



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	農業法人における従業員確保と人材育成 : 農業生産法人A社を事例として
Author(s)	石丸, 百恵実; 柳村, 俊介
Citation	北海道大学農経論叢, 71, 11-20
Issue Date	2017-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/65908
Type	departmental bulletin paper
File Information	11-20.pdf



農業法人における従業員確保と人材育成 —農業生産法人A社を事例として—

石 丸 百恵実・柳 村 俊 介

Maintenance and Development of Human Resources in Agricultural Corporate Farm: A Case Study of Agricultural Production Corporate Farm in Japan

Moemi ISHIMARU, Shunsuke YANAGIMURA

Summary

In Japan, Agricultural corporate farms are expected to offer stable jobs in rural areas and the number of them is increasing. However, more and more companies in rural areas cannot employ people since the rural population is shrinking.

In this paper, we examine the employment policy toward social change in company A, a large-scale agricultural corporate farms producing and wholesaling vegetables in Miyazaki Prefecture, Japan. The company has employed many people, including part-timers and full-timers, since 1987.

The result shows that the difficulty in local employment of part-timers was remarkable. Agricultural corporate farms should take measures to compensate for the decreased number of employees and, in terms of regular employment, to cultivate core human resources.

1. はじめに

政府は、1992年の「新しい食料・農業・農村政策の方向」で農業生産法人の整備による法人化の推進を図る方針を打ち出した。効率的かつ安定的な農業経営体を形成することによって我が国の農業生産力の維持をはかる方向に踏み出したのである。農業経営の法人化の推進はその後農政の柱の一つとして維持されている。

2015年農林業センサスによると、農業経営体のうち法人経営の数は27千で、5年前に比べて25.3%増加している。農林水産省経営局によると、農地所有適格法人（農業生産法人）は2015年には15千法人を数え、農林業センサスが把握した法人経営のうち半数以上に相当する数に達している。

一方、同年の農林業センサスによると、農業経営体に従事する常雇いは22万人で、5年前に比べて43.3%増加した。年齢階層別にみると45歳未満の割合は42.4%であり、農業従事者の高齢化が進

む中で若い世代の常雇いが多くを占めていることが注目される。特に組織経営体では、雇用労働総延べ日数に占める常雇いの割合が80.3%に達する。常雇いがいる組織経営体の割合は42.7%で、これらの組織経営体では平均9人の常雇いを抱えている。

このように組織経営体において常雇いの存在感が増しているが、地方における人口減少及び高齢化の中で、農業法人が従業員を確保することは難しくなってきていると考えられる。

農業法人の従業員確保に関しては、秋山[1]が2005年までの農業センサスを元に農業構造分析を行い、雇用労働力確保の面で制約が現れていることを指摘しており、金岡ら[9]は垂直方向の事業拡大における人材確保の困難化に着目し、正社員の安定的な確保のためには通年での有効活用と賃金支払い能力の確保が必要になるとしている。農業法人における人材育成については、南石[15]が、従業員数が増加するに従って、ICTによる情報の

整理・共有化や作業支援・判断支援の取り組みが進む傾向があることを明らかにした。また、従業員の定着に関して、澤田[18]は、経営者が就職者を育成し独立させたいという意向を持つ法人では離職率が高くなっており、農業法人への就職が一種の研修としての意味合いをもっていて、離職行動が経営者・就職者双方に有益な場合があるとしている。木南ら[12]は、単純作業が多い経営では離職率が低いが、複雑、高度、専門的な作業が多い経営では離職率が高いということを明らかにしており、行政等の農業法人への就職支援対策について、従業員の初期段階では一定の成果をあげているが、さらなる能力開発につながる支援が求められるとしている。

これらの研究成果は農業法人における従業員の確保・育成に関する重要な知見を提供している。しかし、いずれも統計分析及びアンケート調査に基づく分析に基づくものであり、問題の所在や対応に関する静態的かつ断片的な指摘にとどまる。

本論では、農業法人の従業員確保を取り巻く環境を明らかにした上で、早期に農業経営を法人化し、多数の従業員を雇用してきた大規模野菜作経営、農業生産法人A社を取り上げ、事例分析を行う。雇用型経営を確立した同社が、農村地域労働市場が縮小する中で従業員の確保・育成に向けていかなる対策を講じたのか、その実態を明らかにした上で、農業法人の従業員の雇用について考察を行う。

事例分析によって、①従業員の確保・育成に関わる論点を包括的に扱う点、②20年程度の期間ながら動態的な観点を入れた点、③一旦成立した雇用型農業経営における従業員確保対応の変更を論じる点に本論の独自性がある。

