

畜産経営者のための 雇用対策指針



令和3年3月

(全日畜)

一般社団法人 全日本畜産経営者協会



はじめに

我が国の畜産業では、担い手の減少・高齢化の進行等により、経営体が減少する一方、法人経営体が増加し、経営体当りの家畜飼養規模は増大傾向にあります。経営体が経営規模を維持・拡大するときに、大きな制約の一つとなるのが雇用の確保です。経営者は既存の制度を活用して、雇用の確保に取り組んできましたが、少子高齢化、若者の都市への流出により、雇用の確保は困難さを増しています。平成 29 年度の農業従事者の平均年齢は 66.7 歳で、高止まりが続いており、雇用確保の緊急性は高まっています。

全日畜は、平成 31 年度日本中央競馬会畜産振興事業として「畜産経営雇用促進調査事業」を 2 年間の計画で実施しました。

本事業では、畜産経営者の雇用問題の軽減に貢献するため、アンケートにより畜産経営者の雇用確保の現状を調査するとともに、地域ごとに優良経営体の経営者の参加を得て、雇用確保に係るワークショップを開催し、具体的な優良事例の収集や雇用確保対策の方向性を検討してきました。

本指針は、2 年間の事業実施結果をもとに作成したものです。畜産経営における雇用の確保や雇用の継続に向けた参考資料として活用いただければ幸いです。

令和 3 年 3 月

一般社団法人 全日本畜産経営者協会
(全日畜)

目次

はじめに.....	i
目次	ii
用語・略語.....	iv
1. 畜産業における雇用の現状.....	1
2. 畜産の雇用をめぐる政策	7
2. 1 労務管理のポイント・働き方改革	7
2. 2 農業人材力強化総合支援事業	10
農業次世代人材投資事業	11
農の雇用事業	12
2. 3 外国人材の受け入れ.....	14
3. 雇用の留意点	25
3. 1 労務管理	25
働きやすい職場.....	25
農業における労働保険・社会保険適用.....	26
募集・採用.....	28
働く女性のための制度と公的支援.....	29
高齢者の雇用と公的支援	33
社内制度の整備.....	35
3. 2 コミュニケーション・人材育成.....	38
ワーク・ライフ・バランス.....	38
コミュニケーション	39
戦略的に考える将来設計	42
人材育成	45
組織的な運営体制の構築	46
人材の高度利用と多能工化.....	48
人事評価制度の導入	49
リーダー養成と教育体系構築	52
若手育成と OJT 制度.....	54
風通しの良い職場が人材を育む.....	56
3. 3 労働環境改善	57
阻害要因からの考察	57
「5S」と「見える化」の推進	58
ヒューマンエラー	59
リスクアセスメント	60
4. 畜産業の雇用確保に向けた質疑応答集.....	63
4. 1 募集・採用.....	63
Q：ハローワークでの募集につき、どのような利点、課題があるか.....	63

Q：従業員の公募はどこがよいか.....	63
Q：ロコミによる従業員の採用の利点は何か.....	65
Q：採用に当たって何に注目するか.....	65
Q：就職希望者に選ばれる会社となるにはどうすればよいか.....	66
Q：採用に当たって、同業他社にはどのように配慮するのか.....	67
Q：農業大学の学生は、どのような情報をもとに職場を選んでいるのか.....	67
Q：地域交流による人材の確保.....	67
Q：農場の宣伝、アピール.....	67
4. 2 雇用の維持.....	68
Q：長く働いてもらうには、どのような点に気を配るか.....	68
Q：従業員とのコミュニケーションをどのように図るのか.....	69
Q：勤務時間にはどのような配慮が必要か.....	69
Q：働き方改革にどう対応するのか.....	69
Q：休暇はどのように設定すればよいか.....	70
Q：従業員への対応につき、どのような配慮が必要か.....	70
Q：従業員に関し、どのようなことを会社の目標とするのがよいか.....	70
Q：報酬を決めるに当たって、どのようなことに配慮すればよいか.....	70
Q：夜間勤務について、どのような配慮が必要か.....	72
Q：労働生産性を上げるには、どのような配慮が必要か.....	72
Q：従業員のための施設の充実について、どのように配慮すればよいか.....	73
Q：会社への帰属意識の向上について.....	73
Q：労務管理について.....	74
Q：従業員の育て方について.....	74
Q：従業員のやりがいについて.....	76
Q：福利厚生について.....	77
Q：新型コロナウイルスについて.....	77
4. 3 女性の雇用.....	77
Q：女性の採用に当たって、どのように配慮すればよいか.....	77
Q：育児休暇について、どのような対応がよいか.....	78
4. 4 外国人技能実習生.....	79
Q：外国人労働者に対してどのような配慮が必要か.....	79
Q：外国人労働者の有利性はなにか.....	79
Q：外国人労働者の指導はどのようにすればよいか.....	80
Q：日本人の雇用と外国人労働者はどう考えればよいか.....	80
Q：監理団体について.....	81
4. 5 雇用の多様化.....	81
Q：障がい者の雇用について.....	81
Q：退職自衛官の雇用について.....	81
Q：高齢者の雇用について.....	82
5. アンケート調査結果.....	83
引用文献.....	93

用語・略語

用語	内容
3C分析	3Cは「Customer（市場・顧客）、Competitor（競合）、Company（自社／我が家）」の3つの頭文字を取ったもので、これらのCについてマーケティング環境を分析すること。
36協定	労働基準法36条に基づく労使協定であり、企業が法定労働時間（1日8時間・1週間で40時間）を超えて労働（残業）を命じる場合に必要となる。
5S	「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」の頭文字のSをとったもの。ふつうに整理整頓や清掃をやるのではなく、それらに組織をあげて取り組み、徹底してきれいにする活動を意味する。
5W1H	「When：いつ」「Where：どこで」「Who：だれが」「What：何を」「Why：なぜ」「How：どのように」といった英単語の頭文字を取ったもので、伝えたい内容をこの要素に沿って構成すると、情報を整理できる。
ADR	ADRとは「Alternative（代替）」「Dispute（紛争）」「Resolution（解決）」の略語で、日本語では「裁判外紛争解決手続」をいう。
フレックスタイム制	労働者が日々の始業・終業時刻、労働時間を自ら決めることによって、生活と業務との調和を図りながら効率的に働くことができる制度のこと。
技能実習制度	我が国で開発され培われた技能、技術または知識の開発途上国等への移転を図り、その開発途上国等の経済発展を担う「人づくり」に協力することを目的とする制度。
監理団体	外国人実習生を企業が受入れる際、非営利の監理団体（事業協同組合、商工会など）が技能実習生を受け入れ、傘下の企業などで技能実習を実施する。中小企業の場合は、ほとんど監理団体を通して外国人実習生を受入れる。
勤務間インターバル	勤務間インターバルとは、前日の終業時刻から翌日の始業時刻の間に一定時間の休息を確保することで、働く人の生活時間や睡眠時間を確保するもの。
くるみん	次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業は、申請を行うことによって「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定（くるみん認定）を受けることができる。
OFF-JT	OFF-JTとは、「Off-The-Job Training」の略称で、実務の場を離れて行う研修のこと。
OJT	実際の職務現場で業務を通して行う教育訓練のことで、「On-The-Job Training」の略称。
OTIT	外国人技能実習機構（Organization for Technical Intern Training）のこと。外国人の技能、技術または知識の修得、習熟または熟達に関し、技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護を図り、もって人材育成を通じた開発途上地域等への技能等の移転による国際協力を推進することを目的とする。
パパ・ママ育休プラス	母親だけでなく父親も育児休暇を取得して育児に参加する場合、それまで1年間だった育児休業期間を2ヶ月延長し、子どもが1歳2ヶ月になるまで取得できるという制度。
PEST分析	自社を取り巻くマクロの環境要因に注目し、事業の戦略立案などに活かすためのフレームワークのことをいう。「PEST」は、Politics（政治・法律的な要因）、Economy（経済的な要因）、Society（社会・文化・ライフスタイル的な要因）、Technology（技術的な要因）の頭文字を合成したもの。
プラチナくるみん	くるみん認定を既に受け、相当程度両立支援の制度の導入や利用が進み、高い水準の取組を行っている企業を評価し、認定したもの。プラチナくるみん認定を受けた企業は、高い水準の取組を行っている企業であることをアピールできる。
特定技能制度	中小・小規模事業者をはじめとした深刻化する人手不足に対応するため、生産性向上や国内人材の確保のための取組を行ってもなお人材を確保することが困難な状況にある産業上の分野において、一定の専門性・技能を有し即戦力となる外国人を受け入れていく制度。

ともにん	厚生労働省により仕事と介護の両立を促進する企業につけられるシンボルマークの愛称。介護離職防止に向けて取り組む企業に使用が認められており、認定手続きなどは一切不要で手数料無料で取得できる。
ワークライフバランス	「Work-life balance」のことで「仕事と生活の調和」と訳され、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる」ことを指す。

1. 畜産業における雇用の現状

農業産出額を基準にすると、我が国の農業において畜産部門は高く位置づけられる（表 1.1）。2015 年の畜産部門の総産出額は 3.1 兆円であり、1995 年の 2.5 兆円から約 6,000 億円増加している。一方で同期間の農業総産出額は 1995 年の 10.4 兆円から 2015 年には 8.8 兆円と約 1.6 兆円減少した。このため、畜産部門の農業総産出額に占める構成比は拡大しており、1995 年には 24.1%であったが、2015 年には 35.4%にまで上昇している。（若林 2017）

表 1.1 農業産出額の推移

区分	実績（億円）					構成比（%）					増加率（%）			
	1995	2000	2005	2010	2015	1995	2000	2005	2010	2015	1995 - 2000	2000 - 2005	2005 - 2010	2010 - 2015
農業総産出額	104,498	91,295	85,119	81,214	87,979	100	100	100	100	100	-12.6	-6.8	-4.6	8.3
耕種計	78,513	66,026	59,396	55,127	56,245	75.1	72.3	69.8	67.9	63.9	-15.9	-10.0	-7.2	2.0
コメ	31,861	23,210	19,469	15,517	14,994	30.5	25.4	22.9	19.1	17.0	-27.2	-16.1	-20.3	-3.4
野菜	23,978	21,139	20,327	22,485	23,916	22.9	23.2	23.9	27.7	27.2	-11.8	-3.8	10.6	6.4
畜産計	25,204	24,596	25,057	25,525	31,179	24.1	26.9	29.4	31.4	35.4	-2.4	1.9	1.9	22.2
肉用牛	4,494	4,564	4,730	4,639	6,886	4.3	5.0	5.6	5.7	7.8	1.6	3.6	-1.9	48.4
生乳	7,014	6,822	6,759	6,747	7,314	6.7	7.5	7.9	8.3	8.3	-2.7	-0.9	-0.2	8.4
豚	5,059	4,616	4,987	5,291	6,214	4.8	5.1	5.9	6.5	7.1	-8.8	8.0	6.1	17.4
鶏	7,011	7,023	6,889	7,352	9,049	6.7	7.7	8.1	9.1	10.3	0.2	-1.9	6.7	23.1
うち鶏卵	4,096	4,247	4,346	4,419	5,465	3.9	4.7	5.1	5.4	6.2	3.7	2.3	1.7	23.7

資料) 農林水産省「生産農業所得統計」

2015 年センサスによれば、農業経営体数 137.7 万のうち、単一経営（農産物販売金額のうち主位部門の販売金額が 8 割以上の経営体）は 99.0 万経営体である（表 1.2）。単一経営のうち畜産部門に属す経営体（畜産経営体）数は 4.5 万であり、畜産経営体の割合は 4.5%にすぎない。畜産経営体数は 2005 年に 6.2 万、2010 年に 5.2 万と減少してきたが、単一経営に占める畜産経営体の割合は 2005 年に 4.5%、2010 年に 4.4%とあまり変化していない。したがって、畜産経営体と単一経営体はいずれもほぼ同率で経営体数が減少してきたといえる。（若林 2017）

表 1.2 農業経営体数の推移（全国、経営組織別）（若林 2017）

区分	実績（経営体）					増加率（%）			
	1995	2000	2005	2010	2015	1995-2000	2000-2005	2005-2010	2010-2015
農業経営体(全体)	2,493,962	2,162,480	2,009,380	1,679,084	1,377,266	-13.3	-7.1	-16.4	-18.0
単一経営	1,908,419	1,674,921	1,367,854	1,180,496	990,465	-12.2	-18.3	-13.7	-16.1
畜産部門	77,807	67,564	62,143	52,405	44,959	-13.2	-8.0	-15.7	-14.2
酪農	29,749	24,778	21,283	17,106	13,804	-16.7	-14.1	-19.6	-19.3
肉用牛	27,450	28,540	28,941	25,755	23,279	4.0	1.4	-11.0	-9.6
養豚	7,280	5,879	4,815	3,800	2,923	-19.2	-18.1	-21.1	-23.1
養鶏	7,343	5,827	5,068	4,082	3,539	-20.6	-13.0	-19.5	-13.3

資料) 農林水産省「農林業センサス」

注 1) 1995 年及び 2000 年の数値は、販売農家と農家以外の農業事業体の合計である。

注 2) 養鶏には採卵鶏とブロイラーが含まれる。

畜産部門の特徴は、単一経営の割合が高まっていることと単一経営が総飼養頭羽数の大半を飼養していることである。表 1.3 は畜産経営体の飼養経営体数と飼養頭羽数の割合である。例えば、この表から 2015 年において生乳販売を目的に乳用牛を飼養する経営体に占める酪農単一経営の割合は 75.1%であり、

同経営体が飼養する乳用牛の85.9%を酪農単一経営が飼養していることがわかる。「家畜販売目的の農業経営体（販売目的で単一経営と同じ畜種を飼養する農業経営体のこと）」に占める単一経営の割合を見ると、乳用牛、豚、ブロイラーで70%以上だが、肉用牛と採卵鶏の経営体は50%未満である。乳用牛では、他の単一経営部門が乳用牛をほとんど飼養していない。この構造は豚やブロイラーでも同様である。

表 1.3 「家畜販売目的の農業経営体」の飼養経営体数と総飼養頭羽数に占める単一経営の割合（全国、経営組織別）（若林 2017）

年	乳用牛 (%)		肉用牛 (%)		豚 (%)		採卵鶏 (%)		ブロイラー (%)	
	飼養経営体数	飼養頭数	飼養経営体数	飼養頭数	飼養経営体数	飼養頭数	飼養経営体数	飼養羽数	出荷した経営体数	出荷羽数
2005年	76.3	87.6	35.4	73.5	72.4	91.7	43.0	96.0	78.9	92.1
2010年	73.9	85.1	38.1	74.0	76.5	89.0	47.0	95.4	79.3	90.8
2015年	75.1	85.9	45.4	80.2	79.0	92.7	48.7	91.6	83.4	91.3

資料) 農林水産省「農林業センサス」

注) 「経営体数」は「家畜販売目的の農業経営体」に占める単一経営の割合であり、「飼養頭羽数」は「家畜販売目的の農業経営体」の総飼養頭羽数に占める単一経営飼養頭羽数の割合である。

畜種別の飼養戸数、飼養頭数、1戸当り飼養頭数について、最新情報をまとめると表 1.4 のとおりである。

表 1.4 2019年の畜種別飼養戸数、飼養頭羽数、1戸当り飼養頭羽数（農林水産省 2019）

区分	乳用牛	肉用牛	豚	採卵鶏	ブロイラー
飼養戸数（戸）	15,000	46,300	4,320	2,190	2,250
飼養頭羽数	1,332,000 頭	2,503,000 頭	9,156,000 頭	187,917 千羽	138,228 千羽
1戸当り飼養頭羽数	88.8 頭/戸	54.1 頭/戸	2,119.4 頭/戸	66,883 羽/戸	61,400 羽/戸

図 1.1～1.5 に畜種別の飼養戸数、飼養頭羽数、1戸当り飼養頭羽数の変化を示す。いずれの畜種も経営体の戸数は減少しながらも、飼養頭羽数はそれほど減少せず（ブロイラーの場合は若干増加）、1経営体当たりの飼養頭羽数が増加傾向にある。

現在、畜産経営体にとって重要な課題は、機械化やスマート畜産技術の導入による労働生産性の向上に取り組むとともに、過重労働を防ぐため、労働力を確保することである。

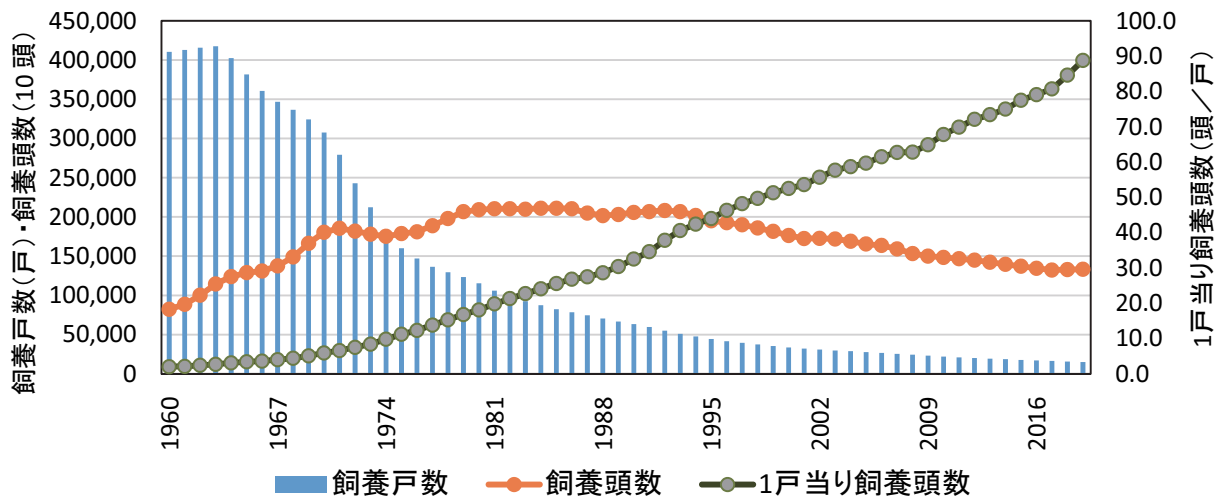


図 1.1 乳用牛の飼養戸数、飼養頭数、1戸当り飼養頭数の推移（1960～2019年）（農林水産省 2019）

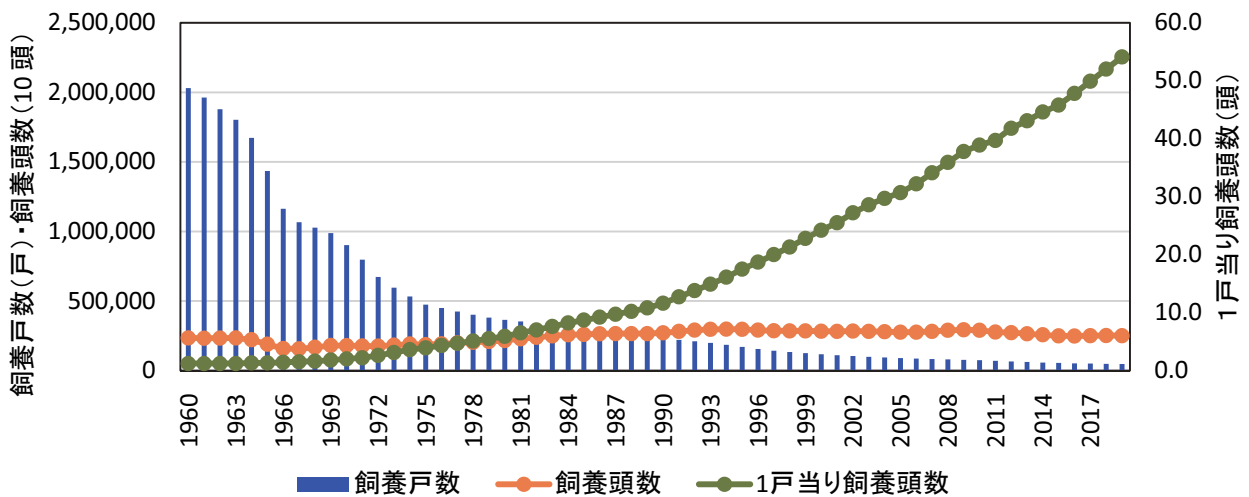


図 1.2 肉用牛の飼養戸数、飼養頭数、1戸当り飼養頭数の推移（1960～2019年）（農林水産省 2019）

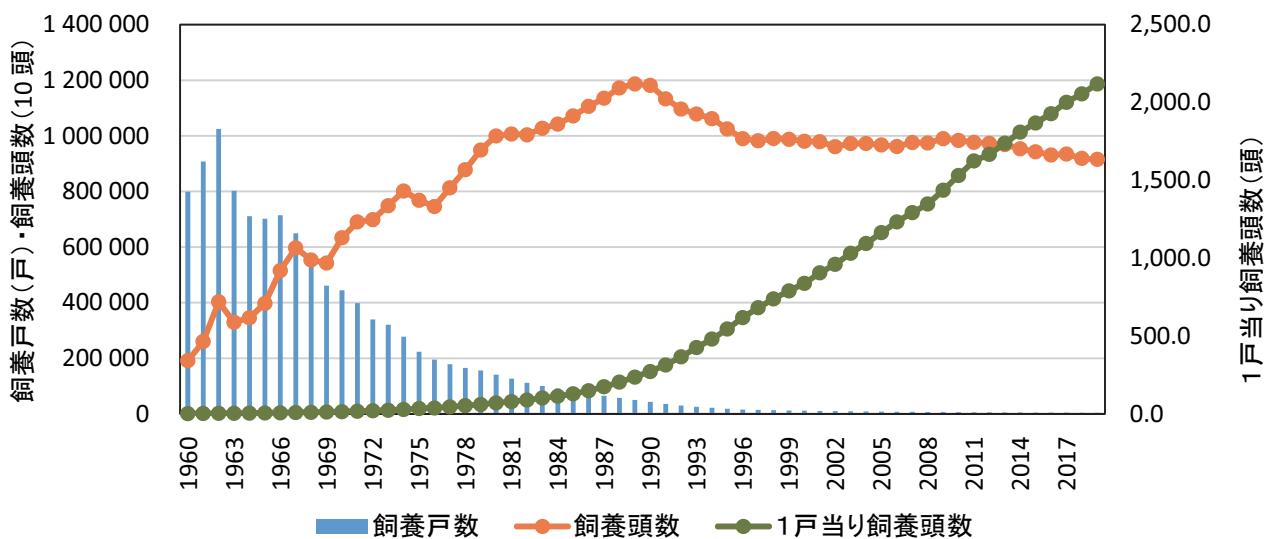


図 1.3 豚の飼養戸数、飼養頭数、1戸当り飼養頭数の推移（1960～2019年）（農林水産省 2019）

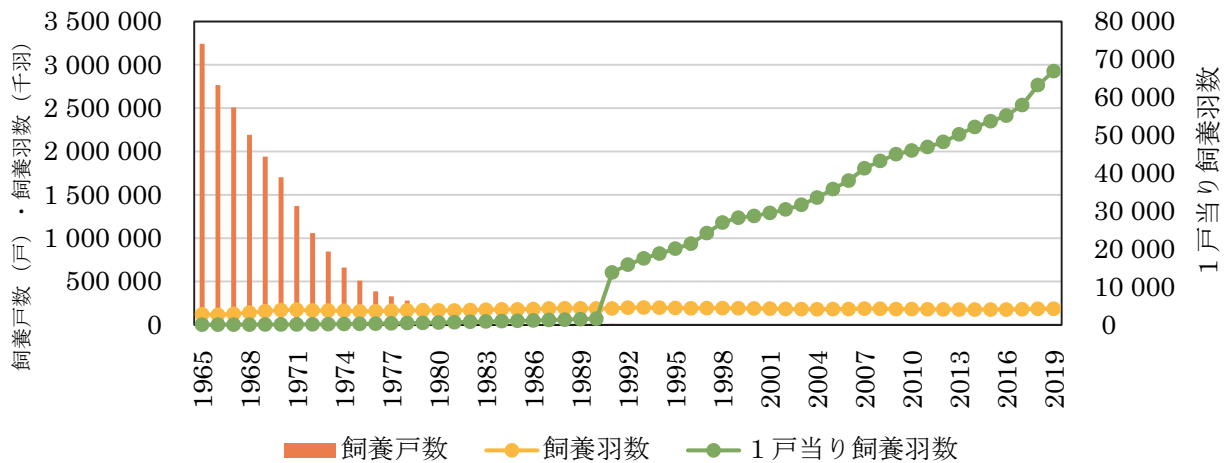


図 1.4 採卵鶏の飼養戸数、飼養頭数、1戸当り飼養頭数の推移（1965～2019年）（農林水産省 2019）

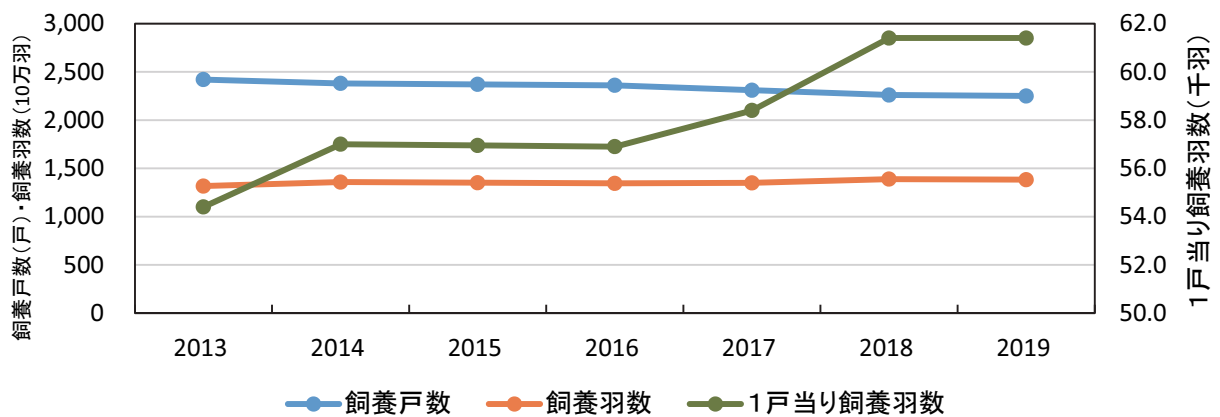


図 1.5 ブロイラーの飼養戸数、飼養頭数、1戸当り飼養頭数の推移（2013～2019年）（農林水産省 2019）

農業センサスによると、農業全体で常雇いがいる経営体及び常雇い者数は年々増加している（図 1.6）。しかし、畜産分野の有効求人倍率は、耕種農業や全産業平均を大きく上回っており、他産業以上に人手不足状態は深刻である（図 1.7）。

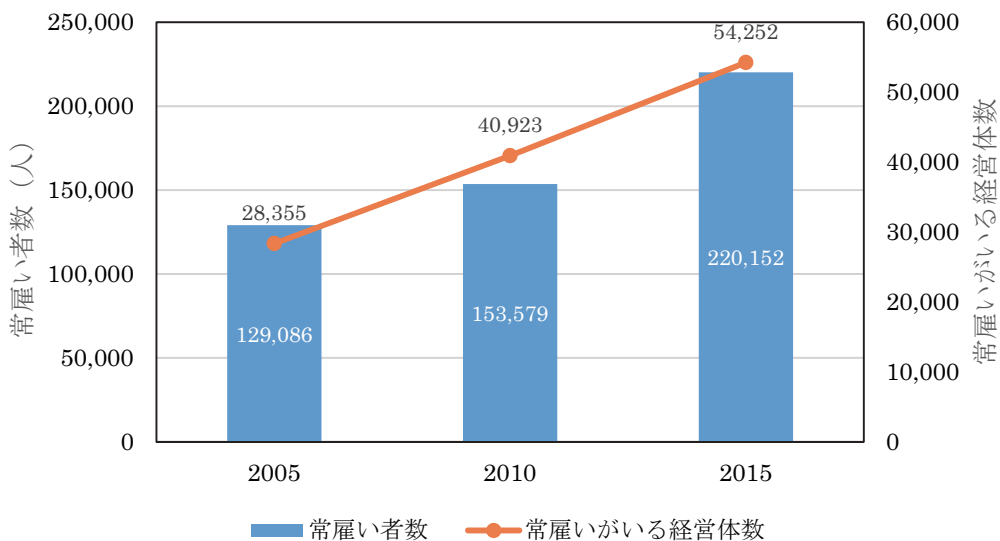


図 1.6 常雇いがいる経営体数及び常雇い者数の変化（農林水産省 2020）

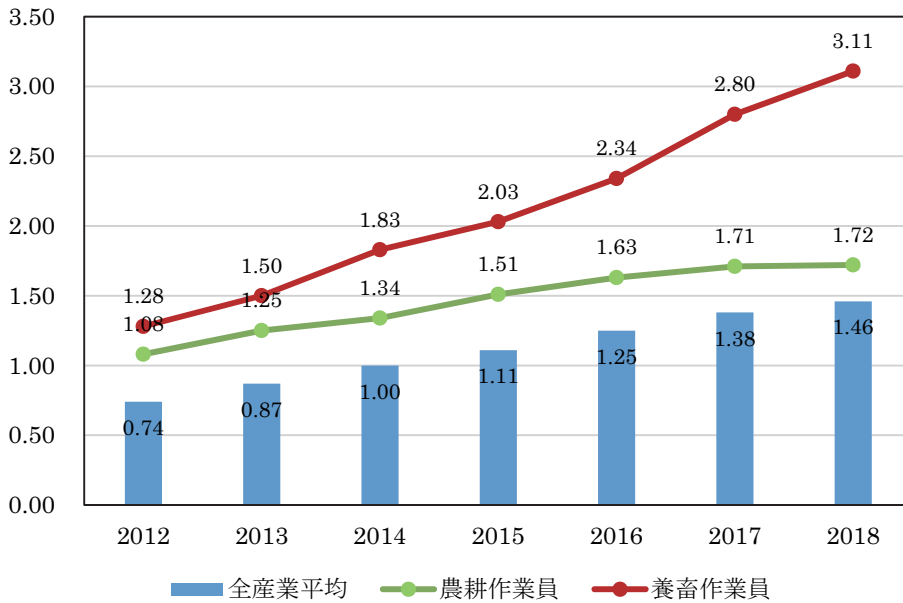


図 1.7 農畜産業分野の有効求人倍率の変化（農林水産省 2020）

我が国の総人口は、平成 30（2018）年 10 月 1 日現在、1 億 2,644 万人となっている。65 歳以上人口は、3,558 万人となり、総人口に占める割合（高齢化率）も 28.1%となった。65 歳以上人口を男女別に見ると、男性は 1,546 万人、女性は 2,012 万人で、性比（女性人口 100 人に対する男性人口）は 76.8 であり、男性対女性の比はほぼ 3 対 4 となっている。

我が国の総人口は、長期の人口減少過程に入っており、令和 11（2029）年に人口 1 億 2,000 万人を下回った後も減少を続け、令和 35（2053）年には 1 億人を割って 9,924 万人となり、令和 47（2065）年には 8,808 万人になると推計されている（図 1.8）。

このように将来はこれまでも増して、労働力不足が深刻化するため、早い段階から機械化やスマート畜産技術の導入による省力化・軽労化の促進に加え、女性・高齢者が活躍できる職場づくりが必須となっている。

【コラム】スマート畜産技術による省力化の事例

愛知県の養豚経営（A 農場）

飼養規模：母豚 700 頭

導入技術：豚舎洗浄ロボット、Salesforce 社のクラウドサービス（運転システム）

導入年：2016 年

成果：母豚 1 頭当たりの肥育豚出荷頭数は 7.1 % 増加、肥育豚出荷頭数は 74 % 増加、清掃労働力は 2 割減少。洗浄の一連作業は、3 週間から 1 週間に短縮。洗浄作業に係る時間は 30 % から 15 % へ 5 割減少。洗浄水の使用量は、導入前の 570,000 m³/年から 400,000 m³/年へ 3 割減少。



豚舎豚房の状況



豚舎洗浄ロボット（展示会）

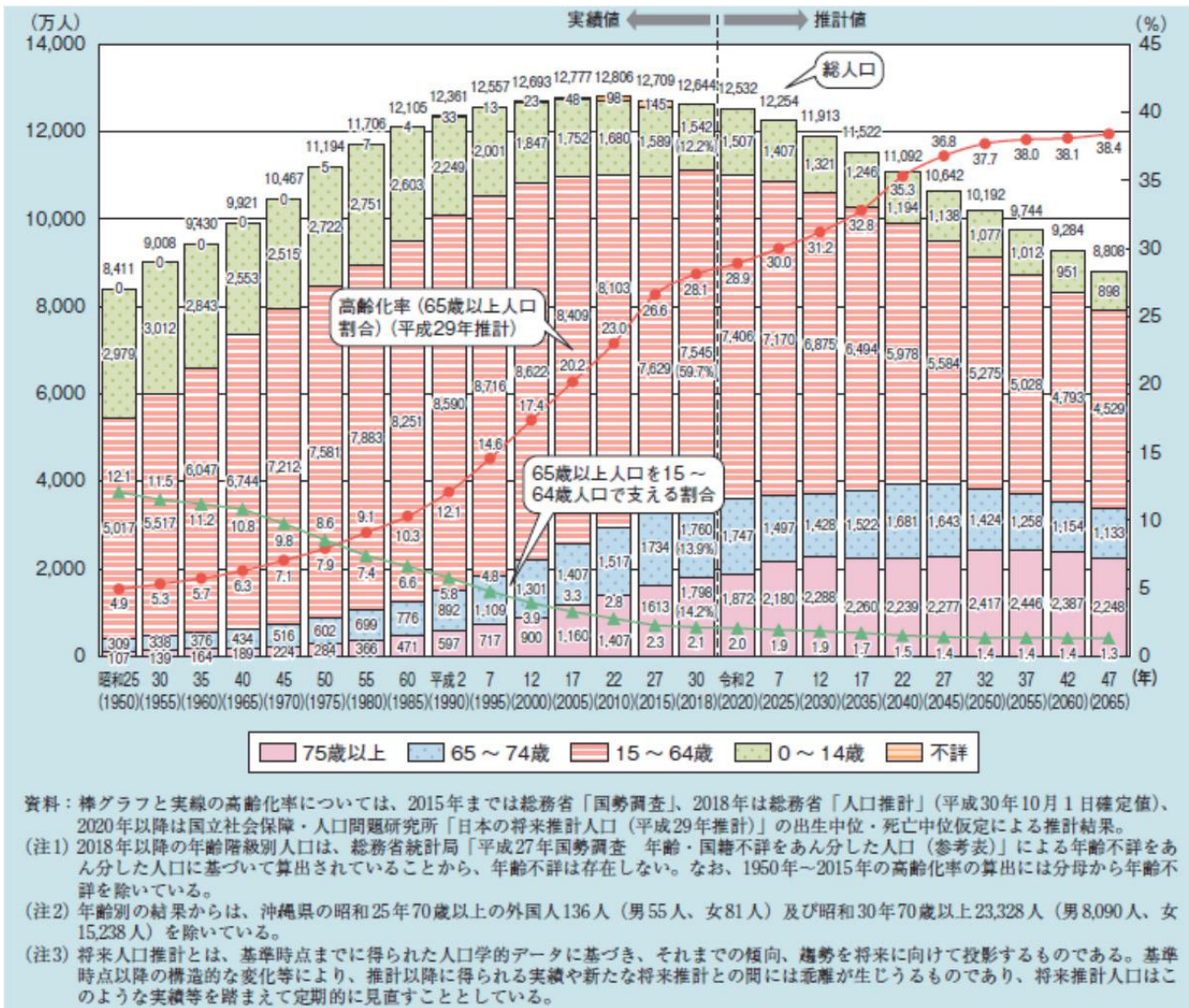


図 1.8 高齢化の推移と将来推計（厚生労働省 2019 令和元年度高齢社会白書）

2. 畜産の雇用をめぐる政策

全産業の雇用について、働く人の長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保等のため、政府は2019年度より働き方改革を推進している。

畜産の雇用を確保するための政策として、農林水産省は農業人材力強化総合支援事業を進めている。

さらに我が国の人手不足を補完するため、一定の専門性・技能を有する新たな外国人材の受入れが制度化され、2019年度から施行されている（出入国管理及び難民認定法及び法務省設置法の一部を改正する法律（平成30年法律第102号））。これは、従来から実施され、2016年に法整備された外国人技能実習生制度（外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律（平成28年法律第89号））と合わせ、外国人材の受け入れを緩和する政策である。

以下にこれらの政策の概要を示す。

2. 1 労務管理のポイント・働き方改革

働き方改革は、働く人々がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方を総合的に推進するものであり、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保等のための措置を講じるものである。

【参考資料】厚生労働省：<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>

(1) 働き方改革の全体像

働き方改革の基本的な考え方

「働き方改革」は、働く人々が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で「選択」できるようにするための改革である。

日本が直面する「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」、「働く人々のニーズの多様化」などの課題に対応するためには、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境をつくる必要がある。働く人の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現することで、成長と分配の好循環を構築し、働く人一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指す。

