

非営利組織の活性化について

—— J A組織の場合※——

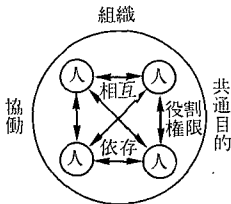
榎 本 悟

目 次

- 1 はじめに
- 2 組織の存続・維持
- 3 J Aの存続・維持
- 4 最近のJ Aにかかわる調査から
 - ① 経営力調査（茨城県）
 - ② 帰属意識調査（徳島県）
- 5 おわりに

1 はじめに

図1 組織=人のシステム



巷間、活性化（revitalization）という言葉がしばしば用いられている。これは、共通の目的を達成するための人の協働システム（図1参照）である組織の活動に、生き生きとした活力をよみがえらせるということである。本来、組織は誕生してしばらくの

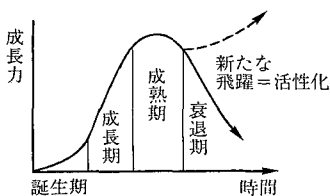
※ 本稿は、「J Aにおける活性化について①, ②, ③」として『J Aとくしま』1993年8月, 9月, 10月号に掲載したものに加筆, データの修正等を加えたものである。調査にご協力いただいた方々に感謝する。

間は活気にあふれた人々の生き生きとした活動があるものである。しかし、やがて組織の寿命は30年とも言われるようにその活動にも生気が失われ、よどみや停滞が生じてくる。そこでこのよどみ・停滞を除去し、いかにして昔のように生き生きとした活動を蘇らせるのかのということが問題になり、revitalization（再活性化）という言葉が用いられているのである。つまり vitalization（活性化）→よどみ・停滞→revitalization（再活性化）のプロセスの回復のことである。

それでは、最近活性化がとかく話題にのぼるのは如何なる理由からであろうか。それには大きくマクロとミクロの二つの契機が存在しているように思われる。一つはマクロ的に経済が高度経済成長から低経済成長に移行したこと、あるいは経済の成熟化によってもたらされたものといえよう。それは高度経済成長の間には気付かなかった、あるいは気付く必要のなかった組織のほころび部分が、低経済成長になるとともに問題点として浮かび上がってきたのである。高度経済成長期には、経済の成長と共に、組織もそれに連動して成長することが可能であったから、問題点に着目する必要はなかったのである。しかし、ちょうどバブル経済がはじけた今日の日本経済において、組織のうみがぞくぞくと出て、新聞紙上をにぎわしているのはその好例であろう。

もう一つは、ミクロ的契機として組織の巨大化が進行し、それにともなって仕事のマンネリ化が進行したことによって、組織の中に活力が失われたことである。一般的に人間の寿命と同じように、あらゆる組織においてもライフ

図2 組織のライフサイクル



フ・サイクル（図2参照）というものがある。それによれば、組織のライフ・サイクルは、誕生期、成長期、成熟期、そして衰退期の四つの時期に分けられる。誕生期、成長期には、組織内の活動には活気がみられるが、やがて組織の巨大化、官僚化が進

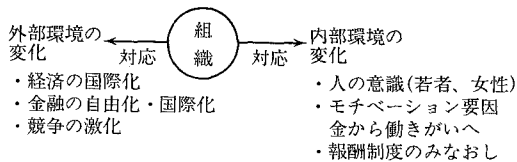
行して、成熟期、衰退期に至ると、組織に疲労の色が濃くなって来る。そうした時期に、再び誕生期、成長期に存在していた生き生きとした活力をどの様に取り戻すのかといったことが問題になる。それが図2でいうところの成熟期から点線部分で示したものである。

2 組織の存続・維持

以上のように、今日、組織の活性化が問題になってきた理由が明らかになったが、あらゆる組織はその存続と維持のために2つの変化に適切に対応することができなければ、衰亡するしかない。2つの変化とは外部環境の変化と内部環境の変化の二つである。

組織は真空中に存在しているわけではない。図3にあるように、外部環境

図3 組織の環境



の変化とは、経済・経営の国際化、金融の自由化・国際化、競争の激化などといった組織の基本的にはコントロールの及ばない変化に対応して、適切な行動をとらなければならない。また、内部環境の変化とは、働くものの意識の変化、とりわけ若者の意識の変化や女性の社会進出にともなって彼らをどのように処遇するかといった問題が出てきている。あるいは、組織で働くための動機づけ(モチベーション)要因にも変化が生じてきている。それはたんに金銭的なものを求めて組織に働きにくるのではなく、組織で働くことが、自分の人生にとって有意義であるとか、組織で働くことが自分を成長させることにつながるという理由が大きな動機づけ要因になってきている。つまり金から働きがいへのシフトである。マズロー流に言えば、自己実現を目

指して組織に働きにきているともいえる（図4参照）。また他方において、従来型の年功賃金制度に対しても、自らの仕事ぶりに応じた支払いを求める賃金制度への変更要求も存在している。こうした外部、内部の環境の変化に対して、組織は、自らの存続・維持をかけて適切な対応をすることがいつの時代においても求められているのである。

図4 H・マズローの欲求階層説

高次	自己実現欲求	自己の成長や発展の機会を求める欲求
	尊厳欲求	責任ある地位や自己の地位の威信を求める欲求
	社会的欲求	親しい友人や同僚を求めようとする欲求
	安全・安定性欲求	雇用の継続といった安定性を求める欲求
	生理的欲求	飢えを回避しようとする欲求
低次		

したがって、組織の活性化した状態とは、組織の内部、外部の環境変化に適切に対応できている状態をさしている。より具体的にいえば、組織構成員が生き生きとして自分の仕事に打ち込み、かつ組織がより大きな成長とより大きな収益を達成している状態をいう。

そこで組織を活性化した状態に導くために、組織の内・外の変化に対して、通常以下のような対応が解決策として多用されている。一つは組織の改革である。組織の改革には、組織の機構改革や組織の簡素化、あるいはフラット化が含まれるが、よりドラスチックにはこれまでの既存事業の見直し、再構築を目指すストラクチャリング（restructuring）も含まれる。こうした改革は以下に述べる対応策と異なり、枠組みの変更であるのでハードな改革と呼べるだろう。

