

東京農業大学
博士論文

農業法人における経営理念の特性と経営成果
との関係性に関する実証的研究

指導教授 渋谷往男

2022 年 3 月 20 日

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

犬田 剛

農業法人における経営理念の特性と経営成果 との関係性に関する実証的研究

目次

序 章 研究の背景と目的	1
第1節 研究の背景と問題意識	1
1. 研究の背景	1
2. 経営理念の定義	2
3. 経営理念と経営戦略・経営成果の関係性	4
第2節 研究課題と構成	10
1. 研究課題の設定	10
(1) 農業法人における経営理念の策定実態と特性の解明	10
(2) 農業法人における経営理念と経営成果の関係性の解明	11
2. 研究の構成	13
第1章 経営理念研究の展開	17
第1節 一般経営学における経営理念研究の展開	17
1. 経営理念研究の動向	17
2. 経営理念の機能	19
3. 経営理念と経営成果の関係性	20
4. 経営理念の浸透プロセス	22
第2節 農業経営学における経営理念研究の展開	25
1. 農業経営理念研究の黎明期（主に 1970～80 年代）	25
2. 農業経営理念研究と農業経営戦略研究の進展（主に 1990～2000 年代）	26

3. 企業の経営体を対象とした農業経営理念研究の進展（主に 2010 年以降）	28
第 2 節 先行研究の総括と本論文の独創性.....	32
1. 一般経営学の先行研究を踏まえた本論文の独創性	32
2. 農業経営学の先行研究を踏まえた本論文の独創性	32
第 2 章 農業法人における経営理念の公表実態と内容.....	35
第 1 節 目的と課題	35
1. 本章の目的と課題.....	35
2. 先行研究.....	35
第 2 節 調査内容・データ	37
1. 調査対象の選定と調査方法	37
2. 分析方法.....	37
第 3 節 調査結果	38
1. 経営理念の公開実態	38
2. テキストマイニング分析.....	38
第 4 節 考察	39
1. 営農類型別の経営理念の文言の特性	39
(1) 稲作法人の経営理念の特性	40
(2) 野菜法人の経営理念の特性	40
(3) 果樹法人の経営理念の特性	40
(4) 畜産法人の経営理念の特性	41
2. 営農類型における経営理念の機能	41
第 5 節 小括	42
第 3 章 農業法人が重視する経営理念の機能.....	45

第1節 目的と課題	45
1. 本章の目的と課題	45
2. 先行研究	45
第2節 調査内容・データ	47
1. 調査方法と調査先の選定基準	47
2. 調査対象の経営概要と特徴	47
3. 分析方法――対比較による重要度の分析――	48
第3節 調査結果	49
1. 全体的な重要度の分析	49
2. 経営体別の重要度の分析	49
第4節 考察	51
1. 営農類型別に重視する機能と浸透対象	51
(1) 経営体別に重視する機能と浸透対象	51
(2) ヒアリングと既往研究（第2章）の比較	52
2. 経営理念に影響を与える経営環境・要素	54
第5節 小括	54
第4章 農業法人における経営理念と財務的・主観的成果との関連性	56
第1節 目的と課題	56
1. 本章の目的と課題	56
2. 先行研究	56
第2節 調査内容・データ	57
1. 調査対象と調査方法	57
2. 調査対象の概要	57

第3節 調査結果	59
1. 経営理念と経営属性	59
(1) 経営理念の有無と経営属性	59
(2) ロジスティック回帰分析	59
2. 経営理念と財務・主観的成果	60
(1) 経営理念の有無と経営成果	60
(2) 順序ロジスティック回帰分析	62
第4節 考察	63
1. 経営理念と営農類型・経営属性の関連性	63
2. 経営理念と財務・主観的成果の関連性	64
第5節 小括	64
第5章 農業法人における経営理念と労務的成果の関連性	67
第1節 目的と課題	67
1. 本章の目的と課題	67
2. 先行研究	67
第2節 調査内容・データ	68
1. 調査先の選定と概要	68
(1) 調査先の選定	68
(2) 調査対象の経営概要と重視する機能・浸透対象	69
2. 調査方法-調査項目の設定-	72
(1) 従業員の経営理念の浸透レベルの測定	72
(2) 従業員の職務満足度の測定	73
(3) 経営者が重視する経営理念の機能の測定	73

3. 分析手法.....	74
(1) 相関分析.....	74
(2) 重回帰分析.....	74
第3節 相関分析の結果と考察.....	74
1. 相関分析に係る既往研究の成果.....	74
2. 総合的な職務満足度と衛生・動機づけ要因の関係性.....	76
(1) 分析結果.....	76
(2) 考察.....	78
3. 理念の浸透レベルと衛生・動機づけ要因の関係性.....	78
(1) 分析結果.....	78
(2) 考察.....	78
4. 行動への影響度と衛生・動機づけ要因の関係性.....	79
(1) 分析結果.....	79
(2) 考察.....	79
5. 相関分析に関する小括.....	80
第4節 重回帰分析の結果と考察.....	81
1. 重視する機能と総合的な職務満足度の関係性.....	81
(1) 分析結果.....	81
(2) 考察.....	81
第5節 小括.....	83
終章 本研究の成果・貢献と残された課題.....	87
第1節 各章の概要.....	87
第2節 本研究の成果・貢献.....	88

1. 研究面での成果・貢献	88
2. 実務面での成果・貢献	89
第3節 残された課題.....	90
初出論文との関係.....	91
参考文献・資料	91
付属資料(アンケート調査票).....	100
謝辞.....	109
Thesis abstract	i

序 章 研究の背景と目的

第1節 研究の背景と問題意識

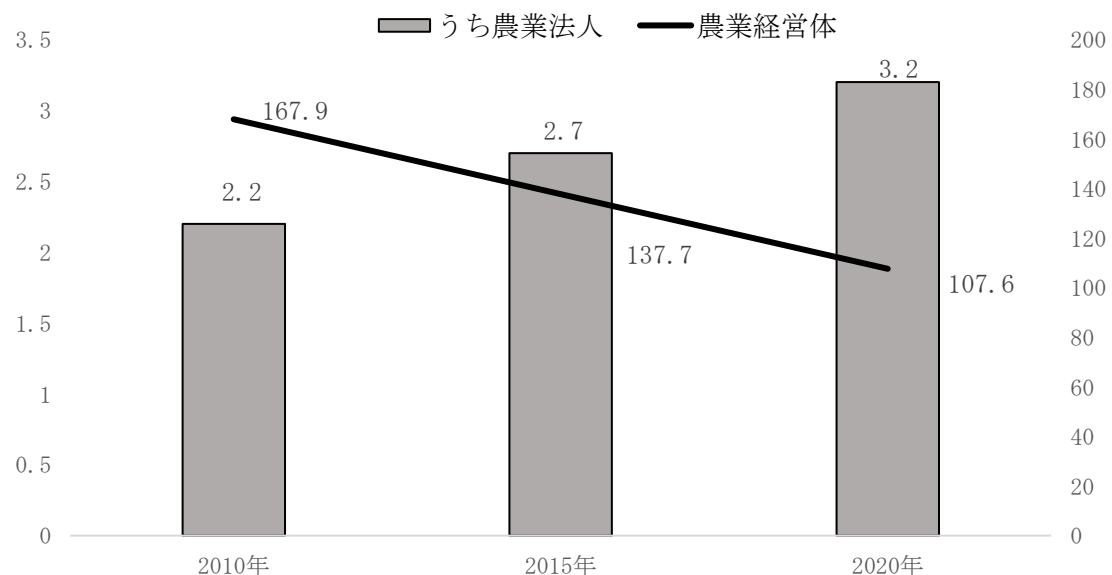
1. 研究の背景

2020 年の農林業センサスによれば、農業経営体数は 107 万 6 千経営体と 5 年間で 21.9%減少する中で、法人経営は 3 万 1 千経営体と 5 年間で 13.0%増加し、農業経営の法人化は進展している（図表序-1）。また、新規就農者のうち、農業法人等で常雇いとして雇用される新規雇用就農者は、近年、年間 1 万人程度で推移し、特に 49 歳以下の新規就農者の約 40%が新規雇用就農者であるなど、農業法人¹⁾が若い担い手の受け皿としてその役割を発揮している。

さらに、農業経営の法人化に比例するように、農産物販売金額規模別の農業経営体数は、3,000 万円以上の層の経営体数が増加し、1 経営体当たりの規模が拡大傾向にあり、農業法人は我が国の農業経営を牽引する存在として、中小企業と類似した企業的経営も増えつつある。

こうした企業的経営が増加する中で、農業法人の経営成長を促していくためにも、外部環境の変化に対応した上で、適切な資源配分を行う経営戦略を策定し、継続的に利益

（単位：万経営体）



図表序-1 農業経営体・農業法人数の推移

資料：農林水産省「農林業センサス」各年より作成。

を上げることが必要である。この経営戦略は経営目的である経営理念を達成するための方策を示すものとされる。規模拡大や経営の多角化を通じて、これまで以上に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、経営理念が浸透することによって、従業員の職務満足度が高まる効果があることが指摘されている(松葉, 2008)。

農業法人においても、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へ影響を与え、生産技術の底上げ、安定化の貢献を通じて、経営成果に一定の影響を与えることが示されている(青山ら, 2019)。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。

今後、農業経営体の成長を促していくためにも、適切な経営理念の策定や浸透策を実施することで、経営理念に基づく、経営戦略を実行することが重要になると考えられる。

2. 経営理念の定義

経営理念という用語は、経営思想や経営イデオロギー、経営哲学、ビジョン、スローガン、社是、社訓など、さまざまな用語とほぼ同義に使用され、その捉え方は千差万別である。このため、明確な規定はなされておらず、経営理念の統一的な定義は存在していないとされる(柴田, 2013, 野林, 2019)。

この経営理念の定義について、松田(2003)や柴田(2013)は、先行研究の定義を整理した上で、主体(経営者個人か、組織のものか)と公表性の有無(成文化を必須条件にするかどうか)といった観点で分類している(図表序-2)。この中で、松田(2003)は、主体は経営者個人・組織の両方を含むこと、公表性は公表されていないと内外へのインパクトを図ることが難しいため、公表性(成文化)が必要であるとしている。

また、経営理念について、田中(2016)は、時代によってその定義に変化が生じていることを指摘している。具体的には、1970年代には、経営理念の主体が経営者個人ものと捉えられており、経営者の「指導原理」としての役割が重視されてきた。一方で、公表性については、1970年代の定義に含まれる傾向にあったとされる。

その後、1980～90年代には、経営理念の主体に組織が含まれるようになり、「価値観」や「行動指針」、「指導原理」が含まれるようになった一方で、公表性については明確な

図表序-2 経営理念の定義（主な先行研究）

定義	主体	公表性	先行研究
経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理	個人	○	中川(1972)
明文化された組織の基本方針	組織	○	間(1972)
経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理	個人 組織	△	浅野(1991)
企業ないしその経営者が経営活動を展開する際に依りどころとする行動規範、行動指針、価値観、価値基軸およびエートス	個人 組織	△	水谷内(1992)
自らの経営の役割や使命を明らかにするとともに、どのような分野(ドメイン)を将来的に目指していくのかについての基本的な考え方を指すもの	個人	△	佐々木(1996)
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	組織	△	相葉(1999)
公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化されたもの	個人 組織	○	松田(2003)
第一は、組織の理念的目的（この企業は何のために存在するか）、第二は経営のやり方と人々の行動について基本的考え方	組織	△	伊丹・加護野(2003)
社内外に公表され、経営上の諸制度のなかに浸透、体现された経営者及び組織体の、明確な信念・価値観・行動規範	個人 組織	○	田中(2006)
組織体として公表している、成文化された価値観や信念	組織	○	高尾(2010)
経営者あるいは組織の表象としての信念・価値観・行動規範を言語化したもの	個人 組織	○	柴田(2014)
社内外に公表された、経営者および組織体の、明確な信念・価値観・行動規範	個人 組織	○	田中(2016)

資料:柴田(2013)をもとに一部加筆・修正を行った。

注：主体は、経営者個人の記載がある場合に「個人」、組織(企業)の記載がある場合に「組織」、公表性は、公表性(成文化又は公表)を明確にしているものに「○」、それ以外に「△」を記載。

記載がなされていない。

そして、2000 年代以降は、経営理念の主体として、組織の「信念や価値観」が重視されるようになり、「指導原理」の考え方はほぼ見られなくなった。この点について、田中(2016)は、経営理念が「信念や価値観」である以上、企業の短期の目標や計画・方針などとは区別されるべきものであり、組織内外に対して、企業の「揺るぎない志」を表明することが重要であることを指摘している。一方で、公表性については、2000 年代以降の定義の中に、必要性が明記されることが多くなっている。

さらに、経営理念に「浸透」の視点が含まれるようになり、経営理念が経営者の抱く信念や価値観に留まらず、組織成員に受け入れられ、実践されることが不可欠であるという考え方が重要視されている(田中, 2016)。

一方、農業経営と経営理念の関係性については、経営理念が成文化や公表されていることが、経営理念が本来の機能をもつための一次的判断基準(佐々木, 1996)とされることが、経営理念は一度策定すると長期間変更することはないこと(渋谷, 2019)が指摘されている。

以上、経営理念の定義については、主体と公表性、近年では浸透の概念が重要視されていること、その特性として、短期的な目標ではなく、一度策定すると長期間不変である点が指摘されている。そこで、本論文においては、経営理念を、「成文化等により公表された経営者個人の信念、信条であり、組織に浸透（根付いて）している価値観・行動規範として、長期間不変的な揺るぎないもの」と定義する。

3. 経営理念と経営戦略・経営成果の関係性

経営理念と同様に、経営戦略についても固定的な定義はない²⁾が、網倉・新宅(2011)は、「企業が実現したいと考える目標と、それを実現させるための道筋を、外部環境と内部資源とを関連付けて描いた、将来にわたる見取り図」としている。また、浅羽・牛島(2010)は、企業が存続し、発展していくためには、利益の獲得が必要であり、経営戦略を「利益を得る、増やすために自社の活動をどのように行うか、変えていくかという企業の基礎となる考え方」と定義している。

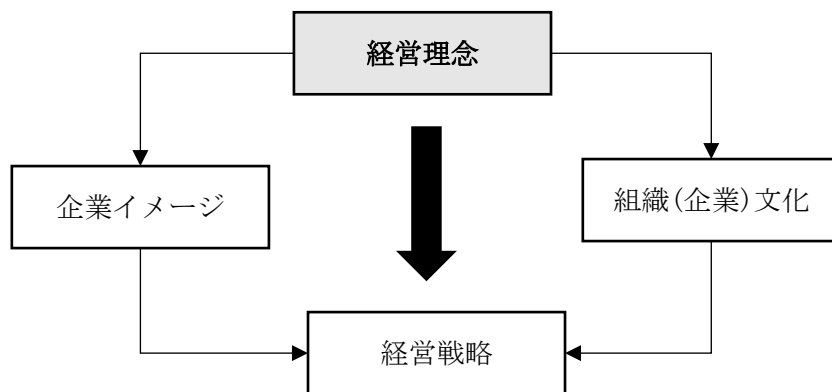
このことから、企業が安定的な利益を上げるためには、外部環境の変化に対応した上で、適切な資源配分を行う経営戦略を策定し、継続的に利益を上げることが必要であるといえる。この経営戦略は経営目的である経営理念を達成するための方策を示すものとされ、不確実性の高い状況での意思決定には、主観的な価値的判断³⁾として、経営理念

の重要性が高まるとされる(水谷内, 1992)。

この経営理念と経営戦略の結びつきについて、ピーターズ=ウォーマン(1982)は、優れた業績を上げている企業のことを「エクセレント・カンパニー」とし、その要因を分析した結果、経営理念が企業の競争優位性や長期的発展に重要な戦略的要因であり、企業の基本的価値観と企業の目的で構成される基本理念を重視していることを整理している。廣田(2013)は、この基本的理念を構成する、「基本的価値観を組織にとって不可欠で不変の理念であり、いくつかの指導原理から成り、文化や経営手法と混同してはならず、利益の追求や目先の事情のために曲げてはならないもの、企業目的を単なるカネ儲けを超えた会社の根本的な存在理由であり、地平線の上に永遠に輝き続ける道しるべとなる星であり、個々の目標や事業戦略と混同してはならないもの」であると指摘している。このことから、経営理念が短期的な目標や方針、利益追求のみを目指すものではないことが分かる⁴⁾。

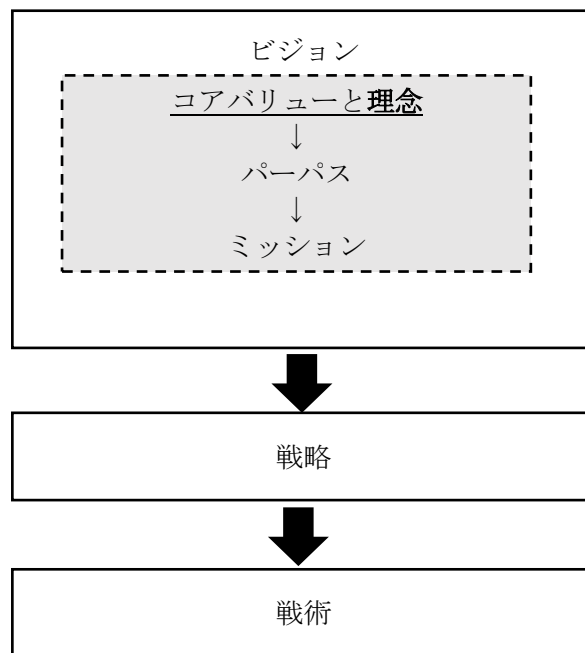
この経営理念と経営戦略の関係性について、水谷内(1992)は、経営理念主導型の経営戦略の重要性を指摘し、経営理念が経営戦略に直接影響を与えるだけでなく、組織(企業)文化や企業イメージを通じて、間接的に経営戦略に影響を及ぼしていることを整理している(図表序-3)。なお、経営理念と組織(企業)文化の関係性について、水谷内(1992)は、企業(組織)文化の形成にとって中心の要因となるものが価値観である経営理念であること、伊丹・加護野(2003)は、経営理念は経営者のものであり、経営理念が組織(企業)文化の一部になることで、組織の人々に経営理念が浸透していること、と整理している。こうしたことから、本論文における、経営理念と組織文化の関係性については、水谷内(1993)及び伊丹・加護野(2003)の概念を援用する⁵⁾。

また、コリンズ=ラジャー(2020)は、経営理念を含むビジョンと経営戦略の関係性について、ビジョンが戦略及び戦術の起点となっていることを整理(図表序-4)した上で、企業がビジョンを設定することの重要性を指摘している。コリンズ=ラジャー(2020)は、企業がビジョンを設定することによって、①ビジョンは通常では考えられないほどの努力を引き出す、②ビジョンは戦略的、戦術的判断を下すコンテキスト(文脈)となる、③共通のビジョンは一体感、チームワーク、共同体を生み出す、ビジョンは企業がひとにぎりの中心人物に依存した状態から脱却する基盤となる、という4つのメリットを指摘している。



図表序-3 経営理念と経営戦略の関連

資料:水谷内(1992)より作成。



図表序-4 ビジョン（経営理念）と戦略・戦術の関係性

資料:コリンズ =ラジャー(2020)より作成。

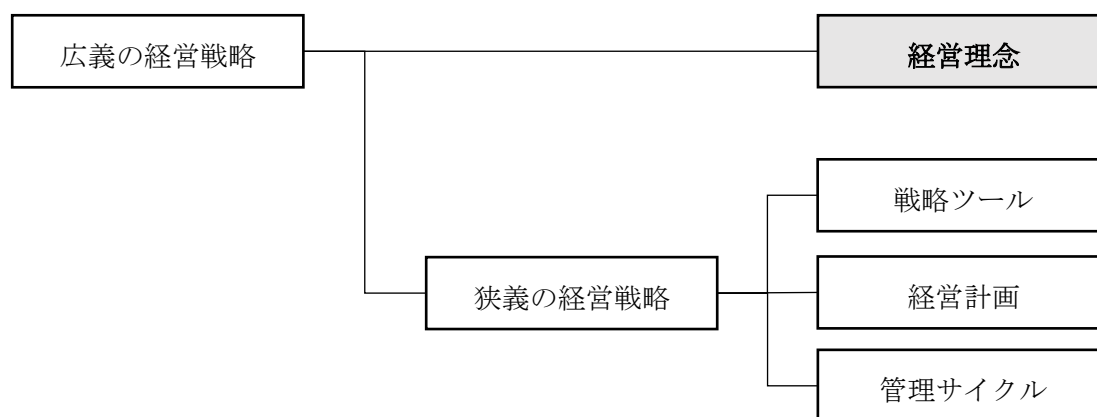
さらに、松田(2003)は、先行研究を整理した上で、多種多様な概念が存在しているものの、経営理念の中に経営戦略が織り込まれるかたち、または経営理念が経営戦略に影響を与える形で、経営理念と経営戦略が関係していることを指摘している。

一方、農業経営を対象とした先行研究として、佐々木(1996)は、経営理念がただちに経営戦略形成に結びつくわけではなく、戦略形成する方法を経営内部に備わっているこ

と、その戦略が有効に機能するためには、持続性や連続性が重視されるが、経営者個人が意思決定をすることが多い農業経営体の場合は、持続性や連続性が十分に実行できるかが課題であると指摘している。

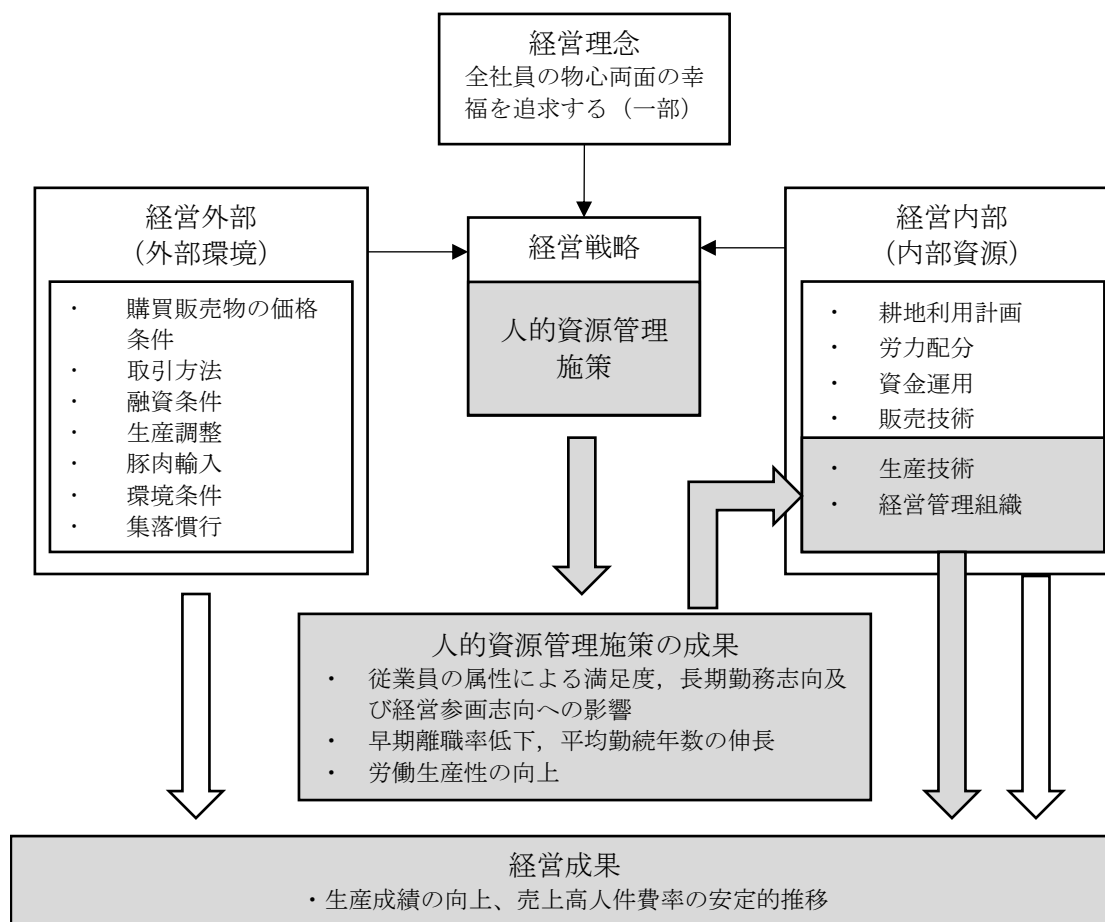
また、渋谷(2019)は、一般経営学の経営戦略手法の農業経営への適用可能性を明らかにするため、経営戦略の枠組を整理（図表序-5）した上で、経営理念を経営戦略策定の出発点であり、経営戦略を広くとらえた場合には、不可欠な要素であること、経営理念を広義の経営戦略に含まれるものであることを指摘している。

さらに、青山ら(2019)は、大規模養豚法人を対象とした実証研究から、人的資源管理施策が早期離職率の低下を促し、生産技術の底上げと安定化こと、技術の早期習得と人材育成を目的とした組織体制を取ることにより、労働生産性が向上すること、を明らかにした上で、これらの成果が、養豚生産成績向上と売上高人件費比率の安定的推移という経営成果に一定の影響を耐えていることを指摘している（図表序-6）。



図表序-5 経営戦略分析の枠組み（経営理念の位置づけ）

資料:渋谷(2019)より作成。



図表序-6 人的資源管理施策がもたらす影響(経営理念・戦略と経営成果との関係)

