

第5章 組織内プロフェッショナルの醸成

第1節 問題の所在

第3章において、経営成長が進み協業編成が高度化する中で、特定の作目または作目群に対して専門化が進行したことを示唆した。第4章では、組織形態において職能制が高度化し、構成員の役割がその個性に応じて明確になったことを示した。

このように、経営規模が拡張し組織が高度な形態へと変貌を遂げる中で、特定の職務に対する専門性が高まり、高度な技能や知識を持ち合わせた専門職たる構成員が創出される。一般経営学や、その中の組織論では、企業内に存在する専門職、すなわちプロフェッショナルの存在について検討が進められ、組織との関係や、行動規範、能力の発現等を論じている。本章においては、水田作の作業を例にとって、農業法人におけるプロフェッショナルを特定し、その特徴と形成する条件を論ずる。

プロフェッショナルは専門職であるといった性質上、対象となる事例の作業プロセスを把握し、その技術・知識の専門性の整理が必要となる。

水田作の経営体と、施設園芸の経営体では、生産環境を初めとする外部要件と、作業内容といった内部要件とは全く違う。同じ水田利用でも、麦類・豆類と、キャベツ・スイートコーンの内部要件は機械利用と人力による作業の点で全く違うであろう。

内部と外部いずれの要件に違いが生じてても、発揮する技能に差異が生ずるし、技術体系も変化する。そうなれば組織作業のあり方が変わり、個人の能力の発現が変わると想定されるのである。

そこで、本論では、まずS農産の作業プロセスについて、水田作に絞って詳細を捉え、作業毎の特徴を整理する。特に、高度な連携を要する組織作業を重点的に取りあげることとする。

次のステップとして、作業環境に特有のプロフェッショナルの特定を図ることとする。

研究方法について、S農産の作業プロセスは、作業日報データより作業時期毎との作業員の配置を把握し、更に、5月の水稻の田植えに係る作業、6月の大豆の播種に係る作業、7月の小麦の収穫作業を、直接タイムスタディを得ながら概観することにより把握した。次にプロフェッショナルに関する検討は、上述の方法に含めて、常勤雇用を対象としたアンケート調査にて構成員の個性及び意識構造の分析を行った。

本章の課題と構成は以下のとおりである。

第1に、S農産における水田作の作業プロセスを把握し、作業員に要求される技能や、作業員間連携等の組織作業の仕組みを明らかにする。その中で後述されるプロフェッショナルを形成する条件を明らかにする。これは第2節で取りあげる。

第2に、先行研究を整理することにより、農業経営体におけるプロフェッショナルを定義付けし、S農産内のプロフェッショナルを特定する。第3節で検討する。

第3に、プロフェッショナルの行動規範や技能や職務の特徴を明らかにする。特に作業上存在する「暗黙知」たる部分に対してプロフェッショナルがどう働きかけ、どのように組織に還元しているかが重要である。第2の課題と含め、第3節にて取りあげる。

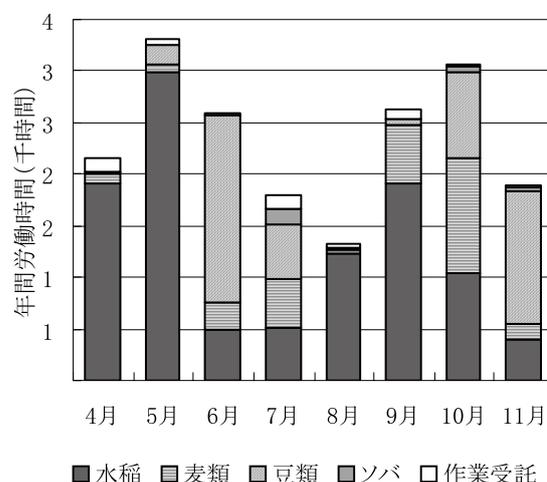
以上の3点について、家族経営にはみられない組織作業の仕組みと、それによる新たな専門職の発現について検討するものである。

第2節 S農産の作業プロセス

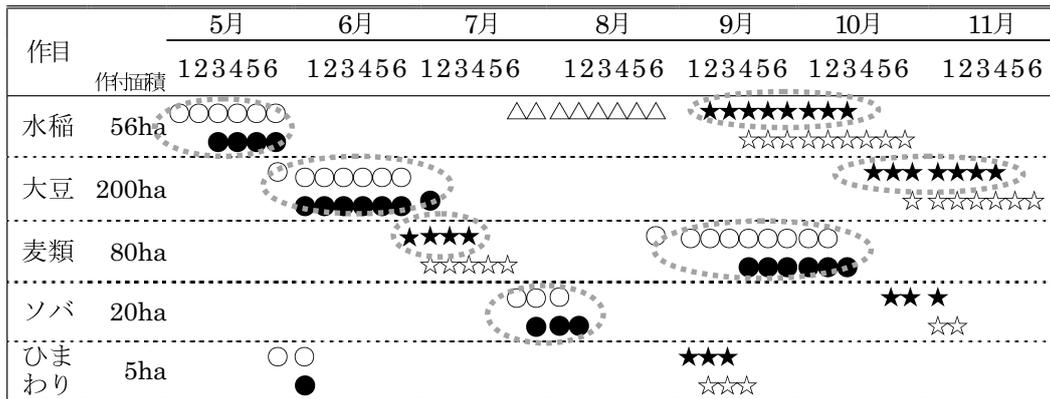
第1項 S農産の作業環境

S農産は、多岐にわたる事業部門を有するが、本稿では水田作に係る労働に絞り、その作業行程及び作業員の特徴を論ずることとする。

まず、第5-2-1図に、常勤雇用の水田利用作目の月間労働時間を示した。常勤雇用の水田作業において、水稻が最も労働時間を必要とする。耕起・代掻き・田植えと春作業が続く4、5月に掛けて最も労働時間が多く、



第5-2-1図 常勤雇用における水田利用作目の月別労働時間
注) 2000年度の作業日報より作成。



第5-2-2図 水田利用作目の作業体系

注) 1. 作業時間の計測調査(2001年5~7月),及び面接調査(2001年8月)による。
 2. [凡例] ○:耕起・代掻き・整地, ●:播種・田植え, △:防除, ★:収穫, ☆:乾燥調製
 ○●●●●:特定の作業員による機械作業

収穫期の9, 10月の労働時間が多い。豆類の労働時間は、播種期の6月と収穫期の10, 11月に多い。麦類の労働時間は、収穫期の7月と播種期の9, 10月が多い。水田利用作目は、4~6月までの春作業期間と、9~11月までの秋作業期間において、労働が過密になりがちであり、作目内、作目間の作業が重層することが要因となっている。

続いて、第5-2-2図の水田利用作目の作業体系をみると、機械作業を担当する作業員が以下の作業に限定されることがわかる。

- ①5月: 水稻の代掻き及び田植え, ②6月: 大豆耕起(碎土)及び播種, ③7月: 小麦収穫, ④8月: ソバ耕起及び播種, 9月は二手に分かれて, ⑤水稻の収穫と⑥小麦の耕起(碎土)及び播種, ⑦10月中旬以降は再び一手に戻って大豆の収穫, である。

いずれの作業も約1ヶ月程度と作業期間が長く、作業間に途切れがないのは、構成員数に対して作目の作付規模を大きく設定しているためである。過大な作付規模を処理するに当たり、次々と続く作業の作業適期に追われることで、作業員の能力を最大限に引き出す効果がある。

作目の生育は気象に左右されるため、作業時期は若干変動する。随時、後続作業の作業時期を考慮しながら、現行作業のペースを推し量っていた。また、作業適期に若干外れるために、作目の収量に歩留まりを生ずることも考慮して、重層する作業の優先順位を決めていた。このように、機械作業に従事する作業員は、1つの作業に長期間専念できること、作業適期を意識し、作業の進行を急ぎ進めており、大型経営ゆえの特徴である。

次に、第5-2-1表より、所有機械の台数をみると、トラクターの所有台数は、13台と多い。大豆の播種、田植え等一連の作業においては、作業員1名が1機を担当し、複数作業を同時に行うことができる。小規模経営に

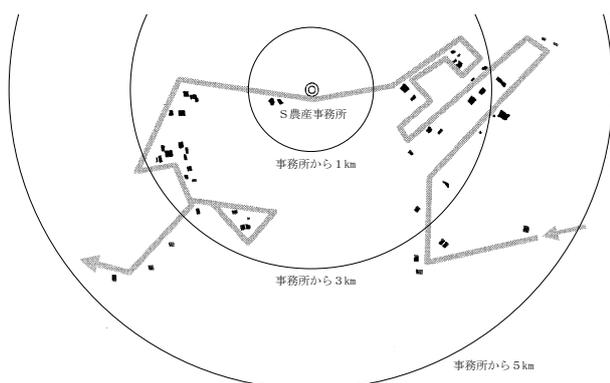
おいては、例えば耕起の後に碎土を行う場合、トラクターのアタッチメントをプラウからパディに取り替えながら圃場を移動するが、トラクターの所有台数が多いので、特定の作業のアタッチメントを常着することで、交換の手間を省くことができる。

また、トラクターのアタッチメントもプラウ、ハロー、シーダー、スプレーヤー等、複数台所有しているのも、同じ作業を複数人でチーム編成して実施することが可能である。

つまり、1名が1機を担当して、作業毎に複数人のチームを構成し、作業期間中ずっと同じ作業に従事でき

第5-2-1表 S農産の機械所有台数

| 機械名称 | 項目 | 台数(台) | 型式・能力 |
|------------|----|-------|-------------|
| トラクター | | 12 | ホイール45~80ps |
| " | | 1 | クローラ140ps |
| コンバイン | | 5 | 汎用型 |
| " | | 7 | 自脱型 |
| マニユアスプレッター | | 3 | |
| ブームスプレーヤー | | 2 | |
| ドリルシーダー | | 1 | |
| バキュームシーダー | | 2 | |
| ブロードキャスター | | 2 | |
| プラウ | | 1 | |
| ボトムプラウ | | 4 | |
| リバーシブルプラウ | | 2 | |
| パディハロー | | 2 | |
| ロータリー | | 2 | |
| ロータリーカルチ | | 1 | |
| ハロー | | 6 | |
| ローダー | | 4 | |
| ローラー | | 1 | |
| スワーススプレーヤー | | 1 | |
| フォークリフト | | 2 | |
| ボブキャット | | 1 | |
| ハーベスター | | 1 | |
| 大豆選別調製機 | | 1 | |
| ダンブトレラー | | 4 | |
| トラック2t | | 3 | |
| 軽トラック | | 6 | |
| 乗用車 | | 7 | バン、ワゴン等 |
| 田植機 | | 4 | 6条植え側条施肥 |



第5-2-3図 S農産の圃場の広がり

注) 現地調査により筆者が整理した。

る環境が整っている。

なお、トラック、ダンプトレーラー、軽トラック、乗用車等の車両も、計20台所有しており、収穫物の輸送や、機器の運搬、作業員の移動等も円滑に行えるよう整備している。

第5-2-3図に、S農産が管理する水稻圃場の分布を示した。事務所を中心に半径5kmの範囲に圃場が点在している。作業は毎年決められた順番に進められる。水稻の田植えに係る作業については、地区により品種を代えるが、早生種の地域を終えてから晩生種の地域の番となる。また、地区毎に入水開始日に差があるので、入水が早い地区の順ともなる。以上を考慮し、図に示すように一筆書きとなるように、概ねの圃場の移動順番が確定し、作業チーム毎に移動している。

なお、麦類・豆類のほとんどの圃場も、この半径5km内にある。

第2項 転作作目における作業の状況

ここではS農産の作業プロセスについて検討するが、先に示した第5-2-2図の中で、主な春作業である水稻の田植え作業に関する一連の作業、大豆の播種に関する一連の作業、小麦の収穫作業を考察する。論点を整理しやすくするために、作業の順に反して、本項では大豆と小麦の作業を先に考察し、次項にて水稻の田植えに関する作業を考察する。

大豆の播種に係る作業は、第5-2-2図にあるように、1つの圃場に対して、耕起、砕土、播種、除草剤散布の4つの作業が立て続けに行われた。これら4つの作業は常勤雇用によってチームを編成し、分業している。チームの人数は1日当たりの処理面積がほぼ等しくなるよう調節されている。

