

要約

農協内人的ネットワークの形成過程から
見た職員組織文化に関する研究
—宮城県内農協職員を対象として—

東北大学大学院農学研究科

資源生物科学専攻

山口祥平

指導教員

盛田 清秀 教授

第1章 序論

1990年代から2000年代にかけて、日本企業ではアメリカの経営手法を取り入れるようになった。終身雇用が崩壊し、成果主義など個人をベースとする考え方、従業員を人件費としてコストの側面を重視する考え方などが注目されるようになり、ハード面を重視する経営に傾斜していった。その結果、日本では仕事の現場の状況に適合せず、いくつかの問題が報告されている。日本では、1980年代以前に組織文化という言葉はほとんど聞かれなかったが、組織内において集団の力を強く発揮させることを重視していたことから、元々ソフト面を重視する経営手法を用いていた。これらのことから再度、日本の組織においてソフト面を見直す必要があるのではないかと考えた。

組織論においては、組織のパフォーマンスを考える上で、組織のソフト面の重要性が数多くの文献で示されている。しかし、農協組織の先行研究を見る限り、アンケート調査など多少のソフト面に関連する研究も見られるが、ハード面に大きく偏っていると筆者は考えている。さらに、ソフト面を研究対象とした文献においても、組織文化という視点から農協組織を分析した研究は少ない。このような問題意識に基づき、本研究では農協組織を研究対象とし、その中でも職員組織の組織文化を明らかにすることを目的とした。

本研究では、職員組織文化を明らかにすることを目的にしているが、その中でもインフォーマルな職員間の情報活用に焦点を絞った。これには二つの理由がある。一つに、職員組織から見た外部環境の多様化、二つに職員組織の大型化である。このような変化に伴い、ヒエラルキー型組織では、組織のパフォーマンスを十分に発揮することが難しいということが先行研究で述べられている。このことから、ヒエラルキー型である職員組織のパフォーマンスを改善させる可能性の高い方法の一つとして、人的ネットワーク（インフォーマルネットワーク）の活用に注目したということである。

本研究では、宮城県内14農協の職員を研究対象とし、アンケート調査、社会実験、ヒアリング調査を研究方法として実施している。職員へのアンケート調査では、職員が農協組織をどのように見ているかという視点から、幅広く職員の考え方を探っている。社会実験では、人的ネットワーク形成の試みから職員の行動と考え方を把握し、最後のヒアリング調査では、社会実験の結果がなぜ生じたのか、その背後にある職員の考え方、さらに職員が影響を受けている組織の実態を明らかにしている。これら、3つの研究方法は、明らかにする対象として範囲に多少の違いはあるが、職員組織文化という点では共通している。よって、同じ分析対象を明らかにするために複数のアプローチを用いているということである。すなわち、本研究の課題は、職員を対象として、アンケート調査、社会実験、ヒアリング調査を実施して職員の人的ネットワーク（インフォーマルネットワーク）に対する考え方と行動を把握し、組織の根底から人的ネットワークの活用に至るまでの職員組織文化を明らかにするということである。

本論文は、5章構成となっている。第1章の序論においては、研究の背景、先行研究の整理、研究の課題と対象、研究方法、人的ネットワークの概要などについて述べている。第2

章から第 4 章においては、それぞれ 3 つの研究方法について各章で取り上げ、分析を行っている。そして、第 5 章の結論では、職員組織が人的ネットワークを活用する上で適さない状態にあること、職員組織文化に一定の距離を保っている職員がいることを明らかにした。また、最後に提言として、職員組織内で人的ネットワークを活用される可能性と有効性について述べている。

第 2 章 職員の意識から見た農協組織・事業体制等の問題点

本章では、アンケート調査について分析を行った。本章の目的は、職員が農協の組織・事業体制等について感じている問題点を把握することである。ここで摘出された問題点が、研究の次の段階で実施される社会実験（Web 掲示板による人的ネットワーク形成の試み）における議題として採用される。

アンケート調査は、Web を活用して 2011 年 10 月 21 日～11 月 30 日の期間に実施した。アンケートの回答は主に記述式であり、文字数が 1,000 文字を超えているものや要点としてキーワードだけを述べたものなど様々であった。このため、特に文字数の多い回答などは要点と考えられる部分をいくつかに分けた。そして、要点の部分を一つの単位とし、いくつかの項目別に区分けした。

