

関東東海北陸農業経営研究

第110号

2020年2月

座長解題

令和元年度関東東海北陸農業経営研究会研究大会シンポジウム
「Marketing4.0のリーサーチ手法の策定と展望」

..... 河野 恵伸 ... 1

論文

海外の SNS データを用いたソーシャルリスニング
—輸出に向けた対象国の消費者意識・ニーズの把握—

..... ルハタイオパット プウォンケオ ... 5

輸出に向けた嗜好型官能評価による製品テスト
—シンガポール人の焼き芋に対する評価—

..... 上西 良廣・ルハタイオパット プウォンケオ ... 15

食育介入による野菜摂取の意識と食行動の変容
—フィールド実験による教育効果の測定—

..... 鈴木 美穂子・北畠 晶子・佐藤 祐子・河内 公恵・中谷 弥栄子 ... 25

アイトラッキングによる農産物に対する消費者行動把握の方向

..... 山本 淳子 ... 35

報告論文

集落営農法人における従業員の「心理的契約」に関する一考察
—富山県の集落営農法人を素材に—

..... 高橋 明広 ... 45

先進的大豆作経営における技術的特徴

..... 宮武 恭一 ... 51

農作業ロボットによる協調作業が与える大規模水田作経営への影響

..... 松本 浩一 ... 59

水田野菜導入による所得確保のためのシミュレーション
—千葉県北部における水田ネギ作導入事例から—

..... 高橋 ゆうき ... 65

簿記データを用いた月次旬別キャッシュフロー計算書の作成手順とその活用方策

..... 大室 健治・松本 浩一・佐藤 正衛 ... 71

樹種別にみた果樹経営の動向と課題

..... 澤田 守 ... 77

集落営農法人における従業員の「心理的契約」に関する一考察

－富山県の集落営農法人を素材に－

高橋 明広

(農研機構 中央農業研究センター)

I. 課題と方法

集落営農法人では、構成員の高齢化の進展に伴う労働力不足を背景に、従業員を新たに雇用するケースが増えている。一方、その離職も散見され、従業員の定着は、集落営農法人の維持・存続に向けた喫緊の課題となっている。先行研究では、一般企業で用いられる人材育成方を集落営農法人に援用し、従業員の職務満足度の向上等の側面から検討し、雇用者側による労務管理の充実等が雇用関係の継続や安定化に繋がると指摘されている^{注1)}。

しかし、これら従業員の雇用継続を具体的に進めるには、個々の従業員が採用時に就職先(以下、組織)に対して持っていた期待を充足し、さらに、それら期待を継続して履行することが不可欠である。こうした従業員個々が組織に対して持っている期待の視点をふまえて集落営農法人の分析を行った先行研究はない。

従業員の雇用の継続に向けては、従業員が就職時に組織に対して持っていた期待を組織が確実に実行する担保が得られるよう雇用契約の内容の充実(期待の履行に向けた明文化)が求められる。だが、雇用契約の内容はいわゆる「限定された合理性」^{注2)}を内在しているため、就職時に履行すべき事項の全てを明記することは不可能である。よって、実際は、不完全な雇用契約のもとで、雇用の関係性が維持されている。こうした不完全な契約の下で従業員の雇用が継続できるのは、たとえ明文化されていなくても、従業員は組織に対して、暗黙のうちに従業員が持つ期待を理解し実現しようと努力する(はず)

と信頼しているためと考えられる。こうした関係は「心理的契約 (Psychological contracts)」^{注3)}と呼ばれている。この心理的契約の履行・不履行は、従業員の組織へのコミットメント、特にモチベーションに大きく影響を及ぼすと考えられる。本稿は、これら心理的契約の状況が従業員の組織に対するモチベーションに及ぼす影響を分析することを課題とする。

そこで、富山県内の7つの集落営農法人の実態調査と併せて、従業員のうち49歳以下の24名に対して、2018年8～12月に心理的契約に関するアンケートを実施した(表1)。

