

# 雇用型農業法人の人的資源管理に関する研究

2019年1月

青山浩子

# 雇用型農業法人の人的資源管理に関する研究

筑波大学大学院  
生命環境科学研究科  
国際地縁技術開発科学専攻  
博士（農学）学位論文

青 山 浩 子

## 目 次

序章 人的資源管理の研究における背景と課題	1
第1節 問題意識	1
第2節 先行研究の成果	5
1. 経営学における人的資源管理の先行研究	5
1) 人的資源管理の概念整理	5
2) 戦略的人的資源管理の概念整理	8
3) 人的資源管理及び戦略的人的資源管理に関する先行研究（実証的研究）	11
2. 農業における人的資源管理の先行研究	14
1) 海外における先行研究	14
2) 国内における先行研究	15
① 人的資源管理と経営発展に関わる先行研究	17
② 人的資源管理と離職率に関わる研究	18
③ 人的資源管理と従業員満足度に関わる研究	19
第3節 先行研究の問題点と本研究の目的	19
第4節 本研究の構成と主な内容	20
第1章 雇用型農業法人における人的資源管理の特徴と傾向	24
第1節 課題と研究の目的	24
第2節 分析データと概要	26
第3節 分析方法と結果	29
1. 分析方法	29
2. 推定結果	31
第4節 アンケート分析による雇用型農業法人の経営発展と人的資源管理に見られる関係	36

第2章	人的資源管理が養豚法人に与える影響	38
第1節	課題と研究の目的	38
第2節	研究方法	38
第3節	A法人の人的資源管理の変遷	39
1.	A法人の経営概要	39
2.	A法人の経営戦略	42
3.	A法人の人的資源管理の変遷	45
第4節	従業員満足度調査結果	48
1.	満足度調査結果概要	48
2.	長期勤務志向及び経営参画志向と満足度の関係	52
3.	評価制度移行に対する従業員の評価	54
第5節	離職率及び平均勤続年数の推移	56
1.	早期離職率の変化	56
2.	平均勤続年数の推移	58
第6節	養豚法人の人的資源管理施策が経営にもたらした成果	61
第3章	人的資源管理が酪農法人に与える影響	68
第1節	課題と研究の目的	68
第2節	C法人の人的資源管理	68
1.	C法人の経営概要と人的資源管理の概要	68
2.	C法人の経営発展と人的資源管理施策の変遷	71
1)	画期区分と経営戦略	71
2)	第1、2期の人的資源管理施策	72
3)	第3、4期の人的資源管理施策	75
第3節	C法人の従業員満足度結果	77
1.	満足度調査結果	77
2.	満足度及び平均勤続年数が経営に及ぼす影響	78

第 4 節	酪農法人の人的資源管理施策が経営にもたらした成果	81
第 4 章	6 次産業化と人的資源管理に見られる関係	83
第 1 節	課題と研究の目的	83
第 2 節	6 次産業化の収益性に関する影響分析	87
1.	6 次産業化に取り組んだ背景	87
2.	6 次産業化の事業概要及び収益性	88
3.	6 次産業化が収益性に及ぼす影響	91
第 3 節	人的資源管理が 6 次産業化に与える影響	96
終章	要約と結論	97
第 1 節	本研究の要約	97
第 2 節	本研究の結論	99
第 3 節	雇用型農業法人の人的資源管理の展開方向	104
参考文献		106

## 本文掲載図表一覧

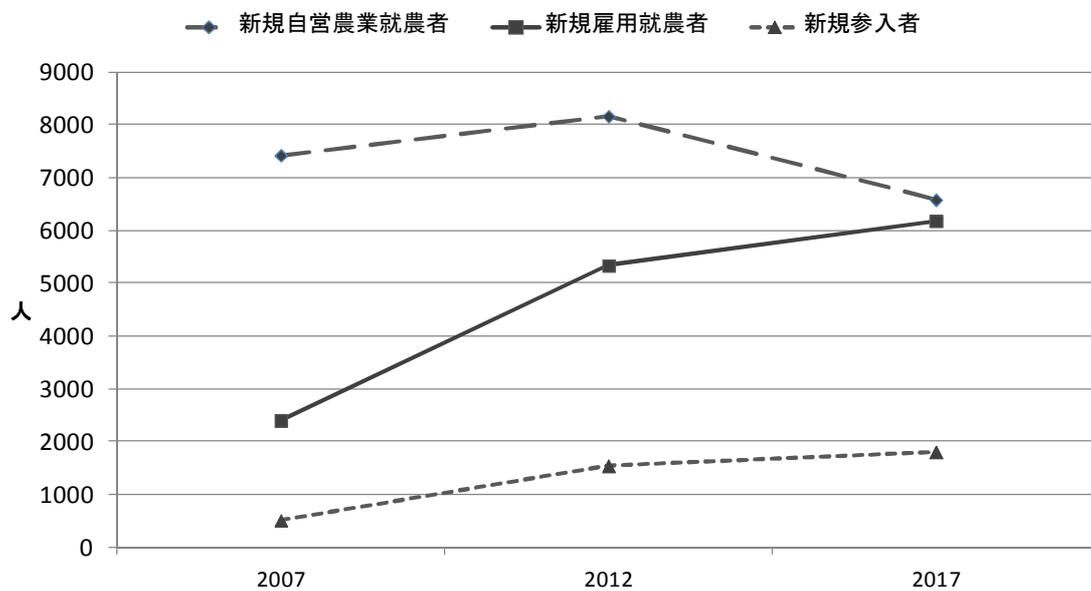
図序-1	就農形態別新規就農者数（39歳以下）の推移	2
図序-2	ハーバード・モデルによる HRM 領域の概念マップ	7
図序-3	先行研究による HRM の概念の整理	7
図序-4	HRM・SHRM のパラダイム	10
図序-5	第 2 章及び第 3 章の研究対象の経営概要	23
図序-6	本研究の構成	23
図 2-1	A 法人の組織図	41
図 2-2	A 法人の経営発展にともなう人的資源管理施策の変遷	44
図 2-3	長期勤務志向と経営参画志向と満足度の比較	53
図 2-4	部門ごとの従業員の平均勤続年数	60
図 2-5	A 法人の母豚 1 頭あたり年間出荷頭数及び平均枝肉重量の推移	62
図 2-6	A 法人の売上高人件費比率の推移	66
図 2-7	A 法人の人的資源管理施策及び成果の概念図	67
図 3-1	C 法人の経営発展にともなう人的資源管理施策の変遷	74
図 3-2	C 法人の人的資源管理施策と成果の概念図	82
図 4-1	C 法人の売上高推移	92
図 4-2	C 法人の売上高経常利益率推移	92
図終-1	A 法人及び C 法人の経営戦略及び人的資源管理施策並びに成果の全体図	101
表 1-1	分析対象である 127 法人に関するデータ概要	28
表 1-2	プロビットモデルによる分析に用いる被説明変数および説明変数	30
表 1-3	プロビットモデルによる分析の推定結果	32
表 1-4	プロビットモデルによる分析の推定結果（続き）	35
表 2-1	A 法人の従業員満足度の平均点と標準偏差	51
表 2-2	A 法人の属性別の従業員満足度	51

表 2-3	長期勤務志向及び経営参画志向が高い従業員数及び割合	55
表 2-4	A 法人における採用者数及び1年以内の離職者数と早期離職率の推移	57
表 3-1	C 法人の人的資源管理概要	70
表 3-2	C 法人の従業員満足度結果	80
表 4-1	6次産業化の総合化事業計画認定事業者における申請時点と調査時点 の売上高経常利益率の増減	85
表 4-2	C 法人のジェラートショップ1号店概要	89
表 4-3	C 法人のジェラートショップ収支表	89
表 4-4	C 法人の6次産業化による短期的・長期的影響	95

## 序章 人的資源管理の研究における背景と課題

### 第 1 節 問題意識

近年、販売農家数や農業就業人口は減少する一方、農業法人数は増えている。農林業センサスによれば、法人経営体数は2015年で18,857経営体となり、2005年比で2倍以上に増加した。また、経営規模の拡大や事業の多角化を図る法人も増加する傾向にあり、これに伴い、法人が雇用する従業員数も増えている。農林水産省の新規就農者調査によれば、2017年の39歳以下の新規就農者は14,560人で、そのうち親元就農にあたる新規自営農業就農者は6,580人、法人等への雇用就農者は6,180人、新規参入者は1,800人となっている。図序-1の通り、雇用就農者は最も増加幅が大きい。



図序－1 就農形態別新規就農者数（39歳以下）の推移

資料：農林水産省「新規就農者調査」

従業員数の増加にともない、雇用型農業法人において人材募集、採用、入社後の育成や評価、労務管理、福利厚生などを的確におこなう人的資源管理（Human Resource Management：HRM）の重要度が増している。HRMの定義について、片岡（2004）は、HRMがもつ4つの側面を定義づけした Tichy et al.（1982）を引用しながら、採用・昇進、報酬、能力開発、人事評価により構成されるとしている。一方、安藤（2008）は HRM の管理領域を3つに分け、従業員の採用から退職までの人材フロー管理、育成・評価・報酬などを含めたモチベーション管理、労働環境や福利厚生などの労働諸条件管理と整理し、さまざまな施策が講じられていると述べている。

農業において HRM が重視されるようになった背景として次の3点が挙げられる。第1に、雇用就農者は新卒者や非農家出身者が多く、生産現場での経験はきわめて浅いという点がある。こういった雇用労働力を導入し、農業生産を担う人材として育成できるかどうかは、法人の経営発展を大きく左右する要素となりうる。第2に、HRMを通じ、マネジメント能力やリーダーシップを備えた人材を養成できれば、将来を担う後継者や幹部社員の発掘および育成にもつながり、法人のさらなる経営発展をもたらすという期待がある。第3に、江川（2011）が指摘するように、一定期間勤務した若者の独立就農を積極的に支援する法人において、若者が独立後に円滑な経営を実現できるように、法人内にいる間の HRM を重視する傾向が見られるという点である。

このように農業における HRM の位置づけは高まりつつあるが、従業員を貴重な戦力や幹部候補として育成するにあたり、雇用型農業法人はさまざまな課題を抱えている。

第1に、従業員の離職率の高さが挙げられる。全国農業会議所（2011）によると、「この1年で現在の勤め先を辞めた人がいるか」という質問に対し、調査対象となった農業法人を含む経営体の半数以上で、「いる」と答えており、報告書は農業界に人材が定着しているとは言い難いとしている。定着率の低さは、離職に伴う採用コストの負担増加、人事異動の繰り返しなど農業経営への悪影響にもつながる。

第 2 に、農業経営における HMR に関する知見や経験の蓄積が少ない点である。Bitsch, V. (2009) が、「大企業向けに開発された HMR の慣行は、必ずしも小規模なビジネスないしは農業には適合しない可能性があり、さらにアグリビジネスや農業の特有のスキルセットが必要である」と指摘している。一方、多くの農業法人は、規模拡大や経営の多角化を機に、少人数の雇用から徐々に人数を増やし、段階的に HRM 施策を変更・充実させてきた。また、迫田 (2011) が指摘するように、営業力の強化や経営の多角化など事業システム変更にとともに、法人が従業員に求める役割や担当業務に変化が生じ、その都度 HRM の見直しをおこなっている。つまり、試行錯誤を繰り返しながら自社に適合した HMR 施策について模索し、導入を図っている段階にあり、知見が十分に蓄積された段階にあるとは言えない。

第 3 に、HRM が経営にもたらす成果が十分に証明されていないという点である。これまでいくつかの既往研究により、HRM と企業業績には相関関係があることが証明されているが、因果関係までは明らかにされていない。このため、コストをかけてまで HRM 施策を講じるだけのメリットを見いだせない躊躇する雇用型農業法人の経営者は少なくないと考えられる。

このため、HMR を今後解決すべき経営上の課題として認識している雇用型農業法人が多い。長命 (2018) は農業法人を対象にアンケート調査を実施し、自らの経営上の「強み」を尋ねている。12 項目のうち、「人材育成」は最下位の「ICT 活用力・情報マネジメント」に次いで自己評価が低い。長命はこれらを「弱み」と分類し、法人における経営の課題であると指摘しており、HRM を重視しているにもかかわらず、確信を持って施策を講じられずにいるという状況が推察される。

## 第 2 節 先行研究の成果

### 1. 経営学における人的資源管理の先行研究

#### 1) 人的資源管理の概念整理

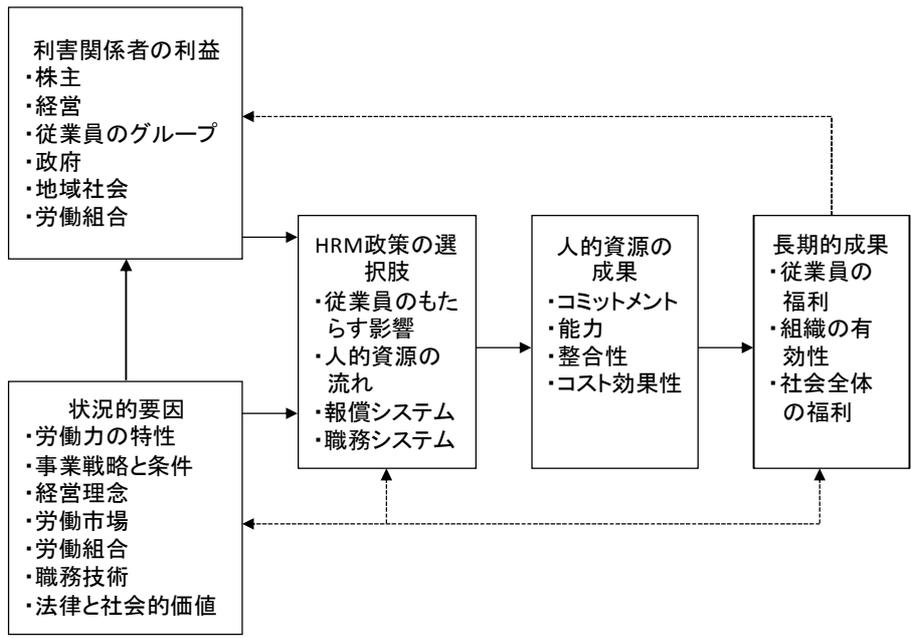
HRM は、かつては労務管理 (Personal Management : PM) と称されていた。信川 (2016) によると、PM が米国において普及するようになったのは 1920 年頃である。その PM が、やはり米国において HRM と称されるようになったのは、1960 年代後半から 1970 年代にかけてである。PM と HRM の違いに関し、信川 (2016) は「PM は労働者を生産要素としての労働力とみなしていたが、HRM では企業に新たな経済的な付加価値をもたらす人的資源として労働者をとらえている」と整理している。また、松山 (2015) は、米国における HRM の登場に対し「経済成長を長期的な視点で考えた場合、人間は変動費用として捉えられるべきではなく、投資対象として、つまり将来のための資産として捉えられるべきであるという見方が米国社会に起こりつつあった」としている。

HRM の分析フレームワークとして一般的に知られているものが、ハーバード大学の Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. & Walton, R. E. (1984) によるハーバード・モデルによる HRM 領域の概念マップ (図序-2) である。これによると、HRM の選択に直接影響を与える状況的要因と、利害関係者の利益を認識した上で、HRM 政策が選択され、コミットメント、能力、整合性、コスト効果性という視点から HR 成果として評価され、かつ長期的な成果まで視野にいれている。

一方、HRM を研究している 3 名の先行研究から、HRM 概念を整理したものが序図-3 である。HRM において人的資源をどう位置づけているのか、HRM における主要な課題は何か、HRM における戦略性のとらえ方を比較した。3 名のなかで、Pieper, R. (1990) は人を成長可能な資源とみなし、個人の関心や興味な

どもにも配慮する必要を主張するなど、3名のなかでは最も人間重視の考え方をしている。Armstrong,M. (1992)、企業や組織の目的達成のために貢献する資源とみなしており、Pieper,R. (1990) に比べると人間重視の考え方は希薄といえる。一方、Beaumont,P.B(1993)は、戦略性について、複雑で多様な企業戦略に HRM を統合させる難しさについて指摘するとともに、戦略は頻繁に変更すべきものではないとしている。このように研究者によって HRM の概念はきわめて多様である。

HRM に、戦略的視点をより際立たせた概念が、戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management :SHRM) である。次項において、HRM と SHRM の違いに着目しながら、SHRM の概念を整理する。



図序-2 ハーバード・モデルによる HRM 領域の概念マップ

参考：Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E., (1984)

	Pieper, R.	Armstrong, M	Beaumont, P.B.
HRMにおける人(人的資源)の位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材を単に管理するのではなく、成長できる資源。</li> <li>個人の関心などにも配慮しつつ、能力を開発すべき存在。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業や組織の目的達成のために貢献する資源。</li> <li>戦略的利点達成のための人的資源</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の中において、管理されるべき資源。</li> <li>従業員と組織の関係構築が大切</li> </ul>
HRMの主要な課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事機能の戦略的管理への統合化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の目的達成に向けた行為</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員を集団として管理するのではなく、個々の従業員に焦点をあて、動機づけ、企業への参加意識の向上を促す。</li> </ul>
HRMにおける戦略性	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略性は多分にcontiguousでなければならない。</li> <li>企業が置かれた環境により異なり、ユニバーサルなモデルは存在しない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業トップのビジョン、リーダーシップからすべての従業員の関与を求めるまでのフロー</li> <li>企業戦略への統合が重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略は単純に決まるものではなく、政治的な関係や企業内の事情などに決定される。</li> <li>複雑で多様な企業戦略にHRMを密接に合わせる必要がある。</li> <li>戦略は頻繁に変更すべきものではない。</li> </ul>

図序-3 先行研究による HRM の概念の整理

資料：Pieper, R. (1990), Armstrong, M. (1992), Beaumont, P. B. (1993)、花岡 (2001) を参考に筆者作成。

## 2) 戦略的人的資源管理の概念整理

さて、HRMに戦略的視点を盛り込んだSHRMが議論されるようになったのは1980年半ば以降である。三崎（2016）は、SHRMの特徴を4点に整理し、第1に人的資源およびHRMを競争優位の源泉とみなす、第2にHRMと組織戦略の適合を重視する、第3にHRM施策間の適合を重視する、第4にHRMと企業業績の関係に焦点を置くとしている。

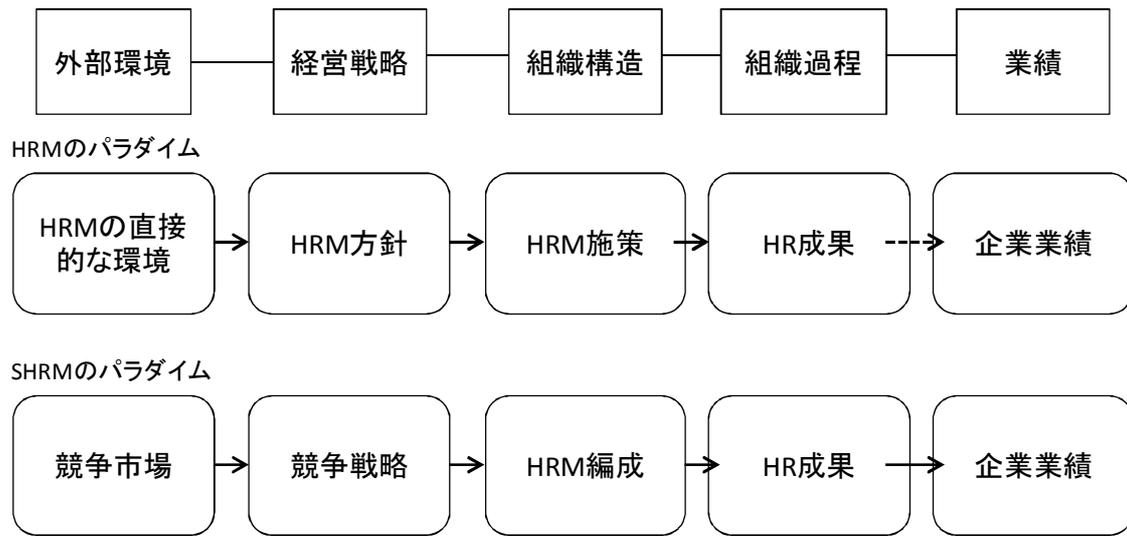
SHRMの台頭に対し、松山（2015）は、グローバルな企業競争の激化を背景に、個々の企業に確固たる競争戦略が求められるようになり、戦略とHRMを結びつけて議論するための理論的基礎が、様々な研究者によって用意されるようになったと述べている。SHRMが企業活動に導入された事例として、松山（2015）では、松下電器を事例に挙げている。1980年代後半からの米国経済の失速により、松下電器は自ら戦略立案能力を向上させるため、「お世話人事」から「経営人事」へと移行した。松下電器では、従業員第一をモットーに、人事部門を他の職能部門の後景に配置し、従業員が働きやすい環境を整えることを使命とし、人事機能はすべて本社が独占していた。これを「お世話人事」と称している。その後、商品別の事業部制を採用するようになり、各事業部がそれぞれの事業に応じた人事企画を立案できるように権限移譲を始めた。このような人事管理の転換を踏まえ、松山（2015）はSHRMを「業務改善を目標として立案された経営戦略と整合的に体系化され、計画的に遂行されるHRM」と定義づけている。

ただし、HRM研究に戦略的側面がまったく含まれていないと断定するのは正しくない。松山（2015）も、HRMとSHRMの区分は不明瞭だと指摘した上で、HRMの戦略的側面をより際立たせた考え方がSHRMであると述べている。HRMにも戦略的側面が含まれていることは、ハーバード・モデル（図序-2）や先行研究によるHRMの概念の整理（図序-3）からも明らかである。つまり、HRM、SHRMともに戦略的側面を包含した概念ではあるが、戦略性及び競争性がより強調され、戦略を実行する手段としてHRMを位置づけたものが

SHRM だと理解される。

HRM および SHRM の概念をシンプルに整理したものが、岩出(2002、2013)の HRM 及び SHRM のパラダイム (図序-4) である。HRM パラダイムにおいて、HRM に直接影響を与える外部環境には、産業構造、技術革新、労働市場、雇用法規制などがある。これらの外部環境に対応するために HRM 方針及び施策が策定される。そして、HRM の有効性については、労働生産性やモラルの向上、離職者数、無断欠勤、遅刻、仕損率の減少といった要素が、直接的な成果として整理されている。さらに、企業業績の達成は、HR 成果の達成の延長線上に暗黙裏に予定されているものである。(HR 成果と企業業績が点線で表示されている)

一方、SHRM のパラダイムは、企業を取り巻く競争市場を外部環境ととらえることが前提となる。その上で、市場での競争優位を確保するために競争戦略が決定され、実行される。HRM は戦略実行のための手段と位置づけられ、戦略実行に資する最適な HRM 制度、ないし HRM 施策が遂行される。HRM の直接的成果となる HR 成果は、中間的な成果と位置づけられ、最終的には企業業績 (主として財務業績) で判断される。HRM パラダイムは HR 成果と企業業績の双方に重点が置かれている。一方、SHRM は、競争において自社がいかにして有意な立場を確保していくかという競争戦略が前提にある点、さらに HR 成果以上に、企業業績に重点が置かれているという点が、HRM との違いといえる。



図序-4 HRM・SHRMのパラダイム

参考：岩出（2002、2013）にもとづき筆者作成。

### 3) 人的資源管理及び戦略的人的資源管理に関する先行研究（実証的研究）

次に、これまで述べた HRM および SHRM の概念にもとづき、国内外でおこなわれた実証的研究について検討する。

HRM に関連する実証研究では、主に次の 2 つの手法がとられている。ひとつは、単独ないしは複数の業界の担当者を対象にアンケート調査を実施し、調査により得られた分析結果を通じて、HRM が企業パフォーマンスに与える影響について検証するという手法である。もうひとつが、特定の業界に焦点をあてて、当該業界が直面している課題の解決に HRM が有効に機能しているかどうかに関する分析および検証をおこなうという手法である。

前者では例えば、黒澤他（2007）が、2002 年に実施した製造業の工場を対象におこなったアンケート調査結果（有効回答数は 830）を用いて、企業内訓練や小規模集団活動、さらに HRM 諸施策について、これらの決定要因と工場レベルの生産性や賃金に与える効果を計量分析により明らかにしている。また、宮川他（2010）は、日本および韓国における電機、自動車、精密機械などの製造業およびサービス業からなる多様な業界の企業（日本企業 573 社、韓国企業 350 社）を対象に、組織と HRM に関するアンケート調査をおこない、人材育成や報酬制度を含む HRM が生産性に与える影響について調査した。その結果、HRM の向上が韓国企業では企業パフォーマンスの向上に有意につながったものの、日本では同様の効果がみられなかったという結論を導き出した。一方、山本（2009）は、HRM と人材定着の関係性を調査および分析している。この文献では、組織および従業員への意識調査に基づく実証分析がおこなわれ、人事評価・昇進の適切性や雇用保障が退職意思の低さに寄与することを立証し、HRM と企業業績の関係においても、いくつかの指標が組織の財務業績にプラスに寄与したと指摘している。

