

第4章 労働組織の階層構造

第1節 問題の所在

経営が成長するのに従い、分業と調整の安定的なパターンを求めて組織構造は変化する。それは、企業的な大型農業生産法人にも該当するであろう。S農産は、水田転作の受託の増加に伴い、構成員も非常勤雇用として増員し、更に、労働時間の振れを縮小するため事業の多角化を推進した。これまでの経過の中で、構成員の管理を円滑に行うために、組織構造（註1）に何らかの変化が生じてきたと考えられる。

経営構造の中で、組織の分化について、野中¹⁾は、垂直的分化と水平的分化、いずれかあるいは両方のしかたで進めるものと考えた。垂直的分化とは、組織内の上下の階層間に意思決定への参加を許容することを指している。これに対して、水平的分化とは、市場からの情報付加にそれ自身単独で対処できるよう、製造、営業の2職能を最低限自己充足的に内包する「事業部」を構築するか、関連職能部門を水平的に統合する「プロダクト・マネージャー」を設置していくことである。

坂下²⁾によれば、「野中は、実証分析により、市場異質性は垂直的分権化ならびに水平的分権化を促進させ、市場不安定性は組織の集権化を促進させることを発見した（註2）」としている。

農業の場合、事業部門の多角化や、多品種の投入、作型分化等、技術の多様化は市場異質性を高めると考えられ、S農産は垂直的分化、水平的分化、あるいは両方の進行がみられるものと想定される。市場不安定性を高める要素は品種変更や部門変更、農業施策の改変等が該当すると考えられ、水田転作中心のS農産では、市場不安定性は低く、集権化が促進されないものと考えられる。

組織が成長する中での組織構造の変化を、断片的に捉えたものが組織形態であり、組織図に表すことで、視覚的に捉えることができる。

一方、組織の成長は、常勤雇用化等の労働の内部化によって分業による協働が合理的に行いやすいことに起因するといわれる。森本³⁾は、「組織内の作業は分業体制を前提としているので、職能分化の現象が必ず生じてくる。かくて、少し規模を拡大した組織は、ほとんど例外なく職能別部門化した組織を採用する」としている。そこからある程度の規模に拡大すると、ファンクショナル組織、ラインアンドスタッフ組織となり、更に拡大すれば、より高度な形態へと進化する。果たして企業的な大型農業

生産法人も同様な進化がみられるのであろうか。

本章では、S農産の組織形態の変化を捉えることで、組織の分化の展開、具体的には垂直的分化の動きと水平的分化の動きを明らかにする。

本章では、以下第2節において、S農産における労働組織の階層の形成を捉え垂直的分化の進行を明らかにする。その際、雇用労働の増加にいたった会社設立の背景に触れる。第3節では、部門組織制の形成を捉え水平的分化が成り立ったかどうかについて論ずる。第4節では、組織形態で捉えた分化の実態を補足する上で、常勤雇用に対するアンケート調査を基に構成員の意識からその実態にアプローチする。

第2節 雇用労働の増加と階層の形成

第1項 設立の背景と初期の構成

組織構造を論じるに当たり、最初に、S農産が設立した背景について述べる。

S農産の位置する北上市後藤野集落は、終戦と同時に町内の次三男や、県内外の引揚者等による入植で、開拓営農が定着した地域である。1968年の開田以前は、酪農を中心とした経営が大部分であり、開田後には、大部分の農家は稲を主体とした経営に転換した。

第1次減反政策により、1971年から減反されるようになるが、1973年に減反政策が緩和されると、転作田、休耕田の復田化が進み、1974～75年には、転作田の70～80%が水稻の作付けに復帰した。これに加えて、この期間を中心として自己開田が行われ、1977年までの間に25haが開田され、水田規模が拡大した。

水稻生産に当たり、稲作りに慣れていないこと、機械導入が困難であったことに併せて、政策的な指導もあり、水稻生産は協業組織（4組織）で始まり、主な機械作業は農業公社に委託された。このような集団での技術導入は一定の成果を発揮していくが、減反に伴う対応の相違、機械化体系の確立に伴う機械の個別装備、単収の低位性、出役に伴うトラブル等、さまざまな要因が重なり、協業組織も2～3年で解体していった。また、この時期は、兼業化、転作の強化により農家間の階層分化が進み、また、地域にホップが導入される等、経営の分化・多様化が進展していった。

1978年、水田利用再編対策による転作の強化に伴い、水稻・酪農複合経営では、飼料作物の作付けで転作に対

応できたが、水稻を中心とした経営ではその対応に苦慮していた。このような中で、北上市（当時、和賀町）や農協では、未消化転作を一手に引き受けてくれる担い手を探していた。

このような状況下で、転作の強化に伴い、現在の取締役代表取締役であるG氏が始めた転作受託経営が、S農産の母体として生まれていた。

それまで、G氏は1970年に生まれた協業組織の一つ、N協業組合（組合員11戸）の組合長を務めて、水稻作業用の機械・施設を装備し、オペレーターとして活躍していたが、組合は1972年12月に解散してしまった。このため、G氏自身にも、既に装備していた機械・施設の稼働率の向上、作業の周年化、労働力の効率利用を図るという、大規模組織結成のための内的な動機が存在していた。一方、外的要因として、北上市への企業進出に伴う兼業深化のため、地域の農業労働力の減少が顕著となり、約12%（1978年）という高率の水田転作の実施が困難になることが予測されていた。このため、和賀町の関係機関では転作受託体制の整備を図る必要があり、G氏へその受託を要請することになった。このように、G氏自身の内的要因と転作拡大という外的要因が結びついた結果、S農産の母体となる大規模経営が生まれた。