他方、組織の中の仕事のやり方や、昇進、昇級といった人事制度の見直しといったことで環境の変化に対応することもある。具体的には、女性管理職の登用や、賃金制度を年功給から職能給に変更するとか、稟議制度の見直しをして、はんこの数を減らすとか、課長、部長に代えて「さんづけ運動」を

展開するといったことである。また、組織のイメージの変更を組織の内・外に訴えるために組織名をローマ字化するとか、カタカナ化するといったことが行われる。これらはハードな改革に対してソフトな改革と呼びうるだろう。

3 JAの存続・維持

内・外の環境変化に対応するために組織の用いる対応策を概観したが、JA組織は、その組織の存続・維持のためにどのような対応策をとっているのかそれを見てもみることにしよう。JAも、組織の内・外の環境変化に対応しなければならない。否、むしろ、JAこそ、ますます迅速に環境変化に適応することが緊急に求められている存在であるということが出来る。

JAを取り巻く外部環境の変化には、周知のように農産物の自由化、金融の自由化・国際化、私企業との競争の激化、米の自由化・関税化、そして農家のJA離れといったことがある。他方、内部環境の変化にはJA職員の意識の変化、JA職員の中途退職、金銭も欲しいが、自分の仕事に誇りを持ちたいといった動機づけ要因の変化といったことがあげられる。

こうした内・外の環境変化に対して、JAの対応策は以下の通りである。まずハードな改革としては、JA組織の合併が推進されており、西暦2000年までには1000農協にするということが目標にされている。同時に現在の三段階制を二段階制にして、組織の大規模化とフラット化を志向する。それによって規模の経済と経営の効率化を推進していこうというのである。ちなみに最近の資料では1992年現在3407組合存在しているが、1995年までには753組合にするということなので⁽¹⁾、2000年までの目標値よりもさらに強力に合併を推進していくらしい。

(1) 岡本大輔「非営利組織の企業評価」『三田商学研究』1992年12月、82ページ。

しかし、合併の推進と共にいくつかの問題点が指摘されてきている⁽²⁾。

- 理事役員数が多く、一つにまとまっていない
- 専門的な理事が少ない
- 自分の出身J Aの利益や権利を最優先に考え、経営方針がバラバラである
- 中堅職員の中途退職が多い
- 地域営農構想や農業振興の具体性がないまま合併を急ぐので、中核専業農家のJ Aへの不満が強く、農家組合員のJ A離れが従来よりも進んでいる

といった問題点である。こうした点を考えてみると、必ずしもJ Aが環境変化に適切に対応できていないということだけでなく、経営者層が、トップとしての責任を十分に自覚していないということも指摘できる。とりわけ三つめの自分の出身J Aの利害を最優先に考え、経営方針がバラバラであることの意味は重大であろう。まさに出身J Aの利害を最優先する態度が、部分最適化はあっても全体最適化はもたらされないという合成の誤謬が生じていることが問題となるのである。

次にソフトの対応策に移ろう。

仕事や人事制度の見直しについては必ずしも資料を収集しているわけではないが、図5にあるように、有力大企業の女性管理職の登用との比較でJ Aにおける女性管理職のプロフィールを見れば、特徴的なことは既婚者で管理職になっている割合がJ Aでは高いといえることができる。これは私企業と比べて顕著な特徴である。ただし、表1にあるように今後、女性管理職を増やす意向があるかどうかということになると、増やしていきたいと考えているのは約2割のJ Aであり、当面は現状維持という回答が最も多い。もっとも

(2) 岡本，前掲論文，80-81ページ，ならびに藍沢真「専門家なき農協金融の悲劇」『週刊東洋経済』1993．5．8日号参照。

図5 女性管理職のプロフィール



平均年齢	48.7歳	(44.9歳)
勤続年数	26年	(22.2年)
管理職につくまで	15～20年	(20.1年)
部署ベスト3	1位 総務・管理等 2位 信用 3位 支店長	(人事部) (営業部) (広報部)
未婚率	8.0%	(51.2%)
部下の人数	1～6人 60.4%	(1～5人54.5%)
職位ベスト3	1位 課長25.7% 2位 係長19.0% 3位 課長補佐17.8%	(課長42.0%) (課長代理29.6%) (部長代理8.6%)
	支店長12.6%	
	<810人>	<82人>

(注) ()内は日経新聞社調査による大手有力企業。
出所)「農協の女性職員活性化の現状と課題」『農林金融』1992年11月号, 37頁。

表1 女性管理職登用について

		(単位 %)
		構成比
さらに増やしていきたい		21.9
増やしたいが現実にはむずかしい		31.3
(理由)	人材不足	82.5
	女性自身が消極的	64.6
	男性職員の反発がある	7.4
	組合員の理解が得られにくい	5.3
	中間管理職の理解が得られない	9.5
	登用するメリットがあまりない	20.6
	女性同士の反発・ねたみ	23.3
	その他	8.5
当面は現状程度	44.4	
その他	1.2	
不明	1.2	
計		100.0

(注) 1 農協アンケート
2 (理由)欄は複数回答。
出所)「農協の女性職員活性化の現状と課題」43頁

増やしていきたいが、現状ではむずかしいと回答した割合が3割を越えている。その理由として人材不足もさることながら、女性の側に管理職になることへの消極的な態度がみられるという、そのことの真の理由をつきとめていくことが必要になろう。ある意見では、女性が管理職になったとしても、仕事や責任が増えるだけで、給与の面での見返りが伴っていないということであり、こうした点からみてJA組織における賃金制度の改革が必要になろう。また、一般的にJA職員の賃金の低さや仕事の迅速な遂行を確保する組織内のメカニズムが必要になろう。さらには女

性職員や若者の意識変化に合わせた仕事や人事制度の見直しが必要になっていくことができる。こうした改革を行うためにリーダーシップ行動がますます経営者層に要請されているのである。