表1 アンケート対象の属性

		回答者数		24 構成比				回答者数		24 構成比	
性別	男性	22	91.7	実家	農家	10	41.7	入社形態	新卒	3	12.5
	女性	2	8.3		非農家	14	58.3		中途	20	83.3
年齢	20歳台	4	16.7	就職後の経過年数	未回答	1	4.2	初年～3年目	9	37.5	
	30歳台	10	41.7		4～5年目	4	16.7				
	40歳台	10	41.7		5～9年目	5	20.8				
	平均年齢	36.7			10～14年目	3	12.5				
家族構成	独身(一人暮らし)	2	8.3	15～19年目	3	12.5					
	独身(親と同居)	11	45.8								
	既婚(子供あり)	11	45.8								
出身	法人がある集落	10	41.7								
	近隣集落	4	16.7								
	県内他市町村	5	20.8								
	県外	3	12.5								
	未回答	2	8.3								

回答者の属性であるが、性別は男性91%、年齢は30代以下58%(平均年齢36.7歳)、独身54%、既婚46%である。また、集落営農法人のある集落出身は42%、近隣集落17%、県内他市町村21%、県外13%である。入社形態は中途採用が83%を占め、在職期間は5年未満が48%、一方、10年以上も25%いる。

(R (相関係数) =0.72)) となり、「理解できていた」者の 4.2 と比べて 1.6 ポイントも低く、設問への回答（「それ以外」）と高い相関が確認できる。加えて、「農業の技術や知識を深めたい」も 3.0 (R=0.80) と「理解できていた」者の 4.4 に比べて 1.4 ポイント低く、設問への回答との相関も高い。就職先の活動の事前理解が低いまま就職した者は、就職時に「農業関連の仕事につきたい」、「農業の技術や知識を深めたい」とする意向が弱い傾向にある。

次に、それらの心理的契約の状況を整理した(表3)。「理解できていた」者では、就職前後で有意な差が生じた項目はない。一方、「やりがいを感じられる仕事を提供する」については、就職前後とも 3.5 (R=0.65) と一定の評価が示されている。また、就職前後で低い評価は「休憩室等の職場環境の快適性確保」、「パソコンや事務処理の社内研修」であった。

表3 就職先の活動の理解と心理的契約

心理的契約の項目	就職先の活動をおおよそ理解できて			それ以外			
	就農時の期待	現在の評価	備考	就農時の期待	現在の評価	備考	
給与	近隣の転職可能な他の勤務先と比べても公平な賃金を支払う			2.4	3.2	*	
	毎年適切な昇給を行う			2.9	3.4	*	
	適切な賞与・一時金を支給する			3.1	3.8	*	
雇用	従業員の生活設計が描けるような適切な賃金を支払う			2.4	2.5	0.702	
	従業員に年間を通じた仕事を提供し、雇用の安定を確保する			3.1	3.8	*	
	決められた従業員の就業時間を遵守する忙しい農業期でも適切な休養日を確保する			2.9	4.3	*	
キャリア向上	従業員にパソコンや事務処理に関する適切な社内研修を行う	2.8	2.8	0.700	2.4	2.2	0.690
	外部研修等を通じて従業員が資格や技能習得をできる機会を提供する	3.4	3.3	0.560	3.1	3.8	*
	園場での作業や実習を実施し、従業員の技術習得等の教育(OJT)を適切に行う				3.1	2.9	0.690
組織理念	従業員に組織がどのような方向を目指すかという組織の理念や戦略を説明する				3.1	1.9	*
動機付け	単純作業でなく作業や部門を一貫して任すことで従業員にやりがいを感じられる仕事を提供する	3.5	3.5	0.650			
福利厚生	休憩室、更衣室、シャワールーム等の職場環境の快適性を確保する	2.7	2.8	0.580			