1978年の転作受託は小麦23haであり、受託規模も小さく、オペレーターも臨時的な雇用であったが、受託規模は、1982年には小麦42ha、1985年には小麦46haと次第に規模を拡大していった。これに伴い、組織的な作業が必要になってきたため、徐々にオペレーターの増加と常勤化を図ってきた。また、1980年代前半から自脱型コンバインや穀物乾燥機等の大型機械の装備を契機に、転作地、水稻作業の受託規模を拡大していった。

このような規模拡大に伴い、経営管理の合理化、明確化が必要となり、また、機械効率の一層の向上、労働条件の明確化等の体制整備により、質の高い労働力の確保が可能となること、さらに地域的な転作受託要請に対応するため、1986年4月11日、企業経営への発展を目指し、G氏と集落内のR氏とO氏の合計3人で「有限会社 S農産」を設立した。

法人設立以前の構成員の来歴については、R氏は機械化公社、O氏は農協に勤務しており、いずれも農業の現場に精通するとともに、機械操作においては地域有数の高度な技能を有していた。ここに、代表取締役のG氏を含めて高い能力を持ち得た構成員が集結した。

このように、S農産は、転作受託の受け皿といった外的要因のために、設立初期から大規模な水田面積の受託作業が目的となり、技量の高い構成員の高度な組織作業



第4-2-1図 設立時の組織図

注) 面接調査（2001年4月）による。

による作業効率化が要求されたのである。

設立から数年は、3人の構成員に3名のオペレーターが加わり、数人の非常勤雇用を補助作業に当てて受託事業を行った。大まかに担当が分かれていたものの、意思決定は代表取締役のG氏によって行われ、指示系統は作業員とG氏が作業員に直接指示するものであり、職能による組織構成には至っていなかった。

第2項 1995年の組織形態

1995年には、多様な事業部門を展開し、常勤雇用が増えたため、出資者である初期の構成員は、会社の役員としての色合いが濃くなった。第4-2-2図にみられる役員構成にあるように、代表取締役G氏の長男V氏がS農産に加わり、1995年から取締役として社の運営に参画した。組織の永続性を配慮したこと、20歳代の若い常勤雇用が増える中で、その意見を経営に取り入れることが理由であった。

これら役員を中心に担当が分化し、簡易な職能制組織となった。組織構成は第4-2-3図のとおりである。

組織上は次の4部から構成されていた。なお、1995年は、常勤雇用20名、非常勤雇用24名の時期であり、現在と比較して常勤雇用は若干少ない程度、非常勤は1/3程度であることを付言しておく。

まず、総務部は、S農産の総務・経理を担当し、事務職員2名を専任させている。主な業務内容は、簿記を中心とした経理、作業時間の集計、給料計算、通信販売等の顧客管理、福利厚生等で、その総括は代表取締役G氏が担当していた。

次に生産部は、作物の生産管理を担当し、作付計画策定及び播種から収穫に至るまでの作業管理を行っている。取締役専務R氏が総括を担当していた。

機械部は、機械・施設の維持管理、作業受託等を担当している。主な内容は、作業計画の策定、機械・施設の修繕、育苗センター・乾燥調製施設の運営であり、総括は取締役専務R氏が担当し、取締役V氏がそれを補佐していた。

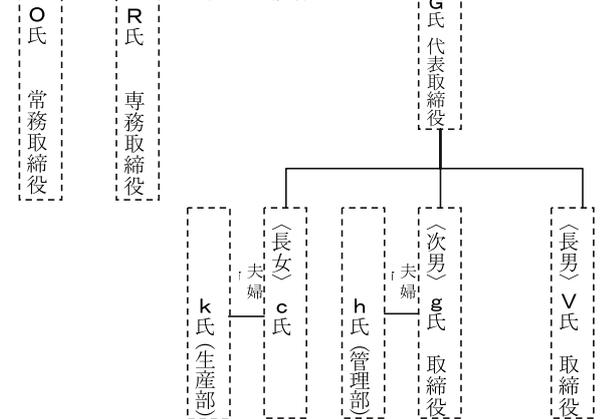
最後に加工部（営業部）は、味噌・漬物等農産物加工品の製造並びにその販売を担当している。また、新しい加工品の企画・開発も行っており、α氏が総括していた。

総括担当者の能力が、その役割に伴っていたとはいえ、各部の権限は総括担当者にゆだねられずに、代表取締役役に集中したままであった。

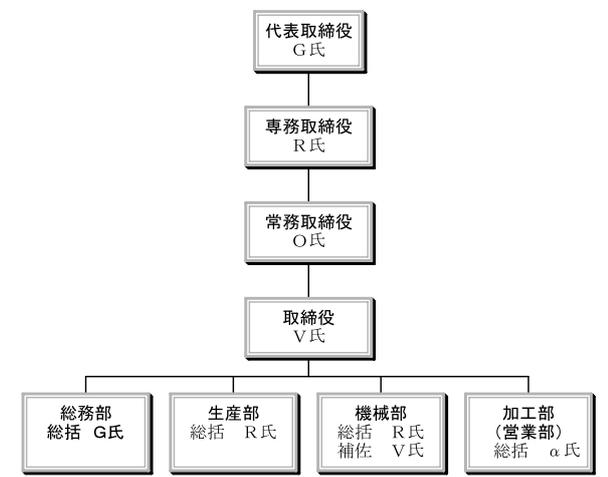
組織図には記述のない常勤雇用についても大まかに業務担当は定められているが、特定の部門に所属するのではなく、作物生育状況やその日の天候等に対応して、役員の下に柔軟にその作業内容を変更し従事した。

