

令和 2 年 4 月 21 日現在

機関番号：82111

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K07915

研究課題名(和文) 集落営農法人の雇用における心理的契約に関する経営管理論的研究

研究課題名(英文) Research about Management theory on Psychological Contract in Group Farming

研究代表者

高橋 明広 (TAKAHASHI, AKIHIRO)

国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構・中央農業研究センター・主席研究員

研究者番号：20355465

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,000,000円

研究成果の概要(和文)：集落営農法人の従業員確保には、心理的契約の履行が不可欠である。心理的契約の項目で重要なのが、農業技術習得に関する項目と、経営者志向に関する項目である。農業技術に関心が高い者は、事前に就職先を情報収集し心理的契約の不履行は発生しない傾向がある。また、経営者より従業員志向が強い者は、心理的契約の不履行自体は生じないが、仕事に対する意欲が弱く現状維持的である。経営者志向の者は、仕事の手順の説明、キャリアアップに必要な仕事の提供等で不履行が発生していた。よって、従業員志向の者には、技能向上に向けた学習目標の提示が、経営者志向の者に対しては、キャリアアップを可能にする具体的目標設定や支援が求められる。

研究成果の学術的意義や社会的意義

今日、地域農業を支える担い手の一形態である集落営農法人は高齢化が進み、集落外部からの人材確保が不可欠となっている。従来の研究は従業員を一律に扱った分析を実施していたが、本研究では、従業員が就職前に就職先に対して持つ期待である心理的契約の側面から従業員を区分した。さらに、タイプの違いによる特徴を整理したうえで、従業員の定着に向けて、集落営農法人が留意すべきポイントを整理している点に意義がある。

研究成果の概要(英文)：Group farming must fulfill psychological contracts to hire employees. What is important in a psychological contract is the content of agricultural technology and the content of career advancement. Employees who have a strong interest in agricultural technology tend to collect employment information in advance and are less likely to default on psychological contracts. Those who think that employees are better than manager have not failed to meet psychological contracts, but their motivation is relatively low, they remain current and their desire to improve is weak. Therefore, it is necessary to present learning objectives that lead to skill improvement to those who have a strong employee orientation. In addition, it is necessary for those who aspire to be a manager to set concrete goals that enable their career advancement and to provide support for their execution.

研究分野：農業経済

キーワード：集落営農法人 心理的契約

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

構成員の急速な高齢化を背景に「農の雇用」等の事業を活用して、従業員の雇用を図る集落営農法人が増加している。だが、事業終了やそれを待たずに離職するケースも多く、わが国の農業生産の重要な担い手である集落営農法人において従業員の定着は喫緊の課題となっている。雇用に関して、従業員は組織に、組織は従業員に対して、暗黙のうちに互いに相手の期待を実現しようと調整する(はず)と信頼している。この相互期待の関係性構築が、集落営農法人における雇用関係継続の重要な鍵である。雇用の継続性を図る上では、従業員の定着に向けてこうした視点の分析が第一義的に実施されなければならないと考えた。

2. 研究の目的

集落営農法人に就職する際、従業員は組織との関係上、心理的契約が成立すると認識すると、それを自明の事実と捉え、組織が矛盾するような対応を取った場合(契約の不履行)は反発や不満を増加させる。今日の集落営農法人において従業員の雇用継続が安定しないのはこうした契約不履行が発生し、従業員の組織への期待にマイナスの影響を及ぼしているためである。本研究は、この点を明らかにすることで、集落営農法人の雇用関係の安定化に向けた組織マネジメント方策の策定を目的とした。

3. 研究の方法

集落営農法人における雇用の定着化に向けて、心理的契約の概念を用いて、従業員から見た心理的契約の内容と組織による心理的契約不履行の実態とそれが従業員に及ぼす影響の解析、契約の履行状況が従業員のモチベーションに与える影響について、関連研究領域の文献調査と実態調査をもとに明らかにすることとした。

