

# 農業法人従業員の経営理念の 浸透レベルと職務満足度との関係性

—企業的な農業法人6経営体の事例分析を中心に—

犬田 剛\*†・渋谷往男\*\*

(令和3年8月24日受付/令和3年12月3日受理)

**要約:** 規模拡大や経営の多角化を通じて、これまで以上に雇成型経営が増加していくことが見込まれる農業法人において、適切な経営理念を策定・活用する必要性は高まることが考えられる。そこで、本稿では、企業的な農業法人6経営体を対象に、従業員への経営理念の浸透レベルと職務満足度の関係性を明らかにするため従業員へのアンケート調査を実施した。さらに、経営者が重視する経営理念の機能と職務満足度の関係性を明らかにするため農業法人の経営者にヒアリング調査を実施した。その結果、従業員への理念の浸透レベルや行動への影響度と職務満足度は関係性を有していることが明らかになった。また、経営理念の設定にあたり、経営者が内部向けの機能を重視している経営体と総合的な職務満足度に正の相関関係が認められた。これらのことから、従業員の総合的な職務満足度を高めるためには、経営者が、より組織内部向けの機能を重視した経営理念を掲げることが求められることが示唆された。農業法人の経営者は、本稿で解明した理念の浸透レベルや行動への影響度と関係性を有する要因を意識した労務管理を行っていくことで、従業員の職務満足度を向上させるような配慮が必要であると思われる。

**キーワード:** 経営理念, 職務満足度, 農業法人, アンケート調査, ヒアリング調査

## 1. 問題意識

### (1) 背景

2020年の農林業センサス(概算値)によれば、農業経営体数は1,076千経営体と5年間で21.9%減少する中、法人経営は31千経営体と5年間で13.0%増加した。さらに、2015年の同センサスの常雇いは、220千人と5年間で43.3%増加しており、農業経営体の雇用者は増加傾向にある。

規模拡大や経営の多角化を通じて、これまで以上に雇成型の企業的な経営体が増加していくことが見込まれる農業法人において、適切な経営理念<sup>1)</sup>を策定・活用する必要性は高まることが考えられる。この経営理念は、策定するだけでなく、組織内外に浸透させることが重要とされる(伊丹・加護野, 2003)。

また、青山ら(2019)によれば、農業法人は、従業員の職務満足度を向上させることにより、長期勤務志向や経営参画志向を高めることにつながり、その結果、経営成果に一定の影響を与えることが示されている。慢性的な人手不足の状態である我が国の労働市場の状況を踏まえると、農業法人が継続的に経営を成長させるためにも、従業員の職務満足度を向上させる取組の重要性は増すものと考えられる。

### (2) 既往研究

#### a) 一般経営学における経営理念研究

我が国において、経営理念が意識されるようになったのは、1956年に経済同友会が「企業の社会的責任」を主張し始めたころであり、研究蓄積も1960年代以降からとされる(浅野, 1991)。当初の経営理念研究は、主に経営理念の作者に焦点を当てながら、内容や構造、形成過程に注目されてきた(北居, 1999)。

その後、2000年代に入り、経営理念の浸透方法や浸透度と企業業績との関係性、個々の組織成員に対する理念浸透を定量的に分析した実証研究の成果が蓄積されている(柴田, 2013)。

具体的には、企業業績との関係について、売上高や経常利益が多い方が経営理念を策定していること(宮田, 2004)、従業員数が多いほど経営理念を公開し、業績が優れていること(小椋, 2014)が明らかになっている。

また、理念浸透を定量的に分析したものとして、経営者による理念浸透活動が従業員への理念浸透に影響を与え、その上で、経営理念の浸透レベルが高い「腑に落ちる」状態<sup>2)</sup>と従業員の職務満足度の間に関係性が認められること(松葉, 2008)、理念への共感を高めるだけでなく、自社の理念とは何かをしっかりと理解することにより、理念の行動的関与が高まること(高尾・王, 2012)が指摘されている。

\* 東京農業大学大学院農学研究科国際バイオビジネス学専攻

\*\* 東京農業大学国際食料情報学部国際バイオビジネス学科

† Corresponding author (E-mail: t-inuta@hotmail.co.jp)

さらに、これら定量的分析を踏まえて、個別企業を対象とした経営理念の浸透プロセスや中小企業の特性を踏まえた研究成果も蓄積されている。

具体的には、組織内の職階や立場に応じた従業員個人へのヒアリング調査から、各階層における経営理念を理解するプロセスを整理した上で、経営理念の浸透レベルを6段階に区分し、これらの段階を踏むことによって、経営理念が浸透していくこと（田中，2016）、一般中小企業の特性を踏まえて、経営理念の浸透促進が非組織的な経営活動の見直しを図る有効な手段となり、その貢献度は大企業よりも高いこと（瀬戸，2017）が指摘されている。

#### b) 農業経営学における経営理念研究

農業経営を対象とした経営理念研究として、佐々木（1996）は、経営理念が戦略を規定する重要な要素であり、農業分野では成文化や対外的な公表は少ないことを指摘している。

実証的な研究成果としては、花きや酪農経営を対象に新技術の導入と経営理念の関係性が明らかにされている。具体的には、経営理念として競争心等の有無が新技術導入の動機づけとなっていることが明らかになっている（山本，1998，山本ら，2000）。

その後、2000年代以降には企業の社会的責任の関心の高まりから、農業経営体においても経営理念の重要性が認識され<sup>3)</sup>、実証研究として、一般企業と比較して酪農の家族経営体は、経営理念で、利益追求よりも社会的責任を重視していること（長尾，2007）が指摘されている。

また、集落営農組織の経営者（リーダー）や組織内での浸透状況に対する研究成果が蓄積されている。具体的には、集落営農組織の経営者（リーダー）の経営理念が組織の運営を規定しており、企業型に比べ、農地維持型は収益拡大を重視していないこと（河野ら，2008）、経営理念が後継者候補に対して十分に認識されておらず、組織運営への関わらせ方や能力養成に係る体制整備が十分ではないこと（久保ら，2016）が明らかにされている。

さらに、集落営農組織の従業員を対象としたものとして、経営理念が中長期的な拠り所として機能し、理念の機能向上が従業員のモラル向上につながること（高橋・久保，2017）、経営理念等、経営者が強いリーダーシップを示す法人において、従業員の職務満足度が高い傾向にあること（八木ら，2020）が指摘されている。

#### c) 近年の企業の農業法人を対象とした経営理念研究

農業法人は我が国の農業経営を牽引する存在であり、中小企業と類似した企業的経営も増えつつある。そのため農業法人を対象とした最近の研究では一般経営学の経営戦略論を踏まえた経営理念研究の蓄積が図られている。

具体的には、渋谷（2019）は、経営理念を経営戦略の出発点と捉え、経営戦略手法の要素として整理した上で、稲作経営（60経営体）の特徴として、意思決定者が多いことや加工部門を導入している経営体が経営理念を策定している傾向にあることを明らかにしている。

一方、犬田・渋谷（2020）は、企業的な農業法人808経営体を対象にホームページ上で公表されている経営理念の

文言を営農類型別に分類し、使用されている文言から窺える農業法人が重視する機能を一般経営学の概念を踏まえて整理・分析することで、営農類型により、重視する機能が異なる傾向にあることを指摘している。

