

雇用就農者の就業意識の形成プロセスに関する分析

木南章*・木南莉莉**

(*東京大学・**新潟大学)

Analysis of Retention Process of Newly Employed Farmers

I 問題意識と研究の背景

近年、日本農業において新規就農者の減少が続いている中で、新規就農者に占める雇用就農者の割合は2006年から2010年にかけて8.0%から14.7%へと上昇している(農林水産省「新規就農者調査」)。新規就農における雇用就農者の位置は確実に高まっており、雇用就農者の存在は日本農業の今後を左右する存在となっていると言っても過言ではない。しかしながら、木南ら^[3]によれば、農業法人従業員は採用後5年間で約30%が離職しており、離職の実態に関して、「農業法人等の正社員採用と定着に関するアンケート」(全国農業会議所、2011年10月実施)によれば、農業法人経営者の54.3%が「正社員の退職が経営に与える影響が問題となっている」と回答している。

言うまでもなく、農業経営が持続的で競争力を有するには、労働力の確保は不可欠であるが、長期的には、雇用就農者を農業法人に人材として定着させ、能力開発を進め、経営能力に優れた将来の農業経営者を育成・確保することが必要である。このことは農業経営における人的資源管理が重要性の極めて高い問題となっていることを意味している。

ところが、新規の雇用就農者の就業をめぐる行動について、農業経営学においてこれまで十分な分析が行われてきたとは言い難い。その背景には、雇用就農者の就業実態および就業に関する意識や行動が多様であることに加えて、雇用就農者の就業意識の形成には複雑な内的要因と外的要因が関

係していることがあると考えられるが、雇用就農者の人材育成を進めるには、人的資源管理の視点から、雇用就農者の就業意識の形成プロセスにまで踏み込んで人材定着の条件を解明することが求められると考える。

日本の農業を対象とした人的資源管理の視点からの研究としては迫田^[6]などがある。雇用就農者の定着に関わる意識、行動、成果に関する研究は少ないが、雇用就農者の特質と就業継続について分析した澤田^[7]、雇用就農者の職務満足の実態を分析した金岡^[2]などがある。

一方、木南ら^[3]は、雇用就農者の離職行動の要因を人的資源管理施策との関係から計量的に分析し、従業員の募集方法、職務内容、人材育成方針などが離職率に影響していること、および経営管理や様々な作業に従事できる人材の育成に問題を抱えていることを明らかにした。しかし、分析対象が農業法人経営者であるため、雇用就農者の意識や態度について分析されていないことに加えて、分析モデルも離職率の高低をロジット分析で説明する単層モデルにとどまっている。近年、因果関係を分析する共分散構造分析が、一般企業等を対象とした人的資源管理研究において普及しているが、農業経営への適用例は、定年帰農希望者の就農意思決定を分析した伊野ら^[1]などに限られている。

そこで本研究では、農業法人の従業員を対象として、人的資源管理施策が人的資源管理成果に与える影響とそのプロセスについて、従業員の属性や態度を含めた共分散構造分析によって明らかにすることを目的とする。

II 分析のフレームワーク

本研究の分析フレームワークは、松山^[5]、山本^[10]などの人的資源管理に関する実証分析の方法を参考にした。人的資源管理論の分野で主流となりつつある戦略的人的資源管理論においては、経営戦略から経営成果に至るプロセスに関して、第1図のような因果関係を想定するのが一般的である。そして、本研究はこのプロセスのうちの人的資源管理施策から人的資源管理成果に至る関係を明らかにするものである。

本研究の分析対象は、農業法人等に新規に雇用され、「農の雇用事業」に採択された従業員1,540名に対するアンケート調査結果（「新規就業者からみた農業法人等の雇用と満足度に関するアンケート」全国農業会議所、2010年7月と12月に実施）のうち、すべての項目に関して回答漏れのない965名のデータである。調査項目は、従業員および農業法人の属性、人的資源管理施策、従業員の就業に関する意識および態度などである。

III 分析に用いる変数

分析に用いる変数は、属性変数、人的資源管理変数、従業員態度変数、人的資源管理成果変数に大別され、アンケート調査の結果から作成した。属性変数は従業員変数と組織属性変数から構成される。従業員属性の変数として、年齢、性別、学歴、農業教育の有無を用いた（第1表）。組織属性の変数には従業員規模を用いた（平均従業員規模は9.9名）。人的資源管理施策変数は、「労働時間」「給与形態」「給与金額」「賞与等」の変数を作成した（第2表）。なお、いずれも従業員の回答に基づくものであり、その意味では従業員によって認識された人的資源管理施策

