

農業法人における雇用労働力の実態と人材育成課題

1. 農業法人における雇用労働力の実態

近年、地域の高齢農家の離農と担い手の減少に伴い、**経営規模の拡大を積極的に進めるとともに、農産物加工や地産地消を意識したレストランを開設するなど、事業の多角化も図る大規模な農業法人**が増加しています。そして、それらの経営では、**経営戦略を遂行するために、家族以外の人を従業員として雇用する雇用型経営として展開**しています。

増加する大規模経営

これらの動向を2015年農林業センサスの結果から確認すると、表1は、経営耕地面積規模別に見た農業経営体数の推移を示しています。2010年から2015年にかけて、合計で30万ほど経営体の減少が見られますが、それらは5ha未満層での減少に由来するものであり、**10～20ha層を中心に5ha以上層は一律に増加**しています。

表1 経営耕地面積規模別 農業経営体数の推移（全国）

	合計	5ha未満	5～10ha	10～20ha	20～30ha	30～50ha	50～100ha	100ha以上
2010年	1,679,084	1,577,354	52,188	23,682	9,797	8,986	5,857	1,220
2015年	1,377,266	1,272,253	52,229	25,396	10,292	9,385	6,121	1,590
増減数	-301,818	-305,101	41	1,714	495	399	264	370

資料：2015年農林業センサス報告書

このように大規模経営が増加するのに伴い、農産物販売金額規模でも金額が高い層の増加が見られます。表2は、農産物販売金額規模別の農業経営体数の推移ですが、**3,000万円以上層で一律に増加**しており、2015年時点で農産物販売金額1億円以上の経営体は6,549あります。

表2 農産物販売金額規模別 農業経営体数の推移（全国）

	500万円未満	500～1,000万	1,000～3,000万円	3,000～5,000万円	5,000万～1億円	1～3億円	3～5億円	5億円以上
2010年	1,431,759	114,342	99,905	18,212	9,289	4,193	670	714
2015年	1,154,303	97,416	90,201	18,346	10,451	4,722	896	931
増減数	-277,456	-16,926	-9,704	134	1,162	529	226	217

資料：2015年農林業センサス報告書

大規模経営における事業多角化の進展

そして、農産物の販売金額が多い経営体では、農産物加工や消費者への直接販売などの「農業生産関連事業（6次産業化）」を行う経営体が増えています。表3は、農産物販売金額規模別に見た農業生産関連事業を行う農業経営体数の推移を示していますが、**農産物販売金額が5,000万円以上の層では、2010年から2015年にかけて、関連事業に取り組んだ経営体数が増えている**ことが分かります。一方で、関連事業を行う経営体数は合計で10万ほど減少していますが、これらの多くは農産物販売金額500万円未満層での減少に由来するものと考えられます。

表3 農産物販売金額規模別 農業生産関連事業を行う農業経営体数の推移（全国）

	合計	500万円未満	500～1,000万円	1,000～5,000万円	5,000万～1億円	1億円以上
2010年	351,494	290,559	30,445	27,281	1,847	1,362
2015年	251,073	196,611	25,886	25,073	1,987	1,516
増減数	-100,421	-93,948	-4,559	-2,208	140	154

資料：農林水産省「2015年農林業センサス結果の概要（確定値）」

常時雇用者数の増加

以上より、小規模層を中心に離農が進む中で、それら離農者の農地を引き受ける形で大規模経営が増えています。そして、それら大規模経営では農産物加工などの関連事業に取り組む経営体が増えてきています。**こうした大規模経営の多くは、法人経営**と考えられます。2010年から2015年にかけて、法人以外の経営体（法人化していない家族経営等）は30万ほど減少していますが、**法人経営は21,627から27,101へと5,500ほど増えています**。

規模拡大と、事業の多角化を進める法人経営では、雇用労働力、特に常時雇用労働力は経営成長を図る上で欠かせない経営資源といえます。表4は、農業法人における雇用労働の推移を示しています。**常時雇用労働については、雇用者数および雇い入れた経営体数ともに増加**しており、家族以外の従業員が重要な経営資源となってきたことが分かります。