注) 備考欄の*は一対の標本による平均のt検定を実施し0.05%水準で有意なもの、数値は就職前と現在の回答の相関係数。

就職前に組織活動を理解できていた者では、

一部に評価が低い項目はあるが、心理的契約の不履行は発生していない。

「それ以外」では、「就業時間の遵守」、「公平な賃金の支給」、「適切な賞与の支給」等、就農時の期待が就職後に有意に向上している項目が多い。そこでは、就職前に活動の情報を得ていないため、十分な期待を持ってないまま就職し、就職後に「事前の想定より諸条件は良かった」と判断していると推察できる。ただし、「従業員の生活設計が描ける賃金の支給」は、就職前 2.4、就職後 2.5 (R=0.70) と継続して低い。この属性は独身で集落外出身者が多いことを考慮すれば、近い将来、問題化する懸念がある。そして、「従業員に組織の理念や戦略を説明する」は、就職前の 3.1 から就職後は 1.9 へと大きく減少し、心理的契約不履行の状況にある。就職先の活動を十分に理解しないまま就職した従業員は、就職後も組織活動や組織理念等の情報伝達が不十分の状況が継続している。

2. キャリアアップ志向と心理的契約

従業員のキャリアアップ志向が心理的契約に及ぼす影響を確認するため、「経営者を目指すよりは従業員が良い」との設問を設けた。この設問への回答の属性は、「従業員が良い」が 13 名、「それ以外（従業員が良いと積極的には思っていない）」は 11 名となった。また、年齢、出身地等の属性に大きな差はない。なお、本調査では、別途、「将来は経営者になりたい」との設問を提示したが、「経営者になりたい」は 5 名、「それ以外」は 19 名であった。この結果から、就職時に経営者を明確に目指しているわけではないものの、従業員のみで良いとも思っていない者が一定程度存在していると推察できる。これらキャリアアップ志向に対する回答と就職時点の考え方を整理した(表4)。

「それ以外」をみると 4 以上の回答は、「自分の仕事に責任感や意義を持てる仕事がしたい(4.2 R=-0.69)」、「成長していると感じられる仕事がしたい(4.1 R=-0.80)」である。また、設

問への回答（それ以外）との相関係数は「経営者になりたい」（3.6 R=-0.78）、「社会に役立っている仕事がしたい」（3.5 R=-0.75）等、従業員が良いと思わない（値が低い）ほど、キャリアアップ志向や仕事に対するモチベーションを有する傾向にあると推察できる。

表4 キャリアアップ志向と就職時の考え方

就職を決めた時点の 考え	従業員が良い		それ以外	
	平均 値	回答と の相関係 数 (R)	平均 値	回答と の相関係 数 (R)
農業関連の仕事に就きたい	3.7		3.4	
将来は経営者になりたい	1.7		3.6	-0.776
この組織がどのような活動をしているか理解できていた	3.8		3.4	
勤め先の業種はこだわりはなかった	3.2		2.6	
経営者目指すより従業員が良い	4.5		2.5	
家から近い地元で就職したかった	3.4		3.8	
農業についての技術や知識を深めたい	3.8		3.8	
就職先のある地域の農業や農地を守っていききたい	3.2	-0.519	3.3	-0.592
とりあえずどこかに就職したかった	2.7		3.0	
就職したのは、自分の意思よりも他から勧められたり誘われた	2.2		2.7	
お金よりも、自分の価値観とつながる仕事がしたい	3.4		3.5	
社会に役立っていると感じられる仕事がしたい	3.2		3.5	-0.747
与えられた仕事を淡々とこなせればよい仕事がしたい	2.8	-0.532	1.9	0.705
自分の仕事に、責任感や意義を持てる仕事がしたい	3.8		4.2	-0.685
自分が成長していると感じられる仕事がしたい	3.6		4.1	-0.800

そして、キャリアアップ志向と心理的契約の関係を見ると（表5）、「従業員が良い」者では、心理的契約の不履行は発生していないだけでなく、給与、雇用等調査項目の多くで、就職後に評価が有意に上昇している。

また、「従業員が良い」者では、「仕事の評価結果を従業員に適切に伝える」は、就職前2.7、就職後2.9（R=0.64）と相対的に低い状態が継続している。「従業員が良い」者では、自らの仕

