

就農者の確保には必要な人材を明示

今、農業の現場で担い手となる若手農業者の人材確保が喫緊の課題になっている中、就農希望者を新たに募集する試みに注目が集まっている。募集に当たり、将来の農業経営を支える貴重な人材を確保し定着させるため、経営者に求められるものは何か。経営者の考え方、方針を示す必要がある。

新規雇的就農者への期待

農業就業者の減少と高齢化が進み、農業の担い手確保・育成が大きな課題となる中で、意欲ある青年就農者を確保して、将来の日本農業を支える担い手に育てるための農業施策が、重点的に実施されている。

二〇二二年度から就農の前と初期の段階に独立青年就農者への直接支払いを行って、新たに誕生した農業経営を支援する「青年就農給付金事業」が創設され、さらに農業法人などが経験の浅い就業者を新規に正規雇用した場合の実践研修を支援する「農の雇用事業」も拡充強化されるなど、総合的な新規就農対策が継続して実施されている。

この施策によって確保すべき対象となるのが、独自で新たな農業経営を開始する「新規参入者」

と、法人などの農業経営体に新たに正規雇用される「新規雇的就農者」である。

とりわけ後者の確保については、法人などの雇用拡大意向に対応することによって、経営の安定や拡大・継承につながるだけでなく、雇的就農者が就業経験を積むことで、独立就農に結びつくケースも少なくないことから、新規雇的就農者の増加が、より一層期待されている。

しかし、その動向を農林水産省「新規就農者調査」で見ると、〇七～一四年の新規雇的就農者数は全国で毎年七〇〇〇～八〇〇〇人で推移しており、新規自営農業就業者や新規参入者を加えた新規就農者全体の割合でも、一〇～一五%の水準にとどまっている。こうした現状については、個々の農業経営を取り巻く環境など雇用する側の状況や、他産業の景況による労働市場における求職



全国農業会議所・新規就農相談センター所長

岩佐 宏明 *Hiroaki Iwasa*

いわさ ひろあき
1962年愛知県生まれ。86年明治大学農学部卒業。同年全国農業会議所入所。農政・担い手対策部、農業者年金基金出向などを経て、2012年より現職。新規就農相談、農業経営継承、農の雇用事業、青年就農給付金事業に取り組む。

者の動向など、多くの要素が反映していると考えられるが、現行の施策だけでは新規雇的就農者を大幅に増加させるまでには至っていない。

会議所調査で雇用ニーズ

しかし、これまで家族労働力を基礎としてきたわが国の農業において、従業員を正規雇用する動きは徐々に広まりつつある。「農の雇用事業」に採択された農業経営者は「新規作目の導入を考えていたが、現状維持が精いっぱいで見送っていたところ、新規雇用に対する支援のおかげで、新たな作目の導入に取り組みむ決心がついた」と話す。

また、全国農業会議所（全国新規就農相談センター）が「農の雇用事業」実施経営体を対象に実施した「農業法人等従業員雇用定着のためのアンケート調査結果※」でも、今後さらに採用したい

という回答が六三%を占め、採用した正社員に対する将来の期待も「幹部従業員にしたい」三七%、「経営の後継者にしたい」二二%、「独立してほしい」九%と、単なる従業員ではなく、経営体や地域農業の担い手としての活躍を望んでいる。経営規模の拡大や六次産業化などに対応して、新規雇用就業者の確保に積極的な経営体の姿がうかがえる。

その一方で、農業に就業した従業員が長続きせず早期に辞めてしまう残念な事例も少なくはない。これは、従業員を採用する農業経営体と雇用就業の希望者とのマッチングがうまくいかなかったという、いわゆる雇用と就職の際のミスマッチということになり、従業員の定着に結びつかないという大きな課題でもある。いくら就業者を確保しても、従業員としての経験を積むことなくして経営の担い手は育たない。そのことで、地域農業の担い手が育たないということになれば、決して小さな問題ではない。また、採用や雇用に係る経費や手続き、人材育成に取り組む手間や経費などの負担を考えると、雇用した従業員の早期退職は、経営体にとっても大きな損害となる。

従業員は仕事のやりがい

まず、従業員に対する主な調査結果から、従業員を雇用する上で参考となる事柄を紹介したい。従業員の入社時の将来展望をみると、「農業経営者として独立したい」二二%、「勤務先で一般従業員のまま」二〇%、「勤務先の幹部になりたい」

一五%が上位で、「未定」も二三%であった。独立や経営幹部を目指す従業員も多いが、そのほとんどは一般従業員のまま、もしくは未定としている。入社前の農業体験・研修の経験は「経験なし」が六二%を占め、就職情報の収集方法は、「知人などの紹介」四二%、「ハローワーク」三五%、「学校」二二%の順であり、現在の会社に入るまでの応募社数は「平均一・三社」となっている。

また、現在の会社に就職するのに重視した事項（回答一〜三位合計）は、「仕事のやりがい」三七%、「仕事内容」二七%、「自分の将来への見通し」一五%が上位を占め、選んだ理由（回答一〜三位合計）は、「農業がしたい」五八%、「経営者の人柄」二八%、「家から近い」二八%が上位で、「会社の将来性」「求人条件」「知り合がいる」の順で続いている。

これらを総合すると、研修を積んで独立や経営幹部を目指す意欲を持った従業員も多く存在する一方で、農業経験がない中で、農業に関心を持ったことから、知人やハローワークなどの紹介情報で参考にしたが、農業という仕事を自ら理解して就職し、将来についてはまずはやってみてからという従業員の姿が浮かんでくる。

入社前後でのイメージの違いは、「思っていたよりも仕事が楽しい」が五〇%を占めるが、「思っていたより仕事がきつい」二七%、「朝が早い（または夜が遅い）ので大変」一〇%と、入社前のイメージと違って厳しさを感じる従業員が四〇%近くを上っている。また、業務内容の負担度に関して責任の重さは、「普通」が六二%だが、「重い」も二八%を占めている。農業という職業は初めてという従業員も多く、仕事の厳しさを感じるのは、当

