

遠隔地に立地する畜産経営の労働力調達と経営対応

農畜産業振興機構 平成28年度畜産関係学術研究委託調査 報告書

柳村俊介・鵜川洋樹・岡田直樹・申鍊鐵・長島朋美・中津裕太

遠隔地に立地する畜産経営の労働力調達と経営対応

目 次

I 研究の目的, 課題, 方法	6 従業員と生活・地域
1 調査研究の目的	7 求められる従業員の確保・定着手段とは？
2 調査研究の背景	
3 調査研究の課題と特徴	V 養豚経営の遠隔地化と従業員確保問題
4 調査研究の方法	1 従業員確保問題
	(1) 養豚経営の遠隔地化
II 統計にみる近年の農業雇用の動向	(2) リスク低減に向けた従業員配置
1 農業雇用の全般的縮小と雇用の長期化	2 養豚経営の対応
2 組織経営体における常雇いの比重増大	3 まとめ
3 畜産経営における雇用	VI 調査結果の概要
4 遠隔地畜産経営における雇用	1 畜産経営への聞き取り調査結果
III 畜産経営における従業員確保問題の背景と 経営展開に及ぼす影響	(1) OY 牧場
1 調査牧場の地域労働市場	(2) PL 牧場
2 労働力不足の背景と要因	(3) MY 牧場
3 従業員確保問題と経営展開	(4) GZ 牧場
IV 最遠隔地の酪農経営における従業員確保・ 利用の特徴と課題	(5) TD 牧場
1 はじめに	(6) OA 牧場
2 検討事例	(7) HK 牧場
3 労働市場の状況と問題把握の枠組み	(8) DH 牧場
(1) 労働市場の状況	(9) OK 牧場
(2) 問題把握の枠組み	(10) TS 牧場
4 従業員確保と従業員の属性	(11) HM 牧場
(1) 従業員確保の媒介手段	(12) LH 牧場
(2) 就業条件	(13) TO 牧場
(3) 従業員の属性	(14) TT 牧場
5 部門構成と従業員配置	(15) DA 牧場
(1) 外部労働力への依存及び労働力過不 足の状況	2 農業法人へのアンケート調査結果
(2) 牧場の部門編成と労働編成	(1) アンケート概要
(3) 従業員の就労状況と従業員管理	(2) アンケート結果(北海道・東北の比較)
	(3) アンケート結果(営農類型の比較)

I 研究の目的, 課題, 方法

1 調査研究の目的

本研究は、北海道と東北の企業的畜産経営（酪農と養豚）を対象として調査研究とアンケート調査分析を行うものである。研究の目的は次の2点である。

第1に、農村の雇用給源が縮小する下で、遠隔地に立地する企業的畜産経営が労働力調達についていかなる問題に直面し、今後、どのような経営対応を行おうとしているのかを解明する。

第2に、畜産経営に従事する役員と従業員が農村社会にどのように関与しているのかを明らかにし、企業的経営と農村社会の関係に関する論点を整理しながら、政策支援の必要性と課題を検討する。

2 調査研究の背景

我が国の畜産経営は、長期的トレンドとして外部の労働力を雇用する企業的経営への転換を進め、同時に遠隔地型産業としての性格を強めてきた。遠隔地への立地は、草地型酪農では低地帯を条件とする粗飼料基盤の確保、施設型中小家畜では畜産公害回避をはかる動きとしてとらえられるが、いずれにしても農村での労働力調達が可能であることが遠隔地立地の条件であった。1980年代まで我が国の農村は低賃金労働力の供給源としての役割を果たしていたので、企業的畜産経営は遠隔地に立地する経済的メリットを享受することができた。

しかし今日、状況は一変した。高齢化と過疎化が進んだ結果、農村は労働力供給源としての役割を失いつつある。とりわけ遠隔地農村に立地する企業的経営では労働力調達の困難が増した。地元での雇用が困難な場合は多くの人口を抱える都市部等からの労働力調達が必要であり、遠隔地立地は労働力調達に関して不利な条件を抱えることにつながる。この状況は今後も続くと考えられるの

で、労働力調達に関して畜産経営が抱える課題と経営対応を解明することは畜産業の長期的な発展方向を考える上で重要な意味をもつ。

ところで、農村社会の維持・再生をはかる上で企業的農業経営への期待が高まっている。農業資源の保全・管理や住民の生活や福祉を支える社会的事業の展開等、企業的農業経営に期待される事業種類は多面にわたり、これらの期待に応えることができるかどうかという点からも畜産経営のあり方が注目される。しかし、両者の相互関係が強まるとは限らない。まず問題になるのは企業的農業経営に従事する役員・従業員の農村社会への関与であろう。それは役員・従業員の農村居住のいかに左右され、労働力調達のあり方と密接に関連する。企業的畜産経営と農村社会の関係が断たれる可能性も考えられる。反面、企業的農業経営が農村社会の維持・再生に積極的な役割を果たすことは、自らの雇用給源の確保に向けた能動的行動としての意味をもつ。かかる能動的行動の機運が高まれば、その支援を農村政策に組み込むとともに、農の雇用事業や外国人技能実習制度等の労働力調達に関わる諸政策と併せて企業的農業経営を支える総合的な雇用確保対策として拡充することが求められる。

遠隔地に立地する畜産経営は我が国の企業的農業経営の先駆をなす存在である。その労働力調達に関する実態解明は問題が先鋭的に現れると考えられることから、我が国の企業的農業経営全般の将来を考えるうえでも重要な意味をもつ。

3 調査研究の課題と特徴

以上を踏まえ、本調査研究の課題を次のように設定した。

第1に、遠隔地に立地する企業的畜産経営における労働力調達の実態と今後の経営対応、そこで直面する問題を解明する。

第2に、畜産経営に従事する役員と従業員による農村社会への関与を中心に、企業的畜産経営と農村社会の関係を明らかにし、さらに政策支援の

必要性と課題についても検討する。

このような課題を掲げる本研究の特徴は以下のように述べるができる。

これまでの調査研究は、企業的農業経営が直面する労働力調達問題を経営管理の高度化によって対処すべき課題としてとらえる傾向が強く、企業的農業経営の存立を脅かす重大問題との認識に立つ研究は少ない。本研究の第1の特徴は、企業的農業経営の基本戦略に影響を及ぼしかねない問題としてとらえ、その実態分析を行う点にある。

第2の特徴は、企業的農業経営の労働力調達対応によって、役員・従業員の農村社会との関与が希薄化する可能性があることに注目する点である。農村社会による農業資源維持が不可欠の水田農業等と異なり、畜産では元来、農業経営と農村社会の希薄になりがちで、特に施設型の中小家畜でその傾向が強い。その最も端的な例が農場の移転であろう。畜産経営と農村社会の良好な結合を図るために、経営側での労働力調達のあり方等の対応を検討するとともに、このテーマに関わる政策支援の課題を検討した。

4 調査研究の方法

上記の課題の解明に向け、労働力調達に困難を抱える北海道と東北の遠隔地農村に立地する畜産経営を対象に、経営実態調査とアンケート調査を組み合わせた研究を行った。畜産の種類は主に酪農と養豚を取り上げた。

(1) 調査研究

北海道と東北を対象に複数の調査地点を選定し、経営調査を実施した。主に酪農経営と養豚経営を取り上げたが、その理由は、遠隔地立地の理由と外部労働力依存の程度が異なることから、労働力調達をめぐる問題の現れ方と今後の経営対応が異なると考えられるからである。

(2) アンケート調査

北海道と東北の企業的農業経営を対象にアンケ

ート調査を実施した。調査対象は、遠隔地農村と都市近郊農村、及び畜産経営と耕種経営が可能となるように選定した。なお、この調査に当たっては北海道農業法人協会と日本農業法人協会に協力を求めた。

[柳村俊介]

II 統計にみる近年の農業雇用の動向

1 農業雇用の全般的縮小と雇用の長期化

政府統計を用いて本論が扱う問題を概観しておきたい。まず、農業センサスの結果を用いて農業雇用の最近の動向について見る。農業センサスでは2005年から農業経営体調査が行われるようになり、農家以外の事業体を含む農業雇用の実態の把握が可能になった。この変更により、企業的農業経営と家族農業経営を合わせ、農業雇用を一体的に把握しやすくなった。ただし2000年以前に遡ることはできない。

農業センサスでは農業雇用を常雇いと臨時雇い（手伝い等含む）に分けて調査している。双方を合わせた常雇い＋臨時雇いの雇用を見ると、雇い入れた経営体数と雇入れ実人数が減少しており、農業雇用が縮小する傾向が見られる（第II-1表）。ただし、雇い入れ延べ人日は57,191千人日→65,748千人日→68,036千人日と増加している

第II-1表 農業雇用の動向

■常雇い＋臨時雇い		雇い入れた経営体数 (経営体)	農業経営体数に占める 左の割合 (%)	実人数 (人)	1経営体当 たり雇入れ 実人数 (人)	延べ人日 (人日)	1人当 たり雇 入れ日 数 (日)
全国計	2005年	495,514	24.7	2,410,289	4.9	57,191,189	23.7
	2010年	442,962	26.4	2,329,928	5.3	65,747,962	28.2
	2015年	313,887	22.8	1,676,606	5.3	68,035,544	40.6
組織経営体	2005年	13,095	46.6	195,209	14.9	18,182,900	93.1
	2010年	15,717	50.7	237,041	15.1	21,681,569	91.5
	2015年	21,981	66.7	277,871	12.6	31,555,887	113.6
家族経営体	2005年	482,419	24.3	2,215,080	4.6	39,008,289	17.6
	2010年	427,245	25.9	2,092,887	4.9	44,066,393	21.1
	2015年	291,906	21.7	1,398,735	4.8	36,479,657	26.1
■常雇い		雇い入れた経営体数 (経営体)	農業経営体数に占める 左の割合 (%)	実人数 (人)	1経営体当 たり雇入れ 実人数 (人)	延べ人日 (人日)	1人当 たり雇 入れ日 数 (日)
全国計	2005年	28,355	1.4	129,086	4.6	23,348,748	180.9
	2010年	40,923	2.4	153,579	3.8	31,388,325	204.4
	2015年	54,252	3.9	220,152	4.1	43,215,042	196.3
組織経営体	2005年	7,153	25.5	67,935	9.5	13,447,783	198.0
	2010年	9,014	29.1	82,465	9.1	16,468,356	199.7
	2015年	14,075	42.7	120,602	8.6	25,353,689	210.2
家族経営体	2005年	21,202	1.1	61,151	2.9	9,900,985	161.9
	2010年	31,909	1.9	71,114	2.2	14,919,969	209.8
	2015年	40,177	3.0	99,550	2.5	17,861,353	179.4
■臨時雇い(手伝い等を含む)		雇い入れた経営体数 (経営体)	農業経営体数に占める 左の割合 (%)	実人数 (人)	1経営体当 たり雇入れ 実人数 (人)	延べ人日 (人日)	1人当 たり雇 入れ日 数 (日)
全国計	2005年	481,392	24.0	2,281,203	4.7	33,842,441	14.8
	2010年	426,698	25.4	2,176,349	5.1	34,359,637	15.8
	2015年	289,948	21.1	1,456,454	5.0	24,820,502	17.0
組織経営体	2005年	9,552	34.0	127,274	13.3	4,735,137	37.2
	2010年	12,174	39.3	154,576	12.7	5,213,213	33.7
	2015年	16,005	48.5	157,269	9.8	6,202,198	39.4
家族経営体	2005年	471,840	23.8	2,153,929	4.6	29,107,304	13.5
	2010年	414,524	25.2	2,021,773	4.9	29,146,424	14.4
	2015年	273,943	20.4	1,299,185	4.7	18,618,304	14.3

資料：農業センサス

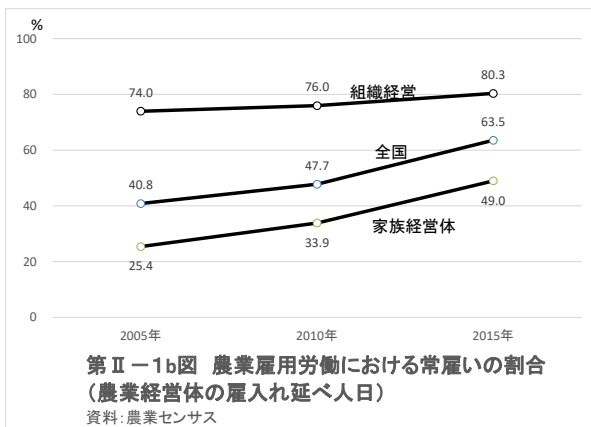
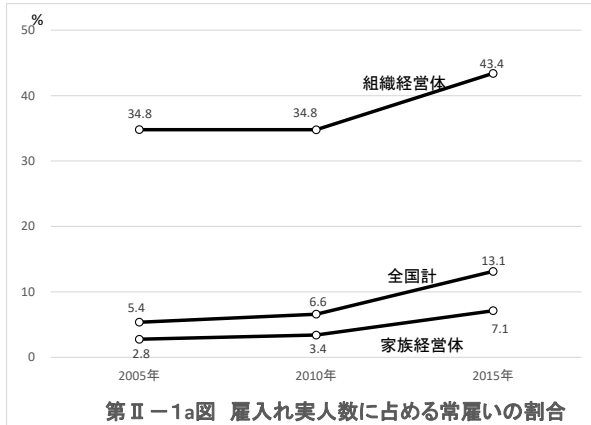
ことが注目される。これは1人当たり雇い入れ日数が23.7日→28.2日→40.6日と増加しているため、雇用期間が長期化する傾向が認められる。

常雇いと臨時雇いを分けて見ると、常雇いを雇い入れた経営体が10年間に増加する一方、臨時雇いを雇い入れた経営体は大きく減少している。増加と減少の幅はともに大きく、明瞭なコントラストを示している。雇い入れた実人数、延べ人日についても常雇いの増加と臨時雇いの減少という違いが見てとれる。しかし、経営体当たりの雇い入れ実人数と1人当たり雇い入れ日数を見ると、常雇いと臨時雇いのいずれについてもさほど大きな変化は認められず、結局、雇い入れた経営体数の増減が大きく影響していることがわかる。上述の雇用期間の長期化は、臨時雇いを雇い入れた経営体が減少する一方、常雇いを雇い入れた経営体が増加する傾向を反映したものと見える。

2 組織経営体の常雇いの比重増大

常雇いと臨時雇いのコントラストは農業雇用に占める組織経営体と家族経営体のシェアの変化とも関連している。常雇い＋臨時雇いの雇い入れ実人数に占める組織経営体の割合は2005年の8.1%から、2010年の10.2%、2015年の16.6%へと拡大した。そして雇い入れ延べ人日に占める組織経営体のシェアは2005年では31.8%に過ぎなかったが、2010年では33.0%、2015年では46.4%に上昇し、家族経営体に匹敵するようになった。常雇いだけを見ると、組織経営体の雇い入れ延べ人日のシェアは58.7%と家族経営体を上回る。

雇い入れ実人数と雇い入れ延べ人日に占める常雇いの割合を示すと（第II-1図）、家族経営体でも常雇いの割合が上昇しているが、組織経営体では実人数で43.4%、延べ人日で80.3%に達し、



組織経営体の雇用は常雇いが主流になりつつあることがわかる。

このような農業雇用の変化を強調すると、家族経営体による臨時雇いが縮小する半面、組織経営体による常雇いが拡大していることが注目される。

第Ⅱ-2 経営組織別および大規模農業経営体の農業雇用(2015年)

	農業経営体数に占める雇入れた経営体の割合 (%)	常雇いを雇入れた経営体				臨時雇いを雇入れた経営体				
		農業経営体数に占める常雇いの割合 (%)	経営体当たり常雇いの雇入れ人数 (人)	常雇い1人当たり雇入れ延べ日数 (日)	雇入れ実人数に占める常雇いの割合 (%)	雇入れ延べ人日に占める常雇いの割合 (%)	農業経営体当たり臨時雇いの雇入れ人数 (人)	臨時雇い1人当たり雇入れ延べ日数 (日)	雇入れた経営体数に占める臨時雇いの割合 (%)	
■経営組織別(農業経営体分類編)										
単一経営	22.5	3.9	4.2	200.5	14.3	66.4	20.7	4.7	17.0	
耕種計	22.0	3.3	3.8	183.8	11.4	58.7	20.6	4.8	16.6	
稲作	14.5	0.9	2.8	129.3	4.4	40.1	14.1	4.0	8.9	
施設野菜	44.8	18.5	4.3	195.1	30.1	73.6	35.4	5.2	30.1	
畜産計	33.0	16.9	5.7	245.8	48.7	90.5	22.5	4.5	24.5	
酪農	40.4	18.7	2.9	250.4	27.4	85.5	30.1	4.7	16.1	
肉用牛	22.0	7.7	3.7	249.0	28.6	86.0	17.2	4.1	16.2	
養豚	53.5	47.1	7.2	252.5	86.3	96.8	19.2	2.8	53.2	
養鶏	55.5	41.2	11.2	235.4	70.0	91.2	29.0	6.8	53.4	
準単一複合経営	30.5	5.1	3.4	186.2	10.0	57.0	28.6	5.5	15.6	
複合経営	36.2	6.3	3.5	194.5	9.5	57.5	34.1	6.1	15.1	
■大規模農業経営体(農業経営部門別編)										
酪農	2才以上乳牛300頭以上	95.4	93.9	12.9	257.8	85.2	95.0	44.4	4.8	78.6
養豚一貫	5000頭以上肥育	95.1	93.6	22.1	264.7	94.9	98.1	22.3	5.0	93.9

資料:農業センサス。

3 畜産経営における雇用

経営組織別に雇用を観察すると(第Ⅱ-2表),畜産が耕種よりも積極的に雇用労働力を導入している様子が見えてくるが,とりわけ常雇いの導入についての積極性が見取れる。経営体当たりの常雇いの雇入れ人数5.7人は「家族労働力の補充」の範囲を超えるものであり,常雇い1人当たり雇入れ日数246日からは通年フル雇用を実現していることがうかがえる。常雇いの割合は雇入れ実人数のうち約半数を占め,雇入れ延べ人日数では9割に達している。

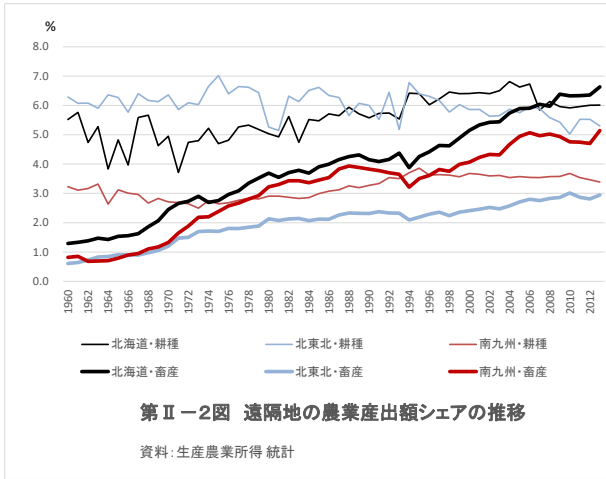
この傾向は畜産のなかでも酪農,肉牛よりも養豚,養鶏において顕著であるが,酪農の最大規模層(2才以上乳牛300頭以上)では養豚,養鶏と同水準の数値を示している。94%の経営体が平均13名に達する常雇いを雇い入れている。

4 遠隔地畜産経営における雇用

最後に遠隔地畜産経営の雇用について見よう。ここでは北海道,北東北(青森県,岩手県,秋田県),南九州(宮崎県,鹿児島県)を遠隔地として位置付ける。

これら3地域の農業産出額が全国の農業産出額

合計に占めるシェアの推移を第Ⅱ-2図に示した。観察期間は1960~2013年である。1960年と2013年における3地域の農業産出額シェアを示すと,北海道6.9%→12.6%,北東北7.0%→8.2%,南九州4.1%→8.6%といずれも上昇した。同図では耕種と畜産に区分し,それぞれの全国産出額合計に占めるシェアを示した。いずれの地域でも畜産のシェアが顕著に高ま



っており、北海道と南九州は畜産の産出額が耕種の産出額を上回るようになった。

耕種と対比した畜産の産出額増大は一般的に認められる傾向である。全国の農業産出額合計に占める畜産の割合は1960年の18.2%から2013年には32.0%に上昇した。しかし、畜産産出額について遠隔地3地域の全国に占める割合を示すと、北海道7.1%→20.7%、北東北3.4%→9.2%、南九州4.5%→16.1%と大幅な上昇が見られる。畜産産出額の増大は遠隔地において顕著であった。

このことを踏まえて遠隔地、特に畜産経営における雇用状況を見る。第Ⅱ-3表は第Ⅱ-2表と同じ項目を遠隔地の3地域について示したものである。また、北海道については酪農、北東北と南九州については養豚を取り上げ、首都圏を含む関

東・東山と比較しながら大規模経営について示した。関東・東山は酪農と養豚の双方について比較的多くの大規模経営が形成されていることから、比較の基準地域として適当と考えた。

まず、全国平均と比べた3地域の農業雇用の特徴について述べると、北海道は常雇い、臨時雇いともに雇い入れた経営体の割合が高い。北東北と南九州については、雇い入れた経営体の割合は全国平均をやや上回る程度で、北東北は臨時雇い、南九州は常雇いの比重が相対的に高い。

大規模経営の雇用を関東・東山と比較すると、北海道酪農については、経営体当たりの常雇いの雇い入れ人数が10.2人と、6.8人少なく、常雇いの確保に差があることが示唆される。他方、北東北と南九州の養豚を関東・東山と比較すると、むしろ南九州で常雇いの導入が進んでいることが分かる。北東北と関東・東山との間には大きな差が認められない。

[柳村俊介]

第Ⅱ-3表 遠隔地畜産経営の雇用(2015年)

	農業経営体数 (経営体)	農業経営体数に占める雇い入れた経営体の割合 (%)	常雇いを雇い入れた経営体					臨時雇いを雇い入れた経営体			
			農業経営体数に占める常雇いを雇い入れた経営体の割合 (%)	経営体当たり常雇いの雇い入れ人数 (人)	常雇い1人当たり雇い入れ延べ日数 (日)	雇い入れ人数に占める常雇いの割合 (%)	雇い入れ延べ日数に占める常雇いの割合 (%)	農業経営体数に占める臨時雇いを雇い入れた経営体の割合 (%)	経営体当たり臨時雇いの雇い入れ人数 (人)	臨時雇い1人当たり雇い入れ延べ日数 (日)	
全国	1,377,266	22.8	3.9	4.1	196.3	13.1	63.5	21.1	5.0	17.0	
北海道	40,714	51.6	14.3	4.0	204.9	14.9	66.2	45.9	7.1	18.3	
酪農大規模経営 (2才以上乳用牛300頭以上)	北海道	114	94.7	93.9	10.2	245.4	82.3	94.5	48.2	4.3	66.2
	関東・東山	34	97.1	94.1	17.0	263.7	89.3	97.8	47.1	4.1	50.4
北東北	121,864	29.0	2.7	3.9	218.2	6.1	48.1	28.0	5.8	15.2	
南九州	65,583	26.1	6.0	4.5	216.3	19.7	70.5	23.2	4.8	22.2	
養豚一貫大規模経営(5000頭以上肥育)	北東北	43	95.3	95.3	23.6	274.3	95.7	98.1	25.6	3.9	117.7
	南九州	53	96.2	96.2	29.2	271.2	98.8	99.1	13.2	2.6	202.6
	関東・東山	68	94.1	92.6	23.3	258.6	93.9	97.3	26.5	5.3	108.7

資料：農業センサス

Ⅲ 畜産経営における従業員確保問題の背景と経営展開に及ぼす影響

1 調査牧場の地域労働市場

本研究で調査対象とした、北海道と東北地域の大規模な畜産経営の多くでは人手不足が共通する傾向としてみられた。両地域は首都圏を中心とする市場からの遠隔地として共通する立地条件にあるが、遠隔地に立地する畜産経営への通勤圏を範囲とする地域労働市場としては大きく異なる状況にあると考えられる。

調査牧場における従業員（家族およびパートを除く）の確保状況をみると（第Ⅲ-1表）、北海道（十勝、根室地域）の酪農経営では、実家が通勤圏内（＝地元）の従業員は少数で、実家が通勤圏外の従業員（＝社宅やアパートに居住）が多数を占めている。また、北海道の酪農では7つの調査牧場のうち4牧場で外国人技能実習生を受け入れている。一方、秋田県の酪農経営や北海道（安平、せたな、森町）および秋田県の養豚経営、青森県の肉用牛経営では、通勤圏内（＝地元）の従業員が多数を占め、通勤圏外の従業員は例外的といえ

るほど少ない。

このように、北海道の十勝・根室地域とそれ以外の地域では、牧場の通勤圏を範囲とする地域労働市場の状況が異なっていると考えられる。北海道の十勝・根室地域では絶対的な労働力不足といえる状況で、従業員は地域外から転入する従業員や外国人技能実習生に依存せざるを得ない。一方、十勝・根室地域以外では、地域内に一定の労働力が存在している相対的な労働力不足の状況であり、人手不足感が強まり従業員の確保がしづらい傾向にあるが、これまでは通勤圏内（＝地元）の従業員で一定程度充足することができ、外国人技能実習生の受け入れもみられない。

2 労働力不足の背景と要因

北海道十勝・根室地域とそれ以外の地域で異なる労働市場の状況を具体的なデータで分析することはできないが、異なるようになった背景として元々の人口密度の違いが考えられる。十勝・根室地域は畑作・酪農の専業地帯であり、専業農家が支配的で農業以外の就業先が少ないことから人口密度は低かった。こうした地域で畑作や酪農経営

第Ⅲ-1表 調査牧場における従業員確保状況

(2016)

畜種	酪農									
	十勝					根室		秋田		
地域										
牧場	OA	OK	HK	LH	DH	TS	HM	GZ	TD	
通勤圏内	0	0	2	3	10	1	3	10	5	
通勤圏外	3	4	2	4	35	3	3	1	2	
外国人	0	7	0	2	12	0	4	0	0	
計	3	11	4	9	57	4	10	11	7	

畜種	養豚					肉牛
	安平	せたな	森	秋田		青森
地域						
牧場	TO	TT	DA	PL	MY	OY
通勤圏内	11	2*	9	100	27	18
通勤圏外	1	0	1	2	4	1
外国人	0	0	0	0	0	0
計	12	2	10	102	31	19

*障がい者

の規模拡大が進めば、他方で離農する農家は離村せざるを得ず、人口密度はさらに低下する。一方、十勝・根室地域以外の北海道の道南地域や東北地域は水田農業を基盤とする兼業農家が多く、農業以外の就業先があったことから一定の人口密度があった。例えば、東北地域の農家出稼ぎ者数は1970年代前半にピークを迎え、その後、電子機器・部品などの工業導入により、農村地域の就業機会が増加し、出稼ぎの減少と農村への人口定着が進み、農家の兼業化が進行した。

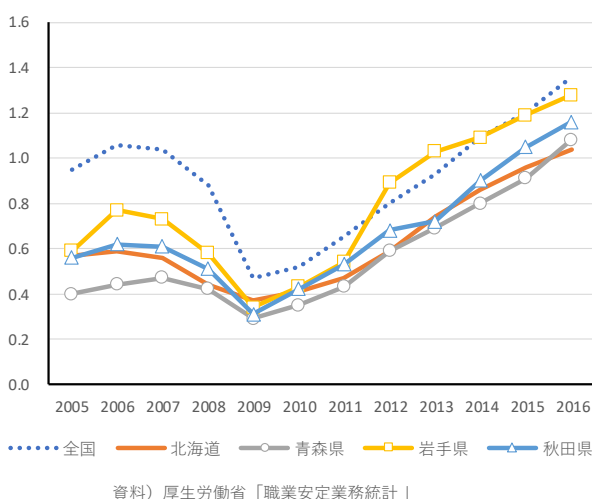
それが2000年代に入るとWTO体制でグローバル化が進み、製造業の国内工場の海外移転が始まり、農村地域の人口も減少していく。農村人口の減少は、大都市への人口流出であり、なかでも秋田県の人口減少率は日本一（ワースト1）である。これに青森県、山形県が続き、東北地域の人口減少は最も深刻である。また、こうした人口減少は東北地域に限ったことではなく、一部の大都市を除く全国共通にみられる少子高齢化の結果でもある。一方、農村人口が減少する中でも、高齢化する農村における医療・福祉など生活産業の労働力需要はむしろ増加し、震災復興などに誘引されて建設業の労働力需要も高まっている。その結果が農村地域における労働力不足となっていると考えられる。

つまり、北海道の十勝・根室地域は専業農業地帯に起因する構造的な労働力不足であるのに対し、

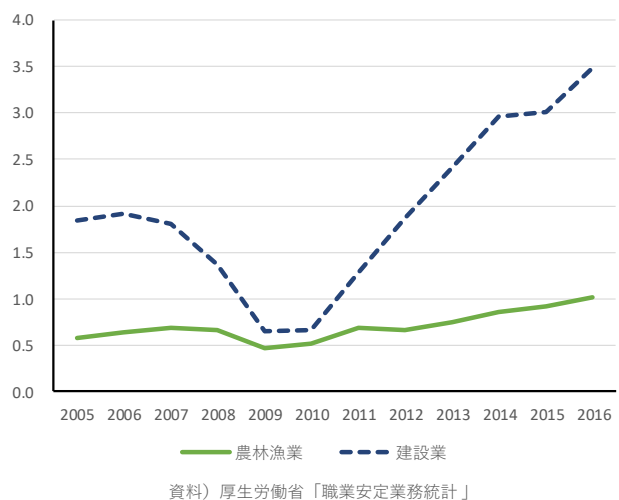
十勝・根室地域以外は我が国の産業構造の変動と少子高齢化に影響された労働力不足と考えることができる。

次に、こうした労働力不足の実態を有効求人倍率（求人数÷求職者数）の最近10年間の推移でみると（第Ⅲ-1図）、2008年9月のリーマン・ショックに始まる世界的不況の影響で有効求人倍率は2009年にかけて低下し、その後上昇に転じている。全国平均値では2009年の0.47がボトムで、2016年には1.36にまで上昇している。このような有効求人倍率の動向は、本研究で調査対象とした北海道や北東北地域でも同様であるが、全国平均に比べて水準が低いことが共通している。例えば2016年では、北海道1.04、青森県1.08、秋田県1.16となっている。なお、岩手県は2011年に発生した東日本大震災の復興事業により労働力需要が増大し、全国平均を上回る年次もあり、2016年は1.28となっている。このように、北海道・北東北地域の有効求人倍率は全国平均よりも低い水準であっても、近年、上昇傾向が続いていることは同様であり、労働力不足状況が高まっていることも同じである。

続いて、有効求人倍率を職業別にみると（第Ⅲ-2図）、建設業では第Ⅲ-1図と同様な傾向に加えて変動幅が大きいのに対し、農林漁業では一貫して緩やかに上昇している。例えば、2016年の有



第Ⅲ-1図 地域別有効求人倍率（パート含む）



第Ⅲ-2図 職業別有効求人倍率（パート除く常用）

効求人倍率は建設業が 3.49 と高いのに対し、農林漁業は 1.01 である。これは、建設業は景気動向に左右されて大きく変動するのに対し、農林漁業は景気動向とは無関係に着実に有効求人倍率が上昇し、労働力不足感も高まり続けていることを示すものである。

また、データで示すことはできないが、「急速に進む少子高齢化で人手不足感は強まっており、とくに中小は深刻だ。中小企業の働き手や非正社員は、賃金への不満による転職が目立つことも人手不足に拍車をかけている。」(朝日新聞 2017 年 3 月 16 日)とされることから、他産業に比べて事業規模の小さい農業は、地域、職種、企業規模の 3 点から労働力不足が一層深刻になっていると考えられる。

3 従業員確保問題と経営展開

これまでみてきたように、人手不足感は調査牧場で共通しているが、従業員の確保状況は北海道の十勝・根室地域とそれ以外の地域とでは異なっていた。しかし、この地域差がいつまでも続くとは限らず、このまま少子高齢化が進めば、十勝・根室以外の地域においても絶対的な労働力不足となり、通勤圏外の従業員に依存せざるを得ない状況になることが予想される。

これまでの十勝・根室地域の調査結果から、通勤圏内(＝地元)の従業員は定着率が高いのに対し、通勤圏外から転入してきた従業員は定着率が低い傾向がみられた。このため、同地域の酪農経営では、従業員の獲得や定着率を高めるため賃金上昇やキャリア形成、社宅整備など就業条件の向上対策を行っている。さらに、将来的に酪農経営の担い手となる者を育成するための新規就農研修事業(牧場)が行政や JA の地域的な取り組みとして行われている。調査地域においても、研修終了後に経営主や従業員として定着している事例もみられる。なお、こうした研修制度は地域外から一定の就農志望のある「酪農」特有の事業であるとも考えられる。一方、従業員の定着率が低いことを前提に、経営管理業務は家族など役員だけが担

