

令和元年度新規就農・労働力確保支援事業

農業法人における 人材育成・労務管理

事例集



2020年(令和2年)3月
一般社団法人 全国農業会議所
全国新規就農相談センター

◆ ◆ ◆ はじめに ◆ ◆ ◆

令和元年度「新規就農・労働力確保支援事業」の一環として、農業法人等における雇用の関係、すなわち従業員の募集や人材育成、定着率向上等の実状および課題を明らかにすることになった。

毎年行われる新規就農者調査は、新規就農者数の中で新規雇用就農者の数が重みを増していることを明らかにしている。49歳以下では新規自営農業就農者の数に近づいているのを見て取れるのである。そのため雇用就農に関して先進的に取り組む農業法人等を訪問し、事前の調査表も含めて、雇用全般の状況に関する調査を行ったのである。

最近では農業での雇用がパートタイマーから通年雇用者に重点が移っていることが農林業センサスで示されている。依然として農繁期における臨時雇用の役割は大きいですが、安定した雇用を望む傾向は、雇う側・雇われる側、双方にみられるようである。そのため雇用契約や雇用条件等を整備することが当然になってきている。さらに定着を期待するとなると、スキルアップや昇給・昇格等が必要になる。対象に若者が多ければ意図的な人材育成が雇う側には求められる。この分野の調査・研究はきわめて遅れており、これを契機にさらなる研究が進むことが期待される。

今回、協力いただいた対象は全て法人であり、有限会社や農事組合法人も含まれるが大半は株式会社である。しかも大規模な経営が多く対象になっており、雇用者も多いという共通の特徴を有する。作目は、養豚・養鶏の畜産から露地野菜、施設園芸、柑橘、稲作、そして水田利用、観光農園、さらには農産物加工まで、広くカバーすることができた。雇用規模が大きいですが、正職員を主にしつつも、外国人を含む常勤パートの割合が大きい経営も見られる。

しかし共通するのは正職員には大卒を含む若者が多くしかも平均年齢は30歳代という農業経営が多いことである。法人設立が比較的新しく、また最近になって規模を拡大している経営が多いことがその要因であろう。

人事評価が明確になっている経営も多く、努力すれば昇給や昇格が可能であることが明瞭である。またそのためのスキルアップや研修会への参加の後押し、人材育成の観点で従業員の教育に力を入れている様子も見て取れる。今後、雇用を入れながら規模拡大を意図する経営も多いとみられるが、そのための参考になる事例が多いと思われる。是非本報告を利用してほしい。

今回の有益な報告をまとめることができたのはひとえに調査に応じ協力していただいた法人の経営者、関係者のおかげである。また県の農業会議等にお世話になることが多かった。お礼申し上げたい。また現地を訪問し短時間に報告をまとめていただいた調査員に感謝申し上げる。

令和元年度 新規就農・労働力確保支援事業推進委員会座長 堀口 健治
一般社団法人全国農業会議所・全国新規就農相談センター

新規就農・労働力確保支援事業推進委員会 委員名簿

(五十音順・敬称略)

井鍋 隆志

公益社団法人
静岡県農業振興公社青年農業者等育成センター長

澤田 守

国立研究開発法人
農業・食品産業技術総合研究機構 企画戦略本部
農業経営戦略部 組織管理ユニット長

勝呂 一夫

全国新規就農相談センター 新規就農相談員

鈴木 泰子

社会保険労務士法人 リライアンス 代表

鈴木 源太郎

東京農業大学国際食料情報学部 教授

中泉 伸彦

一般社団法人茨城県農業会議 係長

堀口 健治

日本農業経営大学校 校長

堀部 篤

東京農業大学国際食料情報学部 准教授

山崎 裕一

株式会社福井和郷 代表取締役

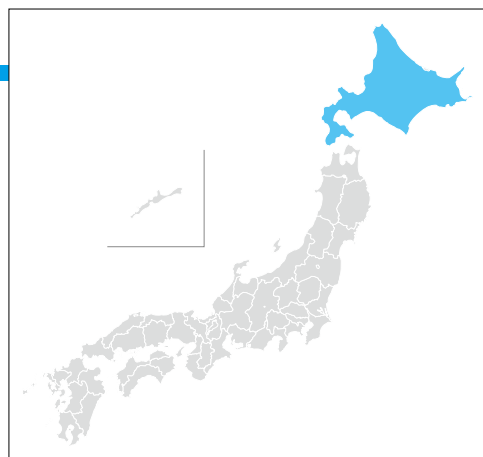
目 次

はじめに

新規就農・労働力確保支援事業推進委員会 委員名簿

事例① 北海道ブロック 露地野菜 豪雪地帯における安定的な正職員雇用……………	1
事例② 東北ブロック 採卵鶏 高度品質管理とクリーンな労働環境を実現する大規模採卵経営……………	9
事例③ 東北ブロック 果樹 観光農園の積極的拡大と支える雇用労働力……………	19
事例④ 関東ブロック 露地野菜 野菜と加工場で安定した拡大を続ける 大規模農業生産法人 ……	25
事例⑤ 中部ブロック 稲作 稲作農業法人における従業員の人材育成の取組と特徴……………	33
事例⑥ 中部ブロック 施設園芸 身体への負担に考慮した作業環境整備と 作業分担による大規模施設園芸作の運営……………	43
事例⑦ 中国ブロック 稲作・露地野菜 稲作を構成員、転作を法人雇用の若者が担当する農事組合法人……………	53
事例⑧ 四国ブロック 酪農・6次産業 地域の交流拠点化を目指す酪農6次産業経営……………	59
事例⑨ 九州沖縄ブロック 施設園芸 施設園芸作におけるICTを用いた人材育成・労務管理の取組 ……	71
事例⑩ 九州沖縄ブロック 養豚 養豚経営における従業員の人材育成の取組……………	79
事例⑪ 九州沖縄ブロック 果樹 従業員のモチベーションを高める給与・賞与システムの構築……………	89
事例⑫ 九州沖縄ブロック 施設園芸 客観的な技能評価と業務改善による人材育成……………	97
執筆分担一覧 ……	104

豪雪地帯における 安定的な正職員雇用



1. A社の経営概況

(1) 組織および経営概要

A株式会社は、北海道水田地帯に位置し、玉ねぎの生産・販売を主要事業としている。田14ha、畑6haで、有機栽培・特別栽培玉ねぎを生産し、2018年度は1億200万円を売り上げている。玉ねぎのほかは、トウモロコシを約80万円生産している。

また、A社は関連会社としてX販売株式会社を設立し、一体的に運営している。X社は、社員はおらず、A社の代表取締役社長（aさん）が、X社の代表取締役社長も兼ね、A社で生産された農産物のほか、近隣農家から集荷し、販売、営業等の実務を行っている。

●経営体基本情報

法人名	A株式会社		法人設立(西暦)	2009年	
			創業(西暦)		
所在地	北海道ブロック				
事業内容	生産、消費者直売、作業受託				
生產品目	露地野菜				
農地・施設等の規模飼養頭数等	田14ha、畑6ha				
従業員数	合計9人	正職員	5人	パート・アルバイト・派遣	4人
資本金	560万円				
売上高	1億200万円				
平均勤続年数(正職員)	4.3年				
平均年齢(正職員)	40歳				
年間休日数(正職員)	114日				

(2) A社の特徴

A社の特徴として、代表取締役社長であるaさんが、非農家で地元外出身の新規参入者であり、前経営主から第三者継承を受けていることが挙げられる。aさんの妻は正職員として勤務している（役員ではない）が、経営自体は家族経営よりも法人経営の側面が強い。また、今後の経営権の継承についても、家産として継承という側面はほとんどなく、いずれは（早ければ3～5年後にも）昨年まで従業員だったbさん（2019年度より役員）を含め、近年雇用した者への経営継承を目指している。

2. A社の組織体制と労働条件

(1) 労働力構成

A社は、代表取締役社長であるaさんのほか、正職員5名および次期社長候補のbさんがおり、正職員の平均年齢は40歳程度で、平均勤続年数は4年程度である。正職員には、それぞれ防除や選果等の主担当はあるが、明確な部門制はとられていない。

常勤パート従業員はいない。ただし、季節雇用するパート従業員と、派遣社員により、農繁期の作業をまかなっている（詳細は後述）。

(2) 給与水準・賞与・昇給・退職金

給与水準は、求人の際には月給17～25万円と公表している。実績としても、現在いる正職員には18～24万円程度が、諸手当込みの基本給として支払われている。また、今年から役員になったbさんの給与は、これよりももう少し高く、30万円弱程度となっている。

賞与は毎年12月に支給しており、通常は給与の2か月分、会社の経営状況が良いときは、3か月分支払う年もある。bさんは役員となったため、社員以上の賞与（100万円程度）を得ている。また、来年度からは、役員手当も得られる見込みだ。

基本的に全員を毎年昇給させており、ここ数年は月給で5,000～1万円程度の昇給実績がある。制度化された人事評価の仕組みはないが、昇給制度により一定のモチベーション向上につながっていると考えている。

退職制度、退職金の積み立て制度は、現在、導入されていない。前経営主への顧問料の支払いがなくなれば、退職金の積み立てを始められるのではないかと、想定している。

なお、公的保険には、労災保険、雇用保険、健康保険、厚生年金保険に加入している。

(3) 労働時間・休日

労働時間は、季節により異なり、農繁期（4～9月）は、7～18時の10時間（休憩1時間）、農閑期（10～3月）は、8～16時の7時間（休憩1時間）である。ただし、夏季は、特に防除で忙しい時期があり、残業がやや多めとなっている。また、早朝から作業を行う場

合もある。

休日は、基本的に日曜日である。仮に日曜日に出勤した場合には、振替休日を100%取得させている。日曜出勤は、夏季に4、5回程度である。有給休暇取得は、なるべく促しているが、昨年度までは5日は達成できていない。夏季休暇は2、3日、年末年始の休暇は1週間程度である。

表 A社における正職員の労働条件

所定労働時間	4～9月10時間（7～18時、休憩1時間） 10～3月7時間（8～16時、休憩1時間）
休日	週休1日（年間通じて） 所定年間休日52日 実質60日程度
公的保険	労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険
手当（月当たり）	扶養一人5千円、住宅2万円程度 通勤5千～1万円、暖房7～10万円（冬期間）
賞与	毎年12月 2か月（良い年は3か月）
昇給	毎年5千～1万円（全員）
退職金・企業年金	なし

資料：A社資料および聞き取り調査により作成

（4）採用ルート・採用への考え方

求人は、ハローワーク、農業人材求人サイト、新・農業人フェアを利用している。

採用への考え方は、性別、年齢、国籍は関係ない、と考えている。ただ、過去には女性の採用もあったが、現在はaさんの妻以外は、男性、日本人である。

採用にあたって、面接時での判断のポイントは、農業への知識よりも、周りを見て行動できるかを重視している。例えば「分からないなりに、自分から動こうとしているか」などの点で、これは、車を置く場所でもわかるという。

また、農業で働くことへの動機も重視している。給与水準は、近隣の中小企業と差がないように苦心しているところではあるが、都心部の企業と比較し、給与水準と労働負担ではどうしても割に合わない部分がある。そのため、農業が好き、独立志望など、モチベーションがないと継続できない。このことについては、面接時にあらかじめ伝えたいうえで、勤務するか判断してもらっている。

3. A社の人材育成とキャリアパス

(1) 従業員育成

従業員の育成について、それほど体系立てられた育成方法は取られていない。目安としては、1年目は他の正職員の補助的な業務を行い、2年目にはパート従業員の業務管理を行う。3年目以降では、担当する部門について、社長と相談しながら業務の段取りを行う。

(2) キャリアパスへの考え方

A社の従業員育成やキャリアパスの提示については、代表取締役のaさん自身が新規参入（第三者継承）者であることと関連している。そのため、正職員には今後長期間農業で働き、やりがいを感じながら、一定以上の所得を得るためには、ゆくゆくはA社の代表取締役または役員になるか、A社以外で自身が経営主となるか、の二つの道を想定、提示している。

(3) 自社の経営継承

aさん（55歳）自身が新規参入者であることから、家産としての継承ではなく、法人としての経営の継承を考えている。aさんの興味は幅広く、A社のメインの事業のほかに、ロシアでの技術指導や、国産ジン（ハーブを使用したハードリカー）の開発など、すでに多くの事業を手掛けている。今後、これらの事業にaさん個人として取り組みたいため、A社については3～5年後くらいでの継承を考えている。また、A社の経営の継続的な発展には、現在の従業員にとって、そのくらいの時期での継承を想定することがプラスに働くと考えている。

次期代表取締役候補としては、勤務5年目のbさんが想定されており、2019年度から取締役となった。元々自覚のあったbさんは、役員となって、より精力的に勤務してる。aさんとしては、徐々にbさんに対して経営に関する情報の共有、経営方針についての相談を進めている。

経営を継承するには資金が必要で、次期代表取締役には1,000万円程度の株式取得を望んでいる。そのために、次期社長候補のbさんには、給与の一部を自社積み立てさせているが、理想の金額まで達するには長期間かかってしまうという問題がある。

法人経営としては、aさんへの退職金も必要で、1,000万円前後を目安として考えているが柔軟に対応するつもりもある。販売を手掛けるX社については、次期経営体制が望めばaさんが引き続き経営しても良い考えだ。

(4) 新規参入（独立就農）への支援

正職員には、A社の経営幹部を目指すほか独立就農も勧めており、農地所有者や地域への仲介等の支援を行っている。aさんは、資金、施設等の点から社員が独立就農する際は、いわゆる居抜きを基本に考えている。

ただ、居抜きでの独立就農は、成立直前でとん挫したことがあり、成立させるには多くの課題があるようだ。以前、玉ねぎの機械業者から情報があり、近隣市で居抜き（機械や農地の権利を含めた経営の継承）での経営継承の調整を試みた。しかし、契約成立直前で、経営移譲者がより高価での販売を望み、成立しなかった。当事者同士の交渉だとお互いの利害が対立せざるを得ないため、最終的にまとまらなかったり、継承側が大きな負担を負うことになりがちである。

(5) aさんによるA社の継承

ここで、aさんがA社を継承した経緯を簡単にまとめておきたい。aさんは、農業経営を考えた際、通常の独立就農（無給（薄給）での研修+自己資本での設備投資）では負担が大きいと考え、給与を得られる法人従業員として技術を学びながら、可能であれば居抜きで法人経営を継承したいと考えた。（一社）北海道農業会議等の関係機関に、求人情報などについて相談した。経営継承の可能性があると書いてあったのは二件のみで、家族と相談し、立地などを考え、A社に勤務することにした。

A社で従業員として勤務していたころは、月給20万円程度、日曜日休み、冬期間を含めて7時から18時の勤務が基本で、夏季は相当量の残業があった。労災保険、雇用保険、健康保険に加入していた。

技術指導についてはほとんどなく、「盗んで身につける」という方針であった。2007年頃、当時の経営主がけがをし、防除等の主要作業をaさんのみで行うこととなり、経営継承に向けて大きく進んだ。もともと求人情報に経営継承が掲げられており、aさんも志望していたことから2008年に代表取締役社長になった。

ただし、金銭のやり取りや権利・名義を含めた継承の方法は事前に検討されておらず、調整は難航した。前経営主は、前経営主個人名義の農地、法人への貸付金の返済、機械・設備、のれん料、退職後の顧問料を求めたが、相場が形成されていないため、両者が妥当と思える金額に大きな開きがあった。自治会役員、農協役員、自治体、弁護士などに相談し、各者からの意見ももらったが、両者が折り合う妥協点へと調整されることはなかった。結果としては、aさん自身が覚書を作成し、前経営主了承の下、公証人書とした。金額は、前経営主の希望に沿う形となり、1億円を超える支払いのほか、顧問料を2020年まで年間240万円、支払い続けることになった。

aさんとしては、A社の社員が独立就農する際は、自身の経験よりも妥当な金額でスムー

ズな経営開始を望んでいるが、当事者のみでの交渉への限界を感じている。関係機関による金額の査定を含めた、より強い調整を期待している。

(6) 人材育成・定着に関して特に力を入れている点

現在のA社およびX社の経営はaさんが築いてきた側面が強いが、aさんは、これからは社員全員が共感できる会社理念を作り上げていくことが大切と考えている。そこで、コンサルティング会社の助言を得て、会社理念構築のためのミーティングを実施している。

また、その際には、カードゲームをしながら、それぞれの考え方を披露する取り組みを行っていた。カードには、安定、利己的、利他的、謙虚、リーダーシップなどの言葉が書かれ、順に「自分に必要ないもの」を捨てていく要領だ。それぞれ、「それを捨ててしまうのか」と楽しみながら、意見交換を行えたとのことである。

今後、社員に経営が継承されたあとは、他の社員も役員、幹部職員としての活躍が期待されるが、「自分たちの会社だ」という思いを強め、モチベーションの向上につながる取り組みだ。



写真 会社理念構築に向けた、カードを利用したミーティング風景

4. 豪雪地帯における正職員安定雇用の要因

(1) 正職員雇用への考え方

北海道では冬期間の農作業の確保が難しく、一部の大規模法人や畜産経営以外では、正職員としての雇用は容易ではない。

A社では、年間を通じた雇用の場の確保および所得向上の取り組みとして、①集荷販売事業、②多様な雇用形態による労働力調整を行っている。

(2) 離職の動向と対策

近年採用した中で、1年程度で離職した正職員は4名いた。そのうち現在も農業を行っているのは、2名、農作物の販売・流通に関わっているものが1名、不明が1名である。役員候補ではあったが、他の地域で農業を行っている者もいる（もともと本人に馴染みのある地での就農だったため、就農に際してaさんは調整等を行っていない）。

aさんは、農業はやや特殊な仕事ではあるため、働いてみなければわからない点も多く、ある程度の離職率はやむを得ないと考えている。また一方で、農業経験があればよいわけ

でもない。一例ではあるが、ほかの農家で働いた経験がある人が、面接時に、福利厚生をすごく聞いてきた。面接で、確認するのは当然のことではあるが、金銭的条件を最初に言い出す人はうまくいかない、とみている。

(3) 年間を通じた集荷・販売事業

A社は、販売部門としてX社を共同運営している。X社は、社員はおらず、aさんが、X社の代表取締役社長も兼ねている。また、周辺の農家・農業法人でX社に出荷するためのY生産組合を組織し、生産への助言、集荷・販売を行っている。Y生産組合がX社に出荷する経営面積は、田122ha、畑25ha、樹園地3ha、採草放牧地17haである。

さらに、C生産組合のほか、他の生産法人等を含め31組織から集計3,718t（うち自社は846t、22.8%）を集荷している。販売金額は、計2億4,056億円（うちA社8,638万円、35.9%）である。aさんの所得は、A社からの役員手当は少額であり、X社からの役員手当と、農協役員手当を合計してようやくそれなりの額になるようになっている。

A社の生産物は、特別栽培のものや独自のブランドもあり、単価が高くなっている。独自ブランドはコンサルティング会社に依頼し、ネーミングやロゴを含め、商品戦略、広報戦略を練っている。通常の特別栽培玉ねぎは80円/kg程度で販売することが多いが、独自ブランド玉ねぎ（特定のほ場で生産・特別栽培）は120円/kg、有機JAS認定玉ねぎは130円/kg程度で販売可能となっている。

またA社は、トラックを所有しており、自社で保管・選別・出荷・配達業務を年間通じて行っている。これにより、高価格での販売、スポット的な需要への対応、冬季間の作業の確保が達成されている。

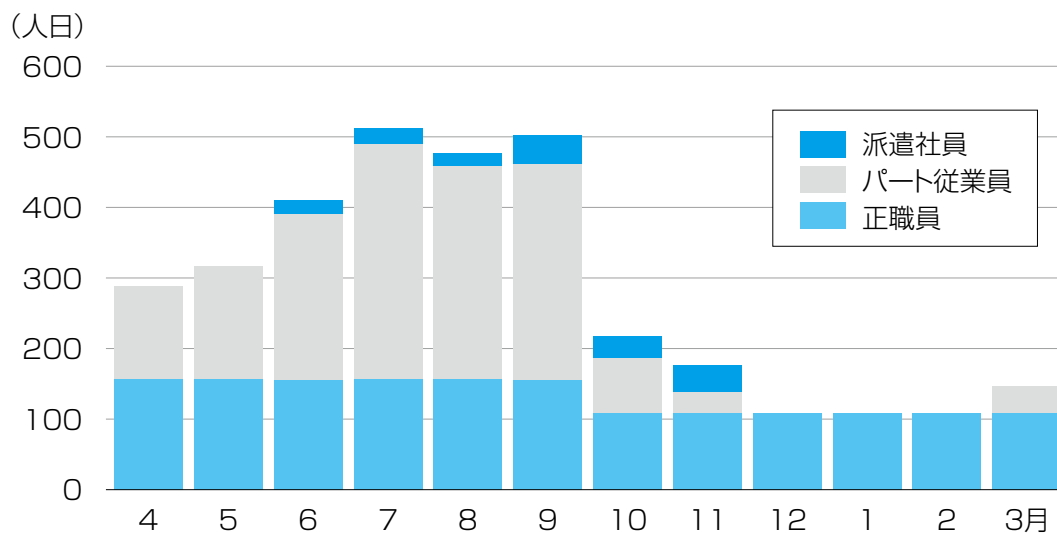
(4) 多様な雇用形態による労働力調整

冬季間も上記の業務があるが、農作物の生産・管理は春（2月からハウスでの種まき）から秋に集中する。正職員の労働時間は、農繁期と農閑期で差をつけているが、それでもこの差を埋めることはできない。

そこでA社では、多様な雇用形態、具体的には、パート従業員と派遣社員により、必要作業量の増加に対応している。北海道では、派遣会社による農作業派遣がある程度定着しており、A社でも、6月から11月まで利用している。なお、基本的には同じ人に依頼し、引き受けてもらっている。パート従業員と派遣社員は、単純労働に近い作業を行ってもらうのが有機栽培の部分は直接雇用しているパート従業員が行うなどの差がある。

図は、月別の雇用形態ごとの労働時間（人日）である。正職員は、繁閑により労働時間に差があるとはいえ、そこまで大きな時間差はない。生産部門の作業量の増大は、基本的にはパート従業員が担当しており、さらにそれでも足りない場合に派遣社員が利用されて

いることがわかる。



注：正職員は6名×26日として計算。また、勤務時間は、4～9月が10時間、10～3月が7時間のため、10～3月はそれ以外の月の70%の人日とした。

資料：A社資料より筆者作成

図 月別の労働力構成

5. まとめ

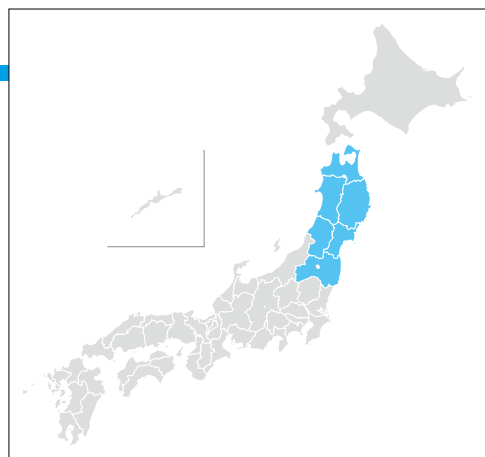
A社の事例からは、以下のことが確認された。

正職員のキャリアパスとしては、自社の経営幹部か独立就農することを提示していた。aさん自身が新規参入者で、第三者継承としてA社を継承した背景がある。

正職員に対しては毎年、確実に昇給させることと、賞与を2か月分支払うことで、仕事へのモチベーションを高めていた。

冬期間に雇用の場を準備するために、集荷・選果・販売・配達事業を行っていた。さらに、労働力の季節差を調整するために、単純作業は多様な雇用形態（パート従業員、派遣社員）の従業員を組み合わせれていた。

高度品質管理とクリーンな労働環境を実現する大規模採卵経営



1. はじめに

東北ブロックに立地するB養鶏場は、飼養羽数50万羽の大規模採卵経営である。創業当初より生産から出荷までの一貫体制をとり、徹底した品質管理のもと、味覚センサーを使った食味分析を行うなど、先端技術を駆使した生産体制を取っている。

人材育成・雇用管理については詳しく後述するが、現在85名の従業員をかかえる中、清潔で働きやすい職場環境についても整備に余念がない。

以下、組織の特徴と労務管理の詳細について述べるが、まずはじめに、地域の農業概況から整理しておくこととしよう。図1には、B養鶏場が存在する市の農業事業体数と法人数の推移を示した。農業事業体数は2005年の2,172経営体から2015年には1,512経営体にまで減少しており、この間の5年間減少率は05-10年間の13.4%から10-15年間には19.6%

●経営体基本情報

法人名	B養鶏場	法人設立(西暦)		1981年	
		創 業(西暦)		1964年	
所在地	東北ブロック				
事業内容	鶏卵生産、消費者直売				
生產品目	鶏卵、液卵				
農地・施設等の規模飼養頭数等	飼養羽数(採卵鶏)50万羽				
従業員数	合計85人	正職員	74人	パート・アルバイト	11人
資本金	1,000万円				
売上高	23億円				
平均勤続年数(正職員)	10.5年				
平均年齢(正職員)	平均39歳				
年間休日数(正職員)	104日				

に高まっている。

こうした中、同市内の法人数は、数的にはわずかながら増加している。2005年に3経営体であった株式会社（有限会社含む）は2015年には6経営体に増加しており、農事組合法人は集落営農の法人化などが進んだことから同期間に13経営体の新設が確認されている。

ところで、B養鶏場が相当数の常雇を擁する雇用型経営であることから、地域の労働市場の動向についても若干触れておきたいと思う。まず、図2に示したのは、B養鶏場が立地する市管内におけるハローワークの2016年から2019年までの月別有効求人倍率の変遷で

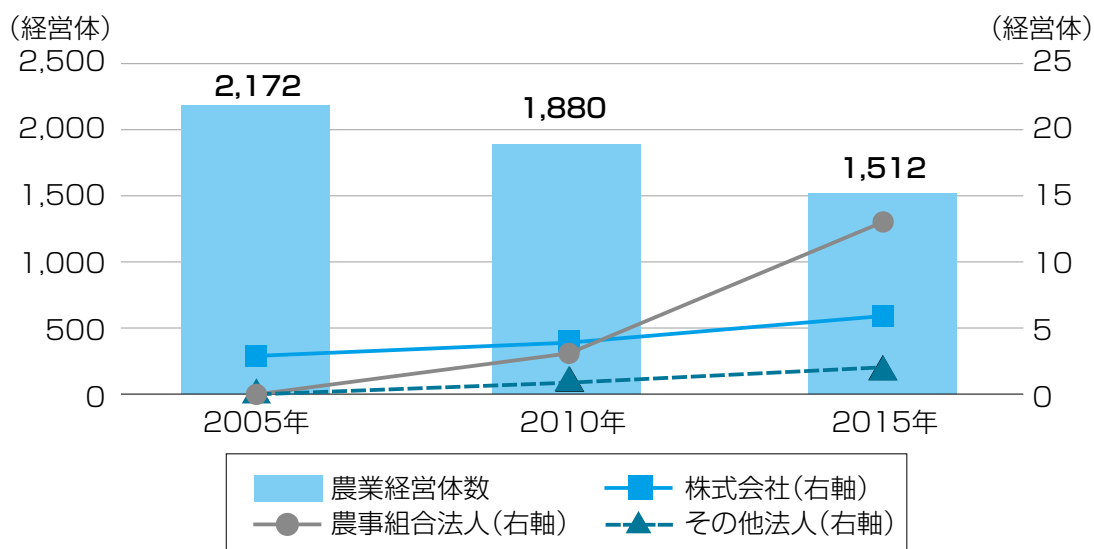


図1 市の農業事業体数と法人数の推移

資料：農林業センサス

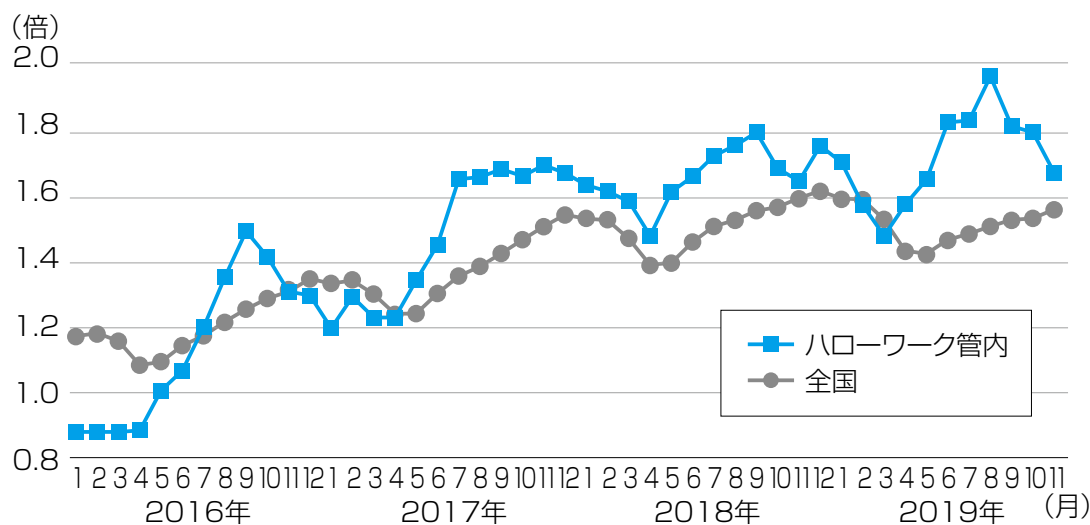


図2 管内のハローワーク有効求人倍率の推移

資料：厚生労働省労働局（東北ブロック）資料

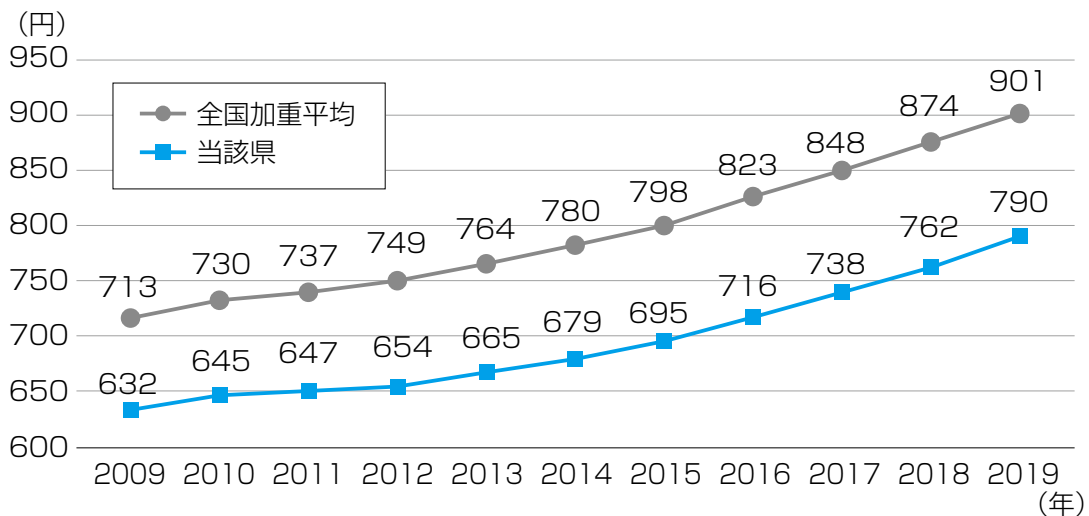


図3 全国と当該県の最低賃金の推移

資料：厚生労働省労働基準局賃金課

ある。図によれば景気の緩やかな回復基調を受けて求人が拡大し、有効求人倍率はかなり高まってきている。2017年5月以降は、全国の倍率を平均で0.18ポイント上回るなど、売り手市場が顕在化しており、雇用側の企業にとっては厳しい環境となっている。また、最低賃金の動向であるが、当該県の2019年の最低賃金は全国の中で最も低い790円である。とはいえ、図3に示すとおり全国の動向に沿った形で県の最低賃金は過去10年間に158円、率にして25%上昇しており、農業法人のような中小・零細企業にとっては、生産効率の向上ないしコスト削減努力で最低賃金の上昇分をカバーするのは容易ではない。このように、近年は景気の回復ないし求人市場の緩和を受けて、雇用拡大を目指す農業法人にとっては厳しい環境が続いているといつてよい。