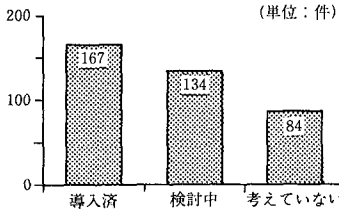
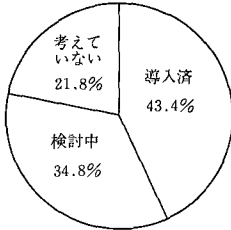
次に組織名の呼称をローマ字化、カタカナ化することによって組織の内・外にイメージの刷新を行おうとする試みがなされている。実際、農協はJAという名称に変更をし、現在活動中であることは周知の通りである。但し、組織風土の改革を志向してCIを導入しても、それを一貫して強力で推進していくことができなければ、あるいは一貫して強力で推進していかなければCIの成果は上がらない。図6は私企業においてCIを導入したか、導入した結果どういふ変化が生じたか、あるいはCIと何を連動させるべきかといったことを調査したものである。ここで、興味深いことはただCIを導入しただけでは組織の中には変化が起こらないということである。そして組織変化を起こすためには企業の戦略と連動することが必要であるということである。企業戦略を決定するのは経営者層の仕事であり、CI戦略と企業戦略の連動を強力で推し進めることが必要である。こうした意味においてもトップたるものの役割が非常に重要であるということがわかる。

ところで、表2はCIが導入される前の農協のイメージを見たものである。この調査では九州地区で農家と非農家のどちらの人に対しても調査が実施された。その結果、農家、非農家ともに親しみやすい、気軽に入れるといった項目ではイメージが比較的良いが、活気がある、サービスがよいといった点では、必ずしも良好な結果が得られているとはいえない。さらにいえば、農家の子弟で、年齢18-29歳の若年層については実に42.5%の人が農協のイメージをわからないと回答しているということである。こうした点からみても、こうした人たちにもう少し集中的にJAの活動に関心をもってもらえるような努力が必要とされているといえよう。

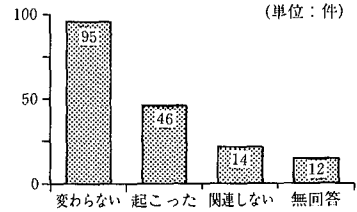
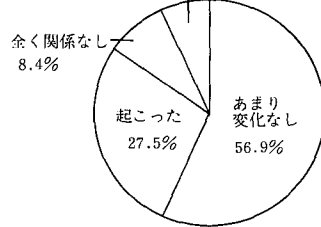
続いて、JAへの呼称改正はCIの一貫として重要なことであるが、日本タバコの例と比較することで、さらに新しい展望が開けるかも知れない(図

図6 CIアンケート調査

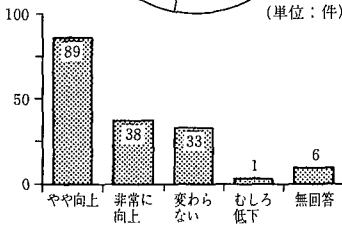
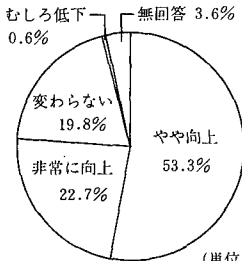
CIへの取り組みの有無
(N=上場企業385)



CI導入効果(2)戦略革新が起こったか
(N=上場企業167)

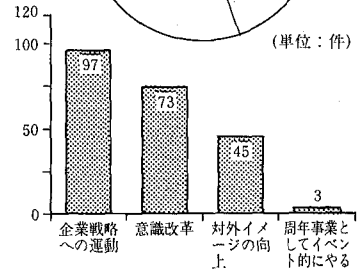
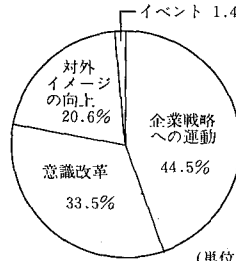


CI導入効果(1)企業イメージは向上したか
(N=上場企業167)



もしCIを導入するとしたら、何を
もっと重視するか？

(N=上場企業218)



出所) 三菱総合研究所『三菱総研戦略革新ノート』プレジデント社, 1992年, 45頁。

表2 地元の農協のイメージ

(出現率：単位 人，%)

	回答者数	活あ 気が がる	活な 気が がい	親や しす みい	親に しく みい	気入 軽れ にる	気入 れな にい	サが ー良 ビス スイ	サが ー悪 スイ	秘守 密れ がる	秘守 密れ がい	わな か らい
全 体	4,084	10.1	10.4	37.0	8.8	31.4	7.2	7.8	11.3	3.4	5.8	23.6
農 家 計	2,916	10.4	10.4	39.1	8.6	35.1	6.7	7.1	12.3	3.5	7.2	19.9
18～29歳	327	8.6	9.8	29.4	6.7	15.9	7.3	6.7	6.4	1.8	5.2	42.5
30～39	490	10.2	11.4	35.9	10.4	22.4	8.0	6.3	14.1	2.9	7.8	25.1
40～49	597	10.4	14.1	34.8	12.4	29.0	8.5	4.9	15.6	1.8	12.7	19.3
50～59	595	9.9	10.3	43.4	8.9	41.3	5.9	7.1	14.3	4.2	6.7	16.8
60～69	626	11.0	8.6	41.9	6.2	51.1	5.4	8.3	11.0	5.4	5.1	10.1
70以上	281	12.1	5.7	49.5	4.6	43.8	3.9	10.7	7.8	4.6	2.5	14.2
非農家計	1,112	9.3	10.2	31.7	8.9	22.0	8.7	9.5	8.1	3.1	2.2	33.7

出所)「住民の多様な金融ニーズと農協」『農林金融』1992年2月号, 88頁。

図7 CIの導入

J T (日本タバコ) = Joyful Time Japan Tobacco Inc. 楽しい時を
J A (農 協) = Just Action Japan Agricultural ます行動を Cooperatives

7参照)。日本タバコは Japan Tobacco Inc. を略して J T と称しているが、それと同時に Joyful Time (楽しいひとときを) というコマースナルも流している。これは J T と

いう言葉をもっと組織の内外にしらしめるために、採用されたキャッチフレーズあると思われるが、Japan Agricultural Cooperatives の略称として J A を採用したのであるから、同時に Just Action (ます行動から) といったキャッチフレーズを採用して、コマースナルに流すのも一考に値することではないかと考える。Just Actionこそ、J A にもっとも必要とされるものであると考えられるからである。

以上のようにハードな改革、ソフトの改革いずれも経営者層の積極的な関与が必要とされているものばかりである。以下ではこうした点をさらに、最近の J A にかかわる調査からみていくことにしよう。

