

冬場の仕事創出による周年雇成型経営の展開

～有限会社サニタスガーデン(青森県黒石市沖揚平)の事例～

東京農業大学 国際食料情報学部 食料環境経済学科 教授 高梨子 文恵

【要約】

近年、雇成型農業経営が拡大しているが、豪雪寒冷地では冬場の営農が難しく、安定的な雇成型経営に移行するために、冬季の就業機会の確保は大きな課題となっている。本稿では、豪雪地帯で冬場に新規作物を導入することで、雇用を拡大している青森県の有限会社サニタスガーデンの事例を紹介する。

同社では、冷涼な気候を生かしたレタスなどの葉物野菜が主力品目となっているが、冬場に雪室じゃがいも^(※)と豆もやしを導入することで、年間の労働力の偏りを解消し、雇成型経営を確立させるための基盤整備を図った。冬季の仕事創出は、正規雇用を可能にし、結果として夏秋の主力部門の規模も拡大した。加えて、1) 周年雇用労働力の確保、2) 直接販売による差別化と経営の多角化、3) 人材育成一などの効果が確認された。

1 はじめに

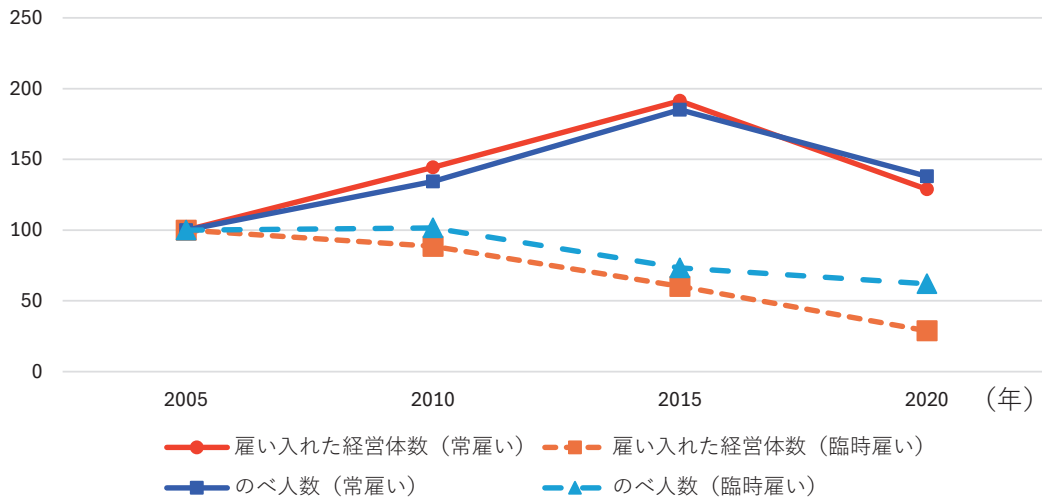
2020年の農業センサスを分析した澤田(2023)⁽¹⁾によると、15～20年の5年間で、農業に関わる人の数は、家族経営の世帯員、法人の構成員、常勤・臨時の雇用労働者のいずれも約3割減少した。その背景には、家族経営で世代交代が進んでいないことや、法人経営の割合が高まっていることがある。図1に示すように、「臨時雇い」は雇用している経営体数、働いている人のべ人数ともに継続して減少しているのに対して、長期に雇う「常雇い」は15年以降減少しているが、05年と比較して増加している。近年、日本全体で働き手が減っている中、農業の現場でも人手不足が深刻になっており、臨時労働力を安定的に見つ

けることが難しくなっている。加えて、家族だけで農業を続ける経営が減り、会社組織で農業を行う法人経営体が増えてきたことで、臨時雇用から従業員として安定的に働く「常時雇用」の重要性が急速に高まっている。

こうした雇成型の農業経営は、周年で農作業のある畜産や園芸を大規模に行う地域で多く見られる。これに対して、稲作中心で雪の多い東北や北陸では、従業員を多く雇う経営は比較的少ないとされ、雇成型農業経営には地域差があることが分かっている(宮地(2024))⁽²⁾。農業は、季節や地域の気候の影響を強く受ける産業で、農繁期と農閑期の差が大きく、年間を通じて仕事量を安定させるのが難しいという特徴がある。そのため、従業員を通年で雇い続

※「雪室じゃがいも」は商品名のため、本稿では「雪室ばれいしょ」と表記しない。

図1 農業分野の雇用の変化
(2005年を100とした場合)