なお、原則的に、性別または世代によって、役割や作業分担を決定することはしていないが、大別すると、男性従業員は、機械作業のオペレータ、補助員、乾燥調製施設を担当し、女性従業員はピーマン、味噌加工等の手作業を担当した。

1995年時においては、経営の高度化を進めるために職能制の組織形態の明確化を図ったが、上層部の職務が担当者の力量と合致したものではなく、組織の意思決定のシステムとしては未熟な段階であった。



第4-2-2図 役員の構成
注) 面接調査(2001年4, 9月)による。



第4-2-3図 1995年度の組織図
注) 岩手県調べ(1995年)。

第3節 部門組織の確立

第1項 現在の組織にみられる垂直分化

S農産では2001年度に組織再編がなされ、組織図も改編された。

まず、1995年の組織形態との相違について、上層部となる役員は、2000年から代表取締役G氏の次男g氏が取締役として加入した。常勤雇用の中にはその妻h氏や、G氏の長女c氏、その夫K氏等も加わっているので、家族経営の色彩の濃い経営と変化した。

第4-3-1図に2001年度の組織図を示した。前節にならない、組織の垂直分化を最初に捉える。1995年と比較した場合の大きな変化は、各部に更に事業部門を細分化した課を置き、多様化した事業部門に対応した形態となったことと、役員以外にも部・課長を張り付け、権限を与えたことである。

1995年体制と同じく、大きく4つの部に分かれている。管理部は、以前の総務部であり、主にS農産の総務・経理を担当し2課に分かれている。民間企業に勤務していた取締役g氏の経歴を生かして部長とし、他に事務職員2名を専任させた。主な業務内容には1995年と変わらないが、転作面積が急増している中でその事務整理も大きな比重を占める。

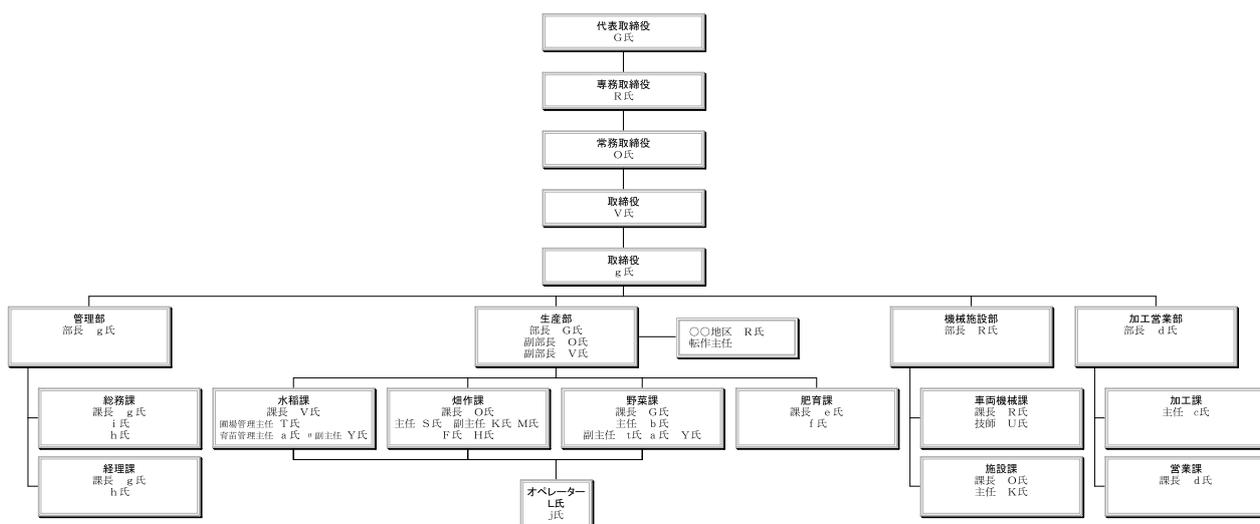
次に生産部は、作物の生産管理を担当し、各作目の播種から収穫に至るまでの作業管理や肉牛の飼養管理を行っている。代表取締役のG氏が部長として総括しており、その補佐として常務取締役のO氏、取締役のV氏が副部長の役に就いている。事業部門毎に水稻課、畑作課、野菜課、肥育課に細分化され、役員及び構成員の多くが配置された。

機械施設部は、機械・施設の維持管理等を担当する。主な内容は、1995年と変わらず、引き続き取締役専務R氏が部長の職に就いている。

最後に加工・営業部は、農産物加工品の製造や、直売所等での販売を担当している。1996年から常勤雇用として入社したd氏が部長である。

各部の課長職は、ほとんど役員5名によって構成されているが、加工営業に関する部門と肉牛の肥育部門については、専門的な知識と判断が要求されるため、常勤雇用の中から能力に長けた人材が選出されている。

各課には、さらに主任・副主任が配置されており、常勤雇用から選出されている。いずれの役職も付帯報酬としての役付手当といったインセンティブが加えられており、作業の進行に当たっての権限が与えられた。事業部門が多様化し、事業面積・規模が拡張する中で、作業の実施には迅速な意思決定が要求されたこと、近年、大学卒業の職員が次々と入社する中で、その能力や発想を経



第4-3-1図 2001年度の組織図
注) 2001年春にS農産が作成.

