

集落営農法人における理念主導型経営の確立

高橋 一興・久保 雄生*

Establishment of Management Methods Conforming to the Management Philosophy in Agricultural Production Corporations

Kazuoki TAKAHASHI, Takeo KUBO

Abstract: In this study, we examined the establishment of management methods conforming to the management philosophy of agricultural production corporations. As a result, we clarified that the management philosophy functions as a medium- to long-term foothold in corporate management. Our results also revealed that the management philosophy is associated with the improvement of morale and management achievements. These results indicate that management philosophy is crucial to the development of corporate management in agricultural production corporations. The management philosophy is to function by promoting the sharing and enhancement of its components. In particular, actions in line with the management philosophy of the officer are effective for enhancing the function of the management philosophy. It is also highly effective to stipulate easy-to-understand components of the management philosophy. In addition, the Balanced Scorecard (BSC) is very effective as a management method conforming to the management philosophy in agricultural production corporations.

Key Words: Balanced scorecard (BSC), management achievements, management concept, morale

キーワード: バランス・スコアカード (BSC)、経営成果、経営理念、モラール

緒言

山口県では、2016年7月末現在、236の集落営農法人(以下、法人)が設立されている。しかし、その経営状況を見ると、農産物価格の低迷や人的資源の不足など厳しい経営環境下で、十分な経営成果をあげられていない集落法人も少なくない。

こうした現状を打破し法人経営の改善を図っていくためには、経営戦略の見直しが必要であり、そのためには経営の羅針盤となる確固たる目的、すなわち経営理念(以下、理念)を再確認し、理念に即した経営を実践していくことが重要であると考えられる。なぜなら、理念とは一般的に「経営主体の目的達成のための活動指針」であり、企業経営における意思決定の原点として、「経営目標、経営組織、経営経済の最上位に位置するもの」とされているからである(山城, 1969、

高田, 1978)。水谷内(1992)は、こうした理念に即した経営実践のことを「理念主導型経営」と称し、その重要性を指摘している。

しかし、こうした理念に即した経営展開に関連する研究は、営利を一義とする農外の一般企業を対象としたものがほとんどであり、営利を第一義としない集落営農法人を対象としたものは極めて少なく、近年では、河野ら(2008)が2つの特定農業法人における理念と組織運営との関連性を比較分析した例があるのみである。また、理念主導型経営が最終的に経営成果に与える影響については、理念の組織内への浸透が業績に影響するとする清水(1996)に対し、Bart(1997)は理念と業績の間に有意な関係は見られないとするなど、未だ判然としていない。

以上のことを踏まえ、本研究では、県内集落営農法人における理念主導型経営の経営に対する効用および

*現在：農林水産部農業振興課

実践方策を明らかにするために、次の3点に取り組んだ。

まず1つめに、県内法人における理念の特徴を分析し、理念が法人内で機能するためのポイントや、理念と経営成果との関連性等を明らかにした。

次に、法人で働く人のモラル（士気、やる気）の特徴を分析し、理念とモラルとの関連性を明らかにした。

最後に、理念の充実度や働く人のモラルが高い法人の経営管理実態を調査し、法人において「理念主導型経営」を実践するためのポイントを整理した。

材料および方法

1 集落営農法人における経営理念の特徴と経営成果との関連性分析

1) 法人における経営理念の特徴付け

県内法人における理念の特徴をアンケートにより調査した。調査は、山口県集落営農法人連携協議会（事務局：JA山口中央会）に加入する法人のうち、2013年4月1日現在で設立後1年以上の95法人を対象とし、各法人について代表者、代表者以外の役員および一般作業員各1名の計3名に回答してもらった。アンケートは2013年8月から12月の期間で郵送方式により実施した。調査票の設計にあたっては、一般企業における理念の特徴を分析した澤邊(2008)および横川(2010)の方法を参考に、「理念として掲げられている内容（理念の内容）」、「理念が法人内で果たしている役割（理念の機能）」および「理念の周知活動（理念の浸透活動）」の3つの特性に関して法人向けの質問項目を設定し、各項目について5段階で評価してもらった。なお、各法人の3名の回答者の特性別の平均値を当該法人の理念の特性を示す代表値として以降の分析に用いた。

2) 法人の理念と経営成果の関連性分析

法人の理念と経営成果との関係については、前述の理念に関するアンケートに回答した法人の中から、2013年4月1日現在で設立後4年以上を経過した40法人を対象に行った^{注1)}。方法は、各法人の理念の「内容」、「機能」および「浸透活動」の特性値に主成分分析を適用して理念の「総合特性値」を算出し、この総合特性値と経営成果を示す財務指標との関連性を分析することとした^{注2)}。財務指標については、各法人の2010年から2012年の財務諸表データを用いた。

2 理念と働く作業員のモラルとの関連性分析

前述の理念と経営成果の関連性分析に供した40法

人の中から、理念の特性の異なる14法人（計233名）を選定し、各法人で働く人のモラル（士気、やる気）を調査し、理念との関連性を分析した。

働く人のモラルは村杉（1994）が開発したDP方式モラル・サーベイ（以下、DP調査）により行った。本調査は、「理念」、「職務」、「対人」および「報酬」の4つの要因について、作業員の希望に当たる重要度（D：Desire）と組織の実態に当たる実現度（P：Provision）を実現度は3段階、重要度は4段階で測定することによって、作業員の実態に合った改善策を導き出すものである。なお、調査項目の設定は、DP調査を集落営農法人向けに改良した西濱ら（2011, 2012）の方法に従った。

注1) 設立後4年以上を経過した法人を対象としたのは、一般に創業直後の法人では組織運営も不安定で、十分な経営パフォーマンスを発揮できないケースも多く存在することから、こうしたバイアスを除くためである。

注2) 理念の総合特性値を作成したのは、先行研究から理念の経営成果への影響が「内容」、「機能」および「浸透活動」の総合的な作用によって生じるものと仮定したためである。

3 理念主導型経営実践のためのポイントの整理

前述でモラルを調査した14法人の中から、理念の総合特性が高く、働く人のモラルも高い3つの法人を選定し、各法人における経営管理実態を調査して、理念主導型経営実践のためのポイントとして整理した。