然の結果だが、これをどのように乗り越えていくか、従業員が定着する上で重要な局面だといえる。こうした仕事の厳しさに対して、その報酬である給与水準や自らの能力発揮による「やりがい」が、仕事を続けていくための支えになると考えられる。

給与と能力開発にも期待

しかし、年収の水準への満足度をみると、「普通」が六五%を占めるものの、「不満」も二六%と、他の項目の「不満」の割合と比較して高い。また、自身の能力や技術が発揮されているかは、「思う」が四九%だが、「分らない」三九%と「思わない」二二%を合わせると五〇%を超えており、満足しているとは言い難い。

さらに、前述の従業員の入社時の将来展望は、調査時点で「変化した」のは一六%であり、その変化後の将来展望は、「いずれ辞めたい」二〇%（独立する場合含まない）、「勤務先の幹部になりたい」二七%、「勤務先の経営の後継者になりたい」一〇%となっている。また、将来展望が変化した理由は、「仕事の満足度」二六%、「農業の将来性」二二%、「勤務先の将来性」二六%、「人間関係」九%、「給与額」七%、「仕事の負担度」六%の順であった。「いずれ辞めたい」に変化した割合が一番高いことから、将来展望が変化した理由に挙げられた事柄全てが、「辞めたい」に変化した理由に少なからず該当すると考えても差し支えない。従って、変化した理由に該当する事柄を改善していく方向で取り組むことが、「辞めたい」と思う従業員を減らすことにつながるといえよう。

また、今の職場で働き続けるために職場内で実施してほしいこと(回答一)三位合計では、「給与水準の引き上げ」六一%、以下「能力開発の支援」「先輩職員によるフォローの実施」「労働時間の管理」「福利厚生への充実」「業績・能力評価の見直し」の順に回答が多かった(図)。

これは、従業員が長期に働き続けるために必要だと感じている事柄であり、一時的な対応ではなく、職場の制度として導入・確立を望んでいるものとして捉えられる。意欲ある従業員が将来に向けて働いてくれる、まさに職場に定着してもらうためのポイントである。

なお、勤務先を辞めた人の理由(回答一)三位合計)の回答も求め、従業員が感じた理由を参考として示す。それによると、「人間関係がうまくいかない」三九%、「仕事がつつい」三二%、「給与額が低い」二四%、「独立したいから」一五%、「労働時間が長い」一四%が上位を占めている。

事業主は就業環境も重視

次に、事業主の主な調査結果について、従業員を雇用する上で参考となる事柄に関連して紹介したい。

正社員に対して定めている規則や制度に関して、特に就業規則の整備状況は、「制度が整い、実際に運用されている」五四%、「制度は整っていないが、柔軟に対応している」三八%であり、法人経営は前者の割合が六四%と高く、個人経営は後者の割合が五八%となっている。また、定めている規則や制度の内容について、「制度が整い、実際に運用されている」割合が高いのは、年次有給休暇、試

用期間で、「制度は整っていないが、柔軟に対応している」割合が高いのは、定期昇給、賞与、慶弔金、休職、「制度も柔軟な対応もない」が多くを占めているのは、退職金、社宅、育児・介護休業だ。

農業における職場としての就業環境の整備と改善は、農業就業者の正規雇用が政策課題として取り上げられる中で、その取り組みが進められているところである。

従業員のアンケートでも、職場内で実施してほしいことは「給与水準の引き上げ」がトップに挙げられており、就業環境の整備・改善は、従業員の仕事の満足度や負担度にも大きく影響してくることから、従業員の雇用・定着にとって極めて重要な事項である。

続いて、事業主にとっての従業員への満足度である。「満足」は六三%を占め、「不満」は一六%となっている。また、満足の理由は「指示通りに動いてくれる」四〇%、「自発的に動いてくれる」三五%、「自己啓発に取り組んでいる」一四%の順であり、不満の理由は「自己啓発に取り組まない」三九%、「自発的に動かない」三六%、「指示通りに動かない」二三%の順となっている。

従業員への「不満」は、ごくわずかだが、その理由に挙げられている「自己啓発に取り組まない」「自発的に動かない」「指示通りに動かない」というのは、事業主が従業員への指導や人材育成の場面などを通じて、従業員とコミュニケーションを取りながら解消すべき課題だ。また、事業主が認識している正社員が離職する理由(回答一)三位合計)は、「仕事がつつい」「人間関係がうまくいかない」「給与額が低い」「農業に将来性を見いだせない」「独立したいから」が上位を占めている。

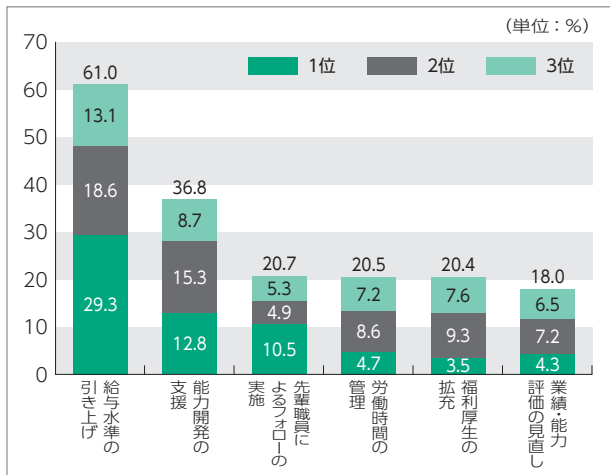
これに関連して、人材育成に有効な取り組み(回答一)三位合計)は、「給与水準の引き上げ」が五九%と高く、「先輩職員によるフォローの実施」三二%、「能力開発の支援」二六%、「労働時間の管理」二六%、「経営者との交流」二五%、「福利厚生の充実」二二%、「業績・能力評価の見直し」二二%の順となっている。これは、事業主が認識する従業員の離職理由を自らの経営の課題と受け止め、それに対応した改善策として、人材育成に有効な取り組みを回答しているということが分かる。また、従業員のアンケートで、今の職場で働き続けるために職場内で実施してほしいと回答した内容と、上位がほぼ一致していることも注目される。今後は、この人材育成に有効な取り組みを、個々の事業主が自身の農業経営の中に活かしていくことによって、従業員の育成と定着に結びつくことが期待される。

