



農業経営者のみなさまへ

農業の「働き方改革」 優良事例集



2020年3月版



はじめに INTRODUCTION

日本の人口減少、高齢化が進行するとともに、近年、雇用情勢が堅調に推移する中、2018年の全産業平均の有効求人倍率は1.46と、産業間での人材獲得競争がますます激化しています。このような中、今までと同じ農業のやり方、働き方を続けていけば、十分に人財を確保することは、ますます困難になっていくと考えられます。

農業経営者の皆様が、今後、人財を確保していくためには、「働き方改革」を実践していく必要があると考えています。働く方に「選ばれる」農業経営体に共通するのは、経営者の意識が高く、どうしたら生産性を上げ、かつ「人」にやさしい環境づくりができるかということを経営者自身が考え、取り組み、実現していることです。これが「働き方改革」です。そこで、今回、「働き方改革」の実現に向けた取り組みを実践している事例を調査し、その取り組みをまとめました。

全国の農業経営者の皆様が、人財の確保に向け、「働き方改革」に取り組む際の参考としていただければ幸いです。

令和2年3月

平成31年度農林水産省農業経営改善支援全国委託事業

〔 受託者：公益社団法人日本農業法人協会

特定非営利活動法人日本プロ農業総合支援機構 〕



調査について RESEARCH

(1) 調査の背景

他産業では労働基準法の適用がある「労働時間」「休憩」「休日」「時間外及び休日労働に係る割増賃金(深夜業割増は除く)」「時間外及び休日労働の労使協定」について、農業は、その性質上、天候等の自然条件に左右されることから適用されません。

また、他産業では進展してきている「仕事と家庭の両立」「キャリアアップ」「長時間労働の是正」に対応するための取り組みも、農業においてはまだ一般的とはいえない状況であると考えています。

このような中、魅力的な就業環境・労働環境の整備など「働き方改革」を実施している24農業法人について、その具体的な取り組みをヒアリング等により調査しました。

(2) 調査先の概要

調査対象:24農業法人

① 営農類型別

稲作	1社	酪農	3社
畑作	1社	肉用牛(繁殖)	—
野菜(露地)	9社	肉用牛(肥育)	—
野菜(施設)	2社	養豚	—
果樹	5社	採卵養鶏	1社
花き(施設)	1社	ブロイラー養鶏	—
茶	1社		

※生産第一位品目

② 地域別

北海道	2社	近畿	2社
東北	2社	中国	—
関東・東山	12社	四国	1社
北陸	—	九州	2社
東海	3社		

③ 社員規模別

1～9名	4社
10～19名	8社
20～49名	4社
50～99名	6社
100名～	2社

※正社員、常勤パート社員の合計

(3)調査結果

今回調査した農業法人では「働き方改革」を実践するために、『経営者の覚悟』、『生産性向上』、『社員の声を拾う』といった共通の取り組みを行っていました。

これらの法人は、農業分野で労働基準法の適用がない項目(労働時間、休憩、休日など)に準拠するため、変形労働時間制など様々な工夫を実施していました。

<共通の取り組み>

①経営者の覚悟

社員にとって魅力的な就業環境・労働環境を整備するためには、労務管理の面や経費の面で大きな苦勞を伴います。しかし、多くの経営者が「このままでは社員が採用できない上に、定着しない。このままでは、会社の存続に関わる」と考え、一時的な経営への影響(売上の減少や人件費の増加など)を覚悟して、中長期的な収益力の向上、人材の育成・確保を目指して取り組んでいました。

②生産性向上

所定労働時間の短縮や割増賃金の導入をするだけでは、法人としての利益が減り、法人の経営継続や社員へのさらなる待遇改善ができません。このため、現在の作業工程や業務内容を社長も含め社員全員が分析・改善に取り組むほか、マニュアル化による作業効率の向上、年間作業の平準化、ビジネスモデルの見直し、IoTの導入など様々な生産性向上のための取り組みを実施していました。また、このような取り組みを定着させるため、社員の意識改革やモチベーションアップに取り組んでいました。

