



日本中央競馬会
特別振興資金助成事業

全日畜セミナー
「畜産経営における安定した労働力確保」

速報レポート

令和3年2月

全 日 畜

(一般社団法人 全日本畜産経営者協会)

はじめに

私たち、畜種横断の畜産生産者の団体「全日畜」は、令和2年度の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」を実施しております。

この事業は、担い手の減少や高齢化等に起因して、近年急速に困難さを増している畜産経営における労働力確保について、実態を調査して雇用問題の実情と対策・方向性を明らかにすることを目的としています。

本書は、昨年度に続いて、令和3年1月に開催した「全日畜セミナー（テーマ：畜産経営における安定した労働力確保）」について、講演要旨を中心にとりまとめた「速報レポート」です。

今年度のセミナーは、コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、集会型セミナーに代えて、事業に係る2題のご講演を、全日畜ホームページに掲載してインターネットを介してご参加いただきました。

本書が、喫緊の課題である、畜産経営における安定した労働力確保の一助となれば幸いです。

令和3年2月

一般社団法人 全日本畜産経営者協会
(全日畜)

「全日畜セミナー」のご案内



テーマ

「畜産経営における安定した労働力確保」

【ご挨拶】

畜種横断の畜産経営者の団体である「全日畜」は、昨年度から、生産現場での安定した労働力確保に資するため畜産経営雇用促進調査事業（JRA事業）を実施しています。この事業の一環として開催する全日畜セミナーは、全国の畜産経営者のみなさんとの雇用対策についての意見交換の場です。多くの皆様のご参加をお待ちしております。



「全日畜セミナー」の概要

- 1 開催日 令和3年1月28日（金）から [映像掲載の始期]
- 2 開催方法等 今年度のセミナーは、コロナウイルスの感染拡大が収まらないため、集会型のセミナーに代えて、インターネットを介したWEB型セミナーとして開催いたします。
以下に紹介しました2題のテーマについて、お二人の講師にご講演をいただき、この映像をホームページに掲載いたします。聴講後の感想やご意見等もメールでお寄せいただきますようお願いいたします。

【講師のご紹介】



講師 吉田真悟氏

演題 アンケートからみる畜産業界の労働力不足問題

講師 農学博士 吉田真悟氏
農林水産省 農林水産政策研究所 研究員

概要 本報告では政府統計、日本農業法人協会調査及び畜産経営体調査に基づいて、畜産業界の労働力不足問題を概観し、労働力不足と関連の強い人的資源管理施策を特定する。

【講師のご紹介】



講師 松原英治氏

演題 畜産経営者のための雇用対策指針案

講師 環境学博士 松原英治氏
一般社団法人 全日本畜産経営者協会 専門員

概要 畜産経営では、雇用確保の困難さが増しています。過去2年間のワークショップでの取り組み事例やアンケート調査結果から、雇用対策指針案をまとめたので報告します。



全日畜について

- お知らせ
- 協会概要・アクセス
- 沿革
- 定款
- 事業報告・計画書
- 組織
- 会員
- リンク

全日畜セミナー講演動画

令和2年度全日畜セミナー「畜産経営における安定した労働力確保」

私たち、畜種横断の畜産生産者の団体「全日畜」は、令和2年度の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」を実施しております。

昨年度に続いてこの事業の一環で「全日畜セミナー（畜産経営における安定した労働力確保）」を企画しましたが、コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、今年度は集会型セミナーに代えて、事業に係る2題のご講演を、全日畜ホームページに掲載してインターネットを介してご参加いただくことにしました。

多くの方にご覧いただき、喫緊の課題である、畜産経営における安定した労働力確保の一助となれば幸いです。

令和3年1月28日

一般社団法人 全日本畜産経営者協会（全日畜）

講演動画



「アンケートからみる畜産業界の労働力不足問題」

農林水産省農林水産政策研究所
吉田真吾 研究員

[講演資料はこちら \(PDF\)](#)



「畜産経営者のための雇用対策指針案」

一般社団法人全日本畜産経営者協会
松原英治 専門員

[講演資料はこちら \(PDF\)](#)



©一般社団法人 全日本畜産経営者協会

- ・サイトのご利用について
- ・個人情報の取り扱いについて



アンケートからみる 畜産業界の労働力不足問題

農林水産政策研究所
研究員 吉田真悟

目次

- 自己紹介
- 農業における労働力不足
- 畜産部門と耕種部門の特徴
- 畜産法人における労働力不足（アンケート調査より）
- 総括

自己紹介

- 所属：農林水産政策研究所 農業・農村領域（2年目）
- 研究テーマ：**都市農業経営**・多角化・経営の持続可能性（学部～博士課程まで継続）
農地集約の評価指標の開発
農業法人の**雇用問題**
- 趣味：コロナ禍になって**レザークラフト**を始めました。



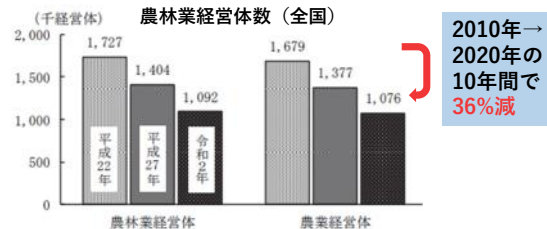
3

1 農業における労働力不足

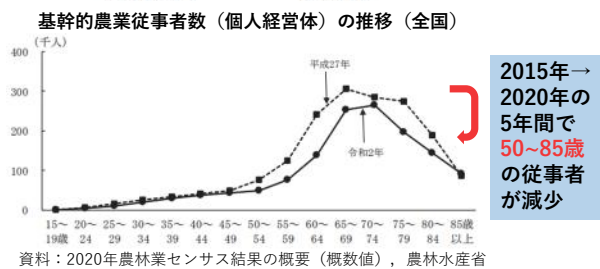
4

農業に従事する者の減少と高齢化

■ 最新の2020年農林業センサスによれば、
 ➤ 農業経営体数は107.6万人であり、10年前よりも**36%減少**している。



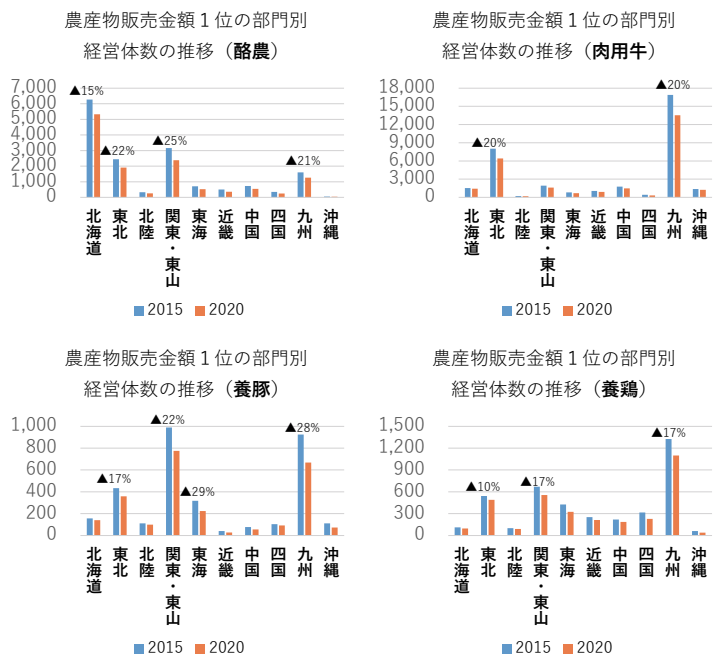
➤ 基幹的農業従事者の推移を年齢別にみると、2015年から**50歳以上の従事者数が軒並み減少**していることがわかる。



➤ **50歳未満**の従事者数は2015年から**横ばい**である。

資料：2020年農林業センサス結果の概要（概数値），農林水産省

■ 先ほどのデータを畜産部門別に比較すると、
 ➤ 主要産地での経営体数はこの5年間で**20%程度減少**している。

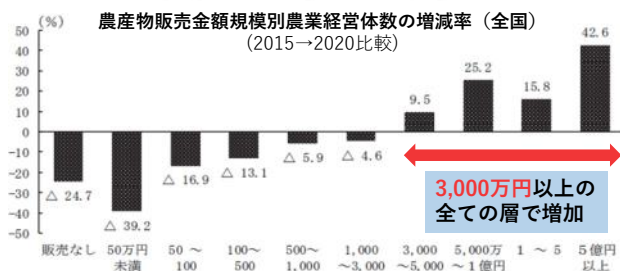
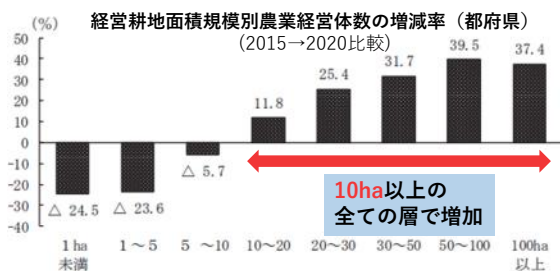
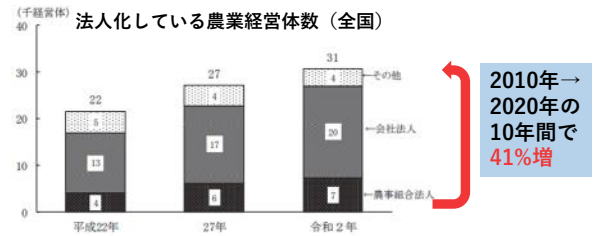


➔ 以上より、最新のデータからも農業経営体の減少が顕著であり、特に50歳以上の従事者のリタイアがみえてくる。
 また、畜産部門に限っても軒並み経営体数は減少傾向である。

資料：2020年農林業センサス結果の概要（概数値）及び2015年農林業センサスより筆者作成

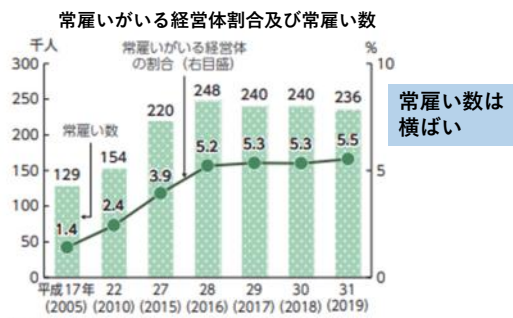
法人の増加と規模の拡大

- 2020年農林業センサスによれば、
 - 法人経営はこの10年で**41%増加**し、
 - 経営耕地でいえば**10ha以上**、農産物販売金額でいえば**3,000万円以上**の経営体の割合が5年前より顕著に増加した。



資料：2020年農林業センサス結果の概要（概数値），農林水産省

- しかし、規模拡大に伴った雇用の導入は必ずしも上手くいってはおらず、
 - 農耕作業員・養畜作業員の**有効求人倍率**は全産業平均より高く、
 - 一方で、**常雇い数**は2016年をピークに横ばい傾向である。
- ただし、農業の**外国人雇用**（技能実習）は飛躍的に増加し3.5万人にまで達した。



資料：令和元年度 食料・農業・農村の動向，農林水産省



資料：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

2 畜産部門と耕種部門の 法人経営の特徴

9

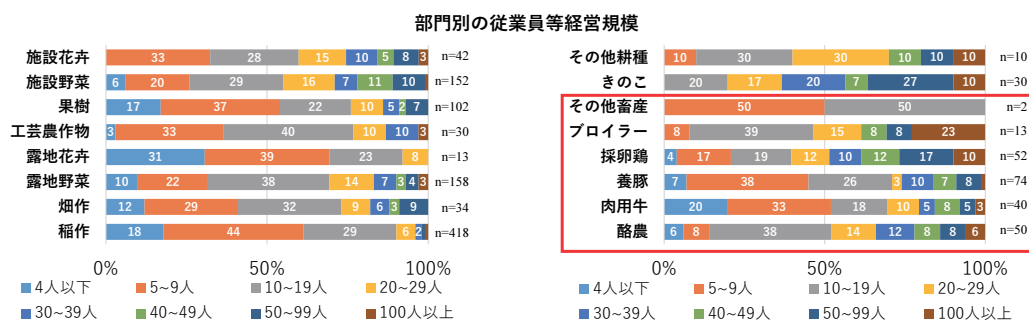
日本農業法人協会によるアンケートの概要

- 調査時期：2019年
- 調査対象：日本農業法人協会の会員 2,040法人
- 回答者数：1,240法人
- 調査項目：
 - 従業員数（役員，正社員，外国人技能実習生 など）
 - 売上高，平均年収
 - 労働力不足に対する経営者の評価（正社員・臨時雇）
 - 社会保険や福利厚生施策の実施

10

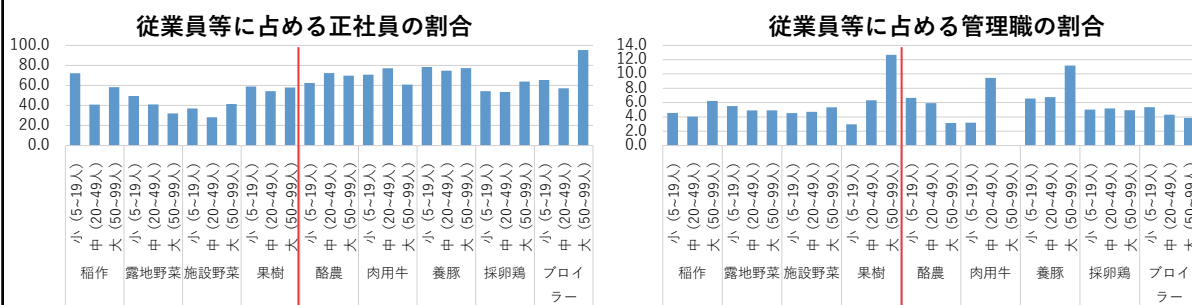
部門別の従業員等経営規模

- 稲作や野菜，花き，果樹では70~80%が従業員等規模が19人以下である。
- 一方で，酪農，採卵鶏，ブロイラーは約半数が20人以上である。肉用牛と養豚は他の畜産部門より比較的経営規模が小さいといえる。



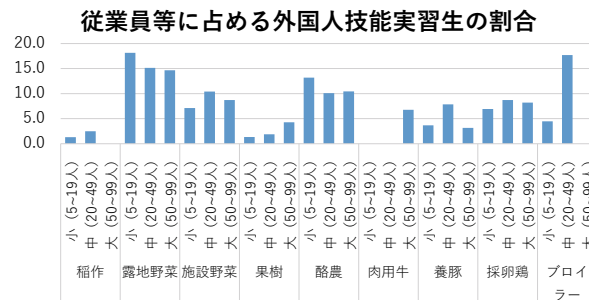
11

- 従業員等規模を大・中・小に分けて，正社員の割合をみると，
 - 稲作，露地野菜，施設野菜，果樹ではほとんどの規模で60%を超えない。→常勤パートの割合が多いと思われる。
 - 酪農，肉用牛，養豚では多くの場合，**正社員の割合が60%を超える**。→それと比較すると採卵鶏は正社員の割合が多少低い（常勤パートが多い）。
- 管理職の割合はどの類型，規模階層でも**4~6%程度**である。→従業員等規模が大きくなるほど管理職の人数も増やす必要がある。



12

- 外国人技能実習生の割合を比較すると、
 - 稲作と果樹ではほとんど受け入れていないことがわかる。
 - 露地野菜の技能実習生への依存度の高さが顕著である。
 - 畜産部門では酪農での割合が最も高く、肉用牛で比較的低い。

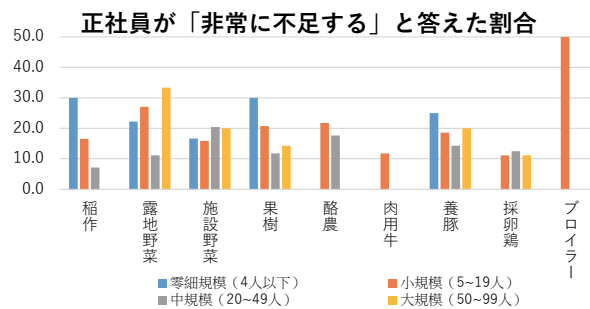


注：従業員等とは法人に常時勤務する者（正社員、常勤パート、外国人実習生）に役員を含めた人数

13

労働力不足に対する評価と対策

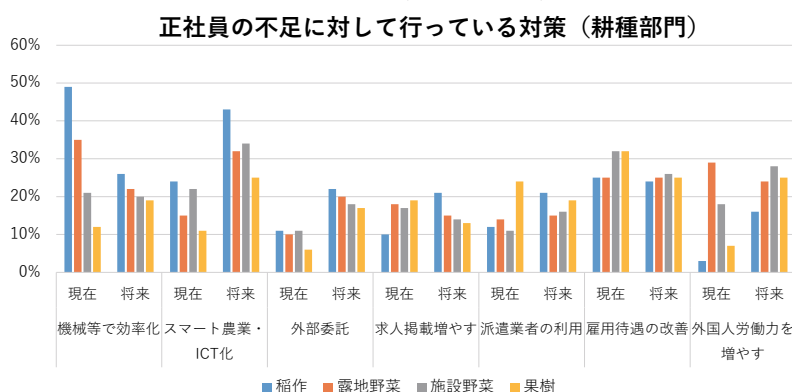
- 正社員の労働力不足を「不足なし」「やや不足」「非常に不足」で評価してもらうと、
 - 稲作は規模が大きくなるほど「非常に不足する」の割合が顕著に低下する。
 - 露地野菜はどちらかといえば規模が大きくなるほど労働力不足が深刻になる。
 - 酪農や養豚と比較すると採卵鶏では正社員の不足感は小さいことがわかる。



注1：従業員等とは法人に常時勤務する者（正社員、常勤パート、外国人実習生）に役員を含めた人数
注2：営農類型×従業員等規模に分けてサンプル数が5未満の層は非表示

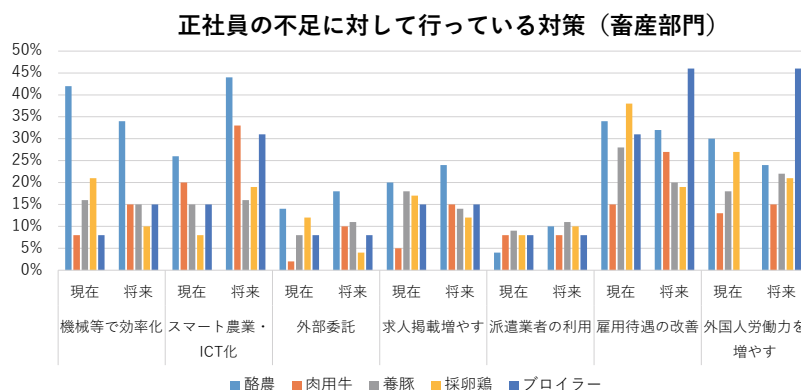
14

- 正社員の不足に対して行っている対策（耕種部門）の選択割合を比較すると、
 - 「機械等で効率化（現在）」の選択割合が多いのは**稲作**、**露地野菜**
 - 「スマート農業（将来）」、「外部委託（将来）」に対する期待の大きさがわかる
 - 「派遣業者の利用（現在）」が多いのは**果樹**
 - 「雇用待遇の改善」は現在・将来ともに期待が大きい
 - 「外国人労働力を増やす（将来）」**稲作**、**施設野菜**、**果樹**で高くなっている



