

## 開拓団長三好武男のリーダーシップ

内田和義・横川亮一

### A Study on the Leadership of a Reclamation Group Leader, Takeo Miyoshi

Kazuyoshi UCHIDA, Ryoichi YOKOKAWA

**Abstract** The leadership of Takeo Miyoshi who had been a reclamation group leader was studied in this paper. It was concluded here that his leadership was autocratic and he was a charismatic leader.

Key word: leadership, leader, autocratic, charismatic leader

#### 1. はじめに

第二次世界大戦中は第八次樺林栗熊村開拓団長として異国の地で開拓団を率い、敗戦を経て帰国してからは大山山麓で香取開拓団の団長を務めた三好武男というリーダーがいる。彼は、28歳で満州開拓団の団長となり、香取村では80歳で引退するまで農業協同組合の組合長を務めた。現役を引退した今も村の成員からは「団長」という名で呼ばれ慕われ続けている。これほど長期にわたって成員からリーダーとして支持され慕われ続けてきたのはなぜであろうか。

三好武男とはどのようなリーダーであったのか、これを探ることが本稿のおもな課題である。まず彼がどのような人間であったのかを探るため、そのパーソナリティを考察する。次いでそのリーダーシップ行動がどのようなものであったのか、戦前と戦後にわけて考察する。とくにそのリーダーシップの型に注目する。

リーダーシップという概念については、多くの研究者がさまざまな定義を行っているが、それらを概観すると、およそ二つの学問的立場があるように思われる。一つはリーダーシップを集団的機能ととらえる立場である。例えば、大橋幸は「リーダーシップとは集団的機能の一つ」であり「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」としている(註1)。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するという考えが横たわっている。

もう一つは、リーダーシップを個人的機能ととらえ、パーソナリティ特性(註2)とリーダーシップの間には密接な関係があるとする立場である。例えば、古川久敬は、

リーダーシップとは「集団目標の達成に向けてなされる集団の諸活動に影響を与える過程」であり「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」(註3)であるとしている。本稿は、この少数派の意見にくみする。その理由については、すでに別稿(註4)で詳細に述べたので省略する。

註1. 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』培風館, 1961, 303頁。

註2. パーソナリティとは個人の「経験を組織だて、環境に対する行動と反応を形成する」(アラン・モナト他『パーソナリティ』帆足喜与子訳, 岩波書店, 1981, 1頁)精神と身体の体系のことである。また、パーソナリティ特性とはパーソナリティを構成している単位を指す。なお本稿ではパーソナリティは遺伝的素質と社会的環境との相互作用によって形成されるという立場に立つ。

註3. 古川久敬『組織デザイン論』誠信書房, 1988, 64頁。

註4. 内田和義・尾野繁文「「むらづくり」と農村リーダー」『島根大学生物資源科学部研究報告』第3号, 1998年12月。

#### 2. 生活史とパーソナリティ

生活史は個人のパーソナリティ像を構成するための観察的基礎を与える。過去の出来事を記述することによって、すなわちその人間がどのように生きてきたかを知ることによって、その人のパーソナリティを構成している特性がわかる。(註1)

実の両親から受け継いだ素質と周囲を取り巻く社会的

環境との相互作用によって三好武男のパーソナリティーは形成されてゆく。このパーソナリティーが彼のリーダーシップ行動を大きく特徴づけることになる。本節では、三好武男の生活史を叙述することを通じて(註2)パーソナリティーの形成を考察する。

明治43(1910)年7月7日、武男は大林与八、リツの長男として香川県綾歌郡坂本村(現飯山町)に生まれた。しかし、その3か月後、母リツが急逝し武男は隣町の坂出町(現坂出市)の三好家に養子に出された。ある日、我が子の様子が気にかかった与八が養子先を訪ねると、武男は栄養不足で痩せこけ今にも死にそうであった。与八は「こりゃいかん、ここに預けといたら死んでしまう」(註3)と武男を養家から引き取った。そして再び隣村の法敷寺村の三好弥三郎家へ養子に出した。ここで武男はすくすくと成長した。武男が尋常小学校4年の時、三好家は隣村の栗熊村へ転居する。

武男は相手の着物を破るほどのケンカをしたり担任の女性教師に悪戯を重ねたりとやんちゃなところもあったが、読書好きで内省的な少年でもあった。また仲間からの人望は厚く、児童会の会長を務めたりした。ここで組織を統轄するという最初の経験をしたことになる。

高等科2年の時、村役場に勤めるようになった。給仕をさがしていた村役場に、学校が武男を推薦したのであった。午前中は学校で勉強をし、午後は役場で働くようになった。給仕がおもな仕事で、ほかに出生、結婚、死亡などの届書の代書をした。わずか14歳で、田舎の小さな役場であるとはいえ、官僚組織の一員となったのである。卒業後、正式に採用され、戸籍係、兵事係、統計係などを歴任する。制度化された組織がどのように運営されていくのか、また組織の成員の役割とはどのようなものであるのかを武男はここで身をもって学ぶ。この経験が、その後、開拓団の組織化とその運営にさいして大いに役立つことになる。

