが他者と協働することにより満足されうると信じること（あるいは信じさせられること）から成立するものと思われる。人間は様々な動機をもつ。マンスローは人間の動機を階層的に考え1)生理的欲求、2)安全性欲求、3)愛および帰属欲求、4)尊敬 (esteem) 欲求、5)自己実現 (self-actualization) 欲求に分類し、クレックらはさらに、人間の心理的成長とともに、1)から5)へ動機の比重が移動することを指摘し

た<sup>(注5)</sup>。したがって、人間の動機のどの部分と結合するかにより、形成される組織の型がある程度まで決定されることになる。

どのような組織がどのように形成されるにせよ、バーナードによれば組織が成立するためには、以下の3要素を兼ね備えていなければならない<sup>(注6)</sup>。1) 成員の貢献意欲、あるいは誘因、2) コミュニケーション、および3) 組織の共通目的である。ここで、1) 貢献意欲とは、組織目的を達成するために、個人（成員）がバーナードの表現を借りれば、「人格的行動の自由を放棄し」「人格的行為を非人格化」させることを示す。2) コミュニケーションとは、組織内における情報の流れであり、成員と成員、成員（の貢献意欲）と組織（目的）とを結びつける。3) 共通目的とは、通常個人動機とは異なり、動機が「内的、人格的、主観的」なものであるのに対して、「外的、非人格的、客観的」性質をもつものである。

組織の形成と組織の3要素に関連して以下3点コメントしておく必要がある。第1に、容易に理解できるように、上記3要素は相互に関連し合い、相互に依存し合っているのであるが、最も重要なことは、成員にとり組織は、たとえそれが成員同士の自発的とり決めにより形成されるにせよ、「非人格的」なものであるということである。バーナードが適確に述べているように、「組織のすべての参加者は、二重人格——組織人格と個人人格——をもつ」。したがって、組織が形成されるということは、人格的な動機をもつ成員が、「非人格的」なところで結合し合うことにほかならず、いいかえると、個人は組織人格をもつゆえに組織成員として共通目的達成のために協働意欲——前節で定義された誘因——を出す。組織人格の形成は、社会学の「小集団」コミュニケーション理論によりかなりの程度説明しうる。いま個人Aと個人Bとが接触を開始し、お互いの相互作用、すなわちコミュニケーションが継続、発展するにしたがい、AとBとの「自我—他我関係」(self-other pattern)が独立性をおびてきて、Bは自分自身の要求よりもむしろAの役割に対応して自己を律するようになりはじめる<sup>(注7)</sup>。ここで、個人Aを組織に、Bを組織成員と読みかえると、組織目的に対応して個人人格と組織人格——自我—他我関係の発展——の分離される過程がよく理解できる。サイモンがいうように、「組織が定めた諸目標に従うことを通じて、またその諸目標をしいに吸収して自身の態度とすることを通じて」組織人格は獲得される<sup>(注8)</sup>。言い換えると、組織の共通目的があり、それを目ざして成員

が相互にコミュニケーションすることにより、目的が成員個人に内面化されることこそ、組織人格の形成といえる。

第2に、第1の議論の延長として、組織が永続化するにつれて、組織内のコミュニケーションは拡大、深化し、同時に組織人格はより一層強化されると期待される。またそれとともに、成員の価値構造も変化していく契機が生まれる。まず、初期の動機が変化し、マンスローのいう階層的動機構造において比重をより高次のものに移す可能性があるし、次に、認識（評価）体系において、他の成員の動機と行動に対する認識が変わってくるかもしれない。動機それ自体は個人的なものであるが、認識体系の変化いかんにより、成員の動機は両極端にいわゆる「利己的」動機と「利他的」なそれとをもつようなスペクトラムの中に位置づけられることになる。

第3に、組織は通常服従関係のあり方により、規範的、功利的、強制的の三つの類型に分けられるが(注9)、それにほぼ対応する形で、組織の成立にも、自然的、交換的、強制的の3類型があるように思われる(注10)。バーナードをはじめとする多くの経営組織論は、功利的タイプの組織（典型的には会社、企業）の分析に主眼が置かれていたから、「合理的」個人の、犠牲と満足の秤量による組織の交換的成立にこそ関心があったといえる(注11)。

自然的に組織が形成される場合、成員の動機が似かよっており、またすでにある程度のコミュニケーションが成員間に発達していることが多い。具体的には仲間集団、親族、同郷、同学組織などがそれに相当する。ここでは少なくとも初期の段階ではお互いの明示的契約なしに組織目的および成員間の役割分担が決められる。交換的に組織が形成される場合は、成員の動機がばらばらであるが、成員内のリーダー、ないしは成員以外的人员、組織による教育、説得という意図的コミュニケーションの形成を通じて、成員間の動機の相異が調整される。同時に組織目的は組織形成のさいに成員候補者に明示される。強制的に組織が形成される場合は、成員の動機を考慮することなく、また組織目的も上から与えられ、外的な圧力を通じて組織が形成される。

