

平成 21 年度協会自主調査

農業経営における雇用の現状と課題
報 告 書

平成 2 2 年 7 月

財団法人 農林水産長期金融協会

目次

第1 調査の概要

1 農業雇用の現状と課題	・ ・ ・ ・ ・	1
2 調査の内容	・ ・ ・ ・ ・	4
3 調査の結果	・ ・ ・ ・ ・	5

第2 アンケート調査の結果

1 アンケートの集計結果	・ ・ ・ ・ ・	9
2 集計結果の分析	・ ・ ・ ・ ・	10

第3 現地調査の結果

1 有限会社 S 法人（富山県）	・ ・ ・ ・ ・	27
2 株式会社 F 法人（愛知県）	・ ・ ・ ・ ・	33
3 有限会社 A 法人（茨城県）	・ ・ ・ ・ ・	36
4 有限会社 D 法人（北海道）	・ ・ ・ ・ ・	40
5 有限会社 P 法人（山形県）	・ ・ ・ ・ ・	45
6 B 経営（栃木県）	・ ・ ・ ・ ・	48
7 S 経営（栃木県）	・ ・ ・ ・ ・	51
8 T 経営（鳥取県）	・ ・ ・ ・ ・	54

参考事例

1 有限会社 J 法人（愛媛県）	・ ・ ・ ・ ・	58
2 有限会社 G 法人（栃木県）	・ ・ ・ ・ ・	60

第4 まとめ

1 経営組織別にみる農業雇用	・ ・ ・ ・ ・	64
2 営農類型別にみる農業雇用	・ ・ ・ ・ ・	66
3 雇用の受け皿としての農業	・ ・ ・ ・ ・	68

付録

調査票	・ ・ ・ ・ ・	69
-----	-----------	----

第1 調査の概要

1 農業雇用の現状と課題

(1) 雇用の受け皿としての期待

経済状況の悪化に伴い、派遣切りなどに代表されるように、日本国内の雇用環境は急速に悪化した。これを受け、農業が雇用の受け皿として期待されるようになった。

そこで、当協会では 2009 年度の協会自主調査として、農業経営における雇用の現状と課題を調査・分析し、雇用の受け皿としての農業の可能性を探ることとした。

(2) 農業における雇用の概要

表 1-1 は、農業雇用を導入している販売農家数（世帯数）の推移と、雇用者数の推移をまとめたものである。これによると、1985 年から 2000 年まで年雇・常雇（農業経営のための雇用者で、雇用契約が 7 ヶ月以上の者）の農家数、実人数が増加している。しかし、2000 年から 2005 年にかけては、農家数、実人数ともにやや減少しており、販売農家における年雇・常雇の雇い入れは、頭打ちの傾向にあることが指摘できる。また、雇用受け入れ農家 1 戸当たりの雇用者実人数は、1985 年に 2.20 人/戸であったのが、2005 年には 2.89 人/戸に増加している。

これに対し、臨時雇（農業経営のための臨時雇いで、雇用契約が 7 ヶ月未満の者）をみると、雇い入れ農家数は 1985 年以降減少傾向にあることがわかる。しかし、雇用延べ人日は、農家数に比べてそれほど減少していない。このため、1985 年には雇用受け入れ農家 1 戸あたりの臨時雇延べ人日は 38.5 人日/戸であったのが、2005 年には 75.6 人日/戸までほぼ倍増しており、臨時雇のいる販売農家において臨時雇用への労働力の依存度が高まっていることが窺われる。

年雇・常雇人数の停滞と臨時雇の減少の要因について、澤田(2008)は「農業経営者の高齢化、販売農家数の減少の影響を挙げることができる」(p.72)と指摘している。

表 1-1 販売農家における農業雇用の推移

単位：戸、人、1,000 人日

	年雇・常雇		臨時雇	
	農家数	実人数	農家数	延べ人日
1985	7,706	16,991	467,309	18,012
1990	8,218	19,304	370,446	15,888
1995	18,220	42,669	282,579	18,251
2000	23,612	61,943	298,554	18,682
2005	21,166	61,094	200,147	15,124

出所：農林業センサス各年版

表 1-2 販売農家における年雇・常雇及び臨時雇農家数の推移

単位：戸、%

	販売農家数 A	年雇・常雇農家数 B	臨時雇農家数 C	割合 (B/A)	割合 (C/A)
1985	3,314,931	7,706	467,309	0.23	14.10
1990	2,970,527	8,218	370,446	0.28	12.47
1995	2,651,403	18,220	282,579	0.69	10.66
2000	2,336,909	23,612	298,554	1.01	12.78
2005	1,963,424	21,166	200,147	1.08	10.19

出所：農林業センサス各年版より作成

表 1-2 で販売農家全体に占める年雇・常雇のいる農家数の割合を見ると、未だ 1%強ではあるが増加傾向にある。

表 1-3 販売目的の事業体における農業雇用の推移

単位：件、人、1,000 人日

	年雇・常雇		臨時雇	
	事業体数	実人数	事業体数	延べ人日
2000	4,494	52,059	3,885	351,340
2005	5,682	56,791	5,304	242,372

出所：表 1-1 に同じ

次に、表 1-3 で農家以外の農業事業体のうち農業法人を中心とする販売目的の事業体における農業雇用者数と雇入れ事業体数の推移をみる。これによると、年雇・常雇は雇入れ事業体数、雇用実人数ともに増加している。臨時雇も雇入れ事業体数は増加しているが、雇用延べ人日は減少していることが見て取れる。販売農家 1 戸当たりの年雇・常雇実人数は、2005 年で 2.89 人/戸であるが、販売目的の事業体 1 件あたりの年雇・常雇実人数は、同年で 10.0 人で、販売農家に比べ雇用従業員規模が 3 倍以上大きいことがわかる。

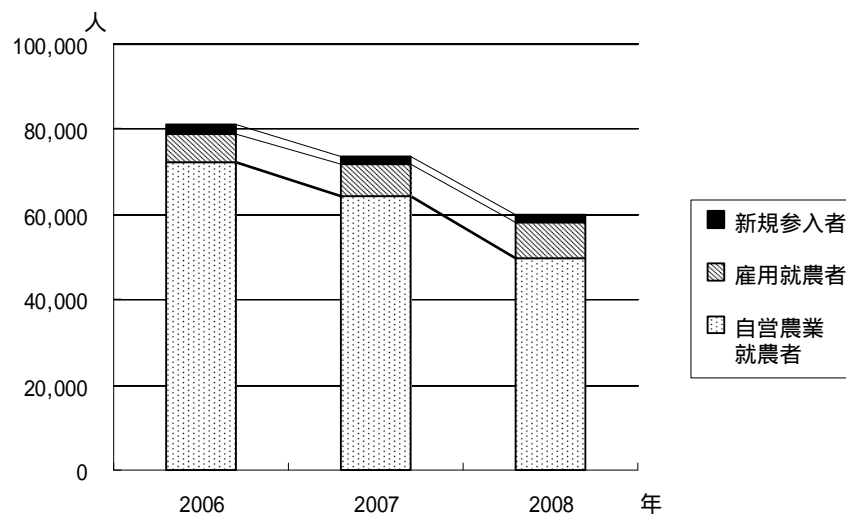


図 1-1 新規就農者の推移

出所：平成 19 年～21 年農業構造動態調査報告書(併載:新規就農者調査結果)

続いて、新規就農者数の状況を図 1-1 に見る。これによると、新規就農者の数は 2006 年は 81,040 人であったのが、2008 年には 60,000 人に減少していて、中でも自営農業就農者の人数が 72,350 人から、49,640 人にまで減少している。その一方、雇用就農者の人数は、2006 年の 6,510 人から、2008 年には 8,400 人にまで増加している。そのため、新規就農者に占める雇用就農者の割合は、2006 年の 8.0% から 2008 年には 14% にまで増加している。

農業における雇用については、臨時雇用が減少する一方、常雇・年雇は拡大傾向にある。特に、農業法人のような農家以外の農業事業体で、雇用者数が増加していることがわかる。また新規就農者の割合をみると、雇用による就農の占める割合が大きくなっている。

最後に外国人研修生については、外国人研修・技能実習制度のもと、研修生として最長 1 年間、さらに要件を満たした者は技能実習生として最長 2 年間、合計で最長 3 年間の農業従事が認められている。

表 1-4 で最近の状況を見ると、農業における研修生は 2002 年度の 4,645 人から 2007 年度は 9,264 人、農業（耕種農業と畜産農業）関係の技能実習移行申請者は 2002 年度の 849 人から 2007 年度は 4,045 人に増加している。

外国人研修生は農業分野に一定の影響を既に及ぼしているが、今次調査では一部を除き分析対象から除くこととする。

表 1-4 農業分野における外国人研修生等の推移

単位：人

年度	2002	2003	2004	2005	2006	2007
研修生	4,645	4,280	5,980	6,606	7,946	9,264
技能実習 移行申請者	849	1,155	1,837	2,758	3,341	4,045

出所：平成 20 年度食料・農業・農村白書参考統計表

(3) 農業雇用の課題

農業経営における雇用の課題は、一般的に以下のような点が指摘されている。青柳(2008)は、周年雇用型経営の課題として、耕種部門経営において周年労働の確保が難しい、従業員の中途退職や、長期間の欠勤により業務に支障が出る、従業員に経営継承をする場合の経営者としての教育等が難しい、売上高の変動が大きいと固定費化される人件費の負担が難しい、従業員のリクルートが難しいの 5 点を指摘している。

本調査は、個人経営、法人経営における、雇用導入の現状を把握するとともに、上述で指摘されている課題を含め、雇用導入についてどのような課題を抱えているかを明らかにすることで、農業の雇用の受け皿としての側面を明らかにすること、さらに、先進的な事例では、それらの課題に対してどのような対策を講じているかを明らかにすることを、目的とした。周年雇用型経営の課題に挙げられている、周年労働の確保が難しいかどうかという観点から、本調査では営農類型を、土地利用型経営、施設園芸型経営、畜産経営の 3 つに分類した。この類型では、土地利用型経営では一般的に周年労働の確保が難しいとされているのに対し、畜産経営では周年労働が確保されているといえる。施設園芸型経営はその中間に位置し、地域性も考慮する必要があるが、作目の選択や複合化により周

年労働を確保することができるものと思われる。

また、本調査で得られた知見を、現在雇用導入に際して課題を抱える農業経営者に広く一般に情報提供することにより、一層の農業における雇用導入を促進することが狙いである。

2 調査の内容

本調査事業に当たり、当協会が行った調査は以下の通りである。

(1) プレ調査（事例の詳細は、第3章「現地調査の結果」の参考事例(pp.58-63)を参照）

雇用を導入している経営事例2事例と、全国農業会議所内の新規就農相談センターに対して聞き取り調査を行い、農業における雇用の現状と課題を伺った。

有限会社 J 法人（愛媛県）

日時：平成 21 年 8 月 3 日（月）

全国新規就農相談センター（全国農業会議所内）

日時：平成 21 年 8 月 6 日（木）

有限会社 G 法人（栃木県）

日時：平成 21 年 8 月 27 日（木）

(2) アンケート調査（詳細は、第2章「アンケート調査の結果」(pp.9-26)を参照）

調査対象者と調査内容

平成 20 年度利子助成金交付先（スーパーL 資金、および近代化資金）のうち、個人経営で少なくとも 1 人以上雇用をしている経営と、法人経営の全部から、1,020 件を調査先として選定した。

本調査では、契約期間が 1 年以上の雇用を周年雇用、契約期間が 1 年未満の雇用を臨時雇用と定義し、周年雇用を導入している方には質問票 A に、周年雇用を導入していない方には質問票 B にご回答いただいた。このうち、特に周年雇用を導入している経営者による質問票 A の集計結果を中心に、集計・分析を行うことで、雇用導入の実態と課題、農業における就業機会創出の諸条件と雇用の受け皿としての農業の可能性を明らかにした。

調査実施時期

平成 21 年 10 月 20 日（火）に、調査先に対して調査票をメール便にて送付。調査回答期限を同 11 月 10 日（火）とした。回答期限後に回収されたアンケート結果については、同 12 月までに回収されたものを集計した。

(3) 現地調査（事例の詳細は、第3章「現地調査の結果」(pp.27-57)を参照）

アンケート調査にご回答いただいた中から、雇用導入に係るいくつかの経営事例を選定し、現地調査を行った。事例選定の基準は、周年雇用者数が多い、就業環境の整備が進んでいる、地縁、血縁者以外の雇用を行なっている、作業マニュアルを作成している、の4点である。

有限会社 A 法人（茨城県）

日時：平成 22 年 1 月 26 日（火）

T 経営（鳥取県）

日時：平成 22 年 1 月 29 日（金）

有限会社 P 法人（山形県）

日時：平成 22 年 2 月 2 日（火）

有限会社 S 法人（富山県）

日時：平成 22 年 2 月 4 日（木）

有限会社 D 法人（北海道）

日時：平成 22 年 2 月 9 日（火）

S 経営（栃木県）

日時：平成 22 年 2 月 12 日（金）

株式会社 F 法人（愛知県）

日時：平成 22 年 2 月 17 日（水）

B 経営（栃木県）

日時：平成 22 年 2 月 24 日（水）

3 調査の結果

本調査事業で行ったプレ調査、アンケート調査、現地事例調査から明らかになった、農業における雇用に係る課題と、経営事例における課題への対策を、経営組織別、営農類型別にまとめる。

(1) 経営組織別にみる農業雇用

個人経営における農業雇用

個人経営における農業雇用の特徴として、法人経営との比較から、法人経営に比べて

雇用人数が少ないこと、 周年雇用従業員への給与の支払い方法が時給である割合が高いこと、 就業規則、雇用保険や健康保険等の社会保険への加入、福利厚生等からなる労働環境の整備水準が低いことの、3点が指摘できる。

その主な要因の1つは、法人経営に比べて個人経営は経営規模が小さいことが挙げられる。経営規模に合わせて従業員数も少なく、雇用労働への依存度も小さいことから、就業形態も時給支払いによるパート労働的な性格のものが多いといえる。

法人経営における農業雇用

法人経営における農業雇用の特徴を挙げると、 雇用人数が多いこと、 周年雇用従業員への給与支払いは月給制の割合が高いこと、 就業規則、社会保険への加入、福利厚生等の労働環境の整備水準が高いことの3点が挙げられる。特に、給与体系が月給制である点と、労働環境の整備が進んでいる点から、農業法人は従業員にとって安心して働くことのできる環境にあり、雇用の受け皿として農業法人が一定の役割を担うことができるものと思われる。

法人経営におけるこれらの特徴は、経営規模が大きいことから、従業員数も多く必要となり、優秀な人材の確保と従業員の育成が、法人経営の重要な課題になっていることの表れといえる。さらに、現地事例調査を行った多くの法人経営の経営者が、従業員を雇用することに大きな責任感を抱いており、そうした高い意識からも、労働環境の整備が進んでいるものと思われる。個人経営では経営者の子弟が事業継承者の中心であるのに対し、法人経営では、従業員の中から事業継承者を育てる事例も散見される。また、従業員数が多く雇用労働への依存度が高まれば、従業員の教育とそれによる質的向上が、経営の持続的な発展に必要となるほか、長年かけて教育してきた従業員が、独立や転職等により離職してしまうことは、経営にとって大きな損失となる。従業員が離職せずに、キャリアアップを図るためには、安心してその職場で働くことのできる土台作りが必要であり、労働環境の整備等は、そうした職場作りの一環として捉えられている。厳しい経営環境の中でのこうした取り組みは、人件費負担を従業員への投資と捉えることで可能になっている。

農業法人への就業は、休日や労働時間が不規則な場合が多く、農業で働くことに熱意がないと長続きしないことが、現地調査先の経営者から指摘されている。これは、特に農業に興味のない人が、周年雇用従業員として農業法人で働くことが難しいことを意味しており、雇用の受け皿としての農業という観点からは、従業員として長期にわたって働くことのできる人が限られていることが指摘できる。また、現地事例調査先では、新卒採用や、30歳前後までの中途採用は積極的な半面、求人募集に際して、年齢の上限を設けていた点からも、同様の指摘ができる。ただし、高齢者の周年雇用従業員としての中途採用は難しいとする反面、シルバー人材を活用したり、臨時雇用従業員として採用する事例も多く、多様な雇用形態が見られた。

(2) 営農類型別にみる農業雇用

土地利用型経営における農業雇用

周年雇用導入の際の制約として、周年労働の確保を挙げた経営の割合が高く、経営者として、周年雇用を導入する場合には年間を通じた労働の機会を準備することが必要で、経

営の多角化や作目の複合化などの対策が行われることが明らかとなった。

周年雇用従業員が少ない要因には、この周年労働が困難であることが挙げられる。1年間を通じて安定した仕事量が確保できれば、規模拡大に合わせて周年雇用従業員の数を増やすことができるが、水稻を中心とした土地利用型経営では周年労働の確保が難しく、農閑期と農繁期の作業量に違いがあるため、周年雇用従業員の採用は難しい。ただし、後継者を従業員として雇用することについては、家族労働の延長として融通を利かせることが可能となる。

施設園芸型経営における農業雇用

施設園芸型経営でも、周年雇用導入の際の制約として、周年労働の確保を挙げた経営の割合が高く、前項の土地利用型経営と同様に、経営者として、周年雇用を導入する場合には年間を通じた労働機会を準備することが必要で、経営の多角化や作目の複合化などが行われることが明らかとなった。

施設園芸型経営では、周年雇用従業員への給与支払い方法が時給である割合が高い、という結果が得られた。このことから、施設園芸型経営においては、周年雇用もパートタイム的な性格の雇用が多いことが指摘できる。施設園芸型経営では、生産物の収穫、選別、包装、出荷と労働集約的な作業が1年間を通じてあるため、パート従業員を周年雇用している経営が多いものと思われる。

畜産経営における農業雇用

アンケート調査で周年労働の確保が経営にとっての課題であることを挙げた経営の割合は、他の営農類型と比較して半分以下と低くなっている。この割合の低さからも、畜産経営は、家畜の管理作業や、畜産物の出荷作業が1年間を通じて安定していることが、周年雇用導入を比較的容易に行えることの要因になっていることを示している。

また、畜産経営では、従業員の技術の蓄積を重視する事例が多く、従業員をいかに定着させるかが、重要な労務管理上の課題となっており、労働環境の整備水準を高めることで、従業員の満足度を高め、離職を防いでいる。

しかし、現地調査を行った畜産経営はいずれも、畜産物の価格の低迷や、飼料・資材価格の高騰などの外部環境の変化の影響が大きいことを、経営の課題に挙げており、経営収支が安定的雇用に影響を与えている面もある。

(3) 雇用の受け皿としての農業

以上の調査結果から、雇用の受け皿としての農業は、統計資料から農業法人を中心とする販売目的の事業体を中心に年雇・常雇の増加がみられること、また新規就農者における雇用就農者も着実に増加していること、アンケート調査で雇用導入後の課題で半数以上（52.4%）が優秀な人材の確保を最も大きな課題としていること、さらに現地調査でも優れた人材の確保とそのため雇環境の整備、経営基盤の強化に注力する事例が多く存在することから、20代、30代を中心に、雇用に対する需要があり、また、農業への理解が深まることにより供給機会も増加する可能性が有ると考えられる。このため、農業が雇用の受け皿として一定の役割を果たすことが期待されるものとする。

なお、農業が安定した雇用の受け皿となるためには、労働環境の整備や、人件費負担に耐えられる経営基盤強化のための投資も必要であり、制度資金借入などの金融面での情報入手、最適な資金調達に向けた取り組みも重要である。

[参考文献]

澤田守(2008)「労働力の変化と農業就業構造」(小田切徳美編『日本の農業 - 2005年農業センサス分析 -』農林統計協会、pp.39-86)

青柳斉(2008)「周年および季節雇用型経営の特徴と課題(小括)」(金沢夏樹、青柳斉、秋山邦裕編『雇用と農業経営』農林統計協会、pp.142-145)

第2 アンケート調査の結果

1 アンケートの集計結果

(1) アンケートの概要

調査内容

不況により雇用状況が悪化している中で、農業が新たな雇用の受け皿として期待されている。従来、農業における雇用は臨時雇用が主流であったが、農業法人を中心に周年雇用を導入する事例が増加している。本調査では、実際に雇用を導入している農業経営者に、アンケート調査を実施し、農業経営における雇用導入の実態と課題、農業における就業機会創出の諸条件を明らかにすることを目的としている。質問票の詳細は、付録資料を参照のこと。

農業が雇用の受け皿となるためには、従来からの臨時雇用だけでなく、より安定した雇用形態として、1年を通じて雇用する周年雇用の導入が必要になる。このため、本調査では、契約期間が1年以上の雇用を周年雇用、契約期間が1年未満の雇用を臨時雇用と定義し、周年雇用を導入している方には質問票Aに、周年雇用を導入していない方には質問票Bにご回答いただいた。このうち、特に周年雇用を導入している経営者による質問票Aの集計結果を中心に、集計・分析を行うことで、雇用導入の実態と課題、農業における就業機会創出の諸条件と雇用の受け皿としての農業の可能性を明らかにする。

調査対象者

平成20年度利子助成金交付対象者（スーパーL資金、および近代化資金）のうち、個人経営で少なくとも1人以上雇用をしている経営者と、法人経営の全部から、営農類型別に下記の経営数をランダムサンプリングし、調査対象者を選定した。

調査対象者の数は、経営組織と営農類型により分類される6類型について、それぞれ170件を確保し、全体で1,020件の調査対象者に対してアンケート調査を行うこととした。ただし、施設園芸を行う法人経営は全部で106件しかなかったため、その全てを調査対象とした。また、不足分の64件については、施設園芸を行う個人経営の調査対象者を増やすことで、補っているため、234件となっている。

個人・・・土地利用型 170、施設園芸 234、畜産 170

法人・・・土地利用型 170、施設園芸 106、畜産 170

調査実施時期

平成21年10月20日火曜日に、上述調査対象者に対して調査票をメール便にて送付。調査回答期限を同11月10日火曜日とした。回答期限後に回収されたアンケート結果については、同12月までに回収されたものを集計した。

(2) 回収状況

アンケート送付数 1,020 通のうち、返却を除いた回収数は 381 であった。このうち、有効回答は 371 で、その内訳は以下のとおりである。

個人・・・質問票 A	146 (土地利用型 38、施設園芸 59、畜産 49)
質問票 B	41 (土地利用型 21、施設園芸 15、畜産 5)
法人・・・質問票 A	172 (土地利用型 64、施設園芸 40、畜産 68)
質問票 B	12 (土地利用型 11、施設園芸 1、畜産 0)

(3) 回答者の概要

アンケート回答者の概要を経営組織別にみると、個人回答者の平均農業粗収入は 6,297 万円で、臨時雇用者数は 5.4 名、周年雇用者数は 3.0 名で、周年雇用者のうち農業従事者数は 2.7 名である。また、臨時雇用、周年雇用従業員とは別に、日本人研修生が 1.0 名、外国人研修生・実習生が 1.4 名である。

法人回答者の平均売上高は約 2 億 6,490 万円で、臨時雇用者数は 7.6 名、周年雇用者数は 11.3 名で、周年雇用者のうち農業従事者数は 8.6 名である。また、日本人研修生が 1.0 名、外国人研修生は 2.0 名である。

農林水産省農家経済調査によると、平成 20 年の認定農業者の平均農業粗収入は 1,412 万円、主業農家の平均農業粗収入は 1,345 万円で、これに比べて、本調査の回答農家の農業粗収入は、5 倍近く高いことがわかる。これは、調査対象者が制度資金融資を受ける農家であり、それに加えて、少なくとも 1 人以上の雇用労働を導入している経営が、母集団となっているため、経営規模が大きくなっているものと思われる。

また、農業経営統計調査の組織経営の営農類型別経営統計によると、平成 19 年の水田作経営を営む組織法人経営の平均総収入は 5,642 万円、路地野菜作経営で 6,284 万円、施設園芸作経営で 6,600 万円、酪農経営で 1 億 6,006 万円、養豚経営で 5 億 5,580 万円である。営農類型別に売上高規模が大きく異なるため比較は難しい。調査対象法人の営農類型別にみた売上高規模は、土地利用型経営が 1 億 1,242 万円、施設園芸経営が 1 億 2,355 万円、畜産経営が 5 億 1,830 万円である。この点から、個人経営と同様に法人経営についても、調査対象法人の経営規模は、全国平均に比べて大規模であることが指摘できる。

2 集計結果の分析

本調査は、主として農業における周年雇用の実態と課題、および就業機会創出の諸条件を明らかにすることが目的である。そこで、周年雇用を導入している経営、すなわち質問票 A の回答者の回答を集計、分析を行った。また、質問票 B の回答については、回答者が少ないため、単独での分析が難しいため、質問票 A の臨時雇用についての集計結果に質問票 B の集計結果を加えて、利用することとする。

(1) 従業員規模

臨時雇用従業員

臨時雇用従業員のいる個人経営は 74 件、法人経営は 82 件で、平均雇用者数は、個人経営で 5.4 名、法人経営で 7.6 名である。また、個人経営では、臨時雇用従業員が 1 名、2 名から 5 名の経営が最も多く、それぞれ 30 件 (40.5%) である。また、法人経営では 2 名から 5 名の経営が最も多く、34 件 (41.5%) である。個人経営に比べて、法人経営の方が臨時雇用従業員の人数が多い。

臨時雇用従業員との 1 人当たり平均契約日数は、個人経営で 86.5 日、法人経営で 95.1 日である。

表 2-1 研修生を除いた臨時雇用従業員数 (経営組織別)