資料: 青山ら (2019) を参考に筆者が作成。

注: 灰色に塗りつぶした箇所は、青山ら (2019) において検証した範囲を示している。

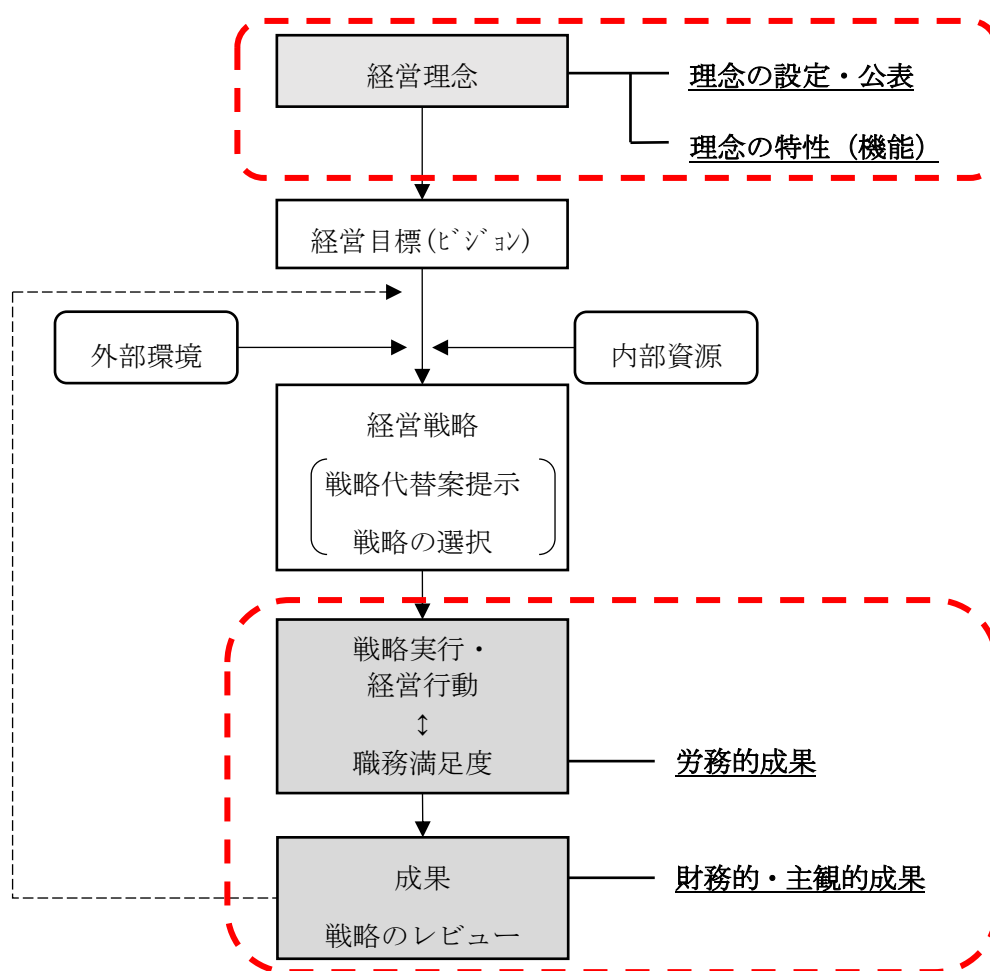
以上のことから、先行研究等を踏まえ、経営理念と経営戦略及び経営成果との関係性は、図表序-7 の通り整理される。まず、経営理念が経営の目標（ビジョン）を規定し、その目標を達成するための経営戦略を検討するにあたり、外部環境や内部資源、戦略のレビューが影響している。次に、経営戦略を実行するにあたって、人的資源管理施策の実施などの経営行動が促された結果、従業員等の職務満足度に影響すること、それらの行動を実施した成果として、財務的成果と主観的成果が明らかになるとともに、戦略のレビューを通じて、次の経営戦略の策定に影響を与える経営戦略策定のサイクルが形成される。

なお、本論文においては、農業法人における経営理念の設定および公表状況と経営理

念の特性（機能）について実態解明を図ること，経営成果として，戦略実行・経営行動による労務的成果と財務的・主観的成果について，経営理念との関係性の解明を図るため，図表序-7の点線（赤字）の範囲を研究対象としている。

以上のように，先行研究から，経営理念が経営戦略の上位に位置し，経営理念が経営戦略と経営成果に影響を与えていることが考えられる。

なお，本論文の対象は，企業的農業法人を調査対象とした静態的アプローチ⁶⁾において分析を行っている。これは，既に企業的な経営となっている農業法人の実態を詳細に分析することで，今後，規模拡大や多角化を目指す農業経営体における経営理念の指針や有用性を示し，農業経営体の育成・発展に寄与するための知見を提供するためである。



図表序-7 経営理念と経営戦略・成果の関係性及び本論文の分析対象

資料：相葉(1999)，渋谷(2019)，青山ら(2019)を参考に筆者が作成。

注：点線（赤字）の部分为本論文での分析対象を示している。

第2節 研究課題と構成

1. 研究課題の設定

本論文の目的は、農業法人の経営理念の特性と経営成果の関係性について、一般経営学的手法を援用しながら、詳細に解明することで、農業法人における経営理念の指針や有用性を示し、今後の企業的な農業経営体の育成・発展に寄与するための知見を提供することである。この課題を解明するため、具体的には、(1) 農業法人における経営理念の策定実態と特性の解明と (2) 農業法人における経営理念と経営成果の関係性の解明の2つの課題を設定した。

(1) 農業法人における経営理念の策定実態と特性の解明

農業法人は、個人経営体の離農や法人化を推進する施策の効果もあり、法人数は増加基調が続いている。この農業経営の法人化は、販売額の増加や6次産業化の展開や雇用創出に寄与しており、地域経済への波及効果を生じさせている(藤栄, 2020)。これら農業法人の経営発展, 成長を促していくためには、経営戦略的な思考や行動が重要となる。

一般経営学において、1970年に日本経営学会の統一論題で「経営戦略論の展開」⁷⁾が報告されている中で、これら経営戦略論のフレームワークや分析手法を農業経営に適用した本格的な研究は1980年代半ばから1990年代に入ってからとされる(土田・迫田, 2012, 八木, 2018)。この背景として、農業経営体の大多数が相対的に零細な家族経営であり、これらの経営体到大企業を対象として発展してきた経営戦略論を適用することの適切性が疑われていたためと考えられる⁸⁾。

しかし、近年では、中小企業を対象として経営戦略論の有用性が検討されている。具体的には、中小企業の経営戦略の特質⁹⁾の一つとして、創業者や経営者の強烈な事業意欲が成長への引き金となっており、大企業と比較して経営理念に基づく経営戦略の実践度合いが高くなることが指摘されている(井上, 2014)。

農業構造の変化により、規模拡大や経営の多角化が進展し、農業法人は我が国の農業経営を牽引する存在として、中小企業と類似した企業的経営も増えつつあり、こうした一般経営学での議論を農業経営体への適用可能性が示唆されている(八木, 2018, 渋谷, 2019)。しかし、農業経営体を対象とした経営戦略を規定する経営理念を踏まえた研究はまだ少ない¹⁰⁾。

こうしたことから、これまで農業法人においても、経営理念の重要性が理解されていたが、具体的にどのような内容を盛り込んで表現すべきか明確な指針がなく、経営者

は経験や一部の先進事例を参考に手探りで経営理念を策定していたと考えられる。また、農業経営は多様性があり、営農類型ごとに置かれている経営環境は異なり、経営理念の内容もひとくくりにすることは適切でないといえる。

そこで本論文では、農業法人の経営理念の策定実態と内容について、営農類型別に特性を明らかにすることを目的にする。これにより、農業法人における経営理念の指針が営農類型別にその理由と共に示されることで、適切な経営理念の策定につながり、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) 農業法人における経営理念と経営成果の関係性の解明

企業が組織体として生存するためには、経営成果(業績)を上げる、あるいは組織の目標を達成することが重要であり、そのために、経営理念や経営戦略がどのように影響を及ぼしているのかを明らかにすることは、それらの有用性を示すことにつながる。

本論文では、経営成果について、以下の観点から、財務的成果と主観的成果、労務的成果を指標として設定した上で、経営理念との関係性について明らかにする。

経営成果については、企業財務論に基づく財務的成果である財務比率分析(売上高経常利益率など)を活用されることが多い。農業経営においても、経営の法人化に伴い、財務的成果を導き出すことが可能となり、組織内部及び組織外部の利害関係者にとって経営改善を図る上で有益な情報となることが指摘されている(森ら、2017)¹¹⁾。

この財務的成果と経営理念の関係性について、一般中小企業を対象として、宮田(2004)は、売上高や経常利益が多い方が理念を策定していること、小椋(2014)は従業員が多いほど理念を公開し、業績が優れていることを明らかにしている。

ただし、経営成果として財務的成果を指標とすることについて、中小企業を対象とした研究においては、財務面の数値に係る情報開示に乏しく、客観的に捉えることは難しいこと(瀬戸、2017)、財務的成果への偏重が、故意の操作化、会計手法の非一貫性等をもたらすこと(北居、2005)などの課題が指摘されている。

農業経営体を対象とした実証研究からは、経営成果を示す指標は、売上高で判断しているものが最も多く、次いで雇用(従業員数や賃金)が多いこと、公開企業ではない農業経営体において、資本に対する収益性(ROA など)を指標として設定した研究が少ないことが指摘されている(八木、2018)。また、山崎(2021)は、農業経営体の場合、売上高経常利益率などの財務比率分析をもって評価指標とすることの問題点について指摘しているものの、人件費や減価償却費を含む付加価値額の概念を提示しているものであり、

企業の財務データを活用した財務的成果事態を批判しているものではない。

このことから、本論文では、経営成果として、多くの研究蓄積がなされている、財務的成果を指標の一つとして設定する。

次に、経営理念は、経営者のものとされ、主体的なリーダーシップが重要とされる(伊丹・加護野, 2003)。また、経営理念が、経営者個人の信念や信条であることから、自身の経営がその経営理念をどの程度達成しているのかという達成度の評価も経営成果の一端と考えられる。この点については、経営成果の評価手法として、主観的評価による分析も実施されている(八木, 2018)ことから指標として設定することは妥当なものと考えられる。

このことから、本論文では、経営理念の達成度を主観的成果として経営成果の一つの指標として設定する。

一方、中小企業においては、その企業規模から、外部環境に影響を及ぼすことは困難であり、環境の変化への適用が重要となることが指摘される一方で、他社との差別化を図ることが重要であり、限られた経営資源を集中する戦略を取ることが考えられる。農業法人においても、同様に経営戦略の適用範囲は限定的であると考えられる。

この経営資源の主体は、ヒト・モノ・カネとされ、特に企業はヒトの結合体であり、一人ひとりが組織として結合して一つのチームを作って仕事をしていると指摘されている(伊丹・加護野, 2003)。規模拡大を通じて雇用型の経営体が増加している農業法人においても、人材の確保・育成が経営成長に及ぼす影響は無視できない。

伊丹・加護野(2003)は、経営資源であるヒトの特性¹²⁾から、長期雇用が、①企業へのコミットメントとモチベーションの発揮、②企業内での熟練形成や技術蓄積、という企業側のメリットとなることを指摘している。

この長期雇用を図るためにも、従業員が企業で働くモチベーションや満足度を高めることが必要であると考えられる。この点は、農業法人を対象とした先行研究において、労務的成果といえる、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へ影響を与え、生産技術の底上げ、安定化の貢献を通じて、経営成果に一定の影響を与えることが示されている(青山ら, 2019)。

また、一般中小企業を対象とした先行研究では、労務的成果である従業員の職務満足度と経営理念の関係性について、経営理念の浸透レベルと職務満足度の間に関係性が認められること(松葉, 2008)、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。

このことから、労務的成果を経営成果の一つの指標として設定し、経営理念との関係性を明らかにする。

以上のことから、本論文では、経営成果として、財務的成果と主観的成果、労務的成果を指標として設定し、第一に企業的な農業法人を対象としたアンケート調査により、経営理念の成文化と財務的成果と主観的成果との関連性を網羅的に分析すること、第二に、企業的な農業法人の従業員を対象として、経営理念の浸透レベルと労務的成果との関係性を詳細に解明する。これにより、一般中小企業と同様に農業分野においても経営理念の有用性の有無が明らかになるとともに、農業経営体の経営者が経営理念を従業員の職務満足度の向上を図る際の留意点を示すことで、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. 研究の構成

各章の構成は次の通りである。

まず、第1章では、経営理念に関する先行研究からこれまでの論点整理について、一般経営学での取り組み状況について明らかにする。一般経営学においては、経営理念を対象とした研究は1960年代より本格的に取り組まれるなど、一定の研究成果が蓄積されている。このことから、本論文において、一般経営学の研究手法や成果を農業経営学に援用することを目的とした整理を行う。また、農業経営学の分野においても、近年、経営戦略論や経営理念に触れる研究成果が蓄積されている。この点についても、先行研究をサーベイすることで、農業経営学における経営理念論研究の課題と本論文の独創性について明らかにする。

第2章では、農業法人における経営理念の策定実態や公表実態を明らかにするとともに、経営理念の文言(内容)からみた、営農類型別の特質(経営理念の機能)との関係性を明らかにする。具体的には、農業法人が開設しているホームページ(以下、「HP」という)での経営理念の公開実態を明らかにするとともに、公表されている経営理念の内容(文言)をテキストマイニング分析の手法を活用して分析することで、営農類型別の経営理念の特性について明らかにする。

次に、第3章では、経営者のものとされ、主体的なリーダーシップが重要とされる経営理念について、先進的な農業法人の経営者へのヒアリング調査を通じて、第2章の研究結果を検証する。具体的には、経営者が重視する経営理念の特質と浸透対象について、

AHPの手法を援用した一対比較法の手法により解明し、農業法人が経営理念を策定する際に留意すべき要因を明らかにする。

第4章では、経営理念の策定実態と営農類型や経営属性について、経営成果との関連性を網羅的に分析し、一般中小企業と同様に農業分野においても経営理念策定の有用性の有無を明らかにする。ここでは、経営理念が成文化や公表されていることが、経営理念が本来の機能をもつための一次的判断基準(佐々木, 1996)とされることを踏まえ、経営理念の成文化と営農類型や経営属性の関係性を、ロジスティック回帰分析等により明らかにする。さらに、経営理念の成文化と財務的成果及び主観的成果の関係性について、Mann-WhitneyのU検定及び順序ロジスティック回帰分析により明らかにする。

第5章では、企業的な農業法人を対象に理念の浸透レベルと労務的成果である職務満足度にどのような影響を及ぼしているのかを明らかにする。また、経営者のものとされる経営理念について、経営者が重視する経営理念の機能を踏まえ、どのような経営理念を掲げることが労務的成果を高めるために重要なのかを解明する。具体的には、経営理念の浸透レベルと職務満足度の関係性について、相関分析で関係性を明らかにするとともに、経営者が重視する経営理念の機能を3タイプに区分した上で、重回帰分析により、総合的な職務満足度とそのタイプの関係性について明らかにする。

最後に、終章では、我が国の農業法人における経営理念の特性と経営成果の関係性について、研究面及び実務面での貢献について総合的な考察を行うとともに、今後の課題について整理を行う。

【序章脚注】

- 1) 本論文における農業法人とは、「土地利用型農業をはじめ、施設園芸、畜産など、農業を営む法人の総称とし、会社法に基づく株式会社や合名会社、農業協同組合法に基づく農事組合法人を含むもの」とする。
- 2) 琴坂(2018)は、経営戦略の定義について、先行研究のサーベイを実施し、「一つとして統一された経営戦略の定義に出会うことはなかった」と指摘している。
- 3) 水谷内(1992)は、企業は、「事前前提」と「価値前提」の2種類の意思決定から構成されており、「事前前提」が合理的、事実に基づく判断に大きく依存するに対して、「価値前提」が主観的な価値判断に大きく依存するとし、特に、企業行動の基本的方向を決める組織上層部で行われ

-
- る意思決定は「価値前提」に基づく決定が重視されると指摘している。
- 4) ドラッカー(1974)は、企業を評価する第1の指標として、利益を最大化しているか否かではなく、経済活動のリスクをカバーするのに十分な利益を生み出しているかが重要であると指摘してきている。
 - 5) 経営理念と組織（企業）文化の関係性については、経営者の哲学と組織（企業）文化の積集合として形成されるもの（清水, 1992）との指摘もある。
 - 6) 農業経営の規模拡大や多角化の取り組みにより、経営理念の役割・内容に変化が生じることが指摘されている（伊藤・伊藤, 2019）ことや農業経営成長論（稲本, 1971, 木村, 2004）等を踏まえ、動的アプローチによる検討を行うことについては今後の課題である。
 - 7) 日本経営学会の統一議題報告として、「経営戦略論」が初めて報告テーマとされたのは、1970年の占部報告（占部, 1971）である。
 - 8) 経営戦略論で用いられる用語を使用せずに、農業分野の独自の用語を使用し、同種の問題を扱ったものも少なくない。八木(2018)は、この背景として、「戦略」という概念が農業分野に浸透しておらず、実態研究における忌避感があったことを示唆している。
 - 9) 井上(2016)は、中小企業の経営戦略と業績の関係性について、「環境適応」、「事業の優位性」、「将来構想」の3点から分析している。中小企業のうち、増収増益を達成している先は、経営環境の変化にうまく適応し、事業を軌道に乗せていること（環境適応）、商品の差別化や有効な取引先・人脈を有していること（事業の優位性）、目指している企業規模が中堅・大企業、目指している活動地域が全国レベル、グローバルレベルであること（将来構想）、という特徴を有していることを明らかにしている。
 - 10) 農業経営戦略論において、経営理念の位置づけ・役割について検討している研究成果としては、渋谷(2019)などがある。
 - 11) 森ら(2017)は、財務分析は、経営者にとって、自社の経営実態を期間比較し、あるいは競争企業や業界平均値と比較することによって、自社の特徴や問題点を把握することができるため、将来に向けての改善のポイントと目標の設定に役立つ情報を得ることを指摘している。また、経営の法人化に伴い、企業会計基準による経営管理が必要となることから、企業外部への情報提供を目的とした財務会計と、組織内部（経営者）への情報提供を目的とした管理会計の役割の発揮が可能となることを指摘している。
 - 12) 伊丹・加護野(2003)は、ヒトとカネの違いとして、①ヒトは多様性があるが、カネは同質性であること、②ヒトは学習し、変化できるが、カネは学習して変化しないこと、③ヒトのサ

サービスの提供不確実性、カネのサービスの確実性があること、④労働サービスはヒトから分離できないが、カネ(資本)は提供者から個人的に分離できること、⑤ヒトは代替可能性が小さいが、カネは代替可能であること、という5つの点を整理している。

第1章 経営理念研究の展開

第1節 一般経営学における経営理念研究の展開

1. 経営理念研究の動向

本項では、一般経営学を対象として、経営理念についてどのような研究が実施されてきたのか、時系列に整理する。

まず、我が国において、実務面で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」を主張し始めたところであり、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、内容や具体的に表明する目的、経営理念の機能と効果を整理・解明する研究が実施されている。

まず、経営理念の内容を踏まえて、具体的に表明する目的について、鳥羽・浅野(1984)は、「自戒型」、「模範型」、「方針型」の3つに分類した上で、当時(1961年及び1982年調査時)の我が国の経営理念が「自戒型」や「規範型」といった企業内部向けの内容が多くみられることを指摘¹⁾している。また、1965年には、日米企業の経営理念の比較²⁾から、日本の経営理念が、組織内部向けで抽象的であるのに対し、米国が外部向けで具体的な内容であるなど、両国の経営理念の名称や対象、内容、形態に大きな差があることが示されている(図表1-1)。

一方で、田中(2016)は、経営理念の内容に関する調査結果を踏まえて、経営理念の変遷(図表1-2)があり、経営理念の内容が時代性と領域性があると指摘する。この背景として、時代の変化とともに、経営が成功する要因や、従業員等の成員が心を動かす言葉も変化が生じ、その結果、自身の経営理念の見直しを行っている企業が多いためとされる。

さらに、野林(2021)は、経営理念概念の歴史を振り返り、これまで日本には、欧米からの経営理念類似概念が導入・受容され、それが経営理念の概念の中に抱合されていったことを指摘している。

また、後述するように、経営理念の機能・効果として、企業内部を統合する「企業内統合の原理」と、企業外部へ適応する「社会的適応の原理」の2つを有することが整理されている(間, 1984, 鳥羽・浅野, 1984, 田中, 2016)。

一方で、経営理念と経営成果との関係性については、米国を中心に研究成果が蓄積さ

図表 1-1 経営理念の日米比較(1965 年)

	日本	米国
名称	集团的・律法的	個人的・人格的
対象	対内的・理想的で、内向的・閉鎖的傾向が濃厚	外交的で、開放的で外部に対して企業の姿勢を示す
内容	道徳的で、極めて抽象的	具体的、体系的・論理的
形態	数語、数カ条で、抽象的・無内容	目的、目標、従業員心得等が具体的

資料:浅野(1991)より作成。

図表 1-2 経営理念の内容の変遷

調査年	時代背景	内容	表明の目的
1961	所得倍増計画, 高度経済成長	社会, 奉仕, 会社	自戒, 規範
1982	ドル・オイルショック以降の不況, 減量経営	和, 誠実, 努力	自戒, 規範
1987	バブル絶頂期, CI 導入	社会貢献, 顧客利益, 企業発展	方針
1998	企業不祥事や倒産勃発	顧客志向, 社会との共生, 挑戦	方針
2004	長引く不況, 低成長	社会との共生, 顧客満足, 従業員の尊重	方針

資料:田中(2016)より一部修正の上, 作成。

れている。具体的には、オオウチ(1981)は、日本企業の成功要因の一つとして、統一的な経営理念の存在を指摘していること、ピーターズ=ウォーターマン(1982)は、米国の好業績企業(財務的成果)の成長率・増加率が優れている企業は信奉する価値観が経営トップから末端まで浸透していることが指摘されている。一方、日本の中小企業を対象としたものとして、宮田(2004)は、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、小椋(2014)は、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を明らかにしている。また、経営理念と労務的成果との関係性として、松葉(2008)は、経営理念の浸透と従業員の職務満足度の間に関係性が認められている。

これらの経営理念と経営成果との関係性から、価値観が企業内に浸透し、組織文化として定着することが組織の経営成果を高めることにつながるとされてきた。このため、価値観を組織内に浸透することの重要性が認識されるようになり、浸透に関する研究重要性が指摘され始める。

具体的には、高尾・王(2012)は、経営理念の浸透を図るためには、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を定量分析から明らかにしている。

また、経営理念の浸透プロセスに着目した研究蓄積もなされており、田中(2016)は、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、瀬戸(2017)は、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中小企業の方が高いことを指摘されている。

以上のように、一般経営学の経営理念の研究については、当初は、経営理念の内容や機能に関する概念整理が行なわれ、その後、経営理念と経営成果(財務的成果や職務満足度など)との関係性、理念の浸透の定義や浸透プロセスに関する研究が実施されるなどの変遷を有している。

2. 経営理念の機能

経営理念がその役割を発揮し、組織の経営活動に何らかの効果を及ぼす機能を有することが考えられる。この経営理念の機能について、田中(2006, 2016)は、先行研究を踏まえて、「企業統合の原理」と「社会的適応の原理」という2つの原理を有することを整理している(図表 1-3)。

まず、組織内部向けの企業内統合の原理は、「成員統合機能」と「動機づけ機能」の2つの機能を内包したものである。

このうち、成員統合機能³⁾は、組織内部に人々が行動をとり、判断する時の指針を与える機能であり、企業が危機に直面した場合に、経営者の意思決定と行動の方向づけや、組織内部の人々の統一的なビジョンと一体感を形成する役割を果たすことが期待される。一方で、動機づけ機能は、組織内部の人々に共通の問題や関心、共通の努力目標を作り出すことで、積極的なコミットメントを引き出す役割を期待した機能である。

これら組織内部向けの2つの機能は、その効果を発揮する対象は、経営者や従業員であることに違いはないが、成員統合機能が経営者や従業員への危機管理や道德準則とい

図表 1-3 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。
社会的適応 (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。

資料：田中(2016)より作成。

う「抑制」の効果を持つ性質のものであり、動機づけ機能が「この企業だから」働きた
いと思わせる、人々を鼓舞させる、「促進」の効果をもつものとされる(田中、2006)。

次に、組織外部向けの社会適応の原理は、「正当化機能」と「環境適合機能」の2つ
の機能を内包したものである。

このうち、正当化機能は、組織の存在意義を外部に明示し、自社の活動の正当性を得
ようとする機能であり、良好な企業イメージを創造する役割を果たすことを期待するも
のである。一方で、環境適合機能は、「社会の公器」として、外部のステークホルダー
との信頼関係を形成したり、社会的責任を遂行する際の指針であり、企業としての存続
効果を期待するものである。

このように、経営理念には、企業内統合と社会的適応という2つの原理を有しており、
双方の役割を合わせ持つことが重要である。企業等の各経営体は、自身の経営理念の中
で、これらの原理・機能に軽重をつけた上で、経営戦略の策定・実施をしていることが
考えられる。

3. 経営理念と経営成果の関係性

経営理念と財務的成果の関係性について、1970年代以降に米国での研究成果が多く
出されている。代表的なものとして、ピーターズ=ウォーターマン(1982)は、米国の高
い財務的成果(業績)を上げている企業(エクセレント・カンパニー)の特徴を信奉する価
値観が経営トップから末端まで浸透していることと指摘し、このような1つの包括的な
信念が形成されている状態を「強い文化」と整理している。この「強い文化」論につい
ては、日本的経営研究で注目された統一的価値観がもたらす高コミット構造と、経営戦
略と組織文化の適合論の交点に位置づけることが可能とされている(北居、2014)。

しかし、その後、ピーターズ=ウォーターマン(1982)が指摘した「強い文化」論につい

ては、調査の方法論や「強い文化」論と業績との因果関係について批判⁴⁾がなされたこと、研究成果の追試から、エクセレント企業と非エクセレント企業の組織文化や経営理念に統計的な有意差が認めれないこと(伊藤, 1993)が指摘される。

一方で、北居(2014)は、その後の研究成果から、組織文化と経営成果(業績)の関連について、業種間の差があり、市場の制約が強く、平均的な利益率が低い市場に属する企業ほど、強い文化は良い経営成果(業績)をもたらすこと、組織文化の内容と成果の関連に着目したアプローチの方が、財務成果との関係性に強い結びつきを示す傾向にあることを指摘している⁵⁾。

その後、日本の中小企業を対象として、経営理念と財務的成果との関係性についての研究がなされている。宮田(2003)は、TKCの財務データから導きだした優良企業⁶⁾、1万1,476経営体を対象としたアンケート調査(回答・分析対象:5,156経営体)から、売上高及び経常利益額が大きい中小企業ほど、組織内外に折々に示す経営理念を有し、売上高や経常利益額が大きくなるほど、経営理念と利益が対立することが少なくなることを明らかにしている。

ただし、宮田(2003)の調査は、優良企業を対象としており、経営規模が比較的大きい企業(平均売上高:4億6,618万円, 平均従業員数:20.9人)いる中で、それら企業の経営理念を有する割合が53.4%と必ずしも高くないことに留意必要である。

一方、小椋(2014)は、企業活動の根幹といえる経営理念が財務的成果に影響を及ぼすことを仮定した上で、中小企業家同友会会員2,364経営体を対象としたアンケート調査(回答・分析対象941経営体)から、経営理念の公開実態と財務的成果の関係性を分析しており、企業規模(従業員数)に関係なく、経営理念を公開している経営体の方が財務的成果は、優れていることを解明している。なお、小椋(2014)は、経営理念を作成しているだけではなく、公開有無に着目している理由として、経営管理制度として、経営理念を捉えた場合、ただ作成しているだけでは「意味をなさない」という考えがあったことを説明している。