4. 研究成果

集落営農法人の実態調査結果を通じて、従業員に影響を及ぼすものとして、「組織活動への事前の理解(情報収集)」と「キャリアアップ志向」の状況が心理的契約に大きく影響を及ぼしていると考えられた。そこで、富山県の富山県内の7つの集落営農法人の実態調査と併せて、従業員のうち49歳以下の24名に対して、心理的契約に関する調査分析を行った。「就職先の活動を就職時点でおおよそ理解できていた(以下、「理解できていた」)」の設問に対する回答者の属性は、「理解できていた」は14名、「それ以外」は10名である。それぞれについて、心理的契約の状況を見ると(表1)「理解できていた」者では、就職前後で有意な差が生じた項目はない。一方、「やりがいを感じられる仕事を提供する」については、就職前後とも3.5(R=0.65)と一定の評価が示されている。また、就職前後で低い評価は「休憩室等の職場環境の快適性確保」、「パソコンや事務処理の社内研修」であった。就職前に組織活動を理解できていた者では、一部に評価が低い項目はあるが、心理的契約の不履行は発生していない。「それ以外」では、「就業時間の遵守」、「公平な賃金の支給」、「適切な賞与の支給」等、就農時の期待が就職後に有意に向上している項目が多い。ここでは、就職前に活動の情報を得ていないため、十分な期待を持っていないまま就職し、就職後に「事前の想定より諸条件は良かった」と判断していると推察できる。ただし、「従業員の生活設計が描ける賃金の支給」は、就職前2.4、就職後2.5(R=0.70)と継続して低い。この属性は独身で集落外出身者が多かった。このことを考慮すれば、近い将来、問題化する懸念がある。そして、「従業員に組織の理念や戦略を説明する」は、就職前の3.1から就職後は1.9へと大きく減少し、心理的契約不履行の状況にある。就職先の活動を十分に理解しないまま就職した従業員は、就職後も組織活動や組織理念等の情報伝達が十分の状態が継続している。

心理的契約の項目	就職先の活動をおおよそ理解できて			それ以外			
	就農時の期待値	現在の評価	備考	就農時の期待値	現在の評価	備考	
給与	近隣の転職可能な他の勤務先と比べても公平な賃金を支払う			2.4	3.2	*	
	毎年適切な昇給を行う			2.9	3.4	*	
	適切な賞与・一時金を支給する			3.1	3.8	*	
	従業員の生活設計が描けるような適切な賃金を支払う			2.4	2.5	0.702	
雇用	従業員に年間を通じた仕事を提供し、雇用の安定を確保する			3.1	3.8	*	
	決められた従業員の就業時間を遵守する忙しい農繁期でも適切な休養日を確保する			2.9	4.3	*	
	従業員にパソコンや事務処理に関する適切な社内研修を行う	2.8	2.8	0.700	2.4	2.2	0.690
キャリアアップ志向	外部研修等を通じて従業員が資格や技能習得できる機会を提供する	3.4	3.3	0.560	3.1	3.8	*
	農場での作業や実習を実施し、従業員の技術習得等の教育を(OJT)を適切に行う				3.1	2.9	0.690
組織理念	従業員に組織がどのような方向を目指すかという組織の理念や戦略を説明する			3.1	1.9	*	
勤務付け	単純作業でなく作業や部門を一貫して任ずことで従業員にやりがいを感じられる仕事を提供する	3.5	3.5	0.650			
福利厚生	休憩室、更衣室、シャワールーム等の職場環境の快適性を確保する	2.7	2.8	0.580			

注) 備考欄の\*は一方の標本による平均のt検定を実施し0.05%水準で有意のもの、数値は就職前と現在の回答の相関係数。

表1 就職先の活動の理解と心理的契約

従業員が「従業員が良い」が13名、「それ以外(従業員が良いと積極的に思っていない)」は11名となった。また、年齢、出身地等の属性に大きな差はない。なお、本調査では、別途、「将来は経営者になりたい」との設問を提示したが、「経営者になりたい」は5名、「それ以外」は19名であった。この結果から、就職時に経営者を明確に目指しているわけではないものの、従業員のままで良いとも思っていない者が一定程度存在している。「それ以外」について、「キャリアアップ思考の特徴を鮮明にするため、そこに該当する11名から、さらに、「農業・技術の習得意欲」が高い(4,5の回答)7名を抽出し、その心理的契約の状況を整理した(表2)。この7名は、従業員のみで良いとは思っておらず、高い仕事へのモチベーションを持つといえよう。就職前

従業員が「従業員が良い」との設問を設けた。この設問への回答の属性は「従業員が良い」との設問を設けた。この設問への回答の属性は「従業員が良い」との設問を設けた。この設問への回答の属性は「従業員が良い」との設問を設けた。

心理的契約の内容		それ以外+「農業についての技術や知識を深めたい」		
		就職時の期待	現時点の評価	
給与	近隣の転職可能な他の勤務先と比べても公平な賃金を支払う	2.2	3.2	*
キャリア向上	従業員の育成の方針や具体的進め方は、従業員それぞれの希望を踏まえて実施する	3.4	2.7	*
	農場での作業や実習を実施し、従業員の技術習得等の教育を(OJT)を適切に行う	3.3	2.9	0.677
	従業員にパソコンや事務処理に関する適切な社内研修を行う	2.4	2.1	0.904
	従業員に仕事の段取りや手順について適切に説明し、その実行に向けた適切な支援を行う	3.6	2.7	*
	従業員の仕事がうまく進むように日頃から適切な助言やアドバイスをを行う	3.6	2.4	*
	従業員が自身の技能・能力向上やキャリアアップに重要と思える仕事を提供する	4.0	3.0	*
	従業員の能力や希望に応じた適切な配置を行う	3.4	2.6	*
職場環境	仕事上の相談や悩み適切に応じる	3.4	2.9	*