うような対応もみられる。この場合、牧場の組織として分権的な体制をとることができず、経営規模を拡大するような経営展開は困難になると考えられる。なお、家族経営の規模拡大では搾乳ロボットの導入事例が多くみられるが、調査牧場では従業員確保対策として搾乳ロボットが検討されている事例はみられなかった。しかし、今後は企業的な大規模経営においても搾乳ロボットは従業員確保対策の有力な選択肢になると考えられる。

十勝・根室以外の地域、なかでも東北地域の養豚経営や肉用牛経営では分権的な会社組織になっていて、地元の従業員の確保ができなくなると、経営規模を縮小せざるを得ないとする事例もある。あるいは、地方都市近郊など一定の労働力が残っている地域への移転も選択肢になるとされている。また、外国人技能実習生の受け入れを予定している酪農経営もある。従業員雇用型の大規模畜産経営は、元々規模拡大志向が強く、経済連携協定などグローバル化対応としても規模拡大による低コスト化を経営戦略とする事例が多いことから、従業員確保の問題は極めて重要な課題になっている。このことは、遠隔地に立地する畜産経営に限ったことではなく、法人化を指向するすべての農業経営に共通する課題でもある。「手作業の多い園芸産地では「農繁期の労働力不足が栽培面積の制限要因となっている」(茨城県)」(日本農業新聞 2017 年 3 月 14 日)とされ、人手不足が経営展開に直接的な影響を与えている。この対策として、政府は国家戦略特区で外国人の農業就労を認める制度を創設しようとしている。ここで検討されている職種を問わない外国人労働力が特区以外にも広がれば、大規模畜産経営でも受け入れが進むとみられ、今後の経営展開を大きく左右することになると考えられる。

[鵜川洋樹]

IV 最遠隔地の酪農経営における従業員確保・利用の特徴と課題

1 はじめに

北海道東部（以下、道東）は、酪農、畑作といった土地利用型農業が主産業として展開し、我が国で最も人口密度が低い地帯である。ここでは、農業経営はかねてから労働力確保問題に直面してきたが、近年の少子化や人口流出による地域の生産年齢人口の減少のもとで、農業経営の雇用条件はさらに悪化したとみられる。一方、酪農経営の動向に注目すると、離農による戸数減少の一方で、多数の従業員を雇用し、突出した量の生乳生産を行う牧場が出現してきた。こうした大規模酪農経営（以下、大規模経営）は、しばしば地元で就業機会を提供するとともに、中小規模経営に代替し酪農の持続的担い手となることが期待されている。では、はたして、こうした、労働力市場が狭小なもと—今回の調査の中でも最も都市からの距離があるという意味で「最遠隔」といえよう—にある大規模経営は、悪化する雇用条件の下で、従業員の確保・利用に向けていかなる対応をとっているのだろうか？そこには、いかなる課題があるのだろうか？

ここでは、今回の調査のうち道東の事例を横断的に整理し、最遠隔地の大規模経営にみられる従業員確保・利用の実態と課題を整理する。具体的には、①大規模経営が採る従業員確保の方法と雇用された従業員の属性、②大規模経営の部門編成と従業員配置、③従業員の生活と地域との関わりについて整理し、このもとで、大規模経営における従業員確保・利用の特徴と課題、その安定化に向けて必要となる対策について若干の検討を行う。

2 検討事例

検討事例は、今回の調査のうち、道東にある大規模経営 7 経営である（第IV-1表）。これらに

は、①年間出荷乳量 1,500t 以上の大規模経営であり、②いずれの経営も複数の従業員を雇用（ただし雇用者数は経営間で差異）、③うち 5 経営は、家族経営が展開したもの、他の 3 経営は複数の酪農経営の合併による共同経営、等がみられる。

第IV-1表 各牧場の概況

農場名	OA牧場	OK牧場	HK牧場	LH牧場	DH牧場	TS牧場	HM牧場
個別・共同	個別	個別	共同	共同	共同	個別	個別
部門構成	搾乳	搾乳・チーズ	搾乳(ソフト工房を設置予定)	搾乳	搾乳・チーズ	搾乳(チーズ他を計画)	搾乳
労働力・人	役員・家族	2	2	6	3	3	4
	正社員	3	4	4	9	45	4
	パート・アルバイト	—	2	2	2	2	—
	外国人技能実習生	—	7	1	2	12	—
飼養頭数・頭	生産牛数	150	840	432	630	1,950	200弱
	育成牛数	110	760	x	550	750	120
飼料作・ha	草地	23	x	x	204	400	167
	コーン	30	x	x	126	400	27
出荷乳量・t	1,500?	8,300	5,136	7,824	20,500	1,800?	3,800

注：実態調査（2017）による。詳細は各牧場の項を参照。—：なし、x：不明、?：推計

3 労働市場の状況と問題把握の枠組み

(1) 労働市場の状況

検討に先立って、これらの牧場を取り巻く労働市場の状況を整理しておく、第一に、近隣における労働力給源の薄さ、を指摘できる（第IV-2表）。各牧場は、①40 人/km²を切る低い人口密度のもとにあり（北海道全体の人口密度は 64.74 人/km²、北海道に次いで人口密度が低い岩手県は同 83.02 人/km²）、また、②労働給源と想定される地域の中核都市からはおよそ 30km 以上離れる。低い人口密度は近隣から労働力を得にくいことを、さらに中核都市から遠距離であることは、牧場への従事は転居を前提としなければならないことを意味しよう。

第二に、詳細は割愛するが、多くの場合、労働

力に関して“疎”な状況がさらに進む、疎化のトレンドにあることである。実は、こうした疎化は、農業経営数の減少とも軌を一にするもので、特に農業経営数の減少に伴う離農戸数の減少のもとで、酪農経営の労働給源となっていた離農者の減少も進む状況にあるとみられる。

第IV-2表 人口密度、中心市街・都市からの距離

農場名	OA牧場	OK牧場	HK牧場	LH牧場	DH牧場	TS牧場	HM牧場
市町村の人口密度	13.86人	24.41人	5.96人	7.02人	7.04人	35.13人	11.89人
町村の中心市街地からの距離	2km	6km	4km	6km	5km	18km	9km
人口5万人以上の都市からの距離	37km	29km	52km	43km	42km	91km	100km

注：人口密度は2016年1月1日時点で1平方キロメートル当たり。距離は道路距離。

(2) 問題把握の枠組み

大規模経営の従業員確保・利用に関する問題は、こうした労働市場の変化を前提に捉える必要がある。

すなわち、今日の問題は、大規模経営における規模拡大のもとでの労働需要の増大に対し、近隣における労働力給源の疎化が深刻化したことを背景とする。ここでは、①近隣の労働力給源の疎化のもとで遠隔地からの雇用を含め、従業員数の確保をいかにはかるか、という従業員数確保の問題と同時に、②酪農に関する技能を生かして地域で生活していこうとする労働力数の減少(あるいは、かつて多く見られた、酪農にモチベーションを持つ実習生の減少もあろう)という、労働力の性格の変化のもとで、どのように従業員を確保・利用していくか、という点が課題となる。これらを以下に探ろう。

4 従業員確保と従業員の属性

(1) 従業員確保の媒介手段

各経営の従業員確保の媒介手段を第IV-3表に示した。ここでは、次の特徴がみられる。

第一に、遠隔地からの労働力確保に向けて、求人サイトの利用が中心となること。ここでは、各牧場の概況や雇用に関わる情報提供がなされるが、①表示形式が定められた求人サイトでは、表示内容は牧場間で類似的となりやすく、賃金水準のみが被雇用者の関心事となりがちで、各牧場でもそのための対応が求められること、②そもそも当該サイトは農業就労を考える人の閲覧が中心となりより多くの人々への就労喚起には限界があること、③応募は被雇用者の判断に依存し、一方で牧場にとっては被雇用者がいかなる人物かは十分に把握できない等の状況が想定される。

第二に、いくつかの牧場では、従業員確保の信頼度向上に向けて、労働力に関する情報を保有する主体と関係をつくる動きがみられた。たとえば、大学、高校、専門学校等とのネットワーク形成(OA牧場、HK牧場)や、人材紹介会社の利用(LH牧場)であり、すでに離職した従業員の口コミによる採用(OA牧場)もこれに当てはまる。

第三に、「紹介・つて」といった地元雇用の手段は、信頼度が高く長期雇用につながるとした指摘が見られた(TS牧場)。しかし、近隣人口の減少のもとで、こうした方法での従業員確保は難しくなっているとされた。

第四に、JAや町村自治体では、主に二つの支援措置がみられた。一つは、JAのホームページ上の募集広告掲載であり、もう一つは、OA牧場やKH牧場のように、地域における研修施設の設置と研修生の募集確保、牧場への派遣を含む研修の実施、希望や要請に応じた研修終了者の牧場への紹介の取り組みである。前者は、被雇用者の閲覧機会を増やすに留まるが、後者は研修生の理解促進や牧場就労の意欲喚起、場合によっては牧場との直接的な情報交換機会形成のもとで、より信頼ある従業員を牧場の負担少なく確保する手段となっている可能性がある。

第五に、ハローワークは、地元の労働市場の縮

小のもとで、「農業に対するモチベーションを持たず、他でも就労できないような人材しかこない」とされ、もっぱら低い評価を受けがちで、利用されない状況が見られた。

以上のことは、従業員確保の媒介手段は、今日では、遠隔地からの雇用に向けた求人サイト利用が中心となるが、こうした手法では、被雇用者の情報把握は困難で不確実性も伴うこと、これに対し、地域で研修機関を設置し研修生を確保することは、研修生のモチベーションの向上や牧場との情報交換の頻度を高め、雇用を安定させる可能性が期待される。また、このことは、従業員を遠隔地から確保する際には、被雇用者に関する情報を牧場は把握しにくく、このことが雇用の不確実性を高める恐れにつながるかもしれないことを意味する。

第IV-3表 従業員確保の媒体

農場名	OA牧場	OK牧場	HK牧場	LH牧場	DH牧場	TS牧場	HM牧場
主たる求人媒体	ハローワーク	×		×	×	×	×
	求人サイト	○	◎(アグリ、第一次産業ネット)	◎(JAのHPにもリンクを貼ってもらう)		◎(アグリナビなど)	◎(農家のお仕事ナビ、第一次産業ネット)
	自社HP、フェイスブック				○(やる気のある人がくる)		
	直接宣伝	○(大坂、神戸等の動物学校等で求人活動)					
	人材紹介会社			○(東京の会社に依頼)			
	大学・高校等とのネット	○(大学の実習、農学校、動物学校からのインターンシップ受け入れ等)		(今後、大学、農業大学校等でのプレゼンを検討)	×	×(研修生受入要請も無い)	
	口コミ	○(これまでの実習生や従業員の紹介)					
JA、役場の支援	JA	ホームページに掲載	なし	×		なし	JA下部組織による募集代行(もともと花嫁対策、応募者は少ない)
	役場	○研修施設を設置	なし	○研修施設を設置		なし	
	備考	地域を代表する窓口としての活動					採用に際しては事前面接を実施(牧場による旅費負担)

注：◎：主に利用、●：他の媒体より信頼性高い、○事例有り、×評価しない

(2) 就業条件

各牧場で、求人サイト等において従業員に提示される就業条件を第IV-4表に示した。ここでは次の状況がみられる。

第IV-4表 就業条件

農場名	OA牧場	OK牧場	HK牧場	LH牧場	DH牧場	TS牧場	HM牧場
給与	初給	求人サイトを基準に設定(20万前後)。		高卒の最低賃金を基本とするが、高めに設定し人を集める		20~25万(徐々に上昇)	固定せず(基本的に年齢に応じた給料、10年間は毎年1万円昇給)
	昇給	年1回	随時	年1回		あり	1万円/年 5千円/半年
	外手当				繁忙期手当(夏期)あり	勤務時間が長いので多額となる	役職のみ
賞与	賞与	業績に応じる	業績に応じる	年1回	年2回	年2回	全体の業績に応じて
	社会保険	未加入(法人化の直後)	あり	あり	あり	あり	あり(技能研修制の雇用のため)
勤務時間	勤務時間	朝・夕の計8hr	8hr+時間外	10hr(休日確保のため1日当たりは長い)	8hr	3シフト(基本8hr+残業)	朝・夕の計8hr(場合により昼残りあり)
	休日	休暇	週休1日	週休1日	年間休日100日目標	5日/月	4週6休
有給休暇		5日間/年	夏休み1週間			あり	
通勤	手段	社用車	貸与可	なし	なし	リース車	市街地からの通勤用(3名)に相乗り社用車
	通勤手当		なし(敷地内居住)	あり	なし		社宅居住者には社用車を貸与(通勤用ではない。有料)
居住	住宅	JAによる従業員住宅、町営住宅	敷地内に従業員用のワンルームMS8室(家賃2万円、光熱費自己負担)。外国人研修生用住居も敷地内。	市街地に借り上げ社宅(アパートの1室)、今後完全な資金がなかった、施設地内は従業員がいやがる	近隣集落の町営住宅を利用(住宅建築の資金がなかった、施設地内は従業員がいやがる)	一戸建て10戸、ワンルーム10戸(いずれも市街地)、1人は公営住宅、外国人は敷地内住宅	市街地(20km)の民間APと、近隣集落(5km)の旧教員住宅に居住(荒天にシャワートイレ付き建物)
	食事		今はなし。	なし	—	なし	なし
	住宅手当		—	2万円/月	住宅費の半額を助成	15,000円/月を上限	
	福利事業					誕生会、父の日、母の日、クリスマス、大晦日、元日	新年会のみ(2回に分けて実施)
備考					研修受けさせたいが、人員が少なくて困難。最低2人は雇用が必要。	経営者より年長者は採用しない	プライベートには非開き。模範的なが、手厚い。下手なコミュニケーションは不要。長続きしない前提で雇用。

注：聞き取りのほか、求人ネット上の情報で補充した。—：該当無し、空欄：聞き取りなし

第一に、就業条件は、給与・手当条件や労働・休日条件が主であり、基本的には長期継続雇用が望まれているものの、キャリアパスに関しては必ずしも明示されない。実態としては、終身雇用を前提としたいわゆる「新卒市場」とは異なる状況にあることがわかる。

第二に、いずれの牧場でも勤務時間や休日が明示される。基本は搾乳・給餌・ベッドメイク・除

糞等を中心とした8時間労働でさらに時間外就労が加わる。ここでは、乳牛の病気、出産、あるいは脱糶といった時間を問わず発生する状況への対応は必ずしも明確には組み込まれていない。すなわち、従業員は、もっぱら限られた時間の範囲で作業をこなす者としての性格が伺える。

第三に、遠隔地からの従業員確保に際して、社宅の整備や手当支給がみられるが、住宅は牧場の施設地外に準備される場合が多く（OA、HK、LH、DH、TSの各牧場）、敷地内の場合（OK及びHM牧場）でも、基本的に職住分離が前提とされる。

以上のことは、遠隔地からの従業員確保に際しては、他産業との比較も踏まえて雇用条件の社会化が必要となること―他産業と同等の就業条件や居住条件が求められること―を間接的に示すもので、ここでは従業員は定められた就業時間帯に職務に従事する、いわばサラリーマン的就労を前提とするといえる。このことは、かつての酪農実習生が、酪農家家族と寝食を共にしたこととは、異なる状況といえる。

(3) 従業員の属性

各牧場の従業員の属性を第IV-5表に示した。ここでは次の特徴がみられる。

第一に、従業員は、近隣よりも、道内・道外出身者が多い。すなわち、遠隔地の労働力への依存割合が高い。また、遠隔地からの就業は、特に20代の単身者に多い（表の他、各事例の節を参照）。このことは、近隣からの従業員は、年長者も多くしばしば同居家族を持つことと対照的である。

第二に、従業員の勤続年数は、その過半数が5年未満で、特に、遠隔地からの従業員は勤続年数が短い傾向にある（各事例の節を参照）。しばしば、「2年もてばよい」、「突然やめてしまう」との指摘がなされる。ここでは、近隣からの従業員が継続就労を志向することと対照的である。

第三に、経営主からの聞き取りでは、遠隔地からの若年労働力は、しばしば酪農へのモチベーションが不明確で、このことが短期間で離職の要因という。こうした従業員は高学歴で内向的者が

多く、就労働機は、しばしば「都会で疲れたことへの癒やし」といわれる。牧場によっては、こうした一時的就労を「ジブシー枠」とし、継続就労を前提とするキャリア枠と別に扱う場合もみられる。

第四に、第三の点と関わって、遠隔地からの従業員は、経営主から厳しい評価を受ける場合が多い。やる気のなさの指摘や、断りもなくやめることへの批判、などである。このことは、外国人技能実習生が、3年はきっちり働いてくれるとされ、おしなべて高い評価がなされていることと対照的である。

以上のことは、遠隔地からの従業員は、酪農就業へのモチベーションが弱い傾向にあり、継続就労への不確実性が高く、単純に彼らに依存することは、場合によって牧場の不安定化の要因となりかねないことを示唆しよう。

第IV-5表 従業員の属性

農場名	OA牧場	OK牧場	HK牧場	LH牧場	DH牧場	TS牧場	HM牧場
出身・人	近隣(通勤圏)		2	2	x	1	3
	道内	1	2		3	x	1
	道外	2	2	2	3	x	3
平均年齢・歳	近隣(通勤圏)		34	43	x	41	46
	道内	22	31		35	x	28
	道外	28	46	31	29	x	23
今後の意向	終身就労		1	2	x	1	2
	新規就農意向			(1)	x	(1)	
	離職			(1)	x	(2)	
	不明	(3)	(2)	1	1(3)	x	1
備考	2	道外1名は引きこもりがち。 日本人は信用できない。いきなりやめる。外国人技能実習生は信用できる。	従業員は辛抱できず出入り激しい。	道外出身者1名は、先輩が口うるさいため離職希望。	新卒採用をメインにしたが、希望者はすべて採用。出入り激しい。地元採用はほぼ定着するが、よそから来た人はやめる。	従業員はメンタル弱い傾向。愚痴を言い合ふコミュニティが必要。	長くても2年(道外は高学歴多く、単純作業にマッチしないから)。酪農家になりたいよりも、酪農ならばできるかもと考える人がくる。

注：「今後の意向」の実数は、近隣（通勤圏）からの就労者のうちの該当者数、()内は、同じく道内・道外出身者の該当者数。

5 部門構成と従業員配置

では、それぞれの牧場は、遠隔地からの従業員をどのように配置しているのだろうか？

(1) 外部労働力への依存及び労働力過不足の状況

各牧場は、労働力全体のうち、従業員をはじめとした外部労働力にどの程度依存しているのだろうか（第IV-6表）。また、現状において労働力の過不足はあるのだろうか？ここでは、次がみられる。

第一に、労働力数に占める、従業員、アルバイト・パート、国内研修生、外国人技能実習生等の割合を外部労働力依存度とすると、共同経営で構成員・家族員数の多いHK牧場で33.3%にとどまる以外は、すべて60%をこえ、特にOK、LH、DH、TS牧場では80%を超える。すなわち大規模経営は、外部労働力に依存して展開した牧場といえる。

第二に、OA牧場をのぞき、外部労働力数は足りているとするのは1牧場（HM牧場）で、残る5牧場は不足とする。すなわち、多くの牧場で、従業員は足りない状況にあり、この調整として、家族の就労（HK牧場）や、一時的なアルバイトの

第IV-6表 外部労働力依存及び従業員過不足の状況

農場名	OA牧場	OK牧場	HK牧場	LH牧場	DH牧場	TS牧場	HM牧場
従業員・家族	2	2	6	3	3	1	4
外部労働力	3	13	4	13	59	4	10
合計	5	15	12	16	62	5	14
外部労働力の割合(%)	60.0	86.7	33.3	81.3	95.2	80.0	71.4
外部労働力の過不足状況	現体制で可能だが、2人増やしたい(何かあった時のため)。	現体制で可能だが、2人増やしたい(何かあった時のため)。	不足。ローテーションには、9人働き3人体制が必要。家族2人は、従業員不足時に調整的に就労。	不足。最低2人、できれば4人必要(飼料収穫が自ら出来ない。研修にも出せない)。役員全員、後継者がいない恐れがあり、従業員から構成員を確保しなければならない。このための教育が必要。	不足。規模拡大のため従業員80人体制が欲しい。当面、正社員51人以上を確保することで、技能実習生6名受入を可能とした。	不足。もう1人いけばゆとりが出るが、同時に過剰となる側面もある。労働逼迫の際には、削蹄業者を一時的なアルバイトとして雇用している。	現状でよい(規模拡大は考えない)。

注： 空欄：聞き取りなし

雇用（TS牧場）がなされている。また、従業員が不足し繁忙となるもとは、従業員研修等の時間が割けないとの指摘（LH牧場）がある。

以上のことは、大規模経営では、外部労働力を前提とした労働編成が重要となるが、現時点では十分な従業員数を確保できない状況にあることを意味する。

(2) 牧場の部門編成と労働編成

従業員就業との関連で、各牧場の部門編成に関して、次の状況がみられる（第IV-7表）。

第一に、各牧場は酪農（生乳生産）を主部門とし、DH牧場以外は、収入の多くを生乳販売による（DH牧場は、加工品販売も主力部門に位置づけ）。ここでは、部門分化の程度は低い。

第二に、7牧場中4牧場で、チーズをはじめとする加工部門への着手や計画がみられる。この理由として、①経営者や家族、あるいは従業員の志向充足やモチベーション導出手段（OK牧場、HK牧場、DH牧場）、②生乳を活かしたビジネス拡大（DH牧場、TS牧場）であり、こうした部門には専任従事者が確保される傾向にある。

第三に、労働編成には、①搾乳部門の他、飼料生産や育成などの迂回生産工程を含めてすべての部門を、基本的に従業員をはじめ経営内労働力でカバーするタイプと、②哺育・育成、飼料作等の一部やすべてを、哺育・育成牧場やコントラクターに外部化するタイプがあり、①には家族経営から展開したOA、OK、TS、HMの4牧場が、②にはKH、DH、LHの3共同牧場があてはまる。前者は、農繁期の飼料収穫調製時期にあわせて従業員確保をはかる必要が生じるのに対し、後者は、搾乳に特化することで日々の作業のルーティン化と労働需要量の平準化が可能となり、交替制勤務による休日確保がより容易となるとみられる。

第四に、搾乳作業におけるヘルパー利用は、LH牧場、TS牧場に限定される。これは、多頭飼養のもとでヘルパー利用は容易ではないと同時に、交替制勤務によりヘルパーの必要性に乏しいことを理由としよう。LH牧場では、離職による突発的な

従業員不足時の保険として、TS 牧場は、飼料収穫調製時期の労働負担軽減手段としてヘルパーを利用する。

第五に、牧場により、従業員数の変動への補完手段が準備されている。これには、①バッファを含めた従業員数の確保（OK 牧場、TS 牧場）、②バッファとしての家族労働力の利用（KH 牧場）である。このことは、従業員確保が容易ではない元で、突発的な離職に備え、牧場自らが労働力をプールする必要が生じていることを意味する。

以上のことは、各牧場は、酪農（生乳生産）を中心とした比較的単純な部門構成が採られ、従業員は搾乳を中心に配置され、状況に応じて迂回生産部門の外部化がなされること、加工部門は、おそらく部門としての独立性が強く独自の労働力確保がなされる傾向にあることを示唆する。

第IV-7表 部門編成と作業外部化

農場名	OA牧場	OK牧場	HK牧場	LH牧場	DH牧場	TS牧場	HM牧場
搾乳	○	○	○	○	○	○	○
飼育	○	○	(通年預託)	○	○	○	○
迂回生産	○	○	(通年預託)	△(11ヶ月齢以降を全頭預託)	○	○	○
飼料作	○(収穫調製は共同作業)	×(全面委託)	?	△(1番草、コーン収穫と2番草の一部を委託)	(作付を含め全面委託)	○	○
チーズ	×	○	×	×	○	□(チーズ)	×
その他			□(ソフトウェア)			□(ポタージュ)	
ヘルパー利用	?	?	無し	有り(割り当てのみ)	無し	有り(収穫時期の1週間)	無し
備考			搾乳専門としないといふ休みを確保できない。	ヘルパー利用は従業員がやめた時の保険、コントラは自らの出資組織、育成牧場は町営。		コントラ、TM Rセンターへの展開もアイデアとして有り	

注： ○：牧場内で実施 △：作業を一部外部化 ×：作業を完全外部化 □：事業を計画中 ?：不明

(3) 従業員の就労状況と従業員管理

各牧場における、従業員の就労状況を第IV-8表に整理した。ここでは次の特徴がみられる。

第一に、従業員は、搾乳あるいはそれに付随する、日々手順の決まった作業には基本的に全員が従事する。

第二に、作業体制としてチーム編成がみられる（HK、LH、DH、HM 牧場）。すなわち、同一の機能をもつチームが生まれ、交替制でルーティン業務

をこなす。チーム制をとる理由として、①ルーティン制を可能とすることで、従業員の1日の就業時間（8時間）の中でも牧場の作業遂行を可能とすること、及び②当番制により交互に休日確保を可能とすることにある。ここでのチームは、比較的短期に習得できる作業を前提とした人員配置上の工夫であり、チームの人員は入れ替わりがあり、必ずしも同じメンバーとして固定されていない。なお、構成員を含めた全体の労働力数が相対的に小さい牧場（OA 牧場、TS 牧場）では、ルーティン制ではなく、搾乳を中心に全員で作業を分担する体制がみられる。

第三に、聞き取り調査で感じられた、経営者の、従業員評価の視点について述べておくと、全体として、①就労態度、まじめさ、技術的優位性、協調的性格などは、経営者に好印象を与える素材となるが、②特定の牧場を除くと、こうしたことは、他者に勝る昇給や昇進に強く関わるわけではない。すなわち、従業員は、提示された賃金で雇用され、定められた時間就労し、予定された昇給を享受する。個人的に査定を受け、それが好待遇につながる局面は、無いわけではないが限られる感もある。

第四に、牧場によっては、従業員をルーティン化された比較的単純な労働にとどめおく場合と、キャリアとして育成したいと考えている場合の双方が見られる。前者として例えば HM 牧場があり、経営の中核はあくまで家族であり、不足する労働を従業員等が担う。後者として例えば DH 牧場があり、従業員の管理的立場への登用がみられる。DH 牧場は、事例中最も規模が大きく、日常的作業においても一定の分権化が必要となったためといえよう。他の牧場は、およそ両者の中間といえ、キャリアとしての育成を意識したり、その必要性に迫られる牧場（LH 牧場）もある。しかし、実際には、①従業員は、必ずしも長期継続就労の志向を持たず、離職されたときの影響が大きいこと、②酪農の付加価値が低く、生涯雇用を前提とした賃金体系の設定が容易ではないこと（HM 牧場）等も指摘され、キャリアパスは形成されにくい状況が伺える。

以上にもとづけば、大規模経営では、導入したパーラーの効率的稼働が、必要従業員数の基本となり、それにむけた人員配置がとられること、ここでは、単純化されルーティン化し得る作業が中心となり、一方で、牧場によっては、経営の中長期的安定化に向けたキャリアパス形成は進みにくい状況にあることが示唆される。

第IV-8表 従業員の就労状況と従業員管理

農場名	OA牧場	OK牧場	HK牧場	LH牧場	DH牧場	TS牧場	HM牧場
基本形態	搾乳 男性作業 哺育、育成		チーム制によるルーティン(朝9人、夕7人)	チーム制によるルーティン(6~7人体制)	チーム制によるルーティン(9人×3交代制)	搾乳 哺育、車両	チーム制によるルーティン(6人体制)
管理業務への関与	なし		なし	長期雇用者(将来的に役員となることを期待)を副主任、牛主任に位置づけ	6~7人は管理職(ただし役員は家族、地縁から直接採用)	終身雇用想定者等(キャリア枠)は一部作業管理や獣医対応。	想定しない
キャリアアップの手段	JAの講習会への出席(希望に応じる)		積極的な資格取得誘導(人工授精師、大特)	長期従事により管理職への道(ただし人材難)	長期従事により管理職への道(ただし人材難)	キャリアプランを創るキャリア枠(長期勤務)の意識(1~2年就労のシブシー枠と区別)	なし(経営に関する部分は家族だけで十分。普及センターによる技術研修会程度を実施)
備考	毎夕ミーティング	農場への定着はステップアップのルーティングが必要	毎日にミーティング	当初役員の4戸から後継者をたすことが困難。		キャリア枠でも農場継承は想定しない(モチベーション維持が困難)。10ヶ月で作業は修得可。将来は搾乳ボ代替もあり得る。	従業員は長続きしないことを前提(モチベーション維持が困難)。10ヶ月で作業は修得可。将来は搾乳ボ代替もあり得る。

6 従業員と生活・地域

牧場による、従業員の生活面への関わり、及び従業員と地域との関わりには、どのような特徴がみられるだろうか？(第IV-9表)。

第一に、上述のように、従業員雇用は職住分離が前提とされる。多くの事例で従業員は牧場の施設地外に居住し、敷地内に社宅がある場合でも生活面には干渉しないことが前提とされる。すなわち、就業時間以外の行動は、牧場は関与しない。

第二に、地区行事への参加など、従業員の、牧場のある集落への関わりは、能動的にはみられない。経営主が、参加を促す状況もみられない。従業員にとり、牧場はあくまで仕事の場であり、従業員が牧場の敷地内に居住する場合でも、こうした関係にかわりはない。一方、従業員が牧場敷地外に居住する場合、居住地における集落活動への参加は、従業員個々の意識による。しかし、従業

員の多くは地域活動に消極的といわれる。

第三に、従業員の定着に関して、従来の集落活動とは異なるコミュニティ形成一人との関わりを伴って楽しみを見出し、そこにとどまりたいと感じられるような一が重要との指摘がある(TS牧場)。別節で扱ったS町では、研修機関における地域の人たちを含めた人的関係形成が、こうしたコミュニティ形成に作用している可能性がある。これについては、別途検討する必要がある。

以上のことは、今日の従業員雇用は職住分離が前提とされ、生活面での定住に向けたモチベーション形成は従業員個々に依存する状況にあることを意味する。生活面からの従業員定着には、そのモチベーションを高める新たなコミュニティの形成が必要といえるが、現時点ではそのあり方は不明確と言える。

第IV-9表 従業員と生活・地域

農場名	OA牧場	OK牧場	HK牧場	LH牧場	DH牧場	TS牧場	HM牧場
地域行事への従業員参加	行事へは自由参加。冠婚葬祭には参加しない。共同作業には経営主自らも地域活動から離れず出席もある。	なし(大人数での参加は歓迎されない、経営主自らも地域活動から離れず出席もある)。		敷地内に居住しないので従業員は関わらない。	参加困難(3回搾乳で時間採れない、強制できない)。		イベントに従業員はつれていけない(連れて行くと迷惑だし、行きたがらない)。
住居の考え方	通勤が基本(仕事とプライベートの分離、煩わしさからの解放、買物利便性)。	敷地内の独立AP(通いは車が必要で大変)。	職場との近接は居心地が悪い。従業員はコンビニに近いことを希望。	敷地内の住居は従業員がいない。		従業員用住宅は居住地にたてたい。	遠距離からの採用により仕方なく社宅を建設(利便性)。プライベートに関与しない。
備考	経営主家族は敷地内居住が不可欠		地域の草刈り、河川管理は業者に委託。農事組合はほとんど機能しない。		農村社会は希薄化。最低限のつきあい維持は必要。寄付を通じて地域貢献。従業員と地域住民の交流はない。	新たな従業員のコミュニティを準備すべき(研修会から懇親会へ拡大の方向を想定)。	従業員の横のつながりは弱く、ひっそりとくらす。コミュニティは必要ない。

7 求められる従業員の確保・定着手段とは？

本節の整理から、道東に展開する大規模経営の事例は、従業員確保・利用に関して次の状況に直面していることが示唆される。

A. 従業員確保の主たる対象は、道外を含む遠隔地にある。ここでは、牧場による、就労喚起を含めた直接的マーケティングは容易ではなく、求人サイトによる就業条件提示が従業員確保の主たる手段となる。このもとで、従業員数は多くの牧場で不足している。

B. 遠隔地から雇用された従業員は、「他の職業に

向かない」等を就業の動機とし、概して酪農へのモチベーションは弱く、数年内に離職する傾向にある。すなわち、雇用者の継続就業は不確実である。

C. 牧場では、1日8時間労働、週休制など他産業と同様の就業条件を整え、搾乳を中心とした、比較的習得が容易なルーティン作業に従業員を配置する。ここでは、チームによるルーティン体制の維持のため、被雇用者個々の能力評価やキャリアアップよりも、従業員の頭数の確保が優先される。

