

農業の「働き方改革」 経営者向けガイド 実践ワークブック 2018.6

はじめに

農林水産省では、人手不足問題に対応するため、農業経営者や有識者をメンバーとした農業の「働き方改革」検討会で議論を重ね、2018年3月に『農業の「働き方改革」経営者向けガイド』を取りまとめたところです。

「経営者向けガイド」には、

- ① 他産業との人材獲得競争の中で農業が選ばれるためには、経営者の**意識改革**が必要であること
- ② 働き方改革を具体的に進めるための段階的なアプローチとして、課題の洗い出し、経営理念の共有、年間作業の平準化、業務のマニュアル化等を**ステップを踏んで**進めていく必要があること

等を盛り込んでおり、現場の実例とともに紹介しています。

本ワークブックは、この「経営者向けガイド」に完全準拠しています。一人でも多くの農業経営者の皆様に「働き方改革」に取り組んでいただくきっかけとなるよう作成しました。

書き込みながら考えることができるようになっています。

農業経営者の皆様や、今後経営者になろうと考えている皆様に、是非、御活用いただければ幸いです。

本ワークブックの使い方

ページの順番に、書き込みながら取り組んでいただくことをおすすめします。

その上で、具体的な目標を立てて、私の「働き方改革」宣言を作成してみてください。

目 次

ステージ1 経営者が自らの働き方を見つめ直す

1. 自分の働き方を見つめ直してみましょう。 . . . 4
2. 経営上の課題を洗い出してみましょう。 . . . 5
3. 書き出した課題について、他にもないかなど、家族や知人の意見も聴いてみましょう。 . . . 8
4. 積極的に情報収集してみましょう。 . . . 9
5. 洗い出した課題を参考にしながら、経営理念や目標を作ってみましょう。 . . . 10

ステージ2 「働きやすい」「やりがいがある」実感できる職場を作る

6. 洗い出した課題について、一つ一つ改善に取り組んでみましょう。 . . . 11
7. 正社員として通年で雇用ができるよう、年間作業の平準化に取り組んでみましょう。 . . . 13
8. 従業員を雇う際に必要となる基本的な労働・社会保険関係法令の内容について理解しましょう。 . . . 14
9. 農業経営の特性に合った就労条件を工夫してみましょう。 . . . 15
10. 清潔で快適な職場環境の整備や労働安全の確保に努めましょう。 . . . 16
11. 業務内容をマニュアル化してみましょう。 . . . 17

ステージ3 人材を育成し更に発展する

12. 必要な人材像を明確にした募集・採用を行いましょう。 . . . 18
13. 経営者が経営に集中できるよう現場を任せられる人材を育成しましょう。 . . . 19
- (様式・記載例) 私の「働き方改革」実行宣言！ . . . 20

氏 名 :

経営体名 :

従業員数 : 名

就農歴 : 年目

事業内容（作目、面積等） :

売 上 :

費 用 :

所 得 :

その他 :

経営者が自らの働き方を見つめ直す

誰かと一緒に働くときは、自分の考えに賛同を得て、気持ちよく働いてもらうことが重要です。他人のことが分かるため、まず自分の働き方を見つめ直してみましょう。

1. 自分の働き方を見つめ直してみましょう。

年 月 日

自分以外の誰かと一緒に働くときは、今まで自分流で自然にやっていた様々な作業のやり方や手順を、全く知らない人に伝えて、同じようにやってもらうことになります。これは想像以上に大変なことなのです。

自分の働き方を紙に書いてみるのがとても大事な「第1ステップ」です。

Q1. 年間の主な作業を書き出してみましょう。

項 目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月

Q2. 年間の休日・労働時間を書き出してみましょう。

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	計
休み（日）													
労働時間 （働いている日の平均・時間）													

2. 経営上の課題を洗い出してみよう。

年 月 日

自分の作業の手順を書き出してみると、「これを他人がやったらどうなるか？」に考えが及んで、経営上の課題が色々出てくるものです。

それを具体的に書き出してみましよう。書き出したら、他の人の意見も聴いてみましょう。

(課題の例)