このような組織化の類型化は、中国およびソ連の歴史的経験についてばかりでなく、一般に農業の集団化を考えるさい実際の意味をもって来る。中国の農業集団化の基点は、解放前の根拠地における「互助組」、「変工」、「換工」などの各称で実施された労働、または労働と資本の相互交換組織にあった(注12)。これに注目し、この種の組織を積極的に普及させるうえで大きな役割を果たし

第1表 農業集団化の発展（全国農家組織率）（%）

	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957 (6月)
互助組	10.7	19.2	39.9	39.3	58.3	50.7		
初級合作社	...	...	0.1	0.2	2.0	14.2	8.5	3.6
高級合作社	...	...	...	...	...	...	87.8	93.4

たのが有名な毛沢東の「組織せよ」と題する演説（1943年11月）であったことはよく知られている。解放後、1951年12月の中共中央「農業生産互助合作に関する決議」（草案）、1953年2月の上記決議の採択、同年10月の互助・合作化工作会議における毛沢東指示、同年12月の中共中央「農業生産合作社発展に関する決議」などを経て、あまりにも有名な毛沢東の「農業合作化問題について」の演説（1955年7月31日）で一挙に、爆発的に全国に農業合作化の波が押しよせる（第1表）。

中国農業集団化に関するわれわれの仮説の一つは、組織成員の動機構造、認識（評価）体系、および行動様式が多くの場合同質的ではないのと同様、農業集団組織形成の型は決して同質的ではなく、三重の構造をもって組織が成立していった、ということである。すなわち、中核に少数の自然的形成の型があり、そこにおける組織形成の原理と成果とを中央が各地に普及させようとして、地方党幹部を中心にして、農民に同種の組織形成を訴えた。いわゆる「自願互利」原則とは、そのような交換的組織形成における基本的原則にほかならなかった。しかし、数にして多くの農業集団組織は、むしろ強制的に形成されたと思われる(注13)。それを抜きにして、第1表に見られるような急激な集団化はうまく説明しえない。単純化を恐れずにいえば、「穏歩前進」的に集団化が進められたときは交換的に組織が形成された時代であり、「高潮」が訪れたときは強制的に組織が形成された時代ではなかったか(注14)。その背景に、集団さえ形成すれば農業問題は基本的に解決しうる、という毛沢東以下党中央の集団化積極派の「楽観的」期待があったのではなからうか。

## 2. 組織の発展

組織がどのような契機により形成されたにせよ、いったん組織化され、しかも機能していくためには、バーナードがいうように、組織の「有効性」(effectiveness)と「効率性」(efficiency)が確保されなければならない。有効性とは、組織目的の達成を指し、効率性とは成員個人の協働体系に必要な貢献意欲の確保を意味する。組織は環境との相互適応過程を通じてその目的を達成し、またそれにより自らを解体させていく。したがって、通常、

組織が継続する場合にはつねに新しい目的をくり返して採用していく。そこに、のちに述べる組織の管理、調整機能(者)の大きな役割がある。また組織は成員の協働意欲を保ち、さらに一層誘因を引き出すために、適切な誘因手段を成員に提供することで組織を維持していく。

「組織の効率とは、その体系の均衡を維持するに足るだけの有効な誘因〔手段〕を提供する能力である。(中略)組織の生命力を維持するのは、この意味の効率であり、物質的生産性の意味での効率ではない」(注15)。

誘因手段にはさまざまな種類のものがあり、それを物質的(経済的ないしは金銭的)と非物質的、外部的(external)と内部的(internal)に分類すれば第2表のようになる(注16)。ここで外部的誘因手段とは、誘因される成員とは別の成員、あるいは組織により配分される報酬(または制裁)を、内部的手段とは、仕事そのもの、あるいは一般に成員個人内部に生起する報酬(または制裁)を指す。このように分類された誘因手段は、先述した個人の動機に直接関連している。したがって、前項における組織形成に関する整理と結びつけて考えると、次のようなコロラリーが導ける。すなわち、組織の発展、および組織形成の類型に応じて、採用される誘因手段の比重も異なる。一般に、初期に物的かつ外部的誘因手段を主として採用していた組織も、次第に(圧力、制裁は別にして)非物的または内部的誘因に重点を移すであろうし、自然的に形成された組織は交換的または強制的に形成された組織に比べ、内部的または非物的誘因手段に訴える度合いが高いと予想される。

強調しておくべきことは、たとえ組織が強制的に形成されるにせよ、いったん形成されるとそれを機能させていくためには上述した有効性と効率性を組織が保持しなければならないことである。そのためには、初期に無視された成員の動機が次第に満足されるように適切な誘因手段が考慮されなければならない。

組織の発展は二つの異なった角度からみることができ。第1に、すでに指摘したように、組織の3要素自体が変化する。それを人格とコミュニケーションについて

第2表 誘 因 手 段

外部的	賃金・俸給 他の物的報酬(集団福祉、サービスなど) 作業条件・環境 地位・社会的評価 圧力・制裁	} 物的 非物的
内部的	仕事に対する満足 社会的統合・参加 目標達成の喜び	