D. 就労は職住分離が基本となり、牧場は従業員のプライベートに関与しない傾向にある。居住地の人々との関係形成は従業員個々の意識によるが、概してそうした関係は希薄な状況にある。

このもとでは、次の問題が懸念される。

- ①雇用の不安定化と従業員の不足、あるいは従業員数の突発的変動
- ②ルーティン作業に従事するもとの、従業員のモチベーション維持・向上の困難化と早期離職。あるいはキャリアアッププラン構築の難しさ。
- ③従業員の生活条件確保の外部依存—しばしば地域は衰退傾向にある—や希薄な人とのつながり、あるいは牧場の立地する集落の人々との希薄な関係と、弱い定住のモチベーション。
- ④これらによる、牧場の短期、あるいは中長期的不安定化の恐れ。

これらの点は、従業員確保・定着に係る問題とは、単純に従業員の頭数を揃えればよい、という類いのものではなく、より経営の根幹に関わる問題であることを意味する。

では、従業員確保・定着への対策として、どのような道筋が展望されるだろうか？ここでは、二つの方向を想定できよう。

第一は、求人サイト等により遠隔地から集まる従業員の基本的な属性を前提に労働編成し、従業員のキャリアアップを必ずしも重視せず、家族による牧場運営・継承を基本とする方向であり、現在多くの牧場で採られている。こうした体制の安定化には、より多くの雇用ルートを準備し従業員確保を強化するとともに、牧場内外に労働力をプールし、常に安定した従業員数確保ができる状態

にすることが考えられる。事例では、構成員家族の臨時的就労や、一時的なヘルパー利用がみられ、そのほか搾乳ロボット等の代替手段の導入や、何らかの手段による地域での労働力バッファの形成も検討の余地があろう。ただし、こうした対応のもとでは、労働市場に起因した雇用の不安定化、地域衰退と定住条件後退による雇用確保困難化、従業員のキャリアアップによる中核的労働力確保の困難性といった課題が伴おう。

第二は、遠隔地であっても、求人サイトのみに頼らず、誘因喚起を含めた能動的な従業員確保のマーケティングを行うとともに、適切な人事評価を行い、個々の従業員の資質に即した配置・育成を行うこと、これらにより従業員の継続就業のモチベーションを高める方向である。言い換えると、一般企業に類する人事管理を行うことである。こうした取り組みにより、従業員に依存して経営を組み立てる上での問題の緩和解消も見込まれるが、事例では、こうした動きは必ずしも明確ではない。これは、大規模経営であっても、牧場個々では、労働負担やコスト面、あるいは具体的手段の面で、こうした取り組みを進めることが容易ではないためとみられる。

また、これらの方向と平行して、従業員の居住環境や、従業員をとりまくコミュニティ形成に関しても、牧場からの関わりは避けて通れないだろう。どのような地域やコミュニティを準備し提供できるかは、従業員の定住へのモチベーションと強く関わるとみられるためである。これについても、牧場単独での対応は困難な状況にある。

以上から、これからの従業員確保・定着に向けて、第一の方向、すなわち従業員数の安定確保に向けた対応に、第二の方向、より高度な人事管理のしゅくみを採り入れていくことが重要と思われる。さらに、従業員をとりまく地域・コミュニティの課題もあわせて、大規模経営であっても、JA、自治体、集落、他の牧場と連動した組織的対応が重要であり、それに向けた戦略構築に着手する必要があると思われる。

〔岡田直樹〕

V 養豚経営の遠隔地化と従業員確保問題

1 従業員確保問題

(1) 養豚経営の遠隔地化

養豚経営は選択的拡大を促進する基本法農政の下で、専門的展開と規模拡大が進展した。『畜産統計』によると、1961年の全国の豚飼養戸数は907,800戸であったが、2016年には4,830戸に減少しているものの、豚飼養頭数は1,918千頭から9,313千頭に増加している。また、1戸当たり飼養頭数は2016年の2.1頭から1,928.1頭に急増している。このような養豚の規模拡大は一貫経営および会社への転換と並行するかたちで行われ、養豚経営の構造再編が進展した。

また、養豚産地も移動している。第V-1表では46都道府県のうち、2014年の養豚産出額上位20道県の実数、割合、および1971年の順位と順位変化を示した。

1971年と比べ2014年には秋田県、長崎県、大分県が養豚産出額上位20位に新たに登場する一方、1971年4位の静岡県、6位の埼玉県、9位の神奈川県、11位の長野県が脱落した。また、20道県のうち、鹿児島県、宮崎県、岩手県、青森県の養豚産出額の順位向上が目立つ。1971年に比べ、鹿児島県は8位から1位に、宮崎県は17位から2位に、岩手県は20位から9位に、青森県は15位から10位と上昇した。一方で茨城県、千葉県、群馬県、愛知県の順位が下がった。茨城県は1位から5位に、千葉県は2位から3位に、群馬県は3位から6位に、愛知県は5位から7位に下落した。これらの都道府県別養豚産出額の順位変化は、養豚の産地が首都圏とその隣接県から東北・九州等の遠隔地に移動していることを示している。

このような遠隔地への養豚産地移動は畜産公害をはじめとする養豚が持つネガティブな問題への対応として行われたが、良質・高密度の労働市場からの労働力調達が困難となり、養豚経営の従業員確保問題を顕在化につながっている。

第V-1表 2014年における養豚産出額上位20道と府県及びその変化
(単位：億円、%)

(2) リスク低減に向けた従業員配置

順位	道都府県	養豚産出額	全国の 産出額に 占める割合	1971年との比較	
				1971年の 順位	順位変化
1	鹿児島県	763	11.9	8	↗
2	宮崎県	501	7.8	17	↗
3	千葉県	478	7.5	2	↘
4	北海道	456	7.1	7	↗
5	茨城県	414	6.5	1	↘
6	群馬県	411	6.4	3	↘
7	愛知県	276	4.3	5	↘
8	栃木県	271	4.2	14	↗
9	岩手県	270	4.2	20	↗
10	青森県	260	4.1	15	↗
11	熊本県	228	3.6	10	↘
12	秋田県	182	2.8	26	↗
13	新潟県	146	2.3	12	↘
14	山形県	137	2.1	19	↗
15	愛媛県	136	2.1	16	↗
16	沖縄県	133	2.1	-	-
17	宮城県	132	2.1	18	↗
18	山形県	128	2.0	19	↗
19	福島県	97	1.5	13	↘
20	大分県	20	0.3	24	↗

資料：『生産農業所得統計』より作成。

注1) 1971年に比べ上位20位から脱落した都道府県は静岡(4位)、
神奈川(9位)、長野(11位)である。

注2) 沖縄県のデータは1972年から公開されている。

加工型畜産と構造再編の進展とともに急速に規模を拡大してきた養豚経営は、臭気問題と環境問題等によって農場敷地の確保が難しくなったため、既存の敷地内で豚舎や施設を改善するかたちで取っていた。しかし、このような規模拡大の仕組みは高密度の豚飼養をもたらし、これは潜在的な豚疾病へのリスクを高める等、養豚経営においてリスクの低減は経営の存続に最も重要な課題となっている。その主たる対応はワクチン接種であるが、これは既にリスクが表面化してからの対応で、手遅れが生じる可能性がある。そこで

養豚経営では、ワクチン接種のみならず、飼養方式および技術導入、従業員配置等の独自の取組みを行いながら、リスク低減を図っている。これに該当する調査対象が法人 T0 である。

法人 T0 は豚舎を「分娩+離乳」と「肥育」の 2 サイトに分離し肉豚生産に取り組むマルチプロサイト^{注1)}を導入している。マルチプロサイトは各部門の衛生レベルを保つことが可能であり、他部門の豚からの感染を防止できる。また、各部門には担当従業員を配置し、他部門の従業員の出入を抑制する等、飼養方式と従業員配置によってリスク低減を図っている。

しかし、このような担当従業員の配置は部門ごとに 1 人以上の従業員が必要になる。さらに、大規模養豚経営では従業員の休日確保のために、複数の従業員の雇用が不可欠なので、リスク低減に向けた従業員の配置は従業員確保の需要をより高めている。

注 1) 引用文献[1]を参考した。

2 養豚経営の対応

これまでみてきたように、遠隔地化による労働市場の未発達とリスク低減のための従業員確保需要の増加は養豚経営において、質の高い労働力の

確保を困難にしている。そのため、養豚経営は家族労働力の外延を広げて対応している。

第 V-1 図は養豚経営において家族労働力と雇用労働力それぞれが労働力の量と質に対応しているのを模式化してものである。

まず、労働力の量についてである。家族労働力では、既存の家族構成員を基本とする家族労働力に親族構成員を加えた家族・親族労働力で養豚経営を支えている。法人 T0 でもそれを確認できる。

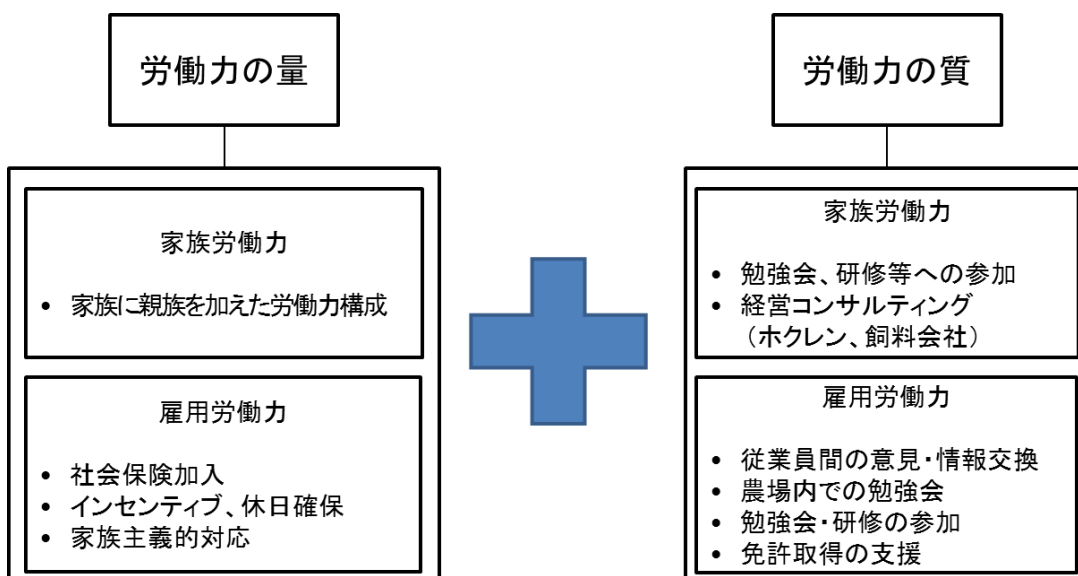
雇用労働力では、従業員の雇用を円滑にするため、社会保険に加入している。さらに、従業員の定着に向けては経営成績によるインセンティブ支給と休日確保に取り組んでいる。なお、定期的に食事会等を開催して家族主義的な雰囲気づくりを図っている。

続いて労働力の質である。雇用労働力の不足が顕著になる中で、家族労働力は繁殖部門を担当している。繁殖部門とは肉豚生産および経営成績において最も重要な種付と分娩を指し、高い水準の技術を要する。これを家族労働力が担当するというのは、家族労働力の技術水準の向上が必須不可欠なことを意味する。家族労働力は勉強会、研修等への参加と獣医コンサルティングを通じて技術習得を図っている。これは法人 T0 と法人 TT から見られる。

一方、雇用労働力の質を高めるため、作業実施

前のミーティングを通じて、従業員間の意見・情報交換を実施している。また、優れた技術をもつ従業員を中心に農場内での勉強会を開催しており、従業員を養豚関係機関が主催する勉強会や研修に参加させてい

第 V-1 図 労働力不足への対応（模式図）



る。外部勉強会や研修に参加した従業員は関連技術や情報を他従業員と共有し技術の上向平準化を図っている。これは法人 DA が先進的である。法人 DA は担当部門のリーダー格である従業員を養豚大学校に行かせ、養豚に関する最新技術や情報を身につかせ、またそれを自社の従業員に発信することで雇用労働力の質を高めている。さらに、免許取得も支援している。

3 まとめ

以上、従業員確保問題とそれに対する養豚経営の対応についてみてきた。現在の養豚経営における従業員確保は、労働市場が未発達している遠隔地化の進展による良質の従業員確保の難しさと、リスク低減のための従業員への需要増加が混在している状況である。この状況の下で、養豚経営は家族構成員に親族構成員を加えるかたちで家族・親族労働力を確保しており、従業員の雇用と定着、そして質の向上のため多様な取組みを実施しながら対応している。

養豚経営の規模拡大や安定的な経営維持のためには従業員の存在は欠かせないが、現在の養豚経営による対応策には限界がある。その限界とは地元の就業人口の減少に加え、養豚がマイナスイメージを払拭しきれていない点が挙げられる。多様な雇用誘引策とともに、養豚そのもののイメージアップに向けた取組み^{注2)}が必要になると考えられる。

注2) 例えば韓国の「養豚自助金制度」が挙げられる。

引用文献

[1] 申鍊鐵 (2017) : 『農業経営の展開と生産者出資型インテグレーション』, 農林統計出版

[申鍊鐵]

VI 調査結果の概要

1 畜産経営への聞き取り調査結果

(1) OY 牧場

1) 経営概況と経営展開

i) 経営概況

OY 牧場は乳用種および交雑種の哺育・育成から肥育までの一貫生産を行い、黒毛和種繁殖牛も飼養する大規模肉用牛経営で、青森県八戸市近郊の戦後開拓の酪農地帯に立地している。1988年に農事組合法人として設立され、主力である肥育牛の他に堆肥や和子牛、牛肉の直接販売も行っている（第VI-1-1表）。労働力は役員が7名で、うち家族は経営主（会長）などの4名、常勤の社員は正社員が14名、嘱託2名、パート1名、その他に臨時雇用が2名である。経営耕地は牧草地が135haで、うち100haは県の公共草地を最近買い取った採草地である。牛舎施設は離農跡地を買い取るなどして取得した施設が多いため3カ所（哺育センター、第一牧場、第二牧場）に分散し、棟数も多

い。牛舎は畜種や飼養ステージにより使い分けされている。飼養頭数（2016年）は哺育・育成牛が交雑種335頭、乳用種366頭、黒毛和種58頭、肥育牛が交雑種892頭、乳用種448頭、繁殖牛が152頭である。2014年の売上高は7億3,700万円であった。

なお、OY 牧場で生産された和子牛を肥育する牧場が2012年に別法人で設立されている。資金の関係で別法人となっているが、OY 牧場と一体的に運営されている。したがって、黒毛和牛については実質的には繁殖肥育一貫経営になっている。また、OY 牧場の経営主（会長）は建設会社も経営するなどグループ会社が複数あり、なかでもOY 牧場の飼料生産の繁忙期には建設会社の社員が支援している。

ii) これまでの経営展開

a) 法人の設立から交雑種牛および繁殖牛の導入

OY 牧場の経営主は開拓二世で、実家は酪農家であった。東京で土木・建設工として3年間働いた後、1973年にUターンしてC建設会社を設立した。その後、1987年に地域で生産される牛乳・乳

第VI-1-1表 OY 牧場の概要(2016)

企業形態(設立年)		農事組合法人(1988年)
販売品目		肥育牛、子牛、牛肉、堆肥
土地	施設用地	牛舎3カ所(第一牧場、第二牧場、哺育センター)
	経営耕地	草地135ha(リードカナリー、チモシー)
労働力	役員(家族)	4名(会長68歳、理事3名)
	役員	3名(理事4名)
	社員	正社員14名、嘱託2名、パート1名、臨時2名
牛舎	哺育・育成	21棟(840頭用): 哺育センター
	肥育	26棟(1,531頭用): 第一牧場、第二牧場
	和牛繁殖	5棟(100頭用): 第二牧場、哺育センター、繁殖牛舎
飼養頭数	哺育・育成牛	交雑種335頭、乳用種366頭、黒毛和種58頭
	肥育牛	交雑種892頭(去勢3割、めす7割)、乳用種448頭
	繁殖牛	黒毛和種152頭
売上高		7億3,700万円(2014年)
グループ会社		C建設、D物産(堆肥の製造・販売)、E牧場(和牛肥育)

製品を直売するための農事組合法人（Fファーム）を設立、1988年には実家の酪農経営を継承することになったが、その際に法人化し、酪農から肉用牛に転換した。肉用牛生産は乳用種肥育牛1,700頭からスタートした。既述のように、OY牧場は戦後開拓の酪農地帯に立地していることから、酪農生産の副産物である乳雄子牛を地域資源として利用することを目指したのである。なお、肉用牛の生産や販売では全開連（全国開拓農業協同組合連合会）の指導・支援を受けている。その後、酪農家の離農跡地を買い取るなどして、飼養頭数を増加させるなかで、1991年の牛肉輸入自由化を契機に交雑種牛を導入し、2000年には哺育・育成から肥育まで行う一貫生産に転換した。また、2000年からはふん尿をグループ会社であるD物産に販売するようになり、2007年には黒毛和種繁殖牛を導入、2012年に和牛肥育牧場を設立し、現在の肉用牛生産体制ができあがった。

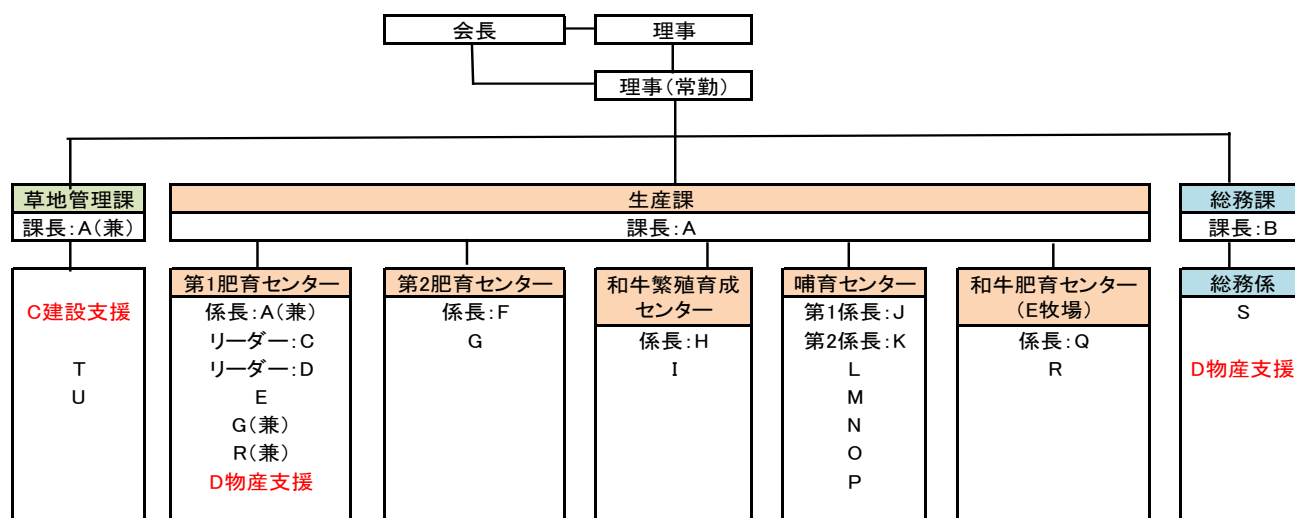
（貨物・旅客）、不動産業であり、堆肥製造ではOY牧場から購入したふん尿を原料としている。さらに、貨物業務ではOY牧場の素牛や肥育牛、配合飼料を運搬するなど、OY牧場と一体的に事業を行っている。また、C建設はOY牧場の牛舎建設を請け負う一方、OY牧場ではC建設から中古重機を譲り受けるなど、補合的な業務内容になっている。このように、OY牧場ではグループ会社が連携することにより、牛舎や機械のコスト低減、ふん尿処理作業の削減を図っていることが特徴である。なお、OY牧場の経営主は多くの関連会社も経営するとともに、2003年から村議会議員も務めていることから、牧場に常勤することはなく、日常的な業務は常勤の役員（1名）と牧場長的存在の社員が管理・運営している。

b) グループ会社の連携

OY牧場の経営主は、建設会社から事業を起こし、OY牧場を設立してから経営規模の拡大を果たしてきたが、その他にも、1990年にD物産を設立するなど多角的に事業を展開している。このなかで中核となるのがOY牧場とC建設、D物産の3社である。D物産の主な事業は堆肥製造販売と運搬業

2) 労働力の構成

OY牧場の組織体制を第VI-1-1図に示した。経営全体の統括は常勤役員、牧場現場の統括は生産課長が担当している。牧場の現場には草地管理課、生産課、総務課の3課があり、肉用牛の飼養管理を行う生産課には第1肥育センター、第2肥育センター、和牛繁殖育成センター、哺育センター、和牛肥育センター（E牧場）の5センターがある。各センターには係長やリーダーが配置されている。なお、このうちの和牛肥育センターは別法人の組



第VI-1-1図 組織体制（2016）

織になるが、0Y 牧場の社員が勤務している。また、草地管理課や第1 肥育センター、総務係の業務にはC 建設やD 物産の支援がある。

従業員（19 名）の年齢階層は20 代1 名、30 代6 名、40 代5 名、50 代2 名、60 代4 名、80 代1 名であり、うち4 名が女性である。生産課長以外の従業員は、全員地元出身で遠くても十和田市、三沢市である。前職は牧場、JA、風力発電会社などである。なお、生産課長は全開連からの出向で2 年間勤務している。

3) 従業員の募集・採用の方法

従業員は、①ハローワーク、②高校の新卒、③地元の住民、から採用している。しかし、最近はハローワークで募集しても、応募はあっても、適当な人材がこないため、この2 年間は採用していない。また、新卒については、営農大学校での説明会の開催やアグリナビも試しているが、これまで応募がない。そのため、結果的に地元採用のみになっている。

ハローワークへの求人では、多いときは年間10 名程度の応募があったが、この1 年間では3~4 名程度に減少している。この1 年間の採用では、3 名が入社し、4 名が退職している。入社した3 名はいずれも地元で、声をかけてきてもらった人である。うち2 名は従業員の知人である。退職した4 名の理由は転職のためであり、年齢は10 代から50 代まで幅広い。転職先は原発関連会社、トラック運転、自営（畜産）などである。

インターンシップ（就業体験）の受入体制があり、これまで養護学校や中学校の生徒を受け入れたことがある。会長所有のアパートがあり、月2 万円（1LDK）で入居できる。

農の雇用事業については、これまで5 名（2008 年12 月~2011 年10 月）で利用した。現在も該当者はいるが、書類作成の手が回らないため申請していない。

今後は日本人の採用が難しくなれば、外国人も検討したい。（※肉用牛は外国人技能実習生の対象

外)

ハローワークの求人票に記載されている就業条件は次のとおりである。

i) 一般用

①仕事内容：肉用牛肥育管理

②雇用形態：正社員

③給与：基本給 156,000 円~192,000 円、賞与あり（年2 回）

④勤務時間：07:30~17:00

⑤休日・休暇：年間休日 87 日、年次休暇 20 日

⑥待遇：通勤手当あり、社会保険加入、転勤なし、60 歳定年制、再雇用あり

⑦仕事に必要な免許：普通自動車、資格取得制度：全額助成

ii) 高校新卒用

①仕事内容：肉用牛肥育管理

②雇用形態：正社員

③給与：基本給 145,000 円、賞与あり（年2 回）

④勤務時間：07:30~17:00

⑤休日・休暇：年間休日 87 日、年次休暇 20 日

⑥待遇：通勤手当あり、社会保険加入、転勤あり、60 歳定年制、再雇用あり、宿舍あり、昇級あり（2014 年実績平均 3.26%）

⑦仕事に必要な免許：なし

4) 従業員確保問題の現れ方

従業員の確保が難しくなっていることの認識があり、既述のように、最近はハローワークで募集しても、応募はあっても、適当な人材がこないため、この2 年間は採用していない。また、新卒については、営農大学校での説明会の開催やアグリナビも試しているが、これまで応募がない。そのため、結果的に地元採用のみになっている。

5) 従業員の定着・確保に向けた対応

OY 牧場は、酪農地帯に立地する肉用牛経営として乳用種肥育からスタートし、牛肉輸入自由化を契機に交雑種の導入、黒毛和種の繁殖肥育一貫経営の導入に取り組んできたが、今後の経営展開として、乳用牛頭数減少への対策として酪農部門(牧場)の設立を検討している。

また、近年の子牛価格高については、肥育牛価格も平行して上昇すれば問題ないが、ギャップが出ると問題としている。肉用牛生産では子牛・育成牛や肥育牛のそれぞれの段階で経営安定対策があり、価格条件が悪ければ補てん金を受け取ることができるからである。

TPP(市場開放)への対策としては低コスト化が必要とし、そのために自給の生産財を増やすことを進めている。具体的には牧草地を増やして自給飼料を確保し、繁殖牛を増やして和子牛を確保することであり、酪農部門の設立も肥育素牛の確保につながる。なお、D 物産では地域の水田作経営と連携して飼料用米の SGS(粳米サイレージ)を製造し、これを OY 牧場が利用している。これも低コスト化方策の 1 つであり、地域農業の振興にも寄与する取り組みである。

こうした経営展開のためには新たな従業員の確保が必要になるが、現時点ではそのための特段の対策は見当たらない。

[参考文献]

- [1] 鶴川洋樹(2013):「乳用種主体から交雑種主体に転換した大規模肥育専業経営」『平成 24 年度大規模肉用牛経営動向調査報告書』(独)農畜産業振興機構, pp. 50-58.

[鶴川洋樹]

(2) PL 牧場

1) 経営概況

法人 PL は SPF 豚の哺育・育成から肥育までの一貫生産を行っている大規模養豚経営で、秋田県鹿角郡小坂町に位置している。法人 PL グループは現在 4 農場を経営し、4 農場全て母豚数 1600 頭規模である（第VI-1-2 表）。定時定量出荷・一定品質にこだわっている。2800 頭/週、500～600 頭/日の出荷を維持しなければならない。農場のほか、法人 PL の糞尿処理施設「K S クリーンセンター」、食肉加工場「Mランド」、直売所「K」の経営も行う。会社の経営責任者は出資者である社長、専務のみである（出資金 7 : 3 = 社長 : 専務）。

「桃豚」というブランドを主に生産している。エサとしては、小麦胚と飼料用米を与える。もう一つのブランドとして、「秋田美豚」を少量のみ生産している。「秋田美豚」は「Bランド」で生産された豚で、バイオベッドで育てられる。法人 PL の持つブランドはこの 2 つである。そのほかの豚は、販売先の小売り各社がそれぞれ自身のプライベート

ブランドとして販売している。

従業員は全部で 117 人である。うち役員 2 人、執行役員 1 人、部長職 11 人、次長職 7 人、課長職 13 人、課長補佐職 16 人、一般職 55 人、管理獣医 1 人、パート 13 人である。すべての農場を一環経営しているため、従業員は別の農場へ配置転換されることもある。

生産した豚は、後述の「Mランド」に 65%、秋田県食肉流通公社に 30%、仙台食肉卸売市場に 5%と、3 か所の屠畜場へ出荷されている。

精肉はすべて全農を通じて販売している。そのうち「パルシステム」への販売が 4 万 5 千頭分（産地直送 3 万 5 千頭、そのほか 1 万頭）と、全体 15 万頭分の 3 割を占める。そのほかの販売先は、山梨県のスーパー「おぎの」、秋田県のスーパー「いとく」、静岡県のスーパー「ふじや」である。

食肉加工場「MMランド」では、ハム・ソーセージなどを生産している。豚の全生産量の約 1%が「MMランド」にまわされる。加工品はすべて直営店でのみ販売されている。また、この施設では給食も作っている。

第VI-1-2 表 法人 PL の事業

会社名	設立	事業内容・規模等
法人PL	H6.8.11	桃豚の生産・出荷 母豚数1,500頭 肉豚出荷頭数35,000頭
第二農場(Bランド)		桃豚の生産・出荷 母豚数1,600頭 肉豚出荷頭数40,000頭
T高原ファーム	H9.6.17	秋田美豚の生産・出荷 母豚数1,600頭 肉豚出荷頭数40,000頭
Fランド	H18.4.25	発酵床による肉豚生産 母豚数1,500頭 肉豚出荷頭数35,000頭
Kクリーンセンター	H7.5.22	産業廃棄物処理 一般廃棄物処理 生体費の生産・供給
MMランド	H21.7.17	食肉及び食肉加工品の生産・供給
Aランド(こもも小坂店・十和田店)	H22.10.15	農畜産物直売所の運営、農園の運営

資料：法人 PL グループ

2) 設立の経緯

約 30 年前、老朽化した屠畜場の建て替えが検討された際、県北部で屠畜場を一つに統合することとなった。当時、鹿角の総養豚数は 6 万頭ほど

であったが、新設する屠畜場（「Mランド」）は 14 万頭に対応可能なものとする、という目標が掲げられた。

そこで、農協において屠畜場とともに大型養豚場の造設も検討されることとなり、事務局が鹿角

農協におかれた。農協は当初、既存のとある養豚場を拡大する計画を立てていたが、その養豚場での不正が発覚し計画はとん挫する。だがそのとき、農協の職員の一人が「まかせておけない」と奮起、一から養豚場を立ち上げる。また養豚場設立にあたって、職員は農協を辞した。この職員が現在の法人 PL グループの社長である。社長、専務を筆頭に、法人 PL グループには農協の元職員が 10 人在籍している。

こうして平成 6 年、最初に設立された養豚場が「P ランド」である。SPF 豚のみを生産している。母豚数 1500 頭というアメリカの養豚を手本にしたため、当初から母豚数 1600 頭規模の経営であった。敷地は旧放牧地を利用している。道路も昔の農道である。

また、「P ランド」設立にあたっては補助事業が利用されたが、事業の採択要件をクリアするために、糞尿処理場「K クリーンセンター」の設置も計画に加わることとなった。そのため、「K クリーンセンター」も「P ランド」設立の翌年平成 7 年に設立される。

平成 9 年には、社長と専務の出資により、「T 高原ファーム」が設立された。その後も平成 18 年に「F ランド」、平成 24 年に「B ランド」が設立され、規模拡大が急速に進行してきた。これらの養豚場も「P ランド」と同様に母豚数 1600 頭規模の経営である。ただし、「P ランド」とは異なり、施設内部に糞尿処理場が設置されている。

「MM ランド」の設立は平成 21 年、「A ランド」の設立は平成 22 年である。

3) グループ会社の連携

「K クリーンセンター」は「P ランド」の糞尿処理施設だが、「T 高原ファーム」、「F ランド」、「B ランド」内の糞尿処理施設も管轄している。つまり、農場全体の糞尿処理部門は「K クリーンセンター」に担われ、農場部門から独立並走している。この状況は、当初から「P ランド」と「K クリーンセンター」が別施設として設置されたことに起因

しており、防疫上のメリットを鑑みてというわけではない。

SPF 豚を生産しているため、防疫には気を使っており、よそから糞尿処理を請け負うことはない。

処理した糞尿はたい肥として利用している。たい肥の年間生産量は定かではないが、おおよそ糞の量の約 3 割程度だろう（おそらく 1 万 m³ ぐらい）。たい肥の 7 割は自社の圃場へ還元され、1.5 割が農協へ、1.5 割が農家へ直接販売される。ただし、たい肥処理は困難で、病気・異物混入・「ペレット対応していない」などの問題があるため、流通にはあまり積極的ではない。農協や農家への販売は、ロコミで増えていったものである。

4) 労働力の構成

法人 PL グループの組織体制を第 VI-1-2 図に示した。先述のとおり、従業員は全部で 117 人である。うち役員 2 人、執行役員 1 人、部長職 11 人、次長職 7 人、課長職 13 人、課長補佐職 16 人、一般職 55 人、管理獣医 1 人、パート 13 人である。役員は社長（代表取締役）と専務（専務取締役）の 2 人である。社長は 55 歳、専務は 48 歳であり、定年は決まっていない（決めなければならないとは認識している）。経営を誰に譲るかは未定である。従業員に譲るにしても、借金もあるため簡単ではないだろう。

一般職 55 人のうち 19 人、パート 13 人のうち 7 人が女性である。管理職の女性も多い。部長職では、十和田湖高原ファーム農場長、生産部内部環境監査、総務部部長が女性である。

管理獣医は 1 人（秋田県在住）で、すべての農場をローテーションで診てまわっている。週 2 日来てもらい、一回に一つの農場を診るというスタイルである。

曜日を固定しない週休 2 日制である。そのほかに年 12 回リフレッシュ休暇（祝日に対応）、有給休暇もある。ただし、有給休暇を積極的に使う人はあまりいない。

役員		執行役員		部長職	次長職		
代表取締役 役(1)	専務取締役 役(1)	執行役員 生産部門 統括(1)	農場	Pランド(16)	農場長(1)	副農場長(1)	繁殖課 分娩課 肥育課
				T高原ファーム(18)	農場長(1)	副農場長(1)	〃
				Fランド(17)	農場長(1)	副農場長(1)	〃
				Bランド(19)	農場長(1)	副農場長(2)	〃
				生産部(10)	部長(1)		生産課 管理課
			内部環境 監査(1)				
			あぐりランド		農園課		
			総務部(2)	部長(1)		総務課	
		糞尿処理	クリーンセンター(12)	センター長 (1)	次長(1)	排水課 堆肥課	
		修繕	営繕部(4)	部長(1)		機械課 設備課 電気課	
		6次産業	マーケティング室(9)	室長(1)		店舗統括 イベント担当	
			MMランド(10)	統括(1)	支配人 品質管理室(1)	副支配人兼 製造部長 精肉課 第2加工課 第1加工課 商品開発室	
			総務子会 社統括、 環境部門 統括				