必要な所得



生産面積



作目の種類



販路



季節・日ごとの作業量



人員は適切か



作業手順



職場環境



技術や設備
への投資



I T



財務管理



その他



課題を具体的に書き出してみましょう。

年 月 日



Q 1 今の経営内容は、自分が理想とする所得が得られる生産面積、作目の種類や販路となっていますか。

Q 2 休みや1日の労働時間に無理はありませんか。作業量に見合った必要な人員が確保できていますか。

Q 3 作業手順に見直すところはありませんか。忙しい時期の作業で忙しくない時期にずらせる作業はありませんか。

Q 4 他人に働いてもらうに際して、職場は清掃や、道具・書類の整理ができていますか。

Q 5 農業機械を導入するとき、コストを何年で回収するか計算していますか。I Tを活用していますか。

Q 6 青色申告などにより、売上や費用を把握していますか。

Q 7 その他、気になっていることを書き出してみましょう。

3. 書き出した課題について、家族や従業員・知人の意見も聴いてみましょう。



意見を聴いた人① (

さん) 月 日



意見を聴いた人② (

さん) 月 日

意見を聴いた人③ (

さん) 月 日

4. 積極的に情報収集してみましょう。

年 月 日



Q1 市場の動向や、国の施策等について普段どのように情報収集していますか。不足している情報はありますか。

情報の種類、情報収集の方法：

不足している情報の種類：

Q2 以下のウェブサイトも見てみましょう。

情報収集ツールの具体例



農水省・農業経営者 net (facebook)

- ・ 農業者が活用できる農林水産省全体の事業情報（事業概要、公募期間、応募ページへのリンク等）や、役立つ記事を配信。
- ・ “農水省・農業経営者 net”にアクセスし、いいね！を押してフォローすることにより最新の記事が届きます。 <http://www.facebook.com/nogyokeiei>



アグリサーチャー

農業研究見える化システム

アグリサーチャー（農業研究見える化システム）

- ・ 生産者と研究成果をつなぎ、最新の研究成果を提供する検索システム。
- ・ 約 30,000 件の研究情報と約 4,000 名の研究者情報を収録した農業の未来を作るプラットフォームです。 <https://agresearcher.maff.go.jp/>

5. 洗い出した課題を参考にしながら、経営理念や目標を作ってみましょう。

年 月 日



Q 1 経営理念（どのような夢をかなえたいのか、何を大切にしたいのか 等）を考えてみましょう。

Q 2 経営理念を実現するための、具体的な数値目標を作ってみましょう。

所得、生産量・作目の種類、農地、必要な人材・人数、労働時間、職場環境、技術・設備等への投資計画 等

経営理念の具体例

- ① 「農業で世界中に驚きと笑顔を」
- ② 「大切な人に伝えたくなる味」「女性のキャリアアップをあきらめない」
「新たな農業の形を創り上げる」
- ③ 「農業生産法人として人・自然に感謝し、心豊かに社会貢献します。」

「働きやすい」「やりがいのある」 実感できる職場環境を作る

清掃や書類整理など、できることから一つ一つ改善に取り組んでいきます。年間作業の平準化や、農業の特性を活かした就労条件作り、業務のマニュアル化などに取り組んでみましょう。

6. 洗い出した課題について、一つ一つ改善に取り組んでみましょう。

年 月 日



清掃や書類の整理など、身近なところにも改善できることがあります。一つ一つ取り組んでみましょう。

取り組む課題 1 :

いつまで :

どのように :

取り組む課題 2 :

いつまで :
どのように :

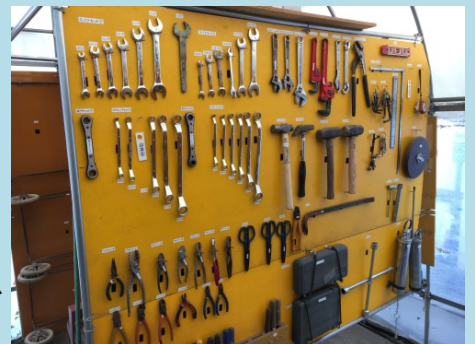
取り組む課題 3 :

いつまで :
どのように :

身近な改善の具体例

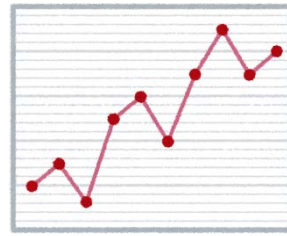
- ① 事務所の掃除、書類整理から始めた。簡単で、かつ目に見えるところを変えることに意味があり、パートさんも「誰かが来て掃除を始めた」「きれいになって気持ちが良い」「次は何をやるのか」等意識が変わった。
- ② 道具の整理整頓から始めた。はさみ1本に至るまで、道具を持ち出したら自分の名前が付いた札をその場所の釘に掛けておく。誰が持ち出しているかすぐ分かり、無くさなくなった。毎日夕方に確認してSNSにアップすることで、無くした日がすぐ分かるようになった。

