

令和7年度 成績概要書

課題コード（研究区分）： 3109-218551 （経常（一般）研究）

1. 研究課題名と成果の要約

- 1) 研究成果名：農業法人における従業員の職務課題と要望を見える化する手順
（研究課題名：多様な人材の活躍に向けた雇用就農の定着条件の解明）
- 2) キーワード：農業法人、雇用定着、職務満足度調査、TN法（第1ステップ）
- 3) 成果の要約：職務満足度調査とTN法（第1ステップ）を組み合わせることで、農業法人における従業員の職務課題と要望を見える化する手順を整理した。本手順により、農業法人の経営層は従業員の職務上の課題と要望を把握でき、職場環境の改善等に活用できる。

2. 研究機関名

- 1) 代表機関・所属・担当者：
中央農業試験場・農業システム部・農業システムグループ・研究職員・山田将太郎
- 2) 分担試験場（協力試験場）：なし
- 3) 共同研究機関（協力機関）：（北海道農業会議、北海道農業公社）

3. 研究期間：令和5～7年度 （2023～2025年度）

4. 研究概要

1) 研究の背景

第6期北海道農業・農村振興推進計画では、多様な担い手として雇用就農者が位置づけられている。しかし農業法人における従業員の定着には課題があり、定着・活躍に向けた対策の確立が急務となっている。

2) 研究の目的

北海道の農業法人において雇用環境を改善するために、常勤の雇用就農者の職務課題と要望を見える化する手順を確立する。

5. 研究内容

1) 農業法人における雇用就農における定着上の課題の把握（R5年度）

- ・ねらい：北海道の農業法人における従業員の定着上の課題を把握する。
- ・試験項目等：調査対象：道内の農業法人の経営者（配布数：570法人、回収数：185法人（回収率：32.5%））
調査項目：基本概況（法人形態、売上額等）、3年間の定着率、離職理由、雇用定着対策等

2) 農業法人における従業員の職務課題と要望を見える化する手順の確立（R6～7年度）

- ・ねらい：農業法人を対象として、職務課題と要望を見える化する手順を実証する。従業員を対象として、雇用定着に係る課題抽出と課題に対する対策案の見える化という段階別の整理を行う。
- ・試験項目等：調査対象：農業法人の常勤従事者
調査方法：農業法人5経営に対する職務満足度調査（「職務満足度自動計算ツール」（農研機構（2018））の使用）、職務満足度調査を行った法人から選出した1経営に対するTN法（第1ステップ）によるワークショップ
調査項目：常勤従事者の職務満足度、職務満足に係る課題に対する対策策定

3) 経営層と従業員による一連の手順への評価（R6～7年度）

- ・ねらい：農業法人を対象として、実証した結果のフィードバックを通じて一連の手順への評価を得る。
- ・試験項目等：調査対象：職務満足度調査とワークショップを実施した農業法人の経営層と常時従事者
調査方法：一連の手順を実践した農業法人1経営に対するヒアリング調査
調査項目：一連の手順に対する常勤従事者及び経営層の評価

