

BULLETIN  
OF  
THE HIROSHIMA PREFECTURAL TECHNOLOGY RESEARCH INSTITUTE  
AGRICULTURAL TECHNOLOGY RESEARCH CENTER

March 2021

---

---

**広島県立総合技術研究所  
農業技術センター研究報告**

第 95 号  
令和3年3月

---

---

広島県立総合技術研究所  
農業技術センター  
(広島県東広島市八本松町原)

# 集落営農法人における農業体験農園の開設が従業員モラルに及ぼす影響 ：広島県安芸高田市の(有)援農甲立ファームでの事例を基に

西濱健太郎

キーワード：農業体験農園，ハーズバーグ理論，DP方式モラル・サーベイ，動機づけ要因

## 背景および目的

我が国における農業分野の人的資源管理研究は、迫田(2011)が、水田作経営の人的資源管理研究がまだ緒に就いたばかりと指摘するように2000年代までほとんど行われてこなかった。また、金岡(2010)も農家および農業法人を対象として、農業の特徴を踏まえた職務満足分析はほぼ皆無であることを指摘している。この要因として、我が国の農業経営が家族経営中心で、従業員意識の調査があまり必要でなかったことが影響していると考えられる。

そこで、著者ら(西濱・北野, 2011; 西濱, 2012; 西濱・北野, 2013)は、経営学の分野で従業員意識の調査手法として活用されていたDP方式モラル<sup>1</sup>・サーベイ(村杉, 1994)(以下、DP調査)を集落営農法人の従業員調査に援用した。その後、DP調査は集落営農法人だけでなく、女性起業組織においても活用されてきた(久保・櫻井, 2014; 久保・櫻井, 2016; 高橋・久保, 2017)。DP調査によって、集落営農法人従業員のモラルと理念特性や業績との関係性が考察されており(高橋・久保, 2017)、女性起業組織に対しては組織運営上の課題(久保・櫻井, 2014)や課題に対する対処策(久保・櫻井, 2016)などが明らかにされている。

DP調査は、「理念」、「職務」、「対人」および「報酬」の4要因から従業員のモラルを測定する手法であり、ハーズバーグの動機づけ衛生理論に依拠している(村杉,

1994)。この理論では、満足を感じさせる要因と不満足を感じさせる要因が別と考え、前者を動機づけ要因、後者を衛生要因と呼ぶ(奥林, 2003)。衛生要因の条件が良くなっても不満足を感じなくなるだけであり、満足を生み出すことはなく、反対に動機づけ要因の条件が悪くなっても不満足を感じるわけではなく、満足のない状態になるだけである(奥林, 2003)。衛生要因は予防衛生的な役割を持つが、労働への動機づけにおける積極的な効果はなく、動機づけ要因のみが直接的に人間を労働に動機づける役割を果たす(村杉, 1994)。このため、従業員のモラルを高めるためには、動機づけ要因の役割が重要になる。

著者らが集落営農法人の従業員を対象にDP調査を実施した結果、「理念」、「職務」および「対人」の一部は動機づけ要因であり、「報酬」および「対人」の一部は衛生要因であることを明らかにしている(西濱・北野, 2011)。このことから、従業員に満足を感じさせるためには、動機づけ要因である「理念」、「職務」および「対人」<sup>2</sup> 要因を高めることが重要と考えられる。しかしながら、広島県の集落営農法人では、「職務」要因が低いことが課題となっている(西濱・北野, 2013)。この傾向は、山口県の集落営農法人でも共通している(高橋・久保, 2017)。「職務」要因が低い理由として、農業では単純作業の繰り返しが多く、顧客との接触機会も少ないことが影響していると考えられる。このため、「職務」要因を高めるためには、仕事の難易度の向上、顧客への接触機会の増加といった手法により職務充実を図ることが重要となる(西濱・北野, 2013)。著者は、職務充実に農業体験農園の開設が貢献可能なのではないかと考えた。