後者の手法としては、松井（1999）が、日本国内の製造業における HRM として、機械、電機、自動車製造事業所の実証分析をおこなっている。この論文が発表された当時は、国内の製造業が終身雇用、年功序列を軸とするそれまで

の日本的雇用制度から、流動的かつ競争的な雇用慣行の確立へと移行を遂げようとする時代であった。こうした時代背景において、HRMの重要性に着目し、製造事業所におけるHRMが有効に機能するための前提条件はどういったものか、またHRMは製品の競争力の向上につながるのか否かという観点から、データを用いて実証的な分析をおこなっている。松井（1999）によると、HRMや組織特性といった基盤の上に、現場とマネジメントの一致協力、TQM(総合的管理)、生産情報システムが構築され、これらに支えられて製造戦略及び技術開発が長期的視野から構想されるという階層的構造が示唆されるとしている。また、HRMと製品競争力との間には、相関関係が存在するものの、製造戦略や技術開発と比べると相対的に小さいと述べている。一方で、松井（1999）はHRMがその他の生産管理システム要素との密接な関わりを通じて、製品の競争力を間接的に支えるものにとらえ、HRMが間接的に経営成果に影響を与える点を強調している。

一方、建設業におけるHRMについて分析した松田他（2008）の論文もある。建設業界では、20代の若手で建設業に就く人材が減っている上、単純な労働力の補充すら難しいという慢性的人材不足が課題となっている。松田らは、新卒、中途採用、再雇用など多様な雇用形態を組み合わせたシミュレーションモデルを10年後、20年後、30年後という区切りで構築している。この論文によると、20年後から30年後の間に利益を生み出すのは主に新卒採用の世代としながら、ベテラン人材の技術の流出を食い止めるためには、再雇用や中途採用のバランスが重要となると分析している。

さらに、松山（2015）はサービス業、なかでも百貨店業界に着目し、営業戦略とHRMの関係について分析するとともに、営業改革と連動させたHRM施策によってもたらされた経営成果について検証している。具体的には大丸百貨店を対象事例とし、委託取引に依存してきた営業戦略を見直すとともに、戦略を実行するために実施した人事制度改革の中身を分析した。経営成果として、営業利益が拡大したこと、人件費が低減化傾向で推移している点をあげ、営業改革と連動した人事改革を軸とするHRM諸施策が、従業員の意識改革や組織・

風土面での改革に大いに機能した点を指摘している。

一方、海外では、企業業績との関係に焦点を当てた SHRM に着目した研究が活発におこなわれている。Batt,R. (2002) が英国のコールセンターのサンプルを使用した多変量解析により、意思決定に従業員が参加し、高賃金などのインセンティブを重視した場合、退職率が低くなり、雇用を安定させる効果があるとしている。また Wright P.M, Gardner,T.M.,Moynihan,L.M. and Allen,M.R. (2005) は、HRM 施策と企業業績の関係を研究している 68 件の文献をレビューし、そのすべての研究において HRM 施策と企業業績に有意な関係があると指摘している。

一方、Guest,D.E.,Michie,J.,Conway,N.and Sheehan,M. (2003) は 366 社の英国企業の調査結果をもとに、多様な HRM を講じると、労働時間の短縮、従業員 1 人あたりの利益の増加をもたらすものの、生産性の向上にはつながらなかったと述べている。

また、Bloom,N.and Reenen,J.V. (2010) は、HRM について既往研究を包括的にレビューし、これまでの研究においては、HRM と生産性に関連性があることが示唆されているものの、企業内部に関する高品質なデータを確保することが困難であることから、HRM と生産性に有意な因果関係を見いだすことが容易でなく、今後の研究課題であることを指摘している。

このように、HRM と企業業績の間には有意な相関関係があることが実証されているものの、因果関係については明らかになっていない。その理由について三崎 (2016) は、第 1 に、企業業績に影響を与える要因が多様であり、それらを統制しつつ分析することが困難である、第 2 に HRM が直接的に企業業績に寄与するわけではなく、従業員の行動もしくは心理を通じて、業績に影響を与えるためだとしている。HRM と企業業績の間にみられる因果関係を証明する研究は、現在もなお発展段階にあるといえる。

## 2. 農業における人的資源管理の先行研究

### 1) 海外における先行研究

海外の農業における HRM に関する主な既往研究として、Howard, W.H. and McEwan, K.A. (1989) が農業における HRM の研究成果をレビューしている。これによると、論文が発表された当時において、農業における労働問題全般に関する研究が蓄積されているとしながら、HMR については、広範な研究がされてきた経営学と比較し、農業分野ではほとんど研究が進んでいないと指摘している。

そうしたなかにあっても、Howard, W.H. and McEwan, K.A. (1989) は、オンタリオ州の養豚経営体を対象とした調査を行った。この研究によると、養豚場の従業員は、非農業の従業員と比べ、労働時間が長く、給与は低く、経営者は従業員を定着させることに苦勞していると述べているが、一方でこの経営体の実施している HMR 施策は、従業員の離職率を引き下げる効果があることを指摘している。

その後、農業における HRM に関する研究は徐々に蓄積が進み、Stup, R.E., Hyde, J. and Holden, L. (2006) が、酪農経営体を対象として、HMR 施策の実施の有無が経営体の収益性に影響を及ぼすかどうかについて重回帰分析をおこなっている。ここでは、総資本利益率および自己資本利益率に影響を与えうる要素として、「従業員数」、「飼育頭数」、「搾乳方法」、「専門家チーム（ビジネスコンサルタント、会計士、栄養士など）の助言」などとともに、HMR 施策に含まれる「作業手順書」、「作業報告」、「従業員による検証」、「生乳品質による従業員への報酬」が選択されている。分析の結果、HMR 施策のうち、「生乳品質による従業員への報酬」が、自己資本利益率の向上に有意な影響を与えたと明らかにしている。その一方で、HRM 施策のうち、統計的に有意な項目が「生乳品質による従業員への報酬」のみであった点を踏まえ、HRM 施策と収益性には強い相関関係があるとは言い切れないとも指摘している。

さらに Stup,R.E.,Hyde,J.and Holden,L. (2008) は、酪農経営体が導入している HMR 施策の実施の有無と生産性および収益性の関係に着目した研究をおこない、従業員継続的な訓練は自己資本比率を向上させる効果があると指摘している。しかしこの研究においても、生産性や収益性は、農業経営者が HMR 施策を実施するかどうかを決める際の主要な要因とはなっていないと述べている。

一方、Bitsch,V. (2009) はアグリビジネスにおける PM に関する研究をレビューしている。なお、Bitsch,V. (2009) は PM という用語を用いているが、論文の内容は PM のみならず、HMR を踏まえた研究全般をレビューしている。このなかで、農業経営体が直系家族の労働力を超えて成長するにともない、HRM が求められる点、大企業向けに開発された HMR の慣行は、必ずしも小規模なビジネスないしは、農業には適合しない可能性があることを指摘している。また、この論文では、1990 年以降活発になった農業における HRM に関する研究の成果を全般的に整理している。これによると、①多くの農業経営者が、組織の成長期における HMR を弱みとして認識している、②従業員への報酬は重要な要素だが、結果や評価のフィードバックや激励などの措置をとることで、従業員の満足度や定着率を高めることができる、③HRM と収益性の間には実質的な関係があるという証拠は提供されていない、などが挙げられている。

これまでみてきたように、農業における HRM に関する研究は海外において、近年活発におこなわれており、HRM 施策が企業活動にプラスの効果をもたらしていることは明らかにされつつある。しかし、ほとんどの既往研究において、HMR と収益性の相関関係について確固たる結論は示されていない。このことから HRM と企業成績の関係に関する研究は、農業分野においても発展途上の段階にあるといえる。

## 2) 国内における先行研究

国内において、雇用型農業法人の HRM に関する研究は活発におこなわれる

ようになったのは、1990年代前後からである。ただし、当時は人的資源管理という用語は使われず、雇用・労務管理、また人材育成という用語が多く用いられ、事例分析研究を中心に進められてきた。いずれも HRM に含まれる領域である。

伊藤（1999）は、新潟県内の稲作法人を対象に、後継者および新規参入者を法人内の人材として育成するために年間就業体制を整えるとともに、就業条件、各種研修制度、社会保障制度に関しても整備が進んでいる実態について分析している。また、神田他（1995）は施設園芸経営における雇用導入について研究している。齋藤（1986）は、4つの大規模企業型養豚経営を事例対象に、経営管理の実態を調査・分析し、経営管理の一環である労務管理の実態について、比較分析をおこなっている。事例対象となった養豚経営体は、幹部による従業員への積極的な権限委譲、生産成績に関する目標数値の設定および、これを達成するためのマニュアル整備などをおこなっていると分析している。迫田（2011）は、農業における HRM は、他の品目に先だって企業的展開がみられた施設型畜産や施設型園芸から導入が始まったと分析している。このことは、同じ雇成型農業法人でも、作物によって HRM の導入時期や進展に違いがあることを示唆している。

一方、相馬他（2011）は、事例分析を通じ、法人の雇用就農者を含む新規就農者に対する研修・育成を行う主体の変化について指摘している。これによると、新規就農者に対する研修事業は、かつて公的機関が主体となって実施されてきたが、農業経営者自らが独自に新規就農者を育成するための教育プログラムを策定し、実施するケースが見られるようになったと指摘している。

これらのうち、本研究に関連する主要な研究領域として、①人的資源管理と経営発展に関わる研究、②人的資源管理と離職率に関わる研究、③人的資源管理と従業員満足度に関わる研究が挙げられる。そこで次項より、この領域に関する既往研究の成果を整理するとともに、これらの問題点と求められる課題について検討する。

## ① 人的資源管理と経営発展に関わる先行研究

農業における HRM に関する研究として、まず法人の経営発展と HRM 導入に関わるものが挙げられる。齋藤（1986）は、大規模な頭数を抱える経営体が、生産部門を効率的に運営するため繁殖、肥育、種豚の 3 部門に分けることを「作業分化」と表現し、作業分化の数が多くなるにつれ、権限の移譲が進み、高度な労務管理機能が発揮されるようになると指摘している。また、迫田（2011）は、東北および北陸の稲作法人に関する事例研究分析を通じ、事業を多角化させたり、営業力を強化させたりするなど、法人の展開方向の差異に伴って、従業員に期待される役割や担当業務に変化が起これると述べ、それに応じた HRM 施策を導入する重要性について指摘している。さらに、堀田（2013）は、稲作法人の事例分析を通じ、経営規模や多角化の進展などを契機に、法人の性格が家族経営的性格から企業経営的性格に変化していく過程を検証している。この過程において、常勤雇用者の中核的意思決定への参加や中間管理職としての育成が積極的におこなわれる傾向があることを明らかにしている。

一方、経営規模の拡大および従業員数の増加と HRM の関係性に焦点をあてた研究としては、南石他（2013）、澤田他（2018）、武藤（2017）などの論文がある。南石他（2013）は、農業法人は多様な HRM 施策を講じており、具体的に「作業マニュアルの作成」「研修会や見学会への参加」「能力把握のための定期的会議」などを挙げている。また、経営規模が拡大し、従業員数が多くなるに従い、各施策を実施する経営体の割合が増加する傾向にあると指摘している。一方、澤田他（2018）は農業法人向けのアンケート調査から、正社員数が多い経営では、人材育成施策および労務管理の取組の実施割合が高まる傾向にあると述べている。一般的に、農業法人の HRM の変化は、経営規模の拡大や売上高の拡大と関連づけて論じられることが多いが、武藤（2017）は雇用利用形態の差異によっても、人材育成や雇用管理のあり方が変化する指摘している。武藤（2017「）は、香川県の農業経営者へのアンケート調査を通じて、常雇の導入や現場責任者（常雇）の確保など雇用利用形態の変化を機に、HRM 施策

が導入されやすいことを明らかにしている。

これらの先行研究は、経営規模の拡大や事業多角化、雇用利用形態の変化などが、雇成型農業法人の HRM 施策に少なからず影響を与えていることを示している。しかしながら、いずれの研究も、一定の調査時点においておこなわれた分析および研究で、経営発展する前と後で、HRM がどのように変わったかなど経営の動態に着目して実施した調査、分析はほとんどおこなわれていない。

## ② 人的資源管理と離職率に関わる先行研究

HRM が従業員の離職率に及ぼす影響に関する先行研究として、澤田他(2018)は「ミーティングの実施」および「地域の賃金水準以上の給与体系」が離職率を引き下げる効果があることを明らかにしている。また、雇用労働力を活用しながら稲作経営をおこなっている 2 法人を調査対象に、すでに離職した元従業員と経営者の双方への聞き取り調査などを通じ、離職の実態と離職防止にむけた対応策を検討した藤井(2016)の研究もある。藤井(2016)によると、経営者と従業員のコミュニケーションなど労務管理に積極的に取り組む法人の離職率が低いことを指摘するとともに、「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る点を踏まえ、採用段階からコミュニケーションを積極的に図り、求職者の理解を促進する取り組みが、離職率を抑制させる点で重要だと指摘している。

木南他(2011)は農業法人に対するアンケート調査データをもとに、農業法人における HRM と離職率との関係に関する研究をおこなっている。この研究において、従業員の待遇改善は離職率の低下に効果をもたらす一方、農業法人が実施している HRM では、経営管理やさまざまな作業に従事できる人材の育成という点では不十分であると指摘している。こうした課題の解決には、OJT の改善や従業員の能力開発など HRM の強化が必要だと述べている。

### ③ 人的資源管理と従業員満足度に関わる先行研究

従業員満足度に焦点をあてた研究として、金岡（2010）が、雇用就農者の職務満足度を計測するための項目の整理および満足度の分析をおこなっている。また、金岡（2013）は 10 カ所の雇成型農業経営体の従業員を対象に満足度調査をおこなった。その結果、年齢別の総合的な満足度において、若者と壮年の満足度が相対的に高く、中堅層の満足度が低いという逆 U 字型を示している点に着目し、新人社員、中堅社員など階層別の教育訓練を含む HRM の実施が必要である点、指導にあたる側の人材を育成するなど、人材育成の体系自体を高度化させる重要性について述べている。また、農業法人の従業員のキャリア志向の高低を満足度から論じた中野他（2013）の研究もある。

しかしながら、前節で触れた通り、いずれの研究も、一定の調査時点でおこなわれた分析および研究であり、経営の動態に着目して実施された調査・分析ではない。また、離職率や満足度の結果を踏まえ、収益性の面でいかなる成果がもたらされたかという踏み込んだ研究は十分におこなわれているとはいえない。

経営の動態に注目した数少ない研究として、従業員の組織コミットメントを向上させるための HRM のあり方とその課題について論じた田口（2016）の研究がある。この研究では、トップダウンにより経営管理層が従業員に指示を出すコントロール重視型施策から、従業員への権限移譲をすすめ、主体的に組織活動に参加する組織コミットメント型施策に転換した 2 事例を分析し、施策の転換後には作業時間の減少や、農薬使用量の減少などの効果がみられたと述べている。しかし、組織の売上高や収益との関連づけはされていない。

### 第 3 節 先行研究の問題点と本研究の目的

ここまで、本研究に関連する既往研究の研究成果について検討した。これらの既往研究における課題に関し、以下の通り整理できる。

第1に、農業分野においてHRMに関する研究の蓄積がなれされており、HRMと離職率や従業員満足度との関係が明らかにされてきた。しかしながら、HRM施策導入の前提となる経営戦略からHRM施策の策定及びHR成果に至るHRMのフレームワーク全体を網羅した研究はほとんどみられない。また、これまでの既往研究は、一定の調査時点においておこなわれた静態調査に基づいた分析および研究が大半を占めており、経営の動態に着目して実施した調査、分析はあまりおこなわれていない。

第2に、HRM施策を講じることにより得られるHR成果の先にある企業業績まで含めた研究もあまりみられない。これは、研究実施には調査対象から企業内部の資料の提供が前提となるものの、それが容易でないためと考えられる。

これらの課題を踏まえ、本研究では、岩出（2002、2013）が整理したHRMパラダイムを参考に、雇用型農業法人が経営戦略にもとづき、HRM施策を講じた結果としてもたらされるHR成果について分析し、さらに企業業績まで踏み込んで経営に与える影響を検証する。すなわち、本研究の特徴は、HRMが雇用型農業法人の経営に与える影響を包括的に研究するところにある。

なお、岩出（2002、2013）は図序-4で示した通り、HR成果と企業業績の双方に重点を置くHRMパラダイムと、企業業績に重点を置くSHRMパラダイムを並列して、整理している。本研究は、HR成果と企業業績の双方に重点を置くという点を踏まえ、HRM領域の研究と位置づけられる。

#### 第4節 本研究の構成と主な内容

これまでの既往研究における課題を踏まえて、まず、雇用型農業法人が属性別にいかなるHRM施策を採用しやすいかという傾向をアンケート調査結果にもとづいて把握する。次に、経営戦略にもとづいて、HRM施策を柔軟に変化させ、進化させた畜産経営をおこなう2つの農業法人を対象に、HRMの変遷を把握するとともに、正社員を対象とした職務満足度調査を実施し、さらに生産成績の推移を把握し、HRMが企業活動全体に与えた影響について検証をお

こなう。

事例分析の対象に畜産経営体を選定した理由は以下の通りである。畜産分野は、施設園芸分野と並んで企業的展開が早くから進み、他の作物と比較し、HRM施策の導入の蓄積が多いと推察される。さらに、日常の業務において生産成績を数値で管理しているため、HRM導入状況と生産成績の推移を組み合わせることで、HR成果を明らかにすることができると考えたからである。

なお、雇用型農業法人は多くの場合、自社の経営拡大や収益拡大を追求する一方、地域資源の保全及び地域農業の活性化など社会的な役割を期待され、これらの活動に積極的に関わる経営者も少なくない。本研究では、自社の経営および収益の拡大を踏まえたHRM施策及びその成果についてのみ検討し、社会的な役割については取り扱わないこととする。

事例分析で取り上げる法人は図序-5に示す通り、従業員数や事業内容等に差異があり、当然ながら経営戦略及びHRM施策にも相異が見られる。この相異がHRM施策や成果にどう反映されるかに注視することとする。

本研究は、次のような手順で検討を進める（図序-6）。序章では、HRMに関する先行研究のレビューをおこなった。先行研究の成果を整理するとともに、先行研究における課題を明らかにし、本研究の中心的課題を示すと同時に、研究方法について述べた。

次に、第1章では、日本農業法人協会が定期的実施している農業法人実態調査結果を用いて、法人の属性別に、いかなるHRM施策を採用しやすいかを分析し、HRM施策における属性ごとの傾向を把握する。アンケート調査結果に基づき、属性別にHRMの実施状況を把握する試みは、すでに複数の先行研究において蓄積されてきた分野である。これまでは主に売上規模、従業員数などが属性として採用されきたが、本研究では、売上規模や従業員数を含むさまざまな経営上の特徴から、雇用型農業法人が採用しやすいHRM施策を推定する。

第2章および第3章では、それぞれ別の法人を対象に、経営発展に伴うHRMの変遷をヒアリング調査するとともに、正社員を対象とした満足度調査および

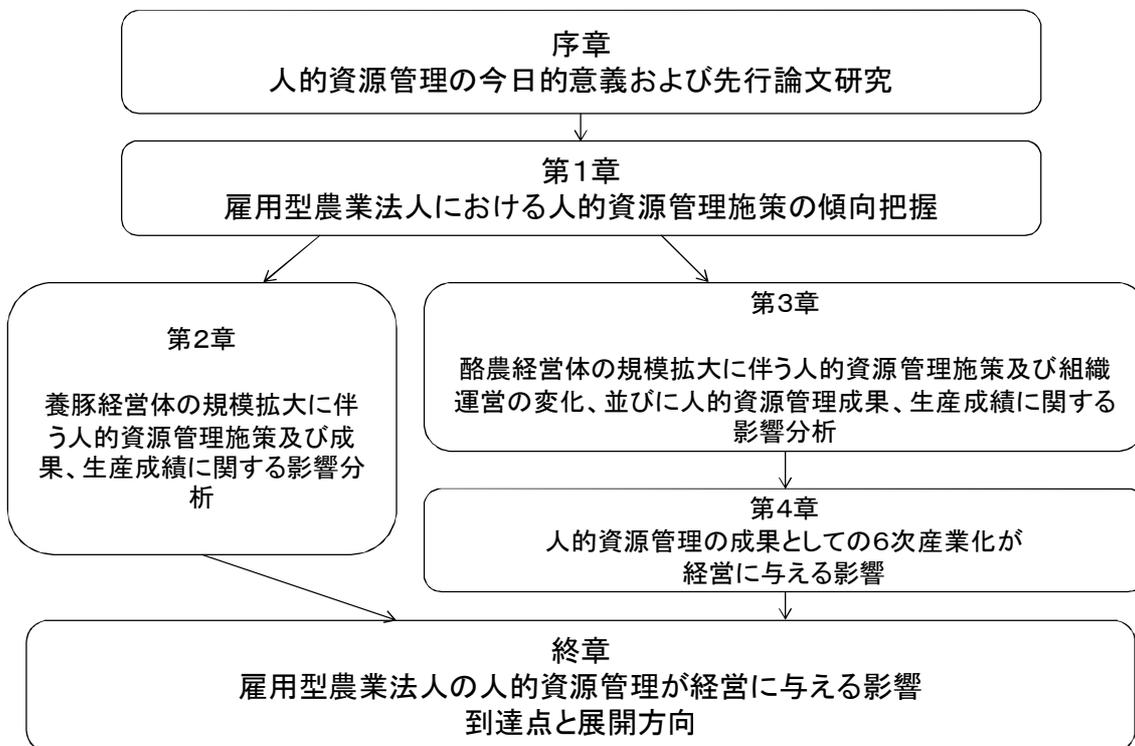
生産成績の推移を検証し、HRM 施策がもたらした HR 成果、および企業業績に及ぼした影響について分析および検証をおこなう。企業業績を検証するにあたり、経営内部のデータといえる家畜の生産成績に関する数値の推移を用いており、これまでの既往研究にはない研究として位置づけられる。

さらに第 4 章では、第 3 章で取り上げた法人が HRM 施策の成果として、6 次産業化に取り組むようになった経緯、収支の状況について検証する。HRM 施策の成果として、この法人はそれまで経営陣がおこなってきた日常的な牧場管理を全面的に従業員に権限移譲した。これにより経営陣には経営資源を新規事業に投入する余力が生じ、6 次産業化への着手に至った。6 次産業化を HRM 施策がもたらした経営成果の一環として取り上げるとともに、6 次産業化が法人にもたらす短期的および長期的な影響について分析をおこなう。

終章では、すべての研究結果を要約し、本研究の課題に対し、明らかにできた点について言及するとともに残された課題について検討する。

	A法人	C法人
主力作目	養豚	酪農
従業員数( )内は正社員数	82名(54名)	21名(16名)
法人化	1992年	2001年
事業内容	生産のみ	生乳生産及び乳製品の加工・販売
調査期間中の経営者の交替/増員等	なし	2007年に後継者が入社・経営参画

図序-5 第2章及び第3章の研究対象の経営概要



図序-6 本研究の構成

## 第 1 章 雇用型農業法人における人的資源管理施策の特徴と傾向

### 第 1 節 課題と研究の目的

序章で述べた通り、HRM の重要度が高まるなか、従来は手薄だったこの分野の研究が近年、活発におこなわれ、蓄積されつつある。HRM と経営発展との関連性に着目した研究として、南石他（2013）が、法人の経営規模が拡大し、従業員数が増加するにつれて、事業多角化が進展し、人材育成に関連する施策の取組数が増えることを明らかにしている。澤田他（2018）は、農業法人の人材育成施策および労務管理の取組は、正社員数が多い経営で実施割合が高まる傾向にあると述べている。

なお、雇用型農業法人における HRM の研究は、生産品目によって研究内容や重点の置かれ方が異なる。稲作をはじめとする土地利用型農業における人材育成は、山本他（2010）の研究にみられるように、ナレッジの継承と関連させながら論じられることが多い。その理由として、自然条件の影響を受けやすい土地利用型農業の生産技術は、文書化したマニュアルのみでは継承することが困難で、熟練者の経験や知見など文書化されにくいノウハウを含めた継承が肝要だという考え方によるものだ。すなわち、論理的言語によって伝達可能な「定型的知識」と、熟練者の頭の中だけにあり、訓練を積みながら作業者が体得していく「感覚運動系技能」及び「知的管理系技能」がナレッジには含まれ、これらを包含する継承が人材育成には欠かせないという考え方である。