資料：農林水産省 農林業センサス各年

けるには、農閑期、特に冬の仕事をどう確保するかが重要な課題になる（稲葉・笹原（2020）⁽³⁾）。特に雪の多い寒冷地の稲作法人では、冬の仕事づくりが年間雇用を成立させる上で最大の経営課題と考えられている（青柳（2008）⁽⁴⁾）。

本稿では、青森県の豪雪地帯で、地域資源を生かして冬場の新品目を導入することで、周年・長期雇用の確保と所得の安定を行っている有限会社サニタスガーデン（以下「サニタスガーデン」という）の事例を紹介する。

2 サニタスガーデンの概要

(1) 立地

サニタスガーデンが立地する青森県黒石市沖揚平は、青森市との境、八甲田山の麓に位置する。内陸部に位置し、標高が750メートルあるため、降雪の多い青森県の他の地域と比較しても積雪量が多い。夏場は冷涼だが、11月～翌3月頃までの長い期

間、厚い雪に閉ざされる。

(2) 経営概要

経営者の山田広治氏（以下「山田氏」という）は、神奈川県の実業家出身で、大学を卒業後、青年海外協力隊などを経験した後、株式会社野菜くらぶ（群馬県、以下「野菜くらぶ」という）の就農支援プログラムに参加し農業を開始した。野菜くらぶに関しては香月（2017）⁽⁵⁾に詳しいが、群馬県昭和村を拠点に、生協や量販店、外食などの実需者と生産契約を締結し、全国に立地する農場で生産を行っている。同社はユニークな新規就農支援プログラムを展開しており、これまでに複数の新規就農者と新しい野菜産地を誕生させている。山田氏は、この野菜くらぶの研修期間を経て2001年に独立し、サニタスガーデンを設立した。当時、野菜くらぶの夏秋期レタスは群馬県のみで生産されていたため、欠品が生じやすかった。そこで、安定的に供給できる産地を探していたところ、青森県黒石市沖揚

平地区は寒冷地で、さらに標高750メートルという高地に位置して生産に適していることから、野菜くらぶとしての産地化が検討された。市役所や地元農家と交渉後、協力を得られることになり、山田氏は01年に野菜くらぶの契約農場として同地で独立した。当初は、群馬県と青森県の両方で土地を借りて営農していたが、04年に拠点を完全に青森県黒石市に移し、以降、黒石市でのみ営農している。

黒石市での就農開始時点では、7ヘクタールの経営だったが、規模拡大に必要な予冷集荷場などの設備への投資が野菜くらぶにより行われたことや、近隣農家の離農に伴い、就農当初から少しずつ経営面積を拡大している。25年時点で経営面積は20ヘクタールほどで、レタス12ヘクタール、キャベツ3ヘクタール、はくさい3ヘクタール、ばれいしょ1.5ヘクタール、その他セルリー（セロリ）、ブロッコリーなどを併せて0.5ヘクタール程度作付けしている。主力は最も生産面積が多いレタスだが、後述するばれいしょや豆もやしなどの冬場の野菜に加えて、近年は夏秋野菜のブロッコリーやセルリー（セロリ）なども、新規に導入し、多品目化の傾向を強めている。

現在の年間売り上げはおよそ1億円で、うち9割がレタス、キャベツ、はくさいなどの葉物野菜である。販売先は、契約栽培しているレタスを中心に野菜くらぶへ生鮮野菜として出荷しているほか、漬物用加工原料野菜として農業生産法人グリーンリーフへはくさいなどを出荷しており、これら2社がサニタスガーデンの主要販売先となっている。野菜は市場出荷だと価格変動の影響を受けやすく、かつ個別で契約を行うと出荷数量の調整には限界がある。一方、

野菜くらぶを通して複数経営体で契約をまとめ、また、共同で出資した集荷施設の整備などを行うことで、サニタスガーデンとして安定的な出荷が可能となり、所得確保に結びついている。これらの夏秋期の主要产品目以外に売り上げの1割を占めるのが、本稿で後述する冬場の作物であり、うち雪室じゃがいもの売り上げが約800万円、豆もやし約200万円となっている。