<sup>1</sup> 本稿は村杉(1994)の手法に基づくため、「モラル(morale)：士気」という用語を用いるが、近年は「モラル(moral)：道徳」と混同されることを避けるために「モチベーション(motivation)：意欲」と言い換えられることもある。

<sup>2</sup> 「対人」要因のうち衛生要因としての性格が強い「従業員の配慮」(西濱, 2012)については、本稿の設定からは除いているため、本稿では「対人」を動機づけ要因として扱う。

農業体験農園は、農業者の所有農地において、園主の経営・生産計画と栽培指導の下、地域住民を主とした利用者が農業を体験するシステムと定義される（山田・門間，2006）。市民農園とは異なり、農地の市民への貸し出しを伴わず、一般市民に農作業の一部を体験してもらう形態を特徴とする（八木，2008）。利用者に対しては、農業体験の場やサービスを提供し（原，2009）、農園主からは栽培技術の指導がされる。また、講習会の場や多様な農園主催イベントの場において農園主と利用者の交流が行われる（藤井ら，2018）。

農業体験農園の農園主側に焦点を当てた研究として、収益性（八木，2008；佐藤，2012）、体験農園園主会の組織知の活用（山田・門間，2011）に関するものなどがあるが、農業体験農園の開設による従業員の変化については解明されていない。

そこで、本稿では農業体験農園の開設が集落営農法人従業員のモラルに及ぼす影響の解明を目的としたいと考えた。

## 調査対象および調査方法

調査対象は、広島県安芸高田市甲田町上甲立に位置する有限会社 援農甲立ファーム（以下、援農）とした。援農は、2002年に設立された集落営農法人であり、従業員数が26名（うちパート10名）、総農地面積は43ha、（水稲30ha、白ネギ、キャベツなどの露地野菜12ha、アスパラガス、ミニトマトなどの施設野菜1ha）となっている。水稲以外に多品目の野菜を栽培している点が特徴である。また、2017年には国際認証であるGLOBAL G. A. P. を取得しており、持続可能な農産物づくりを実践している。農業体験農園に取り組む目的として、援農代表者は、人を呼び込むことで地域交流を深化させることと従業員の人材育成の2点をあげている。

援農の農業体験農園は2019年に始まり、5月から12月までの8か月間、第2、4日曜日の午前中に3時間ずつ、全16回の講習会<sup>3</sup>があった。1グループが途中で参加を中断したため、最終的には10グループ最大28名の利用があった。

調査は、農業体験農園に従事した従業員4名（表1）に対して行った。質問紙調査は、農業体験農園用に修正したDP調査（表2）を農業体験農園終了後の2020年2月19日および25日の2日に分けて実施し、いずれか都合の良い日に回答してもらった。DP調査は、実現度と重要度の測

表1 農業体験農園に参加した援農従業員の属性

従業員	年代	性別	参加回数	農業体験農園への関わり
A	20代	男性	16回	主体的
B	60代	男性	16回	主体的
C	40代	男性	3回	補助的
D	10代	男性	10回	補助的

注：他にも農業体験農園に従事した従業員がいたが、既に退職しており調査が困難なため4名を調査対象とした。農業体験農園への関わりは、日常の栽培管理や事前準備等に従事した従業員を主体的とし、講習会当日のみに従事した従業員を補助的とした。

定を基本とする<sup>4</sup>が、今回は農業体験農園の活動の直接的な影響を調査するため、実現度の設問を基に農業体験農園への従事による変化を問う設問に修正した（表2）。また、農業体験農園の活動に限定することが困難な設問である「理念」の「役員の伝達」に加えて「報酬」の「労賃の他の構成員との比較」および「労賃の仕事との比較」は削除し、設問数は26、回答は4件法として調査を行った（表2）。なお、「報酬」の「設備や職場環境」、「作業時間」および「疲労」は、不満についての設問であり、そのままの集計では不満が大きいかほど高得点となる（表2）。このため、他の設問同様に高得点ほどモラルが高い状態に統一するために、得点を反転して集計した（図1）。