15

- 正社員の不足に対して行っている対策（畜産部門）の選択割合を比較すると、
 - 「機械等で効率化（現在）」の選択割合が多いのは**酪農**
 - 「スマート農業（将来）」は**養豚以外の全ての部門**で高くなっている
 - 「雇用待遇の改善（将来）」は**肉用牛とブロイラー**が大きく伸びている
 - 「外国人労働力を増やす（将来）」が多いのは**ブロイラー**



16

小括

- 農業法人に関して、**畜産部門の従業員等規模は耕種部門よりも大きい傾向**がある。
→従業員の確保は畜産部門の主要課題（有効求人倍率も耕種部門より高い）
- 特に**正社員の占める割合が耕種部門より高い**（採卵鶏以外）ため、畜産部門では**雇用条件の整備や長期雇用に向けた人材育成などの課題がより重要になるのではないか**。それに合わせて**管理職に求められるスキルとしても正社員指導・育成が含まれる**だろう。
- 外国人技能実習生の受け入れには部門間の差が大きいですが、総じて従業員等の5~10%を占めており、畜産部門においても非常に重要な役割があるといえ、課題も多いだろう。
- 正社員の不足を強く感じている法人は総じて20%程度であるが、その対応策は**機械化、スマート農業、待遇改善、技能実習生の受け入れ**など部門ごとに大きく異なる。

17

3 畜産法人における労働力不足（アンケート調査より）

18

「畜産経営雇用促進にかかる経営体へのアンケート調査」の概要

- 調査時期：2019年
- 調査対象：全国・全畜種 の総計 500 畜産経営体
- 回答者数：409法人（うち本報告では株式会社290法人を分析対象とする）
- 調査項目：
 - 経営体の雇用の実態
 - 経営体の雇用対策
 - 雇用対策への支援体制
 - 働き方改革への対応
 - 今後期待される雇用対策

19

本報告での分析視点：規模と人的資源管理

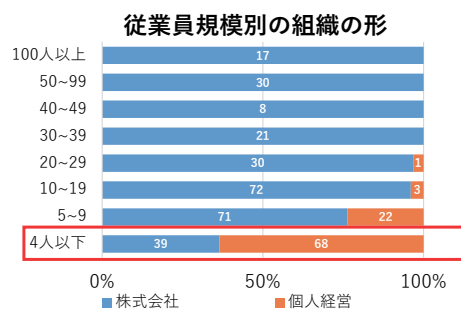
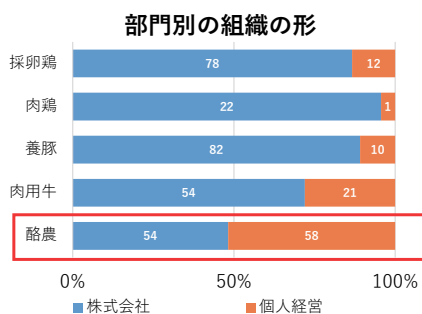
- 令和元年度の中間報告書ではアンケートの回答結果の単純集計が主であった。
- ただし、労働力不足問題やそれへの対処方法などは**経営規模**に大いに規定される。例えば、「経営規模が大きくなれば福利厚生も充実するのだから、採用実績や労働力不足への評価も改善していくのではないか？」こうした点を確認する必要がある。
- そこで本報告ではアンケート内容のうち**人的資源管理**（福利厚生、募集方法、定着努力、選考方法、自社評価）と従業員数でみた経営規模の関連を確認する。
- さらに、労働力不足問題と人的資源管理に関連がみられるのかを確認する。

※従業員規模 = 正社員 + 常勤パート + 外国人実習生 + 役員の人数

20

株式会社と個人経営

- 酪農の半数は個人経営が占めている。反対に養豚，肉鶏，採卵鶏はほとんど株式会社
- 従業員等規模の4人以下の半数を個人経営が占め，30人以上の経営は全て株式会社
→個人経営の大半は零細規模の酪農経営と考えられる。

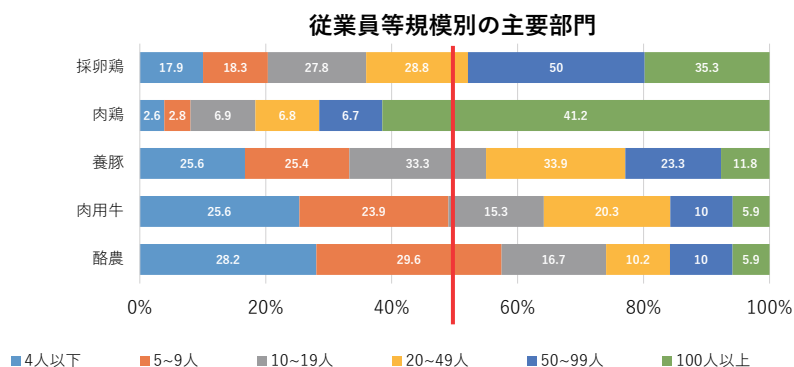


注：アンケートには農事組合法人と合同・合名・合資会社の選択肢があるが，簡略化のため分析対象から除いた。
白数字は実際の経営数を示す。

21

従業員等規模と営農類型

- ここからは「株式会社」の回答のみを集計する
- 酪農と肉用牛は従業員等人数が10人未満の経営が半数近くある
- 養豚は20~49人，肉鶏は100人以上，採卵鶏は50~99人規模の経営が最も多い
→畜産の部門によって明確に従業員規模は異なっている



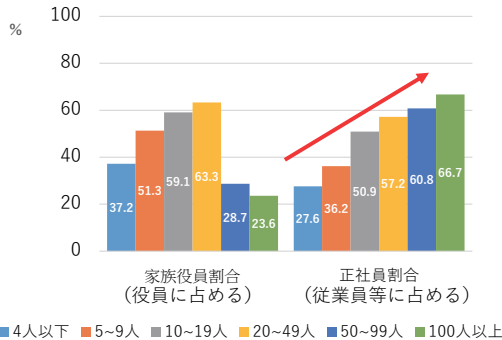
22

従業員等規模と従業員の特徴

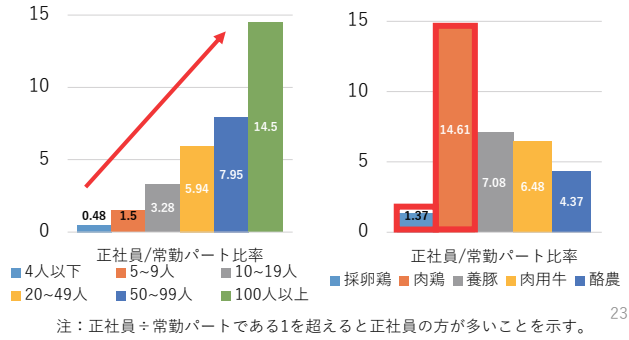
- 従業員等規模が大きくなるほど正社員の割合は増加
- 同じく、正社員／常勤パート比率も規模とともに増加 → **正社員に対する施策の重要性↑**
- ただし、家族役員の割合は依然高い。また、採卵鶏の正社員／常勤パート比率が低い。

→正社員が社内で占める位置は部門ごとで大きく異なる

従業員等規模別の家族役員と正社員の割合



正社員／常勤パート割合と従業員等規模(左)と主要部門(右)

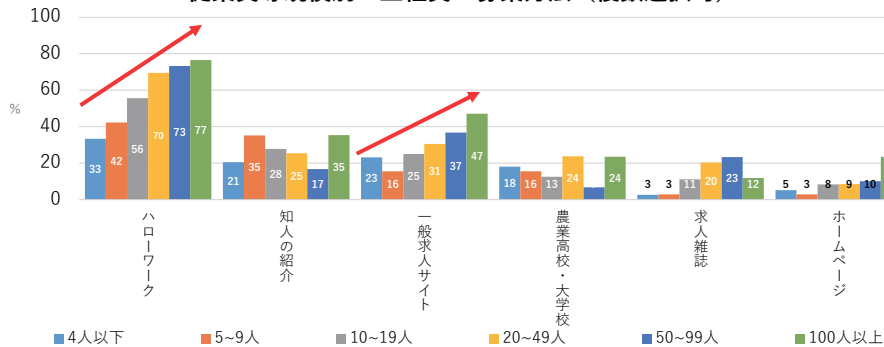


23

従業員等規模と正社員の募集方法

- 規模とともに採用割合が増える募集方法は「ハローワーク」「一般求人サイト」
- 「知人の紹介」は依然として重要な募集手段
- 「自社ホームページ」の活用は100人以上層で24%だが、他階層では非常に低い。

従業員等規模別の正社員の募集方法（複数選択可）



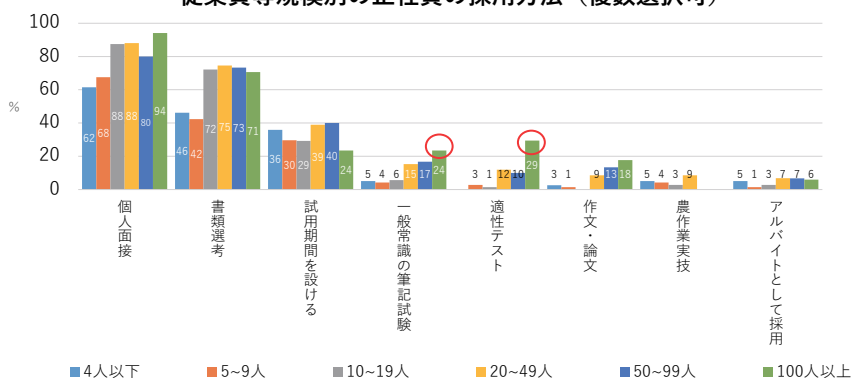
注：チラシ、農協、全国新規就農相談センターのHP、農業就業説明会、都道府県の新規就農相談センター、県や市町村の支援策は選択割合が低いため省略

24

従業員等規模と正社員の採用方法

- 「**個人面接**」と「**書類選考**」の採用割合が70%を超えるのは10人以上の法人から
- 「**試用期間**」は約3～4割の法人が導入する重要な採用手段となっている
- 「**筆記試験**」や「**適性テスト**」も100人以上層にまでなると1/4の法人で採用されている

従業員等規模別の正社員の採用方法（複数選択可）

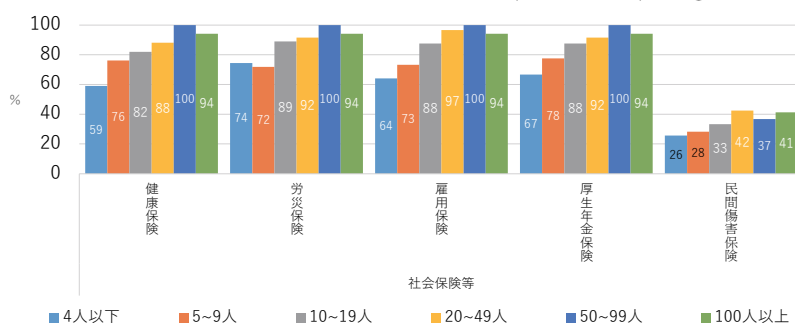


25

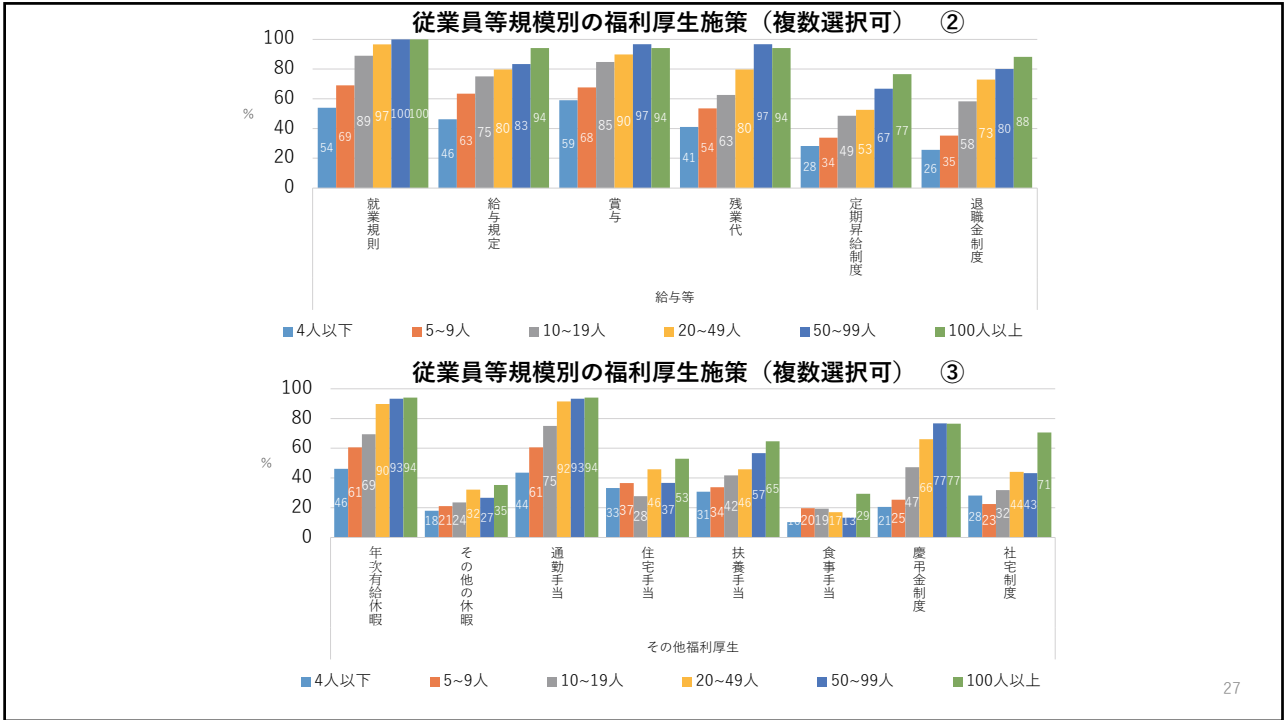
従業員等規模と正社員の福利厚生

- 福利厚生に関する施策のほとんどは従業員規模が大きくなるほど採用割合が増加する
- 定期昇給や退職金制度は10人未満の法人では5割未満の導入実績
- 手当等については住宅手当、扶養手当や社宅導入の取り扱いが大規模層になっても定まらない

従業員等規模別の福利厚生施策（複数選択可） ①

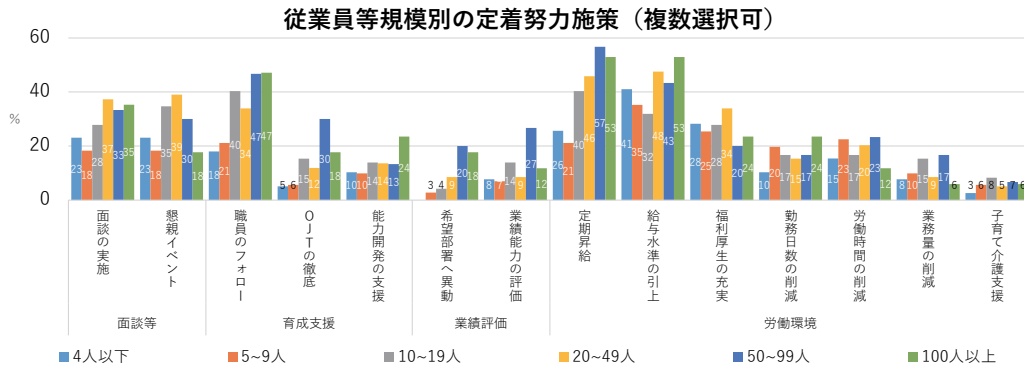


26



従業員等規模と正社員の定着努力

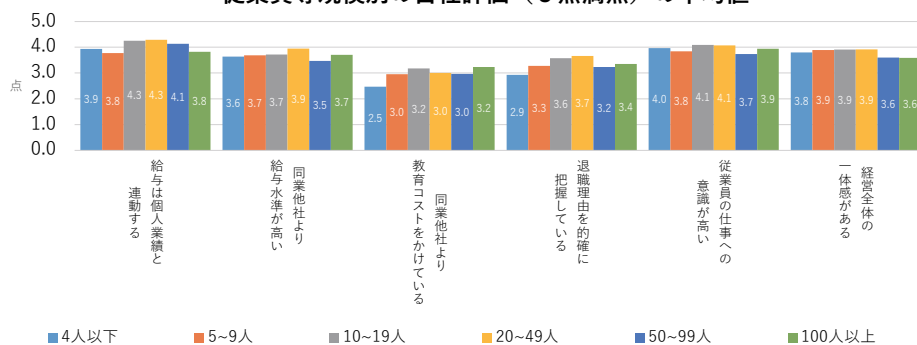
- 福利厚生と比較すると規模と定着努力施策の導入の明確な関係がみられない
- 定期昇給や給与水準の引上が定着手段として用いられるが、「育成支援」や「業績評価」、「労働環境」の中でも働き方改革と呼べる施策の実施割合は10~20%である



従業員等規模と自社評価

- 定着努力と比較しても、規模と平均点の間の関係がほとんどみられない
→法人の方針や経営者の意識の影響が強いと思われる
- 最も平均点が低いのは「教育コスト」に関する質問

従業員等規模別の自社評価（5点満点）の平均値



注：点数について1=そう思わない、3=どちらともいえない、5=そう思う

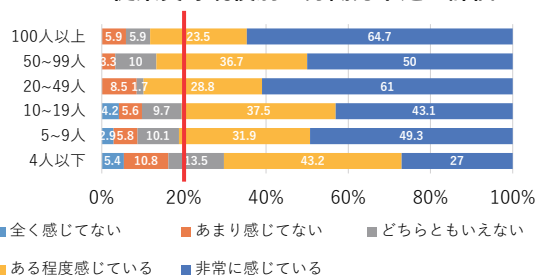
29

従業員等規模と労働力不足・応募実績

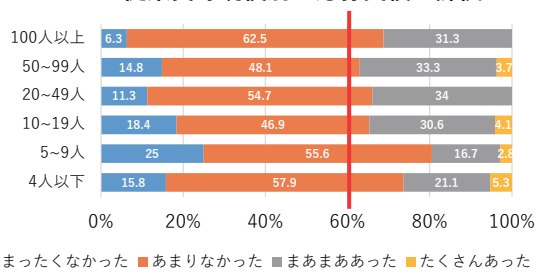
※応募実績とは正社員を募集した法人が応募の程度を評価したもの

- 4人以下層以外の全ての規模階層で労働力不足を「ある程度感じている」「非常に感じている」の合計が80%を超える。非常に感じている割合は大規模層ほど高い。
- 応募実績については全ての規模階層で60%以上の法人が「まったくなかった」「あまりなかった」と回答したが、各階層20~30%程度は募集に対する応募があったと回答。

