

遠隔地に立地する農業経営の労働力調達と経営対応

北海道大学大学院 農学研究院教授	柳村 俊介
道立総合研究機構 上川農業試験場天北支場長	岡田 直樹
北海道大学大学院 農学院修士課程	長島 朋美
秋田県立大学 生物資源科学部教授	鶴川 洋樹
北海道大学大学院 農学研究院特任准教授	申 鍊鐵
北海道大学大学院 農学研究院講師	小松 知未

I. 問題の所在と課題

1980年代までの我が国の農村は低賃金労働力の給源としての役割をもち、都市への労働力供給のみならず、地元の農業経営にも労働力を供給していた。しかし高齢化、過疎化が進行した今日、かかる労働力の給源は縮小し、とりわけ遠隔地の農業経営では雇用労働力の確保に困難を抱える。

北海道農村の多くは大消費地・人口集積地から見た遠隔地として位置付けられる。生産年齢人口の減少も相まって労働力の供給が制約されるが、半面、農業経営の規模拡大が進行し、雇用労働力の需要が増している。こうした労働力需給ギャップを抱える北海道農業における雇用労働力の確保状況、個々の経営、農協や自治体の対応とその限界を明らかにすることは、地域農業の基本方向を考える上で重要な課題と言える。

地元雇用が崩壊した地域の農業経営は、一部に障がい者や高齢者の雇用を採り入れながらも、主要には道内外の都市部出身者や海外技能実習生という、いずれも遠隔地からの労働力調達を図っている。だが、道内の農村各地は都市部からの距離に加えて作目や畜種によって労働力調達のあり様が異なるため、労働力逼迫の状況やその確保に向けた対応が一律ではなく、地域差が存在すると見られる。以上の状況を踏まえ、本研究は以下の3点を解明することを目的とする。

第1に、北海道の農村地域において、いまだ地元からの雇用が可能な地域と、そうではない地域の地理的境界があると考えられる。従前の研究成果を踏まえると上川地域が注目されるので、この地域をマークしながら農業法人の従業員確保状況を把握する。

第2に、地元雇用が困難な地域において、地域外からの雇用労働力調達のため個々の農業経営がとる対応を体系的にとらえる。

第3に、農協・自治体を含めた雇用労働力確保対策を分析し、その効果を評価し、今後取り組むべき課題を明らかにする。

Ⅱ．農業労働力の調達問題に関する統計的概観

調査結果の分析に先立ち、家族労働力を含む農業労働力の調達問題を農業センサスの結果を用いて概観する。実態調査を行った北海道と秋田県に注目し、全国、都府県、東北の数値とあわせて観察する。販売農家と組織経営体のそれぞれの農業労働力を、統計の区分に従って世帯員の自家農業従事者、農業経営に従事する経営者等（責任者・役員・構成員）および雇用労働者について見た後、双方を合わせた農業労働力全体の構成について検討する。

1. 販売農家における家族労働力と雇用労働力の動向

(1) 農家世帯規模の縮小と高齢化

まず 1995～2015 年の期間における販売農家の家族労働力の動向を確認する（表Ⅱ-1）。

販売農家 1 戸当たり世帯員数は全国平均で 1995 年の 4.54 人から 2015 年には 3.67 人に減少した。また総世帯員数に占める 65 歳以上の世帯員の割合は 24.1%から 38.6%に上昇した。世帯規模の縮小と高齢化が進行したのだが、北海道と東北を比べると、この傾向は東北でより顕著に進んだ。

表Ⅱ-1 販売農家の世帯員数と65歳以上の世帯員の割合

	販売農家1戸当たり世帯員数(人)					世帯員数に占める65歳以上の割合(%)				
	全国	北海道	都府県	東北	秋田	全国	北海道	都府県	東北	秋田
1995年	4.54	4.24	4.55	4.82	4.64	24.1	24.1	24.1	22.9	22.7
2000年	4.48	4.17	4.49	4.74	4.56	28.0	28.0	28.1	27.0	27.1
2005年	4.26	4.08	4.27	4.52	4.36	31.6	30.9	31.6	30.5	30.7
2010年	3.99	3.92	3.99	4.26	4.13	34.3	32.0	34.4	32.7	33.1
2015年	3.67	3.77	3.67	3.95	3.84	38.6	33.8	38.7	36.3	37.0

資料 農林業センサスによる。

(2) 自家農業従事の長期化

販売農家 1 戸当たり自家農業従事者数は全国平均で 1995 年の 2.79 人から 2000 年には 2.93 人に増加したが、その後減少し、2015 年では 2.56 人である（表Ⅱ-2）。15 歳以上の世帯員に占める自家農業従事者の割合は 1995 年：72.4%、2015 年：75.7%とわずかに上昇した（表Ⅱ-3）。しかし、自家農業従事者のうち 150 日以上従事した者について見ると、1995 年の 0.74 人から 2015 年には 0.94 人に増加した（表Ⅱ-4）。自家農業従事者数に占める 150 日以上従事者の割合は上昇し、同じ期間に 26.5%から 36.6%に達した（表Ⅱ-5）。世帯員数と自家農業従事者数が減少する中で、農業従事日数が長期化しているのである。

北海道と東北を比べた場合、全国平均に近い動きを見せるのは東北である。東北は販売農家 1 戸当たり世帯員数が多いが、15 歳以上の世帯員に占める自家農業従事者の割合と自家農業従事者に占める 150 日以上従事者の割合は都府県平均よりも低かった。しかし、2015 年にかけて都府県平均に近づく動きを示し、2015 年の販売農家 1 戸当たり 150 日以上自家農業従事者数は 0.91 人と都府県平均の 0.90 人に並ぶ水準になった。秋田の 150 日以上自家農業従事者数は 1995 年：0.41 人、2015 年：0.72 人と、なお都府県平均を下回るが、15 歳以上の世帯員に占める自家農業従事者の割合と自家農業従事者に占める 150 日以上従事者の割合は顕著に上昇している。

表Ⅱ-2 販売農家1戸当たり自家農業従事者数

	(単位:人)				
	全国	北海道	都府県	東北	秋田
1995年	2.79	2.72	2.79	2.89	2.73
2000年	2.93	2.80	2.94	3.06	2.90
2005年	2.83	2.82	2.83	2.99	2.86
2010年	2.78	2.81	2.78	2.95	2.85
2015年	2.56	2.73	2.55	2.72	2.64

資料 農林業センサスによる。

表Ⅱ-4 販売農家1戸当たり150日以上自家農業従事者数

	(単位:人)				
	全国	北海道	都府県	東北	秋田
1995年	0.74	1.80	0.71	0.67	0.41
2000年	0.79	1.84	0.76	0.71	0.47
2005年	0.86	1.99	0.83	0.79	0.58
2010年	0.92	2.08	0.89	0.89	0.63
2015年	0.94	2.12	0.90	0.91	0.72

資料 農林業センサスによる。

表Ⅱ-3 15歳以上の世帯員に占める自家農業従事者の割合

	(単位:%)				
	全国	北海道	都府県	東北	秋田
1995年	72.4	75.8	72.3	71.6	69.5
2000年	75.5	77.4	75.5	75.0	73.3
2005年	74.5	77.8	74.4	74.4	73.6
2010年	77.0	80.3	76.9	77.2	76.4
2015年	75.7	81.3	75.6	75.6	75.0

資料 農林業センサスによる。

表Ⅱ-5 自家農業従事者のうち150日以上従事者の割合

	(単位:%)				
	全国	北海道	都府県	東北	秋田
1995年	26.5	66.1	25.4	23.3	15.2
2000年	26.9	65.8	25.9	23.2	16.2
2005年	30.3	70.6	29.2	26.6	20.1
2010年	33.2	74.1	32.0	30.0	22.1
2015年	36.6	77.7	35.3	33.5	27.4

資料 農林業センサスによる。

一方、北海道は、販売農家1戸当たり自家農業従事者数を減らしていない。世帯員数の減少が比較的緩やかであったのに加え、15歳以上の世帯員に占める自家農業従事者の割合が1995年:75.8%から2015年:81.3%へとさらに上昇したからである。自家農業従事者に占める150日以上従事者の割合も同じ期間に66.1%から77.7%に上昇したので、販売農家1戸当たり150日以上自家農業従事者数は1.80人から2.12人に増加した。

(3) 自家農業従事の長期化と高齢化との関係

自家農業従事の長期化傾向と高齢化の関連を見ておこう。自家農業従事者数に占める65歳以上の割合は全国平均で1995年:40.0%、2015年:44.0%と、少し上昇した(表Ⅱ-6)。東北、秋田も同様だが、北海道は1995年:36.1%、2015年:34.5%であり、上昇傾向は認められない。

自家農業従事者については、年齢別と従事日数別の集計結果がそれぞれ示されているものの、両方を組み合わせた数値は公表されていない。そこで、自家農業従事者に占める基幹的農業従事者(自営農業に主として従事した世帯員のうち、ふだん仕事として主に自営農業に従事している者)の割合を64歳以下と65歳以上に区分して見ることにする(表Ⅱ-8)。

表Ⅱ-6 自家農業従事者に占める65歳以上の割合

	(単位:%)				
	全国	北海道	都府県	東北	秋田
1995年	40.0	36.1	40.1	35.7	34.4
2000年	33.1	28.8	33.2	29.6	28.5
2005年	37.8	31.8	37.9	34.5	33.8
2010年	39.9	32.7	40.1	36.2	35.7
2015年	44.0	34.5	44.3	39.8	39.4

資料 農林業センサスによる。

表Ⅱ-7 基幹的農業従事者に占める65歳以上の割合

	(単位:%)				
	全国	北海道	都府県	東北	秋田
1995年	39.7	19.4	41.0	33.1	31.9
2000年	51.2	28.0	52.5	47.5	46.0
2005年	57.4	30.8	58.9	54.1	52.3
2010年	61.1	32.6	62.6	57.9	57.0
2015年	64.6	35.1	66.1	63.2	65.1

資料 農林業センサスによる。

表Ⅱ-8 自家農業従事者に占める基幹的農業従事者の割合

	(単位:%)									
	全国		北海道		都府県		東北		秋田	
	64歳以下	65歳以上	64歳以下	65歳以上	64歳以下	65歳以上	64歳以下	65歳以上	64歳以下	65歳以上
1995年	34.7	34.4	90.5	38.6	33.1	34.3	32.6	29.0	26.1	23.3
2000年	25.5	54.1	76.1	73.5	24.1	53.7	23.7	51.1	18.5	39.6
2005年	27.6	61.3	80.0	76.2	26.0	60.9	24.4	54.7	19.2	41.2
2010年	29.2	69.3	81.9	81.8	27.6	69.1	26.4	63.9	22.1	53.0
2015年	32.7	75.7	85.2	87.2	30.7	75.4	29.5	76.6	25.9	74.2

資料 農林業センサスによる。

全国平均では、64歳以下は1995年：34.7%、2015年：32.7%と大きな変化はない。しかし65歳以上については1995年：34.4%、2015年：75.7%と顕著に上昇している。東北、秋田でも同じ傾向が認められる。北海道については64歳以下が1995年：90.5%から2015年：85.2%へとやや低下するものの、高い水準が維持されている。65歳以上は1995年：38.6%、2015年：87.2%と顕著な上昇を示し、やはり高齢層における基幹的農業従事者が著しい。この結果、基幹的農業従事者に占める65歳以上の割合は、全国平均で1995年：39.7%から2015年：64.6%に、北海道でも1995年：19.4%から2015年：35.1%に上昇した（表Ⅱ-7）。ようするに、高齢世帯員において基幹的農業従事者としての動員が進み、自家農業従事の長期化が進展したと見られる。

（4）臨時雇から常雇への重心移動

次に、販売農家における農業雇用の動向を見るが、「農業センサス」では2000年以前と2005年以後で農業臨時雇の扱いが変更されている。臨時雇（日雇・季節雇）と手間換え・ゆい・手伝いが区分されていたのが、その2つを合わせて調査・集計するようになり、接続することができなくなった。

このことを踏まえた上で、農業雇用の動向を見ると、手間換え・ゆい・手伝いを含む臨時雇の延べ人日は全国の合計で1995年の約25百万人日から2010年の29百万人日まで徐々に増加するものの、2015年に19百万人日に急減している（表Ⅱ-9）。その原因だが、雇い入れた販売農家1戸当たり雇い入れ実人数（4.9→4.8人）および雇い入れた労働者1人当たり延べ人日（14.4→14.3人日）に大きな変化はない。雇い入れた販売農家数が約41万戸から約27万戸に減少したことが影響しているが、これは、販売農家に占める雇い入れた農家の割合の低下（25.3→20.5%）を伴う動きである。

表Ⅱ-9 農業雇用の動向

	常 雇						臨時雇(手伝い等を含む)						
	雇い入れた 農家数	雇い入れた 販売農家の 割合	人数	1戸当たり 実人数	延べ人日	一人当たり 延べ人日	雇い入れた 実農家数	雇い入れた 販売農家の 割合	人数	1戸当たり 実人数	延べ人日	一人当たり 延べ人日	
	(単位:戸)	(単位:%)	(単位:人)	(単位:人)	(単位:千人日)	(単位:人日)	(単位:戸)	(単位:%)	(単位:人)	(単位:人)	(単位:千人日)	(単位:人日)	
全 国	1995年	18,220	0.7	42,669	2.34	24,738	...	
	2000年	23,612	1.0	61,943	2.62	25,366	...	
	2005年	21,166	1.1	61,094	2.89	9,894	161.9	469,354	23.9	2,146,392	4.57	29,001	13.5
	2010年	31,772	1.9	70,855	2.23	14,891	210.2	412,198	25.3	2,013,972	4.89	29,073	14.4
	2015年	40,091	3.0	99,393	2.48	17,842	179.5	272,433	20.5	1,294,642	4.75	18,571	14.3
北 海 道	1995年	2,317	3.1	4,882	2.11	2,806	...	
	2000年	2,681	4.3	5,839	2.18	2,580	...	
	2005年	2,266	4.4	5,749	2.54	1,121	195.0	22,428	43.1	181,201	8.08	2,371	13.1
	2010年	3,568	8.1	7,763	2.18	1,744	224.7	22,585	51.3	184,561	8.17	2,731	14.8
	2015年	4,313	11.3	11,620	2.69	2,113	181.8	17,397	45.7	121,477	6.98	1,792	14.8

資料 農林業センサスによる。

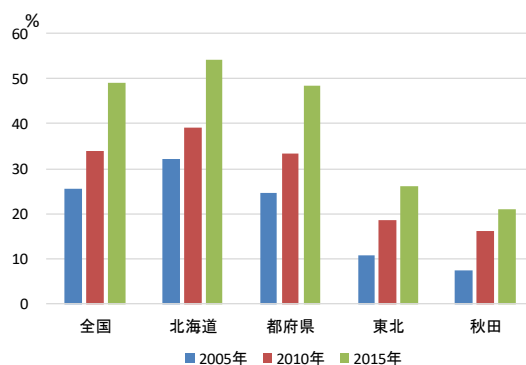
常雇については、雇い入れた販売農家数が全国で1995年：約18千戸から2015年：40千戸に増加し、販売農家数に占める割合は0.7%から3.0%に上昇した。常雇の実人数も1995年の43千人から2015年には99千人へと2.3倍に増えた。特に北海道は、雇い入れた販売農家の割合が1995年：3.1%から2015年：11.3%に上昇し、雇い入れ農家1戸当たり実人数も2.1人から2.7人へと増加した。

雇い入れ延べ人日に占める常雇の割合は、全国平均で2005年には25.4%だったが、2015年には49.0%と約半分を占めるにいたった（図Ⅱ-1）。北海道は2015年に54.1%と過半に達した。その一方、東北は26.3%、秋田は21.0%と都府県平均を大きく下回っている。

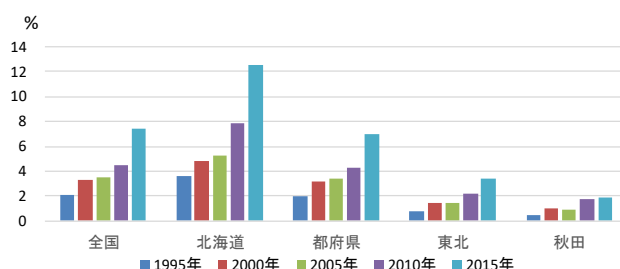
(5) 農業労働力における常雇の比重の高まり

では、家族労働力を含めた農業労働力のなかで常雇はどのような位置付けにあるだろうか。常雇は「あらかじめ7ヶ月以上の契約で雇った人」と定義されており、それに相当するものとして150日以上自家農業従事者を位置付けることができる。150日以上自家農業従事者と常雇の合計を専門的農業従事者と考え、その中の常雇の割合を求めた。

全国平均では1995年の2.1%から徐々に上昇し、2015年では7.4%である。北海道は2015年に12.6%に達し、常雇が農業労働力の不可欠の要素になりつつあると見られる。一方、東北は3.4%、秋田は1.9%にとどまる。



