ぐるみ型集落営農法人のモラル分析

—広島県を対象として—

西濱健太郎（広島県立総合技術研究所）

北野 剛志（広島県農林水産局）

An Analysis of Morale in Group Participation within Community-based Farming Corporations: A Case in Hiroshima Prefecture

Kentaro Nishihama (Hiroshima Prefectural Technology Research Institute)

Tsuyoshi Kitano (Agriculture, Forestry and Fisheries Bureau, Hiroshima Prefectural Government)

This study analyzes the morale of employees who work in a group participation arrangement within community-based farming corporations in Hiroshima prefecture. It makes use of a desire-provision system morale survey that analyzes four factors: policy, job, relatedness, and compensation. This methodology leverages Herzberg's motivation-hygiene theory, where policy and job factors are considered motiva-

tors. The results show that the morale of employees is strengthened by policy and relatedness factors, that the compensation factor is not a major issue, and that a low job factor (i.e., as a motivator) becomes problematic in terms of development. In particular, improvements in currently low policy and job factors among women are required.

1. 背景と目的

広島県は集落営農法人の設立を推進しており、平成24年2月10日までに215法人が設立されている。設立後は、園芸品目及び農産物加工などの導入による経営の多角化が進められているが、作業者の責任感の希薄化、労働力の不足などが問題となっている。また、多角化による経営発展のためには労働の質の向上も求められる。このため、これに応える技術としてモラル・サーベイに基づく人的資源管理の構築を目指している。

集落営農法人は、法人ごとに異なる地域性、人材確保及び合意形成の難易などにより経営の目指すと

ころは一樣ではなく、法人ごとの実情に応じた人的資源管理が求められる。そこで、村杉[1]の開発したDP方式モラル・サーベイ（以下、DP調査）の集落営農法人への援用を試みた。DP調査は、「理念」、「職務」、「対人」及び「報酬」の4要因について作業者の希望に当たる重要度（Desire）と組織の実情に当たる実現度（Provision）とを調査する手法であり、重要度を調査することで作業者の実情に応じた改善策が導き出せるという利点を持つ。このため、DP調査が集落営農法人での調査に適すると考えた。筆者ら[2]は、集落営農法人用に改良したDP調査（表1、2）によって、本手法が集落営農法

表1. 集落営農法人用 DP 方式モラル・サーベイの設問及び選択肢（抜粋）

要因	調査項目	設問及び選択肢
理念	理念の認知	あなたは、あなたの法人の理念や設立目的を知っていますか<実現度（P）の設問> ①よく知らない ②少し知っている ③よく知っている このことはあなたにとって<重要度（D）の設問> ①意味がない ②あまり重要でない ③少し重要である ④たいへん重要である
報酬	労賃の他の構成員との比較	あなたの労賃（従事分量配当、役員報酬を含む）は、他の構成員と比べて不公平と思いますか ①不公平と思う ②少し不公平 ③わりに公平と思う

注 1：重要度の設問及び選択肢はすべて同じなので、「理念の認知」の項だけ表示した。

2：実現度及び重要度の設問の選択肢番号がそのまま得点となる。

表 2. 集落営農法人用 DP 方式モラル・サーベイの要因ごとの設問項目

理念	職務	対人	報酬
理念の認知	仕事の達成感	チームワーク	労賃の他の構成員との比較
役員の伝達	仕事への挑戦心	相互扶助	労賃の仕事との比較
目標一致度	仕事の自信	役員の人望	設備や職場環境
将来性	仕事での成長感	法人の和	作業時間
勤務の誇り	仕事での能力発揮	わだかまりの解消	安全と健康
社会的責任	仕事の創造性	構成員からの承認	疲労
	仕事の責任	仕事以外の人間関係	
	仕事の自由裁量		
	仕事の適性感		
	仕事の能力の承認		

注：報告者 [3] は、「対人」要因の設問項目に「役員の配慮」を追加すべきことを指摘したが、この項目の調査データが限定的であるため、本報告ではこれを除く 29 問で検討した。

人でも適用可能であることを明らかにした。

本報告では、広島県の約 8 割を占めるぐるみ型¹⁾集落営農法人を対象に実施した DP 調査の結果を基に、作業者のモラルを分析することで、広島県内のぐるみ型集落営農法人の実情を明らかにすると共に、人的資源管理上の改善策について検討することを目的とする。

DP 調査は、ハーズバーグの動機づけ衛生理論に依拠している。筆者ら [2] は、集落営農法人においても「理念」及び「職務」が動機づけ要因であり、「報酬」が衛生要因であり、「対人」が動機づけ因子と衛生因子の混在する混合要因であることを明らかにしている。従って、動機づけ要因である「理念」

