

雇用型農業法人の人的資源管理に関する研究  
(要約版)

2019年1月

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

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人的資源管理（Human Resources Management:HRM）の重要度が高まっている。しかし現実的には、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、とりわけ、HRM 施策を講じれば、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、HRM 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。

序章では、HRM に関する先行研究のレビューをおこなった。経営学の分野では、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戦略的人的資源管理（Strategic Human Resources Management:SHRM）に関する研究へと発展した。

HRM と SHRM の概念を端的に整理した岩出（2002、2003）によると、組織は、産業構造、技術革新、労働市場、雇用法規制といった外部環境を踏まえながら、経営戦略を策定し、経営戦略を実行するために HRM 施策を講じる。そして効果的な HRM 施策は HR 成果をもたらし、企業業績の向上を暗黙裏に予定している。こちらが HRM パラダイムである。一方、SHRM パラダイムは、

企業の競争市場を外部環境ととらえ、市場での競争優位を達成するための対応として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が、SHRM は、HR 成果以上に、企業業績に重点が置かれているという違いがある。本研究は、HR 成果と企業業績の双方に着目するという点で、HRM の研究と位置づけられる。

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。離職率や満足度は、HRM の成果を測る上で、主要な指標に数えられており、HRM が経営に与えた影響に着目しながら研究がおこなわれてきた点について指摘した。

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、講じた HRM 施策の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。

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、施策の実施の有無を被説

明変数とし、規模、事業領域、成長性など法人の属性を説明変数とし、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、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。

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 成果をもたらした。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が実現した。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。

本研究の課題に関し、明らかになったことは次の 3 点にまとめられる。

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、本格的な HRM 施策を導入し、従業員の満足度や行動に着目しながら、施策を変化させていった。一貫した経営戦略のもと、HRM 施策は柔軟に変化し、充実が図られた。これらは HR 成果をもたらし、生産成績にも正の影響を与えた。

一方、C 法人は個人経営から法人経営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 施策が講じられたという点では共通しているといえる。

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 HR 成果をもたらし、企業業績の向上に影響を与え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。

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、企業業績に関する経営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。

#### 引用文献

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.