

農業法人における 人材定着施策と改善ツール

平成30年3月

国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構
マネジメント技術プロジェクト

刊行に向けて

農業就業人口の減少と高齢化が進むなかで、非農家の若い人が農業法人へ就職する「雇用就農」が増加しています。しかし、法人に雇用された若い従業員の定着率の低さが問題となっており、次世代を担う農業法人の成長とともに、法人で働く従業員の確保と育成が重要な課題となっています。

そこで本冊子では、従業員が定着し活躍してもらうために、①従業員が働く上での基本的欲求を把握し、個々の農業経営で優先的に改善すべきポイントを明示する「職務満足度分析ツール」、および②分析ツールの操作法、③農業法人における労務管理の特徴と従業員定着に向けたポイントをとりまとめたものです。

本冊子が関係機関により、労務管理の改善や担い手育成の一助となれば幸いです。

国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構
マネジメント技術プロジェクト

この冊子の特徴

- 農業法人における人材育成・労務管理施策の取組について、全国700以上の農業法人へのアンケート調査をもとに、その特徴を示しています。
- 従業員の職務上の不満足な要因、やる気を引き出す要因について、客観的に欲求を把握する職務満足度分析手法を紹介しています。
- 従業員の職務満足度を向上させるための、経営管理の課題と改善のポイントをビジュアル化して示すとともに留意点を明らかにするツールを紹介しています。
- 主な読み手は「農業法人を支援する関係機関の担当者」を想定しています。皆様の意見を頂きながら、より使いやすい冊子へ改良したいと考えております。忌憚のないご意見をお寄せ頂ければ幸いです。

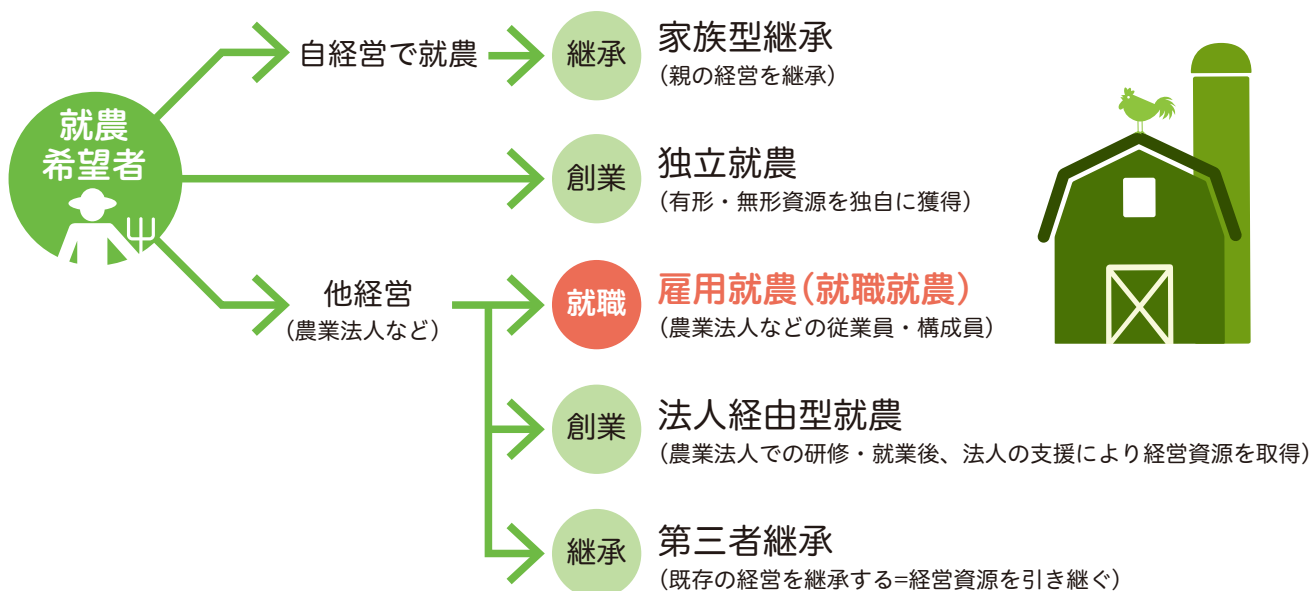
CONTENTS

1. 最近の農業法人雇用の状況	1
農業への様々な就業ルート	1
若年層における雇用就農の最近の傾向	1
2. 農業における雇用労働力の動向 ～農林業センサスから～	2
農業雇用の動向	2
作目別にみた年齢別常雇数	2
農産物販売金額別にみた年齢別常雇数	3
雇用労働力の増加と地域性	3
3. 農業法人における労務管理の特徴と課題	4
農業法人の概要	4
農業法人の労働力	5
農業法人経営者が考えている従業員の将来意向	5
従業員の人材育成上の課題	6
従業員の年収の状況	7
人材育成・労務管理施策の実施状況	8
アンケート結果からみた定着に向けたポイント	9
4. 職務満足度分析手法の概要と使い方	10
背景・ねらい	10
内容と特徴	11
「農業法人従業員の職務満足に関するアンケート」質問項目	12
経営改善ポイントの視覚化	14
分析結果からみた改善のポイント(事例として)	15
留意事項	15
5. 職務満足度自動計算ツールの利用方法	16
はじめに	16
使用方法	16
注意事項	20
6. 職務満足度分析でわかること	21
総合的な職務満足に影響を与える項目	21
やる気を引き出すためのポイント	22
不満を減らすためのポイント	22
7. 雇用就農における労務管理などの支援体制	23
農の雇用事業	23
農林漁業雇用対策	23
(国研)農研機構におけるマネジメント技術プロジェクトの調査・研究成果	24

1. 最近の農業法人雇用の状況

農業への様々な就業ルート

農業へ就業するには、様々なルートがあります。これまでは、農家子弟が親の経営に就農する方式が中心でしたが、最近では非農家出身者が農業法人に就職したり、経営を継承するなどのルートを利用する者が徐々に増えてきています。



➡本冊子では、これらのルートのうち「雇用就農」または「就職就農」と呼ばれる就農を対象としています。

若年層における雇用就農の最近の傾向

39歳以下の新規就農者は、「雇用就農」が増加傾向にあり、これまで主流だった親の経営を継承する自営就農に迫る数になっています。増加の背景には、「農の雇用事業」などの政策的な支援の拡充、農業法人の経営規模の拡大、集落営農の法人化と第三者継承を想定した従業員の雇用などがあります。



図 39歳以下の新規就農者の推移

資料：農水省「新規就農者調査」各年版

2. 農業における雇用労働力の動向 ～農林業センサスから～

農業労働力の減少が進む中で、新規就農者数に占める雇用就農者の割合は、2007年の10%から2016年には18%にまで増加しました（農水省「新規就農者調査」）。農水省が2016年11月に策定した「農業競争力強化プログラム」においては、「人材力の強化」が掲げられ、「農の雇用事業」など雇用就農に対する支援が拡充されるなど、雇用就農者の確保、育成が政策としても重要な課題となっています。

農業雇用の動向

農林業センサスをみると、農業経営体数は2010年の168万経営体から、2015年には138万経営体にまで減少しました。その一方で増加しているのが、常雇（農業経営のために7カ月以上の期間を定めて雇った人）を導入した雇用型農業経営です。組織経営体を含めた農業経営体でみると、常雇導入経営体は2010年の4万経営体から2015年には5万経営体へと1万経営体増加し、雇用した人数（実人数）は、2010年の15万人から2015年には22万人へと7万人の大幅な増加となりました。

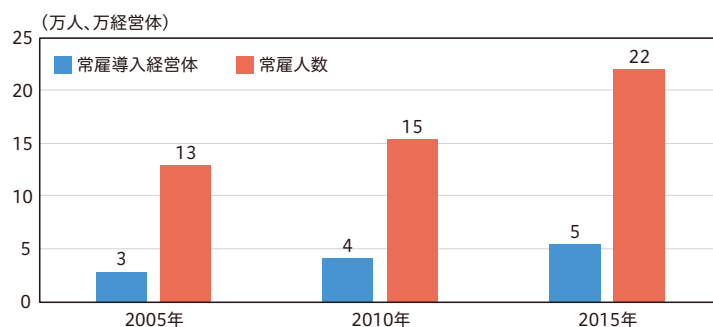


図 常雇導入経営体、常雇人数の推移

資料：農林業センサス各年版

作目別にみた年齢別常雇数

次に常雇の年齢別の状況を作目別にみたのが次の図です。作目別にみると、常雇の年齢、性別の構成に大きな違いがあることがわかります。特に稲作では、男性の高齢者の割合が高く、「45～64歳」、「65歳以上」が53%と大きな割合を占めます。また養豚、肉用牛では「45歳未満」の男性の割合が40%を超え、若年層の男性を中心に雇用している傾向にあります。一方で、施設野菜、花き・花木では女性の割合が圧倒的に高く、「45歳未満」、「45～64歳」が半数以上の割合を占めています。

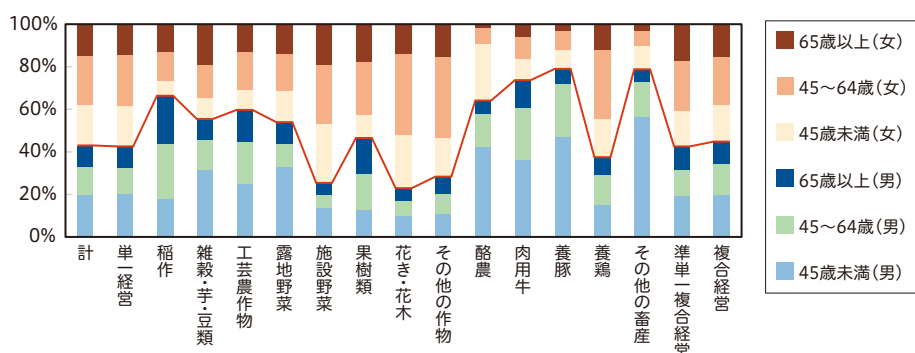


図 作目別にみた常雇の年齢別の割合(男女別)

資料：農林業センサス(2015)