経営方針や人材要件を示す

この調査結果を踏まえて、農業経営者が従業員を雇用する上で、ミスマッチの解消につながるポイントをまとめる。

正規の従業員を雇い入れて職場内で定着させるための最大のポイントは、個々の農業経営にとっての正規雇用の考え方や方針を明確にすることである。正規従業員を雇用すると人件費などの継続的な負担で、経営を圧迫することになり、この負担を規模拡大や新規作目の導入、六次産業化の推進などの経営戦略によって吸収できなければ、雇用そのものが成り立たなくなる。裏を返

図 今の職場内で働き続けるために職場内で実施してほしいこと(上位から抜粋)



すと、経営戦略を踏まえた経営計画に基づいて、正規従業員を雇用するのであり、経営計画を実現するために必要な人材ということになる。この場合、経営にとって「必要な人材」こそが、農業経営者が雇用したいと思う従業員であり、そうした従業員とのマッチングを農業経営者は望んでいることになる。

そこで、従業員を雇用する際のミスマッチを解消するには、農業経営者が「必要な人材」の確保と育成に向けた正規雇用についての方針を定め、その方針を明確にした募集活動や面接を行って採用を決定することが重要となる。

この場合の「必要な人材」は、幹部候補者や生産部門を担う専門職などの職種だけでなく、「コツコツと仕事ができ、誠実に対応できる人」など具体的に検討しておく、募集の際にも明示すること

とができ、ミスマッチ解消の効果は高まる。また、採用の際に人材育成の方針もしっかりと説明して、理解を得た人を採用することも、採用後の定着につながってくる。なお、募集の際の条件の提示に当たっては、採用に不利と思える条件も明示して、採用後の早期退職を避けるようにすべきである。採用者からの信頼を失うことが、経営全体の信用を失うことになり、注意が必要だ。

従業員に関する調査結果では、農業経験がない中で、農業に関心を持って就職に臨む人も少なくなくなった。また、採用の条件が多いほど応募が少なくなるため、やむなく条件を緩和して募集することもある。こうした場合には、採用後の仕事を通じて経験不足を補う研修を取り入れるなど、「必要な人材」への育成に配慮したい。

さらに、従業員の調査で、今の職場で働き続けるために職場内で実施してほしいとされた「給与水準の引き上げ」「労働時間の管理」「業績・能力評価の見直し」は、就業規則など「制度は整っていないが、柔軟に対応している」場合が多い中で、可能な限り制度として整え、従業員に明示できるようにしたい。この場合でも、経営計画に基づく可能な範囲で、従業員のやりがいや意欲を引き出す制度を採用して、「必要な人材」の育成に活かすことが従業員の定着に極めて効果的である。

経営者は従業員の意識把握

従業員の調査で、入社直後の農業のイメージが「思っていたより厳しい」と四〇%が感じていた。そうした従業員が自ら乗り越えていくためには、給与水準など満足できる就業条件の整備や、能力

開発などの仕組み作りが必要となる。

さらに重要なことは、他の先輩従業員によるフォローや農業経営者とのコミュニケーションである。職場の仲間に支えられて仕事ができることが、その職場に定着する大きなポイントになる。

このことは、従業員調査の、今の職場で働き続けるために職場内で実施してほしいことの中で、「先輩職員によるフォローの実施」が上位を占めており、事業主の調査でも、人材育成に有効な取り組みとして、「先輩職員によるフォローの実施」が上位で、「経営者との交流」も割合が高くなっていることから明らかである。

今回の調査結果とは異なるが、当会議所が実施した「農業法人等の雇用実態と改善に関する調査結果」の取りまとめの中で、「農業法人等への就業希望者の就職に対する意識は多様であり、一般的な就職意識や伝統的な農業における意識とも異なる点が多い。そして、それらは個人のライフステージやライフスタイルと密接な関係があることが示されている。農業法人における従業員の採用に当たっては、個人の就業に対する姿勢、意識、希望を十分に把握して対応することが求められ、それらを人的資源管理にも反映させることが重要である」との記述がある。

このようなことから、従業員と意識を共有していくことは、農業経営者にとって極めて重要な取り組みだと言える。

※二〇二二年度に「農の雇用事業」を実施した二八五経営体を対象に、事業主および年齢や職歴が異なる正社員一〜三人に回答を求め、事業主八四六経営体、従業員二九六人から回答を得たものである。

働いてみたいと思える職場をつくる

労働条件が悪い、給料が安いなどと農業関係者の自虐的発想が多々見られるが、これでは優れた人材は集まらない。この時代、農業界一丸となって他産業との人材争奪戦に勝ち残らなければならない。条件が悪いかを決めるのは求職者であると主張する。農業経営者に求められているものは何か。

農業法人に雇用支援イベント

私たち株式会社コネクト・アグリフード・ラインズ(以下、コネクト)は、農業経営のコンサルティングなどを通じて農業の持続的発展に貢献し、社会の幸せを実現することを経営理念の一つに掲げています。コネクトは、文字通り「つながり」という意味で、農業に関わる多くの人の手によって、食・農産業を発展させていく希望を込めています。