2. 農業法人における雇用の課題

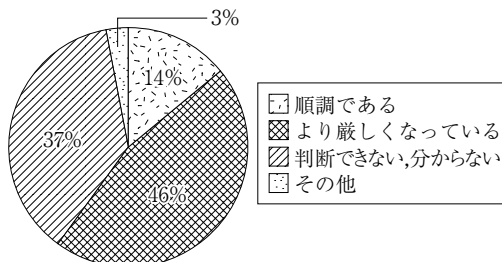
1) 本章の課題

1980年代以前の我が国農業は基本的に農家によって営まれてきたと言える。農家の範疇を超える農業経営体も存在したが、それはごく部分的な範囲にとどまっていた。農家は農外企業への労働供給源をなすとともに、農家世帯内で農業労働力を調達してきた。一部に存在する農業雇用労働は、中高年・女子労働力による季節的・臨時的な従事

が中心で、家計補充的かつ単純労働であるがゆえに、賃金水準は低位であった。

初期の雇用型農業経営は、こうした低賃金の地元労働力を基盤に成立した。しかし、農業従事者の高齢化が進む一方、新たに雇用しうる地元労働力が減少することにより、従業員の確保が難しくなっていると考えられる。

2012年度以降に農の雇用事業を実施した農業法人等、及び研修生を対象として、農林水産省が2015年に行ったアンケート調査（農林水産省[16]）によると、今後5年間に正社員数を増やしたいと答えた法人は73%に達する。その一方で、以前に比べて新規の雇用就農者の確保がより難しくなっていると答えた経営体が46%に及ぶ（図1-1）。



資料：農林水産省「農の雇用事業に関するアンケート調査」より作成。

図1-1 新規の雇用就農者の状況変化(経営者)

後の事例分析でも詳しく述べるが、現在の農業法人における雇用は公的就農支援制度との結びつきが強い。そこで以下では、その代表的存在である農の雇用事業の概要について述べた後、同事業に関する上記のアンケート調査を用いて、従業員確保と定着に関する一般的状況を整理する。

2) 公的就農支援制度の状況

公的就農支援制度には国が行うものと地方公共団体、関係機関等が行うものがあるが、農の雇用事業は国の施策である。

農林水産省は、農業法人等への雇用就農を促進するため、農業法人等において新規就業者に対する実践研修（OJT）を実施する「農の雇用事業」を2008年度から実施している。当初は、法人に対し、1か月あたり最大9万7千円（最長12か月）を助成していた。2010年度からは、短期就業体験をメニューに加えたほか、就業希望者と農業法人等とのマッチングを強化し、2011年度第4次補正予算からは、法人に対する助成が年間最大120万

円（最長2年間）となった。

また、2013年度からは、法人の従業員を法人の次世代の経営者として育成していくために、先進的な農業法人あるいは異業種の法人に研修派遣する経費を助成する、次世代経営者育成タイプが追加された。助成は月最大10万円で、支援期間は最短3か月から最長2年間である。そして、2014年度からは、雇用した新規就業者の新たな法人の設立あるいは独立に向けた研修に必要な経費を助成する「法人独立支援タイプ」も創設され、助成は2年目までが最大120万円、3年目以降は最大60万円で、支援期間は最長4年間である。

農の雇用事業の実績を表1-1に示した。2014年度に研修を実施した青年就農者等は5,288人である。半数が前年度からの継続雇用者であるとしても、同年の新規雇用就農者数7,650人の3分の1程度が農の雇用事業の対象者となり、雇用就農者数に少なからぬ影響を与えていることは間違いない。

3) 農業法人における従業員確保と人材育成の状況

前出の農林水産省が実施した農の雇用事業アンケート調査をもとに農業法人における従業員確保の実態を見る。この調査には農業法人等3,334経営体（うち法人69%）、研修生5,318人が回答した。

まず、経営者の回答についてみていく（図1-2）。農の雇用事業にどのような意識で取り組んでいるかという問いに対して、80%が「当社の中核的な役割を担う人材として育てたい」と回答しており、単なる労働力の確保ではなく、管理を行うことができる人材を求めているということがわかる。また、就職者を従業員として社内に残していきたいという経営者の意向が強いことがうかがえる。

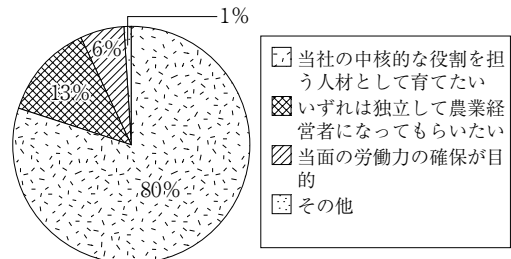
雇用就農者の確保・定着を図るための取組としては、健康保険や厚生年金保険の適用、労働時間

表1-1 農の雇用事業の実績

	2012年度		2013年度		2014年度	
	研修を実施した青年就農者数	経営体数	研修を実施した青年就農者数	経営体数	研修を実施した青年就農者数	経営体数
全国	3,501	2,304	5,339	3,273	5,288	3,327
宮崎県	106	58	146	74	150	82

資料：農林水産省

注：2012年度、2013年度は確定値。2014年度は速報値。経営体は主たる事務所の所在地でカウントしている。



資料：農林水産省「農の雇用事業に関するアンケート調査」より作成。

図1-2 「農の雇用事業」への意識（経営者）

の規則などの労務管理が上位にあがっている（表1-2）。一方で、今後行いたいとしている取組については、「労働安全衛生に関する研修を受けさせる」や「中長期的な社員の育成計画・給与計画（キャリアパス等）の明示」、「新規採用者への研修プログラムの整備」が多くなっている。

