

I 人材育成が重視される背景

1) はじめに

昨今の農業就業者の減少と高齢化に伴い、農業労働力の確保・定着が喫緊の課題となっています。農林水産省の新規就農者調査をみると、2015 年以降新規就農者数は微減しており、2015 年の 6.5 万人をピークとして 2018 年には 5.6 万人に減少しています。その一方で増加しているのが雇用就農者の割合です。新規就農者数全体に占める雇用就農の割合は、2014 年の 13%から 2018 年には 18%にまで拡大し、特に 44 歳以下の若い就農者においては 39%に達しています。

この背景には雇用を導入する経営体が増加していることが影響しています。農林業センサスでみると、常雇い（7 か月以上の期間を定めて雇った人）を導入した経営体は 2010 年の 4.1 万経営体から 2015 年には 5.4 万経営体に、常雇い人数は 2010 年の 15.4 万人から 2015 年には 22 万人にまで増加しています（図 1-1）。農業労働力を確保するためには、従業員の人材育成が重要になっています。

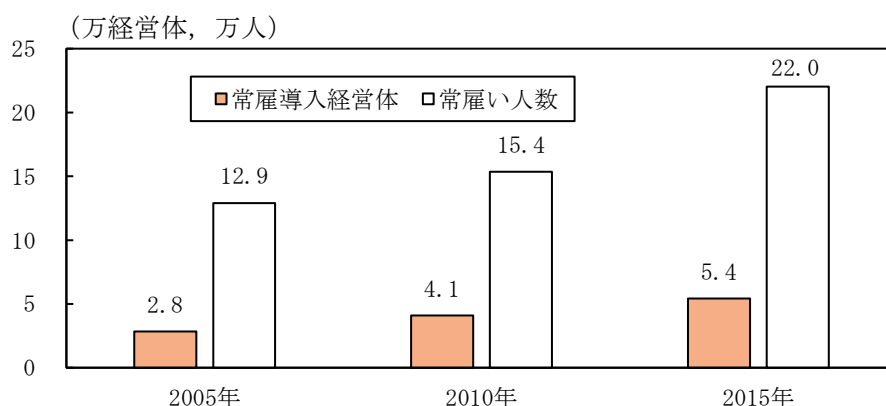


図 1-1 雇用導入経営体、常雇い人数の推移
(農業経営体)

資料：農林業センサス各年版

2) 農業における人手不足

一方、近年の農業法人においては、従業員の採用・確保が困難になっています。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響により、他産業の求人倍率は急速に低下する傾向にあるものの、農業においては求人数の方が多い状況が続いています。図 1-2 は 2012 年以降の有効求人倍率（パート除く常用）の推移について示しています。2012 年以降、職業全体、農林漁業ともに、有効求人倍率は多少の変動はあるものの、上昇傾向にありました。特に有効求人倍率をみると、農林漁業の求人倍率は職業全体をやや下回っており、国内全体が人手不足の状況