「つながり」業務の一環で、農業法人での雇用を支援するイベント「アグリク」を企画しています。これは、農業法人と若手人材をマッチングする農業専門の合同説明会で、二〇一三年にスタートし、毎年二〜三回開催しています。

農業法人への就職を希望して集まる参加者は、

新卒学生と二〇〜三〇歳代の転職希望者を合わせて毎回一〇〇人前後です。開催地は東京と大阪で、現時点では都市部のみになっていますが、出展する農業法人はもちろん、参加者も全国から集まっています。

参加者は、非農家や農業未経験者が大半ですが、農業界や地域社会に貢献したいという意欲的な人材が多く、将来の農場長や幹部候補生となり得る優秀な人材が高い割合を占めていると思います。出身校は、東京大学をはじめ各都道府県を代表する国公立、私立大学の学部生、大学院生が中心である点も特徴的です。

昨年、アグリクにテレビ東京の経済ニュース番組ワールドビジネスサテライトの取材が入った際、インタビューを受けた参加者が「卒業後は農業界で働こうと決めていた。このイベントを



(株)コネクト・アグリフード・ラインズ 代表取締役社長

熊本 伊織 Iori Kumamoto

くまもと いおり
1978年大阪府生まれ。2001年松下電工(現パナソニック)入社。06年コンサルティング業界に転身し、農業コンサルティング事業を立ち上げる。2013年より現職。「アグリク」を主催する農業キャリア事業などを手掛ける。

知った瞬間に、ここに参加すれば、自分が求める就職先が見つかると思った(早稲田大学三年)。「日本の農業を世界屈指のビジネスにしたい。そんな仕事ができる企業を探しに来た(東京大学大学院二年)と熱く語っていたことから、参加する若手人材の意識の高さがうかがえます。

出展する農業法人の数は、二つの理由から毎回最大八社に限定しています。

一つは、参加者に農業法人各社をよく知ってもらうためです。多数の農業法人や生産者が集まる就農イベントでは、一社一社、各生産者に対する理解がどうしても浅くなってしまう。極端に言えば、農場名、所在地、生産作物、規模といった情報だけで就農先を決めてしまうこともあるのです。アグリクでは、経営者の志や考え、会社の理念、将来目指している会社の方向性

などを参加者にじっくり理解していただいた上で決めてほしいという農業法人に限定して出展していただいています。参加者においても、就農先を決めるため経営者や会社についてよく理解したい、という意識の人材を集めることに尽力しています。

開催当日は、出展する農業法人の社長自らによる会社説明時間を一社二〇分程度設けています。農業界をけん引するトップレベルの法人の説明は、もはや「講演」と言ってもいいものです。参加者に会社の魅力が伝わるだけでなく、農業界の知見も高まり、仕事に取り組む姿勢や考え方の学びにもなります。半日かけて開催するアグリクでは、この時間を確保するためにも八社が限度なのです。

採用した人材の戦力化が必要

もう一つの理由は、採用した若手人材を教育し、戦力として定着させていくことができる農業法人をコネクト側で選抜しているためです。おこがましいことは承知の上です。出展希望の農業法人には、採用方法や採用状況、人材育成や定着に対する取り組みを事前に確認しています。具体的には、新しく採用した従業員に対し、会社や経営者、他の従業員はどのように接しているか、入社した後の仕事を整理できているか、教育計画はどのようなものか、農作業の指導は誰が行っているのか、といったことです。これらについて、きちんと取り組んでいることが出展の判断基準です。

多くの出展者は日常のコンサルティングを通

じて、その取り組み姿勢が分かります。こうして見ていくと、出展候補となる農業法人が全国に何十社もないというのが現状です。

このようにアグリクでは、集める人材と農業法人について、双方にしっかりとターゲットイングを行うことで、質の高いマッチングを目指しています。

次に、紹介したい農業人材採用の取り組みに関しては、農業法人一社単独の会社説明会の開催です。応募者は毎回二〜一〇人程度ですが、その分、経営者や従業員とのコミュニケーションは密になります。東京都内の主要駅近隣の会議室を使い、全国の大学生や転職希望者が集まりやすい工夫をしています。

また、会社説明の後、軽食をとりながら、リラックスした雰囲気の中で経営者が応募者と個々に話ができるような場を設けています。こうすることで経営者は応募者が目指す将来や、農業界に就職したい想いの背景など、個々の意識を確認することができます。

採用を通じて従業員も成長

さらに、多くの場合、会社説明会の後に、実際に農場へ行って、仕事体験を行います。実際に従業員と共に作業を行うことで、素人なりに農業の向き不向き、適応能力が見えてきます。

従業員とのミーティングや食事をしながら、各農場は採用したい人材を農場のファンにするための工夫、従業員みんなとコミュニケーションをとるための工夫を行います。これら現場での人材採用の取り組みは、人を招き、もてなす経

験を通じた従業員の人材育成にもつなげることができず。

それともう一つ、コネクトが今後注力していく人材採用の支援として、人材紹介会社と連携した紹介サービスがあります。農業専門のコンサルティング会社であるコネクトには、毎年一〇〇人を超える応募者が訪れます。一年を通じてコストをかけて人材を募集することで、毎週二〜三人から履歴書が届き、半数以上の応募者と役員が面談を行います。この面談の中で、「なぜ農業界で活躍したいのか」「なぜ地域活性の仕事に携わりたいのか」「なぜ食が大切だと思おうのか」といった応募動機の背景を掘り下げると、「コンサルティング会社ではなく、農業法人で働く方が理想だ」「やりたいことは東京では実現が難しく、地方に移住すべきではないか」など、応募者が新たな気づきを得て帰っていくことが多いのです。私は、この面談の時間で得られた情報をもっと農業界に活かしたい、と思っています。

コネクトは、多くの農業法人の経営者からヒアリングした、今求めている人材像や役割、人手が足りていない仕事について把握していますので、条件の合う人材がいた場合には「やりたいことができる可能性があるのは、〇〇ファームかもしれないですよ、よかつたら人材紹介会社を通じて訪ねてみては」と提案しています。

