

「むらづくり」と農村リーダー
—藤光忠のリーダーシップ行動についての考察—

内田和義・尾野繁文

Rural Revitalization and a Rural Leader: A Study on the Leadership Behavior of
Tadashi Fujimitsu

Kazuyoshi UCHIDA, Shigefumi ONO

Abstract The leadership behavior of Tadashi Fujimitsu who had succeeded in revitalizing Hitotsugi village was studied in this paper. He, as a leader, tried to develop agriculture and make a feeling of togetherness in the village. That is, he aimed at achieving the goal of the group by also maintaining the unity of the group. It was concluded here that his leadership behavior corresponded to PM type which Jibuji Misumi regarded as the best leadership type.

Key word: leadership, leader, PM type, leadership type

1. はじめに

農村は、今、混迷を深めている。とくに、中山間地域では、過疎化・高齢化が進行し、農業の衰退、むら社会の崩壊が現実問題となっている。しかし、こうした悲観的状况がある一方で、独自の方法で「むらづくり」に成功しているところも、少数ではあるが存在している。ここでは、自分たちの住んでいるむらを「少しでも快適に、豊かに、誇りのもてる場所にしたい」(陸井ら, 1992, p.10) という気持ちから、実にさまざまな取り組みがなされている。そして、そのような成功事例を見ると、必ずといってよいほど優れたリーダーが存在している。

広島県庄原市の一木集落は、県を代表する「むらづくり」の成功事例である。今、一木集落は「むらづくり」のモデル的存在となり、各地から多くの視察者が訪れるようになっている。このむらにも、藤光忠という優れたリーダーが存在し、「むらづくり」の過程で重要な役割を果たしている。一木集落をとりあげた研究としては、小野(1989)、永田(1991)、谷口(1993・1996)などがある。しかしこれらは営農集団という農業生産組織をおもな研究対象としたものであり、その組織を結成する際、大きな役割を果たしたリーダー藤光忠を対象としたものではない。確かに、一木営農集団組合は省力化、生産コストの低減に著しい成果をあげており、集落内農業の基幹的役割を果たしている。しかしそれらのシステムを構

築したのも運営を担ったのも、一木集落の〈人〉である。そしてその〈人〉の活動の中心にいたのが藤光忠であった。彼の優れたリーダーシップがあったからこそ営農集団の結成や、その他の「むらづくり」が可能となったのである。

本稿では、一木集落のリーダー藤光忠が、「むらづくり」に際してどのような行動をとったのか、どのような役割を果たしたのかを探りたい。このような個別研究の蓄積を通して、「むらづくり」のために今のようなリーダーが必要とされているのか、そして農村リーダーはどのようにリーダーシップをとらねばならないのか明らかになるはずである。

リーダーシップという概念については、多くの社会心理学者が定義づけを行っているが、それらを概観すると大きく分けて二つの学問的立場があるように思われる。一つは、大橋幸の次のような考えに代表されるものである。

リーダーシップとは集団的機能の一つであり、それは広い意味で複数の個人を一定の目標達成に一致して貢献せしめる作用を指すが、狭い意味では、その作用が「作用主体=指導者」の指導行動の適合性を「作用客体=追従者」が認識することに基づく、自発性の刺激を通して機能する場合を指す。(大橋, 1961, p.303)

リーダーシップを集団的機能ととらえる大橋の定義の根底には、適切な教育や訓練を施すことで、集団内の誰

もがリーダーシップを行使しようという考えが横たわっている。

もう一つは、古川久敬の、リーダーシップとは「集団において高い地位についている個人が、地位の低い個人に対して及ぼす影響力」（古川, 1988, p.64）という定義に代表される考えである。彼らは、リーダーシップを集団的機能としてではなく個人的機能としてとらえる。これは、ある特定の知識、経験、技能を備えた個人のみがリーダーシップを行使しようという考え方に基づいている。

ストッジル（1948）とマン（1959）の報告以来、パーソナリティ特性とリーダーシップの間には密接な関係はない、というのが通説であった。先の大橋の説は、この系譜につらなっている。しかし、近年、ロードら（1986）が定量的方法の導入によって、パーソナリティ特性とリーダーシップの間には明確な関係があるということを実証した。それ以来、古川（1988）のように、少数ではあるがリーダーシップを個人的機能としてとらえる研究者がでてきている。

本稿においては、パーソナリティ特性とリーダーシップの間には密接な関係があり、リーダーシップとは個人的機能であるという立場に立つ。これは、著名な農村リーダーである木次乳業の佐藤忠吉（島根県木次町）やおくがの村の糸賀盛人（島根県津和野町）、そして藤光忠からの聞き取り調査の経験による。ただし、その実証については、本稿や内田・北村（1995）のような個別研究の蓄積によって果たしたい。

農業経済学の分野における農村リーダーの研究としては、わずかに七戸（1987）が目目をひく程度である。しかし同書は方法論的にかんがりのあいまいさを残しているように思われる。例えば、リーダーの行動を評価する際、「最新の技術を果敢に吸収し、これを徹底的に駆使して企業的な農業経営を展開させるだけの『腕と度胸』の持ち主である」とか「ヨコならびに仲間づくりを進める能力がすぐれている」（七戸, 1987, p.97）といった表現に見られるように、学問的にみてきわめてあいまいな表現が目につく。これは農村リーダーを評価する際、明確な評価軸が確立していないため、客観的な学問的評価を不可能にしているのだと思われる。本稿においては、方法論的なあいまいさを避けるため、社会心理学の方法にならうことにする。これまで、そのような仕事としては、わずかに内田・北村（1995）があるのみである。

