



農業法人における 従業員の人材育成 ガイドブック



令和3年3月

国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構
マネジメント技術プロジェクト

目次

I	人材育成が重視される背景	1
	1) はじめに	1
	2) 農業における人手不足	1
	3) 育成期間と給与面の課題	4
	4) 本ガイドブックの特徴	6
II	従業員の募集、採用のポイント	7
	1) 従業員の募集・採用	7
	2) 採用ルートを選択	7
	3) 採用ルートを選択のポイント	10
	4) 従業員の採用方法	10
III	従業員の人材育成のポイント	12
	1. パート従業員の育成のポイント	12
	1) パート従業員の定着率向上に向けた組織づくり	13
	2) 従業員の作業能力育成	21
	2. 現場リーダー（農場長・班長クラス）の育成のポイント	23
	1) 現場リーダーの作業遂行マネジメント能力育成 4つのポイント	24
	2) 現場リーダー育成事例の紹介：有限会社 山波農場（新潟県）	25
	3. 経営幹部の育成のポイント	32
	1) 経営幹部が必要とされる背景	32
	2) 耕種を中心とした農業法人のケース（法人 S）	32
	3) 施設野菜を中心とした農業法人のケース（法人 T）	34
	4) 経営幹部登用における留意事項	36
	4. 女性従業員の育成のポイント	37
	1) 女性従業員の雇用の背景	37
	2) 女性を雇用している法人で実施している人材育成・定着方策	37
	3) 女性従業員の各種方策に対する評価	38
	4) 女性従業員の採用前・採用時・採用後のポイントと留意点	39
IV	従業員に対する人事評価	41
	1) 従業員に対する人事評価が求められる背景と目的	41
	2) 農業法人における従業員評価制度の実例	41
	3) 従業員評価の反映方法	43
	4) 従業員評価を実施する上での留意点	43
V	コロナ禍、労働安全への対応	44
	1) 新型コロナウイルス感染症への対策	44

2)	労働安全に向けた取組	45
3)	熱中症対策など	46
VI	職務満足度分析ツールの利用	48
1)	職務満足度分析ツールとは	48
2)	人材育成，労働環境の課題を示すツール	48
VII	参考情報：雇用就農に対する支援制度	50

I 人材育成が重視される背景

1) はじめに

昨今の農業就業者の減少と高齢化に伴い、農業労働力の確保・定着が喫緊の課題となっています。農林水産省の新規就農者調査をみると、2015 年以降新規就農者数は微減しており、2015 年の 6.5 万人をピークとして 2018 年には 5.6 万人に減少しています。その一方で増加しているのが雇用就農者の割合です。新規就農者数全体に占める雇用就農の割合は、2014 年の 13%から 2018 年には 18%にまで拡大し、特に 44 歳以下の若い就農者においては 39%に達しています。

この背景には雇用を導入する経営体が増加していることが影響しています。農林業センサスでみると、常雇い（7 か月以上の期間を定めて雇った人）を導入した経営体は 2010 年の 4.1 万経営体から 2015 年には 5.4 万経営体に、常雇い人数は 2010 年の 15.4 万人から 2015 年には 22 万人にまで増加しています（図 1-1）。農業労働力を確保するためには、従業員の人材育成が重要になっています。

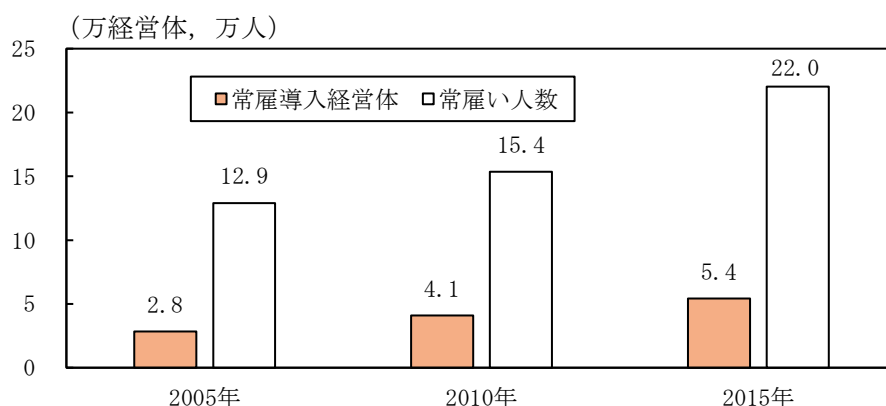


図 1-1 雇用導入経営体、常雇い人数の推移
(農業経営体)

資料：農林業センサス各年版

2) 農業における人手不足

一方、近年の農業法人においては、従業員の採用・確保が困難になっています。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響により、他産業の求人倍率は急速に低下する傾向にあるものの、農業においては求人数の方が多い状況が続いています。図 1-2 は 2012 年以降の有効求人倍率（パート除く常用）の推移について示しています。2012 年以降、職業全体、農林漁業ともに、有効求人倍率は多少の変動はあるものの、上昇傾向にありました。特に有効求人倍率をみると、農林漁業の求人倍率は職業全体をやや下回っており、国内全体が人手不足の状況

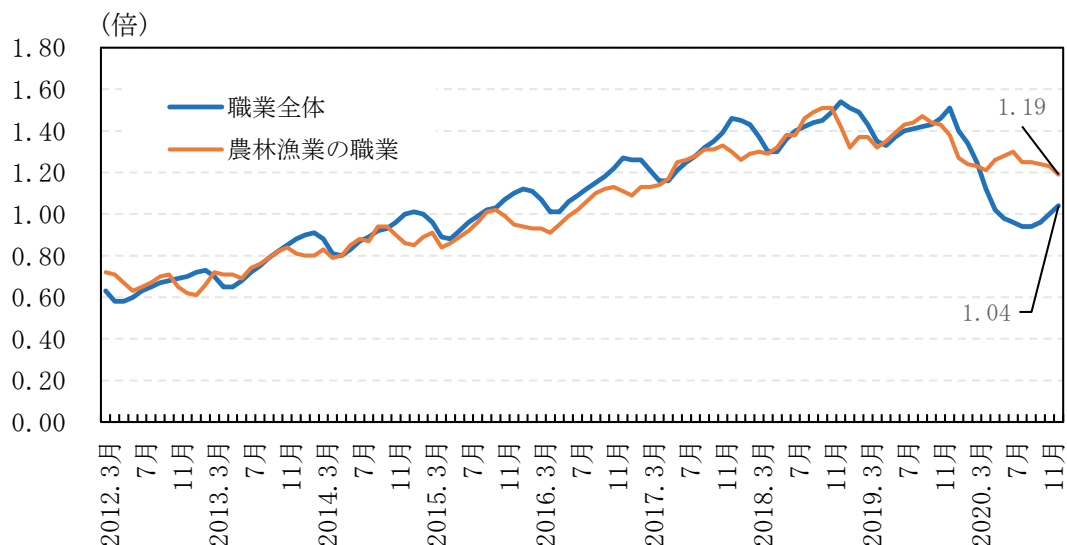


図 1-2 農林漁業の有効求人倍率（パート除く常用）の推移

資料：厚生労働省「職業安定業務統計」

になっていたことがわかります。2016 年以降は有効求人倍率が 1 を上回り、求職者の売り手市場になっていました。この傾向は 2019 年まで続きますが、2020 年以降新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う景気の減退により、職業全体の有効求人倍率は急落し、1 倍前後になっています。一方、農林漁業の求人倍率はそれほど減少しておらず、2020 年 12 月においても 1.19 倍と求人数が上回る状況が続いています（図 1-2）。また、地域の最低賃金は年々上昇しており、人件費を押し上げる要因になっています。

地域別にみると、図は省略しますが、北海道や南九州などの農業が盛んな地帯において人手不足はより深刻な問題となっています。そのため、従業員の確保に向けて職場環境の充実、住宅環境の整備など、様々な経営努力をしていく必要があります。

これまで農業に関しては、労働基準法上、労働時間に関する規定が適用除外とされるなど、法律上では農業分野の特殊性が考慮されてきました（表 1-1）。しかし、非農家出身者が多数を占めている就職希望者にとっては、農業と他産業との垣根はなくなりつつあり、職業選択の 1 つとして農業法人への就職が選ばれる状況にあります。今後、農業分野で人材を確保していくためには、農業法人においても、他産業の中小企業と同様の労働条件を整備することが必要となっています。

農業法人における人手不足の問題は、主に 3 つの階層から生じています。1 つは、農業生産に従事する現場作業員です。農業生産に従事し、栽培、収穫・出荷を担当する人達が不足しています。また、パート従業員の確保も重要な課題です。

表 1-1 農業において労働基準法の適用が除外されている項目

適用除外項目	他産業における法定	農業
・労働時間 (労基法第32条)	1日8時間、1週40時間を超えて労働させてはならない(休憩時間を除く)	法定による労働時間の限度なし
・休憩 (労基法第34条)	労働時間が6時間を超えた時は45分以上、8時間を超えた時は1時間以上の休憩を与えなくてはならない	休憩についての定めなし
・休日 (労基法第35条)	1週間に少なくとも1日、又は4週間で4日以上の日を与えなくてはならない	休日についての定めなし
・割増賃金 (労基法第37条)	1日8時間、1週40時間を超える労働、法定休日と深夜に行った労働については、割増率に乘じた賃金を支払わなければならない	深夜労働に係る割増率以外の割増率は不要
・年少者の特例 (労基法第61条)	満18歳に満たない年少者を深夜労働に就かせてはならない	年少者へ時間外・休日労働及び深夜労働させることができる
・妊産婦の特例 (労基法第66条)	妊産婦が請求した場合には、変形労働時間制、非定形的変形労働時間制を採用している場合であっても、1日又は1週間の法定労働時間を超えて労働させてはならない。時間外労働、休日労働をさせてはならない	時間外、休日労働をさせることができる(ただし、深夜労働はさせてはならない)

資料：全国農業会議所，総務省資料より作成

2つ目は、農場の管理・運営に携わる農場長クラスの従業員です。従業員数が増加すると従業員を指導、管理する人材が必要になります。中間管理職の役割を担う人材の育成は、経営規模を拡大するためにも重要な課題となります。3つ目は経営幹部層となる従業員の育成です。これらの3つの人手不足の問題は、対応策を分けて考える必要があります。

1つ目の農業現場の人手不足の課題に対しては、農業従事の間口を拡げ、農業従事ができる可能性がある人達に積極的に働きかけることが必要になります。具体的には勤務時間、勤務日をより柔軟に設定し、作業のマニュアル化、標準化を図ることで子育て、介護に従事している女性、高齢者など、多様な人材を受け入れる仕組みを整備することが必要です。また、外国人技能実習生、特定技能ビザによる外国人労働者などの受け入れ環境についても、状況に応じて整えていくことが求められます。

2つ目の農場長などの中間管理職の人材育成に関しては、これまでノウハウが十分に蓄積されておらず、各農業法人が試行錯誤しながら育成している状況にあります。そのため、農場長が育成されている農業法人の優良事例をもとに中間管理職の育成方策について考えていく必要があります。

3つ目の経営幹部層の育成に関しては、農場長の育成よりさらに事例が少ないものの取り組んでいる農業法人もあり、将来的には重要な課題となります。農業法人の経営者は、親族以外の従業員に対して将来的に経営者・経営幹部になる

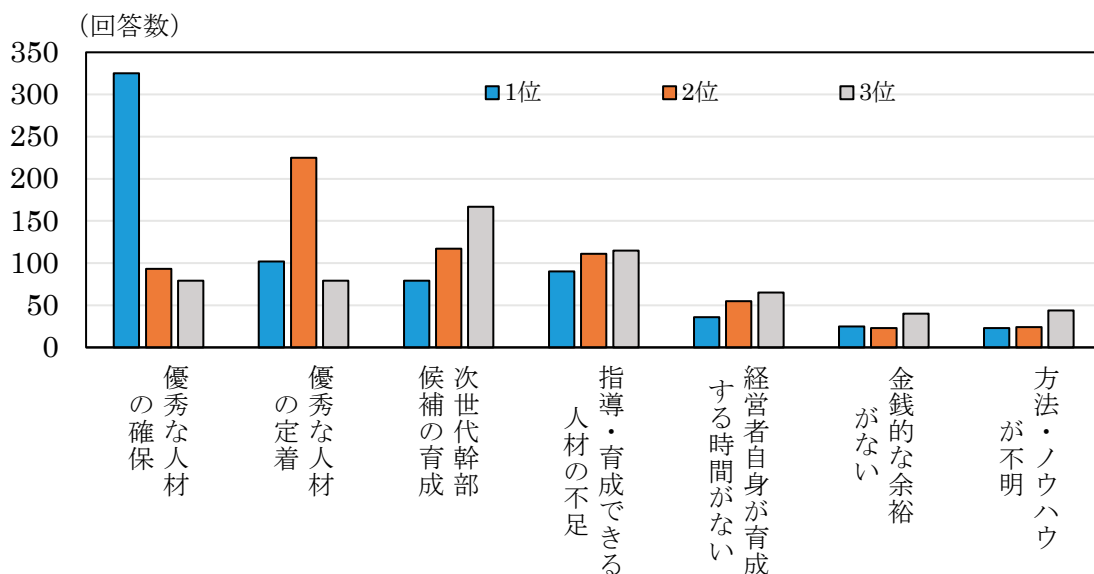


図 1-3 農業法人における従業員（正社員）の人材育成上の課題（上位3位まで）

資料：農業法人アンケート調査（2016年）

ことを期待している割合が一定程度あり、今後さらに増加することが予測されます。そのため、従業員から経営者・経営幹部をどのように育成するかが課題であり、この課題に関しても実際の事例をもとに、育成方策について考えていく必要があります。

実際、農業法人の経営者が抱える人材育成の課題は何でしょうか。公益社団法人日本農業法人協会を通じて、2016年に農業法人の経営者に実施したアンケート結果をみると、経営者が最も課題と考えているのが「優秀な人材の確保」で半数近くが1位にあげています。2位には「優秀な人材の定着」が多く、3位には「次世代幹部候補の育成」をあげる傾向にあります。農業法人においては、優秀な人材を確保し、定着を図った上で、次世代の経営幹部候補をどのように育成するかが課題となっているといえます（図1-3）。

3）育成期間と給与面の課題

従業員の育成に関しては、採用後の労働環境の整備が重要となります。その際に農業分野の課題の1つが育成期間の長さです。

前述したアンケート調査において、「正社員が一人前になる（生産作業を満足に遂行できる）までに、どれくらいの期間がかかるか」について質問し、その結果をみたものが図1-4、図1-5です。

従業員の育成期間についてみると、一人前になるまでに2年以下とする経営者は全体の21%にとどまり、多くの農業法人で3年以上の育成期間がかかると回答しています（図1-4）。育成期間については「3年」と回答する法人が302経

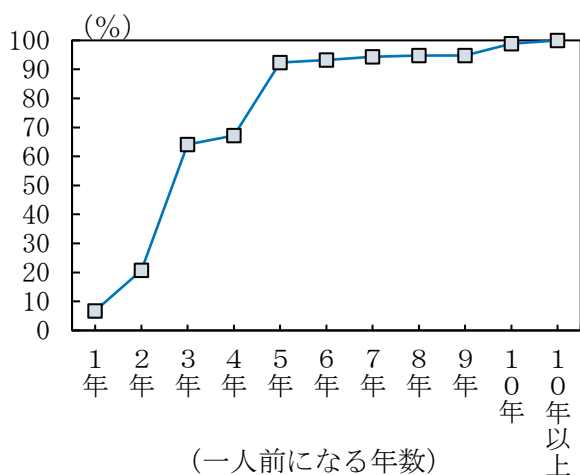


図 1-4 従業員（正社員）が一人前になるまでの年数（累積図）

資料：農業法人アンケート調査（2016年）

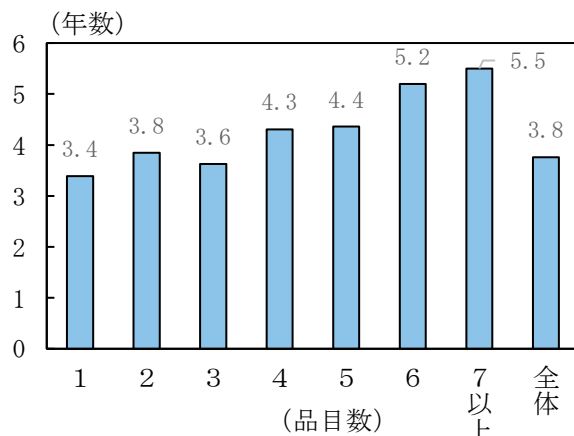


図 1-5 従業員（正社員）が一人前になるまでの平均年数（品目数別）

資料：農業法人アンケート調査（2016年）
注：10年以上に関しては15年として計算

営（43%）と最も多く，次に「5年」で175経営（25%）となっています。これらの結果からは，生産作業が満足に遂行できる一人前になるまでには，3年～5年という長期間の農業従事が必要となることがわかります。特に，農業法人で生産している品目数と一人前になるまでの平均年数との関係を見ると（図 1-5），品目数が多い経営では，一人前になるまでの年数が長期間になる傾向にあり，平均で5年を超えています。これらの結果からは，従業員が生産技術を習得するための期間は，生産品目数などによって異なり，多くが3年以上の育成期間が必要と考えられます。

