

# 農業法人における従業員の戦略的人的資源管理 (SHRM) に関する研究 ーダイバーシティ・マネジメント (DM) からのアプローチー

池田健人<sup>1</sup>・木南莉莉<sup>2\*</sup>・古澤慎一<sup>2</sup>

(2021年12月14日受付)

## 要 約

本研究の目的は、日本の農業企業における新規就農者の確保と育成に関連する問題に焦点を当て、持続可能な経営のための人材育成に多様性をどのように結び付けるかを明らかにすることである。具体的には、戦略的人的資源管理 (SHRM)、企業経営戦略、ダイバーシティマネジメント (DM) 及び HRM マッチングなどの概念を構成要素として分析フレームワークを構築する。そのフレームワークに沿って2つの仮説を設定し、仮説の検証を通じてこれらの関係を明らかにする。すなわち、「農業法人における戦略的人的資源管理 (SHRM) は企業の経営戦略 (外部環境と内部環境を含む) と一体になって形成され、HRM 戦略と HRM マッチング及びダイバーシティ・マネジメントを通じて HRM 成果や経営成果に影響を与える」(H1) と「ダイバーシティ・マネジメントは SHRM に規定されると同時に経営成果からも影響を受ける」(H2) である。仮説を検証するために、ケーススタディ、構造化インタビュー、複線径路等至性モデル (TEM) などの定性的分析方法を用いる。

以下の分析結果が得られた。本研究で取り挙げられた事例の共通点は農業法人の代表が経営に人的資源管理を取り組んでいることである。しかし、ダイバーシティ・マネジメントについては、積極的に経営に活かす事例はS社のみである。したがって、農業法人は持続可能な経営を実現するためには、従業員の多様性を活かすことを念頭に置いた施策群を策定・実行し、経営者や管理職及び従業員が多様性を活かす経営の有効性を認知させる事が重要である。

新大農研報, 74:1-9, 2022

キーワード：農業法人、人的資源管理、戦略的人的資源管理、ダイバーシティ・マネジメント、質的研究

## 1. 序<sup>1</sup>

国連によって採択された持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals) は農業を含む様々な産業、分野の発展目標であり、日本農業の持続性を高めるためには、ジェンダー平等の実現、天然資源・生物多様性の保護、気候変化への対応など重要な課題の解決を通じて食料安全保障と持続可能な消費・生産を実現する必要がある。そのためには農業における新たな人材の確保・育成は重要な課題である。

日本における農業法人組織経営体数および新規雇用就農者数は増加傾向にある (図1、図2を参照) が、持続可能な逞しい農業の実現には意欲と能力のある農業法人や企業の量的および質的拡大、ならびにそれらを中心とした体制づくりが必要である。そのために、農業をビジネスとして捉え、生産管理、マーケティング、財務管理、人的資源管理などの運用ができる農業経営者の育成が必要である (経済同友会、2016)。

しかしながら、現実の農業法人の人材育成においては離職率の高さや従業員と雇用側のミスマッチなどの課題を抱えている。全国農業会議所 (2013) の調査結果によると、農業法人における正社員や常勤パートの離職率が高い傾向にあり、また離職した理由については「人間関係がうまくいかない」と「仕事がつたい」及び「給与額が低い」が高い割合を示し、「独立したいから」及び「勤務先に将来性を見出せない」などが続き回

答が分散している。

一方、経済同友会 (2016) は、慢性的な担い手不足の解消が喫緊の課題であり、外国籍人材も含めた多様な人材が流入する仕組みが必要と指摘している。一方、農業分野においても担い手不足の問題や生産性の問題を解決しようとして障害者や生活困窮者、高齢者等の農業分野への就農・就労を促進する農福連携などの取り組みや女性の社会進出を後押しするワークライフバランスに関する取り組み等が進められているが、ダイバーシティ・マネジメント、すなわち、多様な人材を活用する人材育成 (専門職職員の育成、中途採用市場の活用、多様性を活かす職場環境の整備など) に対する取り組みは不十分である。

そこで本研究では、日本の農業法人の人材育成においてダイバーシティ・マネジメントはどのように実施され、また持続可能な農業経営を実現するにはどのような役割を果たせるかを明らかにすることを目的とする。

## 2. 先行研究

### 2.1 人的資源管理 (HRM) と戦略的人的資源管理 (SHRM)

現在主流となっている SHRM という概念が登場し、研究および利用されるようになるまでには、人事労務管理 (Personal Management: PM) ならびに人的資源管理 (HRM) が研究されてきた。江 (2004) によると、PM は1920年頃に米国で普及し始め、1960年代後半以降、HRM に変遷するまでの特徴としては、従業員をコストとみなし、いかに人件費を削減するかが課題である点にある。

1980年代半ば頃には HRM が登場し、「企業の人材を引き付

<sup>1</sup> 本論文は第57回日本地域学会年次大会 (2020年12月12日-13日、東洋大学、オンライン開催) において発表した論文を一部加筆・修正したものである。