山本他（2010）によれば、稲作の一作業である代かきだけで 107 のナレッジが存在し、定型的知識の一つである経営固有知識が 6 割を占めるものの、感覚運動系技能や知的管理技能も一定程度あるとしている。また大豆収穫におけるナレッジにおいては、感覚系および知的管理技能が占める割合がさらに高くなるとしている。さらに、近接した地域にあっても経営や土壌条件によってナレッジの具体的な内容が異なるため、熟練者から非熟練者へのきめ細かいナレッジの継承が必要であるとしている。

一方、坂上（2013）は、畑作経営における人材育成の取り組みおよびその効果について検証している。坂上が事例対象とする経営体は、露地および施設野菜を複数品目生産し、輪作体系をとっている。複雑な農作業を118の工程に分解・整理し、「見える化」をおこなった上で、非熟練者が理解しやすい作業マニュアルの作成及び運用をおこなうとともに、熟練者側が教える際に用いるマニュアルの2タイプを併行して活用するなどして、人材育成にかかる期間の短縮化を図っている。ただ、この経営体は農閑期があり、この間従業員は他の農業経営体に派遣されている。

これに対し、畜産は肉用牛の放牧や平飼いの養鶏などを除き、一般的に環境が制御された施設内で飼養管理されることが多い。そのため、土地利用型農業と比較し、作業マニュアルを文書化・図面化しやすく、熟練者から非熟練者に対する指導も行いやすいという利点がある。また、畜産経営は基本的に農閑期がなく、継続的な人材育成が可能である。このように雇用型農業法人のHRM施策には生産品目による差異がみられるものと推察される。

なお、林業経済分野において、森林組合の事業内容と組織運営体制の相互関係について解明した都築（2013）によると、素材生産シェアの比率が高い、あるいは販売部門の割合が高いなど事業内容の構成比率により、組織運営体制に差異が見られることを明らかにしている。例えば、素材生産シェアが高い森林組合の場合、トップダウンが組織運営をおこなう傾向があり、販売部門の割合が高い組合は、ミドルからローアの比較的下部の職員が業務的決定を行うなど、職務分担に差が見られると指摘している。比較的下部の職員に決定権を委ねるためには、適切な人材育成をはじめとするHRM施策が必要となる。都築論文から、事業内容、組織運営体制とHRM施策の間には相関関係があることが推察される。

そこで本章では、雇用型農業法人が経営規模や従業員数、生産品目を含むさまざまな属性により、異なる人的資源管理施策が講じられるという仮説に基づき、農業法人を対象としたアンケート調査結果に基づき分析をおこなう。具体的には、経営規模拡大（従業員数増加）と人的資源管理の関係を述べた南石他

(2013) 及び澤田他 (2018) 論文を検証する。さらに、両論文では述べられていないさまざまな属性により、人的資源管理施策の実施確率を推定し、属性ごとの傾向や特徴を明らかにする。これにより、いかなる属性を持つ法人がいかなる人的資源管理施策を採用しやすいかについて一定の示唆を得られるものと思われる。

## 第2節 分析データと概要

農業法人の属性による人的資源管理施策の特徴を把握するために、日本農業法人協会が 2016 年に実施した農業法人実態調査を用いた。売上高の経年変化を示すデータとしては、同協会の 2004 年、2009 年および 2014 年に実施した農業法人実態調査の年間売上高の数値を用いて算出した。

日本農業法人協会は、2004 年および 2009 年以降は毎年、農業法人実態調査を実施している。調査項目は経営実態に関する調査と、年次ごとに異なるテーマに関する項目から構成される。2016 年は、経営実態に関する調査に加え、人材育成関連施策および人材定着関連施策の実施の有無に関する調査がおこなわれた。2016 年の調査対象は日本農業法人協会会員等約 2,300 法人で、回収率は 34% (774 法人) であった。そのうち、2004 年、2009 年、2014 年の年間売上高のデータが得られる 127 法人を分析対象とした。なお、農業法人実態調査では、主力生産品目を稲作、野菜など 13 品目により分類している。次章より述べる分析では、主力生産品目として回答した法人が 9 人以上ある 6 品目 (稲作、施設野菜、果樹、酪農、養豚、養鶏) を選び、6 品目以外は、その他としてまとめた。概要は表 1-1 の通りである。

直近の売上高は、平均では約 4.3 億円で主力生産品目により差がある。従業員数は稲作を除き、20 名を超えている。生産品目では、いずれの属性も複数品目を生産している。事業数は生産、作業受託、消費者直売、加工から選択することになっており、事業数が最も多い品目は稲作 (3.12) で、多角化の進展を示している。

10年間の売上高伸び率は、生産品目により差が大きく、最も高い品目が果樹（2.77）で、低い品目は養豚（0.34）、施設野菜（0.39）である。なお、正社員が1人前になるまでの期間とは、満身に作業ができるまでに要する期間を経営者が判断して記入したものである。土地利用型農業は畜産に比べ、相対的に1人前になるまでに長い年数を要している。

表 1-1 分析対象である 127 法人に関するデータ概要

作 目	主力生産 品目別法人 数	売上平均(万円)	従業員数(人)	生産品目 数平均	事業数(平均)	2004年→2014年 売上伸び率	正社員が1人前 になるまでの期 間平均(年)
備 考		調査期間(2016年10月 ～12月)に記入された 直近売上額	正社員、パー ト、外国人技能 実習生の合計		生産、作業受託、消費 者直売、加工のうち、実 施している事業の数	(2014年売上高- 2004年売上高) /2004年売上高	1年～10年から 選択
平均	—	42,899	20.0	2.1	2.33	0.79	3.36
稲作	34	12,773	12.1	3.3	3.12	0.44	3.79
施設野菜	13	28,384	30.7	2.2	2.15	0.39	4.54
果樹	14	44,630	20.6	1.4	2.93	2.77	3.71
酪農	9	100,809	22.4	2.0	1.67	1.02	2.22
養豚	11	87,325	20.6	1.7	1.27	0.34	2.82
養鶏	12	64,001	23.3	1.7	2.25	0.52	3.08
その他	34	41,330	26.3	1.6	1.91	0.62	2.91

資料：2016年農業法人実態調査(日本農業法人協会)結果をもとに筆者作成。売上伸び率は2004年および2014年の同調査から計算。

### 第3節 分析方法と結果

#### 1. 分析方法

法人が、属性によりいかなる人的資源管理施策を採用しやすいかを検証するため、二値のデータを分析するために広く使われるプロビットモデルを用い、属性ごとに人的資源管理施策を実施する確率を推定することにした。被説明変数は、人材育成関連施策（13項目）及び人材定着関連施策（6項目）を実施しているか否かとする。一方、説明変数として、法人の経営上のさまざまな特性を踏まえ、4分類からなる9項目を選択した。第1の分類は規模で、売上規模および従業員数を項目とする。第2は事業領域で、主力事業及び事業数、生産品目数及び生産品目数を項目とする。第3は、成長性である。過去（2004年から2014年まで）の売上高伸び率及び将来の事業拡大意向を項目とする。第4は、人材育成の困難性であり、正社員が1人前になるまでの期間を項目とする。詳細は表1-2の通りである。

なお、人材育成管理施策（13項目）及び人材定着関連施策（6項目）の実施率についても第2表に示した。全19項目のうち、実施率が6割を超えている項目は「毎日の作業に関するミーティングの実施」「社外各種交流会・研修会への参加」「作業環境の改善」「社内懇親会等の開催」であった。反対に実施率が3割を下回る項目は、「長期的キャリアの提示」「ジョブローテーション」「メンター制度の導入」であった。

表 1-2 プロビットモデルによる分析に用いる被説明変数および説明変数

分類	項目	実施比率	
被説明変数（各施策の実施の有無）	人材育成関連施策	長期的キャリアの提示	18.1%
		計画的なOJT	30.7%
		技術・技能関連のマニュアル整備	53.5%
		毎日の作業に関するミーティング実施	75.6%
		経営者との定期的な面談	47.2%
		資格・免許や技術習得支援	58.3%
		個人の希望に応じた部門配置	30.7%
		部門分担制の導入	51.2%
		作業に関する改善策の収集	48.8%
		ジョブローテーション	18.9%
		メンター制度導入（先輩社員のフォロー等）	22.0%
		同年代の従業員の複数確保	31.5%
		社外各種交流会・研修会への参加	64.6%
	人材定着関連施策	地域の賃金水準以上の給与体系	48.0%
		能力給の導入	40.9%
		作業環境の改善	65.4%
		育児・介護休暇制度の導入	33.9%
		退職金制度の導入	58.3%
		社内懇親会等の開催	80.3%
		説明変数	規模
事業領域	主力事業（生産，作業受託，消費者直売，加工） 事業数（上記4事業のうち、実施している事業の数） 主力生産品目（稲作，施設野菜，果樹，酪農，養豚，養鶏） 生産品目数（上記6品目のうち、生産している品目数）		
成長性	過去（2004年から2014年まで）の売上高伸び率 将来の事業拡大意向		
人材育成の困難性	正社員が1人前になるまでの期間		

資料：2016年農業法人実態調査（日本農業法人協会）結果をもとに筆者作成。

## 2. 推定結果

属性ごとに推定した結果は表 1-3 の通りである。売上規模と従業員数という変数では対照的な結果が出た。売上規模が大きくなるほど、人材定着関連施策である「育児・介護休暇制度」及び「退職金制度」を導入する確率が高くなる。しかし、人材育成関連施策ではいずれの項目で際だった有意性が示されなかった。

一方、従業員数が増えるにつれ、人材育成関連施策である「技術・技能関連のマニュアル整備」「経営者との定期的な面談」「部門分担制の導入」「社外各種交流会・研修会への参加」を実施する確率が高いことがうかがわれる。人材定着関連施策では、際だった有意性が見られない。

事業領域において、主力事業とは、生産を主力とする法人を基準とし、作業受託、消費者直売、加工を主力としている法人が採用している施策と比較した結果である。なお作業受託、消費者直売、加工を主力にする法人の回答数が少ないため、3 事業を一括して推定した。その結果、生産以外を主力とする法人は「毎日の作業に関するミーティング実施」の確率が、生産を主力とする法人より低い結果となった。生産を主力とする場合、天候や作物の生育状態、家畜の健康状態等を社内で共有化し、部署ごとに配置する人員の調整を含め、日々のミーティングを重視している様子がうかがえる。他方、経営の多角化を示す事業数をみると、事業数が多い法人ほど育児・介護休暇制度を導入する確率が高くなる。加工や直売事業を展開する法人の場合、加工技術や接客にたけた女性正社員あるいは女性幹部社員を、加工または販売部門に配置することが考えられる。育児・介護休暇制度の整備は、この制度を主に活用する女性社員が働きやすいように導入した措置であると示唆される。

主力生産品目とは、稲作を主力作物にしている法人を基準とし、稲作法人と施設野菜、果樹、酪農、養豚、養鶏、その他の法人の実施確率を予測した推定値である。その結果、稲作とそれ以外の法人では、顕著な差が見られた。まず、「資格・免許・技術習得支援」の項目は、施設野菜、果樹、酪農、養鶏、その

表 1-3 プロビットモデルによる分析の推定結果

分類	規模		事業領域								成長性		人材育成の困難性			
			売上規模	従業員数	主力事業(生産を基準とし、生産と作業受託、直売、加工との比較)	事業数	主力生産品目(稲作を基準とし、稲作と下記品目との比較)							生産品目数	過去(2004年-2014年)の売上伸び率	将来の事業拡大意向
							施設野菜	果樹	酪農	養豚	養鶏	その他				
長期的キャリアの提示	1.59E-06	0.01	-0.32	0.09	-0.05	-0.36	-4.72	0.59	-0.27	0.05	-0.09	-0.02	0.01	0.08		
計画的なOJT	-2.20E-06	-2.20E-06 *	-0.94	0.23	-0.11	-0.42	0.63	1.59 **	-0.45	0.41	-0.02	0.34 *	0.29	0.15 *		
技術・技能関連のマニュアル整備	-1.11E-06	0.02 **	-0.44	-0.32 *	-0.71	-0.35	0.85	-0.49	0.31	0.04	0.12	0.13	0.18	0.13 *		
毎日の作業に関するミーティング実施	-1.62E-06	0.00	-1.25 **	0.04	-0.28	1.18	-0.10	0.29	-0.52	-0.11	0.20	0.01	0.04	0.18 *		
経営者との定期的な面談	-4.12E-07	0.01 **	-0.38	-0.17 *	0.56	0.55	1.15 *	1.41 **	0.25	0.46	0.22 *	0.06	0.54 *	0.11		
資格・免許や技術習得支援	-4.32E-07	0.03	-0.49	-0.17	-2.54 ***	-2.54 **	-1.31 *	-0.30	-1.78 ***	-1.17 **	0.36 **	0.16	0.36	0.21 **		
個人の希望に応じた部門配置	1.57E-06	0.01	-0.51	0.13	1.19 **	1.13 *	1.13 *	1.38 **	-4.48	0.80	0.07	0.05	-0.24	0.01		
部門分担当の導入	-4.59E-06	0.02 **	-0.40	0.02	-0.09	0.02	0.31	1.43 *	-0.71	-0.42	0.03	0.26	0.01	0.18 **		
作業に関する改善策の収集	-3.62E-07	0.00	-0.60	-0.07	-0.51	0.19	0.21	0.28	-0.35	0.05	0.07	0.08	0.06	0.02		
ジョブローテーション	2.69E-06	0.00	0.41	0.13	0.13	-0.69	0.03	0.82	-4.61	-0.34	-0.03	0.21	-0.30	0.07		
メンター制度導入(先輩社員のフォロー等)	3.78E-06	-0.01	-0.44	0.28	0.08	-9.53	-0.12	0.66	-5.12	0.12	0.04	0.18	0.08	0.05		
同年代の従業員の複数確保	-3.14E-07	0.00	-0.21	0.14	-0.04	0.31	0.55	1.22 *	0.17	0.35	0.03	0.08	-0.04	0.16 **		
社外各種交流会・研修会への参加	-4.66E-06	0.02 *	-0.42	0.01	-0.40	-0.53	0.12	0.87	-0.32	-0.43	0.10	0.43 *	-0.37	0.09		
地域の賃金水準以上の給与体系	-1.39E-06	0.00	-0.53	-0.26	-1.43 **	-0.94	-0.81	0.01	0.33	-0.92 *	-0.03	0.17	0.35	0.13		
能力給の導入	-1.54E-06	0.01	-0.01	0.04	-0.11	0.10	0.19	0.88	-0.08	-0.04	0.13	0.30 *	-0.15	0.00		
作業環境の改善	-3.51E-07	0.00	-0.07	-0.07	-0.76	0.44	0.13	0.09	0.14	-0.37	0.19	0.21	0.06	0.13		
育児・介護休暇制度の導入	6.45E-06 **	0.01	-0.24	0.31 *	-0.94	-0.35	-1.14	0.01	-1.22 *	-0.66	-0.08	-0.24	0.11	-0.07		
退職金制度の導入	5.90E-06 *	-0.01	0.44	-0.10	-0.98 *	-0.50	-1.47 **	-0.09	-0.38	-0.70	0.00	-0.14	0.47	0.12		
社内懇親会等の開催	-5.23E-08	0.02	-0.38	-0.20	-1.89 **	3.63	-1.41	3.72	-1.38	-1.31 *	0.16	0.48	-0.57	0.48 ***		

資料:2016年農業法人実態調査(日本農業法人協会)。売上伸び率は2004年および2014年の同調査(同)より算出。

注:1)\*\*\*有意水準1%で有意。\*\*有意水準5%で有意。\*有意水準10%で有意。

2)定数項を入れたモデルを推定したが、定数項の推定結果は割愛した。

他と大半の品目において、導入する可能性が低い。つまり稲作が際だって「資格・免許・技術習得支援」をおこなっている可能性が高いと推定される。大半の作業が機械化されている稲作は、大型機械等の免許取得が不可欠であり、大型機械操作に適性のある従業員を見極める意味においても、資格や免許の習得を優先していることが示唆される。

一方、施設野菜、果樹、酪農、養豚が主力の法人は「個人の希望に応じた部門配置」を導入する確率が稲作主体の法人に比べて高い。稲作法人は「個人の希望に応じた部門配置」より、「資格や免許、技術取得支援」を人的資源管理施策上、重視しているという見方ができる。

一般的に施策導入の確率が高い品目は、養豚主体の法人である。「計画的なOJT」「経営者との定期的な面談」「個人の希望に応じた部門配置」「部門分担制の導入」「同年代の従業員の複数確保」という複数項目において有意性が示された。同じ畜産である酪農、養鶏と比較しても、養豚法人は際だっている。この理由として養豚業界による教育体制の整備との関係が考えられる。

養豚の生産者組織である一般社団法人日本養豚協会が、法人の従業員や後継者が実践的な知識を身につけるための教育機関として養豚大学校を2013年に開校した。同大学校では、40名程度が1年間に50時間程度の講義及び実習を通じ、養豚の基本知識や実践的技術を身につける。一方、生産者が飼料や資材の共同購入事業をおこなう日本養豚事業協同組合では2015年から、経営者を対象とした豚事協若手経営者育成塾を開催している。経営者や後継者候補等30名を対象に、2年間で100時間の講義及びグループ学習を通じ、経営者が身につけるべき知識や哲学を学ぶ。他にも、業界内においてシンポジウムが頻繁に開かれる等経営者が情報交換する機会が多く、効果的な人的資源管理施策に関する情報を入手し、導入しやすい点などが背景にあると考えられる。

一方、人材定着関連施策では、稲作以外の品目は「地域の賃金水準以上の給与体系」（施設野菜、その他）、「育児・介護休暇制度」（養鶏）、「退職金制度の導入」（施設野菜、酪農）「社内懇親会等の開催」（施設野菜、その他）において、実施する確率が稲作と比較して低い。他の作物と比較して、稲作は人材定着関

連の施策を積極的に講じる可能性が高いといえる。

また、生産品目数が多い法人ほど、「資格・免許・技術習得支援」「経営者との定期的な面談」を講じる可能性が高い。生産品目の多さは、経営の複合化を示す。経営の複合化の進展により、経営者の目が生産現場に行き届きにくくなることが考えられる。これらを想定し、積極的に従業員と意志疎通を図り、また業務に必要な資格や免許を積極的に取得させ、現場での作業をスムーズにすめたいという経営者の考えを反映したものだと思われる。

一方、成長性という属性から見ると、過去（2004年から2014年まで）の売上高伸び率が高い法人は、「計画的なOJT」「社外各種交流会・研修会への参加」「能力給の導入」を採用する確率が高い。「能力給の導入」で有意性が見られたのはこの属性のみである。売上高伸び率の高い法人ほど、入社後、あるいは部署を異動して間もない従業員にはOJTを通じて丁寧な教育を実施する一方、一定の勤務期間を経た従業員には、資質や能力により処遇をすることにより、従業員の動機付けをはかろうとする様子が見られる。また、将来的に事業拡大を志向している法人ほど「経営者との定期的な面談」を実施する確率が高い。正社員が1人前になるまでに長期間を要し、人材育成に一定の困難性を感じている法人ほど数多くの施策を採用しやすい。具体的には「計画的なOJT」「技術・技能関連のマニュアル整備」「毎日の作業に関するミーティング実施」「資格・免許・技術習得の支援」「部門分担制の導入」「同年代の従業員の確保」「社内懇親会の開催」である。1人前になるまでの期間を長くとらえる法人ほど人的資源管理を重視し、細やかな人材育成を行う傾向があることが示唆された。

表 1-4 プロビットモデルによる分析の推定結果（続き）

	分類	成長性		人材育成の困難性
		過去(2004年→2014年)の売上伸び率	将来の事業拡大意向	正社員1人前になる期間
人材育成関連施策	長期的キャリアの提示	-0.02	0.01	0.08
	計画的なOJT	0.34 *	0.29	0.15 *
	技術・技能関連のマニュアル整備	0.13	0.18	0.13 *
	毎日の作業に関するミーティング実施	0.01	0.04	0.18 *
	経営者との定期的な面談	0.06	0.54 *	0.11
	資格・免許や技術習得支援	0.16	0.36	0.21 **
	個人の希望に応じた部門配置	0.05	-0.24	0.01
	部門分担制の導入	0.26	0.01	0.18 **
	作業に関する改善策の収集	0.08	0.06	0.02
	ジョブローテーション	0.21	-0.30	0.07
	メンター制度導入(先輩社員のフォロー等)	0.18	0.08	0.05
	同年代の従業員の複数確保	0.08	-0.04	0.16 **
	社外各種交流会・研修会への参加	0.43 *	-0.37	0.09
人材定着関連	地域の賃金水準以上の給与体系	0.17	0.35	0.13
	能力給の導入	0.30 *	-0.15	0.00
	作業環境の改善	0.21	0.06	0.13
	育児・介護休暇制度の導入	-0.24	0.11	-0.07
	退職金制度の導入	-0.14	0.47	0.12
	社内懇親会等の開催	0.48	-0.57	0.48 ***

注: 1)\*\*\*:有意水準1%で有意。\*\*:有意水準5%で有意。\*:有意水準10%で有意。

2)定数項を入れたモデルを推定したが、定数項の推定結果は割愛した。

#### 第4節 アンケート分析による雇用型農業法人の経営発展と人的資源管理に見られる関係

本章では、経営規模拡大に伴い、人的資源管理施策の取組が増加するという仮説に基づき、南石他（2013）及び澤田他（2018）論文を検証した。また、売上規模や従業員数という属性以外に、多様な変数を入れることにより、法人の属性による人的資源管理施策上の特徴について検証した。主な特徴は、以下の4点に整理できる。

第1として、売上規模の拡大は、育児・介護休暇制度及び退職金制度といった人材定着関連の施策導入を促す可能性が高い一方、従業員数の増加は、人材育成関連施策の導入を促す可能性が高いと言う点である。従業員数が多くなるにつれ、法人は人材育成関連施策の導入の必要性を感じ、実践に移していることが推察される。

第2として、法人が講じる人的資源管理施策は、主力事業内容や主力生産品目に起因しやすいという点である。生産を主力とする法人は毎日のミーティングを採用する確率が高い。また、稲作を主力品目とする法人は、他の生産品目を主力とする法人に比べ、資格・免許・技術習得支援に積極的である半面、個人の希望に応じた部門配置には消極的といえる。また、人材育成の環境が整備されている養豚の法人は、他の品目以上に人的資源管理施策を積極的におこなうことが示唆された。

第3として、成長性の面では、過去の売上高伸び率が高い法人ほど、従業員のOJT教育に力を入れる一方、能力や成果を反映させるなど従業員の意欲が高まるような処遇をしていることが推定された。将来にむけて事業規模拡大を志向する法人は、従業員との定期的な面談を重視する可能性が高いことも確認できた。

第4として、正社員が1人前になるまでの期間を長くとらえている法人ほど、人的資源管理施策を重視する傾向が見られ、きめ細かい施策を講じる可能性が示唆された。

次章から、事例分析を通じ、売上高や従業員数などの変化を含む経営発展とHRMとの関係について分析するとともに、HRMが業績に及ぼす影響について検証をおこなう。

## 第 2 章 人的資源管理が養豚法人に与える影響

### 第 1 節 課題と研究の目的

本章では、経営戦略にもとづき、経営発展に従って講じられる HRM 施策が従業員の満足度を向上させ、結果的に経営に正の影響をもたらすという仮説の検証をおこなう。

具体的には、調査対象となる農業法人の経営戦略にもとづく HRM 施策の変遷を追うとともに、従業員満足度調査を実施し、HRM の変遷が従業員の満足度や行動にいかなる影響を与えたのかを調査する。さらに、従業員の離職率や生産成績の推移と組み合わせ、HRM が生産成績にもたらした成果について検証する。

調査対象には、九州地方で養豚業を営む A 法人を選んだ。日本農業法人協会がおこなった 2016 年農業法人経営実態調査によると、従業員が一人前になるまでの期間が全作物平均は 3.49 年（註）であるが、畜産分野は相対的に期間が短く、養豚は約 3 年となっている。このことから畜産分野は、一人前になるまでの期間が相対的に短く、経営成果に与える影響を検証しやすいと判断した。

さらに、A 法人は 4 年という比較的短い期間に母豚数を 100 頭から 2,000 頭へと 20 倍に増やし、HRM の変化及び HRM 成果、経営への影響を端的にとらえられると判断した。経営への影響を測るデータとして、豚の繁殖及び肥育成績に関する指標のうち、母豚 1 頭当たり年間出荷頭数及び平均枝肉体重をもとに検証することにした。

