

# 農業の「働き方改革」 経営者向けガイド

2018年3月

農業の「働き方改革」検討会



# 目 次

1 今こそ農業経営者に「働き方改革」が必要なとき	… 1
2 「働き方改革」への3つのステージ	… 3
ステージ1 経営者が自らの働き方を見つめ直す	… 3
ステージ2 「働きやすい」「やりがいがある」実感できる職場を作る	… 5
ステージ3 人材を育成し更に発展する	… 13

## 別冊参考資料

- (1) 農業の「働き方改革」主要品目ごとの課題と経営者の取組(例)  
〔農業の働き方は品目によって異なることから、別冊参考資料として作成しました。〕
- (2) 活用可能な施策一覧
- (3) 経営体別先進モデル事例
- (4) 第2回農業の「働き方改革」検討会 in 都立園芸高校生徒事前レポート集
- (5) 農業の「働き方改革」現場からの意見とアイデア
- (6) 農業経営体で雇用されている方向けアンケート調査結果
- (7) 「働き方改革」に資する技術について



都立園芸高校で開催した第2回農業の「働き方改革」検討会の模様

# 1 今こそ農業経営者に「働き方改革」が必要なとき

## なぜ、農業経営者に働き方改革が必要なのでしょう？

「昔は農繁期になると近所の人に頼めば手伝いに来てくれた人がたくさんいたのに、今は地域の人が減っちゃったね・・・」

「高齢で農業をやめる人が増えていて、『代わりに農業をやってくれ』という願いはたくさん来るから、自然と規模拡大するのに、求人しても人が集まらないので、自分の思うような農業ができない・・・」

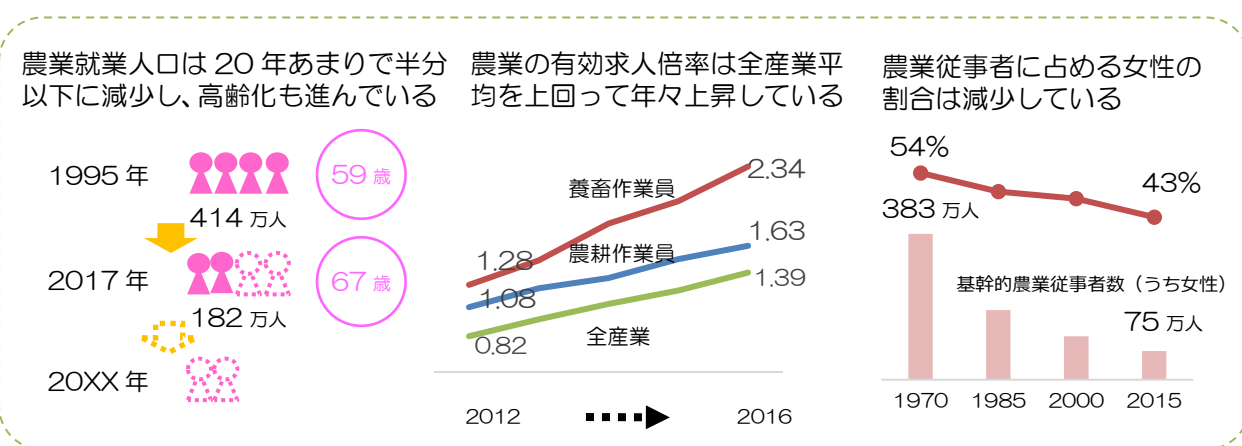
「事業を発展・継続させたいけど、どう一歩を踏み出したら良いか分からない・・・」

こんな悩みをお持ちの方はいませんか？

実は、このような人手不足の問題は、何も農業・農村だけの問題ではありません。日本の人口は戦後ずっと伸びてきましたが、少子高齢化の影響により、2011年から減少に転じ、直近1年(1億2,679万人→1億2,656万人)で23万人も減少しています。2050年には日本の人口は1億192万人にまで減少すると予想されています。

こうした状況では、今までと同じ農業のやり方、人の使い方は続けていられませんし、農繁期だけ働いてくれるような人はなかなか来てくれません。まして、地域農業を維持しようと思ったら、農業者一人当たりの経営規模は自然に拡大しますが、それに見合った人の補充は困難です。

加えて、自分が何年か先に事業を承継しようと思えば、若い人たちのニーズに合わせた働き方を今から導入していかなければなりません。



## 意識改革につなげていくことが重要です！

働き方を見直し、若い人も働きやすい、作業を省力化する最先端の技術を活用してみる。労務管理の考え方を導入してみる。生産のやり方も働き方の改革につながるものに変えていく。

そうした努力を今行えば、「やりがいのある」「カッコいい」「稼げる」農業を実践することにつながります。農業「経営者」としての意識改革が、人手不足の今こそ必要なのです。このことは、経営の大きさによって違いはあるものの、法人経営でも個人経営でも同じです。