農産物販売金額別にみた年齢別常雇数

農産物販売金額規模別に常雇人数規模別の経営体数をみたものが次の図です。農産物販売金額別にみると常雇は、農産物販売金額「500万円～700万円」で6%の経営が導入し、販売金額が増加するに従って、導入割合が高まります。農産物販売金額が「5,000万円～1億円」になると半数の経営で常雇を導入しており、1億円以上になると「5人以上」の常雇がいる経営が増える傾向にあります。特に、農業投下労働規模(※、推計値)をみると、「5,000万円～1億円」で8.3単位、「1～3億円」で13.2単位となり、従業員が10人を超える経営が多くなります。このように従業員を多く抱える雇用型経営では、常雇の中でも農場長などの中間管理者層の育成が大きな課題となります。

※農業投下労働規模とは、年間農業労働時間1,800時間(1日8時間換算で225日)を1単位の農業労働単位とし、農業経営に投下された総労働日数を225日で除した値です。

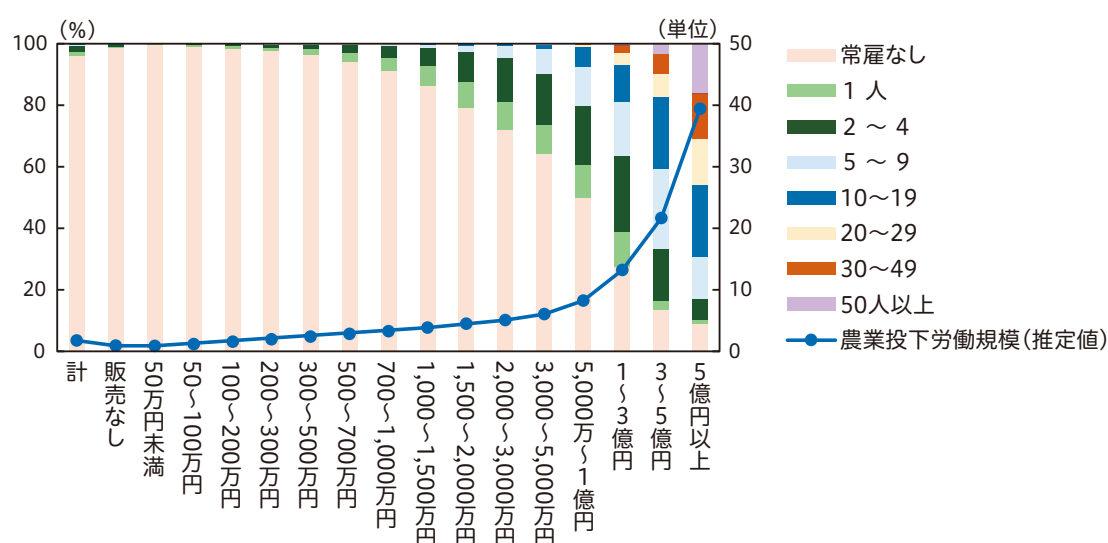


図 常雇人数規模別の経営体数(農産物販売金額別)

資料：農林業センサス(2015)

注：農業投下労働規模は中位数(50単位以上は80として計算)にもとづく推計値である。

雇用労働力の増加と地域性

農業経営体においては、近年家族労働力が減少する一方で、農業労働力全体に占める雇用労働力の割合は着実に増えています。地域別に2005年と2015年について、農業投下労働日数全体に占める雇用労働日数、組織労働日数(組織の責任者、役員、構成員の労働日数の合計)の割合を示したものが次の図です。地域別にみると、全地域で家族労働以外の雇用労働日数、組織労働日数の占める割合が高まっています。特に、雇用労働日数、組織労働日数を合わせた割合は、北海道では2005～2015年の間に20%から30%へ増加し、また他の地域でも、南九州、北陸で2015年に24%に達するなど、家族労働以外の労働力の占める割合が徐々に高まっています。

特に、雇用労働日数、組織労働日数の占める割合は、作目によって大きく異なります。企業的経営が多くを占める養豚、養鶏などの中小家畜においては家族労働日数の割合は25%、20%となっており(図省略)、家族労働力の占める割合は非常に少なくなっています。これらの結果からは、専門的な農業経営が多い地域、作目では、家族労働力の割合が減少し、雇用労働力が主体となっていることがわかります。

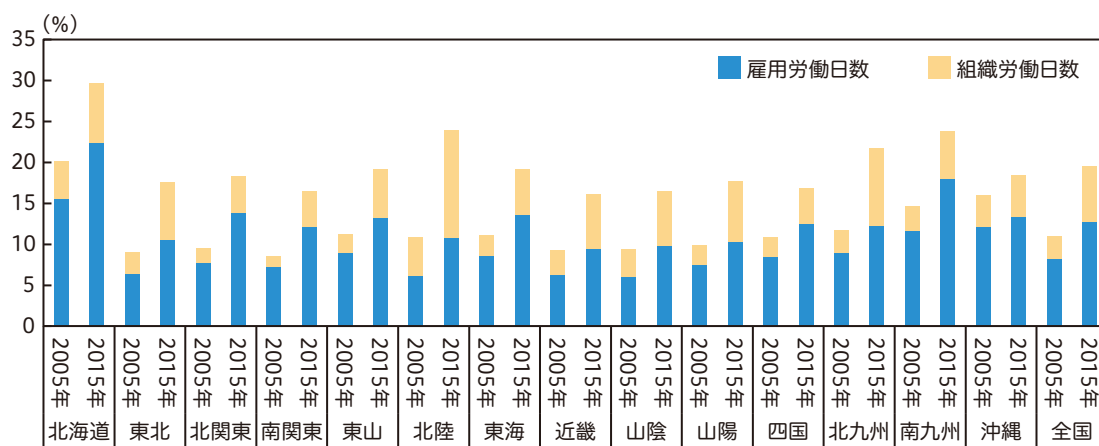


図 投下労働日数に占める雇用、組織労働日数の割合

資料：農林業センサス各年版

注：東山は、長野県、山梨県を示す。

「雇用労働日数」は、家族経営体、組織経営体の常雇、臨時雇の農業従事日数を合計したもの。

「組織労働日数」は、組織経営体の経営の責任者・役員・構成員の農業従事日数を合計したもの。

3. 農業法人における労務管理の特徴と課題

農業法人における従業員の労務管理の特徴はどうなっているのでしょうか。ここでは法人従業員の労務管理の特徴をみるために、公益社団法人日本農業法人協会を通じて行ったアンケート調査から確認します(表)。この調査は2016年に実施し、日本農業法人協会会員などの農業法人約2,300経営体に配布し、774経営体（回収率34%）から回答がありました。ここでは、農業生産を行っている769経営体を対象としています。

表 アンケート調査の概要

調査対象	日本農業法人協会会員、各都道府県農業法人協会会員、JGAP協会会員等(農業法人に限定)
調査期間	2016年10月～12月
調査方法	郵送
配布数	約2,300
回収数	774（うち、農業生産に関与している769経営体を対象）

農業法人の概要

最初に、農業法人の経営概況について確認します(次ページの表)。アンケートに回答した769経営体を作目別にみると、稲作経営の割合が最も高く、30%を占めています。次に、施設野菜、露地野菜、果樹と続き、酪農、肉用牛、養鶏などの畜産分野も18%と一定の割合を占めています。

農業法人の設立経過年数は平均で19年となっています。設立経過年数については、作目によって違いがみられ、畜産分野（酪農、肉用牛、養豚、養鶏）では設立から20年以上経過した経営が多く、耕種作、露地野菜では設立から15年前後と比較的新しい法人が多い傾向にあります。

また、農業法人の売上高をみると、作目別に大きく異なっています。全体の農業法人の直近の売上高は平均2.8億円ですが、稲作は1.2億円と小規模な経営が多いのに対して、畜産分野（酪農、肉用牛、養豚、養鶏）では平均売上高が5億円を超えています。

表 作目にみた農業法人の概要

	稲作	麦類,雑穀,芋,豆	工芸農作物	露地野菜	施設野菜	果樹	花き花木	きのこ類	酪農	肉用牛	養豚	養鶏	その他	総計・平均値
経営体数	231	47	25	88	84	68	31	25	36	26	39	40	29	769
割合(%)	30	6	3	11	11	9	4	3	5	3	5	5	4	100
設立年数(年)	15	16	22	13	17	17	23	20	27	28	30	32	14	19
売上高(平均、億円)	1.2	2.5	2.3	3	2.7	1.7	1.7	5.2	6.5	6.8	5.3	7.5	0.8	2.8
経営面積(田、ha)	51	24	7	16	11	5	4	13	20	12	2	4	2	34
労働力：役員数(人)	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3
正社員数(人)	7	11	9	11	11	9	7	22	20	11	12	13	8	10
パート・アルバイト(人)	7	14	9	15	19	7	14	21	19	4	4	14	6	12

農業法人の労働力

農業法人の労働力についてみると、役員数は平均3人となっています。従業員数（正社員のみを対象）に関しては平均で10人ですが、全体における従業員数の割合をみると、10人未満が71%を占めるなど、多くの農業法人では従業員数が10人未満となっています（図）。30人以上の従業員がいる法人は、全体の5%と限られており、農業法人の場合、全体的な傾向として従業員10人未満の小規模な農業法人が多い傾向にあるといえます。

この従業員数に関しては作目間の違いが大きく影響しています（上の表参照）。作目別にみると、従業員数が最も多いのはきのこ類で22人、次に酪農20人、養鶏13人と施設型の作目で多い傾向にあります。また、パート・アルバイトは、最も多いのが、きのこ類の21人、次に酪農19人、施設野菜19人と続き、パート・アルバイトも同様に施設型の作目で多くなっています。

