

# 農協職員の農協観と リーダーシップに関する社会学的研究 —— コミュニティワーカーとしての職員像の構築 ——

杉 岡 直 人

## 目 次

1. 調査の目的と方法
2. 対象者のプロフィール
3. 職場生活と職業観
4. 農協組織に対する意識
5. リーダーシップの自己評価
6. コミュニティ意識の分析
7. 結 語

## 1. 調査の目的と方法

農業問題の中で農協と組合員という議論がなされるとき、農協はどちらかというところ「窓口」のイメージで捉えられていることが一般的であり、中央会の方針や農政の動きに対抗して組合員の営農と生活の向上を目標とする独自の活動を展開してきたとはいえない。今日農協は食糧制度のなかで価格の安定および保障の拠り所としていた「米」や「畜産」あるいは「乳製品」などを始めとする農業生産物の「農産物自由化」という大きな農政上の転換期を迎えながら容易にその方向性や打開策を見いだせないままにある<sup>1)</sup>。国内市場についても稲作転換後の野菜作物の導入はこれまで以上のリスクを伴うことになり、いわば市場と消費の変化がつかみきれないまま産地間の競争を強いられるという構造をつくりだしている。農民の不安と動揺は本研究の対象地域である羊蹄山麓地域の農業協同組合のリーダーに対して現実的な対策への模索を要求している。例えば北海道農業協同組合中央会の『組合員意向調査』(昭和61年)によ

ると、農業協同組合に関する期待についてたずねた結果は「期待していない」という回答が全道17.2%に対して後志地域は22.5%と厳しい評価を与えており、一方、農業協同組合に対する不満として「地域農業振興に熱心でない」16.7%（全道9.6%）という指摘をしていることからわかる。

こうしたことから後志地域の農業協同組合はその組織課題として地域農業の発展にどのように取り組むのかが問われている。地域農業計画と実践に関しては農業者のみならず関連する多くの人的資源を動員しなくてはならない。発展の成否を決めるのはすぐれた計画の立案と実行および関係するメンバーの参与の度合であり、つまりは参加型の運営が基本となる。それを進めるためには地域に対する愛着感が高まり、参加意欲に積極性がみられ、各メンバーの役割が評価される実践的なプランが提示されなくてはならない。

そのプランは、人と機関のネットワークをいかに有効に生かすことが可能であるか、が問われる。地域農業に関する資源配置は生産物を産み出す土地と、それを操作する農業者をその直接的要素として、農業協同組合職員や農業改良普及所、農業試験場そして加工施設や農薬・農機具などの資材関係者、種苗関係業者はもちろんのこと農業協同組合と最も関連のある農業委員会や産業課・農政課など行政機関、さらに現在は消費者との連携が課題となっている。さらには地元の商業関係者、より広範囲に考えるならば市場関係者や消費者団体、企業等々いくつもの分野にネットワークの網の目を張り巡らせる必要がある。

例えば、農村を市場と消費者、あるいは生活者としての都市住民とのコミュニケーションの媒体といった次元で位置づける必要がある。

まさにこれからの農業は生産から販売に至る総合的なプロセスに注目しなくては展望を開くことができなくなっており、たんに個人としての農業者の力量を問うだけではこれからの農業環境の新たな地平は開くことはできない<sup>(2)</sup>。

かかる課題に接近するためには生産と流通、そして消費のつなぎ手である農協職員の役割について取り上げなくてはならない。

農協職員の意識の構造と変化の分析は当該の地域農業の市場対応と流通問題への視点が革新され、新たな地域農業の主体性の論理が形成され

るといえる。

農業協同組合組織は、意志決定のメカニズムが農業協同組合中央会の系統組織と協同組合主義による組合員の団体自治によって規定されており、農業協同組合職員は組織の決定に参与する権限は始めから保有していない。したがって事業計画やその実行に対して職業的アイデンティティを意識しにくい。また部会制は組合員の参加意欲や役割を自覚させる目的をもって取り組まれているが、農業協同組合職員は逆に益々その意志決定過程への関わりを困難にされるという結果を招いている。変化に対応する意志決定機構の中枢に在る農業協同組合職員の職業的アイデンティティや農業協同組合内部のリーダーシップもまた問題となる。

そしてまた職場生活が地域生活と二重になっている農家と結びついていることは、農業協同組合職員の場合、他の職場よりもコミュニティへの参加意欲に期待される要素が大きいといえる。結局のところ、よい農業協同組合職員とは地域社会の一員として様々な活動に関心を持ち参加をする職員であり、消費者と生産者を結びつけていくことを職業的な役割とするコーディネーターのセンスをもつ職員であるといえる。

そこで今回の調査企画では、農業協同組合職員の職業観と職場生活、およびリーダーシップのレベル<sup>(3)</sup>、そしてコミュニティ意識<sup>(4)</sup>について相互の関連性を明らかにすることを目的とした。

調査対象は羊蹄山麓地域の6農業協同組合の職員および鹿追町農業協同組合と峰延町農業協同組合の職員の方々の協力を得た。

表1 回収状況

単位：(%)

	職 員 数	回 収 数	回 収 率
京 極 町 農 協	57(15)	40(15)	70.2(100.0)
俱知安町農協	60(17)	45(15)	75.0( 88.2)
喜茂別町農協	32( 8)	20( 7)	62.5( 87.5)
留寿都町農協	40(11)	31( 9)	77.5( 81.8)
真 狩 村 農 協	70(24)	32(11)	45.7( 45.8)
ニセコ町農協	82(19)	77(18)	93.9( 94.7)
合 計	341(94)	245(75)	71.8( 79.8)

注( )内女性

調査は無記名のアンケート調査とし、1988年12月から1989年1月にかけて実施した。回収結果は表1に示した通りである。

## 2. 対象者のプロフィール

羊蹄山麓地域の農業協同組合職員の意識に関する考察を行なうことが本稿の目的である。意識を規定する要因として重要な位置を占める農業協同組合職員のプロフィールについてまとめておく。

まず、性別の構成についてみておくと、各農協とも全職員に対する女性の比率は25%前後であるが、その中で真狩村農協が34%と高い。アンケートの回答者の性別構成に占める女性の割合は平均して30～35%であったがニセコ町農協は女性の回答率が24%と他の農協よりも低くなって

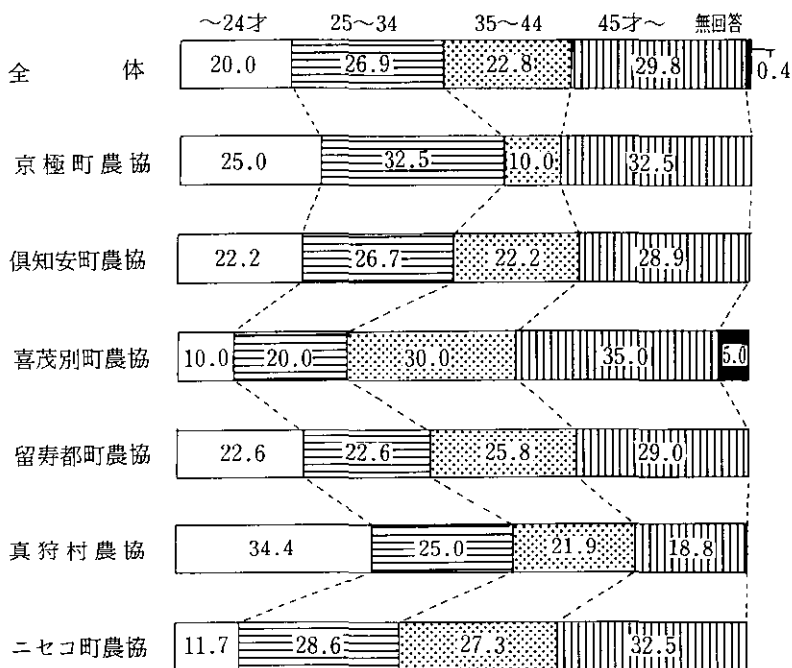


図1 農協別にみた年齢構成

単位：%

農協職員の農協観とリーダーシップに関する社会学的研究

いる。(表1参照)

図1により年齢構成をみると真狩村農協は3人に1人は24歳以下という他農協に比べ若い回答者で占められている。一方、喜茂別町農協とニセコ町農協は約1割であり、若年層の比率は低い。京極町農協の特徴としては35～44歳までの中堅層が他の農協に比較して少ないことである。また職員が高齢化傾向にあるのは喜茂別町農協、ニセコ町農協、京極町農協などがあげられる。

図2により学歴別に年齢構成をみると、全体では各年齢階層とも20%

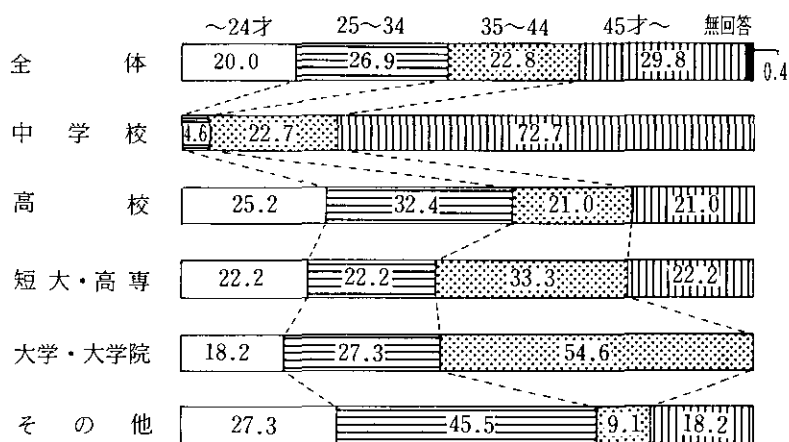


図2 学歴別にみた年齢構成

単位：％

表2 性別と学歴

単位：(％)

	男	女	無 回 答	合 計
中 学 校	35( 21.1)	7( 9.3)	2( 50.0)	44( 18.0)
高 校	102( 61.4)	65( 86.7)	—	167( 68.2)
短 大・高 専	7( 4.2)	2( 2.7)	—	9( 3.7)
大学・大学院	9( 5.4)	1( 1.3)	1( 25.0)	11( 4.5)
そ の 他	10( 6.0)	—	1( 25.0)	11( 4.5)
無 回 答	3( 1.8)	—	—	3( 1.2)
合 計	166(100.0)	75(100.0)	4(100.0)	245(100.0)

から30%の分布となっているが、中卒は7割が45歳以上の年齢グループによって構成されており、35歳以上の年齢層によって占められる割合は95%に達する。また大卒のグループは35歳～44歳の年齢層で5割以上を占めており、45歳以上の年齢層には含まれていない。したがって学歴別による意識項目との関連をみる場合は年齢との関連を考慮する必要があるといえる。

表2は性別と学歴の関係をみたものであるが、男性の内中卒は2割、高卒は約6割、短大・高専と大学・大学院を合わせた割合は約1割となっている。女性については中卒が1割、高卒が約9割という比率である。女性の場合、就業期間が比較的短く、結婚退職がほぼ慣行として定着しているため若年層の占める割合がほとんどであることから高卒の比率を高いものにしているといえる。

表3 農協別にみた出生地

単位：(%)

	現勤の農協管内	その他の道内	道 外	無 回 答	合 計
京 極 町	33 (82.5)	2 ( 5.0)	1 ( 2.5)	4 (10.0)	40 (100.0)
倶知安町	29 (64.4)	13 (28.9)	1 ( 2.2)	2 ( 4.4)	45 (100.0)
喜茂別町	9 (45.0)	9 (45.0)	1 ( 5.0)	1 ( 5.0)	20 (100.0)
留寿都町	21 (67.7)	9 (29.0)	—	1 ( 3.2)	31 (100.0)
真 狩 村	26 (81.3)	4 (12.5)	2 ( 6.3)	—	32 (100.0)
ニセコ町	57 (74.0)	16 (20.8)	2 ( 2.6)	2 ( 2.6)	77 (100.0)
合 計	175 (71.4)	53 (21.6)	7 ( 2.9)	10 ( 4.1)	245 (100.0)

農協職員の採用については縁故採用が多かったといわれており、出身地構成は地元出身者が多いと考えられる。そこで表3により農協別に出身地をみることにする。全体では7割が自分の住んでいる農協管内の出身者であり、京極町農協と真狩村農協では約8割が自分の農協管内の出身者である。地元出身者の比率が少ないのは喜茂別農協である。地元出身者の多寡は縁故採用のそれと相関する可能性があり、組織を活性化しよ

うとするならば「新しい血」を入れるというのが常道であるという点からするならば問題点となり、一方で居住年数と地元に対する愛着感などが相関するということからするならば利点となる。通常は定着性あるいは同一性が強い集団の中では地元出身者とそれ以外のグループとではコミュニティ意識などの差に結びつく。しかし道外出身者はどこの農協も1、2名程度である。

実家は農家か非農家かという質問については調査票(回答欄)に適切でなかった点があり、無回答が多くなった。地元出身者の割合が多い京極町農協と真狩村農協は「農家出身」と回答した割合は3分の1程度であり、地元出身であるが実家は農家ではない職員が多いということになる。(表4参照)

表4 農協別にみた実家の職業(農家・非農家別)

単位：(%)

	農 家	非 農 家	無 回 答	合 計
京 極 町	14 (35.0)	15 (37.5)	11 (27.5)	40 (100.0)
俱知安町	21 (46.7)	12 (26.7)	12 (26.7)	45 (100.0)
喜茂別町	11 (55.0)	7 (35.0)	2 (10.0)	20 (100.0)
留寿都町	16 (51.6)	9 (29.0)	6 (19.4)	31 (100.0)
真 狩 村	12 (37.5)	15 (46.9)	5 (15.6)	32 (100.0)
ニセコ町	36 (46.8)	27 (35.1)	14 (18.2)	77 (100.0)
合 計	110 (44.9)	85 (34.7)	50 (20.4)	245 (100.0)

先に出身地の構成をみたが、全体で約7割が地元の出身者であった。それらの人は職業についた当初から現在まで変わらず職場を地元の農協にもち、職業移動の経験を持っていないのか、あるいは他の職場を経験したUターン組であるのかは関心のあるところである。しかし他職業の経験の有無以外にその職場が他地区なのかどうかは聞いていないので他地区での経験かどうかまではわからないが、全体で約4割が農協以外の職場を経験しており、特に喜茂別町農協では三分の二の職員が他の職場