中小企業・小規模事業者の働き方改革

「働き方改革」は、我が国の雇用の7割を担う中小企業・小規模事業者において、着実に実施することが必要である。魅力ある職場とすることで、人手不足解消にもつながる。

職場環境の改善などの「魅力ある職場づくり」が人手不足解消につながることから、人手不足感が強い中小企業・小規模事業者においては、生産性向上に加え、「働き方改革」による魅力ある職場づくりが重要である。取組に当たっては、「意識の共有がされやすい」など、中小企業・小規模事業者だからこその強みもある。

「魅力ある職場づくり」→「人材の確保」→「業績の向上」→「利益増」の好循環をつくるため、「働き方改革」により魅力ある職場をつくる。

(2) 労働時間法制の見直し

「働き過ぎ」を防ぎながら、「ワーク・ライフ・バランス¹」と「多様で柔軟な働き方」を実現する。

- 長時間労働をなくし、年次有給休暇を取得しやすくすること等によって、個々の事情にあった多様なワーク・ライフ・バランスの実現を目指す。
- 働き過ぎを防いで健康を守る措置をしたうえで、自律的で創造的な働き方を希望する人々のための新たな制度をつくる。

見直しの内容

- ① 残業時間の上限を規制する。
 - 残業時間の上限は、原則として月 45 時間、年 360 時間とし、臨時的な特別の事情がなければこれを超えることはできない。(月 45 時間は、1 日当たり 2 時間程度の残業に相当する。)
 - 臨時的な特別の事情があつて労使が合意する場合でも、
 - ・ 年 720 時間以内
 - ・ 複数月平均 80 時間以内 (休日労働を含む)
 - ・ 月 100 時間未満 (休日労働を含む)を超えることはできない。(月 80 時間は、1 日当たり 4 時間程度の残業に相当する。)
また、原則である月 45 時間の残業を超えることができるのは、年間 6 カ月までとする。
- ② 「勤務間インターバル²」制度の導入を促す。
- ③ 1 人 1 年あたり 5 日間の年次有給休暇の取得を企業に義務づける。
- ④ 月 60 時間を超える残業は、割増賃金率を上げる (25%→50%)。
 - 中小企業で働く人にも適用 (大企業は平成 22 年度から適用)
- ⑤ 労働時間の状況を客観的に把握するよう、企業に義務づける。
 - 働く人の健康管理を徹底
 - 管理職、裁量労働制適用者も対象
- ⑥ 「フレックスタイム制³」により働きやすくするため、制度を拡充する。
 - 労働時間の調整が可能な期間 (清算期間) を延長する (1 カ月→3 カ月)
 - 子育て・介護しながらでも、より働きやすくする
- ⑦ 専門的な職業の人の自律的で創造的な働き方である「高度プロフェッショナル制度⁴」を新設し、選択できるようにする。
 - 前提として、働く人の健康を守る措置を義務化する (罰則つき)
 - 対象を限定する (一定の年収以上で特定の高度専門職のみが対象)

¹ 「Work-life balance」のことで「仕事と生活の調和」と訳され、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる」ことを指す。

² 勤務間インターバルとは、前日の終業時刻から翌日の始業時刻の間に一定時間の休息を確保することで、働く人の生活時間や睡眠時間を確保するもの。

³ フレックスタイム制とは、労働者が日々の始業・終業時刻、労働時間を自ら決めることによって、生活と業務との調和を図りながら効率的に働くことができる制度のこと。

⁴ 高度プロフェッショナル制度は、高度の専門的知識等を有し、職務の範囲が明確で一定の年収要件を満たす労働者を対象として、労使委員会の決議及び労働者本人の同意を前提として、年間 104 日以上の日確保措置や健康管理時間の状況に応じた健康・福祉確保措置等を講ずることにより、労働基準法に定められた労働時間、休憩、休日及び深夜の割増賃金に関する規定を適用しない制度のこと。

生産性を向上しつつ長時間労働をなくすためには、これらの見直しとあわせ、職場の管理職の意識改革・非効率な業務プロセスの見直し・取引慣行の改善（適正な納期設定など）を通じて長時間労働をなくしていくことが必要である。

(3) 雇用形態に関わらない公平な待遇の確保

改正の目的

同一企業内における正社員（無期雇用フルタイム労働者）と非正規社員（パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者）の間の不合理な待遇の差をなくす。

どのような雇用形態を選択しても、待遇に納得して働き続けられるようにすることで、多様で柔軟な働き方を「選択できる」ようにする。

改正の概要

① 不合理な待遇差をなくすための規定の整備

- 同一企業内において、正社員と非正規社員との間で、基本給や賞与などのあらゆる待遇について、不合理な待遇差を設けることが禁止される。
- 裁判の際に判断基準となる「**均衡待遇規定**」（(i) 職務内容、(ii) 職務内容・配置の変更の範囲、(iii) その他の事情の内容を考慮して不合理な待遇差を禁止するもの）、「**均等待遇規定**」（(i) 職務内容、(ii) 職務内容・配置の変更の範囲が同じ場合は、差別的取扱いを禁止するもの）を法律に整備する。
- ガイドライン（指針）を策定し、どのような待遇差が不合理に当たるかを明確に示す。

派遣労働者については、次のいずれかを確保することを義務化する。

- 派遣先の労働者との均等・均衡待遇
- 一定の要件を満たす労使協定による待遇

併せて、派遣先になろうとする事業主に対し、派遣先労働者の待遇に関する派遣元への情報提供義務を新設する。

② 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化

- 非正規社員は、正社員との待遇差の内容や理由などについて、事業主に対して説明を求めることができる。

③ 行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争解決手続（行政 ADR：Alternative dispute resolution：事業主と労働者との間の紛争を、裁判をせずに解決する手続きのこと）の規定の整備

- 都道府県労働局において、無料・非公開の紛争解決手続きを行う。「均衡待遇」や「待遇差の内容・理由に関する説明」についても、行政 ADR の対象となる。

2. 2 農業人材力強化総合支援事業

農林水産省は、農業人材力強化総合支援事業により、40代以下の農業従事者の拡大（令和5年までに40万人の拡大）を目標として、次世代を担う人材を育成・確保するため、就農準備や経営開始時の早期の経営確立を支援する資金の交付、農業法人等での実践研修、労働力の調整による人材の確保、地域における新規就農者へのサポート活動、農業大学校・農業高校等における農業教育の高度化等を支援している（農水省 2021）。

本事業は、以下の4つに区分されている（図 2.2.1 参照）。

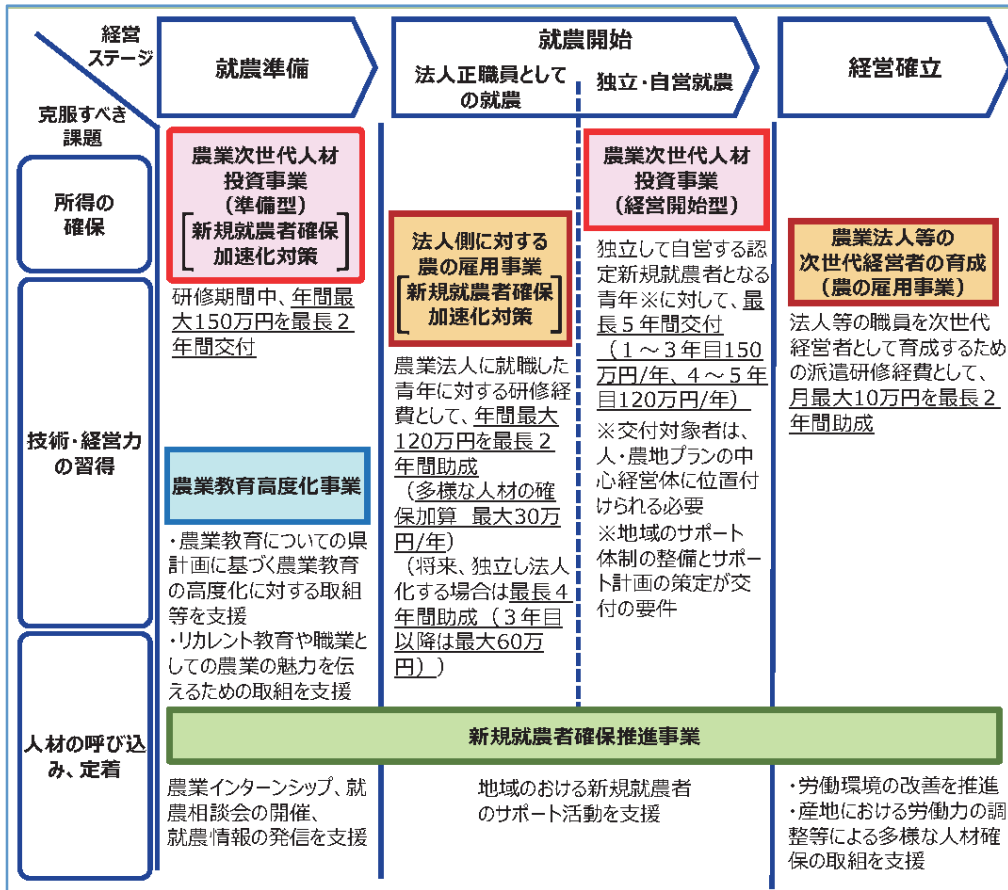


図 2.2.1 農業人材力強化総合支援事業の概要（農水省 2021）

(1) 農業人材力強化総合支援事業

次世代を担う農業者となることを志向する49歳以下の者に対し、就農準備や経営開始時の早期の経営確立を支援する資金を交付する。

(2) 農の雇用事業

- 農業法人等が労働環境を改善しつつ行う49歳以下の新規就業者への実践研修、新たな法人設立に向けた研修や多様な人材の確保等を支援する。
- 農業法人等による従業員等の派遣研修を支援する。

(3) 農業教育高度化事業

農業大学校、農業高校等における農業教育の高度化を図るため、農業教育カリキュラムの強化、国際的な人材の育成に向けた海外研修、リカレント教育の充実、若者の就農意欲を喚起する活動、

研修用機械・設備の導入等を支援する。

(4) 新規就農者確保推進事業

農業就業体験、就農相談会の開催、就農情報発信、地域における新規就農者のサポート活動、労働環境の改善、労働力の調整等による多様な人材の確保等の取組を支援する。

以下に、畜産経営者に直接関係する、農業人材力強化総合支援事業のうち、農業次世代人材投資事業と農の雇用事業を示す。

農業次世代人材投資事業

本事業は就農前の「準備型」と就農開始時の「経営開始型」に区分される。

【参考資料】農林水産省：https://www.maff.go.jp/j/new_farmer/n_syunou/roudou.html

準備型

(1) 概要

就農に向けて必要な技術等を習得するために研修を受けるものに対し、以下の内容で資金を交付するものである。

- 交付対象者：就農予定時に 49 歳以下のもの
- 交付額：最大 150 万円／年（最長 2 年間）
- 交付主体：都道府県、青年農業者等育成センター、市町村、農業委員会ネットワーク機構

(2) 主な交付要件

- 独立・自営就農^(注1) または雇用就農、または親元就農^(注2) を目指すこと
(注1) 就農後 5 年以内に認定新規就農者または認定農業者になること
(注2) 就農後 5 年以内に経営を継承すること（法人の場合は共同経営者になること）
- 都道府県等が認めた研修機関等で概ね 1 年以上かつ概ね年間 1,200 時間以上の研修を受けること
- 常勤の雇用契約を締結していないこと
- 原則、前年の世帯（親子及び配偶者の範囲）所得が 600 万円以下であること
- 研修中の怪我等に備えて傷害保険に加入すること

(3) 交付停止・返還等

- 適切な研修を行っていない場合
- 研修終了後 1 年以内に 49 歳以下で就農しなかった場合
- 交付期間の 1.5 倍（最低 2 年間）の期間、農業を継続しない場合
- 独立・自営就農者について、就農後 5 年以内に認定新規就農者または認定農業者にならなかった場合
- 親元就農者について、就農後 5 年以内に経営を継承しなかった場合（法人の場合は共同経営者にならなかった場合）

経営開始型

(1) 概要

次世代を担う農業者となることを目指し、独立・自営就農する認定新規就農者に対し、資金を交付する。

- 交付対象者：独立・自営就農時に 49 歳以下のもの
- 交付額：経営開始 1～3 年目 150 万円／年
経営開始 4～5 年目 120 万円／年（最長 5 年間、前年の所得によらず低額）
- 交付主体：市町村

(2) 主な交付要件

- 認定新規就農者であること
- 経営開始 5 年目までに農業で生計が成り立つ実現可能な計画を策定していること
- 経営を継承する場合、新規参入者と同等の経営リスク（新規作目の導入など）を負うと市町村に認められること
- 人・農地プランに中心経営体として位置付けられている、または農地中間管理機構から農地を借り受けていること
- 原則、前年の世帯所得が 600 万円以下であること

(3) 交付停止・返還等

【サポート体制・中間評価】

- 市町村は、サポート体制を整備し、サポート計画を策定する
- 経営開始 3 年目終了後に、所得水準を含む共通の評価基準に基づき中間評価を実施し、支援方針を決定

【交付停止】

- 原則、前年の世帯所得が 600 万円（次世代資金含む）を超えた場合
- 適切な経営を行っていない場合
- 中間評価において、経営発展する意欲が乏しく、所得目標の達成が見込まれないと市町村に判断された場合

【返還】

- 交付期間終了後、交付期間と同期間以上、同程度の営農を継続しなかった場合

農の雇用事業

青年の雇用就農及び研修後の独立就農を促進するため、農業法人等が労働環境を改善しつつ行う 49 歳以下の新規就業者への実践研修や多様な人材の確保、新たな法人設立に向けた研修等を支援するとともに、農業法人等による従業員等の派遣研修を支援する。

支援のタイプは、対象者や研修の目的により、以下の 3 つに区分される。

【参考資料】

農林水産省：https://www.maff.go.jp/j/keiei/nougyou_jinzaiikusei_kakuho/koyou.html

全国農業会議所：<https://www.be-farmer.jp/farmer/employment/>

(1) 雇用就農者育成・独立支援タイプ

農業法人等が就農希望者を新たに雇用して実施する研修を支援する（年間最大 120 万円、最長 2 年間、多様な人材^(注1)の確保加算+30 万円/年）。

（注1）障がい者、出所者、生活困窮者

【農業法人等の主な要件】

- 正社員として雇用すること（期限の定めのない雇用契約）
- 過去 5 年間に本事業の対象となった雇用就農者が 2 名以上の場合、農業への定着率が 2 分の 1 以上であること
- 労働環境の改善^(注2)に既に取り組んでいる、または新たに取り組むこと

（注2）休憩・休日・有給休暇の確保に取り組んだ上で、①労働時間管理、②人材育成及び評価の仕組みの導入、③男女別トイレ等働き方改革に資する施設の整備のいずれか 1 つ以上に取り組んでいること。

【雇用就農者に関する主な要件】

- 研修修了後も就農を継続する強い意欲を有する 49 歳以下の者であること
- 農業就業経験が原則 5 年以内であること
- 正社員として研修開始時点で 4 カ月以上継続して雇用されていること

(2) 新法人設立支援タイプ

農業法人等が就農希望者を新たに雇用し、農業法人の設立に向けて実施する研修に対して支援する。第三者への経営継承を行う場合も活用可能である。（年間最大 120 万円、最長 4 年間、ただし 3 年目以降は年間最大 60 万円）。

【雇用就農者に関する主な要件】

- 研修終了後 1 年以内に農業法人を設立する強い意欲を有すること
（基本的に雇用就農者育成・独立支援タイプの各要件も満たすことが必要）

(3) 次世代経営者育成タイプ

農業法人等が、職員等を法人の次世代経営者として育成するために異業種の法人・先進的な農業法人へ派遣研修する経費を助成する。（月最大 10 万円、最短 3 カ月～最長 2 年間）。

派遣研修生を研修終了後 1 年以内に役員等へ登用すること等が要件である。

2. 3 外国人材の受け入れ

農業分野の外国人労働者数は、2015年以降、急速に増加しており、2019年には35,513人となっている。このうち31,888人が外国人技能実習生で、約90%を占めている（図2.3.1）。

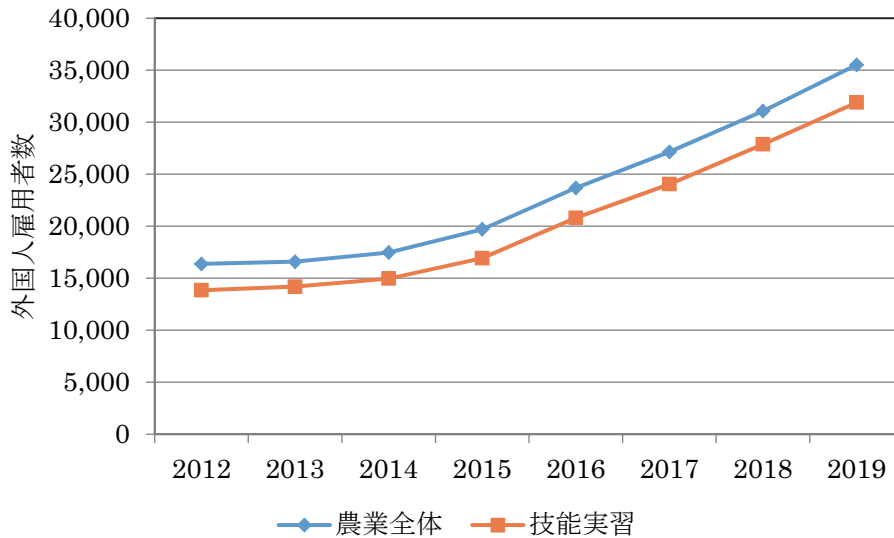


図 2.3.1 農業分野の外国人労働者数の推移（農林水産省 2020）

外国人技能実習生の都道府県別の技能実習2号⁵移行申請者数では、茨城県が最も多く（2,196人）、熊本県（922人）、北海道（699人）、千葉県（698人）、愛知県（615人）が続いている（図2.3.2）。

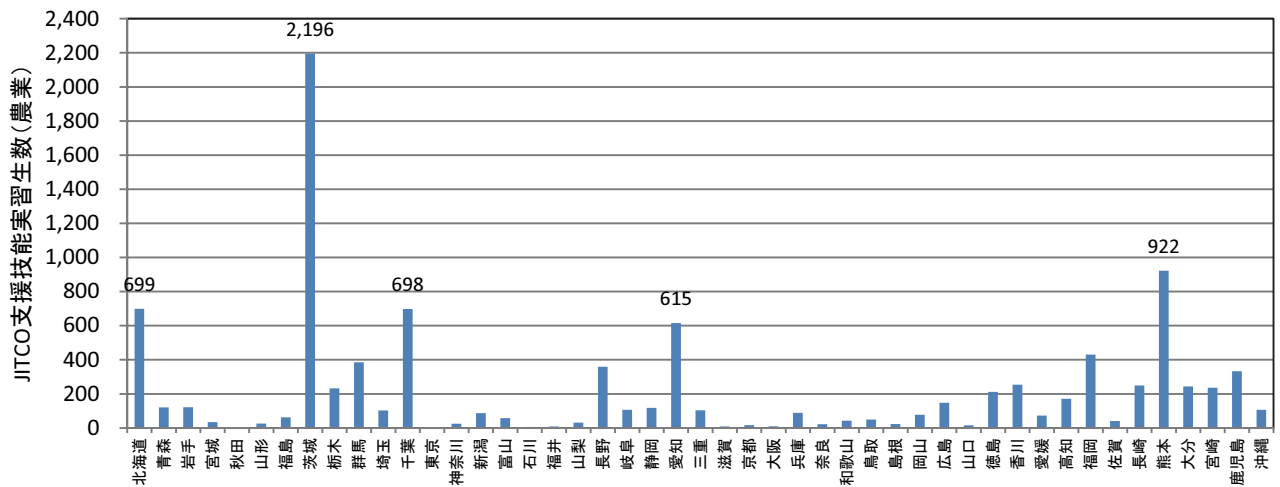


図 2.3.2 外国人技能実習生の都道府県別分布（2016年度）（JITCO 2020）

農業分野における外国人材の受け入れについては、技能実習制度、特定技能制度、国家戦略特区の3タイプがあり、各々の比較を行うと、表2.3.1のとおりである。なお国家戦略特区事業は、2019年6月11日に開催された国家戦略特区諮問会議において、特定技能制度へ段階的に移行することが決定されている。

⁵ 技能実習1号の活動に従事して技能等を修得した人が、当該技能等に習熟するため、法務大臣が指定する日本の公私の機関との雇用契約に基づいて当該機関において当該技能等を要する業務に従事する活動を行うもの。

表 2.3.1 農業分野の外国人材の在留資格制度の比較（農林水産省 2020、出入国在留管理庁 2019）

区分	技能実習制度	特定技能制度 (出入国管理及び難民認定法)	国家戦略特区 (農業支援外国人受入事業)
在留資格	「技能実習」 ➤実習目的	「特定技能1号」(農業は特定技能2号の対象外) ➤就労目的	「特定活動」 ➤就労目的
在留期間	最長5年(技能実習期間中は原則帰国不可) ※4年目の実習(技能実習3号)を開始する際に、1か月以上帰国させる必要	通算で最長5年(在留期間中の帰国可)	通算で最長3年(在留期間中の帰国可)
従事可能な業務の範囲	<ul style="list-style-type: none"> 耕種農業のうち「施設園芸」「畑作・野菜」「果樹」 畜産農業のうち「養豚」「養鶏」「酪農」 ※農作業以外に、農畜産物を使用した製造・加工の作業の実習も可能	<ul style="list-style-type: none"> 耕種農業全般 畜産農業全般 ※日本人が通常従事している関連業務(農畜産物の製造・加工、運搬、販売の作業、冬場の除雪作業等)に付随的に従事することも可能	<ul style="list-style-type: none"> 耕種農業全般 畜産農業全般 ※農作業以外に、農畜産物等を使用した製造・加工、運搬・陳列・販売の作業も可能(ただし、農作業が主)
技能水準	—	「受入れ分野で相当程度の知識または経験を必要とする技能」(一定の専門性・技能が必要) ※所管省庁が定める試験等により確認。ただし、技能実習(3年)を修了した者は試験を免除。	「農業支援活動を適切に行うために必要な知識・技能」(一定の専門性・技能が必要) ※(i) 技能実習(3年)を修了した者または(ii) 農業全般についての試験に合格した者が該当。
日本語能力の水準	—	「ある程度日常会話ができ、生活に支障がない程度の能力を有することを基本」 ※試験等により確認。ただし、技能実習(3年)を修了した者は試験を免除。	「農業支援活動を行うために必要な日本語能力」 ※(i) 技能実習(3年)を修了した者または(ii) 農業全般についての試験に合格した者が該当。
外国人材の受入れ主体(雇用主)	実習実施者(農業者等) ※農協が受入れ主体となり、組合員から農作業を請け負って実習を実施することも可能	<ul style="list-style-type: none"> 農業者等 派遣事業者(農協、農協出資法人、特区事業を実施している事業者等を想定) 	派遣事業者
送出機関	外国政府の推薦または認定を受けた機関	—	
監理団体	あり(非営利の事業協同組合等が実習実施者への監査その他の監理事業を行う。主務大臣による許可制。)	—	
支援機関	—	あり(個人または団体が受入れ機関からの委託を受けて特定技能外国人に住居の確保その他の支援を行う。出入国在留管理庁による登録制。)	
外国人と受入機関のマッチング	通常監理団体と送出機関を通して行われる	受入れ機関が直接海外で採用活動を行い、または国内外の斡旋機関等を通じて採用することが可能	
受入機関の人数枠	常勤職員の総数に応じた人数枠あり	人数枠なし(介護分野、建設分野を除く)	
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> 技能実習計画に基づいて、講習を受け、及び技能等に係る業務に従事する活動(1号) 技能実習計画に基づいて技能等を要する業務に従事する活動(2号、3号)(非専門的・技術的分野) 	相当程度の知識または経験を必要とする技能を要する業務に従事する活動(専門的・技術的分野)	
転籍・転職	原則不可。ただし、実習実施者の倒産等やむを得ない場合や、2号から3号への移行時は転籍可能。	同一の業務区分内または試験によりその技能水準の共通性が確認されている業務区分間において転職可能	

国家戦略特区では、区域計画の認定を受けたのは、愛知県、京都府、新潟県、沖縄県のみであり、いずれ特定技能制度へ移行するので、検討対象外とする。

以下では、外国人技能実習制度（外国人技能実習法）と、特定技能制度（出入国管理法改正（特定技能））について述べる。

外国人技能実習制度（外国人技能実習法）

平成 28 年 11 月 28 日、「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律」（平成 28 年法律第 89 号。以下「技能実習法」または「法」という）が公布された。これにともない、技能実習制度の運営に必要な法律・規則（法務省・厚生労働省令）等が整備された。以下、特に断らない限り「技能実習制度運用要領」（出入国在留管理庁 et al. 2020）に基づき記述する。

技能実習制度は、我が国で開発され培われた技能、技術または知識の開発途上国等への移転を図り、その開発途上国等の経済発展を担う「人づくり」に協力することを目的とする制度であり、これまでは「出入国管理及び難民認定法」（昭和 26 年政令第 319 号。以下「入管法」という）とその省令を根拠法令として実施されてきた。技能実習制度の見直しにともない、新たに技能実習法とその関連法令が制定され、これまで入管法令で規定されていた多くの部分が、この技能実習法令で規定されることになった。ただし、制度の趣旨はこれまでと変わりがなく、その趣旨をより徹底するために、基本理念として「技能実習は、労働力の需給の調整の手段として行われてはならない」（法第 3 条第 2 項）と明記されている。

技能実習法の目的・定義等は以下のとおりである。

- 目的
技能実習の適正な実施と技能実習生の保護を図り、人材育成を通じた開発途上地域等への技能等の移転による国際協力を推進する（法第 1 条）。
- 基本理念
技能実習は、労働力不足を補うための手段として行われてはならない（法第 3 条）。
- 国は、技能実習の適正な実施と技能実習生の保護を図るために必要な施策を総合的・効果的に推進し、地方公共団体は地域の実情に応じて必要な施策を推進する（法第 4 条）。
- 実習実施者は、技能実習を行わせる者としての責任を自覚し、技能実習を行わせる環境の整備に努め、国や地方公共団体が講ずる施策に協力する。監理団体⁶は、技能実習の適正な実施と技能実習生の保護について重要な役割を果たすものであると自覚し、実習監理の責任を適切に果たし、国や地方公共団体が講ずる施策に協力する（法第 5 条）。
- 技能実習生は、技能実習に専念して技能等の修得等をし、本国への技能等の移転に努めなければならない（法第 6 条）。
- 技能実習制度の適切な運営のための基本方針を定める（法第 7 条）。

技能実習法施行前の旧制度との大きな違いとしては、第 2 号技能実習の活動を修了し、技能等に相当程度習熟した者が、当該技能等に熟達し、本国に帰国後に当該技能等をより効果的に活用することが可

⁶ 商工会議所・商工会、中小企業団体、職業訓練法人、農業協同組合、漁業協同組合、公益社団法人、公益財団法人等

能となるレベルを目指すものとして、第3号技能実習が創設されたことである（なお、「実習実施者」とは、旧制度における「実習実施機関」と同義）。

技能実習の形態としては、大きく「企業単独型技能実習」と「団体監理型技能実習」に分けられる。企業単独型技能実習とは、実習実施者の外国にある事業所など一定の事業上の関係を有する機関（日本企業の海外の現地法人や合弁企業、取引先企業の常勤職員を対象）から技能実習生を受け入れて技能実習を行わせる形態である。また、団体監理型技能実習とは、営利を目的としない監理団体が実習実施者に対して指導・監督をしながら、技能実習を行わせる形態である。

畜産経営体に関係するのは団体監理型で、事業協同組合等の中小企業団体、商工会議所、商工会等が受入れ団体（第一次受入れ機関）となって研修生・実習生を受入れ、傘下の中小企業（＝受入れ企業、第二次受入れ機関）等において実務研修及び技能実習を実施するものである。この「団体監理型」は、中小企業等における研修実施機会の拡大ニーズに応えるため、1990年8月に導入された。

技能実習法による技能実習制度の主な改正点は以下のとおりである。

(1) 外国人技能実習機構（OTIT：Organization for Technical Intern Training）の設立

新制度においては、技能実習法に基づき OTIT が設立される。OTIT は、技能実習計画の認定、実習実施者の届出の受理、監理団体の許可申請の受理等を始め、実習実施者や監理団体に対する指導監督（実地検査・報告徴収）や、技能実習生からの申告・相談に応じるなど、技能実習制度の適正な実施及び技能実習生の保護に関する業務を行う。

(2) 技能実習計画の認定制

旧制度においては、法務省令で技能実習計画書の作成、提出を規定しており、監理団体が技能実習計画を作成し、個々の技能実習生の在留資格認定証明書交付申請等の手続の中で、地方入国管理局が確認していたが、技能実習計画として認定していなかった。新制度ではこれを改め、技能実習を行わせようとする者（実習実施者）は、技能実習計画を作成し、その技能実習計画が適当である旨の認定を受けることとされ、技能実習計画に記載しなければならない事項や申請の際の添付書類が、技能実習法及びその関連法令で規定された。ただし、認定を受けた場合であっても、その後、認定の基準を満たさなくなった場合や、認定計画のとおり技能実習が行われていない場合等には、実習認定の取消しが行われることになるので、常に法令等の基準を満たして技能実習を適正に行わせる必要がある。なお、技能実習計画は、技能実習生ごとに、第1号、第2号及び第3号の区分を設けて認定を受けることとされており、特に第3号技能実習計画に関しては、実習実施者が、「技能等の修得等をさせる能力につき高い水準を満たすものとして主務省令で定める基準に適合していること」（法第9条第10号）が認定の基準となる。この認定申請は、OTITの地方事務所・支所の認定課が行う。

(3) 実習実施者の届出制

実習実施者について、旧制度においては、実習実施機関に求められる事項等を法務省令で規定しており、個々の技能実習生の在留資格認定証明書交付申請等の手続の中で、地方入国管理局が確認していたが、実習実施機関として届出を行うことは求められていなかった。新制度ではこれを改め、技能実習法により、実習実施者が技能実習を開始したときには、遅滞なく届け出なければならないこととされた。この届出は、OTITの地方事務所・支所の認定課で行う。

(4) 監理団体の許可制

新制度では、監理事業を行おうとする者は、主務大臣の許可を受けなければならないこととされ、監理団体として満たさなければならない要件が、技能実習法及びその関連法令で規定されている。ただし、許可を受けた場合であっても、その後、許可の基準を満たさなくなった場合には、監理事業の全部または一部の停止や、監理事業の許可の取消しが行われることになるので、常に法令等の基準を満たして監理事業を適正に行う必要がある。なお、監理団体の許可には、一般監理事業の許可と特定監理事業の許可の2区分があり、一般監理事業の許可を受ければ第1号から第3号までの全ての段階の技能実習に係る監理事業を行うことができ、特定監理事業の許可を受ければ第1号技能実習及び第2号技能実習に係る監理事業を行うことができる。この許可申請は、OTITの本部事務所の審査課で行い、最終的な許可の判断は主務大臣が行う。

実習実施者や監理団体の上部機関（実習実施者や監理団体が加入している上部団体で、例えば、都道府県中小企業団体中央会や、都道府県農業会議等）は実習実施者や監理団体に対して必要な指導及び助言をするよう努めなければならない。

(5) 技能実習生の保護

新制度では、技能実習生の保護のため、技能実習の強制、違約金設定、旅券または在留カードの保管等に対する禁止規定を法律に定めるほか、これに違反した場合の罰則に関する規定を定めている。また、実習実施者または監理団体の法令違反があった場合に、技能実習生が当該事実を主務大臣に通報・申告することができることとし、技能実習生からの相談に応じる体制を整備する。さらに、人権侵害行為を受けた技能実習生が引き続き技能実習を継続することができるよう、OTITにおいて転籍を支援する体制も整備する。

(6) 二国間取決めに基づく送出国による送出機関の認定

旧制度では、技能実習生の募集・選抜を行う機関、技能実習生を推薦する機関、渡航前に事前講習を行う機関など、本邦外において、技能実習の準備に関与する外国の機関を総じて、「送出し機関」としていたが、新制度では、監理団体に対して求職の申込みを取り次ぐか否かで、「外国の送出機関」と「外国の準備機関」の2つに分けられる。

外国の送出機関は、技能実習生が国籍または住所を有する国または地域の所属機関や団体監理型技能実習生になろうとする者からの団体監理型技能実習に係る求職の申込みを本邦の監理団体に取り次ぐ者をいう。他方、外国の準備機関とは、技能実習生になろうとする者の外国における準備に関与する外国の機関をいい、例えば、外国で技能実習生になろうとする者が所属していた会社や、技能実習生になろうとする者を広く対象とするような日本語学校を運営する法人、旅券や査証の取得代行手続を行う者などが含まれる。なお、外国の送出機関のうち、認定申請を行おうとする技能実習計画に係る技能実習生の求職の申込みを実際に監理団体に取り次ぐ送出機関を「取次送出機関」という。

技能実習生の選抜には、現地の事情に精通している送出機関が重要な役割を担っているが、その一方で、これまで、失踪防止等を名目として、技能実習生本人やその家族等から保証金の徴収等をしている不適正な送出機関や、制度の趣旨・目的を理解せず、技能実習を単なる出稼ぎと捉えて来日する技能実習生の存在が指摘されているので、技能実習制度の適正な運用のためには、送出機関の規制強化等の適正化を図ることが求められている。

このような状況を受け、技能実習法に基づく新制度では、監理団体の許可に当たって、技能実習生になろうとする者からの求職の申込みを取り次ぐ外国の送出機関について、規則第25条で定められる要件

に適合することを求めることとし、送出機関の規制強化を図る。

また、外国にその事業所が所在する送出機関については、外国に所在するため日本ではその適否を確認しきれないという問題がある。旧制度においては、監理団体の許可制がないのと同様に、送出機関についても適正なものをあらかじめ選別するような公的な仕組みはなかったが、新制度においては、我が国政府と送出国政府との間で二国間取決めを順次作成することとし、各送出国政府において自国の送出機関の適格性を個別に審査し、適正なもののみを認定する仕組みを構築することとしている。

なお、認定された送出機関名については、法務省及び厚生労働省のホームページ（HP）のほか、OTITのHPに国ごとに掲載する。当該送出国との間で二国間取決めが作成され、当該取決めに基づく制度に移行するまでの間であっても、旧制度と同様に送出国政府の公的機関からの推薦状が必要とされるなど規則第25条で定められる要件を満たしていることが必要となる。また、当該取決めに基づく制度に移行した後からは、送出国政府が認定した機関を除いて、当該送出国からの送り出しが認められなくなる。

図 2.3.3 に技能実習制度の仕組みを示す。

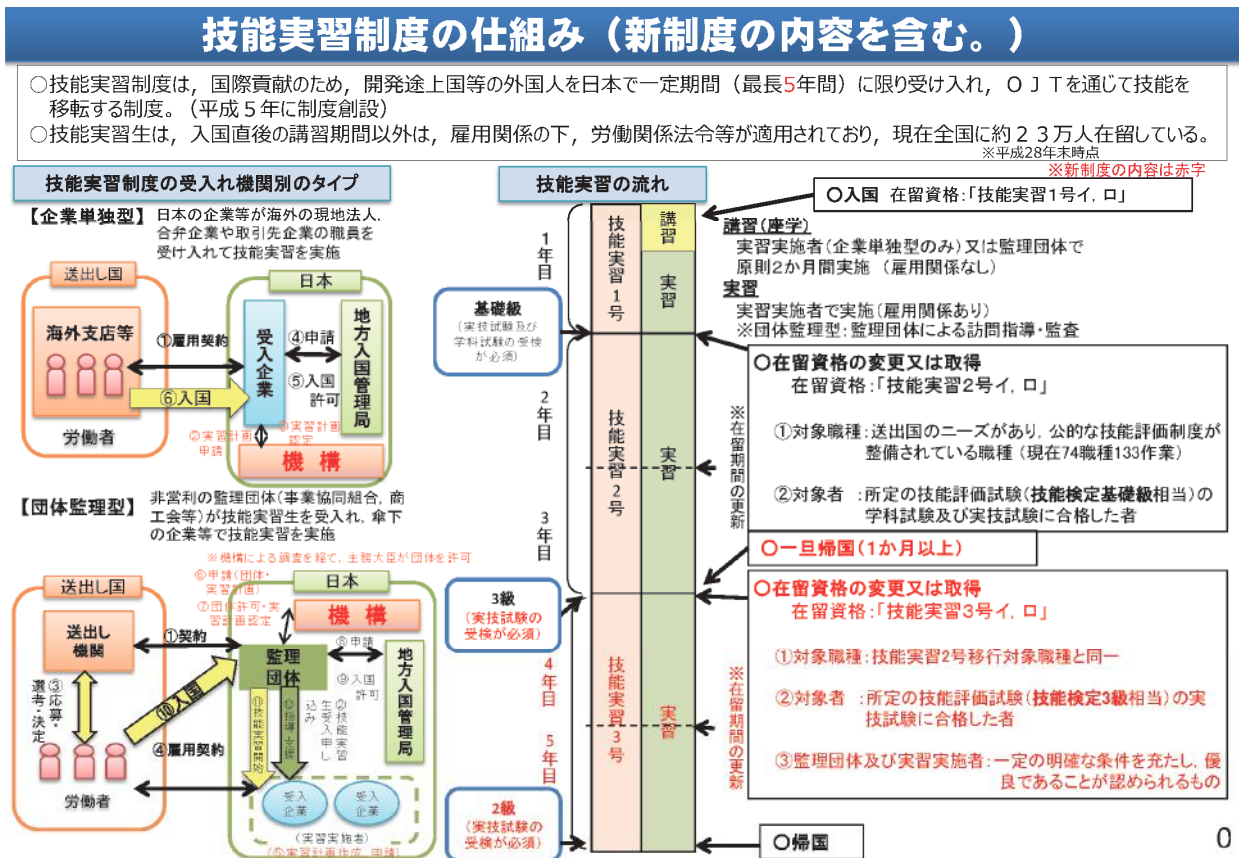


図 2.3.3 技能実習制度の仕組み（出入国在留管理庁 et al. 2020）

特定技能制度（出入国管理法改正）

平成30年12月8日、第197回国会（臨時会）において「出入国管理及び難民認定法及び法務省設置法の一部を改正する法律」が成立し、同月14日に公布された（平成30年法律第102号）。この改正法は、在留資格「特定技能1号」「特定技能2号」の創設、出入国在留管理庁の設置等を内容とするものである（図 2.3.4）。

