

## <要 旨>

水産業の協業化については、震災を機に、自主的にグループ化を導入した地域、生産組合や会社化によるグループ化等がある。本研究では、どのような要因が協業化を促進し、また阻害しているのかを明らかにすることで、継続的に協業化を行う上での条件、つまり協業化の持続可能性のための方策について明らかにすることを目的とした。そして、被災地沿岸漁業者らにとって、協業化が生き残りの戦略となりうるかどうかについて検討した。

### 1 研究の概要（背景・目的等）

2011年3月に発生した東日本大震災後、被災地沿岸地域の漁業者の多くは、個人での再建が困難な状況にあった。漁業を再開する上で設備投資が多額であることに加え、高齢化が進んでいることも理由に、被災漁業者は漁業を廃業するか継続するかの選択に迫られた。東日本大震災の復興においては、漁船の復旧だけでは解決できない課題を多く抱え、復旧のポイントとして漁業の協業化が重要な要素となっていることに特徴がある。このように復興過程において、協業化による漁業復興を目指す動きが目まぐるしく注目されている。

本研究では、協業化の現状と課題についてヒアリング調査を行い、どのような要因が協業化を促進し、どのような要因が協業化を阻害しているのかについて明らかにすることで、継続的に協業化を行う上での条件、つまり協業化の持続可能性のための方策について明らかにすることを目的とした。最後に、被災地沿岸漁業者らにとって、協業化が生き残りの戦略となりうるかどうかについて検討した。

### 2 研究の内容（方法・経過等）

本研究は、事前に研究の概要と質問項目をFAXにて送付し、ヒアリング調査を中心とする定性的研究方法を採用した。定性的研究方法のうち、Christensen& Carlileの手法を採用している。観察・関連現象の記述・インタビューによりカテゴリーを発見し、命題を提示することを「記述理論」とし、次に、観察、環境条件の変更、因果メカニズムを発見する「規範理論」への移行する研究スタイルである。インタビューは、あらかじめ質問項目を送付した上での回答と、その場での対話の中から生じた疑問について質問を行う半構造化インタビューを実施した。

本研究では、「協業化」について国や県がどのように捉えているのか、協業化は臨時的であると考えているのか、あるいは継続的であると考えているのかについて捉えるために、岩手県庁、岩手県漁業連合会などにヒアリング調査を実施した。また、協業化の実態として、協業化が上手くいっているのかどうか、協業化における課題は何か、また漁業者の反応等について、がんばる養殖復興支援事業を活用した岩手県内の漁業協同組合にヒアリング調査を実施した。

### 3 これまで得られた研究の成果

以上のヒアリング調査の内容から、協業化における共通する課題を以下に抽出した。

第一に、チーム生産におけるフリーライダーの存在である。ヒアリング調査では、協業化によって仕事への動機づけが弱まり、怠業が生じることが明らかとなった。基本的には漁船への相乗りによって相互監視が機能するが、現状では一人一隻の漁船が確保されており、監視をすることができていない。フリーライダーに対する制裁がルール化されていない場合や、収益配分が作業量に関わらず均等配分される場合（プール制）は、ますます漁業者の怠業を増長させる恐れがある。裏を返せば、協業における一定のルールに基づく相互監視の強化、また個々の漁業者の努力量に応じた収益配分方法によって、フリーライダーの問題が解消されると思われる。この点については各漁協での取り決めあるいは漁業者らによる合意形成が求められる。

第二に、インセンティブの問題である。支援事業を活用している事業期間の間は漁業者らには一定の収入が保証されているが、事業終了後に協業化を継続するならば、生産から生じる残余利益を個々の漁業者の努力水準に応じて配分するような仕組みが求められる。また、事業終了後においては、金銭的なインセンティブよりもむしろ、非金銭的インセンティブが重要であるかもしれない。非金銭的インセンティブにおける動機づけが有効であるかどうかを今後検証していく必要があると思われる。

第三に、収益配分の問題である。協業化では、収益の配分問題における漁業者の不満が大きいたことが明らかとなった。チーム報酬には、チームメンバーに平等に報酬が分配される平等分配方式と、チームへの貢献度に応じて個人個人への報酬が決める分配方式があるが、平等分配方式は、チームの団結力の強化が期待できる一方で、やる気を低下させる可能性も考えられる。協業化では、前者の平等分配方式である「プール制」が採用されることが多く、漁業者らのやる気を損なわせているケースが少なくない。このため、メンバー全員が合意するような新たな収益配分方法を模索すべきである。支援事業では漁業者らに固定給が支払われているが、事業終了後は出来高払いが望ましいと思われる。たとえば、作業時間に応じた報酬支

払いとしてのタイムカードの導入や、作業の内容（軽労働か重労働か）に応じた報酬支払いなどが考えられる。もっとも漁業の場合、漁業者一人一人の「技術」の差が養殖物の品質に反映されるのだが、技術そのものが代々家族で伝承されてきたものであるため、技術そのものの測定が困難である。協業組織においては、「技術」をできる限り統一させ、技術による等級分けが可能であれば、収益配分の問題は解決されるかもしれない。