みると、組織が発展するにつれ組織人格はより強化され、コミュニケーションはより拡大・深化していくものと思われる。コミュニケーションの発展は、成員間の情報伝達回路の数からみれば、成員数を $n$ とするとき $nC_2$ のように増大することで形式的には見ることができる。しかし、「小集団」が「組織化」するにつれ、情報量は増加するであろうが、情報伝達回路の数は相対的には減少していく。なぜなら、第1に、情報制御の効率からみて、役割分担は進行せざるをえない。第2に、「単位組織」の規模には一定の限界があり、それ以上にコミュニケーションは拡大しえず、必然的に単位組織間の結合にもとづく「複合組織」に発展していかざるをえないからである。

第2に、上述の指摘に直接関連し、組織の発展を「専門化」の発生・拡大の側面からみることができ。バーナードがいうように、「協働体系の有効性は、ほとんどまったく専門化の革新の工夫、あるいはその採用に依存している」(注17)。したがって、専門化それ自体は、もし「分業」をそこに含めるならば、組織の形成とともに存在する(注18)。しかし専門化が組織において真に意味をもつのは、1)組織過程の専門化、すなわちコミュニケーション・ネットワークの中核に位置する組織調整機能の独立の段階、2)各単位組織がおのおのの専門化組織となる複合組織の段階においてである。この調整機能を担当するものが、いわゆる「管理者」にほかならない(それを以下「調整者」と呼ぶ)。管理機能は前項で述べた組織の3要素に対応し、1)貢献意欲を確保し、2)コミュニケーション体系を提供し、3)組織の目的を定式化することにある(注19)。

そのために調整者は、状況に応じた適切な誘因手段の提供、上下の意思疎通の適正化、成員による権威の受容、新しい規範の確立、環境の変化に対応した敏速な意思決定と手段の配慮、といった大きな責任を負うことになる。高橋氏が強調したように(注20)、「環境への組織の主体的対応、そのための組織の構造化、部分の機能的自律性、それらがもたらす組織の構造的緊張、それにもとづく組織矛盾のたえざる解決」こそが「農業組織化の論理」であるなら、組織の成長、発展により必然的に発生する各種の組織矛盾を解決する調整者がいてはじめて、組織の「均衡」が保たれ、古い均衡の破壊を通じて新しい「均衡」に組織を移行しうる。

調整は人と人、人と組織の関係にとどまらず、人と物との関係の調整をも含むから、いわゆる規模の経済とは、実はそのような組織の調整過程があつてはじめて発生し



うる。ペンローズのいう経営的規模の経済はいうに及ばず、技術的規模の経済も、生産要素がひとりでに結合されて産出がなされるのではなく、組織の内部において、種々の調整過程を通じて発現する。周知のようにパーソンズは、社会システムを四つのサブシステムに分け、各サブシステムもおのおの四つの機能をもつものとみて、A機能を担う経済システム内のI（統合）機能は、統合を受けもつシステムから組織化というインプットを受け、「新しいアウトプットの結合」というアウトプットを出すと考えた。これを規模の経済の文脈の中で翻訳し直すと、生産単位という1経済システム内の統合機能＝調整者が、生産要素の統合＝組織化のプロセスを経て、新しいコスト構成をもつ財を産出する、ということに等しい。したがって、いかなる型の規模の経済にせよ、それは組織化＝統合機能を1必要条件として含んでいる。

以上のような視角から中国の1950年代の農業集団化の「発展」を整理し直してみる。

(1) 目的の細分化と増加

「変工隊」、ないしは「臨時互助組織」の段階から今日の人民公社組織に至るまで、中国の農業集団組織は、たとえ生産組織に限るにせよ、絶え間ない目的の細分化と増加の過程ととらえることが可能である。目的の細分化とは、たとえば常に変わることのなかった食糧生産増大という大目的を達成するために、作業過程を分割することに等しい。初期においては農繁期の労働の相互交換にすぎなかったものが、組織化が進むにつれ、常年的な共同作業、および農作業の分業化が拡大していった。目的の増加とは、農業生産のための組織が、自己組織内の分業化の進展によるにせよ、他の組織の吸収、合併によるにせよ、本来の農業生産以外の他の生産目的（副業、ないしは手工業・畜産・養魚等々）を追加していくことである(注21)。

(2) 専門化と管理組織化

上に述べたことからすぐに専門化と調整機能の独立、強化という側面が写し出される。互助組段階では規模が小さく、専門化はそれほど進行していなかった。しかし、どのような形成過程をとるにせよ、組織内に一定の調整、管理機能を担う成員、すなわちリーダーが存在していた。解放以前の互助組組織の場合、民兵組織、農民救国会、農会、といった人為的に形成された既成組織の成員がその任に当たっていたと思われる。専門化と管理・調整機能の組織化が本格的に開始されるのはおそらく初級合作化以降の段階であろう。初級合作社の模範定款

に記載されているように、合作社は生産隊（または班）を下部組織にもち、特定の人を、専任でもよく兼務でも差しつかえないが、記録係、技術係、飼育係、調達係などとして指定しなければならなかったし（第43条）、「生産隊長や班長は、その隊や班の各員に適当な仕事を割り当て、組織的な集団労働の強味を發揮させて能率をあげさせるようにしなければならなかった（第46条）。