以上のように、先行研究からは、経営理念と財務的成果について、一定の関係性を有することが確認されている。この傾向は、中小企業であっても同様の傾向にあり、経営規模等に関わらず、経営理念と財務的成果に何らかの関係性を有することを示唆している。

次に、経営理念と労務的成果との関係性について先行研究について、松葉(2008)は、

サービスプロフィットチェーンの概念を踏まえ、理念主導型の経営においては、経営理念の浸透が顧客満足度と従業員の職務満足度に影響を与えていることを指摘している。ここでは、サービスプロフィットチェーンの概念が個々の価値観が異なる従業員の理解を得ることが難しい中で、顧客満足度と従業員の職務満足度を結びつけ、両立させるためには、経営理念が浸透していることが重要であることを明らかにしている。また、経営理念の浸透度を高めるために重要なのは、経営トップによる理念の浸透策が重要であることを指摘している。

また、澤邊・飛田(2009)は、日本の中小企業を対象に、マネジメントコントロールシステムがどのように活用されているのかについて、組織文化のタイプが内部指向型(組織内部の調和や統合を重視)の企業においては、経営理念を中心とした理念コントロールが従業員満足度向上と有意な関係があること⁷⁾を明らかにしている。この先行研究からマネジメントコントロールシステムが従業員の職務満足度に影響を及ぼすこと、組織文化のタイプ(内部・外部指向)によって、従業員の職務満足度に影響を及ぼすマネジメントコントロールシステムが異なることを指摘している。

一方で、小玉(2012)は、経営理念と労務的成果の従業員のパフォーマンスとの関係性について、「経営理念の認知」→「組織の独自性の認知」→「組織同一視」→「文脈的パフォーマンス」という仮説の上で、雇用形態の違いも踏まえて、共分散構造分析による因果関係を明らかにしている。この中で、雇用形態に関わらず、従業員が経営理念を肯定的に受け止めることによって、自社の独自性の認知、同一視が高まり、自己の職務に専念し、同僚との協働意識や組織に対する貢献意欲を示すことを指摘している。

以上のように、先行研究からは、経営理念と労務的成果の関係性を有することが確認されて。これら研究で共通することは、経営理念が組織内部に浸透することが職務満足度に影響を及ぼしていることがあげられる。しかし、経営理念が浸透している状態やそのプロセスについては、詳細な検証は行われていない。

4. 経営理念の浸透プロセス

経営理念の浸透に着目が集まったのは、1990年代後半とされる(田中, 2016)。これは、上記の経営理念と経営成果の関係性を踏まえた場合、組織内に経営理念が浸透することが、経営成果に影響を及ぼすことを前提条件とされてきたためである。

経営理念の浸透に着目した先行研究として、金井ら(1997)は、定性的調査をもとに、成員個人が理念を受け入れたり、実践したりしようとする、「自分化のプロセスや要因」

に焦点をあてたものであった(田中, 2016)。

その後、経営理念の浸透研究は定量的研究を中心に行われている。具体的には、久保ら(2005)は、大企業を対象に、経営理念定着の取組み状況を分析し、理念の提示や冊子・パンフレットの配布などを通じて従業員や外部のステークホルダーに周知していること、経営理念を有し、公表している企業はそうでない企業と比較して、総資産営業利益率が約 1 割程度高いことから、経営理念が従業員のコントロールに貴重な役割を果たし、そのパフォーマンスを向上させている可能性を指摘している。

しかし、これらの経営理念の浸透に関する先行研究について、従業員等の成員全員に対して、一律に影響を及ぼすという仮定を前提としており、従業員等の能動的な解釈のプロセスが踏まえられていない(田中, 2016)。これは、経営理念の浸透が、理念の作成者である創業者や経営者から一方的に行うことで対応できるものではないことを示唆している。

このため、従業員等個人を主体とした浸透プロセスを検討する先行研究も実施されている。具体的には、高尾・王(2012)は、大手企業 5 社・約 2,700 人を対象としたアンケート調査から従業員個人の能動的主体性を踏まえ、組織と従業員個人の経営理念の浸透を明確に区別した上で、個人間における経営理念の浸透状況に差があることを明らかにしている。

さらに、田中(2016)は、これらの先行研究の成果を踏まえつつ、事例研究から、組織の各階層個人が経営理念を理解するプロセスや理念浸透を図る施策の解明を通じて、理念の浸透レベルの精緻化を図っている。この中で、経営理念の浸透レベルが 6 段階(図表 1-4)のステップを踏むことでことを整理している⁸⁾。

また、瀬戸(2017)は、経営理念と経営成果との関係や浸透に関する先行研究の対象の多くが対大企業であること、業種の特性等を考慮していらないこと指摘し、中小企業の特質を踏まえた経営理念の浸透プロセスの解明を試みている。特に、中小企業の場合、経営理念の浸透促進は非組織的な経営活動見直しを図る有効な手段となり、経営改善に対する経営理念の貢献度は、合理的組織運営が可能な大企業よりも高いことを指摘している。

ただし、瀬戸(2017)が調査対象としている中小企業の従業員数は約 400 名(管理職 49 名)のサービス業と 30 名(同 3 名)の製造業の 2 社を対象としており、一般的な農業法人の経営規模と比較することは難しいことに留意が必要である。

図表 1-3 経営理念の浸透レベル

レベル		内容
高 ↑ ↓ 低	信念：レベル 6	理念を信じて疑わない
	前提：レベル 5	理念にこだわる
		理念が行動の前提になる
	納得：レベル 4	理念の意味を自分の言葉で説明できる
		理念が腑に落ちる
		転機となる経験をしたことがある
	理解：レベル 3	理念を行動に反映させることができる
		理念を組織に沿った視点で理解できる
		理念を感じる経験をしたことがある
	解釈：レベル 2	理念に基づく行動とはどのようなものかを考えることができる
		理念を自分なりに解釈できる
		理念を象徴するような具体例やモデルを知っている
	認識レベル 1	理念の文言を覚えている
		理念の文言を知っている

資料：田中(2016)より作成。

注：「解釈」は頭でわかること、「理解」は頭でわかるだけでなく、実際にそれが行動に反映できること、「腑に落ちる」は納得する事の意味で用いている(田中, 2016)。

以上のように、先行研究からは、経営理念の浸透プロセスについては、事例研究を中心とした実証研究の蓄積がなされており、経営理念の浸透を考慮した場合、従業員等の個人の能動的主体性を踏まえた取り組みが必要であり、個人の浸透レベルがどの段階にあるのかを明確にすることが重要となることが分かる。

また、本論文の研究対象である農業法人と類似する中小企業を対象とした先行研究からは、非組織的な経営活動の見直しにあたって経営理念が有効であることから、これらの先行研究が農業法人においても指摘できるのかを検証する必要性はあると考えられる。

第2節 農業経営学における経営理念研究の展開

次に、農業経営学における経営理念研究の動向について、J-STAGE 及び AgriKnowledge (検索日 2021 年 9 月 30 日)により、原稿が確認できる文献を抽出した。具体的には、J-STAGE では、『農業経営研究』、『農業経済研究』、『農林業問題研究』の3誌の中で、本文に「経営理念」が含まれる文献、AgriKnowledge では、「論文」のうち、キーワードに「経営理念」が含まれている文献を中心に抽出した上で、46本の論文を本論文の分析対象⁹⁾とし、先行研究の整理を行った。

1. 農業経営理念研究の黎明期（主に 1970～80 年代）

農業経営学において、経営理念の役割について触れた初期の先行研究として、大西(1972)は、当時の施設園芸経営の経営的課題として、組織化が十分ではないことを指摘し、協業経営は利潤追求の企業であり、人間的平等性に加えて組織内における行動結果に対する平等性=公平性の貫徹されることを協業経営の理念として明確に認識し、その経営理念の下に結集できる農業者が企業的施設園芸経営を確立できるものであると問題提起をしている。この背景として、当時は、協業経営による組織化(法人化)が進んでいる中で、理念の概念に誤りがあり¹⁰⁾、結果として多くの経営体が消滅していったことへの危機感があったためと考えられる。

その後、目瀬(1980)は、協業経営(農事組合法人)を事例として、組織化後に訪れる U ダウン期に、組織の指導者(リーダー)達が経営理念を生産第一主義から、生活・人間優先に転換を組合員に示し、非経済的誘因の創出¹¹⁾に努力したことで、克服したことを整理している。

これらの先行研究は、協業経営を対象とし、経営理念の重要性を指摘するものである。当時は、協業経営の組織化が進む中で、家族以外の構成員間で共有する経営理念の重要性が認識され始めたためと考えられる。

一方で、個別の肉用牛経営の破綻事例から経営理念の重要性を指摘した先行研究もある。

山本(1987)は、1983 年前後から経営規模の拡大戦略を取った 2 社で、順調に規模拡大した経営と経営破綻(会社更生)に至った経営を比較し、経営理念・経営姿勢の差が影響していることを示している。具体的には、順調に規模拡大した経営体は、「すべてと仲良く」、「自信を持ちすぎずに」、「地味な生活」という 3 つの経営理念を掲げているのに対し、経営破綻に至った経営体は、「個人的能力」の過大視や「弱者との対決」的姿

勢であったことを指摘している(山本, 1987)。

以上のように, 1970~1980 年代については, 農業法人等の組織的経営体の増加に伴い, 経営維持・成長において, 経営理念の重要性が認識され始めたといえる。これは, 規模拡大や協業経営の設立により, これまで, 家族経営が中心であった農業経営体において, 構成員や従業員に対して, 組織の基づく共通の価値観としての必要性が高まっていったためと考えられる。しかし, これらの先行研究は, 経営理念の重要性について触れているものの, その機能や役割について, 詳細に分析されていない。

2. 農業経営理念研究と農業経営戦略研究の進展 (主に 1990~2000 年代)

その後, 1990 年代には, 経営者能力や経営戦略との関係性に関する議論の中で, 経営理念に関連する整理がなされている。土田(1994)は, 経営者能力として, 「経営理念・信念」を1つの要素とした上で, 稲作経営3経営体を対象とした調査結果から, 経営者能力の向上を図る上で, 経営理念・信念については, 身近にあって常に手本となるような人物の存在が重要な働きをすることを指摘している。

また, 土田(1997)は, 農林漁業金融公庫(現, 日本政策金融公庫)の融資先で大規模家族経営850経営体へのアンケート調査から, 経営の維持・発展のために必要な経営能力として, 多くの営農類型で経営理念・信念が重要となっていることを明らかにしている。さらに, 近藤ら(2000)は, 花き経営体を売上高等から, 3階層(下位・中位・上位)に分類し, 中位階層で急激に高まる能力の一つが経営理念であることを明らかにし, この経営理念を明確化につながり, 効率的な経営改善につながることを指摘している。

一方, 佐々木(1996)は, 農業経営における経営戦略論について先行研究を整理した上で, 経営理念と農業経営及び経営戦略の関係性を明らかにしている。具体的には, 経営の方向づけを経営者の考えがほとんどすべてを占める経営形態が多い農業経営分野では, 経営理念が成文化されたり, 対外的に公表されている場合が少ないこと, そのため, 経営理念が持続的に経営者の中で保持され続ける仕組みが必要であることを指摘している。さらに, 佐々木(1996)は, 経営戦略の作成や実行が経営者の個人的な資質や経験に依存する場合, それらの資質や経験を持った者しか戦略に基づいた経営ができないことにつながることを問題視し, 地域内のリーダー的経営者を中心に小グループを形成し, メンバー間で情報交換を図ることで, 経営理念や戦略形成の経験につながることを指摘している。この点は, 土田(1994)の身近にあって常に手本となるような人物の存在が重要な働きをすることと共通する考え方といえる。

次に、笹倉(1996)は、農業経営体の技術革新と経営理念の關係に着目した整理を行っている。具体的には、技術革新に情動的経営資源の重要性を指摘した上で、経営の独自性として、外部環境としての知覚、解釈をしたかという経営者個人の経営理念の違いが影響していることを明らかにしている。

さらに、新技術導入と経営理念の關係性については、浅井・山口(1998)は、稲作経営を対象に、新技術の導入の意思決定と経営者の価値観・試行が影響を与えていることを明らかにしている。その後、花き経営体(山本, 1998)、酪農経営体(山本ら, 2004, 2005)、果樹経営体(松原・松下, 2013)といった営農類型ごとの経営体を対象とした実証研究から、経営理念として、特に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を明らかにしている。

また、落合・金原(2016)は6次産業化に取り組む農業経営体を対象とし、経営者能力の中で、経営理念と新技術の導入や投資に伴う不安や心配事にも平静でいられる能力を組み合わせて発揮することで、自らの経営方針に沿った技術の導入等を可能としていることを指摘している。

これらの研究成果は、どのような経営理念を有する経営体が新たな技術を導入する傾向あるのかを明らかにするものであり、経営者の意思決定に経営理念が影響を及ぼすことを示すものといえる。

次に、農業経営者の経営理念の内容や特徴、形成プロセスに関する先行研究も蓄積されている。茅根(2007)は、農業経営体を対象に、第三者の雇用導入の意思決定や導入後の経営者の資質を高める可能性について、経営理念との關係性から解明している。具体的には、第三者の雇用型経営への発展を期す経営者は、経営理念の中に、大規模化を目指す欲求を有していること、経営理念の示す目標経営像は具体的あることが望ましいこと、経営の発展的継承のためには後継者の存在が重要であり、後継者が早期に経営に携わることによって、「企業化」志向の理念が形成されることを指摘している。

また、農業経営体においても経営理念の重要性が認識され¹²⁾、長尾(2007)は、企業の社会的責任と経営理念の關係性について、酪農の家族経営体の特徴として、生活空間としての農村において、地縁共同体からもたらせる規制の影響をより強く受けることや家族で経営の意思決定ができる事業環境にあるため、多少収益を抑えても地域社会に配慮することができることを指摘している。

さらに、河野ら(2008)は、集落営農組織のリーダーの経営理念について、農地維持型

と企業型に分類し、理念形成のプロセスと組織運営を解明している。具体的には、リーダーの経営理念は、外部環境要因及び内部環境要因から影響を受け、そこで集約された基本的な考えが構成員とのやりとりを通じて形成され、形成された経営理念が組織運営の在り方を規定していること、特に、農地維持型の場合、それを継続するためには、リーダーの経営理念が構成員に共有される必要があることを指摘している。

次に、アンケート調査により、農業経営者の特性と経営理念の関係性を明らかにした研究成果も蓄積されている。新開(2008)は、農業経営者が有する経営に対する価値観に着目し、アンケート調査から、起業家精神を持つアグレッシブな経営が一定数存在し、それらの経営者は比較的若く、農業というよりはビジネスに関心があり、地域に留まらないグローバルな視野を持つ「企業家的」農業経営者であることを指摘している。これらの調査結果から、農業経営学の理論の拡張と修正を図る必要があり、一般経営学の理論や方法を活用することが一層重要となることを示している。

さらに、後藤ら(2009)は、農業経営者の特性について、アンケート調査により明らかにし、経営理念を含む信念・倫理感の評価が高まることを明らかにし、農業経営者特性は先天的に持ち合わせている能力だけでなく、環境要因などにより後天的に形成される可能性を有していることを指摘した要る。

以上のように、1990～2000年代については、経営戦略論や経営者能力論の研究の増加に伴い、それらを規定する価値観である経営理念の重要性や経営理念と新技術の導入の意思決定に影響を及ぼす影響などに着目した先行研究が多く実施されている。これは、農業経営体の規模拡大に伴い、企業的経営体が増加するに当たり、経営主体として、経営者が果たす役割やその能力の重要性が認識され始めたためと考えられる。しかし、これらの先行研究は、経営理念の重要性は示しているものの、その策定実態や役割、経営成果との関係性については、詳細に分析されていない。

3. 企業的経営体を対象とした農業経営理念研究の進展（主に2010年以降）

一方で、特に2010年代以降においては、農業法人等の企業的な農業経営体の増加に伴い、それら経営体を対象とした実証研究が多くなされ、経営理念に着目した論考も増加している。

まず、経営理念が経営戦略や経営者の行動に影響を有しているという主張がなされている。具体的には、渋谷(2019)は、経営理念と経営戦略の関係性について、概念整理を実施した上で、経営理念が経営戦略策定の出発点であり、戦略を広くとらえた場合の不

可欠な要素として位置づけている。さらに、稲作経営体(60 経営体)を対象としたアンケート調査から、従業員が家族のみではなく、従業員数が多くことや、加工部門を導入するなど、多角化している経営体が、経営理念の策定・活用する特徴を有していることを明らかにしている。

この点について、実際に企業的な経営を実践している農業法人を事例とした指摘も多くなされている。例えば、福原・藤井(2012)は、大規模稲作経営である自社の事例から、創業以来、経営理念に基づき積極的に規模拡大を図っていること、浅井・南石(2019)は、大規模施設経営である自社の事例から、経営者の役割として、経営理念に基づく、経営ビジョンの策定と価値の最大化であることを指摘し、経営規模や従業員数が増えるほど、組織を統制する経営ビジョン、経営戦略が必要となることを示している。

これらは、自身の経営戦略において、自社が進むべき方向性を示すために、経営理念の重要性を指摘しているものといえ、経営理念が経営戦略を規定する要素となっていることが改めて示すものと考えられる。

一方で、企業的な農業経営体が増えるに当たり、従業員を中心とした人材育成や組織内マネジメントの観点から経営理念の重要性を主張するものが増えている。まず、迫田(2011)は、稲作経営を対象とした実証研究から、従業員の経営的な位置づけが家族労働力を補完する作業担当ではなく、経営理念を共有しながら、情報や経験を蓄積する人材として重要性が増していることを示した上で、単なる効率性重視といった企業的な管理手法だけでなく、食料生産セクターに携わる仕事と職場を選択した誇りや充実感を重視する従業員にたいして、経営理念の役割が重要となることを指摘している。

また、坂上ら(2016)は、自身の経営実態から、従業員に法人の方針を明確に示すことが重要であるとし、経営理念を共有するために、理念の成文化や経営指針書の作成を実施した上で、従業員全員参加による経営指針書発表会などを開催している事例を示している。この背景として、経営理念が作成するだけでは従業員に浸透しないという問題意識があることを指摘している。

一方、青山ら(2019)は、養豚経営を対象とした実証分析から、人的資源管理の取り組みが、長期勤務志向及び経営参画志向に影響を与え、早期退職率の減少、平均勤務年数の伸長、労働生産性の向上といった効果をもたらしていることを明らかにしている。この成果をもたらした背景として、調査対象の養豚経営が生産性向上を実現するためには従業員が仕事と生活の両面で満足していることが前提条件となる、という経営者の経営

理念を具体化した取り組みとして、人的資源管理の施策の充実が図られたことを指摘している。

また、藤井ら(2019)は、農業法人の雇用人材の就業意識に関して、組織コミットの向上要因として、経営理念への共感を指摘する従業員の割合が高まり、経営者が主体的行動と人的資源管理に積極的に取り組むことの重要性を指摘している。また、八木ら(2020)は、集落営農法人の従業員を対象としたアンケート調査から、経営者が強いリーダーシップを発揮する経営の職務満足度が高い傾向をあることを示している。

一方で、経営継承を円滑に行うにあたって、経営理念が重要な役割を有していることを示す先行研究もある。例えば、相馬・木南(2008)は、酪農を中心として、多角化経営を行う農業法人の実証分析より、無形資産の経営継承を円滑に行うための課題として、経営理念や目標を従業員に明確に伝え、共有化することの重要性を明らかにしている。これは、経営理念や目標を従業員が理解することで、従業員自身が目標達成のために不足していることを克服するための自己研鑽につながるためと指摘している。

また、梅本・山本(2019)は、農業法人の非家族型継承の実証研究から経営継承対策の第一段階として、経営理念の確認(再構築)や中長期経営計画の整理、組織体制の整備などを行うことが必要であると示している。さらに、緩鹿ら(2019)は、アンケート調査から経営継承の際に親族以外が後継者の場合に、理念を明確化する割合が高いことを明らかにしている。

これらのことから、無形資産といえる経営理念を明確化することが、円滑な経営継承につながることを示唆される。

一方で、経営理念が組織外部と共有することの重要性を指摘する先行研究も蓄積されている。具体的には、伊藤(2007)は、稲作経営体同士において、栽培・販売面での連携が図る際には、メンバー間の理念や目標の統一が差別化戦略において必要となっていること、経営間連携は共有の理念に基づく自立した経営体の協働運動組織となっていることを明らかにしている。このため、農業経営体間の連携にあたり、共通した理念を構築することが重要であること、その理念の下で、具体的な特別栽培や有機栽培といった安全基準が設定されることで、消費者等に対するメッセージとしての効果も期待できることを指摘している。

また、杉田(2013)は、農商工連携の取り組みにおいて、農業経営者が有する経営理念について、連携先(食品加工業者等)から共感を得ることが、共同開発を成功させるため

の重要な要素となっていることが示されている。

次に、川崎(2016)は、企業的な農業法人3経営体の事例を詳細に分析し、経営発展の中での農業におけるアントプレナーシップとして、アントプレナーとしての資質と農業者精神の両立させていること、飛躍となる商機の把握と利用を的確に行っていること、資金調達や生産基盤の拡大に向けて経営の取り巻く制度や文化・環境を踏まえた経営を実践していること、という3要素を明らかにし、これらの要素をより効果的に発揮するためにも外部主体との連携が行ない、共通の経営理念を有する主体間でのネットワークを構築することが重要であることを指摘している。

また、坂本(2017)は、大規模農業法人2経営体の事例より、経営理念の中に、地域農業への貢献を掲げていることを示し、他人の農地を預かって生産をしていることから、地権者や地域の関係者との信頼関係を構築していることが指摘されている。

これらのことは、一般経営学における研究成果と同様に、経営理念を組織内の従業員や後継者や連携した販売戦略をとる農業経営体や消費者等の組織外部外に共有することの重要性を示しているものと考えられる。

一方で、経営展開によってその経営理念が変化することや組織文化に着目した先行研究の蓄積がなされている。具体的には、井上(2015)は、酪農法人を対象に、規模拡大等を通じて、従業員を雇用する等の企業的な要素が入ることによって、従来の利潤追求に加えて、従業員の就農目的の実現が加わることを指摘している。また、伊藤・伊藤(2019)は、自身の経営の変遷を踏まえ、規模拡大や経営の多角化、外部環境の変化に合わせて、経営理念を高度化(進化)を図ると共に成文化したことを示している。創業当時の経営理念は、生産に関するものを重視していたが、高度化した経営理念は、事業の理念(生産に対するもの)、労働環境・人間環境の理念(従業員・取引先・地域住民に対するもの)、地域資源の理念(社会貢献)という3つの理念から構成されている。つまり、経営規模や事業展開の変化によって、経営理念は一定の高度化・進化が図られることが示されている。

また、若林・野口(2020)は、農業法人にける組織文化研究について、一般経営学での研究成果を踏まえて整理している。その中では、農業法人にみられる典型的な組織文化の特性・類型化を図ることがあること、どのような組織文化変革を求めているのかを検討すること、マルチレベル・アプローチによる分析¹³⁾を実施すること、社会的企業の観点より分析を行うこと、という4点を指摘している。

以上のように、2010 年以降の先行研究については、農業法人等の組織的経営体を研究対象とした実証研究に多く取り組まれており、それらの経営体において、従業員や後継者、組織外部の利害関係者と共有を図る重要性が指摘されている。また、経営戦略研究の適用を踏まえ、経営戦略論や組織文化研究との関係性について、嚆矢的な研究が行われ始めている。

しかし、これらの先行研究は、個別経営や限られた営農類型、組織形態を対象としたものが中心であり、企業的な農業経営体を対象に、経営理念の策定実態や特質を網羅的に分析した研究はほとんどなされていない。

第2節 先行研究の総括と本論文の独創性

1. 一般経営学の先行研究を踏まえた本論文の独創性

以上のように、一般経営学においては、経営理念の機能の整理や経営理念と経営成果との関係性、さらに、近年では経営理念の浸透プロセスに関する研究蓄積が多くなされている。

しかし、一般経営学を対象とした研究成果は、いずれも比較的大規模な経営体(数百人規模)が中心となっており、農業法人等の中小零細経営を対象としたものはまだ少ない。また、瀬戸(2017)が指摘するように、一般経営学における研究においては、業種等の特性を踏まえた分析はほとんど行われていない。

このため、本論文においては、一般経営学の先行研究の成果を援用しつつ、農業法人における経営理念の特性について明らかにする。これにより、経営理念研究における業種等の特性を踏まえた研究を深化させるものであり、本論文の独創性を有するものといえる。

2. 農業経営学の先行研究を踏まえた本論文の独創性

農業経営学の範囲では、企業的経営の増加によって、農業法人等が研究対象となるにつれて、経営理念の重要性が認識され始めている。

しかし、これら農業経営体がどのような経営理念を有し、また、どのように組織内で活用しているのかという実態解明は図られていない。

また、一般経営学においては、経営理念が経営成果に一定の影響を及ぼしていることが示されている。これらの先行研究を踏まえ、農業経営体を対象とした実証研究はこれまで十分に実施されていない。

これらの農業経営学の先行研究において、十分な検証が行われていない、農業法人の経営理念の策定実態と特性、並びに経営理念と経営成果との関係性について、本論文では解明するものであり、独創性を有するものといえる。

【第1章脚注】

- 1) 田中(2016)は、「自戒型」、「規範型」、「方針型」を次の通り定義している。「自戒型」とは、「経営トップ自身の行動上の自戒と、後継者に対し訓えかつ手本を見せるという機能であり、倫理的・道徳的性格を強く帯びることに特徴がある」。「規範型」とは、「企業内部での成員の統率用、あるいは内部管理・内部統制用的な性格が強いもの」。「方針型」とは、「社内はもとより主として社会一般に訴える意図を強く持つもの」とされる。
- 2) 1965年に「企業原理研究会」が取りまとめたものである。詳細は、浅野(1991)を参照。
- 3) 成員統合機能について、田中(2006)は、バックボーン機能と一体感を醸成する機能の2つの機能を内包していることを指摘している。本論文については、成員統合機能にこの2つの機能を表すこととする。
- 4) これらの「強い文化」論に対する批判が多く出たことについて、北居(2014)は、好業績をもたらす何らかの文化的特性の存在という主張が、直感的に魅力があったためと指摘し、これらの批判に対応することで、経営理念や組織文化と経営成果に関する研究が弁証法的に発展していくことが望ましいとしている。
- 5) 北居(2014)は、組織文化と経営成果の関係に関する研究について、組織文化の「強さ」、すなわち共有度や一貫性と成果の関係を検証する、「強度アプローチ」と、組織文化の「個性」、すなわち組織文化の内容と成果の関係を検証する、「特性・類型アプローチ」の2つに区分している。この中で、「特性・類型アプローチ」による分析の方が、組織文化と成果との間に強い結び付きを示す傾向にあることを指摘している。同研究成果からは、①外部志向の文化が良好な成果をもたらしていること、②目標達成を強調する文化が良好な成果をもたらしていること、③内部の柔軟性を強調する文化は、従業員のモラルや内部プロセスを向上させること、④内部の安定性を志向する文化は有効ではないこと、の4点が明らかとしている。
- 6) 宮田(2003)の優良企業の定義は、2期連続黒字の企業を抽出した上で、次の順序で抽出した、1万1,476経営体のことである。①総資産経常利益率が上位30%、②自己資本比率が①の上位85%、③一人当たり加工高が②の上位85%、④流動比率が③の上位85%、⑤経常利益額が④の上位85%、の基準に該当する先。