その一方で，別のアンケート調査結果（全国農業会議所「農業法人等従業員雇用定着のためのアンケート調査結果」2013年）からは，農業の場合，従業員が入社後3年までに離職する割合が45.7%に達しており，一人前になる前に退職している割合が高いことが確認できます。実際に農業法人で話を聞いていても，数年をかけて育成した従業員が中途退職するケースが多くみられます。

農業法人での長期的育成という視点でみた場合，もう1つの課題が給与水準です。前述した農業法人へのアンケート調査から，従業員（正社員）の年収額についてみると，平均年収は292万円，最も高い年収の従業員の場合で414万円になっています（図 1-6）。販売金額が大きい法人では年収額が高い傾向にありますが，他産業の中小企業と比較すると，年収額は低い状況にとどまっています。

自社内で農場長，経営幹部を育成するためには，これらの課題に対応した上で，長期的な視点によるキャリアパスの整備が求められます。そのためには各従業員の育成目標に対応した人材育成，及び労働条件の整備が重要になります。

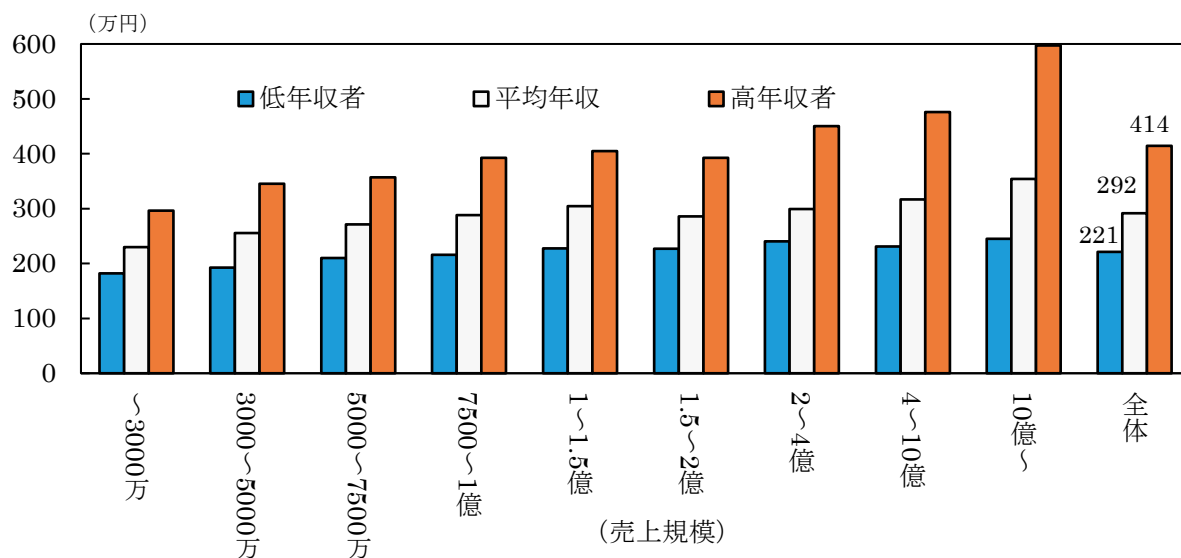


図 1-6 従業員（正社員）の年収額（税込，諸手当含む，売上規模別）

資料：農業法人アンケート調査（2016年）

注：低年収者は従業員の中で年収額が最も低い人、高年収者は年収額が最も高い人を示している。

4) 本ガイドブックの特徴

本ガイドブックでは、農業法人における従業員の人材育成のポイントについて提示しています。本ガイドブックの特徴は、以下の点にあります。

第一に、従業員の人材育成について、パート従業員，農場長クラス，経営幹部といったように育成したい役職に応じて育成のポイントを示している点です。農業の人材育成に関しては、将来、どのような役職につかせたいのか，経営者がキャリアパスを考えておくことが重要になります。このような要望に対応するために、希望する役職に応じた人材育成のポイントを整理しています。

第二に、従業員の人材育成に関して、具体的な事例をもとに説明していることです。農業法人の従業員の人材育成に関しては、まだ取組を開始して間もない経営が多い状況にあります。農業法人においてはノウハウ，経験も少なく，各法人が試行錯誤しながら従業員の育成に取り組んでいる状況にあります。そのため，先進的な経営がどのように取り組んでいるかを具体的に示すことが参考になると考えています。

第三に、従業員の人材育成について、採用から育成，評価のポイント，労働安全，定着のためのツール紹介といった多様な視点から人材育成のポイントがまとめられている点です。従業員の人材育成に関しては，法人の組織形態，作目，従業員数などによって大きく異なります。そのため，人材育成に関しては，それぞれの経営の特徴に応じて，ツールなどを活用しながら，より効率的に対応することが必要となります。

（澤田 守）

Ⅱ 従業員の募集、採用のポイント

1) 従業員の募集・採用

従業員の募集に関しては、採用前の準備が重要になります。経営者が場当たりに従業員を確保しようとしても、良い従業員を確保することは困難です。自社の経営にとってどういう人材が必要なのか、事前に整理していない場合には、採用のミスマッチが生じやすくなります。

そのため、採用以前の準備段階として、第一に農業法人の企業理念、経営方針について確認することが重要となります。農業経営としてどういう経営理念、ビジョンをもって取り組んでいるのかなど、就職希望者に対してわかりやすく説明できるように準備することが求められます。

経営理念に関しては、家族経営の場合、家業として農業をすることを前提としていたため、特段、明確化させる必要はありませんでした。しかし、家族以外の従業員を雇用する際には、経営理念を明確にし、定めた理由を説明できるようにすることが求められます。その上で、いかに就職希望者にとって魅力ある就職先としてアピールできるか、自社の経営をもう一度見つめ直すことが重要になります。

第二に、従業員の採用戦略です。いまだに人手不足が続く農業では、農業法人が採用を強く希望しても、希望する人材がなかなか集まらない状況にあります。そのような環境においては、農業法人としてどのような人材が欲しいのか、事前に採用したい人物像を明確化させる必要があります。そうすることで、募集の方法について方向性を定めることができます。また、自社で必要とする人物像を明確にすることで、採用後も習得して欲しいポイントを具体的に示すことが可能になります。

2) 採用ルートを選択

これまで従業員の採用に関しては、農業の場合、親類・知人などの紹介、ハローワークを通じた求人が多くを占めていました。しかし、現在の農業法人の求人募集をみると、ハローワークだけではなく、WEBの求人情報サイトを利用した募集なども増えており、どのような採用ルートを選択するかが重要になっています。農林水産省が2015年、2019年に実施したアンケート結果から、従業員の求人方法についてみると（図2-1）、ハローワークが最も多いものの、2019年には求人情報サイト、会社のホームページが増加しています。これらの結果から、農業法人の主な採用ルートは、①ハローワーク、②親類・知人からの紹介・口コミ、③WEB（求人サイト）を利用した募集、④自社のホームページによる募集、⑤就

農相談会、学校などを通じた募集に分類することができます。以下では、それらの採用ルートの特長、短所についてみていきます。

①ハローワーク

ハローワークからの採用の特長は、各地域にあるため、会社からのアクセスが容易な点です。またハローワークの場合、費用をかけずに地元周辺に募集をかけることが可能なため、農業法人の多くが主たる採用ルートとして利用しています。

短所としては、ハローワークの募集の場合、地元の人材を集めるには適していますが、就職希望者について仕事に対する意欲などの面でバラツキがみられる点です。特に景気が悪化し、地域の求人募集が少なくなると、とりあえずの仕事を得るために農業法人を希望する人達が増える傾向にあります。このような場合、就職希望者は必ずしも農業への従事を望んでおらず、採用後の定着率が悪くなる場合があります。また、ハローワークに関しては、一定の地域内での人材募集には効果的ですが、専門的知識・特殊な技能を持った人材を確保したい場合には、募集範囲が限定されるため、確保が難しくなる傾向にあります。

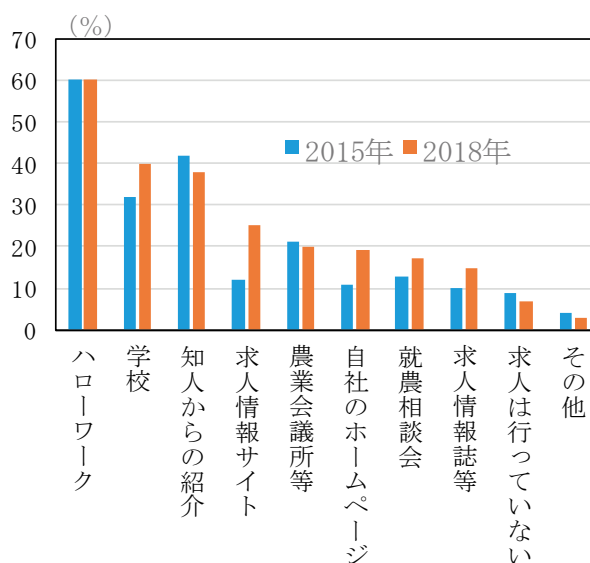


図 2-1 雇用者（正社員）の求人先

資料：農林水産省「農の雇用事業に関するアンケート」
(2015年9月、2019年3月公表)

注：1) 2015年は農業法人等3,334経営体（回収率64.9%）、2018年は1,389経営体（回収率86.0%）を対象に実施したアンケート調査

2) 複数回答可

②知人からの紹介・口コミ

知人からの紹介・口コミによる採用の特長は、就職希望者の人柄、性格などが事前の情報として把握でき、信頼性が高い情報が得られることです。口コミによる採用者は、地元の方が多く、もともと信頼関係があるために、離職するケースが少ないという意見もよく聞かれます。また、探索費用がかからない利点もあります。その一方で、口コミによる採用者は、どうしても広く情報が行きわたらないために、採用者が限定される傾向にあり、法人が求めている適性を持った従業員が見つかりづらいという面があります。また、信頼関係がある一方で、お互いによく知っているために、従業員としての教育、指導がしにくいといった意見もあり、知人からの口コミによる採用は極力行わないという法人もあります。

また、知人からの口コミ、紹介は、信頼性が高いですが、その一方で相性等の

問題から採用後、退職するような際には、会社に大きな影響を与える場合があります。口コミによる採用は、会社の採用戦略を決めた上で適切に判断することが望めます。

③WEB（求人情報サイト）による募集

WEB（求人情報サイト）を通じた採用募集は、近年急速に増えています。この採用ルートの特長は、全国各地の就職希望者を対象に募集することができる点です。特に、求人情報サイトの中でも農業分野に特化したサイトでは、募集時点で農業への意欲が高い方に限定しているため、就農希望が強い人達が応募する傾向にあります。そのため、農業経験が豊富な場合が多く、採用後、農業に不向きなどの理由による離職を防ぐことができます。また、WEBによる募集の場合、法人側が希望する人材の情報について具体的に記述できるため、経営幹部の募集など、細かな条件を指定した上で人材を募集することができます。

短所としては、求人情報サイトに掲載するための費用がかかる点です。掲載料については、各求人情報サイト、掲載期間などによって異なりますが、場合によっては多額の費用が必要になる場合があります。また、求人情報サイトの場合は、全国に向けて人材を募集できる一方で、競合する農業法人も全国規模になる点に留意する必要があります。会社のアピールポイントが少ないと、就職希望者には選ばれる可能性は低くなります。そのため、多額の費用をかけて掲載したにも関わらず、応募がほとんどないという場合もあります。自社のアピールポイントを明確にし、どのような人材を採用したいのか、採用戦略を入念に準備しておくことが求められます。

④会社のホームページを用いた募集

会社のホームページを用いた採用も近年増加しています。この採用ルートの特長は、経費をあまりかけずに募集することが可能な点です。また、情報量に関してもほぼ制限なく掲載することが可能であるため、会社の特徴を就職希望者にアピールすることが容易になります。会社でどのような人材を採用したいのか、具体的に伝えることができ、全国各地から人材を集めることができます。

一方、短所は、会社のホームページにアクセスさせるまでのハードルが高い点です。数ある農業関係のWEBサイトの中で、会社のホームページにアクセスさせることは容易ではありません。また、全国の農業法人の中から就職希望者には選ばれるためには、会社のオリジナリティを打ち出す必要があり、ホームページの更新も適宜必要になります。いかに就職希望者に目が届くようなサイトにするか、他のマスメディアなどの媒体を通じて、一定程度知名度を上げておく必要があります。

⑤就農相談会、学校を通じた募集

会社のホームページなどでの募集とともに、重要な採用ルートの1つが「新・農業人フェア」などの就農相談会の利用、及び農業大学校などの学校への求人による募集です。これらの採用ルートの長所は、費用をあまりかけずに、就農希望者が多く集まる会場で募集することが可能な点です。実際に農業法人で働く従業員に聞いても、就農相談会での面接を契機として、農業体験を経て、就職に至るケースが多くみられます。一方、短所は自社の魅力を就職希望者にアピールできるかどうかです。「新・農業人フェア」などの就農相談会では、多くの農業法人が出展し、優秀な人材を確保しようとしています。来場者数も限られる中で、自社の経営をどのようにアピールできるかがポイントになります。

また、学校への求人による募集についても、会社の特徴をいかに出すかが重要になります。特に学校との信頼関係をいかに築くかが重要になり、採用後の人材育成方策、キャリアパスについて事前に整備していくことが求められます。

3) 採用ルートの選択のポイント

以上のように各採用ルートには長所、短所があり、従業員の採用戦略、及び会社の状況に合わせて適切に選択していくことがポイントになります。例えば、会社の認知度が低い段階では、会社のホームページを用いた募集は難しくなります。その場合は、①ハローワークや③WEB（求人情報サイト）による募集、⑤就農相談会、学校を通じた募集が有効と考えられ、人材育成方策が確立し、会社の認知度が向上してきた際には、④会社のホームページなどでの採用に重点を置くといったように、会社の状況と採用戦略に合わせた採用ルートの確立が求められます。

4) 従業員の採用方法

従業員の採用方法はどのようにするべきでしょうか。人手不足が続く現状では、従業員の採用に際して、特に選べる立場にないという経営も多くあり、簡単な面接だけで採用を決めてしまうケースが少なくありません。しかし、農業法人のように従業員数が10人未満の経営が多い場合、より慎重に従業員を採用しないと、採用後に経営に大きな影響を及ぼすことになります。経営者と相性が悪い従業員を採用したことで、既存の従業員にも影響し、複数の従業員が同時に退職したケースもみられます。一度に多くの従業員が退職してしまうと、農業経営にとって致命的な問題につながりかねません。従業員が少ない農業経営においては、採用方法について慎重に検討する必要があります。

従業員の採用に関しては、簡単な面接の他、数日～数週間にわたり社内で農業

体験（インターシップ）を行う経営が増えています。実際の作業環境，会社の雰囲気，就職希望者の農業への意欲に関しては，体験してみないとわからないところが多くあります。そのため，期間を定めた農業体験は，採用のミスマッチを防止するために有益な方策の１つとなります。また，採用後の離職を低減するために，会社で働くことについて良い面も悪い面も極力包み隠さず伝える RJP（Realistic Job Preview：現実的な仕事の事前開示）という取組が近年広がりつつあります。会社の悪い面も知らせることで，就職希望者が減少する場合がありますが，情報を得た上で自らの選択で入社する者は，離職しづらくなるといわれています。就職希望者が職場見学などに来た際には，社内の若い従業員に対応させることで，より会社への親近感を持たせるように工夫している経営もあります。

また，就職希望者に対して採用試験を実施している農業法人もあります。実施している採用試験に関しては，以下のタイプに分かれます。１つは，濃度の計算の仕方など，実際の農作業の場面で必要な知識を問うものです。実務で必要となる知識について習得状況を把握することで採用の参考にしています。

もう１つは小論文の試験です。具体的なテーマを決めて筆記試験を実施しているところがあります。小論文については，能力を図るというよりも，真面目に問題に取り組んでいるかどうかを判断するために用いることが多いようです。書いてある内容よりも，自分で考えて，自分の言葉で記述しているのかを重視している経営もあります。農業では，離れた圃場での作業も多く，従業員が独自で意思決定する場合があります。小論文に取り組ませることで，自律的に，真面目に取り組むことができるかをみて採用の参考にしています。