注)表2と同じ

表2 キャリアアップ志向と心理的契約

一方、活動を十分把握できないまま就職した者(それ以外)は、前者とは逆に農業への関心等が相対的に弱い。また、そこでは、事前の情報が少ないため就職前の「賃金等への期待」が相対的に低いまま就職し、就職後に評価が上昇していた。しかし、それは、「事前の想定より良かった」という程度に過ぎず、特に賃金水準は、生活設計できる水準にはないと評価で、将来問題化する懸念がある。加えて、就職後に「組織理念等の伝達への期待」が大きく低下するという心理的契約上の不履行が発生している。こうした点から、従業員の雇用では、RJP(Realistic Job Preview)を通じて、組織活動の現状を事前に伝達し、就職後も組織理念を共有できるよう継続して働きかける必要がある。

次に、「キャリアアップ志向」と心理的契約の関係では、「従業員のみで良い」とキャリアアップ志向が弱い従業員では、心理的契約の項目について、就職前後で評価が向上する傾向にあり、現状満足の状態にある。また、そこでは、心理的契約の不履行は発生していない。また、自身の評価について雇用側からのフィードバックを積極的には求めない傾向があり、技能・能力等の向上という観点から課題が残る。一方、「従業員が良い」と積極的に思っていない(それ以外)では、「従業員が良いと思っていない」ほど、表示はしていないが、「経営者になりたい」、「地域農業を守りたい」、「社会に役立つ仕事をしたい」、「責任感や成長を感じる仕事をしたい」と前向きに考える傾向がある。特に、農業技術や知識の習得意欲があり、仕事に対して相対的に高いモチベーションを持つ者を抽出し整理すると、その心理的契約は「公平な賃金の提供」のみ評価が向上していた。反面、「従業員の希望に応じた育成」、「希望等に応じた仕事の配置」、「仕事上の相談や悩みへの対応」で評価が低下した。さらに、心理的契約の不履行は、「仕事の段取り手順の説明・支援」、「日常的な仕事の支援」、「キャリアアップに必要と思える仕事の提供」で発生している。このことからキャリアアップ志向のある従業員は、日常業務の実行に加えて、より高いレベルの目標達成を目指していると推察できるが、この点についての雇用側からの支援が不足していると認識しており、これらが心理的契約上の不履行項目であった。以上から、キャリアアップ志向の弱い従業員には、評価のフィードバックの実施や組織内コミュニケーションを充実させ、技能等の向上に向けた「学習目標」を具体的に提示する必要がある。一方、キャリアアップ志向が想定的に強い従業員に対しては、その能力やキャリアアップ向上を可能にする具体的(かつ困難)な目標を提示すると同時に、その実現に向けた支援を行う必要がある。このように、従業員一括で満足度等を分析するのではなく、従業員の就職目的やその特性を踏まえたモチベーション付与や育成方策について、具体的に検討していく必要がある。

後に評価が有意に上昇したのは、「他の勤務先と比べて公平な賃金を支払う」(2.2 3.2)のみである。

一方、「仕事の段取りや手順の説明と支援」、「仕事への適切な助言やアドバイス」、「キャリアアップに重要と思える仕事の提供」に対する期待については、就職時点の期待が就職後に大きく低下しており、これら項目は、心理的契約不履行の状態にあると推察された(表2)。加えて、心理的契約の不履行までではないが、就職時の期待を有意に下回った項目として、「従業員の育成方法は希望を踏まえる」、「従業員の能力や希望に応じた配置を行う」、「仕事上の相談や悩みへ対応する」が確認できた。

以上の分析から、就職先の活動を事前に把握できた上で就職した者は、「農業や技術習得等への関心」等が相対的に高い特徴があり、加えて、就職後も心理的契約に不履行は生じていない。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 高橋明広	4. 巻 39
2. 論文標題 地域経営に貢献する集落型営農法人	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 湖国の風	6. 最初と最後の頁 8,9
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 高橋明広	4. 巻 550
2. 論文標題 集落営農組織の現状と今後の展開	5. 発行年 2016年
3. 雑誌名 JA金融法務	6. 最初と最後の頁 30,34
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 高橋明広	4. 巻 110
2. 論文標題 集落営農法人における従業員の「心理的契約」に関する一考察－富山県の集落営農法人を対象に－	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 関東東海農業経営研究	6. 最初と最後の頁 45,50
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0件

〔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	原 珠里 (HARA Jyuri)  (30355466)	東京農業大学・国際食料情報学部・教授  (32658)	

## 6. 研究組織（つづき）

	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	伊庭 治彦  (IBA Haruhiko)  (70303873)	京都大学・農学研究科・准教授       (14301)	