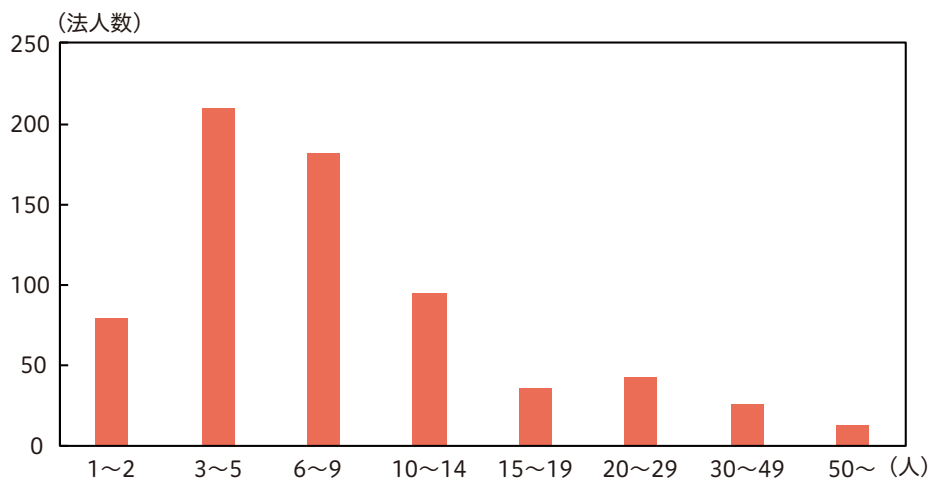


図 従業員数別の法人数

農業法人経営者が考えている従業員の将来意向

従業員の労務管理においては、経営者が社員のキャリアパスをどのように考えているのかが重要なポイントになります。

農業法人経営者に対して、従業員（親族以外を対象、該当数4,411名）の将来意向をたずねると（図）、最も多いのは「一般従業員のまま」で全体の43%を占めています。次に、「管理職等の幹部従業員」が続きます。この数字をみると、経営者は将来的に「一般従業員のまま」と考えている傾向にあります。

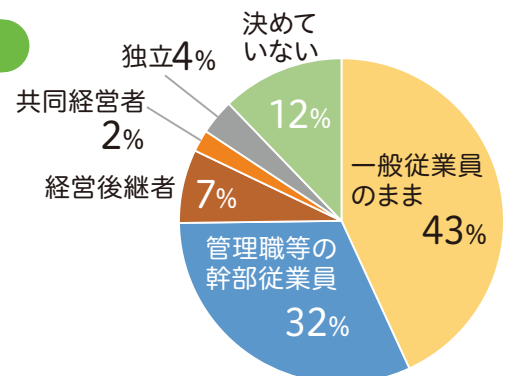


図 経営者が考える従業員の将来意向

将来意向の割合は、従業員数の規模によって異なります。大規模な農業法人が多い従業員数が50人以上の場合では、「一般従業員のまま」が71%を占めています。その一方で従業員数が「1～2人」の経営では、その割合は19%にまで減少します。農業法人に多い従業員数が10人未満の経営では、将来意向として「管理職等の幹部従業員」、「経営後継者」、「共同経営者」を希望する割合が50%を超えています。これらの結果からは、従業員が少ない農業法人では、将来、管理職以上の職になることを希望している傾向にあります。

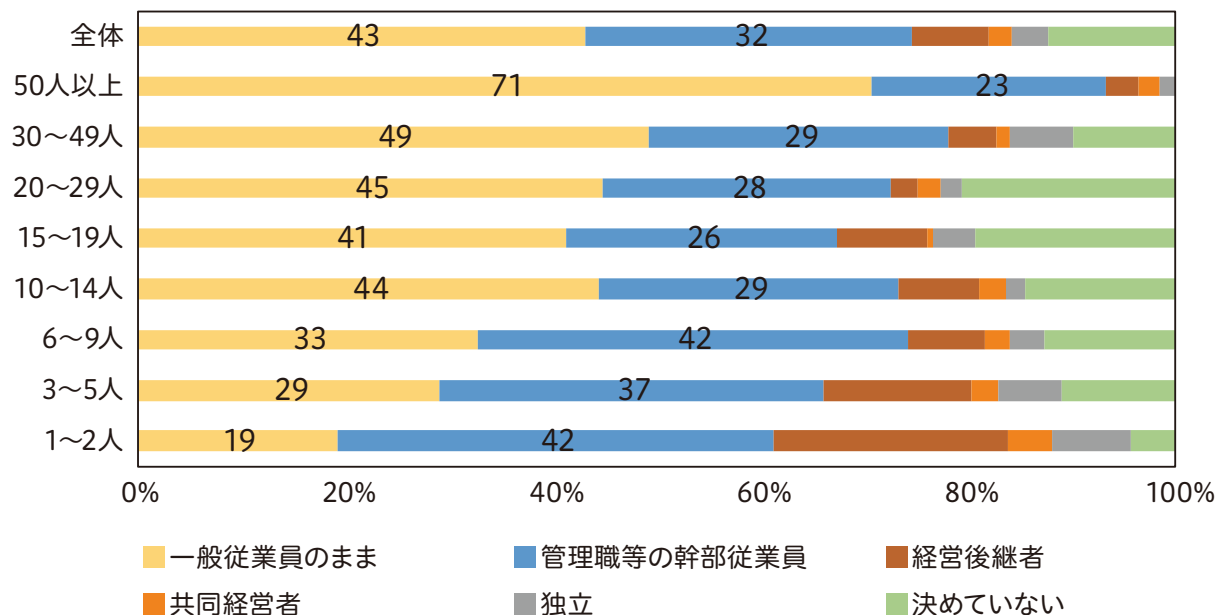


図 経営者が考える従業員の将来意向(正社員規模別)

農業法人の親族以外の従業員の中に、将来的に「共同経営者、経営後継者」候補が1人以上いる割合をみると、法人全体の約4割の経営が該当しています。この結果は、農業法人の経営者は、親族以外の従業員に対して、将来的に経営者になることを期待している割合が一定程度あることを示しています。従業員を経営者として育成するにはどうすればよいか、農場長などの管理職として育成するにはどうしたらよいか、従業員の長期的な人材育成施策を考えていく必要があります(※)。

※管理職の育成については、パンフレット「農業法人における人材育成のポイントー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組ー」を作成していますので、ご参照ください。

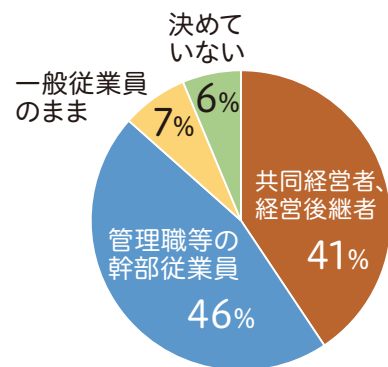


図 従業員の将来意向
(1人以上いる場合をカウント)

従業員の人材育成上の課題

農業法人の経営者が抱える人材育成の課題はどうなっているのでしょうか。次の図は経営者が抱える人材育成上の課題について、1位から3位までを選択した結果を示しています。経営者が最も課題と考えているのが「優秀な人材の確保」で、回答した法人のうち48%が1位にあげています。2位をみると、最も多いのは「優秀な人材の定着」となっています。農業法人においては、優秀な人材をどのように確保して、その人材を育成するかが主要な課題となっていることがうかがわれます。3位には、「次世代幹部候補の育成」を掲げる割合が高く、「指導・育成できる人材の不足」も高い傾向にあります。農業法人においては、優秀な人材の確保・定着を図った上で、次世代の経営幹部をどのように育成するかが重要な課題となっていることがわかります。

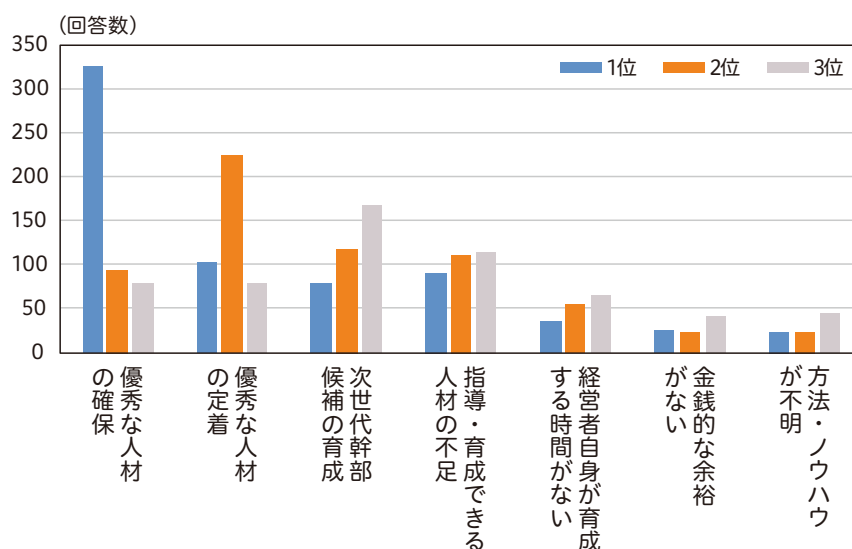


図 農業法人における従業員の人材育成上の課題(上位3位まで)

従業員の年収の状況

次に、従業員の労働環境はどうなっているのでしょうか。最初に人材定着に重要な影響を及ぼす従業員の年収(税込、諸手当含)の状況についてみていきます。農業法人の従業員の年収については、農業経営の企業規模などによって大きく異なります。

そこで従業員の年収額について、農業法人ごとに平均年収だけではなく、従業員の中で年収額が最も高い人(「高年収者」とする)、最も低い人(「低年収者」とする)について回答してもらい、法人の売上高別に整理したものが次の図です。この図をみると低年収者と高年収者の差が大きく、特に売上高が大きくなるにつれ、その差が広がっていることがわかります。

農業法人の給与水準はどの程度になっているのでしょうか。農業法人全体の年収水準をみると、低年収者で221万円(平均年齢32歳、平均勤続年数4.2年)、平均年収で292万円(平均年齢40歳、勤続年数7.5年)、高年収者で414万円(平均年齢44歳、平均勤続年数11年)となっています。

売上高別にみると、年収の水準は、売上高の大きい法人ほど高まる傾向にあります。その一方で、売上高2億円未満の法人においては、総じて年収の上限が400万円程度にとどまっています。農業法人の多くは売上高2億円未満であることから、給与面の改善、特に長期的なベースアップをどのように図るかが大きな課題となっています。