事の評価結果について雇用側からのフィードバックを求める傾向が弱いと推察できる。

次に、「それ以外」について、キャリアアップ思考の特徴を鮮明にするため、そこに該当す

表5 「従業員が良い」と心理的契約

心理的契約の内容	経営者を目指すよりも 従業員が良い		
	就職時 の期待	現時点 の評価	備考
給与	近隣の転職可能な他の勤務先と比べても公平な賃金を支払う	3.1	3.6 *
	毎年適切な昇給を行う	3.0	3.8 *
	時間外労働に対して適切な賃金を支払う	3.2	4.3 *
雇用	適切な賞与・一時金を支給する	2.9	3.8 *
	従業員に年間を通じた仕事を提供し、雇用の安定を確保する	3.3	4.0 *
	決められた従業員の就業時間を遵守する	3.1	4.0 *
技能・向上	忙しい農繁期でも適切な休養日を確保する	2.2	2.7 *
	従業員の育成の方針や具体的進め方は、従業員それぞれの希望を踏まえて実施する	2.7	3.2 *
	従業員にパソコンや事務処理に関する適切な社内研修を行う	2.5	3.0 *
福利厚生	従業員の仕事がうまく進むように日頃から適切な助言やアドバイスを行う	2.9	3.5 *
	従業員に住居の確保、提供や家賃を支援する	2.6	2.4 0.590
職場環境	人間関係の良好な職場を提供する	3.4	3.9 *
	従業員が職場内で孤立しないよう支援し、必要な配慮をする	3.2	3.8 *
	仕事上の相談や悩みに適切に応じる	3.2	3.5 *
動機づけ	従業員が地域社会(集落)に溶け込めるよう支援・配慮する	2.9	3.5 *
	単純作業でなく作業や部門を一貫して任せ従業員にやりがいを感じられる仕事を提供	3.3	3.8 *
	従業員の能力から見て挑戦的な仕事を提供する	3.2	3.8 *
経営参加	従業員に適切な権限と責任を与える	3.0	3.5 *
	従業員からの農作業や組織運営に対する改善点等の指摘や提案に配慮し聞き入れる	2.9	3.3 *
評価	従業員の仕事に関する評価結果について従業員に適切に伝える	2.7	2.9 0.640
	従業員の能力や希望に応じた適切な配置を行う	3.7	3.7 0.800

る11名から、さらに、「農業・技術の習得意欲」が高い（4、5の回答）7名を抽出し、その心理的契約の状況を整理した（表6）。この7名は、従業員のままで良いとは思っておらず、高い仕事へのモチベーションを持つといえよう。

就職前後に評価が有意に上昇したのは、「他の勤務先と比べて公平な賃金を支払う」（2.2 → 3.2）のみである。

一方、「仕事の段取りや手順の説明と支援」、

「仕事への適切な助言やアドバイス」、「キャリアアップに重要と思える仕事の提供」に対する期待については、就職時点の期待が就職後に大きく低下しており、これら項目は、心理的契約不履行の状態にあると推察される。

表6 キャリアアップ志向と心理的契約

心理的契約の内容		それ以外+「農業についての技術や知識を深めたい」		
		就職時の期待	現時点の評価	
給与	近隣の転職可能な他の勤務先と比べても公平な賃金を支払う	2.2	3.2	*
キャリア向上	従業員の育成の方針や具体的進め方は、従業員それぞれの希望を踏まえて実施する	3.4	2.7	*
	職場での作業や実習を実施し、従業員の技術習得等の教育を(OJT)を適切に行う	3.3	2.9	0.677
	従業員にパソコンや事務処理に関する適切な社内研修を行う	2.4	2.1	0.904
	従業員に仕事の段取りや手順について適切に説明し、その実行に向けた適切な支援を行う	3.6	2.7	*
	従業員の仕事がうまく進むように日頃から適切な助言やアドバイスを行う	3.6	2.4	*
	従業員が自身の技能・能力向上やキャリアアップに重要と思える仕事を提供する	4.0	3.0	*
	従業員の能力や希望に応じた適切な配置を行う	3.4	2.6	*
	職場環境	仕事上の相談や悩みに適切に応じる	3.4	2.9