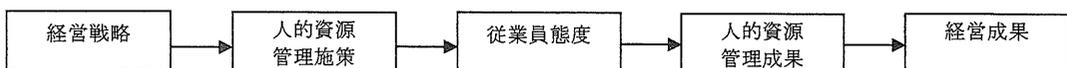
の現状を表している。

従業員態度変数については、コミットメントと満足度に関する変数を作成した。コミットメントとは、心理学において「人がある対象（組織、集団、個人、行為、目標など）に関わることやそれを行うこと、およびそうすることを約束すること」と説明される。対象が組織や個人であれば、報酬などの目的のためにそれらと関係をもつこと、あるいは、それらに対して愛着や忠誠心、義務感といった特別の感情をもっていることや、そうした感情を背景にそれらに関わり合いをもつことを指す。とくに働くことに関するコミットメントとして、ワークコミットメントの概念があり、コミットメントの対象別に、組織コミットメント、キャリアコミットメント、職務関与、労働倫理観などがある（渡辺^[9]）。ここでは、コミットメントの対象から、組織コミットメント（所属している経営に対するコミットメント）とキャリアコミットメント（農業に対するコミットメント）を取り上げる。それぞれの変数は、将来の希望に関する回答結果を基に得点化した（第3表）。

第1表 従業員属性変数

| | | 割合(%) | 変数値 |
|------|-------|-------|------|
| 年齢 | 10代 | 7.4 | 1 |
| | 20代 | 45.9 | 2 |
| | 30代 | 27.5 | 3 |
| | 40代 | 11.1 | 4 |
| | 50代 | 6.9 | 5 |
| | 60代以上 | 1.2 | 6 |
| 性別 | 男性 | 82.1 | 0 |
| | 女性 | 17.9 | 1 |
| 最終学歴 | 中学校 | 7.7 | 1 |
| | 高校 | 46.0 | 2 |
| | 短大等 | 20.3 | 3 |
| | 大学 | 23.0 | 4 |
| | 大学院 | 2.9 | 5 |
| | 農学歴 | なし | 74.1 |
| | あり | 25.9 | 1 |

注:「農学歴」は最終学歴が農学系か否かで区分した。



第1図 戦略的人的資源管理が想定する因果関係

第2表 人的資源管理施策変数

| | | 割合(%) | 変数値 |
|--------|-----------|-------|-----|
| 労働時間 | 35時間未満 | 2.5 | 1 |
| | 35～40時間 | 14.0 | 2 |
| | 40～45時間 | 22.6 | 3 |
| | 45～50時間 | 26.5 | 4 |
| | 50～55時間 | 10.3 | 5 |
| | 55～60時間 | 14.1 | 6 |
| | 60時間以上 | 10.1 | 7 |
| 給与形態 | 時給制 | 21.7 | 1 |
| | 日給制 | 11.5 | 2 |
| | 月給制 | 64.1 | 3 |
| | 年俸制 | 2.7 | 4 |
| 給与金額 | 10万円未満 | 3.5 | 1 |
| | 10～12.5万円 | 11.7 | 2 |
| | 12.5～15万円 | 24.6 | 3 |
| | 15～17.5万円 | 23.7 | 4 |
| | 17.5～20万円 | 19.9 | 5 |
| | 20～22.5万円 | 8.3 | 6 |
| | 22.5～25万円 | 5.4 | 7 |
| | 25～27.5万円 | 1.8 | 8 |
| | 27.5～30万円 | 0.5 | 9 |
| 30万円以上 | 0.6 | 10 | |
| 賞与等 | なし | 64.7 | 0 |
| | 1種あり | 24.4 | 1 |
| | 2種あり | 8.5 | 2 |
| | 3種あり | 2.5 | 3 |