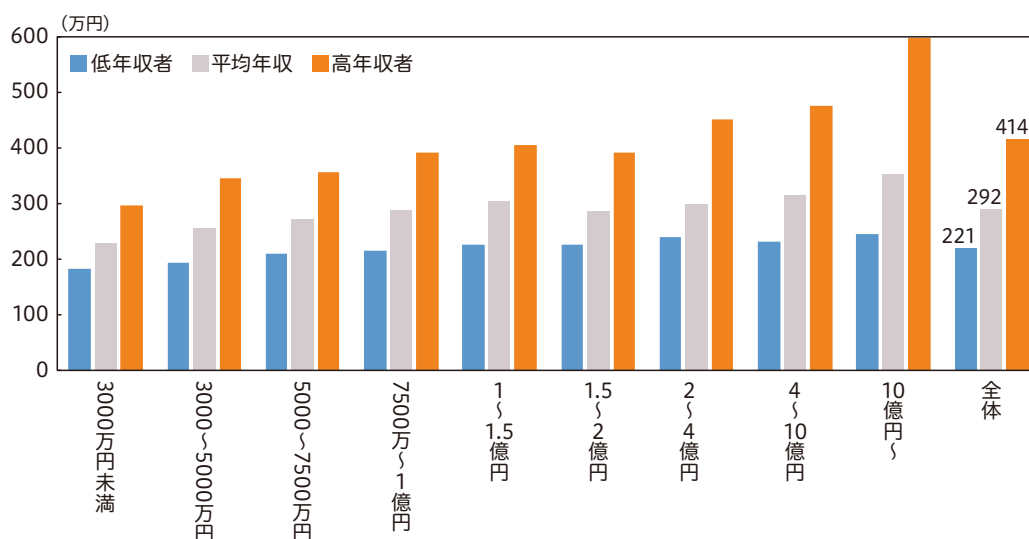


図 従業員の年収(税込、諸手当含む、売上高別)

人材育成・労務管理施策の実施状況

農業法人ではどのような人材育成・労務管理施策を実施しているのでしょうか。

ここでは農業法人で実際に行われている人材育成・労務管理施策を実態調査から抽出し、その上でアンケートで各施策の実施状況を把握しています。さらにアンケートでは、経営者が各施策を実施している場合には、人材育成・人材定着に与える効果について、5段階（5・・・非常に効果がある、4・・・やや効果がある、3・・・どちらともいえない、2・・・あまり効果がない、1・・・全く効果がない）で評価しています。

最初に農業法人の各種人材育成施策について、実施している割合をみたものが次の図です。実施割合が最も高いのは「毎日のミーティングの実施」で72%に達しています。次に高いのが「研修会への参加」（59%）、「資格取得支援」（57%）と続いています。

実施割合が低い施策は、「長期的キャリアパスの提示」、「ジョブローテーション」で、実施割合は18%にとどまっています。これらの施策の実施割合が低い理由は、経営内に複数の部門を必要とすることなどから、小規模である農業法人では該当するケースが少なく、実施割合が低くなると考えられます。

次に、これらの施策が人材育成に与える効果について、経営者の評価をみると、実施割合が高い「毎日のミーティングの実施」、「資格取得支援」に関しては4.2、4.0と評価が高く、人材育成に果たす効果も大きいと評価していることがわかります。

一方、次に評価が高い「部門分担制の導入」、「作業改善案の収集」、「経営者との定期的な面談」、「マニュアルの整備」については、人材育成への評価は3.8～3.9点と高いものの、実施している割合は44～46%と半分以下になっています。この結果をみると、実施している経営者は、人材育成への効果が高いと評価しているのですが、法人経営者全体の実施割合はそれほど高くはない実態が見えてきます。その背景には「経営者との定期的な面談」、「マニュアルの整備」など、経営者が主体的に取り組まざるを得ない項目が多いことから、経営者が人材育成にかける時間を確保できていないケースが多いためと考えられます。

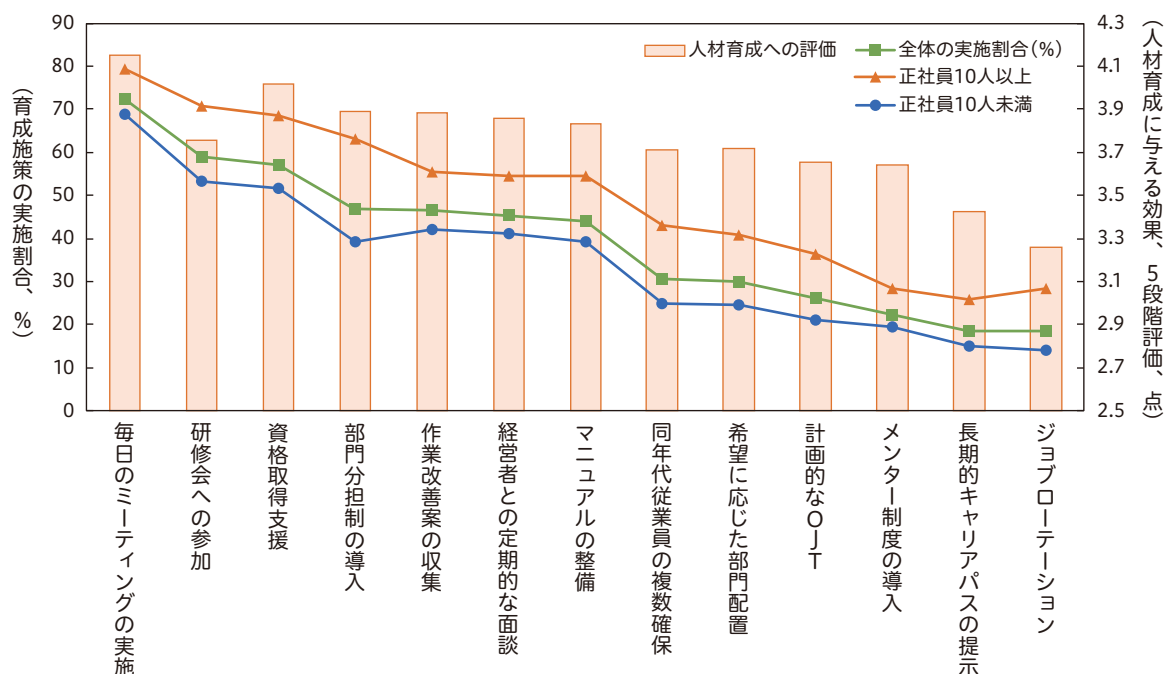


図 人材育成施策の実施割合と経営者の評価

次に農業法人における労務管理施策の取組状況をみていきます（次ページの図）。最も実施割合が高いのは「社内懇親会等の開催」で74%に達しています。しかし、「社内懇親会等の開催」に関しては、人材定着の評価は3.7点となっており、「作業環境の改善」などの項目よりも評価の点数は低くなっています。

労務管理施策として、女性にとって重要な「育児・介護休暇制度の導入」に関しては、従業員10人以上の法人では実施割合が40%と若干高いものの、全体では26%と低い実施割合にとどまっています。女性を含む、多様な人材を受け入れる必要がある中で、休暇制度をどのように整備していくかがいまだに大きな課題といえます。

また、労務管理に関しては、給与面の改善も大きな課題です。「地域水準以上の給与体系」に関しては、実施している割合は46%となっています。特に、長期的な視点から給与体系をどのように組み立てるのか、経営者の意識改革も必要になっています。

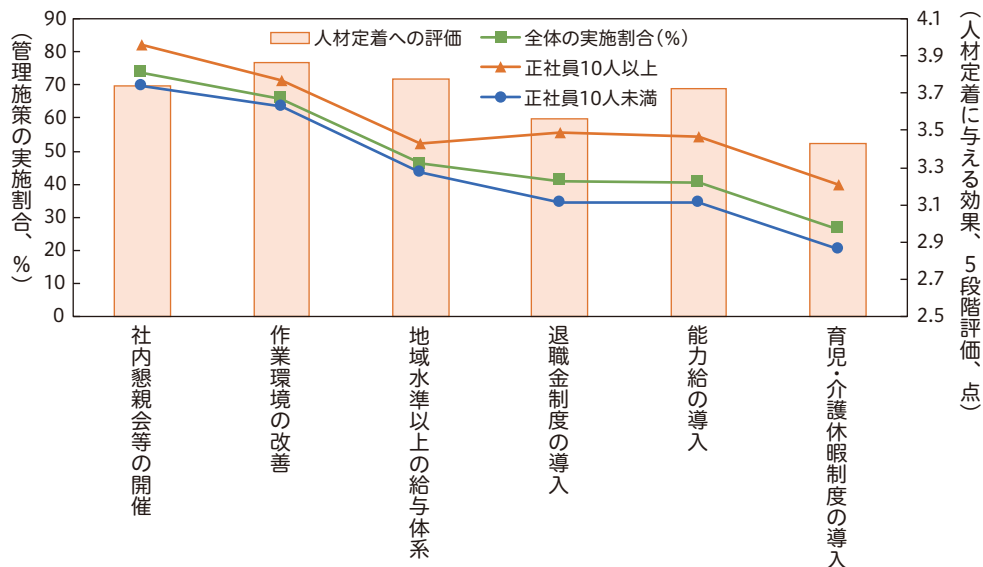


図 労務管理施策の実施割合と経営者の評価

これらの施策の実施割合について、従業員数別に比較すると、従業員が多い経営で高まる傾向にあります。農業法人の場合は従業員が少ない経営が多いことから、労務管理に関する施策をより充実させることが課題となります。特に、育成・定着への効果が高いと実施者が評価している項目（「作業改善案の収集」、「経営者との定期的な面談」、「マニュアルの整備」など）に関しては、実施割合を高めることでより効果的な人材育成・定着が図られると考えられます。

アンケート結果からみた定着に向けたポイント

ここでは人材育成・労務管理施策が、人材定着に及ぼす影響について考察します。人材定着を示す指標として、3年間の各農業法人の離職率（3年間の離職者数／採用者数×100）を用いて、各種施策の実施の有無による離職率の違いをみています。