図Ⅱ-1 雇い入れ延べ人日に占める常雇の割合
資料: 農林業センサスによる。
注: 常雇と臨時雇の合計に占める常雇の割合を示した。



図Ⅱ-2 専門的農業従事者に占める常雇の割合
資料: 農林業センサスによる。
注: 専門的農業従事者として150日以上自家農業従事者と常雇を考え、その合計に占める常雇の割合を示した。

2. 組織経営体における雇用労働力

組織経営体では農業労働力に占める雇用労働力のシェアがさらに高まると予想される。残念ながら農業センサスの経営形態別集計結果が公表されているのは2015年に限られており、販売農家のように経年変化を見ることができない。また、そもそも組織経営体を含む農業経営体を対象に調査が実施されるようになったのは2005年以降である。

組織経営体については、農業経営に従事している経営者等（責任者・役員・構成員）の人数に従事日数別に把握している。また、販売農家と同様に雇用労働者を常雇と臨時雇に区分して把握している。

まず農業経営に従事した経営者等の人数は、全国で1農業経営体当たり9.78人である（表Ⅱ-10）。北海道は5.36人と比較的少ない。東北と秋田は北海道よりも多いが、都府県平均を下回る。150日以上の従事者は32.5%にあたる3.17人というのが全国平均値である。北海道は3.07人、東北は3.21人、秋田は2.66人である。北海道は150日以上従事した経営者等の割合が57.2%と高い。

組織経営体のうち法人経営についてみると、いずれの地域においても、農業経営に従事した経営者等の人数は組織経営体の平均よりも少ないが、150日以上の従事者は多い。経営者等の構成という点で、都府県の法人経営が北海道に近づくような印象を受ける。

次に雇用労働を見ると、雇い入れた組織経営体の割合は66.7%であり、販売農家に比べてその割合は跳ね上がる。雇い入れた人数は平均12.64人、1人当たり延べ日数は113.6日である。その80%を常雇が占める。常雇を雇い入れた組織経営体は全体の42.7%を占める。雇い入れた常雇の人数は平均8.57人で、その日数は1人当たり210.2日である。

表Ⅱ-10 組織経営体の農業労働力保有（2015年）

			全国		北海道		都府県		東北		秋田	
			組織経営体	法人経営	組織経営体	法人経営	組織経営体	法人経営	組織経営体	法人経営	組織経営体	法人経営
農業経営に 従事した 経営者・役員・ 構成員	農業経営従事者数(A)	(人)	9.78	7.91	5.36	5.07	10.14	8.21	9.65	7.43	8.71	7.29
	うち150日以上従事(B)	(人)	3.17	3.67	3.07	3.51	3.18	3.69	3.21	3.79	2.66	3.14
	Aに占めるBの割合	(%)	32.5	46.4	57.2	69.2	31.4	44.9	33.2	50.9	30.6	43.2
農業雇用 (常雇+臨時雇)	雇い入れた農業経営体の割合	(%)	66.7	79.8	76.9	82.9	65.8	79.5	58.0	79.0	57.2	75.7
	雇い入れた農業経営体 当たり実人数	(人)	12.64	13.08	12.16	12.47	12.69	13.14	11.83	12.70	11.22	12.06
	一人当たり延べ人日	(人日)	113.6	127.0	140.3	141.7	111.1	125.5	103.5	123.5	82.5	95.3
常雇	雇い入れた農業経営体の割合	(%)	42.7	57.7	59.1	66.9	41.3	56.7	29.4	50.3	22.1	37.0
	雇い入れた農業経営体 当たり実人数	(人)	8.57	8.73	7.85	7.83	8.65	8.84	8.14	8.44	6.85	6.93
	一人当たり延べ人日	(人日)	210.2	215.0	227.8	228.4	208.3	213.6	229.3	233.2	234.9	235.5
臨時雇	雇い入れた農業経営体の割合	(%)	48.5	55.5	50.5	52.9	48.4	55.8	47.2	60.6	52.0	67.1
	雇い入れた農業経営体 当たり実人数	(人)	9.83	9.73	9.34	9.65	9.87	9.74	9.46	9.55	9.43	9.78
	一人当たり延べ人日	(人日)	39.4	45.1	54.3	52.7	38.2	44.3	36.1	43.0	35.4	40.4
常雇の割合(雇い入れ延べ人日に占める割合)		(%)	80.3	81.6	80.5	81.7	80.3	81.6	77.3	79.9	67.2	69.5
常雇の割合(150日以上農業従事役員等と常雇の合計に対する割合)		(%)	53.5	57.8	60.2	59.9	52.9	57.6	42.8	52.9	36.2	44.9

資料：農林業センサスによる。

地域別に見ると、北海道が雇用労働を多く用いている。また組織経営体のなかでも法人経営における雇用労働の多さが認められるが、都府県でも組織経営体の41.3%に常雇がおり、その平均雇い入れ人数は8.65人と北海道の7.85人を上回る。雇い入れ延べ人日に占める常雇の割合は北海道と都府県はともに8割に達し、違いは無い。

常雇がない農業経営体を含め、農業従事150日以上の役員等と常雇の人数の合計を求め、専門的農業従事者に占める常雇の割合を示すと、全国平均：53.5%、北海道：60.2%、都府県：52.9%と過半数を占める。東北：42.8%、秋田：36.2%はやや低いですが、それでも組織経営体では常雇が農業労働力の不可欠の要素になっていることは間違いない。

3. 農業労働力の全体構成と今後の労働力調達

最後に販売農家と組織経営体を合わせて農業労働力の構成を見る（注1）。販売農家の①150日以上自家農業従事者と②常雇、組織経営体の③150日以上農業経営従事役員等と④常雇を合計して専門的農業従事者の人数を把握し、①～④の構成比を求める（表Ⅱ-11）。全国では①：79.3%、②：6.3%、③：6.7%、④：7.7%である。販売農家の世帯員である①が8割を占める。残りを②③④がおおよそ均等に占め、②と④を合計すると常雇は14%を占める。北海道では①が72.3%まで下がり、常雇の割合が2割を超える。他方、東北、特に秋田は①が85.2%を占め、常雇は合計しても6.4%にとどまる。

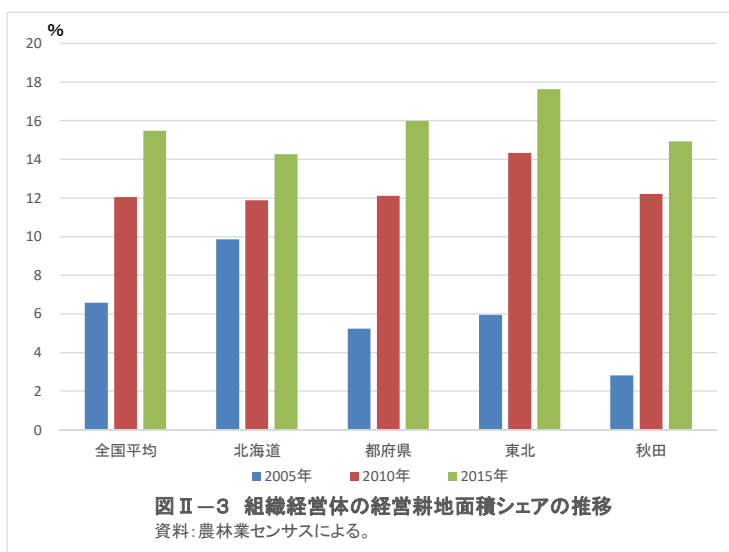
このような地域差は今後、どのように動くであろうか。鍵を握るのは常雇を多数抱える組織経営体

表Ⅱ-11 専門的農業従事者の構成(2015年)

	販売農家		組織経営体		合計	常雇計 (②+④)
	①150日以上自家農業従事者	②常雇	③150日以上農業経営従事役員等	④常雇		
全国	79.3	6.3	6.7	7.7	100.0	14.0
北海道	72.3	10.4	6.9	10.4	100.0	20.8
都府県	79.9	6.0	6.7	7.5	100.0	13.5
東北	83.9	3.0	7.5	5.6	100.0	8.6
秋田	85.2	1.6	8.4	4.8	100.0	6.4

資料：農林業センサスによる。

が全体に占めるシェアである。過去の動向を検討したいが、前述のように農業労働力の詳細に関する経営形態別集計は2015年センサスでしか公表されていない。そこで、経営耕地面積に関する組織経営体のシェアを確認すると、2015年では全国平均で15.5%、北海道はそれをやや下回る14.3%である(図Ⅱ-3)。東北は17.6%、秋田は14.9%で北海道を上回る。注目すべきは2005年、2010年、2015年の動きであり、東北、秋田を含む都府県が急伸している。北海道における組織経営体のシェアの伸びは比較的緩やかである。



この点からすると、現在認められる地域差を縮小しつ

つ、雇用労働への依存度は全国的に高まると考えられる。そうだとすると、多数が道外出身者によって占められる北海道の雇用労働力調達は厳しさを増す可能性が高い(注2)。

注

(1) 組織経営体については、経営者等(経営者、役員、構成員)と雇用労働に分けて農業労働力を把握している。組織経営体と対比するには販売農家を含む家族経営体を取り上げるべきだが、家族経営体については経営体毎に1人の経営者だけが集計され、経営者を除く自家農業従事者は集計されていない。したがって、家族経営体については、経営者等と雇用労働力に含まれない労働力が存在する。ここで組織経営体と販売農家の農業労働力を合計するのはそのためである。ただし、この方法では家族経営体に区分される農業サービス事業体が除外される。ちなみに、2015年センサスでは全国でそれに該当するのは14,696経営体で、農業経営体全体の1.1%を占める。

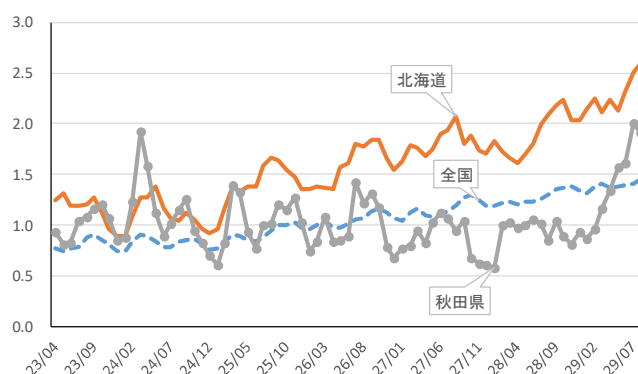
(2) 全国の農業経営体における常雇の実人数は2005年:129,086人、2010年:153,579人、2015年:220,152人である。北海道では16,069人→17,793人→23,296人、全国シェアは10.1%→11.6%→10.6%と推移している。

Ⅲ. 東北地域における耕種経営の雇用労働力と経営対応

1. 農業における人手不足

我が国では様々な分野で人手不足が広がり、政府は農業を含めた人手不足が深刻な業種で、外国人労働者の受入拡大の検討に入った(日本農業新聞 平成30年2月21日)。農業における人手不足を2011(平成23)年以降の求人倍率(「農業の職業」)でみると、全国平

均はこの間、上昇基調で推移し、2011（平成23）年4月の0.77倍から、2013（平成25）年9月に1.0倍となり、2017（平成29）年8月には1.45倍にまで上昇している（図Ⅲ-1）。地域別では、北海道は全国平均に比べ常に高く、その差が2013（平成25）年以降拡大し続けている。2011（平成23）年4月の1.25倍から、2017（平成29）年8月には2.59倍に上昇している。秋田県の求人倍率は変動が大きく、2017（平成29）年7月には2.01倍まで上昇したが、おおよその傾向としてはほぼ全国平均を前後する求人倍率になっている。このように、農業における人手不足は傾向的に深刻化が進み、全国平均で求人倍率が1.45倍まで高まっている。同時に人手不足には地域性があり、北海道で先行し、求人倍率は2.59倍に達している。



図Ⅲ-1 「農業の職業」有効求人倍率の推移
資料：北海道労働局、秋田労働局

表Ⅲ-1 職種別にみた求人倍率
(平成29年12月)

	全国	北海道	秋田県
職業計	1.52	1.18	1.43
事務	0.49	0.38	0.40
販売	2.30	1.65	2.23
サービス	3.75	2.64	3.14
農林漁業	1.48	2.01	1.19
生産工程	1.82	1.88	1.48
建設	4.68	3.43	3.27

資料：北海道労働局、秋田労働局

一方、求人倍率を職種別にみると、人手不足の地域性には異なる傾向がみられる。はじめに全職種平均の求人倍率（2017（平成29）年12月）では、全国平均1.52倍に対し、北海道1.18倍、秋田県1.43倍であり、北海道は低い。職種別の求人倍率には違いがあり、「事務」の全国平均は0.49倍と低いのに対し、同じく「販売」2.30倍、「サービス」3.75倍、「農林漁業」1.48倍、「生産工程」1.82倍、「建設」4.68倍であり、「建設」の人手不足が最も深刻になっている（表Ⅲ-1）。このような職種別の傾向は北海道や秋田県も同様にみられるが、北海道では「農林漁業」だけが2.01倍と高く、全国平均を上回っていることが特徴である。

したがって、農業における人手不足は全国的に深刻化しつつあるなかで、北海道でとくに深刻であり、それは北海道内の職種別傾向においても特徴的な求人倍率になっている。一方、秋田県における農業の人手不足は、求人倍率でみる限り全国平均的な位置にある。

2. 正社員の属性と就業条件

秋田県で調査対象とした事例は、作目の異なる次の2法人（K社とL社）である。K社はネギやチンゲンサイなどの周年出荷を行う野菜作の専門経営で、雇用労働力は正社員7名、年間雇用のパート社員15名、販売額は約7,000万円である。L社は地域の農地を集積する水田作経営で、水稻、大豆、エダマメを生産している。雇用労働力は正社員11名、季節雇用のアルバイト・シルバー社員30名で、販売額は約1.5億円（大豆を除く）である。

K社の正社員は、40歳代の2名と20歳前後の5名に分かれ、後者は全員が地元高校の新卒で採用されている(表Ⅲ-2)。勤続年数は1~3年と短い。前者の2名は勤続年数20年の中堅である。就業条件は地元商工会の製造業の水準に合わせて設定され、高卒初任給は13.5万円である(表Ⅲ-3)。これは秋田県の高卒初任給(平成29年)の全職種平均15.5万円、農林漁業14.8万円

に比べて低い水準となっている。また、主としてネギの皮むきなど出荷調製を担当するパート社員は女性が主体で、年齢層は20代から70代まで幅広い。賃金は経験年数にかかわらず全員同一の時給738円であり、これは秋田県の最低賃金の水準である。

L社の正社員は20~30歳代が多いが、勤続年数は1~3年と短く、ほとんどの人が地元出身の中途採用である(表Ⅲ-4)。前職は土木やファミレスなど様々である。就業条件は地元企業に合わせて設定され、初任給は免許や資格の取得状況などにより異なり15~20万円である(表Ⅲ-3)。また、アルバイト社員の賃金は、作業種類により異なり、男性が担当するエダマメの洗浄・脱水は時給1,000円、女性が担当するエダマメの出荷調製・袋詰めは時給900円である。L社

が立地する地域には大手医療機器メーカーの工場があり、その社員には全国水準の給料が支払われていることから、賃金相場が高くなっている。

このように、2つの法人の雇用条件は地域の相場に合わせた水準であり、新卒と中途採用の違いはあるが、この水準の雇用条件で応募する労働力が一定程度存在していることが共通している。なお、この地域相場の給与水準は、正社員が地元出身で実家から通勤することを想定したものと考えることができる。K社の20歳前後の5名は実家からの通勤、L社の20~30歳代の5名も実家からの通勤である。K社の経営主は、自社の給与水準は県内の同業者に比べ低いと考えているが、財務的な理由から上げることは難しいとしている。

表Ⅲ-2 正社員の属性(K社)

従業員	性別	年齢	勤続年数	地元	前職
A	男	46	22	千葉県、大卒	新卒
B	男	45	20	地元、大中退	中退
C	女	21	3	地元、高卒	新卒
D	男	20	2	地元、高卒	新卒
E	男	19	1	地元、高卒	新卒
F	女	19	1	地元、高卒	新卒
G	男	19	1	地元、高卒	新卒

表Ⅲ-3 正社員の就業条件

	K社	L社
給与	高卒初任給13.5万円、ボーナス(業績次第)	初任給15~20万円、ボーナス(1.5~3カ月)
手当	役職(農場長、リーダー)、通勤(20km以上)	時給ベースで月給制・日給月給制・時給制 オペレータ、家族、通勤、水管理(時間外)
社会保険	健康、厚生年金、雇用、労災	健康、厚生年金、雇用、労災
勤務時間	8:00~17:30	8:00~17:00
休日	4週6休	日曜日のみ、正月・盆・GW休み、年休12日
免許・資格		会社負担で取得(大特、バックホーなど)

表Ⅲ-4 正社員の属性(L社)

従業員	性別	年齢	勤続年数	地元	前職
A	男	54	11	地元	イセキ農機
B	男	32	7	地元	電気工事
C	男	27	3	地元(祖父地権者)	信金
D	女	27	3	隣町、大卒	新卒
E	男	28	2	地元	寿司職人
F	男	37	1	地元	フリーター
G	男	29	1	地元	土木
H	女	29	1	地元	ファミレス
I	男	28	1	地元	土木
J	女	45	5	地元	事務職
K	女	30	5	地元	農業法人