また、犬田ら（2022）は、企業的な農業法人488経営体を対象としたアンケート調査より、経営理念を明文化している経営体の自己資本比率や自身の経営理念の達成度に対する評価が高い傾向にあることを明らかにしている。

さらに、「経営者のもの」（伊丹・加護野，2003）とされる経営理念について、犬田・渋谷（2021）は、企業的な農業法人6経営体を対象として、経営者が重視する経営理念の機能が、立地や組織外部のステークホルダーとの関係性が影響を及ぼしていることを指摘している。

### (3) 既往研究の成果と本稿の目的

以上のように、一般経営学や農業経営学において、経営理念研究は一定程度の成果が蓄積されている。しかしながら、企業的な農業法人の従業員を対象として、職務満足度と経営理念の浸透レベルや経営者が重視する経営理念の機能との関係性は十分に検証されていない<sup>4)</sup>。

そこで、本稿では、企業的な農業法人を対象に、第一に、経営理念の浸透レベルと職務満足度との関係性を詳細に分析することで、理念の浸透が職務満足度に及ぼす影響について明らかにする。第二に、経営者が重視する経営理念の機能と職務満足度との関係性を分析し、経営者がどのようなことを意識した経営理念を掲げることが職務満足度を高めるために、重要となるのかを解明する。

これにより、農業経営体の経営者が従業員の職務満足度の向上を図る際の留意点を明らかにするとともに、経営者が重視すべき経営理念の機能を示すことで、今後の企業的な農業経営体の育成・発展に寄与することが期待される。

## 2. 調査・分析方法

### (1) 調査先の選定と概要

#### a) 調査先の選定

本稿では、企業的な農業法人<sup>5)</sup>の6経営体を選定（表1）した上で、経営者へは、経営概要や経営理念で重視する機能についてヒアリング調査を行い、従業員へは、理念の浸透レベルと職務満足度に関するアンケート調査を実施した。なお、従業員に対するアンケート調査は無記名で回答者の属性（年代や性別など）、所属法人を把握する形式で実施し、6法人の従業員42名に配布、回収数は39名（回収率92.9%）であった<sup>6)</sup>。調査は、2019年10月～2020年9月にかけて実施した。

#### b) 調査対象の経営概要と重視する機能・浸透対象

本項では、経営者へのヒアリング調査から経営概要と経営者が経営理念で重視している機能と浸透対象について述べる。

まず、A社（酪農）は、経産牛約350頭を飼養している。2014年に地域の酪農家と共同で事業協同組合を立ち上げ、生乳を指定団体以外に販売し、従業員7名と外国人技能実習生8名を雇用している。

表 1 調査対象（農業法人）の経営概要と重視する経営理念の機能

	A社(酪農)	B社(養豚)	C社(稲作)	D社(施設野菜)	E社(露地野菜)	F社(果樹)
所在地	北海道別海町	新潟県村上市	新潟県村上市	茨城県常総市	埼玉県さいたま市	山梨県甲州市
有効求人倍率	1.96倍	1.75倍	1.75倍	1.60倍	0.99倍	1.10倍
法人設立	2005年	1983年	2006年	1998年	2002年	2006年
経営規模	経産牛約350頭 牧草地約450ha	母豚約420頭	水田約40ha 畑作約1ha	施設約1ha	露地約6ha 施設約0.75ha	果樹園約5ha
売上高	約3億円	約3億円	約2億円	約2億円	約2億円	約7千万円
経営者年齢	66歳	68歳	69歳	65歳	69歳	56歳
経営者の農作業従事	ほぼ毎日農作業に従事	ほぼ毎日農作業に従事	後継者・従業員に一任	後継者・従業員に一任	ほぼ毎日農作業に従事	ほぼ毎日農作業に従事
役員数	6名(親族4名)	2名(親族2名)	3名(親族2名)	3名(親族3名)	3名(親族3名)	3名(親族2名)
従業員数 常勤パート数	従業員7名 技能実習生8名	従業員7名	従業員6名	従業員11名 技能実習生13名 パート約40名	従業員6名 パート約40名	従業員5名
販売先との関係性	特定の業者やJAへの販売に限定	長期間安定的に取引を継続	長期間安定的に取引を継続	長期間安定的に取引を継続	市場への販売が中心	一般消費者への販売が中心
経営理念	地域と共に歩む農業へ疲弊した酪農界の流通や販売を改革するべく周辺農家、他産業と連携をして、過疎が続くこの町の酪農を守り、地域の再生を掲げ挑戦し続けていくことを目指す。	食べて違いが分かる「日本一美味しい豚肉」の生産を取引先・従業員と共に目指す。	消費者と農家から望まれる農産物を生産します。農業を通じて、「国土保全」・「環境保全」に貢献します。	規模拡大と品質の良いハーブ、ベビーリーフを安定的に出荷していきたい。	お客様と地域に愛され、会社と社員の幸せを実現します。	「伝統の伝承」大地に自然に農作物にやさしい農業を、山梨の魅力の農業を通じて発信していきます。
経営理念の機能と理解・浸透対象を重視する理由	・販路に限られる営農類型だが、「挑戦」という理念を経営主や後継者・役員に浸透させることや社内のやる気を引き出すことを重視。	・長期安定取引を実施するなど良好な関係を構築し、「従業員とともに目指す」という組織内を意識した経営理念を示すことで、一体感の形成や組織内部のやる気を引き出すことを重視。	・後継者等に作業を一任し、理念を従業員等に浸透させることを重視。 ・借地中心で、地元農家からの集荷も行っているため、取引先・地域等との信頼関係を重視。	・長期安定取引を実施するなど良好な関係を構築しているため、後継者・役員と従業員のやる気を引き出すことを重視。 ・特定の販路を有し、販売先との信頼関係を形成することを重視。	・販路が学校給食や地元市場等が中心であり、良好なイメージを創造することを重視。 ・都市的地域、借地中心のため、地域や一般社会との信頼関係形成を重視。	・消費者と従業員が直接接触する機会が多く、消費者や一般社会に対して良好なイメージを創造することを重視。 ・借地中心であり、地域との信頼関係を形成することを重視。
経営理念を浸透させるための取組み	毎朝の朝礼や年末年始等、親睦会の際に周知。	日々の作業等を通じて、理念に対する考えを周知。	HPや事務所に掲示したり、親睦会の際に周知。	採用時や親睦会等を通じて周知。	会社案内への掲載や親睦会等を通じて周知。	事務所や会社案内への掲載、作業指示の際に周知。
重視する理念の機能	内部向け 成員統合(0.39) 動機づけ(0.37) 外部向け 正当化(0.15) 環境適合(0.10)	成員統合(0.39) 動機づけ(0.32)	成員統合(0.17) 動機づけ(0.42) 正当化(0.14) 環境適合(0.27)	成員統合(0.10) 動機づけ(0.41) 正当化(0.18) 環境適合(0.32)	成員統合(0.11) 動機づけ(0.20) 正当化(0.39) 環境適合(0.30)	成員統合(0.16) 動機づけ(0.09) 正当化(0.48) 環境適合(0.28)