人材育成・労務管理施策の実施の有無別に離職率を算出し、グラフ化したものが次ページの図です。図では、離職率の高い順から施策を並べています。施策を実施した場合と実施しない場合を比較すると、施策を実施した場合は、離職率が30%前後となりますが、施策を実施しない場合は、離職率が10%以上も上回ることがあります。

ここでは各施策について実施・未実施別によって離職率に差があるのかを確認しています。この結果をみると、実施の有無によって離職率に最も差がある項目は、「毎日のミーティングの実施」であり、離職率の改善に明らかに有効な施策となっています。また、その他にも「資格取得支援」、「退職金制度の導入」も離職率の改善にかなり有効であり、「部門分担制の導入」、「作業改善案の収集」、「地域水準以上の給与体系」に関しても有効なことが確認されました。

これらの結果をみると、従業員の定着に関しては、給与面（「地域水準以上の給与体系」）の問題も大きいのですが、「毎日のミーティングの実施」、「資格取得支援」など、従業員の人材育成を促す取組、日常的なコミュニケーションがより重要になっていることがわかります。特に、これらの離職率に差がある項目の多くは、実施してい

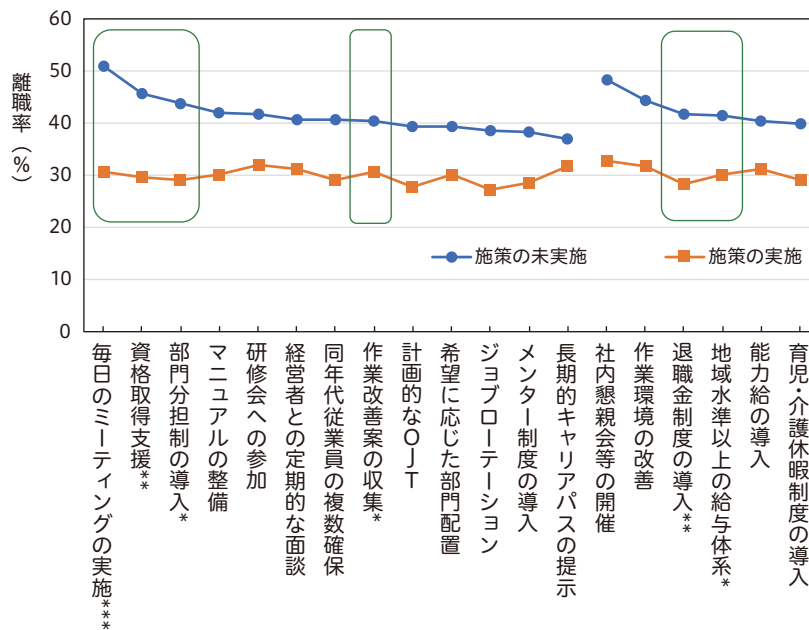


図 施策の実施別にみた離職率の違い

注：1) 離職率は3年間の離職者数／採用者数*100で算出している。

2) Mann-whitney検定により、*は10%未満、**は5%未満、***は1%未満で有意を示している。

る経営者が人材育成・定着に高い評価点をつけた項目でもありました。そのため、経営者の主観的な見方、さらに離職率という客観的な数字からみても、「毎日のミーティングの実施」、「資格取得支援」、「部門分担制の導入」、「作業改善案の収集」といった施策は有効であることがわかります。

一方、人材育成・労務管理施策を進めるにあたり、どのような施策を優先的に取り組むべきでしょうか。その優先度合いは、個々の農業法人の経営状況によって異なり、定型的な改善施策を示すことは困難です。そこで個々の農業法人の状況に合わせて、施策の優先度を判断するツールとして、職務満足度分析の活用について紹介します。

4. 職務満足度分析手法の概要と使い方

ここで紹介する職務満足度分析手法は、農業法人の従業員を対象に、アンケート票を用いて職務の満足・不満を客観的に測り、改善すべき項目の課題とその程度を発見し、経営改善を支援するために考案しました。

背景・ねらい

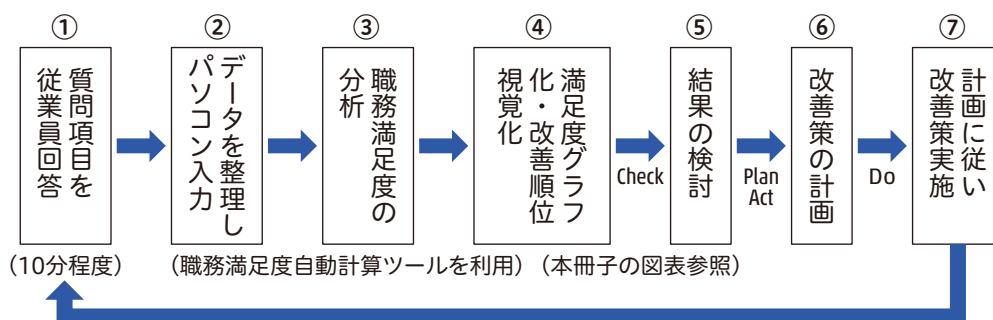
- これまで農業雇用で改善を要する事項は、一般的なアンケート調査結果から給与や福利厚生などの経済的報酬と作業条件の「3K（きつい、汚い、危険）」的な点が強調されてきました。組織科学などのアプローチはこれまでありませんでした。
- 組織科学に基づいた職務満足度分析には、アメリカの臨床心理学者ハーズバーグが提唱した動機づけ・衛生理論を用いています。この理論は、会社や大きな組織を対象に用いられる実証的な研究結果に基づいており、国内の中小企業従業員や看護師などの分析にも用いられています。

- 動機づけ・衛生理論の特徴は、仕事の満足と不満の要因は異なっており、経済的報酬や作業条件などの不満を規定する要因の改善は不満を解消するがやる気を高めるとは限らないこと、満足を規定する動機づけ要因はモチベーションを向上させるが、それが充分ではないからといって不満が高まるわけではないというものです。

つまり、従業員の職務満足度を高めて定着率を上げるためには、不満の改善と動機づけという二つの側面から取り組んでいく必要があることを意味しています。

内容と特徴

職務満足度の計測と改善手順は、質問票回収後、満足度と改善課題の程度を容易に把握できるように、後述する職務満足度自動計算ツールを使い、一般的な経営改善と同様にPDCAサイクルに沿って行います。



①従業員にアンケート調査票を配布し、回答してもらい回収します。

■アンケート調査票の回収方法

調査票の配布回収については、以下の方法があります。

- a) 社内会場などに従業員を集めて、その場で回答してもらい、その場で回収する（説明して、回答、回収するのに所要時間30分弱）。
- b) 法人が従業員に配布・回収し、分析担当者へ送付してもらう。
- c) 支援機関などの実施主体が、アンケート調査用紙を入れた返信用封筒を用意し、法人で従業員に配布し、従業員各人に返送してもらう。特に、従業員が回答内容を見られたくない、実施主体が法人外部であることを示したい場合には有効です。

②アンケート調査票のデータを整理して職務満足度自動計算ツールに入力し、③各質問項目について職務満足に関する重要度、満足度についてCS分析（顧客満足分析）の手法に従い分析します。④分析結果は図に示すように、50で直交する2直線で4象限に区分し(次の図)、各象限の意味付けと項目毎の特徴を視覚化します。

このツールでは、従業員がどのような項目に満足と不満を感じているかを視覚的に示し、改善すべき項目の重要度を容易に理解できるようになっています。その結果に基づき、農業法人を支援する関係機関の担当者とともに法人の経営者層は、⑤結果を検討し、⑥改善策を計画し、⑦その計画に従い改善に取り組みます。

「農業法人従業員の職務満足に関するアンケート」質問項目

No.	要因	分野	略称	質問項目
総合的な満足度				総合的にみて、現在あなたの職務に感ずる満足度はどの程度ですか。
1-1	経済的報酬	経済的報酬	給料額	現在のあなたの給料額に満足していますか。
1-2			給料比較	あなたの給料の額は地域にある他社の給料と比較して低いと思いますか。
1-3			同僚比較	あなたの給料の額は同僚と比べて公平であると思いますか。
1-4			保険制度	労災や雇用保険等の保険制度の加入状況については満足していますか。
1-5			賃金体系	あなたの給料は諸手当を含めた賃金体系に満足していますか。
2-1	対人関係	対人関係	福利厚生	懇親会や慰安旅行等の福利厚生行事は、充分に行われていると思いますか。
2-2			身勝手	職場のなかで仕事上の勝手なふるまいをする同僚がいると思いますか。
2-3			雰囲気	職場の雰囲気は良いと思いますか。
2-4			指示徹底	朝礼や社内会議等の打合せで、指示がみんなに徹底していると思いますか。
3-1	不満要因	作業条件	疲労蓄積	仕事の疲れがとれないことが、たびたびあります。
3-2			衣服汚れ	作業中に服装が濡れたり汚れたりして不快に思うことがありますか。
3-3			勤務時間	残業を含めて、今の勤務時間の長さは適当だと思いますか。
3-4			休日休暇	休日や休暇は満足にとることができますか。
3-5			作業安全	仕事の安全や快適さを考えた場合、直ちに改善すべき点がありますか。
4-1	経営施策	経営施策	方針徹底	会社の経営方針や指示がみんなに徹底していると思いますか。
4-2			協調性	職場では忙しい時にお互い助け合い協力しあっていると思いますか。
4-3			意見反映	あなたの意見が、職場の運営に活かされていると思いますか。
4-4			幹部疎通	経営幹部とは気軽に話し合えますか。
5-1	監督技術	監督技術	責任分担	皆の仕事の範囲や責任は、はっきりしていると思いますか。
5-2			段取り	上司は皆の仕事がスムーズに運ぶように取り組んでいると思いますか。
5-3			複数指揮	仕事の指示をする人が何人もいて、困ることがあります。
5-4			家族的	会社の管理の仕方や雰囲気は、アットホーム（家族的）だと思いますか。
6-1	昇進	昇進	キャリアパス	社内でさまざまな職務を経験できるようになっていると思いますか。
6-2			経営参画	将来、あなたはこの会社の経営に参加したいと思いますか。
6-3			昇進機会	社内に昇進機会もあり、将来どんな仕事や地位を歩むか想像できますか。
6-4			昇進公平性	昇進・昇格や給与の増額は公平に行われていると思いますか。
7-1	承認	承認	承認	仕事をうまく進めると、ほめられたり評価されたりしますか。
7-2			権限付与	あなたの能力や経験にみあったポスト、権限が与えられていますか。
7-3			成長可能性	会社は社員教育や研修等、従業員の能力向上に努力していると思いますか。
7-4			成長可能性	あなたは将来、今の会社から独立して農業経営者になりたいと思いますか。
8-1	達成感	達成感	多様な仕事	あなたの仕事は単調な繰り返しでなく、多種類の仕事が含まれていますか。
8-2			やりがい	あなたがやっている現在の仕事は、やりがいを感じますか。
8-3			達成評価	あなたの分担する仕事で、目標を達成すると給与などで評価されますか。
8-4			負担感	あなたの分担している仕事で、目標を達成するのに負担を感じますか。
9-1	責任	責任	自己裁量	担当制が導入され自己裁量と責任で仕事ができるようになっていますか。
9-2			使命感	仕事の担当者となることでやりがいを感じますか。
9-3			はりあい	自分の仕事にははりあいを感じるがありますか。
9-4			能力発揮	今の仕事は、あなたの能力を存分に発揮できる仕事だと思いますか。
10-1	仕事そのもの	仕事そのもの	おもしろさ	農業という仕事そのものの「おもしろさ」を感じますか。
10-2			自然触れ合い	仕事をしている上で、動植物や自然との触れ合いを楽しく感じますか。
10-3			長期就社	この会社は長年勤めても、安心して働けると感じますか。
10-4			生活	あなたは仕事以外の生活は満足していますか。