従業員等規模別の労働力不足の評価



従業員等規模別の応募実績の評価

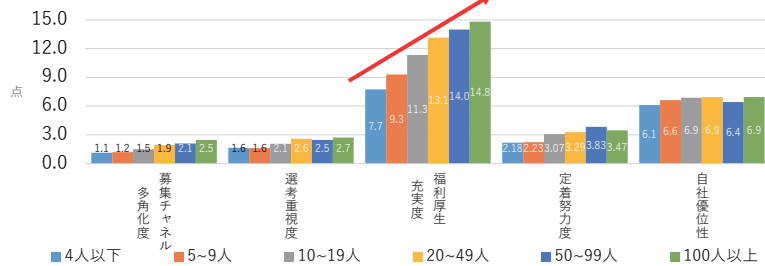


30

労働力不足・応募実績と人的資源管理

- 従業員等規模と各人的資源管理指標の平均値の関係をみると、**どの指標も規模と正の比例関係**があるようにみえる。ただし、**福利厚生充実度**が規模と最も明確な関係がみえる。
- 募集チャンネル多角化度、選考重視度、定着努力度をみるに、規模が大きくなれば必然的に取り組みが増えるとははいえないだろう。
- また、**自社優位性**についてはほとんど規模との関連がみられず、経営の独自性がみられる。

従業員等規模別の人的資源管理指標の平均値

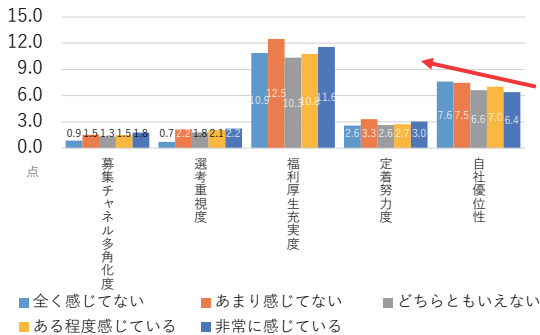


注：指標化の方法はそれぞれの項目の選択数；募集チャンネル多角化度(13項目)、選考重視度(13)、福利厚生充実度(19)、定着努力度(15)、自社優位性のみ「同業他社より給与水準が高い」「同業他社より教育コストをかけている」という他社比較をしている2項目を合計した。

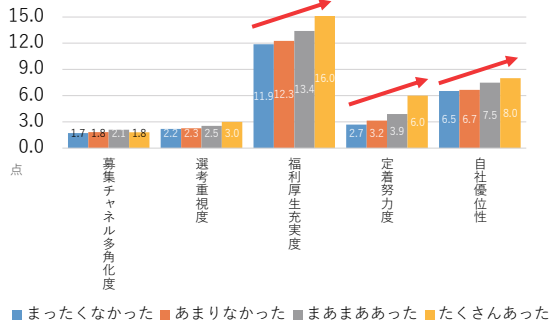
- 労働力不足評価ごとの人的資源管理指標の平均値を比較すると、
 - 「**自社優位性**」だけが労働力不足評価と**負の関係**がみえる
→他社より給与や教育に投資している法人では労働力不足感が低い

- 応募実績評価ごとの人的資源管理指標の平均値を比較すると、
 - 「**福利厚生充実度**」「**定着努力度**」「**自社優位性**」と応募実績に**正の関係**がみえる
→こうした施策を充実させている法人では正社員の求人に対して多くの応募を得られている

労働力不足評価別の人的資源管理指標の平均値



応募実績評価別の人的資源管理指標の平均値



- 最後に、相関分析の結果をみると、
 - 労働力不足評価と**応募実績**に**負の相関**→応募の多い法人は労働力不足が和らいでいる
 - 労働力不足と**自社優位性**には**負の相関**がある
 - 反対に、**募集チャネル多角化度**と**選考重視度**は労働力不足と**正の相関**がある
 - 労働力が不足する法人ほど募集や選考に注力しているということか？
 - 応募実績との正の相関が強い順に、**定着努力度**、**自社優位性**、**福利厚生充実度**、**選考重視度**
 - 応募者はすでに、社内の様々な施策や他社との比較を応募に考慮しているのではないか？

相関分析の結果

	労働力不足	募集チャネル多角化度	選考重視度	福利厚生充実度	定着努力度	自社優位性
労働力不足	-	0.16**	0.16**	0.02	0.03	-0.18**
応募実績	-0.35**	0.12	0.14*	0.18*	0.25**	0.23**

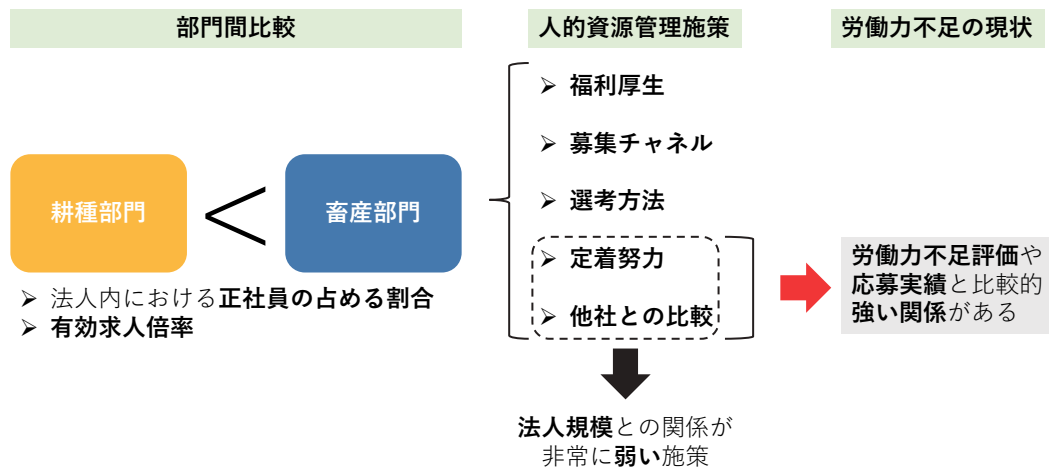
注：*の数は統計的優位度を示す。*は5%有意水準で有意、**は1%有意水準で有意。

33

4 総括： 畜産におけるこれからの 労働力不足対策の展望

34

本報告の要点



35

まとめ

- 農業従事者の減少と経営規模の拡大が同時に進む中で、雇用の導入・維持が課題となる
- 耕種部門と比較しても畜産部門は正社員の導入がいち早く進んでいるが、一方で有効求人倍率も高く雇用には大きな問題があるといえる
- 畜産部門が考えている労働力不足対策としては機械化やスマート農業、雇用待遇改善、外国人労働力を増やすなど様々な方向性が模索されている
- 人的資源管理の導入に着目すると、確かに法人規模とともに様々な施策の導入が進むのだが、実際に労働力不足評価や応募実績と強く関連する「従業員の定着に向けた努力」や「他社と比較した自社の給与や教育の優位性」は法人規模と明確な関係がない

つまり、今後の労働力不足に対して、横並びに「規模拡大に伴う福利厚生の充実」といった目標を掲げても、状況の改善は難しいのではないか？他社よりも従業員に積極的に投資する姿勢や働き方改革に準ずるような先進的な制度の導入など、着実な経営戦略の実行が求められているといえる。

36

ご視聴ありがとうございました。

37

[全日畜セミナー（WEB型） 講演概要]

- ・セミナー名 全日畜セミナー（畜産経営における安定した労働力確保）
- ・開始日 令和3年1月28日（金）
- ・演題 アンケートからみる畜産業界の労働力不足問題
- ・講師 農学博士 吉田真悟 氏
（農林水産省 農林水産政策研究所 研究員）
- ・講演資料 P6～P24

はじめに

皆様、こんにちは。本日、セミナー講師を務めさせていただきます、農林水産政策研究所の研究員の吉田と申します。今回はこのような機会をいただき、ありがとうございます。

それでは、早速ですけれども、今回のセミナーを行っていきたいと思います。テーマは「アンケートからみる畜産業界の労働力不足問題」です。本来であれば、皆様と会場を共にして一緒に議論などもできればと思っていたんですけれども、昨今の状況を考えて、このような形で録画で発表させていただくことになりました。その点を御了承いただければと思います。よろしくお願いいたします。

本日の目次です。簡単に自己紹介をさせていただいた後に、順番に、まずは、農業における労働力不足問題とはどのようなもので、畜産業界とそのほかの耕種部門との特徴の比較を行った上で、今回分析させてもらった、全日畜さんにいただいたアンケートを基に、畜産法人における労働力不足問題を考えていきたいと思います。よろしくお願いいたします。

改めて説明いたしますと。私は農林水産政策研究所の農業・農村領域というところで研究を行っていて、今、2年目の終わりになります。研究テーマは実は博士課程までは都市農業という形で、東京や横浜などの農家さんの多角化とか、そういった経営の持続性についての分析をしておりました。そして、今の研究所に入ってから、農地集約の水田農業の問題だったり、農業法人の雇用問題についてヒアリングやアンケート分析などをさせていただくようになりました。

ちなみに、このコロナ禍になって、ようやく新たな趣味としてレザークラフトを始めて、こんな感じで日々楽しんでいます。余談です。

1 農業における労働力不足

それでは早速ですけれども、農業における労働力不足問題を見ていきたいと思います。

最新の「2020 年農林業センサス」というものが公開されておりまして、そちらを見ると、農業に従事する人の減少と高齢化という現状が見えてきます。例えば、2010 年と比較すると、農業経営体数は 107 万人からこの 10 年間で 36%減少する形になっていて、かなり深刻な問題であることが分かります。どういった人が減っているのかをこの年齢構成別で見ると、50 歳以上のところの人が平成 27 年と比較してぐっとどこの年齢も減っているということで、今まで農業を支えていた 50 歳以上の従事者の方々が軒並み減少しています。一方で、別に 50 歳より若い人たちがすごく増えているわけでもないということで、全体から見ればやはり 36%の減少という実態なのかと思います。

では、畜産部門別に先ほどの最新の農林業センサスのデータを見てみると、主要産地で軒並み 20%程度減少していると思います。こちらが、酪農だったり肉用牛、養豚、養鶏を見ているんですけども、大体 15%や 20%ぐらいのマイナスということで、畜産部門で見てもやはり労働力が明らかに減ってきていることが分かります。

そういう暗いニュースばかりなのかというと、そうではない側面もセンサスからは見えてきていて。例えば、この 10 年間で法人経営は 41%増加している。農事組合法人や会社法人その他を含めてですけれども、組織形態というものがかなり増えてきていることが分かります。

もう 1 つのポイントは規模で、必ずしも畜産業界に当てはまるものではないかもしれませんが、左下は、10 ヘクタール以上の規模の経営が 2015 年と比較して 2020 年はどうだったかを見ると、軒並みプラスで出ている。それより下の層はマイナスなので、小さい人たちが減って大きい人たちが増えたということです。売上で見ても同じで、3,000 万円以上の人たちが軒並み増えていて、それ以下が減っているということで、組織法人化と経営規模の拡大が同時に起こっているという現状が見えるかと思います。

次に、一方で、やはり雇用という問題は規模拡大に伴って出てくる問題でありまして、右は有効求人倍率を示したものですけれども、全産業の平均と比較すると農耕作業員や養畜作業員はかなり有効求人倍率が高いということで、求人割に募集が少ないという、そういった現状があります。

左下を見ると、経営体に占める常雇いの数を示していますが、この数は 2016 年の数字をピークに横ばいになっています。経営規模の拡大が進んでいるのであれば、本来であれば常雇の数はどんどん増えていけば自然なんですけれども、そういったことにもなっていないということで、雇用の頭打ちも起きているんだろうと思います。

ただし、外国人の雇用、主に技能実習生かと思いますが、その数は軒並み右肩上がりです。ただ、今回の新型コロナウイルス感染症の件で入国が難しくなったり、逆に帰

国できなくなったりということで、ここでもいろいろな問題が発生しているかとは思いますが、今回はその問題には立ち入らないということにしたいと思います。

今見てきたのが、農業全体で従事者の減少と規模拡大、でも雇用に関してはまだいろいろな問題があるという状況が見えてきたというところですね。

2 畜産部門と耕種部門の法人経営の特徴

次に、畜産部門と耕種部門の法人経営の特徴の比較をしたいと思います。そのために、今回は別のアンケートを御紹介したいと思ひまして。それが、日本農業法人協会が実施しているアンケートの分析を私自身がさせていただいているので、その中から耕種部門と畜産部門における、ここにあるように従業員数とか、労働力不足に対する経営者の評価とか、そういったことについて注目して見ていきたいと思ひます。

例えば、部門別の従業員等経営規模ですけれども、左手のこちらが耕種部門、こちらが畜産部門になりますが、色がそれぞれ従業員の規模。今回、従業員というのは、正社員以外にも常勤パートや外国人技能実習生や役員を含めた数で示しています。

耕種部門というところのこの灰色が 10 人から 19 人ですけれども、ここまででほとんどを占めていることがわかります。つまり、そのぐらいの経営規模の経営が耕種部門には多いということです。一方で、畜産部門で見ると、灰色より右側、黄色とか青、こちら辺の人たちも結構な数いるということで、つまりは、20 人規模、30 人規模の法人が畜産経営では多いということになってくるので、畜産部門と耕種部門を比較すると、畜産部門のほうが従業員数が多い経営が多いという傾向が見られます。

では、従業員の規模を、例えば小さい 20 人の規模と、50 人未満の規模と、100 人以下の規模の 3 つに分けて、それぞれ正社員が占める割合を見たものがこの左のグラフになります。こちら辺が耕種部門、稲作ですとか、果樹です。

右側が畜産部門で見ると、従業員等に占める正社員の割合というのは、見た感じ、畜産部門のほうが 60% 超えぐらいの経営がほとんど。それは経営の規模に関わらずということです。小さい経営であれ、大きい経営であれ、従業員の 60% ぐらいが正社員になっているということです。一方で耕種部門を見ても、低いところでは 20% 近くから 40% ぐらいというところが見られるように、明らかに経営の中に占める正社員の人の数は畜産のほうが多いということがわかります。

次に、右側にあるのは、その従業員に占める管理職というふうに言われている人の割合ですけれども。これは、どの類型でどの規模階層でも 10% にいかない。4~6% ぐらいの数が管理職ということになりますので、どんな経営でも、規模が大きくなって従業員が増えれば増えるほど、それに従って管理職を育成しなければいけない人数も増えてくるというような実態かと思ひます。

外国人技能実習生についても少し見てみると、こちらが耕種部門ですが、稲作と果樹はほとんど技能実習生を活用していないことが分かります。露地野菜が突出して、収穫などに技能実習生を利用しているということになります。畜産部門で見ると、酪農が利用している人数が比較的多くて、ほか、肉用牛や養豚で少し少なくてといった部門間の差も見えてきます。なので、労働力問題といったときに、畜産でも耕種でも同じように語られるわけでもないし、畜産の中でも外国人技能実習生の問題が大きいのはどの部門かといったこともかなり違うということが分かるかと思います。

では、実際に労働力不足に対してどう思っていますかということはこのアンケートでも実は聞いてまして、正社員の労働力不足を「不足なし」「やや不足」「非常に不足」で評価してもらったものです。

例えば、正社員が「非常に不足する」と答えた人の割合で見ると、稲作部門は、規模が左側が小さくて右にいくほど大きいんですが、規模が大きくなればなるほど「不足する」と考える人の割合は減る。こういう傾向は果樹にも見えるんですが、必ずしも大規模経営ほど雇用が足りなくて不足感を感じているというわけでもなくて、稲作のように機械化がどんどん進められるものに関しては、規模が大きくなればなるほど労働力不足が解消する部門もあれば、逆に露地野菜のようなものは大きくなればなるほど収穫に人が必要なので、労働力がやはり不足するといったことも出てくるということが分かります。

畜産部門で見ると、酪農や養豚と比較すると、採卵鶏の部分では労働力不足を感じている経営の数が少し少ないといった傾向が見えるなど、ここにも違いが出てきているかと思います。ただし、プロイラー、これはそもそものサンプル数が少ない問題もあるんですが、「非常に不足する」というふうに答えた割合が50%と非常に高くなっています。

では、その不足に対してどんな対策を現在取っているのか、そして今後取りたいのかといったことを聞いていて、これは非常に興味深いんですけども。まず、ここに示しているのは全て耕種部門の結果になります。

例えば、機械化で効率化を進めている。現在ですね。その割合は、稲作と露地野菜に多い。この部分です。これは次のものにも関係してまして。例えばスマート農業を将来的に進めることで労働力不足を解消したい、外部委託を進めたいといったものの傾向もこういったところに出てくるんですが、いろいろな部門でこういったものに対する期待が、現在と比べるとかなり大きくなっていることが分かります。スマート農業化を進めたい、外部委託をどんどん活用したいと考えている部門が非常に多いことが分かります。

ただ、派遣業者を利用したいと考えているのは果樹が突出して多かったですとか、雇用待遇の改善は現在と将来の差がほとんどなくて、今もこれからも重要な施策になるというふうに考えている人が多いということが言えると思います。外国人労働力を増やすという考え方は、現在ほとんど使っていない、稲作とか果樹でかなり伸びていることが分かりますので、そういった部門

でも今後は外国人の方々、技能実習生などを活用してくるという流れになるのかもしれませんが。

これが畜産部門の結果です。例えば、機械化等で効率化というのは、現在行っていると答えるのは酪農がかなり多いです。この水色ですね。酪農がかなり多くて、将来的にも酪農は機械化を重視しています。スマート農業を将来的に期待しているのは養豚以外の全ての産業で、この数字が現在から将来に向かってかなり伸びていることが分かります。なので、畜産においてもやはりスマート農業に対する期待はかなり大きいと言えます。

そのほかには、雇用の改善は肉用牛やブロイラーの人たちのあたり、この青ですが、すごく伸びています。このオレンジが肉用牛ですけれども、伸びているということで、待遇を改善することで雇用の改善していきたいという考えを持っている人が多いことが分かります。外国人労働力を増やしていきたいと考えているのは、ブロイラーがかなり多いということもこの図から分かります。

ここまでを小括するとですね。農業法人に関しては、畜産部門の従業員等の規模が耕種部門よりかなり大きい傾向があります。なので、従業員の確保という問題が、畜産部門において特に重要になっているということが言えると思います。

さらに、その中に占める正社員の割合も、畜産部門ではかなり高いということが分かります。これはどういうことかといいますと。常勤パートさんとかその他の労働力とまた違う形で、正社員に対して、長期雇用に向けた人材育成といった課題が出てきます。さらに管理職を育成していかなければいけないという課題も出てきますので、その意味でも、耕種部門より畜産部門に関してそういった問題が大きいということが言えるかと思います。