2. 一木集落の概況

一木集落は、広島県の東北部にある庄原市の中心部から南に約6 km 進んだ丘陵地に位置している。標高は約280mであり、典型的な中山間地域である。土壌は頁岩に由来した埴土が多く、土質は粘質で、排水条件が悪い。農業用水は、すべて7つの溜池でまかなわれており、水資源に恵まれていない。耕地面積は、水田32.6ha、飼料畑30.0ha、樹園地0.5haである。総世帯数62戸、内農家数48戸である。48戸の内、8戸が専業農家、残りの40戸はすべて第二種兼業農家である。一戸あたりの水田経営面積は約60aと零細である。稲作の他に酪農経営が盛んであり、乳牛337頭が飼養されている（広島県庄原市一木町, 1994）。

3. 藤光忠の経歴とパーソナリティの形成

3-1. 全体主義教育の果て

1926年10月5日、藤光忠は藤光利藤、コトミの次男として敷信村大字一木（現庄原市一木）に生まれた。家は水田1町歩を所有し、むらでは裕福な階層に属した。また父利藤は、若い頃からむらのリーダー的存在であり、後に公選第一号の敷信村長となった。忠は、幼少期、青年期を通してリーダーとして活躍する父の姿を見ながら成長する。

パーソナリティの形成期において、父親の果たす心理的役割が大きいことは、フロイト以来、定説となっている。例えば、パーソンズ（1973）は、どんな社会の子どもも、家族をこえて広範に広がっている文化的パターン・システムの初歩を家族の中で他の家族成員とくに両親との相互行為を通じて学習していくが、子どもにとって重要な焦点となるのは、外部社会との関係をより多くもつ父親との関わりである、としている。藤光忠の父親利藤は、敷信村産業組合長、敷信村農業会長、広島県農業会理事、敷信村長など、むらの内外の要職を歴任している（藤光利藤, 1968）。忠は、父親がリーダーとしてむらのことをまず第一に考え、自己犠牲をいとわず、率先して行動し、その結果むらから厚い信頼を受ける姿を見ながら成長する。これは、忠のパーソナリティの形成に大きな影響を与えたはずであり、〈男〉としての生き方の重要なモデルとなったはずである。

1933年4月、6歳の忠は、板橋尋常高等小学校に入学する。当時の日本は1931年に始まった中国との15年

戦争の真っ只中にあり、軍国主義一色の世の中になりつつあった。小学校では修身教育が重視され、子どもたちに愛国心を植えつけた。また、祝祭日には、「教育勅語」が校長によって読み上げられた。この時代、学校教育のすべてが「神国の勝利」のために統制されていた（藤光忠からの聞き取り，1997）。このような環境の下で、幼い忠は「個」よりも「全体」を大切に考える価値観を身につけていく。

1941年、忠は地元の農学校である庄原実業学校に進学する。ここで忠は、勉強よりも、柔道や剣道などの武道に励んだ。次男として生まれ、家督の相続権を持たないため、職業軍人となることを夢見ていたのである。その後、優れた身体能力を配属将校に認められ、その推薦によって試験を受け、甲種幹部候補生となる。

1944年12月、志願兵として中国に渡る。満州の奉天から南京への移動の途中、忠の乗った列車は何度も爆撃を受けた。その爆撃で、20数人が戦わずして死んだ。だが戦地では、戦闘で命を落とすものよりも、不衛生な環境や栄養不足が原因でマラリア、脚気、アミーバー赤痢などの病気で命を落とすものの方が多かった。しかし「同じような病気にかかっても、なんとしても頑張らなければならぬとか、生きなければならぬとか、そういう気力をもった人は、なんとか生き残って」、「そういう気力がなくなって、三つか四つの病気が重なり、わたしはもうだめだというような人は、マラリアになって熱が出たら、次の日には死んでいたというようなことがよくあった（藤光忠，1984，p.9）。忠は戦場での過酷な経験によって「非常に困難な状況におかれた時、生死の境をさまようような時、どんな時でも気力が必要」（藤光忠，1984，p.8）だということを悟る。

どんな困難な状況に遭遇しても、決して弱音を吐かず気力をふりしぼってそれに対峙するという忠のパーソナリティは、この時期に形成されたのである。

これまで、優しい両親や兄弟に囲まれ、温かく育てられてきた忠にとって、戦場での日々はあまりにも辛く、苛酷なものであった。夜衛の時、しきりに故郷の山河が思い出された。父や母や、兄弟や、一緒に遊んだ幼なじみの姿が目にかんじた。忠は郷愁の念にかられ、なんとしても生きて一木に帰りたい、と強く思った。今や「ふるさと一木」に忠の希望のすべてがあった。