<sup>1</sup> 新潟中央青果株式会社

<sup>2</sup> 新潟大学農学部

\* 代表著者: kiminami@agr.niigata-u.ac.jp

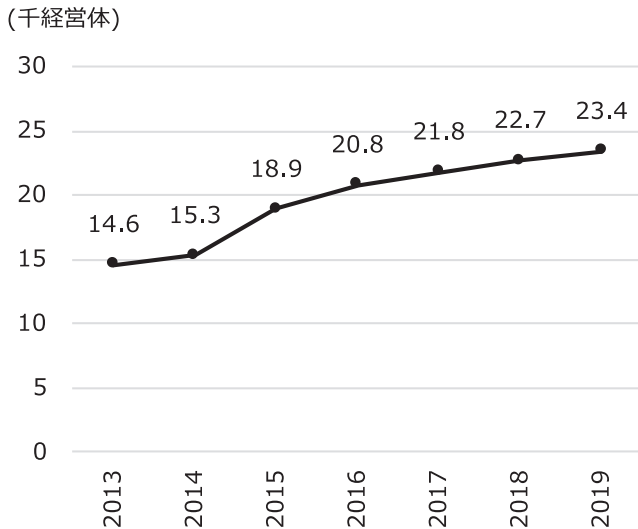


図1. 農業法人組織経営体数の遷移

注：農産物の生産を行う法人組織経営体数である。

出所：農林水産省『農業構造動態調査（各年）』より作成、2015年は『農林業センサス（2015年）』による。

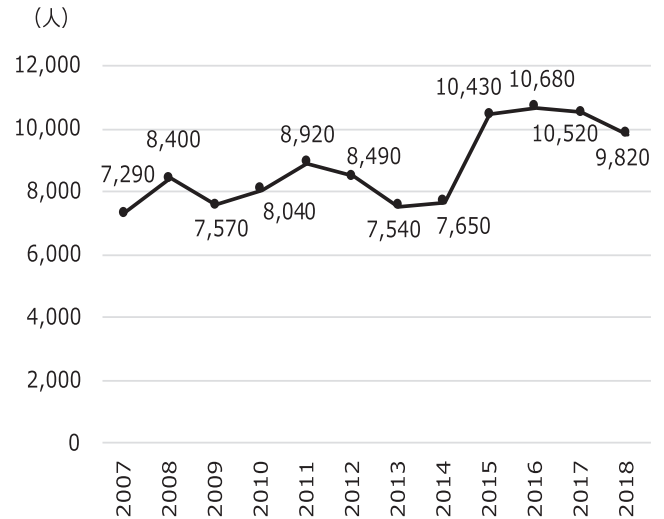


図2. 新規雇用就農者の推移

出所：農林水産省『新規就農者調査』

け、開発、維持（または処分）することを目的に、明確で相互に関連する活動、機能、およびプロセスの組み合わせ」と定義されている（Burke, 2011; Tocher and Rutherford, 2009）一方で、「組織の使命、目的、戦略をサポートする才能と強健な労働力を引き付け、開発し、維持するプロセス」と定義されている（Schermerhorn, 2001）。HRMはPMと異なって、従業員を価値ある経済的資源としてみなし、いかに従業員の企業に対するコミットメントを確保するかが課題となっている。また、De Kok *et al.* (2003; 2006) はHRM実践の具体例として、採用、選抜、報酬、訓練および発展、評価を設定している。ここから人材マネジメントの重点は集団管理から個別管理へと移行しているようになる。

さらに、1980年代半ばからHRMが強化された戦略的HRM (SHRM) が登場し、現在の主流となっている。SHRMはPM、HRMとの違いとしてはHRおよびHRMシステムの両方が企業の持続的競争優位の源泉となっている点、経営戦略の策定および実行に影響を与える可能性がある点が挙げられる。つまり、「SHRMとは、組織と人の活用に関する戦略的選択に関するものであり、同時になぜ特定の企業がほかの企業よりもより効果的にマネジメントできているかの説明に関するもの」（Boxall and Purcell, 2016）として定義でき、「人を通じて企業の長期的競争優位を実現するための組織システム」とも定義できる（Wright and Snell, 1998）。また、林（2009）の言うように、SHRM戦略はArmstrong（2006）のリニア・モデルから経営戦略に従い主要領域でHR戦略を生成し、経営戦略に作用できること、また組織の内部環境に影響を受けるだけでなくそれに影響を与えることもできる。さらに、Zivnuska *et al.* (2007) はSHRMを支える基礎理論として人口生態学、組織学習理論などの9つを挙げているが、木村（2019）と林（2009）はBarney（1991）のリソース・ベースト・ビュー（resource-based view: RBV）に重点を置いており、「外部環境に存在する機会の活用と脅威の無力化を可能にする組織内資源が競争優位の源泉となり、さらにその資源は模倣困難で代替不可能であると

きに持続的な競争優位性の源泉となる」と想定している。

そして、SHRMについての具体的なアプローチとしてはベストフィットアプローチとベストプラクティスアプローチの2つが広く知られている。ベストフィットアプローチとは、組織内外の様々な環境とのフィットを重視し、効果的なHRM施策群は1つのみではなく、組織の環境によっては異なるという立場をとるアプローチのことである。初期の代表的な戦略モデルにはハーバードモデルが挙げられる。その中では組織内外の環境として、組織を取り巻く様々なステークホルダーの利害と企業の戦略・労働市場・法律などの様々な状況的要素の2つを組織内外の環境要因として設定し、これらの環境にフィットしたHRM施策の選択を重要視している。これに対してベストプラクティスアプローチは、組織内外の環境にかかわらずベストなHRM施策群が存在するという立場によるアプローチであり、HRM施策群と組織パフォーマンスとの相関関係からHRM施策群のベストプラクティスを特定した研究などがある（須田、2019）。

## 2.2 日本の農業法人における人的資源管理

近年、日本の農業法人における人的資源管理施策に関する研究が増えている。青山ら（2018）は酪農を中心とした法人を事例として取り上げ、経営発展の段階に応じて有効な人的資源管理施策を講じることが農業法人の成果につながることを明らかにしている。そして、青山ら（2019）は畜産を中心とする法人を対象に、法人内のHRM施策の変遷と効果をベストフィットアプローチの視点から分析することで適切なHRM施策が経営に影響を与えうることを示している。また、武藤（2017）は農業法人の規模や形態に応じて従業員の管理・育成に関するアプローチが異なり、成長の過程において一定の規則性がみられることを明らかにしている。こうした研究は農業法人の成長・発展の段階に応じた人的資源管理施策に関する研究である。

一方、農業法人における離職については木南ら（2011）は人的資源管理HRMの枠組みならびにベストプラクティスアプ

ローチによる視点から、広域での従業員募集に対応したHRM、経営者の育成などの課題を示している。また、藤井ら(2016)は離職理由すなわち職務不満足に着目し、従業員の採用段階における当該法人の業務に対する理解の不足、育成段階においては育成方針の相違などの組織的要因が主な離職理由として挙げられている。

