

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。

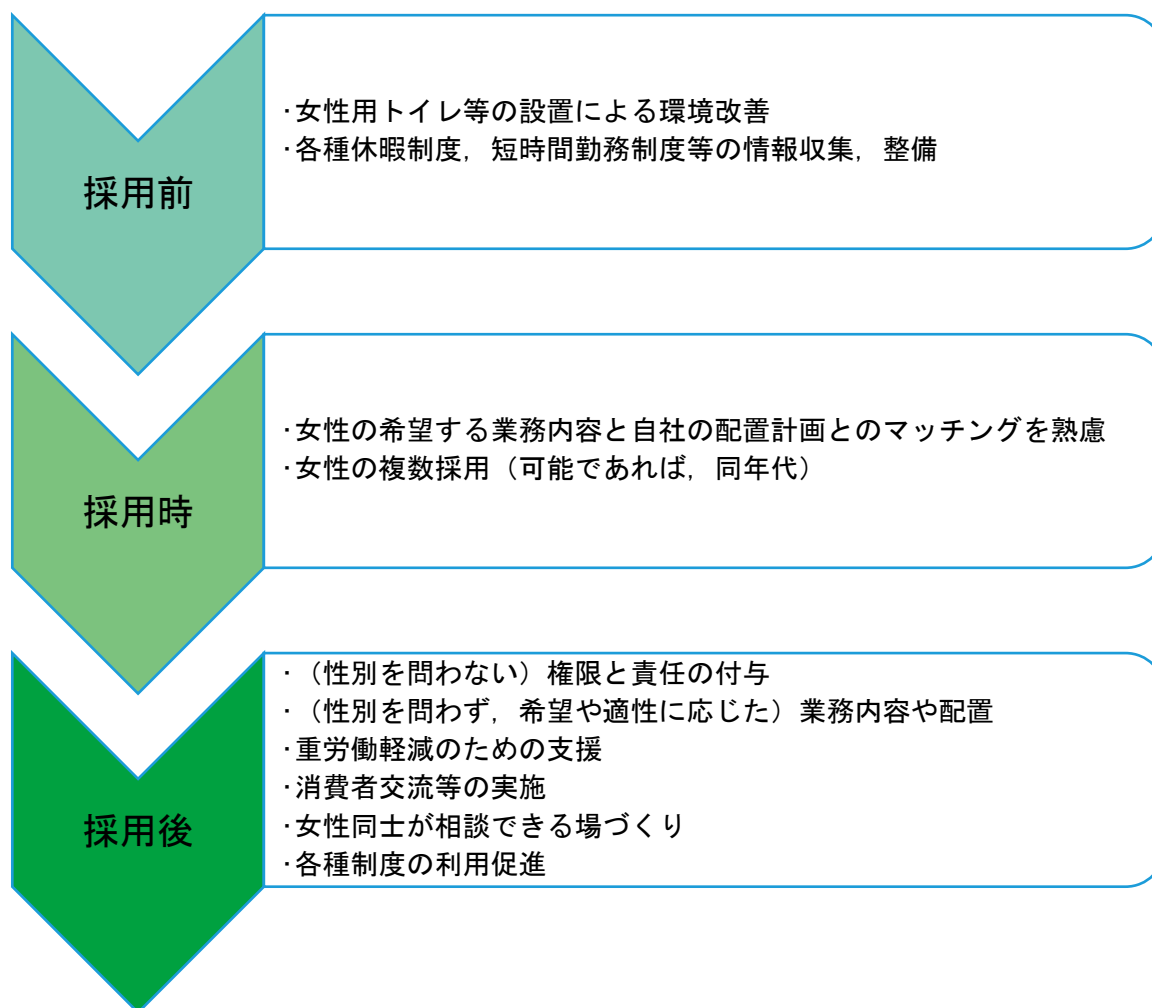


図 3-6 女性従業員の定着に向けた採用前・採用時・採用後のポイント

（澤野 久美）