4 最近のJ Aにかかわる調査から

① 経営力調査（茨城県）⁽³⁾

1992年6月に発行された茨城県のJ Aについての経営力調査は、これまでしばしばなされてきた財務データによる分析ではなく、数字に表せない定性要因を分析し、それを説明変数として県下86単位J Aの善し悪しを決定するものである。ここでは定性要因をいかにして把握するのかといった手続きの詳細については論じないが、本稿テーマと関連する限りにおいてJ Aの持つ問題点を掘り下げることにしたい。

この調査ではまず、組合員への奉仕というJ A組織の目的達成のために、組織の長期の維持・発展というJ A経営の目標を考えている。ここで組織の維持とは、その組織が生き残っていくことであり、そのためにはある程度以上の利益をあげる必要がある。そしてそのことの測定のためには収益性という指標が用いられる。

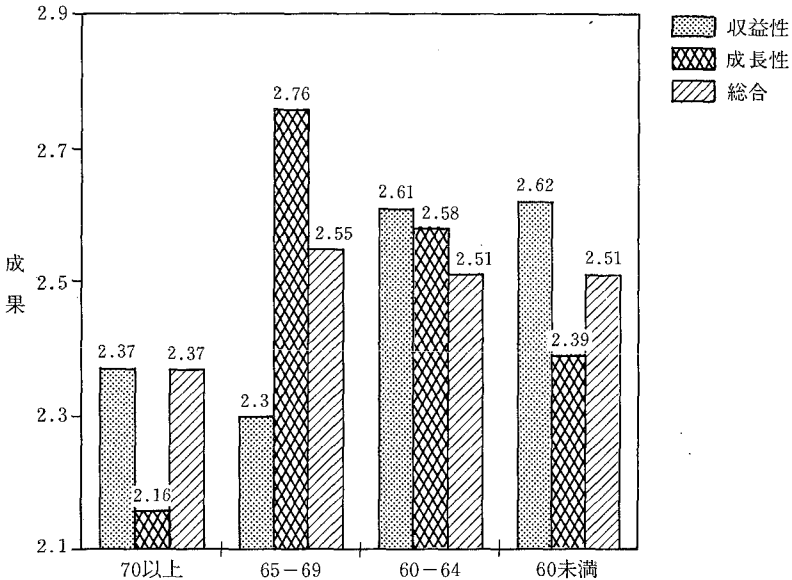
次に、組織の発展とはその組織が拡大していくことであり、それは成長性という指標で測定された。したがって、各単位J Aの収益性と成長性という指標を被説明変数として、定性要因という説明変数で説明しようとしたものであるといえる。

この結果、どのようなことが明らかになっただろうか。図8は組合長の年齢という説明変数と収益性、成長性、そして総合的な指標（収益性、成長性、モラル、奉仕性、柔軟性の総合化指標）という被説明変数との関係を見たものである（以下の図は基本的に見方は同じ）。それによれば組合長の年齢が高いといずれの指標をとっても経営力が劣るという結果が出ている。

図9は理事の平均年齢と収益性、成長性、ならびに総合指標との関係であ

(3) 以下の記述は農村金融研究会『農協経営力調査報告書—茨城県86農協調査—』1992年6月を参照している。

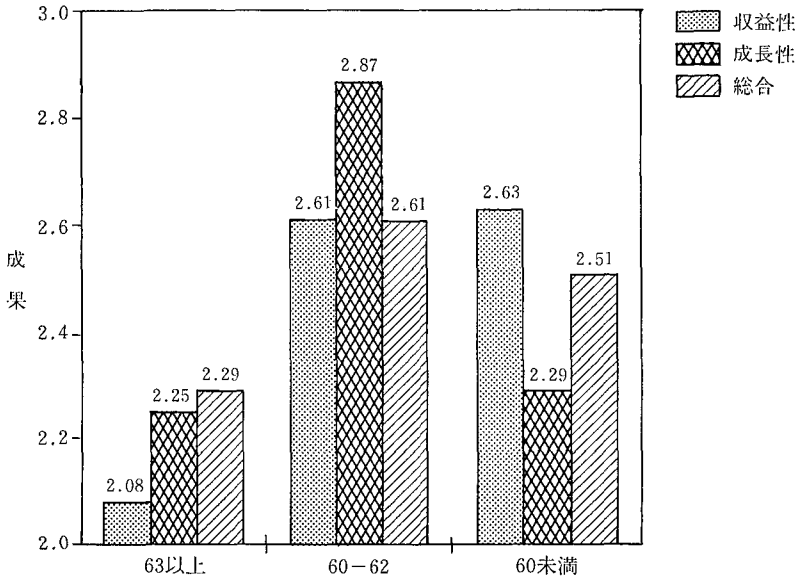
図8 組合長の年齢と成果



出所) 農村金融研究会『農協経営力調査報告書—茨城県86農協調査』1992年6月, 6頁。

る。これによっても、年齢が高くなればいずれの指標も劣るという結果が出ている。図8, 図9が示していることは、いわゆるトップ・マネジメント層にいるものの役割が組織にとっては非常に大切であるということである。組織の将来をどのようにするのか、組織の中の人々にどのようなインセンティブを与えるのかといったことを常に考えていかなければならないのに、年齢的な衰えとともに、そうした能力が鈍って行くことを示している。もちろん年をとっても柔軟な考え方や迅速な行動力を持つトップ・マネジメントもいるであろうから、いちがいに高年齢者は駄目であるということとはできないが、多くの場合こうした結果が導かれるのである。要はトップ・マネジメントの立場にあるものは常に先見性と洞察力をもって、激変する環境の中で生きて行かなければならない責任を負っていることを十分に認識していなければ

