

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 4 年 6 月 24 日現在

機関番号：33901

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2021

課題番号：17K07969

研究課題名(和文) 農業法人における人的資源管理モデルの構築

研究課題名(英文) Construction of Human Resource Management Model for Agricultural Companies

研究代表者

藤井 吉隆 (FUJII, YOSHITAKA)

愛知大学・地域政策学部・教授

研究者番号：10463225

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、ワークコミットメントの概念を援用して農業法人における従業員の就業意識を分析するとともに、従業員の定着に向けた対応策を検討した。その結果、農業法人従業員のワークコミットメントは、情緒的コミットメントにおいて経営体間の差異が顕著であること、組織コミットメントの向上を図る上では、経営者の行動面や管理施策面での取り組みが重要になること、集落営農法人では、集落の外部から雇用された従業員に対する地域との関係形成のための働きかけが重要になることが示唆された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

水田農業の構造改革および新規就農者の育成が日本農業の重要な課題となる中で、本研究の成果は、大規模水田作経営で課題解決が急務となっている雇用人材の定着・育成に活用できるものであり、農業法人の持続的な成長・発展および農業を担う人材の確保・育成に寄与すると考える。また、研究成果は、個別経営法人、集落営農法人それぞれの特徴を踏まえて、実務家と意見交換を踏まえながら取りまとめたものであり、地域の研修会などでも活用するなど実践性を備えたものとなっている。

研究成果の概要(英文)：This study was conducted with the aim of analysis employment awareness and examine countermeasures set around at the concept of work commitment. The main findings of the study were as follows: (1)The difference by the agricultural company was conspicuous for the affective commitment,(2) Proprietor's behavior and human resource management policy were important to improve organizational commitment,(3)In community-based farming corporations, work to the formation of relationships with local communities was important for externally hired employees.

研究分野：農業経営学

キーワード：農業法人 雇用人材 就業意識

1. 研究開始当初の背景

近年、我が国の水田農業は、農地流動化の進展に伴う規模拡大により家族経営から発展した農業法人（以下、個別経営法人という）や集落営農の組織化により法人化した農業法人（以下、集落営農法人という）を中心に大規模水田作経営の形成が急速に進んでいる。そして、これらの経営では、非農家出身の若者を雇用するなど、雇用人材の導入を図りながら経営規模の拡大を図っている。新規就農者の確保が農業の重要課題となる中で、農林水産省が実施する新規就農者調査によると、49歳以下の新規就農者に占める雇用就農者の割合が40%を占めるなど、農業法人は、地域農業の重要な担い手であると同時に、農業を志す若者の受け皿として重要な役割を果たしている。

しかし、雇用人材の導入が進む農業法人では、離職した社員のいる農業法人の割合が高いことが確認されるなど雇用人材の定着、育成が重要な課題となっている。農業法人にとって、雇用人材の離職は、労働力不足はもちろん、新たな採用者への教育指導の負担も含め経営への悪影響が懸念され、課題解決にむけた対応策を提示することが求められている。

こうした状況の中、農業経営学においても人的資源管理など雇用人材の定着に関わる研究が行われつつある。一方、一般経営学の分野では、農業経営学に先行して雇用人材の定着に関わる研究の蓄積が進んでおり、重要な概念として「ワークコミットメント」が提示されている。「ワークコミットメント」は、組織コミットメント（所属する組織に対するコミットメント）、キャリアコミットメント（職業に対するコミットメント）に大別され、これらは、従業員のモチベーションや就業継続意向など雇用人材の定着に影響を与えるとされている（Allen, N.J. & Meyer, J.P. 『Journal of Occupational Psychology』 63）。農業法人においても、これまでに研究代表者らが実施した農業法人離職者の離職理由を分析した調査結果からは、雇用人材の定着を図る上で、ワークコミットメントを高めるための取り組みが有効であることなどが示唆された。

2. 研究の目的

そこで、本研究では、一般経営学の先行研究で提示されているワークコミットメントの概念を援用して、大規模水田作経営における従業員の定着と育成を図るための方策を実証的に分析し、農業法人における今後の対応策を明らかにすることを目的とする。

研究に際しては、農業法人従業員のワークコミットメントを測定する尺度を作成するとともに、水田作経営の主要な担い手として位置づけられる個別経営法人、集落営農法人を対象に両者の共通点や相違点など経営形態の特徴を踏まえた人的資源管理の対応策を提示する。なお、集落営農法人においては、近年、問題となっている構成員の高齢化、後継者不足などへの対応策として、生産現場での取り組みが進みつつある集落外の居住者を常時雇用する外部雇用の事例に着目して検討する。