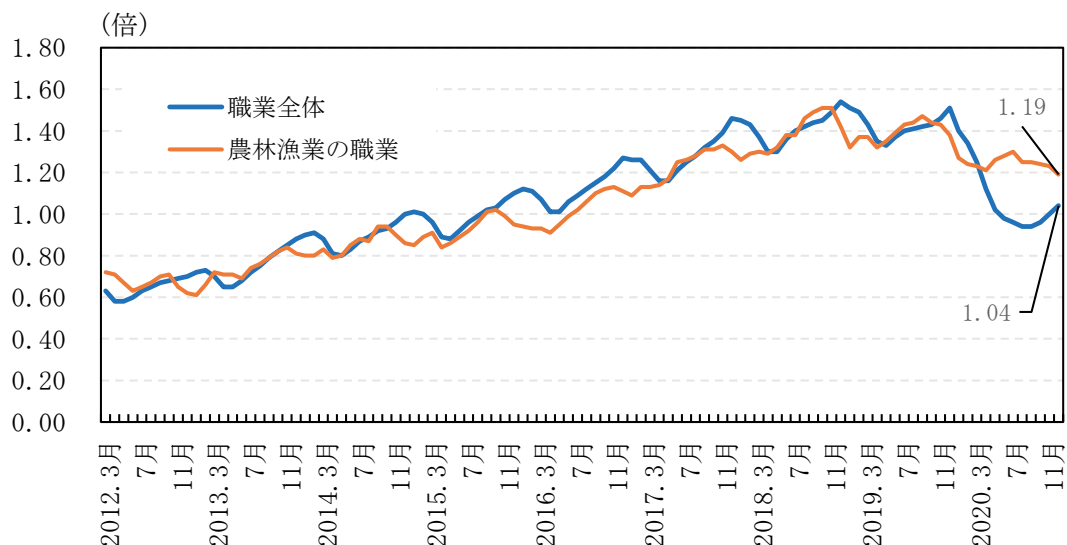


図 1-2 農林漁業の有効求人倍率（パート除く常用）の推移

資料：厚生労働省「職業安定業務統計」

になっていたことがわかります。2016 年以降は有効求人倍率が 1 を上回り、求職者の売り手市場になっていました。この傾向は 2019 年まで続きますが、2020 年以降新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う景気の減退により、職業全体の有効求人倍率は急落し、1 倍前後になっています。一方、農林漁業の求人倍率はそれほど減少しておらず、2020 年 12 月においても 1.19 倍と求人数が上回る状況が続いています（図 1-2）。また、地域の最低賃金は年々上昇しており、人件費を押し上げる要因になっています。

地域別にみると、図は省略しますが、北海道や南九州などの農業が盛んな地帯において人手不足はより深刻な問題となっています。そのため、従業員の確保に向けて職場環境の充実、住宅環境の整備など、様々な経営努力をしていく必要があります。

これまで農業に関しては、労働基準法上、労働時間に関する規定が適用除外とされるなど、法律上では農業分野の特殊性が考慮されてきました（表 1-1）。しかし、非農家出身者が多数を占めている就職希望者にとっては、農業と他産業との垣根はなくなりつつあり、職業選択の 1 つとして農業法人への就職が選ばれる状況にあります。今後、農業分野で人材を確保していくためには、農業法人においても、他産業の中小企業と同様の労働条件を整備することが必要となっています。

農業法人における人手不足の問題は、主に 3 つの階層から生じています。1 つは、農業生産に従事する現場作業員です。農業生産に従事し、栽培、収穫・出荷を担当する人達が不足しています。また、パート従業員の確保も重要な課題です。

表 1-1 農業において労働基準法の適用が除外されている項目

適用除外項目	他産業における法定	農業
・労働時間 (労基法第32条)	1日8時間、1週40時間を超えて労働させてはならない(休憩時間を除く)	法定による労働時間の限度なし
・休憩 (労基法第34条)	労働時間が6時間を超えた時は45分以上、8時間を超えた時は1時間以上の休憩を与えなくてはならない	休憩についての定めなし
・休日 (労基法第35条)	1週間に少なくとも1日、又は4週間で4日以上の日を与えなくてはならない	休日についての定めなし
・割増賃金 (労基法第37条)	1日8時間、1週40時間を超える労働、法定休日と深夜に行った労働については、割増率に乘じた賃金を支払わなければならない	深夜労働に係る割増率以外の割増率は不要
・年少者の特例 (労基法第61条)	満18歳に満たない年少者を深夜労働に就かせてはならない	年少者へ時間外・休日労働及び深夜労働させることができる
・妊産婦の特例 (労基法第66条)	妊産婦が請求した場合には、変形労働時間制、非定形的変形労働時間制を採用している場合であっても、1日又は1週間の法定労働時間を超えて労働させてはならない。時間外労働、休日労働をさせてはならない	時間外、休日労働をさせることができる(ただし、深夜労働はさせてはならない)

資料：全国農業会議所，総務省資料より作成

2つ目は、農場の管理・運営に携わる農場長クラスの従業員です。従業員数が増加すると従業員を指導、管理する人材が必要になります。中間管理職の役割を担う人材の育成は、経営規模を拡大するためにも重要な課題となります。3つ目は経営幹部層となる従業員の育成です。これらの3つの人手不足の問題は、対応策を分けて考える必要があります。