出所) 犬田・渋谷(2021)をもとに加筆・修正。経営者へのヒアリング調査(2019年10月～2020年9月)より筆者作成。

注) 有効求人倍率は、調査対象先の都道府県における「職業安定業務統計」(2020年3月時点)の「農業の職業」の数値を記載している。なお、同時期の全国平均の有効求人倍率(農業の職業)は1.35倍である。

「重視する理念の機能」は、表3の通り。なお、「重視する理念の機能」の括弧内の数値は、AHPを援用した一対比較によって算出した重要度である(整合度を示すCI(Consistency Index)の値はいずれも0.15以下である)。

経営体ごとの「重視する理念の機能」は、上位2つの重要度が高い機能・値に網掛けをしている。

経営者が経営理念の中で特に重視する機能として、A社は、酪農経営という販路に限られる営農類型の中で、「挑戦」という言葉を理念に使用し、経営者や後継者・役員に浸透させることや社内のやる気を引き出す、成員統合機能と動機づけ機能を重視している。

B社(養豚)は、母豚約420頭を飼養している。1998年から地元食肉卸業と共同開発したブランド豚肉の生産・販

売を行っており、従業員7名を雇用している。

経営者が経営理念の中で特に重視する機能として、B社は、販売先と良好な関係を構築しており、「従業員とともに目指す」という組織内を意識した経営理念を示すことで、組織内の一体感の形成や従業員のやる気を引き出す、成員統合機能と動機づけ機能を重視している。

C社(稲作)は、地域農業者複数戸で設立された。水稲

の作付面積約 40ha に加え、地域の生産者のコメの集荷販売を実施し、従業員は 6 名雇用している。

経営者が経営理念の中で特に重視する機能として、C 社は、借地中心で、地元農家からの集荷も行っているため、「農家から望まれる」という取引先・地域等との信頼関係を構築する環境適合機能を重視している。また、後継者等に現場の農作業を一任しており、理念を従業員等に浸透させるため、やる気を引き出す動機づけ機能を重視している。

D 社（施設野菜）は、住宅も多い立地で、ハウスを活用してベビーリーフ等を生産し、従業員 11 名、外国人技能実習生 13 名、常勤パート 40 名を雇用している。

経営者が経営理念の中で特に重視する機能として、D 社は、特定の安定的な販路を有しており、「安定的に出荷」という、販売先との信頼関係を形成する環境適合機能を重視している。また、長期安定取引を実施するなど良好な関係を構築しているため、「規模拡大と品質の良いハープ、ベビーリーフ」という単語を使用しつつ、従業員等のやる気を引き出すことを重視している。

E 社（露地野菜）は、経営耕地面積約 6ha で小松菜を中心に玉ねぎ等の野菜を生産している。従業員は 6 名、常勤パート 40 名を雇用している。

経営者が経営理念の中で特に重視する機能として、E 社は、販路が学校給食や地元市場等が中心であり、「お客さまと地域に愛され」という単語を使用しつつ、地域住民などへの良好なイメージを創造する正当化機能を重視する一方、都市的地域の立地でかつ借地中心の経営のため、地域や一般社会との信頼関係形成する環境適合機能も重視している。

最後に、F 社（果樹）は、借地を中心に約 5ha でぶどうを生産している。農場に直売所を開設し、消費者へ直接販売を行い、従業員は 5 名雇用している。

経営者が経営理念の中で特に重視する機能として、F 社は、「大地に自然に農作物に優しい農業」といった単語を使用しつつ、消費者や一般社会に良好なイメージを創造する正当化機能を重視していること、借地中心の経営であり、地域との信頼関係を形成するために環境適合機能を重視している。

## (2) 調査方法—調査項目の設定—

### a) 従業員の経営理念の浸透レベルの測定

田中（2016）は、従業員等が経営理念を理解するプロセ

スを整理し、理念の浸透レベルを「認識（第 1 レベル）—解釈（第 2 レベル）—理解（第 3 レベル）—納得（第 4 レベル）—前提（第 5 レベル）—信念（第 6 レベル）」の 6 段階（表 2）を踏むことによって浸透していくことを示している。

そこで、本稿では、田中（2016）の研究成果を援用し、理念の浸透レベル（6 段階）に、「経営理念を知らない」を加えた 7 段階（経営理念を知らない=1、認識=2、解釈=3、理解=4、納得=5、前提=6、信念=7）で理念の浸透レベルを測定した。

また、本稿では、経営理念が日常業務での判断や行動に及ぼす影響度（以下、「理念の行動への影響度」という）を明らかにするため、5 段階（全く影響しない=1～とても影響がある=5）で理念の行動への影響度を測定した。

### b) 従業員の職務満足度の測定

我が国の農業経営体を対象とした職務満足分析の研究手法として、ハーズバーグの「動機づけ=衛生要因理論」を援用した調査が多く実施されている（金岡，2010，武田ら，2019）。この「動機づけ=衛生要因理論」では、衛生要因の項目の満足度が高い場合には、不満足が解消されている状況にあり、動機づけ要因の項目の満足度が高い場合には、満足が創出される状況にあることを示している（武田ら，2019）。

農研機構（2018）は、これらの研究成果や全国の農業法人に対して実施したアンケート分析の結果から、従業員の職務満足度を数値化し、優先的な労務管理施策が明示できる「職務満足度分析ツール」を開発している<sup>7)</sup>。

そこで、本稿では、農研機構（2018）のツールを援用し、「動機づけ=衛生要因理論」に基づく、衛生要因 22 項目、動機づけ要因 20 項目と総合的な職務満足度 1 項目を従業員へのアンケート項目に設定した上で、各項目の 5 段階（全然そう思わない=1～全くそう思う=5）で従業員の職務満足度を測定した。

### c) 経営者が重視する経営理念の機能の測定

伊丹・加護野（2003）は、経営理念を「経営者のもの」とし、理念が浸透することで企業の組織文化となること、横川（2010）は、経営者の直接指導が理念の浸透手段として影響を与えることを指摘している。このことから、経営理念の浸透にあたって、経営者の思考や行動が重要といえる。

この経営理念について、田中（2006）は、組織内部向けの成員統合機能と動機づけ機能、組織外部向けの正当化機能と環境適合機能を有していることを整理（表 3）し、組

表 2 経営理念の浸透レベル

浸透レベル		内容
高 ↑ ↓ 低	信念(第 6 レベル)	経営理念を信じて疑わず、仕事をする上での信念となっている。
	前提(第 5 レベル)	経営理念が仕事をする際の前提となっている。
	納得(第 4 レベル)	経営理念が腑に落ちる、理念の意味を自分の言葉で説明できる。
	理解(第 3 レベル)	経営理念を感じる経験をしたことがある、理念を行動に反映させることができる。
	解釈(第 2 レベル)	経営理念に基づく行動がどのようなものか考えることができる。
	認識(第 1 レベル)	理念の文言を知っている、覚えている。