## 2.3 従業員の多様性

### 2.3.1 ダイバーシティ・マネジメント

坂東(2014)によれば、従業員の多様性およびその活用に関して「ダイバーシティ・マネジメント」は米国で発祥および発展してきた理論であり、その主とする目的を変化させながらパラダイムシフトが行われてきている。また、荒金(2013)によれば、ダイバーシティの浸透については4段階に分けることができる(図3)。つまり、多様性を尊重することに反発や抵抗を見せる「抵抗」の段階から、法律に違反しないように差別を減らし、違いをなくすことを目的とする「同化」の段階へ移行し、多様性を活かすことは合理的であると判断し、積極的に対応しようとするもの、急激な変化に対応しにくい体制や一つの属性のみで人を評価、判断してしまう「分離」の段階を経て、違いを活かし、競争優位につなげるという戦略的対応に基づく施策を行う「統合」の段階に到達する。

経済産業省(2018)の「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」においてダイバーシティを「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」として定義し、特に重要な点としては中長期的実施と経営陣のコミットメント、全社的な実行と体制の整備、外部ステークホルダーとの関わり、女性の推進と共に国籍・年齢・キャリア等の様々な多様性の確保の4点を掲げている。また「新・ダイバーシティ経営企業100選」としてダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている事例を表彰・紹介している。

ダイバーシティに関する日本国内の研究では、脇(2012)や辺見(2018)および酒井(2016)などの日本企業における組織変革に関する事例を取り上げ、定性的な分析を行っている。一方、荒金(2013)はダイバーシティについて、人権尊重の観点から可変的・不変的な要素、組織マネジメントの観点から表層的・深層的な要素に分類した上で、組織マネジメントの視点から深層的なダイバーシティをどう活かしていくかが課題であると指摘している。また、堀田(2015)は日本におけるダイバーシティ・マネジメントの有効性を高めるために研究対象とするダイバーシティに深層的な多様性を加えることが方向として示している。

### 2.3.2 農業法人における従業員の多様性

農業法人における従業員の多様性に関する研究として、安中ら(2010)は農業分野における障害者の雇用について、受け入

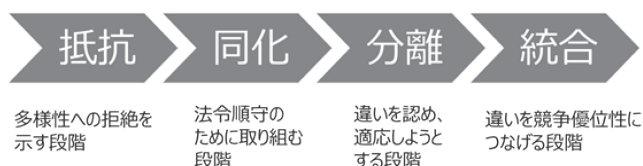


図3. ダイバーシティ浸透の段階

出所：荒金(2013)を参考に著者作成

れ先の経営形態、障害者を受け入れる形態によって4パターンに分類し、それぞれのパターンの現状や課題を提示している。また澤野・澤田(2018)による若年層女性従業員に着目した研究は従業員の外面的な多様性に着目した研究である。一方、従業員の内面的な要素に着目した研究として永井・木南(2015)はHRM施策における採用以前の就業者側の志向に着目し、近年の農業法人への就業目的の多様化を明らかにし、明確な就業目的を持つ者同士でも就業動機やキャリア志向は異なっていることを指摘している。またCao *et al.*(2012)は従業員側、雇用者側の双方に実施されたアンケート調査を分析し、HRM実践のマッチングが従業員の就業態度やコミットメントに与える影響を計量的な分析によって明らかにしている。しかしながら、農業法人が抱える人材育成施策の問題を従業員の外面的および内面的多様性の双方に着目した研究は見当たらない。

## 3. 分析の枠組みと仮説

既存研究のサーベイを踏まえて、図4に本研究の分析の枠組みを示している。農業法人における経営戦略ならびにSHRMは農業法人を取り巻く外部環境および組織文化などの内部環境に影響を受けながら策定されると想定する。経営戦略ならびにSHRMを構成する要素としてダイバーシティ・マネジメントに関する要素、採用時ならびに入社後においてHRM実践がどの程度従業員の意向と一致しているかを示すHRMマッチングの要素、具体的なHRM実践の内容およびHRM成果の要素が経営成果に影響を与えると考える。一方で、経営成果は経営戦略にフィードバックされ、内部環境やDMに対してもフィードバックされる。また、本研究の目的を達成するためには以下の仮説を設定する。

**仮説I**：農業法人における戦略的人的資源管理(SHRM)は企業の経営戦略(外部環境と内部環境を含む)と一体になって形成され、HRM戦略とHRMマッチング及びダイバーシティ・マネジメントを通じてHRM成果や経営成果に影響を与える。

**仮説II**：ダイバーシティ・マネジメントはSHRMに規定されると同時に経営成果からも影響を受ける。

これらの仮説を検証するために、以下の方法を用いる。まずは、複数の事例を選定し、テキストになっている文献をもとにケーススタディを行う。次は、ケーススタディによって得られた情報をもとにTEM(複線径路・等至性モデル)分析を行う。

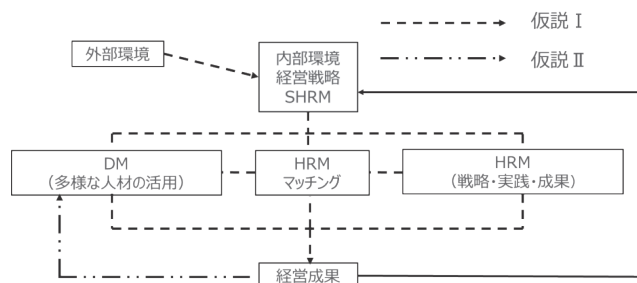


図4. 分析の枠組み

出所：Cao *et al.*(2012)、Paauwe(2004)、Armstrong(2006)を参考に著者作成

さらに、経営者と従業員のそれぞれに対して聞き取り調査を実施する。それらの分析結果に基づいて仮説Ⅰと仮説Ⅱの検証を行う。

#### 4. 実証分析

##### 4.1 事例分析

第3章で示した仮説を検証するために、ケーススタディとして人材育成および人的資源管理の施策における先進的な事例を複数取り上げ、それらの法人の特徴や具体的な人的資源管理施策について調査、分析を行う。本研究では以下の4つの事例を選定し、情報の収集を行った。