③社員の声を拾う

多くの経営者が「社員が業務や会社のことをどのように思っているのか」を強く意識しています。就業環境・労働環境や作業工程などを改善するため、社員が業務改善に関する提案を行いやすい雰囲気をつくり、真摯に対応するほか、定期的に個人面談を行ってキャリア形成を支援するなど、様々な手法で社員ひとりひとりに向き合う取り組みを進めていました。

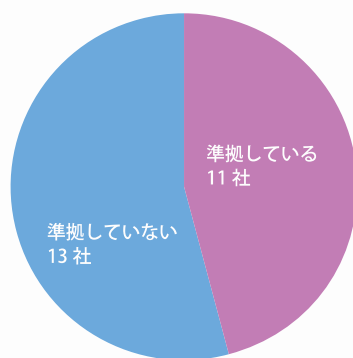
＜労働基準法の準拠状況＞

農業分野では労働基準法の適用がない①労働時間②休憩③休日④割増賃金⑤時間外及び休日労働の労使協定について、全ての項目を準拠している法人が8社(注)ありました。

また、準拠していない項目については、今後の経営課題として取り組みたいと考えている法人が多くありました。

注：労働時間を準拠している11社のうち、割増賃金が準拠していない法人2社、三六協定が準拠していない法人3社（うち2社は双方準拠せず）を除く

① 所定労働時間について



※就業規則等の定めによって、以下のいずれかを満たす場合、労働基準法32条に準拠としてカウント

- (i) 1日の所定労働時間8時間以内かつ1週40時間以内
- (ii) 変形労働時間制であって、所定労働時間及び労働日数が法定限度内（1年単位の場合2,085.71時間、280日）であること
- (iii) フレックスタイム制であって、清算期間における法定労働時間限度内（1月単位、暦日31日の場合177.1時間）であること

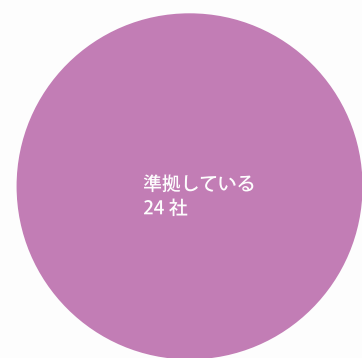
② 休憩について



※就業規則等の定めによって、以下のいずれかを満たす場合、労働基準法34条に準拠としてカウント

- (i) 1日の所定労働時間が8時間超の場合、60分以上
- (ii) 1日の所定労働時間が6時間超8時間以下の場合、45分以上

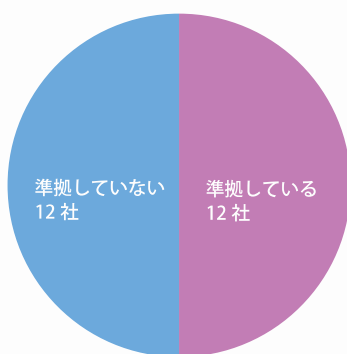
③ 休日について



※就業規則等の定めによって、以下のいずれかを満たす場合、労働基準法35条に準拠としてカウント

- (i) 1週あたり1日以上
- (ii) 4週あたり4日以上

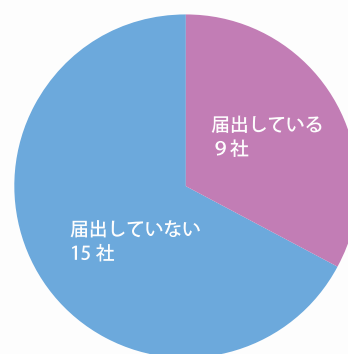
④ 時間外及び休日労働の割増賃金について



※就業規則等によって、所定労働時間が定められており、かつ、以下のすべてを満たす場合、労働基準法37条に準拠としてカウント

- (i) 時間外労働に対する割増賃金125%以上
- (ii) 休日労働に対する割増賃金135%以上
- (iii) 深夜労働に対する割増賃金25%加算

⑤ 時間外及び休日労働の労使協定について(三六協定)