を経験している。(表5参照)

表5 農協別にみた他の職場の経験

単位：(%)

	あ	る	な	い	無 回 答	合 計
京 極 町	15 (37.5)	23 (57.5)	2 (5.0)	40 (100.0)		
俱知安町	19 (42.2)	26 (57.8)	—	45 (100.0)		
喜茂別町	13 (65.0)	7 (35.0)	—	20 (100.0)		
留寿都町	10 (32.3)	21 (67.7)	—	31 (100.0)		
真 狩 村	13 (40.6)	19 (59.4)	—	32 (100.0)		
ニセコ町	24 (31.2)	51 (66.2)	2 (2.6)	77 (100.0)		
合 計	94 (38.4)	147 (60.0)	4 (1.6)	245 (100.0)		

表6 農協別にみた現在の仕事

単位：(%)

	営農指導	金 融	総務・管理	購 買	販 売	店 舗	無 回 答	合 計
京 極 町	1 (2.5)	8 (20.0)	8 (20.0)	9 (22.5)	7 (17.5)	7 (17.5)	—	40 (100.0)
俱知安町	7 (15.6)	10 (22.2)	6 (13.3)	13 (28.9)	5 (11.1)	4 (8.9)	—	45 (100.0)
喜茂別町	1 (5.0)	3 (15.0)	4 (20.0)	5 (25.0)	2 (10.0)	3 (15.0)	2 (10.0)	20 (100.0)
留寿都町	6 (19.4)	3 (9.7)	7 (22.6)	10 (32.3)	4 (12.9)	1 (3.2)	—	31 (100.0)
真 狩 村	7 (21.9)	3 (9.4)	5 (15.6)	4 (12.5)	11 (34.4)	—	2 (6.3)	32 (100.0)
ニセコ町	10 (13.0)	7 (9.1)	9 (11.7)	19 (24.7)	15 (19.5)	10 (13.0)	7 (9.1)	77 (100.0)
合 計	32 (13.1)	34 (13.9)	39 (15.9)	60 (24.5)	44 (18.0)	25 (10.2)	11 (4.5)	245 (100.0)

さて、ここで現在の仕事の内容について表6により見ることにする。全体でみると購買、販売関係者の割合が多く、合わせて約4割を占めている。農協別の回答者の特徴をみると、真狩村農協と留寿都町農協は営農指導部門関係者の割合が他の農協より多い。京極町農協は営業指導部門をのぞいて回答者構成が各部門とも平均しており、俱知安町農協と留



寿都町農協では購買関係者の割合が高い。総務・管理部門関係者の割合が高いのは留寿都町農協、喜茂別町農協、京極町農協である。

回答者の役職を見たのが表7である。喜茂別町農協と留寿都町農協では課長以上の比率が高い。京極町農協と真狩村農協では一般職員の比率が三分の二を占めている。この点は農協の役割意識や職場での意識分析の結果に影響を与えるものと予想される。

以上の傾向はアンケート回答者についての予備知識としてまとめたもので必ずしも全職員の特徴をまとめたものではないことを断わっておかなくてはならない。

表7 農協別にみた役職構成

単位：(%)

	参 事	部 長	課 長	係 長	一 般	その他	無回答	合 計
京 極 町	1(2.5)	3(7.5)	1(2.5)	4(10.0)	25(62.5)	5(12.5)	1(2.5)	40(100)
俱知安町	1(2.2)	4(8.9)	4(8.9)	4(8.9)	24(53.3)	7(15.6)	1(2.2)	45(100)
喜茂別町	1(5.0)	3(15.0)	3(15.0)	1(5.0)	7(35.0)	5(25.0)	—	20(100)
留寿都町	1(3.2)	4(12.9)	4(12.9)	1(3.2)	16(51.6)	5(16.2)	—	31(100)
真 狩 村	—	3(9.4)	3(9.4)	2(6.3)	22(68.8)	1(3.1)	1(3.1)	32(100)
ニセコ町	1(1.3)	5(6.5)	10(13.0)	16(20.8)	39(50.6)	6(7.8)	—	77(100)
合 計	5(2.0)	22(9.0)	25(10.2)	28(11.4)	133(54.3)	29(11.8)	3(1.2)	245(100)

### 3. 職場生活と職業観

農業協同組合職員は営農相談や資金貸付、購買、預金・共済の窓口、部会連絡、さらには冠婚葬祭等のために組合員と接触する機会が多い。組合員の出資と手数料および各種事業収入によって運営されている農協は、農家との接触は当然のように多くなるはずであるが、近年は組制制度や事業部会制度の普及あるいは営農情報の即時化が進み、案外に農業協同組合に依存しないで生活する農家が多くなっていると同時に、農業協同組合職員にとっても農家との接触は営農相談の電話対応や営農計画書の作成も事務所で行なうことが多くなっている。(これについては「部落懇談会方式では酒などの飲食をともなう機会を作り出すことに結びつき実効が上らない」という反省に立っている農業協同組合もみられた)

農業協同組合別に農家の実態認識についてみた。質問は「自分の農業協同組合管内の農家の生活についてどの程度知っていますか」というものである。喜茂別町農協と留寿都町農協は「ほとんど知っている」という割合が4割に達しており、「半数程度は知っている」を合わせると7割を越える高さとなっている。一方、「ほとんど知らない」と答えた割合の高いのは京極町農協の4割、倶知安町農協と真狩村農協も3割程度である。組合員戸数の差を考慮しても京極町農協の場合は「知らない」と答える割合が高いといえる。

次に行動レベルについて尋ねた結果をみたところ、訪問回数が「年に1回以下(なしを含む)」は全体で約4分の1である。週1回かそれ以上農家を訪問している割合は全体で約4割であった。これは業務にも関連があることをおさえておかななくてはならないが、農協別に比較すると留寿都町農協、真狩村農協はこの週1回以上の訪問回数の割合が5割前後となっており、倶知安町農協と京極町農協は約2割程度にとどまっている。

ところで、羊蹄山麓地域の農家は農業所得増加の道をどのように考えているかを『組合員意向調査』(北海道農業協同組合中央会、昭和61年実施)の結果によりみると、「収益性の高い作目の導入」(後志地域37.7%, 全道28.7%), 「品質向上」(後志地域34.3%, 全道29.3%)をあげており、後志地域の特徴としては規模拡大よりも現状維持の体勢の中で(現実には作目選択の幅が広く、野菜の作付が増加していることにみられるように)収益性と品質の向上に力点をおいた取り組みを重視している。したがって農業協同組合の戦略としては、農地の流動化による規模拡大も困難な羊蹄山麓地域の多くの農民が考えている「経営規模は現状維持を基本としながら野菜の作付を拡大したり、新しい作目の選択により市場対応を図ろう」とする意向を如何に現実的かつ見通しのあるものとして対策を進めていくかが課題となっている。そこで過去3年間の「市場見学・視察の回数」をたずねたところ「1度もない」というのは約6割に達しており、「5, 6回以上」と答えた農業協同組合職員は全体で1割程度にとどまっている。

これは市場に視察に出かけるのは限られた部署の職員と役員などが中心になっているといえ、農家のニーズと危機意識に対しては農業協同組

合職員が共通の認識をもつ機会が少ないといえるのではないだろうか。もっと多くの職員が関心と学習を重ねることが必要であると思われる。

さて生活の大半を過ごすことになる職場生活は職場内の人間関係や対外的なコミュニケーションが交わされる場である。職場の中で職業観や農業観が形成されるといってよい。

職場での悩みは組織人として生活する以上は必ず抱え込まざるを得ない、ある意味で職場に属することが悩みをつくりだし、職場を離れることによって職場以外のストレスを抱え込むことになる。ただしどんな職場にも悩みがあるということは「悩み」があるかないかを問題にするだけでは分析のレベルまでたどりつくことはできない。どのような種類の悩みがあり、どのような背景に結びついているのか、悩みがないという場合はどのような条件におかれることを前提にすることになるのか。農協組織における固有の「悩み」というものが存在するのか、悩みがどの様に受けとめられているのかをみることにする。

表8は仕事上の悩みを1位から3位まで整理してまとめたものである。全体では「能力不足」と「雑用が多く本来の仕事ができない」「給与などの人事考課が公平でない」が主なものである。ここで「能力不足」という悩みは誰がどのような意識のもとで悩みとなるのかが、問題である。誰でも仕事に行き詰まったと感じるのは、自分にとって仕事の内容が重すぎ、負担を強いられていると考える場合、また、始めから見通しの立たないことを引き受けて（指示されて）しまった場合に発生する問題である。また「悩み」の持たない人間は、問題意識が希薄であったり、目標が自覚されてないために悩みを感じる事が少ない傾向があるといわれている。悩みは克服しようとする意志を産み出し、新しいエネルギーを作り出す効用をもっている。

「能力不足」の悩みについては、一般的に人事異動が繰り返されることによって経験と工夫が身についていくので多くの場合、時間が解決するという要素が大きい。したがって現在の課での勤務年数が一定期間経過すると適応がスムーズにいくものといえる。現在の部署での勤務年数の平均は喜茂別町農協がもっとも長く8.1年であり、京極町農協5.6年、留寿都町農協4.5年、真狩村農協とニセコ町農協は4.8年である。倶知安町農協が3.7年と最も短い。「能力不足」をあげている割合の高い倶知安町農

表8 仕事上の悩み・問題(上位3位-20%以上のみ)

単位: (%)

		1 位	2 位	3 位	「悩みのある」人数 164
全 体		能力不足(33)	雑用・人事考課(26)		
農 協	京極町農協	人事考課(35)	能力不足(26)		31
	俱知安町農協	能力不足(39)	雑 用(25)	人間関係(21)	28
	喜茂別町農協	人事考課(63)	能力不足(31)	雑 用(25)	16
	留寿都町農協	能力不足(52)	雑 用(29)		21
	真狩村農協	人間関係・雑用(36)		人事考課(32)	22
	ニセコ町農協	雑 用(30)	能力不足(28)		46
役 職	参 事	雑 用(75)			4
	部 長	雑 用(6)	能力不足(5)		13
	課 長	人事考課(30)	能力不足・雑用(26)		23
	係 長	能力不足・雑用(35)			23
	一 般 職 員	能力不足(25)	人事考課・人間関係(25)		80
	臨 時 職 員	人事考課(62)	そ の 他(23)		13
学 歴	中 学 校	人事考課(34)	雑 用(24)	能力不足(21)	29
	高 校	能力不足(36)	人事考課(25)	雑 用(24)	110
	短大・高専	能力不足・雑用(40)			5
	大学・大学院	能力不足(40)	雑 用(30)		10
	そ の 他	雑 用(40)	そ の 他(30)		10
年 齢	～24歳	能力不足(50)	人間関係(31)	人事考課(23)	26
	25～34歳	能力不足(38)	雑 用(23)	人間関係(21)	47
	35～44歳	人事考課(39)	雑 用(28)	能力不足(21)	39
	45歳～	能力不足・雑用(29)		人事考課(24)	51
勤 務 年 数	～3年未満	人間関係(43)	人事考課(29)		7
	3～5年未満	人事考課(33)	能力不足(25)		12
	5～10年未満	能力不足(51)	人事考課(29)	人間関係(26)	35
	10～20年未満	能力不足・雑用(26)		人事考課(25)	57
	20年～	雑 用(30)	能力不足(28)	人事考課(26)	47
性	男	雑 用(33)	能力不足(30)	人事考課(23)	116
	女	能力不足(39)	人事考課(32)	人間関係(25)	44

協では現在の業務担当年数の平均が他農協よりも短く、適応がまだ十分でないことを意味しているといえるだろう。

ところが、勤務年数や役職に関わりなくこれが登場するということになると職場組織の問題という構造的要因が背景にあるのか、または人事政策上の適切さに欠ける点であるのかが問題となる。したがって役職の上位のランクで「能力不足」と答えているのはこの意味で内容を読み込む必要がある。

農協別にみるならば京極町農協と喜茂別町農協では「人事考課」に不満をもっている職員の割合が多い。「雑用が多く本来の仕事ができない」という回答選択肢を選ぶのは各農協共通している。そうすると「雑用が多く…」の問題は羊蹄山麓地域の農協だけに存在するものではなく農協全体に関わる問題としてとらえることが必要である。つまり「雑用」に関わらされているという意識は少なくとも当事者にとっては不満の要因となるわけであるが、どこの農協でもこれが指摘されるということになると職場組織に問題があるのか、あるいは本来農業協同組合職員に避けられないものとしての職場組織特有の問題であるといえる。もしこの問題が各農協に共通の問題であるならば、「雑用」の考え方を職場組織の中に仕事として組み込んでしまう発想が必要である。結局のところ「雑用」を与えられていると考える職員が多いことは職員に対して「職務の配分」が適当ではなかったということになり、基本的には上部意志決定者である組合長と役員の問題あるいは仕事の配分について直接的な担当者となっている参事の役割に問題があるということになる。ところで表8の右の欄は悩みのある人数をチェックしたものであるが、農協別の悩みをもっている職員の比率は母数である職員数から求めると、京極町農協は77%、倶知安町農協は62%、喜茂別町農協は80%、留寿都町農協は68%、真狩村農協は71%、ニセコ町農協は60%となっており、倶知安町農協とニセコ町農協ではやや少ないが平均的にみて8割の職員がなんらかの悩み・不満を意識していることは検討する必要があるといえるであろう。(回答者のうち30%が雑用・能力不足を挙げていることに注目したい)

つぎに役職別にみると管理職が雑用に追われるという一般的現実はあるとしても「能力不足」が係長以下において上位を占める問題であることは組織の運営にとって甚だ危険な兆候をうかがうことができる。それ

は「能力不足」を理由として挙げることで「能力不足」にもかかわらずその部署を担当している(させられている)という意識を作り出し、「能力不足」という回答が「能力向上」という自己啓発に結びつきにくい現状を考えるならば、如何にこの問題が複雑且つ深刻な要素を示しているかが首肯されるであろう。

また学歴別にみると「中学卒」の場合、第一位に「人事考課」を指摘しており、他の学歴では「能力不足」が第一位となっている。「人事考課」を挙げているものが学歴によって相違があるというのは、給与その他の学歴によって不満の残る差があることを示しているといえる。