及び「職務」の改善がモラル向上により効果的と言える。そこで、本報告では「理念」及び「職務」の 2 要因を中心に検討を行う。

2. 調査の実施

DP 調査は、平成 21 年 8 月～平成 22 年 12 月に広島県内の水稻を中心にアスパラガス、キャベツ、ピーマン、ブドウといった園芸、農産物加工などに取り組む設立後 2～8 年目の 17 のぐるみ型集落営農法人の作業者 381 名を対象に実施した。調査方法は集合読上げ形式の質問紙調査を基本とし、欠席した一部の作業者については郵送形式とした。また、「職務」については、作業者の働き方の実態につい

表 3. 作業者の働き方の実態に関する調査の設問及び選択肢

調査項目	設問及び選択肢
変化度	あなたの仕事は、動き回る仕事ですか ①だいたい同じ位置で動かない ②集落の中を動く ③集落の外へも動く
単調感	あなたの仕事は、同じことの繰り返しがある仕事ですか ①繰り返しが多い ②繰り返しが少しある ③繰り返しは少ない
分担明確度	あなたの仕事の分担は、はっきりしていますか ①はっきりしていない ②だいたいはっきりしている ③はっきりしている
参加度	あなたの仕事の分担は、どのようにして決められますか ①役員が決めることが多い ②役員と自分が話し合う ③自分で決めることが多い
ペース自由度	あなたの仕事のペース・速さは、自分の自由になりますか ①自分の自由にならない ②少し自由になる ③自分の自由になる
方法自由度	あなたの仕事のやり方・方法の選択は、自分の自由になりますか ①自分の自由にならない ②少し自由になる ③自分の自由になる
習熟度	あなたの仕事を、ひととおり習熟する時間はどのくらいですか ①1日あればできる ②何日かかかる ③何ヶ月もかかるかそれ以上
相互接触度	あなたは、他の構成員と仕事の内容について話し合う機会がありますか ①あまりない ②少しある ③よくある
顧客接触度	あなたは、法人の仕事でお客さんと話すことがありますか ①あまりない ②少しある ③よくある

注 1：村杉 [1] の例示する職務バックアップ調査を集落営農法人用に修正して調査票を作成した。

2：調査票には、複数の仕事をしており、回答がそれぞれ異なる場合は、数字の大きい方を選択する旨を明記した。

での調査（表3）も合わせて行った。

3. 結果及び考察

(1) ぐるみ型集落法人の全体像

分析は、DP調査の要因別の回答率が50%以上であった354名について行った。

DP調査は、回答した選択肢の番号がそのまま得点となる。村杉〔4〕は、実現度及び重要度の中間点をそれぞれ2点及び3点としており、これに従って要因ごとの平均点（表4）を評価すると、「理念」及び「対人」は実現度、重要度が共に高い傾向にあり、「職務」は共に低い傾向にあった。このことから、広島県のぐるみ型集落営農法人の作業者は、「理念」及び「対人」の2要因を重視しており、この2要因が作業者のモラルを高めていることが示唆された。一方で、作業者の責任感や労働の質の向上に関係の深い「職務」要因の低さは、多角化による経営発展を目指す上では改善が必要な課題となる。なお、衛生要因である「報酬」は実現度が高い傾向にあり、重要度

表4. 4要因の実現度及び重要度の平均

要因	実現度 (P)	重要度 (D)
理念	2.32±0.46	3.34±0.58
職務	1.78±0.46	2.71±0.66
対人	2.33±0.40	3.33±0.52
報酬	2.35±0.34	3.00±0.55

注：数字は平均±標準偏差。

は中間点辺りに位置しているため、全体平均として見ると大きな不満要因とはなっていないと言える。

(2) 4要因と属性との関係性

属性項が無回答のものを除く327名について、4要因の実現度及び重要度の平均点²⁾を目的変数に、法人名、性別、年齢、役職、主な生産部門、従事年数及び年間作業日数を説明変数（表5）として、ステップワイズ法による重回帰分析を行った（表6）。

1) 理念

「理念」では、「男性」及び「農産物加工」が実現度、重要度共に高得点に影響しており、特に「男性」の影響が強い結果となった。実現度のみでは、「役員」が高得点に強く影響しており、「園芸」の影響も見られた。また、法人別では「I法人」、「F法人」及び「M法人」が実現度の高得点に影響していた。それぞれ項目別でみると、「I法人」は「理念の認知」、「将来性」で（ $p<0.01$ ）、「F法人」は「社会的責任」、「理念の認知」で（ $p<0.01$ ）、「M法人」は「役員の伝達」で（ $p<0.05$ ）実現度の高得点への影響が見られた。このことから「理念」を高めるためには、まず「理念の認知」、「役員の伝達」といった項目に見られるように理念や目標が作業者に伝わっていること、さらに「I法人」、「F法人」の「将来性」、「社会的責任」といった項目に代表されるように、作業者が法人の活動は理念の実現へと向かっていると感じられるようにすることが重要と考えられる。