※時間外労働及び休日労働に関する協定（いわゆる三六協定）を届出している場合にカウント

目次 INDEX

はじめに	1
調査について	
(1) 調査の背景	2
(2) 調査先の概要	2
(3) 調査結果	3
優良事例	7～102

〈優良事例の見方〉

鹿児島堀口製茶 有限会社

労働時間 三六協定 人材育成
休憩・休日 割増賃金



ここが魅力的

1. SNSの導入により、労働時間を20%削減
2. 業務改善の提案を表彰して、社員のモチベーションアップ

各農業法人における制度等の整備状況であり、

- ・青色タグは、労働基準法の準拠について
- ・赤色タグは、人材育成/その他の取り組みについてを示しています。

労働時間	・・・労働基準法32条に準拠している
休憩・休日	・・・労働基準法34条、35条に準拠している
三六協定	・・・労働基準法36条に関する協定を届け出ている
割増賃金	・・・労働基準法37条に準拠している
人材育成	・・・人材育成に関する制度・取り組みを行っている
その他	・・・労働環境の改善等を行っている

＊詳細は前ページ参照

1 SNSの導入により、労働時間を20%削減

労働時間

茶園管理や茶製造の各部署（各農場や工場など）がLINEグループでつながっているため、業務上の連絡や、作業の進捗状況など様々な内容を共有しています。

例えば、茶園の管理では、1チーム4～5人で、茶園の生育状況を考慮しながら、チーム外の方とも相談して計画を立て、被覆・除草・摘採などの時期を決定しています。

また、茶園を毎日見ること、病害虫などの異常に気付いた場合も、写真等を含めて共有し、電話で相談など迅速な対応ができています。

これらにより、ほ場毎の管理の打ち合わせに要していた時間が激減し、労働時間がSNS導入前に比べ、20%削減できています。



＜病害虫の異常を連絡・相談している様子＞
伝わりにくい内容もSNSで写真等も含めて共有するほか、電話相談もできるため迅速に対応ができる。

各農業法人における制度等の整備により、魅力的な就業環境・労働環境となった内容について示しています。

優良事例一覧

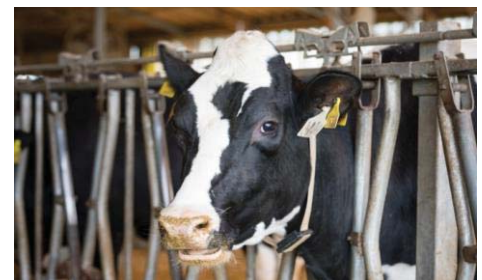
- | | | | |
|---|----|---|----|
|  <p>多能工化の実現で有給休暇取得率を向上
朝霧メイプルファーム有限会社</p> <p>労働時間 休憩・休日 人材育成</p> | 7 |  <p>作業工程の見直しで残業ゼロ、有給完全消化を実現
株式会社なかひら農場</p> <p>労働時間 休憩・休日 その他</p> | 55 |
|  <p>働きやすい就業環境づくりで人材を確保
株式会社カクト・ロコ</p> <p>労働時間 休憩・休日 人材育成</p> | 11 |  <p>社員の作業を平準化・効率化して労働時間を短縮
株式会社ベジーツ</p> <p>労働時間 休憩・休日 その他</p> | 59 |
|  <p>変形労働制の導入で時間外労働の削減を目指す
株式会社関東地区昔がえりの会</p> <p>労働時間 休憩・休日 人材育成</p> | 15 |  <p>機械改良で生産性の向上と時間外労働の削減
前田農産食品株式会社</p> <p>労働時間 休憩・休日 その他</p> | 63 |
|  <p>作業の効率化・省力化による時間外労働の削減
株式会社ジェイイーティファーム</p> <p>労働時間 休憩・休日 人材育成</p> | 19 |  <p>適切な設備投資で牛にも人にも優しい経営
有限会社ジェイファームシマザキ</p> <p>労働時間 人材育成 その他</p> | 67 |
|  <p>フレックスタイム制導入で働きやすい職場を整備
株式会社しゅん・あぐり</p> <p>労働時間 休憩・休日 人材育成</p> | 23 |  <p>介護・育児の両立できる職場環境整備
有限会社タケダワイナリー</p> <p>労働時間 人材育成 その他</p> | 71 |
|  <p>人財部門を作り、休日の増加などの労働環境を整備
株式会社鈴生</p> <p>労働時間 休憩・休日 人材育成</p> | 27 |  <p>社長の働きかけで有給取得率がアップ
有限会社松原養鶏場</p> <p>休憩・休日 人材育成 その他</p> | 75 |
|  <p>日報アプリの導入による生産性の向上
株式会社早和果樹園</p> <p>労働時間 休憩・休日 人材育成</p> | 31 |  <p>多角化経営で多彩な働き方を提示
株式会社アグリスリー</p> <p>労働時間 人材育成</p> | 79 |
|  <p>作業進捗を管理して精度の高い農業を実現
株式会社Tedy</p> <p>労働時間 休憩・休日 人材育成</p> | 35 |  <p>多様な制度で社員のキャリアアップを支援
有限会社農園星ノ環</p> <p>労働時間 人材育成</p> | 83 |
|  <p>独自の研修プログラムで「プロ農家」を育成
有限会社トップリバー</p> <p>労働時間 休憩・休日 人材育成</p> | 39 |  <p>SNSの導入により労働時間を20%削減
鹿児島堀口製茶有限会社</p> <p>労働時間 人材育成</p> | 87 |
|  <p>労働時間を短縮して社員の離職を防止
株式会社れんこん三兄弟</p> <p>労働時間 割増賃金 人材育成</p> | 43 |  <p>部門横断的な人員配置で労働時間の平準化
有限会社山形川西産直センター</p> <p>労働時間 人材育成</p> | 91 |
|  <p>農業部門にも割増賃金制を導入
こと京都株式会社</p> <p>労働時間 割増賃金 その他</p> | 47 |  <p>変形労働制を導入し総労働時間を削減
イオンアグリ創造株式会社</p> <p>労働時間 その他</p> | 95 |
|  <p>作業進捗を管理して休日増加
有限会社てんぼ印</p> <p>労働時間 休憩・休日 その他</p> | 51 |  <p>計画生産の追求で労働生産性を向上
有限会社ティーアンドティナーサリー</p> <p>労働時間 その他</p> | 99 |