3-2. 「乳と蜜の流るゝ郷」との邂逅

敗戦を宜昌（湖南省）でむかえた忠は、翌1946年6月帰国の途につく。長い間音信がとだえ、生死が明らか

でなかった忠が家に帰ると、家族は一様に驚き、そして涙ながらに喜んだ。

その当時、藤光家には長男の熊男が戻っていた。熊男は農業会に勤め、家を継ぐため嫁をもらっていた。

心身ともに疲れはてていた忠は、しばらくの間、家でゆっくりと過ごした。これから何をして生きていくか、について考えた。職業軍人の道は、敗戦によって断たれていた。「月給取り」のような「人に使われる」仕事はしたくなかった（藤光忠，1984，p.15）。忠が最終的に選んだのは、農業であった。農業であれば、自分の思いどおりの経営ができ、努力と工夫次第で儲けることができると考えた。また経営を失敗したところで自分のみが責任をもちよという点も、忠の性格にあった。それからの日々を忠は裏山の開墾に費やした。作業は困難をきわめたが、自分の農地がもてるという喜びが、苦勞を忘れさせた。

しかし、新しい生活に希望を燃やしていた忠に、突然人生の転機がおとずれる。1947年、長男の熊男が妻子を残して病死したのである。熊男の死は、藤光家に大きな悲しみをもたらした。そして忠に、兄嫁と結婚し「家」を継ぐか、それとも当時交際していた女性と結婚し独立するか、という選択を迫ることになった。

悩みに悩んだあげく、忠は「個」をすて、「家」をとった。その理由は、「やはり親孝行をしなければならないということが第一」であった。「もう一つは、その時の兄貴の嫁が、尊敬すべき人だった」からである（藤光忠，1984，p.18）。敗戦によって、アメリカ流の個人主義が日本の社会に流れ込んできていたが、忠に最終的な決断をさせたのは、心の奥深く刻み込まれていた日本の伝統的価値観であった。

1948年、忠は藤光家を継いだ。当時の藤光家の経営は稲作（90a）、果樹（梨40a）、酪農（乳牛3頭）からなる複合経営であった。忠は、自分の思いどおりの経営ができる喜びをかみしめながら朝から晩まで働いた。

忠は青年団の団長になり、むらの中で積極的に活動した。当時の農村は若者が多く活気に満ちあふれていた。新しい時代の到来に、誰もが気持ちを高揚させていた。青年団の仲間たちは毎晩のように集まって、人生や恋愛について語り、政治や社会のあり方について議論した。さらに、好奇心旺盛な忠は、気の合う仲間と勉強会を開いた。たくさんの書物を読み、白熱した議論を繰り返した。この会合を通して、彼らは、一冊の書物と出会う。キリスト教社会運動家であり、「協同互助社会」の建設を唱えていた賀川豊彦の小説「乳と蜜の流るゝ郷」であ

る。忠らは、この小説から大きな思想的影響を受ける。

「乳と蜜の流るゝ郷」は、東北の貧しいむらの青年田中東助が、多くの人間との出会いの中で身につけた知識をもとに、産業組合を設立し、故郷を貧困から救うという内容である。小説の中とはいえ、同世代の青年がむらのために奮闘する姿に、忠らは感動する。

主人公の東助は故郷の福島県のむらを離れ、産業組合の知識を身につけるため奔走する。ある時は長野の産業組合で鮮魚部に勤め、ある時は東京の深川で消費組合の配給夫として働く。また暇さえあれば先進的な産業組合に顔を出し、その仕組みを学ぶことに努める。東助がこのような行動をとったのは、信用、販売、購買、共済、医療を組み合わせた産業組合を作り、貧しいむらを相互扶助的な社会として再生しようと考えたためであった。

忠らの住む一木は、小説に出てくるむらほど貧しいわけではなかったが、故郷を愛し、むらの幸せこそが自分の幸せだとする東助の気持ちに強い共感を覚えた。

また東助は、むらの農業の再生のため、地域内複合経営を計画し、実践する。これは、「日本の多くの農民が、今日までの平面農業に執着して、多角形的立体農業に眼醒めず、徒らに自然の恩寵を蹂躪してゐることが農村窮乏の最大原因である」（賀川，1963, p.329）という認識によっていた。東助は、むらの中で山羊や兎や蜜蜂を飼うことをすすめる、「乳と蜜の流るゝ郷」である理想郷の実現をめざす。

忠たちは東助の思想と行動に大きな影響を受ける。一木の農業は稲作が中心であったが水に乏しかった。またこれ以上水田の面積を拡大することも不可能であった。稲作中心の農業では限界が見えていた。東助がすすめる地域内複合経営、多角経営こそ、一木の農業の進むべき道だと思えた。1949年、忠は読売新聞社主催の産業発表大会に参加する。そこで小説「乳と蜜の流るゝ郷」から影響を受けた地域内複合経営について、自分の考えを発表する。「果樹と乳牛を結んだ多角経営」と題した発表は、広島県代表に選出され、全国大会で3位となる。これに自信を得て、忠とその仲間たちはエネルギーのすべてを「むらづくり」に向けていく。「自分達の住むこの一木に夢のようなむらをつくってみようじゃないか」（藤光忠，1984, P.24）と奮闘することになるのである。