また，就職希望者との面接は，最もよく行われる採用試験となっています。ただ，面接方法に関しては，経営者だけの場合もあれば，従業員全員，もしくは複数の従業員との面接を実施している経営もあります。その理由も様々で，経営者だけで採用者を決めた方が責任の所在が明確になるという意見もあれば，農業の場合は共同作業が多いため，複数の従業員の評価を聞いた方が良いという意見もあります。面接の内容については，会社の経営方針などによって変わってくると考えられますが，面接人数など具体的な方法は事前に検討していくことが求められます。

（澤田 守）

Ⅲ 従業員の人材育成のポイント

1. パート従業員の育成のポイント

パート従業員は、特に作業の機械化が進んでいない園芸作では、主要な労働力となっています。施設園芸を例に挙げると、全国10か所にある次世代施設園芸モデル拠点¹の経営は、施設面積が2～4ha超でパート従業員は約30～100名と多くの雇用労働力を抱えています（表3-1）。

本節では、パート従業員を多く雇用する次世代施設園芸拠点の経営調査事例をもとに、①パート従業員の定着率向上に向けた組織づくり、及び②従業員の作業能力育成のポイントを述べます。

表 3-1 次世代施設園芸拠点の概要（2019 年度）

	北海道	宮城県	埼玉県	静岡県	富山県
品目・施設面積	イチゴ 4ha	大玉トマト 1.1ha, パプリカ 1.3ha	大玉トマト 3.3ha	高糖度トマ ト・ミニトマ ト 4ha	中玉トマト 2.9ha, 花き 1.2ha
定植開始時期	2014 年 9 月	2016 年 9 月	2017 年 2 月	2016 年 2 月	2014 年 11 月
社員・パート数	5 名・42 名	8 名・40 名	10 名・94 名	8 名・28 名	11 名・84 名
	愛知県	兵庫県	高知県	大分県	宮崎県
品目・施設面積	ミニトマト 3.6ha	大玉トマト 1.8ha, ミニトマト 1.8ha	大玉・中玉ト マト 2.8ha, 大玉トマト 1.3ha	パプリカ 2.4ha	ピーマン 2.3ha, キュウリ 1.8ha
定植開始時期	2016 年 9 月	2015 年 8 月	2016 年 7 月	2016 年 5 月	2015 年 6 月
社員数・パート等数	6 名・40 名	12 名・ 100 名	17 名・35 名 6 名・20 名	5 名・34 名	4 名・51 名

資料：（一社）日本施設園芸協会『平成31年度 次世代施設園芸地域展開促進事業報告書（別冊2）
大規模施設園芸・植物工場導入・改善の手引き』

¹ 次世代施設園芸とは、①高度な環境制御を導入し、②雇用労働力と③地域エネルギーを活用した大規模な施設園芸

1) パート従業員の定着率向上に向けた組織づくり

本節では、従業員の定着率向上に向けた組織づくりのポイントを説明するために実施した、次世代施設園芸拠点での職務満足度調査について述べます。調査対象とした拠点では、従業員を対象に職務満足度調査を実施するとともに、組織や人に関する取組内容を担当者から聞き取りすることで、従業員満足度の高い組織や人に関する取組内容を説明します。

職務満足度調査とは、アンケート票を用いて職務及び職場の満足・不満を客観的に測り、改善すべき項目の課題とその程度を明らかにするものです。調査項目の設計においては、アメリカの臨床心理学者ハーズバーグが提唱した動機づけ・衛生理論を用います。

動機づけ・衛生理論の特徴は、仕事の満足と不満の要因は異なっていて、経済的報酬や作業条件などの不満を規定する要因（衛生要因）の改善は不満を解消しますが、やる気を高めるとは限らないとしています。一方、満足を規定する動機づけ要因は、モチベーションを向上させますが、それが充分ではないからといって不満が高まるわけではないというものです。衛生要因は「働きやすさ」、動機づけ要因は「働きがい」を表しているとも言えます。そして、一般的には、従業員の定着や生産性向上のためには、まずは衛生要因を解消し、その上で、動機づけ要因を整備・改善していくことが求められます。また、職務満足度分析ツールの詳しい説明に関してはVI章を参照してください。

（1）職務満足度調査の概要と結果

今回、調査を行った次世代施設園芸拠点3経営の概要は表3-2の通りです。これら3経営の従業員を対象に、19項目の質問で、職務満足度調査を行いました。表3-3が調査項目ですが、ここで項目名の背景が緑色のものが衛生要因であり、オレンジ色のものが動機づけ要因となります。

そして、各項目において、従業員には5段階評価をしてもらいます（5＝そう思う、4＝ややそう思う、3＝どちらともいえない、2＝あまりそう思わない、1＝そう思わない）。各経営の回答者数（社員・パート従業員合計）は順に、A：42名、B：71名、C：36名でした。

ここでは、共通して得られた傾向を述べます（図3-1）。まず、共通して満足度（評価4以上とした回答者割合）が高かった項目は、衛生要因においては、①勤務時間、②休日休暇、③雰囲気、④役割分担の4項目でした。一方、動機づけ要因においては、①おもしろさの1項目でした。

3経営いずれも勤務時間や休日休暇について、満足度が高い結果となりましたが、まず勤務時間については、表3-2にあるように、パート従業員については、従業員のライフスタイルに応じて出勤・退勤時間に複数のパターンがありま

す。特に、子育て世代には、こうした複数のパターンがあることは働きやすさにつながり、高い満足度につながっているものと思われます。

表 3-2 調査した 3 経営の概要（2019 年 10～11 月時点）

	拠点 A	拠点 B	拠点 C
社員・パート従業員数	・社員 8 名（生産部門 4 名、選果部門 2 名、総務部門 2 名） ・パート従業員 40 名程度	・社員 11 名 ・パート従業員 96 名（日々の出勤人数 40～50 名）	・社員 11 名（栽培・出荷担当 8 名、管理部門 3 名） ・パート従業員 80 名程度（うち技能実習生 20 名）
出勤・退勤時間	・社員の就業時間 8：00～16：45 ・パートの一般的な就業時間は 8：30～16：00 だが、出勤時間は他に 9：00、9：30、12：45 とあり、退勤時間は他に 15：00 がある	・社員の就業時間 8：00～17：00 ・パートの一般的な就業時間は 9：00～16：00 だが、午前のみ勤務、午後のみ勤務、8：30 出勤、16：30 退勤など、いくつかパターンがある	・社員の就業時間 8：00～17：00 ・パートの一般的な就業時間は 8：00～17：00 だが、9：00～15：00、8：00～12：00、13：00～17：00 など、いくつかパターンがある

資料：各経営に対する聞き取り調査より作成

次に、休日休暇については、3 経営いずれにおいても、パート従業員は翌月の休暇希望日を期日までに提出し、それらを集計して担当社員が翌月の作業・人員配置計画を立てています。したがって、基本的には、パート従業員は希望通りに休暇を取ることができます。また、3 経営のうち 2 経営は、見回り担当社員 1 名を除き、土、日曜日を定休日として設定しています。こうした一連の取組が、休日休暇に対する満足度を高めているものと思われます。

一方、満足度が低かった項目は、衛生要因では、①給料額、②意見反映の 2 項目であり、動機づけ要因においては、①能力向上、②能力発揮、③職務多様性、④承認の 4 項目でした。

以上の共通する結果をまとめれば、勤務時間や休日など、衛生要因への満足度は総じて高い傾向にあり、それが現時点での従業員定着率の高さにつながっていると言えます。一方、働きがいと関係する動機づけ要因への満足度は低い傾向にあります。そのため、この結果から示唆されることは、これら 3 経営が今後も従業員の定着率を維持し、生産性を上げていくためには、動機づけ要因を改善していくことが求められるということです。

動機づけ要因改善策としては、次のものが考えられます。①能力向上については、研修の充実であり、例えば作の切り替え時にパート従業員向けに作業技術に

関する技能研修を実施したり，今後どのような研修を希望しているのかの社内アンケート調査を実施して対応することなどが挙げられます。

表 3-3 職務満足度調査の質問項目

項目名	質問文
従業員間の交流	親睦会や親睦行事など福利厚生面は十分に行われていると思いますか。
雰囲気	職場の雰囲気は良いと思いますか。
相談しやすさ	分からないことがあれば，上司が教えてくれたり，相談に乗ってくれますか。
疲労蓄積	体力的にはそんなに負担ではない。
勤務時間	残業を含め，今の勤務時間の長さに満足していますか。
休日休暇	休日の日数や取り方に満足していますか。
作業安全	仕事の安全性や快適さに関して，問題点はあまりない。
方針徹底	朝礼や社内会議で決まったことは全員に徹底していると思いますか。
意見反映	あなたの意見が，職場の運営に活かされていると思いますか。
役割分担	役割分担が明確で，自分はどんな仕事をすれば良いか，はっきりしていると思いますか。
複数指揮	仕事の指示をする人が何人もいて，困ることがありますか。
給料額	現在のあなたの給料額に満足していますか。
職務多様性	職場内でさまざまな職務を経験できるようになっていると思いますか。
承認	仕事をうまく進めると，褒められたり評価されたりしますか。
能力向上	職場内（および職場外）の教育や研修などに満足していますか。
やりがい	あなたは現在の仕事にやりがいを感じますか。
能力発揮	今の仕事は，あなたの能力を存分に発揮できる仕事だと思いますか。
おもしろさ	農業という仕事そのものに「おもしろさ」を感じますか。
長期就社	この職場に長年勤めても，安心して働けると思いますか。

注：項目名における色分けは，緑＝衛生要因，オレンジ＝動機づけ要因である。

②能力発揮と③職務多様性については，まずはどの程度の従業員が職務（作業班）の配置転換や多能工化を望んでいるのか希望伺いをした上で，それら希望をかなえることと生産性向上とが両立するかどうか検討の上，対応を決めることになると思われます。

最後に，④承認については，作業が上手になってきた人は意識的に褒める，普段よりがんばってもらった人には声掛けする，また従業員評価や社内表彰制度を導入するなどの対応が考えられます。

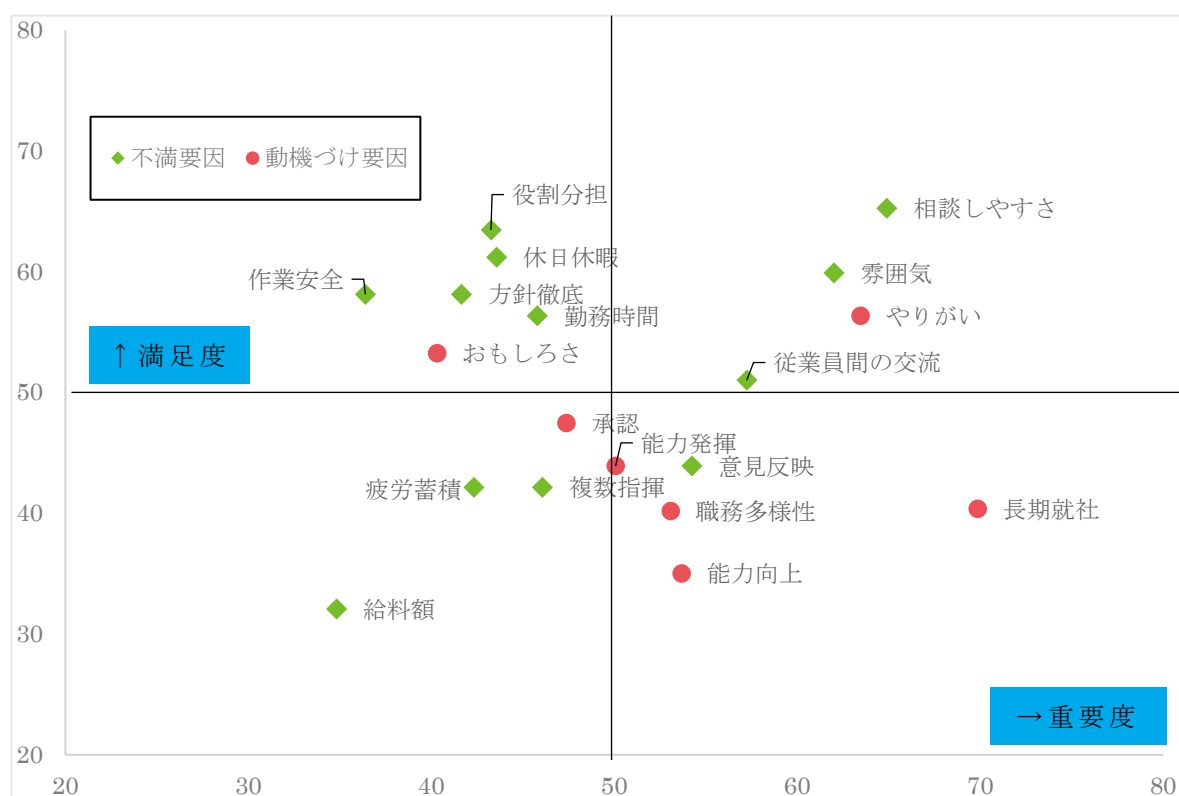


図 3-1 3 経営の職務満足度調査結果の一例

(2) 各経営の取組内容と満足度との関係

調査項目別に満足度平均を算出し，3 経営間で有意（5 % 水準）に満足度平均が異なる調査項目は，12 項目ありました（表 3-4）。

表 3-4 満足度平均が有意に異なった調査項目

項目名	3 拠点最大値	3 拠点最小値
従業員間の交流	3.66	2.19
雰囲気	4.00	3.46
相談しやすさ	4.31	3.69
作業安全	3.93	3.00
方針徹底	3.76	2.75
意見反映	3.38	2.86
役割分担	4.10	3.46
給与額	3.15	2.47
承認	3.48	2.50
能力向上	3.31	2.50
やりがい	3.86	3.11
能力発揮	3.52	3.00

注：項目名における色分けは，緑＝衛生要因，オレンジ＝動機づけ要因である。

それら 12 項目を関係性が高いものをグルーピングし、満足度と取組内容との関係性を考察すると、次の通りです。

職場の雰囲気（関係する調査項目：雰囲気、従業員間の交流、相談しやすさ）

懇親会など、従業員間の交流については、定期的に行っている経営もあれば、従業員数が多いことから未実施の経営もありました。満足度調査からは、懇親会などを定期的に行っている経営で、職場の雰囲気や従業員間の交流に対する満足度が高い結果となりました。交流会の内容としては、作の切り替え時の農閑期や、年末年始にイベントを行っています。

また、上司との相談のしやすさに関しては、今回、いずれの経営も調査対象の 8～9 割がパート従業員ということを踏まえれば、社員への相談のしやすさと換言できます。満足度が最も高かった経営での取組を見ると、従業員間の交流を定期的に行っていることに加え、新規に採用されたパート従業員には社員が 1 週間程度付き添って指導する取組を行っています。他の 2 経営では社員の付き添い指導は 1～数日程度であり、こうした 1 週間という長い付き添い指導は、社員への相談しやすさという関係性の構築に寄与するものと思われます。

作業安全（関係する調査項目：作業安全）

作業安全については、今回調査した 3 経営とも GLOBALG.A.P. 等の第三者認証 GAP の認証取得済みもしくは準備中の状態であり、いずれも安全性に配慮した運営がなされていると言えます。しかしながら、3 経営間で満足度に有意な差が生じた要因を検討すると、高所作業が苦手な人には高所台車に乗せない、従業員からの意見を反映して使用器具を変更して労働負荷の軽減に迅速に取り組むなど、従業員の意向・意見を反映した取組を行っている経営で満足度が高い傾向となりました。

情報共有・意見収集機会（関係する調査項目：意見反映、方針徹底）

従業員からの意見収集の機会や、話し合い等により決まったことの徹底については、パート従業員にもミーティングで定期的に情報共有したり、意見収集の機会を設けている経営で、満足度が高い傾向となりました。例えば、満足度が高かった経営では、日々の朝礼とは別に、週に 1 回、パート従業員も含む全従業員に対し、1 週間の主な予定や出荷実績の報告などをする時間を設けています。また、別の経営では、月に 1 回、主要なパート従業員と農場長などが集まり、90 分程度時間をかけて、改善ミーティングを実施しています。そこでは、収量・栽培の状況のみならず、業務改善に関する意見交換を行っています。

なお、今回調査対象のいずれの経営でも、社員のみによる定期ミーティング

や、経営者や経営幹部による社員及びパート従業員との定期面談が実施されており、そのような場も情報共有・意見収集の場として機能しています。

役割分担（関係する調査項目：役割分担）

役割分担については、各自の担当するエリアや作業班のメンバーが固定されている経営において、満足度が高い傾向となりました。このような結果が得られた要因を考察すると、エリアやメンバーが固定されていた方が、従業員にとって「どこで（どのハウス、どのレーンで）、誰と、どのような作業を行うか」の見通しが立ちやすくなります。そして、こうした見通しができることで、日々の仕事への入り方がスムーズになり、担当業務への関与が強くなることが考えられ、その結果、満足度が高くなったものと思われます。