1. 多能工化の実現で、
有給休暇取得率を向上
2. IoT導入で、業務を効率化
3. SNSを活用した業務改善で、
若手社員の成長意欲を引き出す

経営概要

- ＜所在地＞ 静岡県富士宮市根原241-5
- ＜代表者＞ 代表取締役社長 丸山 富男
- ＜設立＞ 2006年8月
- ＜売上高＞ 729百万円（2019年）
- ＜社員数＞ 正社員11名、パート社員1名
- ＜事業概要＞ 農産物の生産
- ＜作 目＞ 酪農（経産牛450頭）
- ＜特 徴＞ 「大規模経営ならではの効率化によって働きやすい環境を整備し、新しい酪農業のモデルを構築したいです。」と丸山純取締役。ギガファームを目指す若きリーダーとして、現在の酪農業界の労働環境に危機感を感じています。



「若い社員にとっての働きやすさとは、裁量権を持たせること、意見が通ること、スキルアップしていくこと、プライベートの時間が充実していること。」と丸山取締役が話すとおり、多能工化やSNS及びIoTの活用などにより、若手社員が発言しやすい環境や自己申告で好きなときに休みが取れるといった、誰もが働きやすい労働環境を実現しています。

新しい酪農業のモデル構築を目指す積極的な姿勢が若手社員のやる気を引き出し、職場としての魅力を高める要因となっています。

「希望する日にきちんと休日を取れるようにするなど、自分自身も働きやすい職場環境にしたいです。」と丸山取締役は話します。

社員が2か月ごとに担当する作業を変える「ジョブローテーション」を行うことで、**特定の社員しかできない業務をなくしました**。そのために、**300近いマニュアルを整備**し、技術や知見を個人ではなく会社に蓄積しています。このマニュアルは随時、見直されています。例えば、新しい機械を導入した際に牛の事故が起きた場合、社員は、事故報告書を提出すると同時に業務改善案を提出し、マニュアルも見直して社員で共有します。結果として、トイレ掃除から疾病対策まで幅広い業務についてマニュアルが整備されており、**携帯端末からいつでも閲覧可能なため、誰でもどんな作業でも担当できるようになっています**。

○全般

■事故・ミスを起こさない為の心構え

多くの事故・ミスは突発的なトラブルが起きた時に起こる。作業が遅れたり、ミスをした時に焦って取り戻そうとする心が事故を招く。どんなに重大で緊急な場面でも、まずは一度深呼吸をして落ち着く事がミスが連鎖する事を防ぐ。