次に、研修生の回答についてみていく。研修生の年齢は10代が4%、20代が49%、30代が31%、40代以上が16%となっており、全体的に若い。雇用開始時の新卒者・社会人経験者の区分については、前者が29%で、後者が71%を占める。

研修生の雇用先には個人と法人の両方が含まれるが、引き続き正社員として勤務する上で雇用先に取り組んでほしいことについて、「特に要望がない」が48%と半数を占め、その次に「給与関係制度の整備」、「経営者・指導者が会社の5年後・10年後の将来ビジョンを示す」が挙げられている。また、研修生からの要望は強いが、多くの経営者が現在行っていないこととしては「中長期的な社員の育成計画の策定」があげられる。農の雇用事業では研修生ながら正社員としての雇用が必要であり、従業員の確保に当たっては、給与関係制度の整備に加え、労務・人事政策の確立を迫られる状況がうかがえる。

4) 小 括

低賃金かつ調達が容易であった農業労働力は、

表1-2 研修生の定着に向けて必要な取組（研修生及び経営者の意見）

研修生			経営者		
行ってほしいこと順位			現在行っている順位今後行いたい順位		
雇用先の取組に満足しており、特に要望はない	48%	1			
給与関係制度（定期昇給、賞与、退職金）の整備	26%	2	定期昇給制度の整備	49% 7	45% 9
経営者・指導者が会社の5年後・10年後の将来ビジョンを示す	21%	3	賞与制度の整備	57% 6	39% 11
			退職金制度の整備	29% 8	57% 8
			従業員に、会社の5年後・10年後の将来ビジョンを示す	27% 9	69% 5
労働時間の規則、有給休暇制度の整備	18%	4	労働時間の規則（始業・終業の時刻、休憩時間）の整備	85% 3	14% 14
中長期的な社員の育成計画（キャリアパス等）の策定	16%	5	年次有給休暇制度の整備	64% 5	32% 12
			中長期的な社員の育成計画・給与計画（キャリアパス等）の明示	8% 16	79% 2
社会保険（健康保険、厚生年金保険）の適用	14%	6	社会保険（健康保険）の適用	88% 1	10% 16
独立就農のため、雇用先から農地確保や販売先等の支援を受けたい その他	9%	7	社会保険（厚生年金保険）の適用	87% 2	11% 15
	2%	8	経営者・指導者が労務管理や人材育成に関する研修を受講する	23% 10	70% 4
			就業規則の整備	72% 4	27% 13
			労働安全衛生に関する研修を受けさせる	15% 11	79% 1
			インターンシップの実施	16% 12	59% 7
			新規採用者への研修プログラムの整備	13% 13	75% 3
			就業イベントや大学等での会社説明会の実施	13% 14	44% 10
			トライアル雇用の実施	10% 15	60% 6

資料：農林水産省「農の雇用事業に関するアンケート調査」より作成。

農村地域の労働力の高齢化と減少により、確保が難しくなった。その影響は従業員の需要が増大している農業法人にも及んでおり、アンケート調査の結果からも、以前よりも新規の従業員確保が難しくなった状況がうかがえる。農業法人の雇用に関する公的支援制度としては、法人において新たに雇用した正社員の研修経費を助成する、農の雇用事業がある。農の雇用事業の対象法人に行ったアンケート調査では、経営者は研修生に対して、単なる労働力の確保ではなく管理業務が担える人材となることを期待していることが示されていた。経営者には、給与関係制度の整備をはじめ、従業員の定着をはかるための労務・人事政策の確立が求められている。