### 第 2 節 研究方法

経営戦略に伴う HRM 施策の変遷、及び経営に与える影響に関する研究については、A 法人へのヒアリングと A 法人から提出されたデータ分析をもとに実施する。

次に、HRM 施策と従業員満足度の関係を検証するため、正社員を対象に満足度調査をおこない、結果を分析する。具体的には、仕事内容・組織体制、就業条件、評価制度・人材育成という 3 つのカテゴリーから合計 17 項目の設問を設定し、設問項目別の平均値及び標準偏差を明らかにする。

後述するように、A 法人は経営発展に伴い、人事評価制度を必要に応じて変更してきた。そこで勤続年数が比較的長い従業員を対象に、過去と現在の人事評価制度を比較してもらい、人事評価制度の変更が従業員の満足度に及ぼす影響について検証をおこなう。また、長期勤務志向及び経営参画志向の有無を問い、満足度との関係について統計的な検証をおこなう。

さらに、HRM 施策の成果として、入社 1 年以内に退職した従業員の比率（早期離職率）及び部署ごとの従業員の勤続年数の推移を明らかにする。最後に、豚の繁殖及び肥育の生産性の推移を明らかにし、HRM 施策が与えた影響について考察する。

### 第 3 節 A 法人の人的資源管理の変遷

#### 1. A 法人の経営概要

A 法人は 1972 年に創業し、1992 年に法人化した。肉豚の年間出荷頭数（2017 年）は 5 万頭強である。2018 年 12 月時点の全従業員は 87 名であり、うち正社員は 64 名で、売上高は約 20 億円である。

資源循環型農業を特徴とし、食品メーカーの残さを飼料化して活用している。また、豚舎から発生する糞尿は堆肥化し、野菜を生産する自社農場及び近隣の飼料米生産者等のは場に投入され、生産された飼料米及び野菜の残さを、A 法人が再び飼料として活用している。また、動物福祉の考えに基づいた飼養管理を実施している。一例が「フリーストール飼育」である。母豚は一般的に、人工授精後から分娩にいたるほぼ一生をストールという囲いの中で過ごす。A 法人では、人工授精の一週間後より、分娩一週間前まで囲いのない広いスペー

スで飼育する。これにより母豚は自由に活動でき、ストレスなく過ごすことができる。また、母豚は一頭ごとに IC チップを装着し、健康状態に合わせた給餌がおこなわれる。

A 法人の組織図は図 2-1 の通りで、養豚、野菜の各部門に分かれ、養豚部門はさらに繁殖、肥育、畜舎管理、飼料に細分化されている。A 法人は母豚 100 頭規模の養豚業を家族経営で開始した。代表取締役社長である B 氏は、家族の構成員のみの労力に依存する形態から、家族以外の人材を雇用・育成しながら仕事を分業化し、経営の維持・拡大を図っていく組織的な経営形態を志向し、規模拡大をおこなった。

規模拡大は 2 段階に分けて実施され、2008 年に母豚 1,000 頭を飼養する農場の稼働を始め、2011 年に新たに母豚 1,000 頭を飼養する農場を建設した。増頭した豚の出荷が始まったのはそれぞれ翌年からである。4 年間で規模拡大を実現できた背景には、農林水産省の補助事業を活用したこと、豚肉の調達量の増加を考えていた出荷先である商社と利害が一致し、商社の信用により、金融機関から低利融資を受けられたこと、さらには、従業員を円滑に確保できたことが挙げられる。A 法人は 2008 年より大学、専門学校及び高校の新卒採用を始めた。すると、予定を超える学生からの応募があり、規模拡大を後押しした。

A 法人が導入している種豚の品種はハイポー種及びケンボロー種である。種豚に関する情報は種豚メーカーより提供を受けている。種豚メーカーの一社より紹介された獣医が A 法人内のコンサルティング及び従業員への助言をおこなっている。

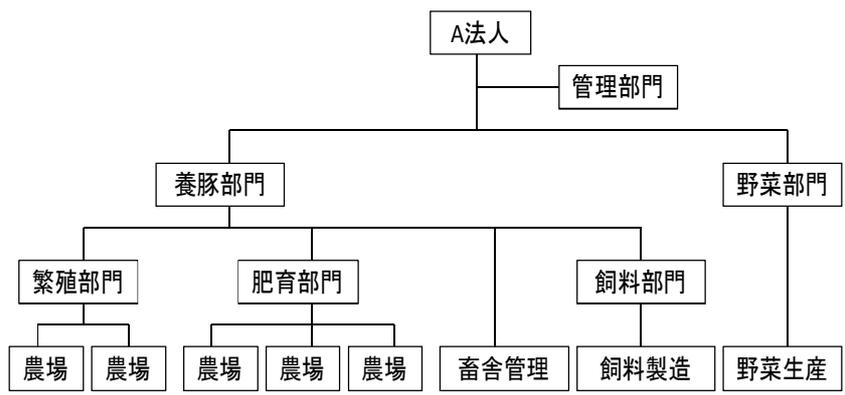


図 2-1 A 法人の組織図

資料：A 法人への聞き取りにより筆者作成

## 2. A 法人の経営戦略

A 法人の経営発展の概要、経営戦略及び HRM 施策の変遷は図 2-2 の通りである。経営戦略及び HRM 施策上の特徴から画期を 3 区分した。

第 1 期の経営戦略は、規模拡大による豚肉出荷量の拡大を通じた有利販売の実現である。A 法人は第 1 期より、大学、専門学校及び高校の新卒採用を始めると同時に、人事評価制度を導入するなど HRM 施策を本格的に導入した時期でもある。A 法人の近隣には、農学部を有する 4 年制大学があり、予定を超える学生からの応募があり、従業員を順調に増やすことができた。

代表取締役社長である B 氏は、家族構成員のみの労力に依存する形態から、家族以外の人材を雇用・育成しながら仕事を分業化し、経営の維持・拡大を図っていく組織的な経営形態を志向した。B 氏は先代の経営者である実父から経営を引き継いだ 2004 年当初より、農業を産業のひとつととらえ、継続的に成長していくには企業的経営が必須であると認識していた。第 1 期はまさに B 氏の理念を実現させる初期といえる。こうした経営を実現するため、外部雇用による組織運営を志向する一方、未経験の新卒社員が早期に飼養技術を習得できるように人材育成をおこなうとともに、従業員の昇級や昇格を判断する基準となる人事評価制度を導入した。

第 2 期の経営戦略は、従業員の技術力向上および養豚の生産性向上である。この戦略を達成するため、A 法人は成果主義に基づく人事評価制度を導入した。従業員の能力や姿勢を適正に評価し、処遇することで、モチベーションを高めてもらいたいという B 氏の思いを具現化したものである。他産業においても成果主義にもとづく処遇が進んでいたことも導入を後押しした。

第 3 期の経営戦略は、従業員の定着率向上による生産性向上、並びに従業員の幸福の追求である。第 2 期の能力に重点を置いた評価制度を改定し、第 3 期より、成績や能力、仕事に対する態度・姿勢を総合的に評価する人事評価制度へと転換した。また、A 法人は経営理念には「全社員の物心両面の幸福を追求する」という一文が含まれており、従業員に高い関心を示す経営方針を掲げて

いる。第3期に入ってから、この考え方より鮮明に施策に反映されるようになった。

A法人は、ひとつの部署に、同様の業務を遂行できる従業員を複数配置できるような人材育成の仕組みを構築している。従業員が交替で休日をとるためでもあるが、将来的な規模拡大を見据えた上での措置でもある。つまり、規模拡大が実現すれば、従業員の一部は新農場に移り、滞りなく業務を遂行でき、生産性向上を追求できる。将来的な規模拡大を見据えた上で人材を育成する体制が構築されている。これらについては前田（2018）に詳しいが、規模拡大と生産性向上の両立を念頭に置いたHRMが、A法人のHRM全体を貫く方針といえる。こうしたHRM方針のもと、第1期から第3期に至る経営戦略を達成するために導入したHRM施策について、次節にて検証する。

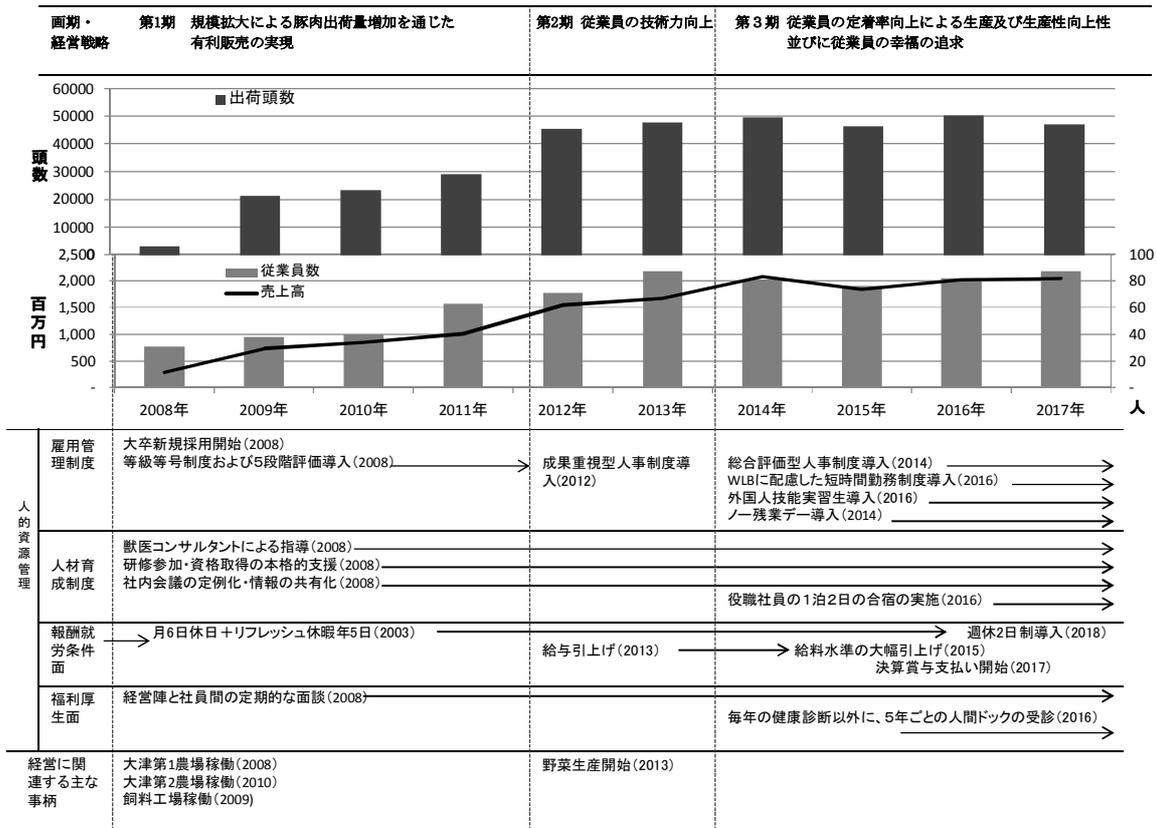


図 2-2 A 法人の経営発展にともなう人的資源管理施策の変遷

資料：A 法人への聞き取りにより筆者作成

### 3. A 法人の人的資源管理施策の変遷

A 法人は第 1 期における規模拡大に伴い、新卒採用を始めた。入社後の従業員を能力、職務、役割により処遇する等号等級制度を導入したのも同期である。また、養豚未経験の従業員の技術習得度を速めるため、獣医コンサルタントを登用し、幹部従業員への実践指導をおこなうようになった。ここで得られた知識や情報は、朝礼や月 1 回の会議を通じ、社内全体で共有化するようにしている。従業員の研修参加への支援や経営者との定期的な面談を始めたのもこの時期である。

第 2 期に入り、A 法人は他産業で導入が進んでいた成果主義に基づく人事評価制度を導入した。豚の出荷先である商社が先に導入していたことを知った B 氏が、同社の人事部より制度に関するヒアリングを受けた。その後、同商社が実際に運用している評価モデルに関する資料を入手するとともに、評価制度のメリット、また導入により起こりうるリスクについてもヒアリングを実施した。その後、B 氏が枠組みを示し、総務担当の幹部社員が詳細な制度設計をおこなった。成果主義に限らず、新制度を導入する際、B 氏が情報を入手し、検討をおこない、導入を決定した後、幹部社員が中心となって制度を設計し、運用をしながら適宜改善をおこなうというスタイルをとっている。A 法人の社風や方針を踏まえた制度を設計し、導入するという観点から、外部コンサルタントなどに依頼することはないという。

第 2 期から導入した成果主義に基づく人事評価制度とは、個人の成績及び配属されたグループの成績に重点を置いた評価制度を導入し、毎年 2 回の人事評価により、昇格、昇進、賞与に反映させるという制度である。昇格は 1 等級から 5 等級の 5 段階に分かれており、人事評価による点数、適性試験、面接、最短在職期間を満たしているかどうかにより決まる。人事評価の点数は能力、態度・姿勢が基準となるが、配点比率は付与された等級により異なる。

例えば、3 等級の従業員の場合、個人の成績及びグループの成績が全体の 50% を占め、能力及び姿勢が各々 25% を占める。能力及び態度・姿勢を評価する際

の基準もまた、等級により異なる。3 等級で求められる態度・姿勢とは、率先垂範能力、報告・連絡・相談の徹底、自己管理能力である。そして、能力とは業務改善力、コーチング、タイムマネジメントを指す。

なお、養豚部門と野菜部門ではおこなう業務内容が異なるが、従業員の能力や姿勢・態度に関する評価基準は、両部門で同じものを用いている。一方、成績については、養豚部門では生産性を現す平均枝肉総重量や事故率などが基準となっている。他方、野菜部門では単位面積あたりの収量、時間あたりの作業量などで判断される。

ところで、企業および組織の従業員の能力を客観的に評価する職業能力評価基準に関し、2002 年に厚生労働省が基準を示し、業種や職種ごとにカスタマイズし、運用するよう推奨している。興梠（2015）によれば、林業においては、2010 年より、林業への就業希望者にかかる研修費用を国が林業事業体に助成する「緑の雇用」に、能力評価システムの導入が盛り込まれた。さらに 2013 年より、林業事業体が能力評価システム導入する際、コンサルティング費用を助成する事業「能力評価システム導入支援事業」が開始された。

農水省によると、農業分野ではこのような能力評価システムは現時点では導入されておらず、農業法人が就農希望者を雇用する際、研修費用の一部を支援する「農の雇用」事業にも含まれていない。次章で述べる C 法人においても A 法人同様、経営者が参加する勉強会を通じて得た情報を参考に、法人の経営理念や従業員数や社風等を踏まえ、独自に評価システムを設計し、運用している。

さて、A 法人における成果重視の評価制度は、従業員の意欲向上を目的に導入したもののだが、個人や組織の成績にこだわり、結果的に従業員間の協力体制が損なわれる場面が散見された。例えば、繁殖の担当グループが繁殖成績の代表的指標である離乳頭数（乳離れした子豚の頭数）を増やすことに固執し、発育状態が良好でない子豚も含めて肥育用豚舎に送ると、肥育担当グループにおける肥育成績が落ちるといったケースが生じた。

そこで第 3 期から、成績に偏重した人事評価制度を見直し、成績、能力、態度・姿勢を総合的に評価する制度に転換した。これにより、3 等級の従業員の

場合、個人成績が15%、会社の損益が5%、姿勢と能力が各々40%という配点比率となった。また、評価結果を従業員に伝える際は、上司との個人面談を必須とし、高く評価した点や課題を本人に伝えるとともに、課題解決のための助言や指導をおこなうようにした。

近年、日本の企業は欧米の企業に倣い、成果主義を採用する動きが広まっている。これに対し、B氏は「成果主義は欧米の企業や日本の大手企業では効果的かもしれないが、生き物を相手にしており、きめ細かい飼養管理技術が求められる農業経営にはなじまない」と指摘する。

第3期には等級等号制度の見直しもおこなった。第2期では昇進した従業員は同時に等級も上がる仕組みだった。その場合、勤続経験は長いものの、役職についていない社員はモチベーションが上がらず、社内における将来的なキャリアプランが描きづらいついた課題があった。そこで第3期より、昇級と昇進を切り離し、役職に就いていない社員も一定の昇級をおこなうようにした。

なお、第3期の経営戦略の一つである従業員の定着率向上を達成するため、休日数の増加、給与の引き上げ幅の拡大、週1日のノー残業デーの導入、ワークライフバランスに配慮した勤務体系の導入など就業条件面の充実を図った点も、同期におけるHRM施策の特徴である。2014年に導入したノー残業デーは、B氏の発案によるものである。大企業が残業時間削減を始めとする働き方改革に乗り出したという情報をもとに導入を決めた。A法人は、従来から残業を極力抑制し、定時退社を原則としてきたが、「遅い時間まで会社にいるのが優秀な社員」「上司が退勤するまで帰らないほうがいい」など旧来の考え方が一部に残っていた。しかし、若い従業員にはこのような旧来の考え方は通用しないとB氏は考え、導入を決めた。残業は上司からの指示がある場合に限るというルールを作る一方、業務終了の夕刻に開くことが多い会議時間に対し、残業手当を支給するようになった。その結果、B氏は「業務も会議も効率的に進める意識が従業員全体に浸透してきた」と評価している。

## 第4節 従業員満足度調査結果

### 1. 満足度調査結果概要

A 法人が講じてきた HRM 施策が従業員に与える影響を検証するため、男性 46 名、女性 8 名からなる正社員 54 名（2017 年 7 月時点の在籍者）を対象に満足度調査を実施した。

3 つのカテゴリの 17 の設問からなる満足度調査の結果は表 2-1 の通りである。総合的な平均値は 3.44 点だった。平均点が 4 点を超えていた項目は「仕事のやりがい」及び「上司の指導」の 2 つだった。このうち「上司の指導」は標準偏差が 0.716 と全項目で最も低く、偏差が小さい。大半の社員が上司の指導に満足しているといえる。

一方、「体力面の消耗」、「安全性、快適性の改善」はともに 2 点台で、相対的に低い結果となった。特に、「安全性・快適性の改善」の標準偏差は、「上司の指導」「会議・朝礼の決定事項の反映」に次いで低い値となった。回答が 2 点台に集まっており、多くの社員が満足していないことを示す。

標準偏差が 1 ポイント以上あり、回答にばらつきが大きい項目は「指示系統の明確化」(1.152)、「給料の金額」(1.018)、「休日の日数・取得方法」(1.166) の 3 項目だった。「上司の指導」の満足度が高く、偏差も小さい一方、「指揮系統の明確化」においては偏差が大きい理由として、B 氏は「直属の上司からは適切な指導を受けていると思われる。一方、中間管理職の位置づけ及び権限が明確でない可能性がある」と指摘する。例をあげると、A 法人には農場ごとに農場長、主任、班長がおり、その下に班員が配置されている。このうち、主任は現場の責任者であり、次期農場長という位置づけである。また、班員と農場長をつなぐ重要なパイプ役としても期待されている。ただ仕事が忙しい時、農場長が直接班長に指示したり、班長が直接農場長に相談したりすることも起こりうる。これらが指示系統に混乱をきたす可能性を B 氏は指摘した上で、A 法人は、指揮系統を明確にするための文書作成及び運用を計画している。

一方、正社員の属性ごとの満足度は表 2-2 の通りである。属性によって満足度に差が見られる。年代別の属性では、30 歳未満の社員の満足度が相対的に高い。仕事内容・組織体制の満足度（3.51）は、40 歳以上の満足度と同じだが、就業条件、評価制度・人材育成、総平均点において他の年代より満足度が高い。対照的に、30 歳以上 40 歳未満はすべての項目で満足度が低い。男女別では、全般的に女性の満足度が高い。特に、就業条件ではあらゆる属性の中で女性の満足度が高い結果となった。第 3 期より、ワークライフバランスに配慮した勤務体系を整えたところ、複数の女性社員が短時間勤務制度を活用するようになった。多様な働き方ができるようになったことは、高い評価の一因だと思われる。この点は、男女別の平均値をもとにおこなった t 検定の結果にも反映されており、就業条件および総平均点において女性の平均値は、10%で有意差が見られた。

入社時期別に見ると、第 3 期（2014 年～）以降に入社した社員の満足度はすべての項目において、2013 年以前に入社した社員より高い。特に、評価制度・人材育成の満足度は高く（3.68）、2013 年以前入社した社員の満足度と比べ、0.47 の開きがある。t 検定においても、2014 年以降入社の社員の平均値は、評価制度・人材育成において 5%で有意差が見られた。一方、学歴別では、大学・大学院卒業者の満足度が全般的に高くなっている。役職の有無では、有職者の満足度が高い結果となった。

満足度が相対的に低い属性は 30 歳以上で、2013 年以前に入社し、大学・大学院卒業者以外で、役職に就いていない社員である。A 法人は、前項で述べた通り、勤続経験が長く役職についていない社員の動機付けを図るため、第 3 期より昇級と昇進を切り離した制度に変更した。しかし、本満足度調査結果を見る限り、この点は依然として残された課題であるといえる。

なお、安全面・快適性の改善について、他産業と比較し、労働災害の発生率が高い林業では、災害をいかにして減らすかという分野に関する研究が活発におこなわれている。今富（2013）は、全国の林業優良事業体等を任意に選定し、アンケート調査を実施し、回収した 155 の事業体調査結果を分析した。その結

果、労災の発生が少ない事業所では、事業所全体で安全に対してプラスに働くと考えられる安全意識・行動をとる傾向があることを明らかにした。同時に、上下の信頼関係や、コミュニケーション、仕事への積極性や協調性といった組織風土を有している事業所でもやはり、労災の発生が少ないと指摘している。

A 法人の場合、養豚業という産業の特性ゆえ、事業所から臭気をなくすことは容易でない。また、野菜生産の従業員も大半の時間を屋外で過ごし、重量のあるキャベツの運搬では体力も消耗されがちである。このことから、快適性に対する評価が低いことは容易に想像される。一方、養豚業では林業にみられるほど労災が発生する危険性は少ないと考えられる。このことから、A 法人の従業員は「安全面・快適性」への設問に対し、大半は快適性に対する満足度を想定して、回答したものと思われる。しかしながら、良好な組織風土を形成することが、万一の労災発生の可能性を減少させるという点は、業界を問わず留意すべきことであり、同時に良好な組織風土は HRM 施策によってもたらされるという示唆は、今後農業においても注視されるべき事項となろう。

表 2-1 A 法人の従業員満足度の平均点と標準偏差

カテゴリー	質問項目	平均値	標準偏差
仕事内容・ 組織体制	仕事のやりがい	4.07	0.857
	体力面の消耗	2.46	0.976
	役割分担の明確化	3.85	0.848
	上司の指導	4.07	0.716
	部署内の協力体制	3.94	0.891
	指示系統の明確化	3.69	1.152
	会議・朝礼の決定事項の反映	3.43	0.760
	安全面・快適性の改善	2.11	0.793
	カテゴリー平均・標準偏差	3.45	0.874
就業条件	給料の金額	3.04	1.018
	給料の公平性	3.28	0.826
	勤務時間	3.68	0.986
	休日の日数・取得方法	3.54	1.166
	福利厚生	3.59	0.872
カテゴリー平均・標準偏差	3.42	0.974	
評価制度・ 人材育成	多様な業務に就く機会	3.70	0.993
	昇進・昇格の公平性	3.15	0.970
	与えられたポスト・権限	3.37	0.949
	社内外の研修・教育機会	3.43	0.935
カテゴリー平均・標準偏差	3.41	0.962	
全体の平均値・標準偏差		3.44	0.924

資料：A 法人の従業員満足度調査結果より筆者作成

注) 平均値は、各従業員の回答（「たいへん満足している」＝5点、「満足している」＝4点、「どちらとも言えない」＝3点、「あまり満足していない」＝2点、「満足していない」＝1点を合計し、人数で除したものである。

表 2-2 A 法人の属性別の従業員満足度

設問の種類	全正社員平均	年代別 注1)			性別		入社時期別		学歴別		役職有無別	
		30歳未満	30歳以上 40歳未満	40歳以上	男性	女性	2013年以前入社	2014年以降入社	高卒・専門学校卒・その他	大学・大学院卒	有り	無し
正社員数(人)	54	20	20	13	46	8	31	23	23	31	20	34
仕事内容・組織体制	3.46	<b>3.51</b> 注2)	3.34	<b>3.51</b>	3.43	<b>3.59</b>	3.41	<b>3.52</b>	3.43	<b>3.48</b>	<b>3.49</b>	3.44
就業条件	3.42	<b>3.57</b>	3.30	3.31	3.37	<b>3.73</b> *	3.37	<b>3.49</b>	3.22	<b>3.58</b> *	<b>3.58</b>	3.33
評価制度・人材育成	3.41	<b>3.45</b>	3.34	3.40	3.37	<b>3.66</b>	3.21	<b>3.68</b> **	3.29	<b>3.50</b>	<b>3.51</b>	3.35
総平均点	3.44	<b>3.51</b>	3.33	3.43	3.40	<b>3.65</b> *	3.35	<b>3.55</b>	3.34	<b>3.55</b>	<b>3.52</b>	3.39