図9 理事の平均年齢と成果

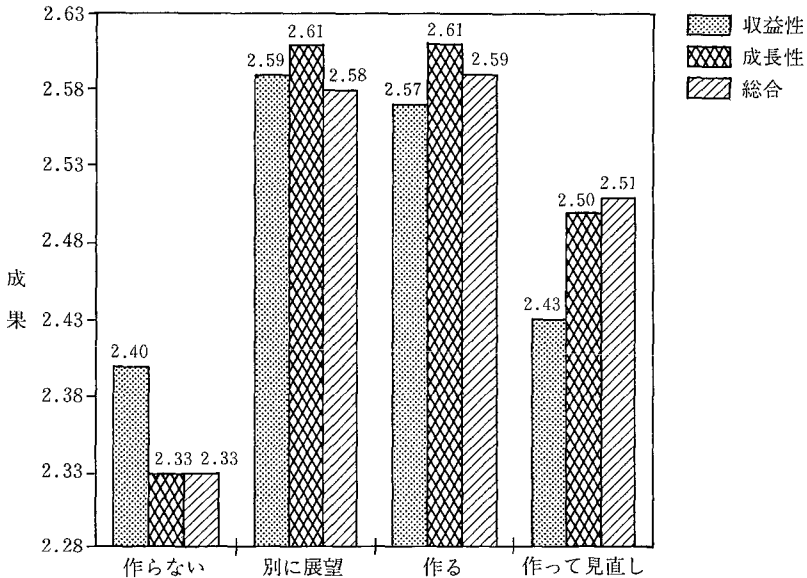


出所) 農村金融研究会, 前掲書, 9頁。

ばならないということである。

図10は中・長期計画をつくることと成果指標とどのような関係があるのかといったことを見たものであり, 図11は部門別収支を計算する場合と成果との関係を見たものである。それによれば, 中・長期計画をつくらない単協ではつくっている単協と比べて業績は悪いし, また部門別収支計算を行っていない単協は行っている場合と比べて成果指標が劣るということである。この意味はどんぶり勘定が通用するほど, 甘くはない環境に組織が存在しているということであろう。図12は理事会での職員の意見聴取と成果との関係を見たものである。それによれば, 職員の意見聴取をたまにしか行わない単協の成果は他の場合と比べて明らかに劣っている。この意味は意思決定権限が上位に集中し, 組織の中の人々の意見が取り入れられないところでは, やはり業績が悪くなるということを示している。

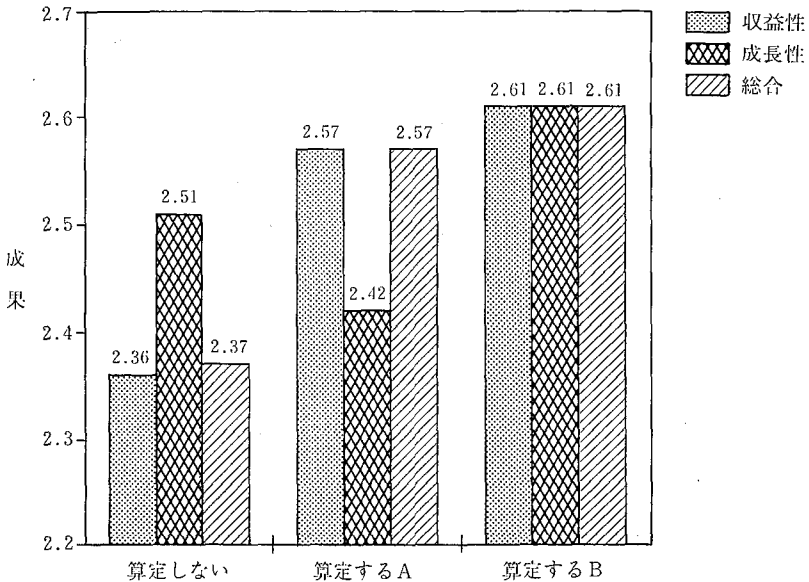
図10 中長期計画と成果



出所) 農村金融研究会, 前掲書, 12頁。

図13, 図14, 図15はそれぞれ, 職員の賃金, 昇進基準, そして職員の日常行動と業績との関係を示したものである。これによれば, 職員賃金では, 他の周辺組合(具体的に別の単協組織)と比較して賃金が低い場合には, 業績が劣るし, 昇進基準も人間関係や年功を基準にした従来型の昇進基準をとっているところではやはり業績が劣る。逆に業績や能力に基づいた昇進制度を採用するところの方が業績が良くなるということである。特に能力基準(企画, 創造, 洞察, 先見性の能力)に基づいた昇進を行うところが最も業績がよいということがわかる。続いて, 職員の日常行動がよいところの方が業績指標がよいということもわかる。こうしたことはきわめて当り前のことであるように思われるが, 組織内でそのようなになっていないということこそ問題であるといえよう。また先述のJAの存続・維持のところとも関連するが, 組織内の働く人々の意識の変化と共に評価システムそれ自体の変更が望まれ

図11 部門別収支と成果



〔算定するA：農水省、全中、県中方式 算定するB：独自方式〕

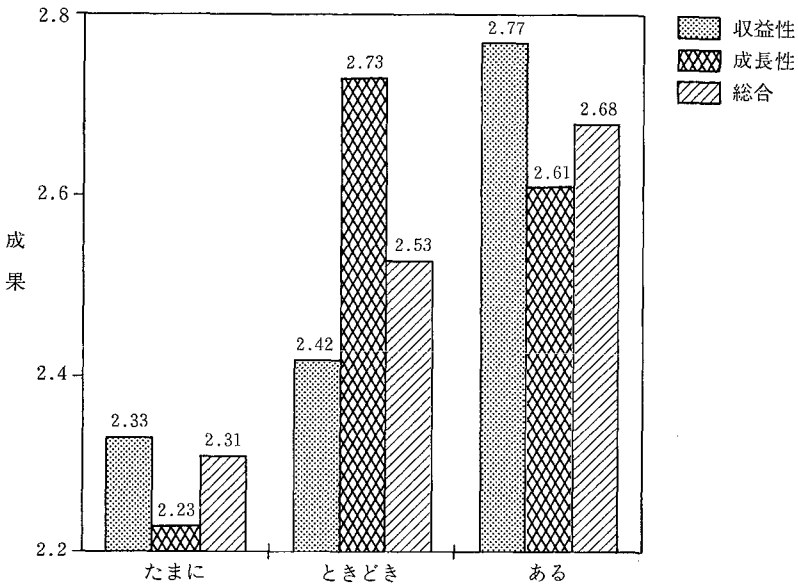
出所) 農村金融研究会, 前掲書, 3頁。

るところである。

図16は市場開拓のために情報収集・分析を単位J Aが行っている場合とそうでない場合の成果との関連を見たものである。この場合、各単位J Aが積極的に情報を収集し、分析することが成果を増大させるということが示されている。経済連などに販売を任せてしまうことの問題点が示されているといえよう。

