

平成30年度試験研究成果

課題番号：H30-01

課題名：集落営農法人における企業的経営の実践と継承を支える
人材育成手法の解明

研究期間：平成28～30年度

研究担当：経営高度化研究室

1 研究の目的

(1) 背景・目的

近年、集落営農法人（以下、「集落法人」）では、構成員の高齢化や米価下落等、経営環境が厳しさを増す中、新たに就業者を受入れて経営の維持・拡大を図ろうとする法人が増えている。これらの法人では就業者をどのように育成していくかが課題となっている。

(2) 到達目標

本研究では、集落法人の若手就業者に対する人的資源管理実態等を分析し、就業者の法人への定着や能力開発、中核的人材への早期育成に必要な要因等を明らかにする。

2 成果の概要

(1) 就業者の就業実態と課題（法人就業者、代表者アンケートから）

ア 調査就業者の81%は「雇用就業者」であった（図1）。平均年齢は34歳（集落法人代表：平均65歳）で男性が84%を占めた。県外出身者が15%、非農家出身が41%、会社員の経験を持つセカンドキャリア以降の就業者も50%いた。このように就業ルートは多様化している。

イ 就業先の情報入手では「知人等の紹介」など地縁的なものが多い集落法人と、「学校、ハローワーク」が多い非集落法人で傾向が異なる。就業時に重視する項目についても、「家から近い」が多い集落法人と、「仕事のやりがい」等、仕事志向の非集落法人で傾向が異なる（図2）。

ウ 就業者の過半は法人内で複数業務・品目に従事した経験を持ち、このうち29%は管理者・責任者に就くなど、就業者は法人内で多様な業務・部門への従事や、昇進等の異動を経験していることが推察される。

エ 給与（月手取り）は、集落法人では「12.5～15万未満」、非集落法人では「15～17.5万未満」が多く、年収（賞与含む）はともに「200～250万未満」と差がなかった。集落法人の75%、非集落法人の88%で昇給があったが定期昇給は4割であった。給与額については54%が「不十分」と回答し、特に「30代」・「既婚」・「子供あり」でその割合が有意に高かった（表1）。給与と就業満足度には有意な関連があることから、世帯員の増加等に応えられる給与体系を確立することが必要である。

オ 就業者の31%は現在の就業状況に何らかの不満を持っていた。就業満足度は今後の勤務意向とも有意に関連しており、長期就業のためには就業満足度の改善が不可欠であると言える（表2）。

カ 就業満足度向上のための要因を「職務満足分析」で分析した。この方法は、仕事の満足感には「満足感を高める要因」と「不満を下げる要因」の2種類があるとする「ハーズバーグの動機づけ・衛生理論」に基づく

もので、表3の各項目について、「全くそう思わない（1点）」～「非常にそう思う（4点）」の4段階で評価するものである（図3）。

図3の縦軸は「各項目に対する就業者の評価（偏差値）」、横軸は「各項目に対する評価と就業満足度との相関の強さ（偏差値）」を示しており、偏差値50を境に線を引くと各項目を4つの領域に分けられる。このうち優先的に改善すべき項目は第4象限に多く含まれる。この象限には「就業満足度との関係が強いにもかかわらず、就業者の評価が低い項目」、すなわち、改善することで就業満足度の向上につながる可能性が高い項目が含まれると考えられる。これらのうち特に積極的な動機づけにつながりやすい「動機づけ要因」から改善に取り組むのがよい。具体的には「昇進機会」、「昇進公平性」、「承認」、「権限付与」等の改善を進め、就業者の仕事や能力を正當に評価し、適切なポストや権限を与えてあげることが重要である。

キ また、代表者のリーダーシップも就業満足度に関連する。代表者のリーダーシップに対する就業者の評価と就業満足度の関係を見ると、いずれの項目でも就業満足度の高いグループの評価が有意に高かった（図4）。具体的には、「従業員が優れた仕事をしたときは十分認める」等の直接的態度のほか、「経営者としての専門的知識を十分備えている」といった経営者としての知識・能力、さらには「法人の経営状況を構成員に十分周知させる」といった経営情報や理念の共有も含まれる。

(3) 経営の中核的役割を担う人材育成手法の検討

上記アンケートに回答した法人で、就業歴3年目以上の就業者のいる10法人の人的資源管理の状況を就業者、代表者の両者から聞き取り、分析した。就業者の育成・定着に必要な人的資源管理のポイントを以下のとおり。