人手不足の時代に自分が思うような経営を行うには、他産業との人材獲得競争に勝ち抜かなければなりません。農業は「特別だから」という考えを変えて、いかに農業が「選ばれる」かに向けた努力を行いましょ。

## 働き方改革を実現していくために

この検討会では、農業の働き方改革のアイデアを求めて、農業者からのヒアリング、農業高校生との意見交換、経営者・雇用者向けアンケートや、web アイデア募集等を行いました。

この検討会で意見を述べた農業高校生は「新しいことができるチャンスがある」「消費者に喜んでもらえるのが魅力」「社会に貢献できる」「好きな動植物と一緒にいられる」等と農業への大きな夢を持っていました。また、全国には「世界一の農業法人になる」ことを目標にするという農業高校生もいます。こうした若者たちの農業への関心を就農につなげていくことが必要です。

それには働き方改革を先行して実践する経営者が参考になります。

- ・ 労働時間の短縮などに取り組むメガ・ファーム、
- ・ 子育て中の女性の活躍に積極的に取り組む農園、
- ・ 夏の農業×冬のスノーボードという繁閑を活かした勤務体系を導入した農場など、これまでの農業の「常識」にとらわれず、様々な工夫で魅力的な働き方を可能とする職場作りを実践する経営が現れてきています。

さらに、農業経営にもマーケティングや財務管理、人材マネジメント等、求められる内容が高度化しており、経営者がやるべき仕事が増えています。AIやロボット等、農業の効率化・省力化を実現する最先端技術もどんどん登場していきます。こうした情報を経営者自らが取りに行く姿勢が重要ですし、目的意識を持って採算性など自らの経営に合わせて取捨選択し使いこなすスキルが必要です。

**「選ばれる」経営体に共通するのは、経営者の意識が高く、どうしたら生産性が高く、かつ「人」にやさしい環境作りができるかということを経営者が考え、取り組み、実現していることです。これが「働き方改革」なのです。**

本検討会では、農業の「働き方改革」に取り組む経営者が増え、農業がより魅力的な職業となるよう、議論を重ね、

- ・ 「働き方改革」に向けて段階的に農業経営者が取り組む具体的な手法
  - ・ 個々の経営者の取組をサポートするために必要な事項
  - ・ 理解と共感を広めるための推進手段
- について、取りまとめを行いました。各項目にある具体例は、全て現場で実際に行われているものです。

**農業経営者の皆さん、今こそ「働き方改革」に取り組みましょ！**

## 2 「働き方改革」への3つのステージ

農業経営者が「働き方改革」に取り組む際のヒントとなるよう、先進的に取り組む経営者等との意見交換等を通じて得られた実例をもとに、何からどのように取り組むのかについて、3つのステージを設定しました。

### ステージ1 経営者が自らの働き方を見つめ直す

自分以外の誰かと一緒に働くときは、経営者である自分の考えに賛同を得て、気持ちよく働いてもらうことが重要です。他人のことが分かるためには、まず自らの働き方を見つめ直す必要があります。特に、事業を承継するタイミングは働き方を大きく見直す絶好のチャンスです。

＜経営を可視化する＞

- 1.1 経営上の課題(必要な所得が得られる生産面積・作目の種類や販路となっているか、季節や月・日毎の作業量を平準化できないか、人員や作業手順、職場環境に無理がないか、技術や設備への投資は計画的か、財務管理は適切か等)を洗い出します。
- 1.2 経営者の頭の中にしかない情報を書き出し、見えるようにします。

＜従業員の立場に立って、自らの経営を見つめ直す＞

- 1.3 もし自分が従業員として入った場合にやりがいを持って働くことができるかという視点から自分の経営を客観的に検証してみます。
- 1.4 自分だけでは見えていない課題が見えるよう、自分以外の人(広い意味で右腕となるような人)の意見を聴いてみることもおすすめします。

#### 具体例

＜経営者の頭の中にしかない情報を書き出す。自分以外の人意見を聴いてみる＞

- ① これまで創業者の頭の中にしかなかった様々な情報(生育ノウハウ、ほ場の情報、集落の情報(あの集落にはこういうおじさんがいる))について、記録・可視化し、従業員との共有が進んできた。
- ② 労働環境の整備や休日の設定で先代の父親と衝突が多かった。人材育成や経営継承を進めていく中で、外部の方にすごく助けもらった。経営の内部のみで色々なことを変革していくには限界があると感じた。特に普及指導員と日本政策金融公庫の職員、税理士に入ってもらい、提言やアドバイスをもらいながら改善に取り組んだ。

### <積極的に情報収集する>

- 1.5** 今後の経営展開を考えるために必要となる市場の動向等や、最新技術、国の施策等について積極的に情報収集します。

※ 農水省・農業経営者 net (facebook)