結果および考察

1 法人における理念の特徴づけ

1) 法人における理念の特性

法人における理念の特徴を、理念の「内容」、「機能」および「浸透活動」の3つの特性からアンケートにより調査した（第1表）。

まず、理念の「内容」について示す。これは、理念に内容として掲げられる16の項目について、各回答者が所属する法人でその項目がどの程度重視されているかを「全く重視されていない（1点）」から「非常に重視されている（5点）」の5段階で評価したものである（内容の充実度）。これを見ると、「安定性・継続性」、「和・助け合い」、「地域貢献」等の充実度が相対的に

第1表 集落営農法人における経営理念の特性と評価

理念の「内容」と所属法人における各内容の充実度		理念の「機能」と所属法人における各機能の発揮度		理念の「浸透活動」と所属法人における各活動の実施度			
経営の安定性・継続性	4.33	社会適応機能	法人の存在意義を示す	3.83	一次浸透活動	代表者が理念に基づき雰囲気づくりを実践	3.84
構成員の和・助け合い	4.32		経営の方向性を示す	3.88		代表者自ら構成員に指導・アドバイス	3.66
地域への貢献	4.27		地域貢献意識を醸成	3.72		理念の理解度をもとに役員を選任・評価	3.49
経営の効率化・低コスト	4.21	企業内統合機能	法人内の雰囲気醸成	3.67	二次浸透活動	代表者が理念教育を繰り返し実施	3.35
経営成長・発展	4.17		構成員の行動規範	3.59		理念をわかりやすく明文化	3.05
個人の尊重	4.12	経営実践機能	法人の一体感醸成	3.56	二次浸透活動	代表者が経営理念にまつわる話をよくする	3.04
売上・利益の拡大	4.09		構成員の士気向上	3.53		イベント開催等を通じ理念を共有化	2.59
個人の能力発揮・やりがい	4.00		経営戦略・計画抛りの所	3.77		会報等で理念を啓蒙	2.38
適正な法人運営	3.99	経営実践機能	日常管理の拠り所	3.62	二次浸透活動	朝礼などで唱和活動等を実施	2.24
環境への配慮	3.98		コンプライアンス	3.60		経営理念を事務所等に掲示	2.15
構成員・家族の幸福・繁栄	3.91		人事管理の基準	3.31		理念を象徴化した「マーク、ロゴ」の使用	1.88
経営革新	3.89		たてまえ	2.67			
女性の能力活用	3.80						
チャレンジ・積極性	3.79						
顧客満足度の向上	3.71						
グローバル化への対応	2.69						

注)各項目とも5段階(最高5点)で評価してもらったものの平均値(95法人、247名)

高いことがわかる。

一方、「チャレンジ・積極性」、「顧客満足度の向上」、「グローバル化への対応」などの評価は相対的に低くなっている。これらの項目については、横川(2010)が全国の一般企業を対象に行った同様の調査では、いずれも上位に位置づけられるものであり、一般の企業法人との経営マインドの違いを表していると言える。

次に、理念の「機能」について示す。これは、理念が法人内で果たす役割(機能)を示す12の機能について、各回答者が所属する法人で、その機能がどの程度発揮されているかを「全く機能していない(1点)」から「非常に機能している(5点)」の5段階で評価したものである(機能の発揮度)。これを見ると、特に法人の「存在意義」、「経営の方向性」、「経営戦略・計画の拠り所」等を示す機能に対する評価が高かった。つまりこれは、法人の組織成員が理念を法人経営における中長期的な拠り所として強く認識していることを示すものである。このことから、理念の「機能」を高めることは、法人経営にプラスに働くことが推察される。

次に、理念の「浸透活動」について示す。これは理念を法人内で共有するために行う11の活動(浸透活動)について、各回答者が所属する法人で、その活動がどの程度実施されているかを「全く実施していない(1点)」から「良く実施している(5点)」の5段階で評価したものである(浸透活動の実施度)。これを見ると、「代表者が理念に基づき雰囲気づくりを実践」や、「代表者自ら構成員に指導・アドバイス」等の活動が活発に実施されていることがわかる。これらの活動はE. Shein(1985)の言う「一次浸透活動」に該当し、代

表自らの行動による浸透方法の1つであると考えられる。

一方、「経営理念を事務所等に掲示」、「理念を象徴化した「マーク、ロゴ」の使用」等は相対的に実施度が低いことがわかる。これらは「一次浸透活動」に対して「二次浸透活動」と言われるものに該当し、一時浸透活動と組み合わせられることで理念の浸透を強化する言語的・物理的な浸透活動の1つであると考えられる。これらのことから法人における理念の共有化に向けては、二次浸透活動の強化が課題であると考えられる。

最後に、理念の「機能」と「内容」および「浸透活動」との関係を示す(第1図、第2図)。これを見ると、理念の「機能」と「内容」および「浸透活動」との間には有意な正の相関があることがわかる。つまり、理念の「機能」の発揮度を高めるためには、「内容」や「浸透活動」の充実度を高めていくことが重要であると言える。

2) 理念に対する評価と組織成員の属性

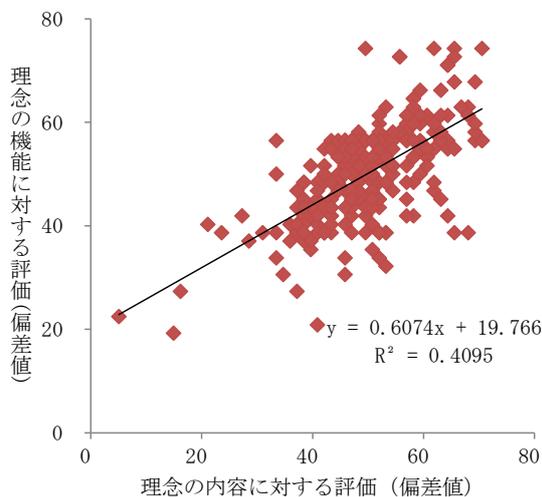
次に、理念の特性評価に対する組織成員の属性の影響について分析した(第2表)。これを見ると、理念の内容については、職位、構成員区分、年間従事日数などで評価に差があることがわかる。特に、非構成員、すなわち雇用者等の理念の内容に対する認識が優位に低い(あるいは認識がずれている)ことが問題である。人的資源の減少から今後も法人における雇用は増加すると考えられることから、こうした雇用者に対する理念の浸透活動を一層強化する必要がある。