ア 就業前（募集・採用）

(ア) 無理のない採用計画を策定する（特に財務計画との整合）。

(イ) 法人で実際どのように働くか採用までにできる限り理解してもらう。

- 「インターン」により、就業者、法人相互に採用の不安を低下させる（就業者の不安は、土地利用型農業や大型機械の知識不足、休日・労働時間等就業条件の遵守、年齢ギャップや対人関係、同年代の仲間がいない等多岐多様）。
- 法人、就業者が互いのキャリア目標等を確認しておく（してほしいこと、したいこと）。
- いいところだけでなく、つらい部分もあらかじめ示す（労働の季節性、給与水準等）。
- 同年代の複数採用は、複数年で段階的に（“よき先輩”のもと就業円滑化）。

イ 就業後

(ア) 職務の配置、遂行

- できるだけ多様な部門・職務に従事する機会を与える（スキルアップ、マンネリ防止）。
- 指示命令が明確で働きやすい職場環境を整備する。
- 仕事は就業者に任せきりにせず、共に考えるスタンスで見守る。
- 労働時間や休日の遵守を心掛ける。

(イ) 意思決定への参画

- 総会、理事会、ミーティング等、経営参画機会を積極的につくる。
- 就業者が意見を言える雰囲気づくりに努め、意見を引き出し、業務

- に活かす。
- 法人の経営目的や業績等の情報をできる限り共有する。
- (ウ) 能力開発
- 専任のトレーナー中心に計画的に能力養成できる仕組みを整備する。
 - 法人、就業者双方が中長期のキャリア目標・計画を共有・実行する（何年後に管理者になる等）。
 - 最初は就業者の不安の1つである機械操作の習得に重点を置き自信につなげる。
 - 支援機関等の専門家の指導でスタンダードな技術を習得すれば応用も効く。
 - 技術習得が一定程度進んだら、作業計画や実践について就業者の意見を聞くことに重点を移す。
 - 意見が異なっても十分説明し、納得して働いてもらえるよう配慮することで信頼関係を築く。
 - 3年目頃からは、作業の指示や計画づくり等、職務の充実や拡大を通じた権限移譲を進める（業務的意思決定から管理的意思決定へ）。
 - 学習は作業記録等を使って振り返りと共有を常に行い、学習の効果的な定着を図る。
- (エ) 報酬管理
- 昇給等で就業者のライフステージに応じられる給与体系を構築する（長期就業の安心）。
 - 賞与等で働きを評価し、就業者のモチベーションを上げる。
- (オ) 地域への溶け込み支援（生活基盤の確立）
- 住居、住居手当等の確保支援（特に地域外の就業者）
 - 負担にならない範囲で各種の地域コミュニティや同業者サークルへの参画を支援（同世代の仲間づくり等）

4 主なデータ

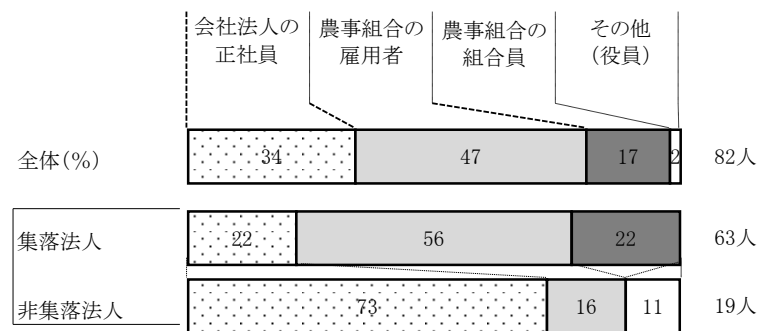


図1 回答就業者の就業形態

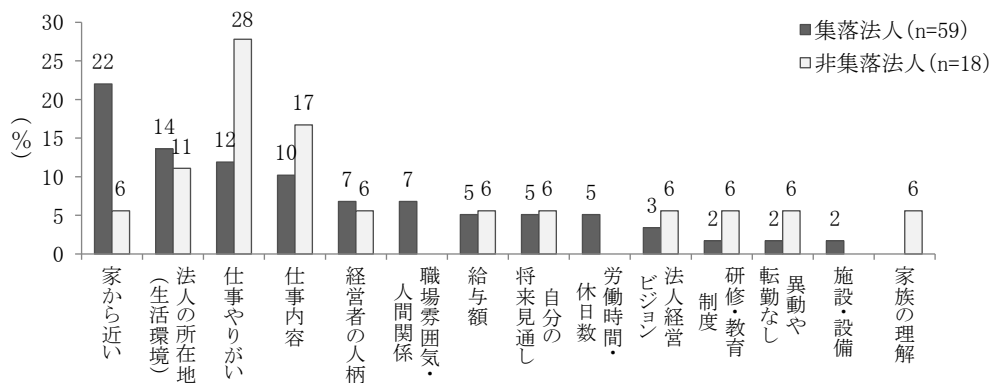


図2 今の法人に就業した際、重視した事項(1位)