（3）労働力

労働力は、経営者の山田氏が中心で、通年で3人正規雇用している。その他に山田氏の妻が経理を担当しており、季節雇用として繁忙期に6人の特定技能実習生を受け入れているが、アルバイトやパート社員などの雇用はない。黒石市で就農した当初は、アルバイト雇用を中心に営農していたが、2010年頃からアルバイトの募集をしても必要な労働力を安定的に確保することが難しくなり、臨時雇いで営農を続けることに不安を感じていた。そのため、14年にハローワークでの募集を臨時雇いから正社員に切り替えたところ、現在もサニタスガーデンの一員として働いているY氏から応募があった。その後も、継続的な規模拡大と新規作物導入により、17年と20年に新たに正社員を採用した。

3 冬場の野菜生産

雪室じゃがいもと豆もやしの導入の経緯は、2014年に最初に正社員を採用する際、労働力の年間の偏りを解消し、雇用に必要な資金を調達することが必要と考えたためである。冬場の仕事の創出は、副次的な収入源の確保というよりも、雇用型経営を確

立させるための基盤整備として位置付けられる課題であった。

最初に正社員として雇用したY氏は、青森県五所川原市出身である。山田氏は当初、群馬県で営農していたこともあり、Y氏を周年で雇用するに当たり、黒石市の農場に加えて、冬場でも営農が可能な地域への農場を増やすこと（複数地域での営農）も考えたが、Y氏が移転を望まなかったことから、黒石市で冬場でもできる営農を目指す方向になった。厳しい自然条件を制約と考えず、資源として捉え直し、冬季でも利用可能な施設、自然環境、労働力配置を考え直したところ、雪室じゃがいもと黒千石大豆の豆もやしの生産に着手することになった。冬作物の導入に当たって、雪室じゃがいもは山田氏、豆もやしは社員のY氏が担当することと決め、それぞれ栽培方法を確立するために試行錯誤した。

（1）雪室じゃがいも

雪室じゃがいもは、豆もやしとほぼ同時期に生産を開始した、サニタスガーデンにとっての新規導入作物である。津軽地域では、ばれいしょを販売用に生産している農家はほとんどないため、品種の選定や生産技術などはすべて山田氏の独学で導入した。試行錯誤の結果、現在はキタアカリ、はるか、メイクイン、さやあかね、こがね丸、アンデス赤の6種類に絞り、1.5ヘクタール作付けしている。ばれいしょは5月末頃から圃場の準備を行い、秋口に収穫し、降雪後に雪室で貯蔵して（写真1）、糖度が増した冬場に出荷する（写真2）。黒石市沖揚平での生産は、標高が低い園地で生産するより栽培期間が長く、収穫期が遅いため、収穫から室に入れるまでの期間が短

い。そのため、特別な貯蔵施設や処理は必要なく、芽が出る前に雪室に入れることができる。

雪室は、降雪前にスタッフが手作業で組み立て、収穫したばれいしょの搬入、出荷時の搬出などもすべて手作業で行っている（写真3）。当初は試験的に小規模で行い、徐々に生産を拡大してきたが、手作業で行っているため現在の量が限界であり、これ以上の生産拡大は、ばれいしょの生産に必要な大型機械、貯蔵施設ともに新しい投資が必要となるため、現状ではさらなる生産拡大は難しいという。

雪室じゃがいもの生産を開始した2015年頃は、生産量が3トンほどで、すべてインターネット販売していた。現在は、生産量は20～30トン程（年によって変動がある）まで増加し、自社ホームページでの取り扱いの他、インターネットの大手農産物販売プラットフォームにも出品している。加えて、7～8年前に野菜くらぶと取引があった小売業者からも引き合いがあったことから、小売りだけでなく卸売りも行うようになった。現在は、青森県内の一部量販店でも取り扱いがある。

（2）豆もやし

豆もやしは、葉物野菜の育苗用としてもともとあったハウス1棟を活用して生産している。自噴する温水をハウス内に引き入れることで熱源として活用し、栽培を行っている。小スペースでの生産が可能で、加えて生育期間が短く、回転率が高い。保有している施設と自然環境を生かした生産体系で、種代以外のコストがほとんどかからないという利点がある。12月～翌3月の期間のみの栽培で、生産量が限られるため、

