

リレーコラム

酪農経営における労務管理の影響分析

－ 職務満足分析を用いて －

1. はじめに

近年、常勤的な従業員を雇用する酪農経営体が増加している。2015年農林業センサスによれば、全酪農経営体のうち、常勤的な従業員である「常雇い」を雇い入れる経営体の割合が、100～299頭規模で52%、300頭以上の規模で95%となっており、大規模な経営体であるほど常勤的な従業員への依存は強くなる傾向にある。そのため、大規模な経営体では、従業員定着を目的とした労務管理の重要性が高まる。

経営者の実施する労務管理について、従業員の定着への有効性及び改善点の検討は、管理される従業員の労務管理に対する反応を確認する必要がある。

2. 従業員の定着と職務満足度

労務管理に対する従業員の反応のひとつに、職務満足度が挙げられる。職務満足度とは、経営体に所属している従業員の仕事や職場に対する満足の度合いであり、この職務満足度を指標とし、労務管理の有効性及び改善点を分析・検討する手法として、職務満足分析がある。

3. 職務満足分析の概要

職務満足分析を行うにあたり、経営者へのヒアリング調査と従業員へのアンケート調査を実施する。ヒアリング調査では、経営者の実施している労務管理の実態を、アンケート調査では、労務管理に対する従業員の職務満足度を把握する。

第1表は、アンケート調査で用いる調査票に記載している各労務管理の項目である。さらに、職務全体に対する総合的な満足度として、総合満足度の項目も設けている。これらの調査結果をもとに、職務満足分析を実施する。

4. 職務満足分析結果の見方

第1図は、職務満足分析の結果を図示したものである。

縦軸の「満足度」は、満足回答（非常に満足・満足）割合の偏差値であり、各労務管理の項目における満足の高低を表す。また、横軸の「重要度」は、総合満足度と各労務管理の項目における満足度との相関係数の偏差値であり、総合満足度に対する各労務管理の影響の大きさを表す。

これらの軸の偏差値50の点で直行する2直線により、図を4つのブロックに区分する。ブロック①は、従業員が『重視している+満足している』労務管理の項目が分類されるブロックであり、ここに分類される労務管理の項目は、従業員が重視しているポイントについて満足を満たすことができているといえるため、従業員に対し有効に働いているといえる。

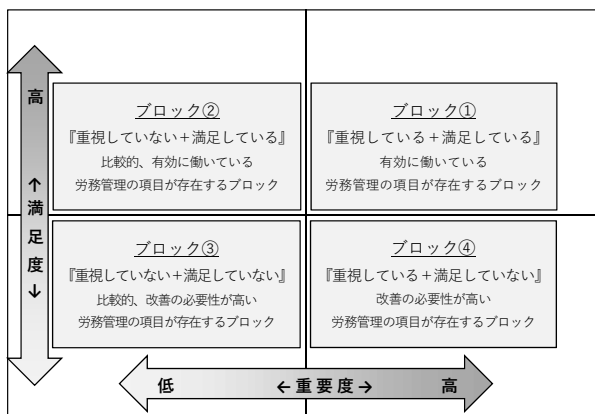
ブロック④は、従業員が『重視している+満足していない』労務管理の項目が分類される

第1表 職務満足分析で取り扱う労務管理の項目と内容

| 分野 | 項目 | 項目の内容 | 分野 | 項目 | 項目の内容 |
|-------|--------------------|-------------------|-----------------|--------|-----------------------|
| 経済的報酬 | 給料 | 給料の額 | 昇進 | キャリアパス | 社内での多様な職務経験 |
| | 他社比較 | 同地域の他社と比較したときの給料 | | 昇進公平性 | 昇進の公平性 |
| | 同僚比較 | 同僚と比較したときの給料への公平感 | | 昇進機会 | 昇進機会の有無 |
| | 保険制度 | 経営体における保険への加入状況 | | 経営参画 | 経営への参画意欲 |
| | 賃金体系 | 諸手当も含めた賃金全体 | | 承認 | 仕事に対する評価 |
| 対人関係 | 雰囲気 | 職場の雰囲気 | 承認 | 権限付与 | 従業員の能力に見合った権限委譲 |
| | コミュニケーション | 同僚とのコミュニケーション | | 独立 | 独立意欲 |
| | 身勝手 | 身勝手な同僚の存在 | | 単調作業 | 作業の単調性 |
| | 福利厚生 | 慰安行事の実施状況 | | やりがい | 仕事全体に対するやりがい |
| | 就業規則 | 就業規則内容の従業員に対する周知 | | 達成評価 | 担当する仕事における目標達成に対する評価 |
| 作業条件 | 勤務時間 | 勤務時間の長さ | 達成感 | 負担感 | 担当する仕事における目標達成に対する負担感 |
| | 勤務時間帯 | 勤務の時間帯 | | 自己裁量 | 従業員自身の仕事における裁量の程度 |
| | 休日休暇 | 休日や休暇の取得状況 | | 使命感 | 担当する仕事に対するへのやりがい |
| | 疲労蓄積 | 仕事における疲労からの回復度合い | | 能力発揮 | 従業員の能力の仕事における発揮度合い |
| | 作業安全 | 作業の安全性 | | 仕事自体 | おもしろさ |
| 方針周知 | 方針の周知度合い | 自然ふれあい | 牛や自然とのふれあい | | |
| 意見反映 | 従業員が出す意見の経営での活用度合い | 長期就職 | 長期に働くことへの安心感 | | |
| 幹部疎通 | 経営幹部とのコミュニケーション | 生活満足 | 仕事以外の生活 | | |
| 協調性 | 仕事における助け合い | 総合満足度 | 職務全体に対する総合的な満足度 | | |
| 監督技術 | 家族的 | 職場の雰囲気のアットホームさ | 生活 | | |
| | 複数指示 | 指示する者の統一性 | | | |
| | 指示徹底 | 従業員全体への指示の徹底度合い | | | |
| | 仕事分担 | 仕事の範囲や責任の明確性 | | | |
| | 段取り | 仕事の段取りの良さ | | | |