注: 1)「労働時間」は週当たり、「給与金額」は月当たり。
2)「賞与等」は、賞与、定期昇給、退職金の3種のうち、整備されているものの数によって得点化した。

第3表 コミットメント変数

| 将来の希望 | 割合(%) | 組織コミットメント | キャリアコミットメント |
|-------------------|-------|-----------|-------------|
| 勤務先で現在と同様の仕事に従事 | 37.7 | 1 | 1 |
| 勤務先で経営幹部になる | 13.6 | 1 | 2 |
| 農業で独立する | 24.0 | 0 | 2 |
| 他の農家で勤務 | 3.2 | 0 | 1 |
| 農業以外の分野で働く・考えていない | 21.5 | 0 | 0 |
| 平均点 | | 0.51 | 1.16 |

第4表 従業員満足度と因子分析の因子負荷量

| 満足度の項目 | 満足度 平均 | 因子負荷量 | |
|------------|-----------|-------|--------|
| | | 第1因子 | 第2因子 |
| 仕事のやりがい | 3.93 | 0.713 | -0.353 |
| 仕事内容 | 3.74 | 0.756 | -0.284 |
| 施設・設備 | 3.44 | 0.605 | -0.070 |
| 職場雰囲気・人間関係 | 3.70 | 0.632 | -0.213 |
| 研修・教育制度 | 3.32 | 0.742 | -0.149 |
| 給与額 | 2.97 | 0.649 | 0.252 |
| 福利厚生 | 3.07 | 0.604 | 0.249 |
| 労働時間 | 3.28 | 0.668 | 0.316 |
| 休日数 | 3.02 | 0.663 | 0.375 |
| 将来の自分の見通し | 3.12 | 0.726 | -0.067 |
| 家族からの理解 | 3.55 | 0.600 | 0.048 |
| 累積寄与率 | | 45.1% | 51.0% |

注: 満足度は、非常に満足=5, 満足=4, どちらともいえない=3, 不満=2, 非常に不満=1, の5段階評価で得点化した。

第5表 人的資源管理成果変数

| 現在の勤務先について離職を考えたことがあるか。 | 割合(%) | 変数値 |
|-------------------------|-------|-----|
| よく考えている | 13.5 | 1 |
| 考えたことがある | 32.0 | 2 |
| ない | 54.5 | 3 |

従業員満足度については、11の項目についての満足度を5段階評価で得点化したものに因子分析を行い、2つの因子得点を算出した(第4表)。第1因子は総合的な職務満足度であり、第2因子は満足度の方向性に関する因子であり、仕事の満足度よりも待遇の満足度を重視する因子である。

人的資源管理成果変数には、従業員の定着を表す変数を用いる。従業員の定着に関する指標は、従業員の定着実態、意識、勤続状況などから作成されることが一般的である。本研究の分析対象が新規の雇用就農者であることから、現在の勤務先について離職を考えたことがあるかどうかという問いに対する回答を基に、就業継続意識が強いほど大きくなるよう得点化し、「就業意識」変数を作成した(第5表)。

IV 結果

共分散構造分析については、小島^[4]のエクセル GMI.71 の付属ソフトを用い、最適なモデルを導出した。なお、豊田^[8]によれば、内生変数として順序データを用いる場合、カテゴリ数が最低でも 4 つは必要であるとされている。このような場合、ポリコリック相関係数などの順序相関係数を用いる必要があるため、R の polycor パッケージによって計算したポリコリック相関係数を用いた。そして、変数間のパス係数、p 値、間接効果、および総合効果を第 6 表にまとめ、第 2 図にパス図を描いた。なお、パス図は変数間の相関関係、および p 値が 0.01 以上のパスの表記は省略している。

因果関係順序のレベルは、属性変数と人的資源管理施策変数が 1、従業員態度変数が 2、人的資源管理成果変数が 3 である。モデルの適合度に関しては、参考までに以下の代表的な適合度指標を示しておく。GFI=0.997、AGFI=0.988、SRMR=0.013、RMSEA=0.000、NFI=0.992。

分析結果から、農業法人従業員の「就業意識」に影響する要因とプロセスは以下のようにまとめることができる。

①「就業意識」に直接影響すると予想された要因のうち、最もその影響が大きかったのは「職務満足度」であり、「組織コミットメント」がそれに次ぐ。

②「職務満足度」を高める効果が大きい要因は「組織コミットメント」と「キャリアコミットメント」である。

③「労働時間」は「職務満足度」「待遇満足度」「組織コミットメント」を通じて就業意識の低下をもたらす。

④「給与金額」「賞与等」は、「就業意識」に対する直接効果はほとんど認められないが、「就業意識」に正の影響を与える「組織コミットメント」に対して正の効果をもたす。

⑤従業員属性の「就業意識」に対する直接の影響は強くないが、相対的に「学歴」「農学歴」の

影響が大きい。ただし、従業員属性と「就業意識」との関係は複雑である。例えば「年齢」「性別」、「就業意識」に対する直接の影響は弱いものの、「就業意識」に強く影響する従業員態度変数に影響している。