表5. 重回帰分析の説明変数として用いた回答者の属性及び各法人の主な生産部門

項目	属性	回答者数 (名)	主な生産部門	項目	属性	回答者数 (名)	項目	属性	回答者数 (名)
法人名	A法人	11	水稻、野菜、農産加工	性別	男性	218	従事年数	1年目	21
	B法人	7	水稻、大豆		女性	109		2～3年目	136
	C法人	6	水稻、大豆	年齢	40歳未満	10		4～5年目	76
	D法人	39	水稻、野菜		40歳代	14		6年目以上	94
	E法人	16	水稻、大豆、野菜		50歳代	76	年間作業 日数	10日未満	68
	F法人	22	水稻、大豆		60歳代	124		10日以上	103
	G法人	12	水稻		70歳以上	103		30日未満	
	H法人	19	水稻、大豆、野菜、農産加工	役職	役員	112		30日以上	54
	I法人	40	水稻、大豆、野菜、農産加工		一般作業員	215		60日未満	
	J法人	19	水稻	主な生産 部門	普通作	204		60日以上	66
	K法人	17	水稻、野菜、果樹		園芸	178		150日未満	
	L法人	15	水稻、大豆、果樹		農産物加工	16		150日以上	36
	M法人	9	水稻、大豆、野菜		事務・販売	62			
	N法人	17	水稻、大豆、野菜		草刈等	21			
	O法人	23	水稻、大豆、麦、野菜						
	P法人	27	水稻、大豆、野菜						
	Q法人	28	水稻、野菜						

注 1: 「法人名」項の主な生産部門の「野菜」と「果樹」を合わせて「主な生産部門」項の「園芸」とした。

2: 重回帰分析の説明変数として、法人名のQ法人、性別の女性、年齢の70歳以上、役職の一般作業員、従事年数の6年目以上及び年間作業日数の150日以上を除く属性でダミー変数を用いた。なお、主な生産部門は複数選択式のため、すべての属性をダミー変数とした。

表 6. 4 要因の実現度及び重要度平均の属性による重回帰分析の結果

目的変数	従属変数	標準化係数	調整済R ²	目的変数	従属変数	標準化係数	調整済R ²		
理念P	役員	0.219 **	0.283	理念D	男性	0.310 **	0.183		
	1年目	-0.172 **			農産物加工	0.155 **			
	男性	0.259 **			40歳未満	-0.221 **			
	10日未満	-0.138 **			I法人	0.143 **			
	I法人	0.182 **			50歳代	-0.140 **			
	F法人	0.173 **			M法人	0.113 *			
	M法人	0.127 **			草刈等	-0.119 *			
	農産物加工	0.132 **			J法人	-0.101 *			
	園芸	0.112 *							
職務P	男性	0.281 **	0.284	職務D	10日未満	-0.215 **	0.218		
	10日未満	-0.313 **			男性	0.224 **			
	10日以上30日未満	-0.150 **			農産物加工	0.179 **			
	M法人	0.158 **			10日以上30日未満	-0.100			
	50歳代	-0.216 **			50歳代	-0.193 **			
	60歳代	-0.167 **			60歳代	-0.193 **			
	F法人	0.134 **			草刈等	-0.114 *			
	農産物加工	0.114 *			0法人	-0.126 *			
	D法人	0.096 *			事務・販売	0.103 *			
対人P	男性	0.256 **	0.140	対人D	10日未満	-0.163 **	0.133		
	K法人	-0.233 **			I法人	0.158 **			
	J法人	-0.161 **			役員	0.204 **			
	10日未満	-0.122 *			30日以上60日未満	-0.124 *			
報酬P	0法人	-0.217 **	0.065		報酬D	農産物加工		0.133 *	0.065
	H法人	-0.142 **				10日未満		-0.138 *	
	役員	-0.121 *				M法人		0.130 *	
						I法人		-0.108 *	

注：**は統計的に1%有意を，**は5%有意を，無印は10%有意を表す。

一方，従事年数及び年間作業日数の短さ，法人経営への係わりの薄い「草刈等」の作業への従事が得点の低さに影響していた。年代別では「40歳未満」及び「50歳代」が重要度の低得点に影響しており，この年代の法人経営への関心の低さを示唆している。