###### 事例1：T社

T社は長野県北佐久郡に本社を構える農業法人であり、キャベツなどの農産物の生産・販売を行っている。T社は「独立したい」という強い意志を持つ人のみを採用し、決まった期間内（5～6年程度）で独立するための技術・能力等を有する人材を法人内で育成する特徴がある。すなわち、HRM実践の採用段階において永井・木南（2015）で挙げられているキャリア志向、荒金（2013）が述べている深層の要素に注目して取り組んでいると推測される。このような特徴からT社を仮説検証するための事例として選定している<sup>2</sup>。

###### 事例2：Y社

Y社は新潟県柏崎市にある農業法人であり、地域を守るという理念の下でコメ生産、野菜生産、切り餅生産、地域の除雪、クレープの移動販売などの多角化経営を行っている。また、農研機構（2017）によれば、年俸制の導入や作業別責任者導入等による能力向上へのインセンティブの付与を積極的に行っている。このような特徴から、Y社を農作業における技術・能力向上のプロセスイノベーション、HRM実践における報酬の側面等の制度的イノベーションが実現している事例として選定している。

###### 事例3：H社

H社は新潟県上越市に位置し、自社でのコメ栽培に加えて農作業の受託、小規模農家からのコメの集約・検査・販売、農場運営コンサルティング、農業体験の実施などの業務に取り組む法人である。H社の経営理念は「人」が根幹である。具体的な取り組みとしては教育システムの構築に際し社会人基礎力、概念化能力、対人関係能力、技術的能力の4つに分けてPDCAサイクルを継続させ、その結果として能力が向上すれば給与に反映させる。また採用までのフローについては会社説明会からエントリー、書類選考及び入社試験といった商工業では一般的な採用方法を取っている。H社は他産業における一般的な企業のHRM戦略に近い事例として選定している。

###### 事例4：S社

S社は熊本県菊池市に位置する法人であり、養豚事業（飼育頭数：25,000頭、年間出荷頭数：50,000頭）を業務の中心とし

ているものの、飼料製造事業、野菜生産事業（キャベツ）も手掛けている。S社は多様性を活かす施策を実施している。例えば、ワークライフバランスの一環として、完全週休2日制の実施や最長9日間の休暇が取得できる「マイウィーク」制度、短時間労働の制度などを設けている。また、女性が養豚業で働きやすくなるため女性限定の研修枠を設け、ベトナム実習生のための寮の設置を行っている。これらの取り組みから多様性を活かす経営を行っている事例として選定している。

##### 4.2 TEM分析

###### 4.2.1 TEM分析の概要

以上の4つの事例のうち、S社に関するテキスト化された情報を基にしたTEM分析を行う。

TEM分析とはTrajectory Equifinality Modelの頭文字をとったものであり、複線径路・等至性モデルと訳されるものである。サトウら（2006）によると、生物学レベルで論じられていた等至性が心理学などに適用できる可能性は1970年頃から提唱され、ヴァルシナー（Valsiner 2001）によって人間のライフコースに適用できる可能性が指摘されている。TEMには非可逆の時間を水平方向への矢印で示しているものの具体的な単位では示されていないこと、等至性、すなわち異なる経路を辿りながらも似た結果に到達することおよび等至性を実現する点である等至点という概念、対象に複数の選択肢が用意されている分岐点、さらに等至点および分岐点による経路の多様さなどが特徴として挙げられる。

本研究では木南ら（2020）を参考に以下の図5の概念モデルを基に分析を行う。すなわち、経営者の意識変化、企業家精神に影響が大きいと思われる出来事、具体的には人的資源管理施策の大きな変化などを主に分岐点として設定する。また、社会的方向付け（SD: Social Direction）および社会的ガイド（SG: Social Guide）に経営における意思決定に影響を及ぼす社会経済環境の要因を設定することで経営戦略、HRM戦略に影響を与える要因を考察する。なお、本研究では仮説Ⅰならびに仮説Ⅱの検証に主眼を置くため等至点（EFP: Equifinality Point）については詳述せずに、次の分岐点（BFP2: Bifurcation Point）はその前の分岐点（BFP1）における意思決定の結果を生じた等至点（EFP1）とみなして分析を行う。

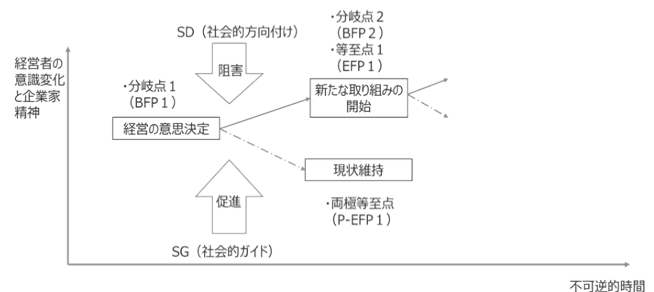


図5. 本研究におけるTEMの概念図  
出所：木南ら（2020）を参考に著者作成

<sup>2</sup> T社については「農業法人における人材育成に関する研究—先進的事例を対象に—」(新潟大学農学部食料・資源経済学コース2018年度卒業論文)を執筆するために、2018年7月7日に代表ならびに卒業生1名に聞き取り調査を行っている。

#### 4.2.2 S社代表に関するTEM分析

ここでは、S社のHPや青山ら(2019)、窪田(2014)を参考にM氏の経営者としての成長とS社の経営発展の関係を描いたTEM分析を図6に示す。

現代表者のM氏は畜産商を営む両親の下で生まれ、大学入学後には父親が営む合志畜産を手伝うようになった(SG1)。大学卒業後は、栄養士として他の企業で勤務したが、3年後にその仕事を辞め、家畜商へ転身することを決意した。しかし、周囲からは強い反対を受け、事務職を探して結婚の準備をしるとも言われた(SD1)。M氏は家畜商が減少している状況の下でこのような中間業者はいずれなくなってしまうのではという危機感から、2006年には母親が経営していたセブンフーズの経営に乗り出した(BFP1、SG2)。