- ・農業者が活用できる農林水産省全体の事業情報(事業概要、公募期間、応募ページへのリンク等)や、役立つ記事を配信。
- ・”農水省・農業経営者 net”にアクセスし、いいね！を押してフォローすることにより最新の記事が届きます。 <http://www.facebook.com/nogyokeiei>

※ アグリサーチャー(農業研究見える化システム)

- ・生産者と研究成果をつなぎ、最新の研究成果を提供する検索システム。
- ・約 30,000 件の研究情報と約 4,000 名の研究者情報を収録した農業の未来を作るプラットフォームです。 <http://mieruka.dc.affrc.go.jp/>

### <経営理念や目標を作る>

- 1.6** 洗い出された課題を参考にしながら、かなえたい夢を考え、経営理念を作ります。それを達成するための具体的な数値目標(所得、生産量・作目の種類、農地、必要な人材・人数、労働時間、職場環境、技術・設備等への投資計画等)を設定します。

#### 具体例

##### <経営理念の具体例>

- ① 「農業で世界中に驚きと笑顔を」
- ② 「大切な人に伝えたい味」「女性のキャリアアップをあきらめない」「新たな農業の形を創りあげる」。
- ③ 「農業生産法人として人・自然に感謝し、心豊かに社会貢献します。」

##### <経営理念を実現するための数値目標を作る>

- ① 小学校3年生のときには「日本一の牧場を作る」という志を持っていた。経営規模の大小ではなく、「何を思って、何を志すのか」しっかりしたビジョンを作り、そのビジョンをしっかりと実現するために「見える化」「数値化」をし、「数値目標」を立てた。「何をしたいのか、どうなっているのか、何を变えたいのか、そしてどうやって問題を解決するのか」というサイクルを回せるようにし、色々な人が入って活躍できるように公平な評価制度を導入した。

## ステージ2 「働きやすい」「やりがいがある」実感できる職場を作る

清掃や書類整理など、個人の小規模農家でもできることから一つ一つ改善に取り組んでいきます。

正社員として通年で雇用するためには、年間の作業量の平準化が重要です。人を雇うときは、基本的な労働法等を理解しましょう。その上で、従業員が「働きやすい」と感じられるよう、給与体系を明確にする、農業の特性を活かして労働時間を短縮する、休みを取りやすくする、等の環境作りを進めます。

また、従業員が「やりがいがある」と感じられるよう、経営理念や、担当してもらう業務とその意義を説明します。従業員が多くなると口頭だけでは情報共有が難しくなることから、SNS 等を活用して記録を残すなど工夫してみましよう。

採用後のミスマッチがないよう、必要とする人材像や事業内容を明確にした募集・採用をしましょう。受入前のインターンシップも有効です。

＜できることから改善を積み上げる＞

**2.1** 清掃や書類の整理など目に見える、できることから、改善を積み上げます。

### 具体例

＜できることから改善する＞

- ① 事務所の掃除、書類整理から始めた。簡単で、かつ目に見えるところを変えることに意味があり、パートさんも「誰かが来て掃除を始めた」「きれいになって気持ちが良い」「次は何をやるのか」等意識が変わった。
- ② 資材置場の整理整頓、直売所のPOPを考える等の数百件の小さな経営改善を積み重ねながら一つ一つに取り組んだ。
- ③ 就農後まもなくGAP(生産工程管理)に取り組み、今まで農業においては当たり前だと思っていたことが、実は非常識だということを学んだ。若いうちに学ぶことが大事だと感じた。



100を超える小さな改善  
(阿部梨園 栃木・梨)

就農後まもなくGAPに取り組んだ  
(アルファーム会津氏 青森・りんご)





- ④ 道具の整理整頓から始めた。はさみ1本に至るまで、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掛けておく。誰が持ち出しているかすぐ分かり、無くさなくなった。毎日夕方に確認してSNSにアップすることで、無くした日がすぐ分かるようになった。

全ての道具の置場が決まっています、  
持ち出すときは名札を掛ける  
(ベジーツ 長野・野菜)



### <作業を平準化する>

- 2.2** 正社員として通年で雇用ができ、所得が確保できるよう、年間の作業の平準化に取り組めます。

#### 具体例

##### <農繁期の作業ピークをならす>

- ① 冬や雨の日でもできる作業のリストを作成し、無駄な作業を減らしたり、忙しくない時期に作業するなど、農繁期の作業のピークをならした。

##### <経営の複合化等により、年間の業務量や収入を確保する>

- ① 県外に移動せず通年雇用ができるよう、野菜の作業が全くできない1～3月に<sup>せんてい</sup>剪定作業があり、労働時間も短い栗の栽培に取り組んだ。
- ② 米と野菜等を組み合わせた経営により、年間を通じた作業量を確保しつつ、12～2月の間は休日を増やした。
- ③ 通年雇用ができるよう、ドライフルーツや菓子、アイスクリーム等の製造、カフェの営業、イベントやネット販売等6次産業化に取り組んだ。
- ④ 農業共済に加入する等、不測時にも経営を継続し、従業員に給与が支払えるよう備えた。  
※2019年1月から始まる収入保険は、農業共済でカバーされる自然災害だけでなく、価格低下等による収入減も対象となります。