正社員の不足を感じている法人は、どの部門でも大体 20%ぐらいだったんですけども。では、それをどう改善していこうかということに関しては、機械化は酪農に期待されていたり、スマート農業はいろいろな部門が期待していたりと、そういった形で、今後どういったことをやっていこうかというのも部門ごとにより異なる傾向があるので、そういったことを、支援なり何なりするときも考えなければいけないということになるかと思います。

3 畜産法人における労働力不足（アンケート調査より）

それでは、実際に、私が分析させていただいた、労働力不足に関するアンケート調査の結果を見ていきたいと思います。

これは2019年に約500の畜産経営体に対して行って、回答数は409法人。今回はそのうち、話を分かりやすくするために、株式会社の形の法人だけ290法人を取り出して分析させていただきました。調査項目は、前回のセミナーなどでも少し報告があったとおり、雇用の実態、雇用対策、それに対する支援、今後期待される雇用対策というものについて聞いています。雇用について聞いたアンケートです。

前回、中間報告ではアンケートの回答の単純集計が主でしたが、今回はそこに、例えば経営規模という視点と、経営規模が大きくなれば福利厚生の実が図られていくものとする、それに伴って採用実績がよくなって労働力不足が改善されていくというようなストーリーがあるのかということですね。

そういったところを確かめていきたということで、今回のアンケートで充実していた人的資源管理、例えば福利厚生、給与の面ですとか、休みの面ですとか、そういったところですね。それ以外でも、募集方法をどのくらい工夫しているのか。定着に向けた努力、社員教育ですとか、評価の方法ですとか、そのところでの工夫はどうなのか。選考方法はどんなものを使っているか。あとは、自社を他社と比較してどうだと自分は考えているのかといった質問がありますので、ここで従業員数で見た規模の関係、そしてさらには労働力不足に対しての評価もしてもらっているので、この関係を見ていきたいと思っています。ここでも、従業員の規模は、正社員だけではなくて常勤パートや外国人技能実習生、役員の数も含めたものになっています。

では、まず、今回、株式会社に分析を絞っておりますけれども、そこについて根拠を見ていくと、まず部門別で、左側、青いのが株式会社で、オレンジが個人経営を見てみると、個人経営はほとんど酪農か肉用牛の人たちが多いということで、かなり偏りがあるということです。同様に規模で見ても、個人経営の人のほとんどは5~9人、もしくは4人以下の経営が非常に多いということで、個人経営の大半は零細規模の酪農経営、もしくは肉用牛経営と言えるかと思えます。なので、個人経営を含めて分析してしまうとその部分がよく分からなくなってしまうので、今回は法人に限って、従業員の問題がより大きくなっていそうな経営に着目していきたいと思えます。

では、まず、従業員の規模と営農類型をもう一度見ていくと、酪農や肉用牛は10人以下（未満？）、このオレンジまでのところで大体50%ぐらいを占めていることが分かります。養豚はさらにこの灰色、20人以下ぐらい。ブロイラーみたいなものになるともっと大きくて、採卵鶏もかなり大きいということになります。当然かもしれませんが、畜産の中でも部門ごとに従業員の規模はかなり異なるので、本来であれば、それごとに必要な雇用の支援とか問題の所在は変わってくるので、そういったことも配慮しなければならないのですが、今回はその中でも規模に着目して分析を進めていきます。

もう1回、これは確認ですが、このデータでも従業員に占める正社員の割合を見ることができて、これはどんどん右に行くごとに従業員規模が大きくなるんですが、それに従って正社員の割合も27%から66%に増えるということで、大きくなればなるほど正社員への対応というものが重要な施策になってきます。

右側が、正社員と常勤パートさんの割合の比較をしていて、これが1を超えるということは常勤パートより正社員の方のほうが多いという値になるんですが、これも、規模が大きくなればぐぐんと数字が伸びて、この50~99人規模ぐらいになると平均して8倍、常勤パートの方

より正社員の方のほうが多くなるということで、従業員の問題というのはもう、パートさんの管理から正社員の育成・確保のようなものになってきていることが非常によく分かると思います。

ただ、これは部門別で見るとかなり違いがありまして、この一番左の採卵鶏は平均して 1.37、つまり常勤パートさんと正社員の数がほとんど同じになります。対して、ブロイラーは 14 倍、正社員の方だとか、平均するとほかのところは 6～7 倍ぐらいになっているということです。これは当然、パッケージングのために採卵鶏の部門ではパートさんを活用しているといった現状が反映されているかと思いますが、こういった違いもあることは留意しておく必要があると思っています。

次に、従業員等の規模と正社員の募集方法について見ていきます。これはまた、右にいくほど従業員の規模が増えているんですが、規模とともに採用割合が増える募集方法はハローワークと一般の求人サイトです。ハローワークに至っては、大体 20 人以上の規模ぐらいのところでは 7 割ぐらいがこれを使って募集していますし、求人サイトも、一番大きい規模、100 人以上ぐらいになると、ほぼ半数がこういった方法を使って募集をしています。それ以外では、規模の差はありませんが、知人の紹介というのがやはり今も昔も非常に重要な募集方法になっていると思います。

あと 1 点、指摘しますと。自社のホームページの活用、なかなかまだされていないかと思いますが。実は、100 人以上の経営に絞ってみると 24%、4 分の 1 ぐらいの経営は自社のホームページを使って募集をかけるといったことも行っている段階にきていることが分かります。

今のは募集の方法でしたけれども、次は選考の方法、採用方法を見てみると。個人面接や書類選考は、採用率が 70%を超えるのは経営の規模が 10 人以上がほとんどで、面接プラス書類選考が基本的なパッケージになっているのは分かります。それ以外にも、試用期間、採用してから半年間様子を見るといった取組をやっているのは、実は各規模の階層で 3 割から 4 割ぐらいはいるということです。こういったことをやりながらその人の適正を見るのも、かなり一般的な手段になってきているということが分かります。

ほかの一般的な大企業ではもうかなり採用が進んでいますけれども、筆記試験ですとか適正テストについても、100 人以上の層であるともう 24%から 29%、そのぐらいの割合で筆記テスト、適性テストをやっているということで、こういった方法も今後多くの畜産経営の方々が取り入れていくものになるのかと思います。

従業員の規模と福利厚生を見てみますと、これは一番分かりやすく、ほとんどの施策が従業員の規模が大きくなるほど採用割合が増えるということです。ここに挙げているのは、健康保険とか労災保険とかほとんど義務に近いものですが、これも規模に伴って実質的な採用割合は増えるということが分かったり、ほかにも、就業規則、給与規定、賞与も、規模が大きくなるに従ってほとんど 100%の人たちが取り入れるようになります。

一方で、この定期昇給みたいなものは、規模が大きくなってまだ 6 割か 7 割ぐらいしか採用

できていない実態があったりとか、退職金に関しては、規模が小さい、10人とか20人ぐらいの規模のところではまだ50%ぐらいしか支払われておらず、その退職金の制度が準備できていないといったような実態もここから見えてきます。

そのほかの施策、有休ですとかそういったものに関しても、有休の制度はかなり整備が規模の拡大に伴って進むんですけども、そのほかの手当、住宅とか扶養とか、そういったものに関してはよくて5割か6割ぐらいということで、やっているところとやっていないところが半々ぐらいになるという意味では、それぞれの会社の選択になっているのかなと思われます。

ということで、ポイントは、規模に伴って明確に採用率は上がるということです。

それと正反対の傾向があるのが、正社員の定着に向けた努力、どんなものをしていますかということを知っている項目ですけども、これは、ほとんどのところで右上がりの関係が明確に見えてこないのがほとんどです。

定期昇給ですとか給与水準の引上げ、このあたりですね。このあたりは比較的採用率の高い施策になるんですけども。それ以外に例えばこの教育。育成支援のところの正社員のフォロー以外、OJTをやっているところや能力開発の支援を明確に打ち出しているところは非常に少なかったりとか。業績を評価する仕組みをしっかりと取り入れているということも、特に小規模に関していうと1割未満しか取組がない。あとは、働き方改革と呼べるようなものだと思いますけれども、こちらでいうところの業務量の削減とか子育て支援、労働時間の削減、こういったところに関してはまだまだ取組が、大きいところでも2割に届くか届かないぐらいということになっているので、こういったところの取組がまだまだなされていないということかと思います。これが、後で説明しますけれども、労働力不足と関連している可能性が出てきているので、やはり重要なポイントかと思います。

そして、こちらは今までの話とはちょっと違って、それぞれについて自社はどのくらいできていますかというのを1点から5点で評価してもらっている項目があるんですけども。例えば、給与は個人業績と連動する形でしっかり整備していますかというのに対して、あまりできていなければ1点、非常にできていれば5点といった内容です。ほかにも、同業他社よりも給与水準が高いと思いますか、そう思う、そう思わないというのを見ていきますと、これもほとんど右上がりの傾向が見えないことが分かります。

つまり、給与に関する業績評価との連動とか、ほかの会社よりも給与水準を高める努力、あとは特に平均点が低いですけども、同業他社よりも教育コストをかけているということに関しても、規模が大きくなればなるほどちゃんと正社員に対する教育を整備してやっているという傾向が必ずしも見えないということです。つまりは、規模ではなくてどういう問題なのかということ、その法人がこういうことをやろうとちゃんと考えてやっているのか、経営者の意識的なところでこういった取組に差が出るところが大きいのではないかと私は考えます。これも非常に重要な要素になっていることが後の分析で分かります。

ここからは、先ほどもありましたが、労働力不足を感じていますかというようなことについて規模別に見ていきたいと思います。これは、左側が労働力不足の評価で、「全く感じていない」の水色から、「非常に感じている」の青までを示している。

4人以下以外の階層でこちら辺を切ってみますと、ほとんどが黄色と青という、つまり、ある程度感じているか、非常に感じているかを含めてもう8割ぐらいになってきています。ほとんどの会社は労働力不足を感じています。どんな規模でもですね。5～9人の規模でも100人以上の規模でも、同じように労働力不足が問題になっていることがここから分かります。しかし、ポイントとしては、非常に感じているという、強く労働力不足を感じている割合は比較的、規模に伴ってその割合が増える傾向にあるので、やはり一定程度は労働力不足と規模には関連があるということも押さえておく必要があると思います。

右側は応募実績ということで、どのくらい、募集に対して応募がちゃんときましたかというのを見ています。この水色と赤は、「まったくなかった」「あまりなかった」、それが全体の大体6割の規模の階層で占めているということで、かなり厳しい状態がどの規模階層でもあることが分かります。

一方で、こちらを見てみると、2割から3割ぐらいのところは割とちゃんと募集に対して応募があったと答えているということで、経営間の差が結構出てきているということですね。全く人が来てくれなかった経営もあれば、そこそこちゃんと来てくれたところもあるということで、この差は何なのかについて見ていく必要があるかと思います。そこでやはり着目するのは、今まで見てきた、福利厚生やそのほかの定着努力、募集の方法と、今見た、労働力不足や募集の実績が関連しているのかということになると思います。

この指標は今まで説明はしていなかったんですけども、新しくつくった指標で、例えば福利厚生で見ると、いろいろな施策がありましたね。あれをやっているか、やっていないかで、やっている施策の積上げ、7個やっているのか、9個やっているのか、10個やっているのかといったことを1つの指標としてその平均点を取るということをやってみました。同じように募集チャンネルに関して、いろいろなチャンネルをやっていれば、1個募集チャンネルを使っているのか、2個、3個使っているのかといったところを指標化して新しい指標としてみました。

これでもやはり見えるのは、福利厚生に関しては、これは右にいけばいくほど大きい規模ですけども、規模が大きくなればなるほど、採用する施策の数が明らかに増えているということです。募集チャンネルや選考の数に関して、ある程度規模との関係は見えるんですがここまで明確に出るものはほかになくて、自社の優位性というのは、先ほどの自己評価の5点満点の質問から、同業他社より給与水準が高いか、同業他社より教育コストをかけているかという、他社との比較をしています。この2つのものを取り出してきて、その点数を足し合わせて平均を取ったものになります。これに関しても規模の関係がほとんど見えてこないということでもあります。

この指標を使って労働力不足評価との関係を見ていきたいと思います。左下、これは労働力不

足評価等で、先ほどの指標の平均値の関係を示しています。例えば、一番左は、労働力不足を全く感じていない人、経営の平均値を示していて、右側の青いやつは、非常に労働力不足を感じている人たちはどのくらいいろいろな施策を導入しているのかという関係を見ているものになります。

ここで見てみると、おもしろいのが。先ほどまでは規模との関係がほとんど見えなかった自社の優位性、ほかの企業よりもちゃんとやっているよと答える、この数字が左上がりということは、全く感じていない、労働力不足があまりないと答える経営ほどこの数字が高くなっているという傾向が見えます。反対に、福利厚生に関してはあまりその傾向が見られないということで、福利厚生をやっていればやっているほど労働力不足を感じていないという傾向はあまり出てこないということです。

右側は、労働力不足の評価ではなくて応募実績、応募が全く来なかったのか、それともたくさんあったのかという形でそれぞれの経営を分けて平均点を見ると、こちらは幾つかの指標に傾向が見られました。例えば、福利厚生の充実度が全くなかった経営の平均に比べて、たくさんあった経営の（福利厚生の充実度の）平均がかなり高いということで、応募実績がいいところほどしっかり、福利厚生をいろいろな施策を導入しているということです。ここでも、定着度力ですとか、自社の他社に比べた優位性の平均も、全くなかったところに比べて、たくさん応募があったところほど施策の数が多くなっている傾向が見られます。

これを最後、分析的な専門用語になってしまうんですけども、相関分析というものをやってみますと、どの指標間の関係、相関が強いかを数字で表すことができます。それで関係性を探してみると、まずポイントとして、労働力不足の指標と応募実績の指標にマイナスの関係がそもそもあるというのが、こここのクロスした部分です。ここにあることが分かります。つまり、応募実績がよければよいほど、労働力不足を感じる経営の数が減るということなので、やはり、しっかり採用できているところは労働力不足が緩和されているということが分かって、この2つは非常に関連しているということが分かります。

それぞれの労働力不足と応募実績について、どのくらい各指標と関連があるかを右に示しているんですけども、ポイントは、労働力不足と自社の優位性のところに不の相関が明らかにあるということです。これ、ぽつぽつと星がついていますけれども、この星の数が多ければ多いほど、統計的に見てもこの関係というのは強い関係があることを示しているものです。この自社優位性のところにマイナスの関係があるということは、ほかのところよりもしっかりできていればできていると評価できるほど労働力不足はあまり感じていないという関係がしっかり見られるということです。

もう1つ重要な点は、この応募実績のほうで様々な指標ですね。選考重視度や福利厚生に関してもそう、定着努力や自社の優位性、この辺、皆さん、星がついていてプラスの評価ということなので、こういったいろいろな選考方法を取り入れていたり、福利厚生を充実させていたり、定

着努力のためにいろいろやっているという、それ1つ1つが応募実績を高める方向で結びついていくということになります。特に数字が大きければ大きいほど関係が強いんですけども、定着度力と自社優位性のところの数字が大きいくことは、こういった努力の重要性を示しているかと思えます。

4 総括：畜産におけるこれからの労働力不足対策の展望

これが本報告の要点になりますが。最初のところで言ったのは、耕種部門よりも畜産部物のほうがまず規模が大きくて、そして法人内に占める正社員の割合が高い。一方で、有効求人倍率も高くても大きいということで、正社員をどういうふうに確保して定着させていくのかというのが畜産部門において問題となるようですね。

今回のアンケート分析から、人的資源管理ということで、福利厚生とか募集チャネル、選考方法、定着度力、他社との比較などを1個1個見てきました。この中で、規模が大きければ自然と採用する施策の数が増えていくような、こういった福利厚生と比較して、こちらの定着努力や他社との比較というのは、法人ごとの意識的な改革ですとか、そういったものがかなり反映されている指標だということが何となく見えてきます。労働力不足に対する主観的評価ですとか採用実績、募集実績を見ても、ここの2つが実は特にこの指標と関連していたということが分かります。

これからどういうことが言えるかですけども。まず、従事者の数の減少と経営規模の拡大が農業界全体で進んでいて、雇用の導入・維持が課題となることが明白であるということです。ただし、耕種部門はこういったことが今後問題になってくるものと比較すると、畜産部門はかなり既に経営規模が大きくて雇用の導入も進んでいるので、先にこういう雇用の問題が現れてくることになると思います。

畜産部門が考えている労働力不足対策として、例えば機械化やスマート農業に対する期待が大きかったり、その中でも雇用待遇を改善していきたい、そういった様々な方法が模索されていることも分かりました。

その中で今回は、アンケートの中では雇用待遇のところに着目して人的資源管理の導入を見てみますと、確かに法人規模とともに様々な施策の導入が進むんですけども、実際に労働力不足と応募実績のところと関連していると考えられる施策を見てみると、実は、従業員の定着に向けた努力ですとか、他社と比較して自社の給与ですとか、教育水準を高めていこうというような姿勢が労働力不足を低めたりとか、応募実績を高める方向に働いていることが今回の分析で分かります。つまり、今後の労働力不足に対して、横並びに、規模が拡大していくと採用できる福利厚生ですとかそういったものが充実していくので、そういったものがあれば自然と雇用環境は改善していくというようなことはあまり想定できないのではないかと思います。

より重要なことは、他社と比較して従業員にもっと積極的に給与に関しても教育に関しても投

資してあげるとか、働き方改革に準じるような形で労働時間に関することや休みに関すること、子育てに関することだったり、それ以外にも社内教育をどういう形で進めてそれをどう評価する仕組みをつくるのかといった、難しいですけれども意識的に改革していかないとなかなか難しいような部分、そういったところで社の独自性を示していく。それこそが経営戦略だと思いますけれども、そういったものを実行していくことが労働力不足に対して非常に重要なことになっていくのではないかなと言えらると思います。それがこのセミナーの結論になります。

おわりに

最後になりますけれども、このような状態、現状なかなか世界的にも厳しい経済環境の中、農業も例外ではなく大変な時期かと思えます。ただ、そういった時期だからこそ、次にどういった施策、社内の改革を進めていくかというのをしっかり考えられる時期でもあると思えます。こういったセミナーの情報などをいろいろ参考にしながら、どうやったら社員に、それは家族であれ、雇用であれ同じですけれども、気持ちよく楽しく働いてもらえるのかということを実際に考えることが、やはり一步一步、遠回りなように見えて近道なのかなというふうに、私自身は今回の分析をさせていただいて感じました。本当に、このような貴重な機会をいただいてありがとうございます。

それでは、私のセミナー報告はこれで終わりにいたします。どうもありがとうございました。

(了)

畜産経営者のための雇用対策指針案

令和3年1月28日

松原英治

(一社)全日本畜産経営者協会

1

内 容

1. 畜産における雇用の現状
2. 畜産の雇用をめぐる政策
3. 雇用の留意点
4. 畜産業の雇用確保に向けた質疑応答集
5. (アンケート調査結果)