出所) 田中(2016)を基に加筆・修正。

表3 経営理念の原理と機能

原理	機能	内容
企業内統合 (内部向け)	成員統合	組織の人々に行動指針や一体感を形成する機能。
	動機づけ	組織の人々に共通の関心ややる気を引き出す機能。
社会適応 (外部向け)	正当化	組織の方向性を外部に示し、良好なイメージを創造する機能。
	環境適合	ステークホルダーとの信頼関係を形成する機能。

出所) 田中(2006)より作成。

組織内外の機能を発揮させることが重要と指摘している。

そこで、本稿では、田中(2006)の整理を踏まえ、経営者が重視している理念の機能と職務満足度との関係性を明らかにするため、経営者が経営理念で重視する機能や理念を理解・浸透させる対象を定量的に明らかにするため、AHP (Analytic Hierarchy Process: 階層分析法) を援用した一対比較によって重要度の分析を行った<sup>8)</sup>。一対比較の分析は、経営理念の原理と機能(第3表)の「成員統合機能」、「動機づけ機能」、「正当化機能」、「環境適合機能」の4項目をそれぞれ比較し、「非常に重要」と判断した場合には4、「かなり重要」と判断した場合には3、「重要」と判断した場合には2、「同じくらい重要」と判断した場合には1とした4段階である。なお、重要度の算出方法は幾何平均を適用している。

### (3) 分析手法

#### a) 相関分析

前節の調査方法により収集したデータをもとに、衛生要因と動機づけ要因の各項目の相関係数から総合的な職務満足度に影響を与えている項目を把握する。

次に、衛生要因と動機づけ要因の各項目の相関係数から従業員が経営理念の浸透レベル・理念の行動への影響度との関係性を相関係数により把握する。

最後に、衛生・動機づけ要因の各項目について、総合的な職務満足度と経営理念の浸透レベルや理念の行動への影響度で共通する事項等の要因について検証する。

#### b) 重回帰分析

次に、総合的な職務満足度に影響を及ぼす要因と経営者が重視する経営理念の機能や理念の浸透レベル、理念の行動への影響度、従業員の属性、職務満足度の各項目等の関係性を明らかにするため、総合的な職務満足度を目的変数とする重回帰分析を実施した。

なお、説明変数は、経営者が重視する経営理念の機能について、内部向け機能の重要度(成員統合+動機づけ)と理念の浸透レベル、理念の行動への影響に加え、属性と満足度の各項目の中で、法人間の差が有意に認められた24項目(表5)を候補の説明変数として推定した後、変数減少法により、最終的にすべての変数のP値が0.05以下となるものを選択して分析結果を得た。

## 3. 相関分析の結果と考察

### (1) 相関分析に係る既往研究の成果

まず、職務満足度と各種要因については、多くの既往研究でその関係性が指摘されている(表4)。

主にハーズバーグの「動機づけ=衛生要因理論」に基づく実証研究が多く行われており、それぞれ、職務満足度と要因との関係性が示されている。

### (2) 総合的な職務満足度と衛生・動機づけ要因の関係性

#### a) 分析結果

総合的な職務満足度と衛生・動機づけ要因の各項目の関係について分析結果を述べる(表5)。

まず、総合的な職務満足度と衛生要因の相関係数が正で有意な項目は、経済的報酬の給料額、給料比較、保険制度、賃金体系、対人関係の雰囲気、経営施策の協調性、意見反映、幹部疎通、監督技術の責任分担、段取り、家族的であった。

一方で、動機づけ要因との相関係数が正で有意な項目は、昇進の全項目、承認・成長の承認、権限付与、能力向上、達成感の全項目、責任の自己裁量、使命感、はりあい、仕事・生活のおもしろさ、自然ふれあい、長期就社であった。

#### b) 考察

分析結果から、総合的な職務満足度と衛生・動機づけ要因の多くの項目が関連性を有していることから、各項目の満足度を高める取組みを実施することが、総合的な職務満足度を高めることを示唆している。

一方で、総合的な職務満足度と衛生要因の対人関係は雰囲気以外、作業条件は全ての項目で関係性が認められない。対人関係は、親睦会等の開催状況や作業指示の徹底状況、作業条件は、疲労や衣類の汚れ、作業安全などの農場等の現場作業に関する満足度を示している。

対人関係の項目は、法人間の差も認められるが、既往研究(八木ら, 2020)では、職場環境の雰囲気等と総合評価(働きがい・働きやすさ)の関係性が認められる一方で、歓送迎会等の実施との関係性が認められていないことから、農業経営体において共通する傾向であることが示唆される。

また、作業条件について、既往研究(八木ら, 2020)では、労働時間・休日数や職場の安全対策と総合評価の関係性が認められているが、本稿では関係性が認められなかった。これは、既往研究(八木ら, 2020)が耕種を中心とする集落営農法人5経営体を対象としているが、本稿の調査対象は、畜産や耕種などの営農類型を対象としており、法人間の差が認められていることから営農類型によって労働環境・条件が異なることも影響しているものと考えられる。

### (3) 理念の浸透レベルと衛生・動機づけ要因の関係性

#### a) 分析結果

次に、経営理念の浸透レベルと衛生・動機づけ要因との

表 4 職務満足度と各要因の関係性に係る主な既往研究の成果

要因	主な研究成果	分野	既往研究	
衛生要因	経済的報酬	・ 経営理念等の組織目標を共有することで、従業員からより低いコストで貢献を引き出す効果(理念的インセンティブ)が発揮される。 ・ 社会保険や労働保険の実施が保険制度等の満足度を高める要因となる。	一般経営学 農業経営学	北居(2014) 武田ら(2019)
	対人関係	・ 職場の雰囲気と総合評価(働きがい・働きやすさ)の関係性が認められる。 ・ 歓送迎会等の実施との関係性が認められていない。	農業経営学	八木ら(2020)
	作業条件	・ 労働時間・休日数や職場の安全対策と総合評価の関係性が認められる。	農業経営学	八木ら(2020)
	経営施策	・ 経営理念を構成する共有ビジョンと目的が組織内に浸透することで、職場における協調性等が構築される。	一般経営学	ピーター(2011)
	監督技術	・ 農業自体や中小零細企業の家族的雰囲気への満足度が高い。	農業経営学	金岡(2010)
動機づけ要因	昇進	・ 職務満足度を向上させることにより、経営参画志向を高める。	農業経営学	青山ら(2019)
	承認・成長	・ 理念と仕事の整合性をとるためには、従業員に自由裁量を与え、仕事を行う上で、経営理念を常に意識できる状況を作ることが有効である。	一般経営学	田中(2006)
	達成感	・ 理念を組織に落とし込むには、人事評価等の制度を通じることが重要。	一般経営学	田中(2006)
		・ 明確で納得感のある評価基準等の制度構築が農業経営体の課題。	農業経営学	武田ら(2019)
		・ 能力評価が適正行われていない場合、昇進公平性に対する不満が生じる。	農業経営学	前田ら(2019)
	責任	・ 上位下達的な支持伝達や仕事の割り振りは従業員の責任感を低下させる。 ・ 従業員が仕事の割り振りに参加することで、能力発揮等の満足度を高める。	農業経営学	武田ら(2019)
	仕事・生活	・ 職務満足度を向上させることにより、長期勤務志向を高める。 ・ 労働条件の改善は従業員の長期定着に寄与する。	農業経営学 農業経営学	青山ら(2019) 前田ら(2019)