単位：件、(%)

	1名	2～5名	6～10名	11名以上	合計
個人	30 (40.5)	30 (40.5)	9 (12.2)	5 (6.8)	74 (100.0)
法人	21 (25.6)	34 (41.5)	12 (14.6)	15 (18.3)	82 (100.0)
全体	51 (32.7)	64 (41.0)	21 (13.5)	20 (12.8)	156 (100.0)

注：回答割合は四捨五入しており、合計において一致しない場合がある。

以降の表も全て同様である。

周年雇用従業員

周年雇用従業員の平均雇用者数は、個人経営で 3.0 名、法人経営で 11.3 名である。また、個人経営、法人経営ともに、周年雇用従業員が 2 名から 5 名の経営が最も多く、個人経営が 75 件 (52.1%)、法人経営が 62 件 (36.5%) である。また、法人経営は周年雇用従業員が 11 名以上いる経営も 61 件 (35.9%) ある。

周年雇用従業員のうちの農業従事者数をみると、個人経営で 2.7 名、法人経営で 8.6 名で、やはり個人経営、法人経営ともに 2 名から 5 名の経営が最も多い。

周年雇用従業員も、臨時雇用従業員と同様に、個人経営に比べて法人経営の方が規模が大きい。

営農類型別に見ると、施設園芸経営や畜産経営に比べて、土地利用型経営で周年雇用者数が 1 名の割合が高く、11 名以上の割合が低く、雇用者数が少ないことが見て取れる。

表 2-2 研修生を除いた周年雇用従業員数 (経営組織別)

単位：件、(%)

	1名	2～5名	6～10名	11名以上	合計
個人	51 (35.4)	75 (52.1)	12 (8.3)	6 (4.2)	144 (100.0)
法人	19 (11.2)	62 (36.5)	28 (16.5)	61 (35.9)	170 (100.0)
全体	70 (22.3)	137 (43.6)	40 (12.7)	67 (21.3)	314 (100.0)

表 2-3 研修生を除いた周年雇用従業員数（営農類型別）

単位：件、（％）

	1名	2～5名	6～10名	11名以上	合計
土地	32 (31.7)	44 (43.6)	16 (15.8)	9 (8.9)	101 (100.0)
施設	13 (13.3)	42 (42.9)	14 (14.3)	29 (29.6)	98 (100.0)
畜産	25 (21.7)	51 (44.3)	10 (8.7)	29 (25.2)	115 (100.0)
全体	70 (22.3)	137 (43.6)	40 (12.7)	67 (21.3)	314 (100.0)

研修生

日本人研修生の人数は、個人経営、法人経営ともに 1.0 名、外国人研修生の人数は、個人経営で 1.4 名、法人経営で 2.0 名である。外国人研修生は、臨時雇用従業員や、周年雇用従業員と同様に、法人経営での人数が多いものの、日本人研修生は、個人経営と、法人経営の間に大きな違いはみられない。

(2) 賃金体系

臨時雇用従業員の賃金体系は時給制が最も多く 58.2% を占めているのに比べて、周年雇用従業員の賃金体系は月給制が最も多く 51.4% を占めている。

周年雇用従業員の賃金体系を、経営組織別に比較すると、個人経営、法人経営ともに、月給制とする割合がもっとも多く、個人経営では 41.1%、法人経営では 60.2% を占めている。また、個人経営では時給制にしている割合も高く、39.0% を占めているのに対し、法人経営で時給制にしている割合は 14.0% である。

次に、これを営農類型別に比較すると、土地利用型経営（62.7%）、畜産経営（65.5%）は月給制にしている割合が最も高い一方、施設園芸型経営では時給制にしている割合が最も高く、54.5% を占めている。これは、施設園芸型経営における周年雇用は、パートタイム的な性格のものが多く、1つの要因になっていると考えられる。

表 2-4 臨時雇用従業員の賃金体系（経営組織別）

単位：件、（％）

	時給	日給	月給	年俵	その他	
個人	49 (60.5)	29 (35.8)	3 (3.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	81 (100.0)
法人	50 (56.2)	30 (33.7)	7 (7.9)	0 (0.0)	2 (2.2)	89 (100.0)
全体	99 (58.2)	59 (34.7)	10 (5.9)	0 (0.0)	2 (1.2)	170 (100.0)

表 2-5 周年雇用従業員の賃金体系（経営組織別）

単位：件、（％）

	時給	日給	月給	年俸	その他	
個人	57 (39.0)	19 (13.0)	60 (41.1)	2 (1.4)	8 (5.5)	146 (100.0)
法人	24 (14.0)	23 (13.5)	103 (60.2)	3 (1.8)	18 (10.5)	171 (100.0)
全体	81 (25.6)	42 (13.2)	163 (51.4)	5 (1.6)	26 (8.2)	317 (100.0)

表 2-6 周年雇用従業員の賃金体系（営農類型別）

単位：件、（％）

	時給	日給	月給	年俸	その他	
土地	16 (15.7)	12 (11.8)	64 (62.7)	4 (3.9)	6 (5.9)	102 (100.0)
施設	54 (54.5)	10 (10.1)	23 (23.2)	0 (0.0)	12 (12.1)	99 (100.0)
畜産	11 (9.5)	20 (17.2)	76 (65.5)	1 (0.9)	8 (6.9)	116 (100.0)
全体	81 (25.6)	42 (13.2)	163 (51.4)	5 (1.6)	26 (8.2)	317 (100.0)

(3) 雇用の導入

臨時雇用

臨時雇用を導入することを決めた理由について尋ねたところ、農繁期の労働力不足を挙げる経営が最も多く、80.3%を占めた。また、規模拡大を挙げる経営も多く、43.8%であった。これは、経営組織別、営農類型別に集計した結果も同様であった。

次に、臨時雇用を導入する際、どのような制約があったかを尋ねたところ、適当な人材の確保を挙げる経営が最も多く、59.2%を占めた。また、人件費の負担が大きいことを挙げた経営も多く、42.0%を占めた。これも、経営組織別、営農類型別に集計した結果は同様であった。

臨時雇用を導入する契機として、労働力不足や規模拡大等の雇用導入を必要とする要因の影響が大きいのか、人材の確保や人件費負担等の雇用導入に関する制約がなくなったことの影響が大きいのかを尋ねたところ、83.3%の経営が雇用導入を必要とする要因の影響が大きいと回答した。

表 2-7 臨時雇用を導入することを決めた理由（経営組織別）（複数回答）

単位：件、（％）

	労働力不足	規模拡大	多角化	人材育成	法人化	その他	
個人	70 (83.3)	46 (54.8)	12 (14.3)	8 (9.5)	1 (1.2)	2 (2.4)	84 (100.0)
法人	73 (77.7)	32 (34.0)	18 (19.1)	8 (8.5)	5 (5.3)	5 (5.3)	94 (100.0)
全体	143 (80.3)	78 (43.8)	30 (16.9)	16 (9.0)	6 (3.4)	7 (3.9)	178 (100.0)

表 2-8 臨時雇用を導入する際の制約（経営組織別）（複数回答）

単位：件、（％）

	他人に任せ ることに抵抗	人材確保	人件費負担	環境整備	なし	その他	
個人	17 (21.0)	50 (61.7)	33 (40.7)	9 (11.1)	11 (13.6)	0 (0.0)	81
法人	8 (8.6)	53 (57.0)	40 (43.0)	11 (11.8)	24 (25.8)	2 (2.2)	93
全体	25 (14.4)	103 (59.2)	73 (42.0)	20 (11.5)	35 (20.1)	2 (1.1)	174

表 2-9 臨時雇用を導入する契機（経営組織別）

単位：件、（％）

	表7の要因	表8の制約	どちらとも いえない	
個人	71 (86.6)	1 (1.2)	10 (12.2)	82 (100.0)
法人	74 (80.4)	2 (2.2)	16 (17.4)	92 (100.0)
全体	145 (83.3)	3 (1.7)	26 (14.9)	174 (100.0)

周年雇用

周年雇用を導入することを決めた理由について尋ねたところ、周年での労働力不足を挙げる経営が最も多く、66.1%を占めた。また、規模拡大を挙げる経営も63.9%と、同程度の割合を占めた。臨時雇用従業員の導入に比べて、規模拡大を理由に挙げる経営の割合が高くなっている。

次に、周年雇用を導入する際、どのような制約があったかを尋ねたところ、人件費の負担が大きいことを挙げた経営が最も多く、49.8%を占めた。また、適当な人材の確保が困難であることを挙げた経営も47.9%と、同程度の割合を占めた。臨時雇用の導入に比べ、周年雇用の導入では、そのコスト負担がより大きな制約となっていることが明らかとなった。また、営農類型別で比較すると、周年労働が確保できないことを挙げた経営の割合が、土地利用型経営で15.8%、施設園芸型経営で19.8%あったのに対して、畜産経営で6.3%と低い割合となった。この割合の低さからも、畜産経営は、家畜の管理作業や、畜産物の出荷作業が1年間を通じて安定していることが、周年雇用導入を比較的容易に行えることの要因になっていることを示している。ただし、土地利用型経営や施設園芸型経営でも、周年労働の確保ができないことを挙げる経営の割合は、人件費の負担が大きいことや適当な人材の確保が困難であることを挙げた経営の割合に比べて低い結果となった。このことから、周年労働の確保が周年雇用の導入の最も大きな制約ではないことが示唆される。

周年雇用を導入する契機として、労働力不足や規模拡大等の雇用導入を必要とする要因の影響が大きいのか、人材の確保や人件費負担等の雇用導入に関する制約がなくなったことの影響が大きいのかを尋ねたところ、90.9%の経営が雇用導入を必要とする要因の影響が大きいと回答した。

表 2-10 周年雇用を導入することを決めた理由（営農類型別）（複数回答）

単位：件、（％）

	労働力不足	規模拡大	多角化	法人化	人材育成	後継者	その他	
土地	64 (63.4)	71 (70.3)	26 (25.7)	26 (25.7)	31 (30.7)	31 (30.7)	6 (5.9)	101
施設	71 (71.7)	66 (66.7)	19 (19.2)	13 (13.1)	17 (17.2)	10 (10.1)	3 (3.0)	99
畜産	74 (63.8)	65 (56.0)	18 (15.5)	21 (18.1)	22 (19.0)	18 (15.5)	4 (3.4)	116
全体	209 (66.1)	202 (63.9)	63 (19.9)	60 (19.0)	70 (22.2)	59 (18.7)	13 (4.1)	316

表 2-11 周年雇用を導入する際の制約（営農類型別）（複数回答）

単位：件、（％）

	他人に任せる ことに抵抗	人材確保	人件費負担	環境整備	周年労働 なし	その他		
土地	6 (6.3)	36 (37.9)	50 (52.6)	17 (17.9)	15 (15.8)	22 (23.2)	1 (1.1)	95
施設	13 (13.5)	52 (54.2)	54 (56.3)	14 (14.6)	19 (19.8)	18 (18.8)	0 (0.0)	96
畜産	12 (10.7)	57 (50.9)	47 (42.0)	21 (18.8)	7 (6.3)	31 (27.7)	4 (3.6)	112
全体	31 (10.2)	145 (47.9)	151 (49.8)	52 (17.2)	41 (13.5)	71 (23.4)	5 (1.7)	303

表 2-12 周年雇用を導入する契機（営農類型別）

単位：件、（％）

	表10の要因	表11の制約	どちらとも いえない	
土地	88 (88.9)	1 (1.0)	10 (10.1)	99 (100.0)
施設	87 (91.6)	1 (1.1)	7 (7.4)	95 (100.0)
畜産	104 (92.0)	2 (1.8)	7 (6.2)	113 (100.0)
全体	279 (90.9)	4 (1.3)	24 (7.8)	307 (100.0)

(4) 周年雇用従業員に対する考え方

周年雇用従業員に対する考え方について尋ねたところ、57.0%の経営が従業員のままと回答した。これを、経営組織別に比較すると、農業経営者として独立させたいと回答した割合が、個人経営で11.3%であるのに対し、法人経営で5.3%であり、個人経営における周年雇用従業員は、将来的に独立することを視野に入れた研修生的な性格の者が、法人経営に比べて多いことが示唆される。

営農類型別に比較すると、土地利用型経営で、農業経営者として独立させたい(10.8%)、

共同経営者にしたい（11.8%）、後継者にしたい（23.5%）と回答した割合が、他の営農類型に比べて高くなっていて、従業員のまま（43.1%）と回答した割合が低い。

表 2-13 周年雇用従業員に対する考え方（経営組織別）

単位：件、（%）

	独立	共同経営	後継者	従業員	考えてない	その他	
個人	17 (11.7)	13 (9.0)	16 (11.0)	83 (57.2)	7 (4.8)	9 (6.2)	145 (100.0)
法人	9 (5.3)	13 (7.6)	31 (18.1)	97 (56.7)	7 (4.1)	14 (8.2)	171 (100.0)
全体	26 (8.2)	26 (8.2)	47 (14.9)	180 (57.0)	14 (4.4)	23 (7.3)	316 (100.0)

表 2-14 周年雇用従業員に対する考え方（営農類型別）

単位：件、（%）

	独立	共同経営	後継者	従業員	考えてない	その他	
土地	11 (10.8)	12 (11.8)	24 (23.5)	44 (43.1)	1 (1.0)	10 (9.8)	102 (100.0)
施設	4 (4.1)	3 (3.1)	8 (8.2)	66 (67.3)	7 (7.1)	10 (10.2)	98 (100.0)
畜産	11 (9.5)	11 (9.5)	15 (12.9)	70 (60.3)	6 (5.2)	3 (2.6)	116 (100.0)
全体	26 (8.2)	26 (8.2)	47 (14.9)	180 (57.0)	14 (4.4)	23 (7.3)	316 (100.0)

(5) 雇用導入に際しての情報収集先

雇用を導入する前に情報収集を行った先を尋ねたところ、特にないと回答した割合が37.7%で最も高く、続いて、同業者との情報交換と回答した割合が29.4%である。

表 2-15 雇用導入に際しての情報収集先（経営組織別）（複数回答）

単位：件、（%）

	行政	農協	新規就農 相談センター	その他 団体	講習会	同業者	その他 業者	
個人	19 (13.1)	17 (11.7)	6 (4.1)	12 (8.3)	2 (1.4)	51 (35.2)	9 (6.2)	145
法人	29 (17.0)	11 (6.4)	15 (8.8)	22 (12.9)	13 (7.6)	42 (24.6)	15 (8.8)	171
全体	48 (15.2)	28 (8.9)	21 (6.6)	34 (10.8)	15 (4.7)	93 (29.4)	24 (7.6)	316

	税理士	その他 専門家	ネット	書籍	ない	その他	
個人	7 (4.8)	5 (3.4)	8 (5.5)	1 (0.7)	55 (37.9)	20 (13.8)	145
法人	21 (12.3)	6 (3.5)	14 (8.2)	2 (1.2)	64 (37.4)	14 (8.2)	171
全体	28 (8.9)	11 (3.5)	22 (7.0)	3 (0.9)	119 (37.7)	34 (10.8)	316

(6) 雇用導入に際しての経営計画

雇用導入に際して経営計画を作成したかどうかを尋ねたところ、60.9%の経営が経営計画は作成していないと回答した。経営計画を作成している場合の計画年数の平均は、4.0年である。

経営計画を作成している経営に対して、計画と実績の比較を尋ねたところ、計画通りであったとの回答が45.0%で、最も多かった。

経営計画を下回った場合、どのように対応したかについては、人件費以外の生産コストを削減したとする経営が最も多く、54.2%を占めた。逆に、雇用を削減したと回答した経営は1件だけである。

表 2-16 経営計画を作成したか（経営組織別）

単位：件、（％）

	作成	未作成	
個人	41 (28.7)	102 (71.3)	143 (100.0)
法人	79 (48.2)	85 (51.8)	164 (100.0)
全体	120 (39.1)	187 (60.9)	307 (100.0)

表 2-17 経営計画と実績の比較（経営組織別）

単位：件、（％）

	計画通り	上回る	下回る	計画 期間中	
個人	17 (41.5)	8 (19.5)	9 (22.0)	7 (17.1)	41 (100.0)
法人	37 (46.8)	14 (17.7)	18 (22.8)	10 (12.7)	79 (100.0)
全体	54 (45.0)	22 (18.3)	27 (22.5)	17 (14.2)	120 (100.0)

表 2-18 計画を下回ったときの対応（経営組織別）（複数回答）

単位：件、（％）

	規模縮小	雇用削減	生産コスト 削減	その他	
個人	0 (0.0)	1 (12.5)	6 (75.0)	2 (25.0)	8 (100.0)
法人	1 (6.3)	0 (0.0)	7 (43.8)	9 (56.3)	16 (100.0)
全体	1 (4.2)	1 (4.2)	13 (54.2)	11 (45.8)	24 (100.0)

(7) 雇用導入の準備や投資

雇用導入に際して行った準備や設備投資などを尋ねたところ、住宅施設の整備・確保、法人化、就業規則を定める、給与規定を定める、労災保険の加入、雇用保険の加入、健康保険の加入、年金保険の加入で、臨時雇用の導入に際して準備を行う割合よりも、周年雇用の導入に際して準備を行う割合が高い。この結果から、周年雇用導入により、労働環境の整備が進展していることが示唆される。

周年雇用に際して行った準備や設備投資について、経営組織別に見ると、多くの項目で法人経営の回答割合が高く、特に、就業規則を定める、給与規定を定める、労災保険の加入、雇用保険の加入、健康保険の加入、年金保険の加入は、個人経営に比べ法人経営の回答割合が非常に高い。

営農類型別に見ると、土地利用型経営で、農作業機械の導入（購入）加工施設の整備・新設、販売施設の整備・新設の回答割合が高く、規模拡大にあわせて雇用を導入していることが示唆される。また、加工施設の整備・新設、販売施設の整備・新設の回答割合も高く、周年労働を確保するため、加工事業、販売事業への事業多角化が図られているものと考えられる。

表 2-19 臨時雇用導入の際に行った準備や設備投資（経営組織別）（複数回答）

単位：件、（％）

	住宅施設	更衣室・ トイレ	加工施設	販売施設	その他 施設	農作業 機械	作業 マニュアル	法人化	就業規則
個人	7 (9.0)	33 (42.3)	4 (5.1)	3 (3.8)	24 (30.8)	22 (28.2)	17 (21.8)	2 (2.6)	11 (14.1)
法人	10 (11.8)	30 (35.3)	6 (7.1)	7 (8.2)	19 (22.4)	23 (27.1)	17 (20.0)	20 (23.5)	21 (24.7)
全体	17 (10.4)	63 (38.7)	10 (6.1)	10 (6.1)	43 (26.4)	45 (27.6)	34 (20.9)	22 (13.5)	32 (19.6)

	給与規定	労災保険	雇用保険	健康保険	年金保険	特にない	その他	
個人	19 (24.4)	25 (32.1)	11 (14.1)	4 (5.1)	4 (5.1)	16 (20.5)	2 (2.6)	78
法人	28 (32.9)	40 (47.1)	36 (42.4)	20 (23.5)	18 (21.2)	17 (20.0)	3 (3.5)	85
全体	47 (28.8)	65 (39.9)	47 (28.8)	24 (14.7)	22 (13.5)	33 (20.2)	5 (3.1)	163

表 2-20 周年雇用導入の際に行った準備や設備投資（経営組織別）（複数回答）

単位：件、（％）

	住宅施設	更衣室・ トイレ	加工施設	販売施設	その他 施設	農作業 機械	作業 マニュアル	法人化	就業規則
個人	26 (18.1)	65 (45.1)	8 (5.6)	6 (4.2)	38 (26.4)	46 (31.9)	34 (23.6)	1 (0.7)	29 (20.1)
法人	39 (23.5)	66 (39.8)	16 (9.6)	16 (9.6)	40 (24.1)	66 (39.8)	36 (21.7)	71 (42.8)	83 (50.0)
全体	65 (21.0)	131 (42.3)	24 (7.7)	22 (7.1)	78 (25.2)	112 (36.1)	70 (22.6)	72 (23.2)	112 (36.1)

	給与規定	労災保険	雇用保険	健康保険	年金保険	特にない	その他	
個人	56 (38.9)	69 (47.9)	35 (24.3)	20 (13.9)	16 (11.1)	18 (12.5)	4 (2.8)	144
法人	83 (50.0)	127 (76.5)	119 (71.7)	98 (59.0)	87 (52.4)	15 (9.0)	2 (1.2)	166
全体	139 (44.8)	196 (63.2)	154 (49.7)	118 (38.1)	103 (33.2)	33 (10.6)	6 (1.9)	310

表 2-21 周年雇用導入の際に行った準備や設備投資（営農類型別）（複数回答）

単位：件、（％）

	住宅施設	更衣室・ トイレ	加工施設	販売施設	その他 施設	農作業 機械	作業 マニュアル	法人化	就業規則
土地	14 (14.1)	24 (24.2)	13 (13.1)	11 (11.1)	22 (22.2)	57 (57.6)	13 (13.1)	30 (30.3)	34 (34.3)
施設	16 (16.5)	56 (57.7)	7 (7.2)	8 (8.2)	31 (32.0)	24 (24.7)	22 (22.7)	12 (12.4)	37 (38.1)
畜産	35 (30.7)	51 (44.7)	4 (3.5)	3 (2.6)	25 (21.9)	31 (27.2)	35 (30.7)	30 (26.3)	41 (36.0)
全体	65 (21.0)	131 (42.3)	24 (7.7)	22 (7.1)	78 (25.2)	112 (36.1)	70 (22.6)	72 (23.2)	112 (36.1)

	給与規定	労災保険	雇用保険	健康保険	年金保険	特にない	その他	
土地	42 (42.4)	64 (64.6)	51 (51.5)	44 (44.4)	37 (37.4)	9 (9.1)	3 (3.0)	99
施設	42 (43.3)	50 (51.5)	37 (38.1)	23 (23.7)	19 (19.6)	13 (13.4)	2 (2.1)	97
畜産	55 (48.2)	82 (71.9)	66 (57.9)	51 (44.7)	47 (41.2)	11 (9.6)	1 (0.9)	114
全体	139 (44.8)	196 (63.2)	154 (49.7)	118 (38.1)	103 (33.2)	33 (10.6)	6 (1.9)	310

(8) 労働環境の整備

現在、すでに整備されている労働環境について尋ねたところ、休日の確保（78.4％）、労災保険の加入（65.4％）、給与規定（53.3％）の回答割合が高い。

経営組織別にみると、特にない以外の全ての項目について法人経営の回答割合が高く、特に、退職金制度、健康保険の加入、扶養手当の支給、健康診断の実施、その他の福利厚生の実施の各項目は、個人経営の回答割合が10％未満と低いのに対して、法人経営では25％以上と回答割合が高い。これは、雇用導入の準備と同様の結果で、個人経営に比べ、

法人経営において雇用従業員の労働環境が整備されていることを示している。法人経営で労働環境の整備が進んでいる理由として、個人経営に比べて経営基盤が強固で労働環境の整備が可能な条件が揃っていることや、法令順守や雇用従業員に対する責任などについて法人経営の経営者が高い意識を有していることなどが考えられる。

表 2-22 労働環境の整備（経営組織別）（複数回答）

単位：件、（％）

	就業規則	給与規定	休日の確保	退職金制度	労災保険	雇用保険	健康保険	年金保険	扶養手当
個人	36 (24.8)	64 (44.1)	104 (71.7)	13 (9.0)	65 (44.8)	35 (24.1)	14 (9.7)	16 (11.0)	6 (4.1)
法人	114 (67.1)	104 (61.2)	143 (84.1)	60 (35.3)	141 (82.9)	128 (75.3)	104 (61.2)	93 (54.7)	45 (26.5)
全体	150 (47.6)	168 (53.3)	247 (78.4)	73 (23.2)	206 (65.4)	163 (51.7)	118 (37.5)	109 (34.6)	51 (16.2)

	住宅手当	通勤手当	住宅環境	健康診断の実施	その他の福利厚生	特にない	その他
個人	10 (6.9)	36 (24.8)	20 (13.8)	14 (9.7)	14 (9.7)	15 (10.3)	2 (1.4)
法人	33 (19.4)	113 (66.5)	24 (14.1)	89 (52.4)	63 (37.1)	2 (1.2)	4 (2.4)
全体	43 (13.7)	149 (47.3)	44 (14.0)	103 (32.7)	77 (24.4)	17 (5.4)	6 (1.9)

(9) リクルートの方法

従業員の募集、リクルートの方法を尋ねたところ、臨時雇用、周年雇用ともに、地縁・血縁関係者を採用、口コミ、ハローワークの回答割合が高い。この中で、臨時雇用に比べて周年雇用の募集について、ハローワークの回答割合が高い。

周年雇用従業員の募集、リクルート方法について、経営組織別に見ると、個人経営に比べて法人経営で、農業高校・農業大学校等への依頼の回答割合が高く、専門的な知識や技術を有した人材を求めていることが指摘できる。

また、これを営農類型別に見ると、土地利用型経営で地縁・血縁関係者を採用する回答割合が高い。前述の従業員規模で、土地利用型経営は周年雇用従業員が1名の経営が多いことを合わせれば、土地利用型経営では後継者を雇用しているケースが多いことが示唆される。