(3) コミュニケーション構造の変化

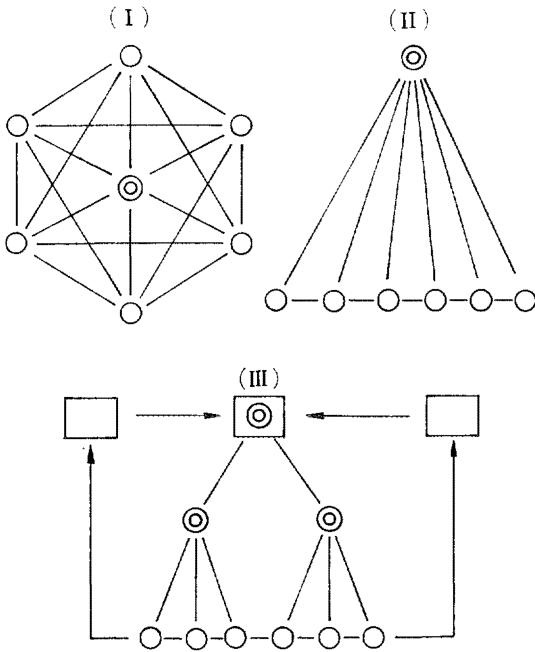
(1)、(2)の事実は組織内コミュニケーションの発展という側面の反映でもある。農業集団化の各段階における組織成員数は第3表のように変化していった。すなわち、農業集団化の進展とともに、1957年の高級合作社整社期および1959年以降の人民公社調整期を除き、組織成員数は飛躍的に増大していった(注22)。それは同時に、階層的なコミュニケーション構造（あるいは意思決定構造）がより大規模に形成されていった、ということを含意している。

やや大胆に模式化して、コミュニケーション構造の変化を3段階に分けてみるのが可能であろう（第2図）(注23)。第I段階は互助組の初期の段階に相当し、管理・調整者の職能が明瞭には分化していない状態である。成員は比較的同質的であり、家族・親族といった血縁集団が同一階級内の小集団である。第II段階は互助組の後期、あるいは初級合作社の初期の段階で、調整者の職能が分化し、コミュニケーション構造は階層的になりはじめる。同時に、それまでのインフォーマルなコミュニケーションからフォーマルなそれに、コミュニケーションの重点は移されはじめる。第III段階は初級合作社以降で、ここではi) 管理・調整機能が組織化され（管理委員会）、ii) それをチェックする下部成員が選出した組織（社員代表大会と監査委員会）が出現し、iii) コミュニケーション構造は多層的になった。1965年の人民公社組織は第3図のようになっていく(注24)。今日においても、組織の骨格は当時とそれほどの差異がない。コミュニケーションの構造はフォーマルな情報の回路を表わす組織図と同義ではない。しかし、一般に農業集団化が進展するにした

第3表 農業集団組織の平均戸数

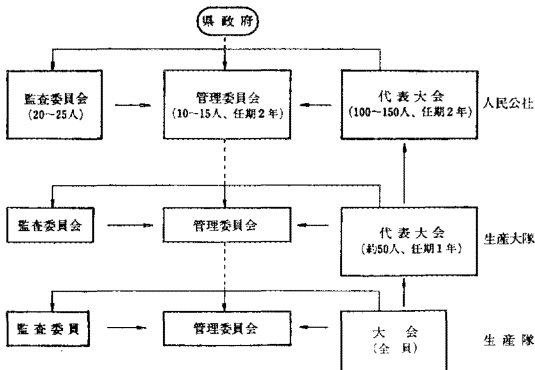
	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960—61
初級合作社	15.9	18.2	20.0	26.7	51.1	53.5			
高級合作社			60.0	80.0	246.4	169.8			
人民公社							4,637	5,000	2,000

第 2 図



(注) ◎は調整者を、□は組織を表わす。

第 3 図



がい、組織行動は多様化していったから、それに伴い、より複雑な組織構造とコミュニケーション構造が要求されていった、と解釈するのは妥当であろう。

(4) 誘因手段の変化

誘因を測定する客観的な指標は組織に提供されたあらゆる種類の労働の供給量である。中国において、農業集団化は少なくとも1950年代においては労働供給を増加させる方向に働いた(第4表)。したがって客観的にみれば、労働の非誘因的現象は、その当時は全体として存在しなかったとみるのが正しい。それを可能にした手段に

関連して、次の3点を指摘できる。第1に、外部的・物質的な手段から内部的・非物質的な手段へと、誘因手段の比重は変化していった。それは間接的に、成員の1人当り消費額の停滞、したがって、労働供給量単位当りの消費額の低下により裏打ちされている(第5表)。

農業だけに限らず、中国全体に当てはまることであるが、中国では、①ある組織を典型化し、②それを新聞、行政・党組織のメディアを通じて全国に普及させ、③普及の過程で個人の動機構造までも変えようとする説得、教育、競争という大衆運動がくり広げられる。生産のための大衆運動とそこに参加する人間の意識について山崎氏の生き生きしたレポートがあるので引用しよう(注25)。