1つ目の農業現場の人手不足の課題に対しては、農業従事の間口を拡げ、農業従事ができる可能性がある人達に積極的に働きかけることが必要になります。具体的には勤務時間、勤務日をより柔軟に設定し、作業のマニュアル化、標準化を図ることで子育て、介護に従事している女性、高齢者など、多様な人材を受け入れる仕組みを整備することが必要です。また、外国人技能実習生、特定技能ビザによる外国人労働者などの受け入れ環境についても、状況に応じて整えていくことが求められます。

2つ目の農場長などの中間管理職の人材育成に関しては、これまでノウハウが十分に蓄積されておらず、各農業法人が試行錯誤しながら育成している状況にあります。そのため、農場長が育成されている農業法人の優良事例をもとに中間管理職の育成方策について考えていく必要があります。

3つ目の経営幹部層の育成に関しては、農場長の育成よりさらに事例が少ないものの取り組んでいる農業法人もあり、将来的には重要な課題となります。農業法人の経営者は、親族以外の従業員に対して将来的に経営者・経営幹部になる

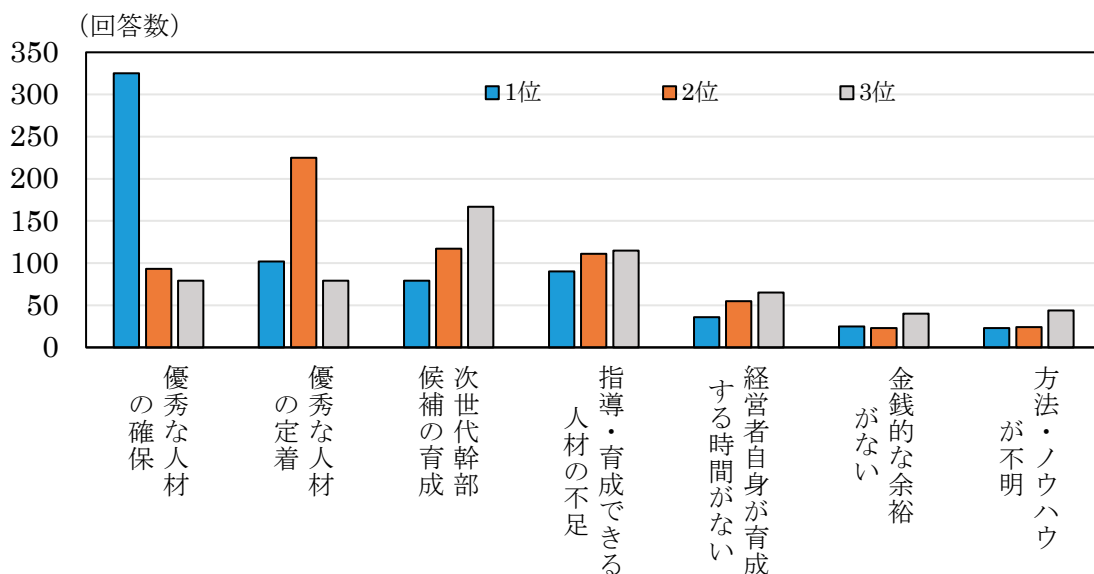


図 1-3 農業法人における従業員（正社員）の人材育成上の課題（上位3位まで）

資料：農業法人アンケート調査（2016年）

ことを期待している割合が一定程度あり、今後さらに増加することが予測されます。そのため、従業員から経営者・経営幹部をどのように育成するかが課題であり、この課題に関しても実際の事例をもとに、育成方策について考えていく必要があります。

実際、農業法人の経営者が抱える人材育成の課題は何でしょうか。公益社団法人日本農業法人協会を通じて、2016年に農業法人の経営者に実施したアンケート結果をみると、経営者が最も課題と考えているのが「優秀な人材の確保」で半数近くが1位にあげています。2位には「優秀な人材の定着」が多く、3位には「次世代幹部候補の育成」をあげる傾向にあります。農業法人においては、優秀な人材を確保し、定着を図った上で、次世代の経営幹部候補をどのように育成するかが課題となっているといえます（図1-3）。