2. B養鶏場の経営概況

B養鶏場は、もともと近隣町内にて1964年に養鶏業を創業したが、1972年に農場をB地区に移転し、その地で1981年に資本金500万円でy氏を代表とする有限会社を設立した。1989年には、農場の規模拡大に伴って現在のA地区に成鶏農場を移転している（現在の養鶏場は写真1の通り）。現経営者であるk氏は2005年に代表取締役役に就任しており、2代目経営者である。



写真1 (有)B養鶏場の遠景

資料：B養鶏場ホームページより転載

その後、経営は順調に経営成長を続け、1996年には資本金を1,000万円に増資したほか、2002年には30万羽、2007年には40万羽、2012年には50万羽にまで生産規模が拡大している。この間、売上も着実に増加しており、2015年頃約20億円を超えた売上額は2018年度には約23億円に至っている。

3. 組織構成と事業内容

組織構成は図4に示した。組織は大きく生産部門と営業部門、事務部門に分かれており、生産部門は主として成鶏の飼養と採卵工程を管理し、営業部門はGPセンターの管理・運営と営業、販売部門を取り仕切ることとなっている。事務部門は全体を統制する経理・事務、人事管理などの業務を執り行っている。

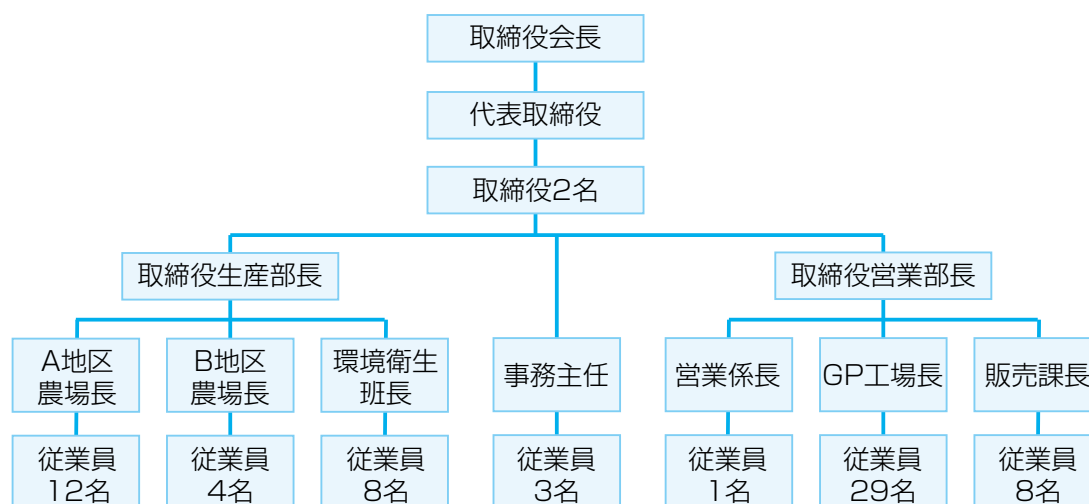


図4 (有)B養鶏場の組織図

資料：(有)B養鶏場提供資料

生産をになう農場（鶏舎）は現在本社のあるA地区と、その西側の谷筋に位置するB地区とがあるが、主力のA農場が生産量の大半を占めている。A農場の大型ウインドレス鶏舎は17棟あり、1棟あたりの大きさは大型の棟で約20m×約90m、1棟で約10万羽の飼養が可能である。この鶏舎の中は温湿度が集中自動管理され、自動給餌システムも導入されている。鶏の健康管理を徹底しつつ、産卵に適した環境作りの工夫がなされている。内部の様子は写真2に示したとおり、整然と無数のケージが並んでいる様子が分かる。

もう一つの重要組織が営業部であるが、その業務の一つの中心をなしているのがGP (Grading and Packing) センター^{注1)}である。GPセンターはかつては農協や生産者組合などが小規模農家から集卵するタイプの施設が多かったが、近年採卵鶏分野の大規模化が進み、大型鶏舎に隣接したインライン型の高効率な施設が多くなってきている。B養鶏場

では、創業当時より生産から出荷までの一貫体制を整えていた。なお、現在のGPセンターは2018年に竣工した最新設備を伴う施設である。新GPセンターの総工費は9億5,000万円であり、畜産クラスター事業の1/2補助の採択などを受けて建設された。今後の事業拡大に向けて大きめの設備を導入しているため、4レーンの機械・設備のうち1レーンが現時点で未稼働で一時的な過剰投資の状態だということであるが、今後、数年後に100万羽に向け鶏のさらなる増羽を進めることで、余剰設備の稼働率を上げていく計画である。



写真2 鶏舎内部の様子

資料：筆者撮影

4. 作業環境の課題と改善方策

作業環境の課題については、生産面においては、どうしても手作業に寄らざるを得ないワクチンの接種を鶏1羽ごとに2回実施する必要がある。また、鶏の産卵期を迎える前後での鶏舎の移動も人の手による作業である。日常の飼養管理については、ほぼ自動化することができるが、節目節目でのこうした作業は、現状機械化することは困難であり、現在でも人手作業に頼らざるを得ないという。労働環境自体は、整頓・清潔が徹底された環境となっており、作業労力としても、生産部門、GPセンターとも一旦なれてしまえばきつい仕事ではないのではないかとおっしゃっていた。

代表取締役のk氏は、効率化・省力化に向けた作業改善については余念がない。前述し



写真3 GP施設内の洗浄工程後の検卵工程

資料：筆者撮影



写真4 GP設備のパッキング機械

資料：筆者撮影

注1) GP (Grading and Packing) センターは鶏卵選別包装施設ともいう。養鶏場で生産された原卵について洗浄、検査、選別、包装、出荷等の一連の作業を機械設備により一貫工程で行う施設であり、生産と小売の結節点として、卵流通における重要な役割を果たしている。GPセンターは、量販店向けの安定供給に寄与するばかりでなく、特殊卵等の多様な商品ニーズに対応するために、高度なセンサーなどを備えた効率的設備が導入されてきており、処理効率の向上と市場ニーズへの対応のため、大規模養鶏業にとって欠くことのできない設備となっている。

た最新設備を導入したGPセンターなどは機械化による高度な作業管理が自動化されており、無駄を省いた働きやすい環境となっている（写真3、写真4）。

その作業改善の一つの事例として、最近新型の鶏卵箱の段積みロボットの導入がある。出荷のために最終工程で行わなければならないフォークリフトパレット上への箱積み作業は、雇用者に女性が多くを占めるGPセンターの職場の中でも重労働であり、以前から改善要求が出ていた工程であった。中の卵を破損することなく正確に6段までの鶏卵入りの箱を縦横に向きを正しく積み上げるのにはコツと共に体力が必要であるが、段積みロボットは、縦横自在に曲がるアームが回転するなどして高速かつ正確に作業を行う（写真5）。



写真5 GPセンター内に導入された段積みロボット
資料：筆者撮影

これからも機械の改良や作業動線の改善など細かな作業改善の積み重ねによって一層の省力化を進めていく予定である。

5. 雇用条件と人材育成の考え方

B養鶏場における雇用は2019年10月現在で85名であり、うち常勤正職員が74名、パートが11名である。2018年度は高校新卒者を4名、従業員師弟の縁故を1名採用するなど、新規採用も積極的に取り組んでおり、常勤正職員の平均年齢は39歳と若い。なお、同社では農業次世代人材投資資金の準備型を受給していた新規雇用就農者の雇用は確認されなかった。

正職員の勤続年数は平均10.5年、最長35年と長く、働きやすい職場であることを数値が物語っていると見える。採用方法による勤続年数の差については、やや縁故採用者の方が職場に定着しやすいのではないかという印象を持っておられた。職務内容による男女比については、農場及び配達業務が中心となる販売部門は全て男性となっているが、パッキング作業は女性が中心である。

労働時間は1日8時間勤務の週40時間となっており、始業時刻は8:00、休憩を1.5時間挟み、終業時刻は17:30である。休日は週休2日を基本とし、年間104日の休日を確保している。残業は、新GPセンターが稼働するまでは比較的多かったが、現在は月平均6時間に抑えられており、年間でも72時間と、ほぼ基本就業時間の中で業務が回っているものと判断される。しかしこのことが残業の減少につながったため、残業代の手取りが減少したことで一部に不満が聞かれたこともあるという。

給与は、初任給で時給800円、月給133,800円を基本としており、年取換算で、高校新卒の場合、概ね200万円程度、勤続10年で概ね300万円を超える。基本給を高めを設定し、賞

与は4～6か月程度で若干抑えめにしている。役職手当も過大なものをつけることはしておらず、どちらかという公平性を重視した給与配分になっていると言えよう。昇給は若年者は年平均3～5%、40歳代以降は2～3%としており、全従業員を平均すると年間2～5%程度となっている。

雇用者の公的保険への加入状況は、労働災害補償保険、雇用保険、健康保険、厚生年金保険は全て加入済みであり、退職金については中小企業退職金共済に加入している。各種手当については、住宅手当や資格手当こそ定められていないものの、家族扶養手当、通勤手当、役職手当、慶弔手当のほか賞与が規定されている。

新規採用は高卒採用が中心であり、中途採用も行っているが、その場合はハローワーク等には求人を出さず、縁故採用を行うことが多い。採用の方針としては、高卒採用が多いため、学業が秀でていることや何かの特定技能があることを重視するというよりは、人物をしっかりと見ることに注力している。特に声大きいこと、挨拶がしっかりできることなどを重視しているといい、成長性が見込まれるかどうか大きなポイントであるとされていた。生産現場では一人前になるのに概ね3年間、中間管理職になるためには概ね10年を要するため、初任者の場合は最初の1年くらいは先輩社員からできるだけわかりやすく口頭で注意をしていくことを心がけており、その間に様子を見るようにしている。

B養鶏場では、内部の人材育成には大変力を入れており、就業5年目にハワイやオーストラリアに行く海外研修を実施したり、親交のある全国の養鶏場との3～4か月間程度の人事交流なども積極的に行っている。また、免許等の資格を取得しようとする際には、それに対する費用を会社で負担することとしており、普通免許や中型免許、フォークリフト免許などがこれに該当する。なお、近年従業員が多くなってきたことから、従業員全員に対して人事シート（図5）をつけてもらうようにしており、人事評価の参考としている。しかし、この結果を給与等に反映することまでは行えていないが、従業員にも納得してもらえるような仕組みづくりができれば、前述の給与・賞与体系への反映も検討していきたいとされていた。

このほか、経営者と従業員相互のコミュニケーションを円滑にするため、年間何回かのレクリエーションは行っている。その代表的なものが全国的にも有名な桜の名所でもあるご当地らしく4月末の桜の季節に行われる花見会であり、社員の9割近くが参加しているという。また、社員全員で旅行を企画したこともあるが、人数が多いことに加え、鶏舎の管理もあるので5～6班に分けて実施する必要があるなど苦心する面もあるそうである。

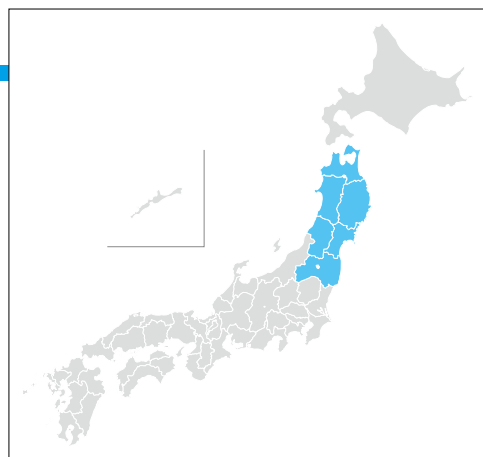
6. 総括

B養鶏場は全国の養鶏場の中でも生産額にして上位50社にランクされる大規模経営であり、今後も最新の生産設備を整え、順次生産規模の拡大を検討している企業である。その

生産工程は鶏卵を扱うという事もありデリケートな部分も多く、清潔さと共に作業には丁寧さが求められる。同社が人材育成を重視するのは、こうした細心の注意を要する生産工程の特徴とも無関係ではないであろう。

前述したように、同社は働きやすい職場環境を重視しており、雇用条件の充実と各種研修制度の導入、人事交流の促進などを積極的に行っている。代表取締役であるk氏は、労働環境を整え、多くの地元雇用にこだわることを重視しており、このことが平均で約10年、最長35年という勤続年数の長さを支えている。B養鶏場の取組は、人材づくりへの高い関心が生産力の安定性を裏付ける形となっており、最終製品の高度な品質維持を可能にしている。同社の経営理念である「笑顔と健康を食卓に」の実現は、こうした人材育成の努力の積み重ねに支えられているとも言えよう。

観光農園の積極的拡大と 支える雇用労働力



1. 観光農園の拡大・安定化—父が起こしたサクランボ観光農園の抜本的な量的・質的拡大

この観光農園は、祖父が1969年に果樹園を創業したものがもととなり、1986年に父が有限会社O観光果樹園として法人化したものが出発点になっ

ている。その後2001年に現社長が取締役に就任したのち積極的に温室を取り入れるようになった。なぜなら露地栽培のサクランボ観光農園は時期が6月上旬から7月上旬までの1か月という短い期間に限られるからである。

観光農園だけではなく、生産し出荷する農業経営者の側から見てもサクランボの時期は短いので、収穫のためのパートタイマーをお互いに生産者同士で取り合うことになる。これが労働問題としては最大の問題である。しかしこの点を観光農園の経営者は、観光農園

●経営体基本情報

法人名	(株)Cファーム	法人設立(西暦)	1986年		
		創 業(西暦)	1969年		
所在地	東北ブロック				
事業内容	生産、消費者直売、加工・製造、観光・交流、飲食				
生產品目	果樹				
農地・施設等の規模飼養頭数等	樹園地8ha				
従業員数	合計16人	正職員	7人	パート・アルバイト・派遣	9人
資本金	300万円				
売上高	2億4,700万円				
平均勤続年数(正職員)	5年				
平均年齢(正職員)	40歳				
年間休日数(正職員)	85日				

そのものを規模拡大し、その拡大した経営を通年雇用者に依存することで切り抜けてきているといえよう。

具体的には観光農園の開園時期を長くすることで果実狩りを長期化し、さらにカフェの開設や加工・ショッピングなど、6次化を取り入れることで経営規模を拡大し、それに対応する通年雇用者を地元で得るようにしたのである。

具体的に述べよう。サクランボの収穫時期は温室なら早期化し全体の期間を長くできる。温室化で5月20日頃から6月上旬までサクランボ狩りが可能になる。そして予約の日程も確実に予定することができるようになった。雨の日でも指定日に客を受け入れることが可能である。

Cファームでは、温室サクランボのハウス1号園が2005年に完成し、その後、露地にも雨よけハウスを次々と建てた。今では温室だけで50a 7棟になっている。

さらに露地には遮光を取り入れサクランボ狩りの時期を7月下旬にまで伸ばせるようにした。そのため観光農園では、サクランボ狩りは5月～7月までの3か月に延ばすことができ、法人の2018年の年間2.5億円売り上げのうち6割をこの時期に得ている。なお規模拡大に応じて売上高は確実に増え、2015年は1.9億円、2016年2.1億円、2017年は2.4億円となっている。直近では2.5億円である。

さらに果物狩りを希望する客の受け入れの時期を伸ばすために、桃とブドウがそれぞれ70a、リンゴと洋ナシ（ラ・フランス）がそれぞれ80a確保されている。サクランボ農園5haとあわせて園地が計8haあるので、ここの観光農園は5月～11月まで果物狩りが出来るようになった。なお入園料は大人700円、小学生600円、未就学児500円と低い額のように見えるが、客数が多いので収支が合う。周辺の農家は丹精込めて栽培しているサクランボの樹木が気になり、他人が入る観光農園化に踏み切るのはいさぎよくはないようだ。

なお8haのうち、法人所有は1haのみで、父からの借入が4ha、他人からの借入が3haである。購入を依頼されることもあるがなかなか価格が合わないので、今も規模拡大の主力は借り入れになっている。借地期間は10年が最も長く、借地料は幅があるが代表的なものは10a当たり約2万円である。借地料は1万円から5万円の幅があるが、5万円は温室が設置されているところである。借地期間は、新たに苗を植えて成園にし、回収を考えれば、20年は欲しい。しかし周辺の農地では短く、そのためここでは成園になっている園地を借りるようにしている。2018年に初めて農地中間管理機構を経由しての借地ができ、これで10年という借入ができるようになった。なおサクランボの借地でもめた事例はこの周辺でもあるが、その場合は地主にやむを得ず返還した際に、借り手はハウスも移築し成木も抜いて移植したと聞く。サクランボだから、収支が合ったかどうかは不明だが、抜いて移築するほどの価値が借り手にはあったのであろう。

観光農園として2015年にはカフェを開設し、国道沿いに駐車場も確保した。2階にある

カフェからは眺望と周りの果樹園を楽しむことができる（写真1）。

翌年には1階にショップ、事務所を併設した。多目的トイレも併設している。こうした努力の結果、果物狩りで年約4万人、カフェだけの利用で2万人と、計6万人の客を受け入れた。なお約9割は県外からの客で、主力は宮城県とのことである。



写真1

カフェは、遅い時期の果物や高所の残り物などを加工した商品を提供することに繋がり、積極的に加工に取り組んでいる。ただし1次加工は地元の加工業者に委託し、設備投資のリスクを回避しながら、売れ筋の商品の開発に大胆に取り組んでいる。この際、女性社員のアイデアや取り組みが大きな力になっている。

なお法人の現在の資本金は300万円で役員は3名（代表取締役、父、弟）である。

2. 雇用労働力の状況と定着への工夫

(1) 正職員を重点にした雇用体制

考え方として、収穫時期のみに雇用するパートタイマーへの依存を少なくし、安定した通年雇用者の確保を目指した。2010年にトイレをリニューアルしただけではなく、2016年に作られた新社屋には従業員専用のトイレ、休憩室を用意している。さらにシャワールームも設けた。この結果、前は従業員の定着率は低かったが、上記の改善の結果もあり、勤続年数は伸びてきている。働く側も通年雇用を希望し、雇う側も安心して経営戦略を展開できる。

社員は約半分が女性で、加工、販売、カフェ、観光等を担っているが、彼女らも生産・栽培部門にも関わってもらい、従業員は各種の仕事をこなせるようにしている。このことがお互いに休暇を取りやすくする。季節性のあるアルバイトよりも、正職員が通年雇用者として、観光期間ではない冬のような農閑期にも、剪定等の仕事に加わってもらい、加工でも仕事があるようにしているのである。

(2) 勤務体制

2013年4月改定の就業規則を見ると、従業員の労働時間は週44時間、1日で8時間となっている。8時始業、17時終業、休憩時間10時から15分、昼は12時から1時間、15時から15分、計1時間半である。また変形労働時間制を適用しているが年少者や妊娠中の女性などを適用外としている。休暇は勤続年数に応じて有給休暇の日数が明示されている。定年は

満60歳等になっているが、下記は正職員のいくつかの事例を示している。幅があるようで、変形労働時間制の適用も見られる。事例として見ておいてほしい。

① 2016年4月初めに雇用された正職員の雇用契約の事例

雇用期間の定めのない正職員で、年間に農繁期と農閑期に差のある勤務時間である。5月1日から12月20日までは実労働が週に42時間、始業8時、終業17時で休憩時間60分である。12月21日から4月30日までは実労働週に36時間で始業9時、終業17時である。休憩時間は60分。年間を通じた平均週労働時間は44時間、平均月労働時間が193時間になっている。なお所定外労働は月当たり30時間となっている。

休日は定例日の月当たり4日で、年次有給休暇やその他の休暇は勤続年数による付与となっている。

基本賃金は月給19万円、毎月月末の締めで翌月10日支払いである。昇給は每期毎に判断となっている。賞与、退職金は無いことになっているが、中小企業退職金共済事業に入り準備している。定年制は60歳である。労災、雇用保険の労働保険は適用済みで社会保険は厚生年金、健康保険に加入済みである。

② 2015年10月初めに雇用された正職員の雇用契約の事例

雇用期間の定めのない正職員で、年間に農繁期と農閑期の差がない勤務時間である。週に48時間で始業8時、終業17時で、休憩時間は60分である。年間を通じた平均週労働時間は48時間、平均月労働時間が192時間になっている。なお所定外労働は月当たり30時間となっている。

休日は定例日の週当たり1日で、年次有給休暇は法定通り、その他の休暇は10日となっている。

基本賃金は月給25万円、住居手当が月1万円、通勤手当が月に5千円、家族手当が5千円である。毎月15日の締めで当月25日支払いである。昇給は業務成績に応じ毎年4月昇給である。賞与、退職金はある。定年制は65歳になっている。労災、雇用保険の労働保険は適用済みで社会保険は厚生年金、健康保険に加入済みである。

③ この法人で雇用されているものの代表的な事例

40歳台で役職がない男性の事例を述べておこう。この人の労働時間は農繁期（5月～11月）と農閑期（12月～4月）で異なる。農繁期は週44時間の所定労働時間で1日に8時間である。始業が8時、終業は17時である。休憩時間は1.5時間である。農閑期は週40時間、1日7時間の労働である。始業は9時、終業は17時、休憩時間1時間となっている。年間休日は85日、農繁期は4週4休である。農閑期は4週8休になっている。

時間外労働はあるが36協定は締結していないようだ。時間外では月平均20時間、年間240時間で特に多い月は6、7、8、9月になっている。

④ その他の従業員のための取り組み

屋内と野外にトイレを設け、さらに本社内にシャワー室を設けている。作業の効率化としては、整理整頓、柔軟な就労体系、データを記録して活用、紙帳票や手書きの代わりに電子化を進め、SNS等による作業の方針や進捗の情報を共有化している。また経営者と、あるいは従業員間でのコミュニケーション促進を図っている。

また人材育成としては社内研修や外部研修参加への助成などを設けている。

公的保険としては、労災、雇用、健康、厚生年金等に参加している。退職金では中小企業退職金共済と会社単独の退職金がある。手当・賞与は、扶養、通勤、役職、慶弔、賞与、の制度である。産前産後の休業は有給、育児時間は無給、育児・介護休業は有給、看護休暇は無給となっている。

最近の従業員採用は、いずれも一般職で、本調査の直近では男女1名ずつ、2期前は女性1名、4期前に男性1名、他に常勤パートに女性1名、5期前に一般職の女性1名と、正職員を増やしている。他方で、最近1名の退職、現代表取締役になって正職員2名がやめており、定着率の向上が求められているところである。正職員に重点を置きだしたのが比較的新しいこともあり、平均勤続年数が5年でまだ十分ではない。10年という長い正職員もいるが、まだまだ少ない。

⑤ リクルート

今までのパートタイマーからの通年雇用への転換、さらには従業員からの紹介などが多く、近在の人が多く。いずれも縁故採用になる。その結果として、未婚者は2名のみで、既婚者の人が多く、このような形で正職員に採用されるのが多いというのがこの経営の特徴である。いずれも通勤可能な範囲の人たちである。なお新しく雇用する場合は、農の雇用事業を積極的に使っており、すでに5～6名を雇用している。

(3) 大手旅行会社と組んだ農業体験ツアー

観光農園は、入園客のサクランボ狩りで残った部分が結構あるし、高いところにある果実は残りやすいものである。しかし客対応の忙しい正職員をこれに振り向けるのは難しい。ために2年前からツアー客を招き入れ、こうした部分への誘導を考えた。

すなわちツアー客でもボランティアで果物狩りを楽しみながら働いてもらうことを意図したのである。地元ではパートタイマーが払底しているので、都会からのツアー客をあてにしたことになる。

2019年の秋の「ラ・フランスの農業体験ツアー5日間」の内容を旅行会社のホームページで見ると、宿泊は温泉宿を予定し、ホテルでオリエンテーション、タクシーで送り迎え、一日昼食時間1時間を除いて作業時間7時間となっている。なお週の真ん中の日は休みで周辺の観光にあてる。朝と夜の食事はホテルで昼食はおにぎり弁当が提供される。

料金は通常のグループツアーよりも安く設定してあり、これが意外に都会のシニアに人気でほぼ毎回人数を満たしている。これらの人を受け入れる農家側は、この観光農園を含め、パートタイマーを雇用するのに相当する金額を負担する。ただし受け入れにはコツがあり、労働者としての受け入れではなく、ボランティアで労働力不足の産地を応援に来てくれた人という意識での受け入れが必要とのことであった。しかし都会からのシニアの客はこうした仕事をむしろ楽しみ、農園が用意する脚立(写真2)を使い、高いところにある果樹を刈り取ってくれる。



写真2

中にはこの仕事を楽しみ長期に滞在しツアーを複数回連続して受けてくれる常連も出て来たとのことである。この農園の場合、2019年のサクランボでは3~4戸で受入れ、Cファームもそれに加わり、全体60人のうち20人を受け入れている。これが繰り返されるのである。来られる人はほとんどが1人でグループに加わった人で、60歳以上の都会の人達である。これが縁になり個人で直接連絡を取り、ボランティアで来てくれる人も出てきている。こちらとしては地元のパートと同じ時給で払うようにしている。

今まで考えていなかった都会の労働力の支援である。

3. まとめ

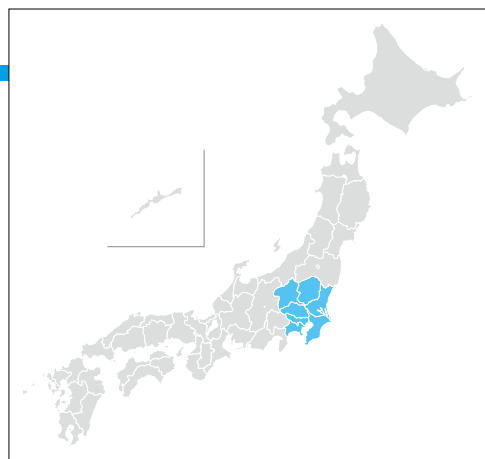
経営戦略としては観光農園に主力を置き、残りをショップでの販売や通販にあて、さらには加工にもあてることでショップ等での利用に向かわせるなど、価格が変動する市場依存を無くすことで安定した経営を維持している。その場合、最大の問題は労働力の確保であり、それも臨時労働力ではなく正職員として通年雇用する戦略は有効である。採用ルートは近在の既婚者等を主に探し定着化に力を入れていることが分かる。