特定技能者の区分（特定技能1号及び特定技能2号）は表 2.3.2 に示すとおりである。

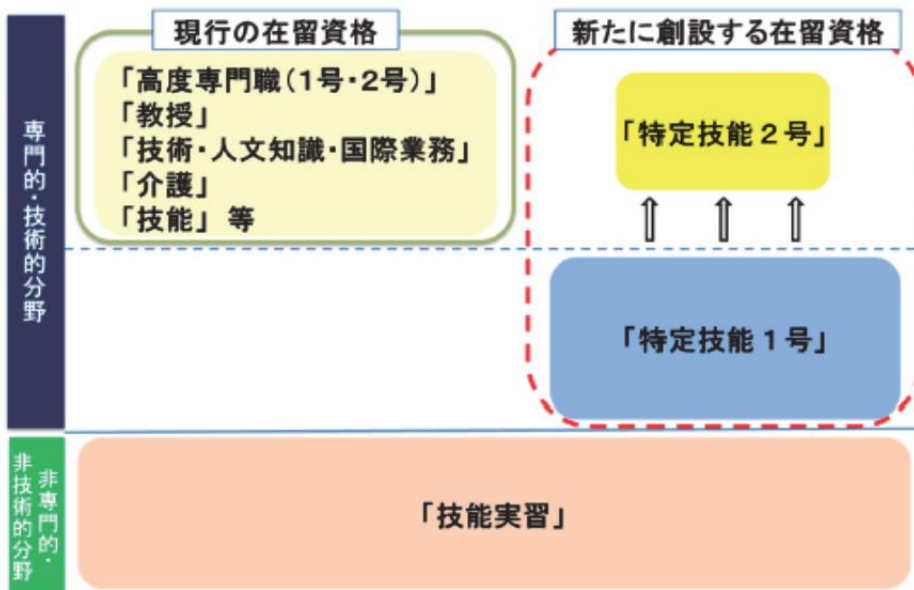


図 2.3.4 就労が認められる在留資格の技能水準（出入国在留管理庁 2019）

表 2.3.2 特定技能者の区分

区分	特定技能 1 号	特定技能 2 号
在留期間	1 年、6 カ月、または 4 カ月更新	3 年、1 年、または 6 カ月更新
最長在留可能期間	5 年	上限なし
技能水準	試験などで確認。ただし、技能実習 2 号修了者は免除。	試験などで確認
日本語能力水準	生活や業務に必要な日本語能力を試験などで確認。ただし、技能実習 2 号修了者は免除。	試験などでの確認は不要
家族帯同（配偶者・子）	不可	要件を満たせば可能
受け入れ機関の支援	支援対象	支援対象外
職種	14 分野	「建設」及び「造船・船用工業」の 2 分野

特定技能制度の概要は以下のとおりである。

(1) 新たな外国人材受入れのための在留資格の創設

① 在留資格「特定技能 1 号」「特定技能 2 号」の創設

- 特定技能 1 号
 - ・ 不足する人材の確保を図るべき産業上の分野に属する相当程度の知識または経験を要する技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格。
 - ・ 在留期間：1 年、6 か月または 4 か月ごとの更新、通算で上限 5 年まで
 - ・ 技能水準：試験等で確認（技能実習 2 号修了者は試験等免除）
 - ・ 日本語能力水準：生活や業務に必要な日本語能力を試験等で確認（技能実習 2 号修了者は試験等免除）
 - ・ 家族の帯同：基本的に認めない
- 特定技能 2 号
 - 同分野に属する熟練した技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格

② 受入れのプロセス等に関する規定の整備

- 分野横断的な方針を明らかにするための「基本方針」（閣議決定）に関する規定
- 受入れ分野ごとの方針を明らかにするための「分野別運用方針」に関する規定
 - ・ 受入れ分野は農業分野（耕種農業全般、畜産農業全般）を含む14の分野。
 - ・ 同一の業務区分内または試験等によりその技能水準の共通性が確認されている業務区分間において転職可能。
- 具体的な分野名等を法務省令で定めるための規定
- 特定技能外国人が入国する際や受入れ機関等を変更する際に審査を経る旨の規定
- 受入れの一時停止が必要となった場合の規定

③ 外国人に対する支援に関する規定の整備

- 受入れ機関に対し、支援計画を作成し、支援計画に基づいて、特定技能1号外国人に対する日常生活上、職業生活上または社会生活上の支援を実施することを求める。
- 支援計画は、所要の基準に適合することを求める。

④ 受入れ機関に関する規定の整備

- 特定技能外国人の報酬額が日本人と同等以上であることなどを確保するため、特定技能外国人と受入れ機関との間の雇用契約は、所要の基準に適合することを求める。
- (i) 雇用契約の適正な履行や、(ii) 支援計画の適正な実施が確保されるための所要の基準に適合することを求める。

⑤ 登録支援機関に関する規定の整備

- 受入れ機関は、特定技能1号外国人に対する支援を登録支援機関に委託すれば、上記④の基準に適合するものとみなされる。登録支援機関は、受入れ機関との支援委託契約により、1号特定技能外国人支援計画に基づく支援の全部を実施する。
 - ・ 登録支援機関になるためには、出入国在留管理庁長官の登録を受ける必要がある。
 - ・ 登録を受けた機関は、登録支援機関登録簿に登録され、出入国在留管理庁ホームページに掲載される。
 - ・ 登録の期間は5年間であり、更新が必要である。
 - ・ 登録支援機関は、出入国在留管理庁長官に対し、定期または随時の各種届出を行う必要がある。
- 委託を受けて特定技能1号外国人に対する支援を行う者は、出入国在留管理庁長官の登録を受けることができる。
- その他登録に関する諸規定

⑥ 届出、指導・助言、報告等に関する規定の整備

- 外国人、受入れ機関及び登録支援機関による出入国在留管理庁長官に対する届出規定
- 出入国在留管理庁長官による受入れ機関及び登録支援機関に対する指導・助言規定、報告徴収規

定等

- 出入国在留管理庁長官による受入れ機関に対する改善命令規定

⑦ 特定技能2号外国人⁷の配偶者及び子に対し在留資格を付与することを可能とする規定の整備

⑧ その他関連する手続・罰則等の整備

(2) 法務省の任務の改正

法務省の任務のうち、出入国管理に関する部分を「出入国の公正な管理」から「出入国及び在留の公正な管理」に変更する。

(3) 出入国在留管理庁の設置

① 法務省の外局として「出入国在留管理庁」を設置し、同庁の長を出入国在留管理庁長官とする（図2.3.5）。

② 出入国在留管理庁の任務

- 出入国及び在留の公正な管理を図ること
- 上記の任務に関連する特定の内閣の重要政策に関する内閣の事務を助けること

③ 地方出入国在留管理局等の設置

- 法務省の地方支分部局である地方入国管理局を地方出入国在留管理局とし、出入国在留管理庁の地方支分部局として設置する。

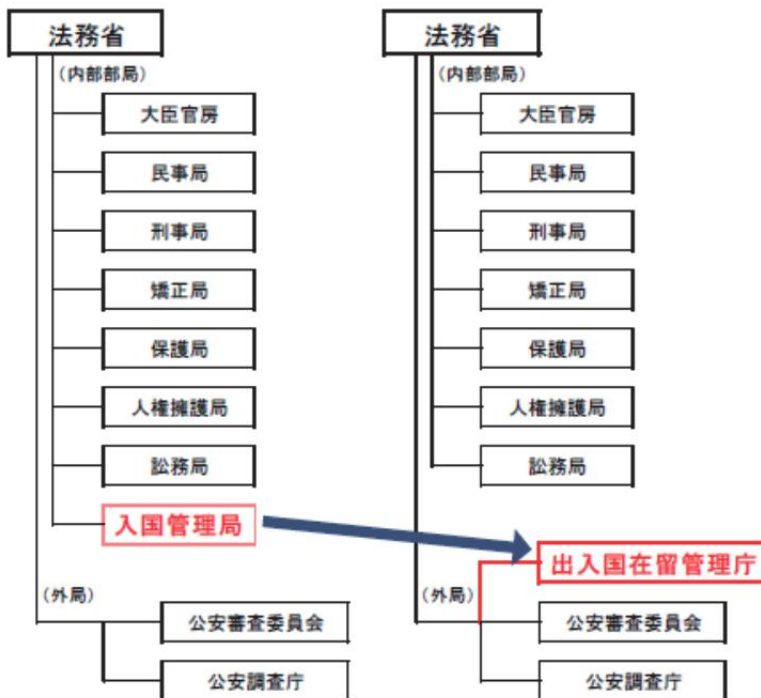


図 2.3.5 出入国在留管理庁の位置付け（法務省）

⁷ 特定技能1号外国人：特定技能1号の在留資格を持つ外国人、特定技能2号外国人：特定技能2号の在留資格を持つ外国人、特定技能外国人：これらの外国人の総称

(4) その他

- ① 法務大臣と出入国在留管理庁長官の権限に関する規定の整備
- ② 関係行政機関との情報交換等連絡協力に関する規定の整備

- 制度の適切な運用を図るため、特定産業分野ごとに分野所管省庁が協議会を設置する(図 2.3.6)。
- 協議会においては、構成員の連携の緊密化を図り、各地域の事業者が必要な特定技能外国人を受け入れられるよう、制度や情報の周知、法令遵守の啓発のほか、地域ごとの人手不足の状況を把握し、必要な対応等を行う。

特定技能制度と登録支援機関のイメージは図 2.3.7 のとおりである。

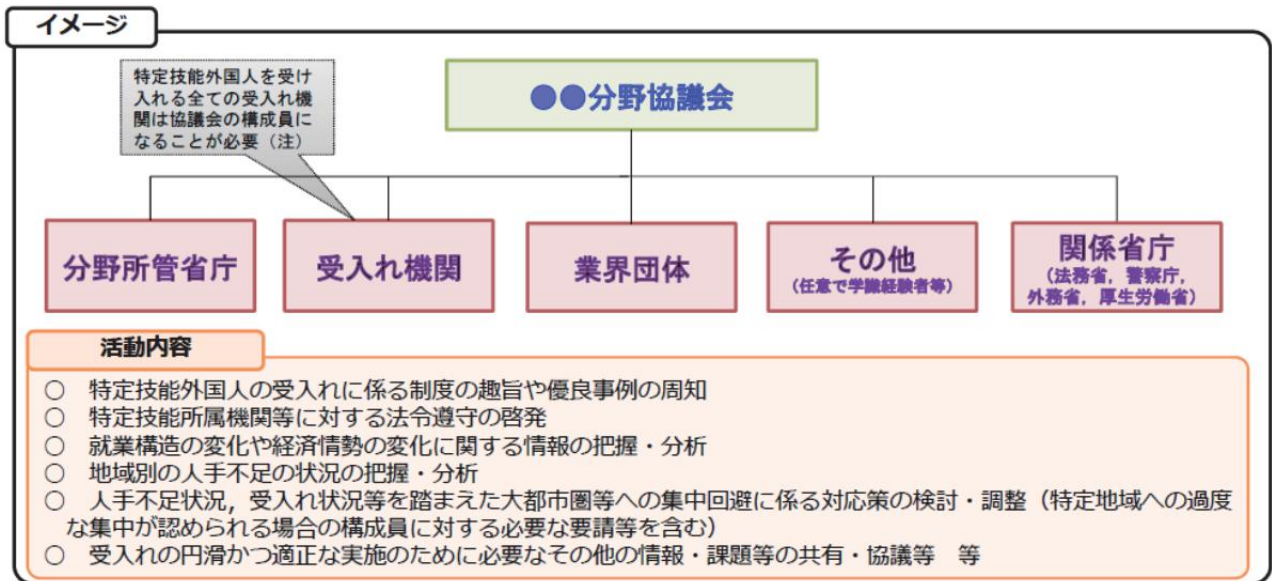


図 2.3.6 協議会のイメージ (出入国在留管理庁 2019)

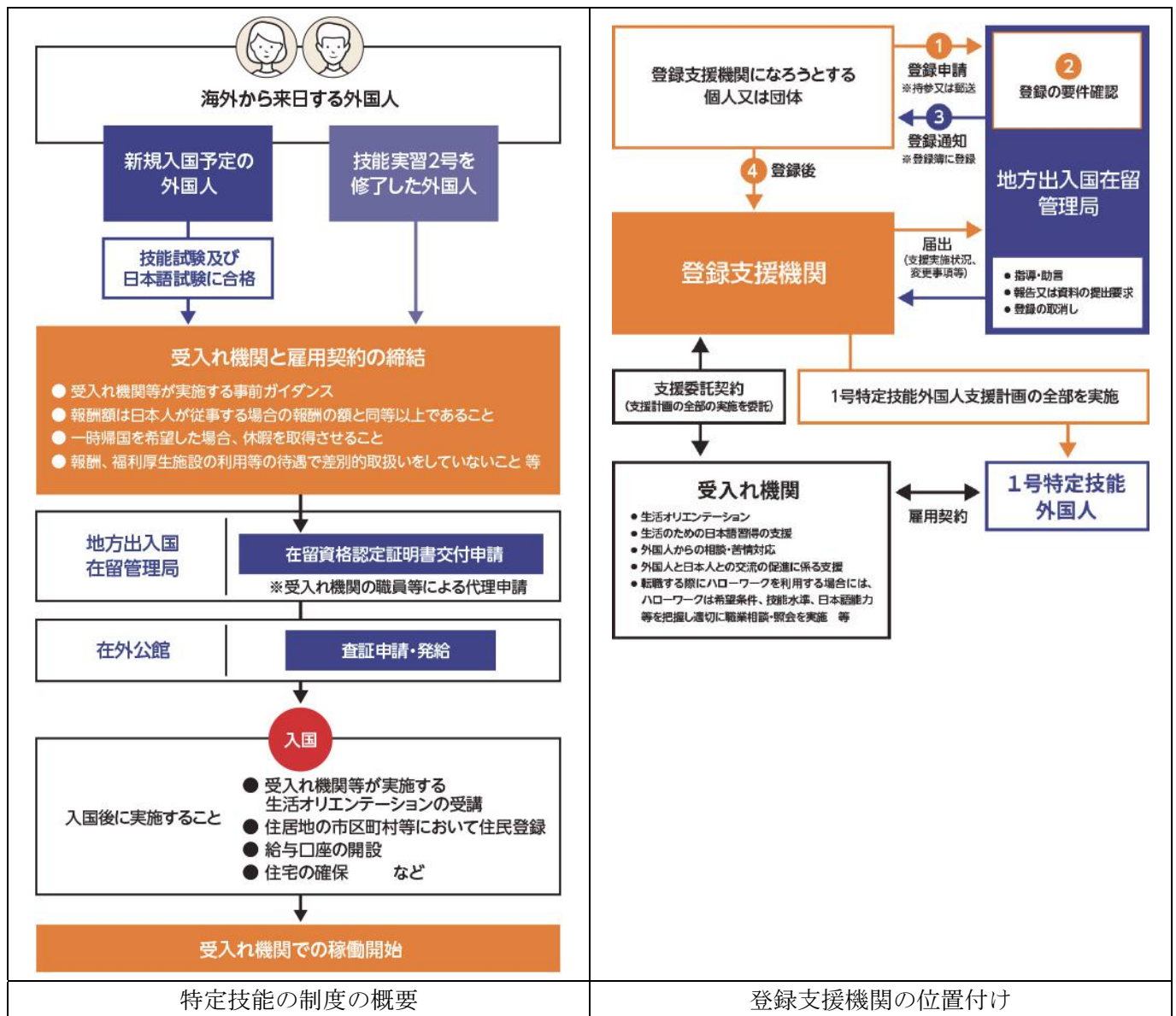


図 2.3.7 特定技能制度と登録支援機関のイメージ

【外国人材の受け入れに役立つ参考資料】

農林水産省：“農業分野における新たな外国人材の受け入れについて”

<https://www.maff.go.jp/j/keiei/foreigner/index.html>

出入国在留管理庁：“特定技能制度”

http://www.moj.go.jp/isa/policies/ssw/nyuukokukanri01_00127.html

出入国在留管理庁，厚生労働省. 2020. “技能実習制度運用要領.”

<https://www.otit.go.jp/files/user/190610-11.pdf>

国際人材協力機構：<https://www.jitco.or.jp/ja/jitco/statistics.html>.

外国人技能実習機構：https://www.otit.go.jp/jissyu_unyou/

3. 雇用の留意点

本章の記述に当たっては、日本農業法人協会編の「農業版 女性が働きやすい職場づくり ポイントガイドブック」の労務管理編、コミュニケーション・人材育成編、並びに労働環境改善編から多くを引用し、畜産経営者向けに整理している。詳細に関心のある方は、引用文献から参照されたい。

3. 1 労務管理

働きやすい職場

女性や高齢者を含む働きやすい職場風土を形成するためには、以下に留意する必要がある。

- ・ 社内の風通しの良い取り組みが、お互いの思いやりの気持ちを引き出し、組織力を向上させる。
- ・ 出産、育児、介護等のライフステージは誰にも起こりうると認識する。
- ・ 会社全体で取り組み、業務をいかに分担していくか、協力して考える。
- ・ 正社員、短時間正社員、パートタイマー等の働き方の選択肢を制度として見える化する。
- ・ パートタイマーから正社員への転換制度を設け、転換要件を明らかにすることで、ここで働くことによる自分の望む未来像が描け、それに向けて努力する意欲が持てる。
- ・ 性別に関係なく意欲と行動力のある人にチャンスを与えた結果、女性の活躍の場が広がる。女性が活躍している経営体は、各個人が持つものをのばし生かす経営であり、高齢者、障がいのある方、男女問わず働きやすい職場となる。

労務管理とは、従業員のパフォーマンスを長期間にわたって高く維持し、向上させるための一連の施策をいう。人が成長し、その結果として事業の成長があるということを経営者は忘れてはならない。経営者は、目指す会社像の「経営理念」、活動方針としての「会社の基本方針」、「従業員の行動指針」を持たなければ、適切な労務管理ができない。経営者は労務管理の基本である労働基準法、社会保険制度などコンプライアンスを理解する必要がある。

農業は季節的条件・天候等に左右されやすいことから、労働時間、休憩、休日に関する規定等「農業適用除外6項目」があるが（表 3.1.1）、それ以外は労働基準法が適用される。業種が農業ではなく食料品製造業、販売業等とされた場合、労働基準法は例外なく全面的に適用される。

法定労働時間が適用されるケース（時間外・休日労働の発生には、労使間による36協定⁸の締結、労働基準監督署への提出が必要）は以下のとおりである。

- ・ 外国人技能実習生
- ・ 6次産業化に取り組む場合等場所的観念で判断され、販売は商業、加工は製造業となるケース
- ・ 主たる業務が何かにより事業場の業種が判断されるケース
（例）農業生産、加工、販売を行う事業場の主たる業務が食料品製造業と判断される場合

農業は労働時間が長くなりがちである。社員一人ひとりが抱える業務量が過多になっていないか、長時間労働を是とする社内風土になっていないか、経営者は見直す必要がある。長時間労働は社員の疲労やストレスをため、モチベーションを低下させ離職者を増加させる。時間管理を行い効率的な仕事をすることは、長時間労働を抑制し経営力と社員のモチベーションをアップさせる。

⁸ 36協定とは、労働基準法36条に基づく労使協定であり、企業が法定労働時間（1日8時間・1週間で40時間）を超えて労働（残業）を命じる場合に必要となる。

表 3.1.1 農業適用除外 6 項目

除外項目	他産業における法定	農業
労働時間	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制限なし
休憩	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	1 週間に少なくとも 1 日、または 4 週間で 4 日以上 の休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	1 日 8 時間、1 週 40 時間を超える労働、法定休日の労働、深夜労働（22 時～5 時）については、割増率に乗じた賃金を支払わなければならない（時間外労働 1.25 増、法定休日労働 1.35 増）	深夜労働にかかる割増率以外の割増率は不要
年少者の特例	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	妊産婦が請求した場合には、変形労働時間制、非定型的変形労働時間制を採用している場合であっても、1 日または 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、深夜業はさせてはならない）

農業における労働保険・社会保険適用

公的保険には、労働保険（労災保険・雇用保険）（表 3.1.2）と社会保険（医療保険・年金保険）（表 3.1.3）があり、農業は労働者数や事業形態（個人事業と法人事業）で適用要件が異なる。

表 3.1.2 農業における労働保険適用事業の範囲

区分	労災保険		雇用保険	
	個人経営（労働者常時 5 人未満）	法人経営 個人経営（労働者常時 5 人以上）	個人経営（労働者常時 5 人未満）	法人経営 個人経営（労働者常時 5 人以上）
適用	任意加入 ^{注1)}	強制加入	任意加入	強制加入
保険料負担者	全額事業主 13/1,000（農業の場合） ※料率は平成 30 年度のもの		事業所負担 7/1,000（農業の場合） 6/1,000（酪農、畜産の場合） 労働者負担 4/1,000（農業の場合） 3/1,000（酪農、畜産の場合） ※料率は平成 30 年度のもの	
運営者	政府			
窓口	労働基準監督署		ハローワーク	

注 1) 一定の危険有害な作業を主として行う事業であって、常時労働者を使用する事業または経営者が特別加入をしている事業は強制加入。

表 3.1.3 農業における社会保険適用事業の範囲

保険の種類	医療保険		年金保険	
	国民健康保険	健康保険	国民年金	厚生年金保険
事業形態	個人経営	個人経営 法人経営	個人経営	個人経営 法人経営
適用	住所地の国保にそれぞれ加入	法人は強制加入 個人は任意加入	20～59歳までそれぞれ加入	法人は強制加入 個人は任意加入
保険料負担者	労働者の自己負担	事業主と労働者で折半	労働者の自己負担	事業主と労働者で折半
運営者	市町村	全国健康保険協会	政府	政府
窓口	市町村役場	協会けんぽ支部	市町村役場	年金事務所

注) 農業を営む個人事業主の場合、従業員数に関係なく強制適用ではないが、事業所で使用される者の2分の1以上の同意及び厚生労働大臣の認可があれば任意適用事業所となることができる。

以下に、公的保険の目的・内容・適用事業について示す。

(1) 労働保険

① 労災保険

労働者の業務上または通勤による傷病等に対して必要な保険給付を行い、あわせて被災労働者の社会復帰の促進等の事業を行う制度である。労働者が業務上負傷等をした場合は、使用者は、療養に要する費用等を補償する義務があるが、労災保険により補償が受けられる場合は、使用者はその給付の範囲内で使用者責任を免れることになる。

② 雇用保険

労働者が失業した場合、雇用の継続が困難(60歳以上の高齢、育児休業介護休業)となった場合、職業に関する教育訓練を受けた場合に必要な給付等を行う制度である。

(2) 社会保険

① 医療保険

生活の安定と福祉の向上を図るため、疾病、傷害等の費用負担を軽減するための制度である。

② 年金保険

生活の安定と福祉の向上を図るため、老齢、障がい等について保険給付を行う制度である。

女性や高齢者の従業員が安心して働ける職場づくりに向け、労働保険(労災保険・雇用保険)、社会保険(健康保険・厚生年金保険)に加入すべきである。健康保険被保険者の女性従業員が出産する場合は、公的支援として出産育児一時金が、産前・産後休業取得時には出産手当金が支払われる。また、雇用保険被保険者の女性従業員には、育児休業給付金が支払われる。

- ・ 農業は法定労働時間がない。
- ・ 所定労働時間とは、会社が定める労働時間のこと。
- ・ 他産業を意識して労働条件を設定する必要がある。
- ・ 時間外労働・休日出勤代は支払う必要がある。割増率をどうするか決める必要がある。
- ・ 労務管理の基本は就業時間管理である。
- ・ 労働保険・社会保険についても、勤労者のための必要最低限の法定福利である。とくに労災保険は、労災任意適用事業所であっても、必ず加入しておくこと。

募集・採用

(1) 従業員採用のポイント

従業員を採用する際のポイントは以下のとおりである。

- ・ 重要なのは仕事内容。
- ・ 業務を作業単位で箇条書きにし、作業レベルにまで落とし込みをする。仕事のときの服装や道具・ツールなど、できる限り細かく箇条書きで整理する。
- ・ この業務をこなすために本当に必要な要件とそのレベル「スキル」「業務経験」「知識・資格・検定・免許」等を整理する。
- ・ 募集ターゲットを設定する。性別や年齢を要件にするのではなく、適性と能力を基準にする。
- ・ 労働条件はもちろんだが、勤続年数や女性社員比率、女性管理職の登用、両立支援の取り組み、育児介護休業取得実績等もポイントである。職場の同僚や上司にはどんな人がいるのか、休憩時間中の過ごし方などの情報もアピールポイントになる。

(2) 労働条件の明示

明示すべき労働条件は以下のとおりである。

書面の交付により明示する事項

- ・ 労働契約の期間に関する事
- ・ 期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準に関する事項
- ・ 仕事をする場所と仕事の内容
- ・ 始業と終業の時刻、残業の有無、休憩時間、休日・休暇、就業時転換（交代制勤務のローテーション等）に関する事
- ・ 賃金の決定、計算と支払の方法、締切・支払の時期
- ・ 退職に関する事項（解雇の事由を含む）

口頭の明示でもよい事項

- ・ 昇給に関する事
- ・ 退職手当の定めが適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算・支払の方法と支払の時期
- ・ 臨時に支払われる賃金、賞与
- ・ 労働者に負担させる食費、作業用品等に関する事
- ・ 安全・衛生に関する事
- ・ 職業訓練に関する事
- ・ 災害補償・業務外の疾病扶助
- ・ 表彰・制裁に関する事
- ・ 休職に関する事

雇用形態によりさらに明示すべき労働条件は以下のとおりである。

書面の交付により明示する事項

- 有期雇用契約の場合は、(1) 契約期間満了後の更新の有無、(2) 「更新する場合がある」と明示した時は、契約を更新する場合または更新しない場合の判断基準
- パートタイム労働の場合は、有期労働契約の明示事項に加え、以下についても明示しなければならない。(1) 昇給の有無、(2) 退職金の有無、(3) 賞与の有無、(4) 雇用管理改善等に関する相談窓口の明示

口頭の明示でもよい事項

- 有期雇用契約の場合は、とくになし。
- パートタイム労働の場合は、(1) 賃金制度はどうなっているか、(2) どのような教育訓練があるか、(3) 給食施設、休憩室、更衣室のうちの福利厚生施設が利用できるか、(3) 正社員転換推進措置について

働く女性のための制度と公的支援

妊娠から職場復帰後において、労働基準法、男女雇用機会均等法、育児・介護休業法では、両立支援のための様々な措置・制度を定めている。妊娠から職場復帰において、法律で定める両立支援措置の流れは以下のとおりである。

(1) 妊娠から産前・産後休業期間

① 制度対象者の希望の有無に関わらず必ず実施しなければならない措置・制度

- 妊産婦の危険有害業務の就業制限 → 【労働基準法第 64 条の 3】
- 産後休業（8 週間） → 【労働基準法第 65 条第 2 項】

② 制度対象者の希望があれば必ず認めなければならない措置・制度

- 母性健康管理措置 → 【男女雇用機会均等法第 12 条・第 13 条】
- 妊婦の軽易業務転換 → 【労働基準法第 65 条第 3 項】
- 妊産婦の時間外労働、休日労働、深夜業の制限、フレックスタイム制以外の変形労働時間制の適用制限 → 【労働基準法第 66 条】
- 産前休業（産前 6 週間、多胎妊娠の場合は 14 週間） → 【労働基準法第 65 条第 1 項】

原則として、産前 6 週間（多胎妊娠の場合にあつては 14 週間）以内の女性が休業を請求した場合及び産後 8 週間（医師が支障がないと認めた場合で本人が就業を希望する場合は 6 週間）は就業させてはならない（図 3.1.1）。

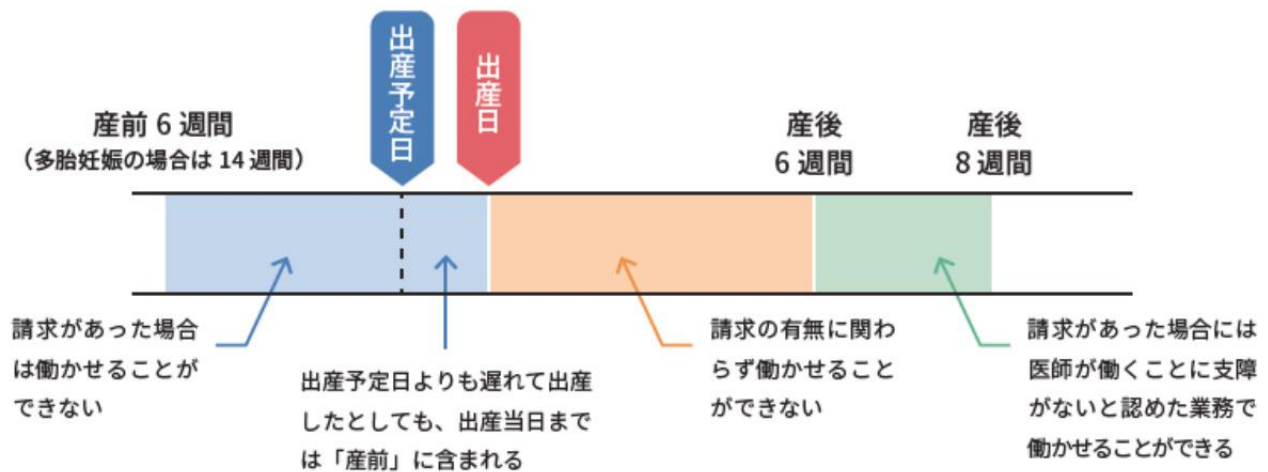


図 3.1.1 産前・産後休業期間

(2) 育児休業期間

① 制度対象者の希望があれば必ず認めなくてはならない措置・制度

- 育児休業（子が 1 歳に達するまで。保育所等に入所できない等の理由がある場合 1 歳 6 か月、それでも保育所等に入所できない等の理由がある場合 2 歳。）
- パパ・ママ育休プラス⁹（子が 1 歳 2 か月に達するまで）

(3) 職場復帰後

① 制度対象者の希望があれば必ず認めなければならない措置・制度

- 育児時間（子が生後 1 年未満、1 日 2 回 30 分以上）→【労働基準法第 67 条】
- 育児短時間勤務制度（子が 3 歳未満の間）→【育児・介護休業法第 23 条】
- 所定外労働の制限（子が 3 歳未満の間）→【育児・介護休業法第 16 条の 8】
- 時間外労働の制限（子が小学校就学未満の間、1 か月 24 時間、1 年 150 時間まで →【育児・介護休業法第 17 条】
- 深夜業の制限（子が小学校就学未満の間、深夜（午後 10 時から午前 5 時）→【育児・介護休業法第 19 条】
- 子の看護休暇制度（小学校前の子 1 人の場合 5 日、2 人以上の場合 10 日、時間単位）→【育児介護休業法第 16 条の 2】

対象労働者

- 日々雇用を除く労働者
- 有期契約労働者は、申出時点で「入社 1 年以上」「子が 1 歳 6 か月（2 歳までの育児休業の場合は 2 歳）に達する日までに労働契約が満了し、更新されないことが明らかでないこと」の要件を満たすことが必要である。

⁹ 父母がともに育児休業を取得（同時取得・交代取得のいずれでも可能）する場合、子が 1 歳 2 か月まで育児休業が取得可能である。

労使協定を締結することにより対象外となる労働者

- 入社1年未満の労働者
- 申出の日から1年以内（1歳6か月または2歳までの育児休業の場合は6か月）に雇用期間が終了する労働者
- 1週間の所定労働日数が2日以下の労働者

(4) 介護休業

① 介護休業の概要

労働者が要介護状態（負傷、疾病または身体上若しくは精神上の障害により、2週間以上にわたり常時介護を必要とする状態）にある対象家族を介護するためにする休業

② 期間・回数

対象家族一人につき、通算93日まで、3回まで分割して取得可能

③ 対象労働者

- 日々雇用を除く労働者
- 有期契約労働者は、申出時点で入社1年以上、介護休業開始予定日から起算して93日を経過する日から6か月経過する日までに労働契約が満了し、更新されないことが明らかでないことの要件が必要

④ 労使協定を締結することにより、対象外となる労働者

- 入社1年未満の労働者
- 申出の日から93日以内に雇用期間が終了する労働者
- 1週間の所定労働日数が2日以下の労働者

(5) 介護休暇

要介護状態にある対象家族の介護その他の世話をを行う労働者は、1年に5日（対象家族が2人以上の場合は10日）まで、介護その他の世話をを行うために、時間単位で休暇の取得が可能である。

(6) 産前・産後休業中、育児・介護休業中の公的給付・経済的支援

政府は、産前・産後休業や育児・介護休業など、時間的制約を抱えている時期の労働者の仕事と家庭の両立支援を進めている。この時期の労働者が受ける公的給付、産前・産後休業中、育児休業中の社会保険料の免除（本人・事業主ともに）、将来受ける年金額計算の特例などは、公的な経済的支援となっている。例えば育児休業取得者は、休業開始前賃金手取り額の約7～8割程度が補填される計算になる。更に公的給付は、所得税・市県民税ともに非課税である。

休業中の公的給付の経済支援は表3.1.4のとおりである。

表 3.1.4 休業中の公的給付の経済支援

名称	内容	手続き	問合せ先
出産育児一時金	健康保険の加入者が出産したとき1児につき42万円(産科医療補償制度加算対象出産でない場合40万4千円)が支給される	本人が協会けんぽ、健康保険組合または市町村へ、直接支払制度を利用する場合は医療機関等へ必要書類を提出する	・協会けんぽ ・健康保険組合 ・市町村
出産手当金	産前・産後休業期間中、給与の支払いを受けなかった場合、1日につき原則賃金の3分の2相当額が支給される	本人が協会けんぽまたは健康保険組合へ必要書類を提出する	・協会けんぽ ・健康保険組合
育児休業給付金	育児休業期間中、一定要件を満たした方に原則として休業開始前賃金の67%(休業開始後6か月経過後は50%)が支給される	事業主が管轄の公共職業安定所(ハローワーク)へ必要書類を提出する	最寄りのハローワーク
介護休業給付金	介護休業期間中、一定の要件を満たした方に原則として休業開始前賃金の67%が支給される	事業主が管轄の公共職業安定所(ハローワーク)へ必要書類を提出する	最寄りのハローワーク
産前・産後休業、育児休業期間中の社会保険料(健康保険・厚生年金保険料)の免除	産前・産後休業のうち、労務に従事しなかった期間と育児休業等を開始した日が属する月から終了した日の翌日が属する月の前月までの期間、社会保険料が免除される	本人が事業主を経由して、日本年金機構または健康保険組合へ必要書類を提出する	・健康保険組合 ・日本年金機構
3歳未満の子を養育する期間についての年金額計算の特例(厚生年金保険)	3歳未満の子を養育する被保険者のうち、養育期間中の各月の標準報酬月額が養育を始めた月の前月と比べて低下した期間について、将来受け取る年金額計算において、養育を始めた月の前月の標準報酬月額を当該養育期間の標準報酬月額とみなす申出をすることができる	本人が事業主を経由して、日本年金機構へ必要書類を提出する	・日本年金機構