「とにかくこの時〔大躍進期のこと〕の全国の異常な熱気は、日本からきて一年少ししか経っていない私にとっては、生まれて初めて見る光景であり夢の中の状況としか思えなかった。人々は体力の限界を越すかと思える位の重労働と睡眠時間の中で黙々として、指導者の指示に従った。しかもそれが当然と思いでいた。一切は工業と農業の急速な発展のために行われ、一切の福祉や衛生、健康を無視したともいえる。怒涛の如き運動の中で、農工業の生産力は一時的に急上昇し、この膨大な人口と資源に依拠しさえすれば、如何なることでも不可能ではないという、中国共産党指導者の意気込みを全く正しいものと思わせた。」(傍点引用者)

第4表 農業合作社・人民公社における男女別労働力の利用

年次	1955年		1957年		1959年
	(1)	(2)	(3)	(4)	
区分	全国合作社收益分配調(労働日)	全国合作社收益分配調(労働日)	全国農村(作業日)	全国人民公社(作業日)	
年間労働(作業)日数					
男	134	204	249	約 300	
女	50	105	166	250	
平均	96	161			
利用労働力単位数の割合(%)					
男	55.0	56.7			(女子労働力の総数 90%)
女	45.0	43.3			
全労働日数中の割合(%)					
男	76.5	71.7			
女	23.3	28.3			

(出所) 石川滋「第2次5カ年計画期における雇用・賃金構造の変動」(同編『中国経済発展の統計的研究Ⅱ』アジア経済研究所 1962年)。

第5表 農民消費額の変化

(単位: 元)

	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958(同修正)	1959(同修正)
就業者1人当り	141.0	143.4	146.9	151.4	155.4	147.1	162.9(149.1)	158.6(133.0)
平均消費額	100.0	101.7	104.2	107.4	110.2	104.3	115.5(105.7)	112.5(94.3)
1952年人・年当り	141.0	143.4	146.5	148.9	124.2	109.8	111.0(101.6)	99.9(83.7)
平均消費額	100.0	101.7	103.9	105.6	88.1	77.9	78.7(72.1)	70.9(59.4)

(出所) Schran, P., *The Development of Chinese Agriculture, 1950-1959*, Urbana, Univ. of Illinois Press, 1969, p. 134.

第2に、成員個人への生産物の分配という物的誘因手段も、集団化に伴い、次第に「組織化」されていった。1957年まで許されていた自留地生産も1958年の公社化とともに、一時的にせよ撤廃される方向にあった。同時に豚の個人飼養も廃止され、すべてが集団化される傾向にあった。この組織的分配の極限がいわゆる「供給制」である。

第3に、しかも組織成員に対する分配の比率は、組織規模が拡大するにつれ低下していった。初級合作社期における分配率は60%を越えていたのが、高級合作社期においては50%台、人民公社化初期には40%を切る公社が現われた(注26)。

このように目的が細分化され、拡大し、管理・調整機能が独立し、組織内のコミュニケーションが構造化し、誘因手段が変化していった50年代の中国の農業集団組織は、周知のように、1959年以降次第に後退をみせはじめ、具体的には1962年に正式に所有・分配、したがって意思決定の基本単位である「核算単位」が、以前の初級合作社に等しい生産隊にまで低下することになった。大躍進が i) 3年連続、100年来未曾有の大自然災害、ii) ソ連の援助協定破棄、iii) および若干の政策指導上の誤り、により後退したと公式には表明されているが、組織としての人民公社制度の後退は、それが自然大災害という環境の大きな変化に対応して、組織の有効性と効率性が破壊されたために生じたといえる。より具体的には、a) 農業生産の躍進、あるいは農工併進という組織目的が達成されず、それにより成員意欲は急激に低下した。たとえば「体力の限界を越すかと思える位の重労働と睡眠時間の中で」実施された鉄作り運動、および公社工業化運動が、結果として製品品質の悪さ、コストの上昇、輸送ネックなどの原因により、ほとんどが失敗した事実を想起してみよう。b) 飢餓の状況下における生存、安全動機の発露。生存水準を切るような状態においては、組織行動、組織人格はそもそも発現しえない。成員の認識体系の中