2) 職務

「職務」では，「理念」同様に「男性」及び「農産物加工」が実現度及び重要度共に高得点に影響しており，特に「男性」の影響が強い結果となった。重要度では「事務・販売」の高得点への影響も見られた。法人別では，「M法人」，「F法人」及び「D法人」が実現度の高得点に影響していた。それぞれ項目別でみると，「M法人」は「仕事の能力の承認 ($p<0.01$)」，「仕事への挑戦心 ($p<0.05$)」，「仕事の責任 ($p<0.05$)」で，「F法人」は「仕事の責任 ($p<0.01$)」，「仕事の創造性 ($p<0.05$)」で，「D法人」は「仕事の適性感 ($p<0.01$)」，「仕事の責任 ($p<0.05$)」で実現度の高得点への影響が見られた。「仕事の責任」が3

法人に共通しており，作業者に責任を持たせることは，「職務」を高める上で重要と考えられた。

一方，作業日数の短さ，年代別の「50歳代」及び「60歳代」，「草刈等」への従事が，低得点に影響していた。

3) 対人

「対人」では，実現度で「男性」が，重要度で「役員」が，高得点に強く影響していた。一方，作業日数の短さが低得点に影響していた。法人別では「K法人」及び「J法人」で実現度の低得点への影響が見られた。この2法人は，「対人」要因のうち上司と部下のタテ関係に該当する「役員の人望」，「法人の和」及び「わだかまりの解消」についても同様に実現度の低得点への影響が見られており ($p<0.01$)，役員に対する不満の存在が示唆された。また，このうち「J法人」では重要度でも低得点への影響が見られた。「J法人」は，「対人」だけでなく，「理念」の重要度についても低得点への影響が見られてお

り、今回調査した広島県のぐるみ型集落営農法人の中では集団的なつながりの弱い法人と言える。

4) 報酬

「報酬」では、「O 法人」及び「H 法人」が実現度の低得点に影響しているが、他の法人に比べて「O 法人」は「作業時間」の長さ、「疲労」感といった面での不満が大きく、「H 法人」は「労賃」に対する不満が大きい。「H 法人」の場合は、経営的な事情により時給を下げており、これが影響していると推察された。

(3) モラル向上のための改善策の検討

次に、動機づけ要因である「理念」及び「職務」要因を高めるための改善策について検討する。

1) 理念

「理念」について、この実現度を目的変数とする重回帰分析で強い影響の見られた「性別」及び「役職」について法人組織の実態を見てみることにする。今回、調査を実施した 17 法人の役員 112 名のうち、女性の役員は僅かに 2 名であり、代表はすべて男性であった。また、役員の兼業率は 45% と一般作業者の 38% よりも高く、このうち 88% は集落営農法人より兼業先で働くことが多いと回答しており、役員が作業現場を熟知した上で意思決定を行っているとは言い難い。今回の調査で、園芸及び農産物加工に従事する女性の割合は、それぞれ 47%、81% であり、多角化による経営発展のためには女性の「理念」モラルを高めることが求められる。

A 法人では、DP 調査の実施後にモラル向上のために園芸及び農産物加工部門に従事する女性作業者と継続的な検討を行った。この中で、作業者の経営への参画意識を高めることを目的に、女性作業者と作業上の改善策や経営の方向性に関して検討を行い、これを集約して役員に伝え、改善につなげることで「理念」モラルの向上を目指した。これは、「協同達成」³⁾による「理念」モラルの向上を狙ったものである。しかし、「役員に要望しても全然変化がない」といった声に代表されるように、役員の反応は乏しく、女性作業者からは意思決定に参画できないもどかしさが感じられた。また、この間の DP 調査の変化を見ると、「理念」要因の重要度が大きく低下している（表 7）。これは、女性作業者が経営への参画を試みたが、意見が反映されず、組織の変化を実感できなかったことにより、「協同達成」

表 7. A 法人での DP 調査「理念」要因の変化

調査時期	理念	
	実現度 (P)	重要度 (D)
平成 23 年 6 月	2.12 ± 0.23	3.29 ± 0.41
平成 24 年 2 月	2.05 ± 0.23	2.77 ± 0.45
差	△ 0.07	△ 0.52*

注：平均 ± 標準偏差を表示した。* は t 検定で 5% 有意を表す (n=7)。

への興味が低下したものと説明できる。このようなことが起これば、女性の「理念」モラルの向上は期待できない。

また、女性役員の登用については、役員会の時間帯が遅くなることを理由に消極的な意見が多い。しかし、事前に意見集約を行う、または部分的な参加を促す等の対応によって女性作業者の意見を反映させることは可能であろう。