-
- 7) 澤邊・飛田(2009)は、組織外部の環境への柔軟な適応を重視する外部指向型タイプの組織文化を有する中小企業は、人間関係を中心とした社会コントロールと会計コントロールが従業員の職務満足度の向上と関係性を有していることを指摘している。
 - 8) 田中(2016)は経営理念の浸透レベルのうち、経営理念の文言が具体的なものかによって、「認識」(レベル1)の「理念の文言を覚えている」と「解釈」(レベル2)の「理念を象徴するような具体例やモデルを知っている」の段階に影響を与えている可能性を指摘している。
 - 9) キーワード等で抽出した結果、97本の論文が該当したが、このうち、書評やシンポジウムの座長解題やコメント、事例研究等で調査対象の経営概要の一部として経営理念を掲載するだけで、考察や分析等に経営理念を活用していない文献を除いた36本に絞り込んだ。さらに、文献データベース上では、公開されていない10本の論文(例: 鈴木, 2021, 前田, 2021 など)については、本論文との関係性が高い先行研究であると判断し、先行研究の分析対象として追加した結果、本論文においては、46本の先行研究を対象とした。
 - 10) 大西(1972)は、1961年の農業基本法制定以降、協業経営が数多く設立される一方で、多くが消滅(廃業)に至っていることを指摘している。その背景として、協業経営が平等出資・平等出役・平等配分による労働中心的・相互扶助的なものであるという、誤った理念かつ安易な態度で臨んだことを原因としてあげている。
 - 11) 非経済的誘因として、①組合員の健康調査と生活調査有を行い、改善計画をたて実施に移した、②農林省の労働適正化事業の指定を受け、健康管理に万全を期す体制をととのえた、③組合員の前水田22ヘクタールの協業経営による作業受託を実施し、省力化を図った、④婦人部を発足させ、生産第一主義から生活優先への積極的な取り組みが推進された、⑤長期計画の見直し、複式簿記の導入を行い、計画に基づく組合員の理解の醸成が図られて、などの対策を同時期に実施している(目瀬, 1980)。
 - 12) 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、同ガイドライン策定に携わった企業的な農業法人は、農業法人におけるCSRの重要性を指摘している(芹田・犬田, 2016)。
 - 13) 北居(2014)は、「共有された組織文化がメンバーの学習活動に影響し、それがさらに組織学習をもたらし組織レベルの成果に影響する」というマルチ・レベルのモデルの重要性を指摘している。

第2章 農業法人における経営理念の公表実態と内容

第1節 目的と課題

1. 本章の目的と課題

我が国の農業経営体数は減少傾向にある中、農業法人は増加傾向にあり、農業・農村経済に与える影響は大きくなっている。日本再興戦略(2013年6月閣議決定)において、1.3万法人であった農業法人を2023年までに5万法人とする政策目標が設定されており、農業構造の変化、政策的支援等を踏まえれば、今後も農業法人数は増加していくことが考えられる。

こうした農業法人が持続的な経営成長を図るためには、内部資源の活用と外部環境の変化に対応した経営戦略を策定し、継続的に利益を上げることが必要となる。また、農業法人の中には、一般の中小企業と類似した企業的経営も増えつつあり、日本農業の成長産業化を加速させるためには、経営戦略的思考を有する経営の育成が重要である。

経営理念は、農業法人の意思決定や戦略の方向性に対する指針であり、経営戦略を策定する上では不可欠な要素である。しかし、農業法人の経営理念の策定状況は、後述する通り、一般中小企業と比較して十分とはいえない。また、経営理念がその役割を発揮するには、内容が分かりやすく具体的であり、組織内外の関係者に文字や対話を通じて共有を図ることが必要である(坂上, 2015)。

これまで農業法人においても、経営理念の重要性が理解されていたが、具体的にどのような内容を盛り込んで表現すべきか明確な指針がなく、経営者は経験や一部の先進事例を参考に手探りで経営理念を策定していたと考えられる。

また、農業経営は多様性があり、営農類型ごとに置かれている経営環境は異なり、経営理念の内容もひとくくりにすることは適切でないといえる。

そこで本章では、農業法人の経営理念の策定実態と内容について、営農類型別に特性を明らかにすることを目的にする。これにより、農業法人における経営理念の指針が営農類型別にその理由と共に示されることで、適切な経営理念の策定につながり、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. 先行研究

企業的な農業法人¹⁾が組織する全国団体である、(公社)日本農業法人協会(以下、「法人協会」という)が会員を対象として2016年度に調査した「2016年農業法人実態調査」

図表 2-1 農業法人と中小企業の経営理念策定割合

従業員数	農業法人 (N=556)	中小企業 (N=837)
5 名以下	34.4%	69.9%
6～19 名	46.8%	82.3%
20 名以上	63.6%	88.7%
全体	52.0%	82.8%

資料：法人協会(2018)及び小椋(2014)より作成。

注：調査は農業法人が 2016 年度、中小企業が 2012 年度に実施されたものである。

(再掲)図表 1-3 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。
社会的適応 (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。

資料：田中(2016)より作成。

によると、経営理念を成文化している農業法人は、52.0%となっている。そのうち、経営理念の策定(成文化)の時期は、「法人化の際」26.1%、「雇用者数の増加」19.2%と経営の法人化や従業員の増加など規模拡大を契機として経営理念を策定している農業法人が多い。

一方で、農業法人と一般中小企業における経営理念の策定実態を従業員数で比較すると、調査方法の違いがあるものの、農業法人は経営理念の策定が十分に進んでいるとは言い難い(図表 2-1)。

田中(2016)は、経営理念の役割を 2 つの原理・4 つの機能(図表 1-3)に整理し、双方の原理を機能させる重要性を指摘している。

農業経営体を対象とした近年の研究では一般経営学の経営戦略論を踏まえた研究蓄積が図られており、渋谷(2019)は、稲作 60 経営体を対象としたアンケート調査から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。

第2節 調査内容・データ

1. 調査対象の選定と調査方法

農業法人の経営理念の公開実態を把握するため、法人協会の会員 1,987 経営体²⁾を対象として、2019 年 1～6 月に Google の検索機能を活用し、HP の開設状況や経営理念の文言を集計した。

なお、営農類型は、HP 上で商品数が最も掲載されている農畜産物や行政機関等が取りまとめた経営紹介から主要な経営部門を判定し、「稲作」、「野菜」、「果樹」、「畜産」、「その他」に分類した。

また、HP 上の経営理念は、さまざまな用語で表現されていたことから、従業員(内部)や消費者・取引先・地域(外部)に基本的価値観を表明しているかを判断³⁾した上で、経営理念を抽出した。

2. 分析方法

本章では、農業法人のHP開設状況と経営理念の公開実態を営農類型別に集計し、その特徴を分析した。経営理念の公開実態は、1,987 経営体のうちHPを有していた 696 経営体により分析を行った。

さらに、集計した経営理念の文言を対象にテキストマイニング分析を行うことによって、営農類型別の定性的な特性を明らかにした。テキストマイニングは、テキストデータから、全体の傾向や特徴を把握する場合に有効な分析手法である。本章では経営理念の文言を計量テキスト分析プログラム KH-Coder⁴⁾によって分析した。分析対象は、808 経営体⁵⁾を対象とし、固有名詞は、特定の表記に統一(地名は「AA」など)して分析を行った。

図表 2-3 HP の開設・経営理念公開の実態

営農類型	HP 開設有無		
	有	うち経営理念の公表有	無
稲作(N=557)	294 経営体(52.8%)	199 経営体(67.7%)	263 経営体(47.2%)
野菜(N=506)	287 経営体(56.7%)	203 経営体(70.7%)	219 経営体(43.3%)
果樹(N=161)	121 経営体(75.2%)	65 経営体(53.7%)	40 経営体(24.8%)
畜産(N=396)	216 経営体(54.5%)	140 経営体(64.8%)	180 経営体(45.5%)
その他(N=367)	203 経営体(55.3%)	89 経営体(43.8%)	164 経営体(44.7%)
合計(N=1,987)	1,121 経営体(56.4%)	696 経営体(62.1%)	866 経営体(46.6%)

資料：HP より集計。

注：法人協会会員HPの検索とHPに記載されている内容を分析した上で集計。

第3節 調査結果

1. 経営理念の公開実態

法人協会の会員 1,987 経営体の営農類型別経営体数は、稲作 557 経営体が最も多く、野菜 506 経営体が続く(図表 2-3)。調査対象のうち、HP を開設していたのは 1,121 経営体(56.4%)であり、果樹が 75.2%と高い傾向にある。

次にHP 上で経営理念を公開している農業法人は、696 経営体(62.1%)であり、野菜 70.7%、稲作 67.7%の順で多いが、HP の開設率が高い果樹は、経営理念の公開率が低い傾向にある。

2. テキストマイニング分析

経営理念で使用されている単語を単なる頻出語でなく、分析対象全体と比較して、それぞれの営農類型で特に高い確率で出現している単語を示すため Jaccard の類似性測度を計測した結果、図表 2-4 のとおり、営農類型ごとに経営理念の単語に特徴を有していることが分かる。

次に営農類型別に使用されている単語について、関連を視覚的に整理するため対応分析を行った。KH-Coder では、対応分析の結果を 2 次元の散布図で表し、散布図の原点 (0, 0) から各外部変数の方向に布置されているほど、特徴的な単語と解釈できる。図表 2-5 のとおり、原点からおおむね左上方向に稲作法人、下方向に野菜法人、左下方向に果樹法人、右上方向に畜産法人が布置されており、それぞれ特徴的な単語が異なっていることが分かる。

稲作法人は、「農地」、「守る」、「努める」、「販売」、「保全」など、野菜法人は、「仕事」、「安定」、「創造」など、果樹法人は、「美味しい」、「農産物」など、畜産法人は、「育てる」、「管理」、「良い」、「幸せ」などの単語に特徴がある。

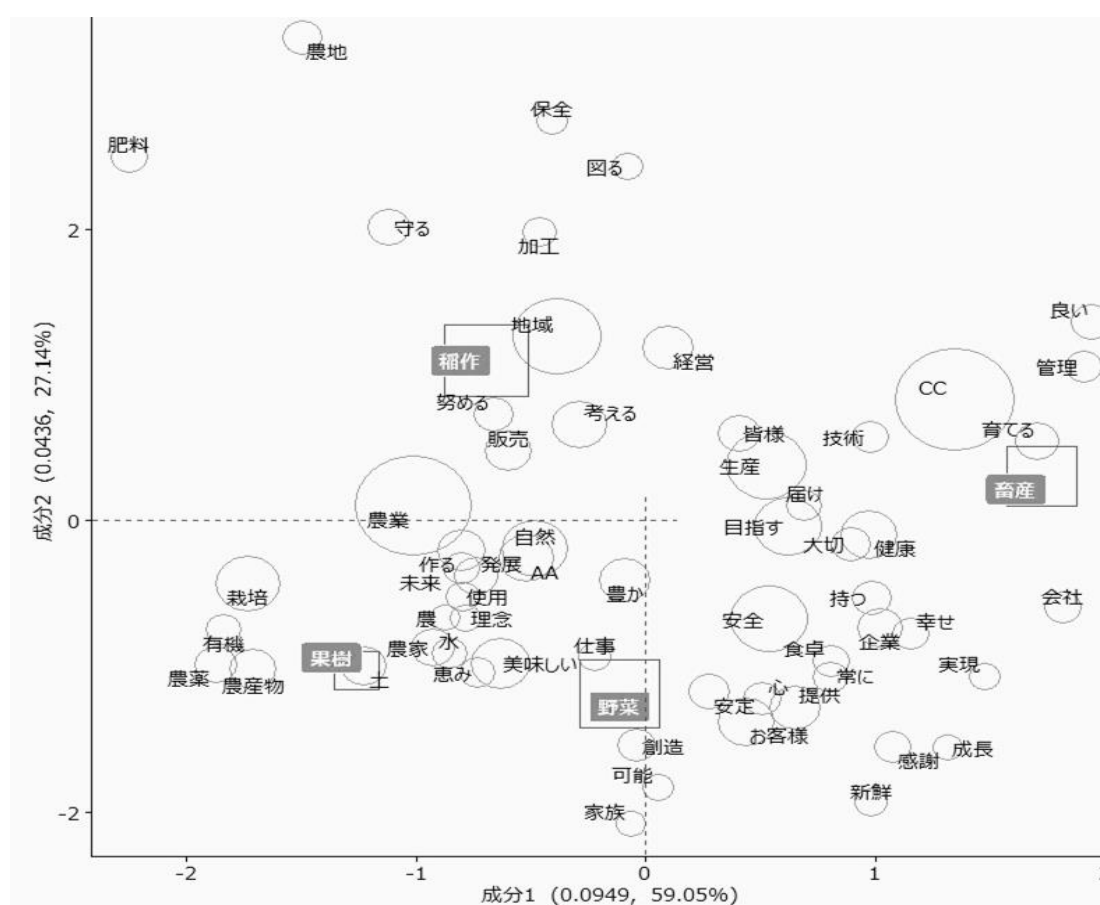
図表 2-4 営農類型ごとの特徴語 (Jaccard の類似性測度)

稲作	農業	地域	自然	栽培	貢献	環境	経営	守る	考える	農地
	0.271	0.247	0.138	0.123	0.122	0.120	0.120	0.113	0.110	0.105
野菜	農業	安全	安心	お客様	人	栽培	美味しい	提供	BB	AA
	0.223	0.185	0.162	0.122	0.121	0.117	0.116	0.115	0.102	0.099
果樹	栽培	発展	感動	美味しい	多く	農業	農薬	安心	日本	BB
	0.110	0.095	0.089	0.080	0.075	0.075	0.075	0.072	0.070	0.069
畜産	C C	生産	安全	健康	安心	目指す	地域	BB	鶏	人
	0.273	0.172	0.162	0.154	0.141	0.137	0.125	0.113	0.110	0.104

資料：法人協会会員HPおよびその他公表資料より 701 経営体の経営理念に関わる単語を抽出し分析。

注：「AA」は市町村や地名など、「BB」は会社名、「CC」は生産品目(米、野菜、生乳、卵など)を表している。

「その他」107 経営体は、JaCcard の類似性測度の数値低いことから分析対象から除いている。



図表 2-5 営農類型別の対応分析

第4節 考察

1. 営農類型別の経営理念の文言の特性

次に、本節では、営農類型別の経営理念の文言の特性について考察する。

なお、本節の考察では、単語同士の類似性を明らかにするため営農類型別の階層クラ

スター分析の結果も念頭に置いて実施した。なお、階層クラスター分析の距離尺度は Jaccard 係数、距離測定方法は Word 法、クラスター数は併合水準から、稲作 7、野菜 5、果樹 10、畜産 8 により分析している。

(1) 稲作法人の経営理念の特性

稲作法人は、他の営農類型と比較して、HPでの経営理念の公開率が高い(67.7%)。特に稲作法人は、「地域」、「守る」、「農地」といった特徴語や「努める」、「保全」といった対応分析に布置されている単語を盛り込み、「地域社会を守り、農地保全・環境保全に努める」といった経営理念を掲げている。これは、稲作法人が地権者や行政機関との関係性が比較的強く、地域の利害関係者に対して、組織の存在意義や方向性を明示し、自社の活動の正当性や利害関係者との信頼関係を形成することが経営戦略上重要であるためと考えられる。

また、「栽培」といった特徴語や「販売」といった対応分析に布置されている単語を使用し、「圃場から食卓までをモットーに個人消費者や業務用まで幅広く販売も致しております。今後は無農薬による栽培も増やすべく、計画をしております。」といった経営理念を掲げている。これは、良好なイメージを消費者や業者などの販売先に対して示すことが、経営戦略上重要であるためと考えられる。

(2) 野菜法人の経営理念の特性

次に野菜法人は、HPでの経営理念の公開率が最も高い(70.7%)。特に野菜法人は、「安全」、「お客様」といった単語が特徴語や対応分析に布置され、これらの単語を盛り込み、「安全、安心、良質な農産物をお客様に提供します」といった経営理念を掲げている。これは、BtoBを中心とした野菜の直接取引が拡大する中で、自身の経営理念を対外的に示す必要性が高まっているためと考えられる。

また、野菜法人は、「人」⁶⁾といった特徴語や「仕事」や「創造」といった対応分析に布置されている単語を盛り込み、「働く人にとっても魅力的な会社を目指します」や「仕事を通じてワクワクさせよう、新たな農業のワクワクを創造する」といった経営理念を掲げている。これは、対外的な取引が拡大する中で、組織内でのやる気を引き出す要素を経営理念に盛り込むことが経営戦略上重要であるためと考えられる。

(3) 果樹法人の経営理念の特性

一方、果樹法人は、HP開設率が最も高い(75.2%)ものの、経営理念の公開率は最も低い(41.0%)。これは、果樹法人のHPが消費者等への直接販売を目的として開設され

ているためと考えられる⁷⁾。

さらに、果樹法人は、「栽培」、「感動」、「美味しい」といった特徴語のとおり、「美味しい、楽しい、美しい、(会社名)は、お客様の感動と喜びを目指します」といった経営理念を掲げるなど、消費者に対するメッセージを発信している経営体が多い。これは、果樹法人の経営理念には消費者への直販や観光農園などへの集客を訴求する要素を盛り込むことが経営戦略上重要であるためと考えられる。

(4) 畜産法人の経営理念の特性

畜産法人は、畜舎等が山間部に位置することが多く、土地利用型農業と比較して地域との関わりは小さい。また、市場取引が中心となるため、果樹と比較して消費者への訴求の必要性も低いと考えられる。しかし、経営理念の公開率は64.8%と平均より高く、「生産」、「安全」、「安心」、「健康」といった特徴語を一体で使用する傾向⁸⁾にある。

また、畜産法人は、「目指す」や「人」といった特徴語や「育てる」、「管理」、「良い」といった対応分析に布置されている単語を盛り込み⁹⁾、「全社員が酪農を通じて人間的な成長を図り、物心両面において豊かな人生を実現するため努力します。牛を愛し、人を愛し、(会社名)を愛する人が育ち、集う牧場を目指します。」や「従業員一人一人が牛を大切に扱い、人の成長と、牛との共生を目指しています。」といった経営理念を掲げている。これは、従業員向けの文言を経営理念に盛り込むことで、組織内部に対する指針や道徳観の醸成、社内の一体感を醸成する機能を発揮させることが畜産法人の経営戦略上重要であるためと考えられる。

2. 営農類型における経営理念の機能

前節のとおり、経営理念の文言から営農類型別に異なる特性を有していることがわかった。本節では、前節の考察を踏まえた上で、田中(2016)の経営理念の原理と機能(図表 1-3)に基づき、営農類型別に重視している機能を整理する(図表 2-6)。

まず、稲作法人は、経営理念に「栽培」や「販売」といった単語を使用することで、消費者や販売先に組織の方向性を示し、自社の良いイメージを発信している。これは、良好なイメージを創造する正当化機能を重視しているためと考えられる。

また、稲作法人は、「農地」や「守る」といった単語を使用し、地権者などの信頼関係を形成することを期待している。これは、信頼関係構築を図る環境適合機能を重視しているためと考えられる。

次に、野菜法人は、経営理念に「人」や「仕事」、「創造」といった単語を使用するこ

とで、従業員のモチベーションを引き出す役割を期待している。これは、組織内部のやる気を引き出す動機づけ機能を重視しているためと考えられる。

また、野菜法人は、直接取引（特にBtoB）が多くなっており、経営理念に「安全」や「安心」、「お客さま」といった単語を使用し、消費者や取引先等に対して組織の方向性示すことで、良好な企業イメージを持ってもらうことを期待している。これは、対外的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ためと考えられる。

果樹法人は、経営理念に「栽培」、「感動」、「美味しい」といった単語を使用することで、直販や観光農園などへの集客を図ることを期待している。これは、自社の良好なイメージを創造する正当化機能を重視しているためと考えられる。

最後に畜産法人は、他の営農類型と比較して、従業員間で分業化が進んでおり¹⁰⁾、経営理念に「目指す」や「人」、「育てる」といった単語を使用することで、意識的に従業員の一体感醸成やモチベーションを高めることを期待している。これは、ともに企業内統合の原理であり、組織内部の一体感を形成する成員統合機能とやる気を引き出す動機づけ機能を重視しているためと考えられる。

図表 2-6 営農類型と経営理念の原理・機能の関係

原理	企業内統合(内部向け)		社会的適応(外部向け)	
	成員統合	動機づけ	正当化	環境適合
稲作法人			○	○
野菜法人		○	○	
果樹法人			○	
畜産法人	○	○		

資料：田中(2016)を基に整理。

注：「○」が重視している機能を表している。

第5節 小括

本章では、企業的な農業法人における経営理念の策定実態とその内容について、一般中小企業を対象として蓄積されてきた経営理念に関する研究成果を適用し、営農類型別

の特性を明らかにした。

その結果、営農類型によって、経営理念のHPでの公開率が異なる傾向にあり、野菜法人や稲作法人が比較的高いのに対して、果樹法人は低い傾向にあることが明らかにされた。

また、営農類型ごとに経営理念に使用されている単語に特徴があり、さらに経営理念の役割として重視する機能が異なることが明らかにされた。

本章の成果は、これまで農業法人が経営理念を策定する際に、明確な指針がなく手探りであったと考えられる中で、自身の営農類型で重視される経営理念の原理と機能、さらに具体的な単語を踏まえた、一定の指針を提示することで適切な経営理念策定の一助とできる点である。これにより、経営戦略を規定する経営理念を適切に策定することが可能となり、我が国の企業的な農業法人の育成に寄与することが期待される。

【第2章脚注】

- 1) 農業法人の常用雇用者数は9.2人(「平成26年経済センサス」)に対し、法人協会会員の常勤従事者数は18.8人(「2016年農業法人白書」)と比較的経営規模が大きいと考えられる。
- 2) 法人協会のHPに掲載されている1,987経営体(2018年9月現在)を対象としている。
- 3) HP上の表記が「経営理念」以外であっても、ビジョンや社是、代表者挨拶などを通じて、消費者や地域に、自社がどのような経営を目指しているのか表明している場合は集計対象とした。
- 4) KH-Coderは、<http://khc.sourceforge.net/>よりダウンロード可能である。分析の際には樋口(2014)を参照した。
- 5) HPで経営理念を公開していた696経営体に行政機関等が取りまとめた経営紹介などから、経営理念が確認できた112経営体を加えて分析した。
- 6) 野菜法人は、「人」と「目指す」などの12単語が同一クラスターに分類された。
- 7) HP上で直販サイトを有していた割合は、平均46.0%に対して、果樹法人は72.7%と最も高い。
- 8) 畜産法人の経営理念では、「生産」、「安全」、「安心」、「健康」などの9単語が同一クラスターに分類された。衛生的な飼養環境による健康的な家畜の生産を通じた安心・安全な畜産物であることを発信することを意識しているものと考えられる。

-
- 9) 畜産法人の経営理念のうち「目指す」は「地域」や「貢献」などの10単語,「人」は「大切」や「幸せ」などの11単語,「育てる」は「良い」や「飼料」などの5単語,「管理」は「会社」や「肉」などの8単語と同一クラスターに分類された。。
- 10) 稲作であれば作業適期が限られ,従業員が同一の作業に従事する機会が生じる。一方で,畜産の場合,例えば養豚では繁殖,哺育,肥育などの部門別や農場ごとに専属の従業員を配置するなど,同一作業に従事する機会は限られることから,成員統合機能が重視されるものと考えられる。

第3章 農業法人が重視する経営理念の機能

第1節 目的と課題

1. 本章の目的と課題

2015年の農林業センサスによれば、農業経営体数は1,344千経営体と5年間で18.4%減少する中、法人経営は27千経営体と5年間で25.3%増加した。同センサスにおいて、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、これまで以上に雇用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。この経営理念を組織の目標として共有することで、強力な理念的インセンティブ¹⁾を発揮し、従業員等が目標達成のために低いコストで貢献を引き出す効果を発揮することが明らかとなっている。

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になること、瀬戸(2017)は、経営理念を浸透させるためには、経営トップ個人が自らの資質や信念を基に発揮する主体的なリーダーシップが重要であることを指摘している。

そこで、本章は、経営者のものとされ、主体的なリーダーシップが重要とされる経営理念について、先進的な農業法人の経営者へのヒアリング調査を通じて、犬田・渋谷(2020)の研究結果を検証すること、さらに経営者が重視する経営理念の特質と浸透対象を解明し、農業法人が経営理念を策定する際に留意すべき要因を明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究

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になること、瀬戸(2017)は、経営理念を浸透させるためには、経営トップ個人が自らの資質や信念を基に発揮する主体的なリーダーシップが重要であることを指摘している。また、田中(2016)は、経営理念が組織の価値体系を築くものとし、2つの原理・4つの機能に整理(図表 1-3)の上、それら双方の原理を機能させることが重要であることを指摘している。

一方、農業経営を対象とした研究として、佐々木(1996)は、経営理念が戦略を規定す

図表 3-1 経営理念の原理と機能と営農類型の関係

原理	機能	内 容	稲作	野菜	果樹	畜産
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.	○			

資料：田中(2016)及び犬田・渋谷(2020)より作成.

注：「○」が重視している機能を表している.