地元販売が主で、近隣の農産物直売所、道の駅、市内の飲食店などで販売・提供されている。生産量自体は小規模だが、自分た

ちで栽培方法を一から確立させたという自負があり、現在の生産は社員のY氏に一任されている。



写真1 雪室の中の様子

資料：サニタスガーデン



写真2 貯蔵によって糖度が増した雪室じゃがいも

資料：サニタスガーデン



写真3 雪室の組み立て（左上）、組み立てが終わった雪室（右上）、積雪後の雪室（下）

資料：サニタスガーデン

4 気候変動による作型の変化

図2に、サニタスガーデンの栽培する作物と作期を示した。比較的標高が低い圃場では年2作が可能だが、山間地に位置する圃場では年1作しか生産できない。レタスは3月から、キャベツ、はくさい、セルリー（セロリ）などは4月から播種^{はしゅ}を始める。最も栽培面積が大きいレタスは、時期をずらして段階的に播種を行い、7月まで播種作業が続く。その後、生育期を経て6月から収穫を開始し、ほとんどの作物の収穫は11月初旬までとなる。12月～翌2月の農閑期を中心に、雪室じゃがいもの出荷と豆もやしの生産を行っている。

雪室じゃがいもは、冬場の仕事創出のためとはいえ、ばれいしょ自体の生産は夏場の作業と気候が重要になる。5月末頃に圃場を準備して植え付けを行い、7月が肥大期になるが、近年、7月の降雨量が極端に少ないなど、夏場の天候が安定しない問題がある。

加えて、気候変動によって、夏場の問題が冷夏による低温障害から猛暑による高温障害に変わりつつあり、以前は6月上旬～9月下旬だったレタスの収穫期が、現在は6月上旬～10月下旬へと長期化している。融雪の時期は以前と変わらず、なおかつ降

霜の時期が遅くなっているため、作期が伸びたのである。さらに、以前の野菜くらのレタスのリレー生産は、サニタスガーデンの収穫期は9月末頃までで、10月から茨城の産地に切り替わっていたが、茨城は猛暑の影響で10月から出荷することが難しくなっており、その分を収穫期間が長くなったサニタスガーデンが補完している。こうした作期の変化が、ばれいしょの収穫、雪室組み立て、搬入作業にも影響を及ぼし、秋の作業量が集中していることが問題になっている。

新たに導入したばれいしょの生産拡大が難しいため、その代わりに、収入源が減る4～5月、11～12月に出荷できる新しい作物の導入を検討している。その先駆けとして、1) 地元の苗生産者の高齢化により苗の生産量が減少していること、2) 輸送が難しいため地元で一定程度の需要があること、3) 栽培期間が短く作型的に導入が可能なことなどの理由により、2025年から野菜苗の生産を開始している。

図2 サニタスガーデンの品目別栽培カレンダー

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
レタス	12ha			○	○	○	○●	○●	●	●	●		
非結球レタス				○	○	○	○●	○●	●	●	●		
キャベツ	3ha				○	○	○	○	●	●	●	●	
はくさい	3ha				○	○	○	○●	●	●	●	●	
セルリー（セロリ）	0.8ha				○				●	●	●		
ブロッコリー						○	○			●	●		
豆もやし		●	●										●
雪室じゃがいも	1.5ha	△	▲	▲	▲	○					●	△	△

○播種 ●収穫 △（雪室じゃがいも）貯蔵 ▲（雪室じゃがいも）出荷

資料：サニタスガーデンホームページに著者加筆

5 冬作物の導入効果

(1) 労働力の確保と調整

冬作物の導入は、年間を通じた労働力配分の不均衡を平準化することに一定の効果があり、これにより労働力が定着している。サニタスガーデンでは、夏秋の繁忙期は就業時間を長めにし、さらに季節労働者を雇い入れることで、レタス収穫期は週休2日を実現している。繁忙期以外は正社員のみでの営農となり、特に冬場は豆もやしの管理など細かい作業になるため、1日の勤務時間を減らし（午前中のみなど）、出勤日数を増やすなど、フレキシブルな対応を行っている。一般に農業部門では、5年以内の離職率が高いといわれているが、こうした対応により、サニタスガーデンでの社員の勤続年数は、12年、9年、6年と長期雇用を実現している。

(2) 人材育成

雇用型農業法人における人材育成は、主作物を拡大させる規模拡大型と、新規作物の導入や加工など、多角化経営に合わせて雇用する二つに大別されることなどが示されている。若年女性従業員を対象とした澤野（2019）⁽⁶⁾の研究では、主作物拡大の場合、権限の段階的移譲が課題になることが指摘されており、新規部門で雇用する場合は、担当する社員の裁量権が大きくなるため、メンター（後輩に助言・指導し、個人の成長や精神的サポートをする人）的な人材が必要となることが指摘されている。