野菜と加工場で安定した拡大を 続ける 大規模農業生産法人

1. 野菜生産と24時間稼働の加工場を経営 する大規模法人

1962年に現在の社長の父が農地を買い求め翌年から農業を始めたのがこの法人の出発点である。68年にはこんにゃく栽培を開始し、その後加工に取り組んで今も主力商品になっている。また有機農業者の集まりである株式会社（Y社）の設立にも参加し、集荷・販売に大きな力を発揮している。

現在では、グループの中心会社であるD社（1994年法人設立）のほかに、96年設立のY社（参加する生産者の集荷・販売および新規就農者の農場運営）、05年のS社（有機認証を得た葉物野菜の周年生産）、06年のMS社（トマトの周年生産）、12年のB社（発電、バイオマス事業、保育所）等、短期間に経営の範囲を広げている。地域的には創業の地であ



●経営体基本情報

法人名	D株式会社	法人設立(西暦)		1994年	
		創 業(西暦)		1962年	
所在地	関東ブロック				
事業内容	生産、加工・製造				
生產品目	工芸作物、露地野菜、施設野菜、果樹				
農地・施設等の規模飼養頭数等	畑20ha、樹園地0.5ha				
従業員数	合計119人	正職員	29人	パート・アルバイト・派遣	90人
資本金	9,550万円				
売上高	9億2,000万円				
平均勤続年数(正職員)	6年				
平均年齢(正職員)	38歳				
年間休日数(正職員)	78日(パートは104日)				

る地域以外に同じ県内、さらには他県にも農業栽培を伸ばしている。また太陽光等の事業も経営しているが、本稿では当初以来の中心事業である農業および加工を担うD社、そして葉物野菜の有機部門を独立させたS社を対象にする。S社を加えるのは労務管理の点で本社のD社にまとめられており、2社の合計の従業員の数等を表示することがあるからである。

グループ全体の中の3社の売上は直近で36億円位であり、D社は9.2億円、Y社22億円、B社5億円等の構成になっている。なおY社は出荷する生産者の数が多いので販売額は大きくなり、その結果として売上は最大になっている。

D社の業務内容は農産物の有機栽培（こんにゃくいも、白菜、小松菜、ほうれん草）および農産物加工（こんにゃく製品、漬物、有機冷凍野菜、惣菜等）であり、こんにゃくや漬物、冷凍野菜、惣菜等の工場及び関係施設を有している。これらの加工場は24時間操業をベースとしておりこの分野の売り上げや収益が大きいとみられる。

2. 従業員の規模とその構成

(1) 全体の規模

グループ全体では208人だがその半分を占めるのがD社の108人である。なおこれ以降は断らない限りD社の人数にはS社のそれを含んでいる。

また人数はデータを取る時点が異なると人数は変わり差がある。当社のような大規模な会社になると人の出入りも多いので時期により差が出る。しかも技能実習生を多く雇用しているので、その在留資格が切れれば一斉に帰国する。そのため人数の変動が結構大きい。時期が来れば一斉に帰国するグループがあるし、それを補充するグループの技能実習生が手続き等で予定とは異なる時期に来たりするから、データを取る時点で従業員人数はかなり異なるのである。

今回の調査票に書き入れてもらった数字によると、D社とS社の2社合計で126人、うち外国人は43人になっている。126人の内訳は、役員が7人（男3、女4）、正職員は管理職が7人（3、4）、一般職が22人（12、10）、常勤パートは90人（27、63）の計126人（45、81）で、女性が3分の2を占める。このように常勤パートが人数としては主力になっている。アルバイトはいない。

この中の外国人をみると、高度人材である技術ビザで来ている者は正職員に含まれ、技能実習生は3号も含めてすべて常勤パートとされている。正職員の管理職に女性が1人、一般職は7人（男4、女3）でいずれも技術ビザで来ている者である。常勤パートは35人（16、19）なので、合計は43人（20、23）である。外国人が従事者の3分の1を占めることになる。ただし男女別にみると男性は外国人が半分近くを占め、女性は3割弱の水準である。なお障害者はこの時点では常勤パートの男性が1人いる。なお外国人には日本人を配偶者とす

る女性や永住者の女性が含まれ、技術ビザや技能実習生だけではない。むしろ加工場ではこれらの定住外国人が日本人パートと一緒に仕事をし、時期としてはその後に、技能実習生が加わる形になっている。農場での外国人受入れの時期とは異なり、やや遅くなって食品製造の職種で技能実習生が加わるのである。

(2) 外国人の受け入れの歴史

外国人をこの経営が受け入れたのは、村で中国人研修生を1995年に受け入れたのでそれに協力したことが最初である。毎回2名受け入れ、4月～11月まで村の共同宿舎に泊まり、以後7年間男性1名、女性1名を引き受けてきた。98年には農業研修生として会社の宿舎に日系フィリピン人夫婦とインドネシア男性2名を受け入れ、99年にはフィリピン女性2人を受け入れている。

2000年からは農業も技能実習の仕組みに入ったので、農業研修生として1年という約束で受け入れて来た今までの仕組みと異なることになった。監理団体として日本法人協会に依頼し、その後継続して実習生を受け入れ始めたのである。この仕組みになった2000年以降は1名の失踪もこの法人にはない。2002年はタイ人女性を2名受け入れ、その後はタイから男性2人、女性2人を受け入れ、農業での技能実習生の仕組みで雇用が定着した。2008年にはタイ人実習生がグループ3社で20名位になっている。農業で働くタイ人の技能実習生という仕組みは安定的に続いている。

そして今まではタイ人に絞っていたのが、2015年にベトナムから高度人材の技術ビザで2社に4名を雇用した。これは加工場での専門的な仕事を期待したのであり、その意欲や技術レベルが高いことを認識した。なおその1名は退社したが3名は今も働いている。これが契機になり、ベトナムから加工場に実習生を4名、技術ビザでさらに2名入れている。なおタイからも1人、技術ビザで入れているが、これはタイ人が主力の農場での専門技術の発揮や指導を期待している。

このように技能実習生は、タイが人数としては主力（農場）だが、後にベトナムからも入れて（加工場）おり、2国の体制になっているように見える。

採用の半年以上も前に経営者夫婦は必ず現地に行って選考・面接し、その直後、採用者の両親に会いに行くやり方を今も続けている。外国人を受け入れてから5～6年後にこのやり方を続けている。その際、すでに雇用している同じ国の実習生からアドバイスや紹介も受け入れ、安定的に人を雇用できている。単身だけでなく夫婦や親子で働いているペアが7組あるし配偶者が決まっている3人も雇用しているとのことである。最近是个室の技能実習生用寮を完成させ、エアコン付きの建物を新設している。現時点での家賃は、新しい棟は月3.1万円の室料（メーターは個別）、古い棟は月2.5万円に設定している。

なお日本人の配偶者である人や永住者等の定住外国人を近在から積極的にこの経営は雇

用して来た。主に加工場用である。このことはその後の技能実習生を受け入れる環境を積極的に作り上げて来たことになる。

なお少し古い2017年の資料によると、D社のみ外国人は26名で、そのうち技能実習生は2号のみ15名（男性8人、女性7人）でタイ人だけである。職務は「作物の栽培、収穫、農産加工などの実習」とあり、所属は農場なので職種が畑作・野菜の技能実習生である。しかしこの時点で彼らよりも古くから働く外国人が加工場にはいる。日本人の配偶者等であり、フィリピン、中国、ラオス、タイが1人ずついる。永住者はフィリピン3人、台湾1人、であり、計8名で全員女性である。このうち所属が惣菜キットでの製造が6人、あとの1人は漬物の製造でしかも係長（フィリピン）である。もう1人はこんにゃくの製造でタイ人の実習生の通訳となっている。タイ人は農業が職種の実習生だが、加工場にも関連作業として関わることがあるからである。このように加工場では早くから日本に住む外国人を雇用してきたことになる。この他にこの時点でベトナムの大学卒の技術ビザの人がすでに3人おり、このうちベトナムの女性は工場で食品の品質管理、開発、工程管理と担っている。あとの2人の男性は同じく工場だが製造機械の整備設計、運転、メンテナンスを担当している。なお技術ビザは1年毎の更新という仕組みで入国管理局は対応している。

（3）直近の外国人の在留資格別人数とその職務

外国人を直近の2019年6月の資料でみると、総数が47人と少し多いがさらに内訳が分かる。この中はD社が34人、S社が13人である。

D社は技術ビザが6人おり、2016年10月採用のベトナムの男性2人（作業場所が加工場）と女性1人（資材）、2018年3月採用のベトナムは男性1人、女性1人でいずれも加工場である。もう一人は2018年8月のタイの男性1人で作業場所は農場であり、この分野では初めてである。なおすでに述べてあるように技術ビザはいずれも正職員である。残りの28人は以下である。3号の2人のタイ男性（2016年5月に1号で来日、3年後の2019年6月に3号で雇用）は職種が畑作・野菜で作業場所は農場である。2号はタイの男性6人、女性6人でいずれも畑作・野菜で作業場所は農場である。1号はベトナムの6人の女性で職種は惣菜で加工場である。他の1号は全てタイで男性4人、女性2人、職種は畑作・野菜で作業場所は農場である。今までは技能実習生はタイ人のみであったが、この時点ではベトナムからも入るようになってきている。

技術ビザは2016年が最初である。加工場や資材で専門の仕事を持っているが、後に雇用されているタイの男性は作業場所が農場であり、この人は技術ビザの前にこの会社で技能実習生として働いていた。農場での栽培等、各種の仕事の指導等が専門になるとみられる。また1号にベトナムの女性を2018年から惣菜で加工場に雇用している。ベトナムは技術ビザで雇用していたが、技能実習生としてベトナムの人を導入し始めたのである。

S社は技術ビザ(2019年6月から雇用)のタイの女性が1人いて作業場所が加工場になっている。残りの12人はすべてタイからの技能実習生で職種は全員が施設園芸であり、3号が1人(女性)、2号が5人(男3人、女2人)、1号が6人(3、3)となっている。多くが2号の3年目に帰国するやり方で、4、5年目も勤めることができる3号は少ないのが特徴である。能力ある人が選抜されるようである。なおこの3号の人は2016年3月に技能実習生として1号に雇われ3年経過した2019年4月に3号になっている。

なお近在の専門学校の留学生であるベトナム、ネパール、エジプト等の6人をインターンシップとして受け入れており、作業場所は限定せず、共通で受け入れている。インターンシップの受け入れは半年、あるいは最長1年といろいろ話があるようだがスポット的で、そう多くは無いようである。なお海外の大学(ベトナム、タイ)からのインターンシップも受けており、これまでは3か月の特定ビザで来日し、報酬や飛行機代を受ける形である。また所属大学の単位も日本のインターンシップが終了すると取れる仕組みである。この時点ではこの経営は受け入れていない。ただ経営者は外国人の受け入れは、技術ビザ、技能実習生、そしてインターンシップと、3種類をあげている。

(4) 農場と加工場

経営としては農業生産とそれを原料にした加工場が車の両輪になっている。1968年にこんにゃく栽培を開始し90年には加工を始めている。95年には漬物加工を始めた。その後はこんにゃくの新加工場(98年)、漬物工場(03年)、冷凍倉庫(05年)、こんにゃく工場増設(10年)、漬物冷凍工場増設(12年)、こんにゃく工場増設(14年)等相次いで施設を拡大している。なお2008年に天皇杯を受けている。2012年にはこんにゃくの輸出を始め、有機こんにゃく製品は世界的に高いシェアを占めている。

農業も94年に法人化し有限会社になっているが、8haの農地を借用し農業生産法人になっている。また大根の栽培を標高差と斜面向きに栽培して夏季の栽培に成功し翌年には4haに増やしている。さらに白菜やレタスの栽培も始め、2000年には有機認証をこんにゃく栽培と加工で取得し、小松菜やニラも有機認証を取得している。2002年には有限会社を株式会社に組織変更しており、翌年には漬物工場を新設しまた冷凍野菜を本格的に始めている。この間、農地を拡大し、直近では40ha規模になっているが、D社とS社で10年をかけずに200haまでの拡大を企図している。近くの平場に農場を確保し、大根を5ha栽培し、機械化投資も行ってこれらの大型機械はタイの実習生が扱っている。

野菜加工場は今では24時間稼働で年末・年始以外はそれが継続している。ただし昼間は漬物、夜は惣菜加工に分けている。惣菜加工は週に2日の休みがある。そして漬物担当の人と惣菜加工担当の人とは別れている。なお夜の部には0時から2時までの休憩時間がある。夜8時から12時までの人と深夜2時から朝6時までの人がおり、夜の部は15名位従事

している。昼間は20名位の従事である。

この場合、日本人は深夜を避け昼間の作業を望みがちである。他方、深夜労働は割増があるので外国人に希望者が多い。彼らは有給休暇を年末・年始で使っているようである。

(5) 日本人・外国人の採用と最近の状況

ここでの特徴は以下の2点である。

農場での労働力は当初から日本人の採用だけではなく外国人に期待し、研修生から始めて今ではタイの男女の技能実習生に大きく依存するようになってきている。しかも外免切替で日本の普通免許や準中型までも取り、大根の収穫機などを操作しチームのリーダーになっている。自らオペレーターになり、その後ろに2人、周りに4人位がおり、3時間で10aの大根の収穫が可能である。搬送・搬出を入れると1日20aの収穫で1,000~1,200ケースを出荷している。こうしたリーダーになるような3号の実習生が出ているのである。さらにはここで実習生を経験した後に技術ビザで再度この経営に戻り、専門を生かして栽培や指導に当たる技術ビザのタイ人がある。

なおこの経営は外免切替の受験料を7回までは法人が負担する。外免切替は日本語での勉強とテスト、さらに運転などがありパスするのは簡単ではないが、パスすると月1.5万円分増えるので多くがチャレンジする。日本語のクラスが上がると同じように給料が増えるので、皆努力してそれらを得ようとしている。

加工場では基本は日本人、それもパートタイマーの近在の女性が主だが、これに近在に住む定住外国人（日本人の配偶者等）が雇われ、協力して工場を切り回してきた。ここにベトナムの大卒の技術ビザが入り、設備やメンテナンス等の専門的対応にその成果を上げている。経営者はこれにより歩留まりが4%上がったと述べている。

直近5期の採用従業員数をみると、この間は正職員の管理職の採用は無いが、一般職は毎年あり、直近で男性1名、2期前は男性4名、女性1名、3期前は男女それぞれ4名、4期前は男性1人、女性2人、5期前は男性2人、女性1名と毎年のように採用している。常勤パートは人数がもともと多いから採用数も多いが、これを実習生とその他の人に分ければ、日本人が大半の常勤パートの採用数はそう多くはない。定着しているのである。

実習生は直近で男性6人、女性12人、2期前は男性4人、女性5人、3期前は男性3人、女性7人、4期前は男性4人、女性5人、5期前は4期前と同じであり、在留資格により同期の実習生がまとめて帰国するので、それを補充する採用数が多い。これに対して日本人（この中には日本人の配偶者である外国人等を含む）の採用数は、直近で男性1人、女性2人、2期前は男性2人、女性7人、3期前は男性3人、女性6人、4期前は男性2人、女性1人、5期前は男性2人、女性2人、と総数に比して少ない。離職率が低いからである。常勤パートの日本人女性は子供の年齢に応じた勤務時間帯の選択やさらには敷地

内の託児所もあり、勤務しやすい。しかも正職員は大卒等新規採用もあるが、多いのはこの常勤パートからの昇格である。正職員になると時間外勤務もありこれを回避したいパートもいるが、他方で子供も大きくなって正職員になって勤務する人も出てくる。役員にはそうした人が含まれている。

この経営は女性を積極的に雇用し、また高齢者の日本人も雇用しているところである。

パートは主に地縁や従業員による紹介が多い。ハローワークにも求人を出す（直近ではパートは時給840円、野菜加工の正職員は月給18.9万円、営業事務は同じく時給840円）が、応募者は少ない。

ナビ等の人材募集サイトは1年前から取りやめ、自社のホームページに応じてくる人を面接している。ホームページをみて直接こちらにエントリーシートを送ってくる人は、真剣に考え応募してくるようである。そのためホームページの充実を図っている。日本人大学生のインターンシップを1～2週間くらい98年頃から始め、2003年くらいは17～18人ほど受け入れていたが今は行っていない。内定を出しても実際に来ないし来ても定着しないからである。

正職員は新卒も受け入れているが、最近では高卒をやめて大卒に絞っているようである。農業高校は簿記をやっていないし、商業高校は簿記をしているのでそちらに重点を置いてきたがやはり経営を数値として捕まえることに慣れていないとして、大卒に絞ったとのことである。新・農業人フェアには毎回参加し、農業に意欲ある転職希望者・中途採用者につなげている。

（6）労働条件の内容と改善

40歳代の男性農場長を事例にすると、農繁期の4月～11月は所定労働時間が週40時間、1日8時間、8時始業、17時半終業、休憩1.5時間だが、実労働は6時始業、18時終業、休憩は2時間になっている。農閑期の12月～3月は、所定労働時間は農繁期と同様だが、実労働は終業が17時、休憩1時間になっている。

休日は所定が年間105日だが実質は78日である。これは農繁期と農閑期に分かれ、農繁期は4週5休である。農閑期は4週8休になっている。

36協定は締結されていて時間外労働は月平均45時間、年間530時間である。多い月は8月～10月になっている。

その他の取り組みは、男女共用トイレの設置、作業の効率化は積極的に進め、人材育成は昇進・昇格制度、能力・実績評価制度の整備、また社内研修の実施、外部研修会参加への助成はすでに行っている。公的保険はすべて加入済みである。退職金は定年慰労金制度に置き換えている。手当は通勤、役職、資格、慶弔、賞与などがある。なお技能実習生は日本の運転免許取得で月1.5万円のアップになるし日本語のクラスが上がる（N4レベルを

求めている)と金額が増える。

なお託児所は敷地内に2016年開設した。(写真)現在10人位預けているが常勤パートに非常に喜ばれ、常勤パートの応募者増加に大いに役立っている。



写真

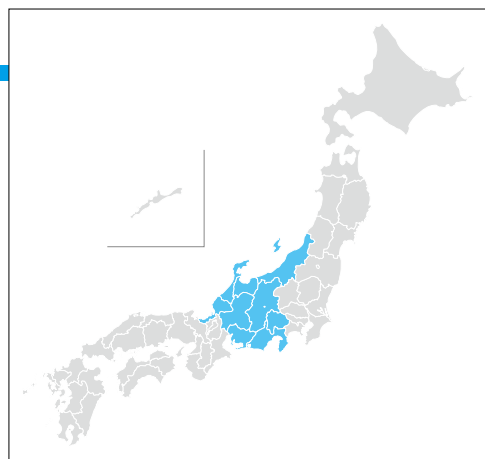
就業規則は従業員が過去に議論して作成したもので、内容がよいものだったからそれを使っている。また年に1回、社員が投票し合うMVP最優秀社員賞を設

け、従業員同士、モチベーションを高く持つように仕向けている。

正職員のキャリアアップのプランは、入社して1年経過する毎に役職や業務内容が示されている。その表には求められる能力・能力取得のためのOJT・能力習得のための研修・資格等と一緒に示されている。これに基づいての想定賃金も表示されていて、正職員にとって目標が分かりやすいし、逆に評価もしやすいように見える。

正職員ではない技能実習生は年に1回評価し給与を数%あげ、その上で3号に残すか検討する。常勤パートは、正職員の賞与額に相当する時給の引き上げが従業員から求められたのでそのようにしている。

稲作農業法人における従業員の 人材育成の取組と特徴



1. E社の概要

E社は、北陸の中山間地域にある稲作を主体とする農業法人である。1985年に現代表の父親が会社を退職して農業経営を本格的に始め、その後、経営の規模拡大を図っていった。1991年に当時、後継者であった現代表が就農し、雇用従業員の確保などを目的として1992年に有限会社E社を設立している（写真1）。

E社は市街地から15kmほど離れた中山間地域に位置し、豪雪地帯で人口減少が進む地域である。法人化後、E社は地域の農地の受け皿として、借地面積を拡大・集積し、2018年には経営耕地面積が111haに達している（表1）。近年は、消費者等への米の直接販売を行うとともに、餅加工や米粉クレープの移動販売なども実施している。E社の農産物販売金額は、2018年に1.4億円で、そのほとんどは米販売が占める。また、E社においては、農業

●経営体基本情報

法人名	有限会社E社	法人設立(西暦)		1991年	
		創 業(西暦)		1985年	
所在地	中部ブロック				
事業内容	米の生産、加工、作業受託				
生產品目	稲作、露地野菜				
農地・施設等の規模飼養頭数等	田110ha				
従業員数	合計34人	正職員	10人	パート・アルバイト・派遣	24人
資本金	300万円				
売上高	2億3,600万円				
平均勤続年数(正職員)	6.8年				
平均年齢(正職員)	36.1歳				
年間休日数(正職員)	122日				

以外にも除雪作業の請負によって5千万円程度の事業収入がある。

E社の資本金は350万円、役員は2名であり、従業員（正職員）は10名である。従業員の年齢は20代が5名、40代が3名、50代が2名となっており、従業員の平均年齢は36.1歳である（表2）。勤続年数は平均6.8年で、勤続年数別の状況を見ると、10年以上が3人、1年未満が4人と勤続年数にばらつきがある。特に2019年は複数の従業員を新規雇用するなど、新規採用を増やしている状況にある。



写真1 E社の施設

資料：筆者撮影

表1 E社の経営耕地面積の推移

	2015年	2016年	2017年	2018年
経営耕地面積	87ha	87ha	106ha	111ha
水稻	85ha	85ha	103ha	111ha
そば	1ha	1ha	2ha	—
野菜	1ha	1ha	1ha	1ha

資料：E社資料より作成

表2 E社の従業員の構成

	役員	従業員（正職員）			
		30歳未満	30～50歳	50歳以上	
男性	2	6	2	2	2
女性	0	4	3	1	0

資料：E社資料より作成

2. E社の採用募集

E社の従業員の採用・募集は、ハローワークを主体としている。従業員の採用に関しては、これまでE社で必要となる技術などを教える際に、余計な知識が少ない方が望ましい理由から、新規学卒者を中心に採用していた。しかし、近年では新規学卒者だけではなく中途採用にまで募集範囲を拡げている。

従業員の募集に関して、求人票をみると、従業員の仕事内容は「米と野菜の生産」、「冬の農産物の加工業務及び道路除雪業務」、「農産物直売所またはイベントなどの出店時の

お客様対応」の3つとなっている。労働条件に関して、基本給は16～18万円（月平均労働日数21.3日）、週休2日制（土日祝祭日）、賞与は年2回（1か月分）、社会保険に関してはすべて完備している状況にある。

3. E社の選考採用の特徴

E社の選考採用の特徴の一つは、ハローワークに求人票を出した際に、就職希望者には一度会社を見学するようにしている点である。就職希望者には見学時に、労働条件、残業時間の状況、会社の理念などについて詳細に説明する。特に、E社では会社の企業理念として、「皆様と共に地域を守ります」という地域農業への貢献を第一に考えていることから（図2）、将来的に他地域に独立希望をもつ希望者は採用していない。また、会社の見学時、及び採用面接時に、会社の方針に合わない傾向がある場合には不採用としている。

E社では現実の農業の実態を理解してもらうために、見学時に社内の施設や機械、従業員の実際の勤務状況について1時間～1時間半程度、経営者が直接説明する。就職希望者にはあえて5月のGW、9月の農繁期は厳しい労働環境にあることを話し、それでも働きたいという強い意向がある場合のみ、再度面接している。そのため、月に3名程度、採用希望者は

いるが、一回目の会社見学のみの人が3分の1程度あり、採用に至るのはわずかとなる。

また、採用に際しては、作文、数学のテスト、面接があり、数学では濃度の問題など、農業に必要な問題を出題する。作文に関してもテーマを決め、決まった枚数の文章を書かせている。試験では、正答率の高さではなく、希望者がどの程度の熱意があるのか、どの程度丁寧に書いているのかという点を重視するようにしている。

4. E社の従業員の人材育成の特徴

E社の特徴の一つが、従業員への人材育成である。経営者は、自身が事故などに遭遇し、経営に関与できなくなった場合でも、法人が維持・存続できる仕組みを作ることが重要と考え、従業員の人材育成に日頃から積極的に取り組んでいる。E社の従業員の人材育成施策の特徴としては以下のものが挙げられる。

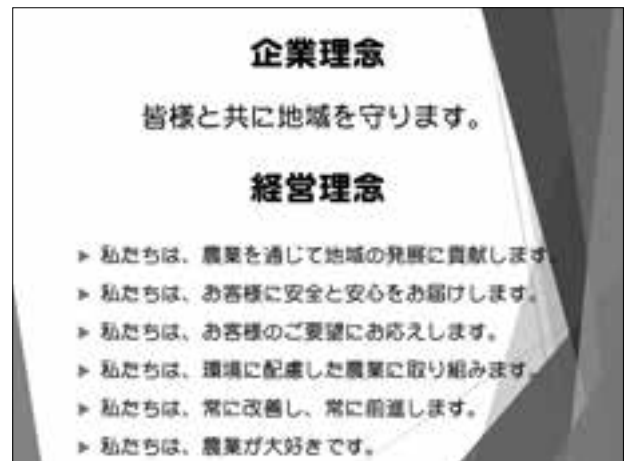


図1 E社の企業理念、経営理念

資料：E社作成資料

(1) 作業別責任者制度の創設

E社ではJGAP認証を2009年に取得するなど、農場内のルール作りや組織体制の見直しを進めてきた。組織図は、図2のようになっており、一定の年数を経た従業員は、部門の責任者になるようにしている。特に、E社の特徴は、水稲作の作業工程別に責任者を配置した点である（以下、作業別責任者制と表記）。作業別責任者制の具体的な内容は、水稲作の作業内容を種子選別から出荷保管に至るまでに23の工程に分解し、工程ごとに責任者をつけていることである（図3）。そして責任者は担当作業について、作業の段取り、人員配置、資材・機械の使用に関する計画立案などを行う。代表者も他の従業員と同様に、担当以外の作業については、責任者の指示に従っており、従業員に多くの権限を付与している。

作業別責任者は、原則毎年入れ替えを行うことになっており、前年の11月に担当する責任者を決めている。この仕組みにより、従業員はどの作業を任されても対応可能になるとともに、担当以外の作業にも関心を持つようになってきている。また、23の各工程は5段階に難易度分けがされており、難易度と給与の評価制度が連動している。高い難易度の作業工程について責任者になった場合、給与額が上昇することになり、従業員は能力向上へのインセンティブが付与される仕組みとなっている。難易度はアルファベットで示しており、

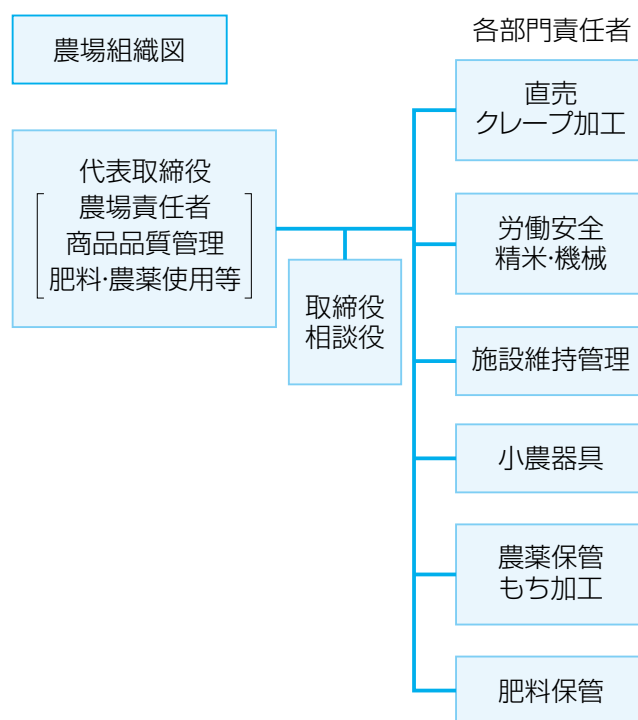


図2 E社の組織図

資料：E社作成資料

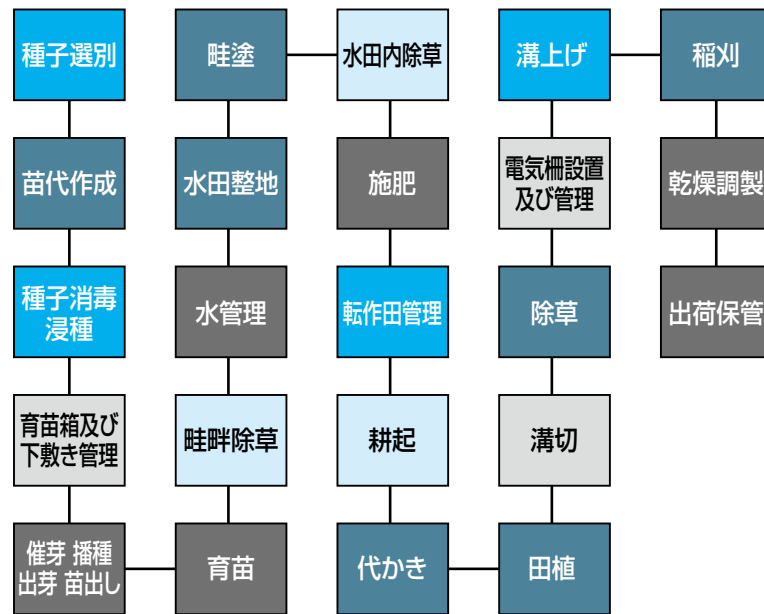


図3 E社の作業別責任者の一覧

資料：E社作成資料

注：作業責任の難易度に応じて、背景色が異なる。難しいほうから順に、S-■、A-■、B-■、C-□、D-□となっている。

一番難易度が高いのはSで、次いで A、B、C、D の順に難易度が設定されている。作業は、Sに関しては育苗、水管理、乾燥調製が該当し、Aに関しては稲刈、防除、Bは種子選別、溝上げ、Cは畦畔除草、Dは溝切などが該当する。