(7) 所定労働時間短縮等の措置

育児・介護休業法の所定労働時間短縮等の措置は原則として勤務時間を6時間以上で想定している。これは社会保険の加入要件にも該当している。

① 育児のための所定労働時間短縮の措置

- 3歳に満たない子を養育する労働者に関して、1日の所定労働時間を原則として6時間とする短時間勤務制度を設けなければならない。

② 介護のための所定労働時間短縮等の措置

- 要介護状態にある対象労働者を介護する労働者に関して、所定労働時間短縮等の措置を講じなければならない。ただし、対象労働者は日々雇用の労働者を除く。
- 次のいずれかの措置を講じなければならない。
 - ・ 所定労働時間を短縮する制度
 - ・ フレックスタイム制度

- ・ 始業・終業時刻の繰り上げ、繰り下げ
 - ・ 介護費用の助成措置
- 期間、回数は対象家族 1 人につき、利用開始の日から連続する 3 年以上の期間で 2 回以上。

高齢者の雇用と公的支援

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（昭和 46 年法律第 68 号）」（高年齢者雇用安定法）では、高齢化社会の進展に応じて改定が繰り返され、現在は高年齢者が年齢に関わりなく働き続けることができる生涯現役社会の実現を目的に、企業に「定年制の廃止」や「定年の引上げ」、「継続雇用制度の導入」のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じるよう義務付けている。

令和 3 年 4 月 1 日から施行される改正法では、個々の労働者の多様な特性やニーズを踏まえ、70 歳までの就業機会の確保について、多様な選択肢を法制度上整え、事業主として以下のいずれかの措置を制度化する努力義務を設けている。

- 70 歳までの定年引き上げ
- 定年制の廃止
- 70 歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入（特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む）
- 70 歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- 70 歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入
 - ・ 事業主が自ら実施する社会貢献事業
 - ・ 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

法律の定める高齢者の雇用と公的支援の内容は以下のとおりである。

(1) 雇用する上でのルール

- 60 歳以上定年
従業員の定年を定める場合は、その定年年齢は 60 歳以上とする必要がある。
- 高年齢者雇用確保措置
定年年齢を 65 歳未満に定めている事業主は、その雇用する高年齢者の 65 歳までの安定した雇用を確保するため、「65 歳までの定年の引上げ」、「65 歳までの継続雇用制度の導入」、「定年の廃止」のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を実施する必要がある。「継続雇用制度」とは、雇用している高年齢者を、本人が希望すれば定年後も引き続いて雇用する、「再雇用制度」などの制度をいう。

(2) 中高年齢離職者に対する再就職の援助

- 中高年齢者の再就職援助
事業主は、解雇等により離職が予定されている 45 歳以上 65 歳未満の従業員が希望するときは、求人の開拓など本人の再就職の援助に関し必要な措置を実施するよう努める必要がある。
- 求職活動支援書の交付
事業主は、解雇等により離職が予定されている 45 歳以上 65 歳未満の従業員が希望するときは、「求

職活動支援書」を作成し、本人に交付する必要がある。

(3) 事業主に望まれること

各事業所においては、それぞれの事業所の実情に応じて、次のような措置を実施することが望まれている。これらの措置を実施するに当たっては、下記「利用できる支援策」に示すような各種支援策を活用できる。

- 65歳以降についても、年齢にかかわらず意欲と能力に応じていつまでも働き続けられる制度の導入
- 高年齢者の働きやすい職場づくり
 - ・ 作業設備の改善
 - ・ 高年齢者の職域の拡大
 - ・ 短時間勤務等の雇用形態の多様化をはじめとする雇用管理制度の改善などの取組み

(4) 事業主が利用できる支援策

- 高年齢者雇用に関する助成金
 - ・ 特定求職者雇用開発助成金（特定就職困難者コース）
60歳以上の高年齢者などの就職困難者を、ハローワーク等の紹介により雇い入れた場合に助成を受けることができる。
 - ・ 特定求職者雇用開発助成金（生涯現役コース）
65歳以上の高齢者をハローワーク等の紹介により雇い入れた場合に受けることができる。
 - ・ 65歳超雇用推進助成金
65歳以上への定年引上げ等や高年齢者の雇用管理制度の整備等、高年齢の有期契約労働者を無期雇用に転換する措置を講じた場合に助成を受けることができる。
 - ・ 問い合わせ先
特定求職者雇用開発助成金：都道府県労働局またはハローワーク
65歳超雇用推進助成金：高齢・障害・求職者雇用支援機構の都道府県支部高齢・障害者業務課

(5) (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED) による支援

- 相談・援助サービス
 - ・ 高年齢者の継続雇用に必要な雇用環境の整備に関して、人事・労務管理制度、賃金、退職金制度、職場の改善、就業規則の改正など、専門的・技術的な相談・助言が必要な場合、社会保険労務士、中小企業診断士など、実務的な知識や経験を有する専門家である「65歳超雇用推進プランナー」や「高年齢者雇用アドバイザー」に無料で相談することができる。
 - ・ 高年齢者の雇用のための人事管理制度や職場改善等に関する具体案の作成を希望する場合、「65歳超雇用推進プランナー」や「高年齢者雇用アドバイザー」による作成の支援を受けることができる（必要経費の2分の1相当額がJEEDによって負担される）。
- 研修サービス
 - ・ 中高齢従業員の就業意識の向上等を支援するために、事業主の要望に合った研修プランを「65歳超雇用推進プランナー」や「高年齢者雇用アドバイザー」が提案し、研修を行う（必要経費の2分の1相当額がJEEDによって負担される）。
- 高年齢者雇用の各種情報の提供
 - ・ 65歳超雇用推進マニュアル：<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>

- ・ 高年齢者雇用に関する事例集：https://www.jeed.go.jp/elderly/research/employment_case
- ・ 産業別高齢者雇用推進事業：<https://www.jeed.go.jp/elderly/research/enterprise/active65.html>

(6) 高年齢雇用継続給付

高年齢雇用継続給付は、高年齢者の就業意欲を維持、喚起し、65歳までの雇用の継続を援助、促進することを目的とした給付金であり、60歳到達時点に比べて賃金が75%未満に低下した状態で働き続ける60～65歳未満の一定の雇用保険の一般被保険者に対して支給される。

- ・ 問い合わせ先：ハローワーク

社内制度の整備

就業規則の整備

就業規則とは、事業場で働く労働者の具体的な労働条件や守らなくてはならない規則を定めたものである。労働基準法第89条では、常時使用する労働者が10人以上いる事業場に、作成と労働者の意見聴取及び所轄労働基準監督署への提出を義務付けている。常時10人未満の事業場では、作成は任意だが、ルールとして作成しておくほうが良い。また、就業規則は事業場の見やすい場所に備え付けるなどして、必ず労働者に周知させなければならない。

就業規則には、絶対的必要記載事項、相対的必要記載事項、任意的記載事項の3つがある。

(1) 絶対的必要記載事項（必ず記載しなければならない事項）

- 始業・終業の時刻、休憩時間、休日、休暇、交替就業の場合の就業時転換に関する事項
- 賃金の決定、計算、支払の方法、賃金の締切、支払の時期、昇給等賃金に関する事項
- 退職（解雇の事由、定年制等）に関する事項

(2) 相対的必要記載事項（定める場合には、記載しなければならない事項）

- 退職手当について、適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算、支払方法、支払時期に関する事項
- 臨時の賃金等（退職手当を除く）及び最低賃金額に関する事項
- 労働者に負担させる食費、作業用品等に関する事項
- 安全及び衛生に関する事項
- 職業訓練に関する事項
- 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項
- 表彰及び制裁に関する事項
- その他、当該事業場の労働者のすべてに適用される定めについての事項

(3) 任意的記載事項（記載するかどうか自由な事項）

目的、適用範囲、採用手続など、使用者が任意に記載することができる事項である。一般的には、服務規律や就業規則の制定趣旨、根本精神の宣言、就業規則の解釈や適用に関する規定等がこれにあたる。

絶対的記載事項は就業条件の設定で重要なものである。特に農業の場合は労働基準法適用除外6項目があるので、就業規則で労働条件を決める必要がある。セクハラ・パワハラ禁止や母性健康管理についても就業規則に記載し明らかにしておくことが肝要である。産前・産後休業、育児・介護休業、子の看護休暇、介護休暇、育児時間、生理休暇、母性健康管理措置をとった不労分を有給・無給とするのかも明記する。有給としなければならないのは、労働基準法の年次有給休暇の取得のみである。ノーワーク・ノーペイの原則により無給とした場合、賃金が支給されない。

育児介護休業規程については、別規則として作成しておくのが望ましい。令和2年10月作成、簡易版育児介護休業規程が厚生労働省HPからダウンロードできる。

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/pamphlet/35.html>

制度は作るだけでなく、周知することが必要である。方法としては、リーフレットの作成・配布、研修の開催、朝礼での説明等がある。

育児休業取得者にも「育児と仕事の両立への不安」があり、職場の同僚も業務量の面で少なからず影響を受ける。育児休業者が担っていた業務を職場内の非利用者でいかに分担し、円滑に進めるか、または育児休業者代替要員の確保の必要性を検討する。

一般事業主行動計画を策定届出し、公表・労働者への周知を行い、計画を達成し「子育てサポート企業」として「くるみん」、「プラチナくるみん」の認定を受けることも有効である（図3.1.2）。介護においては「仕事と介護を両立できる職場環境」の整備促進の「ともにん」への登録を行うことができる。このことで子育て、介護支援の取り組みをPRし、雇用の確保につなぐことができる。



図3.1.2 くるみん、プラチナくるみん、ともにんのロゴマーク

育児休業制度の周知、利用促進のみならず、育児休業を取得中の従業員がスムーズに職場復帰できるための支援策として、会社からの情報提供、復職前面談、職場復帰支援の研修（在宅講習、職場環境適応講習、職場復帰直前講習等）などがある。

【コラム】法人化のメリット

日本の農業の維持・発展には、企業的な経営ばかりでなく、地域農業・社会において多面的機能を有している家族経営との共存が求められている。今後とも畜産業の太宗を占める商系家族経営が発展するためには、企業的感觉を持った経営体への変容が求められる。そのためには、規模拡大と合わせ法人化（一戸一法人を含め）を推し進めことが重要である。法人化のメリットは以下のとおりである。（中央畜産会 2021）

- 法人税の適用等による節税効果
- 役員に対する退職金の積立・支払いと税制メリット
- 肉牛の免税特例
- 規模拡大や農地の有効利用を進めるための税制特例
- 制度資金の融資限度額が拡大
- 役員の連帯保証で借入金に対応
- 雇用の導入と社会保険、労働保険（福利厚生の実施）

このほか、制度外のメリットとして、経営者に向けての意識改革、経営における個人の役割の明確化、家計と経営の分離、経営に対する信用力の向上などがある。法人化は、計数管理による経営内容の把握、利益や効率性の追求、課税の優遇措置、従事者や構成員の中から有能な人材の確保、社会的信用性の高まりなどのメリットを有しており、法人化によって持続可能な経営体に発展することが期待される。

【コラム】家族経営協定

家族経営の法人化の第一歩として、県や市町村と連携し、まずは家族経営に携わる各世帯員が、意欲とやり甲斐をもって経営に参画できる魅力的な畜産経営を目指し、経営方針や役割分担、就業環境などについて、家族間の十分な話し合いに基づいて取り決める「家族経営協定」の締結の推進が重要である。家族経営協定は、次のことに役に立つ（日本農業法人協会 2019）。

- 農業経営目標と家族の目標を同時に実現
- ワーク・ライフ・バランスの確立：農業の役割分担・家事の役割分担、社会参画、趣味など
- パートナーシップ経営による経営発展：経営方針、経営会議、休日・労働時間・収益の分配などの就業条件、資質向上など
- 経営内容・経営目的・家族の目標を「見える化」：経営資源データの見える化、資金計画、農業経営発展計画、生活設計
- 次世代育成、経営継承のツール

家族経営協定書に盛り込む主な内容は、以下のとおりである。

- 目標、経営計画・経営方針
- 経営の役割分担
- 報酬・収益の分配、労働時間、休日、生活の役割分担
- 福利厚生、資質向上、経営移譲
- その他必要な事項、締結年月日、協定者、立会人

3. 2 コミュニケーション・人材育成

ワーク・ライフ・バランス

働きやすい環境を整える動きの一環として、「ワーク・ライフ・バランス」という考え方が注目されている。

ワーク・ライフ・バランスに取り組むことで、従業員にとってより働きやすい環境が整備され、それによって生産性の向上も期待される（図 3.2.1）。たとえ将来的には労働力人口の減少が不可避だとしても、生産性を引き上げることができればトータルでの生産能力を維持することができる。

本来の「ワーク・ライフ・バランス」とは、仕事と生活のどちらか一方を犠牲にするものではなく、それぞれを充実させつつ、双方によい影響が生まれるような好循環を目指す考え方である。

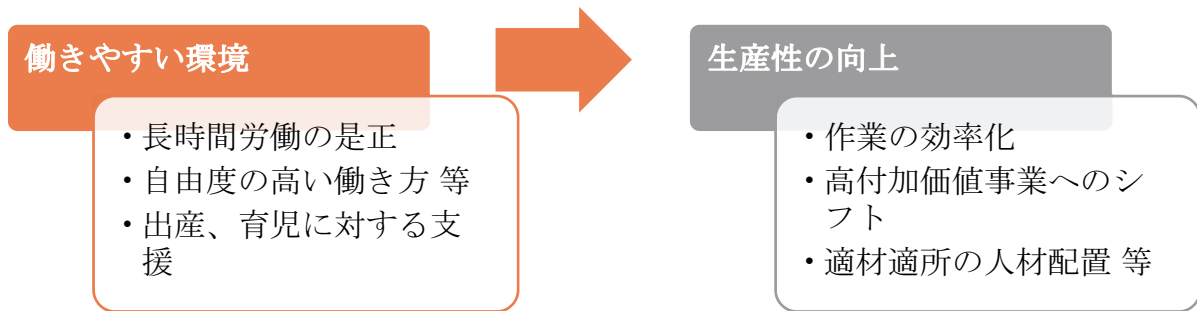


図 3.2.1 求められる生産性の向上

畜産経営には、企業や団体などで働く「勤務者」とは異なる特有の事情があり、ワーク・ライフ・バランスを実現する上での課題となることがある。

- 労働時間の管理

畜産は、生物を対象とするため、季節や1日の時間帯による繁閑の差が大きく、またその日の天候によっても左右されるため、勤務者と比べると労働時間の管理が難しい面がある。

- 家族経営ゆえの労働コストに対する認識の甘さ

法人に勤務する場合を除けば、畜産経営者は自営業者またはその家族であることがほとんどである。そのため、身内の労働に対するコスト意識が希薄になりやすく、結果的に労働時間の管理がルーズになりがちである。

- 伝統的な性別による役割分業観

畜産経営者は地方在住者が多く、そこでは伝統的な“しきたり”が色濃く残っているケースが少ない。また、コミュニティから受ける影響力も都市部と比べるとはるかに大きいため、女性はどうしても「保守的な（女性の）役割」を強いられがちである。

- 勤務者と比べると仕事復帰のハードルは低い

女性の出産後の仕事復帰においては、勤務者と比べて農業者は勤務スタイルの自由度が高く、業務内容の調整もしやすいため、子育てと仕事を同時並行で行うことも可能である。子育てに関する家

族や地域住民の支援を受けやすいという点も、畜産経営者ならではのメリットといえる。

どのような職種であっても、仕事ばかりの毎日になってしまうと、その仕事自体の質が落ちてしまう。生活の時間を充実させることでリフレッシュされ、発想力が広がり、また人との接触を通じて刺激を受けることができる。こうした生活における「インプット」があってはじめて、仕事での「アウトプット」の質が高まる。

ワーク・ライフ・バランスによって生まれた「生活」における余裕時間を使って、自身のスキルアップを図ることは、「ワーク」における生産性向上に非常に有意義である。仕事の生産性を高めるためには、仕事の“効率化”を図るだけでなく、仕事から得られる“付加価値”を高めることも大事である。消費者が何を求めているのかを見極めるための「マーケティングスキル」や、ビジネスとして成り立たせるための基礎となる「会計スキル」、さらに、商談や販売の場で魅力的に商品をアピールするための「プレゼンテーションスキル」などは、農業の付加価値を高める上で必須のビジネススキルといえる。女性にとって避けて通れない出産・育児における休暇期間は、仕事を離れて集中して学習に専念できるまたとないチャンスとなる。

コミュニケーション

農業においても、仕事である以上、問題への対応を協議したり、速やかに対処するための指示出しをする必要がある。仕事上のコミュニケーションがうまく機能するかどうかで、生産性も大きく変わる。家族経営の農業者であっても、メンバー間のコミュニケーションが、普段の「ライフ」モードとは異なる、「ワーク」モードでやり取りできることが重要になる。「ワーク」モードでのコミュニケーションのポイントは、以下ようになる。

(1) ビジネスマナーを意識すること

例えば、朝のあいさつの際に、「本日もよろしく申し上げます」というフレーズを付け加えることで、家庭でのあいさつとは違った印象になる。また、工作中的の会話でも、外部の人の行為に対しては尊敬語を使用し、身内や自身の行為に対しては謙譲語を使用することで、仕事らしい会話の雰囲気になる（表 3.2.1）。

表 3.2.1 「ワーク」モードへの切り替えとなるあいさつ

シーン	あいさつの言葉
出勤	「おはようございます」「よろしく申し上げます」
退勤	「お先に失礼いたします」「お疲れさまでした」
感謝	「ありがとうございます」
依頼	「お願いいたします」
謝罪（言い訳する前に）	「申し訳ございません（ありません）」「大変失礼いたしました」
話しかける時、工作中なら	「恐れ入りますが」「お工作中失礼いたします」
「分かりました」の代わりに	「かしこまりました」または「承知いたしました」

(2) 合理的であること

仕事での会話は、「簡潔」で「スピーディ」であることを旨とする。工作中的の会話においては、不必要な情報や余計な感情はできるだけ排する一方で、「言わなくても分かるはず」という思い込みは持たず

に、きちんと言葉にして伝えることが大事である。つまり、「ワーク」モードの会話では、仕事を効率的に進めるための要素である「合理性」が最も重要視される。

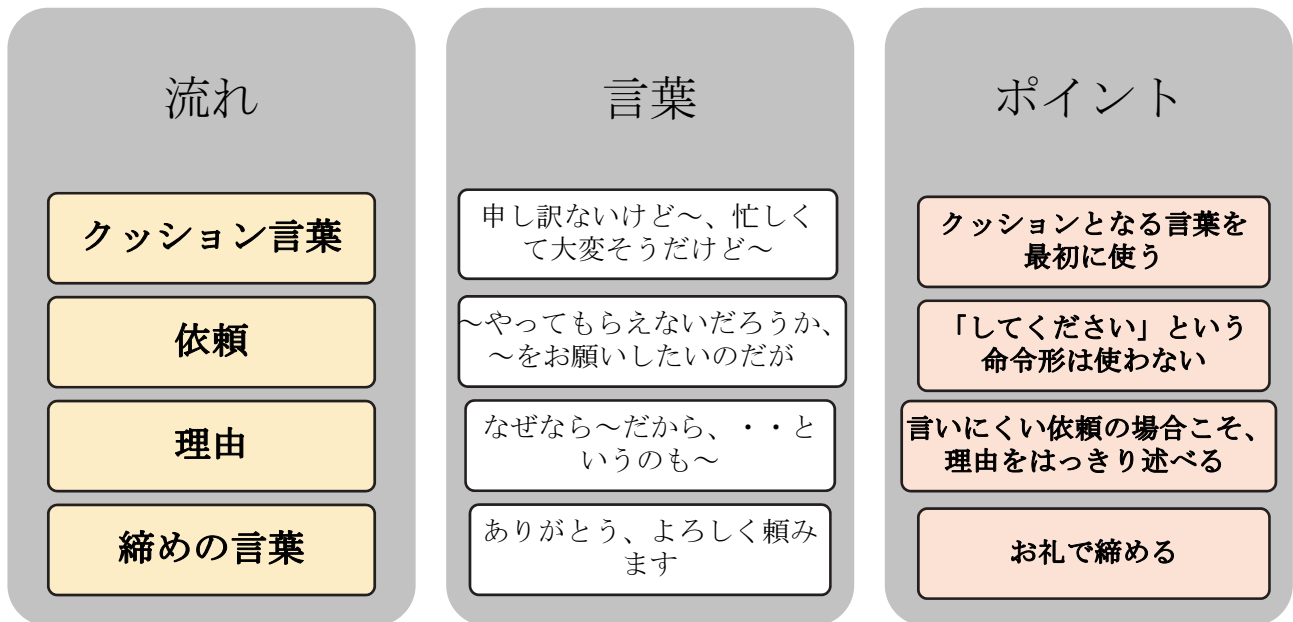


図 3.2.2 合理的に会話を進めるための4ステップ

(3) ビジネスファーストで発想すること

プライベートを共有する夫婦という間柄であっても、仕事中の会話においては、「ビジネスパートナー」として相手を認識することを心掛ける。ビジネスパートナーであるお互いの関心事は、畜産という事業の維持・拡大であり、あらゆる判断において、そこを起点に発想する。両者が「事業拡大」という同じ方向を目指して進むことができれば、「ワーク」モードでの日常会話も建設的に展開できるようになる。

仕事におけるコミュニケーションの目的は、「相手を意図した方向へ動かすこと」ともいえる。しかし、当然ながら相手は「生身の人間」であり、機械に信号を送って動かすようなわけにはいかない。相手が人間である以上、まずは相手に会話の土俵に上がってもらうことが大事であり、その上で相手の気持ちに配慮しながら、筋道立てて話をしていくことが必要である。

「エトス（信頼性）」、「パトス（共感性）」、「ロゴス（論理性）」とは、古代ギリシャの哲学者であるアリストテレスが弁論術の中で説いた、人を説得し、動かすための3つの要素のことである。この3つの要素は、「コミュニケーションの土俵に上がってもらう」、「話を聴く気持ちになってもらう」、「話を理解してもらう」というコミュニケーションのステップそれぞれに密接に関係している（図 3.2.3）。

「エトス⇒パトス⇒ロゴス」の順番を意識することが重要で、これは人間の脳が、まず直感で判断されるものを受け入れ、次に好き嫌いのような感情で判断されるもの、そして最後に、思考を通して判断するものを受け入れる構造になっていることとも関係しているといわれている。

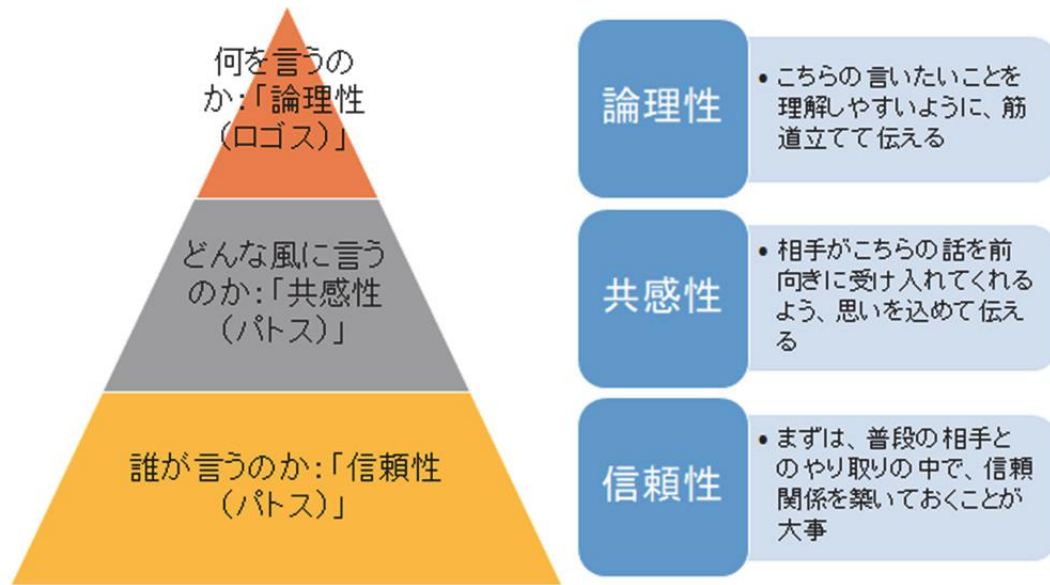


図 3.2.3 仕事におけるコミュニケーション

相手と意見が対立する場面では、つい感情的になってしまい、前向きな解決へと導くことができなくなってしまうことがある。こうならないためにも、まず相手の意見にきちんと耳を傾け、それを尊重する姿勢を見せつつ、自身の考えや気持ちを相手に伝えることが大事である。こうした相手との意見調整の手法を「アサーティブ・コミュニケーション (Assertive communication)」(相手を気遣ったうえで自分の意見を述べるコミュニケーション法) という。

この対極にあるのが、非主張型のコミュニケーションと攻撃型のコミュニケーションである。

(1) 非主張型のコミュニケーションスタイル

自分の考えや気持ちを尊重しない、または表現できないタイプの人のコミュニケーションスタイルである。相手の要求をそのまま受け入れてしまうことになり、ストレスを抱えたり、要求にこたえられずに責められたりする状況に陥りがちとなる。

<思考のパターンの例>

「こんなことを言ったら迷惑がかかるかもしれない」(ここは我慢して黙っておこう)

「断ったら相手の機嫌を損ねるかもしれない」(嫌だけど引き受けておこう)

「こんなことをお願いしたら不満を覚えるに違いない」(自分でやるしかない)

(2) 攻撃型のコミュニケーションスタイル

自分の意見を押し通し、自身の考えや気持ちを優先させようとするタイプの人のコミュニケーションスタイルである。その場では思い通りに事を進めることができたとしても、後々問題が起きたり、まわりからもう関わりたくないと思われ敬遠されたりしがちである。

<思考のパターンの例>

「私は正しい」(だから、相手の意見なんて聞かなくていい)

「私は相手より優位に立っている」(だから自分の好きにしている)

「相手は私に迷惑をかけている」(だから、大声で怒鳴っても良い)

アサーティブ・コミュニケーションは、以上のどちらとも異なり、相手と自分の両方の考えや気持ちに思いを巡らせたうえで、「それでも私はこうしたほうが良いと思う」とか、「あなたのその考えには同意できる」といった意見を主張することである。

アサーティブ・コミュニケーションは、図 3.2.4 の 4 つの手順を意識しながら進めることで、実践しやすくなる。

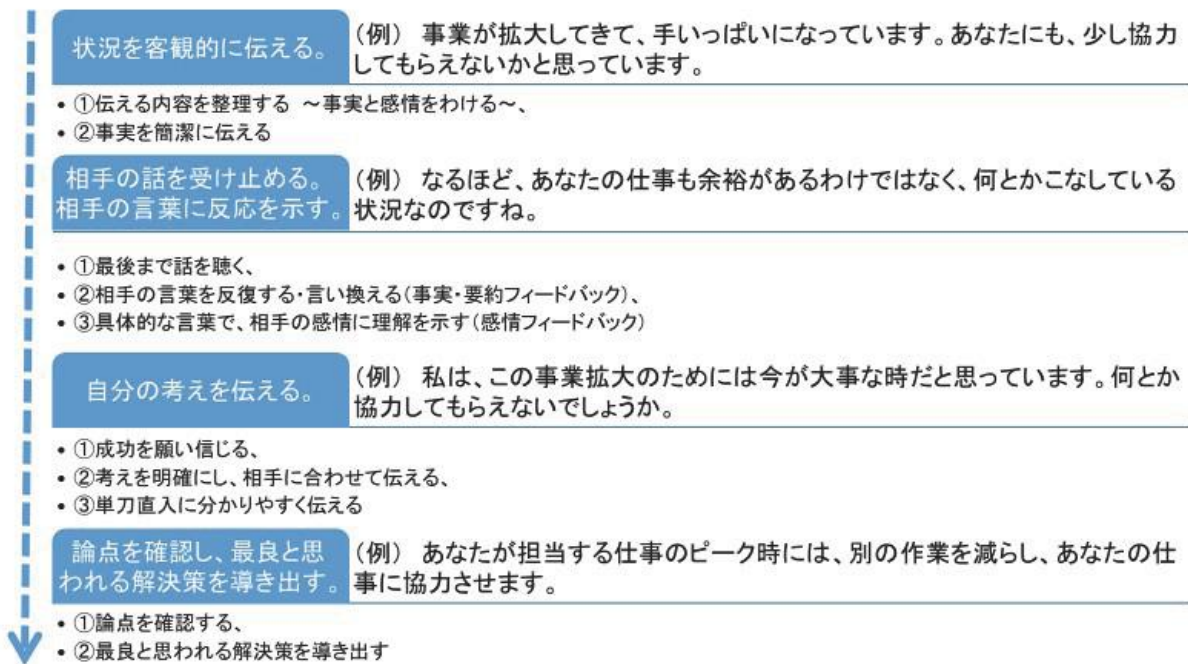


図 3.2.4 アサーティブ・コミュニケーションの基本的な流れ

戦略的に考える将来設計

畜産経営者が自社の成長戦略を立てるにあたり、最初に取り組むのが、事業を取り巻く環境が、将来どのように変化していくのかを予測することである。この「外部環境の分析」の手法として、様々なフレームワークが考案されており、これは畜産経営者が将来設計を考える上でも同様に役に立つ。

(1) PEST 分析

世の中の動きのような、大きな視点から外部環境を分析する (= マクロ環境分析) 手法として有名なものが、「PEST 分析」と呼ばれるものである。「政治 (Political)」、「経済 (Economic)」、「社会 (Social)」、「技術 (Technological)」という、あらゆる事業に影響を与える 4 つの視点から、自身の事業にどのような変化をもたらす得るかを大局的にとらえていく方法である (図 3.2.5)。

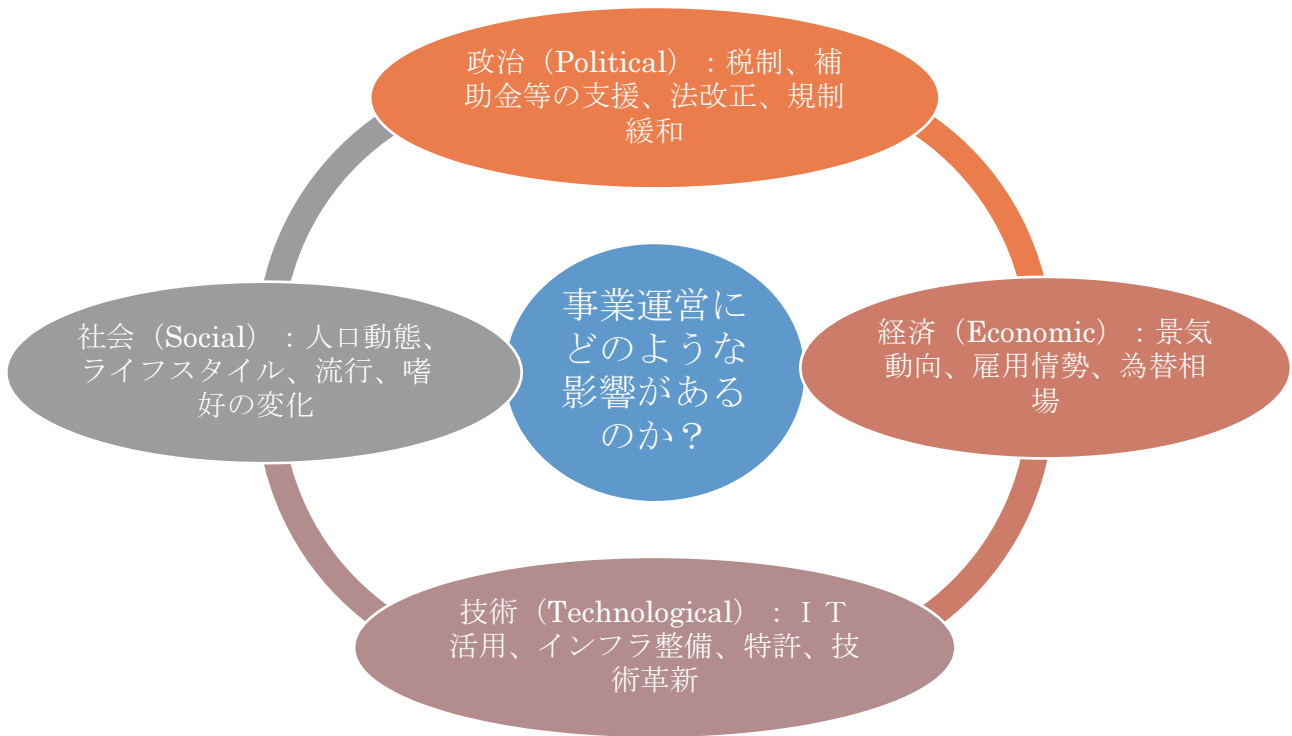


図 3.2.5 PEST 分析

(2) 3C 分析

事業に直接関係するような、身近なところから外部環境を分析する (=マイクロ環境分析) 手法として有名なのが、「3C 分析」である (図 3.2.6)。分析する対象である「競合 (Competitor)」、「顧客 (Customer)」、「自社/わが家 (Company)」の3つの頭文字をとって「3C」と呼ぶが、このうち「競合」と「顧客」がここでいう外部環境にあたり、「自社/ わが家」の分析は内部環境にあたる。



図 3.2.6 3C 分析

「PEST分析」の4つの要素や「3C分析」の2つの要素を参考にして、自身が携わっている事業（畜産生産やその加工・販売）に与える外部環境の変化による影響を考えてみる。なお、同じ変化であっても、それを「チャンス」と捉えるのか、それとも「脅威」と捉えるのかによって、対応の仕方も異なってくる。

(例) 日本の農産物輸入の規制が緩和される

チャンスと捉えるならば

「その農産物の消費が喚起され、ウチが作っているものの需要も高まるのではないか?」

脅威と捉えるならば

「価格競争力のある海外からの農産物が市場を席捲し、ウチが作っているものが売れなくなるのではないか?」

事業戦略を立てるにあたって、経営者は「外部環境」の分析と同時に、自社の強みや課題を洗い出す「内部環境」の分析を行う。畜産経営者にとって最も大きな内部環境要因といえば、「家族」である。家族の成長と、その構成の変化を軸に、事業展開のイメージを組み立てていく。

- 家族構成と労働力供給

家族の構成員が、この先10年間にどのように年齢を重ねていき、また事業への参画の仕方がどのように変化していくかを具体的に思い描きながら、各年次において見込める労働力の供給量を算出する。

- 事業拡大と必要労働力

この先10年間に、どのように事業を展開していくかをイメージし、各年次において必要となる必要労働力を算出する。

- 事業拡大と必要投資

この先10年間の事業の展開を踏まえて、規模拡大や機械の導入などの必要投資を、時間軸の上で検討する。

- ライフイベントと家計

この先10年間に、家族の中でどのようなライフイベントが起きうるかを想定し、そこで必要となる学費や投入資金などを、時間軸の上で検討する。

経営体に求められる運営体制とスキルは以下のとおりである。

(1) 経営目標と長期計画を立てる

畜産経営を取り巻く環境の変化や、自身の家族に関する個別の事情等を踏まえて、長期的な視点でこの先の事業をどのように展開していくかを考える。この長期的な事業展開を具体化するために、数年後に到達したいと考える「経営目標」と、そこまでの道筋を描く「長期計画」を策定する。これらの策定

にあたっては、どちらか一方だけが考えるのではなく、夫婦間でそれぞれの考えを共有し、意見を交わしながらまとめ上げていくことが大事である。

(2) 長期計画と年間計画に一貫性を持たせる

畜産の作業としての段取りを想定した年間計画は毎年策定していても、長期的な事業計画と連動性を持たせて年間計画を作ることはあまりなかったかもしれない。「10年後に〇〇を△△にまでの規模にする。その実現に向けて、1年目の今年は□□を実現する」というように、長期計画をブレイクダウンする形で年間計画を立てていくことで、経営目標の実現の可能性が高まる。

長期計画を踏まえた年間計画を策定する機会を定例行事として設定し、夫婦間でしっかり時間を取って話し合っただけで策定することが勧められる。

(3) 計画の進捗状況を月次でチェックする

畜産の作業としての作業進捗確認とあわせて、経営目標の達成に向けた活動の進捗確認も意識しながら、月次で定期的にミーティングの場を持つ。この場で、進捗の遅れが発生していないかどうかや、事業環境に想定外の変化が起こっていないかなどを話し合い、対策を検討する。

人材育成

現在のように商品の選択肢が広がり、また消費者の嗜好も多様化した時代になると、より消費者に近い立場からニーズをすくい上げ、それを商品に反映させていくことが不可欠になってきた。さらに、インターネットの発達に伴い、流通や販促の形も大きく変化している今、生産者と消費者がダイレクトにつながる容易になり、そこでも消費者視点での発想というものが売り手側により強く求められるようになっている。

こうした中、消費者により近い存在である女性に、商品企画やマーケティング、セールスの最前線で活躍してもらうことで、より市場のニーズを捉えたビジネスを展開しようとする経営者が増えてきている。