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。稲作経営者を対象としたものとして、渋谷(2019)は、60 経営体へのアンケート調査から、経営規模や従業員数が多いことや加工部門を導入している経営体において、経営理念を設定・活用している傾向にあることを明らかにしている。

集落営農組織を対象としたものとして、久保ら(2016)は、事例調査から後継者候補に対して経営理念が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、高橋・久保(2017)は、経営理念が集落営農組織における中長期的な拠り所として機能していることや理念の機能向上が従業員のモラル向上につながることを、八木ら(2020)は経営理念等、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を明らかにしている。

また、6 次産業化に取り組む農業経営体を対象としたものとして、落合・金原(2016)は経営者能力の中で、経営理念と緊張に耐えうる能力²⁾を組み合わせることで、自らの経営方針に沿った新技術の導入等を可能としていることを指摘している。

一方、経営理念の内容を対象としたものとして、犬田・渋谷(2020)は、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田中(2016)の整理(図表 3-1)にしたがって分析することで、異なる傾向があることを指摘している。

このように、特定の営農類型や組織形態を対象に経営理念の策定実態や役割について研究の蓄積が図られているが、農業法人の経営者が重視する機能や理念の浸透対象は、十分な検討がなされていない³⁾。

第2節 調査内容・データ

1. 調査方法と調査先の選定基準

本章は、先進的な農業法人の経営者が重視している経営理念の機能と浸透対象を明らかにするため、経営者を対象としたヒアリング調査を実施した。農業法人においては、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(梅本, 2014)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、また、経営理念を組織内外に浸透させるためには一定の期間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⁴⁾。調査は、2019年10月～2020年3月にかけて、経営者への対面ヒアリングの形で実施し、その後電子メールや電話などにより追加調査を実施した。

2. 調査対象の経営概要と特徴

調査対象6社の概要は図表3-2のとおりである。

A社(稲作)は、品目横断的経営安定対策の開始(2007年)に合わせて、地域農業者と共同で2006年に設立された。水稻の作付面積約40haに加え、地域の生産者のコメの集荷販売を実施している。主な販売先は卸売業者であり、最終的に大手スーパーへの主食用米や県内大手食品企業への加工用米として供給されている。

B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生産を行っている。都市近郊にある中で、2002年に個人経営を法人化している。主に地域の卸売市場や学校給食の材料として販売している。

C社(施設野菜)は、石下駅から約2km弱と近隣に住宅も多い立地で、施設(約1ha)を活用してベビーリーフやルッコラ等のハーブ類を生産し、包装した上で、大手食品企業に全量販売している。

D社(果樹)は、ぶどう作りやワイン造りが盛んな甲州市(旧勝沼町)に位置し、借地を中心に約5haの規模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ったり、別会社(醸造会社)で、自社生産のぶどうを利用したワインの生産等も行っている。

次にE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ている。

F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・販売を行っている。

図表 3-2 調査対象法人の経営概要

	A社 (稲作)	B社 (露地野菜)	C社 (施設野菜)	D社 (果樹)	E社 (酪農)	F社 (養豚)
所在地	新潟県村上市	埼玉県さいたま市	茨城県常総市	山梨県甲州市	北海道別海町	新潟県村上市
農業地域類型	中間農業地域	都市的地域	平地農業地域	中間農業地域	平地農業地域	平地農業地域
法人設立	2006 年	2002 年	1998 年	2006 年	2005 年	1983 年
経営規模	水田約 40ha, 畑作約 1 ha	露地約 6ha, 施設約 0.75ha	施設約 1ha	果樹園約 5ha	経産牛約 350 頭 牧草地約 450ha	母豚約 420 頭
経営基盤	借地中心	借地中心	所有地中心	借地中心	所有地中心	所有地中心
売上高	約 2 億円	約 2 億円	約 2 億円	約 7 千万円	約 3 億円	約 3 億円
経営者年齢	68 歳	68 歳	64 歳	55 歳	66 歳	68 歳
経営者の性別	男性	男性	男性	男性	男性	男性
就農方法	家族継承	家族継承	家族継承	家族継承	家族継承	家族継承
役員数	3 名 (親族 2 名)	3 名 (親族 3 名)	3 名 (親族 3 名)	3 名 (親族 2 名)	6 名 (親族 4 名)	2 名 (親族 2 名)
従業員数 常勤パート 数	従業員 6 名	従業員 6 名 パート約 40 名	従業員 11 名 技能実習生 13 名 パート約 40 名	従業員 5 名	従業員 7 名 技能実習生 8 名	従業員 7 名
経営者の 農作業の 従事状況	後継者・従業員 に一任	ほぼ毎日農 作業に従事	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	ほぼ毎日農 作業に従事
主要販路	卸売・加工業 者	市場、JA、 給食	大手食品企業	直売、JA、その 他	卸売業者、JA	地元の食肉卸 売
販売先との 関係性	長期間安定的 に取引を 継続	市場への販 売が中心	長期間安定的 に取引を継続	一般消費者へ の販売が中心	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
自社加工・ 販売の取組	直売所、加工 施設あり	なし	なし	醸造会社あり	販売の関連会 社あり	ハム等加工あ り

資料：ヒアリング調査より筆者作成。

3. 分析方法——対比較による重要度の分析——

本章では、ヒアリング調査を実施した経営体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) を援用した対比較によって重要度の分析を行った⁵⁾。

対比較の分析は、経営理念の原理と機能(図表 1-3)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 項目と経営理念を理解・浸透させる対象として、「経営主」、「後継者・役員」、「従業員」、「取引先(販売先等)」、「地域(地主・住民等)」、「社会一般」の 6 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。

第3節 調査結果

1. 全体的な重要度の分析

まず、本章のヒアリング調査先全体(6 法人)の一対比較の分析結果について述べる。ヒアリング調査先が経営理念に期待する機能として、「動機づけ機能」(0.303)、「正当化機能」(0.253)、「環境適合機能」(0.231)、「成員統合機能」(0.212)の順に重要度が高い。また、経営理念を理解・浸透させる対象は、「後継者・役員」(0.247)、「従業員」(0.204)や「取引先(販売先等)」(0.165)の重要度が高い傾向にある。

2. 経営体別の重要度の分析

次に経営体別の一対比較の分析結果を述べる。

A 社(稲作)の重視する機能は、内部向けの動機づけ(0.423)、外部向けの環境適合(0.270)、新透対象は、従業員(0.241)、取引先(0.214)の順に重要度が高い。

次にB 社(露地野菜)の重視する機能は、ともに外部向けの正当化(0.390)と環境適合(0.297)、浸透対象は、地域(0.266)、取引先(0.242)の順に重要度が高い。

C 社(施設野菜)の重視する機能は、動機づけ(0.405)と環境適合(0.317)、浸透対象は、後継者・役員(0.326)、従業員(0.259)の順に重要度が高い。

D 社(果樹)の重視する機能は、正当化(0.475)と環境適合(0.275)、浸透対象は、後継者・役員(0.246)、従業員(0.246)の順に重要度が高い。

E 社(酪農)の重視する機能は、ともに内部向けの成員統合(0.393)と動機づけ(0.366)、浸透対象は、経営主(0.370)、後継者・役員(0.254)の順に重要度が高い。

最後にF 社(養豚)の重視する機能は、成員統合(0.387)と動機づけ(0.316)、浸透対象は、経営主(0.416)、後継者・役員(0.217)の順に重要度が高い。

図表 3-3 経営理念で重視する機能・浸透対象（一対比較による重要度）とその理由

		A社 (稲作)	B社 (露地野菜)	C社 (施設野菜)	D社 (果樹)	E社 (酪農)	F社 (養豚)
経営理念		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。	お客様と地域に愛され、会社と社員の幸せを実現します。	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。	「伝統の伝承」大地に自然に農作物にやさしい農業を、山梨の魅力を農業を通じて発信していきます。	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が目指すべき方向です。	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。
機能	成員統合	0.172	0.109	0.095	0.158	0.393	0.387
	動機づけ	0.423	0.204	0.405	0.092	0.366	0.316
	正当化	0.135	0.390	0.183	0.475	0.145	0.188
	環境適合	0.270	0.297	0.317	0.275	0.095	0.109
	C.I.	0.048	0.039	0.072	0.103	0.055	0.058
理解・浸透対象	経営主	0.063	0.057	0.140	0.076	0.370	0.416
	後継者・役員	0.170	0.160	0.326	0.246	0.254	0.217
	従業員	0.241	0.149	0.259	0.246	0.128	0.131
	取引先	0.214	0.242	0.140	0.147	0.091	0.111
	地域(地主等)	0.204	0.266	0.081	0.147	0.081	0.060
	一般社会	0.107	0.127	0.056	0.138	0.076	0.064
	C.I.	0.065	0.041	0.094	0.034	0.055	0.090
経営理念の機能と理解・浸透対象を重視する理由		・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。	・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。	・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。	・消費者と従業員が直接接する機会が多く、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。	・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で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。

資料：ヒアリング調査より筆者作成。

注：調査対象は、全ての経営体が経営理念を成文化している。

「機能」は、図表 1-3(経営理念の原理と機能)の記載と同じ。

全体の重要度は「機能」(C.I.: 0.005)が成員統合(0.212)、動機づけ(0.303)、正当化(0.253)、環境適合(0.231)、「浸透対象」(C.I.: 0.017)が経営主(0.149)、後継者・役員(0.247)、従業員(0.204)、取引先(0.165)、地域(地主等)(0.135)、一般社会(0.099)である。なお、一対比較は、C.I. (Consistency Index)の値が 0.15 以下であれば望ましいとされる(門間, 2001)。

経営体ごとに「機能」は上位 2 つ、「浸透対象」は上位 3 つの重要度が高い値に網掛けをしている。

また、6 経営体全体の重要度よりも高い値を斜体・太字としている。

第4節 考察

1. 営農類型別に重視する機能と浸透対象

(1) 経営体別に重視する機能と浸透対象

A社(稲作)の経営理念は、「消費者と農家から望まれる農産物を生産します」と外部向けの内容である。一方で、A社は、内部向けのやる気を引き出す動機づけを重視し、理念の浸透対象は従業員の重要度が高い。A社は肥培管理等の現場作業を後継者や従業員に一任しており、従業員の作業態度などが日常的に地域の農業者・地主の目に入ることが多い。このため、従業員に「農家から望まれる」という理念に基づく行動を実践させることが重要となり、動機づけを意識した上で、従業員の関心ややる気を引き出すことを重視している。

また、A社は外部向けの信頼関係を形成する環境適合を重視し、浸透対象は取引先や地域の重要度が高い。これは、地域の生産者からコメを集荷・販売していることや借地中心の経営であることから、地域との信頼関係の構築を重視している。

次にB社(露地野菜)の経営理念は、「お客様と地域に愛され、会社と社員の幸せを実現します」と内部と外部向けの内容であるが、外部向けの良好なイメージを創造する正当化と信頼関係を構築する環境適合を重視し、理念の浸透対象は、地域や取引先の重要度が高い。これは、販売先が地元学校給食や地元の市場等が中心であることから、取引先に対して良好なイメージを創造する正当化を重視しているためである。

また、B社が都市近郊の住宅街に位置していることや経営基盤が借地中心であり、地域や一般社会との信頼関係を構築する環境適合を重視している。

C社(施設野菜)の経営理念は、「品質の良いハーブ」、「安定的に出荷していきたい」と内部と外部向けの内容であり、内部向けの動機づけを重視し、浸透対象は後継者・役員と従業員の重要度が高い。「品質の良い」や「安定的に出荷」という理念を実現するためにも、組織内の後継者・役員と従業員のやる気を引き出す動機づけを発揮させることを重視しているためである。

また、C社は外部向けの環境適合を重視し、浸透対象は、取引先の重要度が比較的高い。これは、C社の販路が長年特定の企業に集中しており、販売先との信頼関係を構築する環境適合を重視しているためである。

次にD社(果樹)の経営理念は、「大地に自然に農作物にやさしい農業を、山梨の魅力を農業を通じて発信していきます」と外部向けの内容である。そのため、D社は、外部

向けの正当化と環境適合を重視し、理念の浸透対象は、後継者・役員、従業員、取引先、地域の重要度が高い。D社の売上の過半は、収穫体験や直売所など、消費者への直接販売である。このため、消費者に直接接する機会が従業員に多く、理念に基づく行動を实践させることで消費者に対して良好なイメージを創造する正当化の発揮を重視しているためである。

また、D社は、環境適合を重視し、浸透対象は、地域の重要度が高い。これは、D社が借地中心の経営であり、地域との信頼関係の構築を重視している。

E社(酪農)の経営理念は、「地域と歩む農業」や「地域の再生を掲げ挑戦し続けていくことが目指すべき方向」と内部と外部向けの内容となっている。E社は、内部向けの行動指針や一体感を醸成する成員統合と動機づけを重視し、その理念の浸透対象は、経営主と後継者・役員の重要度が高い。酪農経営は、一元集荷・多元販売体制を核として需給調整を行うことで、低価格で安定的な牛乳・乳製品の供給を実現しており、加工や販売で独自性を出そうとする経営体は、「アウトサイダー」と呼ばれてきた。こうした中、E社は、2014年に地元酪農家と共同で指定団体以外への販売を開始している。これは、「挑戦し続けていく」という理念に基づく戦略といえ、この理念を後継者・役員や従業員に浸透させ、組織の一体感を創造する成員統合や動機づけを発揮させることを重視しているためである。

最後にF社(養豚)の経営理念は、『日本一美味しい豚肉』の生産を取引先・従業員とともに目指す」と内部と外部向けの内容となっており、内部向けの行動指針や一体感を醸成する成員統合と動機づけを重視し、理念の浸透対象は、経営主の重要度が高いという結果であった。F社は、経営主と後継者・役員、従業員の重要度が比較的高い。F社は、販売先の地元食肉卸売業社と長年共同で肉用豚のブランド化を図っているため、販売先にF社の理念が一定程度浸透していると考えられる。このため、F社は、「日本一美味しい豚肉」を「従業員とともに目指す」という理念を行動指針として示すことで成員統合の発揮や組織内部のやる気を引き出す動機づけを重視している。

(2) ヒアリングと既往研究(第2章)の比較

次に本章のヒアリング調査の結果と既往研究(図表 3-1)と比較考察を行う(図表 3-4)。

まず、稲作について、既往研究で重視する機能は、正当化と環境適合であるが、A社は動機づけと環境適合の重要度が高かった。稲作は借地経営が多く、地主等との信頼関係を構築することで、経営の維持・発展が求められるため、環境適合の重要度が高いと

図表 3-4 既往研究(第2章)と本章の分析結果の比較

原理	機能	稲作		野菜		果樹		畜産	
		既往	本章	既往	本章	既往	本章	既往	本章
企業内統合 (内部向け)	成員統合							○	○
	動機づけ		○	○	○			○	○
社会適応 (外部向け)	正当化	○		○	○	○	○		
	環境適合	○	○		○		○		

資料：田中(2016)及び犬田・渋谷(2020)より作成。

注：既往は第2章の分析結果，「○」は重視している機能を表している。

考えられる。一方、既往研究では、正当化が重要と考えられたが、A社は動機づけの重要度が高い。この結果の相違は、A社が長年、特定の卸売業者や食品メーカーに安定した販路を有していることで、既に販売先に企業イメージが理解されていることから、正当化の重要度が低くなったものと考えられる。

次に野菜について、既往研究で重視する機能は、動機づけと正当化であるが、B社は正当化と環境適合、C社は、動機づけと環境適合の重要度が高かった。両研究成果で一致した動機づけと正当化について、C社は多くの従業員を抱える中で、従業員のモチベーションを向上させる動機づけが重要となっていること、B社は多様な販売先を確保する過程で企業のイメージを向上させる機能が重要となっているものと考えられる。一方で、既往研究では、重要度が高い機能として位置づけていなかった環境適合が、B社及びC社ともに高い。これは、B社は地主との信頼関係を構築すること、C社は長年特定の大手食品企業との取引を行っており、企業イメージの向上よりも、より強固な信頼関係を構築する機能を重視しているためと考えられる。

次に果樹は、既往研究と本章の結果で重視する機能が正当化で一致した。これは、消費者への直販比率が高い果樹経営においては、良好な企業イメージを創造することが重要となっているためである。なお、既往研究では、環境適合は、重視する機能として明確になっていなかった。これは、D社(果樹)が借地経営であることから地主との信頼関係を構築する機能を重視しているためと考えられる。

最後に畜産は、既往研究と本章の結果について、成員統合と動機づけで一致した。畜

産は、従業員が幅広い業務を理解し、そのスキルを習得することや勤続年数の伸長、労働生産性の向上が経営成果をもたらしていること(青山ら, 2019)から、企業内部向けの成員統合と動機づけが重要となっているものと考えられる。

2. 経営理念に影響を与える経営環境・要素

最後に前項までの考察を踏まえつつ、経営理念で重視する機能に影響を与えている要素について、本章で得られた知見を述べる。

まず、経営基盤が借地中心の経営(A, B, D社)や事業地の周辺が住宅地である経営(B, C社)については、外部のステークホルダーとの信頼関係を形成する環境適合の重要度が比較的高い。これは、借地中心の経営や近隣に非農家等の住民が多い地域に立地している場合、地域との信頼関係を形成する役割を重視しているためと考えられる。

また、販売先との関係性について、特定の販売先と長期的な関係を有している経営(A, C, F社)や販売面での差別化が難しい酪農経営(E社)では良好な企業イメージを形成する正当化機能の重要度が低く、組織内部の従業員等の一体感を形成する成員統合機能ややる気を引き出す動機づけ機能の重要度が高い。これは、販売先との安定的な関係が形成される中で企業イメージは一定程度形成されていることから、組織内部の従業員の一体感ややる気を引き出す役割を重視しているためと考えられる。

第5節 小括

本章では、先進的な6農業法人を対象としたヒアリング調査を実施し、経営者が経営理念で重視する機能と浸透対象について明らかにした。

まず、既往研究との比較検証を行った結果、果樹の正当化、畜産の成員統合と動機づけは、既往研究と同様に重視する機能であることが明らかになった。一方で、事例数も限られており、一般化することに留意する必要があるが、本章の稲作(A社)や野菜(B社及びC社)については、既往研究とは異なる経営理念の機能を重視していることが明らかになった。

また、農業法人が置かれている経営環境によって、重視する経営理念の機能が異なり、借地等の土地条件や都市部などの立地面により、組織外部のステークホルダーとの信頼関係の構築を重視すること、販売先との関係性により、組織外部へ良好なイメージの創造よりも、組織内部の一体感や従業員のやる気を引き出すことを重視するなど、組織外部向けの機能に影響を及ぼしていることが示唆された。

これら本章の成果により、農業法人が自身の立地、販売先との関係性を踏まえた、適切な経営理念の策定が可能となり、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。

【第3章脚注】

- 1) 理念的インセンティブは、「経営理念やビジョンに代表される組織の目標の共有によってもたらされる動機づけ」と定義される。詳細は北居(2014)を参照。
- 2) 落合・金原(2016)は「緊張に耐え得る能力」を、「新技術の導入や投資に伴う不安や心配事にも平静でいられる」と定義している。
- 3) 犬田・渋谷(2020)は、HPで公表されている経営理念の文言から重視する機能を明らかにしているが、経営者が重視する機能や浸透対象は明らかにされていない。
- 4) 先進的な農業経営体を選定するため、一般的な農業法人よりも比較的経営規模が大きい企業的な農業法人が組織する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(稲作, 露地野菜, 果樹, 養豚が5~9名, 施設野菜, 酪農が20~49名)と同水準の農業法人を調査対象として選定した(日本農業法人協会, 2018)。なお, 野菜は, 露地と施設に大別されること, 畜産の中でも特徴語として, 「人」や「企業」(酪農), 「社員」(養豚)といった単語を使用している(犬田・渋谷, 2020), 酪農と養豚を調査対象に選定した。
- 5) 同手法を活用した先行研究に, 田中ら(2008)や田中(2009), 間々田ら(2015)などがある。

第4章 農業法人における経営理念と財務的・主観的成果との関連性

第1節 目的と課題

1. 本章の目的と課題

我が国の農業経営体数は減少傾向にある中、農業法人は、増加傾向にある。こうした農業法人は規模拡大や経営の多角化を通じて、雇用する従業員の人数も増え、一般の中小企業と類似した企業的経営も増えつつある。企業的な農業法人が持続的な経営成長を図るためには、内部資源の活用と外部環境の変化に対応した経営戦略を策定し、継続的に利益を上げることが必要となる。今後、日本農業の成長産業化を加速させるためにも、戦略を規定する経営理念を適切に策定・活用していくことが重要である。

そこで、本章では、企業的な農業法人を対象に、経営理念の策定実態について、営農類型や経営属性、経営成果との関連性を網羅的に分析し、一般中小企業と同様に農業分野においても経営理念策定の有用性の有無を明らかにすることを目的とする。これにより、今後の企業的な農業経営体の育成や持続的な発展に寄与することが期待される。

2. 先行研究

経営理念に固定的な定義はないが、相葉（1999）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」と定義している。この経営理念について、一般中小企業を対象として、宮田（2004）は売上高や経常利益が多い方が理念を策定していること、小椋（2014）は従業員が多いほど理念を公開し、業績が優れていることを解明している。

一方、農業経営を対象として、佐々木（1996）は、経営理念は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が少ないこと、渋谷（2019）は稲作経営へのアンケート調査から、従業員数が多いことや加工部門を導入している場合に、経営理念を設定・活用している傾向にあることが示されている。

また、高橋・久保（2017）は、山口県内の集落営農組織を対象として、「理念総合力」¹⁾の向上が売上高構成員還元率等の利益還元プラスに働くことを明らかにしている。さらに、営農類型別の経営理念の特性について、犬田・渋谷（2020）は、農業法人の経営理念を公開している経営体は少ないことを整理し、農業法人の経営理念に使用されている文言から営農類型別に重視する機能が異なること、犬田・渋谷（2021）は、先進的な経営体を対象とした事例研究から、農業法人が置かれている経営環境によって、重視す

る経営理念の機能が異なることを指摘している。

しかしながら、渋谷(2019)は、稲作経営(60 経営体)、高橋・久保(2017)は、集落営農組織を対象とするなど、分析対象が限定されている。農業経営には多様性があり、営農類型ごとに置かれている経営環境は異なり、経営理念の策定実態や役割は異なることが考えられる。また、企業的な農業法人を対象とした網羅的な実態把握については十分に実施されていない。

犬田・渋谷(2020)や犬田・渋谷(2021)において、企業的な農業法人を対象として、営農類型別や経営環境によって、経営理念で重視する機能が異なることを指摘しているが、同研究は、HPで公表されている経営理念の文言や事例研究(6 経営体)を対象として、重視する機能を明らかにしているものであり、経営理念の策定実態と経営成果との関連性については明らかにされていない。

第2節 調査内容・データ

1. 調査対象と調査方法

本章では、企業的な農業法人²⁾が組織する全国団体である、日本農業法人協会ホームページに掲載されていた1,987 経営体(2018 年9 月現在)を対象にアンケート調査を実施した。調査は2020 年2~5 月に郵送調査法によって配布及び回収を行った。有効回収は491 経営体(有効回収率24.7%)、そのうち経営理念の有無の回答があったのは488 経営体であった。

アンケート調査では、①経営概要(営農類型や売上高、常時従事者数など)、②経営理念の策定実態(成文化の有無など)、③経営成果(売上高当期純利益率や自己資本比率、経営理念の達成度など)について設問を設定した。

2. 調査対象の概要

分析対象の農業法人の概要は図表4-1のとおりである。営農類型は、稲作(40.0%)、畜産(14.3%)、施設野菜(13.9%)の順に多い。

法人は、法人設立経過年数が平均21.1 年であり、家族経営を法人化した経営体(62.5%)が最も多く、複数戸で法人化(18.6%)の順に多い。

経営者は、代目のランク平均1.67(最頻区分:1 代目(51.8%))、年代3.14(同:60 歳代(30.4%))、農外勤務2.78(同:経験なし(37.5%))である。

経営規模は、常時従事者のランク平均2.45(同:5~10 人(30.8%))、売上高3.43(同:1

図表 4-1 アンケート調査回答法人の概要と経営理念の策定実態

項目		全体 (割合・平均)	経営理念の有無 (割合・平均値)		検定
			有り (64.1%)	無し (35.9%)	
営農類型 (N=488)	稲作	40.0%	60.5%	39.5%	n.s. (a)
	露地野菜	10.9%	71.7%	28.3%	
	施設野菜	13.9%	76.5%	23.5%	
	果樹	8.0%	59.0%	41.0%	
	畜産	14.3%	57.1%	42.9%	
	その他	12.9%	66.7%	33.3%	
法人	法人設立年数 (N=472)		21.1 年	21.5 年	n.s. (b)
	設立母体 (N=488)	家族経営を法人化	62.5%	60.0%	** (a)
		複数戸で法人化	18.6%	64.8%	
		集落営農を法人化	8.6%	73.8%	
		異業種からの参入	6.8%	81.8%	
		その他	3.5%	76.5%	
経営者	代目 (N=485)		1.67	1.71	n.s. (c)
	年代 (N=487)		3.14	3.12	n.s. (c)
	農外勤務の経験年数 (N=486)		2.78	2.69	n.s. (c)
経営規模	常時従事者数 (N=481)		2.45	2.64	*** (c)
	売上高 (N=479)		3.43	3.57	*** (c)
多角化度 合等	6 次化の売上高比率 (N=480)		2.35	2.43	** (c)
	加工部門 (N=487)	加工部門あり	40.0%	72.8%	*** (a)
		加工部門なし	60.0%	58.2%	
	販路 (N=484)	J A・市場が過半	30.2%	58.9%	n.s. (a)
		J A・市場以外が過半	69.8%	66.6%	

資料：アンケート調査より。

注：6 次化の売上高比率は、アンケート回答法人が取り組んでいる経営部門のうち、生産以外の部門（「加工」、「販売（直販等）」、「サービス（飲食等）」）の売上高が全体の売上高に占める割合を表している。

代目と年代、農外勤務の経験年数、常時従事者数、売上高、6 次化売上高比率は、それぞれランク平均を表す。ランク平均の区分は、代目は「1=1 代目（創業者）、2=2 代目、3=3 代目、4=4 代目以上」の 4 ランク、年代は「1=30 歳代以下、2=40 歳代、3=50 歳代、4=60 歳代、5=70 歳代以上」の 5 ランク、農外勤務の経験年数は「1=ない・1 年未満、2=1～3 年未満、3=3～5 年未満、4=5～10 年未満、5=10 年以上」の 5 ランク、常時従事者数は「1=4 人以下、2=5～10 人以下、3=11～20 人以下、4=21 人以上」の 4 ランク、売上高(千万円以下は四捨五入)は「1=3 千万円未満、2=3～5 千万円未満、3=5 千万円～1 億円未満、4=1～3 億円未満、5=3 億円以上」の 5 ランク、6 次化の売上高比率(小数点以下は四捨五入)は「1=0%（生産のみ）、2=10%未満、3=10～30%以下、4=31～50%以下、5=51%以上」の 5 ランクの平均である。

検定の (a) , (b) , (c) は、それぞれ、 χ^2 検定、t 検定、Mann-Whitney の U 検定を行った結果を示す。

***, **はそれぞれ 1%, 5% で有意であることを示す。n.s. は、有意でないことを示す。

～3 億円未満 (33.2%)) であった。

多角化度合等は、6 次産業化 (以下、「6 次化」という) の売上高比率のランク平均 2.35 (同:生産部門のみ (39.5%))、加工部門なし (60.0%)、JA・市場外が過半 (69.8%) の経営体が多い。