各チーム内の作業員の構成は、基本的には代表取締役が決定し、その作業の目処が着くまでは固定する。しか

し、作業の進捗状況をみながら、日別の人員配置は作業構成員内で随時調整がされている。

前述のとおり、作業をする圃場の順番は大まかに決められており、一つの圃場での作業を終えると、次の空いている圃場に入るといった具合に、作業機が次々と移動した。トラクターは機動力があるので、隣接している圃場の移動は20~60秒程度であり、また長距離の移動に当たっては30km/hr程度の走行が可能である。調査当日の作業開始圃場と最終圃場との移動距離(註1)は2,500m程度だったので、さほど移動に時間はとらなかった。次の圃場を選ぶのに迷うことなく、作業員が1か所に集まることで連携もとれるので、このように作業実施圃場のある一定の順に作業を進める方法は、作業進行上効率的である。

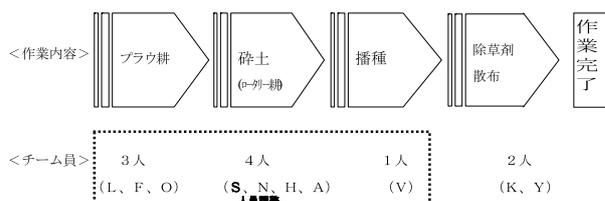
次に、作業毎の特徴を考察する。

最初に耕起について、3連装プラウと2連装プラウを装着したトラクター2機で行われている。作業の特徴は、圃場によってプラウの歯を向ける方向が違うことであり、新しい圃場の場合は刃を外側に向け、圃場の中央から掘り進め最後に外側を掘る。翌年は刃を内側に向けて、外側から掘り最後に中央部を掘る。毎年交互に繰り返すことで表土を均等にならす。このとき、プラウ2連装機は、処理幅が狭いので、圃場の両脇(畦畔沿い)を掘る場合に機械の調整を要する。この調整の時間を省くために、圃場の両脇を掘らずに残しておき、後で処理幅が広くて調整不要なプラウ3連装機が掘るといったチーム内連携を行っている。このように、作業機の特徴を生かして、補助することでチームの作業速度を高めている。

第5-2-5図より、明らかにプラウ3連装機は2連装機よりも処理時間が早く、作業機により作業能率に格差が生ずる。トラクター2機での、1日当たりの作業は21区画、約6haであった。予備のもう1機も使用すれば10ha程度の作業が見込まれた。

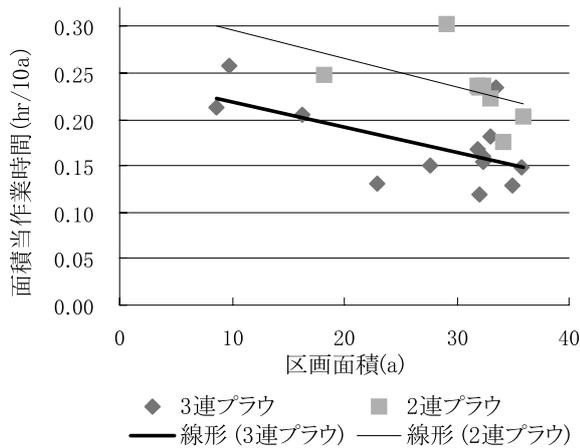
なお、作業機が一定の圃場の順に作業を行うのは第5-2-6図の圃場図のとおりである。

次に砕土作業について、4名のチーム構成であった。一定の圃場順に作業を行うのは耕起と同じだが、離れた



第5-2-4図 大豆作業に係る作業の手順とチーム員の構成

注) 1. 現地調査(2001年6月)による。
2. 1人につき1台のトラクターを配置した作業となる
3. 播種作業のみ非常勤雇用の補助が1名要する。



第5-2-5図 耕起に係る区画面積と作業時間の関係

注) 1. 作業時間の実測 (2001年6月) による。
 注) 2. 線形とは、回帰分析により得られた直線を示した。
 3連プラウ: $R^2=0.3674$, 2連プラウ: $R^2=0.2164$

圃場に分かれる場合は、1機だけ離れるのではなく2機1組となった。また、圃場作業の完了時間が近い場合は、先に終了の方が待ち、作業圃場を確認し合っている。

砕土作業では、ロータリーを装着した60psのトラクターを使用している。

作業を妨げる要因は、圃場内に石が多いことや、耕起作業前後に降雨によって土が固まることである。また、排水不良の湿った圃場も走行に難があり作業速度が低下する。圃場の湿気がひどい場合は、2通りの判断があり、①乾燥箇所だけを処理し、後日再処理する、②あまりに条件が悪い場合は本年の作付けあきらめる、のいずれかである。

作業時間については、担当した圃場毎の作業時間は第5-2-2表のとおりであり、圃場の区画面積と作業時間との関係を示したのが第5-2-7図である。当日は、S氏とN氏が組となり30a区画の圃場整備地区を中心に作業をしている。同じ環境下での作業だが、処理時間は明らかにS氏がN氏よりも早く個人の技能の差がみられた。

一方、H氏とO氏の組は点在する小さな圃場を担当した。移動時間が加算される上に、圃場条件の差が大きいため処理時間の差異が大きい。

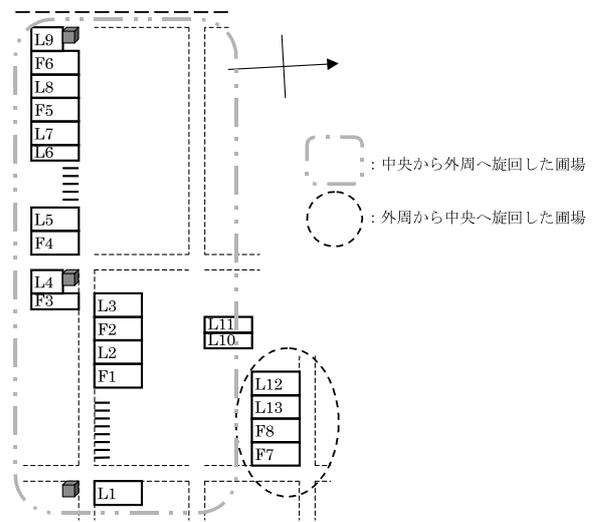
このように使用機種の種類に差がなくとも、圃場条件の違いにより処理時間は大幅に異なるし、また同じ条件下においても作業員間の技能の差もあらわれることがわかる。

作業の終了時間間際には、2機で1つの圃場の作業をしたり、圃場条件を丁寧に伝えたりと、心掛けていた。

チーム員が多い場合は、なおさら、情報を丁寧に伝える姿勢が必要であり、円滑なコミュニケーションが求められる。互いの意思を確認すべく、圃場間の移動時等に、積極的に情報交換する姿勢が伺えた。

播種作業について特徴を考察する。播種機の操作を常

L氏: ホイールトラクター4駆80PS プラウ3連
 F氏: ホイールトラクター4駆80PS プラウ2連



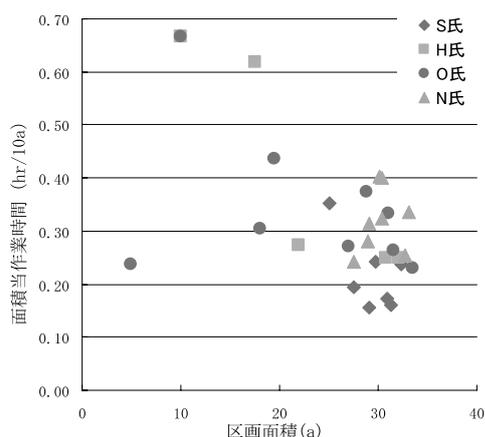
第5-2-6図 大豆の耕起作業を行った圃場図

注) 1. 作業時間の実測 (2001年6月) による。
 注) 2. 圃場番号は作業者を示すアルファベットと、その作業者が当日処理した順番を示す数字にて構成されている。

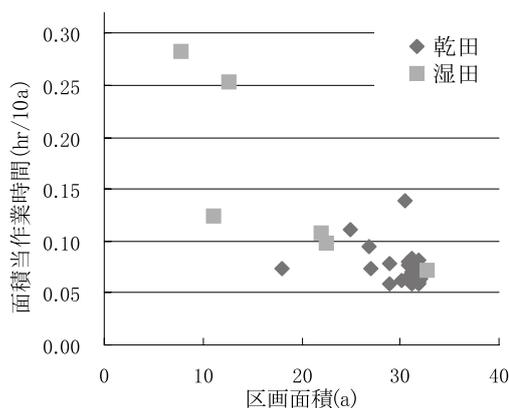
第5-2-2表 大豆砕土作業の圃場別作業時間

| ほ場 | 長辺 (m) | 短辺 (m) | 区画面積 (a) | 開始時間 (時:分) | 終了時間 (時:分) | 経過時間 (hr) | 面積当時間 (hr/10a) |
|-----|--------|--------|----------|------------|------------|-----------|----------------|
| H1 | 50 | 35 | 17.50 | 8:35 | 9:40 | 1.08 | 0.62 |
| H2 | - | - | 10.00 | - | - | 0.67 | 0.67 |
| H3 | - | - | 10.00 | - | - | 0.67 | 0.67 |
| H4 | 106 | 29 | 30.74 | 11:12 | 11:58 | 0.77 | 0.25 |
| H5 | 107 | 30 | 32.10 | 13:26 | 14:14 | 0.80 | 0.25 |
| H6 | 100 | 22 | 22.00 | 14:16 | 14:52 | 0.60 | 0.27 |
| H7 | 105 | 30 | 22.05 | 15:55 | - | - | - |
| H8 | 110 | 10 | 11.00 | - | - | - | - |
| H9 | 109 | 30 | 32.70 | - | 18:00 | 2.08 | 0.32 |
| N1 | 106 | 26 | 27.56 | 8:33 | 9:13 | 0.67 | 0.24 |
| N2 | 109 | 30 | 32.70 | 9:13 | 10:03 | 0.83 | 0.25 |
| N3 | 97 | 30 | 29.10 | 10:12 | 11:07 | 0.92 | 0.32 |
| N4 | 98 | 31 | 30.38 | 11:09 | 12:08 | 0.98 | 0.32 |
| N5 | 107 | 31 | 33.17 | 13:27 | 14:34 | 1.12 | 0.34 |
| N6 | 100 | 29 | 29.00 | 14:36 | 15:25 | 0.82 | 0.28 |
| N7 | 105 | 29 | 30.45 | 15:47 | 17:00 | 1.22 | 0.40 |
| N8 | 104 | 29 | 30.16 | 17:00 | 18:13 | 1.22 | 0.40 |
| O1 | 65 | 30 | 19.50 | 9:29 | 10:20 | 0.85 | 0.44 |
| O2 | - | - | 10.00 | - | - | 0.67 | 0.67 |
| O3 | 108 | 31 | 33.48 | 11:13 | 11:59 | 0.77 | 0.23 |
| O4 | 86 | 21 | 18.06 | 13:28 | 14:01 | 0.55 | 0.30 |
| O5 | 104 | 26 | 27.04 | 14:01 | 14:45 | 0.73 | 0.27 |
| O6 | 98 | 5 | 4.90 | 14:45 | 14:52 | 0.12 | 0.24 |
| O7 | 105 | 30 | 31.50 | 15:43 | 16:33 | 0.83 | 0.26 |
| O8 | 107 | 27 | 28.89 | 16:33 | 17:38 | 1.08 | 0.37 |
| O9 | 107 | 29 | 31.03 | 17:39 | 18:41 | 1.03 | 0.33 |
| S1 | 106 | 26 | 27.56 | 8:36 | 9:08 | 0.53 | 0.19 |
| S2 | 97 | 30 | 29.10 | 9:08 | 9:35 | 0.45 | 0.15 |
| S3 | 125 | 25 | 31.25 | 9:35 | 10:05 | 0.50 | 0.16 |
| S4 | 99 | 30 | 29.70 | 10:12 | 10:55 | 0.72 | 0.24 |
| S5 | 108 | 30 | 32.40 | 11:12 | 11:58 | 0.77 | 0.24 |
| S6 | 100 | 25 | 25.00 | 13:28 | 14:21 | 0.88 | 0.35 |
| S7 | 103 | 30 | 30.90 | 14:21 | 14:53 | 0.53 | 0.17 |
| S8 | 109 | 29 | 12.64 | 15:53 | - | - | - |
| S9 | 90 | 25 | 22.50 | - | - | - | - |
| S10 | 30 | 26 | 7.80 | - | 18:00 | 2.12 | 0.49 |
| 筆数 | 36筆 | 面積 | 8.50ha | 所要時間 | | 25.45hr | |