(2) ミーティング活動の充実

E社のもう一つの特徴が、ミーティング活動の充実である。朝礼に関しては毎日実施し、作業別責任者が、パートを含めた従業員に対して、作業スケジュール、農作業に使用する機械や資材、さらに労働安全上の留意点などについて、毎朝入念に打ち合わせを行っている(写真2)。その他には、1週間に1度、全従業員が出席して週間ミーティングを開催している。週間ミーティングでは、作業の進捗状況の確認とともに、翌週の作業計画などについて、作業別責任者が説明を行っている。各従業員の作業計画について、綿密な打ち合わせを実施することで、翌週の作業計画が決められ、作業全体の計画、各従業員の従事内容について意思統一が図られている。



写真2 E社の朝礼ミーティングの様子

資料：筆者撮影

その他には年間を通じて、6月の田植え後に、春作業を振り返っての反省および計画修正会議を開き、収穫前の8月下旬にはリスク検討会議を開き、農場内のルール改善を全員で検討している。10月中旬には年間の総括会議を開き、作業別責任者としての反省や気付いた点を挙げてもらっている。また、E社の事業年度は11月1日から始まるが、総括会議の議論を踏まえて、次年度の経営目標を10月下旬までに策定し、作業別責任者を割り当てている。そして、作業別責任者の決定を踏まえ、従業員は、次年度の個人別目標を立てている。個人別の目標は、皆が見えるところに張り出すとともに、翌年の年間総括会議の場で達成できたかどうかの自己評価を報告している。

(3) 労働安全に対する試み

E社の労務管理として、特徴的な点が労働安全に向けた取り組みである。E社ではJGAP認証を取得以降、定期的に労働災害の発生リスクがある作業の洗い出し、リスクレベルの事前評価を行っている。その流れは、「リスクの見積り」、「作業改善」、「マニュアルの整備」、「安全チェックリスト作成・修正」という形で進み、リスクを可能な限り低減する措置が取られている（図4）。

農作業の開始時には、各従業員が今日の注意点をホワイトボードに記載するなど、農作業時の注意喚起を図っている（写真3）。また、社内における労働安全の責任者を決めるとともに、作業手順書などを作成し、従業員に見えるような場所に提示している。

農場ルールに関しても整備されており、農場ルール違反時にはどのような管理手順をとるかというフローチャートが定められている（図5）。具体的には農場ルール違反が発生した際には、違反記録簿への記入とともに、従業員全員に周知し、原因の究明を行う。違反した場合に、なぜそのような違反に至ったかというプロセスを検証することで、違反の再発をなくし、さらなる作業改善につなげている。

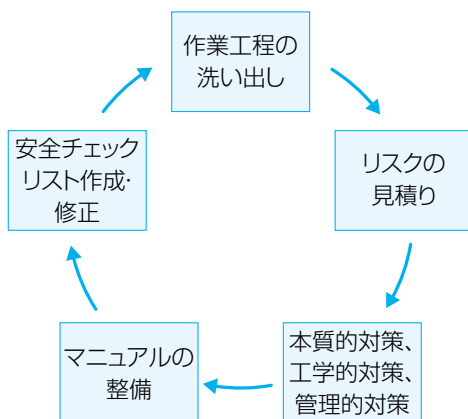


図4 E社の安全衛生の取り組み(農作業)
資料：E社作成資料



写真3 E社のミーティングボード
資料：E社提供資料

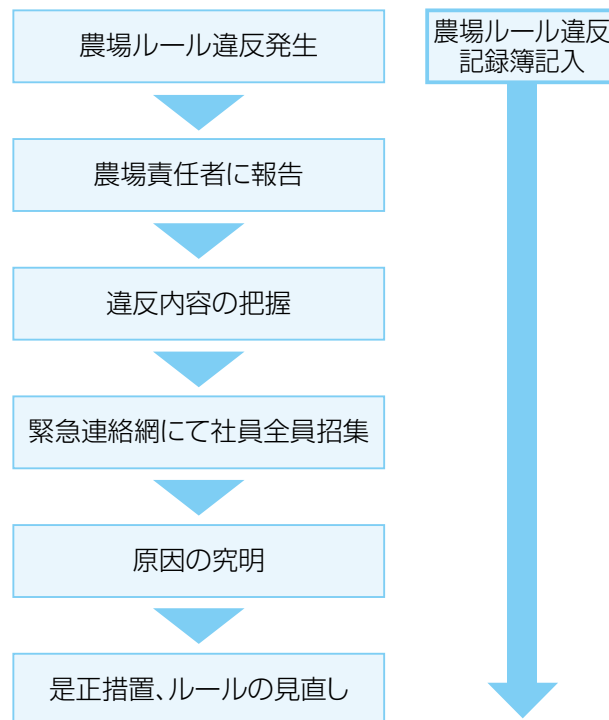


図5 農場ルール違反時管理手順フローチャート

資料：E社作成資料

(4) 地域の農地の維持に向けた取組

E社の特徴が、地域の農業を守るという点を最優先している点である。そのため、経営方針に関しても地域を守るために、会社は何をするべきかということを常に考えている。

E社では地域の農地を維持するだけでなく、地域住民に迷惑にならないように、ほ場移動時に道路に落ちた泥などを清掃するなど、様々な配慮を行っている。また、地域貢献を果たすために、地域活動には積極的に参画している。そのため、E社は地域からの信頼を得ており、現在は地域の7割の農地集積を果たしている。

今後についても、規模拡大よりも、地域の農地の維持を主目的としており、地域社会の維持のために、従業員に対しても、可能であれば地域に定住できるようにしていきたいと考えている。

(5) 多様な従業員が活躍できる労働環境の構築

E社の特徴の一つが、従業員の中で女性が占める割合が多い点である。正職員の中で女性は4割を占めており、生産現場等で活躍している。稲作においては、女性従業員が機械のオペレーターに従事している例はまだ少ないが、E社の場合、機械のオペレーターとして女性従業員が重要な役割を担っている（写真4）。E社では、通常20kg単位である肥料

袋について、女性でも作業しやすいように10kgの肥料袋をつくり、田植え時に使用している。E社では性別などに関係なく、従業員が作業しやすいような就業環境を整備することが重要だと考えており、職場環境の改善を進めている。

(6) 休日と労働時間

休日に関しては、他産業並みにするために土日祝祭日が休日である。だが、残業時間は多めであり、月の残業時間に関しては、多いときで100時間、年間では800時間程度の残業時間となる年もある。これは、稲作の農繁期の春作業、秋作業、冬季の除雪作業において残業が発生することが影響している。だが、E社の場合、残業についても、気象条件に対応して、良い農作物を作るためには必要な作業時間という認識をもっており、従業員は少しでも効率を高めながら、良い農産物を作るために、意欲をもって取り組んでいる。そのため、従業員が朝早くからの作業が必要だと判断すれば、その部分の労働時間が発生しており、従業員の意欲の高さが影響している面もあるとしている。E社では所定労働時間外は早出残業時間125%、深夜業務時間150%、休日深夜業務時間160%の割増手当を支給している。休日に関しては135%の割増手当が適用されている。

また、労働時間に関しては、夏場の健康管理の視点から、3～4年前から、天気予報で最高気温が30度を超える日が3日以上続くと予想される日から、就業時間を5時から9時、14時から18時の8時間に変更し、高温となる昼間の作業は極力避けるように工夫している。近年、夏場の最高気温の上昇のため、従業員が屋外で安全に働くことができる環境ではなくなっている。また、就業期間中に木陰などで休むようでは、計画どおりの作業が進まななどの不都合が生じる。そのため、従業員に理解してもらった上で、夏場の就業時間を変更している。就業時間に関しては、最高気温が30度未満の日が3日続くと予想される日から、元の就業時間に戻すようにしている。この夏場の就業時間の変更に関しては、朝5時からの早朝勤務となり、また終業時刻も18時になるため、従業員にとって自由時間が少なくなるなど不都合が多い点は経営者自身も認識している。しかし、従業員の安全を確保したうえで、作業を計画的に進行させるためには、就業時間を変更させる以外に方法はなく、従業員の理解を得た上で就業時間の変更を実施している。



写真4 女性従業員による田植作業
資料：筆者撮影

6. E社における従業員育成の考え方

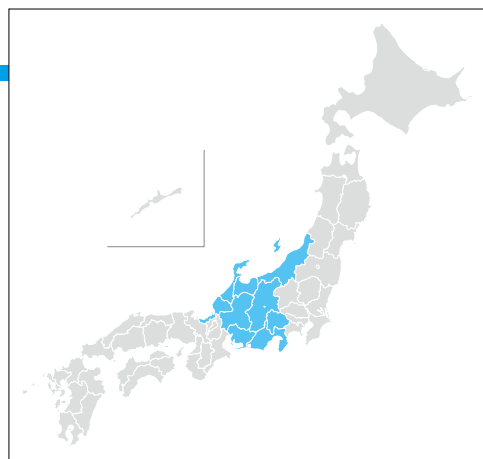
E社では、地域農業を守ることを優先しており、今後、従業員数を大幅に増やすことは考えていない。経営者が従業員と一緒に経営をしていくためには、現時点では従業員15人程度が適当と考えている。限られた人数で、より農業経営としての発展を図るために、作業打合せの仕組み、労務管理、事務作業などに関して、さらなる効率化が必要と考えており、今後はICT技術を活用した作業管理の効率化について取り組む意向を持っている。

また、人手不足の中でどのように労働力を確保するかという課題もあり、夏場の臨時雇用に関しては、インターネットの求人サイトを用いた募集などにも取り組んでいる。経営体を永続的な組織にしていくために、E社では、従業員の安全管理、能力向上を優先的に考えた人材育成施策をとっており、それが大きな特徴となっている。

身体への負担に考慮した作業環境整備と 作業分担による大規模施設園芸作の運営

1. はじめに

北陸地方のF社は、法人設立は2014年、トマトハウス、加工、植物工場の事業開始は、それぞれ2015年、2017年、2018年であり、各施設を整備し、生産・出荷等の業務体制を構築し、組織運営体制を固めてきた。F社の特徴は、①データによる栽培管理と②少数の正職員と多数のパートタイム労働者による作業分担である。F社の作業体系は、大規模化と機械化が進んでいる日本の農業における先進的なモデルである。一方で、そこで働く社員の評価・報酬制度の明確化を今後の課題としている。F社はこのような現状を、「立ち上げの最終段階」と表現している。ここでは、その課題に対する取り組みを示す。



●経営体基本情報

法人名	株式会社F社	法人設立(西暦)	2014年		
		創業(西暦)	2014年		
所在地	中部ブロック				
事業内容	トマトハウス事業、青果加工工場事業、植物工場事業				
生產品目	ハウス:フルーツトマト、植物工場:葉物野菜、加工工場:野菜類・果実類の加工品				
農地・施設等の規模飼養頭数等	トマトハウス:3.6ha 植物工場延床面積:3.600㎡ 加工工場:1.400㎡				
従業員数	合計126人	正職員	15人	パート・アルバイト	111人
資本金	1億1,000万円				
売上高	3億6,400万円				
平均勤続年数(正職員)	法人設立から5年しかたっておらず、若い正職員が多い、離職者5名				
平均年齢(正職員)	28歳				
年間休日数(正職員)	92日				

2. F社について

(1) 経営概況

北陸地方にあるF社は、関東地方の農業法人の子会社として2014年に設立された。F社では、農業と工業を掛け合わせた先進的な栽培・加工技術を用い、高品質な農産物・加工食品を生産している。①トマトハウス部門、②加工部門、③植物工場部門の3つの事業部門から構成され、トマトハウス3.6ha、加工工場1,470㎡、植物工場3,650㎡で栽培・加工を行っている。

①トマトハウス部門では、年間の収穫量は約300トンである。灌水を絞って高糖度化する手法でフルーツトマトを栽培しており、高品質・高収量を実現する栽培ノウハウの習得と適切な品種の選定が行われている。販路は親会社が過半で、残りはF社から西日本方面の食品スーパー等へ販売されている。

②加工部門は、親会社での野菜の加工ノウハウに基づいた設計を行い、商品製造能力は原料加工量ベースで1,000-2,000kg/日である。大葉・ネギ等の野菜類やいちご等の果菜類のカット・冷凍・乾燥による商品が製造されている。原料は、親会社などからの外部調達を中心であるが、今後は内部生産原料を用いた商品開発も検討中である。

③植物工場部門は2018年から稼働を開始した。日産収穫量（一日当たり生産量）は約1,500kgである。現在、主にリーフレタスを製造し、業務用と小売用の両方に供給している。F社の植物工場は日本発の食品安全規格である「ASIAGAP（アジアギャップ）」を取得しており、国際線の機内食等にも採用されている。

経営者のaさんは、親会社の社員としてF社の立ち上げから関わっていた人物である。F社に就職するまでは、製造業でのR&Dやマーケティング、業務改革、事業戦略構築といった経験をしてきており、そうした経験を活かして、大規模な農業法人の経営を行っている。法人設立から5年が経ったF社の現状を、aさんは「立ち上げベースからの脱却を目指す時期」と表現している。

(2) 労働力

従業員数は全体で128名（2019年9月時点）である。少数の役員・正職員と多数のパートタイム労働者という構成である。事業開始当初は親会社からの出向者を中心としたスタートアップだったが、現在は役員1名と社員1名を除き、自宅から車で通勤できる範囲の地元採用者である。

各部門の労働力構成は表2のとおりである。F社では、各部門の責任者として部門リーダーを設置している。表1で示されている管理職が部門リーダーである。部門リーダーは、担当部門の業務を計画通り遂行するためのマネジメントを任せられている。定期的に役員と各部門の部門リーダーが集まり、損益の確認と各部門の進捗状況の報告をする場が設け

られている。また、部門リーダーは、パートの募集・採用の業務も担っている。農作業や加工場での作業は、主に常勤パート・アルバイトが行っている。一般職は、植体の管理や常勤パート・アルバイトへの作業指示などを担っている。F社の事業は一般的な農業事業同様、労働集約型の色合いが濃く、そのため実際の作業を担う常勤パートの確保は重要である。トマトハウスの事業開始当初、パート労働力が十分に確保されず、正職員・パート社員一緒になって栽培・出荷作業を行った時期があったが、その後、業務が整理されてこのような役割分担が確立され、後に立ち上げた他部門へ落とし込まれていった。

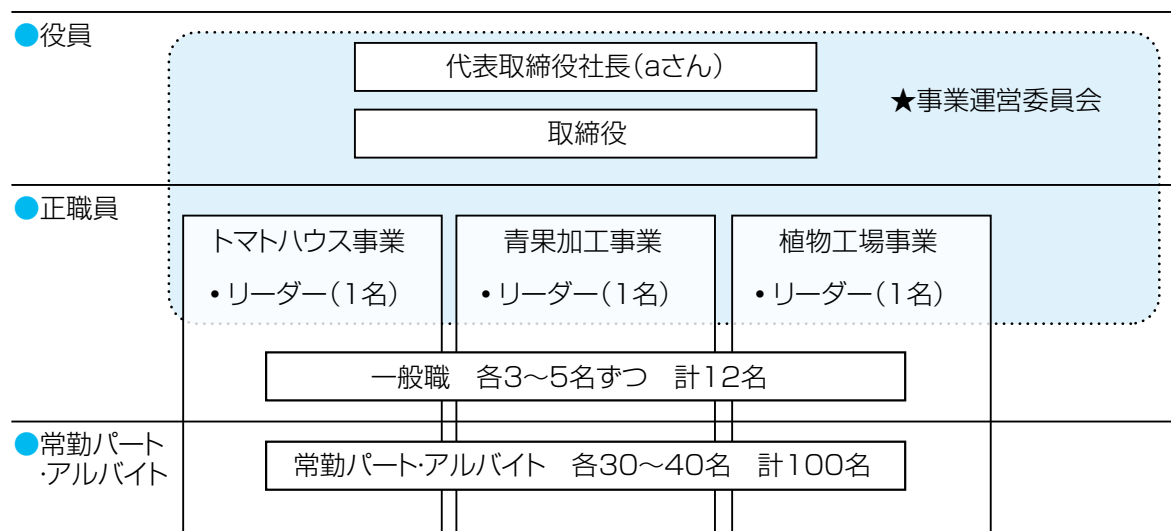
表1 役員数・従業員数（2019年9月時点） 合計128名

雇用形態	役員		正職員				常勤パート		アルバイト	
			管理職		一般職					
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
合計	2		3		9	3	27	76	3	5
うち外国人								3		
うち障害者						1	1			

資料：回答調査票より筆者作成

注）役員2名と正職員・一般職・男性1名は親会社からの出向

表2 労働力構成



資料：aさん聞き取り調査より筆者作成

(3) 従業員の属性

現状では、高度な業務を求められる部門リーダーの職には、中途採用者が就いており、前職の経験を活かし、業務に取り組んでいる。ただ、経歴といった過去のことだけでなく、「目標に対して頑張る力」や「農業ビジネスへのパッション」といった業務遂行上の資質

を評価して採用した、とaさんは語る。部門リーダーのF社入社までの経緯は表3のとおりである。

表3 部門リーダーの入社までの経緯

年齢	担当部門	入社年	最終学歴	前職
32歳	青果加工	2017年	国立大学大学院(農学系)	食品商社(営業)
38歳	植物工場	2015年	私立大学大学院(理工系)	大手自動車会社(設計・開発)
41歳 (bさん)	トマトハウス	2014年	私立大学(福祉関係学部)	障がい者施設所長(梨の栽培)

資料：aさん聞き取り調査より筆者作成

代表取締役のaさんは部門リーダーの3名を、「トマトハウス部門のリーダーは、施設の所長をしていたこともあり、業務全体をみることのできるバランス感覚のある人材だと考えている。植物工場部門のリーダーは、前職で設計・開発の仕事をしており、物事のシステムを考えていることに長けている人材であると考えている。加工部門のリーダーは、大学時代農学部在籍していたことや前職で食品関係の営業をしていたことから、食品の生産から出荷までの過程を理解している人材だと考えている。」と評価しており、前職での経験を活かし、部門リーダーとしての役割を与えていることがわかる。

一般職は、20代7名、30代1名、40代2名、50代2名と若い社員が多い。

常勤パート・アルバイトは、111名のうち女性が81名で約8割を占めている。年齢は30代から50代である。

3. 待遇

(1) 正職員

① 募集方法

正職員の募集は、第一次産業ネット、あぐりナビといった全国規模の農業求人サイトへの掲載や地元の説明会への参加、ホームページでの採用情報の掲載を行っている。aさんは、「総合職・一般職という区分けは、時代に合わない」と考えており、採用時での総合職・一般職の区分けはされていない。親会社からの出向者1名を除き、正職員11名は近隣地域の出身者である。新卒者が多く年齢層の若い一般職者は、地元の説明会への参加やホームページへの応募により、採用に至っている。一方、中途採用者である管理職者は、「親会社代表取締役の講演を聞きF社に興味を持った。(bさん)」といった、F社の経営スタイルや取り組みに興味を持った者や、全国規模の求人から応募しているといった特徴がみられる。

② 正職員の労働条件

表4 正職員の労働条件

就業時間・休憩・ 所定労働時間	就業時間：8時～17時 休憩：1.5時間 所定労働時間：7.5時間
休日	週休二日制、月7日、年92日（シフト制） ※定期的な休日のほか、夏季3日、年末年始5日の休日あり
時間外労働 ※トマトハウス部門	月平均25時間、年間300時間
給与の支払い方法	月給制 （基本給＋業務手当＋業績達成手当） 19万円～35万円
昇給制度	整備中 （年齢給や極端な成果給ではなく、成果に基づく能力を中心とした昇給制度を検討中）
賞与	採用時に、「年1回、評価に応じて合計年収の0～50%の範囲での支給」と伝えているが、ここ数年は支給できていない
手当	通勤・住宅
加入している公的保険	労災・雇用・健康・厚生
退職金	退職金制度なし （中途採用者が多く、どのような制度が良いのか思案中）

資料：a氏聞き取り調査より筆者作成

注）賞与に関しては、雇用契約書に「ただし、業績により見送る場合あり」との記載がある

正職員の就業時間は8時から17時、休憩が1.5時間確保されており、所定労働時間は7.5時間となっている。トマトハウス部門では、パートの作業が17時までに終わらず、時間外労働が必要となった場合は、正職員も会社で残業することとなっており、時間外労働は月平均25時間、年間300時間となっている。時間外の労働に対する手当は、30時間分の時間外労働手当として業務給に含まれている。

休日は、親会社に合わせて月7日である。正職員間でシフトを組んで、業務が滞りなく行われるようにしている。年間休日92日は一般的な産業と比べると少なくなっており、「採用する上で不利になっていることも否めない。ただ、一般的な完全週休二日制では農業ビジネスの実態になじまない面もあり、忙しくない時期にまとまった休みが取れるなど、弾力性のある制度にしていく必要があると考えている。」（aさん）

現在、退職金の制度は整備できてない。その理由としてaさんは、「採用に至る経緯が、正職員それぞれ多様であるため、どのような制度がよいのか考えているところである」と述べている。

③ 給与

前述のように設立から5年を迎えたF社は「立ち上げの最終段階」であり、経営だけでなく、社内制度についても、整備の最中である。管理職になった際の昇給等はあるものの、昇給・賞与の明確な制度やそれらの基となる評価基準の設定は整備段階である。このような中で、多様な経歴を持つ正職員の確保・定着のため、中途採用者には、前職の給与を考慮して同社での給与を決めてきた経緯があり、同社としてのあるべき給与基準に収れんさせる必要がある。また、新卒者を含む若い従業員には、同年代の他産業従事者との給与比較を考慮し、早目に給与の引き上げを行っている。

一方、賞与は、採用時に「年1回、評価に応じて合計年収の0～50%の範囲での支給」と伝えているが、ここ数年は支給できていない。

(2) 常勤パート・アルバイトの労働条件

① 募集方法

常勤パート・アルバイトの募集は、ハローワークへの求人の掲載を行っている。これらのパートタイム労働者の確保は、地元の食品センターやスーパーとの競合となる。

② 待遇

表5 常勤パート・アルバイトの待遇

就業時間	出勤：8時もしくは9時 退勤：12時・15時・16時・17時 休憩：1.5時間 ※1日最低4時間勤務
週所定労働日数	週3日～6日
シフトの決め方	半月分のシフト希望を部門リーダーに提出
給与の支払い方法	時給制 850円～970円
手当	通勤手当 その他：日曜・祝日（20円/h）、夏季手当

資料：a氏聞き取り調査より筆者作成

F社の常勤パート・アルバイトの待遇は、従業員それぞれの都合に対応できるような柔軟な勤務時間の確立と、地域の最低賃金に比べ高い給与額の設定という特徴がある。労働時間は1日最低4時間勤務で、出勤時刻、退勤時刻がそれぞれ選択できるようになっており、子どもの送り迎え等に対応した柔軟な勤務体系となっている。また、時給は、地域の最低賃金より高い850円から970円で設定されている。このような待遇の背景には、F社における常勤パート・アルバイト確保の重要性がある。法人設立当初、

パートタイムの労働力が十分に確保できなかったことにより、収穫が完了できずに、目標の数量に届かなかったという。また、当時は、現在部門リーダーであるbさんも常時作業に携わる必要があったことから、現在、確立されている部門・労働力を管理する正職員と作業を行うパートタイム労働者という役割を作るためにもパートタイム労働力の確保が重要であることがわかる。そのため、地域の最低賃金と同程度の額であった時給800円を850円に上げたところ、人材が集まった。

(3) 「立ち上げ段階」の仕上げに向けた取り組みと今後の課題

「立ち上げの最終段階」としつつも解決すべき課題の一つとして、aさんは、今いる人材の育成と人材の外部調達の両方で組織の充実を図っている。また同時に組織が上手く機能するために、評価・報酬制度の確立を目指している。

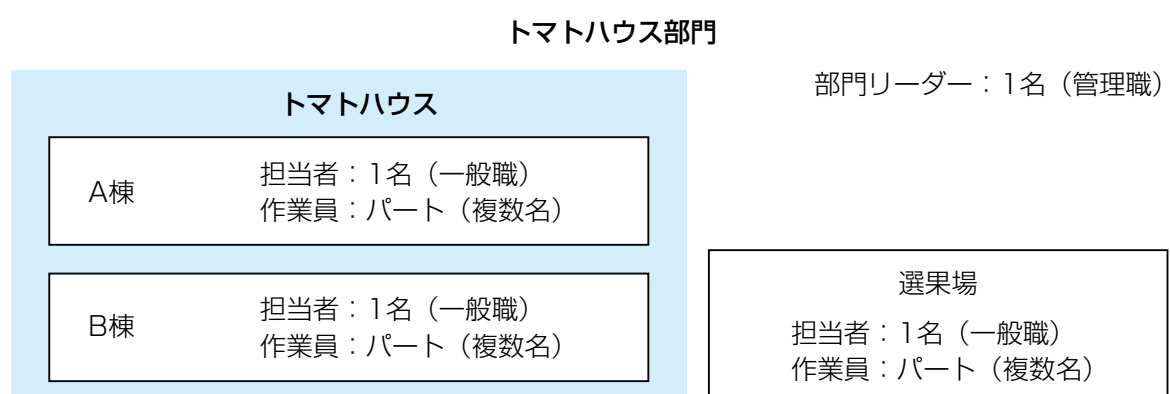
例えば、フルーツトマトでは、品質の安定と収穫量の増加を実現するより高度な栽培の仕組み作りといったことや、加工工場・植物工場では、新商品・新品目の開発や生産業務の最適化など、生産して出荷する基本的なサプライチェーン業務から、企画・開発型のより高度な仕事にウェイトが移っていくと考えている。それに必要な外部人材の補完は行いつつ、F社ではPDCAを基礎とした人材育成を行っており、例えば週1回の事業運営委員会では、年次の事業計画に基づき、そこで設定された課題への取り組みのコーチングをaさん自身で行っている。

さらに、そうした社員の取り組みを的確に評価し、処遇するため、報酬基準の改定、評価基準を明確にして人事制度を刷新したいとしている。一方で、所定労働時間を7.5時間と設定している現状の業務体系では休日数が月7日、年間92日であるが、休暇の在り方にも検討を加え、さらに退職金制度も導入して「働きがい」に応えていきたいと考えている。

4. トマトハウス部門の作業環境

(1) トマトハウス部門の作業体制

図 トマトハウス部門の労働力構成



資料：a氏聞き取り調査より筆者作成

表6 F社トマトハウス部門の作業分担

正職員	管理職	トマトハウス部門全体のマネジメント、パートの募集・採用、パートのシフト作成
	一般職	トマトの栽培管理、パートへの作業指示
常勤パート・アルバイト		収穫・誘引・つるおろし等の農作業 選果場での選果作業

資料：a氏聞き取り調査より筆者作成

前述のように、F社では、部門全体や従業員の管理を行う正職員と、実際に作業に従事する常勤パート・アルバイトという構成である。また、正職員は、部門の責任者として部門全体のマネジメントを担う管理職と栽培管理やパートへの指示を業務とする一般職に分けられている。

トマトハウス部門は、ハウス2棟でのトマト栽培と選果を行っており、正職員、常勤パート・アルバイトの業務は、図・表6のように示される。部門リーダーは、部門のマネジメントと常勤パート・アルバイトの募集・採用・シフトの作成を行っている。一般職は、トマトハウスA棟・B棟・選果場のそれぞれ担当者としての業務を担っている。常勤パート・アルバイトは、その日ごとにトマトハウス・選果場に分けられるのだが、この振り分けは一般職が担っている。選果場を第一優先に、その後A棟・B棟に振り分けを行う。トマトハウスA棟・B棟の担当である一般職は、F社の売りの一つである高糖度トマトを栽培するための栽培管理を担っている。F社では、ハウス内の環境や水分量をデータ化し管理を行っている。特に、F社が用いている栽培システムは排水がされないため、担当者の水管理は非常に重要である。現在、トマトハウス部門では「9t」の収量を目標としている。