また年齢階層別にみると34歳までの若年層は「能力不足」、35～44歳層では「人事考課」となっており、中堅世代がもっとも人事考課を意識する段階になっていることを反映しているといえるが、34歳まで「能力不足」をあげているというのは、ある意味で職場における職員教育が適切に行なわれていない、あるいはおこないにくいのか、または人事異動がもたらす問題なのか、いずれにしても勤務年数で5年から20年までの幅広い職員層に「能力不足」感を与えていることは、職場のモラルが減退し、仕事に対する取り組み意欲も下がるといえる。性別でみると男性よりも女性に多く「能力不足」が指摘されている。

どんな仕事にも共通していると思われるが、仕事に役立ったと思う経験は自己学習や上司の指導、あるいは研修等への参加、仕事をしている現場での体験などがあげられるだろう。

表9によると、全体では「農家との話し合い」「仲間との話し合い」「上司の指導」「研修会等」などが挙げられている。農協別にみると、京極町農協は「上司の指導」、倶知安町農協「研修会等」、喜茂別町農協は無回答の比率が高く(約3割)、留寿都町農協「上司の指導」、ニセコ町農協「農家との話し合い」が1位となっており、約3割を占めている。真狩村農協では分散しておりインパクトの強いものは少ないとみられる。性別でみると、男性は「農家との話し合い」が約3割で1位となっており、以下は各項目に分散しており低い数字となっている。一方、女性は「上司の指導」、「仲間との話し合い」「研修会等」と続いている。これは性別による職務内容の違いによるものであろう。このことは農協別の差も回答者の女性の占める割合によって影響を受けていることが推測することが

農協職員の農協観とリーダーシップに関する社会学的研究

表9 仕事に役立った経験(上位3位—全体以外は20%以上のみ)

単位：(%)

		1 位	2 位	3 位	人数
全 体		農家との話し合い(22)	仲間との話し合い(19)	上司の指導 (18)	245
農 協 P= **	京 極 町 農 協	上司の指導 (30)	仲間との話し合い(25)		40
	俱知安町農協	研修会等 (29)	仲間との話し合い(24)		45
	喜茂別町農協	農家との話し合い(20)			20
	留寿都町農協	上司の指導 (29)	研修会等 (26)	農家との話し合い(23)	31
	真狩村農協	農家との話し合い(22)			32
	ニセツ町農協	農家との話し合い(29)	仲間との話し合い(21)		77
学 歴	中 学 校	上司の指導 (32)	農家との話し合い(23)		44
	高 校	研修会等・仲間との話し合い(22)			167
	短大・高専	上司の指導・農家との話し合い(33)		研修会等 (22)	9
	大学・大学院	農家との話し合い(36)			11
	そ の 他	農家との話し合い(36)			11
性 別	男	農家との話し合い(29)			170
	女	上司の指導 (27)	仲間との話し合い・研修会等への参加(23)		75

できる。また学歴については年齢階層と性別と強い相関があったことから中卒の「上司の指導」は比較的高い年齢層の支持によるものとうかがわれる。また高卒の「研修会」「仲間との話し合い」は女性の高い支持の結果と思われる。

表10は職場会議の発言についてみたものである。農協別には差がみられないが、学歴とは相関があり、短大卒以上の場合は中学卒、高校卒に比較して「よく発言する」と「発言する方」を合わせた比率が高い。これは後述するリーダーシップなどにも関連することなので細かな分析は以下で展開することとするが、結局学歴によって発言行動が左右されるのであれば、職場の活性化の条件の一つは発言する機会をどの様に工夫するのか、あるいは学歴の構成に変化を予定した人事政策がとられる必要があるといえる。発言行動における学歴の差の表出は、高等教育の場において実際に討議の訓練を受けてきたか否かを表わしていることから、職場内部での会議・打ち合せの仕方を工夫し、訓練することが必要であ

るといえる。

例えば倶知安町農協ではQCサークルの取り組みを行っており、職場内討議と問題解決の実践を試みており、蘭越農協と合同研修会などを開催していることが、結果として発言する職員の割合が高いことに表れている。

表10 職場会議での発言について

単位：(%)

		1.よく発言する +発言する方	2.あまり発 言しない	3.ほとんど 発言しない	無回答	合 計
全 体		69(28.1)	112(45.7)	53(21.6)	11( 4.5)	245(100.0)
農 協	京 極 町 農 協	11(27.5)	11(27.5)	15(37.5)	3(7.5)	40(100.0)
	倶知安町農協	15(33.4)	22(48.9)	6(13.3)	2(4.4)	45(100.0)
	喜茂別町農協	7(35.0)	5(25.0)	6(30.0)	2(10.0)	20(100.0)
	留寿都町農協	8(25.8)	14(45.2)	9(29.0)	—	31(100.0)
	真狩村農協	7(21.9)	15(46.9)	8(25.0)	2( 6.3)	32(100.0)
	ニセコ町農協	21(27.3)	45(58.4)	9(11.7)	2( 2.6)	77(100.0)
学 歴 P=*	中 学 校	13(29.5)	24(54.5)	4( 9.1)	3( 6.8)	44(100.0)
	高 校	37(22.2)	77(46.1)	45(26.9)	8( 4.8)	167(100.0)
	短大・高专	5(55.5)	2(22.2)	2(22.2)	—	9(100.0)
	大学・大学院	5(45.5)	5(45.5)	1( 9.1)	—	11(100.0)
	そ の 他	7(63.6)	4(36.4)	—	—( —	11(100.0)
	無 回 答	2(66.6)	—	1(33.3)	—	3(100.0)
役 職 P=**	課 長 以 上	34(65.4)	17(32.7)	1( 1.9)	—	52(100.0)
	係長以下(男)	30(25.4)	67(56.8)	14(11.9)	7( 5.9)	118(100.0)
	係長以下(女)	4( 5.3)	27(36.0)	38(50.7)	6( 8.0)	75(100.0)

次に役職の差による違いをみることにする。課長職以上の回答者には女性が含まれていなかったのも、分類を課長職以上、係長以下の男性、係長以下の女性の3分類にした。これによると課長職以上では「よく発言する」のは約27%、「発言する方」を加えると65%になる。一方、係長以下を見ると、男女合わせてみるなら「よく発言+発言する方」を合わせても19%であり、ほとんど発言しないという割合が3割を占めている。



男性だけでみると「よく発言＋発言する方」の合計は25%となり、女性のその5%弱よりは多いとはいえ、よく「発言する」は2%にも満たない。女性の発言する割合が少ないのは調査票の欄外に「1度も会議に出たことがない」という記述に象徴されているように、会議の場に出る機会が男性に比べ少ないという実態によるものと思われる。

以上のことは、当然地位が高くなればリーダーシップをとる立場上、発言する機会が多くなることは理解できるが、係長以下の発言の少なさは何を意味するのだろうか。一般企業では優秀な部下（係長以下一般職員）を抱えなければその部の実績は上がらず、体力と新しい感覚をもった若い層の能力を生かすことに腐心しているとよく言われている。社会・経済的変化の激しい情勢のなかにあって、一般企業以上に人的資源の生かし方を考えていくことが求められている。

また、組合長をはじめとして理事会等でのトップの決定（中央会からの指導を含む）、あるいは上部（参事以下部課長）で検討した結果として下部に降ろし、「若手はそれを黙って遂行すれば事足れり」というシステムというのであれば、たとえ経済的な実績の上で問題がなかったとしても職員のモラルの減退は必定であり、組織の発展を展望するなら損失であることは確かである。

#### 4. 農協組織に対する意識

農業協同組合職員が自己の職場をどうとらえているかをみることは、職場の意志決定過程の特徴を分析する上で有効である<sup>(5)</sup>。

質問は「農協職員と一般サラリーマンとは、どんなところが一番違うと思いますか」というものであり、回答選択肢として以下の4つを用意した。

1. 理事会があるので、職場の内部だけで事業を決められないところ。
2. 利益優先ではなく、仲間として仕事を進めていくところ。
3. 中央会の指導によって仕事をしなくてはならないところ。
4. 特に違う点はない。

図3は農協別に農業協同組合職員と一般サラリーマンの違いとして認識している結果をみたものであるが、「職場の意志決定が内部〔事務所〕

だけで事業を進められない」という意見が約3割,「利益優先の職場ではなく仲間意識優先」という意見(3.5割)が主なものである。「職場の意志決定」の違いを意識しているのは真狩村農協と倶知安町農協である。一方「仲間意識優先」を選択しているのは留寿都町農協と倶知安町農協である。「中央会の指導」を選択している割合が多いのは留寿都町農協とニセコ町農協である。「特に違いがない」という割合が多いのは喜茂別町農協と真狩村農協である。ここで無回答がやや多いのは、複数の選択肢を選んでいるため無効となったものであり、しいていえば「一般のサラリーマンとはいろいろな点で異なる」という回答としてみなすことが妥当であろう。

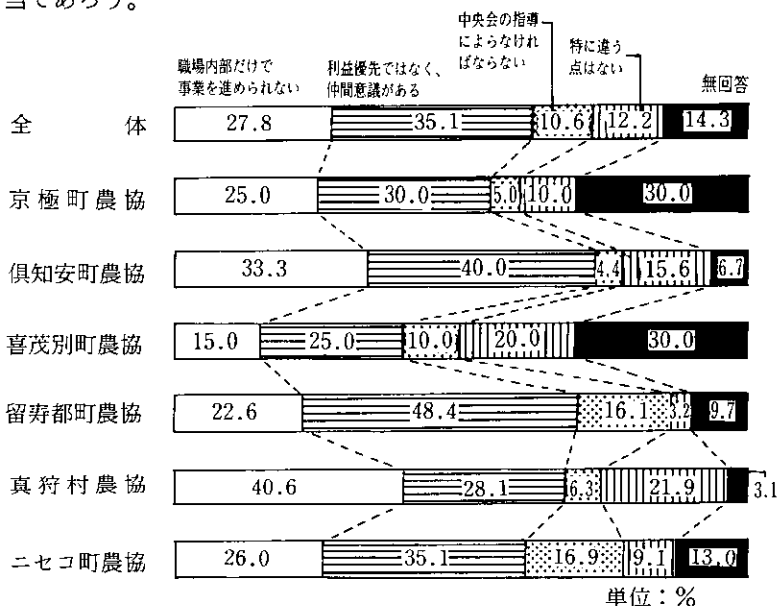


図3 農協別にみた「農協職員と一般サラリーマンとのちがい」

今日、農業情勢が国外および国内の農業政策によって容易に左右され、かつその対応策に追われている単位農業協同組合は、組合長や理事の判断的確さが要求されると同時に職員の能力によって左右される側面が増大しつつある。組織が整備されていくなれば、意志決定の機構もまた

極めて重要な問題となる。そこで、A、B対立する内容を持つ質問をならべてどちらにより近い考えをもっているかを一対比較の方法で尋ねた。

A. 現在の複雑化した農業・農業協同組合情勢の中ではトップリーダーの役割が大きく求められているので、理事など役員の資質を高めていくことが必要である。

B. 現在の複雑化した農業・農業協同組合情勢の中では、非常勤的な理事・役員では十分対応できないので、事務局としての職員体制を強化していくことが必要である。

図4によると全体として約6割が「役員資質の向上」を支持している。「どちらともいえない」というのは2割弱、「職員体制の強化」を支持しているのは2割強である。農協別に比較するとニセコ町農協では7割が「役員資質の向上」を支持しており、喜茂別町農協、倶知安町農協が高い割合(6割)で続いているが、倶知安町農協は「職員体制の強化」を支持する割合も高い。「職員体制の強化」を支持する割合の高いのは真狩村農協、京極町農協となっている。

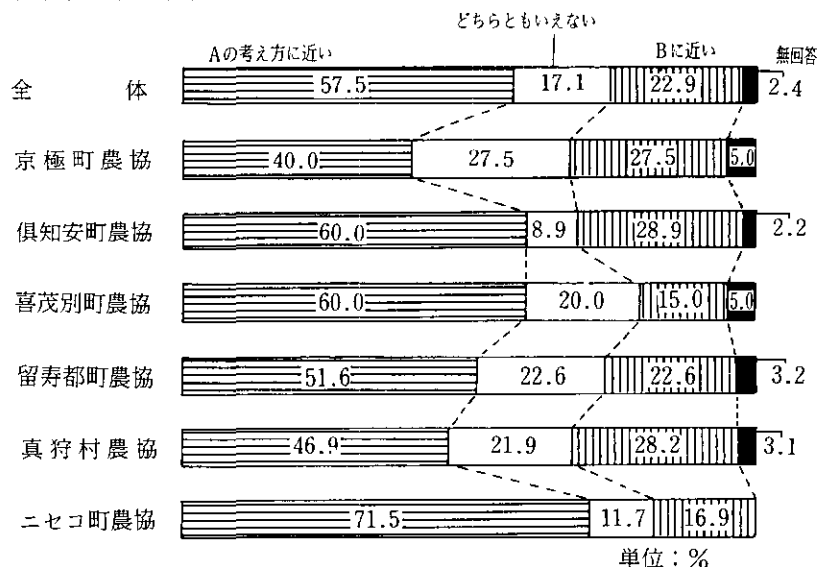


図4 農協別にみた「複雑化した農業情勢についての見方」

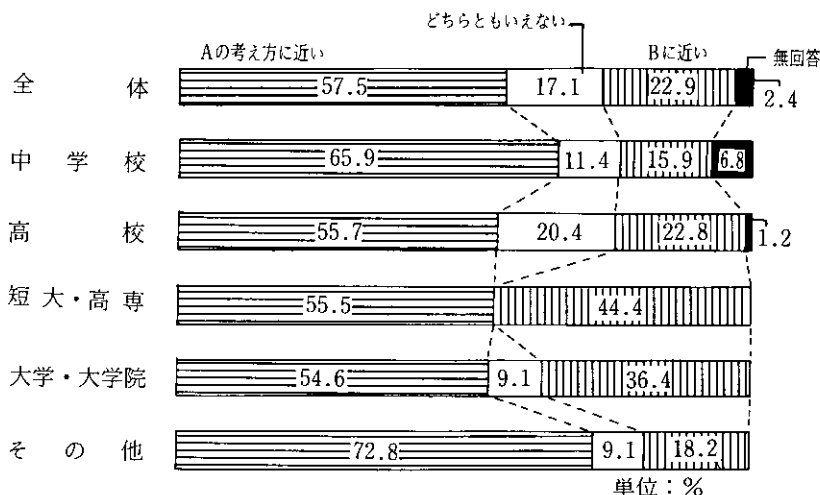


図5 学歴別にみた「複雑化した農業情勢についての見方」

図5は学歴と農業情勢に関する意識についての関連をみたものである。これを見るとどの学歴グループも複雑化した農業情勢には「役員資質の向上」を指摘する割合が高く、過半数を越えているが、「職員体制の強化」を指摘する割合が高いのは短大卒および大学卒のグループである。農業問題の解決を「役員資質の向上」という形で乗り切ることを考えるよりはやや自己責任の判断あるいは自分たちの裁量で危機を乗り切ろうとしていることは評価すべきであろう。「職員体制の強化」を強調できるというのは自己の力量に対するプライドや主体性を表わしているといえる。