新しい時代のリーダー

一般的に「リーダー」といえば、指示・命令を的確に出し、目標に向かって人を動かしていくような「統率型」のタイプをイメージする。「統率型」のリーダーは、ピラミッド型の組織の中でその力を発揮し、決まったことを等しく部下に遂行させるような仕事のマネジメントに向いている。言い方を換えれば、人的効率を高めて生産性を上げるような職場に適したリーダーの姿ともいえる。

しかし今は、効率化一辺倒での生産性向上は望みにくい時代となっている。激しい変化に迅速に対応すること、多様化するニーズに応えること、イノベーションを生み出すこと等が組織の課題となる中では、指示・命令によって動かすリーダーシップよりも、部下の力を引き出すような「サーバント型」のリーダーシップに注目が集まっている（表 3.2.2）。

フラットな組織の中で、部下と共感し合いながらその活動を支えていく「サーバント型」のリーダーシップは、女性が得意とするマネジメントスタイルでもあり、今後女性がリーダーとして活躍していく上での、ひとつのモデルになるといわれる。

サーバント・リーダーシップが従来の牽引・統率型リーダーシップと大きく異なるのは、答えを持っているのがリーダー側ではなく、部下の方だと考える点である。

表 3.2.2 統率型リーダーシップとサーバント型リーダーシップの違い

統率型リーダーシップ	サーバント型リーダーシップ
リーダーが権限を握る	権限を部下に委譲する
リーダーが解を授ける	部下と一緒に解を探る
右肩上がりの環境下で効果を発揮	成熟した環境下で効果を発揮
指示・命令によって仕事をさせる	支援・動機付けによって仕事をさせる
部下に忠誠心と従順性を求める	部下には自律性と主体性を求める
部下は恐れや義務感で動く	部下はやりがいや責任感で動く
部下が気にするのはリーダーの評価	部下が気にするのは仕事の結果

農業経営における女性への期待

- 女性の経営参画と業績の関係

ある調査によると、売上規模の大きい農業法人ほど、女性を管理職や役員として登用している比率が高いという結果が出ている。また、女性が経営に関与する割合が高い農業法人は、そうでない農業法人と比べて売上高増加率や経常利益増加率が高いという結果もある。もちろん、これらの結果だけでは女性の経営関与と業績向上の因果関係を語ることはできないが、成果を上げている農業法人では女性の活躍も進んでいることは確かである。

- 得意分野は「経理」、「営業」、「企画」

農業経営の中で、特に女性が担当することの多い分野として、経理業務などを含む「経営管理」、対外交渉を伴う「営業・販売」、付加価値の高い事業化を図る「6次化」といった分野が挙げられる。特に、「営業・販売」や「6次化」では、女性ならではの視点で消費者ニーズをすくい上げ、販売や生産などに活かすことが期待されており、それによって高い収益につながる可能性がある。

- コミュニティ型組織のリーダー

一般の企業組織とは異なり、農業法人は地域コミュニティの色合いを持ち合わせていることも多く、統率型のリーダーシップよりもサーバント型のリーダーシップの方がより機能しやすいと考えられる。農業の成長産業化を図るためには、こうした女性が得意とするコミュニケーションスタイルを駆使しながら、積極的にリーダーの役割を担っていくことが欠かせない。

組織的な運営体制の構築

農業法人を機能的に運営していくためには、「組織的な体制」を構築することが欠かせない。では、そもそも、その「組織」とはどのようなものを指すのか。例えば、「集団」との違いを考えると、「組織」も「集団」も何かを目的とした人たちが集まって構成されているという点では共通している。それに加えて「組織」では、効率的に機能させるために「役割」が各構成メンバーに与えられていて、かつ、その目的の達成のために構成メンバーの行動が「統制」されている、というところに違いがある。

こうした「組織」であるための要素があいまいなまま集団活動をしていると、非効率な運営になってしまったり、無責任な仕事の仕方を放置してしまったりすることにもなりかねない。

多くの法人組織が、最初は起業した本人が代表者であり、かつ全ての業務を自らが行う形でスタートする。事業の拡大を図るにあたっては、まず生産能力を引き上げるための人材を雇い入れる。続いてそれを販売するために、その道に通じた人材を採用するなどして販売を強化する。いずれも事業の拡大に伴って業務量が増え、また複雑化するに従って、「生産部門」、「販売部門」のような形で組織化されていく。組織が大きくなると、従業員の管理作業も増え、また、組織運営のための事務作業も多くなる。これまで経営者自身（またはその配偶者）で全て行っていた管理業務は、専門の従業員を雇って行うようになり、経営者自身は経営に直接関わる意思決定に専念するようになっていく。

以上は一例ではあるが、事業の拡大を志向する上では、いつ頃にどのような組織体制に移行していくかをあらかじめ想定しておくことが大事である。

組織体制が整ったら、そこに所属する人の役割を定義することが必要である。組織における、それぞれのポジションにおいて果たすべき職責と、それを果たす上で与えられる権限とを明記し、「業務分掌規程」および「業務分掌一覧表」にすることで、従業員に求められる仕事の範囲と責任を明確にすることができる。もちろん、業務分掌を定義したからといってその通りにすぐに機能するわけではないが、各従業員に何が求められ、それに対して今は何が足りないのかが明確になり、今後の組織づくりや人材育成における標準とすることができる。

事業拡大に合わせた採用と雇用形態

(1) 採用方法の多様化

農業法人で働く人材の調達手段といえは、かつては縁故採用がほとんどを占めていた時代もあったが、今や一般企業と同様に、ハローワークや民間の求人サイトを通して従業員を募集することも珍しくない。

また、自社のホームページを立ち上げている法人であれば、そこで従業員募集をかける方法もある。まずは求人者にアクセスしてもらうことが大前提になるが、求人サイトと比べて提供できる情報に制約が少ないため、より自社の魅力を丁寧にアピールできるメリットがある。さらに、農業を仕事にしたい人を対象にしたセミナーやイベントも頻繁に開催されており、それらに出展することで、就農希望者との接点を持つこともできる。

いずれにしても、まずは農業法人側で希望する人材の要件や勤務条件を明確にした上で、応募ニーズとのすり合わせを行っていくことが重要である。

(2) 採用面接時のポイント

農業法人の採用面接に応募してくる女性は、「仕事そのもの」についてはもちろんのことだが、「仕事と家事の両立ができるか」についても強い関心を持って臨んでいる。採用面接時には、そうした状況も含めてヒアリングを行うとともに、会社側としてどういう位置付けで働いてもらいたいと思っているかという、「会社側の期待」を伝えることも大切である。

■採用面接時にヒアリングしておきたいこと

- ・ 家族（パートナーや両親）の状況
- ・ 自身と家族（特に子供）の健康状態
- ・ 残業や休日出勤などの時間外労働の対応可否
- ・ 現在や将来の仕事に対する意向
- ・ 想定するライフイベントや希望するライフスタイル

(3) 業務に合わせた雇用形態

- 正社員としての雇用

人を雇って事業を行う以上、農業においても他産業と同様に「労働基準法」が適用される。なお、農業は自然条件の影響を大きく受けることから、労働時間や休憩・休日に関する規定については適用を除外されているが、深夜労働については一般企業同様に割増賃金が適用される。

なお、昨今の人材不足を鑑みると、一般企業と大きく乖離した雇用条件では人材の確保が難しく、繁忙期であっても一定レベルの休暇取得ができるようにするなど、他産業に大きく劣らない労務条件を基本に運用することが現実的である。

- 非正規雇用としての雇用

繁閑の差の激しい農業法人では、通年雇用が前提となる正社員だけでなく、繁忙期にのみ勤務してもらった非正規雇用者も組み合わせることが欠かせない。なお、非正規雇用とは、有期労働契約での雇用形態を指し、「パートタイマー」、「アルバイト」、「契約社員」等がある。ただし、これらの呼称に対して法的な定義があるわけではなく、いずれの場合であっても、契約時に「労働契約期間」、「勤務地」、「勤務時間・休日」、「賃金」、「業務内容」等の条件について合意を得た上で雇用する必要がある。

人材の高度利用と多能工化

人を雇用して業務を行うにあたり、経営者が最も心を砕くのが、「ムリ」、「ムラ」、「ムダ」のない人の働かせ方である。まず、従業員の雇用を守るためには安定的に仕事を提供する必要があるが、仕事の方は繁閑の差があり、その仕事内容も季節に応じて変化していく。また、雇用の定着化を図る上では働き方改革の時代であり、農繁期といえども週に1度は休みを取らせることが必要である。従業員に成長機会を与えたり、モチベーションにも気を配ることが欠かせない。こうした労務上の様々な課題に対し、切り札となるのが人材の「多能工化」である。

多能工化のねらいは、「作業工程優先の仕事の進め方」を徹底することである。畜産では、タイムリーに必要な作業に人を集中投下する必要がある。こうした、作業工程を優先した人の取り回しを人のムダを発生させないで行うために、人材の多能工化が図られる。いわば、「人」に「仕事」をあてがうのではなく、「仕事」に「人」をあてがうという発想に切り替えることである。

多能工化は、生産性の向上のほかにも以下のような副次的な効果がある。

- 仕事の属人化の解消

多能工化を進める過程においては、ある人が持っている仕事のやり方を教えられるように「可視化」することが欠かせない。これを通じて、仕事のスキルやノウハウの、特定の人への属人化を防ぐことができる。

- モチベーションの向上

同じ仕事ばかりを繰り返していると、次第に飽きてきて仕事の品質の低下を招きかねない。定期

的に異なる仕事に携わることで刺激となり、モチベーションの維持につながる効果がある。

- 仕事の全体観の習得

様々な仕事に携わることによって、仕事全体の流れをつかみやすくなる。また、普段とは異なる仕事を通じて、他の部門の苦勞や改善点を知る機会にもなる。

人事評価制度の導入

人事評価を導入する主たるねらいは、人材育成である。組織が求める人材要件を備えているかどうかを評価し、また、その人材要件をもってなされた成果を評価する。こうした評価活動を通して、部下の成長を促すことこそが人事評価の目的である。具体的に評価を通して得られる育成効果には、以下のようものが挙げられる。

- 求められる人材像の理解を促進
組織が求める人材像を明示し、それと現状のギャップを意識させた上でキャッチアップを促すことにより、部下の成長を図る。
- あるべき方向への矯正
一定期間の活動に対する評価を通じて、部下の行動が組織の求めるものと合致していたかどうかを認識させる。
- モチベーションの向上
評価のフィードバックを通じて、部下の成長結果を振り返るとともに、今後の期待を伝えることでモチベーションの向上を図る。

人事評価は、下記のとおり大きく3つの評価軸で構成される。

- 「業績評価」
評価期間中にあげた実績を評価するもの。目標が明確に立てられている場合は、それに対する達成度合で評価する。
- 「能力評価」
組織目標を達成するために求められる能力を評価するもの。問題解決力やマネジメント力のような“汎用性の高い能力”を対象にすることが一般的だが、専門知識や技能の有無を評価対象にすることもある。
- 「情意評価」
態度評価とも呼ばれ、職務にあたる姿勢を評価するもの。遅刻や早退などの勤怠や、職場でのモラルなどが具体的な評価項目となる。

これら3種類の評価軸を組み合わせて人事評価シートを設計し、運用されることが一般的である。なお、営業職など個人成績が重視される職種では、「業績評価」のウェイトが高く設定されることが多い。また、中位階層以上の評価シートには「情意評価」の要素はほとんど見られず、「能力評価」と「業

績評価」が評価要素の中心となり、上位階層になればなるほど「業績評価」の比率が高まる傾向がある。

人事評価の項目の事例は表 3.2.3 のとおりである。「業績」、「情意」、「能力」をバランスよく組み込む必要があり、評価者からのフィードバックを記入するため、評価項目ごとにコメント欄を設ける。

表 3.2.3 評価シートの例

	評価項目	期初目標	結果	評点	評価者コメント	
業績	仕事の量					
	仕事の質					
	評価項目	評価項目の内容	着眼点	評点	評価者コメント	
情意 評価 項目	(1) 協調性	関係者と協力し、職務を滞りなく進めている。	他のメンバーと協力して業務に取り組んでいる。			
			仕事を抱え込まないために、必要に応じてメンバーの協力を求めている。			
			他のメンバーの業務に協力し、職場が明るくなるような雰囲気づくりを行っている。			
	(2) 規律性	高い倫理観を持ち、職場の規律や上司からの指示や命令を遵守し、忠実に職務に臨んでいる。	不正や違法に対して、毅然とした態度で、厳正に対処している。			
			上司の指示や命令を守り、忠実に業務に取り組んでいる。			
			社会のルール、職場のルール、マナーを守って行動している。			
	(3) 責任感	組織人としての職責を理解し、責任を持って職務に取り組んでいる。	自分自身の役割を理解して、全力で業務に取り組んでいる。			
			自らの業務・職務を自覚して、責任を回避したり、他に転嫁したりしない。			
			困難な事態に対しても、最後まで完遂しようと最善を尽くしている。			
	(4) 積極性	改善や創造に向けて、新たな課題や困難な課題に自発的に挑戦している。	意欲と熱意を持って、困難な業務や新しい業務に挑戦している。			
			業務遂行に役立つ改善策を、職場や会議などで活発に提案している。			
			前例に流されずに、自発的に、業務の量的拡大や質的向上を目指している。			
	能力 評価 項目	(5) 知識・技術	職務を遂行するにあたり必要な知識や技術を備えている。また、それらを仕事において活用している。	日頃から業務に対する知識・スキルを習得している。		
				知識や情報を業務改善や業務遂行に生かしている。		
				担当業務のプロを目指して自己研鑽に努めている。		
		(6) 理解・判断力	担当の職務について、具体的な仕事内容や意図、課題を正確かつ迅速に理解し、適切に対応している。	上司の指示を的確に理解し、現状の問題点に対する改善策・解決策を策定している。		
担当業務の課題について、細かい指示を仰ぐことなく、自らの確に判断している。						
業務の目的を踏まえて優先順位を判断し、適切に対応している。						
(7) 計画・実行力		計画的に職務に取り組み、進捗状況を管理しながら、効率的に業務を進めている。	コスト意識を持って、計画を立てて業務遂行している。			
			業務を停滞させることなく、効率的に業務遂行している。			
			仕事内容のチェックを行い、ミスを防止している。			
(8) コミュニケーション		相手の意図や感情に配慮しながら、情報の伝達を積極的に行い、職務を円滑に進めている。	上司への報告・連絡・相談を的確に行っている。			
			打合せや会議において、他者の意見に耳を傾け、自らも積極的に発言している。			
			担当業務の情報を積極的に発信し、情報共有に努めている。			

人事評価は、主に部下を持つ管理職が行うことになるが、評価にあたっては以下のような心構えを持つことが求められる。

- 組織の目的・使命を十分に理解していること
評価者は担当する組織の責任者であり、その組織の目的・使命を果たすべく、構成員である部下を育成し、評価する。そのためには、自組織の目的・使命は何か、明確にした上で、それを部下に説明できることが不可欠である。
- 期中における部下への関与を怠らないこと
人事評価は、半年間あるいは1年間を通じての部下の活動に対して行うものである。責任をもって期末の評価を行うためには、期中における部下への関与が欠かせない。習得すべきスキルを意識しながら部下に指導を行い、その成長の様子を観察することが求められる。
- フィードバックは部下への愛だと心得ること
部下に対して評価結果をフィードバックする際、その結果に対して責任とともに「愛」をもって伝えることが重要である。特に、求めるレベルに満たなかった項目については、その理由をきちんと伝え、次期に向けた対策を一緒になって考えることが必要である。

人が人を評価する以上、偏りやバラつきを完全に排除することは不可能である（表 3.2.4）。しかし、評価項目を適正に設定した上で、研修等で管理職に評価スキルを習得させることにより、偏りの多くは改善することが可能である。

表 3.2.4 主な評価における偏り・バラつきの例

項目	内容
ハロー効果	一部の良い点（または悪い点）に対する印象によって、他の評価項目もそれに引きずられてしまう。
寛大化傾向	部下に嫌われたくないという感情などから、全般に評価が甘くなってしまう。
中心化傾向	良し悪しを判断することへの自信の無さから、評価を中央値（普通）に集中させてしまう。
逆算化傾向	昇格等を念頭に、初めからどのレベルで評価するかを決めた上で、後から各項目の帳尻を合わせていく。

面談を通じた従業員とのコミュニケーションにおける留意点は以下のとおりである。

- 評価を伝えるフィードバック面談

人事評価は、年に1～2回の頻度で実施されるケースが多く、評価が確定したら、その内容を上司から部下にフィードバックする。評価の結果とその理由を本人にきちんと理解させるとともに、（人事評価が年1回の場合）今後1年間でこんなふうになってもらいたいという会社の要望や期待を伝える。その上で、前向きなアクションを部下と一緒に考えてあげることが、人事評価を人材育成に活かす上では欠かせない。

- 面談を通じて心配事を聞き出す

定期的に行われる面談の機会を使って、働き方や労働環境に関する要望を聞き出したり、部下の仕事における課題やキャリア形成についての相談を受けたりすることも有意義である。キャリアアップの意向はあるにもかかわらず、心配事があるために責任ある仕事に就くことをためらうケースも少なくない。

■従業員から聞き出すべき事項の例

- ・ やりがいをもって仕事に臨めるよう目標をどこに設定するか
- ・ 仕事と家庭が両立できているか
- ・ 仕事の負担がかかり過ぎていないか
- ・ 周りのフォローがもらえる体制が取られているか

初めて導入した人事評価制度が、すぐに社内に定着し、成果を上げるというのはむしろ稀である。導入後も試行錯誤を繰り返しながら、自社に合った制度に改定し続けていくことが欠かせない。

2000年代に我が国では成果主義ブームが起こり、いくつかの大企業が思い切った成果重視型の人事評価制度を導入したが、結果的にうまく機能せず、その後軌道修正をしている。成果を評価すること自体は重要なことだが、評価軸をそこだけに偏重してしまうと、チームワークが機能しなくなるなどの様々な弊害をもたらす。成果はあくまで評価の一部として位置付け、組織が求める人材像を評価基準に定義することが、育成手段としての人事評価においては望ましいといえる。

リーダー養成と教育体系構築

農業法人に限らず、成長過程にある企業の経営者が渴望しているのは「リーダー人材」である。チームごとにメンバーを束ねるリーダーがいれば、経営者はメンバー一人ひとりを管理する必要がなくなり、チーム単位でのマネジメントに移行することができる。さらに、複数のリーダーを配下に位置づけ、その部門全体を統括する“一段上のリーダー”がいれば、経営者はより大規模な組織運営に移行することが可能になる。

このように、組織を大きくするためには、「リーダー人材」の存在がカギとなるが、この「リーダー人材」を簡単に外から調達することは現実的にはできない。意図的な教育を施し、育つ環境を整えることにより、内部で養成していくことが不可欠となる。

リーダー人材を育成するためにはまず、本人が将来、自分がリーダーのポジションに就く姿をリアルにイメージできることが重要である。そのためには、自社で働くにあたっての「キャリアパス」を具体的に示すことが有効である。なお、「キャリアパス」の明示は、自分の将来像が描きやすくなるという点で、若手の就農促進や定着化にも効果がある（図 3.2.7）。



図 3.2.7 キャリアパスのイメージ

現場の実務で必要となる知識やスキルは現場研修（OJT）によって身に付けることができるが、リーダー人材に求められるマネジメントスキルのような「汎用スキル」は、OFF-JT（現場外での教育訓練）での習得が欠かせない。

リーダーをはじめ、各階層に求められる「汎用スキル」を持った人材を育てていこうと考えるならば、会社側で階層別の教育体系を構築し、必要なタイミングで必要な研修等を提供するしくみを構築することが大事である（表 3.2.5）。

表 3.2.5 各階層に求められる「汎用スキル」の例

		経営者の代行	部門責任者	現場責任者
位置付け		<ul style="list-style-type: none"> アイデアや将来へのビジョン提示、単純に考える力（概念的思考能力）、幅広い教養も必要 ヒューマンスキルに優れている 	<ul style="list-style-type: none"> 専門的な知識や経験を持つ 特定の能力を持つ 一定以上のヒューマンスキル 	<ul style="list-style-type: none"> 専門的な知識や経験を持つ 特定の能力を持つ 一定以上のヒューマンスキル
各階層に求められるもの	意思決定	<ul style="list-style-type: none"> プラス、マイナスという合理性があるだけでなく、ビジョンも加味した決定ができる 全体をふまえての全体最適判断 	<ul style="list-style-type: none"> プラスとマイナスを合理的に検討する 部全体・課全体を踏まえての決定 	<ul style="list-style-type: none"> プラスとマイナスを合理的に検討する
	リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> 経営方針・部の目標を組織的に浸透させることができ、部下をまとめることができる 情熱がある 	<ul style="list-style-type: none"> 的確な目標設定と部下の目標達成支援を通じてリーダーシップを発揮する 仕事に困ったとき、部下がトラブルを起こしたときに的確に対応し、部下をまとめあげることができる 情熱がある 	<ul style="list-style-type: none"> 的確な方針の設定とメンバー個人と密接な関係を築き、相互信頼を通じて、リーダーシップを発揮する 情熱がある
	部下指導	<ul style="list-style-type: none"> 会社の方針に沿った形で長期的な視点で人材育成ができる 部門全体でスキルの最適化ができる様な人材育成ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 部門全体を踏まえ、教え方をプロデュースしながら、人材育成ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 部下の仕事をプロセスに分割して洗い出し、常に能力評価を行い、指導している
	リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 経営のリスクを判断でき、回避する。しかし、時にはリスクを取ることも検討する 	<ul style="list-style-type: none"> 日常業務のリスク回避、リスクコントロールができる（チェックリスト管理）、数字による管理ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 日常業務のリスクを洗い出すことができ、発生直後の対応ができる
	問題発見	<ul style="list-style-type: none"> 経営上の問題を発見したうえ、優先順位を的確に判断し解決をはかることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客サービスや部・課の問題点を発見したうえ、優先順位を的確に判断し解決をはかることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客サービスや課・係の問題点を発見したうえ、優先順位を的確に判断し解決をはかることができる
	顧客満足	<ul style="list-style-type: none"> 対外的な代表者としてお客様との最終責任者として振舞え、たえず顧客満足に注意を向けている 	<ul style="list-style-type: none"> 対内的な統括者として担当者を通じ、お客様との人間関係を築くことができる 	<ul style="list-style-type: none"> 業務を通じて、お客様との人間関係を築いている
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 役員層への経営に関する提言ができる 経営者のビジョンを自部署のビジョンに落とし込んで伝達できる 他部署との認識のギャップの補完と調整 	<ul style="list-style-type: none"> 部長クラスに課を代表しての提言ができる 経営者のビジョンを課に浸透させ、考え方の軸を持たせることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 現場の状況を課長以上クラスに的確に伝達ができる 部下が話やすい風土を職場につくり、部下との意見交換を活発にできる
	人事部門の提言	<ul style="list-style-type: none"> メンタルケアの知識があり、うつ病の疑いがある社員などに対する適切な対応ができる ハラスメント防止に対する意識がある 労務管理の知識があり、実際に対策がとれる コンプライアンスの意識を持っている等 人事部門の立場から現状、必要と思われるスキル 		

若手育成と OJT 制度

組織運営体制を整えた農業法人が増えるに従い、そこに就職する人の中に農業未経験者が多く含まれるようになってきた。もともと家業が農業だった人と比べると、基本的な知識や技能が備わっていないケースも多く、従来のようにいきなり現場に投入し、見よう見まねで覚えさせるような育て方ではうまく習熟が進まず、離職してしまう恐れもある。

畜産経営においても一般企業と同様に、新人に対してひと通りの仕事を覚えるまでの育成スケジュールを組み、指導担当者のもとで教育を施していくような“計算された OJT”の導入が求められている。

OJT を通じて人材育成を推進し、仕事の生産性を高めていくためには、育成環境を整え、効果的に知識や技能、ノウハウの習得が進むようにすることが求められる。

- ジョブ・ローテーションのしやすい作業管理体制

スキルの習得状況に応じて担当業務を切り替え、新たなスキル習得にチャレンジさせていくことが、早期育成のためには効果的である。人員配置を協議する場などでは、作業の段取りとともに育成も考慮して決定するなど、職場全体で育成を推進していくことが求められる。

- 作業ノウハウの可視化

ベテランの行動の中には、効率的な作業の進め方や注意すべき点などのノウハウが暗黙知として備わっている。こうした暗黙知を可視化し、マニュアルなどに落とし込んで活用することにより、新たに加わる人にも分かりやすく伝えられるようにする。

- 情報を共有する場づくり

状況変化に対し、ベテランがどのような情報をもって判断を下しているのかなどを知る機会として、リーダー層のミーティングの場に若手にも同席させ、情報の共有を図る。

- OFF-JT との組み合わせ

経験値の乏しい若手に対し、現場で OJT を行う手前で、OFF-JT によって事前に知識や理論を習得させておくことで、現場での作業内容やその意味をより深く理解することができるようになる。

若手が順調に育つかどうかは、本人の資質もさることながら、OJT 指導者のスキルにも大きく影響を受ける。OJT 指導を担当する者には、指導に当たらせる前に、効果的な指導を行う上でのスキルを身に付けさせておく。

- 指示の出し方

作業の内容だけでなく、作業の意味を教えることが重要である。そうすることで、若手は不安なく行動に移ることができる。また、指示を出す際に期待水準をあわせて伝えることも重要である。どのくらいのスピード感でやるべきなのか、どの程度の丁寧さが求められるのかなど、「言わなくてもわかるだろう」とは考えず、丁寧に教える。

- 報告のさせ方

作業を指示した後は、必ず作業が終わった時点で若手側から「報告」させる。時間の長くなる作業を指示した場合は、途中で進捗状況を「報告」させ、そのまま続けさせるのかどうかを判断する。作業中に想定外のことが起きたら、すぐに「報告」させるようにする。特に、失敗した時など、悪いことの報告は遅れがちなので、過度に報告をためらわせることのないよう、注意の仕方にも配慮が必要である。

- 効果的なほめ方

「ほめられる」というフィードバックは、仕事を覚える過程にある若手にとって、モチベーションアップにつながる。また、教育的効果を高める上では、具体的にどこがよかったのかきちんと言及しながらほめることが大事である。さらに、継続的に作業品質を維持させるためには、結果だけでなくプロセスもほめるということも重要である。

- 効果的な叱り方

「叱られる」というフィードバックは決して愉快なものではないが、仕事を覚える上では避けて通れないものであり、指導する側は必要な場面で躊躇することのないようにする。なお、「叱る」は、思うようにいかないために感情をあらわにする「怒る」という行為とは異なり、相手の成長を願って厳しいことを言う行為が「叱る」である。

経営層に属する人には、OJT 指導者とは別の角度からの支援が求められる。従業員のキャリアに関する考えを丁寧に聞き取り、それに対する期待を伝えるとともに、キャリア形成を後押しする制度や仕組みを提示する。制度や仕組みがまだない場合は、ぜひ導入を検討すべきである。

■キャリア形成を後押しする制度・仕組みの例

❖ ライフスタイルに合わせたキャリア形成を支援するために

- ・ 資格取得の支援策
- ・ 役職手当の導入
- ・ 正社員への転換
- ・ 上位ポストへの配置 など

❖ 家事・育児・介護と仕事を両立しやすくするために

- ・ 変形労働時間制（出社時間、退社時間を柔軟に対応させる制度）の導入
- ・ 短時間勤務の導入
- ・ 有給休暇取得の推進 など

なお、経営者や管理者が自らの経験とスキルに基づいて実施できる若手の育成には限りがある。それを補うものとして外部の「研修」があるが、下記のような無料または低コストで実施できるサービスがある。

- 大塚 ID ビジネス e ラーニング

<https://mypage.otsuka-shokai.co.jp/contents/guide/e-learning/>

大塚 ID の登録により無料で受講できるビジネスパーソン向け e ラーニング。自己研鑽や社員教育

に利用可能。

■大塚 ID ビジネス e ラーニング コース・レッスン一覧

<https://mypage.otsuka-shokai.co.jp/contents/guide/e-learning/lesson-list/>

- PHP ビデオアーカイブスプラス 社員研修 VA プラス（定額オンライン動画研修サービス）

https://www.php-el.jp/va-plus/entry/trial_01.asp

年間 45,000 円（税別）の定額制。階層別/テーマ別に 1,200 本（400 タイトル）以上の研修動画を常時ラインナップしており、経営者・管理者向けのコンテンツもある。視聴するタイトルを絞り、7 日間の無料トライアルのみで完了させる方法もある。

■ビデオライブラリー配信作品一覧：<https://www.php-el.jp/va-plus/video.asp>

風通しの良い職場が人材を育む

風通しの良い職場では、従業員一人ひとりが過度にストレスを感じることなく、やりがいをもって働くことができる。また、そこでは活発なコミュニケーションが行われ、それを通じて職場の改善や個人の成長が促進される。こうした状況が生まれることで、貴重な人材の離職を防ぐことができ、あらたな就農者の確保にもつながっていく。

風通しの良い職場の条件は以下のとおりである。

- 意見の発信が歓迎される

若手やキャリアの浅いものでも自由に発言ができ、ベテランがそれを歓迎する風土のある職場では、従業員同士が相互に意見をぶつけ合うことによって切磋琢磨し、ともに成長していくことができる。逆に、一部のベテラン従業員に気を使って言いたいことも言えないような職場だと、仕事の進め方も硬直的になりやすく、成長が滞ってしまいかねない。

- 日々何かしらの変化がある

作業担当の変更や、チームの組み換えなどが定期的に行われていたり、よりよい方法を求めて仕事のやり方を試行錯誤していたりするような職場では、意見交換も活発になり、程よい緊張感が生まれる。こうした職場で揉まれた従業員は、変化に対する耐性が強くなるため、経営環境に柔軟な対応ができるようになる。

- 過度なストレスがかかっていない

仕事における適度なストレスは、生産性を上げるうえでも必要だが、過度なストレスは仕事のパフォーマンスを下げたてしまい、最悪の場合、メンタル不調を引き起こして離職することにもなりかねない。また、上司側に過度なストレスがかかると、部下に対するハラスメントが起きやすくなる。こうした状況を未然に防ぐためにも、日ごろの職場内でのコミュニケーションが重要になる。

従業員が抱える悩みは、直接仕事に関わることばかりではない。ある程度の従業員数を抱える農業法人であれば、幅広く従業員の悩みに応えられるよう、組織内に専用の相談窓口を設けることを検討するのがよい。

女性では、悩みのテーマによっては、直属の上司や男性社員にはなかなか相談しづらいものもあるので、相談窓口の担当者にはベテランの女性社員などがあたることが多い。また、社外の専門家に相談窓口を委託する方法もある。

一般的に、従業員から専門窓口にあがってくる相談のテーマは以下のようなものがある。

- ・ ハラスメント
- ・ メンタル不調
- ・ 健康問題
- ・ 親の介護
- ・ 借金・トラブル
- ・ 離婚問題

なお、常雇いの従業員数が 50 名以上の事業所に対しては、労働安全衛生法で「衛生管理者」および「産業医」を選任し、労働基準監督署に届け出ることが義務づけられている。

3. 3 労働環境改善

農作業時の環境を整備することは事故を防止する手段の一つだが、作業現場のみならず、男女別のトイレや更衣室、食堂や休憩室の設置といった、広い意味での職場環境を改善することは、従業員の過度な疲労やストレスを軽減させ、心身のバランスを良好に保つのに役立つ。快適な職場環境は従業員にとって魅力ある職場であり、人が集う明るい元気な職場になっていく。また、不注意や体調不良に起因する農作業事故が減る可能性もある。

平成 4 年 5 月に労働安全衛生法が改正され、快適な職場づくりが事業者の努力義務とされた。このとき厚生労働大臣から「事業者が講ずべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針」（快適職場指針）が公表されたが、これに基づいて快適職場推進計画を作り、それを実行した事業場へのアンケート結果からは、「職場への愛着や生産性も向上して、企業イメージの向上につながっている」「事業場全体で安全衛生への関心が向上し、職場の改善が進んでいる」ことがみてとれる。

従業員の心身の安定は、企業側も予想しなかったたくさんの波及効果を生んでいる。特に「従業員の少ない事業場でより多くの効果があった項目」が、(i) 従業員の技能・能力の向上、(ii) 従業員の確保・定着率の向上、となっており、大きな注目ポイントといえる。

快適な職場環境づくりの方法の一つに「作業方法の改善」がある。例えば重いコンテナを運ぶ重労働も、中味を分けたり、小さい容器に移すことにより、女性でも容易に行えるようになる。またその容器が持ち難い場合は、取っ手をつけたり、手を入れる穴をあけると持ちやすくなり、足下に落としてケガをする危険も減る。「重労働だから、男性がやる」、「危険だから、女性には無理」というような思い込みを捨てて、従業員の声を聞きながら改善を進めることが大切である。

阻害要因からの考察

日々の作業を安全に行うために、あるいは快適な職場環境を作るために、阻害要因となるのはどのようなことか、その要因を取り除くために注意すべきこと、対応のポイントを示すと以下のとおりである。

衛生問題

作業場所が自宅から近い場合ばかりではないし、畜舎等が分散している場合もある。特に、女性の快適な職場づくりには、男女別の清潔なトイレの設置が必要である。

職場施設

更衣室やロッカーは、従業員が仕事の準備をするための大切な場所であり、男女別に清潔に保つことが必要である。また食堂や休憩室、談話室などを設置することも、従業員の疲労やストレスの軽減につながるため、快適な職場づくりに欠かせないポイントの一つといえる。

温熱環境

近年の地球温暖化の影響もあって、猛暑日の日数が毎年増えている状況下では、万全な熱中症対策が必須であり、体に配慮した作業計画と水分・塩分補給が大切である。農林水産省のホームページに農業女子プロジェクトメンバーの熱中症対策が掲載されているので参考とする。

屋内の作業空間・換気

作業に適した照明と換気、機器類のレイアウトが大切である。手暗がりにならないように照明を配置する。また、土埃が舞う場合などには、マスクを着用するとともに適切な換気を行う。

作業動線

作業動線が短くなるよう、配置を工夫する。特に複数の作業者がいる場合には、円滑な移動の妨げとなるばかりでなく、移動距離も長くなる。動線がクロスすることなく、作業手順が1本の線になるようにすると合理的な作業が可能となる。

自社の職場環境が従業員にとって「働きやすい職場」になっているかを判断するには、現場を複数の眼で点検し、改善を行うことが肝要である。いろいろな職種に向けたチェックリストが公開されているが、革新工学研究センター（旧生研機構）から公表されている「農作業現場改善チェックリストと解説」が参考になる。

「5S」と「見える化」の推進

日々たくさんの仕事に追われている、来客・外出・出張など事務所にいる時間の確保もままならない、といった状況下でも、今日誰がどこで何の作業をしているか把握し、鍵の管理が適切にされ、薬品の記録簿がチェックされ、それを管理する責任者がいたとしても、どんな方法でなされているか、スムーズに行われているのかをチェックするのは、会社としてとても大切なことである。それに役立つのが「5S」（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）と「見える化」である。

「5S」に取り組んだ感想

- ・ 道具の整理整頓から始めた。道具を持ち出したら自分の名前が付いた札をその場所の釘にかけておき、毎日夕方確認して SNS にアップすることで、無くした日がすぐわかるようになった。

「見える化」に取り組んだ感想

- ・ SNS で現場外からも作業内容の指示を出したり、畜舎の様子のチェック、問題点の報告と確認ができるようにして、業務を効率化した。
- ・ 作業管理別に従業員の LINE グループを作り、作業内容や作業状況を共有し、作業ミスを防ぐことができた。LINE グループのおかげでいろいろな意見やアイデアも出るようになった。

「5S」と「見える化」を推進し定着させることで、以下のような多くの効果が見込まれる。

- ・ ムダの削減
- ・ 清掃の習慣化、維持管理の仕組みづくり
- ・ 情報の共用化
- ・ 計画に基づいた作業の実現
- ・ 異常管理（正常や基準を決める）

おかしいと気づくきっかけから改善意識が醸成され、それが仕事の質をあげ、人材育成にもつながる。

ヒューマンエラー

エラーをした時の言い訳の言葉には、うっかり、勘違い、何気なく、度忘れ、見逃し、不注意、知らなかった、ミス、ドジ、チョンボ、など色々ある。「わざと」はエラーとは言わない。一般的な報告には 5W1H というキーワードが盛り込まれるが、これは結果からの追求しかできず、再発防止にはつながりにくいと言われる。

行動に基づく分類として

- 省略（やるべき行動を抜かす）または脱落（やるべき動作を行わない）のエラー
- 選択のエラー（操作をしたが誤った、余計なことをした）
- 順序のエラー（手順書に従わなかった）
- 時間のエラー（操作のタイミングが適正でなかった）

があるが、これは結果からの分類で発生のプロセスを把握することはできない。

情報処理過程のエラーとして、以下がある。

- 入力エラー/ 認知・確認のミス（感覚、知覚の際のエラー、見間違い、聞き間違い等）
- 判断・決定のミス（情報処理段階のエラー、判断の狂い、意図的な規制違反など）
- ・ 懸命ミス… 忠実、まじめに取り組みすぎる
- ・ 確信ミス… 疑いもなく間違いに突き進む
- ・ 焦燥ミス… 時間との競争で判断を誤る