併せて、DP調査を補完するために、同日に各人30分から1時間程度の面接調査を実施した。

## 結果および考察

援農の農業体験農園では、農作業の体験の他に、ジャンボキュウリの重さ当てクイズ、収穫祭、焼き芋および餅つきなどのイベントが開催され、前期後期1回ずつ活動を振り返るスライドショーや食事をともにしながらの語らいの場などが設けられた。

農業体験農園に従事した従業員は、4人とも援農での勤務年数が2年以内と短かった。これには、援農代表者の農業体験農園を人材育成に活用したいとの思いが反映されていると考えられた。従業員Aは農業者大卒の卒業生で栽培の勉強を済ませているが、従業員BおよびCは異業種からの転職者になる。従業員Dは農業分野以外の学生で、パートタイム勤務であった。

<sup>3</sup> 講習会の詳細については、西濱（2021）を参照されたい。

<sup>4</sup> 実現度、重要度からなる集落営農法人用DP調査の調査票は西濱・北野（2011）を参照されたい。

表2 DP調査を基に農業体験農園用に修正した調査票

要因	項目	設問	
理念	理念の認知	農業体験農園の活動は、法人の理念を知ることに関与した	
	目標一致度	農業体験農園の活動は、法人の目指している事と、あなたの関心や目標との一致に関与した	
	将来性	農業体験農園の活動によって、法人の将来について、自分自身のことのように考えられるようになった	
	勤務の誇り	農業体験農園の活動によって、この法人で働いていることに誇りを持つようになった	
	社会的責任	農業体験農園の活動によって、この法人の取組みが社会に役立っていると思えるようになった	
	職務	仕事の達成感	農業体験農園の活動で、我ながらよくやったと思うことがあった
仕事への挑戦心		農業体験農園の活動で、よーしやってみようと思うことがあった	
仕事の自信		農業体験農園の活動で、他の人ではだめで自分でなければと思うことがあった	
仕事での成長感		農業体験農園の活動で、自分が少し成長したと思うことがあった	
仕事での能力発揮		農業体験農園の活動で、自分の能力が発揮できていると思った	
仕事の創造性		農業体験農園の活動は、自分のアイデアや工夫を生かせる仕事だと思った	
仕事の責任		農業体験農園の活動で、任せられてうれしいと思うことがあった	
仕事の自由裁量		農業体験農園の活動は、自分の考えで自由にできる仕事だと思った	
仕事の適性感		農業体験農園の活動が、自分によくあっている仕事だと思った	
仕事の能力の承認		農業体験農園での活動において、あなたの能力が認められていると思った	
対人		チームワーク	農業体験農園の活動によって、法人のチームワークは良くなったと思う
		相互扶助	農業体験農園の活動によって、困ったときに互いに助け合えるようになったと思う
		代表の人望	農業体験農園の活動によって、代表と仕事のことで気軽に相談できるようになったと思う
		法人の和	農業体験農園の活動によって、代表が法人の和を重視するようになったと思う
		わだかまりの解消	農業体験農園の活動によって、代表が法人に起こったわだかまりを解決しようとするようになったと思う
	構成員からの承認	農業体験農園の利用者に自分が認められていると思った	
	仕事以外の人間関係	農業体験農園の利用者とは、農業体験農園の時以外でもつながりができたと思う	
報酬	設備や職場環境	農業体験農園の施設・機械や作業環境は良くないと思った R	
	作業時間	農業体験農園についてやされる労働時間が長いと思った R	
	安全と健康	法人は農業体験農園で作業する者の安全や健康には十分配慮していると思った	
	疲労	農業体験農園の仕事は、疲れやすい仕事だと思った R	