以上、茨城県の調査に基づいて要点を要約すれば、組織を活性化させるにはトップの責任が重要であり、常に新しいことを考え、新しい情報を取り入れ、新しいことをしなければならぬということである。また職員の見解を取り入れ、賃金・昇進などに新しい評価システムを取り入れることが必要であるということが明らかになった。

図12 理事会での職員意見聴取と成果



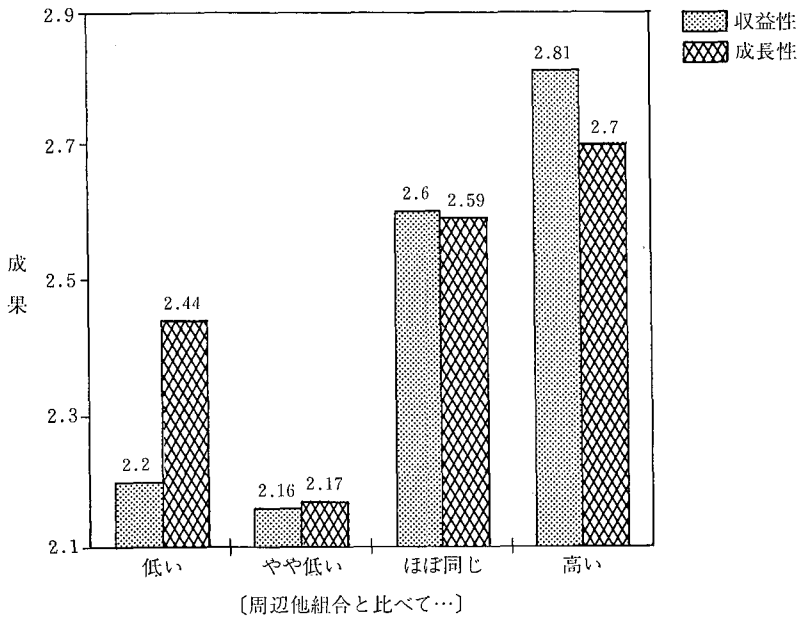
出所) 農村金融研究会, 前掲書, 9頁。

② 帰属意識調査 (徳島県)

この調査は、組織に所属している人々がどのような意識で所属しているのかということ进行调查したものである。もともと私企業の調査のために開発された調査票⁽⁴⁾を利用して、1991年から1993年まで筆者が徳島県のJA職員に対して行った調査であり、現在も尚進行中のものである。「1991年」と「1992年」、そして「1993年調査」は上級職認証試験を受講している中間管理職を対象にしたデータであり、「1993年理調査」については県下の組合長・

(4) この調査にあたっては関本昌秀「90年代の経営人事戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1991年9月号の調査票を用いた。

図13 職員賃金と成果



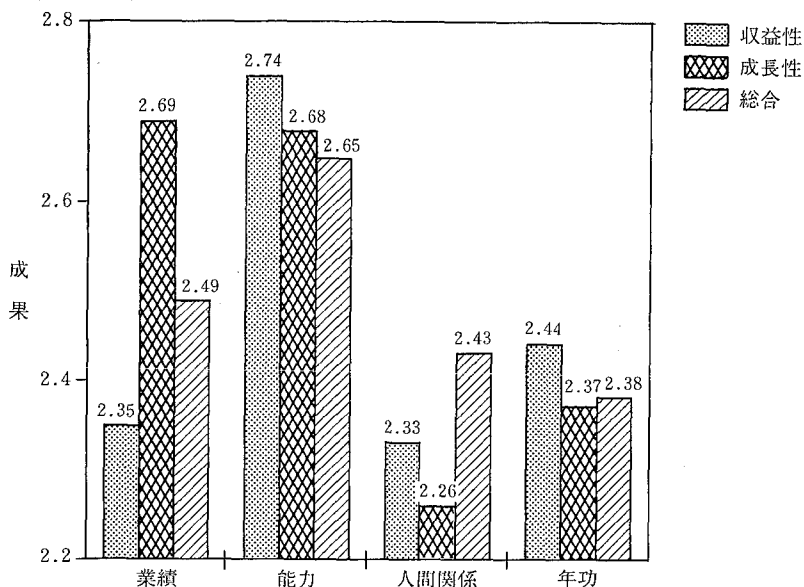
出所) 農村金融研究会, 前掲書, 5頁。

理事・常勤役員セミナーでアンケート調査したものであり、いわばトップ・マネジメントに対してJA組織に対する帰属意識を調査したものである。中間管理職と上級経営者に対する調査ではあるが、後述するように極めて、興味ある結果が明らかになった。

この調査は、組織への帰属意識を積極的帰属意識と消極的帰属意識に大きく二分する。前者の積極的帰属意識は三つの指標に分けられた。それぞれの指標と意味する内容は以下の通りである。