また、理念の機能については、年齢、性別で有意な

差がある。特に、女性で評価が低く問題があると言える。人的資源が減少する中で、女性の法人経営への参画が一層期待される場所である。雇用者と同じく、女性に対する理念の浸透活動も強化していく必要がある。

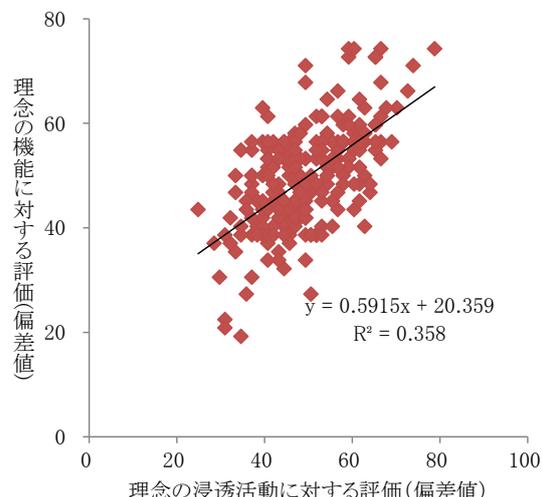
3) 理念の機能の発揮と浸透活動

次に、理念の機能の発揮と浸透活動との関係を分析



第1図 理念の内容と機能の関係

した。最初に、理念の明文化と理念の特性との関係を示す(第3表)。これを見ると理念の明文化は内容、機能および浸透活動の評価にプラスに働くことがわかる。すなわち、理念を充実させるためには理念を明文化することが有効であると言える。



第2図 理念の浸透活動と機能の関係

第2表 理念に対する評価と回答者の属性の関係

回答者属性	水準	N	理念の特性		
			理念の内容 (16項目平均)	理念の機能 (11項目平均)	理念の浸透活動 (11項目平均)
年齢	72以上	57	4.00	3.79 a	2.87
	62以上72未満	120	3.98	3.64 a b	2.90
	62未満	64	3.83	3.52 b	2.81
性別	男性	223	3.96	3.66	2.87
	女性	17	3.77	3.38 *	2.79
職位	代表者	79	4.05 a	3.73	2.77
	役員	83	3.96 a b	3.62	2.82
	一般作業員	85	3.74 b	3.58	3.03
構成員区分	構成員	54	3.96 *	3.65	3.07
	非構成員	22	3.61	3.43	2.84
年間従事日数	150以上	108	4.08 a	3.70	2.87
	60以上150未満	85	3.88 b	3.63	2.87
	60未満	44	3.78 b	3.54	2.87

注1) 理念の内容については、各回答者の理念の内容に関する16項目の平均値を属性別に平均したもので、機能、浸透活動についても同様に算出した(ただし、機能については「たてまえ」を除く)

注2) *は分散分析の結果、5%水準で優位を示す

注3) アルファベットが異なる水準はTukey法による多重比較の結果、5%水準で有意を示す

第3表 理念に対する評価と理念の明文化との関係

理念の明文化	N	理念の特性		
		理念の内容 (16項目平均)	理念の機能 (11項目平均)	理念の浸透活動 (11項目平均)
明文化している	54	4.15 **	3.87 ***	2.93 *
明文化していない	22	3.93	3.47	2.49

注1) 理念の内容については、各回答者の理念の内容に関する16項目の平均値を属性別に平均したもので、機能、浸透活動についても同様に算出した(ただし、機能については「たてまえ」を除く)

注2) *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

第4表 理念の機能と浸透活動との関係(重回帰分析、ステップワイズ法)

浸透活動	推定値	標準誤差	標準β	t値	p値(Prob> t)
(定数)	19.85	1.49		13.33	0.00
理念の理解度をもとに役員を選・評価	2.62	0.45	0.36	5.82	0.00
理念をわかりやすく明文化	1.28	0.31	0.24	4.08	0.00
イベント開催等を通じ理念を共有化	0.78	0.28	0.16	2.80	0.01
代表者が理念に基づく雰囲気づくりを実践	1.22	0.52	0.15	2.37	0.02
代表者が理念教育を繰り返し実施	0.77	0.42	0.12	1.85	0.07
朝礼などで唱和活動等を実施	-0.95	0.33	-0.17	-2.83	0.01

注)被説明変数:「理念の機能」の発揮度

自由度調整済決定係数:0.498

次に、理念の機能と第1表の浸透活動との関係について重回帰分析(ステップワイズ法)を行い、1つのモデルを得た(第4表)。これを見ると、どの浸透活動項目も1%水準で有意である。標準編回帰係数βの値から、最も機能の発揮に効果があるのは「理念の理解度をもとに役員を選・評価」することであるのがわかる。これは、理念に沿って行動してくれる人物を役員に選任すべきであるという構成員の思いを示しており、理念の実現に向けた代表者(役員)の働きに対する構成員の期待の表れであると考えられる。

次に理念の機能の発揮に効果があるのは「理念をわかりやすく明文化」することである。これは、第3表の理念に対する明文化の効果とも整合的であるが、単に明文化するだけでなく、構成員がわかりやすい言葉で明文化することが重要であると考えられる。

また、これ以外にも「代表者が理念に基づき雰囲気づくりを実践」することや「代表者が理念教育を繰り返し実施」することなど、代表者が直接行う一次浸透活動に効果があることがわかる。「理念の理解度をもとに役員を選・評価」することと併せ、理念の機能発揮に対する代表者、役員の仕事の重要性を示唆するものと考えられる。一次浸透活動のような代表者が組織成員に直接的に行う浸透活動は、比較的経営規模の小さい法人だからこそ強化できる浸透策であり、一層の活動強化を図っていくべきである。