2

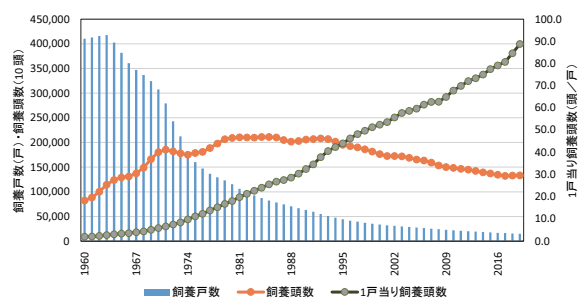
1. 畜産における雇用の現状

2019年の畜種別飼養戸数、飼養頭羽数、1戸当り飼養頭羽数

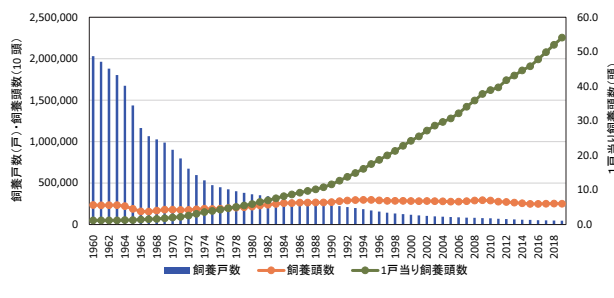
区分	乳用牛	肉用牛	豚	採卵鶏	ブロイラー
飼養戸数(戸)	15,000	46,300	4,320	2,190	2,250
飼養頭羽数	1,332,000頭	2,503,000頭	9,156,000頭	187,917千羽	138,228千羽
1戸当り飼養頭羽数	88.8頭/戸	54.1頭/戸	2,119.4頭/戸	66,883羽/戸	61,400羽/戸

(農林水産省 2019)

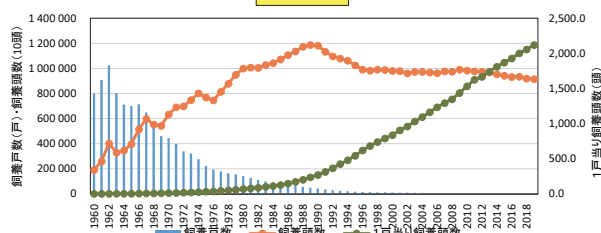
畜種別の飼養戸数、飼養頭羽数、1戸当り飼養頭羽数の推移(1960~2019年)



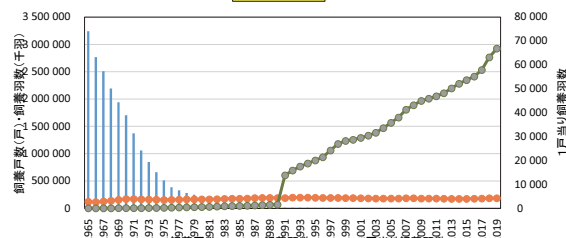
乳用牛



肉用牛

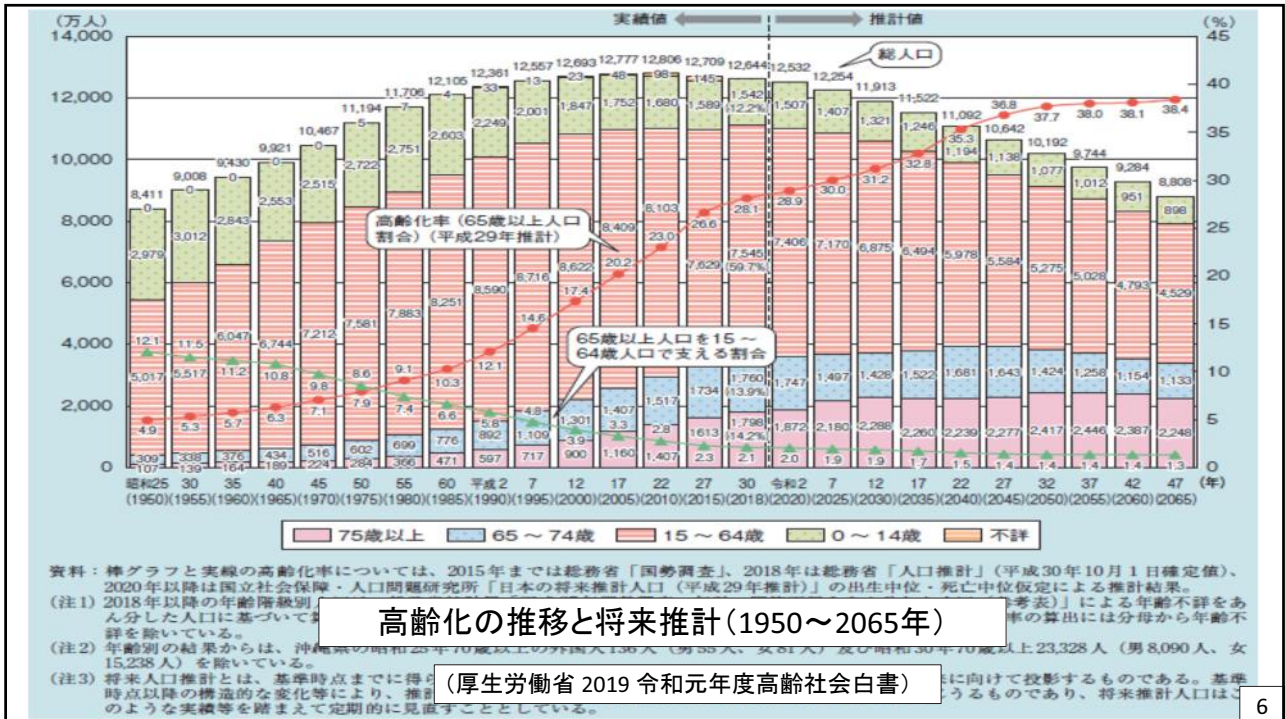
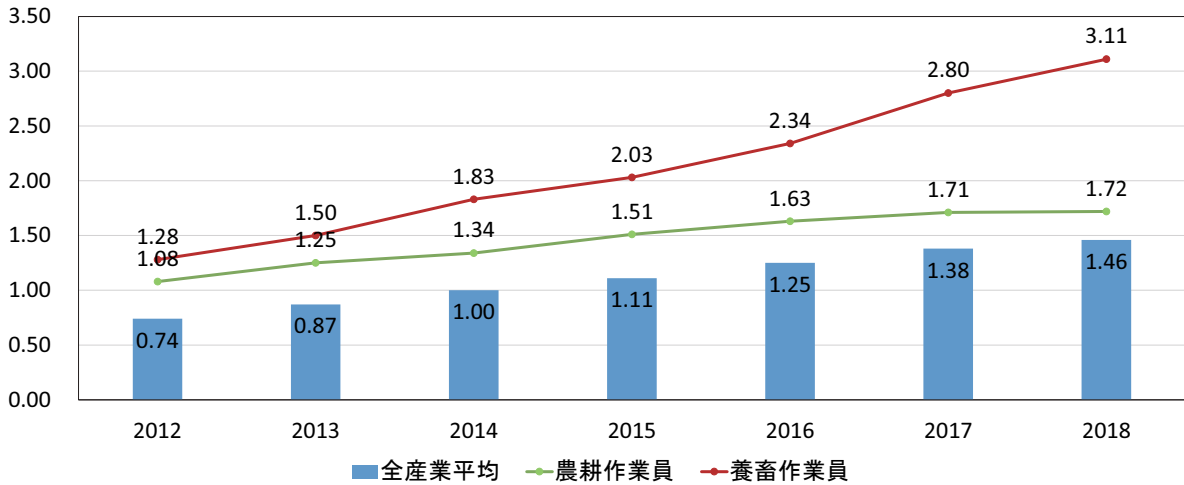


養豚



採卵鶏

農畜産業分野の有効求人倍率の変化(農林水産省 2020)



2. 畜産の雇用をめぐる政策

農の雇用事業

- 農業法人等が新規就農者である雇用者等に対して実施する研修を支援

働き方改革

- 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

外国人材の受け入れ

- 外国人技能実習生
- 特定技能制度

7

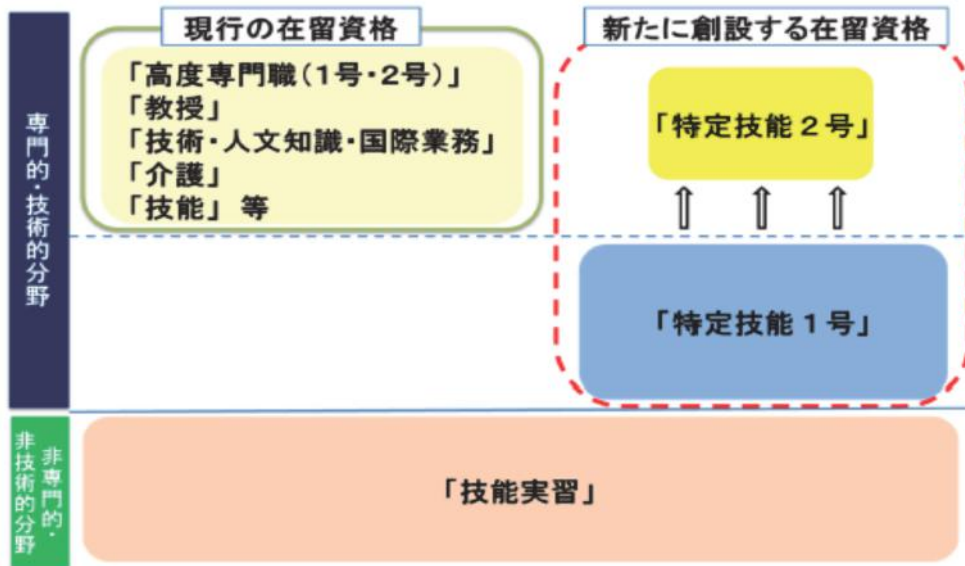
農業分野の外国人材の在留資格制度の比較

区分	技能実習制度	特定技能制度
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
在留期間	最長5年(技能実習期間中は原則帰国不可)	通算で最長5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
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)
監理団体	あり	—
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

(農林水産省 2020、出入国在留管理庁 2019)

8

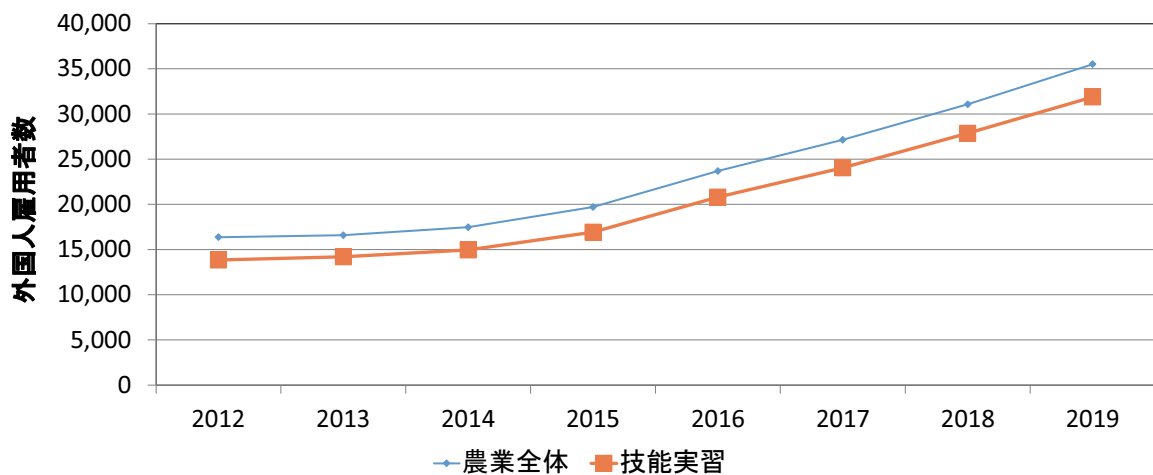
就労が認められる在留資格の技能水準



(出入国在留管理庁 2019)

9

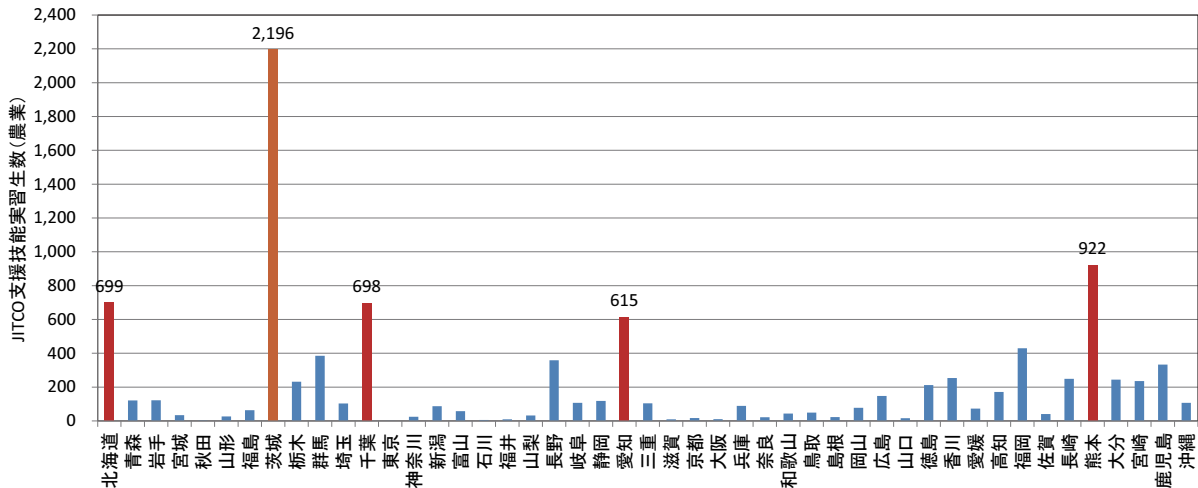
農業分野の外国人労働者数の推移



(農林水産省 2020)

10

農業の外国人技能実習生の都道府県別分布(2016年度)



(公益財団法人 国際人材協力機構 JITCO 2020)

3. 雇用の留意点

労務管理

- 働きやすい職場
- 農業における労働保険・社会保険適用
- 募集・採用
- 働く女性のための制度と公的支援
- 社内制度の整備

労働環境改善

- 阻害要因からの考察
- 「5S」と「見える化」の推進
- ヒューマンエラー
- リスクアセスメント

コミュニケーション・人材育成

- ワーク・ライフ・バランス
- コミュニケーション
- 戦略的に考える将来設計
- 人材育成
- 組織的な運営体制の構築
- 人材の高度利用と多能工化
- 人事評価制度の導入
- リーダー養成と教育体系構築
- 若手育成とOJT 制度
- 風通しの良い職場が人材を育む

【参照】

(公益社団法人) 日本農業法人協会. 2017~2018.
「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：書面により明示すべき労働条件

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こと
- 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)に関すること
- 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

- 昇給に関すること
- 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こと
- 安全・衛生に関すること
- 職業訓練に関すること
- 災害補償・業務外の疾病扶助
- 表彰・制裁に関すること
- 休職に関すること

13

出産・育児、介護等で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)を支給	本人が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	・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相当額を支給	本人が健康保険組合へ必要書類を提出	・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%)を支給	事業主が管轄の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%を支給	事業主が管轄の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、社会保険料を免除	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	・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	・日本年金機構

14

くるみん、プラチナくるみん、ともにんのロゴマーク



- 子育てサポート企業の認定 : 「くるみん」、「プラチナくるみん」
- 仕事と介護を両立できる職場環境の認定 : 「ともにん」
- 認定を受けることで子育て、介護支援の取り組みをアピールし、雇用の確保につながる事ができる。

15

ワーク・ライフ・バランス

- 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のではなく、**それぞれを充実させつつ、双方により影響**が生まれるような好循環を目指す考え方。
- 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。
- 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。

働きやすい環境

- 長時間労働の是正
- 自由度の高い働き方等
- 出産、育児に対する支援



生産性の向上

- 作業の効率化
- 高付加価値事業へのシフト
- 適材適所の人材配置等

16

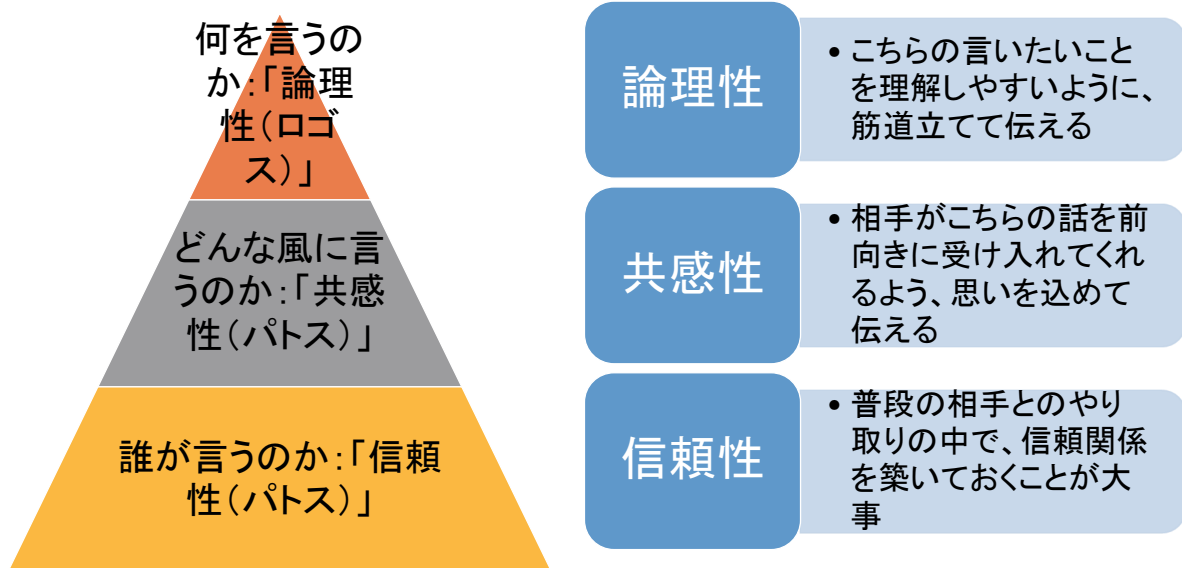
仕事におけるコミュニケーション

合理的に会話を進め、良好なコミュニケーションをとるための4ステップ



17

仕事におけるコミュニケーション



18

自分も相手も大切に自己表現の基本的な流れ (アサーティブ・コミュニケーション)

状況を客観的に伝える。

(例) 事業が拡大してきて、手いっぱいになっています。あなたにも、少し協力してもらえないかと思っています。

- ①伝える内容を整理する ~事実と感情をわける~、
- ②事実を簡潔に伝える

相手の話を受け止める。相手の言葉に反応を示す。

(例) なるほど、あなたの仕事も余裕があるわけではなく、何とかこなしている状況なのですね。

- ①最後まで話を聴く、
- ②相手の言葉を反復する・言い換える(事実・要約フィードバック)、
- ③具体的な言葉で、相手の感情に理解を示す(感情フィードバック)