2) 職務

「職務」について、この実現度及び重要度を目的変数とする重回帰分析で強い影響の見られた「性別」、比較的影響の強かった「主な生産部門」について、作業者の働き方の実態に関するアンケート調査の結果（図 1、2）から検討を行う。

この調査では、各項目の得点が高い方が、「職務」モラルの向上につながると判断できる。まず、「性別」で比較（図 1）すると、女性が男性を上回った項目は無く、「変化度」、「相互接触度」、「単調感」、「習熟度」及び「顧客接触度」で女性が大きく下回った。すなわち、女性の作業は行動範囲、作業内容が限定的であり、単調な作業が多いため、構成員同士での検討も不要で、顧客に感謝される機会も少ない作業となっており、これでは「職務」モラルの向上にはつながりにくい。

次に、「主な生産部門」で比較（図 2）すると、園芸は、「変化度」、「単調感」及び「習熟度」などを中心に普通作を下回っており、性別比較での女性同様の傾向が見られた。反対に、農産物加工及び事務・販売では、「顧客接触度」、「習熟度」及び「分担明確度」で普通作を大きく上回った。すなわち、自らの仕事の領域が明確で、顧客との接触や仕事の習熟を通して楽しみを感じられる仕事の内容となっており、このような働き方が「職務」モラルの高さに影響していると考えられる。

以上のことから、「職務」モラル向上のためには、

図 1. 作業者の働き方の性別による比較

図 2. 作業者の働き方の主な生産部門による比較

注：部門ごとに普通作部門 (n=204) との差を表示。

例えば女性及び園芸で見られた作業範囲が限定的で単調な仕事から職務領域の拡大を図り、農産物加工及び事務・販売で見られたように顧客と接する機会を増やすことで仕事の意味を考えさせ、段階的に仕事の難易度が増すような仕事を任せるといった具合に職務の充実につながる改善が求められる。

4. まとめ

広島県のぐるみ型集落営農法人を概観すると、集団的な要因である「理念」及び「対人」が作業者のモラルを高めている一方で、動機づけ要因である「職務」モラルが低く、多角化による経営発展を目指す上で、「職務」モラルの向上が必要になる。

要因ごとの属性との関係性では、「理念」要因は、「男性」及び「役員」といった属性がモラルの高さに強く影響していたが、多角化による経営発展のためには、女性の「理念」モラルの向上が求められる。その方策として、役員が法人の理念や目標を作業者にしっかり伝えると共に、意思決定の過程を

見直し、女性の経営参画を促すことで、「協同達成」を実現することが重要と考えられた。

また、「職務」要因では、「男性」、「農産物加工」及び「事務・販売」といった属性がモラルの高さに影響していたが、法人組織全体の「職務」モラル向上のためには、作業時間が限定的で、単調な作業となっている「女性」及び「園芸」の職務拡大の必要性が示唆された。加えて、「農産物加工」及び「事務・販売」で見られたように顧客への接触機会及び仕事の難易度の増加などを通じて職務充実を図ることで、「職務」モラルの向上につなげることが、広島県のぐるみ型集落営農法人の経営発展のためには重要であると考えられた。

- 注 1) 広島県は、県内の集落営農法人を地域内の相当数の農家が法人の構成員となり経営に参画する「全戸参加型」と大型農家など1戸から数戸の担い手が構成員となり経営を行う「担い手中心型」の2種類に分類している。本稿では、このうち「全戸参加型」を「ぐるみ型」とした。
- 2) 村杉[1]はDP調査の中間回答に「少し思う」といった選択肢を用いることで、回答を正規分布に近づけているため(表1)、DP調査の回答を量的変数として扱った。
- 3) 村杉[1]は「職務」要因と「対人」要因の統合によって「理念」モラルが向上するとしており、作業組織メンバーの協力による「協同達成」が「理念」モラルの向上に効果的であることを指摘している。

参考文献

- [1] 村杉 健『モラル・サーベイ』, 税務経理協会, 1994年。
- [2] 西濱健太郎・北野剛志「DP方式モラル・サーベイの集落営農法人への適用性の検討」, 『農業経営研究』, 49巻2号(2011年9月), 35～40ページ。
- [3] 西濱健太郎「集落営農法人用DP方式モラル・サーベイにおける「対人」要因の設問の検討」, 『農業経営研究』, 50巻1号(2012年6月), 41～45ページ。
- [4] 村杉 健『経営の意味探究』, 税務経理協会, 2000年。

(受理日: 2013年3月11日)