

平成 30 年 6 月 12 日現在

機関番号：11501

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26450303

研究課題名(和文) 雇成型大規模法人経営における人材定着マネジメントに関する研究

研究課題名(英文) The study of retention management of large scale farm in Japan

研究代表者

角田 毅 (SUMITA, Tsuyoshi)

山形大学・農学部・教授

研究者番号：60355261

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円

研究成果の概要(和文)：雇成型大規模法人経営の人材定着に影響を与える要因は、就業条件、仕事内容、昇進・キャリア・教育訓練、仕事環境、人事評価の適切さ、経営者の理念、リーダーシップ、配慮、ファミリーフレンドリー等であり、～は基礎的条件として、～は、従業員のモチベーションをさらに大きく向上させるために必要な条件である。こうした条件を経営者が意識的に整備することにより従業員間で自発的に組織に貢献しようとする行動や意識が醸成され、さらなる経営発展につながっていくものと考えられた。

研究成果の概要(英文)：The factors which are important for the retention management of large scale farm in Japan are; a) working condition, b) job description, c) promotion, career and training, d) work environment, e) performance rating, f) philosophy of business and leadership and g) family-friendly. The factors a, b, c, d are important as basic conditions and factors e, f, g are effective to increase employee's motivation. To improve these conditions, employees will contribute the farm voluntarily and as the result, the performance of management will increase.

研究分野：農業経営学

キーワード：人材定着 農業法人 職務満足度 経営発展

### 1. 研究開始当初の背景

日本農業はこれまで小規模家族経営が支配的であったが、近年における土地利用型農業の新たな動向として、大規模経営が全国的に急速に形成され始めており、100ha 超クラスの経営も出現してきている。こうした経営では規模拡大にともない、従来のような農繁期のみ季節的雇用ではなく従業員を年間雇用(常雇)するケースが増加している(常雇を雇い入れた法人数: 7千法人、法人経営体の常雇人数: 6万8千人(2010年)、5年間でそれぞれ28%、36%増加。また雇用者10人以上の法人経営体数: 4,089(法人経営体全体の33%)。

しかしながら、全国的規模で行った農業法人に対するアンケート調査の結果において、農業法人従業員の約3割が5年以内に離職しているという結果がでており、従業員の離職率は非常に高いことが示されている(全国新規就農相談センター「農業法人における雇用に関するアンケート調査」2011年、回答2,147社)。規模拡大にともない従業員の職務も単純作業だけではなく栽培管理や経営管理などより高度な職務内容へと変化し、法人側も時間と労力をかけて従業員の育成に力を入れている。そうした人材が早期に離職することは、経営にとって非常に大きな損失となりうる。

### 2. 研究の目的

そこで、本研究では農業における雇用型大規模法人経営を対象に、人材が定着するにはどのような取り組みが有効なのかを実証的に分析し体系化に向けた改善方向と課題について検討することを目的とする。具体的な課題は下記の通りである。

#### (1) 人材定着に向けた取り組み実態

従業員の定着率の高い経営はどのような特徴を有するのか。経営者による就業条件整備(給与水準、福利厚生等)にとどまらず、経営者の経営方針、組織風土、人材定着に向けて独自に創意工夫している取り組み等、できるだけ多面的な観点から検討し、従業員の定着に重要と考えられる要因を析出する。

#### (2) 従業員の視点から見た人材定着要因

従業員が経営(組織)に対してどのような点を不満に感じ、いかなるニーズを持っているのかを明らかにする。仕事継続意欲や組織への貢献意欲等の指標との関連を分析し、どのような要因が人材定着にとって重要なのかについて検討する。

#### (3) 人材定着マネジメントの改善方向と課題

以上の分析を通じ、雇用型大規模法人経営において有効な人材定着マネジメントの改善方向を示すとともに、政策的に今後取り組みが求められる課題を提起する。

### 3. 研究の方法

本研究では、雇用型大規模法人経営を対象に、(1)人材定着に向けた取り組み(対象:

経営者)及び(2)従業員の視点から見た人材定着要因(対象:従業員)等について実態調査を行い、人材定着に影響を与える評価項目の策定を行う。次にその項目について経営者、従業員双方に対する評価調査を実施するとともに、従業員の仕事継続意欲等の関連性を分析する。以上を踏まえて雇用型大規模法人経営における人材定着マネジメントの改善方向と課題を明らかにする。

### 4. 研究成果

雇用型大規模法人経営は、個別経営と集落営農組織に大別されるが、本研究ではまず前者に焦点を当て人材定着マネジメントの検討を行った。

(1)近年規模拡大や雇用導入が進む東北地域の主要な大規模水田作経営を対象にして、その経営継承プロセスにおける変化について、「家族的要素」と「企業的要素」の側面から検討を行った。家族的要素の側面として、経営規模を拡大し、企業化を進めつつある経営においても、後継者は直系の家族員であった。しかも新たな傾向として、直系の家族員が一人ではなく複数が経営に参画し、その傾向は規模が大きくなるにつれ強まっていた。