3）育成期間と給与面の課題

従業員の育成に関しては、採用後の労働環境の整備が重要となります。その際に農業分野の課題の1つが育成期間の長さです。

前述したアンケート調査において、「正社員が一人前になる（生産作業を満足に遂行できる）までに、どれくらいの期間がかかるか」について質問し、その結果をみたものが図1-4、図1-5です。

従業員の育成期間についてみると、一人前になるまでに2年以下とする経営者は全体の21%にとどまり、多くの農業法人で3年以上の育成期間がかかると回答しています（図1-4）。育成期間については「3年」と回答する法人が302経

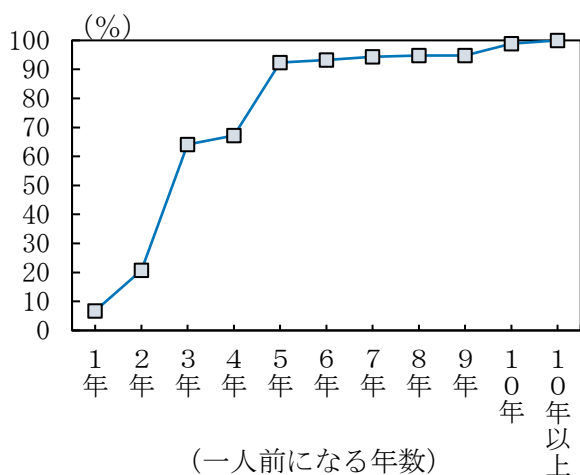


図 1-4 従業員（正社員）が一人前になるまでの年数（累積図）

資料：農業法人アンケート調査（2016年）

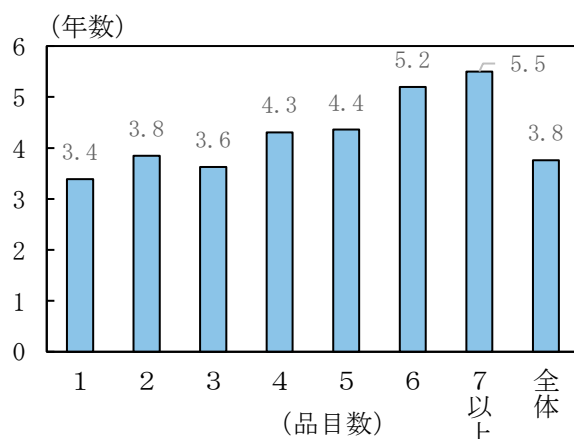


図 1-5 従業員（正社員）が一人前になるまでの平均年数（品目数別）

資料：農業法人アンケート調査（2016年）
注：10年以上に関しては15年として計算

営（43%）と最も多く，次に「5年」で175経営（25%）となっています。これらの結果からは，生産作業が満足に遂行できる一人前になるまでには，3年～5年という長期間の農業従事が必要となることがわかります。特に，農業法人で生産している品目数と一人前になるまでの平均年数との関係を見ると（図 1-5），品目数が多い経営では，一人前になるまでの年数が長期間になる傾向にあり，平均で5年を超えています。これらの結果からは，従業員が生産技術を習得するための期間は，生産品目数などによって異なり，多くが3年以上の育成期間が必要と考えられます。

その一方で，別のアンケート調査結果（全国農業会議所「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」2013年）からは，農業の場合，従業員が入社後3年までに離職する割合が45.7%に達しており，一人前になる前に退職している割合が高いことが確認できます。実際に農業法人で話を聞いていても，数年をかけて育成した従業員が中途退職するケースが多くみられます。

農業法人での長期的育成という視点でみた場合，もう1つの課題が給与水準です。前述した農業法人へのアンケート調査から，従業員（正社員）の年収額についてみると，平均年収は292万円，最も高い年収の従業員の場合で414万円になっています（図 1-6）。販売金額が大きい法人では年収額が高い傾向にありますが，他産業の中小企業と比較すると，年収額は低い状況にとどまっています。