分析の結果、項目別に「組織、事業体制」、「組織、事業体質」、「職員の質」、「事業手段」、「利用度」、「地域密着」、「組合員とのつながり」が高い割合を示した。また、職員が感じている問題点の中には、バランスの取れた見方や、冷静で厳しい見方などを行っている部分があるということが分かった。

第 3 章 人的ネットワークの形成方法と Web 掲示板の分析

本章では、社会実験（人的ネットワーク形成の試み）について分析を行った。本章の目的は、人的ネットワーク形成を試みた社会実験において、形成方法の実施過程、ツールとして使用している Web 掲示板の分析から、農協内に人的ネットワークを形成する上で、前提条件として必要となる要素を明らかにすることである。

社会実験では Web 掲示板を活用している。これは、職員の共通した問題点を議題として掲示板に立て、議題に沿って県内農協職員により議論を進める。そして、議論が進行するにしたがい、議題別にいくつかの人的ネットワークの基盤となるようなグループが出来ると想定したためである。Web 掲示板は 2011 年 11 月 24 日～2013 年 4 月 23 日までの期間、運用を実施した。

Web 掲示板における職員の発言を分析した結果、人的ネットワークを形成する過程でコーディネータ役を買って出てハブ、ブリッジとなり得る職員、議論を進める上で場の形成に関与する職員がいるということを行動から明らかに出来たが、Web 掲示板への参加人数が少なく Web 掲示板での議論は十分に活性化せず、人的ネットワークの基盤となるようなグループを見つけるには至らなかった。しかし、実験を通じて農協組織内で人的ネットワ

ークを形成する上で必要となるいくつかの要素は明らかに出来たと考えられる。第 1 に、農協組織としての明確な人的ネットワークに対する認知である。第 2 に、職員同士の信頼関係である。第 3 に、組織内で議論をする機会を増やす（職員が議論に慣れる）ということである。

第 4 章 農協における職員組織文化の分析

本章では、ヒアリング調査について分析を行った。本章の目的は、人的ネットワークの形成が出来なかったその原因を組織の主にソフト面から分析し、人的ネットワークの活用に関する職員組織文化を明らかにすることである。

ヒアリング調査は、社会実験に参加した職員 10 名（不参加 2 名を含む）と参加者の上司にあたる職員 7 名、合わせて 17 名に対して 2013 年 2 月から 2013 年 8 月までの期間に実施した。

ヒアリングデータを分析する上で、2 つのアプローチを使用した。一つは、職員組織が組織変革に対してどのように対応しているのかということである。これは、職員組織が組織変革に強く抵抗を示すのであれば、人的ネットワークは形成されないという考え方に基づいている。二つは、第 3 章で明らかにした、3 つの要素についてその実態に迫り、人的ネットワークの特徴との関連から職員組織文化を明らかにするということである。

分析の結果、職員組織は外部環境の影響を強く受け、組織の管理面と統制を強化するためフォーマルな要素を増加し、失敗を許容しない組織文化が根底にあることが分かった。そして、根底にある組織文化から影響を受け、組織変革に対して消極的になっていることが明らかになった。また、3 つの要素については、組織変革、失敗を許容しない考え方、フォーマルな要素としての業務量の増加と複数の影響を受け、それぞれの要素自体にも問題がある実態が明らかになった。さらに、3 つの要素間においても関連性があり、影響を与えていることが分かった。

第 5 章 結論

アンケート調査、社会実験（人的ネットワークの形成）、ヒアリング調査と 3 つの方法を用いて、人的ネットワークの活用に関する職員組織文化を分析した。職員組織は、組織変革に対して消極的になっており、人的ネットワークの活用に必要な 3 つの要素はうまく機能せず、人的ネットワークを活用するには適さない状態となっていることが分かった。

補足として、社会実験に参加した職員は、組織文化に対して一定の距離を保っていると考えることが出来るということ述べた。職員組織では人的ネットワークを活用するのに適した環境ではないことから、組織文化との関連で考えると、組織文化に対して一定の距離を保っている職員であると考えることが出来るということである。また、3 つの研究方法において、共通して職員が職員に対して強い問題意識を持っていたが、これは、組織文化に順応した職員と、一定の距離を保っている職員の差であると捉えることが出来るということである。

ある。

最後に提言では、人的ネットワーク活用の可能性と有効性に関して、経営層のインフォーマルな要素に対する認知の重要性を取り上げ、経営層の認知を得る上で有効な方法として、インフォーマルな要素が組織のパフォーマンスの改善に有効であるということを数字で表すことが効果的であるということを述べた。