営に取り入れることが理由である。

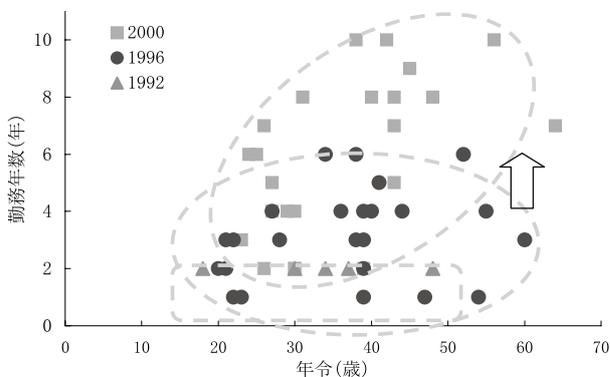
第4-3-2図の役員および構成員の年齢と勤務年数との関係より、1992年には、勤務年数が短いので、横一列の並びを示していた、その後1996年までに、農業経験ある人材を広い年代層にわたり採用したので、縦に厚みが増した分布に変わった。近年は、全国各地で開催されるニューファーマーズフェア（注3）等を通して、大学を卒業したての20代の人材を積極的に採用しているため、図は左下がりに広く分布した。第4-3-3図にみられるように、常勤雇用が増加する中でその平均年齢もわずかであるが減少してきた。今後も低賃金で質の高い労働力を確保することが見込まれるので、さらなるキャリアと年齢層の広がりが想定される。組織の構成員が多様化する中で、指揮系統をどうするか、いかなるインセンティブを与えて、統率するかが今後の課題となる。

なお、社の運営については、代表取締役の独断がみられるものの、社員に対して権限を委譲し、開かれた組織へと変化している過程であるといえる。

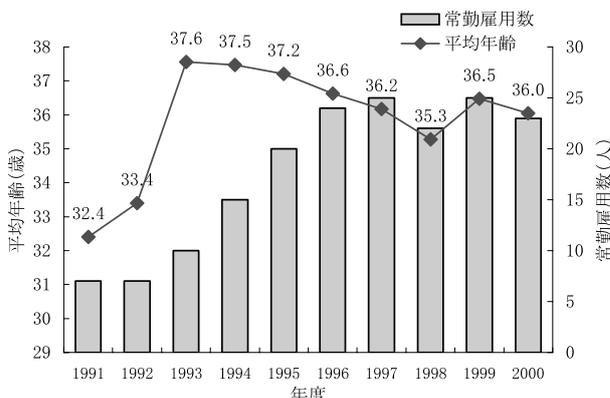
第2項 現在の組織にみられる水平分化

続いて組織の水平分化について、第4-3-1図に示した2001年度の組織図をみると、各部の中に課という形で担当が細分化された。特に生産部においては、水稲課、畑作課、野菜課、肥育課といった事業部門毎に担当が分化された。当初は機械利用の転作受託が主部門であったのが、水稲の借地による規模拡大とそれと合わせた育苗受託の拡大によって水稲部門も手堅い収益源として重視されてきた。また、育苗ハウスの有効活用をねらったピーマンや水田作のキャバツ、及び近年導入した養液栽

培によるトマト等の野菜部門の生産にも力を入れている。これら耕種部門とは異なった技術を要する肉牛の肥育部門も稲秆利用や堆肥提供等の資源循環上重要な位置づけにある。各部門ともに生産が拡張されたので、担当を



第4-3-2図 役員及び常勤雇用の年齢と勤務年数の関係
注) 作業日報より作成



第4-3-3図 常勤雇用の平均年齢と常勤雇用人数
注) 作業日報より作成

明確にし、責任者に作業についての権限と責任を与えることが作業効率化に向けて必要となった。

生産部内の各課をみると、まず水稲課は取締役のV氏が課長の職に就き、圃場管理主任のT氏が水稲の水管理を担当している。育苗管理主任a氏は社内利用分と受託分の育苗管理を担い、その補佐として副育苗管理主任にY氏が就いている。

次に畑作課について、課長は常務取締役のO氏であり、主任は設立初期からオペレーターとして従事してきたS氏である。S氏が、麦類・豆類・ソバにおける機械作業の具体的な指示を行っている。これらの作目の作業は現場の移動を要することもあり、農繁期には多様な作業に一斉に取りかかるS農産では、代表取締役による集中管理は難しいため、畑作の現場の進行管理はS氏に一任される。畑作主任の補佐役として、副主任にK氏が就き、同じく副主任のM氏は本年から作付けしたハウズキを担当することで役割を分担している。

次に、野菜課について、導入して年が浅いキャベツと水耕部門を総括するために、代表取締役G氏が課長職に就き、b氏が主任となっている。副主任はキャベツ担当のt氏、ピーマン担当のa氏、水耕担当のY氏と分担している。

最後に肥育課について、課長は常勤雇用のe氏であり、他にf氏が担当している。前章に示したように、恒常的な業務となっており、他の部門の作業に立ち入ることなくほぼ2人だけで作業を完結している。