### <農業経営の特性に合った就労条件を作る>

- 2.3** 年間カレンダーを作り、週所定労働時間、月平均所定労働時間を把握します。基本的な労働・社会保険関係法令の内容について理解し、雇用契約書、就業規則、就業環境整備等、基礎を作った上で、柔軟な働き方を工夫します。
- 2.4** 労働基準法の労働時間等の規定の適用除外だから何もしなくて良いで終わるのではなく、1年単位の變形労働時間制を準用するなど、仕事の内容を柔軟に組み立てられる農業の特性を活かして適正条件を工夫します。

**2.5** 出産時や育児休業中の給付金や社会保険料免除(休業前手取り賃金の8割程度が補てんされる)、60歳以上の高年齢雇用継続給付など、公的給付についてしっかりと従業員に説明します。

**2.6** 子育てや自由な時間の充実、副業等働き方に様々な要望を持つ人材が活躍できるよう、短時間勤務や農閑期の休職制度等の柔軟な就労体系の導入等を行います。子供の行事や冠婚葬祭等に休みやすい環境作りに取り組みます。

### 具体例

＜休みやすい環境を作る＞

- ① 冠婚葬祭・子供の学校行事・私的旅行などに従業員それぞれが参加できるよう情報を共有した。短時間勤務やフレックスタイム制度、基本的に残業なし、等により定着率も向上した。
- ② 年間作業スケジュールを作成した。一年でどの時期が農繁期になるのかが一目で分かるよう表にし、それを踏まえて従業員に休みの希望を考慮してもらうようにしたので、農繁期でも一定の人員確保ができ人手不足がなくなった。
- ③ 経営規模に対して労働力がギリギリになっていないかを見極め、「仕事がある分、終わるまで働く」のではなく、「仕事量を把握して、1日の労働時間で終わられる」スケジュールを立てた。
- ④ 子育て中の女性を積極的に採用した。「お互い無理せず働ける環境」となるよう、余裕を持った人数を雇い、別の方がフォローできる体制を作った。仕事が少ない時期があることを説明した上で雇用契約を結んだ。

＜農業の繁閑を活かした柔軟な就労体系を作る＞

- ① スポーツ選手のダブルキャリア、セカンドキャリアとして農業に従事してもらうことを可能とするため、労働時間を短くしたり、変形労働時間制や冬季休職制度等を導入した。
- ② 農繁期は集中して働き、農閑期はスキー場や旅館でアルバイトをしながら、長期の旅行やスノーボードを楽しむ環境をアピールした。
- ③ 酪農家でパート従業員として働きながら、仕事の隙間となる昼間の時間でアーティストとして創作活動ができる受入条件を整えた。
- ④ 繁忙期の異なる他品目生産の農業者や、他産業の企業等と人材の融通をした。また、夏休みの繁忙期にアルバイトの学生を雇用すれば、学生には農業体験を兼ねることができ、経営側は繁忙期の業務の平準化を実現でき、お互いにメリットになった。



夏の農業×冬のスポーツを可能とする就労体系を導入した(有限会社穂海農耕 新潟・米)

## 2.7 清潔で快適な職場環境の整備、労働安全の確保に努めます。

### 具体例

<清潔で快適な職場環境を作る>

- ① ほ場のトイレ、更衣室の設置。ほ場の清掃を徹底し、そのまま保育園の送り迎えに行ける清潔な職場環境を確保した。



子育て中の女性が働きやすい職場環境に取り組む  
(株式会社ドロッパーム 茨城・フルーツマト)

- ② 着替えや荷物が汚れずに置けるようロッカーを設置した。  
夜中の作業もあるので畜舎近くに仮眠や休憩ができるコンテナハウスを設置した。



#### コンテナハウス

短期研修生宿泊  
夜間分娩時の仮眠  
従業員休憩 等に使用  
冷暖房・テレビ完備

(鹿児島黒牛美由紀牧場 鹿児島・肉牛)

#### ロッカー

夏場や汚れた時用の着替えが置けるよう、  
また荷物等が汚れないようになど  
女性のことを考え設置



- ③ 夏の熱中症対策のため、作業を午前中の早い時間と夕方の涼しい時間帯に行うこととした。

<データ化、情報共有、マニュアル化をする>

## 2.8 作業内容や労働時間等のデータの記録に従業員と取り組みます。従業員の意識に定着し、理解が得られるまで辛抱強く継続します。

### 具体例

<データを記録する>

- ① ICT を活用して、データを記録することについて重点的に取り組んだ結果、従業員に、次の段階ではその蓄積されたデータをもとに改善を考えるPDCAのような意識が芽生えてきた。売上高、収穫量、労働時間の削減等の目標の共有化ができるようになった。さらに、自分が担当している作業時間を年間何%削減する、担当している部門で売上何%アップを達成するといった目標を持つ社員が増えた。
- ② データを記録することについて、従業員への意識の定着は5年以上要しており、辛抱強く続けることが必要。「数字を洗い出さないと給料が増えない」「自分で目標設定して達成することが、会社の売上げにつながり自分の生活につながる」と言い続けることで定着してきた。