3. 対象事例の分析

1) 本章の課題と事例の位置づけ

第2章では、宮崎県B市に位置する農業生産法人A社を事例に、農業法人の従業員確保と人材育成に関する課題がどのように生じ、それにいかに

対応しているのかを分析する。

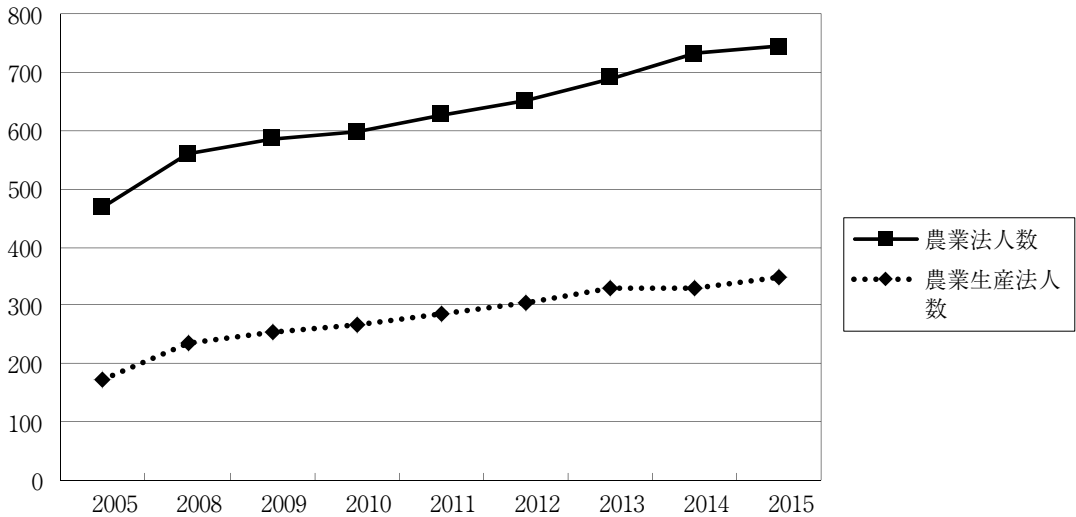
2015年国勢調査人口速報集計結果によると、B市の人口は165,098人で、2010年に比べ2.7%減少した。2010年国勢調査によると、B市の労働力人口は8万4,898人であり、そのうち男は4万6,246人、女は3万8,652人となっている。2010年世界農業センサスによると、B市の農業就業人口は8,386人で、そのうち男が4,331人、女が4,055人を数える。

宮崎県の農業生産法人の数は図2-1のとおりで、全国の動向と軌を一にして増加傾向にある。

その一方、宮崎県の近年の有効求人倍率は、バブル期にもせまる雇用者側の雇用情勢の厳しさを示す（図2-2）。さらに、農村部に位置するB市の公共職業安定所管内の有効求人倍率は2013年10月以降、1よりも高くなっている。

聞き取りを行った農業生産法人A社は、自社農場で露地野菜の生産を行うほか、園芸組合に登録している約400戸から仕入れを行っており、うち50戸とは栽培契約を結んでいる。品目としては、

農業法人における従業員確保と人材育成



資料：宮崎県「平成27年度第1回宮崎県農政審議会議事録資料」

図2-1 宮崎県の農業法人数の推移



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」（季節調整値），B市の公共職業安定所より聞き取り
 註：宮崎県B市は2013年4月以降の数値のみ

図2-2 宮崎県及びB市の有効求人倍率の推移

自社農場でごぼう、らっきょう、にんじん、キャベツ等を栽培し、さといも、さつまいも等を仕入れている。それらの野菜は自社の加工場でカット・袋詰めを行っている。農産物や加工品は営業担当を通じ、仲卸、小売、飲食、スーパーに販売している。連作障害の回避のため作付面積を縮小したので、2015年末現在、取扱量に占める自社生産と仕入れの比率は3対7となっている。

A社の動向を概観すると、代表取締役であるC氏は、1976年にサラリーマンからUターン就農し、

両親とともに農業経営を始めた。1983年に農協を通さない産地直送を開始し、1986年からは農場の規模拡大と契約栽培を開始した。1987年に有限会社を設立した。1995年に農業生産法人の資格を得るとともに、従業員の採用を開始した。住宅地でのトラックの往来による騒音・交通安全などの対策改善のため、1998年に新社屋を建設し、集出荷場とカット野菜加工場を整備した。2002年には直営農場の農地が150か所となった。B市での農地集積は農地の分散を伴う。

2003年から若年の新規就農研修生を受け入れ始めた。また、同時に高齢者雇用のためのD社を立ち上げ新たな労働力対応を始めた。D社では、地域のシニア人材（55歳以上）を雇用し農作業受託を行うほか、社会福祉法人を通じ、障がい者へ集出荷場や加工場での作業を委託している。2008年には直営農場が250か所となり、延べ面積90haまで規模を拡大した。2013年には経営継承に向けて、次期代表取締役就任予定のE氏が経営に参画した。2015年末現在、直営農場313か所、延べ面積103haとなっている。

A社は農業生産法人となつてから20年以上経過し、10億円を超える売上規模と従業員数が多いことから、本論の事例分析に際して好適な事例であるといえる。以下では農業生産法人化以降のA社の労働力調達を観察する。

2) 従業員確保に関する分析

(1) 従業員数の推移

A社の労働力調達に関する対応を表2-1に整理した。また、図2-3にA社の従業員数の推移を示した。

A社では、農業生産法人の資格を得た1995年に、日給から月給へ変更し、基本的な社会保険、日曜休業、ボーナス年2回、昇給・表彰、各種手当などの労働条件を整備した。この時点の従業員数は22人である。研修生の受け入れを開始し、D社を設立した2003年の従業員数は42人で、このうち正社員が15人で、残りの27人はパート従業員である。D社に在籍するシニア人材は主には場作業を担当し、この時点では8人いた。