第VI-1-2 図 組織体制 (2016)

5) 従業員の募集・採用の方法

常にハローワークに求人情報を掲載している。将来の規模拡大も見据え、とれる人材はすべてとる、という方針である。

新卒採用は高卒がメインで、毎年 2~3 人採用する（今年は 2 人）。初任給は 13 万円プラス通勤手当である。給与は昔の農協の給与表をもとに決定している。給与に関しては、この辺りでは「普通のレベル」・「悪い方ではない」、と認識している

（ただし「この辺り」は秋田県で一番安い地域）。

ほとんど小坂町、鹿角市、大館市から採用している。そのほかの地域からは 2 人のみである（1 人は由利本荘市、1 人は秋田市）。2 人ともアパートを借りている。2 人とも紹介を通じて採用された。1 人は県立大学出身の若者で、「K クリーンセンター」に勤めている（県立大学で社長が講演を行ったことがある）。もう 1 人は 37~38 歳で、品質管理室に勤めている。

基本的には鹿角（小坂町も含む）、大館、鷹巣の 3 か所のハローワークに情報を載せ、求人している。これは通勤できる範囲（30km）を意識している。ただし、法人 PL グループ側の要望というわけではなく、この範囲内でないと人が来ないためである（遠隔地に向けては、情報を載せるだけでは人が来ない）。

これまではハローワークだけで十分人手を確保できていた（中途採用もすぐに人が来ていた）が、ここ 2~3 年で一気に厳しい状態になった。地域の人口減少を受け、鹿角の求人倍率は 1.3~1.4 倍と、秋田県内でもかなり高い水準となっている。好況ということもあり、大手に人が集中している。

このように地域内での求人が難しくなってきたことを受け、今年からリクナビにも求人情報を載せた。また遠隔地から人を呼ぶため、寮を設置する予定である。寮では食事も用意するが、これは「MMランド」から提供する。そのほか、農業系の合同説明会への出席等も検討している。

ハローワークの求人票に記載されている就業条件は次のとおりである。

- ①仕事内容：肉用牛肥育管理
- ②雇用形態：正社員、期限付き（1 年）、パートタイマー
- ③給与：基本給 140,000 円~175,000 円、賞与あり（年 2 回）
- ④勤務時間：08:30~17:00 休憩時間：昼休み 1 時間+午前、午後 15 分
- ⑤休日・休暇：定休日なし、月 8 回交代制+年 12 回リフレッシュ休暇（採用 1 年後）1 年未満は年 6 回
- ⑥待遇：通勤、家族、職務手当あり、給食手当（MMランドから）、住宅手当（自宅から通勤が不可能な対象者のみ）社会保険・雇用保険加入、60 歳定年制、能力に応じ再雇用あり（現在、再雇用 2 名）
- ⑦仕事に必要な免許：特になし

外国人研修生に関してはあまり積極的ではない。「最後の手段」という認識である。「作業だけではなく動物相手の仕事で難しい」・「話が通じないかもしれない」等の不安がある。今のところ秋田県のあっせんなどもないが、もしあれば積極的に利用し始めるかもしれない（1~2 人では無意味との認識から）。

現在も障害者雇用を行っているが、人手不足の解決手段にはならないと認識している。障害者雇用のための工場が補助金によって設立されており、多くの障害者はその工場勤務している。そのため雇用可能な障害者数が不足し、雇用したくともできないというギャップが発生している。そもそも、能力・トラブルなどの問題もあり、難しい。

農の雇用事業については、地元の新卒者に対して利用している。多いときは 10 人利用していたが、今は 4 人である。秋田市での研修が必要・毎日日誌をつけなければならないなど煩雑で、そのうえ農場部門でしか使えないため、利用が難しい。3 年続けば良い方なので、3 年間の制約はそれほど問題にならない。

6) 雇用状況、今後の対応

この10年で雇用状況は大きく変化した。人手確保が難しくなっている。グループは新卒2人を確保できているのでまだ良い方である。5～6年前に「Bランド」を作った際は、まだ「どうにかなる」という認識だった。

しかし、今後は規模拡大が難しくなってくるだろう（敷地・資金は問題なくとも、人手が最大の制約）。いよいよ人手不足となれば縮小も考えられる。施設は20年ほどで建て替えるので、縮小するとすればそのタイミングとなるだろう。豚舎の稼働率を下げることも検討しなければならない。省力化・機械化・六次化にしろ、人手不足に対応して進めざるを得ない面もある。

[中津裕太]

(3) MY 牧場

1) 経営の概要

MY 牧場はフリーデングループの一員である。(株)フリーデンは豚肉のインテグレーションをすすめる企業で、本社は神奈川県平塚市にある。直営の養豚場としては梨木牧場（群馬）、タカナラ牧場（群馬）、大東牧場（岩手県）、フリーデン都路牧場（福島県）があり、さらに一関種豚センター（岩手県）をもつ。そのほかに、農事組合法人・南山形養豚組合、(株)大平牧場（群馬県）、そして(有)MY 牧場が提携牧場としてグループの一角を占め、種豚場として(有)フリーデンいわい種豚場、(有)東和牧場もグループの一員である。また、神奈川県平塚市と伊勢原市および静岡市に直営の加工工場をもつ。

MY 牧場は2007年に開設され、創業10年目を迎える。旧森吉町時代に雇用創出を目指して養豚企業の誘致計画がもちあがり、増頭を検討していた(株)フリーデンがこれに応じた。出資者はフリーデン社ほか個人6名を加えた7名で、旧森吉町関係者の出資はない。

牧場は山中にあり、山林を造成して約3.2ヘクタールの牧場敷地を確保した。道路は林道を舗装し直した。

母豚数は2,000頭、年間出荷頭数は48,000頭である。主力商品はフリーデングループのブランド「やまと豚」

で、「やまと豚」はすべてフリーデンが買い上げている。そのほかに「純穂豚」（飼料用米で飼養）のブランド名で月に2,300頭を生産し、青森県三沢市にあるスタ

第VI-1-3表 (有)MY 牧場の概要

開設年	2007年
資本金	300万円
役員	3人
従業員	33人
正社員	13人
準社員	16人
アルバイト	4人
繁殖母豚	2,000頭
常時飼養頭数	23,000頭
年間出荷頭数	48,000頭
主力商品名	やまと豚、純穂豚
牧場面積	31.5ヘクタール
関連企業	(株)フリーデン

ーゼン(株)の食肉加工場と茨城県の生協に出荷している。

設立時から従業員の確保難を予想し、コンパクトかつ省力的な養豚場が計画され、豚舎内の導線・機械化・省力化が検討した。そのひとつがオートソーティングシステムで、給餌に際して豚の体重を測定し、出荷可能な豚を選別している。また自動洗浄ロボットによって、夜間に空の豚舎を清掃している。昨年2台目の洗浄ロボットを導入した。

1豚舎で300頭を肥育し、オールインオールアウトを導入している。オートソーティングシステムによって基準体重に達した豚から出荷していく。ある程度の頭数に減少した時点で残りを別の豚舎に移し、豚舎を空にする。その後ロボットによって清掃が行われる。

母豚1頭当たり年間産子数は約25頭、出荷数は約24頭である。事故率は2%台と低い。衛生レベルを保つように洗浄・消毒に注意している。フリーデンの獣医師が各農場の指導をしており、他農場と異なる点があれば指摘を受ける。

ブランドの確立に向けて HACCP や JGAP には取り組んでいる。東京オリンピックが開催されるにあたって、今後アニマルウェルフェアの面での対応を迫られる可能性があるという。

2) 労働力の構成

常勤の役職員は35人で、内訳は常勤役員2名を含む正社員が15人、準社員（パート）が16人、アルバイトが4人である。アルバイトは定年後の処遇で、月15日を上限とする従事日数制限がある。

正社員15人のうち4人がフリーデンからの出向者である。異動は不定期である。出身地もまちまちで、住居は民間アパートである。出向者だからといって肩書を持つわけではないが、出向者4人は代表取締役、繁殖部門課長、肥育部門係長を務める。残り1人は今年フリーデンに入ったばかりで、研修期間中である。

出向者以外の正社員11人はほとんど地元出身

第VI-1-4表 従業員の配置

	部門	正社員	準社員	アルバイト
繁殖	種付	3名	3名	—
	分娩	3名	3名	1名
肥育	育成	3名	1名	—
	肥育	3名	3名	—
環境		2名	3名	2名
(洗濯)		—	—	1名
計		14名	14名	4名

出所：聞き取りによる

である。全員通勤者で、1人は上小阿仁村からの通勤だが、残りは地元の北秋田市から通勤している。11人のうち8人は農場開設時に採用された（全員が中途採用）。残る3人は準社員からの登用者である（後述）。

従業員の配置は第VI-1-2表に示したとおりである（正社員1名と準社員2名は事務部門の担当と見られる）。種付・分娩・育成・肥育・環境の5部門を置き、それぞれに部門長を置いている。課長2名、係長7名の職階は給与格付けのために設けており、職務とは切り離している。感染病リスクが高まることが懸念されるが、全ての仕事が出来るようにするために正社員については半年ないし1年を単位として部門の入れ替えをしているが、準社員は固定している。

正社員は必ずフリーデングループの他の農場で1年間研修を受ける。農場開設前に採用者を他の農場で研修させたことが続いている。研修の目的はフリーデンの技術を学ぶことである。最近準社員から正社員に登用しているのが、該当者にとっては他農場を見る機会になる。

MY牧場の人事・労務管理を担うのは場長だが、フリーデングループからの助言・指示もある。また、月に一度フリーデン本社での会議に場長が招集される。ちなみに、場長に任期はなく、移動・定年に応じて交替している。

従業員全体で方針を確認するために月例の会議を開催している。また、従業員のMY牧場としての一体感を高めるために、社員旅行（温泉）、忘年

会、そのほか福利厚生を用意している。

3) 従業員募集・採用の方法

正社員は新卒採用のみで、フリーデンの人事部がグループとしての採用活動を行い、入社後も本社が新入社員に対する教育プログラムを組む。農場の採用も認められているが、これが主ではない。大卒を基本に、多い時は20～30名、毎年10名程度を採用している。新入社員は1年の研修を経た後に転勤のあるフリーデン勤務と転勤の無い農場勤務を社員が選択することができる。出向者を含め、給与はフリーデンの給与規定による。

準社員はハローワークを通じてMY牧場が地元から採用している。全員中途採用である。契約は1年ごとに自動更新される。この契約更新の際、有望な人材を正社員に登用することがある。

準社員は日給制で、1日6,400円である。これはハローワークでの提示額で、昇給によって上がっていく。勤続年数に応じ20日までの有給休暇が与えられる。1日7.5時間勤務で、休日は月8日である。社会保険も適用される。

賞与は年3回支給、合計4～5ヶ月分が支給される。フリーデンの決算において成績に応じて各農場に利益が配当され、支給額に上乗せされる場合がある。

準社員は土建関係や自動車整備工の経歴をもち、期間雇用の職を渡り歩いた者が多い。年齢としては50歳以上が多い。

アルバイトの給与は時給制で800～900円である。秋田県の最低賃金690円に比べれば高い。

農の雇用事業については利用していない。フリーデンでの社員の採用が事業の要件とマッチしないのではないかと思われる。

4) 従業員確保問題の現れ方

フリーデン全体として正社員の応募が減っており、人材育成が問題となっている。グループ内で世代の間隙があり、40代後半から上の世代が抜け

ている。景気が良いと養豚に人が集まらない。現在フリーデン全体で世代交代が進められており、トップが40代前半世代に変わってきている。新卒採用が滞ればまた世代の間隙ができるので、それが危惧される。

準社員の確保はより厳しい。震災復興関連で他に条件の良い仕事がある福島県、岩手県が困難を抱えている。当地には競合会社が少ないため、MY牧場は比較的順調で、年に2～3人コンスタントに採用できている。

外国人、障害者、シルバー人材、研修生等の雇用はしていない。障害者雇用を検討したこともあるが、従業員は車で通勤しているので、交通手段が無いことから断念した。マイクロバス及びその運転手を用意する余裕がない。運転手の雇用に対して県から補助があれば対応したいとのことだ。

外国人の技能実習生は、フリーデングループの野菜作、工場では採用しているが、牧場では無い。しかし、今後人手不足が続けば牧場でも行われる可能性がある。

従業員確保の障害のひとつに臭気がある。これを理由に採用を辞退する人もいるので、準社員の面接の際には牧場を見学させ、臭気が気にならないかを確認する。

なお、近隣住民から臭気に対して苦情が寄せられることもある。近隣との付き合いには気を遣っており、行事・祭の際はハム・ソーセージ等の製品や酒を持って行く。草刈りなどにも参加する。

5) 今後の経営対応

従業員確保以上に、現在地での規模拡大が制約されているが、今後の経営対応にとって大きな意味をもつようだ。

生産量に関しては、現在地だけでこれ以上増やすことはできないと認識されている。もし増やすならば、肥育豚の飼養を外部に委託し、当牧場は繁殖豚に特化するというスタイルが考えられる。そうするとマルチサイトが実現することになる。

肥育場は、屠畜場・飼料工場に近いことが理想

的である。現在の取引をしている飼料工場は八戸にあり、輸送コストの高さが秋田県内の養豚場にとって不利な材料となっているようだ。

[柳村俊介]

(4) GZ 牧場

1) 経営概況

第VI-1-5表 経営概況 (2016)

労働力(人)	役員	1
	正社員	11
	パート	1
家畜飼養頭数(頭)	経産牛	320
	育成牛	12~13
	F1子牛	20
	ET和子牛	20
生乳生産量(t)		2,966

i) GZ 牧場

GZ 牧場は経産牛 320 頭、生乳生産量 3 千 t の企業型の酪農経営である (第VI-1-5 表)。労働力は役員 1 名、正社員 11 名、パート 1 名と多くの従業員を雇用している。経産牛以外の家畜の飼養頭数は少なく、育成牛 12~13 頭、F1 子牛 20 頭、ET 和子牛 20 頭である。育成牛については、2 か月齢まで哺育したのち岩手県の公共牧場に全頭 (30~40 頭) を周年預託している。肉用の子牛はいずれも 1 か月齢程度で販売している。またこの他に黒毛和種繁殖牛 14 頭と短角種牛 30 頭を飼養している。

牛舎は 3 棟あり、牛舎①は搾乳牛のフリーストール牛舎 (252 ストール) で、260 頭の搾乳牛を飼養している。牛舎②は乾乳牛舎 (60 頭用) で、乾乳牛 40 頭のほか、治療牛 20 頭も飼養されている。牛舎③はつなぎ牛舎 (50 ストール) であり、乾乳牛の一部と黒毛和種繁殖牛 14 頭、同じグループの肉用牛牧場から預かった短角種の肥育用の素牛・繁殖用の素牛・育成牛の合計 30 頭が飼養されている。このように、牛舎の規模に対して飼養頭数がやや過剰な状態になっている。

2015 年 4 月から 2016 年 3 月までの出荷乳量は 2,966 t であった。経産牛 1 頭あたりの年間乳量

は 9,270kg になる。なお、2016 年 9 月の 1 日当たり出荷乳量は約 9t であったが、10 月は約 8t になった。これは、9 月までは 1 日 3 回搾乳 (二人一組で 10 頭ダブル、6 時、13 時、21 時) を行っていたが、9 月に従業員が 1 人辞職し、2 回搾乳となったためである。

GZ 牧場で給与される飼料の多くは、後述する、同じグループ会社で生産された粗飼料とエコフィードである。これらに濃厚飼料を加えて TMR を製造して給与している。したがって、GZ 牧場には飼料生産部門がなく、飼料はすべて購入となっている。

ii) S グループ

GZ 牧場は(株)S を中核とする S グループの牧場の 1 つとして運営されている。菅与グループは養豚を主力とする畜産関連会社で構成され、飼料の生産から食肉の加工販売まで行っている (第VI-1-6 表)。養豚牧場は岩手県や秋田県など 6 カ所があり、合わせた生産規模は繁殖豚 3,500 頭、年間出荷肥育豚 85,000 頭である。酪農は GZ 牧場の 1 カ所で、GZ 牧場の役員 1 名は(株)S の役員として、GZ 牧場を担当している。肉用牛も 1 カ所で、短角種の繁殖肥育一貫経営の牧場が秋田県東成瀬村にある。繁殖牛の飼養頭数は 50 頭である。飼料生産部門としてコントラクター会社とエコフィードを

第VI-1-6表 S グループの事業

養豚	6 牧場 (岩手県 2、秋田県 2、山形県 1、北海道 1) [繁殖豚 3,500 頭、年間出荷 85,000 頭]
酪農	五林坂牧場
肉用牛	赤べこ仙人ファーム (短角種牛の繁殖肥育一貫経営) [繁殖牛 50 頭規模]
エコフィード製造	食品リサイクル工場 [日量 30~50t]
飼料作コントラクター	転作田でコーンサイレージ、稲 WCS、飼料用米など
牛肉加工販売	短角種牛肉などの加工・販売、レストラン

第VI-1-7表 コントラクター事業の実績

作物	面積(ha)	生産量(t)
コーンサイレージ	75.2	3,620
稲WCS	36.4	799
牧草	54.8	217
稲わら	17.1	112
飼料用米(SGS)	3.4	29
飼料用米(玄米)	47.1	281
計	234.1	5,058

製造する食品リサイクル会社がある。ここで生産された飼料が養豚や酪農、肉用牛の牧場に供給されている。このなかのコントラクター会社は転作田における飼料生産作業を受託し、その生産物は酪農と肉用牛の牧場で給与されている。2014年の作業受託面積の合計は234haであり、そのなかではコーンサイレージが75ha、稲WCSが36haと多い(第VI-1-7表)。両者の面積は2015年以降も概ね増加傾向にある(第VI-1-8表)。

2) 労働力の構成

既述のように、労働力は計13名で、内訳は役員1名、正社員11名、パート1名である(第VI-1-9表)。役員が牧場の責任者で、番号2の農場長が現場の責任者である。農場長は35歳、大学院修了で畜産に関する専門的知識を持っている。従業員数は10年前の牧場開設時からほぼ変わっていない。番号6以外は地元出身(実家が地元)で、高卒者が多い。また、20~30歳代の若い従業員が多いことも特徴である。

TMRの製造は農場長の担当で、ミキサーが一度に110頭分しか作れないため、1日3回の作業である。繁殖担当は1名で、役員も人工授精師の資格を持っている。搾乳担当は3名、乾乳牛担当は1名、哺育担当は2名、除ふんと堆肥担当が2名、運搬担当が1名、短角育成牛担当が1名である。このうち、哺育担当の2名と短角育成牛担当の1

第VI-1-8表 コーンサイレージと稲WCSの収穫面積(ha)

作物	2015	2016
コーンサイレージ	88.1	90.4
稲WCS	52.2	46.1

名が女性である。

担当業務はほぼ固定で配置換えはまれである。これは、「センスのある」人材にはその部門に居続けてほしい、との考えからである。なかでも搾乳部門が重視されており、「意識の高い」従業員が配属される。搾乳時に乳房炎や発情を発見することが多く、また夜中の分娩も夜の搾乳担当者が最後の見回り時に発見・泊まり込みとなるなど、牛に対する観察眼・愛情が要求されるためである。

牧場の各所にマニュアルが置かれているが、例えば乳房炎の発見にしても能力(センス)が重要である。畜産において「センスのある」人材は貴重である。菅与グループの別の農場では、勤めて1年目の人材が農場長に抜擢されたこともあった。比較的作業がハードにもかかわらず、養豚よりも酪農のほうが従業員の勤続年数が長い傾向にあり、これは牛が好きで人間が一定数世間に存在するためではないかと考えている。GZ牧場には、そのような良い人材が集まっているとのことである。

一方で、牛がダメな人は1~2日ほどでやめてしまう。その後は短くとも1年半ほどは勤める。ちなみに、2016年9月に辞職した従業員は搾乳担当の女性で、勤続年数約3年の25歳、秋田県出身の酪農経験者(北海道)だった。辞職の理由は、体力の問題と、ほかにやりたいことがあるから、というものだった。

なお、Sグループ内における従業員のGZ牧場からの異動はない。県外の牧場が多く通勤できないためである。岩手県内の養豚牧場では異動の事例がある。

第VI-1-9表 労働力と主な業務 (2016)

番号	区分	性別	年齢	出身	勤続年数	主な業務	住居	備考
1	役員	男	33	地元	7年	菅与グループの酪農と肉用牛を担当		菅与グループ社長の息子
2	正社員	男	35	地元		農場長、TMR製造	実家	新潟大院卒
3	正社員	男	26	地元	10年	搾乳	実家	
4	正社員	男	42	地元		搾乳	実家	
5	正社員	男	36	地元		搾乳	実家	
6	正社員	女	24	秋田市	3年	哺育	アパート	酪農学園大卒
7	正社員	女	34	地元	10年	哺育	実家	
8	正社員	男	33	地元		乾乳牛	実家	
9	正社員	男	33	地元		繁殖	実家	
10	正社員	男	22~23	地元		除ふん、堆肥	実家	
11	正社員	男	56~57	地元		除ふん、堆肥	実家	
12	正社員	男	40代後半	地元		運搬作業	実家	一部施設の元経営者
13	パート	女	64~65	地元		短角育成牛の飼料給与	実家	

3) 従業員募集・確保の方法

ハローワークにも求人票を提出するが、以下のように友人や知り合いからの紹介による採用が多い。

- ① 役員の中・高校の同級生や同級生の友人などで、年齢は30歳代。
- ② (株)Sの社員の紹介
- ③ 新しく来た従業員の友人
- ④ ハローワーク
- ⑤ 大学

紹介による採用ならば人間性がある程度保証されており、良い人材であることが多い。一方、ハローワークからでは事前に人間性を知ることができず、採用しても長く勤務する人が少なかった。3年ほど前まではハローワークに掲載すると5~6人応募があったが、今は全くない状態である。現在も人手が足りなくなったため、求人中である。

この他に、大学に求人票を出している。6番の従業員は酪農学園大卒でこのルートから採用した。

外国人技能実習生について、GZ牧場では2~3年前まで中国人の研修生(3年間)を3人受け入れていた。主として搾乳を担当させていた。現在は外国人研修生はいない。受け入れを止めた理由は、乳房炎が発生した際、日本人の方が対応が迅速だからとのことである。また、その時はまだ日本人の雇用も可能であったからである。ただし、3回搾乳に戻すため、2017年からはフィリピン人の研修生を2人受け入れる予定である。

秋田県では他に外国人技能実習生を受け入れている酪農家がないなかで、Sグループで受け入れているのは、岩手県の南三陸に外国人研修生受け入れ窓口があり、(株)Sの社長の友人の紹介があったからである。当初、養豚部門で中国人の研修生を受け入れたが、中国での物価上昇により良い人材が来なくなったため、現在はフィリピン人

を受け入れるようになり、酪農部門でも受け入れた経緯があった。

4) 従業員確保問題の現れ方

既述のように、搾乳担当の従業員が辞めた後の人手が確保できず、3回搾乳を2回搾乳に変更したため、1日あたり生乳出荷量が9tから8tに減少した。

5) 従業員の定着・確保に向けた対応

従業員数はギリギリで、辞められると困る状況である。そのため、勤続年数を伸ばす必要があると考えている。そのため、就業条件の向上や業績に応じたインセンティブの導入などを行っている。

勤務時間は、基本的に1日8時間プラス残業である。4週6休で、祝日のプラス休日はない。盆と正月（それぞれ3日間ほど）は勤務時間を早めに切り上げ、夕方には帰宅する。農業法人のなかで社会保険と福利厚生が整備されているのは、県内ではここぐらいなので、以前は人が集まった。週に一度（月曜）全員で会議を行い、業務改善につなげている。一体感も醸成される。なお、朝勤・夜勤があり全員揃わないため、旅行や飲み会等に行っていない。

近隣の普通の会社より給料は良い。給料は(株)Sの社長が決定しており、扶養家族のいる従業員に対してはやや高い給料が支払われる。農協の給与表などは参考にしていない。毎月、生産会議が開かれ、社長、役員、農場長、獣医（山形県、コンサルタント）が出席し、業績・死亡頭数・出荷頭数・平均単価・治療頭数・回復率などを検討するが、その際経営成績に応じてボーナスが決定される。例えば、哺育の担当を変更しただけで業績が1,000万円向上したことがあったが、その担当者に対してはボーナスを支給した。

農の雇用事業に関しては現在終了している。現在まで4人に適用しており、その全員が今も定着している。給与の補てんができるのでありがたい。

人が雇いやすくなったというよりも、未経験者の教育に余裕ができるなどのことの効果が大きい。今後も利用していきたい。

障害者の雇用に関しては、1人面接を予定していたがキャンセルされてしまった。加えて、役員としても「何かあったら怖い」と感じており、そこまで積極的ではない。4~5時間動き続けるのはハードな仕事であり、シルバー人材の雇用も難しいと考えている。

今後のことについては、外国人実習生を入れても、従業員確保は厳しい状況が続くと考えられる。ただし、従業員の年齢構成が平均30歳代と若いので、それほど急に困ることはない。若い人のほうが仕事の覚えがよく、体力があり、長く勤めてくれる。

従業員は担当する仕事（部門）がほぼ固定されているため、部門ごとにいさかいが起こることがある。これは他人の仕事（部門）は楽に見えるためだろう。実際は、能力のある人が主要な仕事に、そうでない人が楽な仕事にまわされており、仕事の違いが給料・ボーナスに反映されているため、公平になるようにしている。

なお、搾乳ロボットの導入は考えていない。導入している農家の見学から、体細胞が多いなど評判はあまりよくないからである。

TPPが発効したとしても飲用乳の価格はさほど変わらないだろう。加工乳の単価が下がり、その結果、飲用乳を含めた全体の乳価が下がったとしても、規模を拡大し乳量を増やせば対応できると考えている。TPP以前から拡大（500頭以上になればパーラーで24時間フル操業できる）を希望しており、成績向上・コスト削減が経営を安定させると考えている。

[鵜川洋樹]

(5) TD 牧場

1) 経営の概要

TD 牧場は山間地の山頂に位置する放牧型の酪農経営で、生乳の加工処理施設と直売所を持ち、6次産業化に取り組む観光牧場である。1988年に麓の旧矢島町（現由利本荘市）から現在地の「第一次畜産青年建設隊」離農跡地に移転してきた。労働力は家族4名、雇用は常雇が7名、パートが5～6名である（第VI-1-10表）。農地はすべて牧草地で150ha、飼養している乳用牛はすべてジャージー種で経産牛75頭、育成牛頭、肥育牛10頭である。2016年の生乳生産量は250tのうち100tを自家処理・製造し、牧場内の直売所や通販、小売りへの卸しで販売している。TD牧場はジャージー種の改良に長年取り組んできた実績があり、ジャージー牛乳の高い品質と品種特性を活かした放牧利用が生産方式の特徴である。

TD牧場の販売商品は牛乳、乳製品、菓子、肉類であり、低温殺菌のジャージー牛乳やジャージー牛乳を使ったヨーグルトが製造されている（第VI-1-11表）。直売所の顧客は県内中心のリピーターが多く、品質の高さ＝おいしいことが最大の購入理由になっている。なお、通販の顧客は全国に広がり、1,000人程度になる。消費者交流にも積極的で、直売所で牧場をみてもらうこと、動物と

のふれあい、店頭販売時の情報交換などがあり、その他に経営主は勉強会の講師も積極的に引き受けて食農教育に取り組んでいる。

2) 労働力の構成

労働力のうち家族は経営夫婦（60代）と息子夫婦（40代）の4名で、畜舎や販売、牧草生産など牧場全般に関わる業務を担当している（第VI-1-12表）。雇用労働力のうち常雇は7名で、業務別にみると販売（主任）が1名、製造が1名、畜舎が3名、販売が2名で、販売の2名のみが女性である。全員が地元のかかほ市あるいは由利本荘市の出身である。年齢と勤続年数をみると、販売担当は50代で25年、製造担当は40代で15年と長く、畜舎担当の1名が34～35歳で6～7年であるが、その他の4名は20歳前後で1～2年と短い。また、パートの従業員が5～6名でレストラン業務が忙しい時期に雇用している。にかほ市から自動車通勤してくる60～70歳の女性を中心である。

3) 従業員募集・採用の方法

求人活動としては次の3つがある。

i) 知り合いからの紹介

第VI-1-11表 牛乳・乳製品の生産と販売

直売所	あり
牛乳プラント	低温殺菌、ペットボトル詰め
肉加工施設	委託
直販品	牛乳、乳製品、菓子、肉
商品特徴	ジャージー牛乳・低温殺菌、カワイ菌
消費者交流	勉強会講師、牧場来訪、動物ふれあい
顧客数	牧場来訪者13万人、通販1,000人

第VI-1-10表 経営概況（2016）

労働力(人)	家族	4
	常雇	7
	パート	5～6
土地面積(ha)	牧草地	150
家畜飼養頭数(頭)	経産牛	75
	育成牛	65
	肥育牛	10
生乳生産量(t)		250
うち自家処理		100
販売方式	直売所・通販・卸売り	

第VI-1-12表 労働力と主な業務

番号	区分	性別	年齢	出身	勤続年数	主な業務	住居	備考
1	家族 (経営主)	男	67歳	旧矢島町		牧場全般、牧草生産	敷地内	
2	家族 (妻)	女	68歳			畜舎、販売(ミルクハウス)、経営全般	敷地内	
3	家族 (息子)	男	40歳	旧矢島町		畜舎、牧場全般、牧草生産	敷地内	
4	家族 (息子妻)	女	40歳			哺乳、畜舎、販売(ミルクハウス)	敷地内	
5	常雇	男	50代後半	由利本荘市	25年	販売(主任)		
6	常雇	男	40代後半	由利本荘市	15年	製造		
7	常雇	男	34~35歳	にかほ市	6~7年	畜舎		
8	常雇	男	高卒1年目	由利本荘市	1年目	畜舎	住み込み	高校在学中に研修
9	常雇	男	高卒2年目	にかほ市	2年目	畜舎	住み込み	高校(養護学校)在学中に研修
10	常雇	女	23歳	由利本荘市	2年目	販売(ミルクハウス)		ハローワーク
11	常雇	女	21歳	由利本荘市	2年目	販売(ミルクハウス)・小動物		ペット学校卒、ハローワーク
	パート (5~6名)	女	60~70歳	にかほ市		レストラン、販売		自動車通勤

ii) 各学校からのインターンシップ

iii) ハローワーク

i) に関しては知り合いが高齢となってきたこともあり、最近はあまりない。また、iii)ハローワークからの採用者は定着しづらい傾向があるが、2015年に由利本荘市のハローワークが合同就職説明会を開催し、TZ氏の妻が説明を行った。その際5~6人の応募者の中から採用されたのがNo.10とNo.11の従業員である。(2)に関しては、毎年数人ほど高校3年生の夏休みにTD牧場で働きたいという希望者が泊まり込みで研修に来る。アルバイトではなくあくまで研修で、交通費手当(近隣3,000円、遠方7,000円)が支給されるのみである。就職希望者は研修中に意思表示し、のちに担任教師からも連絡が来る。牧場側も、研修中に生徒の働きぶりをチェックしている。No.8とNo.9はこのケースで採用した従業員である。No.8はもともと農業に興味があり、リンゴ農家でアルバイトの経験がある。No.9も野菜作を行っていた。この両者は「住み込み」という条件で雇用し

ている。部屋は8畳間である。なお、従業員用の部屋は4部屋あり、No.7の従業員は休憩のために4畳半の部屋を利用している。

従業員の給料はTZ氏が決定しており、能力・努力に応じて支給している。また、牧場敷地内に住み込み従業員用の空き家が2軒ある。これは一家族が住むことを想定しており、そもそもは東日本大震災のとき被災酪農家を雇用するために取り壊さず残しておいたものである。この酪農家は他所に行ってしまった。もしも従業員がずっとTD牧場で働くならば、将来ここに住んでもらうこともできると考えているが、今のところ希望者はいない。

この他に、パート従業員の求人については、パートに来てくれた人の紹介が多い、給料は一日6,000~6,500円程度である。観光牧場には多いときは1日に4,000人の客が訪れるので、特にレストランは人手不足気味である。土日はTZ氏もソーセージを1日に1,000本焼くほどである。なお、パート従業員の雇用については、お年寄りが働け