- ・ 放心ミス… 単調、退屈、心配などが意識水準を低下させる
 - ・ 多忙ミス… 困難な業務を短時間でこなそうとする
 - ・ 無知ミス… 知識・理解の不足から起こる
- 操作・動作のミス/ 出力エラー（身体による反応を起こす際のエラー、未熟な操作、動作の失敗等）

上記ではエラー発生過程の分類しかできない。エラーについては、内的・外的要因を把握する必要がある。

心理的背景の分類として、以下の方法もあるが、分析には経験を積む必要がある。

- 判断の甘さ（相手は知っているはず）
- 習慣的操作（反射的に操作した）
- 注意転換の遅れ（ほかの仕事に熱中しすぎた）
- 思い込み・省略（いつもと同じと信じていた）
- 情報収集の誤り（予測や先入観が優先した）

事故の芽を摘むためには、その芽が小さいうちに気付いて摘むか避けることができれば無事に済ませられる。建設現場では、朝礼時の体操の後、班長から当日の仕事の内容を説明し、作業員からその作業について考えられる危険を提案させ、全員で災害を避けるための行動を確認するとともに、物理的対策が必要な箇所には対策を施してから作業を開始する取り決めになっている。

畜産の場合は、法人であってもひとり作業が多いので、意見を出し合うことはできないかもしれないが、ひとりであっても、仕事ははじめから次の休憩までの段取りを想定し、考えられる事故の芽を想定し、摘んだり、回避することを考える。その際に、考えるだけでなく口に出して問題点や解決策などを唱えるのが望ましい。作業にあたって危険予知訓練（Kiken、Yochi、Training：KYT）を身に着けることができれば、日常生活でも自然とKYTを行えるようになる。

リスクアセスメント

リスクアセスメントは、職場の潜在的な危険性または有害性を見つけ出し、これを除去、低減するための手法である。従来の労働災害防止対策は、発生した労働災害の原因を調査し、類似災害の再発防止対策を確立し、各職場に徹底していく手法が基本だった。しかし、災害が発生していない職場であっても潜在的な危険性や有害性は存在しており、これが放置されると、いつかは労働災害が発生する可能性があった。技術の進展により、多種多様な機械設備や化学物質等が生産現場で見られるようになり、その危険性や有害性が多様化してきた。これからの安全衛生対策は、自主的に職場の潜在的な危険性や有害性を見つけ出し、事前に的確な対策を講じることが不可欠であり、これに応えたのが職場のリスクアセスメントである。

リスクアセスメントの進め方は以下のとおりである。

- 危険性または有害性の特定

機械・設備、原材料、作業行動や環境などについて危険性または有害性を特定する。ここでの危険性または有害性とは、労働者に負傷や疾病をもたらすもの・状況のことで、作業員が接近する

ことにより危険な状態が発生することが想定されるものをいう。

- 危険性または有害性ごとのリスクの見積もり

特定したすべての危険性または有害性についてリスクの見積もりを行う。リスクの見積もりは、特定された危険性または有害性によって生じる恐れのある負傷または疾病の重篤度と発生可能性の度合いの両者の組み合わせを、数値表現する方法か、数値表現しない方法で行う。

- リスク低減のための優先度の設定・リスク低減措置内容の検討

危険性または有害性について、それぞれ見積もられたリスクに基づいて優先度を設定する。

- リスクの低減措置の実施

リスクの優先度の設定結果に従い、リスクの除去や低減措置を実施する。優先順位は、(i) 設計や計画の段階における危険な作業の廃止、変更等、(ii) インターロックの設置等の工学的対策、(iii) マニュアルの整備等の管理的対策、(iv) 個人用保護具の使用である。

リスクアセスメント導入による効果は以下のものが期待される。

- 職場のリスクが明確になる → 危険の芽を事前に摘むことができる。

- リスクに対する認識を共有できる

→ リスクアセスメントは現場の作業者の参加を得て、管理監督者とともに進めるので、職場全体の安全衛生のリスクに対する共通の認識を持つことができる。

- 安全衛生対策の合理的な優先順位が決定できる

→ リスクアセスメントの結果を踏まえ、事業者は許容できないリスクは低減させる必要があるが、リスクの見積もり結果等によりその優先順位を決めることができる。

- 残留リスクに対して「守るべき決めごと」の理由が明確になる

→ 技術的、時間的、経済的にすぐに適切なリスク低減措置ができない場合、暫定的な管理的措置を講じたうえで、対応を作業者の注意にゆだねることになる。この場合、リスクアセスメントに作業者が参加していると、なぜ注意して作業しなければならないかの理由が理解されているので、守るべき決めごとが守られるようになる。

- 職場全員が参加することにより「危険」に対する感受性が高まる

→ リスクアセスメントを職場全体で行うため、業務経験が浅い作業者も潜在化している危険性または有害性を感じることができるようになる。

日常的に体験している事故寸前の「ヒヤリ・ハット体験」は本人にとって比較的簡単に、原因分析と

なぜ回避できたか分析ができる。その概要を仲間と共有することによって、地域の事故が発生しやすい時間帯や場所などが特定され、必要な対策を確認し実践することにより、ヒヤリ・ハット体験が減少し、事故にもつながりにくくなる。ヒヤリ・ハットを体験した場合は、隠すことなく体験を公表し、地域・仲間の安全向上につなげるようにするのが望ましい。頻繁にヒヤリ・ハットを体験している人は「それが当たり前」という考えになりがちだが、一歩間違えれば大事故にもなりかねない。「おっと、危なかった」というときはヒヤリ・ハットである。

ヒヤリ・ハットは仲間が共通体験をしていることが多い。体験はなるべく早く報告し、情報共有することが望ましいが、頻繁に会合を開くことは難しい。体験を簡単なメモにして「目安箱」に投函し、定期的に取り出して体験者の報告と仲間からの意見を求め、再発防止につなげる工夫をする。メモには、事故にならずにヒヤリですんだ理由なども書き加える。

4. 畜産業の雇用確保に向けた質疑応答集

全日畜は、畜産経営者、行政機関、畜産団体等から雇用に係る体験・課題等について意見交換するために、令和元年～2年度にかけて、九州、中国、関東、東北地方でワークショップ、Web会議、戸別訪問などを行った。

ここでは、これらのワークショップ、Web会議等から得られた、畜産経営者の参考となる雇用に関する事例や意見を項目別に整理し、質疑応答（Q&A）形式で記述する。

4. 1 募集・採用

Q：ハローワークでの募集につき、どのような利点、課題があるか

- 職員はハローワークや自社のホームページで募集している。しかし、ハローワークの紹介で入ってきた人は、腰が痛いなどを理由にして辞めていくケースが多い。
- ハローワークから来る人は続かない方が多いようで、なかなか定着しない。ハローワーク経由でも、うちの社員の評判を聞いて入ってきた人は良かった。
- ハローワークの募集内容は紙で1～2枚ぐらいしかなくて、文字も小さく、限られた文字数の中で書くので、会社の魅力を伝えるのには非常に厳しい。
- ハローワークで掲載できる内容というのは結構少ないので、ホームページを作成して牧場をアピールしている。
- 採用はほとんどハローワークである。年に7～8人採用し、定着率は半分程度である。面接は経営者が自ら行う。3カ月の試用期間の制度があるので、採用予定者にはこの間アルバイトをしてもらう。2週間くらい様子を見て、現場担当者と自分で相談し、その後本人と話して採用を決める。来るものは拒まずの姿勢だが、ある程度若くて、結婚し、子供がいて、家族を扶養している人を優先する。寡黙な人の方が続く気がする。コミュニケーションは下手だが、やることはやる人が続く。人間関係が難しいので、農場長にはかわいがって欲しいと頼んでいる。
- ハローワーク以外に、畜産・農業を希望する求人サイトに広告を出している。このサイトには人材紹介サービスもあったので、人材紹介を依頼した。10月から求人し、求人サイトより1名の人材紹介があった。
- ハローワークの上席職業指導官と面談した時、まず雇用する側とハローワークの人間関係をつくるべきといわれ、実際に応募してもらうにはどうすればよいか、細々とアドバイスをもらった。

Q：従業員の公募はどこがよいか

- 市町村、取引先の飼料会社、借入先の銀行などにも、当農場の紹介をしていただくなど、従業員確保に協力をお願いしたい。
- 県に対しては、農業大学校の学生の枠を増やしたり、農家への研修生の受け入れを推進してもらいたい。
- リクナビを利用して新卒の大学生を入れたり、Uターン、Iターンで関東の方も入社したが辞めていった人が多い。
- リクナビで採用した人たちは本当にバラエティに富んでいた。教育学部、法学部、理学部、こんなに高学歴な人でいいのだろうかと思って躊躇したが、採用後、残っている人がリーダーとして今も活躍している。

- 農業専門の求人サイト「農家のおしごとナビ」に求人を出して、何人か採用したが全員定着している。
- ホームページは、独自の資料を作成して、若い人とか養豚に興味のある人の目にとまるような内容でなければ、見過ごされてしまい、目にもとまらないという状況があると思う。
- 畜糞の運用・運搬をしている方がやめてしまい、畜糞処理部門の応募をしているが来る方がいないので非常に苦慮している。
- 職員の募集は、面接、ハローワーク、Webで行っている。採用の幅を広げるため、企業説明会で卒業予定の高校生、大学生にも応募を呼び掛けている。地元の高校の就職担当の先生方との懇談会にも参加している。
- 独自の写真入りのパンフを作り、農業高校にも配布した。
- 農の雇用事業は大分前から行い、全部で5人くらいになる。実習に入った子が社員になった。最長2年間で、97,000円/月の補助金が出るので、非常によい事業である。
- リクナビで公募している。ハローワークにも公募を出しているが、応募してくる人は少ない。農業高校、農業大学の卒業生を採用したことが過去にあったが、最近は少ない。リクナビからの応募者の採用時、試用期間として1カ月程度を確保している。仕事を体験してもらい、納得の上、働いてもらうことにしている。入社してすぐ辞める人もいる。賃金はある程度高くしないと来てもらえない。
- 農場は山中にあるので、求人は難しい。そこで6次産業化し、販売を増やし、ネームバリューを上げ、バイオマス発電など新しいことをやり、エコや社会貢献する食品メーカーというイメージをつくった。このことで人が集まるようになった。
- 求人に困り果て、最後の最後に、「あぐりナビ」、「農家のおしごとナビ」などの農業専門の求人ナビで公募した。リクナビ、マイナビを利用したが求める人材が得られなかったので、ターゲットを絞ってうまくいった。「農家のおしごとナビ」では成功報酬型のタイプがあり、一本釣り採用し、1年後に成功報酬を払うことで人材確保した。このタイプで紹介された人はよい人材であった。このほかハローワーク、県の就農促進の面接の機会、学校の就職説明会も利用し、あるものは全部やる方針で臨んだ。
- 人の確保には苦労していた。どうすれば人を確保できるか悩んだ。雇用しやすい、働きやすい環境を模索した。大きな牧場に関心があるのか、優秀な人材は来なかった。しかたなく外国人技能実習生として中国人を入れた。10年間、外国人を入れ続けたが、何も経営に進化がないことに気づいた。外国人から脱却するにはどうすべきか考えた末、6次産業化に行き当たった。チーズ工房をつくり、日本人を募集した。工房を作って5～6年後に日本人からの問い合わせが増えて、採用につながった。帯広畜産大、酪農学園大など酪農を勉強した若い人を採用できるようになった。今では日々進化していると感じている。
- インターネットの「第一次産業ネット」、(株)あぐりーんの「農家のおしごとナビ」、「あぐりナビ」にお金を払って求人している。ネットの募集では、頻繁に応募が来て、メール連絡や面接など、事務作業が多くなるので、最近は(株)あぐりーんに頼んで、当牧場に合いそうな人を紹介してもらい、就職が決まれば成功報酬を支払う方法に切り替えた。
- 農業求人強い「第一次産業ネット」から情報を得ている。ハローワークは、今は使っていない。ハローワークから応募してきても、エサ入れや糞掃除しかできない。これからはネットを使えないとだめと思う。ネットからはいい人が応募してくる。
- 今まではハローワークだけだったが、応募者が少ないので、「デューダ (DODA)」や「ミイダス」のような転職サイトを利用し、成功報酬を支払って採用している。

Q：口コミによる従業員の採用の利点は何か

- 口コミで来た人はほとんど辞めていかない。
- 近隣で生活して何か縁のある人で、ここで生活をしたいという人を入れている。地元の人には生活の基盤が地元があり、仕事以外の時間を楽しむすべを知っており、慣れているので心配することが少なく安定している。今後も地元で縁のある人たちを積極的に採用したい。
- 働きやすい環境を作ることで、(口コミで) 自ずと従業員は集まってくるようになるのではないかと考えている。
- 息子が2人と、従業員6名で経営をしているが、その息子たちの人づてで従業員が集まってきている。若い人がいれば若い人が集まってくるのかと思っている。
- 職員の採用に関して一番頼りにしているのは従業員の紹介である。紹介制度を会社の規程で設けており、紹介料を従業員に払っている。
- 口コミで津軽の農場の人から紹介された人は本当に良かった。
- 評判をよくすることを最優先した。評判とは従業員の評判と肉の評判である。従業員が満足すれば、知り合いを紹介してくれる。紹介で来る人は定着し、長く働いてくれる。
- 縁故関係で来てもらうことを目指している。

Q：採用に当たって何に注目するか

- 周りの人と人間関係がうまくやっつけられるかを重視して、面接する。
- 採用時には、牛が好きか、生き物が好きかを聞いて、やる気が有るか無いかを判断する。
- 生き物が好きなことが一番大事だと思う。雇うときに私が必ず尋ねるのは、牛が好きかということである。
- 会社は和が大事ということである。退職する人の大方の理由が人間関係なので、和を持ってない人は入社させない。そういう人がいると、良い人から辞めていってしまう。能力より人柄である。
- 前の職場でどんな人だったかを確認する。確認して、不適切な人は入れない。現在、採用に苦労しているが、採用より辞めてもらうことのほうが大変である。人に辞めてもらうことはよほどの理由がないとできない。雇用を確保する上でも不適切な人は入れないということを最優先している。
- 従業員は、農業高校の卒業生が多く、採用に当たっては、半年間の研修期間を設けて、畜産の現場に適応できるか判断している。
- 面接後、3カ月間の試用期間で働いてもらい、意見を述べ合い、お互いに気に入ることが分かったうえで、正社員にしている。
- 福利厚生を充実して、働きやすい職場を作り、リーダーになってくれそうな農業大学等の出身で、畜産に詳しい人を従業員で雇っていかなければと思っている。
- 他の養豚場を知っている人は自分のやり方に固執するが、全然違う業種から来た人たちは、思いもよらないことを言うってくれるので、そういうところにしっかり耳を傾けると非常に効率が上がったりにして、いいことも多いので、面接するときは今までの職歴とか学歴は気にせずに決めている。
- 面接のとき、働く環境を見てもらう。一緒に3日間体験してみて、会社を見てもらい、面接で条件を提示しここなら働けるという気持ちをもってもらう。
- 中途採用の人が多いため、まず「仕事」をしたいのか、「作業」をしたいのか聞く。自主的に働くためには「仕事」という認識が必要である。
- 面接では人間性を重視する。時間を守る、あいさつするという基本的なことが重要である。経験者より、非経験者を重視する。肥育の中心的な担当者は、もともとは外壁の職人で、牛舎の修理など何でもやってくれる。牛のことは我々が教えるが、他はまかせている。

- 採用後、残ってくれるのは周辺で採用した人という気がする。40歳過ぎて独身の人はやる気が薄れているので、家族、子供がいる人でないとしっかり働いてもらえない気がする。
- モチベーションの高くない人を雇うのは避ける。雇って一人前になっても辞めるのであれば、教える方も気落ちする。すぐにやめる人は、問題を起こす者が多い。
- 新規採用では、試用期間を設け、自分に合わないと思ったら申し出させる。面接時には農場に入り、現場を見てもらう。
- 履歴書では、できるものは全て書かせているが、資格や経験のある業務をやらせようとしたとき、業務内容に書いていないというので拒否されたことがある。おおざっぱであっても業務内容には関連する業務を書いておく必要がある。
- 面接では、履歴書を見てどこで辞めたのか、一身上という理由が何なのか、なぜ辞めたのか、人間関係で何があったのか、突っ込んで質問する。答えによって、問題のある人かどうか経験上分かる。
- HPを作り、ネットで求人している。応募してきた人は面接し、適性があるか見て、間口を狭くして、おかしい人が来ないように注意している。HP上では大農場と同じ土俵にのるので、獣医コンサルタントのアドバイスを得て、自分の農場ならではの特徴を出すようにしている。
- 適切な人材を得るために、人材紹介会社を利用している。ニートの人、農業をやったことのない人、人付き合いが苦手な人などが紹介されるが、会社にあった人を見極め、入社したら日々経験させながら教育していく。コミュニケーションではLINEが便利で、グループ内のトラブルなど日々の情報を写真付きですぐに共有する。
- 人材確保のため、HPの製作にはお金をかけた。
- 今まで、農業大学校生に期待し、畜産学科で肉用牛の専門知識を持った人が必要と思っていたが、建設会社で型枠を専門にやっていた畜産とは場違いな人が入ったときに考えが変わった。この人は40代で、牛を飼いたいというので入ってきたが、溶接、重機の運転など牛舎のメンテナンスは全部できるので、修繕を別に頼む必要がなくなった。
- 採用を決めたあと、3～7日間、いっしょに作業し、人物を見極めている。最初は面接で決めていたが、1時間の面接では人柄が分からないし、相手も緊張している。家族と一緒に泊まり込みで3日間くらい働けば、相手が分かる。

Q：就職希望者に選ばれる会社となるにはどうすればよいか

- 求職者に選ばれる会社になるよう、若者の採用・育成に積極的で、雇用管理の優良な企業ということで、厚生労働省が認定する2016年度ユースエール認定企業に選ばれた。残業がない、離職率が低い、有給休暇の取得率が高いというのが要件になっており、鹿児島県で認定された4社の一つで、全国的にも畜産の会社が認定されるのは珍しいということであった。多少企業イメージのアップにつながったと思っている。
- ハローワークでは、ユースエール認定のロゴが使えて、目立つように掲示してもらっているようだが、従業員の採用には効果がなかったように思える。従業員の名刺にロゴが付けられるのは良かった。
- 就職説明会では、今どき週休完全二日制でない会社には、若い人は目もくれない。彼らを不便な山中の農場に採用するには、程度のよい借り上げ宿舎を準備し、通勤手当は月最大4万円支給し、借り上げ宿舎に住まないものは4万円の範囲で住居手当を支給している。この制度を作ってから、大卒、高卒の採用実績が一举に増えた。
- 新卒者が会社を選別するとき、条件が低いと会社が足切りされるので、そうならないように気を付けている。広島県の大卒製造業の賃金をネットで検索し、参考としている。

Q：採用に当たって、同業他社にはどのように配慮するのか

- 同業他社からの応募は、先方に迷惑がかからないか確認してから採用している。同業他社からの応募が多いので前の職場で補充ができたのか、あるいは、引き継ぎをちゃんとしてきたのか、そういうことを確認してから採用するようにして、同業者に迷惑をかけないように心がけている。
- 同業会社から採用することがあったが、前の会社が倒産したのが応募した理由であった。面接でも退職した理由を聞くが、以前の勤め先はあまり関係ない。
- 他の養豚場で働いていた人は2人いる。前の職場の癖がついているのはあるが、使いづらくはない。

Q：農業大学の学生は、どのような情報をもとに職場を選んでいるのか

- 詳しくはわからないが、SNS かホームページか、あとは先輩の口コミ、これが多分一番多いと思う。先輩が1人入ると、あとが続く感じになる。なお、やめる原因については、いろいろ聞くとやはり人間関係が問題と分かる。
- 会社のHPか何かを見て、肉用牛専攻の人は入学するときにはもう希望する会社を決めている。
- 中には、まじめな性格でやりがいを求めて企業に入る学生もいると思う。反面、楽しいというのが一番の今の若者のキーワードで、個人個人で楽しさの内容が違うので分かりづらいが、コミュニケーションをとりながら、仕事にやりがいや楽しみを見つけていければ、長く続けると感じている。
- 男性と女性のどちらが使いやすいかという点、学生を見ていると、実は女子のほうが使える。今の19歳から20代ぐらいの女性は好きなことに向かって好奇心も旺盛なので、いろいろな条件を整えれば畜産の世界でも女子のほうが使えるかもしれないので、ぜひ考えていただきたい。
- 農業大学校生で、就職して結婚したが、奥さんに同じ会社に勤めてもらい、加工場で総菜を作ってくれている。結婚してくれたおかげで、職員が一人増えたことになる。人が少ない中で、このような雇用のあり方があると思った。

Q：地域交流による人材の確保

- 地域交流として、全部ではないが、地元小学校のイベントでバーベキューをしている。もとは食育の授業の一貫だったが、豚のバーベキューだけが残った。小学生、保護者においしい豚肉をふるまい、将来の就労者になってもらえることを期待する。

Q：農場の宣伝、アピール

- 農場について、販売先の広報誌に載せてもらっている。不定期に掲載されているが、消費者に伝わってもらうことを願っている。
- 日本の酪農に3Kのイメージを持っていたが、カナダでは牧場経営者は名士で、地域内で一番のお金持ち、牧場経営は誇れる仕事と見なされていた。ヨーロッパも見て歩いたが、牧場はきれいで、美しく、誇れるものと思った。北米、ヨーロッパでは景観をものすごく大事にする。牧場をきれいに見せようとする。これは牧場の売り買いが盛んで、購入した後10年くらいで倍の価格で売り、さらに条件の良い牧場を買い、売る、というサイクルを繰り返しているからである。人も施設も新陳代謝が盛んだが、日本は牧場の売り買いは少なく、ずっとやっている。牧場を売るという意識が

あればきれいにすると思う。自分は景観にこだわってきた。6次化をやっていると、お客からもきれいな牧場と言われ、収益に結びついている。

4. 2 雇用の維持

Q: 長く働いてもらうには、どのような点に気を配るか

- 給料を上げて、休みを増やし、その中で働き方を変えて生産性を考えていくと、人間関係に隙間ができて、従業員同士で会話が少なくなってきたりする。
- 課題を解決するために、従業員みんなで話し合う時間をもち、飼料会社の方と社員旅行やボウリングなどを企画したり、従業員と取引先の関係者と交流を図って働きやすい環境を作っている。
- 「楽しくやっていく」ということをキーワードとして、従業員とともに日本一幸せな牧場づくりを目指している。
- 地元の人でも、地元の企業に就職したい人、一部上場の会社に勤めていた人がIターンとかUターンで大きな企業で働くことに疲れて帰ってきているというケースなど様々で、個人がどのように働きたいかというのをしっかりみて、無理をさせないように考えている。
- 職員の定着のために、福利厚生の実施に努め、労使関係を良くしている。職員がこうしたいと考えていけば、全てではないが、できるだけ取り入れる。
- 長く勤めてもらうためには、身体に負担にならないような機材への投資、年をとっても働ける設備、働きやすい動線などを考えている。
- 雑談でお金を稼ぎたいか、生活できればいいか問いかける。生活できればいい人に対して、もっと稼ごうと言っても意味がないので、見極める必要がある。定着してもらうため、従業員それぞれの距離感を縮めるようにしている。失敗しても失敗したとすぐに言えるようにしたい。
- 従業員の満足できる環境なら、長く働いてもらえると思う。職場の環境が良ければ、従業員が人を紹介してくれ、人員確保できると思う。職場は楽しく、明るく、をモットーに経営している。
- 頑張った職員に対しては、頑張ったことをほめているが、給料への反映など目に見える形で応える必要がある。成果への対価を可能な限り支給するのが第一である。金銭だけではなく、人間関係も重要で、3Kの労働環境も改善する必要がある。結婚、出産・育児、学校など、支出が増えていくので、家計の維持につながる給与の支給が必要である。
- 職員の定着について、本人の適性や希望を勘案する。外部のセミナーに参加させ、必要な資格をとる際の受験費用、資格取得後の手当を支給している。年2回、花見や忘年会には、パートを含め全員参加してもらう。
- 賞与は3カ月分、夏に1.3カ月、冬に1.7カ月を支給している。どんな赤字の状態でも絶対に払う。職員に呼びかけ、賞与を出し続け、賞与のたびに目標に対する成果についてレポートを作成し、職員に説明した。これを3年間、毎年続け、設備を更新し、意識改革した。
- 会社として、安全・安心を消費者に届けるとともに、社員にもしあわせになって欲しい。社員のしあわせは会社の責務と思う。
- 牧場をやめる人は、独立するか、女性の場合は結婚するときなどである。人間関係がいやになってやめる人はいない。やめるときはステップアップしてやめること、ステップダウンするなど言っている。
- 人がやめるのは、給料が安いというのではなく、人間関係がよくないのが原因である。人間関係だけは壊さないように、最も気を使っている。

Q：従業員とのコミュニケーションをどのように図るのか

- 毎朝、従業員が集まる機会を設けて仕事の内容等を話し合いながら、従業員とのコミュニケーションに努めている。また、3時間ごとの仕事の合間に30分程度の休憩時間を設けている。
- 年度初めに成績の目標、予算などを決める。毎月2時間かけて、場長を含め責任者を集めて、成績検討会をやっている。検討会では、計画どおりできていないことは農場でどう改善するか、結果はどうか、次の手をどうするかなど、PDCAサイクルで話し合う。責任者は毎月、検討会に参加するが、半年に1度、全員参加で農場全般の業務状況や取り組み結果などを報告させ、みんなで対応方法を工夫する。
- 年1回は社員1人1人と個人面談し、不平、不満、要望、意見を聞き、会社の考え方を説明し、経営者としての自分の考えを述べ、対応可能な要望には応える。
- 朝礼は必ず行っている。管理者については、勉強会も実施している。
- アウターブランディングとインナーブランディングを進め、月に1度の割合で、社内報を発行している。
- 月に1度のミーティングの時、最初の1時間は勉強会をやるようにしている。このことでスタッフの意識が変わった。働く人の満足度は、給料だけではなく、楽しく勤め、自分が成長する実感を得ることだと思う。毎日同じ作業ではあきてくるので、新しい技術などの勉強をすれば、意識が変わっていくことが分かった。

Q：勤務時間にはどのような配慮が必要か

- 従業員に女性で育休や産休を取るような年齢が増えて、男性陣も子育て世代が多くなってきているので、8時～17時だった就業時間を、昼休みの時間を30分短縮して8時30分から17時としている。出荷業務や交配業務で早出をする人で、7時とか7時30分出勤の場合は、15時30分、16時30分退社としている。早く帰れて残業がないというのが、この会社で働き続けてもらえるポイントと思っている。
- 昨年、朝、子供を送り出して子供が帰ってくる前に家に帰るといような主婦のために、9時から16時までの勤務時間ということで求人を出したところ、なんと男性の応募があった。最近、奥さんが看護婦さんとかで働いて男性が家事をするといような人もいる。
- 週休2日制をとり、昇給も他社の倍くらいは行い、残業はない。
- 就業規則は社労士に頼んで作ってもらった。勤務時間は08:00～17:00である。出荷時は早朝になるので、07:00に出勤してもらおう。早朝出勤の場合は、1時間は休憩とする。早出残業1時間としている。

Q：働き方改革にどう対応するのか

- 社会保険労務士と相談のうえ、働き方改革に対応している。就業規則はほぼ毎年更新し、同一労働・同一賃金、年休5日の順守などへ見直し、パートさんにも対応できるものを制定している。
- 残業時間は30時間以内としている。
- 日本語のできるベトナム人は、通訳もやり、休みは月1日でよいから働きたいとのことで、働き方改革の関係でどうすればよいか悩んでいる。

Q：休暇はどのように設定すればよいか

- 公休は月7日、年間では84日だが有給休暇を別に設けており、取得率は9割以上となっている。年に1回は5連休を取得することを勧めている。
- 休みは月に7日プラス有休なので、2連休を取る社員はいっぱいおり、3連休を取る社員もいる。
- 休みは4週6休制としている。半年以上勤務で有給休暇は20日としている。
- 定着してもらうには、規律を確保し、休みは月8回としている。指定有給休暇があり月1回取得させているので、月9日の休みがある。
- 就業規則はつくっており、完全週休2日制である。ただしちゃんと休暇を取れる人は全体の半分程度で、休暇の取れなかった人は全て休日手当を支払っている。

Q：従業員への対応につき、どのような配慮が必要か

- 会社として、従業員が自分のライフスタイルを構築できるように、あまり無理強いほしないことを心掛けている。経営者側がしたくないことは社員にも強くないということを目指している。
- 従業員の中にはフルマラソンを始めたとか、趣味を持って楽しんでいる人が多くみられ、仕事は人生の一部でしかないと、お互い理解しあって、自分の人生は自分で切り開いてくださいというスタンスで対応している。
- 職員の将来を考え、子供を大学に出せるように待遇改善してく。
- やりがいを持つことが重要で、新しい価値を作り出すためにチャレンジし、より良い生産物を作り出せば、給料に反映させるようにしている。

Q：従業員に関し、どのようなことを会社の目標とするのがよいか

- 人が辞めない会社というのを目指している。辞めないようにどうするかというところで、嫌なことは強くないし、できるだけライフスタイルをいろいろな形で楽しめるような会社になりたいと思っ
て頑張っている。
- 求職者がこの会社に入社して人生設計を描けるのか、夢がかなうのか考え、自分の人生を預けるに
足る会社であるように心がけている。なるべく夢を語るとか、大事なものは、社長の人間力・魅力で
はないかと考えている。
- 従業員には、テーマを持たせて働いてもらうようにしている。
- 直営農場は社員が基本で、請負や、結果として自立し就農する道も選択肢としてある。請負になれば
収入はよいが、責任が重い。
- 企業のステータスというのは、給料を確実に払うことで確保されると思う。雇用で評価され、税金
も払うことで評価される。生産物の売価は市場任せで上げられないので、トウモロコシの価格が上
がると、年3回の賞与が難しくなる。しかし会社は継続していく。

Q：報酬を決めるに当たって、どのようなことに配慮すればよいか

- 賞与は全員査定しており、担当実績、会社業績について、丁寧に説明して、本人がやる気が出るよ
うな場になるように心がけている。悪いところを言うのではなくて、悪いところは置いて、なるべ

く良いところを褒めて、良いところを伸ばす。その良いところに合うように適材適所で配置をする。褒めて評価するようにして、本人に自信が出るように賞与のときは1人1人に面接をする。

- 業務は3カ月に1度はチェックしている。評価制度を取り入れており、目標を設定する。目標は上司が設定するものもあるが、何より本人の目標を重視する。評価は年に1度実施し、年に1度は昇給する。パートでも昇給する。評価結果（能力評価、役職評価）は賞与に反映する。生計指針表というのがあり、社員、パートに関係なく評価している。
- 月に1度、我々3人と診断士で月締めの数字の動態管理をし、4月は年に1度の決算を行っている。2人で目標を立て、半期に1回振り返って反省し、賞与に反映させている。
- 評価では、個人目標を重視している。それは仕事ではなく生活のことでいい。子供に対してでもいいし、小さなことでもOK。上司の評価も入れるが、自らの評価が大事である。数値はあるが重視しない。話し合っって働き甲斐を出すにはどうすればいいか考えてきた。
- 従業員の満足度を上げるために、食事をしながら面談する。食事をしながら面談すれば距離が縮まると言われている。個別面談によりそれぞれの性格をつかんで、その人にあった役割をはっきりさせる。要望を出してもらい、目標が達成できた、できないで話し合い、年俸を決める。陰で言わず、面談の場で要望を出させる。このようにして35年間で辞めた人は2人しか出ていない。
- 評価制度をつくり、業績目標、生産性向上などで自ら目標を設定し、自分で考え取り組んでもらっている。目標に対して、自分で評価し、その後会社で評価する。仕事のプロセスも自分で評価する。たとえば報告、連絡、相談ができているか、観察力がついているか、効率化ができているか、自分に何が求められそれができているかなどである。文書化している。評価は面接で行い、一人一人とコミュニケーションする。評価に基づいて昇給する。このことは会社にとって良かった。
- 評価について、コンサルタントに依頼したかったが、現場では職種が多いので、自分が会社勤めで学んだ目標管理の方法を使って、自分の会社に合うものをつくった。仕事別に3分類し、管理者は異なるので重要なポイントは変えて評価している。
- 年1回、昇給時に面接する。机を隔てて正面で向き合うと緊張するので、横に並んで座って面談する。褒めることから始め、担当者の成績を見せて、これからこうしてと展望を示し、励ます。日頃の悩みやプライベートなこと、家族のこと、今後の展望などを話し、コミュニケーションを図っている。
- 昇給、昇格は就業規則に定めている。夏冬のボーナスのほか、業績への寄与に応じ、賞与を支給している。
- リクナビでは、最低年収は350万円で、これを下回ると応募してこない。25歳以上の人を雇うのであれば、これがポイントとなる。農場での作業より配達のほうが給料は高額である。
- 人事考課を行っており、実績について面談し、1次考課、2次考課とABCDの4段階で評価する。評価結果に応じて、次年度の待遇と連動させる。
- 無理をしながらも、社会保険に入り、退職時に1千万円の退職金を支払えるよう積み立てている。
- 給与、賞与について、年2回、人事考課を行う制度をつくっている。職員の成果を部門長が評価し、その後、みんなでチェックする。自由に意見交換し、公平性、透明性を保っている。
- 昇給は毎年1万円アップさせている。もし定年まで働くなら、この昇給では給与の支払いが大変になるが、職員は独立や就農により5～6年でやめていく。退職金は積み立てていない。しかし新規就農する人には、飼養している大事な良い牛を1～2頭、持っていかせている。
- 3～5年で人が変わるメリットとしては、農の雇用事業を受けられることである。今の酪農では、新しいことをやろうとしても、乗ってこれない。若い人をどんどん就農させて、同業の仲間が増えれば、もっと活性化する。そのほうがはるかによい。同じ人で10～20年、継続してやっていると人件費が高騰し、経営が圧迫される。3～5年は一生懸命働いてくれるが、それ以降はゆるみが出てくるので、独立させたほうが良い。

- 賞与は年3回、1.5カ月分、年間4.5カ月分を支給している。税金に持っていかれるよりはましなので、決算前に業績手当として支払う。
- 業務をルーチン業務と不定期業務に分け、KPI（重要業績評価指標）により、業務ごとに10段階くらいのステップに割り振って、そのレベルが上がれば仕事に習熟していくという評価制度をつくり、すべて文書化、可視化した。とくに農場長について、この指標をベースに農場成績を評価して賞与の金額を決めている。

Q：夜間勤務について、どのような配慮が必要か

- スマート畜産による、Uモーションを入れている。自分と役員の2人の息子で対応している。
- 夜の見回りは、最初は役員だけで対応していたが、従業員から「交代で出ます」と言われたので、現在は、起立不能の牛を監視するため20時から21時に見回りを交代制で行っている。
- シャワーイン・シャワーアウトでは30分の残業をつけている。
- 繁殖の担当者は、分娩があるので、特別手当を出している。

Q：労働生産性を上げるには、どのような配慮が必要か

- 豚舎ごとの技術指標目標を定めて、下回った場合は従業員に責任を帰すのではなく原因を一緒に考えるようにしており、上回った場合は褒めるようにしている。
- みんなで工夫して隙間なく仕事するよう努めている。1日10分間/人の無駄が、1日80分、年間では10日以上は無駄になるといった話をしている。
- 職員に対しあいまいな表現は一切使わず、具体的な数字で話す。あいまいであれば考え方がぶれることがあった。衛生管理、メーカーの検査数値など職員を交えて議論すると、意見が対立し、2：1になる。1は生産者で、ぶれがあるのが原因である。理論を明確にするためしっかり議論し、ブレを補正する。
- 好成績をあげたときは金一封を出し、繁忙期を乗り越えたときは飲み会をし、甘えが出ない範囲で対価として行う。
- データ管理は大変なので、メモをパソコンに打ち込み分析する若い人を育成すれば業務量が減るのではないかと考えている。
- 作業面の見直しでは、専門性の高いものところまごました活動を分けて、成績が向上し、働きやすい農場となるようにしたい。
- 将来は全自動豚舎を建てたい。1万頭の肥育を3人でやれる。仕事はパズルのようなもので、時間と人の向き、方向を変えると効率化する。オガ粉豚舎で1万頭肥育しているが5人で回している。4,000頭の肥育は19歳の女性と23歳の男性の2人で回している。設備がしっかりしていれば、4,000頭の肥育を2人で実施可能である。
- 養豚では出荷が大変なので、自動的に体重を測り、少ない人数で出荷できるオートソーターを入れた。70歳でも作業可能である。
- クラスタ事業で全自動の豚舎を作り、女性や70歳の高齢者でも出荷できるシステムとしたい。
- ハードな仕事は委託し、機械化により軽労化、カメラで種鶏の確認、スマホによるリアルタイム確認、数量確認などで高齢化に対応している。管理業務はシステム化しやすいが、現場業務はシステム化が難しい。
- 農場ではインセンティブを出している。坪当たりの粗利が一定の範囲を越えれば、超えた部分を配分するもので、年に4回の出荷時に配分する。ただし、マイナスになったときに、マイナスを課する