3. 従業員定着のための経営対応

2つの法人における従業員の確保方法は、K社の高校新卒を除けば、ハローワークが主体である。かつては、知人の紹介などによる採用があったが、近年はそのルートも尽きてしまった。また、ハローワークを通じた応募者は減少傾向であり、すぐにやめてしまう人が目立つと感じている。例えば、L社では年間4～5名の応募があり、ほぼ全員採用しているが、定着率は5割程度となっている。一方、K社の高校新卒者については、経営主がその高校の出身であることから、高校に毎年1名の採用を呼びかけているもので、希望者は全員採用することとしている。そのため、採用後にやめる者も少なくない。

したがって、両法人とも従業員の定着が課題であり、そのために次のような経営対応を行っていることが共通している。

1つは従業員の育成である。L社では従業員がやめる理由として、次の2点を考えている。それは、畦畔草刈りなどの仕事がきついことと仕事がおもしろくないことである。前者に対しては、仕事はできて当たり前という考えから、仕事のやり方を易しく説明するように接し方を変えている。後者については、経営主が交代した2年前から、従業員との面談を年3回行うこととし、そこで仕事への不満や評価、給与などについて話し合い、コミュニケーションを取るようにしている。その結果、従業員の定着率は改善したと評価している。K社においても、従業員はすぐにやめるものとの考えを改め、育成すべきものとして接するようになっている。このように、2つの法人では、雇用労働力については、ハローワークや高校を通して一定の応募があるとはいえ、先細り傾向のなかで、職場環境になじめない従業員の排除から従業員の育成に転換している。

もう1つは作付作物の集約である。正社員の育成に取り組む場合でも、仕事の種類は少ない方が望ましいこととなり、その結果として作物の種類は減少している。かつてK社では、露地野菜としてネギ、ナガイモ、山ウド、タマネギ、ダイコン、ゴボウ、施設野菜としてチンゲンサイ、ホウレンソウ、コマツナ、トマトなど多品目生産で周年出荷を行っていたが、最近年ではネギとチンゲンサイに集約している。L社においても、ネギやウド、インゲン、小玉スイカ、イチゴなど多品目野菜を栽培していたが、雇用管理と機械利用の効率化のため、最近年では水稻と大豆、エダマメに集約している。このように、雇用労働力の適性に応じた作目選択（＝単純化）が行われている。

IV. 法人経営における従業員確保問題の構図

1. はじめに

本節の目的は、労働給源の相対的に乏しい北海道、東北といった遠隔地の法人経営を対象に、近年取り沙汰される従業員不足問題について、その発生構造と対応状況を把握整理すること、そこから、法人経営における従業員確保問題がどのような構図をとって生じているのか考察することにある。

検討は2017年度に行った12法人の実態調査に基づく。ここでは、経営形態や立地条件から各経営を類型区分し、類型間比較を中心に検討する。これは、酪農、養豚、耕種といっ

た経営形態の違いにより異なる労働需要が想定されること、立地条件、特に直面する労働市場条件の違いのもとで異なった経営対応が想定されることによる。

具体的には次のようなアプローチを行う。はじめに、経営形態と労働市場条件により各経営を類型化する。次に、類型間で、①従業員確保と従業員の属性、②従業員管理、③労働配置、④経営展開と従業員確保の方向、の諸点を比較検討する。ここから、法人経営における従業員確保問題の構図と経営対応について考察を加える。

本節の検討は次の点に留意を要する。第1に、データは経営主からの聞き取りにより、従業員からの情報収集は行っていない。すなわち、ここでの検討結果は、仮説として扱う必要がある。同様のことは、検討事例数の制約やその抽出方法、あるいは得られた情報の制約の点からも言える。第2に、主たる検討対象を法人経営の従業員（ここでの従業員は、フルタイムの長期継続雇用職員とし、パート・アルバイト等を含めていない）におき、さらに耕種経営ではパート・アルバイトや派遣といった、就労期間や時間帯の限定された労働も視野に含めた。しかし、一方で、経営の中核をなす構成員による労働や、作業委託等による間接的労働調達は十分な検討を行っていない。

2. 調査経営の概況と類型化

(1) 調査経営の概況

調査経営は、道東の酪農経営3事例（A、B、C社）、道東の養豚経営2事例（D、E社）、道央の耕種経営5事例（F～J社）、東北の耕種経営2事例（K、L社）の計12事例である。こうした地域と経営形態の組み合わせは、およそ実際の分布を反映させたものといえる。ここでは、全体として次の状況がみられる。

①家族経営を母体とした法人、あるいは複数の家族経営による共同法人のほか、オーナー企業として農場に出資する親会社が存在する場合（E社）、あるいは、食肉加工資本系列会社の一事業所である場合（D社）が含まれる。D社、E社はいずれも養豚経営であり、特にD社は規模も大きく親会社との連携のもとで運営されるという特徴がある。

表IV-1 調査経営の概況

	道東酪農			道東養豚		道央耕種					東北耕種	
	B社	A社	C社	D社	E社	G社	H社	I社	J社	F社	L社	K社
タイプ	共同	個人	個人	系列	オーナー	個人	個人	個人	個人	個人	個人	個人
部門構成	酪農	酪農	酪農	養豚(一貫)+野菜	養豚(一貫)	水稲・畑作・野菜	水稲・野菜	野菜	ブドウ(ワイリー)、野菜、ファームイン	野菜・加工・観光	水稲・畑作・野菜	野菜
生産概要	経産牛頭数(頭)	300	890	360	—	—	—	—	—	—	—	—
	母豚(頭)	—	—	—	4100	550	—	—	—	—	—	—
	面積(ha)	250	70	179	30	—	42	240	51	6	55	168
	作付内訳	牧草160ha、コーン80ha、小麦10ha	牧草40ha、コーン30ha	(TMRセンターが管理)	野菜、タネキ、カボチャ、飼料用コーン		水稲16ha、小麦4ha、大豆3-4ha、カボチャ15ha、越冬キヤベツ4-5ha、施設野菜	水稲120ha、ダイコン、ニンジン、ブロッコリ、キャベツ、パレイシヨ 他	露地スイカ20ha、ハウスMD5ha、原料ブドウ10ha、秋コムギ15ha	ブドウ3.6ha、ニンジン0.5ha、リンゴ0.4ha	トマト、コマツナ、カボチャ他	水稲66.7ha、大豆43.5ha、エダマメ56.8ha、キャベツ0.8ha
その他				堆肥を農協に販売				畜床しいたけ(100万菌床)	ワイナリー、ニンジン加工、ファームイン	野菜ジュース加工、観光農		
労働力	役員(うち家族)	5(2)	2(2)	5(5)	x	2(2)	3(3)	9(5)	2(2)	2(2)	1(1)	3(3)
	従業員	6	12	4	正社員72、準社員30	9	6	24	8	2	16	11
	パート・アルバイト	—	2	—	1	2	—	40	12	4	40	30
	派遣	—	—	—	—	—	—	○	50	○	—	—
外国人技能実習生	—	8	4	—	—	—	5	26	4	—	9	
備考	他に日本人研修生1						派遣業社利用	派遣業社利用(一部委託も利用)	他にシルバー人材センターに1年に2-3週たのむ	農福連携	農福連携、農と高齢者の連携、台湾や韓国からの学生研修受け入れ	アルバイトにはシルバー(70歳以上)を含む

注：「○」該当あり、「—」該当無し。

タイプ：「個人」家族経営を母体とする法人、「共同」複数家族経営が法人化したもの、「系列」大企業の系列会社の1事業所、「オーナー」外部に出資会社を持つ法人。

②耕種経営は、いずれも水稲、畑作等の土地利用型作物と同時に野菜作を行うか野菜作に特化した経営である。多くは実質的に代表取締役とその家族により運営・継承され家族経営的色彩を残すが、中には大規模化とともに多数の従業員を雇用し従業員からも役員を任命するなど企業的色彩を強める経営（H社）もみられる。また、多くは農産物の生産・販売を主業とするが、一部に農産物加工やファームインを展開する事例がある（F社、J社）。

③労働力数を見ると、農場運営の中核となる役員・家族従事者数と従業員数の合計はおよそ10人以上であり、この点で多くの家族経営よりも大規模である。ただし、J社のように、役員・従業員各2名と、比較的小規模な事例も含まれる。

④各経営の労働力構成は、地域・経営形態により異なる傾向がみられる。すなわち、道東の酪農経営は「役員・家族従事者＋従業員＋外国人技能実習生」、道東の養豚経営は「役員・家族従事者＋従業員」と、固定的労働給源で構成される。一方、道央の耕種経営は、外国人技能実習生を含めた固定的労働給源に加え、パート・アルバイトや派遣といった可変的労働給源が用いられる。また東北の耕種経営では、道央の耕種経営同様、パート・アルバイトの利用はあるが、派遣や外国人技能実習生はみられない。

（2）労働市場の状況

調査経営を取り巻く労働市場の状況を各経営の所在市町村の人口規模・人口密度の点から間接的に把握する。

①北海道全体の人口密度（67.9人/km²（2017年10月1日））を基準に、調査経営の所在する市町村の人口密度をみると、道東の酪農経営のすべて、道央の耕種経営の多くは北海道を下回り、特に酪農経営は1Km²当たり10人台と大幅に低い。道東の酪農経営の所在市町村は人口がおよそ2万人以下で、さらに、労働給源として期待される人口5万人以上の都市からの距離も55km以上と、およそ通常の通勤距離を超える位置にあり、調査経営の中では最も薄い労働市場に直面するといえる。

表IV-2 調査経営の所在市町村の人口・人口密度等の状況

	道東酪農			道東養豚		道央耕種					東北耕種	
	B社	A社	C社	D社	E社	G社	H社	I社	J社	F社	L社	K社
市町村の人口(人)	20,717	9,203	9,203	36,912	119,978	3,542	8,188	22,598	10,984	69,227	72,189	52,858
市町村の人口密度(人/km ²)	15.6	18.2	18.2	78.4	84.1	15.7	33.1	37.6	46.3	235.0	79.1	123.8
市町村中心市街地からの距離(km)	11.1	7.8	13.9	9.8	5.7	2.2	5.0	13.4	15.9	9.9	9.4	5.0
人口5万人以上の都市からの距離(km)	70.2	65.7	55.3	49.8	5.7	36.6	19.6	73.4	48.0	9.9	9.4	5.0

人口、人口密度は、北海道は住民基本台帳(H29.1.1)、国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」(H28.10.1)、東北県は推計人口(H29.10.1)、国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」(H29.10.1)、距離は道路距離。

②道央の耕種経営の位置する市町村の人口密度もF経営を除き北海道全体を下回るが、道東の酪農経営に比べて概して高い水準にある。また、人口5万人以上の都市との距離も、H社、F社等は自家用車による通勤可能圏とみられ、労働市場条件は調査経営の中で中庸とみられる。ただし、G社のように酪農経営と同等の人口密度で市町村人口も少ない場合や、F社のように人口密度が200人/Km²を上回り市町村人口の多い場合もみられる。

③道東の養豚経営、及び東北の耕種経営は、人口密度が最も高く市町村人口も数万人以上と大きい。すなわち、これらは都市近郊に立地し、通勤による従業員確保が可能な範囲にあるとみられる。

以上から、調査経営が直面する労働市場は、およそ「道東酪農<道央耕種<道東養豚＝東北耕種」の順で後者ほど厚く、労働調達がより容易である可能性がある。

表Ⅳ-3 各事例の所在市町村における常雇、農業臨時雇数の変化

		道東酪農			道東養豚		道央耕種					東北耕種		
		B社	A社	C社	D社	E社	G社	H社	I社	J社	F社	L社	K社	
総数	常雇	2015	189	146	146	227	275	99	197	310	143	417	151	61
		2010	168	130	130	65	159	52	175	174	130	250	119	86
		増減	27	16	16	162	116	47	22	136	13	167	32	-25
	農業臨時雇	2015	445	476	476	1,889	3,794	1,436	1,176	5,089	2,132	1,244	2,471	1,361
		2010	439	978	978	1,599	7,678	1,265	1,268	6,398	3,381	1,336	3,920	2,076
		増減	6	-502	-502	290	-3,884	171	-92	-1,309	-1,249	-92	-1,449	-715
経営体当たり	常雇	2015	1.36	0.49	0.49	0.61	0.30	0.43	0.75	0.47	0.51	1.90	0.08	0.04
		2010	0.91	0.38	0.38	0.17	0.15	0.19	0.54	0.24	0.39	0.94	0.04	0.04
		増減	0.45	0.12	0.12	0.44	0.15	0.24	0.22	0.23	0.12	0.96	0.03	-0.00
	農業臨時雇	2015	3.20	1.61	1.61	5.05	4.18	6.24	4.51	7.77	7.56	5.65	1.25	0.89
		2010	2.39	2.83	2.83	4.20	7.35	4.52	3.90	8.99	10.09	5.00	1.43	1.06
		増減	0.82	-1.23	-1.23	0.85	-3.17	1.73	0.60	-1.22	-2.53	0.65	-0.18	-0.17

センサス(各年)

各事例の所在市町村における農業経営の雇用状況の変化(2010年→2015年の変化)をセンサスを用いて把握すると、次が示される。

①固定的労働給源への依存が強い道東酪農、道東養豚では、2010年から2015年にかけて常雇数はいずれの市町村でも増加する。特に、労働市場のより厚い道東養豚では100人以上の急増がみられる。一方、労働市場の薄い道東酪農では常雇数の増加はわずかであり、規模拡大に伴う労働需要の増加に十分対応できなかった恐れがある。

②道央耕種の各市町村でも常雇数の増加がみられ、特に労働市場に恵まれたF社の所在市町村では大幅増が示される。耕種経営ではパート・アルバイト等可変的労働給源への依存も強いが、臨時雇数は減少した市町村が多く、特に人口密度が道平均を下回り一方でスイカ、メロンを始め労働集約的な野菜作の盛んなI社、J社の所在市町村では1,000人以上急減した。1経営体当たりの数値をみると、両市町村では臨時雇が減少し常雇が増加する、いわば常雇化の動きがみられる。

③東北耕種では、同期間に臨時雇の大幅な減少が示されるが、一方で1経営体当たりの常雇数の増加はほとんどみられない。ここでは、臨時雇の不足が労働力不足として捉えられている可能性がある。

(3) 類型化

以上から、調査事例を、道東酪農、道東養豚、道央耕種、東北耕種に4区分すると、各事例をとりまく労働市場条件は、およそ区分内で共通し、区分間には差異がみられた。そこで、以下では、これらの4区分を類型とし、類型間の比較検討を進める。なお、本節では、作表に際し、調査経営を道東酪農、道東養豚、道央耕種、東北耕種の類型順に、各類型内においては各経営の所在市町村の人口密度の低い順に左から掲示している。

3. 従業員確保と従業員の属性

(1) 従業員確保の対象市場

はじめに、調査経営は、いかなる労働市場を対象に従業員確保をはかるのか確認すると、全体として中途採用市場が中心となり、新規学卒市場を主対象とするのはD社、K社(部分)にとどまる(次表参照)。すなわち、法人化のもとで家族経営を超える社会的雇用条件

を備えたとしても、農業法人の場合、新規学卒者に対する就労インセンティブの付与は簡単ではないとみられる（例えば B 社、C 社は大学からの採用のアプローチを試みているが実現できていない）。一方、D 社は、大企業のグループ会社であり、高校・大学や新規学卒者において安定就労への信頼感があつたとみられること、K 社は特定の高校とのパイプを有し、応募があれば無条件に全員採用してきたことが、新規学卒者確保の前提となつたとみられる。ただし、D 社でさえ地元の高校新規卒業者の採用は「産業動物を扱うので人気がなく容易ではない」とする。

（２）従業員確保の媒体

各経営は、主にどのような媒体を利用して従業員を確保するのか？これに関しては、類型間で異なる状況がみられる。

第 1 に、ハローワークを主たる媒体とする場合（道東養豚、東北耕種）と、ハローワークはあてにならないとする場合（道東酪農、道央耕種の一部）がある。これは、ハローワークはもっぱら地元・近隣からの雇用確保手段として機能し、労働市場が厚い場合には有効だが、そうではない場合には効果が少ないためとみられる。

第 2 に、「紹介・つて」といった、おそらくは旧来からの媒体利用が、道央耕種や道東酪農の一部でみられる。より労働市場の厚い東北耕種や道東養豚では「紹介・つて」はそれほど明瞭ではない。例えば東北耕種の K 社では「つての枯渇」がいわれ、道東養豚の E 社（あるいは道央耕種の中でも大規模な H 社）では、知人等に代替して取引先からの雇用がみられるが、こうしたことは、「紹介・つて」の利用は、当該経営と地域や外部との関わり方が影響し、仮に法人が地域から離れるような状況が生じれば、こうした媒体は利用しにくくなる恐れもあるように思われる。