2008年の従業員数は58人に増えたが、このうち正社員は16人のままである。2013年の従業員数は

表2-1 A社の経営展開

西暦	従業員数	正社員数	シニア数 (ha)	売上 (延べ) (億円)	主な出来事	従業員	I C T
1976	3				農業経営開始（和牛、野菜）		
1983	6				産地直送開始		
1985	6				野菜生産へ特化		
1986	10				規模拡大・契約栽培スタート		
1987	12				有限会社化		
1991	15				有機栽培の生産組織を設立		
1995	22				農業生産法人化	新規雇用就農者を採用開始、労務管理の整備	
1996	24						パソコンによる作業日報
1998	27				新社屋の建設、集出荷場及び加工場整備		
1999	30				堆肥舎の建設		
2001	35				有機農産物小分け業者の認可及び生産工程管理者の設置		ITの導入、タブレット端末
2002	38				直営農場150か所		
2003	42	15	8	11	D社設立、アグリビジネス投資育成より投資決定	新規就農研修生の受入	
2004	52		4	19		農林水産大臣賞受賞、新規出資者16名（従業員持株会）	作業状況や肥料・農業使用状況等を農場で携帯端末に入力開始
2005	56		20	11	製造部の増設		生産実績情報を受発注・販売管理・財務管理と統合
2006	50			10		専務の退職	
2007	50			10			
2008	58	16		90	直営農場250か所、園芸組合667戸	正社員16名	は場ごとのコスト計算が可能な農業クラウドの試験導入
2009				94	直営農場280か所	農の雇用事業スタート	
2010						工場長の退職（3月）	
2011					総合化事業計画認定		
2012	44			124	直営農場345か所、園芸組合470戸		
2013	40					後継者として取締役を配置、障害者雇用1日11人1社農作業、中国人実習生採用	
2014				120	直営農場353か所、園芸組合400戸		
2015	26	16	2	103	直営農場313か所	社会福祉法人9社120名、ベトナム人実習生採用	
2016						女性正社員採用	
2017					経営継承		

資料：筆者作成。

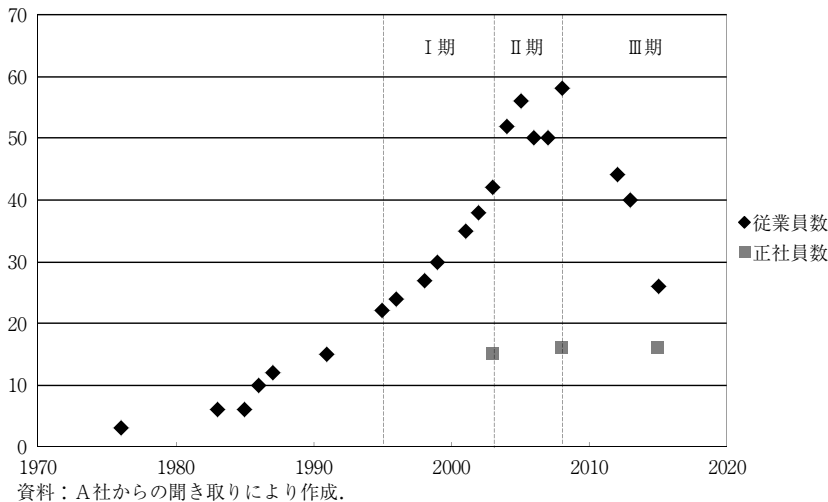


図 2-3 A社の従業員数の推移

40人で、この頃には減少に転じている。同年、中国からの外国人実習生の採用を開始した。外国人実習生については、最初は受け入れについて消極的であったが、いずれシニア人材の確保にも限界が出てくると思い、受け入れを始めた。事務所の隣に外国人実習生が居住する部屋を用意している。

2015年末の従業員数は26人で、そのうち正社員が16人である。その内訳は営農と営業を合わせて12人、経理が4人である。正社員以外の内訳は、パートが4人、外国人実習生4人である。技能レベルに優れた外国人実習生については、実習終了後も社員として雇いたいとしており、欠かせない存在となっている。

以下では、農業生産法人化した1995年から2002年までをⅠ期、新規就農研修生を受け入れ始め、D社を設立した2003年から従業員数のピークをなす2008年までをⅡ期、2009年以降をⅢ期と区分して分析を行う。

(2) 従業員数の変化の要因

総従業員数は、農地の拡大、仕入・加工・販売の多角化に伴い、Ⅰ期からⅡ期にかけて22人から58人へと増加した。Ⅱ期からⅢ期にかけて正社員は15人程度から変化していないことから、Ⅱ期からⅢ期にかけての減少の要因はパート従業員数の減少であるといえる。Ⅲ期には、正社員以外の人数はピーク時の3分の1となり、総従業員数は大きく減少した。

営農部門と加工部門に分けて正社員以外の従業員数減少の要因を探る。A社では2004年頃、ごぼうの全自動収穫機を導入し、営農部門での機械化が進んだ。さらに、2012年頃にごぼう全自動収穫機をもう1台導入した。Ⅲ期の営農部門におけるパート従業員数の減少に対応して機械化による労働力の代替が進められたのである。