注) 作業時間の実測 (2001年6月) による。



第5-2-7図 大豆砕土作業の区画面積と面積当作業時間の関係
注) 作業時間の実測 (2001年6月) による。



第5-2-8 図 播種作業に係る区画面積と作業時間の関係
注) 作業時間の実測 (2001年6月) による。

勤雇用1名が担当し、種子と肥料の補充作業を要するので、非常勤職員1名が補助した。

播種機はトラクターに装着する4条蒔き同時施肥のタイプであった。これに種子と肥料を搭載した2tトラックが併走した。

圃場区画面積と作業時間との関係は第5-2-8図のとおりであった。湿田は、車輪が取られるために作業速度の低下がみられた。ぬかるみに後輪がはまり、身動きがとれなくなったため、完全に作業が停止する場面もあった。平均作業時間は、肥料・種子の搭載時間を含め、乾田0.075hr/10a、湿田0.156hr/10aと倍ほどの開きがあった。

播種作業は、作業機1機につき、耕起と比較して2倍以上、砕土作業と比較して4倍以上の作業速度であった。これら作業毎の作業機械(人員)配置は、他作業とのバランスを求めれば播種は1機の作業が妥当である。しかし、1機で全ての圃場をまかなうために、担当者1人で全ての圃場の位置や、耕起に係る作業の進行状況を把握しなければならない。やり残しがあれば、戻らなければならない。不効率となる。そこで、担当者は移動距離を最低限にするように作業する圃場の順番に留意し、作業員が顔を合わせる朝、昼の時間や、圃場間ですれ違う機会を利用し、連絡を密にするとともに、携帯電話で頻繁に情報を入手した。

播種作業の特徴は、圃場条件によって作業速度が左右されること、作業圃場の順番を変更は即不効率につながり作業の柔軟性に欠けることの2点があげられる。

最後に除草剤散布について整理する。除草剤散布では、常時2名がそれぞれ1機のブームスプレーヤーを駆使して散布している。大豆の播種に係る作業の一環ではあるが、作業順位で前作業(註2)の3作業とは違って、マイペースで行われ、他のチームとの作業の連携もほとんどない。小雨でも全く作業ができないことや、作業適期

第5-2-3表 作業を妨げる要因

×：支障あり △：やや支障あり ○：支障無

| 要因 | プラウ耕 | 砕土 | 播種 | 除草剤散布 | 備考 |
|---------|------|----|----|-------|-----------------|
| 小雨 | △ | △ | ○ | × | 大雨ならどの作業も不可 |
| 湿地 | × | × | × | △ | |
| 圃場処理順変更 | ○ | ○ | × | ○ | 機体数が複数なら支障無 |
| 新規圃場未確認 | × | △ | △ | ○ | 圃場に前作業の跡が残れば支障無 |

が比較的長く、収量を決めかねない播種適期の遵守ほど深刻な状況下でないといえよう。

第5-2-3表には、大豆の播種に係る4作業において、実施妨害、または作業能率を著しく低下させる要因、つまり作業を妨げる要因を示した。気象、圃場条件はもちろんであるが、チーム構成や作業順位も、能率低下をきたす要因となる。どの作業員も、前後に行われる作業の妨げとならぬように、これら作業条件を考慮しながら自己の作業の判断に当たっている。

第3項 水稻作における作業の状況

本項では水稻作の作業のうち、常勤雇用と非常勤雇用、機械作業と手作業とが混在し、複雑な連携を要する田植えに係る一連の作業について取りあげる。なお、本項においては、転作作目とは違った水稻作業の特徴に着目して整理する。

まず、田植えに係る作業は、①耕起作業、②代掻き作業、③田植え作業の手順で進められる。水稻の苗はS農産で育苗したものであり、同時に④苗運搬作業が行われる。これら作業とは別に⑤水管理作業に従事する作業員もいる。

①の耕起作業は、田植え作業の開始時には既に終了しており、一連の作業には属さないので本項では省略する。大豆の作業と同様に、代掻き作業、田植え作業が編成

され、代掻き作業を田植え作業が追いかけるように進められる。同時に水管理作業と苗運搬作業が行われる。

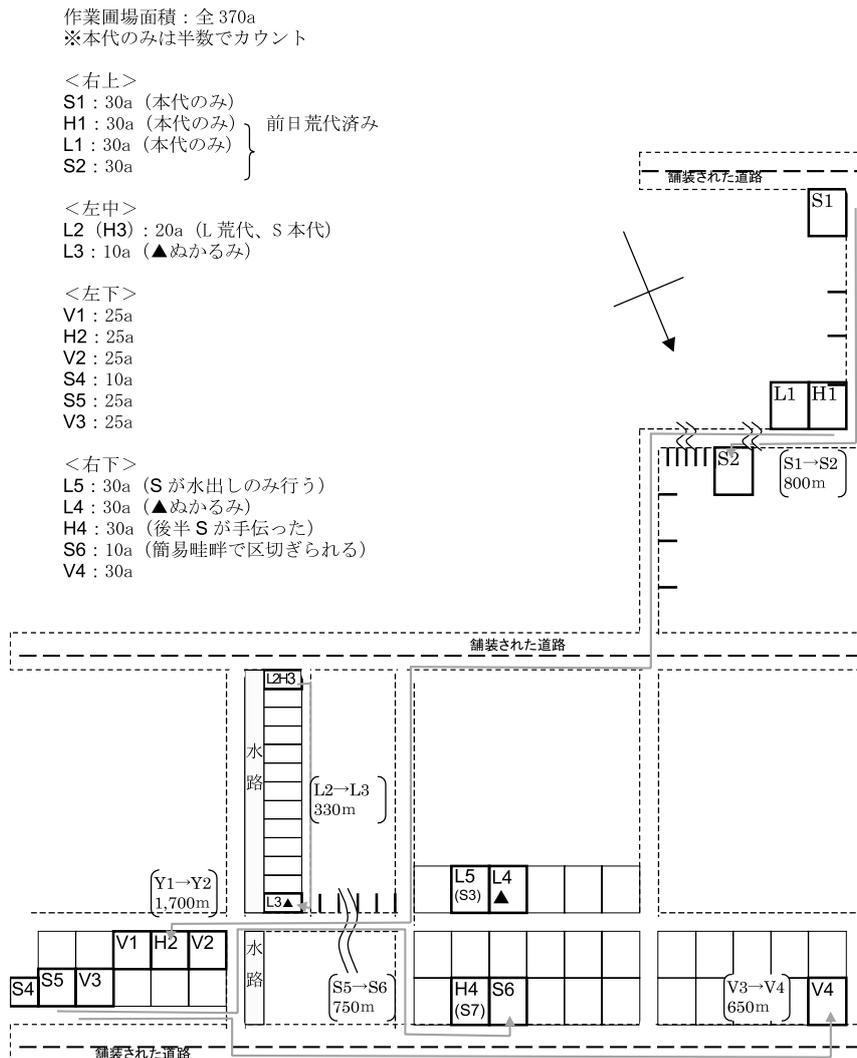
最初に代掻き作業の特徴を考察する。4～5人でチーム編成し、代掻きロータリーを搭載したトラクターを一人一機ずつ担当する。トラクターは26～70PSの2輪駆動のホイールトラクターと、1機のみ120PSのクローラトラクターを使用した。

第5-2-9図は代掻き作業が行われた圃場の配置図を示しており、S農産が処理した圃場には番号が着いている。番号の左側は作業者、右側は当日処理した順番が記してある。

水稻の春作業と大豆作業との大きな違いは、水稻では適正量の灌水がなされていることが、作業開始の条件となることである。そのため、代掻き作業の担当者は、必ず作業の合間に灌水量の調整をしている。第5-2-9図において、左下の区域に最初に到着したV氏は、隣接する圃場

の水見を行ってから代掻き作業を始めた。S氏は圃場S2の作業を終えて、次の圃場に移動する際、中央下部の圃場L5(S3)の灌水量を確認してから、圃場S4に移動した。このように、後に作業が控える圃場を見渡しなが、作業に従事するよう心掛けている。上述のS氏はその際、灌水量が足りないので、圃場を走行し車輪の跡を明きよにした上で、灌水進度を高める工夫を行っている。

もう一つの特徴は、代掻き作業は2段階に分かれていることであり、荒代(掻き)と本代(掻き)に分けられる。荒代は最初の代かきで土の攪拌が目的であり、本代は整地が目的となる。この本代が重要であり、土を均平にならすことができれば、次に続く田植えの作業が容易となる。田植えだけでなく後に続く全ての在圃作業への影響し、本代は水稻作業全体の作業効率を決める重要な意味を持つ。本代は高度な技能を要するので、技能の高い人に本代を優先させるようにしている。



第5-2-9図 代掻き作業実施圃場配置図

注) 作業実測調査 (2001年5月) による。

代掻き作業は、非常に作業難度が高いとされるが、その理由は圃場区画毎の作業条件による作業能率の格差が大きいことにある。特にぬかるみのある圃場は、車輪を取られやすく本代には高度な作業を要する。第5-2-9図では、▲でぬかるみのある圃場を示しているが、技能の高いL氏が対応している。また、クローラトラクターを使用するV氏も比較的ぬかるみのある左下の地区を多く担当した。使用機毎の作業の特徴については、前述どおり、クローラトラクターはぬかるみのある圃場でも走行に支障がないので、悪条件の圃場を選んで処理している。26psの最も小型のトラクターは、棚田のある地区のみ使用し、入り口が狭い圃場を選びながら処理している。決められた圃場順ではなく、自己（使用機械）の能力を活用するよう圃場を選択している。

このように、大豆の耕起や砕土作業よりも、作業能率が圃場条件に左右されがちなので、作業員個々の能力や作業機の特徴に応じた圃場選択を行い、全体の作業効率を高めている。

続いて田植え作業について、2機の田植機を常勤雇用の2名が操作し、1機毎に1、2名の非常勤雇用の補助作業員が付き添った。田植機はトラクター牽引のトレーラーと、2tトラックにより移動し、代掻き作業同様に一定の圃場の順番に圃場の処理を進めた。代掻き作業と違って併走するトレーラーや、補助作業員、資材の移動を伴うので、隣接する圃場3枚程度を1組で受け持つように移動を繰り返している。

田植え作業も代掻き作業同様に、適量の灌水が作業の条件の一つであり、更に適量の苗が届いていることももう一つの条件となる。波多野¹⁾は、機械作業では「画一的に行われるので、画一的な作業で精度が保ちうる条件が与えられていなければ、必要な作業精度を保つことはできない」と前置きした上で、田植え作業における代掻き作業の整地・均平作業の精緻化の必要性と、代掻き後挿秧時までの時間と水管理による適度な土壌硬度保持、苗の斉一な密度と発育が田植えの精度に決定的な影響を与えるものと指摘している。S農産の場合、代掻き作業の精度を高めるための方法は前述のとおりであるし、水管理は担当者を配置し専念させることで土壌硬度保持を図っている。苗の管理についても、常勤雇用を専任とさせて良苗育成に力を入れている。このように作業員の専任による技能の向上と作業員間の高度な連携を駆使し、大型法人経営の労働組織ゆえの、画一的な作業の組み合わせを実現し、田植え作業の作業精度の維持向上を図っている。

田植え作業の能率は、補助作業員の作業に依存するところが大きい。苗箱、ペースト肥料、除草剤の3点を短時間

で補充すること、旋回時につけた溝をいち早くならすこと、この2点を迅速に行えれば、田植機の休ませることなく進行させることができる。S農産では補助作業員も20年以上のベテラン等に対応させ、作業効率向上に努めている。

機械作業ではないが、田植えに関する作業を支援する重要な役割となる水管理作業と苗運搬作業について若干考察する。水管理作業は、代掻き直前の時期から6月末までの2ヶ月間、一人の作業員が担当する。前述したように、灌水量の調整は圃場間の格差が激しいため難しいのに加え、圃場の土質の条件によって、深水、浅水いずれが作業に好都合かが決まるので、圃場条件を熟知していないと務まらない。圃場の枚数は250枚程度あり、点在しているので、的確に把握することが求められる。作業内容自体は軽作業の部類ではあるが、田植えに係る一連の作業の効率化と田植え後の水稻の生育管理上非常に重要な判断を任されている。

苗運搬作業は、育苗管理も含めて3人の常勤雇用が対応している。苗が過乾燥となると、活着不良が発生し易く、また田植機の爪が適量の苗を掻き取り難くなるので、天候が良い日は、田植え直前に届けるよう時間の調整を要した。苗量が過不足となると田植えチームは前後の圃場から苗箱を移動し手間取ることとなるので、圃場毎に適量の運搬を要する田植え担当者と苗運搬担当者は携帯電話で随時連絡を取り、進行状況を確認している。