このような農業情勢のもとでの農協運営に関して過去十年ほど提起されてきた問題は、事務局としての農協対農協組合員(=農民主体)という図式の中で、農民が組合の責任者としての役割をどこまで可能なかという農協官僚組織の改革問題である。

農協運営への参加というテーマが専ら組合員問題として取り上げられてきたことに農協組織の性格があるといえるが、「農民が経済行為に対してリスクの負担を意識する」というのが部会制の推進理由であり、拠所であった。

図6は部会制について尋ねたものである。AとBのいずれにより近い

考えをもっているかを尋ねている。

A. 農家の意見や考えは自分の利害が先に立ちやすいので、部会の運営はできるだけ職員に任せる体制の方がよい。

B. 農家の意見や考えは自分の利害を問題にしやすいが、あくまで農協の基本方針は農家が責任をもつべきなので、時間がかかったり、ロスがあっても職員はなるべく関わらない方がよい。

「職員に任せる」という農協官僚組織の優先はあまり支持されず、「農家主人公主義」という「あくまで農協の基本方針は農家が責任を持つべき」という意見の支持は高い。この質問の回答は他の項目に比較して「どちらともいえない」という回答割合が高く、約4割を占めている。したがって判断に迷う問題であることがうかがわれ、二元対立的問題の特質をどちらかに評価するまでに至っていないことが読みとられる。特に「農家主人公主義」を強く支持するのは喜茂別町農協、留寿都町農協と倶知安町農協であり、「職員に任せる」意見を支持する割合の強いのは京極町農協とニセコ町農協の職員である。

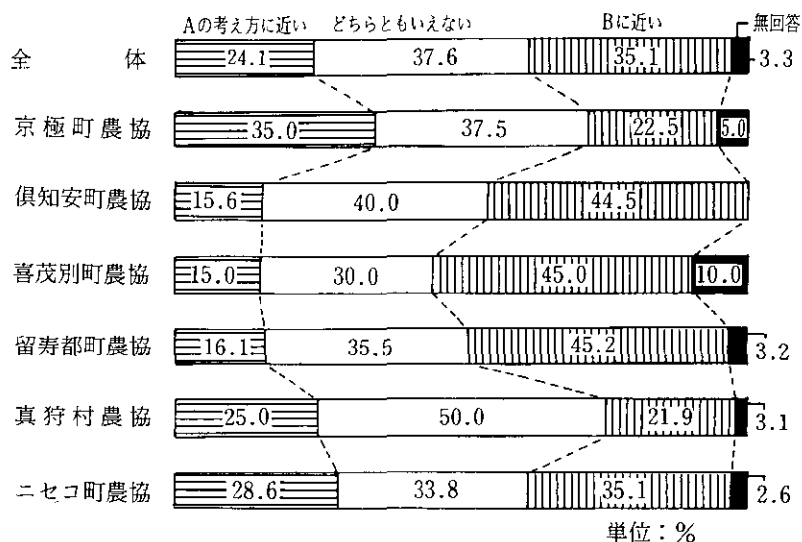


図6 農協別にみた「部会制についての見方」

図7は学歴別にみた「部会制のあり方」である。これを見ると高校卒と短大卒の回答には「どちらともいえない」という解答の割合が多い。

しかし大学卒はほぼ迷うことなく「農家主人公主義」を選択している。

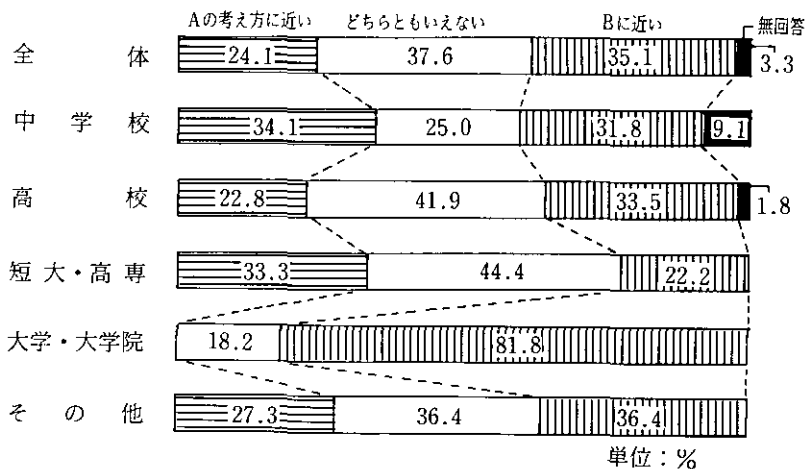


図7 学歴別にみた「部会制についての見方」

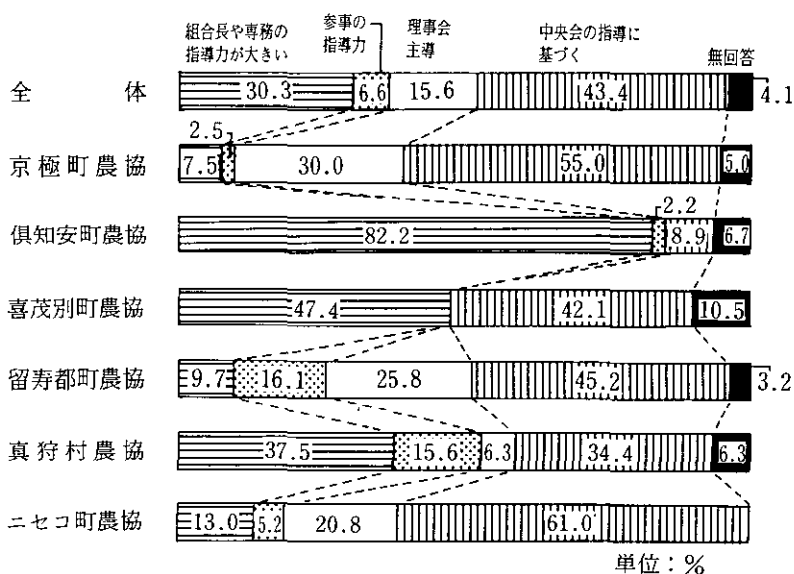


図8 農協別にみた「自分の農協の運営についての見方」

これは一つには営農指導を担当している割合が大卒の場合多く、また農協の組織原則を学習する場合、組合員中心主義を徹底されていることによるためといえる。いわゆるタテマエとしての農業協同組合の理念を問題にすると組合員の自覚をどう高めるか、という根本問題に結びつくのである。ただここでコメントしておかなくてはならないのは、職員体制強化を支持しないことが職員として意欲がないということではなく、組織のあり方に関する理念によるものと考えられることである。

さて図8は農協別にみた「自分の農協の運営」についての認識をみたものである。質問は「あなたからみて自分の農協の運営はつぎのどれに近いと思いますか。次の中から近いものを選んで1つに○をつけて下さい。」というもので、選択肢として以下の4つを挙げた。

1. 組合長や専務の指導力が強く、みんながそれについていくタイプ
2. 参事の指導力が強く、みんながそれを支持していくタイプ
3. 理事会が活発で、みんながそれを支持していくタイプ
4. とくに目立つものはなく、おもに中央会の指導に基づいて進むタイプ。

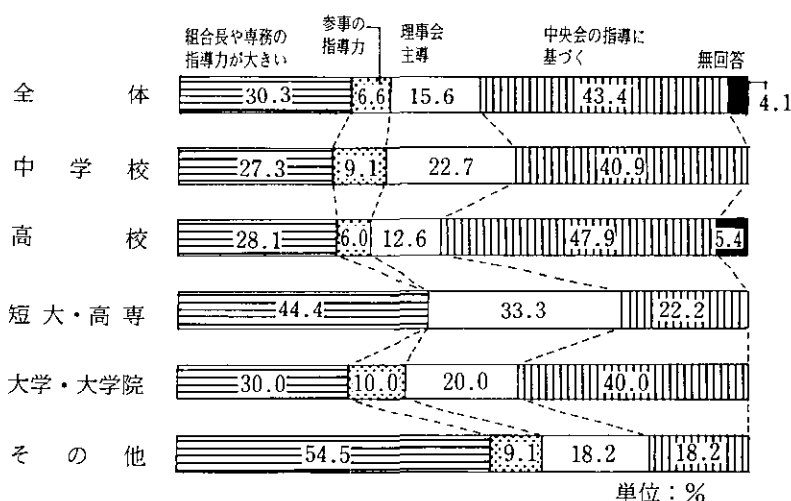


図9 学歴別にみた「自分の農協の運営についての見方」

全体では「中央会の指導に基づく」という特徴を支持しているのは、約4割を占めている。つぎに「組合長や専務の指導力が大きい」という意見が約3割を占めている。「理事会主導」は1.5割である。

しかし農協別にみるとかなり差が表れており、俱知安町農協と喜茂別町農協は「組合長や専務の指導力」が大きいとみており、真狩村農協も組合長・専務の指導力は大きいとみている。伝統的に中央会の影響力を受けてきたのが系統農協であり、ニセコ町農協と京極町農協は「中央会の指導」が大きいことを指摘している。

この「自分の農業協同組合の運営に対する見方」を図9により学歴別にみると短大卒のグループが「理事会主導」を選択する割合が高いが、有意差はみられなかった。学歴については、短大卒以上は20人なので解答比率については多少誤差が大きくなりやすいことを考慮しておく必要がある。したがって職場の運営についてはほぼ学歴とは関係なくその職場の職員であるという集団としての評価が個人差とは別につくられているようであり、農協別にみることによって特性が明らかになるといえる。

図10は「勤務している農協の将来見通し」について尋ねたものである。

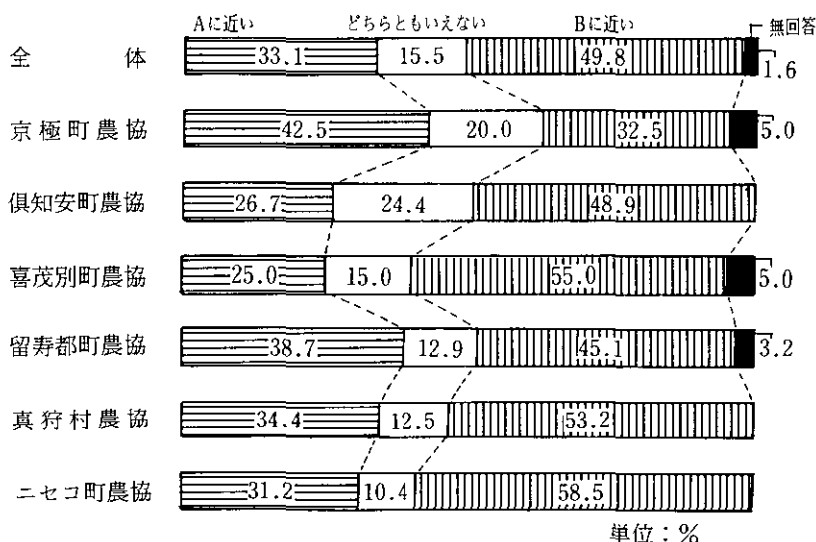


図10 農協別にみた「勤務している農協の将来見通し」



質問は「あなたの農協について次のA、B 2つの将来見通しに関する意見のうちどちらの意見により近いですか。1～5のうちから1つをえらんで○をつけて下さい。」というものである。

A. 事業計画をうまく立てるとなにか見通しをもって進んで行けると思う。

B. どんなにすぐれた計画を立てても政策がよほどしっかりしないと自分達の力ではどうにもならないと思う。

この問題は農業協同組合職員として最も関心と利害の関わる問題である。これは病気などの回復や疾病にかかった場合の観念に類似しており、運命的なものとするのか、自助努力によるコントロールが可能かどうかという意味で課題に対する意欲と自信あるいは見通しに関する問題である。つまり事業計画の完成度によって将来に見通しをつけることができると考えているかどうかによる。全体では「自力更正でなんとかなる」と考えているのは約3割であり、「政策に期待するしかない」というのは半数の5割となっている。農協別の差は少ないが、ニセコ町農協、喜茂別町農協、真狩村農協では「政策に期待」という意見を挙げる割合が高い。ある面では政策に期待するしかないと答えているグループは政策に対して批判的または不満の強いグループであるともいえる。また一般的

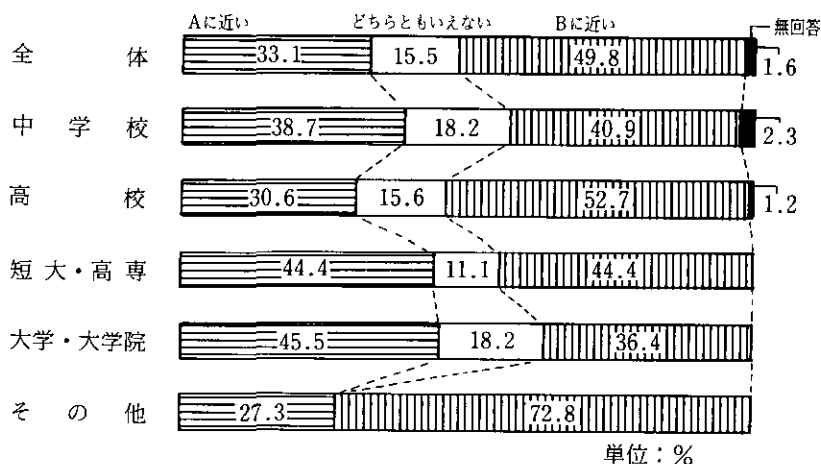


図11 学歴別にみた「勤務している農協の将来見通し」

に話題になっているものが農業協同組合職員の認識ともなることから、理事である組合長を始めとする役員の意見を反映しているものと考えられる。比較的「自力で」という意見が強いのは京極町農協と留寿都町農協であり、4割前後の職員が支持している。