以上の分析は、雇用就農者の就業意識の形成に至る複雑なプロセスに関して、部分的であるにせよ明らかにしたものであるが、同時に、農業経営における効果的な人的資源管理施策を考えるうえで、雇用就農者の就業意識を規定する要因や要因間の関係を考慮することの重要性を示している。

人的資源管理の施策において、労働時間の管理、給与等の報酬の管理は、従業員の定着への直接的な影響は大きくはないが、その間接的な効果を考慮に入れて実施することが重要である。また、従業員の属性は、従業員の態度や意識との関連もあるため、従業員の属性に応じた施策が求められる。

ただし、残された課題も少なくない。

第 1 に、分析対象が新規の雇用就農者であるという点である。もちろん分析対象が新規雇用就農者に限られていることは、従事する仕事内容が技術的および経営的に高度な内容が少ないという共通点があり、分析上のメリットはある。しかしながら、従業員の能力開発を視野に入れるならば、従事経験の長い従業員も分析の対象に加えていく必要がある。

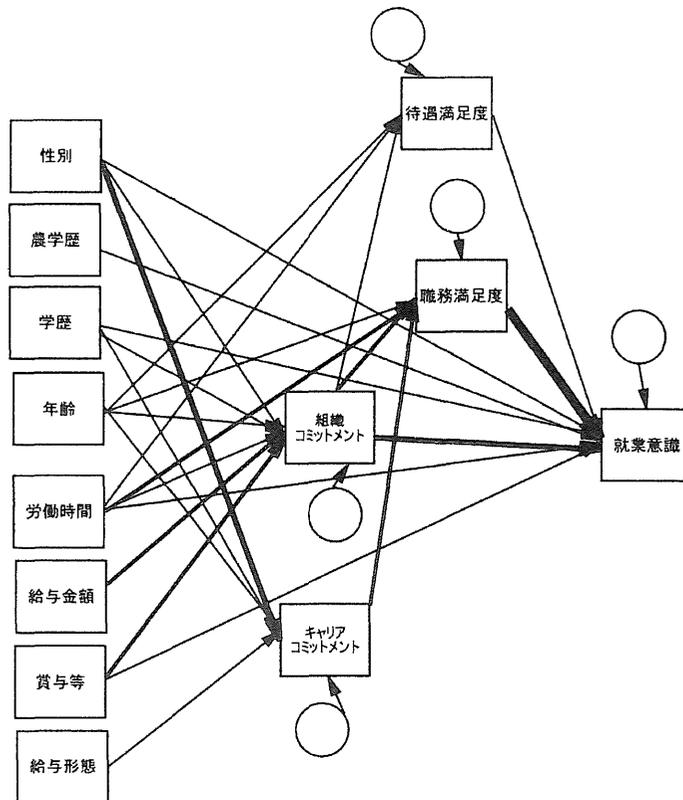
第 2 に、分析対象である因果関係のプロセスは、人的資源管理全体のプロセスではないという点である。人的資源管理施策、経営戦略さらには財務面での経営成果など、要因を幅広くとらえた分析が求められる。また、従業員と経営側双方を対象とした調査などの検討も必要であると考えられる。

第 3 に、分析手法を改善するうえで、共分散構造分析における変数やモデルの選択、潜在変数の導入などについての検討が必要である。これらについては今後の課題としたい。