- 1 組織の目標・規範・価値観の受け入れ
組織の目標・規範・価値観に共鳴し、それを自分のものとして受け入れている状態
- 2 組織のために働きたいという意欲

図14 昇進基準と成果



〔業績：専門知識・技術、仕事の業績 能力：企画・創造・洞察・先見性〕
出所）農村金融研究会，前掲書，6頁。

組織のために人一倍働きたいという意欲をもっている状態

3 組織に積極的に留まりたいという願望

その組織が好きだから積極的にその組織に留まっていたいという気持ち

これに対し，後者の消極的の帰属意識も以下の三つの指標に分けられた。それぞれの指標と意味する内容は以下の通りである。

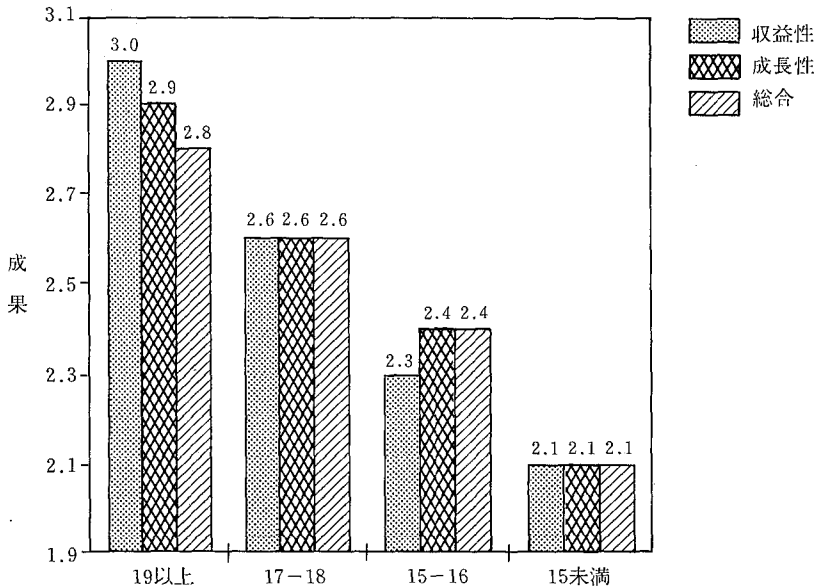
4 組織に従属安定したいという願望

この組織に帰属し，ぶら下がっていれば，生活その他の面でも保証され安心だからといった従属安定型の帰属意識

5 功利的の帰属意識

この組織から得るものがあるうちはこの組織に帰属していたい，得る

図15 職員の日常の行動の総体的感じ（24点満点）と成果



出所) 農村金融研究会, 前掲書, 5頁。

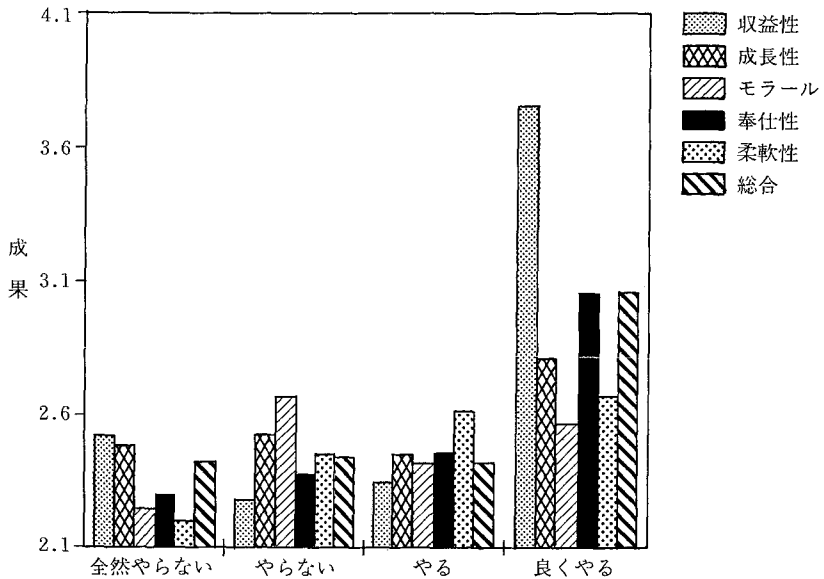
ものがなくなれば帰属していても意味がないといったような功利的判断に基づく帰属意識

6 日本の帰属意識

組織を発展させるためならば自分の私生活が犠牲になっても仕方がないとか、組織と自分とは運命共同体であり共に栄え共に滅びるものと考えているとか、この組織を離れて自分の将来などととも考えられないといったように、自分の人生を組織に捧げ、情緒的にすっかりのめり込んでいる状態での帰属意識

以上のように帰属意識を分けて質問項目に回答をしてもらった。回答は7ポイント尺度によった（全くその通りである、かなりその通りである、まあその通りである、どちらともいえない、ややその反対である、かなりその反

図16 市場開拓のための情報収集・分析と成果



出所) 農村金融研究会, 前掲書, 11頁。

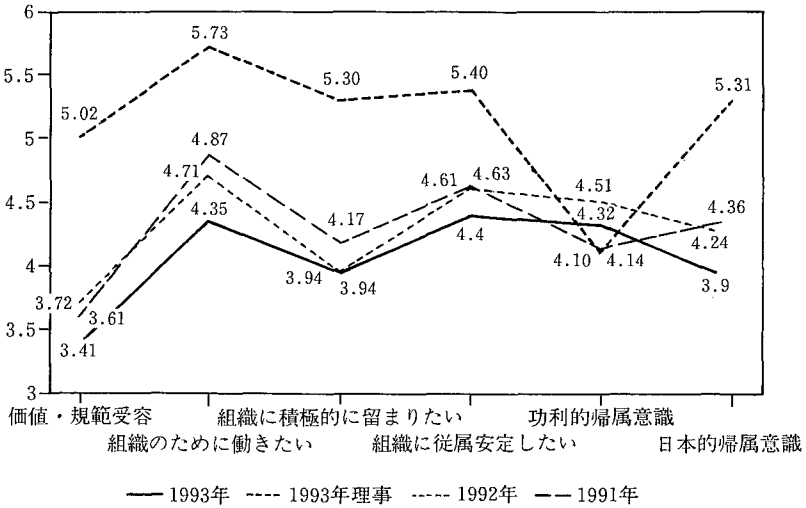
対である, 全くその反対である7から1までの7段階)。

この調査の結果を示したものが表3とそれをグラフ化した図17がそれである。なお, 表3に1984年と1989年の調査が掲載されているが, これは私企業に勤める人々の帰属意識を調査したものである。

表3 帰属意識

帰属意識調査	1993年	93年理	1992年	1991年	1984年	1989年
価値・規範受容	3.41	5.02	3.72	3.61	4.63	4.45
組織のために働きたい	4.35	5.73	4.71	4.87	5.04	4.43
組織に積極的に留まりたい	3.94	5.30	3.94	4.17	4.29	4
組織に従属安定したい	4.4	5.40	4.61	4.63	4.42	4.25
功利的帰属意識	4.32	4.10	4.51	4.14	4.56	4.51
日本の帰属意識	3.9	5.31	4.24	4.36		3.71
	N=38	N=45	N=39	N=46	N=4539	N=5945
平均年齢	43.8	62.7	43.7	44.6		