(2) 作業環境

F社は、2016年にASIAGAPを認証しており、作業場は清潔に保たれ、作業用具も整理整頓され工夫がなされていた。また、作業時に身体の負担に考慮した工夫がみられた。

① 台車

写真2、3は、移動式の台である。写真2はトマトの背丈が低い時に使用される低い台車で、写真3トマトの背丈が高くなった時に使用される



写真1 用具の整理整頓



写真2 トマトの背丈が低い時に使用される低い台車

高い台車である。台車の車輪をハウスの地面につけられているレールに乗せ、移動する。この台車を使用することで、従業員は足・腰の負担が少なく作業をすることができる。



写真3 トマトの背丈が高くなった時に使用される高い台車と作業風景

② ミスト

夏場の温度が35℃以上になるハウス内での暑さ対策は、夏場の作業効率の維持のために重要な取り組みである。写真4のワイヤーにつけられている機械は、ハウス内部の温度を下げるためのミストを放出する装置である。この機械がハウス内部に複数個設置されている。



写真4 ハウス内上部に設置されているミスト装置

5. 従業員の声

(1) トマトハウス部門リーダーのbさん (41歳)

① F社入社までの経緯

トマトハウス部門リーダーのbさんは、知的障がい者を対象とした就労支援施設の所長だった。当時、施設で梨の栽培を行っていたが、異常気象により収量が不安定な時期が続いていた。そんな中、親会社代表取締役の講演を聞き感銘を受けたと同時に、子会社としてF社の設立を知り、F社採用第一号として入社した。

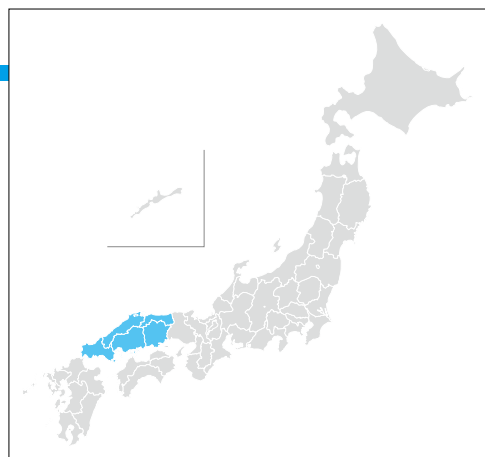
② 作業で苦勞している点

トマトハウス部門のリーダーとして、部門の全体のマネジメントを担っているbさんは、高品質トマトの安定した生産に苦勞している。bさんが入社した当時は、パートタイム労働力の確保が十分でなく、自身もプレイングマネージャーとして作業にも携わっていた。しかし、収穫が追い付かず、管理の行き届いていない場所はジャングルようになっていたという。現在は、パートタイム労働力を十分に確保できており、収量もパートタイム労働力が確保できていなかった当時の5tから7tに増えている。一方で、目標の9t達成にはさらなる収量の増加が必要である。F社では、先進的な技術を導入し栽培環境を数値で確認できる環境が整っているがbさんは、収量の増加には数値での管理だけでなく、自身や社員それぞれの技術を高めていくことが必要だと感じている。同様の栽培システムを導入している親会社の提携農家での研修により、作業技術を学ぶ場は設けられているものの、規模感が違うため学ぶことには限界があることから、bさんは技術習得には日々の作業での経験が重要であると考えている。

③ 今後

トマトハウス部門のリーダーとして、F社の今後を考えるうえで、bさんは昇給制度や技術評価制度の整備が必要であると考えている。現在、法人設立当初からトマト栽培にかかわっていた正職員はbさん以外全員辞めている。出身が他地域で地縁がないといった理由もあったが、業務目標が明確でなく、さらに処遇に反映する仕組みもなかったということが大きな理由だったと考えられる。今働いている若い正職員は、新卒にもかわらず難しいトマト栽培の管理に対し、必死に取り組んでいるとbさんは評価している。そのため、「処遇を理由に辞めさせるのはもったいない。KPIを設定してPDCAを回すといった目標管理はできつつあるが、若い従業員のモチベーションを向上させるために有効な評価・報酬制度を整備することは不可避だ。」と考えている。

稲作を構成員、転作を法人雇用の若者が担当する農事組合法人



1. 農事組合法人G農場の概要

(1) 構成員が自己の水田で主食稲作を受託し法人の職員が残りの農地を耕作する仕組み

全体として集落営農という単体経営の形を作り上げ実績をあげる中国ブロックの農事組合法人G農場の事例である。

ここでは集落農業の担い手であるG農場に地域のほとんどの農家が構成員として参加し、自作してきた水田等の農地を土地利用権の形でG農場にすべて貸し付ける。その上で貸し付けた自分の水田の稲作についてG農場から本人に作業委託の形で依頼が来る。兼業農家である多くの農家では機械をまだ保有しているので、稲作だけなら耕作が可能である。もっとも大型機械による作業は農場から支援してもらおうが、できるだけ農家が自ら耕作することを目標とする組織である。

●経営体基本情報

法人名	農事組合法人G農場	法人設立(西暦)		2009年	
		創 業(西暦)		年	
所在地	中国ブロック				
事業内容	生産、消費者直売、作業受託				
生產品目	稲作、露地野菜				
農地・施設等の規模飼養頭数等	田143ha、畑32ha、樹園地3ha、採草放牧地67ha(うち直営:田21ha、畑7ha、採草放牧地50ha)				
従業員数	合計19人	正職員	15人	パート・アルバイト・派遣	4人
資本金	560万円				
売上高	3億500万円				
平均勤続年数(正職員)	4.3年				
平均年齢(正職員)	34歳				
年間休日数(正職員)	114日				

中山間地域であるY地区の2013年の水田面積は341.3haだが、この半分の177haを、2009年に発足したこの農場がカバーしている。そして2014年には208haとさらに拡大し約6割もの農地を経営する。今回の調査によると2018年では254ha（551名：農家戸数に同じ）をカバーし地域の345haの74%をカバーしている。その内訳は、食用米142ha、飼料稲22ha、飼料米23ha、飼料用ソルガム4ha、白ネギ5ha、野菜他57ha、となっている。なおこの数字は「農業経営改善計画認定申請書」（2019年9月10日）の現状（2018年度決算）の経営面積の資料によるものである。これらの数字がこれ以降の文章の中にある数字と若干異なることがあるが、これは数字を確認した時点や概念の相違などにもよる細かな数字の違いなので、その点を受け止めた上で趣旨を読み取ってほしい。

法人の設立当初からの方針で、集落の農業を維持し、働ける人は働いて自分の水田（主として主食用稲作）を守るとして構成員の意思を尊重している。法人に参加した後も従来のように稲作を継続したい農家は、農家ごとに主食用稲作のための肥料等の投下経費、収穫した収量や販売額等を経由する法人が記録し、これを法人の全体の収支の中に取り込む工夫をしているのである。他方、法人はオペレーターを正職員として雇用し、各自の多くが耕作する主食用水田以外の田、あるいは放棄された水田等の転作やその他作物の栽培、作業委託を引き受ける。これらは土地利用の仕方や作物等、構成員との事前の話し合いで決まる。

すなわち、一つの法人ではあるが、二つの内容を持っている法人といえよう。法人が直接経営する転作等は正職員で行い、収入から人件費等の費用をすべて差し引いたのちの収益などを構成員に返す仕組みである。他方で、主食用稲を自作する構成員は法人を通して、作った米の販売や使用する資材の購入を行うことで、農家ごとの収支が法人に把握されるが、この分野を法人経営の中に取り込んでいるということである。これは個人の経営の自由度を保証し、自分の機械を使い、栽培を工夫して単収等をあげコストを下げるならば、その成果がその構成員に戻る仕組みを持っているということである。法人の中に包摂しながらも、個人の栽培・管理等の努力に対するインセンティブを残しており、この法人の設立の趣旨である集落農業を維持し、働ける人はできるだけ働くことを尊重することを実現しているのである。個人が行う主食用稲作と法人が行う転作等の土地利用上の2層構造的な事例といえよう。役員は代表理事組合長、理事・副組合長2人、理事5人、監事2人、出資金は2019年3月末の貸借対照表によると資本金560万円だが、同表には元入金5,700万円の数字もあり、出資金と解釈できる。

（2）収支の仕組み

2018年では構成員が稲作を行う分を除くと、残りは農場直営になる。この農場直接管理面積は77haであり、そのうちの17haが水稲作付、残りの60haが転作作物の作付であり、

直営比率が3割になる。この比率は年々上がってきている。農作業を行うことができない高齢者が増えているからである。また農場直営の部分でも収益を上げるために野菜作付に力を入れており8.7haに拡大してきている。またこれ以外に職員が行う作業受託が多くある。

その仕組みを損益計算書で説明しよう。

2018年の営業収益は2.1億円（参考に2013年をあげると2億円）で、この他の作付助成収入などを入れた営業外収益や特別収益を合わせると、収益合計は3.1億円になる。この中で注目すべきは費用の部の中にある圃場管理料5,400万円である。これは構成員が行う水田での基幹的な作業の対価であり、面積や投入労働量の記録に基づき計算され、支払われる。圃場管理料は営業収益の26%を占める。なお米価が変動すると圃場管理料も変動することになる。

この法人の仕組みとしては、これらの各人が作業する水田も含めて、構成員の農地のすべてを法人が利用権を設定し借りる形になっている。費用の中の地代は利用権を設定してあるすべての構成員の農地に払うもので、総額1,400万円（10a当たり5,200円）であるが、これは標準的な地域の地代である10a 9千円よりも低く設定している。地代は全員に払うがそれを低く抑え、むしろ構成員には作業することを勧める考えを反映している。労務費5,500万円は雇用している法人職員の労賃等である。

転作はスケールメリットを期待し法人が作業するが、ここでは従来からの飼料米に加え飼料稲の導入を大に行い、放棄水田の活用・機械の効率使用・補助金の獲得を実現している。なおその他の作物の作業等には働ける構成員を積極的に雇用したり作業委託等を行うことで所得を得る機会を増やしている。もっとも圃場は平均的に小さく、圃場の枚数は2,100枚と報告されており、その中の900枚は10a以下だと言われている。こうした圃場での作業はなかなか効率的に行かない苦勞も多いと思われる。

最後に、全体をまとめた収入と支出により当期純利益が5,700万円と、全体の収益合計3.1億円の18%を占める額が発生するが、この中から構成員に配る仮払従事分量配当4,700万円を差し引くと1千万円の実質利益になる。

ということは、地代を低く抑える代わりに、就業の機会を構成員に提供し、また職員による転作やその他作物、受託作業等の法人の仕事に従事した労働に対応して払われる額を確保しつつ、構成員が行う作業等への支払いを十分に行う仕組みである。地代を低く抑え働く人の労働所得の方に純収益が多く回るように設計していることがわかるのである。

2. 正職員の役割と報酬等の位置付け

(1) 転作等を引き受ける職員の役割と報酬の仕組み

構成員の多くが自らは取り組まない転作を、耕作放棄地を含め、団地化し大型機械等を使うことで、個人経営では実現できない収益を農場直営で実現してきた。それとともに正

職員として若者を雇用できるだけの報酬を支払い、さらには雇用継続や今後の自立の可能性などを示すことで彼らの定着を図ることができている。

正職員を中心に管理している圃場面積は、食用米で19ha、残りの62haは最大の飼料米SGSの18ha、16haのWCS飼料稲、飼料米玄米の7ha、地力ソルガム5ha等であり、これに収益性を期待される野菜1haが加わる。

職員体制としては、米部門、野菜部門、それに営業総務があり、職員はそれぞれに張り付いている。現時点では米が6名、野菜が5名、となっている。正職員は月給制で勤務3年以内は月額16万円から18万円、4年以降は18万から20万円である。それぞれの部門ごとにリーダー、サブリーダーがおりそれぞれ23万から25万、20万から23万、さらにマネージャーだと25万円以上である。賃金表として目安であるが、経験および年齢に対応しての月額表が出来ており、上記の額に対応している。これに成果配分としてのボーナスがあり、作業実績や、米部門と野菜部門の職員のみ適用されるが販売物から経費を除いた余剰金額もボーナスの基礎になる。すなわち責任を持った水田や畑の単収や余剰金額が客観的な数字になる。なお時間外労働は無いので、長時間働いての貢献という評価はない。

なお方向としてはオペレーターの請負制も構想し、個人等の意欲やその成果が反映できる方向での仕組みも検討している。若者にとってどの仕組みが意欲をさらに引き出し、この仕事に定着して夢を実現できるかを検討しているのである。新規独立の可能性も提示できるようにするとのことである。しかし現時点では成果配分を強める仕組みの強化である。

(2) 部門別の管理方式

労働時間管理でこの特徴は、米部門と野菜部門とに分けていることである。時期が異なるがそれぞれ1年間を農繁期と農閑期とに分けている。

米部門をまず見よう。

農繁期は5～11月で所定労働時間は週40時間、1日に8時間で、始業は8時、終業は17時半であり、休憩は1時間半である。実労働時間は週42.5時間、1日8.5時間である。始業が8時で就業が18時になっているからである。休憩は同様に1時間半である。

農閑期は12月～4月で所定労働時間は週40時間、1日8時間、始業は8時、終業17時半であり、休憩時間も1時間半と同様である。しかし実労働時間は週39.5時間、1日7.9時間、始業8時、終業17時20分となっている。休憩は1時間半である。

年間休日は所定が105日、実質は104日である。農繁期、農閑期ともに週休2日となっている。

次に野菜部門をみよう。

農繁期は10月～3月である。所定は週40時間、1日8時間で、始業8時、終業17時半となっており、休憩は1時間半である。実質は週41.5時間、1日8.3時間となっている。始業が8時、

終業が17時50分である。

農閑期は4月～9月である。所定は同様である。しかし実質は週40時間、1日8時間だが、始業が5時と早く就業が18時になっている。なお休憩時間が5時間である。

年間休日は所定が105日だが、実質は58日と短い。農繁期と農閑期の所定休日は週休2日と同様である。

しかし野菜部門の農閑期は月によりさらに細分化されているので説明を加えたい。

4、5、8月は出荷がない農閑期で8時半から17時半の勤務だが、半日勤務・連休取得を要請している。6、9月は6時ないし7時から18時までで、120～180分の休憩が多い。体の健康に合わせた措置である。7月は上記の農閑期の記載の通りで、5時から19時ないし20時になっている。ただし気温に合わせた180～300分の休憩がある。

なお概算であるが、人数は1職員に必要な事業量は野菜で1ha、米では10haとして、必要人数の計算をしているという。ただしお米の場合、作業受託（飼料稲の作業受託21haや構成員からの収穫等の作業委託等）を含め計算している。また畦の草刈等多くの作業を職員が行っている。

(3) その他の取り組み

時間外労働は無い。その他では、年間の作業の平準化、データの記録・活用、紙帳票や手書き作業の電子化、作業の機械化・自動化の促進、SNS等による作業の方針や進捗の情報共有等が行われている。公的保険はすべて加入している。手当は通勤、役職、慶弔、賞与がある。

採用従業員数は、2018年度の直近期で男性2人、女性1人、2017年で男性2人、2015年で男性1人、2014年で男性3人とこの間の採用数の増加を反映している。2019年4月現在での正職員の13名のうち、最長の勤続年数は8年、それ以下は非常に若い構成で平均年齢34歳、勤続年数4.3人となっている。

(4) 求人の条件とリクルートの状況

求人票（2019年7月）を見てみよう。

フルタイムは以下のようなものである。雇用期間の定めがない正職員であり、今回の職種は農作業員となっていた。基本給は月額16万円であり、賃金締め切りは毎月末の翌月20日払いである。就業時間は8時半から17時半、休憩時間60分であり、週休二日制である。年間休日は114日、6か月経過後年次有給休暇は10日になっている。なお就業時間は、特記事項として「都合により就業時間が前後することがあります」とあり、「農業なので農繁期など天気や日の時間に左右されます」と示されてある。定年制は一律65歳、勤務延長は無いが再雇用は有ると書かれている。なお試用期間はあり、最大3か月、時給850円とある。

ここでは対象者の年齢が40歳以下と明示されていて、「長期勤続によるキャリア形成のため若年者等を対象」としている。学歴は不問である。

パートタイムは以下のようなものである。キャベツの出荷（積み込み）作業（一箱10～15kgキロ）で、雇用期間は2019年9月以降から11月10日までであり、契約更新の可能性あり（ただし条件あり）と書かれているが、最長翌年3月末までとなっている。基本給は時間換算額で1,000円のみで、手当はないので、時間額1,000円になる。就業時間は7時から12時の間の4時間程度となっている。休憩時間はない。

実際の今までのリクルートは、パートタイマーも含め、ハローワークは実績が少なく、地縁血縁等のルートで構成員の子息も雇用されている。この時点で雇用されている職員では、県農大からの2人、県の人材バンクでIターンの人が1名であり、多様なルートを使うことで人材を求めていることになる。代表理事組合長の講演を聞いてその理念に共鳴し就職してきたものもある。

最近ではホームページで直接応募してくる女性が多いとのことである。中国ブロックのこの地域では、卵生産・加工・サービスの農場、きのご園、県畜産農協など著名な農業や食の活動を展開している団体・企業が立地し、その一環としてG農場の活動も注目されているようである。地域での生協を含め消費者との直接の関係を強めている活動は、多くの人に注目されているのである。そういう中で、新規就農等を考える若者が自らホームページ等をチェックし、エントリーシートを直接に出してきたり、あるいは面会に来る動きが起きているようである。圃場でのトイレなどを整備し、こうした条件の改善に対応すれば、さらに意欲的な応募者が増えると思われる。

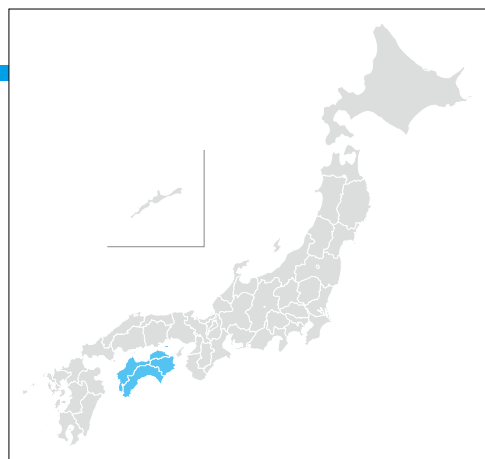
3. 検討している課題

すでに正職員については、各人の成果の反映、これをボーナス等に適切に反映することを検討しているが、特に時間管理が課題である。全員が所定の2,040時間内におさまっているが、熱心な職員は他からの依頼もあり、今年度の野菜部門では4月～翌年1月の10か月で数名は2,000時間に迫り、他は1,600時間になっている。効率がよい職員ほど他から頼られ、長時間働き、そうではない他の人は少ない。これについて賃金の総支給額をタイムカード時間で除してみると、県の最低賃金を上回ることは確認しているが、効率よく働く職員の時給は計算上安くなることになってしまう。

これに対してどのように時間管理するか、検討課題である。もっともボーナスについてはその原資のひとつになる野菜の収益差がどの程度あるかも問題である。

総合的な時間管理と各人の成果への配当であるボーナス等について検討課題があると言えよう。そして特に作業の多くは各人がバラバラに行い、その効率などをどのように計測するか、農業特有の評価の問題があると思われる。

地域の交流拠点化を目指す 酪農6次産業経営



1. はじめに

四国ブロックに立地するH牧場は、大規模酪農生産を経営の核としながらも、近年地域の活性化に貢献するための交流拠点化を目指し、6次産業化を進めつつある事例である。酪農生産の規模は現在、経産牛300頭規模であるが、生産部門につ

いては今後AIを導入した一層の機械化を目指すなど効率化を進めている。こうして本業の効率化・安定化を図りながら、そこで生み出される経済余剰により、H牧場は後述するジェラート屋などの店舗経営に代表される多角化を同時に実現しようとしている。

まず、H牧場の生産部門および多角化部門の特徴の分析に取りかかる前に、H牧場が立地する町の農業の概況を表1で確認しておこう。2015年センサスによると、町の農業経営体数は530経営体であるが、うち6割以上に相当する331経営体が稲作、約3割の155経営

●経営体基本情報

法人名	H牧場	法人設立(西暦)		2001年	
		創 業(西暦)		1979年	
所在地	四国ブロック				
事業内容	酪農(生乳生産)、和牛繁殖、ジェラート・ピザ販売、施設野菜				
生產品目	生乳、仔牛、ジェラート・ピザ飲食、アスパラガス				
農地・施設等の規模飼養頭数等	飼養頭数390頭(うち経産牛300頭)				
従業員数	合計28人	正職員	21人	パート・アルバイト・派遣	7人
資本金	6,120万円				
売上高	5億円(令和1年12月)				
平均勤続年数(正職員)	約4年				
平均年齢(正職員)	34歳				
年間休日数(正職員)	80日				

表1 町の販売額1位部門別農業経営体数

(単位：経営体、%)

作 目	経営体数	構成割合
稲作	331	62.5
麦・雑穀・いも・豆類・工芸作物	9	1.7
野菜	155	29.2
果樹類	8	1.5
花き・花木	8	1.5
その他の作物	2	0.4
畜産	17	3.2
うち酪農	7	1.3
計	530	100.0

資料：農林業センサス2015年

体が野菜作となっているため、両者で経営体の9割を超える。畜産経営は17経営体と多くはないが、うち7経営体を酪農が占めている。これら経営は、町内南部の丘陵地を中心に点在している。

2. 近年の酪農経営をめぐる環境変化

さて、ここで酪農経営を巡る状況を統計資料等に基づいて整理した。まず、畜産統計にみる全国と都府県の乳用牛飼養戸数を図1に示した。図を一見して明らかなように乳用牛を飼養する酪農戸数は急速な減少傾向をたどっており、1990年に全国で63,300戸であった飼養戸数は、2013年には2万戸を下回り15,000戸にまで減少した。この間の年間減少率は、1990-99年間の10年平均が△5.6%なのに対し、2000-09年間、2010-19年間はいずれも△4.2%と減少率こそ若干鈍化したものの、減少傾向に歯止めはかかっていない。これらの10年平均減少率を全国と都府県で比較してみると、北海道については、1990-99年間で△4.1%、2000-09年間△2.7%、2010-19年間△2.7%なのに対して、都府県はそれぞれ、△7.0%、△4.9%、△5.0%と、いずれも都府県の方がかなり深刻であることが分かる。

次に、図2では牛乳乳製品統計のデータを用いて全国とH牧場が立地する県の生乳生産量の推移を比較した。同図は2002年の生乳生産量水準を100とする指数表示のグラフとなっているが、全国の数値が緩やかな低下を続けているのに対して、この県は2000年代の低下傾向が顕著で、この間に多くの小規模生産者が生産から撤退した様子が読み取れる。一方、2009年以降は指数75~77前後で横ばいとなっており、一部農家の生産規模の拡大と相殺されて県内の生産量が比較的安定的に推移してきた様子が分かる。ただ、この生産量が今後

とも横ばいで推移するのか、あるいは一層の生産量の減少段階が訪れる可能性があるのかはこの図からは見通せない。

次に、中央酪農会議の酪農全国基礎調査より都府県の頭数規模別分布を2007年と2017年で比較したのが図3である。この図によれば、酪農においても規模拡大の傾向が見受けられる。10年間の差を確認すると、10頭未満が△3.7ポイント、10～20頭が△2.2ポイントなど、

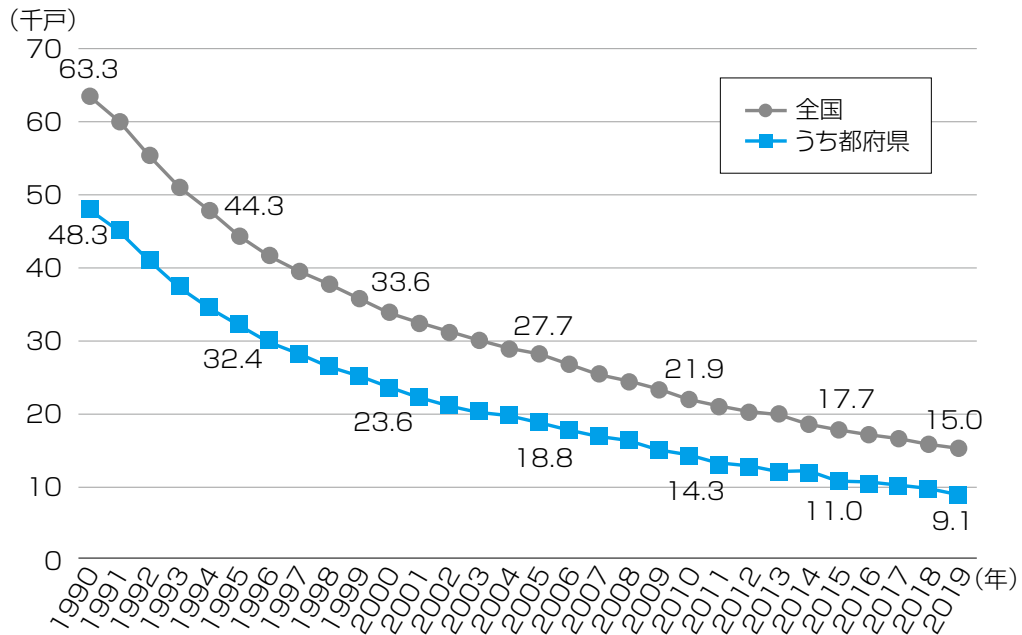


図1 全国及び都府県の乳用牛飼養戸数の推移

資料：農林水産省「畜産統計」

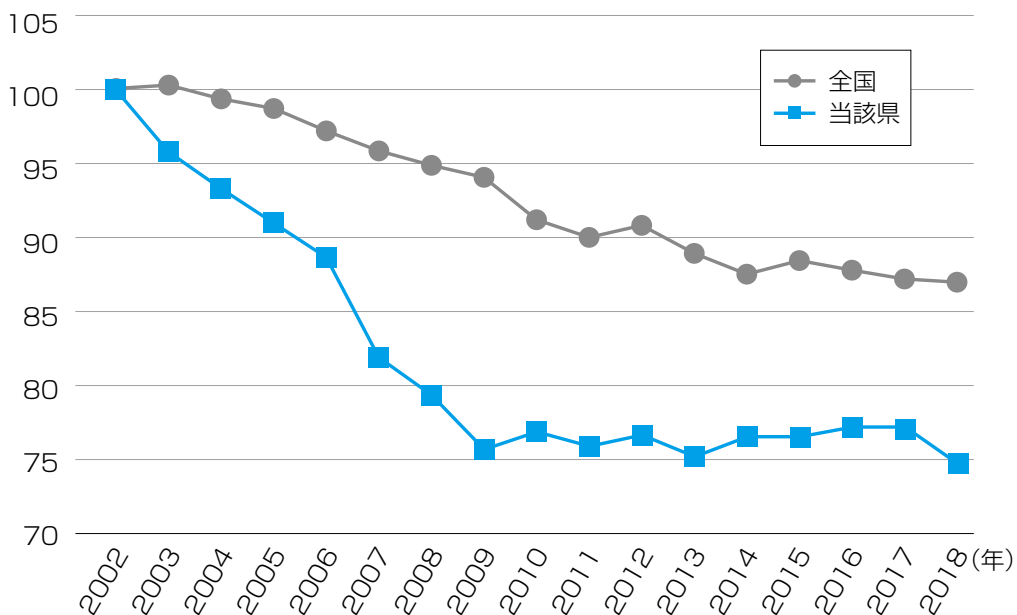


図2 全国及び当該県の生乳生産量の推移 (2002年=100)

資料：農林水産省「牛乳乳製品統計」

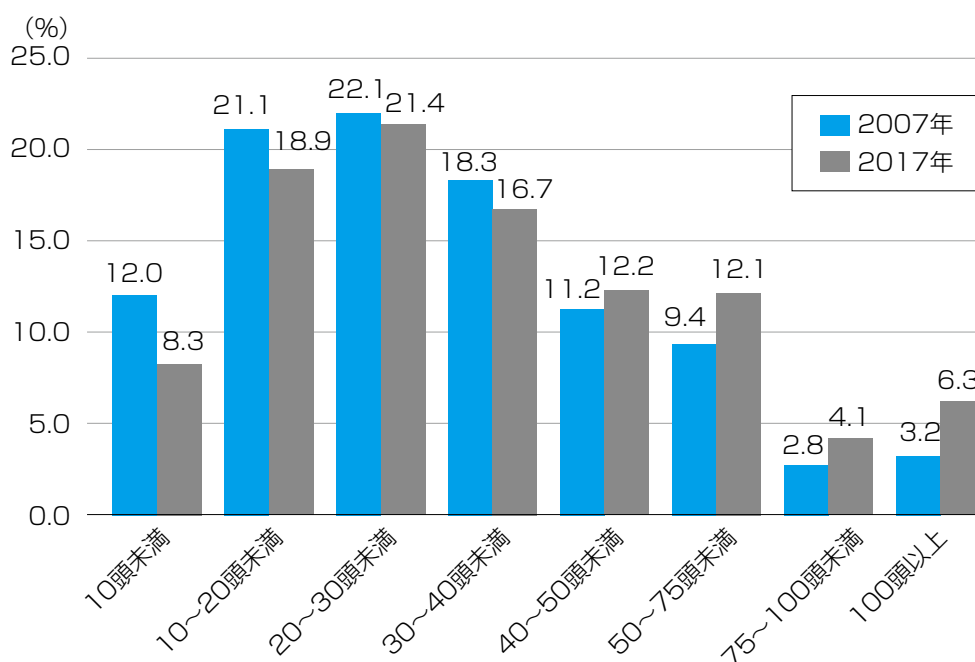


図3 頭数規模別酪農家数割合の変化 (都府県)