■長い髪の毛、服が巻き込まれる

対策：作業中は常に髪を結う

対策：ひらひらした服装で作業しない

■カッターで誤って自分の指を切る

・カッターを使う作業(特に餌作りは必須)において軍手、もしくは作業手袋を着用する。
(※餌担当者はレシートを持って来れば手袋代は支給)

・歯や本体が錆びて稼働しにくくなったカッターはすぐに廃棄する。
無理に歯を出そうとする過程がケガにつながる。

<マニュアル>

ミス発生時に見直すほか、年1回すべての内容を確認し、陳腐化したものは廃止する。

動画版のマニュアルも整備。

多能工化の取組みの成果として、各日社員11名のうち5名まで休日にすることができるようになり、シフト表に希望する休日を書き込むことで**好きな日に休みを取得することが可能**になりました。また、所定休日年間84日に加え、月1日以上の有給休暇取得を奨励しており、50%以上の取得率を実現しています。

11月 休																													
1	金																												
2	土	3		5		1	3																						
3	日	1		3		2																							
4	月	2	5		5		7																						
5	火	帯広			帯広																								
6	水	帯広			帯広																								
7	木																												
8	金					7																							
9	土		8	2	8	3																							
10	日		4	1	4	8																							
11	月						1																						
12	火					2																							
13	水	生産管理						3	3	6																			
14	木	生産管理				市場		4																					
15	金	生産管理	6			6	4																						
16	土	生産管理		6																									
17	日			6																									
18	月																												
19	火			4			5																						
20	水		7			7																							
21	木					5																							
22	金	浜松																											
23	土	4		7																									
24	日			7																									
25	月						6																						
26	火		1		1																								
27	水	帯広	2		2	6		1																					
28	木	帯広	3		3		市場	2																					
29	金						4																						
30	土			3																									

間違いがないか、確認してください。
改善案も受け付けます。
月末までお願いします。

<シフト表>

月ごとに各自が希望する休日を1,2,3...と順位付けして記入。

ミルクパーラーやロボット哺乳舎などメガファームに見合った設備だけでなく、**IoTを活用した最新機器の導入**を積極的に推し進めています。

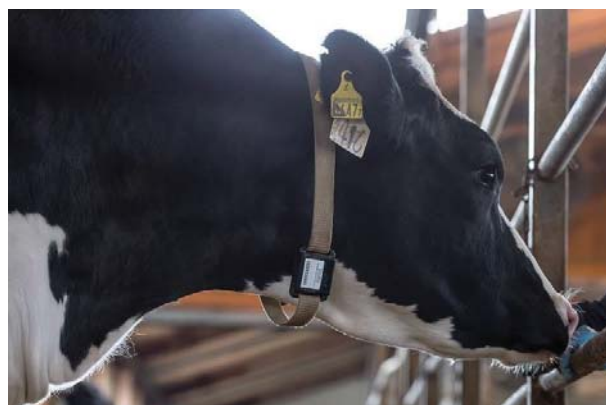
例えば、「牛の不調をより早く見つけたい。働く社員の負担をなるべく減らしたい。」という思いから開発に協力、導入に踏み切った牛管理装置(U-motion)は、牛にセンサーを装着することで、採食・反芻・横臥・飲水回数などの行動を加速度センサーや気圧計を駆使してリアルタイムな計測を可能にしました。

計測データはクラウド上で管理され、横臥時間が長すぎるなどの異常をAIが判定して警告を発信することで、早期に病気を発見し、病気の深刻化を防ぐことができるようになりました。また、繁殖管理ソフトとしても活用し、平均初回授精日数が90日から70日に、妊娠率が19%から23%になるなど繁殖成績の向上につながりました。