4) 法人の理念と経営成果の関連性

理念と経営成果との関連性を分析するために、最初に各法人の理念の総合特性値を算出した。具体的には、各法人の理念の「内容」、「機能」および「浸透活動」の特性値に主成分分析を適用し、理念の総合特性を示す新たな指標を得た。第5表は分析に用いた40法人の理念の「内容」、「機能」および「浸透活動」の特性値の基本統計量である。

第6表に主成分分析の結果を示す。これを見ると、第1主成分の寄与率は71.25%、第2主成分の寄与率

は18.60%で、第2主成分までの累積寄与率は89.84%となり、第2主成分までで全体の9割が説明できることがわかる。このことから、第2主成分までを理念の総合特性値として分析に用いることとした。

次に各主成分の解釈について考える。第1主成分は「内容」、「機能」および「浸透活動」の3つの特性全ての固有ベクトルが正であることから、理念の総合力を示す指標と解釈した(理念総合力)。

一方、第2主成分は「浸透活動」が正、「内容」は負であることから、法人において理念の「浸透活動」と「内容」では、どちらの充実度が高いのかを示す指標であると解釈した(「浸透活動」対「内容」)。

第3図は横軸に第1主成分(理念総合力)、縦軸に第2主成分を取り、分析に供した40法人をプロットしたものである。

次に、作成した2つの主成分と経営成果を示す財務指標との関係を分析した(第7表)。これを見ると、理念総合力である第1主成分は「10a当たり構成員還元額」および「売上高構成員還元率」と有意な正の相関があることがわかる。すなわち、理念総合力の向上が法人における「利益還元」にプラスに働くことを示している。

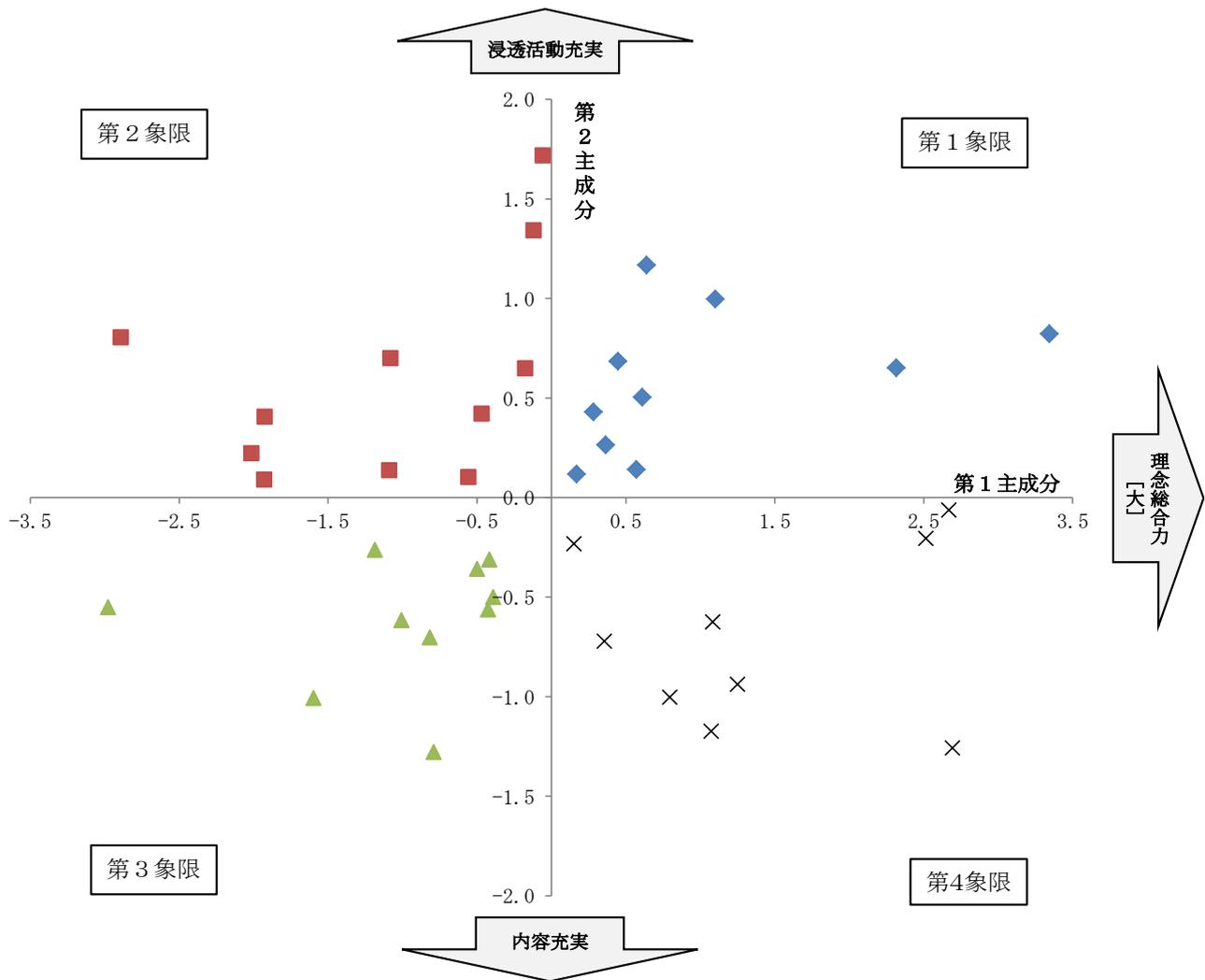
第5表 理念の特性に関する基本統計量

	理念の内容	理念の機能	理念の浸透活動
平均	4.00	3.64	2.84
標準偏差	0.30	0.39	0.53

注)データは2013年4月1日現在社歴4年以上の40法人のものである

第6表 法人の理念の特性値による主成分分析

	第1主成分	第2主成分	第3主成分	
固有値	2.14	0.56	0.30	
寄与率(%)	71.25	18.60	10.16	
累積寄与率(%)	71.25	89.84	100.00	
固有ベクトル	内容	0.57	-0.61	0.54
	機能	0.61	-0.12	-0.78
	平均浸透	0.54	0.78	0.31