第3節 調査結果

1. 経営理念と経営属性

(1) 経営理念の有無と経営属性

経営理念が本来の機能を持つためには、成文化や公表されていることが第一次的判断基準 (佐々木, 1996) とされる。そこで、本章では、経営理念の策定実態について、成文化の有無 (以下、成文化している場合を「理念有」、成文化していない場合を「理念無」とする) で分類した上で、経営理念の策定実態について営農類型や経営属性ごとに実態をまとめた (図表 4-1)。

まず、理念有無が統計的に有意な差を有する項目について述べる。法人の設立母体について、理念有無に有意な差が認められ、理念有の割合は家族経営を法人化した経営体より、家族経営以外のその他経営体の方が総じて高い傾向にある。また、理念有の農業法人の常時従事者数及び売上高ともにランク平均値が高く、有意差が認められた。次に多角化度合等は 6 次化の売上高比率の経営体ランク平均値が高く、有意差が認められた。

(2) ロジスティック回帰分析

前項では、経営属性ごとに経営理念の有無に有意な差があることを確認した。しかし、各経営属性間の関係性を考慮に入れることができていない。そこで、経営理念の有無を被説明変数とするロジスティック回帰分析 (変数減少法) を行った。

モデルの特定化は、図表 4-1 の全ての項目を候補説明変数として推定した後、有意確率 (P 値) の高い変数から順に削除し、営農類型を除く全ての変数が有意水準 10% となるまで実施した。

推定結果 (図表 4-2) をみると、営農類型は、露地野菜、施設野菜が統計的に有意で正であった。また、法人の設立母体、経営規模の常時従事者数、多角化度合等の加工部門有無が統計的に有意で正であった。一方で、経営者の農外勤務年数が統計的に有意に負であった。

図表 4-2 ロジスティック回帰分析の推定結果

説明変数		係数	t 値	限界効果	VIF 値
営農類型	稲作	0.509	1.479	0.113	2.622
	露地野菜	0.878	2.082**	0.171	1.562
	施設野菜	0.912	2.293**	0.179	1.684
	果樹	0.047	0.104	0.010	1.518
法人	設立母体	0.811	3.246***	0.174	1.148
経営者	農外勤務年数	-0.110	-2.470**	-0.024	1.062
経営規模	常時従事者数	0.385	3.624***	0.086	1.366
多角化度合等	加工部門有無	0.651	2.713***	0.124	1.102
定数項		-0.970	-2.311**	—	—
尤度比検定 (χ^2)		51.137***			
対数尤度		-247.283			
サンプル数		418			

資料：図表 4-1 の回答法人のうち、全ての説明変数に欠損がない経営体を対象とした。

注：営農類型は「その他」をダミー変数の基準とし、線形結合していた「畜産」を除き分析した。

被説明変数は、「0=理念無，1=理念有」，説明変数は，設立母体が「0=家族経営を法人化，1=それ以外」，図表 4-1 でランク平均値を使用した説明変数はそれぞれのランク平均の区別（1～5），加工部門有無が「0=加工部門なし，1=加工部門あり」を使用している。

***，**はそれぞれ 1%，5%で有意であることを示す。

判別の中率は 69.6%。

2. 経営理念と財務・主観的成果

(1) 経営理念の有無と経営成果

北居（2005）は，経営成果の測定方法に関して，財務的成果への偏重が故意の操作化や会計手法の非一貫性，短期的志向等をもたらすこと，八木（2018）は，既往研究では財務的成果以外に，経営者等による主観的評価に基づく経営成果の測定が実施されていることを指摘している。

そこで、本章では、財務的成果と主観的評価に基づく経営成果により、経営理念と経営成果との関連性を明らかにする。なお、財務的成果として、売上高当期純利益率³⁾と自己資本比率⁴⁾を、主観的成果として、経営理念の達成度について、理念有無の関連性をまとめた（図表 4-3）。アンケートの設問に当たり、財務的成果は、営農類型ごとの参考指標⁵⁾を示した上で、参考指標と比較して、「高い」、「同程度」、「低い」の3区分を、主観的成果は、経営理念を実現できているかを3段階に区分して実態をまとめた（図表 4-3）。

まず、財務的成果と理念有無の関連性については、売上高純利益率と自己資本比率ともに、理念有の経営体の方が高い経営成果を上げている割合が高いものの、統計的に有意な差が確認されたのは、自己資本比率のみであった。

次に主観的成果と理念有無の関連性は、理念有の経営体の達成度が高いことが有意に確認された。

図表 4-3 経営成果と経営理念の策定実態の関連性

経営成果 の区分	財務的成果(財務指標)						主観的成果		
	売上高当期純利益率			自己資本比率			達成度		
	理念有 (N=283)	理念無 (N=148)	検 定	理念有 (N=275)	理念無 (N=140)	検 定	理念有 (N=312)	理念無 (N=134)	検 定
高い	42.4%	37.2%		41.1%	27.1%		55.1%	33.6%	
同程度	35.3%	35.8%	n . s .	37.5%	45.7%	**	32.4%	44.0%	***
低い	22.3%	27.0%		21.5%	27.1%		12.5%	22.4%	

資料:経営理念の有無の回答があった 488 経営体のうち、経営成果(各変数)が未回答等の経営体を除いている。

注:財務的成果の区分は、営農類型別の参考指標と比較して、売上高当期純利益率は「3(高い)=+2%以上, 2(同程度)=▲2%～+2%未満, 1(低い)=▲2%以下」, 自己資本比率は「3(高い)=+5%以上, 2(同程度)=▲5%～+5%未満, 1(低い)=▲5%以下」, 主観的成果の区分は「3=十分実現できている・概ね実現できている, 2=どちらともいえない, 1=あまり実現できていない・全く実現できていない」の3段階に区分して集計している。

検定は、Mann-Whitney の U 検定, ***, **はそれぞれ 1%, 5%で有意であること, n.s.は有意でないことを示す。

(2) 順序ロジスティック回帰分析

前項では、経営成果と経営理念の有無の関連性に有意な差があることが確認できた。しかし、経営成果は、経営属性（経営規模や多角化度合い等）によって影響を受けることも考えられる。

そこで、前項の経営成果別に被説明変数（3段階）とした順序ロジスティック回帰分析を行うことで、経営理念の有無と経営属性が経営成果に影響を及ぼす要因を明らかにする。なお、説明変数は、経営理念の有無（0=無し、1=有り）と有意差が確認された経営属性（図表 4-1）の 6 項目を使用した。

推定結果(図表 4-4)をみると、財務的成果の売上高当期純利益率は、売上高が、自己資本比率は経営理念の有無と売上高が統計的に有意で正であった。次に主観的成果の達成度は、経営理念の有無、売上高、6 次化の売上高比率が統計的に有意で正であった。一方で、主観的成果の達成度は、設立母体、加工部門の有無が統計的に有意に負であった。

図表 4-4 経営成果に影響を及ぼす要因（順序ロジスティック回帰分析）

説明変数	売上高当期純利益率		自己資本比率		達成度	
	係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値
経営理念の有無	0.19	0.97	0.37	1.83*	0.91	4.32***
設立母体	-0.08	0.43	0.17	0.85	-0.42	2.13**
常時従事者数	0.02	0.21	0.08	0.84	-0.05	0.54
売上高	0.25	2.29**	0.26	2.33**	0.21	1.96*
6 次化の売上高比率	0.06	0.84	0.08	1.05	0.14	1.72*
加工部門の有無	-0.05	0.22	0.16	0.70	-0.53	2.32**
Cut1	0.27	0.72	0.07	0.19	0.91	2.46**
Cut2	-1.33	3.51***	-1.81	4.63***	-0.93	2.51**
尤度比検定 (χ^2)	13.55*		30.20***		35.55***	
対数尤度	-438.19		-412.21		-408.99	
サンプル数	414		399		424	

資料：図表 4-1 に同じ。

注：被説明変数の区分は、図表 4-3 の注、説明変数の区分は、図表 4-1 の注に同じ。

***, **, *はそれぞれ 1%, 5%, 10% で有意であることを示す。

第4節 考察

1. 経営理念と営農類型・経営属性の関連性

経営理念の有無と営農類型・経営属性の関連性について限界効果（図表 4-2）から、経営理念を成文化する確率（以下、「成文化率」という）について、既往研究を踏まえて考察する。

まず、営農類型の限界効果は、稲作 11.3%ポイント、果樹 0.1%ポイントと比較し、施設野菜 17.9%ポイント、露地野菜 17.1%ポイントと高い。既往研究(犬田・渋谷, 2020)において、野菜を生産する法人経営体は農産物の直接取引の増加に伴い、消費者や取引先等に組織の方向性を示すことで、良好な企業イメージを創出することを重視しているため、HP等の対外的な公表も積極的に実施するなど、他の営農類型と比較しても成文化の意識が高いことが示されている。本章の結果からも、営農類型で、露地野菜や施設野菜が比較的高い成文化率を有していることが認められ、外部の利害関係者との関係性が影響していることが考えられる。

次に経営属性の限界効果は、営農類型の施設・露地野菜と同水準の設立母体 17.4%ポイント、次いで、加工部門有無 12.4%ポイントであり、家族経営を法人化している経営体や加工部門を有して経営体の成文化率が高い。また、常時従事者数は 8.6%ポイントであり、農外勤務年数▲2.4%ポイントと比較し、理念の成文化に与える影響が高く、常時従事者数が増加すると成文率が高まる傾向にある。稲作経営を対象とした既往研究(渋谷, 2019)では、家族以外の出資者等の意思決定者や従業員の増加、加工部門などに取り組むことによって、価値観の異なる関係者と意識や判断基準を統一するために理念を成文化する必要性が高いことが示されている。本章の結果から、稲作経営に関わらず、組織内部の利害関係者や多角化度合と成文化率の関連性が認められた。

最後に、上記の考察を踏まえて、経営理念の成文化率と営農類型・経営属性の関係性について述べる。本章の考察から、営農類型は外部の利害関係者、経営属性(経営規模等)は経営内部の利害関係者や多角化度合と成文化率の関連性が確認された。既往研究(犬田・渋谷, 2021)において、農業法人が置かれている経営環境(借地等の土地条件)や販売先との関係性により重視される経営理念の機能が異なることが示されている。本章においても、営農類型や経営属性と成文化率に関連性が認められており、組織内外の利害関係者との関係性が成文化率に影響していることが考えられる。

2. 経営理念と財務・主観的成果の関連性

次に経営理念の有無と経営成果との関連性について既往研究を踏まえて考察する。

まず、財務的成果は、理念有と自己資本比率の高さに関連性が確認された。既往研究(宮田, 2004, 小椋, 2014)では、経営理念を有している場合や公開している企業の方が高い利益⁶⁾を上げていることが示されている。

一方で、本章の結果からは、売上高当期利益率は有意な関連性を確認することができず、順序ロジスティック回帰分析の結果からも、関連性が確認されたのは、売上高のみであり、理念の有無や経営属性と有意な差は確認できなかった。

売上高当期純利益率は、決算期間(1年)の収益性を示したもののだが、自己資本比率は経営の安全性を示す指標であり、この指標を高めるためには、長期的に利益を内部留保として蓄積することが必要となる。理念の有無によって、法人設立年数に差がない(図表 4-1)ことや投資会社から出資を受けられる農業法人に限られる(高山, 2017)中で、理念有の自己資本比率が高いことは、長期的に利益を計上してきたためと考えられる。

次に、主観的成果については、理念有の経営体の方が高い成果を上げていることが有意に確認された。既往研究(宮田, 2004)において、経営理念が独自性を生み、自己実現につながることを示している。

本章の結果から、経営理念を成文化することは、自身の経営の価値観を明確化することにつながることを考えられ、明確化した理念の下で、意識や判断基準の統一につながり、自己実現に対する達成度を高める効果を発揮しているものと考えられる。

一方で、主観的成果について、順序ロジスティック回帰分析の結果からは、設立母体と加工部門の有無が負値で有意であった。これは、家族的経営においては、理念の組織内での共有が容易であること、多角化度合いが低く販売先などが限られている経営体は利害関係者も少ないことから、理念の浸透が図りやすく、自身の理念の達成度が高いものと考えられる。

なお、順序ロジスティック回帰分析の結果からは、財務・主観的成果のいずれも、売上高と正值で有意であることが共通している。このことは、高い経営成果を達成するためにも、売上高を高めていくことの必要性を示しているものと考えられる。

第5節 小括

本章は、農業法人における経営理念の策定実態と経営成果との関連性をアンケート調

査により解明した。その結果、売上高や常時従事者数などの経営規模が比較的大きい経営体や家族経営の延長でない経営体、さらに加工部門等の多角的な経営体が経営理念を成文化している傾向にあることが示唆された。

さらに、ロジスティック回帰分析により、経営理念の成文化率への影響について、施設野菜と露地野菜、設立母体や常時従業員数、加工部門有の限界効果が比較的高いなど、営農類型や経営属性によって経営理念の成文化の重要性が異なることが認められた。

また、理念有の農業法人は、短期的な収益性である売上高当期純利益率との関連性は見られなかったが、長期的な利益の蓄積状況を示す自己資本比率と主観的成果である達成度との関連性が認められた。また、主観的成果については、設立母体（家族的経営）や多角化度合いなどの利害関係者の多寡により、理念の浸透に影響を及ぼし、結果として自身の理念の達成度に影響を与えていることが示唆された。

本章の成果は、これまで農業分野においてその重要性が認識されてきた経営理念について、企業的な農業法人を対象とした網羅的な実態把握を行い、営農類型や経営属性による理念の成文化の実態を解明したこと、さらに、理念の成文化と長期的な経営成果や主観的成果が関連性を有していることを解明したことである。

なお、本章はアンケート調査により、網羅的な実態解明を行っているが、理念有と経営属性や長期的な利益蓄積との因果関係については十分に検討されていない⁷⁾。また、理念は成文化するだけでなく、組織内外に浸透させることで、その機能を発揮するものと考えられる。これらについては、今後の課題としたい。

【第4章脚注】

- 1) 詳細は、高橋・久保（2017）参照。
- 2) 農業法人の常用雇用者数は9.2人（「平成26年経済センサス」に対し、法人協会会員の常勤従事者数は、18.8人（「2016年農業法人白書」）と調査方法の違いがあるものの、比較的经营規模が大きい法人が会員となってい
- 3) 収益性を表す財務指標として、売上高経常利益率などがあるが、本来収益項目（売上高）としての性質を有する作付助成交付金等（安達，2013）が、農業法人によっては特別利益等に計上されている場合がある。このため、本章では同科目も反映している当期純利益をベースとした売上高当期純利益率を財務指標として使用した。

-
- 4) 中小企業庁（2016）によれば，創業年数の長い企業の自己資本比率が高い傾向にある。
 - 5) 営農類型により財務指標の水準が異なることや出資者等が限られている経営体は，納税負担軽減のため利益を最大限圧縮する傾向にある（中井，2014）ことを踏まえ，アンケート調査では，営農類型別に決算書の数値をベースに集計・公表されている日本政策金融公庫（2020）（営農類型別の参考指標：売上高税引後利益率（稲作 4.8%，果樹 1.7%など），自己資本比率（稲作 24.2%，果樹 24.2%など））を使用した。
 - 6) 宮田（2004）は経常利益額，小椋（2014）は採算水準（黒字～赤字の 5 段階）を使用している。
 - 7) 本章では，理念有と経営成果の関係性について，疑似相関が生じている可能性や交絡因子（経営者能力などの説明変数）の存在に配慮した分析を実施していないことから，これらを踏まえた精密な分析を行うことが今後の課題である。

第5章 農業法人における経営理念と労務的成果の関連性

第1節 目的と課題

1. 本章の目的と課題

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、これまで以上に雇用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。

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¹⁾。

そこで、本章では、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とを目的とする。

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. 先行研究

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²⁾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。

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。

農業経営を対象とした経営理念研究として, 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³⁾, 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。

第2節 調査内容・データ

1. 調査先の選定と概要

(1) 調査先の選定

本章では, 企業的な農業法人⁴⁾の6経営体を選定(図表 5-1)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⁵⁾。調査は、2019 年 10 月～2020 年 9 月にかけて実施した。

(2) 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。

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が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、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。水稻の作付面積約 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いるため、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ブ、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生産を行っている。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。

図表 5-1 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 1 ha	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
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	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 のいいハーブ、ベ 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 力を農業を通じ 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。	H P や事務所に 掲示したり、親睦 会等の際に周知。	採用時や親睦会 等を通じて周知 を周知。	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 成員統合(0.39) 動機づけ(0.37)	成員統合(0.39) 動機づけ(0.32)	成員統合(0.17) 動機づけ(0.42)	成員統合(0.10) 動機づけ(0.41)	成員統合(0.11) 動機づけ(0.20)	成員統合(0.16) 動機づけ(0.09)
	外部 正当化(0.15) 環境適合(0.10)	正当化(0.19) 環境適合(0.11)	正当化(0.14) 環境適合(0.27)	正当化(0.18) 環境適合(0.32)	正当化(0.39) 環境適合(0.30)	正当化(0.48) 環境適合(0.28)

資料：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、図表 1-3 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。

2. 調査方法-調査項目の設定-

(1) 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(図表5-2)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、本章では、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、本章では、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。

図表 5-2 本章における経営理念の浸透レベル

浸透レベル		内容
高 ↑	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。
低 ↓	不識(第0レベル)	経営理念を知らない。

資料：田中(2016)を基に加筆・修正。

(2) 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方法として、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(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, 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⁶⁾。

そこで、本章では、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。

(3) 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(図表 1-3)し、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、本章では、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⁷⁾。一対比較の分析は、経営理念の原理と機能(図表 1-3)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

(1) 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と従業員の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・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。

(2) 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(図表 5-3)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。

第3節 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

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(図表 5-3)。主に実証研究においては、ハーズバーグの「動機づけ=衛生要因理論」に基づく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。

図表 5-3 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。	一般経営学	北居(2014)
	・ 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。	農業経営学	武田ら(2019)
	・ 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)
	・ 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)
	・ 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	・ 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)
	・ 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)
	・ 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)
	・ 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)
	・ 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。	農業経営学	青山ら(2019)
	・ 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	前田ら(2019)

資料：「既往研究」記載の文献を基に作成。

注：要因の細かな項目は、図表 5-4 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。

2. 総合的な職務満足度と衛生・動機づけ要因の関係性

(1) 分析結果

次に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(図表 5-4)。

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。

図表 5-4 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	SD	法人間の差 (F 値)	総合満足 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	
衛生要因	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
	作業条件	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
動機づけ要因	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 +
	生活・仕事	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 —	

資料：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。

「総合的満足度 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。

***, **, *はそれぞれ 1%, 5%, 10%で有意であることを示す。

(2) 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、本章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、本章の調査対象は、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

(1) 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。

(2) 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。本章の結果から、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の関係性が認められた。既往研究(ピーター, 2011)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している。本章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、本章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

(1) 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。

(2) 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。本章の結果からも、給料の昇進・昇格等の評価の公平性や目標達成に対する評価に関する項目の満足度と理念の行動への影響度の関係性が示唆された。

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。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の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. 相関分析に関する小括

最後に前項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、本章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⁸⁾。

第4節 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

(1) 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直で、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直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。

(2) 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⁹⁾ことが考えられるが、理念の行動への影響度は正值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。本章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、年代が正值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值で認められたが、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、やりがいと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。本章の結果からも、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。

図表 5-5 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 ² :0.71, サンプル数:39 名			

資料：図表 5-1 及び図表 5-4 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(図表 5-1)を使用している。

その他の各項目の数値は図表 5-4 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。

第5節 小括

本章は、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、本章の成果は、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、本章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、本章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、本章では、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¹⁰⁾。

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説明がなされていない。これらの点については、今後の研究課題としたい。

【第5章脚注】

- 1) 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。
- 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、その重要性を指摘している。
- 4) 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。
- 5) 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。
- 6) 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。本章では、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。
- 7) 本章では、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。
- 8) 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。

-
- 9) 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。
- 10) 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。

終 章 本研究の成果・貢献と残された課題

第1節 各章の概要

本論文では、農業法人の経営理念の特性と経営成果の関係性について、一般経営学の手法を援用しながら、詳細に解明することで、農業法人における経営理念の指針や有用性を示し、今後の企業的な農業経営体の育成・発展に寄与するための知見を提供することを目的とし、①農業法人における経営理念の策定実態と特性の解明、②農業法人における経営理念と経営成果の関係性の解明することを課題として設定した。

第1章では、これまでの経営理念研究について、一般経営学と農業経営学の研究成果について整理した上で、①一般経営学においても十分な検証が行われていない業種等の特性を踏まえた研究を深化させること、②農業経営学において十分な実証研究がなされていない経営理念の策定実態と特性、並びに経営理念と経営成果との関係性について、本論文では解明すること、という独創性を有するものであることを示した。

次に、第2章及び第3章では、農業法人における経営理念の策定実態と特性を解明するための分析を行った。

第2章では、農業法人のHPを分析した結果、営農類型によって、経営理念のHPでの公開率が異なる傾向にあり、野菜法人や稲作法人が比較的高いのに対して、果樹法人は低い傾向にあること、また、営農類型ごとに経営理念に使用されている単語に特徴があり、さらに経営理念の役割として重視する機能が異なることが明らかにされた。

次に第3章では、先進的な6農業法人を対象としたヒアリング調査から、第2章と比較検証を行い、果樹の正当化機能、畜産の成員統合機能と動機づけ機能は、既往研究と同様に重視する機能であること、事例数も限られており、一般化することに留意する必要があるが、調査対象の稲作法人や野菜法人(2社)については、第2章とは異なる経営理念の機能を重視していることが明らかになった。この背景としては、農業法人が置かれている経営環境によって、重視する経営理念の機能が異なり、借地等の土地条件や都市部などの立地面により、組織外部のステークホルダーとの信頼関係の構築を重視すること、販売先との関係性により、組織外部へ良好なイメージの創造よりも、組織内部の一体感や従業員のやる気を引き出すことを重視するなど、経営理念の機能に影響を及ぼしていることが明らかになった。

次に、第4章及び第5章では、農業法人における経営理念と経営成果の関係性の解明

するための分析を行った。

第4章では、農業法人における経営理念の策定実態と経営成果との関連性をアンケート調査により解明した。その結果、売上高や常時従事者数などの経営規模が比較的大きい経営体や家族経営の延長でない経営体、さらに加工部門等の多角的な経営体が経営理念を成文化している傾向にあることが示唆された。さらに、ロジスティック回帰分析により、経営理念の成文化率への影響について、施設野菜と露地野菜、設立母体や常時従業員数、加工部門有の限界効果が比較的高いなど、営農類型や経営属性によって経営理念の成文化の重要性が異なることが認められた。また、理念有の農業法人は、短期的な収益性である売上高当期純利益率との関連性は見られなかったが、長期的な利益の蓄積状況を示す自己資本比率と主観的成果である達成度との関連性が認められた。

第5章では、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、①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、②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、③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を明らかにした。

さらに、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、①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、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こと、②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が示唆され、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ことが示された。

第2節 本研究の成果・貢献

1. 研究面での成果・貢献

本論文の研究面の貢献は、これまで、一般経営学において研究蓄積が図られてきた、経営理念研究について、農業経営体を対象として詳細に分析した上で、その特性について、定量データ(アンケート調査)とヒアリング調査を通じて明らかにしたことである。

具体的には、経営理念の特性として、その機能が営農類型によって異なること、営農類型以外に経営理念に影響を与える要件として、立地や販売先との関係性が考えられることを解明した。

また、経営成果のうち、財務的な成果と主観的成果について、アンケート調査を活用し、これまでこれまでの一般経営学では十分に検証されていなかった経営理念と自己資本比率との関係性を明らかにしたこと、成文化することによる主観的成果にも影響を与えていることを解明した。

さらに、経営成果のうち、労務面の成果として、これまで農業経営学では十分に検証されていない経営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について解明した。

また、これまでの一般経営学の経営理念論の研究においても、業種の特性などは十分に検証されていないこと、農業経営学において、企業的な経営が増加する中で、農業経営の特性を踏まえた経営理念の特性を踏まえた、実態分析を行うことの重要性を示すことができた。

2. 実務面での成果・貢献

次に本論文の実務面の貢献は、農業法人における経営理念の特性として、営農類型によって求められる機能が異なることから、自身が生産する品目を踏まえた、経営理念の策定が重要となることを示したことである。

また、財務的・主観的成果と経営理念の関係性について、経営理念の成文化と自己資本比率に関係性があることから、財務面の成果を上げるために、経営理念を成文化することが有効であることを明確化した。

さらに、労務的成果と経営理念との関係性について、経営理念の浸透レベルをあげることで、さらに理念が行動に反映させる段階まで浸透させることと、職務満足度の関係性が認められた。

これらのことから、既存の企業的な農業法人や今後、規模拡大や経営の多角化を志向する農業経営体において、自身の営農類型を踏まえた上で、経営理念の成文化を図ることやそれを組織内で浸透させることの有用性を示すことができ、今後の企業的な農業経営体の育成や経営発展に寄与するものと考えられる。

第3節 残された課題

最後に本論文に残された課題としては、次の5点があげられる。

第一に本研究の限界として、「経営者のリーダーシップ」（経営者能力論）や農業経営成長論といった能動的なアプローチについては、十分な検証ができていない。経営理念は経営者のものとされ、経営者のリーダーシップや経営体の段階的な成長が経営理念の成文化や組織内での浸透にも大きな影響を与えていることが考えられる。

第二に経営成果との関係性について、その因果関係については十分な解明ができていない。経営成果との因果関係を明らかにするためには、より企業内部のデータや経営者の取り組み、外部環境や内部資源の蓄積状況等を踏まえた検討を行うことが必要となる。こうした因果関係を解明するためにも、より多様な経営指標等を収集した分析が必要といえる。

第三に経営理念が組織内でどのような浸透するかという、プロセスを十分に検証することができなかった点がある。この点を明らかにするためにも、中長期的に特定の農業法人等への調査研究を継続することにより、そのプロセスを見出していくことも必要であるといえ、その際には、組織文化論との関係性も踏まえて、整理することが重要となる。

第四に、本論文では、農業法人の経営理念の特性等を解明したもの、一般中小企業等との比較検証に十分着手できなかった点である。農業経営は耕種経営を中心に、一般中小企業と比較して地域との関係性が高いことが想定され、農業経営体の方が環境適合機能などの重要度が高いことが想定される。この点は、一般中小企業との比較から、農業経営体の特性を見出すことにより、より具体的な分析を行うことが必要と考える。

最後に第三者承継を含む経営継承と経営理念の関係性についても十分な検証はできていない。既往研究(緩鹿ら, 2019)では、経営理念の策定や見直しは、親族内・第三者ともに、5割程度に留まっており、円滑な継承に向けて、経営理念を策定することの有効性について改めて明確にすることが必要となると考える。

これらの点については、今後の研究課題としたい。

初出論文との関係

第2章：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), pp. 29-34.