三好武男の人生に大きな影響を与えたのが、栗熊村の村長であった熊谷貞一であった。パーソナリティー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。パーソンズは、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、外部社会との関係よりも多くもつ父親との関りである(註4)、としている。

三好武男の自伝とでもいうべき『開拓人生』には父親=養父との思い出については何の記述もない。もちろん、

実の父親でないとはいえ乳児の時から生活をともにしていたことを考えるならば、知らないうちに何らかの影響を受けていたということは十分考えられる。しかし、三好の告白によれば、彼の生き方に大きな影響を与えたのは、14歳の時に会った熊谷貞一であった。彼はこの時初めて〈本当の父親〉に出会ったのかもしれない。尊敬すべき対象であり、そしていつかはのりこえなければならぬ父親に、三好武男と熊谷貞一との関係について『開拓人生』には次のように書いてある。

役場時代、そしてその後にかけて私の面倒を見、最も世話になったのが栗熊村役場の熊谷貞一村長である。(中略)「村長の家庭には自分の子供が居るが、仕事の上ではそれに劣らず育てられた子が三好である」と村人は言っていた。後年、私が栗熊村を訪問する時など、高松に通勤されるご子息に果物、菓子、寿司のネタまで極上品を買い整えさせて私を迎えられた。私に急用があって、時に立ち寄らないことがあると随分腹を立てておられたと聞く。(中略)役場に勤務させて貰えたのもこの村長の力添えによるものであり、あらゆる指導と訓育を受けた。役場時代、この村長の躰はやかましく随分怒鳴られたものだ。「三好、お前みたいな者はヤメてしまえ!」、度重なる怒鳴り声に私は腹をたてて、すぐに帰宅した。ところが、翌日の10時頃になって役場の村吏が迎えに来て(中略)「三好さん、あれは村長の本心じゃ無い。早く出て来られんと村の者が皆、困ってしまう。」私は仕方なく出勤すると、村長はいつに変わらぬ穏やかな顔で私を迎えてくれる。

熊谷貞一から、きびしく「躰」「指導」「訓育」を受けたとある。しかし、それは肉親に対するのと同じ愛情に裏打ちされたものであった。

熊谷は合理的精神の持ち主であった。彼は村で一番初めに自転車に乗った人間であった。米国製の赤い自転車だった。次いで、大型のバイクを買って村内を走り回った。それは保守的な多くの村民から奇異な眼で見られる行動であった。しかし熊谷は村民の批難がましい態度にはまったく無頓着であった。〈世間〉というものからはまったく自由な人であった。彼にとって重要なことは、自転車やバイクは移動の手段としてきわめて便利だという点だけであった。村長として村内の状況を自分の目で確かめるためにオートバイはとても便利な乗り物であった。こうした合理主義は三好にも受け継がれた。例えば、後述するように、戦後の大山開拓で荒野の開墾に四苦八苦していた時、三好は手作業ではらちがあかないと考え、

旧日本軍の戦車を改造して開墾作業に用いるという奇抜な方法をとっている。

彼は「栗熊村の大地主の育ちで、若い頃から村会議員をしていた」が、「旧弊打破を目指す人で先覚者のなタイプであった。」「溜池の改修、農道の改修や更生運動、公共施設づくりなど」「村を一変させる程の事業を次から次に実行した人」であった。熊谷は村人から「六畳間で二間の槍をしごく武士だと評され危険視され、反対運動が終始有る」ような人物であった。しかし自分の考えには絶対的な自信を持ち、どんな反対があってもそれに屈することなく実行する人間であった。専制的なタイプのリーダーであったといえよう。三好は後に熊谷を「田舎では一世紀に一人ぐらいしか生まれられない傑出した人物だ」と評している。熊谷貞一は三好武男にとって集団のリーダーとしての一つのモデルとなつてゆく。

武男が役場に勤めていた昭和初期、日本経済は大不況におちいる。この昭和恐慌を背景に盛んになったのが精神修養運動であった。代表的なものとして蓮沼門三の白色倫理運動があった。これは「流汗鍛錬」「同胞相愛」をモットーに社会の「美化」「善化」を唱える運動であった。

全員が白鉢巻姿で屋外に出て軽装で隊列を組んでかけ足運動をする。室内では教本があって、それを全員が大声で唱和する。大太鼓をたたいて歌の合唱もした。厳寒には素足で正座する。夜の静けさの中でも行事が行われ、大体、一泊二日程度の講習会であった。

武男はこうした集会によく参加して「心身の修養に励んだ。彼は、「いつも心が洗われる思いがした」と述べている。また京都の山科にあった一灯園の生活に関心をもって、何度か訪れたこともある。一灯園は西田天香によって創設された共同体であり、人々は「無我」「離慾」「懺悔」に徹した無所有の共同生活を送っていた。西田天香の思想の核は通俗道徳（註5）の実践を通じて自己変革を遂げるというところにあった。きわめて精神主義的色彩の濃い性格をもっていた。