全ての道具の置場が決まっていて、
持ち出すときは名札を掛ける



7. 年間作業の平準化に取り組んでみましょう。

年 月 日



忙しい時期の作業について点検し、無駄な作業を無くしたり、忙しくない時期に行うなど、作業の平準化に取り組んでみましょう。

正社員として通年で雇用するためにも必要です。

Q 1 一番忙しい時期は何月頃ですか。その時期の作業で減らせる作業や、他の時期にずらせる作業はありませんか。

忙しい時期：

他の時期にずらせる作業：

Q 2 忙しくない時期は何月頃ですか。その頃にできる作業や天気が悪い日でもできる作業を書き出してみましょう。

忙しくない時期：

天気が悪い日でもできる作業：

8. 従業員を雇う際に必要な労働・社会保険関係法令の内容について理解しましょう。

年 月 日



Q 1 雇用している人達との契約内容は明確ですか。就労規則の作成や社会保険への加入はしていますか。

- ☐ 重要な労働条件（契約期間、仕事の場所・内容、始業・終業時刻、休憩時間、休日・休暇、賃金等）を書面で示した労働契約を結んでいる。
- ☐ 農業機械や農薬を利用するなどの危険を伴う業務について、安全衛生教育を行っている。
- ☐ 就業規則（労働条件の他、職場内の規則等について労働者の意見を聴いた上で使用者が作成するルールブック）を作っている（従業員数常時10人以上は必須）。
- ☐ 労災保険、雇用保険に加入している（法人事業所、労働者常時5人以上は加入が必須）。
- ☐ 健康保険・厚生年金に加入している（法人事業所は加入が必須）。

Q 2 以下のパンフレットも読んでみましょう。

パンフレット

「農業者・農業法人労務管理のポイント」（H28. 2 農林水産省・厚生労働省）

- ・ 労働者を1人でも雇用すると適用される法令等のルールについて解説
<https://www.maff.go.jp/j/pr/annual/attach/pdf/nougyou-9.pdf>

「農業法人が加工・販売に取り組む場合の労務管理のポイント」

（H26. 6 農林水産省・厚生労働省）

- ・ 農業は労働基準法の一部適用除外とされているが、加工・販売など、6次産業化に取り組む場合には適用される場合があること等について解説
https://jsite.mhlw.go.jp/yamanashi-roudoukyoku/library/yamanashi-roudoukyoku/kantoku/point_agri.pdf



9. 農業経営の特性に合った就労条件を工夫してみましょう。

年 月 日



子供の行事などに参加しやすい、農閑期に他の仕事ができるなど、農業の特性を活かした柔軟な就労体系を工夫してみましょう。

Q 1 子育てや、高齢者、副業など、働き方に様々な要望を持つ人材が活躍できるような、柔軟な就労体系を取り入れていますか？

取り組んでいる（又は取り組もうとしている）内容：

柔軟な就労体系の例

<休みやすい環境を作る>

- ① 冠婚葬祭・子供の学校行事・私的旅行などに従業員それぞれが参加できるよう情報を共有した。短時間勤務やフレックス制度、基本的に残業なし、等により定着率も向上した。
- ② 子育て中の女性を積極的に採用した。「お互い無理せず働ける環境」となるよう、余裕を持った人数を雇い、別の人フォローできる体制を作った。仕事が少ない時期があることを説明した上で雇用契約を結んだ。

<農業の季節性を活かした柔軟な就労体系を作る>

- ① スポーツ選手のダブルキャリア、セカンドキャリアとして農業に従事してもらうことを可能とするため、労働時間を短くしたり、変形労働時間制や冬季休職制度等を導入した。
- ② 酪農家でパート従業員として働きながら、仕事の隙間となる昼間の時間でアーティストと創作活動ができる受入条件を整えた。

10. 清潔で快適な職場環境の整備や労働安全の確保に努めましょう。

年 月 日



Q 1 清潔で快適な職場環境作りに努めていますか。どのような労働安全確保の取組を行っていますか。

取り組んでいる（又は取り組もうとしている）内容：

清潔で快適な職場環境作り、労働安全確保の例

① トイレ、更衣室の設置。ほ場の清掃を徹底し、そのまま保育園の送り迎えに行ける清潔な職場環境を整備した。



② 着替えや荷物が汚れずに置けるようロッカーを設置した。夜中の作業もあるので畜舎近くに仮眠や休憩ができるコンテナハウスを設置した。



コンテナハウス

短期研修生宿泊
夜間分娩時の仮眠
従業員休憩 等に使用
冷暖房・テレビ完備



ロッカー

夏場や汚れた時用の着替えが置けるよう、また荷物等が汚れないようになど女性のことを考え設置



③ 夏の熱中症対策のため、作業を午前中の早い時間と夕方の涼しい時間帯に行うこととした。

11. 業務内容をマニュアル化してみましょう。



従業員の失敗が減ったり、作業効率が上がるよう、業務のマニュアル化（手引書の作成）に取り組んでみましょう。

誰でも作業ができるようになり、休みも取りやすくなります。

Q 1 マニュアル化できそうな業務を書き出してみましょう。

マニュアル化できそうな業務（又は既にしている業務）：

業務内容のマニュアル化の例

- ① 作業のマニュアル化・見える化を進めたことにより従業員の失敗が減り、作業効率も上がり、経営者は自分の経営の仕事に専念できる時間が増えた。
- ② マニュアルを作る際、写真や動画を盛り込んだり、従業員と一緒に議論しながら自分たちの言葉で表現を記載した。どの作業も全従業員ができるようになり、誰が休んでもフォローできるようになった。
- ③ 何のためにその作業があるのか考えるためのツールとして全ての作業にマニュアルを作った。若い社員が年上のパートさんや外国人技能実習生等に会社の考え方や仕事の説明をするときに、若手でも自信を持って教えることができるようになった。