生産部における課長職は、作業を実施する上で機能しているとは言い難く、事業計画立案や運営を役員で行う中での分担といった感がある。

実質、作業進行上主導権を握るのは主任であり、主任との分担ができていたときは副主任も指揮することとなる。しかし、次章で示すように数チームに分かれて連携を要する作業については、その作業だけの主担当が設けられる場合もあり、①作業に応じて、②現場の分散の度合いに応じて、組織図上の役職以外の職員がリーダーとなり作業管理を行うこともある。

また、S農産の2001年度は役員と常勤雇用は総勢25名であるので、以下に非常勤雇用を多く雇い入れても、組織図どおりの事業部門のみの対応で完結することはありえない。

作目毎に労働力を要する時期には、組織図の担当に関わらず各職員は手伝いに回ることとなる。日単位の人員配置は代表取締役の意思決定により行われ、非常勤雇用の配置には代表取締役と主任・作業担当者の協議によって分担される。各課の主任はほぼ担当する生産部門に固

定されているが、副主任以下の職員は、機械操作から手作業までの多様な職務に従事することとなる。

前述のとおり、各部各課といったラインに役職が配置されて、職能制組織として組織形態が確立しつつあるといえる。しかし、基本的組織形態の視点で捉えると、一見ライン組織の形態のようだが、末端の職員からみれば指揮系統が複雑なのでライン組織とはいえない。末端の作業員に対して随時、管理者が替わる点については、テイラー(F.W.Taylor)が提唱した職能職長制度に原型を持つファンクショナル組織の形態に近いといえるが、末端の職員が行う一連の作業に対して、違う視点で管理するといった定義は該当しない。

むしろ、プロジェクト組織(註4)の形態に近いといえよう。集団での連携を要する作業は、代表取締役が作業員の技量と適正に応じたプロジェクト・チーム(作業班)を編成し、プロジェクト・マネージャー(指揮担当者)を任命する。プロジェクト・チームは作業終了と同時に解散し、次のプロジェクトの再編成がなされる。このような、作業プロジェクトが主要作業毎に繰り返されている。

プロジェクト・チームに対して、部・課長といった上層のラインの権限が存在するかといえば、常時、全員で作業に従事して労働力を回しているため、部・課長もプロジェクト・チームに加わっており、上層のラインの権限はなく機能していない。唯一、作業から一線をおいている代表取締役のみが、プロジェクト・チームを統制する位置にいた。

次に、各役職の人選について、主任は6年以上のキャリアを有し、年齢的には中堅以上で、技能が比較的高い水準にある職員が担っている。年齢を問わず、能力主義に従って役職を決めたいとする代表取締役の考えではあるが、年功序列を崩すことにもなり、職員の士気への影響が懸念される。取締役会においては時期尚早との意向が強く、一部若手職員を副主任に登用するに留まった。なお、組織図をみてわかるとおり、部門を超えて複数の役職を担う職員は、比較的若い職員であり、まさにその能力が試されているといえる。

このように、組織が肥大化したことにより、事業部門単位に、あるいは実作業においては作目単位に管理する体制、つまり部門管理制が導入された。1995年体制化においては役員が管理者であったが、多様化した事業部門への対応のため、常勤雇用にも管理者として役職とともに権限と責任が与えられた。さらに職員のキャリアや能力を適切に捉え、昇進・昇給させるシステムを取り入れることも検討されている。

一方、部門を超えたプロジェクト・チームにて作業に当たっているため、作業管理面においては組織のラインの指揮系統は機能しない。部門組織は各作目の作付計画の策定や栽培・飼養管理の検討等を実施し、対象となる農作物の生産に責任を負っている。

第3項 組織の意思決定

組織の意思決定の方法について触れておく。S農産の運営に当たっての最高決定機関は、毎年4～5月に行われる社員総会である。ここでは、前年度の事業報告、財務状態、当該年度の事業計画、出資金の増額、定款の変更等が協議される。また、協議が必要な問題が出た場合は、取締役会を随時行って対処に当たっており、重要案件は取締役会において、意思決定されている。

当該年度の事業計画及び作付計画等は、冬期間（1～3月）に、それぞれの構成員が担当する部門について計画案を作成し、取締役会で協議される。取締役会では、活発な討議がなされ、全員の合意をもとに決定することを原則としているが、意見が一致しない場合、再度協議し最終的には取締役代表取締役の責任のもとに、多数決で決定される。その後、4～5月に行われる社員総会において決定されることとなっている。

決議の方法は、定款では、「第10条 社員総会の決議は、法令の定めある場合を除き、総社員の決議権の1/3以上を有する社員が出席し、出席社員の議決権の過半数をもってこれを決する。」、「第11条 各社員は、出資壺口につき壺口の議決権を有する。」と規定されている。出資口数では取締役代表取締役が大半を占めており、定款のおおりの議決方法であれば、取締役代表取締役のワンマン経営となるが、実際は、各社員の意見を取り入れ、多数決等のような民主的な議決方法を採用している。

第4節 構成員の配置と意識構造

常勤雇用を増やし、組織が大きくなることにより、階層が生じたことは前節において論じた。階層毎にどのような権限と責任が委譲され、階層間に意識差が生ずるのかを本節では分析する。

分析に当たり、階層を役員、作業管理者、作業員の3つに分けた。役員は出資者の5名である。作業管理者は、役員を除いた職能制組織上の部・課長に主任を加えた職員である。作業員は常勤雇用者のうち作業管理者に該当しない職員である。