蓮沼門三の精神修養運動はその後国家主義的傾向を強め、西田天香の一灯園は日本社会から隔絶し孤立した性格を強めるという違いはあったが、その本質において、精神の鍛錬を通して自己変革を遂げるという点でまったく共通していた。三好武男がひかれ求めていたのもこうした点にあったと思われる。こうして三好武男の中には、熊谷貞一から受け継いだ合理主義と蓮沼門三や西田天香の思想的影響を受けた精神主義の奇妙な共存が生まれた。

読書好きであった武男は、役場に勤め始めると、夜を読書の時間にあてた。薄給の身で本を買うことはかなわなかったが、幸いにも隣町の坂出町に篤志者の経営する私立の図書館があった。偉人の伝記や農業関係の書物を読みあさった。偉人伝を読んだのは自分と同じ年齢のとき、その人物はどのような勉強をしたのか、どう生きたのかを知りたかったからであった。

エリクソンによると、ひとは青年期に同一性の危機に直面する（註6）。すなわち、自分は何者なのか、どう生きるべきなのかということに悩む。武男が偉人の青年期に強い関心をもったのは、同一性の危機に直面し、それをどうのりこえていけばよいのかというヒントをさがしていたのだと思われる。修養団への参加や一灯園への訪問にも同じような意味があったものと思われる。

農業関係の書物では賀川豊彦のものが最も心に残った。そのなかでも特に『立体農業の理論と実践』と『乳と蜜の流るゝ郷』が強く印象に残った。何度も読み返したほどであった。立体農業とは、「栗や胡桃、銀杏やペカン、椎や栃、ドングリといったその実から蛋白と脂肪と澱粉の得られる樹木作物を植え、その間には蜂を飼い、豚を飼い、山羊を飼う。木々の傍らを流れる小川に鯉を飼う」「という考えであり、土地を立体的に組み合わせ有効に利用して多角的経営の理想郷建設を目指す農法」（註7）である。狭い土地にしがみついてわずかな収穫しか上げられない日本の農業に限界を感じていた武男にとって、この賀川豊彦の唱える立体農業はとても新鮮で魅力的にうつった。また東北の貧しい村の青年田中東助が、多くの人間との出会いのなか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をもつ『乳と蜜の流るゝ郷』には自分の心を揺さぶられるほど感動させられた。武男はこの貧しい栗熊村を、田中東助のようにこの自分の手で豊かな村にしたいと強く願うようになった。その機会は間もなく訪れることになる。

註1. 前掲『パーソナリティー』、337頁。

註2. 生活史の叙述にあたっては、三好武男『開拓人生』（立花書院、1987）と三好武男からの聞き取りをおもな資料として使用した。三好は14の時からずっと日記をつけており、『開拓人生』はその日記に基づいて書かれている。したがって『開拓人生』の資料的価値はかなり高いと思われる。なおとくに断らない限り引用は『開拓人生』からである。

註3. 三好武男からの聞き取り（1999.11.25）。

註4. T. パーソンズ『社会構造とパーソナリティー』

武田良三監訳, 新泉社, 1973, 47-76 頁.

註5. 安丸良夫『日本の近代化と民衆思想』青木書店, 1974.

註6. E. H. エリクソン『幼児期と社会2』仁科弥生訳, みすず書房, 1980.

註7. 賀川豊彦「立体農業の理論と実践」賀川豊彦全集刊行会編『賀川豊彦全集・第12巻』キリスト新聞社, 1963, 129-138 頁.

### 3. 満州開拓と三好武男

#### 3-1. 第八次樺林栗熊村開拓団

栗熊村は貧しい農村であった。土地は狭く、人口密度はきわめて高かった。水田300町歩、畑30町歩、山林300町歩のところに約3000人が住んでいた。借金をかかえる農家が多く、負債整理組合が組織された。昭和13(1938)年、農林省によって経済更生村に指定された。

その頃、宮城県南郷村が大陸に分村した。大陸分村のさきがけであった。南郷村も栗熊村のように貧しい村であった。閉塞した状況を打開すべく、栗熊村は南郷村を手本にして分村計画を進めることになった。母村を縦割りに二分して300戸、1500人を10カ年で移住させるという計画であった。栗熊村役場の経済更生係として分村計画に携わっていた武男は、熊谷村長の独断で助役に任命された。28歳の若さであった。

俺が行かなきゃいかんのやけど、三好、おまえが行け、といって勝手にわしを助役に任命して満州に第八次樺林栗熊村開拓団ということで送り出したんじゃない。(註1)

こうして武男は第八次樺林栗熊村開拓団長として満州に渡るようになった。

開拓団長としての訓練を終えると、武男は単身満州に渡った。牡丹江省寧安県哈馬河子が行き先であった。しかしこの入植予定地は環境が劣悪であった。谷間にあって土地は狭く、しかも治安が悪いところであった。現地調査を終えた武男は急いで新京にある開拓公社に行き、担当の係官に入植先の変更を申し出た。しかし担当官は入植先は国策によって決定されたことだと武男の申し出を拒否した。武男は諦めなかった。こんなところでは村作りはできないと自分の主張を繰り返した。粘り強く交渉を続けた。2か月後、担当官がついにおれた。樺林地区への入植変更となった。三好武男の対外交渉能力がみごとに発揮された最初の事例であった。