る場所を用意したいという意図もある。

4) 従業員確保問題の現れ方

従業員確保が難しくなってきたという認識はあるが、現在までのところ、そのことが経営上の問題としては現れていない。

5) 従業員の定着・確保に向けた対応

TD 牧場では今後の経営展開として、生産した生乳の全量加工を目指している。JA に出荷した生乳には、ジャージー牛乳のメリットがないからである。そのため、製造担当の従業員を雇用したいと考えている。また、レストラン部門は11月～3月の業務がないため、常勤の従業員を雇うのは難しい。したがって、引き続きパートに頼らざるを得ない。できれば若い人が良いが、若くなくとも構わないと考えている。

パート従業員の確保対策としては、現在行っているように、高齢者が生きがいを持って働けるような職場とすることで、一定の人材確保ができると考えている。製造担当の従業員確保については、特段の対策は見当たらない。

[鵜川洋樹]

(6) OA 牧場

1) 鹿追町の概要

鹿追町の総農家戸数は240戸、うち酪農家は94戸である。多くの酪農家が求人サイトを利用し、町外から従業員を募っている。また、町全体の外国人技能実習生は22人（中国国籍）である。

従業員の住宅に関しては、農家によって市街地に用意する場合と、圃場付近に用意する場合とがある。ただし、従業員が市街地に居住していても、経営主一家は圃場付近に居住している。また、外国人技能実習生は運転免許を所持しておらず、市街地からの通勤に不便が生じるため、受け入れ農家が圃場付近に住宅を用意している。

地域の酪農家は総じて経済的に裕福であり、休暇・娯楽への関心が高い。例えば、ヘルパーに関しては、冠婚葬祭時以外にも、旅行などの際に利用する酪農家も存在する。また、昨今では農家後継者の嫁であっても、農業以外の職業に従事している場合も多く、農家内の家族労働力や、余暇活動の在り方が変化してきていると考えられる。

鹿追町には「ピュアモルトクラブ」という研修生受け入れ組織が存在する。これは、女性の農業研修希望者を対象に、研修先の農家との仲介を行い、研修中の住居を提供する組織である。研修先農家としては耕種・畜産の双方が用意されているが、冬季は畜産農家のみが研修生を引き受ける。

鹿追町のなかでも、OA牧場の経営主OA氏は従業員確保対策に関して積極的な取り組みを行っており、町内の他の酪農家の雇用にも影響を与えている。

2) OA 牧場の概要

OA牧場の経産牛頭数は約150頭、育成牛頭数は約110頭である。1頭当たり年間乳量は10,000kgで、頭数・乳量共に今後も規模拡大していく意向である。牧草の作付面積は23ha、コーンの作付面積は30haで、粗飼料生産に関してはコントラク

タを利用しておらず、OA氏が自ら作業を行っている。また、保育までは自家で行うが、育成は委託している。加工・販売等の事業は行っていない。搾乳は朝晩2回である。外国人技能実習生の採用経験はない。

3) OA 牧場の従業員

家族労働力はOA氏とその妻の2人のみである。粗飼料生産、牛の淘汰などはOA氏が行う。そのほかの搾乳、運搬作業などは奥秋夫妻のほか、従業員が行う。現在の従業員数は3人（従業員A～C）である。いずれも鹿追町外出身で、20代前半のうちにOA牧場に採用されている。

従業員Aは29歳の男性。新潟出身で2010年に採用。JA鹿追町の職員住宅に居住している。従業員Bは26歳の女性。福岡出身で大卒後すぐ（2013年）採用。JA鹿追町の職員住宅に居住している。従業員Cは22歳の女性。根室市出身で「ピュアモルトクラブ」修了後（2014年）に採用。町営住宅に居住している。

JA鹿追町の職員住宅と町営住宅は市街地に位置しており、従業員は3人とも市街地からOA牧場まで通勤している。

上記の3人以外にも、過去にOA牧場では町外出身者を雇用していた。なかには勤続数年で辞めてしまった者もいる。OA氏いわく、このような従業員はほとんどの場合、「都会での生活に疲れた」という理由で、リフレッシュのために牧場への就職を希望している、とのことである。ただし、OA氏はこのような従業員を否定しておらず、リフレッシュが完了したのならOA牧場を去るのも当然、と認識している。

4) OA 牧場の採用活動

採用活動に関しては、主に求人サイトを利用している。そのほか、OA氏自ら道外（大阪・神戸）の農業高校・専門学校等に訪れ、酪農に関心を持っている学生に対し直接アプローチを行っている。

その際、0A 牧場での学生インターンシップ等も執り行う。また、このような学生を、0A 牧場で雇用するだけではなく、鹿追町の他の酪農家にも従業員として斡旋している。

雇用条件に関しては、求人サイトに掲載されている他の牧場と比較し、相場をつかむ。例えば初任給は、現在の相場は月 18 万～20 万程度である。他より条件が低いと応募者が来ないため、相場と同程度に初任給を設定している。高い給与に加えて、昨今は社会保険制度の充実も求められるようになってきた。

従業員確保の競争のためか、初任給は年々上昇しており、2010 年に採用した従業員 A と、2014 年に採用した従業員 C では、初任給が全く異なる。そのため、従業員 A の勤続年数に給与が見合わなくなってしまうので、従業員 A に対しては一度大幅な昇給が必要と認識している（昇給は年 1 回）。また、休暇制度に関しては、週 1 休のほか、有給休暇が年間 5 日間用意されている。

0A 氏は従業員を「子供たち」と呼ぶなど、家族のように接している。各従業員の誕生日、父の日、母の日、クリスマス、大晦日等は、奥秋夫妻・従業員全員で外食するなど、親密なコミュニケーションをとっている。また、女性の従業員 B、従業員 C に対しては、結婚相手の世話についても検討している。

5) 鹿追町の取り組み

前述したように、鹿追町では「ピュアモルトクラブ」という農業研修生受け入れ組織が存在する。研修生は現在 12 人で、「ピュアハウス」という施設に居住している。「ピュアハウス」は市街地に所在し、研修生の宿泊施設としてだけでなく、地域住民の集会所・自由スペースとしての役割も持つ。例えば、過去には鹿追町内限定のラジオ基地局が存在した。

クラブの修了生は必ずしも就農するわけではないが、鹿追町内で農業関係の職に従事している者も少なくない。また、0A 氏は「ピュアモルトクラ

ブ」の初代会長である。

そのほか、鹿追町では JA 鹿追町の職員住宅や町営住宅が、従業員用住宅として多くの農家に利用されている。JA 鹿追町の職員住宅に関しては、2004 年の改築時から従業員用住宅としての利用が始まった。職員住宅の契約は農家が行うが、家賃は契約農家によって、農家が支払う場合と、従業員が支払う場合が混在している。これらの住宅は単身・夫婦 2 人用が多い。現在 JA 鹿追町の職員住宅には、28 人の従業員が 6 棟に居住している。

また、鹿追町役場主催で、大阪の女性とのお見合いパーティーが開催されたこともあるが、0A 氏はこれに否定的である。その理由は、現在鹿追町には「ピュアモルトクラブ」修了生も含め、農業関係に就業している独身女性が 60 人以上存在するのだから、その女性たちを鹿追町に定着させるべきであって、町外の女性を呼び込むべきではない、というものである。

6) 地域と農家の関係

鹿追町では、経営主一家は圃場付近に居住している。0A 牧場は北鹿追「なか班」に所属しているが、地域の冠婚葬祭等には 0A 氏のみが参加する。明渠排水の清掃には 0A 氏の妻が 0A 氏の代理として参加する。公民館の清掃には従業員 B、従業員 C が 0A 氏の妻の代理として参加する。また、花見・パークゴルフ大会などの地域行事への従業員の参加は、本人の意思に委ねられている。

0A 氏は、従業員を圃場付近に居住させる必要はないと考えている。圃場付近に居住するならば、農事組合の会費の支払い、清掃作業等を行わなければならない、従業員にとって負担となるためである。加えて、市街地の方が買い物にも都合が良く、生活しやすいだろうと認識している。

7) まとめ

0A 氏を筆頭に、鹿追町全体として町外から新卒生などの若者を雇用労働力として募集している。

また、明言されていないものの、「ピュアモルトクラブ」修了生を含む女性の農業関係者に関しては、婚姻による鹿追町への定着が期待されていることがうかがえる。

[長島朋美]

(7) HK 牧場

1) 新得町の概要

新得町の総農家戸数は120戸、うち酪農家は45戸（うち法人5戸）である。新得町は山間地域であるため農地が不足しており、その取得競争は激しいが、離農者の農地を購入するのは専ら法人である。法人は採用活動にも積極的であり、求人サイトのほか就職イベント等も利用している。また、町全体の外国人技能実習生は4人（ベトナム国籍）である。

新得町には「レディースファームスクール」という研修生受け入れ組織が存在する。これは、女性の農業研修希望者を対象に、研修先の農家との仲介を行い、研修中の食事・住居を提供する組織である。研修先農家としては耕種・畜産の双方が用意されているが、冬季は畜産農家のみが研修生を引き受ける。また、研修生がスクールの所在する地域の祭りに参加するなど、地域振興にも一役買っている。そのほか、2016年度からは新たな研修施設「アユミルク」を開設した。これは、搾乳ロボットを導入した酪農研修施設である。

そのほか、JA新得町が設立したコントラクタが存在する。当初はJA鹿追町が運営を行っていたが、現在は独立している。

HK牧場は新得町の酪農法人（有限会社）であり、従業員の雇用に関して地域内でも先進的な事例だと考えられる。

2) HK 牧場の概要

HK牧場は、2016年度に設立20年目を迎えた。経産牛頭数は432頭、1頭当たり年間乳量は10,000kg、年間総出荷乳量は5,136tである。近隣農家との共同作業、ヘルパーの利用などはない。搾乳に特化しており、保育・育成はすべて町営牧場へ通年預託している。搾乳は一日2回行う。外国人技能実習生の採用経験はない。以前採用を検討したが、従業員の反発と、住居の用意が必要と

なることから断念した。今までは加工・販売を行っていなかったが、2017年にソフトクリーム工房を設置する予定である。

3) HK 牧場の従業員

常勤役員が5人、非常勤役員が1人おり、人工授精、管理業務は常勤役員が行う。そのほか搾乳作業などは、常勤役員と従業員、パート・手伝い、研修生が行う。パート・手伝いは2人で、両者とも常勤役員の家族である。研修生は1人で、「レディースファームスクール」を通して受け入れている。現在の従業員数は4人（従業員D～G）である。うち2人が町内出身者、残る2人が町外出身者である。

従業員Dは39歳の男性。新得町の畑作農家出身で、紹介を通じて2003年に採用。従業員のなかでは唯一人工授精作業を行っている。HK牧場での終身雇用を望み、近く役員となる予定である。町内の持ち家に居住。従業員Eは、40歳の女性。町外出身で、大卒後東京で税務関係の職に就いたのち、「レディースファームスクール」の研修生となり、2011年に採用。町営住宅に居住。従業員Fは28歳の男性。新得町の実家に居住。従業員Gは22歳の男性。町外出身で、近隣の別の牧場の採用情報を基に新得町を訪れたが、その牧場の採用人数はすでに定員に達していたため、HK牧場での採用（2016年）となった。民間アパートに居住。

従業員は全員新得町の市街地に居住しており、4人ともHK牧場へは車で通勤している。

上記の4人以外にも多くの従業員を採用してきたが、数年で辞めてしまう場合がほとんどであった。現在のところは必要な人数がそろっているものの、労働力の確保には常に不安を抱えた状態である。

4) HK 牧場の採用活動

採用活動に関しては、過去には紹介を主な手段

としていたが、現在は求人サイトを利用している。今後は、農業関係の大学へ直接出向いて求人を行う必要がある、と認識している。町内だけではなく、十勝全体において求人競争が生じており、採用活動の強化が急がれる。HK 牧場では、求人サイトのほか、フェイスブックを利用して酪農就業希望者への接触を図っている。

雇用条件に関して、初任給は高卒の最低賃金に準じている。初任給がある程度高くなければ、従業員は集まらなないと認識している。加えて、年間休日 100 日確保を目標として掲げ、実際に達成しており、この点を採用活動におけるアピールポイントの一つとしている。そのほか、住居に関しては、市街地のアパートを契約し社宅として利用している。現在は 1 部屋のみの契約だが、将来的にはそのアパート全部屋を借用する予定である。特に都会出身の従業員は、圃場に近い住居よりも、コンビニなどの商店と近い住居を希望することが多い。

また、酪農就業希望者は北海道の酪農に対して漠然とした憧れを抱いている場合が多いが、そのほとんどが実際の業務とのギャップに耐えられず、数年で辞めてしまう。賛否はあるものの、数年のみの勤務を前提として彼らを採用し、雇用労働力を確保することも可能だろう。ところで、そのような酪農就業希望者は、概して加工・販売への関心が高いので、搾乳のみの法人よりも、6 次化に取り組む法人を好んでいる。HK 牧場におけるソフトクリーム工房設置も、従業員の要望に起因しており、採用希望者の増加効果が期待されている。

5) 新得町の取り組み

前述したように、新得町には「レディースファームスクール」という研修生受け入れ組織が存在する。設立から 21 年を数え、現在の研修生は 8 人、累計研修修了生は 163 人に上る。スクールは市街地ではなく、農村地域である上佐幌地区に位置する。地区の祭りなどに研修生が参加することで地域振興にも結び付いているが、地区外まではその

効果が及んでいないのが現状である。

修了生全員が就農するわけではないが、農業経営者となる者、従業員として農業に従事する者も少なくない。その際、新得町内ではなく他地域で就農する場合もある。現在、町内で農業関係に就業している修了生は 25 人である。また、その半数が農家経営者・後継者の嫁となっている。

従業員の採用活動に関して、町全体としての取り組みは特にない。法人間で余剰採用希望者の融通が行われる程度である。農家だけではなく、コントラクタ、ヘルパー、バイオプラント、JA 新得町など、あらゆる組織において従業員が不足している状況である。

そのほか、従業員の住居に関しては、新得町役場が若者向けの食事つきアパートの建設(市街地)を検討している。これは、農業に限らずすべての産業の従業員を対象としたものである。現在も職員用住宅建設に対しては、産業を問わず町が費用の一部を助成している。

6) 地域と農家の関係

HK 牧場が所属する地域の草刈り・河川管理等は、現在業者に委託されている。また、農事組合は馬頭観音の管理などのみを行っており、多面的機能支払いの申請等はない。

将来的には、農家であっても農村地域から市街地へ居を移す可能性は十分ある。しかし、HK 牧場の常勤役員 WS 氏は、今後も農村地域に居住し続ける意向である。

7) まとめ

従業員の確保に関しては、地域全体として取り組むのではなく、個々の農家が独自に採用活動を展開している。求人競争の激しさから、雇用条件や事業内容なども、就業希望者のし好に合わせたものへと変化している。また、明言はされていないものの、「レディースファームスクール」の修了生に対して、町の農業経営者・後継者との婚姻が

期待されていることがうかがえる。

[長島朋美]

(8) DH 牧場

1) 経営の概要

DH 牧場は北海道で最大規模の酪農経営である。乳牛飼養総頭数 2,700 頭、うち経産牛 1,950 頭、搾乳牛 1,750 頭で、2015 年の年間出荷乳量は 20,500 トンである。30,000 トンを達成する目標を掲げている。搾乳施設として 50 頭のロータリーパーラー 1 台を備えているが、もう 1 台のロータリーパーラーと搾乳用牛舎 (600 頭) が既に完成している。ただし、労働力不足のためこれらを稼働できない状況にある。飼料作面積としてデントコーンの作付が栽培委託分 100ha を含めて 400ha、これに牧草 400ha が加わる。

当社は 4 戸で設立したが、現在も残るのは代表取締役を務める K 氏のみである。2 戸が離脱、その穴埋めとして別の 2 戸が加入した。新たに加わった 2 戸は廃業した酪農家であり、DH 牧場は、生乳生産調整の下での生乳生産枠と農地の確保を意図して参加を働きかけた。こうした経緯から現在の常勤役員は 3 人である。

また、残る当初メンバーの 1 戸は DH 牧場が設立したコントラクター会社へ移った。この会社は飼料作、糞尿処理、人材派遣の事業を行う。機械は DH 社が所有するが、作業はコントラクター会社の裁量で実施している。

K 氏の息子が総務課長、妻がアイス工房担当で、K 氏の家族が重要な役割を果たしている。また、離脱した当初メンバーひとりの妻が哺育を担当している。

アイス工房の設置は K 氏の妻が主導した。従業員用の食堂を設置する計画が持ち上がり、食堂の 2 階にアイス工房をつくることになった。ふるさと納税に関連して、町からの助成金 100 万円を得て、結局アイス工房とカフェを開設した。牧場内の施設は 11 月には休業するが、冬季も町の市街地と帯広駅近くでカフェを営業しており、現在では収益事業として位置付けている。ふるさと納税の返礼品の単品の数量で全国 5 位になったとい

う。2016 年に 185 百万円を投じてアイス工房の設備を新しくした。

第 VI-1-13 表 (有)DM の概要

開設年	2003年
資本金	400万円
役員	3人
従業員	57人
正社員	45人(牧場37人, アイス工房8人)
外国人技能実習生	8人(中国)
外国人エンジニア	4人(ベトナム)
乳牛飼養頭数	2,700頭
経産牛頭数	1,950頭
搾乳牛頭数	1,750頭
年間総出荷乳量	20,500トン
飼料作面積	800ha
関連事業	アイスクリーム工房, (株)コントラH.K.

2) 労働力の構成

常勤従事者の総数は 60 人である。内訳は役員 3 人、外国人技能実習生 (中国) 8 人、ベトナム人のエンジニア 4 人、日本人正社員 45 人 (うち牧場スタッフ 37 人、アイス工房 8 人) である。

牧場スタッフの内訳は哺育・育成 5 人、給餌 2 人、ドライバー (配合飼料運搬) 1 人、事務 4 人、その他が搾乳等の牛舎部門である。広尾町の日清丸紅 (株) の工場から独自の配合飼料 (ドリームアップ) を運搬しているために、ドライバーを配置している。

牛舎部門のスタッフには授精専属者 2 人が含まれる。獣医を従業員として確保したいところだが、現在は十勝農済に頼っている。

日本人正社員は町内出身者が 15 人 (うち自宅から通勤は約 10 人) で、地元以外の道内採用が約 20 人、道外採用が約 10 人である。町内出身の従業員は年齢が高いが、定着率も高い。

日本人従業員の多くはドリームヒルが所有する戸建ての宿舍 (約 10 戸) と借り上げアパート (ワンルーム約 10 戸) に居住している。そのほか公営住宅に居住している従業員が 1 人いる。従業員にとって、1 日中牧場内にいるのは気疲れするし、買い物も市街地のほうが便利であることを考えて、従業員住宅を市街地に確保したという。

牧場の敷地内に居住するのは、K氏一家と外国人（技能実習生とエンジニア）だけだ。外国人は車の運転ができないので、牧場敷地内に住宅を確保する必要がある。

3) 従業員募集・採用の方法

求人は、求人サイトと自社 HP を通じて常時行っている。従業員確保をめぐる競争が激しく、支給額を上げると応募者が増える。そのため給与ベース・ボーナス等を徐々に上げており、人件費の負担が重くのしかかる。

現在の基本給月額が 20～25 万円が相場であり、ドリームヒルは時間外手当が大きいので、手取り額は多いという。休日については 4 週 6 休プラス有給休暇という条件だ。

今年の採用は新卒採用が 2 人で、中途採用の方が多い。新卒採用をメインにしたいが、それにこだわっていただけず、応募者はすべて採用している。従業員の出入りは当然激しくなる。給与以外でも労働時間を短くすれば応募は増えるが、そのためにもまず従業員を増やさなければならない状況である。

求人サイトと自社 HP 以外の求人活動は行っていない。学校に求人は出しておらず、学校からの研修受け入れ依頼もないという。

良い人材が確保できないとの理由からハローワークは利用していない。また、手続きが煩雑であること、従業員として定着しないことから、農の雇用事業も 3 年ほど前から利用していない。

4) 従業員確保難が生産目標達成の足かせ

50 ポイントのロータリーパーラー 1 台の稼働に 9 人の体制が必要である（搾乳 6 人、パーラーの上に 1 人、牛舎に 2 人）。2 台のロータリーパーラーで 1 日 3 回搾乳を行うと生産目標（30,000 トン）が達成されるが、3 回搾乳のシフトを組むには 9 人の倍近くの人員を確保する必要がある。搾乳牛 2,300～2,400 頭とすると、従業員は約 80 人が必要で、現状よりも 20 名の増員が求められる。

現在は 1 回の搾乳に 6 時間かかる（洗浄時間も含む）が、パーラー 2 台体制に移行できれば 4 時間になる。一日の労働時間は 8 時間がベースだが、搾乳を 2 回担当すると 12～13 時間かかる。8 時間を超える部分が時間外になる。

日本人正社員が 51 人以上になれば、外国人技能実習生を 6 人にできるので、当面はそれを目指す。日本人従業員を十分に確保できる状態ではなく、外国人技能実習生に依存せざるを得ない。そのための制度改善を希望している。

従業員が 60 人から増えないのが DH 牧場の直面する最大の問題である。従業員の定着を望むが、出入りが激しい。従業員にとっては、手取りは多くても仕事がきついので、他へ行ってしまう。長い人は立ちあげ時から 13～14 年間勤めているが、短い人は 2 か月で辞めるといふ。

5) 従業員の定着に向けて

K氏は、年齢的に搾乳は厳しいものの、自身の同級生に雑用を頼んでいる。また、前述のように当初の役員の一の妻が哺育を担当しているが、「もうやめたい」と言うのを引き留めて哺育の担当を頼んだという。このように従業員確保は極めてシビアな課題である。

現在は本人が辞めたいというまで勤務することが可能で、定年はない。従業員の定着をはかり、終身雇用近づけたいところである。女性従業員の中には、現在居住する従業員宿舎（戸建て）を、退職時にもらい受けたいという人もいる。このようなことが終身雇用への手がかりになると K氏は考えている。

K氏は、DH 牧場では従業員のキャリアパスが既に用意されていると認識している。勤続年数が長い従業員で 6～7 人が部門の責任者になっているが、部下を十分に指導できないケースがある。一方で下の役職に甘んじる従業員もおり、キャリアパスに沿った従業員の定着と農場組織の効率的運営が課題となる。

6) 農村社会と大規模農業法人

DH 牧場が位置する地区では農事組合の統合が行われた。現在の農事組合は8つの農業経営で構成され、そのうち2つが法人経営である。すべて酪農経営である。

DH 牧場は酪農家による複数戸法人としてスタートしたが、農村社会との関係は希薄化する方向に向かっている。従業員の多くは市街地の住宅に居住し、地域行事に参加していない。地域住民と交流する機会はない。そもそも3回搾乳ではその時間的余裕もない。休日や時間外における行事参加を従業員に強制できない。3回搾乳の体制下では、DH 牧場の内部の行事開催も難しい。新年会については2グループに分けて開催しているという。

ただし、前述のようにK氏一家は農村部の住居を維持している。特に近所づきあいに積極的ではないが、居住する以上、最低限の付き合いは維持しなければならないと認識している。仮に、将来、市街地に転居したとしても付き合いは続ける意向である。

また、寄付による社会貢献をしている。地元の小学校の100周年閉校式や神社改修に際して多額の寄付金を献じたという。

大型車両の通行に対してクレームが寄せられることもある。農村社会との付き合いは、大規模農業経営を運営していく上で必要なところもあると思われる。

[柳村俊介]

(9) OK 牧場

1) 経営の概要

OK 牧場は新規参入者の夫婦が開設した酪農場である。経営者は女性で、夫は約 10 年前に大怪我を負い、車椅子の生活になった。現在は岩見沢市の施設で療養している。

2 人の娘のうち 1 人が U ターン、牧場の仕事の手伝いを始め、場長として勤務していた従業員と結婚した。娘夫婦は実家の隣に居住している。

現在の乳牛飼養頭数は 1,600 頭余りで、飼料作は全て委託している。最近チーズの製造を開始した。作業は

第 VI-1-14 表 (有)OK 牧場の概要

月 2 回で、	役員	2人
経営者がチ	従業員	7人
ーズの製造	正社員	5人
に従事して	パート	2人
いる。	外国人技能実習生	7人(中国6人、カンボジア1人)
	常時飼養頭数	1,600頭
	経産牛頭数	840頭
	育成牛頭数	760頭

出所：聞き取りに基づく。

2) 労働力の構成

日本人の従業員については以前 8 人雇用していたが、現在は 5 人で、全員男性である。娘の夫である従業員①が場長である。このほかにパート従業員が 2 人いる。

現在の日本人 5 人でも生産を維持することは可能だが、何かあった時のために 2 人ほど増やしたいと希望している。

外国人技能実習生として中国人が 6 人(全員女性、7 月に 1 人が帰国)、カンボ

第 VI-1-15 表 日本人従業員のプロフィール

	年齢	出身	勤続年数
従業員①	40歳	青森県	15年
従業員②	45.6歳	広島県	7~8年
従業員③	32歳	紋別市	3~4年
従業員④	30歳	函館市	3~4年
従業員⑤	46歳	京都府	3年

出所：聞き取りによる。

ジア人 1 人(男性)が従事している。

夫の怪我の 3 年後から中国人の外国人技能実習生を採用し始めた。人手不足がかなり解消された。3~4 時間の搾乳作業を集中して行っており、勤

務状態に対する評価は高い。中国人実習生は子供のいる女性ばかりで、経営者は信頼を寄せている。

3) 従業員募集・採用の方法

求人は「アグリ」 「第一次産業ネット」などの求人サイトを主に利用している。アルバイト情報誌や新聞は効果が認められないことから、利用していない。ハローワークにも求人を出しているが、応募者はいない。酪農家の人手不足は 20 年ほど前から続いているという。

社員になっても短期で辞めるケースが多い。3 年以上継続して勤務させることが難しく、ステップアップが無いと定着しない。

牧場敷地内に従業員用のワンルームマンションを用意している。5、6 年前に建設し、単身用で 8 人まで入居可能である。現在 4 人が入居している。家賃として 2 万円を徴収している。外国人技能実習生の住居は以前から用意していた。

牧場内に日本人と外国人の宿舎を建設したのは、通勤では自動車が必要になるので、それを回避することを考えたそうだ。現在は中止したが、以前は食事も提供していたようで、職住一体的な労使関係を目指していたように感じられる。

4) 地域社会との関わり

規模が小さく、従業員の人数が少ない頃は花見などに参加していたが、大所帯となった現在では食事が提供される行事に全員で出席すると歓迎されない。

常会のチラシは従業員住宅のポストに入れているが、出席する従業員はいないようだ。「地域定着がないから牧場に定着しないという一面があるかもしれない」との感想が聞かれた。

経営者は農事組合や法人会に参加しているが、多忙のため地域活動から離れているのが実情だという。

[柳村俊介]

(10) TS 牧場

1) 経営概況

TS 牧場は道東の草地酪農地帯の A 町にある、酪農専業経営で、町の中心市街地から 20km のところに位置する。

TS 牧場の概況を第VI-1-16 表に示す。

代表取締役は現在 42 歳で、23 歳の時に経営を委譲されている。家族のなかで、基本的に代表取締役 1 人が牧場に従事し、他は父親が手伝うことがある程度である。従業員は 4 名で、現在、外国人技能実習生はいないが、今後の受入を検討している。

牧場は、草地 167ha、コーン 27ha を有し、経産牛 200 頭弱、育成牛 120 頭を飼養する。経産牛、育成牛のそれぞれ 15 頭づつはブラウンスイス種である。ブラウンスイスは、平成 17 年の牛舎新築に際し記念として導入した。搾乳施設は平行タイプの 12 頭複列である。

第VI-1-16 表 経営概況

項	目	内 容	備 考
従 事 者	役 員 ・ 家 族	1人	
	従 業 員	4人	
	外国人技能実習生	0人	検討中
乳牛頭数	経 産 牛	200頭弱	
	育 成 牛	120頭	
出 荷	乳 量	(1,800 t)	聞き取りからの推計値。
飼 料 作	草 地	167ha	
	コ ー ン	27ha	
主要施設	搾 乳 施 設	12頭複列	
作業委託 外部化	コ ン ト ラ ク タ ー	利用無し	
	ヘ ル パ ー	飼料収穫調製時期の1週間利用	既知の削蹄師に頼む
	哺 育 ・ 育 成	利用無し	

注：聞き取り調査（2016）による。

作業の外部化の状況としては、コントラクターや、哺育・育成牛の預託は行っていない。反対に、将来的には作業を受託することもあるかもしれない。ヘルパーとして、飼料収穫調製時期の1週間について、既知の削蹄師の人にきてもらっている。

牧場では、現在6次産業化を検討中であり、次年度からのチーズやポタージュスープの自社製造、販売を検討している。

2) 従業員の属性と募集・採用

i) 従業員の属性と就労状況

牧場は、代表取締役の他、4名の従業員で担われる。従業員は、継続雇用とみられる者（TS-1、TS-2）と、1～2年内の離職が見込まれる者（TS-3、TS-4）に大別される（第VI-1-17表）。

前者の状況を確認すると、TS-1は、石川県出身。以前からA町の中心市街地に居住し削蹄師として働いていたが、削蹄師の仕事が体力的にきついためTS牧場に転職した。家族があり、終身雇用を希望する。牧場では作業全般を担い、場長的役割を負う。TS-2は、神奈川県出身で新規就農を志向し、他町の研修牧場で研修を受けた後TS牧場に従事した。作業は、哺育及び搾乳が中心となる。将来的に就農させてやりたいと考えている。

後者として、TS-3は、福岡県出身で、TS牧場での酪農体験の後、従業員となった。作業は搾乳を担当とする。今後長く就労するつもりはないとみられる。TS-4は、神奈川県出身で電話面接により採用したが、「臭いが嫌い」とし、辞職の予定である。

ii) 就労条件と従業員管理

正社員の就労条件と関連する従業員管理の状況を第VI-1-18表に示した。

給与は年齢と同額の支給（例えば25才ならば

月給 25 万円) を目指している。採用から 10 年間は年に 1 万円ずつ上げていく。ただし、採用時の技術力が異なるため、初任給は必ずしも同一とはならない。

第VI-1-17表 従業員の属性

番号	TS-1	TS-2	TS-3	TS-4
区分	正社員			
性別	男	男	女	男
年齢	41	25	23	21
勤続年数	6年	3年	10か月	3か月
出身	石川	神奈川	福岡	神奈川
住居	自宅(通い)	近隣集落に借家	市街地のアパート(通い)	市街地のアパート(通い)
同居家族	有り	無し	無し	無し
採用ルート	既知	他町の研修牧場から	求人サイト	求人サイト
備考	町内で削蹄師をしていた。終身雇用前提	独立して就農希望		

注：聞き取り調査（2016）による。

また、代表取締役より歳上は雇用対象とせず、年長者は、最初から年齢給にはできない。手当は基本的に残業手当のみで、役職が無ければそのほかはほとんどない。牧場の業績が目に見えて上昇すればボーナスを検討するが、ここ 1～2 年は支給していない。

勤務は、朝晩の 1 日 2 回、5:00～8:30 及び 14:00～18:30 の 8 時間。休みの人以外は、出勤日には全員どちらの時間帯にも従事する。昼間に居残り作業をする場合には手当を支給する。休日は週 1 日で、各人順繰りにとる。人員が不足する際には、依頼している削蹄師に搾乳ヘルパーをしてもらうことがある。

作業に当たっては、毎日 20～30 分のミーティングを行う。ミーティング以外でも、携帯・iPad を利用し、従業員全員で、「子牛が生まれた」などの情報共有ができるようにしている。スマートフォンを扱えることを雇用の条件としている。

第VI-1-18表 従業員管理の状況

項目	内 容	備 考
賃 金	高卒の最低賃金を基準とするが、高めに設定し人を集める	10年間は毎年1万円昇給。役職のみ時間外手当支給。
賞 与	業績に応じて支給	
就 労 時 間	8hr	朝・夕。場合により昼の残業あり。
休 日	週休 1 日	
社 会 保 険	あり	
住 宅	社宅はなし	20km離れた市街地もしくは5kmの近隣集落に居住。荒天に備え敷地内にシャワー付き建物設置。
そ の 他	スマートフォンが操作できることが採用条件。	

注：聞き取り調査（2016）による。

作業は、3 か月いれば一通りこなせる。ポイントとなる作業については、たとえば乳房炎の治療は TS-2 でも対応するが、獣医を呼ぶ判断は代表取締役と TS-1 のみが行う。

社宅はなく、TS-1、TS-3、TS-4 は 20km ほどの市街地の自宅もしくはアパートから通勤する。また、TS-2 は、5km 離れた近隣集落の借家（旧教員住宅）から通う。TS-1、TS-3、TS-4 は、貸与した社用車に乗り合わせて通勤する。朝と晩の 2 回通勤なので、1 日 80km の走行距離となる。TS-2 は自家用車で通勤する。また、吹雪で帰れない時に備え、従業員のための家屋（シャワー・トイレ付き）を敷地内に設置し、普段はミーティングや休憩用に用いている。