3-3.挫折と転回

1951年、忠らは地元の比婆郡に農協青壮年連盟を結成する。これは広島県下で初の試みであった。忠はこの組織を通して農協に「若者の息吹を吹き込もう」（藤光

忠からの聞き取り，1997.10.14）と考えていた。

当時の農協は、1947年の農業協同組合法の制定で発足したばかりであり、組織として未確立の状態にあった。旧産業組合の悪しき慣習から抜けきれておらず、地域のボス的存在の年長者ばかりが役員になっていた。若い農民の声が届かないような構造になっていた。忠はこの状況に愕然とする。「このままでは、農協が駄目になる」と考え、「年齢のバランスがとれた役員構成」（藤光忠からの聞き取り，1997.12.21）となるよう農協の上部に働きかけを行う。また一方で自分たちの考えに理解のある人物を役員にすべく奔走した。

1953年、広島県農協青壮年連盟が結成される。活動の先駆者として、忠は副委員長に任命される。忠は、組織強化のために東奔西走する。

当時の農協青壮年連盟の活動は、自己負担と信連からの援助によって成り立っていた。しかし、信連からの援助金はわずかなものでしかなかった。また各単協も、信連から資金が十分におりてこないため、資金繰りに苦労するという状態にあった。

信連の会長は当時としては珍しい自動車を乗り回すなど、はたから見て「贅沢三昧の生活」（藤光忠からの聞き取り，1997.10.14）をしていた。青壮年連盟や単協が資金不足に悩んでいるという状況があるのに、一方では組織の長たる者が「贅沢三昧の生活」をしているということに忠らは憤慨する。

忠は、ある時、信連の会長に自分の考えを述べる機会を得た。忠は、信連のお金はもともと組合員である農家が出しているものであり、余るようであれば単協や青壮年連盟にもっと還元すべきだ、と主張した。さらに、組織の長たる者が、組合員の苦勞も知らずに「贅沢三昧の生活」をすることは何事か、と痛烈に批判した。青年に特有の正義感に燃える忠は、「硬直化した内部構造に対し組織革命をしよう」（藤光忠からの聞き取り，1997.10.23）との思いで必死であった。

しかし、忠のこの行動は青壮年連盟に致命的な結果をもたらすことになる。忠が会長を批判した途端に、信連からの補助金が止まってしまったのである。青壮年連盟の活動は信連からの援助なしでは不可能であった。忠は間違ったことを主張したつもりはなかった。仲間たちもそのように思っていた。しかし、忠は、一連の事態の責任をとり、青壮年連盟副委員長の座を辞する。〈青年の反乱〉は敗北に終わった。

この挫折は忠にとって大きな教訓となった。この世の中には、正義感と情熱だけではどうしようもないものが

あることを知った。権力に対抗するには、それ以上の権力が必要であるという、政治的リアリズムに気付くことになった。

また、この挫折は、これまでの自分の行動を振り返らせる契機となった。そこには、農作業の大半を妻のナルエにまかせ、組織活動にばかり力を注ぐ自分の姿があった。むらのためを思い、農協青壮年連盟を結成したにもかかわらず、いつの間にか組織運動そのものが目的となっていた。忠はこのことを大いに反省した。そして自分の目的はあくまでも「夢のようなむら」をつくることにある、ということを再確認した。この苦い体験を機に、忠は、もっと集落に根ざした活動をしていかなければならないと考えるようになっていた。

4. 藤光忠のリーダーシップ行動

1959年、藤光は敷信村の農協理事となった。また同じ年、敷信村の酪農協同組合の発足に尽力し、牛乳の共同出荷体制をつくった。

1961年、農業基本法が制定され、農業構造改善政策が出された。これに刺激され、藤光とその仲間たちは、圃場整備について議論するようになった。水田1枚の面積を大規模にし、大型機械を導入することで、生産性の高い農業経営を実現しようと考えた。そして議論を重ねて行く過程で、圃場整備をした後に営農集団を結成し、生産段階を共同化すべきだという結論に達した。藤光たちは、「一木集落のような地域では、稲作の労力を省き、兼業や他の作目でかせいでいくしかない」（藤光忠からの聞き取り、1997.10.23）と考えたのである。その後、農協の理事であった藤光は、むら人を集めて頻繁に学習会を開き、圃場整備と営農集団の必要性について熱心に説明した。しかしこれらの事業は、当時としてはきわめて「先進的」であったため、むら人の理解はなかなか得られなかった。圃場整備を行い営農集団を組織することで「集落全体で生きていく」ことを考えていた藤光は、これらの事業に「全農家が参加しなければ意味がない」（藤光忠からの聞き取り、1997.10.23）と考えていた。

1967年、「西日本を中心に史上空前の大旱魃があり、一木町の溜池の水も少なくなって、田植えが遅れ」（藤光忠、1991）る事態が発生した。節水のため、「共同田植」が復活された。藤光らは、この伝統的な「共同田植」の復活により、集落内の共同意識が喚起されたことを即座に感じとった。彼らはこれを絶好の機会だと考え、一木土地改良区を設置する。圃場整備事業の導入に向けて

具体的な準備に入ったのである。

この事業の導入に際しては、集落内にたくさんの反対者が存在した。しかし藤光を中心とした「土地改良区」の人々の懸命の努力により、最終的には集落全戸の合意を得ることに成功する。