栗熊村開拓団の樺林地区への入植は、国境を防備する

日本軍の後方兵站基地としての役割を担うという意味をもっていた。樺林地区は人口4500人の「満鮮人」の村で、畑4000ヘクタール、水田500ヘクタールからなっていた。開拓と称してはいたが、実際には武力を背景に「現地人」を強制的に排除して入植するというものであった。

武男の心の中には現地の人々に対する罪悪感があった。

私は不安であった。現地人に「悪いなあ」という割り切れないものがつねに胸の中につかえていた。

(註2)

だが、もう後戻りはできないという気持ちの方が強かった。罪悪感を振り払い、武男たちは開拓に邁進した。開拓は順調に進んだ。ところが、戦況は次第に悪化していった。昭和20(1945)年8月7日、ソ連軍が満州への侵攻を開始した。開拓団の成人男性はすべて牡丹江の兵事部へ徴収された。村は不安と混乱に陥った。武男は一人で情報をかき集め対策を練った。相談するものはいなかった。

開拓地からの引き揚げを決定した。8月11日開拓団本部にて一睡もせずに各方面に指示を出し、引き揚げの手配を行った。団員たちが出発していくなか、武男は一人事務所に残って引き揚げを見届けた。そして最後の団員の出発を確認すると、用意された馬にまたがり7年間を過ごした開拓地を後にした。急いで団員たちに合流し、ハルビン方面に向かった。途中、一面波で終戦の詔勅を聞いた。ここで進駐してきたソ連軍の略奪にあった。

昭和20(1945)年11月1日、武男たちの乗った難民列車は撫順駅に着いた。全員が永安台国民学校に収容された。ざこ寝であった。11月下旬、収容所に発疹チフスが発生し、あつという間に蔓延した。毎日10人前後の死者が出た。死が日常となった。

難民生活が10か月あったですわ。テレビで欧州の難民生活が出るでしょ?あれと同じですわ。そりゃ悲惨ですわ。地獄じゃな。(註3)

奉天から日本に向かう引き揚げ船に空きができたと聞いた武男は真っ先に申し込んだ。引き揚げ船白雲丸は、昭和21(1946)年6月15日、博多港に着いた。悲しみの中での帰国であった。

栗熊村開拓団の在籍者670人、内死亡338人、未帰還29人であった。

註1. 三好武男からの聞き取り(1999.11.25).

註2. 前掲『開拓人生』, 31頁.

註3. 三好武男からの聞き取り (1999.10.21).

### 3-2. 三好武男のリーダーシップ

武男は、熊谷村長によって突然栗熊村の助役に任命された。まさに青天の霹靂であった。否も応もなかった。熊谷の命令は絶対であった。まだ28歳の若さであった。

助役となった武男は、第八次樺林栗熊村開拓団長となった。考えようによっては、これは自分が理想とする村の実現のためにはまたとないチャンスであった。しかし、彼は若く、リーダーとしての経験が不足していた。しかも彼が率いなければならない集団は、あまりにも大きかった。

必然的に、身近に接し、尊敬もしていた熊谷貞一がリーダーのモデルとなった。

わしは村長自身の気持ちで行くと、村長の代理でなしにわしが熊谷村長じゃということで作るといふ思想じゃな。(註1)

武男は、自己を熊谷村長と同一化した。なにか問題が起こると、いつも熊谷ならどうするだろうかと考え、行動した。熊谷に倣って村のことを第一に考え、個人的な苦情その他は後回しにした。武男の行動は次第に独断専行的になっていった。

「他人に頼ることを好まず、自己一身上で事をなさんとする勇氣と氣概を持つ」ということで、どうも私は自分で中国に行った時にもあんまり人を相手にせずに自分で決めてここに村を作るここに道路を作る、ここに学校を作るというようにほとんど皆に相談せずに自分で独断でやるが多かったですな。(註2)

開拓団には、団長の下に「幹部会」と「協議会」があったが、三好によると「役員会議、団員会議」はあまり開かれなかった(註3)。任命されたリーダーは、自分の役割を集団活動の調整役とみなす傾向があるとされるが(註4)、武男の場合はこれに当てはまらなかった。武男のリーダーシップは専制的なものになっていった(註5)。

ところで、レヴィンによると、専制的リーダーシップは成員の間に不平や不満が起りやすいとされている。時にはリーダーに対する敵意があらわになることもあるとされる。(註6)だが栗熊村開拓団では成員間に軋轢や衝突が生じるということはほとんどなかった。武男はリーダーとして支持され続けた。それはなぜだったのか。

まず物質的に恵まれていたということがある。栗熊村開拓団は後方兵站基地としての役割を担わされていたた

め、必要なものは国がいくらでも支給してくれた。また前述したように、開拓団と称しながら困難をともなう開墾作業をする必要がなかった。最初から耕すべき農地が存在していたのである。こうした好条件が成員の不平不満を解消していたのである。