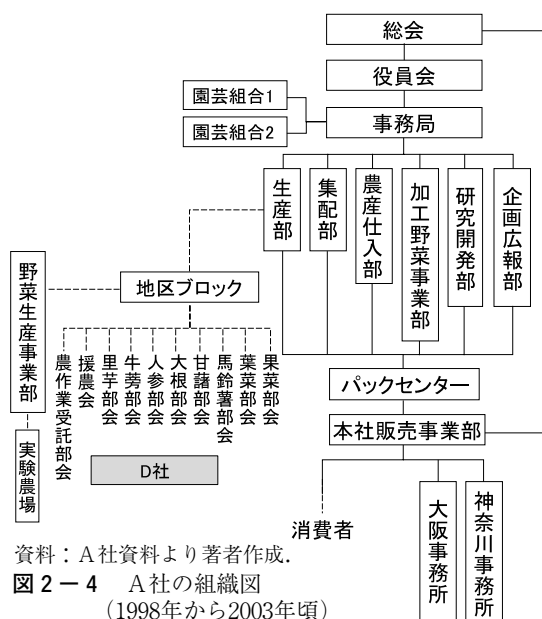
加工部門については、9つの社会福祉法人への作業委託という形で障がい者が加工工程の一部を担っており、その人数は2008年頃の延べ90人から2015年には120人へと増加している。2013年10月頃、社会福祉法人側からA社に要請があり、人数が増加した。B市の有効求人倍率が1以上になった時期と重なり、A社側からすると、正社員以外の従業員（パート等）確保の困難化に対応して、社会福祉法人を介した障がい者の活用が図られたことになる。具体的には、集出荷場や加工場での野菜の袋詰めや皮むきなどの作業を委託している。

このように、若い人材が不足し、高齢化によりシニア人材も減る中での労働力確保対策として、A社では営農部門で機械化の進展、外国人実習生の受入、加工部門ではパートから障がい者就労へのシフトを行った。

(3) 正社員の役割とその確保対策

A社の組織を図2-4と図2-5でみると、Ⅰ期からⅡ期初頭の1998年から2003年頃までの組織は細分化されており、Ⅱ期からⅢ期にかけて組織自体が簡素化されてきたことがわかる。そして、中間管理職である部長職の統括者としての位置付けが明確化された。

図2-5に示したように、2015年末現在、A社では、主に営農部門に正社員とD社のシニア人材、外国人実習生を配置し、パートと障がい者人材を加工部門に配置している。また、営業、経理にも正社員を置いているほか、営農と営業を束ねる管



資料：A社資料より著者作成。

図2-4 A社の組織図
(1998年から2003年頃)

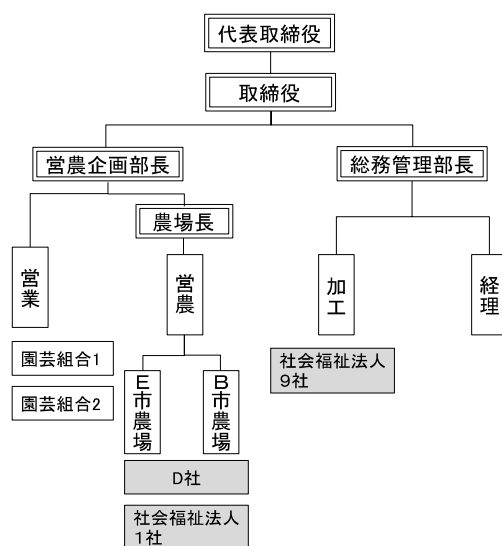
理職と農場長、加工と経理を束ねる管理職を指定している。正社員には、各部門の中核的な存在となることが期待されている。

A社の正社員数には大きな変動は見られないが、これまでに営農部門から独立した従業員は47人おり、営農部の平均年齢も30歳前後と若い。

表2-2 A社の従業員 (2015年末現在)

	役職・担当	入社年次	年齢	事業	出身
e1	代表取締役	-	63		宮崎県B市
e2	取締役	H25	32		宮崎県B市
e3	総務管理部長・営業	H10	44		宮崎県B市
e4	営農企画部長・営業	H17	33		長崎県
e5	農場長	H25	34		広島県
1	営農部長	H21	26		宮崎県B市
2	副農場長	H24	24		宮崎県F市
3	営農部	H25	31	農の雇用	鹿児島県
4	営農部	H26	25	農の雇用	静岡県
5	営農部	H27	23	農の雇用	宮崎県G市
6	営農部	H28	30	県の事業	京都府
7	営農部	H28	52	県の事業	宮崎県H町
1	営業	H27	23	農の雇用	宮崎県B市
1	経理	H6	-		宮崎県B市
2	経理	H3	-		宮崎県B市
3	経理	H20	-		宮崎県B市
4	経理	H25	-		宮崎県B市
1	加工	H5	-		宮崎県B市
2	加工	H5	-		宮崎県B市
3	加工	H25	-	農の雇用	宮崎県B市
4	加工	H15	-		宮崎県B市
5	加工	H17	-		宮崎県B市
1	外国人実習生	H25	-		瀋陽
2	外国人実習生	H25	-		大連
3	外国人実習生	H27	-		ハノイ北部
4	外国人実習生	H27	-		ハノイ北部
1	D社	H12	60<		宮崎県B市
2	D社	H12	60<		鹿児島県
3	D社	H11	60<		宮崎県B市
4	D社	H3	60<		鹿児島県