表1 給与に対する満足度と就業者の属性、就業状況等の関係

項目	カテゴリー	n	満足度(%)		検定
			十分	不十分	
就業者	年代 20代	29	69.0	31.0	**
	30代	24	20.8	79.2	
	40～50歳	23	43.5	56.5	
属性	配偶者 あり	30	30.0	70.0	*
	なし	47	53.2	46.8	
性	子供 あり	24	25.0	75.0	*
	なし	55	54.5	45.5	
就業状況	就業形態 雇用	68	44.1	55.9	
	構成員	14	54.5	45.5	
就業状況	職位 一般作業者	56	45.5	54.5	
	管理者・責任者	23	33.3	66.7	
就業満足度	満足	55	56.4	43.6	**
	不満	25	21.7	78.3	

注)*、**はカイ二乗検定により5%、1%水準で有意差あり

表2 就業者の就業満足度と今の法人での勤務意向

	n	今後の勤務意向(%)		検定	
		引続き働きたい	やめたい		
就業満足度	満足	55	92.6	7.4	**
	不満	25	52.2	47.8	
	全体	80	80.8	19.2	

注)**はカイ二乗検定により1%水準で有意差あり

表3 「職務満足分析」に用いた要因と各項目の内容

要因	区分	項目の内容	項目略称
【満足を上げる要因】	昇進	種々の職務を経験できる 昇進機会もあり、将来が想像できる 昇進・昇格や給与の増額は公平だと思う	キャリアパス 昇進機会 昇進公平性
	承認	仕事で褒められたり評価される 能力等にあったポスト等が与えられている	承認 権限付与
	成長可能性	法人は従業員教育に努力している	能力開発
	達成感	仕事は多種類の仕事が含まれる 現在行っている仕事に、やりがいを感じる 分担している仕事に負担を感じる 仕事で自分が少し成長したと思う	多様な仕事 やりがい 負担感 成長感
	責任	自分の裁量と責任で仕事ができる 仕事は、あなたの能力を存分に発揮できる	自己裁量 能力発揮
	仕事そのもの	農業という仕事自体が楽しい この会社は長年勤めても安心だと思う	おもしろさ 長期就社
	生活	仕事以外の生活に満足している	生活満足
【衛生を下げる要因】	経済的報酬	給料に満足している 保険制度加入状況に満足している	給料額 保険制度
	対人関係	懇親会などの行事が楽しい 職場の雰囲気は良い	福利厚生 雰囲気
	作業条件	疲れが取れないことはない 勤務時間の長さは適当である 休日や休暇を満足にとれる 職場の安全や快適さが確保されている	疲労解消 勤務時間 休日休暇 安全快適
	経営施策	理念や目標がみんなに徹底されている 意見が、職場の運営に活かされている 経営幹部とは気軽に話し合える	方針徹底 意見反映 幹部疎通
	監督技術	上司が皆の仕事がスムーズに運ぶよう取組んでいる 指示・命令系統が明確で働きやすい	段取り 指揮命令