産業界では当たり前になっている人材紹介サービスの利用が、農業界ではまだ進んでいません。良い人材を農場へ連れていくまでの「人材フィロタリング機能のアウトソーシング」が進んでいません。多くの場合、農業経営者はブレイン

マネージャーであり、人材採用のための募集や面接に費やす時間を短縮していくことを考えると、人材採用においては社外の機能をもつとうまく利用していくことが必要だと感じます。

以上、三つの人材採用に関する取り組みをご紹介してきましたが、このような活動の背景には、全国の多くの農業法人経営者、生産者が「農業界には良い人材が来ない」「農業現場には人が定着しない」と、悩みを抱えていたことがきっかけとしてあります。

求人は優秀人材に集まる

良い人材が農業界に来ないのは、農業界が良い人材が集まるところで人材募集を行っていないからだと思えます。既存の就農イベントは多くの人が集まりますが、現場の内容や経営者の考えを十分に理解する時間や情報がなく、安易な考えで就職するケースが多いのではないのでしょうか。明日の仕事に困っていて、よく考えもしない人材を採用してしまうと、「きつくて続けられない」「こんなにしんどいとは思わなかった」といつて、逃げてしまうことは容易に想像できます。

日本農業、地域農業をけん引している伸び盛りの農業法人には、成長志向で意欲的な若手人材でなければマッチしません。

これまで農業界は、良い人材が来るように努力や工夫をすること、また採用に対しての投資をしてきました。この課題の打破が、コネクトの農業人材採用・育成に取り組む背景にあるのです。

人材採用・育成、さらに定着化には、理念に基づいた戦略と計画が必要です。良い人材を採用、育成し、定着させることで、社員がお互いに会社や仕事に対する満足度を高め合えるようにするには「自社・自農場はどんな人材を求めているのか」というターゲットینگが最も重要です。

例えば、「自分で考えて行動できる人材」「言われた作業だけでなく、気付ける人材」というターゲットینگをするのであれば、こういう人材が多く集まる場所、採用チャネルを選択し、投資していかなければなりません。

求職者もさまざまな考えで就職活動をしています。農業以外の大手企業は採用活動に相当のコストをかけています。従業員が将来生み出す価値を見込んで投資をしているのです。結果的に、IT業界や医療・薬品業界、自動車業界など強い産業は、いずれも良い人材が採用できていると思えます。大手企業と同じレベルではないまでも、農業でも採用の投資は当然必要であり、そういった会社には良い人材が集まるのが期待できます。

農業界の人材採用・育成に対するスタンスは、求職者からもしっかり見られています。

農業界はまず、業界が丸となって、他産業との人材争奪戦に勝っていかなければなりません。「農業は労働条件が悪い、給料が低い、きつい」などと自虐的な発想に立っては、良い人材は集まりません。そもそも、労働条件が悪いかどうか、給料が低いかどうかを決めるのは求職者なのです。今どき、ぼーっと座っているだけで高い給料をもらえる仕事など日本にはありません。どん

な仕事もきつくてしんどいのです。大切なのは、「ここで働いてみたい」と思える会社を創っていくことだと思えます。

私たちは、このような農業界のスタンダードを変革しようという意図もあって、アグリクの取り組みを継続しています。出展料は決して安くありませんが、今年六月に開催した際の出展者は上限いっぱいになりました。出展条件を満たしている農業法人が年々増えてきています。人材採用を重要な経営戦略だと捉え、投資できる農家、農業法人が増えることは、農業界の人材力を高め、従業員の定着や、満足度を高めていくことにつながると考えます。

農業人材のこれから

最後に、人の成長と仕事の関係について述べたいと思えます。仕事が人を成長させるのか、それとも人が仕事を伸ばすのかと考えてみると、人の成長と仕事の関係が分かりやすくなります。コネクトという農業コンサルティング会社で約一五人のチームの代表を務めている私の場合を例にとつて考えると、社長という役割が自分を成長させているのか、それとも自分がコネクトの社長という仕事を伸ばしているのか、私はどちらも正しいと思えます。社長という役割があるからこそ、従業員との関わりや人材育成を考えます。また、お客さまや各業界の関係者との交流によって成長している部分がとても大きいと思えます。一方、私自身にも世の中にこんな価値を提供したい、従業員に幸せになってもらいたいといったさまざまな想いがあり、この想い



上:アグリクで株式会社恋する豚研究所の飯田大輔社長の話を熱心に聞き入る参加者
下:従業員の指導を受けながら苗を植える作業を体験(写真提供・株式会社ベジアーツ)

の高まりによってコネクトの社長の役割が高まっていくということもあると思います。つまり、どちらも正しいのです。人の成長と仕事は、二人三脚の関係です。

このことは、現場の従業員でも同じことが言えます。少し高い目標、少し難しい仕事があると、そこに向けて頑張り、成長するのが人間だと思います。しかし、仕事とは別に、従業員一人一人にもやりたいこと、大切にしたいものがあります。このやりたいこと、大切にしたいものを社長や従業員と共有できることが重要だと思っています。やりたいことの全部ではなく、一部で

あっても、仕事と関係付けることができると、自分の成長と仕事の成果が二人三脚の関係で前進できるのです。

この話をすると「皆が高い目標に向かって頑張れる人材ではない」と、従業員の能力を嘆く経営者が、たまにいます。ここでは、目標の高さの「調整」が重要で、これが社長やリーダーの仕事です。調整で配慮すべきなのは従業員のレベルだけではなく、その時の従業員の気持ちやポジティブなのかネガティブなのか、指導を受ける上司や先輩との関係が良いのか良くないのか、信頼度合いはどうか、その日の仕事がつづく体