図11では将来見通しについて学歴との関係でみている。短大卒および大学卒では「見通しあり」と答えている割合が高く40%以上であり、「政策に期待するしかない」と考えているのは大学卒がもっとも少なく、高校卒が5割以上と高い割合となっている。

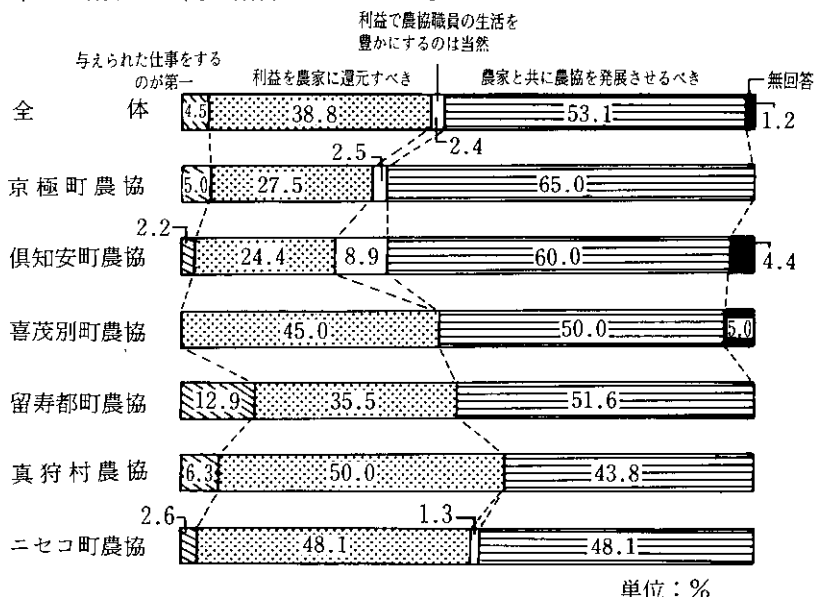


図12 農協別にみた「農家の農協職員への見方」

図12は農協別にみた農家の農業協同組合職員にたいする見方をまとめたものである。質問は「あなたは農家の人たちが農協職員をどのようにみていると思いますか。」というものである。選択肢は4つ用意した。

1. 農協は農家のものだから、職員は勝手に事業の企画を考えたりせず、与えられた仕事をするのが第一である、と思っている。[伝統的権威主義]
2. 農協は農家のものだから、職員は与えられた仕事に漫然と取り組む

のではなく、農協の利益をあげて、職員の生活は多少犠牲にしても農家に還元すべきものである、と思っている。[農家権利優先主義]

3. 農協は農家のものであるが、職員は農協の利益をあげて自分の生活を豊かにすることは当然である、と思っている。[相互独立主義]

4. 農協は農家のものであるが、職員は農家とともに農協を発展させてともに豊かな生活を確立させていくことが必要である、と思っている。[共同互惠主義]

共同互惠主義は農民と農業協同組合職員相互にとって理想型であるといえることから、この割合が高いほど職員の農民に対するプラスイメージが高いといえ、農家と農協の間にも葛藤や相互不信は少ないといえる。

図12によると、全体では過半数が「共同互惠主義」の考え方を受けとめており、京極町農協と倶知安町農協では60%を越えている。真狩村農協、ニセコ町農協では「農家の目」について厳しい受けとめ方をしており、それだけ農家の目が日常のコミュニケーションのなかで厳しく受けとめられているということであろうか。

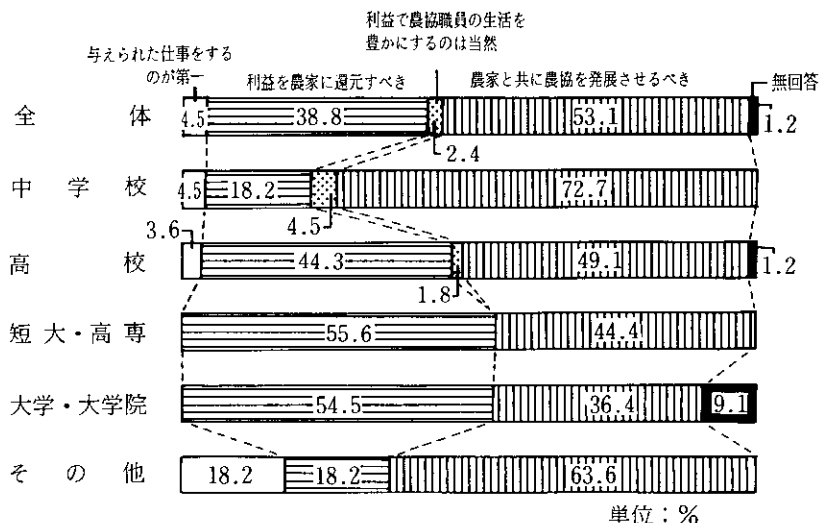


図13 学歴別にみた「農家の農協職員への見方」

図13は同じく農業協同組合職員が受けとめている「農家の目」を学歴との関係でみたものである。短大卒および大学卒は「利益を農家に返す

べき」という受けとめ方が強く、農家からの厳しい圧力を感じていることがうかがえる。中学卒のグループが「共同互惠主義」を強調する傾向が強いのは、経営主との世代的な結びつきや勤務年数の長いことによる農家との一体性を意識する割合が強いといえる。

ところで、農協の運営にはそれぞれ個性があることはよく知られている。組合長や理事など役員のパーソナリティが強く表れる場合が少なくないが、経済行為に取り組む集団の割に経営責任を問うような危機的状況に陥るケースは少ない。

図14は農協のイノベーション行動に対するスタイルについて尋ねたものである。質問は「あなたからみて自分の農協の取り組みは次のどちらに近いと思いますか」というものであり、回答選択肢として以下2つの行動スタイルを尋ねている。

1. 比較的新しいことに取り組むのが早い方である。

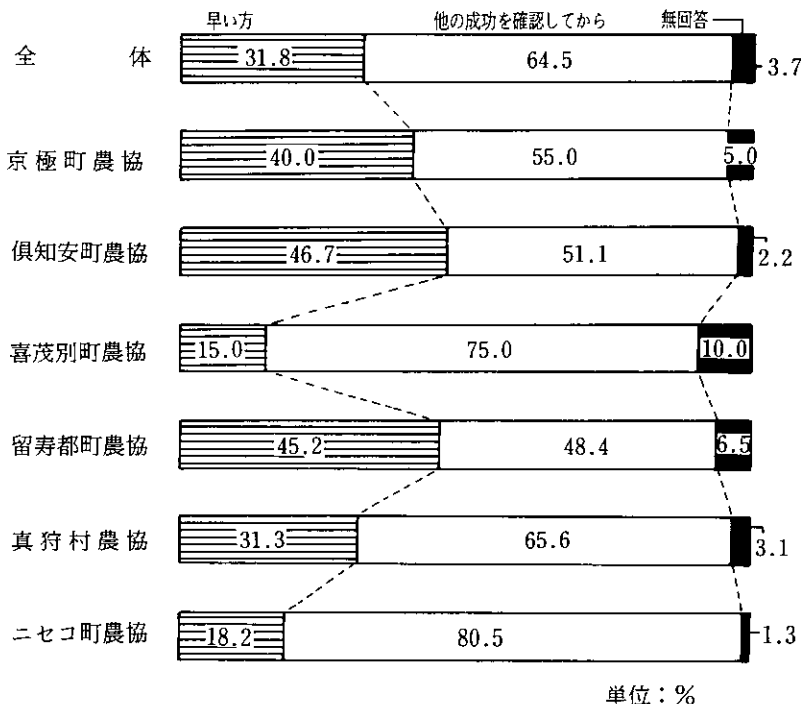


図14 農協別にみた「新しいことへの取り組みについて」

2. まわりの農協が成功しているのをみてから新しいことに取り組む方である。

「比較的早い」と回答する割合は全体で約3割にすぎず、三分の二は「他の成功を確認してから」という「石橋たたき派」といえる。実績がなく、この指標は組合員からの評価と信頼の蓄積を表わすものといえる。特に慎重な態度が強くみられるのは喜茂別町農協とニセコ町農協および真狩村農協である。一方、比較的「新規事業に積極的に取り組む傾向有り」と判断しているのは倶知安町農協と留寿都町農協である。

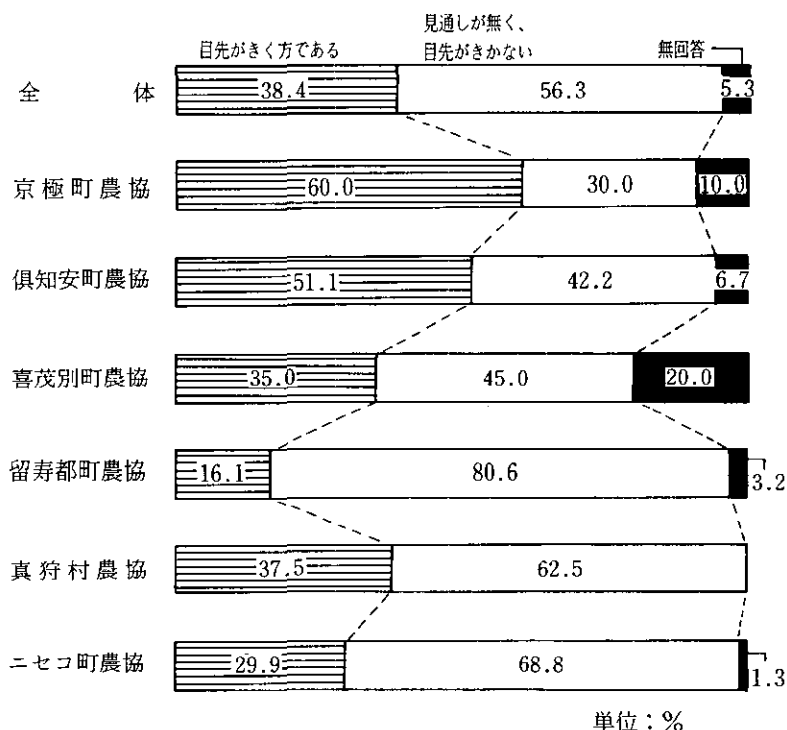


図15 農協別にみた「事業計画に関するスタイルについて」

これに関連して、農協経営のセンスを評価したものが図15である。質問は「あなたからみて自分の農協のスタイルは次のどちらに近いと思いますか。」というもので、回答選択肢は2つである。

1. 事業計画がしっかりしており、比較的目的がきく方である。
2. 計画はあってもあまり見通しはなく、あまり目的のきく方ではない。

「目的がきく」というのは京極町農協、倶知安町農協であり、反対に留寿都町農協、ニセコ町農協などは「見通しがなく、目的がきかない」というイメージを強くもっている。

## 5. リーダーシップの自己評価

最近のリーダーシップ研究では、特定の個人がもっている能力や才能に注目した「〇〇だからリーダーの資格がある」という論理に代表されるパーソナリティ特性に重きをおいたアプローチから状況アプローチへと変化している。その理由は情報化社会といわれる現代社会では、一般的な情報についてはかなりの程度まで情報の共有が可能となり、情報格差を前提にしたリーダーの特権に注目することはできなくなっていること、また特定の人材をリーダーとしなくてはならないという立場に立つことは状況の変化に対応する上でマイナスに働くこと、などがあげられる。加えて最近の研究で重視されているものにメンバーのもつファクターがある。つまりメンバーが変化していくにつれてその集団の性格が変化をしていくためにリーダーシップの固定的なパターンでは集団の統合が困難となり、活性化のための条件づくりが変化しているにもかかわらず必要な対応がとれないということである。基本的に参加型の集団のリーダーシップを追求していくとリーダーは集団の環境づくりをおこなう潤滑油的役割となる。そしてある意味ではその潤滑油機能はメンバー全員に期待されているものである。こうしたことからどのメンバーに対してもリーダーシップの問題を考えることができるという立場が生まれ、リーダーとフォロワーの相互作用からなる集団形成の論理が生まれたのである。これらのことから集団にふさわしいリーダーとは状況の変化に対応してメンバーの貢献意欲を高める運営ができることが基本となるこ

とがわかる。(6)

農業協同組合職員のリーダーシップについてみることはリーダーの役割について問題提起することにつながり、集団の位置やその評価について取り上げることに結びつく。もしリーダーシップが高いレベルで把握されればリーダーの職場モラルの指導性が高いことも表わし、低ければリーダーの采配に工夫が必要であるということになる。またそのリーダーシップの水準の高さと農業組合員の評価が結びつき、良好なコミュニケーションと信頼関係の蓄積が職員のモラルやリーダーシップの高さに反映するということになる。

戦略的にはリーダーシップの高い職員を育てるためにはどのような人事政策が期待されているのか、組織づくりが求められているのか、あるいは研修システムが必要なのかという具体的なチェック項目が点検されることになる。また経済団体としての農協には計数的に把握される指標も多く、事業の評価と結びつけて判断される部分もでてくることになる。たとえば、リーダーシップが低くても経済指標は高いということになれば、仕事の仕組みがよいことを表わしていると同時に、ストレスが蓄積されつつあるという警告が得られることになる。