M氏が事業を継いで(経営第I期)から大規模化を目指した(BFP2)が、設計図や見積書の作成を請け負ってもらえない、土地が購入できないといった課題に直面した(SD2)。2008年には新たな農場を設立し、自身の出産を契機にエコフィードや発酵床の導入、アニマルウェルフェアを意識したシステム、すなわちフリーストールおよびオートソーティングシステムの導入など3本の経営の柱を達成するための取り組みが行われた(SG3)。また、大卒新規採用や等級番号および5段階評価制度の導入、研修参加や資格取得への支援などの人的資源管理制度を本格的に導入した。

2012年には他産業で積極的に取り組まれていた成果重視型人事制度を導入(BFP3)し、2013年には野菜生産事業が開始した(経営第II期)。経営第II期は経営第I期と比較して出荷頭数、売上高および従業員数は増加していたが、人的資源管理施策についての課題に直面した。成果重視型人事制度を導入したことで、個人・部門の成果を意識しすぎるあまり、組織全体での協力的体制が損なわれてしまう側面が出てきた(SD3、SD4)。

そこで、成績や能力、態度及び姿勢を総合的に評価する制度に切り替え、従業員の定着率を向上させるための取り組みとして、休日数の増加や給与の引き上げ幅の拡大、週1日のノー残業デー、WLB(ワークライフバランス)を意識した勤務体系の導入(BFP4)などを行った(経営第III期)。M氏は自身の経営に直面する問題に対して「人的資源管理施策」など経営学の先進的な理論を学び、得られた知識を実践に移すという知識創造の好循環(SG4)を通じてイノベーションを誘発しながら経営の発展につなげている。

以上のTEM分析によって以下の結果を得られた。すなわち、S社における戦略的人的資源管理(SHRM)は経営戦略(外部環境と内部環境を含む)と一体になって形成され、HRM戦略とHRMマッチング及びダイバーシティ・マネジメントを通じてHRM成果や経営成果に影響を与えている(仮説I)。さらに、

成果重視型人事制度を導入した結果(出荷頭数、売上高および従業員数は増加していたが、人的資源管理施策についての課題に直面した)を踏まえ、経営第III期の総合評価型人事制度およびWLBに配慮した制度の導入につながり、DMに関する取り組みが行われるようになった。このことは、SHRMの結果がダイバーシティ・マネジメントにつながったといえる。したがって、仮説IIの「ダイバーシティ・マネジメントはSHRMに規定されると同時に経営成果からも影響を受ける」が検証された。

#### 4.3 聞き取り調査

##### 4.3.1 Y社に対する聞き取り調査の結果

Y社には2020年8月18日に代表ならびに従業員2名に対してそれぞれ約1時間程度の聞き取り調査を実施した。

社内での教育方法および勤務外での学習、研修制度等について教える内容や取得資格の時期等は勤務年数で固定せず、一人ひとりに合った方法で育てようとしている。また、従業員の給与については、5年目以降は年俸制を採用しており、年俸は年齢給と職能給(挨拶や人間関係などの基本的な要素と責任者制度による7段階評価によって構成)によって構成されている。さらに、人的資源管理施策の変化については、従業員が大きな役割を与えられたときにプレッシャーを感じる一方でやりがいを感じながら働けることが重要であり、実際にやりがいをもって自ら働いてくれる従業員が増えている。その一方で、従業員の多様性及びダイバーシティ・マネジメントに関しては男女比や出身地等に基づいて意図的に比率を合わせることをせず、従業員の調和がとれるようなシステムを構築している。また、勤続年数5年~10年の女性従業員A氏は自分自身の成長性や人間関係の項目に高い満足度を示すと同時に、従業員は似た気質の人が比較的多いことを感じている。また、昨年度入社した女性従業員B氏は、自身の成長性や行動に対して高い満足度を示す一方で、対人関係には改善の余地を感じていた。従って、Y社は地域を守るという経営理念の下で効率的な人材育成・管理システムを構築するために調和を重んじる経営戦略を取った成功事例であると言える。しかし、調和を重んじる戦略は短期的には生産効率の向上や管理コストの低減に貢献するが、同調圧力が高い下では生産的な摩擦が生まれ難く、中長期的にはイノベーションが創出されにくい環境になる可能性が示唆されている。

##### 4.3.2 H社に対する聞き取り調査の結果

H社には2020年8月19日に代表ならびに従業員1名に対して約1時間程度の聞き取り調査を実施した。専門知識や技術の習得についてOJTを中心としながらも座学や外部講師を招いたセミナーや講習の機会を設けており、人的資源管理はカット・モデルを参考に構築されている。従業員の勤務時間は8:30~15:00(農閑期)、8:30~18:00(繁忙期)と基本的に定められている。福利厚生については一般作業職には、通勤・住宅手当、作業服手当、社員研修、退職金制度があり、総合管理職には健康保険、厚生年金、雇用保険、労災保険が整えられ、H社が掲げるサラリーマンのように働けるという特徴を形作っている。また、ワークライフバランスに関する取り組みとして労働の変動時間制、自己研鑽休職制度がそれぞれ導入されている。一方、従業員のキャリア志向について、代表は全体のマネジメントに徹し、従業員のキャリア志向等の意見は農場長(幹部社員)との面談を通して把握するようにしている。また、意見を言いやすい環境を常に意識しており、そのためにメンター制度