では、少なくとも現在よりはマシであった過去の記憶が急に呼び起されたにちがいない。c) 複雑化・肥大化したコミュニケーション構造の混乱。そこには、生産力格差のあった組織(生産大隊または生産隊)を統合した結果生じた組織間の利害衝突、意思決定権が上部の組織に委譲された結果生じた上下間の情報流通の劣化(ウソや水増し数字)、などの諸現象が含まれる。d) それに加えて、組織の危機的状況における管理・調整能力の不足があったと思われる。農業集団化が全国的レベルで展開されて約4年、その歴史は一面からいえば党中央による基層幹部教育・養成の歴史でもあった。しかし上述した適格な管理職能を有する調整者＝幹部が、この短期間に全国ほとんどの人民公社内に養成されえなくてはならない。生産物購入・販売選択の制限(計画化と市場機能の不完全)と生産方法選択の制限(党ないしは行政による組織目的の付与)、しかも成員の容易に変わりえない動機構造を前提に、その当時いかに組織を維持・機能させるかとなると、その責任を十分に果たしえた調整者は大衆生産大隊の陳永貴を筆頭とし、きわめて少数であったにちがいない。したがって、もし人民公社政策に政策指導上の誤りがあったとするなら、公社内、および公社を直接監督する県レベルの基層幹部の具体的政策指導の誤りと、党中央をはじめとする上級幹部の公社制度全般の方向に関する政策指導の誤りの2種類があったといえる。

### 3. 結論にかえて

以上の中国農業集団化過程に関する再整理は、もとより部分的かつ不完全なものにすぎない。しかしひとたびその過程を、組織の形成→組織要素間の均衡→均衡の破壊→組織の発展または衰退という動態的過程として把握し直すとき、従来あまりにも無視されてきた問題、たとえば調整者の果たす役割やコミュニケーション構造の問題の重要性が浮かび上がってくる(注27)。同時に、以上のような組織論的整理の作業はA、B両見解の皮相さ、一

面性に対する根本的批判の契機を与えてくれる。私が小稿において示したかったことは、組織論的再整理・理解の必要性和有効性のみならず、成員の動機、形成の過程、地域的構造において、集団化は決して単一の、または等質的なものではありえない、というきわめて「常識的」な主張である。

このような視角に対して以下の批判が提出されるにちがない。第1に、従来の社会学および経営学の組織論を借用することに対して。資本主義の企業組織を解明するために発展してきた経営学の組織論それ自体に対しては、マルクス主義の立場から批判が加えられているが(註28)、どのような組織であるにせよ、組織に共通の要素、行動様式があるにちがない。それを抽出し、そこから得られた組織の骨格(普遍性)に、具体的対象のもつ特定の要素、行動様式を付加していくことで十分実りある成果が得られるものと私は信ずる。

第2に、組織論的方法のもつ「全体論」性に対して。以下に述べる「協同組合の経済理論」が「個別主義」の極致であるとするなら、組織論はそれとは正反対に全体論的である。その結果、考慮すべき変数が多すぎ、しかも質的に異なる変数が導入されるため、一般に数学的展開が著しくむずかしい(註29)。しかし、全体論により回復される現実性の重要度が、個別主義により確保される数学的、または演繹の容易さと優位さ(または優美さ?)の価値を上回るとしたなら、全体論的方法はもっと推し進められてよい。私自身の現在の問題関心は生産組織としての農業集団組織の構造と機能に限られるが、人民公社という社会、政治、軍事、経済的機能をもつ一大複合組織を、トータルに、また多面的に把握し直す努力が、いまだかつてなされたことのないことに不思議な感さえもつ。

〔付論〕 協同組合の経済理論

ウォード(註30)に始まる協同組合の経済理論、ないしは経済モデルは、その後、ドーマー(註31)、オイ=クレイトン(註32)らにより発展させられた。そのモデルにおけるもっとも重要な仮定は次の2点である。

- i) 協同組合の目的は、労働単位当りの「配当」を極大化することである。
- ii) 労働を除く他の投入財は市場から購入され、地代ないしは税を除いた生産物は所与の価格で市場にすべて提供される。

それをドーマーにならって数学的に表現すれば、 $v$  を労働投入に対する配当率、 $x_1, \dots, x_{n-1}$  を労働以外の

産出・投入財、 $x_n$  を労働投入(投入を負、産出を正符号でとる)、 $R$  を地代とすると、生産関数(制約条件)

$$f(x_1, \dots, x_n) = 0 \tag{1}$$

のもとで、

$$\max. v = - \frac{\sum_{i=1}^{n-1} p_i x_i - R}{x_n} \tag{2}$$

することである。彼らの関心は、 $R$  や  $p_i$  を変化させたときに、(1)、(2)により決定される生産の均衡条件や安定条件がどのように変化し、それが「資本主義企業」におけるケースと、どのように異なるかを調べることであった。その主たる結論は、以下のとおり。①協同組合経済は資本主義企業と異なり、限界生産力=配当率で労働投入が決定される。②地代が上昇したとき、資本主義企業では不変であるが、協同組合の場合、労働投入、生産量は増加する。③価格の変化による影響は投入財数、産出財数に従って異なるが、1産出財、1投入財(労働)の場合は、協同組合の労働投入、生産量とも産出財価格上昇により減少する。④安定条件は両種の企業において同一。