自分の考えを伝える。

(例) 私は、この事業拡大のためには今が大事な時だと思っています。何とか協力してもらえないでしょうか。

- ①成功を願い信じる、
- ②考えを明確にし、相手に合わせて伝える、
- ③単刀直入に分かりやすく伝える

論点を確認し、最良と思われる解決策を導き出す。

(例) あなたが担当する仕事のピーク時には、別の作業を減らし、あなたの仕事に協力させます。

- ①論点を確認する、
- ②最良と思われる解決策を導き出す

19

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

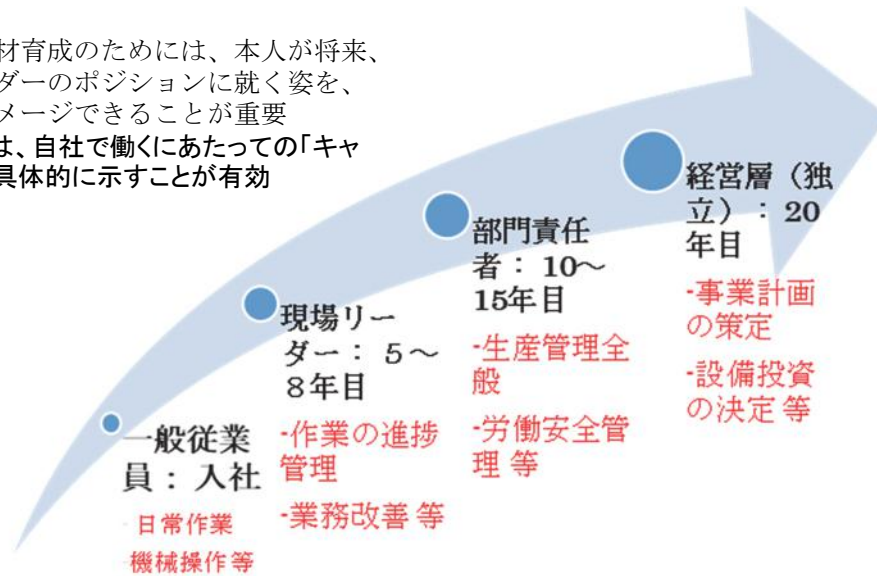
- 統率型(指示・命令によって動かす)リーダーシップよりも、部下の力を引き出すような「サーバント型」のリーダーシップが注目されている。
- サーバント型リーダーシップが従来の統率型リーダーシップと大きく異なるのは、答えを持っているのがリーダーではなく、部下の方だと考える点である。

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

20

リーダー育成のためのキャリアパスのイメージ

- リーダー人材育成のためには、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
- 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



21

4. 畜産業の雇用確保に向けた質疑応答集

- 全日畜では、この2年間、全国各地で雇用に関するワークショップを開催し、経営者から様々な意見を聴取。
- 指針では、これらの意見を、畜産業の雇用確保に向けた質疑応答集として取りまとめ。
- 質問を選べば、経営者の経験に基づく回答が得られる。

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。
- Q: 従業員の公募はどこがよいか。
- Q: 口コミによる従業員の採用の利点は何か。
- Q: 採用に当たって何に注目するか。
- 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。
- 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。
- 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。
- Q: 地域交流による人材の確保
- Q: 農場の宣伝、アピール

22

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。
- 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。
- Q: 勤務時間にはどのような配慮が必要か。
- Q: 働き方改革にどう対応するのか。
- Q: 休暇はどのように設定すればよいか。
- Q: 従業員への対応につき、どのような配慮が必要か。
- 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。
- 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。
- Q: 夜間勤務について、どのような配慮が必要か。
- Q: 労働生産性を上げるには、どのような配慮が必要か。
- 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。
- Q: 会社への帰属意識の向上について
- Q: 労務管理について
- Q: 従業員の育て方について
- Q: 従業員のやりがいについて
- Q: 福利厚生について
- Q: 新型コロナウイルスについて

23

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。
- Q: 育児休暇について、どのような対応がよいか。

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。

4. 5 雇用の多様化

- Q: 障がい者の雇用について
- Q: 退職自衛官の雇用について
- Q: 高齢者の雇用について

24

(例1) 従業員の公募はどこがよいか。

- リクナビで採用した人たちは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。
- 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。
- 農の雇用事業は以前から行い、全部で5人くらいになる。研修で入った人が社員になった。
- 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。
- (株) あぐりーん (農家のおしごとナビ) 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で採用している。

25

(例2) 長く働いてもらうには、どのような点に気を配るか。

- 課題を解決するために、従業員みんなで話し合う時間を持ち、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。
- 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。
- 従業員の満足できる環境なら、長く働いてもらえる。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。職場は楽しく、明るく、をモットーに経営している。
- 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。
- 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。

26

(例3) 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、今農場で何が起きていて、何を狙っているか、1人1人の社員に説明して理解させ、成功体験を重ねることで成長していく。
- 重機などの技能講習は、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ようになり、経費はかかったが非常に良かった。自分の得意なことが増えていくというのがモチベーションにつながる。
- 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、パワーポイントにまとめ、月に一度の部門会議の場で発表させ、悩みや意見を出させ、士気を高めている。
- 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。
- 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、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。
- 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。

27

まとめ

- 人口減少、労働力不足の問題は解決されないので、労働者の負担を軽減しながら、機械化、スマート畜産技術などにより、省力化、効率化する必要があります。このことで、女性、高齢者、障がい者が働きやすくなり、雇用の多様化が可能となります。
- 右肩上がりの経営環境が望めない場合は、統率型ではなく、サーバント型リーダーシップが効果的で、一部の経営体で実践されています。このことで、職員の主体性が高まり、定着率も高まると思います。
- 理念として、楽しい職場、しあわせな職場をあげている経営体は、職員の定着率が高いようです。この理念の実践により、職員とのコミュニケーションが円滑化し、退職の大きな要因である「人間関係の悪化」を回避できていると考えられます。
- 職員の個性をみながら、多能工化を進め、それを支援することで、キャリアパスを上昇し、経営の引継ぎあるいは独立へ向かわせる仕組みが、後継者を育成するうえで有効と考えられます。

本指針が、畜産経営者の皆様に有益であることを期待します。

28

[全日畜セミナー（WEB型） 講演概要]

- ・セミナー名 全日畜セミナー（畜産経営における安定した労働力確保）
- ・開始日 令和3年1月28日（金）
- ・演題 畜産経営者のための雇用対策指針案
- ・講師 環境学博士 松原英治 氏
（一般社団法人 全日本畜産経営者協会 専門員）
- ・講演資料 P37～P50

はじめに

皆様、こんにちは。全日畜専門員の松原です。本日は「畜産経営者のための雇用対策指針案」について御説明いたします。

指針は、まず「畜産における雇用の現状」、次に「畜産の雇用をめぐる政策」、次に「雇用の留意点」「畜産業の雇用確保に向けた質疑応答集」、最後に「アンケート調査結果」という構成で書かれております。5番目の「アンケート調査結果」につきましては吉田さんが説明されたので、省略させていただきます。

1 畜産における雇用の現状

「畜産における雇用の現状」についてですが、「2019年の畜種別飼養戸数、飼養頭羽数、1戸当たり飼養頭羽数」について見ますと、飼養戸数は少なくなっておりますし、飼養頭羽数は安定的に飼養されているか、若干下がりぎみです。このために、1戸当たりの飼養頭羽数というのは大きな値となっております、この傾向は今後も続くものと予想されています。

「畜種別の飼養戸数、飼養頭羽数、1戸当たり飼養頭羽数の推移」につきまして1960年から2019年までの値を見ますと、乳用牛、肉用牛、養豚、採卵鶏いずれにつきましても飼養戸数はかなり減少しております。それに比べて、このオレンジ色の飼養頭羽数につきましては、乳用牛で若干下降ぎみですが、ほかは安定しているか、または養豚の場合は高い値で安定しています。

このような関係から、緑色の線で表されます1戸当たり飼養頭羽数というのは急激に増加しています。経営者の皆さんは、機械化やスマート畜産技術の導入等により、これらの飼養頭羽数の増加について対応されていると思われそうですが、もしそのような導入が遅れているのであれば、1人当たりの労働量というのが負担になってきているというふうと考えられます。

「農畜産分野の有効求人倍率の変化」を見ますと、一番上の赤い線、これは畜産ですけど、高い割合で増加しております。これに比べて、全産業平均及び農業の有効求人倍率はそれほど大きくなっていません。畜産との格差が広がっているということです。特に全産業平均を見ますと、2018年で畜産の有効求人倍率は倍以上となっております。

これは、「高齢化の推移と将来推計」について、1950年から2065年までの5年間ごとの実績値及び推計値を示しています。一番上の緑の線が0歳から14歳の人口を表しております、どんどん減少している傾向が分かります。また、このオレンジ色の横線のエリアですけど、15歳から64歳の働き盛りの年齢層ということになります。その下の青い部分が65～74歳、一番下が75歳以上ということで、明らかに75歳以上の人口が増えて、最終的には安定していくということになります。

この赤い線ですけど、これは高齢化率を表しております、65歳以上の人口の割合で最終的には38%ぐらいで安定すると見られております。下の緑の線ですけど、これは65歳以上の人口を15～64歳人口で支える割合ということで、2018年時点では2.1人ですけど、2065年には1.3人まで落ちるとということになります。ただし、このブルーの65～74歳の層ですけど、労働力にカウントしてもいいのではないかと思いますので、この青い部分と上のオレンジ部分を合わせますと、75歳以上の人口を2.5人ぐらいで支えるということで、それほどひどいことではないと思います。

2 畜産の雇用をめぐる政策

「畜産の雇用をめぐる政策」ですけど、現在、農林水産省が行っているのが「農の雇用事業」でございます、農業法人等が新規就農者である雇用者等に対して実施する研修を支援するものでございます。このほか、「働き方改革」「外国人材の受入れ」畜産の雇用に関係しておりますので、これらについて指針の中で概要を述べております。

「農業分野の外国人材の在留資格制度」について、御案内のとおり、技能実習制度と特定技能制度、2つあります。この違いというのは、技能実習というのが実習目的であるのに対し、特定技能1号は就労目的であるということです。

「就労が認められる在留資格の技能水準」というので、これが分かりやすいと思いますが、技能実習というのが非技術的分野、非専門的分野ということになります。専門的・技術的分野は特定技能1号でございます、一部の業種については特定技能2号になれますが、農業は除外されております。特定技能1号で5年間、技能実習で5年間、合わせて10年間は働くことができるということです。

「農業分野の外国人労働者数の推移」ですけど、これは着実に増加しております。中でも技能実習生の増加が大きくて、農業全体の外国人の大部分を占めています。

「農業の外国人技能実習生の都道府県別分布」では、2016 年度で若干古いですが、これを見ますと、まず北海道は全体的に人口が少ないので、大きな数字になっております。それ以外の県では、施設園芸が盛んな茨城県、千葉県、愛知県、熊本県、こういったところが突出して外国人技能実習生が多いということが言えます。

3 雇用の留意点

「雇用の留意点」につきまして、公益社団法人日本農業法人協会が作成しました「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」というのがございまして、これをベースに畜産用にいろいろ調整して作成したものを指針に載せております。3つに分かれておりまして、労務管理、コミュニケーション・人材育成、労働環境改善ということです。

労務管理関係では、働きやすい職場、農業における保険制度等、働く女性のための制度、コミュニケーション・人材育成関係では、ワーク・ライフ・バランス、コミュニケーション、人材育成、これらについてポイントとなる点を指針では述べております。

労務管理面ですが、「書面により明示すべき労働条件」というのがございまして、これは書面で労働者に対して提示する必要があります。労働契約の期間に関する事、労働期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準、仕事をする場所、仕事の内容、始業と終業の時刻、こういったことについては書面で明示する必要があります。

一方、口頭の明示でもよい事項というのもありまして、昇給に関する事、退職手当、臨時に支払われる賃金・賞与、安全・衛生に関する事、職業訓練に関する事、こういったことは口頭の明示でもよいということにされています。

「出産・育児、介護等で休業中の公的給付の経済支援」の制度がございまして、出産・育児、介護につきましては女性が中心となって対応しているので、女性の雇用にあたってはこれらについて考慮する必要がありますが、一方、このような公的給付の経済支援制度がありますので、これらを有効に活用していけば、女性の雇用を促進する上で障害がかなり軽減されるというふうに思います。

子育てにつきまして、子育てサポート企業の認定が行われています。これは、「くるみん」「プラチナくるみん」という形で認定されますと、女性の雇用を拡大する上で非常にアピールするポイントとなります。また、仕事と介護を両立できる職場環境の認定制度として「ともにん」というのがございまして、これらを併せていずれかを取得していくことで、企業をアピールして、雇用の確保につながることができると考えております。

「ワーク・ライフ・バランス」というのがよく言われますが、これ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て、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ございまして、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と言われております。将来的には労働力人口の減少が不可避であります。生産性を引き上げることによって生産能力を維持することができます。

働きやすい環境としては、長時間労働の是正、自由度の高い働き方、出産・育児に対する支援などがありまして、それによって作業の効率化、高付加価値事業へのシフト、適材適所の人材配置等というのが生産性向上を図る上で達成されるというふうに言われているわけです。

仕事におけるコミュニケーションというのが非常に重要ですが、合理的にどのように会話を進めていくかということで、良好なコミュニケーションを取るための4つのステップというのが言われています。「クッション言葉」「依頼」「理由」「締め言葉」という流れで、ポイントとなるのは、「何々してください」というような命令形は使わないとか、言いにくい依頼の場合こそ理由をはっきり述べるとか、こういったことがポイントになってまいります。

仕事におけるコミュニケーションですが、このピラミッドの一番下にあります、まず「誰が言うのか」ということですね。これは信頼性の問題があります。「どんなふうに言うのか」、共感性。「何を言うのか」、論理性というふうに分かれています。信頼性につきましては、ふだんの相手とのやり取りの中で信頼関係を築いていくことが大事であります。共感性につきましては、相手がこちらの話を前向きに受け入れてくれるよう、思いを込めて伝える。論理性については、こちらの言いたいことを理解しやすいように筋道立てて伝えるというような内容でございます。

「自分も相手も大切に自己表現の基本的な流れ」というのがあります。これはアサーティブ・コミュニケーションと言われております。流れとしては、「状況を客観的に伝える」「相手の話を受け止める。相手の言葉に反応を示す」「自分の考えを伝える」「論点を確認し、最良と思われる解決策を導き出す」といったような流れでございます。

また、リーダーシップについて、統率型すなわち、指示、命令によって動かすという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というのが注目されております。サーバントというのは召使いというような意味なので、英語の表現のほうがよく使われているようです。サーバント型リーダーシップが従来の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ではなく部下のほうだと考える点でございます。

統率型リーダーシップでは、リーダーが権限を握り、リーダーが解を授け、右肩上がりの環境下で効果を発揮します。指示、命令によって仕事をさせ、部下に忠誠心と従順を求め、部下は恐れや義務感で動き、部下が気にするのはリーダーの評価というような内容になります。一方、サーバント型リーダーシップでは、権限を部下に委譲するので、部下と一緒に解を探り、成熟した環境下では効果を発揮します。支援、動機づけによって仕事をさせ、部下には自立性と主体性を求め、部下はやりがいや責任感で働くことになります。そして、部下が気にするのは仕事の結果というようなことだと思います。

また、リーダーの育成というのが課題の1つになっておりますけれども、リーダーの人材育成のため

めには、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と言われております。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す。最初は一般従業員として入社して、5年から8年で現場リーダー、10～15年で部門の責任者、20年目以降は経営層として独立していくとかですね。そういったキャリアパスのイメージを従業員に持ってもらうのも、重要だということでございます。

4 畜産業の雇用確保に向けた質疑応答集

「畜産業の雇用確保に向けた質疑応答集」というのを作成いたしました。全日畜ではこの2年間、全国各地で雇用に関するワークショップを開催し、経営者から様々な意見を伺ってまいりました。指針ではこれらの意見を「畜産業の雇用確保に向けた質疑応答集」として取りまとめ、質問を選べば、経営者の経験に基づく回答が得られる内容としております。

幾つかのパーツに分けておりまして、最初に「募集・採用」ということで、「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」「従業員の公募はどこがよいか」「口コミによる従業員の採用の利点は何か」等について質問を設け、それに対して経営者の考え方を示しております。次に「雇用の維持」ということで、「長く働いてもらうには、どのような点に気を配るのか」「従業員とのコミュニケーションをどうするのか」、勤務時間、働き方改革、休暇、これらについて回答をしていただく内容としております。また質問の数は少ないですが、「女性の雇用」「外国人技能実習生」「雇用の多様化」、こういったことについても経営者の意見を入れております。

事例の質問として「従業員の公募はどこがよいか」というのを扱ってみますと、「リクナビで採用した人たちはバラエティーに富んでいた。教育学部、法学部、理学部、こんな高学歴な人でもいいのだろうかと思ってちゅうちょしたけれど、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が採用したが、全員定着している」「職員の募集は面接、ハローワーク、ウェブで行っている。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かけている。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」「『農の雇用事業』は以前から行い、全部で5人ぐらいになる。研修で入った人が社員になった」「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」「あぐりーん（農家のおしごとナビ）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で採用している」というような回答がありました。

例の2として、「長く働いてもらうには、どのような点に気を配るか」ということにつきまして、「課題を解決するために従業員みんなで話し合う時間を持ち、従業員と取引先の関係者の関

係改善を図って、働きやすい環境をつくっている』『楽しくやっていく』ということ 키워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」「長く勤めてもらうためには、体に負担にならないような機材への投資、年を取っても働ける設備、働きやすい動線などを考えている」「従業員の満足できる環境なら、長く働いてもらえる。職場の環境がよければ、従業員が人を紹介してくれ、人員確保もできる。職場は楽しく、明るくをモットーに経営をしている」「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、必要な資格を取る際の受験費用、資格取得後の手当の支給を行っている」「人が辞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、最も気を遣っている」というような回答がありました。

例の3としては、「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。理詰めで話をして、今、農場で何が起きていて何を目標しているか、1人1人の社員に説明して理解させ、成功体験を重ねることで成長していく」という回答がありました。「重機などの技能講習は、仕事の時間内で会社の経費で行かせている。溶接作業などを自信を持って『僕がやります』と率先して取り組んでくれるようになって、経費はかかったけれど非常によかった。自分の得意なことが増えていくというのがモチベーションにつながっている」「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、パワーポイントにまとめ、月に1度の部門会議の場で発表させ、悩みや意見を出させ、士気を高めている」「現場ではオールマイティーで働ける人を育成する。もし担当がいなくなったら仕事が回らなくなるというような事態を避ける」「今まで社員教育は先輩や上司に一任していたが、これではまずいと思っている。口で言って、あとは背中を見せ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言われる」「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社員教育を行っている」というような回答がありました。