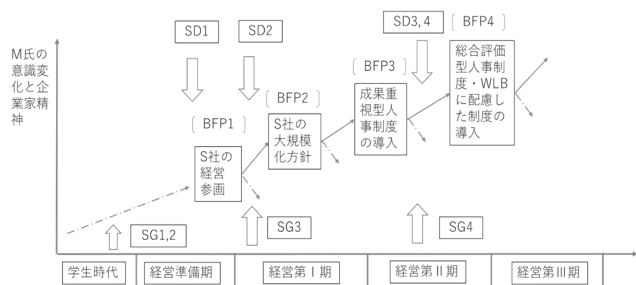


図6. S社の発展およびS社の代表の選択に関するTEM図

の導入や、従業員に改善の余地があると判断した際は集まったとき等に伝えるといった取り組みを行っている。

更に、人的資源管理施策の変遷については、設立当初は規模が小さかったことから人的資源管理施策は不要であったが、規模が拡大するにつれて管理職を用いた制度の方が経営を行いやすいと判断したことから取り組みはじめ、その結果従業員の定着率の向上が見られた。しかし、一般管理職と総合管理職といった職種に対応した人的資源管理施策はあるものの、性別や出身地などの外的多様性を意識した施策を講じていない。従って、H社は従業員数の増加をはじめとした内部要因の変化を受けて、HRM施策を積極的に取り組まれるようになった結果、従業員の定着率の向上（HRMの成果）が見られている。また、自己研鑽休職制度等の内的多様性に着目したHRM施策の実施によって組織文化等の内部環境に影響を与えている。今後は企業の外部環境の変化に伴い、ダイバーシティ・マネジメントに取り組む新たな戦略的人的資源管理施策（SHRM）へシフトする可能性がある。

### 5. 結論

上記の分析結果を荒金（2013）が提示しているダイバーシティ・マネジメントの4段階に照らし合わせると表1のようになる。つまり、T社は共通の価値観をはじめ、ライフスタイルやキャリア志向も比較的共通する部分の多い人々を選抜・研修のプロセスを通じて目的を達成することで上手くいっている事例であり、抵抗ないし同化の段階にあるといえる。また、Y社は、女性も働けるような取り組みがみられる一方で、外国人に対しては受け入れない結果からは多様性への意識は低く、同化の段階であると判断した。一方、H社は、WLBに関する取り組みを積極的に取り組んでいるが、ダイバーシティ・マネジメントを全く意識しておらず、多様性を企業の競争優位に結びつくという視点が欠けているため、同化の段階にあると考えられる。最後に、S社は、代表自身が常に新たな経営学の知識を吸収しながらWLBに関する取り組みをはじめ、外国人研修生を受け入れる宿舎の設置や女性管理職に関する研修等も積極的に取り組むことを通じて従業員の多様性を活かす経営を行っているため、分離から統合へシフトする段階にある。

本研究で取り上げられた事例の共通点は農業法人の代表が経営に人的資源管理に取り組んでいることである。そのため、綿

表1. 4つの事例のダイバーシティ・マネジメントの普及段階および根拠

事例	段階	根拠
T社	抵抗～同化	・共通の価値観、キャリア志向に特化した戦略
Y社	同化	・女性活躍のための取り組み、外国人労働者への不安 ・DMの概念の薄さ
H社	同化	・WLBに関する積極的な取り組み ・DMの概念の薄さ
S社	分離～統合	・従業員の多様性を活かすことを念頭に置いた施策群

出所：聞き取り調査結果ならびに図6の参考資料をもとに著者作成

密な情報共有等を通じて組織としての統率力が強く、HRM成果と経営成果が上がっていると考える。しかし、ダイバーシティ・マネジメントについては、積極的に経営に活かすべきと考えて、実践している事例はS社のみにとどまっている。そのため、日本農業に取り巻く環境が厳しい中、多くの農業法人が経営の外部環境の激しい変化に対応できる戦略を持っておらず、競争に勝てるイノベーションが生まれにくい状況にある。したがって、農業法人は持続可能な経営を実現するためには、従業員の多様性を活かすことを念頭に置いた施策群を策定・実行し、経営者や管理職及び従業員が多様性を活かす経営の有効性を認知させる事が重要である。具体的には、性別や国籍といった表層的な多様性に加えてキャリア志向や価値観及び発想等の深層的な多様性にも着目し、組織における生産的な摩擦を恐れずに、各人の能力を最大限活かすことが可能な環境を整える事が農業法人の持続性につながると結論付ける。

なお、本研究では先進的な事例に焦点を当て、文献調査や聞き取り調査及びTEM分析等を用いて仮説を検証したが、農業法人全体におけるダイバーシティ・マネジメントの浸透度合いや経営成果との関係が明らかになっていない。今後は農業法人におけるHRM施策の現状や効果に関する全体像を把握した上、それらを踏まえてダイバーシティ・マネジメントとの関係性をより丁寧に描く必要があると考える。

### 引用文献

#### a) 雑誌

- 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－経営発展に伴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)**: 47-52.
- 青山浩子・納口るり子・氏家清和・前田佳良子. 2019. 人的資源管理が養豚経営に与える影響－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*, **57(1)**: 86-100.
- 坂東奈穂美. 2014. ダイバーシティ・マネジメント導入前の人材多様性に対する日米比較：Thomas & Elyの3つのパラダイムの視座から. *北海学園大学大学院経営学研究科研究論集*, **12**: 1-22.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, **17(1)**: 99-120.
- Cao, W., L. Kiminami and A. Kiminami. 2012. Analysis on the attitude of employed Japanese farmers from the viewpoint of human resource management. *農業経済研究別冊：日本農業経済学会論文集*, **2012**: 53-60.
- De Kok, J., L. Uhlaner and R. Thurik. 2003. Human resource management with small firms: Facts and explanations. *ERIM Report Series Reference, No. ERS-2003-015-STR*.
- De Kok, J., L. Uhlaner and R. Thurik. 2006. Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, **44(3)**: 441-460.
- 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－. *農業問題研究*, **52(4)**: 223-228.
- 林伸二. 2009. 戦略的人的資源管理研究のネクスト・ステージ. *青山経営論集*, **44(3)**: 1-29.
- 辺見佳奈子. 2018. 日本型ダイバーシティ・マネジメント－働き方の多様化と組織変革－. *組織学会大会論文集*, **7(2)**: 465-470.