注：質問項目の1-2、2-2、3-1、3-2、3-5、5-3、8-4は逆転項目。

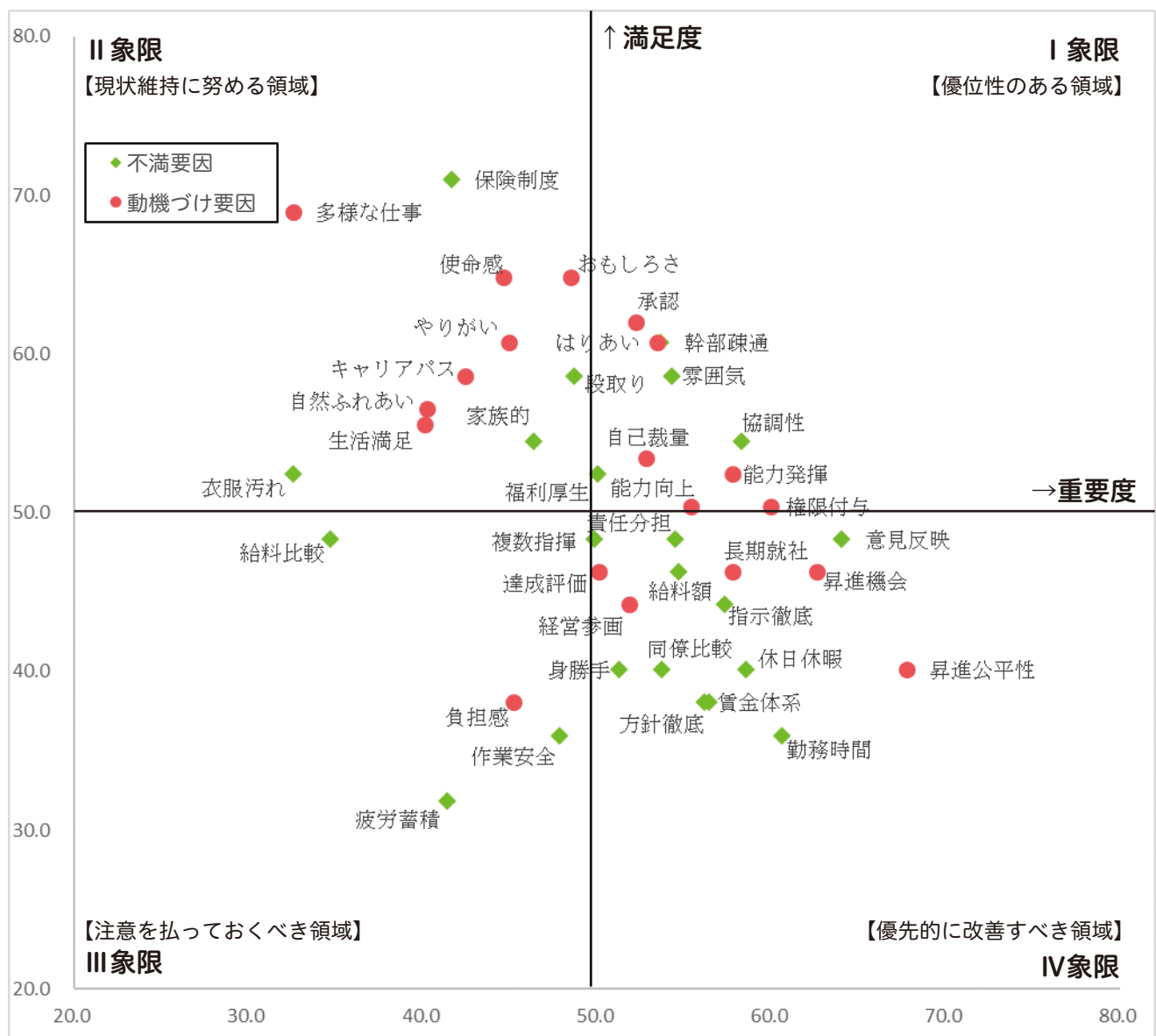
- 質問項目については、農業法人特有の労務管理上の具体的改善点を浮かび上がらせるために、独自の質問項目を考案することが重要になります。ここでは、農林水産省が運営している農林水産研究情報総合センターの研究成果情報で「労務管理（ヒット件数：24件）」「雇用（189件）」をキーワードにして、農業法人の常勤従業員を対象としたアンケートなどの調査分析結果から、従業員の定着と動機づけのために有効とされた労務管理施策をピックアップしました。それに加え、農業法人調査とプレテストを実施して、動機づけ・衛生理論に基づき、表のような質問項目を設定しています。
- 質問項目は、農業法人の経営者が職務満足を上げるための方法として多くで取り組まれていた、衛生要因を5分野、動機づけ要因を6分野の計42問を設定しています。すなわち、衛生要因として、経済的報酬（5問）、対人関係（4問）、作業条件（5問）、経営政策と管理（4問）、監督の技術（4問）です。一方の動機づけ要因は昇進（4問）、承認（2問）、達成感（4問）、成長可能性（2問）、責任（4問）、仕事そのもの（3問）です。また、職務満足と生活満足は相関が高いと言われていることから、生活満足の項目も設けています。
- 質問項目のうち、1-2、2-2、3-1、3-2、3-5、5-3、8-4は逆転項目です。逆転項目とは質問項目のなかで、他の質問項目とは測定の向きを逆に行っている質問項目のことです。適当に回答されることを防ぐためなどに用いられ、統計学のリッカート法による心理尺度の質問項目で以下の方法で処理しますが、ここではツールが自動的に処理します。

統計分析を行う場合には、相関関係が逆にならないように以下の処理が必要です。

処理方法：逆転項目とは5点満点のデータで、素点が1点であれば5点、2点→4点・・・5点→1点というようにします。5点→1点； $5 + 1 = 6$ と素点と変換後の値を合計したものは全て6になります。
 $Y = 6 - X$ （Y：変換後の値、X：素点）とエクセルのセルに式を入れて処理します。

解釈のときに注意が必要になり、間違いやすいので、配点を逆においた方が扱いやすくなります。なお、因子分析を行う場合は、信頼性 α 係数を求めるために、相関係数が同じ符号を持つようにします（意味的に同じ方向になるように配点を逆にしないと、得点が打ち消し合ってしまう）。

経営改善ポイントの視覚化



- 【I 象限】は従業員の職務満足（総合評価）との相関が高く（重要度が高い）、質問項目ごとに満足している割合（満足度）も高い領域です。この領域の項目は、農業法人にとって優位性がありその維持が必要です。
- 【II 象限】は、職務満足との相関は低いものの満足度は高く、労務管理上は現状維持に努める領域と言えます。
- 【III 象限】は、職務満足との相関、満足度ともに低く、労務管理上注意を払っておくべき項目と言えます。
- 【IV 象限】は、職務満足との相関は高いものの各々については満足度が低い項目が位置しており、優先的に改善が求められる領域です。

分析結果からみた改善のポイント(事例として)

ここでは、視覚化された図を事例として、解釈のポイントを示します。

優位性のあるポイント(I象限)

- 職場の雰囲気は、「協調性(忙しい時にお互い助け合い協力しあっている)」があり、「幹部疎通(経営幹部とは気軽に話し合える)」もできており、良いと感じられています。
- 「自己裁量(担当制が導入され自己裁量と責任で仕事ができる)」で仕事ができるようになっており、「承認(仕事をうまく進めると、ほめられたり評価されたりする)」もされていると感じています。従業員としては「能力発揮(能力を存分に発揮できる仕事だと思う)」ができ、自分の仕事に「はりあい(自分の仕事にははりあいを覚える)」を感じて、やる気が引き出されています。

優位的に改善すべきポイント(IV象限)

- 「勤務時間(残業を含めて、今の勤務時間の長さは適当だと思う)」については残業が多く、「休日休暇(休日や休暇は満足にとることができる)」の取得のしやすさについても、改善が望まれています。
- 「昇進機会(社内に昇進機会もあり、将来どんな仕事や地位を歩むか想像できる)」は会社として整備されているが、給与については「同僚比較(あなたの給料の額は同僚と比べて公平であると思う)」にしても、「昇進公平性(昇進・昇格や給与の増額は公平に行われている)」が保たれていないのではないかと感じられています。
- 「賃金体系(諸手当を含めた賃金体系に満足している)」への満足度は低い状況にあります。公平感のある仕事への評価と昇進をうまく結び付けて従業員のやる気を引き出すよう検討することが今後望まれます。
- 「方針徹底(会社の経営方針や指示がみんなに徹底している)」がされていない部分があり、日々の仕事でも「指示徹底(朝礼や社内会議等の打合せで、指示がみんなに徹底している)」されていないことがあると感じています。
- 「責任分担(皆の仕事の範囲や責任)」ははっきりしていない部分があり、「意見反映(あなたの意見が、職場の運営に活かされている)」も改善の余地があります。会社に長く勤めたいという意識があり、「長期就社(この会社は長年勤めても、安心して働けると思う)」と「昇進機会(社内に昇進機会もあり、将来どんな仕事や地位を歩むか想像できる)」など、長期継続的な雇用として、社内での自分の行く末を見通せるようにすることが望まれています。