出所)「既往研究」記載の文献を基に作成。

注) 要因の細かな項目は、表 5 に記載のとおり(例:「経済的報酬」は「給料額」、「給料比較」、「同僚比較」、「保険制度」、「賃金体系」を表している)。

関係について分析結果を述べる。

まず、経営理念の浸透レベルと衛生要因の相関係数が正で有意な項目は、経済報酬の給料比較や賃金体系、経営施策の方針徹底、協調性であった。また、理念の浸透レベルと動機づけ要因との相関係数が正で有意な項目は、昇進のキャリアパスと昇進機会、承認・成長の権限付与であった。

#### b) 考察

理念の浸透レベルと衛生要因の経済的報酬の給料比較や賃金体系の関係性が認められたが、この給料比較は地域の他社との比較、賃金体系は諸手当を含めた満足度を示すものである。一方、同じ経済的報酬の給料額や同僚比較などの項目については、法人間の差が認められない中で、理念の浸透レベルとの関係性が認められなかった。

これは、給料額については給料の額面だけではなく、地域の他社との給料額に対する意識が高いこと、同僚比較については、比較対象となる同職位の従業員が限られていることが要因として考えられる。

既往研究(北居, 2014)では、経営理念等の組織目標を共有することで、従業員からより低いコストで貢献を引き出す効果(理念的インセンティブ)を有していることが示されている。本稿の結果から、農業法人においても、給料比較や賃金体系といった項目を中心に、理念的インセンティブの効果が発揮されていることが示唆された。

次に理念の浸透レベルと経営施策の協調性との関係性が認められた。既往研究(ピーター, 2011)では、経営理念を

構成する共有ビジョンと目的が組織内に浸透することで、職場における協調性等が構築されることを示されている。本稿の結果も同様の傾向にあり、共通の価値観である理念が浸透と協調性に関係性があることが示唆された。

一方で、理念の浸透レベルと動機づけ要因の昇進のキャリアパスや昇進機会、承認・成長の権限付与との関係性が認められた。これらの項目は、社内での様々な業務を経験する機会や将来の自身の仕事や地位をイメージできる状況や現状のポスト・権限に対する満足度を表している。

既往研究(田中, 2006)では、理念と仕事の整合性をとるためには、従業員に自由裁量を与え、仕事を行う上で、経営理念を常に意識できる状況を作ることが有効であることが示されており、本稿の結果からも理念の浸透レベルと権限付与等の満足度に関係性があることが示唆された。

#### (4) 行動への影響度と衛生・動機づけ要因の関係性

##### a) 分析結果

次に、理念の行動への影響度と衛生・動機づけ要因との関係について分析結果を述べる。

理念の行動への影響度は動機づけ要因の昇進の昇進公平性、承認・成長の独立、達成感の達成評価、責任の能力発揮と相関係数が正で有意であることが認められた。

##### b) 考察

理念の行動への影響度については、動機づけ要因の昇進の昇進公平性や達成感の達成評価の項目との関係性が確認

表 5 職務満足度と理念の浸透レベル・理念の行動への影響度

項目	平均値	SD	法人間の差 (F 値)	総合的満足 R	浸透 R	行動 R		
属性	年代	2.56	1.39	4.38 **	0.05	-0.07	-0.16	
	性別(男=1)	0.74	0.44	0.64	-0.18	0.09	0.15	
	勤務年数(年)	6.64	7.10	2.49 *	-0.02	-0.06	-0.08	
	従事部門(生産=1)	0.75	0.44	1.12	-0.14	0.06	0.31 *	
総合的な職務満足度			3.38	1.09	2.01	1.00 —	-0.07	0.02
経済的報酬	給料額	3.13	1.13	0.87	0.36 **	0.09	0.17	
	給料比較	3.21	1.13	1.09	0.24 *	0.23 +	0.21	
	同僚比較	3.64	0.81	1.72	-0.08	-0.02	0.11	
	保険制度	3.85	1.20	4.01 **	0.30 *	0.13	-0.14	
	賃金体系	3.23	1.25	1.06	0.35 **	0.24 +	0.11	
対人関係	福利厚生	2.79	1.26	12.56 **	0.21	0.20	-0.05	
	身勝手	2.92	1.49	3.93 **	0.20	0.16	-0.11	
	雰囲気	3.51	1.21	15.31 **	0.33 *	0.05	-0.12	
	指示徹底	3.64	1.29	5.54 **	0.07	0.18	0.04	
衛生要因	疲労蓄積	2.69	1.20	3.41 *	0.08	-0.03	0.01	
	衣服汚れ	3.54	1.17	2.21 +	0.18	0.04	0.08	
	勤務時間	3.59	1.23	4.29 **	0.18	0.17	-0.13	
	休日休暇	3.33	1.46	2.80 *	0.20	-0.01	0.03	
	作業安全	2.85	1.14	3.17 *	0.17	0.10	0.05	
経営施策	方針徹底	3.21	1.10	5.61 **	0.18	0.24 +	0.20	
	協調性	3.67	0.87	1.94	0.25 +	0.28 *	0.02	
	意見反映	3.46	0.88	1.86	0.49 **	0.06	0.00	
	幹部疎通	3.64	1.04	3.09 *	0.59 **	0.07	-0.03	
監督技術	責任分担	3.77	1.09	3.80 **	0.47 **	0.08	-0.07	
	段取り	3.77	1.01	1.50	0.43 **	0.17	0.19	
	複数指揮	2.92	1.31	1.48	0.17	0.18	0.05	
	家族的	3.64	1.25	7.90 **	0.42 **	0.01	-0.03	
昇進	キャリアパス	3.54	1.14	1.27	0.32 *	0.35 **	0.16	
	経営参画	2.85	1.18	3.85 **	0.34 *	0.01	0.18	
	昇進機会	2.62	1.16	3.42 *	0.31 *	0.30 *	0.13	
	昇進公平性	3.54	1.05	1.95	0.50 **	0.12	0.28 *	
成長・承認	承認	3.31	1.17	2.35	0.54 **	0.12	0.18	
	権限付与	3.44	1.17	0.99	0.26 +	0.27 *	0.14	
	能力向上	3.23	1.31	4.56 **	0.42 **	0.05	0.22	
	独立	2.67	1.26	2.88 *	0.06	0.00	0.27 *	
達成感	多様な仕事	4.00	0.89	1.74	0.31 *	-0.06	0.10	
	やりがい	3.62	1.14	2.29 +	0.52 **	0.22	-0.03	
	達成評価	2.90	1.17	1.10	0.29 *	0.02	0.36 **	
	負担感	3.10	1.05	2.88 *	0.35 **	0.06	0.19	
責任	自己裁量	3.64	0.81	0.83	0.44 **	0.00	0.02	
	使命感	3.56	0.94	1.40	0.46 **	0.22	0.08	
	はりあい	3.59	0.88	1.00	0.53 **	0.18	0.22	
	能力発揮	3.64	0.99	3.22	0.05	0.07	0.26 +	
仕事・生活	おもしろさ	3.95	1.07	0.75	0.34 *	-0.08	0.12	
	自然ふれあい	3.69	1.22	2.92 *	0.52 **	0.06	0.05	
	長期就社	3.49	1.23	3.57 *	0.68 **	0.00	0.09	
	生活満足	3.59	1.07	1.03	0.13	0.03	-0.09	
理念の浸透レベル			3.26	1.73	0.94	-0.07	1.00 —	0.32 *
理念の行動への影響度			3.62	1.04	0.78	0.02	0.32 *	1.00 —