おわりに

「まとめ」といたしまして。人口減少、労働力不足の問題はまず解決されないので、労働者の負担を軽減しながら、機械化、スマート畜産技術などにより省力化、効率化する必要があります。このことで、女性、高齢者、障がい者などが働きやすくなり、雇用の多様化が可能となります。

右肩上がりの経営環境が望めない場合は、統率型ではなくサーバント型リーダーシップが効果的で、一部の経営体ではすでに実施されています。このことで職員の主体性が高まり、定着率も高まると思います。

理念として、楽しい職場、幸せな職場を挙げている経営体は職員の定着率が高いようです。この理念の実践によりまして、職員とのコミュニケーションが円滑化し、退職の大きな要因である人間関係の悪化を回避できていると考えられます。

職員の個性を見ながら多能工化を進め、それを支援することでキャリアパスを上昇し、経営の引継ぎ、あるいは独立へ向かわせる仕組みが後継者を育成する上で有効と考えられます。

以上でございます。本指針が畜産経営者の皆様に有益であることを期待して、私の発表を終わらせていただきます。御清聴ありがとうございました。

(了)

全日畜セミナーに参加しての感想・意見等集約結果

2 課題の講演について、聴講いただいた1道1都11県の方から、貴重なご意見等を寄せていただきました。以下のとおりです。(2月10日現在)

1 講演①「アンケートからみる畜産業界の労働力不足問題」について

- 畜産部門、耕種部門を通じての労働力不足の状況について、概説的に分かりやすい説明を聞くことができ、講師に感謝したい。
- 昨年実施したアンケートについて、法人経営(株式会社)に絞って、正社員の募集方法、採用方法、福利厚生、人的資源管理等々と従業員規模との相関関係が分析されていたが、福利厚生の充実のみならず、人材育成・教育、働き方改革などを重視する法人が、法人規模の如何に関係なく、人材を確保していて労働力不足感が低いという分析が新鮮であった。
このことは、畜産部門に就職しようとする者が何を重視しているのか、どうすれば採用した者の定着率が向上するのかということと表裏一体であり、給与や労働条件面の改善だけでなく、スキルアップの可能性、働き甲斐や満足感の得られる職場であること等、自社が他社より優れている点をアピールできるようにすることが重要であろうと感じた。
- なお、年代別の基幹的農業従事者数(個人経営体)の推移(2頁)をみると、2020年(令和2年)のグラフは2015年(平成27年)のグラフが平行移動したものとはなっていない。2015年当時の40歳~64歳は、グラフがやや上に移動しており新規に就農した者が一定数いたと思われるが、65歳以上は5年間の間に大きく農業から離れたことを示すグラフとなっている。
高齢者であり、リタイアは体力の衰え等からやむを得ない面もあるが、今後も同様の傾向で推移するとすれば、5年後、10年後の基幹的農業従事者数の減少は2015年からの5年間のそれを大きく上回るものになることを示している。
畜産部門が農業全体と同様の傾向で推移したのかハッキリしないが、50歳以上のリタイアが進んでいるとのことであり、今後、基幹的従事者(個人経営体)は大きく減少すると見込まれる。それだけに、畜産業界の維持・発展のためには法人経営体の増加と規模拡大に期待することになると思われるが、そのためにも法人経営体での雇用確保問題・労働力不足の解消に資するような指針を作成することの重要性を再認識させられた(もちろん、当該指針は個人経営体の雇用確保にも資するものでもあるが)。
- 図表がしっかりまとめられていることもあり、パソコン画面を食い入るように見るのでわかり易かった。
- 耕種農業との比較もしながらの現状説明であったので良かったのではないかと。

- 鹿児島県の農業の労働力不足対応も、外国人技能実習生頼りになっている。また、畜産部門と耕種部門の特徴もうまくとらえていると感じた。ただ、プロイラーの労働力不足はあまり認識がなかった。
- アンケートは500経営体に行い、408経営体から回答があったことは、労働力確保に関心が高いことが伺われた。
- 九州全日畜で今回行った肉用牛経営調査でも、労働力の確保は重要な課題で意見項目でも取り上げているが、やはり福利厚生、休日などが重要ポイントとなっている。
- 違う視点から良い分析をしてもらって、わかり易かった。
- 講演を視聴して、アンケート結果を耕畜・畜種別による分析や法人の規模別分析を拝見し、一定の傾向がある部分と、ない部分があることを見せていただき、参考になりました。雇用問題が単なる募集手法のテクニックではなく、応募する側から見た経営体の従業員への積極的投資や働き方改革への対応の姿勢が肝要であることがわかりました。ありがとうございました。
- 速報レポートに関しては、アンケート結果は一般的に一読されたまま素通りされてしまいがちですが、このアンケート結果には、法人の今後の経営方針に提起すべき結論が報告されています。
- 講演のスライド資料に示されているように、特に、速報レポート[講演概要]のP. 11 下から6行目からの「より重要なこと ～ 非常に重要なこと」までを活字を太字にするか、アンダーラインを引いて、強調して刊行された方がよいのではないのでしょうか。
- 法人の従業員規模の拡大に伴い福利厚生施策が充実することは、想定したとおりであった。また、福利厚生が充実するほど、募集に対する応募が増加することも当然の結果と思われた。しかし、労働力不足の評価は、福利厚生充実度とは相関が認められず、自社優位性と負の相関が認められたのは想定外であった。すなわち、福利厚生の充実は、応募のプラス要因にはなるが、それだけでは採用や定着に結びつかないことがわかった。
- 今後の労働力不足を改善するには、法人規模に係わらず経営理念・方針を明示し、吉田講師が述べたように「他社よりも従業員に積極的に投資する姿勢や働き方改革に準ずるような先進的な制度の導入など、着実な経営戦略を実行する」ことが重要であると思われた。
- 最新の2020年の農業センサスの分析をみて、農業経営体及び農業に従事する農業者の減少と高齢化の実態が切実であると感じた。また、畜産部門に限らず耕種部門においても、経営の規模拡大が進むと雇用労働力不足についての課題が明らかになっていることが分かった。
- 日本農業法人協会によるアンケート調査からは、耕種部門と畜産部門における雇用労働力の問題について詳しく比較分析されており、部門間の特徴が分かり大変参考になった。
- 全日畜の実施した「畜産経営雇用促進にかかる経営体へのアンケート調査」からは、従業員の雇用規模と酪農、養豚など畜産経営類型、従業員の雇用形態、募集方法、定着のための経

営者の努力などについてクロス集計をされており、大変参考になった。特に、「規模と募集方法」、「規模と福利厚生」、「規模と経営者の定着努力」の関係については、経営者として念頭に置いていかなければならないと思った。

- 私共の会社も今日現在では労働力不足を感じてはいないが 50 歳以上の従業員が大半であり近い将来定年の波が押し寄せ急激に労働力不足となる事が目に見えた課題となっている。とはいえ将来の定年を見越して今から少しずつ従業員を雇おうとすると農場での労働者が一時的とはいえ数年単位で増えてしまうため問題がある。そのため、定年者のラッシュと新規雇用者が定着するまでのタイムラグは定年者をお願いしてもう少し働いてもらうか、外国人人材、機械化などで埋めるしか無いと思っている。

先の調査におけるスマート農業とか畜産 IOT といったものの話は為になった。もう少し自社（養豚）でも活用できないものかと考えたが、そういったものは導入したいが通信インフラが整っていないと使えないものが多い。光回線はもちろんのこと、携帯電話も 3G 回線廃止とともに、電波圏外で通話も出来ない事が増えてきたので農場ではむしろ ICT 化の流れからは逆行しているような気がする。

また、畜産に係る管理ソフトの類もインターネット通信が前提のものしか無くなってしまったので母豚の産次構成の管理なども専用ソフトから二十年前の手書きの台帳に逆戻りしてしまった。

インターネットを使わない管理ソフトが出てきてくれたらありがたいが、そういったものを開発している話も聞かない。何か特別な機械を入れなくとも、通信インフラが整うだけでも労働力不足は多少は解消され効率化は進むと思うが、地方に住んでいると養豚場があるような山の中にインフラを整えるといった空気はまったく感じることは出来ない。

このような状況のなか、酪農分野で ICT 化が進んでいるという話には驚くとともに、同じ山奥で営む畜産分野であっても養豚業とどうしてこう差がつくものかと疑問に思う。

- 福利厚生が重要だとのお話はまったくの同感であるが、コロナ禍において従業員との結束を強めようとしていた行事が出来なくなってしまった。
- 昇給とは別に名目を設け特別手当としたこともあるが、福利厚生ではなく給与の一部であり「従業員の権利」だと捉える者もなかには居たのでただお金を払うのも金額に対して仕事に意欲を持ってもらうのには効果が薄いのかとも思う。なんとか仕事の評価をシステム化し、意欲を引き出すような方法で手当を付けることが出来ないか模索中である。
- たくさんのアンケートがよくまとめられており、参考になりました。
- アンケートから導かれた結果は、だいたい予想できるものであったが、数字で分析されているだけに説得力があった。
- また、少し意外であったのは、「定着努力」や「他社との比較」が法人規模とに明確な関係が無いということである。逆にこういった努力をきちんと実施する経営が労働力確保につなが

るとされ、これが、経営の安定につながるものと考えられ、畜産経営者にとって非常に参考になるものと思われた。

- 講演②と同様、経営者はどういう経営を目指すのかといったビジョンを明確にしなければ、雇用もままならないと教えられた。
- 株式会社 290 法人の実態把握や問題点のまとめとして、あまり考えたことのない貴重な情報でした。
- 法人経営においては、同業他社と比較しての給与や福利厚生、或いは教育などに注力することにより従業員の定着率を高めることができるほか、今後は働き方改革に準じた労働時間や年次休暇、子育てなどに配慮すること、さらには業務評価の仕組みづくりなどにおいて、経営者の持つ経営戦略がより重要になることを改めて認識することができました。
- 一方で、従業員を雇用する際に国内人材の確保が困難なことから、外国人の技能実習生を受け入れている事例も数多くありますので、外国人実習生の教育や定着率向上を加味した経営戦略も今後、必要になるのではないかと感じました。
- 日本農業法人協会によるアンケート結果・分析は、法人における従業員等数の階層別の各種調査結果及び分析は興味深いものがありました。特に正社員の不足に対して将来行う対策として、①スマート農業・ICT 化、②雇用待遇の改善、③外国人労働力を増やす、④機械等で効率化等を挙げておりますが、これらの課題を改善するために農林水産省の補助事業として、畜産 ICT 事業・楽酪 GO 事業（①への対応）、畜産クラスター事業（④への対応）等の各種支援策が措置されておりますので、この辺も報告書に触れたらどうかと思います。（ex 課題ごとの各種支援補助事業一覧表）
- 畜産経営雇用促進に係る経営体へのアンケート調査結果ですが、(1)と同様に従業員等数の階層別に分析が行われており非常に参考となりました。経営の規模拡大においては、労働力の確保が重要な課題となりますが、通常一般的に思われがちな給与・福利厚生の充実ばかりでなく、経営者が独自性をもって雇用者に積極的に投資する姿勢（研修・教育）や、畜産への情熱を示すことも雇用確保の大きな要素であることが窺えました。
- 広範囲にわたる大規模アンケート調査から得られた貴重なデータからの分析が行われ、客観的・科学的に課題を捉えることができた貴重なご発表をいただき感謝申し上げます。
- 農業人口の減少や高齢化が社会問題であります。これまで農業を支えてきた 50 歳以上の人口の減少が大きく、逆に若い世代の人口の伸びに期待できない中で、いかに従業員を確保し定着させていくための大きな情報を得ることができたのではないのでしょうか。
- 畜産経営体も個人から法人化が増加するとともに多頭羽飼養による規模拡大が進み、経営の更なる発展のためには従事者の確保と定着が重要あり、機械化やスマート農業の導入といったハードだけでなく、従業員への投資、経営戦略福利厚生の充実、雇用待遇改善といったソフト面で経営体の独自性や経営戦略に目を向けた取り組みの充実が鍵となることが良く分か

りました。また、行政側のソフト面に対する支援策の構築も必要かと思えます。

- 畜産産出額は、455億円と農業産出額の21.5%を占めている。
農家率は10.2%、農業就業人口は前年比6.0%減少、うち65歳以上が全体の76.2%を占め、平均年齢は68.1歳と高齢化が進んでいる。
今回のアンケートは、500の経営体に対して行われ、409法人から回答を得、その中から株式会社のみ290法人、つまり、比較的大規模の経営体を対象とした調査結果と思われる。その中で、大規模経営体が重視すべき労働力不足対策（機械化、スマート農業、雇用待遇改善、外国人労働者登用等）、特に、待遇改善努力、人的資源管理の導入等は、大多数を占める小規模経営体においても参考になる。
- 概ね感じていたことがきちっと数字として示していただいたように思う。
- 採卵鶏経営について、正社員の割合が低く、正社員の不足感は小さいという結果は、少し以外であった。飼育管理従事者だけでなくGPセンターの従事者を含めばこのような結果になるのかと思えた。
- また、ブロイラー経営についてもサンプル数が少ないことも要因ではあるが、食肉処理部門を持っている経営のアンケートを含んでいるのかと思えた。
- 令和2年度のこのセミナーに参加して、畜産経営者から直接の声を聞いたが、人を一人雇うということは、経営者の家族、雇用者の家族、それぞれの将来に責任を持つということであり、経営者には、大きな責任感と能力が必要であり大変と感じた。
- 特に、家族経営、家族経営的な法人経営にとっては、雇用のノウハウ（給与体系、労務管理、福利厚生等）も手探り状態のところがあり、また、安定した雇用継続の保証も難しく、雇用した社員を経営の柱に持っていくまで並大抵の苦勞ではないと思った。
- 経営者は、雇用者に対し、経営・技術のノウハウの習得や、中心的な労働力として定着することを求め、雇用者は、通勤圏内の他産業と比較して遜色のない雇用環境（給与、手当、福利厚生、労働環境、人間関係）とやりがいを求めている。
- このため、経営者は、地域の雇用状況や労務関係の法令・制度等を熟知し、10年先、20年先を見通した人材育成に取り組む必要がある。
- 全日畜の研修や指導等により、他産業に負けない労働環境の整備に努めるとか、全日畜が社会保険労務士と契約を結び、複数の経営体を対象に労働環境を整備する試みをモデル的に行うのも一つの方策と思えた。
- このような取組により、具体的に労働条件、福利厚生の改善事例を示し、少しでも雇用改善につなげ、労働力不足を解決していただければと思う。
- 畜産業では今後、50歳以上の個人経営体の従事者は減少し、50歳以下の従事者は横ばいで推移しても経営規模の拡大により、飼養頭数の減少はないと思われる。また、肉用牛の経営形態では生産（和牛繁殖または酪農）と肥育に分業化されていましたが、和牛繁殖一貫経営

或いは酪農と肥育の組み合わせによる一貫経営などが急速に増えると思われる。規模拡大が進むと、資金調達・従業員確保などの面で法人化が優位であり、政策としても法人化を推進している。しかしながら、急激な規模拡大により雇用対策が追い付いていないのが現状であり、今後は雇用問題にある程度めどをつけてから行うべきである。

- このように、規模拡大・経営形態の変化が進むに肉牛経営においては機械化・スマート農業の取り組みにより、まず作業の効率化を行い、雇用人数の削減を図る方向であり、また、雇用の安定・定着を目指すには福利厚生の実充が必須と思われます。そして、職場環境としては従業員同士（経営者含む）でコミュニケーションが取れていることが重要視される。コミュニケーションが取れていれば、職場の雰囲気も明るくなり、従業員の長期・安定的な雇用につながり、従業員の紹介で人員の確保の可能性が生まれてくると思われる。

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と思われれます。

- 畜産経営は各畜種ごとに経営規模や組織形態が大きく異なるため、畜産全般にわたる労働力不足についての分析は複雑で難しいと感じていました。そのような中で、吉田氏は株式会社に対象を絞り、雇用に関する要因を福利厚生や採用方法、職員定着努力等の様々な項目で立体的に分析し、わかりやすく解説して頂いたものとして評価します。
- 今回の分析結果を読むまでは、労働力不足問題に関しては福利厚生面の充実度合いが非常に大きく影響するのではないかと予想しておりましたが、本分析では、それだけではなく、従業員に対する積極的な投資活動や働き方改革への取り組み等に対する経営者の意識・姿勢がより大きな影響を与えていることが示唆されております。ある意味では、経営者の心得として当然のことといえるかもしれませんが、大規模畜産経営の今後の労働力不足を考える上で、重要な指摘であると思います。
- 日本農業法人協会によるアンケート解析では、正社員と常勤パートの割合に視点を当て、「酪農、肉用牛、養豚の多くが正社員60%超えで、採卵鶏は常勤パートが多い」とある。確かにそれぞれの分野の労働内容を考えた時に、前3者は日常の家畜の管理から出荷まで、従業員として農場に定着し、長年の経験を積んだ専門的な飼養管理技術を必要とするのに対し、もちろん採卵鶏も飼養管理の点では専門的技術を必要とするが、集卵後の作業は単純的であり、パートの確保さえ出来れば販売までこぎ着ける。そういう意味では、畜種に応じて確保したい労働力の位置づけ（正社員かパートか）を明確にした戦略が不可欠と思われる。労力不足対策で機械化やスマート化の動きが加速化していると思われるが、AIといえども経営の勘所では「ヒト」には及ばないので、（優秀な）人材の確保には腐心すべきだと思われる。
- 畜産経営体へのアンケート解析について、従業員規模と福利厚生や応募状況等、非常に

貴重なデータの集積がなされたと思うし、これらを素材にした解析の視点等も見事だと感じる。労働力不足を感じる経営体ほど募集や選考に注力している、とあるが、それだけ切迫しているがための効果的な手段の模索や実践があるのだと痛感させられる。まとめで総括しているように、まさに「着実な経営戦略の実行」が出来るかどうか、今後の安定した畜産経営の継続に影響するのは間違いないと思われる。

- 当場は、従業員24名（うち海外実習生4名）の養豚一貫経営を行っており、経営規模に見合う労働力は十分確保出来ています。吉田講師の分析を視聴して、なるほどという感想でした。養豚という農場立地と経営規模拡大のむずかしさが表れています。養豚は、一貫経営のスタイルが他の畜産と比べて多いと思いますし、牛とは違い短期での生産となります。また、生産システムもウィークリーで行われており、繁殖・肥育と多岐にわたっています。そういう中で養豚での家族経営体の割合は80パーセント弱あると思っています。雇用対策と後継者不足は比例しているように見え、後継者はそれなりの収入が担保されれば確保でき、産業として成り立つのですが、購入～販売までその時の相場で収益が左右されてしまいます。養豚農業という産業自体の努力が無にならないような産業になれば、労働力不足は改善できると・・・
- 今後も労働力不足は、地域によって差が出てくると感じています。私は以前から、地域内で労働力の奪い合いに発展していくのではないかと感じてきました。地域の基幹産業としての畜産の中でも条件の良いところへ人は流れ、労働力の確保状況により黒字倒産も出てくると考えていました。労働力不足が畜産の衰退に直結し、物流も含め地域としての過疎化や大きな社会問題になると思います。