資料：A 法人の従業員満足度調査結果より筆者作成

注 1) 正社員は合計 54 名だが、年齢未記入の社員が 1 人おり、年代別の正社員合計は 53 名となっている。

注 2) 太字は、全正社員平均より高く、かつ同じ属性の中の最高値を示している。

注 3) \*有意水準 10% で有意差、\*\*有意水準 5% で有意差。

## 2. 長期勤務志向及び経営参画志向と満足度の関係

次に、満足度が長期勤務志向や経営参画志向に及ぼす影響について検証する。

長期勤務志向があるかどうかを尋ねるため、「今後、何年ぐらい勤めたいか」と問い、「1年程度」「2～3年」「5～10年」「10年以上」の中から選択してもらい、「10年以上」と答えた正社員を長期勤務志向が高いと見なすことにした。

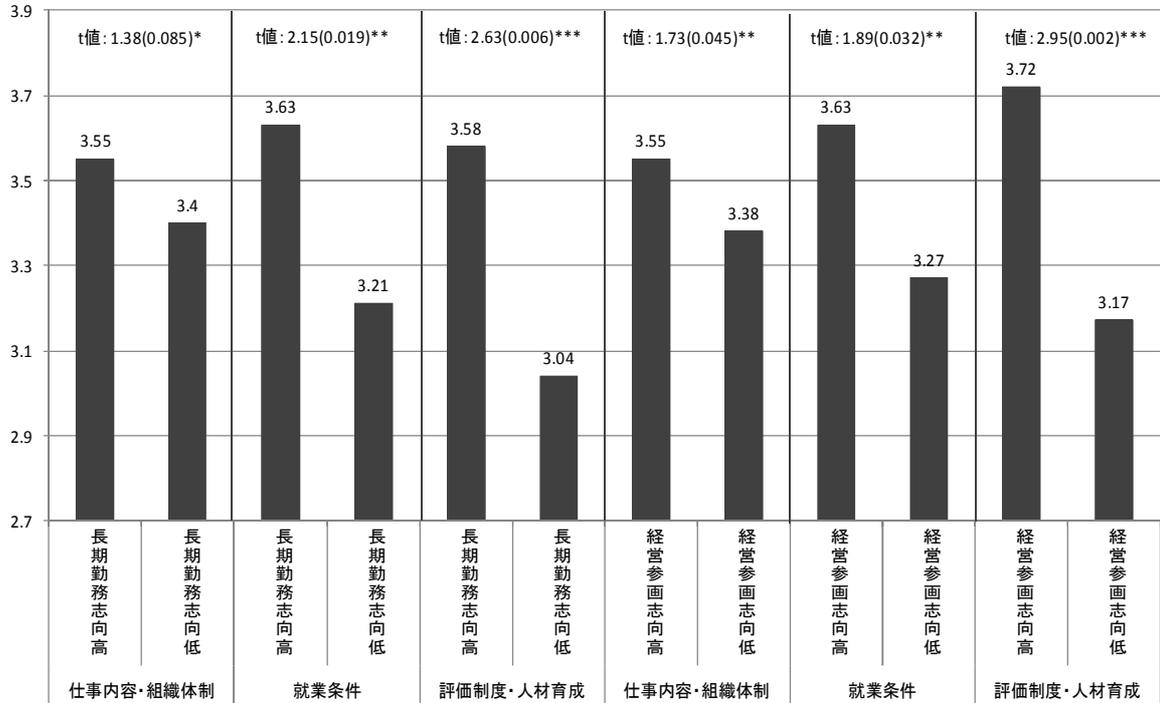
一方、経営参画志向については、「将来、経営参画をしたいと思うか」という質問に対し、「大変そう思う」「そう思う」と答えた社員を、経営参画志向を持つ社員と見なすことにした。

長期勤務志向が高い社員（28名）と低い社員（26名）、また経営参画志向が高い社員（24名）と低い社員（30名）をそれぞれ区分し、仕事内容・組織体制、就業条件、評価制度・人材育成というカテゴリーごとの平均値の比較をおこなった。結果は図2-3の通りである。長期勤務志向が高い社員は、すべての項目において平均値が相対的に高い結果となった。また、両群の平均値をもとにt検定をおこなった結果、長期勤務を志向する群の平均値が、仕事内容・組織体制では有意水準10%で有意な差が見られ、就業条件では5%で有意な差が見られ、評価制度・人材育成では1%で有意な差が見られた。

一方、経営参画志向が高い社員の平均値は、低い社員と比べ、すべての項目において高い結果となった。またt検定の結果では、仕事内容・組織体制及び就業条件において有意水準5%で有意な差が見られ、評価制度・人材育成では1%で有意な差が見られた。

これらの結果から、個人の属性や特質によって満足度に差が見られる点、満足度が長期勤務志向及び経営参画志向に影響を与えうる点が推察された。企業活動に積極的にかかわろうとする従業員を育成するには、従業員満足度の向上に資するHRM施策を講じることが肝要となることが示唆される。

図 2-3 長期勤務志向及び経営参画志向と満足度の関係



資料：A 法人の従業員満足度調査結果より筆者作成

注 1) 長期勤務志向が高い社員は 28 名（全社員比 52%）、低い社員は 26 名（同 48%）である。経営参画志向が高い社員は 24 名（同 44%）で低い社員は 30 名（同 56%）である。

注 2) t 値に続く ( ) 内の数値は p 値である。帰無仮説を満足度が等しい、対立仮説を長期勤務を志向する群の満足度が志向しない群より低いと設定して評価している。

注 3) 無表示: > 0.1 \* : p < 0.1 \*\* : p < 0.05 \*\*\* : p < 0.01

### 3. 評価制度移行に対する従業員の評価

一般的な従業員満足度調査は、調査をおこなった一時点の測定値であり、時系列による調査をおこなわない限り、HRM 施策の変遷が従業員の満足度にどう変化を与えたかという関係について言及できない。そこで、本稿では、一定期間勤務を続けている従業員を対象に、過去と現在の HRM の比較をしてもらい、HRM 施策の変化をどう評価しているかについて調査をおこなった。

A 法人は、第 2 期から第 3 期にかけて人事評価制度を成果重視型から総合評価型に移行した。そこで、第 2 期以前に入社した 28 名を対象に、第 2 期及び第 3 期のどちらの人事評価制度を高く評価するかを尋ねた。具体的な質問内容は「2013 年までの成果重視の評価制度と、2014 年から実施した仕事への姿勢や態度、能力を総合的に評価する制度のうち、あなたはどちらがいいと思うか」というものである。

結果は、表 2-3 の通りである。該当者である 28 名のうち、82%にあたる 23 名が「第 3 期がいい」と回答し、残りの 5 名が「第 2 期がいい」あるいは「変わらない」と答えており、大多数が第 3 期以降の制度を高く評価していることが明らかになった。

また、「第 3 期がいい」と答えた 23 名の社員のうち、長期勤務志向が高い社員は 16 名で、該当者全体の 70%にあたる。一方、経営参画志向が高い社員は 12 名で、52%にあたる。これらは全正社員を対象とした回答の比率（長期勤務志向では 52%、経営参画志向では 44%）と比べ、高い値である。

表 2-3 長期勤務志向及び経営参画志向が高い従業員数及び割合

	第 2 期以前に入社した従業員（28 名：注）のうち、第 3 期を評価する従業員（）内は属性内の比率	従業員全体（）内は属性内の比率
従業員数	23 名（100%）	54 名（100%）
長期勤務志向が高い従業員数	16 名（70%）	28 名（52%）
経営参画志向が高い従業員数	12 名（52%）	24 名（44%）

資料：A 法人の従業員満足度調査により筆者作成。

長期勤務志向及び経営参画志向の高まりは、第3期以降の従業員の勤務態度にも反映されるようになった。2017年より豚肉の市場価格が下落してきた点を踏まえ、A法人は2018年より、経営体質の強化を目的に、豚肉1kgあたりの生産費を400円以内に抑制するという数値目標を掲げた。すると各農場長を始めとする幹部社員が自発的に、生産費を達成するための具体的な行動計画を提示した。こうした自発的な動きをB氏はHRM施策の成果の一例であろうと分析している。また、2018年より、社内における諸課題を解決するために、飼料費削減、作業効率向上などテーマごとの専門委員会を発足させた。こちらにおいても幹部社員がリーダーとなって自主的な会議の運営及び現場での実践をおこなっている。このような自主性の高まりはHRMの成果である可能性が示唆される。

一方、2018年より、社員ごとに外部研修の参加回数をリスト化し、参加回数の少ない社員により多くの参加機会を提供するようにした。これは、第3期以降も依然として見られる属性による満足度の差を解消するため、人材育成および動機付けの機会を平準化させる取り組みの一環である。

## 第5節 離職率及び平均勤続年数の推移

### 1. 早期離職率の変化

前節において、HRM施策の変化は、従業員の意識に一定の影響を与えることを明らかにした。次に、HRM施策の変化が離職率にいかなる変化をもたらしたかについて検証する。早期離職については、厚生労働省の調査を始め、3年以内に離職した従業員を早期退職者として取り上げることが多い。ただ、全国農業会議所（2012）の調査によると、1年以内で退職した従業員が法人経営で33.3%と多く、3年以内では45.78%と半数近くを占め、雇用型農業法人では定着率が低いと推察される。そこで本研究では、就業して1年以内に離職した従業員を早期退職者と見なすこととした。A法人の早期退職者数と早期退職率は表2-4の通りである。

表 2-4 A 法人における採用者数及び 1 年以内の離職者数と早期離職率の推移

	基準年度	採用者数 (名) a	1年以内 離職者数 (名) b	早期離職 率 c=b/a
第1期	2008	13	2	15%
	2009	3	1	33%
	2010	3	0	0%
	2011	15	2	13%
第2期	2012	5	1	20%
	2013	13	1	8%
第3期	2014	7	0	0%
	2015	2	0	0%
	2016	5	0	0%
	2017	8	1	13%
	2018	11	0	0%

資料：A 法人への聞き取りにより筆者作成

注)a は、基準年度の 4 月～3 月までの採用者を指し、b は、基準年度の 4 月 1 日以降に入社し、勤続期間が 12 ヶ月未満の社員を指す。

2008年度から2013年度にかけて入社した従業員は、各年それぞれ1～2名が1年以内に離職しているが、2014年度以降の入社者については、1年以内に離職した早期離職者は顕著に減少した。A法人は農村部に位置しているが、近隣に大手企業及び下請けの工場が複数立地しており、転職には比較的恵まれた立地条件である。また、第3期以降も、1年以上在職した後、退職する社員は存在しており、リーマンショック以降の景気回復により他産業に転職したケース、公務員となって退職したケースなどがある。

B氏によると、入社1年以内に離職する社員は、仕事のやりがいを見つける前に、給料や休日などの就業条件や評価制度などへの不満から離職するケースが多いと指摘する。この点を踏まえ、従業員に配慮した就業条件や評価制度を第3期から導入したことにより、勤務年数の浅い社員の定着率を高める効果をもたらしたと思われる。

また、早期離職者の減少はA法人及び従業員の心理的な安定につながった。B氏は「早期に離職する社員が出ると、常に技術が未熟な従業員を抱えることになり、技術の底上げをはかりにくい。また、早期離職者に対し、周囲の従業員が『なぜ辞めてしまうのか』と不安を感じやすい」と指摘している。早期離職者の減少は、従業員の飼養管理技術の底上げ、新入社員の募集及び採用のコスト低減、さらに、早期退職者が組織全体に与える不安感を取り除くなどの成果をもたらしたと考えられる。

## 2. 平均勤続年数の推移

早期離職率の低下を別の視点から検証するため、部門ごとの正社員の勤続年数の推移を明らかにした。2013年から2016年にかけて、繁殖、肥育、飼料、野菜の4部門に在職する社員の平均的な勤続年数の推移を図2-4の通りに示した。なおA法人では3年～5年の間隔で人事異動を実施しており、部門ごとの正社員数は比較的安定している。第6図によると、2013年に事業開始し、養豚に比べて経過年数が短い野菜部門を除き、平均的な勤続年数は伸びている。社員ご

との経験年数が伸びることで、作業習得および業務遂行の速度が上がり、技術の安定化につながると考えられる。

なお、前田他（2019）は本研究と同じA法人を対象事例として、人的資源管理及び組織運営管理と、労働生産性に見られる関係について分析をおこなっている。前田論文によると、労働時間1時間あたりの枝肉生産量が、規模拡大以前の25.1kg（2006年）から、40.2kg（2016年）へと増加している。一方、従業員1人あたりの月平均労働時間は206時間（2006年）から186時間（2016年）に、従業員1人あたりの年間実務労働日数は309日（2006年）から279日（2016年）に減少した。こうした労働生産性向上の背景として、組織的な経営管理や人材育成の実施を挙げている。これらはHRM施策に含まれるものであり、HRM成果として整理される。詳しくは前田他（2019）を参照されたい。

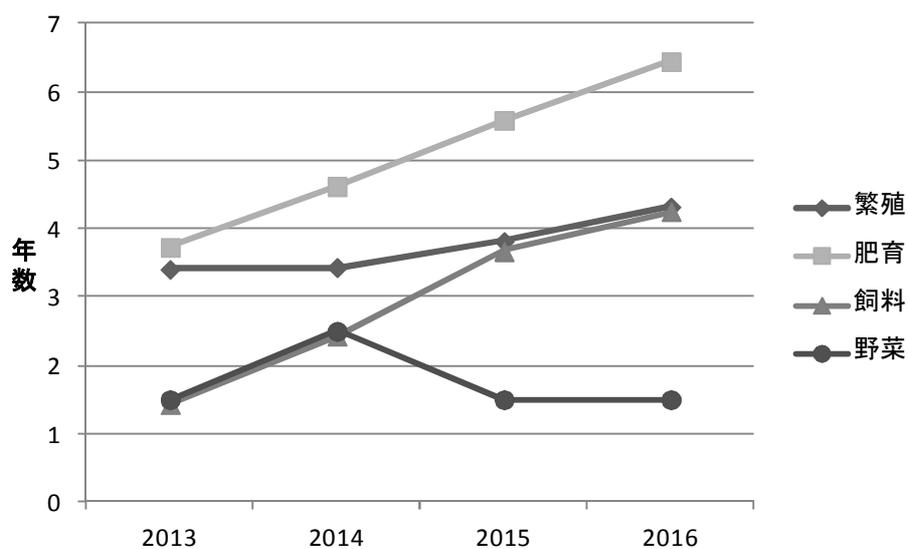


図 2-4 部門ごとの従業員の平均勤続年数

資料：A 法人への聞き取りにより筆者作成。

注) 調査対象者はすべて正社員である。各年の調査時点（年により異なるが、概ね 5、6 月に調査）で在籍する正社員数をリスト化し、翌年 3 月 31 日まで同部署に在籍すると仮定し、入社年月日からの翌年 3 月 31 日までの在籍年数を計算した。

## 第 6 節 養豚法人の HRM 施策が経営にもたらした成果

次に、A 法人の経営発展に伴う生産成績および売上高人件費比率の推移をみる。生産成績として、母豚 1 頭あたり出荷頭数及び平均枝肉重量を選択した。この 2 つの指標を選んだ理由は、出荷頭数に枝肉重量を乗じたものが売上高に直接影響を及ぼすため、HRM が経営に与える影響を推察する指標となると判断したためである。なお、A 法人は生産成績を検証するにあたり、この 2 つの指標を重点的に活用している。結果は、図 2-5 の通りである。

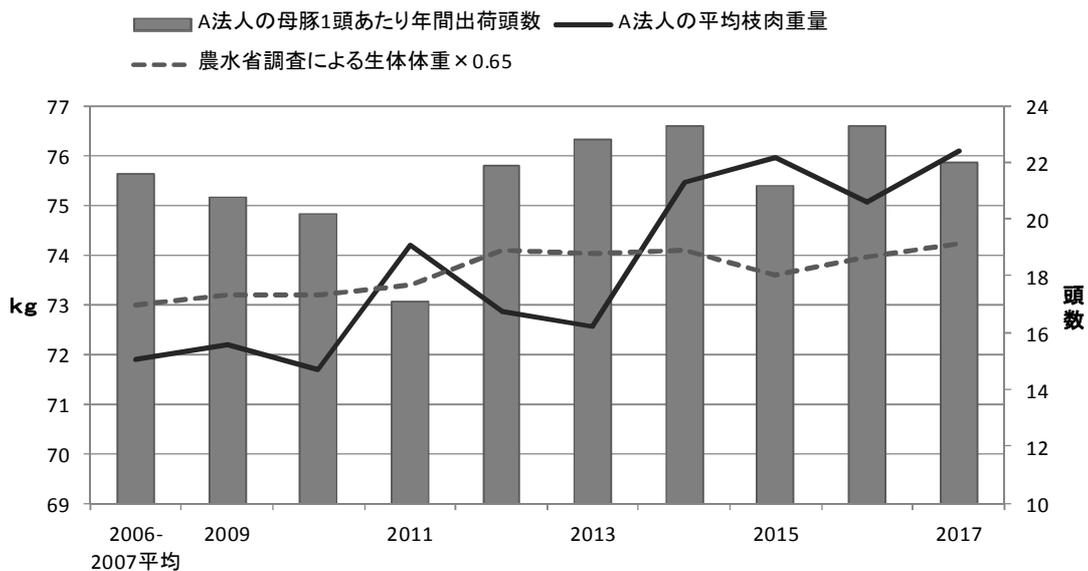


図 2-5 A 法人の母豚 1 頭あたり年間出荷頭数及び平均枝肉重量の推移

資料：A 法人への聞き取りにより筆者作成

注 1)母豚 1 頭あたり年間出荷頭数は、出荷頭数÷稼働母豚数により計算した。

注 2)平均枝肉体重は豚の解体時に四肢、頭部、内臓など副産物を除いた枝肉の重さである。

注 3)2008 年は規模拡大した直後で、肉豚の本格出荷が始まっていないため図に含めていない。

注 4)2017 年の母豚 1 頭あたり年間出荷頭数は、決算月の変更（5 月→4 月）により、2017 年 5 月から 2018 年 3 月までの 11 ヶ月分のデータである。

注 5)生体体重は、農水省「農業経営統計調査」（農林水産省）の肥育豚生産費に示された生体重に 0.65 を乗じた数字。生体体重から頭、手足、尾、内臓等（全体で約 35%）を除去した数値を、A 法人は養豚経営体の平均的な枝肉重量の目安としている。肥育豚生産費の調査対象は、肥育豚を年間 20 頭以上販売し、肥育用もと豚に占める自家生産子豚の割合が 7 割以上の経営体である。

母豚 1 頭あたり年間出荷頭数を見ると、年による変動幅が見られる。まず、2011 年において落ち込みが見られる。A 法人は 2008 年と 2011 年に規模拡大をおこなった。2008 年は、もともとあった農場を拡張する形で規模拡大を図ったため、増頭がスムーズにおこなわれた。一方、2011 年には新たな敷地にて施設を建設し、母豚をゼロから導入したため、本格的に肉豚の出荷を開始するまで長期間を要し、母豚 1 頭あたり年間出荷頭数にも影響を及ぼした。2015 年における落ち込みは、同年に日本各地で発生し、A 法人においても発生した豚流行性下痢 (Porcine Epidemic Diarrhea:PED) の影響を受けたものである。なお、2017 年についても前年対比で減少が見られるが、これは決算月の変更により同年のみ 11 ヶ月分のデータを用いているためである。

一方、平均枝肉重量は、波があるものの増加傾向をたどっている。ただし、2011 年から 2013 年にかけて大幅な減少傾向が見られる。これは、表 2-4 で見た通り、規模拡大に伴い新卒を含む社員を大量採用 (2011 年に 15 名、2013 年に 13 名) したことが背景にある。さらに、3 年程度以上勤めた正社員の退職者が相次ぎ (2011 年に 2 名、2013 年に 3 名)、飼養管理が不安定化したことが要因だと考えられる。

A 法人の平均枝肉重量を、農水省 (2018) の「畜産物生産費統計」の生体体重から推計した枝肉生産量の目安を比較すると、規模拡大前の A 法人の平均枝肉重量は、目安より低いものの、2014 年以降は連続して上回り、改善の傾向が見られる。また、日本養豚協会 (2017) が 842 の養豚経営体を対象にした調査結果では、母豚 1 頭あたり平均出荷頭数は 20.3 頭、平均枝肉重量は 74.8kg となっている。この調査結果と、A 法人の 2016 年の数値を比較すると、A 法人はいずれも上回っている。こうした数値の推移は、従業員の定着率が高まり、技術の底上げがなされたことが一定程度関連している可能性が示唆される。

次に、正社員に対する人的資源に対する投資が A 法人の収益性に与える影響を検証するため、売上高人件費比率の推移を図 2-6 の通りに示す。規模拡大前は、人件費が占める割合が大きく、いわゆる労働集約型経営であったが、規模拡大とともに人件費比率は低位で安定で推移するようになった。第 1 期の 2011

年に従業員を大量採用したことが影響し、人件費比率が微増となったが、第2期以降は売上高が上昇する一方、人件費比率は安定している。さらに、第3期から従業員の賃金を断続的に引き上げているが、人件費比率は微増に留まっている。このことから、人材への投資が売上高の増加に一定程度貢献したものと推察される。

個々の養豚法人の経営に影響を与える要因は、一般的に経営外部の要因と経営内部の要因に区分される。田中（1991）は、経営外部の要因として購買販売物の価格条件、取引方法、融資条件、生産調整、豚肉輸入、環境条件、集落慣行などがあり、経営内部の要因として生産技術、経営管理組織、労力配分、耕地利用計画、資金運用、販売技術などがあると整理している。

本稿における検証結果を踏まえ、経営内部の要因として区分される生産技術および経営管理組織に影響を及ぼす要素として、HRM施策が位置づけられると考えられる（図2-7）。生産技術を向上させるには、従業員が早期に仕事に習熟し、飼養管理技術を安定化させ、労働生産性を高めることが前提条件となる。A法人の場合、HRM施策の柔軟な変更により、いくつかの成果がみられた。1点目として、従業員の属性により満足度や勤務志向に変化が見られ、とりわけ幹部社員において積極的な勤務姿勢が顕著に現れるようになった。2点目として、経験年数の浅い社員においても早期離職率が低下し、全社的に平均勤続年数が伸長した。これらは、生産技術の底上げならびに安定化に貢献すると考えられる。3点目として、技術の早期習得と人材育成を目的とした組織管理体制を整えることにより、労働生産性の向上につながった。1点目から3点目までの成果として、人件費あたりの売上高が拡大した。これらは生産技術や経営管理組織に正の影響を与えうると推察される。HRM施策によってもたらしたHR成果は、結果的に経営に一定の影響を及ぼすものと整理される。

本章では、HRM施策が従業員の満足度や勤務志向に影響を与え、結果的に経営に影響を与えるという仮説に基づいて、A法人のHRM施策の変遷及び従業員満足度という視点から検証をおこなった。A法人は経営発展に伴い、HRM施策の充実及び柔軟な転換をおこなった結果、従業員の属性により長期勤務志向及び

経営参画志向など勤務志向が高まるなど HR 成果が現れた。これらは結果的に、生產業績の向上につながったと推察される。適切な HRM 施策は HRM 成果をもたらし、最終的に経営に正の影響を与えうることを明らかにした。