役割分担の内容については、今回対象の3経営いずれも、社員は作業計画作成、シフト調整、栽培管理・環境制御を担い、パート従業員は日々の作業を担うというものですが、3経営のうち1経営においては、パートリーダーを配置していました。パートリーダーの役割は、当日の作業進捗状況に応じて、人の配置を変更したり、作業指示を行うなど、社員を補佐する役割を担っています。

モチベーション向上（関係する調査項目：承認、能力発揮、やりがい）

承認や能力発揮に対する満足度が高い経営では、パート従業員も含め、会社への貢献（作業能力など）に応じて賞与の金額に差をつけていました。この経営では、パート従業員にも夏と冬に賞与を与えていて、能力の高い従業員が不公平感を感じないように、差をつけることを全従業員に表明した上で、賞与の額に差をつけています。

研修機会・スキルアップ（関係する調査項目：能力向上）

能力向上に対する満足度が高い経営においては、社員向けには作物の栽培・環境制御に関する研修のみならず、自己啓発関係の研修も行うとともに、パート従業員向けに病虫害に関する研修を行っていました。また、社員には先進地への視察も行わせていますが、その目的は、本人の知識を深めることに加え、「当該社員がいなくても現場が回る（回るようにしておく）」ことを確認させる意味合いもあります。パート従業員向けの病虫害の研修については、圃場で病気が発見されたら、その日のうちに従業員を集め、現物を見てもらいながら教えています。

給料額（関係する調査項目：給料額）

給料額への満足度については、地域の最低賃金と比べてどの程度高いかが満足度に影響を及ぼすものと調査前には予想されましたが、実際には、地域の最低

賃金から時給単価で 100 円超高い経営で満足度が最も低く、地域の最低賃金とほぼ同水準の経営で満足度が高いという結果が得られました。この結果から、給料額に対する満足度・評価については、金額だけでなく、日々の作業内容や労働負荷、労働環境など多くの要因が影響していると考えられ、金額を上げれば満足度が必ずしも上がるものではないということが読み取れます。

（３）パート従業員の定着率向上に向けた組織づくりのポイント

以上の職務満足度調査の結果と、パート従業員を多数雇用する法人経営への聞き取り調査から、組織づくりや人的資源管理のポイントとして、次の４点が挙げられます。

組織内のルールや作業・業務マニュアルを作成し、共有化する

従業員が数名程度ならば、全員の働きぶりに経営者の目が届き、その都度作業指導や教育ができますが、次世代施設園芸拠点のように、従業員が数十名規模になると、経営者や管理者層は全従業員の働きぶりをその都度確認することは困難になります。

そのため、従業員の多い雇用型経営では、経営者の意図したように従業員に作業・業務をしてもらうよう、作業・業務マニュアルを作成して教育することで、仕事の質が標準化されます。また、新規採用者の教育の際にも、作業・業務マニュアルがあれば教育がしやすくなり、教育担当者の負担を減らすことができます。一方、組織内のルールを決めておくことは、経営者の考えを従業員に理解してもらうために有効な手段といえます。

以上より、作業・業務マニュアルや組織内のルールを決め、それを明文化・共有化して組織を管理する方が、効率的と言えます。また、こうしたルールは一度作成したらそれで終わりではなく、改善を図っていくことも重要です。調査事例では、ICTにより各種の作業・業務マニュアルを作成・共有していますが、既存のマニュアルを改善した場合には、手当が支給される仕組みとなっており、従業員の改善活動に対する動機づけがなされています。

従業員との情報共有や意見交換を定期的（意識的）に行う

組織内の様々なルールを作成する過程において、調査事例では、従業員との意見交換を活発に行いました。それにより、経営者と従業員間で相互理解が進み、経営者の考えに共感する従業員がきちんと定着する組織になりました。また、それらルールなどが作成された後でも、意見交換の機会を定期的に設けるとともに、全従業員の意見を吸い上げる仕組みを構築しています。

職務満足度調査を実施した3経営においても、朝礼以外の時間を設けて、農場での最近の出来事や出荷実績を全従業員に報告したり、一部のパート従業員も交えた改善ミーティングを実施するなどの取組を行っています。また、経営者や幹部社員による社員およびパート従業員との定期面談は実施されており、従業員の改善要望をそのような場で聞くこともあります。

役割分担を明確にする

3経営での職務満足度調査から、パート従業員に関し、各自の担当するエリアや作業班のメンバーが固定されている経営において、役割分担に関する満足度が高いという結果が得られました。この結果から解釈できることは、エリアやメンバーが固定されることで、どこで、誰と、どのような作業を行うかの見通しが立ちやすくなり、その結果、日々の仕事への入り方がスムーズになり、担当業務への関与が強くなるものと考えられます。そして、そうした関与の強さが満足度につながっているものと思われます。自身の担当するエリアが決まっていた方が、日々の作業に対する従業員の責任感が強くなるということは、他の施設園芸経営での経営者へのインタビュー調査でも伺っています。

以上、エリアやメンバー、作業内容を固定することのメリットを述べましたが、一方で、あまりにも作業内容を狭い範囲で固定化することは、モチベーション低下を招く恐れがあります。したがって、エリアやメンバー、作業内容の固定化については、従業員との面談の際に、現状に対する感想とともに今後の意向を確認しながら適宜見直しを図っていくことが必要と思われます。

承認欲求に応える

最後に、従業員の承認欲求に応えることが生産性向上や定着率向上にとって、重要かと思われます。調査事例では、従業員の働きぶりを数値で即時にフィードバックできる生産管理システムを導入し、従業員は自分の成績がどの程度かを容易に把握できるようにしました。また、そうした成績を人事考課に反映するようにしました。その結果、より良い成績を残そうと、従業員が自主的に生産性改善に取り組むようになりました。

また、職務満足度調査の結果においても、パート従業員も含め、会社への貢献に応じて年2回の賞与額に差をつける取組を表明、実施している経営で満足度が高い結果となっています。このような会社への貢献をきちんと評価し、報酬を与えることは承認欲求を満たす取組と言えます。

以上、4つのポイントを述べましたが、この中で最も重要なことは、従業員との情報共有や意見交換といった組織内コミュニケーションといえます。やはり、

健全なコミュニケーションが図られてない状況では、作業・業務ルールを明文化したところで、きちんと従業員には浸透しないはずです。また、役割分担の明確化においても、なぜこのような役割分担が必要かということを伝えるとともに、従業員の意見を聞いて適宜見直しを図る必要があります、そのためには双方のコミュニケーションが求められます。

さらに、承認欲求に応えるためには、ただやみくもに従業員を褒めるのではなく、一定の基準を定めて、その基準を超えた従業員には賞与や時給のアップという報酬を与えることを、従業員に説明することが必要となります。こうした説明を従業員が納得して受け入れるかどうか、日ごろから経営者層と従業員間でコミュニケーションが図られ、信頼関係が構築できていることが重要な要素となります。

2) 従業員の作業能力育成

作業能力の育成手段は、OJT (On-the-Job Training: 日常の業務に就きながら行われる教育訓練) が基本ですが、OJT による技能育成においては、①Show (やってみせる)、②Tell (説明する)、③Do (やらせてみる)、④Check (補修指導) の4段階のプロセスで行うのが有効とされています。

次世代施設園芸拠点の経営においては、①Showと②Tellの段階で、社員やベテランのパート従業員が付き添い指導する、作業の目的や内容を責任者が説明する、写真入りのマニュアルを作成・配付する、作物の基礎知識に関する勉強会を行うとともに簡易なテストを実施することで、従業員に作業や作物への理解を促していました。

このうち、作業の目的(当該作業が作物の生育・収量にどのような効果をもたらすか)を説明することは、次節で述べる「職務特性モデル」のタスク重要性和関係することであり、当該作業に対するモチベーション向上につながると言えます。

また、③Do、④Checkの段階では、熟練者の作業動画を見せたり、個々人の作業速度を作業記録から算出し、作業速度の上位層が下位層の作業指導をすることで底上げを図るといった取組がいくつかの事例ではなされていました。現在、ICTによる「作業記録管理システム」が各種開発されていますが、こうした作業記録管理システムを利用して作業別・作業別の作業時間を記録・解析することで、作業者ごとの作業時間のバラツキは以前より簡易に算出できます。

ある経営では、葉かき作業について、熟練者A氏(在籍3年)の作業の様子をビデオ撮影し、その動画を解析することで、葉かきの標準作業書を作成しました。そして、Check(補修指導)として、講習会を開き、A氏が入社間もないB氏(在籍2か月)に実際に作業を見せながらポイントを説明したところ、講習会から1

か月後には B 氏の作業速度は 24% 向上していました。このように，熟練者の暗黙知をマニュアル等の形で形式知化し，それを他の従業員に波及させていくことが，地道ではありますが確実な育成方策と言えます。

（田口 光弘）

2. 現場リーダー（農場長・班長クラス）の育成のポイント

経営規模や事業内容の拡大に伴い、圃場数や作業者の数、栽培品目が増えると、経営者一人で日々の作業進捗管理や作業指示、要員配置を適切に行うことは困難となります。そのため、状況に応じた作業指示や要員配置といった作業の進捗管理を行うとともに、作業遂行に関わる問題発見と業務改善を行う「現場リーダー（農場長・班長など）」を育成・配置することが規模拡大過程において求められてきます。

本節では、現場リーダーに必要とされる、作業の進捗管理や業務改善などの「作業遂行マネジメント」能力の育成に焦点を当て、意識的に当該能力の向上に取り組み、複数の社員に作業の進捗管理を任せている成功事例4事例に注目しました（表 3-5）。そして、それら4事例間で共通する取組内容を能力育成のポイントとし、以下説明します。

表 3-5 現場リーダー育成に関する先進事例（数値は 2016 年時点）

	（有）山波農場	（有）ティーエム （しろうま農場）	（有）だんだん ファーム掛合	（株）鈴生
所在地・法人設立年	新潟県・1992 年設立（水田作）	長野県・2004 年設立（水田作）	島根県・2002 年設立（施設野菜作）	静岡県・2008 年設立（露地野菜作）
経営面積	105ha（水稲 87ha, そば 16ha 等）	120ha（水稲 65ha, そば 25ha 等）	1ha（栽培延べ面積 8.1ha：ネギ 2.4ha 等）	22ha（栽培延べ面積 60ha：レタス類 41ha 等）
売上高	2 億円	1 億円	1 億円	4 億円
労働力構成	役員 2 名, 正社員 8 名, パート 29 名	役員 6 名, 正社員 15 名, パート 15 名	役員 1 名, 正社員 4 名, パート 12 名	役員 5 名, 正社員 13 名

資料：聞き取り調査より作成

1) 現場リーダーの作業遂行マネジメント能力育成 4つのポイント

(1) 従業員参加と情報共有の推進

家族経営と異なり、雇用型経営では、農場での出来事に対し“他人事（低関心）”と感じる従業員が含まれてきます。そのため、従業員参加の場（会議、勉強会、レクリエーション等）を増やしたり、農場内での出来事やデータを従業員と共有していくことで、従業員の農場への関心と関与（帰属意識）を高め、組織や農場での出来事を“自分事”と感じてもらうことで、作業遂行に関わる問題発見と業務改善につなげていきます。

(2) 個人目標に対するPDCAサイクルの推進

作業遂行マネジメントでは、作業の進捗管理や問題発見・業務改善において、状況を踏まえた判断・思考をし、その結果、作業の進み具合や農場がどのように変化したのか、予測と異なった変化ならばどのような点が問題だったのかなど、PDCAサイクル的思考が求められます。そのため、PDCAサイクル的思考の浸透に向けて、“自分事”である個人別の目標設定を進め、「個人目標の設定→行動→成否の検証→達成に向けた改善策の検討」というPDCAサイクルを回すことが有効と考えられます。

(3) 早期の権限委譲

天候や進捗状況に応じた作業指示のように、状況を踏まえた判断・思考が求められマニュアル化しにくい職務遂行能力の習得には、経験学習が有効です。そのため、作業者としては必ずしも一人前ではなくても、学習意欲があれば、進捗管理を入社して早い段階で任せることで、作業遂行マネジメント能力の早期習得につながると考えられます。成功事例では、就農2～4年目には、現場リーダーに配置しています。

(4) 定期的なフィードバック

経営者層と定期的な面談の場を設け、「現場リーダーとして経営者の考えや期待に沿った成果だったのかどうか」、「今後伸ばすべき能力は何か」などを伝えることで、職務上の行動内容の修正や新たな視点の発見、モチベーションの向上につながると考えられます。

(5) 4つのポイントのまとめ

4つのポイントの関係性と成功事例で見られた人材育成の効果を図示すると、次の図のようになります。

成功事例では、従業員の作業遂行マネジメント能力が養成されたことで、問題

発見の迅速化と業務改善の進展に伴う収量品質の向上や作業時間の減少，作業遂行を従業員に任せることによる経営者層の販売活動や対外業務の充実などの効果がみられました。

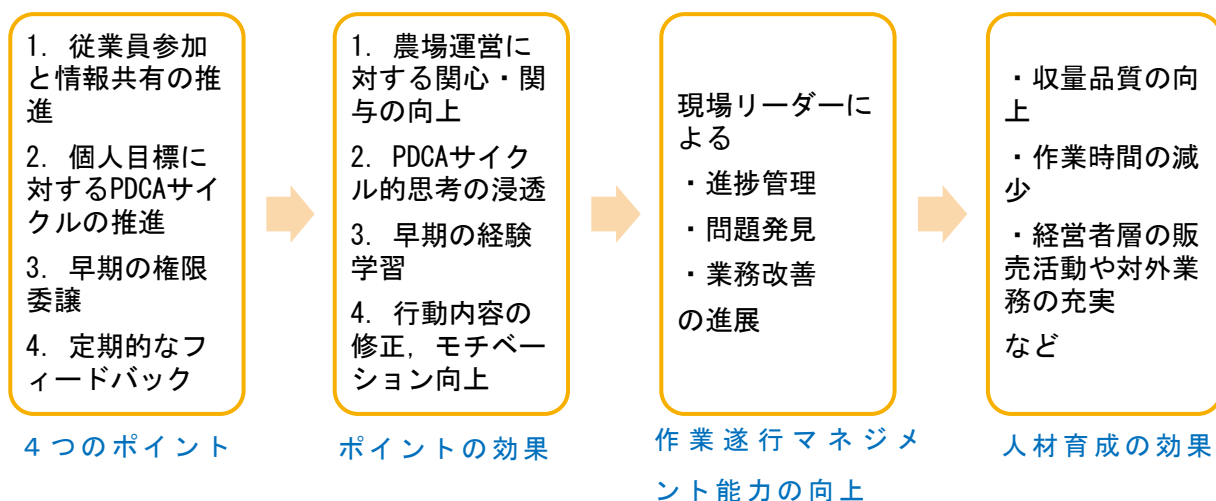


図 3-2 作業遂行マネジメント能力育成のポイントと育成の効果

2) 現場リーダー育成事例の紹介：有限会社 山波農場（新潟県）

（1）山波農場が抱えていた人材育成課題

有限会社 山波農場（以下、山波農場と表記）は、柏崎の市街地から南方 15km ほどの山間地に位置し、水稻作を中心とした法人で、餅加工や米粉クレープの移動販売なども実施しています（表 3-6）。地域とのつながりを大切にし、除雪作業の受託や、地域の幼稚園や小中学校との交流なども行っています。

山波農場では、法人設立から 2011 年 10 月まで現代表の父（以下、前代表と表記）が代表でしたが、その当時の組織運営はトップダウンで、朝礼で前代表が指示出しをして、各従業員が作業する体制が続いていました。そのため、従業員は出勤してみないとその日の作業内容が分からず、日々の作業に対して受動的であり、指示待ち状態が定常化していました。

1991 年に就農して以来、従業員と一緒に前代表の指示を受けて作業を行ってきた現代表は、このような組織運営は会社の成長のみならず地域農業の存続にとって問題ではないかと考えていました。山波農場の経営面積は、1995 年時点では 41ha でしたが、その後 2005 年時点で 88ha、2015 年時点で 103ha となり、地域の離農者の農地を引き受けて急速に規模拡大が進みました。そのため、すべての作業指示を代表が行う現体制のままでは、代表に不慮の事故が起きてしまったら会社として営農の存続が困難となり、その結果、地域の農地を守り、地域での農業生産を存続させる上でも大きな問題となってしまいます。したがって、水稻作に関わる一連の作業の流れや日々の段取りを理解し、要員配置や指示出

しができる人材を育成していくことは、会社のみならず地域農業にとっても重要な課題になると現代表は考えました。

表 3-6 山波農場の経営概要

経営面積	110ha（水稲 109ha，野菜 1ha 等を栽培）
加工等への取組	餅の製造，米粉クレープの移動販売，市の除雪作業受託など
売上高	2 億円
販売先	米は，消費者への直売 3.5 割，卸売業者との契約栽培 3.5 割，外食・小売業者との契約栽培 3 割
設立年・労働力 構成(2019 年度)	1992 年法人設立 役員 2 名，正社員 10 名，パート・アルバイト 29 名 2012 年度より，現代表（創業者長男）
企業理念	皆様と共に地域を守ります
経営理念	私たちは，お客様に安全と安心をお届けします。 私たちは，お客様のご要望にお応えします。 私たちは，環境の配慮した農業に取り組みます。 私たちは，農業を通じて地域の発展に貢献します。 私たちは，常に改善し，常に前進します。 私たちは，農業が大好きです。
GAP への取組	2009 年 JGAP 認証取得（穀物）