が疲れている時なのかそうでないのか、などによって、目標の高さを経営者が従業員ごとに調整していくことが大切なのです。この連続が人材育成であり、定着化や満足度の向上につながります。

これからの農業の人材採用・育成は、非常に難しいと思います。

なぜなら、農業は明らかに成長産業であり、素晴らしい経営を実践する農業法人や、急速に業績を伸ばす若手生産者が増えているからです。

このような成長する経営体は、目標とそれに向けた戦略が明確で、そこでは従業員自身の目標も明確に定まっています。自ら目標に向かって改善することは、自身の成長や会社の発展につながり、ひいては従業員の定着や満足度の向上にもつながるのです。

そして、農業の特性として地方、農村で働くということについても、生き方や情緒的な魅力から、農業界で仕事をしたいと思う人材が増えていることも事実です。都会でひしめき合っているのではなく、豊かな環境の中で大自然の摂理と向き合っている方が、自分も家族も幸せなのではないだろうか、と考える人が増えてきているのです。農業界で活躍してくれる可能性のある人材が、ひと昔に比べると、はるかに多いと仕事を通じて感じています。

自社の理念や経営の方向性、求める人材像を明確にし、良い人材が集う場所に積極的に仕掛け、良い人材を農業界に取り込んでいくことが、自社や地域、そして日本農業の活性につながると思います。

雇用型農業経営に求められる労務管理

農業経営で従業員を雇用することは、家族経営から企業経営に変わる意味で、事業発展には人材の確保とその育成が不可欠だ。企業の経営には、農業者は意識改革を求められる。自然相手の農業には継続的な常勤労働者の雇用に難しさがある。雇用労働力を活用する経営で成功する条件とは。

事業と人材の発展サイクル

現在、全国各地で農業経営の法人化、規模拡大が進められており、それに伴い、基幹的労働者やパートタイム労働者などが増えています。従業員の採用と育成は、事業の経営にとって非常に重要な意味を持っています。

「事業は人である。良い物をつくる前に、まず良い人をつくるべき」とは、かつて「経営の神様」といわれた松下幸之助さんの言葉ですが、これは、「事業が長期的に伸びていくためには、良い人材を採用し育成することが重要である」ということです。経営者は、「人が成長し、その結果として事業の発展がある」ということを自覚することが何より大事です。従業員を育成するためには、従業員を長期間にわたり継続的に雇用す

ることが前提となるでしょう。そのためには「事業が継続的に発展」することが欠かせない条件となります。そして生産性の向上、付加価値の創造や新たな市場開拓による販路拡大など売上高向上のための活動などが必要となるでしょう。

雇用労働力を活用して大きな成功を収めている農業経営体の多くが、第一に雇用を継続的に維持するため、事業の継続的發展に注力しています。そして、たとえ厳しい経営環境にあっても常に人材育成を心掛け、絶えず継続的雇用を維持する努力が続いています。従業員の定着・育成が事業の発展につながっている理由は、いうなれば、この「事業と人材の発展サイクル」を経営者と従業員が共に継続的に回し続けていることが背景とされているのです。

従業員を雇用するということは、家族経営か



キリン社会保険労務士事務所 所長

入来院 重宏 *Shigehiro Irikin*

いりきいん しげひろ
1961年東京都生まれ。85年武蔵大学卒業。損保会社勤務を経て、2002年現事務所を開業。農業法人などの労務・社会保険の事務手続きから日常の労務管理のアドバイスなどを行う。著書『農業の雇用』（全国農業会議所）他多数。

ら企業型経営への脱皮を意味しているとも言えるでしょう。経営者に大きな意識改革が求められるということですが、また、従業員を雇用することにより、労働法や労務管理、労働・社会保険の基本的な仕組みなど、経営者が勉強しなければならぬことも飛躍的に増えてきます。

農業は作物によって農繁期と農閑期があり、この結果、労働分配に不均衡が生じます。これを「農業労働の季節性」といいます。農閑期である冬季には仕事そのものがないという地域では、一年を通して労働者を雇用することは困難です。このように農業はそもそも常勤労働者を継続的に雇用することが難しい産業です。

しかし、これからの農業経営者には、正社員を長期間継続して雇用する技量が求められます。正社員として雇用し、複数年に及ぶ長期的な視

表 年齢別にみた転職希望者の転職希望理由(男女別、全産業・農業、2007年/単位:%)

男性		総数	15~29歳	30~39歳	40~49歳	50~59歳	60歳以上
全産業	実人数(千人)	3,957.8	1,328.7	1,249.4	690.2	505.9	183.6
	一時的についた仕事だから	10.5	20.8	6.1	4.2	4.1	7.1
	収入が少ない	32.3	29.1	33.2	35.3	36.1	27.3
	事業不振や先行き不安	10.5	8.2	13.9	13.4	7.1	3.4
	定年・雇用契約満了に備えて	3.0	0.7	1.2	1.5	11.3	14.9
	時間的・肉体的に負担が大きい	19.7	15.3	21.7	22.6	21.5	21.5
	知識や技能を生かしたい	10.7	12.3	10.3	10.1	8.4	12.0
	余暇を増やしたい	3.6	2.5	4.1	4.0	3.8	6.3
	家事の都合	0.6	0.5	0.4	0.6	0.9	1.3
	その他	8.9	10.5	9.0	8.3	6.6	5.7
農業	実人数(千人)	11.4	4.1	2.6	1.5	1.8	1.4
	一時的についた仕事だから	14.4	19.1	11.8	0.0	10.1	26.6
	収入が少ない	42.2	41.1	31.9	56.7	66.3	17.6
	事業不振や先行き不安	2.9	6.3	3.0	0.0	0.0	0.0
	定年・雇用契約満了に備えて	3.8	6.3	0.0	0.0	0.0	12.5
	時間的・肉体的に負担が大きい	13.7	9.0	25.5	11.9	5.5	17.7
	知識や技能を生かしたい	12.4	7.7	18.9	21.1	0.0	20.9
	余暇を増やしたい	4.3	6.2	8.9	0.0	0.0	0.0
	家事の都合	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他	6.3	4.3	0.0	10.2	18.0	4.8

