

人材の確保、「量」から「質」に大きく転換

農業の人手不足は賃金上昇というかたちで生産コストを押し上げる。外国人、女性などの参画、職場環境の改善などの「働き方改革」、ITやAI、ロボットの導入による省力化の進展に伴い、「労働力」の確保は「量」だけでなく「質」が問われる局面を迎えた。施設園芸の事例から、人材確保の新たな潮流を読み解く。



宮城大学特任教授

石井 勇人 *ISHII Hayato*

いいいはやと
1958年岐阜県生まれ。81年に一般社団法人共同通信社に入り、ワシントン支局、編集委員室次長兼論説委員などを
経て、株式会社共同通信社取締役・アグリラボ所長、同編
集長を務める。2024年4月から現職(食産業学群)。著書に
『農業超大国アメリカの戦略』(新潮社)など。

人材定着の切り札はGAP

東日本大震災で宮城県の沿岸部を襲った津波は防潮堤を乗り越え、仙台東部道路(常磐自動車道路の一部)まで達した。道路より東の海側地域、同県仙台市、名取市、岩沼市、亘理町、山元町の農場は壊滅的な被害を受けた。

あれから15年、大規模な土木工事で道路や鉄道(常磐線)は一新され、水田など農場も整備された。中でも目を引くのは、亘理町にある東部道路・鳥の海パーキングエリアの前後約5キロメートルに密集するハウス群だ。道路の両脇に2500平方メートル規模の大型の連続ハウスがびっしりと並ぶ。ほとんどがイチゴ栽培用だ。その中でも「株式会社「苺一笑」(宮城県山元町)は、人材の定着率の高さで群を抜く。その秘密は何か。

同社主力の新田農場は同道路の山元インターチェンジから約3キロメートル、常磐線駅からは200メートルで徒歩2分の至近にあり、通勤には抜群の便利さだ。従業員のほとんどはマイカーで通勤、昼休みに自宅や託児所に寄って家事や買い物を買って職場に帰るのも容易だ。短時間で自宅、職場、学校、商店街の移動ができるため、子育て中のパートタイマーには理想的な立地だ。

真新しい事務棟のトイレの脇にはシャワー室が備えられ、農作業の前後の身支度もできる。育苗施設を併設して通年で雇用を確保できる同農場と、ジャムなど加工品の直売所を備え消費地に近い仙台農場の機能を使い分けている。夏に育苗をしない仙台農場では、子どもの夏休みに合わせて長期休暇を取得できるようにし、出勤時間も柔軟に運用するなどライフスタイルに応

じて働ける工夫もしている。職場環境の改善は人材の定着率の向上に寄与していると思われるが、「当たり前の基本」と代表取締役の佐藤拓実さんは、特段にアピールすることはない。

「それよりもギャップです」。佐藤さんが人材定着の切り札として挙げるのは、意外にもGAP(農業生産工程管理)だ。食品安全、環境保全、労働安全などを推進して持続可能な農業を実現するための生産管理手法だ。具体的には、農薬や肥料の適切な使用、残留農薬や異物混入のリスク管理による水質汚染防止、廃棄物の適切な処理、生物多様性の保護、農作業中の事故防止や労働時間の管理を徹底する。

2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会(新型コロナウイルスの感染拡大で開催は21年)を控えた数年前、選手村などで



広大なハウス内で。右から佐藤さんと新卒採用の正社員(上) 職場に整備されたシャワー室。職場環境の改善は「当たり前」の基本(右下) イチゴの選果作業(左下)

提供する食材の調達基準にGAPの認証が採用された。当時の日本の農家のGAP認証取得率は1%未満で、そこから、選手村のおもてなしで国産食材を十分に提供できるよう、さまざまな生産現場で認証への取り組みが始まった。

GAPは食材の品質向上が狙いだという印象が強いが、佐藤さんは「農産物だけでなく人材の質の向上に直結する」と強調、人材の定着を含めた経営の効率化の源泉に位置付けている。

家族経営からの転換

佐藤さんは22歳の時にイチゴ栽培農家だった実家の後継者として親元就農した。祖父母らの高齢化に伴い、栽培技術が低下していった。「このままでは経営の継続は難しい。家族経営では経営の効率化に限界がある」と感じていた矢先

に震災が起きたという。「いろいろな人が集まれば家族経営とは異なることができる」と、2012年3月に法人化した。被災地には生まれ育った境遇も、スキルも性格も異なる人が集まった。そこで何をしなくてはいけないかを考え抜いた結果が、作業の標準化を徹底するGAPの導入だった。

16年にJGAP、19年にASIAGAPを取得。「当時は、五輪を控えてGAPブームでした」と苦笑いするが、書類の整備や資材の準備などの工程管理を遵守すると「生産量や売上高が増え、時間当たりの生産性が向上するなど、経営の効率化に向けて成果が出てきた」という。何よりも重要なのは「農作業の魅力は自由さだと漠然と感じていたが、農作業には規律が必要」と気付いたことだ。