資料：中央酪農会議『酪農全国基礎調査』

40頭未満がすべてマイナスで計△8.1ポイントであるのに対して、40頭以上は、100頭以上の3.0ポイント増をはじめとして全てプラスである。図からは、40頭規模に増減分岐点があることがはっきり読み取れる。

最後に、同じ酪農全国基礎調査より、酪農経営の担い手確保率について確認しておきたい(表2)。まず、「経営主50歳未満」の若手経営者の割合は2007年の23.2%から3.7%減少し19.5%となった。一方、「経営主50歳以上」をみると「後継者あり」が6.2%、「後継者なし」が7.3%それぞれ増加し、後継者の状況が不明な「わからない」が大幅に減少していることが分かる。仮に先の「経営主50歳未満」と「経営主50歳以上の後継者あり」の合わせた

表2 酪農経営の担い手確保率 (都府県)

(単位：%、ポイント)

区分	2007年	2017年	増減率	
経営主50歳未満	23.2	19.5	△3.7	
経営主 50歳以上	後継者あり	20.7	26.9	6.2
	後継者なし	27.8	35.1	7.3
	わからない	26.9	15.5	△11.4
無回答	1.4	3.0	1.6	

資料：中央酪農会議『酪農全国基礎調査』

数値を後継者確保率とするなら、その割合は相互に相殺されて2.5%のプラスということができるが、それと比べても後継者なしの経営割合が35.1%に達している状況は相当に深刻である。

3. H牧場の経営概況

(1) 経営の発展経緯と概況

H牧場は1979年に現経営者であるy氏の父、m氏が農業新規参入をすることで創業に至った(表3)。祖父は左官業を営んでおり、m氏本人は農業をすぐにやりたかったがさせてもらえず、農業高校にも行けなかったという。その後本人の強い希望があり、県立農業短期大学校に進学した。大学卒業後、北海道の実習1年を経て、デンマークに1年間留学。帰国後すぐに開業したかったが、農協に4年勤めた後、27歳で



写真1 H牧場の畜舎遠景

資料：H牧場提供資料より転載

就農を果たしたという。当時も酪農での新規参入は珍しかったが、m氏は県下で最後の酪農関係の新規参入者である。参入当時は、およそ20頭の飼育からスタートしたが、徐々に経営拡大を行い、1996年にはフリーバーンの導入に伴って50頭規模となった。2000年には

表3 (有) H牧場の沿革

年次	事項
1979年	創業者m氏が酪農経営を開始
1996年	酪農経営拡大(フリーバーン方式導入 50頭)
2000年	地域交流牧場全国連絡会に参加
2001年	有限会社H牧場設立 酪農教育ファーム認証牧場となる
2002年	交流施設・加工体験施設完成
2006年	二代目経営者 y氏就農 経営拡大 60頭から200頭へ
2008年	和牛繁殖部門設立
2013年	ジェラート屋M町本店オープン
2015年	ジェラート屋K店オープン 乳牛経産牛300頭になる
2017年	ピザ屋オープン

資料：(有)H牧場HPおよび現地ヒアリング結果による

全国の酪農家の連絡組織である地域交流牧場全国連絡会(交牧連)^{注1)}に参加し、翌2001年には、組織の有限会社化に加え、交牧連が取り組む酪農教育ファームの認証獲得を果たしている。2002年には、都市住民との交流のための加工体験施設等も建設している。

そして、2006年には現経営者である2代目のy氏が就農した。y氏は長男であったが、当初経営を継承するつもりはなく、建築関係に従事していた。しかし、2005年5月に、牧場の規模拡大に向けて2億円の投資を行う計画が進みつつあったことから、牧場の顧問税理士よりy氏に経営継承の意思確認がなされた。これが直接のきっかけとなりy氏は経営継承を決めたという。この2億円規模の投資は、それまでの60頭規模のパイプライン搾乳方式、スタンションストール牛舎から200頭規模のミルクパーラー搾乳方式、フリーストール牛舎への変更に伴う大規模な施設改良が主な内容であった。

現在は、牛舎の増設などをさらに行い、乳用経産牛300頭、仔牛60頭、年間生乳出荷量が3,000tを誇る大規模経営に成長した。これとは別に、肉牛の繁殖部門を20頭規模の2008年に設立しており、こちらでは現在、黒毛和種の雌牛17頭を飼育している。牛群の健康ならびに発情管理などにはITによる「クラウド牛群管理システム」を他牧場に先駆けて導入しており、繁殖の安定化と生乳生産の効率化に役立っている。生乳の出荷先は、自社運営を行う飲食部門に生乳を卸す以外は、大部分が農協出荷である。

なお、畜産関係の施設としては、フリーバーン牛舎計6,500㎡のほか、堆肥舎500㎡、発酵処理施設1,000㎡などを備えており、交流宿泊施設1棟、加工体験施設1棟などを併設している。このほか2021年には、新規に畜舎建設を予定しており、AIやロボットなど最先端技術を搭載した最新式パーラーにより、従業員4～5人での省力化運用を目指す極めて労働生産性の高い設備体制を計画している。なお、会社の資本金は6,120万円、2018年度の売上額は4億6千万円、経常利益は1,900万円である。部門売上は販売額が多い順に酪農部門、後述の飲食部門と施設野菜(アスパラガス)部門、交流(酪農教育ファーム認証牧場としての体験受け入れ、農産物収穫体験)部門となっている。



写真2 H牧場の畜舎の様子

資料：筆者撮影

注1) 地域交流牧場全国連絡会(交牧連)は、酪農生産者同士の交流・意見交換の場づくりを目指して、1999年に設立された。事業内容としては、会員の研修を目的とした全国研修会等の開催や都市生活者や地域住民との交流活動や教育的活動の推進である。会員は全国の316牧場(2019年7月現在)におよぶ。

(2) 地域活性化を見据えた6次産業化

そして、先の酪農より派生した6次産業化事業として、経営をさらに発展させる形で設置されたのが2013年に開店したジェラート屋M町本店である（写真3）。この店舗は一般の消費者を顧客とするジェラート屋であり、町を訪れる観光客に地域への興味を持ってもらう拠点作りとしての意味を持っていた。この店のジェラートには「サンセットミルク」という、夕暮れ時に搾乳してから12時間かけてじっくりと熟成を行う製法をとっており、うまみとメラトニン成分を多く含んだ生乳を使いながら、味と品質の向上にたいへん力を入れている。このジェラート屋を皮切りに、H牧場は6次産業化に向けた展開を積極的に行っていく。この後、2015年には2号店となるK店を開業、2017年にはジェラート屋の隣に、ピザ屋を開業した（写真4）。

さらに、2018年には野菜（アスパラガス生産）部門を設立した。H牧場は県の中でも早



写真3 ジェラート屋M町本店の店内

資料：筆者撮影



写真4 ピザ屋の店内

資料：筆者撮影

くから農地中間管理機構を活用しており、同機構を通じて集約した40aの農地があった。この農地は貸借をしてから3～4年土づくりに専念し作付をしないままとなっていたが、そこにアスパラガスを作付けし、2019年より収穫が行えるようになった。生産量は密植高収量を狙った生産方式で、反収5t、40aで20tの多収生産が実現した。2019年に出荷を開始してから初年度の販売額は約700万円である。2年目販売額1,000万円を目指し、20aで1,000万円（粗利700万円ほど）のモデルケースを作ることで、新規就農を目指す人たちに勇気づけ、育てていきたいという思いがy氏にはある。現在はアスパラガスのみの生産を行っているが、新規就農希望者の希望に応じて他の野菜も徐々に導入し、また、金銭面だけでなく蓄積したデータを通して支えていきたいとのことであった。

4. 労働力構成と雇用の状況

(1) 組織と労働力構成

(有)H牧場の組織は表4の通りである。組織上の部門は、生乳生産・和牛繁殖を担当する生産部門、ジェラート屋とピザ屋を管轄する飲食部門、全体の企画・経理等を担当する事務部門に分かれる。人員構成は、役員3名のほか、従業員は正職員が21名、常勤パート・アルバイトが7名の計28人であり、うち男性12名、女性16人と女性が過半を占める。部門ごとに見ると、生産部門が17名（男性10名、女性7名）、飲食部門が8名（男性2名、女

表4 (有)H牧場の組織・人員構成

(単位：人)

		生産部門	飲食部門	事務部門	計
役員	男性	2			2
	女性	1			1
正職員（管理職）	男性	2			2
	女性	2	3	(1)	5
正職員（一般職）	男性	5	2		7
	女性	4	2	1	7
常勤パート	男性	2			2
	女性			1	1
アルバイト	男性	1			1
	女性	1	1	1	3
部門計（役員除く）		17	8	3	28
総計（役員含む）					31

資料：ヒアリング調査に基づく

注：事務部門の管理職女性の括弧付き数字は飲食部門との兼任であり、合計数値には含めていない

性6名)、事務部門が4名(うち飲食部門兼任の管理職が1名、いずれも女性)となっている。もとより生産部門の雇用人数は多いが、6次産業化に伴う飲食部門の事業範囲拡大により、雇用が増大したことが読み取れる。従業員の平均勤続年数は約4年、給与水準は、最近平均で1万円程度上げたところであり、大学卒が月給19万4,000円、短大・専門学校卒が月給18万9,000円、高校卒が月給18万4,000円である。いずれも2か月は試用期間である。

採用ルートは、県内及び大阪府におけるハローワークに求人を出しているほか、タウンワークやSNS求人などインターネットを介した求人も多くなっている。農業系の求人サイトである「あぐりナビ」、「農家のおしごとナビ」、「第一次産業ネット」の主要3サイトのいずれかには常に求人を載せるように心がけている。このほか、新・農業人フェアにブースを出すこともあり、新人採用には積極的な姿勢を取っている。そのため、最近では、欠員が出てもすぐに新人採用につながることが多い。応募をしてくる人は7割が女性であり、その多くが20歳代である。応募者の多くは牛やその他動物が好きという理由で畜産の仕事を具体的にイメージしてくるものが多く、農村暮らしへの憧れだけで応募してくる者はほとんどいないという。

公的保険等の加入状況は、正職員については、労働災害補償保険、雇用保険、健康保険、厚生年金保険にはいずれも加入済みで、退職金も会社単独の積み立てを原資とする制度の用意がある。法定休暇については、産休・育休の他、育児時間の設定、育児・介護休暇、看護休暇は有給での取得が可能である。

女性の採用という点では、本人の希望により、正職員・パートタイマーの雇用形態を適宜選択できるよう配慮しているほか、女性でも作業がしやすいようにフォークリフトや小型建設機械、大型特殊免許の取得を推進しており、免許取得には会社として全額助成をしている。さらには、畜産や食品加工に関する資格など現場で役立つ資格取得の推進していること、快適な作業環境整備の一環として屋内・屋外のトイレやシャワー設備を設け、職場環境の改善を図っていること、などから2015年度には「農業の未来をつくる女性活躍経営体100選(WAP100)」を受賞した。正職員の採用に際しては、特段、性別を意識していないが、酪農教育ファームにおける農業体験の受入やジェラート・ピザ商品の製造・販売などの新規事業の存在は、女性の関心を高めることにつながっている可能性がある。

(2) インターンシップの受け入れ

H牧場では、2001年の法人化をきっかけとして、自社ホームページや公益社団法人日本農業法人協会等を通じてインターンシップ生を受け入れている。年間およそ20~40人程度を受け入れており、属性別に見ると大学生が約80%、高校生が10%弱、残りが社会人である。そのうち、農学部出身者であったり農業関係の職業についていた者は半数未満である。中途採用をするにしても前職はほぼ不問としており、これまでの中途採用実績を見ても、

前職の経験は工場勤務や飲食店勤務、大工、IT関係、公務員など大変幅広い。

インターンシップ生を受け入れるメリットには、従業員の意識の向上がある。インターンシップでは、配属された部門の従業員が指導係として教育を担当するが、質問の受け答えは指導係自身の仕事のそれまでの振り返りにつながり、仕事への理解を深める効果にある。結果として、仕事への責任感が向上する副次効果がみられるという。

(3) 従業員育成の特徴と人材評価

現在、さらなる従業員育成の高度化に向けて、人事評価コンサルタントやマニュアルを動画や画像で共有できる人材育成クラウドサービス「Teach me Biz」など、外部のノウハウを活用した取組に力を入れている。動画作成自体は大きな負担ではあるが、ITに知識のあるスタッフが精力的にマニュアルの更新に努めているとのことである。

また、先にも記したとおり、H牧場では、AIやロボットを活用した新築畜舎を計画中であり、現在よりも省力化した経営を目指している。人材育成は極めて重要だが、人材は今後とも豊富に供給されるとは限らないため、労働集約型の生産方式のままでは大規模畜産はもたないという認識を持たれていた。

y氏は人材を育成するための評価のあり方について、「人を育てるための人事評価は当人の成長を長い目で見ていくことが重要だ」と話す。人事評価については被評価者が自分たちで目標設定を行い、それを1年ごとに検証していくスタイルを取っている。ヒアリングの中でy氏は、幾度も「人事評価が一番悩む」と口にされていた。現在は従業員の中でも働き方についての考え方は様々であり、その要望と労働強度のバランスに気を遣っているとのことである。

現在、全国の3年離職率は約30%といわれており、藤井ほか^[1]が行った農業法人3社を対象にした調査では、在籍3年以内の離職率は平均74%である。H牧場の場合も傾向は同様で、就職後3年後から徐々に離職率が上がり、5年で約70%になるという。これについては正職員とアルバイト雇用をフレキシブルに変化させる取組や、短時間労働を導入したばかりであり、この結果が改善されていく可能性はあるが、専門技能をようやく習得し、即戦力となる3～5年目の社員を手放すことは、経営側にとっても痛手になることは間違いない。

H牧場では、女性の雇用が多いこともあり、結婚や出産を機に退職をした人材を後に再雇用したケースも見られ始めている。こうしたケースを増やしていくことにより、一旦は

[1] 藤井吉隆・角田毅・中村勝則・上田賢悦「農業法人における雇用人材の離職に関する考察—大規模稲作経営の事例分析—」『農林業問題研究』52(4)、2016年。

注2) 農業新規参入において農業法人や組織が果たす「インキュベーター機能」については、大原梨紗子「農業新規参入におけるインキュベーター組織の役割」東京農業大学国際食料情報学部国際バイオビジネス学科卒業論文、2020年1月、に詳しい。

様々な理由でリタイアせざるを得なくても、「いずれ戻って来られる職場環境」を作っていくことは、今後の経営の持続的発展にはより重要になってくる可能性は高い。

このほかH牧場では、スキルアップした上で他の牧場へ転職したり、親元の牧場に戻り働いている人材もこれまでに数名輩出してきた。こうしたことは、個別経営の観点のみならず、酪農業界全体に貢献する「インキュベーター機能」^{注2)}を果たしつつあるとも考えられ、別途の評価に値する。

5. 周辺地域と共生し、活性化を目指す取り組み

最後になるが、H牧場の理念の一つともいえるのが、「町の活性化に貢献する経営」である。これは生産業務にとどまらず、6次産業化を視野に入れた多角化経営を目指すことで、地元の町に人を呼び込む仕組みづくりに大きな力点を置いていることの表れとみてよいだろう。

既述の通り、ジェラート屋およびピザ屋は飲食部門として成功を取めているが、このほかにも、元従業員がのれん分けの形で独立起業した関連企業であるいちごの観光農園（写真5）などが近隣には存在し、H牧場では、そうした関連組織の開設などにも積極的に力を入れてきた。

この結果として、現在、H牧場関連企業の総来客数は年間延べ8万人に上っているが、これを近い将来、年間延べ10万人にする計画がy氏の脳裏にはある。今後とも、農業体験施設を新設したり、様々な店舗を誘致したりすることで、地元の町に賑わいをもたせ、町役場とも協力して現地通貨を流通させることも検討している。将来的には、宿泊施設を作ることで2日間しっかり遊べる町に成長させていきたいという思いが、現在の経営発展を支える重要な原動力になっていることは間違いなさそうである。

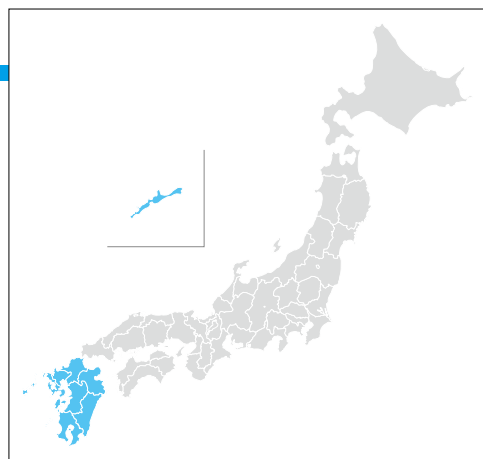


写真5 いちご観光農園の外観

施設園芸作におけるICTを用いた 人材育成・労務管理の取組

1. I社の概要

株式会社I社は、九州地方にあり、2012年3月に法人化した施設園芸作の雇用型農業法人である。I社は、法人化前の1992年に28棟のビニールハウスを建設し、サラダ菜の周年栽培を開始した。2001年にハウスを増設し、ミズナ、小松菜の周年栽培に切り替え、2009年には個人での出荷・販売を始めた。ハウスの増棟などの生産基盤の拡大、それに伴う雇用労働力の導入を契機として、2012年にI社を設立している。I社では、「耕す<生産>」、「運ぶ<物流・販売>」、「寄り添う<地域貢献>」を行動理念として定めている（図1）。



法人化後もI社ではハウスの増棟を図るとともに、2014年に事務所・イベントキッチン・出荷場を建設し、出荷用の大型冷蔵庫を導入した（写真1）。2017年3月には、I社の小松

●経営体基本情報

法人名	株式会社I社		法人設立(西暦)	2012年	
			創業(西暦)	1992年	
所在地	九州沖縄ブロック				
事業内容	露地、施設野菜の生産				
生產品目	露地、施設野菜				
農地・施設等の規模飼養頭数等	24ha				
従業員数	合計19人	正職員	4人	パート・アルバイト・派遣	15人
資本金	150万円				
売上高	1.3億円				
平均勤続年数(正職員)	3年				
平均年齢(正職員)	30歳				
年間休日数(正職員)	81日				

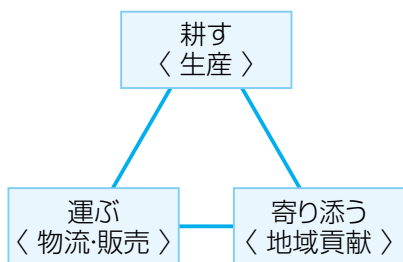


図1 I社の行動理念

資料：I社資料より作成



写真1 I社の事務所

資料：筆者撮影

業部門を後継者に分社化し、農業法人I-1(株)を設立し、将来の経営継承に備えた準備を行っている。

I社の資本金は150万円で、役員は経営者と経営者の妻、後継者の3名である。正職員は管理職2名、一般職2名の4名で、その他にベトナムからの技能実習生が9名、パート・アルバイトが6名となっている。また、後継者が代表を務めているI-1社においては、役員1名、正職員の管理職2名、一般職1名、ベトナムからの外国人技能実習生が8名となっている(表1)。

表1 I社の従業員構成

	役員	正職員 (管理職)	正職員 (一般職)	外国人 実習生	常勤パート	アルバイト	合計
男性	2	2	0	1	0	0	5
女性	1	0	2	8	1	5	17

(参考：I-1社の従業員構成)

	役員	正職員 (管理職)	正職員 (一般職)	外国人 実習生	合計
男性	1	1	1	1	4
女性	0	1	0	7	8

資料：I社資料より作成

I社の経営耕地面積は、設立当初2ha程度の規模であった。しかし、その後、近隣農地を借り受け、2019年に24haにまで拡大している。また、ハウス面積は2011年の1.2haから、2018年には4.7ha(ハウス152棟)にまで増やしている。ハウス施設はパイプハウス主体で約140棟、その他に屋根型ハウス2連棟、育苗ハウス10棟となっており、農場は2か所に

分かれている（写真2）。農業機械に関しては、I社ではトラクター3台（42ps、23ps、28ps）、種播機2台。I-1社においては、トラクター2台を所有する。

I社の生産作目は主に葉物野菜が中心であり、ミズナ（延べ面積14ha）、チンゲン菜2.4ha、リーフレタス5ha、きゅうり0.15ha、小松菜8.2ha（I-1社担当）を栽培する（表2）。販売金額に関して



写真2 I社のビニールハウス

資料：筆者撮影

は2018年時点でI社のみで1.3億円、I-1社を合わせると約2億円に達している。特に近年は葉物野菜だけではなく、ナスなどの果菜類に関する栽培を始めており、販売先の需要の動向をみながら栽培品目を増やしている状況にある。これまでI社では果菜類の栽培経験、及び栽培技術はなかったが、トマト栽培をしていた後継者の友人が入社したことにより、果菜類の栽培が可能になっている。

表2 I社の作目別作付面積（延べ面積）の推移

（単位：ha）

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
ミズナ	15	14	14	14	14
コマツナ	8	9	0	0	0
チンゲンサイ	1.6	2.4	2.4	2.4	2.4
リーフレタス	8	12	5	5	5
キュウリ	0	0	0.15	0.15	0.3

注：分社化したI-1社が2017年以降コマツナを8.2ha作付している。

資料：I社資料より作成

I社では、規模拡大と同時に、経営内部の組織体制についても整備している。数年前までは、経営者自らが全ての作業指示をする体制であったが、経営者の負担が大きく、従業員が定着しない傾向にあった。そのため、社内体制を見直し、現在では生産部（農場管理）と経理部（事務）、営業部（営業、運送）といった事業分担制の組織にしている（図2）。各部には部長を配置し、専門別に従業員を配置することで、責任の所在を明確化し、さらなる規模拡大を目指している。

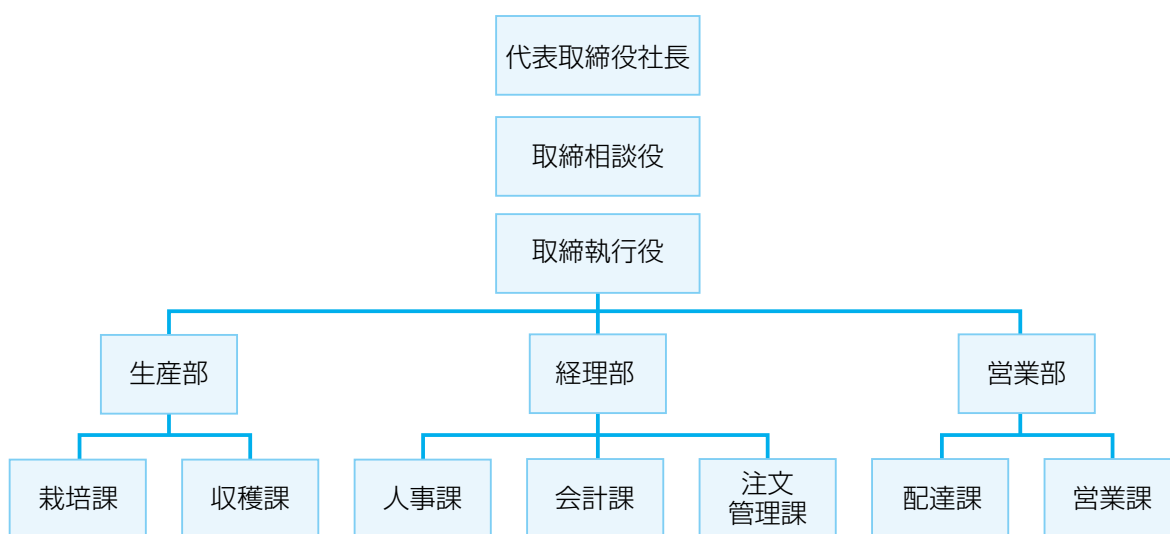


図2 I社の組織図

資料：I社資料より作成

2. I社の従業員の人材育成の特徴

I社の労務管理、人材育成の大きな特徴の一つが、ICT機器を活用した栽培管理、労務管理、集荷等のマネジメントシステムである。I社では紙に記入することによる手間と時間を排除するため、情報管理ソフトを自社で開発し、生産状況及び従業員の作業状況の把握を行っている。その流れを示したものが表3である。

情報管理システムは主に二つに分けられる。一つは、独自システムの開発と適用である。I社では規模拡大と従業員の増加によって、従業員に対する作業管理の必要性が増すとともに、契約販売の拡大により、需要量に応じた収穫、及び販路ごとの収穫量の調整が必要となってきた。それに対応するためにはほ場管理と労務管理、生産販売管理を行う専用ソフトが必要になっている。このような管理ソフトは既に市販化されているものがあるが、市販されている既存のソフトの場合、I社の生産・販売体系と整合しているものはなく、自社で独自に開発した方が早いと判断した。開発した独自システムは、スマートフォン上で動作し、可能な限りビジュアルで表現しているため、新入社員や外国人技能実習生でも、ほ場でのデータ入力簡単なシステムになっている。また、従業員は作業内容をほ場で入力することで、離れた場所にいる事務員はシステム上からリアルタイムで作業の進捗状況を確認できる。これらの作業の進捗状況や、生産資材の投入量を毎年入力することで、気象条件や生育の変化に応じた作業データが蓄積され、翌年以降の栽培計画の策定に活かすことが可能となっている。

もう一つは、既存のソフトと組み合わせた作業管理システムの構築である。I社で開発したソフトの他に、スマートフォン上で動作する「Trello」、「Google Spreadsheet」のアプリを利用して、クラウド上でデータを管理している。「Trello」は従業員の作業指示に

表3 I社のICT活用と業務との関係性

	作業員	事務員	役員
独自システム	<ul style="list-style-type: none"> ・ほ場の状態確認（播種日、農薬・施肥管理、作業計画） ・作業実施内容を入力（ほ場毎の作業内容、従事時間） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ほ場の状態、作業の進捗状況の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・作業員の業務能力を把握
Trello	<ul style="list-style-type: none"> ・収穫必要数量の確認 ・収穫量を入力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ほ場の収穫物の状況把握 ・契約内容に応じた収穫必要数量の把握、収穫指示 	<ul style="list-style-type: none"> ・資金、経営管理
Google Spreadsheet			<ul style="list-style-type: none"> ・作業員の労務管理 ・過去の収穫、注文、コストデータを蓄積し、今後の販売計画に利用

注1) 独自システム、Trelloはスマートフォンで操作が可能のため、ほ場での情報確認・入力作業が可能。

注2) ICT機器を利用することで、業務指示・進捗状況の情報共有が容易にでき、作業の効率化を実現。

資料：I社資料より作成。

用いられており、一日に必要な収穫量を野菜ごと、販売先ごとに整理し、事務員から現場の各従業員にどの程度の野菜を収穫する必要があるかを知らせている。また、「Google Spreadsheet」は従業員の出勤簿、給与明細などに活用されている。

現在では、ICT機器への入力をさらに簡便化するために、スマートフォンに替わり、スマートウォッチを使ったデータ入力を試行している。スマートウォッチの場合、手袋を脱がなくても簡単に操作が可能であり、データ入力に関してより簡便にすることで、従業員の作業時間のロスを軽減している。また、スマートウォッチでは従業員の歩数、心拍数に関しても自動的に計測され、心拍数が一定の上限を超えた場合には、管理部門に通知されるようになっている。このため、農作業時の熱中症などへの安全管理に対しても効果を発揮することが期待される。

I社ではICT機器の利用により、日常的な業務指示、進捗状況の情報共有が簡単に可能となり、紙媒体に日誌をつけていた時に比べて作業は効率化している。特に、ICT機器の利用により、詳細な作業指示は情報端末を通じて行われるため、I社では、日常的なミーティングを実施していない。ICTの活用により、ミーティングは1週間に1度、幹部らが集まって開催するだけの状況にある。ICTの導入に伴う会議時間の削減が労働時間の減少につながっている。

また、これらのICT機器の利用は、規模拡大・販売促進にも結びついている。I社では市場出荷の他に、食品メーカー、保育園、病院などに直接販売しており、これらの販売先に対しては、契約栽培の割合が高い。そのため、ICTを用いた生産・出荷や販売状況のリ