注)各要因の具体的質問内容は金岡(2013)の方法を参考にした

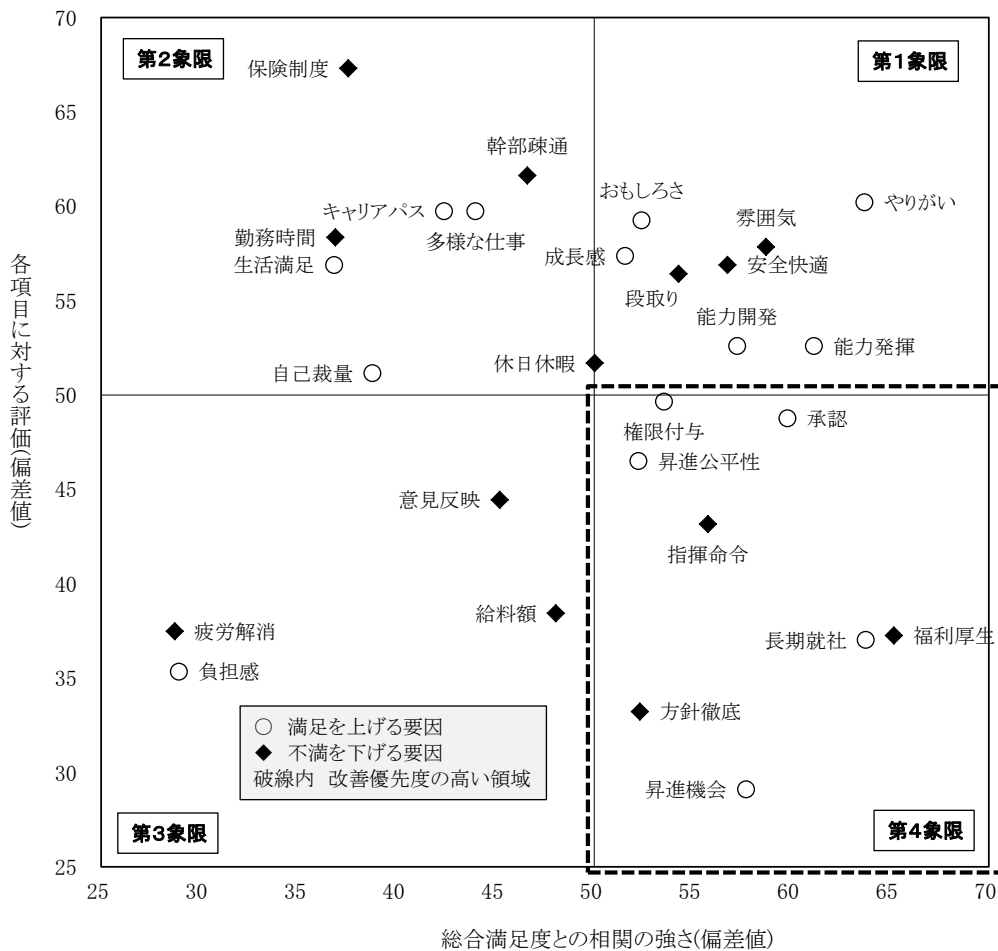


図3 就業者の労務環境に対する意識の分析(職務満足分析)

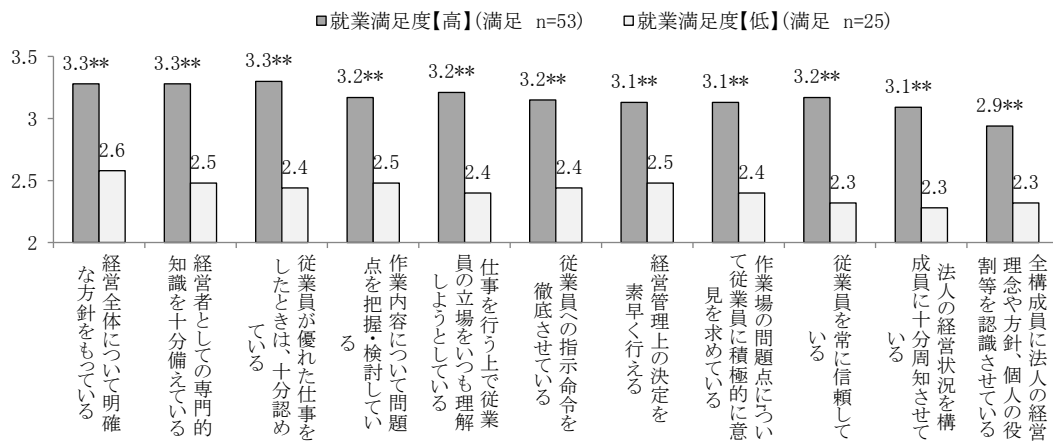


図4 法人代表者のリーダーシップに関する就業者の評価と就業満足度の関係

注1) リーダーシップに関する項目は鈴木(2008)を参考にした

注2) 評価は各就業者が所属している法人の代表者に、どの程度あてはまっているかを「全くそう思わない(1点)～非常にそう思う(4点)」の4段階で評価したものの平均

注3) **は分散分析により1%水準で有意差あり

集落営農法人における企業的経営の実践と継承を支える 人材育成手法の解明

経営高度化研究室

近年、集落営農法人（以下、「集落法人」）では、構成員の高齢化や米価下落等、経営環境が厳しさを増す中で、新たに就業者を受入れて経営の維持・拡大を図ろうとする法人が増えている。

集落法人で就業者をどのように育成していくかが課題



本研究のねらい

集落法人の若手就業者に対する人的資源管理¹⁾の実態等を分析し、就業者の法人への定着や能力開発、中核的人材への早期育成に必要な要因等を明らかにする。

研究のアプローチ

研究① 若手就業者の就業実態と課題の解明

《若手就業者、法人代表者へのアンケート》

- 就業前、就業後の状況
- 就業者の意識
- 就業上の課題、対策 等

研究② 若手就業者に対する人的資源管理施策の実態分析

《若手就業者、法人代表者へのヒアリング》

- 実施している人的資源管理施策に対する就業者、代表者の意識、評価、課題 等

法人就業者の早期育成、定着に有効な
人的資源管理施策のポイントを整理

研究のポイント

- 法人就業者の就業実態や就業上の課題が明らかとなり、就業環境等の改善が図られる。
- 就業者のモチベーション向上や、能力開発に有効な人的資源管理の在り方が明らかとなり、就業者の早期育成、定着が図られる。



脚注 1) 企業が経営目的を達成するために働く人々を管理する一連の活動のことで、募集・採用、人事評価、報酬、配置と異動、昇進、退職、能力開発等が含まれる。