表Ⅳ-4 従業員の採用方法

	道東酪農			道東養豚		道央耕種				東北耕種			
	B社	A社	C社	D社	E社	G社	H社	I社	J社	F社	L社	K社	
主たる求人媒体	ハローワーク	○	×(高校大学とのパイプ弱い)	×(問い合わせ少ない)	○(あてにならないということはない)	○(常時継続募集)	×(応募少ない)	×(きても離職)			◎(年間4~5名の応募、全員採用)	◎(人材確保の中心、一定の応募者)	
	求人誌等			×有料誌			×フリーペーパー	×フリーペーパー					
	求人サイト	◎(有料求人サイト)	◎(有料求人サイト(状況分析と採用方法の提案、安価なサイトはそこまで至らず))	×(有料求人サイト:採用には至らない)			×(有料求人サイト:こない)	(宿舍なく近隣雇用のため利用せず)			×(有料求人サイト)		
	自社HP、フェイスブック		◎自社HPから求人サイトに誘導										
	直接宣伝				○ちらし等		○農水事業でポスター制作し募集					○新聞広告	
	人材紹介会社												
	より信頼性高い		×(農業系大学:採用には至らない)	×(農業系大学)	◎大卒(新卒)は本社採用、中途採用と高卒は事業所				◎道外の農業系大学の研修終了者を雇用				◎(地元高校からの新卒採用)
地元紹介・つて			◎知人の紹介や親戚を雇用		◎親会社からの出向、取引先からの雇用		○(取引先や社員の紹介)	○(人の紹介や、派遣の人をリクルート)	○(知人の紹介)		○知人、商工会の紹介	×(以前はパートは知人紹介が多い)	
JA・役場等の支援	JA												
	役場等	○(担い手センター)×(新農業人フェア:採用には至らない)						◎(担い手センターからの紹介)	×(新農業人フェア:採用には至らない)				
その他								○(地元活性化協議会研修終了者を雇用)		○(農事業(Aターン)の利用)	(2018よりJAの無料職業紹介所に登録予定)		
備考	面接(応募者の自費)	インターンシップ、面接	酪農経営間で競争関係に有る、頼れるところが少ない	インターンシップ、産業動物を扱うので人気なく厳しい	中途採用が多い(新規学卒者の採用は行っていない)	電話面接と一週間の体験を実施。	試用期間3~4ヶ月	※現在求人活動は行っていない1年目は従業員としない				新卒応募者は全員採用(農の雇用事業を利用)	

◎主に利用、○事例あり、×評価しない

第3に、道東酪農では、求人サイトの利用が重視される傾向にある（B社、A社）。これは地域の労働市場が薄く、遠方から従業員確保を図る必要が生じるためといえる。ただし、求人サイト利用に伴う費用負担は年間100万円以上とし（A社）、さらに面接やインターンシップに際し、費用や手間が発生する状況がある。

第4に、諸制度の利用として、北海道では地域担い手育成センターからの紹介（B社、I社）、東北では県事業の利用（L社）がみられる。また、地元の活性化協議会研修終了者の雇用（J社）もみられる。これらは、仲介者による調整や研修期間があることで法人と被雇用者間のマッチングの可能性が高まるとみられる。一方、新農業人フェアは、単発的なマッチング機会にとどまり、雇用にまで至らないとされる（B社、J社）。

（3）従業員の属性

従業員の属性は、類型間で異なる傾向がみられる。

第1に、労働市場の厚い道東養豚や東北耕種は、通勤圏である地元や近隣市町村からの従業員が中心となる。ただし、道東酪農のE社では、長期継続就労者の多さや年齢構成のばらつきから従業員の定着が示されるのに対し、東北耕種のL社、K社では就労年限5年以下の者が多く年齢構成も20～30代が中心となる。すなわち、東北耕種の両経営では、従業員の入替わりがより激しいとみられる。

第2に、労働市場条件の中庸な道央耕種では、地元・近隣出身の従業員が多いと同時に道外出身者もみられる。就労年限は経営により5年以内が多い場合（G社）と長期にばらつく場合（H社）とがあり、また年代別構成も30代以下が中心となるG社、I社と、各年代にばらつくH社がみられる。

第3に、労働市場の最も薄い道東酪農では、従業員数の少ないC社を除き、従業員は道外出身者が中心となる。また、C社以外は、就労年限5年未満、年代構成30代以下が中心となり、若手の従業員が比較的短期に離職する傾向が窺える。

表IV-5 従業員の属性

		道東酪農			道東養豚		道央耕種					東北耕種	
		B社	A社	C社	D社	E社	G社	H社	I社	J社	F社	L社	K社
出身地別 従業員数	地元・近隣 (通勤圏)		3	4	(8割はオ ホーツク管 内出身)	(道内中 心)	4	14	2	1	(多くは地元)	11	6
	道内・県内	1							2	2			
	道外・県外	5	6				2	5	4	1			1
	不明		3										
就労年限別 従業員数	～2年	4	6			3	2	4	1		(早期の離職 者多い、特 に若者)	5	4
	3～5年	1	2	1		2	3	6	3	1		4	1
	6～10年	1	1	3			1	5	3	1		1	
	11～20年		2			3		3	1			1	1
	21年～					1		3					1
不明		1											
年代別 従業員数	10～20代	3		1			2	1	2	1		6	5
	30代	2				4	3	5	6			3	
	40代	1		1		4		5				1	2
	50代			2				4		1		1	
	60代					1		6					
70代～						1							
婚姻状況別 従業員数	未婚	6	?	1	?	?	4	5	5	1		6	6
	既婚		?	3	?	?	2	16	3	1		5	1
備考					終身雇用が 前提	全員が30分 圏内に居住							

4. 従業員管理

(1) 就業条件

従業員の就業条件については、今回の調査からは、類型間の差は必ずしも明確ではなかったが、類型間で次の傾向がみられる。

第1に、賃金水準は、労働市場条件が劣位なほど高い水準にある可能性がある。次表の初任給は必ずしも新卒時点ではなく単純比較は難しいが、例えばK社（東北耕種）の高卒初任給135,000円/月、I社（道央耕種）の高卒初任給150,000円/月、A社（道東酪農）の大卒初任給205,000円から類推すると後者のほうがより高額である可能性がある。このことは、東北耕種の2社は給料水準を地元企業と同水準とするなど、労働市場が厚いもとは賃金上昇圧力は相対的にゆるやかとみられるのに対し、道東酪農では給料水準の設定基準はしばしばネット上の同業者におかれ、従業員確保の困難化のもとで急速に上昇してきたとされる点からも窺える。

第2に、経営形態に規定された就業条件の違いとして、道東養豚、道央耕種、東北耕種は勤務時間帯が多く職種と同様日中であるのに対し、道東酪農は朝晩にも勤務が発生することがある。このことは、道東酪農は、単純な所得確保を主たるモチベーションとする労働力にとっては、少なくとも他産業に勝る高賃金を条件としない限り選択されない恐れを有するといえる。

第3に、道東酪農のすべて、道央耕種の一部の経営では、福利厚生面で社宅の提供がみられる。道東酪農では、道外出身者が多く転住が就労の前提となること、特に冬期の通勤には近隣居住が必要となることを理由とし、また、道央耕種では、外国人技能実習生用住宅の転用とみられる。

表IV-6 就業条件

		道東酪農			道東養豚		道央耕種				東北耕種			
		B社	A社	C社	D社	E社	G社	H社	I社	J社	F社	L社	K社	
現金給与	賃金形態	月給(定額)	月給(定額)	月給(定額)	月給(定額)	月給(定額)	月給(定額)	月給(定額)(最初は時給職員)	月給(定額)	月給(定額)	月給(定額)	月給(定額)	月給(定額)	
	基本給	初任給	185,000円+燃料代	大卒 205,000円	190,000円(手当等で21-22万円になる)		160,000~180,000円	135,000円(現在は165,000円以上)	20万円くらい(年齢と職歴を加味して)	150,000円(高卒基本給)	150,000円	210,000円(地方公務員より良い)	150,000~200,000円(資格取得状況により差。地元企業と同等)	135,000円(高卒初任給、地元農工企業と同水準)
		昇給		(給与規定あり)				毎年0.5~1万円	2年に1回程度(5千~1万円/年)	1万円/年	1万円/年			3,800円/年
	固定手当	管理職手当					責任者手当			課長5万、課長補佐4万等責任に応じて				農場長、リーダー
		住宅手当	社宅資料の半額を会社負担					なし(代替し町から3年支給)	なし	持ち家、アパートに支給	なし			
		家族手当						なし	なし	1万円			あり	
		通勤手当						なし	あり	あり	あり		あり	
	その他				出荷安全手当、安全運転手当		就任手当(勤続10年以上)	住宅の冷蔵庫、洗濯機、電子レンジ、テレビは会社が準備。		資格、技能、暖房、禁煙、携帯、早出遅出、日曜出勤の各手当	寒冷地手当		オペレータ手当、アグリノト通信費、水田の水管理手当(時間外に実施)	
		賞与		2回+決算賞与(個人差あり)			2回(3.5ヶ月)	期末手当(利益出た年)	年3回(個人差あり)	2回(個人差あり)	2回	決算手当	勤務成績で評価	会社の業績による
	就業条件	勤務時間	1日10時間/月192時間+25時間(研修時間等)	早番(9:00-18:00)、遅番(18:30-21:00)	5:00-9:00、15:00-19:20(8時間勤務)		8:00-17:00		8:00-17:00	7:30-17:00			8:00-17:00	8:00-17:30
休日		4週6休	月5-6日、夏期休暇、冬期休暇	月5日		4週5休		各週日曜の数だけ、盆2日、年末年始、お盆期間	バス渡迎			週休1日	4週6休	
通勤手段		8戸分(一戸建て5軒、長屋)	6室(市街地、単身用)	ワンルーム4室、2LDK2室、農場長利用2LDK、外国人用2LDK2棟	市街地に借り上げ住居		地域活性化交付金を用い中学校の教員住宅を社宅3戸に改修		バス渡迎	公室住宅を買い上げ		なし	なし	
食事提供			社員食堂を計画中									なし	なし	
備考	冬期の定時出勤のため社宅居住(通勤は困難)	町営住宅利用が基本、40歳以上独身は入居できないので社宅準備。	基本給の引き上げより、月休6日の実現が先決と考える。		定年60歳(再雇用あり)。給与水準は親会社に報告。	米、野菜の現物支給あり。			支給額は最低でも300万円超。	51歳で総支給500万円(地方公務員並みを目指す)			定年制(65歳)	

(2) 参考：待遇以外の従業員定着誘導手段（確認される点）

待遇以外の従業員定着誘導手段に関しては、必ずしも十分な聞き取りができていないわけではないが、多少なりとも次の傾向が窺える。

第1に、学習活動や研修受講等の Off-JT としてのキャリア開発の取り組みは、免許取得を除けば、しばしば 2014 年以降の比較的近年開始されている。こうした取り組みは、道東酪農に顕著で、道央耕種や東北耕種ではさほど明確ではない。すなわち、こうした取り組みは、従業員確保の困難化のもとで、従業員の定着を促す試みといえる。同様に、面談による従業員の意向把握の試みも近年開始される状況がある（A 社 2014 年、L 社 2016 年）。

第2に、長期にわたるキャリアパスは、道東養豚の D 社を除外すれば、いずれのタイプでも明確ではない。ただし、道央耕種の H 社、F 社では、昇進制により継続就労のインセンティブ付与がなされている可能性がある（後述）。

第3に、D 社では、親会社に準じたキャリアパスや親会社と連動した研修体系が体系的に整備されているとみられ、このことが離職率の低下につながっているとする。

表IV-7 待遇以外の従業員定着誘導手段

		道東酪農			道東養豚		道央耕種				東北耕種		
		B社	A社	C社	D社	E社	G社	H社	I社	J社	F社	L社	K社
キャリアパス・配置	部門移動昇進				①年1回、各部門の半数を入れ替え(人材育成が目標)。②10年経過者を責任者として配属								
	配置・職務上の工夫		①単純作業と安積卵糞処理や診療業務の組み合わせ。②50歳以上は事務能力や分析力向上により管理業務を増やしモチベーションを維持						・志向に即した配置				
キャリア開発 (Off-JT)	学習活動		・課題検討会(毎週、ここから作業マニュアルを作成)	・2015年から月1回ミーティング(農場データ確認、数値目標と実績検討)	・研修体系あり(1年目研修、3年目研修、コンプライアンス研修等、若手研修は社内、幹部研修は親会社で実施)				・月1回セミナー(H29から、情報共有や改善、会社の方針の提示)				
	研修免許取得	①メーカー、普及センターによる講習会、②法人協会、飼料会社、乳検等の研修へ参加。		・2015年から月1回ミーティング(農場データ確認、数値目標と実績検討)		・定期的な研修の実施		・研修年に1-2回				・免許・資格の会社負担による取得(大特、バックホー、フォークリフトなど)	
他のモチベーション維持に関わる手段	面談・コミュニケーション		・面談(年2回、成長シートと実績評価一昇級・昇格に反映、不満を聞く)			・朝礼実施(朝業情報交換、コミュニケーション円滑化)			・何かあったら管理してもらえる。休憩時間にも話ができる状況(定期的な面談はない)			・2年前から面談を年3回実施(仕事への不満や評価についてコミュニケーションを図る)	
	福利厚生(親睦)	・泊2日の社員旅行(新人の企画)	・観察研修(遊びの要素が6、7割)	・2ヶ月に1回懇親会(会社負担の食事会)		・定期的な食事会や研修の実施		・福利厚生で日帰り旅行や食事会		・月に2回食事会(家族全員参加)、②家族を含めた慰安旅行(全額会社負担)			
備考	・仕事ができるようになると、不満から離職の傾向、待遇だけでは長くない。従業員の奥さんが愚痴を聞くことも多い。	・2014年に農場改善(ソフトウェア、給与制度、作業マニュアル導入、入社教育実施、OJT70%以上作成、Off-JT実施)。	・従業員が管理的立場となることは難しく、マネジャーとしての育成は考えていない。	①人材育成とコミュニケーションを重視、適正配置にも配慮。②研修教育のもとで離職率は低下。		・従業員定着は、コミュニケーションと、住環境整備が重要。						現在の就労者から技術リーダーの育成は困難、外部からの採用を検討。	

注：空欄は聞き取っていない場合であり、必ずしも「行われていない」ことを意味しない。

5. 労働配置

(1) 労働力の構成

「2. 調査経営の概況と類型」でも触れたが、経営がいかなる類いの労働力によって構成されるかという点に関しても類型間で差異がある。この点を再確認すると次の通りである。

第1に、道央耕種、東北耕種といった耕種経営は、パート・アルバイト・派遣といったテンポラリな労働供給主体が全体のおよそ5割以上を占める。耕種経営では、野菜生産・調

整・出荷工程における裸手作業が経済性確保の主たる源泉であり、これに対して経済的モチベーションを有する労働力の確保とより低賃金での利用が重要となること、また、野菜作は労働需要の繁閑を伴うことによるといえよう。

第2に、道東酪農、道東養豚等の畜産経営は、役員・家族、従業員、外国人技能実習生といった固定的労働供給主体が全体の8割以上を占める。このことは、畜産経営は、家畜飼養に伴い、通年通して労働需要が生じ、労働の安定確保が重要となるためといえる。

表IV-8 労働力の構成

	道東酪農			道東養豚		道央耕種					東北耕種	
	B社	A社	C社	D社	E社	G社	H社	I社	J社	F社	L社	K社
役員・家族	45.5	8.3	38.5	x	15.4	21.4	6.0	7.7	25.0	3.0	6.8	7.7
従業員	54.5	50.0	30.8	x	69.2	42.9	16.1	30.8	25.0	22.7	25.0	26.9
パート・アルバイト・派遣	—	8.3	—	—	15.4	x	60.4	46.2	50.0	60.6	68.2	65.4
外国人技能実習生	—	33.3	30.8	—	—	35.7	17.4	15.4	—	13.6	—	—
備考						他に派遣利用あり		他にシルバー人材センターの利用	他に農福連携として福祉施設からの受け入れあり。	他に農福連携、高齢者との連携、学生研修受け入れ	アルバイト30人にはシルバー人材の利用を含む	

(2) 労働配置

各経営が調達した労働は次のように配置・利用される。

第1に、道東酪農、道東養豚では、従業員労働は家畜の飼養管理に配置される。ここでは給餌、搾乳、除糞といった比較的単純なルーティン作業が中心となる。ここでの労働がパート・アルバイトといった、キャリア開発や人材育成の費用負担が少なく、より低コストの労働によらないのは、パート・アルバイトへの依存は頻りに労働調達・調整の負担が生じると同時に労働供給量変動のリスクを高めかねないこと、特に多頭飼養においてそうであること、ルーティン作業といっても一定の技術蓄積が重要となること、家畜を相手とし、さらに酪農経営では朝晩の作業が伴い、労働調達のハードルは高いことによる。