図17 帰属意識



この調査結果から明らかになることは以下の通りである。

- 1 第一に注目すべきことの一つに、JAの経営者層（「1993年理調査」、平均年齢62.7歳）と中間管理者層の点数が大幅に異なるということである。特に、積極的帰属意識の指標全てにわたって5点以上の数値がなっていることが経営者層の特徴といえよう。また、消極的帰属意識についても、組織によりかかろうとする功利的帰属意識は中間管理者層よりも低く、日本的な帰属意識は中間管理者層よりも高いという結果から、総じてJAのトップ・マネジメント層は組織に対して積極的にかかわる度合いが強いといえる。但し、このことが必ずしも、中間管理者層に理解されているかというところでもないことが気になる。さらにいうならば、トップの行動が、組織の他のメンバーに理解されずに一人旗振りをしているということがないように祈るばかりである。
- 2 次に中間管理職にいるJAマンのJA組織の価値・規範・目標を受けている度合いが、どちらともいえないという4点レベルよりも低いと

いうことである。この数値は調査を実施した「1991年」（平均年齢44.6歳）、「1992年」（平均年齢43.7歳）、および「1993年」（平均年齢、43.8歳）調査のいずれの年においても平均4以下であり、しかも年を追う毎に低下傾向にある。この意味は組織人としてのゆれが中間管理職の間にもかなり深刻に存在しているということを示すものといえよう。私企業の従業員の調査でも平均4以上の数値がみられるし、JAの経営者層にいたっては5を越えているわけであるから、トップの組織に対する思いと実務上の仕事を行っている中間管理職の間の組織の価値・規範・目標の受容度のずれは相当大きいといわざるを得ない。

3 さらに、中間管理者の積極的帰属意識が徐々に低下傾向にあるということに注目すべきである。1984年、1989年の民間企業との比較においても組織の存続の意味、とりわけ共通の目標を達成するための協働システムとしての組織の意味が次第に薄れつつあるのではないかということが気になる点である。

4 これに関連して、消極的帰属意識が全体としてやや上昇傾向にあるということである。この数値が上昇するということは、組織にすがりつき、依存して、とりあえず得られるものは得ようということが行われる結果、人任せの傾向が出てくることになる。

JA組織において、トップ・マネジメント層の組織に対する関与の強さに対して、中間管理職の組織に対するかかわり合いの薄さというものがとりわけはっきりと出てきていることは注意すべきであろう。かりに下級管理職や一般従業員にこうした調査を実施した時にどのような結果が得られるものなのかということを考えてみると、かなりの覚悟が必要となるかも知れない。

5 おわりに

以上、JAの活性化に向けて議論してきたが、最後にこれまでの議論を踏

まえて、いくつかの示唆を与えておこう。

第一に、組織は何をおいてもトップの役割が極めて重要であるということである。トップは挑戦性、自主性、自前の行動を旨とし、自覚的に行動すべきであろう。戦略的意思決定者としての自覚をややもすると欠き、とりあえずつつがなく退任したいと考える環境下にJA組織はないということを自覚すべきであろう。具体的には、どういう組織になろうとしているのか、それに対してどういったところに資源を配分すべきか、あるいは組織の文化をどのように変更すべきか、また組織の個人個人にいかにして挑戦の場を与えるべきかといったことを考えることである。トップ・マネジメントのなすべき仕事の場は余りにも多いことを知らなければならない。

第二に、組織の維持・発展のためには組織の存在の意味がしっかりしていることが必要である。しかしすでにみたように、JA組織の個人においては組織の価値・目標・規範の意味がしっかりとらえられているとはいい難い。そうした意味で、この組織はどのような存在であるのか、あるいはどのような存在になろうとしているのかといった組織の存在の意味、すなわち組織ドメインをしっかりと問うことである。そして問うだけでなく、組織内の個人にしっかりと根をはることが必要である。そのためには組織の存在の意味をもう少し、きっちりと教育する場が組織内に提供されるべきであろう。まさに教育制度の整備であり、これによって組織人としての共通の「知的インフラストラクチャ」⁽⁵⁾が整うことになる。こうしたインフラ整備が緊急に必要とされていることがJAには明らかである。

第一が、外的環境に対する対応とすれば、第二の問題は組織基盤の確立とといったことになるが、第三に、内部環境に対しても、仕事や評価のシステムをより適切なものに変えていくことが必要になろう。仕事の進め方、権限の委譲、いいたいことがいえる組織、いったことを取り上げていく仕組み、そ

(5) 米倉誠一郎「知的インフラ」『日本経済新聞』1993年3月8日

うした仕事の進め方の改革や、賃金、昇進のより公正な評価システムへの変更の必要性がますます差し迫った問題になりつつあることを自覚すべきである。

以上、JAの活性化に向けてなすべきことはあまりにも多い。そのためには環境の将来的な変化と組織の適応の見通し、それに伴う組織内部の種々の改革を進めることを適恰的に行うことが必要である。そうした行動ができるのはトップ・マネジメント層であることを再度指摘して、小稿を終えることにする。

参 考 文 献

- [1] 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、1989年
- [2] 関本昌秀「90年代の経営人事戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1991年9月号
- [3] 齊藤操「農協の経営力」『農林金融』1991年7月
- [4] 「住民の多様なニーズと農協」『農林金融』1992年2月号
- [5] 「住民の多様な金融ニーズと農協」『農林金融』1992年2月
- [6] 明田作「最近の農協経営の動向」『農林金融』1992年3月
- [7] 農村金融研究会『農協経営力調査報告書—茨城県86農協調査—』1992年6月
- [8] 岡本大輔「農協の長期的維持発展を支える要因」『農林金融』1992年10月号
- [9] 「農協の女性職員活性化の現状と課題」『農林金融』1992年11月号
- [10] 岡本大輔「非営利組織の企業評価」『三田商学研究』1992年12月
- [11] 「顧客構造に見る農協の強み・弱み」『農林金融』1992年12月
- [12] 三菱総合研究所『三菱総研戦略革新ノート』プレジデント社、1992年
- [13] 「特集 コメ開放が日本を変える」『週刊東洋経済』1993. 2. 20日号
- [14] 米倉誠一郎「知的インフラ」『日本経済新聞』1993年3月8日
- [15] 「農協の合併効果について」『農林金融』1993年4月
- [16] 藍沢真「専門家なき農協金融の悲劇」『週刊東洋経済』1993. 5. 8日号