- ③ 農業に多い「紙・帳票」や「無駄な転記作業」「手書き作業」といった業務を無くしていき、経営に資するデータを集めて、意思決定スピードを上げる環境作りに取り組んできた。

**2.9** 従業員が役割分担を理解し、自ら考えて働けるよう、業務内容のマニュアル化を進めます。

**2.10** SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)等を活用して、経営者の考えや作業の進行状況等、情報を共有します。ほ場から離れた場所から指示を行う等、労働時間の短縮に取り組みます。

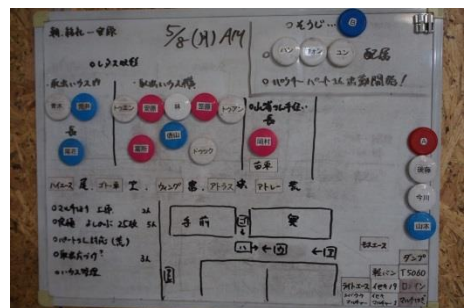
### 具体例

＜業務内容をマニュアル化する＞

- ① 作業のマニュアル化・見える化を進めたことにより従業員の失敗が減り、作業効率も上がり、経営者は自分の経営の仕事に専念できる時間が増えた。
- ② 栽培・出荷作業のマニュアルを作る際、写真や動画を盛り込んだり、従業員と一緒に議論しながら自分たちの言葉で表現を記載した。どの作業も全従業員ができるようになり、誰が休んでもフォローできるようになった。
- ③ 作業の仕方を教えるというより、何のためにその作業があるのか考えるためのツールとして全ての作業にマニュアルを作った。若い社員が年上のパートさんや外国人実習生等に会社の考え方や仕事の説明をするときに、若手でも自信を持って教えることができるようになった。
- ④ 月別作業スケジュールを作成し、どの作業をいつまでに終わらせなければいけないのかを明確にした。従業員が自ら考え、作業してくれるようになり、指示待ちがなくなり効率が上がった。
- ⑤ 従業員に終業時刻の 15 分前に作業を終え、作業日誌を記入するよう指導するようになった。文字だけでなくタイムスケジュールがある日誌を用意したので、時間で動く癖がつき、従業員の 1 日の作業量が増えた。
- ⑥ 車を停める位置や向き、名前を書いたマグネットを職位別に色分けし、バランスが一目で分かるようにした。朝礼、昼礼、ミーティングなどを利用して業務確認を業務時間内に行うようにした結果、パートさんを含めてその日、自分がどこで何をやるのかが確認できる状況になり、この3年間は残業が一切ない。



作業マニュアル(目的、考え方、ポイント等を記載)  
(ベジーツ 長野・野菜)



朝礼等で業務確認を行うボード  
(ベジーツ 長野・野菜)

＜SNS 等を活用して効率的に情報共有する＞

- ① 指示が社長の思い付きだったり、会議後のペーパーが保管されておらず社内情報がバラバラだったが、SNS を使って社内の全ての情報(写真付きの農作業の情報、備品の申請、日報等)を共有するようになった。
- ② SNS で現場外からも作業内容の指示を出したり、ほ場の様子のチェック、問題点の報告と確認ができるようにして、業務が効率化した。

SNS で現場の状況を確認  
(ベジアーツ 長野・野菜)

外葉の張りがイマイチだが、水分が多い分結球が南面より早い！

サイズが少し小さいので追肥したら少し変わりそう！



05月19日(金)06:27 未処理 いいね!

- ③ ぶどう・バナナ・ハウス等、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密に共有し、作業ミスを防ぐことができた。また、休んでいても仕事の進行状況を把握できるので、休日明けでもスムーズに作業に取り組めるようになった。LINEグループのおかげで従業員からいろいろな意見やアイデアも出るようになり、チームワークが深まった。

＜意見を言いやすい環境や、公平な評価制度を作る＞

- 2.11** 経営者として従業員に対する使用者責任を自覚し、従業員が意見を言いやすい環境、意見を改善に反映する仕組みを作ります。また、従業員を公平に評価できる仕組みを作ります。

具体例

＜意見を言いやすい環境を作る＞

- ① 従業員と経営理念や経営目標を共有するようになった。
- ② 従業員一人一人の性格を理解して指示をするようになった。
- ③ 従業員と細かくコミュニケーションを取り、お互いの意識を理解し合って適切な人間関係を築く。担当業務の役割の重要性を実感してもらい、目標も持ってもらうようになった。
- ④ 従業員間のミーティングを定期的に行うことで、自主的に仕事を分担しながら、より良い成果を出そうと取り組んでくれるようになってきた。
- ⑤ 日報によるコミュニケーションを重視しており、その日の仕事、よくできたこと、改善が必要なこと、相談・提案等の項目。仕掛けとして感情を示す顔のアイコンがあり、疲れた顔を選んだ社員を迅速にフォローするようになった。

農場長より	総農場長より
よくできたこと	OK!
改善が必要なこと	OK!
相談/提案	OK!