このようなモデルに対して、コルナイがいうように(註33)、現実の経済においてそもそも「均衡」点における生産・投入の決定がありえるのかという批判、また技術進歩と資本蓄積を含まない「短期モデル」にいかなる現実性があるのか、といった超越的批判を提出することは可能である。しかし、短期均衡モデルであるという限界を容認しつつも、先に紹介した二つの基本的仮定に、そもそも大きな問題が含まれているといえる。第1に、労働単位当りの配当率を極大化するような組合は、高度に平等主義的な(労働を「人数」でとったとき)、ないしは能力主義的な(労働を「時間数」ないしは質的差異を考慮した何らかの標準単位でとったとき)組織であろう。これは、資本主義企業が利潤極大を目的とするというときの仮定に全く等しい。第2に、そのような目的をもつ組合は、労働成員全員が組織決定に対等な資格で参加する完全な自主管理が行なわれている組織(事実ウォードはユーゴの企業を念頭に置いていた)、あるいは高度に平等主義的、ないしは能力主義的規範をもつリーダーがいて、無私の意思決定者になっている場合である。第3に、仮定 ii) に関連して外部市場をどのように解釈するかという問題がある。もしドーマーやオイ=クレイトンが暗黙のうちに仮定したように、完全計画化体制下にその組合があるのならば、i) の組織目的と環境とはあまりそぐわないし、逆に完全競争市場と仮定すると社会主義諸国

の現実からあまりにも離れすぎることになる。

ウォード＝ドーマー流の経済モデルとは異なり、成員の社会的意識（他の成員の福祉に対する評価）を考慮した協同組合最適労働配分モデルを作ったのがセン<sup>(注34)</sup>である。そのモデルは彼の小農経済主体均衡モデルを、協同組合経済にまで拡張したものにほかならない。目的関数が配当率極大ではなく、社会厚生<sup>(注35)</sup>の極大にあるという点、新たに分配ルール（労働に応じた分配と必要に応じた分配）を導入した点で、ウォード＝ドーマーモデルの極度の単純化を脱却している。しかし、小農経済に妥当する（かもしれない）主体均衡が、協同組合経済、とくにセンが念頭においている中国のそれに妥当しうるのであるか。小農の「主体均衡」を破壊し、農民の組織人格性を強化しようとしているのが、小稿で示唆しておいた中国の農業集団化であった。また、各成員が他の成員に対して「共感」(sympathy)をもち、それを他成員の効用値に対するウェイトで表現しているが、そのアイデアは効用の可測性という古い難題をもちこむことになる。セン・モデルの共感概念と組織人格の概念とは基本的に異質である。なぜなら、「人格」を仮りに効用関数で表現すれば、組織人格は自己の効用関数の中に組織目的を含むのである。

(注1) 日本の農業集団組織をそのような枠組で分析した例として、高橋正郎『日本農業の組織論的研究』東大出版会 1973年がある。

(注2) 組織論的な体系的枠組を中国について適用しようとするには、現在までの段階ではあまりにも情報不足である。たとえば、人民公社の組織構造一つをとっても、どのように主要な、または日常的な意思決定がなされるのか、インフォーマルな組織がどのように機能しているのか、必ずしも公表された文献からは理解しにくい点が多い。

(注3) 詳しくは綿貫謙治「組織構造と組織分析」(青井・綿貫・大橋『集団・組織・リーダーシップ』培風館・1962年)参照。

(注4) 村上・公文「相互作用の基本類型」(富永編『経済社会学』東大出版会 1974年)、および西部邁「集団の経済行動」(『経済セミナー』1974年5月号)参照。

(注5) Kast=Rosenzweig, *Organization and Management; A Systems Approach*, New York, Mc Graw-Hill, 1970, Chap. 8 参照。

(注6) Barnard, C. I., *The Functions of the*

*Executive*, Harvard University Press, 1938. (山本他訳『経営者の役割』ダイヤモンド社 1968年)

(注7) 青井和夫「小集団の構造と機能」(青井・綿貫・大橋 前掲書) 84ページ以下。

(注8) Simon, H. A., *Administrative Behavior*, Macmillan, 1945. (松田他訳『経営行動』ダイヤモンド社 1968年)

(注9) Etzioni, Amitai, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, 1961. (綿貫監訳『組織の社会学的分析』培風館 1966年)

(注10) 村上・公文 前掲論文参照。

(注11) 無論バーナードは組織の一般理論を構築しようとしたから、その他のタイプの組織についても当然考慮の対象に入れていた。しかし、「経営者の役割」第8章「複合公式組織の構造」第2節「組織の起源と成長」にしても、われわれのいう「強制的」成立の類型については論じられていない。

(注12) 詳しくは史敬業他『中国農業合作化運動史料(上)』北京 三聯書店 1962年参照。これら互助労働形式は華北、華東、東北の乾燥農業地帯に多かったと思われる。「農繁期(播種、収穫を中心としての)における農民互助協業を広範に組織することは、労働力と役畜農具に不足していた戦時下と戦争直後においては、また適期作業の時期がきわめて限定されている乾燥地方においては、その効果はわれわれの予想以上のものであったようである。」(傍点——引用者)(西山武一『アジア的農法と農業社会』東大出版会 1969年 327ページ) そのことのもつ意味は大きい。第1に、互助労働形式が、あたかも解放前の中国に普遍的に存在していたかの誤解を与える従来の見解(たとえばウォン 前掲書)は修正されること、第2に、自然的な農業集団組織の形成は中国全体からみれば局部的であったとするわれわれの仮説が補強されること。