雇用に際して契約期間は決めていない。特に、

20代前半は人生経験を積む期間であり、1年なら1年でも構わないと考えている。採用に当たっては、事前に牧場に来てもらい面接を行う（牧場が旅費を半分持つ）。TS-4の電話面接は例外的対応である。

3) 従業員確保手段

従業員確保に際しては、もっぱら求人サイトを用いる。牧場では、管理運営のIT化を進めており、従業員全員に携帯電話とIパッドを支給し、管理用のソフトを活用している。このため、スマートホンを使える人、すなわちスマートホンで当牧場の求人情報を見つけられる人が採用の前提となる。

また、地元からは紹介による採用をおこない、現在内定者が1人いる。地元の人には安定志向で長く働いてくれる傾向にあるので、同年齢、同スキルならば地元の人を優先して採用する。

第VI-1-19表 従業員確保手段

	媒体	利用状況等
主たる媒体	求人サイト	スマホから求人情報が見つけれることが条件。
	地元紹介	同年齢、スキルも同等の場合。地元優先（長くいてくれる）
利用しない媒体	ハローワーク	
備考		牧場の旅費半額負担による採用面接を行っている。

注：聞き取り調査（2016）による。

4) 従業員確保問題の現れ方

従業員の安定確保が問題である。1名増員し従業員5人体制とすれば作業に余裕ができ、有給休暇の取得、代表取締役の急用ができたときの対応、

飼料収穫調製時期など繁忙時の対応がより柔軟にできるようになる。しかし、かつて、従業員5人だったときには、労働時間が1人1日7時間にまで減少してしまった事がある。実態としては、従業員が5人だと労働を持て余すかもしれない。

5) 従業員の定着・確保に向けた対応

従業員確保は困難だが、他産業も含めた世の中全体の潮流だと認識している。農協職員なども確保が難しくなっている。

従業員確保に際しては、人と同じことをしていても人は集まらない。ハローワークに求人を出して「来ない」と言っているようでは遅い。目立つ努力をしなければならない。牧場に定着するかはともかくとして、まず応募者増やす。採用基準を厳しくする前提として、応募者数が多いことが重要となる。

従業員を、①長年勤めキャリアプランを作るグループと、②1～2年で辞めるジブシー枠に区分して考えている。後者はそれでも構わない。②の中から見込みのある人が①へ移行することを想定している。ただし、TS牧場としては、家族内での継承を考えている。このため、別に牧場を持たせるなどを考える必要がある。

外国人技能実習生に関しては、過去に、先代が中国人の研修生を受け入れていた（先代が中国好きの為）。しかし、現在は受け入れしていない。今後は検討中だが、外国人と一緒に働ける職場は、日本人にとっても魅力的かもしれない。

酪農家の従業員はメンタリティが弱い。従業員同士が愚痴を言い合えるコミュニティを用意する必要がある。経営主間のコミュニティはあるが、従業員のコミュニティはない。研修会等から始め、徐々にリラックスできる場（懇親会、バレーボール大会、登山など）に持って行くことが良い。こうしたコミュニティの形成を、リードしてやらなければならないし、こうしたことは地域レベルでも必要だろう。従業員のなかにも、積極的に行動する人とそうではない人がいるが、後者に対して

横のつながりを持てるようにする支援策が必要だろう。

ここで言うコミュニティとは、従前の集落的なコミュニティとは違う。学校や保育所の廃止等をコミュニティがなくなると捉えるのではなく、コミュニティが広がっていると考えている。アマゾンなどのWeb通販サービスが普及したことで、近隣の書店が廃業したが、それも悪いことではない。今では、代表取締役の仲間は道内中にいる。技術革新のもとで、かつての集落からもっと大きな単位での地域コミュニティの形成が進むだろう。農事組合なども、残るのは良いが、残すためにコストをかけるものではない。

住宅に関して、代表取締役一家は現在牧場敷地内に居住しており、中心市街に移住するつもりはない。技術革新がいろいろな問題を解決していくと考えており、子供の教育や習い事に関しても、通信により対応できると思う。ただし、自身はずっと農家でありたいと思う。このため、自宅だけではなく、従業員用住宅も敷地内に建てたい。北海道の人間は皆移民であり、長く続く企業はみな新しい血を入れている。未来の牛舎は人が少なくなり、住居問題も重要度は低くなるだろう。

現在、従業員確保に関して、農協・役場からの支援は特にない。TS牧場では従業員に社会保険をかけているが、これができていない酪農経営もある。そういった経営を支援すべきである。

[岡田直樹]

(11) HM 牧場

1) 経営概況

HM 牧場は、道東草地酪農地帯の B 町に位置する酪農専業経営である。TS 牧場の概況を第VI-1-20表に示す。

現社長の H 氏は、前職は獣医であり、26 歳から酪農経営に転じた。牧場は H 氏と妻、H 氏の子とその配偶者の 4 名を中心に管理運営されている。牧場の従業員数は 6 名、他に朝の搾乳準備を手伝うアルバイト 1 名と、フィリピンからの外国人技能実習生 4 名が就労する。

牧場では、経産牛約 360 頭、育成牛 240~250 頭を飼養し、年間出荷乳量 3,600t（経産牛 1 頭当たり乳量 10,500 kg）を実現する。搾乳はパラレルタイプの 20 頭複列パーラーにより、糞尿は発酵処理後戻したい肥として敷料利用する。今後は、バイオガスプラントを導入し再生敷料を酪農経営に販売することも視野に入れている。

第VI-1-20表 経営概況

項	目	内 容	備 考
従 事 者	役 員 ・ 家 族	4人	
	従 業 員	6人	他に朝作業の準備を手伝うアルバイト1人
	外国人技能実習生	4人	フィリピン人
乳牛頭数	経 産 牛	360頭	
	育 成 牛	240頭	
経産牛 1 頭当たり乳量		10,500kg/頭	
出 荷 乳 量		3800 t /年	
主要施設	搾 乳 施 設	パーラー	パラレルタイプ (20頭複列)
	そ の 他	戻したい肥	バイオガスプラントを予定
作業委託外部化	コ ン ト ラ ク タ ー	牧草収獲調製作業を委託	
	ヘ ル パ ー	利用しない	
	哺 育 ・ 育 成	利用しない	

注：聞き取り調査（2016）による。

外部への作業委託状況を確認すると、コントラクターに牧草収獲調製作業を委託するほかは、ヘルパーの利用や、哺育・育成牛の預託は行われていない。

2) 従業員の属性と募集・採用

i) 従業員の属性と就労状況

HM 牧場の作業は、家族の他、多くが正社員と外国人技能実習生により担われる（第VI-1-21表）。

正社員は、調査時点で 6 名（男 5、女 1）であり、10 年以上就労する 2 名と、就労期間 1~2 年の 4 名とで、属性や就労状況に差が伺える。

就労 10 年以上の 2 名（男 1 女 1）は、年齢 50~60 代であり、地元出身で同居家族があり、自宅から通勤する。彼らは紹介による雇用や、正社員の従前の仕事時からの旧知の間柄である。女性 1 名は搾乳を担当し、男性 1 名は戻したい肥の管理を専門に行く。特に後者は、休日の設定なく毎日 6 時間就労し、単独で作業する。当該作業は、ふん尿の発酵管理に技能を有するため、他の者では簡単に変われないという。彼らは、継続就業を前提とし、依存できる労働力とみられる。

就労 1~2 年の正社員は、全員 20 代、1 名を除き札幌あるいは道外出身で、敷地内の社宅に居住する。彼らは、求人サイトを通じての応募である。彼らは、技能研修生とともに 6 人体制（搾乳 3 人、哺育、ベットメイク、餌づくり）で作業を担うが、ここでの作業は誰でも習得できる単純なものと考えられる。これは、彼らの牧場での就業は長続きしない恐れがあるためという。

外国人技能実習生は現在就労 3 年目が 2 人、1 年半が 2 人で、近く 2 名が帰国し新たに 2 名が来る。彼らは施設地内の社宅に居住し、自動車運転免許を持たないので買物等は家族が連れていく。英語と日本語で意思疎通するが困ることはないという。母国では必ずしも酪農に関わっていたわけ

ではないが、多くの人は3年間きっちり働いてくれるという点で評価されている。

第VI-1-21表 従業員の属性

(その1: 正社員)

番号	HM-1	HM-2	HM-3	HM-4	HM-5	HM-6
性別	女	男	男	男	男	男
年齢	55	60	26	27	28	22
就業年数	10	10	2	2	2	1
出身	地元	地元	東京	京都	札幌	地元
住居	自宅(通い)	自宅(通い)	社宅(敷地内)	社宅(敷地内)	社宅(敷地内)	社宅(敷地内)
同居家族	有り	有り	無し	無し	無し	無し
採用ルート	紹介	旧知	求人サイト	求人サイト	求人サイト	求人サイト
備考		6時間各日就労				

(その2: 外国人技能実習生)

番号	HM-7	HM-8	HM-9	HM-10
性別	男	男	男	男
就業年数	2	2	1	1
出身	フィリピン	フィリピン	フィリピン	フィリピン
住居	社宅(敷地内)	社宅(敷地内)	社宅(敷地内)	社宅(敷地内)

注：聞き取り調査（2016）による。

ii) 就業条件と従業員管理

正社員の就労条件と関連する従業員管理の状況を第VI-1-22表に示した。

賃金水準は最低賃金を下回らず、かつ同様な形態・規模の経営との比較のもとで設定し、2～3年間から半年に一度5,000円昇給を行っている。ただし、長年に及ぶ継続就労はないだろうと考え、賃金の上限は設定していない。また、フィリピン人の外国人技能実習生受け入れにあわせて、2年半ほど前に社会保険に加入している。

勤務時間帯は5:00～10:00、15:30～20:00で、晩は21:00となるときがある。他の時間帯の行動は制約されない。休日は月5日で、週休1日を基本とする。ただし、戻したい肥の管理作業を行うHM-2は、休日の設定をしていない。

社宅として、1～2名居住できる住宅を敷地内に設置し、現在は8戸ある。こうした社宅の設置は、従業員数が増加する一方で、地元採用が難しくなってきたことを背景に、6kmほどの近隣市街地にアパートが少なく、また朝早く夜遅い仕事であり、吹雪の時などに通勤に困らない必要があることを理由とする。社宅は有料で、光熱費別で10,000円/月である。経営側は、基本的に従業員のプライベートにかかわらず、食事等も各自が準備する。ただし、家畜防疫の都合上敷地内に人を入れたくないので、両親以外、社宅に入れなかったことを徹底している。

社宅に住み、かつ自動車免許を持つ従業員に対しては、車を1人1台貸与している。有料で1か月3,000円、ガソリン代は自己負担である。これにより、従業員は自由に買い物等に行くことができる。

従業員数は少なく、かつ長続きしないことを想定しているため、昇進などによるキャリアパスを考えていない。従業員間には上下関係を作らないようにしている。資格取得に対する支援もしてこなかったが、長く勤めたい人が出てくれば考える余地はある。ポイントとなる仕事は家族の対応できるし、技術習得には時間がかかり長期就業を前

第VI-1-22表 従業員管理の状況

項目	内容	備考
勤務時間帯	5:00～10:00、15:30～20:00	夜は21:00になるときあり
休日	5日/月	
昇給	5,000円/毎6ヵ月	2～3年前から実施
社宅	8戸(1万円/月)	1～2人用。地元採用が難しくなったため。
貸与車	1人1台(3,000円/月)	
食事	各自	

注：聞き取り調査（2016）による。

提としなければならないためである。実際には、単純作業が中心になるので、従業員の就業へのモチベーションを保つのは難しく、この対策として普及センターの職員を招き年3、4回、搾乳の仕方や牛の追い方等について研修会を開いている。このような依頼に応じてくれるのは根室では普及センターしかない。

3) 従業員確保の方法

従業員確保に際しては、もっぱら「農家のお仕事ナビ」「第一次産業ネット」等の求人サイトを利用している（第4表）。これらのサイトでは、新着から2週間もすると、順番が後ろになり目に止まりにくくなってしまう。このほか、JAの営農サポート協議会でも、農協のホームページや求人サイト等を介して人材募集を行い、酪農経営等へ紹介を行っているが、応募数は少ない状況にある。

ハローワークは、地元で職が得られず、酪農に対する意識の薄い人しか来ないので、利用していない。

第VI-1-23表 従業員確保手段

	媒体	利用状況等
主たる媒体	求人サイト（農家のお仕事ナビ、第一次産業ネット）	札幌や道内各地、道外からの従業員確保手段
利用しない媒体	ハローワーク	農業へのモチベーションが低い人しか来ない
その他	JA営農サポート協議会	応募者数少ない

注：聞き取り調査（2016）による。

4) 従業員確保問題の現れ方

近年の労働力確保に関する動向として次が指摘

される。

①近隣からの従業員確保の困難化と遠隔地から確保

近隣からの従業員確保は難しくなった。また、遠隔地からの雇用に際しても、2年ほど前から賃金水準が上昇してきている。

②従業員の性格の変化

これまで30人ほど雇用したが、長くても2年、多くは1年程度でやめる。現在の従業員は長い方である。酪農家になりたい人間ではなく、以前の職場になじめないなど、「酪農ならばできるかな」という人間が多い。かつては、まれに、暴力、酒で問題を起こす人がおり、解雇する場合もあったが、今はみな自分の意思でやめる。また、以前は従業員間でいじめなどもあったが、今は横のつながりを持たない。やめた人は、他の牧場の従業員になった1名以外は、近隣に残ることはまずない。都府県からの従業員は高学歴者が多く、単純作業に向かず、労働のモチベーションを維持できないように思われる。このことは、手抜き作業にもつながっているかもしれない。

③困難なキャリアプラン構築

短期の就労を前提とせざるを得ないので、牧場側ではキャリアプランを考えていない。牧場は身内で引き継いでいくことを想定しており、従業員の代わりに搾乳ロボットを導入すれば家族経営と変わらない。以前に一度家族連れを採用したことがあったが、例えばその子供たちが大学に行けるだけの給与はまず出せない。この意味からも、キャリアプランを構築することは想定しない。

④希薄な従業員と地域との関係

地区には酪農12経営を含む19戸があり、7戸は離農したがそのまま居住している。お祭りなどのイベントには従業員は連れて行かない。従業員自身が行きたがらないし、大人数を連れて行くと迷惑となると思う。従業員が1~2人の牧場は、連れてくる場合もある。

5) 従業員の定着・確保に向けた対応

これ以上の規模拡大は考えていないので、従業員数も現在のままでよい。家族による継承を考えており、従業員を構成員にすることは考えていない。従業員は単純作業をこなせばよく、10か月あれば一通りの仕事は身につく。例えば、発情発見等のポイントとなるところは家族が担う。技能実習生等が発情を単発的に見つけることもあるが、コンスタントではないのであまり意味はない。乳牛の疾病に関しても、従業員から報告を受け、家族が獣医を呼ぶ等の対応を行う。そうした経営管理やポイントとなる作業は、家族だけで十分こなせる。

従業員は横のつながりは薄く、ひっそりと暮らしている。こうした人の方が長く続けてくれる。従業員間、あるいは従業員と外部のコミュニティが必要だとは考えていない。個人主義でも良いと思う。他者との比較の機会が増えると、不平不満やマイナス感情が生まれるかもしれない。

こうしたことから、終身雇用など長く勤める人でなくても、次の人が見つかれば頭数が足りていればよいと考えている。

[岡田直樹]

(12) LH 牧場

1) 経営概況

LH 牧場は、道東の畑地酪農地帯の C 町に位置する。LH 牧場は、平成 15 年に酪農家 4 戸で設立された酪農専業の共同経営である。

LH 牧場の概況を第VI-1-24 表に示す。

現在の代表取締役は 2 代目であり、他に役員 2 名がいる。役員は管理業務と通常作業の両方に従事する。このほか、役員の妻 1 名、8 名の従業員と 2 名の技能実習生が作業に従事する。また、事務担当 2 名をパートとして雇用している。

牧場は、草地 204ha、コーン 126ha を有し、経産牛 630 頭、育成牛 550 頭を飼養する。搾乳はロータリーパーラー（36 ポイント）を用い、1 日 2 回搾乳を行う。平成 28 年の出荷乳量は 7,824t で

第VI-1-24 表 経営概況

項	目	内	容	備	考
従事者	役員・家族	4人		1名は従業員として就労	
	従業員	8人			
	パート・アルバイト	2人		事務担当	
	外国人技能実習生	2人		ベトナム人	
乳牛頭数	経産牛	630頭			
	育成牛	550頭			
出荷乳量		7,824 t /年			
飼料作	草地	204ha			
	コーン	126ha			
主要施設	搾乳施設	ロータリ36ポイント			
作業委託外部化	コントラクター	1番草、コーン収穫調製の全部、2番草収穫調製の一部を委託		自ら出資するコントラクターに委託	
	ヘルパー	割り当て分のみ利用		従業員が辞めた時の保険とするため利用を継続	
	哺育・育成	育成は11か月以上を全頭預託			

注：聞き取り調査（2016）による。

ある。

作業の外部化の状況を確認すると、牧草 1 番草及びコーンの収穫調製作業は、自らをも含む町内の酪農経営で組織されたコントラクター（事務局は農協）に委託し、牧草 2 番草は一部を委託し残りを自ら処理している。本来ならば飼料収穫調製作業を自分たちで行いたいが、人手不足のためできない状況にある。また、牧場はヘルパー組合に加入しており、割り当て分を利用している。ヘルパー組合への加入は、従業員が辞めて労働力が不足した際に備えるものである。乳牛の預託に関しては、生後 11 か月で全頭町営牧場に預託する。預託期間は通常 10～12 ヶ月で、年間 250～260 頭を預託する。預託を行うのは、やはり人手不足を理由とする。哺育に関しては、預託先の技術面に不安があり、牧場内で行っている。

2) 従業員の属性と募集・採用

i) 従業員の属性と就労状況

牧場の作業にあたるのは、役員・家族の他、正社員と外国人技能実習生である（第VI-1-25 表）。

正社員は、終身雇用が見込まれる者と、そこには至らない者に大別される。

前者の状況を確認すると、表中の LH-1 は、道内の酪農経営の生まれで、LH 牧場のある地域のヘルパー組合を経て自主的に応募してきた。実家は継がず、LH 牧場での終身雇用を想定し、近隣市街地に住宅を建てる予定をしている。LH-2 は、求人サイトを見ての応募で、新規就農を希望するが、LH 牧場では LH-1 とともに将来的には構成員となることを期待している。LH-3 は、元々近隣の酪農家で、火事で牧場が焼失したため、先代社長が声をかけて従業員となった者である。

後者としては、LH-4 は、LH 牧場のある地域のヘルパー組合を経て従業員となった。就農希望はなく、先輩の言い方が厳しいとして他へ移りたがっているのを、牧場側は引き止めている。LH-5 は、前の職場を辞めたところを、役員と顔見知りの父

親から頼まれて雇用した。LH-6は、別の酪農法人に勤めていたが、その法人が廃業になり、一度実家に戻ったのち求人サイトを見て応募してきた。就農希望はなく、当面はLH牧場で働く予定。LH-7は、求人サイトからの応募。酪農家へ嫁ぎたいと考え、そのための勉強機会として就労したもので、長くは勤めてもらえないだろう。LH-8は、酪農をやりたいと、求人サイトを見て応募したものの、独立は考えておらず、当面はLH牧場で働く予定。

第VI-1-25表 従業員の属性

(その1)					
番号	LH-1	LH-2	LH-3	LH-4	LH-5
区分	正社員				
性別	男	男	男	男	女
年齢	34	34	59	25	27
勤続年数	11	9	5	5	2
出身	道内	東京	近隣	愛知	近隣
住居	近隣の町営住宅(通い)	近隣の町営住宅(通い)	自宅(通い)	近隣の町営住宅(通い)	自宅(通い)
同居家族	有り	有り	有り	無し	無し
採用ルート	ヘルパー組合から転職	求人サイト	既知	ヘルパー組合から転職	自ら応募
備考	LHの後継者候補	就農希望	離農した酪農家	離職希望	
(その2)					
番号	LH-6	LH-7	LH-8	LH-9	LH-10
区分	正社員			外国人技能実習生	
性別	男	女	男	女	〃
年齢	30	40	29	22	23
勤続年数	2	0.5	1	2	2
出身	札幌	道内	茨城	ベトナム	〃
住居	近隣の町営住宅(通い)	近隣の町営住宅(通い)	近隣の町営住宅(通い)	施設地内社宅	施設地内社宅
同居家族	無し	有り	無し	無し	無し
採用ルート	求人サイト	求人サイト	求人サイト	—	—
備考		酪農家と結婚希望			

注：聞き取り調査（2016）による。

平成27年2月から、ベトナムからの外国人技能実習生2名（2名とも独身女性）を受け入れている。両名ともまじめに仕事をこなしている。以前に中国人の研修生がいたが、問題があったので受入をやめた経緯がある。

正社員のうち、LH-1とLH-2は、それぞれ牛主任、畑主任としてまとめ役に位置づけ、将来的にはLH牧場の構成員となることを期待している。また、LH-1は給餌、LH-4は除糞を主に担当するが、こうした専門担当は当人の能力と希望により決めている。その他の仕事はローテーションで、1回の搾乳は役員1人を含む6～7人で行う。人数を多めにする事で病気の発見をしやすくしており、それぞれの従業員が乳房炎の程度を判断し、治療が必要な場合は役員に知らせる。女性はトラクターに乗れず、牛の追い込みも困難なので、哺乳舎を任せている。

ii) 就労条件と従業員管理

正社員の就労条件と関連する従業員管理の状況を第VI-1-26表に示した。

賃金は、初任給18万円で、他にボーナスを支給し、夏期には繁忙期手当がある。また、就労は1日8時間、休日は月5日で、厚生年金等の社会保険を付与する。

牧場設立当初は社宅を建設する資金的余裕がなかったため、正社員は通勤が前提となり、遠隔地から就職した者はLH牧場から1.5km離れた市街地にある町営住宅を利用している（当該市街地は小規模でコンビニエンスストアもない）。このため、住宅手当として、町営住宅家賃の半額を支給する。現在では社宅建築の資金の目処はついていないが、敷地内居住は従業員が好まないため、建築するならば近隣市街地になろう。従業員は自家用車で通勤するが、このための手当はない。なお、技能研修生は、車の運転ができず、牧場側の送迎も困難なので、敷地内のプレハブに居住している。

福利厚生として食事会、忘年会、新年会等を開いているが、こうしたことを好まない者もいる。

正社員のキャリアアップに向けて、研修が必要と考えているが、人手不足のためその余裕がない。また、現在の役員は全員 50 代で後継者が定まって居らず、正社員に役員になってもらう必要がある。このため、LH-1、LH-2 を近年主任に位置づけ、さらに管理者となるための教育が必要と考えている。

第VI-1-26表 従業員管理の状況

項目	内容	備考
就 労 時 間	8hr	4:30~19:30のうちの8時間
休 日	5日/月	
社 会 保 険	あり	
住 居 手 当	住宅費の半額を助成	通勤は各自
福 利 事 業	食事会、忘年会、新年会	好まない者もいる

注：聞き取り調査（2016）による。

iii) 地域との関係

近隣市街地に居住する正社員は、行政区費を払い、地区の祭り等に参加している。ただし、LH 牧場は他の行政区にあるため、LH 牧場の行政区と従業員の関わりはない。

LH 牧場自体の地域との接点に触れておくと、LH 牧場が加入する農協の農事組合は 20 戸以下の農家で構成され、畑作と酪農が半々程度を占める。法人は LH 牧場のみで、このため、農家戸数の減少のもとで、役員の就任が毎回要請される。同様のことは行政区でもある。行政区の役員は 60 代以下の人がやると決まっており、こちらも人数が足りず大変な状況にある。LH 牧場の敷地や施設を地域に開放するなどの取り組みは行っていない。そこまで気が回らない。

3) 従業員確保手段

従業員確保は求人サイトの利用が中心となって

いる（第VI-1-27表）。JA にも人手不足を伝えており、求人の際には、JA のホームページにも求人サイトへのリンクを貼ってもらっている。役場にも伝えているが、対策は困難な状況にある。地元からの採用は難しく、人がいない上に、酪農への就労を考える人は一層少ない。酪農以外でも、例えば農協職員もなり手が不足しており、生活利便性のより高い、地域の中心都市に皆行ってしまう。

以前は、ハローワークを介して地元の農業高校に求人を出していたが、全く応募がないので中止した。ただし、再開しようと考えている。今までハローワークからの採用者はゼロだが、1 人就業してくれれば、その後輩が入るかもしれない。

他に、東京の、畜産専門の人材紹介会社へ仲介を依頼している。紹介された従業員が 3 か月継続したら、成功報酬として、初回は 20 万円、2 人目以降 30 万円を支払う仕組みとなっている。今回、初めての面接（道外出身者）を行う。採用となれば、町営住宅に住んでもらう予定でいる。

第VI-1-27表 従業員確保手段

	媒体	利用状況等
主たる媒体	求人サイト	募集時にJAホームページにリンクを張ってもらっている
その他	酪農専門の人材紹介会社	東京の人材紹介会社の利用を検討
利用しない媒体	ハローワーク	全く来ないので中止

注：聞き取り調査（2016）による。

4) 従業員確保問題の現れ方

近年の労働力確保に関する問題として次を指摘できる。

①従業員不足

従業員は不足している。最低でも 2 人、やめたがっている人もいるので 4~6 人欲しい。人手不足のため、従業員に研修を受けさせる

こともできない。

②近隣からの従業員確保の困難化

近隣からの従業員確保を重視したいが、実際には困難である。

③困難なキャリアプランの構築

役員は皆 50 代で後継者が確保できない恐れがある。このため、正社員から役員を創っていく必要がある。それに向けた教育が必要だが、人手不足で研修等は難しい状況にある。

④希薄な従業員と地域の関係

LH 牧場は、農家戸数の減少がすすむ地区において、一定の負担を引き受ける立場にある。これに対し、正職員は、別地区に居住し、LH 牧場がある地区と直接の関わりを持たない。

5) 従業員の定着・確保に向けた対応

従業員は不足しており、その確保が最優先となる。また、役員の育成も急がれる状況にある。具体的な対応については、なかなかいいアイデアがでてこない状況にある。

[岡田直樹]

(13) T0 牧場

1) 経営概況

法人 T0 は北海道安平町で一貫経営の養豚と 110ha の畑で小麦、大豆、ビートを展開している。1930 年ごろ酪農家として北海道滝川市から安平町遠浅地区に入植し、酪農経営を展開しながら、遠浅酪農部落の形成に寄与した。

養豚と畑作を始めたのは 1965 年からである。当時には祖父が養鶏、父親が養豚と畑作、兄弟が酪農を担当していたが、その後、酪農経営を分離し、養豚と畑作が経営の中心となった。現在の経営主（T 氏）は 1979 年に大学卒業後すぐ就農したが、1983 年に父親が亡くなったので、27 歳で経営主となった。当時の経営規模は養豚が母豚 150 頭、畑作が 20ha であった。T 氏が経営主となってから、T 氏は養豚経営の比重を増やし、現在は養豚経営が経営のメインとなり、畑作は低コスト、糞尿の土壌還元を実施するために維持している。

養豚の規模拡大を進めていく中で、2003 年 2 月に有限会社とした。出資金は 1,200 万円であり、経営主が 40%、長男（32 歳）が 35%、妻が 15%、母親と母親の兄弟が 10%を出資している。法人の役員は長男を除いた出資者 4 名に父親の代から働いていた元従業員を加え 5 名となっている。長男を役員にすることは今後検討していく予定である。

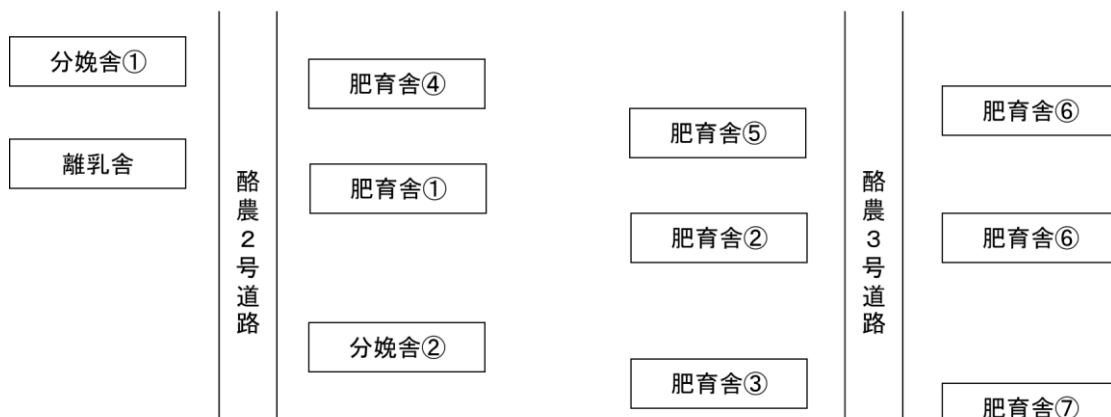
労働力は家族労働力として経営主、妻、長男の 3 名があり、雇用労働力は 12 名である。飼育規模は母豚 480 頭であり、2016 年の年間出荷頭数は 11,000 頭を前後する。種豚と飼料は民間業者から導入しており、その民間業者から経営指導を受けている。肉豚は管内の農協である JA とまこまい広域を通してホクレンに出荷している。

農場は第 VI-1-2 図のように、種豚舎 2 棟、分娩舎 2 棟、離乳舎 1 棟、肥育舎 4 棟、育成舎 1 棟、隔離検疫舎 1 棟、堆肥処理施設 1 棟に構成しており、各豚舎の配置は繁殖・離乳・肥育と区分し、マルチプロサイト方式を導入している。これは疾病管理対策として実施しているのである。

2) 労働力の構成

法人 T0 の労働力は家族労働力 3 名と臨時雇用 1 人を含めた雇用労働力 12 名と構成されており、それぞれについてみていく。

まず、家族労働力である。経営主は養豚の総括と畑作を担当している。さらに、外部活動として北海道養豚生産者協会の会長、胆振地区養豚協議会の会長、JA とまこまい広域の理事を務めている。妻は取締役として社会保険等の法人の事務的管理



第 VI-1-2 図 法人 T0 の農場構成

資料) 聞き取り調査結果により作成。

注) : 簡略化のため、一部施設を省略している。

第VI-1-28表 雇用労働力の構成

(単位：円)

区分	採用年月	生年月	支給額					備考
			基本給	手当	賞与	還付金	合計	
A	1999年11月	1960年9月	3,020,000	1,012,000	1,027,500	8,777	5,068,277	
B	2005年10月	1954年4月	2,750,000	213,200	400,000	29,101	3,392,301	
C	2008年2月	1969年9月	2,325,000	1,118,400	933,500	21,849	4,398,749	肥育部門チームリーダー
D	2007年4月	1988年4月	2,145,000	638,773	843,500	11,541	3,638,814	
E	2009年3月	1977年5月	2,265,000	545,600	909,500	13,593	3,733,693	
F	2010年7月	1958年10月	2,232,000	1,045,600	936,000	11,262	4,224,862	繁殖部門チームリーダー
G	2010年6月	1974年5月	2,205,000	998,600	904,000	64,483	4,172,083	2016年12月退職
H	2011年1月	1970年2月	1,785,000	822,400	647,500	0	3,254,900	2017年1月退職
I	2011年7月	1963年8月	2,385,000	1,088,400	897,500	19,882	4,390,782	
J	2013年5月	1982年6月	2,025,000	880,000	830,500	11,874	3,747,374	
K	2016年11月	1993年8月	337,000	66,000	70,000	0	473,000	
L	2016年11月	1971年1月	391,000	0	75,000	0	466,000	
M	2016年12月	1977年7月	195,500	0	68,000	0	263,500	
N		1944年10月	651,000	0	0	0	651,000	畑作の臨時職員

資料) 聞き取り調査結果により作成。

注1) 2016年度の資料である。

注2) 手当には時間外手当、住宅手当、通勤手当、燃料手当、家族手当を含む

を行っており、畑作を手伝っている。長男は法人が疾病蔓延防止対策として2015年4月から取り組んでいる農業HACCPのリーダーであり、養豚の種付と分娩を担当している。長男が法人の後継者になる予定であるため、また、畑作担当の従業員が退職するため、2017年の春から畑作も担当する予定である。

続いて、雇用労働力である。法人T0の雇用労働力の導入は1983年までさかのぼる。T氏が経営主になったときから、養豚の規模拡大を図り、雇用労働力5名を導入した。当時には給料を十分に支払えなかったため、従業員住宅を用意する等の従業員確保対策を行った。その後、規模拡大が順調に進むことに合わせて雇用労働力の導入も増え、2017年1月現在には12名に至る。第2表からわかるように、従業員の年齢構成は20代が2名、30代が2名、40代が3名、50代が3名、60代が1名、70代が1名であり、全て男性である。基本給は15万円から始まり、その基本給は毎年あがっている。基本給のほかに手当を用意している。手当には時間外手当、住宅手当、通勤手当、燃料手当、家族手当等がある。そのほかに経営成績による賞与も支給している。