他方、従業員の雇用が拡大し、階層的な経営組織が形成されることにより、後継者の能力養成段階では、後継者の組織内育成(より専門的職能をもつ社員からの教育)や、経営の権限の一部を家族外の常勤雇用者に任せる等、企業的要素がより強まっている傾向にあった。こうした諸点により後継者のみならず家族以外の従業員育成も進むことになる。今後の方向として、経営の拡大とともに家族が経営に参画する傾向が強まることにより、さらに家族として経営を継承していきこうとする志向が強まっていく可能性がある。一方で、階層的な経営組織が形成され、従業員の育成が進められた場合、そこで経営感覚に優れた人材が輩出されてくる可能性も高まる。そのため、経営者家族と従業員間のコンフリクトをおさえ、従業員の職務満足度を高めるマネジメントが今後求められることを示した。

(2)次に、農業法人における離職者の離職理由など職務不満足に着目して分析を行った。まず採用段階では「農業に対するイメージと現実のギャップ」、「異なるタイプの農業への興味・関心」、「農業への適性」が離職理由となっていた。これらは、就農者の農業及び当該法人の業務に対する理解が不足していることに起因すると考えられるため、就農者の法人業務に対する理解を促進する取り組みが重要となる。また、育成段階では、「人事考課に対する不満」や「価値観・方針の相違」等の「組織的要因」が大きく影響していた。その改善のためには、日常のコミュニケーションを通じた従業員との意思疎通、人事考課の評価方法や評価結果のフィードバックが重要であることを示した。

(3)それらを踏まえ、1)人材定着に向けた取り組み及び2)従業員の視点から見た人材定着要因等について、東北各県及び滋賀県等における主要な農業法人の実態調査を行い、人材定着に影響を与える要因について検討を行った。その結果、人材の定着と能力養成について、就業条件(賃金、就業時間等)、仕事内容(責任、権限、役割分担等)、昇進・キャリア・教育訓練、仕事環境(職場内外の交流等)、人事評価の適切さ、経営者の理念、リーダーシップ、配慮、ファミリーフレンドリー(生活、家族への配慮)はいずれも重要であるが、～は基礎的条件として、～は、従業員のモチベーションをさらに大きく向上させるために必要な条件であることが示唆された。とりわけ「経営者の理念、リーダーシップ」や「ファミリーフレンドリー」は、従業員の法人への帰属意識や忠誠心を醸成し、定着率向上にとって重要な要因であると考えられた。こうした条件を経営者が意識的に整備していくことによって、従業員間で自発的に組織に貢献しようとする行動や意識が醸成され、さらなる経営発展につながっていくものと考えられた。

(4)以上は、集落営農法人にも基本的に共通するものと考えられる。

集落営農法人の実態調査から、人材定着を図るために、従業員の主体性を尊重する「寛大な管理」もしくは「放任的な管理」を行っている傾向が見られた。このことは、人材定着に寄与する反面、従業員の中に、自主的に仕事に取り組む意欲の低い者を発生させる場合があり、他の従業員のワークモチベーションを低下させることにつながるため、留意が求められる。

一方、集落営農法人の場合、集落外から従業員を雇用するケースが増加しているが、農村社会へ適応できるかどうか、人材定着において重要なポイントとなる。そこで、集落型農業法人における従業員の組織社会化を、個人の意識や態度の変容という“過程”的視点から捉え、従業員を被験者としたPAC分析を行った。従業員は組織参入のプロセスにおいて、農村社会の障壁、農業経営にある曖昧さや不安定さ、仕事量の繁閑、体力的な負荷等を感じる「出来事」「ギャップ」からのリアリティショックにより不安定な情緒が喚起して苦痛が生じるのを避ける「解離」や「自己疎隔感」を抱く傾向にあった。しかし、法人側からの働きかけから、地域社会における社会的関係の形成が促進されることにより、職場や集落・地域において経験する「出来事」「ギャップ」を能動的に捉え、徐々に組織適応を果たしていることを明らかにした。これまで見落とされがちであった、農村・地域社会との社会的関係の形成が、組織への定着要因の一つとして重要であることを示した。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計13件)

上田賢悦、角田毅、中村勝則、藤井吉隆、集落型農業法人雇用就農者を対象としたPAC分析による組織社会化の検討、農業経済研究、査読有、2018(掲載決定)

鈴木洋、角田毅、集落営農法人における果樹作導入の意義と課題 - 山形県村山地域におけるオウトウ産地を対象に -、農村経済研究、査読有、35(2)、2017、pp.92-100

中村勝則、藤井吉隆、上田賢悦、角田毅、集落営農法人における従業員雇用と収益分配 - 東北地域の特性を踏まえた検討 -、農業経営研究、査読有、52(2)、2017、pp.15-20

鈴木洋、角田毅、集落営農法人における経営多角化の意義と課題 - 山形県複合農業地域における集落営農法人を事例に -、農村経済研究、査読有、34(1)、2016、pp.79-86