第3図 理念の総合特性値による法人の特徴づけ（2013年4月1日現在社歴4年以上の40法人）
注）象限別に異なる凡例で示している

一方、第2主成分については「10a 当たり売上高」および「売上高増加率」と有意な負の相関があることがわかる。第2主成分が理念の「浸透活動」対「内容」の対立軸であることから考えると、「内容」の充実が法人の生産性や成長性にプラスに働くということを示していると考えられる。

第8表は、第3図について各象限別の財務指標値の

平均を見たものである。これを見ると理念総合力が高く、「内容」の充実度も高い第4象限で各指標の値が相対的に高くなっていることがわかる。この結果は、第7表の結果とも概ね整合的である。

以上の結果より、理念の充実が経営成果の向上にプラスに働くと考えられる。

第7表 理念の総合特性値と経営成果との相関

財務指標		第1主成分	第2主成分
安全性	自己資本比率(%)	-0.11	0.21
生産性	10a当たり売上高(円)	-0.02	-0.31 *
成長性	売上高増加率	-0.15	-0.28 *
利益還元	10a当たり構成員還元額(円)	0.28 *	-0.26
	売上高構成員還元額率(%)	0.44 ***	0.13

注1) 構成員還元額とは法人が構成員に支払う労務費、地代等の合計である
注2) 売上高増加率は2010年度から2012年度のものである
注3) *:p<.1, ***:p<.01

第8表 法人の理念の総合特性の違いと経営成果の関係(平均値)

象限区分	第1象限	第2象限	第3象限	第4象限
法人数	10	11	10	9
平均(経営年数(H25.4末))	8	7	9	7
10a当たり売上高(円)	84,036	95,103	90,366	108,161
売上高増加率'10-'12	29.9	42.7	47.4	59.3
10a当たり構成員還元額(円)	54,217	40,699	48,982	64,096
売上高構成員還元額率(%)	75.3	44.3	55.6	57.2

注1) データは、第3図に示した40法人の各象限別の2012年度財務データの平均値である

2 法人で働く人のモラルと理念の関係

1) 法人で働く人のモラル

法人で働く人のモラルと理念との関係を調べるために、最初に法人で働く人のモラルの特徴を明らかにした。調査は第3図の各象限から2～5法人、計14法人を選定し、DP調査により行った。DP調査は第9表に示す4要因、計30問について、「それが法人内でどの程度実現されているか(実現度:P、3段階評価)と、「それはあなたにとってどれくらい重要か(重要度:D 4段階評価)」を同時に調査し、要因ごとの平均点で評価する手法である。結果を第10表に示す。こ

れを見ると、良否の判定基準に満たない要因は「職務」、「報酬」の2つであり、このうち優先的に改善すべき要因は実現度、重要度のいずれも条件を満たさない「職務」であることがわかる。第11表に「職務」と働き方の関係を示す。これを見ると、特に、職務が明確で、職務上の意思決定への参画機会や職務上の裁量がある者の得点が有意に高いことがわかる。つまり、「職務」要因の改善には、従業員の役割を明確にし、職務上の責任や権限の委譲を進め、経営への参画意識を高めていくことが必要であると考えられる。

第9表 DP調査の調査要因と質問項目

要因	NO.	質問	略称
理念	1	法人の理念や設立目的を知っていますか	理念の認知
	2	法人の3～5年先の目標を知っていますか	トップの伝達
	2	法人の目指していることは、あなたの関心や目標と一致していますか	目標一致
	4	法人の将来について、自分自身のことのように考えられますか	将来性
	5	この法人で働いていることに誇りを持っていますか	勤務の誇り
	6	法人の取組みが社会に役立っていると思いますか	社会的責任
職務	7	今の仕事で、我ながらよくやったと思うことがありますか	達成感
	8	今の仕事で、よーしやってみようと思うことがありますか	挑戦心
	9	今の仕事はほかの人ではだめで、自分でなければと思いませんか。	自信
	10	今の仕事で、自分が少し成長したと思うことがありますか	成長感
	11	今の仕事は自分の能力が発揮できると思いますか	能力発揮
	12	今の仕事は自分のアイデアや工夫を生かせる仕事だと思いますか	創造性
	13	今の仕事で、任せられてうれしいと思うことがありますか	責任
	14	今の仕事は自分の考えで自由にできる仕事だと思いますか	自由裁量
	15	今の仕事は自分によくあっている仕事だと思いますか	適性感
	16	今の仕事に対する能力が認められていると思いますか	能力の承認
報酬	17	労賃(従事分量配当、役員報酬を含む)は、他の構成員と比べて不公平だと思いますか	給与の同僚との比較
	18	労賃(従事分量配当、役員報酬を含む)は、あなたの仕事の内容と比べて安いと思いますか	給与の仕事との比較
	19	法人の施設・機械や作業環境は良くないと思いますか	設備や職場環境
	20	法人の労働時間は長いと思いますか	労働時間
	21	法人は、作業する人の安全や健康に十分配慮していると思いますか	安全と健康
	22	今の仕事は、疲れやすい仕事だと思いますか	疲労
	23	役員(または代表)が構成員の気持ちを考えないで指図すると思いますか	役員への配慮
対人	24	法人のチームワークはいいと思いますか	チームワーク
	25	仕事で困ったときに互いに助け合うと思いますか	相互扶助
	26	役員(または代表)と仕事のことで気軽に相談できると思いますか	上司の人望
	27	役員(または代表)が法人の和を重視していると思いますか	法人の和
	28	役員(または代表)が法人に起こったわだかまりを解決しようとしていると思いますか	コンフリクト
	29	他の構成員に認められていると思いますか	職場の承認
	30	法人は飲み会など、仕事以外でよく集まると思いますか	職場外の関係