表4 農業法人における雇用労働の推移（全国）

	法人数	常 雇 い			臨時雇い（手伝い等を含む）		
		雇い入れた 法人数	人数	延べ人日	雇い入れた 法人数	人数	延べ人日
2010年	21,627	9,960	85,270	17,663,884	11,269	127,879	5,061,163
2015年	27,101	14,910	122,294	26,302,820	14,767	136,650	5,979,323
増減数	5,474	4,950	37,024	8,638,936	3,498	8,771	918,160

資料：2015年農林業センサス報告書

注：法人化している経営体の集計値。「常雇い」は、雇用契約に際し、あらかじめ7か月以上の期間を定めて雇った人（期間を定めて雇った人を含む）のことをいい、「臨時雇い」は、日雇い、季節雇いなど7か月に満たず雇用された人のことをいう。

さらに、農産物販売金額別に常時雇用労働力の導入実態を示したのが表5です。まず、**常時雇用労働力を導入している経営体の割合は、販売金額の増加とともに増え、販売金額5,000万～1億円の層になると半数の経営体が導入**しています。導入している経営体において、一経営体当たりの常時雇用者数は、5,000万円未満の層は2～3名ですが、5,000万円以上になると5名以上導入しています。最後に、各層別に見た常時雇用者の年齢分布ですが、**販売金額が増加するほど65歳以上の常時雇用者の割合は減少し、一方で44歳以下の常時雇用者割合が増加**する傾向にあります。したがって、農産物販売金額が高い経営体ほど、人材の新陳代謝がうまく図られていると推測されます。

表5 農産物販売金額別 常雇い労働力の導入実態

	常雇い 導入経営体 割合（％）	一経営体 当たり 常雇い者数 （人）	常雇い者年齢分布（％）				
			15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～64歳	65歳以上
500万円未満	1%	2.8	3%	11%	16%	40%	30%
500～1,000万円	7%	2.2	3%	11%	16%	39%	30%
1,000～3,000万円	19%	2.7	5%	15%	17%	38%	25%
3,000～5,000万円	36%	3.7	8%	20%	17%	36%	19%
5,000万～1億円	50%	5.3	8%	23%	18%	35%	15%
1～3億円	72%	8.0	9%	21%	20%	37%	12%
3～5億円	86%	13.7	9%	21%	21%	39%	10%
5億円以上	91%	37.4	10%	21%	22%	39%	7%

資料：2015年農林業センサス報告書をもとに算出

2. 農業法人における人材育成の重要性

高い離職率

このように農業法人で働く人が増える中で、そこでの労務管理や人材育成に対する関心が高まっています。農業法人における労務管理や人材育成の実態について詳細なアンケート調査を行った全国農業会議所（2013）¹によれば、**農業法人における3年以内離職率は45.7%**と算出されています。

3年以内離職率が45.7%ということは、採用した人数の約半数が3年以内に辞めることを意味します。法人側から見れば、**離職率を改善しないことには、人材育成に要した時間やコストの多くが無駄になってしまいますし、経営内で将来中核的な役割を担う人材の育成もできません**。そのため、離職率の改善は、農業法人の雇用労働に関して、喫緊の課題といえます。

離職率の改善に向けた人材育成の重要性

高い離職率の要因を探るために、従業員に対する「辞めたいと考える主な理由（第1位）」の回答結果を見れば、「給与額が低い」21.8%、「独立したいから」20.7%、「勤務先に将来性を見出せない」9.6%、「人間関係がうまくいかない」9.0%となっています。また、「今の職場で働き続けるために職場内で実施して欲しいこと（第1位）」の回答結果は、「給与水準の引き上げ」29.3%、「能力開発の支援」12.8%、「先輩職員によるフォローの実施」10.5%でした。

これら2つの回答結果から、離職率の改善に向けて、2つの方策が見出せます。**1つ目は、給与水準の引き上げです**。しかしながら、農産物価格の低迷が続く中で、給与支払いの原資となる販売収入を増やすためには、販売先や販売方法を変えたり、6次産業化に取り組むといった事業の改変が必要になりますが、それらは容易に達成できることではありません。