留意事項

- 主なユーザーは経営改善に取り組む試験研究機関、農業法人を支援する関係機関などです。
- 個別の法人へ対する実施では、少人数の場合に特定個人の回答でバイアスがかかる可能性があります。また、対象は基幹労働力であり、パートなどの補助労働力と性格が異なるので注意が必要です。
- 実施主体と改善の実行には、注意が必要です。法人が実施主体となれば、早期に改善策を実施して従業員に示さないと、従業員の不満がかえって高まることがあります。実施主体については農業法人を支援する機関などとするやり方は一つの方法です。

5. 職務満足度自動計算ツールの利用方法

この職務満足度自動計算ツールは、農研機構マネジメント技術のHP (<https://fmrp.dc.affrc.go.jp/>) でダウンロード可能です。Microsoftのエクセルを利用したツールになっています。

はじめに

職務満足度自動計算ツール(以下、本ツールと呼ぶ)は、各シートが自動生成される仕様となっております。最終的に、以下のワークシートが生成されます。

- 質問項目作成シート
- アンケートシート
- アンケート結果表シート
- フィルターシート(フィルタリング機能を使用した場合のみ)
- 分析結果シート
- グラフシート

使用方法

1) 質問項目の作成

「質問項目作成シート」にて、質問項目一覧を作成します。

①要因ボックスにて、「不満要因」または「動機づけ要因」を選択します。

②それぞれの要因ごとに、分野ボックスから分野を選択(あるいは入力)して「追加」ボタンを押し、質問項目欄を追加していきます(※1)。

※1 初期状態では、各要因ともに、分野ボックスは空の状態です。任意で追加したい分野名を入力し、「追加」してください。追加された分野名は分野ボックスにリスト化されていきます。

③全ての項目に”略称”（※2）および”評価基準”（※3）、および”質問項目”を入力します。

※2 最終的に出力される散布図のラベルに使用されるため、重複がないよう入力してください。

※3 1～5の回答のうち、5を最も評価が高いとする質問は“○”を、1を最も評価が高いとする質問は“×”を入力してください。

④全ての質問項目を作成し終わったら、「アンケート調査票作成」ボタンおよび「アンケート結果表作成」ボタンを押します。

No.	分野	略称 (※2)	評価基準 (※3)	質問項目
0	総合的な満足度		○	総合的に見て、現在あなたの職務に感じる満足度はどの程度ですか
不満要因				
1-1	経済的報酬	給料額	○	現在あなたの給料額に満足していますか
1-2	経済的報酬	給料比較	×	あなたの給料の額は地域にある他社の給料と比較して低いと思いますか
勤務付け満足				
2-1	昇進			

「アンケートシート」および「アンケート結果表シート」が自動生成されます。

入力不足がある場合、エラーメッセージが出ますので、全ての項目を入力し終えてから再度作成ボタンを押してください。

農業法人従業員の職務満足度に関するアンケート

I. 以下の質問項目ごとに、あなたの気持ちに最も当てはまるものを、1～5の回答から選び、数字に○を付けてください。

	全然 そう 思わ ない	あ ま り そ う 思 わ ない	ど ち ら ど も い え ない	や や そ う 思 う	全 く そ う 思 う
例：「現在のあなたの給料額に満足していますか」⇒該当する気持ちに○をする	1	2	3	4	5
1-1 現在あなたの給料額に満足していますか	1	2	3	4	5

II. 総合的にみて、現在のあなたの職務に関する満足度はどの程度ですか。最も当てはまるものに○を付けてください。

ま ず に 不 満	や や 不 満	普 通	や や 満 足	非 常 に 満 足
1	2	3	4	5

2) アンケート票の作成

①「アンケートシート」を編集します(任意)。

自動生成された質問内容(IおよびII)は変更しないでください。

②アンケートに加えたい質問内容を書き加えます(任意)。

(例えば、年齢、性別、役職等の質問を追加)

③列の挿入や列幅の調節、フォントサイズの調節、印刷範囲の調整等を行い、印刷します。

「質問項目作成シート」から自動生成されたままだと、質問内容の文字数によっては文字が表示しきれない場合があります。

3) アンケート結果表の作成

従業員にアンケートを実施後、「アンケート結果表シート」にて、アンケートの結果を入力します。

①回答欄(行)が回答人数分となるよう調節します。

回答欄追加ボックスに追加したい分の数を入力し、「追加」ボタンを押します。

初期状態では回答欄(行)は10人分です。一度追加した回答欄(行)は削除できません。回答人数よりも多く回答欄を作成してしまった場合、空白行のままにしてください。分析に支障はありません。

②全員分のアンケートの結果(1-5の数値)をそのまま(※4)入力します。水色部分が回答結果(1～5の数値)入力用セルです。

No.	0	1-1	1-2	1-3	1-4	1-5	2-1	2-2	2-3	2-4	3-1	3-2	3-3	3-4	3-5	4-1	4-2	4-3	4-4	5-1	5-2	5-3	5-4	6-1	6-2	6-3							
要因		不満要因					対人関係				作業条件					経営施策					監督技術					動機づけ要因							
分野		経済的報酬					福利厚生				作業環境					労務管理					経営方針					監督能力					昇進機会		
略称		総合	給料	給料	賞与	保険	賞与	福利	厚生	賞与	指示	疲労	心労	勤務	休日	作業	方針	協調	意見	幹部	責任	取組	褒賞	賞与	昇進	機会							
評価基準		満足	○	×	○	○	○	×	○	○	×	×	○	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○							
総回答数		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11								
うち各評価数		8	5	6	5	11	4	8	4	9	5	1	4	4	4	3	3	7	8	8	9	4	7	7	7								
満足率		72.7	45.5	54.5	45.5	100	36.4	72.7	36.4	81.8	54.5	9.09	36.4	36.4	36.4	27.3	27.3	63.6	72.7	72.7	81.8	36.4	63.6	63.6	63.6								
相関係数		1	0.71	-0.03	0.73	0.1	0.62	0.32	0.21	0.47	0.53	0.27	0.22	0.8	0.79	0.62	0.42	0.71	0.83	0.18	0.1	0.32	0.24	-0.04	0.16	0.47	0.7						

※ 回答結果(1～5の数値)入力用のボックス

回答欄(行)を追加したい場合は、下のboxに追加したい回答数を入力し、「追加」ボタンを押してください。

※回答人数よりも多く回答欄を作成しても分析に支障ありません。

※空欄の場合は、何も記入せず「空白行」のままにしてください。

回答欄: 5

追加

※入力された全てのデータを分析します(コイルデータベースの検索は「コイルタレント」ボタンから)

全データ分析開始

※4 満足度計算を行う際、「1を評価が高い」とする項目と「5を評価が高い」とする項目の点数の調整が必要となります。本ツールは、評価基準を"×"とした項目については点数調整を自動で行いますので、アンケート結果の点数をそのまま入力してください。

③全ての結果を入力後、「全データ分析開始」ボタンを押します。

「分析結果シート」および「グラフシート」が自動生成されます。

「分析結果シート」に、計算結果が表示され(※5)、「グラフシート」に計算結果の「満足度」および「重要度」の散布図(※6)が表示されます。

※ 5 アンケート結果によってはグラフ内に収まらないデータが存在する場合があります。そのようなデータは赤いセルになりますので、数値を確認してください。

職務満足度分析結果							
No.	要因	分野	格称	満足率	相関係数	満足度	重なり度
0			総合的な満足度	72.7	-	-	-
1-1	不満要因	経済的報酬	給料額	45.5	0.7066	43.6	59.3
1-2			給料比較	54.5	-0.0311	47.5	35.3
1-3			所得比較	45.5	0.7321	43.6	60.1
1-4			保険制度	100.0	0.1000	67.1	39.6
1-5			資金体系	36.4	0.6187	29.7	56.5
2-1		対人関係	福利厚生	72.7	0.3208	55.3	46.8
2-2			長時間労働	36.4	0.2093	39.7	43.1
2-3			職場環境	81.8	0.4712	59.2	51.7
2-4			指示徹底	54.5	0.5255	47.5	53.4
3-1		作業条件	疲労軽減	9.1	0.2749	27.9	45.3
3-2			衣服汚れ	36.4	0.2193	39.7	43.5
3-3			勤務時間	36.4	0.8010	29.7	62.4
3-4			休日休暇	36.4	0.7885	39.7	62.0
3-5			作業安全	27.3	0.6225	35.7	56.6
4-1		経営施策	方針徹底	27.3	0.4183	35.7	49.9
4-2			協調性	63.6	0.7149	51.4	59.6
4-3			意見反映	72.7	0.8323	55.3	63.4
4-4			幹部疏通	72.7	0.1750	55.3	42.0
5-1		監督技術	責任分担	72.7	0.0957	55.3	39.4
5-2			段取り	81.8	0.3211	59.2	46.8
5-3			複数指揮	36.4	0.2366	39.7	44.0
5-4			家族的	63.6	-0.0430	51.4	34.9
6-1	成長要因	昇進	キャリアパス	63.6	0.1614	51.4	41.6
6-2			経営参画	63.6	0.4667	51.4	51.5
6-3			昇進機会	63.6	0.7005	51.4	59.1
6-4			昇進公平性	54.5	0.7869	47.5	61.9
7-1		承認	承認	90.9	-0.0289	63.1	35.4
7-2			権限付与	72.7	0.6957	55.3	59.0
8-1		成長可能性	新力向上	63.6	0.3418	51.4	47.5
8-2			独立	0.0	-0.5164	47.5	47.5
9-1		達成感	多様な仕事	81.8	0.2865	59.2	45.7
9-2			やりがい	81.8	0.3390	59.2	47.4
9-3			達成評価	54.5	0.7175	47.5	59.7
9-4			責任感	45.5	0.1639	43.6	41.7