田植え作業については、適量の灌水と苗の準備が作業能率に影響し、それを補佐する水管理担当と苗運搬担当そして補助作業員との連携が重要であった。

第4項 高度な連携による組織作業

第2、3項にて検討した転作作目と水稻に係る作業より、作業員間の連携について検討し組織作業の特徴を明らかにする。最初に、チーム間連携について検討する。大豆播種に係る作業は4つの作業の順番で行い、圃場を移動する順は概ね決まっているが、後作業をフォローするためにあえて処理圃場の順を代える場面があった。耕起作業者が、砕土作業者に呼ばれて、後日作業するはずの圃場を前倒して作業を行った。湿りやすい圃場が乾いていたため当日中に砕土作業まで終えたいと判断してのことである。また、播種作業を行おうとした圃場の入り口付近がトラクターの車輪の跡でえぐれていたため、播種前にならすべく、急きょ砕土機が対応した場面もあった。作業は次に続く作業が速やかに行われることを優先している。

また、前項のとおり、田植え作業と、水管理作業、苗運搬作業には、随時互いの作業状況を確認し、全体の進行を早めるよう配慮しあっている。重要な作業に対して心配りを摺る姿勢もみられる。

このように、一連の作業においては、前作業は、後作業の進行を優先すること、播種・田植え等、作目の生産上重要な作業を優先することが明らかとなった。

次にチーム内連携についてである。第2項のように、耕起作業は3連機が2連機を補佐して圃場の外周の作業を請け負っている。砕土作業では距離のある圃場の移動に際して、作業を終える時間が近い場合は先に終えた機体が待ち、コミュニケーションを図っている。

耕起・砕土作業においては、作業員が機体から降りることを最低限にするよう配慮しながら、1日の作業時間の区切りに、各チーム員の作業完了時刻が揃うように手伝い合う場面もみうけられた。

代掻き作業においては、圃場条件による作業能率の差が顕著であるので、作業員個人の能力や作業機の特徴を生かして圃場を選択している。

以上のことから、チーム内で作業員毎の作業能率は、①圃場条件、②作業機の性能、③個人の技能の3点で決まる。これを作業能率の高い条件を持ち得た作業員が、低い職員を補佐するよう連携している。

第5項 機械作業の特徴

前項で示したように、作業時期が重複している作業は、圃場に対して順番に次々と違う作業が行われる。水稻については代掻き作業が終わると翌々日には田植え作業が行われ、大豆の播種では、耕起、砕土・整地、播種、除草剤散布の4作業が、追いかけるがごとく行われたのは前述のとおりである。このような連続する作業の場合、作業単位毎にチームを編成しており、その作業員数は、各作業の1人1日の作業面積を素数として、最小公倍数がほぼ一定となるように調整され、天候や圃場条件によるペースの変動に応じて、随時作業員を入れ替えている。

高度な連携を要するチームの作業についてまとめると、まずチーム内連携には、①圃場状態毎の作業員の配置、②終了時間間隙の手伝い、③農機の故障等非常時の助け

合い、等がある。次にチーム間連携には①作業進行に係る情報交換、②資材・燃料・機材の運搬、③集団移動、④後作業を優先した処理圃場の変更、等が確認された。

作業全体の効率を高めるための作業員の心掛けについては、作業順位が前と後ろの作業では若干の差異がある。前作業においては、圃場を均平に処理して次の作業に支障のないようにすることを、最重視している。米麦・豆類の機械作業において、作業効率を高めるには、圃場内での走行(処理)速度の向上が求められる。いかなる機械作業においても、圃場内に凹凸があれば、高い技術が要求され、作業速度を落とさざるを得ない。圃場を均平に保ち続けることは、一連の作業のみならず収穫までの全作業において、良好な作業条件を維持するために、必要なのである。

次に、後作業に従事する作業員は、追いかける立場として処理速度を維持・向上することを心掛けている。一連の作業の中で後作業が遅れば、前作業に従事する作業員が手を抜きがちとなるのは人の心理の上で当然であろう。後作業が前作業に対してプレッシャーを絶えず与えることで、前作業の速度を維持することができるのである。

これらはいずれも、作業全体の効率を高めるために不可欠な配慮であり、これまでの経験を下に作業員間に養われてきた自覚であろう。

次に、作業員の熟練と作業内容との関係をみてみよう。第5-2-4表には水田機械作業の特徴を、第5-2-5表には水田作の作業を主に担当している作業員13名を対象として、米麦・豆類の春作業における機械作業の具体的な内容と作業面積を示した。第5-2-5表によれば比較的勤務年数の多い作業員ほど機械操作の担当が多く、難度の高い作業を担っていると捉えることができる。

作業員13名のうち10名が50ha以上の作業に当たっており、家族経営のオペレーターと比較すると機械作業が多いといえる。例えば、10ha規模の水稻経営における機械操作は、1人のオペレーターが耕起、砕土、代掻き、田植え、収穫をそれぞれ1回ずつ行くと延べ50haを機械作

第5-2-4表 5～7月期における水田機械作業の特徴

ha、月日、hr、人

| 作目 | 作業名称 | 作業面積 (ha) | 作業時期 | 1ha当作業時間 | 難度 | 使用機械 | 所要人員 |
|----|-------|-----------|-----------|----------|----|--------------|-------|
| 水稻 | 代掻き | 56 | 5/7～28 | 6.00 | A | トラクター+ロータリー | 5 |
| | 田植え | 56 | 5/10～29 | 3.80 | A | 田植機 | 2(+4) |
| 大豆 | 耕起 | 200 | 6/4～6/27 | 1.92 | A | トラクター+プラウ | 2 |
| | 砕土・整地 | 200 | 6/4～6/27 | 2.99 | B | " +ロータリー | 4 |
| | 播種 | 200 | 6/4～7/9 | 0.78 | B | " +播種機 | 1(+1) |
| | 除草剤散布 | 200 | 6/4～7/16 | 1.00 | C | " +ブームスプレイヤー | 2 |
| 麦類 | 収穫 | 80 | 6/28～7/16 | 1.84 | C | 汎用コンバイン | 7(+3) |

- 注) 1. 現地調査(2001年5～7月)による。
 2. 所要人員はオペレーター数。()内はパート(非常勤雇用)の人数。
 3. 難、B:普通、C:易である。
 4. 作業時間は1日間の実測により求めており、圃場間の移動時間を除いた。

第5-2-5表 作業員の5～7月期の作業内容と作業面積

| 作業員 | 勤務年数 | 年齢 | 年, 歳, ha | | | | |
|-----|------|----|----------|--------------|---------------|-------|----------|
| | | | 水稲耕起 | 田植えに関する一連の作業 | 大豆播種に関する一連の作業 | 麦類収穫 | 作業実施延べ面積 |
| O | 15 | 43 | | 6(代) | 50(碎) | 17(収) | 73 |
| R | 15 | 39 | | | | 40(収) | 40 |
| L | 14 | 43 | 10(碎) | 10(代) | 100(耕) | 17(収) | 137 |
| S | 9 | 46 | 10(碎) | 10(代) | 50(碎) | 17(収) | 87 |
| T | 8 | 49 | | 56(水) | | 17(収) | 73 |
| F | 8 | 41 | 10(碎) | (苗) | 100(耕) | | 110 |
| V | 8 | 32 | 10(碎) | 10(代) | 200(播) | | 220 |
| A | 7 | 27 | | (苗) | | 8(収) | 8 |
| H | 5 | 28 | 10(碎) | 10(代) | 50(碎) | 9(収) | 79 |
| K | 4 | 31 | | 25(植) | 100(除) | | 125 |
| U | 2 | 31 | | 10(代) | (修) | (修) | 10 |
| Y | 2 | 27 | | 25(植) | 100(除) | (乾) | 125 |
| N | 0 | 45 | — | — | 50(碎) | | 50 |

注) 1. 現地調査(2001年5～7月)による。

2. 処理面積は正確に把握できていないので、作業項目毎にその作業に係った人数で割っている。

3. ()内には具体的な作業項目の略称を記載している。略称：名称は、碎：碎土・整地、代：代掻き、植：田植え、苗：育苗、播：播種、除：除草剤散布、修：修理、収：収穫、乾：乾燥調製となる。なお、第5-2-4表の難度がAランクのものを太字で示した。

業となり、S農産の作業員より少ない。もちろん、作業内容によって難度や作業時間は違うので、単純に作業面積を作業量に置き換えることはできないが、この後にソバ20haの作付けと収穫、水稲56haの収穫、小麦100haの播種、大豆200haの収穫を控えることを考慮すると、いかに作業員が機械作業に従事しているかがわかるであろう。

S農産の主事業部門である水田作は、10年以上の歳月を掛けて徐々に規模を拡張した。その中で、特徴として以下の2点が養われてきたといえよう。第1点は、高度な連携を要する組織作業が構築される中で、組織による作業の進行に向けて、作業員がそれぞれの役割の中での意思決定が必要となったことである。この意思決定は個別農家の作業の場合とは違うものであり、絶えず他の作業員の動きを意識したものである。第2点は、作業圃場枚数(区画数)が多いので、同じ作業を一定の期間繰り返し行っている。このように反復する作業量が多いため、特定の作業において高度な技能が養成されることがあげられよう。次節にて、組織作業の中で特殊な役割を担う組織内プロフェッショナルを取りあげるわけだが、この2点が、企業的な経営の中で、従来の家族経営にはみられなかったプロフェッショナルを生み出す基盤となったと考えられる。

第3節 プロフェッショナルとしての職能と意識

第1項 プロフェッショナルの条件

組織が大きくなるにつれ、職能分化が進み作業は高度化する。一方、特定の職能に秀でた構成員が養成され、専門職(本論ではプロフェッショナル)が形成されると考えられる。

本節では、組織内のプロフェッショナルを取り上げ、

その特徴を明らかにする。

まず、プロフェッショナルにおける先行研究について考察する。

プロフェッショナル(=プロフェッション)とは、本来、職業を意図した言葉であり、伝統的プロフェッショナルといわれるものは医師や弁護士等大学教育を通した職業を指しステイタスを付したものであった。近年、産業化の進展によって専門的知識や科学技術・技能を伴う職業の専門性まで認めるようになり、工学者、科学者、技術者、会計士等を新興プロフェッショナルとして捉えるようになった。

企業の中でのプロフェッショナルの存在について、米英では50～60年代に研究が進められた。ドラッカー³⁾が経営担当者とも一般労働者とも違った第3の存在として示したプロフェッショナル・エンプロイ(専門家職員)の存在を示唆している。その特徴は、自分自身の貢献について責任を負い、更に自己の仕事を企業の目標とは違った自らの「専門的目標」から引き出し、専門的基準によって評価する人であり、他に支配や統制されない人たちとしている。最初にプロフェッショナル・エンプロイとされたのは技術研究部門の開発担当の専門家であり、その後、エコノミスト、市場調査、原価計算、製造技術、工程管理、税務、プロダクト・マネージャーが該当した。

一方、日本では、いわゆるタテ社会的文化、すなわち「系列化や序列化におけるタテの移動として現れる管理職主義という組織文化」⁴⁾が優越的であったため、プロフェッション概念に相当する職業間はきわめて弱かった。そのためか、80年代に社会学において企業の中の専門職を企業内プロフェッションとして捉え、その行動規範の

特徴や組織とのコンフリクトは研究されてきたもの、経営の中での位置づけは明確にされなかった。1990年代に入って人的資源管理上その功績を評価する研究が盛んになった。

太田^{5) 6)}は、企業内プロフェッショナルと称し、非専門職組織に雇用される職業での専門家で、①専門的知識・技術（大学等での体系的教育訓練によってもたらされるものであり、一定の理論的基礎と汎用性を有すること）に基づく仕事であること、②専門家団体・専門家社会の基準による、能力その他の評価システムが何らかの形で存在していることとし、これらの基準に従い、コピーライター、アナリスト、コンサルタント、研究者、情報処理技術者、デザイナー、建築士等を対象として捉えている。特定の企業のみに通じる専門家はスペシャリストと分別しているものの、対象は資格所持を前提としており、業種は固定的なので、専門分野が狭い範疇であると感ぜられる。

宮下⁷⁾は、組織内プロフェッショナルと称して、企業等組織に雇用され、職務に対する主体性と専門性を持ち、組織の中核として評価される人材を指した。事務系ホワイトカラーの職務にある専門性をも対象と捉えるところに特徴がある。その要件を整理すると、①企業に雇用される成員であること、②職務を担当するに当たり自己の意識が存在すること、③職務の専門性・遂行能力が一定水準に達すること、④所属組織で評価されることの4点となる。従来の専門職と違いは、ライン管理者（上司）を直接的な評価者にしない点であり、ライン組織に属する専門職より、多くの自己裁量を持つ存在と捉えている。