藤井吉隆、角田毅、中村勝則、上田賢悦、農業法人における雇用人材の離職に関する考察 - 大規模稲作経営の事例分析 -、農林業問題研究、査読有、52(4)、2016、pp.223-228

藤井吉隆、八木洋憲、鶴川洋樹、大規模稲作経営における営農情報管理の内容と特徴、農村経済研究、査読有、34(1)、2016、pp.127-134

八木洋憲、藤井吉隆、水田経営の規模の経済における組織形態の影響 - 作業の季節性とユニット数の視点から -、農業経営研究、査読有、54(1)、2016、pp.105-116

中村勝則、経営継承を契機とした水田作経営の多角化とイノベーション、農業と経済、査読無、82(3)、2016、pp.170-176

角田毅、農業経営の継承における家族的要素と企業の要素、農業経営研究、査読有、53(1)、2015、pp.30-40

渡部岳陽、小玉翼、中村勝則、佐藤了、雇成型農業法人における後継者の成長プロセスの特徴 - 秋田県の大規模水田作法人を対象に -、農村経済研究、査読有、33(1)、2015、pp.98-104

鈴木洋、角田毅、集落営農組織における水田輪作の取り組みと課題、農村経済研究、査読有、32(2)、2014、pp.1-5

中村勝則、農業所得の拡大は図られたか、農業と経済、査読無、81(2)、2014、pp.124-132

中村勝則、東北における集落営農の現段階と地域農業 - 秋田県平坦水田地帯の動向から -、農業問題研究、査読無、45(2)、2014、pp.23-31

[学会発表](計16件)

角田毅、水稲単作地帯からの園芸振興、東北農業経済学会、2017

中村勝則、角田毅、規模拡大に伴う水田作経営と農村コミュニティの関係変化、日本農業経営学会、2017

藤井吉隆、角田毅、中村勝則、山本和博、農業法人における雇用人材の就業意識に関する考察、地域農林経済学会、2017

上田賢悦、角田毅、藤井吉隆、中村勝則、集落型農業法人雇用就農者を対象とした PAC 分析による組織社会化の検討、日本農業経済学会、2017

中村勝則、藤井吉隆、上田賢悦、角田毅、集落営農法人における従業員雇用と収益分配、日本農業経営学会、2016

鈴木洋、角田毅、集落営農法人における果樹作導入の意義と課題 山形県村山地域におけるオウトウ産地を対象に一、東北農業経済学会、2016

上田賢悦、渡部岳陽、藤井吉隆、農業経営者人材育成プログラムの開発と課題、日本農業普及学会、2016

五十嵐果林、中村勝則、渡部岳陽、長濱健一郎、業務用米の長期安定取引に向けた農業生産法人の経営管理の課題、東北農業経済学会、2015

藤井吉隆、角田毅、中村勝則、上田賢悦、農業法人における雇用人材定着に関する考察 - 大樹の稲作経営の事例分析 -、地域農林経済学会、2015

鈴木洋、角田毅、集落営農法人における経営多角化の意義と課題、東北農業経済学会、2015

鈴木洋、角田毅、集落営農法人における担い手人材育成の課題、日本農業経済学会、2015

上田賢悦、清野清喜、普及指導員の人材育成における現状と課題、日本農業普及学会、2015

角田毅、農業経営の継承における家族的要素と企業の要素、日本農業経営学会、2014

角田毅、実践的農業者教育と農業経営学、日本農業経営学会、2014

渡部岳陽、小玉翼、中村勝則、佐藤了、雇成型農業法人の経営継承における人的資源管理の位置づけと課題、東北農業経済学会、2014

上田賢悦、清野清喜、青果物営業における JA グループの人材開発の現状と課題、2014

〔図書〕(計 4 件)

藤井吉隆、西堀欣弥、角田毅、中村勝則、全国農業会議所、集落営農の動かし方、2018、84 頁

角田毅、水田周縁地帯における大規模営農形成、堀口健治・梅本雅編『大規模営農の形成史』、農林統計協会、査読無、2015、pp.207-216

藤井吉隆、府県における水田作大規模営農、堀口健治・梅本雅編『大規模営農の形成史』、農林統計協会、査読無、2015、pp.275-278

中村勝則、水田作中核地帯における大規模水田営農形成の特質と課題 - 秋田県大仙市 N 法人、堀口健治・梅本雅編『大規模営農の形成史』、農林統計協会、査読無、2015、

pp.179-195

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

角田 毅 (SUMITA, Tsuyoshi)  
山形大学・農学部・教授  
研究者番号：60355261

### (2) 研究分担者

中村 勝則 (NAKAMURA Katsunori)  
秋田県立大学・生物資源科学部・准教授  
研究者番号：80315605

上田 賢悦 (UEDA Kenetsu)  
秋田県農業試験場  
研究者番号：70611226

### (3) 連携研究者

藤井 吉隆 (FUJII Yoshitaka)  
秋田県立大学・生物資源科学部・准教授  
研究者番号：10463225

### (4) 研究協力者

( )