注) 表2と同じ

加えて、心理的契約の不履行までではないが、就職時の期待を有意に下回った項目として、「従業員の育成方法は希望を踏まえる」、「従業員の能力や希望に応じた配置を行う」、「仕事上の相談や悩みへ対応する」が確認できる。

III 考察

本稿は、富山県の集落営農法人の49歳以下の従業員24名を対象に「組織活動の事前の認知」と「キャリアアップ志向(従業員のままでよいかどうか)の状況」が「心理的契約」に及ぼす影響について分析した。

まず、就職先の活動を事前に把握できた上で就職した者は、「農業や技術習得等への関心」等が相対的に高い特徴があり、加えて、就職後も心理的契約に不履行は生じていない。

一方、活動を十分把握できないまま就職した者(それ以外)は、前者とは逆に農業への関心等が相対的に弱い傾向にあった。また、ここでは、事前の情報が少ないため就職前の「賃金等への期待」が相対的に低いまま就職し、就職後に評価が上昇する傾向が確認できた。しかし、それは、「事前の想定より良かった」という程度に過ぎず、特に賃金水準は、生活設計できる水準にはないとの評価であり、将来問題化する懸念がある。加えて、就職後に「組織理念等の伝達への期待」が大きく低下するという心理的契約上の不履行が発生している。こうした点から、従業員の雇用では、RJP(Realistic Job Preview)^{注5)}を通じて、組織活動の現状を事前に伝達し、就職後も組織理念を共有できるように継続して働きかける必要がある。

次に、「キャリアアップ志向」と心理的契約の関係では、「従業員のままで良い」とキャリアアップ志向が弱い従業員では、心理的契約の項目について、就職前後で評価が向上する傾向にあり、現状満足的な状態にあると推察できる。また、ここでは、心理的契約の不履行は発生していない。また、自身の評価について雇用側からのフィードバックを積極的には求めない傾向があり、技能・能力等の向上という観点から課題が残る。

一方、「従業員が良い」と積極的に思っていない(それ以外)では、「従業員が良いと思っていない」ほど、「経営者になりたい」、「地域農業を守りたい」、「社会に役立つ仕事をしたい」、「責任感や成長を感じる仕事をしたい」と前向きに考える傾向がある。特に、農業技術や知識の習得意欲があり、仕事に対して相対的に高いモチベーションを持つ者を抽出し整理すると、その心理的契約は「公平な賃金の提供」のみ評価が向上していた。反面、「従業員の希望に応じた育成」、「希望等に応じた仕事の配置」、「仕事上の相談や悩みへの対応」で評価が低下した。さらに、心理的契約の不履行は、「仕事の段取り手順の説明・支援」、「日常的

な仕事の支援」、「キャリアアップに必要と思える仕事の提供」で発生している。

このことからキャリアアップ志向のある従業員は、日常業務の実行に加えて、より高いレベルの目標達成を目指していると推察できるが、この点についての雇用側からの支援が不足していると認識しており、これらが心理的契約上の不履行項目となっていた。

以上のことから、キャリアアップ志向の弱い従業員には、評価のフィードバックの実施や組織内コミュニケーションを充実させ、技能等の向上に向けた「学習目標」を具体的に提示する必要がある。一方、キャリアアップ志向が想定的に強い従業員に対しては、その能力やキャリアアップ向上を可能にする具体的（かつ困難）な目標を提示すると同時に、その実現に向けた支援を行う必要がある。このように、従業員一括で満足度等を分析するのではなく、従業員の就職目的やその特性を踏まえたモチベーション付与や育成方策について、今後、具体的に検討が求められる。

残された課題であるが、本稿では、調査対象者が限られていたことから、3重クロス集計等のより詳細な分析までは行っていない。今後、被験者を増やし、より詳細な分析を行う必要がある。加えて、本稿で用いたアンケート調査では、従業員の『自己効力感 (self-efficacy) = 「自分がある状況において、必要な行動をうまく遂行できるか」^{注6)}』についての認知（自信）』に関する質問も実施しており、これら「自己効力感」の高さと心理的契約の関係を踏まえた従業員に対するマネジメント方策についても、今後、検討する予定である。