その他に企業や組織内に所属するプロフェッショナルを捉えた報告は、長尾⁸⁾、佐藤⁹⁾、吉成¹⁰⁾、藤本¹¹⁾等がある。

農業法人もしくは農業での企業的経営においても、高い専門性や技術を求められ、その点において構成員は同質ではなく、一部の構成員の裁量に任せられ、指揮・誘導が行われる場面もある。農業分野においても経営の規模が大きくなれば、職務の円滑化に向けて、役職に関与せずに特殊な役割を持つ構成員が存在することが想定されるのである。

ここで、農業法人もしくは企業的経営における専門職を定義するに当たり、宮下の定義に準じて、「組織内プロフェッショナル（以下、プロフェッショナルと表記）」と称する。「組織内」という言葉を用いるのは、法人数が少ない農業分野において、法人以外の経営をも含め、特定の組織に所属しながらその専門性を発揮する人材を捉えるためである。なお、「エキスパート」や「スペシャ

リスト」といった表現は限定された職務遂行に留まるので、「プロフェッショナル」という表現を採用し、汎用性に長けた高度な専門性を持つことを期待している。

その定義は、「農業経営体に雇用され、職務に対する主体性と専門性を持ち、組織の中核として評価される人材」とする。

条件は、①農業経営体に常時従事している人材であること、②職務を担当するに当たり自己の意思が存在すること、③担当職務の専門性や技術が組織内で一定水準に達していること、④所属組織において、経営主や構成員に高く評価されていることである。

続いて、前節にて論じた作業プロセスを考慮し、水田作の機械作業におけるプロフェッショナルを特定する。

条件に照らし合わせて、該当する作業員を抽出する。第5-3-1表には、水稻、大豆、小麦に係る5~7月の作業状況を照らし合わせて、プロフェッショナルの適性を評価したものである。「作業重要度」とは作業上重要な役割を担い、円滑な進行に不可欠な立場を指しており、機械作業への一時的な従事や、指示に従うだけといった主体性の弱い作業員は該当しない。これよりL氏、T氏、V氏、S氏、K氏に絞ることができた。続いて、プロフェッショナルの条件の項目で判別し、更にL氏、T氏、V氏の3名に特定した。

第5-3-2表には、最初に作業重要度で絞った5名の行動の特徴を示した。S氏とK氏は、適正となる技能と構成員の評価のいずれも高いが、いずれも主任という役職にあり、S農産のライン組織の中での作業管理者としての役割が明確であった。全体の作業効率を高めることが主務であり、作業手順や作業員の組み合わせを調整し、作業員間の情報交換を怠らない点で重要度は高い。しかし、持ち場を離れることができないので、作業外の情報収集や、他作業への転換等の自由度が少なくなり、業務内容が単調であった。このように、役職を持つ人は、その職務が、経営主や上司の意向に左右され、自己の意思に基づいた行動は取りにくく、更に作業の自由度に制約があるので、プロフェッショナルから除外した。

作業員の行動からプロフェッショナルの抽出を行うに当たり、作業内容によって作業員の個性の発現が変わることがわかった。作業が難しくなれば、作業員個人の技能を発揮する場が与えられ、組作業が複雑になれば、作業員間の連携は高度になり、作業全般の進行を円滑にする役割が必要となる。「作業重要度」はいずれかの貢献度を示しており、プロフェッショナルは組織に対する貢献度の高い存在となる。

第5-3-1表 機械作業を担当する作業員のプロフェッショナル適正度

◎：該当する，○：やや該当する

| 職 員 | 属 性 | | | | プロフェッショナルの適正 | | | | |
|-----|------|-----|----------------|--------|--------------|------|------|------|------|
| | 勤務年数 | 年 齢 | 土地利用型 作目担当数 | 作業の役職 | 作業重要度 | 技術水準 | 内部評価 | 意志存在 | 常時従事 |
| L | 12 | 44 | 5 | 圃場管理主任 | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ○ |
| T | 9 | 49 | 3 | | ◎ | ◎ | ○ | ◎ | ◎ |
| V | 9 | 32 | 4 | | ◎ | ○ | ◎ | ◎ | ◎ |
| S | 6 | 46 | 5 | 畑作主任 | ◎ | ◎ | ◎ | | ◎ |
| K | 4 | 30 | 4 | 施設管理主任 | ◎ | ○ | ◎ | | ◎ |
| R | 12 | 49 | 4 | | ◎ | ◎ | ◎ | ○ | |
| F | 8 | 40 | 4 | | | ◎ | | | ◎ |
| H | 7 | 28 | 4 | | | | | | ◎ |
| Y | 2 | 26 | 4 | | | | | | ◎ |
| M | 2 | 30 | 2 | | | | | | ◎ |
| U | 10 | 50 | 5 | | | ◎ | | | |
| N | 0 | 46 | 4 | | | | | | |

注) 1. アンケート調査 (2001年8月), 面接調査 (2001年9月実施) より作成。

注) 2. 技術の高さは, 特定の作業に秀でた場合も該当する。

第5-3-2表 作業上重要な役割を担う5氏の特徴

| | 主な作業 | 個人の技能の特性 | 行 動 | 役 割 |
|----|----------------------|---|---|---|
| L氏 | 水稻代掻 大豆耕起 小麦収穫 | ・特定の作業において高度な技能を持つ (機械操作一般) | ・不利な条件の作業を請け負う ・作業条件の後続に伝える ・他職員の技能を向上させる | 作業の質を高める (テクニシャン) |
| T氏 | 水稻水見 小麦収穫 | ・特定の作業において高度な技能を持つ (水田の水管理) ・圃場の配置を正確に把握 | ・他者にはできない作業を行う ・圃場の位置を他者に伝える | 作業の質を高める (テクニシャン) 連続する作業の進行を安定化させる (ペースメイカー) |
| V氏 | 水稻代掻 大豆播種 | ・職員間の動きを捉える・圃場の配置を正確に把握 ・会社への忠誠心強い | ・職員間の雰囲気づくりを行う ・作業の進行を早めることに徹する | 連続する作業の進行を安定化させる (ペースメイカー) |
| S氏 | 水稻代掻 大豆砕土 小麦収穫 | ・特定の作業において高度な技能を持つ ・圃場の配置を正確に把握 | ・職員間の雰囲気づくりを行う ・作業員配置や作業手順について指示する | 作業進行に係るコーディネイト |
| K氏 | 水稻田植 大豆除草 | ・特定の作業において高度な技能を持つ ・圃場の配置を正確に把握 | ・職員間の雰囲気づくりを行う ・作業員配置や作業手順について指示する | 作業進行に係るコーディネイト |

注) 現地調査 (2001年5～7月実施) より作成。

第2項 高度技術を要するプロフェッショナルーL氏、T氏の場合

次に、プロフェッショナル毎の特徴について論ずる。まず、個人の持つ特殊な技能を求められるのは、L氏とT氏である。

L氏は機械作業一般に優れており、水稻の田植に係る作業においては代掻き作業を、大豆の播種時には最も技能を要する3連装プラウによる耕起作業を、そして各作目の収穫時にはコンバインによる収穫作業に従事しており、時期毎に作業条件の悪い圃場を率先して作業をし、難度の高い機械作業を一手に引き受けている。また、その技能を個人の作業ノルマの中で発揮すると共に、他作業員に対して、個別の技術指導の実施や、作業環境を的確に把握して有益な情報を提供するよう努めている。

L氏は、自己の経営 (水稻2ha, ピーマン4a) があるので、S農産には非常勤雇用として勤務し、時給1,563円で契約している。

第5-3-3表のように水田耕起や水稻や大豆、小麦

の収穫作業等、機械作業のみに従事している。機械作業に対する技能だけではなく、地元の農協に勤めた経歴もあることから、農政や営農に対する知見も広く、作業上の問題についてS農産の代表取締役に対し直接意見する場もみられた。機械の操作方法を説明する能力に長けており、作業員に対して技能を伝達することを心掛け、先んじて作業を行うことによって、圃場の条件、作目の状態等、現在の作業環境をいち早く周囲に伝え、判断材料を与えるようにしている。S農産の経験年数の浅い職員によって、師として慕われる一面もあり、S農産にとってはOJT (註4) を図る上で格好の指導者を得たともいえよう。

自己所有の自脱型コンバインをS農産に貸与する形で、水稻と小麦の収穫時に活用しており、自己の機械の稼働率を高めるのに役立っている。年間2,400時間程度作業に従事しており、それほどの水田の機械作業を提供できる農業団体は、県内ではS農産のみであり、L氏は自己の能力を最大限に発揮する上で、S農産にとっては、高

第5-3-3表 L氏の主な月別作業項目

| 月 | 主な作業内容 |
|-----|------------------|
| 4月 | 小麦追肥 水稲耕起(ロータリー) |
| 5月 | 水稲代掻き |
| 6月 | 大豆耕起(プラウ) |
| 7月 | 大豆耕起 小麦収穫 畦畔草刈 |
| 8月 | キャベツ水掛け |
| 9月 | 小麦耕起 水稲収穫 |
| 10月 | 大豆収穫 |
| 11月 | 大豆収穫 |

注) L氏に対する面接調査(2001年9月実施)より作成。

度な技能の発揮とそれが作業員の技能として波及することで、2者の関係は共生関係にあるといえよう。

T氏は水田の水管理の作業を与えられており、2001年度の水稲取り扱い、面積にして56ha、250枚弱の圃場について正確な位置の把握が求められる。当地はパイプラインが整備された圃場と未整備の圃場が混在し、圃場の枚数にして半分程度の整備率である。特に未整備の圃場については、同じ水源を使用する近隣の圃場の水利用によって、灌水量が安定しないため、入水量の調整は難しい。前述のとおり、代掻き・田植え作業は圃場の灌水量の加減が作業効率を左右するので、水稲の田植えに係る一連の作業時において、T氏は重要な意思決定を託されているといえる。

T氏は、4月末から6月末頃まで、水管理だけを一人で担当する。1日に水稲圃場を2往復し、走行距離は約200kmに達し、ほぼそれだけで1日の勤務時間を満たしている。

その間に、水稲の苗の活着を含めた生育状況の確認や、委託者や圃場の所有者との調整等も合わせて受け持っている。注意を要する圃場は、休日にも見回りするようにしており、5、6月は1日たりとも作業を欠かすことが許されない。水稲の在圃初期の生育に関して、責任を負っている。

T氏はS農産の中で誰よりも圃場の位置に精通しているので、借地、作業受託に関する契約に関する業務も与えられており、日々、圃場の所有者等とのコミュニケーションにも努めている。また、新規借り入れ圃場や受託圃場を作業員に伝達する役割も担っている。大豆の播種に係る作業においては、作業チームが新規借り入れ圃場付近を作業する日を見計らって、耕起を受け持つ作業員の作業の合間に、現地で合流し圃場の位置を伝えていた。このように作業を円滑に進めるよう配慮している。

現行の水稲面積からその労働量を考慮すると、水管理は一人で対応するのが適切であろう。圃場の位置の伝達、圃場の所有者との連絡調整等の他業務をも効率的に行うには、T氏に自由な裁量を与え、臨機応変に対応するこ

第5-3-4表 T氏の主な月別作業項目

| 月 | 主な作業内容 |
|-----|---------------|
| 4月 | 水稲施肥借地・作業受託契約 |
| 5月 | 水稲水見 |
| 6月 | 水稲水見 |
| 7月 | 小麦収穫 水稲除草剤散布 |
| 8月 | 水稲防除 畦畔草刈 |
| 9月 | 水稲収穫 |
| 10月 | 水稲収穫 大豆収穫 |
| 11月 | 大豆収穫 |

注) T氏に対する面接調査(2001年9月実施)より作成。

とが望まれる。一方、このような作業は直接実践しなければ身に付かないので、更に担当者を得るには0JTによる伝達が必要だが、5、6月は作業量が過剰なため、現行の作業員の配置においてはその余裕がなく、T氏の交代要員を用意できないことが大きな課題である。