2 講演②「畜産経営者のための雇用対策指針案」について

- 生産年齢人口を 65 歳から 75 歳までの考え方などは現状そのように動きつつあるので働き方改革、週休 3 日制（高齢者向け）と併せて、将来に向け取組を積極的に法の整備を含め（選択制）進めるべきと思う。
- 統率型ではなく、サーバント型リーダーシップが効果的。退職の大きな要因である人間関係の悪化を回避できているのはコミュニケーションが重要、大事なことと痛感した。
- 機械化、スマート畜産技術などにより省力化しながらも必ず人の手も必要であるから、女性の雇用促進のための条件整備等の説明は参考になった。
- 鹿児島県の法人を見ると、肉用牛では社員が若く、養豚では肉用牛に比較すると年齢層が高いように思える。このことは、養豚では長続きしないのではないかと考える。
- 今回の指針は、経営者にとって役に立つものと思う。
- 雇用対策指針の報告は、対象範囲が広く、とりまとめが大変だったと思います。個々には参考になることが多々あり、助かります。
- 講演スライドの気づきとしては、スライド 7 「2.畜産の雇用をめぐる政策」は、以下の話の流れから、下記のようにした方がよいのではないのでしょうか。

2.畜産の雇用をめぐる政策

- 農の雇用事業
- 働き方改革
- 外国人材の受け入れ



特に、「労務管理のポイント（農林水産省・厚生労働省）」パンフレットが農林水産省 HP から入手できるので、紹介されてはいかがと思います。

2.畜産の雇用をめぐる政策

- 外国人材の受け入れ
- 労務管理のポイント・働き方改革
 - ※ 労務管理のポイント（農林水産省・厚生労働省）パンフレット参照
- 農の人材育成確保に係る補助事業
 - ・ 農の雇用事業（農林水産省）
 - ・ 農業人材力総合支援事業（農林水産省）

- 常日頃、業界の方々には、イメージで受け止めている傾向が強いと思います。今回のようにデータから読み解く機会はなかなか無いので、有用な分析である。
- また、数値の上からの課題も浮き彫りになった。
- 農業の中の耕種農業などの畜産以外の部門と比較しながら、また、畜産の中でも畜種毎に分析されている点も興味深い。
- 従業員の規模を軸に相関分析された点も興味深い。
- 指針案の刊行では、「質疑応答集」の項がさらに充実されて印刷物となるのでしょうか。質疑

応答が、充実されることを期待しております。

- 「将来的には労働力人口の減少が不可避だとしても、(従業員にとってより働きやすい環境を整備して)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。」という考えはもっともなことだと感じた。また、質疑応答集(例2)の「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。」という回答は、畜産に限らずあらゆる業種に当てはまる重要なことだと感じた。
- 人間関係を良好に保つために最も大切なのはコミュニケーションであり、その「4ステップ」や「信頼性-共感性-論理性」、「アサーティブ・コミュニケーション」の手法は効果的だと思われた。また、今の時代は「統率型リーダーシップ」よりも「サーバント型リーダーシップ」が注目されているということも興味深かった。
- 畜産における雇用の現状、政策、雇用時の留意点について全般にわたってわかりやすく解説してあり理解しやすかった。
- 特に雇用の留意点については、経営者として従業員との対応方法や従業員の育成方法について参考になった。
- 従業員の応募方法や従業員との接し方、従業員の育成については、経営をうまく運営していくうえで重要なことなので、「畜産業の雇用確保に向けた質疑応答集」の説明では、畜産経営者の生の声を例として挙げられており、今後の経営を継続していくうえで大変参考になった。
- 女性の活用は私達の農場では進んではいないが、採用の幅を広げるよう努力しなければと思った。
- 方言で話すと乱暴に受け止められる可能性があるなと思った。方言を直せとは言えないが、演者の話し方を聞いて、人間関係の悪化を避けるために呼びかけるとき乱暴にならないようにする、できるだけゆっくり話すなどの努力は必要だなと思った。
- 確かに労働力不足の環境が解消されることはなさそうなので、私達の農場で考えた場合、再雇用の年齢の人たちをどのように活躍してもらうかが重要になるかなと思った。
- 内容は、畜産経営のみならずどの業種にもあてはまることだと思いました。結局は、従業員が「やりがい」とか「使命感」みたいなものを感じ継続できるように考え経営していくことが大切だということが分かりました。
- 経営の拡大において、家畜・家禽を飼養する技術とともに人を雇用するという技術と心構えの大切さを畜産経営者に知らしめる意味で有意義な内容であった。
- 雇用の留意点やコミュニケーションの取り方などの雇用技術の解説を聞くにおいて、経営者は雇用以上に経営のビジョンをきちんと持たなければならないのではないかと、というところまで思いが及んだ。
- なお、雇用確保に向けた質疑応答集は良い試みであると感じた。経営者の意見を聴取した生

の声であるとのことから、雇用問題で悩む経営者に直接に響くものとする。

- リーダーシップの表現型に共鳴しました。
- 成熟した経済社会の多様性の時代では「統率型」は前近代的とされ、ハラスメントの根源にもなってしまうでしょう。畜産に限らずですが、時勢を読み取り、行動に移せるリーダーが求められるでしょう。
- 畜産業の雇用確保に向けた質疑応答集は、従業員の公募や長く働いてもらうために気を配る点、従業員の育て方について各地の畜産経営者の実体験に基づき例示されており、説得力のある有意義な内容だと思います。
- 雇用の留意点を労務管理、コミュニケーション・人材育成、労働環境改善の3つの点から解説していますが、特に仕事におけるコミュニケーションについては、合理的な会話を進める「流れ」「言葉」「ポイント」における4つのステップと実際に話をする際の「論理性」「共感性」「信頼性」の大切さを改めて認識することができました。
- サーバント型リーダーシップについては、畜産に限らず、様々な業種・業態において現代の若い世代に対しては有効な手段であると思われ、実践されている農場もあるようなので、具体的な事例として紹介していただければ畜産経営者の参考になると考えています。
- 高齢化の推移と将来推計の表を改めて見直し、日本の労働力をどのように考えるべきかの問題に対し、国の方向性も認識できた。
- 外国人材を活用する上での技能水準の提示は、イメージしやすい。また、外国人材は受け入れざるを得ない方向にあると認識した。
- 同時に、畜産における雇用不足に対し、機械化・ITC化も取り入れて対応することも必要であることを再認識した。尚、機械化・ITC化は、人材不足の補完にはならないとの意見もあるが、この点も認識しながら、機械化・ITC化も取り入れる必要がある。
- 仕事におけるコミュニケーションは、体系的に示されており、理解しやすい物であった。畜産だけに限った話ではなく、全産業に通じるものである。
- 今後のリーダー・リーダーシップのあり方も、具体的に示されており、参考になる。
- 質疑応答集は、全日畜が収集した内容が基礎となっており、生の声であるので、現行の現場での大いなる参考となると推測する。
- 畜産経営の動向、雇用をめぐる情勢・施策、雇用の留意点、畜産業の雇用確保に向けた質疑応答集と総合的に取り纏められており、今後の畜産経営者の雇用対策の参考（指針）となるものと思われ。特に畜産業の雇用確保に向けた質疑応答集の項目ごとの事例については、畜産経営者の生の声が記載されており、畜産経営者の雇用確保のためのヒントとなる事例が列挙され、直ぐにでも自己経営に取り入れることができる参考資料となっていると思います。
- コロナ禍が収束すれば、今後、外国人の技能実習制度及び特定技能制度による雇用確保は、大きな役割を担ってくると思われ。これらの制度について、より一層理解が深まる

リーフレット等や実際に活用している事例を掲載していただければと思います。また「農の雇用事業」についても（一社）全国農業会議所の発行のリーフレット等を報告書へ盛り込み、畜産経営者へ広く周知を図っていただければと思います。

- 全日畜が昨年度まで取組まれてきた「スマート畜産への期待」は、スマート畜産を導入することにより作業の効率化、労力の軽減、延いては労働力問題の改善に大きく寄与するテーマであり今回のテーマである「安定した労働力確保」と非常に関連性がありますので、今回の報告書にスマート畜産の普及推進で得られた知見も盛り込んではいかがでしょうかと思います。
- 今後、総人口が減少し高齢者の占める割合が38%で安定することに脅威を感じます。畜産分野は農家戸数が著しく減少する一方、規模拡大による多頭羽飼養となる経営体の増加に伴い、安定的な経営を図る雇用の確保、定着に関する指針として、ポイントを絞った指針となっており、全国各地の経営者から寄せられた意見を集約した質疑問答集は、大変貴重なもので経時的にバージョンアップして頂けると、より有用に活用できるものと思います。
- 労働力不足に対する外国人材は避けて通れないと感じていますが、文化・習慣の異なる国で受け入れることに対しては、雇用側と外国人材双方に教育面でサポートする仕組みに関することも必要かと思います。
- また、機械化やスマート農業技術の導入は作業の効率化や省力化となりますが、様々な精密機械への対応、システムの運用、情報分析を活用した飼養管理の高度化を一層深めるため、多くの理工系人材が畜産に興味や夢を抱くような分野になって欲しいとも思います。
- 人口減少、高齢化、労働力不足に対して機械化やスマート畜産技術を導入して省力化や効率化による働き方改革を進めて女性、高齢者、障害者が働きやすくする雇用多様化施策は、次に、新規就労者を雇用し定着化さらには後継者の育成を図るうえで効果的と思われる。
- この講演を聞いて、配合飼料基金協会を運営する立場として、反省もし、これからどのようにしていけば良いかということの示唆を受けた。
- くるみん、ワークライフバランスといった言葉も知らず、リーダーシップのあり方についても、サーバント型リーダーシップという方法があることも知らなかった。勉強不足を思い知らされた。
- また、労働力不足の中で、女性、高齢者の力をどのように活用し、若い人（男女）をいかに経営の中心に導き、経営を任しうる柱に育てていくかということがたいせつであると感じた。
- 基金協会の業務を通して、畜産経営者と話をする機会は多い。その中で、子供や孫が経営を引き継ぐことの保証は何もなく、雇用者を将来の社長として育てる必要があるという声も聞く。外国人労働者について、長期にわたって在住できるのであれば、経営の中心に据えたいが、長くて10年程度の滞在しか許されないようであれば、日本人の雇用に力を入れざるを得ない。
- コロナ禍の中で、日本人の応募者が増えてきており、これを機会に優秀な人材を確保し、継

続して働いてもらいたい。また、指針にあるとおり、70歳以上の高齢者や女性が、体力に見合った働き方ができるよう、勘や経験だけでなく機械化や効率的な技術習得の手法も必要である。

- 女性の活躍、高齢者の活用、次世代の経営者の育成にとって、この指針は、いろんなレベルの経営の指針になると思える。
- できれば具体的な対応をさらに示して、この指針を参考に積極的な取組を目指す経営体があれば支援をいただきたい。
- 現時点での雇用対策指針（案）の全体像と主要事項について、簡潔に紹介していただいた。
- 時間的制約等のために概要の紹介とならざるを得なかったが、それだけに聴講者には指針の具体的内容、特に、「雇用の留意点」と「質疑応答集」の内容の詳細に対する関心（期待）が高まったと思われる。
- 本事業においては、雇用対策指針を作成・公表し、畜産経営の雇用安定化に資することが目標とされており、今回その指針（案）が示されました。指針（案）では、雇用問題をめぐる政策・制度のポイントがわかりやすく整理されているほか、畜産業の雇用確保に向けた質疑応答集が掲載されております。特に、質疑応答集は現場において収集された雇用確保に関する様々なアイデアがまとめられており、国内畜産現場の知恵を集約した貴重なものと考えます。速やかに公表され、多くの経営者にご覧いただければと思います。
- 「雇用」を取り巻く環境や国の制度、あるいは経営体内部の「働き方」のあり方等、非常に幅広く参考になった。特に昨今の「働き方改革」により、当然であるが従業員の権利意識の高まりや雇用する側の姿勢のあり方、環境整備の改善が急ピッチで進展している。そういう中で、特に「サーバント型リーダーシップ」という聞き慣れない言葉の重みを十分に感じたところであり、雇用対策指針が真に経営主の立場を踏まえた実効性の高いものになることを期待したい。
- 最終的に吉田講師の感想でも述べていますが、雇用対策は利益が無ければ何もできません。酪農ヘルパーのような国策は、今のところ他の畜産には普及していません。偏った畜産行政にも働く人がいなければ、絵に描いた餅でしかありません。
- 海外技能実習生についても、他の産業より収入が多いかで希望者が増減しています。住居などの福利厚生も含めての対応が必要となります。当社でいえば、週休二日制、個室の寮、社員旅行など対策を講じています。やはり、従業員に対しての福利厚生は、他社より上を目指しており、給料や賞与はもちろん、定期的な昇給も行わなければ人材の確保は一層困難になっていくでしょう。少子高齢化の中で労働力確保なしでは、規模拡大も含め、産業自体の閉塞感を感じています。
- 松原講師の言う通り、従業員の主体性が経営の上で大きくなっていくと私も思います。「サーバント型リーダーシップ」という言葉を理解して経営に取り組みたいと思います。

3 その他（他に何かあれば、自由にご記入下さい）

- コロナ禍の中での新たな取り組みとして今回のセミナーが開催されたわけですが、今後もこのような型での取り組みになるのではないかと思います。
- 最近、ユーチューブ等を見る機会が増え、今回の Web セミナーもすんなり受け入れられた。かえて、じっくり見ることができ、このような形も有りかなと感じた。
- 従業員への投資のひとつとして「教育」があげられるが、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ことには限りがある。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もある。本事業において、表立って特定企業の商品を紹介することは難しいかもしれないが、畜産経営者等から問合せがあった場合に紹介してはいかがでしょうか。

記

①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/>

②PHP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 1200 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手もある。

■ビデオライブラリー配信作品一覧

<https://www.php-el.jp/va-plus/video.asp>

- 全体として、講師の先生方の話す速度がゆっくりとしており、大変聞きやすかった。
- 吉田講師の表について、一画面に記載されているデータが多いので、細かな数字が見つらいスライドがありました。一面、スライド上で◎印をつけて指しながら説明していただいたので理解が容易であった。
- 松原講師のスライドについては、文字も大きく、大変わかり易く、簡潔にまとめられており、見やすいと思いました。
- 全体として、短時間の中で、農業、畜産に関する雇用問題について理解が深められて感謝しております。
- 千葉県農業協会の長嶋会長（全日畜理事）は、今回のセミナー開催を知らず、生産者（経営者）こそ視聴すべき内容だけに少し残念な気がした。

- 農業協会としても全日畜のホームページ及び本セミナーを周知したいがいかか。
- 株式会社とは別に、一定規模未満の経営体で起きている事実として、労働者＝後継者の構図があります。このあたりの視点をどう捉えていくのが難しいところです。耕種部門に比べて畜産部門への新規参入はかなりハードルが高く、「後継者」の存在は無視できない点です。
- さらに今後は農業全般で、高齢化社会等に対する関わりも論点になってくるのだと思います。（高齢者の農業への取組み、ひきこもり等の受け皿、農福連携等々）今後ともにこれらの視点での掘り下げも検討ください。
- 現在のコロナ禍の中で、畜産に関しては同じウイルス感染症である「豚熱」と「高病原性鳥インフルエンザ」の発生事例がマスコミで数多く報道され、畜産のイメージダウンになっているような気がします。
- コロナ終息後は、畜産に関する明るい話題や将来に希望が持てる情報を発信しながら、畜産の魅力をもっと若い世代に伝えていく必要があると思います。
- 雇用の問題は、全産業で大きな課題となっており、その中でも畜産業では、更なる大きな課題である。今回のような学術的見地からの指摘、生の声をもとにした指針など、非常に重要であるので、今後も同様の切り口、別の切り口などで、生産者に寄与できる情報のご提供をお願い致します。
- 今回のような『動画配信』は、時間の制約が少なく、何度でも見直すことも可能であり、非常に有効であると考えますので、様々な課題に対しても、同様の動画配信をお願い致します。
- 今回のテーマを見ると、法人化された経営における雇用問題に重きを置いているように思われますが、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とっております。今後とも太宗を占める商系家族経営（栃木県基金協会関係生産者法人化率：酪農 10%・肉用牛 15%・養豚 68%・採卵鶏 61%）が発展するためには、企業感覚を持った経営体への変容が重要ではないかと考えております。そのためには、規模拡大と併せ法人化（一戸一法人を含め）を推し進めることが大切ではないかと考えております。言うまでもなく法人化は、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へ発展することが期待される場所です。
- この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」の締結を推進し、これが発展し、法人化に結び付けばと考えております。
- 我が国の畜産の発展に欠かせない問題や課題に対する全日畜さんで行っているセミナーやシンポジウム等の活動は、有用な情報を多くの畜産関係者に発信していると確信していますの

で、コロナ禍の大変な状況でご苦勞も絶えないことと推察しますが、よろしく申し上げます。

- 2011年の東京電力原子力発電所事故による土壌汚染、大量の放射能汚染水の発生等解決すべき種々の問題があるが、何よりも事故を起こした熔融核燃料を孕んだ発電設備が現存しており、事故からの本格的復旧・復興、風評払拭にはまだまだ時間を要する。

このような背景のもと、本日のセミナーでも紹介のあった大規模化、ヘルパーの利用、ICTの活用などに積極的に取り組んでいるが、ハード面だけでなく、行政によるより高い視点からのきめの細かい生産者に寄り添った支援策により、雇用問題の解決を図ることが望まれる。

- コロナ禍でのセミナーとなり、事務局の方々には実施方法の検討や準備に、また、講師のお二人には参加者の顔と反応が見えない中での講演に、それぞれご苦勞があったことと思います。感謝いたします。
- 今回のスタイルでは、参加者同士での意見や情報の交換は難しいものとなりましたが、講師の説明を確認しつつお聞きすることができたことは良かったと感じています。
- 今回の事業では、大規模畜産経営における雇用問題を取り上げておりますが、畜産の中でも酪農や肉用牛繁殖部門では家族経営を基本としている経営が多く存在します。それらの家族経営においても規模拡大等に伴う労働問題が顕在化している状況です。本事業のあとには、そのような経営における労働問題を、ヘルパー制度やコントラクター・公共牧場等の外部組織との関係も含めて調査分析して頂ければと思います。



「全日畜」は畜種横断の畜産経営者の団体です



全日畜HP <http://www.alpa.or.jp>
全日畜HP <http://www.alpa.or.jp>
全日畜HP <http://www.alpa.or.jp>
全日畜HP <http://www.alpa.or.jp>