(注13) 誤解を避けるために付言したいが、強制的に集団化がなされたとはいっても、そこに用いられる手段が脅迫、暴力であったというのではない(もちろんそれもあったであろう)。農業集団化のための《利益誘導》的制度はすでに存在していた。たとえば、役畜、新農具、化学、肥料、新品種の優先割当、人民銀行からの貸付金の利子割引など。「強制的」と「交換的」の基本的差は成員の自由な意思決定がどこまで尊重されたかにある。上部の指令か、あるいは上部に対する忠誠のいずれかの契機により、ともかく形だけを

整えるために組織を下部の党幹部が作り上げた場合も、ここでは「強制的」の範疇に含めている。

(注14) 「要するに、[1955年7月以前の] 農業集団化運動の停滞化傾向を突破するための毛の方策は、農村地域の基層レベルにおいて、党幹部がまさに主動的な指導性を発揮して、下層農民の合作化への積極性を引きだし、農村社会の変革を明確に意識した大衆の動員化状況を創出することであった」という徳田の見解はある意味でわれわれの見解に近い(徳田教之「農業合作化問題と「毛沢東主義」の起源」『アジア経済』1975年2月号)。

(注15) パーナード 前掲邦訳書 97ページ。

(注16) この表は Howe, Christopher, *Wage Patterns and Wage Policy in Modern China 1919-1972*, Cambridge U. P., 1973, p. 137の表をもとに、追加、修正して作成された。

(注17) パーナード 前掲邦訳書 138ページ。

(注18) パーナードは分業と専門化をほぼ同義に解釈しているが、村上教授は産業社会における分業、すなわち知識や訓練を要する分業を専門化として両者を区別している(村上泰亮『産業社会の病理』中央公論社 1975年 24-25ページ)。

(注19) パーナード 前掲邦訳書 227ページ。

(注20) 高橋正郎 前掲書 310ページ。

(注21) 人民公社が多角経営的な一大複合組織であることはよく知られている。しかし、解放前の解放区における労働互助組織にもすでにそのような芽があった。たとえば、1944年晋察冀辺区北岳区における労働互助組織について、次のように報告されている。「以前の労働互助は主に農業に限られていたが、今年用いられる範囲は大いに拡大し、耕地播種、糞尿運搬、苗すき、収穫等のみならず、紡織運輸、交易、家畜共同購入を含み、はては一部の地方では靴作り、炊飯、石臼ひき、幼児保育等を共同化している」(史敬業ほか前掲書 384ページ)。

(注22) これには二つの異なった内容が含まれている。まず、同一組織内の集団成員数の増加。「中国農村の社会主義高潮」、あるいは「人民公社史」に紹介されている数多くの模範例は、貧農下層中農を中核とする基礎組織があって、その実績を通じて同一村落内の他の成員が吸収されていくプロセスを示している。次に、集団化の遅れていた地域の集団化。そこでは、われわれの仮説に従えば、初めから強制的に、自然村

等の旧来のコミュニケーション・システムを無視して必要以上に大きい組織を形成した可能性がある。

(注23) インフォーマルな組織、および非農業生産組織(例: 党、民兵組織など)を通じてのコミュニケーションは無視することにする。

(注24) Burki, S. J., *A Study of Chinese Communes, 1965*, Harvard East Asian Monographs, 1969, をもとにした。

(注25) 山崎春也「中国体験記(そのII)」(『中国経済研究月報』1973年9月号)。

(注26) 詳しくは拙稿「人民公社以後の農家所得分配制度」(石川編『中国経済の長期展望III』アジア経済研究所 1967年)を参照。

(注27) 佐藤大四郎の旧満州滨江省綏化県における農村協同組合組織論は、解放後の農業集団化を考えるさいにも参考になるところが多い。佐藤は自然村を単位として組織を結成し、しかも上からの強力なリーダーシップの必要を説いた。田中武夫『橘橋と佐藤大四郎』龍溪書舎 1975年参照。

(注28) 権泰吉『経営組織論の展開』ミネルヴァ書房 1970年参照。

(注29) ボニーニは、経営システム・シミュレーションモデルにより、組織の数学的展開を試みたが(Bonini, C. P., *Simulation of Information and Decision Systems in the Firm*, 1963), 組織を一つの「自己組織系」と考えるなら、数学的に表現しえないとみるのが妥当であろう。

(注30) Ward, B., "The Firm in Illyria: Market Syndicalism," *American Economic Review*, Sept. 1958.

(注31) Domar, E. D., "The Soviet Collective Farm as a Producer Cooperative," *American Economic Review*, Sept. 1966.

(注32) Oi=Clayton, "A Peasant's View of a Soviet Collective Farm," *American Economic Review*, Mar. 1968.

(注33) Kornai, J., *Anti-Equilibrium*, Amsterdam, North-Holland, 1971.

(注34) Sen. A. K., "Labour Allocation in a Cooperative Enterprise," *Review of Economic Studies*, Oct. 1966.

(調査研究部)