注：集落営農法人用 DP 調査から「役員の伝達」、「労賃の他の構成員との比較」および「労賃の仕事との比較」を削除した。集落営農法人用 DP 調査の実現度の質問を基に農業体験農園用の調査票を作成した。回答の選択肢は、1:「まったく当てはまらない」、2:「少し当てはまる」、3:「かなり当てはまる」、4:「非常によく当てはまる」とし、Rの設問では回答を反転して集計した。回答容易性の観点から、実際の調査では、設問を「理念」、「職務」、「報酬」、「対人」の順とした。

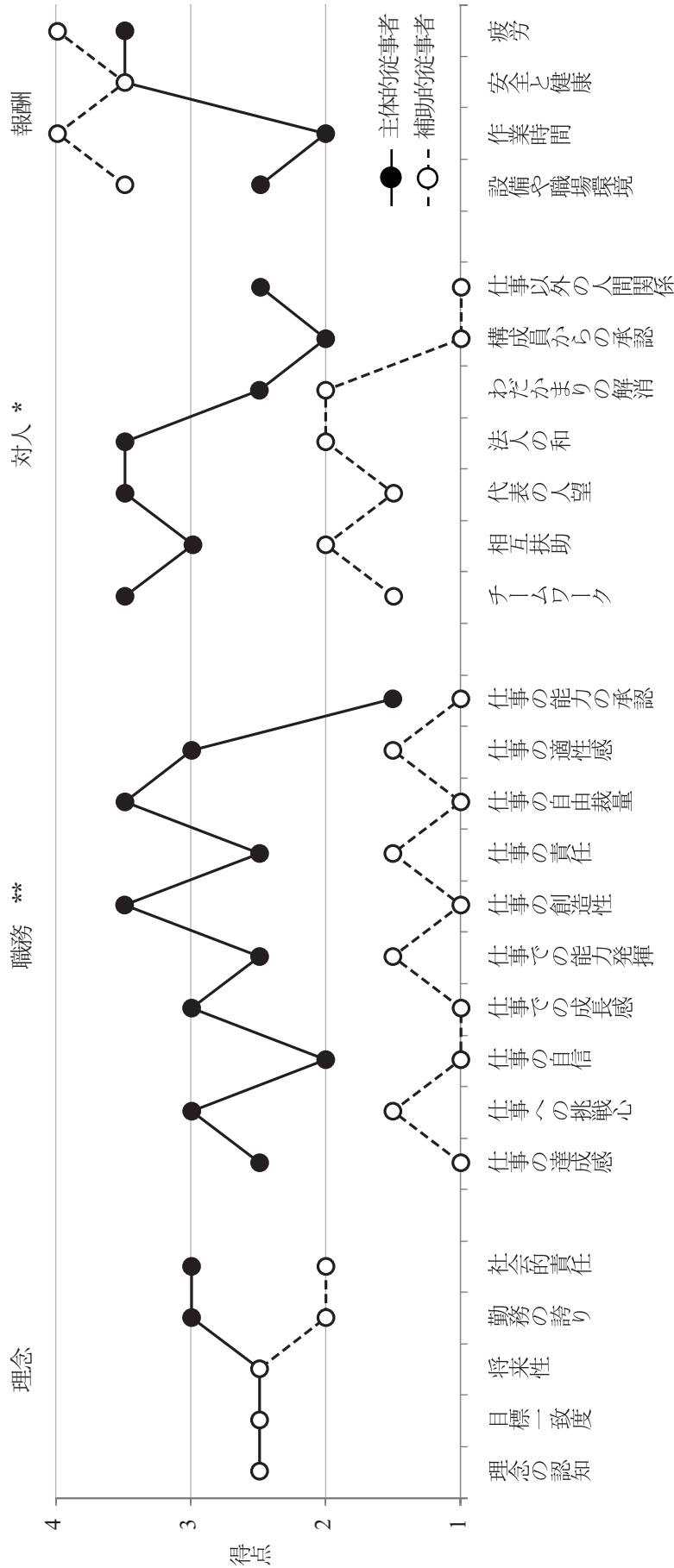


図1 農業体験農園の開設が従業員のモラールに及ぼす影響

注：得点は1：「まったく当てはまらない」、2：「少し当てはまる」、3：「かなり当てはまる」、4：「非常に当てはまる」とし、「設備や職場環境」、「作業時間」、「疲労」は回答を反転して集計した。従業員A、Bを主体的従事者とし、従業員C、Dを補助的従事者として平均値で表示した。要因ごとに主体的従事者と補助的従事者間でウィルコクソンの符号付順位検定を行い、\*は1%、\*\*は5%水準で統計的に有意を表す (n=4~10)。

従業員AおよびBは16回すべての講習会に出席し、日常の栽培管理、イベント等の企画、当日に配布する資料の作成などを行っており、主体的従事者に分類した（表1）。従業員Cは参加回数が少なかったこと、従業員Dは講習会の当日のみの参加となったことから、両者を補助的従事者に分類した（表1）。

次に、DP調査の結果を図1に示す。動機づけ要因である「理念」、「職務」および「対人」、衛生要因である「報酬」の4要因に分けて分析を行った。プライバシー保護の観点から各人のモラルの特定を防ぐために、主体的従事者、補助的従事者ごとに平均して比較することとした（表1、図1）。

「理念」要因の得点は、「勤務の誇り」および「社会的責任」で主体的従事者が補助的従事者よりも高い傾向であった（図1）。また、「理念」要因全体としては中程度の得点であり、主体的従事者と補助的従事者間に統計的に有意な差はなかった（図1）。補助的従事者の一人は、援農の理念を理解するきっかけになったことを指摘しており、農業体験農園への補助的な従事が理念の認知に影響する可能性が示唆された。また、主体的従事者は、農業体験農園の利点として、新しい農業の形の提案につながることで、消費者である利用者に直接喜んでもらえること、農業の楽しさを利用者に紹介できることや地域に貢献できることなどをあげており、農業体験農園の新規性の高さ、活動による利用者や地域との接点の増加が「理念」要因の向上に貢献することが示唆された。