現在の経営規模は、主力の山元町の農場2カ所と仙台農場など1万1200平方メートル。役員3人、正社員9人、パートタイマー10人。震災直後には、栃木県が苗を提供するなど、競合産地による支援や公共事業によって、同社を含めた周辺のイチゴ栽培は震災前からの単なる「復旧」ではなく、再建によってより良いかたちにするビルド・バック・ベターを果

たした。ハウスのほとんどは、遮光カーテン、水や養液、加温機、湿度調整のミスト、二酸化炭素濃度などをコンピューターで自動管理する統合環境制御を導入している。

従業員が自ら学び成長する

設備や技術は整ったが、次の段階の最大の課題は人材の確保・育成だ。そこには経営者の才覚と努力が問われる。同社はGAPを人材育成に活用してきたが、キャリア形成のポイントは、「やらされ感」をいかに少なくして自主的な向上心を高めていくかだ。成長段階に応じた達成感が次の段階に歩を進める大きな動機になる。このサイクルさえ確立できれば、従業員は自ら学び、創意工夫を重ね、人材の質の向上に向けて「自走」していく。

マニュアル化のポイントは何もかも(上司や先輩が)準備しないことだという。きめ細かく指示を出すと、指示された側はやらされ感を持つ。課題がわかるように伝える。自分で課題に気が付いて、工夫して克服することが達成感につながるというわけだ。例えば、掃除が行き届いていない場合でも「GAPの手順に『きれいな農場が効率化につながる』と書いてあるからやろう」と組織としての規律と説けば、やらされ感が出ない。GAPを人間関係のクッションに使うという発想だ。

こうしたさまざまな工夫を盛り込んだマニュアルには、二次元バーコードがびっしり並ぶ。スマートフォンで読み取り、作業動画を見ていつでも自学自習できるようにするためだ。教える

人がいなくてもわかる、自分で学んで自分で改善していくという好循環のサイクルが確立されていることが従業員の定着につながっている。

創業時メンバーやその後採用した従業員は、特殊な事情を除けば全員が社に残っており、定着率はほぼ100%。むしろ、「高すぎる定着率」が従業員の年齢構成をゆがめ、経営課題の一つになっている。

「このままでは全員が40歳代になってしまう」と、23年には新卒の女性を採用した。岩手県の農業大学校を卒業し、インターンを経て正社員になった。現在もインターンや県の農業大学校からの研修生を積極的に受け入れており、将来の採用につなげていく方針だ。今後はインターン時の交通費を社で負担するなど、採用を投資として考えていくつもりだという。

人材不足の対応として、外国人材の登用も検討しているが「一人だけ雇っても孤立するかもしれない」と慎重だ。ロボットの導入は「研究しているが、どこまでできるのか見極めがつかない」と話す。ロボットは達成感がなくても働くが、そこからは新たな創意工夫は生まれない。生き物を相手にしている農業は、自身の成長と生産物の成長を重ね合わせることで達成感を実感しやすい。それとも将来、ロボットも達成感を動機にして働くように進化するだろうか。

経営者は選ばれる努力を

群馬県境に近い埼玉県で、ミニトマトやネギなどさまざまな野菜の生産・販売や苗の育成をしよう[ng]JAPAN vegetables株式会社(埼玉県

深谷市。以下J・V)のハウスでは、3人の技能実習生が働いている。雑草を抜いていたワイリピン人女性(33歳)は「日本語の農業技能測定試験に合格した。来月に在留申請に行く」と目を輝かせていた。日本で働く技能実習生にとって、しばらくの間は「受かった?」が合言葉だ。これまでの技能実習制度が発展的に解消され、2027年4月から施行される新たな「育成就労制度」へ移行するためだ。

技能実習制度は、日本の技術を開発途上国へ移転することで国際貢献と「人づくり」に寄与することが目的だ。しかし、実態としては単純作業が多く、人手不足の解消の役割を担い、言語や文化の違いから各地でトラブルが少なからず起きていた。中には、長時間労働や残業代などの賃金未払い、指導という名目の暴力や暴言、恋愛禁止などのハラスメントや人権侵害もあった。受け入れ先の変更などの転籍が制度上認められていないため、職場は閉鎖的だ。脱走を防ぐため雇用主がパスポートや在留カード、預金通帳を取り上げて管理するなどのケースもある。

改善策として、新制度では本人が希望すれば転籍でき、悪質な職場から離れられるようになる。経営者は「選ばれる努力」をしなければ人材を維持できなくなる。一方、従事者側は一定レベルの日本語の能力と着実な技能の習得が求められる。就労開始前か移行期間の3年以内に、国際交流基金と日本国際教育支援協会が行っている日本語能力試験のA1(初級レベル)以上の認定を受けるか、100時間以上の講習を受けなくてはならない。さらに技能の習得を確実にする