注1) 久保他 (2016)

注2) Hサイモン (1947) により定義されている。「人は合理的に意思決定をするが、その認知力・情報処理能力には限界がある」とする。

注3) 心理的契約に関して、服部 (2013) は、「雇用関係の開始に先立って成立し、法律等によ

って履行を担保される「文書化された契約」だけでなく、組織参加前、そして、組織参加後に形成される「書かざる約束」をふくめた、相互期待の総体をもって、「契約」とみなす点に特徴がある (p18)」という。

注4) リッカート尺度法を用いた分析について、再現性の問題等の批判があることは筆者も認識している。しかし、現在でも HBR の掲載論文 (H.Lee (2019)) 等で広く用いられていること、従業員からの情報収集が容易な点を考慮して採用した。

注5) RJP は、J.ワナウスが提唱した採用理論で、「本音採用の方法」とも呼ばれる。企業が採用時に求職者に対して仕事の内容や組織について良い面だけで無く悪い面を提示することで、採用後の不満の発生を回避し、定着率を高める効果があるとされる。

注6) 「自己効力感」は A・バンデューラが提唱した概念である。詳細はバンデューラ (2012) を参照。

[引用・参考文献]

バンデューラ (2012) : 『社会的学習理論』、原野 広太郎監訳、金子書房

服部泰宏 (2013) : 『日本企業の心理的契約: 組織と従業員の見えざる契約』 白桃書房

久保雄生他 (2016) : 「集落営農法人における後継候補者の育成ステージに応じた課題と対処方策」、農業経営研究 52 (2)、PP.1-14

トーマス H.リー (2019) : 「組織のやり抜く力を高める」「ハーバードビジネスレビュー」、3月号、PP.62-73

H・サイモン (2009) : 『新版 経営行動』、ダイヤモンド社

付記: 本稿は、科学研究費助成事業、基盤研究 (C)、(一般) 課題番号 (16K07915) 「集落営農法人の雇用における心理的契約に関する経営管理論的研究」(研究代表者: 高橋明広) の成果の一部である。

KANTŌ TŌKAI HOKURIKU JOURNAL OF FARM MANAGEMENT

No. 110

February 2020

SYMPOSIUM

- Perspectives on Agro-Food Marketing Research: Chairpersons' Keynote
..... KONO Yoshinobu 1

ARTICLES

- Social Listening Using Overseas SNS Data: Understanding Consumer Perception and Needs of Target Countries for the Promotion of Japanese Agricultural Products and Food Export
..... LURHATHAIOPATH Puangkaew 5
- Product Test Using the Preference Type Sensory Evaluation: the Evaluation of Baked Sweet Potatoes in Singapore
..... UENISHI Yoshihiro and LURHATHAIOPATH Puangkaew 15
- Improvements in Vegetable Ingestion Behavior Through a Dietary Workshop: Effects of Field Experiments Research for Dietary Education
..... SUZUKI Mihoko, KITABATAKE Akiko, SATO Yuko,
KAWACHI Kimie and NAKATANI Yaeko 25
- A Review of Consumer Research by Using Eye-Tracking Data
..... YAMAMOTO Junko 35

REPORTS

- Study on Psychological Contracts of Employee in Group Farming
..... TAKAHASHI Akihiro 45
- Technology Analysis of Advanced Farmers' Soybean Production
..... MIYATAKE Kyouichi 51
- Effects of Cooperative Work Using an Agricultural Robot in a Paddy Field Farming
..... MATSUMOTO Hirokazu 59
- Simulation of Introduction of Vegetables in Paddy Field Farm to Get Income
..... TAKAHASHI Yuki 65
- How to Use Bookkeeping Data to Create and Utilize Monthly and Tenth Day Cash Flow Statements
..... OMURO Kenji, MATSUMOTO Hirokazu and SATO Masaei 71
- Trends and Issues in Fruit Farms by Types of Fruits
..... SAWADA Mamoru 77