もう1つの改善方策は、人材育成の充実です。上記の結果から、「能力開発の支援」や「先輩職員によるフォロー」を実施し、「勤務先に将来性を見出せない」「人間関係がうまくいかない」といった要因を改善していくことが離職率の改善につながるといえます。すなわち、**現在の勤務先にいることで自身の成長が感じられるよう人材育成の取組や職務内容を充実させて、働きがいを向上させることが重要といえます**。さらに、**経営者と従業員間で円滑なコミュニケーションがなされ、採用年数が浅い社員をフォローする組織風土を構築**することもあわせて重要といえます。

離職率の改善に向けたこれら2つの方策のうち、給与水準の引き上げは外部環境に影響を受けやすい方策といえますが、人材育成の充実は、外部環境にあまり左右されず、経営者の努力や取組方次第で成果が出やすい方策といえます。そのため、**取り組みやすさという点では、人材育成**

¹ 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 平成25年3月」。アンケート調査は、2,185経営体を対象に、事業主と従業員に対して実施した。回答数は、事業主846経営体、従業員1,296人。

の方が容易であるとともに、組織の成長のためにも、人材育成を充実させていくことは必要不可欠と考えられます。

本パンフレットは、このような背景を踏まえ、農業法人における人材育成に焦点を当てています。

3. 農業法人におけるキャリアパスと求められる職務遂行能力

キャリアパスと職務遂行能力

図1は、農業法人への聞き取り調査をもとに作成した、農業法人の営農部門に関するキャリアパスの例です。

まず、入社した当初は、一般従業員として、一通りの作業の流れや内容を覚えることから始まります。そして、OJTやマニュアルを通して、作業のやり方や機械操作を覚えていきます。**この段階では、経営者や営農部長、現場リーダーなどの作業指示を受け、その指示通りに着実に業務を遂行することが求められます。**

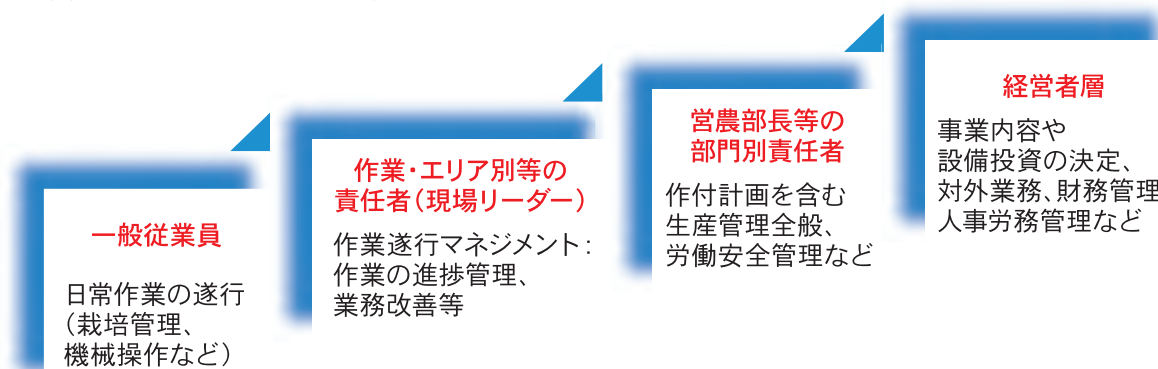


図1 多数の従業員を雇用する農業法人における営農部門キャリアパスの例

次に、経営規模が拡大してくると、経営者が毎日圃場に出て、天候や進捗状況に応じた作業指示を行うことが限られた時間の中で困難となってきます。そのため、**一般従業員とともに作業をするだけでなく、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（マネジャー）」を配置することが求められます。**

現場リーダーは、経営者層や営農部長等の管理者層とコミュニケーションを取りつつ、作業計画から乖離しすぎないように、そして従業員の労働負荷が大きくなるように配慮した上で、天候や進捗状況に応じた作業指示や要員配置を行うことが求められ、生産現場における重要な役割を担います。なお、こうした**現場リーダーは、職階においては、作業別やエリア別、品目別責任者**