と士気が下がるので、上昇した時だけカウントするようにしている。これは若鳥についてやりやすいが、卵は無理である。

Q：従業員のための施設の充実について、どのように配慮すればよいか

- 2カ所の農場のうち、シャワーのなかったもう1カ所の農場にもシャワーを付けたところ、従業員には好評だった。
- 喫煙者がいるので分煙設備、農場内のトイレやシャワー室を男女別々にするなどを考えている。畜舎は継ぎ足しで拡大しているので、動線を考えて、まとめて繁殖舎と肥育舎に区分し、働きやすい職場となるよう考えている。離乳舎にはSKOV社の換気・排気システムを導入し、豚舎内の温度、CO₂を自動調整している。これは分娩舎にも導入予定である。働きやすく、少ない人数でやれるシステムへ変えていく。
- 農場の環境をよくするため、更衣室をリフォームし、おしゃれなものへ仕上げた。みんなが協力し合えるよう、昼休み後に10分間、手作業で草取りをしている。花も植えている。このことで農場がきれいになり、職員がまとまるようになった。
- こんなところで働きたいと思えるように、豚舎の屋根は深いブルー、壁は真っ白に塗り替えた。
- SPF豚なので、社員は仕事に入るとき全員着替える。このため女性用のシャワー室、更衣室は整備している。
- 職場環境として、男女別のトイレ、更衣室、休憩室などがある。
- 養豚の衛生管理に必要なので、女性用の更衣室・シャワー室を550万円かけて整備した。

Q：会社への帰属意識の向上について

- パート契約の社員さんも含めて、役職のある社員以外にも名刺をつくり、会社への帰属意識を持ってもらっている。最近、家をつくった社員に、業者とのやりとりの中で、名刺が非常に役に立ったと言われ、いろいろな付き合いの中で名刺があると役立っているようだ。
- 年初めに雑誌の画像などを張り付けてコラージュにして、会社の目標、個人の目標、やりたいこと、実現する近道などをまとめ、目標発表会を行う。この場には診断士、社労士の先生方や、お世話になっている公庫、飼料会社などに来てもらい、ビシッとスーツを着せて発表させる。女子は楽しいことが好きで、長続きすると思う。
- 従業員を一体化するため、年に1度、民宿へ行き、合宿する。飼料会社さんの協力も得て、酒を飲みながら疲れて眠るまで話し合う。
- よい豚をつくるには働く人が元気で、従業員を大切に、労働環境を改善するという経営者の姿勢、理念が重要である。
- 職員に株主になるよう働きかけている。年3回は全員集会を開催し、部門ごとに計画と実績、よい話、悪い話をさせ、経営の現状を共有する。当社では賞与を分配金と呼んでおり、決算後、残った利益を分配する。よい会社になれば、利益が上がり、自分に返ってくるので、会社を大事にしてくれる。

Q：労務管理について

- うちの場合は、駐車場で車から降りて事務所に入ったら、もうタイムカードなので、作業着に着替えるのも、シャワーを浴びるのもそれは就業時間ということで認めている。日々の管理で、1人1人が積み上げていかなければいけないことがたくさんあるので、それをしっかり結果として出し、責任を持ってやるということに集中してもらっている。
- 役職は、農場のトップということでの場長と副場長はいるが、役職を増やす予定はない。役職にこだわらなくても仕事のおもしろさを感じて、また就業時間外は自分の趣味を楽しんで結構満足してくれているのかなと思っている。
- 労使間の取り決めもしっかり守る。
- 雇った後辞めていく人には、思うところはあっても感謝を伝えるようにしている。短期の勤務であっても送別会は盛大に行う。現在は情報発信が容易なので、辞めた人から感情に任せて農場のネガティブな情報を出されることは避ける。
- 始業、終業時の15分間は時間外手当を出している。従業員のくせなのか、終業時間ぎりぎりまでスマートフォンを見ていたりして、ミーティングに出てこないことがあり、苦肉の策として考えた。この結果、終業時の最後の記録や、始業時の朝礼、打合せが機能するようになった。
- 昇給時には面談している。会社まで悪路を車で通勤するので、洗車代、パンクの修理代など交通費とは別に支給している。大学新卒者には会社の車を貸出し、住居手当、家族手当も支給している。
- 朝のラジオ体操は重要である。外国人も熱心で、小雨の中でもやる。体操してすっきりして朝礼するが、これは引き締まる。現場ではばらばらになるので、朝礼ではその日に気を付けること、強風の予報があれば対策を指示するなど、毎日伝えている。

Q：従業員の育て方について

- 従業員の育て方で、養豚をおもしろいと思ってもらえたらラッキーだなと思っている。理論的に話をして、今農場で何が起きていて何を目標しているかというのを1人1人の社員に説明して理解させて、成功体験を重ねることで成長していく。
- 1年1年過ごしていくことで後輩ができ、理論的に話を聞いてそれを理解して、それを後輩に伝えるときは、それを理解していないといけないので、それで、年々社員は皆成長している。
- 重機などの技能講習については、仕事の時間内に会社の経費で行かせている。溶接作業など自信を持って「僕がやります」と率先して取り組んでくれることになり、経費はかかっているが非常に良かったなと思っている。何か得意な自分がやれることが増えていくというのがモチベーションにもつながるかと思うのでお勧めする。
- 人を育てるため教育係をつくり、現場で指導している。
- 若い人のモチベーションを上げるため、パソコンでデータを取り、ソフトに慣れるためにパワーポイントにまとめ悩みや意見を出させ、ほめたり励ましてきた。パワーポイントでは、消毒の仕方の研修結果や、教えてもらったことの内容、種付けの専門的内容などを中心に、簡単なことを15分くらいやる。発表することで自らも身に付く。これは月に1度は行っている。豚の病気を警戒するので、全員が集まって意見交換するのは難しいが、部門別の会議の場でこのようなことを行い、士気を高めている。
- 業界の研修会にも希望があれば参加させ、現場の場長にシフトを組ませて、土日に休めるようにしている。
- 人材教育のポイントは、一人一人の能力、個性を見ながら、何でもできるオールマイティな人材を育成することである。職人的な専門職はいらないと思っている。具体的には、毎年必ず新人を1人

採用し、その新人を前年採用の2年目の新人が教える。教える側は、教える内容を自分のものとしていないと新人に教えられない。3年目の新人には、1年、2年の新人を仕事上で管理してもらう。3年で現場を動かすことになるので、目標ができる。4年目からは将来、場長となれるようグループ内でそれに見合った教育を行う。上に立つほどいろいろな処理が必要となるので、苦勞を知ってもらう。新しい農場ができればその現場長にすると伝え、5～6年経っても仕事に飽きないよう育てる。人が人に教えるとき、自分のコンプレックスを先に教える傾向がある。これは苦手なことを新人に教えることになるので、駄目である。新人の伸びるところを伸ばし、何年か経って不都合な所は直してよくするのがポイントである。新人には懇親会、歓迎会の幹事を積極的にやらせるようにしている。これにはスケジュール管理、お金の始末、案内レターなど基礎的なことが含まれている。催しは若者に楽しんでやってもらっている。

- 現場ではオールマイティで働ける人を育成する。もし担当者がいなくなったら仕事が回らなくなる、という問題を解消する。誰が欠けても現場が回る体制をつくる。農場には車両、重機が多いので、事業所内で研修して運転ができるようにしている。また建設機械にも乗れる。制限はあるが、場内ではナンバー無しの車で動いている。できることが増えるというのはモチベーションにつながる。重機を運転したい場合、自分で免許を取ってくる。20歳を超えて、中型免許をとってきたものがある。モチベーションを高めると幅が広がる。現場長クラスは社内セミナーで経営者マインドを育てる。場長は経営者なんだというマインドをもたせるため、メーカーさんの講習も受けさせる。飼料代、薬品代なども気を付けてみると、何百万円という経費削減が見える。収益をあげて社員に還元する。
- 新人には現場回りをさせ、レポートを提出させる。これを読めば現場が何を教えたのかが分かる。
- 動物の専門学校を出た人が多いので、機械の苦手な人は多い。作業を行うことで、必要なことは身につけてもらうしかない。養鶏ではシステム化が進んでおり、温度、水などはリアルタイムで把握している。また過去のデータも見ている。動物の飼養に未経験でも、このようなものを利用していると、見て、体感でわかる。どう見たらよいか、実践でどうするか、ソフトの使い方を身につけてもらう。機械や電気は場長に頼るが、よく壊れるところはリストアップし、写真を撮り、グループLINEで共有する。現場で場長が30分でできることでも、現場で直させ、経験を積ませる。うまくできたら褒める。
- セミナーは高級なものに参加させ、レポートを書かせる。このことできちんと話を聞いて帰ってくる。2カ月に1度、獣医コンサルタントを呼んでミーティングするが、みんなくたくたでおなかが減っている。おなかが減っていると集中できないので、飲み物とお茶菓子を出している。話題は夏場の管理、会社の方向性、会社の管理などである。
- 教育係は難しい。特にできる人を教育係にするとレベルが高いので難しい。1年上が教育するくらいがちょうどいい。たとえば自分が教育係をやると失敗する。2～3年かけて現場に慣れてもらい、それを後ろで見守るのが自分の役目。1年に1畜種で年4回の研修を行い、3年までまぜて、1年は3年を見て学ぶよう教育する。パワーポイントを使い、教育の研修をする。若い人にはきめ細かく指導する。飲み会、食事会も重要で、自分にお金と時間があれば、後輩におごる。おごることは自分への投資である。月に5～6回は誘って飲みに出ている。コミュニケーションがよければ離職率は低い。
- 今まで社員教育は、先輩や上司に一任していたが、これはまずいと思っている。口で言って、あとは背中を見て覚えさせるといった昔のやり方は、今では通用しない。指導の仕方も、言葉遣い一つでパワハラといわれる。指導する側が、先輩としての後進への指導時の言葉遣いや、資料を使った分かりやすい指導ができるよう、指導方法の知識を身につける必要がある。
- 繁殖はUモーションで徴候を見つけられる。たとえ見つけられずとも、牛の観察で見つける。2人で担当しているので、練習し、教えあっている。薬品会社の研修が年2～3回あり、こういうのに参加させ、新しい技術を身につけさせている。

- 人工授精士にかぎらず、業界のセミナー、教育プログラム、薬品会社のセミナーなどには職員を参加させている。えびの市では農場 HACCP に取り組み、資格のある製菓会社の人に講師になってもらい、HACCP の講習を行っている。
- 採卵鶏なので機械化を進めており、ローテーションで持ち場を変え、持ち場の仕事をこなすことで社員教育を行っている。
- 管理者が若い人を育成している。技術的なポイントはいろいろあるが、採卵鶏の鶏種によって管理の仕方が異なるので、その違いをきちんと実行するのが重要である。格外を出さないよう、鶏種ごとに効率的に管理する必要がある。
- 人材育成として、農場では 10 日ごとに生産実績、予算との比較などを発表させ、定期的に生産性の点検、維持管理を行っており、全員に情報提供している。また農場 HACCP、GPHACCP を導入し、衛生管理システムの普及と推進を行っており、勉強の機会になっている。
- 職員の定着について、入社直後が重要である。オリエンテーションをしっかりとやり、仕事を指導した後、作業してもらおう。教えないで叱るようなことではダメ。教えて、やらせてみて、注意する手順を大事にする。
- 人の育成は、10 年前はすべて私がやっていた。今は、先輩が後輩を指導するようにしている。人を教えることで自ら学ぶところがある。
- 年齢構成は全員が 20 代で、しかも 20 代前半が多い。農の雇用制度を利用しており、現在、3 人がこの補助（9.8 万円/月/人）を受けている。
- 牛の共進会が好きなので、コンクールに出している。チーズは奥が深く、チーズ職人とお客は通じ合えないところがあるので、コンクールに出して、同業のチーズ職人と話せば刺激になる。チーズ職人には積極的にコンクールに出すように言っている。
- 人材育成担当がいて、2 年前に移行した KPI による評価制度により、必要なスキルを全部出して、上司がどこまで追っているかというところを見える化することで人材育成している。月に 1 回、個人面談し、KPI の指標の進捗状況を相談している。新入社員の育成のために、3 ヶ月マニュアルも整備している。新人教育は 1 年上の先輩にまかせている。

Q：従業員のやりがいについて

- やる気がある人は、自分でやりがいを探して頑張っている。皆がどういうところにやりがいを感じてもらえるのかというのを探しながらやっていきたい。
- 知識のない人も入ってくるが、そういう人も一から育てて、きつい畜産と言われていたが、どうやって皆で楽しくやっていくか、皆でどうやってきつい仕事を分散しながらやっていけるかというのを常に探している。
- 社員には誰から給料をもらっているのか、問いかけている。誰を大事にするか、卵を買ってくれる人であり、お客が喜ぶ姿を見て、働き甲斐をもってもらう、これを教育に入れている。
- 70 歳以上の人も 2 人いる。定年後も働ける人は働いてもらうので、若い人は生涯、死ぬまで使ってくれると思ってきている。
- 働く意欲が持てるように、入社時の配属前に現場、販売など全てを体験させ、会社の役割を分かってもらい、その後配属する。
- 職員には、うちの牧場の従業員として一生働くつもりでいるな、技術と経験を身に付けて経営者として独立しろ、と言って聞かせている。終身雇用制はとっていないので、どんどん独立するように言っている。実際、3～6 年間働いて、独立していく職員は多い。

- ミルク工房に職人がいるが、彼も最終的には自分の工房を持ちたいというので、独立させるつもりである。独立してチーズ工房を開くときには支援している。そのかわり、ずっとチーズを作り続けることができるように、独立するまでに後継者を育てるように言っている。
- 独立して酪農家が増えることは仲間が増えることで、1人でやるのとやれることは違ってくる。仲間は重要で、何人か協力すればいろいろなことができる。仲良く切磋琢磨して競い合えば、技術レベルもアップする。

Q：福利厚生について

- 福利厚生内容は改善に向けチェックし、より良く、より効率的に働けるよう考える。メモ用紙に書いて、解決していく。
- 年3～4回は花見、新年会、忘年会などをやり、研修では2人ずつ東京に出し、名古屋の展示会にも参加させている。獣医の指導も受けさせる。
- 食事会はケチらず、誕生日にはケーキを贈っている。お正月、3が日に出勤した人には高いおせちを振る舞う。
- 夏時間は12時～14時まで休みとし、1時間退社を遅らせている。みんな横になりたいので、中二階のスペースを作ったが、結局各自バラバラで横になっている。

Q：新型コロナウイルスについて

- 新型コロナは、日本人の雇用に大きな影響を与えた。日本人の失業率が少し上がり、畜産業でも求人を出したときに応募する人が以前より増えている。来年の新規採用者数が落ちれば、畜産経営への学生の応募も増えるかもしれない。
- 酪農では即戦力となる人を求めている。日本人を募集したところ、今年はずっとより応募が多かった。
- 外国人技能実習生について、雇用期間が過ぎても帰れない人が出ている。

4. 3 女性の雇用

Q：女性の採用に当たって、どのように配慮すればよいか

- 農家留学研修というのがあるが、女子の受入先がなかなか見つからない。やはり更衣室がないとかトイレがないと言われるところが結構あって、その辺が整備されていくと、今やる気のある女子が結構いるので、雇用の中身が変わってくるのかもしれない。
- 働きやすい職場づくりのために、男性用と女性用とを分けてトイレを作っており、女性の方も喜んで仕事をしてきている。
- 採卵鶏の経営だが、職員は7割が女性である。会社自体は年中無休だが、3時間、2時間でも働ければ雇用する。8時間勤務は半数で、残り半数はパートである。扶養の制限など、相手の条件を聞き、当方の条件を示し、納得のうえで採用する。
- 私は求人を出すときに若い人を母親目線で見ると、こういう職場であれば働かせたいと思えるように、給料は安いけど、住宅手当は3万円、通勤費も出している。酪農家の娘なので、以前は、出かけられ

ない、小遣い程度の給料という状態だったが、自分の子供がそんなところで働くなど考えられない。自分が働きたい職場、女性でも気持ち良く働ける職場づくりを心掛けたい。

- 求人票は農業高校、農業大学校などに出している。農業高校から高校に乳牛がないので見せて欲しいという依頼があり、生徒を 40 名連れてきた。このうち数名の女子がここで働きたいと言ってくれた。
- 1年でも長く勤めてもらうための工夫を意識すると、女性の受入れも可能となる。女性を 1 人雇用しているが、目線が違うので、牛舎がよく整理されている。
- 養鶏では常時 15~16 名を雇用し、ハローワークを通じ女性が応募してくれる。GP センターが別にあるので、9 時~15 時のパートでも可能で、雇用は難しくない。
- 女性も雇用しており、産休後復帰しても保育所からの呼び出しがあるので、看護休暇の制度をつくり、子供が小学校を卒業するまで、年 10 日間の休みを認めている。
- 肥育農場で女性を使っている。彼女は昨年入社したが、身長 150cm なのに出荷時には 100 頭の豚を 2 段のトラックに積み込むまでに成長した。女性や高齢者は戦力になるので、体力のない人がいかに効率よく作業できるかを考え、実行している。女性はきめ細かく考えてくれる。肥育は男ばかりで雑であったが、女性を入れてきめ細かくしたい。
- 産休 1 年間の制度があり、子供が小さい間は柔軟に勤務できるようにしている。
- 若い女子社員は産休、育児休暇が多いが、休暇後会社に戻りたいというのであれば、戻ってもらう。この間、派遣の人を使う。農場で派遣社員を入れようとしたことがあるが、技術がなかった。派遣職員を入れるとすれば、加工や事務部門である。
- 採卵鶏なので、女性は職種によって活用する。農業高校の女子生徒を 3 名採用し、1 名は農場に定着したが、2 名は他の部署に異動させた。ワクチン接種や鶏の移動など、女性にとって農場は重労働になる。
- ブロイラー、採卵鶏で、女性に対し、産休、育休を定め、職場復帰できるように心がけているので、職場ではそれが普通という雰囲気である。工場では柔軟なシフトをとっているので、休みがとりやすく、学校の行事などで休んでも、何十人も職員がいるので融通がきく。このことは職員に喜ばれている。
- 女性の雇用について、ハム工場で立ち上げから 30 年勤めてくれた女性は、年 103 万円の配偶者控除の範囲で働いてくれていたが、仕事は手際よく、正規職員を越える能力があった。子育てが終わり、フルタイムで働ける人が出ており、正社員にして、社会保険に入れている。管理職になっている人もいる。希望しない人はパートのまま働いている。
- 当社では事務職で若い女性を 3 人採用していたが、産休入りが続く、そのときの人練りで苦労したので、子育ての終わった人を採用するのが良いと思っている。しかしそのように働ける人は、地方にはなかなかいない。

Q：育児休暇について、どのような対応がよいか

- 昨年男性から育休の話があり、1 か月の育休を取っている。大卒の新卒で勤務の年代としてはまだ若い男性だったが、それをベテラン勢がフンと鼻で笑うような雰囲気があった。以前は有給取得の理由を聞いたりとか、2 日とるな、という雰囲気があった時代だったので、とにかくそういう空気を変えようと、場長クラスに率先して休みなさいというところからスタートした。今は若い人たちも有給を遠慮なくとっており、とり過ぎて大丈夫かなというくらいのペースでとっている。育休に関しても前例ができたということで今後続いていく可能性はあると思っている。
- 育児のためいつでも帰宅できるように配慮している。

4. 4 外国人技能実習生

Q：外国人労働者に対してどのような配慮が必要か

- コミュニケーションについては、プライバシーの問題もあるので、監理団体からあまり口を出さないで下さいと言われていたので、仕事以外のことについては研修生から要求がない限り取り上げていない。
- 言葉の問題は、無料のアプリとかスマートフォンの翻訳機能を活用して、日本語と中国語でやりとりしたり、相手が多数だと理解に齟齬がないように全て伝達事項を文書で行い、日本語を打ち込んだらすぐ中国語、ベトナム語、英語へ翻訳して、日本語を併記して、中国語だけではない形で日本語も覚えてもらうつもりで取り組んでいる。
- 外国人技能研修生はあくまで研修生であり、車両の運転や工具の操作は目的外なので、無理である。監理団体が研修生にしっかり説明しているはずである。別のことをやらせてもらおうとしてもそのような業務は聞いていないと言われるケースが多い。残業手当もルーズな面があった。畜産は日本人が監督して目が届く範囲の業務に限られる。また、肉用牛は研修の対象外である。これは飼養技術などセンシティブな問題があるから。ただし4月から開始された特殊技能労働者は全て可能で、全畜種 OK である。この場合3年間は母国に帰れないので、家族の同伴が可能である。研修生は ICT に詳しく、スカイプやメールで横のネットワークを持っており、お互いに情報交換している。
- これまで来てもらったのは、ベトナム、ミャンマー、カンボジアの3か国で、今はベトナム人が多い。ローテーションで来てもらっているが、今後はベトナム人だけにする予定である。ベトナム以外の国は、母国での日本語研修の水準が低いので、日本に来てからコミュニケーションに困る。その点ベトナムは日本語の研修体制が整っており、レベルが高い。

Q：外国人労働者の有利性はなにか

- 日本人の従業員が集まらなないと、どうしても外国人に頼らざるを得なくなるが、言葉や食事、賃金などの問題があり、取り組みにくい。
- 外国人の労働力に頼らざるを得ないが、言葉の問題や周囲とのトラブルもあるのが実状である。
- 言葉は個人差があって、喋れても不器用な人がいる。言葉はできなくとも、洗浄部門など問題のない部門で、コツコツと一人で作業をしている。
- 当社も中国人を8名雇っていて、雇ってみてわかったことは、ガッツがあるというか、よく働いてくれるので感心している。日本人の管理職は中国人のほうが頼りになると言っている。最初に入った人は周りに日本人しかいないので日本語を覚えるが、同じ国の人を雇うと、最初に入った方に頼ってしまって言葉を覚えない。今問題になっているのは、何かトラブルがあると中国人同士で済ませるので、弊害になっている。また、雇用の条件を本人たちに納得させることが大事と思う。
- ベトナム人には子豚の出産を担当させている。
- 外国人は期限付きで働くので、好ましいとは思わない。日系ブラジル人を雇っているが、日本の国籍を持っているので問題ない。しかし優遇されるのは3世までで、4世からは外国人扱いされるといことが分かったので、今後は考える。
- 外国人実習生はこれまで70名を受け入れ、ブローラーの処理に50名、加工に10名、農場に試験的に6名等へ配置している。通常作業では人手が足りず、集卵でも機械でやれないところがあり、外国人技能実習生が必須である。平成10年から受け入れを始め、当初は中国人だったが、給料が上がり、高コストになったので7～8年前からベトナム人へ切り替えた。

- 外国人実習生は、業務により千差万別である。スーパーマーケットのバックヤードでの材料の仕込み作業は 100~150 人必要で、日本人だけでカバーするのは難しい。継続的に 3 年ごとに外国人を入れ、人員を確保する選択肢は当然ある。
- 増頭・規模拡大により人手が不足するので、必要人数 15 人を埋めるため、外国人技能実習生を相手国で面接し、6 カ月後に希望した人数が必ず確保できるのは有利である。実習期間中、途中でやめていく不安もない。
- 外国人に対し、3 年でいなくなると思うのか、3 年でいなくなってくれると思うのか、考え方の問題と思う。1 人ずつであれば、外国人がいなくなっても確保できるし、よい人であれば期限の 6 カ月前に決断し、延長することができる。
- 一次処理工場に 8 人のフィリピン人がいる。加工工場には中国人が 6 人いる。食品加工業での人員確保は難しい。
- 外国人実習生はこれまでのべ 10 名雇用した。基本的にはよく働いてくれるので、今後も継続したい。彼女たちをみて思うのは、国に残した子供たちが可哀そうなことである。
- ハム工場では毎日同じ仕事なので、昇給対象となりにくく、外国人向きと思う。3 年ごとに若い外国人が入れ替わりで工場に来てくれるのはありがたい。
- 外国人実習生は 5 名（タイ人 3 名、中国人 1 名、ベトナム人 1 名）雇用していたが、2 名帰国。現在は北海道から来た日本語のできるベトナム人を入れて 4 名。日本人並みの待遇で働いている。
- 外国人の給料は、仕事の能力に比べて高いと感じている。外国人は千葉の最低賃金 925 円/時間で、1 週間に 1 日の休みを買い取り、1.25 倍の割増賃金を払い、朝は 1 時間早く出勤してもらい、早業割増（1.25 倍）を払うので、手取りは月 20 万円を越える。4 年制大学卒業の商社職員の初任給と同じレベルである。しかも社宅を提供し、移動用の自転車を出し、来日・帰国の交通費、監理団体への支払い（3.5 万円/月/人）がある。年金、社会保険料も事業者分を支払っている。
- 外国人技能実習生の受け入れについては、入国・雇用の手続き、労働時間の制限、宿泊施設の確保などの問題があり、大規模農場では取り組めても、小規模農場では取り組み難い。

Q：外国人労働者の指導はどのようにすればよいか

- 新たな外国人実習生には先輩から指導させるのが原則である。重要事項は写真付きのマニュアルで指導している。日本人の管理者が、マニュアルどおり実施しているか、指導内容を確認している。
- 外国人実習生には特定技能への資格取得を奨励しており、すでに 1 名合格した。
- 外国人の育成は、言葉の問題はあるが、彼らは見よう見まねで、意外と早くのみこんで、仕事ができるようになってきている。人工授精も中高年の日本人より早く身に付けた。外国人には繁殖や哺乳子豚への分割授乳もやらせている。有能な研修生は 2 年追加で働いてもらうようにしている。

Q：日本人の雇用と外国人労働者はどう考えればよいか

- 日本人でしかできないところは日本人をあて、その他は外国人にやってもらうような形も必要かと思う。
- 技能実習生については基本的には 3 年から 5 年ということなので、その期間中に、今度はしっかり吟味して能力のある日本人を補充したいと考えている。
- 技能実習生は、言葉の問題もあるけれど、彼らにはモチベーションがないから、農場長からは、生産性を上げる、成績を上げるという議論は日本人だけにしてほしいという要望がある。

- 日本人には、技能実習生はいつかなくなるので、いなくなっても自分たちでカバーできる気持ちでないと、いなくなったときに難しくなると言っている。
- 外国人が農場で働き続けることは良いとは思わない。あくまで日本人を雇うためのつなぎと考えている。

Q：監理団体について

- 日本食鳥協会を通じて、研修制度の見直しや、移民とはならない前提で、第一次産業については実習生に係る規制を緩和してほしいと申し入れている。受け入れ側の監理団体の経費は高額なので、価格を引き下げてもらいたい。また安い賃金で実習生を酷使している会社もあるようだが、監理団体の監視を強化し、不適正な監理団体は摘発すべきである。
- 外国人の監理団体は3つと契約している。他の経営者はフィリピンを中心に実習生を入れている。外国人の熟練者をつないでいくなら1カ国でまとめるのが良いと思うが、監理団体が倒産することがあるので、危険分散の意味で複数の監理団体を選定している。

4. 5 雇用の多様化

Q：障がい者の雇用について

- 障がい者雇用として2名雇用しており、来年事務員として更に1名増やす予定。地元との連携で、補助がなくなるため受け入れている。
- 養護学校の先生の紹介で2名を受け入れている。最初の方はプライドがあるのか障がい者手帳を出していないので、名目は1名である。農場の近くに住んでいる人で、午前中半日の勤務で、慣れてきたのでパソコン入力をやってもらい、運転免許も持っている。作業が一人前になったので、正社員にしている。ネックは通勤であった。また広い農場で1人で働くこともあるので、けがをするのが心配だった。それなりのケアが必要である。
- 発達障害の方は、インターンシップで年2回来てもらい、採用を決めた。教育係がリーダーとなり、指導方法を考えるようになった。仕事の内容を分からせるにはどうすればよいか、いろいろやってみて勉強になった。
- 行政から障がい者雇用の促進について話があるが、動物を相手にするので、就業は厳しい。親会社からも労働災害を発生させないよう厳しく指導されており、もし障がい者を雇用してケガをすれば会社の責任になるので悩ましい。
- 障がい者は雇用しており、採卵鶏の農場で1名、会社全体で5～6名である。主な業務は単純作業で、管理者が作業結果をチェックしている。原則として障害の程度の大きくない人で、管理者1人で対応可能な人を採用している。
- 採卵鶏で、障がい者は3名、軽度の人と重度の人がいる。

Q：退職自衛官の雇用について

- 自衛隊のOBを雇用している。自衛隊では先が見えず、定年も早いとのことだった。厳しい環境で勤務したので、仕事は自衛隊の訓練に比べれば苦にならないとのことだった。コミュニケーションもよく、ちゃんと理解してくれる。一般の中途採用者では話しても分かってくれないことがあるの

で、はるかによい。自衛隊の再就職担当者と話したとき、辞めた後も行くところのない人が多いという。多様な人材を求めているので、もと自衛官は雇用の選択肢に入れている。

- 自衛官は大型特殊の免許、危険物取扱などの資格があり、こういう人に来てもらえれば助かる。えびの市では、従業員が自衛隊と知り合いだったので、人事部局と相談し、求人登録させてもらった。
- 自衛隊協力会に入っているので、応募があれば協力したい。自衛隊にはいろんな人がいるので、個人差がある。チャンスがあれば雇用したい。
- 元自衛官を2～3人雇用した。

Q：高齢者の雇用について

- 職員の平均年齢は47歳で、65歳まで再雇用し、優先的に技術者にはその後も残ってもらい、健康な人で70歳まで働いてもらっている。生産性を向上させ、働きやすいようにブロイラーの処理場の機械整備など、年間7～8千万円を投資している。
- 嘱託は60歳以上で、当社の出身者2名、よそから来てもらった人が3名である。この3名のうち1人は、フォークソングの店を経営していたが、やめるというので来てもらった。店を経営していたので、営業部長として、会社の運営の仕方や営業力の強化を担当してもらっている。もう一人はこのあたりで名のあるデザイナーで、卵パック、職員募集のポスターなどのデザイン、企画をやっってもらっている。
- 正職員の定年は60歳だが、日給月給の人（ほとんどが女性）は65歳で、1年ごとの更新。再雇用は70歳まで働けるだけ働ける。70歳以上の人、全体で10人ほど働いている。給料を下げるのは難しいので、据え置いている。動作が悪くなり、効率が悪くなれば、合意の上給与を下げている。
- 60歳を超えて農場で働いてもらっているが、給料は下げている。経験を生かせるので、営業、配達でも60歳を超えた人に働いてもらっている。定年は65歳にせざるを得ないと思う。
- 60歳定年で、65歳まで再雇用している。若い人のことを考えれば、本来は60歳でやめてもらうべきだろうが、そうはいかない。日給など条件を変えて残ってもらう。80歳まで働いてくれた人がいる。さすがにもういいのではと勇退を勧めたが、もともと大工の人で現場からどうしても残してくれと言われた。日給へ条件を変えても、どんどん残っていただく。将来は定年制度がなくなると思う。

5. アンケート調査結果

我が国の畜産経営における雇用の確保に向け、現状を把握するため、畜産経営者に対し、雇用確保にあたっての課題、費用、効果、雇用促進事例等につき、アンケート調査を実施した。

(1) 調査対象

調査対象は、全国・全畜種（乳用牛、肉用牛、豚、採卵鶏、ブロイラー）の畜産経営体とした。

アンケートが回収できた経営体数は、410 経営体（1 経営体が全問無回答につき分析に供したの 409 経営体）であった。アンケート票の回収目標数は 500 経営体であり、目標達成率は 82%であった。

分析に供した 409 経営体の営農類型は、表 5.1 に示すとおり、酪農 101 経営体、肉用牛 75 経営体、養豚 92 経営体、養鶏（採卵鶏）89 経営体、養鶏（ブロイラー）25 経営体、酪農・肉用牛・養豚 2 経営体、酪農・肉用牛 17 経営体、肉用牛・養豚 5 経営体、肉用牛・ブロイラー・採卵鶏 1 経営体、養豚・採卵鶏 1 経営体、採卵鶏・ブロイラー 1 経営体であった。

表 5.1 アンケート調査集約経営体数

営農類型	経営体数	割合 (%)	備 考
酪農	101	25	
肉用牛	75	18.3	
養豚	92	22.5	
養鶏（採卵鶏）	89	22	
養鶏（ブロイラー）	25	6.1	
酪農・肉用牛・養豚	2	0.4	
酪農・肉用牛	17	4.1	
肉用牛・養豚	5	1	
肉用牛・ブロイラー・採卵鶏	1	0.2	
養豚・採卵鶏	1	0.2	
採卵鶏・ブロイラー	1	0.2	
合 計	409	100	

(2) 調査内容

調査の内容は、以下の 8 項目とした。

- ①経営の基礎的な情報について
- ②従業員の状況について
- ③従業員の募集・採用について
- ④今後の従業員の採用予定について
- ⑤2019 年 4 月 1 日から施行される「働き方改革関連法」への対応について
- ⑥従業員の離職・独立について
- ⑦社員について
- ⑧障がい者の活用について

(3) 調査結果

生産者へのアンケート調査結果について、次のように集約できる。

1) 経営の基礎的な情報

- ① 経営形態については、株式会社経営が回答数 409 経営体の 71%を占めており、個人経営は 25%と少ない。
- ② 農業以外の参入か否かの問いに対し、農業以外からの参入ではない（非参入）が 89%と多く、他部門からの参入は少ない。
- ③ 家畜・家禽の飼養頭羽数は、乳牛、肉用牛、豚、採卵鶏、ブロイラーいずれの畜種とも全国平均を大きく上回る飼養規模である。

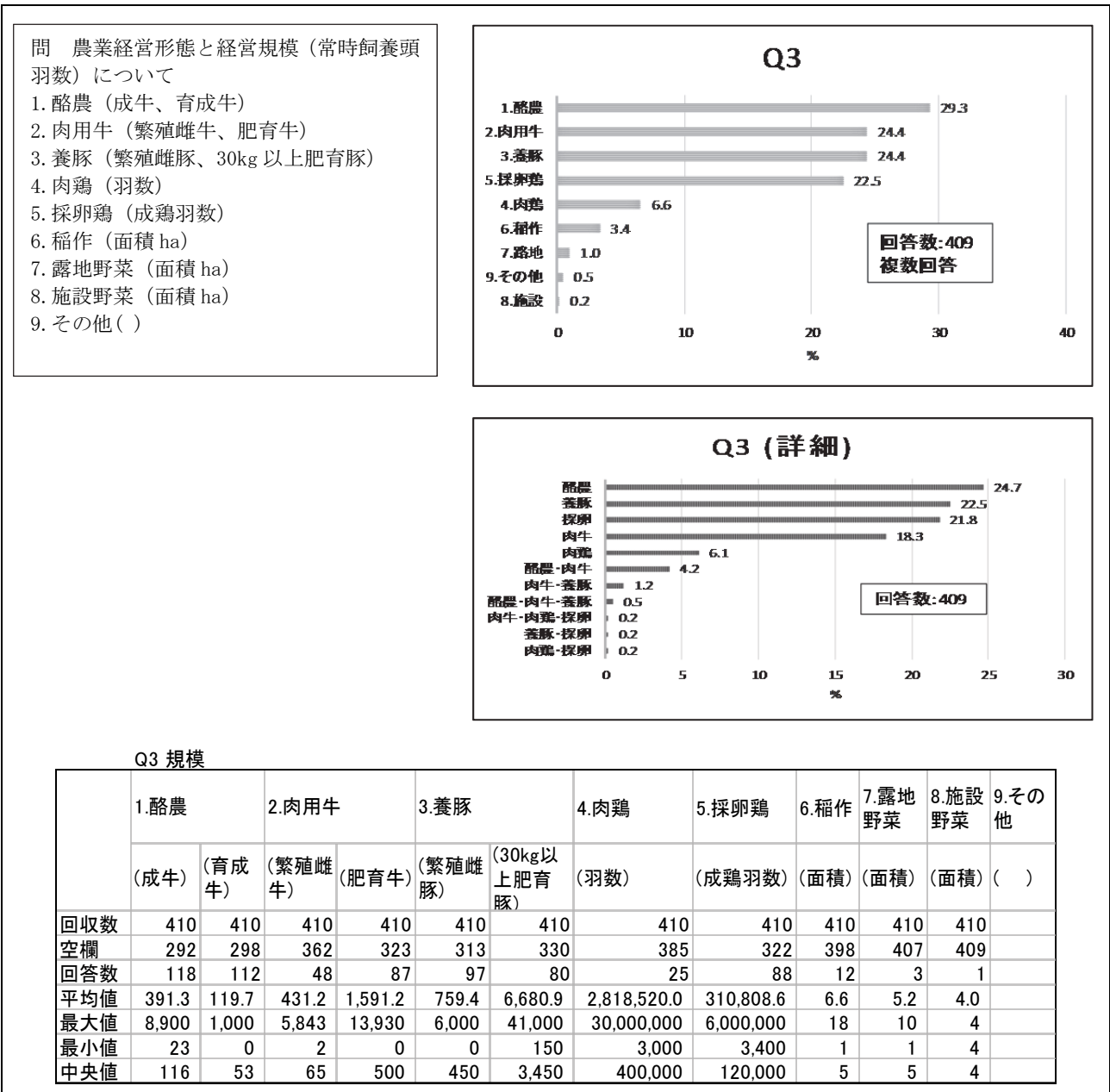


図 5.1 農業経営形態及び経営規模

- ④ 経営部門については、農畜産生産物の販売が 98%を占めているが、付加価値を高めるため、畜産加工・販売など 6 次化に取り組む経営体も増えている。

2) 従業員の状況

- ① 商系飼料の利用者は経営規模が大きいこと、法人化が進んでいることなどにより、常勤従業員数が男女とも多くなっている。正社員及び常勤パートとも、農家以外からの就農者を雇用している経営体も多い。また、近年の特徴として、労働力不足を補う方策として外国人技能実習生の雇用も男女を通じて拡大している。更に、特筆すべき特徴として、障がい者の雇用にも積極的である。