規模が大きくなってくると農場長など現場を任せる人材の育成・分担が必要になってきます。計画的に育成・確保し、更に発展しましょう。地域の農業と同時に発展できるように取り組み、社会的な価値を高めていきましょう。

12. 必要な人材像を明確にした募集・採用を行いましょう。

年 月 日



欲しい人材は、正社員なのか、パートなのか、幹部なのか、後継者なのか等、明確になっていますか。

Q 1 欲しい人材について、担当業務や、労働時間、待遇等について書き出してみましょう。

欲しい人材 1 :

欲しい人材 2 :

担当業務:

労働時間:

待遇等:

担当業務:

労働時間:

待遇等:

募集・採用の例

- ① 人材募集時に職場環境と仕事内容をチラシに写真で分かりやすく見せるなど、なるべくオープンにすることで、ミスマッチの確率も低くなり、応募人数も増えた。
- ② 若い世代を意識してSNSで積極的に業務内容を発信した結果、定期的に大学生が来てくれるようになり、彼らを通じた同年代への情報伝達もできるようになった。

13. 経営者が経営に集中できるよう現場を任せられる人材を育成しましょう。

年 月 日



人材の適性や、役割（作業員、管理者等）に応じた育成を心掛けましょう。

Q 1 従業員の数年後、10年後などの将来像を意識して、役職、業務内容、給与水準や、どのような研修を行っていくかなどを書き出してみましょう。

人材育成の例

- ① 従業員が社長ともう1人しかおらず、社長が農場の管理と営業の中心を担っていたとき、もう1人を農場長として育成することに力点を置き、現場を徐々に任せられるようにした。社長は営業活動に注力した。
- ② 農業経営では作業員・監督者・管理者・経営者のそれぞれの層が必要で、それぞれの層に合った人材育成のビジョン（構想）を明確にした。作業員には地域との関わり方を理解させることも重要であると感じた。
- ③ 採用時に、こういった育成プロセスを行っていて、その結果どのような将来像が得られるのかということを伝えた。
- ④ 研修終了後は契約栽培し、生産物は全量を買上げる独立支援研修制度を導入した。

私の「働き方改革」実行宣言！

様式

(経営体名)

(URL)

(地域) / (事業内容)

写真

働いている人を含めた、
経営体の雰囲気が分かる
写真を貼ってください。

宣言
1

宣言
2

宣言
3

これらにより、次の目標を達成します！

私の「働き方改革」実行宣言！

記載例

● ● 農場

<http://www.●●.jp>

● ● 県 ● ● 市／稲作・野菜

写真

働いている人を含めた、
経営体の雰囲気が分かる
写真を貼ってください。

宣言 1

従業員のモチベーションを高めます！

- ① 定期的に従業員との意見交換の場を開催します！
- ② 公平な評価の仕組みをつくります！
- ③ 働きやすい職場環境を作ります！

宣言 2

農業の魅力を高めます！

- ① 重労働になる作業に使いやすい機器を導入して従業員の負担を軽減します！（2019年夏までに）
- ② 地元の小学校や幼稚園・保育園と連携した子ども向け食育活動などを展開し、地域に貢献します！（2018年春から）

宣言 3

農業経営を更に発展させます！

- ① 地元の食品メーカーと連携して加工品開発や直販に取り組みます！（2018年中）
- ② 子育て中の女性や高齢者など多様な人材が働きやすい就労体系を充実させ、元気の出る経営を行っていきます！

これらにより、次の目標を達成します。

（2年間で1割以上の改善を目指す項目を1つ以上選択）

- | | | | |
|---------|------|-----------|------|
| 1. 労働時間 | %削減 | 4. 離職率 | %減少 |
| 2. 休日 | 日増加 | 5. 雇用者満足度 | %アップ |
| 3. 賃金 | %アップ | 6. その他 | |

お問い合わせ先

- 本ワークブック、農業の「働き方改革」検討会に関すること 農林水産省 経営局 就農・女性課 03-6744-2162
- 農業経営相談所に関すること 農林水産省 経営局 経営政策課 03-6744-2143

各都道府県の経営相談所から専門家チームが皆様の現場に直接伺い、労務管理の方法や就業規則の見直しなど「働き方改革」の取組へのアドバイスを無料で実施します。