こうして1968年11月、一木町の全水田32.6haを対象として県営圃場整備事業が開始される。また翌年1月には一木営農集団組合が全戸参加のもとに結成され、その初代組合長に藤光が就任する。

この成功により、これ以降、藤光忠のリーダーシップ行動が本格化する。藤光は、青年時代からの夢であった「日本一の一木をつくる」ため、実にさまざまな活動に取り組んでいく。それらを年表風に示すと以下の通りである。

1968年：県営圃場整備事業着工。

1969年：一木営農集団組合を設立。

農業近代化施設の導入。

区民大会の開催。

1971年：集団転作の実施。

1972年：庄原酪農協業組合を設立。

1973年：農道整備事業の導入。

集落全体で「とんど」を開催。

1978年：大麦栽培の開始。

1979年：「一木町の信条」を作成。

1980年：公社営畜産基地建設事業の導入。

多目的研修集会施設の建設。

1983年：水田作総合改善モデル地区設置運営事業の導入により機械化一貫作業体系の確立。

1986年：「やすらぎ市場」の開設。

そばの試作（3.0ha）。

1988年：「もろこし村」を開催。

1989年：農事組合法人一木生産組合を設立。

そば加工場と「一木一寸そば屋」を開設。

1992年：市水道を導入敷設。

1993年：堆肥センターの落成。

あいがも農法を試験導入。

5. 藤光忠のリーダーシップ行動に関する分析

5-1. 行動科学的視点からの分析

藤光は、上記の事業活動のすべてに大きく関与していた。そしてそれらの大半が、藤光が構想し、先頭にたって実践したものである。藤光のリーダーシップ行動の目的は、およそ2つあったと思われる。

まず1つは、一木集落における農業の振興である。むらが〈むら〉たりえるのは、しっかりとした農業が営まれていてこそである。

農業振興のためには、大きく分けて、2つのことがなされている。第一に生産の共同化、第二に農業基盤の整備である。

生産の共同化としては、1969年一木宮農集団組合の設立、1971年集団転作の実施、1972年庄原酪農協業組合の設立（飼料の生産と貯蔵を協業化）などがあげられる。これらは「徹底した経営の合理性を追求する」（藤光忠からの聞き取り、1997.10.14）という藤光の経営理念に基づいて行われている。すなわち、生産段階を共同化することにより、作業の省力化、生産コストの低減を目指したのである。

農業基盤の整備としては、1968年圃場整備事業、1969年農業近代化施設の導入、1973年農道整備事業、1980年公社営畜産基地建設事業、1983年水田作総合改善モデル地区設置運営事業、1993年堆肥センターの建設などがあげられる。これらの事業活動も徹底した合理性を追求するという藤光の経営理念に基づいて行われたのである。

そして生産の共同化と農業基盤の整備という農業振興のための二本柱は、その相乗効果により、農業経営の合理化を可能にした。その具体的な数値については、「信頼と安らぎのある理想郷をめざして」（広島県庄原市一木町、1994）に詳しい。

藤光のリーダーシップ行動の目的のもう1つは、むら人の連帯感の醸成にあった。

1969年区民大会の開催（「代みて」の再興）、1973年集落全体での「とんど」の開催、1979年「一木町の信条」の作成、1988年「もろこし村」の開催などがそれにあたる。藤光が重視したのは、これらの活動を「集落全体で」行うという点である。「代みて」や「とんど」はこれまで班単位で細々と行われてきた。それを藤光の考えで一木集落全体で行う行事へとかえたのである。藤光はこれらの活動を通して、非農家も含めた集落全員の連帯感を作り出そうとしたのである。

以上のように、藤光のリーダーシップ行動には、農業生産の振興という経済的側面と、むら人の連帯感の醸成という非経済的側面の2つがある。藤光の言葉を借りるならば、「経済追求論」の視点にのみ固執するのではなく、「物心の調和」（藤光忠からの聞き取り、1997.10.14）を目指した行動がとられているのである。

社会心理学者として著名な三隅二不二は、リーダーに

必要な行動を次の2つの側面から説明する。1つはP機能（Performance function）と呼ばれるもので、集団の「課題遂行、業績達成、目標達成など、いわゆる遂行機能に関するもの」である。もう1つはM機能（Maintenance function）と呼ばれるもので、集団の「成員の情緒満足、人間関係の調整、緊張解消など、いわゆる維持機能に関連するもの」（三隅、1969, p.185）である。三隅は、行動科学の見地からリーダーシップを、P機能とM機能がともに大であるPM型、P機能は大であるがM機能が小であるPm型、P機能は小であるがM機能は大であるPM型、P機能とM機能がともに小であるPm型の4つのタイプに類型化する。そして実験室的研究や実証的研究を通して、どのような組織においても、P機能とM機能の双方に高度に配慮したPM型リーダーシップが最も有効だと結論づけている。