第4-4-1表には、職員の権限の状況として、意思決定に主張できる項目と、判断を任せてほしい項目を示した。

まず、役員のうちアンケートの回答者は3名であった。発言権のある項目は、全項目についてそれぞれ1名以上は主張できていた。主に社内運営となる項目である「会社の長期計画」は3名、「農産物の販売・営業」「関係団体や他社への対応」は2名と多く、当然のこととして会社の運営に参画していることがわかった。作業に係る項目「日々の人員配置」「生産資材の選定」「作業の手順・方法」も2名と多く、作業管理においても自己主張し、判断や決定に参加していることがわかった。一方、判断を任せてほしいとする項目に対しての回答はなく、役員は十分に権限を持ち得ていると考えられる。

次に、作業管理者の回答者は5名であった。発言権のある項目は、5項目に1人ずつの回答と少ない。作業に対する指揮監督権があるはずだが、以外にも作業に関する項目に対する発言権が少ない。また、判断を任せて欲しい項目にも回答が少なく、4項目にそれぞれ1人ずつの回答であった。作業管理者には、社内の運営だけでなく

第4-4-1表 構成員の権限（意思決定に関与できる項目と判断を任せてほしい項目）

単位：件

	決定に当たり主張できる								判断を任せてほしい									
	役員		作業管理者		作業員		全体		役員		作業管理者		作業員		全体			
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合		
↑社内運営 作業↓	会社の長期計画	3	1	1	0.2			4	0.21					1	0.05			
	製品や農産物の販売・営業	2	0.67	1	0.2	1	0.09	4	0.21								0	
	関係団体や他社への対応	2	0.67	1	0.2	1	0.09	4	0.21					1	0.2	1	0.09	
	作目毎の作付面積	1	0.33					1	0.05					2	0.18	2	0.11	
	栽培・飼養管理方法	1	0.33	1	0.2			2	0.11					1	0.09	1	0.05	
	作業適期の判定	1	0.33			1	0.09	2	0.11					1	0.09	1	0.05	
	日々の人員配置	2	0.67			2	0.18	4	0.21					2	0.18	2	0.11	
	生産資材の選定	2	0.67			1	0.09	3	0.16			1	0.2	2	0.18	3	0.16	
	作業の手順・方法	2	0.67	1	0.2	3	0.27	6	0.32			1	0.2	3	0.27	4	0.21	
	該当無し					1	0.2	6	0.55	7	0.37	2	0.67	3	0.6	7	0.64	12
全体	3	1.0	5	1.0	11	1.0	19	1.0	3	1.0	5	1.0	11	1.0	19	1.0		

注) 1. 役員と常勤雇用を対象としたアンケート調査による。回答は、複数回答であり、n=21である。
 2. 作業管理者は、役員を除き課長、主任の職についている人である。なお、次章で取りあげるプロフェッショナルに該当する構成員は作業員から除いている。
 3. 割合は、回答毎に各階層の全体の件数で除したものである。

く作業管理に対しても権限が少ないが、権限の委譲を求める様子も感じ取れない。社の運営に忠実な職員が作業管理者に抜擢されたと考えられた。

最後に、作業員からは13名の回答を得た。発言権のある項目も判断を任せてほしいとする項目も同様に該当無しが半数を超えており、作業員の半数以上は権限を持ち得ず、また権限を求めてもいない。両設問ともに作業に関する項目について回答の割合が高く、作業を通して自己主張をする職員が数名存在し、更に作業時に自己判断を許すこと、つまり作業実施に当たる権限の委譲を望んでいる。特に割合の高い項目は「作業の手順・方法」であり、自己の判断で作業をさせてほしいとする職員が存在している。

このように、上層部は社内運営に関する項目から作業に係る項目まで権限が及んでおり、中間層では、権限自体の存在はアンケート分析では不明確だが、主張もなく権限も求めず上層に忠実な職員で構成されていると考えられる。下層においては、社内運営には関与しないが、作業に関する項目において少数ではあるが自己主張をし、権限の委譲を望んでいる職員が存在していることがわかった。

次に職員が負う責任について第4-4-2表より、役員には責任が課せられているが、作業管理者には5人中4人には責任がなく、作業員も13人中11人には責任がないとする回答であった。現体制化において、権限は下位層への委譲が若干あるものの、経営全般のみならず作業に関する責任も役員にゆだねられたままである。

職員の自己判断の状況について、第4-4-3表では、各項目毎に自己判断の有無に係る平均得点を示した。役

員と作業管理者は各項目毎も同様に自己判断の比重が高く、作業員は、指示を受けて行動することが多いことがわかる。役員と作業管理者とは、「圃場を選択」「作業を見合わせる」等の作業実施に係る判断はほぼ同得点であり、作業実施に当たっては対等であると考えられる。作業管理者は役員よりも「私用で欠勤」「仕事の交代を依頼」の項目の得点が低く、作業が忙しい時期には作業管理を他者にゆだねることができないので、仕事を抜けることが不自由である点に違いがみられた。

自己判断の選択数は圧倒的に役員が多く、作業管理者、作業員と続き、階層の順が明らかとなっている。

第4-4-4表には、職員の職務の変化を示した。各項目について5年前と比較してどうかを質問している。

(勤務年数5年未満については採用時との比較である。)仕事の種類・量について全体的に増加しているとの回答が多く、仕事は難しくなり、要求される技能も高度化されたとする回答が多い。特に作業管理者の反応が大きく、種類・量ともにほとんどの職員が増加したとの回答であり、その責任も重く捉えている。一方、組織における地位は上がったとする回答が多く、第4-4-5表の構成員の評価をみると、「取り組み甲斐がある」「自分の能力を活かせる」といった回答が多く、常勤雇用を管理者として登用したことは十分なインセンティブを与えたと評価できよう。