L氏・T氏いずれも、作業管理を行う役職を与えられると、その能力を発揮に支障をきたすので、フリーな立場にしておくことが望ましい。

まさに、ラインの組織から一線を置きながら、効果的な作業進行に欠くことのできない構成員として存在しており、まさに組織内プロフェッショナルに該当すると考えられる。

L氏においては機械作業に従事する期間、S農産の場合は4~11月までのほぼ営業期間全般にわたって該当するプロフェッショナルであり、T氏においては、4月末から6月末までの間だけ、その業務内容に限定されたプロフェッショナルと捉えることができる。

第3項 作業進行に寄与するプロフェッショナル-V氏の場合

全体の進行管理を円滑にする役割を担っているのは、V氏、S氏、K氏の3名である。

その中で、S氏とK氏は、いずれも主任という役職にあり、S農産のライン組織の中での作業管理者としての役割が明確であった。全体の作業効率を高めることが主務であり、作業手順や作業員の組み合わせを調整し、作業員間の情報交換を怠らない点で共通している。一方、持ち場を離れることができないので、作業外の情報収集や、他作業への転換等の自由度が少なくなり、単調な業務内容である。

V氏は、取締役として役員の一員となっている。作業上は水稲課の課長を担っているものの指揮する立場ではないことは第4章にて記述したとおりである。大豆の播種作業に当たって、明確な役職はないもののS氏と同様に大豆の播種作業全般の作業効率を高めるために欠かせない存在である。大豆の播種面積は200haと大きく、約1,000区

第5-3-5表 V氏の主な作業内容

| 月 | 主な作業内容 |
|-----|------------------|
| 4月 | 小麦除草剤散布 大豆耕起 |
| 5月 | 水稲代掻き |
| 6月 | 大豆播種 |
| 7月 | 大豆播種 麦類乾燥調製 |
| 8月 | ライスセンター準備 野菜作業 |
| 9月 | 水稲乾燥調製 (ライスセンター) |
| 10月 | 水稲乾燥調製 大豆収穫 |
| 11月 | 大豆収穫 |

注) V氏に対する面接調査 (2001年9月実施) により作成。

画にわたる。耕起・砕土等の前作業によって利用圃場かどうかの目安が圃場に記されるものの、圃場の配置を全て1人で把握し、移動時間を最小限にするように作業順番を決めることが要求される。作業期間中に降雨があれば、前作業も随時処理圃場を変更するし、播種作業も湿気の少ない圃場を優先的に行う。排水不良圃場については、圃場の乾燥状態によって部分的な播種に留める場合もある。これは天候をみながら全体の作業進行を早める上で、やむを得ないことであった。それに加えてこの作業は、種子と肥料を投入するという大豆の生育を決める最も重要な作業であるので、播種機が種子と肥料を落としているか、土寄せは適量か等、絶えず気を回している。

また一連の作業の中で後作業に当たるので、追いかける立場として、休憩時間を削ってまで作業速度を維持し、全体の進行を速めることに徹した。

このように、V氏は大豆の生育に係る責任を負いながら、一連の作業速度の維持に努めている。大豆の播種に係る作業の次期作業となる小麦の収穫作業までが視野に入っていること、会社に対する忠誠心が強いことの2点が、この役割を担う理由と考えられ、若くして取締役の一員となっているV氏が大任を負っている。

組織内プロフェッショナルを特定するに当たり、作業上の役職を持つ人は、その職務が、経営主や上司の意向に左右され、自己の意思に基づいた行動をとれず、作業の自由度に制約がある。むしろ、自主的に進行に寄与する行動を取り、作業において自己の意思決定が許されているV氏も、組織内プロフェッショナルに該当すると考えられた。

第4項 プロフェッショナルの特徴と行動規範

組織内プロフェッショナルに共通する特徴として、L氏、T氏、K氏に共通点を捉えると、組織で共有することが困難である業務や作業の暗黙知 (註5) の部分に優れていることである。

第5-3-6表には各作業にみられる形式知と暗黙知を示した。耕起や代掻き作業に共通する「圃場状態に合わせた処理速度の加減」「土質毎の作業加減」は、まさにL氏が得意とするところであり、表出化、つまり形式知に転換し、組織に還元すること (註6) に努めている。T氏は、「適正な灌水量とするための出水量と出水時間」に得手であり、「利用圃場の正確な位置」 (註7) の把握ができています。V氏は同様に「利用圃場の正確な把握」に努めている。

このように、組織内プロフェッショナルは、組織に同化できない暗黙知の領域において、自己の裁量に基づき、意思決定を繰り返している。

この意思決定や行動は、作業員個々の作業能力の向上させたり、条件不利な作業を請け負うことで作業員間の処理時間の均一化を図ったり、作業の進行を早めたりと、作業全般の効率向上に寄与している。

続いて、第5-3-7~10表は構成員を対象としたアンケート調査の結果である。

まず構成員の自己判断・決定の状況 (第5-3-7表) をみると、構成員の多くは、上司等の指示によって判断する場面が多いが、組織内プロフェッショナルの3名は自己決定の範囲が広く、自己の裁量に基づき行動することを示している。特に「圃場を選択する」「作業を見合わせる」の項目は、作業環境を的確に捉え迅速に判断することが要求され、多くの構成員が「上司から指示を受ける」を選び全体の平均得点がいずれも1.9と低い、3名は自己決定できており、自己の能力や判断に従って取り組んでいる。

次に、圃場の把握状況 (第5-3-8表) をみると、プロフェッショナルの3名だけが、S農産の管理圃場約300haの「ほとんど把握できている」と回答している。機

第5-3-6表 S農産の作業技術にみられる形式知と暗黙知

| | 形式知 | 暗黙知 |
|--------|--|-------------------------------------|
| 作業共通 | ・地区集落の作業の順番 ・圃場の特徴 (湿気等) | ・利用圃場の正確な位置 |
| 耕起作業 | ・圃場のぬかるみに対する作業性の善し悪し | ・圃場状態に合わせた処理速度の加減 |
| 代掻き作業 | ・圃場のぬかるみに対する作業性と灌水量の関係 | ・土質毎の作業の加減 ・適正な灌水量とするための出水量と出水時間 |
| 田植作業 | ・圃場のぬかるみに対する作業性と灌水量の関係 ・田植えに要する苗箱の数 | ・土質毎の作業の加減 ・適正な灌水量とするための出水量と出水時間 |
| 大豆播種作業 | ・品種の地域区分 | ・土の湿気毎の発芽状態 |
| 小麦収穫作業 | ・コンバインの収容可能粒量と収穫面積の関係 | ・雑草混在の場合や麦穂が湿った場合の収穫方法 |

注) 現地調査 (2001年5~7月実施) より作成。

械作業のオペレーターの中では「確認しないと自信がない」：4名と多く、自信を持って把握している作業員は少ない。T氏については、水稻の水管理や借地・作業受託の契約に係る仕事があるので、この回答は妥当なところであろう。

V氏については、最も作業面積の大きい大豆の圃場を把握し播種する役割を担っているが、他作目の機械作業は少ない。経験年数の長い構成員でも圃場の把握ができていない中で、経験年数の点では中堅のV氏が把握できているのは、おそらく、取締役といった責務を背負い、迅速な作業の進行に向けて意欲的であるためと考えられる。

L氏については、ほとんどの作目の耕起作業を請け負っているので、圃場の機械作業時間が多い。圃場の位置だけではなくその環境も熟知していることが、持ち得た技能に併せて自己の自信を高めていると指摘できる。

管理圃場の位置を完全に把握したのが3氏だけというのは、決して偶然とはいえ、S農産に特化した技能の1つとして、身に付いたものであり、プロフェッショナルが土地利用型農業において裁量労働を図る上で、不可欠な条件であると考えられる。

次に職務に対する心掛け（第5-3-9表）について、これもプロフェッショナルの3名は同様の回答をしている。特徴的なのは、次の2項目であり、機械作業のオペレーターが「仕事は迅速に行う」：56%、「作業全体の進行を早める」：67%と低いものに対して、プロフェッショナルはいずれも100%の回答であった。プロフェッショナルは、「仕事は迅速に行う」「作業全体の進行を早める」を重視しており、S氏、K氏のようなライン組織上の管理的役割の職員と同様あるいはそれ以上に全体の作業進行を意識している点である。「考えを職員に伝える」も重視しているが、全体の進行を早めるためにも、作業員に対して現在の作業環境や、効率的に作業する方法を伝えて、誘導する役割も果たしている。

最後に自己の役割（第5-3-10表）をみると、L氏は「高度な技能を発揮する」と回答しており、T氏、V氏は「仕事の進行を調整する」に回答している。それぞれの役割を自覚して行動し、その能力を発揮してきたといえる。共通回答項目は「上司に対して問題などを指摘」であり、自己の裁量に基づいた行動ゆえに、問題が生じ全体の調整を要すれば、遠慮なく上司または代表取締役に対して、発言していることがわかる。

第5-3-7表 構成員の自己判断・決定の状況

単位：点

| 構成員 | プロフェッショナル | | | | 米麦・豆類等オペレーター | | | | | | | | | | その他(野菜・畜産・事務) | | | | | | | | | | 全体平均 | |
|-----------|-----------|-----|-----|------|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|-----|
| | L | T | V | 平均 | S | K | R | F | H | Y | M | U | N | 平均 | a | b | c | d | e | f | g | h | i | 平均 | | |
| 勤務年数 | 12 | 9 | 10 | 10.3 | 6 | 4 | 12 | 8 | 7 | 2 | 2 | 10 | 0 | 5.7 | 12 | 8 | 6 | 5 | 2 | 7 | 4 | 4 | 8 | 6.2 | | |
| 年齢 | 44 | 49 | 32 | 41.7 | 46 | 30 | 49 | 40 | 28 | 26 | 30 | 50 | 46 | 38.3 | 26 | 44 | 26 | 44 | 40 | 25 | 30 | 28 | 64 | 36.3 | | |
| 〈設問〉 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 区切りで終える | 3 | 3 | 3 | 3.0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2.7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2.9 | 2.8 | |
| 圃場を選択 | 3 | 3 | 2 | 2.7 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | | 1 | 1.8 | 1 | 3 | 1 | 3 | | 1 | 1 | | | 1.7 | 1.9 | |
| 機械の修理を依頼 | 3 | 3 | 3 | 3.0 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | | 1 | 2.1 | 3 | 1 | | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | | 1.9 | 2.2 | |
| 作業を見合わず | 3 | 3 | 3 | 3.0 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 1.5 | 1 | 3 | | | 2 | 1 | | | | 1.8 | 1.9 | |
| 資材を発注 | | 3 | 2 | 2.5 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1.9 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | | | 2.3 | 2.1 |
| 借地依頼の引き受け | | 3 | 2 | 2.5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1.0 | 1 | 1 | | | 2 | 1 | | | | | 1.3 | 1.3 |
| 私用で欠勤 | | 3 | 1 | 2.0 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1.7 | 1 | 1 | | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | | | 1.9 | 1.8 |
| 仕事の交代を依頼 | | 3 | 3 | 3.0 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | | 1 | 1.6 | 1 | 3 | | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | | | 2.0 | 1.9 |
| 平均得点 | 3.0 | 2.8 | 2.5 | 2.8 | 1.6 | 2.1 | 2.5 | 1.9 | 1.6 | 1.6 | 2.0 | 1.7 | 1.0 | 1.8 | 1.8 | 2.0 | 1.8 | 2.5 | 3.0 | 1.8 | 2.0 | 1.8 | 3.0 | 2.2 | 2.1 | |
| 自己判断選択数 | 5 | 7 | 4 | 5.3 | 1 | 4 | 6 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 0 | 2.6 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2.7 | 3.1 | |

注) 1. 常勤雇用と役員を対象としたアンケート調査より作成した。回答は複数回答であり、n=21である。
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点とした。