また，現代表は，作業の段取りを考え，指示出しができるリーダー的存在を一人だけ育成していくよりは，個々の社員が潜在能力（個性）を発揮し，全員が段取りや指示出しができる組織にしたいと考えました。すなわち，社員全員が農場リーダーであるという自覚を持って，日々の段取りや要員配置などを考え，指示出しができる組織を目指そうとしました。そうすることで，社員がもっと生き活きと働けるのではと考えました。

このような考えのもと，現代表は役員に就任した 2000 年以降，従業員が自発的に活動して，働きがいを実感できる組織にするために，以下のような施策を提案，実施していききました。

（２）課題解決に向けた取組内容

①作業別責任者制度の導入

JGAP 認証を 2009 年に取得し、農場内のルール作りや組織体制の見直しを進めた結果、現代表の発案により、多くの従業員に権限を付与できるということから、水稻作の作業工程別に責任者を配置することにしました（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、水稻作の作業を種子選別から出荷保管に至るまで 23 工程に分解し、工程ごとに責任者を決定します。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と責任を持ち、代表も担当以外の作業については、責任者の指示に従います。具体的には、責任者は、パート従業員も参加する毎朝の朝礼（午前 7 時 30 分より 20 分前後実施）において、使用する機械や資材、班編制、作業する圃場の順番、労働安全上の留意点などを説明します。

なお、機械の故障など、計画外の出来事が起きた場合には、代表に連絡し、判断を仰ぐこととしています。また、オペレーターの指名は、代表が 11 月に各責任者を指名する際に行ないます。代表は、オペレーターを特定の人に限定すると、その人に何か起きたときに機械作業が滞ってしまうため、組織の存続のために特定の人にオペレーターを限定せず、分散させるようにしています

山波農場では、エリア別に責任者を配置することも検討しましたが、エリア別に担当を分けると、エリア間で商品の品質のバラツキが生じる可能性があり、会社として、商品の品質の均質性を保つために、作業別責任者制度を採用することにしました。

山波農場の作業別責任者制の特徴は 2 つあり、1 つは、担当作業は原則毎年入れ替えていて、11 月に翌年度の担当作業がトップダウンで決まるということです。そのため、従業員は、次年度に他の作業を任されても対応できるよう、栽培期間中は担当以外の作業の進め方にも関心を持つことになります。

もう 1 つの特徴は、23 の作業は 5 段階に難易度分けされており、高い難易度の作業を任されると給与が上がるため、能力向上へのインセンティブが付与される仕組みであるということです。図 3-3 は、山波農場の責任者一覧ですが、難易度によって色分けされていて、一番難易度が高いのは黒色で、次いで赤、オレンジ、緑、青の順に難易度が低いと設定されています。

現代表は、入社 1 年目は代表や先輩社員に付かせて一通りの作業を経験させ、入社 2 年目からいずれかの責任者を任せる方針を取っています。しかしながら、責任者に就いたからといっても一人で悩みや問題を抱え込まず、困ったことがあったら随時、代表や先輩社員からアドバイスをもらうことを推奨しています。このような周囲の支援体制があることで、経験年数の浅い社員も果敢に責任者として活動しています。

要な位置づけとなっています。

作業区分	2019 年 9 月	21 日	22 日	23 日	24 日	25 日
		人数 時間	人数 時間	人数 時間	人数 時間	人数 時間
水田内除草	計 画	5 40	5 40	5 40		
	実 績	0 0	3 21	1 9	0 0	0 0
稲刈り	計 画		3 18			
	実 績	3 14	2 4	0 0	0 0	0 0

図 3-4 山波農場の作業計画表（一部抜粋）

図 3-5 は、山波農場の年間の各種会議スケジュール（PDCA サイクル）を示したのですが、作業開始後の節目の会議としては、6 月の田植え後に、春作業全体を振り返っての反省及び計画修正会議を開くとともに、収穫前には JGAP 認証に伴うリスク検討会議で農場内のルール改善等について全員で検討します。10 月中旬には年間の総括会議を開き、各社員から、作業責任者としての反省や気付いた点を挙げてもらい、それに対して具体的な提案をしてもらいます。そして、この場で挙げられた問題点については、解決策が決まるまで徹底して議論・検討するようにしています。

10 月中旬の総括会議の結果を踏まえて、代表は、次年度の経営目標を 10 月下旬までに策定し、それと同時に、次年度の作業別責任者を決めます。そして、それを踏まえて各従業員は、次年度の個人別目標を立てます。個人別の目標は、皆が見えるところに張り出し、各自の達成状況をお互いが把握できるようになっているため、目標達成に向けて、皆が意欲的に取り組むことが期待されます。さらに、個人別目標については、年間総括会議の場で、各自達成できたかどうかの自己評価を報告することになっています。

また、他の従業員参加の取組としては、いきいきとする職場づくりに向けて「いきいき委員会」という制度を設けています。委員は 2 名で毎年交代し、一定の予算が与えられます。そして、その予算の範囲内で、職場がいきいきとする提案をすることが求められており、例えばスポーツ大会や懇親会の開催、朝のラジオ体操や、事務所の清掃などが実施されています。

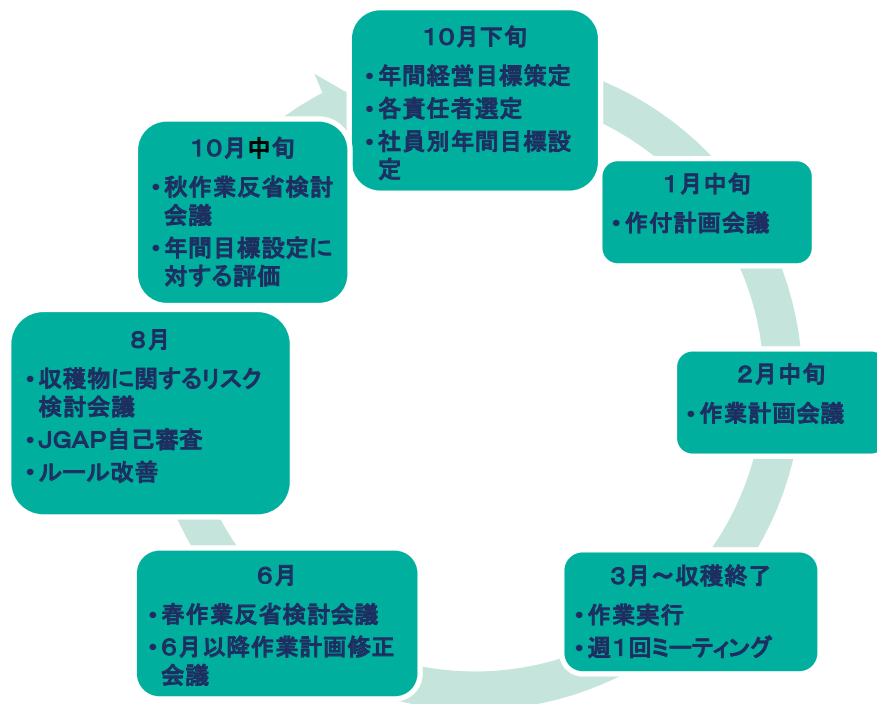


図 3-5 山波農場の各種会議スケジュール

③給与の年俸制と業績評価の導入

山波農場では勤務時間をもとにした月給制を止めて、2004 年より年俸制を採用しています。その理由は、勤務時間をもとにした給与体系だと、仕事が早く終わる人ほど給与が安くなり、業務効率化に対するモチベーション向上につながらないと、現代表が考えたからです。

ただし、入社5年目までは業績評価と給与水準は連動させず、6年目以降かつ25歳以上から、年齢に応じた定額部分（35歳までは上昇し35歳以降は同一水準）と業績評価に応じた変動部分を足し合わせて、年間の給与総額が決まり、その金額が12ヶ月に分割されて支払われます。なお、変動部分は給与総額の半分の占め、減額幅は前年の10%までと決められています。

業績評価については、毎年1～2月に代表が従業員と面談を行い、①作業別責任者としての評価（作業別のランク5段階×作業責任者としての遂行度評価7段階）、②技術・知識・協調性などに関する評価14項目について、いずれも7段階の絶対評価で実施されます。絶対評価のため、4点は平均（標準）ではなく、おおね最初は1点から始まり徐々に7点に上がっていく傾向となります。こうした評価以外に、③JGAPの管理項目で決められた責任者（農薬使用、農薬保管など）につくと、査定が上がることになっています。山波農場では、こうした業績評価の面談の場で、代表から見た各社員の長所や今後伸ばすべき能力などが話し合われます。

④他の労務管理に関する取組

山波農場では、商品の安全と従業員の安全が、会社の存続のためには必要不可欠な要件であると考えています。そのため、労働安全については、JGAP の管理項目を遵守するにとどまらず、万が一のことを考えて一人作業は禁止しています。

従業員の休日は土日祝日で設定しており、作業計画を立てる時点で、これら休日はもともと計画から除外しています。やむを得ず休日出勤する場合には、年俸制以外の人には手当を出しています。なお、11 月以降は餅加工や市から受託している除雪作業が中心になり、必ずしも土日祝日が休日とはなりませんが、週休 2 日はきちんと確保するようにしています。さらに、2015 年度からは春作業・収穫等の繁忙期を除いて毎週金曜日を「No 残業デー」とし、代表も含め全従業員が 18:00 までに退社するようにしています。

(3) 人材育成に関する取組の効果

これらの各種施策の結果、作業計画等をもとに従業員が自主的に考えて担当作業での使用機械や資材の準備・発注をするようになったため、作業遅延が解消されました。

また、毎年、作業別の責任者が替わる中で、前任の責任者の時よりも「少しでも効率よくできる進め方はないか」と各責任者は自然に考えるようになり、その結果、代表によれば、作付面積が増えているにも関わらず、全体の作業時間は減少しています。例えば、1 ha 当たり水稻作作業時間（種子選別から収穫までの合計作業時間）は、2007 年時点では 167 時間でしたが、2015 年度時点では 128 時間と約 40 時間減少しています。

一方、社員の方に作業別責任者制の感想を聞いたところ、作業別責任者制を導入し、これまでのトップダウン体制から、社員が作業計画の作成、日々の段取り、要員配置などまで行うようになったことで、導入当初は作業間の連携などでうまくいかない部分がありましたが、新しい体制に慣れていくことで、社員から代表に対して様々な提案ができる組織風土が形成され、働きがいや自主性の向上につながっていると評価していました（入社 19 年目、21 年目の方へのインタビュー調査より）。

（田口 光弘）

3. 経営幹部の育成のポイント

1) 経営幹部が必要とされる背景

近年、事業規模の拡大が進み、経営者のみでの経営管理が困難になってきていることから、従業員に経営への参画意欲を高め、将来的には経営幹部として育成を図る経営が増えています。また、その背景には、経営継承を控え、後継者一人に継承させるのではなく、複数の経営幹部に対して経営を継承させることで、より規模拡大できる仕組みを整える狙いもあります。そのため、従業員のキャリアパスとして、一般従業員→中間管理職→役員（経営幹部）という形で、長期的な育成を図ろうとする経営が増えています。また、従業員側においても、独立就農を目指すのではなく、会社内で能力を発揮し、将来的に経営幹部として会社の中で貢献したいと考える人達が多くなっています。なお、ここでの経営幹部とは、中間管理職とは異なり、取締役等の役員として就任し、経営機能の一端を担う者を意味しています。

経営幹部の育成のポイントは、第一に従業員の適性の見極めです。従業員側の希望として、経営幹部になることを志向しない人もいます。農業法人の場合、栽培、肥育など現場作業に従事することを志向する場合も多く、従業員がどのようなキャリアパスを望んでいるのか、日頃からコミュニケーションをとる必要があります。また、採用時点から、将来的に経営幹部志向を持つ就職希望者を優先的に採用するなど、採用時点で具体的なキャリアパスを示すことも有効と考えられます。採用後についても従業員の適性として、経営幹部に向いているかどうか、客観的な視点から判断することも必要です。第二に、従業員との信頼関係の構築です。経営幹部に育成するということは、長期的な就業を前提とするため、退職するリスクが低いことが前提となります。また、会社内の経営的な状況や内部情報について精通することになるため、お互いの信頼関係の構築が基礎的な条件となります。そのためには会社の経営理念に共感し、多少の経営変化でも動じない信頼関係が必要となります。実際に家族以外の従業員が経営幹部になる例をみると、血縁関係はなくても、地縁関係であったり、旧知の仲であったりと信頼がおける人を選定している傾向にあります。

以下では、家族以外の第三者を経営幹部として登用している農業法人の事例をもとに、登用に至った経緯、経営幹部として登用する人材の選抜、株式取得の方法を中心に紹介します。

2) 耕種を中心とした農業法人のケース（法人 S）

法人 S の事業内容は、耕種を中心とした生産、農作業受託、消費者への直売、加工製造等です。経営面積は 105ha（2017 年）で、面積の約 70% を水稻が占めています。法人 S の役員・従業員は、役員 4 名、正社員 9 名、パート 2 名、日本人研修生 1 名（2017 年）です。主な従業員の属性や担当を、表 3-7 に示しました。役員（経営層）

表 3-7 法人 S の役員・主な正社員の概要

	性別	年齢	口数	主な担当
代表取締役(A氏)	男	40代	65	総括、水稻
取締役副社長(B氏)	男	40代	65	野菜
常務(C氏)	男	30代	20	水稻
A氏の妻	女	40代	25	花卉・加工
B氏の妻	女	40代	25	花卉・加工
正社員	男	20代		水稻
正社員	女	20代		野菜
正社員	男	20代		水稻や野菜の補助
正社員(A氏の長男D氏)	男	20代		野菜

資料：調査結果（2017 年度時点）から作成

は、30 代後半～40 代後半です。A 氏（代表取締役）と B 氏（取締役副社長）は義兄弟です。C 氏（常務）はこの 2 名と血縁関係になく、法人 S に勤務して約 20 年になります。それぞれの担当は、A 氏が総括と耕種部門、B 氏が野菜部門、常務の C 氏が耕種部門を統括しています。正社員は 20 代前半が多く、今後経営を担える者を早期に確保・育成する目的で、地元採用が中心となっています。

（１）経営幹部登用の経緯と人材の選抜

法人 S では、2016 年 4 月から経営幹部の登用を本格的に検討し、同年 9 月に C 氏を経営幹部（常務）として登用しています。その経緯には、2 つの意図がありました。

1 つには、代表取締役 A 氏の長男 D 氏が 2017 年 4 月から法人 S に入社し、将来的に経営を移譲する意向があることが挙げられます。C 氏は耕種部門、D 氏は野菜部門を担当しています。現在の法人 S では、部門分担を行っていることや、年齢でみると A 氏（40 代）と D 氏（20 代）の間に C 氏（30 代）が入ることになり、年齢のバランスが良いこと、C 氏が長期にわたり法人 S で勤務しているため、信頼も厚く、法人内をよく理解していると考え、C 氏が後継者の育成や D 氏への経営移譲までの期間の、いわば橋渡しの役割を行ってくれることを期待し、経営幹部登用を検討し始めました。

もう 1 つには、A 氏が法人 S でのキャリアパスを若い正社員たちに示したかったことが挙げられます。法人 S では 20 代の正社員が多く、親族でなくても役員に就任できるキャリアパスを従業員に示すことで、従業員のモチベーション向上を図ることが可能だと A 氏は考えています。加えて、約 20 年勤務している C 氏が 30 代半ばになり、独立志向がなく、年齢を勘案しても役職を与える段階にあると A 氏が判断したことも登用の背景にあります。

（２）株式取得の方法

これまで法人 S では、A 氏と B 氏が各 65 口、A 氏の妻と B 氏の妻が各 25 口保有し、A 氏夫婦と B 氏夫婦が同じ口数を所有していました。しかし、C 氏を常務として登用

するにあたり、20口増資しました。このように、C氏が株式全体の1/10にあたる口数を所有したことで、C氏の経営上の役割が重要になったといえます。

なお、C氏は、A氏が設立した別法人の役員も現在務めています。C氏の報酬は、法人SとA氏が代表を務める別法人との合算で月額55万円（インタビュー調査時点）です。これは、農業法人においてはかなり多い報酬と思われますが、このような高い報酬を得ているために、株式取得の際の資金調達に困難な状況が生じなかったと考えられます。