日報を活用したコミュニケーション(ベジアーツ 長野・野菜)

- ⑥ 定期的に全社員と個人面談を行い、雑談しながら従業員一人一人がこれからやっていきたいことを確認するようにした。

＜意見を改善に反映する＞

- ① 従業員から改善の提案があったとき、すぐに改善できることは翌朝の朝礼で発表し皆でやってみようと提案するようにした。少し議論をして仕組みを作った方がよいという提案については、SNSに提案をためておき、月に1回の会議でまとめて議論することにした。

＜公平な評価制度を作る＞

- ① 基準が明確な評価制度と、評価制度とリンクした給与体系を構築した。
- ② 公平な評価制度を構築するために、従業員全員が SNS を使い勤務希望を提示し調整した上で、各自の勤務実績を数値化して共有した。能力給も導入することで従業員同士が切磋琢磨し、効率アップした。数値化により各自の目標設定や全体収量目標の提示も可能になった。

(参考)

「農業者・農業法人労務管理のポイント(平成28年2月農林水産省・厚生労働省)」から抜粋

＜労働契約を結ぶ＞

- ① 使用者は、労働者に対して重要な労働条件(契約期間、仕事の場所・内容、始業・終業時刻、休憩時間、休日・休暇、賃金等)を書面で示して、労働契約を結ぶ必要があります。
- 労働条件は、原則として労働者と使用者の合意により決まりますが、労働基準法で定められた労働条件の最低基準を下回る労働条件については、無効となり、労働基準法で定める基準となります。

＜安全衛生教育をする＞

- ② 農業には、農業機械や農薬を利用するなど、危険を伴う作業があります。労働者を雇い入れた場合や作業内容を変更した場合、使用者はその業務に関する安全又は衛生のための教育を行わなければなりません。

＜就業規則を作る＞

- ③ 労働者が常時10人以上いる職場は就業規則(労働条件の他、職場内の規則等について労働者の意見を聞いた上で使用者が作成するルールブック)の作成が義務付けられていますが、職場の秩序を保ち、労働条件と経営の安定を図るとともに、無用なトラブルを防ぐためにも、労働者の人数が10人未満であっても作成することが望まれます。
- また、作成した就業規則は見やすい場所に掲示する等により労働者に周知する必要があります。なお、労働基準法を下回る労働条件については、その部分は無効となります。

＜労働保険(労災保険・雇用保険)に加入する＞

- ④ 労災保険は、労働者の業務上の事由又は通勤による労働者の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す。
- 労働者が業務上負傷等をした場合は、使用者は療養に必要な費用等を補償する義務がありますが、労災保険により補償が受けられる場合は、使用者は補償する必要はありません。
- 法人事業所、労働者常時5人以上の個人事業所は加入が必須です。

- ⑤ 雇用保険は、労働者が失業した場合等に、労働者の生活や雇用の安定を図るとともに、再就職を促進するため必要な給付等を行う制度です。

法人事業所、労働者常時5人以上の個人事業所は加入が必須です。

<社会保険(健康保険・厚生年金)に加入する>

- ⑥ 健康保険は、生活の安定と福祉の向上を図るため、疾病、障害等の費用負担を軽減するための制度です。法人事業所は加入が必須です。
- ⑦ 厚生年金は、生活の安定と福祉の向上を図るため、老齢、障害等について保険給付等を行う制度です。法人事業所は加入が必須です。

(参考)

「農業法人が加工・販売に取り組む場合の労務管理のポイント(平成 26 年6月農林水産省・厚生労働省)」から抜粋

<原則:農業には、労働は労働基準法のうち労働時間等は適用外です。>

- ① 農業は、その性質上天候等の自然条件に左右されることから、労働時間、休憩、休日に関する規定は適用除外となっています(労働基準法第41条第1号)。なお、それ以外の規定については、適用除外とされていません。

<6次産業化に取り組む場合は、労働基準法の適用に気を付けてください。>

- ② 労働基準法の適用単位は事業場であり、主に場所的観念で判断されます。同一の経営主体であっても、農産物の販売を行っている事業場については商業として、農産物の加工等の業務を行う事業場については製造業として、それぞれ、労働時間等の規定を含めて、労働基準法が全面的に適用されます。