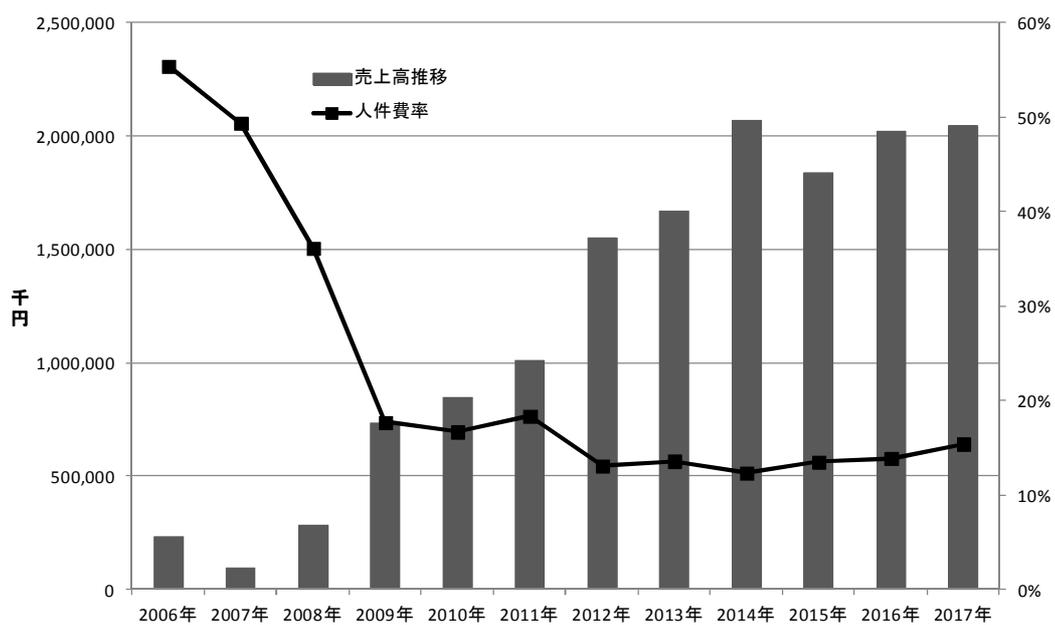


図 2-6 A 法人の売上高人件費比率の推移

資料：A 法人への聞き取りをもとに筆者作成

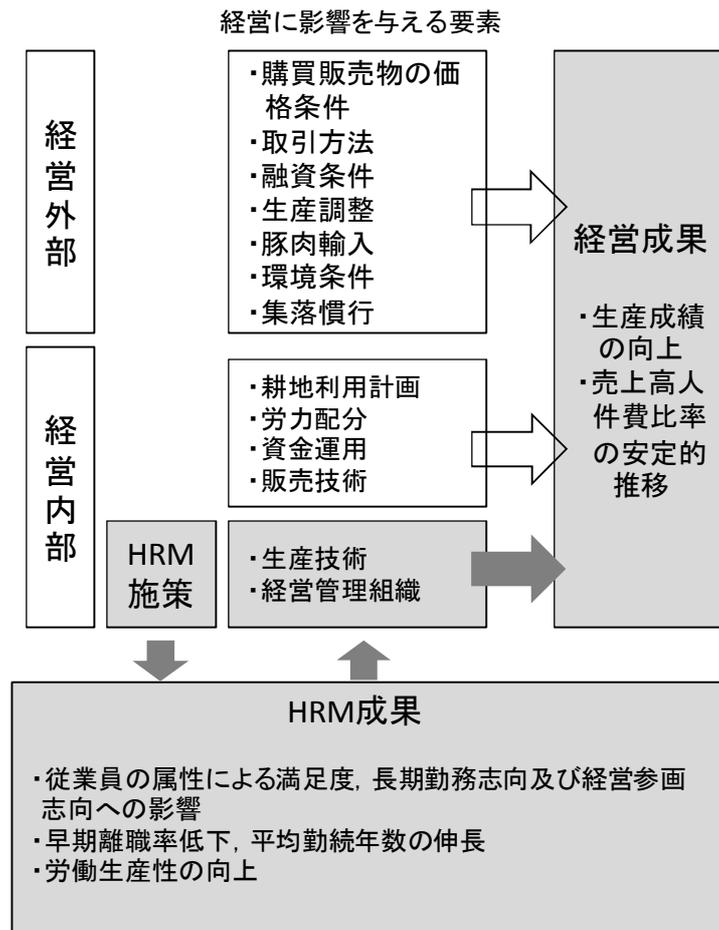


図 2-7 A 法人の人的資源管理施策及び成果の概念図

資料：田中（1991）を参考に筆者が作成。

注）塗りつぶし箇所は、本稿において検証した範囲を指す。

（註）社員が 1 人前になる期間は、作物平均で 3.49 年、畜産（酪農、肉用牛、養豚、養鶏）平均で約 3 年となっている。これは 2016 年農業法人経営実態調査（回答数 774 法人）の平均データである。なお、第 2 章の「表 1-1 分析対象である 127 法人に関するデータ概要」では、社員が 1 人前になる期間として、作物平均で 3.36 年、畜産では家畜の種類により、2.22 年から 3.08 年となっている。これは後者が、2016 年農業法人経営実態調査のうち、2004、2009、2014 年の売上高推移がわかる 127 法人のみを対象としているためである。

### 第 3 章 人的資源管理が酪農法人に与える影響

#### 第 1 節 課題と研究の目的

前章では、養豚法人を事例に、経営発展と HRM の関係について分析および検証をおこなった。本章では酪農法人を事例に、同様の分析および検証をおこなう。

前章で事例対象とした A 法人は正社員のみで 50 名を超えているが、本章で調査対象とする酪農法人は正社員が 20 名以下で、養豚（生産）に専念する A 法人とは異なり、経営発展にともなって 6 次産業化に着手し、経営多角化を実現した。このため、経営戦略や HRM 施策に差異があるものと推察される。この酪農法人が経営発展に伴い、HRM システムをどう変化させ、いかなる成果をもたらしたかに着目して調査と分析をおこなった。調査対象には、中四国地方で酪農経営を営む C 法人を選んだ。C 法人は法人化した後、従業員数を増やしながら、HRM 施策を充実させた。5 年という比較的短い期間に規模拡大を果たし、HRM システムの変化を端的にとらえられると判断した。従業員の行動が経営成果に与える影響については、搾乳牛 1 頭あたり乳量および売上高に着目して検証することにした。

#### 第 2 節 C 法人の人的資源管理

##### 1. C 法人の経営概要と人的資源管理の概要

C 法人は 1977 年に創業し、2001 年に法人化した。約 300 頭の経産牛を飼養し、年間約 2,800 トンの生乳を系統経由で出荷している。創業者である D 氏と長男の E 氏が代表取締役をつとめ、2015 年の年間売上高は約 4 億円である。16 名の正社員の他、パートタイマーおよびアルバイト 5 名が従事している。牧場内の業務は搾乳、機械、子牛、ジェラートショップの 4 部門からなる。日常

の牧場管理及び従業員の管理は農場長がおこなっており、経営陣が牧場業務にあたることはほとんどない。

C 法人の HRM の概要は表 3-1 のとおりである。きめ細かい管理が求められる子牛部門は主に女性従業員が担っているが、全従業員があらゆる仕事ができることを基本としており、役割分担や処遇において男女の差を設けていない。初任給は経験により 17~20 万円であり、働きぶりや能力を E 氏と農場長が評価し、昇給させていく。3 年勤続の従業員の場合、年収 300 万円程度に到達することを目安にしている。これは地元の他産業を上回る金額である。休日は法人設立以来、週休 1 日を原則とし、盆正月に交代で休日を提供してきたが、2013 年より休日は月 5 日とし、有給休暇は 1、5、8 月に各 3 日取得できるようにしている。

表 3-1 C 法人の人的資源管理概要

募集・採用方法	募集職種	乳牛の搾乳，給餌，牛舎管理など
	募集方法	就職相談会，求人誌，求人サイト，ハローワーク，ホームページなど
	採用対象	年齢・学歴・経験不問。独立就農希望者も対象
	採用方法	インターンシップ経験→働きぶりを従業員が評価→社長が決定
就業条件	勤務時間	5：00～21：00の間でシフト制。実労働時間9時間（うち1～2時間休憩）
	休日・休暇	月5日。1，5，8月に各3連休(年間70日程度)
	従業員初任給（経験不問）	17～20万円（試用期間は15～17万円）
	社会保障	健康・雇用・労災保険
	賞与・手当	賞与（年2回），通勤手当，自己評価手当
	WLBを配慮した制度	再雇用，短時間勤務制度
評価方法	昇給のシステム	農場長の査定→経営者が決定
	従業員の平均年収	地元企業の給与水準以上

資料：C 法人への聞き取りにより筆者作成。

## 2. C 法人の経営発展と人的資源管理の変遷

### 1) 画期区分と経営戦略

C 法人の経営戦略の系譜及び、搾乳頭数、従業員数、搾乳牛 1 頭あたり乳量および売上高の推移、HRM 施策の変化を図 3-1 に示した。HRM 施策については、C 法人が実際に講じてきた雇用管理制度、人材育成制度、報酬制度、福利厚生面に分けて整理した。あわせて C 法人の経営に関連する代表的な事柄を列記した。なお、代表的な経営指標である売上高は 2002 年の約 6,500 万円から 2015 年の約 4 億円と順調に増えている。

C 法人の経営戦略、及び戦略を踏まえた HRM 施策により、4 つの画期に区分した。第 1 期の経営戦略は、経営基盤の構築である。D 氏は創業以来、ほぼ 1 人で牧場管理をおこなってきたが、怪我による入院を経て、継続性ある牧場経営をおこなうためには、法人化による外部雇用の活用、そして外部雇用を維持するための規模拡大が必須と判断した。よって第 1 期は、第 2 期の規模拡大に備え、人材確保を重点課題とし、農業人フェアへの参加及びインターンの募集を始める一方、外国人技能実習生の登用を始めた。

第 2 期の経営戦略は、規模拡大による生乳生産量の増加である。日本人従業員の定着率が低かったため、外国人技能実習生を増やすことで労働力を確保した。

一方、第 3 期の経営戦略は、組織経営体としての基盤の確立である。第 2 期から後継者として入社した D 氏の子息である E 氏が中心となり、経験未熟な従業員であっても技術が早期に習得できる組織運営体制および人材育成を図るとともに、牧場管理を数値化する頭数管理を開始した時期である。

第 4 期の経営戦略は新規事業を通じた経営多角化である。日常的な牧場管理に関する権限を従業員に移譲するとともに、6 次産業化に着手した。

C 法人の経営理念は、「共に育ち、幸せと農業の新しい価値を創造します」である。これは、E 氏が入社した後の 2008 年に策定されたものであるが、D 氏が創業以来、重視してきた考え方を文書化したものである。経営者と従業員と

いう立場の違いはあるが、目線を同じにして、牛を大切に育てる活動を通じ、法人も従業員も成長を図ろうという理念が貫かれている。また、企業活動を通じ、農業や農村の活性化を果たしたいという思想も貫かれている。この考え方が一貫した C 法人の HRM 方針である。これらの経営戦略、HRM 方針を踏まえた HRM 施策を次項において検証する。

## 2) 第 1、2 期の人的資源管理施策

D 氏は、法人化した 2001 年より、従業員の雇用を開始した。就農フェアでの面接を通じ、酪農に関心のある人を採用した。週 1 日の休日、給料と賞与を支給する一方で、従業員とコミュニケーションをとるため随時食事会を開いたり、個別面談の機会を設けたりするようこころがけた。また、牧場の仕事に関心のある学生や社会人に牧場体験をしてもらうインターンシップ制度も法人設立当初から導入した。

しかし、創業以来、牧場管理を 1 人で担う習慣を身につけてきた D 氏にとっては、経験の浅い従業員に飼養管理を任せることが容易ではなかったという。また、従業員の平均勤続年数は 1 年前後で定着率は低かった。こうした状況下で D 氏は安定した労力を確保するため、2004 年より外国人技能実習生の登用を始めた。

2005 年より新牛舎の建築に着手し、完成した 2006 年には搾乳牛の頭数をそれまでの 65 頭から 170 頭に増やし、さらに翌年には 250 頭へと増やした。従業員の不足が生じ、日本人従業員および外国人技能実習生の数を増やした。従業員の定着率の低く、技術の蓄積がされにくいことから、第 1 期及び第 2 期は、搾乳牛 1 頭あたりの乳量が年によって大きく変動した。

2006 年に E 氏が入社した後、D 氏は徐々に牧場管理を E 氏に引き継ぎ、自身は酪農業界団体の役を引き受けるなど対外的な活動をするようになった。2007 年に、乳房炎に罹患した牛が多く発生し、投薬のために生乳の廃棄を余儀なくされ、出荷乳量が大幅に減少する事態となった。これを教訓に E 氏は、病

気治療など対処療法ではなく、経営面から助言を得られるコンサルタント獣医の指導を仰ぐようになった。また、後述する通り、第3期より「牧場内の牛の頭数管理」をおこなうことにした。

一方、第2期の後半には、日本人従業員と外国人技能実習生の間には溝が生じるようになった。例えば、勤務終了後に行う業務改善のための会議が残業として給与に反映されるかどうかなど仕事への向き合い方で見解の相違、および意見の対立が起きた。このため研修期間が残っていた外国人技能実習生には他の農業法人に移ってもらうなどの措置をとり、2009年より外国人技能実習生の登用を中止し、日本人に限定した採用に切り替えた。

第1期および第2期は規模拡大に経営資源を集中させ、牧場管理に不可欠な人材確保に重点を置いた時期だといえる。また、第3期からの企業的な組織運営へと発展するための準備期間というとらえ方もできる。

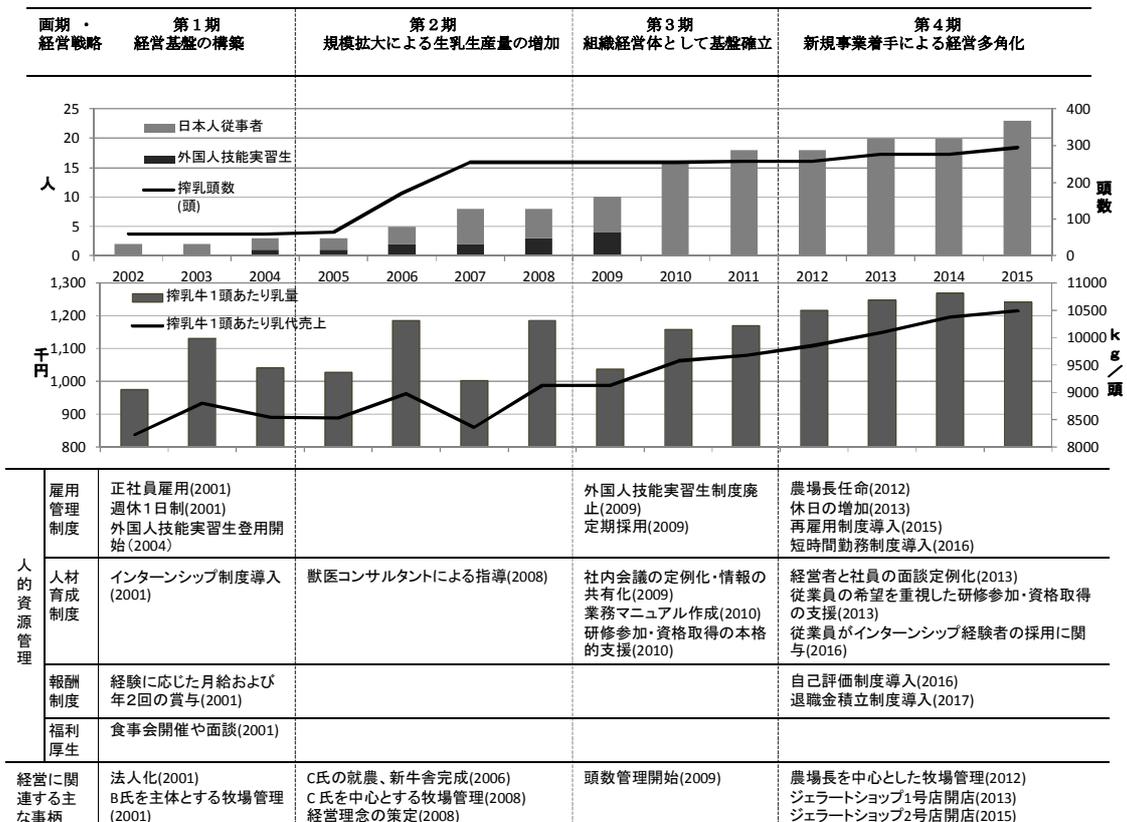


図 3-1 C 法人の経営発展にともなう人的資源管理施策の変遷

資料：C 法人及び四国生乳販売農業協同組合連合会への聞き取りにより筆者作成。

註 1)日本人従事者は正社員、パート・アルバイトを含む。

註 2)C 法人は決算期（1～12 月）の途中である 9 月に法人設立し、決算は 2002 年より実施している。

註 3)搾乳牛 1 頭あたり乳量は、搾乳牛 1 頭あたり売上高を四国生乳販売農業協同組合連合会および J ミルクのホームページにある総合乳価で除して計算した（一部年度の総合乳価は四国生乳販売農業協同組合への聞き取りによる）。

### 3) 第 3、4 期の人的資源管理施策

第 3 期から本格的に牧場管理をおこなうようになった E 氏は、創業以来 D 氏が積み重ねてきた経験や技術を見える化することが、牧場の経営安定及び従業員の育成には欠かせないと判断した。そのために導入した手法が頭数管理である。これは、1 か月ごとに牧場内の牛を搾乳、乾乳、分娩予定、乾乳予定など状態別に区分すると同時に、外部から導入が必要な頭数を計算するというものである。その上で、一日および月間の乳量計画を割り出し、後に検証をおこない、数字を意識しながら牧場管理を行うための基礎データとなる。このデータを従業員全員で共有化し、計画に従って牧場管理をするために、業務マニュアルの作成および社員間の情報共有化に力を入れるようになった。情報共有化とは、具体的に従業員中心の毎日のミーティング、コンサルタント獣医を交えた月 2 回の社内会議を指す。これらの会議を継続することで、従業員は牧場内にいる牛の状態を常に数字で理解し、業務にあたる習慣を身につけるようになった。これらの HRM 施策は功を奏し、第 3 期以降、搾乳牛 1 頭あたり乳量は安定的に増加傾向を示すようになる。

従業員全体の技術の底上げが図られた第 4 期より、2009 年に入社した従業員 1 人を 2012 年に農場長に任命し、従業員中心の牧場管理を開始した。この権限移譲は、従業員の自発的提案による業務改善をもたらした。例えば、毎日のミーティングの議事録を全従業員が勤務終了後および翌日の出勤時に目視確認するというルールは、従業員が自主的に決めたものである。このルールの実施により、社員間の伝達ミスで治療中の牛への投薬名を間違えたり、回復を遅らせたりといったケース等を防止できるようになった。牛の体調異変や発情の兆候が見られれば、他の仕事を中断しても、農場長に伝えるなど仕事の優先順位について、先輩社員が後輩社員に現場指導することも徹底した。E 氏は「従業員自身が自主的に業務改善をおこなったことは大きな成果」と述べている。従業員に牧場管理を一任できるようになった E 氏は、経営管理に関わる業務に集中し、さらにジェラートショップ等新規事業の計画策定や運営にも専念できるよ

うになった。HRM 施策を講じた結果、経営管理組織に変化が生じたといえる。

また、第 4 期から E 氏は、従業員に単に牧場の仕事をしてもらおうという認識ではなく、牧場運営に参画してもらいたいという思いを強くし、さまざまな施策を講じるようになる。その一つが、外部研修や資格取得への支援である。第 3 期までは、勤続年数や担当部署などを勘案し、E 氏の判断で外部研修や資格取得の機会を提供してきたが、第 4 期からは従業員の意向を最優先し、派遣および支援するように変更した。自主性を尊重することが、従業員自身の動機付け及び能力向上につながるという E 氏の考えに基づくものである。

また、人材育成においても従業員の参画を促している。2016 年よりインターンシップ経験者の採用可否の決定に従業員が関わっている。インターンシップ参加者の働きぶりを身近に知る従業員が採用に関わることで、C 法人にふさわしい社員を選ぶことができ、採用に関わった従業員の責任感の向上も期待できるという E 氏の考えによるものである。

このように従業員の経営への参画を促す一方、各種制度の充実を図ったのも第 4 期の特徴である。まず、雇用管理面では、休日の増加（2013 年）、再雇用制度（2015 年）、短時間勤務制度（2016 年）の導入などをおこなった。再雇用制度および短時間勤務制度は、ジェラートショップの従業員が活用している。また、報酬制度の面で、2016 年から導入した自己評価制度は、挨拶励行や従業員同士の協力など A 法人が求める従業員の理想像をリスト化し、実行できているかどうかを従業員自身が点数化し、点数に応じて手当を支給する制度である。さらに、2017 年から C 法人の全額負担により、従業員の退職金の積み立て制度も始めた。

C 法人は、HRM 施策を充実させるとともに、従業員に積極的な権限移譲をおこない、経営陣が関与せずとも牧場管理が可能となるなど経営管理組織に変化が起きた。その結果として、経営陣は新規事業を通じ多角化に乗り出すこととなった。C 法人にとって HRM 施策は、経営戦略を実現するための戦術であると同時に、経営発展を促す要素としても位置づけられる。

### 第3節 C法人の従業員満足度結果

#### 1. 満足度調査結果

C法人の正社員は男性7名、女性9名の合計16名である。いずれも、C法人がHRM施策を充実させた第3期以降に入社した従業員である。そこで、C法人が講じてきたHRM施策が、従業員にとって有効な施策となっているかどうかを検証するため、正社員を対象に満足度調査を実施した。

結果は表3-2のとおりである。従業員全体ではすべての項目で平均点である3点以上となっており、全項目の平均点は3.94である。

項目別に見ると、若干差が生じる。仕事のやりがいに関する質問に対する満足度に比べ、就業条件に関する質問に対する満足度は相対的に低い。また、属性別に見ると、男女別では全項目の平均は男性(4.06)が女性(3.85)を上回っている。特に女性従業員は、施設・設備の安全性、労働時間、休日数・取得のしやすさに関する満足度が、男性従業員に比べて低い。牛の移動や大型機械を使った作業など体力を要する仕事を考慮すると、現状の労働時間や休日数では満足していない様子が浮かび上がる。

その一方で、女性従業員に「男性より女性にむいている仕事があるか」という記述式の問いをしたところ、9名中4名が「ある」と回答し、具体的には「子牛の世話は女性がむいている」「牛の発情、健康状態のチェックなど観察力が求められる仕事は女性に適性がある」「パソコンへのデータ入力など事務的な作業は女性のほうが得意」と回答している。体力面での負担を感じる一方で、女性ならではの特性を生かせる業務があると自覚している女性従業員が約半数いることがわかった。

年齢別では、年齢が若いほど満足度が高い。この点に関し、従業員にインタビューしたところ、30～40代の従業員も自らの仕事にはやりがいを感じているが、先輩として後輩の従業員の働きぶり見ると、相互協力や役割分担が不十分だと感じ、それが低い評価につながっていることが判明した。年長者としての

責任感の強さが低めの満足度となって現れているといえる。

C 法人は、第 4 期に入り、休日数を増やし、退職金制度を整備するなど就業条件の改善に着手した。また、主に女性従業員を念頭に、再雇用及び短時間勤務制度を導入した。これらは、仕事のやりがいに関する質問に対する満足度に比べ、就業条件に関する質問に対する満足度は相対的に低い点、また施設・設備の安全性、労働時間、休日数・取得のしやすさに関し、女性従業員の満足度が男性従業員に比べて低い点に連動した施策となっている。これらの HRM 施策は、アンケート調査の実施以前に導入されたものであり、アンケート結果を反映させたものではない。しかしながら、D 氏及び E 氏が定期的な面談を通じ、従業員の要望や期待などに高い関心を寄せているからこそ、従業員の要望や期待に的確に対応し、HRM 施策として反映させたものと推察される。

## 2. 満足度及び平均勤続年数が経営に及ぼす影響

仕事へのやりがいに関する項目のうち、全従業員の平均点数が高い項目は「仕事のやりがい」(4.63)と「上司の指導」(4.69)であった。これらの理由を個別インタビューにより尋ねたところ「経営者面談等で覚えたい仕事があると伝え、実際にさせてもらえるのでやりがいがある」「新しい仕事に挑戦する際、先輩がそばで教えてくれる」といった意見が多く聞かれた。従業員から示された意見や提案を、C 法人や先輩社員が受けとめ、的確に対処していることが高い満足度につながっていると示唆される。これらは、第 4 期以降、C 法人が従業員の自主性を引き出し、牧場管理への積極的な参画を促す HRM 施策と一定の関係があるものと推察される。

一方、C 法人の従業員の平均勤続年数をみると、第 1 期においては、1 年程度でやめる従業員がいるなど定着率は低かった。しかし、2016 年 12 月時点の平均勤続年数は約 2.5 年まで延びた。平均勤続年数の伸長は、飼養技術の底上げにつながり、さらには生産性向上が期待できる。図 3-1 に示した通り、第 4 期の搾乳牛 1 頭あたりの乳量および売上高は、第 3 期と同様の傾向を示し、安

定的に 1 万 kg を上回っている。これらは、C 法人の HRM 施策の充実、及び平均勤続年数の伸長による技術力の底上げが一定の影響を与えているものと推察される。