（３）登用後の状況

C氏は、農業を職業とすることのおもしろさとして、毎年状況が異なることを挙げています。C氏は、入社10年目頃から機械や肥培管理全般を理解するとともに、この会社を大きくしたいという意欲が高まったといえます。その後、乾燥調製も任されるようになり、責任ある立場を担うようになりました。

C氏は、経営幹部に登用されてからは、会議等での発言権も得るようになり、自分の要望も伝えられるようになっていきます。登用を契機に、「会社をさらに拡大させたい」と考えるようになると同時に、後継者や従業員育成に対する意識も強まっています。特に、他産業に負けない給与体系の確立がなければ、従業員の定着は図れないと考えており、従業員の処遇改善に尽力したいと考えています。

３）施設野菜を中心とした農業法人のケース（法人T）

法人Tは、施設水耕栽培（8,200㎡）で小ねぎ・サラダ用野菜（ルッコラ、サラダ菜、クレソン等）、水稻等を生産しています。現在の役員・従業員は、役員3名、正社員4名、パート20名です。法人Tでは、現会長E氏から現代表F氏に、2016年に経営継承されています。F氏は、E氏の次男にあたります。法人Tの役員・従業員の構成は、表3-8の通りです。法人Tでは、F氏が経営に携わるようになってから、正社員には地元出身の20代男性を中心に雇用しています。

表 3-8 法人Tの役員・従業員の概要

	性別	年齢	口数	主な担当
取締役会長(E氏)	男	60代	100	水稻、露地、施設（アスパラ）
代表取締役(F氏)	男	30代	135	総括、施設（小ねぎ等）、営業
取締役(G氏)	男	30代	15	水稻、露地
E氏の妻	女	60代	50	施設（サラダ野菜等）、直売、営業
正社員	男	20代		施設（小ねぎ等）
正社員	男	20代		露地野菜（ねぎ）
正社員	男	20代		施設（アスパラ）、営業

資料：調査結果（2017年度時点）から作成

（１）経営幹部登用の経緯と人材の選抜

法人Ｔでは、経営が成長するにつれ、現会長Ｅ氏（当時・代表取締役）が経営継承を検討するようになり、親族以外の若年層を雇用し始めました。当初、Ｅ氏の次男Ｆ氏への継承は予定していませんでしたが、その後Ｆ氏が就農を希望し、法人Ｔに２００７年に入社しました。Ｆ氏の入社と同時に、Ｅ氏が１０年後にＦ氏に経営継承することを明言し、経営継承に向けた取組を開始しました。

２０１１年頃に、Ｆ氏の小学校時代からの友人（Ｇ氏）が就農したいという意思をＥ氏に伝えました。しかし、Ｅ氏は、Ｇ氏が当時勤務していた会社でチーフになるという目標を達成させてから、Ｇ氏の入社を再度検討したいと返答しました。それは、本人の意思確認や目標を諦めない精神力、及びマネジメント能力を醸成する目的がありました。その後、Ｇ氏は目標を達成させ、法人Ｔに２０１３年に入社しました。

法人Ｔでは、従業員が入社すると、早い段階で今後の処遇や将来像、経営幹部として登用するか否かを検討します。その際、経営者側が判断するだけではなく、従業員本人にも将来、具体的には４０～５０代の自分の人生設計を考えてもらうようにしています。従業員を経営幹部として登用する理由は、経営者としての意識を醸成し、責任感を持たせるためです。

経営幹部登用の際に重視する点は、経営方針と一致するか否かと、信頼関係を築けるか否かです。特に、代表取締役のＦ氏と同じ方向を向いていける人物でなければ、登用は困難だと会長Ｅ氏は考えています。Ｇ氏の法人Ｔでの勤続年数は短いですが、Ｆ氏とは旧知の仲であり、Ｅ氏との信頼関係も醸成されていたことから、Ｇ氏を取締役として２０１５年に登用しました。

（２）株式取得の方法

株については、Ｅ氏（会長）が１００口、Ｅ氏（会長）の妻が５０口、Ｆ氏（代表取締役）が１３５口、Ｇ氏（取締役）が１５口取得しています。Ｇ氏の株式取得にあたっては、２０１５年にＧ氏を経営幹部に登用したことを契機に、会長Ｅ氏の義兄（リタイア済）分を給与から差し引いて買い取らせるという方式をとりました。Ｇ氏の報酬は月４５万円（インタビュー調査時点）であり、農業法人の従業員の報酬の平均よりは高額であるといえます。

（３）登用後の状況

会長Ｅ氏は、自身が施設野菜や水稻など様々な部門へと経営を展開させてきました。現在、Ｆ氏は経営の中心の施設野菜を、Ｇ氏は水稻と露地野菜を担当しています。経営継承者のＦ氏とは異なる作目を、取締役として登用したＧ氏に担当させ、２人に全体の経営を任せる形にすることによって、法人Ｔとしての円滑な経営継承を行えるよう配慮された面もあるでしょう。

このように、法人Ｔの場合は経営継承のタイミングと重なったこともありますが、Ｆ氏への経営継承と並行する形で、Ｇ氏の経営幹部としての育成を進めてきています。

なお、法人Ｔでは独立希望者を支援する場合も同様に、法人Ｔの一部門を任せる形で指導しています。

4) 経営幹部登用における留意事項

今後は、経営者が１人で経営判断するというよりは、複数の経営陣で対応していくことも増えていくと考えられます。経営継承の観点からも、現在の経営内容を分担させ、後継者と経営幹部という複数の経営陣に継承していくという方法が現実的な選択肢の一つになっています。それゆえ、今後は、家族以外の者を経営幹部として登用するという、第三者の経営幹部登用に向けた育成が一層重要になっていくでしょう。

本節の冒頭で、経営幹部育成のポイントとして、従業員の適性を見極めと信頼関係を挙げました。今回紹介したように、経営幹部として登用する人物は、第三者とはいえ、経営者との間に信頼関係が構築されている人物を選択することで、退職に伴うトラブルの発生やリスクを減らすようにしています。

従業員を経営幹部に登用する際の留意事項として、従業員の株式取得に関わる資金調達が挙げられます。今回紹介した２法人では、比較的高水準の給与体系の実現によって、資金調達が課題とならなかったと考えられます。

また、２事例とも、口数自体が１０％程度であまり多くなく、少なくとも現時点では、仮に出資持ち分を買い取るような事態が生じたとしても、それによって経営に対して大きな影響が生じる可能性は低いと思われます。ただし、今回紹介した農業法人は、水稻と施設園芸であり、経営の発展に伴い純資産が増加し、出資持ち分の評価が大きく変わるといった事態が比較的生じにくい作目であると考えられます。そのため、経営発展に伴って純資産が増加しやすい作目（例えば畜産）、及び加工など事業を多角化している場合は、注意が必要であると思われます。

（澤野 久美）

4. 女性従業員の育成のポイント

1) 女性従業員の雇用の背景

近年、消費者の食の安全・安心への意識の高まりやマーケットイン型の農業展開等により、農業における女性への注目は非常に高まっています。女性の意見を反映した商品提案等を通じて売上が向上する事例も散見されるようになっていきます。近年では、販売対応だけではなく、農業生産部門において、女性を積極的に採用している農業法人も増えていきます。

農林水産省による新規就農者調査をみると、39歳以下の女性の新規就農者数は、毎年3,000人を超えており、雇用就農者の割合が増えています。このような増加の背景には、青年就農給付金制度や農の雇用事業等の制度による効果だけではなく、女性自身の職業としての農業に対する肯定感、すなわち「農業生産に携わりたい」という意欲が顕著になっていることもあると考えられます。特に、若い女性の場合は、土地、労働力、資金などが男性と比較して課題となりやすく、独立就農が困難な場合が少なくありません。そのため、若い女性が農業生産に携わりたいと考えた場合、農業法人への就職が現実な方法とならざるをえない場合が多いと推察されます。

そこで、女性を生産部門の正社員として雇用し、定着している農業法人への聞き取り調査結果をもとに、女性従業員（正社員）の育成・定着に向けたポイントを紹介します。

2) 女性を雇用している法人で実施している人材育成・定着方策

紹介する3法人の概要は、表3-9の通りです。

調査対象の3法人における、①環境改善に向けた取組、②就業条件に関わる取組、③動機づけに関わる取組について、それぞれみてみます。

まず、①環境改善に向けた取組では、軽労化やそれに代替する人的支援、女性専用のトイレ等の設置などが行われています。次に、②就業条件に関する取組をみると、法人Aや法人Cでは、産前産後休暇や短時間勤務の利用実績があります。法人Bでは、現時点で希望する従業員がいないため、実施していませんが、制度を整える計画があります。このように、ワークライフバランスを考慮した短時間勤務等、女性を意識した就業条件の整備を行っています。

そして、③動機づけに関わる取組をみると、いずれの法人でも、消費者交流により、消費者の反応を直接知ることのできる機会を作ったり、女性のアイデアを経営に反映させたりする等、仕事のやりがいを引き出す動機づけやキャリアパスの提示といった全従業員に共通する方策を実施していることがわかります。また、複数の女性を採用し、女性同士が相談しやすい場を設けるようにしています。

表 3-9 対象事例の経営概要と実施している人材育成・定着方策

法人名		法人A（株式会社）		法人B（有限会社）		法人C（株式会社）	
法人設立年		1998年		1994年		1992年	
主な作目、部門		施設野菜、直売・加工・飲食		水稲、露地野菜、施設野菜、果樹、花卉、直売・加工		養豚、露地野菜	
役員・従業員 (括弧内は女性で内数)		役員3(2)、正社員8(6)、パート19(13)		役員4(1)、正社員9(3)、パート2(1)		役員7(2)、正社員65(12)、パート16(2)、外国人実習生	
環境改善に向けた取り組み	トイレ、シャワー、休憩室の設置	○	整備済	○	整備済	○	整備済
	軽労化・人的支援	○	作業台の改善	○	重労働作業に関する男性サポート	○	重労働作業に関する男性サポート
就業条件に関わる取り組み	休暇取得（産前産後休暇等）	○	利用実績有	×	従業員が希望した場合には制度を整える計画がある	○	利用実績有。完全週休2日制（2018年度）
	短時間勤務	○	ワークライフバランスを考慮	×		○	ワークライフバランスを考慮
動機付けに関わる取り組み	役職への登用・キャリアパスの提示	○	農場長への女性の登用	△	血縁以外の従業員の役員登用	○	昇進基準の明確化。キャリアパスの提示等
	消費者交流	○	直売所、カフェ等で消費者の反応を知る機会を設ける	○	直売所で消費者の反応を知る機会を設ける	×	現時点では未実施
	女性のアイディアを経営に反映	○	女性による企画会議の実施、メニュー開発への意見の反映	○	希望作目を担当させ、責任感とやりがいを醸成。直売所で販売する加工品への意見の反映	○	社長(女性)と女性従業員による会食の開催によりアイディアを収集・反映
	女性の相談できる場づくり	○	同年代の女性を雇用し、相談しやすい場を醸成	△	同年代の女性はいないが、男女別で休憩時間を設け、話せる場を設定	○	新卒で複数の女性を雇用し、相談しやすい場を醸成

資料：調査結果（2017年度）から筆者作成（以下、同じ）

注：表中の○は実施済（特に女性向けに実施しているもの）、△は一定程度の実施（女性の実績がない等を含む）、×は実施していないを意味する。

3）女性従業員の各種方策に対する評価

次に、3法人における様々な取組に対する女性従業員の評価を、表 3-10 にまとめました。肯定的な評価としては、以下の3点が挙げられます。

①性別に関わらない権限と責任の付与

女性従業員たちは、やりがいのある仕事を与えられている、性別に関わらず権限と責任が付与されていると感じています。性別にもとづく配置ではなく、本人の希望や得意分野を活かした権限付与が重要な動機づけになっていると考えられます。

②消費者との交流

法人 A や B で実施されている消費者の反応を見させるという方法は、消費者からの生産物（商品）に対する認知度の高さや高評価を直接知ることとなり、生産に対するモチベーションを維持・向上させることに繋がっているといえるでしょう。

③ワークライフバランスを考慮した就業環境の整備

短時間勤務等のワークライフバランスを考慮した取組も肯定的な評価をされてい

ます。このように、女性が活躍する法人では、女性が働きやすい就業条件を整備して定着を図っているといえるでしょう。同年代の女性が社内において、相談しやすいことに対しても評価が高く、社内コミュニケーションの充実と女性従業員同士のサポート体制づくりが求められていると考えられます。

一方で、否定的な評価としては、①性別や経験年数を理由に任せてもらえない作業があること、②技術・作業面でのサポート体制が不十分なこと等が挙げられており、人材育成面での不満が生じていることがわかります。これらの対応策として、作業への男性のサポートが行われているケースがあります。その場合には肯定的な評価が得られていることから、サポートの充実とともに、十分なコミュニケーションにより、社員の意欲や能力を見極めながら、配置や業務内容を決定する必要があるでしょう。

表 3-10 各法人の女性従業員による各種方策への評価

	法人A		法人B	法人C	
	A1/30代/既婚	A2/20代/独身	B1/20代/独身	C1/20代/独身	C2/30代/既婚
新卒・中途	中途採用	中途採用	中途採用	新卒	新卒
肯定的な評価	[就業条件] ・社会保障等が完備 [動機付け] ・農場長としてのやりがい ・消費者からの高評価による生産意欲の向上	[動機付け] ・消費者からの高評価による生産への意欲向上 ・同年代の女性による精神的なサポート ・好きな作物に栽培従事	[環境改善] ・作業への男性のサポート [動機付け] ・仕事上の権限がある ・好きな作物に栽培従事	[環境改善] ・重労働への男性サポート [動機付け] ・昇進等の基準が明示 ・仕事上の権限がある ・同年代女性による精神的なサポート ・動物が好き	[就業条件] ・短時間勤務制度により、育休後も継続的な勤務が可能 [動機付け] ・昇進等の基準が明示 ・仕事上の権限がある ・動物が好き
否定的な評価	[動機付け] ・任せてもらえない作業があり、職位と業務内容のギャップがある	[動機付け] ・任せてもらえない作業（機械作業等）がある	[環境改善] ・以前は、作業面のサポート不足で負傷した [動機付け] ・栽培技術に関するサポート体制が不十分	[環境改善] ・以前は、作業面のサポート不足で負傷した	特になし

4) 女性従業員の採用前・採用時・採用後のポイントと留意点

これらを踏まえて、女性従業員の採用前・採用時・採用後のポイントを、図 3-6 に示しました。

採用前には、トイレの設置等の環境改善、短時間勤務制度等に関する情報収集や整備を行うことが挙げられます。

採用時には、女性の希望する業務内容と自社の配置計画とのマッチングを熟慮して対応する必要があります。また、可能であれば、女性を複数採用することが望ましいでしょう。

採用後は、性別を問わない形での権限付与や仕事のやりがい等の動機づけ方策に関して配慮するとともに、消費者との交流等、農業の特色を活かした動機づけ方策を実施していく必要があります。

最後に、若年層の女性を正社員として雇用する上での課題としては、ワークライフバランスを含めた多様なキャリアパスを提示する必要があることが挙げられます。具体的には、女性の場合、妊娠、出産、育児、介護等によるキャリアの中断や昇進を望まない（役職を拒否する）キャリア等、様々なキャリアパスを描く必要があると思われます。多様なキャリアパスを提示することで、女性側も安心感を持って勤務することが可能になると考えられ、この点をどのように対応していくかが課題となります。