ブロックであり、ここに分類される労務管理の項目は、従業員が重視しているポイントであるにもかかわらず満足を満たせていないといえるため、改善の必要性があることがわかる。

ブロック②・③は、それぞれ『重視していない+満足している』と『重視していない+満足していない』労務管理の項目が分類され、②は比較的有効、③は比較的改善が必要である労務管理の項目であるといえる。

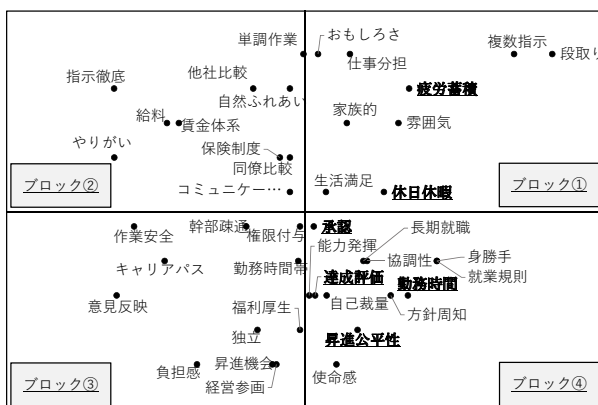


第1図 職務満足分析結果の図における各ブロックの意味

5. 職務満足分析の実施例

ここで、T経営体における職務満足分析の結果(第2図)を例に、労務管理に関する分析・検討を実施する。

まず、従業員の労働条件に関する労務管理として、ブロック①に「休日休暇」と「疲労蓄積」、ブロック④に「勤務時間」の項目がみられる。これより、設定している休日の日数が従業員にとって満足のいく水準であり、従業員の疲労が蓄積されにくい状態となっているが、勤務時間の長さについては不満を持っていることが想定される。そのため、休日の日数は現状維持で良いが、勤務時間の長さについては短くする必要があるといえる。



第2図 T経営体の職務満足分析結果

さらに、ブロック④に「昇進公平性」「承認」「達成評価」の項目がある。これより、人事評価について、評価基準の公平性や、評価結果と昇進・昇給との結び付きに対し、従業員が満足していないことが考えられる。そのため、評価基準の公平性を確保し、評価結果が昇進・昇給に結びつくことで、従業員のモチベーションにつながることを想定される。

以上、職務満足分析を通じた労務管理の有効性や改善点の検討を行った。この検討結果から、勤務時間に対する満足度を向上する方法として、従業員数の増加によるゆとり創出が挙げられる。しかし、そのためには人件費等の金銭的なコストがかかるため、即時的な対応は難しい。一方、人事評価基準の公平性や、評価結果と昇進・昇給との結び付きの改善方法として、人事評価シート等の導入が挙げられ、導入コストも人件費等に比べ低い。このように、労務管理の改善点を経営体への負担等を考慮しつつ検討できることも職務満足分析のメリットといえよう。

6. おわりに

以上、労務管理の改善手法として職務満足分析を紹介した。

常勤的な従業員を雇用する酪農経営体では、労務管理の必要性が高まる一方で、その改善は、実施している労務管理に対する従業員の反応を把握する必要がある、難しい。そこで、職務満足分析を通じ、労務管理に対する従業員の反応を明確にすることで、より従業員に良好な影響を与える労務管理を構築することが可能となる。

今後の職務満足分析を活用した研究の方向性として、さらなる事例の積み重ねや改善後の改善効果の検討に加え、職務満足分析の実施は10名以上の従業員を雇用する経営体に限られるため、より小規模な経営体における労務管理の改善手法の検討を考えている。ご協力いただける経営体の方、是非ご連絡いただきたい。