	全従業員	男女別		年齢別			勤続年数別					入社動機別				
		男性	女性	40代以上	30代	20代	5年以上	5年未満	3年未満	2年未満	1年未満	酪農	経営方針	6次化	その他	
属性別人数(名)	16	7	9	3	3	10	2	2	2	4	6	7	3	5	1	
仕事へのやりがいに関する項目	仕事のやりがい	4.63	4.57	4.67	3.67	4.67	4.90	5.00	4.00	4.50	5.00	4.50	4.86	5.00	4.00	5.00
	役割分担	4.00	4.14	3.89	4.00	3.67	4.10	4.50	4.00	4.00	4.00	3.83	4.00	4.33	3.80	4.00
	上司の指導	4.69	4.86	4.56	4.67	4.33	4.80	4.50	4.50	4.00	4.75	5.00	4.86	4.33	4.60	5.00
	相互の協力	4.19	4.14	4.22	3.67	4.00	4.40	3.50	4.50	4.00	4.50	4.17	4.14	4.00	4.40	4.00
	作業・施設の安全性	3.00	3.14	2.89	2.67	2.67	3.20	2.50	3.50	2.50	3.25	3.00	3.14	2.67	3.00	3.00
就業条件に関する項目	研修・教育制度	4.31	4.57	4.11	4.00	4.33	4.40	4.50	3.50	4.00	4.75	4.33	4.57	4.33	3.80	5.00
	給与額	3.56	3.71	3.44	3.33	3.33	3.70	3.50	3.00	3.50	4.00	3.50	3.71	3.67	3.20	4.00
	給与の公平性	4.00	4.14	3.89	3.00	4.67	4.10	3.50	4.00	3.50	4.50	4.00	4.43	3.67	3.80	3.00
	労働時間	3.25	3.14	3.33	3.00	2.67	3.50	3.00	3.50	3.00	3.75	3.00	3.29	3.00	3.40	3.00
	休日数・取得のしやすさ	3.25	3.57	3.00	2.67	3.33	3.40	3.00	3.00	2.50	3.75	3.33	3.57	3.00	3.00	3.00
	福利厚生	4.50	4.71	4.33	3.67	5.00	4.60	4.50	4.00	4.00	4.75	4.67	4.57	4.67	4.20	5.00
	全体平均	3.94	4.06	3.85	3.48	3.88	4.10	3.82	3.77	3.59	4.27	3.94	4.10	3.88	3.75	4.00

表 3-2 C 法人の従業員満足度結果

注：各項目の点数は、非常に満足＝5点、満足＝4点、普通＝3点、不満＝2点、非常に不満＝1点の5件法による。

資料：C法人の従業員への調査に基づき、筆者作成。

#### 第 4 節 酪農法人の人的資源管理施策が経営にもたらした成果

C 法人の HRM 施策と HR 成果、経営への影響を整理したものが図 3-2 である。経営に影響を与える要素としては、第 2 章における A 法人の HRM 施策と成果を整理した図 2-7 を参考するとともに、酪農経営特有の要素として、鶴川（1998）が整理した「政策」、「助成金」（以上、経営外部）、「技術革新」（経営内部）を加えて作成した。

創業者である D 氏は、法人化設立及び規模拡大という経営基盤を構築に努めた。後継者である E 氏の入社後は、業務マニュアルの運用、頭数管理の実施、社内での情報共有化、資格取得・研修参加への支援がおこなわれた。また、農場長の任命及び権限移譲をすすめることにより、従業員主体の牧場管理へと転換できた。同時に、従業員が自発的に業務改善をおこなう組織風土が形成された。トップダウンによる牧場管理から、ミドルクラスによる牧場管理へと経営管理組織が転換したことを示しており、HRM 施策による成果であると示唆される。

一方、第 3 期以降は、再雇用及び短時間勤務などワークライフバランスに配慮した制度を導入し、給与や休日の日数など就業条件も段階的に充実させていった。それにより、従業員の平均勤続年数が伸びるとともに、結婚後も継続して勤務を続ける女性社員が登場するようになった。平均勤続年数の伸長は、従業員全体の技術の底上げにつながるもので、生産技術の向上にも影響を与える。

C 法人は HRM 施策を講じることで、経営に影響を与える要素のうち、生産技術および経営管理組織に関連する HR 成果をもたらした。これが、結果的に搾乳牛 1 頭当たりの乳量および売上高など生産成績は安定的推移、6 次産業化への着手による経営多角化という経営成果をもたらしたと示唆される。

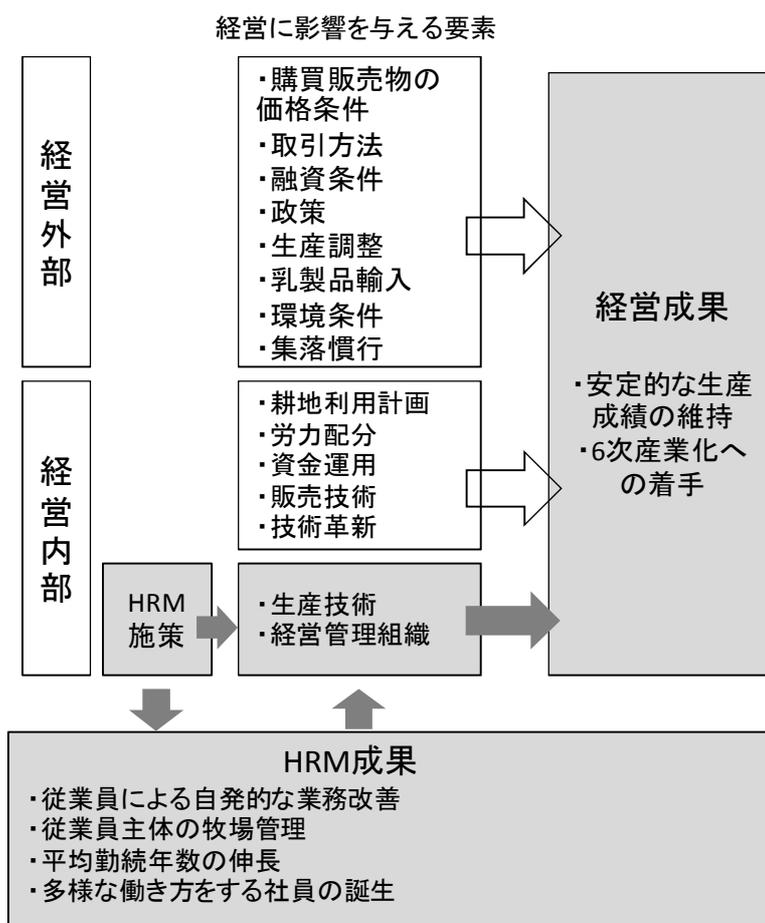


図 3-2 C 法人の人的資源管理施策と成果の概念図

資料：経営に影響を与える要素（経営外部及び経営内部）は、田中（1991）及び鶴飼（1998）

を参考に、筆者が作成。

注）塗りつぶし箇所は、本稿において検証した範囲を指す。

## 第4章 6次産業化と人的資源管理に見られる関係

### 第1節 課題と研究の目的

本章では、第3章で事例研究をおこなったC法人を対象に、HRM施策が経営に与えた影響としての6次産業化の収益性について検証をおこなう。C法人はHRM施策を通じ、経営者主体から従業員主体の牧場管理へと組織を変化させ、経営陣は新規事業である6次産業化の着手に成功した。これは経営成果として位置づけられる。ただし、6次産業化により収益性が高まってこそ、真の意味で経営成果ととらえられる。そこで、6次産業化単体での収益性に着目し、検証をおこなうこととした。

6次産業化は、第1次産業を担う農業者が単独、または他の事業者と連携し、第2次および第3次産業を有機的に結合させ、バリューチェーンを構築するものである。農林水産省の「総合化事業計画」では、6次産業化の類型は加工、直売、レストラン、輸出およびこれらの組み合わせとして整理されている。

6次産業化が農業者の所得向上にどうつながったのかという実態把握について、先行的に日本政策金融公庫（2012）が調査結果を公表しており、調査対象である農業法人または個人事業主による6次産業化の平均操業年数は13.5年となっている。一方、黒字化までに平均で4.1年を要している。

6次産業化は農業者にとって新分野への進出ととらえることができる。中小企業庁（2005）によると、新分野に進出した中小企業の約6割が3年以内に黒字化を達成している実態と比較すると、6次産業化に取り組む経営体は黒字化までに約1.5倍の期間を要していることになる。また、日本政策金融公庫（2013）によると、6次産業化に取り組んでいる事業者の6割近くが、営業や販路開拓において人材またはノウハウが不足していると答えている。

農林水産省（2015a）が総合化事業計画認定事業者を対象に実施した調査結果によると、事業者の66%は「売上高が増加した」と答えているものの、表4-1にあるように売上高経常利益率では50.3%が「低下した」と答え、「上昇

した」と答えた 49.5%を若干上回っており、半数以上が収益面で成果を得られていないという結果が明らかになっている。しかし、いずれの調査においても調査対象の平均値であり、個別の経営体にもたらされる経営上の影響を把握することは難しい。

表 4-1 6次産業化の総合化事業計画認定事業者における  
申請時点と調査時点の売上高経常利益率の増減

( ) 内は有効回答数

	上昇	低下	上下なし
回答数全体 (1,170)	579	588	3
比率	49.5%	50.3%	0.3%

資料：農林水産省(2015a)による。

近年、桂他（2015）や高橋（2014）による地方を限定した事例研究、小規模な 6 次産業化に焦点を当てた事例分析や政策上の課題を整理した工藤・今野（2014）の研究、大橋（2015）による地域性の分析など 6 次産業化に関する事例分析や統計分析は幅広く実施されている。

一方、6 次産業化による売上高や収益性の変化をとらえながら、経営体への影響評価をおこなった研究はほとんどない。個々の経営体の収益に関する定量的なデータの入手が困難であるためと推察される。

そこで本章では、6 次産業化の一環としてジェラートショップを運営する酪農経営体を対象に、6 次産業化が経営体にもたらす影響について、収益性に着目して分析する。収益性に対する影響評価については、前述の総合化事業計画認定事業者を対象とした農林水産省の指標に合わせ、売上高および経常利益率に着目して分析することとする。短期及び中長期的な効果は、調査対象の経営者への聞き取りをもとに導き出すこととする。最後に、農業者が 6 次産業化に取り組み、収益を確保するための必要条件について若干の考察を試みる。

調査対象は前述の通り、中国地方で酪農経営を営み、2013 年よりジェラートショップを運営する C 法人である。

C 法人は 1977 年の創業以来、搾乳した生乳のすべてを系統経由で出荷するなど生産活動に専念し、規模拡大しながら売上高および収益を順調に増やしてきた。税理士法人共同経営センター（2014）によると、C 法人の経営状態は、TKC 経営指標（BAST）（註 1）のうち、2 期連続で黒字化を達成している酪農経営体の上位 15%と比較しても、そんな色ない業績をあげており良好であるといえる。

生産部門の経営が順調な研究対象を選ぶことで、6 次産業化に取り組む前と後の収益および中長期的な効果を比較しやすく、経営本体にいかなる影響をもたらしたのかを検証しやすいことから C 法人を研究対象にした。

## 第 2 節 6 次産業化の収益性に関する影響分析

### 1. 6 次産業化に取り組んだ背景

C 法人の経営概要および経営発展に伴う HRM 施策の推移については、前章第 2 節の通りである。創業者である D 氏は、持続的な酪農経営には消費者の理解が不可欠だという信念を持っており、法人化した当初より、いずれは経営を多角化し、自社製品を消費者に届けたいという構想を抱いていた。このような考えのもと、2001 年前後から消費者との交流活動に熱心に取り組んだ。

具体的には、生産現場に消費者を招き、交流をおこなう酪農家らで構成する組織「地域交流牧場全国連絡会（交牧連）」に加入する（2000 年）とともに、酪農教育ファームとして認定を受けた（2001 年）。2015 年現在、年平均で 500～600 人の消費者を受け入れ、交流をおこなっている（註 2）。また、2002 年には牧場横に、交流兼加工体験施設を建設し、来訪者に酪農に関するレクチャーをおこなうとともに、パンやピザづくりを体験してもらう場所として活用している。

一方、C 法人の元社員が 2007 年に、C 法人の近隣にて観光いちご園を開設し、年間約 2 万人を集客している。D 氏及び E 氏は、自社生産する生乳を使った商品を販売する施設を作ることで、観光いちご園との相乗効果が生まれ、集客数を増やせると考えた。さらに、政府が 2010 年より 6 次産業化政策を推進するようになったことも追い風となった。

6 次産業化への着手を決定づけたものは、前章で述べた通り、後継者である E 氏が 2006 年に入社して以来、従業員に積極的に権限を移譲し、従業員主体の組織運営に移行した、つまり経営管理組織の変化により、経営陣に新規事業に資源を投入する余力が生まれたことである。C 法人は 2013 年、6 次産業化総合化事業計画の認定事業者となり、牧場で搾乳した生乳の一部を原料としたジェラートの製造および販売に着手した。農林水産省（2015b）によると酪農部門で 6 次産業化を実施している経営体は 2014 年時点で 236 件あり、全酪農家

戸数（註 3）の約 1 %となっている。

## 2. 6次産業化の事業概要及び収益性

C 法人のジェラートショップの事業概要、売上目標および開設以来の実績は表 4-2、表 4-3 のとおりである。

表 4-2 C 法人のジェラートショップ 1 号店概要

事業開始年 度	2013 年
施設規模	約 120 m <sup>2</sup>
事業規模	46,948 千円
うち補助金	13,892 千円
年間売上目 標	17,500 千円(350 円×5 万个)
年間利益目 標	3,000 千円

資料：C 法人への聞き取り調査により筆者作成。

註：データはすべて 2013 年事業開始時点である。

表 4-3 C 法人のジェラートショップ収支表  
(単位：千円、%)

	売上高	経常利益	売上高経 常利益率
2013 年	9,376	△1,129	△12%
2014 年	13,556	△590	△4.3%
2015 年	17,042	△791	△4.6%

資料：C 法人への聞き取り調査により筆者作成

註：2015 年のデータは 2 号店の収支を含む。

ジェラートショップ1号店は牧場から約1 km 離れた農村地帯に立地しており、加工施設、売場、イトインコーナーより構成される。店舗のすぐ隣には、C 法人の元社員が経営する観光いちご園がある。

ジェラートショップ開設を決意して以来、D 氏は酪農家が運営する全国各地のジェラートショップを訪れ、経営状況をヒアリングした。交牧連の加盟牧場にはC 法人に先立ってジェラートショップを運営している経営体が多く、商品開発や店舗運営の手法について助言を受けたほか、C 法人から従業員を派遣し、製造や接客について研修も受けさせてもらうなど、念入りに準備をした上で開設にこぎつけた。店舗運営の責任者はE 氏だが、ジェラートショップを含む経営全般に対する報酬が酪農部門からE 氏に支払われており、ジェラートショップ部門の人件費には含めていない。

販売チャンネルは店舗販売が中心で、電話やファックス等を通じた販売もおこなっている。情報発信はホームページ、フェイスブック、パンフレット等を通じて実施している。

初年度より目標売上額の1,750 万円をめざしてきたが、3 年間とも未達成に終わっている。2014 年、2015 年の来客数は約4 万人で、目標に対し約1 万人足りない。E 氏は「3 年しか経過しておらず、事業性を判断するには時期尚早」としながら、目標未達の原因を以下の通り分析している。

①農村地域に立地しており、買い物などのついでに立ち寄る人は少なく、ジェラートショップの存在を知った上で訪ねてくる顧客に頼っている。このため、客数変動する傾向があり、計画生産および計画販売がしにくく、販売ロスが発生しやすい。

②特徴を出すためにフレーバー（ジェラートに味をつけるための果物や野菜などの素材）に地元産あるいは県内産の高品質の素材を使用しており、原価率が比較的高い。

③2015 年に、C 法人から約50 km 離れた観光地にある商店街の空き店舗を活用して2号店をオープンした。1号店が黒字化していない段階で開店したため、減価償却費が膨らんだ。

### 3. 6次産業化が収益性に及ぼす影響

C 法人の売上高推移は図 4-1 の通りで、飼育頭数の増加とともに順調に拡大している。2013 年以降は 6 次産業化部門を含めているが、牧場全体に比べて売上規模が小さく、経営拡大への貢献度はいまのところ低い。図 4-2 は経営全体の売上高経常利益率の推移である。

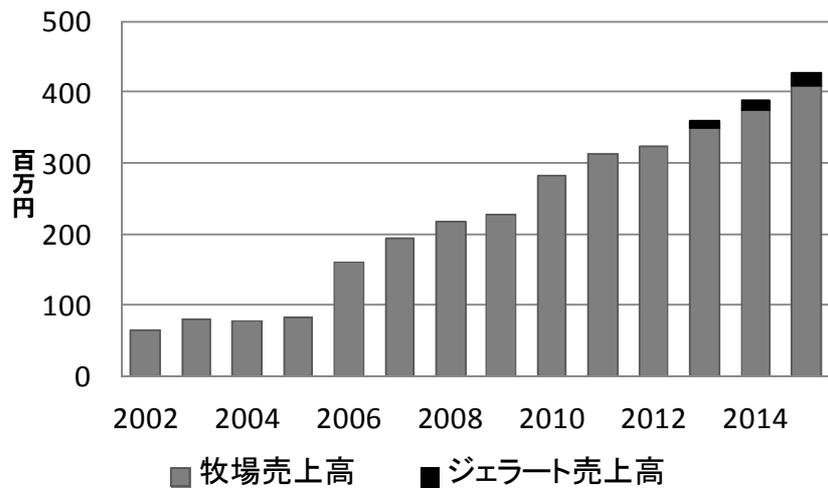


図 4-1 C 法人の売上高推移

資料：C 法人への聞き取り調査により筆者作成。

註：牧場売上高には酪農部門、和牛繁殖部門、消費者交流部門の売上を含む。

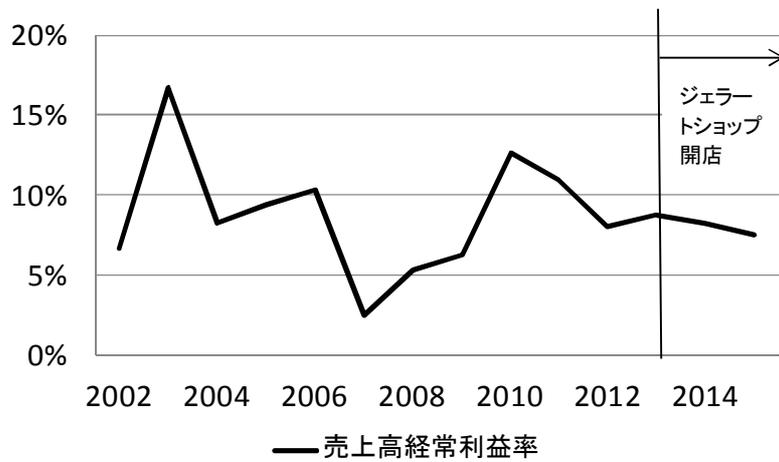


図 4-2 C 法人の売上高経常利益率推移

資料：C 法人への聞き取り調査により筆者作成。

生産費の過半を占める飼料費の価格変動、規模拡大のための投資に伴う減価償却費の変動によってばらつきがあるものの、2007年の2.5%を除き、5%以上を維持しており、直近5年は8~10%前後と高い利益率を維持している。2013年からは6次産業化部門を加味しているが、同部門では利益が出ておらず、経常利益率を押し上げる効果をもたらしていない。

しかし、C法人はジェラートショップ事業を継続しており、レストラン事業への進出も検討している。酪農部門で安定した収益を確保していることに加え、長期的な視点に立つと、6次産業化が今後の経営発展においてさまざまな好影響をもたらすとの見通しを持っているためである。D氏およびE氏への聞き取りをもとに、経営者の視点から6次産業化がもたらす短期的および長期的影響を整理したものが表4-4である。

短期的視点でみると6次産業化が経営体に与えた影響は少ない。ただし、C法人はきわめて安定した経営状態を維持していること、ジェラートショップの赤字額が大きくないことから、連結決算にした場合、ジェラートショップは経営全体の収益性にプラスに作用していないが、マイナスの影響はわずかである。

一方、長期的視点でみると、6次産業化はC法人にさまざまな可能性をもたらしている。

それまで生乳を全量系統流通で出荷してきたC法人にとって、ジェラートショップは自社ブランド商品を消費者に販売する初めての拠点となっている。防疫対策の観点から牧場は消費者の目にふれにくい場所に立地しているが、消費者が気軽に訪れることが可能なジェラートショップが誕生し、牧場のイメージアップにもつながった。

年間4万人の来場者の約8割は地元住民であり、近隣住民にとってよきコミュニケーションの場所を提供している。来場者から「モーニング（朝食）を食べたい」などの要望が寄せられており、C法人は2017年中にジェラートショップに隣接した場所にてレストランの開設を計画している。ジェラートショップはレストラン開設への足がかりとなった。

また、E氏は、ジェラートショップが従業員のモチベーションを向上させる

効果があるとみている。日頃から大切に育てている牛の生乳を原料とする加工品を消費者に直接販売する店舗が誕生したことで、生産と消費の距離が縮まった。このことは、生産活動に専念している従業員たちの動機付けにつながったと D 氏および E 氏は判断している。

さらに、人材確保の点からも 6 次産業化の効果はある。C 法人はこれまで生産部門に限定した求人募集をしてきたが、加工・販売にも求人募集の幅を広げることができた。実際にジェラートショップ開設により、新たに正社員 2 名とアルバイト 3 名を雇用した。また、従業員満足度調査において、C 法人が 6 次産業化に取り組んでいることが入社動機となったと回答した社員も複数いる。

以上のようなメリットを経営安定および拡大につなげていくためにも、D 氏と E 氏はジェラートショップ部門の黒字化を早期に達成したいと考えている。全国各地で酪農家が経営するジェラートショップには、農村に立地しながら年間約 10～20 万人を集客する繁盛店が存在しており、D 氏及び E 氏は自社ブランドの確立により、固定客を確保できれば採算に乗せることは不可能ではないと考えている。

表 4-4 C 法人の 6 次産業化による短期的・長期的影響

短期的影響	長期的影響
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 3 年連続赤字で、収益面ではプラスの効果をもたらしていない。</li> <li>・ 経営本体が安定して収益を確保しており、6 次産業化によるマイナスの影響をまぬかれている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社ブランドの商品の認知度向上</li> <li>・ 牧場のイメージ向上</li> <li>・ 地域内のコミュニケーションの活性化</li> <li>・ 来客増加による地域活性化</li> <li>・ レストランオープンの足がかり</li> <li>・ 従業員の動機づけ</li> <li>・ 新たな雇用の創出</li> </ul>

資料：C 法人への聞き取り調査により筆者作成。

### 第3節 人的資源管理が6次産業化に与える影響

C法人は、HRM施策を通じ、従業員の育成に力を入れてきた。その結果、経営陣主体の牧場管理体制から、従業員主体の牧場管理体制へと組織運営が変化した。これにより、経営陣は新規事業である6次産業化に経営資源を集中することが可能となった。HRM施策は経営の多角化に寄与することを本章では明らかにした。

一方、生産のみに専念してきた農業者が、生産から加工、販売までを網羅する6次産業化で収益を確保することは容易ではないことも明らかになった。C法人の事例から、第1に、生産活動に専念してきた農業法人が6次産業化に取り組む際、本業である生産部門で十分な収益を確保しておくこと、第2に、経営陣が6次産業化に経営資源を集中させられるような組織運営体制を構築しておくことが肝要であるという示唆を得られた。

市街地から距離のある農村地帯を6次産業化の拠点とする場合、商業地に適した立地での事業展開と比較し、集客の点で苦勞が伴う。また、特徴ある商品を製造しようとするれば原材料にもこだわることになり、商品単価も高くなりがちである。このことはA法人に限らず、6次産業化に取り組む農業者共通の課題といえよう。しかし、6次産業化により収益性を高めることができれば、農業法人の経営発展を後押しするものとなる。また、6次産業化を通じ、経営を多角化することにより、従業員のモチベーションが高まり、幅広い職種において人材を募集できるなど人的資源という側面からも経営にプラスの影響を与えることを本章で明らかにした。

---

(註1) BASTは約23万社の中小企業の決算書を基礎データに集計したものである。

(註2) 交流部門の売上高(年間35万円)は本分析では牧場全体の売上高に含めている

(註3) 農林水産省「畜産統計」の乳用牛飼養戸数(2015年2月1日調査)では17,700戸となっている。

## 終章 要約と結論

中小規模農家の離農が進むなか、農地が中核的な農業者に集積されるなど農業構造が大きく変わっている。農業法人も中核的な農業者の一端を担っており、外部雇用を導入しながら規模拡大や事業多角化を図るという傾向が見られる。雇用型農業法人にとって、従業員をいかに戦力として育成していくか、また将来の幹部社員として養成していくかは、法人のさらなる経営発展に直結するのみならず、国内の生産力維持という点からも重要な課題といえる。