- 堀田彩. 2015. 日本におけるダイバーシティ・マネジメント研究の今後に関する一考察. *広島大学マネジメント研究*, **16**: 17-29.
- 江春華. 2004. 戦略的人的資源管理の定義と分類の批判的考察. *現代社会文化研究*, **30**: 113-130.
- 経済同友会. 2016. 持続可能な逞しい農業の実現に向けてーフードバリューチェーンの確立による高付加価値農業へー. <https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2016/160930a.html>(最終アクセス:2019年10月9日).
- 経済産業省. 2017. *ダイバーシティ2.0行動ガイドライン*.
- 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ー従業員離職率に関する分析ー. *農業経営研究*, **49(1)**: 13-21.
- 木南莉莉・古澤慎一・木南章. 2020. 日本における都市農業の多面的機能とソーシャル・ビジネス:新潟市を主な対象として. *新潟大学農学部研究報告*, **72**: 35-50.
- 窪田新之助. 2014. 新・農業経営者ルポ第124回 養豚業と家畜商で年商26億円を稼ぐ女性経営者. *農業経営者*, pp.6-11. <https://agri-biz.jp/item/content/pdf/8071> (最終アクセス2021年1月14日).
- 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. *農業問題研究*, **53(2)**: 99-107.
- 永井慧・木南莉莉. 2015. 農業法人就業希望者の就業動機に関する研究ー人的資源管理(HRM)からのアプローチー. *地域学研究*, **45(3)**: 257-269.
- 新潟日報社. 2019. *新潟日報*. 2019年5月19日朝刊.
- 農研機構. 2017. 農業法人における人材育成のポイント:現場リーダーの作業遂行マネジメント能力育成に向けた取り組み.
- 酒井之子. 2016. ダイバーシティ経営に適合する人事管理システムのあり方ー日本企業の事例研究からー. *中央大学大学院研究年報*, **4**: 44-62.
- サトウタツヤ・安田裕子・木戸彩恵・高田沙織・ヴァルシナー, ヤン. 2006. 複線径路・等至性モデル:人生径路の多様性を描く質的心理学の新しい方法論を目指して. *質的心理学研究*, **5**: 255-275.
- 澤野久美・澤田守. 2018. 農業法人における従業員の動機付け方策の特徴と課題ー若年層女性従業員への取り組みに着目してー. *農村生活研究*, **61(1)**: 2-11.
- Tocher, N. and M.W. Rutherford. 2009. Perceived acute human resource management problems in small and medium firms: An empirical examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **33(2)**: 455-479.
- 脇夕希子. 2012. ダイバーシティ・マネジメントが実行可能な職場創造ーA社を事例としてー. *日本テレワーク学会誌*, **10(1)**: 6-11.
- Wright, P.M. and S.A. Snell. 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *The Academy of Management Review*, **23(4)**: 756-772.
- 安中誠司・山下仁・片山千栄・石田憲治. 2010. 農業分野での障がい者就労の類型化による支援課題の抽出とその解決方策. *農村工学研究所技報*, **210**: 49-59.
- 全国担い手育成総合支援協議会. 2018. 平成30年度全国優良経営体表彰受賞者概要(農林水産省 農林水産大臣賞経営改善部門). pp.31-43. <https://www.nca.or.jp/upload/1de55e27ed151b80c3650a755c0e0957cbca0403.pdf> (最終アクセス:2021年1月14日)
- 全国農業会議所(全国新規就農相談センター). 2013. 農業法人等従業員雇用定着のためのアンケート調査結果(平成24年度). <https://www.be-farmer.jp/service/statistics/> (最終アクセス:2019年10月9日)
- b) 単行本
- 荒金雅子. 2016. *多様性を活かすダイバーシティ経営基礎編*. 日本規格協会.
- Armstrong, M. 2006. *Strategic Human Resource Management: A Guide To Action-(3rd Edition)*. Kogan Page Ltd.
- Boxall, P. and J. Purcell. 2016. *Strategy and Human Resource Management (3rd edition)*. Macmillan.
- Burke, R.J. 2011. Human resource management in small- and medium-sized enterprises: Benefits and challenges. pp.10-70. In: Cooper, C.L. and R.J. Burke. (eds.). *Human Resource Management in Small Business: Achieving Peak Performance*. Edward Elgar.
- 木村琢磨. 2019. 社会・経営環境と人材育成(第I章人材育成と社会システム). pp.8-10. 人材育成学会編. *人材育成ハンドブック*. 金子書房.
- Paaauw, J. 2004. *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*. Oxford University Press.
- Schermerhorn, J.R. 2001. *Management Update 2001, 6th edition*. John Wiley and Sons.
- 須田敏子. 2019. 戦略的HRMとは何か(第II章戦略と計画). pp.108-110. 人材育成学会編. *人材育成ハンドブック*. 金子書房.
- Valsiner, J. 2001. *Comparative Study of Human Cultural Development*. Fundacion Infanciay Aprendizaje.
- Zivnuska, S. 2007. Implications of the converging economy for human resource management. pp.50-75. In: Schuler, R.S. and S.F. Jackson. *Strategic Human Resource Management (2nd edition)*. Blackwell Publishing.

**1. 基本情報**

Q1-1 性別について教えてください。(どちらかに○)

- ① 男性 ② 女性

Q1-2 出身地について教えてください。

- ① 日本 ( 都・道・府・県 ) ② 海外 (国名: )

Q1-3 現在の年齢を教えてください。(一つに○)

- ① 20歳代 ② 30歳代 ③ 40歳代 ④ 50歳代 ⑤ 60歳代 ⑥ 70歳代 ⑦ 80歳代以上

Q1-4 配偶者について教えてください(あてはまるものに○)

- ① 未婚 ② 既婚 (夫・妻)

Q1-5 家族構成について教えてください(同居している人のみ)

Q1-6 現在の仕事への就業年数について教えてください。(一つに○)

- ① 1年未満 ② 1年以上2年未満 ③ 2年以上3年未満 ④ 3年以上5年未満 ⑤ 5年以上10年未満
- 
- ⑥ 10年以上15年未満 ⑦ 15年以上20年未満 ⑧ 20年以上 ( 年)