資料：A社からの聞き取りにより作成。



資料：A社からの聞き取りにより作成。

図2-5 A社の組織図 (2015年末現在)

これはA社が農業を志す研修生を2003年から雇用しているためである。研修生の中には、研修後は親元就農を前提にしている者もあり、これが営農部の離職率を高めている一因である。2015年末現在の従業員の出身地を見ると、営農部の正社員の出身地はB市以外が多い（表2-2）。研修生の出身地は全国各地にわたり、全国労働市場からの雇用が図られている。これを後押ししているのが国による農の雇用事業であり、さらに県の事業も利用して研修生を受け入れている。このように、地元採用が困難となる中で、公的な就農支援を受けた研修生を社員として雇用し、全国労働市場から正社員を確保することに成功しているのである。

正社員の採用が難しくなる中で、A社が正社員となる労働力を確保できる理由として、第1に、社会保険各種、昇給賞与、通勤手当、日曜休業等の労働条件の充実が挙げられる。A社の初任給はB市役所の初任給に近い数字となっている。農の雇用事業を利用して新規採用を進めているため、公的な就農支援制度の活用が良好な労働条件を支える要因となっている。

第2に、農業を産業化するという代表取締役の将来ビジョンが明確であることや若い従業員が多いことなど、研修先としての好条件を備えている点が挙げられる。

第3に、A社の知名度の高さである。A社の正

社員採用は就職説明会やハローワークを活用して行われているが、農業に関心をもつ若者の認知度が高く、A社が発信する情報が伝わりやすい環境が作られている。

(4) 小 括

A社は、正社員以外の従業員確保のために、自社農場の規模拡大に対応して高齢者雇用、多角化にはパート採用の増加で対応していたが、地元採用の困難に対応して、機械化を進める一方、外国人実習生の採用や障がい者の活用を図っている。障がい者雇用の面で地域貢献の役割を果たしており、この点で、農業法人と地域との関係は深化していると言える。

正社員に対しては、公的就農支援制度を活用して全国労働市場から採用している。A社の先進的な取組や人材育成への姿勢が採用活動に効果をもたらしている。一方で、多角化に伴い、企画や営業といった分野の人材の重要性が高まっており、農業以外の他産業とも人材確保の面で競合するようになることから、今後はより積極的な採用活動を進めていく必要があると考えられる。

3) 従業員の人材育成に関する課題

ここでは、主に正社員の従業員の人材育成について述べる。

A社では、農業生産法人化した翌年の1996年からパソコンによる作業日報の管理を始めた。2001年には農作業の手順をデータベース化し、ほ場でも携帯端末で見ることができるようにした。2004年には、農場での作業状況や肥料・農薬使用状況を現場で携帯端末に入力できるようにした。2008年には、農業生産管理の新しいシステムを導入し、センサーを用いては場の情報（気温、湿度、雨量、土壌pH値、写真）がクラウドで把握できるようになり、生産計画、作業記録から出荷記録、コスト集計を一括で行えるようになった。

このように、A社の営業部門でのICTの活用に関力を入れており、Ⅰ期からⅡ期の1996年、2001年、2008年の3段階に分けて改良が行われてきた。いずれも、従業員の増加に伴い、分散する農地の栽培・作業履歴を蓄積し、過去の技術情報を従業員間で情報を共有化・共通化・標準化する取り組みである。これは、特に入れ替わりが多く、平均年齢が低い営農部でのヒューマンエラーを防ぎ、経

験と勘を補完する目的で行われた。ICTの活用は、労働時間の減少にもつながり、規模拡大に伴う営農部門の従業員数増加を抑える役割も果たしていると考えられる。高齢化によるシニア人材の不足や外国人実習生の確保の難しさが予想される中で、限られた人数で農作業を遂行する体制が求められているのである。

ところで、営業部門では、仕入先や顧客との関係といった無形資源の保持が重要な課題になる。A社では2006年と2010年に創業当時から勤務していた管理職が退職し、仕入先や顧客との関係を再構築することが課題となった。取引先の確保に関しては、営業に携わる従業員の退職による影響を免れない状況がある。

管理業務を担当する中核的な人材を育成するためには、3年～10年といった長いスパンでの取り組みが必要であり、従業員の定着が基本的な課題となる。独立就農を想定した政府の就農支援対策は、従業員の採用に関しては法人にメリットをもたらしている半面、従業員の定着を阻害している面がある。

A社から独立した従業員の中には実家への就農や他法人への転職をした者がおり、研修制度の意義を果たしていると考えられる。農の雇用事業に関しては、単純労働力の調達のために使われているという批判があるが、A社については当てはまらない。しかし今後、農業法人で管理ができる人材を育成する必要性が高まることを考えると、最長2年間という期間は短く、受け入れ側の法人における人材育成にも配慮した事業設計にする必要がある。