なお、この他にも、職員の心がけについて質問したところ、作業員は仕事を正確・丁寧に行うことを重視しているのに対して、役員及び作業管理者は、仕事を迅速に処理し、作業全体の進行を早めることを重視している傾向が認められている。

第4-4-2表 構成員の責任

	役員		作業管理者		作業員		全体	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
該当なし	1	0.33	4	0.8	10	0.91	15	0.79
人の失敗に対して	2	0.67	1	0.2	1	0.09	4	0.21
作業目標未達成	1	0.33	0	0	1	0.09	2	0.11
不慮の事故に対して	1	0.33	0	0	0	0	1	0.05
収量や販売額未達成	1	0.33	0	0	0	0	1	0.05
全体	3	1.0	5	1.0	11	1.0	19	1.0

注) 第4-1-1表の注) に同じ。

第4-4-3表 構成員の自己判断の状況

	単位：点			
	役員	作業管理者	作業員	全体
区切りで終える	3	3	2.6	2.8
圃場を選択	2	2	0.9	1.4
機械の修理を依頼	3	2	1.3	1.7
作業を見合わせる	1.7	1.6	0.8	1.2
資材を発注	2.7	2	1.7	1.9
借地依頼を引き受け	1.3	0.6	0.7	0.8
私用で欠勤	2	1.2	1.6	1.6
仕事の交代を依頼	3	1.8	1.1	1.6
自己判断選択数	4.7	3.4	1.8	2.7
全体(件数)	3	5	11	19

注) 1. 第4-1-1表の注) に同じ。
2. 配点は、「自己判断」を3点、「どちらともいえない」を2点、「上司の指示に従う」を1点とし、階層毎の平均得点を示す。

第4-4-4表 構成員の職務の変化

単位：点

		役員	作業管理者	作業員	全体
作業の種類	(1.増加→5.減少)	1.7	1.2	1.5	1.4
作業の量	(1.増加→5.減少)	1.7	1.0	1.5	1.4
仕事の難易度	(1.難→5.易)	2.0	1.6	1.8	1.8
作業の熟度と技能の高度化	(1.向上→5.後退)	2.0	1.6	1.7	1.7
仕事に対する責任	(1.重い→5.軽い)	2.3	1.4	1.7	1.7
社長から任されたこと	(1.増加→5.減少)	1.7	1.8	2.0	1.9
あなたの組織における地位	(1.向上→5.後退)	2.7	1.8	2.3	2.2
全体(件数)		3	5	11	19

- 注) 1. 第4-1-1表の注)に同じ。
 2. それぞれ階層毎に5段階評価の平均得点を示した。詳細は以下の通りである。
 「作業の種類」、「作業の量」、「社長から任されたこと」については、「増加した」を1点、「やや増加した」を2点、「変化なし」を3点、「やや減少した」を4点、「減少した」を5点とした。
 「仕事の難易度」については、「難しくなった」を1点、「やや難しくなった」を2点、「変化なし」を3点、「やや易くなった」を4点、「易くなった」を5点とした。
 「作業の熟度と技能の高度化」、「あなたの組織における地位」については、「向上した」を1点、「やや向上した」を2点、「変化なし」を3点、「やや後退した」を4点、「後退した」を5点とした。
 「仕事に対する責任」については、「重くなった」を1点、「やや重くなった」を2点、「変化なし」を3点、「やや軽くなった」を4点、「軽くなった」を5点とした。

第4-4-5表 職場の評価

単位：点

		役員	作業管理者	作業員	全体
仕事にはりあいをもてる	(1.思う→5.思わない)	2.0	2.0	2.3	2.2
取組みがいがある	(")	2.0	1.6	2.0	1.9
自分の能力を活かせる	(")	2.3	2.0	2.4	2.3
自分のやりたいことができる	(")	2.0	2.8	3.0	2.8
自己の裁量が認められている	(")	2.3	2.4	2.9	2.7
社の運営は自分に届かない	(")	3.0	2.4	2.4	2.5
全体(件数)		3	5	11	19

- 注) 1. 第4-1-1表の注)に同じ。
 2. 配点は、「思う」を1点、「やや思う」を2点、「どちらともいえない」を3点、「あまり思わない」を4点、「思わない」を5点とし、階層毎の平均点を示した。

第5節 小 括

本章で取りあげたS農産にみられる組織の分化の過程をまとめてみる。

まず、垂直分化について、設立初期は、同様の技量や年齢の農業者で構成されており、経営部門も転作作目の機械作業をほぼ全構成員で対応していたので、指示も代表取締役から直接行われ、組織に階層は存在しなかった。

設立して10年に近い1995年頃には、雇用の増加に対応できるよう管理体制を強化するために簡易な職能制の組織形態をとるようになり、役員と常勤雇用の間に階層差が生じた。

事業の多角化と生産(製造)規模の拡大が進行した2001年には、意思決定の迅速化と常勤雇用の能力を引き出すことを目的として、部長課制を採用し、職能制の組織形態は常勤雇用をも含めたものとなり、常勤雇用にも役職が与えられ、組織における階層構造は広がりを見せた。