表 2-23 臨時雇用のリクルート方法（経営組織別）（複数回答）

単位：件、（％）

	地縁・ 血縁者	口コミ	ハロー ワーク	ホーム ページ	農協	自治体	新規就農 相談センター
個人	37 (46.3)	25 (31.3)	13 (16.3)	4 (5.0)	6 (7.5)	6 (7.5)	2 (2.5)
法人	37 (39.8)	35 (37.6)	39 (41.9)	12 (12.9)	0 (0.0)	3 (3.2)	6 (6.5)
全体	74 (42.8)	60 (34.7)	52 (30.1)	16 (9.2)	6 (3.5)	9 (5.2)	8 (4.6)

	求人情報誌	農業関連 求人説明会	一般の 求人説明会	農業高校・ 農業大学校	その他	
個人	7 (8.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (3.8)	16 (20.0)	80
法人	10 (10.8)	9 (9.7)	1 (1.1)	11 (11.8)	9 (9.7)	93
全体	17 (9.8)	9 (5.2)	1 (0.6)	14 (8.1)	25 (14.5)	173

表 2-24 周年雇用のリクルート方法（経営組織別）（複数回答）

単位：件、（％）

	地縁・ 血縁者	口コミ	ハロー ワーク	ホーム ページ	農協	自治体	新規就農 相談センター
個人	63 (44.1)	43 (30.1)	34 (23.8)	2 (1.4)	7 (4.9)	6 (4.2)	2 (1.4)
法人	62 (36.5)	50 (29.4)	82 (48.2)	18 (10.6)	4 (2.4)	5 (2.9)	12 (7.1)
全体	125 (39.9)	93 (29.7)	116 (37.1)	20 (6.4)	11 (3.5)	11 (3.5)	14 (4.5)

	求人情報誌	農業関連 求人説明会	一般の 求人説明会	農業高校・ 農業大学校	その他	
個人	17 (11.9)	2 (1.4)	0 (0.0)	10 (7.0)	15 (10.5)	143
法人	22 (12.9)	22 (12.9)	5 (2.9)	44 (25.9)	16 (9.4)	170
全体	39 (12.5)	24 (7.7)	5 (1.6)	54 (17.3)	31 (9.9)	313

表 2-25 周年雇用のリクルート方法（営農類型別）（複数回答）

単位：件、（％）

	地縁・ 血縁者	口コミ	ハロー ワーク	ホーム ページ	農協	自治体	新規就農 相談センター
土地	54 (54.0)	26 (26.0)	21 (21.0)	6 (6.0)	3 (3.0)	3 (3.0)	8 (8.0)
施設	35 (35.7)	30 (30.6)	34 (34.7)	7 (7.1)	2 (2.0)	2 (2.0)	4 (4.1)
畜産	36 (31.3)	37 (32.2)	61 (53.0)	7 (6.1)	6 (5.2)	6 (5.2)	2 (1.7)
全体	125 (39.9)	93 (29.7)	116 (37.1)	20 (6.4)	11 (3.5)	11 (3.5)	14 (4.5)

	求人情報誌	農業関連 求人説明会	一般の 求人説明会	農業高校・ 農業大学校	その他	
土地	7 (7.0)	8 (8.0)	2 (2.0)	13 (13.0)	8 (8.0)	100
施設	16 (16.3)	8 (8.2)	0 (0.0)	14 (14.3)	14 (14.3)	98
畜産	16 (13.9)	8 (7.0)	3 (2.6)	27 (23.5)	9 (7.8)	115
全体	39 (12.5)	24 (7.7)	5 (1.6)	54 (17.3)	31 (9.9)	313

(10) 賃金の設定水準

何を目安に従業員の賃金水準を設定しているかを尋ねたところ、臨時雇用、周年雇用ともに、地域の他の農業経営者による雇用賃金の回答割合が最も高い。臨時雇用では、それに続いて、地域のスーパーやコンビニのパート・アルバイト賃金の回答割合が高い一方、周年雇用では、地域の製造業の賃金の回答割合が高い。

周年雇用従業員の賃金水準について、経営組織別にみると、地域の製造業の賃金との回答割合が、個人経営で 6.5%であるのに対し、法人経営で 32.7%と大きく異なっていて、個人経営に比べ、法人経営における従業員賃金の方が高いことが示唆される。

表 2-26 臨時雇用の賃金水準の設定（経営組織別）

単位：件、（％）

	他の農業 経営者	パート・ アルバイト	製造業	公務員	その他	
個人	49 (62.0)	17 (21.5)	4 (5.1)	0 (0.0)	9 (11.4)	79 (100.0)
法人	47 (50.5)	14 (15.1)	17 (18.3)	0 (0.0)	15 (16.1)	93 (100.0)
全体	96 (55.8)	31 (18.0)	21 (12.2)	0 (0.0)	24 (14.0)	172 (100.0)

表 2-27 周年雇用の賃金水準の設定（経営組織別）

単位：件、（％）

	他の農業 経営者	パート・ アルバイト	製造業	公務員	その他	
個人	89 (64.0)	14 (10.1)	9 (6.5)	4 (2.9)	23 (16.5)	139 (100.0)
法人	73 (43.5)	11 (6.5)	55 (32.7)	4 (2.4)	25 (14.9)	168 (100.0)
全体	162 (52.8)	25 (8.1)	64 (20.8)	8 (2.6)	48 (15.6)	307 (100.0)

(11) 従業員の離職

離職した従業員の人数

過去 5 年間に雇用した者のうち、契約期間中に離職した従業員の人数を尋ねたところ、臨時雇用従業員、周年雇用従業員ともに、平均離職者数は 2.1 名である。また、半数以上の経営で、周年雇用従業員が離職している。

表 2-28 離職した臨時雇用従業員の人数（経営組織別）

単位：件、（％）

	0名	1名	2～5名	6～10名	11名以上	合計
個人	30 (41.1)	19 (26.0)	19 (26.0)	3 (4.1)	2 (2.7)	73 (100.0)
法人	40 (47.6)	13 (15.5)	22 (26.2)	4 (4.8)	5 (6.0)	84 (100.0)
全体	70 (44.6)	32 (20.4)	41 (26.1)	7 (4.5)	7 (4.5)	157 (100.0)

表 2-29 離職した周年雇用従業員の人数（経営組織別）

単位：件、（％）

	0名	1名	2～5名	6～10名	11名以上	合計
個人	57 (47.1)	29 (24.0)	30 (24.8)	4 (3.3)	1 (0.8)	121 (100.0)
法人	44 (30.3)	29 (20.0)	58 (40.0)	9 (6.2)	5 (3.4)	145 (100.0)
全体	101 (38.0)	58 (21.8)	88 (33.1)	13 (4.9)	6 (2.3)	266 (100.0)

離職の期間

離職した期間で、最も多いものを尋ねたところ、臨時雇用では 1 ヶ月超～3 ヶ月が最も多く 20.7%、周年雇用では 1 年より長いものが最も多く 62.4%である。

表 2-30 臨時雇用従業員の離職した期間（経営組織別）

単位：件、（％）

	3日以内	4日～ 1週間	1週間～ 2週間	2週間～ 1ヶ月	1ヶ月～ 3ヶ月	3ヶ月～ 6ヶ月	6ヶ月～ 1年	1年より 長い	
個人	0 0.0	5 (12.2)	3 (7.3)	2 (4.9)	6 (14.6)	8 (19.5)	5 (12.2)	12 (29.3)	41 (100.0)
法人	3 (7.3)	4 (9.8)	5 (12.2)	3 (7.3)	11 (26.8)	5 (12.2)	6 (14.6)	4 (9.8)	41 (100.0)
全体	3 (3.7)	9 (11.0)	8 (9.8)	5 (6.1)	17 (20.7)	13 (15.9)	11 (13.4)	16 (19.5)	82 (100.0)

表 2-31 周年雇用従業員の離職した期間（経営組織別）

単位：件、（％）

	3日以内	4日～ 1週間	1週間～ 2週間	2週間～ 1ヶ月	1ヶ月～ 3ヶ月	3ヶ月～ 6ヶ月	6ヶ月～ 1年	1年より 長い	
個人	1 (1.6)	2 (3.2)	1 (1.6)	3 (4.8)	7 (11.1)	3 (4.8)	6 (9.5)	40 (63.5)	63 (100.0)
法人	3 (2.9)	2 (2.0)	0 (0.0)	7 (6.9)	9 (8.8)	6 (5.9)	12 (11.8)	63 (61.8)	102 (100.0)
全体	4 (2.4)	4 (2.4)	1 (0.6)	10 (6.1)	16 (9.7)	9 (5.5)	18 (10.9)	103 (62.4)	165 (100.0)

離職の理由

従業員が離職した理由を尋ねたところ、臨時雇用は、従業員に問題があり解雇した回答割合が最も高く 28.2%であったのに対し、周年雇用は、転職の回答割合が最も高く 31.7%である。また、周年雇用では、健康上の理由（24.4%）や、従業員の高齢化（23.8%）の回答割合も高い。また、これら従業員自身に関する問題の他に、農業に対する理解不足の回答割合が、臨時雇用で 21.8%、周年雇用で 18.9%と、一定の割合を占めている。不況下で注目される農業への就業であるが、就業希望者の中には農業について十分な理解がないまま就業し、実際の農作業についていけなかったり、労働環境や賃金に不満を持つケースがあるものと思われる。

表 2-32 臨時雇用従業員が離職した理由（経営組織別）（複数回答）

単位：件、（％）

	独立して 就農	高齢化	健康上の 理由	仕事が きつい	解雇	経営規模 縮小	転職	家族の 問題	農業への 理解不足	わからない	その他	
個人	2 (4.8)	8 (19.0)	10 (23.8)	5 (11.9)	13 (31.0)	0 (0.0)	6 (14.3)	4 (9.5)	10 (23.8)	8 (19.0)	4 (9.5)	42
法人	3 (8.3)	6 (16.7)	11 (30.6)	9 (25.0)	9 (25.0)	0 (0.0)	11 (30.6)	3 (8.3)	7 (19.4)	8 (22.2)	1 (2.8)	36
全体	5 (6.4)	14 (17.9)	21 (26.9)	14 (17.9)	22 (28.2)	0 (0.0)	17 (21.8)	7 (9.0)	17 (21.8)	16 (20.5)	5 (6.4)	78

表 2-33 周年雇用従業員が離職した理由（経営組織別）（複数回答）

単位：件、（％）

	独立して 就農	高齢化	健康上の 理由	仕事が きつい	解雇	経営規模 縮小	転職	家族の 問題	農業への 理解不足	わからない	その他	
個人	6 (9.0)	17 (25.4)	15 (22.4)	8 (11.9)	17 (25.4)	1 (1.5)	21 (31.3)	11 (16.4)	12 (17.9)	8 (11.9)	4 (6.0)	67
法人	7 (7.2)	22 (22.7)	25 (25.8)	15 (15.5)	22 (22.7)	1 (1.0)	31 (32.0)	21 (21.6)	19 (19.6)	21 (21.6)	12 (12.4)	97
全体	13 (7.9)	39 (23.8)	40 (24.4)	23 (14.0)	39 (23.8)	2 (1.2)	52 (31.7)	32 (19.5)	31 (18.9)	29 (17.7)	16 (9.8)	164

(12) 作業のマニュアル化

作業マニュアルを作成しているかを尋ねたところ、51.8%の経営で何らかの作業マニュアルが作成されていることが明らかとなった。これを、経営組織別に比較すると、個人経営で作業マニュアルを作成している経営は42%であるのに対し、法人経営は60.1%の経営が作業マニュアルを作成しており、法人経営で作業のマニュアル化が進んでいることが見てとれる。

従業員規模で見たとおり、個人経営は従業員数が少ないことから、経営者がマンツーマンで従業員の指導を行うことができるため、マニュアル化を進める必要がないことや、逆に、農家個人ではそのためのノウハウの獲得・蓄積が難しいことが、法人経営に比べてマニュアル化が進んでいない理由であると、考えられる。

表 2-34 作業マニュアルの作成状況（経営組織別）

単位：件、（％）

	全業務で	多くの 業務で	一部の 業務で	未作成	
個人	9 (6.5)	14 (10.1)	35 (25.4)	80 (58.0)	138 (100.0)
法人	23 (14.1)	25 (15.3)	50 (30.7)	65 (39.9)	163 (100.0)
全体	32 (10.6)	39 (13.0)	85 (28.2)	145 (48.2)	301 (100.0)

(13) 雇用導入後の課題

雇用を導入して以降の課題について尋ねたところ、有能な人材確保が難しいことを挙げる回答割合が最も高く、52.4%である。これに続いて、売上高が変動するため、人件費の確保が難しいことが39.5%、人件費により経営が圧迫されることが36.5%で、人件費のコスト負担が大きな課題となっていることが明らかとなった。

これを、営農類型別に見ると、土地利用型経営で、従業員が欠勤、退職すると業務に支障がでることを挙げる回答割合が15.8%で、施設型経営の31.3%や、畜産経営の27.6%に比べて低い。これは、施設型経営や畜産経営は、出荷作業が毎日あることから、土地利用型経営に比べて従業員の欠勤や退職による影響が多いためであると考えられる。さらに、土地利用型経営で、有能な人材確保が難しいことを挙げる回答割合が40.0%で、施設型経

営の 56.3%や、畜産経営の 60.0%に比べて低い。これは、前述の従業員規模とリクルート方法から示唆される、土地利用型農業では後継者を雇用しているケースが多いことから、改めて外部の優秀な人材を探す必要がないことの表れであると考えられる。

表 2-35 雇用導入後の課題（営農類型別）（複数回答）

単位：件、（％）

	作業のマ ニュアル化	従業員の 教育	業務の 指揮系統	労働環境 の整備	売上高の 変動	人件費の 経営圧迫	
土地	27 (28.4)	20 (21.1)	15 (15.8)	11 (11.6)	44 (46.3)	38 (40.0)	
施設	28 (29.2)	17 (17.7)	13 (13.5)	11 (11.5)	41 (42.7)	43 (44.8)	
畜産	23 (21.9)	19 (18.1)	15 (14.3)	14 (13.3)	32 (30.5)	27 (25.7)	
全体	78 (26.4)	56 (18.9)	43 (14.5)	36 (12.2)	117 (39.5)	108 (36.5)	
	従業員の 欠勤・退職	優秀な 人材確保	従業員の 定着率が低い	時間外 勤務が多い	その他		
土地	15 (15.8)	38 (40.0)	4 (4.2)	12 (12.6)	6 (6.3)		95
施設	30 (31.3)	54 (56.3)	2 (2.1)	4 (4.2)	4 (4.2)		96
畜産	29 (27.6)	63 (60.0)	9 (8.6)	14 (13.3)	7 (6.7)		105
全体	74 (25.0)	155 (52.4)	15 (5.1)	30 (10.1)	17 (5.7)		296

第3 現地調査の結果

第2章のアンケート調査にご回答いただいた内容から、雇用導入に係るいくつかの経営事例を選定し、現地調査を行った。事例選定の基準は、周年雇用者数が多い、就業環境の整備が進んでいる、地縁、血縁者以外の雇用を行なっている、作業マニュアルを作成している、の4点である。本章では、現地調査事例における、農業雇用の実態を明らかにする。

1 有限会社 S 法人（富山県）

日時：平成22年2月4日（木） 10：00～12：30

場所：S 法人事務所

相手方：S 法人代表

(1) 経営の概要

S 法人は水稲作を中心に土地利用型農業を営む農業生産法人で、親族と周辺地域の全6戸の農家による任意組合として組織後、雇用導入と資金調達を目的に昭和47年に農事組合法人として設立された。現在の経営規模は、水稲約200ha、転作作物約110ha、果樹3haとなっている。

S 法人は分社方式を採用しており、農業生産法人としては、SY 法人、SO 法人の2社（いずれも有限会社）が、分社化されている。この2社は、S 法人の農地受託エリアが、3市（旧6市町村）に拡大したことから、行政区ごと、単協ごとの事務手続きが煩雑になったことを解消し、農地の貸し手となる農家のよそ者意識などを取り除き、地域社会との信頼関係を築くために、また後継者作りのために、各市に設立された。

本稿の内容は、S 法人、SY 法人、SO 法人の農業生産法人3社のグループ全体にわたるものとなる。決算等はそれぞれ独立で行なっているが、実質的な業務はグループ全体が1つの組織として動いているため、S 法人を独立して取り上げることはせず、S グループとして記載する。

グループ3社共通で水稲及び小麦等の転作作物を生産するほか、S 法人で平成4年から果樹作を導入、近年は野菜作も行なっている（詳細は後述）。今後は、野菜作の規模拡大を検討している。

(2) 従業員の概要

従業員は、グループ3社それぞれの事業規模に合わせて一応の配置がされている。S 法人は正社員16名、契約社員3名、SY 法人は正社員6名、SO 法人は正社員2名、契約社員3名となっている。ただし、全従業員がS 法人にある事務所に出勤していて、それぞれの法人の事業を個別に行なうのではなく、グループ全体で事業を一括して行なっていて、従業員も所属法人の仕事をするというよりは、グループ全体で3社の仕事を必要に応じて

行なっている。また、従業員の異動も行なう。ただし経費等については、経営面積に応じて3社で分担している。

役員（理事、取締役）は、S法人6名、SY法人、SO法人ともに3名となっており、そのほか、3社に各1人ずつ会計監査がいる。役員のうち、年俸制となっているのは3名である。

正社員と契約社員の違いをみると、Sグループでは、正社員の定年を60歳としており、定年後に契約社員として再雇用している（最長5年）。仕事の内容については、両者に違いは無い。

正社員24名の平均年齢はおよそ40歳で、年齢構成は、30歳以下が5名、31～40歳が6名、41～50歳が8名、51～60歳が4名となっている。残り1名は代表者で62歳である。契約社員は、6名全員が61～65歳。また、男女構成を見ると、女性従業員は正社員、契約社員それぞれ3名ずつとなっている。

従業員は、基本的に終身雇用が基本となる。ただし、過去に3名、数年間の就業の後に自立、独立を希望する従業員がいて、採用の際に話し合いを行い、その他の従業員とは異なる条件で採用を行なったケースもある。

1年間の作業スケジュールの大枠を1月中旬までに決定する。この段階で作業計画と、従業員の配置が決められる。作業スケジュールの作成は、1年の最初の仕事であり、社員全員参加の反省会、検討会を行ない、春以降の作業スケジュールの大枠を作成していく。社員が全員で参加することによって、嫌な仕事を無理やり押し付けられることもなく、社員のモチベーションを高めることができる。作業スケジュールの大枠が完成したら、作業チームごとにチームリーダーが主体となって細かなスケジュールを完成させる。田植えや稲刈りのような重要な作業の時期には、作業時期の直前に、再度作業スケジュールを従業員全員に伝えて確認を行う。

(3) 雇用導入の課題

求人方法と人材確保

今年の4月にも2名から3名の採用を予定している。採用に当たっては、S法人の名前が有名で、「S法人」で働きたいという人もいるため、まずはS法人に所属する。その後、2～3年してグループの内実が分かってきた頃に、必要であればSY法人、SO法人に異動となる。

研修期間はなく、最初から正社員として採用される。採用に当たっては、農業技術はそれほど必要としないほか、特別な免許も必要なく、それらによる優遇も行っていない。整備士や、大型特殊免許、フォークリフト運転免許等は、入社後必要に応じて取得させる。男性には大型特殊免許を全員に取得させている。ただし、通勤や現場までの移動等に自動車が必要なため、普通自動車免許は必要となる。高卒の採用については、普通免許も入社後の取得も有りうる。採用に当たって必要となる条件は、できれば周辺地域、県内で雇用を行いたい考えを持っており、S法人まで通勤可能であるか、健康であるか、農業を終生の職業とする意欲があるか、の3つが重要となる。

採用年齢については、35歳程度までを目安にしているが、採用後1年から2年は、年齢による待遇の違いは無く、その後は従業員の能力や貢献度により待遇が異なる。

若い従業員は、事故防止等のために補助的業務から始めて、5年から6年後に仕事に定着してきたところで、担当を持たせている。

法人組織設立以降、先代の代表者は、自社の経営方針に合った従業員を自ら育てないといけない、人を育てるには20年位かかるため、若い人が必要と考え、経営理念として新規採用にこだわってきている。近年は、新卒採用が減っているが、詳細は後述する。また、人を育てるためには、従業員が安心して働けるように、他業種並みの労働環境の整備が必要であるとして、農事組合法人を設立し雇用導入を始めた当初から、現在とほぼ同様の労働環境が整備されていた。これは、一定の生活保障と身分保障がなければ人は育たない、福利厚生を充実させ安定した生活と身分を保障することで意欲的に働くことができる、という考えに基づいている。

農業は体で覚える作業が多く、技術の習得などに長い年月が必要で、一人前の従業員になるまでに時間がかかることから、40歳以上の中途採用はほとんど行わない。

人が育つには長い年月がかかるため、高齢者を正社員として採用することは出来ない。このため、現在のリストラや派遣切りされた雇用(対象者が40代や50代と年齢的に高い)の受け皿という点では、農業は雇用の受け皿にはならないと、S法人の代表者は考えている。むしろ定年退職者は、報酬面で多くを望まない場合が多く採用しやすいため、安定した雇用を生んでいる。

去年の採用実績は、30代前半の者を2名採用しており、今年も、30代の者1名が内定している。前述のように新卒採用にこだわっているものの、近年は、新卒の求人応募者がいない。景気が良かった頃は、新卒の応募者が多かったが、現在は新卒の求人倍率が悪化しているにもかかわらず、応募が無い。その理由は、はっきりとは分からないが、高校生や大学生の考え方が幼く、イメージだけで就職活動しているのではないかと、また、アルバイトの賃金が高いため、アルバイトと大差ない給与であったり、アルバイトよりも給与が減額してしまい、応募しないのではないかと、また、すぐに結果を求める若者が多く、農業法人では1から修行し直さなければいけない、といったイメージがあるのではないかと考えている。

臨時雇用の導入と労務管理

Sグループでは、上記従業員のほかに臨時雇用も導入しており、1年間の延べ人数は、約1,500人日から1,600人日となっている。臨時雇用従業員は、農繁期の労働力不足に対応するためのものとなっている。水稲作では、3月から6月上旬まで行う、苗シートの受け渡し等の田植え作業の補助作業が多く、その他、少人数ではあるが水管理も行っている。果樹作では、4月から9月上旬まで、毎日6~10人程度、延べ約700人日から800人日の雇用を行っている。作業内容は、摘花や摘果作業などが主となる。野菜作では、5月から12月まで、毎日3人から4人程度の雇用を行っている。作業内容は、収穫から出荷(選別、箱詰め等)までの労働集約的な作業となる。

Sグループでは、臨時雇用の作業内容や雇用内容は作目ごとに大きく異なっている。まず、水稲作での臨時雇用は、田植え作業の補助作業が主で、これは重労働で力作業であるが、技術を必要としない単純作業であるため、ハローワークを通じて求人募集を行う。果樹作では、摘花、摘果といった比較的軽作業ではあるが、技術が必要となる作業が中心と

なるため、主にシルバー人材センターを通じて、可能な限り毎年同じ人に来てもらえるように求人募集を行う。最後に、野菜作では、5月から12月まで必要に応じて2ヶ月から3ヶ月程度の期間ごとの求人募集となるため、同じ人に来てもらえるような継続した仕事があり確保できない。そのため、地域の主婦を中心に、口コミで必要に応じて求人募集を行う。なお、今年から地域内での募集だけでは足りないため、ハローワークで募集している。

さらに、果樹作と野菜作については専門職員がいて、果樹作は正社員2名、野菜作は正社員3名と契約社員2名(うち1名は昨年11月に定年退職した従業員)の専門職員がいる。水稲作が暇で果樹作、野菜作が忙しい時には、専門職員以外の従業員も果樹作、野菜作を手伝う。

それぞれの作目ごとの臨時雇用従業員の採用や配置等の管理は、作目の専門職員が行う。専門職員が、必要な採用人数を事務へ伝え、事務職員が一括して求人募集の手続き等を行う。また、求人募集以外の事務もすべてS法人が一本化して行なっている。SY法人、SO法人は、事務業務をS法人に委託し、事業規模に応じて委託料を支払っている。

従業員の教育と作業のマニュアル化

水稲作は、個別作業(田植え、稲刈り、水管理、トラクター作業等)ごとに作業チームを組んで、年間の作業スケジュールにあわせて作業を行なう。作業は、3~4年ごとにローテーションを行ない、色々な作業を担当することになっている。ただし、育苗や、乾燥・調整については、高い技術が求められるため、担当従業員を10~15年程度固定して、高い技術の取得を目指している。

中堅従業員と新人が2人1組となって、圃場の生育調査を行っており、生育調査から、圃場の状態を見る目を養う。

栽培等の技術の教育については、座学を開く余裕はなく、また教える側の人に教える能力が不足している他、教わる側のそれまでのまったく農業になじみがない生活環境などの理由から、両者の間にイメージのギャップがあり、なかなかうまく技術の伝達が進まないのが現状である。また、熟練者と新人との技術差が大きいことも、技術の教育の課題となっている。

農閑期となる冬季(1月と2月)の2ヶ月間に技術研修を行なうのみで、農繁期には通常の業務が忙しくなってしまう、その余裕がない。冬季を中心に、普及センターや農協等の主催する研修会に出席させたり、青年会の集会や、他県他社への視察も行っている。また、近年はただ農産物を生産するだけではなく、農産物をいかに販売するかが分かった上での生産が大前提となっているため、流通、営業、販売の視察、研修も重視している。先方の迷惑になってしまうが、営業の場に同席させるなど、顧客が何を求めているかを感じられるようにしている。