アルタイムの把握により、出荷停止、欠品などの生産・販売リスクの軽減が可能になっている。

週1回開催される会議ではICTを用いて収集したデータにより、次週の播種計画などの予定を立てている。実際の注文数と現場での収穫予測をもとに、注文数への対応が可能かどうか、さらに、契約出荷量に対して生産量の過不足を無くす計画を立てることが、会議の主な議題となっている。特に出荷量の予測に関しては、新規の販売先を獲得する際にも、事前に見通しを示すことができるため、販路開拓に活用されている。

さらに従業員の労務管理の面でも、ICT機器は利用されている。前述した従業員の健康管理に留まらず、日常的な従業員の作業量を一元的に管理することにより、作業が遅い従業員への指導など、データに基づいた人材育成、労務管理が可能になっている。また、従業員を評価する際の昇給幅や賞与の基礎データとしても活用されており、従業員の労務管理に用いられている。

3. I社の就業時間・労務管理

I社の就業時間は、1か月単位の変形労働時間制を採用しており、1週間の労働時間は平均して40時間以内、1日の労働時間は7時間となっている。休日は4週6休であり、その他に夏季休日と年末年始の休日が追加されるため、年間休日数は81日となっている。

所定労働時間は、毎月1日を起算日とする1か月単位の変形労働時間制を採用しており、シフトを組みながら働いている。6つのシフトのうち、始業時間が早いものでは、始業時刻が5時、終業時刻が13時30分となっている。始業時間が遅いものでは、始業時間が12時、終業時刻が20時30分となっている。それぞれ休憩時間は異なり、始業時刻が8時、終業時刻が16時30分の場合をみると、休憩時間は10時～10時15分、12時～13時、15時～15時15分となっている（現業部門の場合）。

時間外労働に関しては36協定を締結しており、残業時間は月平均10時間、年間で120時間となっている。特に多い時期は3～5月であり、これらの月においては、20～30時間の残業時間となっている。月所定労働時間を超えた場合には、125%の時間外勤務手当、法定休日（週1日の休日、または4週間を通じて4日の休日）に勤務した場合は135%の休日出勤手当、午後10時～午前5時までに勤務した場合は深夜勤務手当が支給されている。

従業員についてみると、I社の創業時に携わったメンバーは、近隣で独立就農しており、現在の従業員は入社3年前後のものが多くなっている。これまで独立した従業員は2名であり、I社では従業員が独立する際に、資材の仕入れ、行政との関係、資金の借入方法などについて支援している。特に独立した新規参入者の場合、初期では販売面が大きな課題になるため、販売に関しては全てI社で引き受けている。今後も従業員の独立に関しては支援していく予定であり、そのため、I社では、社会保険は全て加入済みであるものの、

退職金制度に関して導入予定はない。

従業員の採用に関しては、後継者の知り合い・友人を、後継者自らが勧誘して雇用している。I社の創業初期は、ハローワーク、人材ナビなどを通じて従業員を募集していたが、採用後、定着せずにやめる場合が多かった。ハローワークは、採用希望者がとりあえず働くためだけに会社を選択するケースが多く、実際雇用すると、イメージとは違うなどを理由に退職する事例が多かった。また、求人サイトに関しても、募集は出したが、求人はあまり集まらず、費用だけがかかるケースがあった。そのため、従業員の定着ができるだけ図られるように組織体制を明確にすることにし、経営者と従業員の間立つ管理職をつくることにした。これらの管理職の従業員については、農協職員など、もともと能力がある人を勧誘して採用しており、経営者と従業員の間立つ管理職を育成することで従業員の離職が少なくなっている。

また、管理職の従業員に関しては、給与面などの労働条件を整備している。I社の場合、2～3年目で年収450万円近くに達する従業員もおり、30歳前後の年齢を考慮すると、給与面において地域の中小企業と同等か、良い条件にある。賞与に関しても年2回、1.5～2か月程度を支給している。

また、I社では、従業員間のコミュニケーションを活発にすべく、全員参加で年に1回のバーベキュー、年末は忘年会で日帰り旅行を行うなど、従業員間の交流も積極的に行っている。また、女性の従業員に関しては子連れの出勤を可能にしており、女性にとって働きやすい環境づくりにも配慮している。育児休暇制度なども整備されており、最近では男性従業員が育児休暇制度を取得するなど、福利厚生も充実させている。

4. I社の従業員の状況

I社で従業員として働いているaさんは28歳、入社4年目である。I社のある市町村出身で、大学進学に伴って東京に移住した。大学卒業後、オーストラリアで3～4か月の農業体験をした際に農業は楽しいと感じ、以前からI社の経営者と両親が知り合いだったこともあり、東京からUターンしI社に就職している。

aさんは就職後、1年半から2年程度、社長の下で農業技術を習得し、現在は生産部長になっている。仕事内容に関しては、慣れるまで1～2年程度かかったが、慣れてくると自分のやりたいようにやらせてもらうようになった。

I社の特徴であるICT機器を通じたマネジメントシステムに関しては、データの積み重ねが有効だと考えており、後々の手間を考えたら、多くの項目が入力され、データが蓄積されることは有意義だと感じている。また、スマートフォンでのデータ入力は、紙に書くことに比べると非常に楽だと感じている。最近ではスマートウォッチを通じたデータ入力になり、操作の際に手袋を外す必要もなく、より簡便になっているという。

就業時間などの労働条件に関しては、生き物相手であり、野菜を見ることは嫌いではないので就業時間に関する不満は少ない。残業時間に関しても、徐々に減少しており、会社で決められた時間ではなく、「早めに帰って、次の日にやろう」など、自分の都合で働く時間を決められるようになっている。そのため、自分のやり方次第だと感じており、労働時間、さらに給与面に関しても特に不満を感じることはない。aさんは妻の出産後に育児休暇を取得しており、従業員に合わせた労働環境も整備されている。

aさんは将来的には引き続きI社での勤務を希望しており、葉物野菜の管理に携わっていきたいと考えている。これまで勤務した中で一番嬉しかったことは、社長から「お前なら大丈夫」と褒められたことであり、社長に認められたことで、より働く意欲が増した。特に仕事に慣れてくると、自分で考えていろいろなことが試せるので、責任感、緊張感もあるが、現在が一番楽しいと感じている。

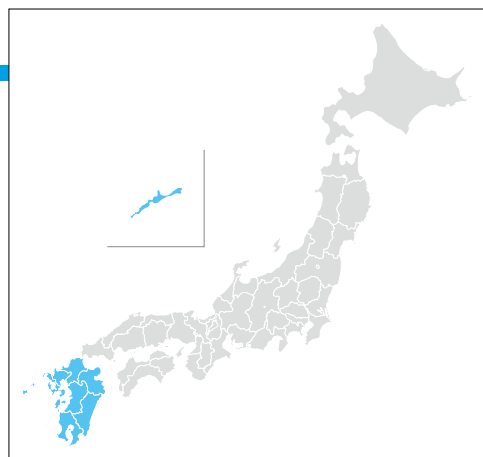
5. I社の将来的な目標

I社の将来的な目標は、売上として3億円に拡大することを目指している。経営として利益を出していくためには、さらに規模拡大が必要であり、従業員に関しても、6～7人程度、雇用を増やす必要があると考えている。3億円程度の事業規模、10人程度の従業員規模になると、従業員同士のOJTなどがより活発になり、より売上の拡大、人材の定着が図られるのではないかと考えている。

養豚経営における 従業員の人材育成の取組

1. 会社概要

養豚経営のJ社は、1970年に創業し、1992年に法人化した大規模雇用型法人経営である。J社は2007年に農林水産省の広域連携アグリビジネス支援事業での承認を契機として、農場の増設を図り、飼養頭数を拡大させてきた。2019年には農場は6か所、養豚の年間出荷頭数は約5.2万頭に達している。



J社の資本金は2,200万円、直近の売上高は21.3億円であり、売上高は拡大傾向にある。会社の組織構成をみると、役員数は4名、正職員は管理職が5名、一般職が56名（男性45名、女性11名）、常勤パート10名、外国人技能実習生を含めたアルバイトが7名となっている。従業員の特徴として、一般職に占める女性の割合が高く、生産現場において女性従業員が活躍している（写真1）。

●経営体基本情報

法人名	J社	法人設立(西暦)	1992社		
		創 業(西暦)	1970社		
所在地	九州沖縄ブロック				
事業内容	養豚、野菜の生産				
生產品目	養豚、露地野菜(キャベツ)				
農地・施設等の規模飼養頭数等	母豚2,100頭、常時飼養頭数25,000頭、畑7ha				
従業員数	合計78人	正職員	61人	パート・アルバイト・派遣	17人
資本金	2,200万円				
売上高	21億2,500万円				
平均勤続年数(正職員)	6年1か月				
平均年齢(正職員)	34.3歳				
年間休日数(正職員)	104日				

J社では、飼養頭数の増加とともに、循環型の農業経営にも力を入れている。2009年には飼料工場を設置し、パンや牛乳などの食品残渣を利用したリキッド・フィーディング技術を導入している。さらに、養豚から出る堆肥を利用した露地野菜（キャベツ）の栽培を開始し、資源循環型の農業を構築している。



写真1 J社の従業員

資料：J社提供資料

2. 従業員の就業環境

J社の休日・給与制度などの状況について確認する。従業員について年齢30歳代、男性の班長を例にみると、所定の労働時間は7時45分から17時15分までで（休憩時間1時間）、1日あたりの労働時間は8.5時間、1週間あたりの労働時間は42.5時間となっている。

J社の時間外労働（残業時間）は少なく、残業時間に関しては月平均で1～2時間程度、年間で12～24時間程度である。残業時間に関しては125%の支給額となっている。深夜勤務に関しては、通常の業務の場合ではほぼないが、深夜勤務手当が支給される。

J社の従業員の採用に関しては、リクナビなどの就職サイトの利用や、近隣の農学系の大学、県の農業大学校からの紹介などが主体となっている。特に近年では、就職希望者向けに会社紹介の動画を作成するなど、就職希望者向けの広報活動に積極的に取り組んでいる。また、J社の正職員の平均勤続年数は6年1か月、正職員の平均年齢は34.3歳となっており、20代から30代の正職員が多い。初任給は、大卒で月20万円となっており、賞与もあり、給与表、昇給基準なども整備されている。

3. J社における人材育成の特徴

J社は「日本の食を守る」、「次世代を担う農業界の人材育成に貢献する」などを経営理念に掲げ、経営を拡大してきた。特に、近年J社が力を入れて取り組んでいるのが従業員の人材育成である。

J社の場合、規模拡大に伴い、従業員を増やした当初は、仕事の厳しさ、労働環境の悪化から離職する者が多かった。そのため、ある年には若手の有望な幹部候補が8人も退職するなど、従業員の定着には大きな課題があった。

J社は、この大量離職を契機として、従業員の人材確保・育成、労働環境の改善に注力してきた。J社の人材育成施策の特徴として、以下の点があげられる。

第一に、研修制度の充実である。J社では従業員の人材育成を行うために、社内外での

勉強会に積極的に参加させている。代表的なものをあげると、①入社前研修：入社内定式と半年間のレポート提出、②入社後1年間の研修、③全社員への社内外研修、④合宿による研修などがあげられる（写真2）。社内の講習会では、獣医師などの講師をよんで疾病や生産管理の講習会、飼料会社による講習会を実施している。社外研修では、中小企業大学校や飼料会社などの関連会社の講習会への参加、国内外を含めた農場視察などを実施している。研修会に参加する際には、「研修参加の心得」を配布し、研修参加の心構え、研修中の態度（積極的に質問するなど）、研修後の報告書の提出などを義務付けている。この研修報告書に関しては、現場改善を促すために、今後社内で行ってみたいことを中心に、感想を記入することが求められている。また、研修参加に関しては各農場長と相談して、できるだけ多くの従業員に研修機会を与えるように工夫している。



写真2 J社の合宿研修

資料：J社提供資料

第二に、ワークライフバランスを考慮した多様な就業形態である。J社では、働きやすい職場をつくるため、勤務時間限定正社員制度（ワークライフバランス制度）の導入を図っている。その目的は、女性従業員を中心に、妊娠・育児や介護等で通常の勤務が難しくなった場合でも、退職させずに継続勤務を可能にするためである。適用対象者は、入社3年を経過した正職員であり、育児・介護のために長時間の勤務が難しい者が対象となる。勤務時間に関しては会社と相談の上で決めることができ、給与、賞与は作業内容などをみて判断している。通勤、家族、住宅手当は支給され、退職金積立金の継続も可能にしている。これらの制度は女性従業員のみではなく、介護のために通常勤務が困難になった男性従業員も活用しており、従業員が長期間働けるような社内制度を構築している。

第三に、労働条件の改善と福利厚生の実施である。近年、人手不足が深刻になる中で、人材の定着を促すために、労働条件の改善に積極的に取り組んでいる。特に2017年から2018年にかけては、前述した勤務時間限定正社員制度の導入以外にも、休日に関して、それまでの4週6休（年89日休）から完全週休二日制（年104日休）にし、また、長期休暇への要望も多かったことから、会社全体の取組として長期休暇の取得を支援している。有給休暇に関しても従業員が取りやすい環境にしており、従業員は年間平均で10～12日程度を取得し、取得率は高い状況にある。

さらに近年では職場内にいくつかの委員会を設けている。その一つである健康推進委員会の活動では、従業員が人間ドックにかかる費用を5年毎に会社が全額負担する制度をつ

くっている。その他にも懇親会、女子会などによる職場内での交流、地域で開催しているマラソン大会への参加など（写真3）、社内、社外イベントに積極的に参画させ、従業員同士の交流機会を作っている。



写真3 マラソン大会への参加

資料：J社提供資料

第4の特徴が、人事評価制度の構築である。J社では、人事考課制度を構築しており、2018年時点においては5等級、300号の等級等号表を採用している。J社の農場の組織図をみると、農場ごとに農場長、主任、班長、一般社員といった役職があり、一定の昇進基準を経て農場長に至るキャリアパスを設定している（図1）。

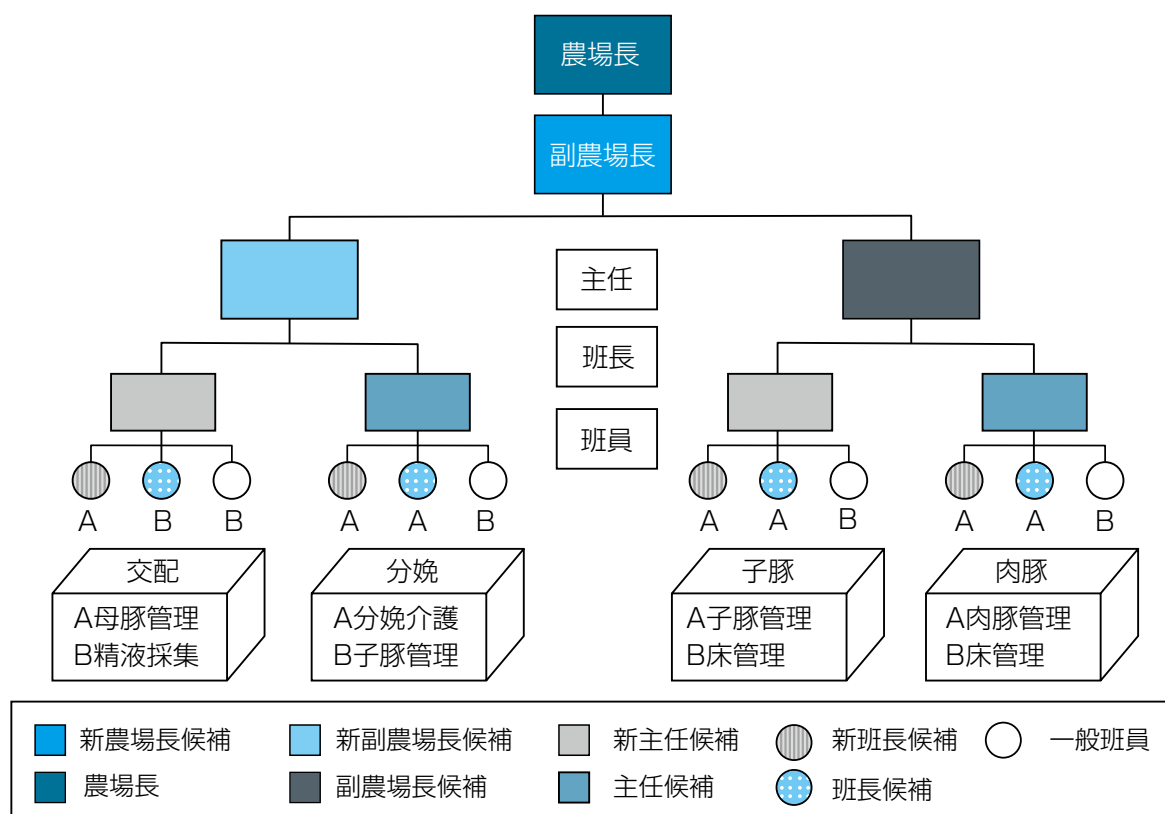


図1 J社の農場の組織図と役職

資料：J社作成資料

表1 J社の役職別の職務遂行能力、OJT

役職	職務遂行能力	執務態度・姿勢	OFF-JT	OJT
農場長 (副)	* 統率力 * 決断力 * リスク管理 * 部門間調整力	* 人材育成・組織開発 * 経営方針の理解 * 理論的思考 * 自己管理	* 専門機関主催の社外 宿泊研修 * 各種セミナーへの参 加 * 国内外の視察研修	* 社外での中長期訓練 * 社外での専門訓練
主任	* 問題解決力 * リスク管理 * コスト管理 * 農場内調整力	* 率先垂範 * 自律志向 * チャレンジ精神 * 自己管理	* 中小企業大学での宿 泊研修 * 会議および合宿 * 国内外の視察研修	* 社内部門で3ヶ所以 上の訓練
班長	* 業務改善力 * コーチング * タイムマネジメント	* 率先垂範 * 報連相の徹底 * 失敗を生かす力 * 自己管理	* 中小企業大学等での 宿泊研修 * 会議および合宿 * 国内の視察研修	* 社内部門で2ヶ所以 上の訓練
一般社員	* 正確性 * 段取り力 * 専門スキル	* 報告の徹底 * 傾聴力 * 自己管理	* 獣医等専門家による 社内研修 * 会議および合宿 * 社内外での研修	* 班内での基礎的訓練

資料：J社作成資料

人事評価は一般社員、役職者によって項目分けされており、評価の基準は、具体的に損益目標、成績目標、職務遂行能力、執務態度で構成されている（表1）。人事評価の評価項目について役職別にみると、農場長の評価に関しては、職務遂行能力として「統率力」「決断力」「リスク管理」「部門間調整力」、執務態度に関しては「人材育成・組織開発」「経営方針の理解」「理論的思考」「自己管理」の各4つの要素で構成されている。主任の評価に関しては、職務遂行能力として、「問題解決力」「リスク管理」「コスト管理」「農場内調整力」、執務態度として「率先垂範」「自律志向」「チャレンジ精神」「自己管理」の要素で評価される。班長に関しては、職務遂行能力として「業務改善力」「コーチング」「タイムマネジメント」、執務態度に関しては、「率先垂範」「報連相の徹底」「失敗を生かす力」「自己管理」の要素で評価される。一般社員になると、職務遂行能力として「正確性」「段取り力」「専門スキル」、執務態度に関しては、「報告の徹底」「傾聴力」「自己管理」の要素で評価されており、役職に応じて、評価基準が異なる人事考課制度をつくっている。これらの評価要素をもとに、職務遂行能力、執務態度などの点数化を図り、各従業員の評価を数値化している。

また、昇格基準、昇進基準、降格基準についても明文化されている。例えば、昇格基準でⅡ等級からⅢ等級に昇格するためには、最短在職期間が4年、昇格ポイントとして直近2回の評価の平均が70点以上、及び役員面接、適性試験をクリアする必要がある（表2）。

また、昇進基準に関しても決められており、主任から農場長になるには、推奨条件として、「研修機関の受講、各種セミナー参加」と「他農場経験2ヶ所2年以上」の経験など

表2 J社の昇格基準表

等級	最短 在籍期間	昇格ポイント	適性試験	面接試験
		直近2回の平均		
V等級 ↑ IV等級	6年	会社の指定した役職者で、 在籍期間を満たした者		役員面接
IV等級 ↑ III等級	6年	75点以上	○	役員面接
III等級 ↑ II等級	4年	70点以上	○	役員面接
II等級 ↑ I等級	2年	65点以上	○	役員面接

注：各等級の最短在籍期間とは、各等級に在籍してからの期間である。
資料：J社作成資料

表3 J社の役職昇進基準表

役職	推薦文	昇格試験	推奨条件（原則）			
		面接試験	宣誓書	研修	経験箇所	農場・部門
農場長 ↑ 主任	—	役員面接	○	研修機関の受講 各種セミナー参加	他農場経験 2ヶ所2年以上	繁殖・肥育 床・飼料 野菜環境
主任 ↑ 班長	○	役員面接	○	研修機関の受講 各種セミナー参加	他農場経験 1ヶ所1年以上	繁殖・肥育 床・飼料 野菜環境
班長 ↑ スタッフ	○	役員面接	○	研修期間の受講 各種セミナー参加	専門部署経験 2年以上	

資料：J社作成資料

が必要となり、昇格試験として役員面接が行われる（表3）。また、降職する基準に関しても明確化しており、農場長としての責任と能力が果たせなくなった場合には、役員面接の上、降職になる場合がある。

さらに中途採用者の給与制度に関しては特別要件を定めており、ヘッドハンティングによる採用、若しくは同等以上の者については、入社時の等級・給与・手当に関して、これまでの実績を参考にして決定している。

4. 従業員の状況

次にJ社で働いている2名の従業員から、就職の経緯、実際の勤務状況、J社の人材育成施策の評価についてみる。

(1) aさんの就職経緯と就業状況

正職員として勤務しているaさんは33歳、入社7年目の男性従業員である。aさんは、大学では工学部で応用微生物工学を専攻していた。大学卒業後、大学院に進み、博士課程を修了し、博士号を取得している。

aさんは、大学院を修了した後、これまでの研究を活かせると考え、J社に入社した。入社後は肥育農場に配置され、豚の給餌担当となっている。aさんはこれまで研究してきた微生物に関する専門知識を活かしたいと考えていたが、最初の給餌担当は現場作業が中心であり、入社前の仕事の印象の違いに戸惑うところもあったという。入社初期は、体力がついていくかが不安であったが、1か月を経過すると慣れてくるようになった。むしろ体を動かしていくことで色々なことを考えなくなり、精神的に楽になった面もあったという。

通常の1日の生活時間についてみると、起床が6時、7時45分より前に出社し、8時から17時まで、間に休憩をとりながら現場で作業する。残業はほぼなく、17時30分ごろには帰宅。夕食を6時半から7時頃にとり、11時頃に就寝するような生活のスケジュールとなっている。

aさんは、肥育農場で4年勤務した後、繁殖農場に異動し、豚の交配担当となっている。入社3年目には班長に昇格し、部下の従業員の指導などの役割を担うようになっている。

J社では、休日について完全週休二日制となったが、休日の増加に関しては評価している。有給休暇に関してもaさんは月1回以上取得しており、年間で15日程度取得できている。そのため、休日に関する不満はほとんどない。

また、仕事に関しては、肥育から繁殖農場に異動した際にも、最初の2～3か月間によく勉強して知識を増やしていった。特に繁殖農場に異動してからは、独自に給餌方法を変更するなど新たな試みにチャレンジしている。職場内では、農場長・主任などから、失敗してもいいから提案したらとりあえずやってみたらと言ってもらえる環境があり、そのため独自の工夫をしながら餌などの改良に取り組んでいる。現在では、豚の繁殖成績の向上がデータとして反映されてきており、自分で様々な工夫ができることに仕事の面白みややりがいを感じている。

また、社内のコミュニケーションに関しても、従業員の年齢が近いこともあり、従業員同士で映画館に行ったり、雰囲気はとても良い状況にある。また、給与面に関しても、農業法人の平均よりも高い給料水準にあると感じており、その点に関しても不満はない。

一方、これまで仕事上、苦勞したことは豚の病気や震災時の対応であった。病気によって豚が大量死した際の処理、また震災時に給餌機がすべて使えなくなり、手作業を余儀な

くされた時は苦勞したという。だが、突発的な事態に対する仕事上での大変さはあるものの、通常の業務に関しては、特に苦勞している面はなく、仕事にやりがいを持って取り組んでいる状況にある。

(2) bさんの就職経緯と就業状況

bさんは24歳で入社3年目の女性従業員である。bさんは九州地方の農業大学校の出身で、就職先として畜産法人を希望していた。会社説明会の中で、社長から直接話を聞いたことを契機として、農場を見学し、入社を決めている。

入社後は豚の交配を担当している。交配担当は体力が必要なため、女性の従業員が少ない部門であったが、bさんは体力的に自信があったこともあり配属されている。実際、配属されてみると、交配部門は楽しくて充実しているという。

配属されて1年半程度は、上司からの指導を受け、教わった通りに仕事していた。だが、作業の流れがわかってくると、自分が良いと思ったことは上司に相談の上、取り組むようにしている。常により作業しやすいように行動したいと思っており、良いと思ったら積極的に挑戦させてもらえる点に職場の魅力を感じている。

入社当初は、親元から離れた不安や、豚の死に直面した時の悲しさなどで精神的にきつい時期があったが、周りの従業員に相談することで不安を解消していった。仕事面では思っていた以上に豚の力が強く、どうしても男性に敵わないところはあるが、筋肉トレーニング、体幹強化などの体づくりをすることで弱点を克服しようとしている。

日常的なスケジュールは、6時から6時半に起床し、朝食をとり、7時20分頃に家を出て出勤している。残業はほとんどなく、定時に退社し、18時前には帰宅する。19時から20時に夕食をとり、0時頃に就寝するような生活スタイルとなっている。

bさんは、今後、結婚・出産なども考えているが、会社の直属の班長や農場長には、どのような事態でも対応可能なように準備をしてもらっている。bさんは、J社で可能な限り長く働きたい希望があるため、不安を解消してもらい、非常に安心感があるという。ワークライフバランスを考えた勤務時間限定正社員制度に関しても、育児などにも対応可能な制度であるため、非常に高く評価している。有給休暇に関しても、事前に言っておけば快く取得できる環境にあり、休日に関しても満足している。

給与面に関しては、福利厚生としての手当が充実しており、賞与もあるため、不満はない。また、給与表が整備され、年々上がるような仕組みになっていることや、班長などの役職になれば役職手当が付くことも、モチベーションの向上につながっている。今後は、養豚について多くの部署を経験し、飼養から出荷までの一連の流れに関して覚えていきたいと考えている。また、将来的には、キャリアアップして、若い従業員に教えられるようになりたいと考えており、技術習得、能力向上に励んでいる状況にある。

5. J社における人材育成施策の効果

J社における人材育成の取組の効果についてみると、従業員の離職は少なくなり、従業員の総労働時間も減少している。

従業員の離職者数についてみると、2017年に関しては6名の離職者であったが、2018年は1名、2019年は2名と離職者数が少なくなっている（図2）。また、従業員の年間労働時間の推移をみると、2017年は1年間で2,389時間であったが、2018年には完全週休二日制になったこともあり、2,219時間に減少している（図3）。しかし、J社の枝肉出荷重量