第3章：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), pp. 35-40.

第4章：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-全国アンケート調査から-」『農業経営研究』 59(4), pp. 87-92.

第5章：犬田剛・渋谷往男(2022)「農業法人従業員の経営理念の浸透状況と職務満足度との関係性-企業の農業法人6経営体の事例分析を中心に-」『東京農業大学農学集報』 67(1) (印刷中) .

参考文献・資料

【書籍・論文等】

- ・ 相葉宏二(1999)『MBA 経営戦略』ダイヤモンド社.
- ・ 青山浩子(2019)「雇用型農業法人の人的資源管理に関する研究」筑波大学博士論文.
- ・ 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), pp. 86-100.
- ・ 浅井悟・山口誠之(1998)「農業経営者の意識にみる新技術導入の動機と規定要因-水稻病害抵抗性品種を対象に-」『農業経営研究』 36(1), pp. 1-13.
- ・ 浅井雄一郎・南石晃明(2019)「農業バリューチェーンの最適化による施設野菜経営の競争力強化-三重県における株式会社浅井農園の取り組み-」『農業経営研究』 57(1), pp. 36-44.
- ・ 浅野俊光(1991)『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社.
- ・ 浅羽茂・牛島辰男(2010)『経営戦略をつかむ』有斐閣.
- ・ 安達長俊(2013)『金融機関のための農業経営・分析改善アドバイス』金融財政事情研究会.
- ・ 網倉久永・新宅純二郎(2011)『経営戦略入門』日本経済新聞出版社.
- ・ 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.

- ・ 伊藤忠雄(2007)「米市場の変貌と水田作経営の対応」『農業経営研究』44(4), pp. 28-36.
- ・ 伊藤秀雄・伊藤房雄(2019)「養豚・食肉加工を基軸とした多角化戦略と農村産業化」『農業経営研究』57(2), pp. 1-8.
- ・ 伊藤博之(1993)「経営理念と組織文化」加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三編『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房, pp. 89-110.
- ・ 稲本志良(1971)「農業における経営発展と経営行動」『農林業問題研究』26, pp. 21-31.
- ・ 犬田剛(2020)「地方銀行における中小企業への本業支援の取組状況-「金融仲介機能のベンチマーク」を対象にして-」『日本地域政策研究』24, pp. 40-47.
- ・ 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), pp. 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), pp. 35-40.
- ・ 犬田剛・渋谷往男(2022)「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-」『東京農業大学農学集報』67(1). (印刷中)
- ・ 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-全国アンケート調査から-」『農業経営研究』59(4), pp. 87-92.
- ・ 井上善海(2016)「経営環境の変容と戦略マネジメント」井上善海・木村弘・瀬戸正則編『中小企業経営入門』中央経済社, pp. 68-81.
- ・ 井上憲一(2015)「酪農経営における家族的要素と企業的要素」『農業経営研究』53(1), pp. 41-52.
- ・ 梅本雅(2014)「農業における法人化の意義と機能」『農業と経済』2014 年 6 月号, pp. 5-13.
- ・ 梅本雅・山本淳子(2019)「農業法人における非家族型継承の特徴と課題」『農業経営研究』57(2), pp. 11-16.
- ・ 占部都美(1971)「経営戦略論の展開」『経営学論集』41, pp. 163-174.
- ・ オオウチ.W.G(1981)(徳山二郎監訳(1981))『セオリーZ-日本に学び, 日本を超える

-』CBS ソニー出版.

- ・ 大西茂雄(1972)「施設園芸の現状と経営的課題」『農業経営研究』10(2), pp. 1-17.
- ・ 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), pp. 137-163.
- ・ 落合畿美・金原義浩(2016)「農業の6次産業化に取り組む農業経営者の経営者能力」『愛知農総試研報』48, pp. 109-112.
- ・ 金井寿宏・松岡 久美・藤本哲(1997)「コープこうべにおける「愛と協同」の理念の浸透-組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求-」『組織科学』31(2), pp. 29-39.
- ・ 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), pp. 69-74.
- ・ 川崎訓昭(2016)「農業経営の発展とアントレプレナーシップ」『農業経営研究』54(1), pp. 13-24.
- ・ 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」『農業経営研究』46(1), pp. 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), pp. 27-52.
- ・ 北居明(2005)「企業文化と経営成果の関係-定量的研究の展開-」『大阪府立大学経済研究』50(2・3・4), pp. 141-164.
- ・ 北居明(2014)『学習を促す組織文化』有斐閣.
- ・ 木村伸男(2004)『現代農業経営の成長理論』農林統計協会.
- ・ 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), pp. 1-14.
- ・ 久保克行・広田 真一・宮島英昭(2005)「日本企業のコントロールメカニズム-経営理念の役割-」『企業と法創造』1(4), pp. 113-124.
- ・ 小玉一樹(2012)「経営理念と従業員のパフォーマンスの関連性」『日本経営診断学会論集』12, pp. 99-104.
- ・ 後藤一寿・倉澤貴幸・門間敏幸(2009)「農業経営者特性の構成要素-農業所得1,000万円以上の農業経営者を対象に-」『農業経営研究』47(3), pp. 11-21.
- ・ 近藤利徳・山田高・上野直人(2000)「一輪ギク経営の技術的、経営的発展条件」『愛

知農総試研報』32, pp. 155-160.

- ・ 坂上隆・長命洋佑・南石晃明(2016)「農業法人の経営発展と経営者育成」『農業経営研究』54(1), pp. 25-37.
- ・ 坂上仁志(2015)『経営理念の考え方・つくり方』日本実業出版社.
- ・ 坂本清彦(2017)「先進的農業経営体と地域農業・社会-新自由主義的ガバメントリティを視点とした社会学的接近-」『農業経済研究』89(2), pp. 106-118.
- ・ 迫田登稔(2011)「農業における「企業経営」の経営展開と人的資源管理の特質-水田作経営を対象にして-」『農業経営研究』48(4), pp. 25-35.
- ・ 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), pp. 1-9.
- ・ 笹倉修司(1996)「経営環境の変化に対処する組織選択」『農業経営研究』34(3), pp. 23-31.
- ・ 澤邊紀生・飛田努(2009)「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究」『日本政策金融公庫論集』3, pp. 73-93.
- ・ 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, pp. 27-38.
- ・ 柴田仁夫(2014)「実践の場における経営理念の浸透-関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察-」埼玉大学博士論文.
- ・ 渋谷往男(2009)『戦略的農業経営-衰退脱却のビジネスモデル改革-』日本経済新聞出版社.
- ・ 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), pp. 10-23.
- ・ 嶋田毅(2016)『競争優位としての経営理念』PHP研究所.
- ・ 清水龍瑩(1992)「日本の経営者のリーダーシップ」『三田商学研究』35(5), pp. 1-21.
- ・ J. コリンズ, B. ラジアー(2020)(土方奈美訳(2021))『ビジョナリーカンパニーZERO』日経BP.
- ・ 新開章司(2008)「企業の農業経営評価における農業経営学理論の再構築にむけて」『農業経営研究』45(4), pp. 12-21.
- ・ 杉田直樹(2013)「農商工連携, 6次産業化における製品開発の課題」『農業経営研

究』51(2), pp. 61-66.

- ・ 鈴村源太郎(2008)『現代農業経営者の経営者能力-わが国の認定農業者を対象として-』農山漁村文化協会.
- ・ 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), pp. 7-21.
- ・ 瀬戸正則(2017)『戦略的経営理念論』中央経済社.
- ・ 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, pp. 19-25.
- ・ 相馬寿成・木南莉莉(2008)「酪農経営における無形資産の継承問題-Fファームを事例として-」『新潟大学農学部研究報告』61(1), pp. 17-26.
- ・ 高尾義明(2010)「経営理念は役にたつのか-経営理念と成果についての先行研究からの考察-」『経営哲学』7(2), pp. 38-51.
- ・ 高尾義明・王英燕(2013)『経営理念の浸透』有斐閣.
- ・ 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, pp. 1-11.
- ・ 高山航希(2017)「農業金融の手段としての出資について-農業ファンドに着目して-」『農林金融』2017年2月号, pp. 15-30.
- ・ 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), pp. 47-52.
- ・ 田中裕人(2009)「環境ボランティア団体における活動の活性化方法に関する研究-グリーンヘルパーの会を対象にして-」『農村生活研究』52(2), pp. 31-39.
- ・ 田中裕人・上岡美保・岩本博幸(2008)「トキの野生復帰に向けた環境保全型農業の活動団体の取組みと課題-新潟県佐渡市のトキの田んぼを守る会を対象として-」『農村研究』106, pp. 57-67.
- ・ 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.
- ・ 田中雅子(2016)『経営理念浸透のメカニズム』中央経済社.
- ・ 芽根敦夫(2007)「経営者の意思決定における構造的把握に関する一考察-作業構造に着目した大規模経営の常時雇用導入での意思決定-」『茨城県農業総合センター農業研究所研究報告』9, pp. 1-18.
- ・ 土田志郎(1994)「水田経営の担い手像と形成方策」『農業経営研究』32(3), pp. 14-

25.

- ・ 土田志郎(1997)「農業経営の維持・発展と経営者能力-貸付先経営動向把握調査結果の分析-」『公庫月報』44(4), pp. 56-61.
- ・ 土田志郎・迫田登稔(2012)「農業経営研究と経営戦略論的アプローチ」日本農業経営学会編『農業経営研究の軌跡と展望』農林統計出版, pp. 63-65.
- ・ 土田志郎・宮武恭一(2019)「農業経営における経営戦略の実証的検討-先進事例にみる経営戦略の実態と適用可能性-」『農業経営研究』57(1), pp. 3-8.
- ・ 鳥羽鉄一郎・浅野俊光(1984)「戦後日本の経営理念とその変化-経営理念調査を手がかりとして」『組織科学』18(2), pp. 37-51.
- ・ 中井透(2014)「資金難と財務マネジメント」井上善海・木村弘・瀬戸正則編『中小企業経営入門』中央経済社, pp. 193-205.
- ・ 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), pp. 131-136.
- ・ 中川敬一郎(1972)「経営理念の国際比較その経営史的考察」中川敬一郎編『経営理念』ダイヤモンド社, pp. 5-73.
- ・ 名和高司(2021)『パーパス経営』東洋経済新報社.
- ・ 野林晴彦(2020)「日本の経営理念の歴史的変遷-概念の誕生・変容と普及-」滋賀大学博士論文.
- ・ 野林晴彦(2021)「パーパスと経営理念-日本における欧米からの経営理念類似概念の影響-」『2021年度日本マネジメント学会第84回全国大会自由討論』pp. 42-45.
- ・ 間宏(1972)「日本における経営理念の展開」中川敬一郎編『経営理念』ダイヤモンド社, pp. 77-176.
- ・ 間宏(1984)「日本の経営理念と経営組織」『組織科学』18(2), pp. 52-60.
- ・ ピーター・M・センゲ(2006)(枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子(2011))『学習する組織』英治出版.
- ・ T. J. ピーターズ, R. H. ウォーターマン(1982)(大前研一訳(1983))『エクセレント・カンパニー 超優良企業の条件』講談社.
- ・ 樋口耕一(2014)『社会調査のための計量テキスト分析』ナカニシヤ出版.
- ・ 廣田俊郎(2013)「経営理念とビジョンに基づく経営戦略(下)」『關西大學商學論集』58(2), pp. 49-86.

- ・ 福原昭一・藤井吉隆(2012)「大規模水田作経営の現状と課題-(有)フクハラファームの取り組み-」『農業経営研究』49(4), pp. 40-46.
- ・ 藤井吉隆・角田毅・中村勝則・山本和博(2019)「農業法人における雇用人材の就業意識に関する考察-大規模稲作経営における事例分析-」『農村経済研究』37(1), pp. 66-72.
- ・ 藤栄剛(2020)「農業経営の組織変革とそのインパクト-法人化を対象に-」『農業経営研究』58(1), pp. 19-30.
- ・ ピーター・F・ドラッカー(1974)(上田惇生編訳(2001))『マネジメント:基本と原則』ダイヤモンド社.
- ・ 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), pp. 77-82.
- ・ 槇谷正人(2012)『経営理念の機能』中央経済社.
- ・ 松田良子(2003)「経営理念と経営戦略」加護野忠男編『企業の戦略』八千代出版, pp. 39-54.
- ・ 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.
- ・ 松原由佳・松下秀介(2013)「ナシ作農家におけるカキ平棚栽培技術導入の規定要因-茨城県南地域を対象として-」『農業経営研究』51(1), pp. 55-60.
- ・ 間々田理彦・原温久・田中裕人(2015)「合併した自治体のバイオマス利用政策における住民意識に関する研究」『農村計画学会誌』34, pp. 201-206.
- ・ 水谷内徹也(1992)『日本企業の経営理念-〈社会貢献〉志向の経営ビジョン-』同文館.
- ・ 宮田矢八郎(2003)『収益結晶化理論』ダイヤモンド社.
- ・ 宮田矢八郎(2004)『理念が独自性を生む』ダイヤモンド社.
- ・ 目瀬守男(1980)「農業生産組織の組織論的諸問題」『農業経営研究』18(1), pp. 1-9.
- ・ 森剛一・吉川順子・西山由美子・保田順慶(2017)『農業経理士教科書【経営管理編】(第2版)』大原出版.
- ・ 門間敏幸(2001)『TN法 住民参加の地域づくり』家の光協会.
- ・ 八木洋憲(2018)「農業経営学における経営戦略論適用の課題と展望-ステークホル

ダー関係を考慮した実証に向けて-」『農業経営研究』56(1), pp. 1-19.

- ・ 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), pp. 41-46.
- ・ 山崎政行(2021)「6次産業化の評価指標としての付加価値額の目的適合性」『農業経営研究』58(4), pp. 51-56.
- ・ 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), pp. 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), pp. 47-51.
- ・ 山本和博・沖本宏・松下秀介(2005)「新技術導入の決定要因と技術普及に関する動学的経営分析-酪農経営における基本給与技術の導入を事例に-」『農業経営研究』43(2), pp. 1-11.
- ・ 山本太一(1987)「肥育牛経営拡大戦略の失敗と教訓」『農業経営研究』24(3), pp. 49-56.
- ・ 緩鹿泰子・山本淳子・澤田守(2019)「農業法人における経営継承への取り組みの実態と課題-農業法人アンケート結果を用いた分析をもとに-」『農業経営研究』57(2), pp. 23-28.
- ・ 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, pp. 5-27.
- ・ 若林直樹・野口寛樹(2020)「農業経営組織の変革における組織文化の役割-農業法人研究における理論的意義の検討-」『農業経営研究』58(1), pp. 31-40.

【統計資料・インターネット等】

- ・ 中小企業庁(2016)『中小企業白書』中小企業庁.
- ・ 日本政策金融公庫(2020)『平成30年度 農業経営動向分析結果』日本政策金融公庫.
- ・ 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.
- ・ 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) (最終アクセス 2021年8月)

月 22 日)

- ・ 農業・食品産業技術総合研究機構(2018)「農業法人における人材定着施策と改善ツール」〈https://fmrp.rad.naro.go.jp/publish/management/job_satisfaction/〉
(最終アクセス 2021 年 8 月 8 日) .

付属資料(アンケート調査票)

1. 「経営理念に対する経営者の意識（調査票）」（2019 年 10 月～2020 年 3 月）

【関連：第 3 章，第 5 章】

2. 「経営理念の重要度と職員意識に関する調査票」(2019 年 10 月～2020 年 9 月)

【関連：第 3 章，第 5 章】

3. 「農業経営における経営理念策定実態と経営成果の関係性に関する調査」

(2020 年 2 月) 【関連：第 4 章】

1. 「経営理念に対する経営者の意識」(調査票)(2019年10月～2020年3月)

「経営理念に対する経営者の意識」(調査票)

本アンケートでは、企業にとって重要といわれている経営理念について、経営主の意識について、基礎的データを収集するものです。

なお、収集した個人情報や回答内容につきましては、個人等を特定できない形で、学術報告等を目的として使用することを予定しております。対外的に公表を控えたい数値、項目等がございましたら、ご記入いただく必要はありません。また、個人情報保護法に沿って研究用途以外に使用せず、使用後は適切に廃棄いたします。

I 概況

以下の項目について、数値、「○」等をご記載ください。

- 就農時期：昭和 年（ 歳の時）
- 就農前の職業等：
（例：JA職員として5年勤務、農業大学校卒業後、就農など）
- 従業員数：正社員 人 常勤パート（社会保険等の加入者） 人
- 今後の計画（5年後の目標）：売上高 万円、経営規模 母豚 頭
- 主な販路：業者 %、消費者直接販売 %
 その他（ ） %
- 売上高に占める品目別の割合：肉豚 %、その他 %
- 農場で作業している時間の割合： %
 ※年間の勤務時間のうち農場等で作業に従事している時間の割合を記載してください。

II 経営理念に関する事項

1 経営理念が経営戦略（意思決定）に与える影響

経営理念が経営判断等の意思決定や行動に与えている影響について、該当する数値に「○」をつけてください。

項目	全く影響しない	あまり影響しない	どちらともいえない	やや影響している	とても影響がある
経営判断・意思決定	1	2	3	4	5
目標設定や戦略策定	1	2	3	4	5
日常業務での判断や行動	1	2	3	4	5
部門など短期的な目標設定	1	2	3	4	5
ひとりひとりの目標設定	1	2	3	4	5
上司と部下の意見交換	1	2	3	4	5
他部門・部署との調整	1	2	3	4	5
その他（ ）	1	2	3	4	5

2 経営理念に求める機能・役割

経営理念を周知、浸透させることによって期待する機能や効果について、該当する数値に「○」をつけてください。

(1) 機能と役割の重要度 ※左右を見比べて、重要だと思う数値に「○」をつけてください。

機能・役割	←重要である 重要である→							機能・役割
組織の成員が行動する際の指針や <u>(従業員等の) 一体感を形成すること</u>	1	2	3	4	3	2	1	共通の関心、目標を設定し、 <u>(従業員等の) やる気を引き出すこと</u>
組織の成員が行動する際の指針や <u>(従業員等の) 一体感を形成すること</u>	1	2	3	4	3	2	1	(地域住民や販売先に) 自社活動の正当性や <u>良好な企業イメージを創造すること</u>
組織の成員が行動する際の指針や <u>(従業員等の) 一体感を形成すること</u>	1	2	3	4	3	2	1	<u>地主や取引先との信頼関係の構築</u> や社会的価値や時代のニーズに適合すること
共通の関心、目標を設定し、 <u>(従業員等の) やる気を引き出すこと</u>	1	2	3	4	3	2	1	(地域住民や販売先に) 自社活動の正当性や <u>良好な企業イメージを創造すること</u>
共通の関心、目標を設定し、 <u>(従業員等の) やる気を引き出すこと</u>	1	2	3	4	3	2	1	<u>地主や取引先との信頼関係の構築</u> や社会的価値や時代のニーズに適合すること
(地域住民や販売先に) 自社活動の正当性や <u>良好な企業イメージを創造すること</u>	1	2	3	4	3	2	1	<u>地主や取引先との信頼関係の構築</u> や社会的価値や時代のニーズに適合すること

(2) 指針と一体感で重視する役割と機能

組織の成員が <u>行動する際の指針</u> となること	1	2	3	4	3	2	1	組織の <u>一体感を形成すること</u>
------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

3 経営理念を意識（浸透）させるために重視する者

経営理念はだれ（どこ）が理解し、それを実現に向けて経営していくことや周知・浸透させることが重要だと考えますか。該当する数値に「○」をつけてください。

※左右を見比べて、重要だと思う数値に「○」をつけてください。

周知・浸透させる者	←重要である 重要である→							周知・浸透させる者
経営者	1	2	3	4	3	2	1	後継者・役員等
経営者	1	2	3	4	3	2	1	従業員等
経営者	1	2	3	4	3	2	1	取引先（仕入・販売先）
経営者	1	2	3	4	3	2	1	地域（住民、地主など）
経営者	1	2	3	4	3	2	1	社会一般
後継者・役員等	1	2	3	4	3	2	1	従業員等
後継者・役員等	1	2	3	4	3	2	1	取引先（仕入・販売先）
後継者・役員等	1	2	3	4	3	2	1	地域（住民、地主など）
後継者・役員等	1	2	3	4	3	2	1	社会一般
従業員等	1	2	3	4	3	2	1	取引先
従業員等	1	2	3	4	3	2	1	地域（住民、地主など）
従業員等	1	2	3	4	3	2	1	社会一般
取引先	1	2	3	4	3	2	1	地域（住民、地主など）
取引先	1	2	3	4	3	2	1	社会一般
地域（住民、地主など）	1	2	3	4	3	2	1	社会一般

※ご記入いただきましてありがとうございます。

2.「経営理念の重要度と職員意識に関する調査票」(2019 年 10 月～2020 年 3 月)

経営理念の重要度と職員意識に関する調査票

東京農業大学（犬田）

本アンケートでは、企業にとって重要といわれている経営理念について、役員及び従業員の皆様の意識と職場における職場や仕事に関する基礎的データを収集するものです。

なお、収集した個人情報や回答内容につきましては、個人を特定できない形で、貴社にフィードバックいたします。また、個人情報保護法に沿って研究用途以外に使用せず、使用後は適切に廃棄いたします。（ご記入には 10 分程度かかるかと思います）

1 回答者の属性

該当する項目の【 】に「○」、数値を記入してください。

(1) 年齢:	【 】 20 歳未満	【 】 20 歳代	【 】 30 歳代	【 】 40 歳代	【 】 50 歳代
	【 】 60 歳代	【 】 70 歳代	【 】 80 歳以上		
(2) 性別:	【 】 男性	【 】 女性			
(3) 入社時期:	【 】 年 月				
(4) 前職等の有無:	【 】 (別の) 農業法人等に勤務	【 】 農業関連企業 (肥料、JA など) に勤務			
	【 】 農外企業に勤務	【 】 前職なし (新規採用など)			
	【 】 その他 ()				
(5) 職位・就業形態:	【 】 取締役	【 】 農場長等 (管理職)	【 】 従業員 (正社員)		
	【 】 パート職員				
(6) 主な従事業務:	(年間で最も従事している期間が長いものに○)				
	【 】 生産部門 (農場作業等)	【 】 加工部門	【 】 販売部門 (営業)		
	【 】 間接部門 (経理・総務など) 部門	【 】 その他 ()			

2 経営理念に関して

※経営理念には、社是・社訓・基本理念・コンセプトなども含まれます。

(1) 経営理念の浸透・認識について

自社の経営理念について、ご自身の理解・浸透状況は以下のどの段階にあると思いますか。該当する浸透段階について、回答欄に「○」をつけてください。

注:「解釈」は頭でわかること、「理解」は頭でわかるだけでなく、実際にそれが行動に反映できること、「腑に落ちる」は納得することを意味しています。

経営理念の浸透段階	回答欄 (↓に1つ「○」)
経営理念を知らない (聞いたことがない)	
経営理念の文言を知っている、覚えている	
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	
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	
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	
経営理念が仕事をする際の前提となっている	
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	

(2) 経営理念に関する考え方

あなたの経営理念に対する考え方について、該当するものに「○」をつけてください。

【 】 組織にとって極めて重要である 【 】 ある程度重要である 【 】 どちらとも言えない
 【 】 あまり重要でない 【 】 全く重要でない

(3) 経営理念と意思決定への影響度

仕事等を行う際の意識決定や行動に経営理念が与えている影響について、該当する数値に「○」をつけてください。

項目	全く影響しない	あまり影響しない	どちらとも言えない	やや影響している	とても影響がある
日常業務活動での判断や行動	1	2	3	4	5
部・課などの短期的な目標設定	1	2	3	4	5
ひとりひとりの目標設定	1	2	3	4	5
上司と部下の意見交換	1	2	3	4	5
他部門・部署との調整	1	2	3	4	5
その他 ()	1	2	3	4	5

3 職場環境・仕事に関する事項

現在の職場環境、仕事内容等について、該当する数値に「○」をつけてください。

質問項目	大変 思う	そう 思う	どちら もない	あまり 思わ ない	思わ ない
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○	1	2	3	4	5
現在あなたの給料額に満足していますか	1	2	3	4	5
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	2	3	4	5
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	2	3	4	5
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	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
職場の雰囲気は良いと思いますか	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
仕事の疲れがとれないことが、たびたびありますか	1	2	3	4	5
作業中に衣服が濡れたり汚れたりして不快に思うことがありますか	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
休日や休暇は満足にとることができますか	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
直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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
経営幹部とは気軽に話し合えますか	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
仕事の指示をする人が何人もいて、困ることがありますか	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
社内でき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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
あなたが行っている現在の仕事は、やりがいを感じますか	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
仕事の担当者となることでやりがいを感じますか	1	2	3	4	5
自分の仕事にはやりがいを感じることがありますか	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
農業という仕事そのものの「おもしろさ」を感じますか	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
この会社は長年勤めても、安心して働けると感じますか	1	2	3	4	5
あなたは仕事以外の生活は満足していますか	1	2	3	4	5
	不満足	満足	普通	満足	非常に満足
総合的にみて現在のあなたの職務に感ずる満足度はどの程度ですか	1	2	3	4	5

ご回答誠にありがとうございました。

3. 「農業経営における経営理念策定実態と経営成果の関係性に関する調査」 (2020 年 2 月)

農業経営における経営理念策定実態と経営成果の関係性に関する調査

令和2年2月 東京農業大学 経営戦略研究室

本社等所在地の都道府県をご記載願います ⇒ _____ 都 道 府 県



↑QRコード
を読み込み
入力するこ
とも可能で
す。

1 あなた(経営者)についてお伺いいたします

(1)あなた(経営者)の性別をお伺いします(いずれか「1つに○」)。

- ① 男性 ② 女性

(2)あなた(経営者)の年齢をお伺いします(いずれか「1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歳以上

(3)あなた(経営者)が経営主(代表)になった経緯についてお伺いします(いずれか「1つに○」)。

- ① 親元・親族の経営を継承 ② 従業員から経営者へ ③ 農外から新規就農
④ 異業種(親会社など)から派遣 ⑤ その他(_____)

(4)農業以外での常勤の勤務経験についてお伺いします(アルバイト等は除く)(いずれか「1つに○」)。

- ① ない ② 1年未満 ③ 1～3年未満 ④ 3～5年未満 ⑤ 5～10年未満 ⑥ 10年以上

(5)法人設立者を創業者とした場合にあなた(経営者)は何代目にあたりますか(いずれか「1つに○」)。

- ① 自身が創業者(1代目) ② 2代目 ③ 3代目 ④ 4代目以上

2 経営の属性等についてお伺いいたします

(1)貴社の法人設立年をご記載願います ⇒ 西暦_____年に法人化

(2)法人設立の経緯を教えてください(いずれか「1つに○」)。

- ① 家族(個人)経営を法人化 ② 複数戸が集まり法人化 ③ 集落営農組織を法人化
④ 異業種からの参入 ⑤ その他(_____)