Q1-7 こちらへ就業する前の経歴等について教えてください。

(i) 最終学歴について教えてください

- ① 中学校 ② 高等学校(農業・農学系) ③ 高等学校(農業・農学系以外)
- 
- ④ 短期大学(農業・農学系) ⑤ 短期大学(農業・農学系以外) ⑥ 専門学校(農業・農学系) ⑦ 専門学校(農業・農学系以外)
- 
- ⑧ 大学(農業・農学系) ⑨ 大学(農業・農学系以外) ⑩ 大学院(農業・農学系) ⑪ 大学院(農業・農学系以外)
- 
- ⑫ その他 ( )

(ii) こちらに就職する前に別の企業で勤務等の経歴があるかについて教えてください(あてはまるものに○)

- ① 他の農業法人への勤務 ② 他の法人および企業(非農業分野)への勤務
- 
- ③ 自営業(自営農業以外) ④ 自営農業 ⑤ その他 ( ) ⑥ ここ以外にはない

**2. 人的資源管理施策の現状に関する質問**

Q2-1 従業員の募集方法、募集対象、採用方法についてお聞かせください。また、採用の際に重視する点(専門的知識や技術、人柄、出身・居住地など)にはどのようなものがありますか

Q2-2 専門知識や技術の習得のための社内での教育方法(OJT)、時間外での学習、研修制度(Off-JT)についてどのようなシステムを採用しているかお聞かせください

Q2-3 従業員の勤務時間、休日についてどのようになっているかお聞かせください

Q2-4 従業員の初任給、従業員の賞与はどのように設定していますか。(月賦制、年俸制、ボーナスなど)

Q2-5 社会保障の整備について(各種保険、年金、住宅手当などの各種手当)

Q2-6 各部署・品目等における具体的な業務内容についてお聞かせください。

Q2-7 昇給のシステム等の従業員の評価方法・基準についてお聞かせください。

Q2-8 ワークライフバランスへの配慮についてお聞かせください。

Q2-9 従業員のキャリア志向と法人側の意向について

(i) 従業員が日々考えていることや従業員のキャリア形成、キャリア志向について共有しようとする場を設けていますか

(ii) 各従業員のキャリア形成について、経営者による意向を伝える場を設けていますか

(iii) 従業員のキャリア志向に応じて業務内容、人的資源管理施策に変化をつけることはありますか。もし行っているならばどのような取り組みを行っていますか。

(iv) 採用、選抜、訓練、評価、待遇などの人材を管理・育成する方法について、これまでに取り組みを変化させたことはありますか。またそれによって離職率の低下などの人的資源管理施策の成果、および農産物・畜産物の生産量といった経営成果に影響はありましたか。

**3. ダイバーシティマネジメントに関する質問**

Q3-1 従業員の多様性について

(i) グローバルな職場などに代表される、多様な属性・価値観の人が集まる職場について最も近い考えを選んでください。またそれを選んだ理由をお聞かせください。

(A) 男女比について

- ① 女性の比率を高めたほうが良いと思う ② どちらかというとな性の比率を高めたほうが良いと思う
- 
- ③ 男性の比率を高めたほうが良いと思う ④ どちらかというとな性の比率を高めたほうが良いと思う
- 
- ⑤ 今の男女比を変えないほうが良いと思う ⑥ 今の男女比を変えなくてもよいと思う
- 
- ⑦ その他

理由:

(B) 異文化(出身地)について( (A)と同様の選択肢および(A)同様に判断理由を尋ねる)

(ii) 貴社は性別、文化的背景、性的嗜好を含む多様性を高めたいと考えていますか。何故ですか。またどのような具体的な取り組み(ダイバーシティマネジメントを推進する体制の構築や全社的な環境・ルール整備など)を行なっていますか。

(iii) 人的資源管理施策によって従業員間の関係性、チームワークに変化が生じていると感じますか。また、それによって経営の成果に影響が出ていると思いますか。

Q3-2 多様な人材の活用に関して各部門のリーダー、経営幹部の行動・意識を変えるための取り組みがあればお聞かせください。

Q3-3 多様な人材の活用に関して従業員の行動・意識を変えるための取り組みがあればお聞かせください。

Q3-4 貴社の人的資源管理の方法や経営方法について、外部との交流(企業や報道機関への発信など)があればお聞かせください。

Q3-5 今後の人的資源管理・人材育成について企業全体として行う取り組みがあればお聞かせください。

付図1. 聞き取り調査の質問票



# A Study on Strategic Human Resource Management (SHRM) in Agricultural Corporations: Approach from Diversity Management (DM)

Taketo IKEDA<sup>1</sup>, Lily KIMINAMI<sup>2\*</sup> and Shinichi FURUZAWA<sup>2</sup>

(Received December 14, 2021)

## Summary

The purpose of this study is to clarify how diversity should be linked to human resource development for sustainable business management focusing on the issues related to securing and developing new farmers in Japanese agricultural corporations. Specifically, an analytical framework is constructed using concepts such as strategic human resource management (SHRM), corporate management strategy and diversity management (DM) as its constituent elements and HRM matching. We set 2 hypotheses in line with that framework and clarify these relationships through verification of the hypotheses. "SHRM in the agricultural corporations have an impact on management performance through the corporate management strategy, HRM strategy, HRM matching, and DM (H1)." "DM is set by SHRM and is also affected by corporate management performance (H2)." To verify the hypotheses, qualitative research methods such as case study, structured interview and Trajectory Equifinality Model (TEM) are introduced in this paper.

*Bull.Facul.Agric.Niigata Univ., 74:1-9, 2022*

**Key words** : Agricultural Corporation, Human resource management (HRM), Strategic human resource management (SHRM), Diversity management (DM), Qualitative research

---

<sup>1</sup> Niigata Chuo Seika

<sup>2</sup> Faculty of Agriculture, Niigata University

\* Corresponding author: kiminami@agr.niigata-u.ac.jp