自社内で農場長，経営幹部を育成するためには，これらの課題に対応した上で，長期的な視点によるキャリアパスの整備が求められます。そのためには各従業員の育成目標に対応した人材育成，及び労働条件の整備が重要になります。

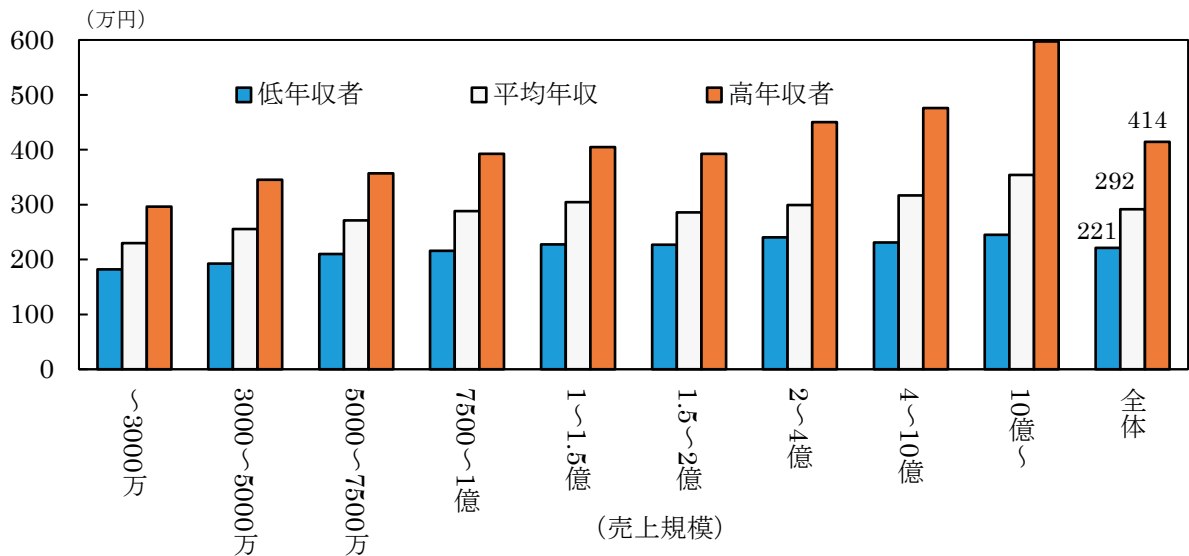


図 1-6 従業員（正社員）の年収額（税込，諸手当含む，売上規模別）

資料：農業法人アンケート調査（2016年）

注：低年収者は従業員の中で年収額が最も低い人、高年収者は年収額が最も高い人を示している。

4) 本ガイドブックの特徴

本ガイドブックでは、農業法人における従業員の人材育成のポイントについて提示しています。本ガイドブックの特徴は、以下の点にあります。

第一に、従業員の人材育成について、パート従業員，農場長クラス，経営幹部といったように育成したい役職に応じて育成のポイントを示している点です。農業の人材育成に関しては、将来、どのような役職につかせたいのか，経営者がキャリアパスを考えておくことが重要になります。このような要望に対応するために、希望する役職に応じた人材育成のポイントを整理しています。

第二に、従業員の人材育成に関して、具体的な事例をもとに説明していることです。農業法人の従業員の人材育成に関しては、まだ取組を開始して間もない経営が多い状況にあります。農業法人においてはノウハウ，経験も少なく，各法人が試行錯誤しながら従業員の育成に取り組んでいる状況にあります。そのため，先進的な経営がどのように取り組んでいるかを具体的に示すことが参考になると考えています。

第三に、従業員の人材育成について，採用から育成，評価のポイント，労働安全，定着のためのツール紹介といった多様な視点から人材育成のポイントがまとめられている点です。従業員の人材育成に関しては，法人の組織形態，作目，従業員数などによって大きく異なります。そのため，人材育成に関しては，それぞれの経営の特徴に応じて，ツールなどを活用しながら，より効率的に対応することが必要となります。

（澤田 守）