「職務」要因の得点は、すべての項目で主体的従事者が補助的従事者よりも高い傾向であった（図1）。また、「職務」要因全体としても主体的従事者は中程度の得点であり、補助的従事者と比べて1%水準で統計的に有意に高かった（図1）。補助的従事者の一人は、自分でも栽培を習得していないのに、利用者に教えることは難しいと話しており、当日だけの参加という限定的な従事となったことが、仕事の幅を狭め、「職務」要因の変化の小ささに影響したと考えられた。一方、主体的従事者は、特に「仕事の創造性」および「仕事の自由裁量」が高い傾向であった（図1）。主体的従事者は、イベント面などで自由に新たな提案ができたこと、利用者に感謝され、野菜作りを教えてほしいと言われたことなどが、仕事の楽しさや自分の成長につながったことを指摘しており、仕事の複雑性が増し、利用者との接点が増加したことが「職務」要因の向上に貢献したと考えられる。また、農業体験農園では農作業だけでなく、各種のイベントも行われ、幅広い活動となるため、経験の浅い従業員であっても自分の能力を発揮しやすい事業といえるだろう。

「対人」要因の得点は、「職務」要因と同様にすべての項目で主体的従事者が補助的従事者よりも高い傾向であった（図1）。「対人」要因全体としても主体的従事者は中程度の得点であり、補助的従事者と比べても5%水準で統計的に有意に高かった（図1）。補助的従事者の変化は小さく（図1）、これには農業体験農園への関わりの少なさが影響したと考えられる。一方、主体的従事者は「チームワーク」、「代表の人望」および「法人の和」が高い傾向であった（図1）。主体的従事者は、通常業務時とは異なるメンバーと仕事ができ、お互いに苦手な分野を補い合え、勉強になったことがチームワークの良さにつながったことを指摘しており、多様なメンバー構成で運営可能な点は人材育成の観点からも農業体験農園の利点であると考えられた。一方で、利用者との関係性を調査した「構成員からの承認」および「仕事以外の人間関係」については、主体的従事者および補助的従事者ともに低い傾向であった（図1）。主体的従事者の一人は、利用者から新たな提案をもらえることもあったので、もっと積極的に交流したいと話しており、利用者との交流を増やすことが今後の課題といえる。