さらに重要な要因は、集団の団結とリーダーへの忠誠を促す〈ストレス〉(註7)が存在していたということである。栗熊村開拓団は、憎悪を心の奥底に潜めた異民族に囲まれていた。自分たちの土地をむりやり取り上げられた「満鮮族」の日本人に対する憎しみは相当のものであったと思われる。それを彼らがあらわにすることはなかったとしても、開拓団の成員たちがそれを感じないことはなかったはずである。また樺林地区はソ連国境に近くソ連軍の侵攻の可能性があった。実際、昭和20年にソ連軍は戦車を先頭に国境を越えて侵攻してくる。開拓団員は入植当初から相当の危機感を持っていたものと思われる。

このような外的危機が〈ストレス〉となって集団の凝集性を高め、集団成員(開拓団員)に専制的リーダーシップの受容を促したのである。(註8)

註1. 三好武男からの聞き取り (2000.1.17)。

註2. 三好武男からの聞き取り (1999.11.25)。

註3. 三好武男からの聞き取り (2000.1.17)。

註4. 斎藤勇編『対人社会心理学重要研究集1』誠信書房、1987、48-51頁。

註5. 専制的リーダーシップとは、リーダーが集団のすべての方針を決定し客観的な理由を示さず行動する形態のことである。詳細は、K. レヴィン『社会的葛藤の解決』(末永俊郎訳、創元新社、1954、94-110頁)を参照。

註6. 前掲『社会的葛藤の解決』。

註7. 前掲『対人社会心理学重要研究集1』、45-47頁。

註8. 同上。

## 4. 大山開拓と三好武男

### 4-1. 大山開拓

日本に向かう引き揚げ船の中での話題は、今後の生活についてであった。話し合いの結果、内地で再び開拓をしようということになった。だが、その時にはまだ開拓地をどこにするかは決まっていなかった。6月16日に香川県に着いた。団員たちはそれぞれ故郷の家へと帰っていった。武男は引き揚げの報告のため高松県庁を訪れ

た。そこで分村計画の際に世話になった職員から九州地方への入植計画を告げられた。その調査に同行するよう誘われたが、まずは満州で亡くなった団員たちの葬儀が先だと副団長に調査の方はまかせ、武男自身は栗熊村へ帰った。

役場には熊谷貞一村長が私の訪れるのを、今や遅しと待っていた。双方向かい合ったまま言葉も出ず涙が流れ放題に頬を伝わった。(註1)

亡くなった団員たちの葬儀は村を挙げて5日間にわたって執り行われた。葬儀を終えると、武男はすぐ九州へ渡った。調査団に合流し、20日間かけて九州のすべての県を廻り、入植地を探し回った。しかし、満州の広い原野から引き揚げてきた直後の武男にとって、九州の地は狭過ぎて話にならなかった。何の成果もなしに栗熊村へと帰った武男を迎えたのは、親戚や兄弟に世話になっていることに焦れた団員たちの苦情であった。

引き揚げた奴等がやかましいんですな。団長決まったかと。いや、それがなかなか決まらんのだ、ええ所が無くて。ええとこ無いというてもわしら待てるのに何とかしてくれにゃいかんが、と。(註2)

団員のすべてが武男に頼りきっていた。専制的リーダーの下では、成員はリーダーへの依存的傾向が強くなるとされているが、まさにそのとおりであった。武男は翌日から、開拓地の調査に向かった。長野、関東、そして岡山とまわった。引き揚げからというもの、母方の実家に預けた自分の家族に会うこともかなわず、ただただ団員たちのために駆けずり回った。しかし適地はなかった。そんな時、団員の一人から貴重な情報がもたらされた。

伯耆大山という大きい山があって、そのすそ野は広がったですわ、という話で、それやということで、山を越えて岡山から鳥取に来て、色々聞いたら大山の国有林を開拓地にしてもいいというんですぐに案内してもらった。(註3)

高台からその土地を眺めた。その景色は武男の心を揺り動かした。

夏雲の下に日本海は広がり、遠く島根半島が嘴のごとく突出しているのがみえた。かつて頭の中に描いた理想郷と同じ景色のように思えた。(註4)

かくて、武男は再び団員を引き連れて、大山の岩伏地区で、賀川豊彦が『乳と蜜の流るゝ郷』で描いたような理想郷の建設を目指して開拓に取り組むことになる。以下に、大山開拓の様子を、前半期にしぼって編年風に略述する。