表11 リーダーシップの自己評価

単位：％

		全 体	京 極 町 農 協	俱 知 安 町 農 協	喜 茂 別 町 農 協	留 寿 都 町 農 協	真 狩 村 農 協	ニ セ コ 農 協	有 意 差
課題遂行要因	1. 皆が何かの問題で困っているような時、自分から解決策を出したりするほうですか。	39	33	47	30	42	31	42	
	2. 話し合いの場であなたの発言は筋が通っていて説得力のあるほうですか。	22	20	16	20	19	25	27	
	3. 話し合いや仕事を進めるときなどに、期限を守ることについてやかましく言う方ですか。	48	45	40	40	48	53	53	
	4. あなたは、全体の意見をまとめるのが上手なほうですか。	16	18	13	30	13	6	20	
	5. あなたは約束したことは守るほうですか。	78	70	76	70	74	94	81	
	6. あなたは、反対意見があっても正しいと思うことをやり通そうとするほうですか。	38	33	29	40	48	34	44	
関係維持要因	7. あなたは、気配に話し合えるほうですか。	51	55	38	60	36	47	64	
	8. あなたは、個人的なことでも相談に乗るほうですか。	56	53	53	60	55	63	56	
	9. あなたは他の人の意見を支持するほうですか。	40	40	47	30	32	44	42	
	10. あなたは、自分の意見が皆の意見と食い違ったとき、自分の意見を差し控えるほうですか。	40	28	36	40	42	59	40	*
	11. あなたは皆の中に感情的対立が生まれたとき、それをやわらげようとするほうですか。	46	43	40	45	39	41	56	
	12. あなたは人の面倒をみるほうですか。	50	50	42	40	42	44	62	*

表11は農協別にみたリーダーシップの自己評価である。リーダーシップ論のなかでは三隅二不二のPMリーダーシップ論による実証研究が取り上げられることが多く、本稿もそれによっている。Pというのはパフォーマンス[課題遂行]機能、Mというのはメインテナンス[関係維持]機能と言われ、システム理論によるものである。一般的には家族機能のなかの伝統的な役割理論の中で父親の果たす機能をパフォーマンス機能として扱い、母親の果たす機能をメインテナンス機能として扱うことが多い。パフォーマンス機能については農協別の差は認められず、メインテナンス機能については農協間に差がみられる。ここでは表中に示した各質問に対して5段階で回答することを求めており、「はい」「どちらか」といとはい」「なんともいえない」「どちらかというといいえ」「いいえ」のなかから一つを選択する様式となっている。このリーダーシップにつ

表12 学歴からみたリーダーシップの自己評価

単位：%

		全 体	中 学 校	高 校	短 大 ・ 高 専	大 学 ・ 大 学 院	そ の 他	有 意 差
課題遂行要因	1. 皆が何かの問題で困っているような時、自分から解決策を出したりするほうですか。	39	41	35	56	55	64	**
	2. 話し合いの場であなたの発言は筋が通っていて説得力のあるほうですか。	22	27	18	33	36	36	**
	3. 話し合いや仕事を進めるときなどに、期限を守ることについてやかましく言う方ですか。	48	46	47	56	64	55	
	4. あなたは、全体の意見をまとめるのが上手なほうですか。	16	20	12	11	46	18	**
	5. あなたは約束したことは守るほうですか。	78	80	78	78	55	99	**
	6. あなたは、反対意見があっても正しいと思うことをやり通そうとするほうですか。	38	41	35	44	36	82	
関係維持要因	7. あなたは、気軽に話し合えるほうですか。	51	48	52	22	73	73	**
	8. あなたは、個人的なことで相談に乗るほうですか。	56	57	53	78	73	73	*
	9. あなたは他の人の意見を支持するほうですか。	40	41	39	22	55	73	**
	10. あなたは、自分の意見が皆の意見と食い違ったとき、自分の意見を差し控えるほうですか。	40	39	37	78	55	55	*
	11. あなたは皆の中に感情的対立が生まれたとき、それをやわらげようとするほうですか。	46	55	40	67	82	46	**
	12. あなたは人の面倒をみるほうですか。	50	59	50	44	36	46	△



いて学歴別にみたものが表12である。学歴別にはかなりの項目で差がみられた。前述したように職場会議の場での発言においても学歴差が認められたが、パフォーマンス機能だけでなくメンテナンス機能についてはより学歴差のあるものが多い。

### 1) 羊蹄山麓地域と鹿追・峰延の比較

ところでリーダーシップに関しては羊蹄山麓地域の農協間には差がみられないことを表11でみたが、あくまで同質的集団として扱うことができるかどうかは、対照群との比較が必要である。そこで十勝地域の鹿追町農協と空知地域の峰延町農協の協力を受けて同一のアンケートを実施した。

リーダーシップについてのスコアの設定については、課題遂行に関する6項目および関係調整に関する6項目のグループそれぞれについて5段階評価の得点の加法和を求めた。そして自己評価としての「課題遂行

表13 リーダーシップ得点の地域比較—平均値の差の検定

	羊蹄山麓地域		鹿追・峰延
課題遂行能力得点	平 均	19.7624	21.6719
	分 散	13.690	15.624
	標準偏差	3.700	3.953
	t 値	-3.56	
	有意水準	**	
関係調整能力得点	平 均	21.0376	22.7165
	分 散	11.995	11.901
	標準偏差	3.463	3.450
	t 値	-3.35	
	有意水準	**	

能力得点」と「関係調整能力得点」とした。これら2つのスコアについては羊蹄山麓地域の6農協の間にはどの農協の組合せをとっても平均値の差について有意差は認められなかった。

そこで表13に示したように羊蹄山麓地域の農協を一つのグループとし、鹿追・峰延を羊蹄山麓地域の対照群として平均値の差の検定を行ったところ、両グループの間には明らかに有意差が認められた。ただし回答者のスコアを各農協の代表値として位置づけていることを断わっておきたい。(関連項目のクロスをみる限り回答者に偏りがあるとは認められなかった。)

後述するように両グループの比較についてはコミュニティ意識スコアについても鹿追・峰延の方が有意に高い数値をとっている。

## 2) 課題遂行能力の説明要因

そこでリーダーシップの構造について類型化とパフォーマンススコアとメンテナンススコアを外的基準とする数量化理論Ⅰ類を用いた分析を試みた。

図16はパフォーマンス機能を表わす「課題遂行能力」得点を説明する要因を探るために、説明変数として地域、性別、学歴、年齢、勤務年数、他の職場経験、役職の区分(課長職以上と係長職以下に便宜的に区分した)、現在担当の業務を属性とし、農家の生活理解度、会議での発言、農協運営に関する意識を取り上げ、数量化理論Ⅰ類によってカテゴリーウェイトと偏相関係数を求めた。重相関係数は、.689であった。偏相関係数により関連性の高いものをみると職場会議での発言、地域、現在の業務、部会制に対する考え方、年齢などが主なものとなっている。

例えば鹿追、峰延は課題遂行能力の自己評価が高く、喜茂別町農協、真狩村農協では低い。業務では営農、総務・管理の能力評価は高く、金融は弱い。金融は大半が女性によって担当されていることが要因として考えられる。営農は課題遂行能力が弱ければ、説得力や信頼感が得られないということからするならば業務に従事することに伴って同時に期待される能力といえる。営農担当者になると課題遂行能力が発揮される機会が多くなることを表わしている。部会制については「職員の積極的な関与」を強調しているグループが課題遂行能力の自己評価が高くなって

農協職員の農協観とリーダーシップに関する社会学的研究

図16 課題遂行能力の説明要因

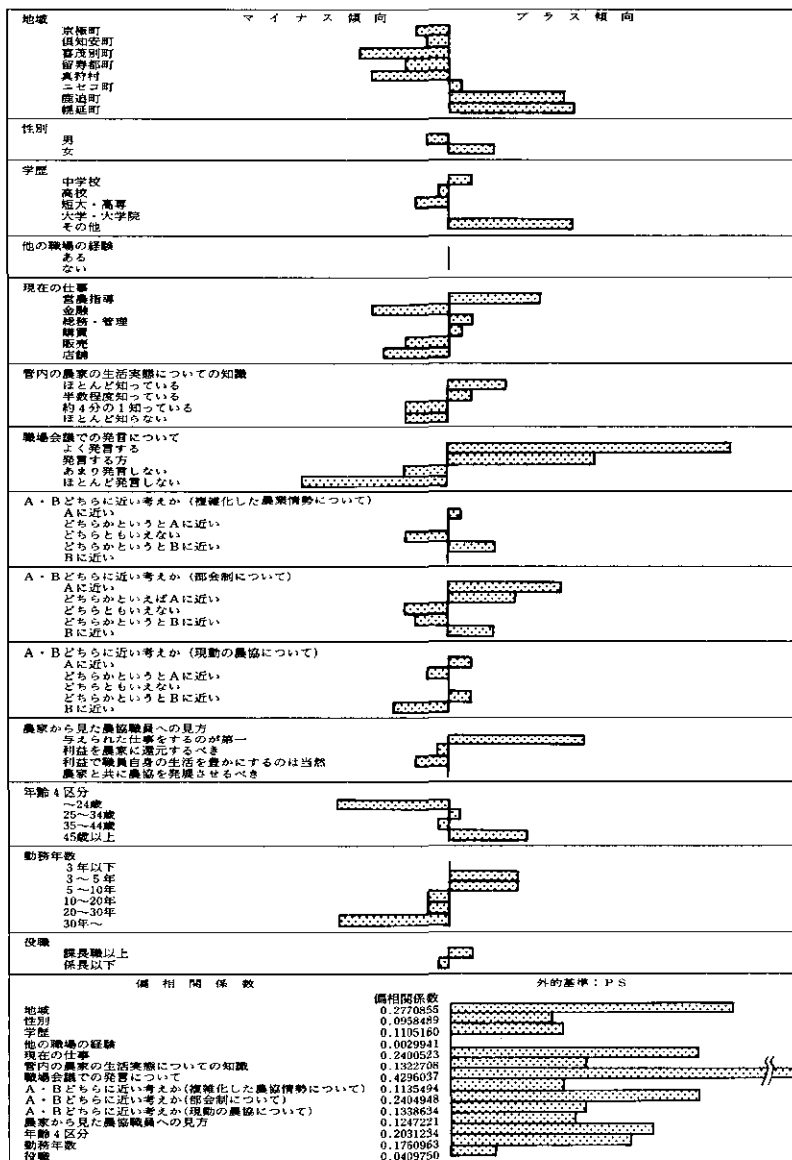
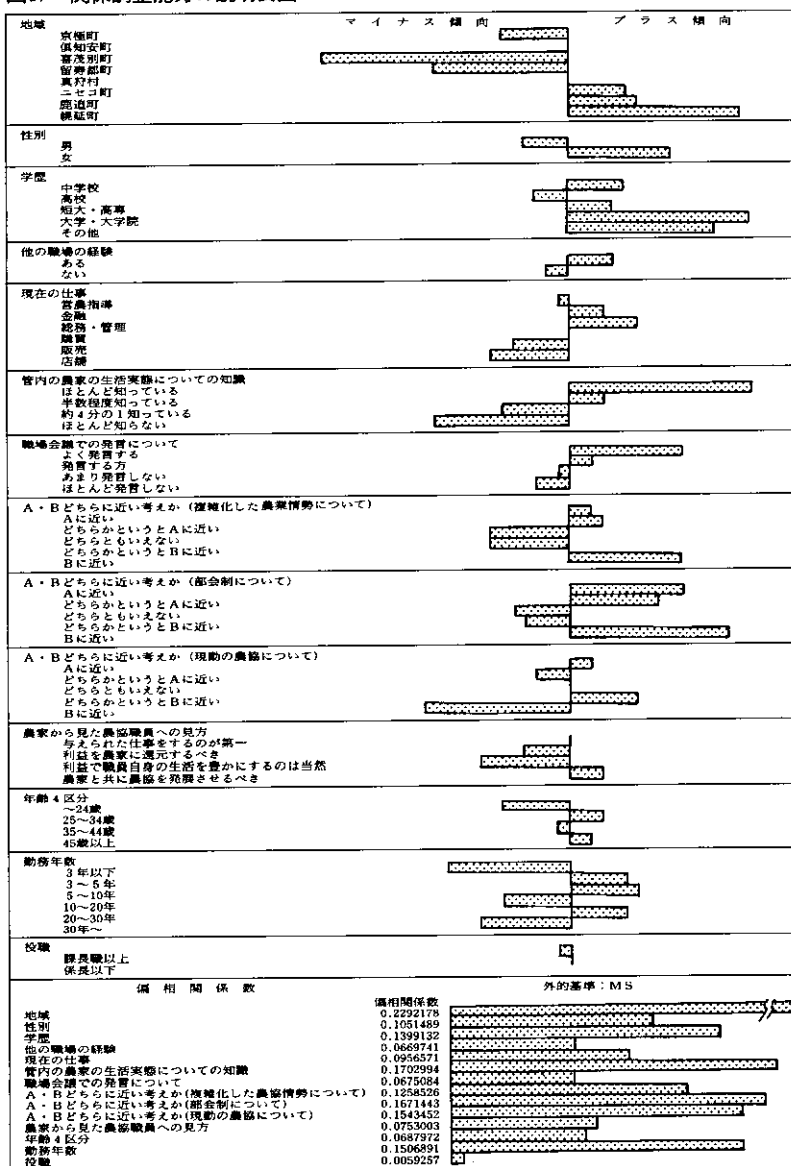