※ 6 自動生成のため、各データのラベルが重なり合う場合があります。クリックすると選択状態になるので、重ならないよう移動して位置調整を行ってください。



4) フィルタリング機能の利用

入力した全データ（全員分）の分析だけではなく、任意の条件で絞り込んだ人のみを対象とした分析も行えます。

①質問項目の右側、黄色部分が情報入力用セルです。任意で情報を入力します。

情報欄(列)は初期状態では3つ分ですが、情報欄追加ボックスから追加することができます。

10-3	10-4	11-1	11-2	11-3	12-1	①	②	③
仕事そのもの						年齢	性別	役職
ほりお	能力発	おちし	自然ふ	長期就	生活費			
い	揮	ろさ	れあい	社	足			
☐	☐	☐	☐	☐	☐			
9	9	9	9	9	9			
6	4	8	8	6	5			
66.7	44.4	88.9	88.9	66.7	55.6			
0.2	0.16	0.58	0.29	0.32	0.59			
1	1	5	5	4	5	10代	男	
3	1	2	2	3	2	40代	女	

※ ☐ 情報入力何の列です(注意)
 年齢や性別など、任意の情報を入力し、マルチタスクすることが可能です。
 情報欄(列)を追加したい場合は、下のboxに追加したい列の部を入力し、「(追加)ボタンを押してください」。

※ マルチタスクが()を際の順序を出方しない場合は「マルチタスク」ボタンを押してください。

情報欄:

②絞りたい条件でフィルターをかけたあと、「フィルタリング」ボタンを押します。

フィルターによって抽出された人の回答結果のみがコピーされた「フィルター」シートが自動生成されます。

③「フィルターシート」の「抽出データ分析開始」ボタンを押します。

抽出された人のみを対象とした分析結果が、「分析結果シート」および「グラフシート」に出力されます。

[illegible]

注意事項

- いずれのシートも、シート生成時に同名シートが既存する場合、新たに生成できない旨のメッセージが表示されます。既存シートを削除、あるいはシート名を変更することで、シート生成が可能になります。
- 本ツールのオープン時、「質問項目作成シート」が存在しない場合は、「質問項目作成シート」が自動生成されます。
- これらの機能により、本ツール内に、複数の「質問項目作成シート」、「アンケートシート」、「アンケート結果表シート」、「フィルターシート」、「分析結果シート」、「グラフシート」をつくることができます。

6. 職務満足度分析でわかること

- 職務満足度は、経営によりバラツキが大きくなります。特に従業員数が少ない経営では、各社の労務管理施策や社風によりバラツキが生じます。経営者ではなく、組織(会社)として、労務管理と人材育成を制度として整備する必要があります。
- 労働力規模と離職率との間には負の相関があると言われています。従業員数が多いほど、労務管理のノウハウが蓄積されていることから、職務満足度も安定するのではないかと考えられます。

総合的な職務満足に影響を与える項目

- 「給与比較(給料の額は地域にある他社の給料と比較して低い)」、「作業安全(仕事の安全や快適さを考えた場合、直ちに改善すべき点がある)」、「福利厚生(懇親会や慰安旅行等の福利厚生行事は、充分に行われている)」などの項目があります。これまでも既往の研究で労務管理の改善点として指摘されてきたことですが、従業員の不満を改善するためには経済的条件と作業条件を整えることは重要です。
- 「指示徹底(朝礼や社内会議等打合せで、指示がみんなに徹底している)」や「複数指揮(仕事の指示をする人が何人もいて困る)」といった項目があります。従業員が増加して組織が大きくなるに従い、管理階層と指揮命令系統をきちんと整備していく必要があります。
- 職責や目標達成の負担感と目標付与をバランスさせることが必要となります。このことは、従業員の動機づけとして求められる一定の権限と目標を付与して自主性とやりがいを与えることとトレードオフの関係にあります。目標達成とそのためのコンフリクトを解消する施策を合わせて実施する必要があります。

やる気を引き出すためのポイント

- 「自己裁量(担当制が導入され自己裁量と責任で仕事ができる)」や「経営参画(会社の経営への参加)」への希望もあり、従業員への権限委譲などを進めていくことが人材育成の面からも望まれています。
- 「昇進機会(社内の昇進機会もあり、将来どんな仕事や地位を歩むか想像できる)」、「昇進公平性(昇進・昇格や給与の増額は公平に行われている)」、「長期就社(この会社は長年勤めても、安心して働けると思う)」といった、長期継続的な雇用として社内での自分の行く末を見通せるようにすることが望まれており、これらの整備が満足度の向上につながっています。
- 従業員の多くは、農業への関心の高さから就農しており、「能力発揮(能力を十分に発揮できる仕事だと思う)」することが職務満足度との関係が強いように、個人の価値観に合致する成長可能性の機会を会社として提供することが必要です。そのために、農業法人は量的指標での成長とともに、従業員個人のキャリアの成長可能性と重ね合わせられる、担当の仕事、担当事業や会社全体の成長が求められます。
- 「承認(仕事をうまく進めると、ほめられたり評価されたりする)」の欲求を満たす必要があります。従業員は、上司や同僚から承認を得ることで職務満足度が上がることを示しています。上司は目標達成に対して褒めて育てること、組織運営上意識的に承認欲求を満たす仕組みを作る必要があります。例えば、意思決定や仕事の改善に対して参画できる機会を与えることや、意見をくみ上げ組織運営に関与していることを体感できるようにするなど、仕事のやる気を引き出すことが期待されます。

不満を減らすためのポイント

- 「賃金体系(諸手当を含めた賃金体系に満足している)」、「保険制度(保険制度の加入状況に満足している)」、「勤務時間(残業を含めて勤務時間の長さが適当だと思う)」、「休日休暇(休日や休暇は満足にとることができる)」など、これまでも改善点として指摘されてきたことですが、従業員の不満を改善するために経済的条件や労働環境を整えることの重要性が再確認できます。
- 「指示徹底(朝礼や社内会議等打合せで、指示がみんなに徹底している)」や「複数指揮(仕事の指示をする人が何人もいて困ること)」も不満要因としてあげられ、従業員が増加して組織が大きくなるに従い、管理階層と指揮命令系統をきちんと整備していくことが必要なことを示しています。
- 年齢と職階別に職務満足度に違いがあるようで、従業員のキャリアパスを含めたライフサイクルを考慮に入れる必要があります。例えば、若年齢で農業への夢や意欲などから就職して、農業に携わることで満足感があります。しかし、新人の時期を過ぎると、仕事や組織運営への関心の高まりもあり、社内の管理監督技術、自身の成長可能性に対する要望が強まります。

7. 雇用就農における労務管理などの支援体制

農業法人の雇用、人材育成の支援は、都道府県や市町村段階、J A単位などでも取り組まれています。ここでは全国段階の支援制度を示しています。

農の雇用事業

農林水産省では就農支援として「農業次世代人材投資事業」、「農の雇用事業」などが実施されています。「農の雇用事業」には、以下の2つのタイプがあります。

【雇用就農者育成タイプ】

新規就農者の雇用就農を促進するため、農業法人などが就農希望者を雇用し、農業技術や経営ノウハウの習得を図る実践的な研修(OJT研修)の実施を支援します。年間最大120万円を上限に、最長2年間助成。

【新法人設立支援タイプ】

農業の発展に資する優良な法人を増やしていくため、農業法人等が就農希望者を一定期間雇用し、生産技術、経営力等を習得させた上で、新たに農業法人を設立させるために実施する研修に対して支援します。

農の雇用事業について、詳しくは

「全国新規就農相談センター」 <http://www.nca.or.jp/Be-farmer/nounokoyou/>

農林水産省のHP http://www.maff.go.jp/j/new_farmer/nouno_koyou.html

を参照ください。

農林漁業雇用対策

農林漁業で働くことを希望する方を支援するため、農林漁業に係るハローワーク窓口などにおいて職業相談、職業紹介及び農林漁業の就業に関する情報提供などを行っています。また、農林業の職場を魅力あるものとするため、事業主に対し、雇用管理に関する相談・助言などを行っています。

農林水産省と厚生労働省の共管事業で、詳細は厚生労働省のHPを参照ください。

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/nouringyou/index.html

(国研)農研機構におけるマネジメント技術プロジェクトの調査・研究成果

農研機構・マネジメント技術プロジェクトでは、農業経営の発展に向けて、経営者の意思決定を支援する目的で調査・研究を行っています。

以下の刊行物などを公開しています。<https://fmrp.dc.affrc.go.jp/> からダウンロードしてご利用いただけます。

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組－

現場リーダーに必要とされる、作業の進捗管理や業務改善などの「作業遂行マネジメント」能力の育成に焦点を当て、意識的に当該能力の向上に取り組み、複数の社員に作業の進捗管理を任せている成功事例に注目して、それら事例間で共通する取組内容を能力育成のポイントとして抽出しました。

◆2017年発行 52ページ



経営改善のための農場生産工程管理のポイント

規模拡大や従業員数の増加など、ますます複雑化する今日の農業経営において、GAPを活用しながら経営改善を図るためのポイントを整理しました。

◆2013年発行 17ページ



新たな農業経営者をめざして

－新規参入の3つの方式とポイント－

「独立就農」「第三者継承」「フランチャイズ型就農」という、農業経営者を新たに育成する3つの方式に注目し、各方式の特徴や進める際の手順、留意点をわかりやすく整理しました。

◆2012年発行 25ページ



【編集・発行】

国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構 マネジメント技術プロジェクト

【連絡先】 農研機構 中央農業研究センター

〒305-8666 茨城県つくば市観音台2-1-18

Tel. 029-838-8481 (代)

fmrarc@naro.affrc.go.jp

【執筆担当】 澤田 守、澤野 久美、松本 浩一、金岡 正樹

<https://fmrp.dc.affrc.go.jp/>

「農研機構」は国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構のコミュニケーションネームです。