第四に、リーダーシップの問題である。ヒアリング調査では、協業化が上手くいく要件として、強力なリーダーシップが必要であることが明らかとなった。効果的なチーム・リーダーシップがチームの成功の第一の構成要素と考えられ、効果的でないリーダーシップはしばしばチームの有効性の邪魔をする主要な要因として考えられている。協業において、どのようなリーダーシップが必要であるのか、具体的なその特性や資質については今回の調査では明らかにしていないため、今後の課題とする。

第五に、協業化を行う上で、チームの規模の適正があると考えられる。組織心理学者のHackmanは、チームは一定の規模で効率的に機能すると述べる。チームの人数は10人が限界であり、通常は6名程度のメンバーの数を推奨している。チームの規模が大きくなれば、管理すべきメンバー間の関係が増え、メンバー間の調整に手間をとられ、本来のコミットメントを引き出すことができなるとする。また、先行研究における協業化調査でも、地域のすべての漁業者が組織構成員となるべきであろうが、現実的には、組織内の意思疎通の確保という点では一定の適正規模があると指摘している。

総じていえば、協業化の研究においては組織的な視点からの分析が有効であり、組織理論からチーム生産によって生じる問題、つまり組織的課題を解決するための制度設計やルールの設定を検討していくべきであると思われる。

#### 4 今後の具体的な展開

本研究では、協業化の持続可能性（サステナビリティ）を模索するために、ヒアリング調査から協業化の現状と課題を把握し、その課題解決の方策を組織的なフレームワークより提示した。国や県での見解として、協業化は継続的であるべきと考えていることが、今回のヒアリング調査では明らかとなった。このことから、協業化の持続可能性（サステナビリティ）を模索することには意義があると思われる。協業化は、経費の削減や漁業者の高齢化問題の解消など、漁業者が抱える問題を解決する有効な方策である。加えて、ヒアリング調査では、資源管理や技術の伝承においても有効な方策であることが明らかとなった。しかしながら、漁業者にとってはまだまだ協業化は馴染みにくいものであり、その普及には相当の時間が必要であると思われる。漁業の協業組織においても、企業組織に類似したインセンティブシステムなどの制度設計を整えることができれば、漁業者らの不満を解消し、協業化を継続的に行うこと

ができる潜在的可能性を有している。

今後の課題として、以下の二点が挙げられる。第一に、協業化は組織の問題であり、様々なアプローチを用いた研究が可能である。たとえば、組織心理学のアプローチの導入が考えられる。Freidmanは、チームワークにおける以下の三つのパラドックス-①ある決定に達するために他者と共同作業は、集団的思考の適切さに過剰な自信を持つ。②多くのチームでの協働内で、仕事の質と職場関係の質という間の選択のどちらを選択するかという不可能な決定に直面し、協調しなければならないというプレッシャーを生み出す。③グループメンバーは多数派に合意するという傾向にあり、チームの一員であると人々はチームの誰かに頼り、少ない労力しか提供しないという社会的手抜きが生じ、協働は怠慢を促進する。-を示した。その上で、チームで最大限に力を発揮する条件として以下の三つを提示している。一点目に、共同作業は、チームメンバー同士の能力が似ているのではなく、互いに補完し合えるものであるときに、もっとも効果を発揮する。二点目に、責任範囲を明確にし、チームの方向性を示して、各自に責任感を与える。三点目に、個人に課題を与えることである。

また、組織心理学者のHackmanによれば、メンバー全員が満足しているチームよりも、多少不満を抱えているチームの方が優れた成果を上げることや、異端者がチームのパフォーマンスを高めることを指摘した。現在調査している宮城県では、これに該当するチームが見られた。震災前は、商社に勤務しており漁業の経験が全くなかったが、震災後に漁業者となった異端者がリーダーとして力を発揮することで、六次産業化を行い、チームのパフォーマンスを高めた。このように、協業化における主な問題は人間関係であり、人間関係の分析において組織心理学のアプローチは有効であると思われる。このため、今後は組織心理学アプローチを援用した協業化の問題を分析する必要がある。

第二に、連携のもう一つの視点、すなわち「垂直的連携」が挙げられる。本稿での協業化は、生産者同士の「水平的連携」とみなされる。水平的連携の他に、震災後は「儲かる漁業」を目指して、これまでのバリューチェーンが見直される動きが見られる。従来の漁業生産物の流通構造ではなく、生産者が消費者と直接結びつける六次産業化など付加価値の向上を目的とする新しい連携、「垂直的連携」が見られる。垂直的連携では、生産者のバーゲニングパワーが増大し、取引費用の削減という効果が期待される。六次産業化については、震災後、宮城県の生産組合や株式会社で見られ始めている。このような垂直的連携の実態とその効果については、現在、ヒアリング調査を実施しており、今後も継続予定である。

#### 5 その他（参考文献・謝辞等）

近藤信一・野坂美穂「被災地沿岸地域における協業化の成立要件」総合政策学部 Working Paper Series No.103、総合政策学会、2015年3月