図17 関係調整能力の説明要因



農協職員の農協観とリーダーシップに関する社会学的研究

図18 役職の差に関する説明要因

性別	男性	女性	農長職以上の特徴	係長職以下の特徴
年齢4区分	24歳 25～34歳 35～44歳 45歳以上			4 200 1000
現在職歴年数	3年以下 3～5年 5～10年 10～20年			300 200 1000
農協回数	2回以下 3回 4回 5～7回 8回以上			200 1000 1000
学歴	中学校 高校 短大・高専 大学・大学院 その他			1000 1000 1000 1000 1000
勤務年数	3年以下 3～5年 5～10年 10～20年 20～30年 30年～			1000 1000 1000 1000 1000 1000
A・Bどちらに近い考えか(現職の農協について)	Aに近い どちらかというAに近い どちらともいえない どちらかというBに近い Bに近い			100 1000 1000 1000 1000
A・Bどちらに近い考えか(複核化した農協関係について)	Aに近い どちらかというAに近い どちらともいえない どちらかというBに近い Bに近い			100 1000 1000 1000 1000
A・Bどちらに近い考えか(都会制について)	Aに近い どちらかというAに近い どちらともいえない どちらかというBに近い Bに近い			100 1000 1000 1000 1000
管内の農家の生活実態についての知識	ほとんど知っている 半数程度知っている 約4分の1知っている ほとんど知らない			1000 1000 1000 1000
現職の農協の新しいことへの取り組みについて	早い方 他の成功を確認してから			1000 1000
現職の農協の事業計画に関するスタイルについて	目先がきく方である 見通しがなく、目先がきかない			100 100
現在の仕事	営業指導 企画・管理 農産 販売 店舗			1000 1000 1000 1000 1000
地域	京都府 兵庫県 奈良県 和歌山県 三重県 滋賀県 京都府 奈良県 和歌山県 三重県			100 100 100 100 100 100 100 100 100 100
リーダーシップスタイル	権威型 経験者型 関係者型 平均型			100 100 100 100
農家から見た農協職員への見方	与えられた仕事をやるのが第一 利益を農家に還元するべき 利益で農協自身の生活を豊かにするのは当然 農家と共に農協を発展させるべき			1000 1000 1000 1000
他の職場の経験	ある ない			100 100
偏相関係数			外的基準：役職	
			N=1	
性別			0.0506536	
年齢4区分			0.2472434	
現在職歴年数			0.2358414	
農協回数			0.4348936	
学歴			0.4033341	
勤務年数			0.3126870	
A・Bどちらに近い考えか(現職の農協について)			0.1600755	
A・Bどちらに近い考えか(複核化した農協関係について)			0.3488158	
A・Bどちらに近い考えか(都会制について)			0.2299397	
管内の農家の生活実態についての知識			0.3801308	
現職の農協の新しいことへの取り組みについて			0.3383897	
現職の農協の事業計画に関するスタイルについて			0.1423796	
現在の仕事			0.3436136	
地域			0.2428855	
リーダーシップスタイル			0.2086748	
農家から見た農協職員への見方			0.2081901	
他の職場の経験			0.0944405	

いる。年齢的には45歳以上のグループが高いことは、管理職の関連が強いことと同時に年齢によって発言力が左右される背景をものごとがたっている。ただし勤務年数に示されるように3年から10年位の層が高い評価をしていることは、仕事に対する直接的な関わりからくる側面もあるといえる。

### 3) 関係調整能力の説明要因

メンテナンス機能を表わす関係調整能力得点の説明要因について、課題遂行能力得点と同様に数量化理論Ⅰ類による分析をこころみた。(図17) 重相関係数は.467というレベルであるので課題遂行能力得点よりは説明要因としてやや不十分な結果である。偏相関係数をみると地域差が大きく峰延町農協が高い評価をしているが、喜茂別町農協、留寿都町農協は低く、羊蹄山麓地域では前述の課題遂行能力とあわせてニセコ町農協がプラス傾向を確認し得るにとどまっている。またその他の偏相関係数については農家の生活実態の認知度、部会制の考え方、農協の将来見通し、勤務年数などによる差がみられる。要約すると「農家の生活を知っている」こと、「部会制」については課題遂行能力と異なり、「時間がかかっても職員が関わらない方がよい」という意見と「職員に任せる体制」を支持する意見とに二分されている。「将来見通し」についてもやはり調整能力にプラスになる意見は分かれている。役職については関連がほとんどないのが特徴である。

### 4) 役職に関する問題

そこで役職についていることがリーダーシップに対してどのような関連をもっているのかを取り上げることにする。説明変数は図18に示した通りである。偏相関係数により関連の強いものを取り上げるならば、職場に勤めてからの異動回数、学歴、現在の業務、部会制に対する意見、農家の生活認知度、農協の新規事業への取り組みについて、勤務年数などが主なものである。異動回数では当然のことであるが5回以上の経験者、学歴では短大卒、大学卒といった学歴が重視されている。現在の業務では総務・管理あるいは金融が関連している。この部門が最も管理職を多くもっているといえる。部会制については、「時間がかかっても職員

はなるべく関わらない方がよい」という考え方に傾斜している。これはある面では部会制の理念を組合員の責任分担という原則論から接近する論理である。農家の生活については半数以上は知っていることが管理職の条件であるといえる。勤務年数は短いものと長期のものの二種類のタイプがあり、中間の勤務年数、たとえば5年から20年の間の中堅クラスは管理職に遠い位置にあるといえる。農協事業の新規企画の取り組みについては「早い方」と答える方が管理職傾向が強いのはプラスイメージを重視する管理職としての原則を守る規範を示しているものといえる。

### 5) リーダーシップスタイル

リーダーシップに関して総括的な考察をするために課題遂行得点と関係調整得点を用いてリーダーシップスタイルの変数を構成した。これは

表14 農協別にみたリーダーシップスタイル

単位：(%)

	理 想 型	課題遂行型	関係調整型	平 均 型	合 計
京 極 町	9 (24.3)	2 ( 5.4)	6 (16.2)	20 (54.1)	37 (100.0)
俱知安町	14 (32.6)	4 ( 9.3)	5 (11.6)	20 (46.5)	43 (100.0)
喜茂別町	5 (26.3)	5 (26.3)	3 (15.8)	6 (31.6)	19 (100.0)
留寿都町	8 (27.6)	7 (24.1)	1 ( 3.4)	13 (44.8)	29 (100.0)
真 狩 村	9 (28.1)	5 (15.6)	5 (15.6)	13 (40.6)	32 (100.0)
ニセコ町	26 (35.1)	12 (16.2)	16 (21.6)	20 (27.0)	74 (100.0)
鹿 追 町	13 (65.0)	4 (20.0)	—	3 (15.0)	20 (100.0)
峰 延 町	20 (50.0)	6 (15.0)	7 (17.5)	7 (17.5)	40 (100.0)
合 計	104 (35.4)	45 (15.3)	43 (14.6)	102 (34.7)	294 (100.0)

P = \*\*

2つのスコア値の平均を求め、その平均点を分割して組合せをおこない、両スコアとも平均値以上のものをバランスのとれたリーダーシップ能力の持ち主という意味で「理想型」とし、課題遂行能力は平均以上であるが関係調整能力は平均以下のグループを「課題遂行型」、関係調整能力は平均以上であるが課題遂行能力は平均以下のグループを「関係調整型」、2つのスコアとも平均値以下のグループを「平均型」と名称をつけることにする。

表14は農業協同組合別にみたリーダーシップスタイルである。得点のレベルで指摘したように羊蹄山麓地域の農協間では統計的な有意差はみられなかったが、鹿追・峰延農協をあわせた結果は5%の有意差で農業協同組合間の差が確認された。特に鹿追は「理想型」の割合が高い。また羊蹄山麓地域の大半の農業協同組合において平均型の割合が理想型の割合よりも多いのが特徴である。

表15 学歴別にみたリーダーシップスタイル

単位：(%)

	理 想 型	課題遂行型	関係調整型	平 均 型	合 計
中 学 校	18 (39.1)	6 (13.0)	12 (26.1)	10 (21.7)	46 (100.0)
高 校	64 (31.7)	29 (14.4)	25 (12.4)	84 (41.6)	202 (100.0)
短大・高専	5 (38.5)	2 (15.4)	2 (15.4)	4 (30.8)	13 (100.0)
大学・大学院	10 (52.6)	3 (15.8)	3 (15.8)	3 (15.8)	19 (100.0)
そ の 他	7 (53.8)	4 (30.8)	1 ( 7.7)	1 ( 7.7)	13 (100.0)
合 計	104 (35.5)	44 (15.0)	43 (14.7)	102 (34.8)	293 (100.0)

P = \*

表15は学歴別にみたリーダーシップスタイルであるが、大学卒のグループは「理想型」の割合が多い。高校卒と短大卒は「平均型」がやや多い。中学卒のグループに「関係調整型」の割合が他の学歴グループより多いのは、年齢層が他のグループよりも高いことが背景として考えられ



る。「課題遂行型」の割合は各学歴とも15%前後であるが、「その他」の学歴のグループは30%と高い。

仕事の悩みをリーダーシップスタイル別にみると「理想型」は「雑用が多すぎる」ことをあげる割合が他の類型よりも多く、管理職の割合が多いことを反映している。「課題遂行型」は「人事考課」をあげる割合が高いが、これは本人はやる気があることからそれを評価してもらいたいという気持ちが強くなり、結果として「給与などの人事考課が公平でない」という悩みや不満に結びつくといえる。「関係調整型」はあまり自己主張

表16 リーダーシップスタイルと仕事上の悩み・問題

単位：(%)

	雑用が多 すぎる	責任のある 仕事を させてく れない	人間関係	人事考課 (給与等) が不公平	仕事が含ま れない	能力不足	その他	合 計
理 想 型	26 (25.0)	5 ( 4.8)	7 ( 6.7)	13 (12.5)	8 ( 7.7)	17 (16.3)	10 ( 9.6)	104
課題達成型	9 (20.0)	2 ( 4.4)	7 (15.6)	11 (24.4)	6 (13.3)	8 (17.8)	5 (11.1)	45
関係調整型	9 (20.9)	—	8 (18.6)	6 (14.0)	4 ( 9.3)	14 (32.6)	1 ( 2.3)	43
平 均 型	8 ( 7.8)	—	12 (11.8)	15 (14.7)	8 ( 7.8)	25 (24.5)	11 (10.8)	102
合 計	52 (17.0)	7 ( 2.3)	34 (11.1)	46 (15.0)	27 ( 8.8)	65 (21.2)	28 ( 9.2)	306

表17 役職別にみたリーダーシップスタイル

単位：(%)

	理 想 型	課題遂行型	関係調整型	平 均 型	合 計
課長職以上	42 (60.9)	13 (18.8)	2 ( 2.9)	12 (17.4)	69 (100.0)
係長以下	53 (27.9)	28 (14.7)	34 (17.9)	75 (39.5)	190 (100.0)
合 計	95 (36.7)	41 (15.8)	36 (13.9)	87 (33.6)	259 (100.0)

P = \*\*

することなく、仲間として職場の人間関係に気を配るためか、「人間関係」に悩みをもつことと「能力不足」を意識している割合が高い。これは課題遂行能力の自己評価が平均より低いことと相関があるためといえる。

「平均型」は、「関係調整型」よりは「人間関係」に気を使っていないのでこの部分の悩みは少なく、むしろ「能力不足」をあげる割合が高い。(表16)

表17は役職とリーダーシップスタイルとの関連をみたものである。

課長以上の役職についているものは、リーダーシップは「理想型」に分類される人の割合が60%と高く、役割期待に対応する行動様式をとっているといえる。これと「課題遂行型」をあわせると約8割が意欲ある管理職といえる。係長以下の場合も「理想型」が約3割「課題遂行型」をあわせると4割以上が意欲的な職員であり、内部の人間関係に気を使うメンバーも約2割を占めている。したがってそれぞれ役職にともなう役割期待に対応するリーダーシップスタイルをもっているといえる。

## 6. コミュニティ意識の分析

ここでは農業協同組合職員のコミュニティ意識の構造と活性化のための課題について考察を加えることにする。用いた質問項目は鈴木（コミュニティモラルの研究 [鈴木広：1978]）が設定したものを援用した。

質問項目の構成について表18により説明を加えておくと、1, 2, 3, 4が「感情」（愛着感、同一感、安心感、満足感、受益感などの感情の水準を問うもの）、5, 6, 7, 8が「統合認知」、9, 10, 11, 12が「参加意欲」とされているものである。今回の分析では基礎的分析を項目別におこなった後でコミュニティスコアとして12項目の個人合計得点を求め、コミュニティ意識を説明する要因を探るために数量化理論Ⅰ類による分析を試みた。

表18, 19にみるように地域差はきわめて少ないが学歴差の大きいことに注目しなくてはならない。学歴差との関連では性差や年齢差も問題になる。

表20は羊蹄山麓地域と鹿追・峰延の2つのグループについてコミュニティ意識得点の平均値の差の検定をおこなったものである。これをみる

農協職員の農協観とリーダーシップに関する社会学的研究

表18 コミュニティ意識

単位：％

	全 体	京 極 町 農 協	俱 知 安 町 農 協	喜 茂 別 町 農 協	留 寿 都 町 農 協	真 狩 村 農 協	ニ セ コ 町 農 協	有 意 差
1.外出してこの〈まち〉に帰ってきたとき、「自分の町に帰ってきた」とほっとしますか。	78	65	80	85	68	78	85	
2.人からこの〈まち〉の悪口を言われたら、何か自分の悪口を言われたような気がしますか。	62	63	56	55	58	69	68	
3.この〈まち〉の人は、みんな仲間だという気がしますか。	27	28	20	30	32	25	31	
4.この〈まち〉が好きですか。	62	58	67	45	58	59	69	
5.この〈まち〉の人たちのまとまりは良いほうだと思いますか。	17	30	9	10	16	9	21	
6.この地域のリーダー達は概して地域のためによくやってくれていると思いますか。	26	33	25	10	26	16	33	**
7.この地域に住んでいる人達は、お互いに何かと世話し合っていると思いますか。	34	30	29	15	29	47	40	
8.この〈まち〉の人達は、互いに協力する気持ちが強いほうだと思いますか。	23	30	18	10	23	34	22	
9.この〈まち〉のためになることをして何か役に立ちたいと思いますか。	51	53	56	45	52	53	48	
10.この〈まち〉や地域を代表するような議員をだす事は、大切な事だと思いますか。	60	63	58	55	65	44	66	
11.地域で一緒にする行事に参加するほうですか。	43	43	27	25	61	25	59	**
11.地域ですいろいろなことに関心がありますか。	53	63	40	40	58	41	61	

と前述したリーダーシップ得点と同様に鹿追・峰延の方がスコア値が高いことが分かる。

図19はコミュニティ意識スコアの説明要因をとらえるために用いた数量化理論Ⅰ類のカテゴリーウェイトを示したものである。リーダーシップの得点に比較して、羊蹄山麓地域の中のバリエーションがみられる。例えば農業協同組合別では京極町農協、留寿都町農協、ニセコ町農協、峰延町農協がコミュニティ意識の高い地区としてあげられ、リーダーシップでいずれも高いスコアを示していた鹿追はむしろマイナス傾向となっている。性別には関連がみられず、どちらかといえば地元の出身者の方がコミュニティ意識は高い。学歴は中学卒と大学卒が高く、リーダーシップのスコア以上に大学卒のグループの意識は高い。

仕事については営農と金融に関する業務についている職員が高く、販売や店舗の職員は低い傾向がみられる。職員会議での発言は日常生活での積極性を表わすものであり、積極的であることはコミュニティに対し