第6表 パス係数・間接効果・総合効果のまとめ

| 変数 | | パス係数 | p 値 | 間接効果 | 総合効果 |
|-------------|---------------------|--------|-------|--------|--------|
| 年齢 | (1) 職務満足度 (2) | -0.175 | 0.000 | 0.063 | -0.112 |
| 年齢 | (1) 組織コミットメント (2) | 0.171 | 0.000 | 0.000 | 0.171 |
| 年齢 | (1) キャリアコミットメント (2) | 0.114 | 0.000 | 0.000 | 0.114 |
| 性別 | (1) 職務満足度 (2) | 0.079 | 0.011 | -0.056 | 0.023 |
| 性別 | (1) 待遇満足度 (2) | 0.132 | 0.000 | -0.014 | 0.118 |
| 性別 | (1) 組織コミットメント (2) | 0.106 | 0.001 | 0.000 | 0.106 |
| 性別 | (1) キャリアコミットメント (2) | -0.313 | 0.000 | 0.000 | -0.313 |
| 性別 | (1) 就業意識 (3) | -0.062 | 0.004 | 0.040 | -0.022 |
| 学歴 | (1) 組織コミットメント (2) | -0.133 | 0.000 | 0.000 | -0.133 |
| 学歴 | (1) キャリアコミットメント (2) | 0.181 | 0.000 | 0.000 | 0.181 |
| 学歴 | (1) 就業意識 (3) | 0.093 | 0.000 | -0.033 | 0.060 |
| 農学歴 | (1) 待遇満足度 (2) | 0.066 | 0.035 | 0.000 | 0.066 |
| 農学歴 | (1) 就業意識 (3) | 0.136 | 0.000 | -0.004 | 0.132 |
| 労働時間 | (1) 職務満足度 (2) | -0.208 | 0.000 | -0.032 | -0.240 |
| 労働時間 | (1) 待遇満足度 (2) | -0.200 | 0.000 | 0.021 | -0.179 |
| 労働時間 | (1) 組織コミットメント (2) | -0.154 | 0.000 | 0.000 | -0.154 |
| 労働時間 | (1) キャリアコミットメント (2) | -0.004 | 0.890 | 0.000 | -0.004 |
| 労働時間 | (1) 就業意識 (3) | -0.088 | 0.000 | -0.178 | -0.266 |
| 給与形態 | (1) キャリアコミットメント (2) | 0.101 | 0.001 | 0.000 | 0.101 |
| 給与金額 | (1) 組織コミットメント (2) | 0.209 | 0.000 | 0.000 | 0.209 |
| 賞与等 | (1) 組織コミットメント (2) | 0.234 | 0.000 | 0.000 | 0.234 |
| 賞与等 | (1) キャリアコミットメント (2) | -0.065 | 0.039 | 0.000 | -0.065 |
| 賞与等 | (1) 就業意識 (3) | -0.071 | 0.002 | 0.094 | 0.023 |
| 職務満足度 | (2) 就業意識 (3) | 0.581 | 0.000 | 0.000 | 0.581 |
| 待遇満足度 | (2) 就業意識 (3) | -0.059 | 0.007 | 0.000 | -0.059 |
| 組織コミットメント | (2) 職務満足度 (2) | 0.202 | 0.000 | 0.000 | 0.202 |
| 組織コミットメント | (2) 待遇満足度 (2) | -0.132 | 0.000 | 0.000 | -0.132 |
| 組織コミットメント | (2) 就業意識 (3) | 0.315 | 0.000 | 0.125 | 0.440 |
| キャリアコミットメント | (2) 職務満足度 (2) | 0.248 | 0.000 | 0.000 | 0.248 |

注：括弧内は因果関係順序のレベルを表す。



第2図 パス図

注：1) パス係数の絶対値の大きさに応じて矢印の太さを5段階で表記した。
 2) 四角は変数，円は残差を表す。

[引用文献]

- [1] 伊野唯我・小野貴弘・小林了輔・栗原伸一(2008)：「大都市地域における定年帰農希望者の就農意思決定構造—グラフィカル因果分析を用いた地域間比較—」, 『農業経営研究』, 46(1), pp.124-128.
- [2] 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.
- [3] 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—」, 『農業経営研究』, 49(1), pp.13-21.
- [4] 小島隆矢(2003)：『Excel で学ぶ共分散構造分析とグラフィカルモデリング』, オーム社.
- [5] 松山一紀(2005)：『経営戦略と人的資源管理』, 白桃書房.
- [6] 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の管理の特質—水田作経営を対象にして—」, 『農業経営研究』, 48(4), pp.25-35.
- [7] 澤田守(2003)：「農業法人就職者の特徴と課題」, 『2003年度日本農業経済学会論文集』, pp.58-62.
- [8] 豊田秀樹(2003)：『共分散構造分析・疑問編』, 朝倉書店.
- [9] 渡辺直登(2008)：「組織コミットメント」, 松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編『経営組織心理学』, ナカニシヤ出版, pp.62-80.
- [10] 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.