表IV-9 労働配置

		道東酪農			道東養豚		道央耕種					東北耕種	
		B社	A社	C社	D社	E社	G社	H社	I社	J社	F社	L社	K社
従業員	圃場作業						○圃場作業	○圃場作業	○圃場作業?	○エンジン生産等		○増成オレレータ、補助(水租、大豆、野菜生産)	
	家畜管理	○搾乳、乳牛管理	○搾乳、乳牛管理	○搾乳、乳牛管理	○分娩・交配、育成・肥育	○繁殖・育成							
	裸手作業						○水耕栽培、野菜生産		○スイカ、メロン生産				○チンゲンサイ、ネギ生産
	その他									○醸造			
従業員補完代替者		外国人技能実習生	外国人技能実習生			外国人技能実習生、派遣	請負、派遣?			農福連携			
パート・アルバイト	裸手・ルーティン作業						○野菜作業、キノコ関係作業	○スイカ、メロン生産、ブドウ管理	○ファームイン清掃	○エンジンジュース製造	?	○エタマが洗浄・脱水、調整・袋詰め	○ネギ調整、チンゲンサイ
パート・アルバイト補完・代替者							請負、派遣、外国人技能実習生	シルバー人材センター、外国人技能実習生			外国人技能実習生?、農福連携、高齢者労働	シルバー社員	
(参考) 縁戚関係のない従業員の役員登用数		0	0	0	0	0	0	4/9	0	0	0	0	0
(参考) 役職の配置			現場チーフ		*経験10年以上の者を責任者として配置	*長期就労者から責任者を配置	主担当		(役職)		*部長(従業員からは5名中3名)	チーフ・リーダー	農場長
備考		*圃場機械作業は外部委託	*圃場機械作業は外部委託	*圃場機械作業は外部委託							病床は従業員が経営継承		

第2に、労働市場が薄く労働調達が容易ではない道東酪農では、従業員の補完として外国人技能実習生を採用し、同時に繁閑を伴う飼料作作業を外部的化する方向で、経営組織に変化のモメントが生じている。

第3に、道央耕種、東北耕種では、従業員は機械化された水稻・畑作への配置と同時に、パート・アルバイトと同様の野菜作作業への従事がみられる。従業員の野菜作への従事は、大規模化のもとで労働需要が増大し、固定的労働給源を持つ方が労働不足のリスクを引き下げられるためといえよう。

第4に、耕種経営では、中核となるパート・アルバイトの調達が難しくなるもとの、パート・アルバイトの通年雇用化をはかってきたとみられる。パート・アルバイトの通年雇用化は、従業員雇用と形態的には類似するが、この違いは、パート・アルバイトは、経済的モチベーションのもとで定められた時間に限定して就労するのに対し、従業員には早朝出勤や残業、休日出勤等、より柔軟な対応が求められる点にあらう。パート・アルバイトの通年雇用化のもとで、道央耕種では派遣やシルバー人材センターの利用、農福連携や高齢者との連携等により労働供給源を多元化することで繁閑吸収をはかる動きがみられる。

6. 経営展開と従業員確保

今後の経営展開と従業員確保の方向に関して、次の傾向が示される。

第1に、多くの経営で規模拡大の方向がみられる。ここでは、新たな労働力確保がその前提あるいは制約条件となるとみられる。ただし、労働力確保の方向には類型間で差異があるようにみえる。

第2に、最も薄い労働市場に直面する道東酪農では、施設投資を伴う規模拡大が示され、その効率稼働に向けて労働力確保が不可欠となる状況にある。ここで労働力確保の対象となるのは、従業員や外国人技能実習生といった固定的労働力であり、遠隔からの確保を前提に定住条件の創出の方向も示される（B社）。

第3に、労働市場条件が中庸な道央耕種のうち、所在市町村の人口密度の低いG社、H社、I社や、規模の大きいF社では、外国人技能実習生の利用拡大の方向が示される。これは、従前中心となっていたパート・アルバイトへの依存がより不安定となったことへの反映とも思われる。同時に、従来通りのパート確保や、派遣利用、農福連携や高齢者との連携、研修受け入れ、あるいは機械化といった多面的な労働調達や省力化の取り組みがみられる。特に、G社で、「国の支援施策」を最重視することは、短期間での離職が多いもとの、農の雇用事業等の利用によるリスク軽減が重要な手段となることを意味しよう。

表IV-10 経営展開と従業員確保の方向

	道東酪農			道東養豚		道央耕種				東北耕種			
	B社	A社	C社	D社	E社	G社	H社	I社	J社	F社	L社	K社	
経営展開	出荷乳量の拡大(牛舎新築も視野)。新規就農希望者の確保も検討。雇用確保のための加工も考えるが、実現は難し	拡大(経産牛800頭を1500頭に)。牧場のアピールとして環境対応を討(バイオガスプラント、類利用等)	牛舎増築予定(800頭規模に、ただし、酪農を取り巻く条件がどうか不安)。新部門として肉牛の導入も計画。		参考施設の改築と規模拡大(母猪550頭を1000頭に)	加工部門の拡大			スイカ、メロンの生産拡大			雇農に伴う農地引き受けの拡大	ネギの生産拡大
労働力確保の方向	従業員が住める地域条件の創出(結婚、子育てができる環境、自治会や祭りへの参加)が不可欠。	(従業員の安定確保が前提)	規模でも従業員1~2名増員は不可欠。一時的に外国人技能実習生を9名まで増やし、日本人の採用活動も強化。2019年から町の預託事業に全額預託。	①地元採用推進。②大学生へのインターンシップ強化。③離職防止	(規模拡大の選択は、順調な従業員確保を前提とした判断)	従業員10~12名の拡大。このため、①国の支援施策。②ハローワークによる人員確保。③外国人技能実習生確保を重視	①外国人技能実習生の増員。②①の前提としての日本人従業員の地元雇用(情報誌による)。③派遣の利用やパートの確保。その他機械化の推進	①外国人技能実習生の増員。②作業効率の向上(ロスを減らす、段取りをきちんとする)	宿泊施設を整えて、研修生や季節雇用を募集。	①農福連携。②農と高齢者の連携。③大学生等の研修受け入れ	①地元雇用(外国人受入はハードル高い)。②労務管理と作業効率化に向けた作物数案による省力化や、沖繩県等との労働交換。	①ハローワークによる地元採用(地元採用が困難なれば外国人の採用を検討)。②作物数の限定による労務管理の効率化。	

第4に、労働力確保が相対的に順調な道東養豚、東北耕種では、これまでの取り組みの強化による労働力確保が示される。ここでの主たる雇用対象は地元採用にあり、その労働効率化や離職抑止等が示される。

7. 考察－従業員確保問題の構図と経営対応－

今日の法人経営における従業員確保問題は、法人経営展開のいかなる局面において、いかなる構図をとり出現したのか？ここでは、全体に共通する状況、及び類型間の比較を介して仮説的に考察を加える。

(1) 全体的状況

事例に共通する状況として、これまでの整理を総括し、次を指摘できる。

第1に、法人経営と労働市場状況との関わりの中で、法人経営は、水平的・垂直的拡大のもとで労働需要増大のモメントを有したが、一方で法人を取り巻く地域労働市場は総体として後退・縮小局面にあった点である。ここでは、法人経営は外部労働依存が強いことから、労働調達不安定化のリスク回避及び安定確保による経営展開に向けて、雇用形態を転換し労働の安定調達と経営内固定化、継続就労化を進める動きが生じたといえる。

第2に、こうした外部労働の安定確保や経営内固定化は、一次的には、裸手作業（例えば酪農の搾乳作業や耕種の野菜生産・選別作業）という、機械化対応ができておらず労働需給状況が生産効率と経済性に直結する局面で生じたとみられる点である。

第3に、外部労働の確保に関しては、経営形態や地域労働市場の状況により類型間で差がみられるが、労働調達が難しくなるに従い、調達範囲の広域化、労働給源の多様化がみられる。農場と被雇用者間で相互に情報が不足する場合、職場環境の悪化や離職誘発の原因ともなりかねないため、ミスマッチの解消が課題となる。このため、雇用が得にくい状況となるほど、面接やインターンシップの実施など、コストをかけた採用管理への動きが生じるとみられる。

第4に、労働の固定化、特に経年固定化に向けて、就業条件の変革や、就労インセンティブの継続付与といった新たな雇用管理の枠組みが必要となった点である。例えば、パート・アルバイトの就労時間帯の柔軟化や、学習活動や研修によるキャリア開発の取り組みが近年みられるようになってきた。

第5に、第3、第4のもとでは、採用管理を含めて従業員管理のマネジメント業務が発生・増加する。このため専任のマネージャーや担当者が配置される事例（A社）がある。また、遠隔からの従業員確保が中心となる道東酪農では、単純な情報媒介にとどまらず、求人サイトが実質的なマーケティング機能を代行する事例がある（A社）。

第6に、規模拡大に伴った裸手作業労働管理の必要化、従業員の継続就労へインセンティブ付与の両面から、中間管理職の設定がみられる。また、パート・アルバイトの通年就労化に伴い、繁閑変動への対応手段として派遣、委託、農福連携、高齢者との連携等の労働給源の多様化の動きがみられる。これは、外部労働の安定確保や経営内固定化に伴う就業構造の二次的な変化といえる。

以上のように、今日の法人における従業員確保問題はもはや単純な労働調達問題ではなく、就業構造と一連の雇用管理体系の再編・転換の動きとして捉えられ、そのあり方が経営成果

や経営展開に直結するという意味で、経営戦略的対応が求められる状況にあるといえる。

(2) 各類型の特質

最後に、類型間における状況の違いはなぜ生じたのか、類型間の比較から考察する。

第1に、耕種経営と畜産（酪農、養豚）経営を比較すると、両者は組織構造に違いがある。まず、耕種経営は、生産・販売上のリスク分散や通年就労機会形成に向けた多品目化や加工などの水平的垂直的展開が進むとみられる。ここでは複数業務への同時就労が必要となり、部門毎に中間管理業務が発生する。このため、従業員の継続就労に向けて、昇進制度によるキャリアプランを形成しやすい。実際にもF社では部長への、H社では役員への登用がなされ、従業員の定着がみられる。一方、畜産経営では、飼養管理の単一部門で構成されるため、社内分業は限定された側面にとどまる。例えば酪農経営では、大規模化するほど飼料作や育成部門は外部委託され搾乳に特化する傾向を持つ。ここでは、中間管理業務は限られ、継続就労へのインセンティブは技術修得・向上への学習活動や研修に求めざるを得ない。すなわち、畜産経営では、経営内でキャリアプランを明確にすることは容易ではないように思われる。

第2に、道央耕種と東北耕種を比較すると、まず道央耕種では、パート・アルバイトの不足に対し、パート・アルバイトを周年雇用化するとともに、それらの通年就業機会確保に向けた多品目生産や加工や観光への多角化がみられ、また労働面では派遣、委託、農福連携、高齢者との連携など多様な労働の結合による繁閑調整の動きがみられる。上述のように、ここでは様々な中間管理業務が発生し、この担い手として従業員が位置づく可能性がある。一方、東北耕種では、より厚い労働市場のもとで、パート・アルバイトや従業員確保がより容易な状況にある。ここでの従業員は、長期継続雇用というよりは、当面の就業機会確保へのモチベーションを持つ労働力であろう。ここでの規模拡大は、野菜品目数の限定と生産効率向上の方向にあり、従業員もそこへの就労が求められる。こうしたことは従業員の早期離職の要因ともなるが、代替する従業員確保が見込まれることで問題は表面化しにくい。

表IV-11 従業員確保問題の構図と課題

	労働需要	労働供給	想定される問題	経営対応	課題
道東酪農	資本投下と規模拡大に伴う搾乳作業を中心とした単純労働の需要増大(個別経営の需要量、地域的需要量双方の増大)	①離農者等、経済的モチベーションをもつ近隣の労働力の減少、②就農希望者等技術修得モチベーションを持つ遠隔からの労働力の減少(①②は長期固定には至らない低賃金労働力が想定)	操業度低下・経済性低迷のリスク	①求人サイトによる遠隔からの人材確保、定住条件整備、②限られた人材の技術向上モチベーション形成と定着誘導(=新たな従業員化)、③外国人技能実習生による代替やロボットによる機械化	①求人や定着・育成によるコスト増、②キャリアパスの未確立、③外国人労働力数の制限、機械化によるコスト増
道東養豚	(労働需要は相対的に安定?)	①労働力確保は比較的安定、新規就業者確保は他産業と比べて不利、②規模拡大に伴う労働需要	(一時的な従業員数減少の恐れ?)	①インターンシップの実施による大学生の理解誘導、②適切な配置と人材育成(離職率は低い)、正社員化、③定時就労等安定した就労条件付与、企業としての労務管理	(当面の安定性?)
道央耕種	①規模拡大・多品目生産に伴う裸手作業労働の需要増大、②多品目・多工程対応に伴う機械作業労働と管理労働の需要増大	①近郊都市・市街地からの経済的モチベーションを持つテンポラリー労働力の減少、②近郊都市・市街地からの、経済的モチベーションと長期就労意向を持つ労働力の確保	裸手作業に従事する労働力確保の困難化と面積拡大の制約、不適切な管理による生産効率の低下	①裸手作業労働力の就労条件改善、通勤手段確保、通年就労化、農福連携や高齢者利用、外国人技能実習生の拡大、②生涯就労を前提とした賃金体系や条件付与、経営戦略共有によるモチベーション向上と定着誘導	①裸手作業従事労働力の安定確保、②社内分業化による効率化とキャリアパスの明確化、管理的人員離脱によるリスクへの対応
東北耕種	①裸手作業労働の安定確保需要、②農地集積のもとでの機械作業労働と水管理労働需要	①近郊からの経済的モチベーションを持つテンポラリー労働力、就労機会を探す労働力の存在	①裸手作業労働の確保困難化、②従業員の低い定着率	①作物品目の限定、単純化(管理の容易化と作業の効率化)、②作業の機械化	①作物構成単純化によるリスクの吸収、機械化によるコスト上昇回避、②従業員安定化への社内分業化やキャリアパス形成の可能性探求

第3に、道東養豚と道東酪農を比較すると、まず、道東養豚は、業務は日中の時間帯であり、相対的に厚い労働市場条件のもとで、就業機会確保と地域定住のモチベーションを有する従業員確保が可能な状況とみられる。また、親会社と連動した人事管理システムをもち、従業員の定着を導くことが出来ていたとみられる。一方、道東酪農では、勤務時間が朝晩となる特殊な条件、及び地域労働市場の縮小の下で、地元からの就労先として選択されにくくなり、遠隔からの労働力確保が不可欠となっている。しかし、従業員に対してキャリアプランを示しにくく、早期離職が生じることが問題となる状況にある。

8. おわりに

法人経営における従業員確保問題は、大規模化した法人経営において、従前の家族経営の常雇に代替して新たに“従業員”という就労形態が出現したこと、近年の人口減少・地域労働市場の縮小のもとで労働供給量の不足が生じ、労働力の安定確保に向けて法人と従業員が長期的関係に入る必要性が高まったことによって生じている。もちろん労働市場の縮小を背景としつつも、単純なマッチングの問題ではなく、裸手労働単純労働を中心に農業分野における外部労働への依存を強める法人と、雇用労働力の長期的な関係形成による新たなシステム形成の問題といえよう。実際には、多品目化や多角化により社内分業化が比較的容易な耕種経営で職階の形成によるキャリアパスの形成が展望しやすいとみられるが、一方で、社内分業化が容易ではなく外部との分業化を進める酪農経営では単独ではキャリアパスの形成は容易ではなく、新規就農への誘導等、地域システムとの連動やそれを補完し相互のリスクを削減する施策支援体制の明確化が必要とみられる。

V. 鹿追町農業における外部人材の定着問題

個々の農業経営における労働力調達に関する諸対応を見てきたが、農業労働力の不足、調達難に対し地域における様々な労働力支援が行われている。以下では、畑作酪農混同地域に位置する十勝・鹿追町を取り上げ、農業経営の外部労働力確保に対し労働力支援がどのように影響しているのかを分析し、さらに外部労働力の定着に向けた課題を検討する。

1. 雇用労働力の特徴

(1) 鹿追町の概要

鹿追町は人口十勝山麓部に位置し、面積は404,700ha（鹿追町役場資料）、2015年の人口は5,545人（国勢調査）である。その中で2016年における農地面積は11,589ha（鹿追町役場資料）、農家人口は約1,200人と、農業を主産業とした地域となっている。総農家戸数212戸の畑作・酪農混同地域であり、酪農専業(93戸)ないし畑作専業農家(108戸)を主としているが、畑作専業の中には一部野菜作を行う農家も存在する。また、畜産専業経営(5戸)も若干であるが確認できる。

鹿追町農業をみると、2016年における総作付面積は11,589ha、うち5,320haが畑作・野菜作、6,269haが飼料作物である。畑作の内訳をみると、小麦1,632ha、てん菜1,178ha、