出所) 従業員(39名)へのアンケート調査より作成。

注) 属性の年代は「20代=1, 30代=2, 40代=3, 50代=4, 60代=5, 70代以上=6」で区分。

「総合的満足 R」は総合的な職務満足度, 「浸透 R」は理念の浸透レベル, 「行動 R」は理念の行動への影響度と各項目との相関係数を示している。有意水準は, \*\*1%未満, \*5%未満, +10%未満。

されたが、これらの項目は自身の評価に関する満足度を示すものである。既往研究(田中, 2006)においても、経営理念を組織に落とし込むためには、人事評価等の制度を通じることが重要と指摘されている。

この点は、武田ら(2019)において、農業経営体の課題として、従業員に対する明確で納得感のある評価基準等の制度構築が上げられていることから、今後の課題として意

識する必要があると考えられる。

一方で、理念の行動への影響度と承認・成長の独立、責任の能力発揮の関係性が唯一認められた。この2つの項目は、独立志向と現状の仕事が能力発揮しているかという満足度を示すものである。これは、独立を志向する又は能力を十分に発揮できている従業員については、経営理念を意識した行動を行う傾向があることを示している。

一方で、両項目は、総合的な職務満足度と理念の浸透レベルとの関係性は認められていない。こうした点から、実際に理念が行動に影響を及ぼす要因については、従業員の独立志向などのキャリア志向等も影響していることが示唆される。

なお、理念の行動への影響度と属性の従事部門について関係性が認められた。この点は、農業経営体の経営理念が生産に関与する内容となっていることから、実際に生産現場で従事する従業員が理念に基づく行動をとりやすいこと要因として考えられる。

#### (5) 小括

最後に前節までの分析結果と考察を踏まえ、衛生・動機づけ要因と総合的な職務満足度、理念の浸透レベル、理念の行動への影響度のそれぞれの関係性について、本稿で得られた知見を考察する。

まず、衛生要因について、総合的な職務満足度と理念の浸透レベルで共通して関係性が認められたのは、給料比較と賃金体系の経済的な満足度であった。これは、既往研究(北居, 2014)の理念的インセンティブの効果を発揮することが示唆されるものであり、給料比較や賃金体系に対する満足度と総合的な職務満足度の関係性を示唆している。また、給料比較と賃金体系については、法人間の差が確認されていないことから、営農類型等の影響が少ない項目と考えることができる。

次に、動機づけ要因の項目のうち、総合的な職務満足度と経営理念の浸透レベルで共通して関係性が認められた、昇進のキャリアパスと昇進機会、承認・成長の権限付与の将来展望や自身の仕事に対する権限の妥当性についての満足度である。これは、理念の浸透レベルと自身の将来展望や権限に対する満足度の関係性が確認されたものであり、これらの項目が結果として総合的な職務満足度に影響を及ぼしていることを示唆するものである。

一方で、総合的な職務満足度と理念の行動への影響度で共通して関係性が認められた、動機づけ要因の昇進の昇進公平性、達成感の達成評価といった、人事評価に関する満足度である。こうした人事評価に関する満足度と総合的な職務満足度の関係性が確認されたものであり、理念の行動への影響度にも影響を及ぼすことが示唆された。

なお、総合的な満足度と理念の浸透レベルと理念の行動への影響度の関係性に有意な相関関係が認められなかった。これは、各経営体によって、総合的な満足度と影響度が異なる傾向にあることが要因として考えられる<sup>9)</sup>。

## 4. 重回帰分析の結果と考察

### (1) 重視する機能と総合的な職務満足度の関係性

#### a) 分析結果

次に、経営者が重視する経営理念の機能と総合的な職務満足度との関係性について、重回帰分析の分析結果について述べる。

総合的な職務満足度との関係性を見ると、内部向け機能の重要度、理念の行動への影響度、属性の年代、衛生要因

の作業安全、家族的、動機づけ要因のやりがいと正値で、理念の浸透レベル、定数項が負値で有意であった。

経営者が重視する機能との関係性は、内部向け機能の重要度が正値で有意であったことから、内部向けの機能を重視する経営体の総合的な職務満足度が高い傾向にあることが確認された。

#### b) 考察

分析結果から、総合的な職務満足度と経営者が重視する機能については、経営者が内部向けの理念をより重視している経営体ほど、総合的な職務満足度は高まる傾向にあることが確認された。一般中小企業を対象とした実証研究である松葉(2008)は、組織トップによる経営理念の浸透策が理念の浸透に影響を与えることを示していること、宮田(2004)は、経営者の強い動機づけが従業員に影響を与えていることを指摘しており、農業法人においても経営者が理念で重視する機能に基づく行動を日常的に行うことが総合的な職務満足度に影響を与えていることが考えられる。

次に、理念の浸透レベルが負値で有意であったが、この点は、従業員の年代が若く、勤務年数も比較的短い特定の経営体の結果が影響していること<sup>10)</sup>が考えられるが、理念の行動への影響度は正値で有意であったことから、総合的な職務満足度を高めるためには、理念の浸透レベルではなく、その理念を十分に理解し、従業員が日常的な行動につながる段階まで定着させる必要性が高いことが示唆された。

既往研究(高尾・王, 2013)では、理念の行動的関与を高めるためには、理念への共感を漠然と高めるのではなく、理念とは何か十分に理解されていることが必要となることが指摘されている。本稿の結果からも理念の浸透だけでなく、理念の行動への影響度を高めることが総合的な職務満足度を高める重要な要因であることが示唆された。

次に属性については、年代が正値で有意という結果であった。これは、総合的な満足度が高い従業員は年代が比較的高いことを示している。

次に衛生要因については、作業安全との関係性が正値で

表 6 総合的な職務満足度に関する推計結果

説明変数	係数(t 値)
内部向け機能の重要度	2.05( 3.41) **
理念の浸透レベル	-0.27(-4.06) **
理念の行動への影響度	0.27( 2.61) *
属性	
年代	0.19( 2.27) *
衛生要因	
作業安全	0.24( 2.61) *
家族的	0.36( 3.32) **
動機づけ要因	
やりがい	0.51( 4.69) **
定数項	-2.12(-2.96) **
自由度修正済み R <sup>2</sup> :0.71, サンプル数:39名	

出所) 表 1 及び表 5 に同じ。

注) 「内部向け機能の重要度」は、各経営体の重視する機能のうち、成員統合機能と動機づけ機能の重要度の合計(表 1)を使用している。

その他の各項目の数値は表 5 の区分と同じ。

有意水準は、\*\*1%未満, \*5%未満。VIF はいずれも 2 未満であり、説明変数間に多重共線性が生じている可能性は低い。



認められたが、比較的重筋作業等が多い、畜産経営（内部向けの機能を重視）の影響を受けて、総合的な職務満足度と関係性が認められたと考えられる。

さらに、家族的との関係性が認められているが、中小企業等を含む家族的な雰囲気に対する満足度が農業法人経営で高いこと（金岡, 2010）も影響しているものと思われる。これらの項目については、農業経営体に共通する項目と考えられる。