ため、転職が厳しく制限される。農業から外食など異なる職種に転じるのは事実上禁止だ。

一般社団法人全国農業会議所が行う農業技能測定試験では希望する職種に応じた専門用語も出題される。19年度から始まった耕種農業分野の同試験1号(現場作業員を想定)の試験を例示すると、設問の漢字にすべてふりがなが付き「1リットルの水に、農薬を「1000倍」に薄めて薬液を作ります。農薬は何ミリリットル(ml)必要ですか」という内容だ。解答はパソコン上で「①1ml ②10ml ③100ml」の3択から選ぶ。合格率は60%〜80%といわれ、比較的難易度は低い。試験は、国内各地や海外のテストセンターで毎月のように実施され、希望すれば何回でも受験でき、毎年1万人近くが合格している。

一方、熟練技術者や現場監督を想定した特定技能2号の試験は23年度から始まり、耕種農業の場合、栽培環境の管理など農業の専門知識と高い日本語読解力が求められ、日本での実務経験が7年以上のベテランでも3割程度しか受からないほどハードルが高い。日本語教育は「全般的な生活のための日本語」から「職種ごとのキャリアアップするための技術」に変化する。

経営者を育てる人材ファームを展開

前述のJ・Vは、長野県の学習塾を出発点に、日本語学校と特定技能実習生派遣会社からなるISIグループへと発展させた萩野祥二郎さんが共同経営する農業法人だ。人材の確保が「量」から「質」に大きく転換することを見通した上での挑戦が、この農業参入にはある。



事業本部長を務める荻野さん。ミニトマトの選果・袋詰め作業をする技能実習生らと(上) 埼玉県の栽培、育苗に使うハウス(右下) 北海道の別海ファーム。見渡す限りのキャベツ畑(左下)

同社は、花の栽培農家の既存施設を買い取るかたちで2020年に事業を始めた。当初はハウスでキャベツを育苗し、群馬県と長野県境の大産地である嬭恋村に出荷していたが、深谷ネギ、レタス、サツマイモ、キュウリ、ブロッコリーなど育苗品種を拡大。栽培から販売まで担う作物事業も開始し、ミニトマト、アスパラガス、長イモなど20品目以上の野菜を出荷している。深谷市(2・6鈔)の他、群馬県の渋川市(8鈔)と嬭恋村(8鈔)でキャベツ、ホウレンソウなどを露地栽培している。特にキャベツは育苗技術を生かして年に3作(渋川)、1・5作(嬭恋)と収穫回数を増やし、作付面積は延べ32鈔に達する。さらに23年には北海道別海町の酪農家の放牧地を買収して、キャベツ、ブロッコリー、ジャガイモなど110鈔の広大な露地栽培に挑戦している。

同社にとってこの「別海ファーム」は、経営者を育てる「人材ファーム」でもある。外国人材4人にそれぞれ2鈔の畑を預け、好きな作物を栽培して自分で販売するように任せている。全員トラクターを運転できる。経営感覚を身に付けてもらうのが狙いだ。「願わくは、日本で頑張っしてほしい」と荻野さんは期待する。「日本の食料自給率は38%(熱量ベース)しかなく、5年もすれば日本の農業の後継者は激減し、現場から外国人材がいなくなったら大変なことになる」と懸念するからだ。

荻野さんは今後の展開として、特定技能1号と2号のどちらを重視するかによって、農業経営が二極化すると予想する。外国人材を「低コストの労働力」と位置付ける場合、1号の習得者を積極的に採用し、在留期間の5年が満了後、新たな1号取得者を雇用すること

ことで新陳代謝を図ることができ、労務コストの上昇を防げる。

一方、1号取得者が2号にスキルアップすると在留期間が無制限になり家族の呼び寄せも可能だ。熟練者を長期間安定的に雇用できるが、管理職や現場監督などへの昇進や賃金アップなど処遇を改善しなければ、せっかく育てた人材が同業他社に転籍してしまう。雇用主

にとっては労務コストが負担になる。

迫られる労働力の質への対応

これらの長所と短所をどう評価するかで農業経営の在り方が決まる。もちろん、J・Vは1号取得者のスキルアップを積極的に支援する。「技能実習生は給料だけが目的ではない。心広く、温かく人間性を高めて成長していくことを求めている」(荻野さん)と考えるからだ。

スマート農業の普及やロボット技術の向上など、長い目でみれば農業経営の人材には高い専門知識と熟練した技術がますます必要になる。結果、外国人材だけでなく日本人の農業従事者も技能の向上を迫られる。経営者が労働力の質への対応を怠れば、優勝劣敗を招く。

農業分野の雇用環境は、畜産、耕種、果樹など分野によって大きく異なるだろう。言えることは、賃金上昇が当面続き、雇用が二極化することだ。経営者側には、「もはや低コストの労働力は存在しない」という覚悟が必要だ。同時に従事者側は「常にスキルアップする」という危機意識が求められる。単純作業は、IT、AIを駆使した機器やロボットに置き換えられていくからだ。

人材の確保と定着の要点は、初心者をいかに早く熟練したスタッフに育て上げることができるかだ。施設園芸では、経営者と従事者が一緒になって「労働の質」を高めていく方向性が表れている。特に外国人材の雇用は、育成就労制度の導入によって「出稼ぎ」から「長期キャリア」への転換の道筋が明確になった。質への転換は、いずれ果樹や畜産、耕種にも波及していくだろう。