作業のマニュアル化、標準化については、従業員全員による話し合いの場として作業の反省会、検討会を設けて、生産技術について検討する。それぞれの作業の始まる時期前や作業時期中に技術の検討を行ない、作業を改善させている。作業改善を行う作業検討リーダーは、30歳前後の若い人に務めてもらう。作業に関する知識や経験が全く無いのでは務められないが、逆に熟練者では、自身の作業方針に自負があるため、作業改善には向いて

いないためである。

施肥基準の策定については、熟練従業員が複数圃場の生育調査を行い、圃場の状況ごとの基準を作る。この基準に従い施肥を行うが、基本は3人1組で施肥を行う。施肥量等で意見が割れた場合は、多数決によってその方法を決めるようにしているためである。これは、作業スピードを確保するためと、新人にも仕事の達成感を持たせることを目的としている。

また、事故を防ぐことや技術の伝達等を理由に、全ての作業を複数人の組作業で行うようにしている。ただし、水管理だけは複数人での作業では効率が悪いので1人ずつで行っている。

経営者の育成

分社化したことで、それぞれの法人に代表者が必要となる。このポストができたことで、従業員が、経営者（代表者）に就くことになった。能力や資質だけではなく、立場が人を作るという言葉があるように、将来的なSグループの後継者の育成ができるようになった。現在の代表者の後継者の候補が、グループ法人の代表を務めている。この後継者候補は、Sグループが採用した従業員であり、法人設立メンバーの地縁・血縁者ではない。

Sグループ代表者は、現在増えている集落営農を含む農業生産法人について、「設立してからまだ日が浅い組織がほとんどで、将来的に多くの農業生産法人で事業継承が問題になってくると思われる。初代の設立メンバーから2代目への事業継承も問題になる場合があるかもしれないが、2代目メンバーから3代目メンバーへの事業継承を行なう際には、組織の構成員に初期の法人設立メンバーが存在しない場合が多く、それまでに採用してきた従業員へ継承することになり、より大きな問題になってくると思われる。農業生産法人の継承が難しくなった場合は、その事業を引き受ける受け皿が必要になる。」との考えを持っている。

土地利用型農業における雇用の導入

水稲作は、大きな災害がある場合を除けば、仕事量、生産量、販売価格が比較的安定しているため、経営計画が立てやすいことから、人件費コストの計算が容易であるというメリットがある。とくに仕事量が一定であるという点は、雇用の導入にとって大きなメリットとなっている。野菜は、市場価格の変動が大きく、果樹は、生産量の変動が大きい点がデメリットとなる。

20年前は、冬季は暇だったが、農繁期の収入で人件費を賄うことができていた。現在は、米価が下落したため、冬季の仕事を確保しなければならない。Sグループでは、果樹作の剪定作業、野菜生産といった作目の複合化のほか、以前は外部業者に委託していた機械整備を内部化（従業員8名が冬季2ヶ月間、機械整備を行っている）したり、加工販売を行って経営を多角化をして、冬季に営業活動（販売先を訪問したり、新規顧客の開拓）を行い、年間の販売量を確保するなどしている。こうした取り組みの結果、農閑期には様々な仕事があり、農繁期以上の大変さがある。

労働環境の整備

休日については、冬季は週休2日と祝日休日となっているが、それ以外は4週6休としている。休日は、作業チームごとにシフト管理を行う。有給は1年間に20日となっている。

4週6休の時期でも週40時間を原則としている。ただし、毎週40時間を上限とするのではなく、たとえば2週80時間、4週160時間というように、複数週で労働時間を調整している。また、超過勤務や休日出勤については、相応の手当て（休日出勤は135%）を支払っている。

従業員が安心して働けるよう、服務規程を作成し、それを会社と従業員の代表者で確認、押印した書類を、毎年労働基準監督署に提出している。

退職金制度も導入していて、毎月5万円の積み立て（会社負担）を行っており、商工貯蓄で従業員の個人名義で貯蓄している（名義は個人だが、退職までは会社が管理することを明記している）。現在の水準で、退職金は80万円～90万円程度になっている。こうした取り組みは、商工会の指導によるもので、雇用についての相談は、農業関連の団体ではなく、商工関係の団体に相談している。

法人設立当初から厚生年金へ加入しており、民間の中小企業並みの雇用環境を実現させている。こうした雇用環境の整備については、コストを負担できるだけの経営基盤が必要になってくるが、なによりも会社は人（従業員）によって成り立つものであり、人を雇うためのコスト負担が出来なければならない。Sグループ代表者は、人件費が経営を圧迫する経営は、経営に何かしらの問題があるといえるのではないかと考えた。

人件費と給与水準

給与は月給制で、欠勤による減給等の計算については毎月24日を出勤日として計算している。これは4週6休の月も、週休2日の月も同じである。

従業員の平均的な給与については、40歳で20年勤続の社員で、年収約400万円～450万円（月給で35万円程度）の給与と、100万円強の賞与となっている。50歳以降はベースアップを行わずに、その分を若い従業員の給与や、福利厚生費にあてている。その代わりとして、営業成績による賞与の増額をモチベーションにしている。このことに加え、代表者の給与もそれほど多くはない。これも、若い従業員の給与や、雇用環境の充実にあてられる。

人件費は売上高の20～25%を占めており、各種保険等の福利厚生費はこれとは別に負担している。

2 株式会社 F 法人（愛知県）

日時：平成 22 年 2 月 17 日（水） 13：00～15：00

場所：F 法人事務所

相手方：F 法人代表取締役

(1) 経営の概要

F 法人は、昭和 57 年に 2 戸の農家での共同経営による農事組合法人として設立された。農事組合法人設立当初は、5ha 規模で、水稻と転作作物として麦を生産。麦の裏作として野菜を導入した。10 年前に共同経営者と分離し、実質個人法人となったため、4 年前に株式会社化し現在の F 法人となった。

現在は路地野菜の生産を中心に土地利用型農業を営んでおり、経営耕地面積は、水稻が丹羽郡で約 15ha、麦茶用の六条大麦が同 15ha、野菜畑が同 10ha、知多半島に 8ha となっている。その他、水田のオペレーション作業として、田植え作業を 2ha、稲刈り作業を約 8ha 作業受託しており、乾燥調整作業も約 2,500 俵分を行っている。

知多半島の圃場は、地元のパイロット事業により農地開拓されたもので、現地の自治体からの要望があり、F 法人が入植した。

野菜の栽培作目は、秋冬作として丹羽地区では大根とにんじん、知多地区ではキャベツ、白菜、玉ねぎを栽培しており、夏作として丹羽地区で大根、にんじん、とうもろこしを栽培している。野菜は夏場の販売がむずかしいこと、成長が早い管理できる圃場面積に限られることなどから、夏作は丹羽地区のみとしている。

米、麦、野菜の売上高に占める割合は、米が 2 割、麦が 0.5 割、野菜が 7.5 割としている。

販売は自ら販売先を開拓するよりも、購入希望先の F 法人に対する照会から取引が始まることが多い。販売先は、米は卸業者への販売、麦は全量が系統出荷、野菜は丹羽地区での生産物は加工業者と仲卸業者への販売、知多地区での生産物は 7 割から 8 割程度が系統出荷で、残りは加工業者と仲卸業者へ販売している。野菜の系統出荷も、大半が産地直送品等の特別販売用の商品となっている。F 法人での農産物の生産、販売は契約生産、契約販売ではないが、毎年取引先や取引量は大宗が予め決まっている。

また、系統出荷以外の販売は、安定した価格と販売量を実現するとともに、後述するような作業の簡便化により流通手数料等のコスト削減を実現している。

加工業者や仲卸業者への野菜の出荷は、ダンボールを使用せず、200kg 単位のコンテナに直接積載して出荷している。包装作業を簡略化することで、労働効率を向上させている。キャベツを例にとると、ダンボールによる出荷では、1 人当たり 1 日に 60 ケース（約 600kg）程度の出荷であるが、F 法人のコンテナによる出荷は、同量のキャベツの出荷を約半日で行うことができる。

取引先からの要望により、一次加工（大根の根切り、簡単なカット等）を行っているが、これにより生産物の高付加価値化を図り、さらに従来は規格外品として販売できなかった農産物の販売を可能としている。また、取引先までの出荷（トラック運搬）を F 法人が行うことで、流通市場等の状況把握を容易にしている。

経営者は、経営の適正な規模として、従業員数 10 名で売上高 1 億円を目安と考えてい

る。また、経営耕地面積は現在の規模で十分であり、今後はさらに無駄のない生産と販売を行うことで、不良在庫の発生を抑えるための、適正な時期に適正な作業を行う計画作りが重要と考えている。

(2) 従業員の概要

従業員 6 名、研修生 1 名、パート従業員が 1 名で、役員は代表取締役夫妻及び次男の 3 名である。研修生は、学校の授業の一環として働いているため無給で、パート従業員は 30 代の女性で、地域の主婦である。

従業員は 10 代が 1 名、20 代が 3 名、30 代が 2 名で全員が男性である。就業年数は、長い順に、12 年、10 年、7 年、6 年、4 年、2 年となっている。

従業員のうち、2 名が知多地区に配置されている。この 2 名の内の 1 名は、代表取締役の長男で、もう 1 名は来年知多地区で独立を予定している。

以前は、F 法人に数年間就業した後、独立を希望する従業員が多かったが、会社にとって負担が大きいことから、現在は独立を希望する従業員の採用は少なくなっている。前述の来年知多地区で独立する予定の従業員のほか、農家子弟の従業員が将来的には独立を希望している。

法人化する以前からパート従業員を導入していたが、平成元年に周年雇用の従業員を導入した。その後は、パート比率を下げながら従業員を増加させている。パート従業員を導入した方が、人件費コストが低く抑えられるが、一方で、現在の経営規模で、パート従業員を雇用労働の中心に考えると、多数の雇用が必要で、労務管理が煩雑になるほか、駐車場スペースの確保などの問題もある。また、パート従業員の給与に対して、従業員の給与のバランスをとることも難しい。そのため、少数の従業員による、労働効率の向上を行うことに注力している。

(3) 雇用導入の課題について

人材の採用

毎年 1 名ずつ採用をしているが、来年度の採用内定者は 2 名である。1 年に 2 名の採用について、労務管理やコスト面等からは、負担が重いと感じている。

数年前までは、今よりも多い従業員を雇っていた。しかし、中途採用者、特に妻帯者に離職が多く、現状の従業員数となっている。中途採用者や妻帯者に離職者が多いのは、休日の扱いや、時間外手当の支給等に関して、折り合いがつかないことが多いためである。F 法人では、時間外手当の支給はなく、また休日は週 1 日となっており、中途採用者は前職での労働条件と同等の条件を求めたり、妻帯者は休日を確保したいなどの希望が強く、離職することが多い。現在は、新卒者の採用に限り、F 法人の経営理念を最初から教育している。

農業に強い意欲を持った応募者が多いが、採用に当たっては、農業への意気込みとあわせて、礼儀作法や、親への感謝の気持ちがあるのかどうかといった、道徳的な部分を重視している。

新規採用者は、1 週間の住み込みでの研修期間を経て採用をしている。この研修期間で、継続して働けるかが大体わかる。離職する場合の多くは、従業員自身が作業につい

ていけずに辞めていく。

従業員の募集は、インターネットによる募集（日本農業法人協会でのインターンシップ募集）と、愛知県立農業大学校の求人説明会（2月と6月に開催されている説明会のうち、6月開催の説明会に毎年参加）の2つを行っている。積極的に募集しているということではないが、農業に高い意欲を持った応募者が多く、応募者自らが情報収集をして直接応募してきている。

天候による生産量等の変動が大きく、従業員1人の欠勤はそれほど大きな影響にはならないため、従業員の欠勤や急な離職に備えて、従業員を採用することはない。

県外から転入してくる従業員については、住宅を紹介しているが、アパート等は借り上げていない。

休日や福利厚生への扱い

休日は日曜日の週休1日制としているが、体調不良や冠婚葬祭等については特に日数に限度を設けずに有給休暇を与えている。

各種社会保険への加入以外の福利厚生として、1年に2回の慰安旅行を行なうほか、農繁期で仕事が遅くなるようなときには従業員を食事に連れて行くなど、従業員と家族的な親密な付き合いをしている。

大型免許や、大型特殊免許は、必要になった場合に従業員に、F法人が費用を負担して取得させている。なお、農業大学校出身者は大型特殊免許を学校で取得している。

作業の担当者配置と従業員の教育

野菜作は、作目別に特殊な高い技術が必要となるため、作業のマニュアル化が難しい。10年ほど前に農作業のシステム化を図ったが、スケジュール等の管理が大変であった。

野菜作の機械作業は、機械の操作が微妙な取り扱いを必要とすることや、圃場や天気などの環境に合わせて作業を行うことなど、非常に高い技術が求められるため、技術に習熟した従業員が機械作業を行うことになる。また、作目別に求められる技術も異なるため、機械作業に当たる従業員は作目別に固定化され、専門的に従事している。ただし、機械作業を行っている、体を動かすような単純作業が減り、機械の上から他の従業員に指示を出すことが増えるため、機械作業に当たる従業員の選定には、細心の注意が必要となる。

機械作業以外の作業や従業員は流動的で、代表の次男が全体を把握して、人の割り振りを行っている。1日の全体的な作業内容や、人の割り振りは朝会で説明している。

重大な怪我などの危険がある大型機械の作業は、手作業に十分に熟練した後に行なわせるようにしており、その危険が分かるようになるまでは、機械作業には就かせていない。手作業による農作業は、作業自体は単純であるため、先輩従業員の作業を見ながら実践を通じて習得している。作業内容は単純であっても、作業効率は新人従業員とベテラン従業員では大きく異なり、当初は作業スピードも1/4程度に過ぎない。

従業員同士による技術指導を行っており、経営者はあまり関与しないことにしている。これは、従業員の自主性を尊重し、個々の能力を積極的に発揮させるためである。新人従業員の作業が遅いと、全体の作業も遅れて、終業時間が遅くなるため、先輩従業員は自分のためにも、技術指導を熱心に行っている。

能力の優れた従業員については、就業年数が長くなった段階で、経営に参画してもらうことを検討している。

人件費と給与水準

初任給は月給 16 万円で、2 年目は 18 万円、3 年目は 20 万円である。4 年目以降は、従業員ごとの能力に合わせて 1 万円から 2 万円程度を昇給させている。給与のほかに、毎年月給 2 ヶ月分から 4 ヶ月分の賞与がある。夏に月給 1 ヶ月分、冬に 2 ヶ月分の賞与が基準で、その年の F 法人の営業成績によって冬の賞与の額が変動する。従業員 2 人分のコストが、パート従業員 10 人の雇用費用に見合っている。

人件費は売上高の 2 割強を占めており、特に社会保険料の負担が大きい。社会保険は、最初の従業員導入時から加入している。雇用導入やその準備、労務管理等は社会保険労務士と相談しており、税金関係は税理士に任せている。

3 有限会社 A 法人（茨城県）

調査日時：平成 22 年 1 月 26 日（火） 10:00～12:00

調査場所：A 法人事務所

相手方：A 法人代表取締役

(1) 経営の概要

有限会社 A 法人（以下では、A 社）は、平成 12 年に設立された農業生産法人である。施設野菜の生産を中心に、有機農産物の生産および販売を行っている。栽培面積は、A 社の直営の野菜農場が約 2.2ha（4 農場）あるほか、契約農場が約 1.9ha（4 農場）ある。

取引先は数十社あり、日々の販売は受注販売となっていて、販売価格は契約に基づき一定となっている。下記に述べるように、販売計画に基づいた安定的な生産を行うことにより、売上高は毎月 1,000 万円程度で安定している。

年間 52 週をベースに年間の販売計画を作成。新規顧客への対応や、欠品を防ぐためのバッファとして販売計画より数十%多く生産するよう、栽培計画を作成して安定生産のベースとしている。

これまでは、野菜栽培の規模拡大のための投資が中心だったが、今後は大型冷蔵倉庫や、パッキング機械（現在も包装、シール貼付が機械化されているが、より高度な機械化も検討。）などの集出荷作業への投資を行う予定。さらに、長期的には、最近開始した米生産にも力を入れていく予定。

また、新規就農者の育成にも力を入れる一方で、副業的な事業として、農外からの新規参入企業への技術コンサルティング等も計画している。

(2) 従業員の概要

従業員は、役員のほかに従業員が男性 3 名、女性 1 名（20 代）の 4 名と、農作業に関わるパート従業員（年間雇用）が男性 1 名（60 代）、女性 14 名（40 代から 70 代まで）の 15 名となっている。男性従業員は、40 代が 2 名、30 代が 1 名、女性従業員は 20 代となって

おり、パート従業員は、男性が 60 代、女性は 40 代から 70 代までとなっている。

事務方のパート従業員として女性が 2 名いるが、以下では、特に断りの無い場合、「パート従業員」とは、事務方のパート従業員を除いた、農作業に関わるパート従業員を指すものとする。

A 社の経営組織は、野菜や米の栽培を行う栽培課、収穫から包装、出荷までを行う出荷課、営業活動等の事務を行う事務課の 3 部署に分かれている。野菜生産の部署を、栽培と出荷の 2 つの部署に分けた理由は、出荷課が製品管理を厳しく行うことにより、顧客の視点に立った野菜の生産を可能にするため。栽培課が生産計画に基づいて計画的かつ良品を生産し、事務課が受けた受注状況に応じて出荷課が欠品なく、品質の高い野菜を出荷することが作業目標となる。栽培課が圃場ごとに収穫指示を出荷課に出し、出荷課がそれに従って収穫、出荷を行う。また、一昨年から栽培課に 50 代の農業経験者を嘱託職員に迎え、経験を従業員に伝えている。

従業員の作業分担は、従業員 2 名が栽培課、出荷課のそれぞれの管理職となっており、残りの 2 名が栽培課で働いている。また、パート従業員は全員が出荷課の作業を行う。

出荷課の従業員に求められるスキルは、農業経験よりもパート従業員のシフト管理や、能力把握、モチベーションの維持などの、高い人材管理能力が求められる。また、中期的な視点からは、業務改善や職場環境の整備などを行うための能力が必要となる。出荷課の従業員の前職は、製造企業の工場主任で、必要となるスキルを有した人材であり、農業経験はほとんど必要ではない。

出荷課の従業員は管理職に就いていて、パート人件費や出荷資材の調達に関する裁量が与えられている。具体的には、期首にパート人件費の予算を決め、従業員がこの予算の中で、パート従業員のシフトを管理し、必要であれば新規のパート従業員を採用することとなる。限られた予算の中で効率を上げ、生産性をいかに高められるかを業務上の最重要課題としている。

栽培課の従業員に求められるスキルは、農業経験と、知識、それに基づいた判断力である。また、計画的に業務を行うための段取りを整える能力も重要であり、いかに効率よく、適切で精度の高い作業進捗が行われるかが目下の課題とされている。

法人設立当初は役員 2 名と従業員 2 名で、農場も第 1 農場のみであった。その後規模拡大にあわせてパート従業員を増やしてきた。第 4 農場設立時の平成 17 年のパート従業員は 10 名であった。従業員の採用は、平成 19 年に 1 人、平成 21 年に 2 人を採用している。平成 21 年には、米の生産を開始している。この米の生産は、A 社の取締役が個人で行っていた米生産を A 社が事業継承する形で始められている。

このように、社員従業員はほとんど入れ替わりがないが、パート従業員も入れ替わりは少なく、試用期間 1 ヶ月で就業態度が悪かったり、欠勤が多かったりなどの理由で本採用に至らなかったケースが、これまでに 2 件程度あった以外には、離職のケースはない。

(3) 雇用導入の課題

従業員の採用と人材育成について

A 社に在籍する従業員には農業大学校卒業者 1 人、大学農学部卒業者 1 人、農業法人での農場責任者経験者 1 人のほかに、農業未経験者 1 人が過去に採用されている。従業員の

採用については、農業経験以上に職務にあった人材の採用を重視する。経験者を即戦力として採用するのが望ましいが、過去にそうしたケースは滅多にないというのが現状。大学農学部や農業の専門学校の新卒者といっても、一定の知識はあるものの、即戦力となるほどの人材、または業務遂行に必要な経験がある人材は期待できない。そのため、農業経験以上に A 社が必要とする職務を遂行できる資質があるかどうかを判断し、採用を決めている。採用の基準は明確にはなく、その人から受ける印象で決めている。採用に関しては、客観的な評価軸がないのが現状。従業員の採用や、従業員の教育に関するノウハウが少なく、人を育てた経験も少ないため、従業員をいかにキャリアアップさせていくかが課題となっている。

農業における人材教育の中心は OJT になるが、毎年採用を行うわけではなく、数年に 1 度採用をするため、指導者と新入従業員との差が大きくなってしまいうため、効率よく OJT を行うことができない。

農業経験のない従業員への教育を効率的に行うため、作業のマニュアル化を現在進めている。農業経験のない従業員は農業経験者にとっての一般常識を知らないことも多く、事故に繋がる可能性もある。作業効率の向上だけでなく安全性を向上させるためにも、マニュアル化やそれに基づいた非経験者への教育が重要になる。農業のマニュアル化に当たっては、経験や勘によって行われていた作業の精度を高め、素人でも一定の水準で作業ができるようにする必要がある。従来の経験や勘による作業では、ニュアンスで伝えなければならぬが、この方法では細かい部分の伝達や具体的な説明が不足するケースも多く、作業への正しい理解や作業精度に問題がやすい。経験や勘によって行われていた作業に可能な限り具体的に数値などを示すことで、誰にでも理解できるようなマニュアル作りが進められている。

作業方法だけでなく、道具の保管場所などについてもルール作りを行い、作業を記述し標準化することで、作業効率の向上を図っている。また、作業を標準化することで機械化を容易に行うことが可能となる。作業をマニュアル化する中で、従業員同士が話し合いを持ち作業が標準化されることで、組織全体の意思統一が図れる。代表者は、これまでのやり方は、個人の裁量による部分が多すぎたと考えており、マニュアル化を進め、標準化された作業の中で、個人の裁量により個々の能力に応じた作業が行われることを理想と考えている。

これまでの従業員や新規就農者の採用者は、その半数が農業人フェア（農業会議所主催の農業法人関連の求人説明会）を通じて採用した者で、現在も毎回参加するようにしている。今後は農業専門の学校（農業者大学校、農業高校、農業専門の大学）へも求人を出す予定。農業専門の求人は、農業へ意欲的に取り組もうとしている人の応募が多い。

人材の確保

適当な人材の確保が困難であるが、パート従業員も研修生も応募数は多く、1 回の募集に対しパート従業員は 20 名程度、研修生は 5～10 名程度が応募してくる。しかし、農業法人の認知度があがったことや社会情勢が反映されたためか、パート従業員への応募者の場合は職種や適性よりも職に就くことそのものを重視している人も多く、研修生については、イメージが先行していて、農業への理解が少ないまま就農しようとしている人も少なくな

い。そのため、A社では求人たびに求める人材のイメージをできるだけ具体的に持ち、過去の経験（農業以外での経験も含む）や資質、性格等の要件設定に配慮している。

人件費等のコスト負担と労働環境の整備

人件費のコストについては、従業員とパート従業員（時給 700～780 円）の比が 4：6 となっており、社会保険、所得税を控除した実費で、売上高の約 4 割を人件費が占めている。これとは別に、毎月 20 万円から 30 万円程度（会社負担分）の各種保険料を負担している。

従業員の給与は、20 代従業員（大学新卒）の初任給が 17 万円であった。法人の目標として、20 代で 20 万円、30 代で 30 万円が支払えるような給与待遇を目標に雇用環境の整備を行っている。今後は、従業員を増やさずに生産規模の拡大や生産性の向上によって人件費の割合を減らすとともに、給与水準も引き上げられれば、と考えている。

雇用環境の整備は、より良い人材を確保する上で必要になってくる。代表者は、「人が集まるためには、その産業、その会社が魅力的でなければならない。」と考えており、社会保険を整備することが、人を雇用する上での大前提であると考えている。そのため、人件費の予算を考える場合、基本給の 16 ヶ月分を年間で計上してその中から保険を負担しており、その負担が出来ない場合は、新たな従業員の採用はしない。

A社では週休 2 日制を実施。就業規則で週 40 時間労働を規定している。農業では、この 40 時間が例外として規定から外されているため、週休 1 日の法人も多いが、他産業並みの労働環境を整備することで、優秀な人材を集めている。また、週休 2 日以外の急な欠勤にも対応できるように、パート従業員、研修生だけでなく、従業員の仕事も 1 人だけしか出来ない仕事を作らないようにしており、数日間であれば別の人が仕事を補完できるようにしている。

今後の課題としては、退職金制度を整備すること。現在は、退職する従業員がいないため問題になっていないが、将来的には必要になると考えている。中小企業向けの退職金制度の活用を考えているが、それと同時に経営体質強化が必要になっている。代表者は、退職金制度がなければ、安心して働けないし、仕事に向かう真剣さが違ってくると考えている。同時に、さらなる作業の標準化と合理化、機械化を可能にするための大規模化を進めることで、こうした従業員待遇の向上ができるための収益力をつけなければならない、と考えている。

従業員の離職について

従業員の離職が、これまで問題になっていないのは、そうしたケースが起きていないため、従業員の離職は A 社の業務に大きな支障をきたすことになる。

A社では能力のある従業員については、積極的に A 社の経営に参画させるようにしている。管理職に就いている従業員が経営に参画し、コスト削減を給料に反映させるような仕組みをつくることで、モチベーションを高めている。経営問題への参画に対するインセンティブシステムが仕組まれているといえる。具体的には、出荷課の管理職従業員が管理する出荷課の運営費（主にパート人件費と出荷資材費）の予算に対する実績は年 2 回の賞与に反映される仕組みとなっている。栽培課の管理職従業員は栽培に関わる資材費の管理と