注) 質問は、DP調査を集落営農法人向けに改良した西濱ら(2011, 2012)に従った

第10表 DP調査による集落営農法人で働く人のモラルの評価

要因	質問数	区分	平均値	標準偏差	良否の判定基準	判定
理念	6問	実現度(P)	2.31	0.16	実現度 \geq 2.00 かつ 重要度 \geq 3.00	良
		重要度(D)	3.35	0.17		
職務	10問	実現度(P)	1.88	0.20	実現度 \geq 2.00 かつ 重要度 \geq 3.00	否
		重要度(D)	2.82	0.23		
対人	8問	実現度(P)	2.39	0.20	実現度 \geq 2.00	良
		重要度(D)	3.18	0.24		
報酬	6問	実現度(P)	2.43	0.16	実現度 \geq 2.00 かつ 重要度 \leq 3.00	否
		重要度(D)	3.39	0.21		

注1) データは14法人、233名のものである

注2) 「良否の判定基準」は村杉(1994)の方法による

第11表 法人で働く人のモラルと働き方の関係

仕事の態様	水準	職務	
		実現度 (P)	重要度 (D)
分担は明確か	はっきりしてない	1.67 b	2.50 b
	概ねはっきり	1.91 a	2.88 a
	はっきり	1.98 a	2.89 a
分担の決め方	役員が決定	1.81 b	2.69 b
	役員と話し合う	2.00 b a	2.96 b a
	自分で決定	1.81 a	2.79 a
仕事のやり方	自由にならない	1.76	2.69
	少し自由	1.90	2.81
	自由	1.95	2.90
話し合う機会	あまりない	1.65 a	2.53 a
	少しある	1.89 b	2.81 b
	よくある	2.11 c	3.06 c

注) アルファベットが異なる水準はTukey法による多重比較の結果、5%水準で有意を示す

2) 働く人のモラルと理念

次に、理念とモラルの関連性を分析した（第12表）。これを見ると、すべての要因で理念の「機能」との間に有意な正の相関があることがわかる。つまり、理念の機能の向上はモラルの向上にプラスに働くことを示している。また、特に課題のある「職務」要因については理念の「浸透活動」とも有意な正の相関がある。つまり、「浸透活動」の充実が「職務」要因の改善に有効であると言える。

なお、前述のとおり「職務」要因については、働き方の影響も受けるということを踏まえれば、働く人のモラル向上には、理念の充実と働き方の改善を並行して進めていくことが必要であると考えられる。

3) モラルと経営成果

第13表に働く人のモラルと経営成果との関係を示す。これを見ると、全ての要因で売上高構成員還元率と有意な正の相関がある。すなわち、利益の還元水準が上がると、働く人のモラルも上がることがわかる。

一方、10a当たりの売上高とモラルの間には、報酬以外の要因で負の相関がみられる。これは、生産性の向上が、モラルの低下を招く可能性を示唆している。この原因については、調査法人の経営状況を詳しく分析したが本研究では原因を解明するに至らなかった。この点については今後解明すべき課題である。

第12表 法人の理念と働く人のモラルとの相関

理念の特性	DP調査要因							
	理念		職務		対人		報酬	
	実現度	重要度	実現度	重要度	実現度	重要度	実現度	重要度
内容	0.14	0.04	0.40	0.30	-0.41	0.24	-0.23	0.18
機能	0.53 **	0.30	0.80 ***	0.67 ***	0.11	0.57 **	0.34	0.48 *
浸透活動	0.45	0.22	0.66 **	0.46 *	0.10	0.41	0.22	0.39

注) *:p<.1、**:p<.05、***:p<.01

第13表 働く人のモラルと業績の相関

財務指標	理念		職務		報酬		対人	
	実現度	重要度	実現度	重要度	実現度	重要度	実現度	重要度
10a当たり売上高(円)	-0.54 **	-0.55 **	-0.48 *	-0.60 **	-0.37	-0.43	-0.47 *	-0.54 **
売上高増加率'10-'12(%)	0.00	0.01	-0.28	-0.30	-0.07	-0.42	-0.01	-0.20
10a当たり構成員還元額(円)	-0.33	0.01	-0.20	-0.02	-0.49 *	-0.04	-0.38	-0.20
売上高構成員還元率(%)	0.57 **	0.73 ***	0.58 **	0.84 ***	0.14	0.64 **	0.47 *	0.64 **

注2):p<.1、**:p<.05、***:p<.01

3 事例法人にみる理念主導型経営実践のためのポイントの整理

働く人のモラルを調査した14法人の中から、理念総合力および「職務」モラルが比較的高い3法人を選定し、経営管理実態を調査して理念主導型経営の

確立に関わる理念の「内容」の充実、「機能」、の発揮及び「浸透活動」の充実に向けた取組のポイントとしてまとめた(第14表)。ポイントは、①理念の共有化と、②理念の目標・計画への落とし込みの2つの視点でまとめた。以下にその特徴を示す。