6. 研究成果

- 1) 経営者から「給与額」「対人関係」「仕事のきつさ」「仕事以外の生活の影響」が主な離職理由として指摘された（データ略）。生活面を除けば労務管理に係る多様な要因があることから、従業員の職場課題の改善を検討するにあたっては、各経営が直面する職務課題の把握が必要と考えられる。
- 2-1) 農業法人における従業員の職務課題と要望を見える化する手順を実証し、実践例から手順を整理した（表1）。本手順は、従業員の職務課題を抽出する「職務満足度調査」と従業員が職務課題に対する具体的な対策を検討し要望を整理する「TN法（第1ステップ）によるワークショップ」の2段階から構成される。
- 2-2) 職務満足度調査では従業員の満足度が低く重要度が高い項目（優先的に改善すべき項目）を抽出する。実践例では「指示徹底」「方針徹底」「段取り」「責任分担」が改善課題として抽出された（図1）。
- 2-3) ワークショップでは職務満足度分析を踏まえて設定されたテーマについて対策案を抽出・評価することで従業員の改善要望を把握する。実践例では、「経営全体の方針徹底」というテーマに向けて「各課のビジョン・方針の明確化」「役員・個人面談の充実」「朝礼・夕礼の実施」等の対策案が要望された（表2）。
- 3) 農業法人では従業員の職務課題と要望を把握した上で職務環境の改善が望まれる。実践例では、図1と表2の結果を従業員と経営層にフィードバックし評価を確認した（表3）。従業員において、実施直後では職務課題や対策の明示による効果の実感が見られ、実施1年後では職務満足度調査による職務課題の把握に限定されるが効果が継続していた。一方、経営層においては従業員向けの労務管理講習等で活用され従業員の職務課題や要望を労務間で共有したことを通じて、不満改善や動機付けに対する有用性の評価を確認できた。従業員における効果の向上には、従業員が要望した対策を具体的に検討・実施することの重要性が示唆された。今後の展開としては、経営層を中心に役員交代等の組織の変化期の実施が望まれた。また、一連の手順の円滑な実施のため、第三者による支援が望まれた。このように、農業法人を対象として本手順を実施することで、経営層が会社全体の労務管理への意識を確認し、職場環境の改善等に活用できる。

表1 従業員の職務課題と要望が見える化する手順の概要

手順	目的	手法	内容・項目	ポイント・留意点等
Ⅰ	課題把握	職務満足度調査	① 質問項目作成	・ 農研機構の「職務満足度自動計算ツール」利用 ・ アンケート調査用紙は2頁以内に収める
			② アンケート実施	・ 会場方式、手配布・手回収方式、郵送方式の検討
			③ 集計・分析	・ 農研機構の「職務満足度自動計算ツール」利用 ・ 「職務満足度グラフ」の描出(図1)
Ⅱ	手続ⅢⅠとの接続	手続ⅢⅠとの接続	① 資料作成	・ 検討するテーマ(課題)を記載する欄の設置 ・ 職務課題の明示(図1の第4象限に着目) ・ アンケート調査結果と質問項目を掲載
			② 参加者選定	・ 経営層と相談して5-10名を選出
Ⅲ	対策検討	TN法(第1ステップ)ワークシヨップによる	① テーマ設定	・ 職場満足度調査の分析結果の説明 ・ 参加者が検討しやすいテーマへ誘導
			② ルール説明	・ 批判や批判的態度を示すことは厳禁
			③ 「対策」抽出	・ 各参加者が考えた「対策」を発表(1人3つ以上) ・ 類似する「対策」をその都度集約 ・ 「対策」を再検討して10項目程度に集約
			④ 「対策」評価	・ 対策評価用の用紙の速やかな印刷・配布 ・ 「重要度」と「容易さ」の5段階で評価
			⑤ 「要望」見える化	・ 評価の集計結果を平均値で表出(表2) ・ 「重要度」と「容易さ」が4.0以上の要望に着目
Ⅳ	経営層へのフィードバック		・ 参加者の議論や発話が特定されないよう留意	

【用語説明】

職務満足度調査：従業員を対象に、アンケートを用いて職務の満足・不満足を客観的に測り、改善すべき項目の課題とその程度を発見し、経営改善を支援するための手法。

TN 法（第 1 ステップ）：TN 法は東北農業試験場法の略称。第 1 ステップは関係者のアイディアを短時間で効果的に抽出し評価することで、関係者の合意形成を支援するための手法。