生産計画の進捗管理を行っており、同様のコストの実績評価が行われている。

A社の代表者は、人を雇うということについて、経営者の責任は非常に大きいと考えており、社会保険への加入や、休日の確保、給与水準など、従業員が安心して働ける環境を整備するのは、人を雇う経営者として当然のことである、という高い意識を持っている。

4 有限会社 D 法人（北海道）

日時：平成 22 年 2 月 9 日（火） 10：00～12：00

場所：D 法人事務所

相手方：D 法人代表取締役

I 氏（D 法人経営コンサルタント）

(1) 経営の概要

経営者の高齢化や、後継者問題、施設老朽化等の同じ悩みを抱える地域の酪農家 4 戸が集まり、規模拡大と、低コスト化により経営効率と生産性の向上を達成する目的で、平成 15 年に D 法人を設立した。設立当初の構成員 2 戸が脱退した後に、新たに 3 戸が加入し、現在は構成員 5 戸で運営されている。

米国の酪農施設を視察し、50 頭用のロータリーパーラー導入による 1,000 頭搾乳規模を目標に施設の拡充と規模拡大を図る。

法人設立当初は、経産牛約 500 頭であったが、その後の規模拡大により、現在は経産牛約 1,300 頭となっている。育成牛は約 750 頭であり、搾乳牛の更新は、全て自家育成となっている。

出荷乳量は、平成 21 年は 1 日平均約 35t で、年間総出荷乳量は約 12,800t である。経産牛 1 頭当たり年間搾乳量は 10 t となっている。

生乳の出荷先は、農協を通じてホクレン系統の四つ葉乳業に全量出荷しており、農協のタンクローリーが毎日集乳に回っている。

乳価は昨年 3 月に値上げが行われたため、平均 80 円/kg となっているが、チーズ用は平成 21 年 10 月に 9 円の値下げが行われた。

主要生産設備は、フリーストール牛舎が 6 棟、育成舎 3 棟、管理・分娩舎 3 棟となっている。搾乳機械については、50 頭用ロータリーパーラーが導入されている。

飼料基盤について見ると、構成員と D 法人の所有地面積が 360ha で、借地面積が 290ha で、合計 650ha となっている。これを、経産牛 1 頭当たり面積で見ると 0.51ha となる。

飼料生産はコントラクターに委託しているが、収穫作業だけは自分達でやる。コントラクターは平成 16 年と平成 18 年にそれぞれ 1 社ずつ設立されていて、D 法人ではこの 2 社に委託をしている。

TMR（完全混合飼料）を自社配合していて、近隣の 2 社にも供給しており、飼料センターとしての機能も果たしている。

経費に占める飼料代のウエイトが高く、平成 20 年の飼料高騰は経営に大きな影響を与えた。その後、飼料価格は落ちついたが、平成 21 年来、肥料が高騰していて、経営環境は

依然として厳しいのが現状である。

(2) 従業員の概要

平成 22 年 1 月末現在の従業員数は 28 名で、役員が 5 名である。以下では、特に断りがない場合、平成 22 年 1 月末現在の数字となる。

従業員の男女別構成をみると、男性が 17 名で、女性が 11 名で、女性のうち 2 名は、中国人実習生である。従業員の年齢層は、20 代男性 9 名、女性 5 名、30 代男性 5 名、女性 4 名（うち 2 名が中国人実習生）、40 代男性 1 名、50 代男性 2 名、女性 2 名となっている。このうち、20 代男性 2 名と、50 代男女 4 名が地元出身者で、平均年齢は 32.2 歳である。

就業年数別にみると、1 年未満は男性 4 名、女性 1 名、1 年以上 3 年未満は男性 10 名、女性 9 名、4 年以上 6 年未満は男性 2 名、6 年以上（D 法人設立時からの従業員）は男性 1 名、女性 1 名となっている。

平成 21 年 1 年間の平均従業員数は 27.8 人（外国人研修生・実習生を含む）であった。

従業員は作業部門別に配置されており、作業部門は 搾乳、 ストール（牛舎）、 給餌、 繁殖、 分娩、 哺乳（哺育）の 6 部門にわかれている。それぞれの作業部門に配置されている従業員数は、 搾乳に 8 名、 ストールに 5 名、 給餌に 2 名、 繁殖に 2 名、 分娩に 1 名、 哺乳に 4 名となっている。事務員も 2 名いるが、事務職として採用したわけではなく、主として事務作業を行なうが、現場作業も兼務する。また、圃場作業は、前述のとおり地元コントラクターに委託しており、収穫期の収穫作業のみ行っている。

従業員は、各自配置された部門での作業を専門に行なっており、他部門の作業は補助作業を手伝うのみとなっている。

従業員の配置部門の移動は、数年単位で行なうこともあるが、従業員ごとに得手不得手があるため、最終的に全ての部門を経験するわけではない。また、繁殖、哺乳、分娩は、特殊で高い技術が要求される作業なため、配置される従業員は固定的である。これらの作業部門に配置される従業員には、鋭い観察力が必要とされるほか、繁殖作業には、家畜人工授精師の免許を取得した男性従業員が従事している。また、哺乳哺育作業は微妙で繊細な仕事が必要で、女性従業員が配置されている。

(3) 雇用導入の課題について

労働環境の整備

地方の農業法人における労働環境では、住宅の確保が重要となる。特に、D 法人のある K 町には転入者向けの賃貸住宅が不足していた。しかし、法人設立時に、町外から町内に就業する者のために住宅を建設した場合に、町の補助金制度があり、地元建設業者に D 法人の従業員のための住宅建設を依頼することができた。現在は、D 法人がこの宿舎を借り上げていて、その家賃 3 万 3 千円のうち 2 万 3 千円を会社が負担している。また、D 法人は市街地から 6km 離れているため、通勤等に自動車が欠かせないが、会社が月額 3 万円強で自動車整備会社からリースして、自家用車を所有していない若い従業員は、これを月額 1 万円で借りている。

今後の労働環境の整備については、朝食や昼食を会社が提供できれば、と考えている。食事の提供には、従業員の健康管理等のメリットもある。社員食堂を設置することは難し

いが、地元の企業に依頼して暖かいお弁当のようなものを配達してもらうことは可能であると考えている。ただし、従業員ごとにお弁当を持参したり、自宅に帰って昼食を食べたりなど、必要としない者もいたり、日によって必要なお弁当の数が安定しそうにないため、実現は難しいのが現状である。

退職金制度については、平成 20 年 3 月に中小企業退職金共済に加入した。毎月 5 千円を負担している。

加入保険が充実し、会社の一部負担による福利厚生を充実させたことから、給与からの控除額が増えたり、従業員間で控除額に差が出ており、手取り給与の額が他の従業員より少なくなることで、従業員同士の関係に支障が出るがあった。また、社会保険に加入していない他の法人の方が、手取り給与が多く見えてしまうこともあるため、従業員への分かりやすい説明が必要となっている。

人材の採用

これまでは、研修期間は設けずに採用後は即本採用としてきたが、採用後 3 ヶ月以内に離職してしまう従業員の採用が 3 人続いてしまった。このうち、2 名は家族の健康状態の悪化により帰省しなければならなかった。そのため、平成 22 年 1 月から試用期間を 90 日設けることとした。採用後に各種保険の加入手続き等を行った直後に離職してしまうと、会社の損失が大きくなってしまうため、試用期間後に各種保険等への加入を行うこととした。しかし、求人応募者には、試用期間の有無を重視する者が多いため、今後人材の確保が難しくなることを危惧している。ただし、試用期間が適用される新規従業員も既に採用されている。

リクルート方法は、第一次産業ネット (<http://www.sangyo.net/>) への求人情報の掲載が中心で、その他に、D 法人の HP を見て直接応募してくる人もいる。ハローワークには求人を出していない。中小企業家同友会の地元支部の地域雇用促進事業として、ハローワークを通じて 1 名を雇用した。

従業員の採用については、北海道在住者であれば面接して採用を決定するが、遠方からの応募も多く、D 法人代表者が、面接前の電話の雰囲気採用するかどうかを決めている（最終的な判断は面接による）。代表者には人を見る目があり、採用までに時間の余裕があれば、いい人材が採用できている。中途採用は、急な離職で時間的な余裕がない時もあり、電話のやり取りで採用を決める場合もある。平成 21 年は、人材の出入りが激しく、1 年未満で離職した 5 名を含め 8 名が離職している。ただし、平成 20 年は、離職者は 1 名のみであった。前職のある中途採用者を始めとして、視野の広い従業員が多く、後継者候補となる従業員もいるため、現在の従業員については満足している。

D 法人の経営規模は中小企業規模で、役員と従業員の距離も近い。そのため、中途採用の 30 代の従業員は、それまでの経験から、D 法人のように会社の社長と直接話しができる会社はそれほどないし、そのことで働き甲斐も感じている。しかし、新卒採用の 20 代の従業員はそのような関係が当たり前だと感じていて、30 代従業員との温度差が見られる。

平成 20 年の年末には社会的なリストラもあり、応募者が特に多かった。ただし、搾乳作業に関しては、体力が必要であり若くないと難しいため、35 歳を採用年齢の上限としている。中途採用については極力若い人が望ましいが、当時の応募者は 40 代の照会が多かつ

たため、採用はゼロであった。また、ミルクパーラーによる搾乳作業はある程度の高さがあるため、従業員の身長も大事で、160cm よりも低すぎると作業ができなくなってしまうし、逆に180cm よりも高すぎると中腰になって作業しなくてはならなくなってしまう。

採用の際に、農業経験や大型機械作業の経験等は問わない。それよりも、体力の問題とともに、農業、特に畜産について興味や意欲があるかどうかが重要。動物が好きだったり興味がある人でないと、酪農の仕事が続けるのは難しいためである。ストール作業や給餌作業には大型機械の操縦が必要になるが、採用時に機械操縦に必要な免許の有無を条件としてはいない。大型特殊免許を持っているため就職したい、といった応募もあるが、建設業で働いていた人が多く、そうした人材は酪農に向いていない場合が多い。

従業員の育成と教育

従業員の教育については、セミナーに参加させたり、講師を呼んで勉強会を開いたりすることもあるが、酪農では、ルーティーン作業の教育というより、突発的なトラブルにいかに対処できるかが重要となる。そのため、作業マニュアルは作成せずに、先輩から様々なトラブルにどのように対処するか実践の場で経験させている。

それぞれのルーティーン作業においても、従業員同士のチームワークが作業効率の向上に必要なため、マニュアル化が難しい。酪農は、職人気質的な仕事であるため、従業員同士の作業のリズムに乗れるかどうか大事となる。

採用後は、即戦力として現場に配置され、先輩の仕事を見ながら仕事を覚えていくことになる。搾乳作業は通常は6名で行なうが、新人従業員をそこに加えて、実地で指導を行っている。

採用後に搾乳作業を経験させてから、必要な作業部門に配置させるのが理想であるが、急な離職による欠員を補充する機会が多く、搾乳部門に配置させておく余裕がないのが実態である。

生乳価格の低迷による売上高の減少と、資材・飼料価格の高騰のような外部環境の変化によって経営が左右される中で、経営努力としては、生産ロスを無くし生産効率を向上させるしかないのが現状である。そのため、今後は従業員にもコストの問題を伝え、従業員が自ら生産ロスを無くすように意識できるようにしなければならない。

優秀な従業員には、会社経営の後継者として、経営を委ねたい考えである。従業員には酪農家として独立するより、構成員（役員）になって経営に参画してもらう方が良いと考えており、法人化した目的の1つがそれであった。実際、2名の従業員に対して、役員として経営に携わるように進言している。ただし、従業員は経営者の苦勞を直接見ている、今のところは役員にはなっていない。それでも、将来的には後継者となってもらつつもりである。

法人設立からまだ7年しか経っていないため、今後従業員の就業年数が長くなっていくのに対して、どのようにキャリアプランを設計していくかが課題。特に、結婚したり子供が生まれた従業員（妻帯者、子供のいる従業員は6名）の待遇や、仕事に対するやりがいや、仕事を通じた生きがいを会社が提供できるかどうか重要になってくると考えている。特に、若い従業員に対しては仕事のやりがいを、中高年の従業員に対しては生きがいを提供していきたい。

従業員の離職や欠勤

離職者は、法人設立時から合計で 42 名。これは、契約期間中の離職者のみで、研修生を除いている。この 42 名の離職者のうち、就業 1 年未満で離職した者は 23 名である。短期で離職した人は法人設立当初に多かったが、現在は従業員の定着率が高くなっている。労働環境の充実や、良い人材が集まってきた結果、最近は仕事が嫌で辞める、仕事が終わらないといった理由での離職は少なくなっており、家族の健康問題等の事情があって辞める場合に限られてきた。

また、これまでに社内結婚夫婦が 3 組いて、女性は出産を機に退職している。

現在の雇用人数は、経産牛の規模に合わせて増やしてきたほか、退職・離職者が出た場合、補充採用をしている。現在の従業員数は、経営規模に対して必要最少限数であり、1 人でも離職者が出てしまうと、作業がきつくなってしまう。

欠勤による欠員に対しては、その他の従業員が時間外勤務などを行なうことによりやりくりしており、時間外勤務には時間外手当が支給される。また離職者による欠員に対しては、すぐに求人をかけている。

出勤時間や休日

就業時間については、雇用契約書の中で午前 3 時から午後 10 時までの間で、8 時間勤務としており、8 時間を超過した分については時間外手当を支給している。

繁殖作業の出勤時間は、午前 3 時半が 1 名、午前 5 時が 1 名である。いずれも就業時間は午後 5 時から 7 時くらいになることが多い。また搾乳作業も 1 日 3 回搾乳を行なううちの 2 回の搾乳作業に従事するだけで 9 時間勤務することになる。このように、D 法人では 1 日の労働時間を 8 時間としているが、それを超過することが多い。そのため、従業員は勤務記録票を本人が記入して、労働時間が 8 時間を超過した場合は、分単位で時間外手当を支給している。この時間外給与の支払いは、毎月 200 万円から 230 万円に上る。

休日は 4 週 6 休が基本であるが、代表者がシフト表を作成する。従業員が 4 週 6 休に相当する休日（例えば、2 月にまとめて 10 日程度休みたいため、1 月と 3 月は休日を減らす等）を申請し、その希望に沿って代表者がシフト表を作成する。また、有給休暇制度は就業 2 年目以降、毎年 10 日の有給休暇が与えられる。本州から来ている従業員が多いことから、帰省のためのまとまった休暇をとりやすい制度となっている。

酪農における年間の仕事量

仕事量は、1 年間を通じて安定している。これは、飼料作物生産をコントラクターに委託しているため実現できた。

人件費と給与水準

一番若い 20 代前半の従業員の給与を見ると、税金控除前の各種手当等を含めた金額で 29 万円となっていて、同業他社に比較して高い給与を支払っている。平均給与は税金控除前の各種手当等を含め、33 万 3 千円である。また、賞与は年 2 ヶ月分あり、前述の給与の 14 ヶ月分が、従業員の年収となる。

現在は、福利厚生費を含む人件費が売上高の 31.4%を占めている。うち役員報酬が 7.2%

である。町の経営改善支援センター、農協、北海道農業会議所、北海道農業法人協会、その他加入団体等から雇用に関する情報を得たほか、これらの指導機関からアドバイスを受けて、法人設立当初から労働環境の整備を進めてきたが、指導機関を始め、周囲からは人件費割合が高いと指摘されている。しかし、D 法人の代表者は、「人件費は、いい人材を集め、長く働いてもらい技術力の高い従業員を育成するために必要な投資である」と考えている。酪農は、技術的な積み重ねが大事であり、従業員の定着が重要な経営上の課題であるといえる。

5 有限会社 P 法人（山形県）

日時：平成 22 年 2 月 2 日（火） 13：30～15：00

場所：P 法人事務所

相手方：P 法人代表取締役

(1) 経営の概要

P 社は、昭和 62 年に設立された養豚を営む農業生産法人で、母豚約 1,000 頭、総飼育数約 15,000 頭となっている。平成 21 年の出荷頭数は約 25,000 頭で、売上高は 8 億円である。

販売については、販売先の約 9 割が決まっていて、販売量が確保されているが、価格は市場価格に連動するため売上高は変動する。また、飼料代が売上高の半分を占めているため、豚肉の市場価格と飼料価格に経営が大きく左右される。これまでは、飼料価格が上昇すると 1 年のタイムラグがあって豚肉の市場価格が上昇してきた。ところが、去年は飼料価格が 4 割以上上昇したのに対して、豚肉価格が下落したため、非常に厳しい経営環境となった。

販売については、県内 2 つの食肉公社に委託している。P 社は、トレーサビリティの関係で、営業の場に立ち会っているが、販路拡大等の営業活動は行わない。

将来的には規模拡大をしたいが、農場の臭いや排水の問題があり、周辺住民の合意が得られない場合が多く、新規農場の設立による規模拡大は非常に難しい。そのため、既存の養豚農場を買収したいと考えているが、県内の養豚農家、養豚業者は数が少なく、現在は規模拡大が難しい。関東地方まで範囲を広げれば、検討可能な農場も出てくるが、そこまで広範囲になると管理が難しくなる。

(2) 従業員の概要

役員は 3 名、従業員は 25 名で、これを男女別にみると、男性 13 名、女性は 15 名となっている。年齢構成は、20 代 3 名、30 代 4 名、40 代 6 名、50 代 12 名、60 代 3 名である。

従業員及び役員は、3 つある農場にそれぞれ配置されていて、農場間の異動はあまりない。第 1 農場 9 名（内 1 名は P 社代表取締役）、第 2 農場 12 名（内 1 名は機械等の修理専門職で、第 2 農場に固定されていない）、第 3 農場 5 名（内 1 名は第 1 農場も兼任）、事務員 2 名（内 1 名は、事務専門ではなく、第 1 農場兼任）。それぞれの農場には農場長があり、農場長は大半が会社の役員になっている。

日給月給制となっており、従業員は毎月 15 日までに農場長に翌月の勤務希望を提出す

る。農場長はそれを調整し、20日までに翌月のシフトを確定させる。

既婚女性の従業員が多いが、扶養者控除範囲内での出勤を希望する人はほとんどいない。ただし、2名が扶養者控除の適用、及び農業年金の計算上、出勤日数の限定を希望し、臨時雇用となっている。臨時雇用と周年雇用は出勤日以外に違いはない。

(3) 雇用導入の課題

従業員の教育とマニュアル化

作業のマニュアル化は、病気、飼料、経営それぞれの分野のコンサルタントに相談、作成の助言の依頼をしていて、日課、週課、4半期、年間の作業マニュアルがある。また、病気への対応マニュアルも作成している。さらに、農場内で従業員同士の話し合いの中で作業の標準化が行なわれている。

新入社員の教育は、まず総農場長（常務で、3農場の総合農場長。種豚会社の農場長経験者）が指導を行い、エリア配置を決める。その後農場長、エリア長が指導をする。

労働環境の整備

社会保険については、法人化した際に加入した。個人で養豚業を営んでいた時にも、周年雇用労働を2名導入していたが、当時は社会保険に加入していなかった。社会保険への加入は法令上の義務であったことに加え、労働環境の整備による魅力的な職場作りが、求人のために必要であったこと、財務状況が良好でコスト負担が可能であったことから、人材募集のために労働環境を整備した。

法人化の当初から、厚生年金も従業員の要望があり加入、生命保険も、従業員が安心して働けるよう加入している。

退職金制度の整備が難しかったが、現在は毎月5千円～1万円程度（7千円が多い）の保険金を負担している。この3年で負担金を引き上げ、現在は500万円くらいの退職金の水準にあるが、今後は1千万円程度にまで引き上げたいと考えている。

従来は、分娩が深夜になると時間外勤務が発生したが、現在は、ホルモン剤の利用により農場での分娩の約90%が日中分娩となったため、10時から5時半の定時勤務が可能となった。さらに、少なくなった夜間分娩も自然分娩にまかせており、分娩等による時間外勤務は、農場長を含め無くしている。

従業員の休日については、現在は週休1日になっており、今後週休2日にすることが課題である。月曜日と金曜日が、他の曜日に比べると忙しくなるが、曜日ごとに作業量があまり変動しないようにしている。また、日曜日は出荷がないため、入社する従業員の数はその他の曜日に比べ、半分になっている。

求人方法と人材確保

広告代理店を使って一般の求人誌に求人広告を出すとともに、P社のホームページでも求人情報を掲載している。この広告代理店に知人がいて、給与体系や保険の有無、就業時間等の労働環境の整備について相談をした。また、社会保険労務士へも同様の相談を行った。

求人募集は、毎年2名から3名の採用枠を設けて、2月から4月にかけて折り込みチラシや求人誌への掲載を行っている。応募者は以前は少なく、3名程度の応募しかないこともあったが、最近は非常に多くなり、昨年は50名以上を越えたため、面接も大変だった。

ハローワークを通じての応募は、応募をすることが目的の人が多く、P社の求めるような人材が応募してこない。それに対して求人誌からの応募は、就業が目的のP社の求める人材が多い。給餌や、糞尿処理のほとんどが機械化されており、従業員の農業経験の有無は求めないため、一般的な求人誌での募集で十分である。P社の従業員のうち、養豚経験者は1名だけである。従業員に必要とされる能力は一般的なものであり、協調性などが必要となる。実際に働いてみると、看護や発育管理等の計数管理作業が主で、就業前まで抱いていた養豚業へのイメージと違うと感じる従業員が多い。

従業員の採用に際して、実質的な研修期間は設けていない。すなわち、有給休暇日数や退職金の計算始期とする等のため、2ヶ月間を研修期間としているが、期間中も給与の額は変わらず、またその間に辞めてもらうこともない。

従業員の配置

男女従業員の配置は、農場内のエリアごとに異なっている。

農場内は、交配エリア、分娩エリア、子豚肥育・出荷エリア、外部エリアの、4つのエリアに分かれている。外部エリアは糞尿処理等の機械作業が主となる。男女別にみた従業員の配置では、分娩、肥育・出荷エリアには女性が多く、交配、外部エリアには男性が多い。これは、分娩や肥育は、子育てや看護といった女性に向けた作業が多く、逆に、交配、外部エリアでは、機械作業や300kgを超える大きな種豚（オス豚）の管理が必要で男性に向けた作業が多いためである。P社では、全体の7割が人工授精となっていて、1名が精液の採取や管理を行なっている。

従業員に女性が多いのは、作業の多くが子育てに似ており、女性の方が能力を発揮しやすく、優秀な人が集まりやすいためである。

従業員の離職

P社では女性従業員が多いのに対し、若い男性の定着率が悪くなっている。若い従業員が定着しにくいと、世代交代が進まない点が課題となっている。今後は、農業大学校への求人等を行い、若い人の採用、定着を進めることで世代交代を図る予定である。若い従業員の定着率が悪い要因の1つは、養豚の臭いを嫌がるのが大きい。畜産は、周年労働を確保するのが容易である一方で、きつい、汚い、くさいといったいわゆる3Kの職場というイメージも有り、実際臭いに抵抗のある人は就業、定着が難しい。

新しく採用した従業員が辞めた場合は、追加で求人を募集する。なお、子育てが一段落した既婚者女性の採用が多く、結婚や出産による離職・退職はあまり無い。

体調不良等による短期的な離職については、農場内でのシフトの移動などで対処が可能だが、中期、長期的な離職や退職については、中途採用で対処している。

人件費と給与水準

人件費の売上高に占める割合は 10 数%程度で、経営規模に対して従業員が多いことを反映している。従業員が多い要因として、農場が 3 農場に分離していることと、女性従業員が多いことが挙げられる。女性従業員は、男性従業員に比べ、職場環境が変化することを嫌うため、農場間での従業員の異動が難しく、従業員数が余剰気味になる。一方で、女性従業員は持続力と根気があり、同じ作業を継続する能力に優れており、何年も同じ仕事を丁寧に行なう人が多く、欠勤も少ない。また、女性従業員は 1 人当たりの平均給与は低く抑えられる。男性は仕事に慣れてくると手抜きをしたり雑になってくる。

現在の給与体系は日給月給制で、日給は 7,000~7,600 円程度である。これに加え、就業後 2 年目以後は、周年労働手当として 2~3 万円/月が支払われる。平均的な年収は 300 万円程度で、女性従業員に比べ男性従業員の方が若干高くなっている。

6 B 経営（栃木県）

日時：平成 22 年 2 月 24 日（水） 10：00~12：00

場所：B 氏自宅

相手方：B 氏

(1) 経営の概要

B 氏は、栃木県で路地野菜と水稻を生産する個人農家で、経営面積は水田が 3ha、路地ねぎが約 4ha となっている。水田は全て所有地で、ねぎ畑の約 2.5ha が所有地となっている。ねぎの生産は平成 13 年に開始した。

売上高でみると、水稻が全体の 1 割弱でねぎが 9 割強を占めており、ねぎの売上高が水稻のほぼ 10 倍となっている。

ねぎは 1 年を通じて農作業があり、収穫期が水稻の農閑期を含め 6 月から翌年の 5 月上旬と長期に渡っていることから、転作作物として導入し経営の複合化を行った。