3. 研究の方法

本研究では、以下により研究目的の達成を図る。

まず、農業法人従業員のワークコミットメントを測定するための尺度を作成する。ここでは、一般経営学の先行研究や農業法人における従業員の雇用実態などを参考にして、ワークコミットメントの測定尺度を試作するとともに、現地事例での適用を重ねながら、実用性向上に向けた改善点を抽出し、改良を図る。農業法人におけるワークコミットメントの構成は、①職業としての農業に生きがいや喜びを見出す（キャリアコミットメント）、②所属する農業法人に対する愛着や帰属意識を持つ（組織コミットメント）、③地域に対する愛着や貢献意欲を持つ（地域コミットメント）などの内容が想定される。

次に、農業法人における雇用人材のワークコミットメントを規定する要因を抽出する。ここでは、作成したワークコミットメント尺度を適用して個別経営法人、集落営農法人を対象に事例調査を行い、従業員のワークコミットメントを測定するとともに、経営者の管理・監督行動や人的資源管理施策の実態を把握する。併せて、従業員への聞き取り調査によりワークコミットメントが変化した要因を探索するとともに、経営者の行動や人的資源管理施策が与える影響を分析するとともに、経営形態（個別経営法人、集落営農法人）による特徴を分析する。

以上の結果に基づき、実務家（農業経営者、関係機関など）からの意見を収集、反映しつつ、経営形態（個別経営法人、集落営農法人）の特徴を踏まえて、従業員の定着に向けた対応策を検討する。

4. 研究成果

(1) 農業法人におけるワークコミットメント尺度の作成

農業法人における従業員の就業意識を把握するために、ワークコミットメントの尺度を試作し、農業法人従業員への適用を図りながら、実用性向上に向けた改良を行った。

本研究で作成したワークコミットメント尺度は、①組織コミットメント12項目（情緒的コミットメント6項目、功利的コミットメント3項目、規範的コミットメント4項目）、②キャリア

コミットメント9項目（農業に対するコミットメント4項目、担当する職務に対するコミットメント5項目）、③地域コミットメント4項目の合計25項目により構成され、農業法人の特徴を踏まえて、地域コミットメントに関する尺度を設定した点などに特徴がある。

そして、作成したワークコミットメント尺度を適用して、農業法人（個別経営法人、集落営農法人）における従業員の就業意識を分析するとともに、経営者の行動や管理施策などの対応策を検討した。

(2) 農業法人従業員の就業意識と今後の対応策

農業法人従業員の就業意識調査結果から従業員のワークコミットメントの特徴として、①農業へのコミットメントはかなり高いこと、②組織コミットメントでは、功利的コミットメント、規範的コミットメントが低かったが、これは、若い従業員が多く、勤続年数が短い調査事例の特徴を反映したものであること、③情緒的コミットメントでは、経営体間の差異が顕著となっており、経営者の行動や管理施策に積極的に取り組んでいる事例で高いこと、④従業員の組織コミットメントが向上した要因は「経営者からの評価・期待」、「経営理念・方針への共感」、「良好な人間関係」、「キャリア開発の機会」に大別されることなどが明らかとなった。

これらの調査結果を踏まえると、農業法人において従業員の定着を図る上では、経営者の従業員に対する行動面や管理施策面での取り組みが重要と考えられた。そして、農業法人における従業員の組織コミットメント向上に向けた対応策として、経営者の行動面では、「従業員への期待や評価を伝える」、「従業員のキャリアビジョンを理解する」、「職場の雰囲気づくり」、「教育指導への積極的に関与する」などへの取り組みなどが有効と考えられた。管理施策面では、「職務分担・権限移譲の促進」、「人事考課の工夫」、「経営理念・経営方針の策定」、「キャリア開発機会の提供」などへの取り組みが有効と考えられた（表1）。

表1 組織コミットメント向上の対応策

要因	対応策	
	経営者の行動	管理施策
経営者の期待・評価	従業員への期待や評価を伝える／従業員のキャリアビジョンを理解する／従業員の能力や適性を把握する	職務分担・権限移譲の促進／人事考課の工夫（評価基準、評価方法など）／個人面談の実施
経営理念・経営方針への共感	経営理念・経営方針を伝える	経営理念・経営方針の策定／経営理念・経営方針共有の場作り（ミーティングの開催など）
良好な人間関係	職場の雰囲気づくり（チームワーク醸成の働きかけなど）	親睦行事の開催
キャリア開発の機会	教育指導への積極的な関与	キャリア開発機会の提供（OJT、視察・研修、栽培試験など）

(3) 集落営農法人における就業意識の特徴と今後の対応策

集落営農法人における従業員の就業意識は、従業員の出身（集落内出身、集落外出身）や地域との関わり方（構成員、地域住民との関係性）によってワークコミットメントに差異が認められることを確認した。こうした差異が生じる背景には、法人内に構成員世帯からの雇用と外部雇用従業員が混在する場合、外部雇用従業員は集落居住者ではないことを意識せざるを得ず、「よそ者」であることの疎外感が組織コミットメントの低下につながっている可能性があり、法人の役員層とのコミュニケーション不足はそれを助長することが示唆された。とりわけ集落営農法人は、地権者や集落住民との関わりが他の経営形態より強いことが想定されるため、従業員が集落内出身者か否かの差を意識せざるをえない傾向にあり、こうした点でも外部雇用従業員への配慮が求められる。