表3 実践例における経営層及び従業員による手順の評価

時期	項目	経営層	従業員	
実施直後	手順の評価・効果・期待	—	<ul style="list-style-type: none">・潜在的に感じていた職務課題を客観視できる・すぐに実行できる対策が明示される・数年おきに一連の調査を実施してほしい	
実施1年後	有用性の評価	職務満足度調査による課題把握	△	○
		TN法による要望検討	○	△
		一連の手順	◎	△
		による不満改善	◎	△
		一連の手順	○	△
		による動機付け	○	△
	手順の効果・期待	<ul style="list-style-type: none">・経営層と従業員で職務課題と要望が共有できた・役員の代替わりや従業員の職位の変化期に実施	<ul style="list-style-type: none">・職務課題の把握ができたが、具体的な対策には至らなかった・意識付けのため毎年実施したい	
	望ましい実施主体	第三者（普及指導員等）	第三者	

注1) 「有用性の評価」については「非常に役に立った」：◎、「まあまあ役に立った」：○、「どちらともいえない」：△、「あまり役に立たなかった」：×、「全く役に立たなかった」：××の5段階評価とした。

7. 成果の活用策

1) 成果の活用面と留意点

- (1) 普及指導員や JA の営農指導員による農業法人における職場環境の改善支援に活用する。
- (2) 本成果の従業員に対する実証では、日本人の常勤雇用者を対象とした。
- (3) 職務満足度調査の実施にあたっては、「職務満足度自動計算ツール」（農研機構，2018）を使用する。

2) 残された問題とその対応 なし

8. 研究成果の発表等

山田将太郎他(2025)「雇用労働力の募集方法別にみる採用と定着への効果」『農業経営研究』63(2), 37-43.

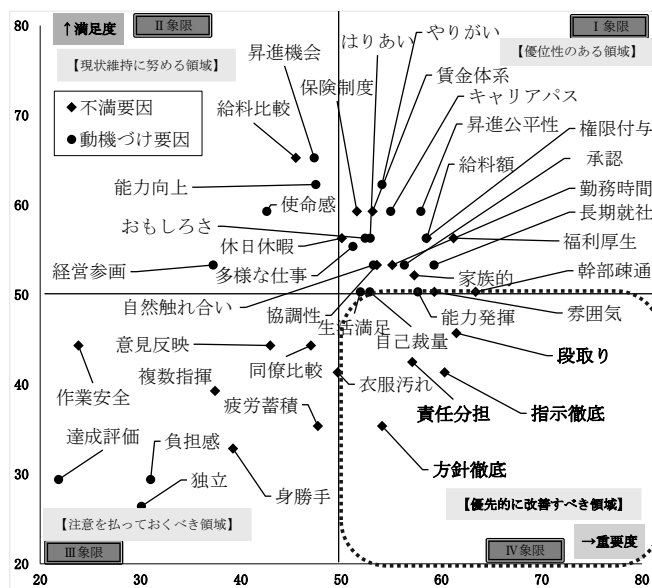


図1 職務満足度分析（職務課題の見える化）の実践例

注1) X法人の常勤従業員14名の分析結果である。注2) 「職務満足度自動計算ツール」(農研機構(2018))を活用し分析した。注3) X軸は各項目に対する「重要度(偏差値)」、Y軸は各項目に対する「満足度(偏差値)」を示す。

表2 TN法（第1ステップ）
（要望（対策案）の見える化）の実践例

ワークショップのテーマ	経営全体での方針徹底	
ワークショップで抽出された対策案	重要度	容易さ
会社のビジョン・方針の明確化	4.9	3.0
各課のビジョン・方針の明確化	4.8	4.5
社内会議の充実	4.5	3.9
役員・個人面談の充実	4.3	4.4
意見の反映	4.8	2.5
役員の理解醸成	4.6	2.5
懇親会を増やす	3.6	3.6
地域への貢献	4.1	2.5
話しやすい雰囲気づくり	4.9	3.3
朝礼・夕礼の実施	4.4	4.6

注1) X法人の常勤従業員14名のうち8名を参加者としたワークショップの結果である。

注2) 「重要度」「容易さ」は5点満点で、ともに4.0以上の対策を網掛けしている。