B 経営の家族労働は経営者夫婦と長男の妻の 3 人で、長男は一般企業に就職しているが将来は後継者となる予定である。

農作物の販売は、全量が系統出荷で、ねぎについては B 経営も所属している農協部会内で栽培方法がマニュアル化、標準化されている。

今後も、できれば規模拡大をしたいと考えているが、ねぎの栽培には手間がかかり、規模が大きくなると管理が十分に行き届かなくなることに加え、新たな農地の確保が難しいため、現状維持が当面の目標である。

(2) 従業員の概要

周年雇用をしている従業員は 5 名である。周年雇用ではあるが、ねぎの収穫がない 5 月の 1 ヶ月間はほとんど仕事がないため、休日となっている。

周年雇用とは別に、圃場の草取りのためにシルバー人材センターに依頼して 10 人程度を雇用している。1 回に 2 日から 3 日程度の仕事で、毎年 3 回行っている。

周年雇用従業員は、ねぎの収穫から出荷調整までを行う。就業時間は 1 日 7 時間（詳細

については後述)である。周年雇用従業員に加えて、1日2時間から3時間程度、収穫作業を手伝う臨時雇用従業員3名を雇用しており、毎日2名が働いている。

作業は体力的な重労働はないため、周年雇用従業員は全員60代の女性である。就業年数は、5年以上が3名、3年が1名、1年が1名となっている。また、収穫作業のための臨時雇用従業員は、全員男性である。

周年雇用従業員のうち半分は、シルバー人材センターからの派遣で、残りは経営者自身が知人や近所の方に直接声をかけて採用している。収穫作業のための臨時雇用従業員は、2名がシルバー人材センターからの派遣で、もう1名は経営者の知人で、別の仕事がない時に働きに来ている。

雇用の導入は、ねぎの栽培を始めた1年後にねぎの収穫作業を行うために開始しており、当初からほぼ1年間を通した雇用となっていた。

雇用の8割以上は収穫・出荷調整作業に充てられていて、圃場管理は大型機械を導入して経営者が1人で行い、水稻作も家族で行っている。

ねぎの定植作業も、ほとんど機械化されているため経営者夫婦が行っているが、作型によっては機械化できないため、従業員が3日から4日程度で定植作業を行っている。

田植えと稲刈りの時期に忙しくなることを除けば、作業量は1年を通じてほぼ一定であり、周年雇用の導入を計画的に行えるため、これまで、ねぎの生産規模に合わせて雇用人数を拡大してきた。

(3) 雇用導入の課題

人材の採用と離職や欠勤

新しく従業員を採用する際は、1週間から2週間程度の研修期間を設け、今後継続して働けるかどうか見ている。これまで離職した従業員のほとんどが、この期間内に離職しており、その理由として、他の従業員の仕事についていけずに離職するケースが多い。その他、衣服等が汚れる作業が多いため、汚れが気になる人も続けられない場合が多い。

これまで、3人が就業後間もなく離職したが、時間をかけながら1人ずつ従業員を増やしてきたため、従業員の離職が問題になったことはない。また、どうしても人手が足りない場合はシルバー人材センターに依頼して従業員を確保している。

ねぎは生長がゆるやかで収穫時期が2日程度遅れても品質や収量にあまり影響はない。そのため、急な欠勤により従業員の数が足りなくなっても、収穫を翌日に持ち越すことができるため、あまり大きな影響はない。最低3人いれば作業ができるため、1人が急に欠勤しても業務が停止することはない。

労働環境の整備

農協の傷害保険に加入し、1人当たり4千円から5千円/年を負担している。これは、他の部会員から、従業員に怪我人が出た経験から傷害保険への加入を勧められたためである。

また、職業安定所の職員から、失業保険への加入を勧められたが、現在の経営状況では、コスト負担が難しいと考えている。

作業のマニュアル化と教育

出荷調整作業をマニュアル化し、従業員ごとの作業量を標準化したいと考えているが、ねぎ 1 本 1 本の形に合わせて作業を行なう必要があるため、マニュアル化は難しい。作業内容は文書化されてはいないものの、従業員に説明しやすいように整理されている。作業に慣れてくれば効率が向上するが、個人の能力差も大きく、従業員ごとの作業量に差が見られる。

従業員の教育は、経営者も行っているが、主に従業員同士で行っている。出荷調整作業は、複数の作業に分かれていて、調整後のねぎは箱詰めされる。箱詰め作業はねぎの最終チェックを兼ねており、家族労働が中心となっている。出荷調整作業は、作業が後工程になるほど熟練度が必要になるため、新しく採用された従業員は、前処理や、機械へのセットから始めることで、作業技術を習得している。従業員の大半は農業経験があるが、経験の有無は作業効率にあまり影響していない。

出荷調整作業は、従業員が 1 時間から 2 時間毎にローテーションしている。従業員には、作業効率の差があり、従業員と作業の組み合わせによって作業量に違いが出てくる。従業員のローテーションは従業員同士のコミュニケーションにより決められており、経営者は現場の雰囲気や状況を大事にしてあまり指示を出さないことにしている。

就業時間や休日

就業時間は当初午前 8 時半から午後 5 時までとし、昼の 1 時間休憩及び 2 回の 30 分休憩を設けていた。その後、従業員から、休憩時間を短くして、終業時間を繰り上げて欲しいとの要望があったため、現在は、午前 8 時半から午後 4 時半までの就業時間にし、昼の 1 時間休憩及び 2 回の 15 分休憩を設けている。昼の休憩時間は時給から除外し、1 日 7 時間勤務が基本となっている。

終業時間の繰り上げにより、出荷量が減少し収穫作業が間に合わなくなったため、従業員を 4 名から 5 名に増員した。超過勤務の発生は年に 1 回から 2 回程度で、仕事が早く終わる場合が多い。

休日は日曜日にして、従業員全員が休んでいる。家族も日曜日は育苗作業を除き行わない。従来は、週休 2 日にして日曜日及び別の 1 日を休日にしてシフトを管理していたが、生産量が増加したことなどから、現在は週休 1 日としている。ただし、急な休みの申し出にも柔軟に対応して、自由に休めるようにしている。

仕事は主に収穫作業のため、収穫作業のなくなる 5 月はほとんど休みになるほか、収穫期であっても雨天時などねぎの収穫を行なわない場合は、休日としている。

収穫量が少ないなど仕事が早く終わるような場合には、終業時間を繰り上げたり、週休 2 日にするなど弾力的な勤務体制としている。

人件費と給与水準

給与形態は、周年雇用従業員も含め全員を時給にしている。シルバー人材センターの給与水準を参考に、同額を従業員一律で支給している。なお、昇給等はない。シルバー人材センターでは、作業内容により時給が異なる。

人件費は売上高の 3 割を占めている。

B氏は、収穫作業は収入に直結するため、収穫に係る雇用の負担感は少ないが、管理作業は直ちに収入に結びつかないため、管理作業に係る雇用導入は難しいと感じている。

また、ねぎの価格変動について、「季節ごと、月ごとにねぎの価格が大きく変動するが、年間の売上高で見ると比較的安定している」と考えており、価格の変動が、雇用導入の制約にはなっていない。

従業員を導入してから、特に意識して、従業員とねぎの販売価格を話さないことにしている。その理由は、出荷量の増減に合わせて仕事量が増減するが、ねぎの価格を従業員に話すと、従業員が「ねぎの値段が高いから出荷量が増えて、仕事が大変になる」と、ねぎの価格と仕事量の増減を結びつけて、経営者と従業員の関係に支障が出る恐れがあるためである。

7 S経営（栃木県）

日時：平成22年2月12日（金） 13：00～15：00

場所：S氏自宅

相手方：S氏

(1) 経営の概要

S氏は、昭和57年に叔父と共同経営により、水稻と転作作物の生産を開始し、平成6年にいちご栽培を開始した。現在は、叔父の息子であるS氏のいとこと共同経営となっている。S氏の経営面積は、水田（水稻）17ha、畑（麦、大豆）5ha、いちご（施設）75aで、これは共同経営面積全体の半分に相当する。

売上高で見ると、いちごが6割を占め、水稻、麦、大豆が残り4割である。

いちご生産は、1年を通じて農作業があり、しかも収穫期が水稻の農閑期にあたる11月中旬から6月中旬までであることから、複合作物として導入した。

いちごは施設栽培で、1棟5a（100m×5m）のハウスが、現在15棟ある。

家族労働は経営者であるS氏とその息子の2人である。

いちごを始めS経営で生産される農作物の販売は、大半が系統外である。米については、知人を中心にした固定客への販売がほとんどである。また、いちごは消費者への個人宅配を行う業者等2社に販売している。系統出荷を行わない理由は、S経営では味の良い高品質な農産物を生産しているため、品質に見合う価格での販売が可能な販売先を確保したいと考えたためである。出荷についても運送業者に独自に委託している。通常、いちごは包装作業が労働集約的で大変であるといわれているが、上記の取引先は簡易包装となっていて、通常の1.5倍から2倍の速度で包装することができる。農作物価格については、契約販売となっていて価格の変動がないため、人件費コストを負担しやすい。また、一般的な市場流通のいちごの価格は800円/kg程度であるが、S経営のいちごは1,600円/kgと高価格になっている。流通経費についても通常は20%程度の流通手数料が必要となるが、10%程度に低く抑えられている。

系統出荷に比べて消費者との距離が近く、品質が不安定になると顧客から直接クレームが届くため、高品質ないちごを安定して生産することが、経営上重要である。また、減農

葉栽培を行うことが必要であり、生産管理に大変気を遣っている。

(2) 従業員の概要

平成6年のいちご栽培開始と同時に、雇用労働を導入した。当初は定年後の高齢者を雇用していたが、その後日系人労働者を雇用していた期間を経て、外国人研修生を雇用するようになった。

現在は、周年雇用の従業員が2名と、中国人研修生および技能実習生が4名で、ほとんどが20代である。従業員2名のうち1名は近隣住民の方で、S経営での就業年数は10年近くになっている。もう1名は20代半ばの女性で、以前は四国の農家で働いており、数年間S経営で従業員として就業した後、独立したい意向を持っている。

外国人研修生も含めた従業員（以下では、特に断りのない場合従業員とは外国人研修生・実習生も含めたものとする）は、全員がいちご栽培のみを担当し、水田や畑での作業は行わない。水稲、麦、大豆の生産は、家族労働のみで対応している。

いちごは10a当たり1人の労働力が必要とされており、現在は規模に見合った従業員数が確保できているが、退職者が出る場合はその分を新たに採用している。

(3) 雇用導入の課題について

独立のための雇用

日本人従業員の採用については、栃木県農業会議や、近隣の農家等から、いちご栽培の技術を習得したい新規就農希望者等が紹介される。

これまでS経営が雇用してきた日本人従業員は、1年から5年の期間、S経営で就業した後、独立していちご農家となっている。これまでに3組が独立していちご農家となっていて、夫婦2名でS経営に就業していたケースもあった。さらに、昨年まで従業員として働いていた20代後半の夫婦が、今年自立する予定である。

いちごは、年間を通じた作業があり、4月から9月には育苗、9月に定植、11月中旬から6月中旬まで収穫となる。収穫期には、従業員とは別に、季節臨時雇用を4名導入している。この臨時雇用は近隣の主婦が中心で、毎年同じ方に、働きに来てもらうようお願いしている。いちごの収穫期にはS経営でいちごの収穫を行い、それ以外の夏場には、田植えと稲刈りや、その他の野菜の収穫などを行っている。

時間外勤務と休日

いちごの収穫期には、残業があるため従業員に時間外給与を支払うが、夏場は定時就業となっている。ただし、外国人研修生は残業が認められていないため、残業は行っていない。

いちご栽培のほとんどを従業員が行うが、温度管理や施肥管理は高い技術が必要になるため、S氏本人が行っている。就業時間は、7時から16時までの組と、8時から17時までの組に分かれていて、収穫期には18時くらいまで残業がある。

休日は週休1日から2日で、収穫期には金曜日は休みとなる。これは、収穫されたいちごは2日後にせりにかけられることになるため、市場が休みになる日曜日の2日前にあたる金曜日を休みにしている。

労働環境の整備

保険については、労災保険に加入しているほか、外国人研修生・実習生は健康保険にも加入している。日本人従業員については、健康保険はそれぞれ個人が加入していて、S 経営の負担はないほか、雇用保険も加入していない。

労災保険は、当初は農協の同様の保険に加入していたが、労災保険の方が無難であると考え切り替えた。

従業員の住宅施設は、近隣の住宅を借り受け、それを提供している。

作業のマニュアル化と従業員の教育

作業のマニュアル化については、いちご栽培に関する書籍があるため、それをもとにしている。また、いちごの栽培は一般的なレベルであれば、それほど高い技術が必要にはならない。ただし、S 経営での味を重視した栽培は、高い技術が必要となるため、3 年程度の就業期間があれば経営者がマンツーマンで技術の指導を行い、技術を習得させている。

農業経験がある人の方が、即戦力となるため、採用直後の指導が少なく済む点はメリットとなる。

施設いちごの生産は単純な作業が多いため、従業員の半数は入れ代わっても、あまり業務やいちごの品質等に影響はない。2 名の家族労働と長期間にわたり就業する従業員が 1 名いれば、あとは外国人研修生や独立を目的とした従業員が 3 年程度で入れ替わることに問題はない。

いちごの包装作業は、経営者よりも若い従業員の方が向いている。経営者は、少しでも利益を増やそうと、ちょっとした傷などをごまかしてしまおうと考えてしまうことに加え、高齢化に伴い目が悪くなってきたため、傷などを見分けられなくなることや、老眼鏡をかけるといちごの大きさが大きく見えてしまうなど、作業効率が悪くクレームもつきやすくなってしまう。

人材の採用

日本人は、3K の農業を嫌い、長期にわたって就業したいという人が来ない。特に、農家個人への就業となると、数年間の就業の後に独立を目標とする従業員しか集まらない。S 氏は、「優秀な人材で、独立を目的とするのではなく S 経営への就業を希望するのであれば、残業代も含め年間 400 万円程度の負担は可能である」と、考えている。

近年は、就業希望者自体は増えているが、作業効率の悪い人が多い。熟練者の半分以上の作業が行えるかどうかが目安となるが、熟練者の 10% から 20% 程度の仕事しかできないような人も多く、優秀な人材は少ないのが現状である。

8 T 経営（鳥取県）

日時：平成 22 年 1 月 29 日（金） 10：00～11：30

場所：T 氏自宅

相手方：T 氏ご夫妻

(1) 経営の概要

T 氏は、個人で酪農を経営しており、その経営規模は経産牛 160 頭、育成牛 70 頭、飼料作物を栽培している圃場が 27ha（うち所有地は 6ha）ある。圃場は今後、30ha まで拡大を予定している。飼料の自給率は 25% に上る。平成 21 年の生産乳量は 1,906t で、売上高は、約 2 億円となっている。

経営の推移は以下のとおりである。T 氏が父親から酪農経営を引き継いだ後、14 年前にフリーストール方式を導入。その際、経産牛を 50 頭から 100 頭まで規模拡大。さらに、10 年前に、カウコンフォート向上のため管理舎を設置し、経産牛を 100 頭から 130 頭まで規模拡大した。その後、現在の規模まで徐々に頭数を増やしてきた。

T 経営の規模は、個人としては大規模な酪農経営であるが、これは乳価が一昨年までは低迷しており、乳量を確保しないと経営が困難な状況となっていたためである。昨年、乳価が引き上げられたため、この乳価が維持されるようであれば、現在の規模で採算は確保できるためこれ以上の規模拡大を行う予定はない。

フリーストール導入は、T 氏が腰を低くすることができなくなったため、立ったまま搾乳が可能な方式が必要となり、アメリカで最新の酪農を視察した結果、フリーストール方式の導入と、それに見合う規模への拡大を決めた。

現在の労働力は、家族労働と雇用労働で、家族労働は、経営者夫婦 2 人（40 代）と息子（20 代）の 3 人となっている。雇用労働については、後述する。

生乳の販売は、大山乳業農業協同組合に全量を販売している。生産調整にも参加しており、独自の販売などは行っておらず、今後もそのような予定は無い。

これまでは、規模拡大等で多額の投資が必要で借入金が多かったため、個人経営でやってきたが、借入金が減ってきたこともあり法人化を検討している。法人化にあたり、それまで T 氏家族や従業員同士お互い個人名で呼び合っていたものを、役職名（社長、部長）を使用することで、経営者と従業員の関係や、息子の後継者としての立場を明確にしたいと、考えている。

(2) 従業員の概要

従業員は、周年雇用が 3 名（男性 1 名、女性 2 名）と、飼料作物の収穫作業を行う臨時雇用が男性 2 名となっている。周年雇用従業員は 3 名とも 20 代、臨時雇用従業員は 2 名とも 70 代で、そのうち 1 名はシルバー人材登録をしている。以下では、特に断りの無い場合、「従業員」とは周年雇用従業員を指すものとする。

従業員は、作業別に特化した仕事を行なうのではなく、現場作業全般を行っている。その中には、臨時雇用従業員とともに、飼料作物の生産に係る圃場作業も含まれている。またコントラクター組織に加入しており、飼料作物の収穫については、組織に作業を委託し、従業員はコントラクター組織のオペレーターとして、1 週間程度収穫作業を行なっている。

コントラクター組織が設立される以前と比較して、収穫作業期間は大幅に短縮されている。

男性と女性を比較すると、女性の方が酪農作業を行う能力が高く、大型機械の操作も十分に行えるため、作業時間が短い。現在の酪農は機械化が進んでいて肉体労働はないため、女性も働き易くなっている。

T 経営が最初に雇用を導入したのは、12 年前。規模拡大にともない、それまで利用していたヘルパー制度では労働力が十分ではなくなってきたこと、家族労働の取れる休暇が月に 1 日と少なく、休暇を増やす必要があったこと、農業専門学校の教員から、卒業生を採用してほしいとの斡旋があったこと、鳥取県の単独事業として、新規就農者への給与に対する補助金制度があったこと（制度については後述）と条件が揃ったため、雇用導入に踏み切った。

雇用導入に際しては、市に相談して紹介された社会保険労務士協会の中から、適当な社会保険労務士を探して雇用導入の準備を委託した。

従業員は週 1 日の割合で休日があり、年間約 300 日の出勤となっている。また、お盆、年末年始には、3 日ずつの休日がある。有給休暇については、日数の制限は設けずに、体調不良や冠婚葬祭などの際に有給休暇が与えられる。

1 日の出勤時間は、朝 5 時から 11 時と、16 時から 19 時までの 9 時間となっている。ただし、牛の調子が悪かったり、分娩の時間が遅くなる場合には時間外勤務がある。

特に研修期間を設けてはいないが、採用後 2 ヶ月の段階で仕事を続けるか辞めるかを決めている。これまでに 3 名がこの段階で辞めているが、経営者から退職を求めるケースはなく、従業員の方から仕事を辞めたいとの申し出があった。

従業員は、飼料や資材の購入、配合飼料の決定等の経営への参加は行っていない。

(3) 雇用導入の課題

従業員の採用について

雇用労働の採用については、新卒採用が多い。農業関連の専門学校の教員からの斡旋や、牧場経営者間の紹介など、口コミによる応募が多い。ハローワークへの求人募集も行っているが、お金を稼ぐことを目的とした応募が多く、T 氏が求めるような酪農への就業に意欲を持つ人材は少ない。

農業関連の専門学校の卒業生は、農業経験や働いた経験があるため、T 氏の求める人材が多い。ただし、学校での農業経験と、T 経営での仕事には大きな差異があるため、農業経験が直接役に立つというわけではない。

初めての雇用導入にあたって

初めて雇用を導入したときには、県の新規就農者への給与に対する補助金制度を利用した。この制度では、新規就農者が 10 年以上離農しないことを条件に、給与の一部を 3 年間補助するというものであった。T 経営が採用した従業員は女性で、結婚による退職などが予想されたため、10 年間は離農しないという条件がネックになるとも考えられたが、雇用導入に際して人件費が負担できるかどうかという心配をする必要がなくなったという点で、本補助制度の意義は大きかった。雇用導入後は、経営が順調に推移し補助金に頼らなくとも、労働コストが負担できるようになったため、補助金制度が無くなった 4 年目以降も雇

用を継続できた。

初めて雇用を導入したときには、インターネットで他の農場の求人条件（給与体系、休日等）を見たり、同業の先輩に相談して、求人条件を決めた。

労働環境の整備

従業員の住環境の整備については、トイレや更衣室等の施設については自宅の離れ（敷地内の一戸建て）を従業員の寮として開放している。また従業員の生活についても、働き始めは仕事が早朝に始まるなど、生活リズムをつかむのが難しいことから、家族と一緒に食事をとるなどのサポートをすることがある。

T氏は社会保険等の整備について、「雇用に当たって保険の加入は最低限のルールである。」と考えている。

離職や欠勤による業務への支障

人手はやや余剰気味で、従業員の急な離職や退職などもなく、従業員全員が、現場の作業を全て行えるため、欠勤や離職・退職により業務に支障が出るということはない。

今の従業員のうち、1名は定年まで従業員として働きたいと考えており、独立を希望する従業員はいない。以前は、独立を希望する従業員がいたが、途中でやめている。また、女性の従業員が結婚して退職する場合でも、事前に連絡があるため、離職者の補充等の対応が可能となっている。また、今年4月には新たな従業員を採用することが決まっており、従業員の急な離職や欠勤に対応できるようになる。

従業員の教育と作業のマニュアル化

事故などの危険を回避したり、異物混入の回避や衛生管理など安全な食品作りを目的として、搾乳手順を中心にいくつかの作業がマニュアル化されている。作業マニュアルの作成については、経営者と従業員が全員で話し合いを行い、作業の標準化とマニュアル化を行っている。

新入従業員の教育については、OJTが基本となり、先輩の従業員が新入従業員の教育を行なっている。T経営では女性従業員が多く、女性従業員は比較的短い年数で離職するため、定期的に従業員が入れ替わることとなる。従業員の入替えに合わせて、従業員の教育も定期的に行われることで、従業員同士によるOJTのノウハウが蓄積されている。従業員同士のOJTだけでは、作業が必要以上に簡略化されてしまうなど、指導内容が従来の作業と異なったものになる場合があるため、時々T氏が作業内容や教育状況をチェックしている。

人件費と給与水準

従業員の給与については、初任給で300万円を1つの目安にしている。これは、女性従業員を中心に、3~4年で離職する人が多いことに合わせた給与体系となっている。なお、現在の従業員の給与は、300万円から350万円程度となっていて、少額ではあるが従事年数に合わせてベースアップを行っている。

T経営では、売上の5割を飼料代が占めていて、その他にも資材費用も大きな割合を占

めているのに対して、人件費コストは売上の 4.4%、所得の 39%を占めるものとなっている。

個人経営の酪農で雇用導入が進まないのは、今の乳価ではある程度の規模がないと経営が難しく、金銭的な余裕が無い人が多いためと、T氏は考えている。

畜産経営は、周年労働が確保されているという面で周年雇用の導入が容易であると、T氏は考えているが、「耕種でも降雪地帯を除けば、複数の作物を組み合わせることで周年労働を確保できると思うので、是非、耕種農家も雇用導入を進めて欲しい。」との意見であった。

参考事例

アンケート調査および現地調査に先立ち、プレ調査として雇用を導入している経営2事例に対して聞き取り調査を行い、農業雇用に関する課題等を伺うことで、アンケート調査票や現地調査設計の参考とした。以下では参考事例として、このプレ調査先の2事例における、農業雇用の現状と課題を紹介する。

1 有限会社 J法人（愛媛県）

日時：平成21年8月3日（月） 13：00～15：00

場所：J法人事務所

相手方：J法人代表取締役

(1) 経営の概要

J法人は、水稻、麦、雑穀、野菜（キャベツ、カリフラワー、さといも）の生産と、作業受託、農産物加工販売を行う農業生産法人で、平成5年に法人化された。主要作物の栽培規模は、水稻30ha、麦45ha、雑穀15ha、露地野菜4haに分かれている。経営面積は約130ha、そのうち所有地は2haで、上記主要作物の栽培のほか、作業受託が25ha、不作付地が10haである。不作付地は、連作障害の回避や、作付ローテーションによるものである。平成20年度の売上高は1億7,200万円を計上している。

(2) 従業員の概要について

従業員数は、従業員7名、臨時雇用9名（研修生等も含める）であり、役員は3名である。従業員の年齢構成は、20代が従業員2名と臨時雇用4名、30代が従業員2名と臨時雇用1名、40代が従業員2名、50代が臨時雇用1名、60代が従業員1名と臨時雇用3名となっている。このうち女性従業員は4名で、後述する作業分担は、事務2名、圃場管理1名、選別作業1名である。

従業員等の作業分担は、圃場管理が8名から9名、雑穀加工が2名、精米作業が1名、選別作業が2名、機械修理が1名、事務全般（商品の包装・販売等も含む）が3名となっている。ただし、J法人では農業は一般的な産業とは異なり、何か1つの作業を専門に行えば良いのではなく、全ての作業に精通していなければならないと考えている。そのため、水稻、麦・雑穀、野菜生産に各1名の作業責任者を置き、それ以外の個々の従業員には上述のような作業分担を決めているが、全ての作業を行うように、ローテーションを行っている。

また、外国人研修生2名のうち、1名はネパール人で、地元愛媛県の大学の要請により受け入れている。

(3) 雇用導入の課題

労働環境の整備

J法人では地元のアパートを1部屋借りており、遠方からの就業希望者に、一時的な住

居として提供している。

作業のマニュアル化と従業員の教育

J 法人では、年間計画に基づいた作業体系、及び毎月 1 回の長期計画を作成しているが、個別の作業に関するマニュアル化はあまり行っていない。マニュアル化を細かく行くと、マニュアルに沿った作業しか行わなくなり、従業員自らが考えて行動しなくなるためである。