第5-3-8表 構成員における圃場の把握状況

単位：件

| 構成員 | 合計 | プロフェッショナル | | | | 米麦・豆類等オペレーター | | | | | | | | | | 野菜 | | 営業加工 | | 畜産 | | 事務 | | | | | | |
|-------------|----|-----------|----|----|-----|--------------|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|-----|-----|------|-----|-----|----|-----|-----|-----|----|----|----|-----|
| | | L | T | V | 平均 | S | K | R | F | H | Y | M | U | N | 平均 | a | b | 平均 | c | d | 平均 | e | f | 平均 | g | h | i | 平均 |
| 勤務年数 | - | 12 | 9 | 10 | - | 6 | 4 | 12 | 8 | 7 | 2 | 2 | 10 | 0 | - | 12 | 8 | - | 6 | 5 | - | 2 | 7 | - | 4 | 4 | 8 | - |
| 年齢 | - | 44 | 49 | 32 | - | 46 | 30 | 49 | 40 | 28 | 26 | 30 | 50 | 46 | - | 26 | 44 | - | 26 | 44 | - | 40 | 25 | - | 30 | 28 | 64 | - |
| ほぼ正確に把握している | 6 | 1 | 1 | 1 | 3.0 | | | | | | | | | 0.0 | | | 0.0 | | | 0.0 | | | 0.0 | | | | | 0.0 |
| だいたい把握している | 9 | | | | 0.0 | 1 | 1 | | | | | 1 | | 3.0 | 1 | 1.0 | | | | 0.0 | | | 0.0 | | | 1 | | 1.0 |
| 確認しないと自信がない | 11 | | | | 0.0 | 1 | | | 1 | 1 | | | 1 | 4.0 | 1 | 1.0 | | | | 0.0 | | | 0.0 | 1 | | | | 1.0 |
| 作目による | 7 | | | | 0.0 | | | | 1 | | | 1 | | 2.0 | | 0.0 | | | | 0.0 | | | 1 | 1.0 | | 1 | | 1.0 |
| まったくわからない | 6 | | | | 0.0 | | | | | | | | | 0.0 | | 0.0 | 1 | 1 | 2.0 | | 1 | 1.0 | | | | | | 0.0 |

注) 常勤雇用と役員を対象としたアンケート調査より作成した。回答は単純回答であり、n=21である。

第5-3-9表 構成員における仕事に取り組む心掛け

単位：件、%

| 構成員 | プロフェッショナル | | | | 米麦・豆類等オペレーター | | | | | | | | | 野菜 | | 営業加工 | | | 畜産 | | | 事務 | | | 全体 | | | |
|---------------|-----------|----|----|------|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|------|----|------|------|----|-----|------|----|-----|------|----|----|----|------|----|
| | L | T | V | 割合 | S | K | R | F | H | Y | M | U | N | 割合 | a | b | 割合 | c | d | 割合 | e | f | 割合 | g | | h | i | 割合 |
| 勤務年数 | 12 | 9 | 10 | 10.3 | 6 | 4 | 12 | 8 | 7 | 2 | 2 | 10 | 0 | 5.7 | 12 | 8 | 10.0 | 6 | 5 | 5.5 | 2 | 7 | 4.5 | 4 | 4 | 8 | 5.3 | - |
| 年齢 | 44 | 49 | 32 | 41.7 | 46 | 30 | 49 | 40 | 28 | 26 | 30 | 50 | 46 | 38.3 | 26 | 44 | 35.0 | 26 | 44 | 35.0 | 40 | 25 | 32.5 | 30 | 28 | 64 | 40.7 | - |
| <設問> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 仕事は正確・丁寧 | 1 | 1 | 1 | 100 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100 | 1 | 50 | 1 | 1 | 100 | 1 | 1 | 100 | 1 | 1 | 33 | 33 | 86 | |
| 仕事は迅速 | 1 | 1 | 1 | 100 | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | 1 | 56 | 1 | 50 | 1 | 50 | 1 | 50 | 1 | 50 | 1 | | 33 | 33 | 57 | |
| 職員との協調を怠らない | | | | 0 | 1 | | | | | | 1 | 1 | 1 | 44 | | 0 | | 0 | 1 | 50 | | 50 | 1 | | 33 | 33 | 29 | |
| 作業全体の進行を早める | 1 | 1 | 1 | 100 | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | 1 | 67 | 1 | 100 | | 0 | 1 | 50 | | 50 | | | 0 | 57 | | |
| 仕事の技能を高める | | | | 33 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 67 | 1 | 50 | 1 | 50 | 1 | 100 | 1 | 100 | 1 | | 33 | 33 | 57 | |
| 他の仕事の技能・知識も得る | | | | 0 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | | | 44 | 1 | 50 | | 0 | 1 | 50 | 1 | 50 | 1 | | 33 | 33 | 33 | |
| 自分なりの考えを持つ | 1 | | | 67 | | | | | | | | 1 | | 11 | 1 | 100 | | 0 | 1 | 50 | 1 | 50 | 1 | | 33 | 33 | 33 | |
| 考えを、職員に伝える | 1 | 1 | 1 | 100 | 1 | | 1 | | | | | | | 33 | 1 | 50 | | 0 | 1 | 50 | 1 | 50 | 1 | | 33 | 33 | 43 | |
| 合計 | 5 | 4 | 6 | - | 2 | 7 | 4 | 3 | 2 | 3 | 8 | 4 | 5 | - | 7 | 2 | - | 1 | 3 | - | 8 | 2 | - | 4 | 3 | 0 | - | |

注) 第5-3-7表の注) 1. に同じ

第5-3-10表 構成員における自己の役割

単位：件

| 構成員 | プロフェッショナル | | | | 米麦・豆類等オペレーター | | | | | | | | | 野菜 | | 営業加工 | | | 畜産 | | | 事務 | | | | | | |
|--------------|-----------|----|----|-----|--------------|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----|-----|
| | 合 | L | T | V | 小計 | S | K | R | F | H | Y | M | U | N | 小計 | a | b | 小計 | c | d | 小計 | e | f | 小計 | g | h | i | 小計 |
| 勤務年数 | - | 12 | 9 | 10 | - | 6 | 4 | 12 | 8 | 7 | 2 | 2 | 10 | 0 | - | 12 | 8 | - | 6 | 5 | - | 2 | 7 | - | 4 | 4 | 8 | - |
| 年齢 | - | 44 | 49 | 32 | - | 46 | 30 | 49 | 40 | 28 | 26 | 30 | 50 | 46 | - | 26 | 44 | - | 26 | 44 | - | 40 | 25 | - | 30 | 28 | 64 | - |
| 高度な技能を発揮する | 4 | 1 | | | 1.0 | | | | | 1 | | | | | 1.0 | | | 1 | 1.0 | | 1 | 1.0 | | | | | | 0.0 |
| 仕事の進行を調整する | 6 | 1 | 1 | 2.0 | | 1 | 1 | | | | | 1 | | 3.0 | | | | 0.0 | | 0.0 | 1 | 1.0 | | | | | | 0.0 |
| 職員間の雰囲気づくり | 1 | | | 0.0 | | | | | | 1 | | | | 1.0 | | | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | | | | | | 0.0 |
| 指揮監督 | 6 | 1 | | 1.0 | | | | 1 | | | | 1 | | 2.0 | 1 | 1.0 | | 0.0 | 1.0 | 0.0 | 1 | 1.0 | 1 | 1.0 | 1 | | | 1.0 |
| 職員間の連絡・調整 | 3 | | 1 | 1.0 | | | | | | | | 1 | | 1.0 | | | | 0.0 | 0.0 | | 1 | 1.0 | | | | | | 0.0 |
| 上司に対して問題等を指摘 | 9 | 1 | 1 | 3.0 | | | | | | | | 1 | | 1.0 | 1 | 1 | 2.0 | 1 | 1.0 | 1 | 1.0 | 1 | 1.0 | 1 | | | | 1.0 |
| 該当無し | 7 | | | 0.0 | | 1 | | | | 1 | 1 | 1 | 4.0 | | | | | 0.0 | 1 | 1.0 | | 0.0 | | | 1 | 1 | 2.0 | |

注) 第5-3-7表の注) 1. に同じ

第5-3-11表 組織内プロフェッショナルの特徴

| 対象 | 能力 | 役割 | 作業の広がり |
|----|---------|----------------|--------|
| L | 高度技能 | 作業精度向上 | 多作業 |
| T | 高度技能 | 作業精度向上・作業速度安定化 | 特定作業 |
| V | 忠誠心・判断力 | 作業速度安定化 | 特定作業 |

以上で検討してきた3氏の特徴をまとめると、第5-3-11表のようにまとめることができよう。組織内プロフェッショナルが発揮する能力は、高度な技能の点と、技能に関わらず職務を忠実にやる忠誠心や判断力の点に分かれる。前者は経験を要するのに対して、後者は経験よりも組織内連携に対する姿勢が問われる。次に、その役割は第1に高度な技術を組織に還元し作業の質を高めること、第2に作業全般の進行ペースを維持・向上させることの2点である。前者は多岐の作業にわたり技能を発揮することができるが、後者については、連携を要する連続する作業に限定されるため、特定の作業に特化することとなる。これより多くの作業に対して、つまりオールラウンドに能力を発揮するプロフェッショナルと、特定の作業においてのみのプロフェッショナルに分かれることになる。オールラウンドなプロフェッショナルは、所属する農業法人を移籍しても、プロフェッショナルとしての活躍が期待される。一方、特定の作業に特化するプロフェッショナルは、

その作業が農業経営上よほど重要な役割を持つものでないと、他農業法人への移籍は考えにくい。特定の作業に特化するプロフェッショナルは、所属する農業法人特有のプロフェッショナルと捉えることができよう。

第4節 管理的立場の構成員とプロフェッショナルとの相違

前章では、組織の階層を取り上げ、役員、作業管理者が作業の進行管理に携わってきたことを述べた。これら管理的立場の構成員と自己裁量に基づいた活動を行うプロフェッショナルとの性格の違いについて分析する。

第5-4-1表には、構成員の自己判断・決定の状況について、各階層とプロフェッショナルに分けて示した。管理的立場の構成員つまり役員・作業管理者は作業員よりも自己決定ができていたことは前章でも述べたが、プロフェッショナルも、各項目について自己決定できてい

る。特に「作業を見合わせる」については圃場の環境を把握し高度な判断を要し、役員:1.7ポイント、作業管理者1.6ポイントに対して、プロフェッショナルは3ポイントと自己決定ができています。このように管理的立場の構成員と同様に、自己の判断での作業が行われている。

続いて、第5-4-2表には、構成員の心掛けについて各階層とプロフェッショナルに分けて示した。管理的立場の構成員とプロフェッショナルの共通点は「仕事は迅速」「作業全体の進行を早める」が多く、作業速度を高める意識が強いことである。管理的立場の構成員との相違点は仕事の技能や知識を向上する意思がないことであり、「仕事の技能を高める」の割合が、役員:1.0、作業管理者0.6に対して、プロフェッショナルは0であり、技能の向上を必要としていない。これは、自己の技能に対する自信の強さの現れととれよう。また自己の考えを職員に伝えることも心掛けており、作業を進めるに当たり上層部で決めた方向にただ従うのではなく、経験に基づき合理的な提案を行うことに努めていること、若い職員に対しては技能の伝達をすることが考えられる。

第5-4-3表には、構成員の権限の状況を管理的立場の構成員とプロフェッショナルに分けて示した。プロフェッショナルは、作業に関する項目に限定して、発言権を有していることがわかる。作業管理者よりもその割

第5-4-1表 階層別構成員の自己判断・決定の状況

単位:点

| | 役員 | 作業管理者 | 作業員 | プロ | 全体 |
|----------|-----|-------|-----|----|-----|
| 区切りで終える | 3 | 3 | 2.6 | 3 | 2.8 |
| 圃場を選択 | 2 | 2 | 0.9 | 3 | 1.5 |
| 機械の修理を依頼 | 3 | 2 | 1.3 | 3 | 1.9 |
| 作業を見合わせる | 1.7 | 1.6 | 0.8 | 3 | 1.3 |
| 私用で欠勤 | 2 | 1.2 | 1.6 | 2 | 1.6 |
| 全体(件数) | 3 | 5 | 11 | 2 | 21 |

注) 1. 常勤雇用と役員を対象としたアンケート調査より作成した。n=21

注) 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、属性毎の平均得点を示す。

第5-4-2表 階層別構成員の心掛け

単位:件

| 階層 | 役員 | | 作業管理者 | | 作業員 | | プロ | | 全体 | |
|---------------|----|------|-------|-----|-----|------|----|-----|----|------|
| | 件数 | 割合 | 件数 | 割合 | 件数 | 割合 | 件数 | 割合 | 件数 | 割合 |
| 仕事は正確・丁寧 | 2 | 0.67 | 4 | 0.8 | 10 | 0.91 | 2 | 1.0 | 18 | 0.86 |
| 仕事は迅速 | 3 | 1.0 | 3 | 0.6 | 4 | 0.36 | 2 | 1.0 | 12 | 0.57 |
| 職員との協調を怠らない | | | 2 | 0.4 | 4 | 0.36 | | | 6 | 0.29 |
| 作業全体の進行を早める | 2 | 0.67 | 3 | 0.6 | 5 | 0.45 | 2 | 1.0 | 12 | 0.57 |
| 仕事の技能を高める | 3 | 1.0 | 3 | 0.6 | 6 | 0.55 | | | 12 | 0.57 |
| 他の仕事の技能や知識も得る | 1 | 0.33 | 3 | 0.6 | 3 | 0.27 | | | 7 | 0.33 |
| 自分なりの考えを持つ | 2 | 0.67 | 2 | 0.4 | 2 | 0.18 | 1 | 0.5 | 7 | 0.33 |
| 考えを、職員に伝える | 1 | 0.33 | 2 | 0.4 | 4 | 0.36 | 2 | 1.0 | 9 | 0.43 |
| 全体 | 3 | 1.0 | 5 | 1.0 | 11 | 1.0 | 2 | 1.0 | 21 | 1.0 |