第14表 事例法人にみる理念主導型経営の実践に向けた特徴的な取組

ポイント等	法人K	法人U	法人S
理念	<p>【理念】 ①法人組員及び集落住民は、共通認識に立って「和」を大切にしつつ、将来も継続して農地を守っていくため、みんなが協力して農業・農村の環境整備を行うとともに、安定した法人経営を行う。 ②法人の経営安定には、集落内の多彩な人材の能力を発掘し、積極的な参画のもとに、米・麦・大豆に野菜を組み入れた土地利用型農業経営に、地場産原料での農産加工を行い、安全、安心な地産地消を進めて、元気で安心して暮らせる地域を作る。</p> <p>【スローガン】 「みんなで守ろう〇〇の農地 元気で安心して暮らせる地域をつくらう！」</p>	<p>【理念】 ①農地を守ることに主眼を置き、協業の成果を実現します。 ②生産コストの低減と省力化を図る施策に取り組みます。 ③〇〇米の更なるブランド化と地域特産品作りに取り組みます。</p> <p>【経営方針】 ①中山間地域等直接支払制度、農地水環境保全向上対策を活用し、地域ぐるみで農地の保全に努める。 ②地域の高齢者や女性等の就労の確保のため、積極的に農産物多角化に取り組む。 ③新規作物の栽培技術の習得・加工・販売等と6次産業化を目指す。 ④農地の利用権設定、及び作業受託を拡大する。 ⑤エコファーマーを実践する。 ⑥機械・施設経費の抑制と作業の省力化を図る。 ⑦後継者を育成する。</p> <p>【キャッチフレーズ】 法人と地元で作る里づくり</p>	<p>【理念】 ①「大地に生きる」「〇〇は一農場」とし、地域の農業者が一丸となって、安心して働く場とする。 ②農村農業の環境を保全するとともに、地域の人材の発掘に寄与し、継続性のある集落づくりに努める。 ③農業者の所得を高めるとともに、組織の健全化、発展に努める。</p>
経営の特徴	H18設立、93人(63戸)、29ha 理事5名、作業従事者 約15名 部門 水稲、麦、大豆、野菜 現代表は初代	H18設立、86人(84戸)、32ha 理事7名、作業従事者 約25名 部門 水稲、麦、大豆、野菜、加工 現代表は2代目	H5設立、136人(136戸)、92ha 理事7名、作業従事者 約25名 部門 水稲、麦、大豆、野菜 現代表は5代目
理念の共有化	<p>■主な取組</p> <p>①2つの理念とスローガンの設定</p> <p>②一次浸透活動の強化： 総会等で代表者が繰返し説明</p> <p>③二次浸透活動の強化： 明文化し組織成員へ配布 事務所への掲示や広報誌への掲載</p> <p>■ポイント</p> <p>①役員の理念に対するコミットの高さ ②経営目的をわかりやすく明文化 ③スローガンの設定 ④特に二次浸透活動が活発</p>	<p>■主な取組</p> <p>①3つの理念、7つの経営方針のもとキャッチフレーズを設定</p> <p>②一次浸透活動の強化： 総会等で代表者が繰返し説明</p> <p>③二次浸透活動の強化： 明文化し組織成員へ配布 事務所への掲示や広報誌への掲載 法人主催の交流イベントの開催 総会時の唱和や自身のHPへの掲載</p> <p>■ポイント</p> <p>①役員の理念に対するコミットの高さ ②経営目的をわかりやすく明文化 ③キャッチフレーズの設定 ④特に二次浸透活動が活発</p>	<p>■主な取組</p> <p>①3つの理念を設定</p> <p>②一次浸透活動の強化： 総会等で代表者が繰返し説明</p> <p>③二次浸透活動の強化： 明文化し組織成員へ配布 事務所への掲示や広報誌への掲載 法人主催の交流イベントの開催</p> <p>■ポイント</p> <p>①役員の理念に対するコミットの高さ ②経営目的をわかりやすく明文化 ④特に二次浸透活動が活発</p>
理念の落とし込み・計画への	<p>■主な取組</p> <p>①BSCの実践</p> <p>■ポイント</p> <p>①BSCで経営目的と戦略を具体化し共有。その結果、目標、戦略、計画の関係も明確に。 ②BSCで経営目的の実現を多角的に管理・評価する体制を構築。 ③BSCは女性を含む多様な人材の参画で新たな戦略立案も可能に。 ④BSCには普及指導員の積極支援。</p>	<p>■主な取組</p> <p>①BSCの実践</p> <p>■ポイント</p> <p>①BSCで経営目的と戦略を具体化し共有。その結果、目標、戦略、計画の関係も明確に。 ②BSCで経営目的の実現を多角的に管理・評価する体制を構築。 ③BSCは女性を含む多様な人材の参画で新たな戦略立案も可能に。 ④BSCには普及指導員の積極支援。</p>	<p>■主な取組</p> <p>①計数に基づく経営管理・評価、目標・計画へのフィードバック</p> <p>■ポイント</p> <p>①パソコンを活用した独自の経営計画・管理システムの構築</p>

注) 2015年の実態調査結果をもとに筆者作成

1) 理念の共有化

この過程では、役員による理念の「浸透活動」の充実がポイントとなると考えられた。3法人に共通して見られる具体的な浸透活動としては、役員組織員に対する理念の直接的な語り掛けや、理念をわかり易く明文化して組織員に配布したり、事務所内に掲示したりする活動が積極的に行われていることがあり、こうした活動が組織員の理念に対するコミットメントを高めるのに役立つものと思われる。

また、法人K、Uのように、理念のもとにスローガンやキャッチフレーズを設定し、組織員がいつでも理念を思い出すことができるよう工夫することも効果的であると考えられる。

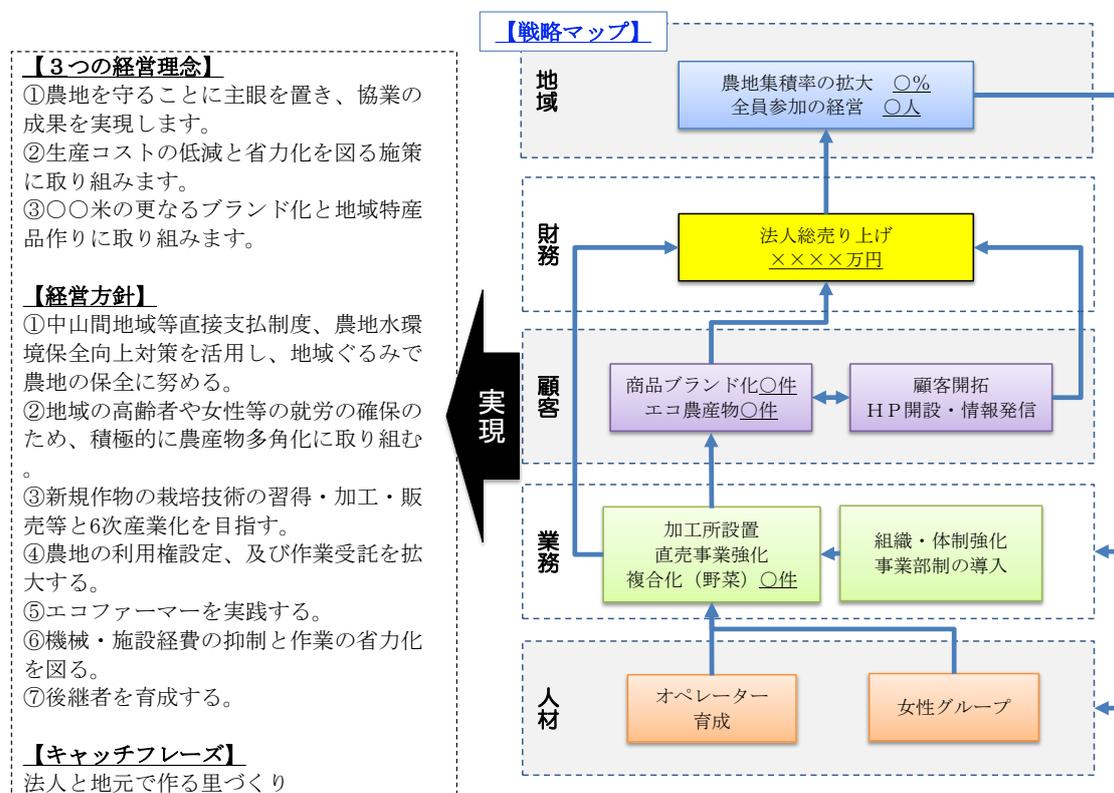
さらに、法人U、Sが実施している自主イベントの開催や、法人Uの自社HPへの掲載など、組織員だけでなく地域内外の第三者に対して広く理念を表明する行為も理念の共有化に効果的であるとされる。法人Uでは、こうした取り組みが新たな顧客や販売先の獲得にもつながるなど、副次的な経済効果も生み出している。