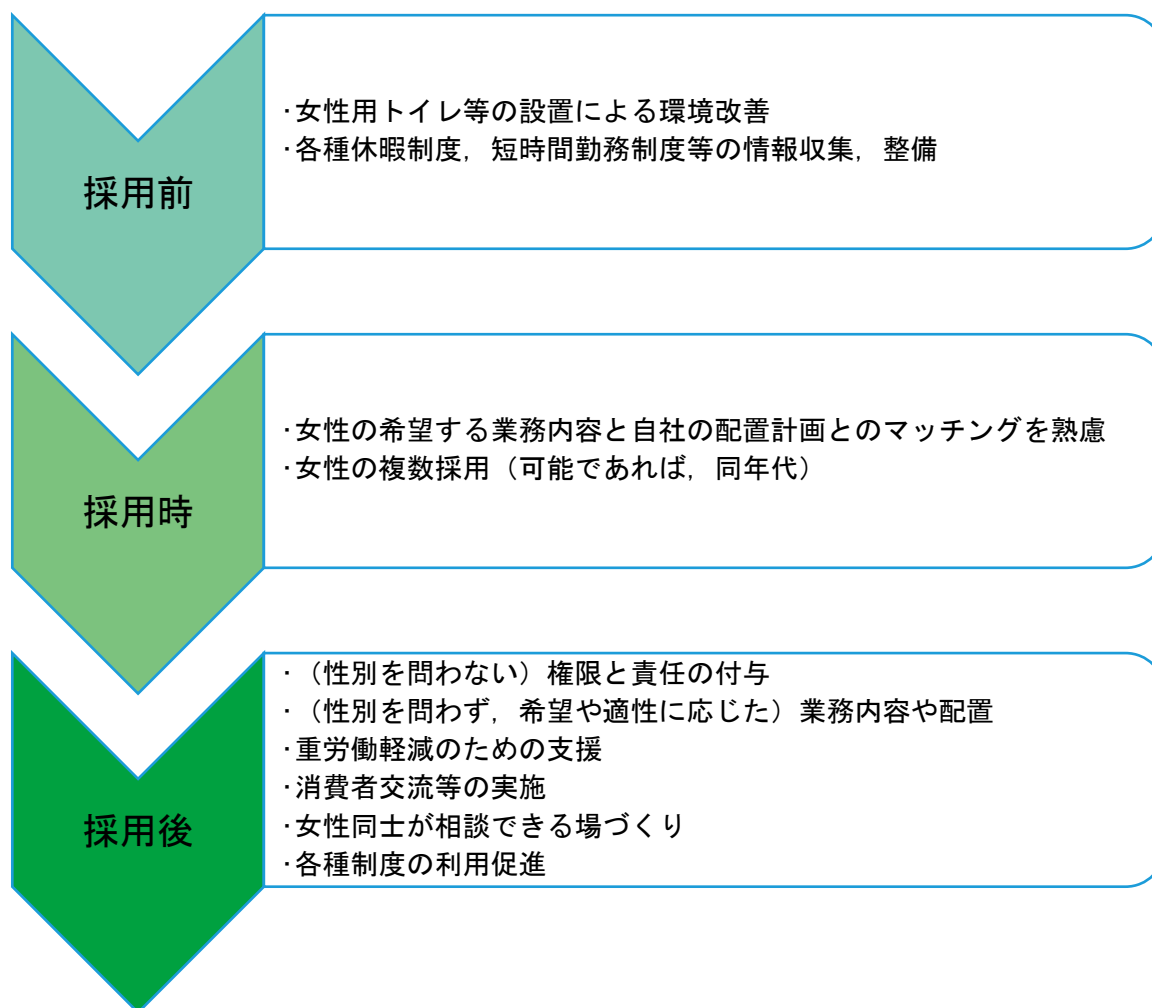


図 3-6 女性従業員の定着に向けた採用前・採用時・採用後のポイント

（澤野 久美）

Ⅳ 従業員に対する人事評価

1) 従業員に対する人事評価が求められる背景と目的

従業員に対する人事評価（以下では、従業員評価とする）は、一般企業を含め、多くの組織で実施されています。しかし、農業法人の場合、現時点では、客観的な項目に基づく人事評価を行っている経営は少ない状況にあります。今後、法人の規模拡大等に伴い、雇用者数が増加していく可能性が高いことを踏まえると、従業員評価に関する取組の必要性はより高まると考えられます。

従業員評価を実施する目的としては、①従業員の処遇（昇給、昇格、処遇・配置等）の決定、②従業員の能力開発やモチベーション向上、③法人としての業績の向上等が挙げられます。

一方、従業員の評価は非常に難しく、他産業を含め、絶対的に正しい評価法は現在まで確立していません。評価に関しては「完璧な評価」というものは難しいことから、経営者と従業員との関係性の中で、より正しい評価を構築していく必要があります。

そこで、ここでは農業法人で実際に取り組まれている正社員に対する従業員評価の方法を紹介します。従業員評価に関しても、経営状況、従業員数によって、採用される評価法に違いがみられることから、経営状況に合わせて評価法を考えていく必要があります。

2) 農業法人における従業員評価制度の実例

農業法人の従業員数、経営者の考え方、経営方針などによって評価方法は異なり

表 4-1 農業法人における従業員の評価制度

評価の主なパターン	法人名	従業員の評価方法
経営者による主観的評価	A法人	経営者が従業員の会社への貢献度（前年度から従業員がどの程度成長しているか）を見て判断し、給与に反映
経営者による評価項目を設定した評価	B法人	評価は経営者が行い、①能力（仕事自体の作業）、②対人能力、③会社での協調性などの全14項目により評価を実施。
	C法人	評価は経営者が行い、判断のポイント・評価項目を従業員に伝達。評価項目は、個人目標、生活態度、チームワーク、勤務態度、欠勤・遅刻の回数など。率先して作業を行う従業員を評価し、賞与で加味。
従業員同士の評価	D法人	JAの人事考課表を利用して、自分以外の従業員を評価。評価は、最高点と最低点の点数を切り捨て、残りの平均点を算出し、給与に反映。
管理職、役員による二段階評価	E法人	会社成績（数値目標）、職務遂行能力（判断力、段取り力、自己管理など）、態度（協調性、積極性）などを総合的に半年ごとに評価。一次評価は農場長が行う。評価者の評価がぶれないように、評価者トレーニングも実施。二次評価は役員が実施。

資料：聞き取り調査結果から作成

ますが、農業法人における従業員評価制度は、表 4-1 にあるように、おおむね 4 つのパターンに分類できると考えられます。

（１）経営者による主観的評価に基づく評価

1 つ目は、経営者による主観的評価に基づく評価が挙げられます。経営者が従業員の業務遂行状況を見て、評価する方法です。従業員数が比較的少ない経営に多く見られます。この場合、評価項目は明文化されておらず、従業員との面接や役員間での話し合いなどによって決定しています。

A 法人での人事評価では、新規部門を担当させた従業員に対して、その部門の業績が良いこと等を評価し、給与に反映させていました。

（２）経営者による評価項目を設定した評価

2 つ目は、経営者が、従業員に対して評価項目を示した上で、経営者が従業員との面接や評価シート等をもとに評価する方法です。

おおむね 10 名以上の従業員数を雇用するようになると、能力等の評価項目を決めて、従業員評価の体系を整備していく傾向があります。評価項目は、農業法人の経営目標・経営方針などに合わせた形で設定していますが、農業の特徴としては、従業員個人の成績よりも、勤務態度や協調性、積極性などを重視する法人が多くみられます。

B 法人では、①能力（仕事自体の作業）、②人との対面能力、③会社での協調性等、全 14 項目を設定し、7 段階評価（経営者側が求める到達度合い）によって評価しています。また、C 法人のように、経営者側が示した評価項目だけではなく、従業員に目標を立てさせて、その到達状況も含めて評価するケースもあります。C 法人では、勤務態度をより重視して評価しています。

（３）従業員同士の評価

3 つ目は、従業員同士で評価する方法です。農事組合法人等の協業経営などでは、従業員同士で評価して、その平均点を算出することで、人事評価に利用するケースが見られます。

D 法人では、JA の人事考課表を利用して、9 項目について、各項目最大 8 点、72 点満点として、自分以外の従業員を評価します。1 ～ 3 点がついた場合は、マイナス評価になります。各自の評価は、一番上と一番下の点数を切り捨てて、平均を算出しています。なお、D 法人では、昇給に関しては、年 2 回給与審議会を開催し、役職者と事務担当者が検討しています。

（４）管理職と役員の二段階での評価

4 つ目は、管理職（例えば農場長）と役員の二段階で評価する方法です。ある程度

の数の雇用者がおり、組織としても階層化が進んでいる企業的な経営で見られます。

E 法人では、会社成績、職務遂行能力、態度等、総合的に判断しています。役職に応じて、求められる能力が異なっており、職階が上位になるにつれて、会社成績への貢献が重視されるようになっていきます。また、E 法人では、一次評価は農場長が、二次評価は役員が行っており、評価者によって評価視点に差が生じないように、評価者トレーニングも実施し、公平性を保てるように配慮しています。

3) 従業員評価の反映方法

従業員評価の結果をどの程度、どのような形で反映するかは、各法人で異なりますが、①金銭的報酬（基本給や賞与）への反映、②キャリアパスへの反映という取組があり、現時点では、①での反映が少なくありません。

①金銭的報酬の場合、賞与での反映では、会社業績により不安定な支給になりやすいと判断し、基本給に反映している法人もあります。賞与で反映している法人の中には、評価の高低により、賞与の支払額に大きな差をつけるところもあります。また、基本給については減額が困難なため、賞与によって報酬を調整する法人もあります。

②キャリアパスへの反映は、従業員間の給与格差が少ない法人で見られます。具体的には、従業員の処遇・配置によって、従業員の仕事を評価し、役職手当を付与することで、金銭的報酬に変わる従業員へのインセンティブとして機能させる目的があると考えられます。

4) 従業員評価を実施する上での留意点

このように、従業員規模や会社の組織構造、経営方針によって、従業員に求める能力や評価する項目は異なるため、これらの点を明確にして、従業員評価制度を構築していくことが必要です。特に、従業員の育成方針（独立支援を行うか否か等）を明確にする必要があります。独立支援を行わず、長期雇用を前提とする場合には、従業員のキャリアパスも含めて検討しながら制度を設計していくことが不可欠です。

また、評価項目を検討する際には、農業の場合には、作目によって共同で実施する作業が多いことや、天候の影響を受ける場合があることに留意すべきです。評価項目によっては、適切な評価が困難になる場合も想定されます。

そして、評価制度を運用し始めてからも注意を払う必要があります。筆者らによる人事評価を実施している農業法人でのインタビュー調査によれば、同じ評価項目で実施し続けるとマンネリ化してしまい、それにより従業員のモチベーションが下がり、離職に繋がってしまったケースがありました。そのため、面談などによって評価のフィードバックを適切に行い、従業員のモチベーション向上を図るとともに、評価制度自体を常に見直し、改善していくことが求められます。

（澤野 久美）

V コロナ禍、労働安全への対応

2020 年の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大は社会的問題となり、農業現場ではどのように対応するかが非常に重要な課題となっています。また新型コロナウイルスだけの問題ではなく、農業においては、全産業に比べて労働災害の発生率が高い状況にあります。図 5-1 は、就業者 10 万人あたり死亡事故発生件数の推移を示しています。死亡者数を比較すると、全産業の 1.4 人に対して農業では 16 人となっており、大幅に上回る状況にあります。また、建設業と比較すると、建設業では死亡者数が徐々に減少傾向にあるのに対して、農業では増加傾向にあります。従業員の人材育成を図るためには、今後、さらなる労働環境の整備、及び従業員の安全を確保する取組が求められます。

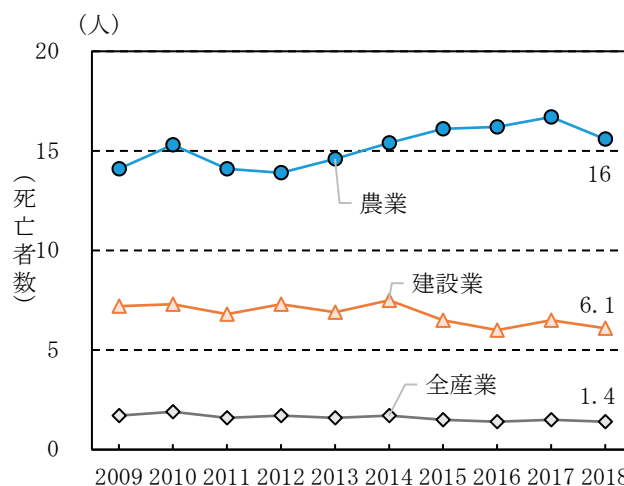


図 5-1 就業者10万人あたり死亡事故発生件数の推移

資料：農林水産省資料より作成

1) 新型コロナウイルス感染症への対策

新型コロナウイルス感染症の拡大

は、農業経営の継続にとって新たなリスクとなっています。特に、農業従事者が多い農業法人においては、感染防止対策の徹底とともに、非常事態が生じた際にどのように事業を継続するか、事業継続計画（BCP: Business Continuity Plan）の策定が重要になっています。

農業法人 F 株式会社（正社員数 69 名）では、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、従業員への感染に備えたマニュアルを作成しています。特に、農業経営においては、従業員が感染した場合でもどのように事業を継続するか、計画の作成が重要になります。この会社では、感染による従業員の休業状況に応じて、フェーズを 3 段階に分けて農場事業の継続方法について定めています（表 5-1）。具体的には、フェーズ 1（従業員が 1～3 名休職の場合）では通常業務を行い、フェーズ 2（従業員が 4～6 名休職）になると業務を一部中止し、さらにフェーズ 3（従業員が 7～11 名休職）になると、きわめて最低限の業務にするなど、状況に応じて業務内容を変更することを定めています。また、フェーズの段階に応じて少ない人員においても最低限の業務をこなすことができるように、通常とは別の対応マニュアルを整備しています。

さらにこの会社では、社内での情報共有を徹底し、基礎疾患のある従業員への対応など、個々の従業員に応じた個別相談と支援体制の充実を図っています。

2) 労働安全に向けた取組

従業員の人材育成に欠かすことができない点が、農作業安全に向けた取組です。経営者は労働安全衛生法上、労働者に安全教育を行うことが義務付けられています。その一方で農業法人においては、雇用経験が少ない経営が多く、従業員への安全教育がやや欠けている場合もみられます。

製造業などにおいては、労働安全衛生マネジメントシステム（ISO45001）の適用が進められています。農業でも従業員を多く抱える経営が増えていることから、労働安全に向けた取組がより重要になっています。

Ⅲ章で取り上げた山波農場では、労働安全衛生マネジメントの一環として、リスクアセスメントを実施しています。山波農場では、労働安全に向け、定期的に労働災害の発生リスクがある作業の洗い出し、及びリスクレベルの事前評価を行っています。その流れは図 5-2 に示すように「作業工程の洗い出し」→「リスクの見積もり」→「本質的対策、工学的対策、管理的対策」→「マニュアルの整備」→「安全チェックリスト作成・修正」というサイクルを回すことで、労働安全の向上に取り組んでいます。

特に潜在的な事故要因に関しては、表 5-2 のように危険性または有害性、リスクの除去、低

表 5-1 コロナ禍（その他有事）に対応した事業継続計画の策定

	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3
	従業員が1～3名休職の場合	従業員が4～6名休職の場合	従業員が7～11名休職の場合
人員	場員で対応	応援要請	
業務内容	通常業務 ※突発的なシフト調整を行うため作業日程の変更が生じる	1.以下の業務を一旦停止 ※応援者0の場合 【交配】 ●妊娠鑑定 ●ハンティング ●育成豚発情確認 ●ミキシングタンク洗浄 【分娩】 ●処置時の切歯、断尾 ●里子 ●仔豚選抜 【仔豚】 ●仔豚振分け ●一斉治療	1.以下の業務のみ行う ※応援者0の場合 【交配】 ○発情確認 ○種付け ○PS移動 【分娩】 ○母豚導入 ○処置(切歯、断尾以外) ○去勢 ○子豚移動 ○離乳 ○耳刻、入墨 【仔豚】 ○肥育移動 ○見廻り（死亡豚確認のみ） 【床】 ○スクレーパー稼働 【全工程】 ○ワクチン接種 ○豚舎消毒
		2.状況に応じ業務を簡略化 △母豚洗浄及び豚舎洗浄は必要最低限で行い、消毒を強化する。 △仔豚の治療は重度のみ行い、その他は飲水投薬等を活用する。 △敷床の交換は全交換から部分替えへ変更。もしくは床の状態次第で交換を行わない。	

資料：会社資料より作成

注：通常は15名の従業員で運営している。

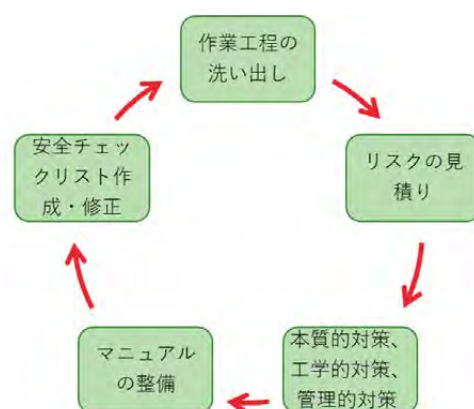


図 5-2 山波農場における安全衛生（農作業）の取組

資料：会社資料より作成

表 5-2 危険性または有害性，リスクの除去，低減措置の検討

作業手順	作業区分 (定常/非定常)	労働災害に至る プロセス(ハザード)	見積り・評価(現状)					リスクの低減措置	措置後の見積り・評価(予測)					改善に あたり 考慮す べき事 項
			危険状 態が発 生する 頻度	ケガ に至 る可 能性	ケガ の重 大性	リス クポ イント	リス クレ ベル		危険状 態が発 生する 頻度	ケガ に至 る可 能性	ケガ の重 大性	リス クポ イント	リス クレ ベル	
フォークリフト2.5tにて、 かけ土フレコン(1t未 満)をパレットに乗せ、 かけ土ホッパー上部 チェーンブロックに紐 をかける。	定常	チェーンブロック にフレコンをつる す位置がセン ターでなかった ため、フレコンを つり上げた時、 荷ぶれを起こし ホッパーが転倒 し作業者の背 中に当たり打撲 する。(ホッパーが 転倒)	1	4	10	15	Ⅳ	本質的 対策	天井クレーンを 1台増設する→ 設置済み					
								工学的 対策	ホッパーをアン カー固定する					
								管理的 対策	フレコンをつる す位置を表示 で周知させる	1	1	10	12	Ⅳ
								個人用 保護具 の使用	ボディープロテ クターを着用す る	1	4	6	11	Ⅲ
		チェーンブロック のフック位置が 低かったため、 フレコンがフック に接触、フックが 大きく揺れて玉 掛け作業者の頭 部にぶつかり打 撲する。(フック が大きく揺れて)	2	2	3	7	Ⅱ	本質的 対策	天井クレーンを 1台増設する→ 設置済み					
								工学的 対策	フレコンをつる 位置に来るま でチェーンブ ロックを用意し ない	1	1	3	5	Ⅱ
								管理的 対策	フックの空荷上 げ高さの位置 を表示しておく	1	1	3	5	Ⅱ
								個人用 保護具 の使用	ヘルメットを着 用する	2	2	3	7	Ⅱ