こうした状況下において、従業員の募集、採用、育成や評価などを網羅し、経営資源として従業員を育てていくための HRM の重要度が高まっている。しかしながら現実的には、雇用型農業法人の多くが、規模拡大や従業員数の増加などの経営発展にともない、試行錯誤しながら HRM 施策を講じている事例が多いと思われる。法人の従業員の定着率も全般的に低い。一方、HRM の研究自体も発展途上にあり、HRM 施策を講じることでいかなる経営成果を得られるかといった HRM と経営成果の関係については、十分に実証されていない。

以上のような問題意識に立ち、本研究では、まず、雇用型農業法人に見られる HRM 施策導入の特徴や傾向を把握することにした。次に、事例研究を通じ、経営発展と HRM 施策の関係を検証し、それが HR 成果をもたらし、さらには企業業績にどういった影響を与えるかを明らかにすることにした。

以下に、本研究の要約を示すとともに、本研究において明らかになった点、ならびに雇用型農業法人の HRM の展開方向を整理することにより、本研究の結びとしたい。

### 第 1 節 本研究の要約

序章では、HRM に関する先行研究をレビューした。まず、経営学において、1920 年代より労務管理に関する研究がおこなわれ、1960 年代以降は労務管理から HRM へと移行し、さらには 1980 年代以降、HRM に戦略的視点を盛り込

んだ SHRM に関する研究へと発展した。これらの変遷について整理をおこなった。

次に、国内の農業における HRM に関する先行研究の成果について、3 つの領域に分けて整理した。第 1 は、雇用型農業法人の経営発展と HRM の導入に関する研究、第 2 は HRM と離職率の関係に関する研究、第 3 は HRM と従業員の満足度に関する研究である。一方、これまでの先行研究は、HRM と離職率あるいは従業員満足度の関係という部分的な取り上げ方が多く、経営戦略に基づいた HRM 施策の策定、及び HRM 成果や企業業績への影響という一連の HRM のフレーム全体にわたる研究はほとんどみられない。この点を踏まえ、本研究では、経営戦略に基づいた HRM 施策およびその成果を検証するとともに、売上高や生産成績など経営内部の情報に基づき、HRM が企業活動にもたらす影響について包括的に研究することを中心的課題とする点について記した。

第 1 章では、雇用型農業法人がいかなる HRM 施策を導入しているかという全体的な傾向を把握するため、農業法人を対象としたアンケート調査の分析をおこなった。分析に用いたデータは、日本農業法人協会が、同会に加入している農業法人を主たる対象に定期的の実施している農業法人実態調査である。2016 年には経営実態に関する調査に加え、人材育成および人材定着に関する施策の実施の有無を尋ねる調査をおこなった。そこで、この調査結果から得られたデータをプロビットモデルにより分析した。その結果、法人の売上高及び従業員数に加えて、事業領域や成長性、人材育成の困難性など経営上の特性によって、導入される可能性が高い HRM 施策には差異があることを明らかにした。

続いて、第 2 章、第 3 章では、経営発展に伴う HRM 施策の変化とその成果を検証することを課題とし、養豚および酪農法人の事例研究をおこなった。

第 2 章では、規模拡大を契機に本格的な HRM 施策を導入した養豚法人（A 法人）の事例分析をおこなった。この法人は、生産性向上を主たる経営戦略とした上で、従業員の動機付けをはかりながら、HRM 施策を柔軟に変更及び充実させた。その結果、早期離職率の低下、平均勤続年数の伸長、労働生産性の向上といった HRM 成果をもたらし、間接的に生産成績、売上高人件比率の安

定化に影響を与えた点について示唆した。

第3章においては、酪農法人（C法人）の事例分析をおこなった。C法人は法人設立後に規模拡大を行い、従業員数も徐々に増加した。後継者であるE氏は自らの入社後、創業者であるD氏が有する飼養管理技術の継承及び従業員の育成を軸とするHRM施策を導入した。その結果、牧場管理を経営者主導から従業員主導へと転換し、農場長を筆頭に従業員が自主的に業務を遂行するなど組織運営体制が変化した。これにより、経営者は新規事業に着手する余力が生じ、6次産業化による経営の多角化を実現するという経営成果をもたらした。

第4章では、第3章で取り上げた酪農経営体を対象に、HRMの成果としてこの経営体に取り組む6次産業化の収益性について検証した。HRM施策が成果をあげ、従業員主体による牧場管理体制が整備されたことで、ジェラートショップの運営を始めた。ジェラートショップを開設してからの3年間は目標とする売上高に達しておらず、調査時点では、6次産業化は経営体の収益性向上に貢献しているとはいえない。しかし、従業員の動機づけ、地域活性化、雇用の創出といった成果を得られた。適切なHRM施策を講じることで、経営の多角化を実現するという成果につながることを明らかにした。

## 第2節 本研究の結論

以上のように本研究を要約した。次に、序章で設定した本研究の課題に関し、明らかになった点について、以下のように整理する。

第1に、雇用型農業法人が明確な経営戦略にもとづき、適切なHRM施策を講じることにより、HR成果がもたらされるという点である。事例研究で取り上げた2法人のいずれにもこのことがあてはまる。共に畜産経営をおこなう法人だが、経営戦略、従業員数や事業内容が異なり、講じるHRM施策も異なる部分があった。A法人は全面期において、生産性向上を主たる経営戦略と定め、代表取締役も調査期間中には変更がなく、事業内容も生産部門のみであった。また、新卒採用を始めると同時に、HRMに関する諸施策（等級等号制度や人

事評価制度など)を整備するなど、一定の制度設計をおこなった上で、HRMに取り組むようになった。その上で、従業員の満足度や行動に着目しながら、HRM施策を適宜変化させ、充実を図っていった。

一方、C法人は、家族経営的性格から組織経営的性格へと転換していく過程で、HRM施策についても実行可能な施策から徐々に導入していった。この点はA法人と異なる。またC法人の創業者であるD氏はE氏の入社を機に、牧場管理をE氏に徐々に委譲し、E氏もまた農場長を中心とした従業員への権限移譲につとめた。これらのHRM施策により、従業員中心の牧場管理体制が築かれ、第4期の経営戦略である経営多角化が実現した。両法人のHRM施策の発展プロセスは異なるものの、経営戦略に沿ったHRM施策が講じられ、HR成果が得られたという点では共通しているといえる。なお、両法人の経営戦略、HRM施策及び成果の全体図を図終-1にて整理した。

	A法人	C法人
生産品目	養豚	酪農
従業員数( )内は正社員数	83名(54名)	21名(16名)
調査期間中の経営者の交替/増員等	なし	2007年に後継者が入社・経営参画
事業内容	養豚(豚肉生産)のみ	酪農(生乳生産)及び乳製品の加工・販売
経営戦略	第1期 規模拡大による豚肉出荷量拡大を通じた有利販売 第2期 従業員の技術力向上及び生産性向上 第3期 従業員の定着率向上による生産性向上並びに従業員の幸福の追求 ※全期を通じ、規模拡大のメリットを活かした有利販売・生産性向上を志向	第1期 経営基盤の構築 第2期 規模拡大による生乳生産量の増加 第3期 組織経営体としての基盤確立 第4期 新規事業を通じた経営多角化 ※第2期までは生産重視の戦略、第3期からは経営多角化を視野に入れた戦略
主なHRM施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新卒採用と同時に等級等号制度導入</li> <li>・成果主義評価から総合的評価への移行</li> <li>・就業条件の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・数値にもとづく牧場管理及び情報共有化</li> <li>・従業員への権限移譲</li> <li>・就業条件の充実</li> </ul>
主なHRM成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の属性による長期勤務志向/経営参画志向の高まり</li> <li>・早期離職率の低下</li> <li>・平均勤続年数伸長</li> <li>・労働生産性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員主体の牧場管理の実現</li> <li>・従業員の自発的な業務改善</li> <li>・平均勤続年数の伸長</li> <li>・多様な働き方をとする社員の誕生</li> </ul>
生産成績及び企業活動に与える影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・母豚1頭あたりの出荷頭数及び平均枝肉重量の増加</li> <li>・売上高人件費比率の安定的推移</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・搾乳牛1頭当たりの生産量及び売上高の増加</li> <li>・6次産業化を通じた経営の多角化</li> </ul>

図終-1 A法人及びC法人の経営戦略及びHRM施策並びに成果の全体図  
資料：事例研究をもとに筆者作成。

第 2 に、HRM 施策が成果をもたらすためには、法人が従業員に高い関心を示し、従業員が働きやすい環境を整備し、仕事への意欲が高まるような施策を講じることが肝要であるという点である。A 法人、C 法人とも、常に従業員の満足や心理に着目しながら、経営陣が HRM 施策を柔軟に変更・充実させている。また、従業員満足度調査を通じ、従業員の思考や心理を踏まえた HRM 施策は、従業員の経営参画志向を高めることにつながる点を明らかにした。HRM が成果をあげるには、HRM 施策に従業員重視の視点をいかに取り込むかが重要になると推察される。

第 3 に、HRM 施策が HRM 成果をもたらし、企業業績の向上に影響を与えうることを明らかにした。岩出（2002、2013）の HRM パラダイムが示すように、HRM 施策が HR 成果をもたらし、HR 成果は、企業業績の達成を暗黙裏に予定しているというフローについて検証することができた。

なお、事例研究の対象となった法人の HRM 施策は、従業員全体の定着率を高めながら、将来の幹部候補を発掘し、育成していくことに主眼をおいたものである。両法人で勤務する従業員も、法人内にてキャリアを積みたいと考える従業員が大半を占めていた。つまり HRM 施策を講じる法人側と従業員のニーズはマッチしていたといえる。一方、雇用型農業法人に勤務する従業員の中には、将来的な独立就農を前提に法人で経験を積むというケースも少なからずある。また、規模が大きい法人の場合、現場担当の従業員と、経営企画や営業企画に携わる従業員など職務が明確に区別されるケースも考えられ、それぞれ異なる HRM 施策の導入が必要となる。反対に、従業員数が少ない法人では、講じる HRM 施策はある程度限定されるであろう。さらには、深刻化する労働力不足を補完するため、外国人技能実習生及び新たな在留資格を持った外国人材を受け入れる動きが今後は加速化すると思われる。その際、日本人従業員とは別に、外国人材を対象とする HRM 施策を必要性も生じる。このように同じ雇用型農業法人であっても、法人の規模や採用される従業員のバックグラウンドにより、講じられる HRM 施策は一律ではなく、多様であることを踏まえる必要がある。

一方、本研究では SHRM の領域に含まれる HRM と企業業績にみられる因果関係については解明できなかった。因果関係に対し、言及するためには、Bloom,N.and Reenen,J.V. (2010) が指摘するように、企業内部の高品質なデータを確保しながら因果関係の検証に取り組む必要がある。本研究では入手可能な指標をもとに生産成績の推移を検証したが、より高品質なデータを確保するという観点から、指標の種類を増やす必要がある。また経営発展の期間をさらに長期でとらえるなど、情報の精度の向上が前提となろう。HRM と企業業績の間にある関係をより明確に検証できれば、企業業績に対する HRM 施策の重要性を証明することが可能となり、農業法人が積極的に HRM 施策を講じる際の参照となる。この点は今後の課題としたい。

### 第3節 雇用型農業法人の人的資源管理の展開方向

雇用型農業法人の増加に伴い、被雇用者数が拡大し、他産業と同じように、農業界においても HRM が重視されるようになった。長らく、農業関連の技術・技能の伝承は「経験と勘頼み」といわれてきたが、被雇用者数の増加傾向を背景に、人材の採用から育成、処遇まで仕組みを構築し、経営資源として従業員を育てていく HRM は、農業において今後ますます重要性を帯びていくと思われる。HRM 施策が定着し、次世代を担う若者を輩出できるようになれば、農業法人のさらなる経営発展、並びに日本の農業全体の発展にもつながるであろう。

一方、農業は常に、異常気象や自然災害、病気感染といったリスクを孕みながら発展せざるを得ないという本質を踏まえると、HRM 施策の充実のみが生産性向上をもたらすとは断言することは正しくない。しかしながら、HRM が企業業績に一定程度の影響を与えることをさらに実証していくには、企業業績に影響を与えうる客観的な指標をどれほど集められるかという点が重要になると思われる。本研究において、HRM 施策の充実により、従業員の満足度や心理にプラスの効果をもたらされ、早期離職率を低下させ、結果的に飼養管理技術の底上げが図られたことを明らかにした。その上で今後は、満足度が高い従業員と低い従業員では、作業効率にどれほどの差異が生じるか、勤務年数が増えると、従業員の作業効率がどれほど上がるのかといった客観的なデータを蓄積することで、職務満足度と生産性の関係、また離職率と生産性の関係が明らかになる。これにより、HRM が企業業績にどれほど貢献したかを明らかにするための材料となる。客観的かつ高品質なデータを確保していくことが、経営発展と HRM の関係をより明確に示す手がかりとなると思われる。

なお、本研究は、これまでおこなってきた HRM に関する研究の成果を体系的にとりまとめたものである。各章の基礎となった主要な公表論文は、以下の通りである。

#### 序章

青山浩子・納口るり子・氏家清和・前田佳良子：「人的資源管理が養豚経営の生産成績に与える影響—人的資源管理の変遷と従業員満足度調査から—」『農業経営研究』（投稿中）

#### 第 1 章

青山浩子・納口るり子・氏家清和・澤田守（2018）：「農業法人における人的資源管理施策の特徴と傾向—日本農業法人協会の農業法人実態調査から—」, 『農業経営研究』（投稿中）

#### 第 2 章

青山浩子・納口るり子・氏家清和・前田佳良子：「人的資源管理が養豚経営の生産成績に与える影響—人的資源管理の変遷と従業員満足度調査から—」, 『農業経営研究』（投稿中）

#### 第 3 章

青山浩子・納口るり子・氏家清和（2018）：「農業法人における人的資源管理—経営発展にともなう人的資源管理施策の変化と経営成果に関する考察—」, 『農業経済研究』, 90（1）, pp.47-52.

#### 第 4 章

青山浩子・納口るり子（2017）：「6次産業化が農業経営体の収益性に与える影響と経営者による評価」, 『農業経済研究』 88(4), pp.394-399.

ただし、全体の統一を図るために、大幅な内容の組み替え、修正および加筆をおこなった。

## 参考文献

A 法人 (2015) の非公開資料:「農業の新しい価値と感動を創造～地域に人と仕事を創りだす～」 pp.1-10.

安藤史江 (2008) :『コア・テキスト人的資源管理』、新世社.

Armstrong,M.(1992):"Strategic Human Resource Management a guide to action",Kogan Page Limited.

Batt,R.(2002):"Managing Customer services:Human Resource Practices,Quit Rates, and Sales Growth", The Academy of Management Journal,45(3),pp.587-597.

Beaumont,P.B.(1993):"Human Resource Management: Key Concepts and Skills",SAGE Publicationsb LTd.

Beer,M.,Spector,B.,Lawrence,P.R.,Mills,D.Q.,&Walton,R.E.(1984):"Managing Human Assets",The Free Press (梅津祐良、水谷栄二訳『ハーバードで教える人材戦略』、日本生産性本部、1990) .

Bitsch,V. (2009) : " Personnel Management Research in Agribusiness": Paper presented at the 19th Annual World Forum and Symposium of the International Food and Agribusiness Management Association, Budapest, Hungary, June 20-23.

Bloom,N.&Reenen,J.V.(2010): " Human Resource Management and Productivity",Handbook of Labor Economics,4,pp.18-23.

長命洋佑・南石晃明(2018):「農業法人における「弱み」「強み」と事業展開との関係性－ICT活用・情報マネジメントに着目して－」、『農業情報学会 2018 年度年次大会講演要旨集』 .

中小企業庁 「中小企業白書 2005 年版」  
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h17/hakusho/html/17215220.html> (2016 年 7 月 20 日参照) .

江川章(2011):「「独立就農者」の育成が農業人材確保のカギ(特集 農業人材、

これからの 10 年)」、『AFC フォーラム』、59(7)、pp.3-6.

藤井吉隆・角田毅・中村勝則・上田賢悦(2016):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』、52(4)、pp.223-228.

Guest,D.E.,Michie,J.,Conway,N.and Sheehan,M.(2003): "Human Resource Management and Corporate Performance in the UK",British Journal of Industrial Relations,41(2),pp.291-314.

花岡英夫(2001):『人的資源管理論』、白桃書房.

堀田和彦(2013):「家族経営と「企業経営」の比較」、『農業経営研究』、50(4)、pp.30-38.

Howard,W.H. and McEwan,K.A.(1989):"Human Resource Management: A Review with Applications to Agriculture", Canadian Journal of Agriculture Economics,37(4),pp.733-742.

Hyde,J.,Stup,R.,and Holden,L.(2008):"The Effect of Human Resource Management Practice on Farm Profitability":An Initial Assessment, Economic Bulletin,17(12),pp.1-10.

一般社団法人日本養豚協会(2017):「養豚農業実態調査報告書(全国集計結果)平成28年度」.

今富裕樹(2013):「林業事業体の安全意識・行動、組織風土の解明とそれらが安全レベルに及ぼす影響」、『森林利用学会誌』、28(4)、pp.245-254.

伊藤忠雄(1999):「農業法人化による人材の育成と確保」、『農林業問題研究』、109、pp.17-29.

岩出博(2002):『戦略的人的資源管理論の実相』、泉文堂.

岩出博(2013):「戦略人材マネジメントの非人間的側面」、『経営集志』83(2)、pp.63-83.

金岡正樹(2010):「農業法人従業員に対する職務満足分析の適用」、『農林業問題研究』46(1)、pp.69-74.

金岡正樹(2013):「職務満足度分析からみた労務管理のポイントと留意点」、

- 『北海道農業研究センター農業経営研究』、109、pp.26-42.
- 神田多喜男・山田勝・杉本恒男(1995):「雇用型経営の実態と経営管理」、『農業問題研究』、41pp.14-23.
- 片岡洋子(2004):「人的資源管理の戦略的効果－戦略的人的資源管理の理論的整理－」、『経営論集』、14(1)、pp.39-56.
- 桂信太郎・井形元彦(2015)「地方における農林業の6次産業化の調査経過報告」『高知工科大学紀要』、12(1)、pp.187-193.
- 木南章(2012)「雇用就農者の就業意識の形成プロセスに関する分析」『農業経営研究』、50(1)、pp.58-63.
- 木南章・木南莉莉・古澤慎一(2011):「農業法人における人的資源管理の課題－従業員離職率に関する分析－」『農業経済研究』、49(1)、pp.13-21.
- 工藤康彦・今野聖士(2014)「6次産業化における小規模取り組みの実態と政策の課題」、『農林論叢』、69、pp.63-76.
- 黒澤昌子・大竹文雄・有賀健(2007):「企業内訓練と人的資源管理策決定要因とその効果の実証分析」『経済停滞の原因と制度』、勁草書房.
- 興梠克久(2015)『「緑の雇用」のすべて』、(株)森と木と人のつながりを考える／(株)日本林業調査会.
- 松田哲哉・倉永亮平・小澤一雅(2008):「建設業における人的資源マネジメントのシミュレーションモデルの構築」、『建設マネジメント研究論文集』、15、pp.385-396.
- 前田佳良子・納口るり子・青山浩子(2019):「大規模雇用型養豚法人経営の農場システムと人材育成－アニマルウェルフェアに配慮した2サイトシステムの一貫農場を事例として－」、『農業経営研究』、56(4)、pp.35-41.
- 松井美樹(1999):「わが国製造企業における人的資源管理」、『横浜経営研究』、X X(3)、pp.45-75.
- 松山一紀(2015):『戦略的人的資源管理論－人事施策評価へのアプローチ』、白桃書房.
- 三崎秀央(2016):「戦略的人的資源管理と従業員の心理」、『商大論集』、66(2)、

pp.61-82.

Miyagawa, T., Lee, K. E., Kabe, S., Lee, J. H., Kim, H. J., Kim, Y. G. and Edamura, K (2010): "Management Practices and Firm Performance in Japan and Korean Firms", RIETI Discussion Paper Series, 10-E-013.

武藤幸雄 (2017): 「農業経営組織における雇用管理・人材育成の動向に関する考察」、『農林業問題研究』、53(2)、pp.99-107.

中野あゆみ・八木洋憲・藤井吉隆 (2013): 「農業法人従業員のキャリア志向と職務満足」、『農業経営研究』、51 (1) pp.107-112.

南石晃明・竹内重吉・篠崎悠里(2013): 「農業法人経営における事業展開・ICT 活用および人材育成ー全国アンケート調査分析ー」『農業情報研究』 22(3)、pp.159-173.

日本政策金融公庫 (2012) 「平成 23 年度農業の 6 次産業化に関する調査」『AFC フォーラム別冊情報戦略レポート』 33:21.

日本政策金融公庫 (2013) 「平成 24 年度農業の 6 次産業化に対する調査」『AFC フォーラム別冊戦略情報レポート』 35:17.

信川景子 (2016): 「人的資源管理における組織文化の最善と現状」、『星陵論苑』、45、pp.1-16.

農林水産省「畜産物生産費統計」

[http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/noukei/seisanhi\\_tikusan/index.html](http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/noukei/seisanhi_tikusan/index.html)

(2018 年 9 月 25 日閲覧) .

農林水産省 (2015a) 「六次産業化・地産地消法に基づく認定事業者に対するフォローアップ調査の結果 (平成 26 年度)」 .

<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/other/pdf/futyousa.pdf>

(2016 年 7 月 20 日参照) .

農林水産省 (2015b) 「6 次産業化・輸出促進のための酪農家の創意工夫に応える環境整備」 <http://www.maff.go.jp/j/chikusan/gyunyu/pdf/gaiyo.pdf>

(2016 年 7 月 20 日参照) .

大橋めぐみ (2015) 「6 次産業化の展開と地域性: 6 次産業化総合調査の組換統

計による分析」、『農業経済研究』、87(2)、pp.168-173.

Pieper,R.(1990 ) : "Human Resource Management:An International Comparison",New York Walter de Gruyter.

齋藤潔 (1986) :「企業型農業経営における経営管理と環境適応」、『農業経営研究』、24(2)、pp.30-42.

坂上隆・南石晃明・竹内重吉 (2013) :「企業農業経営における「農業の見える化」による人材育成」『農業経営研究』、51(3)、pp.109-114.

迫田登稔(2011):「農業における「企業経営」の経営展開と人的資源管理の特質:水田作経営を対象にして」、『農業経営研究』48(4)、pp.25-35.

澤田守・澤野久美・納口るり子(2018):「農業法人における正社員の人材育成施策の特徴と課題ー農業法人アンケート結果を用いた分析から」、『農業経営研究』56(2)、pp.33-38.

相馬裕司・角田毅 (2011) :「農業経営者による新規就農者育成の取り組みとその意義」、『農村経済研究』、29(2)、pp.22-27.

Stup,R.E., Hyde,J.,and Holden,L.(2006): "Relationships between Selected Human Resource Management Pracitce and Dairy Farm Perfomance", Journal of Dairy Science 89(3).pp.1116-1120.

田口光弘・若林勝史・迫田登稔 (2016) :「雇用型経営における従業員の組織コミットメント向上方策の実態と課題」、『フードシステム研究』、23(3)、pp.253-258.

高橋賢 (2014)「鳥取県における6次産業化の取組」、『横浜経営研究』、35(3)、pp.28-40.

田中實男 (1991) :「最近の肉豚養豚における経営技術的問題」、『鹿大農学術報告』、41、pp.119-130.

Tichy,N.M.,Fombrun,C.J.,and Devanna,M.A. ( 1982 ) : "Strategic Human Resource Management".Sloan Management Review,23(2),pp.47-61.

都築伸行 (2013) :「森林組合の事業展開と組織運営の地域特性ー利用間伐期における林産事業分析を中心にー」、『林業経済研究』、58(3)、pp.1-11.

鶴飼洋樹（1998）：「北海道酪農の収益構造と経営展開」、『農業経済研究』、70(1)、pp.1-9.

Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. and Allen, M.R. (2005):

"The Relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order", *Personnel Psychology*, 58(2), pp.409-446.

山本寛（2009）：『人材定着のマネジメント 経営組織のリテンション研究』、中央経済社

山本淳子・梅本雅（2010）：「土地利用型経営における農作業ナレッジの特徴」、『農業経営研究』、48(1)、pp.43-48

税理士法人共同経営センターの非公開資料（2014）：「A 牧場の経営診断」pp.9-10.

全国新規就農相談センター(2011)：「農業法人等における雇用に関する調査結果」  
<https://www.nca.or.jp/Be-farmer/statistics/pdf/Y5Gn0LliRSfVioB2cM0N201206271419.pdf> (2017年5月1日参照).

全国農業会議所(2012):「農業法人等雇用従業員定着のためのアンケート調査結果」  
<https://www.be-farmer.jp/service/statistics/pdf/2NYLvhdFD4K9hcqVuD9uc201407251610.pdf> (2018年12月26日参照) .