2) 理念の目標・計画への落とし込み

次に、理念の共有化ができれば、理念を具体的な戦

略や目標としていかに落とし込めるかがポイントとなると考えられた。この過程では、特に、法人KやUにみられる「バランス・スコアカード（以下、BSC）」の活用が効果的であった。第4図にBSCを用いて整理された法人Uの経営戦略と理念の概要を示す。

BSCは、理念の再確認を起点に、従来は財務の視点のみで捉えられがちであった経営管理活動について、顧客、業務、人材などを加えた幅広い視点からの戦略立案を行い管理することで、組織内のあらゆる働きが、理念や目標の実現に向けてどのように現れているのかを可視化して、その実現を効率的に管理するのが特徴である。法人K、Uでは本手法を導入し、「財務、顧客、業務、人材」に「地域」を加えた5つの視点から戦略や目標を立案するとともに、理念と戦略および戦略間の関連性を明確化することによって、理念や目標の実現を効率的に管理する体制を構築した。両法人ともBSCの実施までは、認定農業者の認定に必要な経営改善計画が法人経営の羅針盤であり、財務の視点中心の計画となっていたが、BSC以降は第4図に示すような戦略マップ等をもとに多角的な戦略、目標の管理が行えるようになり、効率的な目標達成が図られるようになっている。



第4図 法人Uの経営理念と経営戦略の概要
 注) 戦略マップは聞き取り調査をもとに筆者作成

なお、BSC活動の有効性を高めるポイントを両法人の取り組みから整理すると次のようになる。

一つ目は、理念の再確認や戦略の立案過程に幅広い組織成員が参画し、ボトムアップで活動を実行していくことである。これにより、構成員や従業員の理念、戦略、ひいては法人経営へのコミットメントが上がる。

二つ目は、BSCを中期計画見直し時期に合わせて行うことである。法人K、Uも中期計画見直し時期に合わせてBSCを実施することで、BSC活動を円滑に経営内に導入することができた。県内法人は設立5年未満のものが6割を占め、設立後初めての中期計画見直しを行う状況となっており、この時期に実施することが効果的だと考える。

最後は、普及指導員等、第三者のコーディネートを有効に活用することである。

BSCには、SWOT分析等を使って内外環境の分析を行い効果的な戦略を作出するなど、比較的難易度の高いステップもある。こうした過程を円滑に進めるためには普及指導員など有識者の支援を効果的に活用するのが良い。実際、法人K、Uでも普及指導員の支援を受けることにより数ステップで戦略作成まで漕ぎ着けることができた。

摘 要

本研究では法人における理念主導型経営の確立について検討を行った。

その結果、経営理念が法人経営における中長期的な拠り所として機能していることを明らかにした。また、経営理念がモラルや経営成果の向上と関係していることも明らかにした。

これらの結果は、経営理念が法人経営の発展に極めて重要であることを示している。

経営理念は内容の充実と共有化を進めることにより機能する。特に、役員の経営理念に沿った行動が経営理念の機能を高めるのに有効である。また、経営理念の内容をわかりやすく明文化することも効果が高い。さらに、BSCは法人において理念主導型経営を実践していく手法として極めて有効である。

引用文献

Bart, C. K. 1997. Industrial Firms and the Power of Mission. *Industrial Marketing Management*.

26 : 371-383

Edger, H. Schein. 1985. 組織文化とリーダーシップ (梅津祐良・横山哲夫訳). 白桃書房. 東京.
河野章. 2008. 農地維持型集落営農におけるリーダーの経営理念と組織の運営. *農業経営研究*. 46(1) : 25-30

水谷内徹也. 1992. 日本企業の経営理念. 同文館. 東京.

水谷内徹也. 2000. 「理念主導型経営」のすすめ. (<http://www.pref.toyama.jp/sections/1015/ecom/back/2000aug/tokushu/index.html>)

西濱健太郎・北野剛志. 2011. DP方式モラル・サーベイの集落営農法人への適応性の検討. *農業経営研究*. 49(2) : 35-40

西濱健太郎・北野剛志. 2012. 集落営農法人用DP方式モラル・サーベイにおける「対人」要因の設問の検討. *農業経営研究*. 50(1) : 41-45

澤邊紀生. 2008. 日本企業のマネジメント・コントロール実態調査 一東証一部上場企業と関西非上場企業の比較一. *メルコ管理会計研究*. 1(1) : 81-93

清水 馨. 1996. 企業変革に果たす経営理念の役割. *三田商学研究*. 39(2) : 87-101

村杉 猛. 1994. モラル・サーベイ 作業組織管理論. 税務経理協会. 東京.

高田 馨. 1978. 経営目的論. 千倉書房. 東京.

山城 章. 1969. 現代の経営理念. 白桃書房. 東京.

横川雅人. 2010. 現代日本企業の経営理念 ～「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて～. 産研論集 (関西学院大学). 37 : 125-137.