豆類 754ha、馬鈴薯 1,082ha、野菜 173ha、その他 501ha となっており、小麦・てん菜・豆類・馬鈴薯の 4 品による輪作体系において、小麦がやや過大、豆類が過少であることがうかがえる。また、酪農・畜産における飼養頭数をみると、2000 年は乳牛 16,525 頭、肉牛 8,038 頭、2016 年は乳牛 19,426 頭、肉牛 11,680 頭と拡大していることがわかる。

(2) 農業支援事業の種類

鹿追町においても高齢化、一戸当たり経営面積・飼養頭数の拡大は著しく、農家の労働力不足の解消を目的として、酪農・畑作・野菜作に対して多数の農業支援事業（以下支援事業）が存在している。

表V-1に鹿追町における支援事業の概要を示す。これをみると、支援事業の内容として、哺育牧場、育成牧場、酪農ヘルパーA社、コントラクター、バイオガスプラント、外国人技能実習制度、TMRセンター、研修制度、てん菜育苗センター、人材派遣会社紹介事業、学生アルバイト紹介事業、野菜センター、加工・業務用キャベツ収穫受託事業が確認できる。

表V-1 支援事業の概要

作目	主体	組織・事業	内容
酪農	農協	哺育牧場	哺育牛(7日齢～6か月齢まで)飼養管理の受託。 6か月齢以降は育成牧場へ移送される。
	農協	育成牧場	育成牛(6か月齢～18か月齢まで一貫)飼養管理の受託。 妊娠確定の状態酪農家に変換される。
	農家	酪農ヘルパーA社	搾乳作業のための専任ヘルパーを養成・派遣する。
	農協	コントラクター	堆肥散布,デントコーン播種・収穫,牧草収穫の受託。
	役場	バイオガスプラント	酪農家から糞尿処理の集約・受託。 生産された肥料の散布作業受託(畑作農家から)。
	農協	外国人技能実習制度	外国人技能実習生の受け入れ。
	農協・農家	TMRセンター	飼料作物生産・TMR生産の受託。
酪農 畑作	役場	研修制度	女性の農業研修希望者を受け入れ,農家への仲介を行う。 畑作農家では4-10月の期間,酪農家では1年間研修を行う。
畑作	農家	てん菜育苗センター	てん菜播種作業(ポット作り)の受託。
畑作 野菜	農協	人材派遣会社 紹介事業	てん菜播種・移植、馬鈴薯播種・収穫の際、畑作農家へ人材派遣会社を紹介。 7月までを春作業,8月以降を秋作業と区分し,各期に農家から希望を聴取する。
	農協	学生アルバイト 紹介事業	イチゴ苗収穫、馬鈴薯収穫の際、畑作農家へ学生アルバイトを紹介。
野菜	農協	野菜センター	キャベツ、アスパラガス、イチゴ苗などの播種・育苗作業の受託。
	農協	加工・業務用キャベツ 収穫受託事業	農家から加工・業務用キャベツ収穫を受託し,人材派遣会社に作業を委託する。 収穫は機械3台,総人数14人体制で,7月中旬-10月下旬の期間継続して行われる。

資料：『鹿追町農業協同組合50年史』、『鹿追町農業協同組合創立60周年 農魂 10年の歩み』,農協資料,聞き取りにより作成。

哺育牧場（2003年設立）は、7日齢から6か月齢までの乳牛を酪農家から受託する事業である。6か月齢以降となると、乳牛は自動的に育成牧場（1967年設立）へ移送される。

その後乳牛は妊娠が確定した状態で酪農家に返還される。運営主体の農協が酪農家からの受け入れ頭数の調整を行っている。現在哺育牧場の受入可能頭数は育成牧場のそれを下回っており、育成牧場のみを利用する酪農家も存在する。哺育牧場に関しては、すでに受託頭数が受け入れ可能頭数にまで達しており、現時点で受託契約を結んでいる酪農家以外の新規受託申請は一部拒否している状態にある。

酪農ヘルパーA社（1991年設立）は、搾乳作業のための専任ヘルパーを酪農家へ派遣している。A社は鹿追町の酪農家らが自らの余暇創出を目的として設立したもので、2016年時点では92戸の酪農家が社員となっている（A社事業報告書）。基本的に社員のみがヘルパー利用資格を所有している。また、ヘルパー育成にあたっては、入社後およそ数か月間にわたり社員酪農家における研修が行われる。最初の1か月間は、ヘルパー候補者が実際に搾乳作業を一戸の酪農家において経験する。研修先農家は会社が選定しており、候補者の教育に対する報酬は支払われない。1か月間の後はOJTを目的とし、正式なヘルパーと共に複数の酪農家に派遣される。これはあくまで研修であり、候補者の習熟度が基準に達したと判断されるまで期間は継続する。候補者はヘルパーではないため、派遣先酪農家は候補者分の料金は支払わない。上記の研修期間においてヘルパーに適性がないと判断し、退職する候補者も少なくない。現在酪農家の希望に対してヘルパーの人数がひっ迫している状況にあり、抽選制度による農家間の日程調整、利用料金の向上などの対応が行われている。

コントラクター（1993年設立）は、鹿追町農協が主体となり、酪農家から飼料作物生産作業を受託している。農協内にコントラクターを担当する事業部が存在し、オペレーターは農協の正職員ないし準職員となっている。酪農家は一部ないし全部の作業をコントラクターに委託することができる。また、畑作農家からも堆肥散布作業を受託している。

バイオガスプラントは、現在町内に2地区に設置されており（第一プラントは2007年設立、第二プラントは2016年設立）、各地区内に所在する酪農家から糞尿処理作業を受託している。酪農家から集積した糞尿を堆肥化し、畑作農家の圃場へ散布している。堆肥散布作業は畑作農家からの受託による。利用農家は地区内・周辺の農家に限定されており、現在第一プラントは酪農家11戸・畑作農家17戸、第二プラントは酪農家17戸・畑作農家20戸に利用されている。

外国人技能実習制度（鹿追町においては2008年導入）の利用もみられる。鹿追町では農協が受入団体となり農家へ実習生を送り出しており、2017年度は22人の実習生が鹿追町に滞在している。過去には畑作・野菜作農家の利用も存在したが、現在では酪農家のみが同制度を利用している。

TMRセンターは、現在町内1地区に設置されており、良質飼料の生産を目的とし、飼料作物生産・TMR調整作業を酪農家から受託している。利用農家は地区内・周辺に限定されており、2017年度は酪農家17戸の利用がみられた。同センターの法人形態は株式会社であり、農協職員のほか利用酪農家の一部が役員となっている。利用酪農家は農地を同センターに貸与し、作業をすべて委託する。飼料作物の生産に際しては、利用酪農家からの出役のほか先述したコントラクターの利用もみられる。生産した飼料作物はTMRとして調整され、利用酪農家へと還元される。また、農協は2018年度から別地区に第2センターの設置を企画しており、新たに16戸ほどの酪農家が利用を予定している。

研修制度（1998年開始）は、役場が主体となり研修先農家を選定、研修生を募集し受け

入れる事業である。研修生は役場が設置した寮(入居費無料)に居住し、研修先農家へ通う。研修期間は7か月間(畑作)ないし1年間(酪農)である。研修生は研修期間中運動会や夏祭りなど町のイベントに参加し、研修先農家以外の農家との交流も行う。研修生の就農に関しては、研修先農家において従業員としての雇用が内定する場合のほか、イベントにて知り合った農家に採用される場合がある。また、役場職員が研修生に対して雇用先農家を紹介する場合もある。ただし、研修生全員が修了後も鹿追町内に滞在するわけではなく、出身地に帰郷する、あるいは鹿追町以外において就農する例も存在する。2017年時点における総修了生数は201人、うち鹿追町内在住者は38人である(鹿追町役場資料)。研修生は毎年10人前後で、1人が1戸の農家で研修を行う。研修生受け入れを希望する農家は、前年のうちに役場へ申請を行うが、現在研修生数を農家の申請数が上回っている状態であるため、希望通り受け入れを行えるとは限らない。研修先農家の選定にあたっては、過去の研修受け入れ時の評判等が基準とされる(役場職員より聞き取り)。

てん菜育苗センターは、てん菜の移植率向上と収量増加を目的に、土詰・播種の自動化を行ったもので、町内2地区に設置されている(第一センターは1972年設置、第2センターは1975年設置)。2015年時点における稼働期間は3月3日から16日までであり、生産した苗数は作付面積約447ha分に相当する(農協資料)。

人材派遣会社紹介事業(2003年開始)は、野菜作振興と畑作物農繁期支援を目的とし、農協が人材派遣会社を農家へ紹介する事業である。各農家から必要とする一日当たりの人員数と作業期間を農協が聞き取り、人材派遣会社へ依頼を行う。その際、農協はあらかじめ鹿追町周辺に所在する人材派遣会社すべてに連絡し、利用可能な派遣労働者の概数を把握している。その後、農家の要望が可能な限り叶うよう、日ごとの派遣農家先と必要人数など各会社への依頼内容を調整する。主にてん菜播種・移植、馬鈴薯播種・収穫、野菜収穫における利用が多くみられる。事業開始以降農家側の希望する人員数は増加しているにも関わらず、町外農産物加工場や町外農家における派遣労働者利用の拡大により、需要に対して供給が追いつかない状態にある。そのため、後述の学生アルバイト紹介事業による人員の補填が行われている。2017年の総利用量は、1,599人日であった(農協職員より聞き取り)。

学生アルバイト紹介事業(2003年開始)は、イチゴ苗収穫における人員不足の緩和を目的とし、アルバイト希望の大学生を農協が農家へ仲介する事業であった。しかし、2015年以降は上記の人材派遣会社紹介事業における派遣労働者の不足から、馬鈴薯収穫作業においても紹介を行うようになった。農協が大学へ求人情報を出し学生を募集するほか、各農家から必要とする一日当たりの人員数と作業期間を聞き取っている。作業期間中は日ごとに学生アルバイトの就業先を農協が調整している。2015年以降は求人情報を提出する大学を拡大し、札幌近郊からも学生を招集するようになった。このように遠方から来町する学生に対しては、町営の青年交流施設を宿泊所として無料で提供している。2017年の総利用量は486人日であった(農協職員より聞き取り)。

野菜センター(1997年設立)は、キャベツを中心とした野菜作の振興を目的とし、農家から野菜の播種・育苗を受託する施設である。農協が運営しており、農協職員3人の他、稼働期間中は町内からパートを10人前後雇用している(2017年時点)。キャベツのほか、イチゴ苗、アスパラガス、ブロッコリー、白菜等の作目も担う。このうち移植時期が農家ごとに分散し町全体での生産期間が長いキャベツは、3月中旬から7月下旬にかけて播種・育苗

が続く。2015年に生産したキャベツの苗数をみると、生食用は作付面積9.4ha分、加工・業務用は作付面積約50ha分に相当する(農協職員より聞き取り)。

加工・業務用キャベツ収穫受託事業(2013年開始)は、キャベツ生産における省力化・野菜作拡大による農家の収益向上を目的とし、農協が農家からキャベツ収穫作業を受託する事業である。農協は受託した収穫作業をさらに人材派遣会社に委託している。収穫機械は農協が3台所有しており、3台合計で14人ほどの人員が必要となる。また、一日当たり40aほどの面積を収穫することが可能である。派遣労働者の他、上記の学生アルバイト紹介事業によって招集した学生も、キャベツ収穫作業に加わることがある(注:2)。加工・業務用キャベツに関しては、農協が加工業者と契約を結び、7月中旬から10月下旬にかけて出荷を行っている。そのため上記期間中は継続して同事業が行われる。

上記の支援事業は、指揮命令権の所在によって類型が可能である。表V-2にこれを示す。

指揮命令権が事業主体ではなく農家にあるものが、酪農ヘルパーA社、外国人技能実習制度、研修制度、人材派遣会社紹介事業、学生アルバイト紹介事業である。

指揮命令権が事業主体にあるものが、哺育牧場、育成牧場、コントラクター、バイオガスプラント、TMRセンター、てん菜育苗センター、野菜センター、加工業務用キャベツ収穫受託事業である。

前者は、労働力を農家に供給するもので、あくまで個々の農家において作業が行われる。言い換えれば、労働力の調達に関わる

表V-2 支援事業の類型

		支援事業	類型
指揮命令権の所在	農家	酪農ヘルパーA社 外国人技能実習制度 研修制度 人材派遣会社紹介事業 学生アルバイト紹介事業	労働力供給型
	事業主体	哺育牧場 育成牧場 コントラクター バイオガスプラント TMRセンター てん菜育苗センター 野菜センター 加工・業務用キャベツ収穫受託事業	外部委託型

表V-3 調査農家別雇用・利用労働力の状況

農家	雇用	労働力供給型支援事業			合計
		派・学	研修生	実習生	
A	67	27			94
畑作	(71)	(29)			(100)
B	15	30			45
主に畑作	(33)	(67)			(100)
C		20			20
畑作		(100)			(100)
D		61			60.5
畑作		(100)			(100)
E	166	63			229
畑作	(72)	(28)			(100)
F	1,370	67以上			1,437
畑+野菜	(95)	(5)			(100)
G	672	93	168		933
畑+野菜	(72)	(10)	(18)		(100)
H	5,168	175			5,343
畑+畜産	(97)	(3)			(100)
I	1126				1,126
酪農	(100)				(100)
J	300		312		612
酪農	(49)		(51)		(100)
K					
酪農					
L	312				312
酪農	(100)				(100)
M	922				922
酪農	(100)				(100)
N	312			936	1,248
酪農	(25)			(75)	(100)
O	1052			1,056	2,108
酪農	(50)			(50)	(100)
P	300				300
酪農	(100)				(100)
合計	11,782	536	480	1,992	14,789
	(80)	(4)	(3)	(13)	(100)

資料:聞き取りにより作成。

単位:人日,(%)

注1:カッコ内数値は、各農家における雇用・利用労働力の合計を100とした割合。

注2:農家Fにおける雇用労働力は1か月あたり20日勤務、畑作における作業期間は11月までとして試算した。

注3:農家H畑作における臨時雇パートは、1か月あたり20日勤務、作業期間8か月間として試算した。

事務作業のみが農家から事業主体に委託されているのである。

後者は、外部の事業主体に作業を委託することを基本としているため、一般的に農家は作業に関与することが出来ない（注1）。

以下では、作業の指揮命令権が農家にあるものを「労働力供給型」支援事業、事業主体にあるものを「外部委託型」支援事業と呼ぶこととする。

（3）農家における雇用労働力調達状況

農家における雇用労働力調達の状況を確認する。今回調査した農家は、A-Pの16戸である。このうちA-Gは畑作経営、Hは畑作と肉牛生産・哺育牧場運営管理を行う複合経営、I-Pは酪農経営である。

表V-3に調査農家別雇用・利用労働力の状況を示した。農家が直接雇用契約を結んでいる雇用労働力のほかに、労働力供給型支援事業の利用による労働力が存在することがわかる（注3）。

表V-4に上記の雇用・利用労働力の出身を示した（注4）。町外・非農家出身者（以下外部人材）が、雇用労働力32人、研修生2人、実習生7人となっていることが確認できる。総雇用・利用労働力74人中、外部人材の合計人数は41人と55%を占めており、外部人材の重要性が窺える。

また、外部からの雇用労働力における鹿追町流入経緯には、農家の雇用以外に労働力供給型支援事業の存在がみられる。人数の内訳は研修制度6人、ヘルパー2人、派遣2人の合計10人となっており、これは総雇用・利用労働力の14%を占める。事例地において、実習制度を除く労働力供給型支援事業は、町外の労働力を農家が直接雇用する契機を生むことを目的の一つとしているが（注5）、上記の数値からその効果が表れていると判断できる。

図V-1に鹿追町における外部からの雇用労働力調達方法をまとめた。これを見ると、調達方法は3種類に区分されることがわかる。第1に、当該農家の求人等によるもの、第2に町内の他農家に一度雇用されたのち当該農家に移行するもの、第3に労働力供給型支援事業により流入した人材を農家が雇用するものである。支援事業中、第3

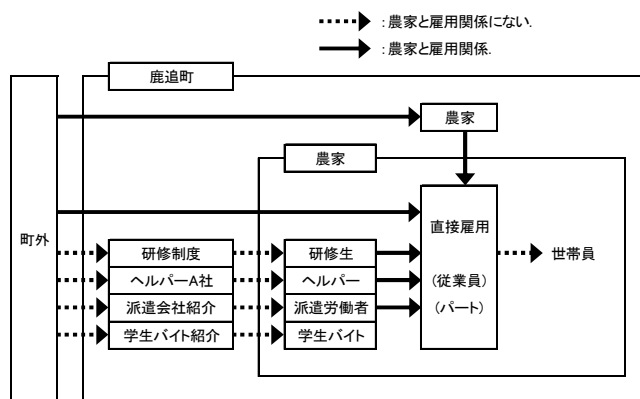
表V-4 雇用・利用労働力の出身

		法人構成 農家	農家	非農家	合計
町内	雇用労働力	10 (14)	6 (8)	17 (23)	33 (45)
	雇用労働力			32 (43)	32 (42)
町外	鹿追町流入 経緯別内訳	当該農家の雇用	20 (27)		
		他農家の雇用	2 (3)		
	研修制度	6 (8)			
	ヘルパー	2 (3)			
	派遣	2 (3)			
利用労働力	研修生		2 (3)	2 (3)	
	実習生		7 (9)	7 (9)	
合計		10 (14)	6 (8)	58 (78)	74 (100)