法人T0は繁殖、離乳、肥育に従業員を配置し、各部門間に従業員の交代なしで経営を行っている。これまで従業員同士のコミュニケーションによってそれぞれの担当部門ごとに作業内容・休暇体制等々を決めてきたが、従業員間の人間関係による退職が発生したことによって、複数の従業員がいる繁殖と肥育にチームリーダーを置いてコミュニケーションの円滑化を図っている。さらに、従業員の確保状況が改善されたため、以前より従業員の休みを確保でき、全体を把握する必要が生じたのもチームリーダーを置いた背景になっている。

3) 従業員の募集・採用の方法

従業員の募集・採用はほとんどハローワークを通じて行っている。ハローワークは主に千歳市と苫小牧市に出しているが、オンラインで公開しているため、隣のまちである鶴川町を含め、北広島市からの募集があった。以下はハローワークの求人票である(第VI-1-29表)。

第VI-1-29表 ハローワーク求人票の就業条件

区分	内容
仕事内容	肉豚及び農産物の生産販売業務
雇用形態	正社員
就業形態	フルタイム
給与	基本給(150,000円)、賞与あり
手当	早期、家族、燃料、通勤、時間外
加入保険	雇用 労災 健康 厚生
勤務時間	08:00~17:00
休日	月7日、年間84日
仕事に必要な免許	普通自動車
待遇	退職制あり(勤続10年以上)、 60歳定年制、転勤なし、再雇用あり

資料) ハローワークホームページより作成

2016年、ハローワークを通じた採用実績は3名である。社会保険への加入と地理的利点がハローワークからの採用を円滑にする要因と判断している法人T0は、民間求人サイトの利用、高校や大学の新卒採用等は想定していない。しかし、今後、ハローワークからの採用が難しくなることを念頭に置くと、民間求人サイトの利用と新卒採用が必要になると考えており、実際、近くの高校から新卒学生の採用についての問い合わせがあったが、本格的な実施までは時間が係ると思っている。

法人T0は研修生の受入と農の雇用事業も活用している。法人T0はマルチプロサイトの飼育方式を導入しているため、その飼育方式に興味のある種豚会社の後継者や企業の職員が2015年まで研修に来たことがある。一方、農の雇用事業を通じてこれまで3名を採用したが、現在1名のみが勤務している。農の雇用事業はレポートや書類を提出するのに、非常に手間がかかるので、法人T0はこれへの改善が必要であると考えている。

4) 従業員の定着・確保に向けた対応

法人T0は従業員の定着・確保に向けた対応として、従業員のキャリアアッププランと地域への養豚イメージの改善に向けた取組みが必要と考えている。従業員のキャリアアッププランとして法人T0は、①農場HACCPの認証を用いた従業員のPDCAサイクルへの取組み、②従業員からの改善を受け取る仕組みの構築、③技術研修の派遣、④研

修結果等を用いた内部診断の取組みを展開している。しかし、養豚場での作業が単純作業に留まり、従業員間の長期戦略の共有が難しいため、従業員キャリアアップへのモチベーションが弱いので、これへの対応が今後の課題になる。

地域への養豚イメージの改善に向けた取組みとして①臭気対策、②従業員の地元雇用と③従業員の地元内居住、④農事組合への加入、⑤経営主の社会活動を展開している。特に、法人T0は①については設備投資を通じて改善を試みている。

法人T0では施設の老朽化が進んでいるため、今後、規模拡大を含めて10億円以上の資金投資を行う予定である。しかし、その規模拡大が可能になるために解決しなければならないことが労働力の確保問題である。法人T0において、これまで従業員の採用が円滑であったとしても、持続的な人口減少と地域にマイナスのイメージをもっている養豚ということを考えると、労働力の確保問題は経営安定及び発展にネックになる可能性が高いので、これへの持続的な取組みが必要になる。

[申録録]

(14) TT 牧場

1) 経営概況

法人 TT はせたな町の狩場山の麓で養豚を展開している。1981年に設立された本法人は2002年に父親40株と母親20株の出資により有限会社となっている。3年後である2005年に現在の経営主である長男に経営を移譲し、経営主と妻が養豚経営を展開している。

家族労働力2名と雇用労働力3名で構成されている法人 TT は現在、母豚135頭を飼養しており、平均年間肉豚出荷頭数は約3,350頭である。種豚と飼料はすべてホクレンから調達しており、肉豚も函館市の畜産公社に出荷している。さらに、ホクレンから経営指導を受けることによって母豚1頭当たり年間肉豚出荷頭数が26頭となっている等、高い生産成績を上げている。

法人 TT の農場構成は種豚舎3棟、分娩舎1棟、離乳舎1棟、肥育舎3棟であり、肥育舎2棟を除いたすべての豚舎は公庫や信連、農協を通して調達した資金で新築したものである。さらに、2016年からは直売場を設置し毎週土曜日の10時から17時まで、地元で自社のブランドである「若松ポークマン」を提供しながら、経営安定および6次産業化を図っている。

2) 労働力の構成

家族労働力2名と雇用労働力3名で構成されている法人 TT の労働力についてみていく。法人 TT の家族労働力は経営主と妻である。経営主と妻はともに種付と分娩を担当しており、経営主は養豚経営を総括している。妻は直売店の運営を担当し獣医師という資格を活用し疾病管理にも取り組んでいる。

雇用労働力3名は全て知的障がい者である。法人 TT が知的障がい者を雇用労働力として導入したのは父親の代から始まった。当時、隣町である今金町にある「光の里学園」からの働きかけがき

っかけである。第VI-1-30表は雇用労働力3名の概要を示したものである。採用年度は3名がそれぞれ1992年、2000年、2016年である。居住地はすべて今金町であり、従業員Bが従業員Bはグループホームに居住しながら、光の里学園との契約で研修生として働いている。送迎は光の里学園が担当しており、勤務時間は8時15分から17時までである。従業員AとCは障がい程度が軽く、自宅から通っているが、光の里学園が送迎を担当する。

作業内容を見ると、3名とも豚舎の掃除が主たる仕事である。しかし、従業員Aは飼料の給餌まで担当しており、給料が最も高い。従業員Cは60歳までは本法人で正社員として働いていたが、荷が重くなったため現在はパートとして採用している。従業員Cの採用には特定求職者雇用開発助成金を利用しているため、2年間最低賃金で雇用し法人 TT は補助金を受け取っている。

農福連携を実現している法人 TT はこれ以上障がい者の雇用を増やす予定はない。2017年9月からは今後の就業条件を整備するため、従業員全員に社会保険を適用する予定である。これは今後規模拡大が予想される法人 TT において雇用労働力の導入をより円滑にする取組みとして期待される。

第VI-1-30表 雇用労働力の概要

区分	A	B	C
採用年度	2000年	2016年	1992年
居住地	今金町 一人暮らし	今金町 グループホーム	今金町 一人暮らし
作業内容	豚舎の掃除、豚の移動、 飼料の給餌	豚舎の掃除、 豚の移動補助	豚舎および豚房の 掃除
休日	週休2日	週休3日	週休3日
給料	日給3,600円	日給2,500円	時給786円
その他	お正月とお盆手当あり	光の里学園と契約 研修生	パート雇用

資料) 聞き取り調査より作成

3) 地域とのつながり

2016年から直売店を開設・運営している。直売店の設立理由として、地元の精肉店で自社の豚肉を取り扱っていたが、その精肉店の廃業のため、

地元への自社豚肉の供給が困難になったのが最も大きい。直売店の開設は法人 TT において、既存の目的のみならず、地域とのつながりをより強固にするきっかけとなった。直売店を設立したことで、地元や近隣の町から小学校での食育授業についての依頼が相次いでいる。さらに、法人 TT は自社の豚肉を地元の祭り等のイベントに提供しているのである。そのほかに、町内会、自治会、農事組合に加入しており、とくに、中山間地域直接支払いのための草刈りにも積極的に参加する等、地域とのつながりを重要にしている。

法人 TT が地域とのつながりを大事にしている理由は、自社のブランドである「若松ポークマン」を引き継いで地元のブランドとして定着を目指すためである。このような考え方は今後、規模拡大に必須不可欠な労働力導入にプラスの影響を与えると考えられる。

[申錬鐵]

(15) DA 牧場

1) 経営概況

法人 DA は経営主（43 歳）の父親（69 歳）により設立された。獣医師であった父親は自ら養豚経営への参入を希望していたため、札幌市から通える範囲内で養豚農場の敷地を探し、1987 年に北海道夕張市の繁殖舎 1 棟を購入し小規模の子取り養豚経営をスタートした。1 年後である 1988 年には栗山町の廃校を買い取り、豚舎を新築するとともに夕張市の農場は閉鎖した。また、この時期に法人化を図り、本法人の前身が設立された。

道内ではじめて SPF 豚の生産に取り組んだ法人 DA の前身は 1993 年に敷地内の空き地を活用し、母豚を 120 頭に増頭した。また、1995 年には、日本政策金融公庫の L 資金を用い、森町の廃業農場及び敷地を購入、養豚農場を設立し、母豚数は既存の 120 頭から 520 頭に急増した。これと同様に、森町の農場を法人化し法人 DA にした。出資金の 4,000 万円で、1,500 万円はアグリビジネスという出資ファンド、2,000 万円は父親、500 万円は経営主が出資しているが、アグリビジネスの出資分の中で 1,000 万円を買い戻したため、実際の出資金は 3,000 万円になっている。

2002 年には法人 DA で再び規模拡大を図り、母豚の飼養頭数は計 800 頭となった。しかし、2009 年に栗山農場で火災が発生し、繁殖舎と分娩舎が全焼、肥育舎が半焼する被害を受けたが、雇用労働力の雇用維持のため 2014 年まで運営・閉鎖した。

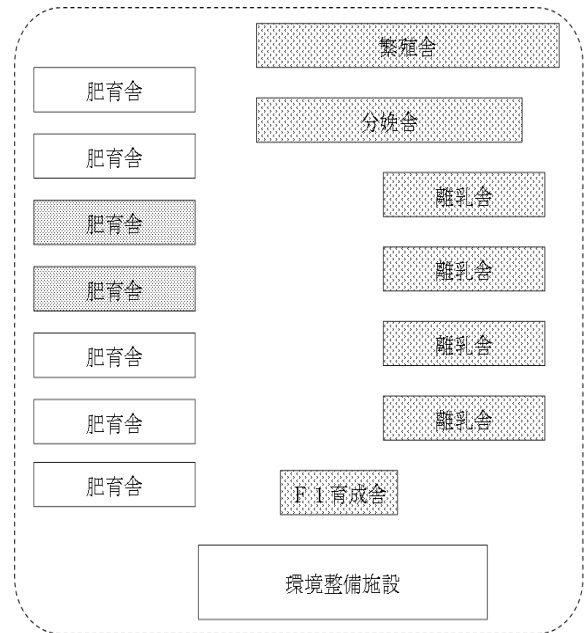
法人 DA の農場構成は第 VI-1-3 図のようである。繁殖舎 1 棟、分娩舎 1 棟、離乳舎 4 棟、F1 育成舎 1 棟、肥育舎 7 棟、環境施設 1 ヶ所と構成している。労働力は家族労働力 2 名と雇用労働力 9 名、計 11 名で構成されている。

法人 DA は養豚経営に係る肉豚の出荷と飼料の調達には農協と民間業者を通じて行っている。肉豚の出荷は 60%がホクレンを通じて（株）北海道畜産公社の道央事務所函館工場に、残り 40%は日本



ハムに出荷している。飼料は種豚、子豚、離乳豚は民間業者を、肥育前・後豚はホクレンを利用している。

続いて、飼養管理及び技術指導についてみていく。従来、法人 DA はホクレンが行っている生産成績経営検討会に参加していた。これは 3 か月ごとに開かれ、生産成績を踏まえた農場の飼養管理についてのアドバイスを受けることが可能であった。しかし、SPF 豚について生産成績経営検討会のメンバーとの意見が合わなかったため、法人 DA はホクレンの生産成績経営検討会への参加をやめ、現在は月 1 回管理獣医師による飼養管理と技術指導を通じて養豚経営の経営安定を図っている。実際、法人 DA の肉豚出荷頭数は 2012 年の 14,000 頭から 2014 年の 18,500 頭と最近 3 年間徐々に増加している。これには母豚更新率の増加を基本とする新たな飼養管理の導入と管理獣医師による離乳子豚管理と飼料体制の見直しに起因している。

一方、法人 DA の経営主は 2013 年 10 月に A-FIVE からの 300 万円、法人 DA からの 200 万円、自ら 100 万円を出資して法人 DA の肉豚販売とレストラ



第 VI-1-3 図 法人 DA の農場構成模式図

- 注 1)  は 1995 年に新築したものである
2)  は 2014 年に改造・新築したものである
3) その他は不明である

ンを運営する会社 HI を設立した。2016 年 10 月に A-FIVE からの 300 万円を法人 DA が払い戻したため、会社 HI の出資構成は法人 DA が 500 万円、経営主が 100 万円となっている。会社 HI の年間売り上げは 2016 年 4 月の決算で 1 億 2,000 万円ほどで、2017 年には 2 億円を超えると見込んでいる。

2) 労働力の構成

ii) 法人 DA

法人 DA の労働力は家族労働力 2 名と雇用労働力 9 名、計 11 名で構成されており、パートはいない。家族労働力 2 名は役員として養豚経営を管理している。現場作業はほとんど雇用労働力によって行われている。

第 VI-1-31 表 雇用労働力の概要

区分	採用年度	年齢代	居住地	担当部門	備考
A	2006年	30代	北斗市	場長	養豚大学校
B	2010年	30代	七飯町	副場長 分娩リーダー	養豚大学校
C	2011年	30代	函館市	全体主任 肥育責任者	養豚大学校 大特免許取得
D	2011年	30代	町内	繁殖責任者	大特免許所有
E	2015年	30代	函館市	肥育	大特免許所有
F	2015年	30代	大沼	分娩	
G	2016年	70代	北斗市	修理	
H	2016年	20代	大沼	肥育	
I	2015年	30代	町内	離乳	

資料) 聞き取り調査結果により作成。

第 VI-1-31 表は雇用労働力の概要を示したものである。場長を担当している従業員 A の勤続年数が 11 年で最も長い中で、勤続年数が 3 年未満が 5 名に至る。年齢階層からみると、従業員 G を除いたすべてが 30 代以下で若者が雇用労働力の主であることがわかる。居住地は農場と車で 40 分以内に往来できる近隣地域がほとんどである。

ii) 会社 HI

会社 HI は森町と札幌市に店舗を開業しているため、労働力構成を両店舗にわけてみていく。まず、森町の店舗である。店長 1 名とパート 6 名、計 7 名と構成されている。店長は正社員として、勤続年数は 4 年になる。40 代である店長は店舗のすぐそばにある社宅で居住しており、店舗の運営・管理においてのすべての作業を担当している。パートの 6 名はすべて森町の住民であり、時給 800 円を支給しているが、確保は難しい。

次に、札幌市の店舗である。正社員 2 名と 7 名のパートと構成されている。正社員としてはマネージャーとサブマネージャーがあり、マネージャーは妹が、サブマネージャーは妹の友人が担当している。正社員の休日は月 6 日である。パートは札幌市内のハローワークを通して募集しているが、募集が少なく妹の友人数名を雇用している。

2) 従業員の募集・採用および定着に向けた取り組み

法人 DA はハローワークを通じて従業員の募集を行っている。第 VI-1-32 表はハローワークに出している求人票である。法人 DA は道南の雪印を参考に給与体制を整えている。毎年昇給制度と用意しており、基本給は経験等によって 150,000 円から 250,000 円を設定している。そのほかに賞与と手当があるが、手当には通勤、時間外、寒冷地、住宅、扶養、役職手当がある。従業員の平均賃金は年間 350 万円であり、場長等の役職の従業員は 500 万円以上になる。

法人 DA の福利厚生を見ると、雇用・労災・健康・厚生保険に加入して従業員を支援しており、休日は年間 72 日を設けている。休日はシフト制で、肉豚の出荷のない金曜日と土曜日に休みが多い。

法人 DA は従業員の定着に向けてキャリアアップを支援している。場長の従業員 A と副場長の従業員 B、全体主任の従業員 C には養豚に関する最新

第VI-1-32表 ハローワーク求人票の就業条件

区分	内容
仕事内容	SPF豚の生産業務
雇用形態	正社員
就業形態	フルタイム
給与	基本給（150,000円～250,000）、賞与あり
手当	通勤、時間外
加入保険	雇用 労災 健康 厚生
勤務時間	08:30～17:30
休日	年間72日
仕事に必要な免許	普通自動車
待遇	退職制あり（勤続10年以上、退職金共済加入）

資料) ハローワークホームページより作成

技術や情報を習得させるため、法人が経費を負担して神奈川県麻生大学にある養豚大学校に通わせている。そして、従業員C、D、Eには大特免許取得を支援している。

このような従業員のキャリアアップへの取組みのほかに、法人 DA は毎朝には場長を中心に作業内容等を確認するミーティングを開き、従業員の作業モチベーションを強化させている。そして、3ヶ月に1回定期的食事会を行いながら従業員の定着を図っている。

[申錬鐵]

2 農業法人へのアンケート調査結果

(1) アンケート概要

1) 目的

北海道・東北地域の農業法人における、労働力調達の現状を把握することを目的とする。特に、従業員の労働条件や採用活動、労働力の不足状況と各法人の経営対応などに着目する。

2) 対象者

アンケートの対象者は、北海道農業法人協会に所属するすべての法人(270 法人)と日本農業法人協会に所属する東北所在の法人(341 法人)である。

3) 実施方法

北海道農業法人協会に所属する法人に対しては、協会の協力のもと、会員名簿更新作業と並行して実施した。協会から各法人に向けて、会員名簿とアンケート用紙を同封したものを、ゆうメールにて送信。アンケート回答は協会あてにFAXにて返信いただいた。

日本農業法人協会に所属する法人に対しては、協会の協力のもと、協会から各法人に向けて、アンケート用紙のみをFAXにて送信した。アンケート回答は、北海道大学農学部農業経済学科事務室あてにFAX、またはアンケート作成者あてに電子メールにて返信いただいた。

また、北海道・東北どちらのアンケート用紙にも、回答者には謝礼としてQUOカード500円分を郵送する旨を記載した。

4) 期間

北海道農業法人協会に所属する法人に対しては、2016年11月29日に配布し、2016年12月26日を回収期限とした。

日本農業法人協会に所属する法人に対しては、2016年12月27日に配布し、2017年1月20日を回収期限とした。ただし、北海道・東北ともに、期限後に回収した回答も集計に含めた。

5) 配布数・回収数・回収率

全体の配布数は611部(北海道270部, 東北341部), 回収数は159部(北海道117部, 東北42部), 回収率は26%(北海道43%, 東北12%)となった。

(2) アンケート結果(北海道・東北の比較)

1) 事業

農業生産事業における主な部門1位としては、北海道では「酪農」(37%), 東北では「水稲・陸稲」(43%)が最多となった。部門2位としては、北海道・東北ともに「無回答」(北海道34%, 東北43%)が最多、「畑作」(北海道26%, 東北24%)が次点となった。

農業生産以外の事業における主な部門1位としては、北海道・東北ともに「無回答」(北海道50%, 東北31%)が最多となった。次点は、北海道では「消費者に直接販売」(20%), 東北では「農畜産物の加工」(24%)である。部門2位としては北海道・東北ともに「無回答」(北海道70%, 東北62%)が最多、「消費者に直接販売」(北海道11%, 東北14%)が次点となった。

第VI-2-1表 農業生産事業における主な部門(1位)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
水稲・陸稲	44	26	18	28	22	43
畑作	25	22	3	16	19	7
露地野菜	11	10	1	7	9	2
施設野菜	9	5	4	6	4	10
花き・花木	5	2	3	3	2	7
果樹類	2	1	1	1	1	2
その他の作物	4	2	2	3	2	5
酪農	44	43	1	28	37	2
養豚	9	1	8	6	1	19
養鶏	3	2	1	2	2	2
肉用牛	2	2	0	1	2	0
その他の畜産	0	0	0	0	0	0
無回答	1	1	0	1	1	0
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-2 表 農業生産事業における主な部門 (2位)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
水稲・陸稲	10	7	3	6	6	7
畑作	40	30	10	25	26	24
露地野菜	14	13	1	9	11	2
施設野菜	12	10	2	8	9	5
花き・花木	2	0	2	1	0	5
果樹類	2	0	2	1	0	5
その他の作物	5	3	2	3	3	5
酪農	2	2	0	1	2	0
養豚	1	1	0	1	1	0
養鶏	1	0	1	1	0	2
肉用牛	9	9	0	6	8	0
その他の畜産	3	2	1	2	2	2
無回答	58	40	18	36	34	43
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-5 表 過去一年間の売上高

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①1,000万円未満	3	3	0	2	3	0
②1,000万 ～3,000万円未満	8	6	2	5	5	5
③3,000万 ～5,000万円未満	20	14	6	13	12	14
④5,000万 ～1億円未満	33	20	13	21	17	31
⑤1億～2億円未満	41	34	7	26	29	17
⑥2億～3億円未満	19	15	4	12	13	10
⑦3億円以上	34	24	10	21	21	24
無回答	1	1	0	1	1	0
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-3 表 農業生産以外の事業における主な部門 (1位)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
消費者に直接販売	37	23	14	23	20	33
農畜産物の加工	26	16	10	16	14	24
農家レストラン	5	5	0	3	4	0
観光農園	2	2	0	1	2	0
農家民宿	2	2	0	1	2	0
貸農園・体験農園等	2	2	0	1	2	0
海外への輸出	0	0	0	0	0	0
その他	13	8	5	8	7	12
無回答	72	59	13	45	50	31
合計	159	117	42	100	100	100

3) 立地

法人から最寄りの施設までの主な交通手段については、北海道では「自動車」がいずれの施設(小学校44%, 普段利用している病院・診療所91%, 普段利用しているスーパー・コンビニ92%, 最寄り駅91%)においても最多となった。東北も同様に「自動車」が最多である(小学校62%, 普段利用している病院・診療所95%, 普段利用しているスーパー・コンビニ90%, 最寄り駅93%)。

第VI-2-4 表 農業生産以外の事業における主な部門 (2位)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
消費者に直接販売	19	13	6	12	11	14
農畜産物の加工	17	12	5	11	10	12
農家レストラン	3	2	1	2	2	2
観光農園	4	4	0	3	3	0
農家民宿	1	0	1	1	0	2
貸農園・体験農園等	2	1	1	1	1	2
海外への輸出	2	1	1	1	1	2
その他	3	2	1	2	2	2
無回答	108	82	26	68	70	62
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-5 表 主な交通手段 (小学校)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①徒歩・自転車	38	26	12	24	22	29
②自動車	77	51	26	48	44	62
③バス	36	32	4	23	27	10
④鉄道	0	0	0	0	0	0
⑤その他	0	0	0	0	0	0
無回答	8	8	0	5	7	0
合計	159	117	42	100	100	100

2) 売上高

直近の決算における、過去一年間の売上高については、北海道では「1億～2億円未満」(29%)が、東北では「5,000万～1億円未満」(31%)が最多となった。次点は、北海道・東北ともに「3億円以上」(北海道21%, 東北24%)である。

第VI-2-6 表 主な交通手段 (普段利用している病院・診療所)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①徒歩・自転車	3	2	1	2	2	2
②自動車	147	107	40	92	91	95
③バス	2	2	0	1	2	0
④鉄道	0	0	0	0	0	0
⑤その他	0	0	0	0	0	0
無回答	7	6	1	4	5	2
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-11表 所要時間
(普段利用しているスーパー・コンビニ)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①15分未満	110	77	33	69	66	79
②15分～30分未満	36	27	9	23	23	21
③30分～1時間未満	7	7	0	4	6	0
④1時間以上	0	0	0	0	0	0
無回答	6	6	0	4	5	0
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-7表 主な交通手段
(普段利用しているスーパー・コンビニ)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①徒歩・自転車	7	3	4	4	3	10
②自動車	146	108	38	92	92	90
③バス	0	0	0	0	0	0
④鉄道	0	0	0	0	0	0
⑤その他	0	0	0	0	0	0
無回答	6	6	0	4	5	0
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-12表 所要時間(最寄り駅)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①15分未満	72	48	24	45	41	57
②15分～30分未満	48	33	15	30	28	36
③30分～1時間未満	22	19	3	14	16	7
④1時間以上	11	11	0	7	9	0
無回答	6	6	0	4	5	0
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-8表 主な交通手段(最寄り駅)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①徒歩・自転車	7	4	3	4	3	7
②自動車	145	106	39	91	91	93
③バス	1	1	0	1	1	0
④鉄道	0	0	0	0	0	0
⑤その他	0	0	0	0	0	0
無回答	6	6	0	4	5	0
合計	159	117	42	100	100	100

4) 従業員

雇用契約を結んでいる従業員の人数に関しては、北海道では常勤役員「2人」(31%)、正社員「2人」(17%)、常勤パート「無回答」(37%)が最多となった。東北では常勤役員「3人」(29%)、正社員「21人以上」(14%)、常勤パート「無回答」(29%)が最多である。

所要時間については、北海道では「15分未満」がいずれの施設(小学校66%、普段利用している病院・診療所48%、普段利用しているスーパー・コンビニ66%、最寄り駅41%)においても最多となった。東北も同様に「15分未満」が最多である(小学校76%、普段利用している病院・診療所62%、普段利用しているスーパー・コンビニ79%、最寄り駅57%)。

第VI-2-13表 常勤役員の人数

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
1	24	18	6	15	15	14
2	47	36	11	30	31	26
3	35	23	12	22	20	29
4	23	16	7	14	14	17
5	9	7	2	6	6	5
6	5	5	0	3	4	0
7	0	0	0	0	0	0
8	1	1	0	1	1	0
9	2	0	2	1	0	5
無回答	13	11	2	8	9	5
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-9表 所要時間(小学校)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①15分未満	109	77	32	69	66	76
②15分～30分未満	38	28	10	24	24	24
③30分～1時間未満	4	4	0	3	3	0
④1時間以上	0	0	0	0	0	0
無回答	8	8	0	5	7	0
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-10表 所要時間
(普段利用している病院・診療所)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①15分未満	82	56	26	52	48	62
②15分～30分未満	56	43	13	35	37	31
③30分～1時間未満	14	12	2	9	10	5
④1時間以上	0	0	0	0	0	0
無回答	7	6	1	4	5	2
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-14表 正社員の人数

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
1	13	11	2	8	9	5
2	25	20	5	16	17	12
3	16	14	2	10	12	5
4	14	11	3	9	9	7
5	14	9	5	9	8	12
6	8	3	5	5	3	12
7	11	8	3	7	7	7
8	7	5	2	4	4	5
9	4	2	2	3	2	5
10	6	4	2	4	3	5
11~20	19	14	5	12	12	12
21~	11	5	6	7	4	14
無回答	11	11	0	7	9	0
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-15表 常勤パートの人数

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
1	18	15	3	11	13	7
2	16	12	4	10	10	10
3	14	11	3	9	9	7
4	6	3	3	4	3	7
5	12	9	3	8	8	7
6	10	8	2	6	7	5
7	4	2	2	3	2	5
8	3	3	0	2	3	0
9	2	1	1	1	1	2
10	6	5	1	4	4	2
11~20	7	4	3	4	3	7
21~	6	1	5	4	1	12
無回答	55	43	12	35	37	29
合計	159	117	42	100	100	100

また、そのうち65歳以上の人数に関しては、北海道では「無回答」がいずれの従業員(常勤役員61%, 正社員79%, 常勤パート76%)においても最多となった。東北も同様に「無回答」が最多である(常勤役員48%, 正社員81%, 常勤パート60%)。

「無回答」には「0人」が含まれていることに留意されたい。

第VI-2-16表 常勤役員の人数(65歳以上)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
1	43	28	15	27	24	36
2	23	16	7	14	14	17
3	1	1	0	1	1	0
4	1	1	0	1	1	0
無回答	91	71	20	57	61	48
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-17表 正社員の人数(65歳以上)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
1	25	20	5	16	17	12
2	3	2	1	2	2	2
3	2	1	1	1	1	2
4	0	0	0	0	0	0
5	2	2	0	1	2	0
6	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0
8	1	0	1	1	0	2
無回答	126	92	34	79	79	81
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-18表 常勤パートの人数(65歳以上)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
1	23	19	4	14	16	10
2	7	4	3	4	3	7
3	6	2	4	4	2	10
4	3	2	1	2	2	2
5	2	0	2	1	0	5
6	2	1	1	1	1	2
7	1	0	1	1	0	2
8~	1	0	1	1	0	2
無回答	114	89	25	72	76	60
合計	159	117	42	100	100	100

5) 労働条件

労働条件についての設問は、2通りの従業員(正社員, 常勤パート)ごとに、それぞれを雇用している法人のみを集計対象とした。また、表の数値は、各施策において、それを行っているという回答した法人の数および割合を示すものである。

正社員の労働条件においては、北海道では「各種社会保険の適用」(86%), 「賞与の支給」(81%)の実施率が高い。東北では、「各種社会保険の適用」(90%), 「賞与の支給」(76%)のほか、「通勤手当の支給」(86%)の実施率が高い。

第VI-2-19表 正社員の労働条件

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
各種社会保険の適用	129	91	38	87	86	90
賞与の支給	118	86	32	80	81	76
通勤手当の支給	104	68	36	70	64	86
住宅手当の支給	42	36	6	28	34	14
その他の手当の支給	73	51	22	49	48	52
退職金の支給	69	43	26	47	41	62
休暇制度の整備	81	52	29	55	49	69
資格取得費用の負担	71	49	22	48	46	52
昇給基準の明示	48	37	11	32	35	26
社宅・寮の設置	43	39	4	29	37	10
送迎車両の運行	7	5	2	5	5	5
その他	6	4	2	4	4	5
集計対象者数	148	106	42			

常勤パートの労働条件においては、北海道・東北ともに「通勤手当の支給」(北海道 74%, 東北 63%)の実施率が高い。

第VI-2-20表 常勤パートの労働条件

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
各種社会保険の適用	53	39	14	51	53	47
賞与の支給	34	21	13	33	28	43
通勤手当の支給	74	55	19	71	74	63
住宅手当の支給	5	5	0	5	7	0
その他の手当の支給	28	17	11	27	23	37
退職金の支給	7	2	5	7	3	17
休暇制度の整備	33	24	9	32	32	30
資格取得費用の負担	14	8	6	13	11	20
昇給基準の明示	27	20	7	26	27	23
社宅・寮の設置	9	7	2	9	9	7
送迎車両の運行	9	7	2	9	9	7
その他	4	3	1	4	4	3
集計対象者数	104	74	30			

6) 採用活動

採用活動に関する設問は、いずれかの従業員(常勤役員、正社員、常勤パート)を雇用している法人のみを集計対象とした。また、表の数値は、各施策において、それを行っているとは回答した法人の数および割合を示すものである。

従業員の採用活動に用いている手段・媒体においては、北海道では「ハローワーク」(49%)、「友人・知人の紹介」(49%)、「求人サイト」(42%)の利用率が高い。東北では「ハローワーク」(81%)、「友人・知人の紹介」(60%)、「従業員の紹介」(43%)の利用率が高い。

第VI-2-21表 採用活動に用いる手段・媒体

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
ハローワーク	89	55	34	57	49	81
友人・知人の紹介	80	55	25	52	49	60
従業員の紹介	59	41	18	38	36	43
求人サイト	57	48	9	37	42	21
家族・親類の紹介	45	30	15	29	27	36
求人票を学校に提出	31	23	8	20	20	19
自社ホームページ	28	23	5	18	20	12
合同説明会に参加	25	16	9	16	14	21
インターネット	23	14	9	15	12	21
農協の仲介	11	10	1	7	9	2
新聞	5	3	2	3	3	5
その他	15	11	4	10	10	10
集計対象者数	155	113	42			

7) 農の雇用事業の利用状況

農の雇用事業の利用状況に関しては、北海道では「これまで利用したことがない」(48%)が、東北では「利用している」(55%)が最多となった。

第VI-2-22表 農の雇用事業の利用状況

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①利用している	58	35	23	36	30	55
②過去に利用していたが現在はしていない	33	24	9	21	21	21
③これまで利用したことがない	66	56	10	42	48	24
無回答	2	2	0	1	2	0
合計	159	117	42	100	100	100

8) 農の雇用事業の適用人数

農の雇用事業の適用人数に関する設問は、事業を利用している、あるいは利用していた法人のみを集計対象とした。

農の雇用事業の累計の適用人数は、北海道では「1人」(20%)が、東北では「4人」(25%)が最多となった。現在の適用人数は、北海道「無回答」(44%)が、東北では「1人」(44%)が最多となった。さらに、事業終了後も法人に定着した人数は、北海道「無回答」(31%)が、東北では「1人」(44%)が最多である。