女性		総数	15~29歳	30~39歳	40~49歳	50~59歳	60歳以上
全産業	実人数(千人)	3,283.0	1,236.7	918.2	688.5	363.0	76.7
	一時的についた仕事だから	11.6	17.1	9.9	7.3	5.7	8.0
	収入が少ない	28.7	24.4	30.1	34.1	29.7	27.4
	事業不振や先行き不安	5.7	4.3	6.7	7.3	5.8	4.2
	定年・雇用契約満了に備えて	2.0	1.0	1.8	1.9	5.2	9.2
	時間的・肉体的に負担が大きい	21.4	19.1	19.4	23.5	29.2	27.6
	知識や技能を生かしたい	10.5	13.1	10.9	8.5	5.8	4.0
	余暇を増やしたい	3.2	3.0	2.7	2.9	4.4	6.5
	家事の都合	3.6	2.6	5.3	3.2	3.3	5.1
	その他	13.2	15.4	13.2	11.3	10.8	8.1
農業	実人数(千人)	13.5	1.7	4.5	3.2	2.6	1.5
	一時的についた仕事だから	15.2	26.9	18.1	9.1	11.2	13.9
	収入が少ない	32.4	34.1	40.4	13.6	34.7	42.8
	事業不振や先行き不安	6.8	0.0	13.3	1.4	10.0	0.0
	定年・雇用契約満了に備えて	1.7	0.0	0.0	5.6	0.0	3.0
	時間的・肉体的に負担が大きい	27.3	25.2	14.7	47.2	27.1	25.6
	知識や技能を生かしたい	4.1	6.9	8.6	1.3	0.0	0.0
	余暇を増やしたい	1.0	0.0	0.0	2.8	0.0	2.9
	家事の都合	4.1	3.7	4.2	5.8	4.1	0.0
	その他	7.5	3.1	0.7	13.1	12.9	11.7

「農業雇用労働力の実態」(農林水産政策研究所/2010年)から

定期昇給に応じられる経営

野で人材を育てる覚悟が必要なのです。

一般に農業は他産業と比較して定着率が悪いと言われていますが、その理由はどこにあるのでしょうか。

「農業雇用労働力の実態」(農林水産政策研究所/二〇一〇年一二月)によると、転職希望者の

転職希望理由では、全産業、農業ともに割合が一番高いのは「収入が少ない」という理由ですが、その割合は農業が全産業よりも高く、農業では他産業より収入面に不満が多いことが分かります(表)。

実際、農業賃金は、他産業の六割の水準と言われており、従業員の定着率向上には賃金底上げが避けて通れないですが、それにも増して、従業

員から「賃金の額や昇給の根拠が分からない」など苦情の出ない透明性の高い賃金制度を整えることや、少しずつでも毎年確実に昇給するといふ安心感を与えることが非常に重要です。

農業では一般的に「定期昇給」は難しいと言われております。しかし従業員からすると、生計費増大に応じて一定の昇給が行われることで、将来設計が可能となり、生活の安定につながります。

たとえ少しずつであっても毎年確実に昇給することに非常に大きな意味があります。経営者は従業員の努力や成長に対しては、定期昇給で応えなければならないのです。

理屈の上では、従業員の成長に比例して業績も成長するはずですが、その成長分を「昇給」として従業員に還元することは、従業員の「やる気」を維持向上させるために必要な要件なのです。

ただし、勤続年数に応じてずつと定期昇給を続けるというのも、現実的ではありません。例えば、定期昇給は、勤続一五年までとか、あるいは月額三〇万円までとし、以降は、役職に応じた手当を別途支給するという方法などがあります。

また、社内等級制度を設けて、スキルアップや資格を取得するなどして実力や能力を向上させて、等級ごとの賃金テーブルを用意する方法もあります。

労務の基本は労働時間管理

労働契約は、労働に対する対価として時間を拘束し、その時間については指揮命令関係が発生し、それに対して賃金を支払うという契約です。従って、賃金は労働時間に対して支払います。事業主は労働者が労働した時間分の賃金を支給する義務を負うことになるわけです。これは時給制の場合はもちろんのこと、日給制でも月給制でも同様です。

このため、使用者は従業員の労働時間を適正に把握・算定しなければなりません。具体的には、使用者は、次のイおよびロを行い従業員の労働時間を適正に把握・算定する義務があります。

イ：労働日ごとに始業時刻や終業時刻を確認・記録する

ロ：イを基に何時間働いたかを把握・確定する
この労働時間とは、「就労のために使用者の現実の指揮命令下にあり、労働者が自由に利用できる時間」と定義できます。例えば、朝、事業主と労働者が共に事務所集合し、共に事務所を出発しほ場に向かうのであれば、事務所を出発する起点が「使用者の現実の指揮命令下にあり、労働者が自由に利用できない時間」である労働時間の起点と考えられます。ほ場の移動時間などの考え方も同様です。また、実作業時間ももちろんのこと、「待ち時間」や「準備時間」も労働時間と解されています。

さらに、使用者の指揮の下で作業に入った時間は当然労働時間ですが、その前後の付帯時間、例えば、作業服に着替えたり、掃除や整理などの時間も、その付帯作業が作業や業務にとって必要不可欠であり、かつ、それが労働者の自由裁量によらず使用者の指揮命令下で強制的に行われている場合には労働時間と解されています。

「公社は、この時間を労働時間ではないと言っているけど本当かな」などと疑問を持っている従業員が、意外と多いのが実情です。小さな疑問や不信感の積み重ねがいつの間にか埋めがたい大きな溝となります。その点で、一人また一人従業員が会社を去っていくことのないように労働時間の定義を踏まえた上で、労働時間の範囲を労働間できちんと決めておくことが大切です。