資料：聞き取りにより作成。

単位：人、(%)

注：カッコ内数値は、雇用・利用労働力の総人数74人を100とした割合を示す。



図V-1 外部からの雇用労働力調達方法

の方法として機能しているものには、研修制度、ヘルパーA社、人材派遣会社紹介事業がみられた。

さらに事例地においては、外部から調達した雇用労働力が農家世帯員となった事例が確認されている。K農家経営主の息子の嫁（以下K嫁）、M農家経営主の妻（以下M妻）、計2人がそれに該当する。

（４）出身地別雇用労働力の特徴

表V-5に出身地別の地域内農業雇用年数（事例地において農家に連続して雇用された年数。雇用先は同一農家でなくともよい。）を示した。町内出身者の特徴として、地域内農業雇用年数が長いことが挙げられる。町内出身雇用労働力33人中、年数が10年以上の者が16人、5年以上10年未満の者が7人となっている。一方外部人材は、1年以上3年未満の者が18人、1年未満の者が13人と、年数の短いものが多い。

表V-5 出身地別農業雇用年数の特徴

		町内出身		町外出身		
		雇用労働力		農家 世帯員	雇用労働力	
		管理職	一般職		管理職	一般職
地域内 農業 雇用 年数	10年以上	6	10	1	1	3
	5年以上		7			1
	3年以上		3	1	1	4
	1年以上		3			18
	1年未満		3			13
	不明		1			
	合計	6	27	2	2	39

資料：聞き取りにより作成。

しかし、外部人材の中にも地域内農業雇用年数が10年以上の者が6人確認できる。うち農家世帯員が1人、雇用労働力が5人となっている。また地域内農業雇用年数3年以上5年未満の雇用労働力においては、農家世帯員が1人、管理職扱いとなっている者が2人（うち1人は年数10年以上）みられる。

上記の8人は、事例地の農業雇用において、より町内出身者に近似した存在であると言える。

2. 外部人材の定着過程

以下では、町内出身者に近似した特徴を持つ外部人材8人を対象に、外部人材の定着過程を分析する。8人の内訳は、畑作経営F、G、複合経営H、酪農経営I、Mにおける雇用労働力6人、酪農経営K、Mにおける家族労働力2人（K嫁、M妻）である。

（１）事例農家の概要

表V-6は畑作・複合経営F・G・Hの概要を示している。3戸中法人化を行っているのはF、Hであり、Fは2017年に株式会社、Hは1990年に農事組合法人となっている。

F農家は作付面積66haの畑作・野菜作経営であり、畑作4品のほか、キャベツ1.0ha、山ワサビ1.0ha、ナガイモ1.0ha、行者ニンニク0.6ha、施設イチゴ苗130坪を生産している。2016年度の農業収入は約1億1,000万円である。農外事業として、山ワサビ、行者ニンニクの加工・販売事業、宿泊施設運営事業がある。労働力構成は、家族労働力3人、従業員1人、常雇パート1人、臨時雇パート10人からなる。家族労働力の内訳は60代経営主、

50代妻、30代次男で、機械作業は次男が行っている。

G農家は作付面積90haの畑作・野菜作経営であり、畑作4品のほか、キャベツ6.8ha、アスパラガス1.5ha、露地イチゴ苗0.7haを生産している。2016年度の農業収入は1億1,800万円である。農外事業は行っていない。労働力構成は、家族労働力3人、従業員2人、常雇パート2人、研修生1人からなる。家族労働力の内訳は50代経営主、50代妻、20代長男で、機械作業は経営主と長男が行っている。

H法人はもともと5戸の畑作農家から構成されていたが、うち1戸が後継者不在を理由に離農したため現在は4戸からなる。作付面積139haの畑作・畜産複合経営であり、畑作4品の生産のほか、肉牛3、300頭、酪農家から受託した哺育牛約500頭を飼養している。2016年度の畑作部門農業収入は9,100万円である。農外事業は行っていない。労働力構成は従業員14人、臨時雇パート5人からなる(注6)。

表V-7は酪農経営I、K、Mの概要を示している。3戸中法人化を行っているのはMのみであり、2014年から株式会社となっている。

I農家は総飼養頭数の150頭の酪農家であり、飼料作物面積は65haとなっている。総飼養頭数の内訳は、経産牛86頭、育成・初妊牛64頭である。また、飼料作物面積の内訳は牧草41ha、デントコーン24haである。牛舎はスタンション、搾乳機械はパイプラインミルカーを利用している。2016年度の農業収入は約1億円である。農外事業として、宿泊施設運営事業がある。労働力構成は家族労働力3人、従業員2人、常雇パート2人、臨時雇パート1人からなる。家族労働力の内訳は60代経営主、60代妻、80代経営主の母である。

K農家は総飼養頭数の235頭の酪農家であり、飼料作物面積は54haとなっている。総飼

表V-6 畑作・複合経営の概要(2017)

		F農家	G農家	H法人
作付面積 (ha)	総面積	66	90	139
	うち借地	0	38	8
家族労働力 内訳 (続柄,年齢)	人数	3	3	
	機械補助	次男30 主60,妻50	主50,長男20 妻50	
雇用・利用 労働力 (性別,人数)	従業員	女1	女2	男11,女3
	常パート	女1	男1,女1	×
	研修生	×	女1	×
	実習生	×	×	×
	合計(人)	2	5	14
		臨パート	男4,女6	男2,女3
畑作4品 以外の 作目(ha)	野菜	キャベツ1.0 山ワサビ1.0 ナガイモ1.0 行者ニン0.6 イチゴ苗130坪	キャベツ6.8 アスパラ1.5 イチゴ苗0.7	肉牛3,300頭 哺育牛約500頭
	その他	×	×	牧草19.7
農業収入 (百万円)		約110	118	91
法人形態 設立年 出資金		株式会社 2017 不明	×	農事組合法人 1990 80万円×5戸
農外事業	加工・販売	山ワサビ, 行者ニンニク の加工・販売	×	×
	サービス	宿泊施設運営	×	×

資料:聞き取り調査により作成。

注1:家族労働力の年齢は10年台で記載。

注2:畑作4品とは、小麦、てん菜、豆類、馬鈴薯を意味する。

表V-7 酪農経営の概要(2017)

		I農家	K農家	M農家
飼養頭数 (頭)	経産	86	145	178
	育成・初妊	64	90	117
	合計	150	235	295
家族労働力 内訳 (続柄,年齢)	人数	3	4	4
		主60,妻60, 母80	主50,妻40, 息子20,嫁20	主40,妻30, 父70,母60
雇用・利用 労働力 (性別,人数)	従業員	男1,女1	×	男1,女2
	常パート	男2	×	男1
	研修生	×	×	×
	実習生	×	×	×
	合計(人)	4	0	4
		臨パート	男1	×
作付面積 (ha,(%))	牧草	41 (63)	32 (59)	50 (63)
	コーン	24 (37)	22 (41)	30 (38)
	総面積 うち借地	65 7	54 9	80 10
農業収入 (百万円)		約100	171	182
牛舎 搾乳機械		スタンション パイプライン	フリー パラレル10W	フリー パラレル10W
法人形態 設立年 出資金		×	×	株式会社 2014 300万円
農外事業	加工・販売	×	×	×
	サービス	宿泊施設運営	×	×

資料:聞き取り調査により作成。

注1:家族労働力の年齢は10年台で記載。

注2:K農家の農地はTMRセンターに貸与されている。

養頭数の内訳は、経産牛 145 頭、育成・初妊牛 90 頭である。また、飼料作物面積の内訳は牧草 32ha、デントコーン 22ha である。牛舎はフリーストール、搾乳機械はパラレルパーラーを利用している。2016 年度の農業収入は 1 億 7,100 円である。農外事業は行っていない。労働力構成は家族労働力 4 人のみである。家族労働力の内訳は 50 代経営主、40 代妻、20 代息子、20 代息子の嫁である。

M 農家は総飼養頭数の 295 頭の酪農家であり、飼料作物面積は 80ha となっている。総飼養頭数の内訳は、経産牛 178 頭、育成・初妊牛 117 頭である。また、飼料作物面積の内訳は牧草 50ha、デントコーン 30ha である。牛舎はフリーストール、搾乳機械はパラレルパーラーを利用している。2016 年度の農業収入は 1 億 8,200 円である。農外事業は行っていない。労働力構成は家族労働力 4 人、従業員 2 人、常雇パート 1 人からなる。家族労働力の内訳は 40 代経営主、30 代妻、70 代経営主の父、60 代経営主の母である。

表 V-8 に、事例農家における雇用・利用労働力の導入経緯の概要を示した。これをみると、畑作農家においては野菜作の開始・拡大、酪農家においては飼養頭数の拡大や家族労働力の負担軽減が、雇用・利用労働力導入の理由となっていることがわかる。また、いずれの農家も、労働力の現状維持ないし拡大を希望している状況にある。

表 V-8 雇用・利用労働力の導入経緯

農家	導入理由	雇用・利用開始(終了)時期	現在雇用・利用している労働力	過去雇用・利用していた労働力	労働力に関する今後の意向
F	野菜作の開始・拡大	2004～	従業員、常パート、臨パート、派遣、学バイト	実習生、研修生	現状維持
G	野菜作の開始・拡大	10年以上前～	従業員、常パート、臨パート、研修生、派遣、学バイト		拡大
H	飼養頭数の拡大	10年以上前～	従業員、臨パート、派遣、学バイト		拡大
I	家族労働力の負担軽減	10年ほど前～	従業員、常パート、臨パート	研修生	現状維持
K	飼養頭数の拡大	2014～(2017)		従業員、研修生	現状維持
M	家族労働力の負担軽減	2007～	従業員、常パート	研修生	現状維持

資料：聞き取りにより作成。

F 農家は、2004 年農協が人材派遣会社紹介事業を開始したことをきっかけに、派遣労働者を導入し、ケール生産を始めた（注 7）。当初は潤沢に派遣労働者を利用できる環境にあったが、他産業あるいは他農家との競合から次第に必要な人数の確保が困難となったため、2008 年から外国人技能実習生を 2 人/年利用するようになった。加えて、2010 年からはホームページを利用し常雇・臨時雇パートを募集し始め、さらに 2012 年からは臨時雇パートとしてワーキングホリデー（以下 WH）の雇用を開始した（注 8）。その後、外国人技能実習制度をめぐる情勢が変化したこと、WH を含めたパート人数が増加したことから、2013 年に実習生の利用を廃止している。その他、播種・移植・収穫作業における労働力補填のため、人材派遣会社紹介事業・学生アルバイト紹介事業の利用がみられる。

G 農家は、10 年以上前から馬鈴薯・野菜収穫作業時に派遣労働者を利用していた。しかし、派遣料金を高額と感じたことから、常雇パートを雇用するに至った。常雇パートは 2 人前後で推移していたが、それでも労働力の不足を感じていたため、2012 年以降は研修制度を積極的に利用するようになった。さらに 2016 年には従業員を 2 人導入している。その他、播種・収穫作業における労働力補填のため、人材派遣会社紹介事業・学生アルバイト紹介事業の利用がみられる。

H 法人は 1990 年の法人立ち上げ時において、構成農家 5 戸の経営主夫妻を正社員としていた。その後、労働条件の面から各農家の妻を正社員扱いすることが困難となり、パート扱いへと変更した。同時期に、家族以外の人員を正社員として雇用するようになった。ここ 10 年間は構成農家世帯員を含め正社員 12-13 人ほどで推移している。その他、収穫作業における労働力補填のため、人材派遣会社紹介事業の利用がみられる。

I 農家は、10 年ほど前経営主の母の高齢を理由に、従業員 1 人、常雇パート 1 人の雇用を開始した。その後 2016 年以降は従業員 2 人体制へ、2017 年は常雇パート 2 人体制へ雇用労働力を増加させている。その他、牧草収穫、堆肥散布作業のため、臨時雇パートとして経営主の弟 1 人の利用がみられる。

K 農家は、2012 年後継者である息子が就農したことをきっかけに、飼養頭数を大きく拡大したため、労働力が不足した。そのため同年は研修制度を利用し、翌年は従業員を雇用したが、2017 年には従業員の雇用を廃止している。これは、後述するが、雇用労働力から家族労働力への転換が起こったためである。現在は K 農家に雇用・利用労働力はない。

M 農家は、2007 年試行的に研修制度を利用したことをきっかけに、雇用労働力を導入し始めた。これは、外部の労働力の利用が家族労働力の負担軽減につながると経営主が判断したためである。2008-2010 年は従業員 1-2 人、2011 年以降は 3 人前後で推移してきた。その他、2016 年以降は常雇パート 1 人の利用がみられる。

表 V-9 に、事例農家における臨時雇パート以外の雇用・利用労働力の労働条件を示す。

各農家における臨時雇パート以外の雇用・利用労働力は、F が 2 人 (F1-2)、G が 5 人 (G1-5)、H が 14 人 (H1-14)、I が 2 人 (I1-2)、M が 4 人 (M1-4) となっている。

F 農家の内訳は、勤続 3 年の 20 代女性従業員 F1、勤続 1 年未満の 20 代女性常雇パート F2 である。

G 農家の内訳は、勤続 2 年の 40 代女性従業員 G1、勤続 2 年の 30 代女性従業員 G2、勤続 10 年の 30 代男性常雇パート G3、勤続 3 年の 40 代女性常雇パート G4、勤続 1 年未満の 20 代女性研修生 G5 である。

H 法人の内訳は、勤続 24 年の 40 代男性役員 (構成農家) H1、勤続 27 年の 60 代男性従業員 (構成農家) H2、勤続 25 年の 40 代男性従業員 H3、勤続 25 年の 40 代男性役員 (構成農家) H4、勤続 6 年の 30 代男性役員 (構成農家) H5、勤続 11 年の 30 代男性従業員 (構成農家) H6、勤続 21 年の 50 代男性従業員 H7、勤続 13 年の 50 代男性従業員 H8、勤続 6 年の 40 代男性従業員 H9、勤続 4 年の 30 代男性従業員 H10、勤続 4 年の 40 代女性従業員 H11、勤続 2 年の 20 代女性従業員 H12、勤続 1 年の 30 代男性従業員 H13、勤続 1 年の 20 代女性従業員 H14 である。

I 農家の内訳は、勤続 2 年の 20 代男性従業員 I1、勤続 1 年未満の 20 代女性従業員 I2、勤続 10 年以上の 40 代男性常雇パート I3、勤続 1 年未満の 60 代男性常雇パート I4 である。

M 農家の内訳は、勤続 2 年の 20 代女性従業員 M1、勤続 1 年の 20 代男性従業員 M2、勤続 1 年未満の 40 代女性従業員 M3、勤続 2 年の 30 代男性常雇パート M4 である。

労働条件をみると、いずれ経営においても、昇給制度が整備されており、勤続年数が長くなるほど賃金が高くなる傾向があるとわかる。このことから、事例農家が雇用労働力の定着を指向していることが窺える。