サニタスガーデンでは、安定した雇用を確保することで主部門を拡大させるために、周年雇用を可能とする冬季に収穫可能な新規作物を導入している。また、新規作

物を同時に2品目（雪室じゃがいもと豆もやし）導入し、担当を分け、お互いに試行錯誤することで研鑽^{けんさん}を重ねている。加えて、新しく雇用した社員に新規作物を一任し、裁量権を与えることで社員教育にもつながっている。山田氏は将来的には社員に経営を委譲することを念頭に社員全員に対して教育を行っている。

(3) 差別化

レタスなどの葉物野菜は鮮度が重視され、長期保存もできないため、市場遠隔地で営農するサニタスガーデンにとって消費者への個別販売を行ったり、差別化やブランド化を図ったりすることは難しい。一方で、雪室じゃがいもや豆もやしは最初から差別化を図ることができたため、サニタスガーデンのブランドで販売でき、消費者の反応を初めて直に受け取ることができた品目だった。消費者から好評を得ていることは言うまでもないが、現在は、大手農産物宅配サービスの初回おためしセットにも入れられるなど、卸先企業においても主要推奨商品の一つとして取り扱われている。顧客が増えるにつれて社員も自信を持つようになっており、栽培に対するモチベーションの維持につながっている。

6 まとめ

本事例では、豪雪地帯における冬作物の導入が、新たな収入源となることはもちろん、それ以上に雇用型経営を確立するための基盤整備の実現に寄与していることを示した。冬季の仕事創出は、正規雇用を可能にし、結果として夏秋の主力作物の規模拡大を実現させている。

また、新たに導入された雪室じゃがいも、豆もやしは、既存の施設、地域資源である熱源（自噴温水）、低温貯蔵のための雪、冬季の短い労働時間を組み合わせた低コストの生産体系を確立している。豪雪は営農を行う上では大きな制約となるが、サニタスガーデンでは、雪室を差別化や貯蔵のための資源として利用し、作型にうまく組み込んで販路をつくり、小さな生産規模で回しながら確立しているところに特徴がある。

本事例では、1) 主力作物で契約生産を行っているため所得が安定していること、2) 新しく導入する作物は、その地ならではの資源を活用し、小規模生産で初期投資と固定費を低く抑えることができていること、3) 主力作物の販売先に新規作物を販売でき、新しい取引先の紹介を得たことで販路が安定したことなどが経営の拡大と安定につながっている。

また、人材面では、新たに導入した作物を正社員に一任し、消費者に直接販売する品目としてブランド化させたことで、労働力の定着に重要な成功体験を生み、人材育成の面でも機能した。冬の仕事創出といっても、除雪や倉庫整理などの単純産業だけ

では人材が定着しにくい可能性がある。社員としても1品目を任せられ、さらに、ブランド作物として消費者から認知されたという手ごたえが、働く側の自信とモチベーションとなり、結果として、社員の定着につながったと考えられる。

しかし、雪室じゃがいもは手作業依存により規模拡大に上限があり、また、気候変動による秋作業の集中が問題となっている。今後は、既存作物とは出荷時期が異なる野菜苗生産など複数の品目を組み合わせることで、労働力をさらに分散させるための工夫が必要になる。

引用・参考文献

- (1) 澤田守 (2023) 「農業センサスデータ活用による農業構造変動分析の動向と展望」 農業経済研究 95 (3), 123-134
 - (2) 宮地忠幸 (2024) 「農業分野における外国人材の受け入れ状況の変化と 地域的特徴 —— 農業分野の雇用労働力確保とその課題——」 日本大学経済学部産業経営研究所「産業経営プロジェクト報告書 一般研究」 46(1) 87-98
 - (3) 稲葉修武・笹原和哉 (2020) 「青森県津軽平坦水田地域におけるニンニク作導入による雇成型大規模水田作経営の成立分析」 農村経済研究 38 (2), 47-57
 - (4) 青柳齊(2008) 「雇成型農業経営の展望と課題」 金沢夏樹『雇用と農業経営』 農林統計協会：261-274.
 - (5) 香月敏孝 (2017) 「新規就農支援による産地形成戦略～「野菜くらぶ」独立支援プログラムから～」 野菜情報 2017年2月号
 - (6) 澤野久美 (2019) 「若年層女性従業員を対象とした雇用就業者の特徴と課題」 堀口健治・堀部篤 (2019) 『就農への道—多様な選択と定着への支援—』 農文協 160-170
-