従業員の教育では、ベテラン従業員の作業を見て学び、実際に体験させることで、従業員に作業を覚えさせている。また、日本農業法人協会など法人間の連携を通じて、他の法人で実施する研修にも行かせている。

経験を有したベテランと、新任者が 2 人でペアを組むことの目的には、教育指導に加え、大きな事故の防止がある。特に、草刈機や小型のトラクターによる作業が危険で、毎日作業前に危険な作業を指摘している。また、作業中に起きる擦り傷程度で済むような小さな危険に目を配り、重大な事故に繋がる可能性を指摘することで、未然に事故を防ぐようにしている。

J 法人では、農作業の教育だけではなく、農業経営者として自立できるよう、経営に関しても教育を行っている。具体的には、出来高払いではないが、従業員の賞与や給与を、J 法人の利益に応じて支払うことで労働意欲を高め、従業員が売上高を伸ばし、コストを削減することができる方法を、自ら考えるように仕向けている。また、生産物の単価や販売高を張り紙にして、従業員に知らせることで、自分たちが生産しているものの価格や、法人の売上高が分かるようにしている。この取り組みにより、種苗や肥料のコストも従業員が考えて作業を行うようになってきている。ただし、従業員自身が考えて作業を行うようになるまでには、2 年から 3 年はかかる。

従業員の労務管理

農業経営において、一般企業と同じような労務管理には弊害が多い。特に、週休 2 日制を導入しようとしても、人が休んでいる間に植物が休むわけではなく、毎日管理をしなければならない。従業員の休日を交代制にしてローテーションを組んでも、大雨やひょうなどの突発的なアクシデントに対応できない。そこで J 法人では、農繁期における圃場作業は休みを設けず、その分を代休制によってカバーしている。農繁期に休めなかった分は農閑期に休みを取ることで、年間の休日数を確保している。

このように、休日の例などを見ても、一般産業と農業は労働環境が大きく異なっており、J 法人の代表者は、「現在の労働関連法案では、対応できないのではないか。」と、考えている。

人材の採用

農業では、従業員の過去の経験や生まれ育った環境が非常に重要になってくる。特に、子供の頃からの経験が必要になる。しかし、今の農家は子供に仕事を手伝わせようとしなない。農家の出身の者でも、鍬や鎌の使い方などの基本的な農作業が出来ないことが多く、初歩から指導する必要がある。

休日が規則的に取れないことなど、農業についての理解がないと、農業法人では働けない。そのため、J法人から求人を募集していない。J法人の事を知って、是非働きたいと思いい訪れてくる人を、面接して試験採用している。試験採用期間として1年は必要になる。少なくとも1年間を通じて、種々な作物をどのように生産し、加工販売するかを経験しないと分からない。また、従業員との意思疎通が重要で、特に沢山の農家から農地をあずかっているため、委託者や地域との信頼関係が築けないと圃場を任せられないし、従業員も積極的に働くことができない。

人件費と給与水準

J法人では、労務士に相談して地域の賃金水準に合わせた賃金を設定している。農業者を参考にすることはなく、他の業種の賃金水準を参考にしている。機械修理専門の担当者は、機械関連の専門職の賃金を参考にして他の作業担当より高い水準に設定している。

現在、J法人の人件費は約3千万円であるが、代表者は売上高の3割くらいまでなら人件費負担ができると考えている。ただし、これはJ法人の経営理念として、地域農業の維持存続や、後継者・担い手の育成を、非常に重要視しているために可能な割合とのことである。またJ法人では、給料は安くても、福利厚生を充実させ、保障を厚くするように心がけている。

売上高の変動については、契約販売を行うことで販売価格を安定化させることと、作物の複合化により天候リスク等のリスクを分散させ、生産量を安定させることにより対応している。

代表者が研修で行ったアメリカの農場では、時間給と出来高給が組み合わされていた。出来高給は、例えば水田1枚(250ha)を作付したらいくらの報酬、というものである。また、12時間交代で24時間体制で農場が稼働していた。こうしたやり方はアメリカではなじむが日本には向かない、また、労働者は育つが経営者は育たない方法と、代表者は考えている。

2 有限会社 G法人(栃木県)

日時：平成21年8月27日(木) 15:00~17:00

場所：G法人事務所

相手方：G法人取締役社長

(1) 経営の概要

G法人は、酪農を中心に、肉牛肥育、耕種、野菜(アスパラガス)、しいたけの生産を行う農業生産法人で、平成7年に法人化された。平成20年度の売上高はG法人単体で15億円、関連するグループ企業全体での売上高は、約15.5億円である。

畜産部門の飼養頭数は、搾乳牛が約800頭、搾乳育成牛が50頭、肉用牛が約1,600頭、肉用育成牛が約400頭である。また経営耕地面積は、水田が15ha、転作作物が5ha、牧草地が30ha、アスパラガスが1haである。

G法人は栃木県内に3つの農場を経営していて、第1農場では、搾乳、繁殖、育成を行

い、第2農場、第3農場では、肥育を行っている。

(2) 従業員の概要

労働力は、役員が3名、従業員が40名、常勤パートの臨時雇用が7名、中国人研修生が6名である。また、春から秋にかけて、アスパラ栽培・収穫のために、季節雇用に3名程度雇用している。

従業員の年齢構成は、20代が12名から13名、30代が7名から8名、40代が10名、50代が10名、60代が2名から3名となっている。また、このうち女性従業員は3名から4名程度である。

酪農部門、肉牛肥育部門、野菜を含めた耕種部門にそれぞれ、1/3ずつ従業員が配置されている。従業員はそれぞれの部門に専属で配置されており、肉牛肥育担当者は肉牛肥育を専門で行うようになっている。ただし、耕種部門の労働は季節的なものであるため、農閑期には肥育等の作業を行う。

酪農部門は、比較的若い従業員が多い。酪農は毎日出荷があり、乳量や体調について日々の管理(薬の投与等)が必要で、大規模酪農を行うためには、PCによるデータ管理が必要になる。高齢者には、PCによるデータ管理が難しいため、肉牛肥育と比べて年齢の若い従業員が多い。逆に、肉牛肥育は、日々の管理は給餌がほとんどで、管理が比較的容易である。そのため、地元で水田を持っている高齢従業員でも管理が可能であり、従業員の年齢層が高い。

高齢の従業員には、地元の稲作農家がいるが、若い従業員はほとんどが非農家出身者である。農家出身者等の、農業経験の有無も採用の条件として考慮するが、酪農家出身者であっても、大規模酪農の管理経験を持っている者はほとんどいないため、その意味では、従業員は全員が未経験者であったといえる。また、若い従業員の方が、直ぐに仕事を覚え働くことができるため、なるべく若い人材の採用が望ましい。

(3) 雇用導入の課題

従業員の給与体系

現在新規雇用を行う場合は、月給制としている。ただし、法人化直後までは、水田と肉牛肥育だけを行っていたため、従業員の出勤日数が月ごとに変化していた。そのため、日給月給制を採用していた。現在も、当時からの従業員は日給月給制となっている。特に、地元で水田を管理している従業員は、田植えや稲刈りなどの時期には自身の農作業を行うために休むことがあるため、日給月給制が残っている。

労働環境の整備

G法人では、従業員の住宅環境を整備し、社宅を完備している。G法人でアパートを所有しており、それを従業員に安価に提供している。

就業規則や各種の保険が整備されている。就業規則には、残業手当でも明記されており、時間外給与が支払われる。酪農では、周年雇用の確保は容易で、毎月の従業員のシフト管理も耕種に比べると容易にできるが、日々の就業時間の管理が困難となる。酪農では、出産、分娩が24時間いつでも起きる可能性があるため、深夜の呼び出しなどを含めた時間外

勤務があり、就業時間が不安定になりやすい。

休日の確保のために、作業を担当できる従業員を複数用意している。休日をローテーションさせることで、週1日の休日を確保している。ただし、深夜の出産や分娩などによる、残業や、急な呼び出しは、どうしても避けられないため、前述のように残業手当てを支給して対応している。逆に、従業員の側にも労働時間が不安定であることに理解がないと、働けない。

人材の採用と離職者

G法人では、常にハローワークで求人を行っている。また、緊急を要する場合は、新聞紙面上での求人を行うほか、畜産関係の大学に求人募集を出す場合もある。また、求人を行う際には、酪農部門か、肥育部門か、耕種部門か、どの事業部門で採用するのかを予め決めて、作業内容を告知している。

従業員は、管理職もこなせる者と単純労働者に別れるが、管理職をこなせるような人材がなかなかいない。具体的な両者の違いは、単純に作業をこなすだけか、どのようにすれば、生産物の品質を向上させることができるか、コストを削減させることができるか、など作業を工夫して行うかの違いである。ただし、畜産関係の大学出身者は、頭でっかちになってしまっていて、実際の作業をこなせないため、管理職につけようとしても現場の従業員がついて来ないという問題がある。

G法人では、早期離職者が多いことが課題となっている。農業のことを知らずに来る人が多く、離職者が多い。中には、1日で辞めてしまう従業員もいる。社宅に入居して1ヶ月ほど働いていたのに、仕事が合わないために辞めてしまう従業員などもいる。保険加入や停止などの手続きも煩雑になるので、研修期間を3ヶ月設けることで、定着しそうな従業員を見極めてから、社員として採用し社会保険等に加入する。早期離職者は、農業のことをあまり知らなかったり、農業に対する間違ったイメージ(ヨーロッパでの牧歌的な放牧風景や、牛を単にかわいい動物だと思っているなど。)を持って応募してくることが多い。面接を行い人材を見極めることのほか、実際に搾乳作業などを体験してもらうことで、早期離職者を減らすようにしている。特に、実際の農作業体験が、早期離職者の採用を未然に防ぐために重要となる。また、求人を行う際も、普段は家畜人工授精師や大型特殊自動車免許などの免許を要件にすることで、絞込みを行い、早期離職者が出ないようにしている。ただし、新規採用が緊急に必要な場合は、要免許欄を消し、賃金設定を上げることで、応募者を増やしている。畜産でも特に酪農では、毎日様々なトラブルが起きるため、仕事が好きでないと継続することができない。

従業員の中には、独立を希望する者もいるが、新たに畜産を始めるためには、多額の初期投資が必要であり、リスクも大きい。本気で独立を希望する従業員があれば、G法人がグループ会社を設立して、その経営をまかせる、という方法を検討する予定である。

作業のマニュアル化と従業員の教育

3ヶ月の研修期間を設けており、その間の時給は800円となっている。研修期間後に、期間中の作業習熟度等に合わせて賃金を決める。

作業のマニュアル化について、搾乳手順などの作業手順についてはマニュアルが作成さ

れており、一通りの説明を行うが、実際には、ベテラン従業員がマンツーマンで作業を行うことで、経験を積んで慣れてもらいながら作業技術を習得させる、OJTによる従業員教育を行っている。作業自体は1ヶ月程度で大体覚えられるので、慣れれば1人で作業をさせている。あまりマニュアル化を進めると、マニュアル通りの作業しか出来なくなってしまいうため、G法人では簡単なマニュアルしか用意していない。

職場内での事故防止や危機管理については、ISO14001を取得した経験を活かした、対応マニュアルができています。ISO14001は、社員教育と経営の付加価値向上を目的に取得したが、維持管理のコストが大きいいため、取得後の更新を行わなかった。今後必要な時期になったら、改めて取得する予定である。

人件費と給与水準

コスト全体の約2割(15~20%)が人件費となっている。コストの6割が餌代となるため、人件費負担を増やすのは難しい。

G法人における雇用導入に係る一番大きな課題は、売上高の変動により人件費確保が困難となることである。酪農部門については、平成20年から21年にかけて生産調整が行われていたため、生産規模の縮小を余儀なくされたため、売上高と人件費を確保し、従業員をどう守るかが、最大の経営目標となっていた。また、酪農部門、肥育部門ともに、畜産物全体の市場規模が縮小しており(消費者が牛乳を飲まなくなったり、肉を食べなくなっている。)なかなか生産規模を拡大できない。経営計画を作成しても、前述の生産調整など、外部環境の影響が非常に大きいため、安易な規模拡大や新規採用を行うことができない。また、規模拡大を行う場合でも、子牛の育成に2年は必要であり、結果がでるまでに2年かかるため、2年後の状況を予想しながら計画を作る必要がある。

外部環境の影響を少なくする意味でも、将来、加工・販売事業を行うことを検討している。多角化による事業規模拡大と、売上の安定化を目指したもので、従業員を守るという観点からも、有効な手段と考えられる。

第4 まとめ

最後に、本調査事業で行ったプレ調査、アンケート調査、現地事例調査から明らかになった、農業における雇用に係る課題と、先進的な事例における課題への対策を、経営組織別、営農類型別にみている。

1 経営組織別にみる農業雇用

経営組織別に個人経営と法人経営における農業雇用の特徴と課題、その対策等を、個人経営と法人経営との比較を交えてみる。

(1) 個人経営における農業雇用

個人経営における農業雇用の特徴として、法人経営との比較から、法人経営に比べて雇用人数が少ないこと、周年雇用従業員への給与の支払い方法が時給である割合が高いこと、就業規則、雇用保険や健康保険等の社会保険への加入、福利厚生等からなる労働環境の整備水準が低いことの、3点が指摘できる。

その主な要因の1つは、法人経営に比べて個人経営は経営規模が小さいことが挙げられる。経営規模に合わせて従業員数も少なく、雇用労働への依存度も小さいことから、就業形態も時給支払いによるパート労働的な性格のものが多いといえる。現地事例調査の個人酪農を営むT経営の事例を見ると、経営規模は農業法人に遜色のないもので、社会保険も整備されていて、給与水準も初任給で300万円を目安にするなど、農業法人の労働環境と同様に整備が進んでいることがわかる。このことから、個人経営であっても経営規模の大きい経営では、労働環境の整備が可能であることが指摘できる。

また、個人経営において研修生の受け入れ人数が法人経営とほぼ同数であり、経営規模や臨時・周年従業員規模を考慮すると、研修生への依存度が高いことがわかる。これは、経営規模の小さい個人経営では、従業員の人件費負担が困難であることに併せて、施設園芸農家のS経営の事例のように、数年で辞めていく研修生が労働力の大半を占めていても、家族労働と少数の従業員が、技術やノウハウを蓄積できれば、それらの継承等が経営上の問題にならないことにも起因している。次節の法人経営における農業雇用で述べるが、法人経営では、長年かけて育成してきた従業員が独立・離職することを、大きな損失と捉える事例が多い。個人経営と法人経営は、技術等の継承や、より大きな視点でもある事業の継承において、経営者の子弟を継承者とするのか、従業員を継承者とするのかの違いによって、従業員の独立・離職に対する考え方の違いがあることが考えられる。

個人経営では、作業をマニュアル化している割合が法人経営に比べて少ない。これは、S経営のように、従業員数が少ないことから、直接、経営者が従業員の教育を行っているため、マニュアル化が必要ない場合が多いものと思われる。

(2) 法人経営における農業雇用

法人経営における農業雇用の特徴を挙げると、雇用人数が多いこと、周年雇用従業員への給与支払いは月給制の割合が高いこと、就業規則、社会保険への加入、福利厚生等の労働環境の整備水準が高いことの3点が挙げられる。特に、給与体系が月給制である点と、労働環境の整備が進んでいる点から、農業法人は従業員にとって安心して働くことのできる環境にあり、雇用の受け皿として農業法人が一定の役割を担うことができるものと思われる。

法人経営におけるこれらの特徴は、経営規模が大きいことから、従業員数も多く必要となり、優秀な人材の確保と従業員の育成が、法人経営の重要な課題になっていることの表れといえる。さらに、現地事例調査を行った多くの法人経営の経営者が、従業員を雇用することに大きな責任感を抱いており、そうした高い意識からも、労働環境の整備が進んでいるものと思われる。前節の個人経営における農業雇用の特徴でも述べたとおり、個人経営では経営者の子弟が事業継承者の中心であるのに対し、法人経営では、従業員の中から事業継承者を育てる事例が散見される。また、従業員数が多く雇用労働への依存度が高まれば、従業員の教育とそれによる質的向上が、経営の持続的な発展に必要となるほか、長年かけて教育してきた従業員が、独立や転職等により離職してしまうことは、経営にとって大きな損失となる。

現地調査事例でも、従業員の教育が大きな課題であると指摘されているほか、従業員に対しては独立ではなく、自社の経営に携わるように仕向ける法人が多く見られた。従業員が離職せずに、キャリアアップを図るためには、安心してその職場で働くことのできる土台作りが必要であり、労働環境の整備等は、そうした職場作りの一環として捉えられている。厳しい経営環境の中でのこうした取り組みは、人件費負担を従業員への投資と捉えることで可能になっている。

アンケート調査では、法人経営における従業員のリクルート方法として、農業高校等の専門的な求人を行う割合が高いことが明らかとなった。こうした専門的な求人について、現地調査では、農業で働くことのイメージを明確に持っているかどうかや、農業に対して熱意を持っているかなど、専門的な知識や技術というよりは、応募者の意欲を重視しているという結果が得られた。特に大規模な農業法人では、そこでの生産方法等が一般的な農業生産方法と大きく異なるため、過去の知識や技術が役に立たないことが多いという。現地事例調査では、従業員の採用について、技術的な能力ではなく、意欲を重視する経営者が多く見られた。

農業法人への就業は、休日や労働時間が不規則な場合が多く、農業で働くことに熱意がないと長続きしないことが、現地調査先の経営者から指摘されている。これは、特に農業に興味のない人が、周年雇用従業員として農業法人で働くことが難しいことを意味しており、雇用の受け皿としての農業という観点からは、従業員として長期にわたって働くことのできる人が限られていることが指摘できる。また、現地事例調査先では、新卒採用や、30歳前後までの中途採用は積極的な半面、求人募集に際して、年齢の上限を設けていた点からも、同様の指摘ができる。ただし、高齢者の周年雇用従業員としての中途採用は難しいとする反面、シルバー人材を活用したり、臨時雇用従業員として採用する事例も多く、多様な雇用形態が見られた。

2 営農類型別にみる農業雇用

ここでは営農類型を、土地利用型、施設園芸型、畜産の3つに分類し、それぞれの営農類型における農業雇用の特徴と課題、その対策をまとめる。

営農類型を、上記3類型に分類したのは、周年雇用の導入を念頭に置いた場合に、周年労働の確保が容易に行えるのかどうか、という視点に立った類型化が必要であると考えたからである。そこで本調査では、 水稻を中心に農繁期と農閑期があり、周年労働を確保するためには、作目の複合化や経営の多角化が必要になる土地利用型経営、 複数の施設による作目の複合化が可能で、日々の出荷作業が必要になる施設園芸型経営、 1年間を通じて安定した仕事量が確保でき、特に意識をせずとも周年労働が確保できる畜産経営の3つに営農類型を分類した。

(1) 土地利用型経営における農業雇用

周年雇用導入の際の制約として、周年労働の確保を挙げた経営の割合が高く、経営者として、周年雇用を導入する場合には年間を通じた労働の機会を準備することが必要で、経営の多角化や作目の複合化などの対策が行われることが明らかとなった。土地利用型経営の現地事例調査では、水稻の農閑期に、野菜や果樹等の農繁期をむかえる作目を複合化させたり、販売事業等の経営多角化や、外部に委託していた機械整備等の作業に従業員が行うことで、周年労働を確保している。

現地調査事例のS法人では、水稻の農閑期には、野菜生産や果樹栽培といった作目の複合化とともに、加工販売を行い経営を多角化し、また、冬季に販売先の訪問や新規顧客の開拓などの営業活動を行ったり、機械整備作業をS法人の従業員が行うことで、農閑期の仕事を確保している。S法人ではこれらの取組の結果、現在では夏季より冬季の方が、仕事が繁忙になっている。

また、作目の複合化に当たっては、F法人での聞き取り調査から、水稻と、野菜作では求められる技術に違いがあり、従業員の教育や技術の蓄積が重要な課題になることが指摘された。F法人では、水稻の裏作として野菜生産を始めたものの、その生産管理や、パート従業員の労務管理が煩雑になるため、現在の社員従業員を中心とする経営に留めることを考えられていた。

土地利用型経営における農業雇用の特徴をみると、雇用者数が少なく、周年雇用従業員や、従業員のうちの農業従事者が1名である経営の割合が高いことが挙げられる。併せて、従業員のリクルート方法は、地縁・血縁者を採用している割合が高い。これらのことから、経営者子弟を後継者として雇用しているケースが多いものと考えられる。そのため、あらかじめ雇用する人材が決まっていることから、雇用導入の制約や課題についても、適切な人材を確保することを挙げる経営が少ないと考えられる。

周年雇用従業員が1名である要因には、上述の周年労働の確保が困難であることが挙げられる。1年間を通じて安定した仕事量が確保できれば、規模拡大に合わせて周年雇用従業員の数を増やすことができるが、水稻を中心にした土地利用型経営では周年労働の確保が難しく、農閑期と農繁期の作業量に違いがあるため、周年雇用従業員の採用は難しいが、後継者を従業員として雇用することについては、家族労働の延長として融通を利かせるこ

とが可能となる。

S 法人での聞き取り調査では、水稲作は自然災害を除いて、仕事量、生産量、販売価格が比較的安定しているため、経営計画が立てやすく、人件費コストの負担が容易であるとのメリットが指摘された。一方で、複合化している野菜は価格変動が大きく、果樹は生産量の変動が大きいため、従業員の人件費コストを負担することが難しいといえる。

(2) 施設園芸型経営における農業雇用

施設園芸型経営でも、周年雇用導入の際の制約として、周年労働の確保を挙げた経営の割合が高く、前項の土地利用型経営と同様に、経営者として、周年雇用を導入する場合には年間を通じた労働機会を準備することが必要で、経営の多角化や作目の複合化などが行われることが明らかとなった。現地調査先の A 法人は、いくつもの作目を複合化させ、生産計画を作成することで、周年労働を確保し、1年間を通じて安定した仕事量を確保している。また、S 経営では、1年間を通じて農作業があり、収穫期が水稲の農閑期にあたる11月から6月までであるいちご生産を中心にすることで、周年労働を確保している。

施設園芸型経営では、周年雇用従業員への給与支払い方法が時給である割合が高い、という結果が得られた。このことから、施設園芸型経営においては、周年雇用もパートタイム的な性格の雇用が多いことが指摘できる。A 法人をみると、周年雇用従業員は、社員4名とパート従業員15名によって構成されており、パート従業員の割合が高い。実際の作業内容も、社員のうち3名が栽培担当、社員1名とパート従業員15名全員が出荷担当となっている。出荷担当従業員は、栽培担当者の指示に基づいて野菜を収穫し、それを包装、出荷しており、大量のパートタイム労働を集中して投下する必要がある。このように、施設園芸型経営では、生産物の収穫、選別、包装、出荷と労働集約的な作業が1年間を通じてあるため、パート従業員を周年雇用している経営が多いものと思われる。

また、収穫から出荷までの作業は日々の作業であることから、従業員の欠勤や退職が、経営に与える影響が大きいことが指摘できる。アンケート調査からも、雇用導入後の課題として、従業員の欠勤、退職により業務に支障が出ることを挙げた経営の割合が高い結果が得られた。A 法人では、従業員が独立して離職するリスクを回避するため、積極的に A 法人の経営に参画させるようにし、参画に対するインセンティブシステムの仕組みによりモチベーションを高めている。また、労働環境を整備し、従業員が安心して働ける職場を作ることで、従業員が離職するリスクを回避している。また、全ての業務について、担当従業員1名だけしかできない仕事を作らないようにし、数日間であれば、別の従業員が仕事を補完できるようにすることで、従業員の欠勤によるリスクを最小限に抑えている。

(3) 畜産経営における農業雇用

周年雇用導入の際の制約として、周年労働の確保を挙げた経営の割合は、他の営農類型と比較して半分以下と低くなっている。この割合の低さからも、畜産経営は、家畜の管理作業や、畜産物の出荷作業が1年間を通じて安定していることが、周年雇用導入を比較的容易に行えることの要因になっていることを示している。

また畜産経営は、他の営農類型にくらべて、労災保険や雇用保険への加入割合が高い結果が得られた。上述の通り、周年雇用導入が比較的容易に行えることや、畜産経営では、

中小家畜を中心に、早くから従業員を雇用することで労働力を確保する体制に移行し、労働環境を整備することで、人材を確保する必要があったためと考えられる。現地調査事例のP法人では、雇用導入当初は従業員の応募が少なく、人材確保が難しかったため、労働環境を整備する必要があったことを指摘している。さらに、従業員の技術の蓄積を重視する現地調査事例の経営者が多く、いくつかの作業部門では、従業員を固定化して、技術の向上を図っている。そのため、従業員をいかに定着させるかが、重要な労務管理上の課題となっており、労働環境の整備水準を高めることで、従業員の満足度を高め、離職を防いでいる。

しかし、現地調査を行った畜産経営はいずれも、畜産物の価格の低迷や、飼料・資材価格の高騰などの外部環境の変化の影響が大きいことを、経営の課題に挙げており、経営収支が安定的雇用に影響を与えている面もある。