動機づけ要因については、やりがいが総合的な職務満足度と関係性が認められている。この点について、既往研究では、ワークライフバランス制度を導入した農業法人において、仕事のやりがいの職務満足度を高める効果が発揮されたこと（前田ら, 2019）が指摘されている。本稿の結果からも、やりがいの満足度を高めることの重要性が示唆され、農業経営体が意識的に取り組むことで改善が図れる項目と考えられる。

## 5. 結 論

本稿は、農業法人の経営者と従業員を対象に経営理念の浸透レベルや理念の行動への影響度と衛生・動機づけ要因の相関分析から、一般経営学の実証研究と同様に従業員へ理念の浸透レベルや行動への影響度と職務満足度の関係性を有し、主に以下の3点を明らかにした。

第一に、経営理念の浸透レベルが高まることで、給料比較等の理念的インセンティブや将来展望の満足度を高めることである。

第二に、人事評価に関する満足度を高めることにより、理念の行動への影響度を高めるなどの効果を発揮させることが確認された。

第三に、これらの項目は総合的な職務満足度との関係性も認められ、理念の浸透を図ることにより、総合的な職務満足度へ効果を及ぼしていることが示唆された。

一方、総合的な職務満足度と経営者が重視する経営理念の機能や従業員への理念の浸透レベル、職務満足度の各項目との関係性について、重回帰分析により、主に以下の3点を明らかにした。

第一に、経営者が内部向けの機能を重視している経営体ほど、総合的な職務満足度が高いことが認められたことである。このことから、経営者が、組織内部の従業員をより重視した経営理念を掲げることで総合的な職務満足度を高めることが期待できる。

第二に、総合的な職務満足度を高めるためには、単に理念の浸透レベルを高めただけでなく、それを現場での判断や具体的な行動につなげる段階まで定着させることが重要であることである。

第三に、総合的な職務満足度を高めるためには、動機づけ要因のやりがいなどの項目の満足度を高めることの重要性が示唆されたことである。これらの項目については、人的資源管理施策の取り組みを農業法人においても実践することが重要であると考えられる。

以上、本稿の成果は、これまで十分に検証されていなかった、企業的な農業法人における職務満足度と経営理念

の浸透レベルや経営者が重視する経営理念の機能の関係性を明らかにし、経営者が組織内部向けの理念を意識しながら、従業員が経営理念を十分に理解している状況を作ることの重要性を改めて示したことである。

農業経営体はこれらに配慮した経営理念の策定や労務管理を行っていくことが理念の浸透につながり、ひいては従業員の職務満足度の向上に寄与すると思われる。

これにより、農業法人の経営者が自らの経営理念を組織内に浸透させる際に意識すべき取り組みを実践することが可能となり、我が国の企業的な農業経営体の育成・発展につながっていくものと期待される。

一方で、本稿では経営者が内部向けの機能を重視している経営体の理念の浸透レベルが高まっているものの、どのようなプロセスを経て従業員に浸透するのかは解明されていない点や重回帰分析の結果、理念の浸透レベルが負値となった要因については十分な検証ができていない。

また、本稿の調査対象は異なる営農類型を対象としており、法人間の差の検証は十分に実施できていない。例えば、本稿では、内部向け機能を重視している経営体（A、B社）はいずれも畜産経営であること、有効求人倍率等からも雇用環境が異なることが、経営者が重視する経営理念の機能に影響を及ぼしていることも考えられる<sup>11)</sup>。

さらに、農業経営学の独自領域とされる外的地域対応要因（鈴木, 2021）との関係性、組織外部のステークホルダーへの理念浸透や効果についても十分な解明がなされてない。これらの点については、今後の研究課題としたい。

## 注

- 1) 本稿における経営理念の定義は、「社会における自社の存在意義や果たすべきミッション（使命）を普遍的な形で表した基本的価値観の表明」（相葉, 1999）を採用する。
- 2) 松葉（2008）は、理念の浸透度を「言説的に理解」している状態と、「腑に落ちる」状態に区分している。
- 3) 日本農業法人協会は、「農業法人法人におけるCSRに関するガイドライン」（日本農業法人協会, 2009）を策定し、広く啓蒙している。また、芹田・犬田（2016）は、同ガイドラインの重要性を指摘している。
- 4) 職務満足度については、企業的な農業経営体を対象とした多くの既往研究（金岡, 2010, 武田ら, 2019, 青山ら, 2019）が蓄積されているが、経営理念との関係性に着目した検証は十分に行われていない。
- 5) 農業法人は、家族経営から規模拡大等を通じて、雇用型経営へと転換する中で、法人形態をとることが一般的とされることから、調査対象の選定に当たり、個人経営から法人を設立し、第三者を雇用していること、経営理念を組織内外に浸透させるためには一定の期間が必要であることから、法人設立から10年以上が経過している農業法人を選定した。なお、日本農業法人協会々員の営農類型別の従事者規模別の最頻値と同水準（日本農業法人協会, 2018）の農業法人を調査対象として選定した。
- 6) 職務満足度を回答することから、記載内容の秘匿性を高めるため、アンケート調査票と返信用の封筒を配布し、記入者自身で封緘したものを郵送で回収する方法をとった。
- 7) 農研機構（2018）は農業経営の特性を踏まえた職務満足度分析ツールを開発している。本稿では、従業員へのアンケートの設問に当たり、同ツールで提供されている内容を使用した。