続いて水平分化について、経営の水平的多角化に伴って部門制が採用され、生産部門毎に課長職を設置するよ

うになったが、生産計画策定や担当作目の管理上の責任を明確にしたもので、作業に対する責任と必ずしも合致したものではなかった。

作業自体は、プロジェクト・チーム(作業班)を随時改編することにより行われており、労働力を常時活用する方策として、有効であると思われた。

次に階層構造における上層から下層に対する権限や責任の委譲について、役員、作業管理者、作業員の3つの属性に分けた場合、役員は経営管理者として、S農産の運営全般に対しての権限を持ち得ており、作業に対しても発言権を有している。

作業管理者は、会社の運営には権限はなく、作業管理については指揮監督する権限はあるはずだが、作業の実施における発言権が少なく権限への欲求も乏しい。その理由として、第1点はプロジェクト・チームによる作業体制は、作業管理者以外にも作業の責任者を割り当てるので、作業の権限が希薄化していること、第2点として役員にとって従順な構成員を作業管理者としていることが想定された。作業管理者は、作業が質量ともに難度が

高くなる中で役割の重圧を受けながらも、やり甲斐や自己の貢献に満足しており、職務に対する動機付けは十分になされていることがわかった。

最後に作業員は、あまり権限を持ち得ず、また権限を求めてもいない。しかし、作業を通して自己主張をし、経験に基づき自己の判断で作業をさせてほしいとする構成員が存在する。このような作業員の意思を取り上げその裁量に任せることは、作業員の動機付けを高める上でも、また効率的な作業システムを構築する上でも必要であろう。なお、裁量を任された構成員の貢献については、次章にて取りあげる。

S農産は、構成員の肥大化と部門の水平（垂直）多角化が進行する中で、組織の高度化を目的として、職能制や部門制を導入し、現行の組織形態へと再編した。その結果、初期の構成員に常勤雇用をも加えながら、階層を形成し組織の垂直分化と水平分化が行われた。

このように、農業経営体の場合は、構成員数の増加、経営規模の拡大、事業部門の広がりに伴い、組織が分化することが明らかとなった。S農産の場合は、優秀な人材の登用が組織分化のきっかけとなっているので、労働力の質の変化も組織分化の要因と成りうるようになった。

しかし、S農産では、構成員からみれば権限が下層に委譲されたとはいいがたく、責任は設立初期のままに役員が負っていること、組織図にみられる分権と、日常的に行われる作業の分権とが不一致であり、中間層となる作業管理者の権限が不明確なこと、これらは、組織分化が確立する過程にあることを表している。

労働力の活用には有効なプロジェクト組織体制にて作業が行われていることが、一因であり、作業効率を落とさず、人材育成を図りながら、いかにライン組織と整合を図るかが課題であろう。

（註1）坂下²⁾は、R.H.ホール [1997] や野中他³⁾の定義を借りて、「組織構造とは、一般的には、組織における分業、権限配分、コミュニケーションのパターンであり、組織の成員の行動をコントロールし、組織内のパワー行使、意思決定、組織活動実行の枠組みを作り出す機能を果たすもの」としている。

（註2）坂下²⁾より、「野中¹⁾は、市場を情報処理の観点から「市場多様性」として捉え、市場異質性（組織の情報処理に関連する市場内の独立した数、顧客ニーズの多様性の高さ等）、市場不安定性（市場異質性を構成する市場内の独立要素の時間的可変性、顧客ニーズの変化の速さ等）の2つの側面を持つと捉えた。市場の異質性と

不安定性は組織に情報処理の負荷を増大させるので、組織は情報処理の負荷に対処するために、自らの構造を分権化するであろうと考え、組織は水平的分化と垂直的分化のいずれか、または両方のしかたで分権化を進めるものと仮説した。」しかし試験の結果、市場不安定性は、両方ではなく、集権化のみを促進させ垂直的分化にだけ働くことがわかった。

（註3）都市生活者の新規就農に対する関心が高まる中で、広く一般の方を対象に新規就農の実際や方法等についてPRするために、『新規就農セミナー』、新規就農希望者の個別相談に乗る『新規就農相談会』、従業員募集希望の農業生産法人と就職就農希望者との面談を行う『農業法人合同会社説明会』等を行う、国が主催するイベントである。

（註4）占部編⁵⁾より、「プロジェクト組織とは、戦略課題が決定されると、そのプロジェクトの完成に必要な各種の専門家を各部門から集めて編成し、プロジェクト・マネージャーが任命され一貫した成果責任をもつ流動的組織を指す。環境変化に適応するための戦略的組織であり、職能の権限よりも、知識の権限に基づいて行動する。プロジェクトの進行段階によって、成員の構成は変化するし、完了すれば、組織は解散する流動性をもつことを特徴としている。」

【引用文献】

- 1) 野中郁次郎 (1974):『組織と市場』, 千倉書房.
- 2) 坂下昭宣 (1992):『経営学への招待』, 白桃書房, pp. 94-104.
- 3) 野中郁次郎 (1980):『経営管理』, 日本経済新聞社.
- 4) 森本三男 (1985):『経営組織』, 中央経済社, pp. 71-93.
- 5) 占部都美編 (1980):『経営学辞典』, 中央経済社, pp. 559-560.

【参考文献】

- 1) 車戸實 (1985):『経営組織論 基本経営学全集』, 八千代出版, pp. 131-143.
- 2) 水野基樹 (2000):加藤茂夫監修 東京コンサルティンググループ (T. C. G.) 編集,『核心経営 企業の存続と発展へのガイドブック』, 白桃書房, pp. 50-62.