衛生要因である「報酬」要因の得点は、「設備や職場環境」および「作業時間」で主体的従事者が補助的従事者より低い傾向であった（図1）。このことについて主体的従事者は、特に夏場の作業で日陰の休憩場所を確保できなかったことや農業体験農園に従事すると他の作業に従事する時間の確保が難しくなることなどを指摘していた。補助的従事者の作業時間が講習会当日に限定され短かったことが、この傾向に影響したと推察される。また、「報酬」要因全体としては主体的従事者と補助的従事者間に統計的な有意差はなく、中程度から高得点であった（図1）ことから、現段階では大きな不満にはつながっていないことが伺われた。今回の調査は農業体験農園の従事者に限定したため大きな不満にはつながってはいなかったが、農業体験農園の活動により他の作業に従事する時間の確保が難しくなると、その他の従業員から不満が出る恐れがあり、この点は注意が必要であろう。

## まとめ

今回は、調査対象が勤務歴の短い従業員4名と限定的であったが農業体験農園の活動が従業員のモラルに及ぼす影響として次のことが明らかとなった。

4要因それぞれについて、主体的従事者と補助的従事者間でモラルの高さを比較すると、「理念」および「報酬」は統計的に有意差がなく同等である。他方、「職

務」および「対人」は主体的従事者が補助的従事者に比べて有意に高かった。従業員は、農業体験農園活動に主体的に従事することで「職務」および「対人」モラルの向上につながると考えられた。

「理念」要因については、農業体験農園の新規性の高さ、活動による利用者や地域との接点の増加がモラルの向上に貢献することが示唆された。

「職務」要因については、農業体験農園の活動により、仕事の複雑性が増し、利用者との接点が増加したことがモラルの向上に貢献したと考えられる。また、農業体験農園では、幅広い活動が行われるため、経験の浅い従業員であっても自分の能力を発揮しやすい事業といえるだろう。

「対人」要因については、農業体験農園の活動内容は幅広いため、多様なメンバー構成で運営可能な点は人材育成の観点からも利点と考えられた。一方で、利用者との交流を増やしていくことが今後の課題として残された。

「報酬」要因については、現段階では大きな不満にはつながっていないことが伺われた。

集落営農法人従業員のモラルは、「職務」要因が低いことが課題となっていたが、農業体験農園に主体的に従事することで「職務」要因の向上効果が期待できることが明らかとなった。また、農業体験農園は、新規性が高く、農作業に限定されない幅広い仕事と複雑性を有し、利用者や地域との接点も多くなる事業であることから、「理念」、「職務」および「対人」といった動機づけ要因の向上に適していると考えられた。但し、これを実現するためには、従業員に自由裁量を持たせることやメンバー構成などに役員配慮が求められる。加えて、利用者との交流も増やしていくことで、従業員モラルのさらなる向上が期待できる。

## 摘 要

ハーズバーグの動機づけ衛生理論に依拠し、「理念」、「職務」、「対人」および「報酬」の4要因からなるDP方式モラル・サーベイを基に修正した調査票を用い、農業体験農園の開設が集落営農法人の従業員モラルに及ぼす影響を調査した。農業体験農園業務に主体的に従事することで、動機づけ要因のうち「職務」および「対人」要因が向上し、集落営農法人従業員のモラルとして低いことが問題となっていた「職務」要因の向上に効果が期待できることが明らかとなった。また、農業体験農園は新規性が高く、農作業に限定されない幅広い仕事と複雑性を有し、利用者や地域との接点も多くなる事業であ