表V-9 雇用・利用労働力の労働条件

番号	区分	作業期間	性別年齢(代)	勤続年数	給与体系				実働時間	勤務日数	保険				手当・補助				
					制度	賃金	昇給	賞与			傷害	労災	雇用	その他	残業	通勤	車貸	社宅	その他
F1	役員	通年*	女20	3	月給	180	1	×	8	不定	×	×	×	国保 国保 国保	○	×	○	○	役員
F2	常パート	通年*	女20	1未満	月給	180	1	1	8	不定	×	×	×	国保 国保 国保	○	×	○	○	×
G1	従業員	4-10月	女40	2	月給	140	1	15万円	8	24	○	○	×	×	○	○	×	○	×
G2	従業員	4-10月	女30	2	月給	140	1	15万円	8	24	○	○	×	×	○	×	○	○	×
G3	常パート	4-10月	男30	10	日給	185	×	15万円	8	24	○	○	×	×	禁止	○	×	×	×
G4	常パート	4-10月	女40	3	日給	176	×	15万円	8	24	○	○	×	×	禁止	○	×	×	×
G5	研修生	4-10月	女20	1未満	月給	82	×	×	8	24	○	×	×	×	禁止	○	○	○	×
H1	役員	通年	男40	24	月給	450以上	○	×	9	26	○	○	○	健康 厚生	×	○	×	×	役職
H2	構成農家	通年	男60	27	月給	450以上	○	3	9	26	○	○	○	健康 厚生	○	○	×	×	扶養
H3	従業員	通年	男40	25	月給	450以上	○	×	9	26	○	○	○	健康 厚生	×	○	×	×	役職
H4	役員	通年	男40	25	月給	450以上	○	×	9	26	○	○	○	健康 厚生	×	○	×	×	役職
H5	役員	通年	男30	6	月給	240以上	○	×	9	26	○	○	○	健康 厚生	×	○	×	×	役職
H6	構成農家	通年	男30	11	月給	400以上	○	3	9	26	○	○	○	健康 厚生	○	○	×	×	扶養
H7	従業員	通年	男50	21	月給	450以上	○	×	9	26	○	○	○	健康 厚生	×	○	×	○	役職
H8	従業員	通年	男50	13	月給	450以上	○	×	9	26	○	○	○	健康 厚生	×	○	×	×	役職
H9	従業員	通年	男40	6	月給	240以上	○	3	9	26	○	○	○	健康 厚生	○	○	×	×	扶養
H10	従業員	通年	男30	4	月給	240以上	○	3	9	26	○	○	○	健康 厚生	○	○	×	×	扶養
H11	従業員	通年	女40	4	月給	240以上	○	3	9	26	○	○	○	健康 厚生	○	○	×	○	扶養
H12	従業員	通年	女20	2	月給	240前後	○	3	9	26	○	○	○	健康 厚生	○	○	×	×	扶養
H13	従業員	通年	男30	1	月給	240前後	○	3	9	26	○	○	○	健康 厚生	○	○	×	×	扶養
H14	従業員	通年	女20	1	月給	240前後	○	3	9	26	○	○	○	健康 厚生	○	○	×	○	扶養
I1	従業員	通年	男20	2	月給	240	○	2	8	24	○	○	×	×	禁止	×	○	×	×
I2	従業員	通年	女20	1未満	月給	240	○	2	8	24	○	○	×	×	禁止	×	○	×	×
I3	常パート	通年	男40	10以上	日給	189	×	×	8	10-11	○	○	×	×	禁止	×	○	×	×
I4	常パート	通年	男60	1未満	時給	151	×	×	4.5	毎日	×	○	×	×	禁止	×	×	×	×
M1	従業員	通年	女20	2	月給	240	○	2	8	22	?	○	○	健康 厚生	×	×	○	×	×
M2	従業員	通年	男20	1	月給	300	○	2	8	22	?	○	○	健康 厚生	×	×	×	×	×
M3	従業員	通年	女40	1未満	月給	252	○	2	8	22	?	○	○	健康 厚生	×	×	×	×	×
M4	常パート	通年	男30	2	月給	114	×	2	8	11	?	×	×	×	×	×	×	×	×

資料：聞き取りにより作成。

単位：賃金・昇給：万円/年、賞与：か月分/年、実働時間：時間/日、勤務日数：日/月

注1：賃金は年あたりの金額に換算した。

注2：勤続日数は4週間を1か月と換算。

注3：F農家においては、作業期間を通年としているが、11-12月のみは作業が無いため、長期休暇を雇用労働力に与えている。

注4：H農家における昇給制度は、基本的に年5,000円であるが、勤続年数が10年を超えると昇給額が大幅に上昇する。

F 農家では、従業員に対して1万円/年の昇給、1か月分/年の賞与を用意している。役員に関しては、昇給制度は従業員と同様だが、賞与は適用されない。しかし、代わりに役員報酬が12万円/月支払われる。

G 農家では、従業員に対して1万円/年の昇給を行っているが、常雇パートに対しては昇給制度がない。従業員・常雇パートともに15万円/年の賞与がある。従業員は月給制、常雇パートは日給制だが、年あたり賃金は後者のほうが高い。常雇パートのうち、G3がG4よりも高い給与水準にあるのは、G3が男性で力仕事を担当していることによる。また、研修生の労働条件は鹿追町役場によって定められているため、他の労働者と異なる。

H 法人では、従業員に対しては基本的に昇給制度と、3か月分/年の賞与を用意している。役員に関しては、昇給制度はあるものの賞与はない(注9)。しかし、代わりに役職手当が支払われる。また例外として、従業員の中でも勤続10年以上の者に対しては役職が与えられ、役員と同様に賞与ではなく役職手当が支払われる。

I 農家では、従業員に対して昇給制度と、2か月分/年の賞与を用意している。常雇パートに対しては、昇給・賞与が制度化されていない。ただし、常雇パートは勤務日数や勤務時間の面で従業員とは扱いが異なる。I3は別の酪農家でも勤務しているため、勤務日数が他者の半分となっている。I4は昼間に他のアルバイトを行っているため、勤務時間に本人の意向が反映されるようになっている。

M 農家では、従業員に対して昇給制度、2か月分/年の賞与を用意している。常雇パートに関しては、昇給制度はないが、賞与は従業員と同様に適用される。ただし、常雇パートは勤務日数の面で従業員とは扱いが異なる。M4は別の酪農家でも勤務しているため、勤務日数が他者の半分となっている。

(2) 外部人材の雇用経緯

各外部人材の雇用経緯は以下の通りである。

G3は派遣労働者としてG農家に派遣されたことをきっかけに、常雇パートとしての雇用に至った。これは、G3がより高い賃金を望んだことによる。G3は先述の人材派遣会社に現在も登録しており、G農家ででの雇用のない冬季は派遣労働者として就労している。

G1は研修制度を通じて鹿追町に流入し、研修修了後研修先酪農家にて従業員として3年間勤務した。しかし、G1の意向と農家における作業内容とのミスマッチ、雇用期間問題などにより、町内の農家を複数移動した。5戸目の就業先が現在のG農家である。現在の冬季就労先は、町内そば工場、てん菜育苗センター、町外ホテルである。

F1は研修制度がきっかけで鹿追町に流入し、研修中のイベントを通じて知り合ったF農家に従業員として雇用されるに至った。その後2017年に、雇用労働力中最も勤続年数が長いという理由から役員に任じられ、他の雇用労働力に対する作業指示・指導を経営主から任せられることとなった。

K嫁・M妻は同様に研修制度を通じて鹿追町に流入し、研修先農家において従業員として雇用され、その後農家世帯員との婚姻に至っている。

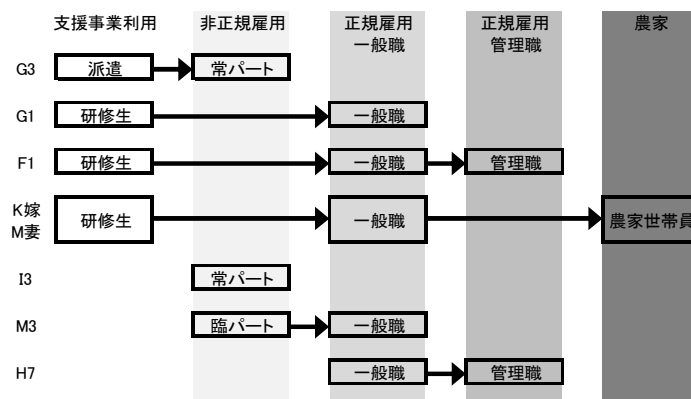
I3は就農を志し配偶者とともに鹿追町に移住してきた。その当時から現在まで常雇パートとして勤務している。配偶者も鹿追町への移住後、町内の観光施設職員となっている。そのほか、I3は移住前からプログラマーの職を有しており、酪農家での雇用以後も自宅にて

仕事を継続している（注10）。

M3は住居の購入をきっかけに配偶者とともに鹿追町に移住してきた。畑作農家における臨時雇パートとして勤務した後、酪農家における従業員へ転向している。M3の配偶者も移住後から鹿追町役場で臨時職員として勤務している。また、移住前からM3は指圧師の資格を所持しており、移住後は自宅を店舗としたマッサージ室を本業としている。

H7は当初から従業員として採用に至った。H農家では、構成農家世帯員以外の従業員に対しても、勤続年数が10年以上となったものは管理職とするため、H7は現在管理職扱いとなっている。

上記のことから、図V-2に示したとおり、全体として外部人材の雇用における定着強度は時間の経過につれて高まっていると言える。段階的に、支援事業利用から非正規雇用、支援事業利用から正規雇用、正規雇用一般職から管理職ないし農家世帯員への移行がみられる。



図V-2 雇用における定着強度の推移

(3) 外部人材の定着状況

しかし、外部人材の住居所有・世帯形成状況を確認すると、以下に示した通り、雇用における定着強度の推移と連動してはいない。

表V-10は外部人材の定着状況を示している。これをみると、正規雇用である者、管理職扱いである者が、必ずしも住居所有・世帯形成を行っていないことがわかる。

F1・H7はともに独身であり、住宅を所持せず社宅に居住している状態にある。換言すれば、管理職扱いとなってもなお、現在所属する農家・地域から容易に離脱できる状態にある（注11）。

その他の外部人材をみても、移住後に住居所有・世帯形成を行ったのは農家世帯員と婚姻したK嫁・M妻のみである。一方で、配偶者とともに移住してきたI3・M3は当初から住居を獲得していた（注12）。

すなわち、外部人材の定着強度は地域内農業雇用年数と比例して高まるのではなく、各外部人材の状況に応じて多様に分布しているのである。

以上のことから、農業雇用における外部人材の定着過程は、雇用面、住宅面、世帯面において同時に定着強度が高まるのではなく、各面において定着強度の進行度合いが異なる

表V-10 外部人材の定着状況

		地域内農業雇用年数			
		3年以上	5年以上	10年以上	20年以上
住居所有・世帯形成なし	支援事業利用	派遣			
		研修生			
	非正規雇用			G3	
	正規雇用	一般職		G1	
住居所有・世帯形成あり		農家移動あり 農家移動なし			
		管理職	F1		H7
	非正規雇用			I3	
	正規雇用	一般職		M3	
		農家移動あり 農家移動なし			
		管理職			
	農家世帯員		K嫁	M妻	

考えられる（図V-3）。

3. 課題と展望

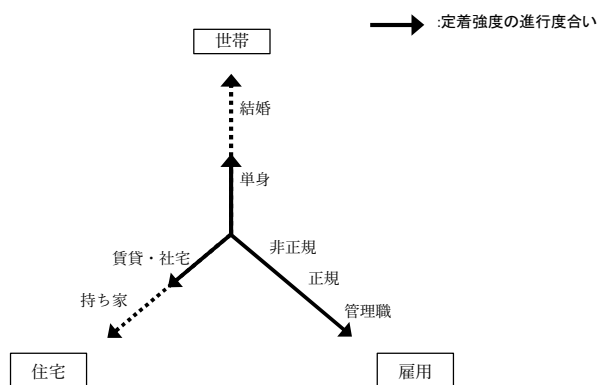
以上から明らかとなったように、雇用面、住宅面、世帯面の定着強度が連動するものではないことは、農業雇用における収入・職位が向上したとしても、外部人材の定着強度向上には限界があることを意味する。上記から、農業雇用のみによって定着を振興することの困難性が窺える。

事実、住宅面、世帯面において定着強度が高い状態にあった外部人材の中には、夫婦共働きの上、農外の副業を所持しており、収入源が多様となっている移住者の存在がみられた。そのうえ副業はプログラマー、指圧師など農外の専門職であり、例え事例地において雇用先を発見できなくとも、自ら仕事を創出できる状態にあったのである。

このように農業雇用の中での定着強度向上に限界がある以上、住宅面、世帯面における定着強度向上に対しては、公的機関による政策・支援が重要だと考える。住宅面においては安価に購入できる住宅の用意、世帯面においては結婚・育児に対する支援が有効であろう。加えて、農業専業希望者のみではなく、上記のような副業との兼業希望者を受け入れ対象として想定することも必要ではないだろうか。

注

- (1) 例外的に、てん菜育苗センターと TMR センターにおいては組合員農家の出役が存在する。
- (2) これは、雨天などにより農家の馬鈴薯収穫作業が停止したとき、学生に仕事を与えるためにとられる措置である。
- (3) ヘルパーの利用人日に関しては、今回の調査では明らかにできなかったため、それ以外の実習生、研修生、派遣労働者、学生アルバイトの利用人日を記載している。
- (4) 派遣労働者、学生アルバイトに関しては、農家との間に直接の雇用契約が無いうえ、利用期間が極めて短期間であることから、農家が彼らの実人数を精確には認識していなかった。そのため表中には、研修生・実習生のみを記載した。
- (5) A 社からの聞き取りによる。
- (6) 労働力のうち、一部従業員（5人）と全臨時雇パートは H 法人構成農家の世帯員である。H 法人は複数戸法人であり、構成農家世帯員も従業員として扱っていることから、家族労働力ではなく雇用労働力として記載した。
- (7) 出荷先工場から取引企業が撤退したため、2015年にケール生産を廃止している。
- (8) WH は、北海道ツーリズム協会を通して募集するもので、国内・国外から希望者が集まっている。滞在期間は各々異なるが、短い者は1か月間、長い者は1年間滞在する。調査時点で確認した WH は8人である。
- (9) 従業員と役員とでは昇給制度の内容が異なる。また、従業員の中でも勤続10年以上



図V-3 外部人材の定着過程

の者とそうでない者とは昇給制度の内容が異なる。

(10) I 農家経営主いわく、I3 は 3 分の 2 が酪農家従業員、3 分の 1 がプログラマーとして生計を立てているとのことである。

(11) F1 に関しては 2017 年に役員となったものの、収穫作業が終了した同年 11 月の時点で、経営主に理由も告げず突如退職している。

(12) I3 は移住・雇用と同時に I 農家から古い牛舎を譲渡され、住居として改築している。改築にあたっては I3 が指揮をとり、入居・改築費用を負担している。土地・建造物を購入したわけではないが、実質 I3 が当該建造物を自由に利用・改造する権利を与えられていることから、住居を所有している状態だと判断した。

VI. まとめ

本研究では、主に北海道農業を念頭に置き、遠隔地に立地する大規模農業経営が直面する雇用労働力の調達問題の解明をはかった。研究方法は、①家族世帯員を含む農業労働力の動向に関する統計分析、②農業法人の経営調査、③特定地点での地域調査による。

①の統計分析では、農業センサスで販売農家、組織経営体のそれぞれについて労働力保有の動向を把握するとともに、双方を合算して専門的農業従事者に占める常雇の位置付けについて検討した。②農業法人の事例調査については、北海道の網走・上川・道央圏に所在する 10 社（酪農 3 社、養豚 2 社、耕種 5 社）および秋田県 2 社（耕種野菜、能代市）の合計 12 社を取り上げた。③の特定地点での地域調査は十勝・畑作酪農混同地帯に位置する鹿追町を対象にした。計 16（畑作 7、畑作+肉牛 1、酪農 8）の農業経営調査を実施するとともに、雇用労働力調達問題に対する役場、農協、酪農ヘルパー会社等、地域諸団体の対応を把握する調査を行った。研究の結果の要点は以下の通りである。

1. 農家数減少や家族労働力の高齢化を背景に規模拡大が急速に進むにつれて、家族世帯員、特に高齢世帯員の農業への動員が強まり、農業従事日数の長期化、基幹的農業従事者化の傾向が認められる。他方では、農村在住者である臨時雇労働力が枯渇し、常雇労働力が増加している。総じて専門的農業従事者の比重が高まる中で、農業労働力の不足がもたらす常雇労働力の調達難として認識される状況が生じている。

2. 今回取り上げた北海道各地と秋田県は、いずれも遠隔地としての性格をもちながら、地元労働力の利用可能性という点では地域差を含んでいた。秋田県では、地元労働力を主にハローワークを通じて採用しているが、道東酪農等ではハローワークを通じた地元労働力の採用は困難と認識されている。求人サイトを通じた遠隔地からの採用が主要ルートとなりつつあり、それが賃金上昇の要因となっている。道央については中間的な状況にある。

3. 常雇労働力の増加は家族労働力と臨時雇労働力の代替として進行しており、高度な経営管理を期待される一方、非熟練労働力の安定確保を意図した雇用が含まれる。家族従業員を含め、性格が異なる従業員を抱えるなかで、従業員の安定確保を実現することが求められている。そのためには従業員管理の高度化が求められ、すでにその取り組みは始まっているが、農業経営のタイプによって対応は著しく異なり、その方向や課題を一般的に示すことは難

しい。例えば周年的就業が可能で常雇の採用に向けて好条件を有すると見られる酪農経営の場合、乳牛の哺育・育成部門や粗飼料生産の外部化により搾乳部門に事業を特化する傾向があり、管理者への昇任等のキャリアパスの設定が制約される。他方、早朝と夕刻の搾乳に対応した変則的な就業時間により高水準の賃金設定を迫られる。それゆえ賃金水準を上げて長期雇用を実現する方向に向かいがちであるが、限界があることは言うまでもない。

4.個別経営の対応だけで常雇の調達と長期雇用を実現することは困難であり、地域的対応が求められる。鹿追町では町や農協による労働力支援事業を通じて外部人材がヘルパーや研修生として流入し、それが個別経営における従業員確保ルートの一部をなしていた。地域的対応はいかにして長期雇用を実現するかという観点からも必要である。かつては継続的勤務による従業員の職階と賃金の上昇は、家族の形成や住宅取得（資産形成）による住民としての定着性の強化と結びつき、それらが長期雇用を実現した。しかし、かかる予定調和的な結びつきは今日では不確実になり、勤続年数が長期化し、農業経営における地位が高まっても、住民としての定着が果たされない状態になっているケースが散見される。外部人材の定着、言い換えれば地元人材化は地域社会にとっても重要な課題であり、農業経営と地域社会の連携した取り組みが求められる。