1946年10月：大山岩伏地区に建設隊入る。

1947年1月：団員全員入植。

私立香取小学校開校。

5月：改造戦車2輛、山に入る。

6月：和牛50頭放牧開始。

1948年2月：農林省機械隊到着。

7月：郵便配達開始。

香取開拓農業協同組合設立。

10月：煉瓦、土管を焼く。

1949年4月：賀川豊彦、立体農業の講習。

1950年2月：自家用水力発電設置。

1951年4月：公衆電話設置。

6月：香取診療所開設。

綿羊50頭購入。

1952年2月：香取婦人会結成。

1953年2月：椎茸栽培開始。

1954年7月：元農林大臣石黒忠篤講演。

1955年6月：乳牛21頭購入。

9月：らっきょうの栽培決定。

1956年12月：全戸電話開通。

1958年5月：上野原綿羊放牧。

7月：羊毛加工出荷。

1959年5月：農事放送開始。

1960年11月：テレビが入る。

1962年11月：集乳所完成。

1964年10月：中国電力開通。

12月：水道全戸開通。

外国製トラクター購入。

1966年11月：婦人ホーム会館完成。

1967年8月：大農機多量購入。

1968年4月：草地改良事業着手。

1969年6月：乾草作業場完成。

1971年8月：本部事務所竣工。

1973年12月：県営圃場整備事業陳情。

1974年2月：朝日農業賞受賞。(註5)

原野の開墾、農業生産の確立、村の生活基盤の整備に全力が注がれた。その中心にはいつも三好武男がいた。彼のリーダーシップの下にさまざまな事業が展開されたのである。

リーダーに必要な行動は、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」と集団の「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」の2つがある(註6)。優れたリーダーとは「遂行機能」と「維持機能」の双方に高度に配慮したリーダーシップをとる者のことだとさ

れる。しかし、武男の場合、「維持機能」に配慮してリーダーシップをとることはできなかった。客観的条件がそれを許さなかったのである。武男が集団の維持に配慮したリーダーシップ行動をとるようになる（とれるようになる）のはようやく1970年代の半ばになって以降のことである。すなわち、農業生産が確立し、村の生活基盤が十分に整備されてからのことである。

註1. 前掲『開拓人生』, 74頁。

註2. 三好武男からの聞き取り (1999.11.25)。

註3. 三好武男からの聞き取り (1999.11.25)。

註4. 前掲『開拓人生』, 85頁。

註5. 『香取村開拓四十五年誌』(立花書院企画室編, 香取農業協同組合, 605 - 627頁)と三好武男からの聞き取り (1999.11.9) により作成した。

註6. 三隅二不二『新しいリーダーシップ』ダイヤモンド社, 185頁。

#### 4-2. 三好武男のリーダーシップ

戦後、日本社会は急激に民主化していった。こうした社会の変化は、武男たちにも大きな影響を与えた。

昭和23(1948)年、大山開拓の中心的組織となる香取開拓農業協同組合が設立された。前年(1947)に制定、公布された農業協同組合法にそってのことであった。香取開拓農業協同組合の定款にも「民主的運営」「加入脱退自由」「出資配当制限」の原則がとり入れられた。役員を選出は選挙によることとなった。その方法は次のようになっている。

第四章第二十八条：この組合に、役員として理事九人及び監事三人を置く。

第二十九条：役員は、付属書役員選任規定の定めるところにより組合員が総会においてこれを選任する。

第三十一条：理事は、組合長一人、副組合長一人を互選するものとする。

(註1)

樺林栗熊村開拓団の団長が、村長によって任命されたのとは大きな違いである。しかも、満州開拓では、開拓団長は日本と満州両国政府の指名によるという形式をとっていた。したがって、開拓団長は絶対的権限を持ち、それゆえそのリーダーシップ行動が専制的性格となるのも当然のことであったといえる。

香取開拓農業協同組合では、定款の変更や、事業計画の設定、変更など組合の運営に関する事からはすべて総

会の議決を必要としている。以上のように、香取開拓農業協同組合は民主的性格の強い組織であり、本協同組合を中核とする香取開拓団の性格も民主的なものであったといえる。

所属組織の民主化は、その組織の指導者である三好武男のリーダーシップにも影響を与えないではおかなかった。武男のリーダーシップ行動にも民主的性格が加わっている。武男は、団員たちの意見に耳を傾け、自分の持っている情報を団員に公表するようになった。

しかし、相談はしても、決断はいつも自分の判断でした。開拓の方針をめぐって、成員と協議はしても、それは形式的なもので、すでに自分自身の中では結論がでていたが多かった。三好武男のリーダーシップ行動の本質は専制的なところにあった。

ほとんどわしが考えて動くわけじゃな。後から皆で相談してやったらいろいろ出来てよかったのにといいけど、相談してもそれがまとまらないと何も出来ないからね。やっぱり開拓という村作りは独断専行になるな。(註2)

また大山での開拓初期においては、そうしなければならないという客観的状况もあった。戦後いくつかの開拓団が入るまで大山山麓はあまり人の手が入っていなかった。武男たちが入植した地域は、人の背をはるかにこえる草木が生い茂り、密林状態となっていた。地区割のために打たれた杭さえ見えないほどであった。衣食住が不十分な条件下でそのような荒野を手作業で開墾しなければならなかったのである。

もう働いて、早くケリをつけて、早くまとめにかいかんということになったら、相談の必要や相談する時間もないと、それが現実ですな。(註3)