ることから、動機づけ要因である「理念」、「職務」および「対人」モラルの向上に適していると考えられた。

## 謝 辞

本研究報告の執筆にあたり、愛媛大学大学院農学研究科 准教授 山本和博 博士、当センターの梶原真二 博士にご校閲を賜りました。厚くお礼申し上げます。

また、快く調査に協力いただいた有限会社 援農甲立ファームの皆様には厚く謝意を表します。

## 引用文献

- 藤井至・稲葉修武・藤田武弘. 2018. 農業経営・交流の両面からみた農業体験農園の役割：東京都練馬区農業体験農園を事例として. 農業市場研究27 (1) : 12-22.
- 原修吉. 2009. 農業体験農園におけるナレッジマネジメント. 農業経営研究46 (4) : 43-51.
- 金岡正樹. 2010. 農業法人従業員に対する職務満足分析の適用. 農林業問題研究46 (1) : 69-74.
- 久保雄生・櫻井清一. 2014. 女性起業組織の特徴と組織運営上の課題：DP方式モラル・サーベイによる分析から. 農村計画学会誌 33 論文特集号 : 275-280.
- 久保雄生・櫻井清一. 2016. DP方式モラル・サーベイを用いた女性起業組織の分析. 農業経営研究54 (1) : 91-104.
- 村杉健. 1994. モラル・サーベイ. 税務経理協会.
- 西濱健太郎. 2012. 集落営農法人用DP方式モラル・サーベイにおける「対人」要因の設問の検討. 農業経営研究50 (1) : 41-45.
- 西濱健太郎. 2021. 農村部での農業体験農園の特徴と展開可能性：広島県安芸高田市の(有)援農甲立ファームでの事例を基に. 広島農技セ研報95 : 1-10.
- 西濱健太郎・北野剛志. 2011. DP方式モラル・サーベイの集落営農法人への適用性の検討. 農業経営研究 49 (2) : 35-40.
- 西濱健太郎・北野剛志. 2013. ぐるみ型集落営農法人のモラル分析：広島県を対象として. 農林業問題研究49 (1) : 207-212.
- 奥林康司編著. 2003. 3. 3. 2動機づけ－衛生理論 (motivation-hygiene theory). 入門人的資源管理. 中央経済社. pp. 26-28.
- 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）：25-35.

佐藤忠恭. 2012. 農業体験農園の立地と経営上の意義：  
市街化区域内外の比較分析. 農業経営研究50（3）：  
17-23.

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. 山口農林総技セ研報8：1-11.

八木洋憲. 2008. 都市農地における体験農園の経営分析：  
東京都内の事例を対象として. 農業経営研究45（4）  
：109-118.

山田崇裕・門間敏幸. 2006. 農業体験農園が利用者に及  
ぼす効果の解明：農業体験農園利用者の意識とその  
変化に基づいて. 農業経営研究44（1）：67-70.

山田崇裕・門間敏幸. 2011. 農業体験農園における組織  
知の利用特性の評価. 農業経営研究49（2）：81-86.



# Effects of establishment of the community garden at a community-based farming corporation on morale of employees: A case at “Enno-Kotachi Farm” in Akitakata city, Hiroshima

Kentaro NISHIHAMA

## Summary

The morale survey by desire-provision system relies on Herzberg's motivation-hygiene theory and consists of four factors: policy, job, relatedness, and compensation. Using the revised questionnaire, the author investigated effects of establishment of the community garden on morale of employees. At the community-based farming corporations low job factor was a problem, however this problem was improved by engaging in the community garden independently. At the same time, relatedness factor was also improved. In addition, the community garden is novel business, has a wide range of work and complexity not limited to farm work, and has many points of contact with users and the local community. Therefore, establishment of the community garden was considered suitable for improving of the factor of policy, job, and relatedness as motivators.

**Key words** : Community garden, Herzberg's theory, Morale survey by desire-provision system, Motivator