

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。

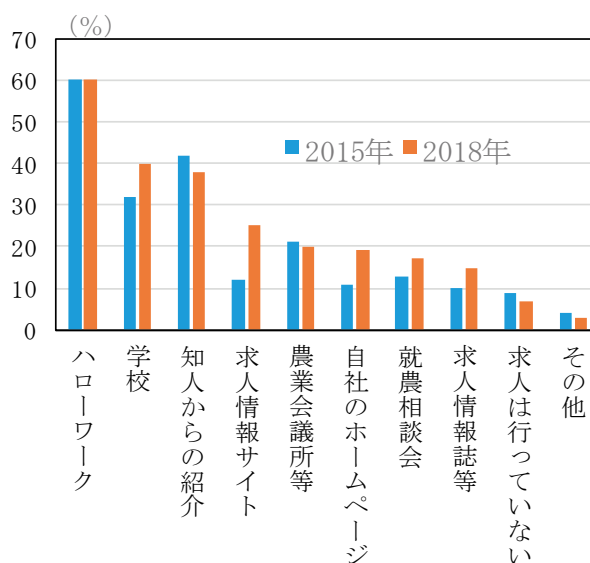


図 2-1 雇用者（正社員）の求人先

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。この採用ルートの長所は、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使っています。

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使っています。

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）