(3)直近の売上高(年間)を教えてください(いずれか「1つに○」)。

- ① 非公開 ② 3,000万円未満 ③ 3,000～5,000万円未満 ④ 5,000万円～1億円未満
⑤ 1～3億円未満 ⑥ 3～5億円未満 ⑦ 5～10億円未満 ⑧ 10億円以上

(4)販売額が最も多い農畜産物をお伺いいたします(1つに○)。

- ① 稲作 ② 麦・豆・芋類 ③ 工芸作物 ④ 露地野菜 ⑤ 施設野菜 ⑥ 果樹 ⑦ 花き・花木 ⑧ 酪農
⑨ 肉用牛 ⑩ 養豚 ⑪ 養鶏(肉鶏) ⑫ 養鶏(採卵) ⑬ その他(_____)

(5)農畜産物の販売先と売上高に占める割合をお伺いします。※単位未満は四捨五入

※農畜産物を販売されている先にすべてに「○」をつけてください。

販売先	売上高に占める販売額の割合
系統(JA)に委託販売	① 取引なし ② 20%未満 ③ 20～50% ④ 51%以上
市場に直接	① 取引なし ② 20%未満 ③ 20～50% ④ 51%以上
卸売・問屋	① 取引なし ② 20%未満 ③ 20～50% ④ 51%以上
小売に直接	① 取引なし ② 20%未満 ③ 20～50% ④ 51%以上
食品メーカー・飲食店に直接	① 取引なし ② 20%未満 ③ 20～50% ④ 51%以上
消費者に直接	① 取引なし ② 20%未満 ③ 20～50% ④ 51%以上
その他(_____)	① 取引なし ② 20%未満 ③ 20～50% ④ 51%以上

※市場以外の販売先との関係性について伺います。

主要な販売先とは何年前から取引を継続していますか(1つに○)：

- ① 1年未満 ② 1～4年前 ③ 5～9年前 ④ 10年以上

1/4

⇒裏面につづきます

(6) 取り組まれている**事業分野**をお伺いします。※単位未満は四捨五入

※取り組まれている事業分野を**すべてに「○」**をつけてください。

事業分野 (複数回答)	① 生産部門(作業受託含む) ② 加工部門 ③ 販売部門(消費者や小売・メーカー等への直販) ④ サービス部門(外食・農業体験など) ⑤ その他()
----------------	--

※売上高に占める6次化部門(②～⑤の合計)の割合についてお伺いいたします。

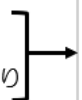


- ① 0%(生産部門のみ) ② 10%未満 ③ 10～20% ④ 21～30%
⑤ 31～40% ⑥ 41～50% ⑦ 51%以上

(7) 常時従事者(季節的なパート等は除きます)についてお伺いします。

※常時従事者の構成をお教えてください(いずれか**1つに「○」**)。

- ① 家族のみ
② 家族・親族のみ
③ 家族・親族以外の第三者の雇用あり



家族を含む
常勤従事者数
(いずれか**1つに「○」**)

- ① 1～2人 ② 2～4人 ③ 5～10人
④ 11～15人 ⑤ 16～20人 ⑥ 21～30人
⑦ 31～50人 ⑧ 51人以上

3 経営理念の策定実態等についてお伺いいたします

経営理念はさまざまな言葉をもって同義に使用されていることが一般的です。

本アンケートの経営理念は、企業理念や基本理念、社是、社訓、経営方針・指針、ビジョン、理想、企業目標、モットー、目指すべき企業像、スローガン、代表者のメッセージなど、**経営の価値観を示すものとして広く捉えてご回答願います。**

(1) 経営理念の策定実態についてお伺いいたします(いずれか**1つに「○」**)。

- ① 明文化しており、経営内部と外部に浸透させている。
② 明文化しており、組織内部に浸透させている。
③ 明文化しており、組織外部に浸透させている。
④ 明文化しているが、組織内外に浸透させていない。
⑤ 経営理念を意識しているが、明文化はしていない。
⑥ 経営理念を特に意識していない。

明文化した
の時期(い
ずれか**1つに「○」**)

- ① 個人経営の時代
② 法人設立前後
③ 第三者を雇用した前後
④ 経営継承時
⑤ その他()

(2) 経営理念の策定した理由についてお伺いします(該当するもの**すべてに「○」**)。

- ① 従業員等が増えて自身の考えを周知する必要が生じたため
② 目標とする経営体が経営理念を策定・活用していたため
③ 団体(商工会や同友会など)のセミナー等に出席して重要性を認識したため
④ 事業承継する際に創業者(先代など)の言葉を整理する必要があったため
⑤ 農外企業等の他社に勤務していた際にその企業が経営理念を策定・活用していたため
⑥ その他()

(3) 経営理念の浸透に向けた取り組みの実施状況についてお伺いいたします(該当するものに**すべてに「○」**)。

- ① 年頭あいさつや経営方針発表会での言及 ② 現場で適宜指導している際に言及 ③ 朝礼時に唱和
④ 職員研修で言及 ⑤ 従業員の手帳や名刺に記載 ⑥ 会社案内・ビデオなどの伝えるツールがある
⑦ 事務所等職員の見える位置に掲示 ⑧ 評価に活用(理念に忠実な行動の職員を評価する等)
⑨ その他()
⑩ 上記のような浸透を図る取り組みはしていない

(4) 経営理念を策定する際に意識したことについてお伺いします。

意識したこと (以下項目ごとに1つずつ「○」)	全く意識し なかった	あまり意識 しなかった	どちらとも いえない	意識した	強く意識し た
わかりやすくすること	1	2	3	4	5
具体的な行動・判断基準を明示すること	1	2	3	4	5
社内へのアピールすること	1	2	3	4	5
社外へのアピールすること	1	2	3	4	5
自分の価値観を整理・表明すること	1	2	3	4	5

(5) 経営理念がご自身の経営戦略等に与える影響についてお伺いします。

※経営理念が経営戦略や組織内の調整にどの程度影響を及ぼしているか、各項目ごとに1つずつご記載願います。

影響していること (以下項目ごとに1つずつ「○」)	全く影響していない	あまり影響していない	どちらともいえない	影響している	強く影響している
経営判断・意思決定する際	1	2	3	4	5
組織の目標設定や戦略策定する際	1	2	3	4	5
日常業務での判断や行動している際	1	2	3	4	5
部門などの短期的な目標設定の際	1	2	3	4	5
社内の一人一人の目標設定の際	1	2	3	4	5
上司と部下の意見交換等の際	1	2	3	4	5
部門（生産・加工など）の調整の際	1	2	3	4	5

(6) 現在、貴社の経営理念の目的(価値観)がどの程度実現できているかお伺いいたします(いずれか1つに「○」)。

十分実現できている	概ね実現できている	どちらともいえない	あまり実現できていない	全く実現できていない
1	2	3	4	5

(7) 経営理念の存在意義(重要性)についてあなたのお考えをお伺いいたします(いずれか1つに「○」)。

特に重要である	重要である	どちらともいえない	あまり重要でない	全く重要でない
1	2	3	4	5

4 経営理念に求める機能・役割についてお伺いいたします

(1) 経営理念に期待する機能や役割の順番を数値で記載してください。

※あなた(経営者)が経営理念に期待する機能・役割の順位(1～4位)をご回答願います。

期待する機能・役割		期待する順位 (1～4を記載)
内部 向け	従業員が行動する際に判断する際の指針や統一的なビジョンにより一体感を形成すること	() 位
	従業員に共通の問題や努力目標を作り出すことで、やる気を引き出すこと	() 位
外部 向け	取引先(販売先など)に会社の方向性を明示し、良好な企業イメージを創造すること	() 位
	企業の社会的責任を遂行する際の指針となり、地域や消費者との信頼関係を形成すること	() 位

(2) 経営理念を理解・浸透させることが重要な者についてお伺いいたします。

※経営理念を実際に理解・浸透させるべき者・対象について、各項目ごとに1つずつご記載願います。

理解・浸透させる者 (以下項目ごとに1つずつ「○」)		全く重要でない	あまり重要でない	どちらともいえない	重要である	特に重要である
内部 向け	経営者	1	2	3	4	5
	後継者・役員等	1	2	3	4	5
	従業員等	1	2	3	4	5
外部 向け	取引先(販売先など)	1	2	3	4	5
	地域(住民、地主など)	1	2	3	4	5
	一般社会(消費者など)	1	2	3	4	5

(3) 農業経営における経営理念の重要性や必要性について、自由な形式でご意見等をお書きください。

5 業績と成長状況等についてお伺いいたします

(1) 参考指標と比較して、貴社の直近の**売上高当期利益率**は次のいずれに該当しますか。※単位未満は四捨五入
右の**参考指標と比較して**、

- ① 高い（＋2％以上）
- ② 同程度（▲2％～＋2％未満）
- ③ 低い（▲2％以下）
- ④ 非公表

【参考指標】売上高当期利益率（＝当期利益 ÷ 売上高）

稲作	果樹	露地野菜	施設野菜	施設花き	茶
4.8%	1.7%	0.7%	▲3.9%	▲1.2%	2.6%
きのこ	酪農	肉用牛	養豚	採卵鶏	ブロイラー
▲1.7%	3.5%	2.4%	3.1%	▲1.9%	1.8%

日本政策金融公庫（2020）「農業経営動向分析」の法人経営の数値。

(2) 参考指標と比較して、貴社の直近の**自己資本比率**は次のいずれに該当しますか。※単位未満は四捨五入
右の**参考指標と比較して**、

- ① 高い（＋5％以上）
- ② 同程度（▲5％～＋5％未満）
- ③ 低い（▲5％以下）
- ④ 非公表

【参考指標】自己資本比率（＝純資産 ÷ 総資産）

稲作	果樹	露地野菜	施設野菜	施設花き	茶
24.2%	24.2%	10.0%	5.9%	7.0%	16.0%
きのこ	酪農	肉用牛	養豚	採卵鶏	ブロイラー
17.4%	28.4%	28.5%	31.2%	15.4%	20.5%

日本政策金融公庫（2020）「農業経営動向分析」の法人経営の数値。

(3) **年間売上高の変化・目標**についてお伺いします（それぞれ1つずつご記載願います）。※単位未満は四捨五入

- ① ▲10％以上減少
- ② ±10％の幅でほぼ横ばい
- ③ +10～50％未満増大
- ④ +50～100％未満増大
- ⑤ 100％以上（2倍以上）増大
- ⑥ わからない（未定）

左の選択肢から**該当する数値をそれぞれ1つ記載**。

（ ）5年前と比較した売上高
（ ）目標（5年後）の売上高

(4) 同業他社と比較して**貴社の経営上の強み**はどのようなところにありますか。

経営の強み（価値活動）	例 示
① 生産基盤・設備	経営規模や効率的设备等を保有している など
② 生産資材の調達	安価に飼料や肥料等の資材の調達が可能である など
③ 生産	地域平均を上回る反収（品質）を有している など
④ 加工	独自加工技術やパッケージ等により差別化が可能である など
⑤ 出荷・物流	近隣の配送センターへ持ち込むことで物流費を削減可能など
⑥ 販売・マーケティング	飲食店への直販の販売網を有し、高単価で取引可能 など
⑦ サービス	苦情等が発生した際に迅速な体制が構築されている など
⑧ 全般管理	長年勤務する（技術力を有する）人材を雇用している など
⑨ その他（ ）	

(5) **経営検討会**（実績や目標等の報告・検討する会など）の**開催有無**についてお伺いします。

- ① 開催していない
- ② 開催している

開催している場合の**参集者すべてに「○」**

- ① 経営者・役員
- ② 従業員
- ③ 顧問の税理士等
- ④ 取引先（販売先など）
- ⑤ 金融機関
- ⑥ J A等
- ⑦ 行政機関（普及員など）
- ⑧ その他（ ）

◆その他、本アンケートや農業経営全般について、自由な形式でご意見等をお書きください。

ご回答ありがとうございました。ご希望なさる方に、本アンケート調査の集計結果等を後日メールでお送りいたしますので、差支えなければ、下記にご連絡先をご記入ください。

法人名： _____ 氏名： _____

研究成果等の送付先メールアドレス： _____ @ _____

謝辞

本研究の遂行および学位論文のとりまとめにあたり、東京農業大学の渋谷往男教授には、指導教員として多くのご支援とご指導ご鞭撻を賜りました。社会人として大学院への入学を検討していた際に、渋谷教授に背中を押して頂かなければ、本研究をいまだに着手することもなかったかもしれません。まず初めに、深厚なる感謝の意を表します。

次に、論文作成における的確なご指導を賜り、本論文をご精読頂き主査として本研究の位置づけや有用性等のアドバイスを頂きました東京農業大学の佐藤和憲教授や副査として、様々なアドバイスを頂きました東京農業大学の土田志郎教授及び筑波大学大学院の納口るり子教授に深く感謝いたします。また、アンケートやヒアリングの分析手法の検討にあたってご指導を頂きました、東京農業大学農学部の原温久准教授に感謝を申し上げます。

そのほかにも、お名前をすべてあげることはできませんが、東京農業大学国際バイオビジネス学科の先生方、学会報告や査読のプロセスを通じてご指摘いただいた先生、大学院事務室の職員の皆様にもお世話になりました。

アンケート調査にあつては、全国の農業法人経営者 491 名の回答を得ることができました。業務ご多忙なところご協力いただきました皆様に感謝いたします。さらに、ヒアリング調査において、経営者 6 名と従業員 39 名のご協力いただき、本研究の内容の充実に大きく貢献したと認識しています。重ねて感謝を申し上げます。

また、本論文の調査・研究を行うにあたり、東京農業大学農生命科学研究所の「大学院博士後期課程研究支援制度」の助成を 3 年連続でいただきました。同制度によって、調査や資料収集に係る経済的な支援だけでなく、研究計画の策定や審査委員の先生方からのご助言を通じて本研究の論点の整理につなげることができました。感謝申し上げます。

最後に、長期間にわたり、休日のほとんどを研究活動に費やし、家族サービスらしいことができない中で、不平も言わずに支えてくれた妻や騒ぎたい盛りの中、論文執筆中は静かにしようと気にかけてくれた長男、次男に心から感謝します。

本研究成果が農業経営者をはじめ農業経営者の経営支援に関わる関係者および研究者に少しでも役立つことを祈っております。

Thesis abstract

An Empirical Study on the Relationship Between the Characteristics of Management Philosophy and Management Performance in Agricultural Corporations

Takeshi INUTA

1. Background of this study

The number of agricultural corporations, which are the driving force of agricultural management in Japan, is increasing, and corporate management like that of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) is also increasing. In order to promote the growth of agricultural corporations, it is necessary to formulate a management strategy to allocate resources appropriately in response to changes in the external environment and to continuously increase profits. This management strategy is supposed to indicate the measures to achieve the management objective, the management philosophy. The need to formulate and utilize an appropriate management philosophy is expected to increase in agricultural corporations, which are expected to become more corporate-like through expansion of scale and diversification of management.

In addition, it has been shown that improving the job satisfaction of employees in agricultural corporations has an impact on their desire to work longer and to participate in management, which in turn has a certain impact on management performance by contributing to the improvement and stabilization of production technology. Given the situation of the labor market in Japan, where there is a chronic shortage of labor, it is expected that efforts to improve the job satisfaction of employees will become more important for agricultural corporations to continue to grow their business.

In order to promote the growth of agricultural corporations in the future, it will be important to implement management strategies based on management principles by

formulating appropriate management principles and implementing measures to spread them.

2. Objectives of this study

1)Objective

The purpose of this paper is to elucidate in detail the relationship between the characteristics of the management philosophy of agricultural corporations and their management performance, using the methods of general business administration. As a result, the guideline and the usefulness of the management philosophy in agricultural corporations are shown, and the knowledge to contribute to the growth and development of corporate agricultural management bodies in the future is provided.

2)Research agenda

The agendas of this study are as follows:

The first objective of this paper is to clarify the actual situation and characteristics of the formulation of management principles in agricultural corporations.

In recent years, the usefulness of management strategy theory has been examined for SMEs. Specifically, one of the characteristics of management strategy in SMEs is that the business motivation of managers is a trigger for growth, and the degree of implementation of management strategy based on management philosophy is higher than in large enterprises.

With the changes in agricultural structure, the expansion of scale and diversification of management have been progressing, and agricultural corporations have become the driving force of agricultural management in Japan, and corporate management like that of SMEs is increasing. However, there is still a lack of research based on the management philosophy that defines the management strategy for agricultural business entities.

In the case of agricultural corporations, the importance of management principles was understood, but there was no clear guideline on what specific contents should be included and expressed, and managers were thought to have formulated their management principles based on their experiences and some advanced cases. In addition, the

management environment differs depending on the type of farm, and it is not appropriate to generalize the contents of management principles.

Therefore, the purpose of this paper is to clarify the characteristics of the actual situation and the contents of the management philosophy of agricultural corporations by farm type. The results of this study are expected to contribute to the growth and development of corporate farm management by providing guidelines for management principles of agricultural corporations and reasons for each type of farm management, leading to the formulation of appropriate management principles.

The second is to clarify the relationship between management philosophy and business performance in agricultural corporations.

In order for a corporation to survive as an organizational entity, it is important for it to produce management results (performance) or achieve organizational goals. Therefore, clarifying the influence of management philosophy and management strategy will help to demonstrate their usefulness.

This paper clarifies the relationship between management philosophy and managerial outcomes by setting financial outcomes, subjective outcomes, and labor outcomes as indicators from the following perspectives.

For management outcomes, financial ratio analysis, which is a financial outcome based on corporate finance theory, is often utilized. In the case of agricultural management, it has been pointed out that financial results can be derived as a result of the incorporation of management, and that this information is useful for both internal and external stakeholders in the organization to improve management.

In addition, the evaluation of the degree of achievement, i.e., the degree to which the management philosophy has been achieved, is also considered to be a management outcome. In this regard, it is appropriate to set this as an indicator because subjective evaluation is also used as an evaluation method for management performance.

On the other hand, a corporation is an association of people, and each person works together as an organization to form a team. In the previous studies on agricultural corporations, it has been shown that improving the job satisfaction of employees, which can be regarded as a labor outcome, has a certain impact on management performance.

In this paper, we set financial, subjective, and labor outcomes as indicators of management performance. First, we analyze the relationship between the codification of management philosophy and financial and subjective outcomes through a questionnaire survey of corporate agricultural corporations. This will clarify whether or not management philosophy is useful in the agricultural sector as well as in SMEs, and also indicate points to keep in mind when managers of agricultural corporations use management philosophy to improve employees' job satisfaction, which is expected to contribute to the future growth and development of corporate agricultural corporations.

3)Structure of this paper

The title of each chapter is as follows:

Introduction Background and Objectives of the Study

Chapter 1: Development of Research on Management Philosophy

Chapter 2: Actual Situation and Content of Management Philosophy Disclosure in
Agricultural Corporations

Chapter 3: Functions of Management Philosophy Focused on by Agricultural
Corporations

Chapter 4: Relationship between Management Philosophy and Financial and
Subjective Performance in Agricultural Corporations

Chapter 5: Relationship between Management Philosophy and Labor Performance in
Agricultural Corporations

Chapter 6: Results and Contributions of this Study and Remaining Issues

The contents of the chapters are as follows: Chapter 1 summarizes the status of efforts in general business administration and agricultural business administration regarding the issues raised by previous studies on management philosophy.

Chapter 2 clarifies the actual status of the formulation and publication of management principles in agricultural corporations. In addition, I clarify the characteristics of each type of agricultural business from the viewpoint of the wording of management principles.

Chapter 3 verifies the results of the research in Chapter 2 through interviews with the managers of leading agricultural corporations. The results of the research in Chapter 2

will be verified through interviews with managers of advanced agricultural corporations. Through these interviews, the actual status and characteristics of the formulation of management principles in agricultural corporations will be clarified.

Chapter 4 is a comprehensive analysis of the actual status of management philosophy formulation and its relationship with business performance. This will clarify whether or not the formulation of management philosophy is useful in the agricultural sector as well as in SMEs.

Chapter 5 analyzes the relationship between the level of philosophy penetration and labor performance.

Chapter 6 discusses the relationship between the characteristics of the management philosophy and the management performance of Japanese agricultural corporations in terms of research and practical contributions.

3. Primary results of the study

1) Actual Situation and Content of Management Philosophy Disclosure in Agricultural Corporations

In this study, we applied the results of research on management philosophy accumulated for SMEs to the actual situation of management philosophy formulation and its contents in agricultural corporations and clarified the characteristics of each farming type. As a result, it was found that the rate of publication of management principles on the website tended to differ depending on the type of farming. Specifically, the rate was relatively high for vegetable and rice farming corporations, while it tended to be low for fruit farming corporations.

In addition, it was revealed that the words used in the management principles and the functions emphasized differed depending on the type of farming operation.

As a result of this study, it is possible to help agricultural corporations formulate appropriate management principles by presenting certain guidelines based on the functions of management principles emphasized in each farming type and specific words. This will make it possible to formulate management principles that define management strategies in an appropriate manner and is expected to contribute to the development of

corporate agricultural corporations in Japan.

2) Functions of Management Philosophy Focused on by Agricultural Corporations

This paper conducted an interview survey of six agricultural corporations to clarify the functions that managers emphasize in their management principles and the targets of penetration.

As a result of comparison and verification with previous studies, it was found that justification of fruit trees and integration of members and motivation of livestock were the functions that managers emphasized as in previous studies. On the other hand, although it should be noted that this is a generalization, it is clear that rice and vegetable corporations emphasize different functions of management philosophy from those in previous studies.

In addition, we found that the functions of management principles emphasized by agricultural corporations differed depending on their business environment. Specifically, depending on the land condition such as leased land or location such as urban area, they emphasize building trusting relationships with stakeholders outside the organization. In addition, the results suggest that the relationship with the sales partners emphasizes the sense of unity within the organization and motivation of employees rather than the creation of a positive image outside the organization.

3) Relationship between Management Philosophy and Financial and Subjective Performance in Agricultural Corporations

A questionnaire survey was conducted to clarify the relationship between the actual status of management philosophy formulation and management performance in agricultural corporations. As a result, it was suggested that the management philosophy tended to be codified in the case of relatively large-scale management, management that was not an extension of family management, and more diversified management.

Furthermore, logistic regression analysis was conducted to analyze the effect of management philosophy on the rate of codification. As a result, the marginal effect was found to be relatively larger in the case of institutional vegetables versus open field

vegetables, shareholder structure, number of full-time employees, and having a processing division. In other words, it was suggested that the importance of codification of management principles differs depending on the type of farming operation and management attributes.

On the other hand, we clarified the relationship between management philosophy and management performance. We found no relationship between management philosophy and short-term profitability, i.e., net profit margin, for agricultural firms that had codified their management philosophy. However, there was an association between equity ratio, which indicates long-term profit accumulation, and achievement, which is a subjective outcome.

The results of this paper show that the importance of the management philosophy has been recognized in the agricultural sector, and that the actual situation of the codification of the philosophy according to the type of farming and management attributes was clarified. In addition, we found that there is a relationship between the codification of management philosophy and long-term management performance and subjective performance.

4) Relationship between Management Philosophy and Labor Performance in Agricultural Corporations

We conducted a correlation analysis of the penetration level of management philosophy and job satisfaction among employees of agricultural corporations. As a result, it was found that the level of penetration of management philosophy and the degree of influence on behavior had a relationship with job satisfaction as in the empirical study of general business administration.

Specifically, it was found that an increase in the level of penetration of management philosophy raises the level of satisfaction with work motivation and future prospects, and that an increase in the level of satisfaction with personnel evaluation raises the level of influence of philosophy on behavior. Furthermore, these items were found to be related to the overall job satisfaction, suggesting that the penetration of the philosophy has an effect on the overall job satisfaction.

In addition, multiple regression analysis was used to clarify the relationship between overall job satisfaction and the function of management philosophy that management emphasizes, the level of philosophy penetration among employees, and each item of job satisfaction.

Specifically, it was found that the level of overall job satisfaction was higher in the organizations whose management emphasized the internally oriented functions. In addition, it was suggested that in order to increase overall job satisfaction, it is important not only to increase the level of penetration of the philosophy but also to establish it into concrete actions, and that in order to increase overall job satisfaction, it is important to increase the satisfaction level of items such as motivational factors such as job satisfaction and long-term employment.

4. Results and contributions of this research

1) Results of the study

The following four points are the results and contributions of this paper.

First, while the characteristics of business types have not been sufficiently examined in previous studies of business philosophy in general business administration, this paper clarifies that different business philosophies have different characteristics based on a detailed analysis of the characteristics of different types of agricultural management. This shows that it is necessary to take into account the characteristics of each type of business in the study of management philosophy.

Second, we found that the function of management philosophy differs depending on the type of farming operation and that the business environment has an effect on management philosophy in addition to the type of farming operation. This indicates the necessity of examining the content of management philosophy based on the relationship between farming type and management environment in research on management philosophy. In addition, since the management philosophy is an element that defines the management strategy, we showed the importance of conducting analysis based on the research results revealed in this study in the study of agricultural management strategy.

Third, we used a questionnaire survey on financial and subjective management

outcomes to clarify the relationship between management philosophy and capital adequacy ratio, which has not been sufficiently examined in general management studies, and the impact on subjective outcomes.

Fourth, as a labor-related management outcome, we clarified the relationship between the level of penetration of management philosophy and its influence on behavior and job satisfaction, which has not been sufficiently examined in agricultural management studies.

These research results and contributions will provide new research methods and issues for future research on agricultural management philosophy and agricultural management strategy.

2) Contribution of the study

The following three points are the results and contributions of this paper in practical terms.

First, the paper shows that it is important to formulate management principles based on the farm products that the farmer produces, because the functions required of management principles in agricultural corporations differ depending on the farm type. Therefore, it is important to formulate a management philosophy based on one's own production items. This will enable farmers to recognize what kind of management philosophy is desirable based on their own production items.

Secondly, since there is a relationship between the codification of management philosophy and the capital adequacy ratio, the importance of codifying management philosophy was clarified in order to achieve financial results. As the number of corporate agricultural enterprises increases in the future, it is important to promote efforts to codify management principles, including those of the government and related organizations.

Third, as an effect of the management philosophy on labor, the relationship between the level of penetration of the management philosophy and the level of job satisfaction was found to be related to the penetration of the philosophy to the stage where the philosophy is reflected in behavior. This suggests the importance of not only codifying the management philosophy, but also permeating it throughout the organization.

These practical results and contributions indicate the usefulness of codification of

management principles and their dissemination within the organization for existing corporate agricultural corporations as well as for agricultural corporations that intend to expand their scale and diversify their management in the future, based on their own farming type.