藤光のリーダーシップ行動は、まさに三隅のPM型に相当する。農業の振興という課題遂行と、むら社会の維持のためにむら人の連帯感の醸成をはかったことが、一木集落の「むらづくり」の大きな成功要因だったのである。農村では、「生産の場と生活の場が近く、両者が1つの共同体内部にある」（乗本、1981, p.160）。そのため農村におけるリーダーシップ行動にこそ、三隅のいうP機能とM機能の双方が強く求められているのである。この意味で、藤光のとしたリーダーシップ行動はきわめて優れていたといえるのである。

5-2. 「むらづくり」における成員の合意形成とリーダーシップ

現代の農村リーダーが「むらづくり」を行っていく場合、その行動の対象は、大きく2つに分かれる。1つは集落の内部に対するものでむら人が対象となる。もう1つは、集落の外部に対するもので、主に国や県や市町村などの行政機関が対象となる。

本節では、集落の内部に対する藤光のリーダーシップ行動について考察する。

「むらづくり」を進めていく上で、リーダーにとって最も困難なのは、成員の合意を得ることである。利害がからむ時は、特に困難である。しかし意見を調整し、全員の合意を得なければならない。何か事をすすめる時は全員の賛成を得るのがむらの原則だからである。合意形成の能力は、農村リーダーの優劣を決める重要な評価機軸の1つなのである。本節では、1968年の県営圃場整備事業を事例に、藤光が全成員の合意形成をどのようにして果たしたのかを考察する。

前述したように、1961年に制定された農業基本法に刺激され、藤光とその仲間たちは、圃場整備を実施し、将来的には営農集団を結成するという構想を持つようになる。そして、学習会を開き、むら人の「啓蒙活動」に取り組む。しかし、藤光らの情熱とは対照的に、圃場整備についてのむら人の反応は、あまり良いものとはいえなかった。反対意見がさまざまな角度から出た。それらを集約すると、以下の3つになる。

①「大きい農家」だけが得をするのではないかという疑念。

②経済的負担に対する反発。

③圃場整備事業の実現可能性に対する疑問。

①は経営規模の零細な農家から出された反対意見である。「大きい農家」は、圃場整備を行うことで水田一枚の面積が拡大し大型機械の導入が可能となり、利益を享受できる。しかし大型機械の所有が不可能な零細な農家にとっては、あまりメリットがない、というのである。

②の経済的負担に対する反発は、主に高齢者農家から出たものである。彼らは、自分があと何年生きることができるかわからないという理由から、見返りのない可能性のある経済的負担をおうことをいやがったのである。

③は、「果たしてそのようなことが可能なのか」という疑問である。圃場整備は、全国的にみても、きわめて「先進的な」試みであり、多くのむら人が理解できないのも無理からぬことであった。

このような反対意見に対して、藤光を中心とした土地改良区のメンバーは、反対する家を一軒一軒まわるという行動にでた。藤光は、お互いが納得できるまで話し合うことが必要であると考え、それを実行していった。

まず①の理由から反対する農家に対しては、圃場整備をした後で営農集団をつくり、大型機械なども共同利用していく方針であることを説明した。

②の農家には、将来的に、一木の農地に一坪たりとも荒れ地を出したくないということ、そしてそのためには圃場整備をして水田の受委託が可能なおこななければならないということを説明し説得した。

③については、圃場整備を行い営農集団をつくることで、省力化が可能となり、生産コストが下がることについて、再度詳細にしかもわかりやすく説明した。

藤光はお互いが納得するまで話し合うことを重視し、時には激論をかわしながら説得活動を行った。しかし、数軒の農家が反対し続けた。それらの農家に対し藤光はあくまでねばり強く説得し続けた。また「そこかねてから親交が深く、人間的な信頼関係の築けているメンバー

を説得にあたらせる」（藤光忠からの聞き取り、1997・10・14）という方法もとった。

しかし、どうしても態度を変えようとはしない反対農家がいた。このままでは「きりがない」と感じた藤光は半強制的に同意書に判を押させるという行動にでる。圃場整備の必要性について全成員に理解してほしいという強い気持ちがあったが、ほんの数戸のために事業が実施されなくなることは、集落にとって大きな損失だと考えたのである。また仲間との度重なる議論を通して、圃場整備をすれば必ず皆に喜んでもらえるという自信もあった。そのため、以降の説得活動においては圃場整備のメリットについて理解させることは諦め、「あんた一人だけが反対しとったら駄目じゃないか」（藤光忠からの聞き取り、1997.7.24）と伝統的な「むらの論理」を背景に半ば脅迫的に賛成を迫った。結局この方法が功を奏し反対農家もしぶしぶ同意書に判を押さざるをえなくなったのである。かくて、全成員の合意を得ることに成功し1968年11月、一木町の全水田を対象として県営圃場整備事業が開始された。

合意形成が可能となった要因の1つは、リーダー藤光の地道な説得活動にあった。彼が反対農家に出向き、粘り強く話し合いを繰り返したことが、むら人の意識に大きな影響を与えたのである。相手の意見に耳を傾け、お互いが納得するまで話し合うという「民主的リーダーシップ」（K. レヴィン、1954）をとったことが、圃場整備について成員の多くの理解を得ることを可能としたのである。