という役職で呼ばれることが多いです。

営農部長のような**生産部門の責任者に求められる職務遂行能力は、販売計画と連動した作付計画の作成や、無理のない作業計画の作成、さらには生産現場に関わるすべての従業員の労働安全管理**などが挙げられます。なお、経営規模や組織構造にもよりますが、これらの職務を現場リーダーや経営者層が担うこともあります。

最後に、**経営者層においては、事業内容や設備投資の決定、財務管理や人事労務管理など、法人の売上高や利益に直結する意思決定や管理業務**が求められます。また、営業や視察対応などの対外業務を、経営者が行う法人も多く見られます。

農業法人における人材育成の課題

このように、農業法人が生産活動を安定的かつ効率的に行うためには、**日常作業を担う一般従業員の技能育成とともに、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」ができる現場リーダーの育成が重要**と考えられます。特に、「作業遂行マネジメント」能力については、経営者から、「人を使って作業を進められる人材が欲しい、育てたい」、「オペレーターは替えが効くが、農場全体を見渡して作業の指示出しができる人間は替えが効かない」、「指示出しできる人間が経営者一人だけでは、経営者に万が一のことが起きたときに、生産の継続が困難であり、作業指示ができる人材を育てたい」といった意見を、私どもの調査において聞きました。

これら2つの能力の育成方法に関し、土田（2014）²によれば、**日常作業に関する技能育成の方法はOJTが基本**であると述べています。なお、**近年では、ICTを活用して能力習得までの期間を短縮する試み**が散見されます。例えば作物の生育状況や施肥・防除のタイミング等を画像も付けた文書データで残し、皆で共有するといった取組が進んでいます。こうしたICTを活用した試みの詳細は、南石・藤井（2015）³をご参照ください。

一方、本パンフレットが対象とする**作業遂行マネジメントのように、状況に応じた判断が求められ、OJTやマニュアルでの教育が難しい能力の育成については、多くの農業法人において特定の訓練・教育方法が確立されているわけではない**としています。

以上から、従業員に対する作業遂行マネジメント能力の育成については、多くの法人で育成ニーズがあるものの、育成に関するノウハウの蓄積は不十分であるという課題が見出せます。

² 土田志郎「土地利用型農業経営における人材育成の現状と課題」、南石晃明・飯國芳明・土田志郎編『農業革新と人材育成システム』農林統計出版、2014、pp.179-202。

³ 南石晃明・藤井吉隆編『農業新時代の技術・技能伝承』農林統計出版、2015。

4. 本パンフレットのねらい

このような課題のもと、本パンフレットは、**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ます。**

複数の社員に作業遂行マネジメントを任せている成功事例として、本パンフレットでは4つの事例を取り上げますが、これら**4事例の経営に関する共通点は、第一に各営農類型において大規模な経営**であるということです。水稲作を中心とした**(有)山波農場と(有)ティーエム：しろうま農場（以下、それぞれ山波農場、しろうま農場と表記）**は水稲作付面積がそれぞれ85haと65haですが、2015年農林業センサスによれば、水稲作付面積15ha以上の経営体は全国で0.9%しかありません。次に、施設野菜作の**(有)だんだんファーム掛合（以下、だんだんファームと表記）**の作付面積は約8haで、同センサスによれば、施設野菜作で作付面積5ha以上の経営体は全国で0.3%となっています。露地野菜作の**(株)鈴生（以下、鈴生と表記）**の自社作付面積は約60haであり、露地野菜で作付面積10ha以上の経営体は全国で0.8%ほどです。

また、4事例に共通する他の経営の特徴としては、**雇用労働力を多く導入しており、正社員には20～30代の若年層が多いこと、圃場数が多く、作付品目も複数**あることなどが挙げられます。

一方、経営対応上の共通点としては、**農業では比較的取り組みの弱かった人材育成を重視しており、かつ育成の方針としても、指示通りに的確に動くことや技能の向上以上に、従業員の日ごろの業務に対する意識改善を主軸に、従業員の主体性を引き出すような取組を行っている**ことが挙げられます。このような意識改善や、従業員の農場運営への関与や主体性を高めた結果、作業時間の短縮や単収の向上、投入資材の削減などの経営改善が得られています。