また、集落外部から雇用された従業員の地域への適応状況が地域への愛着や貢献意欲、地域に配慮した経営意識に影響を与えることなどが示唆された。集落営農法人が構成員の高齢化や後継者不足に直面する中、集落外出身者を後継者候補として育成していく上では、後継者候補への段階的な権限移譲を図るとともに、構成員と後継者候補間の良好な関係形成支援（集落行事や共同作業への参加、地域住民との交流など）による地域コミットメントの向上に向けた取り組みが重要と考えられた。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計8件（うち査読付論文 5件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 KUWABARA Yoshiki、MIURA Mami、SUMITA Tsuyoshi、FUJII Yoshitaka	4. 巻 39
2. 論文標題 Commitment and Network Formation of Successors in Community-based Farming	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 JOURNAL OF RURAL PLANNING ASSOCIATION	6. 最初と最後の頁 232～237
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.2750/arp.39.232	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 山本和博・上田賢悦・角田毅・藤井吉隆・松下秀介	4. 巻 第38巻第2号
2. 論文標題 離職就農時において通勤農業が配偶者の意思決定に及ぼす影響	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 農村経済研究	6. 最初と最後の頁 58-67
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 藤井吉隆	4. 巻 第67巻5号(828号)
2. 論文標題 これからの農業を担う人材育成が急務	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 AFCフォーラム	6. 最初と最後の頁 3-6
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 藤井吉隆	4. 巻 第84巻第8号
2. 論文標題 個別農業経営体における雇用型経営への転換	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 農業と経済	6. 最初と最後の頁 29-36
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 角田毅	4. 巻 第84巻第8号
2. 論文標題 被雇用者の視点から見た雇用問題ー 地域社会との関係性ー	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 農業と経済	6. 最初と最後の頁 59-65
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 中村勝則・櫻井皓朗・角田毅・藤井吉隆	4. 巻 掲載決定
2. 論文標題 集落営農法人における外部雇用と人的資源管理の課題	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 農村経済研究	6. 最初と最後の頁 掲載決定
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 山本和博・久保雄生・藤井吉隆・松下秀介	4. 巻 第39巻第1号
2. 論文標題 農業公社主導の就農研修経験者における進路変更要因 - 愛媛県K町営農支援センターを事例として -	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 農村経済研究	6. 最初と最後の頁 51-62
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 藤井吉隆・角田毅・中村勝則・山本和博	4. 巻 第37巻第1号
2. 論文標題 農業法人における雇用人材の就業意識に関する考察 - 大規模稲作経営における事例分析 -	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 農村経済研究	6. 最初と最後の頁 66-72
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計9件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 萩原良樹・三浦麻未・角田毅・藤井吉隆
2. 発表標題 集落営農における後継者の帰属意識とネットワーク形成の特徴
3. 学会等名 日本農業経営学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 山本和博・上田賢悦・角田毅・藤井吉隆・松下秀介
2. 発表標題 離職就農時において通勤農業が配偶者の意思決定に及ぼす影響 - 島しょ部の柑橘産地を事例に -
3. 学会等名 東北農業経済学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 藤井吉隆・角田毅・中村勝則・山本和博
2. 発表標題 農業法人における雇用人材の就業意識に関する考察－大規模稲作経営における事例分析－
3. 学会等名 東北農業経済学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 中村勝則
2. 発表標題 農業法人の展開と地域
3. 学会等名 東北農業経済学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 山本和博・中本英里・上田賢悦・藤井吉隆・松下秀介
2. 発表標題 通勤農業が農家子弟の結婚難解消に及ぼす影響－島しょ部の柑橘産地を事例に－
3. 学会等名 地域農林経済学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 鈴木洋・角田毅・加藤瑠子
2. 発表標題 経営継承に向けた雇用従業員の育成課題－雇用型集落営農法人を事例に－
3. 学会等名 東北農業経済学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 藤井吉隆
2. 発表標題 大規模水田作経営の形成と経営対応 - 雇用人材の定着に着目して -
3. 学会等名 中部農業経済学会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 中村勝則・櫻井皓朗・角田毅・藤井吉隆
2. 発表標題 集落営農法人における外部雇用と人的資源管理の課題
3. 学会等名 東北農業経済学会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 渡辺日奈乃・角田毅・中村勝則・藤井吉隆
2. 発表標題 集落営農組織における集落外出身従業員の地域適応行動と課題
3. 学会等名 日本農業経済学会
4. 発表年 2022年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	角田 毅 (Sumita Tsuyoshi) (60355261)	東北大学・農学研究科・教授 (11301)	
研究分担者	山本 和博 (Yamamoto Kazuhiro) (70504124)	愛媛大学・農学研究科・准教授 (16301)	
研究分担者	中村 勝則 (Nakamura Katsunori) (80315605)	秋田県立大学・生物資源科学部・准教授 (21401)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------