資料：会社資料より作成

減措置の検討を実施しています。労働災害が生じる可能性について、発生可能性，ケガの重大性から，災害のリスクを見積もるとともに，リスクの低減措置について具体的な措置の検討を行います。さらに措置実施後のリスクの見積もりを，本質的対策，工学的対策，管理的対策などから実施し，リスクを低減するための具体的な措置について検討します。その上で，措置実施後のリスクを見積もり，低減措置を実施しています。

リスクアセスメントの導入は以下のようなメリットをもたらします。第一に，職場内のリスクを明確にすることができるようになる点です。第二に，職場全体で職場内のリスクに対する認識を共有化することができます。第三に，安全衛生対策について合理的な方法により優先順位が決定でき，第四に，残留リスクに対して「守るべき決め事」の理由がより明確になります。第五に，職場全体が参加することで「危険」に対する感受性を高めることができます。

3) 熱中症対策など

農業において機械作業とともに，労働災害で大きな割合を占めるのが熱中症によるものです。2018年の農業の死亡事故に関して，要因別の発生状況をみると，死亡者

274 名中 43 名（16％）は熱中症が原因で亡くなっています（図 5-3）。農業機械作業に関わる事故は、近年農業機械の安全装備の充実などにより減少傾向にあります。熱中症による事故は逆に増加傾向にあります。農業においては、野外での作業が多いことから、熱中症のリスクをいかに軽減するかという点に頭を悩ませる経営者の方も少なくありません。

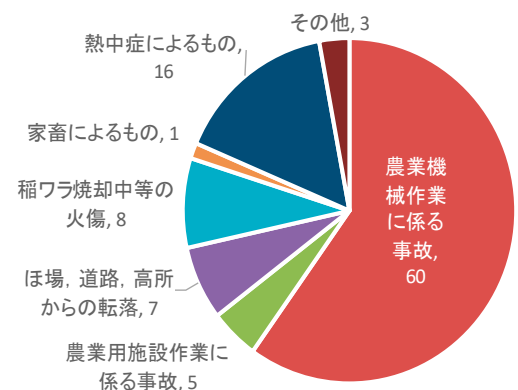


図 5-3 農業の死亡事故に関する要因別の発生状況の割合（2018 年）

資料：図 5-1 に同じ

前述した山波農場では、労働時間に関して従業員の健康管理の視点から、天気予報で最高気温が 30 度を超える日が 3 日以上続く場合、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ます。炎天下の高温になると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るため、従業員の理解を得た上で、夏場の就業時間を柔軟に変更する仕組みを作っています。この就業時間に関しては、最高気温が 30 度未満の日が 3 日続いた場合には、元の就業時間に戻すようにしています。

就業時間の変更に関しては、変更後、朝 5 時からの早朝勤務となり、また終業時刻も遅くなるため、従業員にとっては不都合が多い点も経営者は認識しています。別の法人では、夏場の熱中症対策として就業時間の変更を経営者が提案したものの、従業員の反対にあって断念したところもありました。

ただ、熱中症対策を含め、従業員が安全に働くことができる環境を整備することは、農業法人にとって不可欠になっています。従業員と十分なコミュニケーションを図った上で、就業時間の変更を含め、従業員の安全を確保する取組が重要になっています。

また、農作業時の突然の事態への準備も非常に重要です。熱中症などにより、農作業時に「心肺停止」の状態に陥ってしまった場合には、速やかに心臓マッサージや AED（自動体外式除細動器）の使用が必要になることがあります。特に、土地利用型農業の場合には、離れた圃場で作業するケースが多く、現場内で可能な限り迅速な対応をとることが求められます。Ⅲ章で紹介した（株）鈴生では、緊急事態に備えた訓練を日頃から実施するとともに、圃場付近の AED（自動体外式除細動器）の設置場所について従業員に周知させています。このように農業法人においては、従業員の安全を守るために突然の事態に備えた準備をしておくことが求められます。

（澤田 守）

Ⅵ 職務満足度分析ツールの利用

1) 職務満足度分析ツールとは

従業員の人材育成を行うには、経営者と従業員のコミュニケーションを密にして、経営者と従業員の意識差をなくしていくことが重要になります。特に、農業法人の状況をみると、経営者の高齢化が進む一方で、雇用される従業員は20代から30代が中心となっています。経営者と従業員の年齢差がある場合も多く、世代間ギャップが存在する場合があります。そのため、法人内での意思疎通がうまくいっている場合でも、実際には想像以上に伝わっていないことが多くあります。

また、経営者と従業員の意識差は、農業法人内の従業員規模によっても変わってきます。従業員が少ない時には、経営者は従業員と接する機会も多くあります。しかし、経営規模が拡大し、従業員数が増えてくると、経営者が従業員全員と綿密な意思疎通を行うことは難しくなり、その結果、従業員が日常的にどのような不満を抱えているのか、経営者には伝わりづらい状況が生じます。

2) 人材育成、労働環境の課題を示すツール

従業員の定着を図るために農業法人においてどのような対策を取るべきでしょうか。農業法人における人材育成・労働環境の課題を示すツールが、農研機構マネジメント技術プロジェクトで開発した職務満足度分析ツールです。

アメリカの臨床心理学者ハーズバーグが提唱した動機づけ・衛生理論では、仕事の満足と不満の要因は異なっており、従業員の職務満足度を高めるためには、不満要因の改善と動機づけという2つの側面から取り組んでいく必要があることを明らかにしています。

この分析ツールでは、動機づけ・衛生理論に基づいて、農業法人用のアンケート項目を事前に設定しており、従業員にアンケートを実施し、そのデータをパソコンに入力することで人材育成・労働環境の課題を視覚化することができます。

職務満足度の計測から改善の手順は、①10分程度の簡単なアンケートを従業員が回答し、②分析ツールにデータを入力します。次に、③分析ツールが自動的に満足度と改善度をグラフ等で表示し、④その結果をもとに職場内で検討することにより、各法人の人材育成、労働環境の改善を行うというものです。

この職務満足度の計測では、農業法人向けに作成した調査票を用いています。なお、この調査票に関しては作目、経営状況などに合わせて自由にカスタマイズすることも可能になっています。また、従業員に対してWEBアンケートという形で、紙を使わずに、スマートフォン、パソコン等で回答してもらい、分析する方法も試行しています。

データを入力し、分析ツールを実行すると、図 6-1 のようなグラフが出力されま

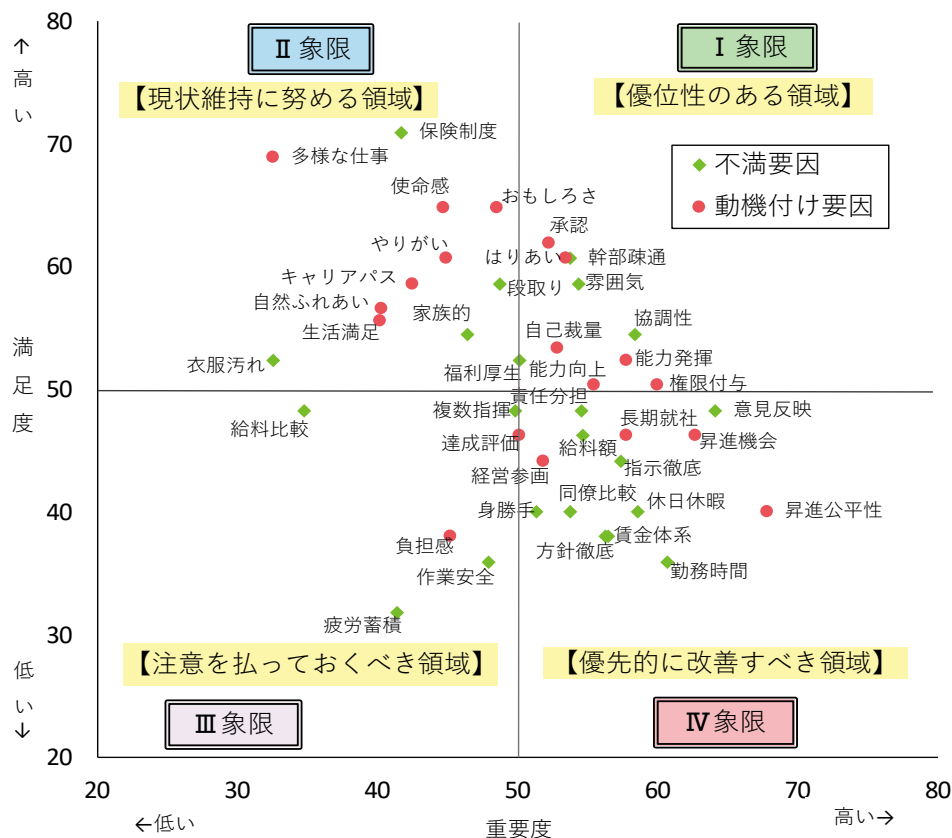


図 6-1 分析ツールによる優先的な人材育成・労務管理施策の視覚化（イメージ図）

す。この図は、職務満足度、重要度を CS 分析（顧客満足度分析）に従って算出したもので、各項目の位置から 4 つの象限に区分することで、職務満足上の課題を視覚的に把握することができます。

グラフの縦軸は従業員の職務満足度であり、上側ほど満足度が高いことを表します。また、横軸は職務満足度と各項目との関係を表し、右側ほどその関係が強く、重要な課題であることを示しています。図の右下のⅣ象限は、重要度は高いものの、満足度が低い項目が位置しており、優先的に改善すべき領域となります。

図の場合、優先的に改善すべき項目は、Ⅳ象限にある昇進公平性、勤務時間などです。この分析ツールにより、従業員の職務満足度がグラフ上で把握でき、優先度が高い項目から人材育成・労働環境の改善に取り組むことができます。

このツールの主なユーザーは経営改善を支援する試験研究機関や関係機関、及び農業法人の経営者を想定しています。職務満足度分析ツールと操作方法を掲載したパンフレットは、農研機構「マネジメント技術」プロジェクトのホームページからダウンロードして利用することができます。

今後はこのような分析ツールなどを用いながら、各従業員の能力、希望に合わせた人材育成・労働環境の整備が求められます。

（澤田 守）

Ⅶ 参考情報：雇用就農に対する支援制度

農業法人の雇用，人材育成の支援は，都道府県や市町村段階，JA単位などでも取り組まれています。ここでは全国段階の支援制度を示しています。

農の雇用事業

農林水産省では就農支援として「農業次世代人材投資事業」，「農の雇用事業」などが実施されています。「農の雇用事業」には，以下のタイプがあります。

- ・【**雇用就農者育成・独立支援タイプ**】：新規就農者の雇用就農を促進するため，農業法人等が就農希望者（独立希望者を含む）を雇用し，農業技術や経営ノウハウの習得を図る実践的な研修（OJT 研修）等を支援します。年間 120 万円を上限に，最大 2 年間助成します。
- ・【**新法人設立支援タイプ**】：地域の担い手となる法人経営体を増やしていくため，農業法人又は経営の移譲を希望する個人経営者が就農希望者を一定期間雇用し，新たな農業法人を設立するために実施する，農業技術・経営ノウハウを習得させるための研修に対して支援します。
- ・【**次世代経営者育成タイプ**】：農業法人等において，その職員等を次世代の経営者として育成していくため，先進的な農業法人や異業種の法人での現場実践研修（OJT 研修）の取組を支援します。

※農の雇用事業について，詳しくは「全国新規就農相談センター」

（<https://www.be-farmer.jp/farmer/employment/>），及び

農林水産省（https://www.maff.go.jp/j/keiei/nougyou_jinzaiikusei_kakuho/koyou.html）のHPを参照下さい。

農林漁業雇用対策

農林漁業で働くことを希望する方を支援するため，農林漁業に係るハローワーク窓口等において職業相談，職業紹介及び農林漁業の就業等に関する情報提供などを行っています。また，農林業の職場を魅力あるものとするため，事業主に対し，雇用管理に関する相談・助言等を行っています。

※農林水産省と厚生労働省の共管事業で，詳細は厚生労働省のHPを参照下さい。

（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/nouringyou/index.html）

— 研究成果の紹介 —

農研機構の刊行物

農研機構・マネジメント技術プロジェクトでは、農業経営の発展に向けて、経営者の意思決定を支援するための調査・研究を行い、その成果の一部を公開しています。詳しくは以下のホームページからダウンロードしてご利用いただけます。

農研機構・マネジメント技術ホームページ <https://fmrp.rad.naro.go.jp/>



「農業法人における人材育成のポイントー現場リーダーの作業遂行マネジメント能力育成に向けた取組ー」

本パンフレットでは、現場リーダーに必要とされる、作業の進捗管理や業務改善などの「作業遂行マネジメント」能力の育成に焦点を当て、意識的に当該能力の向上に取り組み、複数の社員に作業の進捗管理を任せている成功事例に注目して、それら事例間で共通する取組内容を能力育成のポイントとして抽出しています。



「農業法人における人材定着施策と改善ツール」

農業経営の規模拡大が進み、農業法人に雇用される従業員が増加する一方で、従業員の離職率の低減が課題となっています。そこで農業法人の従業員の職務満足度を数値化し、優先的な人材育成・労務管理施策が明示できる「職務満足度分析ツール」を作成しました。パンフレットでは、農業法人における人材育成・労務管理の現状について情報を提供するとともに、「職務満足度分析ツール」の操作法について紹介しています。

参考資料の紹介 ①

○農林水産省のホームページでは、「農業に関心がある」「農業を始めたい」方向けのスタートアップガイドとなる情報を紹介しています。

新・農業人ポータル https://www.maff.go.jp/j/new_farmer/index.html

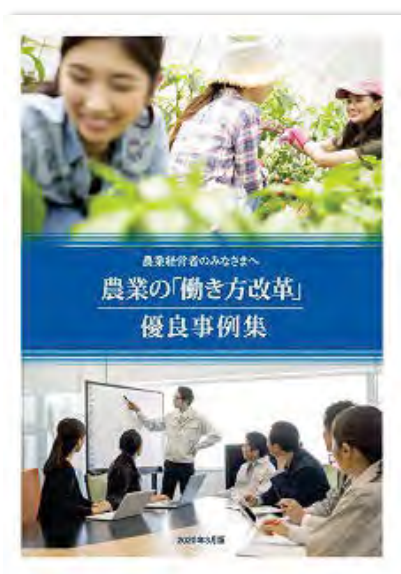
○農林水産省のホームページでは、農業経営における労務管理に関する手引き、「働き方改革」の実現に向けた取組を行っている法人の優良事例集など、人材育成に関するパンフレットを掲載しています。

農業経営に関するパンフレット https://www.maff.go.jp/j/kobetu_ninaite/

農業版 労務管理のススメ



農業版 やさしい労務管理の手引き



農業の「働き方改革」優良事例集

参考資料の紹介 ②

○公益社団法人日本農業法人協会では、女性が働きやすい職場づくりのポイントについて、「労務管理編」、「コミュニケーション・人材育成編」、「労働環境改善編」、「家族経営編」の4つのテーマに分けて、「農業版 女性が働きやすい職場づくりポイントガイドブック」を作成しています。

ガイドブックは日本農業法人協会のホームページからダウンロードすることができます。また、動画による解説版についてもみる事が可能です。

(https://hojin.or.jp/standard/post_35-html/)

農業版 女性が働きやすい職場づくりポイントガイドブック



○女性目線での農業の働き方改革の参考となるポータルサイトがあります。

Step WAP 農業の働き方改革
ー男女共同参画による経営発展ー
(<https://step-wap.jp/>)





【編集・発行】

国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構 マネジメント技術プロジェクト

【連絡先】 農研機構 企画戦略本部 農業経営戦略部

〒305-8604 茨城県つくば市観音台3-1-3(農業環境変動研究センター内)

fmnarc@naro.affrc.go.jp

【執筆担当】 澤田 守、田口 光弘、澤野 久美

<https://fmrp.rad.naro.go.jp/>

「農研機構」は国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構のコミュニケーションネームです。