第2の成功要因は、「民主的リーダーシップ」を行動の原則としながらも、状況に応じて「専制的リーダーシップ」（K. レヴィン、1954）を藤光がとったことにある。どんな説得にも耳を貸さず、最後まで反対する農家に対し、彼は、伝統的な「むらの論理」を背景に半強制的に同意書に判を押させ、「全戸の同意を得る」という目標を達成している。

このように、藤光は、話し合いを重視した「民主的リーダーシップ」を行動の原則としながらも、どうしても理解が得られないと判断すると、最後の手段として「専制的リーダーシップ」を行使している。彼が、状況に応じて、リーダーシップ行動を使い分けたことが、合意形成を成し遂げる大きな要因となったと考えられるのである。

また、成功の間接的要因として、リーダーに対するむら人の信頼感を忘れるわけにはいかない。彼は、20代には青年団や農協青壮年連盟のリーダーとして、30代になってからは農協の理事や酪農協同組合の理事として、

自己犠牲をいとわず、むらのために汗を流す日々を送ってきた。むら人は、そのような彼の「生き方」をずっと見てきた。リーダーに対する深い信頼があったからこそ、むら人はむらの農業の将来を彼の説く構想に託したのだと思われる。

5-3. 集落の外部に対するリーダーの行動

圃場整備事業の導入に際しては、合意形成の他にもう1つ大きな困難が存在した。それは圃場整備に対する市の耕地課との意見の対立であった。

「集落全体で生きていく」という理念に基づき、藤光は圃場整備事業の導入を決意した。彼は、事業の完成後営農集団を結成し、生産段階を共同化していくことを考えていた。藤光は、当然のように、集落内の全水田を対象に圃場整備を行うことができると考えていた。

しかし、この考えは市の耕地課には受け入れてもらえなかった。耕地課の主張は、「投資効果のない土地に関しては、基盤整備は行わない。(投資効果のない土地については)第一予算がおりない」(藤光忠からの聞き取り、1997.10.23)というものであった。

藤光らは、「集落全体で生きていく」という理念から「投資効果の低いと思われる土地も含めて、全ての農地に圃場整備を行わなければ意味がない」と考えていた。また「圃場整備をしている土地と、していない土地とがあると、機械もそれぞれにあったものが必要となり不経済だ」(藤光忠からの聞き取り、1997.10.23)と強く反発した。

両者の意見は真っ向から対立した。藤光は、話し合いのため耕地課に何度も足を運んだ。しかしお互いの主張は平行線をたどり、なかなか解決しなかった。自分たちの考えを、意を尽くして説明しても、耕地課は「出来ないものは出来ない」(藤光忠からの聞き取り、1997.10.23)と繰り返すばかりであった。

官僚制に特有な硬直化した姿勢に業を煮やした藤光が最後にとった方法は、地元選出の代議士に相談し、予算をおろすように圧力をかけてもらうことであった。市の耕地課よりもさらに強い権力に頼ることによって、自分たちの構想を実現しようと考えたのである。目的のためには手段を選ばないという一種のマキアヴェリズムの行動と評すことができよう。

最後に藤光が〈政治的リアリズム〉に徹する行動をとったことにより、結局一木集落内の全水田を対象とした圃場整備は、市によって認可されることとなったのである。

こうした一連の経緯を見ると、藤光には、「集落全体

で生きていく」というというような〈ロマンチスト〉の面がある一方で、集落の利益を実現するためにはマキアヴェリズムの行動も辞さないという〈リアリスト〉の側面も濃厚にあるということがわかる。そして、時に、こうして〈リアリズム〉に徹することが、行動力・実行力として顕現し成員のさらなる信頼を得ることにつながっているものと思われる。

6. おわりに

一木集落の「むらづくり」を成功に導いたリーダー藤光忠のリーダーシップ行動について考察してきた。

1946年6月、藤光忠は戦地中国から復員した。壮絶な戦争体験を経て、愛する故郷に戻ってきた彼の心は、喜びと希望に満ちあふれていた。彼はその気持ちを青年団活動にぶつけていく。その活動を通して、偶然のように1冊の書物と出会う。キリスト教社会運動家であり「共同互助社会」の建設を唱えていた賀川豊彦の小説「乳と蜜の流るゝ郷」である。

小説の中で、主人公の田中東助は、信用、販売、購買、共済、医療を組み合わせた産業組合をつくり、相互扶助の精神で貧しい村を更生させようと奮闘していた。彼は、村全体の幸福を考え、献身的な努力を続けた。

藤光と彼の仲間たちは、田中東助の考え方や行動に大きな感銘を受ける。当時の日本は敗戦直後の混乱期であり、人々は目標を喪失していた。一木の青年たちも、今後の生き方を模索していた。次第に、彼らは小説の中の東助の姿に自己を重ね合わせていく。

この小説との出会いを契機として、藤光忠を中心とした青年団の仲間たちは「自分達の住むこの一木に夢のようなむらをつくってみようじゃないか」と考えるようになる。藤光は「むらのことをまず第一に考え、むらのために汗を流す」日々を送るようになっていく。1968年の一木営農集団組合の結成前後から、「むらづくり」のための藤光忠のリーダーシップ行動は本格化していく。本稿においては、この時期からの藤光の行動に特に注目し考察をすすめた。その結果、以下のようなことを明らかにできた。