勤怠管理システムも求人サイト運営会社と共同開発して導入。スマートフォンで出退勤を記録し、管理画面では各社員の労働時間を把握する

ことで、1日の所定労働時間は、社員の働きやすさに配慮し、就業規則よりも短い実労働時間で8時間を超えないようにしています。

IoTと農業の融合は、作業効率の向上や勤怠管理の向上を通じて、社員にとって働きやすい労働環境の実現に寄与しています。



＜牛管理装置(U-motion)＞

首輪に装着したセンサーが牛のあらゆる行動を認識。データが蓄積されるほどAIは賢くなる。

SNS(ラインワークス)を業務用コミュニケーションツールとして活用することで、作業中に「変だな」と感じたことがあれば速やかに業務改善提案ができるようになりました。会議形式では発言しにくい若手社員からもどんどん意見が出るようになり、今では提案数が年間100件ペースになりました。

改善提案には検討期限を明記し、意思決定マニュアルに沿って採否を決定します。場長、朝主任、部門責任者、獣医師(獣医学が必要な場合)のうち2名以上が賛成なら即採用し、マニュアルを改訂します。

「社員の自主性が高まり、お互いに意見を聞く組織風土になりました。意見が通ることで社員の成長意欲も高まり、低い離職率を実現しています。」と丸山取締役は話しています。

提案・決定のルール

場長
朝主任
部門責任者最低1人
獣医師(獣医学が必要な場合)
提案をする時は出来る限り全員を集める。 最少人数は2人。
参加者全員が合意した場合マニュアルを作る。 LINEWORKSレポートで周知。
新しい試みは、検証・検討日を設定する。 LINEWORKSカレンダーにあらかじめ記入。
重要なポイント
決定した後でも 反論、反証する心構え。
改善提案、改良提案をし 開始後の行動を重要視する
提案は小さいものでもすべて提案トークグループに発言する。

＜意思決定マニュアル＞

ある社員の日



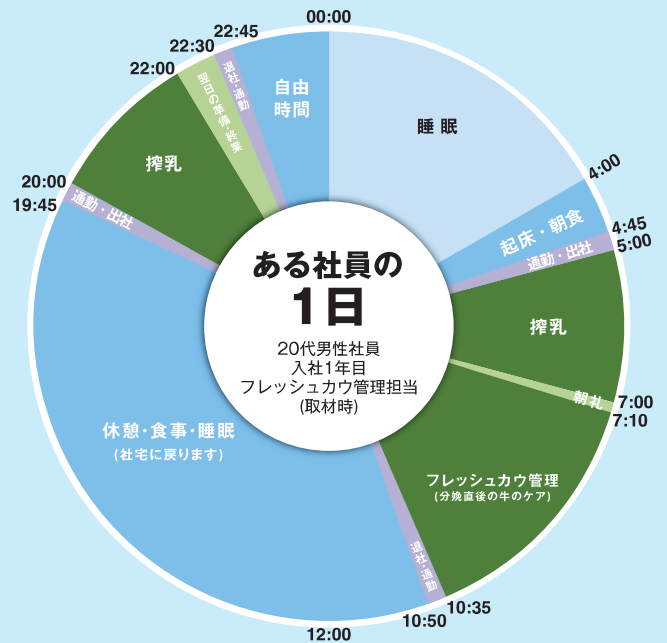
<社員Data>

- 20代男性社員
- 入社1年目
- フレッシュカウ管理担当 (取材時)

<ひとこと>

大学では文学を学び、農業とは縁がありませんでしたが、IT化・機械化に取り組むなど先進的な経営をしていることを就職サイトで知り、関心を持ちました。

実際に働いてみると、入社前にイメージしたとおり、牛管理装置など先端技術のおかげで、従来型の酪農経営よりも作業負担が軽く、また、自分の都合にあわせて休日を取ることもでき、働きやすい職場だと感じています。



主な労務関係 DATA

〔就業規則〕

- 勤務時間
5時～23時30分の間の9時間
(3交代勤務)
- 休日
所定休日: 年間84日(月7日)
- 割増賃金: 時間外125%
休日135%
- 三六協定: あり



NEXT STEP

今後取り組みたいこと

○ ギガファームへの規模拡大

国内最大級、2000頭規模のギガファームへの成長を経営上の目標にしています。そのためには、1つの牧場を子会社化するなどの手法も考えられ、牧場を任せられる人材を育成したり、社員を現在の14名から50名以上に増員することが必要であると考えているため、現在の仕組み・やり方を変えていきたいと決意を新たにしています。正社員が作業分担を行うなど、社員増加とそれに対応する体制整備が今後の課題であると認識しています。