過酷な条件のなかでの開拓生活に必要なもの、それは全成員の話し合いによってなされる決定などではなく、有能な一個人によるすばやい決断と強力な指導力であった。

前述したように大山開拓ではさまざまな事業が行われたが、武男の「独断専行」によるものが多かった。畑作中心から酪農中心への経営転換、集乳所の建設、診療所の開設、電話の敷設等すべて武男が考え決定したものであった。必要な場合、対外交渉も武男が一人で行った。戦後、個人主義、民主主義が浸透し、いたるところで民主化が進むなかで、武男のこうした「独断専行」、専制的リーダーシップが成員に受け入れられたのには二つの理由がある。一つは集団に〈ストレス〉が存在したということである。開拓の困難性という〈ストレス〉が、も

う一つは、リーダーたる武男に対する成員の強い信頼があったということである。香取開拓団では、何か困難な問題が生じると、最後は「団長に任せておけば間違い無い」(註4)ということの問題解決は武男にげたが預けられるのが常であった。そして実際、武男は最後にはその困難な問題を解決してみせるのであった。そうした事例を、以下に二つ挙げておきたい。

### (1) 大山入植交渉

1946年8月、団員たちは希望を胸に、大山への出発の日を待っていた。ところが鳥取県庁から突然電報が届く。それは大山への入植延期の知らせであった。

25日に56人程乗り込んで行くよう手配しておいたら、その日に電報が来て、鳥取に一人残してきた奴が「団長、駄目ですぜ、断られました」といって、こっちはもう8月25日に出る予定で汽車の切符も買ってあったのに断られて、もうそんなわけにはいかん、行け行けといっって押し出して。(註5)

武男は電報を読むや急いで香川県庁へ赴いた。関係職員と協議した後、開拓課の主任と先発隊のいる大山の長野兵舎に向かった。翌日、武男は副団長と主任を連れて鳥取県庁へ向かった。知事室に直行し林知事に入植を心待ちにしている団員たちの心情を訴え、入植を認可してもらえるように懇願した。その際、石黒忠篤に書いてもらった紹介状を見せた。紹介状には「この人たちはわしが責任をもって世話した男じゃから何とか頼む」(註6)ということが書いてあった。経済更生係として栗熊村役場に勤めていた時、忠男は石黒忠篤の知遇を得た。忠男が満州に渡ると、石黒はその現地に訪ねてきてくれたこともあった。

林知事はすぐに担当役人を召集して緊急会議を開いた。知事室の外で我々は待たされることになったがずいぶん長い時間であったような気がする。万一、入植が不可能になれば……。断じてそのようなことはない。どうあっても許可して貰わなければ。(註7)

すでに先遣隊は大山のふもとで今か今かと待っている。また、栗熊村に残っている団員たちのこともある。不安がつらくなっていった。しかし、それは杞憂に終わった。

林知事が顔を現して「皆さん、入植が決定しました。早速にも入植してください。」と返事をされた。(註8)

農政の神様と称された石黒忠篤の紹介状の効果は絶大であった。

こらもう一発ですわ。石黒さんという人は日本の農政界の神様じゃから地方の大臣(ママ)、県庁くらいは何でもない。それで紹介状を持って行ってやたらまゝ効き目ありますわな。(註9)

三好武男は、理想郷の建設を夢見るロマンチストであった。しかし、夢を夢のままに終わらせない人間であった。夢の実現のために一步一步前へ進むことのできる人間であった。目的のためには手段を選ばないというマキャベリズム的精神を持ったリアリストでもあった。彼は権威を持つ人間を動かすにはより上級の権威が有効であるということを知っていた。石黒忠篤の紹介状は、以前東京に出かけた時、こうした状況を予想してあらかじめ書いてもらったものであった。大山入植交渉は、あらためて成員に武男の対外交渉能力を知らしめることになった。

### (2) 開墾作業における改造戦車の導入

大山山麓での開墾は困難を極めた。特に大変だったのが抜根作業であった。

木を抜くのに10人くらいで1週間かかるんですわ。一本に。そのうえに根が残る。(註10)

開墾時における抜根作業の困難さには、全国各地の開拓団が悲鳴をあげていた。農林省は専門家を集めて抜根作業の検討をさせた。その結果、馬を使って引き抜く、「キノコの雑菌をいれて、腐らせて除く」(註11)等々の方法が提案された。しかし、どれもあまり有効ではなかった。そんな時、突然、武男の頭に旧日本軍の戦車が浮かんだ。

道路をつくり開墾を進める為には、どうしても機械力に頼らなければならない。そこで思いだしたのが、戦時中に南方戦線のジャングルで活躍した戦車のことである。つまり破壊力のある戦車が最適と思われたので、営団の井上部長に話を持っていったところ、早速、手配して貰って、東京の三菱重工に十五トンの中型戦車が沢山残されていることが分かった。(註12)

まったく奇抜な考えであった。武男のすぐれているところは、そうした発想能力だけでなく、その発想を実現に移すべくすぐに行動に移れるところにあった。すぐさま武男は三菱重工から戦車を二輛買いつけた。砲塔を切り落とし、そのかわりに前部に13本の爪を持つ鉄板を取りつけた。戦車はブルドーザーへとその姿を変えた。戦車の運転は旧軍人に依頼した。