<事業場の業種については、主たる業務で判断されます。>

- ③ 事業場の業種については、そこで行われている主たる業務が何かにより、判断されます。例えば、農業生産、加工、販売を行う農業法人の事業場の主たる業務が食料品製造業と判断された場合、農業生産に従事している労働者にも労働時間等の規定が適用されます。

★事業場が農業以外であった場合の就業規則の作成の注意点

<始業・就業時間、休憩時間>

- ④ 労働基準法上、農業以外の業種に該当する場合には、始業・終業の時刻を定めるときに、1週40時間かつ1日8時間(休憩時間を除く)を超えないように定める必要があります。
- ⑤ 休憩時間については、労働時間が1日6時間を超え8時間以下の場合には、少なくとも45分、労働時間が1日8時間を超える場合は少なくとも1時間の休憩時間を、労働時間の途中に与える必要があります。

<休日>

- ⑥ 労働基準法上、農業以外の業種に該当する場合には、休日は、毎週少なくとも1回与える必要があります。例外として、4週間を通じて4日以上与える方法も可能です。

## ステージ3: 人材を育成し更に発展する

規模が大きくなってくると、経営者は経営に集中できるよう、部門を分けて、現場を任せる人材が必要になってきます。生産部門を任せる農場長など、組織を担う人材を計画的に育成・確保し、更に経営発展しましょう。

このステージになると、地域の農業者と共存共栄できる環境作りも重要になってきます。地域の農家と連携した取組を始めるなど、自らの経営と地域農業が同時に発展できるように取り組み、社会的な価値を高めていきましょう。

＜経営発展に不可欠な人材を育成・確保する＞

- 3.1 農業になじみのない人材にも理解してもらえよう、自分の経営理念や目標、事業内容について、自社のHPやSNS等で発信・説明します。
- 3.2 採用後のミスマッチを防ぐことができるよう、欲しいのは正社員なのか、パートなのか、幹部なのか、労働力なのか、後継者なのか等必要な人材像を明確にして募集・採用を行います。採用前のインターンシップも行ってみましょう。

### 具体例

＜発信を工夫する＞

- ① 人材募集時に職場環境と仕事内容をチラシに写真で分かりやすく見せるなど、なるべくオープンにすることで、ミスマッチの確率も低くなり、応募人数も増えた。
- ② 若い世代を意識してSNSで積極的に業務内容を発信した結果、定期的に大学生が来てくれるようになり、彼らを通じた同年代への情報伝達もできるようになってきた。

＜多様な人材を確保する＞

- ① 農業への適性を見極めるため、採用前にインターンシップ受入れを行った。
- ② 子育て中の女性を積極的に採用した。従業員が同じ学校行事で休みが重なるような事態にならないよう、幅広い年齢層をバランス良く採用した。
- ③ 社内業務を見直し、業務の切り出しを行い、障害者雇用に取り組んだ。
- ④ アルバイトの人数が10人になって目が行き届かず仕事が回らなくなってきた。自分の思ったように農産物が畑でできない壁にぶつかり、きちんと会社の思いを理解してくれる正社員の雇用・育成に取り組むこととした。



会社の思いを理解する正社員を雇用・育成している(ベジーツ 長野・野菜)



**3.3** 人材の適性や組織で担う役割(作業員、管理者等)に応じた育成を心掛けます。将来の選択肢(キャリアパス/昇給/独立支援等)を提示し、従業員のモチベーションを高めましょう。

**3.4** 単に生産技術的な指示だけでなく、人格や生活態度等も含めた総合的な観点から、全人的な指導をします。

#### 具体例

##### <人材を育成する>

- ① 従業員が社長ともう1人しかおらず、社長が農場の管理と営業の中心を担っていたとき、もう1人を農場長として育成することに力点を置き、現場を徐々に任せられるようにした。社長は営業活動に注力した。
- ② 農業経営では作業員・監督者・管理者・経営者のそれぞれの層が必要で、それぞれの層に合った人材育成のビジョンを明確にした。作業員については地域との関わり方を理解させることも重要と感じた。



こと京都株式会社(京都・九条ねぎ)

##### <将来の選択肢を提示する>

- ① 採用時に、どういった育成プロセスを行っていて、その結果どのような将来像が得られるのかということ伝えた。
- ② 研修の修了後は契約栽培し、生産物は全量を買上げる独立支援研修制度を導入した。

##### <全人的な指導をする>

- ① 資格取得を促進する制度を導入した。
- ② 若手の従業員に対して、他産業の会社員時代に受けた指導方法を採り入れたり、面談を行うこととした。
- ③ 今必要なスキルや、合格点までできているスキルについて、100項目の星取り表を作り、どれだけ塗りつぶしたかによりスキルアップの状況を確認するようにした。