○ 賃金テーブルの作成

入社10年以内(30歳代前半まで)の社員構成のため、これまではシンプルに毎年1万円昇給としてきましたが、今後の社員増や年齢構成の変化を見据えて、賃金テーブルを2年以内に作成したいと考えています。



経営目標とそれに即した
労務管理上の課題を熱く語る
丸山取締役



1. 働きやすい就業環境づくりで、人材を確保
2. キャリアパスに応じて、社員が安心して働くことができる環境を整備
3. 多能工化と社員の相互理解で、柔軟な勤務体系を実現

経営概要

- ＜所在地＞ 静岡県浜松市北区都田町7555-61
- ＜代表者＞ 代表取締役社長 野末 陽平
- ＜設立＞ 2004年10月
- ＜売上高＞ 259百万円(2018年)
- ＜社員数＞ 正社員10名、パート社員87名
- ＜事業概要＞ 農産物の生産・卸・小売
- ＜作 目＞ 施設花き(多肉植物) 4ha、直売所100㎡
- ＜特 徴＞

1966年にみかんの栽培から始め、1970年には多角化を図るため肥育牛の育成や梨の生産に移行しましたが、「この見た目に面白い植物をもっと世の中に広めたい」と考えて、1989年に多肉植物(サボテンなど)の生産を開始しました。

1996年には直売店を開設、2004年に経営継承や組織として農業を営めるようにと法人化し、生産のメインを多肉植物に移行。比較的軽労働が少なく精密な作業が多いこともあり、社員の多くが女性であったことから、野末信子・現会長が初代社長に就任し、女性社員の自立や活躍を目指して働き方改革に取り組み始めました。



「社員の定着のためには、他産業並みの就業環境（所定労働時間週40時間以内、休日は週休2日）を目指していく必要があります。」と野末陽平社長は社員に明言しています。果樹・肥育牛の個人経営から多肉植物への経営転換に伴い、社員を雇用し始めましたが、当初は社員が入っても2～3年ですぐに辞めてしまうこともありました。

2004年に法人化した当初から、**取引相手の会社にあわせて、土日は原則休み**にできるはずと考えて社会保険労務士と相談しながら就労条件を整備しました。所定労働時間は8時間と定め、法人設立当初は90日であった所定休日についても、10年ほど前から毎年1日ずつ増やすと社員に明言し、現在では所定休日年間100日と週休2日に限りなく近づいています。

制度を整備するだけでなく、**有給休暇の残日数を給与明細に記載**して取得を促すなど、働きやすい就業環境を実現しています。

こうした取組を進めたおかげで、大学の新卒生を3年前に初めて採用できたなど、将来の幹部候補生の確保にもつながっています。



＜大学の新卒生と野末信子会長＞

「正社員は、会社全体の企画運営者として育成したいと考えています。」と野末社長が話すとおりの、中長期的な育成を図るためのさまざまな取組みも行っています。

制度面では、高卒、短大卒、四大卒と**3種類の基本給テーブル**と見習、チーフ、アシスタントマネージャー、マネージャー、ゼネラルマネージャーと**5段階の役職手当**を明示しており、正社員は自らのキャリアパスに応じた将来の給与水準を予測することができます。また、家族手当、住宅手当、通勤手当、携帯電話手当など福利厚生面での諸手当も充実しています。家族手当（配偶者）は一般的な扶養手当と異なり、配偶者の収入によらず支給、他にも昼食時に社員食堂で炊飯を支給するなど、正社員の生活サポートも充実しています。

また、**有給の教育訓練休暇を導入**し、キャリアパスに応じたスキルアップを促しています。

運用面では、**ジョブ・カードを活用した能力評価やキャリアコンサルティング**を行っており、パート社員を含めた全社員の成長を細かくフォローしています。

また、**朝礼で社員が日替わりで3分間自由なテーマでスピーチ**を行ったり、毎月全体会議で進捗共有と改善提案、全社員の目標を掲示して共有するなど、**経営者のみならず社員の考えていることが社内全体に浸透・共有**され、風通しの良い職場環境につながっています。



＜全社員の目標を記入したボード＞

本社事務所に掲示されて社員、来客問わず見ることができる。