A社では2016年度から女性の正社員を採用した。今後従業員の定着のためには、社内での子育て支援制度や、時代に即した人事管理のできる人材の育成も必要となってくる。

4. 結論と考察

本論の課題は、農業法人の従業員を取り巻く状況を明らかにした上で、規模拡大と多角化の進んだ宮崎県B市に位置する農業生産法人A社を事例として、従業員の確保と人材育成について考察することであった。A社では、地元雇用難への対応として、正社員以外については、加工部門では機

械化と障がい者の活用，営農部門では外国人実習生の受入，正社員については公的支援制度を活用した研修生の雇用で対応を行ってきた。研修生が行う農作業にはICTの活用による支援を行っている。従業員数が減少する中で，限られた人数でいかに利益を生むかが正社員に問われている。

今後，地域での仕入先の確保も難しくなっていくと考えられる中，仕入先や顧客との関係も築くことができるような人材の定着が求められる。行政の就農支援は従業員の独立や転職を想定しているものが多く，農業法人の従業員の定着に対しても配慮をする必要がある。そのためには，長期的な人材育成につながる制度設計にする必要がある。また，従業員が地域で定着するためには，結婚や子育てといったライフプランを描けるような社内の制度の整備や人事管理も必要と考えられる。

引用・参考文献

- [1] 秋山邦裕 (2008) 「雇用型農業経営の展開と今後の課題」『雇用と農業経営』農林統計協会，9-24.
- [2] 安藤光義 (2013) 『日本農業の構造変動2010年－農業センサス分析－』農林統計協会，224pp.
- [3] 安藤光義 (2014) 「露地野菜地帯で進む外国人技能実習生導入による規模拡大－茨城県八千代町の動向－」『農村と都市をむすぶ』，64(2)，24-31.
- [4] 今井雅和 (2014) 「農業法人は農業再生の主体となり得るか」『専修経営学論集』98，35-55.
- [5] 岩佐宏明 (2015) 「就農者の確保には必要な人材を明示」『AFCフォーラム』，63(8)，3-6.
- [6] 岩崎徹 (1997) 『農業雇用と地域労働市場』北海道大学図書刊行会，299pp.
- [7] 泉谷眞実・今野聖士 (2013) 「農業労働市場に関する主要文献と論点」『食料・農業市場研究の到達点と展望』，27-44.
- [8] 金光淳 (2014) 「ソーシャル・キャピタルと経営」『ソーシャル・キャピタル「きずな」の科学とは何か』ミネルヴァ書房，127-152.
- [9] 金岡正樹・田口善勝・後藤一寿 (2007) 「農業法人の多角的事業展開における人材確保」『日本農業経済学会論文集 2007』，69-74.
- [10] 香月敏孝 (1983) 「遠隔地施設園芸立地に関する一考察」『農業総合研究』，37(2)，157-186.
- [11] 香月敏孝 (2005) 「農林水産政策研究叢書 野菜作農業の展開過程－産地形成から再編へ－」農林水産省農林水産政策研究所，286pp.
- [12] 木南章・木南莉莉・古澤慎一 (2011) 「農業法人における人的資源管理の課題－従業員離職率に関する分析」，49(1)，13-21.
- [13] 宮入隆 (2015) 『北海道農協による外国人技能実習生の受入実態と課題』，「開発論集」，(96)，89-119.
- [14] 門間敏幸 (2008) 「組織間関係論によるネットワーク型農業経営組織の評価」『食農と環境』(5)，119-128.
- [15] 南石晃明 (2013) 「農業法人経営における事業展開，ICT活用及び人材育成」『農業情報研究』，22 (3)，159-173.
- [16] 農林水産省 (2015) 「農の雇用事業に関するアンケート調査結果概要」，http://www.maff.go.jp/j/new_farmer/pdf/h270904_nouno_anketo.pdf，2016年2月7日参照.
- [17] 迫田登稔 (2011) 「農業における「企業経営」の経営展開と人的資源管理の特質」『農業経営研究』，48(4)，25-35.
- [18] 澤田守 (2003) 「農業法人就職者の特徴と課題」『日本農業経済学会論文集 2003』，58-62.
- [19] 澤浦彰治 (2010) 『小さく始めて農業で利益を出し続ける7つのルール』ダイヤモンド社，238pp.
- [20] 新福秀秋・後藤一寿 (2009) 「大規模野菜作経営の情報化とナレッジマネジメント」『農業経営研究』，46(4)，35-42.
- [21] 田中規子・柳村俊介 (2005) 「北海道の野菜作ヘルパー－遠隔野菜産地における都市部若年労働力の利用」『農』，(282)，2-39.
- [22] 坪井伸広・澤田守 (2006) 「経営継承問題の分析枠組みの再編－労働市場の視点から－」『農業経営研究』，44(1)，1-10.
- [23] 全国農業会議所「農業法人等における雇用の実態に関するアンケート調査」，<https://www.nca.or.jp/Be-farmer/roumu/research.php>，2016年2月7日参照.