- 8) 本稿では、経営者が重視する機能の一対比較の結果については、既往研究(犬田・渋谷, 2021)の研究成果を活用している。経営者が重視する機能や浸透を重視する対象(従業員等)を詳細に分析した結果については、犬田・渋谷(2021)を参照。
- 9) 各経営体別の総合的な職務満足度と理念の浸透レベルの相関係数は▲0.76~0.11、理念の行動への影響度との相関係数は▲0.61~0.53と経営体によってばらつきがある。
- 10) 総合的な職務満足度と理念の浸透レベルの関係性については、特定の経営体において、相関係数が負値(A社▲0.71, E社▲0.76, F社▲0.10)であり、経営理念の浸透レベルのばらつきも大きい(標準偏差:1.73)ことが影響しているものと考えられる。また、相関係数が負値の3社(A, E, F社)に共通する点としては、3社ともに従業員の年代が若く(全体平均2.56, A社1.85, E社2.18, F社1.67)、勤務年数も短い(全体平均6.64年, A社4.71年, E社3.73年, F社2.17年)ことも影響していることが示唆される。
- 11) 経営理念の中で、内部向けの機能を重視しているのは、畜産(A, B社)であり、外部向けの機能を重視しているのは、露地野菜(E社)と果樹(F社)であった。また、雇用環境を見ると、内部向けの機能を相対的に重視していた、畜産(A, B社)と稲作(C社)、施設野菜(D社)の立地する道県の有効求人倍率が全国平均を上回っているのに対し、露地野菜(E社)と果樹(F社)の立地する県の有効求人倍率は全国平均を下回っている。つまり、比較的雇用環境が恵まれているE社及びF社は外部向けの機能を重視している。これらのことから、営農類型や有効求人倍率などの雇用環境も経営者が重視する経営理念の機能に影響していることが示唆される。
- ### 参考文献
- 相葉宏二(1999) MBA 経営戦略. ダイアモンド社, 東京.
  - 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.
  - 浅野俊光(1991) 日本の近代化と経営理念. 日本経済評論社, 東京.
  - 伊丹敬之・加護野忠男(2003) 第3版経営学入門. 日本経済新聞出版社, 東京.
  - 犬田 剛・渋谷往男(2020) 農業法人の経営理念の公開実態と営農類型別の特性分析—テキストマイニングによる分析—. 農業経営研究 58 (2): 29-34.
  - 犬田 剛・渋谷往男(2021) 農業法人の経営者が重視する経営理念の特質と浸透対象—農業法人の経営者へのヒアリング調査を中心に—. 農業経済研究 93 (1): 35-40.
  - 犬田 剛・原 温久・渋谷往男(2022) 経営理念を有する農業法人の特徴と経営成果との関連性. 農業経営研究 59 (4): 87-92.
  - 小椋俊秀(2014) 日本の中小企業における経営理念と経営計画の実態と業績に関する実証分析. 商学討究 65 (1): 137-163.
  - 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): 69-74.
  - 河野 章・山本和博・網藤芳男(2008) 農地維持型集落営農におけるリーダーの経営理念と組織の運営 46 (1): 25-30.
  - 北居 明(1999) 経営理念研究の新たな傾向. 流通・経営学科論集 24 (4): 27-52.
  - 北居 明(2014) 学習を促す組織文化. 有斐閣, 東京.
  - 久保雄生・小林一・能美 誠(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 54 (2): 1-14.
  - 佐々木隆(1996) 農業経営の展開と経営戦略. 農業経営研究 34 (2): 1-9.
  - 柴田仁夫(2013) 経営理念の浸透に関する先行研究の一考察. 経済科学論究 10: 27-38.
  - 渋谷往男(2019) 一般経営学における経営戦略手法の農業経営への適用可能性. 農業経営研究 57 (1): 10-23.
  - 鈴村源太郎(2021) 組織文化が経営戦略適用過程に及ぼす影響の理論的考察. 農業経営研究 59 (3): 7-21.
  - 瀬戸正則(2017) 戦略的経営理念論. 中央経済社, 東京.
  - 芹田省一・犬田剛(2016) 農業法人経営の実態と農業労災事故の予防・補償対策の課題. 農業労災研究 2: 19-25.
  - 高尾義明・王英燕(2013) 経営理念の浸透. 有斐閣, 東京.
  - 高橋一興・久保雄生(2017) 集落営農法人における理念主導型経営の確立. 山口県農林総合技術センター研究報告 8: 1-11.
  - 武田和磨・河野洋一・志賀永一(2019) 北海道における大規模酪農経営体の雇用管理に関する事例研究—職務満足分析を活用して—. 農業経済研究 57 (2): 47-52.
  - 田中雅子(2006) ミッションマネジメントの理論と実践. 中央経済社, 東京.
  - 田中雅子(2016) 経営理念浸透のメカニズム. 中央経済社, 東京.
  - 長尾正克(2007) 農業経営の社会的責任に関する一接近について—北海道草地型酪農経営を対象に—. 農業経営研究 45 (2): 131-136.
  - 日本農業法人協会(2009) 農業法人法人におけるCSRに関するガイドライン. ([http://hojin.selesite.com/standard/090615\\_01.pdf](http://hojin.selesite.com/standard/090615_01.pdf)) (最終アクセス2021年8月22日)
  - 日本農業法人協会(2018) 農業法人白書(2016年版)統計表. 日本農業法人協会, 東京.
  - 農研機構(2018) 農業法人における人材定着施策と改善ツール. 農業・食品産業技術総合研究機構 ([https://fmpr.rad.naro.go.jp/publish/management/job\\_satisfaction/](https://fmpr.rad.naro.go.jp/publish/management/job_satisfaction/)) (最終アクセス2021年8月8日).
  - ピーター・M・センゲ(2011) 学習する組織. 英治出版, 東京.
  - 前田佳良子・納口るり子・澤田 守・青山浩子(2019) 労働条件改善が従業員満足度に及ぼす影響—A 農業法人のアンケート分析から—. 農業経営研究 57 (2): 77-82.
  - 松葉博雄(2008) 経営理念の浸透が顧客と従業員の満足に及ぼす効果—事例企業調査研究から—. 経営行動科学 21 (2): 89-103.
  - 宮田矢八郎(2004) 理念が独自性を生む. ダイアモンド社, 東京.
  - 八木洋憲・竹村典子・林 恒夫(2020) 集落営農従業員の職務満足とステークホルダー関係—福井県内の法人における常勤従業員へのアンケートによる—. 農業経営研究 58 (2): 41-46.
  - 山本和博(1998) 新技術導入要因と経営理念—カーネーションによる反射マルチ技術を事例とした実験的経営研究—. 農業経営研究 36 (3): 11-21.
  - 山本和博(2000) 新技術導入の決定要因に関する一考察—酪農経営における基本給与技術を事例に—. 農業経営研究 42 (2): 47-51.
  - 横川雅人(2010) 続) 現代日本企業の経営理念: 未上場企業への「経営理念実態調査アンケート」をもとにして. 経営戦略研究 4: 5-27.

# The Relationship between the Degree of Penetration of Management Philosophy Among Employees of Agricultural Corporations and Their Job Satisfaction: Case Study Analysis of Six Agricultural Corporations

By

Takeshi INUTA\*<sup>†</sup> and Yukio SHIBUYA\*\*

(Received August 24, 2021/Accepted December 3, 2021)

**Summary** : The purpose of this study is to clarify the relationship between the level of penetration of management philosophy to employees and job satisfaction in six agricultural corporations. In this study, we conducted a questionnaire survey to the employees and an interview survey to the managers of the agricultural corporations.

As a result, it was found that there was a relationship between the level of penetration of the philosophy among employees and the degree of influence on their behavior and the level of job satisfaction. In addition, there was a positive correlation between the level of management's emphasis on internally oriented functions and overall job satisfaction.

Therefore, in order to increase the overall job satisfaction of employees, it is necessary for the management to set up a management philosophy that emphasizes more internal functions of the organization. It is necessary for the management of agricultural corporations to improve the job satisfaction of employees by conducting labor management that is aware of the factors that have a relationship with the level of penetration of the philosophy and the degree of influence on behavior as elucidated in this paper.

**Key words** : management philosophy, job satisfaction, agricultural corporations, questionnaire survey, hearing survey

---

\* Department of Agribusiness Management, Graduate School of Agriculture, Graduate School of Tokyo University of Agriculture

\*\* Department of Agribusiness Management, Faculty of International Agriculture and Food Studies, Tokyo University of Agriculture

<sup>†</sup> Corresponding author (E-mail : t-inuta@hotmail.co.jp)