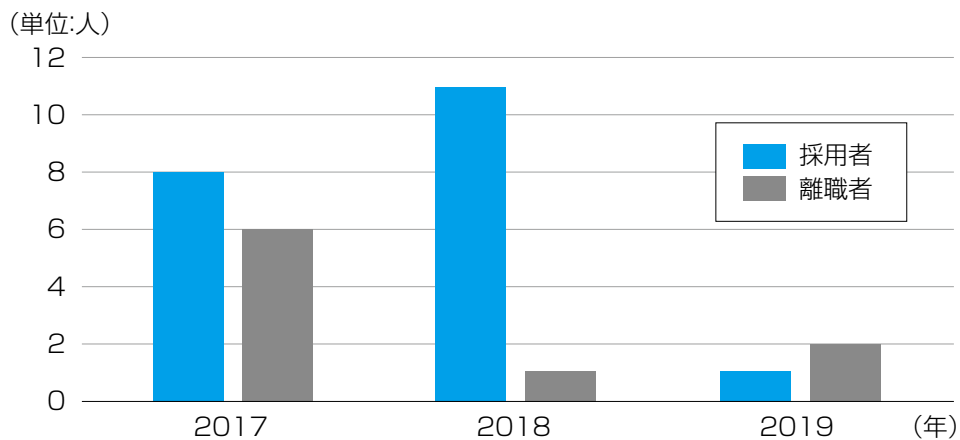


図2 J社における採用者、離職者数の推移

注：2019年に関しては10月31日時点の数字
資料：J社提供資料により作成

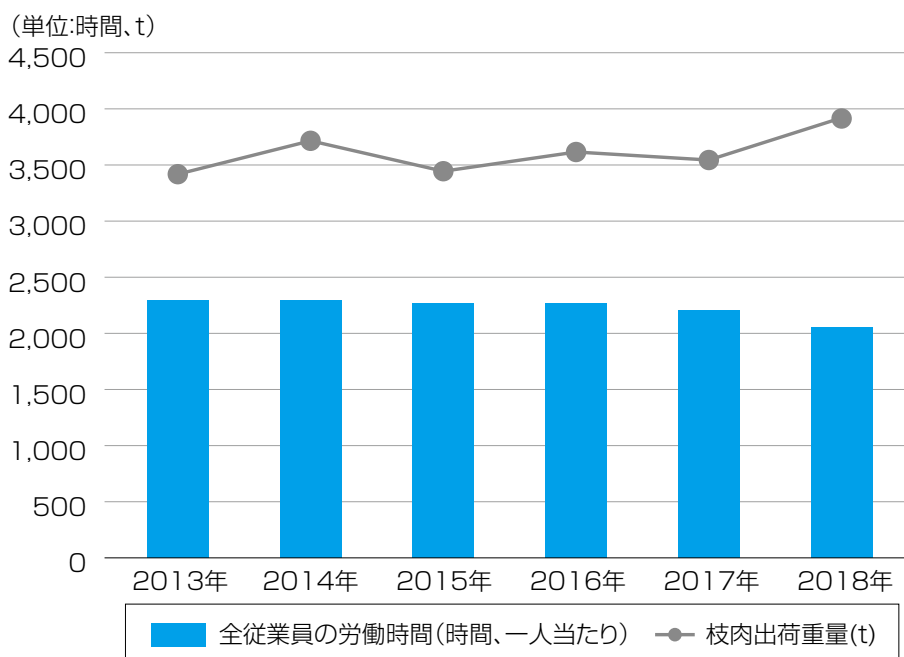


図3 J社における労働時間、枝肉出荷重量の推移

注：労働時間は年間所定労働時間を用いている
資料：J社提供資料をもとに作成

の推移をみると、施設・機械装備などに変化がないにも関わらず、2017年の3,575tから2018年には3,956tにまで出荷重量が増加している。拡大した要因としては、人材が定着したことによる作業習熟度の向上、さらに休日数を増やしたことで、現場の従業員がより効率的な作業環境、及び飼育方法を追求し、社内の協力関係が強まった結果、成績が改善し、出荷重量が増加したと考えられる。

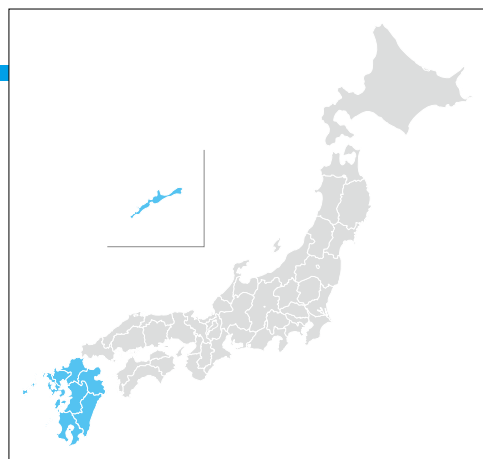
このようにJ社においては、人材育成をより重視した取組を実施することで、従業員の定着率の向上、枝肉出荷重量の増加など、具体的な経営成果をあげつつある。J社における人材育成の課題としては、役職に応じた従業員のモチベーションの維持向上方策、従業員の評価方法の改善などがあるものの、現状でも働きやすい職場として、従業員側の評価は高い。J社の取組は、農業分野における従業員の人材育成の先駆的なモデルとして位置付けられる。

従業員のモチベーションを高める 給与・賞与システムの構築

1. はじめに

K株式会社は、九州地方で柑橘類を中心に生産と販売を行っている農業法人である。15haの経営面積で栽培している20種類以上の果樹を、クラウドシステムにより管理している。K社の特徴は、待遇面では明確な賃金体系・評価基準が確立されて

いる点、作業面では、明確に示された経営目標をどのように達成するか、従業員自身が考え行動することが求められている点である。つまり、待遇面、作業面のそれぞれにおいて、従業員が目指すべき方向が明確に示されているということがK社の特徴である。



●経営体基本情報

法人名	K株式会社	法人設立(西暦)	1996年5月1日		
		創 業(西暦)	明治時代		
所在地	九州沖縄ブロック				
事業内容	柑橘類生産・出荷(グループ出荷)・販売、作業受託				
生產品目	みかん、デコポン、ポンカン、パール柑、甘夏みかん、晩柑、梨、柿				
農地・施設等の規模飼養頭数等	樹園地15ha(グループ合計40ha)				
従業員数	合計20人	正職員	8人	パート・アルバイト	12人
資本金	500万円				
売上高	2億4,000万円				
平均勤続年数(正職員)	現在、在籍している正職員は10年目以上が2名、8年目が1名、そのほかは1年～2年目				
平均年齢(正職員)	67歳が1名、そのほかは30歳～40歳代				
年間休日数(正職員)	93日				

2. 経営概況

(1) K社の沿革と4代目社長aさんについて

九州にあるK社は2009年に農業生産法人として設立されたが、その前身は明治時代から続くミカン農家であり、現社長のaさんは4代目である。自動車会社のディーラーとして働いていたaさんは、K社3代目経営者の娘との結婚を機に自動車会社を退職し、1984年にK社の前身であるミカン農家に新規就農した。就農当初、ミカンの出荷先であった地元の産地商人の単価設定に不満を感じていたaさんは、経営主となった1988年に自身での出荷を始め、1989年からは周辺地域でミカン農家を営んでいた親戚農家6軒とグループ出荷を始めた。その後、グループ出荷の規模を拡大していき、1993年に集荷センターを建設、1996年に集出荷業務のみ有限会社として法人化した。農業生産法人として株式会社化した2009年には、選果場を建設した。

現在、自社栽培面積が15ha、グループ全体の栽培面積は周辺農家16軒で40haである。

(2) 労働力

従業員数は全体で20名（2019年9月時点）である。役員3名は社長のaさん、aさんの妻、長男である。長男は農場長として農産部門の統括を担っている。K社の事業部門とそれぞれの従業員は、表2のとおりである。K社は、栽培管理を担う農産部と選果作業など出荷に向けた準備を担う加工部、営業、経理を担う営業・経理部の3部門に分かれている。正職員の年齢は、長年K社に勤めて、農場長の補佐役である67歳の男性社員を除いた、6名全員が30～40歳代である。農産部の正職員4名のうち、2名が別の農業法人で就農していた経歴を持つ。

表1 役員数・従業員数（2019年10月時点） 合計23名

雇用形態	役員		正職員				常勤パート		アルバイト	
			管理職		一般職					
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
合計	2	1	1		5	2	1	2	3	6

資料：回答調査票より筆者作成

注) 季節によりアルバイト人数に変動あり

3. 人材育成の取り組み

(1) 様々な方法での従業員の作業技術・知識の習得・定着度合いの評価

① 筆記試験

K社では、2016年から作業技術・知識の習得を目的とした筆記試験と定着を目的とした「抜き打ちテスト」を行っている。筆記試験では、品種ごとのみかんの特徴などの作物に関する知識やロープの結び方などの作業技術に関する事柄、文章読解問題などの一般常識に関する事柄が出題される。筆記試験は事前に問題と試験日が知らされており、従業員は事前に回答を用意して試験に臨むことができる。この試験では、点数ごとに従業員に「級」が与えられる。

② 抜き打ちテスト

筆記試験で4級以上を獲得した従業員は、作業技術に関する「抜き打ちテスト」を行い、筆記試験で習得した知識・技術が定着しているかを確認する。筆記試験の作成、抜き打ちテストの評価はaさんが行う。筆記試験・抜き打ちテストで4級以上を獲得した従業員には、給与・賞与とは別に手当が支給される。

③ その他の取り組み

表4 個人面談シート（イメージ）

<ul style="list-style-type: none"> ・質問項目：「仕事の質」「仕事の量」「仕事に対する意欲」「職場環境」「能力の発揮」 ・程度：各質問項目に対する従業員の意見や考えを5段階で評価 							
項目	程度					具体的理由・内容	改善の方法
仕事の質	1	2	3	4	5		
仕事の量	1	2	3	4	5		
...	1	2	3	4	5		

資料：A社資料およびaさん聞き取り調査より筆者作成

上記の二つのほかに、aさんと各従業員との「個人面談」により、技術・知識の習得・定着を確認するだけでなく、各従業員が能力を発揮しやすい環境の構築づくりに活かしている。

「個人面談」は半年に1回行われる。個人面談で用いられる「個人面談シート」のイメージを表4として示している。面談を通して各従業員の現在与えられている仕事の質や量は適切であるか、意欲を持って働くことができているかといった業務に関する事柄のほか、職場環境に対する気持ちや自身の能力を発揮できていると感じているか

といった間接的に日々の業務遂行に関わる事柄にまで気を配り、従業員の気持ちに耳を傾けることで従業員がより仕事に集中できるような職場環境の構築に活かされている。

(2) 従業員の責任感を育むための取り組み

K社では、定期的に会社全体や部門ごとに従業員間で意見を交換する場が設けられており会社全体として、部門として目指すべき方向性の設定・共有がなされている。また、各従業員が数年後の会社や自身がどのようなことを実現したいのか、そのために今何をすべきなのか、といった将来構成を書かせている。

これらの取り組みの目的は、従業員の責任感を養うことである。K社は以前まで、aさんを中心にした組織体制であったが、その環境では従業員が育たないと感じ、情報を共有し、従業員自らが考える体制に変えたという。

4. 待遇

表5 K社正職員の労働条件

就業時間・休憩	就業時間・休憩 就業時間：通常8時～17時、サマータイム5時から13時 休憩：1.5時間 ※36協定締結
休日	年93日
時間外労働	月平均10時間、年間120時間
給与の支払い方法	月給制 20万円～34万円 (40時間の固定残業代含む)
昇給制度	昇給制度あり 6,000円+評価
賞与	年2回、評価に応じて
手当	扶養・通勤・役職・資格・慶弔・検定・禁煙
加入している公的保険	労災・雇用・健康・厚生
退職金	中小企業退職金共済

資料：aさん聞き取り調査より筆者作成

① 就業時間

正職員の就業時間は8時～17時、気温の高い夏場は5時～13時である。休憩はいずれも1.5時間である。時間外労働は月平均10時間、年間120時間で特に収穫物の多い12月は多くなる。時間外労働に対する手当は、40時間の固定残業代として給与に含まれている。

② 休日

K社では年間の休日計画をカレンダーで社員に示している。農産部はカレンダー内の各月の右下の部分に記載されている月休日数を目安に、社員同士で休日を決めている。

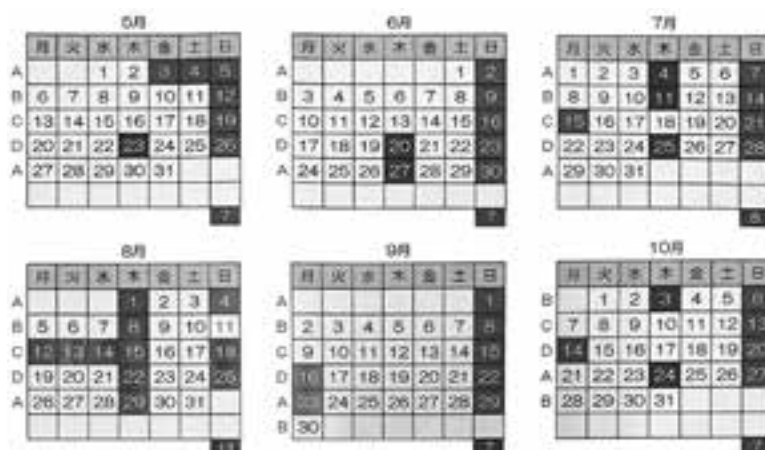


写真1 休日カレンダー（一部加工）

③ 給与

人材の定着には給与水準が重要だと考え、2019年の5月から、最も若い従業員でも20万円以上支払われるよう、金額を上げている。K社では、賃金表を作成し、正職員に周知している。正職員の役職給にあたるランクS～Eと毎年の働きや筆記試験の結果による評価S～Eを組み合わせたものだ。なお、正職員のランクが上がるにつれ、昇給額が上がりにくくなるシステムになっている。昇給額は、最低評価のE評価でも6,000円は上がる設定になっている。

④ 賞与

表6 賞与概要

<ul style="list-style-type: none"> ・支給方法：年2回・半年に1回、評価に応じて ・評価方法：各項目に対してS～Eで評価 ・評価者：aさん ・評価指数：S：0.25、A：0.2、B：0.15、C：0.1、D：0.05、E：0 ・評価項目：基本倍率（定率）、規律性、実績、貢献度、コミュニケーション ・計算式：賞与＝月給与額×倍率の合計 ・賞与例 		
	評価点	倍率
基本倍率	(月収入額)	(規定倍率)
規律性	A	0.2
実績・貢献度	B	0.15
コミュニケーション	C	0.1
合計倍率		(規定倍率) + 0.45

資料：aさん聞き取り調査により筆者作成

賞与は、年に2回、評価に応じた金額が支給されている。評価はaさんが判断している。評価項目は、経常利益に応じて決定される「基本倍率」と各従業員の評価により異なる「規律性」「実績」「貢献度」「コミュニケーション」の5項目である。月収入額にそれぞれの倍率の合計をかけた金額が賞与として支払われる。

⑤ 特別な手当

表7 特別な手当

<ul style="list-style-type: none"> ・支給方法：年1回・決算期、各項目の予算額に対する割合に応じて ・評価方法：各項目に対して、全体の割合で評価 ・評価項目：改善、サンクスカード、勉強会、日報、飲みにケーション、研修旅行、レクリエーション ・手当例 				
	獲得数 (枚・回)	総数 (枚・回)	%	予算額
改善				50,000
サンクスカード	5	50	10	50,000
勉強会				50,000
日報				50,000
飲みにケーション				25,000
研修旅行				12,000
レクリエーション				12,000
→サンクスカード：50,000円×0.1=5,000円の手当支給				

資料：aさん聞き取り調査により筆者作成

K社では、賞与とは別に、年に1回決算期に支給する特別な手当がある。これは、賞与が経常利益次第で支払われない場合があることから、2年前から始まった取り組みである。予算額に各項目の総数に対する自身の獲得割合をかけた金額が支払われる。項目には、社長主催の勉強会や飲み会、研修旅行などへの参加などがある。特に、サンクスカードは、面白い取り組みである(表8)。従業員同士が日ごろの感謝を伝える手紙を送りあうことから、従業員同士の交流にもつながっているという。

表8 サンクスカードの例

<p><u>〇〇さんへ</u></p> <p>先月の商談に向けた準備をありがとう！助かりました！ いつも朝早くから職場に来ていて、すごいです！尊敬します！ これからも、よろしくおねがいします。</p> <p style="text-align: right;">△△より</p>

資料：aさん聞き取りより筆者作成

5. おわりに

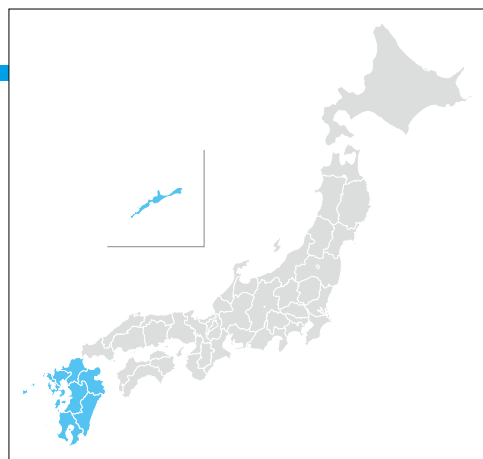
K社では、明確な賃金体系、評価基準が提示されている。また、日々の作業においては、会社の目標に対して、自分が何をすべきか考えながら、作業をする環境が構築されている。このような取り組みから、従業員は、会社の将来像、自分の将来像を描きながら、長期的な視野を持って働くことができると考えられる。

また、技術・知識習得を目的とした筆記試験の結果が、従業員への評価として賃金の決定に影響している。明確な評価基準の決定は、農業法人の1つの課題として考えられていることから、特筆すべき点であると考えられる。

客観的な技能評価と 業務改善による人材育成

1. はじめに

株式会社Lは、九州地方を中心に大規模施設栽培によるベビーリーフの生産とパック加工、販売を行っている農業法人である。L社の特徴は、独自の栽培技術の平準化を実現した技術指導方法である。これにより、年間700tという、全国有数の生産規模を誇っている。



2. L社について

(1) 経営概況

2005年設立のL社は、九州地方を中心にハウス約800棟、経営面積69haのベビーリーフ有機栽培を行っている農業法人である。前身のベビーリーフ生産法人が倒産した際、当時、

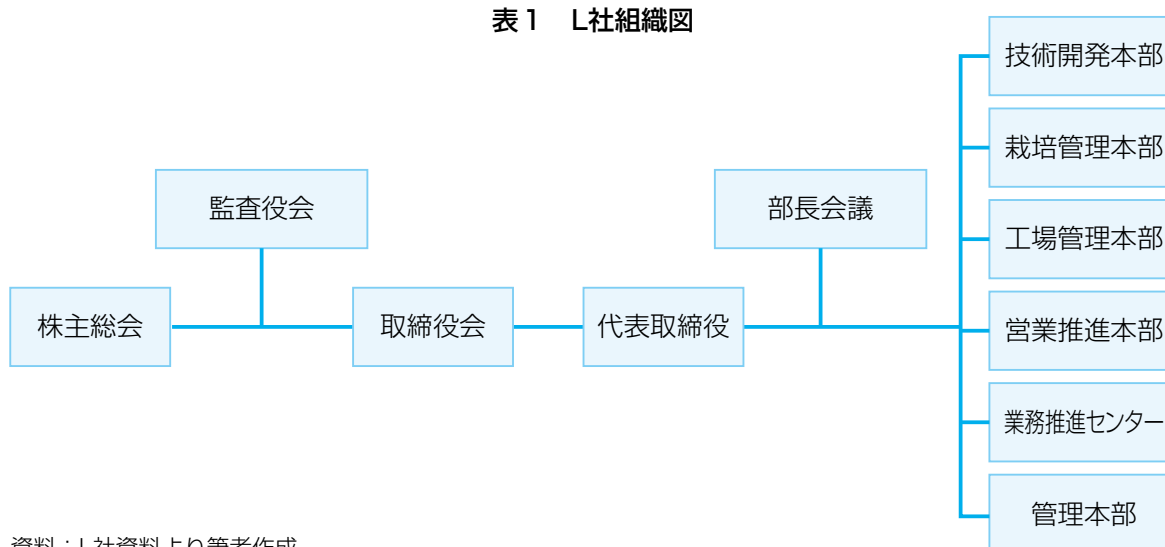
●経営体基本情報

法人名	株式会社L	法人設立(西暦)	2005年4月6日		
		創 業(西暦)	同上		
所在地	九州沖縄ブロック				
事業内容	大規模ベビーリーフの生産・販売 機能性発芽食品の開発・製造・販売				
生產品目	ベビーリーフ				
農地・施設等の規模飼養頭数等	ハウス69ha				
従業員数(生産部門)	合計122(42)人	正職員	51(29)人	パート・アルバイト	71(13)人
資本金	1億円				
売上高	19億円				
平均勤続年数(正職員)	6年				
平均年齢(正職員)	正職員は新卒・中途問わず雇用				
年間休日数(正職員)	112日				

別の会社を経営していた前代表取締役のaさんが農地や施設を引き継いだ。L社では、栽培から商品のパッキング・出荷まで自社で行っており、全国の生協や量販店・百貨店に出荷している。L社の栽培における特徴は、独自の水分管理技術を用いた多毛作ハウスでの効率的なベビーリーフ生産である。2018年度のベビーリーフ年間出荷量は、700t（2018年度）で、日本でも有数のベビーリーフ生産法人である。

L社の組織図は表1のとおりである。「技術開発本部」には化学・生物学に通じた専門スタッフがあり、自社農場の土壌分析を行ない、多毛作ハウスなど生産技術と作業環境の改善に貢献している。

表1 L社組織図



資料：L社資料より筆者作成

(2) bさんによる経営改善

現在は日本一ともいえるベビーリーフ生産量を誇るL社だが、高取量の実現に大きく関わったのが、現代表取締役のbさんである。設立当初、L社には確立した栽培技術がなく、安定した取量を確保できずにいた。経営を引き継いだaさんは「カンに頼らない栽培」の必要性を感じ、九州の別の農業法人でベビーリーフ栽培の研究をしていたbさんに、L社のコンサルティングを依頼した。

bさんは、大手不動産会社で建築士として働いたのち、2009年から九州の農業法人でベビーリーフの栽培に関する研究をしていた。2010年にaさんからコンサルティングを依頼され、2011年にL社に入社した。前職の農業法人では、土質に合わせた水管理に着目し、触診による水分量測定の方法を確立した。コンサルティングを任されたbさんの主な取り組みは、①前職で確立した水管理技術である、触診による水分量測定の平準化と②オペレーションの改善であった。

① 水管理技術の平準化

bさんが従業員に伝授した水管理技術は、触診による土壌中の水分量の測定方法である。触診による水分量の測定方法とは、土を手のひらで握り、握った際の土塊の数をA～Fの6段階に分け、水分量を測定する、という方法である。

② オペレーションの改善

bさんは、栽培技術のマニュアル化とともに、日々の作業におけるオペレーションの改善を地道に行った。当初は、毎日圃場に出て、「なぜこの作業が必要なのか。この作業が何につながるのか。」を従業員に説明し、細かなオペレーションの改善を積み重ねた。

日々の作業の改善は、現在でも続けられている。L社では、部門ごとに週に1回「改善会議」が開かれている。「改善会議」では、従業員それぞれが改善項目を決め、改善策と進捗状況を報告しあっている。

このように、bさん主導で水管理技術の平準化とオペレーションの改善を積み重ね、3年で黒字化、6年で売上10億円とした。

(3) 作業環境

4年ほど前から、農業技術開発企業と共同で開発した土壌管理システムを一部のハウスで導入している。この土壌管理システムの導入により、どこにいてもハウス内の環境をみることができる。また、土壌水分管理システムで得たデータをもとに、遠隔地でも水まきができるように、ハウス上部にホースを取り付け、時刻を設定し自動で水まきが行えるよ



写真1 A社ハウス



写真2 土壌水分管理システム

注) 写真中央のセンサーで、水分量と温度を測定している

うなシステムも導入している。

加工工場では、収穫したベビーリーフを冷蔵保管庫から、工場内部の選別・パッキング室まで自動で移動させるロボットを導入している。これにより、以前まで職員が担っていた運搬作業を効率化している。この自社専用の機械も、L社が独自に開発している。



写真3 コンテナを運ぶ機械

3. 生産部門について

(1) 正職員の労働力構成と作業体制

表2 役員数・従業員数 (2019年11月時点) 合計43名

雇用形態	役員		正職員				常勤パート		アルバイト	
			管理職		一般職					
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
合計	1	0	6	0	21	2	7	6	0	0

資料：bさん聞き取り調査より筆者作成

L社で農作業に従事する従業員全体の人数は43名で、正職員は男性27名、女性2名の29名である。長年、力作業が主であることや、トイレや更衣室等の女性が働きやすい環境も整っていなかったことから、L社では男性を中心に雇用していた。しかし、女性を雇う環境が整えられたことから、現在は女性も積極的に雇用している。

正職員は統括リーダー、リーダー、主任、副主任、その他の正職員に分けられ、役職ごとに権限が決められている。表2で示される管理職は統括リーダー、リーダーで一般職は主任以下の正職員である。統括リーダー、リーダーは7年目から14年目、主任、副主任は3年目から10年目、その他の正職員は2年目以下の正職員である。昇格は能力を基準に行ない、勤続年数は、判断材料の一つにすぎない。また、リーダー以上が技術の指導を行っており、性格診断を用いた班分けにより、技術指導がなされている。

(2) 待遇

① 募集方法

正職員の募集は、ハローワークへの求人の掲載、農業大学校への募集など幅広く行っている。新卒・中途は関係なく募集している。募集の発信は、主に栽培管理部からで、技術開発部や営業推進部で働く正職員も、はじめは農作業に従事する。また、就職希望者と直接会うことが重要である、という考えから、農業の就職フェア等にも積極的に参加している。

② 正職員の労働条件

表3 L社正職員の労働条件

就業時間・休憩	就業時間：農繁期7時～17時30分、農閑期8時～17時30分 休憩：農繁期2.5時間、農閑期1.5時間 ※36協定締結
休日	年112日
時間外労働	月平均15時間、年間180時間
給与の支払い方法	月給制
昇給制度	昇給制度あり 月給2,000～6,000円（評価により+ α ）
賞与	年2回
手当	扶養・地域・通勤・役職・慶弔
加入している公的保険	労災・雇用・健康・厚生

資料：bさんへの聞き取り調査より筆者作成

正職員の就業時間は8時から17時、農繁期は2.5時間、農閑期は1.5時間の休憩が確保されている。

休日は、社員それぞれ曜日ごとに休日が割り振られ、週休二日制である。また、それぞれの都合に合わせてフレキシブルに対応している。年間の休日数は112日である。

賞与は、年2回支給されている。また、賞与とは別に年2回、評価の高い正職員には特別に手当が支給される。

昇給制度は整備されており、賃金表で確認することができる。昇給は月給2,000～6,000円程度である。昇給は全員行われるが、評価により賞与は削減されることもある。

4. 従業員育成の取り組み

L社では、①定期的な勉強会・筆記試験の開催と、②「星取表」を用いた客観的な技術評価により、正職員の作業技術の成長・平準化に取り組んでいる。

(1) 定期的な勉強会・筆記試験の開催

表4 L社における勉強会・テストの概要

<p><勉強会></p> <ul style="list-style-type: none"> ・目的：座学により、栽培に関する知識・技術の習得を図る。 ・内容：「植物生理学」「土壌学」「気象学」など栽培に関する知識、「IPM」「GAP」「HACCP」などの制度の概要、肥料設計・肥料選定の方法 <p><筆記試験></p> <ul style="list-style-type: none"> ・目的：筆記試験により、勉強会で学んだ知識・技術の定着を図る。 ・評価：80点以上合格 <p>※いずれも、技術・知識の習得度合いに応じて、「初級」「中級」「上級①」「上級②」に内容が分けられる。</p>
--

資料：bさん聞き取り調査より筆者作成

L社では、日々の作業におけるOJTだけでなく、栽培における技術・知識を座学で教えている。勉強会・筆記試験は年に2回行われ、技術・知識の習得度合いに応じて、内容が異なる。bさん主導で始まった取り組みで、当初、試験の作成等はbさんが行っていたが、現在は統括リーダー・リーダー主導で行われている。内容は、「植物生理学」「土壌学」「気象学」といった栽培に関する知識や「IPM」「GAP」「HACCP」などの制度の概要、肥料設計・肥料選定などである。これら、勉強会や筆記試験は、正職員の技術・知識の習得に寄与するだけでなく、筆記試験の結果は、各正職員の弱点を知ることができるため、作業時の技術指導に活かされている。

(2) 「星取表」を用いた客観的な技術評価

図5 「星取表」イメージ

	水管理	トラクタ	マルチ張り	刈取	技術⑤	技術⑥	…
正職員①	☆	☆	◎	☆	◎	○	…
正職員②	○	○	◎	△	△	△	…
正職員③	◎	◎	△	△	☆	☆	…
…							

※△：1、○：2、◎：3、☆：4の評価である。

資料：L社資料より筆者作成

L社では、作業技術の習得状況を、「星取表」を用い示している。「星取表」は、各従業員の技術の習得状況を4段階で示している。この表を、会社内に掲示することで、各従業員の弱点を知ることができ、各社員の弱点に合わせた指導が実現している。

5. おわりに

L社では、bさん主導の技術平準化、オペレーション改善とそれらを正職員同士で教え、継続していくための基盤となる人材育成が特徴的な取り組みとして見られた。

特に勉強会・定期試験や星取表による各正職員の技術評価は正職員の昇格につながっているだけでなく、正職員同士で技術指導や作業指示等をする必要があるL社の社員にとって、他の正職員の技術を客観的に測る基準となっている。このような基準が示されていることが効果的な人材育成につながっていると考えられる。

執筆分担一覧

調査地	ブロック	営農類型	報告執筆者
事例①	北海道	露地野菜	堀部 篤（東京農業大学）
事例②	東北	採卵鶏	鈴木 源太郎（東京農業大学）
事例③	東北	果樹	堀口 健治（日本農業経営大学校）
事例④	関東	露地野菜	堀口 健治（日本農業経営大学校）
事例⑤	中部	稲作	澤田 守（農業・食品産業技術総合研究機構）
事例⑥	中部	施設園芸	飯田 拓詩・堀部 篤（東京農業大学）
事例⑦	中国	稲作・露地野菜	堀口 健治（日本農業経営大学校）
事例⑧	四国	酪農・6次産業	鈴木 源太郎・大原 梨紗子（東京農業大学）
事例⑨	九州沖縄	施設園芸	澤田 守（農業・食品産業技術総合研究機構）
事例⑩	九州沖縄	養豚	澤田 守（農業・食品産業技術総合研究機構）
事例⑪	九州沖縄	果樹	飯田 拓詩・堀部 篤（東京農業大学）
事例⑫	九州沖縄	施設園芸	飯田 拓詩・堀部 篤（東京農業大学）