「無回答」には「0人」が含まれていることに留意されたい。

第VI-2-23表 累計の適用人数

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
1	16	12	4	18	20	13
2	13	6	7	14	10	22
3	12	8	4	13	14	13
4	16	8	8	18	14	25
5	5	2	3	5	3	9
6	3	3	0	3	5	0
7	4	2	2	4	3	6
8	3	2	1	3	3	3
9	2	2	0	2	3	0
10	4	4	0	4	7	0
11~	8	5	3	9	8	9
無回答	5	5	0	5	8	0
合計	91	59	32	100	100	100

第VI-2-24表 現在の適用人数

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
1	34	20	14	37	34	44
2	12	6	6	13	10	19
3	5	3	2	5	5	6
4	3	2	1	3	3	3
5	2	1	1	2	2	3
6	2	2	0	2	3	0
無回答	33	25	8	36	42	25
合計	91	59	32	100	100	100

第VI-2-25表 法人に定着した人数

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
1	27	13	14	30	22	44
2	20	13	7	22	22	22
3	10	6	4	11	10	13
4	5	5	0	5	8	0
5	2	1	1	2	2	3
6	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0
8	1	0	1	1	0	3
9	1	1	0	1	2	0
10	2	2	0	2	3	0
11～	1	0	1	1	0	3
無回答	22	18	4	24	31	13
合計	91	59	32	100	100	100

9) 農福連携、派遣労働者の利用状況

農福連携、派遣労働者の利用状況に関しては、北海道では「これまで雇用したことがない」がいずれの対象者(障がい者69%, シルバー人材センター派遣労働者65%, その他の派遣労働者58%)においても最多となった。東北も同様に「これまで雇用したことがない」が最多である(障がい者55%, シルバー人材センター派遣労働者48%, その他の派遣労働者60%)。

第VI-2-26表 障がい者の雇用状況

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①雇用している	15	10	5	9	9	12
②過去に雇用していたが現在はしていない	16	9	7	10	8	17
③これまで雇用したことがない	104	81	23	65	69	55
無回答	24	17	7	15	15	17
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-27表 シルバー人材センター派遣労働者の雇用状況

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①雇用している	22	12	10	14	10	24
②過去に雇用していたが現在はしていない	16	10	6	10	9	14
③これまで雇用したことがない	96	76	20	60	65	48
無回答	25	19	6	16	16	14
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-28表 その他の派遣労働者の雇用状況

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①雇用している	16	12	4	10	10	10
②過去に雇用していたが現在はしていない	25	19	6	16	16	14
③これまで雇用したことがない	93	68	25	58	58	60
無回答	25	18	7	16	15	17
合計	159	117	42	100	100	100

10) 外国人技能実習生、日本人の研修生の利用状況

外国人技能実習生の利用状況に関しては、北海道・東北ともに「これまで受入したことがない」(北海道56%, 東北81%)が最多となった。同様に、日本人の研修生(農の雇用事業の適業者以外で、6か月以上受入している者)に関しても、「これまで受入したことがない」(北海道52%, 東北60%)が最多となった。

第VI-2-29表 外国人技能実習生の受入状況

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①受入している	34	30	4	21	26	10
②過去に受入していたが現在はしていない	15	14	1	9	12	2
③これまで受入したことがない	100	66	34	63	56	81
無回答	10	7	3	6	6	7
合計	159	117	42	100	100	100

第VI-2-30表 日本人の研修生の受入状況

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①受入している	18	15	3	11	13	7
②過去に受入していたが現在はしていない	34	25	9	21	21	21
③これまで受入したことがない	86	61	25	54	52	60
無回答	21	16	5	13	14	12
合計	159	117	42	100	100	100

11) 労働力の過不足

労働力の過不足については、北海道では「適当である」(41%),「不足である」(58%)が拮抗する結果となった。東北も同様に「適当である」(50%),「不足である」(50%)が拮抗している。

第VI-2-31表 労働力の現状

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
①過剰である	1	1	0	1	1	0
②適当である	69	48	21	43	41	50
③不足である	89	68	21	56	58	50
無回答	0	0	0	0	0	0
合計	159	117	42	100	100	100

12) 労働力不足への対応

労働力不足への対応についての設問は、労働力が不足していると回答した法人のみを集計対象とした。

労働力不足に対する事業内容の見直しの方向性として、最重要とされたのは、北海道・東北ともに「常勤雇用者の増員」(北海道 53%, 東北 67%)が最多、「臨時雇用者の増員」(北海道 25%, 東北 14%)が次点となった。

次に重要とされたのは、北海道では「機械導入による効率化」(25%)が最多、「臨時雇用者の増員」(24%)が次点である。東北では「機械導入による効率化」(24%)のほか、「従業員の能力向上」(24%)が最多となった。

第VI-2-32表 労働力不足への対応として必要な事業内容の見直し(最重要)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
常勤雇用者の増員	50	36	14	56	53	67
臨時雇用者の増員	20	17	3	22	25	14
外国人・日本人研修生の受入	5	4	1	6	6	5
機械導入による効率化	5	3	2	6	4	10
従業員の能力向上	3	2	1	3	3	5
作物・畜種の転換	2	2	0	2	3	0
面積・頭数規模の縮小	2	2	0	2	3	0
作業の委託	1	1	0	1	1	0
農業生産以外の事業の縮小	0	0	0	0	0	0
その他	1	1	0	1	1	0
合計	89	68	21	100	100	100

第VI-2-33表 労働力不足への対応として必要な事業内容の見直し(次に重要)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
常勤雇用者の増員	10	9	1	11	13	5
臨時雇用者の増員	19	16	3	21	24	14
外国人・日本人研修生の受入	12	9	3	13	13	14
機械導入による効率化	22	17	5	25	25	24
従業員の能力向上	13	8	5	15	12	24
作物・畜種の転換	5	4	1	6	6	5
面積・頭数規模の縮小	0	0	0	0	0	0
作業の委託	5	3	2	6	4	10
農業生産以外の事業の縮小	0	0	0	0	0	0
その他	1	0	1	1	0	5
無回答	2	2	0	2	3	0
集計対象者数	89	68	21	100	100	100

13) 従業員確保への対応

従業員確保への対応についての設問は、この設問に回答したすべての法人を集計対象とした。

従業員確保のために自身の経営に効果的だと考えられる施策として、最重要とされたのは、北海道東北ともに「給与・手当の増額」(北海道 55%, 東北 61%)が最多となった。

次に重要とされたのは、北海道では「その他の

労働条件の向上」(34%)が、東北では「採用活動の強化」(29%)が最多となった。

第VI-2-34表 従業員確保への対応として効果的だと思うもの(最重要)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
給与・手当の増額	71	52	19	57	55	61
その他の労働条件の向上	21	15	6	17	16	19
雇用対策の政策支援の充実	11	7	4	9	7	13
採用活動の強化	10	10	0	8	11	0
住居の提供	6	6	0	5	6	0
農村生活環境の向上	2	1	1	2	1	3
通勤手段の提供	1	1	0	1	1	0
労働力豊富な地域へ移転	0	0	0	0	0	0
その他	3	2	1	2	2	3
集計対象者数	125	94	31	100	100	100

第VI-2-35表 従業員確保への対応として効果的だと思うもの(次に重要)

	回答数(名)			割合(%)		
	全体	北海道	東北	全体	北海道	東北
給与・手当の増額	16	11	5	13	12	16
その他の労働条件の向上	41	33	8	33	35	26
雇用対策の政策支援の充実	17	13	4	14	14	13
採用活動の強化	19	10	9	15	11	29
住居の提供	13	13	0	10	14	0
農村生活環境の向上	9	7	2	7	7	6
通勤手段の提供	3	3	0	2	3	0
労働力豊富な地域へ移転	0	0	0	0	0	0
その他	3	2	1	2	2	3
無回答	4	2	2	3	2	6
集計対象者数	125	94	31	100	100	100

(3) アンケート結果(営農類型の比較)

以下では、営農類型ごとの比較を行う。営農類型は、設問「農業生産事業における主な部門1位」の回答をもとに、「水稻・陸稲」「畑作」「その他耕種」「酪農」「養豚」「その他畜産」「無回答」に分類した。表の数値は、全体の割合における営農類型ごとの内訳を示したものである。

1) 事業

農業生産事業における主な部門2位としては、「水稻・陸稲」は「畑作」(16%)が最多となった。「酪農」は「無回答」(15%)が最多である。

第VI-2-36表 農業生産事業における主な部門(2位) 割合(%)

	全体	水稻・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
水稻・陸稲	6	0	4	1	1	0	0	0
畑作	25	16	0	5	4	1	0	0
露地野菜	9	3	4	2	0	0	0	0
施設野菜	8	4	1	3	1	0	0	0
花き・花木	1	1	0	1	0	0	0	0
果樹類	1	1	0	1	0	0	0	0
その他の作物	3	1	1	1	1	0	0	0
酪農	1	0	1	0	0	0	1	0
養豚	1	0	0	0	1	0	0	0
養鶏	1	0	0	0	0	1	0	0
肉用牛	6	1	0	0	5	0	0	0
その他の畜産	2	0	0	0	1	1	0	0
無回答	36	3	5	7	15	4	3	1
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

農業生産以外の事業における主な部門1位としては、「水稻・陸稲」は「消費者に直接販売」(10%)が最多となった。「酪農」は「無回答」(18%)が最多である。部門2位としては、どの営農類型も「無回答」が最多となった。

第VI-2-37表 農業生産以外の事業における主な部門(1位) 割合(%)

	全体	水稻・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
消費者に直接販売	23	10	3	6	2	1	1	0
農畜産物の加工	16	7	2	3	4	1	0	0
農家レストラン	3	0	1	1	1	0	1	0
観光農園	1	0	1	0	1	0	0	0
農家民宿	1	1	0	1	0	0	0	0
貸農園・体験農園等	1	1	0	0	1	0	0	0
海外への輸出	0	0	0	0	0	0	0	0
その他	8	3	1	1	1	1	0	1
無回答	45	6	8	8	18	3	2	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

第VI-2-38表 農業生産以外の事業における主な部門(2位) 割合(%)

	全体	水稻・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
消費者に直接販売	12	5	1	3	3	1	0	0
農畜産物の加工	11	4	3	3	1	0	1	0
農家レストラン	2	0	0	1	1	1	0	0
観光農園	3	1	1	1	1	0	0	0
農家民宿	1	0	0	1	0	0	0	0
貸農園・体験農園等	1	1	0	0	0	0	0	0
海外への輸出	1	1	0	0	0	0	0	0
その他	2	1	1	0	0	0	0	0
無回答	68	14	11	13	22	4	3	1
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

2) 売上高

直近の決算における、過去一年間の売上高については、「水稲・陸稲」「その他耕種」は「1億～2億円未満」（「水稲・陸稲」8%、「その他耕種」9%）が、「畑作」は「5,000万～1億円未満」（6%）が最多となった。「酪農」「養豚」は「3億円以上」（「酪農」12%、「養豚」4%）が最多である。

第VI-2-39表 過去一年間の売上高 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
①1,000万円未満	2	0	1	1	0	0	0	1
②1,000万～3,000万円未満	5	3	1	1	0	0	0	0
③3,000万～5,000万円未満	13	5	4	2	1	0	1	0
④5,000万～1億円未満	21	6	6	5	2	1	1	0
⑤1億～2億円未満	26	8	2	9	6	0	1	0
⑥2億～3億円未満	12	1	1	3	7	1	0	0
⑦3億円以上	21	4	0	0	12	4	1	0
無回答	1	1	0	0	0	0	0	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

3) 立地

法人から最寄りの施設までの主な交通手段については、「水稲・陸稲」では「自動車」がいずれの施設（小学校16%、普段利用している病院・診療所25%、普段利用しているスーパー・コンビニ25%、最寄り駅25%）においても最多となった。「酪農」も同様に「自動車」が最多である（小学校14%、普段利用している病院・診療所26%、普段利用しているスーパー・コンビニ26%、最寄り駅25%）。

第VI-2-40表 主な交通手段（小学校） 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
①徒歩・自転車	24	6	6	7	4	1	0	0
②自動車	48	16	5	8	14	4	1	0
③バス	23	5	4	4	8	1	1	1
④鉄道	0	0	0	0	0	0	0	0
⑤その他	0	0	0	0	0	0	0	0
無回答	5	1	1	1	1	0	1	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

第VI-2-41表 主な交通手段（普段利用している病院・診療所） 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
①徒歩・自転車	2	1	1	0	0	1	0	0
②自動車	92	25	15	18	26	5	2	1
③バス	1	1	0	1	0	0	0	0
④鉄道	0	0	0	0	0	0	0	0
⑤その他	0	0	0	0	0	0	0	0
無回答	4	1	0	1	1	0	1	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

第VI-2-42表 主な交通手段（普段利用しているスーパー・コンビニ） 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
①徒歩・自転車	4	1	2	1	0	0	0	0
②自動車	92	25	14	18	26	6	2	1
③バス	0	0	0	0	0	0	0	0
④鉄道	0	0	0	0	0	0	0	0
⑤その他	0	0	0	0	0	0	0	0
無回答	4	1	0	0	1	0	1	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

第VI-2-43表 主な交通手段（最寄り駅） 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
①徒歩・自転車	4	2	1	1	0	0	0	1
②自動車	91	25	14	19	25	6	3	0
③バス	1	0	0	0	1	0	0	0
④鉄道	0	0	0	0	0	0	0	0
⑤その他	0	0	0	0	0	0	0	0
無回答	4	1	0	0	2	0	1	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

所要時間については、「水稲・陸稲」では「15分未満」がいずれの施設（小学校22%、普段利用している病院・診療所13%、普段利用しているスーパー・コンビニ21%、最寄り駅12%）においても最多となった。「酪農」も同様に「15分未満」が最多である（小学校16%、普段利用している病院・診療所14%、普段利用しているスーパー・コンビニ17%、最寄り駅8%）。

第VI-2-44表 所要時間（小学校） 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
①15分未満	69	22	12	14	16	3	1	1
②15分～30分未満	24	4	3	4	8	3	1	0
③30分～1時間未満	3	0	0	0	3	0	0	0
④1時間以上	0	0	0	0	0	0	0	0
無回答	5	1	1	1	1	0	1	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

第VI-2-45表 所要時間（普段利用している病院・診療所） 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
①15分未満	52	13	9	12	14	3	1	1
②15分～30分未満	35	11	6	7	8	2	1	0
③30分～1時間未満	9	3	1	0	4	1	0	0
④1時間以上	0	0	0	0	0	0	0	0
無回答	4	1	0	1	1	0	1	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

**第VI-2-46表 所要時間
(普段利用しているスーパー・コンビニ) 割合(%)**

	全体	水稲・ 陸稲	畑作	その他 耕種	酪農	養豚	その他 畜産	無回答
①15分未満	69	21	10	17	17	3	1	1
②15分～30分未満	23	5	5	3	6	3	1	0
③30分～1時間未満	4	1	1	0	3	0	0	0
④1時間以上	0	0	0	0	0	0	0	0
無回答	4	1	0	0	1	0	1	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

第VI-2-47表 所要時間(最寄り駅) 割合(%)

	全体	水稲・ 陸稲	畑作	その他 耕種	酪農	養豚	その他 畜産	無回答
①15分未満	45	12	9	12	8	3	1	1
②15分～30分未満	30	11	5	6	4	2	1	0
③30分～1時間未満	14	3	2	0	8	1	0	0
④1時間以上	7	0	0	1	6	0	0	0
無回答	4	1	0	0	2	0	1	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

4) 従業員

雇用契約を結んでいる従業員の人数に関しては、「水稲・陸稲」では常勤役員「2人」(8%)、正社員「2人」(5%)、常勤パート「無回答」(12%)が最多となった。「酪農」では常勤役員「3人」(8%)、正社員「11～20人」(5%)、常勤パート「無回答」(9%)が最多である。

第VI-2-48表 常勤役員の人数 割合(%)

	全体	水稲・ 陸稲	畑作	その他 耕種	酪農	養豚	その他 畜産	無回答
1	15	6	2	2	4	1	1	1
2	30	8	5	9	6	0	1	0
3	22	6	3	4	8	2	0	0
4	14	4	3	1	4	2	1	0
5	6	3	1	1	2	0	0	0
6	3	0	0	1	3	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	0	0
8	1	0	1	0	0	0	0	0
9	1	0	0	0	0	1	0	0
無回答	8	1	2	2	3	0	1	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

第VI-2-49表 正社員の人数 割合(%)

	全体	水稲・ 陸稲	畑作	その他 耕種	酪農	養豚	その他 畜産	無回答
1	8	4	3	1	1	0	0	0
2	16	5	4	3	3	0	1	0
3	10	1	3	3	4	0	0	0
4	9	3	1	1	3	1	0	0
5	9	3	1	2	3	0	0	0
6	5	2	0	2	0	1	0	0
7	7	1	1	2	3	1	0	0
8	4	1	1	1	3	0	0	0
9	3	1	0	1	1	0	0	0
10	4	1	0	2	1	0	1	0
11～20	12	4	1	2	5	1	0	0
21～	7	1	0	1	2	2	1	0
無回答	7	3	2	0	1	0	1	1
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

第VI-2-50表 常勤パートの人数 割合(%)

	全体	水稲・ 陸稲	畑作	その他 耕種	酪農	養豚	その他 畜産	無回答
1	11	3	3	1	4	1	0	0
2	10	4	3	2	1	1	0	0
3	9	1	2	1	3	0	1	0
4	4	1	1	0	2	1	0	0
5	8	3	1	2	2	0	0	0
6	6	1	1	3	2	0	1	0
7	3	1	0	1	1	0	0	0
8	2	0	0	0	2	0	0	0
9	1	1	0	0	1	0	0	0
10	4	1	1	1	1	0	0	0
11～20	4	1	1	3	0	1	0	0
21～	4	1	0	1	1	1	1	0
無回答	35	12	5	6	9	2	1	1
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

また、そのうち 65 歳以上の人数に関しては、「水稲・陸稲」では「無回答」がいずれの従業員(常勤役員 16%, 正社員 21%, 常勤パート 20%)においても最多となった。「酪農」も同様に「無回答」が最多である(常勤役員 16%, 正社員 23%, 常勤パート 20%)。

「無回答」には「0人」が含まれていることに留意されたい。

第VI-2-51表 常勤役員の人数(65歳以上) 割合(%)

	全体	水稲・ 陸稲	畑作	その他 耕種	酪農	養豚	その他 畜産	無回答
1	27	8	4	6	7	3	0	1
2	14	3	1	3	5	2	1	0
3	1	1	0	0	0	0	0	0
4	1	1	0	0	0	0	0	0
無回答	57	16	11	11	16	1	3	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

第VI-2-52表 正社員の人数(65歳以上) 割合(%)

	全体	水稲・ 陸稲	畑作	その他 耕種	酪農	養豚	その他 畜産	無回答
1	16	5	4	3	4	0	0	0
2	0	1	1	0	0	0	0	0
3	1	0	0	0	1	1	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0
5	1	1	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	0	0
8	1	0	0	1	0	0	0	0
無回答	79	21	11	15	23	5	3	1
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

第VI-2-53表 常勤パートの人数 (65歳以上) 割合 (%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
1	14	4	3	2	4	1	1	0
2	4	1	0	1	2	1	0	0
3	4	1	1	1	1	0	1	0
4	2	0	0	1	1	0	0	0
5	1	1	0	0	0	1	0	0
6	1	1	0	1	0	0	0	0
7	1	1	0	0	0	0	0	0
8~	1	1	0	0	0	0	0	0
無回答	72	20	13	13	20	4	1	1
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

5) 労働条件

正社員の労働条件においては、「水稲・陸稲」では「各種社会保険の適用」(23%)の実施率が高い。「酪農」では、「各種社会保険の適用」(26%)のほか、「賞与の支給」(26%)の実施率が高い。

第VI-2-54表 正社員の労働条件 割合 (%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
各種社会保険の適用	87	23	11	18	26	6	2	0
賞与の支給	80	18	11	16	26	5	3	0
通勤手当の支給	70	19	6	17	21	5	3	0
住宅手当の支給	28	5	1	3	16	1	1	0
その他の手当の支給	49	12	5	9	17	4	2	0
退職金の支給	47	13	5	8	14	5	2	0
休暇制度の整備	55	17	5	11	18	3	1	0
資格取得費用の負担	48	16	5	10	13	3	1	0
昇給基準の明示	32	9	3	7	12	2	0	0
社宅・寮の設置	29	3	4	3	17	1	1	0
送迎車両の運行	5	1	0	1	2	0	1	0
その他	4	1	1	1	2	0	0	0

常勤パートの労働条件においては、「水稲・陸稲」では「各種社会保険の適用」(13%)「通勤手当の支給」(14%)の実施率が高い。「酪農」では、「各種社会保険の適用」(17%)、「通勤手当の支給」(19%)のほか、「賞与の支給」(12%)、「その他の手当の支給」(10%)、「休暇制度の整備」(10%)の実施率が高い。

第VI-2-55表 常勤パートの労働条件 割合 (%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
各種社会保険の適用	51	13	6	10	17	3	3	0
賞与の支給	32	2	5	8	12	3	3	0
通勤手当の支給	70	14	13	16	19	4	4	0
住宅手当の支給	5	1	0	0	4	0	0	0
その他の手当の支給	26	5	5	5	10	2	0	0
退職金の支給	7	0	2	3	1	1	0	0
休暇制度の整備	30	7	5	6	10	2	1	0
資格取得費用の負担	13	4	3	2	3	2	0	0
昇給基準の明示	24	4	4	8	8	1	0	0
社宅・寮の設置	9	0	5	1	3	0	0	0
送迎車両の運行	8	2	2	1	2	0	1	0
その他	4	0	0	2	2	0	0	0

6) 採用活動

従業員の採用活動に用いている手段・媒体においては、「水稲・陸稲」では「ハローワーク」(14%)、「友人・知人の紹介」(15%)、「従業員の紹介」(10%)の利用率が高い。

「酪農」では「ハローワーク」(14%)、「友人・知人の紹介」(17%)、「従業員の紹介」(10%)のほか、「求人サイト」(15%)の利用率が高い。

第VI-2-56表 採用活動に用いる手段・媒体 割合 (%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
ハローワーク	57	14	6	15	14	6	2	0
友人・知人の紹介	52	15	7	9	17	2	1	0
従業員の紹介	38	10	6	10	10	1	1	0
求人サイト	36	4	5	10	15	1	1	0
家族・親類の紹介	29	7	6	5	9	1	1	0
求人票を学校に提出	20	6	1	4	6	2	1	0
自社ホームページ	18	5	3	5	5	0	1	0
合同説明会に参加	16	6	1	3	4	3	1	0
インターンシップ	15	3	1	4	5	1	0	0
農協の仲介	7	1	2	0	4	0	0	0
新聞	3	0	1	1	1	1	0	0
その他	10	3	2	1	2	1	1	1

7) 農の雇用事業の利用状況

農の雇用事業の利用状況に関しては、「水稲・陸稲」では「利用している」(13%)が、「酪農」では「これまで利用したことがない」(11%)が最多となった。

第VI-2-57表 農の雇用事業の利用状況 割合 (%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
①利用している	36	13	3	12	7	1	1	0
②過去に利用していたが現在はしていない	21	4	3	3	9	2	0	0
③これまで利用したことがない	42	11	9	4	11	3	3	1
無回答	1	0	1	0	1	0	0	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

8) 農の雇用事業の適用人数

農の雇用事業の累計の適用人数は、「水稲・陸稲」では「4人」(8%)が、「酪農」では「1人」(5%)が最多となった。現在の適用人数は、「水稲・陸稲」では「1人」(12%)が、「酪農」では「無回答」(15%)

が最多となった。さらに、事業終了後も法人に定着した人数は、「水稲・陸稲」では「2人」(10%)が、「酪農」では「無回答」(10%)が最多である。

「無回答」には「0人」が含まれていることに留意されたい。

第VI-2-58表 累計の適用人数 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
1	18	2	3	5	5	0	1	0
2	14	5	2	2	4	0	0	0
3	13	4	1	3	4	0	0	0
4	18	8	2	2	2	3	3	0
5	5	0	1	3	1	0	0	0
6	3	0	0	0	3	0	0	0
7	4	3	0	1	0	0	0	0
8	3	0	1	1	1	0	0	0
9	2	1	0	1	0	0	0	0
10	4	1	0	2	1	0	0	0
11～	9	3	0	2	2	1	1	0
無回答	5	0	0	2	2	1	1	0
合計	100	29	11	26	27	5	7	0

第VI-2-59表 現在の適用人数 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
1	36	12	4	13	5	1	0	0
2	13	4	1	2	4	1	0	0
3	5	3	0	2	0	0	0	0
4	3	2	0	1	0	0	0	0
5	2	1	0	0	1	0	0	0
6	2	1	0	0	1	0	0	0
無回答	37	4	5	8	15	3	1	0
合計	100	29	11	26	27	5	1	0

第VI-2-60表 法人に定着した人数 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
1	30	8	5	8	5	2	1	0
2	22	10	1	4	7	0	0	0
3	11	2	0	8	0	1	0	0
4	5	2	0	0	3	0	0	0
5	2	0	1	0	1	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	0	0
8	1	0	0	0	0	1	0	0
9	1	1	0	0	0	0	0	0
10	2	1	0	0	1	0	0	0
11～	1	1	0	0	0	0	0	0
無回答	24	3	3	7	10	1	0	0
合計	100	29	11	26	27	5	1	0

9) 農福連携、派遣労働者の利用状況

農福連携、派遣労働者の利用状況に関しては、「水稲・陸稲」では「これまで雇用したことがない」がいずれの対象者(障がい者21%, シルバー人材センター派遣労働者18%, その他の派遣労働者16%)においても最多となった。「酪農」も同様に「これまで雇用したことがない」が最多である(障がい者21%, シルバー人材センター派遣労働者20%, そ

の他の派遣労働者21%)。

第VI-2-61表 障がい者の雇用状況 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
①雇用している	9	2	0	4	3	1	1	0
②過去に雇用していたが現在はしていない	10	1	1	4	2	2	1	0
③これまで雇用したことがない	65	21	12	7	21	3	2	1
無回答	15	4	3	5	3	1	0	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

第VI-2-62表 シルバー人材センター派遣労働者の雇用状況 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
①雇用している	14	3	3	5	2	1	0	0
②過去に雇用していたが現在はしていない	10	3	1	3	1	1	1	0
③これまで雇用したことがない	60	18	10	7	20	3	2	1
無回答	16	4	1	4	4	1	1	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

第VI-2-63表 その他の派遣労働者の雇用状況 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
①雇用している	10	4	2	3	1	1	0	0
②過去に雇用していたが現在はしていない	16	5	2	6	1	1	1	0
③これまで雇用したことがない	58	16	10	6	21	3	2	1
無回答	16	3	2	4	4	1	1	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

10) 外国人技能実習生、日本人の研修生の利用状況

外国人技能実習生の利用状況に関しては、「水稲・陸稲」では「これまで受入したことがない」(23%)が、「酪農」では「受入している」(12%)が最多となった。一方、日本人の研修生(農の雇用事業の適用者以外で、6か月以上受入している者)に関しては、「水稲・陸稲」「酪農」ともに「これまで受入したことがない」(「水稲・陸稲」18%, 「酪農」13%)が最多となった。

第VI-2-64表 外国人技能実習生の受入状況 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
①受入している	21	3	3	3	12	1	0	0
②過去に受入していたが現在はしていない	9	0	1	2	4	1	1	1
③これまで受入したことがない	63	23	11	12	11	4	3	0
無回答	6	2	1	3	1	1	0	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

第VI-2-65表 日本人の研修生の受入状況 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
①受入している	11	3	2	1	4	1	1	0
②過去に受入していたが現在はしていない	21	5	4	5	6	1	1	0
③これまで受入したことがない	54	18	8	9	13	3	2	1
無回答	13	1	2	4	5	1	0	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

11) 労働力の過不足

労働力の過不足については、「水稲・陸稲」では「不足である」(16%)が、「酪農」では「適当である」(16%)が最多となった。

第VI-2-66表 労働力の現状 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
①過剰である	1	0	0	1	0	0	0	0
②適当である	43	11	4	8	16	3	1	1
③不足である	56	16	12	11	12	3	3	0
無回答	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	100	28	16	19	28	6	3	1

12) 労働力不足への対応

労働力不足に対する事業内容の見直しの方向性として、最重要とされたのは、「水稲・陸稲」「酪農」では「常勤雇用者の増員」(「水稲・陸稲」17%、「酪農」18%)が、「畑作」では「臨時雇用者の増員」(10%)が最多となった。

次に重要とされたのは、「水稲・陸稲」では「臨時雇用者の増員」(9%)が、「畑作」では「機械導入による効率化」(9%)が、「酪農」では「機械導入による効率化」(6%)のほか、「従業員の能力向上」(6%)が最多となった。

第VI-2-67表 労働力不足への対応として必要な事業内容の見直し(最重要) 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
常勤雇用者の増員	56	17	4	11	18	3	2	0
臨時雇用者の増員	22	8	10	4	0	0	0	0
外国人・日本人研修生の受入	6	0	3	1	1	0	0	0
機械導入による効率化	6	2	1	1	0	0	1	0
従業員の能力向上	3	1	0	0	0	1	1	0
作物・畜種の転換	2	1	1	0	0	0	0	0
面積・頭数規模の縮小	2	0	0	1	1	0	0	0
作業の委託	1	0	0	0	1	0	0	0
農業生産以外の事業の縮小	0	0	0	0	0	0	0	0
その他	1	0	1	0	0	0	0	0
合計	100	29	21	19	21	4	4	0

第VI-2-68表 労働力不足への対応として必要な事業内容の見直し(次に重要) 割合(%)

	全体	水稲・陸稲	畑作	その他耕種	酪農	養豚	その他畜産	無回答
常勤雇用者の増員	11	3	1	3	1	1	1	0
臨時雇用者の増員	21	9	3	6	2	1	0	0
外国人・日本人研修生の受入	13	4	3	1	3	0	1	0
機械導入による効率化	25	7	9	3	6	0	0	0
従業員の能力向上	15	1	3	2	6	2	0	0
作物・畜種の転換	6	3	0	1	1	0	0	0
面積・頭数規模の縮小	0	0	0	0	0	0	0	0
作業の委託	6	0	0	2	1	0	2	0
農業生産以外の事業の縮小	0	0	0	0	0	0	0	0
その他	1	1	0	0	0	0	0	0
無回答	2	0	1	0	1	0	0	0
集計対象者数	100	29	21	19	21	4	4	0

13) 従業員確保への対応

従業員確保のために自身の経営に効果的だと考えられる施策として、最重要とされたのは、「水稲・陸稲」「酪農」とともに「給与・手当の増額」(「水稲・陸稲」15%、「酪農」10%)が最多となった。

次に重要とされたのは、「水稲・陸稲」では「給与・手当の増額」(7%)、「その他の労働条件の向上」(7%)が最多となった。「酪農」では「その他の労働条件の向上」(6%)が最多である。

第VI-2-69表 従業員確保への対応として
効果的だと思うもの（最重要） 割合(%)

	全体	水稲・ 陸稲	畑作	その他 耕種	酪農	養豚	その他 畜産	無回答
給与・手当の増額	57	15	10	16	10	3	2	0
その他の労働条件 の向上	17	3	2	0	8	2	1	0
雇用対策の 政策支援の充実	9	5	3	0	1	0	0	0
採用活動の強化	8	4	1	1	2	0	0	0
住居の提供	5	1	2	0	2	0	0	0
農村生活環境の 向上	2	1	0	0	1	0	0	0
通勤手段の提供	1	0	0	0	1	0	0	0
労働力豊富な地域 へ移転	0	0	0	0	0	0	0	0
その他	2	1	0	0	0	1	0	1
集計対象者数	100	30	18	17	26	6	3	1

第VI-2-70表 従業員確保への対応として
効果的だと思うもの（次に重要） 割合(%)

	全体	水稲・ 陸稲	畑作	その他 耕種	酪農	養豚	その他 畜産	無回答
給与・手当の増額	13	7	2	0	3	0	0	0
その他の労働条件 の向上	32	7	6	10	6	2	2	0
雇用対策の 政策支援の充実	14	2	3	2	5	0	2	0
採用活動の強化	15	3	2	2	5	3	0	0
住居の提供	10	2	4	0	4	1	0	0
農村生活環境の 向上	7	3	1	0	3	0	0	0
通勤手段の提供	2	2	0	0	0	0	0	0
労働力豊富な地域 へ移転	0	0	0	0	0	0	0	0
その他	2	2	0	1	0	0	0	0
無回答	4	2	0	1	0	1	0	1
集計対象者数	100	30	18	17	26	6	3	1

[長島朋美]