表19 学歴からみたコミュニティ意識

単位：％

	全 体	中 学 校	高 校	短 大 ・ 高 専	大 学 ・ 大 学 院	そ の 他	有 意 差
1.外出してこの〈まち〉に帰ってきたとき、「自分の町に帰ってきた」とほっとしますか。	78	77	78	78	91	55	**
2.人からこの〈まち〉の悪口を言われたら、何か自分の悪口を言われたような気がしますか。	62	61	62	44	82	64	
3.この〈まち〉の人は、みんな仲間だという気がしますか。	28	43	24	22	36	27	**
4.この〈まち〉が好きですか。	62	73	59	56	82	64	△
5.この〈まち〉の人たちのまとまりは良いほうだと思いますか。	17	36	13	11	18	18	**
6.この地域のリーダー達は概して地域のためによくやってくれていると思いますか。	26	43	22	11	46	27	**
7.この地域に住んでいる人達は、お互い何かと世話し合っていると思いますか。	34	39	32	—	55	55	**
8.この〈まち〉の人達は、互いに協力する気持ちが強いほうだと思いますか。	23	30	23	—	27	27	△
9.この〈まち〉のためになることをして何か役に立ちたいと思いますか。	51	71	46	56	64	46	*
10.この〈まち〉や地域を代表するような議員をだす事は、大切な事だと思いますか。	61	68	56	67	64	73	**
11.地域と一緒にする行事に参加するほうですか。	43	48	41	33	64	55	△
12.地域でするいろいろなことに関心がありますか。	53	61	50	44	73	46	**

表20 コミュニティ得点の地域比較——平均値の差の検定

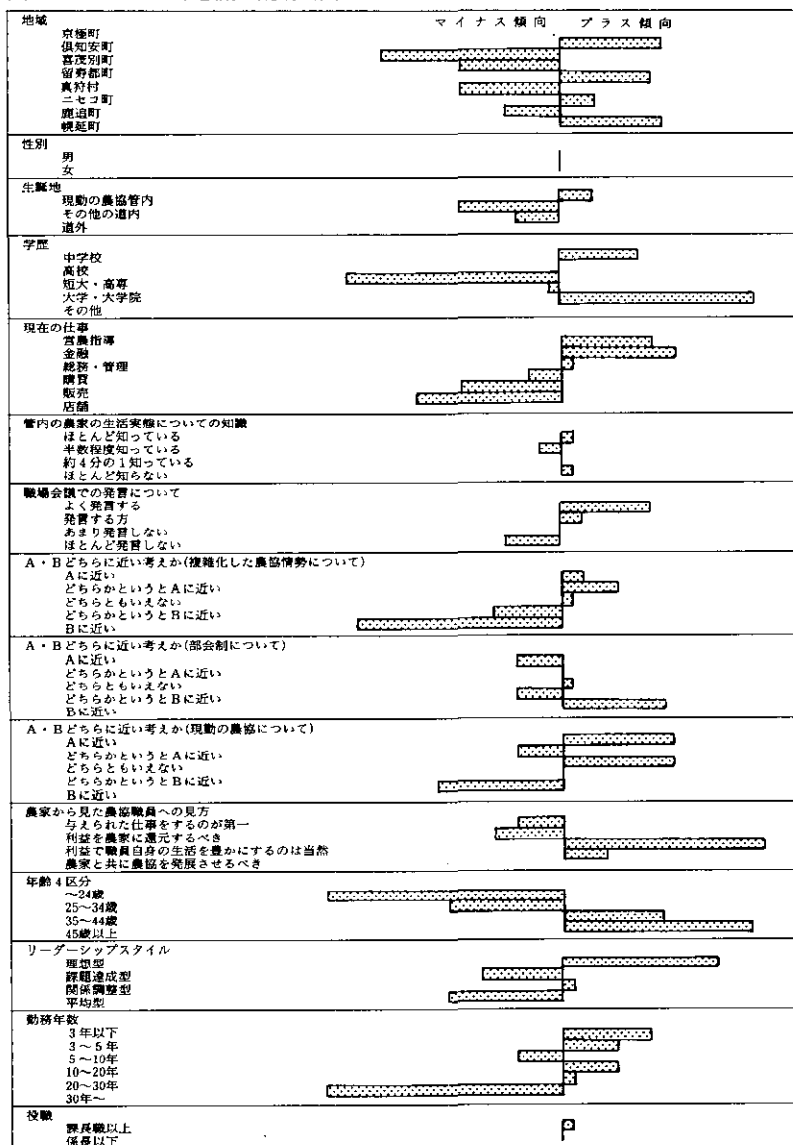
羊蹄山麓地域			鹿追・峰延
コミュニティ意識	平 均	40.5787	43.4096
	分 散	66.457	79.245
	標準偏差	8.152	8.902
	t 値	-2.38	
有意水準			*

でも意識や意欲が高いことに結びつく点で関連が表れるといえるだろう。

複雑化した農業情勢については「役員資質の向上」を指摘しているグループはプラス傾向にあり、「職員体制の強化」を強調しているグループはマイナス傾向となっている。このことは「役員資質の向上」を強調するのは役員に対する批判が強いというよりは、役員に対する期待およびコミュニティ問題への関心と意欲に結びついている点が表れているといえるだろう。一方「事務局としての職員体制の強化」を意識しているグ

農協職員の農協観とリーダーシップに関する社会学的研究

図19 コミュニティ意識の説明要因



ループは危機意識にウェイトがおかれ、コミュニティよりも職場問題により関心が強く、いわば「農協問題」に焦点をおいて日常生活を送る傾向が前者よりも高いことをあらわしていると思われる。

この点は部会制についても「農家の責任を重視して時間をかけても職員は関わらない方がよい」という性急さを押しとどめるスタイルがコミュニティの相互理解や協調路線につながっていくといえる。これは農協の将来に対する「明るい見通し」を考えたり、農家の評価に対して「利益で農業協同組合職員の生活を豊かにする」ことや「農家とともに農協を発展させる」意見のグループがコミュニティ意識の高いグループを構成していることによっても確認し得る。

コミュニティ意識は、そうした「期待」に裏付けられて構成されていることからすると年齢の高いグループとなり、リーダーシップスタイルもバランスのとれた積極型のグループがコミュニティ意識の高さを示していることも一貫性があるといえる。

興味深いのは、勤務年数が30年以上のグループがマイナス傾向をもっていることであるが、これは勤務年数が短い方が生活に対する期待感が強く関心もはっきりしているためであろう。年齢の高いグループのマイナス傾向はこれまでのプラス要因の反対側を読みとることならば、学歴や農業・農協情勢に対する意識の相違からも説明し得る。

## 7. 結 語

羊蹄山麓地域6農協の職員に対する意識調査の分析と各農協参事に対する面接調査を踏まえて、地域福祉の立場から若干の課題を提起することにした。

### 1) 人材の育成と確保

農業協同組合職員の能力を発揮できる環境を考えることが農業協同組合組織の活性化を可能にし、さらには地域農業の活性化に結びつく。とすれば農業協同組合職員の資質の向上と向上を図るシステムを考えることが急務となる。

そこで本研究では羊蹄山麓地域の農業協同組合職員の特性をみるため

にリーダーシップとコミュニティ意識の分析を行った。

分析結果によるとリーダーシップはどの農業協同組合もほぼ類似しており、他地域（鹿追・峰延）に比べてやや低い。ただしリーダーシップの類型による分析では、一般職員のなかには理想型のリーダーシップ能力をもっている職員も少なくない。またコミュニティ意識は比較的高いことが明らかとなった。

大卒者のグループがコミュニティ意識やリーダーシップに対してプラスの傾向を示していることは、学歴の効用について考えることにつながる。リーダーシップスタイルやコミュニティ意識の差は要約すると生活意識と生活行動に関する積極性の差といってよい。役職についているグループがついていないものよりも高いスコアを示すのは、個人的パーソナリティに属する問題と同時に役職につくことによる役割期待の内面化によるところが大きい。したがって職員の能力を発揮させるためには、役割を与えることを考えなくてはならないということである。そして、役職による差は「職場での悩み」や「農協観」にも表れており、農協の将来展望をどの様に見通すか、あるいは部会制に対する評価にも表れる。アンケートの自由意見のなかでも「人材の育成」を強調する管理職の声や「組合員との話し合いの促進」を指摘するものが目立った。

したがって人材育成に関して中長期の研修機会の活用を計る必要がある。

人材育成に関しては、現在は職員を中央会農協学校にて研修させているが、これをさらに強化するために一般大学・短大への研究生や委託研究員の制度などを活用することが考えられる。

さらに人材確保の面からは、地域の子弟を対象とした農業協同組合職員として就職することを原則とする奨学金制度を設定することなども考えられる。

これらの目的とするところは、バリエーションのある人材育成と確保の方法を用意し、学習する側の意欲や選択の幅を保障する仕組みをつくるのが急がれている。人材の育成には時間的、経済的コストが不可欠の条件となるが、あえてこれに投資する姿勢がトップに求められている。

また女性の位置づけが結婚退職を前提としていたため経験を生かした人材活用の幅が限られていたといえる。ある農協では「結婚退職後子育て

ての目処がついた段階で女性に働く場を提供したい。現在は臨時職として勤務してもらっているがアイデア、意欲ともに高く十分貢献している。」というコメントがなされていた。現在はあらゆる分野において女性の社会進出が期待されており、女性の新鮮な視点が注目を浴びていることから女性職員の能力活用が推進される必要がある。

## 2) 総合的能力ーコミュニティワーカーの養成について

スペシャリストの訓練とゼネラリストの訓練とは常に対立しながら組織のあり方に問題を投げかけている。目的集団としての機能を発揮する上では、専門的訓練の強化によるスペシャリストの養成に向かうことになるが、専門性は一方において組織の中での代替性や弾力性を阻害し、総合力を発揮するための条件をつくりだしにくいといわれている。

農協にとって、農業協同組合職員にとって専門的機能とは何かという問に対して今日的な課題を設定するとするならば、情報化の中の農協の役割をどうとらえるかということになるだろう。

また営農についても将来は個別農家経済の分析と家族の協力関係に関する生活相談機能や市場に関する情報提供、そしてなによりも農家個々の計画立案実行のプロセスをフォローする体制が求められている。

面接調査においてもある農協では「時間がかかっても営農計画は職員がつくるのではなく、農家の経営主が自分で、かつ家族で話し合うことを通して自主的に作成するよう、決して職員の作文にならないようチェックする」という農協関係者の意見もあり、生活力形成に向けたソーシャルワーク実践の力量を発揮し、コーディネーター機能を重視した営農相談のあり方が話題となっていたことが示唆的なものを与えている。またある農協では「1軒の農家の問題をセットでみるシステムを考えている。いままでは貸付と営農がそれぞれ独立して対応していたが、担当者間の連携や調整が問題となり、また担当職員相互の調整も問題となるため一本化する中で統一的な関わりを考えていく」という意見に象徴されるように総合的判断能力のあるスペシャリストの養成が必要になっている。<sup>(7)</sup>

## 3) コミュニティワーカーとしての農協職員



農業協同組合職員としての課題を考えた場合、生産者のエネルギーを如何に高めるか、そして消費者との信頼関係や協力関係の確立を図りながら組織の基盤と同時に自らの生活が支えていく構造を理解した、これからの、あるいは期待される農業協同組合職員の職業アイデンティティに着目した職員養成が求められている。

今回のアンケートでは、基本的な問題である農協観について農業協同組合職員の間に幅轍した考え方が認められた。

農業協同組合職員が仕事の上で役立ったことは「農家との話し合い」と回答する割合が高かった。このことは農協の事業を協同組合の精神で遂行する際に、クライアント＝コンシューマーとしての農協組合員のニーズを把握して組織間の調整を行なうコミュニティワーカーとしての農業協同組合職員の新しい形のコミュニケーションの促進を図る必要がある。これまで農家と農協の関係は農協の指導の対象としての農家というイメージで捉えられることが多かったが、自由化や国内市場での販売政策あるいは新規作目の開発といった場合の意志決定の迅速性や経済的リスクの伴う事業運営を避けることができない現実を前にしたとき、これまでのような中央会の指導や行政の指導に依存し続けることはできないといえる。

この意味で今後は消費者⇄農家（生産者）⇄農業協同組合職員（営業担当者）⇄消費者といった横結合のネットワークを強化するような本格的な取り組みが求められる。<sup>(8)</sup>

#### 〔付記〕

本研究は佐久間衛教授（専修大学北海道短期大学）を研究代表とする共同研究の一部を構成するものであり、調査に際しては小樽開発建設部のスタッフをはじめ関係農協の組合長、参事の各位に組織上の課題等について貴重なお話をおうかがいさせて頂いた。また佐久間教授には調査の設計について懇切なる御助言を頂いた。これらの関係者の方々に感謝申し上げる次第である。データ処理については北星学園大学情報処理センター（FACOM 340S）のANALYSTプログラムパッケージを利用した。尚、文中の有意水準の表示は5%水準（\*）および1%水準（\*\*）の2区分で示している。

〔注〕

- (1) 武内哲夫・太田原高昭著『明日の農協』, 農山漁村文化協会, 1986.
- (2) 七戸長生『新しい農村リーダー』, 農山漁村文化協会, 1988.
- (3) 葛西俊治「地域リーダーのリーダーシップ類型と諸属性の関係」北海道農業会議『北海道の地域リーダーに関する調査研究報告書』, 1983.
- (4) 杉岡直人「農村高齢化における農業協同組合の社会的機能」『北星学園大学文学部北星論集』24, 1986 およびコミュニティ意識の項目については鈴木広編『コミュニティモラルと社会移動の研究』, アカデミア出版会, 1978, を参照のこと。
- (5) 徳野貞雄「農業協同組合の変化と構造 — 農協職員の意識と実態 —」日本社会学会第61回大会 (1988) 報告資料の一部を参考とした。
- (6) P. ハーシー, K.H. プランチャード『行動科学の展開』, 日本生産性本部, 1978.
- (7) Twelvetrees, A., *Community Work*, BASW Macmillan, 1982.
- (8) 杉岡直人『農村地域社会と家族の変動』, ミネルヴァ書房, 1990. 第3, 6章を参照されたい。