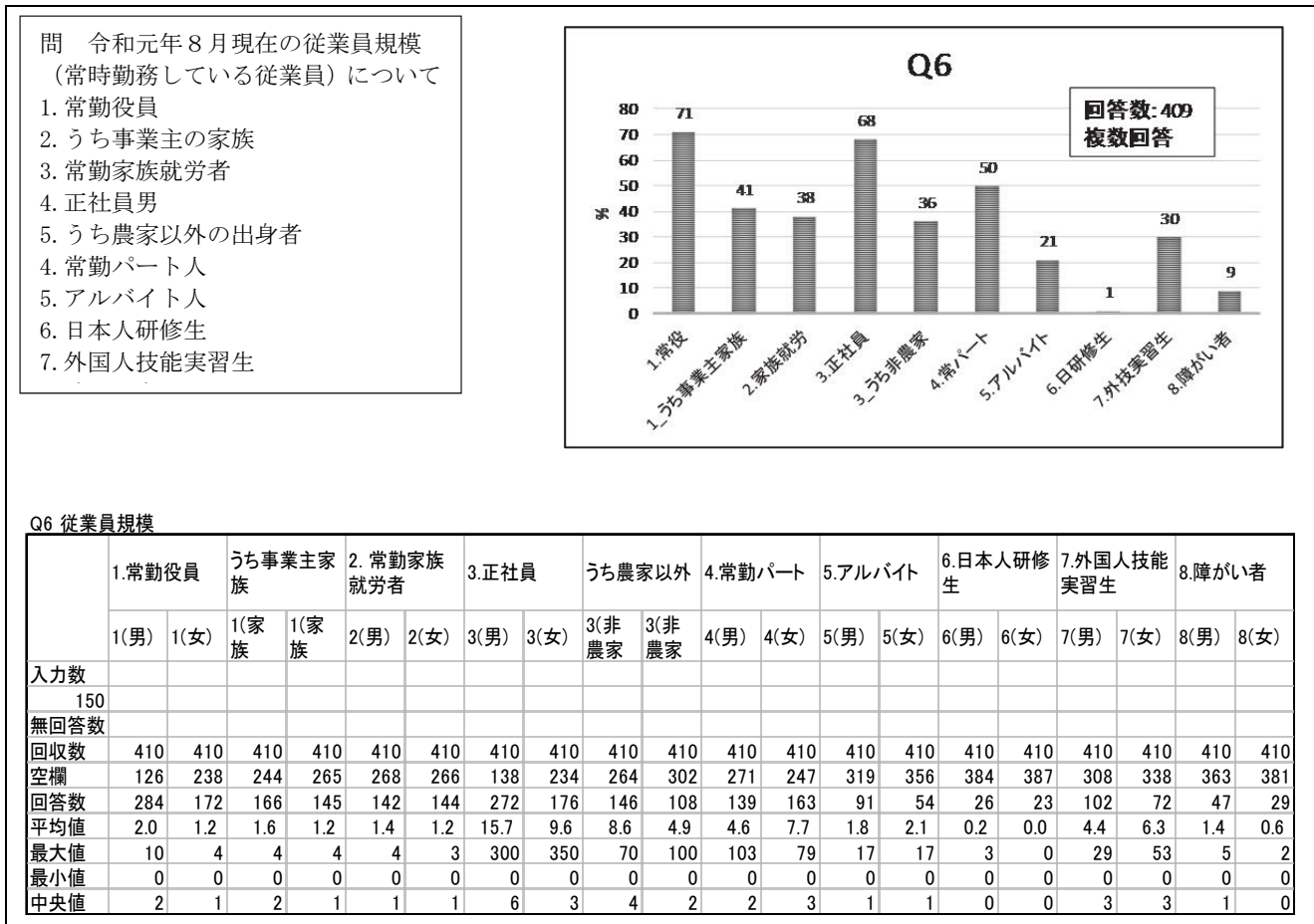


図 5.2 常勤従業員の規模

- ② 従業員の年齢層は、正社員は若い年齢層の割合が高い。常勤パートは、高齢者が多い。アルバイトは、男性は高齢者の占める割合が高く、女性は若年齢層も多い。
- ③ 規則・制度の制定については、法人組織が多いこともあり、社会保険制度、就業規則などの制定、各種手当の支給などについて、多くの経営体が行っている。

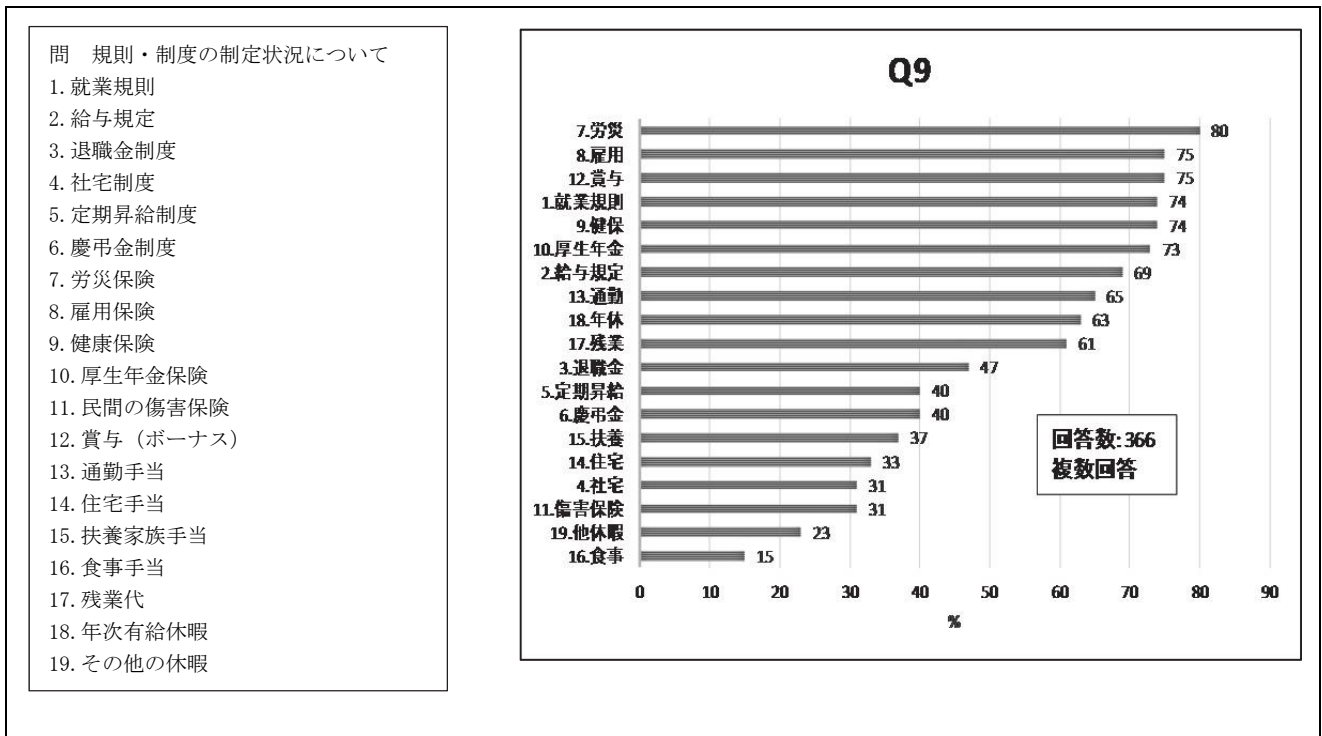


図 5.3 規則・制度の制定状況

3) 従業員の募集・採用

- ① 過去 3 年間の募集状況は、正社員及び常勤パートについては、労働力不足が圧倒的に多い。アルバイトについては非募集が多い。
- ② 雇用人数の平均をみると、正社員は、3 人程度、常勤パート 2 人以下、アルバイトは 1 人以下である。しかし、外国人技能実習生は 2 人以上となっており、外国人労働力は貴重な戦力となりつつあるようである。

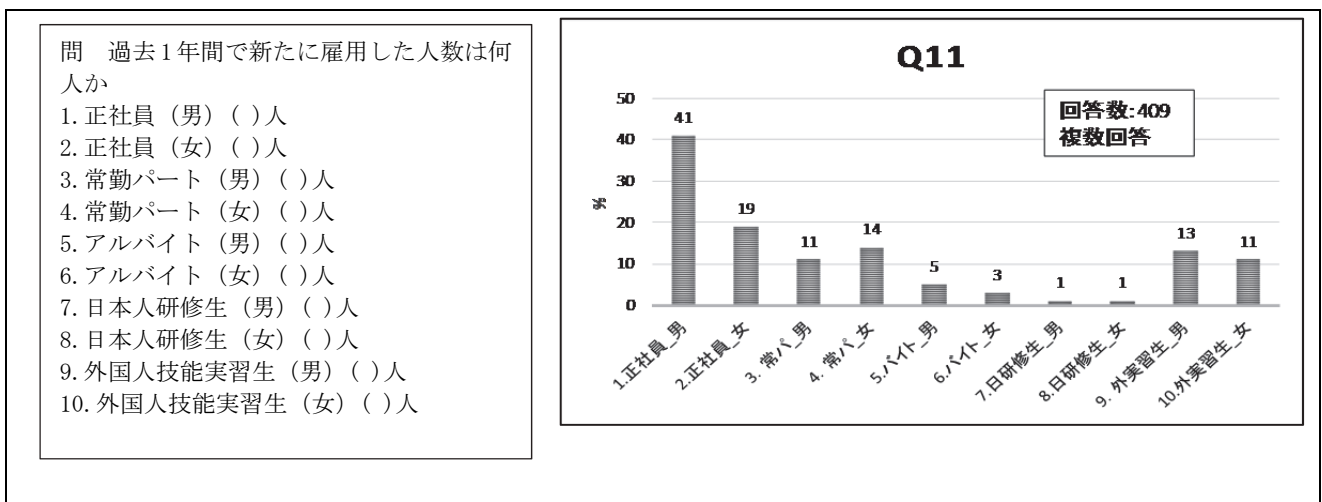


図 5.4 過去 1 年間の雇用形態

- ③ 予定人数の新規採用状況は、正社員は経営体の半数程度が採用できている。しかし、25%程度の経営体は採用が難しい状況である。常勤パートも採用が厳しい状況と言える。

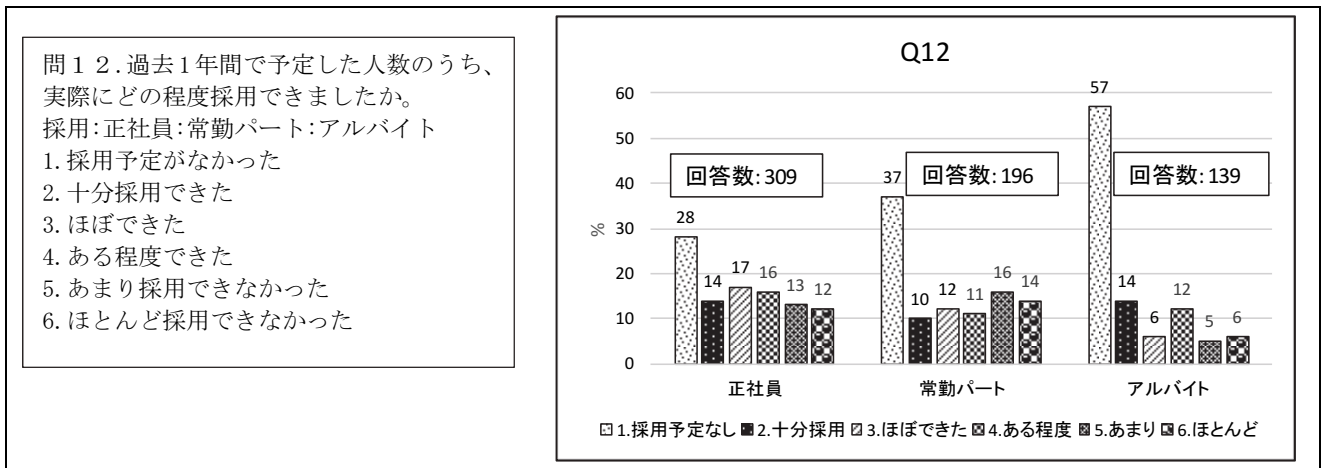


図 5.5 過去1年間で予定した人数のうち採用できた割合

- ④ 人口流出による地域の過疎化・労働者数の減少、他産業の求人の増加、よい人材の不足などにより、畜産の採用が難しくなっている。
- ⑤ いずれの雇用形態も募集に対する応募は少ない実態が明らかになった。

4) 今後の従業員の採用

- ① 回答生産者の76%は経営上の人手不足を、「非常に感じている」及び「ある程度感じている」としており、人手不足は深刻な問題と感じられている。

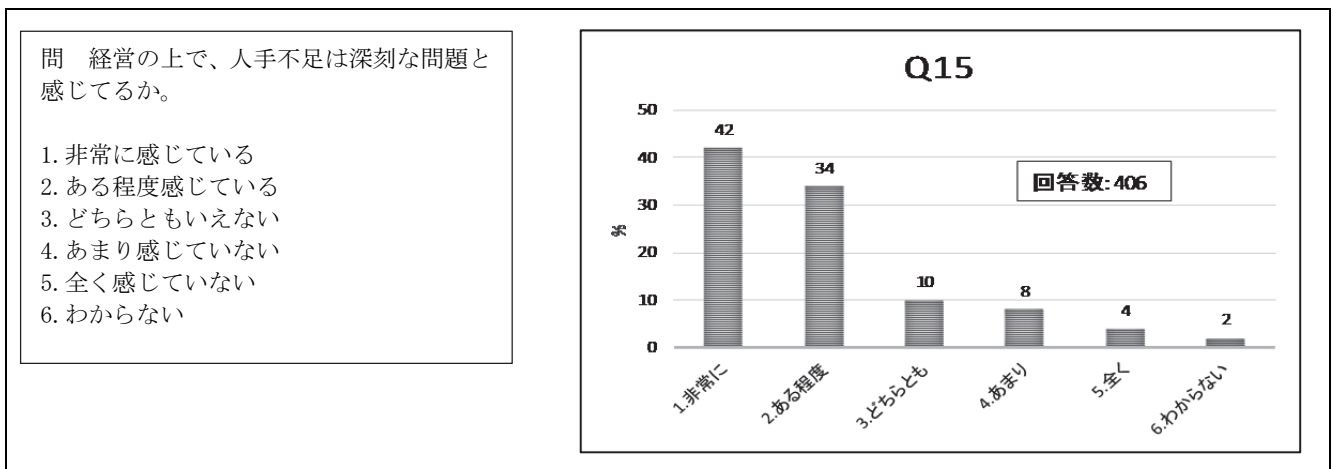


図 5.6 経営上の人手不足の状況認識

- ② 生産現場では、とくに正社員の人手不足が深刻な課題となっている。

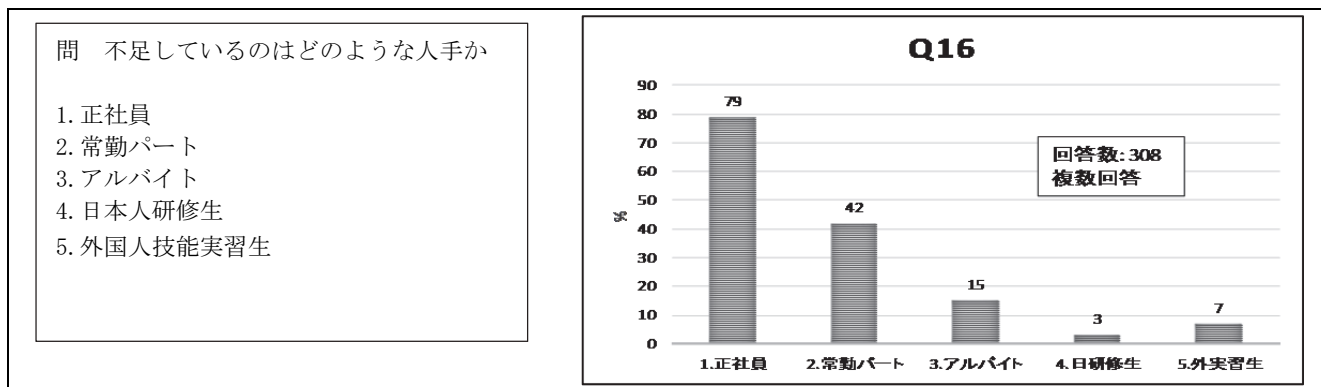


図 5.7 不足しているのはどのような人手

- ③ 募集方法として、いずれの雇用形態もハローワークが第一位となっているが、口コミによる募集方法をとっている生産者も多い。また、正社員の募集を農業高校、農業大学校へ依頼することも比較的多い。
- ④ 従業員を増やしたい部門については、生産部門が圧倒的に多いが、加工及び配送運搬部門が続いており、6次化の進展を伺わせる。

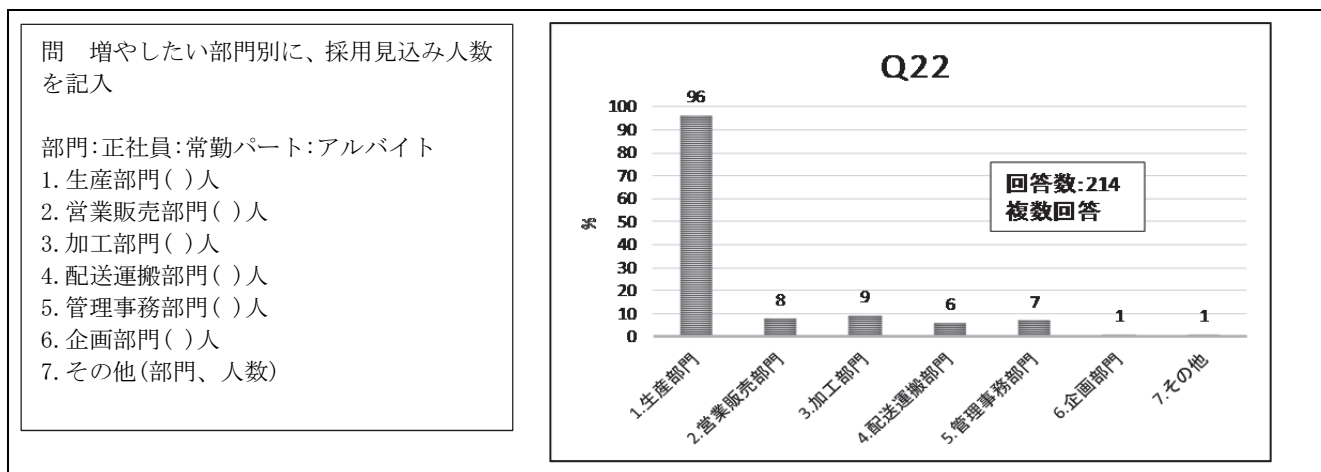


図 5.8 従業員を増したい部門

- ⑤ 採用する際に重視する点は、正社員については、熱意、人柄、長く働いてもらえることが上位になり、常勤パートは、学歴、職歴、専門的知識、応募動機などである。

5) 働き方改革関連法への対応

- ① 正社員、常勤パート、アルバイトともに、残業時間は男女とも 0~20 時間未満が第一位と少ない実態が明らかになった。雇用環境が厳しい中、残業時間は少なく、働き方改革関連法がよく守られているといえる。
- ② 正社員の年次有給休暇の取得日数は男女を通じて少ない。ただし、年次休暇取得 10 日以上の男性が 16%、女性が 21%となっており、休暇を取得しやすい体制をとっている生産者もいる。
- ③ 働き方改革関連法による人手不足と経費増の対応策として、募集活動の強化が 49%、スマート畜産技術の導入が 43%、70 歳までの雇用拡大が 21%となっている。多くの経営体はスマート畜産技術の導入による対応を考えており、近年の IoT、AI 技術の進展とも符合しており、生産者の意識改革が図られている現状を示している。

問 「働き方改革関連法」では、残業時間の上限を月45時間、年360時間を原則とし、年次有給休暇を5日以上義務付けることになる。このことにより人手不足と経費増が懸念されるが、どのような対応を考えているか。

1. 従業員募集活動の強化による雇用拡大
2. 就職氷河期世代の雇用拡大
3. 女性の雇用拡大
4. 70歳までの雇用拡大
5. 障がい者の雇用拡大
6. 省力化に貢献するスマート畜産技術の導入
7. 現在の従業員数に見合った経営規模へ転換
8. その他

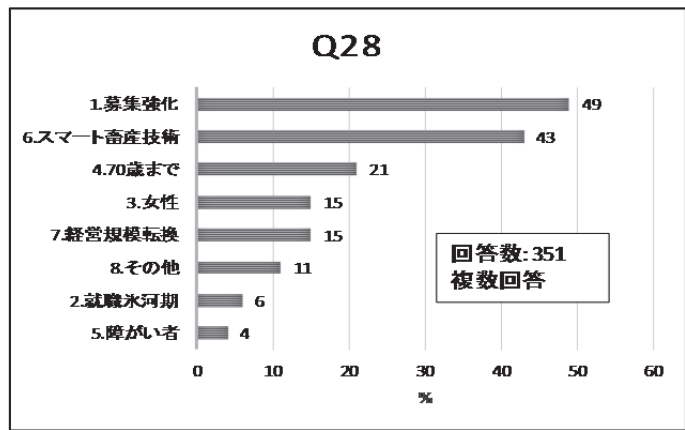


図 5.9 「働き方改革関連法」による人手不足と経費増の対応策

6) 従業員の離職・独立

- ① 離職した従業員の募集方法は、ハローワークが60%と一番多く、ロコミが32%、求人サイトが19%の順位となっている。一般の求人募集と同様、ハローワーク、ロコミが多くなっている。
- ② 従業員の離職理由は、正社員及び常勤パートともに、「仕事内容が合わない」、「別の仕事に転職」が上位にきている。ただし、不明もそれぞれ20%程度ある。
- ③ 従業員の定着のために実施していることとして、「給与水準の引き上げ」及び「定期昇給」が上位対策となっている。また「イベント開催」や「福利厚生充実」を挙げる経営者も多い。現場では、様々な工夫により従業員の定着を図る努力をしている経営者の苦勞が見える結果となっている。

問 従業員の定着のために実施していることについて

1. 面接・カウンセリングの実施
2. 先輩職員によるフォロー
3. 定期昇給
4. 給与水準の引き上げ
5. 懇親イベントの開催
6. 希望する部門への異動
7. OJTの徹底
8. 業績・能力の見直し
9. 能力開発の支援
10. 福利厚生の拡充
11. 勤務日数の削減
12. 実労働時間の削減
13. 業務量の削減
14. 子育て・介護支援
15. その他

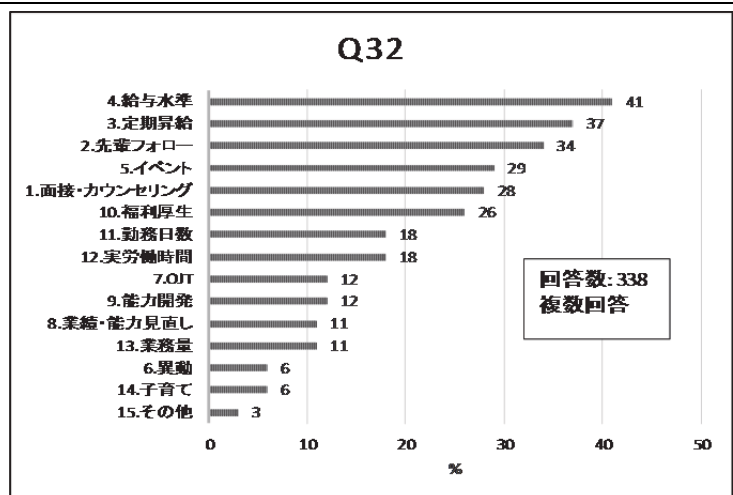


図 5.10 従業員の定着のために実施していること

7) 正社員

① 正社員選考方法については、個人面接が80%以上を占めており、面接が重要視されている。

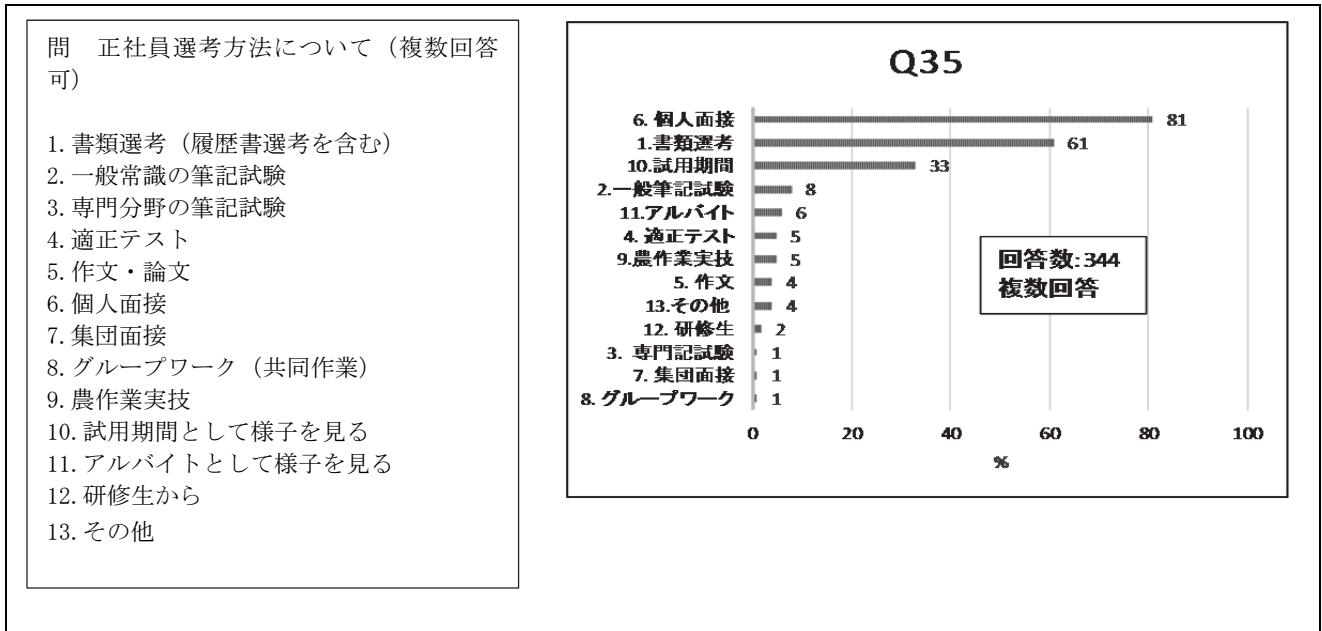


図 5.11 正社員の選考方法

- ② 正社員のうち経営の中核となる人材に期待する事項は、責任感、決断力・実行力、専門的知識・技能、熱意・意欲、コミュニケーション能力などである。その中でも、責任感を第1位に挙げた割合が一番高い。
- ③ 正社員の人材育成・能力開発の課題は、「育成しても辞めてしまう」、「指導する人材の不足」及び「優秀な雇用人材の不足」などである。労働力不足で、人材育成のための時間が不足することも大きな課題である。

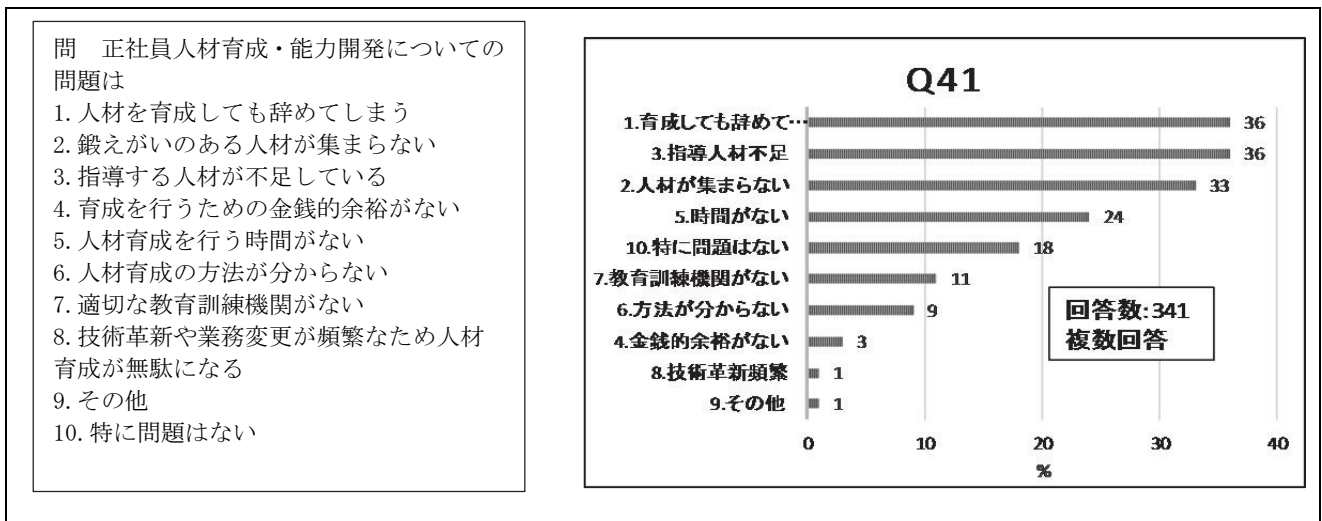


図 5.12 正社員人材育成・能力開発についての問題

- ④ 正社員の退職が経営に与える影響について、「問題である」と「やや問題がある」を合わせて61%となり、正社員の退職は経営に大きな影響を与えている。
- ⑤ 正社員が不足している業務について、「農場運営の中核を担う専門的な業務」、「特定の部門を管理・運営する業務」及び「従業員を指導・監督する業務」などが挙げられている。

- ⑥ 正社員からの苦情で最も多いのは「人間関係」である。コミュニケーションのとりかたなどで工夫して問題解決に取り組んでいる経営体もあり、縦・横の情報交換などで問題解決を図ることが重要である。

8) 障がい者の活用

- ① 障がい者の雇用は、生産部門が一番多い。次いで、加工部門、管理事務部門の順位となった。生産部門への雇用が圧倒的に多いが、近年の6次化などにより、加工部門への採用も多くなっている。

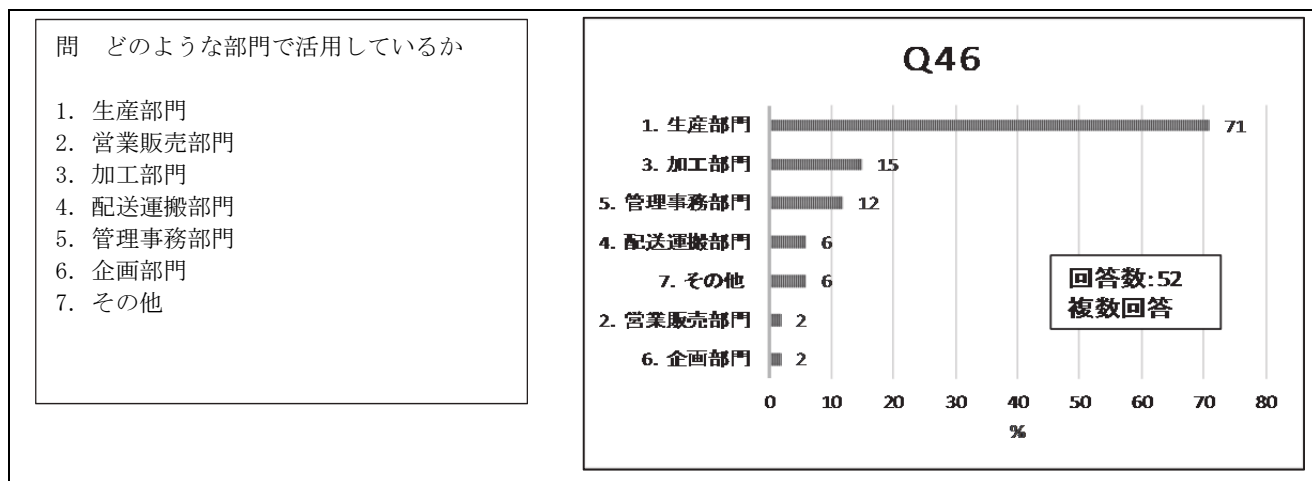


図 5.13 障がい者雇用者の働く部門

9) 今後期待される雇用対策

今後期待される雇用対策について、自由意見を求めた。行政への政策改善・支援策、自身の経営改善対策及び雇用改善に向けた対策などについて、多くの生産者から率直な意見が出された。主要な意見は下記のとおりである。

(a) 行政への政策改善、支援

- ・雇用対策への補助金増額
- ・働き方改革の改善・見直し
- ・価格安定対策
- ・雇用助成金の拡充
- ・社会保険制度の拡充
- ・全畜種間に差のない助成
- ・正規雇用に対する助成
- ・雇用助成、施設整備補助金申請の簡素化
- ・人手不足を補う最先端技術導入の費用補助を手厚く
- ・外国人雇用に対する支援
- ・外国人雇用に対する法律の緩和
- ・外国人雇用などに係る書類の簡素化
- ・外国人雇用において、酪農は可で肉用牛飼養生産者が不可は理解できない

(b) 自身の経営改善対策

- ・働き甲斐のある職場づくり
- ・若い人に魅力ある職場環境の創設
- ・雇用者が人材育成に積極的に取り組む
- ・スマート畜産技術の導入
- ・会社の価値の向上
- ・高学歴の社員雇用
- ・求職者の働き方、仕事内容の希望と求人を出す側の雇用条件の一致
- ・仕事内容、職場環境の積極的な情報公開
- ・自社のPRをInstagram等で頻繁に実施しての従業員の募集

(c) 雇用改善に向けた対策

- ・女性が働きやすい職場環境の整備
- ・女性や高齢者が働きやすい職場づくり
- ・福利厚生の充実、休憩室の設置

生産者は、厳しい雇用環境のなか、自身の色々な努力で、雇用労働力の持続的な確保に向け努力していることがアンケートの回答の中でも明らかになった。

引用文献

- 中央畜産会. 2021. “畜産経営法人化のメリット.” <http://jlia.lin.gr.jp/cali/manage/83/m-tisiki/83mt1.htm>.
- JITCO. 2020. <https://www.jitco.or.jp/ja/jitco/statistics.html>. 国際人材協力機構（Japan International Trainee & Skilled Worker Cooperation Organization）.
- 日本農業法人協会. 2017. “農業版 女性が働きやすい職場づくり ポイントガイドブック コミュニケーション・人材育成編.”
- 日本農業法人協会. 2017. “農業版 女性が働きやすい職場づくり ポイントガイドブック 労働環境改善編.”
- 日本農業法人協会. 2018. “農業版 女性が働きやすい職場づくり ポイントガイドブック 労務管理編.”
- 日本農業法人協会. 2019. “農業版 女性が働きやすい職場づくり ポイントガイドブック 家族経営編.”
- 農林水産省. 2019. “累年統計表.” <https://www.maff.go.jp/j/tokei/>.
- 農林水産省. 2020. “農業分野における新たな外国人材の受入れについて.”
- 農林水産省. 2021. “就農・女性課等の新規就農施策.”
https://www.maff.go.jp/j/new_farmer/syunou_shiensaku.html
- 出入国在留管理庁. 2019. “在留資格「特定技能」について.”
- 出入国在留管理庁, 厚生労働省. 2020. “技能実習制度運用要領.”
- 若林剛志. 2017. “畜産部門における組織経営の進展と農業労働力の変動 - 1995年～2015年の農林業センサスから.” 農林金融 第70巻第9号. 農林中金総合研究所.



全日畜は畜種横断の畜産経営者の団体です