注) 1. 第5-4-1表の注) 1. に同じ

2. 割合は、回答毎に各階層の全体の件数で割ったものである。

合が多く、作業進行の意思決定において重要な位置に着いているといえる。

また、作業に関する項目については、判断を任せてほしいとする意向も強い。作業適期の判定や作目毎の作付面積等、栽培管理技術への自信や、生産性や作業性を改善しようとする意欲がうかがえた。これも作業管理者と違う点であり、行動に主体性があると思われる。権限の有無はこの調査では計りかねるが、作業については発言権が強く、権限の委譲を求めていることは明らかである。

では、作業に対して主体的に行動するプロフェッショナルと、同じく主体性を求められる作業管理者の間にコンフリクトは生じないのであろうか。

役員等上層部に対しても発言権があり、問題点を指摘するのが役割とプロフェッショナルは自覚していること、作業精度や作業進度が自己設定のノルマに基づいていることから判断して、管理的立場の構成員とプロフェッショナルとの間にコンフリクトが生じる危険性は大きいと考えられた。しかし直に観察すると、プロフェッショナルは組織作業の効率を高め全体の進行を早めることを自己の目的としているので、周りの作業員に対して気配りが行き届いており、作業管理者に対しても進行管理や判断に対して絶えずフォローをし、実際には作業進行上のコンフリクトは生じていない。むしろコンフリクトが生ずるとすれば代表取締役以下役員との間で、導入作目の選定及び作付面積等、栽培管理方法、作業適期の判断等の意見に差異が生じた場合であろう。プロフェッショナル達は経営主体である役員に対して作目の生育や栽培方法について対等に議論をしている。プロフェッショナルは自己の信念に基づいた仕事をしており、その意に反した経営方針となれば役員に対して反目することもありうると思われる。

調査対象の行動より、プロフェッショナルは作業管理者よりも主体性を持ち、農業経営に対する自己の理念を持って行動する存在であると考えられる。

第5-4-3表 階層別構成員の決定に当たり主張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 | | プロ | | 全体 | | 役員 | | 作業管理者 | | プロ | | 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 | 0.19 | | | | | | | | |
| | 製品や農産物の販売・営業 | 2 | 0.67 | 1 | 0.2 | | | 4 | 0.19 | | 1 | 0.2 | | | 1 | 0.05 | |
| | 関係団体や他社への対応 | 2 | 0.67 | 1 | 0.2 | 1 | 0.5 | 5 | 0.24 | | 1 | 0.2 | | | 2 | 0.1 | |
| | 作目毎の作付面積 | 1 | 0.33 | | | | | 1 | 0.05 | | | | 1 | 0.5 | 3 | 0.14 | |
| | 栽培・飼養管理方法 | 1 | 0.33 | 1 | 0.2 | 1 | 0.5 | 3 | 0.14 | | | | | 1 | 0.05 | | |
| | 作業適期の判定 | 1 | 0.33 | | | 2 | 1 | 4 | 0.19 | | | | 2 | 1 | 3 | 0.14 | |
| | 日々の人員配置 | 2 | 0.67 | | | 2 | 1 | 6 | 0.29 | | | | 1 | 0.5 | 3 | 0.14 | |
| | 生産資材の選定 | 2 | 0.67 | | | 1 | 0.5 | 4 | 0.19 | | 1 | 0.2 | 1 | 0.5 | 4 | 0.19 | |
| | 作業の手順・方法 | 2 | 0.67 | 1 | 0.2 | 2 | 1 | 8 | 0.38 | | 1 | 0.2 | 2 | 1 | 6 | 0.29 | |
| | 該当無し | | | | | | | 7 | 0.33 | 2 | 0.67 | 3 | 0.6 | | | 12 | 0.57 |
| | 全体 | 3 | 1.0 | 5 | 1.0 | 2 | 1.0 | 21 | 1.0 | 3 | 1.0 | 5 | 1.0 | 2 | 1.0 | 21 | 1.0 |

注) 1. 第5-4-1表の注) 1. に同じ
2. 割合は、回答毎に各階層の全体の件数で割ったものである。

第5節 小 括

S農産の水稲・麦類・豆類等の作業プロセスを分析した結果、S農産の作業規模が大きいため、通常の家業経営の作業と違った2点の特徴がみられる。

第1点は、高度な連携を図るための意思決定が作業員個々に要求されることであり、それは徐々に経営成長し規模拡大が進んだ中で、少しずつ作業連携が高度になる。

第2点は、反復する作業により高度な技能を養成されることであり、多くの枚数の圃場において、特定の作業を毎年繰り返すことが作業員の技能を向上させている。

この2点が、組織で作業を行う上での作業員の資質向上を行い、組織内プロフェッショナルを生み出す基盤となったと考えられる。

続いて、農業法人における組織内プロフェッショナルの特徴は、以下の3点である。

第1に、農作業の暗黙知の領域について高い能力を発揮し、組織への還元に努めている。これは、プロフェッショナル本来の性質を現しており、農業においても暗黙知と呼べる技術・知識は広範に存在するであろう。

第2に、その役割は、水利用や作期等の制約下において、作業精度を向上のために個人の技能を組織に生かすことと、作業全般の速度を維持・向上することの2点において発揮されている。これは、水田作等の土地利用型農業に顕著にみられる特徴といえよう。

第3に役職を与えず管理者の役割と切り離し、自由度を与えることによって、プロフェッショナルはその専門性を発揮し、組織に貢献する。

一般企業におけるの先行研究においても、プロフェッショナルの役割や処遇がライン組織と乖離したものであることや、自己裁量に任されている仕事が多い点が指摘されているが、本章の分析により農業法人の場合も、管

理的立場と乖離した方が能力を発揮できることが確認できた。能力の発揮は、担当する作業内容によって決まるので、構成員の配置に当たって、組織管理上の役職と、作業に特化した専門職とを分離した組織編成が望ましいと考えられる。その際、ドラッカー¹⁵⁾もプロフェッショナル・エンployeeにその能力を発揮させるための5つの条件を示しているが(註8)、ライン組織上の役職とのコンフリクトを避け、プロフェッショナルの動議付けを強固にするために、プロフェッショナルに対して職務遂行能力を十分に評価する仕組みが必要であろう。

プロフェッショナルのうちL氏は自己所有機械の借り上げや、非常勤雇用の処遇での職務を離れる自由度(註9)が与えられている。このように農業法人におけるプロフェッショナルに対しても、組織内で職務と貢献度を明確にし、昇進・昇給等のインセンティブを与える取り組みが求められる。

(註1) 本日の圃場間の移動距離とは、本日処理した最初と最後の圃場の、処理した圃場に沿って走行した道のりの長さを意味する

(註2) 本論では、大豆の播種等連続する一連の作業のうち、先に行われる作業を作業順位上で前作業、後に行われる作業を後作業と称する。

(註3) 中島²⁵⁾は、水稲・麦における複合型機械操作労働組織において作業分化がみられ、指揮機能の発現を指摘した。ここでの指揮機能は一般の企業経営の労働組織と違い、構成員間の意思決定の調整が主な役割としている。

(註4) 桑田¹²⁾より、OJT (on the job training) とは、職場内で問題に出会った都度上司が部下を教育することを意味し、猪木¹³⁾は「現場の技能の使用がその本質的な部分で、定義できない知識から成り立っている」とし、OJTでしか伝えられない種類の技能や知識(暗黙

知)が生産現場には中核的なものとして存在している」と強調している。

(註5) 暗黙知とは、M. ポラニーがその著書¹⁴⁾により提唱したもので、人間の知識について再考する時の出発点を「我々は語る事ができるより多くのことを知ることができる」として、特定の人の顔を千・万もの顔の中から区別して認知するが、どのようにして認別できたか正確に語ることにいった人の顔の認知を例にあげた。

つまり、語ることでできる明示的知識(または形式知)を支える、語れない部分に関する知識である。

(註6) 表出化とは、暗黙の知を組織に還元することである。

(註7) 本来、圃場の位置は形式知とすべきである。しかし、S農産には毎年変動する約2,000区画の利用地を地図上に整理するシステムがない。『○さんの3枚目』『○交差点右の田』等任意に称しているが、一律に圃場を名称や記号で示しても伝達は困難である。作業員間の確認は、経験を通じた伝達(on the job training)に依存しているので、暗黙知とした。

(註8) ドラッカー¹⁵⁾ はプロフェッショナル・エンプロイヤーが企業の成員として十分に能力と生産性を発揮する条件として以下の5点をあげている。

- ①プロフェッショナルとしての特質を保持しながら、企業に貢献させる。プロフェッショナル自信が企業にどのような貢献をしているか、良く理解するようにする。
- ②プロフェッショナルの高度な専門性に基づく、昇進の機会を用意する
- ③プロフェッショナルとしての能力を向上させ、企業への貢献を高めるインセンティブを与える。
- ④プロフェッショナルの特質になかった担当職務とする。
- ⑤プロフェッショナルが企業内だけでなく、外部に価値を認められる業績を示せるようにする。

(註9) L氏は自己の農業経営があり、冬季は除雪作業の請負もしている。そのためS農産に拘束されるのを拒み、非常勤雇用の待遇でS農産に勤務しているが、社員並の賃金といったインセンティブを得ている。

【引用文献】

- 1) 波多野忠雄(1985):『現代稲作の技術構造 田植えの機械化を視点にして財団法人農林統計協会』, 農林統計協会, pp. 139-186.
- 2) 中島征夫(2000):『地域複合農業の展開論理—地域営農をみつめて—』, 東北農業研究叢書 第3号, 農林

統計協会, pp. 193-331.

- 3) P・F・ドラッカー(1987):野田一夫監修 現代経営研究会訳『現代の経営 上下』, ダイヤモンド社, pp. 189-202.
- 4) 長尾周也(1995):『プロフェッショナルと組織』, 大阪府立大学経済研究叢書 第83冊, 大阪府立大学経済学部.
- 5) 太田肇(1993):『プロフェッショナルと組織 組織と個人の「間接的統合」』, 同文館.
- 6) 太田肇(2000):『「個力」を活かせる組織』, 日本経済新聞社.
- 7) 宮下清(2001):『組織内プロフェッショナル新しい組織と人材のプロフェッショナル』, 同文館.
- 8) 長尾周也(1994):『勢力形態の再検討』, 『大阪府立大学経済研究』, 第40巻第1号.
- 9) 佐藤厚(1999):『6 裁量労働と組織内プロフェッショナル』, 稲上毅・川喜多喬編『講座社会学6 労働』, 東京大学出版会, pp. 177-196.
- 10) 吉成亮(2001):『九 組織の専門化に関する組織論的考察—プロフェッショナルとクライアント—』, 経営学史学会編『組織・管理経営の百年 経営学史学会年報』, 文眞堂, pp. 127-135.
- 11) 藤本昌代(2001):『ローカル・マキシマムによる企業内プロフェッショナルの組織準拠性—多元的ヒエラルキーでの地位差からの考察』, 『組織科学』, 第35巻第1号, pp. 96-107.
- 12) 桑田秀夫(1990):『生産管理概論』, 日刊工業新聞社 p. 310.
- 13) 野中郁次郎(1990):『知識想像の経営 日本企業のエピステモロジー』, 日本経済新聞社, pp. 53-55.
- 14) ポラニー, M(1980):佐藤敬三訳『暗黙知の次元』, 紀伊国屋書店.
- 15) P・F・ドラッカー(1987):上記掲載書

【参考文献】

- 1) 猪木武徳(1987):『経済と暗黙知 知識と技能に関する一考察』, 『季刊現代経済』, 第61号, 日本経済新聞社, pp. 119-126.
- 2) 猪木武徳(1987):『経済思想』, 岩波書店pp. 210-213.
- 3) 占部都美(1980):『経営学辞典』, 中央経済社, pp. 559-560.
- 4) P・F・ドラッカー(2000):『プロフェッショナルの条件—いかに成果を上げ、成長するか』, ダイヤモンド社.