まず1つは、「むらづくり」のための藤光のリーダーシップ行動は、農業の振興とむら人の連帯感の醸成という2つの柱からなっていたということである。彼は農業の振興のために生産の共同化と農業基盤の整備を進める一方、「代みて」や「もろこし村」などの行事の開催に代表されるように人々の精神的な交流も重視した。本稿

においては、この行動を、社会心理学者の三隅二不二の唱えるリーダーシップPM論によって考察した。その結果、最も優れたリーダーシップ類型である〈PM型〉に近似していることが明らかになった。

「むらづくり」においては、成員の合意形成をどのようにはかるかがとても重要である。本稿においては、1968年の圃場整備事業の導入を事例に、藤光忠が、成員の合意を得るためにどのようにリーダーシップをとったのかを考察した。その結果明らかにできたのは、「民主的リーダーシップ」と「専制的リーダーシップ」を巧みに使い分けているということであった。彼は、全成員が納得することが大切だと考え、「民主的な」話し合いを繰り返した。しかし、どうしても反対する農家に対しては、最後の手段として「むらの論理」を持ち出し、半強制的に賛成を得るという行動に出ているのである。その後の一木集落の「むらづくり」の成果を見ると、必要に応じて「専制的リーダーシップ」をとり、集落を牽引していったリーダー藤光の行動は、理にかなっていたといえよう。

最後に、リーダー藤光の行政との対応を、市の耕地課との交渉を事例に考察した。圃場整備事業の導入をめぐる、藤光たちと耕地課との意見は鋭く対立した。藤光は何度も耕地課に出向き、自分たちの考えを意を尽くして説明した。しかし、耕地課は規則をたてに「官僚的対応」に終始した。それに業を煮やした藤光は、面識のある代議士の力を借り、市の耕地課に圧力をかけてもらうのである。すなわち、権力に対抗するのにより大きな権力を利用することで、自分たちの要求を実現するという〈リアリズム〉に徹した行動をとるのである。藤光には「日本の一木をつくる」という目標に示されるような〈ロマンチスト〉の側面がある一方で、目的のためには手段を選ばないというマキアヴェリズムの行動に示される〈リアリスト〉的側面も濃厚にあるのである。

引用文献

1. 陸井眞一・池田志郎, 地域術-38の町と村づくり-, 晶文社, 1-325, 1992.
 2. 小野誠志, 農業生産組織と地域農政. 明文書房, 1-190, 1989.
 3. 永田恵十郎, 広島県庄原農協における生産・生活統合型営農集団活動のあり方を考える(「平成3年度文部省科学研究費補助金(総合研究A)報告書」). 1-81, 1991.
 4. 谷口憲治, 中山間地域における地域農業担い手の革新行動の現状と課題(広島県農協中央会編「土地利用型農業の担い手と新たな展望」所収). 44-57, 1993.
 5. 谷口憲治, 中山間地域における自治体農政の展開要因(小野誠志編「国際化時代における日本農業の展開」所収). 筑波書房, 150-165, 1996.
 6. 大橋幸, リーダーシップ(青井和夫他編「集団・組織・リーダーシップ」所収). 培風館, 301-439, 1961.
 7. 古川久敬, 組織デザイン論. 誠信書房, 1-241, 1988.
 8. Stogdill, R. M., Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71, 1948.
 9. Mann, R. D., A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270, 1959.
 10. Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M., A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410, 1986.
 11. 七戸長生, 新しい農村リーダー. 農山漁村文化協会, 1-284, 1987.
 12. 内田和義・北村陽一郎, 「むらおこし」と農村リーダー(北川泉編「中山間地域経営論」所収). 御茶の水書房, 295-314, 1995.
 13. 広島県庄原市一木町, 信頼と安らぎのある理想郷をめざして. 1-20, 1994.
 14. T. パーソンズ, 武田良三監訳, シンボルとしての父親-精神分析理論および社会学理論に基づいた考察(「社会構造とパーソナリティー」所収). 新泉社, 47-76, 1973.
 15. 藤光利藤, 一木町百年の歩み. 自費出版, 1-75, 1968.
 16. 藤光忠からの聞き取り, 1997.12.21.
- (※) 本稿における藤光忠についての記述は、とくに断らない限り、1997年度中に計4回(7月24日, 10月14日, 10月23日, 12月21日)行った本人からの聞き取りと、藤光忠の発言の速記録である、むらの指導者4-農村からの発言・記録第八輯一。日本農業研究所, 1-87, 1984. によっている。
17. 賀川豊彦, 乳と蜜の流るゝ郷。(賀川豊彦全集刊行会編「賀川豊彦全集・第17巻」所収). キリスト新

- 聞社, 185-367, 1963.
18. 藤光忠, 地域農業の組織化と資源管理の実践. 農業経営研究, 28(3): 36-41, 1991.
 19. 三隅二不二, 新しいリーダーシップ—集団行動の科学—. ダイヤモンド社, 1-260, 1969.
 20. 乗本吉郎, ムラとイエと農. 三一書房, 1-196, 1981.
 21. K. レヴィン, 末永俊郎訳, 社会的空間における実験 (「社会的葛藤の解決—グループ・ダイナミックス論文集—」所収). 創元新社, 94-110, 1954.