例えば、タイムカードによって労働時間の管理を行っている場合、原則としてタイムカード

の打刻時間が、始業時刻・終業時刻と推定されます。すなわち、実際には労働時間の終業時刻とタイムカードの打刻時間にずれが生じていても、このずれについて労使の間で特に取り決めがない場合は、この打刻時間によって労働時間が推定されることになるのです。タイムカードの打刻時間が必ずしも労働の開始時刻や終了時刻と限らないのであれば、①どこからどこまでが労働時間であるか、②タイムカードの打刻時刻が必ずしも労働の開始時刻(終了時刻)ではないことを就業規則などで明示しておく必要があります。

ところで、農業に従事する労働者は、労働基準法で定める労働時間・休憩・休日に関する規制が適用除外となるので、事業主は所定労働時間を自由に設定できます。

他産業では、法定労働時間である一日八時間、一週四〇時間を超える所定労働時間を設定することはできません。手続きを踏めば法定労働時間を超えて労働させることができますが、法定労働時間を超えて労働させた分については法律で定められた割増賃金を支払わなければならない。

ところが農業では、法定労働時間から大きく逸脱しない範囲で、一日の所定労働時間や一週間の所定労働時間を法定労働時間に縛られることなく自由に設定することが可能であり、この労働時間の設定が農業の労務管理の大きなポイントと言えます。しかし、ここで注意しなければならぬのは、農業の場合、労働時間関係が労働基準法の適用除外であるということは、農閑期

に十分休養を取ることができるとの理由から、法定労働時間などの原則を厳格な罰則をもって適用することは適当でなく、法律で保護する必要がないと考えられているからです。従って、使用者は、労働者に「長時間労働をさせてもよい」などと誤った理解をしないよう留意しなければなりません。

他産業を大きく下回るような労働条件で優秀な労働力を確保することは基本的に困難です。所定労働時間や休憩・休日の設定は、できるだけ法定労働時間を基準に設定すべきでしょう。

例えば、「変形労働時間制」を準用すれば、農繁期には一日や一週間または一カ月の所定労働時間を長く、反対に農閑期には所定労働時間を短く設定するといったことが可能です。休日、他産業では大企業を中心に週休二日制が一般的ですが、農業でも、農繁期は少なく、その分農閑期に多くし、年間を通じた休日数を他産業並みに付与しているというケースが増えています。

野菜苗を生産している農業法人の例です。同社は、繁忙期と閑散期の労働力需要に大きな差があり、特に繁忙期の長時間労働は人件費のコスト増になっているだけでなく、従業員のモチベーション低下につながっていると判断し、これらの対策として、一年単位の変形労働時間制を導入（準用）しました。

その変形労働時間制を準用する際に留意した点は、年間の総労働時間、総労働日数を他産業なみに設定する、メリハリの利いた就業体系とするが、繁忙期にあっても、最低週一日は休日を付与するとし、従業員に無用な不安を与えないよ

う努めました。その結果、閑散期の年末年始と一月中旬および八月の年三回長期連続休日を設定したため、従業員は心身ともにリフレッシュできると大変好評なのです。

なお、繁忙差が大きい場合に月給で払いたいときは、一年間の月額給与の合計を一二で除した額（月額給与の平均額）を月給額とします。

賃金に見合うキャリア形成

もう一度、表をご覧ください。

転職希望者の転職希望理由で多いのは、全産業（農業を含む）、全年齢層を通じて「収入が少ない」ものですが、農業就業者を見ると特に男性四〇〜五〇歳代については「収入が少ない」ことを理由とする割合が「全産業」と比較して高くなっていることが分かります。

このことは、子育てなどで一番お金のかかる家計の主要な担い手と見られる男性四〇〜五〇歳代の農業就業者の多くは、満足できる十分な賃金を受け取れていないことが想像できます。

今は、若い独身の従業員もいずれは子育てなどに相当な費用を必要とする年齢になることでしよう。これからの雇用型農業には、従業員が安心して就業を続けていくことを可能とする賃金制度とその賃金に見合う人材を育成する「キャリア形成」が重要な課題であると考えられます。具体的によりのようにすれば人材を育成することができるとはでしょうか。

私は、人材育成の鍵は、従業員の仕事を評価することから始まると考えます。一般的に「人事評価」と呼ばれるものです。従業員の仕事を評価

すること、そのためには従業員の仕事を十分に観察しなければなりません。観察する中で、各々の従業員の良いところ、直してほしいところなど、さまざまな「気づき」が出てきます。

経営者や上司は、その都度、良いところは褒め、直してほしいところは注意を促さなければなりません。すなわちこれが人材を育成するということであり、人事評価が「人材育成の鍵」であると考える理由です。

可能な限り公平な目で従業員の仕事を観察し、評価する。そして、その評価を賃金や昇給、配置に活かす仕組みを作ることが経営者の重要な仕事です。

小さな町工場から一代で大企業を築き上げた数多くの名経営者の中に、従業員を大切にできなかった者がいたでしょうか。冒頭の松下幸之助さんのように、大経営者といわれる人は、例外なく「人の育成なくして事業の発展がない」ことを理解し、またそのためにあらゆる努力や投資を惜しまなかったのです。いかなれば、偉大な経営者たちは従業員を大切に扱ってきたからこそ、従業員たちに慕われ尊敬されたのだし、また経営と一体となって事業の発展に寄与してきたのです。事業が発展するためには、人材の確保と育成が何より大切です。

これからの雇用労働力を使う農業経営においては、従業員が安心して働き続けられる労働環境を整えることや合理的な労務管理システム及びモチベーションの維持を可能とさせる人事・給与制度を構築することが求められると断言していいでしょう。