その威力は予想以上で、地響きを立て、キャタピラの音をきませ、火花を散らして走る姿は勇ましく、

これを見た団員たちは、これで開墾が進むぞと勇気100倍して働いた。(註13)

15トンの重量をいかした体当たりは立ち木を押し倒し、三千馬力の駆動力は苦勞していた抜根作業を難なくこなした。しかし、問題は燃料の確保にあった。一日にドラム缶一本分の重油が必要であった。武男は燃料獲得に駆け回った。ここでも武男の交渉能力が発揮された。すぐに開拓地にドラム缶の山が築かれた。

この改造戦車は山に入って2年で完全に壊れてしまった。しかし「香取が成功したのはこの改造戦車があったから」(註14)というほどの貢献をした。改造戦車の後は、農林省の機械隊が引き継ぐことになった。

こうした機械力を駆使した開墾は、戦後の開拓では非常に珍しい例であった。手作業が当然の時代に武男は、機械による開墾を構想し、奇抜な発想によってそれを実現させた。武男の優れた問題解決能力によって香取開拓団では、他の開拓団のような困難を免れることができたのである。

以上のような三好武男の対外交渉能力、問題解決能力が、団員たちの彼に対する信頼感を醸成していったのである。

註1. 「香取開拓農業協同組合定款」前掲『香取村開拓四十五年誌』, 247-261頁。

註2. 三好武男からの聞き取り(2000.1.17)。

註3. 三好武男からの聞き取り(2000.1.17)。

註4. 前掲『香取村開拓四十五年誌』, 277頁。

註5. 三好武男からの聞き取り(2000.1.17)。

註6. 三好武男からの聞き取り(2000.1.17)。

註7. 前掲『開拓人生』, 99頁。

註8. 前掲『開拓人生』, 99頁。

註9. 三好武男からの聞き取り(2000.1.17)。

註10. 三好武男からの聞き取り(1999.10.21)。

註11. 三好武男からの聞き取り(1999.10.21)。

註12. 前掲『開拓人生』, 119-120頁。

註13. 前掲『香取村開拓四十五年誌』, 92頁。

註14. 三好武男からの聞き取り(1999.10.21)。

## 5. おわりに

三好武男のリーダーシップは、満州開拓から大山開拓への過程で、専制的リーダーシップから、専制的リーダーシップに民主的性格をつけ加えたものへと変化した。それは、戦後の日本社会の急激な民主化の影響を受けたた

めであった。しかし三好武男のリーダーシップの本質は専制的なところにあった。

専制的リーダーシップは、成員間に不平、不満が生じやすいといわれている。しかし、武男のリーダーシップは、ほぼ一貫して成員から受け入れられてきた。それは、彼に従っていけば、開拓の過程で直面するあらゆる困難を乗り越えることができるという現実があったからであった。そうした現実を踏まえて、三好武男に対する信頼感は増大していったのである。また、本文では触れることができなかったが、三好武男のパーソナリティーも成員の信頼感の醸成に強く関与していた。武男はいつも自分のことや家族のことは後回しにした。自己犠牲と無私の精神が彼の信条であった。典型的な〈通俗道徳型〉の人間だったのである。

ハウスとバエツはカリスマ的リーダーという概念を提示している。カリスマ的リーダーの出現しやすい状況、条件は次のようなものである。

現状が不備であり、それを改革しなければならないという期待が大きくなるほど、つまり、現実と期待のギャップが大きいほどカリスマ的リーダーは現れやすい。(註1)

詳細に叙述したように、満州開拓団も大山における香取開拓団もまさにこのような状況、条件下にあったといえる。

また、彼らによるとカリスマ的リーダーとは「自らの行動や姿勢に自信が溢れ、確信を持ってフォロワーが達成すべき目標を示し、それにいたる道筋を提示するリーダー」のことであり、「自己犠牲を厭わず、進んでリスクを背負い、既存の秩序を越えたところに新たなビジョンを打ち立て構想を示す事が出来るような改革者であり、しかも、それがフォロワーに受け入れられる範囲のものであったり、実現可能なような現実主義者」(註2)のことである。

これまでの考察から明らかなように、三好武男のパーソナリティーとその行動は、こうした条件にそのまま当てはまる。三好武男はカリスマ的リーダーと称するにふさわしいリーダーだったのである。

第一線を退いた今でも、三好武男が香取村の村民から「団長」、「団長」と呼ばれて慕われているのはそのことを示しているのである。

註1. 田尾雅夫『組織の心理学(新版)』有斐閣, 1999, 182頁。

註2. 同上。

研究業績目録：内田和義（地域経営）

〔論文〕

1. 出雲の近世農書『農家心得頭書』の稲作技術. 内田和義・田中美保, 1999年度日本農業経済学会論文集, 549～554, 1999.
2. 老農中井太郎の稲作技術. 内田和義・平田浩一,

島根大学生物資源科学部研究報告4, 31～38, 1999.

3. 近世後期における山陰地方の稲作技術. 内田和義, 農業史研究34, 55～62, 2000.

〔学会発表〕

1. 老農船津伝次平の稲作技術. 内田和義, 2000年度日本農業経済学会報告要旨, 68, 2000.