**3.5** 「人」がやるべき重要な仕事に注力できるよう、最先端の農機や技術の導入等により労働時間の削減や、作業負担を軽減します。

**具体例**

＜最新技術を導入する＞

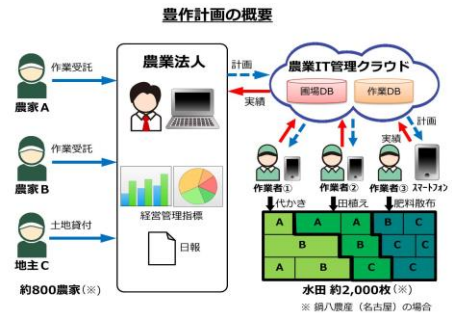
- ① どこにいても常に牛の様子が管理できるシステムを導入して、無駄な時間を減らした。また、夏場は暑いので出勤時間を早め、昼間に休憩時間を確保して作業効率を下げないように工夫した。

【養牛カメラの導入】



- ② 作業管理やバックオフィスにITクラウドサービスを導入した。入力是一次だけで、転記作業は不要にし省力化した。事務所に出勤がなくても自宅や外出先でも働けるようになった。
- ③ フィンテックにより、規模拡大や直販の増加に伴い増大する会計等のバックオフィス業務を大幅に効率化した。

- ④ 社長が作業毎に指示内容を白地図に書き込んでスタッフに配布していたが労力がかかる上に、作業内容を間違ふなどのミスが発生していた。トヨタの「カイゼン※」方式を導入し、営農に必要な情報を ICT で一元管理することで作業の偏りや無駄がなくなり、年間労働時間を 15%削減した。



※トヨタが自動車事業で培った生産管理手法や工程改善のノウハウ

- ⑤ 自動走行トラクターにより耕起・播種の作業時間を約4割削減。

有人機・無人機の協調作業により耕起・播種の作業時間を約4割削減



- ⑥ 搾乳ロボットの導入により搾乳時間を3割強削減。



搾乳ロボット(固定型)

### 3.6 自らの経営と地域農業が同時に発展できるように取り組みましょう。

#### 具体例

＜地域農業と一緒に発展していく＞

- ① 自社の利益が他の農家の利益にもなることを心がけ、バイオガスプラントでの液肥生産を 50 軒の地域農家と一緒にやってきており、餌となるデントコーンも 70 軒近い農家と連携して栽培してきた。



株式会社ノバルズ(北海道・肉牛、酪農)

- ② 「自社が正しく発展すると社会貢献と地域貢献になる」との理念のもと、自社から独立した農家とグループ化・産地ルー化するとともに、作物に一定の基準を作ってブランド化を進めた。
- ③ 新しく参入した地域にも「地域がお客様」という理念で入っており、社員一人一人が地域との関わり方を理解するよう、会社の中で、「社会人基礎力」を高めるための研修を実施してきた。
- ④ 地元の農業高校の生徒に、農業に親しんでもらえる場を提供しており、農産物の加工にも、高校生から出たアイデアを採用した。

## 農業の「働き方改革」検討会委員名簿（五十音順・敬称略）

### （農業経営者）

- 会津 宏樹 アルファーム代表(青森・りんご)、前全国農業青年クラブ連絡協議会長  
延與 雄一郎 株式会社ノベルズ代表取締役(北海道・肉牛、酪農)  
丸田 洋 有限会社穂海農耕代表取締役(新潟・米)  
三浦 綾佳 株式会社ドロップ代表取締役(茨城・フルーツトマト)  
山田 敏之 こと京都株式会社代表取締役(京都・九条ねぎ)  
公益社団法人日本農業法人協会会長

### （有識者）

- 鈴木 泰子 社会保険労務士法人リライアンス代表  
徳田 安伸 東京都立園芸高等学校統括校長  
名越 涼子 フリーアナウンサー  
深沼 光 株式会社日本政策金融公庫総合研究所主席研究員  
堀口 正裕 株式会社第一プログレス常務取締役、TURNSプロデューサー

## 農業の「働き方改革」検討会 開催経緯

2017

- 12/19 第1回検討会 検討会の設置、農業の「働き方改革」が目指すもの  
ヒアリング①(委員の取組紹介)

2018

- 1/24 第2回検討会 農業高校生(都立園芸高校)との意見交換

- 2/ 9 第3回検討会 ヒアリング②

〔 山雅 FABRICANT 山下希氏(岡山・ぶどう)  
鹿児島黒牛美由紀牧場 上別府美由紀氏(鹿児島・肉牛)  
パソナ農援隊 政久優実子氏  
南会津町 星太樹氏  
働き方改革に資する技術、農業・農村における女性の減少要因  
取りまとめの考え方(案) 〕

- 2/28 第4回検討会 ヒアリング③

〔 阿部梨園 佐川友彦氏(栃木・梨)  
ベジーツ 山本裕之氏(長野・野菜)  
フクハラファーム 福原悠平氏(滋賀・稲作) 〕  
取りまとめ骨子案

- 3/20 第5回検討会 取りまとめ(案)