畜産経営は、施設型園芸と同様に、従業員の欠勤や退職が、経営に与える影響が大きいことが指摘できる。アンケート調査からも、雇用導入後の課題として、従業員の欠勤、退職により業務に支障が出ることを挙げた経営の割合が高い結果が得られた。現地調査事例ではいずれも、数日間の欠勤であれば、ほかの従業員が仕事を補完することで、欠勤の影響を最小限に抑えることができていたが、急な退職等による従業員の長期的な欠員に対しては、中途採用による欠員補充を余儀なくされていた。しかし、時間的な余裕のない中途採用では、人材を見極めることが非常に困難であり、採用後に課題を残すことになりかねない。

3 雇用の受け皿としての農業

最後に、雇用の受け皿としての農業の可能性について検討する。まず、センサス等の統計資料から、農家以外の販売目的の事業体（農業法人）を中心に年雇・常雇の増加がみられること、また新規就農者における雇用就農者も着実に増加していることが明らかとなった。また、今回のアンケート調査で、周年雇用を導入する契機として最も回答が多かったのが「労働力不足」で、雇用導入後の課題として半数以上の52.4%に上る回答者が、「優秀な人材の確保」を課題としている。さらに現地調査では、優れた人材の確保とそのための雇用環境の整備、経営基盤の強化に注力する事例が多く存在し、20代、30代を中心に、雇用に対する需要が高いことが明らかとなった。また、農業への理解が深まることにより供給機会も増加する可能性が有ると思われ、農業が雇用の受け皿として一定の役割を果たすことが期待されるものと考えられる。

なお、農業が安定した雇用の受け皿となるためには、労働環境の整備や、人件費負担に耐えられる経営基盤強化のための投資も必要であり、制度資金借入などの金融面での情報入手、最適な資金調達に向けた取り組みも重要である。

付録 調査票

農業者の皆様へ

農業経営における雇用導入に関するアンケートへのご協力をお願い

時下ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。

さて、当協会は、皆様ご利用されている農業近代化資金や農業経営基盤強化資金の利子負担を軽減し、皆様の経営改善や経営発展のお手伝いをさせていただくことを目的に、利子助成を行っております。また、当協会では、皆様の経営発展のお役に立てただけよう、農業や農業金融に関する調査・研究を通じて、経営改善や経営発展に必要な情報の提供を行うとともに、利子助成事業のより一層の事業推進や業務の円滑化に役立てております。

ところで、農業は昨今、新たな雇用の受け皿として期待されています。しかしながら、農業経営者や就農希望者の方々にとっては、雇用に関する情報が十分ではないことなどのため、他産業と比較して円滑な雇用が行われていない可能性があります。

今回、当協会では農業経営における雇用導入の実態と課題を調査し、農業における就業機会創出の諸条件を明らかにしたいと考えており、雇用を導入しておられる皆様に、このアンケート調査票をお送りいたしました。

つきましては、農繁期のお忙しいところ誠に恐縮ですが、今回の調査の趣旨をご理解いただき、アンケートにご協力いただきますようお願いいたします。

なお、このアンケートでお答えいただいた内容は、今回の調査の集計・分析だけに使用し、他の用途に利用したり外部に提供するようなことはありませんので、ご安心ください。

財団法人 農林水産長期金融協会

ご記入にあたってのお願い

1. 雇用のうち、契約期間が 1年以上のもの（契約期間を設けないものも含む）を周年雇用、契約期間が 1年未満のものを臨時雇用、としてご記入ください。
2. 周年雇用を導入している方は、質問用紙 A「周年雇用を導入している方への質問用紙」、周年雇用を導入していない方は、質問用紙 B「周年雇用を導入していない方への質問用紙」のいずれか一方にご記入ください。
3. ご記入いただきましたら、同封の返信用封筒を用いて、11月10日（火）までにご返送くださいますようお願いいたします。
4. アンケートのご回答内容は、集計・分析して活用させていただきますので、個々のご回答内容をそのまま公表することはございません。
5. このアンケート調査についてのお問い合わせは、下記までお願いいたします。

財団法人 農林水産長期金融協会 調査・業務部 Tel 03 - 3292 - 3274

Fax 03 - 3292 - 1346

担当：杉田、秋田（e-mail address :sugita@nokinkyo.or.jp）

A： 周年雇用を導入している方への質問用紙

周年雇用（契約期間が1年以上の雇用）を導入している方は、こちらの質問用紙にご記入下さい。
周年雇用を導入していない方は、もう1つのBの質問用紙にご記入下さい。

農業経営における雇用導入に関するアンケート票（周年雇用を導入している方）

農林水産長期金融協会

都道府県名と、ご法人名もしくは経営者の方のお名前をご記入ください。

都道府県名 ()

法人名（法人経営） ()

経営者名（個人経営） ()

1. 雇用の現状

問1 現在の雇用人数（研修生を除く）をご記入ください。参考として、研修生の数もご記入ください。

[研修生を除いた従業員]

臨時雇用（契約期間が1年未満の雇用） _____ 人（1人あたり平均契約日数 _____ 日）

周年雇用（契約期間が1年以上の雇用） _____ 人（そのうち、農業従事者数 _____ 人）

（参考）[研修生]

日本人研修生 _____ 人

外国人研修生、技能実習生 _____ 人

これ以降の設問は、研修生を除いた雇用従業員についてのご質問です。

問2 現在、主に採用している賃金の支払い形態はどれですか。それぞれ該当する番号1つに○を付けてください。

(1) 臨時雇用について

1. 時給制 2. 日給制 3. 月給制 4. 年俸制 5. その他 ()

(2) 周年雇用について

1. 時給制 2. 日給制 3. 月給制 4. 年俸制 5. その他 ()

2. 雇用の導入について

問3 臨時雇用の導入についてご記入ください。

(1) 臨時雇用を導入することを決めた理由について、当てはまるもの全てに○を付けてください。

1. 農繁期の労働力不足 2. 規模拡大 3. 事業多角化
4. 担い手等人材の育成 5. 法人化 6. その他 ()

(2) 臨時雇用を導入する際、どのような制約がありましたか。当てはまるもの全てに○を付けてください。

1. 他人に作業をまかせることへの抵抗 2. 適当な人材の確保が困難
3. 人件費の負担が大きいこと 4. 就業環境の整備不足
5. 特にない 6. その他 ()

(3) 臨時雇用を導入する契機となったのは、(1)でご回答いただいた要因ですか。それとも、(2)でご回答いただいた制約がなくなったためですか。該当する番号1つに○を付けてください。

1. (1)の要因の影響が大きい
2. (2)の制約が無くなった影響が大きい
3. どちらともいえない

問 4 周年雇用の導入についてご記入ください。

(1) 周年雇用の導入することを決めた理由について、当てはまるもの全てに○を付けてください。

- | | | |
|--------------|--------------|-------------|
| 1. 周年での労働力不足 | 2. 規模拡大 | 3. 事業多角化 |
| 4. 法人化 | 5. 担い手等人材の育成 | 6. 後継者確保のため |
| 7. その他 (| |) |

(2) 周年雇用の導入する際、どのような制約がありましたか。当てはまるもの全てに○を付けてください。

- | | |
|---------------------|----------------|
| 1. 他人に作業をまかせることへの抵抗 | 2. 適当な人材の確保が困難 |
| 3. 人件費の負担が大きいこと | 4. 就業環境の整備不足 |
| 5. 周年労働が確保できない | 6. 特にない |
| 7. その他 (|) |

(3) 周年雇用の導入する契機となったのは、(1)でご回答いただいた要因ですか。それとも、(2)でご回答いただいた制約がなくなったためですか。該当する番号1つに○を付けてください。

1. (1)の要因の影響が大きい
2. (2)の制約が無くなった影響が大きい
3. どちらともいえない

問 5 周年雇用従業員に対する考え方は、主として次のどれに当たりますか。該当する番号1つに○を付けてください。

- | | |
|-------------------|--------------|
| 1. 農業経営者として独立させたい | 2. 共同経営者にしたい |
| 3. 後継者にしたい | 4. 従業員のまま |
| 5. 考えたことがない | 6. その他 (|

問 6 雇用の導入する前に、情報収集を行ったところをご記入ください。当てはまるもの全てに○を付けてください。

- | | | |
|---------------|-----------|------------------|
| 1. 行政に相談 | 2. 農協に相談 | 3. 新規就農相談センターに相談 |
| 4. その他関連団体に相談 | 5. 講習会に参加 | 6. 同業者と情報交換 |
| 7. 他業種の方と情報交換 | 8. 税理士に相談 | 9. その他専門家に相談 |
| 10. インターネット情報 | 11. 参考書籍 | 12. 特にない |
| 13. その他 (| |) |

問 7 雇用導入に際しての経営計画についてご記入ください

(1) 雇用導入に際して農業粗収入(売上高)や生産コスト等の数値目標を検討した経営計画を作成されましたか。該当する番号1つに○を付けてください。

1. 作成した (_____ カ年計画) [(2)にお進みください]
2. 作成しない [問8にお進みください]

[経営計画を作成された方へのご質問] (経営計画を作成しない方は問8にお進みください)

(2) 計画は実績と対比していかがでしたか。該当する番号1つに○を付けてください。

1. どちらかといえば計画通りであった [問8にお進みください]
2. どちらかといえば計画を上回った [問8にお進みください]
3. どちらかといえば計画を下回った [(3)にお進みください]
4. 現在は計画期間中 [問8にお進みください]

〔経営計画が実績を下回った方へのご質問〕

(経営計画が実績通り、もしくは上回った方は問 8 にお進みください)

(3) 計画を下回ったことについて、どのように対応されましたか。当てはまるもの全てに○を付けてください。

1. 事業規模を縮小した
2. 雇用を削減した
3. 人件費以外の生産コストを削減した
4. その他 ()

問 8 雇用導入に際して設備投資などの準備が必要な場合がありますが、どのような事前準備をされましたか。当てはまるもの全てに○を付けてください。

(1) 臨時雇用について

- | | |
|---------------------|-------------------|
| 1. 住み込み用の住宅施設の整備・確保 | 2. 更衣室・トイレ等の整備・確保 |
| 3. 加工施設の整備・新設 | 4. 販売施設の整備・新設 |
| 5. その他作業施設の整備・新設 | 6. 農作業機械の導入(購入) |
| 7. 作業マニュアルの作成 | 8. 法人化 |
| 9. 就業規則を定める | 10. 給与規定を定める |
| 11. 労災保険の加入 | 12. 雇用保険の加入 |
| 13. 健康保険の加入 | 14. 年金保険の加入 |
| 15. 特にない | 16. その他 () |

(2) 周年雇用について

- | | |
|---------------------|-------------------|
| 1. 住み込み用の住宅施設の整備・確保 | 2. 更衣室・トイレ等の整備・確保 |
| 3. 加工施設の整備・新設 | 4. 販売施設の整備・新設 |
| 5. その他作業施設の整備・新設 | 6. 農作業機械の導入(購入) |
| 7. 作業マニュアルの作成 | 8. 法人化 |
| 9. 就業規則を定める | 10. 給与規定を定める |
| 11. 労災保険の加入 | 12. 雇用保険の加入 |
| 13. 健康保険の加入 | 14. 年金保険の加入 |
| 15. 特にない | 16. その他 () |

問 9 現在、既に整備されている就業環境について、当てはまるもの全てに○を付けてください。

- | | | |
|-------------|-----------------|-------------|
| 1. 就業規則がある | 2. 給与規定がある | 3. 休日の確保 |
| 4. 退職金制度がある | 5. 労災保険の加入 | 6. 雇用保険の加入 |
| 7. 健康保険の加入 | 8. 年金保険の加入 | 9. 扶養手当の支給 |
| 10. 住宅手当の支給 | 11. 通勤手当の支給 | 12. 住宅環境の整備 |
| 13. 健康診断の実施 | 14. その他の福利厚生の実施 | 15. 特にない |
| 16. その他 () | | |

問 10 雇用を導入する際、どのように従業員を募集、リクルートされましたか。当てはまるもの全てに○を付けてください。

(1) 臨時雇用について

- | | |
|---------------------|---------------|
| 1. 地縁・血縁関係者を採用 | 2. 口コミ |
| 3. ハローワーク | 4. ホームページに掲載 |
| 5. 農協 | 6. 県や市町村自治体 |
| 7. 新規就農相談センター | 8. 求人誌や求人サイト |
| 9. 農業関連の求人説明会 | 10. 一般的な求人説明会 |
| 11. 農業高校・農業大学校等への依頼 | |
| 12. その他 () | |

(2) 周年雇用について

- | | |
|---------------------|---------------|
| 1. 地縁・血縁関係者を採用 | 2. 口コミ |
| 3. ハローワーク | 4. ホームページに掲載 |
| 5. 農協 | 6. 県や市町村自治体 |
| 7. 新規就農相談センター | 8. 求人誌や求人サイト |
| 9. 農業関連の求人説明会 | 10. 一般的な求人説明会 |
| 11. 農業高校・農業大学校等への依頼 | |
| 12. その他 () | |

3. 労務管理について

問 11 賃金の設定水準は、何を目安にされていますか。それぞれ該当する番号1つに○を付けてください。

(1) 臨時雇用について

1. 地域の他の農業経営者による雇用賃金
2. 地域のスーパーやコンビニのパート・アルバイト賃金
3. 地域の製造業の賃金
4. 市役所等の公務員の賃金
5. その他 ()

(2) 周年雇用について

1. 地域の他の農業経営者による雇用賃金
2. 地域のスーパーやコンビニのパート・アルバイト賃金
3. 地域の製造業の賃金
4. 市役所等の公務員の賃金
5. その他 ()

問 12 雇用従業員の離職についてご記入下さい。

(1) 過去5年間に雇用した者のうち、契約期間中に離職した従業員の人数をご記入ください。

臨時雇用のうち離職した人数 _____ 人

周年雇用のうち離職した人数 _____ 人

(2) 従業員が離職した期間のうち、最も多いものはどれですか。それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。(離職した従業員がいない方は問 14 にお進みください)

臨時雇用について

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. 3日以内 | 2. 4日～1週間 | 3. 1週間超～2週間 |
| 4. 2週間超～1ヶ月 | 5. 1ヶ月超～3ヶ月 | 6. 3ヶ月超～6ヶ月 |
| 7. 6ヶ月超～1年 | 8. 1年より長い | |

周年雇用について(周年雇用を行ってない方は問 14 にお進みください)

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. 3日以内 | 2. 4日～1週間 | 3. 1週間超～2週間 |
| 4. 2週間超～1ヶ月 | 5. 1ヶ月超～3ヶ月 | 6. 3ヶ月超～6ヶ月 |
| 7. 6ヶ月超～1年 | 8. 1年より長い | |

[離職した従業員がいた方へのご質問](離職した従業員がいない方は問 14 にお進みください)

問 13 従業員の離職した理由は何ですか。当てはまるもの全てに○を付けてください。

(1) 臨時雇用について

- | | | |
|--------------|----------------|----------------|
| 1. 独立して就農 | 2. 従業員の高齢化 | 3. 健康上の理由 |
| 4. 仕事が見つい | 5. 従業員に問題があり解雇 | 6. 経営規模縮小による解雇 |
| 7. 転職 | 8. 従業員の家族の問題 | 9. 農業に対する理解不足 |
| 10. 理由はわからない | 11. その他() | |

(2) 周年雇用について

- | | | |
|--------------|----------------|----------------|
| 1. 独立して就農 | 2. 従業員の高齢化 | 3. 健康上の理由 |
| 4. 仕事が見つい | 5. 従業員に問題があり解雇 | 6. 経営規模縮小による解雇 |
| 7. 転職 | 8. 従業員の家族の問題 | 9. 農業に対する理解不足 |
| 10. 理由はわからない | 11. その他() | |

問 14 現在、作業マニュアルは作成されていますか。該当する番号 1 つに○を付けてください。

1. 全業務について作成
2. 多くの業務について作成
3. 限られた一部の業務について作成
4. 作成していない

問 15 雇用を導入して以降、どのような課題がありますか。当てはまるもの全てに○を付けてください。

1. 作業のマニュアル化が難しい
2. 従業員の教育・訓練のノウハウがない
3. 業務の指揮系統のノウハウがない
4. 就業環境の整備が進められない
5. 売上高が変動するため、人件費の確保が難しい
6. 人件費により経営が圧迫される
7. 従業員が欠勤、退職すると業務に支障
8. 有能な人材確保が難しい
9. 新しい従業員がすぐに離職し定着しない
10. 時間外勤務が多い
11. その他()

B： 周年雇用を導入していない方への質問用紙

周年雇用（契約期間が1年以上の雇用）を導入していない方は、こちらの質問用紙にご記入下さい。
周年雇用を導入している方は、もう1つのAの質問用紙にご記入下さい。

農業経営における雇用導入に関するアンケート票（周年雇用を導入していない方）

農林水産長期金融協会

都道府県名と、ご法人名もしくは経営者の方のお名前をご記入ください。

都道府県名 ()

法人名（法人経営） ()

経営者名（個人経営） ()

1. 雇用の現状

問1 現在の雇用人数（研修生を除く）をご記入ください。参考として、研修生の人数もご記入ください。

[研修生を除いた従業員]

臨時雇用（契約期間が1年未満の雇用） _____ 人（1人あたり平均契約日数 _____ 日）

（参考）[研修生]

日本人研修生 _____ 人

外国人研修生、技能実習生 _____ 人

これ以降の設問は、研修生を除いた雇用従業員についてのご質問です。

問2 現在、主に採用している賃金の支払い形態はどれですか。それぞれ該当する番号1つに○を付けてください。

1. 時給制 2. 日給制 3. 月給制 4. 年俸制 5. その他 ()

2. 雇用の導入について

問3 臨時雇用の導入についてご記入ください。

(1) 臨時雇用を導入することを決めた理由について、当てはまるもの全てに○を付けてください。

1. 農繁期の労働力不足 2. 規模拡大 3. 事業多角化
4. 担い手等人材の育成 5. 法人化 6. その他 ()

(2) 臨時雇用を導入する際、どのような制約がありましたか。当てはまるもの全てに○を付けてください。

1. 他人に作業をまかせることへの抵抗 2. 適当な人材の確保が困難
3. 人件費の負担が大きいこと 4. 就業環境の整備不足
5. 特になし 6. その他 ()

※3) 臨時雇用を導入する契機となったのは、(1)でご回答いただいた要因ですか。それとも、(2)でご回答いただいた制約がなくなったためですか。該当する番号1つに○を付けてください。

1. (1)の要因の影響が大きい
2. (2)の制約が無くなった影響が大きい
3. どちらともいえない

問 4 周年雇用の導入予定についてお教えてください。

(1) 今後、周年雇用の導入する予定はありますか。該当する番号 1 つに○を付けてください。

1. ある [(2)にお進みください]
2. ない [(3)にお進みください]

[周年雇用の導入する予定がある方へのご質問] (予定がない方は(3)にお進みください)

(2) 周年雇用の導入を検討している理由は何ですか。当てはまるもの全てに○を付けてください。

1. 周年での労働力不足
2. 規模拡大
3. 事業多角化
4. 法人化
5. 担い手等人材の育成
6. 後継者確保のため
7. その他()

[周年雇用の導入する予定がない方へのご質問] (予定がある方は問5にお進みください)

(3) 周年雇用の導入しない理由は何ですか。当てはまるもの全てに○を付けてください。

1. 周年雇用の必要がないため
2. 適当な人材が見つからないため
3. 人件費の負担が大きいこと
4. 就業環境の整備ができないため
5. 周年労働が確保できない
6. その他()

問 5 従業員に対する考え方は、主として次のどれに当たりますか。該当する番号 1 つに○を付けてください。

1. 農業経営者として独立させたい
2. 共同経営者にしたい
3. 後継者にしたい
4. 従業員のまま
5. 考えたことがない
6. その他()

問 6 雇用の導入する前に、情報収集を行ったところをご記入ください。当てはまるもの全てに○を付けてください。

1. 行政に相談
2. 農協に相談
3. 新規就農相談センターに相談
4. その他関連団体に相談
5. 講習会に参加
6. 同業者と情報交換
7. 他業種の方と情報交換
8. 税理士に相談
9. その他専門家に相談
10. インターネット情報
11. 参考書籍
12. 特にない
13. その他()

問 7 雇用導入に際しての経営計画についてご記入ください

(1) 雇用導入に際して農業粗収入(売上高)や生産コスト等の数値目標を検討した経営計画を作成されましたか。該当する番号 1 つに○を付けてください。

1. 作成した (_____ カ年計画) [(2)にお進みください]
2. 作成しない [問8にお進みください]

[経営計画を作成された方へのご質問] (経営計画を作成しない方は問9にお進みください)

(2) 計画は実績と対比していかがでしたか。該当する番号 1 つに○を付けてください。

1. どちらかといえば計画通りであった [問8にお進みください]
2. どちらかといえば計画を上回った [問8にお進みください]
3. どちらかといえば計画を下回った [(3)にお進みください]
4. 現在は計画期間中 [問8にお進みください]

〔経営計画が実績を下回った方へのご質問〕

(経営計画が実績通り、もしくは上回った方は問 8 にお進みください)

(3) 計画を下回ったことについて、どのように対応されましたか。当てはまるもの全てに○を付けてください。

1. 事業規模を縮小した
2. 雇用を削減した
3. 人件費以外の生産コストを削減した
4. その他()

問 8 雇用導入に際して設備投資などの準備が必要な場合がありますが、どのような事前準備をされましたか。当てはまるもの全てに○を付けてください。

- | | |
|---------------------|-------------------|
| 1. 住み込み用の住宅施設の整備・確保 | 2. 更衣室・トイレ等の整備・確保 |
| 3. 加工施設の整備・新設 | 4. 販売施設の整備・新設 |
| 5. その他作業施設の整備・新設 | 6. 農作業機械の導入(購入) |
| 7. 作業マニュアルの作成 | 8. 法人化 |
| 9. 就業規則を定める | 10. 給与規定を定める |
| 11. 労災保険の加入 | 12. 雇用保険の加入 |
| 13. 健康保険の加入 | 14. 年金保険の加入 |
| 15. 特になし | 16. その他() |

問 9 現在、既に整備されている就業環境について、当てはまるもの全てに○を付けてください。

- | | | |
|-------------|-----------------|-------------|
| 1. 就業規則がある | 2. 給与規定がある | 3. 休日の確保 |
| 4. 退職金制度がある | 5. 労災保険の加入 | 6. 雇用保険の加入 |
| 7. 健康保険の加入 | 8. 年金保険の加入 | 9. 扶養手当の支給 |
| 10. 住宅手当の支給 | 11. 通勤手当の支給 | 12. 住宅環境の整備 |
| 13. 健康診断の実施 | 14. その他の福利厚生の実施 | 15. 特になし |
| 16. その他() | | |

問 10 雇用を導入する際、どのように従業員を募集、リクルートされましたか。当てはまるもの全てに○を付けてください。

- | | |
|---------------------|---------------|
| 1. 地縁・血縁関係者を採用 | 2. 口コミ |
| 3. ハローワーク | 4. ホームページに掲載 |
| 5. 農協 | 6. 県や市町村自治体 |
| 7. 新規就農相談センター | 8. 求人誌や求人サイト |
| 9. 農業関連の求人説明会 | 10. 一般的な求人説明会 |
| 11. 農業高校・農業大学校等への依頼 | |
| 12. その他() | |

3. 労務管理について

問 11 賃金の設定水準は、何を目安にされていますか。該当する番号 1 つに○を付けてください。

1. 地域の他の農業経営者による雇用賃金
2. 地域のスーパーやコンビニのパート・アルバイト賃金
3. 地域の製造業の賃金
4. 市役所等の公務員の賃金
5. その他()

問 12 雇用従業員の離職についてご記入下さい。

(1) 過去 5 年間に雇用した者のうち、契約期間中に離職した従業員の人数をご記入ください。

離職した人数 _____ 人

(2) 従業員が離職した期間のうち、最も多いものはどれですか。それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。(離職した従業員がいない方は問 14 にお進みください)

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. 3日以内 | 2. 4日～1週間 | 3. 1週間超～2週間 |
| 4. 2週間超～1ヶ月 | 5. 1ヶ月超～3ヶ月 | 6. 3ヶ月超～6ヶ月 |
| 7. 6ヶ月超～1年 | 8. 1年より長い | |

[離職した従業員がいた方へのご質問] (離職した従業員がいない方は問 14 にお進みください)

問 13 従業員の離職した理由は何ですか。当てはまるもの全てに○を付けてください。

- | | | |
|--------------|----------------|----------------|
| 1. 独立して就農 | 2. 従業員の高齢化 | 3. 健康上の理由 |
| 4. 仕事がかたい | 5. 従業員に問題があり解雇 | 6. 経営規模縮小による解雇 |
| 7. 転職 | 8. 従業員の家族の問題 | 9. 農業に対する理解不足 |
| 10. 理由はわからない | 11. その他 () | |

問 14 現在、作業マニュアルは作成されていますか。該当する番号 1 つに○を付けてください。

1. 全業務について作成
2. 多くの業務について作成
3. 限られた一部の業務について作成
4. 作成していない

問 15 雇用を導入して以降、どのような課題がありますか。当てはまるもの全てに○を付けてください。

1. 作業のマニュアル化が難しい
2. 従業員の教育・訓練のノウハウがない
3. 業務の指揮系統のノウハウがない
4. 就業環境の整備が進められない
5. 売上高が変動するため、人件費の確保が難しい
6. 人件費により経営が圧迫される
7. 従業員が欠勤、退職すると業務に支障
8. 有能な人材確保が難しい
9. 新しい従業員がすぐに離職し定着しない
10. 時間外勤務が多い
11. その他 ()